

小林祐希 “コネクティブMF宣言”インタビュー

双葉社スーパームック

# サッカー批評

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

## 新・智将論

チェルシー監督

川崎フロンターレ監督

# コンテ VS 風間八宏

「システム」か「個」かの答え

5人の「日本人指揮官」インタビュー

森保一／風間八宏／霜田正浩／内山篤／森山佳郎

2016 ISSUE

84



# 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 連載 第12回

## 「岩手県のドリームジョブになる」 グルージャ盛岡が試みる 新たな方程式

パフォーム社との巨額放送権契約によって、Jリーグは来シーズン大きな転機を迎える。世界に伍するビッグ・クラブ誕生の可能性も高まる一方、競争は激化しクラブ間格差の拡大も予想される。ビッグ・クラブへの道は上位クラブのみに限られてしまうのか。その推測を打ち消す「発想の転換」を紹介する。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito 写真◎原 社史 Masashi Hara



### J1トップ10のみが得られる 新リーグ方式の恩恵

Jリーグの2016年シーズンは12月3日、チャンピオンシップファイナルを鹿島アントラーズが勝利し、優勝を決めました。そして翌4日にJ1、J2昇格プレーオフが行われ、セレッソ大阪、ツエーゲン金沢がそれぞれ昇格、残留を決め、全日程を消化しました。来シーズンからはパフォーム社と結んだ巨額の放送権契約のもと、1シーズン制に戻り、また新たなステージへと突入することになります。

我が社（株式会社フィールドマネージメント）が行った試算があります。来シーズンから放送権料の増加に伴う各クラブへの均等配分金と傾斜配分金、賞金。これらの恩恵を特に受けられる可能性を持っているク

学を卒業後、大手保険会社に就職し企業営業などで世界を渡り歩いてきた経歴を持っています。そんな彼が、経営コンサルタントとして我が社に転職してきたのが今年の2月。それからわずか9カ月後、故郷のJクラブの役員になるとは誰も想像していなかったでしょう。

グルージャ盛岡の2016シーズンの成績は16チーム中13位。Jリーグが公表している1試合平均入場者数は1188人。同じくJリーグが開示している経営情報資料によると、2015年度の営業収益は2億円。これはJ3でも下から3番目の数字になります。さらに、これから営業費用を差し引いた営業利益となると3100万円の赤字。これはJ3の中でワーストの数字になります。さらに今シーズンは前副社長によるクラブ資金の私的流用問題が発覚。そのような経緯もあって役員はほぼ一新。そこで宮野が役員になったわけですが、10月に行われたJリーグ理事会ではクラブライセンス申請のあったクラブのうち、唯一継続審議入りするなど経営状態はギリギリ、というのが現状です。

経営的にもクラブイメージとしてもゼロ、いや、マイナスからの再スタートというところでしょう。ここからどのようにクラブを立て直していくか。

そこで新たに生まれた考えが、「岩手のドリームジョブになる」という経営コンセプトです。

Jクラブのこれまでの成功例を振り返ると、あるパターンが見えてきます。まず、賣

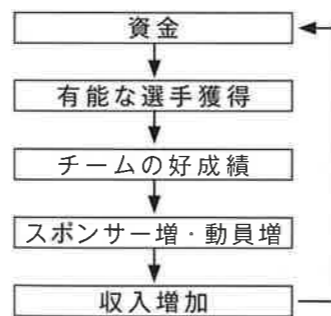
ラブは、Jリーグに所属する全53クラブのうちJ1のトップ10程度になる、というものです。来シーズン以降、傾斜配分方式や賞金が与えられるのは年間上位4クラブ。そこで、過去5シーズンを調べると、年間4位以内に入ったクラブは総計10クラブにのぼったから、というのが論拠です。すなわち、ACLを制し、CWCで世界と戦うという世界と伍するビッグ・クラブを目指していくには、来シーズン以降J1で10位以内に入り続けることが一つの基準になっていくということになります。

では、J3まで含め、残りの43クラブはどうなのでしょう。これらのクラブは、J1のトップ10クラスのクラブほど新方式の配分金の影響はないと考えられます。つまり、クラブ間の格差が増していく厳しい競争がこの先待っているわけです。となると、本連載のテーマである「ビッグ・クラブへの方程式」はトップクラブのみ当てはまる話になってしまうのでしょうか。

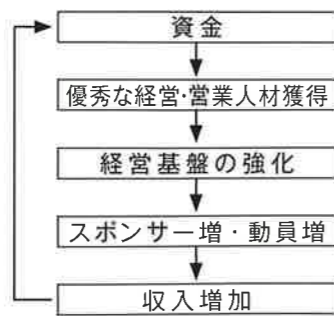
### グルージャ盛岡が目指す マイナスからの復活

2016年11月20日。J3に所属するグルージャ盛岡は、新たなクラブ役員体制を発表しました。そこで新たに常務取締役就任した宮野聡は、我が社の社員です。宮野は盛岡出身でサッカー経験者。東京の大

#### A これまでのクラブ強化成功例



#### B これからのクラブ強化成功例



任企業・親会社が、毎年、広告宣伝費としてクラブに資金を投入する。それをクラブの強化担当が有能な選手の獲得に使ってチーム強化を図る。結果、うまくチームの強化が進むと、チームが好成績を残し、入場者数が増えチケット収入は増加、チームの露出も増えスポンサー企業も増えスポンサー収入も増加、場合によっては賞金を獲得する



す。プロ野球では大谷翔平や菊池雄星といったスター選手を輩出し、高校サッカーでも盛岡商業や遠野高校が全国大会でも上位に進出した実績があるなど、県民のスポーツに対する期待度、注目度は高い。あとは、サッカークラブをエンタテインメントの対象だけでなく「働く対象」としても魅力を感じてもらえるようになれば、じゅうぶん人材の獲得はできるはず。実際、グルージャ盛岡は転職サイト「マイナビ」で営業スタッフを募集したところ、全国から募集人数の何倍、何十倍もの応募があったとのこと。もし、これまでスポーツ業界は魅力的だけれど、収入面で不安があるからという理由で働くことを敬遠していた人が多かったの

が、優秀な経営人材や営業人材はそれよりも高い確率で再現性のある活躍を経営面ですべてできる。これは、クラブ経営だけでなく、会社経営を経験した人間なら多くの人が同感してくれる考え方だと思います。宮野は言います。「アメリカのMLSだと、コミッションと呼ばれる人が数億円の収入を得ていて、その人たちの手腕でクラブ経営を好転させてから、世界的なスター選手だったデイヴィッド・ベッカムを獲得しリーグ人気を拡大させました。日本でもプロ野球の横浜DeNAベイスターズが、成績は長い間下位にいてもビジネスを拡大させました。つまり、日本でも仕組みさえ整えれば実現できるスキームなのではないでしょうか」と。

このスキームを実現する第一歩として必要になるのが、優秀なビジネスマンです。では、どうやって優秀な人材を獲得していくか。その際に重要になるのが、「岩手のドリムジョブになる」というコンセプトです。もしグルージャが東京都にあつたら、優秀なビジネスマンを雇うことは難しいかもしれませんが、なぜなら日本のみならず世界を代表するような大企業がひしめいているからです。ですが、これが岩手県であれば雇える可能性は高まるはず。単純に都市部に比べて大企業が少ないというのが理由の一つ。そのぶん、多くの有能な若者が都市部に流出しているという現状があるのですが、その現状に歯止めをかけることができれば状況は変わってくるはず。幸い岩手県はスポーツ熱の高い土地柄で

だとしてたら、経営基盤強化にまず投資するというアプローチは筋あり、でしょう。

### 「地方創生」を旗頭に

優秀な人材を獲得したら、次にすべきはスポンサー営業です。実際、グルージャ盛岡では11月16日に正式にクラブライセンスが交付されてから、すぐに動き出しているようです。平成27年度に行われた国勢調査によると、岩手県の人口は約130万人。うち盛岡市の人口は約30万人。同じ規模の地方都市はたくさんあります。そういった地方の経済を活性化させる「地方創生」の機運は年々高まってきています。グルージャ盛岡も「岩手県のドリムジョブになる」と、サッカーで地方創生を目指すスタンスで理解を求めようとしています。この切り口であれば、岩手県や盛岡市と直接関係がなくても「地方創生」に興味のある経営人材や企業にアプローチすることが可能になります。

2015年のJ3クラブの平均営業収益は約3億円。先述したようにグルージャ盛岡は2億円ですから、まずこの平均値に達することが当面の目標となります。ただ、それと同等に重要視したのは、地元企業以外のスポンサーを獲得する、ということ。それもグローバル企業と呼ばれる大企業をスポンサーに迎える。その意図は「岩手県のドリムジョブになる」魅力を高め、「地方創生を目指す」スタンスを広く認識して

らえるからです。単純にスポンサーさんに広告費を出してもらうだけでなく、スポンサー企業が持つスケールとブランド力、そして要求される高い水準のリクエストに応えていくことで、30万都市からでもインパクトをもたらし、ビッグ・クラブを作っていく可能性があることを証明してほしいと思います。そういう意味では、12月に発表された世界的スポーツブランド・アンダーアーマーとのスポンサー契約は、グルージャ盛岡に起きている変化を世間に知ってもらおう意味でも大変意義深いものになったはず。私は、来シーズン以降パフォーム社から10年にわたり支払われる約2000億円もの放送権料と、J3の地方クラブであるグルージャ盛岡が獲得するグローバルカンパニーとの契約とは、Jリーグの未来を作っていく上で同じくらい価値があると考えています。もしJ3下位のクラブが地元の下リムジョブとあって地方創生に寄与し、優秀な人材を呼び寄せ、経営改善を成し遂げれば、それはJ2、J1に昇格していくきっかけになるでしょうし、Jリーグに所属するトップ10以外の43クラブにとって希望を与えるモデルケースになれるはず。もちろんJリーグ上位に位置するクラブの方がビッグ・クラブへの距離は近いでしょう。しかし、それ以外のクラブにもビッグ・クラブへの方程式はある。そのことをグルージャ盛岡に証明してもらいたいと願ってやみません。

### 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「東京バンパニタ」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル○○年史（ディスカヴァー・レボリューションズ）」、2016年3月、Jリーグ理事に就任。



どのクラブでもビッグ・クラブへの道筋はある。それもまたサッカードリームだ

こともあります。このサイクルで増収した収入で、さらに強化担当が強化を進めるというプラススパイラルです。ただ、選手が活躍するかどうか、またチームが勝利を重ねられるか、はある程度の見込みはつくものの、不確実性の高い投資・お金の使い方と言えます。実際、強化費が多い順にJリーグの順位が決まる訳ではないですし、毎年同じクラブが優勝する訳でもありません。では、この不確実性の高い投資をマイナススタートのグルージャ盛岡が行うべきなのか。他の52クラブと同じ方法でチームを経営し強化し、クラブとしての成長を実現できるのか。残念ながら、現状を見る限りかなり厳しいと言わざるを得ません。仮にリスクを背負って有能な選手への投資を実現したとしても、それで勝てるという保証もありません。勝ったとしても、その後も同じ状態を維持できるのかといった問題が残ります。

この苦しい状況を打破するには、新しい施策に打って出る必要があります。そこで考えられたのが、まず経営サイドの地盤強化を優先したクラブの事業戦略を練ることで、現存する資金を選手に使うだけでなく、さらに増やしていくことを目指している、というものです。

先ほどの資金を強化・選手に投下して勝利を祈るモデルでなく、資金を使って選手だけでなく、優秀な経営人材、そして営業人材を獲得することによって、資金の増加をはかる。実績の有無に関わらず、ある選手がクラブで活躍できるかどうかは未知数です

が、優秀な経営人材や営業人材はそれよりも高い確率で再現性のある活躍を経営面ですべてできる。これは、クラブ経営だけでなく、会社経営を経験した人間なら多くの人が同感してくれる考え方だと思います。宮野は言います。「アメリカのMLSだと、コミッションと呼ばれる人が数億円の収入を得ていて、その人たちの手腕でクラブ経営を好転させてから、世界的なスター選手だったデイヴィッド・ベッカムを獲得しリーグ人気を拡大させました。日本でもプロ野球の横浜DeNAベイスターズが、成績は長い間下位にいてもビジネスを拡大させました。つまり、日本でも仕組みさえ整えれば実現できるスキームなのではないでしょうか」と。

このスキームを実現する第一歩として必要になるのが、優秀なビジネスマンです。では、どうやって優秀な人材を獲得していくか。その際に重要になるのが、「岩手のドリムジョブになる」というコンセプトです。

もしグルージャが東京都にあつたら、優秀なビジネスマンを雇うことは難しいかもしれませんが、なぜなら日本のみならず世界を代表するような大企業がひしめいているからです。ですが、これが岩手県であれば雇える可能性は高まるはず。単純に都市部に比べて大企業が少ないというのが理由の一つ。そのぶん、多くの有能な若者が都市部に流出しているという現状があるのですが、その現状に歯止めをかけることができれば状況は変わってくるはず。幸い岩手県はスポーツ熱の高い土地柄で

だとしてたら、経営基盤強化にまず投資するというアプローチは筋あり、でしょう。

### 「地方創生」を旗頭に

優秀な人材を獲得したら、次にすべきはスポンサー営業です。実際、グルージャ盛岡では11月16日に正式にクラブライセンスが交付されてから、すぐに動き出しているようです。平成27年度に行われた国勢調査によると、岩手県の人口は約130万人。うち盛岡市の人口は約30万人。同じ規模の地方都市はたくさんあります。そういった地方の経済を活性化させる「地方創生」の機運は年々高まってきています。グルージャ盛岡も「岩手県のドリムジョブになる」と、サッカーで地方創生を目指すスタンスで理解を求めようとしています。この切り口であれば、岩手県や盛岡市と直接関係がなくても「地方創生」に興味のある経営人材や企業にアプローチすることが可能になります。

2015年のJ3クラブの平均営業収益は約3億円。先述したようにグルージャ盛岡は2億円ですから、まずこの平均値に達することが当面の目標となります。ただ、それと同等に重要視したのは、地元企業以外のスポンサーを獲得する、ということ。それもグローバル企業と呼ばれる大企業をスポンサーに迎える。その意図は「岩手県のドリムジョブになる」魅力を高め、「地方創生を目指す」スタンスを広く認識して

### 2015年度 J1 クラブ決算 (2016年1月期)

	仙台	山形	鹿島	浦和	柏	FC東京	川崎F	横浜FM	湘南	甲府	松本
営業収益	22億 3900万	18億 1300万	43億 1100万	60億 8800万	30億 1900万	46億 7800万	40億 7700万	45億 6700万	15億 6100万	15億 2500万	21億 4900万
営業費用	22億 2200万	17億 4600万	52億 000万	59億 6100万	30億 8300万	39億 9300万	39億 7700万	45億 6700万	15億 1700万	14億 7000万	17億 7800万
営業利益	1700万	1億 1300万	-3億 4100万	1億 2700万	-6400万	6億 8500万	1億	0	4400万	5500万	3億 7100万
	新潟	清水	名古屋	G大阪	神戸	広島	鳥栖	J1総合計	J1平均		
営業収益	25億 1000万	31億 4200万	44億 4600万	42億 8200万	36億 6300万	36億 1000万	24億 8900万	601億 6900万	33億 4300万		
営業費用	27億 9500万	34億 6000万	43億 4900万	42億 5000万	35億 6100万	34億 4000万	24億 3200万	591億 6200万	32億 8700万		
営業利益	-2億 8500万	-3億 1800万	9700万	7700万	1億 200万	1億 7000万	5700万	10億 700万	5600万		

### 2015年度 J2 クラブ決算 (2016年1月期)

	札幌	水戸	栃木	群馬	大宮	千葉	東京V	横浜FC	金沢	磐田	岐阜
営業収益	14億 2000万	5億 6100万	9億 3600万	5億 4800万	30億 500万	25億 400万	13億 1100万	10億 200万	5億 8400万	29億 9600万	9億 9900万
営業費用	15億 3600万	5億 6100万	8億 5400万	2億 5000万	30億 300万	23億 8700万	12億 9900万	9億 9800万	5億 7300万	29億 4300万	9億 9200万
営業利益	-1億 1600万	0	8200万	1億 8100万	200万	1億 1700万	1200万	400万	1100万	5300万	700万
	京都	C大阪	岡山	讃岐	徳島	愛媛	福岡	北九州	長崎	熊本	大分
営業収益	18億 9700万	27億 1200万	11億 7400万	5億 7500万	17億 4100万	5億 6900万	16億 5400万	7億 7700万	8億 9700万	7億 5600万	9億 5800万
営業費用	17億 9200万	31億 9500万	11億 7400万	5億 4600万	13億 7400万	5億 9300万	15億 9500万	7億 7300万	8億 8800万	7億 5200万	9億 3000万
営業利益	1億 500万	-4億 8300万	0	2900万	3億 6700万	-2400万	5900万	400万	900万	400万	2800万
	J2総合計	J2総合計									
営業収益	295億 7600万	295億 7600万									
営業費用	292億 9200万	292億 9200万									
営業利益	2億 8500万	2億 8500万									

### 2015年度 J3 クラブ決算 (2016年1月期)

	盛岡	秋田	福島	町田	YS横浜	相模原	長野
営業収益	2億	2億 6200万	3億 1700万	4億 4300万	1億 9200万	2億 2400万	5億 9700万
営業費用	2億 3100万	2億 5900万	3億 1700万	4億 4800万	1億 9400万	2億 3400万	5億 8200万
営業利益	-3100万	300万	0	-500万	-200万	-1000万	1500万
	富山	藤枝	鳥取	山口	琉球	J3総合計	J3平均
営業収益	5億 3100万	1億 4000万	4億 2600万	3億 8400万	2億 6100万	39億 9700万	3億 3100万
営業費用	5億 2200万	1億 4200万	4億 4400万	3億 5800万	2億 7800万	40億 900万	3億 3400万
営業利益	900万	-200万	-1800万	2600万	-1700万	-3200万	-300万

Jクラブ個別経営情報開示資料 (平成 27 年度) より 単位は円

### グルージャ盛岡 2015 決算面における J3 12クラブ内順位

営業収益	10位
営業費用	10位
営業利益	12位