

研究ノート

## MLB 春季キャンプのファイナンス ——資金循環モデル：フェニックスの事例——

永 田 靖\*

### はじめに

スポーツを活用することで、国民の健康が増進することはいうまでもなく、スポーツをビジネスとして捉えることは、市場規模10兆円といわれるスポーツ周辺産業の発展をもたらすことにつながり、資金循環による日本経済の活性化が望まれることになる。

スポーツを、「する・みる・ささえる」という視点からアプローチして地域の活性化を図っていくことは、基本的かつ重要なことである。しかし、スポーツもビジネスである以上は、利益を獲得し、組織としての存続を維持しなければならない。地域活性化において、スポーツ組織は経済活動のなかで、地域および行政との連携により、相互にメリットがある結果をもたらさなければならない。当該図式が成り立って初めてスポーツによる地域活性化がもたらされると考える。

米国大リーグ (MLB: Major League Baseball) は、現在30球団が所属する。各球団の春季キャンプ (Spring Training) は、アリゾナ州とフロリダ州の2つに分かれて行われ実施されている。特にアリゾナ州フェニックス市では、MLB に所属する15球団がキャンプを行っている。アリゾナ州は元来、キャンプ地として先行していたフロリダ州から、球団を積極的に誘致することで現在に至っており、キャンプの招致によって

地域が活性化しているという現状がある。

本稿では、アリゾナ州フェニックス市の MLB 所属球団への春季キャンプ招致の事例から、スポーツ組織、地域、行政などとの相互連携によって生み出されるスポーツコンテンツを活用した地域活性化に関する「資金循環モデル」をファイナンスの視点から検証する。同時に、スポーツによる地域活性化のための街づくりという「ビジネスモデル」を明確にしたいと考える。

### 第1章 スポーツのある生活

#### 1. フェニックスの特徴

フェニックスは、アメリカ合衆国アリゾナ州中心部に位置する州都で、人口は2000年国勢調査時には、1,321,045人であったが、2007年の推計人口では1,552,259人と急増している。また、メサ、グレンデール、スコッツデール、テンピなどを含めた都市圏人口は、2000年国勢調査時には3,251,876人で全米14番目の規模であったが、2007年推計では4,179,427人となっており、約100万人の人口が急増している。

また、フェニックス郊外には全米最大で最初に完成したリタイアメント・コミュニティのサンシティ (Sun City) があり、2007年度の人口は47,901人となっており、住人やエリアが現在も増大し続けている。コミュニティには、教会、病院、ゴルフ場、レクリエーション施設、図書館、美術館、ショッピングモールなどが約130万ドルをかけて整備されている。こうした、住人の満足度を高めるための要因として、アリゾ

\* 広島経済大学経済学部准教授

ナ州の自治体がスプリング・トレーニングを招致しているという考え方もある。

総じて、フェニックスを中心とした都市圏人口は増大傾向にあり、住人への付加価値としてスポーツというコンテンツがキーワードになっているように思える。

## 2. フェニックスのスポーツ

フェニックスには、アメリカ4大スポーツのプロスポーツ組織が以下のように存在する。

表1以外に、カレッジフットボールが盛んであり、5万人以上の学生が在籍するASU (Arizona State University: アリゾナ州立大学) のSUN DEVILは、NCAA (National Collegiate Athletic Association: 全米大学体育協会) のPac-12 (Pacific-12 Conference) に所属し、約73,000人を収容するサン・デビル・スタジアムを保有する。ゲームでは地域住民を巻き込み、学生と一体となって応援を繰り広げている。以下、スポーツ組織の詳細を記述する。

### ①Arizona Diamondbacks

1998年MLBのエキスパンションの一環として創立された。本拠地としているChase Fieldは、1998年に開場され、アメリカでは初の開閉式屋根付き野球場である。開業当時は、アメリカ国内中堅銀行のBank Oneが命名権を取得していたため、Bank One Ballparkとされていたが、2005年に、JPモルガン・チェイス銀行と合併されることとなり、シーズン途中でChase Fieldと改称されている。建設費は3億4,900万ドルで、マリコパ郡が

2億3,800万ドル、ダイヤモンドバックスが1億1,100万ドルを負担している。

この球場の特徴としては、Leslie's Pool Zoneとして用品メーカーがプール席を作っており、グループ単位3,500ドルで貸し切り運営されている。収容人数は約49,000人である。

### ②Phoenix Suns

1968年エキスパンションでチームが創設され、現在ではウェスタンカンファレンスのパシフィック・ディビジョンに所属している。2004年には日本人初のNBAプレーヤーである田臥勇太選手も所属した。本拠地のアリーナは、1992年アメリカカウエスト航空が命名権を得たが、2006年からはUS Airways Centerと改称されている。建設費はPhoenix cityが6,700万ドルを費やし、その後2001年から2004年までの改修時には9,000万ドルを負担している。収容人数は約18,000人である。

### ③Arizona Cardinals

Cardinalsは1898年シカゴで創設され、現存するチームのなかで最も長い歴史を持っている。本拠地はPhoenix近郊のグラナデルで、2006年よりフェニックス大学スタジアムを使用しており、それ以前はASUのサン・デビル・スタジアムを使用していた。建設費は4億5,500万ドルであり、そのうちアリゾナ州スポーツ&観光局が3億400万ドルを支出し、2,000万ドルの寄付金で賄われた。また、Cardinalsは毎年1億5,000万ドルを使用

表1 Phoenixの4大スポーツ

MLB	Arizona Diamondbacks	Chase Field
NBA	Phoenix Suns	US Airways Center
NFL	Arizona Cardinals	University of Phoenix Stadium
NHL	Phoenix Coyotes	Jobing.com Arena

料として支払っている。収容人数は通常時63,400人で、スタンド拡張時には78,600人となっている。

#### ④Phoenix Coyotes

Phoenix Coyotes は、NFL に所属するチームであり、1972年に創設され、1996年にPhoenixへ移転し、本拠地をJobing.com Arena にしている。Jobing.com は求人情報サイトによる命名権取得によるもので、2006年に10年契約3,000万ドルとなっている。収容人数はホッケーの試合時は17,125人となっている。

プロスポーツ以外でも、地元アリゾナ州立大学 (ASU) からは元 MLB 選手のバリー・ボンズ、レジー・ジャクソン、プロゴルファーのフィル・ミケルソン、ポール・ケーシー、アフガニスタンで亡くなり、全米で葬儀が中継されたNFLの元選手パット・ティルマンなどを輩出している。

ここに挙げたスポーツの組織は、すべてが専属のスタジアムを持ち、アリゾナという過酷な天候ゆえに、屋根が開閉式になっているものが少なくない。例えば、サン・デビル・スタジアムは、収容人数約73,000人の観衆で膨れ上がり、ミズーリ州立大学と対戦したアリゾナ州立大学との試合では、選手とファンが全員黒い服を着て相手チームを迎え撃つ「ブラックアウト」という観客応援も参加型で一体感を持って声援を行っている。また、スタジアムへ行けない場合は、地域のスポーツバーでペイ TV を観戦して盛り上がる。このように、地域住民の生活の中にスポーツを観戦するというライフスタイルが、深く浸透している。

フェニックスでは、年間を通じてスポーツコンテンツを楽しむことができ、多種競技は「住み分け」ができており、かつ、プロスポーツとカレッジスポーツにおいても「住み分け」がな

されている。さらに、天候を強みとしているところに、都市開発、スポーツツーリズムなどを複合的に組み合わせることで、MLBの春季キャンプを招致することにより、強みである「スポーツの街フェニックス」という意識のもとで、スポーツコンテンツを用いた行政主導の街づくりが行われている。

## 第2章 キャンプによる活性化

### 1. キャンプというコンテンツ

州都フェニックスは、1990年代モッフオード元州知事は、「アリゾナ野球委員会」を設立させ、メジャー球団のアリゾナでの春季キャンプを積極的に誘致してきた。結果として、15球団がアリゾナに集結しており、フロリダ州とならぶキャンプの聖地となっている。

ここまで積極的に行政がキャンプを招致するには、いくつかの理由がある。第1に、経済波及効果2億ドルというものがある。チーム関係者などの宿泊収入、キャンプ目的に全米から集まるファンの宿泊収入や彼らが飲食や観光などで落とすおカネは莫大な金額である。第2に、フェニックス郊外にあるサンシティという約5万人が居住する「リタイアメント・コミュニティ」の存在がある。日本では聞き慣れないが、アメリカでは定年退職後に温暖な土地でゆっくりと余生を送る人たちが少なくない。なかには、病院、教会、ショッピングセンター、図書館、テニス場、ボウリング場やスポーツ公園など列記とした街が出来上がっている。そういった富裕層を対象にした施設があり、彼らの満足度を高めるためにも娯楽の一つとして、キャンプ招致は重要だったといえる。

キャンプ誘致をされる球団にもメリットがなければならぬ。最新鋭の球場と施設をできる限りの最小負担で獲得したい、という意図がある。実際に、1993年クリーブランド・インディアンズはアリゾナからフロリダのウィンターへ

ブンへキャンプ地を移転した。しかし、2009年からシンシナティ・レッズとともに、フェニックス近郊のグッドイヤーに戻った。インディアンス球団のアリゾナでのマネージャーRyan Lantz氏に伺ったところ、用意された施設は、43エーカーの土地に1つのメイン球場と、6つのサブ球場、6つの内野専用球場であった。

Goodyear Ballparkの建設費1億800万ドルのうち3,700万ドルは球団が負担している。また、当該施設運営費は年間5,000万ドルが必要で、施設の賃借料として20年契約で年間50万ドル市に支払っている。図1のように、スタジアム施設がフェニックス近郊に7カ所あり、15球団が使用している。

アリゾナでキャンプを行う15球団のオープン戦はカクタス・リーグ (Cactus League) と呼ばれており、一方、フロリダの15球団のオープン戦は、グレープフルーツ・リーグ (Grapefruits

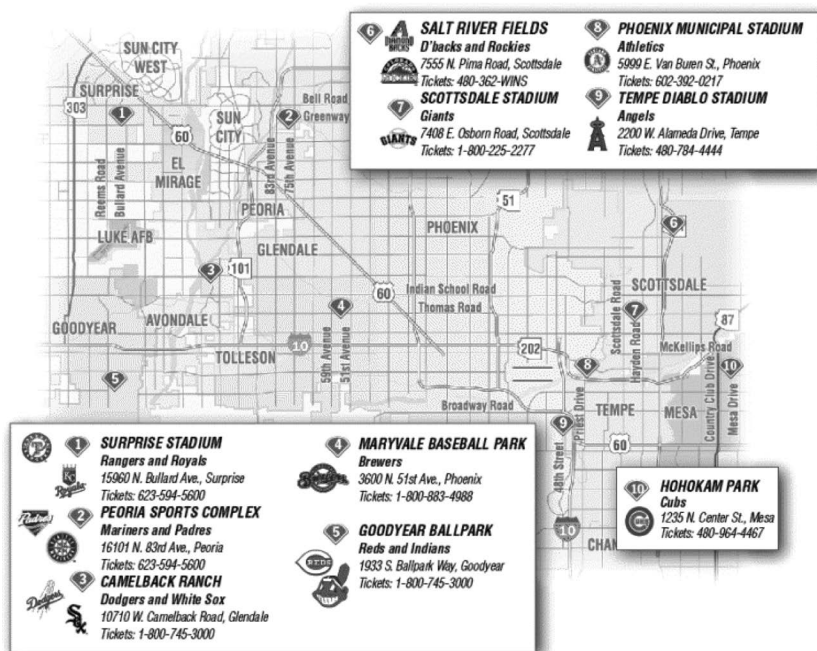
League) と呼ばれている。キャンプ中は、参加選手たちは自分でコンドミニアムを借りて家族を連れてくる場合も少なくなく、チーム関係者やファン、マスコミなどを含めると、1時期に住人があふれ返る状況になる。

こうした人の流れを見込んで、キャンプ招致に成功した市は、キャンプ施設周辺に商業施設を建設しています。さらに、その周りには複合住宅を建設し、結果として、居住者が増えて人口が増加するという一連のサイクルが出来ている。

一連のサイクルが確立されたのは、1994年にピオリアでマリナーズとパドレスがキャンプを始めたことによる。ピオリアは1990年にわずか5万人程度の人口が、2010年には約15万人という3倍にまで達している。まさに、キャンプ招致で街ができるモデルが成立している。

インディアンスのマネージャーRyan Lantz氏

### Cactus League ballpark locations



(出典 : [http://www.eastvalleytribune.com/sports/cactus\\_league/](http://www.eastvalleytribune.com/sports/cactus_league/))

図1 フェニックス近郊のキャンプ施設

に、アリゾナに戻ってきた一番のメリットを聞くと、彼曰く、15チームがわずか車で30分程度の距離にいるため、練習がしやすいということであった。確かに容易にオープン戦が可能であり、練習にも差し支えない環境は、他のメリットよりも勝ると考えられる。

### 第3章 ファイナンスの側面

#### 1. キャンプのメリット

図2のように、行政がキャンプを誘致することのメリットは、上述したように、地域へのキャッシュの流入である。また、球団側のメリットとしては、最新鋭の施設を安価に使用できることや、複数の球団が集まることで、実践練習が移動時間を考えずにできることである。つまり、行政側にはキャッシュが流入し、球団側はキャッシュの流失を抑制することが可能となる。このように、資金の循環モデルが担保されることで、相互にメリットが生じ、かつ、長期的な地域活性モデルとともに、街づくりが可能になっていると考えられる。

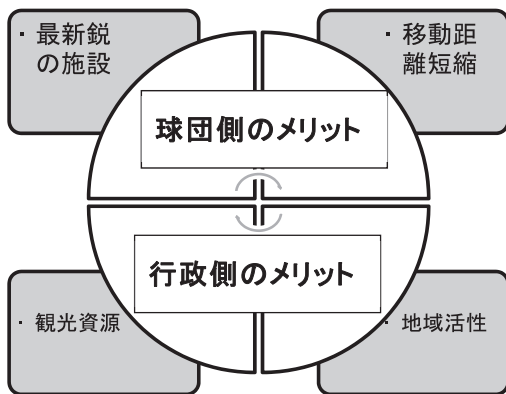


図2 キャンプ招致のメリット

#### 2. 地域活性モデル

フェニックス近郊の人口は、上述したように、7年間で約100万人の人口増となっている。特に、ピオリア市では1994年 Peoria Sports

Complex の完成と同時に、サンディエゴ・パドレスとシアトル・マリナーズが共同春季キャンプを開始し、1990年から2000年にかけて、人口推移の変動率が113.8%（1990年：50,675人、2000年：108,364人）となっており、アメリカ国内で人口10万人以上の都市の中でも5番目に成長速度が高い都市となっている。

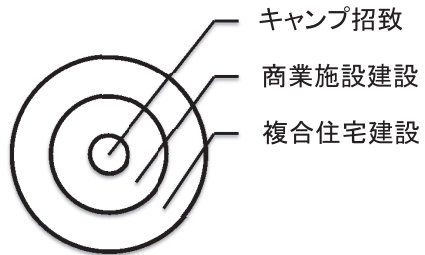


図3 キャンプ招致による地域活性モデル

図3に示したように、スタジアムへのキャンプ招致に始まり、国内からの観光客が押し寄せ、それを目当てにして商業施設が建設されて行き、施設で働く者などのために複合住宅が建設されて現在に至っている。まさに、スポーツというコンテンツを活用して「街づくり」ができるというモデルができています。同様に、他のスタジアム施設も建設され、キャンプ招致を行うことで「街」が誕生し、結果としてフェニックス近郊に集結したことで、人口の増大につながっている。

しかし、行政主導の地域活性モデルは、行政が土地を保有していたことで円滑に進んだのであり、アメリカ国内の他の地域や日本が同様なモデルを施策したとしても成功の可能性は低くなるといわざるを得ない。

#### 3. 資金循環モデル

2009年2月に完成した Goodyear Ballpark は、建設費1億800万ドルといわれており、そのうち3,700万ドルは球団が負担している。つまり、建設費の65.7%の7,100万ドルは行政が負担したこ

となる。また、行政は賃借料として20年間で総額1,000万ドルを受け取るため、施設運営費は球団が負担することを考えると、実質は約6,000万ドルの負担ということになる。また、今後は改修費が生じることが予想されるが、現時点でのキャッシュ・アウトについては、行政側は6,000万ドル、球団側は4,700万ドルのほかに施設運営費年間5,000万ドルということになる。

一方、キャッシュ・インは行政側には直接はなくても、地域には球団関係者や観光客が支出する宿泊関連、飲食などがイン・フローし、球団側にはオープン戦のチケット代金、グッズ購入などがイン・フローする。

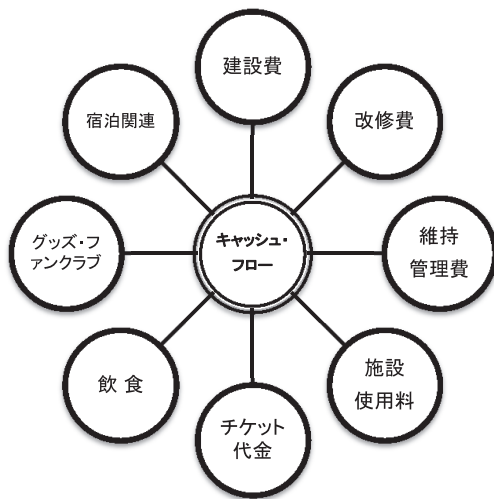


図4 地域活性モデルの資金循環モデル

図4に示したように、資金循環モデルは、確実にキャッシュのインとアウトをとめない、フェニックス周辺の春季キャンプの経済波及効果は2億ドルと試算されている。

実際に、2011年春季キャンプのカクタス・リーグでは、開催試合数233で平均観客動員数6,848人となっている。さらに、リーグの平均チケット代金は39.68ドルであるため、毎試合約27万ドルが動くことになる。また、リーグ全体で1,595,614人の観客動員があったため、約633万

ドルが動いたことになる。

#### 4. ケーススタディ












チーム・マーケティング・レポート社が毎年公表している「FCI (Fan Cost Index)」という指標がある。これは「家族4人(両親と子供2人)で観戦した場合にいくら必要か」を示した指標で、①チケット代金4枚、②駐車場代金、③ビール2杯、④ソフトドリンク4杯、⑤ホットドック4本、⑥プログラム2冊、⑦大人用キャップ2個を購入した金額である。2011年MLB30球団のFCI平均は、197.35ドルであった(最高はボストン・レッドソックス:339.01ドル、最低はアリゾナ・ダイヤモンドバックス:120.96ドル)。

カクタス・リーグの2011年観客動員数1,595,614人で試算してみると、398,904組のファミリーが来場したと仮定してみると、約787万ドルが動いたことになる。あくまでも球団平均を採用したものであり、目安になると考える。これ以外に宿泊費用、レンタカー代、球場以外での飲食費、ショッピング代、旅費交通費などを含めると莫大な金額になると思われる。

##### 【ケーススタディ: FCI】

1. FCI 内容: ①チケット代金4枚 ②駐車場代金 ③ビール2杯 ④ソフトドリンク4杯 ⑤ホットドック4本 ⑥プログラム2冊 ⑦大人用キャップ2個
2. FCI 平均(2011年): 197.35ドル
3. カクタス・リーグ観客動員数(2011年): 1,595,614人
4. ファミリー換算:  
上記3 ÷ 4 = 398,904組
5. 資金循環概算額: 78,723,704ドル

表2 カクタス・リーグ観客動員（2008年-2011年）

Team	Location	2011	2010	2009	2008
 Chicago Cubs	Mesa	160,536 - 17 9,443	152,493 - 14 10,892	203,105 - 19 10,690	181,280 - 15 12,085
 San Francisco Giants	Scottsdale	160,574 - 16 10,036	155,819 - 15 10,388	177,995 - 21 8,476	148,935 - 15 9,929
 Oakland Athletics	Phoenix	80,145 - 16 5,009	89,493 - 15 5,966	94,872 - 18 5,271	91,875 - 14 6,563
 Angels Baseball	Tempe	88,413 - 15 5,894	111,038 - 16 6,940	100,789 - 19 5,305	118,191 - 16 7,387
 Milwaukee Brewers	Maryvale	74,330 - 16 4,646	79,651 - 15 5,310	82,271 - 17 4,839	88,499 - 15 5,900
 San Diego Padres	Peoria	75,906 - 15 5,060	79,671 - 14 5,691	86,557 - 18 4,809	95,261 - 14 6,804
 Seattle Mariners	Peoria	112,338 - 16 7,021	120,358 - 14 8,597	124,684 - 18 6,927	135,146 - 15 9,010
 Colorado Rockies	Salt River	169,571 - 16 10,598	78,638 <sup>1</sup> - 15 5,243	75,557 <sup>1</sup> - 16 4,722	72,550 <sup>1</sup> - 14 5,182
 Arizona D-backs	Salt River	189,737 - 17 11,161	99,698 <sup>1</sup> - 15 6,647	121,281 <sup>1</sup> - 18 6,738	110,894 <sup>1</sup> - 15 7,393
 Kansas City Royals	Surprise	72,900 - 15 4,860	79,249 - 15 5,283	96,798 - 17 5,694	83,118 - 13 6,394
 Texas Rangers	Surprise	103,507 - 15 6,900	90,513 - 14 6,465	86,249 - 17 5,073	103,110 - 15 6,874
 Chicago White Sox	Glendale	91,749 - 15 6,117	81,634 - 13 6,280	91,782 - 15 6,119	87,301 - 15 5,820
 Los Angeles Dodgers	Glendale	103,114 - 14 7,365	124,502 - 14 8,893	136,944 - 15 9,130	
 Cleveland Indians	Goodyear	59,744 - 16 3,734	61,240 - 14 4,374	99,825 - 18 5,546	
 Cincinnati Reds	Goodyear	53,050 - 14 3,789	66,725 - 16 4,170		
TOTAL		1,595,614 - 233	1,470,722 - 219	1,578,709 - 246	1,316,160 - 177
AVERAGE PER GAME		6,848	6,716	6,418	7,436

（出典：www.cactusleague.com/）

表2はカクタス・リーグの2008年から2011年までの観客動員を表したものである。表3は、2011年の球団別 FCI を示したものである。あくまでも、カクタス・リーグはオープン戦であるため、実際の FCI は測定されていないが、目安として30球団の FCI 平均を利用した。また、表4に示したように、チケット代金も各球団によっては違いがあり、使用したのはカクタス・リーグの平均を使用した。

試合数や平均観客動員数も、ともに変動はあるが、各年ともに安定した観客動員数がある。こうした観客の中には、長期滞在をして全試合を観戦するコアファンもおり、毎年11月になる

と Web サイトでリーグのチケットを購入できるようになっている。

## おわりに

本稿は、スポーツをコンテンツとした街づくりにみる資金循環モデルを考察してきた。アリゾナが春季キャンプを招致することで、全米でも屈指の人口成長率を記録していることは、スポーツによる街づくりが成功しているといわれて良いと思われる。他の要因も含まれているだろうが、行政主導による街づくりの核を「春季キャンプ」に据えていることは確かである。

また、春季キャンプ以外にも秋季リーグ戦

表3 MLB各球団のFCI

team marketing research											
Team	Avg. Ticket	Pct. Change	Avg. Premium Ticket	Beer <sup>2</sup>	Soft Drink <sup>2</sup>	Hot Dog	Parking	Program	Cap	FCI	Pct. Change
Boston Red Sox	\$53.38	2.0%	\$172.51	\$7.25 <sup>14</sup>	\$4.00 <sup>20</sup>	\$4.50	\$27.00	\$5.00	\$20.00	\$339.01	1.3%
New York Yankees <sup>1</sup>	51.83	0.0%	312.11	6.00 <sup>14</sup>	3.00 <sup>12</sup>	3.00	35.00	5.00	25.00	338.32	7.0%
Chicago Cubs <sup>1</sup>	46.90	-1.2%	103.47	6.50 <sup>14</sup>	3.00 <sup>15</sup>	4.50	25.00	5.00	20.00	305.60	-1.2%
Chicago White Sox	40.67	5.2%	99.77	6.50 <sup>14</sup>	3.00 <sup>14</sup>	3.50	23.00	4.00	13.00	258.68	3.6%
New York Mets	31.81	-1.3%	102.13	5.75 <sup>14</sup>	5.50 <sup>24</sup>	5.00	19.00	5.00	16.00	241.74	6.5%
Philadelphia Phillies <sup>1</sup>	36.29	10.0%	65.86	6.75 <sup>14</sup>	3.75 <sup>20</sup>	3.75	12.00	5.00	15.00	240.66	5.6%
Los Angeles Dodgers <sup>2</sup>	30.59	-0.8%	222.38	6.00 <sup>14</sup>	3.75 <sup>18</sup>	5.00	15.00	5.00	16.00	226.36	-0.9%
St. Louis Cardinals	31.17	3.4%	71.96	6.75 <sup>14</sup>	5.25 <sup>21</sup>	4.25	10.00	2.50	16.00	223.18	3.1%
Houston Astros	30.84	5.3%	52.62	5.00 <sup>14</sup>	4.50 <sup>21</sup>	4.75	15.00	4.00	14.00	221.36	4.3%
Minnesota Twins	33.04	5.0%	71.08	7.00 <sup>14</sup>	4.00 <sup>20</sup>	3.75	6.00	3.00	12.00	213.16	3.0%
Toronto Blue Jays <sup>1</sup>	24.35	0.0%	57.44	7.05 <sup>14</sup>	4.38 <sup>24</sup>	5.11	14.59	4.86	19.45	212.68	0.0%
San Francisco Giants <sup>1</sup>	25.04	14.1%	78.73	6.00 <sup>14</sup>	4.25 <sup>18</sup>	4.75	20.00	5.00	15.00	208.15	7.7%
Detroit Tigers <sup>2</sup>	29.32	10.3%	74.26	6.50 <sup>14</sup>	4.00 <sup>20</sup>	4.00	5.00	5.00	15.00	207.28	19.9%
<b>MLB LEAGUE AVERAGE</b>	<b>26.81</b>	<b>1.2%</b>	<b>85.16</b>	<b>6.81<sup>14</sup></b>	<b>3.68<sup>18</sup></b>	<b>3.88</b>	<b>12.85</b>	<b>3.28</b>	<b>14.35</b>	<b>197.95</b>	<b>2.0%</b>
Washington Nationals	30.54	-0.3%	166.25	6.50 <sup>14</sup>	4.50 <sup>24</sup>	4.50	5.00	0.00	10.00	196.34	-8.9%
Seattle Mariners	26.40	0.0%	56.98	5.50 <sup>14</sup>	2.50 <sup>12</sup>	3.50	17.00	3.00	10.00	185.59	0.0%
Oakland Athletics <sup>1</sup>	21.52	0.9%	46.28	5.00 <sup>14</sup>	2.75 <sup>12</sup>	3.50	17.00	5.00	15.00	178.09	1.0%
Baltimore Orioles	25.90	2.1%	43.72	6.25 <sup>14</sup>	2.00 <sup>18</sup>	2.50	8.00	5.00	15.00	174.10	1.1%
Cleveland Indians	18.49	-16.4%	60.56	4.50 <sup>14</sup>	4.75 <sup>24</sup>	4.25	12.00	0.00	20.00	170.96	-5.3%
Florida Marlins	19.06	0.0%	70.36	7.00 <sup>20</sup>	3.00 <sup>24</sup>	5.00	8.00	5.00	15.00	170.24	0.0%
Atlanta Braves <sup>1</sup>	19.38	0.0%	49.26	6.75 <sup>14</sup>	4.50 <sup>22</sup>	4.50	12.00	0.00	15.00	169.02	2.9%
Cincinnati Reds	20.56	7.1%	60.23	5.50 <sup>14</sup>	1.00 <sup>12</sup>	1.00	17.00	4.00	18.00	162.24	7.3%
Colorado Rockies <sup>1</sup>	19.50	0.0%	36.50	5.50 <sup>14</sup>	3.25 <sup>18</sup>	3.25	8.00	5.00	14.00	161.00	0.0%
Milwaukee Brewers	22.10	0.0%	39.59	5.50 <sup>14</sup>	2.50 <sup>12</sup>	3.25	8.00	0.00	15.00	160.40	0.0%
Kansas City Royals <sup>1</sup>	18.95	7.2%	80.71	6.00 <sup>14</sup>	4.00 <sup>22</sup>	4.00	6.00	5.00	12.00	159.80	3.3%
Texas Rangers	18.60	-10.2%	67.17	5.00 <sup>14</sup>	3.50 <sup>18</sup>	4.75	8.00	5.00	12.00	159.40	-4.9%
Tampa Bay Rays	19.42	-1.7%	79.36	5.00 <sup>14</sup>	3.00 <sup>18</sup>	5.00	0.00	0.00	10.00	139.68	-0.9%
Los Angeles Angels	17.13	-9.5%	67.71	4.50 <sup>14</sup>	3.00 <sup>14</sup>	3.00	8.00	3.00	6.99	129.50	-1.7%
Pittsburgh Pirates	15.30	-0.6%	42.67	5.00 <sup>14</sup>	2.75 <sup>18</sup>	2.75	10.00	0.00	12.00	127.71	0.5%
San Diego Padres <sup>1</sup>	15.45	-17.0%	36.01	5.00 <sup>14</sup>	4.00 <sup>22</sup>	4.00	8.00	0.00	7.00	125.81	-6.5%
Arizona Diamondbacks	15.74	10.0%	60.50	4.00 <sup>14</sup>	3.75 <sup>24</sup>	2.75	10.00	0.00	7.00	120.96	5.0%

(出典: teammarketing.com/)

表4 オープン戦チケット代金

Cactus League (ARIZONA)		Grapefruit League (FLORIDA)	
San Francisco Giants	\$ 58	Boston Red Sox	\$ 84
Chicago Cubs	\$ 54	New York Yankees	\$ 62
Arizona Diamondbacks	\$ 50	Philadelphia Phillies	\$ 53
Seattle Mariners	\$ 46	Detroit Tigers	\$ 42
Chicago White Sox	\$ 39	Minnesota Twins	\$ 39
Cleveland Indians	\$ 37	New York Mets	\$ 35
Los Angeles Dodgers	\$ 37	Houston Astros	\$ 31
San Diego Padres	\$ 36	St. Louis Cardinals	\$ 31
Oakland Athletics	\$ 35	Tampa Bay Rays	\$ 30
Colorado Rockies	\$ 34	Florida Marlins	\$ 30
Milwaukee Brewers	\$ 34	Toronto Blue Jays	\$ 30
Los Angeles Angels of Anaheim	\$ 34	Washington Nationals	\$ 29
Cincinnati Reds	\$ 32	Baltimore Orioles	\$ 28
Kansas City Royals	\$ 31	Atlanta Braves	\$ 25
Texas Rangers	\$ 31	Pittsburgh Pirates	\$ 20

(出典: 各リーグHPより)



や、故障者した選手のリハビリトレーニングなどにも施設が活用されており、年間を通じて地域にキャッシュが循環するモデルが出来上がっている。これには、ベースボールというスポーツがトップアスリートの集うメジャーリーグの30球団以外にも、傘下マイナーリーグが約240球団、独立リーグが約40球団から構成されているという数の優位性に由来するだろう。それぞれに属するアスリートが時期に応じてキャンプ地に滞在し、リーグ戦を行うというスポーツのコンテンツを活用したことによる資金循環モデルがあり、これを担保として地域活性化のモデルが確立されていることが明確化した。

検証してきたように、地域における資金循環モデルが確立しており、さらに、地域が活性化することで、人の動きが活発化するという街づくりのモデルも成立している。しかし、絶対的に優位である広大な土地や温暖な気候という地理的利便性が、アリゾナやフロリダにはあることを忘れてはならない。「する・みる・ささえる」スポーツが、生活の一部として浸透しているアメリカだからこそ、確立されたビジネスモデルであるともいえる。

## 参 考 文 献

- Azcentral.com, Cities optimistic for spring training's economic impact, <http://www.azcentral.com/news/articles/2010/01/13/20100113springtraining0113.html> (2011/12/25).
- Cactus League Spring Training, [cactus-league.com/](http://cactus-league.com/) (2011/12/25).
- Dennis R., Ph.D. Howard, *Financing Sport* (Sport Management Library), Fitness Information Technology, 2003.
- Florida Sports Foundation & The Bonn Marketing Research Group, Inc., 2009 *Major League Baseball Florida Spring Training Economic Impact Study*, JUNE 2009.
- Forbes.com, *Baseball's Most Expensive Spring Training Palaces*, <http://www.forbes.com/2010/03/17/baseball-spring-training-business-sports-spring-training.html> (2011/12/25).
- Gil Fried, *Managing Sport Facilities*, Human Kinetics Pub, 2009.
- Governing.com, *The Economics of Spring Training*, <http://www.governing.com/topics/economic-dev/The-Economics-of-Spring-Training.html> (2011/12/25).
- 永田 靖 [2007]「スポーツ・マネジメントにおける会計情報の視座—プロスポーツの収益拡大への成功要因—」『経済研究論集』広島経済大学 第30巻第1・2号, 2007年, pp. 99-119.
- 永田 靖 [2009]「スポンサーによる企業ブランド価値向上に関する一考察—スポーツ組織のブランド価値—」『日本スポーツマネジメント学会第2回大会号』, 2009年, pp. 68-69.
- 永田 靖 [2011a]「日本におけるスポーツ経営の特殊性—現状とその課題—」『経済研究論集』広島経済大学 第33巻第4号, 2011年, pp. 89-99.
- 永田 靖 [2011b]「スポーツ組織におけるファイナンス概念の重要性—スポーツファイナンスというアプローチ—」『経済研究論集』広島経済大学 第34巻第1号, 2011年, pp. 23-32.
- 永田 靖 [2011c]「スポーツファイナンス概念の考察 (I) —スポーツ組織の事例検証—」『経済研究論集』広島経済大学 第34巻第2号, 2011年, pp. 29-40.
- 永田 靖 [2011d]「スポーツファイナンス概念の考察 (II) —スポーツ組織への投資効果と財務構造—」『経済研究論集』広島経済大学 第34巻第3号, 2011年, pp. 125-133.
- Official site of the Cactus League, [www.cactusleague.com/](http://www.cactusleague.com/) (2011/12/25).
- Stacey A. Hall, et al, *Sport Facility Operations Management*, Routledge, 2009.