

『プロ野球チーム設立から学んだ

新規事業、事業改善

公益社団法人 シビックフォース 理事
楽天株式会社 顧問／小澤総合研究所 所長
小澤 隆生 氏

天ゴー^ルデンイーグルスの取締役事業本部長としてプロ野球チームの設立を任せられました。今から7年前、32歳の時です。スポーツビジネスについて学んだこともなく、携わったこともない者が突然未知の事業に取り組むことになったわけです。ビジネス部門の総責任者として新しく事業を構築する際に見えてきたことがありました。私が学んだことが少しでも皆様のお役に立つならば、と思つております。

正直申しまして、自衛隊や警察に比べれば民間に出来ることは本当に微々たるものです。被災地には、行政にはどうしても手が回らないところや仕組みの上で支援が届かないところがありました。今回の震災において私たちは、NPOとして、あるいは民間として、おそらくいちばん活躍できたのではないかと自負しております。それは何よりも事前準備がしつかり出来ていたからなのです。近い将来かなりの確率で再び大地震が起こると伝えられているな

本日はもう一つ、震災が起こった際に民間としてどんな準備をしておくべきか、起きてしまってから何ができる

正直申しまして、自衛隊や警察に比べれば民間に出来ることは本当に微々たるもので。被災地には、行政はどうしても手が回らないところや仕組みの上で支援が届かないところがありました。今回の震災において私たちは、NPOとして、あるいは民間として、おそらくいちばん活躍できたのではないかと自負しております。それは何より事前準備がしっかりと出来ていたからなのです。近い将来かなりの確率で再び大地震が起こると伝えられているなか、災害支援のNPO「シビックフォース」の活動を通して感じたことをお伝えします。

まつていで、土建屋は非常に儲かつて
いたようです。私はその三代目の跡継
ぎとして育てられました。

大学に入ったのが90年、ちょうどバ
ブルの絶頂期です。小遣いをたくさん
もらつて、今思えばお気楽な大学生活
を送つていました。20歳になつたある
日、その生活が一変します。父からの
電話で家に戻ると「会社がまずい。た
いへんなことになつた」と言われまし
た。ずっと父の跡を継ぐものと思つて
いたので、正直「今さら何を言つてゐ
るんだ」という気持ちです。帰り際に「借
金が60億ほどある。返してくれないか」
と頭を下され、ずつしり来たのを覚

上がりになつていくマーケットで勝負をすれば何とかなるかもしない。コンピュータ業界を選んだのはそんな考えからでした。

システムエンジニアとしてCSKに入社。2年後、知り合った仲間とネットを使ってモノを売り買いするサービスを始め、秋葉原に会社を設立しました。99年、まだインターネットは確立していない時代でしたが、結果としてずいぶんお金が集まりました。2001年、その会社を楽天が買ってくれることになったのです。

もともと飽きっぽい性格です。3年間楽天で働き、そろそろ辞めようと思

球団設立の仕事に至るまで

かというテーマでお話させていただき
ます。“日本に大震災が起きたらたいへ
んなことになる。そのときちゃんと動け
るNPOを作ろう”と、4年ほど前、
代表の大西が思い立つたのが始まりで
す。設立にあたって私にも声がかかり
ました。

私は、1972年に千葉県成田市で生まれました。家業は祖父が始めたホーリーと生コンクリートの製造販売の会社でした。当時は成田空港の建設が始まりました。



＜プロフィール＞

早稲田大学法學部卒。1999年、株式会社ビズシークを創業し、2001年、楽天に売却。楽天時代はオークション担当役員、楽天イーグルス立ちあげ担当として楽天野球団取締役事業本部長等々を歴任。2006年、楽天グループを退社し、小澤総合研究所を設立。スタートアップベンチャーへの投資やコンサルティング業務を行う。2007年、東京大学医科学研究所客員研究員(09年まで)、2009年から楽天株式会社顧問就任。ネットを活用して寄付を集めまるJust Givingおよび緊急災害支援を行うCivic Forceの理事事を務める。

返事で引き受けました。今思えば20歳の時、父から「おまえは別の道を行け」と言わされたことが始まりです。そうでなければ全く別的人生を送っていたことでしょう。

徹底した情報収集からスタート

2004年11月に日本プロ野球連盟への参入が認められ、本拠地仙台での開幕は翌年の4月1日に決まりました。約5カ月という短い期間でチームを作り、ビジネスを立ち上げなくてはいけません。プロ野球の作り方に関してはヒアリングできる相手もなければ、新しくノウハウを開発する余裕もありませんでした。

初年度は38勝97敗1分、結果はとんでもないボロ負けに終わります。しかし興行的には利益が2億出ました。近鉄の後釜といふ点でいえば利益幅で約40億円ほどの改善です。プロ野球は儲からない。楽天も大きな赤字を出す。そんな周りの予想を裏切り、初年度からパリーグ唯一の黒字を達成しました。

私が新しいビジネスを始める際に基本としているのは、「調査」「分析」「評価」です。既存のモノ、今まで上手く行っているビジネスモデルを徹底的に集め、どこが良いか、悪いかを調べる。これで仕事は終わつたようなもので

す。ほとんどのケースで成功しますね。100点は無理でも、だいたい70点くらいはとれると思います。

若い方々には、よく大学入試に例えて説明しています。ただ単に「東京大學に入ろう」では何かモヤっとしていますよね。合格するには、国語、英語、歴史などの試験科目を勉強しなくてはいけません。それぞれの過去問は大学別の『赤本』で調べることができます。

プロ野球では、チケット、スポンサー、ファンクラブ、放映権、グッズ、飲食などが「科目」です。我々はまず、全球団のPL(損益計算書)を集めました。さらには、サッカーのJリーグ、アメリカのメジャーリーグなど、プロ野球に類するありとあらゆるチームのデータを取り寄せ、大きな表を作りました。チケットならば、縦軸にチーム名、横軸には席種、販売期間、前売り・当日売り価格などを書き入れていくのです。

次に、この表の中から、チケットならここ、ファンクラブならここ、グッズならここ、というように各事業団の“いいとこ取り”をしました。いうならば全部パクったわけです。しかし、さまざまな事例からのいいとこ取りであれば、それはもうオリジナルと言つていいと思います。これで70点は取れますが、それではまだモノマネのレベルです。我々は全く新しい発想を取り入

れていました。

球場に「居酒屋」を作る

重要なことは「誰をお客様と見るか」でした。野球が好きな人、チームが好きな人はというのはあたり前ですが、プロ野球好きがそんなにいるとは思えません。スタジアムのキャパシティは2万人で年間60試合。単純に掛け算すると120万人を動員しなければいけません。仙台の人口は100万人ですから、なかなか難しい数字です。そこで、ナイターをやる夜7時から9時の間にお金を使っている人を全てお客様にしようと考えました。マーケットをどこに見るかという点では、まさしく発想の転換だったと思います。

居酒屋と楽天球場ではどちらが楽しいか。調査、比較検討を実施した結果、居酒屋なら3時間いても平気だが、スタジアムで試合を3時間も観るのは辛い”という声が多かったのです。しかも、同じカードが3日間続きます。さあ困りました。いつのこと、”たまたま野球をやっている居酒屋にしてみたらどうか”となつたわけです。プロ野球の球場としては初めて、バッターボックスに背中を向けたシートを設けてみましたが、その結果、それほどプロ野球が

うになつたのです。実際に球場で観ると、野球って面白いんですよ。職場のグループや友だち同士で「ちょっと飲みに行こうか」という感覚です。

ファンクラブも現場サイドのアイデアで収支改善されました。12球団の会費は平均して3千円。どの球団関係者も「赤字は当たり前」という認識のようです。例に従つて価格を決めていたお客様は皆一律ではありません。ホテルにはスイートやシングルなどの部屋があり、飛行機ではファーストやビジネス、エコノミーから座席を選べます。

このビジネススキームをファンクラブにも当てはめてみたらどうだろう。10万円、1万円、3千円の会費でやってみたところ、初年度は10万円に750人、1万円に3万人、3千円に1万人ほど入つていただきました。10万円の会員には全選手直筆のカードをプレゼントしたのですが、これは紙とマジック代だけで済みます。何せ50年ぶりに新規参入する球団、わが街の新しいチームです。ここはプライスレスなんですよ。「記念に持つておこう」と思った方がそれだけいらっしゃったということです。

マネージメントの役割とは

や部下への指示の出し方など、様々な点で違いがあります。新しく事業を始める際には次のこと気に気をつけていただきたいと思います。

まず、新規事業はそんなに甘くありません。だいたい上手くいかないと思つてください。大事なのは失敗を叱責するのではなく、やる方を褒めること。

マネージメントの重要な仕事はトラブルの収拾です。部下が「まことにありました」と言つてきた時、初めて乗り出していくのが上司の役割です。

最低限のことは事前にシミレーションした上で、トラブルの情報はすべて把握することが大切です。

次に、社長がいちばん詳しいわけではないということ。知らないことばかりなのに、目に見えているところにはどうしても口を出したくなるのです。私自身厳しい上司の指示についぶん苦労いたしましたし、私から部下への指示で現場が混乱したこともあつたかもしれません。新しい事を始める場合、現場と社長は「よーい、ドン！」の関係です。そこを胆に銘じて、任せるとこには任せ、わがままを通すところは通す。その方が現場が疲弊せずに済みます。

それから、撤退ラインはあらかじめ決めておくこと。新規事業の場合、初めから資金をローンとつぎ込むわけに

はいきません。やむを得ず、途中で戦力の逐次投入をやらざるを得なくなります。実はこの「戦力の逐次投入」というのが一番やつてはいけないことがあります。「こんなはずじゃなかつた」とズルズル行つてしまふケースが目立ちます。例えば「500万使つてダメな時は止める」と決めておけば、一旦そこで止めることができます。撤退ライセンの作成は非常に大切だと思います。

全体の指向性、枠組みを決める

部下に指示を出す時、何をやつてもいい、何でも持つてこいというのは止めた方がいいですね。自由を与えるのなら、限られた自由にしてください。例えば「新商品を考えろ」といわれて部下が何か出してきても進まないケンスが多々あります。事業計画の社内コンテストなどは、ほとんどの場合上手くいかないと思つていいでしょう。

数学の問題でいえば、「問題と解答を作つたことのない人は回答できません」というのが一番難しい。問題を考える」というのが一歩難しい。

マネージメントの役割は、問題を考えること、全体の指向性を決めること。

事業の指向性、枠組みを作つたら、ポンと現場に渡してしまつ方が良いと思います。

大切にしなければいけないのは「権限の明確化」です。例えば「いくらまでなら使つていいよ」とか「ここまで好きにやつていいよ」と決めておく。

そして、部下が迷つた時には必ず意思決定をしてあげる場を作ること。私の場合は一週間に一度、社長がAかBかを決定する時間を必ず作つてもらいました。

新規事業の場合、社長も部下も分らないことだらけです。意思の疎通がなければどんどん訳がわからなくなる。失敗を隠さないようにするためにも、「情報の共有化」は重要です。私たちの場合はメーリングリストを活用しました。現場から上司への報告、上司から現場への返信などを全員が読めるようになります。たとえば「お客様がこんな事を言っています。どうすればいいでしょうか」という質問に対し「こうしなさい」と答えたとします。情報が共有できれば、トラブルに直面していない人たちも「なるほど、そうなのかな」と次に活かす事ができます。

プロ野球には70年の歴史があり、古い慣習があります。医療の現場でも、私のようなアウトサイダーにとつて「それ少しおかしいですよね」と思えることが多々ありました。その見直しに取り組んだ結果、数字がローンと伸びていきました。長い歴史があればたくさんの方たちがノウハウが貯まっています。しかしそれが正しいかどうかは分りません。

研究員として立川にクリニックを作る仕事を経験しています。

医療のビジネスにおいて、医療行為の二つは法律で定められているので、あとはどこで勝負すればいいかというと、立地や営業時間、ホスピタリティ、予約がどれか、内装などです。駅に近くで、夜遅くにもやつていて、待たなくて済む。これならお客様は確実に来てくださいます。どのクリニックもこのような差別化を行つてているかとすると、やつていない所の方が多い。

3、4カ月でかなりの黒字を出すことができました。

研究員として立川にクリニックを作る仕事を経験しています。

医療のビジネスにおいて、医療行為の二つは法律で定められているので、あとはどこで勝負すればいいかというと、立地や営業時間、ホスピタリティ、予約がどれか、内装などです。駅に近くで、夜遅くにもやつていて、待たなくて済む。これならお客様は確実に来てくださいます。どのクリニックもこのような差別化を行つていているかとすると、やつていない所の方が多い。

3、4カ月でかなりの黒字を出すことができました。

門外漢だからこそ出来たこと

2シーズンを終えて楽天から独立。スポーツの面白さに目覚め、3年半、東京オリンピック招致活動を行いました。その後、東京大学医学研究所の

研究員として立川にクリニックを作る仕事を経験しています。

医療のビジネスにおいて、医療行為の二つは法律で定められているので、あとはどこで勝負すればいいかというと、立地や営業時間、ホスピタリティ、予約がどれか、内装などです。駅に近くで、夜遅くにもやつていて、待たなくて済む。これならお客様は確実に来てくださいます。どのクリニックもこのような差別化を行つていているかとすると、やつていない所の方が多い。

3、4カ月でかなりの黒字を出すことができました。

研究員として立川にクリニックを作る仕事を経験しています。

医療のビジネスにおいて、医療行為の二つは法律で定められているので、あとはどこで勝負すればいいかというと、立地や営業時間、ホスピタリティ、予約がどれか、内装などです。駅に近くで、夜遅くにもやつていて、待たなくて済む。これならお客様は確実に来てくださいます。どのクリニックもこのような差別化を行つていているかとすると、やつていない所の方が多い。

3、4カ月でかなりの黒字を出すことができました。

NPO「シビックフォース」の活動

緊急支援のNPO「シビックフォース」は、『日本に大地震が来る』という想定のもとで作られた団体です。我々は静岡辺りに来ると想定していましたので、静岡県袋井市にたくさんのテントを備蓄し、周辺のヘリコプター業者と契約を結んでいました。いざという時はメインスポンサーのイオンさんのビル屋上に着陸できるよう許可を得ていたのです。

今回の震災ではいち早くヘリで現場に飛び、オムツや水、テントが足りなくて困っているという声を直接集めました。ヘリで物資を届けて、陸路が復旧するとトラックによる運搬もすぐに始めました。

問題になつたのは、支援したい側と受けたい側の需給にギャップが生じたことです。「これをどんどん持つってくれ」と言われても、現地ニーズと一致しないものはお断りせざるを得ません。南三陸のスポーツセンターの倉庫が分配されない物資であふれてしまつた時期もありました。

何か支援をしたい。何か助けになりたい。そう思つても連絡手段がわからず、行政のどこに問い合わせればいいのかわからない。当時そのような声を

“いま”困つている人を助ける

災害支援にはいくつかのフェーズがあります。3月11日から1週間は、「命が危ない」「水がない」「食べるモノがない」といった声に全力で応える「レスキュー」の期間でした。私どもは、この部分でいちばん迅速に支援活動ができたNPOだったはずです。

今回、寄付したお金が「今この瞬間困つている人」になかなか届かないという状況が問題になりました。公平になるように分配金額を決めるのでは半年かかっても仕方ありません。少し語弊があるかもしれません、民間の場合は不公平になつてもいいと思うのです。「今ポケットにある1万円を明日モノに換えて届けてください」というニーズにはかなり迅速に応えられたと思つています。皆様から寄付していただき約10億円で、これまでトラック400台分、物資にして100トンほどを現地に届けることができました。

よく耳にしました。災害時には“困つてゐる事を解消する”ことが最も大切です。各避難所にホームページが開設されてからは、「これが困つています」とサイトに登録できるようになります。そういう部分はとても上手く回つた。そういふ部分はとても上手く回つていたと思います。

働きたくても仕事がない現実

数か月経つと物資の支援が必要とされなくなります。半年以上経つたいま、被災地で最も深刻な問題は働きたくても仕事がないこと。漁師さんや水産加工業の方々は瓦礫の片づけによつて1日8000円から1万円の収入を得ている状況です。補償金は貰えても、与えられるばかりではプラスチックショボンが溜まる一方です。彼らと話すと、「俺たちはずっと施しを受けるのか」「仕事を欲しい」「漁具があれば」という声が多いのです。

今我々が取り組んでいるのは、震災復興における仕事の創出事業です。「銀だこ」さんが本社を移したように、店舗やコールセンターを開設する企業もあります。われわれ民間にできること

は必ずあると思っています。南三陸では移動コンビニがすぐに来ました。しかし、コンビニ以外は八百屋さんも金物屋も床屋もなく、30キロほど車を走らせて買物に行つていると、いう状況が続いています。「お店を再開したい」という声も多く、我々は今、街に商店街を作ろうとしています。商店資金が必要ですから引き続き寄付を募つてゐる最中です。

位のある方々にお会いすると、「お金は出せるが自分には何もできない。どうまといになつてしまふ」「物見遊山では心苦しい」などとおっしゃる方が多いです。いつも私は「ぜひ行ってください」とにかく見てください」と申し上げています。直接現場を見て、人の声を聞き、何かを感じていただくことが重要なのです。皆様方は行政や国の仕組み自体を変えることが出来る立場ですし、その力を持つていらつしやるのです。

目の前の災害と違つて、平時の災害支援、災害対応というのは実に難しいと感じています。4年前の立ち上げ時にその厳しさを実感しました。

支援の仕方として、例えば「パンをください」と言つてゐる人に直接パンをあげることが対処療法です。その一方で、飢えている人が出ないような仕組みを作ることも必要です。それが本來、平時にやらなければいけないことがあります。

本日は「野球」と「震災」という、あまり関わりのない二つのテーマでお話をさせていただきました。東北に球団を作つた立場として、これからも心を込めて震災支援を続けていくつもりです。最後まで聞いていただき、誠にありがとうございました。