

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—

トップスポーツマネジメントコース

5010A324-6 豊池 潤一

研究指導教員：平田竹男 教授

本研究は、MLB のスタジアム事例を検証し、球団経営とスタジアム経営のジレンマに陥り赤字経営に喘いでいる横浜ベイスターズ（以下、ベイスターズ）の発展策提言に関する研究である。

【1. 背景】

2010年9月、ベイスターズの身売り騒動が勃発した。親会社であるTBSの経営不振により、毎年赤字を計上していたベイスターズを抱えることが困難になり、球団の売却を検討したことが発端であった。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るとされた。他方、アメリカ・メジャーリーグ（以下、MLB）の球団は2010年度の営業利益において、30球団中28球団が黒字を計上している。そのため、MLB球団には、スタジアムのジレンマ的構図が存在しないのではないかと考えた。また、MLBのスタジアムは巨額の公的資金が投入されて建設されており、1992年ボルティモア・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「スタジアム建設ラッシュ」と呼ばれる怒濤のスタジアム建設が行われていた。このように行政が球団に密接に関わっていることも、MLB球団が黒字になっている要因ではないかと考えた。

そこで、本研究の目的は、MLBのスタジアム事例を検証し、ベイスターズの球団経営における発展策を提言することを目的とする。

【2. 手法】

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用い分析する。また、1992年の「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、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、文献を主な参考資料として検証する。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
- i) 公的資金投入率

【3. 結果】

横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造の分析を行った結果、主に以下のことがわかった。

- 横浜スタジアム社の財務状況及び事業構造
- スタジアム施設及び土地の所有者が横浜市であるため、横浜スタジアム社では固定資産税の支払いがない
- 球団にスタジアムの運営・維持管理権がない
- 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 スタジアムの事例検証を行った結果、MLB 球団では各種営業収入が球団に帰属している例が顕著に見られた。また、スタジアム運営会社が公社であることが多く、スタジアム建設費用には多額の公的資金が投入されていることがわかった。さらに、その資金は税金から回収され、消費税などの税率引上げの際は、住民投票も行われるということがわかった。

【4. 考察】

MLB の事例より、MLB 球団は各種営業権が球団にあるのが特徴である。MLB 球団はスタジアムから生み出される多くの収入を得られる構造になっている。

そのスタジアムは、巨額の公的資金によって建設されている。また、スタジアム運営会社も行政の出資により公社として設立され、他のインフラ事業も行うことで収益を得ている。

スタジアム建設の費用は公的資金が投入されているが、その回収方法は消費税等の税率引上げやホテル税等の新しい税の導入であり、その導入にあたって住民投票が行われていた。

一見すると MLB 球団が黒字経営になっているのは「スタジアム」が要因と思われるが、MLB 球団の安定的な経営の要因として、「球団」と「行政」と「地域住民」の議論の場が成熟していることと考えた。

ベイスターズの場合は、各種営業権が球団になく、その経営は「親会社」に支えられている。

これらを踏まえ、ベイスターズの経営安定化の施策の1つとして、「親会社」に新しい企業を迎えることを提案した。その条件としては、ベイスターズの赤字を吸収できるだけの豊富な資金力をもっていることである。また、自社の宣伝目的だけでなく、プロ野球球団を「公共財」として考える企業であることも重要であると述べた。

次に、MLB のように「地元」を主体にするということを提言する。

地元を主体にする施策としては二つの施策があると考えられる。一つ目は、地域の住民が主体となり、「市民球団」へ転換すること

だと考える。住民が球団を自分たちの財産だと認識し、住民が球団を資金的に支援することも可能だと思われる。

二つ目の施策は、「横浜スタジアム社がベイスターズの親会社になる」ことを提言する。横浜スタジアム社がベイスターズの親会社になったと仮定してスキーム図を書き、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半減させることが可能だと考えた。また、ベイスターズの経営努力によってさらなる収益改善に繋がることも考えられ、ベイスターズと横浜スタジアムの経営が一本化することにより、球団の移転リスクの軽減にも繋がるだろう。

MLB の場合は住民が球団経営に関する意思決定に住民投票という形で参加しており、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して議論できる土壌が整っていると考えられる。

また、米国の為政者は、球団が地域経済だけでなく地域住民の生活向上にも繋がることを発言している。

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及び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考える。

ベイスターズにおいても、住民が球団やスタジアムという「公共財」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、ベイスターズの更なる発展に繋がるだろう。本研究が、横浜ベイス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。