

データを活かした戦略・組織の作り方と、 楽天イーグルスのシーズン展望

株式会社楽天野球団
代表取締役社長

たちばな ようそう
立花陽三氏



【プロフィール】
1971年東京都生まれ。1990年慶應義塾大学総合政策学部に入學。幼少の頃からプレーしていたラグビーを続け、1994年大学卒業後もラグビー部コーチを務める。同年、ソロモンブラザーズ証券会社入社。その後ゴールドマン・サックス証券(株)を経て、2010年メリルリンチ日本証券(株)に入社し、債権営業統括本部長、同社常務執行役員を歴任する。2012年7月に同社を退社し、同年8月1日より現職。

4月23日に実施した当所理財部会・小売商業部会・交通運輸部会合同常任委員会の講演を要約したものです。

「チーム戦略室」を新設 選手の全てをデータ化

最初に2013年を振り返ってみていと思います。私が楽天野球団の社長になったとき、チームをつくる上で、「優勝」ということを考えました。私自身ラグビーはやっていたのですが、野球はやったことのない素人です。そこで、「どうすれば優勝できるでしょうか」といろいろな方にお聞きしました。しかし、どなたに尋ねても「投手がダメ」だとか、「野手に問題がある」というように、抽象的な話に終始してしまい、全くロジカルな説明をうかがえないというのが現実でした。

アメリカの『マネーボール』という映画をご覧になった方もおいかと思います。その映画は、経営危機に瀕した実在のプロ野球球団の再建を描いたもので、勝てるチームをつくるために、打率だけでなく、守備範囲も含めて、選手の全てを数値化していました。そ

れに做ったわけではありませんが、私たちも全選手のデータ分析をしようという事で、プロ野球選手経験者を含まないチーム戦略室を新設しました。この部隊はいまもあって、投手のクセや球種など、いろいろな項目について数値化、戦略を練っています。

選手の情報といってもさまざまあります。例えば私たちがスカウトに出たとき、良い選手には点数をつけるのですが、その基準がまちまちでした。それを明確化・基準化しようということで、徹底的に情報の二元化に取り組みました。

もう少し具体的にお話ししますと、各種データの相関関係やパターンを情報として整理するデータアナリストも交えて、各ポジションにおけるうちの強みと弱みを明確にしたのです。例えば、銀次は他球団と比べて何が強いのか。それを全て見えるようにしました。彼は昨年、3割1分7厘。野球界では2割5分くらいが平均ですから、それと照らし合わせることで、常に銀次という選手がリーグのアベレージのどこに位置しているかが分かるわけです。

もう少し遡りまして2012年、私

たちは4位で終わりました。67勝67敗という結果を受けて「どうすれば優勝できるのだろうか」と、当時からよく議論していました。総得点491点。総失点は467点で、得失点差が24点です。2012年の優勝チーム日本ハムさんは、得失点差60点。もちろん得失点差がそのまま順位にはなっていないませんが、我々がやる「戦力を整える」ということを、「得失点差を100点にする」という数値に置き換えて、2013年を始めましたし、今年も同じ目標を立ててチームづくりをしています。

「日本一」につながった 長打力補強戦略

2013年、得失点差を100点にするために、まず、どうすれば得点が増やせるのだろうかという話になりました。2012年の防御率2.99、打率2割5分2厘。防御率はそこそこいいのです。しかし、2割5分の打率では優勝できないので、打率を上げようということになりました。では打率を上げるには何が必要か。これはアメリ

カのセイバーメトリシャン（野球において、データを統計学的見地から客観的に分析し、選手の評価や戦略を考える専門家）が当時、言ったことです。得点というのは基本的には出塁×長打力だと。とにかく長打力がうちのチームにはない。これが点を取ることができない原因だという結論に達し、2012年が終わったときに、さっそく改善に取り組みました。

そして迎えたのがアンドリュージョーンズと、ケーシー・マギーという選手です。2013年のシーズン終了時には、イーグルスは出塁率2位、長打率が2位。1位はソフトバンクさんでしたが、優勝することができたのは、明らかにこの二人の活躍と、田中将大の存在が大きかったと思います。

「健全経営」をかなえる ビジネスモデルを構築

ここで経営についての話をさせていただきます。昨年度は123億円の売上げがあり、営業利益で約2億円の黒字化を達成することができました。これは2005年の参

入以来の黒字です。私たちはグッズ販売なども収益にさせていたでいるので、このような数字になりましたが、まだまだ楽天Kobosスタジアム宮城を大きくして、健全経営を行っていきたいと考えています。

最近、選手人件費が上がったのではないかとという質問を頂くことが多いのですが、そんなことはありません。田中将大がいるヤンキースで、選手総年俸が約250億円。巨人・ソフトバンクさんは毎年45〜50億円を選手にかけています。私たちは、広島さんの21億に続き、2番目に少ない約23億円です。この数字を見ると「ヤンキースは桁違いの球団だ」と思われる方が多いと思います。しかし、実はこうなったのはここ20年くらいの話で、その前まではヤンキースにしても、せいぜい100億円くらいでした。しかし、この10年ほどで彼らはビジネスモデルをしっかりと構築して成功させ、収益を生み、その分を人材に投資しています。

私たちもその姿勢を見習って、プロ野球だけでなく、プロスポーツ全体を考えた上で健全経営を行っていかないと、選手だけでなく地元も潤わないという考え方で、球団を運営していかなくてはならないと思っています。

常勝軍団を目指して 3つの弱点を補完

イーグルスの昨シーズンの得失点差は91点でした。今季は投手面では田中将大が抜けてブラックリーとファルケ

ンボーグが加入。野手はケーシー・マギーが抜け、ユーキリスが加入しました。これを戦力的に計算すると、今期は昨年よりもあと83点多く取らなければ、私たちが目指す100点には届かない計算になりました。この83点について、フロント、監督、コーチと約1時間、議論をしました。星野監督は、熱血監督のイメージからすると、数字には全く興味がないように見えるかもしれませんが、実は数値で議論することが大好きなのです。

議論の末、ケーシー・マギーがいないいま、やはり長打力が一番の課題であるという結論に達しました。4番に据えられるような、要するに長打率をもった選手を育てないと、私たちが常勝軍団になることはないというのが第1点です。

2点目は選手の年齢です。当然なのですが、これがとても重要で、イーグルスは松井稼頭央が39歳、藤田一也が32歳です。他の球団を見ると、22歳から29歳と若い。セカンド及びショートというのは、運動量が非常に多いポジションですから、やはり22歳から29歳くらいの選手が試合に出ていないとダメなんです。野球はセンターラインが要」とは、よく言われる話ですが、この言葉通り、この二遊間を育てようという話になりました。

3点目は走塁です。今年のキャンプでは、特に走塁の練習に力を入れました。うちはアグレッシブ過ぎまして、すぐ突っ込んでいってしまうのでアウトが多いのですが、ツアアウトからラ

ンナーが走ってアウトになる可能性が55%。ノーアウトから走塁を試みた場合にも、36%アウトになるとい、とんでもない状況になっていきます。他球団は10%くらいですから、ここは改善しようということになっていきます。

スポーツを通じて、 地域に元気を届けたい

ここで現状をご報告させていただきます。いま、外国人選手が不調です。昨日、ジョーンズ選手と食事をしたのですが、だいぶストレスが貯まっていると話していました。ただ、昨日(4月22日)はホームランを2本打ちましたので、少しは楽になったのではないかと思います。

そして七十七銀行出身の相原和友が現在、一軍におります。しかし先発で登板するには少し早いで、中継ぎになると思います。いつ登板するか分かりませんが、皆さまにはぜひ、地元雄姿を見に毎日、球場に足を運んでいただければ幸いです。

それから石巻の日本製紙出身の相沢晋と岩出山高校出身の今野龍太という選手がおります。今野は先日、ファームの試合で150キロを投げました。プロとして食事の管理もきちんとしていますので、どんな体が大きくなっています。3年後、5年後、もしかしたら松井裕樹を超えるのではないかと期待されている注目選手なので、覚えていただければと思います。

最後に、私たちの活動報告をさせて

いただきます。今年、東北全県で7万人の子どもたちが小学校に入学するというので、全員にイーグルスのキャップをプレゼントさせていただき、宮城でも419校の新入生に配らせていただきました。青森の新入生が5名という学校の小学生からは、お手紙をもらいまして、このような活動は、これからも続けていきたいと思えました。

そしてもう一つ、いま福島県に相馬こどもドームというものをつくらうというので、動いています。東日本大震災以降、福島県では、避難に伴う生活習慣の変化や原発事故による屋外活動制限などを背景に、子どもたちの肥満傾向が深刻化しています。そのため、福島の子どもたちに、安心な環境でのびのびと体を動かす機会を提供することを通じて、地域の皆さまの笑顔を生みだすお手伝いができないかと考え、屋内スポーツ施設建設募金団体を設立し、個人及び法人の皆さまからの寄附で作る「こどもドーム」の建設を目指す運びとなりました。

将来的には、このドームで野球教室を開いたり、テニスコートやサッカーができる場所、ゴルフ用のネットもつくらうと考えています。また、こういった施設は宮城県や岩手県にも必要ではないかとも思っています。今後は、東北はもとより、全国にもさまざまな施設をつくり、スポーツの力で元気を届けることができると考えておりますので、ぜひ、皆さまにもご協力をよろしくお願いいたします。