

横浜Fマリノス 嘉悦朗氏による改革の分析

——制度的リーダーシップ概念の活用——

中村 英仁 一橋大学大学院経営管理研究科准教授

問題意識

親企業をもつJリーグのクラブは、親会社からの赤字補填という慣行をなくしつつ、経営のできる組織へと変革することがいかに可能か。この問いについて理論的に検討するのが本稿の目的である。本稿は、いまだ構築段階の分析枠組みについて記述する研究ノートのものである。以下ではまず問題意識を述べ、分析枠組みを議論するところまでの考えを記すこととする。

Jリーグでは、クラブの赤字を親会社がなんらかの形で補填するという慣行が、1993年のJリーグ発足依頼から続いていることが知られている。たとえば横浜Fマリノス（以下「マリノス」）の決算報告では「弊クラブは創設以来、日産からの損失補填を所与の条件として」きたことが報告されている。しばしば、こうした親会社への過度な依存から脱却しないと、自力で経営ができる、すなわちスポンサー収入や観戦者数を増加させられる体質にならないとの批判がある。

しかしこの問題に気づいているにもかかわらず、この慣行は、なかなかやめられるものではない。その理由は二つ考えられる。第一に、この慣行を廃止することの経済的なデメリットが大きいことである。赤字額が大きいほど、それを超える営業努力をする困難が大きくなる。第二に、こうした親企業スポンサーによる赤字補填が、自明のものとして当然視されていることが考えられる。当然視されているからこそ、この慣行を廃止すること自体やその廃止方法に考えが及ばなくなっていたり、廃止しようと思っても感情的な抵抗が起りやすくなっていたりすると考えられる。損失補填という慣行から抜け出すのは、大変難しいのである。

こうした問題を真剣にとらえ、解決に立ち向

かった人物がいる。マリノスの社長を2010年2月から2015年12月31日まで務めた嘉悦朗氏である。彼は、マリノスの親会社である日産自動車による赤字補填を2010年度に突如としてストップした。その結果、横浜マリノスは2010年度から3期に渡って赤字を経験し、その間、嘉悦氏の手腕は「放漫経営」との批判を受けた。しかし、経営努力の甲斐もあり2013年には営業損益を900万円の黒字とできた（なお、マリノスはその年に日産自動車から10億円の損失補填をうけているが、それは過去に累積した巨額の赤字を消してクラブライセンスを維持するためであり、特別利益として経常収入に計上されている）。したがって実質的に親企業への依存から脱却し、ほぼ自力で経営できるようになっていたといっただけであらう。

嘉悦氏による経営によって、なぜマリノスは親企業による損失補填という制度から脱却できたのだろうか。これには、嘉悦氏が単に経済的に効果的・効率的なマネジメントを実行したという以上の可能性が含まれているように筆者には思われる。たとえばスポーツスポンサーシップの研究者にとってみれば、プロスポーツ組織の多くはスポンサーが期待するほどの営業努力をしない傾向にあるので（Farrelly, 2010）、マリノスがより効果的・効率的な営業努力ができるようになっただけだと考えるかもしれない。また同様の損失補填を中止した浦和レッズ研究の知見からすると、そうした中止はあくまで手段であり、トリプルミッションを実現し合理的なマネジメントができることが目的だったという意見もありうる（平田ら, 2008）。もちろん本事象についてそうした解釈は可能である。しかし本稿では、それでもなお、いかに組織に嘉悦氏自身の価値観を広めていき、そ

して親会社依存からの脱却という施策を組織メンバーにどのように支持してもらったのか、という疑問は残ると考える。この慣行を廃止すること自体や、その廃止方法について考えが起りにくくなっていたりする中、いかにして嘉悦氏はマリノス組織の価値体系の変革における困難を克服したのかを考えてみたいのである。

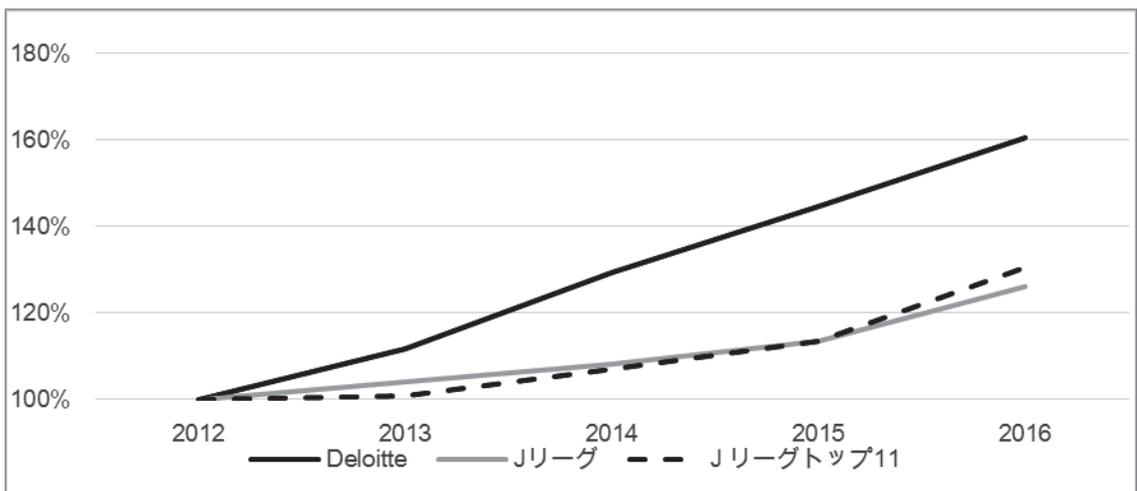
この問題を考える最大の意義は、経営ポテンシャルの高い、親企業を持つJクラブが親企業への依存から脱却する手法を考えることにつながるからである。以下にみるように、海外のトップクラブと比較して、Jクラブの成長率は必ずしも高くない(図1)。もちろん海外クラブの売上高の増加には放送権というリーグレベルの要因の影響が主であろうが、スポンサーシップ関連売上高の成長速度の影響も少なくはなからう。親企業による赤字補填が実際にどれくらい生じているのかは確認が必要であるが、Jクラブが親企業スポンサーとの関係を改められるかどうかは、Jクラブの経営「体質」を変革する上での礎石となりうる可能性を秘めたものなのである。

加えて、本研究がこの事例を扱いたい理由はもう一つある。それは嘉悦氏が目指していた着地点

の難しさについてである。先に、Jクラブは親企業スポンサーとの関係を改めねばならないと筆者は述べた。しかし、いかにして改めるべきなのか、具体的な議論がない。嘉悦氏が残した成果の解釈の難しさは、完全に関係が終わるのではなく、日産自動車との関係を残しながら親会社の経済的依存から脱却したところにある。親会社との関係を維持しつつ、自力での経営を可能にするという、バランスのとれた成果といえよう。このバランスを実現する上でどのように嘉悦氏がリーダーシップを発揮したのか、ということは研究に値すると思われる。

この点について詳細に説明したい。2014年にマリノスは、シティ・フットボール・グループという外資系組織にマリノス株の一部を譲渡した。完全ではないものの、いわゆる「親離れ」に際しては、親会社である日産自動車ふくめてクラブ側からもおそらく慎重に検討するよう意見が出たはずである。しかし嘉悦氏は株の譲渡を実現した。その一方、日産自動車との関係は疎遠になるのではなく、2013年と2014年にはクラブライセンスの問題を解決するために特別な支援を提供してもらっている。これはこれで内外から批判を受けた

図1. 売上高成長率の国際比較 (2012年が基準年)



(出所) Deloitteが発行する『Football Money League』およびJリーグが公開する『Jクラブ個別経営情報開示資料』のデータを基に筆者作成

であろう。マリノスは自力の経営力を追求しつつも、日産自動車との関係を非常に都合のよい形で維持できている。なぜ嘉悦氏は、こうしたバランスのとれた施策を実現できたのであろうか。親会社との関係をよりドライなものにしなかったのであろうか。また嘉悦氏は、赤字補填の中止からどのようなプロセスを経て自力での経営が可能なレベルにまでもっていったのであろうか。こうしたバランスを説明する上ではもちろん親会社である日産自動車の意向の影響が大きかったはずである。しかし本研究で注目したいのは、こうした施策を実現した嘉悦氏のリーダーシップである。

嘉悦氏のリーダーシップは、バランスが難しいものであったに違いない。社会的関係を優先し過ぎて効果的な経済行為が阻害されるような状況では、社会関係の見直しが重要である(Uzzi, 1997)。しかし既存の経営学およびスポーツマネジメント研究は、社会関係の見直しに伴う諸問題については、議論していない。とくに本事例のように組織間に親子関係がある場合には関係の見直しで問題が起りやすい。より具体的には、関係構造を急には変えられないため、子側の関係変革の主導者は、関係構造を維持しつつも子会社の経営を合理的に変えなければならない。しかし、この合理的な変革が、大きな困難を導くことがあるのである。なぜ困難を導くのか。それは、こうした合理的な改革が、確かにこれまで依存してきた親会社への過度な依存から脱却できる可能性を生むのだが、それが親側にとっても子側にとっても、これまでの社会関係の自己否定になりかねないからである。嘉悦氏による一連のスポンサーシップ関係改革においても、おそらく自己否定への懸念がところどころで出たであろう。かつて浦和レッズが親会社である三菱自動車の株を売却する際に、「“三菱色”が薄まることに根強い反対意見」が出たという(日刊工業新聞、2006年5月31日)。そのような難しさの中、子会社であるクラブのマネジャーはいかに関係改革を主導すればよいのであろうか。またその改革遂行に際して生じる反対意見に対してどのように立ち向かえばよいのである

うか。嘉悦氏による改革は、こうした問題を検討する格好の材料であるように思われる。

分析枠組みの検討

嘉悦氏による改革をどのような理論的視点から分析すればよいのか。ここでは日産自動車とマリノスとの関係性をとらえる概念として、「制度」と「埋め込み」に注目する。次に嘉悦氏の改革を分析するうえで「制度的リーダーシップ」という概念が有用となる可能性を検討する。

まず制度についてである。制度とは「規制的(regulative) または規範的(normative)、文化・認知的(cultural-cognitive) 要素から構成され、行動や資源、安定性、意味を人々の生活にもたらしすもの」(Scott, 2008) である。制度のなかでも、認知的なものとは握手やお辞儀のようにある社会で当然視されている実践のことを指す。したがってJリーグにおいて当然視されていた親企業による赤字の補填は、制度のうち認知的なものということができる。またこうした赤字補填は、Jリーグにおける親企業と子会社(クラブ)という社会的関係性のなかで機能するものである。したがって、赤字額と同じ金額を親会社が子会社に提供するというのは、文化・認知的に埋め込まれた経済行為とってよいであろう(Zukin and Dimmagio, 1990)。親企業による赤字補填が親企業と子会社との関係性の中で生じ、それが文化・認知のレベルで制度化されているとすれば、赤字補填を中止する対応とスポンサーシップ契約のあり方を相互に関連するものとしてとらえることができるようになるはずである。スポンサーシップ契約も、親企業と子会社との関係性の中で生じる経済行為だからである。より具体的にいえば、あくまで例示ではあるが、「経済合理的な理由で赤字補填をやめたのだから、スポンサーシップ関係もより合理的に見直すべきだ」というような影響が出るものだととらえることができるのである。

では次に、文化・認知のレベルで制度化された経済行為をどのように変更すればよいのか。この手法について示唆を与えてくれるのが、組織間関

係の議論である。たとえばUzzi (1997) は、取引関係が埋め込まれることによって、一定の経済的便益がえられるものの、そうした埋め込みがかって不利益をもたらすことがあると指摘した。そうした不利益をUzzi (1997) は埋め込みのパラドクスと呼び、それを回避するために社会関係を見直す必要があることを指摘した。こうした社会関係の見直し方法について、その後スポーツスポンサーシップ研究でも議論が引き継がれた。たとえばPieters et al. (2012) は、スポンサー契約金額の大きさに対して、紐帯の強さを示す要素のうち契約期間の長さとのコミュニケーションの頻度は正の影響を与える一方で、スポンサーとの距離感が負の影響を与えることを明らかにした。その上で、紐帯の強さにはバランスが必要であることを指摘した。これらの研究が示すのは、経済パフォーマンスを高める組織間関係の見直し方として、紐帯の強さ/弱さをうまく調整する必要があるということである。

だが紐帯の強弱の調整は、一筋縄ではいかない。なぜならば、その紐帯自体も、より広い社会的文脈に埋め込まれているからである。上述した研究では、組織のパフォーマンスを従属変数とし、そのパフォーマンスに影響を与える独立変数として紐帯をとらえていた。しかし紐帯自体も従属変数になりうる。そのように考えれば、紐帯の形成が埋め込まれているよりひろい社会的文脈を独立変数として理解することができる。したがって、紐帯が埋め込まれた社会的文脈の影響のために、紐帯の強弱を経済合理的に調整しようとする問題が生じる可能性が十分に考えられるのである。たとえばJensen and Cornwell (2017) によれば、紐帯の強弱を示す一要素であるスポンサーシップの契約期間の長さは、マクロ経済状況やその企業のブランド・エクイティといった経済要因によって説明される一方、スポンサー組織が上場していない家族経営企業であると契約期間が長くなる可能性について議論している（実証はされなかった）。この議論が示すのは、紐帯の強弱を変化させるうえでは、経済的要素だけでなく社会的要素

への配慮も重要だということである。

筆者は、こうした制度と埋め込み概念を基にして、日産自動車とマリノスとの関係性を観察していくのが有用であると考えている。赤字補填の慣行をどうするか、スポンサーシップ関係をどうするか、またその背景にどのような文脈があるのかというように、入れ籠になっている組織間関係をそのままとらえることができるからである。このように行為の入れ籠構造を想定するならば、ある意思決定がほかにどのような影響を与えるのか、行為者にとっては読めない状況になると思われる。筆者は、嘉悦氏がまさにこのような状況におかれていたのではないかと推察している。赤字補填がスポンサーシップにどのような影響をあたえるのか、またマリノスの従業員や日産自動車の従業員にどのような影響をあたえるのか、見えなかったのではないだろうか。さらにそうした影響は、文化・認知レベルで制度化されており、どこでどのように感情的な抵抗を生むか、明確に予測できなかったであろう。現実がこのようであったからこそ、分析枠組みとしてその複雑さをそのままとらえるようにする必要があると考える。

最後に、嘉悦氏のリーダーシップをいかに分析するかについて考えを述べたい。本研究で用いようとする概念は「制度的リーダーシップ」である。一般的にリーダーシップと理解されているものは、タスク志向および人間関係志向のリーダーによってフォロワーに対して与えられる、導く、支える、改善のために指導するという行動である。一方、制度的リーダーシップとは価値を提案し、あるいは保護しようとするリーダーの行動である(Washington et al., 2008)。制度的リーダーシップでは、リーダーが価値にどのように向き合っているかにより焦点があてられるのである。したがって、制度を変えようとした嘉悦氏のリーダーシップを分析する際には、この概念が役に立つはずである。

制度的リーダーシップの概念の利便性は、こうした一点にとどまらない。この概念を用いる最大のメリットは、制度的リーダーシップを発揮でき

る行為者は、上述したバランスの問題に優れた対応力を備えていると考えていることである。Washington et al. (2008) によれば、制度的なリーダーが制度を変革するためにしなければならないことは、①組織の内の一貫性を管理すること、②組織の正当性を高めるために外部から組織をサポートする仕組みを構築すること、③外敵を克服することの3つであると説明している。こうした多様なステークホルダに配慮しなければならないことは、まさに制度的リーダーがバランスを気にしなければならないことを示している。また Castel and Friedberg (2010) は、フランスにおける癌ケアを20年にわたって調査した事例研究から、制度的リーダーが制度変化におよぼす影響を明らかにしている。彼らによれば、制度的リーダーが価値を発信する場に加えて、彼らのもつアイデンティティが制度変革に大きく影響するという。特に後者に関して、リーダーが既存の制度と新たな制度の両方にアイデンティティを2重に帯びていることで、バランスについて敏感になれるという。こうした制度的リーダーシップについての知見は、制度を変えようと取り組んだ嘉悦氏の行動を分析する上で役に立つと考えられる。

なお、本研究の分析対象は、たんに赤字補填を止めた瞬間ではないということを、最後に改めて触れておきたい。冒頭で、親企業をもつJリーグのクラブは、親会社からの赤字補填という慣行をなくしつつ、経営のできる組織へと変革することがいかに可能かを本研究が目的にしていることを述べた。しかしこれは現象レベルでの問いである。先行研究をレビューしたうえで、この問いの抽象度をより高めるならば、次のようにいえるであろう：社会的関係に埋め込まれて制度化されていた経済行為を脱制度化するうえで、リーダーはどのように制度的リーダーシップを発揮したのか。ここで脱制度化という言葉には、たとえば赤字補填をなくしたという一時点の変化ではなく、その経済行為に影響するあらゆる要因をも変化させていかねばならないプロセスとしてとらえているという意図を込めている。その過程でリーダーがいか

にバランスをとって価値を提案また守っていたのか、明らかにしたいと考えている。

<参考文献>

- Castel, P., & Friedberg, E. (2010). Institutional change as an interactive process: The case of the modernization of the French Cancer Centers. *Organization science*, 21 (2) , 311-330.
- Farrelly, F. (2010) . Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24 (3) , 319-337.
- 平田竹男, 佐藤峻一, 浦嶋亮介, 柴田尚樹, & 梶川裕矢. (2008) . 浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因. *スポーツ産業学研究*, 18 (1) , 59-77.
- Jensen, J. A., & Cornwell, T. B. (2017) . Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sport sponsorship decision-making. *Journal of Sport Management*, 31 (4) , 401-418.
- Pieters, M., Knoben, J., & Pouwels, M. (2012) . A social network perspective on sport management: The effect of network embeddedness on the commercial performance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 26 (5) , 433-444.
- Scott, W. R. (2008) . *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- Uzzi, B. (1997) . Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Washington, M., Boal, K. B., & Davis, J. N. (2008) . Institutional leadership: Past, present, and future. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 721-735.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.) . (1990) .

Structures of capital: *The social organization of the economy*. CUP Archive.

本研究はJSPS 科研費 JP12345678 の助成を受けたものです。