平成元年7月30日発行（隔週火曜日発売）　昭和28年10月3日第3種郵便物認可　第37巻第19

財界

臨時増刊1989・7・30

スポーツが金になる時代

オリックス、トマム、日東興業…

（野球）（スキー）（ゴルフ）

ブームを呼ぶ

スポーツビジネスの落とし穴

スポーツ ビジネス・コンサルタント　三ツ谷 洋子

日本のアマ・スポーツを制覇する堤義明の野望

プロ球団買収はプラスかマイナスか

オリックス、ダイエーそれぞれのバランスシート

日本のアマ・スポーツを制覇する

堤義明の野望

スポーツビジネスを、特にアマチュアスポーツ界から見たとき、堤義明氏ほど巧みに事業を展開している財界人はいない。スポーツ界におけるその存在は、ベールに覆われているが、着実に重要な公的ポストを手に入れ、かかわりのあるスポーツビジネスを順調に拡大させている。スポーツを事業化するためには何が必要なのか。

新聞記者の利用はこうするのだ……

まず最初に、今回のテーマを執筆するに当たり、私がどのような認識のもとに原稿をまとめることになったのか、取材の経過も含めて述べてみたい。というのも、堤義明氏に関する書物やウワサの内容が、〝ベタホメ〟と〝ミソクソ〟に真っ二つに分かれ、世間一般には全く実体のわからない人物という評価が定着しているからだ。

私は二十年近く、おもにアマチュアスポーツの世界で仕事をしている。スタートは新聞記者、今は企画やコンサルティングの仕事がメーンである。

この間、堤氏とは一度も会う機会はなかった。私が接したことがあるのは、彼の会社に所属する（または、かつて所属していた）スポーツ選手や監督などである。しかし、それほど深入りして取材したことはない。だから、認識としては、「アイスホッケーのチームを育てた」「ライオンズ球団の経営で、日本のプロ野球界に現代的なビジネスの手法を導入した」程度で、一般の人たちと大差ないレベルだ。

そこで、本誌編集部を通じてインタビューを申し込んだのだが、応じてはくれなかった。聞くところによれば、年一回、マスコミ関係者を集めて会見をするらしい。それ以外は、堤氏に直接会って取材ができるとのことで、かなりガードが固い。仕方なく、とにかく資料を集めねば……と新聞社の調査部に行って、堤氏関連の過去の新聞の切り抜きをペラペラめくっていると、声を掛けられた。

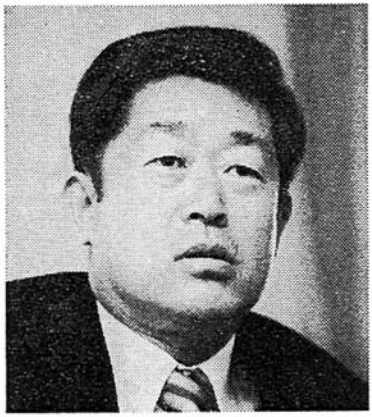
「堤さんの原稿、書くんだってねえ。西武（鉄道グループ）絡みの話は、悪いコト書けないんだよね」と、かつての私の先輩記者。

そう聞いて、変色して黄ばんだ記

記者は、限られた特定の人たちだけ

事を読むと、なるほどいいコトしか書いていない。最近、新聞広告で見た堤氏関連の書籍の見出しは、さらにスバラシイ。『堤義明の人を生かす！』（上之郷利昭著＝三笠書房刊）では、「日本最強の組織を率いる男の『厳しさ』と『優しさ』の人間哲学」のキャッチコピーとともに、「堤義明の率先垂範」「堤義明のブレーンを生かす」「堤義明の抜擢人事」「堤義明の『適材適所』法」「堤義明の温情と非情」などの見出しが並ぶ。

私が今回参考にさせていただいたのは、『決定版　西武のすべて』（成島忠昭著＝日本実業出版社刊）である。近所の書店に入って、まず目に入ったからということもあるが、堤義明氏の仕事ぶりがかなり詳しく書かれてあったからだ。今年四月十日の発売で、資料としても新しいので助かる。



西武鉄道グループの総帥・堤義明氏

さっそく読んでみると、まさに堤氏やその仕事ぶり、業績に関してはいいコトずくめ。ちょっとびっくりさせられたのは「はじめに」の項で、「西武にまつわる書物がたくさん出回っているが、堤社長や西武グループ内で実際に取材し書かれたものは少ない」と述べたあと、著者が「超多忙の堤社長に何回もインタビューの時間をさいていただいた」とあることだ。

マスコミ界では「年一回、各社まとめて話を聞くだけ」で通している堤氏に、「何回もインタビューの時間をさいていただく」ことができるのは、堤氏の信頼がよほど厚いということである。弱点を突っ込んでくるような記者などは、寄せ付けないに限る。逆に自分に信頼を寄せてくれる記者を周囲に置けば、彼らが書く記事は、堤氏にとっては大いにイメージアップにつながるわけだ。新聞記者の使い方がなかなかうまい、と感心させられるエピソードが、ひとつある。

昭和五十三年、堤氏は九月十三日に「社会人野球チーム　プリンスホテル結成」、十月十二日に「球団経営（西武ライオンズ）への進出」を立て続けに発表したときのことだ。これより少し前、何人かのスポーツ記者を、自らが社長を務める国土計画の軽井沢72ゴルフ場に招待した。野球については、ルールも全く知らないという堤氏が、球団経営について記者たちに相談を持ち掛け、記者たちがアドバイスをするという設定だった。

呼ばれたのは、当時アイスホッケーを担当していた記者。堤氏はマイナースポーツだったアイスホッケーのチームをつくり、西武鉄道と国土計画の二チームを擁していた。そのオーナーからの特別招待とあれば、悪い気はしない。当時のトップクラスの選手を侍らせての接待は、記者たちをいたく感激させた。ゴルフもタダでできるとあっては、喜ばないほうがおかしい。

ここで、ごく限られた記者たちだけが「堤さんは球団運営を本気で考えている」事実を知ることになる。「西武ライオンズ誕生」を事前に知った記者が、堤ファンになるのは当然であろう。しかし、これが単なる〝マスコミ操作〟の一つであることは明らかだ。これより四年前の四十九年、サンケイスポーツとのインタビューで、すでに所沢に「超近代的な球場の建設構想」を語り、「プロ野球もビジネスとして採算がとれる」と断言している。球団のシステムなどを改革すれば、という条件の下ではあるが、この時点で堤氏は、米大リーグをつぶさに視察し、米国へ社員を留学させて、将来の〝シンクタンク〟を養成中だった。一方では、球界進出のためにプロジェクトチームを編成し、早大野球部の石山・元監督（現プリンスホテル監督）がメンバーとして加わっている。

スポーツ施設のPRは国際公式〝イベント〟で

興味深いのは、この二年後の横浜球場改築に携わった際に、あちこちで球団経営の質問をされ、「球場の経営だけならビジネスとして成り立つが、いまある球団を買収するつもりは全くない」と、ライオンズ買収の直前まで否定し続けていたことである。企業経営に関し、外部の人間、特にマスコミに対して、すべて正直に

話す必要がないのは当然ではある。

西武ライオンズのその後の活躍やパ・リーグの人気上昇、球場のある所沢地域の活性化など、その後の成果は知られているとおりだ。堤氏の事業も、これにより大いに発展しているのは言うまでもない。

スポーツでビジネスをするなどとだれも考えなかったころから、堤氏はさまざまな試みをしている。事業家で政治家でもあった父・康次郎氏(元衆議院議長)の二男である堤氏は、幼いころから帝王教育を受けたという。七歳上の異母兄・清二氏(セゾングループ会長)が東大の学生時代、父に反発して学生運動に走ったのとは対照的に、堤氏は常に父の傍らにいたようだ。早大の商学部に入り、在学中から実業に手を染めている。

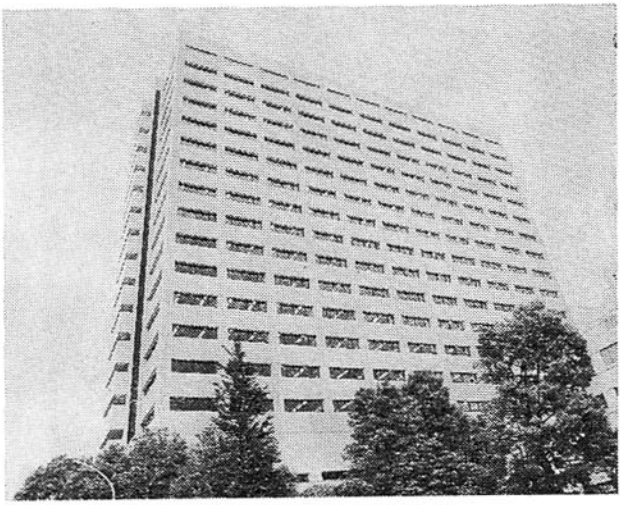
大学では「それまで単なる旅行クラブだった早大観光学会を、観光事業をビジネスとして系統だって研究する会に変え、自らリーダーになった」(『決定版 西武のすべて』)。このときの仲間は、今でも西武グループの主要ポストに就いている。

そして、二十一歳のときに軽井沢のスケートセンターをオープンさせた。父から与えられた「冬の軽井沢に人を集める方法を考えろ」という課題の解答が、それだった。軽井沢は、大正七年から康次郎氏が別荘地として開発してきたところである。続いて、大磯にすでにあったホテルの前に、一〇〇㍍×五〇㍍という巨大なプールを持つ大磯ロングビーチをつくった。海岸にプールをつくるという大胆な発想から生まれたものだが、これは堤氏の卒論のテーマでもあるそうだ。

海水浴場での客の行動を調べたところ、「大半は砂浜での甲羅干しか砂遊び」で、「海は泳ぐ場所ではない」(『決定版 西武のすべて』)との結論を得たからである。今では、いずれもリゾート地としてよく知られ賑わっているようだから、堤氏の先見の明とマーケティング力は大したものである。

しかし、堤氏ならではの本領は、その後に発揮される。自らの施設を使ってのイベント開催である。当初は、「真夏の夜の夢」というテレビの芸能番組の会場として、軽井沢のスケートセンターを提供していたりしたが、それもすぐにスポーツイベントに切り換えた。スケートセンターを、当時では珍しいパイピングリンクにしたあと、昭和三十六年に国体、三十八年に世界スピードスケート選手権の会場としている。

日本アマチュアスポーツ界の総本山・日本体育協会



同様に、スポーツイベントを開催して名を売った場所に、苗場や富良野がある。苗場は父・康次郎氏が健在だった三十六年に、国際スキー場をオープン。亡くなったあとの四十五年に苗場プリンスホテルを開業し、三年後の四十八年に'73FIS(国際スキー連盟公認)ワールドカップを、苗場に招致した。これは二年ごとの大会で、五十年にも苗場で開いたあと、五十二年から六十年まで、五回の大会を富良野に持っていった。大会中の選手や役員などの宿舎は、すべて西武グループの施設である。

近年はゴルフにも力を入れており、堤氏自らが設計し、五十八年にオープンした武蔵丘ゴルフコースでは、六十年から女子プロのマツダジャパンクラシックが行われている。今年から関西に会場が移ったが、そこも西武の瀬田ゴルフコースである。

目下の堤氏の最大の関心事は、九年後の冬季オリンピックの長野への招致問題。オリンピックを主催する国際オリンピック委員会(IOC)の理事を務める猪谷千春氏を立てて積

極的に働き掛けている。ここではまた感心させられることがある。長野と開催地を競っている米国・アンカレッジのスキー場が、西武グループの経営だという事実である。五十五年に営業を開始した唯一のスキー場アリエスカ・リゾートが、そこにあるのだ。どちらに転んでも、西武が儲かるようになっているという仕掛けである。

長老支配のスポーツ界には〝からめ手戦法〟で

このところマスコミを賑わしている話題に、日本オリンピック委員会（JOC）の独立・法人化と、それに伴う日本体育協会（体協）の組織改革がある。アマチュアスポーツの〝総本山〟体協の一委員会であるJOCを財団法人にしようというもので、昨年のソウル・オリンピックの惨敗をキッカケにして、この問題が出てきた。

オリンピックで金メダルを取れる選手を育てるには、JOCを独立した団体として、財源も補助金に頼らず独自に確保し、どこからも圧力を掛けられずに選手強化をしていこうということなのである。これには、モスクワオリンピック出場を、政府—文部省の圧力で断念せざるを得なかった、という苦い経験が背景にある。

しかし、今回のJOC独立化に当たっての文部省の圧力も相当なもので、法人化により従来の委員の数が五十人から（理事の名で）二十人に縮小されることから、現役員のすさまじいイス取り合戦が起きている。

JOCの理事になるということが、どれほど魅力的なことなのかは、一度その役職に就いた人が、後にそれを自分から手放すケースが皆無といっていいことからも察しがつく。アマチュアスポーツ界では、オリンピックは唯一最高のイベントであり、選手団を派遣するかしないかは、JOCが決定する。

スポーツに関心がある人が海外に行ってまず気付くのは、その社会的ステータスの高さだろう。サッカーチームを持つ日本企業の社長が、選手たちと一緒に写した写真を相手に見せたら、向こうの対応がコロッと変わって商談がスムーズに進んだ、というような話を、よく耳にする。私自身、スポーツの仕事に携わっているということで、高い評価を受けるのは、やはり外国である。

これにオリンピック・メダリストのキャリアや、公的な団体の肩書が付けば、それこそ外交官も顔負けのVIP待遇になる。だからこそ、体協やJOCをはじめとするアマチュアの競技団体の一部の役員が、スポーツ普及への情熱も失せたまま、いつまでもその役職にとどまっているケースが少なくない。〝老人サロン〟などと皮肉られるのも、そうした体質を指している。

しかし、この長老支配のスポーツ界に、若さでぶつかって、その牙城を突き崩している人がいる。それが、堤義明氏だ。四十四年、弱冠三十五歳で東京都スケート連盟会長に就任、翌年には日本スケート連盟の副会長。日本のアイスホッケーを育てたことが認められて、四十八年には日本アイスホッケー連盟会長となった。このとき三十九歳。同年、全日本スキー連盟の副会長の座も手に入れている。

四十二歳の五十二年、戦後最年少の体協理事となり、六十一年には全日本スキー連盟会長に就任。ウインタースポーツの〝二冠〟を制覇し、今度は新JOC会長として白羽の矢が立てられている。還暦を迎えようという人が、自分を「若手」などという世界で、彼はまだ五十五歳である。

スポーツ界での堤氏の評価は、前述したようにベールの向こうの存在で、まさにカリスマ的存在の帝王、といった印象だ。自身のスポーツ歴を調べても、いわゆる選手としての経験はない。早大時代は柔道部と書かれた新聞記事があったので、OBに聞いてみると、「父の康次郎さんは確かに早稲田の柔道部にいたが、義明さんは体育実技の授業で柔道を取っただけ」とのことだった。ただ、運動神経は抜群のようで、スキーを履いたらプロ並みというのは、本当のようである。

そうしたキャリアの堤氏が、かつてのオリンピック選手に交じって、スポーツ界の重鎮として認められるようになったのは、スポーツを核にした西武グループの事業展開と、アマチュア団体での公的な肩書の積み重ねが物をいっている。

アマチュアスポーツの世界というのは、ある意味で純粋な面があり、団体の役員は給料なしのボランティアである。選手の経験もなければ、それぞれの団体から信望を得るほどの接触もしていない堤氏が、なぜ若くしてそうした地位を得ることができたのか、大いに疑問が残るところ

である。そこで、もう一度、西武の事業とスポーツ界での肩書の変遷、イベント開催をそれぞれ関連するものとして捕らえると、次第にその長期戦略が見えてくる。

三十九年に亡くなった父・康次郎氏は、「オレが死んだら十年間は何もするな」という遺言を残した（『決定版 西武のすべて』）そうだが、西武グループの足跡を見ると、次々に事業を拡大していったことが一目瞭然である。

一年後の四十年に、三十一歳で西武鉄道グループの本陣・国土計画の社長になり、二年後に苗場のスキー場にホテルを建設した。翌四十三年には妙高にスキー場開設、それに並行して四十七年の札幌オリンピックに照準を合わせ、アイスホッケー界に進出を果たした。企業チームをつくり、早々と四十二年から学生ナンバーワンの田中保伸をはじめ、榛沢努、堀寛ら若い選手を引っぱって本場カナダに送り込んで勉強させる一方、全米最優秀選手に選ばれた日系カナダ人の若林修を日本に呼び寄せ、最強チーム「西武鉄道」を着々とつくりあげていった。

四十七年には札幌オリンピック開催に合わせて札幌プリンスホテルをオープンさせ、オリンピック関係者に宿舎を提供した。アイスホッケーチームのほうは、「西武鉄道」から分離させた形で「国土計画」をもう一つつくり、日本スケート連盟の一部門だったアイスホッケーを独立させて財団法人とし、日本アイスホッケー連盟を設立、自ら会長に収まった。三十九歳のスポーツ団体会長の誕生は、画期的である。これで堤氏のスポーツ界での基盤ができたわけだ。

国内無敵の国土計画・アイスホッケーチーム。堤氏は日本のアイスホッケーを育てた功績で，日本アイスホッケー連盟会長となった

"スポーツ人"を最大限に利用する

西武が持つプリンスホテルの名の由来は、旧皇族・旧華族から買収した土地に建てられたことによる。赤坂プリンスは朝鮮の李王邸、横浜プリンスは東伏見宮別邸、高輪プリンスは北白川宮、竹田宮の土地だったという。高輪プリンスの地主だった竹田宮の二代目は、戦後の日本スポーツ界再建に貢献し、体協理事やJOC委員長を歴任した竹田恒徳氏。戦前は皇族として生活し、相撲や剣道、テニスなどに親しんだが、特に馬術は一時オリンピックを目指したほどに力を入れた。

昭和二十二年、マッカーサーの指

令で皇籍離脱をしたあとは、生活の保障もなく厳しい時代を送ることになるが、「スポーツに生き甲斐を見出し」（竹田恒徳著『私の肖像画―皇族からスポーツ大使へ』）、日本スケート連盟や日本馬術連盟の会長を長く務めることになる。

堤氏がプリンスホテルを建てた高輪の元地主がこの竹田氏であり、また、堤氏がスポーツ界に足場を築いた取っ掛かりが、竹田氏が会長を務めていた日本スケート連盟だったことは、偶然とはいえないだろう。実際にどんなやりとりがあったかは知る由もないが、堤氏のスポーツ界へのアプローチが、ビジネス活動と表裏の関係になっていると解釈したほうが、すべてに説明がつく。

例えば、コトあるごとに堤氏が新聞のインタビューに対し答えているのは、「ビジネスとして採算が取れるかどうか」の一点に尽きる。

掃いて捨てるほどいる"オリンピック選手"

過去の語録を、いくつか拾ってみよう。

四十五年十二月、アイスホッケーで西武鉄道が全日本選手権に二連勝、日本リーグで初優勝したとき、チームのオーナーとして感想を求められ、「少ない人数にしては、金が掛かりすぎると思ったが、おもしろいスポーツなら注目されるし、企業PRと考えれば安いもの。企業宣伝費の百分の一はスポーツで、と考えている」。

四十八年三月、プロ野球チームを持つ気はないかと聞かれ、「金を掛けなければ、強いチームはできない。強くなれば、投資は回収できる」。

五十一年十二月、ワールドカップスキー、世界フィギュアスケート選手権、アイスホッケー世界選手権Bグループ戦と、三つのスポンサーとして名乗りを上げたとき、自社の施設を提供して開催することに関し、「スキー場では通常の客からの収入はなくなるが、NHKがテレビ中継をするので、PRになる」と語っている。

自社で経営する施設に、スポーツ団体の、公の肩書の威力を存分に発揮して、イベントを招致する。そこで活躍する選手が、自社名を大きく縫い付けていれば、最高である。

堤氏が率いる西武グループには、オリンピック選手がそれこそ掃いて捨てるほどいる。

国土計画の広報部に問い合わせても返事をくれないので、くだんの『決定版　西武のすべて』から引用させてもらうと、スピードスケートで世界選手権に五回も優勝した鈴木恵一（西武ライオンズ広報課）、カルガリー・オリンピック銅メダリストの黒岩彰（国土計画広報課）。フィギュアスケートの小塚嗣彦（蒲郡プリンスホテル支配人）は、三年連続日本チャンピオン。スキーではスコーバレー、インスブルックの両五輪に出場した江遠要甫（軽井沢72ゴルフフロント係長）や世界選手権のジャンプで二位になった藤沢隆（国土計画企画部計画課長）。

このほかアイスホッケー、水泳、馬術など切りがない。

これだけ選手キャリアのある人材を集めている堤氏だが、ブレーンは外部に求め、社員に対しては「与えられたことを忠実にまじめにやること」を要求している。自身は、ホテルに備える灰皿一つにも細かい注文をつけて現場に入り込んでいくスタイル、ということだ。これは、大企業の経営者というより、スポーツチームの監督と呼んだほうがピッタリかもしれない。

スポーツ界でいつも泣かされるのは、側近の壁の厚さである。堤氏があまり会合に出て来ないため、真意を問い正すことができず、あらぬ憶測が飛んだりする。また、側近が堤氏の立場を考えるあまりに、暴走することもある。スキーがいい例だ。堤氏が日本スキー連盟の会長になった途端、日本職業スキー教師協会の主要な指導員が、ごっそり抜けてしまった。日本スキー連盟の資格を取った者でないと、西武のスキー場では仕事ができなくなったからである。

後に堤氏は、「それは社員が勝手にやってしまったこと」と説明したそうだが、公の団体の長としてスキーを普及させることの意味が、堤氏の側近にはすぐにビジネス絡みのコトとして伝わってしまうようでは、スポーツファンとして不安は募るばかりだ。

スポーツをビジネスにするには、そのバランスをいかにとるかが肝心。日本のスポーツ界の頂点に彼を押し上げようという人たちが当てにしているのは、世界一といわれる財力である。これまでのビジネス感覚では対処し切れない要求が、種々込められていることは、いうまでもない。

（三ッ谷　洋子）