

立ち読み版

NEW SERIES
01

熱狂がビジネスを変える

——スポーツの舞台裏——

湘南ベルマーレ

存続の危機から培った「湘南スタイル」

池田 篤 中小企業診断士



2018年のルヴァンカップ優勝（出所：湘南ベルマーレ HP <http://www.bellmare.co.jp/204608>）

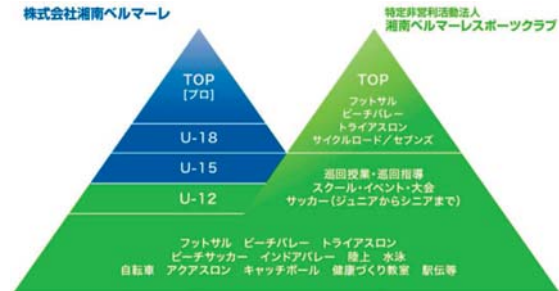
スポーツには観る人々の共感を呼び、感動や新たなエネルギーを生む魅力がある。
このシリーズでは、最高の「コト消費」型ビジネスに奔走する、
運営側の熱狂を舞台裏から伝えていく。

湘南ベルマーレは、1968年の設立後、日本リーグで数々のタイトルを獲得し、1994年にベルマーレ平塚としてJリーグに参入した日本サッカー界の古豪である。しかしながら、1998年、親会社フジタの撤退によりクラブは存続の危機に瀕し、2000年に湘南ベルマーレとして再出発した。限られた予算の中、有名選手に依存せず、チーム全員でハードワークを行う戦

術を確立し、それらを一貫した下部組織の育成を徹底することで、「湘南スタイル」と呼ばれる独自の信念とサッカーの戦い方を築いている。

サポーターや地域と共に市民クラブとして再建し、2018年のルヴァンカップ優勝という日本一の歓喜を経て、将来に続く戦いをどう考えているのか。湘南ベルマーレ代表取締役会長の眞壁潔さんに伺った。

SERIES 01



現在もトップチームと育成やその他の活動の組織を分けている（出所：湘南ベルマーレ HP, <http://www.bellmare.co.jp/clubinfo>）

サポーターと共に全員で走る

——「湘南スタイル」はどのようにできあがり、選手やクラブ関係者に浸透したのでしょうか。

クラブ再建にあたり、まずは「オンリーワンであること」を重視しました。財政が非常に厳しい中、他のクラブと同じことをしては生き残れないと考えたためです。運営面では、地域の人々との対話の中で「なぜサッカーだけ？」という意見を多くもらい、ホームタウンで盛んだっただビーチバレーやトライアスロンを含む地域密着の総合型スポーツクラブとして再出発しました。

100年以上の歴史を持ち、地域コミュニティに深く浸透しているヨーロッパのクラブ運営からも多くを学びました。当時のJリーグで成功しているクラブや、アメリカの国土と人口を生かした興行型のビジネスモデルでは、資金面でも理念の面でも当社と合わないと思ったからです。

サッカーの戦術面では、当時、世界的に主流であったパスや、ファンタジスタと呼ばれる中心選手を重視するのではなく、ドイツが取り組み始めていた「チーム全員で90分間走り続ける」ものを目指しました。そして、現在の「ボールを持ったら全員で縦に速く」と表現される戦い方を作ってきました。

実は、この湘南スタイルは私たち自らがつくったフレーズではありません。「湘南にベルマーレがあつて良かった」と思ってもらえることを目指し、他社のまねではないオンリーワンで、サポーターと

共にクラブ全員で走り続けてきたことから、ベルマーレらしさを表す「湘南スタイル」と呼ばれるようになり、クラブ内外で浸透してきたのです。

——2019年のシーズンでは試合に勝てない時期がありました。サポーターのチームを支える姿が印象的でした。

我々はクラブ存続の危機から多くのサポーターに支えられています。1998年に横浜フリューゲルスが親会社の撤退で消滅していたため、「次はベルマーレか」という不安が広がりました。我々は支援者や中心的なサポーターと共に「チームを絶対につぶしてはいけない、チームさえ存続していればどうにかなるのではないか」と考えました。ホームタウンを拡充し、サッカー以外でも地域貢献を行い、地域に支えられる基盤づくりを進めました。

再出発当時は社員が11人のみで、人手がまったく足りず、さまざまな面でサポーターの助けが必要でした。食堂の運営やイベントの通訳だけではなく、出勤前に事務所の仕事を手伝ってくれる人もいました。当時は、皆が立場に関係なくクラブの存続に必死でした。サポーターも運営に携わることで、クラブ経営に関しては我々とほぼ同じ能力や考えを持っていました。そのため、当時から、勝敗だけでなく、「選手やスタッフが手を抜いているわけではないから、長い目で見てあげよう」という、共に戦ってくれる姿勢ができあがりました。

サポーターやJリーグのほかに、他チームからもスタッフや選手の面で助けられました。再建に目途