

企業会計的アプローチに基づく観光まちづくりの論理 －プロ野球本拠地球場を中心とした地域活性化を事例として－

大塚 良治^a

^a 湘北短期大学総合ビジネス・情報学科

【抄録】

観光まちづくりの中で、公共施設として自治体が保有するプロ野球球場を核としたまちづくりによって交流人口の増加をはじめとする地域活性化に取り組む地域を事例として、企業会計的アプローチに基づく観光まちづくりの論理の解明を試みる。仮説「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導く」を検証するために、学術的設問として「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法適用の論理とは何か」および「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか」を提示し、検証する。プロ野球球場は観光振興の視点も踏まえて、鉄道アクセス利便性確保を前提に、着地型観光と連動した地域活性化を実現するため、企業会計の視点を踏まえた観光関係主体との戦略的提携を締結することが、プロ野球・鉄道・地域の「三方よし」を実現することにつながると考えられる。そして、地方自治体は持続可能なまちをつくるためのビジョンを提示し、定住人口と交流人口の増加を図ることが求められる。

【キーワード】

アカウントビリティ 戦略的提携 ビジョン

1. はじめに

我が国は未曾有の少子高齢化に直面し、特に地方における人口減少が深刻な問題となりつつある。

地方自治体は定住人口および交流人口の増加を図るべく、あらゆる方法を打ち出し、実行に移している。たとえば、千葉県流山市のように、まちの利便性や子育て世代への支援策をアピールすることで子育て世代を引き付けるソフト面の施策を強化する自治体がある一方で、公共施設を核とし

たハード面でのまちづくりに取り組む自治体も多い。後者はこれまで「箱物行政」と呼ばれとかく批判されがちではあるが、その批判は競技場・プール・美術館・博物館・劇場などの公共施設の建設が第一義的で、その後の維持管理費を償うことが困難に陥ったことが少なくなかったことに向けられた。本来施設の利用目的が建設の前提として存在しなければならないはずが、計画や見通しが不十分なために施設完成後は利用の低調により有効に活用されず、維持管理が重荷となる事例が少なくなかった。そうした背景があり、公共施設の建設に際して費用対効果分析などの手法により採算性の検証が取り入れられるようになった。これ

<連絡先>

大塚 良治 r-otsuka@shohoku.ac.jp

からの地域経営ならびにまちづくりにとって、綿密な利用計画に基づいて公共施設を建設し、施設の有効利用と地域活性化につなげる公共事業は、むしろ必要である。

日本はすでに少子高齢化社会に突入している。総務省によると、「生産年齢人口（15～64歳の人口）は2010年の63.8%から減少を続け、2017年には60%台を割った後、2060年には50.9%になるのに対し、高齢人口（65歳以上の人口）は、2010年の2,948万人から、団塊の世代及び第二次ベビーブーム世代が高齢人口に入った後の2042年に3,878万人とピークを迎え、その後は一貫して減少に転じ、2060年には3,464万人となる。そのため、高齢化率（高齢人口の総人口に対する割合）は2010年の23.0%から、2013年には25.1%で4人に1人を上回り、50年後の2060年には39.9%、すなわち2.5人に1人が65歳以上となることが見込まれている」とされる¹。人口減少社会を迎えた我が国において、定住人口の獲得は自治体間の競争とならざるを得ず、結局は人口の奪い合いとなるため、人口が増える自治体がある一方で、人口減に見舞われる自治体も生まれる。すべての自治体が持続的運営を実現するためには、日本全体の交流人口を拡大することで、各地域の創意工夫によりまちを訪れる人を増やし、地域内の所得を向上させる取り組みが必要である。

交流人口拡大の方法として近年重要視されているのが、観光客獲得に向けたまちづくりの推進である。国土交通省は観光まちづくりについて、「都市政策、まちづくりの目指すところは、サステイナブル（自立的/持続的）な都市を継続することです。このため地方の都市においては、コンパクト+ネットワークという都市構造の実現と併せて、各種の都市政策が推進されています。観光まちづくりは、それらと連携して進める政策であり、まちを訪れる人々をリソースとして、まちの

関係者（行政だけでなく当該まちに関わる内外のステークホルダー）が自らの手で、自立的/持続的に営んでいくまちづくりの一手法です。観光まちづくりは、自治体が、サステイナブルな都市を継続する手法（都市によって異なる個別解）を選択していく上で、一つの有力な候補になると考えられています」と述べ、持続可能（サステイナブル）なまちを継続するために、コンパクトシティの実現と連動して、まちを訪れる人を増やすことの必要性を指摘している。

本論では、観光まちづくりの中で、公共施設として自治体が保有するプロ野球球場を核としたまちづくりによって交流人口の増加をはじめとする地域活性化に取り組む地域を事例として、企業会計的アプローチに基づく観光まちづくりの論理を解明することを目的として、次の順序で議論を進める。第2節で観光まちづくり論の先行研究をレビューした上で本論の仮説と2つの学術的設問を提示し、第3節ではプロ野球と運営会社の関係について議論する。そして、第4節においてプロ野球ビジネスの構造と地域との関係について考察し、1つめの学術的設問に対する解答を提示する。第5節では2つめの学術的設問に対する解答を提示する準備作業として、戦略的提携に関する先行研究を概観した上で、プロ野球本拠地球場を中心とした観光まちづくりに基づく地域活性化と企業会計の視点に基づく観光関係主体間の戦略的提携の可能性を議論する。そして、第6節では2つめの学術的設問に対する解答を提示するため、プロ野球球団・自治体・鉄道事業者の間の戦略的提携の必要性と具体的な方策について議論する。最後に第7節で本論のまとめを行う。

2. 観光まちづくり論の先行研究と本論の仮説・学術的設問

観光まちづくりに関する先行研究は大きく、①観光まちづくり総論、②観光振興の事例に基づく考察、③交通と観光まちづくり、④観光地経営組織（DMO）やNPOの組織研究、⑤観光まちづくりの人材育成の5つにカテゴリーに分類することができる。

①に該当する研究としては、Beeton[2006]、小長谷・竹田[2011]、および森重[2015]がある。小長谷・竹田[2011]は、狭義のニューツーリズム、着地型観光、サステナブル観光などの諸概念を整理した上で、次世代観光を振興するために「観光要素・リーダーモデル」を提案している。この中で、次世代型観光のための観光要素・リーダーの統合モデルを次のように説明する。すなわち、観光要素論としては、観光要素の常設の資源（モノ）として開発すべき3要素は「見」「食」「買」であること、これに時間的設定「イベント」、空間的設定「回遊空間・交通計画」が加わるとする。そして観光リーダーについては、この観光要素をふまえて、1)「地元、行政のみならず外部の専門家・市民までつなぐネットワーク力」をもって組織を固め、2)「観光要素論の観点から、地元の資源を発見しそだてる構想力」を発揮して上記の3要素「見」「食」「買」の欠けているところを開発し、3)「その観光資源をターゲットの観光客に向けてアレンジするマーケティング力」をもって顧客向けに製品化し、4)「事業採算性を考える経営力」、5)「観光地点をつなぎ回遊空間をつくり出す交通整備力」でイベント、回遊空間を整備していくことが重要と指摘している²。なお、地域経営は横断的なステークホルダー間の協働的な努力を追求するコミュニティ参加型のアプローチであるとの指摘もあるように³、イベント実施などでステークホルダー間の協働を進める必要性は今度ますます高まると予想される。

Beeton[2006]は、観光を基盤としたまちづくり

について包括的な解説を加えている、観光とまちづくり、まちづくりに関連する観光理論、地域振興のための戦略的観光計画、都市観光の戦略、都市観光のマーケティング、観光都市における批判への対応、観光を基盤としたまちづくりの各テーマについて理論的な側面から説明している⁴。

また、森重[2015]は、観光まちづくりに関する先行研究における定義を丹念に検討し、「そもそも観光まちづくりは観光振興とまちづくりのどちらをめざしているのか、何を評価すればよいのかについて、これまで十分に検討されてこなかった」と先行研究の問題点を指摘した上で、観光まちづくりの定義を「地域社会が主体となって、地域のあらゆる資源を活用し、交流を促進することで、まちの魅力や活力を高める活動」と提示した。さらに、観光まちづくりを「地域内外の多様な人びとの交流を通じて、地域活性化に向けた内発力を生み出す手段」として重要視し、「交流を促進する観光活動を評価する必要があることを指摘している⁵。

②として、たとえば、西村[2009]は、「まちづくりが観光へ向かうという動きだけでなく、観光地がまちづくりへひろがる」⁶との問題意識に立脚し、総論、実践、そして理論（必要な人材・体制・組織・課題）の3部構成で観光まちづくりの各論を論じる構成で編集され、その中の実践の部で全国の事例を紹介している。事例の1つとして取り上げられている由布院の事例では、総合観光事務所の事務局長の全国公募で、酒席の懇親会が選考審査に採用されていることが紹介されている。DMO候補法人が数多く登録され、中には経営者の公募を行うDMO（浜松・浜名湖DMOなど）も現れているが、今後のDMOの人材採用ならびに観光まちづくりに向けた人材獲得への示唆ともなっている。

濱田[2010]は、地域ブランドと観光まちづくり

について、事例を交えて考察し、地域ブランドによるまちづくりを推進するには、地域一体となった「エリアマネジメント（地域経営）」の視点からまちづくりを推進し、地域の一人一人がまちへの誇りや愛着を持ち、当事者意識を持ってまちづくりに関わっていく必要性について述べている⁷。

大社 [2013] は、観光まちづくりによる地域振興の課題、地域へのマーケティングの導入、地域のプラットフォーム型組織のケーススタディ、観光振興行政のマネジメント、そして観光立国に向けた構造改革について章ごとに説明している⁸。

③としては、大塚 [2016] がある⁹。2016 年 3 月 26 日の北海道新幹線開業に際して、日本一割高な特急料金の上限設定が総括原価方式に基づき認可されたことについて、割高な特急料金が移動の自由の制約ならびに地域間交流や地域活性化の阻害要因となる懸念があることを問題視した上で、航空路線に対して競争力のある価格設定の企画乗車券や鉄道の特性を生かした周遊券の全国の JR 線の駅窓口での発売、旅行商品の発売および寝台列車・観光列車を JR 他社と協力して運行すること等の工夫が必要であること、および JR 北海道と JR 他社の戦略的提携とともに、JR グループと沿線自治体が連携して、道南・青森エリアの観光資源を広域的に PR することで、新たな観光需要を掘り起こす取り組みの必要性を指摘している。そして、JR 北海道が列車の安全運行に専念できる制度設計は、北海道新幹線の信頼性を高め、道南・青森エリアの観光振興に貢献する最善策であることを述べ、北海道新幹線の活性化が沿線地域の観光振興に資することを示唆している。

④としては、たとえば、次の 2 つを紹介する。まず、Kuptsova [2016] がある。DMO (Destination Management/Marketing Organization) を含むDESTINATION マネジメント、および DESTINATION マネジメントマーケティングの概念について検討し

た上で、インタビューおよび SWOT 分析を実施し、極東ロシア・カムチャッカの観光誘客の可能性を検討している¹⁰。

高橋 [2017] は、欧米の DMO および日本の DMO の先駆的な事例を紹介した上で、日本版 DMO 導入に向けた示唆について述べている¹¹。

そして、⑤としては、井手 [2017] がある。観光まちづくりリーダーを育成するためには、リーダーの役割や要件などのあり方を示すのみではなく、どのようにそのあり方に近づくのかを明らかにし、その知見をもとにした育成方法を創出することが不可欠であるとの問題意識に立脚して、観光まちづくりの代表的な手法と考えられるオンパクに着目し、その発祥地である別府のリーダーの発達プロセスと、それに関連する要因を解明し、「観光まちづくりにおけるリーダーはリスクを冒して新しいことに挑み、その経験から学習して発達し、地域住民からの信頼を獲得してリーダーシップを発揮する」との結論を導出している¹²。

以上のように、観光まちづくりに関する研究には多面的なアプローチがあるが、本論で検討する企業会計的アプローチに基づく研究は見当たらない。本論は企業会計的アプローチに基づき、以下の仮説を検証することを通して、公共施設を活用した観光まちづくりの論理を解明する。本論では公共施設として、プロ野球球団の本拠地の中で自治体が設置する球場を事例として検討対象とする。

本論の仮説：公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導く

仮説を踏まえた、本論の学術的設問は以下の 2 つである。

本論の学術的設問 (1)：公共施設を活用した観

光まちづくりへの企業会計手法適用の論理とは何か。

本論の学術的設問(2)：公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか。

次節では、本論の考察対象であるプロ野球球場について、それを利用する球団と運営会社の関係を歴史的にたどってみよう。

3. 日本におけるプロ野球と運営会社の関係

日本においてプロ野球は、長く国民的スポーツとして親しまれてきた。名選手としては、読売ジャイアンツの王貞治・長嶋茂雄の「ON砲」、西武ライオンズの秋山幸二・清原和博の「AK砲」、トルネード投法の野茂英雄、振り子打法のイチロー、そして二刀流の大谷翔平など枚挙に暇がないほど挙げることができる。

プロ野球はこうした名選手を数多く輩出してきた一方で、球団経営は決して順風満帆ではなかった。選手への高額な年俸支払いが球団経営を圧迫し、これまで幾度となく球団のオーナー（運営会社）が交代している。戦後高度成長期からバブル

崩壊頃まで、球団の運営会社として大手私鉄各社が多く名を連ねていたが、現在の顔ぶれはマスコミ2社、IT3社、食品3社、私鉄2社、金融1社、メーカー1社の構成となっている（表1）。

プロ野球球団の多くが赤字経営であるにもかかわらず、運営会社は球団の赤字を補填しながら維持してきた。それはプロ野球球団を保有することにより、運営会社の知名度およびイメージが向上し、本業にプラスの効果があると考えられてきたからである。

たとえば、大手私鉄がプロ野球の運営に関わってきた理由を簡潔に言えば、郊外に本拠地を位置付けることで自社線の利用促進につながることで、そして知名度およびイメージが向上し、本業にプラスの効果があったからである。東京、名古屋、関西、福岡では、大手私鉄の鉄道路線が通勤・通学、通院、ビジネス、レジャーなどの重要な足として大きな役割を果たす一方、大手私鉄各社は鉄道の乗車人員増と沿線開発による地価上昇を通じた不動産利益の追求、そして商業施設の増設などの事業多角化を展開し、収益確保に努めた。大手私鉄によるプロ野球球団の保有もこうした事業多角化の一環であり、自社線の沿線開発やPR効果、利用促進などを球団保有の狙いとしていた。わが国では、大手私鉄がプロ野球の発展に大きく貢献した事実を踏まえて、以下、大手私鉄の事業展開

表1 1987年4月1日時点および2018年1月1日時点のプロ野球球団と運営会社

	1987年4月1日		2018年1月1日	
	チーム名	運営会社	チーム名	運営会社
セ・リーグ	読売ジャイアンツ	読売新聞社	読売ジャイアンツ	読売新聞社
	ヤクルトスワローズ	ヤクルト本社	東京ヤクルトスワローズ	ヤクルト本社
	横浜大洋ホエールズ	大洋漁業	横浜DeNAベイスターズ	DeNA
	中日ドラゴンズ	中日新聞社	中日ドラゴンズ	中日新聞社
	阪神タイガース	阪神電気鉄道	阪神タイガース	阪神電気鉄道
	広島東洋カープ	松田家(マツダ創業者)	広島東洋カープ	松田家(マツダ創業者)
パ・リーグ	西武ライオンズ	西武鉄道	埼玉西武ライオンズ	西武鉄道
	—	—	東北楽天ゴールデンイーグルス	楽天
	日本ハムファイターズ	日本ハム	北海道日本ハムファイターズ	日本ハム
	ロッテオリオンズ	ロッテ	千葉ロッテマリーンズ	ロッテホールディングス
	オリックス・ブルーウェーブ	オリックス	オリックス・バファローズ	オリックス
	近鉄バファローズ	近畿日本鉄道	福岡ソフトバンクホークス	ソフトバンクグループ
	南海ホークス	南海電気鉄道		

の歴史とともに、プロ野球との関わりを振り返る。

鉄道グループが経営していたプロ野球球団は、東京急行電鉄の東急フライヤーズ（現、北海道日本ハムファイターズ）、南海電気鉄道の南海ホークス（現、福岡ソフトバンクホークス）、近畿日本鉄道の近鉄バファローズと阪急電鉄の阪急ブレーブス（2004年以降、バファローズとブレーブス後身のオリックスブルーウェーブの合併により現在のオリックス・バファローズに）、西日本鉄道の西鉄ライオンズ（現、埼玉西武ライオンズ）である。また、名古屋鉄道も1951年からの3年間、名古屋ドラゴンズ（現、中日ドラゴンズ）の経営に参画していた。そして、日本国有鉄道の外郭団体である鉄道弘済会が中心となって国鉄スワローズ（現、東京ヤクルトスワローズ）も設立された。

1978年10月12日、西武グループの当時の総帥・堤義明氏率いる国土計画（後のコクド）はパリーグに属するクラウンライターライオンズを買収の上、チーム名を西武ライオンズへ改称するとともに、「西武ライオンズ球場」（現在のメットライフドーム）を本拠地として使用することを発表した（資料1）。同球場の1979年4月14日の開業に先立つ1978年11月30日に球場アクセスを担う西武狭山線狭山湖駅を西所沢寄りの球場隣接地へと移設するとともに、1979年3月25日に西武球場

前駅へと改称し、現在に至っている。

西武ライオンズのオーナーだった堤氏は1983年頃、西武ライオンズのあるべき姿について次のような言葉を残している。「（前略）まず、青少年のアイドルであること。そして、西武のファンのためにあること。つまり、ファン以前に青少年のアイドルにならねばダメだ。（中略）それから西武鉄道沿線のお客さんたち、次にうちの従業員のシンボルであること、ですね。勝てば何をしてもいいんだ、ではダメだといってあります。」¹³。堤氏の言葉からは、西武グループが球団を保有する狙いを、PR効果、沿線住民の自社線へのロイヤルティ向上、そして従業員にとってのシンボルとしての効果に定めていたことが読み取れる。そして、堤氏は鉄道の増収効果も期待していた。1981年10月にマスコミ各社を招いた記者会見で、西武新宿線方面からの鉄道アクセス向上策として、山口線「おとぎ列車」を新交通システムに転換することを明らかにし¹⁴、1985年4月25日に案内軌条式鉄道として開業させた。プロ野球を自社線の利用促進の重要な手段と位置付ける戦略が明確だったのである

しかしバブル崩壊後、鉄道事業者はPR効果や



資料1 自然共生型施設であるメットライフドーム（施設保有者は西武鉄道）を村山貯水池から望む



資料2 西武山口線

企業会計的アプローチに基づく観光まちづくりの論理

自社線の利用促進効果などのメリットが薄れたと判断して次々とプロ野球経営から撤退し、球団の赤字を補填する意義を見いだしにくくなった。現在鉄道事業者を事実上の親会社にもつのは西武ライオンズと阪神タイガースの2球団に留まっている。

西武ライオンズには身売り危機が訪れたことがあった。有価証券報告書の虚偽記載で経営危機に陥った西武鉄道に出資した米サーベラス・キャピタル・マネジメントは、2012年10月、西武秩父線などの不採算路線廃止と西武ライオンズの売却を要求した。このことから、ライオンズも赤字経営にあったと推察される。球団の赤字は、鉄道事業者がプロ野球経営から相次いで撤退した最大の要因のひとつだったと考えられる。

一方で近年では、プロ野球球団の赤字継続を肯定するのではなく、積極的な経営改善を模索する動きが目立つようになった。現在も球場経営を行わない球団もあるが、近年では球場を重要な経営資源と位置付け、球団経営との一体化を目指す動きが相次いでいる。次節では、プロ野球ビジネスの構造と地域との関係について議論を進めよう。

4. プロ野球ビジネスの構造と地域との関係

プロ野球球団の主な収入源は主に入場料収入、テレビなどの放映権料収入、そしてキャラクターグッズの売上などであるが、高額な選手の年俸支払いに伴う費用負担が大きく、球団経営（チーム経営および興行経営）は決して楽ではない。球場経営を一体的に行う場合は、広告収入、飲食収入、各種グッズ販売収入などが球団に入る。しかし、読売ジャイアンツ、北海道日本ハムファイターズ、東京ヤクルトスワローズの3球団は球場の運営権を保有せず、球場事業者に使用料を支払っている（ジャイアンツは収入管理に相当する興行経営を読売新聞社に分離している）。プロ野球各球団のビジネス構造を示すと表2、チーム経営、興行経営、球場経営の関係を図解すると図1の通りである。

以前はこの3球団以外にも、球場経営を行わない球団がいくつもあったが、福岡ソフトバンクや横浜 DeNA ベイスターズ（以下、ベイスターズ）、東北楽天ゴールデンイーグルスなどが球場（の運営会社）の買収や運営権の取得によって、球団経営（チーム経営および興行経営）と球場経営の一体経営により飲食や広告収入で収益を高めるとともに、地域密着のチームづくりを通して観客数を増やそうとしている。プロ野球球団の各球場の概要を表3に示す。

そして、地域密着のチームづくりに鉄道と自治

表2 プロ野球球団のビジネス構造

セ・リーグ	巨人	東京ヤクルト	横浜	中日	阪神	広島
チーム経営	○	○	○	○	○	○
興行経営	× 読売新聞本社	○	○	○	○	○
球場経営	× (株)東京ドーム	× 宗教法人明治神宮	(所有:国・横浜市)	(所有:ナゴヤドーム)	○ (所有:阪神電気鉄道)	○ (所有:広島市)

パ・リーグ	北海道日本ハム	東北楽天	埼玉西武	千葉ロッテ	オリックス	福岡ソフトバンク
チーム経営	○	○	○	○	○	○
興行経営	○	○	○	○	○	○
球場経営	× (株)札幌ドーム	○ (所有:宮城県)	○ (所有:西武鉄道)	○ (所有:千葉市)	○ (所有:大阪シティドーム)	○ (所有:ホークスタウン)

(出典)平田竹男『スポーツビジネス 最強の教科書(第2版)』東洋経済新報社、2017年、117頁の表を一部改変。

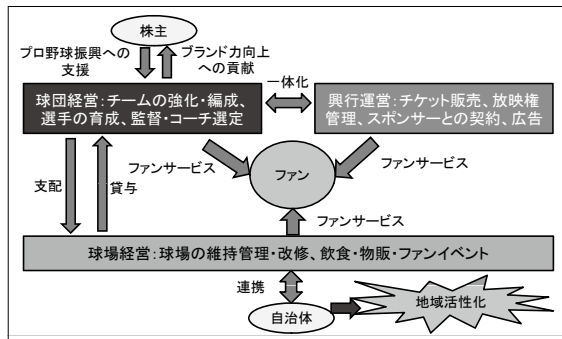


図1 球場経営一体型の構造

体が一役一役買っている。西武ライオンズは西武鉄道との連携を強めている。駅ナカ店舗「エミオ所沢」の利用者のための休憩スペースである、池袋線・新宿線所沢駅改札内の「リフレッシュスペースとこてらす」では、野球開催時期に埼玉西武ライオンズの試合を放送し、鉄道利用者へのライオンズのPRとともに、地域密着のチームづくりを狙っている。そして、11月15日、西武ライオンズ(チーム名は埼玉西武ライオンズ)はチーム発足40周年事業として、本拠地のメットライフドーム(西武ドーム)の大規模改修計画と「ライオンズ・クラシック2018」をはじめ記念イベントを実施することを公表した。また、西武ドーム最寄りの西武球場前駅は、池袋駅から40分を要するが、同ドームは駅前にあるため、交通アクセスは良好である。たとえ都心部から多少の時間鉄道

に乗る場合であっても、球場が駅近くにあれば、二次交通の心配をせずに済むだけでなく、鉄道の利用促進とプロ野球・地域の活性化を促進する効果を期待できる。

ベイスターズは、横浜スタジアム最寄りのJR根岸線・横浜市営地下鉄関内駅、横浜高速鉄道みなとみらい線日本大通り駅に「バーチャルスコアボード」を設置する取り組みを行っている。それとともに、横浜スタジアムを大リーグを参考にした「コミュニティボールパーク」へと進化させる取り組みを進めている。ある報道によると、2011年12月の買収時と比べて、2016年シーズン来場者数は2011年シーズン比76%増となったという¹⁵。

ベイスターズが「コミュニティボールパーク」化を進める横浜スタジアムも、大規模改修を実施する西武ドームも、鉄道駅からの距離が近い。また駅と球場が互いに近くにあれば、心理的距離を小さくする効果も期待できる。そして、駅ナカのカフェや飲食店でプロ野球の試合を放映するなどの取り組みなどによって、駅ナカ店舗の売上高を増やすとともに、プロ野球ファンの拡大にも貢献することができそうである。鉄道事業者とプロ野球球団の連携は、双方の活性化につながるwin-winの方策である。

そして横浜市はベイスターズと連携して、同市が所有権をもつ横浜スタジアムを中心に地域活性

表3 プロ野球球団の各球場の概要

球場名	使用球団名(親会社)	所有者	管理・運営者
札幌ドーム	北海道日本ハム(日本ハム)	札幌市	札幌ドーム
kobo/パーク宮城	東北楽天(楽天)	宮城県	楽天野球団
メットライフドーム	埼玉西武(西武鉄道)	西武鉄道	西武ライオンズ
東京ドーム	巨人(読売新聞社)	東京ドーム	東京ドーム
明治神宮野球場	東京ヤクルト(ヤクルト本社)	明治神宮	明治神宮
横浜スタジアム	横浜DeNA	国および横浜市	横浜スタジアム
ZOZO マリンスタジアム	千葉ロッテ	千葉市	千葉ロッテおよび千葉マリンスタジアム
ナゴヤドーム	中日(中日新聞社)	ナゴヤドーム	ナゴヤドーム
京セラドーム大阪	オリックス(オリックス)	大阪シティドーム	大阪シティドーム
阪神甲子園球場	阪神(阪神電気鉄道)	阪神電気鉄道	阪神園芸および阪神タイガース
MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島	広島東洋(松田家)	広島市	広島東洋カープ
福岡ヤフオクドーム	ソフトバンク(ソフトバンク)	ホークスタウン	福岡ソフトバンクホークス

(出典)平田竹男『スポーツビジネス 最強の教科書(第2版)』東洋経済新報社、2017年、117頁。

化を目指すまちづくり「スポーツタウン構想」を実行に移している。この構想は、経済産業省の「平成28年度観光資源等を活用した地域高度化計画の策定等支援事業（魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業）に採択された¹⁶。従来横浜市閩内・閩外地区では、「ビジネスの中心地」、「商業の中心地」、「歴史・スポーツ・文化・観光」ごとにまちづくりが展開されていたが、「ビジネスの中心地」では業務機能の低下が見られ、「商業の中心地」でも商業機能の低下が進み、活性化が課題となっていた。そこで市役所の移転や周辺の再開発を契機として、横浜スタジアムや文化体育館等のスポーツ施設を活かし“スポーツタウン”としてブランドを構築し、新たな事業創出による経済効果を狙う地域戦略を展開することとした。この戦略の一環として、ベイスターズが主体となって横浜スタジアム増築・改修およびTHE BAYS事業（旧閩東財務局事務所活用）が進められる。前者は観客収容人数の増加とブランド価値向上を、後者は横浜公園、横浜スタジアムを起点に進めていた「コミュニティボールパーク」化構想を街レベルに展開し、横浜スポーツタウン構想の新たな中核施設となる基地として事業展開することを通じてブランド価値向上をそれぞれ狙っている。

そして本事業では、「“スポーツタウン”の実現に向けた事業計画の検討～スポーツ複合事業のケーススタディ～」として、まちづくり事業のおおよその想定収支が提示されている。

これまでは、公共事業ありきで甘い採算見通しのまちづくり事業も見られたが、今後は綿密な事業採算性の予測と検証が必要である。本論の学術的設問(1)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法適用の論理とは何か」に対する解答は、「公共事業といえども、採算性について年度ごとの検証が求められる。その検証の手法が企

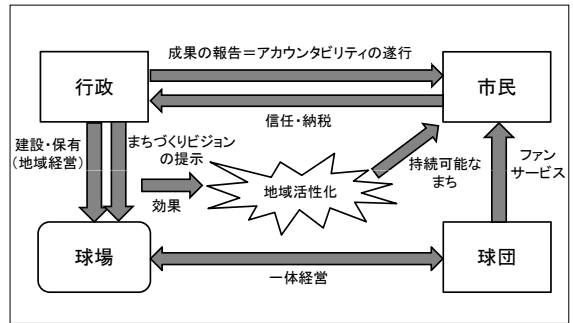


図2 公共事業としての球場建設・保有に係る地域経営とアカウンタビリティの遂行

業会計であり、企業会計は納税者からの負託を受けた行政によるアカウンタビリティの遂行の基礎である」となる（図2）。

次節では、プロ野球本拠地球場を中心とした観光まちづくりに基づく地域活性化と企業会計の視点に基づく観光関係主体間の戦略的提携の可能性について議論する。

5. プロ野球本拠地球場を中心とした観光まちづくりに基づく地域活性化と企業会計の視点に基づく観光関係主体間の戦略的提携の可能性

本論の学術的設問(2)は「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか」であった。本節では、学術的設問(2)に対する解答を提示する準備作業として、戦略的提携に関する先行研究を概観した上で、プロ野球本拠地球場を中心とした観光まちづくりに基づく地域活性化と企業会計の視点に基づく観光関係主体間の戦略的提携の可能性を議論する。

Jeffs[2008]は、戦略的提携を、「リスクを軽減し、お互いに望む成果を達成することを目標とするリエゾンを形成するための2社以上の会社が結ぶパートナー協定(partnership agreement)」と定義し、例として、「航空産業は、『スターアライア

ンス』等の航空連合を形成し、販売促進、チケット販売、航空機の操縦、乗継便、航空機材の利用（相互利用一大塚注）などで、パートナーおよび顧客に便益をもたらしている」と指摘した¹⁷。

Barney[2002]によると、戦略的提携は、大きくは、(a)業務提携（non-equity alliances）、(b)業務・資本提携（equity alliances）、および(c)ジョイント・ベンチャー（joint ventures）の3つに分類される¹⁸。

石井[2003]は、取引コスト論、戦略行動論、組織間学習論の先行研究を概観した上で、自動車産業の事例研究を通して、日本の自動車産業全体における提携の重要性が高まっていると指摘した上で、提携では組織間関係を極小化する管理が行われていたこと、提携における組織構造の設計の重要性、そして知識共有のマネジメントの重要性、の3点を発見したことを明らかにしている¹⁹。

また、今野[2006]は、戦略的提携論に関する先行研究を丹念に整理し、戦略的提携論を①取引コスト、②戦略行動、③組織学習、④マーケット・パワー、⑤エージェンシー、⑥収獲逋増、⑦ゲーム、⑧戦略経営、⑨資源依存、⑩組織間学習、⑪資源ベース、⑫リアル・オプション、⑬社会ネットワーク、⑭生態系、⑮構造主義の各アプローチに分類している。これらのうち、今野[2006]は、⑩組織間学習アプローチについて、「パートナーの保有する既存の資源・能力だけでなく、パートナーとの協力関係の進化・発展から創出されるより高度な成果を考慮していることから、共同の成果が優先されると捉えられる」と述べている²⁰。

先行研究のレビューから得られるインプリケーションは何か。その一つとして、2つ以上の企業がそれぞれの独立性を保ちつつも協力関係を強化することで、個々に活動する場合よりも大きな利益を得ることができる点を挙げることができる。たとえば、鉄道・球場ともに単独では生み出す利

益に限りがあるが、両者が戦略的提携を取り結ぶことによって、球場へ向かう鉄道利用者が増え、またプロ野球の観客動員も増えれば、両者がwin-winとなることができる。

西武ライオンズと阪神タイガースは、鉄道事業者の子会社であり、親会社の鉄道利用促進のために重要な役割を果たしてきた。今後は行政を含む観光関係主体と戦略的提携を取り結ぶことによって、より集客力のある施設へと改善を図ることを通して、地域活性化に貢献する視点が求められる。

一方、親会社が非鉄道事業者であるプロ野球球団は、鉄道事業者および行政を含む観光関係主体と戦略的提携を締結することによって、地域活性化に貢献する存在となるべく取り組むことが望まれる。1つの大きなヒントになりそうなのが、北海道日本ハムファイターズの「ボールパーク構想」である。

ファイターズは、2023年の移転開業を目指す新球場について、商業施設やホテルなどを備えて野球以外にも楽しめる総合的な集客施設とする「ボールパーク構想」を公表した。ファイターズは「年間シーズンで200万人以上の観客が来場する施設には公共的意味合いもあるのではないか」（新球場構想を率いる北海道日本ハムファイター



資料3 北海道日本ハムファイターズ
「ボールパーク構想」
出典：北海道日本ハムファイターズ
ホームページより引用。

ズ執行役員・事業統轄本部長の前沢賢氏)との問題意識の下、札幌市と北広島市に新球場候補地の提案を要請した。両市の概要を表4に示す。

札幌市は「スポーツの持つチカラを最大限に活かしたまちづくりを進める。そのために、互いの資源を活用した施策の実行に一体となって取り組み続ける」を基本理念に、新球場候補地の提案に応じた。

ファイターズは現在の本拠地である札幌ドームから、新たに建設を構想する新本拠地への移転計画を発表し、札幌市および北広島市との個別交渉を続けた。札幌市はファイターズ誘致のために札幌ドームを2001年6月2日に開業させ、現在もファイターズとJリーグ北海道コンサドーレ札幌がそれぞれの本拠地として活用している。その後、ファイターズが新本拠地への移転を表明したことを受けて、札幌市は札幌ドームからの本拠地移転を計画しているファイターズに対して、道立産業共進会場(ケーズデンキ月寒ドーム)跡地周辺(札幌市豊平区)、および北海道大学構内(同北区)をファイターズに提案した。しかし、札幌市は両候補地ともに敷地面積の狭さなどで建設地として難しさがあると認識していた²¹。その後、冬季オリンピック・パラリンピックのスピードスケートの競技会場として考えられていた道立真駒内公園(札幌市南区)が競技会場候補地から外れたことを契機に、同公園への新球場建設が可能となった

表4 札幌市と北広島市の概要

	札幌市	北広島市
人口	1,048,469人(12月1日現在)	15,240人(12月31日現在)
隣接自治体	石狩振興局:石狩市、江別市、北広島市、恵庭市、千歳市、石狩郡当別町 後志総合振興局:小樽市、虻田郡喜茂別町、虻田郡京極町、余市郡赤井川村 胆振総合振興局:伊達市	石狩振興局:札幌市、江別市、恵庭市、 空知総合振興局空知郡南幌町、夕張郡長沼町
主な観光地	札幌市時計台、サッポロビール博物館、札幌駅(JRタワー)、北海道大学、さっぽろテレビ塔、定山溪温泉など	北広島市自然の森キャンプ場、竹山高原温泉、ダイナスティスキーリゾート、三井アウトレットパーク札幌北広島
鉄道路線	JR函館本線、JR札幌線、JR千歳線、地下鉄南北線、地下鉄東西線、地下鉄東豊線、札幌市電	JR千歳線

と考えるに至り、12月15日、札幌市は真駒内公園案をファイターズへ正式に提案した。

それに対して、北広島市はまちづくりのテーマとして掲げた「自然と創造の調和した豊かな都市」を踏まえて、「北海道のランドマークとしてのボールパーク」「Sports Community の共創」の2つの基本理念を設定し、ファイターズの「ボールパーク」誘致に名乗りをあげることにした。2018年1月12日に筆者が実施した聞き取り調査の中で、北広島市企画政策部長の川村裕樹氏は「当市はファイターズが目指す『アジアNo.1のボールパーク』を実現できる用地を提供できると考えている。これまでの協議では、ファイターズがしたいことと、北広島市のまちづくりのビジョンを擦り合わせるの思いでテーブルについてきたつもりだ」と述べ、「ファイターズが希望する条件は満たしているつもりである」との認識を示した²²。ただし現状では、候補地は北広島駅から徒歩20分程度を要するため、ファイターズは「新駅設置が北広島市の提案を受け入れる上で重要だ」(ファイターズの新球場構想を率いる前沢賢北海道日本ハムファイターズ執行役員・事業統轄本部長)との認識を示している。

札幌市と北広島市に新本拠地候補地の提案を要請したファイターズの前沢本部長は、球場はまちづくりに貢献する施設であるべきとの認識を示す。少し長くなるが、『東洋経済オンライン』に



資料4 札幌ドーム
出典：北海道日本ハムファイターズ
ホームページより引用。



資料5 「きたひろしま総合運動公園」
予定地に隣接する JR 新駅予定地付近

掲載された拙記事から、前沢氏の発言の一部を紹介しよう²³。

前沢氏：ファイターズが北海道に誕生して14年のシーズンを終えた。北海道に誕生することができたのは、札幌ドームがあったからこそで、これまでのサポートに深く感謝している。そして、あまり知られていないが、我々は北海道で新たに誕生した球団だ。北海道に本拠地を移すに際し、旧法人である「日本ハム球団」を清算し、新たに北海道日本ハムファイターズとして会社を設立している。一方で、札幌ドームを使い続けてきて、問題点も感じるようになった。たとえば、現状ではサッカーとの入れ換えのため巻き取り式の薄い人工芝を使わざるを得ない。選手が怪我をしたとの知らせに接する度に心が痛かった。またトレーニングルームの器具を試合の有無で搬入・搬出を繰り返さなければならず選手に不便を強いている。人生を懸けてプレーしている選手たちによりよいプレー環境を用意することは、我々経営層の使命だ。そして、球場は街の活性化に貢献する施設であるべきだと我々は思っているが、札幌ドーム周辺に賑わいはほとんど生まれていない。そもそも、催事開催時以外の札幌ドームは非常に閑散としている。試合観戦の需要を満たす機能しか

持っておらず、主目的がないと人が来ない場所だからだ。現状を変えるためには、エンターテインメントの多様化に対応するため、球場との一体経営を通して、野球を基軸とした新たな魅力を作り出していく必要がある。そうすれば、球場はもっと街づくりに貢献できる施設になるはずだ。しかし一方で、年間シーズンで200万人以上の観客が来場する施設には公共的意味合いもあるのではないかと考えている。それが、我々が行政と対話する理由だ。

前沢氏の発言からはプロ野球球場には公共的意味合いがあり、それゆえにまちづくりのために貢献する施設であるべきとの思いがにじんでいる。広い敷地面積を確保可能な点で北広島市に一定のアドバンテージがあると筆者は考えていたところであったが、2018年3月26日、日本ハムはボールパーク建設予定地として「きたひろしま総合運動公園」を選定したことを発表した。ただし先述した通り、JR新駅の設置については、北広島市、ファイターズと北海道旅客鉄道（JR北海道）の間で話し合いが持たれることになる。

北広島市の川村部長は「あくまでも個人的な見解」と断った上で、「新本拠地が当市に内定すれば、千歳線の利用促進にもつながる新駅は実現可能と期待している」との認識を示す。新駅の強みは、札幌方面および新千歳空港・苫小牧方面の両方向への輸送に対応できることである。また、あくまで筆者の私見であるが、仮に特急列車を3両増結の上で新駅に臨時停車させれば、特急の停車本数が上下4本の場合、1時間当たり800人程度の輸送力の上積みにつながると考えられる。さらに、特急の増結車両を千歳駅等で分割併合の上で新千歳空港駅発着とすれば、道外や道内遠隔地への輸送サービス向上にもつながる。仮に新駅設置が決定されれば、新駅とボールパークを一体開発

できるチャンスが生まれる。あるいは発想を転換して、駅そのものをボールパークの一部として整備することも考えられる。新球場候補地略図を図3に示す。

プロ野球の球場は試合終了後の観客輸送に対応するため、鉄道駅との近隣地であることが望まれる。さらに、催事開催時以外にも多くの来場者でにぎわう施設であることも必要である。

次節では、本節での議論を踏まえて、観光誘客を導くための公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用と自治体・観光関係主体間の戦略的提携についての議論を通して、本論の学術的設問(2)に対する解答を提示しよう。

6. 観光誘客を導くための公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用と自治体・観光関係主体間の戦略的提携

前節では球場を鉄道駅の隣接地に設置する必要性、そして催事開催時でもにぎわいのある施設とする必要性の2点を挙げたが、具体案については積み残されたままであった。

まず前者については、プロ野球球団・自治体・鉄道事業者の間の戦略的提携が必要である。ファイターズがボールパーク想構推進のために設立した「北海道ボールパーク(HBP)」に、自治体およびJR北海道が出資することは、球団・自治体・JR北海道の関係をより強固にするはずである。JR北海道によるHBPへの出資は、JR北海道によるさらなる輸送改善と駅設置へのインセンティブ強化を導く可能性がある。資本関係の締結については、戦略的提携の一形態で企業会計の考え方に立脚した業務・資本提携の考えに基づいて提案するものである。

ファイターズの『ボールパーク構想』が目指す、野球観戦以外の副次的利用を目的とする来場者の

獲得のためには、球場と各施設との垣根を低くし、入場料を徴収しない施設を球場の周囲に配置するといった工夫も必要だろう。

そして、レジャーおよび商業施設との複合施設としてはすでに、東京ドームシティ(東京都文京区)がある。東京ドーム(球場)、東京ドームシティアトラクションズ(テーマパーク)、ラクーア(温泉施設・商業施設)、そして東京ドームホテルなどで構成される複合レジャー施設である。特に、ラクーアの商業施設については、勤め帰りのサラリーマン・OL、学校帰りの生徒・学生だけでなく、近隣の主婦が飲食や買い物に訪れており、催事開催時でもにぎわいを見せている。こうした商業施設はテナントで構成されており、プロ野球球団とテナントとなる事業者との戦略的提携も必要である。

札幌市、北広島市はそれぞれ、明確なまちづくりビジョンとして、新本拠地誘致後のまちの価値向上に向けた戦略を広く社会に示していくことが望まれたが、北広島市が球場予定地に選定されることとなった。

本論におけるこれまでの議論を踏まえると、学術的設問(2)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか」に対する解答としては、「企業会計の考え方に立脚した業務・資本提携を締結することによって、

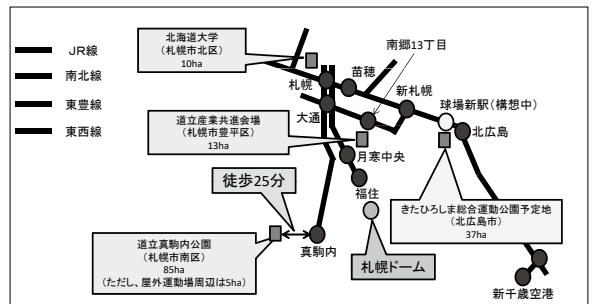


図3 北海道日本ハムファイターズ新球場候補地略図



資料6 東京ドームシティ

自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導く可能性がある」となる。プロ野球球団と観光関係主体の業務・資本提携に基づく観光振興の構想を示すと、図4のようになる。

次節ではまとめを行うとともに、プロ野球・地域・鉄道がともに活性化する方策を示すことにしよう。

7. まとめ

本論では、観光まちづくりの中で、公共施設として自治体が保有するプロ野球球場を核としたまちづくりによって交流人口の増加をはじめとする地域活性化に取り組む地域を事例として、企業会計的アプローチに基づく観光まちづくりの論理を解明することを目的として、次の順序で議論を進めた。

第2節で観光まちづくり論の先行研究をレビューした上で、観光まちづくりに関する研究には多面的なアプローチがあるが、本論で検討する企業会計的アプローチに基づく研究は見当たらないことを指摘し、企業会計的アプローチに基づき、仮説「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導く」を検証することを通して、公共施設を活用した観光まちづくりの論理を解明することを確認し、仮説を踏まえ

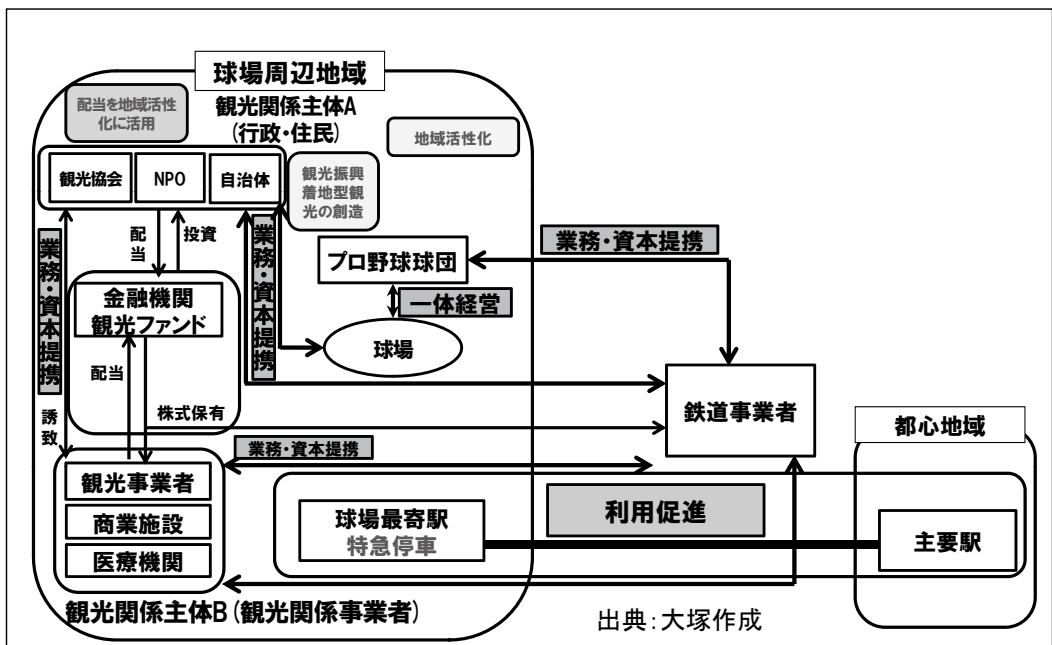


図4 プロ野球球団と観光関係主体の業務・資本提携に基づく観光振興の構想

た学術的設問として(1)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法適用の論理とは何か」および(2)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか」を提示した。

第3節ではプロ野球と運営会社の関係について議論した。近年では、プロ野球球団の赤字継続を肯定するのではなく、積極的な経営改善を模索する動きが目立つようになったこと、球場経営を行わなかった球団もあるが、近年では球場を重要な経営資源と位置付け、球団経営との一体化を目指す動きが相次いでいることを指摘した。

第4節においては、これまでは、公共事業ありきで甘い採算見通しのまちづくり事業も見られたが、今後は綿密な事業採算性の予測と検証が必要であることを指摘し、本論の学術的設問(1)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法適用の論理とは何か」に対して、「公共事業といえども、採算性について年度ごとの検証が求められる。その検証の手法が企業会計であり、企業会計は納税者からの負託を受けた行政によるアカウントビリティの遂行の基礎である」との解答を提示した。

第5節では学術的設問(2)「公共施設を活用した観光まちづくりへの企業会計手法の適用は、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導くか」に対する答えを出す準備作業として、戦略的提携に関する先行研究を概観した上で、プロ野球本拠地球場を中心とした観光まちづくりに基づく地域活性化と企業会計の視点に基づく観光関係主体間の戦略的提携の可能性を議論し、先行研究のレビューから得られるインプリケーションとして、2つ以上の企業がそれぞれの独立性を保ちつつも協力関係を強化することで、個々に活動する場合よりも大きな利益を得ることができ

点を挙げた上で、鉄道と球場が戦略的提携を取り結ぶことによって、鉄道利用者が増え、またプロ野球の観客動員も増えれば、両者がwin-winとなることができるとの考えを示した。

第6節では学術的設問(2)に対する解答を提示するため、プロ野球球団・自治体・鉄道事業者の間の戦略的提携の必要性と具体的な方策について議論し、「企業会計の考え方に立脚した業務・資本提携を締結することによって、自治体と観光関係主体の戦略的提携に役立ち、観光誘客を導く可能性がある」との解答を提示した。

本論におけるこれまで議論を踏まえ、プロ野球・地域・鉄道がともに活性化する方策を以下に示す。

プロ野球球場は観光振興の視点も踏まえて、鉄道アクセス利便性確保を前提に着地型観光と連動した地域活性化を実現するため、企業会計の観点に基づく観光関係主体との戦略的提携を締結することが、プロ野球・鉄道・地域の「三方よし」を実現することにつながると考えられる。

鉄道の利用促進とプロ野球・地域の活性化を促進するために、鉄道事業者とプロ野球球団が戦略的提携を締結し、駅直結の球場を中心とする複合集客施設を設置することは有力な選択肢となる。駅から近い立地にすることで、試合終了後に集中する観客を鉄道によって効率的に輸送できるとともに、道路交通への逸走を抑制することで渋滞発生抑制にも貢献できるだろう。

そして、地方自治体は持続可能なまちをつくるためのビジョンを提示し、定住人口と交流人口の増加を図ることが求められる。プロ野球球場が立地する地域およびこれから誘致を検討している地域ともに、明確なビジョンを提示し、着実に実行に移すことが望まれる。

プロ野球・鉄道・地域の「三方よし」を実現するため、ステークホルダー間の対話と協働に向けた具体的なアクションが望まれるところである。

参考文献

- Barney, J.B.[2002], *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE Second Edition*, Pearson Education, 2002 (岡田正夫訳 [2003]『企業戦略論 (下)』ダイヤモンド社、2003年。)
- Beeton., et al[2006], *Community Development through Tourism*, Landlinks Press, 2006.
- David Collins[2007], *Place Management: Practice and Principles in NSW, Working Paper*, 2017.
- Freeman,R.E.[2010], *Strategic Management A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Freeman,R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., and S De Colle[2010], *Stakeholder Theory The State of The Art*, Cambridge University Press, 2010.
- Jeffs, C.[2008], *Strategic Management*, SAGE, 2008.
- Hiriappa.B.[2017], *Strategic Analysis of Business*, Amazon, 2017.
- Kuptsova,E.[2016], *Destination Management*, AV Akademikerverlag, 2016.
- 厚田昌範 [1983]『堤義明の10年後発想』ゆまにて出版、1983年、25頁。
- 石井真一 [2003]『企業間提携の戦略と組織』中央経済社、2003年。
- 井手拓郎 [2017]「観光まちづくりにおけるリーダーの発達プロセスに関する研究—別府ハットウ・オンパクのリーダーを対象に—」『観光研究』Vol. 28、No.2、2017年3月、45-56頁。
- 内田泰 [2017]「『ライバルは他球団にあらず』ベ이스ターズ躍進の戦略 横浜に染み出す『コミュニティボールパーク』化構想 (上)」『Sports Innovators Online』2017年2月10日。
<http://urx.blue/I0uf>
- 梅咲恵司 [2013]「30代人口急増！流山市、"異端"の街づくり マーケティングがあれば、地方都市は蘇る！」『東洋経済オンライン』2013年8月2日。
- 大塚良治 [2016]「道南・青森エリアの観光振興に向けた北海道新幹線の利用促進と活用に係る課題」『湘北紀要』第37号、2016年3月、95-113頁。
- 大塚良治 [2017]「『日ハム新球場』どっちの候補地がベスト？ 実は「交通アクセス」も決め手になる」『東洋経済オンライン』2018年1月20日。
<http://qq3q.biz/IaBf>
- 小長谷一之・竹田義則 [2011]「観光まちづくりにおける新しい概念・観光要素／リーダーモデルについて」『大阪観光大学観光学研究所年報 観光研究論集』、第10号、2011年11月、27-37頁。
- 今野喜文 [2006]「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』第45巻第2号、2006年3月。
- 大社充 [2013]『地域プラットフォームによる観光まちづくり：マーケティングの導入と推進体制のマネジメント』学芸出版社、2013年。
- 高橋一夫 [2017]『DMO 観光地経営のイノベーション』学芸出版社、2017年。
- 西村幸夫編 [2009]『観光まちづくり まち自慢からはじまる地域マネジメント』学芸出版社、2009年。
- 濱田恵三 [2010]「地域ブランドによる観光まちづくりの一考察」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第22巻第2号、2010年1月、75-91頁。
- 平田竹男『スポーツビジネス 最強の教科書 (第2版)』東洋経済新報社、2017年。
- 三菱総合研究所 [2017]『経済産業省 平成28年度観光資源等を活用した地域高度化計画の策定等支援事業～横浜スタジアムを核としたまちづくり “スポーツタウン構想” ～ 報告書 (4) (魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業)』経済産業省、

2017年9月。

より（2017年12月7日実施）。

森重昌之 [2015] 「定義から見た観光まちづくり
研究の現状と課題」『阪南論集』50巻第2号、
2015年3月、21-37頁。

注

- ¹ 総務省ホームページ。http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc112120.html
- ² 小長谷一之・竹田義則 [2011]。
- ³ David [2007]。
- ⁴ Beeton [2006]。
- ⁵ 森重 [2015]。
- ⁶ 西村 [2009]。
- ⁷ 濱田 [2010]。
- ⁸ 大社 [2013]。
- ⁹ 大塚 [2016]。
- ¹⁰ Kuptsova [2016]。
- ¹¹ 高橋 [2017]。
- ¹² 井手 [2017]。
- ¹³ 厚田 [1983]、25頁。
- ¹⁴ 前掲書、175頁。
- ¹⁵ 内田 [2017]。
- ¹⁶ 三菱総合研究所 [2017]。
- ¹⁷ Jeffs [2008]、p.83。
- ¹⁸ Barney [2002]、p.392。（訳書、39頁。）
- ¹⁹ 石井 [2003]、157-159頁。
- ²⁰ 今野 [2006]、79頁。
- ²¹ 大塚 [2017]。札幌市まちづくり政策局政策企画部プロジェクト担当部長の村瀬利英氏への聞き取り調査より（2018年1月12日実施）。
- ²² 大塚 [2017]。北広島市企画政策部長の川村裕樹氏への聞き取り調査より（2018年1月12日実施）。
- ²³ 大塚 [2017]。前沢賢北海道日本ハムファイターズ執行役員・事業統轄本部長への聞き取り調査

The Logic for the Community Development through Tourism based on the Business Accounting Approach – The Regional Vitalization by the Utilization of the Japan Professional Baseball’s Stadium –

Ryoji OTSUKA

【abstract】

We will make a trial of classifying the logic for the community development through tourism based on the Business Accounting Approach. We will consider the regional vitalization by the utilization of the Japan Professional Baseball’s stadium. We will present results that the local governments must accomplish accountability to the tax payers based on the business accounting and the local governments can realize the regional vitalization through tourism based on the equity alliance. The local government must present their visions for the sustainable community management through the strategic alliances between the railway companies and the tourism related companies.

【key words】

accountability strategic alliance vision