

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

あらゆる可能性が生まれた浦和レッズのスポンサー問題

連載 第9回

Jリーグは日本経済と密接に結びついている。そんな当たり前の事実を再確認させられた三菱自動車燃費データ不正問題。自動車業界の不祥事が、ジャパントップクラブの運営面にも波及した。クラブ側とすれば寤耳に水のごきごと。だが、このような不測の事態だからこそ、多くの学びを得るチャンスが眠っている。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎原社史 Masashi Hara

三菱自動車の 日産傘下入りのとらえ方

5月12日燃費データ不正問題が発覚した三菱自動車、日産の傘下に入るといふ報道が日本全国を駆け巡りました。日産は2370億円を投資して三菱自動車の第三者割当増資を引き受けることで筆頭株主になります。この事実がJリーグにも少なからぬ影響を及ぼしました。Jリーグの規約では、クラブ経営に与ることができるほどの株を持つ企業が、同リーグ他クラブの株を大量に持つことを禁じています。日産は横浜F・マリノスの株を約75%保有しています。そして三菱自動車は浦和レッズの株式を約51%保有しています。つまり、三菱自動車が日産の傘下に入ってしまうと、日産が両クラブの株を大量保有することになり、Jリーグ規約に反する可能性が生じます。

ジャパントップクラブの「婚活」

三菱自動車が日産傘下になることが、Jリーグ規約に反することになるとして、浦和レッズが選択すべき未来は全部で3つあると考えられます。

一つめは——これはサポーターたちの感情も考えてもありえないことは分かっていますが——横浜F・マリノスと浦和レッズの合併です。もし実現したとすれば、いきなり世界基準に匹敵するビッグクラブの誕生に繋がる大ニュースです。

二つめは市民クラブ化。10万人以上のソシオが年会費約2万円を払ってクラブ運営を支えているバルセロナのような組織は、情熱的なサポーターが多く50万人近い人口規模の浦和で

あればじゅうぶんに実現が可能ですが。そして3つめが新たなスポンサーの獲得。現在J1のクラブで責任企業を持たないクラブはほとんどありません。その中でアジアを制し、WCでは3位になった実績も持つジャパントップクラブが突然相棒探しの「婚活」を始めようなのですから、クラブスポンサーを考えていた企業からすればこそぞって立候補したいのではないのでしょうか。

スポンサー視点から見ると、浦和レッズには、サッカーの実力以外にも様々な魅力があります。サッカー専用スタジアムという環境を持ち、独立採算という経営状況で、ホームタウンのポテンシャルも高いこと。この3つはビッグクラブを目指す上でも欠かせない要素です。このうち、スタジアムが自治体所有で指定管理も受けていない点を差し引いたとしても、浦和レッズは理想的なクラブといえます。責任企業から独り立ちする形で立派に経営を続けてきたからこそ、今回のような事態に陥った際にもハナデにはなりこそすれ、いきなり消滅することにならず済んだのです。

もしこれが他のクラブであったならば……当コ

どれほど大きな「ストーリー」を構築できるか

「ビジョンを示す」——これはスポンサーを獲得する上でとても大切なファクターです。スポンサー側からすると、あらゆる分野に出資する可能性がある中からスポーツを、そこからサッカーを、そしてあるクラブを選択するのはなかなかしらの付加価値が必要になってきます。

2014年に「創業10年以下」の若い会社を「U-10」とサッカー風に例え、営業をしかけようとしたことがあります。これは当時J2で湘南が「スタメン年齢最年少」と言われる試合が増えたことに紐づけ、「若い選手が躍動する湘南に、同じく若い会社が奮闘しているメッセージを乗せよう」というストーリーでした。同様に走るサッカーのスタイルを不すスプリント回数や走行距離に紐づけて「加速と走行距離では負けません」というストーリーを作り、自動車メーカーやタイヤメーカーに共感いただくとしたこともあります。

単純な広告枠としてだと、今の時代、なかなかスポンサーを獲得することはできません。ではサッカーで最も説得力を持ち、付加価値をもたらしてくれるのは何か、となると、チームのスタイルであり、選手のプレーになりま。そこに付随するオリジナルのストーリーを考えるのです。ストーリーが継続していけば、信頼も大きくなります。さらに結果が伴えば、場外イベントやキャンペーンで盛り上げてストーリーをより加速させることもできます。

ただ、このストーリー作り、難しいのは「ある程度継続されるものでなければいけない」ということです。1年ごとにスタイルが変わったり選手構成が変わると、その都度ストーリーを作り直さねばなりません。また、ストーリーが変わってしまうとせっかく獲得したスポンサーさんが撤退してしまいます。監督にはストーリーに沿ったサッカーを体現してもらわなければなりませんし、強化部の理解も必要でしょう。まさに、クラブ全体が一つになって取り組まなければならない試みになります。クラブのある特徴にフォーカスした小さなストーリーは作

れどもクラブの全体をとらえた大きなストーリーを作り上げるのは相当困難が伴うものになるはずですが。

ですが、浦和レッズには大きなストーリーを作れるチャンスが来ているのではないのでしょうか。実力も実績もある上に、前代未聞の出来事が起きたことでクラブの存在を再確認している今は、クラブの団結が強まる機会といえます。そして、もし大きなストーリーを作って共感を得るスポンサーを得たなら、浦和レッズはまた一つ、ビッグクラブへの階段を登ることができそうです。

この記事が掲載される時点で、今回の騒動がどのような流れになっているかは知る由もありません。しかし、たとえ結果がどうなっても、一過性のものに終わらせず、クラブビジネスを今一度考える重要な学びの機会としてとらえたいものです。

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、フィ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つくり上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴィッセルやヘルマレ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」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）」。2016年3月、Jリーグ理事に就任

MITSUBISHI MOTORS

浦和レッズの株式比率

株主	割合
三菱自動車	50.63%
さいたま市	5.00%
埼玉県	5.00%
スポンサー等27社	39.37%

私はビジネススクール時代「サイキックバリュー（心理的価値）」という言葉を知りましたが、スポーツクラブのオーナーやメインスポンサーとなることで得られる、広告効果以上の「名譽」のような価値があることは間違いないと思います。ただし、それだけだと安定性に欠けます。それよりも、ともにサッカーを発展させていくパートナーシップを考えた時、同クラブのスポンサー同士で広告効果を得られる企業を探していく。そのようなアプローチが信頼も得られま。すし、持続性も増すと考えられます。

この手法は、現在のJクラブのマネージメントでは珍しいことではありませんが、重要な要素はそこにはありません。ただ、重要になるのはその際、ビジョンへ導くためのストーリーをいくつ作られるか、です。例えば私がマネジメント面でサポートしている湘南ベルマーレでは、