

**プロフェッショナル経営者による J クラブ変革
ー V・ファーレン長崎の経営危機と昇格に関する事例研究ー[†]**

佐々木 達 也^{*}

**J Club Innovation Made by a Professional Manager:
A Case Study of Business Crisis and Promotion from
J2 to J1 in V-Varen Nagasaki[†]**

Tatsuya SASAKI^{*}

Abstract

In the J League, the number of clubs having a small business scale is increasing with the age of the league, resulting in a disparity in business scale. There is a certain correlation between the business scale and ranking. In professional sports, the ratio of personnel costs for players to the total cost is large, and the performance (rank) is determined by the ability of the players possessed by the club. It is arguable that the business scale is explained by the management ability of the club (organizational ability) or the ability of the management, and it is also explained in part by the change in rank. V-Varen Nagasaki was pushed to the point of management failure in 2017. Then the founder of a major mail order business took over the management of the team, which was ranked second in J2, and decided that it would be promoted to J1 in the next year. In this study, we interviewed the president, directors, and captains. V-Varen Nagasaki's management philosophy is Action, Passion and Mission; having the meaning of thoroughly improving the environment, building relationships of trust with players, and establishing and implementing basic policies. V-Varen Nagasaki overcame the management crisis because of the management of professional managers and the convenience model in J League, which is a business model for controlling and instructing clubs. This study shows that it is important for professional sports clubs, which are public entities, to have a proven professional manager participate in the management of the J club.

Key words : J-League, Professional Manager, Management Skill

1. 研究の背景と目的

1993年に創設された J リーグは、当初10クラブからスタートしたが、2019年現在で55クラブへと成長を遂げた。1999年に J リーグ Division 2 (以下 J2) が、2014年には J リーグ

Division 3 (以下 J3) が設置されて、それぞれ昇降格制度が導入された。[図 1]

図 1 から明らかなように、J1 のクラブ数は2005年に18になって以降、増減がない。増加したのは J2、および2014年に新設された J3 のクラブである。クラブ数の増加は、事業(収入)

[†] 原稿受付 2020年6月22日 原稿受諾 2020年8月17日

^{*} 城西大学経営学部 〒350-0295 埼玉県坂戸市けやき台1-1

^{*} Faculty of Management, Josai University, 1-1, Keyakidai, Sakado, Saitama, Japan (350-0295)

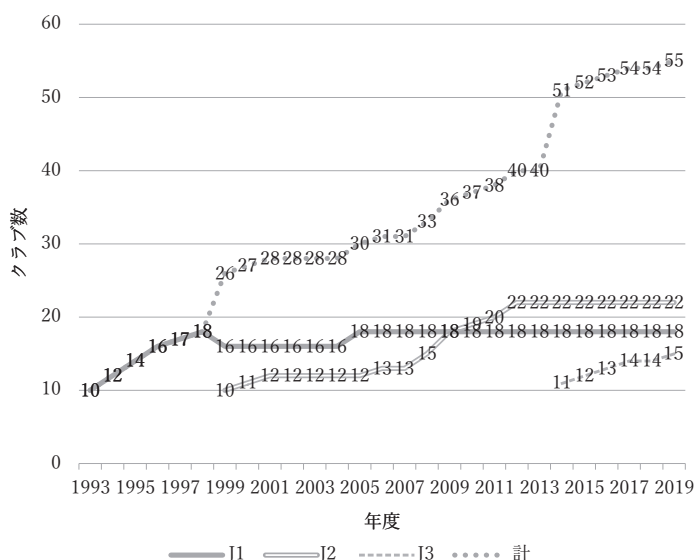


図1 Jクラブ数の推移

資料：Jリーグホームページより筆者作成¹⁾

規模の小さなクラブの増加を伴っており、結果として、リーグの経年とともに事業規模の格差が生まれているのが現状である。一般的に、上位リーグのクラブは規模が大きく、同じリーグ内でも順位が上位のクラブは規模が大きい。つまり、事業規模と順位との間には一定の相関があることは、日本のリーグに限らず、つとに知られるところである。近年の順位と収入との関係をみるならば、J1、J2それぞれについて表1のとおりである。この2つの指標の間には、相関があると言ってよい。そしてこのような相関が見られる理由は、プロスポーツでは費用に占める選手人件費の割合が大きく、かつ、クラブが擁している選手の能力で成果（順位）が決まるためである。つまり、これも一般的な理解として、選手人件費の大きいクラブは、順位が高いと考えることができる。

たとえば表1中でもっとも相関係数の大きい2015年シーズンのJ1を取り上げるなら、相関係数が0.6788であるということは決定係数 R^2 は0.4608、つまり、事業規模は順位変動の半分程度を説明しているにすぎない。

表1 J1、J2の順位と事業規模の相関係数

	2015	2016	2017
J1	0.6788	0.6599	0.6116
J2	0.5610	0.6626	0.6575

資料：Jリーグ個別経営情報開示資料に基づき筆者作成²⁾

では残る2分の1強を説明するものは何か。これについては必ずしも検証がなされていないのだが、有力な説明要因として、クラブの経営力（組織能力）、あるいは経営者の能力があることについては異論がないものと思われる。これらの能力は、どのように、あるいは何によって、言い方を変えればどのような施策によってクラブの順位を上げていくのだろう。

筆者がこの問題意識を持つきっかけとなったのは、経営者交代により、順位が急上昇したクラブが見られたことである。J2、J3それぞれの中でも収入の少ないクラブが好成績を上げた事例が幾つかある。

例えば、FC琉球は非常に厳しい経営を強いられていたが、現在の倉林啓士郎社長が就任し

た後に、成績と収益ともに上昇をした。

V・ファーレン長崎（以下長崎）は、2017年に経営破綻寸前まで追い込まれ、大手通信販売業の創業者が経営を引き継ぎ、J2で2位となり、翌年のJ1昇格を決めた。

本研究では、長崎を事例としてとりあげる。その理由は、第一に、経営者の交代がシーズン中であり、選手人件費（の増加）が順位に影響を与えることがないためである。換言すれば、2017シーズンにおける長崎の順位上昇は、事業規模ないし選手人件費「以外」の要因で説明されるべきものである。第二の理由は、長崎の経営を引き継いだ人物が、優れた経営者としてよく知られているためである。換言すれば、経営によって長崎の順位が上昇したという仮説を置くことが妥当であると思われる。

よって、本論の「研究としての目的」は、事例研究の方法により、この仮説を検証していくことである。また実務的な目的、すなわち意義は、本研究の成果が、J2クラブ以下で厳しい経営を強いられているクラブの参考になり、経営次第ではJ2を勝ち抜きJ1に昇格をして、クラブの経営の強化に資するものとなることである。

2. 先行研究

Jクラブの経営に関する事例研究として、佐藤ら³⁾⁴⁾があり、浦和と徳島を中心に、Jクラブの経営課題を抽出している。奥村⁵⁾は、Jリーグ設立以来、選手がプロになり指導者がプロになり、最後に残ったのは経営者のプロ化だと述べている。

これらのほか、Jクラブの経営に関する著作やJクラブのビジネスモデル・経営戦略に関する論文も幾つか見られるが、本稿の観点、すなわちクラブの経営者をテーマとした先行研究は、少なくとも日本においては無いと思われる。

3. 研究方法

次の3名を対象としてインタビューを実施した。なお役職は長崎の改革中のものである。ま

た3氏には、実名を公開することについて同意を得ている。

高田 明 氏：社長。ジャパネットホールディングス創業者。

由井 昌秋氏：取締役。三菱自動車工業を経て浦和レッズ役員。その後Jリーグを経て、東京ヴェルディ再建に尽力。長崎着任の直前はツエーゲン金沢。Jリーグの要請によりツエーゲンを退任して長崎の取締役に就任。

村上 祐介氏：主将。

2019年2月19日、13時より長崎の事務所（長崎県諫早市多良見町化屋1808-1）にてテレビ会議方式のインタビューを実施した。当初は、高田明社長（当時）が事務所に在席予定であったが、スケジュール変更により佐世保のジャパネットホールディングス会議室と中継を繋いでインタビューを実施した。

同日夕刻、取締役由井昌秋氏にクラブ事務所にてインタビューを実施した。また、当時主将村上祐介氏のインタビューは、2月21日に質問状を送り電話でのインタビューを実施した。

4. V・ファーレン長崎の沿革と経営危機までの経緯

4.1 沿革

はじめに、長崎が経営危機に至るまでの経緯を確認しておくこととしたい。2004年、長崎県島原半島にある有明町（現島原市）で活動していた有明SCと国見高校OBを中心につくられた国見FCが合併してできた有明サッカークラブを前身として、2005年にJリーグを目指すクラブとして設立され、現在の名称に改称した。

長崎は、親会社を持たないクラブとして発展を遂げていった。2008年に九州リーグ2位、全国地域リーグ決勝大会準優勝でJFL昇格。2012年JFL優勝にてJ2昇格を決めた。2013年J2リーグに参戦初年度で6位となり、J1昇格プレーオフに進出した。翌年の2014年はJ2で14位と振るわず、2015年はJ2で6位となりJ1

昇格プレーオフ進出。2016年はJ2で15位となり、最も低い順位となった〔表2〕。

2017年3月に経営状況悪化が判明した。経営再建のため、同年4月にジャパネットホールディングスの創業者である高田明氏が支援を表明し、同社が全株式を取得して完全子会社化、同氏が株式会社V・ファーレン長崎の代表取締役社長となった⁶⁾。

4.2 J2入会から経営危機までの財務状況

2013年のJ2参入以降については、Jクラブ経営情報開示資料から、財務情報を取得す

ることができる〔図2〕。収入は2013年の7億1,800万円でスタートをして、2014年は8億9,400万円、2015年は8億9,700万円と微増したが、2016年に7億4,900万円と減収となった。そして、2017年に経営危機となり、ジャパネットホールディングスが完全子会社化したことで、資金を投入して11億2,000万円の増収となった。なお、2018年J1時は、23億2,000万円の収入を上げた²⁾。

念のために言えば、2016年から17年にかけて4億円弱の増収が見られるが、これはクラブの資金繰り破綻を回避するために17年の期中に資金が投下されたことによるものであり、クラブは4億円の増収を見込んで経営計画を策定していたわけではない。選手の報酬増にも、この資金は用いられていない。

経営危機が発覚したのは2017年3月である。17年1月期の決算で経常損失が1億3,300万円となり、特別損失400万円、法人税及び住民税等100万円を加え、当期純損失が1億3,800万円、累積損失は3億2,400万円まで膨らみ、選手の給料未払いが懸念されるほど経営が悪化していた。原因は、当時の経営者による杜撰な経営によるものであり、Jリーグの監査により明るみに出た。

年度	沿 革
2005年	V・ファーレン長崎誕生。九州リーグ3位
2008年	九州リーグ2位。全国地域リーグ決勝大会準優勝。JFL昇格
2012年	JFL優勝。J2昇格。長崎県選手権優勝
2013年	J2第6位。J1昇格プレーオフ進出
2014年	J2第14位。
2015年	J2第6位。J1昇格プレーオフ進出
2016年	J2第15位。
2017年	J2第2位。(J1昇格)
2018年	J1第18位。(J2降格)

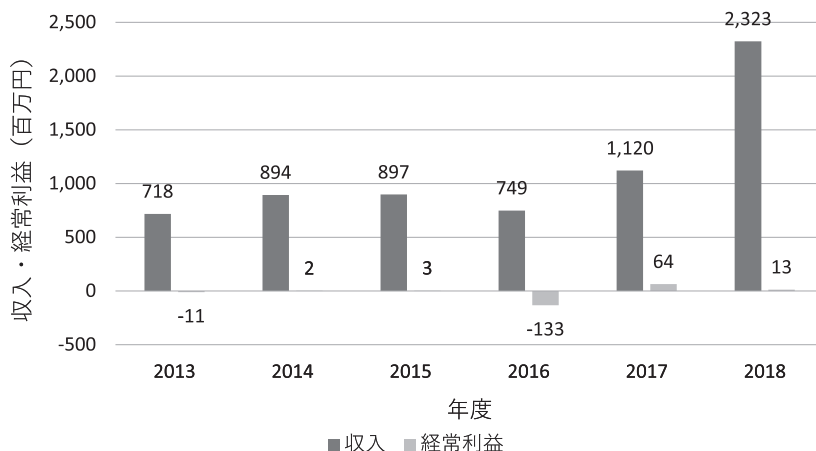


図2 V・ファーレン長崎の収入と経常利益の推移

資料：Jリーグ個別経営情報開示資料より作成

2014年、15年と2期連続の黒字を達成したことで、2016年度は債務超過にならない範囲での赤字を計上して予算の穴を埋め、数年かけて健全な状態へ持っていく方針で、赤字決算発表後にクラブの財務担当者も「9月の時点で赤字決算だと分かっていたので、債務超過にならない範囲での軟着陸を図ってきた」と語っている。

しかしクラブの運営や経営を疑問視する匿名の投書が、JFAとJリーグへ送られ、クラブは「問題なし」と回答するのであるが、3度目の投書を受け取ったJリーグは問題を重視し、クラブに外部監査を受けるよう要請した。クラブはこれに同意し、監査報告が提出されたものの、これはJリーグによって否定され、外部監査人と顧問弁護士を解任した上でのJリーグによる再監査と再調査となった。

親会社を持たない地方クラブの例にもれず、強い財務基盤を持たない長崎は、発足以来、常に経営難の状態である。経営者による「自腹での資金負担」、本来は翌年に計上されるべき予算を今季分に組み込む「先食い」、スポンサーや株主による「決算前の支援や増資」といった手法でやり繰りしてきたことが、この再監査と再調査の過程で明らかにされた。並行して、支援を見合わせるスポンサーが現われはじめ、経営危機に拍車がかかる。長崎は、深刻なコンプライアンス、ガバナンス問題に直面した⁷⁾。

4.3 ジャパネットによる救済と経営

経営危機が発覚した長崎は、当時筆頭株主(持ち株比率19%)であったジャパネットホールディングス(以下ジャパネット)が100%完全子会社を目指すなど全面支援をする意向を示した。そして、持ち株比率の大幅引き上げと、社長にジャパネット創業者の高田明氏が就任することが発表された。

ジャパネットが支援を決定する以前、前経営陣は大手英会話教室会社からの支援を模索していた。地元企業ではなく、支援規模はジャパネットを下回り、最終的にジャパネットが全面支援することで、長崎の経営危機は終焉した⁷⁾。

2017年4月25日、長崎の第11回定時株主総会が開催された。当時ツエーゲン金沢の常勤取締役であった由井昌秋氏が、Jリーグの意向により株主総会の準備及び実施において尽力した。

第11期決算は、営業収益7億4,925万8,000円、営業費用が8億7,839万5,000円で1億2,913万6,000円(当期純損失は1億3,775万3,000円)と大幅な赤字を計上。繰越欠損額は3億2,458万9,000円で純資産は1,286万円。この時点でのジャパネットの持ち株率は約89.5%。また、今回の株主総会をもって、前経営陣は完全に退任。新たに3名の取締役高田明(株式会社A and Live 代表取締役)、高橋章二、高田旭人(株式会社ジャパネットホールディングス 代表取締役社長)と、1名の監査役井上章(株式会社A and Live 代表取締役)が選任され、高田明氏がV・ファーレン長崎の代表取締役社長に就任した。

2017年6月1日に全株式100%を取得したことに伴い、臨時株主総会を開催し、役員体制を発表した。ツエーゲン金沢の常勤取締役であった由井昌秋氏が長崎の常勤取締役に就任し、Jリーグの経営を知り尽くした同氏がリーグの意向を受けて、陰でジャパネットホールディングスの完全子会社化に尽力した⁶⁾。

5. インタビュー結果

5.1 高田 明 氏

2019年2月19日火曜日にインタビューを実施した。場所は、事業系フロントスタッフの拠点で多良見体育センターという体育館の一角にあり、非常に質素な佇まいの事務所であった。しかしながら、大手通信販売会社の完全子会社だけあって、非常に強固なセキュリティシステムを導入しており、事務所に入るまでに二重のICチェックがあった。

当初は、直接お会いしてインタビューを実施する予定であったが、午前中の会議が長引き、高田社長が事務所に来ることができず、ジャパネットホールディングス本社の佐世保会議室とテレビ会議システムを繋いでインタビューを

行った。外観からは想像できない最新鋭の機材が社内には揃っており、年商約2,000億円（当時）企業グループであることを実感した。

インタビューには、筆者の他には、大阪経済大学人間科学部田島良輝准教授と長崎取締役（常勤）である由井昌秋氏の二名が同席をした。

インタビューは、当初1時間の予定であったが、高田社長の情熱のこもった回答で、1時間30分を超えて行われた。

事前に送付をしておいた質問書は以下である。

研究テーマ 優れた経営者への交代が戦績に及ぼす影響について

1. 強化部門に対して行ったこと（変化を起こしたこと）は何ですか？
2. 事業部門に対して行ったことは何ですか？
3. 管理部門に対して行ったことは何ですか？
4. アカデミーチーム部門に対して行ったことは何ですか？
5. クラブの経営トップとなり、最も大事にしたことは何ですか？
6. ジャパネットの時と経営手法について変えたことはありますか？

しかしながら、各論に答えるのではなく、総論を1時間半にわたって語られた。各論は由井取締役に聞いてもらえばわかるとのことで、企業再生をするには「情熱」が一番大事だということを事あるごとに語られた。インタビュー結果を以下に簡単にまとめた。

- 2017年4月25日に長崎の社長になった。私が何かやったということはない。長崎は、ジャパネットの100%出資子会社。社長就任5年目になる息子（高田旭人）が経営のトップである。私はジャパネットの経営には一切タッチしていない。ここを理解してもらいたい。長崎をジャパネットの傘下にと言ったのは息子。急遽だったので、私が社長になった。いつ引いても良い。しかし、受けたからには再建しなくてはいけないと思っている。

- 旧体制の時に現金は使い果たして残っていない。累積が3億円以上の赤字になっていた。引き継いだ時には経営の中身はわからない状態。4月なのでスポンサーの営業もできないため親会社の資金投入で乗り越えた。2016年の予算は7億ちょっと。引き継いだ2017年は、11億2,000万円。野球は企業名を付けるけれどサッカーは地域密着。県民クラブにしないといけないと思った。胸スポンサーはジャパネットであってもスポンサーを募っていかねばいけない。ジャパネット以外のスポンサーで2億円もなかった。

- 今まで10数年かけてこのクラブを作られた方の努力はある。「良いものは残す。捨てるものは捨てる。新しいものは加える。」この3つを基本方針にした。思い先行では駄目だ。サッカーは20試合程で収益を確保、野球のように数十試合と違うので厳しい。長崎は新たにどんなキャッチコピーでやっていくのか、第一に愛と平和（長崎は原爆が落とされたから）。勝ち負けという言葉は使わなかった。勝ち負けを、一生懸命に置き換えた。愛と平和と一生懸命を掲げた。それを今も語っている。クラブスローガンは「正々道々」。ひとつの信じる道をまっしぐらに進んでいこう。正々堂々と。相手をリスペクトすること。愛と平和と一生懸命を掲げることにした。掲げただけではなく証明していかなければいけない。

- ホールディングスの社長（高田旭人）が、ユニセフをユニフォーム背中に付けた。スポンサーの収入を稼ぐところだが、3年間で2,000万円ずつ6,000万円をジャパネットが出して、4,000万円寄付金を集めて、総額1億円を世界の子供たちの平和のために寄付した。言葉だけではなく、愛と平和を背負う。お正月の必勝祈願の後、原爆資料館に行って平和研修を受けた。これも、ホールディングスの社長が案を出した。

- Jリーグ100年構想。25年を過ぎたところ。勝ち負けだけではなくスポーツがもたらすこ

とは何か。理念がしっかりしていないと100年続かない。企業も同じ30年寿命説がある。100年200年続いている企業は理念がしっかりしている。勝ち負けも大事。ただし勝つ負けは、あくまでも手段である。スポーツの目的は人を元気にしていくことである。日本は経済力が落ちている。その中で、長崎市は日本で最も人口が流出しているという記事が出た。島が多い県だから九州の中で最も人口が減っている県である。無人島になる島もある。サッカーが地方創生のひとつになってくれたらいいという気持ちで理念を掲げている。

- サッカー（長崎）のPRに繋がるのでテレビに出た。佐世保に住んでいるがV・ファーレンと言える人は当時は少なかった。県北はサガン鳥栖を応援している。今は知名度が上がったが、県民で試合に来ていない人が多い。
- サッカーには夢がある。ヨーロッパ型以上のものを日本に作っていくためには、スタッフの努力が必要。前体制時経営危機の時は給料が出ない状態。それでは仕事に集中できない。県民のサポート（応援のおかげ）で、2017年シーズン夏以降13戦10勝3分負けなしで、実力以上のものが出た。クラブを支えてくれる多くの人ののおかげで成長しているが、まだまだ課題が山積している。覚悟と徹底がないと変革が起こせない。アクションを起こさないといけない。情熱（パッション）、ミッション（理念）。この三つが重なり合えばどういう状態であっても企業は再生する。そのどれか欠けても再生は不可能。
- 人々に伝えることをやってきた。夢とか愛とか一生懸命とかを語ってきた。現状に課題があれば短期間で超えていかなければならない。人間は自信がないから、マインドは大事。本気になれば変わっていく。
- スポーツビジネスと一般のビジネスの違いは100%ない。サッカーであっても野球でも経験をしたことない世界でもある程度やれる自信はある。不安は一点もなかった。講演を300回以上行っており、いろいろな業界で講

演する。どんな世界でも人を幸せにするとか夢を与えらるとか同じ。手段が違うだけ。視点をずらさずにもっていればすべての出来事に対応できるのではないかと考えている。

- ビジネスの目標はお金を貯めることではなくどう儲けてどう使っていくかだ。サッカービジネスは、難しいビジネスではない。選手は特別な存在であり、人間性の教育をしていくことが重要だ。人間性を学びながら一流になっていく。
- 敵味方の意識を持ちすぎている。アウェイ清水エスパルス戦で急遽ピッチ上で挨拶してくれと言われ、無知だから挨拶した。アウェイのファンとたくさん握手した。私自身が壁を感じていないからでき交流が深まった。これが、100年構想の目指すところだと私自身は思っている。敵味方関係ない、政治も同様、交流人口を増やすことが大事だ。テクニクではなく情熱を持って話せば気持ちは通じる。アウェイから来る人へおもてなしをして、観光立県を目指そうと考えた。
- 勝ち負けではないと言っても、結果を出していかなければならない。現実なものにしていかなければいけない。理念だけではいけないのも現実である。

5.2 由井 昌秋氏

由井昌秋取締役へのインタビューを、高田社長へのインタビューの後にクラブ事務所で実施した。インタビューの質問状は、高田社長宛に送付したものを使用した。高田社長に総論を話して頂き、由井取締役に各論、すなわち、実際に実施をしたことをインタビューにより抽出することができた。

- 高田旭人ジャパネット社長が、選手にとって一番大事なのは、食事と睡眠とトレーニングであると明言。ジャパネットの強みを提供することにした。睡眠はジャパネットたかたで扱っているエアウィーヴの最高級品を選手に提供して、良い睡眠を取れるようにした。
- フィジカルは、ジャパネットと関係のある為

末大さんを起用し、フィジカルアドバイザーに就任してもらい直接指導してもらった。食事はタニタと契約して、選手の食生活を変えた。また、辻秀一先生にメンタルアドバイザーになってもらい、メンタルトレーニングを実施した。

- アカデミーの時から最高の環境を与えることが必要と、世界の映像を見せる設備と本を揃えた。高田明社長が、テレビ局を自ら回って出演をして、集客に貢献した。
- 前経営陣の時には選手は不安感があったが、安心感を持ち、夢を与えてくれた。

5.3 村上 祐介氏

村上祐介選手は、2016年からV・ファーレン長崎に所属、初年度からキャプテンに就任、2017年のシーズンをもって引退、その後、長崎のアカデミーコーチに就任した。2016年からキャプテンの任務に就いていたこともあり、2016年前体制時から、2017年の体制変更後にかけてチームのことを良く知る人物である。

村上氏へのインタビューは2019年2月21日(木)に事前にメールを送り、電話にて実施をした。内容は、「経営体制の交代が、チームに何をもたらしたか。」について1時間程度聞くことができた。

- ジャパネット傘下になり、選手へのサポートが一変した。為末大氏のフィジカルサポート、スラムダンク勝利学で有名な辻先生のメンタルトレーニング、食事はタニタが栄養管理を行い、練習後や試合前の食事をどうするかを徹底した。睡眠を良くするために選手全員にエアウィーヴの寝具を提供された。
- アウェイゲームの移動に関しては、前々日に移動することもあり、高田明社長の口癖で、「選手に言い訳させない環境」が整えられていった。
- 前体制時のクラブハウス備品は不足していたが、洗濯機、テレビ、家具全般、製氷機に至るまで全て最新式へ交換された。
- 高田明社長は、練習に頻繁に顔を出し、信頼

関係が生まれていった。社長の大豪邸でパーティーをして懐の深さを感じ、選手との距離が縮まっていった。選手の前で歌を歌い親しみやすい雰囲気を作ってくれた。毎回、選手と握手を交わして、あれだけの人が上から視線が一切なく、この人のために頑張ろうと選手は一致団結した。

- 高田明社長は、「長崎の奇跡」を起こそうと常々語り、気持ちを大きく目標を持たせた。昇格をしたらハワイ旅行を約束して、シーズン終了後に実行した。
- 前体制時は、選手に何も情報が伝わらず、報道で知ることが多く、不満が溜まり、それにより移籍していった選手がいた。

6. 考 察

2017年、長崎はJ2リーグで2位となり翌年の自動昇格を決めた。前年は15位であり、しかもシーズン序盤に発覚した経営危機で資金難に陥り、シーズンを最後まで乗り切ることができない可能性まであった中での、奇跡的な昇格となった。

経営母体がジャパネットに代わりはしたが、シーズンの途中だったため、選手の強化に資金を投じることはできない中で、J2で2位の成績を残した。単なる奇跡なのかそれとも必然なのかを見極めたく、この研究に至ったのだが、インタビューからは、奇跡より必然に近いという印象を持つこととなった。

6.1 高田明社長の経営理念

高田明社長が語った中で、経営改革にとって重要なことを再掲すれば以下のとおりである。

- ①覚悟と徹底がなければ変革は起こせない。
- ②アクション（行動）、パッション（情熱）、ミッション（理念）の三つが重なり合えばどういう状態であっても企業は必ず再生する。どれか欠けても再生は不可能。[図3]
- ③スポーツビジネスと一般のビジネスの違いは100%ない。手段が違うだけ。視点をずらさずにもっていけば全ての出来事に対応で

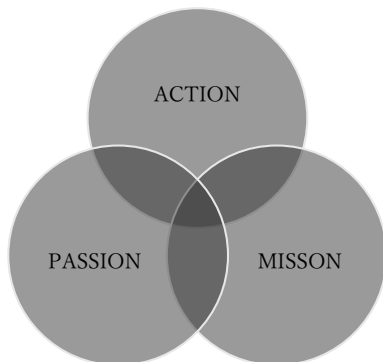


図3 高田明氏：企業再生に必要な3原則
インタビューにより筆者作成

きる。

- ④ビジネスの目標はお金を貯めることではなく、どう稼いでどう使っていくかだ。

以下ではとくに、上記②に示された3つの再生要件の観点から、長崎再生の施策を整理してみたい。

6.2 アクション

「環境改善」を徹底したことにより、選手の体調管理が良くなり、パフォーマンスに表れた。具体的な施策は以下のようなものである。

- ①前体制時には不足していた、洗濯乾燥機、テレビ、家具全般、製氷機等のクラブハウス備品の全てを最新式へ交換した。
- ②フィジカル面を改善するために、オリンピックに3回出場経験があり、ジャパネットと関係の深い為末大氏をフィジカルアドバイザーに起用し、直接指導してもらった。
- ③メンタル面強化のために、「辻メソッド」で有名な辻秀一氏をメンタルアドバイザーに起用した。辻氏のメンタルトレーニングにより、個人・チーム力を高めるサポートを行った。
- ④高田旭人氏が選手にとって一番大事なのは食事と睡眠との考えより、食事面改善のために、タニタ株式会社と契約をして、選手の食生活を変えた。ジャパネット扱い商品であるエアーウィーヴの最高級品を選手に提供して良い睡

眠を取れるようにした。

- ⑤アウェイゲーム移動では、前々日に移動することもあった。

2017年8月10日のプレスリリース⁶⁾には、「オリンピックに3回出場した元陸上選手為末大氏とフィジカルアドバイザー契約、また、メンタルアドバイザーとして辻秀一氏、強化アドバイザーに服部健二氏が就任。」とある。

為末氏は、男子400メートルハードルの日本記録保持者で、世界選手権の男子400メートルハードルで銅メダルを獲得した実績を持つ。為末氏や専属コーチによるランニングトレーニングおよびランニングトレーニングに付随する解析とフィードバック、フィジカル研修、選手の個別相談などを実施した。

メンタルアドバイザーの辻氏は、ビジネス界・教育界・音楽界に幅広く活用されている独自理論「辻メソッド」を生み出したことで知られ、辻氏のメンタルトレーニングにより、個人・チーム力を高めるサポートを行った。

6.3 パッション

パッションに関連する施策としてはつぎの4点をあげることができるだろう。

- ①高田明社長が、練習に頻繁に顔を出して、信頼関係が生まれた。
- ②社長の自宅でパーティーを開催し、懐の深さを感じて、選手との距離が縮まっていった。
- ③毎回選手と握手を交わして、あれだけの人が上から目線が一切なく、この人のために頑張ろうと選手は一致団結した。
- ④昇格ボーナスを約束して、シーズン後にハワイ旅行へ行った。

6.4 ミッション

ミッションに関連する施策と方針は、以下の4点である。

- ①今まで10数年かけてクラブを作られた方の努力を認めて、「良いものは残す。捨てるものは捨てる。新しいものは加える。」を基本方針にした。

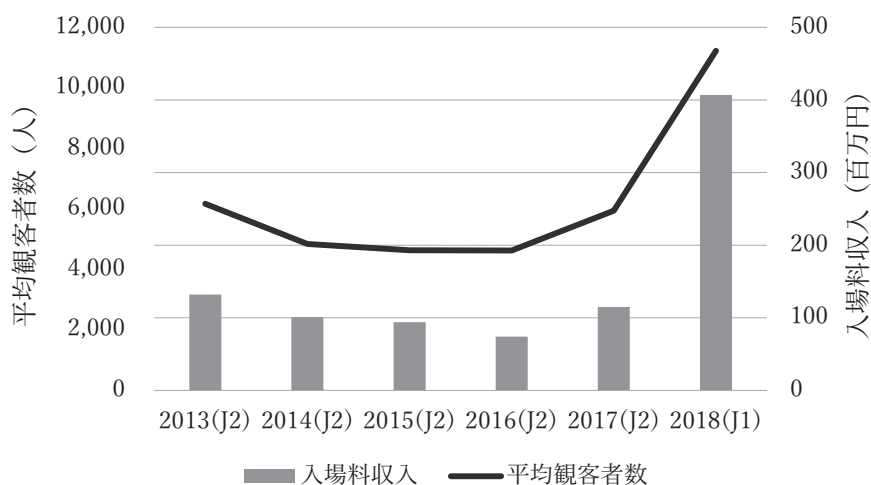


図4 年度別平均観客者数と入場料収入

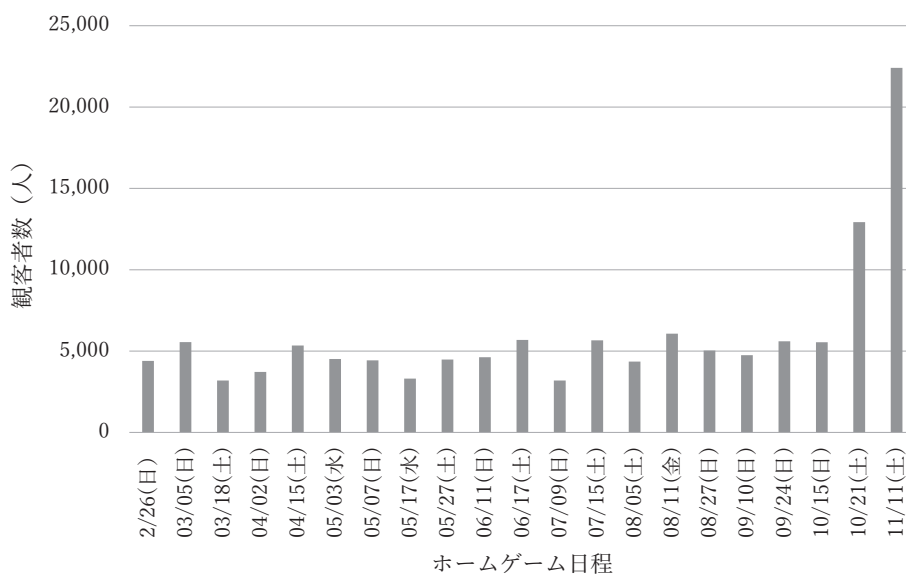
資料：Jリーグホームページとクラブ個別経営情報開示より筆者作成²⁾⁸⁾

図5 2017年V・ファーレン長崎ホームゲーム観客者数 (単位：人)

資料：Jリーグホームページから筆者作成⁸⁾

②クラブスローガンを「正々道々」とした。

③長崎は被爆した県であるので、「愛と平和と一生懸命」を掲げた。高田旭人氏の発案で、ユニフォーム背中スポンサーにユニセフを入れて収入を得るのではなく拠出する役割を担

い、総額1億円を世界の子供たちの平和のために寄付した。

④勝つ負けるはあくまでも手段である。スポーツの目的は人々を元気にしていくことである。サッカーが地方創生のひとつになってく

れることを期待している。

- ⑤選手は特別な存在であり、人間性を教育していくことが重要だ。人間性を学びながら一流になっていく。

6.5 観客動員にみる成果

高田明社長が、今までは断っていたテレビ出演のオファーを全て受けて、クラブの顔・シンボルとなりPRを行った結果、2017年の平均観客数は、5,941人となり、前年の2016年4,625人から約28%増加した。

J2参戦元年2013年の6,167人には及ばなかったものの、2014年の4,839人、2015年の4,634人のいずれをも上回った。

入場料収入は、2017年は1億1,500万円と前年の7,400万円から約55%上昇した。J2参戦元年2013年が1億3,200万円、2014年は1億1,000万円、2015年は9,400万円であり、減少傾向から脱することができた。[図4]

2017年の集客はクラブ初の自動昇格がかかったこともあり、第40節は12,923人、最終節ではクラブ史上最高の22,407人の観客動員となった。[図5]

6.6 経営の組織能力

経営危機にあった長崎をジャパネットホールディングスの完全子会社化する意思決定をしたのは高田旭人氏であった。その高田旭人氏の推挙により、ジャパネットを一代で大企業に成長させた創業者高田明氏が、長崎の社長に就任した。

完全子会社化と同時に、浦和レッドダイヤモンズ常務取締役、Jリーグ事務局長、東京ヴェルディ取締役、ツエーゲン金沢取締役を経験した由井昌秋氏が取締役に就任した。由井氏は、東京ヴェルディの再建やツエーゲン金沢のJ2昇格に貢献した実績があり、Jリーグの意向により、サッカービジネスに精通する人材として、長崎へ紹介された。由井氏は、東京ヴェルディ経営危機時には、取締役として株主総会を取り仕切り、新しい経営陣へ橋渡しをした経験があ

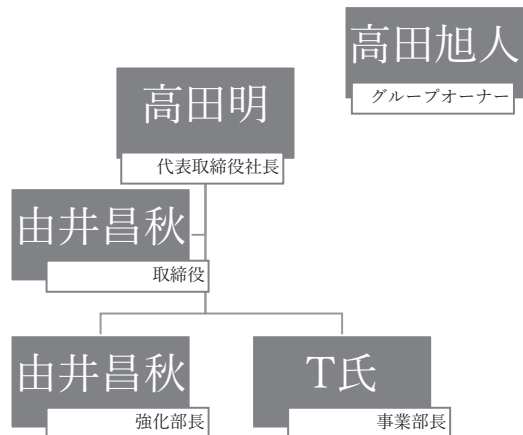


図6 2017年V・ファーレン長崎の組織

資料：インタビューにより筆者作成

り、それが長崎の株式譲渡にも大いに役立った。また、業務面では2017年8月当時の強化部長が退任したため、強化のプロフェッショナルではない由井氏が強化部長を兼任し、高田明社長や高田旭人氏からの指揮を現場に反映した。また、由井氏はクラブ経営に精通しており、事業部門においても、高田明社長へ進言をして、高田明社長の意思決定を補助する役割を担った。[図6]

2017年、長崎が経営危機を脱した背景には、Jリーグが傘下のクラブをコントロール、指導するビジネスモデルを有していたことがあげられる。

武藤⁹⁾は、これを「コンビニ型ビジネスモデル」と名付けている。武藤は、「リーグとクラブの関係はコンビニの本部とフランチャイジーの関係に似ているところがある。クラブは機能の一部をリーグ機構に委ねる。依存するとともに資源不足状態で遂行する運営と事業について、時に、あるいは常にリーグ機構の支援を受ける。必然的に、リーグはクラブを監視することになるのである。すなわち、クラブはリーグ機構のガバナンス対象になる。」と述べている。[図7]

2017年における長崎の経営危機では、リーグ

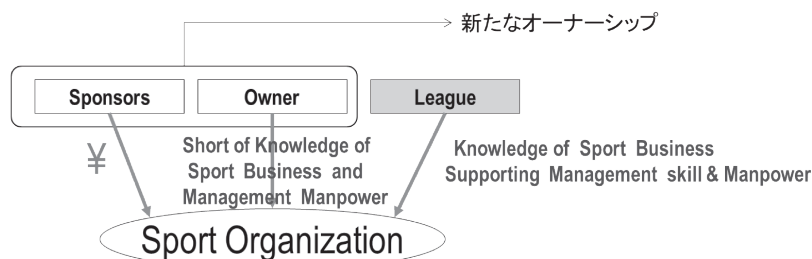


図7 オーナーの特性変化とリーグの役割

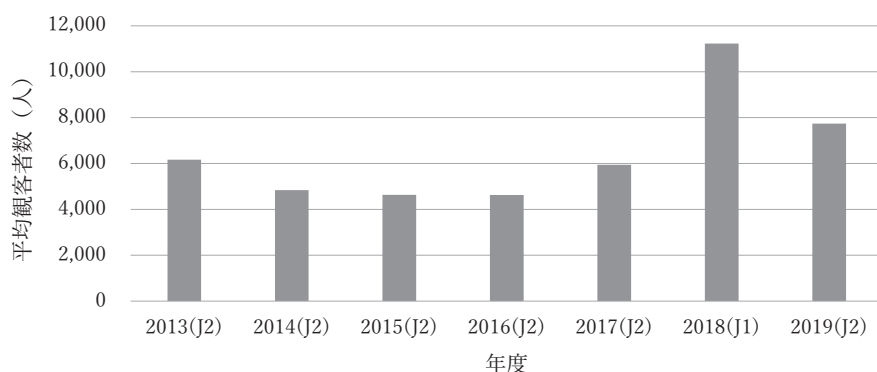
資料：武藤（2013）⁹⁾

図8 年度別平均観客者数

資料：Jリーグホームページから筆者作成⁸⁾

が由井昌秋氏を長崎に差し向けることで、旧経営陣からジャパネットホールディングスへの経営譲渡が完遂した。また、プロスポーツクラブ経営経験のない中で、由井氏の経験が大きく貢献した。

7. ま と め

長崎は、プロフェッショナルの経営者が経営を行うことで経営危機を脱出して、J1昇格可能なクラブへと変貌を遂げた。高田明社長は、見事にクラブを再建させて、2020年シーズンに長女の高田春奈氏に社長職を譲り、クラブ経営から完全に身を引いた。

初めてJ1で戦った2018年は、平均観客者数11,225人でクラブ創設以来最高記録となった。2018年J1で18位となり1年でJ2への降格と

なったが、2019年はJ2での平均観客者数は、7,737人とJ2在籍時では最高であった。[図8]

この年、第99回天皇杯ではJ2ながらベスト4に進出をして長崎の成長を世間にアピールして、高田明社長は後進へ道を譲った。

本研究により、プロの経営者がJクラブを経営することでクラブを再建し発展させることが理解できた。長崎の事例は、今後のクラブ経営に影響を与えてくれることを期待したい。経営実績のあるプロフェッショナルの経営者がJクラブ経営に参画することは、公共的な存在であるプロスポーツクラブにとって意義のあることである。毎年のように、クラブの経営危機が報じられるが、今後、Jクラブの経営に一般企業で成功をした人材の登用が望まれる。

参 考 文 献

- 1) Jリーグ.jp. Jリーグの歴史; <https://www.jleague.jp/aboutj/history/> (2020. 4. 10アクセス).
- 2) Jリーグ.jp. クラブ個別経営情報開示; <https://www.jleague.jp/aboutj/> (2020. 4. 10アクセス).
- 3) 佐藤慶明, 他; 我が国のプロサッカークラブの経営に関する事例研究(Ⅰ) - J1「浦和レッドダイヤモンズ」を中心に -, 大阪教育大学紀要, 第62巻, 第2号, pp.11-22, 2014.
- 4) 佐藤慶明, 他; 我が国のプロサッカークラブの経営に関する事例研究(Ⅱ) - J2「徳島ヴォルティス」を中心に -, 大阪教育大学紀要, 第63巻, 第1号, pp.45-54, 2014.
- 5) 奥村陽一, Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点, 立命館経営学, 第54巻, 第4号, 2016
- 6) V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEBSITE; <https://www.v-varen.com> (2020. 4. 10アクセス).
- 7) V・ファーレン長崎の「死角」…奇跡のJ1昇格の光と影; Business Journal, 2017. 11. 23, <https://www.footballchannel.jp/2017/03/31/post204610/4/> (2020. 4. 10アクセス).
- 8) Jリーグ.jp, 成績・データ; <https://www.jleague.jp/stats/> (2020. 4. 28アクセス).
- 9) 武藤泰明; プロスポーツクラブのマネジメント第2版, 東洋経済新報社, 2013.