

立ち読み版

連載 インタビュー

Umano! #5

元・プロ野球球団代表

瀬戸山 隆三 さん

大阪市立大学卒業後にダイエー入社。人事・事業開発などを経て、プロ野球・福岡ダイエーホークス設立とともに同社に出向し、93年に球団代表に就任。3度のリーグ優勝、2度の日本一に導き、2000年の日本シリーズでは野球ファンの夢「ON（王・長嶋）対決」を実現する。04年に千葉ロッテマリーンズに入社し、球団代表、球団社長などを歴任。05年に31年ぶりの日本一を、10年には「下剋上」による3位からの日本一を達成。04年の球界再編騒動時には日本野球機構の選手関係委員会委員長としてプロ野球選手会と交渉する。11年から、千葉商科大学大学院修士課程経済学研究科の客員教授に就任し、中小企業診断士養成コースで教鞭も執る。12年にオリックス・バファローズ球団本部長補佐に就任し、球団本部長などを歴任。著書に『現場を生かす裏方カ—プロ野球フロント日記』（同友館）。

[写真] 安岡 嘉

プロ野球にビジネスを 持ち込んだ仕事師

—ダイエー、ロッテ、オリックスと3球団の経営に携わってきた30年の軌跡と成果

[取材・文] 原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、高知大学客員教授、名城大学非常勤講師、中小企業診断士、早稲田大学法学部卒業後、大手メーカー、株式会社リクルートを経て、独立。産学公債に対し、採用・育成・人事制度構築など、人材関係の幅広い提案を行う。著書に『採用水戸黄門』（日本経済新聞出版社）、『優れた企業は日本流』（扶桑社）、『インタビューの教科書』（同友館）など多数。

HARA's
BEFORE

ここ約20年で、プロ野球ファンには忘れられない出来事がある。人格者・王貞治監督に対する生卵投げつけ事件、日本シリーズでのON対決、千葉ロッテのシーズン3位からの下剋上日本一、球界再編騒動と選手会のストライキ突入……このすべてに関わっていたのが、瀬戸山隆三さんである。その名は、スポーツ新聞で何度も目にしてきた。新規参入のダイエーを常勝軍団にし、ロッテを人気球団に育て上げた人である。そんな名フロントマン、球団経営者の経験談には、ビジネスへの多くのヒントが隠されているはずだ。



Umano! — Ryuzou Setoyama

球団経営を突然に任されたダイエー時代

原：瀬戸山さんはプロ野球が大きく変わっていく時期に、球団経営のお仕事をされてましたね。新聞などでもお名前をよく拝見しました。どのようなきっかけでスタートしたのですか。

瀬戸山：私はもともとダイエーの社員として、新規事業企画などを担当していました。そう言うところ格好いいですが、いわば使い走りです（笑）。その中で南海からホークスを譲り受けようという話が出てきて、どういうわけか私を使い走り担当することになりました。その時は2～3年で譲り受けが完了したら、役目を降ろしていただけるだろうと思ってい

たんです。私も高校・大学と野球はやっていただけ、プロに行くレベルでもなければ、球団経営に興味があったわけでもなく、どちらかといえばスーパーマーケットのビジネスのほうに興味がありましたから。

実際に球団を持つてからは、GMの仕事を実質1人で担当することになりました。オーナーの中内功さんとも直接、やり取りする案件が多く、怒られることばかりでしたね（笑）。活動を続けていく中で、プロ野球は面白いビジネスになりうると思いました。

球団経営のために、本拠地を南海時代の大阪から福岡に移すことになります。しかし、九州の財界は非常に手ごわい存在でした。全国各地に出店を続けていたダイエーに対する警戒心が根強かったんです。球団のお披露目パーティーにお声かけしても、ことごとく門前扱いされるほどでした。一方、すごく協力してくれる方もいましたが、アンチの方とハッキリと分かれていました。ですから、福岡の皆さんから応援していただける球団にしなければ、という気持ちが強かったですね。

当時の球団の年間売上は約40億円で、25億円くらいは残念ながら赤字でした。中内さんからは「20億は本社から補填するけど、それ以上は球団で稼げ」と言われました。そこでプロ野球経営を複合ビジネスにしよう、と考えました。ただ単にチケットを売ったり、シーズンシートを売ったりするのではなく、稼げる素材がもっといっぱいあるはずだと思いました。

複合ビジネスとして開花したロッテ時代

原：当時のプロ野球球団は、電鉄・食品・新聞

続きは雑誌で