

競合ではなく、協合と考える異業種との連係

気鋭のスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太

「脱親会社」の自立経営

今回は、Jリーグにビッグクラブを誕生させる意義と方法を説明しました。今回は経営モデルについて考えてみたいと思います。

横浜F・マリノスやガンバ大阪、名古屋グランドパスエイトなど、Jリーグを代表するクラブには、最終的な経営の安定を資金サポートという形で責任企業という企業がおり、二桁億円規模の予算でバックアップしてもらっているところも少なくない。これが現実です。ただし、今後ビッグクラブを創出し、その規模を永続的に保持するためには、親会社の業績に左右されてしまう経営モデルだけでは不安が残ります。自立経営でクラブを切り盛りできる下地があつてこそ、Jリーグクラブの経営面と競技面の両面の持続的な成長が可能となると考えています。

では、いったいどこから手をつければいいのか。これが唯の処方箋という必勝パターンは経営にも存在しません。その方法の一例を、私が現在チームビジネスのサポートを行っているJ1の湘南ベルマーレを例

すが、ジュビロ磐田や松本山雅との対戦時には満員に近い集客がありました。今シーズンはJ1へ昇格し、開幕戦の浦和戦では、4000~5000人規模のアウトソーサターが湘南を訪れたことから、さらに集客数の増加が見込まれます。

であれば、両者がきちんと提携することで、試合を観にやってくる観客をらばーとに迎えることも可能はずです。ホーム戦では冠試合などを設けてクーポン券つきのピラを配るなどで、らばーとへの誘導が可能でしょう。観客がやってこないアウトソーサターは、らばーとのフードコートでパブリックビューイングを行うことで集客が可能です。試合のない平日なら、イギリスのスポーツパプのような「ベルマレーパプ」を設けて、サポーターが集う場を提供することで集客できるでしょう。こうして、サッカークラブの集客力を、商業施設への集客にも活用することで、

に説明してみたいと思います。

湘南ベルマーレも、かつてはフジタというゼネコン大手が親会社として出資していました。しかし1999年、経営再建を迫られることになった影響でメインスポンサーを離れます。その時ベルマーレは、ベルマレー平塚というクラブ名を、現在の「湘南ベルマーレ」に改称し、市民クラブとして再出発しました。大都市でもなく、大企業の後ろ盾もないローカルクラブ。逆に言えば、湘南ベルマーレのようなクラブが成功すれば、それはJリーグの未来、明るい示唆となります。また、湘南ベルマーレには自由な新しいことへ挑戦できる雰囲気と、サッカーへのピュアな情熱がありました。

クラブはB to Bに集中する

2013年度のJクラブ個別情報開示資料によりますと、湘南ベルマーレの営業収益は約12億円。私はクラブの大倉智社長と議論の中で、「ACLを目指せるようなクラブ」という目標を置くのならば、現有戦力を分析し、選手の将来性や補強選手や外国人助っ

商業施設の動員も増え、またクラブへのロイヤリティも深まるという好循環を生めるはず。さらに、サッカーに興味がない買い物客に対して、クラブの価値観に触れてもらう機会を作るとい意味では、商業施設からクラブへの送客にもなるはず。

さらに、らばーと平塚の近くには三井不動産がマンションを建築予定です。そこも連携することで、例えばスタジアムでマンション竣工後のカウントダウンを行うなどして、お互いの魅力を引き出し合いながら盛り上がることもできるのではないのでしょうか。住人の多くがクラブのサポーターのマンションがあつたら、興味深いですね、きっと。

リーグスポンサーの枠組みも変える

以上のように考えてきて強く申し上げた

連載 第2回

Jリーグが日本国内はもちろん、世界でも台頭するほどの存在感を放つようになるために。これまでにない斬新な手法を提案する、スポーツビジネスコンサルティング連載。第2回は、クラブを健全な自立経営へ導き、ビッグクラブの礎を築く方法について。その格好のモデルが、今のJ1にはあった。

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎原史史 Masashi Hara

入選手の可能性を各ポジションにあてはめ、結果、算出される補償費と運営費の合計から逆算する経営プランを策定しては？とお話しました。大倉社長からは最低でも20億円、現在の約2倍の予算規模が必要であるという試算が出てきました。

冷静に考えると、ACLという目標に対して20億円は、かなり低予算でのストレッチ目標です。が、現状を考えるとギリギリ非現実的ではない線であると言えるでしょう。目標とする数字が出てきて、次に具体的な施策を考えます。ホームスタジアムのBMWスタジアムのキャパシティは約1万5000人。どんなにチケットを売り切っても上限は見えています。上限にリミットがないのはスポンサーシップになります。となると、クラブの方針としてはB to Bに力を注ぎたい。

このような話の流れの末に出た結論は、いわゆるファンビジネスの部分であるB to C分野を一元管理できるアウトソーシングを検討することでした。既存のB to C分野のパートナーとの関係強化も視野に入れ、さらに流どころの企業のノウハウも勉強す

いのは、Jリーグのこれからのビジネスを考えていく際に、既存のルールに囚われない柔軟な考え方を許容度を上げていくことです。例えば、新たなジャンルのリーグスポンサーを検討する際は、現在のリーグスポンサーの「一業種一社」という概念へのチャレンジを検討してみるはどうでしょうか。

Jリーグのスポンサーを見渡すと、商業施設のデベロッパーはスポンサーにいません。先ほど申した通り、競合相手だからということもあるかもしれません。

しかし、「昨日の敵は今日の友」という言葉がある通り、考え方で競合相手は、協相手になりえます。ぜひ、商業施設のデベロッパーがJリーグをスポンサードできるように検討するのはどうでしょう。

さらに「一業種一社」というルールも変えてみる良いケースになり得ると思っています。現在、Jリーグは52のクラブを抱えています。が、調べてみると、近隣に大型商業施設があるホームスタジアムを持つクラブはと多々あります。その商業施設のデベロッパーは地域によつてばらばら。この現状を鑑みるに、湘南とらばーとのような関係を各所で構築するには、リーグスポンサーを「一業種一社」とすると無理があります。これを最低「一業種3社」くらいに拡大し、各社が持ち場とする各地域のクラブとタッグを組めば、Win-Winの関係を築める可能性が出てきます。

「同業種で複数の会社がスポンサードしては、それこそ同業他社同士で競合が起きるのではないか」という意見も出てきそうですが、湘南なら三井不動産でも他の地域なら別のデベロッパー

る。その中で音楽業界からはエイベックスグループとの情報交換もスタートしました。音楽業界のライブイベント収入で大きなシェアを持つエイベックスには、一流のノウハウがあります。チケット販売、ファンクラブ運営、グッズ展開など、これまでクラブで行っていた多くの業務に、音楽業界のプロの技を融合させることで収益を伸ばしつつ、クラブのリソースはB to Bに専念できる環境を整えていく考えです。

湘南ベルマーレで働く人にとっては、目的がより明確になることでしょう。今後の採用はより専門性の高いB to B人員、例えばカリスマスポンサー営業マンなどに拘っていくようなケースも出てくるかもしれません。

ライバルと想っていた異業種と手を組む

そしてもう一つ、新たな試みをしているのが、異業種とのコラボレーションです。平塚には三井不動産が展開するショッピングセンター「らばーと平塚」ができる予定です。開業は2016年秋予定。位置は平塚駅とBMWスタジアムのちょうど中間地点。この大きな変化に何かできるのではないかと考えました。

じつは、ショッピングとライブスポーツとは「競合」と見られています。休日に足が向くのはどちらかしかない、と考えられているからです。

しかし、全く逆の可能性もあるのではないのでしょうか。昨シーズンはJ2だった湘南で

1つというように、地域が重ならない限り競合とはならないはず。複数のデベロッパーをリーグスポンサーと呼ぶのに抵抗があるならば、リーグとして近隣の商業施設のデベロッパーをクラブのパートナー候補としてクラブに紹介支援するサポート機能を提供するという考え方もあります。

これから、湘南ベルマーレはB to Cのアウトソーシングと、らばーとという異業種とのコラボレーションによって、収益増を目指していきます。この新たな形が確立できれば、リーグスポンサーの枠組みも変わってくるでしょう。健全な自立経営のモデルケースとなるはず。その変化の先に、ビッグクラブの誕生と、それを取り巻く健全で競争力のあるローカルクラブが誕生する——私はそう考えています。

なみきゆうた / 株式会社フィールドマネジメント代表取締役。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。スポーツの分野では、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、ウ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「東京ハンバータ」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル100年史（ディスカヴァー・レヴュー・エッセイ）」。

