

Case 8

高知ファイティングドッグス:

スポーツチームが“地域課題を解決する起爆剤”に

住田健(日本福祉大学)

前田和範(高知工科大学)



1. はじめに

「私たちのチームのキーワードは、『地域課題を解決する起爆剤』です」

—高知ファイティングドッグス球団株式会社取締役副社長 北古味潤 2014年

高知ファイティングドッグス（以下、高知FD）は、プロ野球独立リーグ・四国アイランドリーグ Plus に所属するプロ野球チームである。日本のプロ野球独立リーグ（一般社団法人日本独立リーグ野球機構：IPBL）は、2005年に発足した四国アイランドリーグ Plus と、2007年に発足したルートイン BC リーグで構成され、セ・パ両リーグで構成される日本野球機構（NPB）には属していないが、野球人がNPBを目指す器として機能している。ここで結果を残した選手はNPBにおけるドラフト会議で指名されるが、これまで両リーグ合わせて100名を超える選手がNPBへの夢を掴んでいる。また、各チームは地方都市に本拠地を構えている性質上、育成リーグとしての役割だけでなく、スポーツを通じた地域振興の役割をも担っている。

高知FDで副社長を務める北古味潤氏は地元高知市出身であり、チームの経営に参画した2007年から、本業の野球だけでは収まらない多角化経営を行ってきた。2015年には元阪神タイガースの藤川球児投手を獲得したり、2017年には米メジャーリーグで大活躍したレジェンド・マニーラミレス選手を獲得するなど、大物選手の獲得で注目を集めるほか、牛を飼う、農業をする、海外戦略を展開するなど「野球以外」のユニークな事業を進めながら地域との関係づくりを行っている（喜瀬, 2016）。

北古味氏は地域におけるプロスポーツチームの経営をどのようにとらえ、多角化していったのか。そこで達成されたものは何だろうか。

2. 高知ファイティングドッグスの歴史

発足～早速訪れた経営危機 [2005～2007]

かつて西武ライオンズなどで活躍した石毛宏典氏が「野球界のすそ野拡大」のため、2005年に四国アイランドリーグ（当時名称）を発足させた。当初は、四国4県それぞれのチームの経営権はリーグ運営会社である株式会社IBLJにあり、各チームはリーグ直轄の事業部として存在していた。プロスポーツビジネスにおける収入は、企業協賛などのスポンサー収入やチケット収入で成り立つが、それらをうまく確保することができなかったリーグは、1年目で3億円以上の赤字を抱えることとなった。リーグ頼みの経営が地域には受け入れられない側面もあったといわれているが、ここからリーグは2006年には4チームを独立させ、チームの経営は各地域の地元出資者を中心とした新しい組織に委ねられることとなった（喜瀬, 2016; 小林, 2019）。しかし、高知FDのみ、2007年になってもメインスポンサーが見つからない状態であった。高知FDは、四国アイランドリーグが始まった2005年にリーグ優勝を果たし、さらに2006年には、後にNPBでも活躍する角中勝也選手をドラフトによって輩出したこともあり、地元で話題にはなりつつあった。しかし、経営はうまくいかなかった。

高知FDは存続の危機を迎え、2007年にチーム経営者の公募が始まったころ、大阪で不動産業を営む北古味氏の兄・北古味鈴木太郎氏に白羽の矢が立った。チームオーナーを北古味鈴木太郎氏、球団社長を鈴木太郎の同級生である武政重和氏、そして統括本部長を北古味氏が担う形で、地元の間人が地域密着を掲げてチームを再建する挑戦が始まった。

北古味氏らによる経営参画:抜本的な改革 [2008~2009]

北古味氏は、縁あって地元のためにチームを存続させる想いを胸にチームの経営を引き継いだ 2008 年当初について、こう振り返る。

「当初は、初年度優勝もしているし NPB への選手も輩出して、何となく盛り上がっていたことを知っていたからこそ、なぜ赤字続きなのか？を紐解いていくことから始めました。地域のプロスポーツチームは一般的に収入の 6 割近くがスポンサー収入によって成り立っていますが、今思えばそこが十分確保できていなかったのが大きな痛手だったのでしょうか。私たち自身も、スポンサー収入を確保しなければ成り立たないことすら知らなかったです。スポーツチームのビジネスはチケット収入が主だと思っていましたし、グッズなどが売れてナンボという感覚でいました。そして、プロスポーツチームの無かった高知県で、やっと立ち上がろうとしていたチームが存続の危機を迎えている状況でしたから、高知県や高知市などの自治体も応援して当たり前のような雰囲気なんだろうと思っていました。でも、あまり受け入れられていなかったのが実状でした。その状態で何かモノ（チケットやグッズ）を売ってビジネスしなければならないと考えていた私たちは、参画初年度に大きくつまずきました。」

当初の GM（ゼネラルマネージャー）には藤川順一（元阪神タイガース・藤川球児選手の兄）が就任しており、藤川の存在は弟の認知度もあり野球を軸にしたチーム経営に大きく有利に働いていたが、2008 年は約 4,000 万円の赤字を出してしまう。野球経験の無い北古味氏は、チーム強化に偏りのあった予算書を眺めつつ、野球関係者だけの考えで経営していくことに大きな違和感を覚え始めた。

「2008 年終盤~2009 年の段階で、野球だけではダメだよ、と強く感じるようになりました。野球が好きなお客にいくら高知 FD の試合を観に来てくださいと言っても、どちらかという無視されている状態。高知県民からは『お前らはプロなのかアマなのかもわからない、有名な選手がいるわけでもないのに、なぜそんなチームの試合にお金を払って観に行かないといけないのか』という声が聞こえてきました。もともと高知は NPB のキャンプ（阪神タイガースや西武ライオンズなど）が定期的に来ている県なので、『NPB のプレーは無料で観られるのになぜレベルの低いお前たちにお金を払うのか』と、目の肥えた野球ファンだけをターゲットにするには限界がありました。」

監督やコーチ陣は、リーグ方針によって NPB を経験した錚々たるメンバーが務めていた。それを売りにしていた部分に加え、新たな経営陣に替わってから外国人選手の獲得も積極的に行うようもなっていた。しかし、県民は野球好きであればあるほど、高知 FD の試合を観に来ることはない。それが当時の高知県の現実だった。テレビや新聞など、メディアで取り上げられる高知 FD の姿も、「資金繰りが厳しい中で頑張っている」「何とかやっているので応援してほしい」というドキュメンタリータッチでしか描かれていなかった。「野球選手をなんとか育成していること」の PR しかできていなかったのだ。

こうした状況に置かれた北古味氏は、何とか野球以外の部分に活路を見出そうとするようになった。「どうすれば一般の県民にも自分たちのチームのことを知ってもらえるのか？」という県民の視点に立って様々な取り組みを推進することを決めたのである。広報についても、メディアには野球のことで取り上げてもらいつつも、東京都が母体の運営から地元高知県出身のオーナー・社長・スタッフに組織が変わり、「新生・高知 FD」として運営されていく期待感を取り上げてもらうことで、「地域とのつながり」をつくるストーリーを打ち出していくことに注力した。「地元のお前たちが頑張っているなら」と、テレビ局に在籍するチームスタッフの同級生が高知 FD コーナーをつくってくれたり、知り合いの企業が中心となってスポンサーに名乗りを上げてくれるようになっていった。

地域での具体的な取り組みでは、まず地域貢献の一環として野球教室を主体的に行うことから始まった。それにあたり、選手には髭・茶髪・長髪禁止など、身だしなみに関するチームのルールを新たに定めた。なぜなら、それまで地域の複数の少年野球チームに、「子どもたちが、野球選手としてあんなの（だらしない格好）が格好良いと思ってしまったら困る」という理由で派遣を断られたケースがあったからだ。厳しい地域の野球界の洗礼を受けた形ではあったが、このままでは致命的だと感じ、ルールを徹底した。すぐに受け入れられるのは難しかったが、幼稚園や保育園にもターゲットを絞りスポーツ選手として訪問する活動なども、地道かつ積極的に行っていくことにより、徐々に地域からの評価を得ることに成功し始める。

「プロ野球選手というよりは、とにかく地域の方々の身近な存在になることを意識しました。地域の方々に『子ども達を、このお兄ちゃん達と関わらせたい』と思ってもらえるかどうか。そこが本当に勝負だと感じていました。」

特に、マスコットを携えての「選手の日保育訪問」には人気が集まった。過疎地域において、少しでも身近に感じられるエンターテインメントや、身近なヒーローの存在が必要とされていることを知った。その後も高知 FD が地域に受け入れられるように、北古味氏はプロスポーツチームとしてのガバナンスを意識し続けた。そして、野球を主軸に据えつつも「野球以外の部分」にこだわりながら、東西に広い高知県を走り回り、チームを地域に根付かせるための種を蒔いていったのである。地域での活動を始めて 3~4 年が経つ頃には、ようやく地域の人々から「うちに来てよ」と言われるようになっていったという。

「私たちの草創期は、まさに現在の経営の根幹にある『野球だけじゃダメだ』というものがつくられていった数年でした。それが無ければ、地域には受け入れられてこなかったのかもしれない」

本業である野球を軸にしつつ、地域貢献を精力的に行う。それが、地域のプロスポーツチームの生きる道であった。

地域密着型経営の本格化：越知町・佐川町とのホームタウン連携・ユニークな経営 [2009 終盤~2012]

地域からの応援や支援の芽が少しずつ育ち始めた 2009 年、高知 FD はリーグ優勝を飾り、BC リーグで優勝した群馬ダイヤモンドペガサスとの日本一決定戦・グランドチャンピオンシップを制した。「高知 FD 日本一」のニュースは、たちまち高知県中にマスコミを介して拡がり、大きく認知度が上がっていききっかけとなった。地域の受け入れが大きく変わった瞬間でもあったという。その流れも受け、2009 年 12 月、越知町・佐川町とのホームタウン協定を結ぶこととなった。越知町と佐川町は、高知県の中央部に位置する町である。高知 FD は、当初確固たる自信があってこの両町をホームタウンに選んだわけではなかった。北古味氏は当時をこう回顧する。

「最初は本当に何となく話がはじまりました。当時 J リーグのホームタウン構想を参考にしていた私たちは、越知町には使っていないグラウンドがあるのを知っていましたし、そこが使えたら良いし、そうしたら周辺の佐川町に選手を住ませることもできるな、という希望的観測を持っていたぐらいでした。ただ、必要とされる地域に根づきたいと思いました。当時の佐川町は、文教としての町づくりをしていたため、芸術家さんを積極的に移住させていました。その縁で書道家の母が佐川町に移り住んだこともきっかけにはなったと思いますが、思い返せば、高知 FD を受け入れる際も佐川町は何かしらの変化を求めていたのでしょね。」

この地域は、過疎化が急速に進んでおり、町の課題となっている。特に、越知町の人口減少と少子高齢化は著しく、住民基本台帳にもとづく 2015 年 6 月の人口は 6,055 人であった。65 歳以上の老年人口が全人口に占める割合である高齢化率は 43.4%と、全国平均である 26.7%を遥かに上回る数字であった。総務省が認定する「過疎市町村」の指定を受けており、越知町は町が抱える課題に着手するために、「おち家の挑戦」のキャッチフレーズを冠した越知町まち・ひと・しごと創生総戦略を策定した。一方で、佐川町は酒造が盛んな町であり、高知を代表する酒蔵もある。人口は 2015 年に実施された国勢調査の報告では 13,455 人であり、高齢化率は越知町ほど高くはないが、36.9%と全国の平均を上回っている。

「高知には、本当に人がいないんですよ」と北古味氏が言うように、高知県の人口減少と少子高齢化のスピードには危機感を募らせている。

過疎化という問題に対する対策として、町を高知 FD のホームタウンとすることは両市にとって肝いりの事業であった。越知町は、1 億 4 千万円という費用をかけて、チームが活動（主に練習）をできるようにグラウンドの改装を行なった。この費用は、高知県の支援事業と過疎対策事業債を発行することで調達することができた。越知町は、チームのホームタウンとなることで何としてでも交流人口を増やしたかった。町役場もこの事業に柔軟に対応できるように組織改革も断行した。この組織改革で、企画課が総務課から独立することとなる。この企画課の初代の課長が、現町長の小田保行氏であった。北古味氏は、小田氏との出会いが非常に大きかったと振り返る。

「当時のホームタウン担当は私でした。小田さんは役場の人間とは思えないほどフットワークも軽く、決断が早かったですね。あの頃は何か活気づいていました。提案することは全部させてもらった気がします。例えば、越知町には使っていない田んぼがたくさんあるわけですよ。その田んぼで、選手が地元の子どもたちと一緒に米作りをしたり、高知出身の芸術家の人に頼み込んで名所となる壁画を作ったりと、色んなことをやりました。あとは、大学さんとのインターンシップも積極的に受けてくれました。大学生の皆さんにとっても、過疎化を感じてもらったり、耕作放棄地での課題を肌で学んでもらうことができました。本当にやっていてよかったな、と思うのは、かなり前にインターンシップで受け入れた学生とホームタウンでお世話になった方々との関係がまだ続いているらしいんです。『インターンで知り合ったあの子からお歳暮や年賀状が届くのよ』と町民が喜んでいるのを聞いて、こちらも嬉しくなりました。それも全部、やっぱり小田さんの力が大きかったですね。」

高知 FD は、越知町と友好関係を築いたように、佐川町にも同様の関係を構築しようとする。しかしそこで、地域ならではの問題にぶつかることとなる。越知町と佐川町の関係がよくないということであった。佐川町は小さい町ではあるが、越知町のように「過疎市長村」ではなかった。そのため、越知町のように過疎対策事業債を発行することでチームのホームタウン化に必要な施設などのハード面を整備することは難しい状況であった。越知町が過疎対策事業債によって資金を調達し、練習場を整備したことは、当然ながら佐川町からすれば面白くないことであったに違いない。北古味氏はここで妙案を思いつくこととなる。高知 FD の選手を佐川町に住ませるというプランを提案したのである。興味深いのは、選手を移住させるための計画である。高知 FD の打診を受けた佐川町は、JR 佐川駅前の使われていない JR の官舎を利用することを思いついた。そして、建物の所有者である JR 四国と協議を重ね、議会の承認を得て、旧官舎を選手寮として蘇らせた。北古味氏が選手まで住ませることにこだわったのには理由があった。

「高知市で活動していたときは、高知市とも関係が希薄でした。色々と支援はしていただきましたし、

そのことには今でも感謝の言葉しかありません。ただ、住宅に関する支援などまではありませんでした。両町をホームタウンにする前までは、四国銀行さんが所有しているグラウンドで練習をしていました。選手はみんな別々に市内の安いアパートに住み、練習の時にしか集まらないわけですよ。チームとしても関係が希薄になっていたように思います。だから、選手同士の関係も密にならなかった。独立リーグレベルの選手には、24時間、野球に集中する環境がどうしても必要だと感じていました。その意味では、佐川町に選手寮を持たせたことは大きいことでした。もう一つ、佐川町の役場の担当者も野球経験者だったので積極的に動いてもらえました。担当の人が『無理でしょう』から入らなかったことが、話が前に進んだ大きな要因だったと思います。担当者さんの心意気が、私たちには嬉しかったです。」

北古味氏は佐川町に選手を住まわせるだけでなく、住民票まで移動させた。十人単位で若い選手が移住するインパクトは、過疎化に悩む佐川町には非常に大きいものであった。しかし、このことは別な問題を生じさせた。佐川町に住民票を移したことを、今度は越知町でそれをよく思わない人が出始めた。越知町が大金を調達して改修・整備をしたグラウンドで練習をする選手が（歴史的に相容れない）佐川町に移住する。しかも、佐川町はそれにより国からかなりの補助の上増しを受け取ることになる。越知町の住民が面白くないのも当然であった。北古味氏は、この不満を解消するために積極的に越知町のために動いた。

「住民票のことは今でも言われますよ。だからこそ、チームの拠点としての越知町ということはかなり積極的にアピールしました。藤川球児選手が高知FDに移籍をした最初の練習は越知町で行うなど、それこそたくさんメディアに越知町を露出させるようにしました。また、公式戦はシーズンに1回はやると決めています。ソフトバンク（3軍）との試合をあえてぶつけたこともあります。そうすると、ソフトバンクの選手がSNSとかで越知町をアップしたりするんですよ。越知町の住民からしたら、ソフトバンクの選手がやってくることで自信が持たれないことですからね。ソフトバンクと言っても、3軍の選手は高知FDと似たような実力ですから越知町を走らされたりするわけです。その姿を住民は見るわけですよ。」

北古味氏が積極的に越知町と佐川町のバランスを取るように動いたことで、チームのホームタウン活動はより前進していくこととなる。ホームタウン化の初期は、チームの拠点としての越知町をアピールすることに主眼が置かれていたが、徐々に町の経済や教育を回していくことに重きを置くことになった。

「結局色々揉めたのは最初だけでした。今ではアカデミー事業を行っていて、練習生の何人かは越知町に住んでいます。また、コーチ2名も住んでいます。越知町をドッグスのアカデミータウンにしようとして頑張っています。今では、アカデミー事業は韓国や台湾出身の選手も受け入れています。数人ですけど、他の独立リーグのチームに引っ張られたりしました。それは本当に嬉しいですよ。高知FDのアカデミー事業は自分たちのだけのためにはやっていないので。選手もお昼ご飯は越知町で食べますしね。そうやって少しでも越知町の経済を回すことができたらと考えています。町の人にとっては、つい十数年前までテレビで活躍していた錚々たるコーチ陣を、スーパーや居酒屋で見かけることとなるんです。飲み仲間になっている町民もいるとか。人口数千人の町に、有名人がいる。町民の方々にとっても、すごくインパクトが強いことだと思います。」

高知FDは、こうしてホームタウンという心強い協力者を得たことによって、野球事業にも強みを見出すことができるようになった。牛の飼育、農業事業の展開、観光庁によるモニターツアー、地元企業との連携による商品開発などが行われ、「地域課題の解決」が現実的に行われ始めたのもこの時期であ

る（事業構想大学院大学, 2013; 喜瀬, 2016）。この頃には、経営参画当初 20~30 社ほどだったスポンサー企業も、300 社を超える数にまで伸びていた。

「ホームタウンでの活動を軸にしつつ、高知県内本当に様々な関係者、ファン、スポンサーの皆様と関係性を深めることができました。高知県を盛り上げようとする高知 FD の応援を通じて、高知県を応援してもらおう。関係各位とは、なるべく『色がつかないように』、つまり公平性を保ちつつお付き合いさせていただくように努めました。高知県は広いですが、人と人の距離が近いので、どうしても『あっちを立てればこっちが立たず』という関係性があります。なかなか難しいところではありますが、何をするにも自治体の協力を取り付けるのには注力しましたし、スポンサーさんも地道に紹介を通じて私たちのことに興味を持っていただくようになり、面白がって支援してくれる人たちが増えていきました。あんまり真面目にやっても人は付いてきてくれないので、自分たちが面白がってやっていくことも大事なんだなと思います。」

北古味氏は当時を振り返って笑いながらそう話すが、スタッフが数名という少ない中で、多くのホームタウン関係者、ファン、スポンサー企業とのつながりを一つ一つ丁寧に築いていくことの苦労は計り知れない。スタッフの強い想いに共鳴するように、たくさんの協力者が増えていった。

“本業”での苦戦:チームが優勝から遠ざかる~さらなる多角化へ [2013~2014]

2009 年の優勝から遠ざかること 4 年、チームは最下位をひた走り、2013 年頃には多くの選手がチームを離れていくようになり、成績不振で監督が交代すると、高知 FD は本業の野球で結果が出ないという事態に陥っていた。一方で、この頃には北古味氏らの経営手腕は見事に実を結んでおり、経営面では 2011 年に創設以来初の単年度黒字を達成していた。北古味氏らは「赤字だった高知 FD を黒字化したスタッフたち」と各方面に認められるようになり、地元の困窮するホテル経営や海外戦略にも着手し始めることとなった。

2013 年には、世界で最も貧しい国のひとつと言われる西アフリカ・ブルキナファソから、サンホ・ラシィナ選手を練習生として受け入れる。国際協力機構（以下、JICA）が同国に派遣していた野球指導員によって野球と出会ったラシィナ選手は、日本でプロ野球選手になりたいという大きな夢を抱いて 15 歳で来日した。野球に対する真剣な姿勢を買われ、2015 年には本契約を交わし、晴れてプロ野球選手になる夢を叶えた。少年の挑戦は、母国だけでなく、多くの人々に夢を与えた。2020 年には 23 歳になりチーム最古参となったラシィナ選手は、70 試合に出場し、リーグ打点王のタイトルとベストナインを獲得した。

「来日当時、本当に 15 歳の素人でした。それを考えると、本当に感慨深いです。言葉も環境も違うこんな田舎町で、努力して努力して少しずつ認められ、試合に出させてもらえるようになり、独立リーグとは言え各チーム選ばれた 120 人の中でプレーを続けていくことができた。そしてフル出場を迎えたシーズンで打点王とベストナインですよ。私たちは可能性にかけてきましたが、彼のアスリートとしての努力が本当の意味で実を結んだことに、ファンの皆さんもスポンサー様も本当に喜んでます。地元の新聞社やテレビ局と打ち合わせを重ねていますが、このストーリーを高知県、そして日本中に届けたいですね。」

夢を追いかける若者を少しでも支援をしたい、高知 FD はラシィナ選手に可能性を感じていたからこそ受け入れたわけであるが、北古味氏はこうしたストーリーをしっかりと関係者に伝えることにおいて

も、常に努力を厭わない。

「みなさん、こんな挑戦をしている若者がいるのです。本気で応援してください。」

チーム成績が低迷する中でも、チームと共に戦績以外でも光るものを何の嫌味も無く伝え続ける北古味氏の姿、そして懸命に夢を追いかける選手の姿に心打たれるファンやスポンサー企業も多く、高知 FD はさらに「若者にチャンスを与え、何か常に面白いことを提供してくれるチーム」と認められるようになっていった。

2014 年には、もう一つの転機として、チーム創設初年度からチームに在籍した梶田宙・元選手を武政に代わって新社長に迎えるという打ち手にも出た。武政はその後、サッカーチーム高知ユナイテッド SC（2021 年現在 JFL 所属）の社長に就任している。梶田社長の就任と同時に、北古味氏は副社長に就任した。

「社会人経験の無い梶田をどうして、という声もありました。ですが、一つのことを真摯に貫いてきた人が他のことでも輝けるんだ、ということを見せたかった。その頃、私自身もリーダーシップ論やチームコーチングを随分勉強しました。これからはトップダウンではなく、それぞれのスキルを認め合いながら尊重し合うことで組織が強くなる時代です。梶田のさわやかで真面目な人柄もあるでしょうけれど、フロントの雰囲気は最高に良かったと思います。みんなが梶田を支えようとしていました。」

高知 FD で選手として一時代を築いた梶田の社長就任は、それまで応援してきたファンやスポンサー企業にも大きなインパクトを与えた。運営会社全体の雰囲気も後押しして、ホームタウン、ファン、スポンサー企業も一丸となって、「梶田のために」という機運が高まっていったのである。「地域課題を解決する起爆剤」という言葉は、強い組織作りに奔走していたこの頃に、ミーティングの中で自分たちの役割を再確認している時に出てきた言葉だという（事業構想大学院大学, 2018）。チームの成績は低迷する中、フロントスタッフは一致団結して、改めて地域課題と向き合っていく。

なおも続く野球低迷期～話題性獲得と海外戦略のブラッシュアップ [2015～2018]

チームは 2015 年以降も低迷を続ける中、経営面では 2014 年から単年度黒字を達成し続けていた。当時の状況を北古味氏はこう語る。

「2010 年以降、優勝はおろか最下位でシーズンを終えることがほとんどでした。でも同時に、『チームは強くなくても良いんだ』ということに気づかされた期間でした。勝負を軽視しているわけではないです。チームは強くなくても、地域で地道に活動することによってお客さんは増え、海外戦略など外に向けた様々な活動によって関わる人が増え、有名首脳陣や選手獲得の話題性も相まってスポンサー企業様も増え・・・チームは低迷しているのに、経営面では右肩上がりでした。もちろんスポーツチームなので勝つことも重要ですが、やはりここでも『野球+α』の活動が効いてくるんだなと強く実感しました。」

迎えた 2015 年 6 月、高知 FD は元阪神タイガース・藤川球児投手の入団を発表する。米メジャーリーグへ挑戦後、帰国した藤川は、「地元高知県への恩返し」として高知 FD への入団を決定する。藤川が在籍した約 3 カ月、チームの観客動員数は急上昇、2015 年 6 月 20 日に行われたホームの試合でチーム史上最多の 2,865 人を集めた。チケットやグッズも飛ぶように売れ、新たなスポンサー企業が現れるなど、特需に沸いた。2015 年シーズン終了後には、元阪神タイガースの江本孟紀を総監督に、元横浜ベイスターズコーチであり、名球会入りも果たしている駒田徳広を監督に招聘することも決定し、それもまた大

きな話題を集めることとなった。

2017年には、米メジャーリーグで活躍したレジェンド・マニーラミレス選手を獲得し、高知FDは、今度は世界中が注目するニュースを提供することとなった。入団記者会見には41社を集め、100人以上のマスコミが高知に押し寄せた(四国アイランドリーグPlus, 2018)。「マニー効果」によって、連日1,000人を超える多くの集客に成功したことに加え、その様子は動画配信などを通じて世界にも発信された。こうした“攻め”の選手獲得にも、北古味氏は当然のごとく地域の視点を織り交ぜていく。

「私たちのやっていることは、短絡的にみるとプロ野球チームの高知FDが大スター選手を連れてきたということなのですが、それは見方を変えれば、日本中・世界中に高知や四国のことをPRできる機会を得たということなんです。私たちは、これを野球界だけの話題で終わらせることなく、高知・四国という地域の良さを伝えていくチャンスと捉え、相乗効果を生み出していかなければならないと考えていました。」

世界的スター選手の加入は、街の人々の生活にも少しずつ浸透していった。特に、高知FDを応援しているファンにはインパクトが大きいニュースでもあった。

「いつもお世話になっているハンバーガーショップにマニーを連れて行くと、彼がそこのハンバーガーを大絶賛したんです。それに喜んだオーナーが、いきなりマニーラミレスバーガーを新メニューとして作りはじめたんです。」

スター選手の加入が街の市民にまで影響を与えることに、北古味氏は驚きを隠せなかったと同時に、これが大きな学びにもなったという。大きな打ち上げ花火をあげた時ほど、その波及効果を取りこぼさずに隅々まで届け、チーム経営にさらにプラスの効果を生んでいく。地域プロスポーツチーム経営には欠かせない視点であった。一方で、野球の成績が低迷している時期におけるスター選手の獲得が賛否を生んだことも教訓である。

「他の選手からすると、単純に出場機会は減ってしまいますからね。独立リーグは、育成リーグですから。それは忘れてはいけないということは理解しています。そして、お客さんは育成リーグでも優勝を期待しますし、優勝はチームの目標でもあります。戦力アップやエンターテインメントのためには有名選手獲得したいですが、選手育成とチーム強化、そしてビジネスのすべてを連動させ、軌道に乗せることに関してはまだまだ現在も悩みながら進んでいます。」

そしてこの時期には、高知FDの海外戦略がブラッシュアップされていく。2015年には、四国4県のチームから選抜メンバーで構成されたオールスターチームが渡米し、アメリカ・カナダの強豪独立リーグであるCan-Am Leagueと公式戦を行う北米遠征が開始された。これまでの海外戦略に定評があった北古味氏は、その選抜チームのマネジメントメンバーに抜擢される。およそ1カ月にわたる遠征への帯同中も、北古味氏の頭にあったのは「どうやって高知や四国を海外の地でアピールできるか」であった。

「四国アイランドリーグPlusは、10年かけて1チームあたり数百社というスポンサー企業を集めるリーグに成長してきました。4チームあわせると、1,000近くの企業が関わるネットワークが形成されていることとなります。当時のリーグ理事長とも話をしていましたが、海外の視点で見た時に、それは大きな強みになると考えていました。日本でビジネスをしたい米企業もあるでしょうし、その窓口になることも可能なのではないかとという思惑もありました。また、この取り組みは日本国内での評判も高く、当時の遠征にはJALさんや伊藤園さんなど、別途で大きなスポンサー契約を結んでももらいました。さらに、現地の球場では、四国4県の観光協会と連携してPRも行うことができました。それだけ、この遠

征には日本の良さをアピールできる機会や様々な可能性が含まれていたと思います。」

その後、高知 FD 単体としても現地との交流は続いており、現在も年に一度、ニュージャージー州から少年野球チームが来日し、高知県でキャンプを行うことが通例になっている。

2016 年からは、再び JICA との連携が本格化する。まず、在籍していた一人の選手が幼少期をパラオ共和国で過ごしていたというつながりから、パラオ共和国で古くから野球が親しまれていたことを知る。JICA を通じて交流プログラムを構築した北古味氏は、12 月に当時の駒田監督と 4 選手とともにパラオ入りした。日本の野球界のスターであった駒田監督が現地まで足を運んで子どもたちに野球教室を開く、その姿は多くのメディアの興味を引き、このような形でも「高知」の名が世界中に届けられることとなった。

2013 年のラシナ選手獲得から始まった JICA との連携は、こうした交流事業を通じて強化され、2018 年からは、今度は中南米の日系人を対象とした野球指導者研修を高知 FD が請け負うことになった。北古味氏は、中南米と高知のつながりについても、このように語る。

「日系社会との関係性を維持していくことは、まさに高知県が抱えていた課題の一つでした。歴史を紐解いていくと、過去の日本の移民政策によって、中南米には高知県からの移民が本当に大勢いらっしゃるんです。高知県としては、こうした方々との交流は何らかの形で続けていかなければならなかったものの、議員さんが県費で訪問するぐらいしかできていなかった。それを、私たちはスポーツ、特に昔から親しまれていた野球を使えば、手助けができると思ったのです。戦争当時、現地に赴いた日本人が、現地の方々とのコミュニケーションに野球を使っていたことを知り、これは現在プロ野球チームを運営する私たちがやるべきことだという使命感を覚えました。私たちも現地に出向いて打ち合わせを行い、現地の野球指導者の方々を高知に招待して様々なことを学んでもらう研修ツアーを組むことになりました。」

2018 年にはアルゼンチン、ブラジル、パラグアイから 5 名、2019 年にはアルゼンチン、ブラジル、パラグアイから 6 名が高知県を訪れた。研修内容は、高知 FD の首脳陣による指導者講習や、高知県内の少年野球チーム、中学校・高等学校の野球部の指導法学習の他、大学におけるスポーツマネジメントの講義、学生交流などが含まれている。この研修は、高知県や JICA から高い評価を受けることとなり、さらにこうした取り組みは、普段から支援を続けるスポンサーやファンのもとにも温かな話題として広がっていった。

ここまで深く海外戦略を練り、実行に移し続けてきた北古味氏は、これを高知県のビジネスにつなげる形を模索し始める。関係者の話を聞いたり、交流事業を通じて現地を訪れたりしていると、中南米の日本食の質が非常に悪いことを耳にする。早速、スポンサーである高知県のハンバーガーショップや居酒屋オーナーに「何か支援ができないか」という話を持って行くと、ハンバーガーショップのオーナーの親戚がパラグアイに在住していることまで判明し、他業種の高知県企業らも一緒にパラグアイを訪れることとなった。経済面での新たな交流が始まる中、互いにビジネスチャンスを模索している。

「こういった活動は、本当に野球とは関係ないんですけどね。でも、私たちが野球というコンテンツを使ってスポーツチームを運営していたからこそ、高知県行政とも関係性が作れましたし、JICA の方々との交流も生まれました。地方都市のスポーツチームが市や県や国といった行政機関にお墨付きをもらいながら、世界的な活動を進めることができる。前のめりで動いてきた結果なのかもしれませんが、スポーツには、様々なハードルを越えられる力があることを改めて実感しています。高知県の飲食店や

様々な業種の企業様ともつながっていると、やっぱり皆心の中で『高知県をなんとかしたい』という思いを持って毎日を過ごしているんです。私たちは『スポーツや健康』、飲食店は『食』、様々な業種のスポンサー様は『それぞれのビジネス』、メインコンテンツは違いますが、思いは同じ。海外にもビジネスチャンスは落ちていると思いますし、これからも仲間を増やして、高知県を経済的に底上げしていきたいですね。」

事業安定化・拡大への葛藤と低迷期：新オーナーによる経営 [2019]

2019年、北古味氏らがチーム経営を引き継いでから10年が経ち、単年黒字経営を続けていた高知FDであったが、残っていた累積赤字を解消し経営をさらに安定化させるため、メインスポンサーの一つであった地元の水産会社をオーナー（株主）に迎えることとなった。この動きは2018年から計画されており、既に新会社が設立され、梶田は2019年2月いっぱい代表取締役退任。新社長には地元銀行などで実績を残してきた人材を水産会社からの出向という形で迎え、北古味氏らスタッフも新会社へ転籍する形で新たなスタートを切った。

地元高知の資本という大きな後ろ盾を得た高知FDは、安定経営によってさらなる躍進が期待された。しかし金銭的には安定したものの、新経営陣はさらなる収支改善を求めようになり、スポンサー収入に比べると大きな収入となっていなかった海外事業や地域事業、行政からの委託事業の切り離しを決断することとなった（四国アイランドリーグ Plus, 2019）。この方向転換により、高知FDの経営は、徐々に「水産会社がオーナーの野球チーム」という色合いを帯びていく。大きな資本をもって再び本業である「野球」に注力する経営へと変わっていったのである。ここで高知FDが大きく得ることが出来たのは、何より資金力であるが、同時に失ったものも多かった。北古味氏はこの方針に賛同することが出来ず新会社を離れ、残っていた旧会社に戻り、海外事業や地域事業を地道に進めることに決めた。

「新社長は、お金になることとならないことをハッキリと分ける方でした。もちろんビジネスは重要なので、それは否定しません。ただ、私としては、高知県の課題解決になることは、例え大きな儲けが無くても続けていくべきだと考えていました。海外事業や地域事業は大きな話題作りにもなってきましたから。越知町長にも『高知FDの魅力は高知県に無いようなワクワク感をもたらしてくれるところだ。安定志向は面白くないよ。』とも言われました。ホームタウンや地域の人たちと共に築き上げてきたものは、たとえすぐに大きなビジネスには繋がらなくとも、時間がかかったとしても、絶やしてはいけないものですから。」

地元資本をオーナーに迎えることは事業拡大のためのイノベーションを起こすきっかけになるかと思われたが、そう簡単にはいかなかった。北古味氏らが経営に参画した当初、野球にだけ注力していたことが経営危機を招いた後、支援の手を挙げたスポンサー企業や応援に駆け付けた地元ファンが高知FDを応援する理由は、「高知県のチームだから」であった。地域事業や海外事業を切り離すことは、チームに関わる様々な人をつなぐ「高知FDを応援する理由」を奪うことに繋がってしまった。いくら地元資本のオーナー企業であっても、「一企業の意向」が見え隠れしてしまえば、高知県行政をはじめ、他のスポンサー企業も支援がしづらくなってしまう。こうして、地域プロスポーツチーム運営の難しさが再度浮き彫りになった2019年は、数千万円の赤字に終わる結果となった。

低迷期を迎えた高知FDは2020年現在、ここからの再建へと踏み出している。2019年の赤字の結果

を受け、2020年6月に再び武政を新社長として呼び戻すこととなった。武政はサッカーの高知ユナイテッドSCの社長を兼任しつつ、実に6年ぶりの復帰となった。北古味氏も旧会社に身を置いたまま再びチームの経営に参画することとなり、海外事業や地域事業を継続する中で、新たな動きも出てきた。2020年からは、高知県全体の子ども（幼稚園～小学生）の運動習慣促進事業を高知県から請け負うことにもなった。野球、サッカー、それらを通じた次世代の育成の基盤づくりにも着手することとなり、水産会社のオーナーシップによる資金を得つつも、再び「高知県のチームへ」と軌道修正を図っている。

「一度は分解しかけましたが、今ではそれが必要なプロセスだったと思います。今度は、武政社長も帰ってきてくれ、彼が野球チームとサッカーチームのトップを兼任する形になった。これは大きな前進です。やっと野球とサッカーが足並みを揃えることになりました。これからはさらに他のスポーツとも協力することによって、高知県の課題を解決していきたいと思います。」

3. 高知ファイティングドッグスの経営

経営に関する基礎資料

ここまで歴史を紐解いていくと、高知FDの経営スタイルは「本業の野球を軸として、地域の課題解決のために野球以外に多角化させる」ユニークなものであるということがわかる。ここでは、高知FDの基本的な経営についてまとめる。高知FDは、ミッションとしては、①リーグ優勝、②NPB選手輩出、③黒字化を掲げている。表1には、2014年度から2019年度までの収入および経常利益および、観客動員数を示す。

表1. 高知FDの収入および経常利益、観客動員数

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
収入(万円)	122,374	123,005	95,900	125,059	105,904	77,955
経常利益(万円)	5,996	10,006	700	784	702	-19,625
観客動員(人)	16,972	17,682	16,847	25,157	15,198	14,951
1試合平均(人)	424	520	511	740	447	415

出典：四国アイランドリーグPlus「リーグ及び球団経営報告」等資料より筆者作成

2011年度に初の単年黒字を達成した後、2014年度より連続で単年黒字経営を続けており、観客動員数は少ないながらも有名選手の獲得などによって大幅に増えている年もある。2019年は、新たな運営会社変更によって人件費が嵩んだことなどにより、大きな赤字となった。

次に、図1には、2018年度の売上の比率を示している。チーム全体の売上のみを抽出すると約8,300万円であり、内スポンサー収入が55.7%、チケット収入が5.2%、物販収入が9.8%、飲食収入が13.0%、その他収入が16.3%となっている。スポンサー収入が半分以上を占めるというビジネスモデルは、JリーグやBリーグのほとんどのチームと類似したものであり、地域プロスポーツチームの特徴的なモデルと言えるだろう。

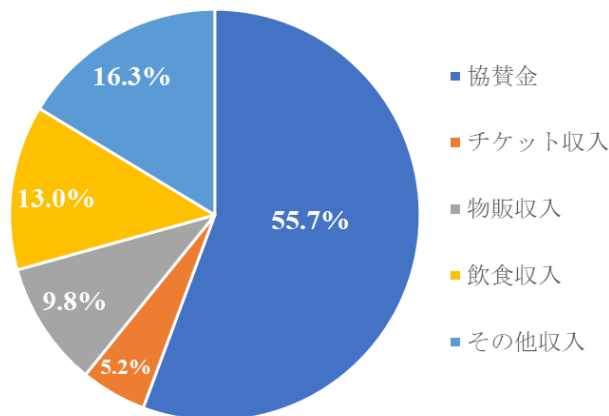


図 1. 高知 FD の 2018 年度売上内訳

リーダーとしての北古味潤氏

2007 年から経営に参画した時から、北古味氏には「地元高知をなんとかしたい。高知のチームを無くしてはいけない。」と、誰よりも地域の人と寄り添うことを考え続けてきた。北古味氏の経営スタイルは、参画当初に「野球だけではダメ」と気づいたところから、本業の野球というコンテンツを活かしつつ、常にそれ以外の部分でも自分たちが「地域課題を解決する起爆剤」になるためには何が必要か？を自答しながら進めていくものだった。

「私はバレーボールの人間です。野球経験はないのが奏功した場面はたくさんあると思います。球界のレジェンドと呼ばれる高知 FD 歴代首脳陣の方々のことにも疎かったことで、冷静な経営判断ができた部分も多かったですね。野球に人生を掛けているチームに最大限のリスペクトを払いながらも、常に頭は『高知のために高知 FD はどうあるべきか』を考えながら動いていました。」

数多くの海外戦略も、若い頃、バックパッカー一つで世界一周を経験したことのある北古味氏ならではの柔軟な性格から生まれたものでもあるが、世界を見てきた北古味氏だからこそ、スポーツ自体や、スポーツを軸とした地域の課題解決に特別な思い入れがある。

「たくさんの貧しい国を自分の目で見てきました。明日食べるものに困っている人は、スポーツなんかできないんです。目の前が課題や問題でいっぱいの人たちは、スポーツをすることも、観ることもできない。だからこそ、スポーツは平和や豊かさの象徴と言われます。スポーツが生活の中にあるというのは、本当に豊かなことなんです。だから、地域に課題があったら、解決しないという選択肢はない。困った人がいたら助けたい、高知県人の性なのかもしれませんけどね。あとは、純粋に何事にもワースト続きの高知県で、底力を見せたいという思いもあります。」

地域社会にはスポーツを求めている層も一定数いるのは確かである。しかし、北古味氏は高知 FD を運営して 15 年の間に、多くの人をつないできたスポーツの力を信じてやまない。

「高知 FD の経営をやっていて良かったなと思うのは、世の中には課題があるんだということ、周りに知ってもらえることだと思います。ホームタウンで活動する時は、常にメディアを携えて行きました。すると、『高知 FD』というフィルタを通じて、過疎の問題、耕作放棄地の問題など、地域の課題が

世の中に知れ渡っていきます。関わる人もどんどん増えていく。ハブみたいな存在ですよ。私たちスポーツチームは公共性を求められる存在です。これからもそれを活かしていきたいと思います。」

そして、何より情に厚く、地元を愛し、誰よりもまっすぐに汗をかく。それは、これまでの北古味氏の行動の端々にも現れていた。地域の要望を聞きつけては「頼まれごとは試されごと」と常に 120%の力で答えようとするし、まずはビジネス度外視で人の役に立とうとする。海外戦略もすべてが最初から順調に進んでいたわけではなく、オフシーズンには自費でブルキナファソやパラグアイへ出向いたこともあったりと、とにかく地道に関係者との人間関係をつくっていったことが成功要因となった。とにかく行動力とバイタリティがあり、見返りなしに人を助けることに何の躊躇もない人間である。試合の日には球場のスタンドを走り回り、次から次へと人と人をつないでく。高知 FD の試合では、本来試合を観る場所である球場が、至るところで酒を酌み交わす交流会場となる。ファン同士、スポンサー同士、自治体とスポンサーなど、北古味氏の号令で生まれた人のつながりは数知れない。そんな北古味氏の人としての魅力に取りつかれ、「お前が頑張っているから」という理由で支援をするファンやスポンサー企業も多い。ビジネスにおいて、仕事の属人化は良くないと言われることもある。しかし、地域プロスポーツチームの経営には、こういったスタッフの頑張り、泥臭さが最も重要な部分なのかもしれない。

2019 年、一度旧会社に戻ったタイミングで、北古味氏は地元で日本語学校などを展開する専門学校からグローバルチームの幹部としてのオファーを受ける。チームと専門学校という二足の草鞋をはき、ここでも「地域の課題解決」を念頭に置き、日々を送っている。

「念押しになりますが、これからの高知は人口減少が止まることはありません。他の地域と比べても、10 年先に行く課題先進県だと言われています。そんな中、ダイバーシティの時代でもありますし、やはり国内外から人を連れてくることは必須だと思っています。日本語学科にいと、たくさんの素敵な留学生たちが夢を持って高知へやってきてくれます。彼らの人生に携わることもまた、高知の新たな未来をつくっていくことに繋がっていくと考えています。」

2020 年 7 月、高知 FD の試合会場には、多くのボランティア活動を行う留学生の姿があった。留学生にとっては、重要な日本語学習の場にもなっている。ラシナ選手も、北古味の務める専門学校の日本語学科に進学を決め、またここでも彼の手によって「野球と野球以外をつなぐ」新たなつながりが生まれ続けている。

「これまで野球以外のことを本当にたくさんやってきて、それに共鳴してくれる方もたくさん増えていただきました。でも、それは振り返ると私たちがスポーツチームという公共性の高い、コミュニケーションツールとなり得る存在だったからだと思います。これからいろいろなスポーツを展開していきますが、原点は野球であることも再確認しました。高知球場で、ナイターで、公式戦を続けることはこれからもずっと継続してやっていきます。ただし、最終的に目指すところは、高知県の課題を私たちが取り組むすべての活動によって解決されていくことです。私たちの考えるこれからのスケールアップは、野球の質を上げていくと同時に様々なスポーツをツールとして高知県を元気にしていくこと、様々なビジネス展開によって高知県の経済にもインパクトを与えられるようになることだと思っています。」

チーム経営参画からもうすぐ 15 年。これからも高知 FD は「地域課題を解決する起爆剤」であり続けるべく、北古味氏の挑戦は続く。

4. Discussion

1. 高知 FD の経営戦略において、なぜ「野球以外」の事業を進めることが効果的だったか？
2. 地域プロスポーツチーム経営の特徴は、多くの人々と関わり合いながら戦略を組み立てていくことであるが、経営戦略立案の際に最も注意しなければならないことは何か？

参考・引用文献

- 事業構想大学院大学（2013）月刊事業構想 2013年11月号. 学校法人先端教育機構事業構想大学院大学出版部：東京.
- 事業構想大学院大学（2018）月刊事業構想 2018年10月号. 学校法人先端教育機構事業構想大学院大学出版部：東京.
- 喜瀬雅則（2016）牛を飼う球団. 小学館：東京.
- 小林至（2019）プロ野球ビジネスのダイバーシティ戦略ー改革は辺境から。地域化と多様化と独立リーグと. PHP 研究所：東京.
- 四国アイランドリーグ Plus 「リーグ・球団経営報告」（2016, March 31） Retrieved March 31, 2016, from http://www.iblj.co.jp/assets/uploads/2016/04/20160331_04.pdf
- 四国アイランドリーグ Plus 「リーグ・球団経営報告」（2017, February 20） Retrieved February 20, 2017, from http://www.iblj.co.jp/assets/uploads/2017/02/20170220_07.pdf
- 四国アイランドリーグ Plus 「2017年度リーグ及び球団経営報告」（2018, March 27） Retrieved March 27, 2018, from <http://www.iblj.co.jp/assets/uploads/2018/03/b6651cb88499228d4148f7722d07c6dd.pdf>
- 四国アイランドリーグ Plus 「2018年度リーグ及び球団経営報告」（2019, March 11） Retrieved March 11, 2019, from <http://www.iblj.co.jp/assets/uploads/2019/03/fcf4c067bf206b0aa39839acad7e646d.pdf>
- 四国アイランドリーグ Plus 「2019年5法人経営報告詳細」（2020, April 10） Retrieved April 10, 2020, from <http://www.iblj.co.jp/assets/uploads/2020/04/8a4925aaa09ed0f20fbad2637978710a.pdf>