

2011年度 SCAN 発表論文

# 「ファイターズからみた札幌ドームの考察と展望」

---

札幌大学  
武者ゼミ

菅野 涼太  
鈴木 雄大  
寺田 雄真  
村尾 悠多  
米沢 亮二

2011年12月

## 論文概要

札幌ドームは、北海道日本ハムファイターズやコンサドーレ札幌といったスポーツチームの拠点地となっており、札幌市民にとって身近な存在であることから、札幌市の地域活性化を支えてきた。加えて、地方自治体が出資している第三セクターとしては珍しく黒字を保ち続けている数少ない例である。

そこで我々はまず、札幌ドームの関係者にヒアリングを行い、経営状況や施策などについての聞き取り調査をした。それにより、札幌ドームの稼働率の60.7%を占めているのが北海道日本ハムファイターズであり、札幌ドームと北海道日本ハムファイターズがそれぞれの経営にプラスの影響を与えあっている事が明らかとなった。次に札幌ドームと他地域のドームの比較を行い、北海道日本ハムファイターズが札幌市の地域にどのような経済効果をもたらし、地域活性化に関わっているのかを明らかにすることができた。また、札幌ドームが抱えているドーム内の物販、飲食の売り上げ、交通機関、他ドームに比べて市の出資に頼りすぎているなどの問題点があるということが判明した。

このような問題点をどのように見直し、改善できるのかを札幌ドームや北海道日本ハムファイターズ、地域経済などを掘り下げて調査し以下のような結果が得られた。

第Ⅰ章では、第三セクターがどのようなものであるのかについて説明し、第三セクターである札幌ドームの現状について述べている。第Ⅱ章では、札幌ドームを分析していくうちに北海道日本ハムファイターズとの関係性が高いことが分かったため、球団と球場の両方からの比較分析を行った。第Ⅲ章では、北海道日本ハムファイターズの優位性と劣位性について述べる。北海道日本ハムファイターズの来場者数と商圏人口を他地域と比較し、札幌市は商圏人口当たりの来場者数が多いということが明らかになった。第Ⅳ章では札幌ドームの優位性と劣位性を述べる。札幌ドームの経営面から収入のシェア、伸び率、寄与度をスカイライン図で表し、分析した。そこから得られた情報をもとに、札幌ドームの物販や飲食の販売成績、広告費や駐車場収入などの問題点について触れている。この結果、札幌ドームはチケットの売り上げ手数料だけでなく物販や飲食の手数料からも収益をあげていることがわかった。また、札幌ドームと他の第三セクターの球場と民間経営の球場にはどのような違いがあるかを、建設費などを中心に比較した。第Ⅴ章ではこれまでの調査で見えてきた課題や問題を改善していくために、どのような政策があるかを考察した。

これらの調査結果を踏まえて、札幌ドーム周辺の駐車場からのシャトルバスの設置やチケットと交通切符とのセット販売などを提言する。このことにより、札幌ドーム周辺の交通状況の混雑を解消し、公共の交通機関での来場が増えることが期待できる。

# 論文目次

---

## I はじめに

## II 札幌ドームと日本ハムファイターズの相互依存関係

## III 日本ハムファイターズの優位性と劣位性

III - 1 観客動員数の地域別比較

III - 2 商圏人口と観客数の比較

## IV 札幌ドームの優位性と劣位性

IV - 1 札幌ドームの収入内訳

IV - 2 札幌ドーム収入伸び率

IV - 3 スカイライン図による分析

IV - 4 第三セクターと民間経営の比較

## V 提言

## VI 総括

## 参考文献

# I はじめに

---

札幌ドームは、全国に数多く存在する第三セクターの中でも黒字を保ち続けている数少ない企業の一つである。出資の55%は札幌市が負担し、残りの45%は北海道電力や札幌ビール、JR北海道などが出資している。第三セクターとは、地方公共団体そのものではないが、地方自治体が出資をする法人で、地方自治体と深い関わりをもつ組織である。また地方公社などのいわゆる外郭団体は新しい事業方式として、一時は注目されたのだが、バブルが崩壊した90年代に入り経営が急速に悪化した。地方が外郭団体によって行っている多くの事業が経営悪化に陥り、1999年には地方団体が50%出資している外郭団体4,580のうち、269団体が債務超過、3分の1が赤字経営となった。道内でも2006年の夕張市の財政破綻にも観光開発を担う第三セクターの赤字が影響したのである。このように第三セクターは設立の経緯より経営力が弱い団体が多いのである。

しかし数ある第三セクターの中で、札幌ドームは黒字という珍しい例である。本研究ではなぜこのような経営ができるのか、また黒字を保ち続けなければならない理由があるのか調査した。札幌ドームの建設費は、他の第三セクターと比べても建設費が高額である。愛知県にあるナゴヤドームは405億円、東京都にある東京ドームは、約350億円に対し札幌ドームは、この二つに比べて422億円と高額である。札幌ドームの建設費が高額になった理由としては、世界で初めてひとつの施設で野球とサッカーの両方を可能にした移動式天然芝サッカー場、「ホヴァリングサッカーステージ<sup>1</sup>」と呼ばれる構造の建設費が他の第三セクターに比べ高額になったためと考えられる。この構造システムを持つことで野球場から人工芝のサッカー場に切り替えることができ、ドームへの来場者数を増やすことができた要因の一つである。さらに、他のドームに比べて札幌ドームの収容可能人数は他のドームよりも大きい、横浜スタジアムでは、30,234人、ナゴヤドームでは40,500人、福岡ドームでは47,517人、それに対して札幌ドームでは53,796人と札幌ドームの収容可能人数は他のドームに比べて、大きい。

そのような沢山の人数を収容できるキャパシティを持ちながら、札幌ドームは交通の便の悪さなどから他のドームよりも商圏が小さく、観客席に空席が目立つということが多々ある。札幌ドームの稼働率の60.7%を占めている日本ハムファイターズにも、札幌ドームの商圏の小ささが影響し、来年、再来年あたりには観客動員数の頭打ちがくと予想されている。一方、物販や飲食などのチケット外収入はプラスを続けており、今後さらに収入をどう伸ばしていくか、考えていく必要がある。

本文ではこのような課題について、札幌ドームの経営がよりよいものとなるように、他地域との比較分析や収入面の寄与度分析をしながら、検証をしていきたい。

---

<sup>1</sup> 札幌ドームの「ホヴァリングサッカーステージ」は、縦120m、横85m、重さは8,300tで空気圧により7.5cm浮上し、34個の車輪を使って分速4mで移動するシステムである。

## Ⅱ 札幌ドームと日本ハム ファイターズの相互依存関係

まず表1で札幌ドームの稼働率の内訳の詳細を見てみる。表1で札幌ドームの稼働率の内訳を見てみると、コンサドーレ札幌が7%、ジャニーズやその他のイベントが28%、残りの65%が日本ハムファイターズであり、北海道日本ハムファイターズ（以下、日本ハムファイターズ）が一番札幌ドームの稼働率に貢献している。この表を見てみると札幌ドームの稼働率の大半を占めているのが日本ハムファイターズだということがわかる。札幌ドームがどのような団体に利用されているかは、最終頁の参考図表（札幌ドーム年間スケジュール表）に全ての予定を詳しく記載している。

そこでここでは札幌ドームの稼働率の大半を占める日本ハムファイターズをとりあげて札幌ドームの経営の状況について、説明していく。

表1 札幌ドームの稼働率内訳

	開催日数	稼働率
日本ハムファイターズ	74	60.7%
コンサドーレ	11	9.0%
アーティスト	8	6.6%
イベント	29	23.8%
計	122	100%

さらに日本ハムファイターズとコンサドーレ札幌を取り上げ、詳しく見ていく（表2）。

表2 日本ハムファイターズとコンサドーレ札幌の比較（2011年）」

	日本ハムファイターズ	コンサドーレ札幌
年間使用日数	74日	11日
稼働率	60.7%	9.0%
年間平均観客動員数	27,644人	14,238人
観客が席を離れる タイミング	試合前、各回の守備時	試合前、ハーフタイム

観客が席を離れるタイミングは、コンサドーレ札幌が試合前と15分間のハーフタイムだけであるが、日本ハムファイターズの試合時における休憩のタイミングは試合前と各回の

応援チームの守備時と、観客が席を離れるタイミングが多くある。ということは、席を離れてグッズを購入する客や、飲食物を購入する客が増えるということに繋がり、日本ハムファイターズの試合の方がコンサドーレ札幌の試合より、札幌ドーム内の物販や飲食の売り上げに高く貢献していると言えるだろう。

次に、表3で札幌ドームの歴史を見ていく。

表3 札幌ドームの年表

年/月	概 要
1992.7	札幌市が、2002年 FIFA ワールドカップ開催地立候補
1993.1	2002FIFA ワールドカップ大会国内開催候補地決定
1996.1	札幌市ドーム化を決定
1998.10	株式会社札幌ドーム設立
2001.6	札幌ドーム開業
2001.9	来場者 100 万人突破
2002.6	2002fifa ワールドカップ開催
2004.3	北海道日本ハムファイターズ移転元年シリーズ開幕
2006.3	来場者数 1000 万人突破、メモリアルコーナー設置
2006.10	北海道日本ハムファイターズ 日本シリーズ優勝
2007.10	北海道日本ハムファイターズクライマックスシリーズパ・リーグ優勝 来場者数 1500 万人突破
2009.8	来場者数 2000 万人突破
2009.10	北海道日本ハムファイターズ パ・リーグ優勝
2011.6	来場者数 2500 万人突破

(出所)「2010 日本ハムファイターズオフィシャルフォトブック」等より作成

1992年、7月に札幌市は2002FIFAワールドカップ開催地に立候補した。1993年1月に札幌市が2002FIFAワールドカップ大会国内開催地候補地に決定、1996年1月札幌市が球場のドーム化を決定、1998年10月、株式会社札幌ドーム設立、2001年6月開業という流れで2002FIFAワールドカップのために札幌ドームは設立された。2001年9月には来場者

100万人を突破し、2002年6月にはFIFAワールドカップが開催され経営は順調にみえた。

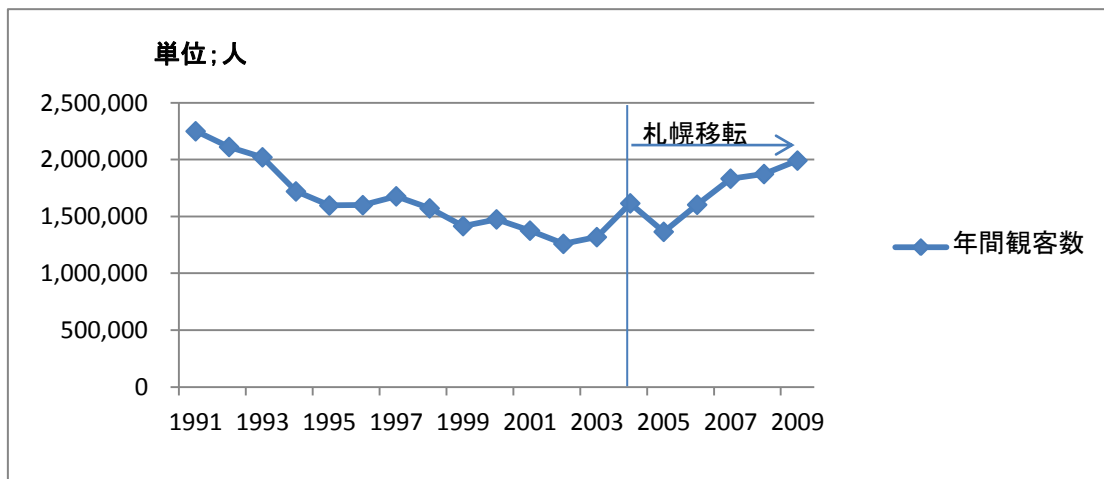
しかし2004年の日本ハムファイターズ移転前は札幌ドームの稼働率が365日中40日程度と、決して高いものではなかった。札幌を本拠地としているコンサドーレ札幌も全国を転々とするので試合は20日程度であり、その他にはアーティストのライブやモーターショーが行われる程度であった。

その当時、日本ハムファイターズは巨人と共通で東京ドームを本拠地としており、東京ドームでは巨人基準の貸館使用料を適用され、また当時は決して人気のある球団ではなく、経営が困難な状況であった。東京ドームは、観客動員数に関係なく同じ貸館手数料が発生し、観客動員数が少ないときには、その手数料により利益が出ない時もある。しかし札幌ドームの貸館手数料は、観客動員数により変化する。動員数が多いとき、少ないときにあわせ手数料が変化するの、動員数が少ないときのリスクが小さい。

日本ハムファイターズは親会社の牧場などの関係先が多く存在している札幌に関心を示しており、札幌ドームを本拠地として検討し始めた。札幌ドーム側もワールドカップ終了後の稼働率を伸ばし、経営困難を打破すべくスポンサーを求めていた。こうして、両者の利害関係が一致し日本ハムファイターズは札幌ドームへ移転したのである。日本ハムファイターズ移転後の稼働率はホームゲームの70試合分増加し2006年3月には来場者数は1,000万人を突破した。同年10月には日本ハムファイターズは日本シリーズ優勝という快挙を成し遂げて、さらに観客動員数が増えたのである。

次に、図1で日本ハムファイターズの年間観客数の推移をみていく。

図1 年間観客数の推移



(出所)「2010 日本ハムファイターズオフィシャルフォトブック」等より作成

日本ハムファイターズの観客数の推移は2002年に向かって減少している。そして、札幌移転後の2004年からは上昇に転じている。このことから、日本ハムファイターズの札幌ドームへの移転は成功したと言えそうである。次の章からは、なぜ移転が成功したのか、日

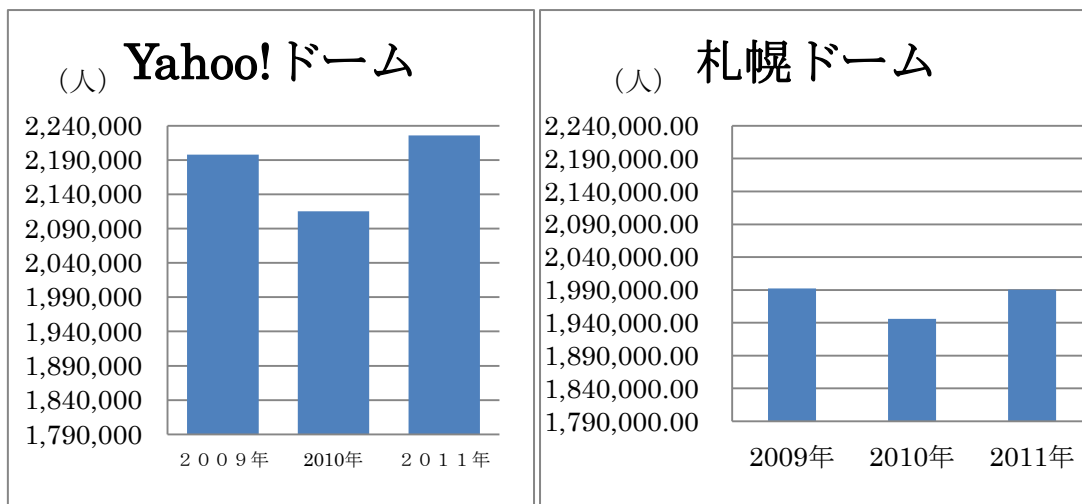
本ハムファイターズと札幌ドームの両面から詳しくみていく。そして、札幌ドームのどのような点が観客動員数の増加につながったのかを考察していく。

### Ⅲ 日本ハムファイターズの 優位性と劣位性

#### Ⅲ-1 観客動員数の地域別比較

本章では札幌ドーム、ナゴヤドーム、福岡ドームとの比較を行う。最初に福岡ドームと札幌ドームを比較していく。

図2 Yahoo!ドームと札幌ドームの観客動員数の比較



(出所) プロ野球 Freak <http://baseball-freak.com/>

これらのふたつの図を見比べると、両チームとも2010年に観客動員数が減少している。なぜ落ち込んだかという点、日本ハムファイターズの2010年での成績はリーグ内4位と成績があまりよくなかったこともあり、観客動員数が伸びなかった。ホークスもまた、2010年での最終的な成績はリーグ内1位だが、当初からの1位ではなかった。断トツの1位というわけではなかったため動員数も振るわなかったと思われる。やはり観客にとっての一番のパフォーマンスは強さだということがわかる。

そして、ホークスは2011年の観客動員数が2009年を上回っている。これは、2011年にホークスはリーグ優勝かつ日本一になったという成績が影響した。逆に日本ハムファイターズは、2011年は2009年より下回っている。2009年はリーグ1位だったが、2011年は2

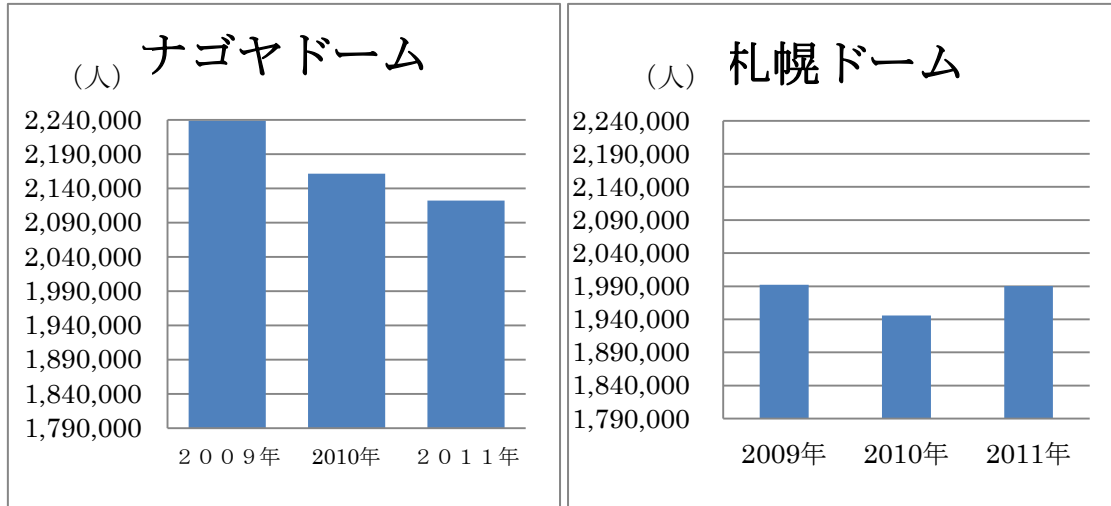


位だった。しかしそこまで下回っているというわけではない。

グラフの値を見比べてみる。すると観客動員数がホークスでは 220 万人、日本ハムファイターズでは 190 万人と約 1.1 倍の差がある。

次にナゴヤドームと札幌ドームを比較していく

図3 ナゴヤドームと札幌ドームの観客動員数の比較



(出所) プロ野球 Freak <http://baseball-freak.com>

この2つのグラフを比べてみるとナゴヤドームの観客動員数は2009年から減少傾向にあるがこの間、2009年にリーグ2位、2010年、2011年とリーグ優勝している。ドラゴンズの成績が良いにもかかわらず、観客が減少しているのでなんらかの原因でファン獲得に失敗したと思われる。

そして次にグラフの値を見ていく。これも先ほどのホークスの例と同じで、観客動員数そのものはドラゴンズの方が多い。ナゴヤには新幹線も通っていて商圏人口も多い。それにくらべて日本ハムファイターズの観客動員数は多少少ないが、商圏人口あたりの観客動員数は日本ハムファイターズが多いのでホークスと同じことが言える。

札幌圏の商圏は小さいが、商圏人口あたりの観客動員数が多く、日本ハムファイターズが地域密着型の球団だということが言える。そしてこのことが日本ハムファイターズの優位性である。

### Ⅲ - 2 商圏人口と観客数の比較

ここでは商圏人口と観客数について考察する。札幌市の人口は、約 180 万人で、商圏人口は約 275 万人である。札幌から JR や車で 1 時間圏内の通えるおもな都市は小樽市や岩見沢市、苫小牧市が挙げられる。特に札幌近郊の町から来る人の数が多い。その訳は、札幌から約 30 キロしか離れていないからだだろう。

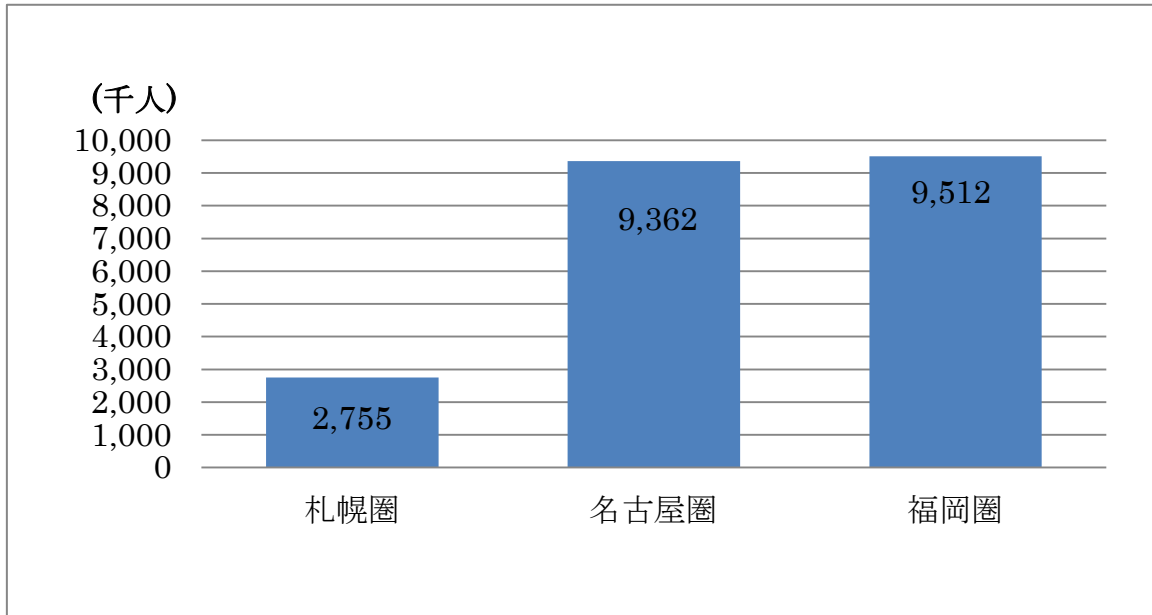
次に福岡について触れていきたい。福岡市の人口は、約 140 万人で、商圏人口は、九州新幹線が通っている県と定義すると約 950 万人である。福岡ドームの場合九州新幹線の通っている熊本県、鹿児島県といった遠距離地域から来る観客もいるため観客動員数は多い。商圏には、熊本県や鹿児島県、佐賀県が含まれる。また佐賀県は、福岡県の西隣にあり福岡市に通勤や通学に通う人もいることから、商圏に含めた。結果として九州全体からホークスの試合を観戦しに来る人の割合が多いことが分かる。

次に名古屋について触れていきたい。名古屋市人口は、約 220 万人である。商圏人口は、愛知県と岐阜県と定義すると約 936 万人で、名古屋も福岡同様新幹線が通っているが、新幹線で観戦に来る人は少なく、在来線で来る人がほとんどで、岐阜県から試合観戦に来る人もいる。主な都市を挙げると岐阜市、愛知県では豊田市や豊橋市である。結果として札幌よりも商圏人口が多いことが分かる。

まとめると、福岡ドームのある福岡圏は新幹線が通っているため、南は鹿児島から観客が来る。商圏人口は 951 万人だ。一方、札幌ドームのある札幌圏は新幹線が通っていないため、商圏人口は 230 万人と福岡ドームと比較して約 3 倍の差がある。ということは、札幌ドームの方は商圏が小さいにもかかわらず、福岡ドームと比べて観客数の差が小さいので、商圏人口あたりの観客動員数が多いと分かる。ドラゴンズもホークスの例と同じで、観客動員数そのものはドラゴンズの方が多い。名古屋には名古屋という大都市を抱え商圏人口も多い。それに比べて日本ハムファイターズの観客動員数は多少少ないが、商圏人口あたりの観客動員数は日本ハムファイターズが多いのでホークスと同じことが言える。

次に他地域（名古屋と福岡）と札幌ドームの違いを見ていく。2009 年から 2011 年での年間観客動員数を比較すると、日本ハムファイターズは、197 万人、ソフトバンクホークスは 223 万人、中日ドラゴンズは 221 万人と日本ハムファイターズは、最下位となっている。福岡、名古屋と比較すると札幌の商圏人口は少ないが、その分商圏からの観客の割合が多い。しかし、商圏人口あたりの観客動員数は日本ハムファイターズが多いというものの、商圏自体は小さく、交通の便が悪いことから商圏人口は多くないので、今後の伸び代には期待できない。これは札幌ドームの劣位性でもあり、札幌ドームを本拠地とする日本ハムファイターズの劣位性でもある。

図4 商圈人口の比較



(出所) 総務省「平成17年度国勢調査より」

(注) 札幌圏は札幌市、小樽市、千歳市、岩見沢市、苫小牧市、江別市、恵庭市、北広島市、石狩市、当別町、新篠津村、北村、栗沢町、南幌町、長沼町、栗山町。名古屋圏は愛知県、岐阜県。福岡圏は福岡県、佐賀県、熊本県、鹿児島県。

福岡、名古屋、札幌地域のそれぞれの文化的背景について、日本ハムファイターズ顧問であり NPO 法人北海道野球協議会の副会長でもある田中成侃氏によると、福岡圏は、西武の前身となる西鉄が存在していたこともあり、野球ファンが多い。名古屋圏は、西は阪神、東は、巨人に囲まれているが、それに属さないコアな野球ファンが入っている。北海道は、元々巨人ファンが多かったが、コアな野球ファンだけでなく、日本ハムファイターズが移転して来たことによって野球に興味を持った新たなファン層が生まれた。

## IV 札幌ドームの優位性と劣位性

### IV-1 札幌ドームの収入内訳

本章では札幌ドームの経営面、特に収入面について述べていく。まず表4から、札幌ドームの収入のシェアをみていく。平成21年を例に見ると、チケットのシェアは13億5,165万円で全体のシェアの8.6%のシェアしか占めていない。では、逆にどこの部分のシェアが

大きいのか見てみると、物販は46億9,380万円で全体の30,0%、飲食は33億3,691万円で全体の21,3%、広告は54億6,619万円で全体の34,9%のシェアを占めている。札幌ドームはチケットの売上よりも、ほかの部分から収入を上げていることがわかる。

表4 札幌ドームの収入内訳

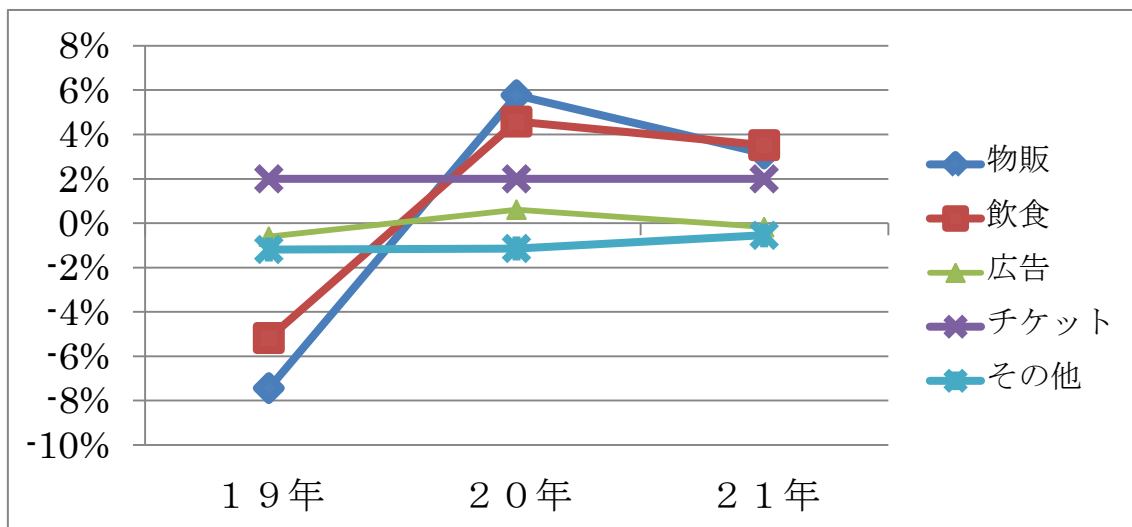
	18年	19年	20年	21年
物販	464,821	430,262	455,083	469,380
飲食	325,046	308,223	322,348	333,691
広告	547,541	544,238	547,571	546,619
チケット	127,370	129,917	132,515	135,165
その他	83,527	82,538	81,598	81,153
収入合計	1,548,335	1,495,198	1,539,115	1,566,008
物販 (シェア)	30,0%	28,8%	29,6%	30,0%
飲食 (シェア)	21,0%	20,6%	20,9%	21,3%
広告 (シェア)	35,4%	36,4%	35,6%	34,9%
チケット (シェア)	8,2%	8,7%	8,6%	8,6%
その他 (シェア)	5,4%	5,5%	5,3%	5,2%

(出所) 札幌ドーム決算資料

#### IV-2 札幌ドーム収入伸び率

次に、図5で直近の収入の伸び率の推移を見ていく。チケット、物販、飲食の伸び率は増えていて、広告とその他は伸び率が減っていることがわかる。

図5 札幌ドーム収入伸び率



(出所) 札幌ドーム決算資料

ここまでで、売り上げのシェアと伸び率の両方を確認したので、次ではこれを両方同時に寄与度という指標を使ってみていく。更には、スカイライン図というものを使っても見えていく。

#### IV-3 スカイライン図による分析

まずここでは、スカイライン図の見方について説明する。横軸の幅は全体に占めるシェアを表していて、縦軸の幅は年度の伸び率を表している。そして、縦軸と横軸で囲まれる四角形の面積が寄与度を表している。ここで寄与度の説明をしておく。寄与度というのは、全体の変化に対してのその内訳部分の変化がどの程度貢献したかを示している。したがって、各内訳の寄与度の合計は全体の伸び率と一致する。

寄与度は次の計算式で計算される。

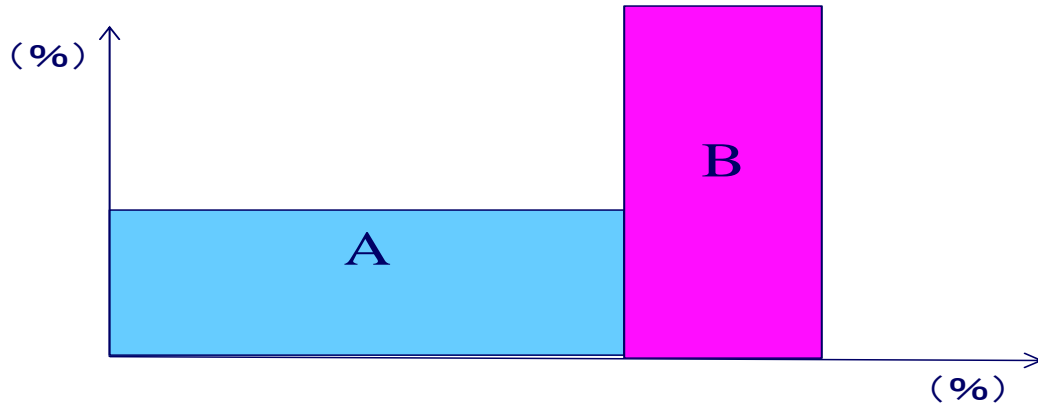
$$\text{寄与度} = \frac{\text{当該内訳項目の増減}}{\text{前期の全体値}} \times 100 (\%)$$

このほかにも、伸び率とシェアから計算する方法もある。

$$\text{寄与度} = \text{当該内訳項目の伸び率} \times \frac{\text{前期における当該内訳項目}}{\text{前期の全体値}}$$

では図 6 からスカイライン図を詳しくみていく。まず、この二つの A、B の四角形の面積は等しいので、寄与度は同じということになる。A のグラフの方は、シェアは大きい、成長率が低いことがわかる。逆に B のグラフの方は、シェアは低い、成長率は高くなっていることがわかる。ではこのことから、どのようなことが考えられるのかというと、例えば、A のグラフの方は少しの成長でも元々のシェアが大きいので寄与度も大きくなっていく。それに対し、成長率の増加率がわずかなので、他の項目の成長率によってはここから寄与度やシェアが小さくなっていく可能性がある。それに対し B のグラフの方は、元のシェアが小さいので少しの成長でも寄与度はあまり上がらない。だが、成長率が高いのでこの先の成長を考えるとシェアが大きくなり、寄与度も大きくなっていくことも考えられる。

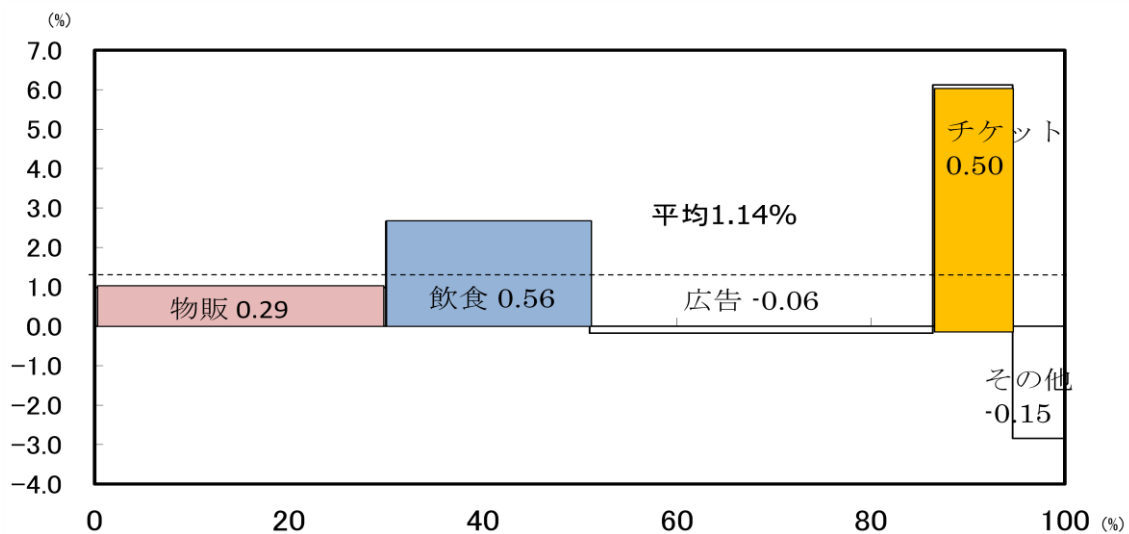
図6 スカイライン図の例



では、このことをふまえて札幌ドームのスカイライン図（図7）をみていく。そしてこのスカイライン図を使って札幌ドームの劣位性と優位性について説明していく。

先ほど述べたように、札幌ドームの収入のシェアの大半を占めているのが物販や飲食のドーム内のグッズやレストランの販売によるものである。そしてここの部分の寄与度が大きいということもわかる。

図7 札幌ドームのスカイライン図



つまり、札幌ドームの収入を更に上げていくには、物販や飲食の部分をもっと伸ばしていく必要があると考えられる。ではどのように伸ばしていけるか考えてみると、単純に札幌ドーム内の来場者による売り上げからきているものなので、チケットのシェアが大きくなることで、ここの部分も大きくなっていくことが考えられる。では、チケットの部分を見てみると、シェアは少ないが、成長率では一番伸びていることがわかる。そして、この成長を続けていけばシェアも大きくなっていくと考えられる。

では、その分のシェアの割合はどこが小さくなっていくのか考えてみると、広告の部分

のシェアが小さくなっていくことが考えられる。なぜなら、広告の部分はシェアが大きい割にチケット、物販、飲食に比べ寄与度が低いからである。それは、札幌ドームの中の広告スペースには上限があり、今後一気に成長が見込めるものでなく収入が増えることがあまりない。したがって、広告部門は自動的に小さくなっていくと考えられるからである。

だが、札幌ドームでは今この広告の収入を増やそうと考えていて、ドームの外にも広告スペースを確保し、広告スペースの上限を増やすことを考えているということをヒアリングで聞くことが出来た。そして、更に札幌ドームの収入を上げていくには、その他の部分のマイナスの寄与度を減らしていくことも重要だと考えられる。まず、その他の内訳は駐車場の収入や展望台の入場料などである。そして、その他の中でもここからは駐車場の収入について考えていく。なぜなら、駐車場の収入が増加するという事は、その分来場客が来ているということになるからである。それに車で来るということは、家族づれや複数の団体で来ていると考えられる。つまりは、札幌ドームへの来場客が増え、札幌ドーム内のグッズやレストランの販売の売り上げ増加につながり、札幌ドーム全体の収入の増加につながると考えられる。

なぜ駐車場の収入が低いのか考えてみると、ファイターズの試合のある日は札幌ドーム周辺が車でとても混雑し、車でドーム周辺まで行くのには、苦勞する。帰りの時にはタクシーなども増え、更に車が混雑する。札幌ドームの駐車場は使いにくいと言えるだろう。潜在的な観光客を取り逃しているかもしれない、つまりこれらを改善していくことで、札幌ドームの更なる収入の増加につながっていくことが考えられる。

#### IV-4 第三セクターと民間経営の比較

表5、表6は第三セクターと民間経営の4つの球場を比較した表である。

表5 第三セクターの球場比較

	第三セクター	
	札幌ドーム	横浜スタジアム
経営主体	(株)札幌ドーム	(株)横浜スタジアム
球団平均来場者数(2010)	194万人	120万人
球団年間使用料	5億円	8億円
出資比率	札幌市55%	横浜市5%
開業年	2001年	1978年
建設費用	422億円	48億円
収容人数	53796人	30234人
建築面積	55,168 m <sup>2</sup>	15,633m <sup>2</sup>

出所)札幌ドームホームページ <http://www.sapro-dome.co.jp>

横浜スタジアムホームページ <http://www.yokohama-stadium.co.jp>

表6 民間経営の球場比較

	民間経営	
	ナゴヤドーム	福岡ドーム
経営主体	(株)ナゴヤドーム	福岡ソフトバンクホークスマーケティング(株)
球団平均来場者数(2010)	219万人	216万人
球団年間使用料	40億円	48億円
出資比率	民間100%	民間100%
開業年	1997年	1993年
建設費用	405億円	760億円
収容人数	40500人	47517人
建築面積	48,169 m <sup>2</sup>	72,740 m <sup>2</sup>

注) 札幌ドームの収容人数には立ち見席も含む

出所) ナゴヤドームホームページ <http://www.nagoya-dome.co.jp/>

福岡ドームホームページ <http://www.softbankhawks.co.jp/stadium/>

球団年間使用料は民間経営の方が遙かに大きく、福岡ドームは全球団最高額の48億円、これは建設費用760億円の減価償却費に回すためと思われる。建設費が760億円にも上った理由として、まず面積が広く土地代がかさんだことが挙げられる。福岡ドームの建築面積は72,740平方メートルとなっており、札幌ドームの55,168平方メートルと比べても大きい。他の理由としては、日本の球場の中で唯一屋根が開閉式であることや世界最大のスコアボードが設置されていることなど、高価な設備が原因だと考えられる。福岡ドームと同じく民間経営のナゴヤドームは年間使用料40億円の建設費405億円、これに比べ第三セクターの札幌ドームは建設費422億円とナゴヤドームに近い数値なのにも関わらず、年間使用料は5億円程度となっている、これは建設費の市の出資比率が55%と、市が多くを負担していることが理由である。横浜スタジアムは建設費が48億円と低い数値になっており、この理由には横浜スタジアムが1977年に建設された古いもので物価水準が低く、またドームではないので建設費が比較的安価だったことなどが挙げられる。

次に第三セクター同士での比較をする。札幌ドームと横浜スタジアムは同じ第三セクターだが、その実情は大きく異なる。札幌ドームとファイターズは2010年で札幌ドームは2010年度3月期決算で1億6600万円の黒字、ファイターズは2009年度12月期決算で3億9000万円の黒字と、球場と球団共に黒字経営となっている。横浜スタジアムと横浜ベイスターズは横浜スタジアムが2010年度1月期決算で2億8400万円の黒字、横浜ベイスターズは2010年6月中間決算で8億7300万の赤字となっており、球場のみが黒字で、球団は赤字経営となっている。これを見る限り、横浜ベイスターズの経営は上手くいっていないように見え、これには8億円という第三セクターとしてやや高めな球場使用料、広告・



物販収入や入場料収入の 25%が球場側へ流れていくことなど球団と球場の利益分配が上手くいっていないことが原因として考えられる。

これに比べると札幌ドームとファイターズの関係はお互い黒字と良好で、経営が上手くいっているように思えるが、しかし単純にそうとは言い切れない。ファイターズは親会社の日本ハムから 2008 年度で 30 億円の広告宣伝費を支援として受けている。札幌ドームは札幌市から経営の 55%という出資を受けており、市の出資比率が 5%という低い数値である横浜スタジアムと比べて、札幌市の支援に多くを頼っているというのが現状である。市の出資というのはつまり市民の税金でもあり、それに依存しすぎるといのはあまりのぞましくない傾向だろう。第三セクターでありながら赤字経営の末に経営破綻を起こした大阪ドームの例もある。今後は徐々に市の出資比率を引き下げながらも、赤字になりすぎないような良好な経営を続けていくことが必要だろう。

## V 提言

---

以上から次のことを提言する。

第一に、札幌ドームの売上を増加させるには入場者数を増やすことが必須である。先ほども述べたように、試合のときドーム周辺は車で混雑する。その点を改善するために試合の時にはドームから少し離れた場所に駐車場を設けることが必要であろう。それには例えば札幌大学の駐車場がいいと考えられる。なぜなら札幌ドームからも近く、大量の駐車場も確保できるからである。そして、そこから無料で札幌ドームまで行けるシャトルバスを出す。それにより、ドーム周辺の車の混雑は減り、駐車場が増えたことにより今まで札幌ドームまでこられなかった人も手軽に試合観戦に行くことができるようになると考えられる。つまり、札幌ドームにとっては駐車場収入が増加し、その他収入のマイナスの寄与度が減ることになる。さらに、商圈人口あたりの動員数が増加するので地域にもファンが増加し、安定した数の来場客が期待できるからである。結果として、予想されていた観客者数の頭打ちを食い止めることができると考えられる。

第二に、試合の入場券と地下鉄や J R の切符の二つをセットにして安く販売していくことである。これは日本ではあまり例がない。そして、この地下鉄のチケット販売により札幌市内の在住者でも手ごろな値段で試合観戦にいやすくなる。それに、J R を使っても安く来られるようになるので、商圈も大きくなり商圈人口の増加も考えられるからである。

この二つの提言が実現すれば駐車場収入がより増えることや、車の混雑解消、商圈の拡大、来場客の増加も考えられそのことからドーム内でのグッズやレストランの販売の収入すなわち、物販や飲食の収入の増加も考えられるからである。つまり、札幌ドームとしては全体の収入が上がり、更に安定した黒字経営を保っていける。ファイターズとしては、商圈の拡大により新たなファンの獲得や、更なる観客動員数の増加も見込める。すなわち、

札幌ドームとファイターズの互いの優位性を伸ばしていくことができ、劣位性を補っていきけると言える。

## VI 総括

---

札幌ドームは第三セクターの中でも黒字経営を続けている数少ない企業であり、珍しい例である。それにはどのような要因があるのか、またどのような課題があり今後それをどのようにして解決するかを考察し、札幌ドームという資産をよりよいものとするためにファイターズからみた札幌ドームの考察と展望というテーマを掲げて研究を進めてきた。

II章では、日本ハムファイターズとの関係性が高いことが分かり、球団と球場の両方からの比較分析を行ってきた。III章では、日本ハムファイターズの来場者数と商圏人口を他地域と比較しそこから商圏あたりの動員数が多い事や、商圏人口が狭いので伸び代が少ないという課題も見えてきた。IV章では、札幌ドームの経営面から収入のシェア、伸び率、寄与度を分析し、札幌ドームでは物販、飲食の販売成績が優れていて大きな収入になっていることが分かった。一方、広告費や駐車場収入などの課題もみえてきた。また、札幌ドームと他の第三セクターの球場と民間経営の球場にはどのような違いがあるかを、建設費などを中心に比較した。V章では、これまでの調査で見えてきた課題や問題を改善していくためにどのような政策があるかを提言した。

そして、更に研究を進めていく上で今回の分析で比較、分析しきれなかった点を今後の課題としてあげておく。他地域とのさらなる比較、ドームの経営の比較や関連企業への実地調査を進めていき、更にそこで見つけられた課題などから、政策提言などを今後取り入れて更なる研究を進めていきたい。

最後に本研究、分析において武者加苗准教授の優しくあたたかいご指導が大きな支えとなった。そもそも、本研究は釧路公立大学にて開催された第2回SCAN北海道学生研究会での報告のために実施されたものである。報告の際には高野敏行先生、三輪加奈先生から有益なコメントをいただくことができた。また、ヒアリングに対応して下さった札幌ドームの北林勝様、若井聡様をはじめ研究に協力して下さった全ての方々に、改めて感謝の意を表す。

## 参考文献

- ・上條典夫、2002年、スポーツ経済効果で元気になった街と国、講談社+α新書、190ページ
- ・SCAN、2011年、第一回合同研究発表会論文集、K-SCAN本部、209ページ
- ・菅原浩信、2008年、スポーツと第三セクター、2008年度北海学園大学経営学部市民公開講座
- ・林健久、2003年、地方財政読本 [第5版]、東洋経済新報社、331ページ
- ・林宏昭・橋本恭之、2007年、入門地方財政 [第2版]、中央経済社、236ページ
- ・原田宗彦、2002年、スポーツイベントの経済学メガイメントとホームチームが都市を変える、平凡社新書、222ページ
- ・藤井純一、2011年、日本一のチームをつくる、ダイヤモンド社、167ページ
  
- ・コンサドーレ札幌オフィシャルサイト|CONSADOLE SAPPORO、  
<http://www.consadole-sapporo.jp/>、11月22日
- ・札幌市公式ホームページ-City of Sapporo-、<http://www.city.sapporo.jp/index.html>、11月29日
- ・札幌ドームホームページ、<http://www.sapporo-dome.co.jp/index.html>、11月29日
- ・ナゴヤドームホームページ、<http://www.nagoya-dome.co.jp/>、12月14日
- ・福岡ドームホームページ、<http://www.softbankhawks.co.jp/stadium/>、12月14日
- ・北海道日本ハムファイターズホームページ、<http://www.fighters.co.jp/>、11月22日
- ・横浜スタジアムホームページ、<http://www.yokohama-stadium.co.jp/news/index.php>、12月14日