

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

Jリーグにビッグ・クラブ誕生を促す理由

Jリーグの潜在能力を引き出す

Jリーグが誕生して今年で23年になりました。その間様々な紆余曲折を経ながら、日本サッカーを盛り上げ、レベルアップに貢献してきたのは周知の事実です。一方で、Jリーグはプロフェッショナルなビジネスとして、じゅうぶんに成熟したのか、と問われれば、まだまだ改善の余地があることもまた事実です。さらにいえば、サッカーというスポーツのマーケットは世界に広がっており、連関しています。他の国のリーグに遅れをとるということはすなわち、それだけ魅力を損なっているという言い方もできるのです。

日本中の人がスタジアムに足を運び、テレビ中継にきぎけになる。そして世界のサッカーファンからも注目を浴びるリーグになることができれば、リーグ開幕当初の何倍も盛り上げることができる。やりようによっては夢のような運営が実現できる潜在能力を、Jリーグは秘めています。

そして、もしなにかしら変化を期待するのなら、保守的におさまるよりもトライするパ

ワーの方がポジティブさをもたらします。結果がダメであっても挑戦することに意義がある。では、Jリーグを世界的魅力に富んだものとするために、具体的にどのようなアイデアがあるか。私は「ビッグ・クラブ」を作り上げることを提案します。

ビッグ・クラブが巻き起こすムーブメント

ピークに差し掛かっている日本代表クラスに加え、世界的スター選手が5名ほど在籍しているビッグクラブ。このようなクラブがJリーグに現れると様々なメリットが生まれます。

まず、これまでサッカーに関心のなかった国内の人々が観戦することで集客が増えます。視聴率もアップすることで、テレビ局側からすると注目のコンテンツとなるでしょう。さらにJリーグで優勝した先、ACLやCWCに出場して結果を残せば、国外の関心を集めることにもなります。世界の中でも知名度あるクラブになることで、日本代表選手も欧州に渡ることなく、逆に有力な選手が移籍して

新連載 第1回

MBAを取得し、マッキンゼー・アンド・カンパニーでは最年少役員。まさに「ビッグ」な経営コンサルタントがJリーグに新かつ夢のある提案と、具体的手法を紹介していく新連載。第1回は、Jリーグにリアル・マドリヤやユヴェントス、バイエルン級の「ビッグ・クラブ」を生み出す狙いと方法を語る。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎渡辺航哉 Koji WATANABE

くる。かつてはJリーグに移籍してきたビッグネームの選手も、現在は中国のCリーグなどに取られてしまっています。そういった人材のデیفエンス面でも効果を発揮します。そして、クオリティが向上したJリーグのレベルは底上げされていきます。ひいては日本代表のレベルアップにもつながっていくわけですが、常日頃同じクラブでプレーしている選手同士が代表でもプレーするので、戦術理解度や連携面の成熟度が格段に増します。

考えただけでもワクワクしてくる展開です。ただ、実現するには壁があることも事実です。最も危惧されるのはクラブ運営面でしょう。もし具体的に作ろうと動けば、その予算規模はざっと300億円になると予想されます。

300億円度ビッグ・クラブは作られる

現在のJリーグで最大のクラブは浦和レッズです。レッズのクラブ運営費は2013年度で56億円。224億円もの開きがある300億円



浦和レッズ選手たち

考えます。まず、世界の一流どころを一度に5名獲得するのは現実離れしているので、1年に1人ずつ獲得し、5年で5名をそろえたと仮定します。その際に発生する移籍金は、歴代の移籍金ランキングトップ5を平均すると、約110億円という数字が出ます。そして、クリスティアーノ・ロナウドやリオネル・メッシ、ネイマールといったスーパースターから、リベリやロッシといった超一流どころの年棒を平均すると約20億円という数字が弾き出されます。彼らが5名そろった年の年棒は計100億円という計算です。

まず日本代表の海外組クラス8名の年棒総額が約34億円。日本代表候補クラス15名の年棒総額とクラブ運営費で約56億円。世界的スター選手1人を獲得する移籍金が1人につき約110億円。そして5名そろった時の年棒総額が約100億円。合計してざっと約300億円、という計算になります。

キット・スポンサーによるオーナーシップの可能性

では、この300億円という数字をどうやって捻出していくか。大きな可能性が「キット・スポンサー」によるオーナーシップにあると考えています。

「キット・スポンサー」(クラブに用具提供をするスポンサー)がオーナーとなりチームを保有し、ユニフォームなどキット売上の利益を運営費やスポンサー料として還元するのです。

世界的スター選手たちの「ブランド力」は計り知れない利益を生みます。例えばベッカムは選手人生で5つのクラブを渡り歩きましたが、総計で1300億円ぶんという莫大な量のユニフォームを売りました。クリスティアーノ・ロナウドも2009年にリアル・マドリヤに移籍した初年度にユニフォームだけで約180億円を売りました。そのクラスの選手がク

ラブに入った場合、クラブのブランド力を差し引いてロナウドの例の約半分、100億円のユニフォームを売ったとします。それが5年で5人になる。所属期間に沿ってユニフォームの売行きは微減していきますから、100億円売れる選手が1人、30、40億円売れる選手が1人、20億円売れる選手が1人、10億円売れる選手が2人ぐらに分けて考えると、年に200億円近くのユニフォーム売り上げになります。仮に粗利率を50%と置いた場合、クラブの収入は100億円。そしてオーナーでもあるキット・スポンサーが、スポンサー料としてユニフォームセラーから利益を含めた100億円をクラブに注入します(ユニフォームセラーによるキットメーカー側の粗利で多少担保。残りの支出は世界的スター選手を新たに獲得する移籍金分と割り切り、先々利益に還元してくる先行投資という考え。そして、その選手を売却した時に移籍金としてまた戻って来ることを想定

規模のビッグ・クラブを作ることが果たして可能なのでしょうか。まず、なぜ「300億円」という数字なのかを説明しましょう。世界に目を向ければ、実際にモデルケースといえるクラブが存在するからです。好例がイタリア・セリエAのユヴェントスです。ユヴェントスには現代表6人、さらに代表常連2人の計8選手がともにプレーしています。彼らの年棒合計が約34億円。現在の日本代表に当てはめれば、本田、香川、長友、内田ら海外組をまるまる迎え入れられる額です。

トップチームに所属する選手数を28と仮定した場合、8名は日本代表の海外組クラス。5名は世界的スター選手とすると、残り選手数は15となります。この15名を代表候補クラスで占めた場合、年棒総額と運営費の合計がちょうどレッズの運営費約56億円になると予想します。

最後に世界的スター選手5名のコストを

する)。これで200億円。さらに、2007年に浦和レッズが80億円という、リーグ史上最大収益をあげた実績、そしてJリーグが23年培ってきた運営ノウハウから100億円の収益実現が可能と考えます(日本代表海外組が加わることによるチケット、スポンサー、ファンクラブなどの収益増を加味)。

以上で計300億円になります。毎年100億を、単なる赤字覚悟でなく、ユニフォーム販売の利益からスポンサーシップとして捻出するキット・スポンサー探し、そしてたゆまぬ運営努力。課題は山積ですが、それだけ得るメリットも莫大です。当然、賛否両論出るでしょう。しかし、議論が巻き起こることです。Jリーグは間違いなく活性化します。Jリーグ開幕からもうすぐ四半世紀。今はいい意味でシフトを試みる時期にきているのではないのでしょうか。

モデルケース：ユヴェントス FC

ポジション	背番号	選手名	国籍	代表歴	
GK	1	ジャンルイジ・ブッフォン	イタリア	○	
	30	マルコ・ストラーリ	イタリア		
	34	ルビーニョ	ブラジル		
	DF	3	ジョルジョ・キエッリニ	イタリア	○
		4	マルティン・カセレス	ウルグアイ	○
		5	アンジェロ・オグボンナ	イタリア	
15		アンドレア・バルザリー	イタリア	○	
17		パオロ・デ・チェリエ	イタリア		
19	レオナルド・ボヌッチ	イタリア	○		
26	ステファン・リヒトシュタイナー	スイス	○		
33	バトリス・エブラ	フランス	○		
39	ルカ・マッローネ	イタリア			
MF	2	ロムロ	ブラジル		
	6	ポール・ポグバ	フランス	○	
	7	シモーネ・ペベ	イタリア	○	
	8	クラウディオ・マルキージョ	イタリア	○	
	20	シモーネ・パドイン	イタリア		
	21	アンドレア・ヒルロ	イタリア	○	
	22	クワドウォ・アサモア	ガーナ	○	
	23	アルトゥーロ・ビダル	チリ	○	
	27	ステファノ・ストゥラーロ	イタリア		
	37	ロベルト・ペレイラ	アルゼンチン		
FW	9	アルバロ・モラタ	スペイン		
	10	カルロス・テベス	アルゼンチン	○	
	11	キングスレイ・コマン	フランス		
	12	セバスティアン・ジョビンコ	イタリア	○	
	14	フェルナンド・ジョレンテ	スペイン	○	
32	アレッサンドロ・マトリ	イタリア			

■ 現代表 □ 代表常連

ビッグ・クラブ予算 300億円の根拠 (単年)

世界的スター選手	5名	合計約100億円
日本代表海外組	8名	合計約35億円
日本代表候補クラス	15名	約20億円(レッズ)
クラブ運営費	-	約35億円(レッズ)
年棒&運営費用合計		約190億円
世界的スター選手獲得用移籍金		約110億円
費用総合計		約300億円

なみき・ゆうた / 株式会社フィールドマネージメント代表取締役。1977年生まれ。慶応義塾大学経済学部卒。ベンシルバニア大学ウーントン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。最年少で役員就任。2009年に独立。フィールドマネージメントを設立。エレトロニクス、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、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、Jリーグでもリーグビジネス、ヴィッセルやベルマル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「東京パンパター」の球団社長兼GMでもある。著書多数。近著に『コンサルタント〇〇年史(ディスカヴァー・レポリューションズ)』。

