

## ゴールはシュートを打たないと入らない 最善の積み重ねが最高をつくりだす

前ジェフユナイテッド株式会社代表取締役社長 森 本 航

みなさんこんにちは。今回の講演会では、「ゴールは打たないと入らない」というタイトルからもわかるように、Ｊリーグのクラブというのがどうやって運営されているのかについて紹介するとともに、コロナという100年に一度といわれる災禍をどうやって乗り越えてきたのかについてお話します。

まず簡単に自己紹介すると、1992年に、私は大学卒業後にＪＲ 東日本という鉄道会社に入社しました。当時のＪＲ という会社は、まだ国鉄から民営化されたばかりの会社でした。その数年前まで、ＪＲ の前身は国営の鉄道会社だったので、国鉄に就職するということは、公務員になるといった感じでした。ということで私は発足したばかりの会社に入ったわけですが、当時発足したばかりのＪＲ 各社は駅ビル事業など生活関連事業に進出したり、旅行事業に着手したりし始めているところでした。

ＪＲ 東日本に入社してから、今年で31年になりますが、事業が広がるなかで、異動＝出向ということで、私も８回出向してきました。出向先は、大企業から零細企業・中小企業まで全ての会社に仕えてきました。例えば、旅行会社に行ったり、ホテルに行ったり、不動産開発のデベロッパーにも行って、いろんな規模の会社の経営に関わってきました。サラリーマンの人生を８回経験するといった感じでしょうか、だいたい３年に１回ぐらいの割合でリセットしてきたことになります。

今回取り上げるジェフユナイテッドというＪリーグのクラブも、数ある出向先の１つですが、100年に一度といわれる災禍に見舞われて、非常に濃密な経験をしました。今回は、この経験から、若いみなさんに何か伝えられるメッセージがないかなと色んなことを整理して、お伝えしたいと思います。

詳しい話に入る前に、私自身のサッカーとの関わりやＪリーグに対する思いについて話しておきます。今日お集まりの皆さんのなかにも、かなりサッカー好きな方がいると思います。Ｊリーグクラブの経営をやっていたので、私もサッカー好きだと思われるのですが、実際に私がやっていたのは柔道で、子供たちもみんな野球やっていました。なので、サッカーについては、仕事で出会うまであまり経験がありませんでした。ただ、Ｊリーグに３年かわかり、公式戦を目の前で見てきたので、サッカーには熱い思いをもっています。サポーターになるタイミングは遅かったかもしれませんが、そこからかなり巻き返せたと思います。

ということで、まず私が社長を務めていたジェフユナイテッドを紹介し、Ｊクラブ社長としての３つのコミットメントについて説明します。次に、100年に一度のコロナ禍でＪクラブをどのように経営してきたのか、またアフターコロナの将来、Ｊリーグクラブの経営はどうなっていくのかについてお話します。そして最後に、Ｊクラブ社長を経験して得た財産とみなさんへのメッセージをお話したいと思います。

## 1. Jリーグとジェフユナイテッドの紹介

Jリーグには、いま全国に60のクラブがあります。1993年にJリーグが発足した時には、10のクラブでした。当時のクラブには、大企業がバックについていました。それから30年経って、60クラブになりました。60クラブということで、Jリーグは3つのリーグに分けられました。いまはJ1が18クラブ、J2が22クラブ、J3が20クラブで構成されています。

こうした3つのリーグで構成されているので、プロ野球NPBと違って、Jリーグでは昇格・降格があります。簡単に言えば、J1最下位の2クラブと入れ替えて、J2の1位と2位のクラブが自動的にJ1に昇格します。この入れ替えは毎年おこなわれています。要するに、成績下位のものは、成績上位のものに替わられるということです。こういう意味では、Jリーグは本当にシビアな世界だなと思います。他のプロスポーツの世界では、昇格・降格はなかなか見られないので、この入れ替えが、Jリーグの重要なコンテンツになっているのかなとも考えております。

次に、ジェフユナイテッドについてです。ジェフユナイテッドは、1991年に発足したクラブで、オリジナル10といわれるクラブの1つです。ジェフユナイテッドの前身は、古河電工サッカー部です。古河電工サッカー部は、日本サッカー界の中核を担ってきた存在でした。その古河電工とJR東日本が共同で出資してジェフユナイテッドが設立されました。当時、古河電工という会社は、主にネット回線用の光ファイバーを事業とする会社で、主に企業相手の会社でした。こうした事業展開の会社だと、プロサッカーを通じて一般の人々に向けた広告宣伝費をかけても、事業に直結した広告効果を得られないので、プロサッカーチームを単体で持つのはなかなか厳しかったわけです。そこでJR東日本と共同で、ジェフユナイテッドが設立されたわけです。

ジェフユナイテッドは、プロスポーツの会社なので、男子チームだけでなく、女子チームもあります。私が存任中の2022年に日本初の女子プロサッカーリーグであるWEリーグが発足し、ジェフユナイテッドも参画しました。このためジェフユナイテッドは、プロチームを2つもつクラブとなっています。また、Jリーグから参画条件としてアカデミー活動・スクール活動を義務付けられているので、小学生、中学生、高校生からなるチームもあります。小学生のチームは、もう本当にサッカーが好きな小学生が集まるサッカー部みたいなもんです。あと、試合のない日に社会貢献活動をするホームタウン活動というものもあって、地域全体を盛り上げる活動もやっています。ジェフの場合は、ホームグラウンドのある行政と一緒に、フードバンクとか社会福祉施設への巡回とか社会貢献活動もやっています。

## 2. Jクラブ社長の3つのコミットメント

Jクラブ社長にとって、最初のコミットメントは、クラブの経営です。これは社長に求められる必要最小限であり、一番大事なところですよ。試合の結果については、当然、選手と監督に責任があると思うんですけど、社長にも連帯責任があります。ただ、経営に関しては選手も監督も関係なく、これは社長

一人の責任だと私は思っています。Jリーグには昇格と降格がありますが、降格については、試合の成績以外に経営成績でペナルティをうけて降格することがあります。3期連続赤字、または債務超過となった場合、そのクラブは下位カテゴリに降格すると規定で定められています。そういうこともあって、社長はピッチにはいませんが、プレイヤーの一人だということを申し上げておきたいと思います。

Jクラブというのは、結構、特殊な収益構造になっています。まず収入ですが、一番大きいのがスポンサー収入です。スポンサー収入というのは、企業がバックアップしてクラブを応援してくれると、ユニフォームに企業のロゴがついたり、スタジアムに企業のロゴがついたりします。スポンサーとなってくれる企業を何社も集めて、運営資金を作っていくビジネスモデルです。ほかにも入場料収入とか、Jリーグの配分金とかありますが、やはりスポンサー収入が約半分もあって、すごく大きいわけです。

次に経費ですが、これは人件費が最も大きく、そのうちのほとんどは選手に対する人件費、もしくは監督に対する人件費です。クラブを強くするためには、この割合をもっと上げればいいじゃないかと思いますが、それも行き過ぎると赤字になっちゃいます。人件費とチーム強化のバランスの取り方が一番難しく、その判断を下すのが経営者の仕事です。赤字か黒字かは、社長の判断ひとつで決まってしまう。毎年1月締めで、次の決算に入ります、もうシーズンが2月から始まるので。そういう意味では、もう売上げの大半は、前年度のスポンサー協議でだいたい決まってしまう。ついでに選手の契約も、おおよそ前年度に、来年度どんな選手を取るかという方針が固まると、その時点で、もう黒字になるかどうかが大体決まってしまう。これらの判断を間違えると赤字になってしまいます。そういう意味で、実際には、クラブの収支は、ほぼシーズン前に決まってしまうことになります。

経営判断には、いろんな葛藤が伴います。現場と経営をつなぐ監督は、1年とか2年とかの契約で、その契約があるうちに、彼らは最高のパフォーマンスを出さなければいけません。だから当然手術したいし、いい選手を取りたくもなります。それは当然です。ただ、お金のことは二の次で、いい選手を取りたいというわけにはいきません。経営者としては、会社を黒字にしなければいけないので、決まったお金しか出せないことになります。こうした葛藤は、どんな職業でもあると思いますが、特にプロスポーツの世界ではなおさらそうだと思います。スポンサーがなかなか意思決定してくれなくて収入は見込みで走ったり、現場からどうしても取りたい選手がいて身の丈に合わない金額を出したりするなど、多くのクラブでこのような葛藤に直面しているのが現実です。自分たちのリソースはこれぐらいしかありませんが、この中で最高のチームをつくるのが一番難しく、かつ最大のコミットメントというわけです。

2つ目のコミットメントは、エンターテインメントに対するコミットメントです。プロサッカーの世界でいうと、試合の成果ですね。試合に勝利するとか、クラブが優勝するとか、そういうところで、お客様に満足感を与えなければなりません。さっき言ったように、私はいろんなサービス業でやってきて、いろんな業種に就いてきましたが、基本的には、お客様に喜んでいただくことが第一です。例えば、物を売って、そのものが良かったと満足するとか、素晴らしい空間を提供して美味しい料理を提供して、それでお金をいただくというビジネスです。サービス業だと、だいたい半分のお客様に満足いただけないと成立しないんです。そうでないとだいたいクレームの嵐になってしまう。だいたいクレームの多いお店なんか、すぐに潰れてしまいます。

ただ、Jクラブの経営は、珍しい構造になっています。もともと勝つこと自体、保証されていません。勝つ可能性を高めることはできるけど、絶対勝つということは、もう八百長の世界になってしまいます。また、昇格についても、J2の22チームのなかで2チームなので、残りの9割のチームのサポーターは毎年不満を抱えることになります。今年も昇格できなかったと。満足できるお客様が10%で、残りの90%が不満というビジネスモデルって、Jリーグのクラブ経営以外にないかもしれません。10人中9人のお客様が、「もうこんなところ来ないよ」と言うようなラーメン屋さんがもつわけありませんから。

不満が続く、でも、それでも支持していただくとなると、それはお客様の喜怒哀楽を呼び起こすしかありません。プロスポーツの売り物って何だろう？と考えてみると、それは喜怒哀楽になります。喜んだり、怒ったり、たまに悲しんだり、そして楽しむ。この4つのエモーショナルなところがプロスポーツの商品性になります。だから、ただ喜んでもらうだけだと、それもだんだん萎んでしまって、一方、毎日怒ってるわけにもいかない。皆さんの人生もそうだと思いますが、いいこともあれば悪いこともある、だから人生って楽しいんだと思います。いいことしかない人生なんて面白くないし、悪いことしかない人生も存在しないと思います。

でも、実際には、昇格というのは、クラブ全般に強烈なインパクトを与えます。既にお話したように、Jリーグには、昇格と降格という仕組みがあります。まずJ1リーグでは、降格しかありません。だからJ1にいても、いまの地位を失うかもしれないという恐怖感があります。逆に、J3には昇格しかありません。J3から降格するってことはないの、頑張ってJ2をめざそうということになります。ただ、J2には、昇格も降格もあります。上位にいれば、昇格のプレッシャーがかかり、下位にいれば、降格のプレッシャーがかかります。J2には、2つのプレッシャーが共存しているというのが現実です。そして昇格は天国ですが、降格は地獄です。

こうした意味で、J2というのは、本当にプレッシャーの多いリーグです。実際に収入でみると、大きな影響が出ています。ちょっとコロナ前のデータですが、2019年度にJ2からJ1に昇格したクラブは昇格後に、その観客動員数が172%になりました。1.7倍です。逆にJ1からJ2に降格したクラブは68%の減収となりました。また、JリーグはDAZNに放映権を売り、その収益を各クラブに配分しています。ただ、そこには傾斜がついていて、J1には3億5000万円、J2には1億5000万円、J3には3000万円が配分されます。統計的にみても、J1のクラブが最も選手に投資しているのも事実です。

こうしたなかでチームを強化していくことは、やっぱり大変です。私が行きついた答えが着眼大局着手小局です。これは囲碁の格言で、大きな目的のために目の前の小さなことに責任を果たすという意味です。「自分たちクラブの体力を見ながら目の前のことをしっかりやる」というすごく当たり前のことに取り組むしかありません。自分たちが何を目指してるのか、全体像をよく見ながら、でも目の前のことをしっかりやっていく。当たり前じゃありません。案外できてない人はいっぱいいます。

パフォーマンスに対する責任が、一般的にゼネラルマネジメントが果たすべき責任です。これは野球でもサッカーでも同じです。この監督というのは、試合までのコンディショニングとか、選手のトレーニングとかいろんな責任を負っていますが、集めた選手を使って、どうやって結果を残すのかです。それに比べると、選手の責任は簡単です。それは、試合での貢献であり、自分のプレーに対する責任です。

これは会社と一緒にです。入社したときには、まず目の前の担当業務をしっかりこなすことです。

ただ、どのポジションでも、いい時はいいんです。いい時はみんないい報告をします。これはどんな組織でもそうです。本当に強いチームとか、勝ち残るチームというのは、やっぱり悪い時に悪い情報がしっかり上がってきます。そこに対してみんなが力をあわせます。悪い状態にいかにも立ち向かえるかどうかが一番大事なところなんです。悪い状態のときでも、しっかりと大局を見極めつつ、目の前のこともしっかりやるのが重要です。特にプロスポーツでは、そうした組織の雰囲気、すぐに鏡のように見えてしまいやすいものだと思います。

そして、3つめのコミットメントは、企業価値向上に対するコミットメントです。サッカーの成績以外にも、プロサッカークラブというものは、世の中に貢献していかなければなりません。企業経営でも、ESG経営と言われ、SDGsへの意識が強まっています。これまでは利益だけ出してれば、株主に還元してれば、それでいいだろうという風潮でした。それが今は世の中にどれだけ必要とされてるかっていうのが、やっぱり存在価値につながっており、新しい投資を生み出すと言われてます。

これはプロスポーツでも同じなので、ジェフユナイテッドは、2022年に女子のプロサッカーリーグに参入しました。これまで女子選手は、昼間に仕事をして夜に練習しながら、試合をやってきました。これがプロになれば、サッカーが自分たちの生業となるので、練習にも、試合にも集中できます。女性の活躍とよく言われますが、女子プロリーグのようなインフラを整えないと、それは実現できません。

また、ジェフは、千葉県を本拠地としているので、千葉の農業に貢献するという意味で、スタジアムで提供する食事で地産地消を推奨したりもしています。毎週末、他地域から多くの観客がスタジアムを訪れてくれるので、他県の特産品を宣伝したり、地元飲食店へ誘導するなどしてきました。実際に試合開始時間を変えるだけで大きな経済効果が生まれました。

### 3. 100年に一度のコロナ禍でのJクラブ経営

それでは次に、100年に一度といわれるコロナ禍をいかに乗り切ってきたのかについてお話ししたいと思います。2020年は、試合再開できなければ、Jクラブは消滅していたと言われていました。2020年シーズンは、2月に当初予定通り開幕したのですが、3月になってコロナが急拡大したことで、急遽、日本のプロスポーツは全部ストップしました。もしあの時、全ての試合が成立しなくなったら、どういうことが起こったか。さきほどお話ししたように、Jクラブの収入の半分は、スポンサー収入です。試合ができなければ、契約不履行のためスポンサー料は企業に返済しなくてはならなかったのです。その他の収入は、入場料収入や放映権からくる収入なので、いずれにしても試合がなければ、収入がゼロになってしまいます。既に契約している選手に人件費を払うと、どのクラブも債務超過またはキャッシュが回らなくなり倒産する状態でした。

ということで中断はありましたが、とにかく試合を開催しなければならないとなりました。そうやって、なんとかかんとか取り組んできたというのが2020年だったわけです。試合の再開には、およそ3か月かかりました。ガイドラインの作成に取り組んだり、再開までに色々な準備をしたりして、なんとか



安全な状態で試合再開に漕ぎつきました。通常は1週間に1回の試合頻度を週2回にしてなんとか年度内にすべての試合を実施しました。ただ、最初は無観客試合で、お客さんはスタジアムで生の試合を見ることができませんでした。そして、無観客試合、収容制限をかけての試合、一部声出し応援可能と段階を踏んで本来のＪリーグの姿に戻していきました。ただ最初は、試合さえできればよしという感じで、目の前の課題に最大限の取り組みをしたことになります。

試合を再開するために、専門家チーム、地域アドバイザー、科学アドバイザー、NPB各社長、Ｊリーグ各社長が参加して、常時150名超のオンライン有識者会議が開催され、新型コロナウイルス感染症対策が協議されました。2020年3月から11月までの間に合計68回開催されて、世界中から寄せられた最新のエビデンスに基づいて厳格な感染症対策が制定されました。PCR定期検査のルール、報道ルールなど、本当に多くの情報を共有し、本当に多くのことを学びました。例えば、最新のスーパーコンピューター富岳を使って、実際スタジアムでは、こんなふうに空気が流れ、どのように感染が広がったとかを分析してもらい、その結果を共有しました。実際、この会議で使われたモデルが、翌2021年に開催された東京五輪でもお手本とされました。世界的にもかなり厳格でやったので、信頼されるようになっていきました。これで本当に非常に良かったなと思います。目の前にある客観的な証拠に基づいて、しっかり多角的な視点とエビデンスに基づき判断をすることが重要だと改めて実感しました。

ただ、どんなに完璧と思えるようなことやっても、リスクはありました。世の中、そんなうまいことはできません。いろんなことがありました。まず、実名報道の問題というのがありました。当初は感染選手を実名発表するクラブもあったのですが、選手のプライバシーに問題が起きました。感染者が実名報道されると、そのご家族にまで嫌がらせとか、心ない言葉が浴びせられたりしました。でも、逆に匿名報道にしまうと、結局、次の試合に誰が出ないかといった憶測が出てしまいました。怪我で休んでいる選手までも、もしかしたらコロナ感染なのではと疑われました。当時は感染したこと自体が罪であり、それを実名で発表しないと隠ぺいしたという社会的な同調圧力がありました。結局、当時の村井Ｊリーグチェアマンから感染したことは悪いことではないし、感染した選手を責めないでほしい、選手のプライバシーを尊重し実名報道も本人の了解なしにおこなわないというメッセージを出してもらいました。こういうときは、組織のトップが、ちゃんとメッセージを出すことが大事かなと思いました。

それから13人問題という問題も起きました。コロナ禍のもとでは、試合前のPCR検査をクリアし、濃厚接触者を除いた未感染者の選手13人が揃えば試合を実施するというルールでした。ただ、このルールだと、戦力の公平性や試合のクオリティに関する問題が持ち上がりました。例えば、この13人というのは、フィールドプレイヤーとかゴールキーパーと無関係に13人以上なので、13人の選手を揃えられれば試合が成立してしまいました。そうすると、サブのメンバー5人中3人がゴールキーパーで、フィールドプレイヤー3人目の交代はゴールキーパーになってしまう恐れがありました。

また、未感染者の選手13人を揃えられなければ、試合は突然キャンセルとなるのですが、これが物議をかもしした事件も起きました。2022年2月の試合で、あるクラブが保健所から活動停止の指示があったとＪリーグに申請し、試合が急遽中止になりました。しかし、後日、保健所からはそのような事実ではなかったと指摘があったため、これが虚偽申告と判断され、そのクラブは懲戒処分を受けました。虚偽

申告に何のメリットがあったのか。真相については分かりませんが、あえて一般論で言うと、13人集まらなかったら試合をしなくてもよかったわけです。やはりクラブは最高の状態で試合に臨みたいものです。最高の状態で臨めないのであれば、13人を集めても、試合に勝てる可能性が限りなく低くなってしまいます。人間の心理としては完全な状態で試合をしたい。そうすると、虚偽申告して試合を回避するという発想も出てきてしまうわけです。このクラブの場合、本当に悪意があって虚偽申告したのかどうかは全く分かりませんが、こうした抜け穴が13人ルールの問題点でした。完璧なルールはありません。未知のものに立ち向かっていくときは、いろいろなことが起こります。なので、いろいろな問題点を走りながら直していく。リスクをマネジメントする時は何か失うものがあるというトレードオフの認識が大事だとわかりました。

なんとか試合開催に漕ぎつけた一方で、運営では、稼ぐことをしっかり意識して取り組みました。サッカークラブのスタッフはサッカー大好きでサポーターに楽しんでもらうことを最上の幸せと思って集まってきますが、お金を稼ぐという意識も希薄だったと感じています。こうした点はボトムアップではなかなかアイデアがでてこないのもトップダウンでいろいろやってきました。例えば、スタジアムのなかで、もともと倉庫だった部屋を個室にしたり、JRや航空会社と連携したり。地元のクラフトビールメーカーと共同でJEF UNITED BEERという自社ブランドのビールも開発しました。これまではどちらかというと、お客様に最高の試合をお届けするとか、最高の運営をするといったところを重視して経営してきましたが、本当に少しでも多くのお金を稼がなきゃいけないときには、今までと同じような発想では難しいです。いろんなことにチャレンジする、つまり可能性があることはやってみよう。まず、そういうスピリットから作らなきゃいけなかったなと思っています。危機管理や固定観念の打破などはトップダウンが効果的で、日々の改善や効率化はボトムアップが効果的です。トップダウンとボトムアップを場面で使い分けことが、一番効果的なマネジメントだと私は感じています。

#### 4. アフターコロナに向けた今後の展望

次は、アフターコロナに向けた今後の展望です。まず不都合な真実ですが、集客は完全に戻っていません。1試合平均の観客数で、2019年には平均9203名だったところから、2020年6501名、2021年には5317名、2022年には5475名、2023年には6919名となっており、アフターコロナの観客動員数はコロナ前の75-80%くらいです。

こうした観客動員数の減少には、さまざまな理由が考えられます。まず、コロナ禍によって観戦スタイルが大きく変わりました。DAZNで見るという需要が多くなったと思います。涼しい自宅や温かい場所で観戦するというスタイルですね。これにはJリーグ全体のサポーターの年齢構成も関係しているのですが、特にリモートワークの定着が関係していると思います。まだまだ感染に対する潜在的な恐怖感があるなか、リモートワークが定着したことで、鉄道の定期客が減少してしまいました。こうした傾向は、特に東京圏で多く見られることから、お客様がスタジアムまで移動してこなくなったと思われます。いつか良くなるんじゃないかと都合の悪いことから目をそらしてしまうと、絶対に問題を解決する

ことはできません。いつか戻るだろうといった根拠のない楽観論に惑わされずに、まずはこの現実をしっかり直視すること、あえて問題ないってところをすごくしっかり見極めることが大事になってきます。

それから観客減にはＪリーグが抱える根本的な問題も関係しています。40歳以上のＪリーグのサポーターが占める割合は、2011年に46.8%でしたが、2019年には61.1%と大きく上昇しています。若年層のサポーターがなかなか増えていかないので、サポーターの高齢化は、どのクラブでも問題となっています。まあ、もともと日本全体が少子高齢化ですので、これは仕方のないところです。若いみなさんにとっては、ゲームがあったり、スマホがあったり、インターネットがあったりと、楽しめるものがいっぱいあるわけです。楽しめるものがたくさんあるなかで、わざわざスポーツ観戦するまでもないわけです。これはＪリーグ全体にとっての不都合な事実だと思っています。

あと野球と比べて、サッカーが不利なところもあります。やっぱり日本では野球がスポーツビジネスの中心で、プロ野球NPBが圧倒的に強いです。プロ野球は年間で142試合できますが、Ｊリーグは42試合しかできません。サッカーは非常に消耗度の高いスポーツなので、およそ１週間に１回しかできません。試合のクオリティとか選手の怪我のこととかを考慮に入れると、やはり無理はできません。こうした点で野球にはアドバンテージがあるわけです。

また、プロ野球の場合は、ほぼすべての球団が中核都市に存在しているので、元々マーケットが大きいところでやっています。だから、大きいスタジアムも稼働できます。冒頭でもお話ししましたが、Ｊリーグには60のクラブがあります。クラブは沖縄から北海道まで点在しており、降雪の多い地方とか、立地的には厳しいところに位置しているクラブもあります。そうするとどうしても入場料収入には限界が出てきます。Ｊリーグで一番人気のある浦和レッズでも、年間の観客動員数は約58万人です。それに対して、阪神タイガースは年間300万人です。やっぱり野球とサッカーの差は大きく、日本では、まだまだ野球の方がビジネス的には有利です。

そういうこともあって、Ｊリーグでは、まず既存のファンの満足度を向上させることを重視しています。そして、野球のお客様をサッカーのお客様に変えるのは難しいので、これから生まれてくる子供たちに、サッカーのファンになってもらうことも重視しています。既存のファンをつかまえながら、新規のファンも獲得する二兎を追う経営戦略です。

そして、世界規模でサッカービジネスをみたとき、日本の春秋シーズンは、世界標準の秋春シーズンと比べて、機会損失が大きいというデメリットがあります。世界のサッカーでは、秋に始まり、春に終わるというのが標準です。世界標準に日本も合わせれば、日本人選手が海外に移籍しやすくなるし、逆に海外の優秀な選手を獲得して、外国人選手による補強もやりやすくなります。選手の日線で見れば、断然、秋春シーズンということになります。しかし、日本のサッカーを秋春シーズンで運営することには、大きな障害もあります。まず、日本では降雪量の多い地域がたくさんあるので、冬季に試合を開催することは観客の移動も含めてさまざまな困難を伴います。そして、もう１つは、企業の会計年度が障害となります。多くの日本企業では、予算年度が4月から3月までとなっています。秋春シーズンで運営するとすると、企業の会計年度と合わないことになるので、当然、スポンサー収入にも大きな支障が出てくることになります。



## 5. Jクラブ社長を経験して得た財産

それでは最後に、Jクラブの社長を経験して得た財産、コロナ禍を乗り越えて学んだことを述べてみたいと思います。

まず透明性がすごく大切だということです。すごくいい仕事をして、その後で、すごい隠蔽したとか、袖の下をもらっていたとか、そういうところを責められるとどうなるか、皆さんにもよくわかると思います。皆さんも、これから社会でいろんな事情に遭遇すると思います。で、やっぱり人は楽な方に流れやすい。良くないことだと分かっているでもです。勇気をもって一歩踏み出して、あるべき方へ、社会的に価値がある方に向かって行かないといけない。これは別に社長でなくても社会人として当然のことです。

実は、2020年9月、あるクラブ所属の外国人選手が酒気帯び運転で検挙されました。この事実を、当該クラブは同日に把握したのですが、Jリーグに報告したのは10月になってからでした。実は事実を把握してから、リーグに報告するまでの間、この選手は試合に出場していました。何が問題だったかというと、外国人選手は非常に高価な選手なので、出場させられないと負ける可能性が高まるから、絶対に出場させたいという気持ちです。こうした勝利至上主義、穏便に済ませたいという現場の価値観を優先し、社長、GM、監督だけで情報を共有したことが、社会の価値観と合いませんでした。結局、11月になって、このクラブの社長が辞任する事態となりました。報告が遅れたことは、日本の法律に抵触するわけではありませんが、リーグへの報告というJリーグで決めたルールには違反するものでした。ただ、クラブやスポンサー企業が飲酒運転に寛容だと、世間から非常に厳しい目線で見られてしまいます。悪い情報ほど隠さずタイムリーに正確に出していくことが大切だというわけです。

第二に、うわさや風評に流されず適切なデータに基づく判断が重要でした。例えば、ワクチン接種については、有識者からの意見を参考に、データに基づいたワクチンの啓蒙活動を実施しました。その一方で様々な意見があるので、ワクチン接種は本人の判断に任せました。なかには、どうしても接種したくない選手もいる。絶対に接種すべきだ、もしくは絶対に接種すべきではないとなると、身動きがとれなくなってしまう。いろいろな観点から、いろいろな意見を聞いて、最終的に選手が自分で判断するかありません。ただ、接種していても、接種していなくても、感染してしまうリスクはあるわけです。「自分は大丈夫だろう」という、そういう気持ちが、必ずどこか出てきます。みなさんなら、勉強しなくても何とかなるだろう的な。これらは全て楽観バイアスです。人間はどうしても自分に都合のいい方向で認識してしまいます。それぞれの意思は尊重しますが、当然、その行動に伴う責任を取ってもらわないと困る。リスクマネジメントに際して、一番大事なのは、まず人間は楽観バイアスに左右されるものだという大前提に立って、物事を考えることが大切です。

こうしてリスクマネジメントをしっかり積み上げて、じゃあ最終的にどうするかという時に、噂や風評に流されるのではなく、適切なデータに基づいて判断する、どんなデータが適切なデータなのかを見抜く力を日々鍛えておくことが重要になります。一番大切なことは、「知っている」ということではな

いんです。

第三に、持続的な成長のためには、チャンスとリスクをマネジメントすることが重要だということです。これには2つあります。まず、どんなピンチにもチャンスはあるということです。例えば、コップに入った水を見て、「もうこれしかない」と受け取る人もいれば、「まだこれだけ残ってる」と受け取る人もいます。同じ事象でも、その受け取り方は、その人によります。不安や不満を感じて終わるのか、それとも残りの幸せを感じて終わるのか。どちらの視点がチャンスをつかみやすいのかは、直ぐに分かると思います。

そして、受け取り方によって変わるのであれば、自分で受け取り方を変えて、選択肢を増やすことも大切です。例えば、楽観的なプラン（松）、現実的なプラン（竹）、悲観的なプラン（梅）といった松竹梅プランです。これらの松竹梅を想定しておいて、梅で準備を進めて、実行する段階で松に変更する。こんな対応がリスクをチャンスに変えると思います。サッカーで一番ピンチの時間帯というのは、実はいま自分達が一番のチャンスだと思い込んでいる時間帯です。相手ゴールに一番近づいているときに、一気にカウンター攻撃を受けて失点してしまいやすいわけです。ただ、これは自分たちがピンチの時は、逆にチャンスが近くにあるということでもあります。悲観的なプランで、どんどん悲観的なところに入っていくのはダメで、楽観的なプランで、どんどん楽観的なところに入っていくのはもっとダメ。要は、リスクが高いのは、悲観的なプランと楽観的なプランのバランスがとれないこと、切り替えができないことです。

そして今日最後に、私がみなさんに一番伝えたいメッセージは、「ゴールはシュートを打たないと入らない」ということです。行動を積み重ねていって、初めて結果が伴うようになるということです。サッカーではシュートが決まることは圧倒的に少ないです。どんなにチャンスをつくって、シュートを打っても、99%は失敗です。ただ、何回も何回も繰り返しシュートを打ち、その99%が失敗しても、残りの1%が決まれば、運がよければ、1対0で勝てるわけです。確率が低いから、シュートを打っても仕方がないとシュートを打たなければ、点が入ることは絶対にありません。だからこそ常にシュートを打ち続けていかなければならないわけです。

行動を重ねた日々が結果となる。つまり、行動するということ、実際にやってみるということです。最高のシュートを打つことばかり考えていても、結局、物事は動きません。最高のシュートでなくてもよいので、シュートを打つことが重要です。自分でやってみることが重要です。本当にいいプロサッカー選手というのは、よくない環境のなかでも、そのなかで選択できる最善の手を考えることができ、それを選択できて、そして実行できる選手だと言われています。最高のものである必要はありません。その瞬間、その瞬間で最善と思えることを、ひたすら積み上げていく。そうした直向きな積み上げによって、実は最高のものが生み出されるわけです。

こんなことは今のみなさんには分からないことかもしれません。ただ、みなさんが壁にぶち当たったとき、その時の自分にとって最善のものをを選び、それを実行することが、みなさんの可能性を切り開くものであることを覚えておいてほしいので、今日の講演会の最後に、「ゴールはシュートを打たないと入らない」というメッセージを贈らせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。