

経営の本質～『野球・感動・夢』を ビジネスにするマネジメントと 東北復興への想い～

2011年度 FUJITSUファミリ会 秋季大会 記念講演

株式会社楽天野球団
代表取締役社長 オーナー **島田 亨 氏**

しまだとおる／1965年東京都生まれ。1987年東海大学文学部広報学科卒業後、株式会社リクルート入社。1989年株式会社インテリジェンス創業、取締役就任。2004年株式会社楽天野球団取締役副社長就任。同年12月同社代表取締役社長就任（現任）。2005年楽天株式会社取締役執行役員就任。2006年楽天株式会社取締役常務執行役員就任（現任）。同年11月同社CMO就任（現任）。2008年株式会社楽天野球団オーナー就任（現任）。



大震災から学んだトップの役割

12球団唯一の被災球団として、私たちは3月11日の東日本大震災から多くのことを学びました。特に、経営者として私が再認識したことは、「情報管理」と「決断力」の重要性です。刻々と状況が変化する中、次々に押し寄せてくる難題を解決するには、情報の一元管理とトップが冷静に即断即決することが重要です。また、指示は、優先順位をつけ、具体的にしなければなりません。選手や職員たちも、自分の家族の安否確認もままならないまま、愚痴もこぼさず、実によくやってくれました。震災のわずか10日後には球場の点検と修理が始まり、周囲の協力もあって、4月29日にホームでの開幕を迎えることができました。

危機に対する日頃からの備えは必要不可欠です。私たちの球団では、新潟県中越沖地震を教訓に、災害対策としてマニュアルをつくるだけでなく、実際のトレーニングを積み重ねてきました。その結果、混乱を極めた震災直後にも拘わらず、球団職員はすぐに、最も安全な球場前の広場に人々が暖をとれる場所をつくり、ライフラインとなる携帯電話の充電サービスを無償で提供しました。3月19日以降は、選手が自主的に義援金募集活動を開始し、楽天グループは、楽天市場のネットワークを使って支援物資を被災地に届けました。地元の家電量販店からはテレビをご提供いただき、避難所にテレビが見られるパブリックビューイングを設置することもできました。こうしたたくさんの人々の支えで困難を克服することができました。



地元で愛される球団づくり

私は昭和40年生まれで、現在46歳です。2004年、仕事で親交があった、同い年の楽天(株)の創業者、三木谷浩史氏から球団経営のお話をいただき、39歳で球団社長になりました。私たちは、「野球」というエンターテインメントを通じて「感動」を創り、ファンに「夢」を与え、そこから利益を得るビジネスをしています。例えて言うとうと、劇場を本拠地にして芝居で人々を楽しませる「吉本興業」

のような存在です。同じ場所で同じ芝居を繰り返していても、決して飽きさせず、何代にもわたって地元ファンに愛され続けていく。野球も、まったくこれと同じなのです。

球団経営にとって大切なことは、健全な経営と強いチームづくりですが、その土台となるのは、地域の人々から支持され、愛される球団であることです。ファンが増えると球団の収入が増え、強いチームをつくることできる。そして、いい試合でファンを喜ばせ、また来ていただくという好循環が生まれます。

プロ野球に参入するにあたり、私は経営に長期戦略で取り組んでまいりました。私たちを支えてくださる方々は、幼稚園や小学校、自治体、商店街や町内会、古くからの在仙球団やスポーツ協議会と実にさまざまです。親会社のビジネスでもあるインターネットを使ったコミュニケーションに関しては、私たちの得意とする分野ですが、地元のさまざまなコミュニティとの関係は、選手が小学校を訪問したり、球団マスコットが幼稚園に出向いたり、泥臭く、地道な活動を通して構築していくことがとても重要なのです。

また、私たちは、協賛企業の協力による子供たちの野球観戦への招待、プロを目指す本格的な子供たちを対象にした「ベースボールスクール」や、女の子たちのためのチアリーディングチーム、野球経験者がボランティアで指導を行う「野球塾」や、学童児童を対象にした「放課後クラブ」、「楽天イーグルス杯キッズベースボール大会」の開催など、さまざまな活動を展開しています。

さらに、私たちの特徴的な取り組みとして、「フィールドサポート・プログラム」があります。これは、東北各地での野球の普及・促進に寄与することを目的の一つとし、各自治体に依頼して地元で球場の愛称に楽天イーグルスの名称やチームロゴをご使用いただくことで、球団主催の野球教室を優先的に開催させていただくというものです。これも長期的な取り組みで、小さい頃から「イーグルス」の名前やチームカラーに親しんでいただくことで、楽天イーグルスのファンが将来的に増えることを期待しています。



“win-win”を目指したビジネスモデル

現在、プロ野球の経営は、非常に苦しい状態です。それは、日本

にはアメリカのように、プロスポーツを科学的に研究し、戦略的にビジネスにする基盤ができていないという理由があります。アメリカでは、球場づくりは大きな投資が動く巨大ビジネスであり、自治体と球場、球団が一体になって、不動産開発や地域おこしを行います。球団と球場経営の一体化を目指した楽天は、野球を戦略的ビジネスにする新しいモデルと言えるでしょう。

プロ野球の収入には、放映権、スポンサーからの協賛金、チケットやグッズ販売、スタジアムでの飲食の売り上げ、ファンクラブからの収益などがあります。かつてプロ野球は、テレビの放映権からの収入にほぼ依存しておりましたが、昨今では、放映権はなかなか売れません。さらに、親会社や本拠地が激しく変動する状況においては、地域密着型、フランチャイズ化の経営は必要不可欠になっています。

楽天野球団では、スポンサー企業のために、従来の広告やイベントだけではなく、企画商品の販売ができる権利をパッケージにしてご提供しています。「ネーミング・ライツ・スポンサー」として、球場に企業名をつけることもその一つです。

また、例えばビール会社が、イーグルスのロゴが入ったビールを地元のコンビニエンスストアなどで販売し、地元とイーグルスを応援する企業であることを消費者に意識させると、売り上げが少し増えます。この試みには、多くの企業や店舗が力を入れてくださっています。

チケットも、年間シート、前売り券、当日券、ゲーム開始後に安くなるものなど多彩に用意しています。さらに、平日や週末、季節、対戦相手などさまざまな要因によって値段を変更させることにより、すべてのチケットを売り切る工夫もしています。

ファンクラブも従来の一律のサービスを改め、個人々に合った詳細な情報をメールなどでインタラクティブにご提供できるようにしました。例えば、「キッズクラブ」では、田中将大投手プロデュースのグローブが特典としてもらえます。年会費1,000円でこの特典では赤字なのですが、お子さんがファンクラブに入ることによって、親御さんに親子特典があるチケットなどを販売することができるというメリットもあるのです。



強いチームをつくる評価制度

野球における最大の商品は、「試合」です。魅力あふれる面白い試合をするには、強いチームをつくらねばなりません。私たちは、勘や経験だけではなく、数字によるデータを駆使した強いチームづくりに取り組んでいます。

選手の報酬は、「基本年俸+出来高」ですが、野球界の「出来高」は、一般の企業の「歩合」とは意味合いが違います。つまり、自分の球団では2億円しか払えないが、3億円を払わないとその選手が来てくれない場合、2億円はギャランティで、1億円はシーズンを怪我なく普通に務めてくれたら払うということなのです。これでは、「出来高」の意味をなしていません。しかし、一球団だけが慣習を破ることは難しいので、私たちの球団では、選手の報酬に

「セカンド・インセンティブ」というボーナスを設けました。

例えば、7割の盗塁成功率をあげている選手に、「今シーズンは、盗塁の成功率が5割を超えたらボーナスをあげる」と約束します。選手には失敗が許されるので、リスクを踏まえて盗塁をねらうということを動機づけられます。その結果、盗塁数が飛躍的に増え、そして、プロですから、成功率も6割以上にはなります。ただし、このような動機づけは、チームプレーとのバランスが難しいところもあるので、インセンティブの目安は、年俸の10%くらいに設定しておきます。野球というのは、まさに企業経営と同じで、勘だけで行うものではなく、さまざまな数字を分析し、それらを戦略的に使っていくことが大切なのです。



野球を感動のエンターテインメントに

私たちは、地元のファンが誇りに思えるような球場を目指して、野球の興業というコンセプトを変えていくことからスタートしました。これまでのプロ野球は、試合を見せるという考え方でしたが、私は、球場全体を娯楽の場として、エンターテインメントを体験していただく方法を第一に考えています。その意味で、ウォルト・ディズニーのエンターテインメントビジネスは、私にとって最大のお手本です。そこには、五感を使って人々を興奮させる仕掛けが、実に巧みに取り入れられています。

ディズニーランドやメジャーリーグ観戦に行くと、まず、「視覚」が刺激されます。球場がだんだん近づいてくる。ディズニーランドのあちこちに色鮮やかな風船が浮いている。それを眺めるだけでもワクワクします。次に、球場の中から球を打つ「音」が聞こえてきます。ワクワク感が一段と増してきます。さらに、近づくと、ホットドッグや甘いポップコーンの「におい」がしてきます。

このようにどんどん五感が刺激され、どうしても入りたい気持ちが起きます。しかし、大切なのは、そこに「柵」を設けること。お金を払ってその柵を乗り越えることによって、非日常の楽しい世界に入れるのです。エンターテインメントの先駆者であるアメリカは、この仕掛けが大変上手です。

楽天イーグルスの球場も、野球観戦以外にも楽しんでいただけるようなさまざまな空間を用意しました。例えば、小さな子供たちのために、試合の途中でもお母さんと外に出て遊べる場所や食事ができる場所をつくりました。夏休みには、球場の前でシンクロナイズドスイミングやビーチバレー、花火などのイベントや動物園が開かれます。

さらに、野球を観戦するものから参戦するものとして体験していただくために、フィールドに実際に立てることはもちろん、夏休みには球場にテントを張り、親子で泊まるイベントも開催し大好評でした。

2011年は本当に大変な中でシーズンを迎えましたが、さまざまな方々のご協力をいただいて、今ここにあることを実感しております。これも、野球に熱い思いを持ち、支えてくださるたくさんの方々のおかげと深く感謝しております。