

# 東京財団研究報告書

2005 - 8

- スポーツ球団と地域経済との  
正しいあり方を築くために -

小林至 江戸川大学社会学部助教授

---

東京財団研究推進部は、社会、経済、政治、国際関係等の分野における国や社会の根本に係る諸課題について問題の本質に迫り、その解決のための方策を提示するために研究プロジェクトを実施しています。

「東京財団研究報告書」は、そうした研究活動の成果をとりまとめ周知・広報（ディセミナート）することにより、広く国民や政策担当者に関わりかけ、政策論議を喚起して、日本の政策研究の深化・発展に寄与するために発表するものです。

本報告書は、「スポーツ球団と地域経済との正しいあり方を築くために」（2004年6月～2004年11月）の研究成果をまとめたものです。ただし、報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。報告書に対するご意見・ご質問は、執筆者までお寄せください。

2005年6月

東京財団 研究推進部

---

## 目次

序文～プロスポーツがそこにある意味.....	3
問題提起 1～企業スポーツの曲がり角.....	7
問題提起 2～日米におけるプロスポーツに対する税金使用の有無.....	9
表 0 - 3 1999 年以降現在までに新設された球場(\$Millions).....	11
第一章 税金投入の理論的背景～経済効果とその検証.....	14
<b>第一節</b> 公共投資理論によるアプローチ.....	14
<b>第二節</b> 経済効果という概念.....	16
<b>第三節</b> 「巨大な経済効果」というまやかに踊った自治体.....	19
第二章 アメリカの自治体が税金を投入する背景.....	20
<b>第一節</b> Build it and they will come.....	20
<b>第二節</b> 税金で球場を作る契機になった都市 1～ボルティモア市.....	21
<b>第三節</b> 税金で球場を作る契機になった都市 2～クリーブランド市.....	23
第三章 公共性を得られぬ日本のプロ野球.....	25
<b>第四節</b> 横浜ベイスターズの悲劇.....	25
<b>第五節</b> 全て民間でやるのは難しいプロスポーツ事業 ～福岡ダイエーホークスの例より.....	27
<b>第六節</b> Jリーグの実態.....	30
<b>第七節</b> ホークスとアビスパ.....	31
第四章 スポーツ球団と地域経済との関わり方諸例.....	33
<b>第八節</b> ペンシルバニア州レディング市.....	33
<b>第一項</b> 球場は社交場、遊戯場である.....	35
<b>第二項</b> 図 4 - 2 ファースト・エナジー・フィールド ( 出典：レディング・フィリーズのウェブサイト	

( <a href="http://www.readingphillies.com">http://www.readingphillies.com</a> ) より .....	35
<b>第三項</b> レディング市長トム・マクモーン氏へのインタビュー .....	39
<b>第九節</b> インディアナ州サウスベンド市 .....	42
<b>第一項</b> Built it and they will come.....	44
<b>第二項</b> 経済的な採算は合わないけれども・・・ .....	45
<b>第十節</b> ウィスコンシン州グリーンベイ市.....	47
<b>第一項</b> 奇跡の球団パッカーズ.....	47
<b>第二項</b> NFLの特殊なシステム .....	49
<b>第三項</b> 奇跡の現場を訪ねて .....	50
<b>第四項</b> パッカーズと地域経済との関係.....	52
<b>第五項</b> 大リーグが日本から得る経済効果 .....	53
第五章 欧州における球団と地域の関係 .....	54
<b>第十一節</b> 基本情報 .....	54
<b>第十二節</b> レバークーゼン.....	55
<b>第一項</b> バイエル社が作った町 .....	56
<b>第二項</b> バイエル 04 のしくみ .....	57
第六章 まとめ.....	61
<b>第十三節</b> 経済で語ってはいけない .....	61
<b>第十四節</b> 提言 1 ～ 既にある施設の利用を考えよ 1 = 新球場はやめよ.....	62
<b>第十五節</b> 提言 2 ～ 既にある施設の利用を考えよ 2 = 営業権を民間に渡せ.....	63
<b>第十六節</b> 提言 3 ～ プロスポーツを独立採算で行うのは難しい .....	63
<b>第十七節</b> 提言 4 ～ 自主課税権の推進.....	64

## 序文～プロスポーツがそこにある意味

一度に沢山の人間が時間と空間を共有できる観戦型スポーツが「地域振興」や「地域の活性化」に大きく貢献できることはいまさら言うまでもないだろう。通産省（現・経済産業省）が、1990年にまとめた報告書「スポーツビジョン21」においても以下のように記されている。

「プロスポーツや競技スポーツにおける選手のハイレベルなプレー等のみるスポーツも、見る人に大きな感動や活力を与えるという点で、映像や音楽、絵画等の文化・芸術活動に比肩する文化的意義を有するものである」

観戦型スポーツのもっとも大きく華やかな形が、国体や、オリンピック、ワールドカップなどのメガスポーツイベントである。しかし、こうしたメガスポーツイベントは、大掛かりな施設を含めたインフラの整備、外部からの人の流入などによる大きな経済効果をもたらす一方、継続性には乏しい。

一方、スポーツリーグは、定期的かつ継続的に行われ、そのたびに筋書きのないドラマが演じられる。その試合を、現地でもしくは映像や音声を通して、地域住民が共有することになれば、コミュニティ・アイデンティティの醸成に貢献できる可能性をもつ。

であるからこそ、日欧米を中心とした先進地域では、様々なスポーツがプロリーグを形成して、都市や地域を代表する球団が毎年激しい攻防を繰り広げている。

一方で、欧米に比べると、日本のプロスポーツはチーム数が極度に少ないことに気付く。

図表 0 - 1 アメリカのプロスポーツ球団数（プロ野球は崩壊する p109、大坪正則、朝日新聞社、2004）

リーグ名	チーム数	レギュラーシーズン	プレイオフ
MLB	30	68,347,616	1,568,734
NBA	29	20,182,140	1,370,023
NFL	31	16,297,127	721,104
NHL	30	20,614,255	1,691,174
野球マイナーリーグ	200	41,905,756	-
バスケットボールマイナーリーグ	8	367,261	-
WNBA(女子バスケットボール)	16	2,362,412	196,129
AFL(室内フットボール)	16	1,114,496	123,816
ホッケーマイナーリーグ	94	15,823,175	-
MLS(男子サッカー)	10	2,214,878	235,827
WUSA(女子サッカー)	8	584,374	-
MSL(インドアサッカー)	8	783,289	-
合計	480	190,596,779	5,906,807

図表 0 - 1 のように、アメリカには、いわゆる 4 大プロスポーツ<sup>1</sup>だけで、120 球団ある。そのほか、4 大プロスポーツの下部組織やマイナースポーツを合わせると計 480 ものプロスポーツ球団がひしめきあっている。これに加えて、ゴルフやNASCAR（カーレース）などが、4 大プロスポーツと同規模のビジネスを展開している。

また、アメリカでは、バスケットボールとアメフトを中心に大学スポーツも盛んで、ミシガン大学のアメリカンフットボールの年間予算は 7,900 万ドル（邦貨にして 86 億 9,000 万円；\$1=¥110、以下特に断りが無い場合はこの換算値を使う）。これは大リーグ球団の平均に匹敵する。

欧州においても、EU各国において、サッカーリーグが形成され、その登録チーム全てを合わせると、13 万球団を超えるとの話もある。もっともこれは日本で言えば草サッカーチームも入れてのことであるが、プロのチームだけを取ってみても、イングランド<sup>2</sup>に 92、イタリアには 128、スペインには 42、ドイツに 36、オランダに 36 がある。

それに対して、日本においては、プロ野球が 12、2 軍を別組織と無理やり考えても、合わせて 24。サッカーは J1、J2 合わせて 30 しかない。世界 2 番目の経済力を持ち、関東だけでイギリスよりも大きく、東北を合わせればドイツよりも大きい、その経済力に比して、寂しくはないか。経済力と文化力は比例するという。何をやるにも先立つものがあっての

<sup>1</sup> 野球（MLB）、アメフト、（NFL）、バスケットボール（NBA）、アイスホッケー（NHL）の 4 つ。近年は NHL の凋落で、三大プロスポーツという向きも増えている。

<sup>2</sup> サッカー（ラグビーも）の世界では、イギリスは、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドそれぞれが「国」として登録されている。イギリスの経済規模（GDP）は、東京のそれよりも小さいことを考えれば滑稽な話だが、発祥国のプライドとして、各国、容認しているらしい。

ことだと考えれば道理だろう。

また、日本人が欧米人に比して、特にスポーツを好まないということも決してない。1997年に電通が行った大阪、ニューヨーク、ロッテルダム、オークランドの4都市を対象とした「スポーツ文化に関する国際比較調査」【図表0-2】によれば、日本人は、他の先進国の人々と同じか、それ以上にスポーツを好む。特に、みるスポーツに関しては、他の国を大きく凌駕している。

図表0-2 スポーツ文化に関する国際比較調査（数字は%）【電通、1997】

スポーツが好き	日本 78.2	ニューヨーク 85.4	ロッテルダム 79.2	オークランド 79.2
生活に中のスポーツ重要度	日本 72.6	ニューヨーク 61.4	ロッテルダム 64.4	オークランド 72.5
スポーツ中継を毎日見る	日本 31.0	ニューヨーク 19.5	ロッテルダム 9.4	オークランド 14.5
スポーツ環境が整っていると思う	日本 35.4	ニューヨーク 56.1	ロッテルダム 84.2	オークランド 86.0
スポーツする機会が十分にある	日本 39.6	ニューヨーク 74.6	ロッテルダム 55.9	オークランド 83.5
実際にスポーツをしている	日本 44.4	ニューヨーク 71.3	ロッテルダム 54.5	オークランド 66.5

であるならば、日本にもっとプロスポーツ球団が増えてもおかしくない、と考えるのは不自然ではなからう。そして、いま、こうした不思議なギャップを埋めるべく、バスケットボールでプロリーグ設立<sup>3</sup>の動きが盛り上がり、野球においては、四国において新たなプロリーグ（独立リーグ）<sup>4</sup>が2005年から発足する。

ところが、こうしたスポーツリーグを運営していくときに、欧米、特にアメリカにあって日本にはないものがひとつある。地域の協力である。具体的に言えば、公共スポーツ施設の使用に関する協力である。

後で詳しく述べるが、プロ野球の大阪近鉄バファローズの消滅は結局、自治体の協力を得られなかったことが大きい。また、他のプロ野球球団の多くも、自治体の協力が得られず苦しんでいる。新たに発足する、独立リーグ、バスケットのプロリーグもそこで頭を悩ませている。

いまや無駄の代名詞のように言われる「国体」ほか、様々なスポーツイベントが展開された結果、図表0-3の通り、日本には観戦場として立派に機能する公共競技施設がやまほどある。

図表0-3 観客収容数1万5,000人以上の野球場とサッカー場(陸上競技場)【スポーツ白書2010、笹川スポーツ財団】

	施設数(観客収容数>15,000)	1990年以降の設置数
野球場	109	17
サッカー場(陸上競技場)	101	35

<sup>3</sup> 男子バスケットボール国内初のプロリーグ「bjリーグ」が2005年11月に開幕することになった。参加は現在のところ、6チーム。各チームは既存の地元体育館を本拠地とし、ホームアンドアウェー方式で試合を開催するという。

<sup>4</sup> 元西武・ダイエー選手で元オリックス監督の石毛宏典氏が掲げた、四国独立プロ野球リーグ構想。従来の日本プロ野球組織(NPB)とは一線を画し、四国各県1チームずつの4チームで来季からのリーグ戦実現を目指す。その概要は、1シーズンに各チーム90試合。シーズン期間は4月下旬から10月まで。各チームは週4試合を予定している。



しかし、作った方がいいが、利用状況を見ると、W杯のために建設された競技場が顕著だが、毎年の維持管理費も出せずに、初期投資の回収どころか、借金は膨らみ不良資産と化している。シーガイアや大阪ドームのように既に潰れているところも少なくない。当たり前である。

ありとあらゆる娯楽があるこの国において、また一日の余暇は4時間といわれる忙しい現代社会において、とてもそこで観戦したくなるような設備になっていない。建築技術は世界一なのだろうが、そこを利用する、特に観戦者として利用する目線で作られた球場はひとつもない。公共物だから仕方ないというが、では借金が雪だるま式に増えていいわけではなからう。

また、せっかくプロスポーツ団体が利用しようということになると、商業目的だからと、法外な使用料金を取ろうとするため、かえって有効利用が進んでいないケースも多い。

本論文は、今後、飛躍的に増えるであろう、プロスポーツ団体と、全国津々浦々に整備されたスポーツ施設の間をどうつないでいくかを考察した。

冒頭に掲げた通産省の報告書を持ち出さずとも、スポーツはひとつの文化である。そして、プロスポーツリーグを地域に持つことは、地域の活性化や一体感の創出に多大な貢献が出来るものになるはずである。

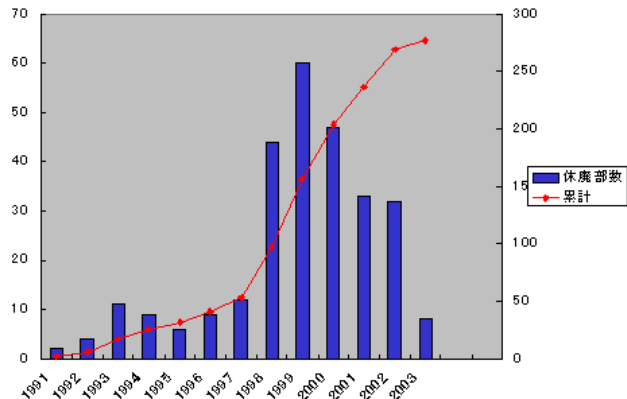
#### 問題提起1～企業スポーツの曲がり角

戦後復興と高度経済成長に寄与してきた実業団スポーツがその存在意義を問われている。スポーツデザイン研究所の調査によれば、1991年以降2003年までに延べ277の実業団運動部が休廃部に追い込まれている。その中には、女子バレーボールの日立など名門チームも多い。

表0-1：年次別・企業スポーツ休廃部数一覧（1991～2003.11）

（スポーツデザイン研究所：<http://www.sportsnetwork.co.jp/>より）

	休廃部数	累計
1991年	2	2
1992年	4	6
1993年	11	17
1994年	9	26
1995年	6	32
1996年	9	41
1997年	12	53
1998年	44	97
1999年	60	157
2000年	47	204
2001年	33	237
2002年	32	269
2003年	8	277



そのなかで最も多いのが野球部である。ピークだった1988年には237チームあったのが、現在は94チームしかない。その多くが、クラブチームとなり、現在クラブチームの数は、1988年の76から現在は233と、実業団チームがそっくり入れ替わった形ではあるが、かつてのように、仕事もそこそこに練習と試合に大部分の力を注ぐというわけにはいかない。

契機となったのは、バブル崩壊とその後に続いた景気の低迷である。

実業団スポーツの経費はその100%が福利厚生費である。つまり、税金で落とせるわけで、これは右肩上がりの経済環境においては、企業にとって都合のいい仕組みであった。税金として霧消するはずの金が福利厚生費の形で、宣伝費の役割も果たし、社員の士気高揚にも繋がった。

ところがバブル崩壊後、企業が利益を出せなくなると、税金対策としての意義はないばかりか、不況を乗り切るために人員削減にまで踏み込む中で、経費のかさむ運動部を抱え続けるわけにはいなくなった。

また、バブル崩壊とその後に続いた景気低迷は、終身雇用で代表される従業員重視型の日本式経営にも大きな変化を迫ることになった。(だがそれは、終身雇用や年功序列的な昇進制度がまったくの間違いだという結論を導いたわけではない。本書の性格上、ここでは深くは論じないが、トヨタやキャノンのように、原則として終身雇用を貫いている企業が世界のトップクラスの企業であり続けている)

不況に苦しみ、自信と羅針盤を失った日本企業の多くは、グローバルイゼーションの名の下に自分たちのルールを世界に適用させようというアメリカの戦略にまんまと乗せられ

た。アメリカ式の経営とは、端的に言うと株主重視。つまり、とにかく利益を出すことである。アメリカでは、人員削減をすると株価は急上昇する。不採算事業を切り離しても同様だ。こうした企業経営においては、もはや会社に誇りを持たせ帰属意識を高める士気高揚、ロイヤリティーは必要なくなる。

こうした短期利益を求める形への変化は、資金調達の方法を見てもよくわかる。かつての日本企業は、銀行から金を借りて、そんなにべらぼうに儲けなくてもいいから借金をきちんと返しながらか、社員を雇って雇用を守り、会社を存続させていけばそれでよかった。実際、80年代は銀行を頂点とする企業グループのケイレッツでがっちりスクラムを組むメインバンク方式が世界の垂涎的であった。

これが今はアメリカ式の直接金融が主である。直接金融では株式を発行して資金を調達する。当然のことながら、株主は株価を上げろ、配当をよこせとなる。そして株価を上げるには上に記したとおり、リストラが鍵となる。

こうした中、とてもじゃないが運動部に金を使えないと考えた結果が、277の実業団スポーツの休廃部である。そして景気が回復基調にのった現在においても、休廃部した運動部を復活させる可能性に言及した企業は3%に満たないという。経営方式が完全に変わったことの証左である。

そして、プロ野球の苦境も、この実業団スポーツに起こっている変化と無縁ではないばかりか、同じ流れで起きた現象として眺めることが出来る。プロ野球の場合はそれぞれが株式会社となっている点で、実業団スポーツとは違うものの、損金が親会社の広告宣伝費として税処理されるさまは、実業団運動部の経費が福利厚生費として税処理される仕組みに酷似している。またチームが、企業体にとって費用対効果があるのかが問われる点も酷似している。

つまり、プロ野球の苦境は、実業団スポーツという形態が大きな曲がり角を迎えていることをより明確にし、スポーツ球団を支えるには、別の方法を模索する必要があるということでもある。

#### 問題提起2～日米におけるプロスポーツに対する税金使用の有無

パ・リーグでもっとも長く存続した近鉄球団が消滅した。その根本にあるのは、親会社

である近畿日本鉄道が 1 兆円を越す有利子負債にあえぎ、赤字事業からの撤退が待ったなしであったことである。実際、近鉄球団は、単体としては、球団創設以来 50 年、ほとんどの年で赤字であったため、不採算事業のひとつであったことには違いない。しかし、これまでずっと赤字でありながら 50 年にわたって保有し続けてきたなかで、なぜいまなのかという、そこには「大阪ドーム」の存在がある。

なぜ大阪ドームか。

ひとつには、移転前の本拠地である藤井寺球場と違い、大阪ドームは沿線ではないことがある。また、ドーム付近に、近畿日本鉄道と阪神電鉄をつなぐ路線を開発する計画もブルの崩壊後、頓挫していたこともある。

しかし、近鉄が最終的に手放すことを決断したのは、年間 10 億といわれる、その球場使用料にある。近鉄球団は、再三にわたり、大阪市に使用料の値下げを懇願したが、それは叶えられず、返ってきた答えは、

「がんばりや」

だったという。

大阪ドームは大阪市の第三セクター。公共物としての性格を強く持つ。ゆえに、商業に使用する際の使用料を厳密に適用する。プロ野球にだけ、特に便宜を図るわけにはいかないというものである。また、球場の看板広告や売店の設置やそこから発生する権利帰属などは、公共物ゆえの非常に強い制約が施されている。

結果、多種多様な娯楽に慣らされた、目の肥えた現代人にとって、魅力のある空間でなくなっている。

実は、これは近鉄に限った話ではない。公共のスポーツ施設をフランチャイズにするすべてのプロ野球球団そしてサッカー球団にあてはまる。

現在、プロ野球球団のフランチャイズのうち、東京ドーム、西武ドーム、福岡ドームを除く 9 のフランチャイズは公共物である。また、Jリーグにはホームスタジアム 29 施設とその他スタジアム 26 施設があるが、そのうち、民間のものは 2 つのみ。つまり 53 のサッカー場が公共物である。

表 0 - 2

## 12球団の球場概要

セ・リーグ	球 団 名	阪神	中日	巨人	ヤクルト	広島	横浜
	球 場	甲子園球場	ナゴヤドーム	東京ドーム	神宮球場	広島市民球場	横浜スタジアム
	所 在 地	西宮市	名古屋市	東京都	東京都	広島市	横浜市
	運 営 主 体	阪神電気鉄道	ナゴヤドーム	東京ドーム	明治神宮	市	市出資の会社
	開 業 年	1924	1997	1988	1926	1957	1978
	運 設 費	160万円	550億円	600億円	53万円	2億6000万円	50億円
	収 容 人 数	5万3000	4万500	5万5000	4万5000	3万2000	3万
	年間動員数	291万4000	223万9500	341万	152万7000	82万8000	122万5000
	球団使用料	非公表	非公表	非公表	非公表	約5億5000万円	約8億円
	球場関連最終損益	非公表	黒字	黒字	非公表	1億1000万円の黒字	3億1100万円の黒字
パ・リーグ	球 団 名	ダイエー	西武	近鉄	ロッテ	日本ハム	オリックス
	球 場	福岡ドーム	西武ドーム	大阪ドーム	千葉マリンスタジアム	札幌ドーム	ヤフーBBスタジアム
	所 在 地	福岡市	所沢市	大阪市	千葉市	札幌市	神戸市
	運 営 主 体	米コロニー・キャピタル系	西部鉄道グループ	市の第三セクター	市の第三セクター	市の第三セクター	オリックスグループ
	開 業 年	1993	1979(※)	1997	1990	2001	1988
	運 設 費	760億円	100億円(※)	498億円	135億円	422億円	60億円
	収 容 人 数	4万8000	3万5879	4万8000	3万	4万2000	3万5000
	年間動員数	328万8000	154万7000	143万3000	119万7000	-	127万5000
	球団使用料	一体運営のため少額	非公表	6億円程度	約2億5000万円	8000万円超	所持者の市に6000万円
	球場関連最終損益	2億円の赤字(経営)	非公表	17億5100万円の赤字	約5000万円の黒字	1億3600万円の黒字	非公表

(注) ※は旧西武ライオンズ球場。動員数、使用料は昨年。動員数は本拠球場公式戦。損益は前期  
日本経済新聞(2004年6月28日)より

この対極にいるのがアメリカである。アメリカにおいても、プロスポーツ球団が使用している施設の大半は公共施設である。

表1-3は最近新たに建設された4大プロスポーツのスポーツ施設であるが、総建設費の64%が公金(税金もしくは地方債)によって建てられている。財政がいつとき、黒字に転じた90年代はもっと華やかで、多くのプロスポーツ球団専用スポーツ施設が公金100%で建設された。

表0-3 1999年以降現在までに新設された球場(\$Millions)

球団名	総工 費	公金 分	公金 の割 合	開場
Atlanta (Thrashers/Hawks)	213	140	66%	1999
Carolina Hurricanes	152	152	100%	1999
Cleveland Browns	288	198	69%	1999
Indiana Pacers	175	175	100%	1999
Los Angeles (Kings/Lakers/Clippers)	350	12	3%	1999
Miami Heat	228	178	78%	1999
Seattle Mariners	498	372	75%	1999
Tennessee Titans	292	227	78%	1999
Cincinnati Bengals	404	404	100%	2000
Columbus Blue Jackets	125	0	0%	2000
Houston Astros	266	181	68%	2000
Milwaukee Brewers	390	275	71%	2000
Minnesota Wild	130	95	73%	2000

San Francisco Giants	306	26	8%	2000
Dallas Mavericks/Stars	420	125	30%	2001
Denver Broncos	401	301	75%	2001
Pittsburgh Pirates	228	188	82%	2001
Pittsburgh Steelers	252	176	70%	2001
Detroit Lions	300	125	42%	2002
Houston Texans	402	325	81%	2002
New England Patriots	412	72	17%	2002
New York Mets	500	390	78%	2002
Philadelphia Phillies	300	185	62%	2002
San Antonio Spurs	175	146	83%	2002
Seattle Seahawks	430	300	70%	2002
Cincinnati Reds	280	280	100%	2003
Green Bay Packers	295	169	57%	2003

Philadelphia Eagles	300	180	60%	2003
San Diego Padres	411	296	72%	2003
合計	8,923	5,693	64%	
平均	308	196		

出典:Sports Economics(Rodney D. Fort, Prentice Hall, 200, p.302)

日本との違いはまず、公金が使われたといっても、プロスポーツ専用のスポーツ施設であること。そして、建設後は、ほとんど0に近いリース料に加え、球場における広告看板、売店のテナント料などの営業権も譲渡されることである。要するに、公金で建設して、後は好きに使用してください、ということである。

その是非はともかく、同じく民主主義国家であり、一人当たり GDP もほとんど同じである、日本とアメリカの間で、プロスポーツ球団に対する「官」の関わり方にこのような大きな違いが生じるのはなぜだろうか。

本論文では、このことを中心に論じたい。

もっとも近年では、両国共に状況はやや変化の兆しがみられる。アメリカにおいてこうした税金の投入に対して疑問の声も高まる傾向にあり、2000年に誕生したサンフランシスコジャイアンツの新本拠地＝パシフィックベルパークは、久しぶりの私有球場である。

一方、日本では、Jリーグ球団の多くが、アメリカのプロスポーツ球団ほどではないにしろ、行政の支援を受けている。

この変化の背景にもせまってみたい。

## 第一章 税金投入の理論的背景～経済効果とその検証

### **第一節** 公共投資理論によるアプローチ



ある町が 100 億円で球場を建設する。耐用年数は 30 年、もしくは 30 年後に老朽化ゆえに使用に耐えられるものではなくなるとする。建設費用は市債。元利均等返済で、耐用年数の 30 年を償還期限として、年利 3%とする。表計算ソフト Excel の PMT 関数を使うと、毎年の支払いは 5 億円ほどになる。つまり、毎年、5 億円以上の純利を得れば、初期投資の費用は回収できる。

ただし、厳密にいうと、話はここでは終わらない。投資の観点では常に機会費用を考える必要がある。この場合で言えば、資金をスポーツ施設に投資せずに、他のものに投資した場合に得られる額を勘案する必要があるということである。

たとえば、100 億円の資金を、球場建設に使う代わりに、年利回り 3%の 30 年の長期国債に投じたとすれば、毎年 3 億円を得ることが出来るばかりか、30 年後には 100 億円がそのまま償還される。

これを上回るだけの投資効果を球場の運営によって得るには、初期投資の回収に必要な 5 億円に加え、長期国債に投資した際の年利 3 億円、更に 30 年後の将来価値 100 億円に相当する毎年の純利が 2 億 1,000 万 (Excel の FV 関数とゴールシークの組み合わせによるシミュレーション) の計 10 億 1000 万円を、毎年、生み出すものでなければ、正しい投資とはならない。

つまり、厳密に言えば、球場から発生する利益の所在にもよるが、球団他からのテナント料、看板広告料、駐車場料金などから毎年、10 億 1,000 万を回収しない限りは、投資に見合う効果を得ることが出来ない。

ところが、アメリカの地方自治体においては、それを回収しようという積極的な動きがみられない。MLB のシカゴホワイトソックスは年間 1 ドル！NFL 球団のボルティモア・レイブンズ、田臥勇太 (24) が所属する NBA のフェニックスサンズに至っては、賃貸料を 1 円も払っていない。

他の球団も、賃貸料を払っているケースは散見されるが、1 億円を越すようなケースは稀であり、10 億円を越す大阪近鉄球団や 8 億円の横浜ベイスターズ、2 億 5,000 万の千葉ロッテマリーンズなどに比して、非常に小額である。また、アメリカのプロスポーツにおいては、球場における営業権を球団に譲渡するのが通常であり、その際は、売店のテナント料、場内の広告看板料、駐車場料などはすべて球団に帰する。

ただし、地方自治体の場合は、民間企業とは違い、スポーツ施設そのものの損益だけで投資判断をするわけにはいかない。費用面で言えば、たとえば、施設周辺の渋滞、治安などを勘案する必要がある。

また、メリットでいえば、住民のアイデンティティの向上、地域活性化など、必ずしも経済的な測定が出来ないものもあるが、球場周辺の飲食店、交通機関など、人が動き、モノが動くことによる経済効果も見逃せない。

## **第二節** 経済効果という概念

そこで登場する概念が、経済効果である。「経済効果」の言葉自体は、日本国民の間に広く浸透した言葉である。空港や新幹線、高速道路をはじめ、公民館、スポーツ施設などの大規模な建設にはじまり、ワールドカップやオリンピック、博覧会、さらにはプロ野球球団の優勝、キャンプなど、ありとあらゆる特別行事に際して、必ず、どこかでだれかが経済効果の測定を行い、その結果が、報道されてきている。

最近ではプロ野球において、楽天球団が仙台に本拠地を新たに構えることに関する経済効果の測定が幾つかの機関によってなされている。

ここでは、経済産業省東北経済産業局が発表した、「東北新球団による東北地域への経済波及効果分析」をかいつままで掲載し、経済効果とはどのようなものなのか。そして、その正しい見方について簡単に記しておく。

まず、東北経済産業局の前提は以下の表の通りである。この分析が行われたのは、新球団が楽天になるかライブドアになるか決定する前であり、両社の見積もりの中間に近い数字を取ったものと見られる。

表 1 - 1 東北経済産業局が見積もった、経済波及効果推計のための基礎データ

試合数	68試合
入場者数	20,000人
入場料	2,300円
1人あたり消費額	4,992円
1軍観客消費額(直接効果)	99億円
2軍に係る直接効果	2億円
球場改修費(直接効果)	30億円
直接効果合計	131億円
経済波及効果	208億円

直接効果とは、楽天の試合が行われることによって発生するであろう消費の総計である。もっとも単純な入場料を例に説明を試みると、一試合推定入場者数 20,000 人 × 入場料 2,300 円 × 試合数 68 = 32 億円となる。

残る項目は多少、複雑になる。たとえば、交通費などは、電車、車、タクシーなど幾つかの方法があり、また移動距離も各人様々である。東北経済産業局は、2万人のうち1割が仙台市外から、更にそのうちの1割(全体の1%)は県外からと推定しているほかには明らかにしていないが、こうしたシミュレーションは、お手のものである。結果出てきた数字が以下の表の「直接効果」である。

この直接効果は、入場者数や一人当たり出費など前提となる数字が正しいと仮定すれば、現実に動くカネの総額である。換言すれば、表 1 - 1 にあるとおり、新球団誕生によって 131 億円が、参入決定もしくは改修工事着工の時点から、来年度シーズン終了までに動くカネの総額である。

表 1 - 2 東北経済産業局による経済波及効果推計表

	直接効果 (億円)	一次波及 (億円)	二次波及 (億円)	総合効果 (億円)
直接需要	101	38	20	159
入場料	32			
交通費	16			
飲食・宿泊費	31			
関連商品等売上	22			
球場改修	30	11	7	48
合計	131	49	27	208

ここから話は幾分、ややこしくなる。経済効果を計る際には、直接効果に乗数をかけて波及効果を算出する。なぜかという、たとえば、飲食費の需要の増加は、原材料の供給などを通じて、農林水産業や食品製造業、電力・ガス・熱供給等、様々な関連産業の生産を誘発することになっているからだ。これが一次波及。東北の新球団が東北に及ぼすそれは49億円と計算されている。

二次波及は、これらの生産活動の結果、雇用者所得が増加し、新たな消費需要が生まれ、生産を誘発することを計算するものである。東北のケースでは27億円。これで合計208億円というものである。

この波及効果をもう少し分かりやすく言い換えてみよう。たとえば、私がテレビを10万円を買うとする。この時点で10万円が直接効果としてカウントされる。次に、販売店は、卸問屋から仕入れている。これがたとえば7万円とすれば、この7万円もカウントされる。そして卸問屋は製造メーカーからテレビを買っている。これがたとえば5万円とすれば、この5万円もカウントされる。製造メーカーは、テレビをつくるために様々な原材料もしくは部品を購入しており、これもまたカウントする。これが経済波及効果である。

この計算、何かおかしいと思うに違いない。おかしいのである。

どうおかしいのか。たとえばGDPを考えてみよう。GDPとは、一定期間内に産み出された付加価値＝利益の総額である。この計算方法を用いれば、さきのテレビの話であれば、販売店のそれは $10 - 7 = 3$ 万円、卸問屋のそれは $7 - 5 = 2$ 万円。合計額は最終支出額の10万円とイコールになる。

無論、産み出された利益は消費に向かうため、波及効果というのはあってよい。しかし、現在の経済効果の計算は、あまりに現実離れしているということだ。

実際、経済効果という数字は、プロモーション目的の煽りの数字であることは、経済に関わる人間はみな知っていることである。プロ野球の観客動員数、デモの参加人数と同じことである。

ところが不思議なことに、東北にプロ野球が誕生する場合もそうだが、スポーツを中心として、特別な出来事が起こると、必ず経済効果が計算され、また、実際に、かなりその数字をあてにする場面が多い。

問題はそこにある。

### 第三節 「巨大な経済効果」というまやかに踊った自治体

その際たるものが、2002年ワールドカップといえよう。大会を仕切った代理店の系列会社のシンクタンクが発表した3兆3,000億円という数字を根拠に、将来のビジョンまったく無いままに、とにかく空いている土地を探してスタジアムを作ってしまった。

その結果が以下の表の通りの体たらくである。

表1-3 ワールドカップ使用スタジアムの苦境（日経新聞朝刊、平成15年5月26日）

W杯スタジアムの概要

スタジアム名	設置自治体	建設費	起債額	2003年度 収支見込み
札幌ドーム	札幌市	422	296	0.25
宮城スタジアム	宮城県	269	235	▲1.6
新潟スタジアム	新潟県	312	155	▲3
カシマサッカー スタジアム	茨城県	234	156	▲1.3
埼玉スタジアム	埼玉県	356	354	▲4.81
横浜国際総合競 技場	横浜市	603	418	▲5.38
静岡スタジアム	静岡県	298	223	▲4.18
長居スタジアム	大阪市	6.7	6.4	▲1.06
神戸ウイングス スタジアム	神戸市	230	80	0
大分スタジアム	大分県	251	156	▲2.5

(注)単位は億円、▲は赤字。カシマサッカースタジアムと長居スタジアムは改修で、建設費、起債額の数値はいずれも改修費の分

起債額とは、一般財源や補助金などで足りない財源を地方債で補った分であり、全10会場合わせた起債額は2,000億円を超える。

あれだけ盛り上がったのだからいいではないかとの声もある。私もそう思わないでもないが、神戸ウイングと札幌ドームを除くと、維持費すら賄えなうことが出来ていない。特に悪いのが、横浜国際競技場。年間維持費は8億円を越える一方、収入は3億円に届かず、5億円以上の赤字。

つまり、毎年、借金が膨らむ構造になっているのである。

繰り返すが、ワールドカップの会場を作ったことはそれはそれでいい。私は、こうしたスポーツ施設は、図書館や美術館と同じく文化的公共財としての性格をもつと考える立場

であり、本論文も、スポーツが人々に及ぼすものは金銭で測れるようなものでないという立場から書いている。

しかし、作ったものを将来、どのように活用していくか、そのビジョン無く、「巨大な経済効果」という言葉に酔いしれ、ゴーサインを出す自治体にはぜひ、猛省を促したい。私は本研究に際して、ワールドカップ「跡地」を幾つか訪問したが、仰天するばかりであった。たとえば静岡スタジアム。東海道本線沿いではあるものの、そこは人里から離れた山の中腹である。W杯開催に際して作った駅は現在も存在するものの、昼間は無人駅。地理的に考えても、首都圏および中部圏のベッドタウンになる可能性はなく、あそこに新興住宅街を開発することも考えられない。よもや浜松のベッドタウンにするというわけではあるまい。浜松にベッドタウンは必要ない。職住近接が十分成り立つ地である。

経済効果分析の最大の問題点は、人々の可処分所得は一定であるという大原則を無視していることだ。つまり、球場で消費すれば、その分の消費をどこかで抑制する。せっかく新球団が来たからと、歯を食い縛って消費する人間もなかにはいようが、多数派ではないだろう。

実は、「経済効果」が本当にあるのは、その域外から人が来た場合のみだという説がアメリカなどでは有力になってきている。

## 第二章 アメリカの自治体が税金を投入する背景

### **第一節** Build it and they will come.

フィールド・オブ・ドリームズという映画がある。ケヴィン・コスナー扮するアイオワ州の農夫が、ある日「それを作れば、彼らは必ず来る = Build it and they will come.」という天の声を聞く。最初は「それ」や「彼ら」が何のことか分からなかったのだが、「それ」とは野球場で、「彼ら」とは野球に人生を捧げた往年の名選手たちの霊だと悟り、自分のトウモロコシ畑をつぶして立派な野球場をこしらえると、本当に往年の名選手（の霊）がやってきて野球をするという物語である。

まったくのファンタジーの物語だが、アメリカでは、この映画が公開された 1989 年前後から、公費でプロスポーツ球団の大規模スポーツ施設を作ることが習慣となった。

その心は、まさに If you build it, they will come.

地方自治体は、プロスポーツ球団の大規模スポーツ施設を建設すれば、荒廃の一途を辿り、特に夜は、犯罪蠢くゴーストタウンとなっていたダウンタウン（市の中心部）が活性化されると期待した。

具体的には以下の4つである。

- 1) 地元住民が、仕事が終わると一目散に郊外の自宅に帰ることはなくなる。
- 2) そうなれば、こちらも郊外に脱出していた、レストラン他の商業施設も戻ってくる。
- 3) 観光客が来てお金を落とすしていく。
- 4) 便利なダウンタウンでの生活が見直され、ドーナツ化現象に一定の歯止めがかかる。

日本においても、中心部の夜間人口の減少は少なからず起きている現象だが、アメリカにおけるそれは日本のそれとは比較にならない。アメリカにおけるダウンタウンは、特に夜間においては、犯罪の町であり、一般の人間が近寄れるような場所ではなくなっている。

この現象は70年代あたりから顕著になり、大規模スポーツ施設の前に施された対策は、水族館、イベント、ショッピングモールなどであった。では、なぜ、公的資金による大規模スポーツ施設の建設がいまも続く潮流となっているのか。

それは、スポーツ施設を核とした都市再開発が、ボルティモア市、クリーブランド市において、少なくとも外見上は、劇的な変化を町にもたらしたことによる。

## **第二節** 税金で球場を作る契機になった都市1～ボルティモア市

図2-1 ボルティモアの位置【MapQuest ウェブサイト([www.mapquest.com](http://www.mapquest.com))より】



ボルティモアは、アメリカ合衆国メリーランド州北部の都市。チェサピーク湾奥のパタプスコ川河口に位置する。世界最大級の天然港をもつ港湾都市であること、また、鉄道・道路網、航空路の拠点でもあることから、古くから商工業が発達した。特に、盛んだったのが、製鋼業と石油精製業だったが、1950年代以降の、重厚長大産業の衰退と、自動車の発達による郊外化がすすみ、中心部は空洞化と共に、建設物の老朽化と犯罪の増加がすすみ、アメリカの多くの都市にみられる都市問題に悩まされていた。それを象徴するように、同市の人口は1950年の950,000人を境に低落の一途をたどり、現在は650,000人である。

こうした事情を背景に、その後、多くの大リーグ球場のモデルとなる、オリオール・パーク・アット・カムデン・ヤードは1988年に着工、1992年に誕生した。当初、慢性的財政難に悩むボルティモア市そしてメリーランド州が、営利企業であるプロスポーツ球団のために、100%税金で、2億ドルの建設費を負担することの是非を問う声もあったが、上に記したように、都市問題が深刻であったこと、また、1984年に同市のNFL球団コルツが、インディアナポリス市に移転しており、MLB球団のオリオールズを同市に残すことは、市にとって重要なことであるとの意識があった。

実際、オリオールズ球団は、80年代を通して、新球場を作ってくれなければ移転すると圧力をかけ続けており、特に、コルツが移転した1984年以降は、フロリダ州タンパ市ほか様々な具体名を挙げながら、市と州に揺さぶりをかけていた。

出来た新球場はアメリカ建築協会の賞を貰うなど、都市の景観と見事にマッチし、ダウ



ンタウンの再開発のシンボルにふさわしいものとなった。ライト後方のレンガ造りの旧倉庫を球団事務所や店舗として利用し、球場もレンガ色を基調とした、暖かみのある、古き良き時代を想起させる。この球場をデザインした。

ただし、シンボルではあるものの、実際の再開発は、オリオールズの新球場が完成する11年前、1981年に既に完成しており、オリオールパークあつての再開発とはいえない。実際、1981年に完成したインナーハーバーは、その後の日本のウォーターフロント開発のモデルにもなったほどの見事な出来栄で、完成した年には、フロリダ州のディズニーワールド以上の観光客が同市を訪れた。

もうひとつ挙げるなら、オリオールパークが、成績は低迷しても球場は満員であるほど実に魅力的な球場であることには違いないものの、それによって市がどれほど恩恵を被ったかについては懐疑の声が多い。これについては後ほど検証するが、このオリオールパークの成功が、これ以降、爆発的に増える、公金による新球場の理論的支柱になっていったことには違いない。

### 第三節 税金で球場を作る契機になった都市2～クリーブランド市

図2 - 2クリーブランドの位置【MapQuest ウェブサイト(www.mapquest.com)より】



「大規模スポーツ施設が都市の再開発の目玉になる」という神話を作り上げた立役者のもうひとつが、クリーブランド市である。

クリーブランド市はオハイオ州北部に位置し、五大湖の1つエリー湖に面している。

港湾都市として、鉄鋼、石油精製、工作機械、自動車などの重工業を中心として発達してきた同市だが、産業構造の変化により、ボルティモアと同様、1950年代以降は、多くの企業が転出するなど衰退を続け、失業率は4.6%から10%へと上昇した。

企業が移転するにつれ人口も減少を続け、1950年に91万5,000人の人口を擁し、アメリカ有数の大都市であったクリーブランドの人口は、1990年には50万6,000人まで落ち込み、1950年からの40年の間に人口が半減している。

人口流出の結果、失業者、貧困家庭の率が高くなり、また、うち捨てられた廃墟のようなビルや住宅が数多く残るなど都市環境が大きく悪化し、一時は廃墟の街とまでいわれるに至った。映画「メジャーリーグ」(1989年)は、そんなどん底のクリーブランドを舞台にした映画だった。斜陽著しい町の、これまた落ちぶれた大リーグ球団のクリーブランド・インディアンズが、寄せ集めの軍団で優勝を目指すという物語である。

新球場建設が、ダウンタウン再生の最後の仕上げだったボルティモアに対して、クリーブランドでは、新球場の建設がダウンタウン再開発計画の核であった。その概要は、廃墟と化していた倉庫群や中央市場の跡地に野球場とアリーナを中心とする複合施設「ゲイトウェイ」を総工費4億3,500万ドルをかけ建設するというものであり、着工は1990年。4年後には、ジェイコブズ・フィールド(インディアンズの本拠地球場)、ガンド・アリーナ(バスケットボールやアイスホッケー、コンサートホールの多目的施設)が完成。その後も、エリー湖畔にロックの殿堂やクリーブランド・ブラウンズ・スタジアム(フットボール競技場)を建設するなど、大規模な再開発プロジェクトにより、町の風景は一変した。

ジェイコブズ・フィールドは、90年代後半を通して、インディアンズ主催試合のチケットがシーズン開始前に完売となるなど、確かにダウンタウンの活性化に貢献し、球団も、映画「メジャーリーグ」に描写されていた通りのどうしようもない球団から、常勝球団へと変身した。

ただし、再開発指定区域=球場の周辺こそ、レストランやバー、土産物屋などで賑わっていたが、ほんの数百メートル離れると、廃墟と化したビルが立ち並び、薄暮になると、恐怖で身震いする、そんな風景が町を覆っている。

実際、同市は今年、逼迫する財政状況下、予算削減のため数百人の警察官と消防員を解雇。ゴミ回収を含む公共サービスの回数を減らした。また、教師や公務員も削減しており、

さらに 6,800 万ドルの増税で公立学校の需要を賄おうと懸命である。

### 第三章 公共性を得られぬ日本のプロ野球

#### **第一節** 横浜ベイスターズの悲劇

第三セクター大阪ドームと近鉄球団の例は、序章で記したとおりだが、自治体、もしくは第 3 セクターが運営している球場は、大リーグ他アメリカプロスポーツの競技施設とは対照的に、球場内で発生する利益は基本的にすべて球場に吸い取られているのが、日本のプロ野球の現状である。

典型的なのが、横浜スタジアムと横浜ベイスターズとの関係である。

スタジアムは、場内の広告からの売上、売店からのテナント料はほとんど全て、そしてチケット代の 25.5%を収入でもって行く。

この結果、横浜スタジアムは、太陽ホエールズが移転した 1978 度から黒字経営を続け、優勝した 1998 年には売上 50 億円、当期利益 13 億円をたたき出している。そして観客動員に苦しむ現在でも、当期利益 5 億円以上を確保している。

表 3 - 1 横浜スタジアムの損益計算書【出典：(株)横浜スタジアム発行の経営状況公開シートより】

	区分	H10	H11	H12	H13	H14
		金額(万円)	金額(万円)	金額(万円)	金額(万円)	金額(万円)
財産の状況	資産合計	1,307,712	1,307,025	1,349,848	1,368,871	1,369,725
	流動資産	1,020,684	1,002,920	1,040,166	732,895	524,980
	内現金・現金同等物	0	0	0	0	0
	固定資産	287,028	304,105	309,682	635,976	844,745
	内有形固定資産	24,139	6,178	6,620	6,801	16,304
	負債合計	143,697	102,063	96,118	85,792	74,783
	流動負債	136,822	94,263	87,245	75,302	62,830
	内借入金	0	0	0	0	0
	固定負債	-	7,800	8,873	10,491	11,953
	内借入金	0	0	0	0	0
自己資本	自己資本	1,164,016	1,204,962	1,253,730	1,283,079	1,294,942
	内資本金	348,000	348,000	348,000	348,000	348,000
	内剰余金他	816,016	856,962	905,730	935,079	946,942
借入の状況	当期借入金	0	0	0	0	0
	当期借入金返済額	0	0	0	0	0
	正味借入金増減	0	0	0	0	0
収支の状況	営業収益	508,196	449,703	445,982	395,633	350,171
	内横浜市委託料	6,318	6,157	7,434	4,558	4,190
	内利用料金収入	-	-	-	-	-
	営業費用	386,374	337,642	338,284	310,853	301,147
	営業利益	121,822	112,061	107,698	84,780	49,024
	営業外収益	8,755	6,114	5,175	7,189	5,360
	内横浜市補助金	0	0	0	0	0
	営業外費用	848	207	350	161	288
	税引前当期利益	129,729	117,968	112,523	91,809	54,095
	税引後当期利益	66,561	63,968	64,701	48,874	31,063
当期未処分利益	72,366	69,912	73,680	55,029	36,892	
次期繰越利益	5,944	5,499	6,155	5,829	6,052	

さらに特筆すべきは、長期負債のない、つまり無借金経営であることで、まさに磐石である。

一方、横浜ベイスターズの経営は楽ではない。未確認情報だが、ここ数年は赤字転落したという話も伝わってきている。

広告看板にしても、売店のテナント料にしても、横浜ベイスターズあってのものであることは明白であるが、市の主張は、一民間企業に便宜を図るわけにはいかないで一貫していたという。ならば、と企業名の「大洋」を取り、横浜ベイスターズとしてみたが、それでも駄目。極め付きは1998年。38年ぶりに日本一になったこの年は、地下街に大魔神神

社が出来るなど、横浜市を挙げての大変な盛り上がりになった。球場の利益も他の年を大きく凌駕する数字となった。

球団は、同じ年に神奈川県で行われたゆめ国体を引き合いに出して、これだけ市を挙げて盛り上がったということは、横浜ベイスターズにも公共性を認めてくれてもいいのではと主張した。具体的には、国体にスポーツ振興の名の元に何千億円もかけているのであれば、ベイスターズに対しても、せめて球場使用料を減免する措置を取ってくれないかと頼んだ。しかし答えはノー。

私はこうした自治体の姿勢が間違っているとは言わない。むしろ正論である。また、球界関係者がよく嘆く、「Jリーグには税金を入れているうえに、競技場も廉価で提供しているのに、プロ野球にはどうして？」という点に関して、これはプロ野球の理念と戦略の間違いから来るもので、自治体を責めるのは筋違いである。

それにしても、横浜というところは公共事業のメッカで、じゃんじゃん、ゼネコンなどには儲けさせた。W杯のために603億円かけて建設した横浜国際総合競技場もそのひとつであろう。

## 第二節 全て民間でやるのは難しいプロスポーツ事業～福岡ダイエーホークスの例より

スポーツ球団が、球場の営業に携わることが出来れば、日本においても、スポーツビジネスが成立することを、福岡ダイエーホークス球団を例に説明を試みる。

表3-2 福岡ダイエーホークス球団単体の損益計算書

球団だけだと赤字に見えるが			
営業収入		営業費用	
興行権料	33	選手および現場首脳陣	38
放送権料	9	遠征費	3
広告	3	2軍経費	3
営業収入	2	用具、合宿など	3
ダイエーからの広告料	5	編成費償却	5

		スタッフ	1
		他一般管理費	7
営業収入	52	営業費用	60
		<b>営業損失</b>	<b>-8</b>

プロ野球ビジネスのしくみ(自著)、日経ビジネス2004年9月20号の数値などに独自の取材を加えて作成した2003年の推定値

表3-3 福岡ダイエーホークス球団と福岡ドームを合算した損益計算書

**球団とドームを合算すれば営業は成立する**

営業収入			営業費用	
一般チケット	25		売上原価	35
年間予約席	32		選手および現場首脳陣	38
広告看板	29		人件費	21
個室	15		水光熱費	7
放送権	9		編成費償却	5
その他(貸館ほか)	19		他一般管理費	48
グッズおよび飲食	39			
広告(球団)	3			
営業収入(球団)	2			
ダイエーからの広告料	5			
営業収入	178		営業費用	154
<b>営業黒字</b>	<b>24</b>	<b>24億円の黒字!</b>		
		しかし、右の三つを入れると	減価償却費	21
			公租公課(固定資産税など)	7
			支払利息	9

				37
			<b>最終損益</b>	<b>-13</b>

プロ野球ビジネスのしくみ(自著)、日経ビジネス2004年9月20号の数値などに独自の取材を加えて作成した2003年の推定値

ホークス単体でみると、表3-2の通り、赤字が出る。しかし、実はこれは興行権という一種の会計上の操作を施しているがゆえであり、実際の数字を反映したものではない。この興行権とは、年間予約席、一般チケット、個室、広告などを元に算出されるのだが、端的に言えば、球団とドームの間における収益の割り付けに過ぎない。これは、ホテル、ドーム、球団を合わせたいわゆる「福岡3事業」をすべてダイエー本体が保有していた頃からの商慣行で、その目的は、主として、3事業ばらばらのセクショナリズムに陥っていた体制をコラボレーションの体制にするためのものであったが、本論文ではここには深く立ち入らない。

ではコロニーが買収したあとも、この商慣行が引き継がれたのはなぜかということ、ビジネスとして上手くいっている福岡三事業のしくみをそのまま温存しようとしたからだというのがひとつ。もうひとつの理由は、プロ野球界の外資規制のために形式上は不可能である球団の保有を、実質ベースで保有するために、便利な仕組みだったのだろう。

いうまでもないことだが、あの3事業のコアは球団である。年間70日程度、数万人の人間を一箇所に集めることの出来る球団があって初めて、ドームはもちろん、ホテル、ショッピングモールなどの大型施設が生きてくる。

さて、この球団単体の数字を、アメリカや欧州のスポーツ球団のように球場ビジネスで上がってくる利益と費用を合算したものでみれば、表3-3の通り、しっかり黒字が出て、見事にビジネスとして成立するのである。

これが意味するところは実に大きい。ホークス球団はパ・リーグ所属であり、セ・リーグの人気球団である巨人戦の恩恵に預かることは出来ない。そして地方都市である。それでもプロスポーツ、それも、日本のなかでもっとも規模の大きいプロ野球ビジネスを展開できている。

福岡ドームに行くと気が付くが、女性ファンが実に多い。しかもカップルではなく、仲

間と連れ立ってきている。4割近くを占めているという説もある。聞けば、楽しいからだという。確かに、球場内外は、野球というよりお祭りの雰囲気だ。場内には、バーもあれば、ゲームセンターもある。場外に出れば、ショッピングモールもあれば、託児所もある。1クールごとにつけているスポンサー主催のイベントも彩りを添えている。

こうした演出が出来るのは、施設あつてのことである。無論、その営業努力と創意工夫も見逃せないが、本論文とは関係ないので、ここでは割愛する。

ただし、である。忘れてはいけないのは、大型施設を建設した初期負担で結局、立ち行かなくなったことである。球場だけを取ってみても建設費は760億円。利子が3%として、毎年の利払いだけで凡そ22.8億円。そこに、減価償却、固定資産税などが重くのしかかる。ダイエー保有時代に球団が明かした数字はそれぞれ、21億円、7億円である。

ダイエー保有時代に一度、コロニーに売却された時点でもう一度、債権の放棄を受けているものの、初期投資の費用を負担が大きな足かせとなった。

球場ビジネスを展開できればプロ野球は、たとえパ・リーグの地方球団といえども、営業として成立することをダイエーは証明した。しかし、それをやるには、自治体の協力が期待できない環境下、球場のような大型施設を自前で負担せざるを得ない。そうなることやりは厳しいというのがプロ野球の現状だ。

参考のために、民間の大型施設でも東京ドームは成功している。黒字。巨人の本拠地、東京ドームは日本ハムファイターズが札幌市へと移転した今季も、ドーム事業は七月中間決算で前年同期比1%の減収にとどめた。通期でも二、三%減と見る。今春の米大リーグ開幕戦に加え、イベントやコンサートの増加で稼働日数二百五十日を維持する。

しかし、これは東京という世界最大のマーケットをもつゆえであり、東京ドームでできるのだから、民間によるかたちも可能であるとはいえない。

これを知っていたJリーグは、自治体を巻き込む戦略を練り、実行に移している。その戦略について、同じ福岡における、ホークスとJリーグ球団アビスパに対する自治体の支援状況を比較しながら説明する。

その前に、Jリーグの現況について簡単に触れておく。

### **第三節** Jリーグの実態

Jリーグは1993年に日本初のプロサッカーリーグとして登場。ブームとその後に続き



た長い低迷を乗り越えて二年。球団数は当初の14から28に増え、その28球団中18球団が黒字経営をするまでになった。揺籃期からいよいよ成長期に入らんとしているといえよう。

また、サッカー不毛の日本にプロリーグを創設してからわずか9年後に、ワールドカップを開催するまでになったのは、長足の進歩というほかない。それも、その9年間のほとんどが、逆風吹きすさぶ厳しい経済環境に曝されていたことを考えれば、驚嘆に値する成功である。

ただし、である。Jリーグの経営自体はまだまだ厳しく、ブーム最盛期の2年目（1994年）とほとんど変わらない年商総額でありながら、球団数は当時の2倍であること、最大の収入源が、名目上は広告料となっているが実態は旧親会社からの赤字補填であることなど、問題は、いまだ山積ではある。

#### **第四節** ホークスとアビスパ

福岡ダイエーホークスとアビスパ福岡に対する支援状況の差異について、去る7月末、私は、福岡市民局を訪れた。福岡市には、福岡ダイエーホークスとJリーグのアビスパ福岡が本拠地を構えている。

1982年、中央防犯サッカークラブとして静岡県藤枝市で発足したアビスパが福岡に移転したのは、1995年に福岡市民50万人による誘致活動支援の署名を受けてのことである。ところが、誘致までは盛り上がった市民の熱も冷め、成績は低迷してしまった。

市民による誘致で出来たその経緯ゆえ、福岡市は、当初の資本金1億円に加え、増資4億円を引き受け、さらに9億円を超低利で融資した。このときの金融支援には賛否両論があり、議会でも紛糾したが、支援しなければ潰れてしまう以上、仕方ないという結論だった。現在もスタジアムのリースの減免などで支援は続いている。

いっぽう、プロ野球の福岡ダイエーホークスに対する支援としては、市の職員厚生会としてシーズンシートを計70席購入しているほかには、市役所壁面の応援横断幕設置、優勝パレードなど側面支援の色が強い。アビスパに対するそれと比べると、その差は大きい。

実は、福岡に限らず、Jリーグが本拠を構える自治体は、程度の差こそあれ、資本参加などの本格支援をしているのが通常である。たとえば仙台市も、ベガルタに対し、年間7,000万の支援を行なっている。磐田市はジュビロに対し、資本を3,000万円入れている。

さて、この違いはなんだろう。

福岡市民局によれば「理念の違い」とのこと。

厳密に言えば、プロ野球もプロサッカーもお金を取ってお客に試合を見せている。それはまったく変わらない。それでも、両者には大きな差、つまり、理念の差があるというのである。

「Jリーグの場合は、その規約に、地域社会の中のスポーツ文化を育てること、またそのためには自治体の支援を必要としていることが明記されています。そして、福岡市では市民 50 万人の署名が集まり、つまり、その方針に賛同するという事になったわけです。こうしたJリーグに対して、プロ野球はどう見ても興業ですよ。税金を扱う以上、正面からの支援とはいかないんですね」

正論である。

この福岡市はじめ日本の自治体が税金支援を快諾する J リーグの理念とは次の一文である。

「豊かなスポーツ文化の振興および国民の心身の健全な発展への寄与」

初代チェアマン川淵三郎氏（現日本サッカー協会キャプテン）は敢えて「サッカー」の文言を入れなかったのがミソなんだよと、どこかのラジオ番組で語っていた。ただし、Jリーグへの自治体支援もアメリカに比べれば些細なものである。先に記したように、アビスパ福岡に対する二次支援（増資）の際には、市議会が大混乱に陥る論争になった。その際、反対する側の言い分は「民間企業にそのような支援はいかなものか」というものであったという。経済的に見合うのかどうかよりも、そこにスポーツ球団があることにより住民に生じる一体感や話題の提供、健全な娯楽。こうしたところで論議をしてもらいたいものである。

地方都市でありながら、不人気のパ・リーグにありながら、ほぼ毎試合球場を満員にしている福岡で、プロスポーツ球団が住民にとって大切なもちものとなっている様子を私はみた。

福岡市での調査を終え、福岡空港に入ったときのことである。

空港職員はもとより、日本航空や全日空の社員までみな、ダイエーのレプリカユニフォームを着て仕事をしていた。チェックインついでに全日空の職員に聞いてみると、こんな

答えが返ってきた。

「いま、プロ野球、いろいろゴタゴタしてるじゃないですか。ホークスの名前もよく出て  
いるし。だから、ここはみんなでホークスを応援していることを示そうじゃないかという  
ことで、自発的にやっているんですよ」

「スポンサー契約か何かしていると思いましたよ」

「いえいえ。地下鉄の職員もみんなやっているそうですよ。あと、日航さんも」

以前、坂井保之氏（クラウンライター、西武、ダイエーで代表を歴任）から、ライオンズが福岡を去った経緯について詳しく聞いたことがある。それは悲しい物語だが、端的に  
言うと、福岡市民がライオンズを支えられなかったということだ。

市民の間にはそのときの喪失感がトラウマとなっているという。つまり、ホークスの現  
在の人気はそうした過去があるからこそだというわけだが、それにしても、私が見た現実  
は、たしかにホークスが市民にとってなくてはならないものになったことを示すひとつの  
証左であることには違いない。

それでも、自治体の支援は取りつけられない。

よしあしは別にして、プロ野球が自治体の支援を得られる可能性はあるのか。福岡市民  
局の担当者は、個人的な話と前置きしてこう語っている。

「私も野球は大好きですから、もちろん個人的にはダイエーを支援したいという気持ちは  
ありますが、公金、税金を使うとなると、どうしても大義名分と意味づけが必要となると  
思いますよ。今のままでは、Jリーグのような形で自治体が応援するというのは難しいで  
しょうね」

役人に頼ってはいけない、「官」にやらせるとろくなことがないという意見もある。その  
是非はともかく、アメリカのプロスポーツは税金の支援がなければ、アメリカでもっとも  
人気のあるプロスポーツの座を不動のものにしているNFLはともかく、大リーグのほと  
んどは持たないだろう。

## 第四章 スポーツ球団と地域経済との関わり方諸例

### 第一節 ペンシルバニア州レディング市

スポーツ球団が地域にあるのはいいものだ。そんな思いが、税金による支援に結びつい

ていることを、アメリカの自治体を訪れるたびに感じる。

ペンシルバニア州レディング市もそんな町である。

図4 - 1 レディングの位置【MapQuest ウェブサイト(www.mapquest.com)より】



同市は、人口 8 万人あまりの小さな町である。嘗ては、フィラデルフィアと結ぶ鉄道（レディング鉄道）の要衝として栄え、日本でもお馴染みのゲーム、モノポリーのなかにも登場する町でもあった。しかし、輸送手段の変化、石炭産業の衰退により、現在、嘗のような輝きは無い。実際、貧困線以下の暮らしをしている割合が人口の 22.3%。これは、全米平均 12.5%の倍近い数字である。町の活性化への取り組みも遅れが目立ち、幹線道路を整備し、アウトレットを誘致したり程度で、有効策を打ち出せていない。

このレディングの町にあるのが、大リーグ球団フィラデルフィア・フィリーズ傘下のレディング・フィリーズという A A<sup>5</sup>の球団である。

同市は、多くのアメリカ北東部の都市と同様、古くから野球が盛んであり、1883 年には既に球団があったという。現在のフィリーズ球団も 1967 年以来ずっとそこにあり、年間観客動員数は AA に属する全 30 球団中のトップ 5 をはずしたことはないほどの人気である。

<sup>5</sup>日本のプロ野球では、1 軍の傘下に各チームが 2 軍を保有し、イースタン・リーグとウェスタンリーグ、それぞれ 6 球団ずつに分かれてリーグ戦を行っている。一方、大リーグでは、その傘下に、マイナーリーグと呼ばれる、なんと 140 ものチームがひしめいている。ピラミッドの頂点をメジャーとすると、そのすぐ下に AAA が 30 球団、次いで AA が 30 球団ある。AAA と AA が 30 球団なのは、各球団それぞれひとつずつ傘下の球団を持つからである。その下は、各球団複数球団を保有しており、A が 82 球団、そして底辺にはルーキーリーグが 68 球団ある。結果、合計で 5 段階、140 チームで構成されていることになる。

私が試合観戦を含めて球場を視察した 2004 年 8 月 23 日も、ほぼ満員の客で埋まっていた。

1951 年に建造されたファースト・エナジー・フィールドは、1988 年に大規模な改修工事が行われたとはいえ、外見は古びており、時代に取り残された感すらある。しかし、ひとたび中に入ると、その楽しそうな雰囲気は、アメリカの球場のエッセンスが凝縮されている。アメリカの球場は、メジャー、マイナーに限らず、野球を見る場所というよりは、子供にとっては遊技場、大人にとっては社交の場である。

野球のレベルが下がるマイナーリーグにおいては特にその傾向は強くなる。つまり、どれだけ社交場として、快適な空間を提供できるかどうか。ここに勝負がかかる。

### 第一項 球場は社交場、遊戯場である

レディング・フィリーズの場合は以下の通りである。

### 第二項 図 4-2 ファースト・エナジー・フィールド（出典：レディング・フィリーズのウェブサイト（<http://www.readingphillies.com>）より



レフトスタンドは写真の通り丸々、居酒屋になっている。

図 4 - 3 ファースト・エナジー・フィールドのレフトスタンド



一方、ライトスタンドにはプール。

図 4 - 4 ファースト・エナジー・フィールドのライトスタンドにあるプール



その他、三塁側内野席の一部も居酒屋になっているほか、ライトのプールサイドには、予約制のパーティ場。社交の場である。

遊戯施設も子供だましではあるが充実しており、バッティングセンター、ピッチングセンター、パットパットゴルフ、ミニバスケット、ゲームセンターなど出店も多く、日本でいえば縁日のような雰囲気が演出されているのである。

ここで、私が過去、訪れた球場で幾つか面白い取り組みがなされていたので紹介しておきたい。

ラスベガス・51's というAAAの球団がある。2000年に愛称をスターズから変えたのだが、なぜ51かといいうと、エリア51にこじつけたという次第。

エリア51とは、ネバダ砂漠のまんなかに位置し、アメリカ政府が宇宙人の研究を行っているという噂がある場所で、ロゴを宇宙人のそれにしたのである。(図4-4)一見、姑息でバカバカしい戦略だが、これが当たり、帽子やシャツ、ジャンパーなどグッズの小売(=マーチャンダイズ)売上は、ロゴを変えた年は130%伸びた。

図4-5 ラスベガス51'sのロゴ



さらに同球団は、2002年7月、ハワイアン・ナイトと称して、何をやるかと思ったら、選手にアロハ模様のユニフォームを着用させて試合をしたのである。

図4-6 ハワイアン・ナイトの日の選手ユニフォーム姿



大リーグ球団においても、そこはただ野球を見る場所ではない。居酒屋、ピクニック場、

バッティングセンター、ピッチングセンター、ミニバスケット、パターゴルフ、ゲームセンターなどは定番中の定番であり、これらが無い球場のほうが珍しい。

こうした定番に加えて、各球場、球団で独自の取り組みを行っている。たとえば、アナハイムエンジェルスの本拠地では、球場内の各柱にニンテンドー64 が配置されている。デトロイトタイガースの本拠地では、ミニ遊園地が併設されている。

また、人気スポーツの試合会場は、多くの人間が一同に集う場所であり、そこにビジネスチャンスが転がっている。野球のマイナーリーグレベルでも千人単位、メジャースポーツともなれば数万人の人が訪れる。空いているスペースがあれば、その場所を貸してビジネスを展開するのは自然でもある。

定番なのが、クレジットカードの勧誘や住宅ローンの相談。変わったところでは、結婚式場の相談などというものもあった。

今年、訪れた球場の多くでは、11月に選挙を控えていることもあって、場外で選挙運動がされていた。驚いたのは、メリーランド州ボウイ市のAA球団ボウイ・ボーソックスの試合。場内で選挙運動が展開されていたのである。【図4-6】聞けば、しょぼ代を払えば別にかまわないとのことだが、レディングはじめ場内における政治活動、宗教活動は禁止されているところも多い。しかし、これも彩りのひとつであり、かつ、有料で場所貸しを行っていることを考えれば、空間の有効利用である。

図4-7 球場で選挙運動



こうした取り組みの結果、マイナーリーグは近年、成長の一途をたどり、今年は、全 20



リーグ、242 球団の総観客動員数は、有史以来最高の 3,988 万 7,755 人を記録した。実は、更新前の最高記録は 1949 年であり、当時は、50 以上のリーグ、400 以上の球団がひしめいていた。それ以降、マイナーリーグは、娯楽の多様化、大リーグ球団数の増加、交通手段の発達に伴い、急速に人気を失い、もっともひどかった 1964 年には、年間総観客動員数は 1,000 万人を割り込んでいたという。また、球団数も最盛期には 400 を超えていたのが、同時期には 132 にまで落ち込んでいた。

そこから、ここまでの復活を果たしたのは、地域の人々に安価な娯楽を提供することに徹したことに尽きる。

無論、アメリカにおいては、球場の営業権は全て球団、つまり民間企業に属しており、それゆえに斬新かつ効果的な工夫がなされている。

一方、日本においては、観戦用のスポーツ施設も、そのほとんどが、公設はアメリカと同じだが、日本の問題は公営であることだ。その弊害は、収益をあげるプロがない、コスト感覚に疎い、利便性に乏しいなどがあげられるが、そもそも、公共物ゆえに自治体の条例に縛られ、工夫に強力な制約があるゆえ、にっちもさっちもいかないのが現状である。

横浜スタジアムを本拠とするベイスターズ球団が、ある主力投手の要望で、マウンドの高さを変えようとしたが、市から待ったがかかったという話がある。マウンドの高さ一つ変えるにも、市の条例と許可を必要とする状況で、球場の半分を居酒屋に変えることも、ネオンが煌く華やかさを演出することも不可能なのである。

### **第三項** レディング市長トム・マクモーン氏へのインタビュー

レディング市にとって、球団がそこにあるメリット、デメリットはなんだろうか。同市市長トム・マクモーン氏に聞き取り調査を行った。

「昨日、球場に行きました」

「どうでした。もう古い球場ですがね」

「客が沢山集まっていたので驚きました。ここはフィラデルフィアまで、1 時間半もあればいけるでしょう？大リーグの試合に容易にアクセスできる町で、住民がマイナーリーグ球団にそれほどの興味を持つとは思っていませんでした」

「あそこはねえ。社交場なんですよ。色々あるでしょう。プールにバーに。特段、野球にもフィリーズにも興味がない人でも、年に 1~2 回は行くんですよ」

「球団と市との契約はどのようになっているのですか」

「市が球団にリースしている形になっています。リース料は、今年から 2017 年まで 22,000 ドル。2018 年以降は少し上がって、契約満了は 2020 年です」

「売店や広告看板の権利は」

「球団はリース料と引き換えに、球場における全ての権利を持っています。普通のオフィスのテナントと同じですね」

「飲食店などにおいては、売上に応じて、賃貸料に上乘せする形をとる場合もなかにはありますよね」

「レディング市とフィリーズの契約はそうしたものと違います。チケット、飲食、広告看板、ネーミングライツ、駐車場などなど、全ての権利は球団に属しています。実際、市が球場を別のイベントで使うときは、こちらがお金を払わないといけないことになっています。たいした額ではないですがね。ただ、入場料に関しては、その 5% を入場税という形で取っています」

実は、この入場税を取るケースは、アメリカのプロスポーツに対して広く行われている。たとえば、シカゴホワイトソックスの主催試合の入場券には市税 7% と郡税 3% の計 10% が上乘せされていることが明記されている。

日本においてこれを可能にするには、現在、盛んに議論されている課税自主権の問題になってこよう。そこまで待たなくとも、「ゴルフ場利用税」という同類の前例があるため、可能だという議論はあるが、杓子定規に割合が全国的に決まることの弊害が考えられる。一例をあげるなら、各自治体が当該のスポーツ球団に対して行う支援額などがそれぞれ違うなかで、同じ率を課すのには無理が生じると思われる。

市長へのインタビューに戻る。

「それは金額にしてどのくらいになりますか」

「先月の支払いの報告書がちょうど今朝、私の手元に届いて、4,425 ドル 89 セントだったね」

「すると年間でどの程度ですか」

「7 月は客が多い時期だから単純に 5 倍するわけにはいかないだろうが、どのくらいかな。ちょっといますぐ計算できないけれど、ここに、フィリーズから市に支払われた額の総額がある。昨年 10 月 21 日から今年 8 月 20 日までにフィリーズが市に収めた金額の数字を計算させたんだよ」

「私のためにどうも」

「どういたしまして。それで、支払われた額は、ざっと言って11万ドルだね。これに7月分と8月分が入るから、おそらく今年は15万ドル前後になると思う」

「これは、球場のリース料に、入場税、所得税、法人税の総計ですか」

「そうです」

「市は球団が居ることで儲かっていますか。それとも持ち出しですか。球団発行の資料ですと、1987年以降の改修工事の費用は、フィリーズが452万ドル支出したのに対して、レディング市は、54万5,000ドル、ペンシルバニア州が95万ドルの支出となっています。市の負担は意外と少ないのではないですか」

「それは、バーを作ったり、プールを作ったりなど、客を集めるための経営努力に対する支出のことですね。それが、水漏れや、ひび割れなどになりますと、市の負担となりますので、たとえば、去年は、老朽化したワイヤーの交換やらなにやらで、4万5,000ドルを消費しています。古い球場ですから色々、かかるのですよ。とてもリース料で賄えるようなものではありませんね」

「しかし、フィリーズからの税収を考えると、市民に対して正当化は出来るというレベルですか」

「そうですね」

「修理や改修の際、どのように線引きをするのですか」

「これが毎度、かなり侃々諤々の論議になりまして、一応基準はあるのですが、グレイ・エリアが多くてね。実は、いま手元に、2週間前に球団から送りつけられた修繕の要望がありまして、これなんです、今日の午後、どちらがどう負担するかで、厳しい意見交換になると思います。土産屋の屋根が雨漏りするというのは仕方ないにしても、プールの日除けは、市がやることじゃないと思うんですがね。ははは」

市長によると、市の予算は5,200万ドル。アメリカの他の都市と同様、財政は決して楽ではないという。しかし、最終的に市が負担するケースが多いそうだ。

「大規模な改修工事をしているといっても、1951年の球場となると、そのうち、新球場を造ってくれという話も出てくるんじゃないですか？」

そう突っ込んだら、市長は、ちょっと困ったような顔でこう応える。

「実は、この1～2年のうちに、そんな話が切り出されると思っているんだよ」

「どうするんですか？」

「市の財政も難しいところにあるからね」

「では、他の多くの球団がそうであるように、球場を作ってくれないと出て行くと言われてたらどうします」

「そこなんだよ。あなただからお話しするけど（外国人訪問者である私から情報が漏れることはないという意味）最終的には造ることになると思う」

「なぜですか？マイナーリーグとはいえ、球団のオーナーは、税金をあてにする必要はないくらいの金は持っている人たちですよ」

「おっしゃるとおり。ただ、オーナーのクレイグ・スタイン。それから GM のチャック・ドミノ。二人ともしたたかなビジネスマンでね。確かに私たちも公金を使うことに疑問を感じることもある。しかし、やっぱりこの町から球団を失いたくないんですな。私の経験からも、町に野球チームがあって、選手との触れ合いがある中で選手に憧れて育っていくというのはとてもいいことだ。野球場には沢山の良い思い出がある。やはりそういうものを地域に残しておきたいと思うんだなあ」

「新球場を作ったら、負担は大変なものでしょう」

「幸い、現在の州知事がスポーツ、特に野球に対して、理解がある人だから、州からの援助は相当にあるだろうけれど。実際、知事がフィラデルフィア市長だった時代に、フィリーズ、イーグルス（アメフト＝NFL）、76ers（バスケット＝NBA）は全部、新球場になっただけだから。それでも、市で1/3は負担しないとイケないだろうから、結構な負担ですよ」

「議会は大丈夫ですか」

「もちろん。わたしひとりでは決められないですよ。ただ、野球が好きな人はもちろん、そうでない人も年に何回かはあそこに行って、ワイワイやる。こんな小さな町で、あれだけの人が集まる場所というのは、他にはないからねえ」

「つまり、球団がそこにあるメリットは、お金には変えられないものがあるということですか？」

「そうだね」

## **第二節** インディアナ州サウスベンド市

サウスベンド市は、インディアナ州北部の都市。セントジョゼフ川の湾曲部(ベンド)の南側にあることから市名がついた。

図4 - 8 サウスベンド市の位置【Yahoo! Local map (<http://maps.yahoo.com/maps?t=a>)より】



以下、サウスベンド市経済振興局特別職のアン・コラタ氏、同市同局部長シャロン・ケンドール氏への聞き取り調査を元に、サウスベンド市が、球団を誘致した経緯、そして現在の状況について記してみたい。

同市は、工業都市として発展したものの、ボルティモアやクリーブランドと同様、1960年代～70年代に多くの工場が撤退。特に、シンガー・ミシンやジョンディアなどの大企業の撤退は、市の経済を直撃した。

その後、市の北部にあるノートルダム大学の発展により、やや経済は持ち直したものの、ダウタウンは荒廃したままで、80年代から90年代の最重要課題がダウタウンの再開発であった。

球場建設は、そうした状況のもとで持ち上がった。サウスベンド市はわが国では、おそらくその名を聞いたものは皆無に等しいと思われるが、アメリカにおいてはアメフト、バスケットボールなどの名門であるノートルダム大学のある町として、いくばくかの知名度を得ていた。

とはいっても、両競技とも、行われるのは秋口から冬にかけてである。

その期間は週末を中心に街は活気づくものの、いかんせん、フロストベルトと呼ばれる一帯である。冬ともなると雪に覆われ、1月には平均最高気温が零下に突入。寒い日には零下20度近くにも達するという酷寒の地でもある。

一方、本来であれば、その開放感から活気溢れていなければならない夏の間は、ノートルダム大学の学生は故郷に帰り、イベントもなし。町は閑散としている。

余談だが、私が訪問した本年8月はまさにそんな時期であった。サウスベンド市、ノートルダム大学ともに、調査への協力を申し出たところ、実に懇切丁寧に應對してくれたのも、彼らが暇であったことと決して無縁ではあるまい。

### **第一項** Built it and they will come.

この町に、野球チームが欲しい。第二次大戦頃からあったというその声は、ついに1984年、30人ほどの有志（サウスベンド野球愛好家）が大リーグの下部組織の球団誘致を行うことをぶち上げることで、現実味を帯びることになった。

当初、サウスベンド野球愛好家は、AAA球団、もしくはAA球団の誘致を考えたが、近くにリーグがないことなどから断念。現実的な策として、サウスベンド市の近隣を中心に展開されている、Aレベルのリーグ＝ミッドウェストリーグの球団の誘致に向けて動きをはじめた。

その後、Aクラスの球団の所有権を持つシカゴの投資家＝ステイリー家に白羽の矢が立った。ステイリー家は、所有球団の本拠地に、イリノイ大学の野球場を大学野球部と共用する計画を立てていたが頓挫。税金で球場を作ってくれる自治体を探していたのである。

一方、サウスベンド野球愛好家は、同市にスタジアムを建設することに対して、市長を説き伏せることには成功したものの、議会や市民団体の反対に遭う。その後は「町の歴史上、最大の混乱」（前出のコラタ氏）といわれるほど、スタジアム建設の可否、その資金調達方法などをめぐって、大論争が繰り広げられたそうだが、その詳細はここでは述べない。

結局、銀行からの融資で資金を調達することに決定したのが1985年。利率13.4%の10年返済。毎年の市の負担は100万ドルほどとなる。翌年8月には着工となった。

ところが、着工からほどなくして、ステイリー家は球団をニューヨーク在住の投資家に売り払い、再び町は大混乱に陥る。というのも、ステイリー家はサウスベンドに球団を移

転することに同意したものの、新たなオーナーは、その限りではない。つまり、新たなオーナーとは新たなリース契約を結ばなければいけないということで、買い叩かれる可能性が出てきたのだ。

実際、ステイリー家は、ほんの2年前に20,000ドルで買った球団を46,000ドルで売ることに成功している。つまり、作っておいて球団が来ないということになれば大変なことになるから、リース料を安く抑えられるであろうことを「売り」にして高値で売ったということである。

こうした紆余曲折を経て、スタジアムが完成したのは、1987年4月。最終的にかかった建設費用は595万ドルだった。また、リース料を安くするくらいなら、球団なぞ来なくてもいい、という断固とした姿勢もあって、リース料も市にとっても、新球団にとっても妥当な線に落ち着いた。(当時のリース料は不明)

## **第二項** 経済的な採算は合わないけれども・・・

現在の市当局と球団（シルバーホークス）とのリース契約は以下のようになっている。

- 契約期間は2008年まで
- 2,003～2,005ha 基本使用料として、15万ドル。それに加え、年間観客動員数に応じて、以下の追加リース料を市に収める。
  - 19,000人を越える場合は、199,999まで一人増すごとに、50セント。
  - 200,000人を越える場合は、2,099,999まで一人増すごとに、60セント。
  - 2,100,000人を越える場合は、2,199,999まで一人増すごとに、75セント。
  - 220,000人を越える場合は、一人増すごとに、1ドル。

2004年度の年間観客動員数は212,531であり、凡そ13,000ドルがリース料として加算されたと推測される。

ちなみに、この年間観客動員数212,531人は、クラスA60球団中17位と、まずまずの数字といえる。市当局は、シルバーホークスの観客動員には満足しているとのことである。なお、同市においても、球場での飲食、広告看板の利益など球場で発生する全ての利益は球団に属することになっている。

さて、このリース契約によって、市は、儲かっているのか否か。

現在、所得税や法人税を含めたうえで、球団から得る収入がいくらになるか、正確な額

は明かしてくれなかったが、1996年で初期の球場建設費595万ドルの銀行ローンは完済しており、現在は、黒字になっているとのこと。また、市としてはシルバーホークス球団が存在することで大変、満足していると語っていた。

では初期投資を含めて考えた場合はと聞くと、銀行のローンがあった時代（1987年～1996年）は、毎年の返済額が100万ドル。一方で、球団から市が得る直接の収入（リース料、所得税、法人税など）は、Minor League and Local Economic Development, p198 (Arthur T. Johnson; University of Illinois Press)によれば、1988年は15万3000ドル、1989年は20万ドル。その後のローン返済期間中においても、コラタ氏によれば、その前後の額だったとのことで、返済額を賄う収入を得ることは出来なかった。

また、コラタ氏は「ローン返済後から今に至るまでの収入で、初期投資分が賄えたということも考えにくい」と語っている。

確かに、インフレーション率を加味しない単純計算でもそれは明らかであろう。毎年100万ドルのローン返済マイナス収入を仮に平均20万ドルとしても、毎年80万ドルの持ち出し。これが10年続いたので計800万ドル。1997年から2004年まで仮に収入がアップして、毎年30万ドルの純益だとしても、 $30 \times 8 = 240$ 万ドル。初期投資を賄うところまではいかない。

これに加えて、第一章で記した機会損失を加えらるとなおさら、スタジアムを建設して球団を誘致する経済的なメリットはないだろう。

では、球団誘致とそのための球場建設は失敗だったのかと問うと、返ってきた答えは、レディング市長トム・マクモーンと同じく、単なる経済的損得で図れないものが、球団にはあるというものだった。

ひとつは、町の人が共通の話題、関心を持つことの意義。特に、同市は、球団が来る前は、夏に閑散としていただけに、球団が与えた活力は極めて大きかったという。

また、球場を建設した地域は、ストワードベーカー社<sup>6</sup>が去った後、市でもっとも荒れ果てた地域であり、ドラッグディーラーやギャング団の溜り場として、昼間でも誰一人、近づける場所ではなかったという。現在でもその雰囲気は残っているが、その中心に球場を配置できたことの効果は、極めて大きいことが視覚的にも理解できた。

---

<sup>6</sup>当時大手の自動車会社：1952年に吸収合併され、58年にストワードベーカー名の自動車の生産中止



そのほか、社交場としての機能も見逃せない。前出のレディング市でもそうだが、こうした小さい町では、数百人ときには数千人単位の市民が一同に会する機会も場所もないのが通常である。こうした場合、日本においては、豪華な公民館などを建てるケースが多いが、アメリカでは、公民館やコンベンションホールよりもまずスポーツ施設が先に来るといのが、少なからずアメリカの都市を訪れた私の印象である。つまり、球場が社交場の機能を果たしている。

### 第三節 ウィスコンシン州グリーンベイ市

図4-9 グリーンベイ市の位置【MapQuest ウェブサイト (www.mapquest.com)より】



#### 第一項 奇跡の球団パッカーズ

グリーンベイの街は、ウィスコンシン州の東北部に位置する。ミルウォーキーからまっすぐ北に180キロ。北緯44.5°は日本でいえば旭川より北である。その寒さは、平均最高気温が12月から2月まで零下、平均最低気温となると11月から3月まで零下という、厳しい気候である。

厳しい気候を反映して、市の人口はわずか10万3,000人。周辺地区を合わせても20万人の小都市である。

この気候条件の悪い小都市に全米で最も人気のあるプロスポーツリーグ＝NFLの本拠地

がある。これだけでも、不思議な話だが、NFLのシーズンは9月～1月、ウィンタースポーツである。網走や宗谷で、真冬に屋外で球技を行い、その試合が満員の観客を集める。そんな不可能が実現している。

このパッカーズに関する不思議な話はここに留まらない。その代表的なものを以下、列挙してみる。

- 本拠地のランボー・フィールドは屋外球場。収容人数は72,515人。この球場が、44シーズン連続でチケットが売り切れ、シーズンチケットの順番待ちリストには65,000人以上が名前を連ねている。つまり、人口わずか10万人の町にある、屋根のない7万2千名収容の球場が真冬にも関わらず、常に満員になるということだ。
- 北米四大プロスポーツ唯一、非営利団体によって運営されている。Green Bay Packers, Inc.という非営利組織を作り、株式発行によって広く資本を集め、運営しているのだ。
- その株式の性質がまた不思議である。

利益が出ても配当はない

清算時にも配当はしない

親族以外には売却できない

株を持てるのは個人だけ

一定株数以上は持てない

寄付金として税務上控除できる恩恵もない

チケットが優先的に買える特典などがあるわけでもない

頼まないと決算書を送ってもらえない(利益目的でない)

要するに、株式発行とはいうものの、実質的には、人々の寄附によって成立している球団である。

目論見書の前文にはこう書かれてある。

「この株を買った人は、グリーンベイにおいてプロ・フットボールチームが今後とも存続していくことを支えるという、重要な役割を担うとともに、企業統治上の発言権を得ることになります」

これまた不思議なのは、アメリカ自体は、社会全体が極度に商業化され、金さえあれば全てが与えられる一方、金無きものには全ての可能性そして機会が遮断される。医療も教育も、裁判の判決も、正義も悪も金次第。そんな社会である。

いや、だからこそその現象なのかもしれない。人は非日常を求める。スポーツが、弱いものが強いものに立ち向かい、そして撃破する、そんなアメリカ人の夢が凝縮した奇跡がグリーンベイパッカーズなのかもしれない。

## 第二項 NFL の特殊なシステム

もっとも、奇跡の背景にはNFLの特殊な制度が大きい。本論文の筋からは多少離れるが、その特殊なシステムを紹介しておく。

まず試合数がわずか16試合と他の競技に比べて極端に少ない。プロ野球は140試合、大リーグは162試合、NBAは92試合である。そのうち、本拠地での試合は半分の8試合。年間8試合だからこそ、人口10万人の町で、7万人の球場が満員になるといえる。もうひとつは、主たる収入は全て一旦、プールしてそれを各球団に平等に分配するというその共産主義システムである。

NFLでは、最大の収入源であるテレビの放送権収入、ライセンス（商品化権）収入、スポンサー収入は全てリーグが一括で管理している。更に、各球団のチケット収入も40%はリーグ行きである。こうして集めた収入を、諸経費などを差し引き、32分割して各球団にばら撒く。その額、一球団およそ90億円に近い額だといわれている。

各球団独自の収入は、球場から発生するものがほとんどである。入場料収入の60%、駐車場収入、売店の売上もしくはテナント料収入、貴賓席もしくは個室の収入、オープン戦の放送権料がその主なものである。

支出のほうは、サラリーキャップ制度を採っており、各球団が選手年俵に使える金額の上限と下限を、規定された総収入に対する割合で定めている。規定された総収入とは、テレビ放映権、チケット、ライセンスグッズからの総ての収入を指し、その一定の割合が選手の総年俵額として割り当てられる。この割合は選手会と機構の交渉によって決定される。これをNFLのチーム数である32で割ったものが、その年のサラリーキャップ額となる。2004年シーズンの場合、規定された総収入の64.75%が年俵の上限額であり、額にして8,060万ドル。一方、下限のほうは56%で6,970万ドル。

つまり、試合数が少なく、権利の管理にはじまり、収入から支出まで、中央機関の強力な統制下に置く共産主義システムという特殊な条件のもとではじめて、人口800万人のニューヨーク市を本拠とする球団と人口10万人のグリーンベイ市を本拠とする球団が共存す

る奇跡が可能なのである。

### **第三項** 奇跡の現場を訪ねて

それでも、奇跡には違いない。凍てつく「寒村」はどんな町なのか。奇跡の現場を一度みたく、この夏、私は、グリーンベイ市を訪れた。

まずは当地で行った聞き取り調査を元に、パッカーズの歴史について簡単に記しておく。

設立は1919年。当時、既に人気のある大リーグが大都市に本拠を構えていたこともあって、多くのNFL球団は、アメリカ人に聞いても認識できない地に本拠を置くケースが多かった。そのひとつが、このグリーンベイパッカーズである。また、パッカーズが、最初から「市民球団」だったわけではなく、地元の缶詰会社インディアン・パッキング・カンパニーの所有球団だった。「パッカーズ」のニックネームの由来もこの缶詰会社から来たものである。

市民球団となったのは、1923年。缶詰会社の倒産を受けてのことだった。スポンサーを失い、消滅か移転かの選択をせざるを得なくなった同球団に対し、地元有力企業や名士が、球団を残す道を探るなかで、そうした形となった。

以来、同球団は、非営利団体として、理事会によって運営されている。理事会は、実務経験豊富な地元の財界人を中心に、元パッカーズ選手、判事、大学の学長など、さまざまな人々が名前を連ねている。球団社長（実質オーナーの役を務めます）を除き、彼ら理事全員が無給である。

株式の発行は過去、1923年、1935年、1950年、1997年の4回にわたって行われ、合計4,748,909株が発行され、それを110,901人が所有している。先に記した通り、この株を売買することは禁止されており、配当金が出ることもない。唯一の楽しみは、毎年夏に行われるグリーンベイの株主総会。ヘッドコーチをはじめとする球団首脳が、株主たちに対して説明や質疑応答を行う。

こうした経緯を含めた「小さな町に起きた奇跡」は全米に知れ渡っており、現在、同球団はアメリカでもっとも人気のあるスポーツ球団であるといわれている。その証左として、1997年に、球場の改修を目的として公募増資（一株200ドル×12万株）した際は、半分近い株が州外の人によって購入され、その動機もクリスマスプレゼント用がほとんどだっ

たという。現在、その株主は全 50 州に存在する。

試合観戦者もその大半が市外からであり、またその多くが宿泊パックだという。実は、私もその一人となった。行くからには、試合当日の町の様子を観察せねば、ただ閑散とした「寒村」を訪れるだけのことである。そう思った私は、8月21日のオープン戦にあわせ、その前々日に入り、22日に次の目的地に向かう三泊四日のスケジュールを立てた。ではチケットを予約しようというところで発覚したのが、一般チケットは販売していないということである。先に記したとおり、シーズン中の試合が全てシーズンチケットとして完売されているのは予備知識として持っていたが、よもやオープン戦のチケットまで。そのとき6月半ば過ぎ。試合の2ヶ月前である。

球団に電話で問い合わせたところ、シーズンチケット保有者から、買い取り転売している業者は沢山あり、どこが信頼できてどこが信頼できないかは分からず、球団としてオーソライズしているところが一社あるとのこと。その他、様々な情報を入手して検討した結果、宿泊付きのパッケージがもっとも割安であるという結論に達した。

その額なんと税込み 553 ドル。言っておくが、これ、二泊三日では最安パッケージである。額面 25 ドルの最安チケットに、宿泊は廉価で知られるモーターチェーンのベスト・ウェスタン。実際、何も無いときであれば 50 ドルで宿泊できるそう。

チケットだけ買う選択も出来たが、周辺の宿泊施設は 2ヶ月前にして既にソールドアウト。情報網を駆使して探し当てた地は 50 マイル西の町。それでも試合前後は一泊 150 ドル。チケット自体は、過去の様々な経験から当日ダフ屋から買えることに確信は持っていたが、ホテルはどうにもならないことも知っている。

私は諦め、553 ドルのパッケージを購入した。同時に三泊目は諦めた。追加の 120 ドルを惜しんだのではない。経験上、劣悪である確率が高いベスト・ウェスタンに 120 ドル払ってまでもう一泊するよりも、200km 南のミルウォーキーから早朝に入るほうがましだろうと判断したのである。

前日朝に入った私は、地元紙グリーンベイ・プレス・ガゼットのパッカーズ担当記者 = ピート・ドーティ氏、グリーンベイ市経済振興局のジェニファーブラウン氏、そして町の人々に聞き取り調査を行った。

結果、判明したのは、同市が全米トップクラスの教育レベルと高所得を成し遂げていることである。特に犯罪率は全米でもっとも低いという。

同時に判明したのが、圧倒的な割合を占めているのが、白人種、それもドイツ系白人とオランダ系白人であることである。同市の白人の割合は全米平均の 75% を大きく上回る 85% である。それゆえ、ドーティ氏によれば、一昔前は、パッカーズでプレーすることを嫌がる黒人が多かったそうである。

詳しく触れることはしないが、ウィスコンシン州はアメリカのなかでも特に排他性の強いところとして知られており、グリーンベイはそのウィスコンシンのなかでも排他性が強く、裏を返せば地元意識の強い地域として有名だという情報を町で仕入れた。

パッカーズは豊かで地元意識が特に強い風土のなかで育った球団なのである。

#### **第四項** パッカーズと地域経済との関係

さて、パッカーズと市当局との関係だが、2000 年～2003 年にかけて、本拠地ランボー・フィールドの大改修を行った際には、総額 2 億 9,500 万ドルのうちの 57%、1 億 6,900 万ドルがグリーンベイ市とその周辺地域の消費税を 0.5% 上げて賄うことが決定した。

ブラウン氏によれば、0.5% の消費税率増によって得られる額は毎年約 1600 万ドル。また改修によって球団は 1,300 万ドルの増収となるが、NPO 法人であるグリーンベイ球団だから、その増収分は課税されない。ランボー・フィールドは市営球場であり、そのリース料は年間 90 万ドルと格安である。まさに、市民が支えている球団である。

パッカーズ球団によると、「第三者機関の手により作成した」経済効果調査書は、改修後の経済効果は年間 140 億円にのぼるといふ。「経済効果」は、既に述べたとおり、ゼロサムゲームの足し算だけを議論するまやかしの数字であるが、外部の人間が金を落とすということになれば話は別である。つまり、可処分所得を勘案する必要がない分、ほぼ純粋な経済効果となる。そして、パッカーズの場合は、ブラウン氏によると、試合にしる、スタジアムツアーにしる、パッカーズ関連での消費の 90% がグリーンベイ市外の訪問者によってなされている。

この点で、同じ規模の小都市でも、前出のサウスベンドやレディングとはまったく状況は異なる。また、クリーブランドやボルティモアはじめ、通常の大都市が、人気スポーツ球団を持つケースとも明らかに違う。

クリーブランドとボルティモアの両都市におけるスポーツの効果は、都市再開発のシン

ボルもしくはそのための税金使用のための大義名分の要素が強かったことは先に記したとおりである。球団による観光収入は無いわけではないが、それは、シーズンを勝ち上がってプレーオフに進出するような特殊な状況においてのみ成立するものであり、定期的かつ継続的に効果を期待できるものにならない。

パッカーズのように、その観戦が観光目的となるようなブランドを作り上げた場合のその経済効果は莫大なものになるのだ。

### **第五項** 大リーグが日本から得る経済効果

余談だが、その意味で、大リーグにとって日本選手の活躍は、これ以上に美味しい話はない。コストは年俸と契約金だけ。それで戦力になるばかりか、テレビマネー、スポンサー、観光客などをごっそり引き連れてくるのである。

それがどのくらい巨大なものか、参考のために、私が企画制作を手伝った2004年10月12日付日刊スポーツの特集記事「再編揺れる日本球界どこ吹く風～松井、イチローで米経済効果418億円」から抜粋してここに記す。まずイチロー効果。

“今季はマリナーズ球団によると、移籍1年目(01年)の経済効果は4,500万ドル(約4億5,000万円)。2、3年目は4,000万ドル前後に目減りしたが、4年目の今年は記録更新で注目が集まり、5,500万ドルと、1年目を上回りそうだという。00年に10万人だった日本人観光客数は今年13万人。広告収入も、日産が新契約を結んだほか任天堂も額を増やしたため、今年の広告の経済効果は2,000万ドルに達する。

松井秀喜のほうはどうか。同記事には、電通消費者研究センターによる分析が掲載されている。そのまま抜粋してみよう。

“02年の日本人入場者数は1試合1,000人前後だったのが、松井が移籍した03年には5,000人、2004年には6,000人を越えた。(中略)同市の日本人観光客からの年間収入5億ドルのうち15%が松井効果とみられ、その額は7,500万ドル。キャノン、シャープ、味の素、コマツ、富士フィルム、讀賣新聞社と6社が出稿しているヤンキースタジアムの看板広告などの広告収入、キャンプ地タンパの経済効果1,000万ドルを加えると、年1億ドルに達する。”

そして、忘れてはいけないのが、NHKを中心に連日中継されている大リーグである。大リーグは今シーズンからその値段を、一挙に従来の4年78億円(年平均15億6,000万)

から、6年300億円（年平均50億円）と3倍に引き上げている。

## 第五章 欧州における球団と地域の関係

### 第一節 基本情報

欧州におけるスポーツ球団と地域との関係は、Jリーグがその理念のなかで、理想像として謳い、文科省がそれに続いて打ち出した「総合型スポーツクラブ」構想でも目標として掲げている。

ではそれはどんなものなのだろうか。以下、横浜市調査季報 143号に掲載された、神林飛雄史氏の調査論文＝『横浜とスポーツ文化の振興：次世代のスポーツ環境～イギリスとの比較を通して』から抜粋する。

“イギリスでは、一定の地域の中にサッカースタジアム、ラグビースタジアム、多目的フィールド、プール、ジム、テニスコート、公園などが作られており、そこには必ずスポーツクラブやパブが存在し、市民の憩いの場になっている。

たとえばマンチェスター州の中のボルトンは人口二十万人の小さな都市だが、スポーツ用品会社がスポンサーとなり文化省が補助金を出して二万五千人収容の中級スタジアムを設営した。

このスタジアム周辺にはミニシアター、サッカー博物館、コンピューター学習室、スーベニアショップ、レストラン、会議室、ジムをそなえ、その周囲には六千台収容の駐車場に、ショッピングセンター、大型映画館等が集結しており、平日は市民がショッピングに、週末はサッカーの試合やイベントが目白押しである。マンチェスターは人口が約百二十万人くらいの州であるが、このようなサッカークラブを中核にした構造の街が八つある。”

こうしたスポーツクラブの運営には、市民が払う会費に加え、行政が補助金を出しているケースが多いようだ。

スポーツジャーナリストの玉木正之がそのホームページ（<http://www.tamakimasayuki.com/>）で明らかにしていたコラムには以下のように書かれている。

“フランス・パリ郊外のルヴァロア・ペレ市にある総合スポーツクラブは、サッカーチー



ムはパリ・サンジェルマンを応援する人が多いため、プロ・バスケットボールのチームを運営し、それを頂点として、自転車、卓球、水泳、水球、テニス、バドミントン、トライアスロン、重量挙げ、ペタングといったスポーツに力を入れ、五輪のメダリストから子供たちまで、全市民(5万3千人)の18%にあたる9千6百人が会員になっている。

このクラブの運営には、市から年間9千万フラン(約18億円)の補助金が拠出されており、それは市の予算の10パーセント(フランスの全国平均は3パーセント)にもあたるといふ。

このような、日本ともアメリカとも違う独特のスポーツ環境を育んできた欧州において、Jリーグが理想像と掲げているのがドイツである。

ドイツでは、サッカーだけでなく、ハンドボール、バスケットボール、バレーボール、ホッケー、柔道、フェンシング、テニス、卓球といった様々な競技のクラブを同時に運営し、オリンピックのメダリストから未就学児童のスポーツ指導や老人の生涯スポーツまで、多様なカテゴリーを擁する「地域の総合スポーツクラブ」として存在しているという。

## 第二節 レバークーゼン

こうした情報を手がかりに、今夏、私は、そのドイツの総合型スポーツクラブが大規模に展開されているレバークーゼン市を訪問した。

図5 - 1 グリーンベイ市の位置【MapQuest ウェブサイト(www.mapquest.com)より】



## 第一項 バイエル社が作った町

ライン川沿いに続くドイツ最大の工業地帯＝ルール工業地帯の一角を占めるのがレバークーゼンである。同市の人口は16万人。南に隣接するケルンの97万人、北に隣接するデュッセルドルフの58万人に比して小規模な都市であることもさることながら、その人口の1/4ほどがバイエル社の従業員という、まさにバイエル社の企業城下町である。

実際、バイエルがこの一帯に一大化学工場群を作ったのが1912年。これを機に発展した結果、4町村が合併してレバークーゼン市となったのが1930年だから、バイエル社が作った町ともいえる。

この企業城下町に、プロサッカー球団、バイエル04がある。同球団は18球団で構成されているブンデスリーガー部の中で唯一、企業名をクラブ名に冠している。また、小さな町にも関わらず、1988年にはUEFAカップで優勝。93年にはドイツカップで優勝するなど、コンスタントな好成績を残している。これは、「バイエルブランドを地元、全国、そして世界に広めるために」同社が多額のお金をチーム強化に投資してきたことによる。

バイエル04の正式名称は、TSVバイエル04レバークーゼン(以下バイエル04)である。なぜ04かというと、設立が1904年だからであり、実は、私が訪問する直前に、クラブ創立100周年の記念行事が行われ、シュレーダー首相をはじめ政財界の大物の臨席のもと、盛大に行われたという。

現在、バイエル04は、子供の体操クラブから、障害者のバスケットボールクラブ、そしてオリンピック出場レベルのクラブ、先述のサッカークラブまで、部署にして14、競技にして29のクラブを統括管理している。会員数は2001年の時点で1万535人、現在は1万1,000人を確実に越えているという。そのうち幽霊会員はわずか400人あまりだということから、活動は活発だ。

同クラブは、サッカー強豪国ドイツにあって、強豪サッカークラブを維持していることに留まらない。アテネ五輪に陸上、水泳、フェンシング、ボートなど26人の選手を送り、その一方で、一般市民向けのスポーツジム、高齢者のグループ体操などまで、まさに「総合型」のスポーツクラブを展開している、その様子を、バイエル04の統括責任者である、ジャルゲン・ベックマン氏に、広大なクラブを丸一日かけて案内していただきながら、話を伺った。

「このクラブはバイエル社員のためなのですか。一般市民への開放はしているのですか？」

「当初の目的は社員の福利厚生でした。工場以外に何も無い地域ですから、その必要性も高かったのです。一般市民に開放したのがいつかははっきりしませんが、この町の多くの人がなんらかの形でバイエル社とかかわりを持っているわけで、自然にそうなったのだと思います」

「クラブの運営母体は？」

「バイエル社です。室内体育館だけで 19、そのほか無数のグラウンドがありますが、すべてバイエル社所有の土地にバイエル社の資本で整備されたものです」

「そこに市は関わっていないのですか？」

「全て我々がやっています。他のドイツの町では、市が補助金を出しているケースが多いですが、この町は、最初からバイエルでいまもバイエルなんです（笑）。もう少し自治体に協力して欲しいと思うこともありますが、まあ仕方ありませんね」

レバークーゼン市は先に記したとおり、バイエル社が作り、発展させた町である。何も無い荒地に工場を立て、社宅を作り、幼稚園や診療所を整備し、スーパー、デパート、映画館、そしてこのバイエル 04 まで、すべてバイエル社の手によって為されてきた。そして町のインフラや施設の整備状況は、町の人に聞くと、他のドイツの都市に比べ、進んでいるという。近隣のケルンやデュッセルドルフで聞いても似た答えが返ってきたから、たぶん、そうなのだろう。企業城下町だからといえばそれまでかもしれないが、社会貢献として考えてもたいしたものであるとの評価はしてかまわないだろう。

## **第二項** バイエル 04 のしくみ

しかし、近年、バイエル社の地域支援にも陰りが見え始めているという声がある。それは、ドイツ経済自体が、深刻な不振にあえいでいることに起因する。過剰設備に過剰雇用そしてデフレ。どこかで聞いた話だが、実際、日本病にかかったという表現をする経済学者もいる。ドイツの雇用慣行は、一昔前の日本に近く、大きな会社に就職し、そこで長く働く、終身雇用に近い形であった。

しかし、90 年代を通して世界に押し寄せ続けたグローバル化の波が、それを許さなくなっている。ドイツにおいても、そしてバイエル社においても「生産性の向上なくして生き残ることは出来ない」という現代経営の風潮には抗することが出来ずに、大規模なリストラが展開されている。スポーツクラブの支援にも当然、影響が出てくる話であ

る。ベックマン氏の「市の支援は何もない」と語るその口調が、吐き捨てるかのごとくだったのは、こうした厳しい経営環境を反映しているのかもしれない。

### クラブ経営は金がかかる

「現在、バイエル社の負担はどの程度なのでしょうか？会費は取っているんですね？」

「まず会費から説明しましょう。バイエル 04 では、競技者を主としてレベル別に 5 つに分けておりまして、それはトップレベル、競技者レベル、レクリエーションレベル、そして子供と障害者です。トップレベルは、会社の宣伝など広報の役割を果たしてくれるということで、我々のほうから契約金を払って、競技に専念してもらいます。競技者レベルは、用具や練習場所の無償提供と、場合によっては契約社員のような形でのサポートをすることもあります。レクリエーションレベルは、会費を払ってもらう普通の人々となります。子供は普通の子弟に対するものと、我々が発掘した才能のある子供を寄宿舎に入れてエリート教育をする部門と両方あります。障害者は、これはうちの自慢で、大変に力を入れていまして、前回のシドニー大会でも 4 つの金メダルを獲得しています。勿論、レクリエーションとして楽しむための障害者設備も充実しています。会費は競技によります。たとえば、テニスクラブに入ると自動的にホッケークラブの会員にもなるのですが、それで年間 300 ユーロです」

「その会費でクラブ運営は賄えるのですか？」

「そうはいかないのです。トップレベルのバスケットチームと陸上チームを維持するだけで、それぞれ年間 100 万ユーロかかります。勿論、トップチームには広報とマーケティングの役割を担ってもらっていることもあるのですが、結論をいいますと、このクラブの運営費の 3/4 前後、額にして大体 1,500 万ユーロから 1,700 万ユーロをバイエル社が負担しております」

「トップチームの話で、バスケット、陸上が出ましたが、バイエル社は、サッカークラブのバイエル 04 にはどのくらいの費用を使っているのですか。それともサッカークラブはむしろ、会社に利益をもたらしているとか？」

「実は、サッカークラブは他のクラブから独立させているのです。ですので、私の管轄ではありません。独立させたのは 1999 年なのですが、他のクラブと予算規模も違いますし、バイエル社にとっての役割の大きさも違います。また、サッカークラブは、バイエル社が

メインスポンサーですが、その他 18 社とスポンサー契約を結んでいます」

「そのサッカークラブの収入はどの程度ですか」

「およそ 3,000 万ユーロです」

「その内訳は」

「残念ながら、正確な数字はここで公表するわけにはいきませんが、大体の数字はお話できます。新聞にも出ていますからね。(笑) 3,000 万ユーロのうち半分がスポンサーマネーです。そのほとんどがバイエル社からとなります。残る 1,500 万ドルが、入場料、グッズなどのライセンス料、テレビ放送権です。テレビ放送権は国内リーグ(ブンデス・リーグ)のもので、年間 400 万ユーロ程度ですね」

「意外と小さいのですね」

「国内はこんなものです。テレビの放送権が大きいのは、欧州チャンピオンズリーグ<sup>7</sup>、UEFAカップですよ。特に大きいのが、欧州チャンピオンズリーグです。これに出場できれば、最低でも 500 万ユーロくらいは確保できるはずですよ。優勝すれば 3,000 万ユーロを超えるのではないのでしょうか。UEFAカップでも上手くすれば 1000 万ユーロに近いお金が稼げると思います」

「では、欧州の大会に出られないと儲かりませんか」

「球団で利益を出そうとは考えていません。これはバイエル社のマーケティング活動、広報活動ですから。たとえ勝ってチャンピオンズリーグに出たとしても、その翌年は選手の契約金などが嵩むこととなりますので、そうそう利益が出るようなものではありません。レアルマドリッドなら別でしょうがね」

そして、このサッカークラブに対しても、レバークーゼン市の支援はないという。スタジアムもまったくの自前である。では、このサッカーチームが、日本の一部評論家がプロ野球を評して批判するように、「企業が保有しているために地元住民の支援を得られていない」のだろうか。

「小林さん、試合のあるときにぜひ、来て欲しかったですよ。それは独特の雰囲気ですから。ドイツはイギリスのような激しいフーリガンはいませんし、その意味でスタジアムの

---

<sup>7</sup>欧州サッカーでは、各国のレギュラーシーズンを勝ち抜くと、次に欧州チャンピオンズリーグが待っている。欧州各国からの代表 32 球団によって争われるこの大会は、放送権収入だけでも 797 億円。基本的に勝つたびに賞金が増えるシステムだが、ちょっと複雑なのが所属リーグのテレビ放送権の規模が勘案されることで、昨シーズンのこの選手権でもっとも稼いだのが、優勝したポルトガルのポルトではなく、準決勝で敗退したイギリスのチェルシーだった。その賞金額はおよそ 40 億円。

また、欧州ではもうひとつ、チャンピオンズリーグへの出場をあと一步で逃した球団を中心にした UEFA カップという大会も毎年行なわれており、こちらも少なからぬ賞金が発生する。

興奮度は他の国のリーグとはちょっと違うかもしれませんが、試合の日は朝から、町は、ユニフォームカラーの赤で染まっています。というのも、みんな、赤のユニフォームのレプリカを着て、赤のマフラー、手袋、帽子を身に付けていますから。スタジアムの収容人員は 22,500 人と小さいですが、バーなどのテレビを通して町中の人が見守っているのではないですか」

## 第六章 まとめ

### **第一節** 経済で語ってはいけない。

公園や公民館を作るのも、自治体の仕事だが、さて、こうしたものは、利益を求めものだろうか。雇用が発生するから行うのだろうか。無論、受注する事業者および周辺の商業者は、人やモノが流れることで潤う、そんな算盤をはじくだろう。しかし、行政の視点は、地域に豊かな社会そして文化を創る一環として考えるべきである。

現代は、個人主義が根付き、人と人とのふれあいに極めて乏しい社会である。地域が一体となることも、共通の話題を持つことも、普通の生活のなかでは作り出すことは簡単なことではない。

スポーツ球団が地域にあることの意義はまさにそこであろう。

アメリカで、税金が、民間企業であるプロスポーツ球団に投じられているのは偶然ではないと私は思う。

アメリカは、個人主義が世界で最もすすみ、その乾いた人間関係と激しい競争社会ゆえ、成人の半数近くが鬱に悩んでいる～アメリカで最も売れている薬が抗鬱剤＝プロザックである～社会である。そのアメリカで、費用対効果を度外視して、それも球団の保有者は例外なく富裕者であるにもかかわらず、球団を町に引き留めるために大量の税金が投じられているのは、球団が、喪失したコミュニティやアイデンティティといったものを繋ぎ止めるもっとも有効な手段だからと考えていることにほかならない。

日本においても、地域の喪失が言われて久しい。私の7年の滞米の経験でいえば、アメリカよりも個人主義の色が強くなっているように思う場面もしばしばだ。たとえば、アメリカでは、集合住宅などでは頻りにパーティを行い、人と人との繋がりを創出しようという動きが各所で行われている。小中学校などにおいて、各親にPTAの役割を義務付けるなどもその一環と考えることも出来る。一方、日本では、元来、その道の専門家の言を借りれば、共同作業が必要な農耕文化だからということだが、元来、近所の目や付き合いに重きが置かれてきた。それがいまや急速に失われ、隣近所がどのような人かも知らなければ知ろうともしない。

また、特に戦後において、そうした共同体の代わりを果たしてきた会社も、雇用慣行の

変化と共に、その役割を急速に失おうとしている。

「グローバルイゼーション」もそこに拍車をかけている。グローバルイゼーションは、情報・金・人・モノの洪水のなかに個を埋没させる動きである。

いっぽうで、人間は自分が何者であるかの認識を欲する。つまり、個を埋没させる流れの中にいればいるほど、人と人との直接的なつながり・交流をより欲するようになる。そこで生身の人間としての存在を確認できる近所＝地域の重要性がより大事になってくるのである。EUが好例だ。ここ数年、ドイツはもちろん、フランス、オランダなどでも極右の勢力が増している。それは、ボーダーレスが進む中、人々のアイデンティティに対する意識が強まったことと無縁ではない。こうした環境だからこそ、地域がこれまで以上に重要性になることを多くの識者が声高に叫び、また世の趨勢も、そこに疑念を挟むものは少ない。

結論としては、球団の地域の経済発展への直接の寄与はごく限られたものでしかない。しかし、特定地域（例えば荒廃したダウタウン）の（再）開発、都市のイメージや住民のアイデンティティの確立、健全な娯楽の機会の増大など、必ずしも数値化して測定できない部分での貢献は決して小さくはない。また、それこそが、「地方の時代」を達成するのにもっとも必要とされているものであろう

## **第二節** 提言 1～既にある施設の利用を考えよ 1＝新球場はやめよ

広島では広島カープのために、仙台では、楽天イーグルスのために、新球場を作ろうという話が盛り上がっている。

広島は、市と市民（募金）によって、楽天は地元企業 6 社による民間によってというのがその概要である。

やめたほうがいい。特に公金で建てるのは駄目だ。

球場建設には少なくとも 300 億円程度の金が必要である。アメリカのように自治体が作ってプレゼントするような風土が日本にはないことは、第二章、第三章で記したとおりである。

実際、これは日米限らないことだが、現在、自治体の財政には余裕がない。そのなかで球場を作れば、どこかで無理が生じる。近鉄球団の場合はそれが年間利用料 10 億円という形で生じた。そして近鉄球団は消滅し、大阪ドームも破綻した。



それよりも、15,000人以上収容できる公営球場が、野球場、サッカー場合わせて、全国に210ある。これらのスポーツ施設を利用することを第一に考えよ

### **第三節** 提言2～既にある施設の利用を考えよ2＝営業権を民間に渡せ

公共スポーツ施設を利用して、観戦型スポーツビジネスを展開しようとする際にネックとなるのが、その利用の制限である。テレビ中継などを通して、アメリカの球場をみると、実に楽しそうな空間に見える。実際、そこは大人に取っては社交場、子供にとっては遊技場になっている。数千人から万単位の住民が一箇所に集い、そこで空間と時間を共有する。地域活性化や一体感の創出にこれ以上の場所は無い。ところが、日本ではこれが出来ない。それは公共物という名の下に、利用者の利便を考えていない作りであるのが、その元凶である。また、こうした不具合を反省し、改修改造をしようにも、予算や議会などの承認を必要として進まず、結局放置されてきた。

民間に売り渡せばこうしたことは改善する。実際、現在、公共スポーツ施設の管理運営を民間に任せる例が散見されるようになり、ひとつ例をあげるならば、大阪府羽曳野市のトレーニングルームの管理運営を民間に委託したところ、市の直営時代はコスト施設だったものが、利益を生む施設に劇的に変貌を遂げた例もある。観戦型スポーツビジネスは、客をそこに集め、その客を満足して帰してリピーターを作る、高度なノウハウを必要とする事業である。官にこれを期待するのは無理というものだ。

とはいえ、前例の無いものに役人は踏み込むことを嫌うだろうからひとつ言っておくと、宮城県は、球場使用料5,000万円と引き換えに、楽天球団に球場の営業権を譲渡した。半分、居酒屋にしようが、広告看板をパチンコ屋のようにネオン煌くものにしようが、レーザーを駆使しようが、これで自由になった。これによって潤うのは、楽天球団でもあるが、人とモノの流れが増えることによる地域の活性化を促すことになる。

他のスポーツ施設にも告ぐ。民間に委託せよ。

### **第四節** 提言3～プロスポーツを独立採算で行うのは難しい

以上、見てきたとおり、大都会でもない限り、プロスポーツ球団を独立採算で行うのは日欧米どこをみても、簡単なことではない。また、欧米において、無数のプロスポーツが

存在するのも、公金による支援があるからに他ならない。一方、日本でそうはいかないのは、プロ野球が、球団名に企業名を冠することが批判の対象となっているが、自治体からの支援を得られぬなかでのひとつの知恵である。

自治体からの支援をある程度得ることが出来ている J リーグにおいても、最大の収入源は、責任会社（＝旧親会社）からの広告宣伝費である。大企業＝悪、地元もしくは地場産業＝善という二分法で考えるのは、単純で分かりやすいが、現実には、スポーツを支えているのは、古今東西、企業なり大富豪なりのパトロンである。

欧米においては、伝統的に、個人の場合が多かったが、企業全盛の現代社会においては、企業体としてプロスポーツ球団を持つケースが増加している。

日本においては、戦前はともかく戦後は、プロアマ限らず、企業がスポーツを支える構図が出来ていた。企業環境の変化によりこの形は厳しいとはいえ、外野がこれを批判するようなものではあるまい。

## **第五節** 提言 4 ～ 自主課税権の推進

アメリカにおいて、球場はじめとしたスポーツ施設を公金で建てて、プロスポーツ球団に営業権も含めて譲渡する風習は、モラル的もしくは公金の性格からして、決して正しいこととはいえない。しかし、これが可能になる背景に関しては、日本の今後にとって注目に値する事実が隠されている。それはアメリカの自治体には課税自主権があることである。たとえば、グリーンベイ市は、パッカーズ球団の本拠地球場の改修費用を消費税増額で対応した。また、球場の営業権は、球団に渡すものの、入場料収入にその自治体が決めた割合の税金を課すことも可能であれば、球場の飲食に限って税を上乗せすることも出来る。現在（2004年12月）この自主課税権をめぐる、地方自治体と中央政府の間で激しいやり取りが展開されている。スポーツ文化の推進の立場からは、自治体により柔軟な自主課税を可能にする施策がまたれる。

《参考図書》

本文中で紹介したものは除く

「May The Best Team Win」 Andrew Zimbalist; Brookings Institution Press, 2003

「Sport Finance」 Gil Fried, Steven J. Shapiro, & Timothy D. Deschraver; Human Kinetics, 2003

「Essentials of Sports Law」 Glenn M. Wong, Praeger, 2002

「Sport Marketing」 Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, & William A. Sutton; Human Kinetics, 2000

「The Economics of Sports」 Michael Leeds & Peter von Allmen; Addison Wesley, 2002

「Sports Economics」 Rodney D. Fort; Prentice Hall, 2003

「The Economics of Professional Team Sports」 Paul Downward & Alistair Dawson; Routledge, 2000

「The Story of America」 Allen Weinstein & David Rubel; DK Publishing, Inc., 2002

「Native American FAQs Handbook」 George Russel; Russel Publications, 2000

「Moneyball」 Michael Lewis; W.W. Norton, 2003

「Minor League Baseball & Local Economic Development」 Arthur T. Johnson; University Illinois Press, 1995

「バイエルリポート」 2004年第一号、2004

「ニッポン・プロ野球考」坂井保之；海鳥社、1995

「大リーグと都市の物語」宇佐美陽；平凡社新書、2001

「プロ野球よ」日本経済新聞運動部＝編；日経ビジネス人文庫、2003

「Jリーグのマネジメント」広瀬一郎；東洋経済、2004

「プロ野球は崩壊する」大坪正則；朝日新聞社、2004

「史上最も成功したスポーツビジネス」種子田穰；毎日新聞社、2002

「誤解だらけの大リーグ神話」讀賣新聞運動部；中公新書クラレ、2002

「スポーツ産業論入門」原田宗彦＝編著；杏林書院

「スポーツ経済効果で元気になった街と国」上条典夫；講談社＋ 文庫、2002

「スポーツ経営学」山下秋二、畑攻、富田幸博＝編；大修館書店、2000

「スポーツイベントの展開と地域社会形成」佐伯聰夫＝編著；不昧堂出版、2000

---

東京財団研究報告書 2005-8  
**スポーツ球団と地域経済との正しい関係を築くために**  
2005年6月

---

著者：  
小林 至

発行者：  
東京財団 研究推進部  
〒107-0052 東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階  
TEL: 03-6229-5502 FAX: 03-6229-5506  
URL: <http://www.tkid.or.jp>

---

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は、本報告書が出典であることを必ず明示して下さい。  
報告書の内容や意見は、すべて執筆者個人に属し、東京財団の公式見解を示すものではありません。

---

東京財団は日本財団等競艇の収益金から出捐を得て活動を行っている財団法人です。

