

ジダン監督に学ぶ「新リアルサッカー」戦術研究

# サッカー批評

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

日本代表監督に一番近い

日本人指揮官・森保は、なぜ3度のリーグ制覇を

成し遂げることができたのか——。

森保が、初めて明かす

「バランス」の独自理論とは？

(サンフレッチェ広島監督)

## 森保一

非エリート集団を常勝軍団にするチームの作り方

### 「森保メソッド」 最強の教科書

バランスの哲学	戦術	2チーム分・強化論	個と組織
---------	----	-----------	------

メンタル論	コーチング法	ミーティング論	フィジカル論
-------	--------	---------	--------

2部練習法	日本サッカーの型	日本代表監督論	名言
-------	----------	---------	----

2016 ISSUE

79

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

### 地域ボランティア貢献でなく地域経済貢献を考える

#### 長期的&先行投資的な地域貢献

昨年の10月、衝撃的なニュースがありました。「中国のルバード・マドック」の異名を持つ黎瑞剛氏が主席を務める華人文化産業投資基金(CMIC)が、中国サッカー・スーパーリーグのテレビ放映権を5年総額80億元で取得したというのです。

80億元といえば約1600億円。スーパーリーグに所属するクラブは16ですから、単純に計算すると全クラブが5年で100億円近い分配金を手にすることになります。放映権料だけでこの収入…もはや、Jリーグは「世界を見据えてビッグ・クラブを」などと言っている状況ではなくなりつつあります。すでに、大規模クラブは近隣国でも見られるようになってきました。アジアでの競争に打ち勝つていくためには、ビッグクラブの創出はほとんど深刻な課題となりつつあります。

では、中国スーパーリーグにはないような、Jリーグにしかない特徴を活かしていかないものか。今回はそういった「Jリーグならではの魅力」から考えてみたいと思います。

まず頭に浮かぶ特徴は、リーグ誕生時から一貫している「地域密着」の理念でしょう。世界を見渡せば、地域と密接に関わっているクラブは少なくありません。しかし、リーグの理念として強くうたっているリーグは、私の知る限り見当たりません。

実際に、Jリーグが誕生してから20年以上、どのクラブも地域貢献をしてきました。前回紹介した、現在ともに仕事をしている清水克洋は、かつてヴィッセル神戸で社長をしていましたので、どのような活動をしてきたか聞いてみましょう。

「頻りにしていたのは、指導者を地元の小学校や中学校に派遣しサッカー教室を開くというものです。さらに、トップチームの公式戦で1ゴールを挙げるごとに4個のボールを神戸市の公立小学校にボールを寄付して届けるという活動をしていました。1シーズンで約300個のボールを、神戸市にある166の公立小学校へ選手たちが直接届けるのです。また、時には選手たちが小学校に赴き授業を行う活動もありました。印象に残っているの

#### 連載 第7回

Jリーグが誕生して20年超。一貫して守られてきた「地域密着」の理念。この他に類を見ないJリーグの特徴を、ビッグ・クラブへの道に適用させるとしたら、じつは、見事に実践しているお手本が世界にはある。その成功例を日本で実現するために、改めて見えてきた課題を浮き彫りにする。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito  
撮影◎原悦生 Etsuo Hara

は、普段は学級崩壊状態のクラスがこの時ばかりは真面目に質問が出て驚いたという先生のコメントです。また、サッカー教室を続けて地元出身のJリーガーが生まれれば、地域少年団のサッカー少年たちにとっては身近なお手本目標になり、夢を与えるものだと思います。

地元の子供たちにとってはなんとも嬉しい話です。このような活動をマーケティング面から分析した場合、次のような効果が考えられます。まずプロサッカークラブとしての認知度が上がる。さらに身近な「地元のチーム」としての愛着を得る。そして子供たちはサッカーに対して興味を持つ。つまり、有能な人材が他競技でなくサッカーをすることでタレントの確保ができる。このサイクルが長期にわたれば、将来的にサポーター増加や、スター選手の育成につながります。ただ、難しいのはその評価測定です。

「クラブの現場でも、考え方としては中長期的な効果も意識して動いていると思います。ですが、ロングタームの先行投資的な活動ゆえに、定量的な調査で効果を確かめることが

までできていないかと。厳密な意味で、マーケティングが成り立っているかどうかと問われれば「成り立っている」と言い切れない部分もあります(清水)。

#### 地域経済貢献の例がアメリカに

「地域密着」に類する貢献活動は評価されるべきものです。しかし一方でビッグクラブを目指す場合はマーケティング効果が不明確な「ボランティア貢献」のみではなく、明確な「経済貢献」の側面もシビアに考えていかなければいけません。

世界のサッカークラブではどのような例があるのでしょうか。例えばイギリス政府は、スポーツクラブに教育プログラムを導入しました。その中心となっているのがイングランドのプレミアリーグです。「Playing for Success(PiS)」というこのプログラムは、プロ選手を教材とすること——例えば講師や話し相手として——で英語教育やコミュニケーション能力の向上をはかるというものです。これまでに25万人以上の生徒が参加したといいます。ちなみに、同プログラムは現在、湘南ベルマーレ等のJクラブでも取り入れられています。このように非常にユニークな貢献策が、世界各地で見られます。ですが、どれもロングタームのものでスケールとしては小規模のマーケティングにとどまっています。

そこで、今度はプロスポーツ界全体で見渡してみます。すると、アメリカにスケールの大きな例がありました。アメリカのクリーブランドです。

MLBのクリーブランド・インディアンスの

ホームスタジアムの名称は「ゲートウェイ・スポーツ・アンド・エンターテインメント・コンプレックス」。「スタジアム」という言葉がありません。なぜなら、スタジアムとアリーナにプラザ、商業施設、巨大駐車場も2つと、多目的複合施設

設としての役割を果たしているからです。さらに町の中心部に位置しているというのも大きい。それもそのはず、クリーブランドはこの施設を中心に再開発したからです。かつて治安が悪かったクリーブランドは、スポーツを含めた多目的複合施設をシンボルに、商業施設を集め、大通りを整備し、オフィスビルを建てて町の再建に成功しました。常に人が集まる仕組みになっているため、スタジアムの稼働率はほぼ100%となっています。

スポーツが町おこしの役割を担うことで、治安を向上させ、経済を活性化し、企業誘致を促す。結果、人が集まり人口が増加すれば——クラブ規模は人口に比例するぶん——クラブが大きく成長します。アメリカでは、このクリーブランドの「地域経済貢献」のような例がマサチューセッツ州フォックスボロのジレット・スタジアムなどにもあり、グリーンベイでも同様に新開発の動きがあります。

#### 改めて訴えたいスタジアムの価値

ともすると、以前書いた



スタジアムは地域開発、経済発展の要になりうる。写真はレアル・マドリーのホームスタジアム、サンティアゴ・ベルナベウ ©Etsuo Hara

スタジアムビジネスに類する話になってしまいます。ですが、地元経済貢献してゆくビッグクラブへ結びつけるには、やはりスタジアムの存在が欠かせないということです。

クラブが存在することで、地元貢献できることはあります。ですが、地元経済に貢献できるかといえば、ただ存在するだけでは貢献できません。

町の発展を考えれば、例えば六本木にあっての六本木ヒルズや東京ミッドタウンのような存在があれば可能です。ですが、スポーツに同様の効果を求めようとするれば、それらに代わる存在——すなわちスタジアム——が必要になるということです。

町のと真ん中にスタジアムがあれば、そこを起点に地域経済貢献ができる。単純にそう考えた場合、日本はまだ前途多難です。指定管理者制度(公的な施設の管理を民間に委託する制度)が広がりを見せつつあるものの、依然として自治体を作る「箱物」としてのイメージは拭き取れません。きちんと作って運営すれば利益が望める——成功例が世界にあるぶん、説得力ある話です。でも、そのスキームを理解し、イニシアル(初期)の投資をしてくれるところが日本国内にあるのか。現状では、まだ投資へ至るには非常に困難が伴うといわざるを得ません。まずは、指定管理者制度を通してスタジアム運営の成功体験を蓄積していく。これが地道でも将来につながっていくと考えられます。

二期待したいのは昨年12月に発足した「いわきFC」です。スポーツブランド「アンダーアーマー」の製造・販売を手掛ける「ドーム」という会社が、福島県いわき市に約100億円を

#### 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、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2009年に独立。ワールドマネージメントを設立。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。スポーツ分野では、野球において、プロ野球オナー会議へ参加、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「東京バンパータ」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に『コンサル100年史(ディスクヴァー・レポリューションズ)』。

