

ACROSS 速報版

2022年7月11日 第103号

2022 年度経営学部校友会・講演会

Challenge with Dream

～北海道日本ハムファイターズの改革マネジメント～

経営学部校友会総会・講演会は、6月25日(土)、OIC大阪茨木キャンパスにおいて行われました。今回は対面とZOOMのハイブリッドでの開催となりました。講演会では日本ハムファイターズ元社長で現在は株式会社ホットファクトリー取締役・立命館大学スポーツ健康科学部客員教授である藤井純一氏が「Challenge with Dream～北海道日本ハムファイターズの改革マネジメント～」と題してお話しされました。約55名の方々のご出席のもと、大変興味深いお話がなされました。以下、ご講演の内容を要約して、会員の皆様にご報告します。

日本ハムによる球団買収、そして私

もともと「日本ハム」は、業界3位の「徳島ハム」と、業界4位の「鳥清ハム」が合併した会社です。日本ハムが球団を買収したのは1974年ですが、なぜ買収したかという、当時、業界1位は伊藤ハム [本社西宮]で、業界2位は、今のプリマハム [金沢由来の会社で1959年東京へ本社移転] でした。日本ハム [本社大阪] は、知名度アップが必要ということで、東京でファイターズを持ったわけです。首都圏で球団を持ったおかげで、知名度は上がったと言われていました。ところが、2004年にプロ野球は衰退する可能性があるということで「1リーグ10球団」構想が表面化しました。日本ハムも、シェア1位になっていたのに球団はいらないのでは、という意見もありました。しかし、創業者の

オオコソ 大社オーナーの「球団を持つことは社会的責任がある」

という考えのもと、私が球団経営に携わることになりました。そして、日本ハムファイターズは存続のためにフランチャイズを北海道に移しました。

[参考のため現在の食肉業界シェアを下記に示す]

食肉業界 売上高&シェアランキング (2020年-2021年)

順位	企業名	売上高	シェア	単位:億円
1	日本ハム	11,761	34.2	
2	伊藤ハム株式会社	8,426	24.5	
3	プリマハム	4,335	12.6	

ファイターズの北海道移転と球団経営 「2003年度(平成15年)の赤字額は、近鉄が約38億8000万円、オリックスは約37億円。年間経費は、近鉄が約84億4700万円、オリックスは約71億6100万円」 (<https://toyokeizai.net/articles/-/417259?page=2>) といわれていて、ファイターズの場合も、東京ドームでの最終年は2003年ですが、1年間で数十億円の赤字でした。球団自身が稼いでいるお金はその半分以上で、倍以上も親会社からもらっていた状況でした。親会社は、これ以上お金を出すのは大変であり、球団の自立化が必要でした。そして、球団を自立するためにはどうしたらいいかということになりました。

しかし、球団の中では危機感がありませんでした。北海道に移転したらどうにかなるだろうという感覚でした。非常に生ぬるい体質、東京時代と同じように親会社が赤字補填をしてくれるので潰れないと思っている。ファイターズの職員なのに日本ハムに入った気になっている、親方日の丸ですね。

それからもう一つは、中小企業なのに大企業のように縦割り組織で、他の部署のことについては無関心でした。さらに、リーダーシップが取れる人材がいない。それから、業績を社員に開示していない、これが一番大きな問題で、社員は業績を知らない。数十億円の赤字とお話をしましたが、多分当時の社員は全然知らなかったはずで。

チームの状況はというと、ファイターズに入ればなかなかクビにならない、好きな野球をして今の給料でいいということで、競争意識の欠如がありました。これを許し、チーム統括部で選手をクビにできませんでした。これは、契約更新のデータが不足していたからです。球団としては、スカウト活動でも強化部のプロ意識が不足していました。

ファイターズの企業としての存在価値

そこで、私は、球団としての、企業としての存在価値は何なのかを問い、今までなかった企業理念、経営理念、行動指針をつくりました。

企業理念はスポーツコミュニティーで、地域社会の一員として地域社会との共生を図る。経営理念はチャレンジ・ドリームです。既成概念に縛られない夢を持った挑戦を実践しようということです。活動指針は、ファンサービス・ファーストで、全ての活動にファンサービスを優先することです。

ファンサービス・ファーストの活動指針を実践するため、チームは勝利を目指して全力でプレーし、地域社会の皆様にも夢や感動を与えるプレーを提供する。積極的にファンの皆様と関わりを持ち、地域社会の一員として自覚を持つということです。

フロントは、ファンの皆様や地域社会の皆様にも夢や感動を与えるチームづくりを実現する、スポーツエンターテインメントを提供するための積極的行動を実践する、試合にとどまらずスポーツコミュニティー実現のために地域社会との接点を積極的に創造する、というような実践を行ってきました。

ビジョンを明確にした

当初ビジョンがなかったので、ビジョンを明確にしました。自分たちでもうけたお金で自分たちの球団を運営する、自立した会社にするための組織作りをしました。

究極の地域密着は、地域の皆様の必要財になること。地域の皆様方がファイターズは自分たちの北海道に必要だということを書いてもらえることです。自分たちで自立した会社にするための組織づくりとして、6つのビジョンを掲げました。

①社員が同じビジョンを共有する組織

会社のトップから新入社員まで同じことが言える組織

②既成概念を捨てる組織

③全員がプレーヤーである組織

役職者も全てがプレーイングマネージャーであり、全員で汗を流しましょうということです。

④チームワークで仕事をする組織

1人の力では組織の目標は達成できない、チームとしての助け合いが必要だということです。

⑤お客様のほうを向いた組織

親会社に向けて仕事をするのではなく、ファンに向けて仕事をしてほしいということです。

⑥権限を明確にした組織

権限移譲して任せるということをやったわけです。

ビジョン達成のための組織改革と意識改革

ビジョン達成、公共財になりたい、そのためにはどうしたらいいかということで、組織改革と社員の意識改革を始

めました。

フロント社員はサービス業であるため、会社組織の変更として、縦割り組織から横割り組織に大幅に変更しました。フラットな組織の形にしたわけです。職員の担当の大幅な入替えの実施と、その部署の担当を順番にシャッフルしました。それは各部署別のセクト主義の排除のためです。

もう一つは、社員のプロパー化です。新規採用は北海道出身者にしました。北海道出身者という形で募集しますと、山のように応募がありました。プロパー化という形で、当初は50人でしたが、今、フロント社員は125人程おります。そのうち日本ハムグループからは5人しかおらず、120人は全てプロパーです。それから球団代表もプロパーという形で、プロパーの方々がほとんどです。そういう意味では、12球団の中でも珍しい球団だと言われております。

ビジョン達成のためのチーム改革

ファイターズの場合、球団目標として、チームが優勝するという目標が明確にありませんでした。「勝っていけば優勝できるかも」程度の考えを変え、「常に優勝を争えるチームに、3年に一度は優勝を勝ち取りましょう」ということを言いました。最近では優勝していませんが、最初のうちは、2006年、2007年、2009年、2012年、2016年とすぐ優勝していました。約15年で5回優勝しておりますので、結果として、大体3年に一度優勝している計算になってきます。

生ぬるいチーム体質からの脱却として、育成型チームへの変革も行いました。強化部に新しい強化部長を招聘するなどプロ意識を持った人を登用し、役割分担による責任の明確化をしました。

監督は、どの選手が欲しいとか、どの選手を取ってほしいとか、どの選手で構成してほしいというようなことは言えません。強化部がチームの構成を全て決めています。だからチームが弱い、ずっと優勝できない、というのは強化部に問題がある、強化部の責任だ、と言われます。

勘・経験+IT活用・システム化

ファイターズを強化するためには、今までのような勘と経験だけでなく、定量化、データ化をしていく必要があります。ファイターズのチームの強化方針として、ファイターズは戦う集団である、常に全力で戦う、最後まで諦めずに戦う。それから、ただ勝利だけではなく常に全力で戦う姿勢を示すことで、ファンに対して希望と感動を与え続けることができるようにする。そして、もう一つは、スカウティングと育成で勝つことでした。

1軍の監督、コーチ、2軍の監督、コーチ、スカウティングのメンバー全員、それからチーム統括本部のメンバーは、全員タブレットかパソコンを持っていてデータを見る

ことができるようになっていきます。ベースボールオペレーションシステムというシステムによって評価と配置をしていく。スカウティングによる選手能力の適性評価、そのシステムによる評価の徹底と、ファームにおける計画的育成、具体的には個々の選手の能力に応じた育成プログラムを創っていく。スカウティングと育成の情報一元化による選手の適正配置をこのデータシステムでやっていくということです。

ファイターズのドラフトの取り方というのは、スカウティングが見に行き点数が一番よかった人間を、最初に指名するというやり方です。指名の競合があっても常にスカウトのメンバーが1番だという人を取ろうとしました。大谷選手はメジャーリーグに行きたいと言うほどの素晴らしい選手なのでほかの球団はみんな遠慮して誰も行きませんが、ファイターズは行きました。データで出た一番の選手は絶対行くというのがファイターズの考えだからです。高卒でそのままメジャーリーグに行っても成功した人は非常に少ないよとプレゼンをするなどデータに基づいて彼を口説きました。今でもデータ主義です。

関わる人すべてに愛してもらう会社に

関わる人すべてに愛してもらう会社になるためにどうするか。1つは、社員のモチベーションアップです。簡単なのは、社員を褒めることです。褒めるためにデータや目標が必要で、社員各個人の目標設定を行いました。もう一つは、目標設定をすることによって社員に達成感を味わわせる、社員に成功体験を味わわせる。これにより社員の向上心アップを図りました。

社員を褒めるためにはどうしたらいいかということで、まず褒めるための事業予算を策定する必要があります。社員は事業予算、業績を知らなかった。赤字が出ても親会社の補填があるので実情に合っていない絵に描いた餅のような予算を策定していました。ということは、各自の意識が欠如し、要するに仕事はしているけれども、これは作業をしていたという形になります。

そこで、数字の意識を持ってもらうため、各部署の実行予算を実行可能予算に変更しました。前年の120%ぐらいを見込んだ収入予算を組もうじゃないかというようなことで始めていったと思います。具体的に、例えばファンクラブの担当ではどれぐらい、グッズの担当ではどれぐらいの売上げを上げ、チケットではどれぐらい上げましょうという予算を組んでいくわけです。そして毎月毎月進行状況を会議で発表してもらいます。これを続けていくと数字に対する意識が非常に上がります。年ごとに精度アップを図り、それまで上から落としていた予算を自分たちで組めるような状態に変えていく、積み上げ予算に変えていくようなこともできるようになってきました。

ただ、現実的に今までの数十億円の赤字が一気に黒字になるわけがありません。そのため、まず親会社はナンバー

1 スポンサーと位置付け、今までのように赤字が出ても金額補填してもらう形をやめました。ナンバー1 スポンサーとして、例えば毎年30億円はくださいというスポンサー契約に変えました。

給与・人事制度・モチベーションアップ・向上心アップの中に給与体系の変更があります。2008年に黒字になり、もちろんスポンサー料はもらっていますけれども、自分たちで稼いだお金で球団を運営することができるようになりました。今までは社員の給料は親会社に言われるままの年功序列でしたが、自分たちで稼いだお金は自分たちで分配しようということで、給与体系を成果主義の形に変更しました。

新しい人事制度としては、チームの成績や業績にかかわらず、年俸により資格等級や給与が上がる処遇向上で、頑張った成果を上げたら思い切ってよい処遇を実現して報いることで自ら成長し、発展し続ける社員を支援したいというものです。物差しをあえて変えようと思いました。

給与体系から変えることによって、仕事の役割分担が明確になりました。担当以外の業務に対して興味を持つようになりました。資格等級制度が明確になったら成果を上げれば評価してもらえる、公平な評価をしてくれるということで、若い人が上を目指すようになりました。ベンチャー企業意識への変化が起こり、頑張った人たちには、頑張ったら報酬がついてくるし、役職もついてくるということになりました。

もう一つは、社員の海外研修制度を導入しました。百聞は一見に如かずで、メジャーリーグ、それからNFL、NBA、独立リーグなど、アメリカへ行って各チームのマーケティング担当者とのミーティングや、スタジアム視察を行いました。

チームだけからの脱却・ボールパークに

チームだけからの脱却を図ろうとしています。今度、北広島市に新球場をつくり、これをボールパークにしようとしています。

海外研修後に報告会を行うのですが、この中で一つ面白いのがありました。今どこの球団もやっていますが、ヘルメット型アイスクリームという、ヘルメットの中にアイスクリームを入れて売る方法があります。アメリカでやっています、当時日本ではどこの球団もやってないのでファイターズでやりたいと、ある女子社員がやってきたわけです。アイスクリームは北海道なので、六花亭で無理やり作ってもらいました。ただ、これは札幌ドームの中で売らせてもらえませんでした。「藤井さん、そこまで好きなことをやりたいんやったら移動販売車はどうや」と言われまして、頭に来て移動販売車を造ったのを覚えています。札幌ドームでは自由にやらせてもらえなかったことも、今回札幌ドームを出ていく一つの原因とも言えます。アイスクリームはめちゃくちゃ売れました。ヘルメットの色と選手の

カラーを合わせてみたり、今日は〇〇デーというような企画をしたり。多くのファンの人を買っていただき、1日1,000個ぐらい作っていました。

集客ビジネスの確認

我々は、集客ビジネスです。お客さんに入ってもらってなんぼや、ということです。事業の方向性、会社の価値を高めるには、ということで、集客を第一の基本として取り組みます。チームの成績が悪かったら一気に集客が減るとか、スター選手がいなくなったらお客さんが減るというのも困る。選手に頼らない集客、安定的な集客システム、ファンの人たちの力で来てもらえるようなファンサービスを目指しています。

プロスポーツチームには4つしか収入がないと言われてます。①試合収入、②放映権収入、③スポンサー収入、④グッズのマーチャンダイジングの収入、これで大体売上の95%程度です、この四大収入が必要なわけです。

お客様がたくさん入ると当然スポンサー収入も増えるし、グッズの収入も増え、放映権収入も増えます。だから、集客が地域社会の支持を得ているかどうかのバロメーターになります。集客に向けたファンサービスの実践が必要になってきます。

地域密着

もう一つは、地域密着をどのようにしていくかということです。1つは地域の顧客に夢と感動を持ってもらう。地域の発展のための活動をする。地域の人と一緒に行動していただく。地域の人と同じ話題で集まっていたり。このようなことをやっていこうということになったわけです。

ファイターズの場合、何しろ広い北海道でありますから、ファンの皆さんと一緒に地域に根差すチームづくりということで、選手の学校訪問、地方でのサイン会、少年野球教室の開催や少年野球大会を実施しました。他にもダンスアカデミーの開催、2軍の地方開催、テレビ・ラジオの放映権の導入、エコプロジェクトの実施、ファイターズ農園など様々なことを行いました。

選手の地方でのサイン会、当時は道内12か所に11月の連休に2人ずつ1泊2日で行ってもらいました。何しろ北海道は広いものですから、1泊2日で行かなければどうしても間に合いません。午前中に移動し、昼から2か所でサインをしてもらう。夜はファンクラブの人たちと交流会をして、翌朝、2か所でサイン会をして帰ってきてもらう形です。これは、義務がございまして、まず各サイン会で1人200枚ずつ色紙にサインをしないとイケません。これを5回行いますので、1,000枚サインする必要があります。もちろん、選手に特別ボーナスは払いますが、これは、ファイターズの選手だからやってくれたと思います。選手会長がリストをちゃんと作ってくれますので、それをやるだけやったんです。

2軍での地方開催は今もやっていますが、基本的にはこちらからそこでやりますよというわけではありません。その地域から、うちでやってくださいと呼んでもらう、その代わりに地域の皆さんが集まってもらうようなコミュニティのための集会にしてくださいねというやり方をしています。

幼稚園訪問をやったり、地域訪問をやったり、北海道でも家庭菜園をやられている人が多かったので、某大学と一緒に農業体験をやりまして、稲の作り方、それから苗の植え方、それから収穫祭としてみんなでジンギスカンパーティーもしました。

スピード運営

このような取り組みについて、「スピード運営」を非常に大事にしています。1にスピード、2にスピード、3・4なくして5にスピード。ファンのニーズを素早く上に活かします。できることはすぐする、できないことはできないとはっきり言いましょ、ということです。

収入の確保については、汗をかいてもうけましょと、全員で汗を流して自分たちの会社があることの意識を持ちましょといいました。

経費の効率的な運用は、頭を使ってコスト削減をとということで、経費を使うときは会社の金と思ふな、自分の金と思いましょ、とっております。

大事なのはスピード、それから有言実行、僕はおしゃべりなのでいろいろ言っちゃう。なので言った以上やる。有言実行です。それから「半歩」常に前進。新しいことをやろうと思うと一歩が出るのが怖いんですね。取りあえず毎年半歩は前に出しましょ、ということです。

来年の春から札幌と千歳の間、北広島市に新しいスタジアムをつくりましょ。ここに「まち」をつくっています。スタジアムの周りにコンドミニウムができたり、マンションができたり、それからほかの企業さんと一緒に農場をやったり、子供たちの遊園地をやったり、キャンプ場をつくったりというようなまちづくりをしています。

親会社も当時は赤字ばかり持ってきてお荷物やとみんな思っていたわけですが、今でこそ大事な球団に変わってきました。時代が変われば変わるなと思いました。それでスタジアムを造ることを了解したということです。すばらしいスタジアムですので、ぜひとも来年は札幌のほうに行っていたいで野球を見ていただきたい。北海道は、夏は朝の4時から明るいので、4時からゴルフできます。3ラウンド回れると言われてますから、それから野球を見ていただきまして、ちょっと遠くなりましたすすきのへ行っておいしいものを食べていただく。3つ楽しんでいただけますので、ぜひとも札幌へ、北海道へ行っていただきますようお願いいたします。本日はどうもありがとうございました。

