

# 自治体財政 改善のヒント 第31回

## 市民の出資で整備した横浜スタジアム 球団・球場一体経営で集客力向上

大和総研 金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

財源不足の時代に公共施設をいかに整備するか。第一次オイルショックによる財政逼迫の折、横浜市ひっぽくの都市公園「横浜公園」にプロ野球のフランチャイズ球場を整備した「横浜スタジアム」の手法が参考になる。市民からの出資を財源に野球場を建設し、完成後に横浜市に寄付（負担付き寄付）。代わりに施設利用権を得て球場経営する方法だ。

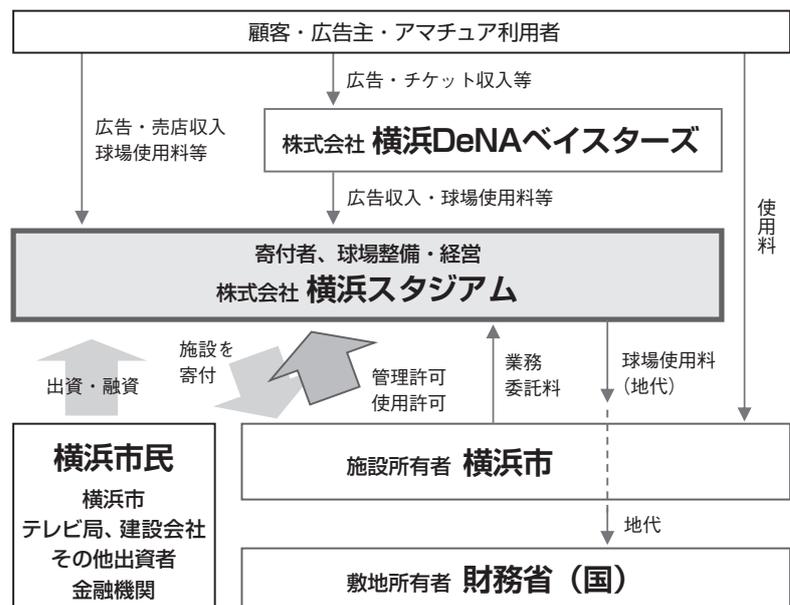
### 「負担付き寄付」で市の負担なし

1977年2月、横浜市民から1口250万円で募った20億円を資本金として株式会社横浜スタジアムが設立された。出資者には1口1席のオーナーズシートが割り当てられた。さらに横浜市、建設にかかわったJV11社、テレビ局、球団の親会社など関係者の増資で14億8000万円を調達し、総工費52億2800万円を賄った。差額は金融機関の融資で手当てした。野球場と同じ名前の株式会社はPFIという特定目的会社（SPC）にあたる。以下、施設名と区別するため「球場会社」と呼ぶ。

77年12月、球場の寄付に先だって球場会社と市は「横浜スタジアムの建設及び管理運営に関する協定」を締結した。協定では、同社が多目的球技場と屋内練習場を建設し、市に寄付することを定めている（第2条）。これに対し、市はプロ野球等の興行のため、同社

に球場の使用許可を与えている（第4条）。民間出資の球場会社が球場を所有せず、あえて自治体の所有としたのには敷地の都合もある。国有地の無償貸付による公園用地だったため、上物は自治体の公園施設である必要があった。無償貸付の原則を維持しつつ、野球興行にかかる敷地に限り興行期間に応じた地代が課される仕組みだ。その他、協定には球場会社が球場内で売店を営むこと（第6条）、維持補修を自己負担で行い、その結果付加された物件は市の所有に属すること（第9条）、市の受託で球場施設の維持管理を実施すること（第10条）などが定められている。翌78年3月、球場の寄付にあたって締結した「公園

図 横浜スタジアムをめぐる公共・民間主体の関連図



出所：大和総研作成

施設の寄付に関する契約書」も内容は協定とほぼ同じ。協定で定めた条件が満たされないときは寄付を取り消せること、それで球場会社が被る損害は協議のうえ補てんされることなどが付け加えられている（第2条）。不測の事態で初期投資が回収不能になるリスクに備えた格好だ。

寄付の対価として得た施設利用権によって、球場会社はプロ野球興行を主とした球場経営を行っている。なお施設利用権は球場会社の貸借対照表上の資産で、毎年度の減価償却の対象となる。コンセッション（公共施設等運営権）制度に通じるところでもあり興味深い。実務上、球場会社は先の協定等に基づいて公園施設使用許可を毎年、都市公園法の公園施設管理許可を3年ごとに申請し、許可を得ている。スタジアム管理業務は随意契約で毎年受注している。アマチュア使用に対応する業務委託料以外、横浜市の負担はない。球場会社から徴収する球場使用料は国に支払う地代に回る。

#### 球場使用料4割減るも入場者増え経常増益

横浜スタジアムは、プロ野球の興行が主とはいえ、アメフトやコンサートなどにも使える施設である。球場経営の一般論を言えば、野球に特化することが最適とは限らない。そうした中、球団が株式会社横浜DeNAベイスターズの経営になって球団・球場一体経営に向けて舵が切られた。2012年3月に球場使用基本契約を新たに締結し、それまで球団が球場会社に支払う球場使用料が入場料の25%だったのが13%に下がった。球場会社を得る球場使用料は前期比4割減となったが、球団が入場者を増やす工夫を講じたことで入場者が1割以上増加。販売部門の増収等により経常利益は前年度を上回った。フェンス上部にリボンビジョンを新設するなど広告機会を増やす工夫もあった。場内にオフィシャルショップも開店した。

また「コミュニティボールパーク」と銘打って矢継ぎ早に個性的な改修を施した。個室の観戦ラウンジ、ボックス席、ファウルゾーンにせり出した砂かぶり席など多種多様なニーズに合わせた座席を作った。内野席・外野席など場所による違い

しかなかったところに比べれば大きな変化だ。16年1月には株式会社横浜DeNAベイスターズの株式公開買付け（TOB）によって、球場会社が球団の子会社となり、球場・球団は名実ともに一体経営となった。その後3年かけて全席がチームカラーの「横浜ブルー」に塗り替えられた。それまでも外周壁面や新たな座席、オフィシャルショップ等は青色で一貫していたが、球団と球場の一体化を実感する象徴的な出来事である。

#### 球場会社が85億円負担し増築

球団・球場一体経営が功を奏し、入場者数は12年シーズン以降6年連続で前年を上回っている。17年シーズンは71試合中38試合で完売、客席動員率は96.2%と収容能力の上限に近い。20年の東京五輪の野球・ソフトボール会場に選定されたこともあって、6000席増やす増築工事をするようになった。バックネット裏に個室観覧席、屋上テラス席を構築。左右両翼にスタンド席を増設し、外周を回遊デッキでつなぐ。85億円の事業費は球場会社が負担する。

17年5月には、横浜公園の建ぺい率を増築に合わせて上乘せすること、増築部分にかかる負担付き寄付を受け入れることについて議会に上程、議決された。ここでの自治体の「負担」、民間側から見れば拠出した85億円の対価として得るものは、供用開始後さらに40年にわたって球場を市の公園施設として運営する権利である。自らの資金で民間が整備した施設をその後の施設利用権の取得を条件として市に寄付するスキームは新築時に適用したのと同じである。

ただ、今般の負担付き寄付には新築時にはなかった条件が加えられた。プロ野球やコンサート等の興行によって興行主から球場会社を得る使用料収入の8%が横浜市に支払われることになった。球場の集客を増やすことが市の財政にも寄与することになる。17年3月に球団、球場会社と横浜はスポーツ振興と地域活性化に関する包括連携協定を締結したところだ。球場を核としたまちづくりの面でも期待が大きい。

G