

ブラジル 35年史大代表

なぜ、チッチ・「新生セレソン」は蘇ったのか？

「1982年、黄金カルテットから、ネイマールまで」「個」か「組織」か——究極の「ブラジル戦術論」の答えは?



インタビュー

チッチ/ドゥンガ/ネイマール

セレソンレジェンドインタビュー

ロベルト・カルロス/ジョルジーニョ/カファー/マウロ・シルヴァ

独占インタビュー

ジーコ 「歴代最高のセレソンチーム」と、「芸術サッカー35年の歴史」を語ろう

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

「神戸」の躍進でダイバーシティがもたらされる可能性

史上最高の状態にあるクラブがある

DAZNとの巨額放映権料契約を結び、1シーズン制に戻った2017シーズンのJリーグ。優勝賞金と均等配分金が増額され、また新たに理念強化配分金が加わったこともあり、各クラブとも上位進出を期し例年以上に熱を帯びた戦いが繰り広げられているように見受けられます。そんな中、あるクラブに注目しています。ヴィッセル神戸です。

1997年にJリーグへ加盟以来、20シーズンを戦い、18シーズンをJ1で戦ってきた（J2へ降格したのは2006年、2013年の2度）。2015シーズンまで1ヶタ順位だったのは4度（2ステージ制含む）。最高順位は1999シーズン2ndステージと2000シーズン1stステージの7位。それが、昨年の2ndステージで2位に躍進。そして今シーズン、第3節から第6節まで首位に立ち、その後順位を落としたものの、第11節では当時首位だった鹿島に勝つなど、依然勢いを保持しています。

さらに夏にはドイツ代表のポドルスキが移籍していることが決まっており、話題を振り

まっています。もし神戸が今シーズンを上位で終わることになれば、ビッグ・クラブへジャンプアップする可能性が高まります。

この躍進ぶりは偶然なのか、必然なのか。そのクラブ経営に関して、当連載でもたびたび登場してもらい、2008年から7年間神戸で働き、2013年からは2年間クラブの社長を務めた清水克洋に、以下、解説してもらいましょう。

元神戸社長・清水克洋の分析

Jリーグが開示しているJクラブ個別経営情報開示資料を見ると、2015年度に大きな変化が起きていることに気がきます。2014年度まで20億円ほどで推移していた営業収益が、2015年度に36億円に増えているのです。

2015年1月5日、神戸では合同会社クリムゾングループから楽天株式会社株式譲渡が行われました。2004年から営業譲渡された株式会社クリムゾンフットボールクラブは、三木浩史代表が立ち上げた会社でしたが、2015年に社長を務める楽天株式会社へ組み込まれる形になりました。楽天と

優勝したらリターンが大きい今シーズンを見越して、クラブとして先手を打ったのだと思われまふ。チームが成熟してまとまってきたところでさらにチャレンジをする。これはある意味大胆な挑戦ですが、好調な時さらに強気な手を打つところに「しんさ」がうかがえます。

楽天は大企業に分類されますが、先ほど申し上げたような「大企業の積極的な姿勢が濃い企業の一つだ」と思っています。また、歴史を紐解くと、オーナー型クラブとして歩みを進めてきました。J各クラブの経営を俯瞰した場合、大企業型に比べるとオーナー型経営の形はまだ多くは見られません。一方で、欧州や南米を見れば、オーナー型経営であるクラブはある一定数の割合で存在します。むしろ大企業型経営の方が珍しいと言えます。

オーナー型経営の特徴としては、チームにしても事業にしても投資ポイントに対して意思決定が早いという点。選手獲得など、成果の先読みが難しい意思決定や、クラブハウスへの投資などまとまった投資が必要となる場

連載 第14回

DAZN元年となった2017シーズンのJリーグ。視聴方法が大きく変わっただけでなく、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契約は、その他多くの方面へ影響を及ぼしている。昨シーズンから上昇気流に乗っているように見えるクラブを引き合いに、クラブ経営の変化の予感とビッグ・クラブ誕生の可能性を考えてみる。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
写真◎渡辺航哉 Koji Watanabe

いはい日本を代表するネット企業。いよいよ神戸もグループ化し、本格的にサッカークラブ経営にも参画してきたといえます。

ネット企業は投資に関して積極的な傾向があります。2000年代初頭に起きたITバブル時、ネット企業の業績を測る上で「EBITDA（減価償却前営業利益）」という指標が流行しました。これは、営業利益を算出する際に通常組み込まれる償却費を除いた値。つまり、購入した固定資産の償却費を方引せずにキャッシュの流入のみで営業利益を算出する。この指標を重視すると、ベイスのキャッシュがしっかりと回っている前提で、将来のポテンシャルを示すためにどんどん投資した方が企業価値は高まる、となります。

今でこそEBITDAという指標自体は聞かれなくなりましたが、成長を宿命にするネット企業の特徴を反映した経営指標だったと思います。そして、その企業特性が、現在の神戸にも経営にも持ち込まれているように感じます。

私が神戸にいた頃から、クラブの積極的な経営スタイルは一貫していました。毎年営業収益プラス〜5億円ほどのコストをかけてクラブ規模を拡大していく。つまり身の丈よ

り若干多めの投資を続けていたのです。赤字ではあるものの、年初予算から繰り込み、ある程度節度をもっての先行投資を続けていった結果、2005年度に18億円ほどだった営業収益を10年で約25億円まで増やしてきました。一般企業目線で見ても、10年で営業収益を7億円伸ばす経営は堅実といえます。神戸の場合、この間に2度J2に降格していましたが、クラブは着実にベースアップしてきたといえるでしょう。

ではこの間、神戸はどこに投資してきたのか。2012年には、社外取締役マーク・イングラという人物を迎えました。彼は2003年〜2008年の6年間、バルセロナの副会長を務めていた人物。よく語っていたのは、「チーム強化・ファン増加・経営基盤強化と経営をサイクルさせていくのが、サッカービジネスの王道だ」ということです。

この方針はクラブの方向性と一致するところでもあり、トップチーム強化への投資を継続してきました。さらに、私の在籍する前までさかのぼると、2004年の営業譲渡以降、前半はクラブハウスや選手寮など、トップチームを持続的に強化し続けるためのインフラへ投資。その後は育成投資にも力を入れ、ジュニアユースは2009年に日本クラブユースサッカー選手権と高田宮林全日本ユースサッカー選手権大会を制し、ユースも2013年にJリーグユース選手権大会、高田宮林U-18サッカーリーグのプレミアリーグウエストで優勝しています。

結果、現在のトップチームには下部組織からの生え抜き選手としてGK吉丸純輝、DF岩波拓也、東隼也、山口真司、藤谷壮、MF小林成豪、中坂勇哉、安井拓也、FW小川慶

積極投資型経営の神戸がもたらすもの

治朗の9人が登録されるに至りました。

以上のように、身の丈より若干多めの「先行投資」を10年強続け、着実にクラブの経営と実力のベースアップを果たし、2015年の楽天グループ化。ここからさらに積極投資の姿勢を強めたとともに、ネルシーニョ監督がクラブ史上最長となる長期政権となったことでチームが成熟した。その結果が2016年2ndステージ2位という躍進と、今シーズン序盤の活躍に現れたといえます。

うまく行っているときは、成熟したチーム力で着実に勝ち点を積み重ねていくという方針もありえると思います。ところが、この上昇曲線のタイミングでDAZNとJリーグの巨額放映権契約がなされ、リーグの競争の在り方が変わりました。そこでさらに「ポドルスキ獲得」という次の一手に積極的に打って出たのが、らしい。このことです。



ポドルスキ(写真左)の加入はオーナー経営らしいスピードと積極性の表れといえる(写真は2014年ブラジルW杯優勝時のもの)

ヴィッセル神戸のクラブ決算 (2005年度~2015年度)

| 年度 | 所属 | 営業収益 | 営業費用 | 営業利益 | |
|------|----|---------|---------|----------|---------|
| 2005 | J1 | 18.76億円 | 31.05億円 | -12.28億円 | |
| 2006 | J2 | 13.62億円 | 20.31億円 | -6.69億円 | |
| 2007 | J1 | 18.65億円 | 24.22億円 | -5.57億円 | |
| 2008 | | 20.26億円 | 25.05億円 | -4.79億円 | |
| 2009 | | 24.46億円 | 27.22億円 | -2.76億円 | |
| 2010 | | 20.35億円 | 22.75億円 | -2.40億円 | |
| 2011 | J1 | 20.59億円 | 21.49億円 | -0.9億円 | |
| 2012 | | 22.50億円 | 23.64億円 | -1.14億円 | |
| 2013 | | J2 | 19.60億円 | 24.01億円 | -4.41億円 |
| 2014 | | J1 | 24.71億円 | 29.54億円 | -4.83億円 |
| 2015 | | | 36.63億円 | 35.61億円 | +1.02億円 |

Jクラブ個別経営情報開示資料より

ダイバーシティがビッグ・クラブへの道を開拓するか

清水さん、ありがとうございます。クラブ経営に正解はありません。であれば、あら

ゆる経営の形があり、アプローチの仕方があれば、いろんな成功例が生まれる可能性を生まみます。それはつまり、Jリーグにより多様性を持たせ、あらゆる可能性をもたらし魅力を創出することに繋がります。

しみず・かつひろ

東京大学経済学部卒業。マッキンゼー・アンド・カンパニーのマネージャーを経て、2008年ヴィッセル神戸に入社。事業開発室長等を経て代表取締役社長に就任し、クラブ経営に従事した後、フィールドマネージメントに入社。スポーツ関連プロジェクトに加え、幅広い業界の成長戦略支援プロジェクトに従事。2017年より名古屋グランパスで社長付主査としてクラブ業務に携わる。

なみぎ・ゆうた

慶応義塾大学経済学部卒業。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、ファイターズやヤクルトなど多数のチーム・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、ヴィッセルやパルマレなどのチームビジネスのサポートを続けている。日本一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『コンシューマー00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。

