



クライアントと会って話をすることが、コンサルタントの仕事の多くを占める。おおよそ週1ペースで、「あえて」カフェで会い、その表情や口調を観察するという。

仕事の打ち合わせは  
カフェ



### マッキンゼーの 定規

コンサルタントのABCをマッキンゼーで学んだ並木。かつてはこの定規を使って分厚い資料を作り、プレゼンに臨んだそう。いわばこの定規は、並木の原点だ。

高校時代をアメリカ西海岸で過ごす。当時は真剣にプロ野球選手を目指す球児であった。その来歴、その情熱が、スポーツビジネスへの強い思い入れの原点である。

### アメリカで高校野球



### フィールドマネージメントという会社

32歳で起業したフィールドマネージメント。会社のキーカラーは緑。フィールドの芝を想起させるこの色は、「現場に赴け」という戒めを、常に与えてくれる。



### 高輪橋架道橋

JR品川駅付近にあるきわめて天高の低いトンネル。この先にJALやソニーなどクライアントの本社があるため、通るたびに「スイッチが切り替わる場所」という。

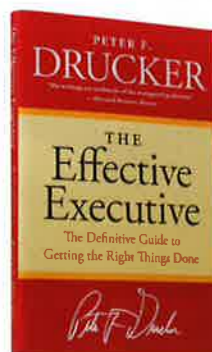


### 湘南ベルマーレ 大倉智社長

大倉智社長との出会いは2013年。小規模チームに甘んじない大倉社長のビジョンは、並木がベルマーレの未来を思案するうえで、何にも勝る判断材料となっている。

### a-nation

さまざまな音楽イベントを手がけるイベント・ライブ・クリエイティブもクライアント。「興行」をキーワードにした音楽とスポーツの融合にはどんな未来が？



### ピーター・F・ドラッカーの本

経営の神様が1967年に著した『The Effective Executive』には、リーダーがいかに情報と向き合うべきかが書かれている。48年経った今も、その指摘は有効だ。

### (仮称)ららぽーと平塚

2016年秋、ベルマーレのホームスタジアムがある平塚に、ららぽーとが開業予定だ。この「情報」を耳にした並木の脳裏には、すぐにサポーターたちの姿が浮かんだ。



## コンサルタントの情報術。



状況から「情報」を読み解き、行動へとつなげる並木裕太流メソッド。

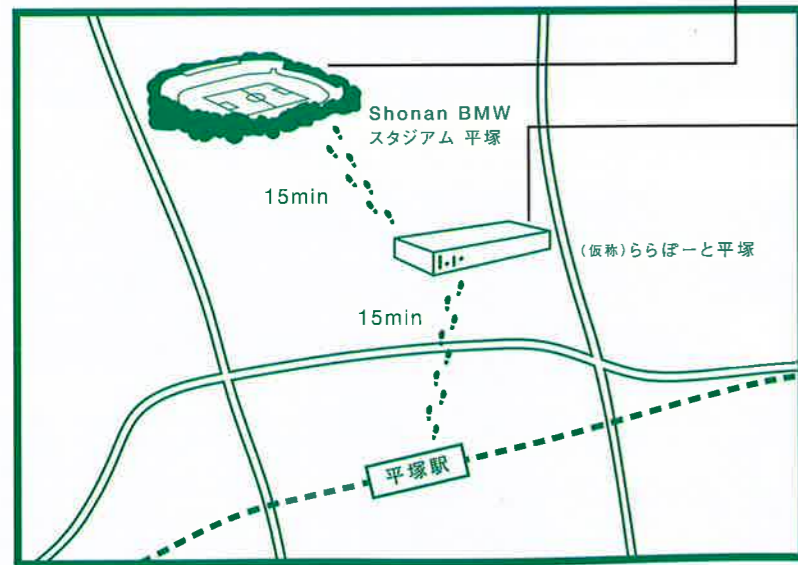


口も出すが金も出す/  
ロゴはその覚悟の証し。

〈湘南ベルマーレ〉。現在J1所属のプロサッカーチーム。予算規模の小さい、典型的なローカルチームである彼らには、一風変わった株主がついている。並木裕太率いるコンサルティングファーム「フィールドマネージメント」が、写真のユニフォームは「KID GUARD SHONAN」ブランドのフェスティバル2015のために特別に作られたもの。

<p>湘南ベルマーレの経営強化に向けた並木裕太の「空、雨、傘」。</p>			
<p>現状を客観的に認識する。「出かけようと思って空を見上げると、何やら暗い雲に覆われている…。そういった状態、つまりは現状を「情報」として認識することが、最初のステップだ。この認識ができない、もしくは間違えると、その後のステップが無意味になってしまうので、くれぐれも願望や主観によって見間違えないことが大切。</p>  <p>CLOUD</p>	<p>予算規模が小さいので高額選手を獲得できず、必然的に若い選手が多くなる（実際スタメンの平均年齢はJリーグで最も若い）。また、職員の数が少なく営業に携われる人材に限られ、現状では、スポンサーに対する営業を存分に行えていない。</p>	<p>イベントの興行全般、フェスの運営、ファンベースの構築、グッズの製造販売など、音楽系イベントに関するあらゆるノウハウをハイレベルで有している。ただ、アーティストの人気に左右される面もあり、より安定した収益モデルの構築は必須。</p>	<p>2016年秋、JR平塚駅とShonan BMWスタジアム（湘南ベルマーレのホーム）のほぼ中間に〈（仮称）ららぽーと平塚〉が開業予定。平塚市の人口はおよそ26万人。それに対しShonan BMWスタジアムには、年間30万人以上が訪れている。</p>
<p>情報から意味を抽出せよ。空模様（情報）から「雨が降りそうだ」という意味を導き出すステップ。ここでできちんと解釈をしないと、当然その後の行動（傘）に狂いが生じてしまう。例えば「店に客が入らない」という現状に対し、「味がまずい」と解釈するのと「認知不足」と解釈するのでは、まるで対策が違ってくる、ということだ。</p>  <p>RAIN</p>	<p>平均年齢は若く、90分間ノンストップのサッカーを展開している。そんなガムシャラなチームを応援したい企業はあるはずで、例えば日本中の創業10年以内の企業は全部ベルマーレが取りに行く、という営業コンセプトが成り立つのでは。</p>	<p>興行やスタジアム、あるいはファンベースやグッズ販売という要素は、そのままスポーツにもあてはまる。ベルマーレの興行やファンベースの運営に参加してもらえれば、クオリティは上がり、エイベックス側も新たな収益構造を得ることになる。</p>	<p>横浜F・マリノスのホーム（新横浜）やFC東京のホーム（飛田給）のように、駅とスタジアムがほどよく離れていると、周辺の商店や飲食店が賑わいを増すのは実証済み。ららぽーとのような「商圏」が生まれる可能性がある。</p>
<p>意味から次の行動を導け。「きつと雨が降るはず。だから傘を持っていこう」というアクションを起こさせることで、一連のステップは完了。味がまずくて店に客が入らないのであれば、メニューを改善したりシェフを代えたりするべきで、もし店の認知度が低いのであれば、宣伝活動に力を入れることが一つの行動指針となるはずだ。</p>  <p>UMBRELLA</p>	<p>興行面やファンサービスを外部に委託すれば、職員全員が営業に携われるようになり、ビッグクラブに負けない体制を整えられる。その結果、これまで湘南エリアしか手が回らなかったのに対し、全国に営業をかけた収益増を見込めるかもしれない。</p>	<p>現在、Jリーグのチケット販売は別会社が入っているため、例えばベルマーレ限定で試験運用を試みる。また、キックオフ前に、エイベックスの所属アーティストのライブを行い、動員数への影響を調査。Jリーグのコンテンツ強化に貢献する。</p>	<p>ホームゲームの日は「パパと子供はスタジアムへ、ママはららぽーとでリラククス」、平日やアウェーゲームの日は、「ららぽーとの施設内にサポーターが自然と集まる」といった、平塚にとっての新しい人の動きを生み出せるかもしれない。</p>

年間およそ30万人という動員数のポテンシャル。



片道徒歩30分、その中間に楽しい場所が！

JR平塚駅からShonan BMWスタジアムまでは、徒歩でおよそ30分。真夏や悪天候の日には、少々難儀な道のりだ。その中間に大型商業施設ができるのであれば、少し遠回りしてでも寄ってほしいというファンやサポーター（その数、年間約30万人）は必ずいるはず。

市の総人口を超える来場者を逃がす手はない？

ららぽーとの開業を知った時、並木はこう思ったという。「もし、施設内の飲食店にファンやサポーターが集うような状況が自然発生したら、非常に素晴らしいことだなど。それこそ大倉社長が理想にしている、欧州のスマールクラブみたいな姿ですから」

PROFILE

Yuta Namiki

1977年生まれ。フィールドマネージメント代表取締役。慶應義塾大学経済学部卒業。2000年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。09年フィールドマネージメントを設立。著書に『コンサル〇〇年史』など。

専門知識とハードワークという「自身の資質」を最大の武器とし、人知れず人助けや世直しを行う職業、それがコンサルタントだ。彼らは一体、いかなるモチベーションで仕事に臨み、どのような価値観に基づき情報収集をしているのだろうか。ある気鋭のコンサルタントの例を通じて検証する。

「アメリカで、「コンサルタント」なる職業が誕生してから、およそ100年。しかしその仕事ぶりや影響力は、いまだ一般的には浸透していないのかもしれない。具体的な「成果物」を、判別しづらいのがその原因だ。

「そうですね。実際にプロダクトやサービスを直接生み出しているわけではなく、基本、人と会って話をしているだけなので、仕事内容をイメージしづらいと思います。正直、地味ですよ（笑）」

そう語る並木裕太は、アメリカの名門コンサルティング会社（マッキンゼー・アンド・カンパニー）日本支社において、最年少で役員を務めた後、2009年に（フィールドマネージメント）を起業した人物だ。そんな彼に「コンサルタントという仕事の本質」について問いかけたところ、アメリカを代表する経営の神様の言葉を引用した答えが返ってきた。

「判断材料、つまりは情報量が多すぎると、どうしても注意力散漫になってしまいます。そういった状況は、常に意思決定をしなけれ

ばならないリーダーにとつては敵です。この罠に陥らないためには情報のフォーカス、フィルター、フォゲットという「3つのF」を心がけることが大切だと、「マネジメント」で有名なピーター・ドラッカーは著しています。ただ、ますます情報が溢れている現代においては、意図的に情報を絞ったり、「リーダーの時間を奪ってでも読ませる価値があるメールなのか」を部下に意識させたり、忙しい日々においてすべてを忘れる時間を作ったりすることは、非常に難しいですよ。実はコンサルタントという仕事は、そんなリーダーに代わって「3つのF」を行い、リーダーをサポートすることもあるんです」

戦略立案には、必ずパブリックな情報を使い。

では並木自身は、「情報」に対してどのような考え方を持っているのだろうか？

「人の情報はファーストハンドのみ、インテリジェンスはパブリックのみ、そして勝負は量でも質でもなく、傘をさせるかどうかです」

むむむ？ どういう意味だろう。「まず、ファーストハンド」ですが、会ったことがない人物に関する評価や噂には、一切耳を貸さないということをはっきりさせています。だって判断のしようがありませんからね。まさにフィルターですが、コンサルティングをしていると、誰

上/湘南ベルマーレの大倉智社長（左）と並木裕太。下/デスク周辺はすっきり。フォーカスとフィルターの賜物？



06

コンサルタントの情報術。

にも言っちゃダメだよ」的なインサイダー情報がとにかく耳に入ります。でも、その情報を仕事に使うことは一切ありません。使った瞬間、それは戦略ではなくなってしまうからです。戦略を作る時に用いるのは、誰でも取得することができるパブリックな情報のみ。それが僕のポリシーです」

では、3つ目の「傘」とは何を意味するのだろうか？

「コンサルティングの世界では、よく「空、雨、傘」というたとえを使います。情報というのは、だいたい「空」なんです。「空が曇っている」という情報から、「雨が降るんじゃないかな？」という意味合いを抽出し、「だったら家を出る時に傘を持っていこうよ」というアクションにつなげる。それがコンサルタントの価値だし、情報の使い方なんです。「空」ばかり並べた資料なら、小学生でも作れるでしょう。しかし、コンサルタントは、1つの情報から、「あなたがどういうアクションを起こせばいいのか」ということにつなげなければなりません。なので、情報の質と量が、あるいはインサイダーとかファーストハンドなのかということより、その情報からどういった意味を抽出し、どうやって傘を持たせるかが勝負なんです」

その「傘」へと導いた事例を一つ、挙げてもらった。それが湘南ベルマーレである。

「マッキンゼーを辞めるにあたって、航空、スポーツ、音楽という3つのジャンルに携わっていきたく

いと強く思ったんです。その思いを一つ実現するきっかけになったのが、湘南ベルマーレの大倉社長との出会いでした。湘南ベルマーレは規模の小さいローカルチームです。このチームが、まずは日本で広く認知されるために必要なことを、今徐々に進めています」

単に湘南ベルマーレのコンサルティングを請け負っているのではなく、株主となり経営に加わるリスクを選択している。

「ベルマーレはもちろん、Jリーグ全体の状況を見て、こんなふうな傘をさせたいいな」というアイデアが膨らみました。だったらがっつり取り組みたいなど。本来コンサルタントはリスクを負わない人種なので、正直僕は、かなり異端だと思います（笑）」