

総力特集! 日本代表「新・世代交代論」

# サッカー批評

S O C C E R C R I T I Q U E

日本サッカーの父・クラマーが語った言葉には、  
現在の日本サッカーを復活させる  
「原点」が隠されていた。  
世代を超え受け継ぐべきものとは――

独占

## クラマー氏 最後の告白!

「世界で頂点に立つには  
「3S」を極めろ」

# 「日本サッカー」 原論

2015 ISSUE

77

隔月刊

【特集】

宇佐美、武藤、柴崎、遠藤の誰が?

本田、長谷部なきあとの日本代表「新リーダー論」

FIFAランク1位の躍進

赤い悪魔 ベルギーを蘇えらせた「世代育成論」

日本のストロングポイントを継承せよ!

司令塔型「新サイドバック論」

元バイエルン ピッツフェルト監督 インタビュー

「グアルディオラを疑え!」



# 鋭いスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太 ビッグ・クラブへの方程式 人材の発掘・育成は選手のみならず

## Jリーグが進める 人材獲得の方針

2015年7月21日に、Jリーグは日本の経済界で活躍される5名の有識者とアドバイザー契約を結んだことを発表しました。企業経営の最前線に立つ社長や代表取締役、大学教授など、経営やIT、マーケティングといった分野で実績のある方々がJリーグの運営についてアドバイスする。これまでになかった外部からの視点、意見はJリーグが誕生して20年以上を経た今、変化を促す機会になるでしょう。現状に満足せず、危機感を具現化した行動は評価されるものだと個人的には考えています。

外部へ門戸をオープンにすることで、リーグ内には規制条件などに縛られ限定されてしまふような発言やアイデアが発信できます。堀江貴文氏はそういう意味でも注目されるでしょう。加えてITやデジタルの分野で経験豊富な堀江氏は、同じくアドバイザーになった西内啓氏とともに、Jリーグが今後取り組もうとしているデジタルプラットフォーム

フォームの構築、ビッグデータの解析などにも有益な存在です。

ちなみに、今回のアドバイザー契約に先立つ今年の1月30日に、Jリーグは立命館大学と提携し、プロスポーツクラブ経営人材育成開発事業として「Jリーグヒューマンキヤピタル講座(JHC)」を発足させることを発表しています。以上の動向から察せられるように、現在Jリーグは選手や指導陣といったサッカーの現場はもちろん、リーグ運営面でも「人材」にフォーカスしているようです。この動きは、少なからずビッグ・クラブへの道にも影響を及ぼしますので、今回は人材に関するお話をしたいと思います。

## アメリカの音楽産業と Jリーグに共通する問題

サッカーに限った話ではありませんが、運営面に関して「なにか大きな変化を起こしたい」と考えれば、やはり方は2つあります。

一つはその業界の外部、第三者を招聘して突拍子のないニューアイデアを考えてもら

## 連載 第5回

Jリーグが運営面における人材の獲得に積極的姿勢を示している。サッカーというコンテンツを持つヴァリュエーションを適正に提供することは、当たり前のようにいっていいのは難しい。それができる人材を得ることは、リーグ、ひいてはクラブが成長していくのに不可欠な要素だ。プロの経営コンサルタントがJリーグの取り組みを見て感じ、考えたことは。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito  
撮影◎原 社史 Masashi Hara

い取り込むか。もう一つは、サッカー業界であれば世界の中でJリーグの存在感を高めていくために、関係者を中心にサッカーの潮流に乗った上で変化を考えていくか。Jリーグが今進めているのは前者です。一方、後者のアプローチは見オールドボックスでドラスティックさがなく見えますが、手法によっては、大きなインパクトを出せるやり方でもあります。

実例をご紹介します。現在アップルミュージックで経営幹部を務めるジミー・アイヴインは、かつてジョン・レノンらを世に売り出

## Jリーグ契約アドバイザー

名前	所属
梅澤高明	A. T. カーニ株式会社 日本法人会長 パートナー (ニューヨークオフィス)
富山和彦	株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役CEO
夏野 剛	慶應義塾大学 政策・メディア研究科 特別招聘教授
西内 啓	株式会社データビークル 取締役製品担当
堀江貴文	SNS 株式会社 オーナー兼従業員

した名プロデューサーでした。そのプロデューサーの過程で出会ったヒップホップパフォーマーのDr.ドレーと組んで作った会社「Dre's Dre」は年間売上10億ドル超という大企業にまで成長しました。

産業として厳しい時代を迎えている音楽業界で、なぜこれだけの実績を残せたのか。それはひとえに彼らの問題意識にありました。アメリカの音楽業界の課題は人材だと考えたのです。デジタルが進化しCDやDVDの売上が激減していく中アーティストのクオリティ自体は落ちていない。今もなお音楽好きはたくさんいて、彼らが競争してのぎを削り合っている以上、トップの人は必ず輩出されてくる。むしろ、そういったアーティストを支える裏方の人材が不足していると分析しました。

つまりプロデューサーやプロモーターはもちろん、チケットやイベント、スポンサー、広告など、業界全般にわたって関わる人全にレベルアップの必要性を感じたのです。支える側の知識と経験の蓄積がないから、優秀なアーティストを支える機能が弱まり、本来のヴァリュエーションをそのままに世に向けて提供できない。だから結果として産業を縮小させている、と。

そこで彼らがやったのは、南カリフォルニア大学に私費で約75億円を寄付し、音楽産業を支える裏方を育成するためのプログラムを作ったのです。これまでアメリカの音楽産業を牽引してきたナンバーワンプロモーターやプロデューサー、イベントクリエイターといった重鎮を講師として招聘。彼らが学生にレクチャーすることで知識と経験を伝承し、新時



オープンに人材を集めることで、ニューアイデアが生まれる可能性は高まる。一方、サッカー軸の人材を活用し、蓄積してきた知識と経験を伝承することも忘れてはならない。

代への道筋を切り拓きました。なんともスケールの大きい話です。同じことを今のJリーグに求めるのは非現実的でしょう。しかし、彼らを持った問題意識はJリーグに通じる部分もあります。それは、支える側の人材難が業界を縮小させるリスクを持っているということ。ジミー・アイヴインとDr.ドレーは、裏方の人材難をアメリカが蓄積してきた知識と経験を伝承させることで解決策を見出しました。同じことがJリーグにも当てはめられるのではないだろうか。

## プレーも運営も 人材によって大きく変わる

今回のJリーグのアドバイザーにも、もし入でも元レアル・マドリードの社長やプレミアリーグのチエマンだったような人物がなつたら——間違いなく強烈だろうな、と思います。

要はニューアイデアを求める第三者だけでなく、サッカー軸・グローバル軸の人物に意見を聞ける体制を整えることで、先に挙げた変化を促す2つの方法をバランスよく配分するのです。どちらの方法がブレークスルーを起こすかは分かりませんが、優秀を問う話ではありません。ただ、2つの方法を取り込むと、また新たな化学反応が起きる可能性が期待できるわけで、試みとしてはとても価値のあるものになるのではないのでしょうか。

サッカーがチームを構成する選手や監督、コーチら人材によってその内容がガラリと変わるように、運営も人材によって方向性は全

く異なったものになります。どのような人材をスカウトし、どのようなポジションに配置するのか。今回はJリーグの取り組みを例にその効果と重要性、難しさを書きましたが、これはまだ「リーグビジネス」の話です。ビッグ・クラブへの方程式を語る上では、この話を「クラブビジネス」に落とし込む必要がありま。そこで、今回は海外リーグや他スポーツを例にクラブレベルでの人材の話、実際にJクラブの運営に関わった人物のお話も交えながらお伝えします。

## なみき・ゆうた

慶応義塾大学経済学部卒。ペンシルバニア大学オードン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2009年に独立、フィールドマネジメントを設立。エレクトロニクス、航空、インターネット、自動車などの日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツの分野では、野球のリーグ・ビジネス、ファイターズやイーグルスなど多数のチーム・ビジネスをキーマンとともに作り上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ウィセルやベルマルなどのチーム・ビジネスのサポートを続けている。日本の社会人野球クラブチーム「東京パンパター」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル―00年史 (ディスカヴァー・レボリューションズ)」。

