

変革の火を灯せ！

不人気球団の挑戦 北海道日本ハムファイターズ

台風 23 号が過去最大の被害をもたらした 2004 年、日本の野球界にも大きな波が立っていた。数十年に渡り球界を盛り上げたダイエー・近鉄が姿を消し、楽天・ソフトバンクという IT 新興企業が新たに参入した。これらの球団が加盟していたパシフィック・リーグ（以下、パ・リーグ）の各チームは危機感を覚え、球団改革を加速させた。

最初に成果を挙げたのは、北海道日本ハムファイターズ（以下、ファイターズ）だ。2007 年、球団史上初のリーグ連覇と、19 年ぶりの黒字達成という快挙を遂げた。従来の球界にはない充実したファンサービスと、若手中心に勝ち星を積み上げるチームが観客を呼んだ。2009 年の観客動員数はパ・リーグで 2 位を記録するまでになった。それまで万年 B クラス、「球界のお荷物球団」と揶揄された弱小チームに、一体何が起こったというのか。真相を追う。

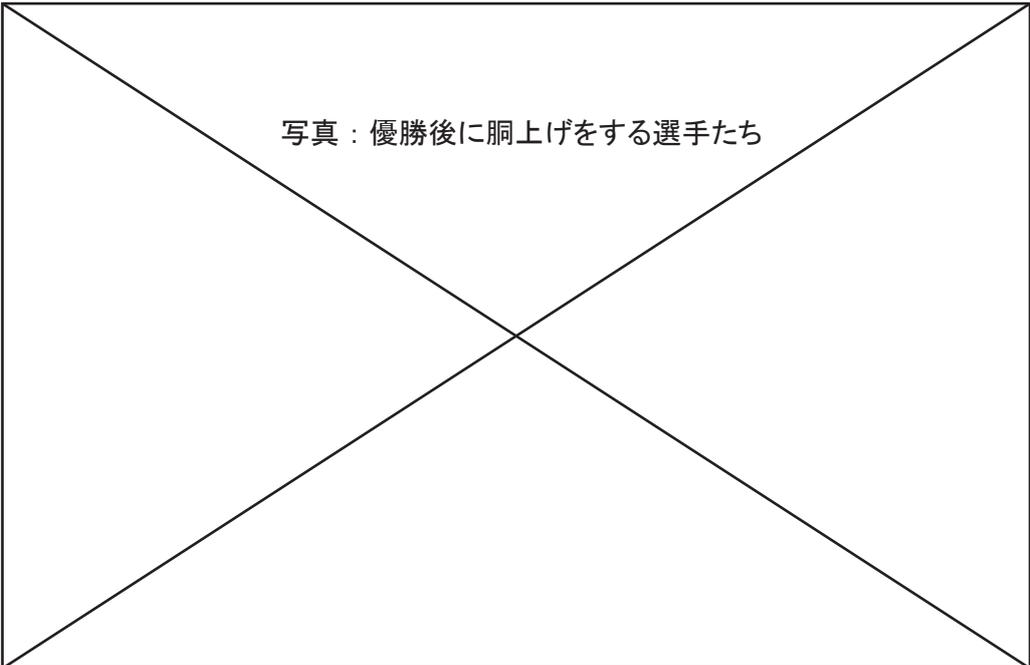
ファイターズの誕生

ファイターズは、1973 年に日本ハムがハム業界トップの座を獲得した際、首都圏での知名度向上のため、他社が保有する球団を買収して誕生した球団である。この買収を進めたのが、当時の日本ハムの社長であり、長きに渡りファイターズのオーナーとなった大社義規（おおこそよしのり・以下、義規）であった。

日本経済が低成長期に入り、業界トップとはいえ先が見えない状況での買収に社内ではさまざまな批判が出た。しかし義規は、そんな状況だからこそブランド力が重要だと考え、買収を執行した。事実、ファイターズは日本ハムのブランドの浸透と業績向上に一役を買った。義規は次のように述べる。「会社の業績推移を見てもらったらわかる。もし野球をやっとらんだら、このテンポではいかないよ。」¹⁾

一方で球団運営も順調に進んだ。2、3 年ごとに順位を上げ続け、81 年にはファイターズとして初めてのリーグ優勝を収めた²⁾。それに並行して観客動員数も毎年 100 万～130 万人を記録するまでに増加し³⁾、球団としての人気を

獲得していった。88 年には、東京ドームのオープンに伴い起こった「ドーム特需」があいなり、観客動員数はパ・リーグ球団史上最高の 245 万 8500 人を記録した。しかし、この年をピークにファイターズの快進撃は止まった。観客動



写真：優勝後に胴上げをする選手たち

員数は徐々に減り、94年には200万人を切った。成績も振るわず、81年の初優勝以降、Bクラスの常連チームとなっていた。観客動員数の落ち込みと成績の不振により、ファイターズは球界随一の不人気球団と言われた。

球団フロントの管理も甘かった。球団経営が赤字の年もあったが、年間の広告宣伝費からみれば大したことはないという割り切り、赤字分のすべてを親会社が補填していた。目的意識を持たないフロントは、適当に予算を組み、経費削減の努力もせず、年間で億単位の経費を垂れ流していた⁴。

球団存続の危機

99年シーズン、東京ドーム人気は完全に失速した。ついに観客動員数は150万人を割り、チーム成績は5位に落ちた。2001年は動員数137万人、チーム成績は最下位。低迷を極めた。さらに2002年、球団の不振に追い討ちをかけるように日本ハム本社が揺れた。2002年8月6日、日本ハムの「牛肉偽装事件」が発覚。当時、大ニュースとなるほどの不祥事だった。世間を騒がせた日本ハムは3回もの謝罪会見を開き、経営陣には処分が下された。義規の跡を継いで本社の社長となっていた大社啓二（おおこそひろじ・以下、啓二）は専務に降格。当時会長だった義規は退任し会社を去った。同時に啓二は球団の会長にも就任し、老年の義規オーナーと共に球団運営にあたった。

チーム成績は振るわず、観客動員数も沈む一方。さらに、親会社は不祥事で赤字を計上。このままではファイターズの将来が危ない。啓二はファイター

ズの将来が危ない。啓二はファイターズの建て直しを図った。

北海道移転へ

2002年6月、ファイターズは球団史上最大の決断を行った。本拠地を、東京から札幌へと移すことにしたのである。もともと首都圏への広告塔として誕生した球団であったが、日本ハム自体の知名度は全国区になり、その頃には広告効果はほとんどなくなっていた。また、6球団がひしめく関東で、成果を出せないファイターズはマスメディアにほとんど取り上げてもらえなかった。次々と他球団と資本提携を結ぶ在京テレビ局からファイターズへの支援は見込めず、人気の上乗せは不可能だと考えられた。このまま東京にいても、未来は見えない。啓二は移転を決意した。

移転先を北海道に決めた大きな理由は、オンリーワンになれるからだった。他に北海道を本拠地に置く球団はない。さらにローカルのテレビ局が5局に北海道新聞と、ファイターズを取りあげてくれるであろうメディアも揃っている。オンリーワンになり、「北海道の球団」

アイデンティティの確立が可能になると考えていたのだ。

しかしその当時、北海道は巨人ファンばかりだった。球団移転決定直後に民間調査会社が行った調査によると⁵、北海道民が応援している球団は、巨人が72%で断然トップを走る一方、ファイターズを応援している北海道民は0%だった。移転後にファイターズを応援するという人も25%しかいなかった。

それでも啓二は強気でこう語った。「野球ファンがいるなら勝算はある。北海道はウィンタースポーツ一色で、プロ野球なんか誰も見ないという状況では困りますが、巨人ファンがいるならうちのファンに変わってもらえる可能性がある。考え方次第です。6」

オーナーの決意

北海道移転に際して、啓二はファイターズの歴史上初めて経営理念を明確に掲げた。更に具体的な観客動員数の目標も定め、それを実現させるための行動指針も打ち出した。表1はそれをまとめたものだ。



グラフ：
2005年度のチーム成績は5位、
観客動員数は前年度から
15万人減の136万人。

表1

- 経営理念:「Sports Community」
「スポーツと生活が近くにある、心と身体の健康をはぐくむコミュニティを実現するために地域社会の一員とし地域社会と共生をはかる。7」
- 目標:観客動員数200万人
- 行動指針:「ファンサービス・ファースト」

啓二はこう語る。

「企業の創業者には必ず目的があります。その会社を将来に向けて発展させていくうえで目指す姿があり、それを達成するために、売り上げや利益、シェアといった目標を設定します。球団経営も同じです。8」

理念を打ち出した後、具体的目標として啓二は126万人まで落ち込んでいた観客動員数を200万にまで伸ばすことを掲げた。そして、それだけの人を呼ぶためには観客に喜んでもらえなければならないと考え、ファンサービスを一番に優先する行動指針を作ったのだ。こうしてファイターズは、観客動員数を増やすことに軸足を置く戦略で、球団経営の黒字化を目指すことになった。

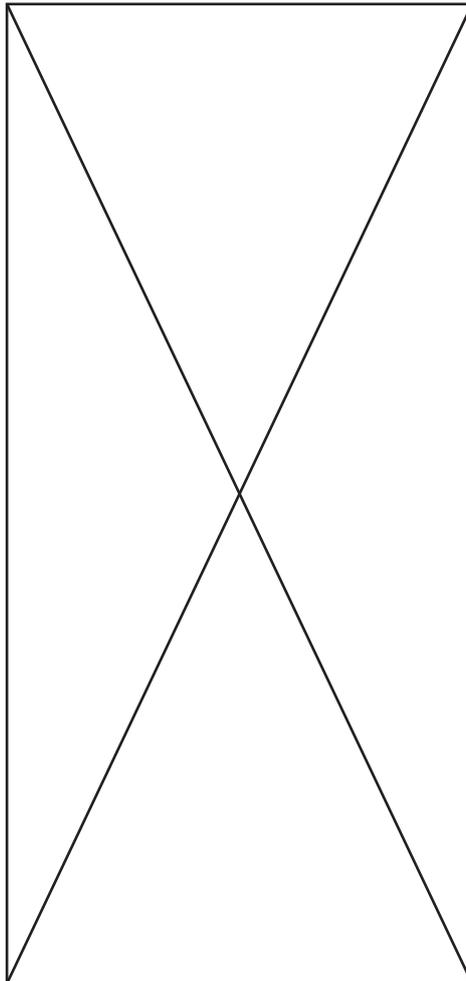
ファンサービスを基準にした人事改革

「ファンサービス・ファースト」の実行にあたり、啓二は監督選びからこだわった。従来の監督頼りのチーム作りではなく、事前にチームスタイルを定義し、監督はそれに基づきチームを指揮する方針をとった。一番適した監督としてヒルマン監督が選ばれた。ヒルマン監督はマイナーリーグで最優秀監督に3回も選ばれたほどの監督であり、また、アメリカ型のファンサービスを熟知している適役だった。啓二はヒルマンに「愛

される球団9」を作るよう語った。

また、アメリカから戻ってくるという情報をすぐに聞きつけ、新庄剛志をチームに招き入れた。新庄は類稀なるファンサービス精神を持っていた。彼のパフォーマンスは、前代未聞の公開入団会見に始まり、集まった2千人のファンを前に「これからはパ・リーグです!」と語り、会場を湧かせた。「ファンサー

ファンサービスを行う選手



ビス・ファースト」が動きはじめた。

ヒルマンと新庄はファンサービスを欠かさず、行動指針を浸透させる推進役となった。ヒルマンはサインを求めるファンがあれば、3,4時間でもペンを走らせた。試合後、サインボールを投げ入れる時は最後までグラウンドに残った。他にも、シーズン中に札幌市内の病院を慰問することで、「ファンあつてのプロ野球」をチームに根付かせた。

一方新庄は、2004年6月23日、福岡ドームでの試合前の守備練習に、緑のカエルの帽子のようなものを頭にかぶって登場。そのままノックを受け、敵地のファンも大喜びさせた。新庄パフォーマンスの代名詞ともいえる「かぶりもの」は、ここから始まった。映画「スパイダーマン」のマスクを着けて軽やかにノックをさばいたこともある。当初、新庄の「かぶりもの」に球団内ではとまどいがあったが、彼の日頃からのファンサービス精神を知っていたヒルマンは最終的に許可を出した。

日本球界初のストライキが明けた9月20日の札幌ドームでのダイエー戦では、ファンへのおわびとして事前に予告しての集団での「かぶりもの」を披露。森本、坪井、石本、島田の4選手とともに、テレビ番組のヒーロー「ゴレンジャー」のマスクをかぶり、ポーズをとりながらの守備練習でスタンドを沸かせた。新庄に「かぶりもの」をすることを求められた選手の1人である坪井は乗り気ではなかった。しかし、新庄のファンを楽しませたいという熱意に心を動かされて、精神的にファンサービスをするようになった。これまでの日本のプロ野球界になかったファンサービスの精神が、新庄から他の選手に伝播していった。

勝てるチーム作り

2人を中心に行われたファンサービスによって、人気球団になるための土壌は築かれた。とはいえ、それだけで観客がついてくるわけではない。プロ野球球団である以上、あくまでメインは野球である。観客を楽しませるため、強いチームを作り、試合に勝つことも当然求められていた。

しかし、チーム強化には2つの大きな壁があった。1つは資金難である。赤字球団のファイターズには、他球団のスター選手に高年俵を払い、引き抜く余裕はなかった。不祥事後で減収減益の親会社の支援も望めない。他球団からのスター選手引き抜きが不可能であるならば、ドラフトやトレードで良質の選手を獲得し、育成するしかない。しかし、もう一つの壁がそれを阻む。本拠地は札幌に移転したものの、二軍の練習場は札幌ドームから800km離れた千葉県鎌ヶ谷市に残ったままだった。

コストを抑えながら、遠く離れた1,2軍の連携をとり、強いチームを作らねばならなかった。この状況に、当時ゼネラル・マネジャー補佐を務めた吉村浩（よしむらひろし・以下、吉村）が活躍した。吉村は2つの策を実行した。

1つはチームを指導する監督やコーチ、すなわち「現場」と、ドラフトやトレードで選手を集めチームを編成する「バック」の機能を明確に分けたことだ。現場では基本的に毎年成果を出すことが求められる。それゆえ現場が短期的視点で選手獲得へ口出しをすることが多かった。しかしそれでは育成までを考慮した長期的視点でのチーム編成が行えない。そのジレンマを克服するた

めに、機能分担を明確にした。

2つめは「BOS（ベースボール・オペレーション・システム）」の導入だ。これは、選手の能力を様々な数値で可視化することで、常に全ての選手の状況を把握することができるシステムだ。それまで選手の査定は経験則でしか判断されていなかった。しかし、それでは選手を客観的に正確に評価することができない。選手に対する客観的な評価を実現するために導入されたのが、BOSである¹⁰。BOSを使い、成績や年俵のデータをもとに全選手を「主力」「控え」「育成」「在庫」とランク付けした。厳しくも的確に、選手の能力を見える化したのだ。これにより、投資をして育てるべき選手かそうでないかを正確に見極め、効率的に選手育成にあたることが可能になった。最新のITシステムが800kmの距離を埋めた。

BOSの導入には1億円がかかった。売上高100億円前後の球団としては、異例の投資額だった。それでも球団社長や親会社はなんとか理解を示し、導入に踏み切った。後にこのシステムはファイターズの活躍に大きな貢献することになる。

大社 前オーナー 無念の死

選手・職員が一丸となり球団が変わりつつある最中、1つの悲しい出来事が起こる。05年4月27日午後5時45分、大社義規前オーナーが心不全のため、兵庫県内の病院で死去した。義規は大の野球好きだっ

た。現役時代からファイターズの試合のチェックは欠かさず、引退後も自宅にCS放送を完備し全試合を観戦。80歳を超えてもなおその熱は止まず、2月のキャンプには千葉・鴨川まで足を運び選手に声をかけていた。「おやじのような存在」（大沢啓二・元ファイターズ監督）と義規を慕う球団関係者は多い。

そんな義規であったが、ファイターズが日本一を達成する姿を見ることなく、この世を去った。このあと、オーナーの職は啓二へと引き継がれた。

前オーナーに捧ぐ！ 奇蹟のVロード

2006年4月18日、ファイターズに衝撃が走る。なんと新庄が、シーズン序盤にも関わらず同年限りでの引退を発表したのだ。しかし、そこからファイターズの猛攻が始まる。セ・パ交流戦の最終戦となる6月20日の対ヤクルト戦から7月7日の対西武戦まで、45年ぶりとなる11連勝（当時の球団最多記録タイ）を記録。チーム防御率1位（昨年4位）、チーム打率2位（同6位）と大躍進を遂げた。BOSによって抜擢さ



写真：
大社 前オーナーの
遺影を抱えてほほ笑む選手たち

れた新人選手が一気に頭角を現したのである。

またこの年、藤井球団社長（以下、藤井）を中心として更なるファンサービスを推し進め、「超満員大作戦」を実施した。「6月6日に行われた「超満員大作戦第2弾」では、『SHINJO サプライズ！』を目玉として、集客を行った。これは、ファンから寄せられた2007通のアイデアの中から生み出されたパフォーマンスであり、当日まで内容は秘密にされていた。そして試合開始直前、照明が消え、新庄の名前がアナウンスされると、高さ約50メートルのドームの天井から新庄が降りてきたのである。¹¹」

数多くの「作戦」の結果、06年は13試合でスタジアムを満員にすることができた。そして10月26日、超満員の札幌ドームで、ファイターズは中日との日本シリーズを4勝1敗の戦績で制し、44年ぶりの（「日本ハムファイターズ」以降初の）日本一に輝いた。

歓喜に湧く札幌ドームで、義規前オーナーの遺影が選手と一緒にファンの前に並んだ。遺影に写った義規の顔が、少しだけ笑ったような気がした。

新たなる挑戦

ファイターズの挑戦はまだまだ止まらない。2006年オフ、主力の小笠原道大と人気の新庄がチームを去ることとなった。毎年優勝できるとも限らない状況で、「負けても愛される球団」を目指し藤井は新たなファンサービスを開拓する。

新庄を軸に、派手なイベントを開催し観客を集めた06年とは対照的に、07年は地道なファンサービスを続けた。

地域密着型球団というイメージを根付かせるためだ。札幌ドーム周辺の道路沿いにファイターズの旗を付け、子供の日にはイベントを開催し、藤井自身がお好み焼きを1000枚焼いた。さらに、「北海道日本ハムファイターズ」であるからには、北海道全土にまでファンを広げなければならないと考えた藤井は、函館、円山、旭川、帯広、釧路と、試合が可能な道内の球場全てで公式戦を開き、ファンを集めた。

主力選手がいなくなり成績・観客動員数共に苦戦が予想されていた2007年だったが、球団あげての改革が実り、ファイターズは最高の結果をたたき出した。チーム成績は2006年に続きパ・リーグ優勝。球団史上初のリーグ連覇を成し遂げた。さらに観客動員数も20万人以上増え、19年ぶりの球団単体での黒字化に成功した。「(勝つことではなく)夢と感動を与えることが一番のファンサービスや¹²」こう語る藤井の努力が結実した年だった。

鎌ヶ谷の変革

「ファンサービス・ファースト」の波は2軍の球場にまで押し寄せている。

2006年、2軍専用マスコットのカビー・ザ・ベアーが誕生してから、2軍球場であるファイターズスタジアムは大いに変わり始めた。試合前・イニング間・試合後と、ファンをグラウンドに招き入れて様々なアトラクションが盛り込まれて、スタンドのファンが一体になって楽しんでいる。

2010年7月18日には、鎌スタ☆祭2010と銘打ち、鎌ヶ谷ファイターズスタジアムを沖縄一色に染めた。沖縄の地域物産展を鎌ヶ谷の地で実現した他、

沖縄風の結婚式を試合前の球場内で開催した。このように札幌ドームで行われたことのあるイベントを模倣し、この日は4000人近い観客を動員した¹³。こうした努力の結果、2008年以降、観客動員数がイ・リーグ(2軍のリーグ)1位となっている。

日本のプロ野球においては、1軍が稼いだ利益で2軍の運営費などを補填している。それでもファイターズは今後、米大リーグのモデルに倣い将来的には2軍の独立採算を狙っている。

エピソード

北海道移転、ファンサービス・ファーストの追求、新時代のチーム強化策の導入。一連の改革が功を奏し、ファイターズは劇的に生まれ変わった。初リーグ制覇を遂げた2006年以降、ファイターズの観客動員数は着実に増え続けている。2009年には目標とする200万人まであと一息の199万2172人を記録した。それに伴い1988年以来19年ぶりの黒字決算も達成した。チーム成績も2007年、2009年と優勝を収めており、勢いは止まらない。ファイターズはパ・リーグ内で「常勝チーム」の地位を築きつつある。今後の展望について、2009年に啓二は次のように述べている。「ファイターズが目指すものとして、スポーツが身近にある社会「Sports Community (スポーツ・コミュニティー)」というものを掲げています。スポーツは、その地域を元気づける原動力なのです。ましてや、我々はプロフェッショナルです。プロの野球球団を運営しているのですから、調子が悪いからといってやめるわけにはいきません。外部環境を言い訳にしては、存続そのものの意

義がなくなります。ですから、我々は、今まで続けてきている「ファンサービス・ファースト」という理念を掲げて、集客型のサービス産業をより充実させようと考えています。いまひとつ世の中がぱっとしないけれども、スタジアムに行ったら楽しく、感動があり、新しい人との出会いがあるという存在であり続けなければいけないと思いますね。

我々はファンサービス・ファーストという理念を掲げてスタートしたわけですが、サービスを提供するにはまず、我々のことを知ってもらわなくてはなりません。最初の5年間は、とにかく知名度を上げて、我々がどういう球団なのか、どういう戦い方をしているのかを地域の人々に知っていただけるように、そういう認知活動を続けてきました。そして、シーズンごとの結果に満足していただいて、好感を持っていただいたというのがこの5年間でした。定量的な結果として、スタジアムに足を運ぶ方々が年々増えてきた。そういう手応えがありましたね。

地域の方々に我々を知っていただき、好感を持っていただいたことで、ようやく我々はファンサービス・ファーストを実践できるようになったのです。これからの5年間は、我々がファンのことをもっと知っていかなければなりません。ファンサービス・ファーストを進化させるために、ファンはどのようなサービスを望んでいるのか、どういう不満があるのか、そういうことを知る必要がありますね。ファンの方々に向けてのサービスを充実させて、何度もスタジアムに足を運んでいただくことも大事ですが、これからより地域に根付いていくためには、新しいお客様も増やしていかなければなりません。まだ、札幌市にお住いの方の

半数以上は札幌ドームに足を運んでいただけていません。この方々が、全員ファイターズ以外の球団のファンだったり、全くファイターズが嫌いでスタジアムには行きたくないとおっしゃっているのなら話は別ですが、ほとんどの人は多少の好感度を持っていただいています。少なくとも、ファイターズを知らない人はいません。では、なぜスタジアムに来ていただけないのか、今後はそういうところに踏み込んでいかなければなりませんね。¹⁴」

ファイターズの今後に目が離せない。

【注釈】

1. 引用：『天真爛漫なる怪物』大社義規・日本ハム社長』『日経ビジネス』、1989/04/10号、113ページ
2. 参照：日本野球機構オフィシャルサイト「年度別成績」(<http://bis.npb.or.jp/yearly/>) (2011年2月時点) 以下、球団成績は全てここを参照
3. 参照：パシフィック野球連盟公式サイト「年度別観客動員数」(http://pacific.npb.or.jp/bluebook/blu_spect1.html) (2011年2月時点) 以下、観客動員数は全てここを参照
4. 藤井球団社長へのインタビュー (2010年10月8日) より
5. 参照：『日本経済新聞 (北海道版)』、2002年7月16日朝刊、38面
6. 引用：「北海道日本ハムファイターズ・大社啓二【代表取締役オーナー】午後から鶏口に転じ、日本一へ」『日経情報ストラテジー』、2007年12月号、52-55
7. 引用：北海道日本ハムファイターズ公式ウェブサイト「企業理念」(<http://www.fighters.co.jp/company/philosophy.php>) (2011年2月時点)
8. 引用：『日経情報ストラテジー』、2007年12月号、52-55
9. 引用：同上
10. 藤井球団社長へのインタビュー (2010年10月8日) より
11. 引用：「編集後記」『日経トップリーダー』2006年11月号、
12. 藤井球団社長へのインタビュー (2010年10月8日) より
13. 現地へのフィールドワーク調査 (2010年7月18日) より
14. 引用：ITpro 「トップインタビュー～大淘汰時代を勝ち抜く 北海道での知名度は獲得、次の5年間はファンの『見える化』に投資」2009年4月16日発表 (<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20090416/328603/?ST>) (2011年2月時点)

【参考資料】

○ファイターズの誕生

・『日本経済新聞』, 1982年2月28日朝刊, 8面

○北海道移転へ

・ITpro「記者の目『捨てる』決断の価値を体現した北海道日本ハムファイターズ」2007年10月26日発表
(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/OPINION/20071025/285470/>) (2011年2月時点)

・「北海道日本ハムファイターズ・大社啓二【代表取締役オーナー】午後から鶏口に転じ、日本一へ」『日経情報ストラテジー』, 2007年12月号, 52-55

○オーナーの決意

・「北海道で再起、球団も自らも 大社啓二氏」『日経ビジネス』, 2009年7月6日号, 98-100

○ファンサービスを基準にした人事改革

・白井一幸 (2007)『メンタル・コーチング 潜在能力を最高に発揮させるたったひとつの方法』PHP 研究所

・『日本経済新聞』, 2002年10月1日朝刊, 41面

・『日本経済新聞』, 2003年12月4日朝刊, 41面

・『日本経済新聞』, 2004年7月26日朝刊, 37面

・『日本産業新聞』, 2004年3月18日, 24面

・高津ゼミナールウェブサイト「活動」『プロスポーツと地域振興 - 日本ハムファイターズとコンサドーレ札幌 -』
(http://www.soc.hit-u.ac.jp/~kozu/activity/sapporo_05.pdf) (2011年2月時点)

○勝てるチーム作り

・「北海道日本ハムファイターズ・大社啓二【代表取締役オーナー】午後から鶏口に転じ、日本一へ」『日経情報ストラテジー』, 2007年12月号, 52-55

・「北海道日本ハムファイターズ 連覇を演出した情報システム 低い総年俸でも強いチームに変身」『日経情報ストラテジー』, 2008年7月号, 54-59

○義規、無念の死

・『日本経済新聞』, 2005年4月28日夕刊, 23面

・『日本経済新聞』, 2005年4月29日朝刊, 37面

○新たなる挑戦

・藤井純一 (2008)『北海道日本ハムファイターズの事業展開 ―～自立経営に向け地域密着型の活動を展開～―』企業研究会

○鎌ヶ谷の変革

・『日刊スポーツ (北海道版)』, 2004年11月4日