

プロスポーツクラブの経営を支える 地方自治体の制度設計とその波及効果

—— 広島東洋カープと楽天野球団のケーススタディ ——

松 橋 崇 史

要 約

本研究の目的は、株式会社広島東洋カープと広島市、株式会社楽天野球団と宮城県・仙台市の連携を対象に、各地方公共団体がどのような制度整備を行い、そのことが球団経営や地域経済に与えた影響について明らかにすることである。

本研究では、民間事業者が中心となって地域活性化等に波及効果を生み出す「地域イノベーション」と、民間事業者の新たな価値の創造実現を可能にする公的な条例や規則の制定や改正、その運用としての「政策イノベーション」の相互作用という分析枠組みを仮説的に設定し、両事例における球団と自治体の関係を分析することにする。

両球団、および、宮城県、仙台市、広島市の関係者に対するヒアリング調査および文献調査から次のことが明らかになった。まず、両球団は自治体との間に連携協定を結び、自治体が有するスタジアムの管理者として、既存の制度的制約にとらわれない球場管理／経営を行っている。例えば、球団による球場の改修等が可能になり、飲食物販や球場内のスポンサーからの売り上げの多くを球団が得ることが可能になった。2010年代に入ってから両球団の経営的成功は自治体との間に結んだ連携協定に大きな影響を受けていることが明らかとなった。地元地域においても年間200万人前後の誘客力を持つ球団によって雇用効果、経済効果がもたらされ、球場周辺の都市開発が進む現状も生じた。本論で用いた分析枠組みは、他球団や他種目の事例に適応しながら分析を行い、「地域イノベーション」と「社会イノベーション」の関係をパターン化していくことが求められる。

キーワード：プロ野球、スポーツビジネス、地域イノベーション、政策イノベーション

1 はじめに

本研究の目的は、株式会社広島東洋カープ（以下、カープ球団）と広島市、株式会社楽天野球団（以下、楽天野球団）と宮城県・仙台市の連携を対象に、各地方公共団体（以下、自治体）がどのような制度整備を行い、そのことが球団経営や地域経済に与えた影響について明らかにすることである。

2004年、株式会社大阪バッファローズ（球団名：大阪近鉄バッファローズ）の親会社である近畿日本鉄道株式会社は、経営再建の中で、毎年数十億円もの赤字を計上する大阪近鉄バッファローズを手放すことになり、オリックスブルーウェーブ（運営会社：オリックス野球クラブ株式会社）

に吸収合併されることになった。この過程で、赤字体質だったり経営が不安定だったりする球団を減らすことを目的に、12 球団体制を 8 球団から 10 球団に減らし、1 リーグ制に移行することなどの構想が浮かんだが（この構想を以下では「球界再編構想」と呼ぶ）、最終的には、大阪近鉄バッファローズの抜けた代わりに東北楽天ゴールデンイーグルス（運営会社：楽天野球団）が誕生し 2 リーグ、12 球団体制は維持された。

プロ野球は長く 12 球団、2 リーグ体制を構築してきた。カーブ球団を除く 11 球団には親会社が存在し、親会社が球団の赤字を期末に補填する「赤字補填」に依存する球団が多いとされてきた¹⁾。近畿日本鉄道(株)は、まさに、大阪近鉄バッファローズの「赤字補填」に応じられなくなる中で球団を手放すことになった。

この過程で生まれたプロスポーツビジネスにとって重要な事実、大阪近鉄バッファローズに代わって参入した東北楽天ゴールデンイーグルスが、成績不振ながらも、初年度に営業黒字を出したことであった。営業黒字を出した重要な要因として指摘されたものに、球団がスタジアムにおけるビジネスの権利をどこまで持っているのか、という点があった。大阪近鉄バッファローズは、毎年 6 億円程度の年間利用料をホームスタジアムである大阪ドームに支払っていた²⁾。球団は借用しているため球場内の広告看板や飲食代から得られる収入にも制約を受けた。それに対して、東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地である宮城県営球場（現名：楽天生命パーク宮城）は、年間の使用料が 1 億円を下回り、公共施設ながら球団による球場の改修等も認められた（改修後は宮城県に寄贈）。スタジアムビジネス上の収入（入場料、飲食物販の販売手数料、広告看板などからのスポンサー料）の多くも球団の売り上げとなった。大阪近鉄バッファローズの代わりに新球団が設立されるにあたり、宮城県は球団誘致のために様々な策を展開するが、スタジアムの管理・運用に関する制度設計もその過程で整備されていった。

さらにもう 1 つ、「球界再編構想」を契機とする重要な動きが広島で生まれる。広島市による広島市民球場の建て替えである。カーブ球団は 12 球団で唯一親会社を持たない（従って赤字補填を受けることができない）ため、球団経営の安定化は難しいと言われてきた。旧広島市民球場の施設老朽化やビジネス展開の限界性から、広島市は広島市民球場の再建を行った。スタジアム完成の 2009 年にはカーブ球団の売り上げは 57 億円（2006 年）から約 117 億円と約 2 倍になった³⁾。新球場に多くの観客が集まり、球場内での消費も高まり、「カーブ女子」などのブームも生まれた。グッズ販売（流通総額）が 50 億円を超えるようになり、2017 年の売り上げは旧球場時代の約 3 倍（約 180 億円）に達した⁴⁾。

2004 年の「球界再編構想」が、スタジアムビジネスの新しい状況を生み出した。楽天野球団とカーブ球団の両事例の鍵を握っていたのは、自治体の制度設計である。野球以外のサッカーやバスケットボールが「プロクラブ」の増加を推進してきたことと対称的に、プロ野球の球団数は、12 球団を維持したままであった。球団が移転したり消滅したりする可能性に直面した自治体は、地域経済の活性化を促すプロ野球球団の誘致や移転・消滅の防止を目的に、関連する制度の整備を進めていくことになった。

2 先行研究と本論の枠組み

(1) 地域スポーツ振興領域の制度と組織経営

スポーツ組織の経営に影響を与える自治体の制度の重要性については、プロスポーツよりも、一般市民がスポーツを行う場を地域で提供するための地域スポーツ振興の文脈で議論されてきた。

スポーツ行政の文脈で検討を行った中村（2006）は、企業や地域コミュニティのスポーツ組織を活性化するための政策（中村は「誘導政策」という表現を用いているため以下では、それに従う）に着目し、イギリスやオーストラリアの事例分析を行った。

中村は誘導政策の分析対象として、政府／自治体と企業、地域コミュニティのスポーツ組織が「契約関係」（金子 2011, p.140）を結び、「日本のスポーツ政策と非常に類似したコンテキストを持つ」（金子 2011, p.141）とされるイギリスのスポーツ政策の1990年代の変遷期と、市場メカニズムを導入して地域スポーツ振興を促進しようとする2000年前後のオーストラリアクウィーンズランド州ゴールドコースト市のスポーツ政策を分析している。こうした「契約関係」に基づく誘導政策や、市場メカニズムを重視した誘導政策は、日本国内のスポーツ政策にも反映されている。「契約関係」に基づく誘導政策はtotoの売り上げに基づく日本スポーツ振興センター主導の地域スポーツ振興の助成制度に反映されている。市場メカニズムを重視した誘導政策は指定管理者制度として反映されている。

「契約関係」に基づく誘導政策や市場メカニズムを重視した誘導政策は、スポーツ組織の自律性を損なわせるなどの批判（Green and Houlihan 2006, 金子 2011, 田中 2006, 柳沢・向陽スポーツ文化クラブ 2008, pp.159-163）を生んだが、中村はこれらのトップダウン型の「誘導政策」によって、企業や地域コミュニティの「諸アクターが能動的にスポーツ社会の構築に取り組むための環境ないしは枠組みが整いつつあることは確かである」（中村 2006, p.118）、ないしは「クラブ自治確立の源泉ないしは上昇型ガバナンスの方途を探る素地があると思われる」（中村 2006, p.415）と指摘する。つまり、政策的に企業や地域コミュニティのスポーツ組織に公的資源を委ねることで、活性化を図ろうとする政策によって、多様な主体が関わる民主導の地域スポーツ振興の可能性が開けたとする。

(2) 地域イノベーションと政策イノベーション

プロスポーツビジネスをも対象にした議論では、原田（2008）は、スポーツマネジメント主体が成果を上げて、地域活性化等に波及効果をもたらす「地域イノベーション」は、スポーツを取り巻く制度によってその実現が可能になったり、制約されたりする状況があると指摘する。

「地域イノベーション」は、「新たな技術やアイデアの創出によって、社会的意義のある新たな価値を創造し、地域に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革」（内閣府経済社会総合研究所, 2012）である。地域においてスポーツビジネス等を担う新しいマネジメント主体は、新たな価値を生み出すイノベーションの源泉となり、こうしたマネジメント主体（イノベーション主体）が、さらなるイノベーションの連鎖を地域に誘発する。例えば、総合型地域スポーツクラブの補助金制度の導入や指定管理者制度の導入は、地域イノベーションを誘発する駆動力（原

田 2008, p.19) となりうる。逆に、地域イノベーションを阻害する要因には、地方政府の縦割り行政やそれに付随する様々な規制、既存制度の硬直化がある。例えば、プロ野球のロッテが千葉に移転したが、都市公園内にある千葉マリンスタジアムでは移転当初、都市公園法によって周辺での商業行為が規制され、そのため賑わいの創出にも結び付かず、結果として地域に起きたイノベーションは軽微であった。目に見える地域イノベーションが起きたのは、指定管理者制度の導入に伴い、ロッテがスタジアムの指定管理者になった 2006 年以降のことである (同, p.19)。

地域イノベーションを生み出した地域密着型プロスポーツクラブは、公益性の高いミッションを持つ社会起業としての役割を果たしているが、その訴求力は、事業規模に比べてはるかに大きく、何万人というファンを惹きつけ、多くの協賛企業やボランティアに支えられ、それらが連携する場を生み出すことで、地域に多様なイノベーションを誘発した (同, p.23)。

原田の指摘する「地域イノベーション」は、2004 年以降、プロ野球球団に広がり、楽天野球団やカープ球団もその主体になっていったと考えられる。両事例で地域イノベーションを主体的に生み出したのは球団であるが、その環境を提供したのはスタジアムを設置した自治体である。自治体は「施設」をホームスタジアムとして利用できるようにしたが、球団は、地方自治法に基づく「指定管理」や都市公園法に基づく「管理許可」では規定されていない行為 (例えば、球場の改修等を継続的に行うこと) を行ってきた。ここには、既存制度を越えた「政策イノベーション」(金子, 2012) が存在すると考えられ、その政策イノベーションが球団主導の地域イノベーションを可能にし、促したと考えられる。

社会起業やコミュニティビジネスの展開を左右する観点から政策イノベーションを検討した金子 (2012) は、政策イノベーションとは、地域イノベーションなど、社会起業の新たな価値の創造の実現を可能にする公的な条例や規則の制定や改正、その適切かつ柔軟な運用だと指摘する。金子 (2012) は、政策イノベーションを大きく 2 つに分けることを提案し、第 1 に、立法過程に直接的または間接的に提言することで影響を与え、社会起業が行う地域イノベーションの実現を可能にする新たな法律の制定や既存の法律の一部を改正することとし、第 2 に、社会起業が行う地域イノベーションの実現を可能にするために、既存の法律や規則、ガイドライン等を適切な方法で運用することとする。一方、政策イノベーションは、NPO 等の地域イノベーションの実現に影響を与えるが、政策イノベーションだけで社会問題の解決が直接実現するわけではなく、個々の社会起業の取り組みが重要となる (金子 2012)。

「地域イノベーション」と「政策イノベーション」が相互にどのように影響を与え合うのかについて、スポーツマネジメント領域では、総合型地域スポーツクラブの育成や学校体育施設開放事業の有効活用など、一般市民がスポーツを行う場を地域で提供するための地域スポーツ振興の文脈で議論されてきた (中村 2006, 松橋・金子 2012, 松橋 2015, 松橋ら 2015, 松橋 2018) がプロスポーツビジネスを対象にした議論は少ない。そこで、本論では、楽天野球団と宮城県／仙台市、カープ球団と広島市の 2 事例を対象に、球団が生み出した「地域イノベーション」と、それを促したと考えられる自治体の「政策イノベーション」がいかなる関係で影響しあい進んでいったのか、把握していく。

表 1 調査対象者一覧

2019年 6 月14日	宮城県教育庁スポーツ健康課
	株式会社楽天野球団
2019年 7 月25日	仙台市観光局観光交流部誘客戦略推進課
	仙台市文化観光局文化スポーツ部スポーツ振興課
	仙台市経済局産業政策部産業振興課
	仙台商工会議所 中小企業支援部地域づくり推進グループ
2019年 7 月 5 日	広島市 都市整備局 都市機能調整部 広島駅周辺地区整備担当
	株式会社広島東洋カープ

3 調査手法

楽天野球団と宮城県および仙台市、カープ球団と広島市の協働体制をヒアリングするために、それぞれに対して半構造化インタビューを実施した。インタビュー対象となった方々には事前にインタビューで伺いたい内容をメールで送付し、その回答を中心にインタビューを実施し、同時に、関連資料を提供頂いた。インタビュー時間は、1 時間程度である。なお、仙台市の 3 つの部署には同時に 1 時間 30 分ほどのインタビューを実施した。表 1 は調査対象組織の一覧であり、それぞれの担当者に対応頂いた。

球団が生み出す「地域イノベーション」は、民間事業者としての球団の営みが、地域に波及することで、民間事業者や行政、市民などの多様な主体を巻き込みながら活動が発展的に展開しているかどうかで把握することにした。「政策イノベーション」は、従来ではできなかったことを可能とするような、政府／自治体による新たな制度の制定や改正があったかどうかで把握することにした。

4 結 果

(1) 楽天野球団と地元自治体の協働

① 楽天野球団創設の流れ

2004 年、楽天(株)はプロ野球への新規参入を表明し、(株)楽天野球団が創設された。プロ野球界において実に 54 年ぶりの新規参入であった。宮城県は、楽天野球団のホームスタジアムを県営宮城球場とした。宮城県は、都市公園法の「管理許可」で、楽天野球団に対して施設の管理権限を付与するが、都市公園内に立地する県営宮城球場は、プロ野球球団が興業を行える制度環境、インフラ環境になかった。宮城県は楽天野球団との間に、フランチャイズ基本協定を結び、楽天野球団が県営宮城球場で興業を行うための制度環境を整備していく。なお、フランチャイズ基本協定を結んだ当時、類似の協定を、自治体とプロクラブが結んでいる事例はなく、宮城県は球団との調整の中で、内容を詰めていくことになる。

② 宮城県の「政策イノベーション」

フランチャイズ基本協定では、大きく次の事が定められた⁵⁾。①楽天野球団が県営宮城球場を本拠地として利用することを認可し、楽天野球団も県営宮城球場を本拠地として利用する。②楽天野球団が県営宮城球場において興業を行うことを認可。飲食物販や広告の表示を認可し、そこでの売り上げの多くを楽天野球団の売り上げとする。③県営宮城球場の改修を認める。費用負担は楽天野球団の負担とし、完成後に宮城県に寄贈する。④楽天野球団以外に球場を利用する団体からの利用料は球団の収入とし、楽天野球団は、別途定められた減免措置の元、球場使用料を支払う。

フランチャイズ基本協定は、当時のプロ野球界において、画期的なものであったと考えられる。飲食物販や球場に表示する広告に伴う売り上げの多くが球団の売り上げになった。楽天野球団が宮城県に支払う年間の球場使用料は、減免措置によって6,000万円前後に圧縮された。特筆すべきは、公共施設を興行主であるプロ野球球団が改修することに道筋をつけたことにある。球団にとっては、球場の魅力を高めることで、入場者数を増やし、入場料収入や飲食物販の売り上げ、球場の広告料を高め、自らの売り上げを高めることが可能な状況が生まれた。楽天野球団は参入直後に70億円を投じて県営宮城球場の改修等を実施した。2005年のシーズン開幕時は、新たな装いの県営宮城球場が完成し、ネーミングライツによって、「フルキャストスタジアム宮城」と名乗ることになる。

なお、球場と物理的につながっていない球団のグッズショップや試合時に設置される飲食店は、占有利用の形態を採り、占有許可使用料が発生する。グッズショップは大きな建物であるが、仮に、楽天野球団が本拠地として県営宮城球場を離れる場合は、原則として原状復帰させる必要が生じる。

③ 楽天野球団が生み出した「地域イノベーション」

多額の赤字を出していた大阪近鉄バフファローズに代わってプロ野球界に参入した楽天野球団は、当初から独立採算を基本に経営を行ってきたという。球場の改修等にはこれまで160億円から170億円を投入してきた。参入時の改修等に70億円程度を支出しているから、毎年平均10億円弱の投資を継続的に行ってきたことになる。

球場長の川田氏（肩書は調査時のもの）によれば、球団収入の「ドライバー」は観客数だという。観客が増えれば飲食物販の売り上げが高まり、スタジアム内の広告価値の向上に伴って広告料も高まる。筆者が調査に訪れた2019年6月14日の前日（対ヤクルトスワローズ、入場者数27,200人）は、約4,500万円の飲食の流通総額があった。1名あたり約1,650円を消費したことになる。ホームゲームで計180万人の入場者数があれば、約27億円の流通総額になる。飲食物販の売り上げや広告料が球団の収入に直結することが、入場者数を増やそうとする球団のインセンティブに結び付き、改修等を行いやすい状況を生み出している。

楽天野球団は多彩な事業を地域と連携して実施してきている。活動名とその詳細は、表2に一覧をまとめた。下線を引いた事業は、プロスポーツクラブの中でも独自性が高い活動だと、仙台市が考えている事業のことである。

学校との連携事業には、仙台自分づくり夢教室、未来塾、弟子入り体験・職場体験がある。スポーツの普及発展に関連する事業には、楽天イーグルス駅伝・マラソン大会や楽天ベースボール型

表 2 楽天野球団が展開する地域との交流事業

活動のカテゴリ	具体的な事業名
学校との連携事業	仙台自分づくり夢教室 ^{※1}
	楽天イーグルス未来塾 ^{※2}
	弟子入り体験・職場体験 ^{※3}
スポーツの普及発展	楽天イーグルス駅伝・マラソン大会
	楽天ベースボール型体験授業研究会
仙台駅東口の賑わい創出	仙台すずめ踊り参加
	ビジター開幕戦 PV
	デザインマンホールの設置
商店街との取り組みや街中プロモーション	商店街フラッグ
	地下鉄通路等の広告
	クリスマス飾りつけ
スポーツ施設寄贈	寄附金を募り仙台市以外の被災地にスポーツ施設を建設

(調査時に仙台市から提供頂いた資料を参考に作成)

※ 1 仙台市教育委員会が主催する事業の一環で OB・指導者が市内の小学校に訪問する。

※ 2 楽天野球団が主催するもので東北地方全域の小学校に訪問するもの。2009 年度から始まり多い年には 100 校程度に訪問する。

※ 3 プロ野球チームの仕事を体験することで働くことへの関心、意欲を高めてもらうもの。

体験授業研究会がある。球場がある仙台駅東口の賑わい創出については、仙台すずめ踊り参加、ビジター開幕戦 PV、デザインマンホールの設置がある。商店街との取り組みや街中プロモーションについては、商店街フラッグ、地下鉄通路等の広告、クリスマス飾りつけがある。そして、球団が寄付を募り、その寄付金によって仙台市以外の被災地にスポーツ施設を寄贈する取り組みがある。

これらの事業は、楽天野球団から提案したものもあれば、地域から提案したものもある。例えば、「学校との連携事業」の中でも、「仙台自分づくり夢教室」は仙台市からの提案であり、それ以外の 2 つは楽天野球団からの提案である。仙台市の担当者は、楽天野球団は地域貢献意識が高く、地域側からの依頼に対して迅速に対応して、連携可能な事業はすぐに形になっていくという印象をもっていた。

こうした連携の背景には、楽天野球団が社会的責任を果たしていこうとする意識と、球団の力を活用して市民に様々な学びや成長の機会を提供していこうとする仙台市の方針があると考えられる。そして、同時に、双方が、連携の深化を通じて、さらなる「地域イノベーション」創出に期待していることが指摘できる。

楽天野球団が管理許可を得ている県営宮城球場のエリアは宮城野公園の一部で、それ以外の部分との間に白線が引かれている。試合日には、楽天野球団が飲食ブースを含めて管理許可エリア一杯を活用していることが分かる。この先、県営宮城球場の管理許可エリアの外縁での事業を進めようと考えれば、仙台市との連携が不可欠になる。各種事業の展開や建物建設等の開発に係る様々な法規制の所管は仙台市になるためである。試合の有無に関わらず多くの人々が集い、観光客を引きつける場にするためには日常的に人々が集える施設やコンテンツ、滞在できる施設が求められる。

一方、仙台市にとっても、年間約 170 万人の観客を動員し、約 270 億円の経済波及効果⁶⁾をもたらすまでに成長した楽天野球団の力をさらに引き出し「地域イノベーション」を広げていくことが、市の諸政策の推進にとって重要になる。インタビュー調査に観光局観光交流部や経済局産業政策部が同席したことは、楽天野球団が持つ可能性に期待していることの証左であろう。例えば、仙台市が、台湾を重点ターゲットの 1 つとして取り組んでいるインバウンドの推進において、楽天野球団に所属する台湾出身の宋家豪（ソン・チャーホウ）選手の使用は、台湾への PR にとって重要なコンテンツとなる。市では、ソン選手に、仙台市の台湾向け観光動画への出演を依頼し、台湾での旅行博や市が運営するフェイスブック等において活用するといった取組みを行っている。(株)楽天が台湾のプロ野球チーム「ラミゴ」を買収したことから、今後も楽天野球団を通じた台湾との交流が進んでいく可能性がある。仙台市の経済政策においては、オープンイノベーションの推進において連携が進んでいる。IT×エンターテインメントとして球場を実践フィールドとして野球観戦を対象としたアイデアソンを実施した。多くのオフィスを抱える仙台市にとって IT 関連のベンチャー育成は重要な経済政策の 1 つであり、それを促すにあたって楽天野球団のフィールドと(株)楽天本体の人材の力を借りながら進めた、ということである。2017 年には、球場周辺の交通環境改善を目的に楽天(株)と仙台市がシェアリングエコノミーに関する連携協定を結び、2019 年には楽天(株)と東北大学がイノベーション創出を目的とした包括連携協定を締結した。活動の波及は球団そのものではなく、IT 企業としての楽天(株)が可能としている要素もあるが、楽天野球団の活躍が前提にあって生まれてきたものであろう。

(2) 新球場建設と広島東洋カープの飛躍

① 新球場建設の経緯

広島市や広島県は、2004 年の「球界再編構想」の中でカープ球団の存在が永続的で無い可能性があることを認識することになる。経営問題はカープ球団の問題ではあるが、カープ球団には他の 11 球団のように「赤字補填」をする親会社は存在せず、売り上げを高めるためには自ずと、シーズン中の興業の中で収入を高めていく必要がある。そのためには、興業の場である広島市民球場を魅力的な場にしていける必要がある。広島市民球場の老朽化は長く指摘され、ビジネス環境を整える点でもスタジアムの新築が望まれてきた。2004 年に「球界再編構想」が生まれ、実際に大阪近鉄バファローズがオリックスブルーウェーブに吸収合併され、楽天野球団が宮城県とのフランチャイズ基本協定を結んで仙台市に誕生することが決まる中で、カープ球団が消滅して、球界参入を熱望する大企業が広島以外の地で新たな球団を創設することなどが議論され、カープ球団のビジネス環境の改善を速やかに進めていく必要性が広く共有されるようになった。

2004 年 11 月には、広島市、広島県、経済界等による「新球場建設促進会議」が発足する。2005 年 9 月には、新球場の建設場所を旧球場の跡地ではなく、新幹線発着の JR 広島駅の東側に広がる貨物ヤード跡地に決定する。その後は、2009 年 3 月の球場完成を決めて、2007 年 11 月に着工することになる。2008 年 3 月には、新広島市民球場条例が制定され、カープ球団を指定管理者とすることを前提とする新球場を管理するための制度環境が固まる。続く 2008 年 5 月に、カープ球団と広島市の間にフランチャイズ協定が結ばれる。



図1 2015年に整備されたレフトパーティーベランダ

② 広島市の「政策イノベーション」

このフランチャイズ協定は、楽天野球団と宮城県が締結したフランチャイズ基本協定を参考にし、内容が検討された。その内容は、大きく次のものである。①長期的な本拠地として利用することを確認、②大きな修繕は球場のネーミングライツ費を原資に広島市から拠出する。年間2億2千万円とし、5年（2019年から2023年）で11億円が修繕費に積み上がることになる。③カープ球団が改修等を行うことを認める。④スタジアム内の飲食物販スペースを占有することを認める。カープ球団は利用料（目的外）を広島市に納付する。

スタジアム内の飲食物販については、目的外使用として占有のための利用料金は発生するが、売り上げは全額カープ球団のものとなることや、球場の改修等を興行主としてのカープ球団が行えることは、宮城県と楽天野球団が締結したフランチャイズ基本協定と同じである。このことによって、カープ球団が飲食物販に力を入れやすい状況が生まれ、本論冒頭に紹介した、2017年度実績で50億円もの飲食物販の流通総額に結び付くことになる。

改修等について、例えば、2015年度にはトイレの一部改修とレフトパーティーベランダ改修を行っている。トイレの一部改修に対して広島市が事業費を1,380万円支出し、カープ球団が事業費を2億800万円支出している。レフトパーティーベランダ改修にはカープ球団が事業費として2億1,300万円を支出している。図1で示すレフトパーティーベランダは、団体の貸切利用に対応し、人気を博している。

2016年度には、広島市が3階コンコース塗膜防水改修工事に4,306万円を支出し、カープ球団がアウトドアデッキ整備とオブジェデッキ整備に合計1億5,800万円を支出した。

③ 球場の建設費と球団による費用の充当

新広島球場の総工費は、用地取得費の54.75億円を含め合計144.75億円となっている⁷⁾。この中で、カープ球団が球場の指定管理者業務としての売り上げから捻出する金額が、用地取得費の中の51.55億円と建設費の35.66億円となっており、合計87.21億円となっている。総工費の内訳は表3

表3 総工費の内訳と球団充当対象

	金 額	備 考
用地取得費	54.75 億円	
用地取得費	51.55 億円	球団充当対象分
下水道国庫補助金等	3.2 億円	
建設費	90 億円	
使用料負担対象分	35.66 億円	球団充当対象分
まちづくり交付金	7.08 億円	
たる募金等寄附金	1.26 億円	
広島市負担分	23 億円	
広島県負担分	11.5 億円	
経済界負担分	11.5 億円	

(広島市から提供頂いた「広島市民球場（マツダスタジアム）について」のデータを参考に作表)

のようになる。

指定管理者の収入には、カーブ球団が負担するカーブ球団の球場利用料と目的外利用料およびマスコミ負担分とアマチュア野球負担分がある。当初の想定では、カーブ球団負担分を 5.79 億円、マスコミ負担分を 0.62 億円、アマチュア野球負担分を 0.16 億円であった。

これらの合計が指定管理者の売り上げになるが、この売り上げがそのまま指定管理者であるカーブ球団の売り上げになるわけではなく、ここから、指定管理者としてのカーブ球団の維持管理費を差し引いた金額が、用地費充当分と建設費充当分に充てられることになる。「充当」とは、土地取得や建設費のために発行した市債の償還財源を「充当」という意味である。当初の想定では、2.3 億円がカーブ球団の維持管理費となり、残りの 4.27 億円が充当分に充てられることになる。ただし、これはあくまでも想定であり、指定管理者の収入が想定を下回る状況では、充当に捻出される費用も圧縮される。カーブ球団の経営努力とチームの好成績が相俟って実態としては、当初想定 4.27 億円に対して、2013 年 5.06 億円、2014 年 5.48 億円、2015 年 6.17 億円、2016 年 6.94 億円、2017 年 6.49 億円となって市債の償還に大きく寄与している。この他、カーブ球団は、25 年ぶりにリーグ優勝を果たした 2016 年には、広島市に 5 億円の寄付を行っている。

④ 経済効果とまちづくりへの波及効果⁸⁾

2009 年の開場後 5 年程度の時期は、経済効果が 170 億円から 200 億円程度、雇用効果が 1,600 から 2,000 人であった。年間入場者数は 16 年ぶりに上位 3 位以内に入った 2013 年、2014 年と 2016 年から 2018 年の 3 連覇にかけて増加し、年間入場者数が 200 万人を越えた 2015 年以降に経済効果、雇用効果も上昇した。表 4 は、中国電力(株)が示した経済効果と雇用効果である。経済効果は、直接効果と間接効果から構成され、球団の県内試合開催や優勝セール等のカーブ球団関連イベントなどに伴って生じた県内生産活動の成果（生産額、あるいは売り上げ高）の合計である。雇用効果とは、球団の県内試合開催や優勝セール等のカーブ球団関連イベントなどに伴って生じた県内生産活動に従事する雇用者数で、既存の雇用者も含む。

表4 カープ球団が生み出した経済効果と雇用効果

年	経済効果（億円）	雇用効果（人）
2015 年	248	2,380
2016 年	353	3,180
2017 年	351	3,150
2018 年	356	3,210

新球場が生み出した好循環は、カープ球団の経営状況を大きく改善し、新球場に移転する前の2006年の57億円の売り上げは、新球場移転後の2009年に117億円までに増加した。移転に伴ってカープ球団に恒久的に発生する費用は、新球場建設のための土地取得費用と建設費の負担分（市債償還財源充当分）だけだと考えれば、球場移転に伴う売り上げ増は、そのまま収益の大幅な改善に寄与した。この売り上げは、2017年には約180億円にまで達した。

カープ球団が多くのファンや観客を惹きつける中で、広島駅周辺の開発にも影響を与えるようになった。新球場がヤード跡地に建設されることが決まった後に、広島駅南口（表口）の再開発案件の最後の2ブロックの計画が決まったのである。南口の再開発は、1980年代前半に基本計画が策定され、3つのブロックに分けて検討が進められてきた。1999年に1ブロック（Aブロック）には百貨店をメインテナントするビルが完成するが、それ以外の2ブロックのテナントはなかなか決まらずにきた。この中のBブロックの開発パートナーが2006年に住友不動産に決まった。Cブロックの開発パートナーは2008年に森ビル都市企画に決まった。そして、新球場の運用が始まり広島市内の人々の流れが変わることを確認出来た後の2013年にそれぞれのブロックに大型の商業ビルが建設されることが決まる。Bブロックにはビックカメラをメインテナントとする地上52階198メートルの高さを持つシティタワー広島の建築が決まり、2016年に開業した。Cブロックには地上46階の住宅棟と11階の商業棟から構成されるグランクロスタワー広島の建築が決まり、2017年に開業した。

日高（2018）は、こうした再開発に対しても「大きな波及効果があった」と指摘する。市内の地価も、以前は旧市民球場隣のそごう前が最高値だったが、現在は、より東に最高値が移動し、街の重心が東側（広島駅／新球場側）に移動している。

5 「協定」を支える「地域イノベーション」

楽天野球団と宮城県のフランチャイズ基本協定とカープ球団の広島市のフランチャイズ協定の内容は、それまでプロ野球球団がホームスタジアムを借用してきた状況に比べて、利用料が少なく、飲食物販の裁量を拡大して売り上げを得やすくし、球場本体の改修等を可能としたことで、プロ野球球団の経営を行やすい状況へと変えた。球団は経営、チーム成績ともに一定の成果を上げてきた。

インタビュー調査の中では、制度設計に対する「批判」の有無についても把握を行った。ここでいう「批判」とは、1つの民間企業であるプロ野球球団の経営を支援する施策を採用することに対する「批判」である。

宮城県にとっては、球場の改修等で費用が発生しているわけではなく、むしろ、楽天野球団が整備を継続的に行っているということや、アマチュア野球が利用できる期間もあって、公共施設としての機能に大きな制約を受けているわけではないということから、目立った批判は無いということであった。広島市にとっては、カープ球団支援に関連する事項は、多くの市民にとっての関心対象であり支援対象であって、そもそも「批判」の対象になるものではない、ということであった。当然、連携協定と関係なく発生する周辺地域への「騒音」や試合開催時の周辺の「渋滞」などは、対処すべき問題として丁寧に対応を行っていくことが求められる。

「批判」が生まれにくく共有されにくい理由には、いくつも要因が考えられる。第一に、球団が利益や経営資源を地域に投資／還元していることがあげられるだろう。球団は、売り上げを球場の改修等に投資していることや、カープ球団は実際に多くの利益が出た場合に広島市に寄付をしていること、楽天野球団は地域貢献活動を展開している。第二に、多い年で200万人前後の動員数を数え、大きな経済効果と雇用効果ならびに、都市の情報発信効果を持っていることがあるだろう。第三に、各自治体は連携協定維持のために毎年度予算を確保する必要が無いということがある。広島市民球場を広島市が修繕する費用もネーミングライツの売り上げから支出している。第四に、球団の移転可能性や消滅可能性が存在する以上、「フランチャイズ地域として球団経営にとって魅力的な場所である必要がある」、という反論が「批判」に対して可能だということがあるだろう。

現状は、各球団からの寄付／寄贈、経営資源の地域への還元、スポーツコンテンツとしては秀でた誘客力とそれに伴う関連民間事業者の事業活性化および経済効果と雇用効果によって両地域は多くのメリットを得ている。球団が「地域イノベーション」の源泉になっている。結果的に連携協定の内容が、球団経営を支え、地元地域のメリット享受を可能としてきたと考えられる。球団にとっても連携協定は、定期的な見直しが存在し、永続的なものではない。公共施設の利用を前提としている以上、制度的な優遇措置の継続は、不可欠であるし、楽天野球団と仙台市の関係のように、連携を進めていくために、新たな規制の緩和や変更が必要になる場面もあると考えれば、地元地域（自治体行政および地域の団体や市民）に貢献していくことが、両球団にとっては今後も経営を安定的に行っていくために重要になると考えられる。

6 まとめと本研究の限界

本論では、プロクラブが主導する「地域イノベーション」とそれを促す「政策イノベーション」の関係を仮説的に設定し、プロ野球球団の2事例を対象に分析を行ってきた。両事例ともに、「政策イノベーション」は自治体と球団の「協定」によって規定されていた。2つのケースの「協定」に共通することは、①スタジアムエリアの飲食物販やスポンサー掲示の権限を球団に委ね、それに伴う売り上げの多くを球団の売り上げになるようにしたこと。②公共施設であるスタジアムの改修等を認めたことにある。このことによって、観客動員に効果を持つスタジアムの改修等やゲーム以外のコンテンツ開発が進み、観客動員の増加とそれに伴う飲食物販やスタジアムに看板等を掲出することなどによるスポンサー獲得に起因する売り上げが増加した。

改修が適宜行われるスタジアムに、多くの事業者を集めて新たなサービスや商品が生まれ、多くの観戦者を集め、経済効果や雇用効果をもたらした。「地域イノベーション」が生まれ、楽天野球

団は自治体の関連施策の展開において協力を求められたり、カープ球団は周辺地域の開発にも影響を与えたりするに至った。「政策イノベーション」が球団による「地域イノベーション」を促した。

最後に、本論の限界を指摘する。本論では、2000年代中盤から2010年代後半までの時期の、特定の2事例を扱ったため、2つのケーススタディによって例示した「政策イノベーション」と「地域イノベーション」の関係やそれぞれの内容が、他の事例に対して持つ一般性については検証が必要である。特に、本論が扱った2つのケースは、ホームスタジアムを東北地方および中国地方の中心都市に構え、年間65試合のホームゲームを行うプロ野球球団のものである。年間200万人以上の観客数もレギュラーシーズンのホームゲームが「65試合」あることで可能となる。プロサッカーのJリーグやプロバスケのBリーグに所属するクラブのレギュラーシーズンのホームゲームは、Jリーグ（J1）が17試合、Bリーグが30試合である。ホームゲームが少ないことは、総観客動員数の減少とそれに伴う飲食物販の売り上げの低下に結び付く。従って、本論で扱った「政策イノベーション」によって、例えばスタジアムビジネスにおけるプロクラブの裁量権が増したとしても、それを活かしきれなかったり、スタジアムの改修等が可能になった場合もそのための予算が確保できない可能性もある。プロスポーツにおける他の事例を対象にした検証と「地域イノベーション」と「政策イノベーション」の関係のパターン化が求められる。

謝 辞

お忙しい中、本研究にご協力頂いたインタビューの皆様に感謝致します。また、丁寧にコメント頂いた査読者にも感謝申し上げます。

本研究は拓殖大学経営管理研究所個人研究助成を頂き実施したものです。ここに深く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 昭和29年に国税庁から発表された「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱いについて」において、野球事業で発生した子会社（プロ野球チーム）の赤字の補填のために支出したお金は赤字額を上限として「広告宣伝費の性質を有するもの」として扱って良い、つまり損金扱いで良いという取り扱い指針が示された。法人税率が40%だと仮定した場合、親会社の利益が40億で子会社球団の赤字額が10億だった場合、親会社は10億の赤字補填が損金扱いになるため法人税は30億円が対象となる。法人税の対象額が40億から30億に減少し、法人税負担額は4億円削減されるため、親会社の実質負担は6億円ということになる。今日、この方針は野球以外にもサッカーやバスケットボールのプロクラブでも適用されている。
- 2) 朝日新聞デジタル 2004年6月24日「株主「使用料高くない？」 近鉄本拠大阪ドームが総会」 <http://www.asahi.com/special/baseballteam/OSK200406240047.html>
- 3) 日本経済新聞 2010年12月17日球場考球団経営の最適解は③
- 4) 日本経済新聞 2018年10月27日カープ VS ホークス稼ぐ力でも強さ、地域熱く
- 5) 宮城県と楽天野球団のフランチャイズ基本協定および広島市とカープ球団のフランチャイズ協定は共に内容は公開されておらず、調査において内容の確認を行うにとどまる。
- 6) 2019年7月25日仙台市ヒアリング調査より。
- 7) 球場建設費等は広島市へのヒアリング時に提供頂いた資料に基づく。
- 8) 本節は、広島市の職員として新球場の移転から建設までを担当し、チーム公認の「マツダスタジアム物語語り部」である日高洋氏の論考を参照する。現在の職員も日高氏の見解を元に経済効果や波及効果を整理していると考えられるからである。

参考文献

Green, M. and Houlihan, B. (2006) Governmentality, Modernization, and the “Disciplining” of National Sporting Organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom. *Sociology of Sport Journal*,

23: 47-71.

- 原田宗彦 (2011) スポーツファシリティと地域イノベーション. 原田宗彦・間野義之編 スポーツファシリティマネジメント, 大修館書店, pp. 262-290.
- 原田宗彦 (2008) スポーツマネジメントをめぐる社会的背景. 原田宗彦・小笠原悦子編 スポーツマネジメント, 大修館書店, pp. 3-26.
- Kaneko, I. (2012) Social Entrepreneurship in Japan: Traditional View and the Current Situation, presented at 2012 Research colloquium on social entrepreneurship: Pushing the boundaries of our thinking, July 16-18, Said Business School, Oxford University.
- 金子史弥 (2011) スポーツ組織と行政のパートナーシップ. 菊幸一他編 スポーツ政策論 成文堂, pp. 132-143.
- 松橋崇史・金子郁容 (2012) 学校体育施設の有効的活用を実現するための「共有地のジレンマ状態」の解決: NPO 法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの事例研究. 日本体育・スポーツ経営学研究, 26, pp. 36-51.
- 松橋崇史・斎藤和真・岩月基洋 (2015) 公共スポーツ施設経営における地域コミュニティとの協働戦略——A社のケーススタディを通じた制度的条件と成果の把握——, スポーツ産業学研究, 25(2), pp. 215-228.
- 松橋崇史 (2015) 学校体育施設開放事業の民間組織への運営委託の可能性: 行政からの視点.
- 中村祐司 (2006) スポーツの行政学. 成文堂.
- 日本体育・スポーツ経営学研究, 28, pp. 17-32.
- 松橋崇史 (2018) 公共スポーツ施設を指定管理する企業の「地域コミュニティとの協働戦略」——全国調査から抽出した3事例のケーススタディ——」経営経理研究, 110, pp. 105-116.
- 内閣府経済社会総合研究所 (2012) 「地域活性化システム論カリキュラム研究会報告書」
- 田中弥生 (2006) NPOが自立する日: 行政の下請け化に未来はない. 日本評論社.
- 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 (2008) 総合型地域スポーツクラブの発展と展望——KSCC30年の軌跡——. 不昧堂出版.
- 日高洋 (2018a) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その1), 建築の研究 244, pp. 32-35.
- 日高洋 (2018b) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その2), 建築の研究 245, pp. 27-31.
- 日高洋 (2018c) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その3), 建築の研究 246, pp. 30-33.
- 日高洋 (2019) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その4), 建築の研究 247, pp. 17-19.

(原稿受付 2019年11月8日)