



原点ノート ○ 「東北の夢」ボールパーク誕生までの150日

# 原点ノート

「東北の夢」ボールパーク誕生までの150日

東北楽天ゴールデンイーグルス

50年ぶりにプロ野球新規参入。

開幕までの150日で、球場を丸ごと改修した！

この冊子には、東北楽天ゴールデンイーグルスと、現クリネックススタジアム宮城誕生に至る2004年10月～2005年4月1日まで、約半年間の記録が書かれています。

近鉄、オリックス合併報道にはじまって

日本中の目がプロ野球に注がれていました。

縮小して、1リーグ制を選択するのか。

新たなチームが誕生して、2リーグ制を継続するのか？

それは単なるプロ野球という一つの「業界」の話ではなく、日本人の心を育ててきた野球という「文化」の危機でした。

そのなかで楽天という一つの企業が、参入を希望して、日本野球機構の承認を受けました。

しかし、そのとき、多くの人はまだ気づいていなかったのかもしれない。

半年後の開幕までに、どれほどの多くの・・・そして大変な仕事が残されていたのか。

何十人もの人々が「全力疾走」をしながら「全力思考」を強いられるような時間のなかに放り込まれました。

そして、4月1日に、球場が真っ赤なボンチョを着たファンに覆い尽くされる・・・まで。

数え切れないほどのドラマが生まれました。

数え切れないほどの笑い話も生まれました。

恐らくは生で、もう二度と経験することはないかもしれませんが。

だけど、多忙な日々のなかで忘れてしまわないように。

そして、私たちが手にしたプロ野球球団と球場という財産を、

この街の人々と一緒に育てていくために。

半年間の出来事を記録しておきます。

楽天イーグルスの選手と職員と、工事に関わったすべての人々と、  
球団づくりに参加し、いまでも球団を叱咤し育ててくれている  
東北で生まれた人々、  
東北で育った人々、  
東北に住む人々、  
東北を愛する人々のタイムカプセルとして。

## 助走。

2004年  
~11月2日

エンターテイメントとしての野球。ビジネスとしての野球。仙台上陸。しかし、情勢は霧のなか。野球知らずにも夢のある球場。勇気ある挑戦？  
ガーデンパーティーの気分で訪れる球場？

04

## 礎石。

2004年  
11月3日  
~12月31日

宮城県&仙台市、新球団バックアップに、走る。  
「前例のない」球場のつくりかた。  
球場を買ってください。  
「電波の価値」を上げるには？

14

## 豪雪。

2005年  
1月1日  
~1月31日

ブライド高き工事スタッフたちがいた。  
約8000人から選ばれた23人、続々入社。  
球団社長は、街を歩く。  
ジョーカーが野球を、おもしろくする。  
スタジアムのソフトよらず請負。  
1月22日は、東北の人々との、握手記念日。

24

## 焦燥。

2005年  
2月1日  
~2月28日

久米島より？を込めて。  
システムとしてのスタジアム・・・への道筋。  
東北楽天ゴールデンイーグルスの「顔」と「表情」。  
バトル続々勃発する。

36

## 激走。

2005年  
3月1日  
~3月31日

夜10時、球場の看板を見に行った。  
システムに血液を流し、スイッチを入れる。  
安全安心のつくりかた。  
NO MOREがらがらの球場。  
真つ暗闇を疾走するよつな想い。  
完成？  
最後の秒読み。

46

## 開幕。

2005年  
4月1日

60

## INDEX

### DNA's

ベースボールエンターテイメントカンパニーとは？／球団をつくり、育てていくとは？／  
野球団という企業にとってチームとは？／ルールとは？／商品とは？／  
ファン・エンターテイメントとは？／コンテンツとは？／安全安心とは？／  
私たちがめざす飲食施設のスタンダードとは？／Get Things Doneとは？／  
ここにはない球場に放送設備をつくる・・・とは？／スピリットとは？／広報とは？／  
新しいこととは？／プロジェクトとは？／ボールパークとは？／工程管理とは？／  
地域社会のなかのプロ野球とは？／プロ野球の球団にとっての利益とは？／  
DREAM JOBとは？

63

### 「野球界の非常識」をめざした楽天が

### 新しい「野球界のスタンダード」をつくりつづける。

74

楽天株式会社 代表取締役会長兼社長 三木谷浩史

### TODAY

写真で見る現在のクリネックススタジアム宮城

76

9月22日、楽天、野球機構への加盟申請発表から、  
本拠地開幕まで **191**日。

ゴールは、地平線の彼方にあり、  
まったく見えずにいた！

# 2004年 ～11月2日 助走。



2004年10月頃、改装工事前の県営宮城球場(写真は河北新報掲載のものを使用)

その新しい球場をつくる仕事は  
突然はじまり、人々を嵐のなかに放り込んだ。

街はプロ野球の話題で埋めつくされていた。

職場で学校で居酒屋で、野球ファンが二人集まると  
ライブドアか楽天かと、口から泡を飛ばしていた。

各メディアは、連日、プロ野球関係者に取材を行ない、  
そして新しい情報が入れれば、大々的に報道した。

仙台の街は嵐の前の静けさに包まれていた。

東京六本木ヒルズの会議室では、

「どんな球団をつくるのか」議論しはじめた人々がいた。

2004

6/30 6/11 7/10 8/13 8/27 9/8 9/15 9/16 9/18・19 9/22 9/24 10/1 10/2 10/5 10/6 10/8 10/12 10/13 10/14 10/16 10/18 10/19 10/21 10/22 10/23 10/26 10/27 11/1 11/2

オリックスと近鉄、合併合意

ライブドアの堀江社長、近鉄買収の意向表明

第20回参議院議員選挙

オリックスと近鉄、合併基本合意書に調印

アテネオリンピック開幕

日本プロ野球選手会、東京地裁に合併差し止めなどを求めた仮処分を申し立てる

臨時オーナー会議でオリックスと近鉄の合併承認

楽天、新規参入表明

ライブドア、日本野球機構に加盟申請

日本プロ野球選手会、史上初のストライキ

三木谷楽天(株)社長、宮城球場を本拠地に加盟申請すると発表

日本野球機構加盟申請、三木谷楽天(株)社長、仙台で浅野宮城県知事(当時)と面会

日本野球機構審査小委員会メンバーが県立宮城球場視察、「かなりの改修が必要」と指摘

イチロー、84年ぶりにMLBシーズン最多安打記録を日本を更新

キーナート氏のGM就任を発表

日本野球機構審査小委員会第1回公開ヒアリング

仙台市榴ヶ岡に準備室開設

球場改修企画コンペ説明会

田尾氏の監督就任を発表

宮城県議会、球場拡張を可能にする「県立都市公園条例改正案」を全会致で可決

日本野球機構審査小委員会第2回公開ヒアリング

新規参入球団の来期開幕戦が、千葉マリンスタジアムの千葉ロッテマリーンズ戦に決定

ソフトバンク、福岡ダイエーホークス買収の意向表明

球場改修企画コンペ、プレゼンテーション

鹿島建設に決定(楽天が参入する場合)

首脳陣を発表

球団名「東北楽天ゴールデンイーグルス」に決定

新潟県中越地震発生

ライブドア球団名「仙台ライブドアフミックス」と発表

宮城野原公園総合運動場入り口の掲示板に建築計画を記した看板設置

プロ野球実行委員会ライブドアと楽天いずれかの参入容認、12球団を確認

新札(千円、五千円、二万円)発行

楽天の新規参入が決定、プロ野球への新規参入は50年ぶり

## エンターテインメントとしての野球。ビジネスとしての野球。



三木谷浩史  
楽天(株) 代表取締役会長兼社長 楽天野球団初代オーナー

50年ぶりのプロ野球球団誕生に向けて陣頭指揮を執る。

雑然とした会議室から話ははじまる。

「おつかれさまです」「では、はじめましょうか」「えっと、昨日はどこまで?」「そうそう、これこれ」「調査の結果はどうになりましたか」「なるほど、こうなりますか。うゝむ。では、こうすれば。」

会議は深夜にはじまることも多かった。メンバーを変えつつ、何日もノンストップで継続されることもあった。2004年10月。楽天本社は、東京六本木ヒルズにあった。会議室シドニー。資料に埋もれ、まさに臨戦態勢にあった。数人のメンバーが常駐しながら、スペシャリストの意見が必要になると、臨時のメンバーも呼ばれて意見を述べる。全社をまとめる三木谷自身が毎日のように足を運んだ。楽天(株)代表取締役としての職務を果たして、会議室に現れるのは、夜遅くなる。それから、積極的に発言し、議論をリードしていった。

テーブルの上で語られているテーマとは?

10月6日と14日に開かれる日本野球機構審査小委員会の公開ヒアリング対策というのが、直近のテーマとしてあった。「どのような球団をつくるのか」「どのように経営していくのか」「どのように利益をあげていくのか」という視点がなくては、インパクトを与えるプランになるはずがない。議論はマクロとミクロを行き来する。

プロ野球チームを経営するとは? そこで利益を上げるとは?

三木谷は以前より、個人としてヴィッセル神戸というJリーグ・サッカーチームの

こんなときにメンバーを叱咤し、本来の目的に誘導するのも三木谷の役割だった。「スタンドのシートを真っ赤にするというのはどうだ? これだけでも日本になかった雰囲気の間になる!」

## 仙台上陸。しかし、情勢は霧のなか。



彼崎隆広  
渉外担当(現・楽天(株)執行役員組織運営部長)

「最初の一人」楽天イグレス準備室責任者。地元行政、財界などとの交渉役として活動する。

元官僚。行政との交渉役となる。

彼崎隆広は、中央省庁で13年間働いていたという異色の職歴。2004年当時には、社長室で三木谷の秘書をしていた。文字通り世界を駆けめぐり超多忙な三木谷と常に同行し、夫人から「三木谷といる時間は、私より彼崎さんの方がずっと長いわ」と言われたこともある。彼もまた、会議室シドニーのメンバーの一員だった。

あるとき、会議の議題になったのは「地域密着」を新球団の基本とする以上、地域とのリレーションシップは、強固に築いていかななくてはいけない、ということだった。当然、東北6県の県庁や、主要都市の市役所、商工会議所などとのスピーディな折衝が必要。

球場を改修することも、そこで興行を行うことも、臨時の交通機関を動かすことも、官公庁の認可事項となる。これを円滑化することで、参入を決め、翌年4月までの限られた時間での球団と球場改修も可能性が高まる。

誰が行くのか? 残念ながら、当時の楽天には許認可行政へ対応することに豊富な経験を持つ人材はいなかった。そうなる前職のキャリアに頼るしかない。「元中央省庁の官僚」彼崎に白羽の矢が立つ。

オーナーをしていた。それに加えて、MLBのチームオーナーにも友人は多く、プロスポーツチームの運営についての知識はすでにある。

「プロ野球チームは、もっと収益性の高いビジネスになるはず。健全経営を目指していくべき。」

「レプリカユニフォームや、帽子、バッジといったグッズ販売は、いままでのプロ野球では少額のコミッションで外部委託していたのですが、これを直販にしたら。」

「飲食に関しても、同じように考えられるわけですね。」

「だけど、結局、ファンが集まらなくては仕方ないわけだから・・・。」

「やはり重要なのは、いかにファンの方に球場に足を運んでいただけるかな。」  
そして、大きく3つの方向性が固まっていた。

- 1・健全経営
- 2・地域密着
- 3・強いチーム

不可能か? 知恵を尽くしてみようではないか!

「MLBのボストン・レッドソックスのホームグラウンド、フェンウェイパークにはグリーンモンスタという高さ11mのフェンスがあって、名物になっているんです。」

「なるほど、楽天の場合はレッドモンスタ? 人気を集めることができるかも。」

「大事なことは――。フェンウェイパークの場合は、スタジアムの敷地が狭くて通常のフェンスではホームランばかりになってしまおう。もともと苦肉の策として生まれたものを逆手にとって名物にしまったということ。要は、知恵と工夫なんだよ。」

議論は当然、球場のことも移っていく。10月1日に行われた日本野球機構審査委員会の宮城球場視察結果によれば、宮城球場は大幅な改修は避けられないと思われていた。アイデアはいくらでも出る。

球場のフェンスを後ろに下げて、ホームランが出にくい球場にする。

家族みんなで遊びに来ることが出来るテーマパーク的なものにする・・・など。

だが、どう考えても、球場を丸ごとつくり替えるのに5カ月というのは十分な時間であるはずがない。議論はえてして、野球の試合をするのに必要最小限な改修にとどめる、という方向に向かいがちになる。

「いいから、知恵と工夫をつくってみようじゃないか。」

その後はスピード!! スピード!! スピード!! その日の午後には、仙台に向かう新幹線に乗り、それから20日間、ホテル住まいがつづく。

5分後にうかがいます。

仙台にたどり着いたのは、彼崎と、藤田という楽天の新社員(現・楽天(株)・楽天市場事業イベント企画グループ)の二人だった。藤田は秋田生まれの東北大学卒で、土地勘がある。

二人は宮城県庁の真ん前にあるプラザホテルに居を構えた。

毎朝起きると、ベッドの上でパソコンを開いてメールチェック。県庁、市役所、商工会議所・・・など、地元のステークホルダーに対してアポイントをとり、楽天の考えを語る機会を少しでも増やしていこうとしていた。

なにか説明を求められたときには?

「では、5分どうかがいます。」

スーツを着る、その時間のもどかしく飛び出していく。

そのスピード感が、地元の人々にとって楽天の第一印象となればいい。



宮城野センタービル2階、仮オフィス。オフィスと呼ぶのにはばかれるこの「地域密着」は始まった。

タクシーに乗るたび、リサーチした。

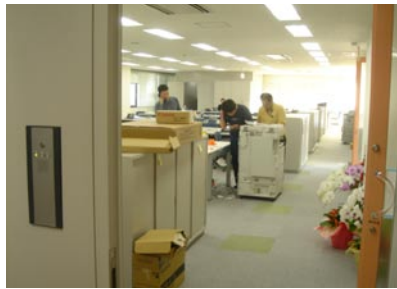
1日に何件ものアポイントメントをかえ走り回る。必然的にタクシーに乗ることも多くなる。その時間も彼崎は無駄にはしたくなかった。楽天とは関係ないビジネスパーソンのふりをして運転手さんに話しかける。

「なんか、野球界は盛り上がり上がっているねえ。運転手さんはどっちを応援しているの?」「やっぱりねえ、先に仙台に来ようといったライブドアさんが勝ってくれると、うれしいよね」。

10人中8〜9人から、ツライ返事が返ってきた。9月末に行われたある調査では、宮城県民の80%以上が、楽天ではなく、先に手を挙げた企業の参入を望んでいる、という結果が出ていた。

「東北の方は、義理人情に篤い方が非常に多い気がします。最初に手を挙げた企業には、大きな恩義を感じていらつしやり、一方楽天は、後出しジャンケンイメージから抜け出せないでいました」。

それを覆すのに近道はなかった。多くの人々に会い、仙台が、宮城が、東北が、楽天と組むことで発展できるというメッセージを語りつづけるしかなかった。見る見る靴が減っていく。スーツもよれていく。



その後、12月に櫛ヶ岡オフィスに引越すころから人の数も増えていく。ちなみにこのオフィスは現在も楽天株仙台支社として使われている。

### 1列9席か、10席か。

球場をつくるには、まず、その背景にある「ビジネスモデル」を確立しなくてはいけない。漠然と席を配置して、入場料いくらだから、いくらの上上げ・・・では、井勘定にしかならない。年間入場料収入はいくらを目標とするか。(当然、全試合満員になることは考えにくいので)試合ごとの観客入場数をシミュレーションして、それでは、総席数はどれだけにすべきか。椅子の大きさはどうしたらいいか、と、裏付けができてはじめて建設会社に依頼することができる。

そのための会議。入社2年目の小川は、グループ代表の三木谷と向き合い、椅子の配置から詰めていく。

議題となったのは、ワンプロックの幅を1列9席でつくるか10席でつくるか、ということだった。

小川は、席の幅について2パターンを示した上で「広い方が、ゆったりと観戦できていいのではないか」と意見を述べた。だが、三木谷自身が、その問題点を指摘していく。「席数減少に関する売上計画はできていますか?」。

「・・・」。

「それでは、OKできるはずがない。却下です」。

### 熱狂的ファンでなくとも楽しめる球場はできないだろうか?

「私自身は当時、それほどまでに野球が好きではありませんでした」と小川は言う。球場には何度か行ったことがあるが、足繁く通うというほどのことはない。また、テレビで野球を見ていると楽しいが、選手の名前を全部おぼえるというほどのことはない。球場改修という仕事が、こんなじぶんにできるだろうか、思ったこともある。あるとき、気づいた!

「新しい球場をファンで満員にするためには、熱狂的な野球ファン以外の方にも来場していただく必要がある。ということは、私は新球場のターゲットの目線に立っていると見えるのではないか?」。

### 野球知らずにも夢のある球場。



小川史行  
建築計画担当(現・楽天(株)人事部人事管理課ファシリテイ管理グループ)

「企画と経営のインターフェイス」球場改修の3ヶ月より、球場工事を主導する。

### もしかしたら、この仕事かんたんかも?

小川史行は一級建築士の資格を持ち、楽天(株)でファシリテイ担当の仕事をしてきた。楽天への入社と同時に中目黒から六本木ヒルズへの本社移転があつて、てんでこ舞いのなかに放り込まれた。「常に改善、常に前進」を成功の5つのコンセプトに数える楽天では、当然のように組織形態もめまぐるしく変わっていく。それは同時に、オフィスのレイアウトの変更につながる。そのたびに出番となるのが、小川だった。事業ビジョンとか戦略という「概念的な問題」を、デスク配置や機器調達、電源配線という、具体的/現実的な解決策に結びつけていく、インターフェイス的な仕事をつづけてきた。

その小川が球場建設の嵐のなかに放り込まれたのも突然のことだった。2004年9月のある日、夜の9時を回ったころ。突然、上司から電話が入る。

そして翌朝には、仙台入り。

60年前宮城球場を施工した設計事務所とゼネコンに行き、球場の状況を聞く。球場各部分の老朽化状況を調査する。

宮城球場にも行ってみた。土煙に包まれた古びた野球場が眼下に広がる。

「この球場を改修するのか?」。

その瞬間にはまだ大きな考えはなかった、という。一方で「仕事自体は楽そうだな」とも感じていた。建設会社に工事を依頼して、あとは、その進捗状況をチェックすればいいわけだから。

なんと、恐るべき勘違い?

小川が楽しめる球場ができれば、ライトなファンでも訪れてくれる。そう考えながら、建設会社に、新球場の建設プラン提出を依頼する文書を作成しはじめる。

各社を集めた説明会から、提出期限まで一週間の時間しかなかった。



改修前県立宮城球場。建設から60年、建物の老朽化がかなり進んでいた。プロ野球の試合に使用するには、天然芝の備みやグラウンドの水はけなど、数々の課題が存在した。



## 勇気ある挑戦？



赤沼聖吾  
鹿島建設(株) 取締役東北支店長・現・常務執行役員東北支店長

「勇気ある決断」球場建設コンペへの参加を決定。受注後には、若いチームを見守り、応援。

### 鹿島がやらなきゃ、誰がやる。

楽天の公募に対して、新球場プランを提出したのは5社、その一社が鹿島建設だった。工期は最大限で5カ月。一つの球場を丸ごとつくり替えるということを考えれば、非常識なほどの短納期だったことはいまでもない(たとえば、2009年に誕生するMLBニューヨーク・ヤンキースの本拠地、新ヤンキーススタジアムは着工から完成まで2年半の時間が必要だったという)。

当然ながらリスクは、大きい。

地元開幕戦は2005年4月1日と決まっております、それまでに完成しないということ、新球団のシーズン開幕しないということ。そうなれば、大きな社会的批判を浴びることも、目に見えていた。

だが、工事の総責任者となる東北支店長 赤沼聖吾にとって、尻尾を巻いて逃げるといふ選択肢はなかった。

「この仕事をパーフェクトにやっつてのけることができるのは、鹿島建設以外にはありえないと思っていました」。

裏付けは、ある。

まず、プロ野球の球場建設に関して豊富な経験がある、ということ。

MLB、サンフランシスコ・ジャイアンツのホームグラウンドAT&Tパークを建設したのは鹿島建設だった。ライト側外野フェンスのすぐ外は湾の入江。水上には小舟が出て、ホームランを待っている。MLBでも名物といわれる球場を建設した経験は他社

## ガーデンパーティの気分で訪れる球場？



岡村耕治  
鹿島建設(株) 建築設計統括グループ グループリーダー「級建築士

「にっこり笑って描き出す」斬新で夢のある球場プランを考案。コペで圧倒的勝利を収める。

### 「いい球場じゃ、ないですか。ここならいろいろできそうです」。

企画コンペの説明会の翌日、岡村は仙台に向かった。なによりも球場をじぶんの目で見るために。仙台駅からタクシーで5分、県営宮城球場がある宮城野原公園総合運動場が見えてきた。球場は案の定老朽化していたが、その周囲には広々とした空間があり、10月でもまだ緑鮮やかな木々が生い茂っていた。

「いい球場じゃ、ないですか。ここなら、いろいろできそうです」とつぶやく。

提案まであと6日、岡村は、帰りの新幹線のなかで、すぐにスケッチを描きはじめた。短期間で表現できることは限られる。スケッチや図面で表現しきれないイメージを、楽天の企業ロゴにちなんだ、赤い丸の中に言葉で込めた。大小の赤い丸、文字が書かれたたたくさんの赤い風船が浮かんだイラストを、提案書の一枚目につけた。そこに書き込まれた言葉。

「地上0cm・砂被り席」

「お父さんは野球観戦。子どもは公園で遊んでお母さんは友達とビアパーティ」

「丘のてっぺんが僕の特等席」

「ホテルのような部屋がある」

「あつトレがきれいになった」

「ピクニックしながらプロ野球選手の練習が見える」

「公園に行ったら野球が好きになった」

を圧倒するものがある。

国内においても、元々屋根がなかった西武球場に2年がかりでドーム工事をし、西武ドームとして生まれ変わらせた経験があった。東北でも、秋田こまちスタジアムを完成させたばかりだった。

### 東北に恩返しをするチャンス。

もう一点、鹿島建設にとって東北は、協力企業などのネットワークにおいて強力な体制を誇る地域でもあった。東北エリアで地域密着した活動をつづけてきた。それがいま「東北にとつての歴史的イベント」といふべき球場改修計画が目の前にある。

「やるしかない」と赤沼は考えた。

同時に「やればできる」という自信もあった。

「工事というのは、そこで働く人々の気持ちを一つにできたなら、無理に思えることも貫き通せるものなんです」。

恐らくは社内にも慎重派が現れるだろう。その説得はどのようにするか。早くも頭はフル回転をはじめていた。そして、この仕事を任せるなら、この人物しかいないという建築デザイナーも見えていた。西武ドームの設計を担当した岡村耕治だった。



10月27日、宮城野原公園総合運動場に球場建築計画のお知らせが貼り出される。完了予定平成17年3月20日...

その浮遊する風船の隙間に言葉を添えた。

「楽天パークは野球の楽しみ方を進化させます」。

より自由な野球の楽しみ方がうまれます。

今までなかった、臨場感あふれる席を増やします。

試合のない日は公園やイベント会場として開放できます。

新しい野球ファンを育てる場所です」

### 野球を楽しむスペース確保のため、改造にメリハリをつけた。

厳しい工期と限られた予算、やれることも限られる。そんなときこそ豊富なアイデアが必要となる。

「壊してつくり直すなんて、時間もお金ももつたない。使えるものは徹底的に利用していこうと考えました。そこで、余計な手間をかけずに、メリハリの利いた予算の配分を心がけました」。

壊れた壁や古びた床は長い歴史ある球場の味わい。簡単な塗装や補修で、デザインしたように見せればいい。球場の斜面に自生した樹木も大切に残した。

では、こうやって浮かせた分のコストはどこにもつていくのか？

その答えは？

「周囲の公園を取りこむように球場を外側に広げて、野球を楽しむためのスペース、将来球場がいろいろに発展展開していけるスペースを確保する」



岡村が企画書で描いた球場。「ガーデンパーティ」をコンセプトとした斬新なデザインは、コペで他社を圧倒した



本拠地開幕まで、  
あと**150**日

2004  
11  
2

・・・ということだった。

「古い小さい家で、大切なお客さんをたくさん招いてパーティを開かなければならなくなったとき、家具を新調したり内装をやり替えたりすることもいいですが、広い庭があれば、ガーデンパーティにすればいいじゃないですか。気持ちの良い場所が重要です。球場も同じだと思うんです。」

現在のクリネックススタジアム宮城を旧宮城球場と比べてみると、球場の機能が内と外に広がっているのがわかる。

「より近くで」、「より自由に」、「より贅沢に」野球をとことん楽しもう。

より近くで楽しむために、観客席をファールライン直前まで拡張し、フィールドに飛び出したような「張り出し席」、選手と同じ目線で観戦できる「砂被り席」をつくった。より自由に楽しむために、周囲の公園を取り込んで球場を外側に開放した。より贅沢に楽しむために、バックネット裏に「ボールパーク養成ギブス」と名付けられたグラウンドと別構造のビルが建てられる（初年度は2階まで、2期工事で現在の3階コンコース、ロイヤルボックスなどが完成した）。そして飲食施設やイベント会場が球場の周辺に広がっている。

岡村はこうまとめた。「プロ野球というガーデンパーティです」と。

勝者はコンベに遅刻した。

10月19日、いよいよ球場提案の期日は来た。未完成のパスや図面をとりあえず上げて、提案書にまとめたのは、プレゼンテーション2時間前。このために赤沼支店長が、岡村の提案書を目にするのは、会場に急行する直前となる。ページを開いて、その瞬間に青ざめる！

申し分ない、素晴らしいプランがそこにはあった。

だが、ここまでやるのか？！

3月20日までに完成するという工事の難易度が想定していた提案より一挙に二段階ほどアップしたのを感じていた。

コンベが終わって、受け取った側の小川の気持ちもすぐに固まった。鹿島建設以外のプランは「いかにも野球場らしい野球場」に見えた。

「切り立った階段状のスタンドで、すり鉢型をしている。確かにこれまでの日本におい

楽天参入を伝える11月3日の新聞記事。期待と共に「球場改修が間に合わないのではないかと」という声も（河北新報2004年11月3日記事）



る野球場というものは、そういうものかもしれない。でも、僕たちは、もっと「プロ野球の非常識」をしたかった。」

そのような考えを他メンバーとも共有しながら検討を進める小川にとって、鹿島建設案は他社とはまったく違ったインパクトをもって伝わってきた。

会議にはかる資料のなかで、自信を持って、三木谷に対して提案する。

「そうだな。これで行こう。」

短い、確信に満ちた言葉が返ってきた。

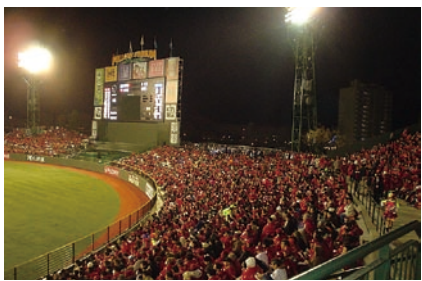
11月2日、運命の日。三木谷浩史は、六本木ヒルズの楽天本社で、連絡が来るのを待っていた。日本野球機構審査小委員会の諮問を受けて、実行委員会とオーナー会議が開かれて、最終的に新規参入チームが決定する。2度にわたる公開ヒアリングのなかで、楽天の企業力と、地元とのリレーションシップ構築への情熱は、プレゼンテーションでできた。自信はあった。だが…。結果が来るのが、予定より遅れていた。5分、10分、15分…。もしかして、会議が紛糾しているのでは？「待ちかまえる人々の間に不安もよぎりはじめたときに、電話がなった。

「はい、三木谷です。・・・どうもありがとうございます。」

この瞬間に、東北楽天ゴールデンイーグルスが50年ぶりのプロ野球新規参入球団となることが決定した。

# 開幕

2005年  
4月1日



そして、だれもが、  
終わった途端にはじまったばかりと気がついた。

鐵は、三塁側のフェンス脇で、オープニングセレモニーの出演者の出入りを担

当するフロアディレクターの仕事をして  
いた。モーニング娘。のライブ、三木谷、

営業したあと、そのままになっていて、

ほんの一週間前に付けられた「看板」が

2万人のファンと、全国のテレビ視聴者  
に向けられた「広告」として機能しはじ  
めていることに信じられないような気持  
ちになっていた。

立ち上げの仕事は、いつも時間がなくて、  
最良の答えを出すのに苦労もするが、こ  
んな風にして報いてくれる。

そんな想いとらわれながら、また、ス  
ポンサーに対して微笑みかけた。

● **戸野倉**は、その日1日、放送ブースの後  
ろでずっと待機していた。

「テレビの生中継があり、ラジオ各局も  
中継をしていました。日本中が注目して  
いる試合だけに、放送事故があったら、  
待ちに待ったファンの皆さんにご迷惑を  
おかけします。だから1回1回はらはら  
して見ていた」。

幸運なことに、画像や音声が途切れるこ  
とは一度もなかった。何事も無い、とい  
う時間がたんだんと過ぎていくことがこ  
れほどに人を疲れさせるとは、考えてみ  
たこともなかった。

「でも、このままの放送設備でいいはず  
もない。よりよい放送のあり方を、たっ  
たいまから考えなくてはいけない」。

● **戸野倉**は、完璧でない放送設備を前にし  
た苦い思いを新しい出発点にしようと決

意していた。

● **金田**は試合の間ずっと、スタンドにいた。  
招待して、来ていただいたスポンサーを接  
待し、試合を楽しんでいただくのが仕事。

「本当に立派な球場になりましたね」。

「ありがとうございます。これも御社の  
おかげですから」。

席を立ち、最後列まで駆け上がり、球場  
中の看板たちを一望する。

「さて、今度はどんな商品をつくらう  
かな？」。

● **河原木**は、選手用トイレの工事が心配  
だったので、早朝まで工事現場で立ち  
会った。作業が無事に終わったのを見て、  
一旦自宅に帰る。シャワーを浴びて、背  
広に着替えて、セレモニーのために球場  
に戻る。グラウンドで記念写真ととり観  
客席へ。隣の席に居るのは、同じ鹿島建  
設の赤沼支店長だった。

「おめでと。所長としてこういう仕事  
に関われるのは、一生に一度あるかない  
かだよ」。

やりとげたんだな。と、そのときはじめ  
て強く感じた。でも、彼もまた感慨にひ  
たる間もなく、つぎの現場が待っている。

● **菊地**は戸野倉らといっしょに、放送ブー  
スのまわりで、トラブルがないか、と、

浅野宮城県知事、X'J A P  
A NのY O S H I K Iらと

地元の子どもたちによる始球式：など。  
20分間のために、2ヶ月間の日々が凝縮  
されていた。三塁側のラインに選手が並  
んで、紹介がはじまる。スコアボードの  
ビジョンに、選手の写真とプロフィール  
が映し出される。ところが、楽天イーグ  
ルス選手の紹介途中で――。

スコアボードのビジョンは真っ暗になった。  
球場中が静まりかえった。

● 血相を変え、放送席へ走る!!

● **山下**もまた球場のなかで走り回っていた。  
その間にも、飲食やグッズ販売の店舗か  
らはトラブルの知らせが舞い込んでくる。  
「泡が多すぎて、ビールが少ないと仰る  
お客様がいます」売り切れたからといっ  
てまだ試合途中なのに店を閉めてしまっ  
たところが・・・。「全館禁煙の球場の  
なかで煙草を吸っている人がいました」。  
そのたびに、急行して対応する。そんな  
なかで、言われた一言が胸に突き刺さる。  
「おまえ、若僧のくせに何様のつもりだ  
よ?! ぶんなぐらいたいのか?!」。

● **小野寺**は、無線通信機とともに場内外を  
歩き回っていた。60年前の惨事がいつも  
頭をよぎっていた。小さなトラブルは山  
ほどもあり、そのたびに早足になる。ど

● ぴりぴりしていた。  
知らせが入る。

「集音マイクが邪魔で試合が見られない、  
と、怒っていらっしやるお客様がいらっ  
しやいます」。

急行する、と、確かに、その席からはグ  
ラウンドがよく見えないようになってい  
た。

やむを得ない。大急ぎで段取りを組み、  
放送局と交渉し、回の切れ間にマイクを  
取り外して別の場所に移動してもらった。  
緊張感は放送終了まで一瞬たりとも解け  
ることがなかった。

● **米田**は、練習に立ち会ったのちに、スタ  
ンドの最上段に上がり、試合を見ていた。  
球場を人が埋めつくしている。

「弱いチームなのに、球場に来て応援し  
てくれて」。

ファンの一人一人に頭を下げたい気持ち  
になる。

● **南**が仕掛けたボンチョ作戦は見事に成功。  
スタジアムには赤一色のカーペットがで  
きあがっていた。一つ一つの、ストライ  
クにボールにアウトにセーフに得点に失  
点に、赤い波が巻き起こり、ときおり激  
しく揺れ動く。

高い場所から立って、その赤い波の動きを  
感じながら、立っていることもできない

んなトラブルもいままで一度も経験した  
ことがないものだったから、とてつもの  
緊張感を強いられていた。

試合終了後の時間が警備的にはいっばん  
の山場になる。だが、大きな混乱もなく、  
交通機関も順調に動いている。そして  
ファンたちが楽天勝利の余韻を持って楽  
しそくに帰っていく姿を見て、涙が出る  
のを抑えきれずにいた。

● **小澤**は、多くの時間をスタンドで過ごし  
た。チケット販売にトラブルがないとい  
う保証はまったくなかった。「売った席  
がない」とか「この席からは見えない」  
とか、知らせが入ったら、すぐに席を移  
動してもらえるように、空きチケットの  
束を持ちながら。  
走り回りながら、グラウンドと目が合う。  
「楽天が野球をするなんて、最初は冗談  
のようだったのに、実現するとは」。  
皮肉なような、やっぱりこれも冗談のよ  
うな、不可解な感触。

● **小林**も、この日は球場に来て、多くの時  
間をスポンサーの案内と対応に費やして  
いた。一瞬、スポンサーから目をそらし、  
内野席からスコアボードを見る。すると、  
おかしな話だが・・・じぶん自身が営業  
した看板がちゃんとあるのに、びっくり  
とした。

● ほどに体がふるえていた。

● **池田**はいまでも試合がはじまると、球場  
の内外を当てもなく歩いていることが多  
い。そのなかでファンの皆さんが笑って  
いるか怒っているか楽しんでいるかいな  
いかを感じとろうとする。その日も、セ  
レモニーが終わると、球場から一旦外に  
出た。

「その瞬間、礦部がホームランを打った  
んですよ」。  
満員の観客からの絶叫に近い歓声が聞こ  
えてきた。

● **島田**に聞いても、その日のことはよく思  
い出せない、という。

「東京から1000人ぐらいのVIPが  
くるというので、その対応とかに手一杯  
だったんじゃないかな」。

ファンが球場に入り、セレモニーが一段  
落して、試合がはじまると、席から離れ  
て、どこかに不具合がないかずっと球場  
のなかを歩いていた。あそこは、ここは、  
だいたいようぶだろうか？

● 安堵感は、どこにもなかった。

● **井関**は、記者との対応に多忙を極め走り  
回っていたが、1回裏、礦部のホームラ  
ンで我に返った。  
数日前まで、がれきの山のようなだった場

所で、本当に野球ができるなんて！ 何も特別ではない、当たり前な風景がこれほどに、泣きたくなるとは？!

県庁の遠藤信哉は、試合終了に備えて、球場外で待機していた。試合の進行を連絡し、終了と同時にシャトルバスが到着するように手配していた。そして、予定どおりにバスが到着し、タクシー乗り場での混乱も起きないのを見て、感慨もひとしおだった。

石森建二は、スタンドで試合を見ていた。かつて高校野球球児で高校野球の審判員でもある彼は、自分自身が走り回った球場が両翼も広くなり、美しいクリムゾンレッドの球場になったことに、心をときめかせていた。

千葉忠好は県庁の居残り部隊だった。試合の状況が逐一入る。大いに盛り上がりながら、事故などはない。緊迫感のなかに少しずつ安堵の気持ちが入り込んでいく。楽天が、東北の、宮城県の、そして仙台市の球団になったその日は、じつに多くの県庁職員、市役所職員、そして、一人一人の市民が、妙に高揚した興奮のなかにいた。

小川は東京から両親と妻を呼び出して、スタンドで観戦した。セレモニーについて試合がはじまる。ついさっきまで、

資材が山積みされ、ヘルメットをかぶった人々が走り回っていた場所が、きれいに片付けられて、野球の試合をやっているのに、なんとも不思議な感覚を得た。何度も席を離れて、球場外に出る。非常事態のために待機していた工事関係者と言葉を交わす。

「何か起こっていませんか?」  
「いまのところ、工事関係のトラブルはでもないです」  
「よかった!」

ただけそのとき、小川はもう第二期改修のことを考えはじめていた。

彼崎は早朝の新幹線で仙台に向かった。球場に着き、セレモニーに参加し、スタ

ンドで試合を観戦する。

その間中、心はくやしさをいっばいだった。「どうして、おれはこんなところにいるんだらう。どうして、球場のなかでみんなと一緒に走り回っていないんだらう」。美しくできあがった球場の様子に感動しながら、一人だけ取り残されたような想いでいた。しかし、じぶんでもわかっていて、彼自身もつぎのステップに歩き出さなくてはいけないことを。

三木谷は、オーナー席で、試合をじつと見つけていた。社員ばかりではなく、行政に関わる人々や工事スタッフがこの目標に向かって一致団結して、球場改修という大イベントを成功させたことであ

## 大勝スタンド沸騰



えんじ一色 総立ち  
万歳連呼ウエーブ一周

4月1日地元開幕を報じる新聞記事  
(河北新報2009年4月2日記事)

熱烈応援に選手感激

## 東北の球春、開花、



楽天ホーム初戦大勝

確部ら3アーチ

## 楽天16点



不振一掃先頭打者アーチ

らためて感動し、興奮していた。彼が涙を流していた、という証言をする人もいる。でも本人は「おぼえてない」という。試合が終わって、ファンが家路をたどっても、堀江の仕事は終わらなかった。菓子折を用意して、今日起こったトラブルに関して対応に行く準備をつづけていた。法律的な瑕疵は球団にはない。でも、地域密着の観点から、球団に対する悪感情を持たれることは絶対に避けなくてはならない。謝ること、理解を求めること、これもまたスタジアム担当の仕事だということを痛感していた。

「じゃ、いつてきますね」  
立ち上がる。

# ベースボールエンターテイメント カンパニーとは??

株式会社楽天野球団 代表取締役オーナー ● 島田 亨

球団開設1年目が終わって、2年目になるとき、私たちは「企業」としての楽天野球団と「チーム」としての東北楽天ゴールデンイーグルスの関係を見直してみる必要性を感じました。発足以来、プロ野球における従来の「興行」のあり方を変革させていくことでしっかりと健全経営を果たしていこうという想いで走ってきました。しかし1年目が終わった段階で感じたことは、いくらスタジアムのスタッフがエンターテイメントビジネスとして、そしてサービス業として頑張ろうとしても、最大の商品であるチームがお客様を見て仕事をしていなければ上手くいかないということです。そこでチームスタッフも巻き込んで「私



たちは何をしたいのか」という基本的なミッションを明らかにしていくために、社内で徹底的なディスカッションの時間を持ちました。要約すれば「プロとはどういうことなのか?」というテーマです。スポーツをみせるだけではなく高校野球もプロ野球も変わらないわけです。何故「野球」というときに「プロ」という文字がついているのか。ある人に訊くと「レベルの高いプレーをみせるのがプロだ」と言うわけです。しかしそれは違います。それはプロとしては当たり前前の条件なのです。揚足を取るようですが、それでは同じレベルのアマチュアとプロがいた場合、その差はなんなのでしょうか? 我々の定義においてプロ野

球はエンターテイメントビジネスです。エンターテイメントとは「感動」が商品です。プロとしてやっているわけですから、その商品である「感動」が偶然提供されるのではダメなのです。誤解を恐れずに言うと、意図して感動をつくり出し、お客様に味わって頂くのがプロスポーツなのです。高校野球でも多くの感動があります。しかしそれは懸命にプレーをしている高校球児が生み出す偶然の(自然な)感動なのです。しかしプロは意図して感動という商品をつくり出さなければならぬのです。仮にゲームやプレーで感動をつくり出せない日があったとすれば、選手はお客様に対するコメントや姿勢で感動を提供し

なければなりません。負けたからファンに会わず顔がなくてそそくさとロッカールームに戻るのではなく、そういうときこそファンとコミュニケーションするプロなのです。プロテニスプレイヤーは協会のレギュレーションとして、試合後に直接ファンと触れあいサインをすることが義務付けられています。そこまではどうかは別にしても、たとえばあるファンがたまたま近くにいた選手に声をかけて無視されたらガッカリするでしょう。もし、にっこり笑って一言でも語りかけてくれたら、一生の感動になるでしょう。ちょっとした姿勢の違いだけなのです。「プロ」とはアスリートとして野球をみせながら、常にファンに対して感動を提供していく意識が必要なのです。それを具現化するのが「ベースボールエンターテイメントカンパニー」です。だから私たちの社是は「我々は野球を通して感動を創り、夢を与える」。この方向へ確信を持って進んでいきます。

# 球団をひっくり、育てようか？

株式会社楽天野球団 取締役副社長 ● 池田敦司

2005年4月開幕までの数カ月間、会社中が異様なワーキングハイに包まれていました。それぞれが、従来の球団経営を覆すような仕事をしており、夜遅くまで仕事をして、眠りたい、とか、疲れたという感覚はまったくなく、体をこわしたり、倒れたりする人は一人もいなかった。あのころをいま振り返り、なぜあそこまでできたかと考えてみると、それは私たちの一人一人が野球団という、とても価値のあるものをつくり出す歴史的な事業に對峙していたからではないかと思えます。そもそも球団をつくり出すこと自体が日本では50年ぶり。それも、プロ野球という文化そのものの危機というなかで、世の中の関心もきわめて高かった。そして、私たちが受け入れてくれた東北の人々の関心にも熱狂的なものがありました。こうしたなかで、改革者として球団をつくり、球団を立ち上げた。



そして、いまこの街の人に夢を感じさせている。そのこの意味は、単に企業が利益を追求するとか、新商品を開発するとかということとはまったく次元の違ったことといえます。限られた時間のなかで、それまでのプロ野球界ができなかった新機軸も打ち出した。そして、1年目には経営黒字も実現した。我々が忘れてはいけないのは、いまなお歴史的な仕事は受け継がれているということです。そして、改革はつづけられなくてはいけない、ということ。球場内の一つのショップや、小さな施設も、簡単に生み出されたものではない。そう考えると、単なるルーティンワークのなかで運営していくのはもったいない。それぞれに理由があって生まれたモノたちがある。その価値のあるモノたちを私たち全員で育てていくという義務がある。そのことは考えつづけていきたいと思えます。

# 野球団をひっくり企業に育てようか？

株式会社楽天野球団 取締役球団代表 ● 米田純

はじめて仙台で楽天イーグルスの試合を行ったとき、球場は不思議な静けさに包まれていました。地元のファンの皆様はまだ選手の名前も顔もよく知らず、応援の方法も決まっていなくて、ほとんどの方がどこで声をかけていいのか、拍手をしたらいいのか、わからない、という状態でした。お客様にご来場頂いたことは本当にありがたいことでしたが、当時から弱いチームであったため、正直、コンテンツとして試合の価値としてはあまり高くなかったといえるでしょう。そこから私たちが考えはじめたのは「強いチーム」をつくると同時に「将来にわたって持続可能な健全経営」を実現するということでした。球団を長くつづけ、かつ、ファンの皆様の期待にお応えしていくためには、プロ野球球団は「健全経営」をしていくことが必要だからです。ただ、これは口で言うほどたやすいことではありません。アメリカのニューヨーク・ヤンキースのようにフリーエージェントの大物選手をかき集めてくれば、一時的に強いチームはできるでしょう(ヤンキースは最近8年間、ワールドチャンピオンから遠のいていますが)。しかし、それによって選手の報酬が過剰に高騰することは、健全経営をむずかしくし、球場設備などに使うべきコストを圧縮するために、ファンの皆様にも選手にもしわ寄せがいつてしまうことになるでしょう。そこで、私たちは、遠回りになっても、才能あ



る若手を発掘し、じぶんたちが彼らをビッグネームに育てることで「強いチーム」をつくりたいと考えてきました。これにより「強いチーム」を維持しながらコストコントロールの仕組みと組織を作り、健全経営をしていこうとしています。楽天も4年経って、徐々に投手陣も育ってきました。つぎの課題は、魅力ある打撃のスターを育てること。そして「強く魅力的なチーム」づくりにより、日頃より熱いご声援を頂戴している、ファンの皆様のご声援にお応えしたいと強く思っております。

# ルールとは？

株式会社楽天野球団 スタジアム部部長 ● 堀江隆治



2004年12月、私たちは何も決まっていないうところに降り立って、ビジネスとして稼働する「大きな器」としての球場づくりにたずさわりました。そのなかで私が痛感したのは、この仕事はまさしく、限らない数の「ルール」をつくり出す作業にほかならないということでした。「この球場の飲食はどうあるべきか?」「そのためには、どのような規定をつくるか?」「それをどのようにつけて、徹底

していくか?」。そして、創業時つくったルールの延長線上に現在の球場と球団はあります。ここで忘れてはいけないのは「ルールとは、単に守ればいい」ものではないということです。意味を知り、運用していく。そのなかで現実との齟齬が生まれたならば、それを修正していく。そして、そのときの規準は「そのルールがなぜ生まれたか」ということではないかと、思うのです。私はよく、ファン・エンターテインメント部門と議論をするのですが、球場周辺でイベントを開くのは、いうまでもなく、ファンの皆様楽しんでいただくためです。だとしたら、たとえば、ファンの方の通行を阻害するイベント運営はありえない、という結論になるはず。企画とは、運営までを考えて立ててはいけない。一方で、「運営は、常に企画本来の意味を考えていなくてはならない。」「さかのぼり」ながら「発展させていく」ことにより、球場経営は目的に沿ってブレのないものになっていきます。ルールを消化し、もつと良くしていくためには、なによりもお客様の声を聞くことです。お客様の表情を見ることです。1件目、ちよつとした「ご意見」に見えたものでも、同じ言葉が2度聞かれたら「ご要望」になる。5件目には「ニーズ」と呼ぶべきものになる。そこにすべてのヒントがある。だから、私は常々スタジアムの部下に「アウエアネス(気づき)を持つ」と訓示しています。何でも観察し、気づくことが球場の発展につながるからです。これからも、常に気づくことを大事に、お客様のニーズを探り実現しながら発展させていかねばならないと思います。

# 商品とは？

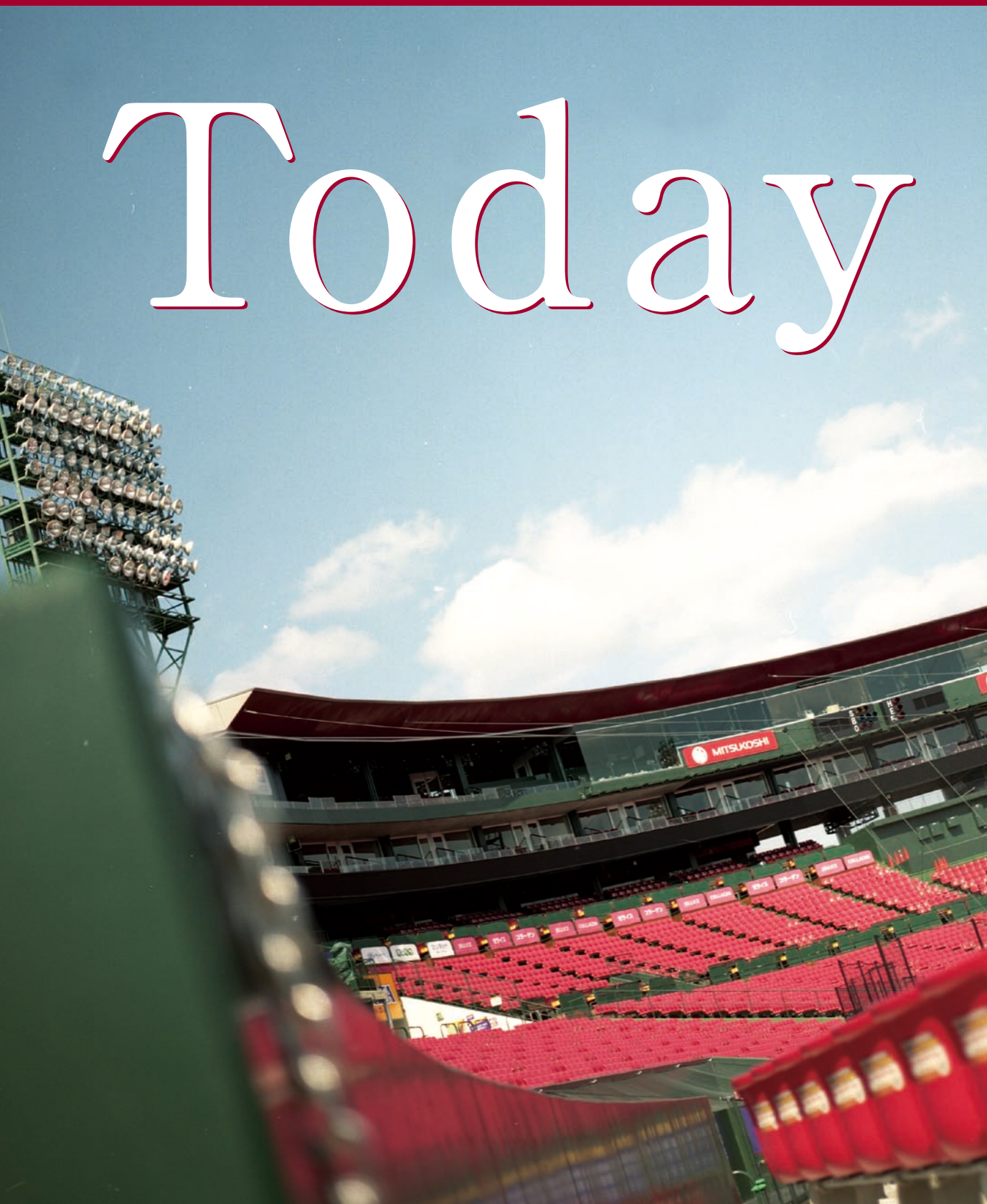
株式会社楽天野球団 営業部部長 ● 金田好生

できるかぎりお客様のニーズに沿うように、広告商品を企画し、そして販売させていただく。それが楽天流営業の考え方だと思います。私が仙台にやってきたとき、法人のお客様のもとに「そのまま持って行ける」ような広告商品は何もありませんでした。いうまでもなく、企画書もない。120日後にできる予定の球場がある。そこでプレーをする予定の球団がある。それだけです。まず考えつくのは、看板を使用する権利を売るということ。大手広告代理店から、かなりの高額で、球場の広告販売権を代理させないか、というオファーもありました。そうすれば労せずして安定収入が得られます。でも、それでは「球場と球団」という財産の価値を大きくすることはできなくなります。単純に看板の使用権を売るだけなら、「広告媒体」としての価値しか存在しないことになりそうです。しかし、たとえば、看板に球団マークや写真の使用料を絡めて、「ご協賛をいただいている企業のターゲットに届き、購買を喚起する」企画をつくり上げることができれば、その効果に見合うフィーをいただくことができます。看板だけで売れるなら1千万円にしかならないものでも、その10倍の広告効果をお客様に提示できれば、堂々と5000万円で売ることができると考えます。このような発想で1年目、広告代理店のオファーの3倍以上、当初目標の2倍の売上げを残すことができました。しか



し、まったくこれに止まるものではない。球場というリソースは有限でも、そこから価値を生み出すアイデアは無限に存在します。そして「新しいアイデア」を共有し、横展開していくことで価値は飛躍的に拡大させることができるでしょう。「商品は一人一人の営業がつくるもの」そして「営業みんなが育てるもの」。この意識が、球場と球団の価値を大きく育てると考えます。

# Today







#### クリネックススタジアム宮城、その後の改修。

##### 第二期改修工事(2005・10～2006・3)

- ・ ホールパーク養成ギブス 3階～5階増設
- ・ ロイヤルボックス、プレミアムラウンジの誕生
- ・ Eagle Nest新設

##### ・ 1塁側にサイドビジョン登場

##### ・ 1塁側内野席にボックスシート5新設

##### ・ 1塁側外周にクラブハウス、室内練習場新設

##### 第三期改修工事(2006・12～2007・3)

- ・ バックネット裏リボンビジョン新設
- ・ バックネット裏席にもボックスシート5を増設
- ・ 両軍ベンチ選手シートにドイツの高級カーシートRECAROを導入
- ・ スタジアム外周を整備。犬鷲の森など、各種エリアの登場
- ・ スコアボード両サイドに新たにスピーカを集中配置。より迫力のある音声に

##### 第四期改修工事(2007・12～2008・3)

- ・ ライト側芝席改修。ファミリィで楽しめるグループシート5が登場
  - ・ レフトウィング・ライトウィングにリボンビジョン増設。360度の演出が可能に
  - ・ 人工芝の全面張替え工事実施。
- ##### 第五期改修工事(2008・11～2009・3)予定
- ・ バックネット裏にプレステージゾーン登場

# 球場はまだ完成していない。