



慶應義塾大学ビジネス・スクール

福岡ダイエーホークス



岸川勝也きしかわ かつや 外野手

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

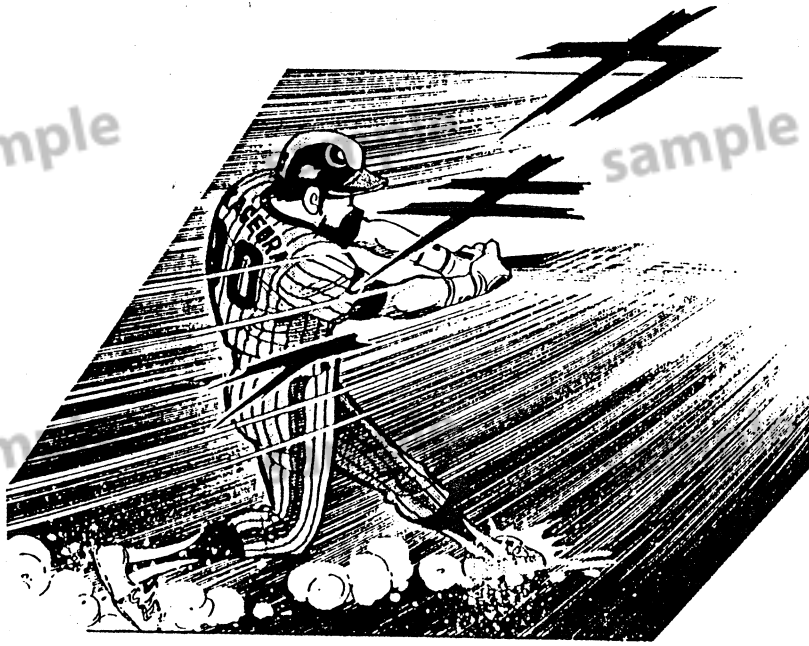
sample



「4番、レフト、景浦！」一場内アナウンスが夕闇せまる平和台球場に響きわたった。1991年度のシーズン、65試合を消化した時点で、打率3割5分8厘、ホームラン24本、打点58の成績を誇る、福岡ダイエーホークス・景浦安武、通称「あぶさん」の登場である。景浦は自らのバットに激しく酒しぶきをくれると、グリップの握りを確かめつつ、ゆっくりとバッターボックスへと向かう。スタンドのファンが酔い痴れる一瞬だ。

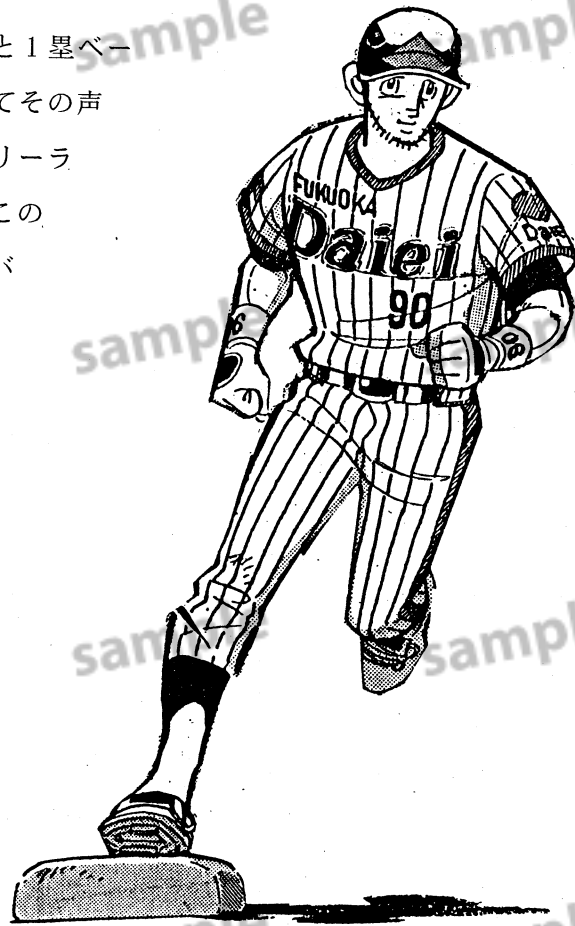
ホークスのチームカラーであるライト・ブルーグリーン一色に染めぬかれたライト側スタンドは、景浦の先制ホームランを期待してまさに興奮の坩堝と化している。塁上を佐々木、大野の1, 2番コンビが賑わしている。ワンナウト1, 2塁、ホークス先制のチャンスである。ランナーはじりじりとリードをひろげる。ピッチャーは近鉄バッファローズの野茂、野茂はランナーに一瞥をくれると、思いきり151 kmのストレートを内角高めに投げ込んだ。





「カキーン！」澄みきった音が夕闇を切裂いた。打球は空高く放物線を描いてレフトスタンドへと向かう。ホークスファンの想いを運んでいるかのような実にゆっくりとした軌道だ。そして観客席が割れ、ボールはスタンドに高く弾ける。

景浦は右手を高く掲げながら、ゆっくりと1塁ベース上を通過する。観客がどよめく。そしてその声は大きな歓声へと変わる。景浦の先制スリーラン・ホームランだ。ダイエーホークスはこの試合、先発村田の好投もあって5対1でバファローズを下し、首位西武ライオンズに0.5ゲーム差と迫った。明日からは、ここ平和台球場で、前半戦最大の山場、ホークス対ライオンズの3連戦が行われる。



福岡ダイエー・ホークス

—プロ野球の球団経営—

1988年8月29日、ダイエーが南海ホークスを買収し、フランチャイズを福岡に移転するというスクープが報じられた。これに対し、ダイエーの中内社長、南海ホークスの吉村オーナー（当時）とも一応は全面的に否定したが、吉村オーナーは、「チーム状態がアップしないままだったら、来年、再来年を一応のメドと考えている」として、球団の売却に関し含みを残す発言を行っていた。結局南海ホークスは、同年のシーズン終了後、ダイエーに球団を譲渡することが正式に発表されたのであるが、「南海球団譲渡」のスクープがマスコミを賑わせた日、皮肉にも、南海ホークスはそれまでの不振が嘘のように、山本和範選手の2本のホームラン、西川投手の好投などで、近鉄バファローズに12-3のスコアで大勝をしている。球団譲渡のスクープを知らされた南海ホークスの主砲門田選手は、試合後記者団のインタビューに対し、「何も聞いていませんが、またかという感じです。シーズン中でもあることだし、僕らは僕らの仕事をするしかないでしょう」と寂しげに語った。

南海球団は、昭和13年「南海軍」として設立された伝統あるプロ野球チームである。昭和21年、「近畿グレートリング」と球団名を改めた年に初優勝を遂げ、同22年に「南海ホークス」となって、この年には別所毅彦が30勝を挙げ沢村賞第1号となっている。その後、別所を巨人に引き抜かれてから一時成績は低迷したが、昭和26、27、28、30年と相次いで優勝、さらに昭和34年、杉浦忠が38勝4敗の素晴らしい成績を記録、巨人との日本シリーズでも杉浦は4連投と大車輪の働きをみせ、初の日本一に輝いた。その後も、野村克也、広瀬叔功らの活躍で昭和36、39、40、41年と名将鶴岡監督のもとで黄金時代を築いた。しかし、昭和48年に野村監督、エース江本孟紀のもとで優勝を経験してからは低迷が続き、ダイエーに球団を譲渡する以前でも毎年のように身売り話がマスコミを賑わしていた。

ダイエーの南海ホークス買収、そしてフランチャイズの福岡への移転は、さまざまな憶測を呼んだ。ダイエーの福岡進出は、地元政財界をバックとした「市民球団誘致市民会議」（会長：山崎広太郎・福岡市議会議長）による福岡への球団誘致運動に応えたもの、とみるか、ダイエーによる「九州制覇」の野望のあらわれとみるかという議論である。ダイエーは、現在九州全域にユニード系スーパー60店、コンビニエンス・ストアのローソンを100店舗以上展開している。また、福岡市の中心・天神からほど近い、玄海灘を目の前に

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫の指導の下に、同研究室森山一郎が作成したものである。このケースは教材として作成したものであり、特定の経営状況の巧拙を例示するものではない。

(平成3年9月)

した約20ヘクタールの広大な土地（「シーサイド・ももち」－1989年8月までここで「アジア・太平洋博覧会」が開催されていた）における事業展開の主導権を巡って、当時、ダイエー・グループとセゾン・グループとが全面衝突の気配をみせていた。ダイエーは、球団を福岡に移転することによって、この土地に関する交渉を有利にすすめ、九州地区における流通制覇を目論んでいるのではないか、という見方が一部マスコミで報じられることもしばしばであった。事実、シーサイド・ももちは、その後ダイエーへの払い下げが決定し、ダイエーはそこに、建設費3000億円近くをかけて、日本初の開閉式ドーム球場、ホテル、遊戯施設などを含む「ツイン・ドーム」を建設することを発表した。

球団経営の新潮流

「テレビじゃ見れない川崎劇場」、1991年度のシーズンを前に、プロ野球球団では初めてのテレビCMが作られた。川崎劇場（球場）は、パシフィック・リーグ、ロッテ・オリオンズの本拠地である。ロッテ・オリオンズは、1990年度の観客動員数が78万6000人と、パシフィック・リーグの球団では唯一観客動員数が100万人に満たず（セントラル・リーグでは広島カープが95万9000人と同様に唯一100万人を割り込んでいる）、プロ球団にとっては入場料収入が主たる収入源であることから、観客動員数のアップが急務となっていた。テレビCMの結果、観客動員数は開幕直後から1試合平均2万人と大幅にアップし、球団経営に最も消極的といわれていたロッテ・オリオンズのイメージアップに大きく貢献をした。ロッテ・オリオンズがあえてテレビCMに挑んだという事実は、プロ12球団のすべてが球団経営に積極的に取り組んでいこうとする動きを見せたという意味で、球団経営史上エポックメイキングな出来事であった。

1988年のシーズンオフ、ダイエー、そしてオリックスの球団買収が相次いで発表され、小売業界の売上高ナンバー1企業ダイエーが伝統を誇る「南海ホークス」を、またリース業界の同じくナンバー1企業オリックスが「阪急ブレーブス」をそれぞれ買収し、新たに球団経営へと参画することとなった。プロ野球球団といえば、以前は、松竹、大映、東映などの映画産業、そして国鉄、東急、西鉄、南海、阪急などの鉄道会社とその経営母体としての主流を形成していたのであるが、ダイエー、オリックスという、小売業、リース業を営む両社が新たに球団経営に参画したということは、まさに日本の産業構造の変化を顕著にあらわしている。

かつて電鉄会社が球団を持ったのは、①沿線の住宅開発、②住民への娯楽提供、③電車賃収入、などいくつものプラス要素があったからである。しかし、沿線の開発もほぼ終わり、レジャーの内容も多様化してくると、電鉄会社が球団を保有することの意味が薄らいでくる。このあたりの事情について、ある大手電鉄会社の幹部は次のように語っている。

「南海も阪急も、球団の年間赤字額はおよそ10億円。仮に年間10億円の利息を払うなら、銀行から150億円の借金ができる。150億円を新規事業に投入できれば、もっと収益の見込める事業を展開できるだろう。もはや地方の電鉄会社にとって、球団経営は健全な赤字部門とはいえない」

当初、ダイエー、オリックスによる球団買収は、「カタカナ企業のCI戦略」だとする評価が一般的であった。通常、大企業がCI戦略を展開しようとするには50億円以上が必要とされた。それに比べれば、30億円程度といわれている球団買収など、その宣伝効果からすれば安いものだ、などの見方もあった。しかし、現オリックス球団代表の井篁（いこう）重慶氏は、球団買収当時、「CIの効果だけでは満足していない。5年以内、早ければ3年以内に利益を出すよう、オーナーに云われた」と語り、また、当時ダイエーホークス球団社長の鶴木洋二氏も「米大リーグや西武ライオンズのように独立採算性を成り立たせたい」として、両社とも共通して独立採算性への意欲を強くにじませていたのである。

しかし、オリックス、ダイエーが新たに参画した1989年度のシーズン、両企業による球団経営は好対照をみせた。最終成績からみれば、オリックスは優勝争いに食い込んだ上でパシフィックリーグの2位、ダイエーホークスはシーズン終了間際の追込みでようやく4位とオリックスの強さの方が際だっていたが、観客動員数ということになると、オリックス104万人、ダイエー125万人とその順位が逆転してしまったのである。

ダイエー・グループ

(株)ダイエーの設立は昭和32年、現代表取締役会長兼社長の中内功がスーパーマーケットに着目、大阪市旭区千林駅前に「主婦の店ダイエー」（26坪）をオープンしたときに遡る。それまでの中内は、弟の博と共同で医薬品の現金問屋・サカエ薬品を運営、その安売り商法で大繁盛を極めていた。「主婦の店ダイエー」はその後も順調に店舗網を拡大、昭和39年にはスーパーチェーン一徳を買収し、念願の東京進出を果たした。昭和45年には、社名を現在の「ダイエー」に変更、この年、年商は1000億円を突破している。そして、昭和47年には、売上高3052億円を記録、三越を抜いて小売業日本一の座を射止めた。翌48年には、翌年からの「大店法」の施行を前に、一挙に21店をオープン、空前絶後の開店ラッシュとして話題を呼んだ。また、この年を境に、“コングロマーチャント（複合小売業）”を目指し、婦人服の「ロベリア」、スポーツ用品の「パシフィック・スポーツ」、ハンバーガーの「ドムドム」など多様な業種のチェーン展開をはかっている。1991年2月期におけるダイエー（単体）の売上高は1兆8400億円、経常利益は265億円となっている。

現在のダイエーは、その事業領域を「4セクター・ビジョン」（①リテイル、②ファイ

ランス、③サービス、④ディベロッパー) というコンセプトで捉え、「For the Customers
—よい品をどんどん安く、より豊かな社会を」という企業理念のもとに、子・関連会社
154社を擁する一大流通グループを形成している。4セクターそれぞれの事業領域は以下
の通りである。

5

(1) リテイル

リテイル部門は、いうまでもなくダイエーグループにおける基幹部門であり、連結売上
高の大半を占めている。ゼネラルマーチャンダイズ・ストアの「ダイエー」、百貨店の
「プラントン」、コンビニエンス・ストアの「ローソン」、無店舗販売の「リッカー」、
ディスカウント・ストアの「トポス」、ボックス・ストアの「Big A」などを中心に、10
専門店もまた中国雑貨の「大中」、ジーンズの「ジョイント」など、全国に数多くの店舗
が展開されている。

(2) ファイナンス

(株)ダイエーファイナンスによって、自社カード「オレンジメンバーズ・カード」(OMC 15
カード)によるカード事業、および主にダイエーの取引先を対象としたファイナンス事業
の展開を図っている。その他に、ダイエー投資顧問(株)によって、各店舗における一般消費
者を対象とした投資コンサルティング業務も行っている。(株)ダイエーファイナンスでは、
1992年2月期には取扱高を1兆円に乘せ、名実ともに大手ノン・バンクの仲間入りをする
ことをその目標としている。

20

(3) サービス

サービス部門は、ホテル事業と外食事業とに大別される。ホテル事業では「オリエンタ
ル・ホテル」および「ホテル・セントラーザ」を展開、外食事業では、ステーキハウスの
「フォルクス」、ハンバーガーの「ウェンディーズ」、持ち帰り弁当の「ほっかほっか亭」 25
などを展開している。福岡ダイエーホークスも、このサービス部門に位置づけられている。

(4) ディベロッパー

(株)ダイエー・リアルエステートによって、ショッピングセンターおよびダイエー店舗の
開発を行っている。また(株)ダイエー・ハウジングでは、主にダイエー店舗内でインテリア、 30
エクステリアの受注業務を行っている。

福岡ダイエーホークス

ダイエーによる球団経営は、かなりセンセーショナルなスタートを切った。まず1988年
12月19日、新しいユニフォームが発表された。これは、三宅一生のデザインによるもので、 35

ユニフォームは戦闘服であるとのコンセプトのもとに、基調となる色は鷹の羽を象徴するダークグレイッシュ・ブラウン、その他、鷹の刺繍を背中に縫い込んだグラウンドコート、投手をにらむ「眼」のついたヘルメットなどのさまざまな奇抜なアイデアが取り込まれた。これらのユニフォームは一式15万円と他球団の約2倍、支払われたデザイン料も約5000万円といわれている。また、年明けの1989年1月21日、神戸、福岡での地元財界人パーティに引き続き、「福岡ダイエーホークス7000人のファンの夕べ」が福岡国際センターにおいて行われた。このパーティのために、ダイエーはボーイング767機をチャーターし、同機で、選手、フロント他総勢200名が大阪から新たに本拠地となる福岡入りをした。このパーティでは、阿久悠作詞、宇崎竜童作曲による球団歌「ダイヤモンドの鷹」もあわせて発表され、中内オーナーは、「パ・リーグで唯一の市民球団です。地元の力で育てて頂きたい」と挨拶をした。球団買収時からこのパーティに至るまで、ダイエーがホークスのために投じたPR費用は、総額39億円にのぼるといわれている。

福岡ダイエーホークスにとっての最初のシーズン（1989年度）は、終盤追い込んだものの、59勝64敗7分け（勝率.480）の成績でパシフィック・リーグの4位に終わった。シーズンオフには、杉浦監督が球団社長特別補佐役（取締役）としてフロント入りすること、そして阪神、西武で活躍をしたホームランバッター、田淵幸一氏が新たに監督として就任することが発表された。これらの動きは、杉浦氏に西武ライオンズの根本管理部長のような、人事権、査定権等の大幅な権限を持ったゼネラルマネジャー的な役割を果してもらうこと、そして田淵氏のスター性を利用して、球団の人気向上に役立てようとの狙いを持ったものであった。また球団本部長として、前西武ライオンズの球団代表であり、自他共に球団経営のプロと認める坂井保之氏を新たに招へいした。この年には、ドラフト会議で、甲子園のスターであった大阪・上宮高校の元木大介選手を1位指名したが、元木選手は入団を拒否、米国への野球留学を選択したことも、マスコミでの格好の話題となっている。

さらにこの年には、若手選手の派遣・育成を通じて以前から友好関係にあった米国カリフォルニア・リーグ1A球団「サリナス・スパーズ」の監督として、ダイエーホークスの通訳兼渉外担当、ハイディ・古賀氏が就任することが発表された。これは、スパーズ球団からの要請に答えたものとはいえ、監督としてホークスから人材を派遣することによって、米国においてホークスの若手選手に十分な活躍の機会が確保されるというメリットがあった。この古賀氏のスパーズ監督就任は、米野球界における初めての日本人監督の誕生として大きな話題となったが、同時にダイエーによる米国野球界への進出のための布石なのではないか、とのがった見方をするものもあった。

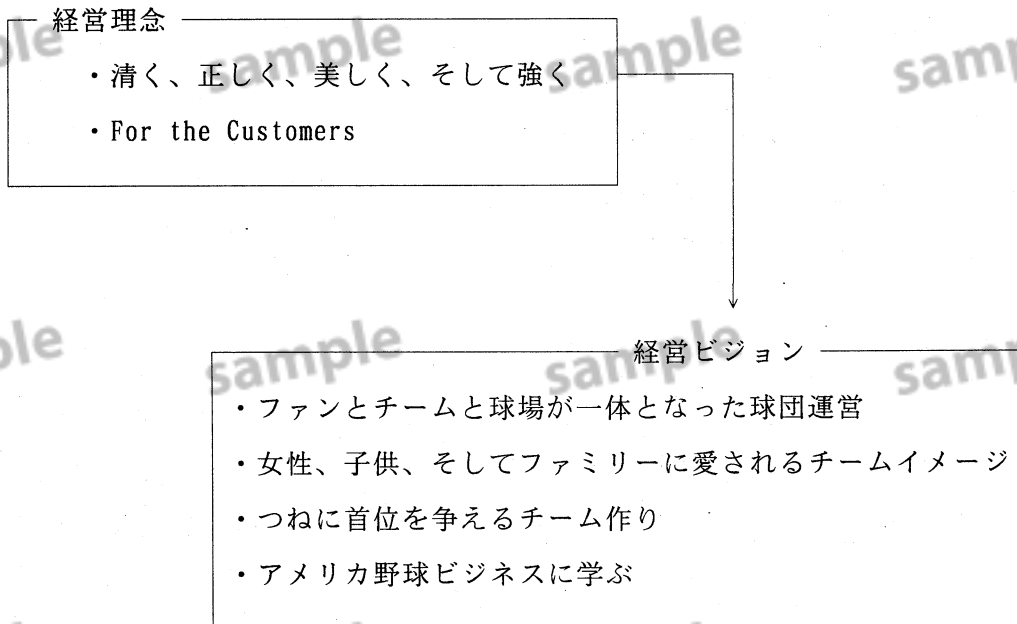
その他にも、観客動員アップのために、平和台球場スコアボード横に縦8m、横13mの

日本最大の大型映像装置（ジャンボトロン）も設置された。これは東京ドームの8 m×10 mをさらに一回り大きくしたもので、費用は総額13億円にのぼるといわれている。また、春季キャンプ（沖縄）には、選手宿舎として高級リゾートホテルを使用、キャンプ費用だけでも12球団一の1億円をかけている。

これらの努力にも関わらず、田淵監督としての最初のシーズン（1990年度）は惨澹たる成績に終わった。成績は、41勝85敗4分け（勝率. 325）、5位のロッテに15ゲーム差、首位の西武からは40ゲーム差も離されての最下位である。この大敗の第一の原因は、マスコミによれば、田淵監督がダイエーでいきなり西武の野球をやろうとしたことにあるといわれ、「銅は銀に化すも金にはならず」、「“あぶさん”さえいれくれたら」とまでダイエーの戦力は酷評された。このシーズンオフ、鶴木球団社長が引責辞任したことを受けて、ダイエー取締役秘書室長の田辺壽氏が新たに球団社長として就任した。しかし、この球団史上最悪の成績に終わったシーズンであっても、観客動員数は前年度のシーズンより10万人も多い135万人と、球団新記録を更新している。

ホークスの経営ビジョン

ダイエーが、南海から球団を買収する折に掲げた球団経営に関する経営理念および経営ビジョンは以下の通りである。



これらのうち、経営理念の「清く、正しく・・・」は、当時外人選手の麻薬携行事件や日本人選手の賭博疑惑などの事件が頻発していたため、消費者に最も近いところに位置する小売企業として、そのような不祥事は一切起さないようにすることを目的として（宝塚

を参考にして!) 策定されたものである。また、とかくダーティなイメージのあるプロ野球界に、ダイエーがその清廉さをもって新風を吹き込もうとの意気込みも込められたものである。そして、経営ビジョンの中にあるように、女性と子供をターゲットとするということは、西武ライオンズの成功に範を求めたものである。この戦略は、現在では平和台球場の観客の構成比率が男性60%、女性40%となっており、球場自体がはなやかな雰囲気
5
をもち始めたことを考えると、「清く、正しく・・・」という経営理念ともあいまって、ほぼ功を奏しつつあるといえることができる。

ホークスの組織

ホークスの組織構成は、1988年の球団買収時以来、大きな変化はない。ただし、球団社長が鶴木洋二(現イチケン取締役)から田辺壽(前取締役秘書室長)へ、球団代表が岩谷堯(現ソフトライン商品本部長)から坂井保之氏(前西武ライオンズ球団代表)へとトップマネジメント層の人事には大きな変更がみられる。ホークスの組織概略は、以下の通りである。



ここで注目されることは、1991年度シーズンより編成本部長として、元南海監督の穴吹義雄氏が就任したことである。編成本部長には、組織上は人事権、査定権等をもったゼネラルマネジャー的な権限が与えられている。1990年度シーズンまでは、前監督の杉浦忠氏が球団社長特別補佐役として、その任にあたっていた。しかし、杉浦氏では性格的にも旧南海色を一掃することができず、ドラスティックなチーム強化には不適當であるとの理由
30
で、本年度より穴吹氏が編成本部長としてチーム強化の陣頭指揮をとっている。なお、業務本部長の山口はユニードから、球団本部長の中谷は本社広報室からの出向者である。スタッフは総勢45名を数え(うちダイエーからの出向者は11名、他は旧南海ホークス、平和台野球場のスタッフを引き継いでいる)、他球団の平均30名というスタッフ数を大幅に上回っている。

またホークスでは、監督（現田淵幸一氏）には一切の人事権、査定権等は与えられていない。ホークスでは、監督とは、与えられた戦力および環境のなかでチームを好成績に導くもの、との考え方がなされているからである。つまり、監督に人事権を与えれば、どうしても短期的視野にたったチーム強化しか望み得ない、との反省があったのではないだろうか。

5

なお、「つねに首位を争えるチームづくり」に関しては、長期的視野にたって、今年度より、ダイエーの各店舗から1人ずつモニター（甲子園経験者、野球経験者など）を任命し、地元の隠れた逸材を発掘するための努力を始めたところである。集められた情報は編成本部のスカウトに集約され、データからみて有望と考えられれば、各スカウトが実際に視察に赴く。現在までのところ、（予想に反して？）かなり有望な人材がリストアップされてきているとのことである。

10

ホークスのプロモーション

ホークスは人気向上のために次のようなプロモーションを行っている。

15

- ①ファン層拡大のために子供を対象にホークス野球帽を年間30万個配布。
- ②女性、子供を顧客ターゲットとしているため、球場内女性トイレの増設および球場内のクリンリネスの徹底。酒類の球場内持込み禁止。
- ③球場スコアボード横に大型映像装置（ジャンボトロン）設置。
- ④シーズンオフに少年を対象とした野球教室を開催。（但し講師は2軍選手）
- ⑤シーズンオフにダイエー福岡店におけるサイン会の開催。

20

最近では、300万人以上の観客動員を記録する巨人でさえも、人気のかげりを感じはじめているのだろうか、試合開始前に選手のサインボールを観客席に投げ入れるなどの工夫を行っている。

25

プロモーションについては、米大リーグ・ロサンゼルス・ドジャースのケースを参考としている。ドジャースは、米国でも他球団とは異なって、野球ビジネスに専念するオーナー（オマリー会長）のもとで、最も積極的な球団経営を展開していることで知られている。例えばドジャースでは、年に一回、「ThinkBlue Week」と題するファン参加型のプロモーション週間を設けている。その主な内容は以下の通りである。

30

- ①ファンタジーTVキャスター—ドジャース戦生中継の1イニングの実況中継ができる。
- ②ファンタジーラジオ放送—ドジャーススタジアムの記者席から、1試合のうち1イニングずつの放送ができる。
- ③ファンタジー写真撮影—正式な報道許可証を受け、フィールド内の撮影者専用席から

35

写真撮影をすることができる。

④国歌独唱－試合開始前に国歌を独唱できる。

⑤ファンタジーオルガン奏者－イニング間にドジャース応援歌のオルガン演奏ができる。

この他にも、ファンタジー・バットボーイ（ガール）、ファンタジー・グラウンド整備 5
人などもあり、毎年ファンに大好評を博している。

強いホークスに

ホークスでは、優勝を狙えるまでのチームを育て上げることができるのは、4～5年先
であろうと考えている。そのためにホークスでは、規定支配下選手が60名のところ、練習 10
生も含めて80名の選手を抱えている。また、ホークスで特筆されることは、徹底した選
手の「商品管理」が行われていることである。「商品管理」には、トレーニング、リハビ
リテーション、コンディショニングの3つの側面があるが、ホークスでは、コンディショ
ニング・コーチとして専門家の手塚一志氏（池田高－大阪体育大学、専攻：運動生理学） 15
を雇用し、時系列的に選手の筋肉測定を行って、故障の防止に努めている。さらに、疾病
別に専門医師のリストも作成しており、万一選手が怪我をした場合でも、最適な専門医に
かかることができるようなシステムとなっている。九州の豪腕と呼ばれ、肩さえ完治すれ
ば日本で最も速いボールを投げるといわれている江口孝義投手（NTT九州）がダイエー
に入団したのも、これらの先進的なダイエーの選手管理に信頼を寄せたからと言われてい
る。 20

球団経営の実態

プロ野球球団の収入は、大きく分けて3つの柱からなっている。すなわち入場料収入、
テレビの放映権収入、そして球団のロゴマークやキャラクター商品を売ることによって得
られるロイヤルティ収入の3つである。 25

(1) 入場料収入

プロ野球球団は、1シーズンに130試合を行うが、そのうちの半分、65試合が自チーム
の主催ゲームである。その65試合の入場料収入が、まず第1の柱になる。1席当たりの入
場料平均は、およそ2000円程度といわれており、100万人の観客を動員することができた 30
とすれば、球団は20億円の収入を手にするようになる。球団が利益を出すためには、まず
100万人以上の観客を集めること、そしてそれに加えてさらに多くの利益を出すためには、
自前の球場を保有することが必要である。なぜなら、自前の球場を持てば、売店収入、フ
ェンスの広告収入、駐車場収益などが全て球団のものとなるからである。現在、自前の球
場を保有しているのは、12球団のうち西武、阪神、中日、近鉄の4球団だけであり、ダイ 35

エーの現在のフランチャイズである平和台球場にしても、文化庁の管轄下であり、その許可を得て使用しているというのが実状である。自前の球場を持つことができれば、多いところで年間50億円近い収入が得られるといわれている。

(2) 放映権収入

収入の第2の柱はテレビの放映権収入であるが、これには球団によってかなりのばらつきがみられる。セ・リーグの球団の場合、対巨人戦の放映権料（TV局が球団に支払う金額）が、1試合当たり推定で4000万円程度である。従って、セ・リーグの各球団は巨人戦がそれぞれ13試合あるため、単純計算で巨人戦だけでも5億2000万円の放映権収入が得られることになる。また、セ・リーグの球団は巨人戦以外の試合についても放映契約を各地のローカル局と締結するが、この契約料は1試合当たり平均500～700万円といわれている。この他にも、ラジオの放送権料もあるが、これはそれほどの収入にはならない。巨人は、主催ゲームのすべてが全国ネットで放送されるため、放映権料だけでも莫大な収入になると思われるが、放映権を買うTV局が系列局（NTV）であるために放映権料は安く抑えられており、1試合当たり4000万円ぐらいの収入になるといわれている。

一方、パ・リーグの球団は、巨人戦がないために放映権収入は少ない。しかし、パ・リーグの人気球団である西武ライオンズが、あるいはその他の球団のどこかが、セ・リーグにおける巨人のような役割を担えるところまで付加価値を高めることができるならば、パ・リーグも放映権収入のレベルを向上させることも可能となる。またリーグ優勝を勝ち獲ることになれば、TV局との交渉を有利にすすめることができ、結果的にその球団は放映権料をアップさせることが可能となる。ホークスの場合、1990年度のシーズンでは95試合がテレビ放映され、放映権収入は2億円であった。

(3) ロイヤルティ収入

キャラクター商品は、球団自らが商品を開発、生産しているわけではなく、あくまでキャラクター権をセールスしているだけであるため、これは莫大な収入にはならない。むしろ、球場を保有している球団にとっては、球場内でキャラクター商品を販売した場合の売店収入の方が、球団にとって貢献度が高い。1990年度のホークスのキャラクター商品販売収入は2億5000万円、球場売店のその他の売上8000万円、球場広告収入が5億円であった。

(4) 参稼報酬

球団にとって、支出の中で大きなウェイトを占めるのは、やはり参稼報酬である。12球団で最も年俸の高い西武ライオンズを例にとれば、1990年度で、選手、監督、コーチをすべて含めて総額19～20億円の参稼報酬を支払っている。逆に最も年俸の低いロッテ・オリ

オズの場合、参稼報酬は約11億円である。しかし、これ以外にも、球団スタッフ（1球団当たり平均20～30）の人件費がかかる。12球団のうち、最も多くのスタッフを抱えているのがダイエーホークスで、総スタッフ数は45名である。また、この他にも、球場を借りている場合にはレンタル料もかかる。さらにチームの遠征費用がかかり、春季、秋季のキャンプ費用も必要となる。さらには合宿所、ファームの練習場などの維持、管理にも支出しなければならない。

以下はホークスの1990年度の諸費用の概算を示したものである。

費用項目（推定）	（単位：百万円）
1. 参稼報酬	1,600
2. 補強費（契約金、トレード等）	1,000
3. スタッフ人件費（7×45名）	320
4. 1軍遠征費用	200
5. 2軍遠征費用	150
6. キャンプ費用（春、秋各1回）	250
7. その他	200

但し、1990年には門田（オリックス）、池田・大野（阪神）、水上（ロッテ）など、他球団からのトレードによって実力のある選手を獲得することが多かったため選手補強費は10億円にも達している。しかし、ホークスでは「つねに首位を争えるチームづくり」のために、今後4～5年間は選手の年俸、補強費に上限を設けないという。また、現在ホークスは自前の球場を保有していないにもかかわらず、売店収入、広告収入を計上することができているが、それはフランチャイズの福岡移転時に、平和台球場から球場営業権の譲渡という特典をうけているからである。ホークスは1993年度シーズンからフランチャイズ球場を福岡ドームに移転する。この場合、ドーム球場の事業主体が「福岡・ダイエー・リアルエステート」となるために、ホークス自体には売店収入、広告収入が入らないことになってしまう。福岡ドームの観客動員数は公称5万人、実数で4万人である。ちなみに福岡市の人口は1991年現在で約120万人、周辺を含むグレーター福岡圏で約155万人である。

（付属資料7参照）

フリーエージェント制

1990年度のシーズンオフ、中日ドラゴンズ・落合選手の「調停」問題が大きな話題となった。新しいシーズンの年俸をいくらにするか、選手と球団との間で折り合いがつかず、選手側からリーグ会長を通じてコミッショナーに調停が依頼されたのである。落合選手の希望した年俸額は2億7000万円、球団の提示額は2億2000万円であった。結論がでるまでの間、この問題はさまざまな議論を呼び起こした。

プロ野球選手は子供達に“夢”を与える商売である。また、選手寿命も長く20年であり、ましてや一般のサラリーマンのように終身雇用制度に守られているわけでもない。選手の年俵が安く抑えられているままであれば、有望な選手が他のスポーツへと流出してしまう。従って、プロ野球選手の年俵に上限を設けるようなことは行うべきではない。高額
5
の年俵を支払うことのできない球団は、球団経営から手を引くべきである。これが、落合選手の立場を容認する側の意見であった。

しかし、「球団あってこそ選手である」との立場をとり、球団の見解を容認する側の意見も多かった。高額
10
の年俵を支払うことのできない球団は経営から身を引けというならば、球団を保有する企業自体がなくなってしまう。そうなれば、プロ野球自体の存続が、つまり選手の活躍の場そのものの存続が危うくなってしまうということである。この意見の論点の中心は、いったい球団とはどれほどの収入が得られるのかということにあり、球団経営を親会社から独立したものとして捉えようとする考え方に基づいたものである。

結局、この調停問題は、コミッショナーおよび両リーグ会長によって構成される「調停
15
委員会」の裁定によって、球団提示額通りの2億2000万円で決着をみた。しかし、この落合選手の行動は、選手会サイドから要求のあるフリーエージェント制などとともに、今後の球団経営のあり方を根本的に考える上で大きな問題を提起するものであった。

フリーエージェント制とは、米国メジャーリーグにおいて1976年に導入された制度であり、メジャーに6年間在籍すれば、選手にチーム移籍の自由が保障されるシステムである。
20
従って、有力な選手は現在よりも高額
の報酬が保障される球団へと移籍を希望する傾向が強く、球団側としても戦力強化のためには他球団よりも高額
の年俵を提示して選手獲得に動かざるを得ないという状況である。この結果、1975年には4万4000ドルであったメジャーリーグ選手の平均年俵が、1991年には60万ドルと14倍近くにまで高騰し、経営者側の悩
25
みの種となっている。

労働組合・日本プロ野球選手会（原辰徳会長＝巨人）では、この問題を「お金だけの問題ではない。人間性回復の問題だ」と捉えている。つまり、入団時に球団選択の自由のないドラフト制度がある以上、入団後に球団移籍の自由が保障されることになればいわゆる
30
“逆指名”も解消させることができる、というのである。これに対して、プロ野球機構側にも一部「もう無視はできないだろう」との声もでていたが、「時期尚早。日本にはなじまないシステムだ」との反対論も依然根強いものがある。

これからのダイエーホークス

1991年現在、ダイエーホークスは南海から球団譲渡を受けてから、3年目のシーズンを迎えている。つまり、球団としてはいまだ創世期にあるわけである。ダイエーホークスの山口義人業務部長は次のように語っている。

「チームを強くすることが先決です。だから、選手たちの活躍に対しては相応の報酬を持って応えます。報酬に上限はありません。また選手強化に関しても、しばらくの間は、かなりの先行投資を行っていくつもりです。」

福岡におけるホークスの人気には、土地柄もあり、かなり熱狂的などころがある。平和台球場のライト側スタンドの応援席は、まさに興奮の坩堝といってもよいほどの騒々しさで、あたかも福岡市民のストレス発散の場と化しているかのようなのである。1993年度から予定通り本拠地を福岡ドームに移転することになれば、現在以上の観客動員も可能であると球団では見積もっている。また、ターゲットを女性・子供に絞った戦略が奏功し、平和台球場の観客の構成比率も、男性60%、女性40%となって、ホークスの経営理念である「清く、正しく、美しく、そして強く」が、福岡の地によく根付きはじめたとも感じられている。

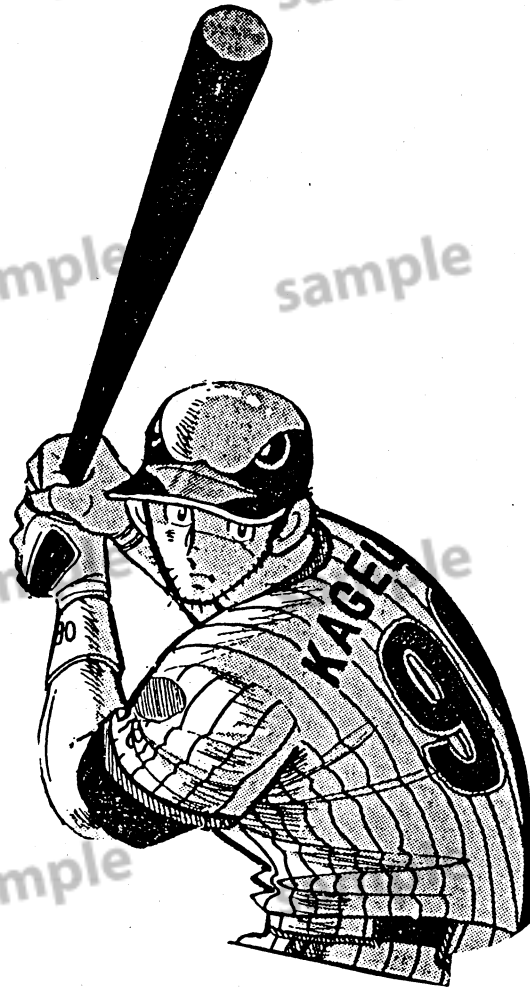
おわりに

球団経営に未だ理論はない。このことをダイエー・ホークスはいま強く感じている。1991年、ホークスには投手コーチとして権藤博氏が就任した。かれは、1991年2月、ハワイ・カウアイ島において投手陣だけの春季キャンプを行った。通常、春季キャンプといえば、チームプレーの訓練が主体となるだけに、かれのやり方は各方面からチームの連携を乱すものとの批判を浴びた。しかし、シーズンが開幕してから今までというもの、ホークス投手陣の防御率は去年の5点台から3点台へと大幅に改善されている。チームプレーにも問題はない。このことから、球団経営とはまさに「人」のビジネスであることを感じる。人がその経験から生み出したさまざまな方法を現場において実証していく他に、いまのところ方法はないのである。実証されたことだけが残る。そしてそれがチームの伝統となり、それをもとにしてチームが強くなれば多くの観客が集まり球団経営が成立する。とは言っても、日本にプロ野球が誕生してからすでに半世紀以上たった今日、組織編成の面でも、プロモーションの面でも、そして採算面でも、各球団とも未だに暗中模索の状態なのである。いったいプロ野球球団経営の成功とは、どのように達成されるのだろうか。いや、球団経営の成功とは、どんなことを意味するのだろうか。

主な参考文献

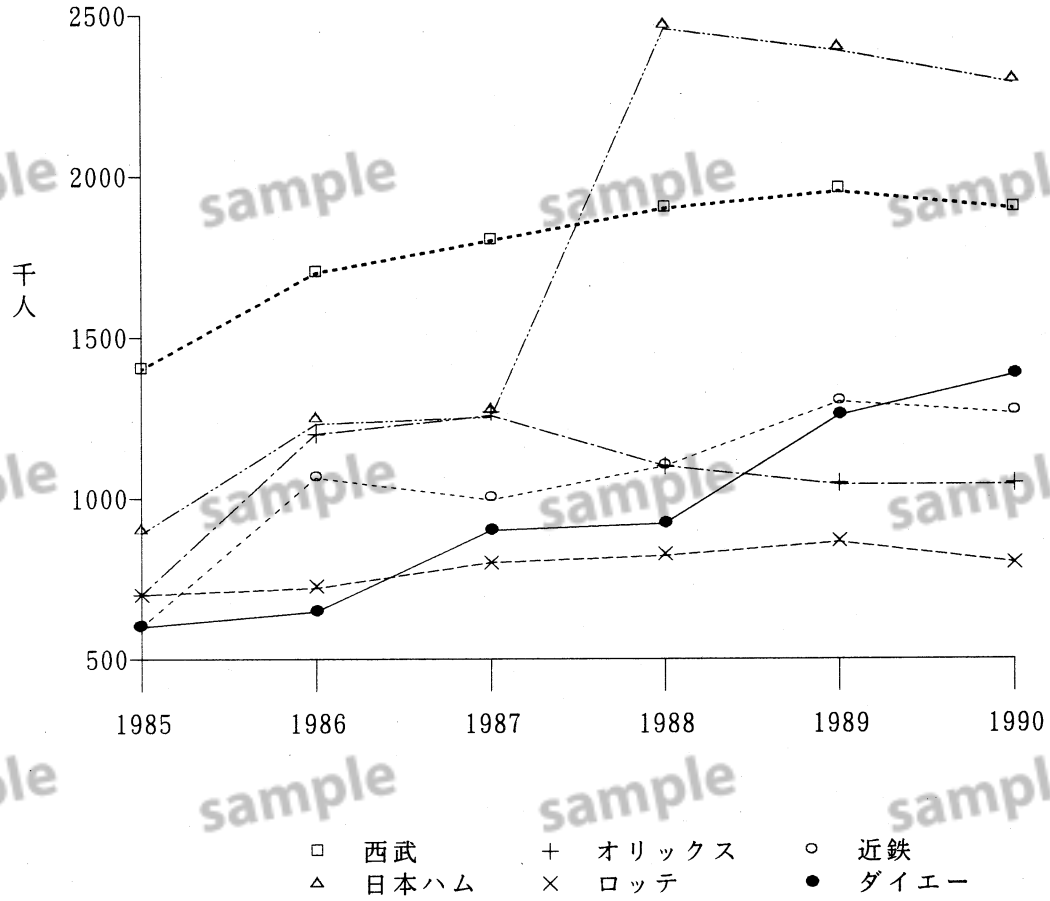
1. 磯崎忠夫「売る球団 買う企業」 プラネット出版 1989年
2. 杉本尚次「ベースボール・シティ」 福武書店 1990年
3. 河村英文「これでいいのかダイエー野球」 葦書房 1991年
4. 「'91プロ野球12球団全選手百科名鑑」 日本スポーツ出版社 1991年
5. 山際淳司「プロ野球球団台所事情」 隣人、 1991年6月号
6. 「プロ野球けいざい学」 朝日新聞、 1989年11月9～11日号
7. 「相次いだ球団売却」 朝日新聞、 1988年12月16日号
8. 「球団身売りまたも」 サンケイ新聞、 1988年10月20日号

《付記》本ケースは、すべて公表資料をもとに作成した。なお、ダイエーホークスに関する日刊新聞および週刊誌の記事等はおびただしい数にのぼるので、上記文献リストにはあえて加えていない。また年度別観客動員数他の数値収集については、東京ドーム内野球体育博物館資料室の方にお世話になった。



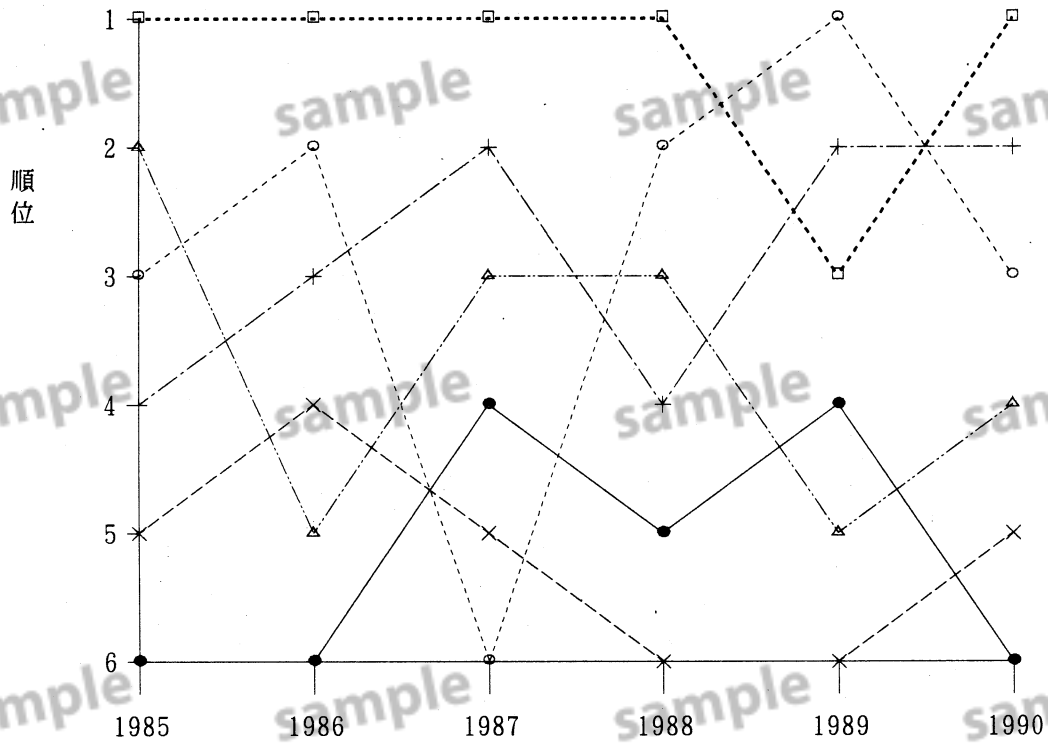
付属資料 1

パリーグ観客員総数



付属資料 2

パリーグ年度別順位



□ 西武 + オリックス ○ 近鉄
 △ 日本ハム × ロッテ ● ダイエー

付属資料 3

パリーグ年度別順位

	会社名	従業員	資本金（百万円）	売上高（百万円）
パ リ ー グ	西武鉄道	5,239 人	21,700	166,200
	オリックス	1,883 人	20,200	583,700
	近畿日本鉄道	11,873 人	89,900	221,000
	日本ハム	3,500 人	22,600	488,100
	ダイエー	16,151 人	33,700	1,777,300
	ロッテ	2,200 人	200	200,500
セ リ ー グ	読賣新聞社	4,500 人	600	200,000
	マツダ	28,573 人	92,000	2,045,500
	大洋漁業	3,145 人	15,000	581,500
	中日新聞社	4,126 人	300	151,000
	ヤクルト	2,698 人	28,100	133,900
	阪神電鉄	2,230 人	27,800	51,000

※数値はいずれも1990年度のもの。

付属資料 4

ホークス・キャラクター商品の一部



いつでもどこでもホークスファン。
これさえ着れば
あなたもホークスの一員。

キャラクターグッズの中でもダントツの人気を誇るホークスジャンパー。いま、背中にあなたのお名前をプリントできます。あなたの名前が入ったあなただけのオリジナルジャンパーでいつでもどこでもホークスファンを宣伝しちゃいましょう。
(選手着用のものとは多少異なります)

ジャンパー
(オレンジ/グリーン)
大人用¥18,540
(M、L、LL)
子供用¥15,450
(140cm、150cm、160cm)

ネーム入り
大人用¥20,085
子供用¥16,995
ネーム入れのみ
(大人用、子供用)
¥1,545

◆ネームは、英文字で名前の頭文字と名前のみ受付とさせていただきます。(例：K・MURATA)
◆ネーム入りは受付から3～4週間かかります。



熱闘グッズ

- ① ホークス球団旗 (大) ¥1,030
- ⑩ ホークスメガホン (大) ¥515
- ⑮ 球団歌カセット ¥1,000
- ② ホークス球団旗 (中) ¥515
- ⑪ ホークスミニメガホン ¥309
- ⑯ 球団歌CD ¥1,000
- ③ ミニフラッグ (台付き) ¥721
- ⑫ ホークスVメガホン ¥618
- ⑰ 応援歌カセット ¥1,500
- ④ スポーツドリンク ¥515
- ⑬ ダブル提灯 ¥824
- ⑱ 応援歌CD ¥1,500
- ⑤ カーステッカー ¥206
- ⑭ ヘルメット ¥3,090
- ⑲ うちわ ¥155
- ⑥ ホークスハッピー ¥2,884
- ①⑥ ホークスゴルフハット (グリーン・白) ¥3,605
- ⑳ ミニまとい ¥721
- ⑦ ホークスユニホームハッピー ¥2,884
- ①⑦ ホークスゴルフキャップ (グリーン・白) ¥2,884
- ㉑ ホークスミニ提灯 ¥1,030
- ⑧ ホークスはちまき ¥515
- ①⑧ ホーマーホーク野球帽 ¥2,060
- ⑨ ホークス応援棒 ¥515
- ①⑨ F D H 野球帽 ¥1,833



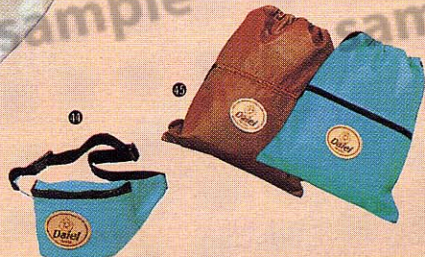
※選手別応援歌カセット・CD 1,500円 4/12より発売

※すべて消費税込みの価格です。 ※掲載商品はデザインが多少異なる場合がありますがご了承下さい。

付属資料 4 (続)

小物グッズ

- ② スポーツタオル (37×102cm) ¥1,030
- ③ フェイスタオル (A) (32×74cm) ¥515
- ④ バスタオル (A) (60×118cm) ¥1,545
- ⑤ ウォッシュタオル (A) (32×32cm) ¥309
- ⑥ スリッパ ¥1,030
- ⑦ いれこみくん ¥927
- ⑧ オリジナルテレホンカード ¥880
- ⑨ あぶさんのテレホンカード ¥880
- ⑩ レースのれん (85×90cm) ¥1,957
- ⑪ シートクッション (45×45cm) ¥2,575
- ⑫ ホーマーホークキーホルダー (投・打・走) ¥309
- ⑬ いれこみくんキーホルダー ¥803
- ⑭ ミニボールキーホルダー ¥361



- ⑮ メンズキャラクターマークトレーナー(L-S) ¥3,605
- ⑯ ウインドブレーカー(オレンジ) ¥12,360
- ⑰ メンズキャラクターマーク半袖シャツ(サイズ/フリー) ¥1,648
- ⑱ 子供キャラクターマーク半袖シャツ(サイズ/110~140cm) ¥1,339
- ⑲ グラフィック・ジャケット ¥3,914
- ⑳ 子供キャラクターマークバジヤマ ¥2,884
- ㉑ ウエストポーチ ¥1,545
- ㉒ きんちゃく(大)(ナップナイロン・茶/グリーン) ¥1,854
- ㉓ リュック(茶/グリーン) ¥4,429

- ㉔ 腕時計(レディス) ¥4,429
- ㉕ 腕時計(子供) ¥2,359
- ㉖ FDHストライプクルソックス(17~23cm) ¥515
- ㉗ FDHキャラクターマークハイソックス(18~22cm) ¥927・(22~26cm) ¥1,030
- ㉘ FDHキャラクターマーククルソックス(18~22cm) ¥721・(22~26cm) ¥824
- ㉙ ウォレット ¥1,545
- ㉚ ハンカチ ¥309
- ㉛ サイフ ¥515

ファッション
グッズ

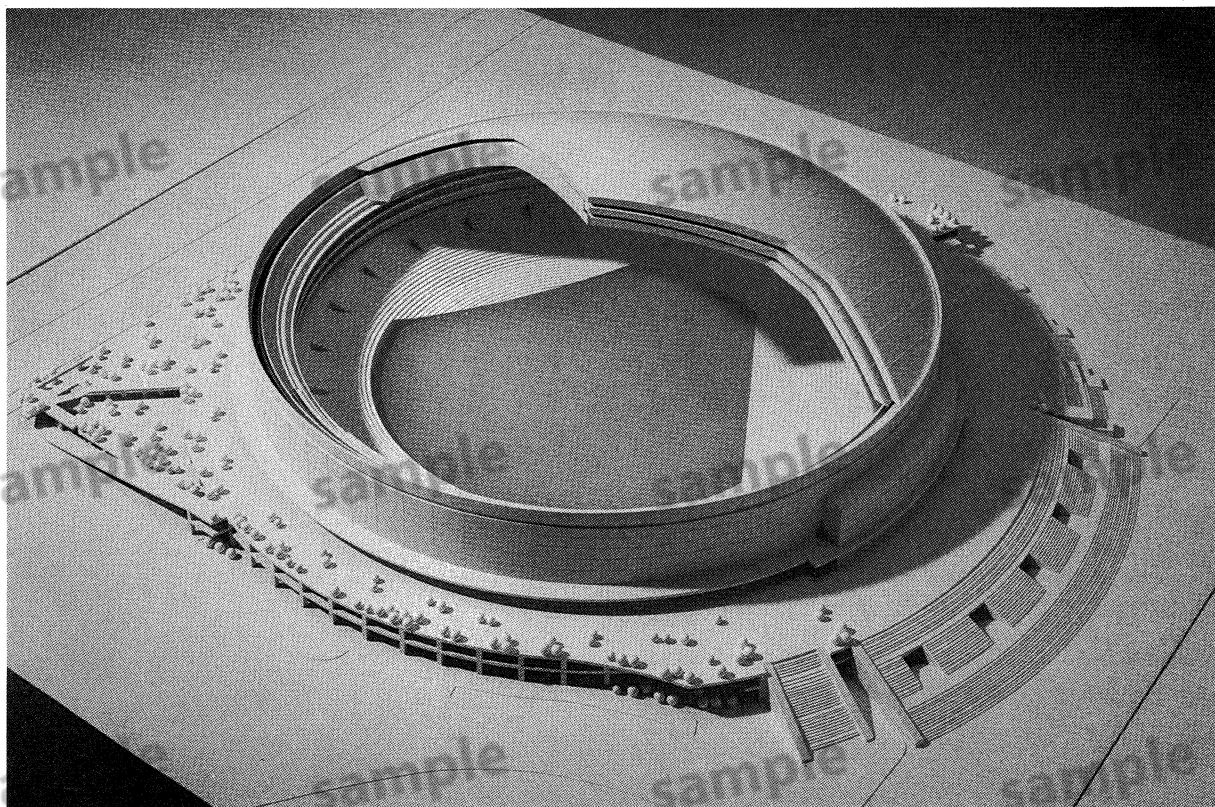
※すべて消費税込みの価格です。※掲載商品はデザインが多少異なる場合がありますがご了承下さい。

Fukuoka-Dome-Project

夢いっぱい福岡ドーム(仮称)

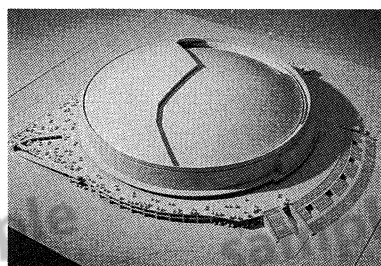
平成5年の春、完成めざして

ただいま着々、進行中!



平成5年シーサイドももちに、21世紀のコロシアム福岡ドーム(仮称)出現!いつもの楽しみをいっぱいにくらませ、計画は着着と進行している。

完成まで待ちきれない!という皆さんのために...2年後の未来へ誌上タイムスリップ、福岡ドームへお連れしよう。



野球プラスの興奮度も100%!

フットボールフィールドに早変わり。

野球のスタジアムとしてだけでなく、みんなが楽しむためのビッグな個性をいくつも持っていることだって福岡ドームのニュースのひとつ。たとえば、客席には6000席の可動席が組み込まれ、野球フィールドからフットボールフィールドへと容易に転換できるダイナミックなシステムも、その一例。ド迫力のフットボールスポーツがナマで観戦できるとともに、大きなスポーツイベントの開催も夢じゃない!

コンサートだってぞんぶんに楽しめるゾ!

大迫力のメイン&サテライトスピーカー。

また、スポーツだけでなくコンサートやコンベンションなどにも利用できるよう、メイン&サテライトスピーカーを採用。つまり、福岡ドームならアーティストのコンサートも、アリーナ気分で感動体験できるということ。さらにドーム内にはメンバーズルーム、レストランなども設けられ、楽しさをショウアップするしくみもいっぱいだ。

晴れてもふっても快適に観戦!

日本初/超ビッグな開閉式ドーム。

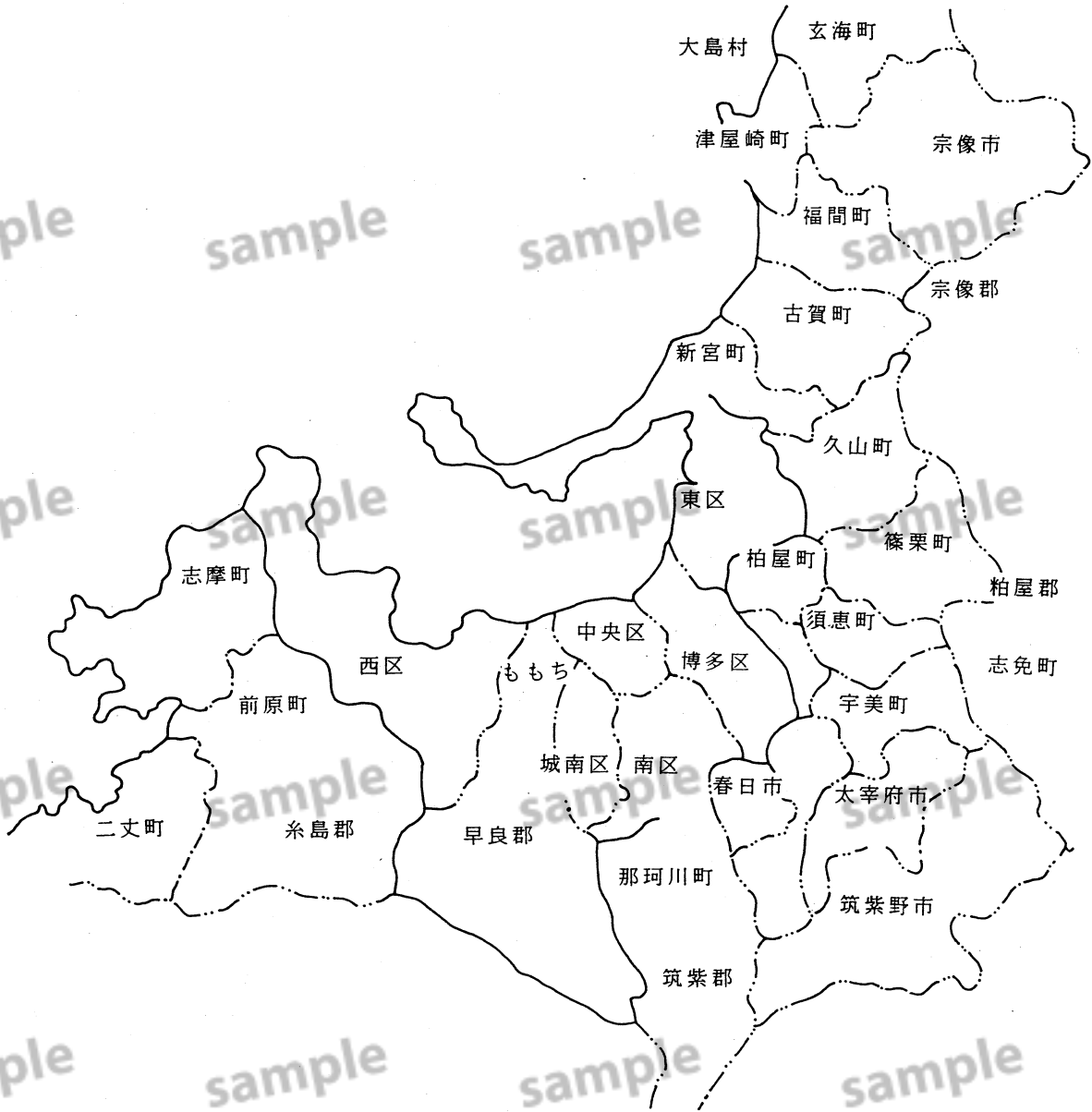
日本初、世界でも2番目の開閉式ドームには、超ビッグなニュースにあふれている。まず、晴れてもふっても、快適に野球が楽しめる屋根の開閉。晴れの日は屋根の65%が開いて、青空や星空のもと気持ちよ〜くホームランを見送れる。もし、雨がふりだしても3枚の屋根が回転して20分で閉口終了...まさに超アメニティ仕様!

大きさがってワイド。センター122m、両翼100m、面積13,500㎡は、日本最大級のスタジアム。ダイナミックなプレイが期待できそう。



付属資料 6

グレーター福岡圏全体図



付屬資料 7

福岡県周辺の人口規模

地 域	人 口
福岡市	1,192,805
東区	235,153
博多区	159,667
中央区	130,825
南区	226,266
西区	139,418
城南区	114,825
早良区	186,651
太宰府市	60,436
筑紫野市	70,018
春日市	88,942
筑紫郡	37,154
那珂川町	37,154
粕屋郡	212,897
粕屋町	29,734
篠栗町	23,251
須美町	22,491
宇美町	34,112
志免町	34,620
新宮町	15,696
古賀町	45,363
宗像郡	60,159
福間町	36,528
津屋崎町	13,321
玄海町	9,230
大島村	1,080
糸島郡	79,089
前原町	51,262
二丈町	11,828
志摩町	15,999

付属資料 8

ダイエーの損益計算書

(単位：百万円)

科目	平成2年2月期	平成3年2月期
	金額	金額
I 売上高	1,737,657	1,799,328
II 売上原価及び商品仕入れ高	1,389,619	1,433,164
1. 前期当分の売上原価	64,172	76,124
2. 当期当分の売上原価	1,396,177	1,423,320
3. 前期当分の売上原価	2,660	2,647
4. 他	2,733	446
5. 前期当分の売上原価	1,465,743	1,502,538
III 営業収入	36,677	42,759
1. 営業収入	21,174	21,440
2. 営業収入	18,502	21,319
IV 販売費及び一般管理費	346,869	365,703
1. 広告宣伝費	25,561	22,766
2. 配達運送費	14,657	15,945
3. 従業員給与手当	92,443	100,449
4. 賞与	16,483	16,084
5. 賞与	8,470	8,626
6. 退職給付引当金繰入額	813	796
7. 福利厚生費	13,622	15,105
8. 水道光熱費	23,514	24,699
9. 租税公課	5,814	5,663
10. 減価償却費	10,102	10,984
11. 貸倒損失	73,879	79,003
12. その他	61,507	65,577
V 営業外収益	15,769	22,033
1. 受取利息	13,616	20,119
2. 受取配当金	865	944
3. 有価証券売却益	303	48
4. 雑収入	984	920
VI 営業外費用	30,984	38,591
1. 支払利息	24,121	33,539
2. 社債引当金繰入額	336	243
3. 社債発行費	4,200	3,200
4. 社債償還費	1,037	-
5. 雑損失	1,228	1,608
VII 特別利益	25,631	26,661
1. 関係会社株式売却益	127	1,021
VIII 特別損失	7,768	8,772
1. 調整前利益	521	541
2. 固定資産売却損	1,009	748
3. 貸倒損失	2,820	4,090
4. 関係会社倒産引当金繰入額	2,933	2,931
5. その他	483	460
IX 当期純利益	17,990	18,910
X 前期繰越利益	9,433	9,963
XI 当期繰越利益	8,557	8,947

付屬資料 9

ダイエー貸借対照表

(単位：百万円)

科目	平成2年2月期	平成3年2月期
	金額	金額
(資産の部)		
I 流動資産		
1. 現金及び預金	120,447	62,157
2. 受取手形	154	141
3. 売掛金	35,136	36,921
4. 有価証券	20,449	10,921
5. 自己株式	7	0
6. 商仕掛品	76,124	69,373
7. 貯蓄品	3,366	3,641
8. 前払費用	495	556
9. 短期貸付金	1,390	1,296
10. 関係会社短期貸付金	7,552	9,577
11. 未収入金	6019	115,658
12. 未収収益	16,929	34,079
13. 未収利益	20,807	18,725
14. その他引当金	1,363	1,385
15. 流動資産合計	2,388	1,689
16. 流動負債合計	△6,698	△7,671
	305,932	358,333
II 固定資産		
(1) 有形固定資産		
1. 建物	133,616	143,825
減価償却累計額	63,611	68,869
2. 構築物	6,908	7,623
減価償却累計額	4,414	4,706
3. 機械装置	6,669	7,112
減価償却累計額	4,303	4,587
4. 車両運搬具	229	234
減価償却累計額	199	207
5. 器具備品	45,824	51,451
減価償却累計額	35,131	37,598
6. 土地	45,093	45,101
7. 建設仮勘定	9,468	11,828
有形固定資産合計	140,149	151,209
(2) 無形固定資産		
1. 借地権	3,302	3,305
2. 商標権	122	103
3. 電話加入権	358	366
4. 施設利用権	162	136
無形固定資産合計	3,946	3,912
(3) 投資その他の資産		
1. 投資有価証券	32,226	39,107
2. 関係会社株式	127,172	130,940
3. 出資資金	463	850
4. 長期貸付金	3,176	2,391
5. 従業員長期貸付金	3,850	3,675
6. 差入保証金	109	-
7. 長期引当金	210,427	213,099
8. 長期引当金	5,073	5,161
9. その他引当金	3,352	3,498
10. 投資その他の資産合計	△821	1,118
固定資産合計	385,032	397,606
負債合計	529,127	552,727
純資産合計	835,060	911,060

(単位：百万円)

科目	平成2年2月期	平成3年2月期
	金額	金額
(負債の部)		
I 流動負債		
1. 買掛金	113,864	117,486
2. 短期借入金	209,153	202,583
3. 1年の引当金		
4. 長期借入金	-	1,959
5. 未払金	26,911	25,787
6. 未払法人税等	10,000	65,000
7. 未払事業税	21,913	22,786
8. 未払事業人税	2,354	2,083
9. 未払費用	3,721	3,323
10. 前受金	5,695	6,358
11. 前払金	733	814
12. 従業員預り金	5,911	6,055
13. 前受引当金	13,401	13,504
14. 賞与引当金	784	995
15. その他流動負債	8,470	8,626
	5,059	5,256
	427,074	482,620
II 固定負債		
1. 新株引当金	41,994	40,000
2. 転換社債	9,262	5,402
3. 長期借入金	84,471	101,676
4. 預り保証引当金	65,370	69,099
5. 退職給与引当金	8,476	8,566
6. その他固定負債	200	100
	209,775	224,844
	637,750	707,464
(資本の部)		
I 資本金	33,790	35,701
II 資本準備金	1010,664	102,651
III 利益剰余金	5,108	5,749
IV その他剰余金		
(1) 任意積立金		
1. 圧縮積立金	6,100	6,100
2. 別途積立金	42,900	44,200
(2) 当期未処分利益	8,746	9,193
そのほかの資本	57,746	59,493
負債	197,309	203,595
	835,060	911,060

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 7年11月・200