



# 鹿島アントラーズ 「世界一のクラブ」 作りの教科書

—1991～2017。クラブ創設からの  
“全・強化メソッド”が明かされる—



カシマ19冠「絶対勝利の理論」インタビュー

【監督】石井正忠 / 【強化部長】鈴木満 / 【元常務】鈴木貞雄 / 【元スカウト】平野勝哉 / 【前監督】トニーニョ・セレーゾ

# 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

### 会うべきは代理人ではなくヘッドハンター

選手補強だけでは  
ビッグ・クラブにはならず

私がMBAを取得したペンシルバニア大学ウォートン校では、「バブル期にやるべきこと」として2つのことを教えられました。一つは「以前から果敢とっている構造的な課題にチャレンジすること」そしてもう一つは「人材に投資すること」です。

現在、Jリーグはバブルといえる状態を迎えていると言われています。昨年のパフォーム社との巨額放映権料契約で2017年シーズンからもたらされる資金が3億5000万円。リーグの優勝賞金は3億円。さらに理念強化配分金が成績上位クラブにもたらされます。優勝クラブには向こう3年間で計15.5億円。単純計算で、今シーズンの優勝クラブには22億円の収入が見込まれます。これは昨シーズンの優勝クラブが獲得した資金のおよそ6倍になります。この恩恵を受けるべく、各クラブはシーズン前に積極的な選手補強を行いました。今年ほど各クラブの主力級選手が多く移籍したことはなかったのではないのでしょうか。とてもアグレッシブな動き

で、見応えがあるものでした。優勝すれば多くの資金が入ってくる。これはビッグ・クラブ実現にも直結する大チャンスです。そのために、まずは選手獲得に投資するの分かります。有力な外国人選手、日本代表クラスの日本人選手、もしくは海外で実績を残している外国人監督などをチームに迎えることは、サポーターにとっても分かりやすい強化の姿といえるでしょう。典型的だったのは清武弘嗣選手のセレッソ大阪への復帰。実際に賞金もたらされる来シーズン以降、海外へ渡った日本代表クラスの選手や、国代表クラスの外国人選手が、続々とJリーグへやってくるのが望まれます。

ですが、本連載のテーマである「ビッグ・クラブの実現」は、選手補強だけで成し遂げられるものなのでしょうか。答えは否、です。世界に目を転じれば、一流選手の給料はどんどん上がっています。もはや、クラブ規模が1000億円になるのはどこか競っているような状況です。中国クラブの爆発的の勢いもまた衰えていません。年間収入が1000億円を超えているクラブも珍しくなくなってきました。ビッグ・クラブになるということとはグローバルクラブになるということでもあり

## 連載 第13回

今年もJリーグは一味違う。1シーズン制に戻ったというだけでなく、パフォーム社と結んだ10年間2100億円という巨額放映権料の分配が始まるからだ。まさにパブルの到来。このチャンスをいかにつけてビッグ・クラブ誕生へ結びつけるべきか。多くのクラブが選手補強に邁進する中、ある一つの「盲点」ともいえるべき施策を提案する。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito  
写真◎原悦生 Etsuo Hara

ります。Jリーグもバブル(?)を迎え、成長期に入りましたが、世界と伍していくためにはまだまだというのが実情でしょう。ここから少しでも追いついていくためには、「投資」はもはや絶対必要条件です。

ビッグ・クラブ誕生に近づくために今がチャンスなのは確かです。では、増えた資金をどう使っていくのが最も効果的なのでしょう。その答えを導くヒントが、冒頭のウォートン校の教えです。

### 投資すべきは——経営人材

「以前から果敢とっていた構造的な課題にチャレンジすること」「人材に投資すること」を、今のJリーグに置き換えると、具体的にどのような行動が必要になるのでしょうか。

Jリーグの「構造的な課題」の一つは、責任企業(実質的な親会社)による経営支援で成り立っているクラブ経営です。Jリーグ発足以来、Jクラブのほとんどは責任企業に頼る形で経営を続けてきました。浦和レッズなど、独立採算制を志す動きも出てきたものの、25年経った今でも全体的な傾向は変わっていません。責任企業が「広告宣伝費」など

獲得して、その全てを選手補強とクラブ環境に投資するのではなく、12億円を新たな選手補強とクラブ環境に投資したとします。そして、残った10億円で20人の「エグゼクティブ」と呼ばれる一流企業の上級管理職や経営幹部を雇ったとしたら——おそらくその後10年のクラブ経営で、劇的なプラスがかなりの確率でもたらされるはずです。

### 長期的&持続的な クラブの成長を見越して

もし私がJ1クラブの経営者から、シーズン後半にさしかかって4位以内が見えてきた段階で、来年への布石の打ち方に関してアドバイスを求められたとしたら(4位以上は理念強化配分金がもらえますから、クラブを強化する大きなチャンスを得ることになります)、すぐさま有力な選手の代理人ではない

で、ヘッドハンターに会うことを進言し、優秀な経営人材を探してもらいます。コネクションがあれば、ヘッドハンターを介さずとも独自ルートでアプローチをして獲得してもいいと思います。そして、獲得した経営者に、これまでの方が作ってきたビジネスのネットワークから選抜してもらい、経営チーム作りを委ねてほしいと思います。現状の、そして今シーズンオフに行われるであろう、新たな資金をベースとした積極的な選手補強は、狙いがよく分かりやすいです。見応えもありです。ですが、もしそれで優勝できなかった場合、上位に残れなかった場合、クラブによってはシーズンだけの盛り上がりで終わってしまう可能性があります。せっかくのチャンスを単発で終わらせず、長期的かつ持続的なクラブの成長へつなげるのであれば、経営人材への投資を考えてもいいのではないのでしょうか。

一般ビジネスの目線でいえば、選手補強は他社のヒット商品を買うようなものです。一方で、経営人材補強はヒット商品を生み出すプロデューサーを買うようなものです。ビジネスの再現性を高める為には、圧倒的に後者をお勧めします。そして、更にもう一つ私が後者を優先する理由はあります。Jリーグにはクラブライセンス制度があるからです。3年連続で赤字になるとライセンスを剥奪されるクラブライセンス制度は、Jクラブの健全な経営に対する「縛り」としてある一定の効果発揮しているのは確かです。ですが、一方でクラブにリスクをとりづらくさせているのもまた事実です。ゆえに、クラブはどうしても保守的になってしまい、赤字覚悟で世界超一流の選手を獲得するような思い切

ったことができず。チャンスに乗って相応の恩恵を受けるだけでなく、さらに大きな成長を実現させるために思い切りは不可欠ですが、そうはできない事情がJリーグにはあるのです。であれば、即効性を求めるより確実に成長を見込めるサステイナブル(持続可能)な方法を優先した方が得策だろう、と思うのです。

### まずはヘッドハンターに会う

これまでJリーグに優秀な経営人材がやってくることは、主に収入がネックになっていたからです。「好きなことを仕事にするのだから、収入は我慢しろ」というのが定番でした。夢だけで動ける人材はある程度いますが、それでは実力も責任もある多くのエグゼクティブは移籍できません。ですがこれからは違います。

先述したように、もし優勝して20人の経営人材獲得のために10億円を使う余地を残したとしたら——一人当たり5000万円の収入を提示できます。この額であれば、興味を持つエグゼクティブは少なからず現れるはずですよ。

ラッセル・レイノルズ、スペンサー・スチュアート、外資やそして国内の大手エグゼクティブサチ会社を中心にクラブがおりエンターテインメントを行えば、昔のヘッドハンターたちの間に一気に情報が広まります。そうすれば現在大企業で実績を残しているエグゼクティブたちにも情報が伝わるでしょうし、日本国外にも行き届くでしょう。現在、Jリーグの全クラブの社長は日本人ですが、今後海外のエグゼクティブが社長になる、という日が

## 2017 シーズン Jリーグ

| 均等配分金   |        | J1 賞金  |        |         |
|---------|--------|--------|--------|---------|
| J1 全クラブ | 3.5 億円 | 1 位    | 3 億円   |         |
| J2 全クラブ | 1.5 億円 | 2 位    | 1.2 億円 |         |
| J3 全クラブ | 0.3 億円 | 3 位    | 0.6 億円 |         |
| 理念強化配分金 |        |        |        |         |
|         | 1年後    | 2年後    | 3年後    |         |
| 1 位     | 10 億円  | 4 億円   | 1.5 億円 | 15.5 億円 |
| 2 位     | 4 億円   | 2 億円   | 1 億円   | 7 億円    |
| 3 位     | 2 億円   | 1.5 億円 | —      | 3.5 億円  |
| 4 位     | 1.8 億円 | —      | —      | 1.8 億円  |



### 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、ヴェル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「東京パンパース」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル—〇〇年史 (ディスカヴァー・レポリューションズ)」。2016年3月、Jリーグ理事に就任。



活発な選手移籍が見られた2017シーズンのJリーグ。優勝して大きな資金を手にするのはどのクラブに?