

サッカー批評

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

新指揮官論

アーセナル監督

アーセン・ヴェンゲル

Arsene Wenger

ラグビー日本代表 前ヘッドコーチ

エディー・ジョーンズ

Eddie Jones

- ⑬ W杯での最高の戦い方
- ⑫ ダブルタックル
- ⑪ 未来へのパス
- ⑩ 国のプライド
- ⑨ メンタル論
- ⑧ フィジカル論
- ⑦ 個と戦術論
- ⑥ スタッフ・ミーティング論
- ⑤ 選手コンディショニング法
- ④ 追い込む練習法
- ③ 美しきチームビルディング論
- ② 新哲学
- ① コーチング法

2015 ISSUE

78

隔月刊

気鋭の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

クラブに最適解を導くマネジメント人材を

親会社からの 出向に潜む課題

前回はリーグ運営面における「人材」の重要性をお話ししました。今回は、その重要性をクラブ運営面にも落とし込んでいきます。

じつは私が代表を務めている会社に、今回のテーマにうってつけの人物がいます。私のマツケンゼン・アンド・カンパニー時代の1年後輩、清水克洋です。2013年、「Jリーグ最年少社長」として34歳でヴィッセル神戸の社長になった人物、といえば記憶に残っている方もいらっしゃるかもしれません。彼の言葉を借りながらクラブビジネス面での人材が、いかにビッグ・クラブを構成する重要なピースになるかを説明したいと思います。

Jリーグは誕生から20年を超える歴史を積み重ねてきました。その間、企業スポーツからプロスポーツへと運営モデルが徐々にシフトしてきたことは事実です。ですが、マネジメントサイドには旧態依然とした風習がまだ残っているのも事実です。その一つが人材。Jクラブの社長に、親会社から出向してきた

人物が就く傾向は今なお強く残っています。もちろん経営的手腕に優れた方も多く、その点ではクラブに貴重な人材が加わったと評価できます。ただ、課題の一つに在任期間があります。

「多くの方は3年など、決まった任期で親会社に戻っていかれる印象があります。すると、せっかく優秀な人材が親会社から来られたとしても、ロングタームでチームビジネスを見通せなくなります。全く違う分野からプロサッカービジネスの世界に入ってくると、キャッチアップするまでに3年のうち1年か1年半ほどかかるのではないのでしょうか。ビジネスの仕組みは分かっても、強化やチームも含め肝心の業界の勘所を理解するには、やはりそれぐらいの時間が必要と感じます。結果、やると理解して勝負を仕掛けようとしても残り時間は限られる。それだと、有効なマーケティング戦略や強化戦略を一つ試せるかどうか、といった程度のトライで終わってしまうのではないかと思います」

同じJクラブの社長として、清水が現場で味わった実感です。この日本特有の傾向一つ

連載 第6回

Jリーグ・ヒューマン・キャピタル講座にアドバイザー、Jリーグが人材獲得のために動いている。この気運に乗り、Jリーグからビッグ・クラブを目指すために不可欠な人材を探る。ビッグ・クラブへの種はまかれています。まだ伸びしろに気付いていない現状。チャンスは目の前にある!

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎原悦生 Etsuo Hara

取つてみても、トップにプロフェッショナルな人材を据え、適切かつ持続的なマネジメントを施すことはかなり有効に感じます。

欧州ビッグ・クラブの運営に MBA取得者

ビッグ・クラブを目指すうえでもう一つ無視できないのは、「世界」です。サッカーのレベルを世界に伍するまで引き上げていくことはもちろんですが、運営面に関しても世界に伍するレベルまで引き上げる必要があります。なぜか、ヨーロッパのビッグ・クラブの運営サイドにはどのような人材が配置されているかを知れば理解いただけるでしょう。

「ヨーロッパ出身のMBAホルダーが行きたい企業ランキングで、バルセロナやレアル・マドリッドがトップ10に入っていたのを見たことがありますが、ヨーロッパにはそういうキャリアパスもあるということではないのでしょうか」

これは日本人のMBAホルダーにはない選択肢です。たとえばアメリカ人がMBAを取得したら、私が留学した当時は目指す企業は

果たすためにも、そして先を行く欧州のビッグクラブに追いつくためにも、クラブ運営に関する優秀な人材がキーポイントになっていくことはわかっていただけたかと思えます。ただし、全方位にわたって一気に人材をそろえることは現実的ではないでしょう。であれば、まずはどの分野に人材を登用すれば突破口を見出せるのでしょうか。

「Jリーグ全体でもっとも大きなリターンを得られるとしたら、やはりマネジメントレベルではないでしょうか。スポンサーを探してくるといった短期の仕事に加え、株主構成、経営体制を含めたクラブの構造自体を変える方法を考え、実行することもまだまだ重要だと思えます。欧州と比べると歴史が浅いJクラブは、現時点でまだクラブの経営の形態において最適なモデルが出ていないとは言い難いと思えます。一方で、既にある程度の規模があるクラブについては、ベースとなる事業規模が大きいので、今までの大規模なリターンを得られるチャンスがあります。たとえばビッグ・クラブを目指す浦和レッズなどは、動員力もありファンクラブ会員数も着実に増やしています。そういったチャンスが生まれるステージに差し掛かりつつあるクラブが、Jリーグの中にも複数出てきました。そうしたクラブ

Jリーグにある 伸びしろと可能性

現在のJリーグにおいてブレイクスルーを



ビッグ・クラブに集う世界レベルのスター選手たち。一方で豊富な人材が集まっているといえる

で新たなマーケティング、強化の挑戦を行い、新たな価値を作り出すことができれば、さらなるクラブの拡大を実現することができると思えます。

清水の意見を言い換えれば、Jリーグには、マネジメント面においてまだまだ伸びしろがある、ということ。では、肝心な部分である「人材の獲得」に関してはどう考えていけばいいのでしょうか。

「これまでのように親会社からの出向者でも、MBAホルダーでも、外国人でもいいと思えます。ただ、リーグ全体として、人材獲得のソースが偏るのは良くないのでないでしょうか。人材のバリエーションが増えてきた方が、全体としていづれかのクラブで成功モデルができる可能性が高まるはず。なるべく早く、そして多く成功体験を得るには、このバリエーションが必要。現状は多様な人材がクラブ運営に関わっている状態ではありません。そうした意味では、Jリーグヒューマン・キャピタル講座（JHC）やアドバイザー契約が、現状からスイッチしていくという姿勢の表れなのだと思います」

「これまで、人材のスカウティングが限られたフィールドになっていました。これがJHCやアドバイザーといった新たな試みによってオープンにされ、人を受け入れるお皿が大きくなれば、その先にはまた新しい展開が待っています。『オペレーションレベルの話では、たとえばアーセナルには、プロフェッショナルなデータアナリストを2人そろえています。チケット販売の分析と促進を外部の人間に任せることなく、自前で最適化してしまう。逆に、NBAではTMO（※）といって、リーグで20人の専門

マツケンゼン・アンド・カンパニーやゴールドマン・サックスといった世界一流のコンサルティング会社や投資会社が第一志望でした。日本人も、企業派遣が多いので元の会社に戻ることも多いですが、就職したい企業の傾向は似ていました。

ですが、ヨーロッパではこういった超一流企業とならんでサッカークラブの人気の高いです。ネットワークになるのは高価な人件費ですが、清水はヴィッセル神戸にいた間に、以下のような話を聞いたといえます。

「ヴィッセル神戸の取締役にバルセロナの元副会長がいました。ヨーロッパのクラブ規模だと、例えばスポンサー料ひとつを取ってみても、Jリーグとは桁が違いう額が行き交います。もしそこに優秀な人材がいて、10%ぐらいの伸びしろを作れるとしたら、1000万円の10%なら100万円ですが、100億円の10%なら10億円になります。良い企画、提案をしてクラブが10億円多くの収入を得られるとしたら、一流企業と同じくらいサラリーは払われてしかるべきなのではないでしょうか」

日本のスポーツ界を見渡した時、運営サイドにMBA取得者が全くいないわけではありませんが、ただ、彼らは非常にレアなケースといわざるをえません。彼らの能力に見合った報酬が払える環境が用意されていませんし、キャリアパスにもならないからです。一方で、欧州のビッグ・クラブには条件と環境が整っている。結果、MBA取得者をはじめ、各部署にその道の一流の人材を配置することが可能になり、よりクラブのバリューを伸ばさせることに成功しています。

この現実には、決して指をくわえて見ている家からなるビジネスアドバイザーチームを組織しています。1人が5〜6チームを担当して各クラブを巡回し、ビジネスパフォーマンスを向上できるようにサポートしています。

リーグビジネスにおける人材活用は、所属する全クラブの底上げをはかるものです。10のものをおしなべて11にするイメージ。対してクラブビジネスにおける人材活用は、クラブ単体で10でも30にも突出させるものです。

清水が言うように、人材の受け皿が広がれば、独自モデルや、リーグビジネスとクラブビジネスの中間に位置するような第3のビジネスモデルが発生したりします。世界のスポーツビジネス最前線は、かなり先にあるということを知っておくことが、Jリーグにとってもさらなる成長の道しるべになるかもしれません。

なみき・ゆうた

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ウォートン校でMBAを取得。2000年、マツケンゼン・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、野球において、プロ野球オーナー会議へ参加、パリーグのリーグ・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、ヴィッセルやベルマーレなどのチームビジネスのサポートを続けている。日本一の社会人野球クラブチーム「東京ハンパター」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・レポリューションズ）」。



※Team Marketing Business Operation