

2010 年度リサーチペーパー

横浜ベイスターズの発展策に関する研究
—MLB スタジアムの事例検証—

Research on Development of
YOKOHAMA Baystars,
—Based on Case Study of MLB Stadiums—

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科
トップスポーツマネジメントコース

5010A324-6

豊池 潤一

TOYOIKE, Junichi

研究指導教員：平田竹男 教授

目次

第1章	序論	6
第1節	背景.....	6
第1項	日本プロ野球球団経営とスタジアム経営のジレンマ	6
第2項	横浜ベイスターズの経営状況	6
第3項	MLB 球団の経営状況	9
第2節	先行研究.....	12
第3節	目的.....	12
第2章	手法	13
第1節	横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造の分析	13
第2節	MLB のスタジアム事例の検証.....	13
第3章	結果	15
第1節	横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造.....	15
第2節	MLB のスタジアム事例.....	25
第1項	ボルティモア・オリオールズの実例	25
第2項	テキサス・レンジャーズの実例	27
第3項	クリーブランド・インディアンスの実例.....	29
第4項	コロラド・ロッキーズの実例	31
第5項	ピッツバーグ・パイレーツの実例.....	33
第6項	シンシナティ・レッズの実例	36
第7項	セントルイス・カーディナルスの実例	38
第8項	ワシントン・ナショナルズの実例.....	41
第9項	ミネソタ・ツインズの実例.....	43
第10項	フロリダ・マーリンズの実例	45
第4章	考察	49
第1節	MLB の事例における球団・スタジアム・行政に関する考察.....	49
第2節	横浜ベイスターズの経営安定化への提言	52
第1項	主体を新しい「親会社」に.....	52
第2項	主体を「市民」に	54
第3項	主体を「スタジアム」に	55
第3節	行政と住民の球団に対する認識	59
第5章	結論	60
謝辞		63

参考文献	64
付録：株式会社横浜スタジアム 2009 年度有価証券報告書	66

図表目次

図 1-1	横浜スタジアム社利益剰余金とベイスターズ赤字額の推移	7
図 1-2	ベイスターズの観客動員数の推移.....	8
図 1-3	MLB30 球団の営業利益（2010 年度）	9
図 3-1	横浜スタジアム社の事業構造.....	16
図 3-2	横浜スタジアム社売上高の推移（1995 年度～2009 年度）	17
図 3-3	横浜スタジアム社の売上の内訳（2009 年度）	18
図 3-4	横浜スタジアム社販売部門収入の推移（1995 年度～2009 年度）	19
図 3-5	横浜スタジアム社広告収入の推移（1995 年度～2009 年度）	20
図 3-6	横浜スタジアム社球場使用料収入の推移（1995 年度～2009 年度）	21
図 3-7	横浜スタジアム社のビジネススキーム図.....	24
図 4-1	ベイスターズの収支（2009 年度）	53
図 4-2	横浜スタジアム社の収支変化図	56
図 4-3	ベイスターズの収支変化図Ⅰ	57
図 4-4	ベイスターズの収支変化図Ⅱ	58
表 1-1	MLB のスタジアム建設における公的資金投入率.....	10
表 3-3	横浜スタジアム社の役員構成.....	22
表 3-4	横浜スタジアム社の株主構成.....	23
表 3-6	ボルティモア・オリオールズの本スタジアム運営形態	25
表 3-7	オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤーズの建設費用.....	26
表 3-8	オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤーズの球場使用料	26
表 3-9	テキサス・レンジャーズの本スタジアム運営形態.....	27
表 3-10	レンジャーズ・ボールパーク・イン・アーリントンの建設費用	28
表 3-11	レンジャーズ・ボールパーク・イン・アーリントンの球場使用料.....	29
表 3-12	クリーブランド・インディアンスの本スタジアム運営形態	30
表 3-13	コロラド・ロッキーズの本スタジアム運営形態	32
表 3-14	クアーズ・フィールドの建設費用.....	32
表 3-15	ピッツバーグ・パイレーツの本スタジアム運営形態	34
表 3-16	PNC パークの建設費用	35
表 3-17	シンシナティ・レッズの本スタジアム運営形態	37
表 3-18	セントルイス・カージナルスの本スタジアム運営形態	39
表 3-19	ブッシュ・スタジアムⅢの建設費用	39
表 3-20	ワシントン・ナショナルズの本スタジアム運営形態	42
表 3-21	ナショナルズ・パークの球場使用料.....	43
表 3-22	ミネソタ・ツインズの本スタジアム運営形態	44

表 3-23	ターゲット・フィールドの建設費用	44
表 3-24	フロリダ・マーリンズのスタジアム運営形態	46
表 3-25	マイアミ・ボールパークの建設費用	47
表 4-1	球団別まとめ【所有者、運営・維持管理】	49
表 4-2	球団別まとめ【球場使用料】	49
表 4-3	球団別まとめ【チケット収入、看板広告収入、物販収入】	50
表 4-4	球団別まとめ【ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入、公的資金投入率】	50
表 4-5	ベイスターズの主要株主の状況（2009 年時点）	53
付録 i	株式会社横浜スタジアム 連結貸借対照表【資産】	66
付録 ii	株式会社横浜スタジアム 連結貸借対照表【負債・純資産】	67
付録 iii	株式会社横浜スタジアム 損益計算書【売上高・売上原価】	68
付録 iv	株式会社横浜スタジアム 損益計算書【一般管理費】	69
付録 v	株式会社横浜スタジアム 損益計算書【営業外収支・特別損失】	70

第1章 序論

第1節 背景

第1項 日本プロ野球球団経営とスタジアム経営のジレンマ

2010年9月、NPBの球団である横浜ベイスターズ（以下、ベイスターズ）の身売り騒動が勃発した。親会社である株式会社東京放送ホールディングス（以下、TBS）は自身の経営悪化に伴い、その収益を逼迫しているベイスターズの売却を検討と各種報道で一斉に報じられた。しかし、交渉相手である住生活グループと主に金額に関する条件面で折り合いがつかず、最終的には合意まで至らなかった。

ベイスターズ身売り騒動の中に潜んでいた問題にベイスターズとベイスターズが本拠地として使用している横浜スタジアムとの経営上の関係性があると報じられた。＊「球場栄えて球団滅ぶ」（※2010年12月18日付日本経済新聞「球場考」より）という球団経営とスタジアム経営のジレンマ的構図が今回の一連の身売り騒動で明らかになった。

1977年に第三セクターである株式会社横浜スタジアム（以下、横浜スタジアム社）が横浜市などの出資によって設立された。翌1978年、横浜スタジアムが横浜スタジアム社を含む民間を中心に集められた52億800万円の建設費を投じて建設され、同社がスタジアム施設を横浜市に寄付することで、45年間のスタジアム施設興行等利用権を無償で獲得してオープンした。

その後、横浜スタジアム社は初年度の1978年以降毎年黒字経営を続け、ベイスターズが優勝した1998年には約50億円の売上高を計上して無借金経営を継続し、利益剰余金の額が2009年には100億円を超えるという創業から現在に至るまで超健全経営を行っている優良企業として知られている。

第2項 横浜ベイスターズの経営状況

各種報道によると、2009年度の横浜ベイスターズの収入は、入場料収入25億円、ユニホーム広告料8億円、放映権料6億円、その他冠スポンサーなどで16億円、計55億円であり、支出は人件費が14億円、選手年棒が25億円、球場使用料が8億円、その他キャンプ費などが33億円の計80億円で、赤字は25

億円にも上ると報じられていた。

図 1-1 を見ると、横浜スタジアム社の収益性を表す利益剰余金は堅調に推移しているが、対してベイスターズの赤字額は毎年増加している。一方で、ベイスターズの観客動員数の推移は図 1-2 に示すとおりであり、ここ数年は増加傾向にある。ベイスターズの経営陣は、観客でスタジアムを満員にしてもベイスターズの収益には貢献が少ないこの状況を問題視している。2009 年 10 月にベイスターズの球団社長に就任した加地隆雄氏はベイスターズの収益悪化の主たる要因を球団経営とスタジアム経営が別になっていることと指摘しており、球団経営とスタジアム経営の一体化を訴えている。

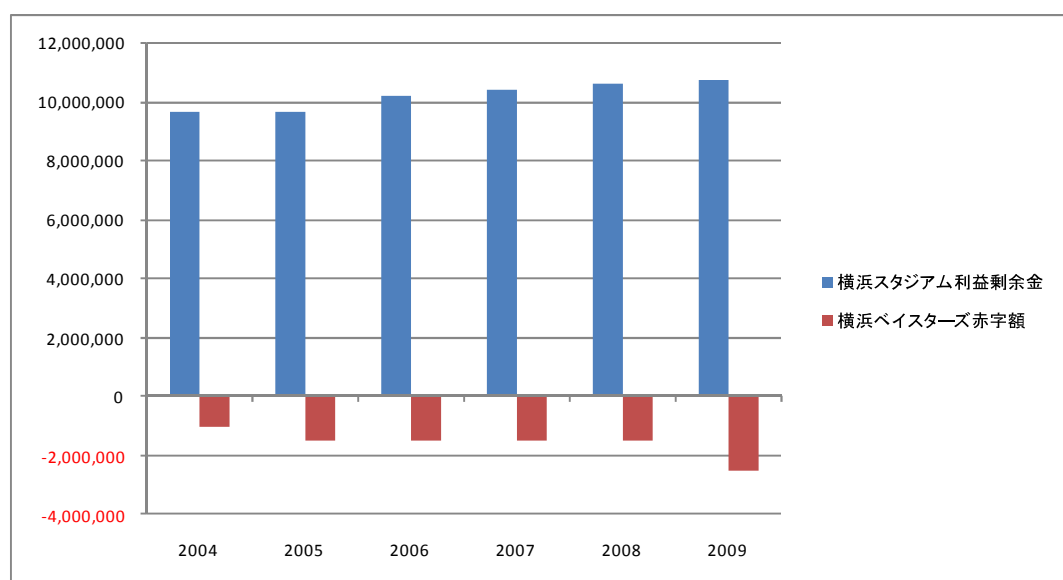


図 1-1 横浜スタジアム社利益剰余金とベイスターズ赤字額の推移
(2004~2009 年度)

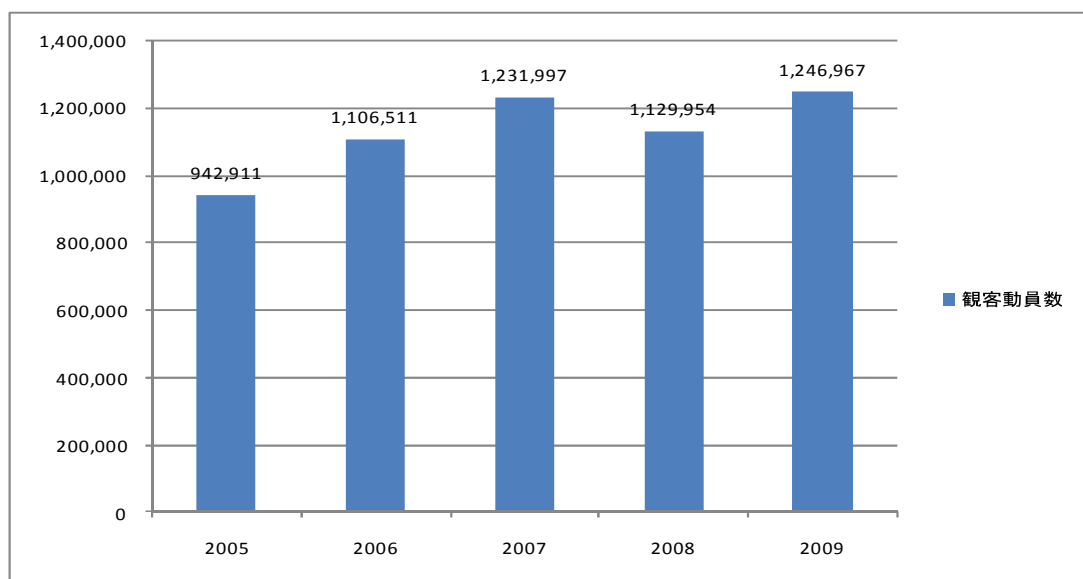


図 1-2 ベイスターズの観客動員数の推移

第3項 MLB 球団の経営状況

翻って、海を渡ったアメリカメジャーリーグ（以下、MLB）の状況は **Forbes** の調査によると、2010 年度の MLB 各 30 球団の営業利益は図 1-3 のようになっている。30 球団中 28 球団が営業利益で黒字を計上していることが分かる。ベイスターズの赤字に対し多くの MLB 球団が黒字を計上している理由として、日本球界のような球団経営とスタジアム経営のジレンマが存在しないためと一般的に言われている。

また、表 1 では、1950 年代から 2003 年までの MLB 球団が使用しているスタジアムの建設費用に占める公的資金の投入率を示している。

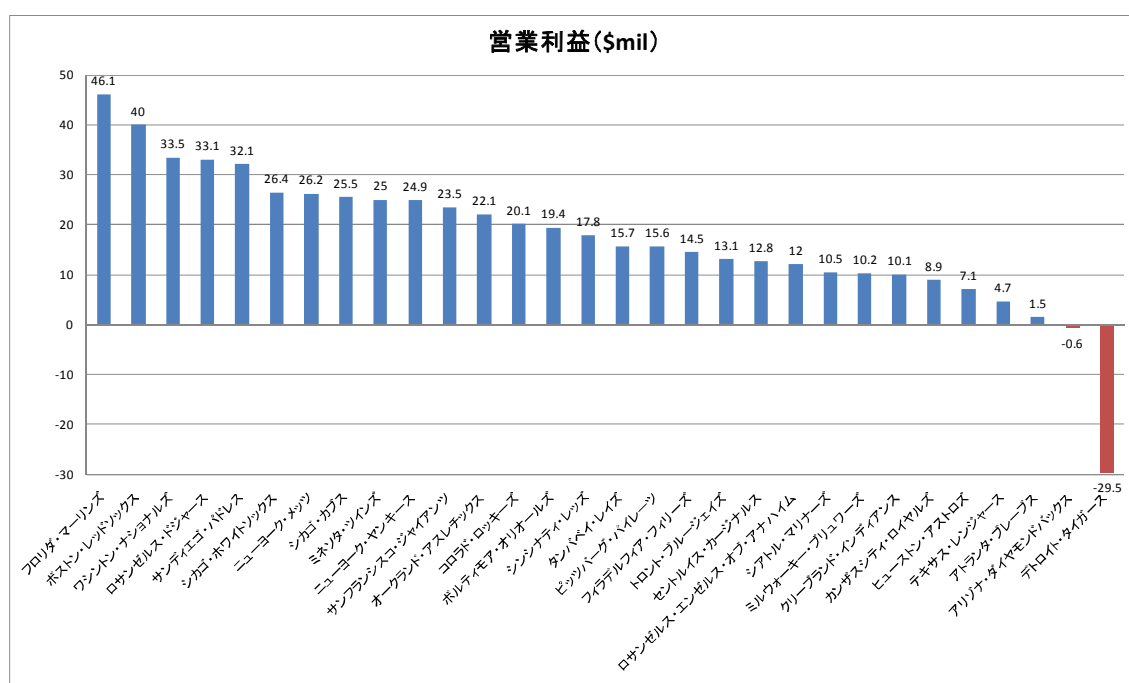


図 1-3 MLB30 球団の営業利益（2010 年度）

表 1-1 MLB のスタジアム建設における公的資金投入率

#	Year	Location	Franchise	Facility	Total Cost		Public Cost		Public Share
					Nominal	2001	Nominal	2001	
1	2003	Cincinnati	Cincinnati Reds	Great American Ballpark	344.0	321.1	314.0	293.1	91%
2	2002	San Diego	San Diego Padres	New Ballpark	411.0	387.1	296.0	286.0	72%
3	2001	Milwaukee	Milwaukee Brewers	Miller Park	357.0	357.0	307.0	307.0	86%
4	2001	Pittsburgh	Pittsburgh Pirates	PNC Park	261.6	261.6	221.6	221.6	85%
5	2000	Detroit	Detroit Tigers	Comerica Park	361.0	364.8	115.0	116.2	32%
6	2000	Houston	Houston Astros	Enron Field	266.0	268.8	215.0	217.3	81%
7	2000	San Francisco	San Francisco Giants	Pacific Ballpark	338.8	342.4	47.8	49.1	14%
8	1999	Seattle	Seattle Mariners	Safeco Field	517.0	537.6	447.0	464.9	86%
9	1998	Anaheim/Los Angeles	Anaheim Angels	Edison Field	124.2	131.9	37.2	39.5	25%
10	1998	Phoenix	Arizona Diamondbacks	Bank One Ballpark	354.0	376.0	253.0	268.7	71%
11	1998	Tampa/St.Petersburg	Tampa Bay Buccaneers	Tropicana Field	222.3	236.1	208.3	221.3	94%
12	1997	Atlanta	Atlanta Braves	Turner Field	248.5	268.3	13.5	14.6	5%
13	1997	San Diego	San Diego Padres & Chargers	Jack Murphy Stadium/Qualcomm(Ren)	97.6	106.7	79.6	87.3	82%
14	1996	Oakland	Oakland Athletics & Raiders	Network Associates Coliseum(Ren)	215.9	234.3	215.9	234.3	100%
15	1995	Denver	Col. Rockies	Coors Field	215.5	249.2	215.5	249.2	100%
16	1994	Arlington/Dallas	Texas Rangers	Ballpark at Arlington	193.8	225.3	167.8	195.1	87%
17	1994	Cleveland	Cleveland Indians	Jacobs Field	282.0	327.9	259.1	301.3	92%
18	1992	Baltimore	Baltimore Orioles	Oriole Park	171.5	216.3	162.5	205.0	95%
19	1991	Chicago	Chicago White Sox	New Comiskey Park	18.0	243.2	187.0	243.2	100%
20	1989	Toronto	Toronto Blue Jays & Raptors	Skydome	439.6	599.0	229.6	312.3	52%
21	1987	Miami	FLA Marlins & Miami Dolphins	Pro Player Stadium	129.1	185.9	7.1	10.1	5%
22	1982	Minneapolis	MN Twins, Vikings & T-wolves	H.H.H. Metrodome	84.0	140.6	68.0	111.8	80%
23	1976	Denver	Col. Rockies & Denver Broncos	Miller High Stadium (Ren1948)	129.1	185.9	7.1	10.1	5%
24	1976	Montreal	Montreal Expos	Olympic Stadium	539.0	1411.6	269.5	705.8	50%
25	1976	Seattle	Seattle Mariners & Seahawks	Kingdome	67.0	175.5	67.0	175.5	100%
26	1976	Toronto	Toronto Blue Jays	Exhibition Stadium	17.6	46.1	17.6	46.1	100%
27	1974	New York	New York Yankees	Yankee Stadium (Ren)	99.8	308.9	99.8	308.9	100%
28	1973	Kansas City	Kansas City Royals	Kauffman Field	36.8	118.6	28.0	89.5	75%
29	1971	Philadelphia	Philadelphia Phillies & Eagles	Veterans Stadium	48.0	190.9	48.0	190.9	100%
30	1970	Cincinnati	Cincinnati Reds & Bengals	Riverfront/Cinergy Field	55.9	249.3	55.9	249.3	100%
31	1970	Pittsburgh	Pittsburgh Pirates & Steelers	Three Rivers Stadium	55.0	250.4	55.0	250.4	100%
32	1969	Montreal	Montreal Expos	Jarry Parc	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
33	1967	San Diego	San Diego Padres & Chargers	Jack Murphy Stadium/Qualcomm	28.0	163.9	28.0	163.9	100%
34	1966	Anaheim/Los Angeles	Anaheim Angels & LA Rams	Anaheim Stadium	25.0	154.3	24.0	148.3	96%
35	1966	Oakland	Oakland Athletics & Raiders	Oakland-Alameda County Coliseum	30.0	185.1	30.0	185.1	100%
36	1966	St. Louis	St. Louis Cardinals	Busch Memorial Stadium	26.0	160.4	6.0	37.0	23%
37	1966	Arlington/Dallas	Texas Rangers	Arlington Stadium	1.9	12.3	1.9	12.3	100%
38	1965	Atlanta	Atlanta Braves & Falcons	Atlanta Fulton County Stadium	18.5	119.8	28.5	119.8	100%
39	1965	Houston	Houston Astros & Oilers	Astrodome	38.0	246.1	38.0	246.1	100%
40	1964	New York/Uniondale	New York Mets & Jets	Shea Stadium	24.0	161.2	24.0	161.2	100%
41	1962	Los Angeles	Los Angeles Dodgers	Dodger Stadium	26.7	185.8	6.7	41.5	22%
42	1961	Washington	Wash. Senators & Redskins	RFK Memorial Stadium	22.0	163.3	22.0	163.3	100%
43	1960	San Francisco	San Francisco Giants & 49ers	Candlestick Park/3Com Park	11.0	126.0	11.0	126.0	100%
44	1956	Minneapolis/Bloomington	Minnesota Twins & Vikings	Bloomington Metropolitan Stadium	8.5	77.2	8.5	77.2	100%
45	1953	Baltimore	Baltimore Orioles & Colts	Baltimore Memorial Stadium II	6.0	62.9	6.0	62.9	100%
46	1953	Milwaukee	Milwaukee Brewers	Milwaukee County Stadium	5	52.4	5	52.4	100%

多くのスタジアムで多額の公的資金が投入されていることがわかる。特に1992年のボルティモア・オリオールズのオリオール・パーク・アット・カムデ

ン・ヤーズの建設を皮切りに巨額の収益を生み出すスタジアム建設ラッシュの時代に突入した。こうしたスタジアムに対する公的資金の投入が促進されているのは、連邦税が免除になる公債を地方自治体がスタジアム建設のために発行できるためだ。連邦税の免除により、地方債の金利は 3 分の 1 程度に抑えられる。この免税処置により、連邦政府はスタジアム建設のための公債発行の債務処理費用や金融費用を軽減し、結果的にスタジアム建設を助成している。

上記のように、政府や地方自治体といった行政が球団経営に密接に関わっていることが **MLB** 球団の黒字要因に大きく寄与していると考えられる。

以上のことから、**MLB** 球団の健全経営の要因は、球団、スタジアム、そして行政の三者が三位一体となって有機的に機能していることではないかと推察される。

第2節 先行研究

球団経営に関する先行研究として、井上（2006）によると、東北楽天ゴールデンイーグルスの構造的勝因は、ベイスターズと横浜スタジアム社の関係や福岡ソフトバンクの高額な球場使用料とは相違し、フルキャストスタジアム宮城（現：クリネックススタジアム宮城）の管理権を適正な価格で有したことであり、としている。また、下前（2004）によると、プロ野球球団は公共財であるとし、広島カープが強い資金力を持った、強い経営を行うためには、ファンに対する第三者割当増資を行い、ファンが広島カープの株主になることであり、それ以上のファン密着はないと述べている。

スタジアム経営に関する論文として、真鍋（2008）によると、スタジアムビジネスにおいて、スタジアムとチームの一体運営がスタジアムビジネスを成功に導くために不可欠であると示しており、さらに、スタジアム運営における収益を支える1つの手段として、「エリア特性」「企業とのつながり」「優越感とホスピタリティ」「野球というコンテンツ」の要因を作用させて特別室を運営していくことが重要だとしている。

また、公的資金投入によるスタジアム建設の経済効果に関する研究は大きく分けて二派に分かれている。S. Weiler（2000）は、スタジアム建設が与える経済効果は都市全体に波及するものではなく、一部の限られたセクションに雇用や経済収益性といった好影響を与えているとしている。P. Watson ら（2007）は地域住民がスポーツを観戦するためにスタジアムへ訪れるということは、「より暮らし向きが良くなる」すなわち「Quality of life」の向上に繋がると述べている。一方、R. Baadeによると、政府の支援によって建設されたスポーツ施設は、スポーツチームを都市へ引き付ける効果はあるが、都市の収入を増大させる効果及び新しい雇用を生み出すかどうかについては疑問を投げかけ、公的資金による補助で一番恩恵を受けるのは納税者ではなくチームの所有者とプレーヤーであるとしている。しかし、MLBのスタジアムに焦点を当て、日本のプロ野球球団の発展策を考察した研究はない。

第3節 目的

以上の背景より、本研究では、MLBのスタジアム事例を検証し、ベイスターズの発展策を提言することを目的とする。

第2章 手法

第1節 横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造の分析

ベイスターズの発展策の具体的な施策を提示するために、横浜スタジアムの運営会社である横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造を同社の有価証券報告書を基に分析する。その他、分析に使用した参考データは、文献、新聞記事、インターネットである。

第2節 MLB のスタジアム事例の検証

1992 年以降の「スタジアム建設ラッシュ」以降に建設された **MLB** の 10 球団のスタジアムを対象として、そのスタジアム建設までの経緯、行政内での議論（地域住民との議論）及びスタジアム運営形態を、議会議事録、文献、インターネットのデータを用いて検証する。球団、スタジアム、行政の三者がどのように関わっているかを示すために特に以下の項目に着目して検証する。

- a) スタジアムの所有
- b) スタジアムの運営・維持管理
- c) 球場使用料
- d) チケット収入
- e) 看板広告収入
- f) 物販収入
- g) ネーミングライツ
- h) VIP 用ボックス席収入
- i) 公的資金投入率

また、検証対象とした球団は以下の 10 球団である。

- 1) ボルティモア・オリオールズの事例
- 2) テキサス・レンジャーズの事例
- 3) クリーブランド・インディアンスの事例
- 4) コロラド・ロッキーズの事例

- 5) ピッツバーグ・パイレーツの事例
- 6) シンシナティ・レッズ of 事例
- 7) セントルイス・カーディナルス of 事例
- 8) ワシントン・ナショナルズ of 事例
- 9) ミネソタ・ツインズ of 事例
- 10) フロリダ・マーリンズ of 事例

第3章 結果

第1節 横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造

まず、横浜スタジアム建設の経緯について纏めた。

現在の横浜スタジアムが位置している横浜公園には前身の「横浜公園球場」が建設され、戦前には **MLB** 選抜対日本代表の親善試合が行われており、ベーブ・ルースやルー・ゲーリックといったスター選手達が訪れている。しかし、日本は太平洋戦争に突入、敗戦を経験し、横浜公園球場はアメリカ軍に接収されていた「ゲーリック球場」という名称の時代もあった。接収時代を経て、昭和27年、日米平和条約の締結とともに、同球場は横浜市に返還され、当時の平沼亮三横浜市長によって「横浜平和球場」と名付けられた。

横浜野球のメッカとして成功を博していた「横浜平和球場」であったが、70年代初頭には球場の老朽化は著しくなっており、当時の横浜市長・飛鳥田一雄（日本社会党）は昭和43年3月の定例記者会見において「平和球場をフランチャイズにできる球団があれば、市民の討議を経て球場建設についての結論を出したい」と話した。市長が公式に平和球場に言及した最初の発言である。

飛鳥田市長はその後も新スタジアム建設に前向きな発言を繰り返し、「横浜の子供達にプロ野球の試合を見せてやりたい」という情念のもと積極的に議論を行っていったが、日本経済は折からの第一次オイルショックにより停滞。横浜市の財政においても、昭和51年当時、一般会計3128億2355万円、特別会計1455億6511万円、公営事業所会計2081億2355万円で、総額6665億7393万円という状況であった。一般会計の伸び率も低い水準であり、反対に市債発行額は43億円で前年度比29.8%増の高い伸び率を示していた。そのような逼迫した財政状況の中、試算されたスタジアムの建て替え費用は40億円以上にものぼり、市債発行額に匹敵するような予算を出すことは極めて困難であった。

しかし、飛鳥田市長の斡旋により西武グループの総帥である堤義明国土計画社長が大洋球団の株式の一部保有（約45%）と建設資金3億円の融資を表明すると、建て替えの機運は一点して急加速に前進をはじめた。飛鳥田らの奔走により資金以外の問題は解決し、堤による支援のほか市民からの株主も募り、1977年、第三セクター法人の運営会社「株式会社横浜スタジアム」が設立された。そして昭和52年4月1日、市の建て替え計画に対し大蔵省（当時）の許可が下り、球場の建設が開始され、昭和53年3月横浜スタジアムが完成した。

次に、横浜スタジアム社の事業構造の分析を行った。

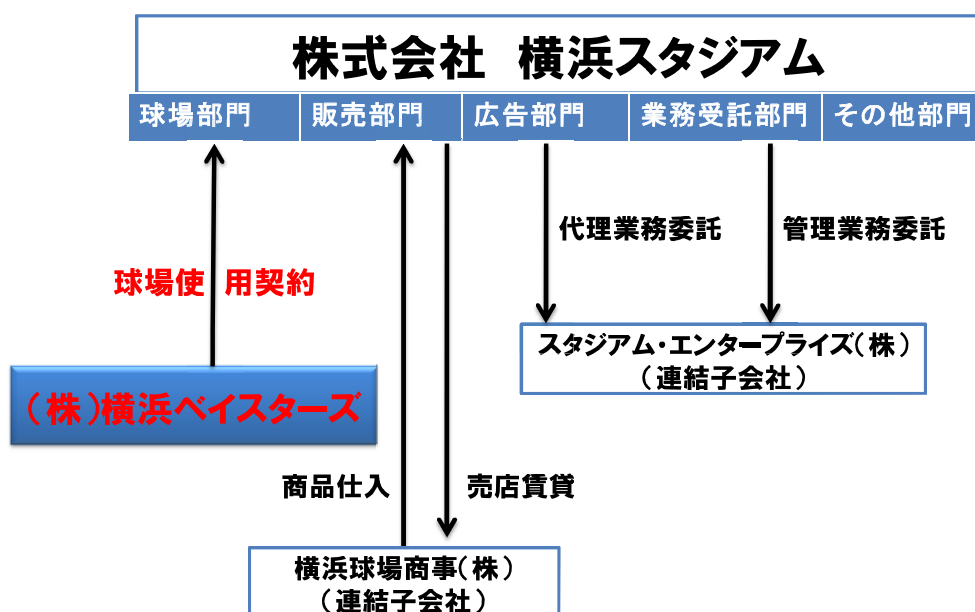


図 3-1 横浜スタジアム社の事業構造

表 3-1 横浜スタジアム社の関係会社の状況

名称	住所	資本金 (千円)	主要な 事業内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
横浜球場商事(株)	横浜市中区	10,000	酒類・飲料の小売販売業 店経営	100.0	主に横浜スタジアムへ酒類・飲料を納入している
スタジアム・エンタープライズ(株)	横浜市中区	10,000	広告代理業	100.0	主に横浜スタジアムの広告掲出の代理業務

図 3-1 より、横浜スタジアム社はその業務の一部を 100%連結子会社である、横浜球場商事株式会社とスタジアム・エンタープライズ株式会社へ業務委託し

ている。同社の有価証券報告書によると、両社ともに有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社ではないので、横浜スタジアムとの取引額や取引実績などその業務実態は不明であるとあった。

横浜スタジアム社と横浜市の間に取り交わされた契約について、有価証券報告書によると、昭和 52 年にスタジアムを竣工後、その翌年の 53 年 3 月 18 日に横浜市にスタジアム施設を寄付、その寄付に対する対価として、45 年間のプロ野球等興行開催の優先的使用権、売店の経営権、移動販売権、物品の賃貸権、広告物の掲出権、テレビ・ラジオの放映権及びアマチュア利用等に伴う施設の管理業務を受ける契約を取り交わしたとある。（公園施設の寄付に関する契約、スタジアム本体施設部分より）

また、昭和 59 年 2 月 16 日には横浜スタジアム社と横浜市の間で、屋内練習場を横浜スタジアム社が建設し、横浜市へ条件寄付するという契約を締結している。（公園施設の寄付に関する契約、屋内練習場分より）これは、横浜市より 45 年間に亘るスタジアム施設のプロ野球等興行専用利用権を取得し、また、アマチュア利用に伴う施設の管理業務委託を受けるための当初約定に基づくものであり、これらのことを寄付の条件としたとあった。

次に横浜スタジアムの財務分析を行う。

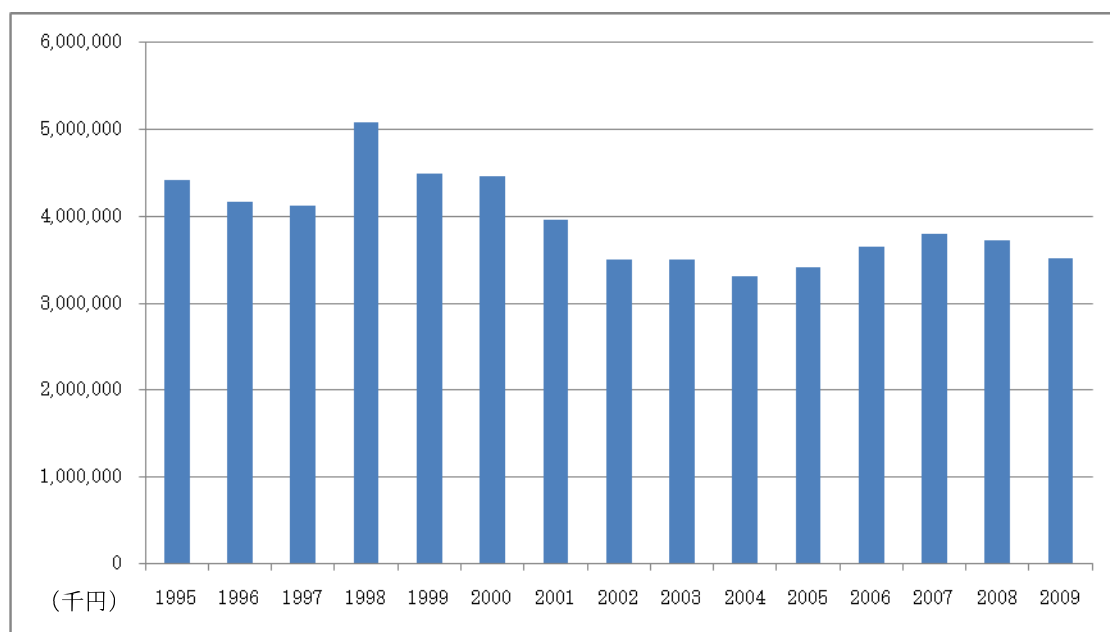


図 3-2 横浜スタジアム社売上高の推移（1995 年度～2009 年度）

図 3-2 より、総売上高は 2009 年度実績において 35 億 1942 万円であった。1998 年度の特出した売上の高さはベイスターズのリーグ優勝に起因するもので

ある。

さらに、横浜スタジアム社の売上の内訳は、主に 3 つに大別されることがわかり、それぞれ球場部門収入、販売部門収入、広告部門収入であることがわかった。

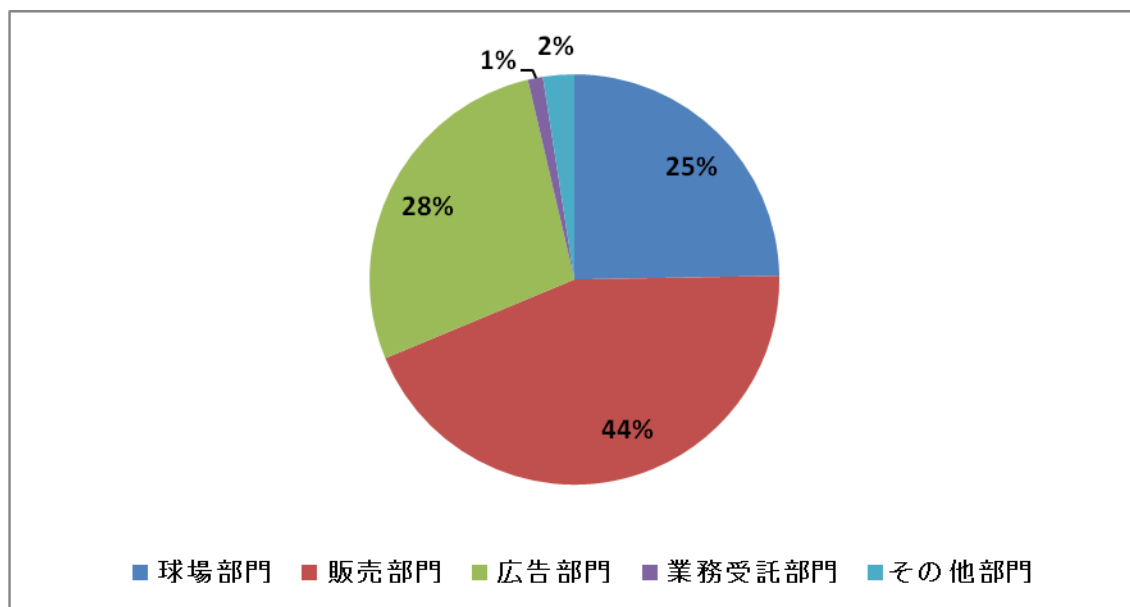


図 3-3 横浜スタジアム社の売上の内訳 (2009 年度)

表 3-2 横浜スタジアム社の売上の内訳 (2009 年度)

内訳	金額 (千円)
球場部門収入	869,890
販売部門収入	1,485,351
広告部門収入	971,755
業務受託及びその他	129,732
計	3,456,728

a) 販売部門収入

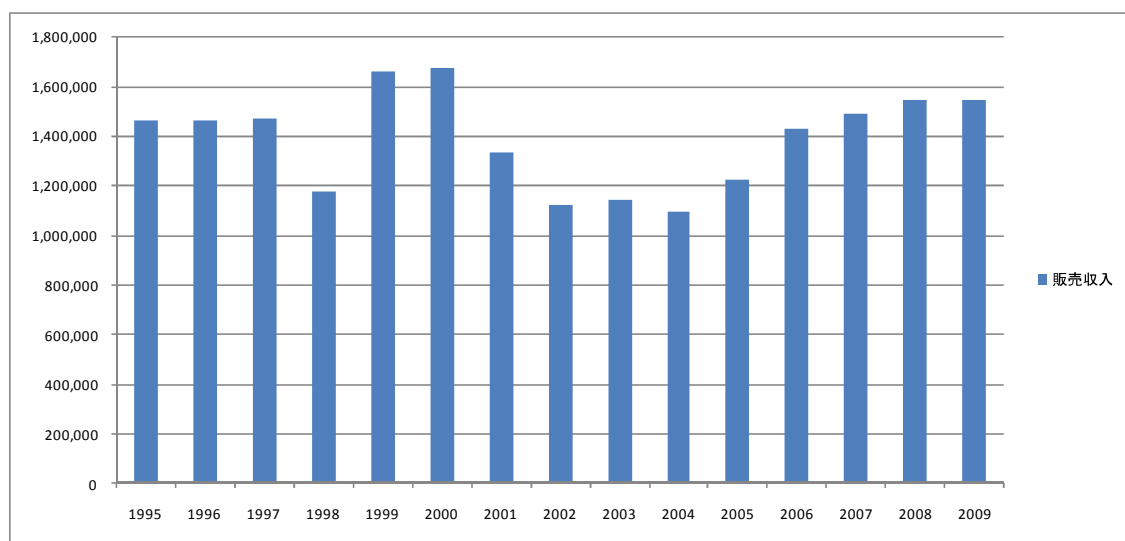


図 3-4 横浜スタジアム社販売部門収入の推移（1995 年度～2009 年度）

販売収入部門は、横浜スタジアム内で販売される飲食物、球団グッズ等の販売による収入からなり、2009 年度の実績では約 13 億 2000 万円の売上高であった。総売上高に占める割合としては最も高い割合を占める収入源（総売上高の 44%）であることがわかる。ベ이스ターズ試合開催時を含み、スタジアム内での販売収入は全て横浜スタジアム社の売上に計上されることわかった。

b) 広告部門収入

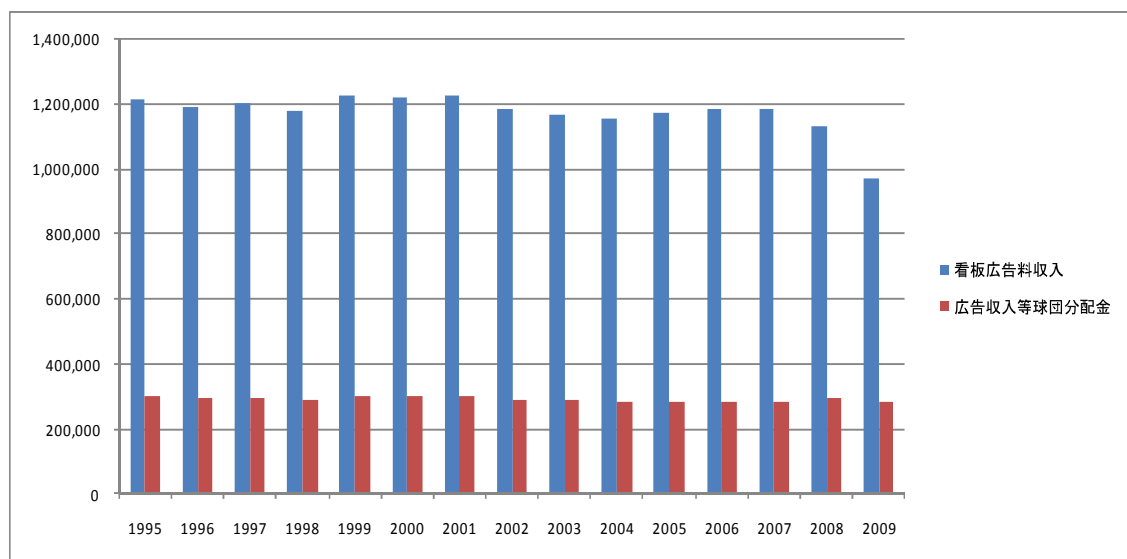


図 3-5 横浜スタジアム社広告収入の推移（1995 年度～2009 年度）

広告収入部門は、球場内に看板広告をだしているスポンサー企業からの収入である。1995 年度から概ね 12 億円前後で推移しており、安定的な収入をもたらしている部門であることがわかる。2009 年度には 10 億円を下回っているが、この原因について有価証券報告書によると、2008 年に起こった「リーマンショック」の影響であるとの説明であった。さらに、広告収入等球団分配金という名目で横浜スタジアム社からベイスターズへ広告収入の分配が行われていることが明らかになった。図 3-5 は看板広告収入と広告収入等球団分配金の推移を示している。横浜スタジアム社の広告収入の内、約 3 億円が毎年ベイスターズへ支払われていることがわかった。

c) 球場部門収入

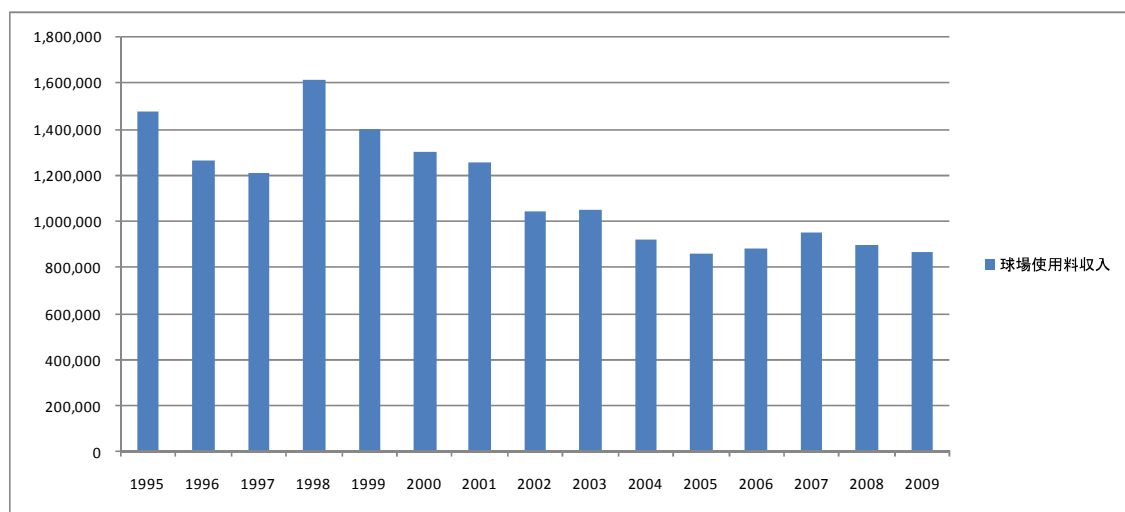


図 3-6 横浜スタジアム社球場使用料収入の推移（1995 年度～2009 年度）

球場収入部門は球場の使用料収入にあたり、2009 年度の実績で約 8 億 7500 万円の売上高であった。大口顧客であるベイスターズから支払われた球場使用料は同年度で約 8 億円であり、毎年の横浜スタジアム社の球場使用料収入の 9 割はベイスターズからの収入であることがわかった。また、2009 年の横浜スタジアムにおけるプロ野球試合数は、年間で 66 試合（ベイスターズ公式ホームページより）となり、1 試合あたり約 1200 万円が球場使用料としてベイスターズから横浜スタジアム社に支払われていることになる。また、有価証券報告書によると、その他の球場部門の収入としては、アメリカンフットボール、コンサート等の興行、各種イベント開催時の使用または賃貸収入によるものであることがわかった。

尚、横浜スタジアムには VIP 用ボックス席と言われる特別観覧席は完備されていないこともわかった。

次に、横浜スタジアム社のコーポレートガバナンス体制について纏めた。

現役員陣の構成は表 3-3 の通りであることがわかった。現代表取締役の鶴岡博氏は横浜スタジアム建設計画中の昭和 51 年当時、横浜青年会議所の理事長職にあり、スタジアム建設の資金集めに尽力した人物である。

表 3-3 横浜スタジアム社の役員構成

役名	氏名	略歴
取締役会長	藤木幸夫	・社団法人港湾協会副会長 ・神奈川県野球協会会長
代表取締役社長	鶴岡博	・若葉運輸(株)社長 ・社団法人神奈川県トラック協会評議員 ・元横浜青年会議所理事長
常務取締役	橘川和夫	・元横浜市総務局行政部長
常務取締役	今井清人	・元横浜銀行常務執行役員横浜中ブロック営業本部長
常務取締役	中山一彦	・元横浜市都市計画局総務部長
取締役総務部長	太田治之	・(株)横浜スタジアム
取締役営業部長	大須賀俊之	・(株)横浜スタジアム
取締役販売部長	長岡哲司	・(株)横浜スタジアム
取締役	若林貴世志	・(株)TBS取締役相談役 ・横浜ベイスターズオーナー
取締役	萩島尚之	・元横浜市経済観光局担当理事
常勤監査役	小林稔	・元関東財務局千葉財務事務所長
監査役	町田福次	・元横浜市衛生局総務部長
監査役	山田尚典	・元横浜弁護士会会長

株主構成の特徴としては、民放放送会社であるテレビ朝日、TBS、及びフジ・メディア・ホールディングスの各局が同比率で横浜スタジアム株を保有していることが挙げられる。その他、スタジアム建設に関わった建設会社も同社株を保有している。

さらに、横浜スタジアム社には 800 人にも及ぶ個人株主（市民オーナー）が存在していることが明らかになった。これは、昭和 51 年に、建設資金の拠出のため個人・法人を対象にした、1 口 250 万円の株を横浜スタジアム社が発行した際の株主であり、現・代表取締役社長の鶴岡博氏を筆頭とする横浜青年会議所の地元経済界の若者達を中心に猛烈な営業活動を行った結果、昭和 52 年 1 月 31 日までに 800 口、20 億円が集まった。その内訳は、個人が 293 人で 313 口、法人が 302 人で 487 口、株主総数は 595 人となり、そのうち 1 口株主が 494 人、2 口株主が 129 人という構成になっている。

そして、この市民オーナー達には、横浜スタジアムの内野指定席 1 席を 45 年間（球場の耐用年数と同年）無料貸与し、利益が上がれば配当も受け取れるという株主特典が与えられていることも明らかになった。

表 3-4 横浜スタジアム社の株主構成

氏名又は名称	所有株式数	所有株式の割合(%)
テレビ朝日	400,000	5.74
横浜ベイスターズ	400,000	5.74
東京放送ホールディングス(TBS)	400,000	5.74
フジ・メディア・ホールディングス	400,000	5.74
横浜市	400,000	5.74
横浜銀行	340,000	4.88
大林組	60,000	0.86
鹿島建設	60,000	0.86
清水建設	60,000	0.86
大成建設	60,000	0.86
竹中工務店	60,000	0.86

以上、横浜スタジアム社の事業構造と財務状況の分析を纏めてきたが、最後に横浜スタジアム社のビジネススキームを下図の通り纏めた。また、有価証券報告書によると、土地、スタジアム本体施設、付属設備、屋内練習場は横浜市に帰属しているとなっており、すなわち、固定資産税は発生しないということがわかった。

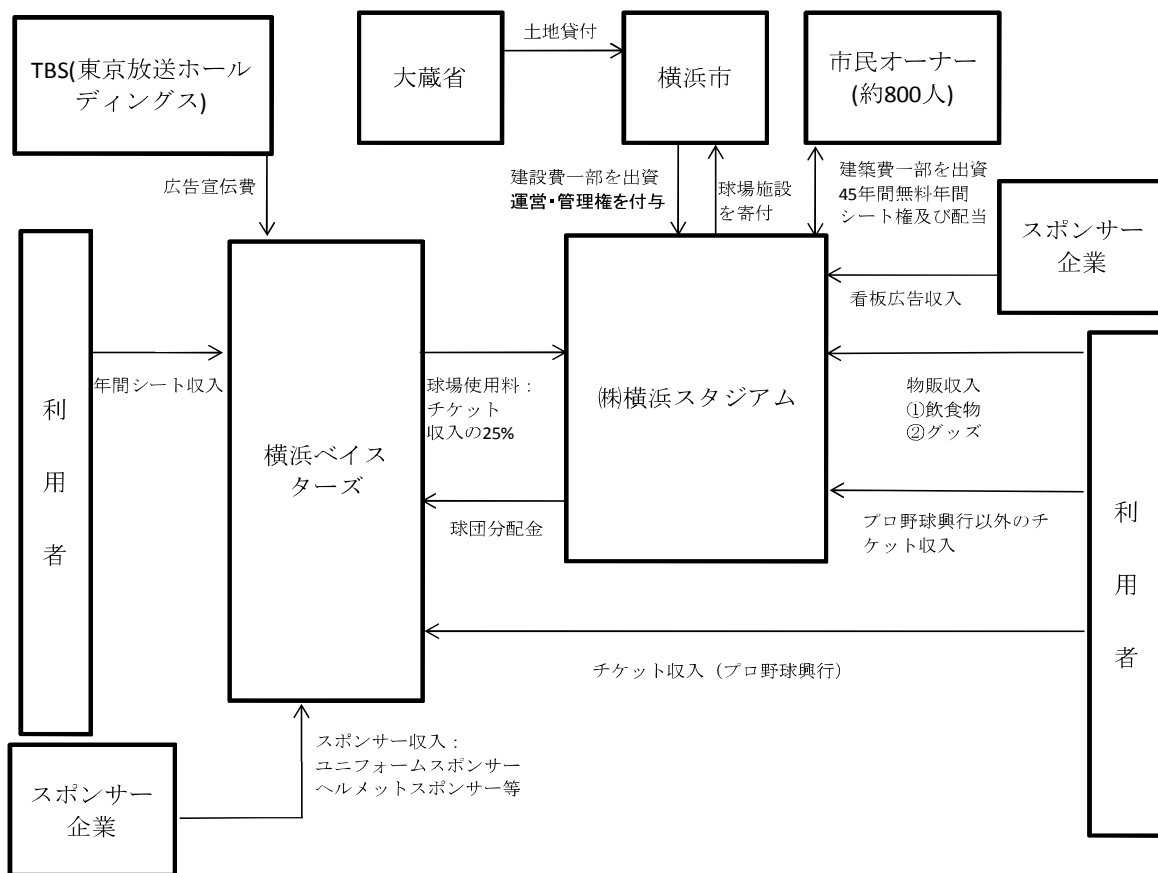


図 3-7 横浜スタジアム社のビジネススキーム図

表 3-5 横浜スタジアム運営形態

スタジアムの所有	横浜市
スタジアム運営・維持管理	横浜スタジアム社
球場使用料	チケット収入の25%(約8億円:2009年度)
チケット収入	横浜スタジアム社:25%、ベイスターズ:75%
看板広告収入	横浜スタジアム社(内、約3億円/年をベイスターズに分配)
物販収入	横浜スタジアム社
ネーミングライツ	なし
VIP用ボックス席	なし
公的資金投入率	33%

第2節 MLBのスタジアム事例

本節では、近年、スタジアム建設を行った MLB の 10 球団のスタジアム事例について検証する

第1項 ボルティモア・オリオールズの事例

【都市】

メリーランド州ボルティモア市

【スタジアム名】

オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤーズ

【経緯】

1984 年の NFL のチームであるボルティモア・コルツがインディアナポリスに移転した。これを受けて、MLB ボルティモア・オリオールズも既存球場の老朽化を理由に移転を検討し始めていた。

これに危機感を覚えたメリーランド州政府は 1986 年、ダウンタウンにオリオールズのための新スタジアム建設の建設予定地を確保するため、Maryland Stadium Authority を設立した。

新スタジアムは以前の潮流であったアメリカンフットボールとの共用スタジアムから野球専用球場への移り変わりの先駆けとなった。そして、ボルティモアの観光名所の 1 つとなっており、ダウンタウンの活性化に寄与している。

【運営形態】

表 3-6 ボルティモア・オリオールズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	Maryland Stadium Authority
スタジアム運営・維持管理	Maryland Stadium Authority
球場使用料	約\$600mil: 2009年度
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	なし
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	96%

・ Maryland Stadium Authority はメリーランド州の公社。

・ 運営・維持管理費は基本的に Maryland Stadium Authority により負担される。球団側はグラウンド部分の管理費のみを負担する。

・ 公的資金投入率について

表 3-7 オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤーズの建設費用

地方債	\$196mil
球団	\$9mil
Total	\$205mil

球団側の初期投資費用は VIP 用ボックス席などの整備費用の 9 百万ドルのみである。

地方債の回収方法は、

- 1) Maryland Stadium Authority の実施する宝くじの収益金
- 2) チケットの売上に 10%の税金をかけて回収
- 3) 球団とのリース契約：30 年契約、チケット・利用権収入の 7%、駐車場収入の 50%、スタジアム広告収入の 25%で、2003 年 6 月期で約 6 百万ドルとなっている

・ 球場使用料について

表 3-8 オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤーズの球場使用料

年度	球場使用料
2009年度	\$6,237,942
2008年度	\$6,297,534
2007年度	\$7,022,711
2006年度	\$7,119,463
2005年度	\$6,990,701
2004年度	\$6,478,025
2003年度	n/a
2002年度	\$6,510,110

・ VIP 用ボックス席について

- 1) Private Suite Packages
 - ・ スクリーン TV、簡易バー、個室トイレを完備
 - ・ 一般の人から VIP クライアントなどとの商談など幅広く利用可能

- ・フルシーズン、40 試合、20 試合、10 試合と試合数に応じた 4 つのプランがある
- 2) Party Suites
 - ・75 人から利用可能な部屋。屋外に 36 席設置
- 3) Single Game Suites
 - ・1 試合専用のスイートルーム
 - ・フードサービス会社である Delaware North Companies による飲食サービスを提供
 - ・個室トイレ、簡易バー、ハイビジョン TV（屋内外）を設置
 - ・20～30 名で利用可能

第2項 テキサス・レンジャーズの事例

【都市】

テキサス州アーリントン市

【スタジアム名】

レンジャーズ・ボールパーク・イン・アーリントン

【経緯】

1980 年代後半、以前の本拠地アーリントン・スタジアムの老朽化に伴い、球団が新スタジアム建設を求めてロビー活動を開始した。1990 年 10 月 24 日に球団とアーリントン市が新スタジアム建設に関して双方合意。1992 年 4 月 24 日にスタジアム建築を開始、1994 年 4 月 1 日にオープンした。

【運営形態】

表 3-9 テキサス・レンジャーズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	The Arlington Sports Facilities Development Authority
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	\$3.5mil/年(固定)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	89%

・The Arlington Sports Facilities Development Authority はアーリントン市の公社

・球団は The Arlington Sports Facilities Development Authority とリース契約（30 年、爾後延長、買取オプションあり）

・運営管理費用は全て球団が負担

・チケット販売、命名権などスタジアムでの興行権は球団にある。加えて、野球以外の収入も球団に入る

・ネーミングライツは Ameritrust Mortgage Co.が 2004 年 5 月に 30 年 75 百万ドルの契約を締結。しかし 2006 年、レンジャーズ側が「Ameritrust Mortgage Co.の業績悪化」や「球団のブランド戦略」を理由に契約の解消を提案した。1 年続いた交渉は最終的に合意に達し、2007 年 3 月 19 日に命名権を球団へ返還すると発表された

・公的資金投入率について

表 3-10 レンジャーズ・ボールパーク・イン・アーリントンの建設費用

アーリントン市	\$166mil
球団	\$20mil

表 3-10 に示す通り、公的資金 166 百万ドルのうち、135 百万ドルが地方債発行を財源としている。この財源は消費税のアップ（\$1 あたり 1.5¢）、前述の球団とのリース契約により回収される。

シートオプション債（\$170 百万ドル、無利子）が発行されている。

これは個人を対象にシートオプション債（500~5000 ドル/席）の購入者に対して、年間シートの購入権を与えるというものである。

- ・ 球場使用料について

表 3-11 レンジャーズ・ボールパーク・イン・アーリントンの球場使用料

年度	球場使用料
2009年度	\$3,500,000
2008年度	\$3,500,000
2007年度	\$3,500,000
2006年度	\$3,500,000
2005年度	\$3,500,000
2004年度	\$3,500,000
2003年度	\$3,500,000
2002年度	\$3,500,000
2001年度	\$3,500,000
2000年度	\$3,500,000
1999年度	\$3,500,000

- ・ VIP 用ボックス席について

- 1) Hall of Fame Suites
 - ・ 20 人が利用可能
 - ・ 400 ドル分の食事と飲料が用意される
 - ・ 屋内外に座席があり、個室トイレ、操作可能な TV、オーディオを完備
 - ・ Lower Level Suite、Upper Level Suite の 2 種類の部屋がある
- 2) Dinner Suite Options
 - ・ 3 つの Lower Suite の部屋から 3 つのオプションを選択できる
 - ・ Dallas Room、Fort Worth Room、Arlington Room の 3 種類
- 3) Party Suites
 - ・ 8 種類のプランから選択できる。30~120 人までと幅広く利用可能
 - ・ 屋内外の座席、個室トイレ、TV、オーディオ、も完備
 - ・ 様々な食事、飲料を提供できる
- 4) Bullpen Suites
 - ・ 屋外バルコニーから試合観戦が可能
 - ・ 人数に応じて 3 つのプランから選択可能

第 3 項 クリーブランド・インディアンスの事例

【都市】

オハイオ州クリーブランド

【スタジアム名】

ジェイコブス・フィールド

【経緯】

旧スタジアムを 50 年以上使用していたためその建て替えと、1980 年代に始まったダウンタウンの再開発の一環として建設された。

1992 年 1 月着工、1994 年 4 月 4 日オープン

【運営形態】

表 3-12 クリーブランド・インディアンスのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	カイヤホガ郡
スタジアム運営・維持管理	Gateway Economic Development Corporation
球場使用料	\$2.95mil/年及びチケット収入(歩合)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団(1年目のみ公社)
公的資金投入率	74%

- ・ Gateway Economic Development Corporation はオハイオ州の公社である
- ・ ネーミングライツは、Gateway Economic Development Corporation から球団が買取り、以前は球団オーナー名を冠していた

現在はクリーブランド郊外に本社を置く自動車保険会社、Progressive Corporation と 2008 年から 2023 年までの 16 年間年平均 3.6 百万ドルの命名権契約を結んでいる

- ・ 公的資金投入率について
地方債から 120 百万ドルを発行した。
回収方法は①消費税 (0.5%)、酒税 (\$3/gallon)、たばこ税 (\$0.045/pack) の増税を実施した。②リース料：リース契約は 20 年。観客数歩合の他、年間 2.95 百万ドルを支払う契約を締結した。

- ・ VIP 用ボックス席について
 - 1) CHAMPIONS SUITE
 - ・ インターネットにアクセスできる
 - ・ 4 つのスクリーン TV を設置
 - ・ 屋外に 2 つのスクリーンを設置

- ・屋内外に座席がある
- 2) **LEGEND SUITE**
 - ・スクリーン TV が設置
 - ・部屋からの景観が最もきれいな部屋
- 3) **FANCAVE SUITE**
 - ・6 つの HDTV、ビール用の冷蔵庫、ピンポンテーブルを設置
- 4) **PARTY SUITES**
- 5) **DUGOUT SUITES**
- 6) **TRADITIONAL SUITES**

第4項 コロラド・ロッキーズの事例

【都市】

コロラド州デンバー市

【スタジアム名】

クアーズ・フィールド

【経緯】

以前はデンバーには **MLB** 球団が存在せず、古くは 1960 年代から球団誘致活動を行なってきた。

1989 年に **MLB** 機構が「球団のエクспанション政策」を発表した際に、コロラド州デンバー市は最も早く反応した。**MLB** 機構の提示条件の中に「**MLB** の承認を受けるに足る、ベースボールのみに使用されるフランチャイズスタジアムを保有している、或いは建設する計画を持っていること」という項目があり、これを充足すべく球団誘致活動を本格的に開始。

1990 年 8 月、スタジアム建設費用の財源として消費税の 0.1%増税案を住民投票で諮り、54%の賛成を得て可決された。

スタジアムは 1992 年に着工され、1995 年にオープンした。

【運営形態】

表 3-13 コロラド・ロッキーズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	Denver Metropolitan Major League Baseball Stadium District
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	約\$70万\$/年(固定)、チケット収入、駐車場収入、レストラン収入(歩合)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	75%

・Denver Metropolitan Major League Baseball Stadium District はデンバー周辺の 6 つの郡により設立された公社である

- ・運営・維持管理費は球団側が負担する
- ・興行権は一部の日を除いて、球団側が持つ
- ・公的資金投入率について

表 3-14 クアーズ・フィールドの建設費用

地方債	\$141mil
クラブシート収入	\$21mil
球団	\$53mil
Total	\$215mil

球団側の費用負担は総工事費の約 25%であった。

クラブ・シート収入は球団の収入になる予定であったが、予想以上の観戦需要が見込まれたため、観客席数を建設途中に増加した。そのため、当初予算より建設費用が上昇したため、クラブ・シート収入をその追加費用に充てた。

地方債の回収方法は、

- 1) 6 つの郡における消費税の税率アップ (0.1%) : 住民投票より決定
- 2) 球団との契約リース料 : リース期間は 22 年 (延長オプションあり)
 - ① チケット収入に応じた歩合制 (2~3 百万ドル/年程度) を回収に充てる
 - ② 駐車場収入のうち、ロッキーズの試合日については 20%、ロッキーズの試合日以外については 80%をそれぞれ回収に充てる
 - ③ クアーズ・フィールド内のレストラン売上のうち 3%を回収に充てる

・VIP 用ボックス席について

- 1) Private Suites

- ・ 12 人から 20 人までの個室部屋
 - ・ 室温調整が可能
 - ・ 食事と飲料（アルコールは別途）
 - ・ グラブレベルシートにあるバーも利用可能
 - ・ 屋外にバルコニーシート、室内にフラットスクリーン TV を完備
 - ・ 特別仕様のスコアボードの設置
- 2) **RocHenge Super Suites**
- ・ 30 人から 20 人まで利用可能
 - ・ 食事と飲料（アルコールは別途）
 - ・ グラブレベルシートにあるバーも利用可能
 - ・ 特別仕様のスコアボードの設置
- 3) **Mezzanine Party Suites**
- ・ 22 人から 60 人まで利用可能
 - ・ 室温調整が可能なラウンジ
 - ・ 食事と飲料（アルコールは別途）
 - ・ グラブレベルシートにあるバーも利用可能
 - ・ 屋外にバルコニーシート、室内にフラットスクリーン TV を完備
 - ・ 特別仕様のスコアボードの設置
- 4) **Summit Party Suites**
- ・ 12 人から 75 人まで複数のグループでの利用
 - ・ 室温調整が可能なラウンジ
 - ・ グラブレベルシートにあるバーも利用可能
 - ・ 屋外にバルコニーシート、室内にフラットスクリーン TV を完備
 - ・ 特別仕様のスコアボードの設置
- 5) **Warning Track Party Room**
- ・ フィールドレベルでの大個室。
 - ・ 50 人から 90 人まで利用可能
 - ・ 食事と飲料の提供（アルコールは別途）
- 6) **Group Picnic Areas**
- ・ ピクニックの提供
 - ・ エリア・食事によって 2 種類のプランがある

第 5 項 ピッツバーグ・パイレーツの事例

【都市】

ペンシルバニア州ピッツバーグ市

【スタジアム名】

PNC パーク

【経緯】

旧スタジアムがアメリカンフットボールとの兼用スタジアムだったため、ファンからの不満が次第に増加していった。

さらに、1994 年のパイレーツオーナーのチーム売却意向を契機として、MLB 機構が地元自治体に対して新スタジアムの建設を要求。

これらの理由から、1996 年に野球とアメリカンフットボールそれぞれの専用スタジアムを建設する計画が立ち上がった。しかし、当初ピッツバーグ市を含む Allegheny Regional District (RAD) は、消費税の増税を財源に建設費を抛出、ハインツ・フィールド、PNC パーク、デーヴィッド・ローレンス・コンベンションセンターの 3 つの施設を建設する計画であったが、1997 年の住民投票では過半数の支持を得られず棄却された。その後、修正案が草案され、ペンシルベニア州から総事業費の 1/3 に当たる 338 百万ドルの補助を受けられることが決定した。この修正案は、RAD 地区内の税収のうち、消費税 6%の中の 1%、ホテル税 7%、RAD 地区の公営駐車場収入を事業費に充てることで議会も承認した。

1999 年 4 月には PNC パーク、6 月にはハインツ・フィールド (NFL ピッツバーグ・スティーラーズの本拠地) の工事が開始。PNC パークは 2001 年 4 月 9 日にオープンした。

【運営形態】

表 3-15 ピッツバーグ・パイレーツのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	Sports & Exhibition Authority of Pittsburgh and Allegheny County
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	なし(但し、スタジアム運営・維持管理費は球団が負担)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	82%

・Sports & Exhibition Authority of Pittsburgh and Allegheny County(SEA 社) はピッツバーグ市及びアレゲーニー郡の公社。スタジアム以外の事業も実施

- ・運営管理費は球団が負担するが、それ以外のリース料等は発生しない契約形態であり、チケット収入の内、数%が SEA 社の収入になっている
- ・SEA 社の*総売上高は約 15 百万ドル（2008 年度）で、主な収入源は、チケット・サーチャージが 1.1 百万ドル（パイレーツとスティラーズのチケット収入）、駐車場収入が 60 万 1000 ドル、コンベンションセンター運営収入が 1.3 百万ドルとなっている
- ・パイレーツはスタジアム建設のために 50 百万ドルを負担。但し、1998 年に地元ピッツバーグの金融会社である PNC バンク社がスタジアムのネーミングライツを約 30 百万ドル（2020 年まで契約）で購入。スタジアム建設に伴う負担金を賄うことができた

- ・公的資金投入率について

表 3-16 PNC パークの建設費用

公的資金	\$224mil
球団	\$50mil
Total	\$274mil

回収方法は、

- ①□ 消費税 6%の 1%部分を回収に充てる
- ②□ ホテル税（7%）を回収に充てる
- ③□ RAD 地区の公共駐車場収入を回収に充てる

当初、消費税 6%から 6.5%の増税を議会側は企図したが、住民投票で過半数の賛成を得られず、計画を修正した。

- ・VIP 用ボックス席について

1) **Luxury Suites**

- ・コンシェルジュサービスの提供
- ・室内音頭の調節
- ・個室トイレの設置
- ・屋内外に LCD ハイビジョン TV を完備
- ・Wi-Fi の設置
- ・5 試合、10 試合、20 試合、40 試合、フルシーズンのプランから選択可能で、チケット代に食事・飲料代は含まれる

2) **Luxury Clubs**

- ・ 400 人限定のスイートルーム
- ・ 特別なエントランス
- ・ 高級ビュッフェを楽しめる（料金はチケット代に含まれる）
- ・ バーサービスの提供
- ・ シートウェイトレス、コンシェルジュサービスの提供
- ・ シアタースタイルの座席の設置

3) **Club Cambria**

- ・ 55 人限定のスイートルーム
- ・ 特別なエントランス
- ・ 高級ビュッフェを楽しめる（料金はチケット代に含まれる）
- ・ バーサービスの提供
- ・ コンシェルジュサービスの提供

4) **Pittsburgh Baseball Club**

- ・ 3 つの高級なラウンジとプライベートコンコースが楽しめる
- ・ 3 種類のラウンジでは、バー、サンドイッチのサービスを提供している

第 6 項 シンシナティ・レッズの事例

【都市】

オハイオ州シンシナティ市

【スタジアム名】

グレート・アメリカン・ボール・パーク

【経緯】

球団は旧スタジアムがアメリカンフットボールとの兼用スタジアムであったことと、球団の収入増に繋がるような特別観覧ルームやクラブ・シートがないなどを理由に、新スタジアム建設をハミルトン郡に要求した。

2000 年 10 月 4 日に着工、2003 年 3 月 28 日にグレート・アメリカン・ボール・パークがオープンした。

【運営形態】

表 3-17 シンシナティ・レッズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	ハミルトン郡
スタジアム運営・維持管理	ハミルトン郡
球場使用料	約64万\$:2010年度
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	86%

球団とハミルトン郡の契約内容は下記の通りであった。

- a) スタジアム建設資金として球団が 50 百万ドルを支払う
- b) コストオーバーランが発生した場合は、増額分を球団側が負担
- c) リース期間は 30 年間とする（詳細な契約形態は不明）
- d) 2010 年度の球団からハミルトン郡に支払われた球場使用料は、64 万ドルだった
- e) 運営・維持管理はスタジアム所有者であるハミルトン郡が実施
- f) チケット収入、駐車場収入、広告収入、使用権収入は全て球団の収入となる
 - ・ネーミングライツは地元シンシナティ市の保険会社であるグレート・アメリカン・インシュランス社と 75 百万ドル（30 年）で契約した
 - ・2007 年度のグレート・アメリカン・ボール・パークに関する総売上高は 1.1 百万ドルであり、その内訳は、リース売上高が 64 万ドル、サービスチャージ売上高が 52 万ドルであった。他方、総支出高は 16 百万ドルだった

・公的資金投入率について

スタジアム建設の総事業費は 353 百万ドル。この事業はアメリカンフットボールスタジアムとの共同事業であるため、アメリカンフットボールスタジアムの総工事費 458 百万ドルとの計 811 百万ドルが投じられた。

オハイオ州が 81 百万ドルを負担。

球団は 50 百万ドル、アメフトチームは 25 百万ドルを負担。

地方債で 695 百万ドルを発行。

この地方債の回収は、

- 1) 球団との 30 年のリース契約料を回収に充てる
- 2) 消費税の増税分（0.5%）を回収に充てる

1996年には住民投票が行われるなど住民を巻き込んだ議論の末、公的資金を投入しての建設が決定した。当初、建設資金は1%の消費税を増税させて財源とする計画であったが、市民の猛烈な反対により住民投票で過半数の賛成を得られず棄却された。1996年、0.5%の増税分を財源とする修正案での住民投票では61%の過半数の賛成を得て、計画は遂行された。現在のハミルトン郡の消費税は6.5%である。

・VIP用ボックス席について

- 1) **Diamond Seats**
試合前のビュッフェ、全ての食事、飲料代もチケット代に含まれる
- 2) **Club Home**
- 3) **Club Seating**
Club Home と Club Seating は食事の選択とアルコール以外の飲料代もチケット代に含まれる
- 4) **Scout Box**
- 5) **Scout**
SEL：試合相手によって値段が変更される

第7項 セントルイス・カージナルスの事例

【都市】

ミズーリ州セントルイス市

【スタジアム名】

ブッシュ・スタジアムⅢ

【経緯】

1995年に球団はセントルイスのダウンタウン地区に新スタジアムの建設を計画した。球団はできるだけ多くの公的資金の獲得を目指し、セントルイス市及びセントルイス郡との間で交渉を重ねてきたが、最終的には建設費用の大半を球団が負担することで決着した。

【運営形態】

表 3-18 セントルイス・カージナルスのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	SPC(Cardinals Ballpark LLC)
スタジアム運営・維持管理	球団とSPCがシェア
球場使用料	小額
チケット収入	球団
看板広告収入	SPC(Cardinals Ballpark LLC)
物販収入	SPC(Cardinals Ballpark LLC)
ネーミングライツ	SPC(Cardinals Ballpark LLC)
VIP用ボックス席収入	SPC(Cardinals Ballpark LLC)
公的資金投入率	25%

- ・球団の 100%出資によるスタジアム運営会社 SPC がスタジアムを所有・運営する
- ・建設資金である約 400 百万ドルの調達は、私募債 200 百万ドル、セントルイス郡からのローン 100 百万ドル、球団からの出資金 100 百万ドルで拠出した
- ・スタジアム運営・管理費用は、球団と SPC との間でシェアする形をとっている。固定費用は SPC、試合開催に伴う費用は球団が負担している
- ・広告収入、コンセッション収入、ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入（特別観覧席、クラブ・シート）、他にも放送権といった長期契約に基づいた収入が SPC の収入となる。その各種収入が私募債の返済原資となる
- ・セントルイス郡はローン資金調達のために、ホテル税収入を返済原資にした地方債を発行した
- ・球場使用料の詳細は不明だが、実質球団がスタジアムを保有しているので、使用料は小額となっている

- ・公的資金投入率について

表 3-19 ブッシュ・スタジアムⅢの建設費用

私募債	\$200mil
セントルイス郡	\$100mil
カージナルス	\$100mil
Total	\$400mil

表 3-19 より、スタジアム総工事金額は約 400 百万ドルで、そのうちセントルイス郡からの約 100 百万ドルが公的資金である。よって、公的資金投入率は 25% となる。ただし、周辺整備事業（インフラ事業）は、ミズーリ州が公的資金を供出している。

・VIP 用ボックス席について

1) Redbird Row Party Suites , Cardinals legends Party Suites (外野ライト側)

- ・ Redbird Row Party Suites は約 40 人が利用可能
- ・ Cardinals Legends Suites は約 30 人が利用可能
- ・ 2 時間、ホットドッグ、ブラードルスト、BBQ ビーフ、パスタ、ナチョス、クッキー、ブラウニーが食べ放題
- ・ 試合前の 30 分間ビュフェが楽しめる
- ・ 試合前の 30 分間から 8 回裏が始まるまでビールサービスがある
- ・ コカ・コーラ製品と O'Doul's が試合中利用可能

2) Redbird Roost-Owners' Suite

- ・ ブッシュ・スタジアムⅢで最も高級なシート
- ・ 30 人まで利用可能で、20 席が部屋外に設置してある
- ・ ハンバーガー、ホットドッグ、ブラードルスト、ナチョスなどが準備されている
- ・ 試合前の 30 分間から 8 回裏が始まるまでビールサービスがある
- ・ コカ・コーラは試合中利用可能
- ・ 室内には 42 インチプラズマスクリーン TV、個室トイレが設置
- ・ 部屋外には 27 インチ TV が設置

3) U.S.Cellular MVP Deck

- ・ 14 人もしくは 28 人で利用可能
- ・ 2 時間、ホットドッグ、BBQ ビーフ、チキン、ナチョス、コールスロー、クッキー、ブラウニーが食べ放題
- ・ 試合前の 30 分間ビュフェが楽しめる
- ・ 試合前の 30 分間から 8 回裏が始まるまでビールサービスがある
- ・ コカ・コーラは試合中利用可能

4) Musial Bridge

- ・ 屋外パーティー用のシート
- ・ 約 40 人が利用可能
- ・ 2 時間、ホットドッグ、BBQ ビーフ、チキン、ナチョス、コールスロー、クッキー、ブラウニーが食べ放題
- ・ 試合前の 30 分間ビュフェが楽しめる

- ・試合前の 30 分間から 8 回裏が始まるまでビールサービスがある

- ・コカ・コーラは試合中利用可能

5) Conference Center

- ・セントルイス・カージナルスの高級なオフィス中にある商談用のプライベートルーム

- ・スクリーンとプロジェクター、プラズマ TV が設置

- ・16 人、22 人、40 人、100 人と 4 タイプから利用可能

第 8 項 ワシントン・ナショナルズの事例

【都市】

ワシントン DC

【スタジアム名】

ナショナルズ・パーク

【経緯】

ワシントン・ナショナルズの前身球団であるモントリオール・エクスポズは、2002 年に当時のオーナーが経営から撤退し、それ以降、MLB 機構によって経営されており、同時に本拠地の移転先を探していた。各都市が誘致活動を行ってきたが、2004 年 9 月にワシントン DC が選出され、2005 年シーズンから移転することになった。

移転条件の 1 つにもなっていた新スタジアム建設は、2004 年末にワシントン DC 政府の費用負担割合を巡って、議会内で反対派と推進派の間で激しい議論があり、一時は移転自体が撤回される可能性も浮上したが、当時の市長・アンソニー・ウィリアムズ氏の「新球場の建設に併せてホテルやレストラン、ショップなどを建設し、South East 地区の活性化を図りたい。また、球場を訪れる観光客が市へもたらす収入を公共施設の充実を図るプロジェクトに当てる事ができる。これにより、市民の生活レベルの向上につながる」という主張が市民にも受け入れられ、議会でも可決された。

2006 年 5 月 4 日着工、2008 年 3 月 22 日ナショナルズ・パークがオープン。

【運営形態】

表 3-20 ワシントン・ナショナルズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	Washington Convention and Sports Authority (WCSA)
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	4.5\$mil(1年目～4年目)、5.5\$mil(5年目)、以降前年度2%アップ(固定)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	100%

・2009年10月、DC Sports and Entertainment Commission と Washington Convention Center Authority と合併、現在のスタジアム所有者は、Washington Convention and Sports Authority (WCSA)である

・WCSA はワシントン DC 政府が主体となって設立された機関であり、理事会のメンバーにはワシントン DC 市長も加わっている。また、WCSA はナショナルズ・パークの他、D.C. Armory、Robert F. Kennedy Memorial Stadium (RFK スタジアム)、Walter E. Washington Convention Center を所有している

・球場使用料はスタジアム所有者である WCSA へ支払うが、それ以外の各種営業収入、球団のネーミングライツ収入、チケット販売収入、スタジアム付近の駐車場収入（1,100 台）、野球以外での興行収入も全て球団の収入となる契約を締結している。但し、スタジアムの維持管理費は球団主催興行日以外も含め、球団が全額負担することになっている。

・公的資金投入率について

総工事費 611 百万ドルの全額を地方債で賄った。

回収方法は、

- 1) ユーティリティ税
住居以外の電気、水道、ガス、通信などのユーティリティ税から 12 百万ドル/年を回収に充てる
- 2) ボールパークフィー（14 百万ドル/年以上）
ワシントン DC 内の売上高が高い企業に対して、売上高に応じたフィーを徴求する
- 3) スタジアム内特別消費税（12 百万ドル/年）
チケット販売、スタジアム内での商品販売などに対して、通常の消費税（5.75%）に上乗せする形で特別消費税を課すものである

4) 球団からの球場使用料

表 3・21 ナショナルズ・パークの球場使用料

年度	球場使用料
1年目	4.5百万ドル
2年目	4.5百万ドル
3年目	4.5百万ドル
4年目	4.5百万ドル
5年目	5.5百万ドル
6年目以降	前年度より2%Up

・VIP 用ボックス席について

- 1) Lincoln suites
- 2) Jefferson suites

第9項 ミネソタ・ツインズの事例

【都市】

ミネソタ州ミネアポリス

【スタジアム名】

ターゲット・フィールド

【経緯】

旧スタジアムであるメトロドームの老朽化に伴い、球団が群に新スタジアムの建設を打診した。2006年に新スタジアムの建設が発表され、2007年8月に着工された。2010年にオープンされ、1990年代半ばから新スタジアムの建設を希望していた球団にとっては念願の新スタジアム誕生となった。

ミネソタの春先は寒いため、売店やラウンジ、トイレに暖房が完備されており、訪れる観客にとっても待望のスタジアム誕生となった。

【運営形態】

表 3-22 ミネソタ・ツインズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	Minnesota Ballpark Authority (MBA)
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	90万\$/年(1年目～5年目)、\$4.5mil/年(5年目以降)
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	球団
公的資金投入率	63%

- ・運営、維持管理は Minnesota Ballpark Authority (MBA) が行う
- ・ネーミングライツは地元ミネソタ州に本部を置く大手小売会社ターゲット・コーポレーションと 25 年間の契約で合意した
- ・ツインズと MBA は 30 年のリース契約を締結した
- ・球場使用料は、30 年で 27 百万ドルを球団が MBA へ支払うことで合意。内訳は下記の通り
 - a) 1 年目～5 年目：90 万ドル
 - b) 5 年目～30 年目：4.5 百万ドル
- ・公的資金投入率について

表 3-23 ターゲット・フィールドの建設費用

単位: \$mil	Infrastructure	Ballpark	Total
Hennepin County	90	260	350
Minnesota Twins	20	175	195
Target Corporation	4.5	—	4.5
MNDOT	3.5	—	3.5
MBA	2	—	2
Total	120	435	555

- ・VIP 用ボックス席について
 - 1) Skyline Suites
 - ・46、50 のサイズがあり、40 と 56 のサイズを合わせて 96 のサイズの計 3

つのスイートルーム

- ・部屋の外からは、フィールドだけでなく、ミネアポリススカイラインの景色を楽しむことができる

- ・部屋の中は室温調整可能、ハイビジョン TV が設置してある

2) Private Events Suites

- ・20、30、36 のサイズで使用可能。クラブレベルのシートであり、一塁側に位置している

- ・ビジネスや祝賀会に適した席である。隣の部屋と繋げてより多くの団体で使用することも可能である

- ・部屋の外の席から観戦を楽しめるだけでなく、室温調整可能なラウンジで、食事を楽しめる

- ・個室トイレやハイビジョン TV も設置されている

3) Budweiser Roof Deck

- ・外野のレフト側に位置し、ミネアポリススカイラインの景観を楽しめる

- ・傘型の屋根が特徴的で、バーや食事施設、個室トイレも設置

- ・このエリアは熱いファンが多く、ファン同士が一緒になって盛り上がることも可能である

- ・全 120 席。立ち見エリア 130 席を含めると、250 席が利用可能

第 10 項 フロリダ・マーリンズの事例

【都市】

フロリダ州マイアミデード郡

【スタジアム名】

マイアミ・ボールパーク

【経緯】

マーリンズは 2010 年現在、フロリダ州マイアミガーデンズにあるサンライフ・スタジアムを本拠地として使用している。しかし、本来はアメリカンフットボール用のスタジアムであるため、座席の配置・フィールドの仕様では野球観戦には適していなかった。また、場所が街外れで交通が不便な上、風雨や雷雨の多い気候でありながら屋根のないスタジアムであることも問題になっていた。これらの理由が観客動員数の低迷にも繋がっていると考えた球団は、フランチャイズ移転をちらつかせながら新スタジアム建設の要望していた。

マイアミデード郡も球団の要望に応えるため、何年間もの間、新スタジアム

建設へ向けて、建設地や資金の援助を求めて州への要請を行っていた。このような状況下で、2007年12月18日に新球場を含めた公共施設の建設計画が承認され、2月に正式契約を行った。マイアミ市、マイアミデード郡、チームの間に最低でも35年の契約を結んだ

建設地は、マイアミ州の大学がカレッジフットボールのチャンピオンシリーズをマイアミ・オレンジボウル（以下、オレンジボウル）から別のスタジアムへの移転することを決定し、地元民に根づいているオレンジボウルが使用されなくなったため、その跡地に決まった。

新スタジアムの様式は屋根が開閉式となった。

オープン予定は、マーリンズと現本拠地とのリース契約が2010年に切れることから、2011年を予定していたが、着工の遅れから2012年オープン予定に変更になった。

なお、球団は新スタジアム移転に合わせて、球団名をマイアミ・マーリンズに変更することを合意している。

【運営形態】

表 3-24 フロリダ・マーリンズのスタジアム運営形態

スタジアムの所有	マイアミ・デード郡
スタジアム運営・維持管理	球団
球場使用料	未定
チケット収入	球団
看板広告収入	球団
物販収入	球団
ネーミングライツ	球団
VIP用ボックス席収入	あり
公的資金投入率	70%

・運営・維持管理を行うオペレーター、この場合は球団が全て持つことになっている

・ネーミングライツは現在契約されていないが、行った場合、その利益は球団に入る

・公的資金投入率について

表 3-25 マイアミ・ボールパークの建設費用

単位: \$	County	Team	City	Total
Private Contribution	-	154,000,000	-	154,000,000
Professsinoal Sports Tax/Tourist Development Tax Financing	237,500,000	-	-	237,500,000
Couty Convention Development (CDT) Tax Financing	60,000,000	-	-	60,000,000
City Convention Tax Financing	-	-	13,500,000	13,500,000
General Obligation Bonds	50,000,000	-	-	50,000,000
Total: Stadium Facility	347,500,000	154,000,000	13,500,000	515,000,000

・VIP 用ボックス席について

1) Luxury Suites

・約 14×34 の広さのプレミアム仕様

・全 16 席。2 列に 6 席ずつクッション付きのアームチェアー。残り 4 席はバー形式の席

・ラウンジエリアには、鍵付きキャビネット、バーシンク、アイスメーカー、冷蔵庫を完備

・小さめのコートクロゼット、TV モニターも完備

2) Founders Suites

・約 18×40 の広さのより高価なプレミアム仕様

・全 20 席。2 列に 8 席ずつクッション付きのアームチェアー。残り 4 席はバー形式の席

・ラウンジエリアには、鍵付きキャビネット、バーシンク、アイスメーカー、冷蔵庫を完備

・小さめのコートクロゼット、TV モニターの設置

3) Super Suites

・全 75 席。クッション付きのアームチェアー、バー形式の席

・ラウンジエリアには、鍵付きキャビネット、バーシンク、アイスメーカー、冷蔵庫を完備

・コートクロゼット、TV モニターの設置

4) Party Suites

・1 試合毎に販売。約 15×36 の広さ

・全 24 席。3 列に 6 席ずつクッション付きのアームチェアー。残り 6 席はバー形式の席

・ラウンジエリアには、鍵付きキャビネット、バーシンク、アイスメーカー、

冷蔵庫を完備。

- ・コートクロゼット、TV モニターの設置
- ・壁がダブルドアになっており、隣の部屋と繋がるようになっている

5) Owners Suites

・チームのオーナー用の部屋。スイートレベルでホームプレートそばに位置する

- ・全 30 席
- ・ラウンジエリアには小さいキッチン、カウンターバーを完備
- ・個室トイレ、コートクロゼットも設置

6) Home GM Box

- ・ベースボールオペレーション部のスタッフ用の部屋

7) Party Room at Field Level

- ・外野に位置する。外野フェンス裏を通して試合を観戦できる
- ・団体への販売で、150 席。カウンタースペースがある

第4章 考察

本章では、第3章での結果から得られた知見を整理して、ベイスターズが今後発展していくための提言策について考察する。

第1節 MLBの事例における球団・スタジアム・行政に関する考察

本節では、MLB各球団とそのスタジアム運営形態の事例を検証することで、球団経営における球団、スタジアム、行政の理想的な関係性について考察する。

以下の表4-1、4-2、4-3、4-4は、横浜ベイスターズとMLB球団のスタジアム所有者、運営・維持管理、球場使用料、チケット収入、看板広告収入、物販収入、ネーミングライツ、VIP用ボックス席収入、公的資金投入率の9項目を纏めたものである。

表4-1 球団別まとめ【所有者、運営・維持管理】

球団	スタジアム所有者	運営・維持管理
横浜ベイスターズ	横浜市	横浜スタジアム社(第三セクター)
ボルティモア・オリオールズ	スタジアム運営会社(公社)	スタジアム運営会社(公社)
テキサス・レンジャーズ	スタジアム運営会社(公社)	球団
クリーブ・インディアンズ	カイヤホガ郡	スタジアム運営会社(公社)
コロラド・ロッキーズ	スタジアム運営会社(公社)	球団
ピッツバーグ・パイレーツ	スタジアム運営会社(公社)	球団
シンシナシティ・レッズ	ハミルトン郡(オハイオ州)	ハミルトン郡
セントルイス・カーディナルス	球団	球団
ワシントン・ナショナルズ	ワシントンDC	球団
ミネソタ・ツインズ	ヘネピン郡(ミネソタ州)	球団
フロリダ・マーリンズ	マイアミ・デード郡(フロリダ州)	球団

表4-2 球団別まとめ【球場使用料】

球団名	球場使用料
横浜ベイスターズ	約8億円:2009年度(歩合)
ボルティモア・オリオールズ	約6百万ドル:2009年度(歩合)
テキサス・レンジャーズ	3.5百万ドル/年
クリーブランド・インディアンズ	チケット収入及び2.95百万ドル/年
コロラド・ロッキーズ	約70万ドル/年:チケット収入、駐車場収入、レストラン収入
ピッツバーグ・パイレーツ	なし(但し、スタジアム運営・維持管理費は球団が負担)
シンシナシティ・レッズ	約64万ドル:2010年度
セントルイス・カーディナルス	小額
ワシントン・ナショナルズ	4.5百万ドル(1年目~4年目)、5.5百万ドル(5年目)、以降前年度2%アップ
ミネソタ・ツインズ	90万ドル/年(1年目~5年目)、4.5百万ドル/年(5年目以降)
フロリダ・マーリンズ	現在スタジアム建設中の為、未定

表 4-3 球団別まとめ【チケット収入、看板広告収入、物販収入】

球団	チケット収入(%)	看板広告収入(%)	物販収入(%)
横浜ベイスターズ	75	30	0
ボルティモア・オリオールズ	93	75	N/A
テキサス・レンジャーズ	100	100	100
クリーブ・インディアンズ	観客数歩合	100	N/A
コロラド・ロッキーズ	観客数歩合	100	100(レストランの売上のみ97)
ピッツバーグ・パイレーツ	100	100	100
シンシナティ・レッズ	100	100	100
セントルイス・カーディナルス	100	100	100
ワシントン・ナショナルズ	100	100	100
ミネソタ・ツインズ	100	100	100
フロリダ・マーリンズ	100	100	100

表 4-4 球団別まとめ【ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入、公的資金投入率】

球団名	ネーミングライツ	VIP用ボックス席収入	公的資金投入率(%)
横浜ベイスターズ	なし	なし	33
ボルティモア・オリオールズ	なし	球団	96
テキサス・レンジャーズ	なし	球団	89
クリーブランド・インディアンズ	球団	球団(1年目のみスタジアム運営会社)	74
コロラド・ロッキーズ	球団	球団	75
ピッツバーグ・パイレーツ	球団	球団	82
シンシナティ・レッズ	球団	球団	86
セントルイス・カーディナルス	球団	球団	25
ワシントン・ナショナルズ	球団	球団	100
ミネソタ・ツインズ	球団	球団	65
フロリダ・マーリンズ	球団(今はなし)	球団	70

以上の結果から、MLB の場合、チケット収入、看板広告収入、物販収入、ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入といった各種営業権が球団に帰属しているというのが特徴であると言える。これは、スタジアムとの契約関係性から球団経営とスタジアム経営のジレンマに陥っていたベイスターズとは全く逆の形態であり、MLB 球団はスタジアムという「箱モノ」を軸にして非常に多くの収入を得らえる事業構造になっている。

そのスタジアムは行政によって巨額の公的資金が投入して建設されているケースが多かった。スタジアム運営会社も行政の出資によって公社として設立されている場合が多い。MLB のスタジアム運営会社は、スタジアム周辺のコンベンションセンターの運営やスタジアム周辺に付随する駐車場などのインフラの運営なども行っていることが多い。MLB のスタジアム運営会社にとって、行政がインフラ事業の運営権を与えることでスタジアム事業は多事業の中の一事業になり、スタジアム事業以外でも収益を得られる事業モデルを構築している。そのため、球団に各種営業権が与えられていると考えられる。

スタジアム建設費用の財源は、消費税の増税、ホテル税の導入、ボールパークフィーの導入など、様々な税金から回収される仕組みになっている。このよ

うな増税、新税の導入などは住民投票によって決定される。住民投票によって増税が決まりスタジアム建設に至った例もあれば、何度も住民投票を行いようやくスタジアム建設に至った例、または、住民投票により否決されスタジアム建設に至らなかった例もある。MLB の場合、行政の一存ではなく、住民投票という方法を用いることで地元住民と議論を重ねてスタジアムが建設されている。

以上より、MLB 球団が安定的な経営を実現できるのは、「スタジアム」が主体になっていることに起因するためと考えられる。しかし、スタジアムは行政によって建設・運営され、その建設の最終意思決定者は地元住民であった。つまり、MLB 球団は、スタジアム、行政ではなく、「住民」によってその存在が支えられているものとする。

よって、筆者は MLB 球団の健全経営の大きな要因として、アメリカにおいては「住民」と「球団」と「行政」の球団経営やスタジアム建設に対する議論の場が成熟していること、さらに、球団やスタジアムが自分達の街に存在することの有用性を「行政」も「住民」も理解して、認識していることが挙げられると考える。

第2節 横浜ベイスターズの経営安定化への提言

本節では、ベイスターズの経営安定化への具体的な提言策を述べる。

ベイスターズの場合、チケット収入、看板広告収入、物販収入、ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入といった各種営業権が球団にはない。収入源が限られているため、赤字になると親会社の補填に依存することになる。そのため、親会社の経営状況が球団の経営状況に大きく反映され、今回のような身売り騒動が起こってしまう。つまり、ベイスターズの主体は、運命決定者と言い換えてもいいが、「親会社」であると言える。

さらに、今回の身売り騒動では「球場使用料」についても強調されていた。2009年度は約8億円の使用料をベイスターズが支払っており、その重い負担がベイスターズ経営不振の最たる原因である、というのが各種報道での論調であった。しかし、今回検証した MLB の事例でも、約6百万ドルをスタジアムへ支払っているボルティモア・オリオールズの場合、1年目～4年目が4.5百万ドル、5年目以降が5.5百万ドルという球場使用料を支払っているワシントン・ナショナルズの例がある。日米の物価指数や貨幣価値の相違もあるので単純に金額の比較はできないが、横浜スタジアム社の8億円という球場使用料は決して高くはないと考えられ、ベイスターズ赤字経営の原因が球場使用料にあるという単純な議論には筆者は賛成できない。

さらに、MLB の事例のように、各種営業権をベイスターズに帰属させる施策を実行しても、ベイスターズの収益性は一挙に改善するであろうが、横浜スタジアム社の経営はそれでは立ちいかなくなってしまふ。看板広告収入の約9億7000万がなくなってしまっただけでも、3億2000万円ある営業利益は全て簡単に失われてしまふ。横浜スタジアム社の犠牲の上に成り立ったベイスターズの健全経営という姿も決して理想的な姿ではないし、横浜スタジアム社の株主達も決して望まないであろう。よって、各種営業権を横浜スタジアム社に残しながら、ベイスターズの経営安定化策を模索することが重要であると考え、ベイスターズと横浜スタジアム社の両者の安定経営の同時に実現させる施策を提案する。

第1項 主体を新しい「親会社」に

今回のベイスターズ身売り騒動の発端は、主体である「親会社」TBS の経営不振によるものであった。そこで、一つ目のベイスターズの経営安定化の施策として、TBS に変わる新しい企業を新親会社として迎え入れる施策を提案する。

表 4-5 は 2009 年時点におけるベイスターズの株主の状況である。身売り騒動の渦中の際、TBS が住生活グループに対して提示したベイスターズ株の売却額は約 60 億円と言われている。つまり、新親会社の条件としては、TBS が保有している 51% のベイスターズ株を 60 億円で買い取ることが可能であり、且つ、球団の赤字を補填できる抱負な資金を持った企業がまず新親会社としてふさわしい企業の第一になるだろう。また、自社の宣伝目的の為だけに球団のオーナーなることを考えている企業でなく、プロ野球球団を「公共財」と認識している企業が望ましい。なぜなら、費用対効果が出ないとなればまた今回の騒動のように、親会社の経営不振による身売りの危機という同じ轍を踏むことは明らかだからだ。

表 4-5 ベイスターズの主要株主の状況（2009 年時点）

氏名又は名称	所有株式の割合(%)
東京放送ホールディングス(TBS)	51.54
フジ・メディア・ホールディングス	30.77
BS-TBS	17.69

次に、実際にベイスターズの親会社が新しい企業に変わった場合のベイスターズと横浜スタジアム社の収益の変化についてみていきたい。

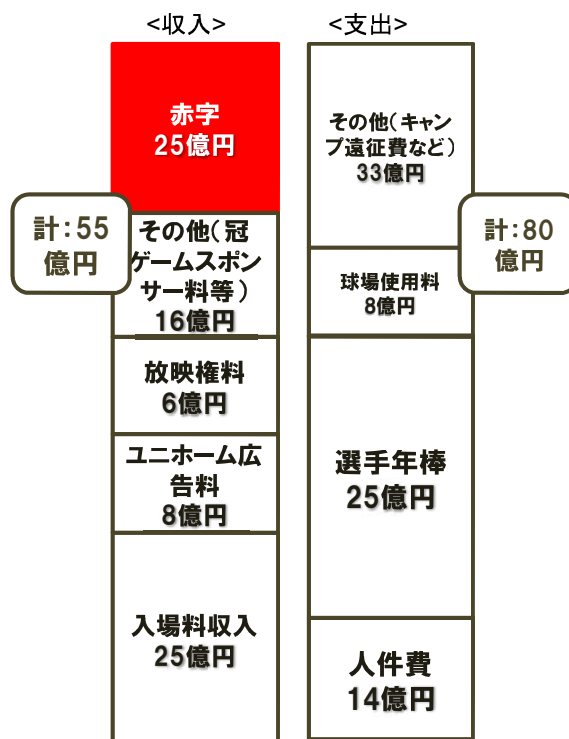


図 4-1 ベイスターズの収支（2009 年度）

図 4-1 は各種報道より筆者が作成した 2009 年度のベイスターズの収支構造である。TBS はこの 25 億円の赤字に耐えきれなくなってベイスターズの売却を検討した。とうことは、単純に 25 億円の赤字額を十分に吸収できる資金力が新親会社には求められる。

また、支出の部分において削減できる部分をベイスターズの経営努力で削減し、新親会社の負担を減らすことも重要だと考えられる。

表 4-6 NPB 球団の選手年棒合計、総勝利数、1 勝あたりの年棒
(2005～2010 年)

チーム	合計年棒	総勝利数	1勝あたりの年棒
巨人	2801948 ①	459 ③	6104 ①
中日	2177850 ②	475 ①	4585 ②
ソフトバンク	2057310 ④	451 ⑤	4562 ③
阪神	2134880 ③	472 ②	4523 ④
横浜	1476932 ⑧	345 ⑫	4281 ⑤
オリックス	1413830 ⑩	376 ⑨	3760 ⑥
西武	1611005 ⑤	437 ⑥	3687 ⑦
ヤクルト	1501660 ⑦	410 ⑧	3663 ⑧
ロッテ	1550216 ⑥	435 ⑦	3564 ⑨
楽天	1206910 ⑪	356 ⑪	3390 ⑩
日本ハム	1462605 ⑨	452 ④	3236 ⑪
広島	1025345 ⑫	372 ⑩	2756 ⑫

表 4-6 は 2005～2010 年の NPB 球団の選手年棒合計と総勝利数と 1 勝あたりの年棒の表である。ベイスターズは選手年棒合計が 12 球団中 8 位であるにも関わらず、総勝利数は 12 位と最下位に位置している。そのため、1 勝あたりの選手年棒が 12 球団中 5 位となり、すなわち、ベイスターズは選手に対する投資が勝利に結びついていないことを表している。従って、選手に対する投資の見直しをはかり、思いきった年棒削減策を実行する余地はあるのではないかと筆者は考える。

一方、横浜スタジアム社の収益に変化はない。現状の通り、ベイスターズからの球場使用料、スポンサー企業からの看板広告収入、スタジアム内での物販収入を主な収益源にし、安定経営を持続できると考える。

第 2 項 主体を「市民」に

次に、MLB 球団のように地元を主体とする施策を提言する。その施策の一つ

として、市民が主体になるという道があるのではないだろうか。主体が市民になるということは、自分の街にある球団は自分達の財産であり、「公共財」であるということを市民自身が認識し、自分達の力でその「公共財」を守るという意識を持った市民に支えられる市民球団への転換という道が安定経営を可能にするのではないか。例えば、神奈川県に3市ある政令指定都市の1つである横浜市、その横浜市の18歳～65歳の人口というものは238万8106人にものぼり、その約240万人からベイスターズが市民拠出金や寄付金という形で1人500円を集めることができれば、11億8953円という額になる。25億の赤字がおよそ半分に削減される計算になる。さらに、前述の選手年棒の見直しといったベイスターズの経営努力によってさらなる健全経営の可能性も十分に広がるだろう。この場合も、横浜スタジアム社の収支に変化はなく横浜スタジアム社も安定経営を持続できると考えられる。

第3項 主体を「スタジアム」に

もう一つの施策として、地元企業でもある横浜スタジアムがベイスターズの親会社になる施策を提言する。これは、主体が地元になることに加え、ベイスターズを球団経営とスタジアム経営のジレンマから一挙に解放する施策でもあると筆者は考え、さらにベイスターズ、横浜スタジアム社の両者とも安定経営を実現できる施策であると筆者は考える。

横浜スタジアム社の2009年度の貸借対照表の【流動資産の部】をみると、現金及び預金で約12億円を保有している。また、【投資その他の資産の部】をみると、約16億円の長期預金を保有しており、つまり、現金の形で保有している資産だけで約28億円になる。さらに、【投資その他の資産の部】の中で、投資有価証券として約81億円の資産を有しており、仮にその半分を現金化して、前述の現金資産と併せると、ベイスターズ株の予想買取り金額である60億円を上回る68億円の現金資産を有する計算になる。この現金によるベイスターズ株買取りシミュレーションだけでなく、他の方法でもTBSからベイスターズ株を買い取ることが可能な資産状況であると考えられる。実際に横浜スタジアム社がベイスターズの親会社になった時の、両社の収益がどのように変化するかをみていく。

項目	金額		項目	金額
入場料収入	8億7000万円	→	入場料収入	33億7000万円
看板広告収入 (一分配金)	6億7000万円	→	看板広告収入	9億7000万円
物販収入	14億8000万円		物販収入	14億8000万円
その他の収入	1億3000万円		その他の収入	1億3000万円
営業収入	34億5000万円	→	営業収入	62億5000万円
営業利益	3億2000万円	→	営業利益	31億2000万円

横浜スタジアム社の収支
(2009 年度)

横浜スタジアム社の収支
(予想)

図 4-2 横浜スタジアム社の収支変化図

図 4-2 の左図が 2009 年の横浜スタジアム社の概算収支で、右図が、横浜スタジアム社が親会社になった際の予想収支である。球団とスタジアム運営会社为一体であるから、一旦全ての収入が親会社であるスタジアム運営会社、この場合は横浜スタジアム社へ入るということにする。そうすると、チケット収入、看板広告収入が大きく変化することになる。75%がベイスターズ、25%が横浜スタジアム社の収入という割合でベイスターズの収入となっていたチケット収入全てが横浜スタジアム社へ入り、25 億円の増収となって横浜スタジアム社のチケット売上総額が 33 億 7000 万円になると予想される。また、ベイスターズへ約 3 億円分配していた看板広告費も全額横浜スタジアム社の収入となるので、看板広告総売上額は 9 億 7000 万円になり、横浜スタジアム社の総営業収入は 28 億円の増収、計 62 億 5000 万円になると予想される。さらに、営業利益に関しても 28 億円の増益となり 31 億 2000 万円になると予想される。議論を簡略化させるため、チケット収入と看板広告収入に対する原価には変化はないとここでは仮定する。

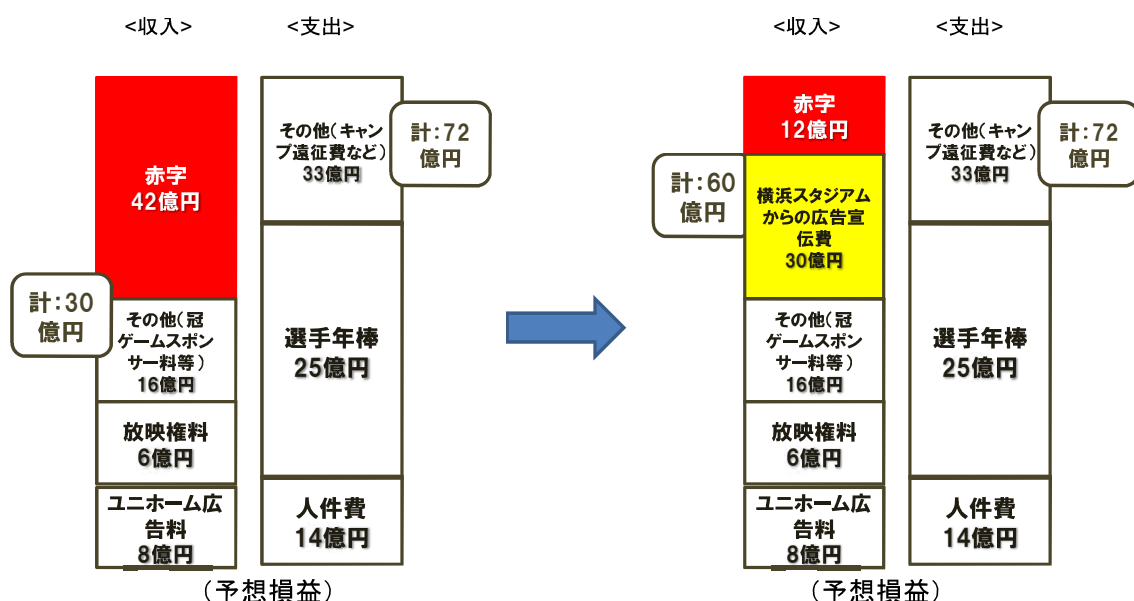


図 4-4 ベイスターズの収支変化図Ⅱ

しかし、親会社の横浜スタジアム社が広告宣伝費という形でベイスターズに30億円を拠出すると状況は一変する。図 4-4 は親会社の横浜スタジアム社から広告宣伝費という形で30億円を得た際のベイスターズの収支変化図である。図にある通り、赤字額は12億円まで圧縮された。30億円の出所は、横浜スタジアム社が親会社になることにより得た増益額の30億円であり、30億円の資金を出したとしても、収支上、横浜スタジアム社は1億2000万円の営業利益を確保することができる。

上述のように、横浜スタジアム社を新親会社に迎え、ビジネスボリュームを圧縮する戦略を実行できれば、12億円まで赤字を圧縮できることを示すことができた。また、前述の選手年棒の見直しなどによって、さらに赤字を削減させることも可能であろう。収入の面において、入場料収入がなくなるという一見するとマイナス要素と思われるが、逆に筆者はその他の営業活動に専心できる体制がベイスターズに整うのではないかと考えている。よって、ベイスターズの経営努力によってさらなる安定経営に繋がるであろう。

収入、支出以外の面に目を向けると、横浜スタジアム社がベイスターズの親会社となるもう一つの利点として、ベイスターズの移転リスクの軽減が挙げられる。つまり、ベイスターズの移転リスクがなくなることは横浜スタジアム社にとって、スタジアム施設への積極投資に繋がると考える。例えば、積極的なVIP用ボックス席の導入も可能となり、安定収入源になるだろう。そして、ベイスターズの安定経営は、親会社である横浜スタジアム社の安定経営に繋がると考えられている。

第3節 行政と住民の球団に対する認識

本稿で、ベ이스ターズの経営安定化の施策を提言する為に、MLBのスタジアム事例を検証した結果、総じて言えることは、球団経営やスタジアム建設というスポーツコンテンツの話題に関して、アメリカの州や郡の行政は地域住民と非常に多くの議論や対話をしていることである。オハイオ州シンシナティでは、シンシナティ・レッズの新スタジアム建設資金拠出のため、議会で消費税の増税が提案され住民投票に諮られた。一度は否決されたものの、再度修正案が議論され、最終的に住民の過半数の賛成を得て0.5%の増税案が認められた。さらに、コロラド州デンバーでも、141百万ドルの新スタジアム建設資金の財源とするため消費税0.1%の増税のため住民投票が行われ、住民過半数の賛成支持を得て可決されている。ペンシルバニア州ピッツバーグにおいても、スタジアム施設とコンベンションセンター施設の建設資金を税金によって拠出するための住民投票が実施された。一回目の住民投票では住民の支持を得られず棄却されたが、その後議会によって修正案が纏められ、二回目の住民投票で住民の過半数の賛成を得て、最終的に消費税6%の内1%、ホテル税7%の財源をそれぞれスタジアム施設とその周辺施設の建設費に充てられることが認められた。

つまり、スタジアム建設は住民投票という形で住民が意思決定していると言える。それは、州や郡の地方議会と住民が積極的にスポーツコンテンツに関する事について議論できる土壌が整っていることと考える。

野球というスポーツは、娯楽面からみると地域住民の関心を集める大きなコンテンツであり、経済面からみても地域経済にも寄与するものである。加えて、フロリダ・マーリンズの新スタジアム建設では、フロリダ州マイアミ・デードのアルバーズ市長は、「スタジアム施設は、美術館や公園のような公共物と同様に、地域住民のためのものであり、地域経済と住民の生活の質の向上に寄与するものである」と議会の中で発言していた。

我が国における地方議会、また、その議会を担う首長や議員などの為政者も同様の認識を持つことが望まれ、それがこれからの日本に必要な「新しい公共」の一つの姿になると筆者は強く考える。

球団経営の安定や発展には、その球団の経営努力だけでなく、その球団が属している地域の行政と住民のスポーツコンテンツへの理解と支援が重要な要因だといえる。ベ이스ターズにおいても、住民が球団やスタジアムという公共の財について議論できる土壌を横浜市という行政が率先して作ることがベ이스ターズの更なる発展に繋がるだろう。

第5章 結論

本研究は、MLB のスタジアム事例を検証し、ベイスターズの発展策提言に関する研究である。

第 1 章では、研究に至った背景と研究目的を述べた。ベイスターズの親会社である TBS が自身の赤字に耐えきれなくなり毎年赤字を計上していた横浜ベイスターズの売却を検討したことが事の発端であった。また、ベイスターズ赤字の大きな要因がスタジアムとの関係性にあると報じられた。横浜スタジアム社が黒字経営を続けているのに対し、ベイスターズは毎年赤字を計上しているという球団経営とスタジアム経営のジレンマに陥っていた。

一方で、MLB の各球団は、30 球団中 28 球団が営業利益で黒字を計上しており、その要因として、日本のような球団経営とスタジアム経営のジレンマが存在しないと考えた。また、MLB ではスタジアム建設に巨額の公的資金を投入しており、行政も球団経営とスタジアム経営に関与している事実があった。

そこで、本研究の目的は、MLB のスタジアム事例を検証し、ベイスターズの発展策を提言することとした。

第 2 章では、研究手法を述べた。ベイスターズの発展策を提示するために 2 つの分析手法を明記した

まず、横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造を同社の有価証券報告書を基に分析した。

次に、MLB 球団におけるスタジアム事例の検証を行った。1992 年以降の「スタジアム建設ラッシュ」以降にスタジアムを建設した 10 球団を対象として、その建設までの経緯、行政内での議論（地域住民との議論）及びスタジアム運営形態を、議会議事録、文献、インターネットのデータを用いて検証する。球団、スタジアム、行政の三者がどのように関わっているかを示すために特に以下の項目に着目して検証した。

- a) スタジアムの所有
- b) スタジアムの運営・維持管理
- c) 球場使用料
- d) チケット収入
- e) 看板広告収入
- f) 物販収入

- g) ネーミングライツ
- h) VIP 用ボックス席収入
- i) 公的資金投入率

第3章では、結果を述べた。

横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造の分析の結果、ベイスターズとの関係として、主に以下のことがわかった。

- 財務状況と事業構造
- スタジアムの所有が横浜市であるため、横浜スタジアム社は固定資産税を払う必要がない
- 球団にスタジアムの運営・管理権がない
- 球団にスタジアム内の物販収入権がない
- 球団のスタジアム内の看板広告収入が限定的
- 球団のチケット収入が限定的

次に、MLB のスタジアム事例の検証を行った結果、MLB 球団のほとんどがチケット収入、看板広告収入、物販収入、ネーミングライツ、VIP 用ボックス席収入が入ることがわかった。また、スタジアム運営会社は行政の出資によって設立された公社が多いということもわかった。スタジアム建設時の公的資金投入の際は、州や郡の消費税などを増税させて財源にしていることがわかった。さらに、増税に当たっては、住民投票に諮り、住民を巻き込んだ議論をしているおとがわかった

第4章では、考察を述べた。

MLB の事例より、MLB 球団には球団経営とスタジアム経営のジレンマが存在していないということを述べた。

公的資金が投入され建設されている MLB のスタジアム建設は、その背後に住民投票による住民のスタジアム建設に対する意思決定の参加があることを述べ、「地域住民」と「球団」と「行政」の議論の場が成熟していることを述べた。

次に、ベイスターズの経営安定化施策について述べた。まず、主体を企業にするのか、MLB のように地元にするのかを考え、主体を企業にする中で「親会社」に新しい企業を迎えることを提言した。

次に、MLB のように「地元」を主体にするということを述べた。

一つ目は、地域の住民が主体となり、「市民球団」へ転換する道を述べた。二つ目は、「横浜スタジアム社がベイスターズの親会社になる」と提言策を述べた。収支改善シミュレーションを行ったところ、横浜スタジアム社の黒字を保持したまま、ベイスターズの赤字を約 25 億円から 12 億円に削減することができることを述べた。

アメリカでは、議会と住民が議論を行える土壌が成熟していると述べた。「スタジアムは住民のためのためにあるという」アメリカの市長の発言を引き合いにだし、我が国の地方議会においても、そのような認識を持ち、住民に対しても発信していける為政者がいることがこれからの日本の地方議会の姿、さらに「新しい公共」の一つの姿だということを示した。そして、ベ이스ターズにおいても、横浜市と住民が積極的に議論する土壌を作ることが、ベ이스ターズの更なる発展に繋がると提言した。

本研究が、横浜ベ이스ターズの今後の発展に寄与し、さらに、日本の地方議会における「新しい公共」の在り方に一石を投じることに貢献できれば幸いである。

第6章 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教員である平田竹男教授の一年間の厳しく且つ愛情溢れる温かいご指導なくしては完成させることはできませんでした。成長の為には何が必要かということを常に筆者に教えて下さいました。さらに、筆者が今後進むべき道を示して下さいました。言葉では言い表せないほど感謝の気持ちで一杯です。本当にありがとうございました。また、平田教授との奇跡的なご縁を下さり、自分を成長させる素晴らしい機会を与えて下さった中山泰秀様にも心から感謝しております。心から師と呼べるお二方に出会えた幸運に感謝しながら、両師のように、少しでも日本にとって有益な人間になれるようこれからも精進していく所存です。そして、副査を務めて頂いた中村好男教授、木村和彦教授にもご丁寧なご指導を頂いたことをこの場をお借りして感謝申し上げます。

この一年間、社会人修士生としてそれぞれの良き人生を見つけるために共に勉学に励んだ大切な仲間である平田研究室 5 期生の皆さん。杉山芙沙子氏、佐藤直子氏、新戸明子氏、藤原庸介氏、安福洋一氏、長久保由治氏、水島正浩氏、岩谷雄介氏、井上透氏、岡本和孝氏、角原聡氏、中川耕一氏、森重敦司氏。同期生の中では最若年であった筆者は、時には生意気で時には失礼な発言もしたかもしれません。しかしながら、そんな筆者をいつも温かいお気持ちで支えて下さった皆さんは私の一生の宝物となりました。研究室の中では幹事であった筆者が皆さんの支えになるべき役目であったのに、逆に、いつも支えて頂いておりました。この 5 期生の一員になれて本当に良かったと、心からそう思います。ここに深く、厚く御礼申し上げます。

また、本稿の執筆に当たっては、佐藤佑樹氏には多大な協力を頂きました。佐藤氏の野球に対する愛情、横浜ベイスターズに対する熱意がなければ本稿は完成させることができませんでした。この場を借りて深く感謝の意を述べさせて頂きます。そして、本多大氏、間仁田康祐氏、畔蒜洋平氏、兼清文彦氏、鈴木直樹氏の修士二年制の諸兄にも、本大学院で学生生活を送る上で様々なことを助けて頂きました。諸兄の尽力にも深く感謝しております。

横浜スタジアム社の財務状況をひも解くにあたり、的確なアドバイスを下さったライトハウス税理士法人代表の横溝勉税理士、森本弘明税理士事務所所長の森本弘明税理士にも厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。

最後になりますが、本稿を執筆するにあたり、非常に多くの方々のご協力やお力添え、励ましのお言葉を頂戴致しました。関わって頂いた全ての方々へ感謝の意を申し上げますと共に、皆さまの未来永劫のご多幸とご健勝を祈念申し上げます、ここに筆をおかせて頂きます。

第7章 参考文献

- ・ 田崎健太『楽天が巨人に勝つ日—スポーツビジネス下克上—』学研新書 2008 年
- ・ アンドリュー・ジンバリスト『60 億円を投資できる MLB のからくり』ベースボール・マガジン社 2007 年
- ・ 丹羽政善『メジャーリーグビジネスの裏側 本当に儲かっているのはこの人達!』アスマジブックス 2010 年
- ・ 大坪正則『メジャー野球の経営学』集英社新書 2002 年
- ・ 山下誠通『横浜スタジアム物語』神奈川新聞社 1994 年
- ・ 岡田功『メジャーリーグなぜ儲かる』集英社新書 2010 年
- ・ 島田亨『楽天野球団のシークレットマネージメント たった 5 年で成し遂げた奇跡』講談社 2010 年
- ・ デイビッド・ベサンコ他『戦略の経済学』ダイヤモンド社 2002 年
- ・ 江藤俊昭『地方議会改革 実践のポイント 100』学陽書房 2008 年
- ・ 平田竹男、中村好男『トップスポーツビジネスの最前線』講談社 Biz2008 年
- ・ 平田竹男『サッカーという名の戦争』新潮社 2009 年
- ・ 司馬遼太郎『明治という国家』日本放送出版協会 1989 年
- ・ 司馬遼太郎『昭和という国家』日本放送出版協会 1999 年
- ・ 司馬遼太郎『世に棲む日日』文藝春秋 2003 年
- ・ 『AERA』朝日新聞社 2010 年 11 月 29 日号
- ・ 『FLASH』光文社 2010 年 10 月 26 日号
- ・ 中山泰秀『国力向上を目的とした日本のスポーツ政策の在り方に関する研究』2009 年
- ・ 井上智治『日本プロ野球球団の自立的経営モデルに関する研究—東北楽天の新規参入と健全経営の考察—』2006 年
- ・ 真鍋なつみ『日本のスタジアム運営における特別室の活用に関する研究』2008 年
- ・ 下前雄『「瀬戸内カーブ」へ、フランチャイズの拡大を=地方都市の活性化(広島版)』一橋総合研究所
- ・ 日本政策投資銀行『米国におけるスタジアム・ファイナンス』2005 年
- ・ 宮城県『宮城に誕生したプロ野球チーム東北楽天イーグルスとともに～地域による球団支援 長期安定化を目指して』2008 年
- ・ 日本経済新聞

- ・ 朝日新聞
- ・ 東京新聞
- ・ 株式会社横浜スタジアム有価証券報告書（1995 年度～2009 年度）
- ・ 横浜市事業実施局資料 2008 年
- ・ 横浜市議会議事録
- ・ デンバー市 Disclosure Statement
- ・ マイアミデード郡議会議事録
- ・ ネヘピン郡議会議事録
- ・ ワシントン州議会議事録
- ・ ハミルトン郡 Annual Information Statement, 2010 年
- ・ Arlington Sports Facilities Development Authority, Annual Report
- ・ Sports & Exhibition Authority of Pittsburg and Allegheny County Financial Statement, 2008 年
- ・ Minnesota Ballpark Authority, Annual Financial Report ,2009 年
- ・ Maryland Stadium Authority, Annual Report
- ・ Philip Watson, Joshua Wilson, Dawn Thilmany, and Susan Winter 『Determining Economic Contributions and Impacts』 2007 年
- ・ J.Grant Long 『Full Count : The Real Cost of Public Funding for Major League Sports Facilities』 2005 年
- ・ Andrew Zimbalist 『Sports, Jobs, and Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums』 1997 年
- ・ Robert A. Baade 『Professional Sports as Catalysts for Metropolitan Economic Development』 1996 年
- ・ Robert A. Baade and Richard F. Dye 『An Analysis of The Economic Rationale for Public Subsidization of Sports Stadiums』
- ・ Charles A. Santo 『Beyond The Economic Catalyst Debate』 2007 年
- ・ Caught Stealing 『Debunking the Economic Case for D.C. Baseball』 2004 年
- ・ Dennis Coates 『Stadiums and Areas:Economic Development or Economic Redistribution?』 2007 年

第 8 章 付録：株式会社横浜スタジアム 2009 年度有価証券報告書

資産の部			当連結会計 年度 (平成22年 1 月 31 日)		
流動資産					
	現金及び預金		1,703,903		
	売掛金		1,581		
	未収入金		72,565		
	有価証券		1,596,793		
	たな卸資産		※1 12,637		
	繰延税金資産		17,005		
	その他		13,888		
	流動資産合計		3,418,375		
固定資産					
	有形固定資産				
		車両運搬具		33,124	
			減価償却累 計額	30,912	
			車両運搬具 (純額)	2,212	
		工具、器具及び備品		460,545	
			減価償却累 計額	409,713	
			工具、器具 及び備品 (純額)	50,831	
		リース資産		36,343	
			減価償却累 計額	6,201	
			リース資産 (純額)	30,141	
		建設仮勘定		21,144	
		有形固定資産合計		104,330	
		無形固定資産			
			施設利用権		321,545
			電話加入権		3,278
	ソフトウェア		8,857		
	無形固定資産合計		333,681		
	投資その他の資産				
		投資有価証券		8,151,076	
		従業員に対する長期貸付 金		66,545	
		長期預金		1,600,000	
		設備工事負担金		1,361,086	
		繰延税金資産		145,231	
		その他		17,936	
		貸倒引当金		2,200	
		投資その他の資産合計		11,339,676	
	固定資産合計		11,777,688		
	資産合計		15,196,064		

付録 i 株式会社横浜スタジアム 連結貸借対照表【資産】(千円)

負債の部			当連結会計 年度
			(平成22年 1 月31日)
	流動負債		
		買掛金	752
		リース債務	8,526
		未払金	118,000
		未払法人税 等	120,250
		預り保証金	203,000
		前受収益	175,935
		賞与引当金	10,910
		役員賞与引 当金	11,000
		その他	30,340
		流動負債合 計	678,715
	固定負債		
		リース債務	23,495
		退職給付引 当金	209,195
		役員退職慰 労引当金	75,081
		固定負債合 計	307,771
	負債合計		986,487
純資産の部			
株主資本			
	資本金	3,480,000	
	利益剰余金	10,730,201	
	株主資本合 計	14,210,201	
評価・換算差額等			
	その他有価	624	
	評価・換算 差額等合計	624	
純資産合計		14,209,577	
負債純資産合計			15,196,064

付録 ii 株式会社横浜スタジアム 連結貸借対照表【負債・純資産】(千円)

		当事業年度(自 平成21年 2月1日 至 平成22年1月 31日)
売上高		
	球場収入	869890
	販売収入	1485351
	広告収入	971755
	業務受託料収入	41904
	その他の収入	87828
	売上高合計	3456730
売上原価		
	球場費用	1127079
	販売費	239254
	商品売上原価	1014961
	広告宣伝費	327005
	その他	21106
	施設利用権償却	98682
	売上原価合計	2828090
	売上総利益	628639

付録 iii 株式会社横浜スタジアム 損益計算書【売上高・売上原価】(千円)

一般管理費		
	役員報酬	69993
	給料及び手当	79363
	賞与引当金繰入額	13995
	退職給付費用	7448
	役員退職慰労引当金繰入額	10425
	法定福利費	14982
	福利厚生費	11061
	印刷費	3359
	賃借料	17812
	備品費	617
	事務用消耗品費	3111
	旅費及び交通費	7816
	通信費	4485
	交際費	3919
	租税公課	11284
	会議費	675
	支払手数料	21994
	減価償却費	7451
	その他	17509
	一般管理費合計	307304
営業利益		321334

付録 iv 株式会社横浜スタジアム 損益計算書【一般管理費】(千円)

		当事業年度(自 平成21年 2月1日 至 平成22年1月 31日)
営業外収益		
	受取利息	8764
	有価証券利息	141911
	雑収入	12123
	営業外収益合計	162799
営業外費用		
	雑支出	7077
	営業外費用合計	7077
経常利益		477056
特別損失		
	貸倒損失	16464
	貸倒引当金繰入額	2200
	その他	1000
	特別損失合計	19664
税引前当期純利益		457392
法人税、住民税及び事業税		208700
法人税等調整額		△8,280
法人税等合計		200419
当期純利益		256972

付録 v 株式会社横浜スタジアム 損益計算書【営業外収支・特別損失】(千円)