

スポーツエージェント ビジネスの奥にあるもの

— サニーサイドアップ次原社長にきく

株式会社サニーサイドアップ
代表取締役社長

次原 悦子

×

守島 基博

一橋大学大学院商学研究科教授

守島 とてもとっつきにくい名前ですが、今回は、よろしくお願ひします。対談と言ひましても、僕がいろいろと次原さんにお聞きしていきたくて思ひています。

次原 私、その名前に引かれまして。労働研究とは何ぞやみたいな。

守島 たしかに労働研究って何かわかりにくいんですが、今回は、お話を伺って、エージェントビジネスを、労働という視点から捉えてみたいと思ひています。ですから、お気軽にというか、あまりご心配なさらずに。まず、何人ぐらいの会社なんですか。

次原 イタリアにもスタッフが数名おりますので、総勢60名ぐらいになります。創立20年の会社です。私も学生時代からかかわっているのですが、本業はPRで、さまざまな企業さんの広報の代行業務を行うというプロモーションを専門とする会社です。PR事業がメインなのですが、いろいろなプロモーションのノウハウを活かして始めましたのがマネジメント事業だったわけですね。選手たちがまだマイナーな時からつき合い始め、彼らをプロモートして、その先にいろいろなビジネスをつくっていくというオリジナルなマネジメント事業ですね。

エージェントビジネスとは何か

守島 これは私というか、私を含むこの雑誌の読者が教えていただきたいことなんですが、エージェントビジネスって一体何なんだろうかと。どういう付加価値を提供しているのか。

次原 エージェントビジネスと一口に言ひましても、非常に難しく、解釈の違いもありますし、アメリカのエージェント業務とわれわれのエージェント業務はまた違います。私たちのケースでいいますと、私どもはPR会社が基礎で、プロモーションを専門に行う業務を20年間やらせていただきました。お客様のプロモーションで、それなりの評価をいただいた事例をやっている中で、であれば今度は、お客様のためのものではなくて、何か自分たちが得意とするPRのノウハウを活かして、自分たちのオリジナルなビジネスができないかという発想から始まったのがマネジメント事業だったんです。

ですから、そのころは、まだマイナーなスポーツ選手たちと、ほんとうに友人レベルからスタートしたの

ですが、彼らをお預かりして、雑多な作業を引き受けて、まず競技に専念してもらおう。その次にわれわれのやり方でメディアにプロモートをしていき、その先にビジネスをつくっていくと。これがそもそものスタートだったんです。

今でこそみんな選手たちが活躍してくれていますが、初めにお会いしたときは、みんな誰も知らない。中田に初めて会ったのは、彼が19歳のときで、今では信じられませんが、頭は非常によいのですが、世の中のことはわからない選手でした。彼と契約し、彼が競技に専念できる環境づくりをサポートしました。例えば財務管理。それこそ確定申告から始まって。あとは、チームとの交渉事も仕事のひとつでした。実際にあの当時は、チーム交渉を代理人としてやることはありませんでしたが、選手たちが受け取ってきたチームからの契約書に目を通して、法務のチェックをするとか、そういう財務、法務のサポートをベースにスタートしたわけですね。選手達が活躍をし始めると、いろいろなメディアが集まりますから、そのメディアの対応であったりとか。あとは、個人的にマッサージを受けたいとか、栄養メニューを考えたいとか、専門トレーナーをつけたいなど、その競技をサポートするようなスタッフをキャスティングするわけですね。とにかく競技に専念できるような環境づくりをしてあげる。そういうふうにはやっていますと、自然に成績も残してくれる。そこで同時に、いい形でのプロモーションを仕掛けていく。例えばメディアでその選手の特集を組ませたり、活躍が予想されるであろう試合のタイミングで、雑誌の表紙を取ったり、テレビ番組の特集を仕掛けたりと。タイミングを図った、そういう仕掛けをすることによって、選手の価値というのがどんどん高まるわけですね。

今までの業界は、団体スポーツですと、チームの広報の窓口に来た取材依頼を広報が適当にさばくわけですから、戦略的で積極的な仕掛けのプロモーションは皆無です。ましてや、選手個人をチームが個人的に売り込むことも困難です。選手みずからが、新聞社に行って、自分を取り上げてくれとも言えない。選手もチームも広報はあくまでも受け身だったんですが、わたしたちは選手をPRのノウハウを活かし、積極的に、いいタイミングでプロモートしていったのですね。それが成功と言ひていいのかはわかりませんが、PRのノウハウは私たちの強いフォースになったのは否めません。

守島 そうすると、次原さんがやっていたら、その不可欠な部分というのは、彼らが仕事に専念する、つまりスポーツにエネルギーを投入するところを守ってあげると……。

次原 それがまず第一です。

守島 第一で、それプラス、今度は彼らを世の中に対して付加価値をつけて売っていくというのが入ってくる。

次原 そうです。まさしくそれですね。もちろん、そうではなくて、単純に選手の年俸交渉だけに徹するようなエージェントさんもいますし、本当にエージェントといっても、エージェント業務に関する考え方はさまざまです。われわれのケースは、たまたま私たちのバックグラウンドがPR会社だったということで、成り立ったわけです。

守島 お話をうかがっていると、プロモーションの部分があることによって、マネジメントの部分というのがすごく生きてくるし、また同じことが反対にも言えますね。

次原 そうですね。でも、それはどっちとも言えなくて難しい問題です。いくらプロモーションをしても、成績が残らなければ笑いモノになってしまう。その兼ね合いは微妙です。ただ、不思議なことなのですが、地位は人を変えらることも言うように、世の中から注目されることによって選手のモチベーションが高まって、それできちんと成績が残せたという、そういうことも多々あるわけです。でも、逆に注目されたことによって、つぶれていってしまう選手もいる。

守島 やはり守ってあげるといところから始まる。

次原 守ってあげることが始まりです。

守島 次原さんの会社を離れて、世の中で見た場合、スポーツ選手に限らず、芸能人とか、実は学者の中にもエージェントをつけている人がいます。そういう人たちのエージェント、そんなのはほとんど遊びみたいなものなのかもしれませんけれども、そういうふうなエージェントビジネス一般で見た場合は、交渉事というか、守るといいうか、その部分がメインな話になってくる。

次原 もちろん、いわゆるエージェントの定義でいえばそこなのでしょう。でも、守ってあげたりとか、交渉事を代わりにしてあげるといいうのは、イコール、選手たちが競技に専念できる、学者さんであれば、ご

自分のお仕事に専念できるということじゃないですか。

もともと私が一番初めにマネジメントした選手は、トライアスロンの選手だったんです。「とにかく金は払うから、おれを売ってくれ」と言われたんです。要はということかという、その当時、彼はスポーツメーカーさんとの契約更新の時期に来ていて、自分は契約更新の話を担当者としなくてははいけない。けれど、お金の交渉は最も苦手事。とにかく練習に専念したい。契約書をもても何もわからないので、ある程度すでに約束された契約金の中から、パーセンテージで払うので自分を売ってほしいと。それが弊社のマネジメント業務のそもそもの始まりだったんです。

守島 つまり、その人が活躍できるような場をつくってくれという話だったんですね。活躍するよう場というのは、ある意味、労働の問題に引きつけていうと、労働者という言い方がいいのかどうかは別として、選手が労働者としての力を100%、120%発揮できるような契約をしてほしいというということだったと。

次原 そうです。ちょうど15年ぐらい前、スポーツエージェントという言葉なんて誰も口にはしませんし、そういう会社も日本になかった時代ですから、彼自身が、エージェントということ意識して私たちに業務依頼をしたのではないと思いますが、単純に、わざわざいい業務から解放されたいので、お金を払うからその仕事をしてくれという切実なるアスリートの願いだったんです。

守島 おもしろいですね。われわれから見ていると、エージェントビジネスというのは、忙しい人たちに時間的にマネージできないことが色々出てきて、そこでスケジュール調整をやらしてもらったり、交渉をやらしてもらったりという、その部分だけが非常に強調されていると思うのですが、その裏には、逆にそれをやることで、本人が自分の価値といいうか、本来出すべき価値の部分をもっと強化していける、そういうことなんですね。

次原 まさしくそうですね。ただ、選手の中でも、自分を高めるために他人の力を借りるといいうことに対して対価を払うというマインドを持っている人といいうのは、そんなに多くはなかったですね。今でもスポーツ選手の中でどのぐらいそういうプロ意識を持っている人がいるかはわかりません。例えば個人スポーツの場合、選手へのスポンサードフィーというものがありますが、プロですから、いろんなところに遠征する費

用もその他の経費もその中に全部含まれている。そこからさらに人の労力に対して手数料を払う。目に見えないサービスの提供に対してお金を払いたいというマインドを持てる選手こそある意味プロだと思えます。

守島 たしかに普通はそこまで考えられないかもしれないですね。ある意味では自分への長期的な投資ですよ。

次原 まさしくそうです。

守島 要するに自分がやっていることのそのときの現在価値でなく、自分自身が将来的にもっと価値が出るように長期で物事を考える、そういうことですね。

次原 はい。自分に投資をするわけですね。それは、目に見えるものではないかもしれないけれども、自分が競技できる環境を自分でつくって、そういう自分を売り込んでくれる人に投資をしたと。

守島 そういう考え方は、エージェントの中では、一般的なんでしょうか。今のことを極端に要約すると、エージェントを雇うということは、基本的な自分を高めるためだと。だからコストではなく、そこにインベストしている、投資をしていると、そういうことですよ。

次原 そういうマインドは、今では、ある程度選手たちにもあるとは思いますが、逆にそうではないエージェントもあります。すでに名前のある人と、例えば先にミニマムギャランティーをしてでも、マネジメント契約を獲得するとか、そういう会社も実際には多くありますし、その辺は何とも言えないですね。私たちの場合はまた多少違いますし。

守島 次原さんのビジネスの長期的な意味での成功というか、企業としての強みみたいなところを考える場合には、そういうふうな考え方をしているということが重要だということでしょうか。

次原 どちらがいいのかはわかりませんが。

守島 ちょっと前ですが、『ADVERTISING』(Vol. 7, 2002年)という雑誌にお書きになっていて、その最後に、エージェント業務とマネジメント業務の違いということをおっしゃっているんですけども、やっぱりこういうのは数はこなせないですよ。質が問題になりますよね。

次原 数じゃないです。

守島 人数が多いと一人ひとりに対するケアの部分が大変でしょうからね。

次原 ほんと大変ですね。

守島 標準化できるような仕事でもないですね。

次原 まったく違いますね。われわれの選手はスポーツ選手であっても、ジャンルもみんなばらばらなんです。サッカー選手もいれば、水泳選手もいる、ゴルフ、テニス、バレーボール、作家、アーティスト、ほんと多岐にわたっています。

守島 例えばアメリカでは、選手がもらえるフィーがすごく大きくなってきている中で、スポーツエージェントビジネスがたくさん出てきている、という理解を私はしているんですが、アメリカでも、そういう長期的な投資をするというエージェントビジネスの考え方はあるのですか。

次原 最近は例えば、アメリカの最大手のエージェントIMGなどは、選手がまだ小さい子供のときから、エージェントがある程度の教育費も含めたお金をつぎ込んでという、そういう人材育成をおやりになられていたりというのはあります。

守島 そうすると、それは単に水面に上がってきた人を育てていだけじゃなくて、水面下にある、ある意味で見えない人たちをピックアップして、目利きしてきて、育て上げていく、そういうビジネスもエージェントビジネスの中にはあるんだと。

次原 ありますね。随分リスクもあるんでしょうが。ただ現在では、私たちも、次世代を担う若い選手にも、注目しておりますけれど。

守島 そうすると、今度は人材育成会社としてのエージェントビジネスですね。

次原 実際にそういう事業を行っているところもあります。海外にはスクールですとか、まさしく人材育成のための、そういうことを一つの事業としてやっているところもありますから。

守島 おもしろいですね。

次原 繰り返しになりますが、ただスポーツビジネスとか、スポーツエージェントビジネスといっても、本当にさまざまで、スポーツによっても違うし、それに携わる業務というのはほんとうに幅広いので難しいです。

人を造り、スポーツを育てる

守島 今回の特集テーマは「スポーツと労働」ということで、スポーツが労働なのか、労働がスポーツなのか、その辺はいろいろ考えるところがあるんですけど

れども。

次原 いいですね。スポーツは労働ですね（笑）。

守島 今おっしゃっていたエージェントビジネスということを考えるときに、スポーツビジネスであることの特殊性というか、スポーツという領域の特殊性みたいなのはありますか。

次原 それはあります。大きく違うのは、まず筋書きが全く立たないというか、結果も見えないし、何が起こるかかわからないというのがスポーツですね。ある程度の準備とある程度のマーケティング調査をすれば結果が見えるというような、そういう商売というのがありますけれども、スポーツだけは見えないわけです。だから楽しいわけで。

守島 相手がいるからということですか。

次原 もちろん相手もいることですし、時の運というのあれば、実力もあればですから。要はスポーツ、イコール勝つか負けるかの勝負の世界で、勝負の世界には、「絶対」はないわけです。簡単な話で言えば、これだけ多チャンネルの時代になって、ネットを通じていつでも何でも見られる夢のような時代になっても、必ずスポーツの需要があるというのは、スポーツはライブで見る意味のある唯一のコンテンツだからです。要は、録画で見ることによって価値が半減するもの。生放送であるべき、唯一のコンテンツというのがまさしくスポーツじゃないですか。ですから、そこには絶対なるビジネスチャンスがこれから先も多分にあると。筋書きのないドラマがそこにあり、そこに人の興味がある以上このビジネスは廃れることはないと思います。筋書きのないドラマ、まさにそこが、他のビジネスとの大きな違いだとも思います。

守島 われわれの経営学とか労働研究の世界に引きつけて言うと非常につまらない言葉になりますが、学者というのは物事をつまらなくするのに非常にびったりした人材なんですけれども（笑）、リスクが多い、変動要因が大きいということとは違うんでしょうか。

次原 リスクは大きいと思います。例えばいくらお金をかけて大事に選手を育てたととしても、ケガをしたらおしまいです。リスクも多いし、変動要因があまりにも多い。でも、だからこそそこにドラマがある。

守島 それは次原さんがそのビジネスに入るときのある意味で一種のモチベーションでもあったわけですか。

次原 このビジネスに入ったときはあまりそういう

ことは考えていませんでしたが、これだけ多くの人がスポーツにひきつけられるのは、筋書きのないドラマと、リアルな感動があるということなんだと最近はずくづく実感しています。

守島 その問題は経営の世界というか、労働というか、さっきちょっと議論した人材育成の世界も実は同じです。僕も何人も大学院生を抱えているんですが、ポテンシャルはもちろんみんなあって優秀な人材です。ただその中で化けるやつもいれば、化けないやつもいる。化けるやつというのがいると、教師としてはすごく楽しい。企業の中で、人を育成するプロセスも、おそらく実はそれと似たようなところがあって、絶対うまくいくとわかっていたら、その人を育成する楽しみがなくなってしまいます。逆に言うと、その人たちに投資をするということは、もしかしたらすごく大きなリターンが来るかもしれないと。そういう意味では企業の中の人材育成というプロセスとは似たところがあるのかなと感じました。

次原 それはあります。個人スポーツもそうですが、サッカーや野球という団体スポーツはもっと筋書きが読めない。

守島 そうすると、スポーツビジネスというのは、リスクとか変動要因が大きいと。それは大学で人を育てるという世界と、ある意味では、費用の大きさこそ違うかもしれませんが、同じような要素がありますね。

次原 それこそワールドカップなんかは、たった11人の選手が、日本国民すべてを巻き込む訳ですよ。われわれの仕事は、ものすごい感動、ドラマを選手たちと共有できるわけで、その国を巻き込む大きな感動の一番近くにいられるというのは、ビジネスは別にしても非常に幸せに思えますよね。

守島 共有するということだけじゃなくて、ある意味では、その基礎をつくっているわけですよ。

次原 それはちょっと大きいですけど。でも、きっとスポーツビジネスに携わる人間というのは、自分がまさしく感動の近くにいる、その感動にほんの少しでも携わっているという自負が多少なりともあると思うんです。そうでなければやっていけないかな。例えばスパイクを毎日毎日ずっとつくっていらっしやる人、それを売っている人、同じ業界という部分でいえば、スポーツビジネスすべてにかかわる人達には、そういう喜びはあるでしょうし。仕事する喜びや感動ということといえばスポーツビジネスは、わかりやすい商売

ですよ。

守島 ただ、逆にそこに関係してくる、例えばお金とか、さまざまなものが大きくなってくると、かなり自分の将来を考えたり、マネージするのが複雑になる人もでてくるのかなという気がしますね。

次原 それはありますね。

守島 その複雑な部分がある意味カバーするのが、次原さんのおっしゃるエージェントビジネスということになるわけでしょうか。

次原 例えば北島康介は、二つも金メダルをとってくれましたから、私たちも今は心からほっとしておりますけれども、水泳はアマチュアスポーツですから、現実問題、それなりの課題もあるわけです。アマチュアスポーツでは、活躍した選手がどんどんJOCやIOCなどの傘下から抜けて、個人的な活動をしていくと、JOCのスポンサー獲得が困難になる。JOCにスポンサーがつかないと、メジャーなスポーツはいいけれども、マイナーなスポーツは競技自体が衰退していつてしまう恐れがある。そういう問題もあります。

守島 JOCというのは、北島康介のような選手から、直接ではないにしても、関連で上がってくる資金を使って、ほかのスポーツを支援する、そういう体制になっているわけですか。

次原 そうじゃなくて、逆なんですよ。JOCというのは、JOCのオフィシャルスポンサーになれば、JOCに所属する選手たちの肖像を使用することができる。つまりコマーシャルに彼らを起用することができるんですね。ですから、逆に、選手はJOCのオフィシャルスポンサー以外の企業のコマーシャルに出るはいけない縛りがあるわけです。いくら選手にマーケティング的な価値が高くあったとしても、JOCのオフィシャルスポンサーの仕事は、協力金という形でいただくだけで、選手が経済的に十分に潤うことというのは残念ながらほとんどないわけです。

守島 彼らにはお金は渡らない。

次原 もちろん協力金という形ではいただきますが、プロスポーツ選手の契約金とは比べ物にはなりません。でもJOCは、そのかわりに、マイナーなスポーツであったとしても、ちゃんと、競技自体を支援しているわけです。

守島 それは要するにJOCがお金を集める仕組みなわけですね。

次原 JOCがお金を集めて各競技団体に分配をし

ていく。「がんばれ！ ニッポン！」キャンペーンがありますね。「がんばれ！ ニッポン！」という商標とともに、その五輪選手を使えるという仕組みです。ただ、今の時代、この仕組みですと、いくら水泳で血を吐く思いをして、世界で1位になって金メダルをとったとしても、将来も不安なスポーツ選手というのは子供の目にどういう風に映るのか。片や素晴らしい車に乗って、年俸何億というサッカーや野球の選手と、どんなにどんなに努力しても年収500万円の水泳選手だったら、子供たちが水泳選手になりたいと思うかどうかという、現実問題、そこですごく選手にとってもジレンマがあるじゃないですか。

守島 ありますね。

次原 ただ、JOCも変革期に来ていて、今年から随分とルールが改正されたんですね。

守島 そうすると、JOCみたいところがエージェント機能を果たすということにはならないですか。

次原 恐らく難しいと思います。要は、JOCは積極的にその選手だけを売り込むということが立場上でできない。アマチュアスポーツですし、いろいろなスポーツがたくさんあるわけですから。

守島 そうすると1人の人間を売り込むことはできないから、逆に言うと誰についてもやらないということになってしまう。そう考えると、人材の育成であるとか、スポーツの育成であるとか、そういうような比較的、大きな社会的注目を浴びないところで、JOCみたいな形でのお金の分配や、資源の分配というのがすごく重要になってくる。そういうことですね。

次原 それはそう思います。

守島 それはよくわかります。結局、北島にしても、誰にしても、そういうふうな人材を、どこかの時点で何らかの形で、育てていかないといけない。育てていく過程を誰がどうサポートするかという議論で、もちろんJOCのような団体も関連してきますが、エージェントビジネスのような存在も間に入って、初めはだれも気にしないような人たちに、自分が育つための場と資源をどう提供するかということ、その問題はスポーツ界の中ではこれからも残るのかもしれないね。

本当に守るべきものを見極める

次原 とても大切な問題ですね。余談になりますけれども、私ども、アマチュアスポーツとのかかわりと

というのが、ちょうど2年前位からなんです、日本独特の非常にドメスティックな世界ですね。アメリカでというような、ああいうスポーツエージェントのビジネス、あのシステムが日本で即成り立つかといったら、難しいわけです。

守島 ごめんなさい。「あの」というのを、もう少し説明してください。

次原 ビジネスとしてすごくドライなシステムということ。法律的に厳密に個人の権利を主張して、いろんな駆け引き、交渉もして、年俸を上げると。そういういわゆるビジネスライクなエージェント事業ですね。それもそれでありだとは思いますが。アメリカでは選手達もそういう考えだし、球団の方でも、ビジネス上のドライな頭を持っていますから、そこできちんとしたビジネスが成り立っていつている。

ただ、残念ながら、日本の場合は、やはりそういうエージェントを受け付けないようなスポーツの土壌というのがあるわけです。野球の球団しかり、昨年はいろいろな問題がありましたけれども、スポーツ業界自体がまだ非常にドメスティックな業界なわけです。それを私ども、アマチュアスポーツにかかわって、また嫌というほど痛感しました。でも、個人的な気持ちとしては、これは仕方がないなと。日本人である以上、そこを今、私たちの世代で変えていくというのはほんとうに無理なんだろうなと。別に、このことに関しては、私自身はあまりアレルギーは持たなかったんです。

守島 おっしゃっていることを私なりの言葉で理解させていただくと、結局、日本のプロスポーツにしてもアマチュアスポーツにしても、特に野球がいい例なのかもしれませんが、その選手の全人格を抱え込んでいる。極端に言えば、選手というのは、ある意味で一部なんだと。それに対してアメリカでは、次原さんが英語でお書きになったものの中にもありましたが、要するにユニフォームを着てないときの選手たちというのは誰のものなんだと。彼らが発している価値は、一体誰のものなんだというときに、アメリカの場合は、それは個人に属するんだから、それをエージェントとしてマネージするんだと。それに対して、日本のプロビジネス、アマチュアビジネスもそうなんだろうけれども、それをある意味で全部チームが持っていると考え。だから、結局それに対して、本人が発言したり、ある意味ではほかに売ったり貸したりということではできないという認識だ。そういう理解でよろしいです

か。

次原 そういうのも一部ありますよね。まあ高い年俸をもらっている野球選手であればそうなのですが、例えば先ほど話したJOCのシステムだって、現実的な法律論で言えば、対価を選手が貰っていない以上、個人の肖像は個人に帰属するのは当たり前のこととしても、日本ではそういうシステムではないのです。でもある意味矛盾を感じつつもうまくやっっていけないと、選手への風当たりが強くなってしまふ。あとは、非常にくだらないしきりかもしれないですけど、この案件を進めるには、まずどなたに先にごあいさつをするべきとか、この業界には、ものすごくドメスティックな日本らしいものがありますよね。でもあなどれない。スポーツは、まさしく体育会系の世界ですから、そういうことって実はすごくあるんです。ものすごくくだらない話のようですけども、一番初めにどなたにごあいさつに行つて、どういう段取りをしていつて、どういうふうにとつて、学者さんじゃなかなか理解していただけないような……。

守島 いやいや。大学がまさにそういう世界ですから。

次原 そうですか。実は、ないがしろにはできないところかなというのがありますね。

守島 それはあるんでしょうね。

次原 ある程度そういうきちんとした筋を立てて、初めて物事がうまくいく。例えば中田は、サッカーをやめた後は、サッカーでは食べていく気持ちはないわけ。あくまでもサッカーというのは、自分の将来のための投資だし、サッカーだけしか知らない人間にはなりたくない。サッカーをやっている間にたくさんの人と出つて、将来に続く財産を残したいというのが彼の考えです。逆に北島は、私は彼がまだ19歳のときに初めて会つたんですけども、そのときに「将来何するの?」と聞いたとき、自分は今までずっと水の中で生きてきたし、これから先もずっと一生水の中で生きていくんだと思つてます。つまり、現役をやめても、何かしらの形で水泳界には残るとつて。北島のように、そういう気持ちがあれば、そこでうまく日本水泳界という今までの歴史をつくつてきてくださった方たちと、共存していく必要というのがありますよね。

守島 おっしゃっていることは、結局、エージェントビジネスというときに、スポーツ選手でもいいし、

芸能人でも誰でもいいけれども、ある人を代表するときに、その人の権利を主張するだけとか、それだけの話ではなくて、相手方が生きている世界のルールであるとか考え方や価値観を大切に、エージェントとしてどうクライアントを代表する中に組み込んでいくかということ。そういうところが一つの大きな分かれ目だというお話ですね。

次原 まさしくそうです。私たちは物を売っているわけではありません。ほんとうにある意味、コミュニケーションビジネスというか、単なる紙だけの法律論やら、条件さえ合えば終わりというのではないわけです。例えばあるチームとの交渉で選手を移籍させました。選手にとって最高の条件を獲得できました。ただそこでもし、選手にとっては最高の条件でも、チームにとっては最悪な契約だったとしたら？ エージェントの仕事としては、鼻高々で、最高の条件を獲得できたと満足に終わるかもしれません。でも、選手は契約締結が終わりではなく、そこからが始まりなのです。その契約を元に、そこにとどまって仕事をしなくちゃいけない。そうなったときに、たった1枚の契約書がこの先の人間関係を最悪なものにしてしまうかもしれない。なかなかその辺というのは難しい問題ですね。物を売ってはい終わりというものではないですから。人と人との、うまいコミュニケーションをとっていかないと。

守島 そのときそのときの短期的な、その場その場の最適解だけじゃなくて、どこかで、長期的な意味でどういう最適解を出していくかを考えないとならないということですね。そのためには、エージェントといっても、必ずしも法律的な権利義務関係やお金だけの話ではなくて、もっとある意味では、人の気持ちであるとか、お互いが持っている期待の度合いとか、大切にしているものとか、そういうものを含めた形でエージェントビジネスをやっていかなくちゃいけない。

次原 そのとおりです。法律論だけだったり、電卓たたいているだけだとしたら、選手をつぶしちゃうことになりますよね。

守島 それはある程度、日本型のエージェントビジネスということでしょうか。

次原 なのかもしれません。

守島 それは、外国のエージェントビジネスを見た場合はどうなのでしょう。

次原 私も、向こうのビジネスをそんなに詳しく知っ

ているわけではないので何とも言えませんが、比較的少ないんじゃないでしょうか。

守島 イタリアにさっきオフィスを持っていらっしゃる。イタリアでもそうですか。

次原 イタリアでもそうですね。私はイタリアのサッカーの世界しかわかりませんが、イタリアにはFIFAのエージェント、つまり移籍交渉ですとか年俵交渉を専門にしているエージェントがたくさんいます。彼ら自身がどこまで選手のフォローをしているかという、私たちがみたいなマネジメントやPRまでやっているところは実は少ないです。あくまでも移籍交渉、ビジネスの交渉事のみです。こー、二年は、バブルもはじけて、多少は落ちついていますけれども、ただ、移籍金というのはものすごい。大きい移籍になりますと、何十億というものもありますし、その手数料だけでもエージェントは結構躍起になっているという。ただ、彼らは、選手の副業ということに対しては無頓着というか、あんまりそこら辺をマネジメントするノウハウはない。

守島 というか、そこまでやるのが期待されている人じゃないわけですね。

次原 そうです。

守島 だから、そこまではいかない。そうすると、次原さんがやっていらっしゃるような、極端に言えば、その人の人間としての価値みたいところまで踏み込んでいくということはないですね。

次原 そうですね。ただ彼らはサッカーに関しては、ものすごくたけていますから、今のチームの監督と相性があわないとか、ポジション的に問題があるとか、そういったことを選手のかわりに監督と話をすることもあります。ほんとうに合わないというのであれば、新天地を探して、戦略上、自分のクライアントである選手が当てはまるようなチームとの交渉にすぐに入る。私たちはノウハウがないのでそこはできません。そういうことは専門のFIFAのエージェントに任せています。

守島 そうすると、ある意味、さまざまなタイプのエージェントがある、そういう理解ですね。

選手生活が終わった後まで考える

次原 そうです。どんどんその辺は分かれてきています。サッカーだけをやる場合もあれば、私たちみた

いに、マネジメントというところに徹する場合もある。さまざまなエージェント業務があります。実際にFIFAのエージェントもうちの社内に2人います。また、今、私たちが考えているのは、選手たちが現役でいられるというのは、そんなに長い期間ではない。引退した後の人生設計をどういうふうに見役の間につくってあげられるか。そこはすごく考えるところです。一昔前のスポーツ選手というのは、現役でいる間に本業で稼げるだけ稼いで、それ以外に副業のコマーシャルや何やらで、また稼げるだけ稼いで、そしてそれを投資なりで運用するなりして、少しでも増やしていく。その後はお店や事業をやったりというのが、結構スタンダードなケースで、あとは解説者や評論家になったりと。

でも、今、アスリートを取り巻くビジネスの形態というのはこの数年ずいぶん変わってきているんです。例えば、最近のインターネットの普及であったり、携帯のサイトの普及により、選手の個人のサイトですとか、そういうものが非常に大きなビジネスになっているわけです。

例えば中田のケースでいいますと、中田は自分でウェブサイトを持っていますが、その中に有料会員のページがあるんですね。そこで彼の定期的なインタビュー等を行っているわけですが、それは大きなビジネスになっています。あと、モバイルのサイトも持っていますが、そこでは彼が試合の後に、不定期でメッセージを入れておくんです。試合が終わって、息づかいが聞こえるぐらいのときに、「今終わりました。悔しい。やられました」とか、それこそ監督に頭きたみたいな、メディアを通じては到底話せないようなこともリアルにここでは話すわけです。選手のピッチを離れたときの音声、インタビューというのは、権利は個人に帰属するわけです。例えばワールドカップのときであったとしても、ピッチ上でのインタビューというのは、オンエアされて、すべて放映権が局なりにあるわけですが、ピッチを離れたときの声や、個人的な文章は、個人に帰属するわけです。ですから、不定期で彼の本音が聞けるというのは、非常にファンにとってみれば価値があるわけです。

守島 今のお話というのは、現役の間はどういう水平展開をしていくか。水平展開をしていくことで、ある意味では、その人のトータルの意味での価値を上げていく、そのアシスタンスや、プロモーションをする

と、そういう話ですよ。最初に言われたのは、それとはまたちょっと話が別で、リタイアした後はどうするかという……。

次原 でも、それを将来に結びつくようなスキームで考えていくわけです。

守島 今と将来を連動させていくということですね。

次原 例えばモバイルのサイトでも、そこで発生する収益は、もちろん大きなビジネスですけども、それはある程度限度があるかもしれない。ただ、そこで一緒にコンテンツをつくっていくパートナーの会社の株のシェアを取る。つまり、例えば新しいコンテンツの開発をした新しい会社、そこは全く実績はないかもしれないけれども、有名選手と組むことによって、彼らもすごい仕事上の実績になりますね。

守島 ブランドも獲得できます。

次原 そうです。営業活動もできるし、ブランドも獲得できる。一緒にサイトをやることによって、彼らたちを大きくし、その株をしっかり持つ。要は全く無名な会社に有名選手が自分のブランドを与えることによって、つくっていくわけです。そうすると、選手がリタイアした後になって、この会社はもっと飛躍するかもしれない。

このように、今私たちは、新しいところで、一緒にできるところとパートナーを組んで、そこでシェアリングをさせていただくという事業をしています。

例えば一つのビジネスの例としてわかりやすいと思うのが、現役で選手がぱっと注目されますと、本人自身をキャラクターにしてキャラクターグッズをつくれなとか、そういう依頼をいただくんです。ただし、選手をキャラクターにするということは、選手のパフォーマンスによって左右されますから、ビジネスも不安定です。選手の価値も下げてしまう可能性がある。われわれが実際にやりましたのは、選手にあこがれているキャラクターをつくったわけです。それであれば、選手のパフォーマンスにも左右はされないし、かえって、あこがれているキャラクターという設定で、選手の価値も上がりますね。また逆に、例えば50年後には、その選手のことなんかもう誰も知らないかもしれないけれども、キャラクターは生きているかもしれない。でも、キャラクターの権利は選手が持っているわけです。そのように、将来に結びつくようなお金の取り方というか、そういうビジネスを考えるというのが私たちの仕事です。

守島 そうすると、将来の布石を考えるとという面も、やり方によっては、すごく大きなものに化けることがあるということですね。

次原 例えば、Frog Townというウェブサイトがありますが、これは、北島康介のオフィシャルホームページなんですね。彼のオフィシャルホームページで、ここでいろんな水泳のニュースを発信しているんです。それでももちろん彼の個人的なインタビューであったりとか、そういうのも載せていきますし、いろんなグッズも売ります。例えばこれが大きくなっていったら、いつかは北島康介のオフィシャルホームページを外してしまって、水泳がメジャーなスポーツになっていけば、水泳の人気サイトとして運営できるわけです。他の選手の情報も入れながら。

守島 今の話って、細かいことで、北島には将来的にはどういうリターンがあるんですか。

次原 この売り上げの何%であったりとか、権利を持ちますから。あと、Frog Townという、これ自体、彼が商標を取っていますから。うちと彼のところで商標を取っていますので、そうすると、グッズの売り上げとか。そういうリターンが。

守島 今のは非常におもしろい話ですね。本人のリターンというのも一つ重要ですが、もう一つは、今、水泳界に、ある意味ではちょこっと出てきた、北島をちょこってなんて言うのと怒られちゃいますけど、サッカーとかに比べれば比較的小さい、水泳というスポーツをメジャーなスポーツにしていくための一つのきっかけとか、ドライバーとしてもこういうものを使っていきたい、そういう話ですよ。

次原 そうです。ですから、現役で、人気があって、その価値があるうちに、将来を見越したいろんなビジネスプランを立てていって、いろんなことをやっていく。

守島 そして、そこまで大きくなってくると、北島も潤うと同時に水泳界も潤うという話ですよ。

次原 ですから、北島は、先ほど言いましたとおり、水泳の世界で一生食べていくのであれば、こういうポータルサイトを持って、自分が水泳の活性化のためにやっていくというのもありだな。北島のケースなんかでいいますと、このFrog Townが主催した子供たちの水泳教室というのを昨年やり始めたんですね。非常に成功してまして、そのように、フロッグタウンミーティングという子供たちのための水泳普

及のイベントを全国で開催していったり。

守島 非常にいい話を聞かせていただきました。

スターにならない選手たちのために

守島 次のことをお伺いするのは、多少気にはなるんですけども、ある意味では、北島とか中田みたいなスーパースターのな人たちにはうまい仕掛けをつくることができるけど、……。

次原 今だからこそスーパースターですが、初めは違うんですから。

守島 お聞きしたかったのは、そうではない、もう少しある意味では、相対的に見て市場価値が低い人たちに対してはどうされているのでしょうか……。

次原 それはスポーツ選手で？

守島 スポーツ選手です。

次原 それは非常に難しいと思います。こういうふうにずっと育てるというスタンスでおつき合いをしてきていますから、ドライにぱっと契約を打ち切ってしまうケースというのは、15年ぐらいマネジメントをやっていないので、その点に関しては、これから私たちが迎えるであろうつらいところではあると思います。

守島 今、日本の企業が直面している多くの問題はまさしくそういうところで、サニーサイドアップもそうですが、企業が成長してくる中で、比較的成功例が多かったけれどそうじゃなくなったときにどうするかという問題です。

次原 ただ、2通りあって、そのスポーツ競技に何かしらの形で携わっていきいたいという人間もいれば、全くそうじゃないという人もいます。ばかげた言い方かもしれませんが、ほんとうに選手たちと信頼関係を持って、いいおつき合いをしていけば、私たちがスポーツビジネスだけではなく、いろんな事業をやっているわけですから、いろんな携わり方ができるんです。私たちのDNAをしっかりと受け継いでいるアスリートたちは、自分がマネジメントをしてもらうことで、引退後、自分が今度はマネジャーになりたいという人間も出てくるかもしれないし、全然違う商売をやりたい、全く違う商売だけれども、サニーサイドアップのPRとして手伝ってというのものもあるかもしれない。あとは、たくさん選手たちが頑張ってくれているおかげで、私たちが彼らを通じて、いろんな幅広い人脈もで

きていますから、そういう意味でいえば、すごく低レベルなお話かもしれないけれども、いろんなコネクションがある。

守島 それはちっとも低レベルじゃないと思います。そこがすごく重要で、ちょっとわれわれのほうに引き戻すと、人材に投資して会社が育ってくるわけです。育ってきて、この人はうちの企業にとって戦力とならない人だなということがわかったとき、どこまでケアするかということが重要になってくるわけです。もちろん今の成果主義云々の流れの中で、人々をばっと切ってしまうという考え方も一つはあると思うんです。でも、そうじゃなくて、自分たちはこんなにたくさんいろんな事業をやっています、こんなにたくさんいろんなネットワークを持っていますという中で、その人にぴったりなところを見つけてあげるというのも、会社としての一つの人材マネジメントの方針だし、今までは、日本の企業はそれをある程度やってきた。連結経営になって、今は、それをしてはいけないという流れもありますが、考え方として、うちの企業で使えないということは、どこでも使えないという話じゃないわけですから。

次原 まさしく、それかもしれません。

守島 事業を広げておくというか、さまざまな事業を自分の企業は持っていますというのは、全然低レベルの話じゃないと思います。メインストリームで働けない人たちにどこか見つけてあげるというところまでやることによって、次の世代に育とうとするモチベーションがわいてきますから。

次原 今うちがお預かりしている選手たちというのは、ある程度トップをきわめた人間ですから、うちが就職斡旋みたいなことをするのは全く考えていなかったんですけれども、おっしゃるとおり、それはあるかもしれませんね。

守島 メインのビジネスにまたはね返ってくるわけです。

次原 そうですね。きょうはいいポイントをいただきました(笑)。

守島 それは決してむだというか、低レベルの話じゃない。非常に重要なことだと思っています。

次原 私個人的にはスポーツが何が何でも好きというそういうのじゃないんです。もちろん今のマネジメントにはスポーツ大好き連中が集まっていますけれども、うちの会社としては、別にそれがスポーツであっ

ても、歌であっても、映画であっても、イベントであっても、何でもいいんです。どこかのお祭りでもいい。ただ、自分たちがどんな時代になっても、何かしらの楽しいさわぎを起こしていきたい、そういうポリシーでやっているものですから、手段はいいんです。

守島 僕から見ると、人を育てていらっしゃる、そういう感じがある。

次原 とにかく人にフォーカスして行って、いろんなさわぎを起こしていきたいなと。

上司は部下のエージェント

守島 最後にお伺いしたいのは、ずっとこういう形でビジネスの内容をお聞きしていたんですが、エージェントという考え方を日本の一般の労働者、一般の従業員たちにはたして拡大していけるのかどうか。ちょっと背景をお話ししますと、今、日本の雇用構造の中で、正社員と呼ばれる働き方がだんだん少なくなってきた。それに対するものとして、パート、アルバイトのような非正規雇用があって、あと派遣という働き方がある。派遣というのは、ある意味で派遣会社がエージェントについているわけで、一つの形式が成立し始めているんですけれども、もう一つの働き方で、独立自営業みたいな、業務委託でさまざまなところから仕事をもらって、仕事をするようなワーカーたちというのがだんだん増えてきているという。全体としてはそんなに大きな割合ではないんですけれども、伸び率ということで考えると、結構大きい。うちの女房なんかも実はその1人なんです。はたしてそういう人たちというのが、もっとこれから増えて行って、かつ、ものすごい価値のある人たちが出てエージェントビジネスみたいなものが、日本の一般のワーカーの世界にも、普及していくというか、入っていくというふうにお考えになりますか。エージェントというのをどこまでとらえるか、さっきずっと議論してきたような、単に権利交渉の代行業レベルなのか、それとも育てていくという、全体的なプロモーションなのかということによっても、違うのかもしれませんが。

次原 私はありだと思います。ただ、職種によっても違うと思うんです。例えば営業職であったりとか、それこそマネジメントに携わるような人たちというのは、ある意味、自分のこともセールスできて、自分をプレゼンテーションできなければだめなわけですから、

必要ないかもしれませんが、職人さんであるとか、技術者で、なかなか自分をプレゼンすることも、自分の能力に対して、きちんとこういうふうにお話することもできなくてすばらしい能力を持たれているような人、まさしくそういう人にとっては仕事に専念するためにも、ある意味でのサポートをするようなエージェントがあってもよろしいのではと思います。そういう人たちはある意味、アスリートですよ、専門性を持った。

守島 では普通の企業の中で、普通の方たちが働いている管理職の人たちというのは、あまり必要ないよ。

次原 普通の企業の中では難しいのではないでしょう。先生はどうお考えですか。

守島 例えば、コーチングという考え方があって、きょうずっとお話しただいていることというのは、エージェントビジネスという、アメリカから来たドライに聞こえる考え方よりも、もっとコーチというような、そういうふうなものに近いのかなと。その人が人材としての価値を上げていく、キャリアを通じて上げていくためのさまざまなレベルや部分でアドバイスをしていくような人たち、そういうふうにとらえると、多分もっと違った形で、かなりの多くのワーカーたちにコーチというか、エージェントというか、名前はどんなにしても、必要になってくるような気がしています。今、コーチングという考え方は結構、企業の中で普及しているんですけども、その原因の一つは、自分で勝手に育ってくださというようにだんだん言えなくなってきて、その結果として、サポートする人はそれが上司でも、外の間人でもよいということなのかなと思っています。そう考えると、おやりになっていることと、そういうふうなコーチングの動きとか、そういうことは多少つながってくるのかなという気がするんですね。

次原 そうですね。それはあるかもしれません。

守島 もちろんエージェントという外部の人に頼まないにしても、企業の中での人の対し方として必要なかもしれないという気がします。

次原 ある意味、外部ですといろいろと難しいんでしょうから、いい形で、社内であればいいのかもしれませんね。

例えば難しいのは、うちの社内の話なんですけれども、1月1日が年俸改正の日なんです。うちの社員たちとのミーティングの中で、同じ評価に値する人間

だとしても、1人は自分の評価というのが非常に厳しい人間というのと……。

守島 それは上司として？ 本人として？

次原 本人として。うちでは、毎年、目標を決めて必ず自分の自己評価をするわけです。その中で、同じ活躍をしても、1人は「いや、まだまだです。まだ足りません。来年はこうします」というような人間もいれば、「自分はこれだけのことをやった」と非常にポジティブと言うか……。過ぎるいうか……。 (笑)。同じ年俸を提示しても、「ほんとうにありがとうございます」と言える人と、不満を顔にする人と。私たちが人間でございますから、たとえ同じ活躍をしてくれて、同じ年俸を与えるにしても、こういうふう感謝されれば、こっちは嬉しいし心から感謝もできる。その人が自分自身に厳しい評価をすれば、そんなことないよと言える。でも反対にいい仕事をしてくれていても、後者だといいい気持ちはしない。すごく難しいなとは思っています。コーチングシステムじゃないですけども、社員一人ひとり、上司の一言が大切に、それがきちんとした形でうまく順番につながっていけば、会社はもっとうまくいくのかもしれないし。

守島 ちょっと抽象論になっちゃうのかもしれませんが、上司って昔から部下のエージェントだったんですね、基本的には。守ってあげたし、変な評価が出て落ち込んでいたら励ましてあげたし、将来のことを考えてあげたし。そういうエージェント的な考え方というのが今の日本の企業の中でだんだんなくなってきて、例えば、ちょっと変な話になっちゃいますけれども、新橋辺りの焼鳥屋さんに部下を誘って飲みに行くとか。

次原 今、嫌がられますからね。あげくの果てにはセクハラと言われちゃう。

守島 だから、特に部下が女性の場合は、そういう心配があって、難しいのですが、上司のコーチとしての役割、エージェントとしての役割みたいなものが、日本の企業にはだんだんなくなってきている。人事上新しいシステムを入れました、成果主義を入れました。でも、それが実際機能するかが問題です。機能させるのは現場ですから、上司がうまく運営していない実情があります。そう考えると、おそらくコーチングやエージェントという考え方が必要で言葉としてとらえると、アメリカからそのまま持ってきた感じでなじめないかもしれないけれど、今日ずっとお話しただ

いたようなことまで含めると、ある意味で、どこの社会でも、どこの企業でも上司として必要な一つの役割なのかなという気がするんですよ。

次原 そうですよ。上司は部下のエージェントですね。

守島 そうだと思うんですよ。そうならないとやっぱり現場の人事は、難しい。

次原 そこに絶大なる信頼関係があってからこそ、エージェントにもなれるわけだし。

守島 やっぱ3歩か4歩先を歩いている人間ですから。そうすると、背中を見るという部分もあるし、人を育てたり、人を活気づけたりというのは、上司。極端に言えば、エージェントの仕事なんだと思います。

次原 そうですね。非常に勉強になりました。

最後に

守島 今日お会いするまで、僕も、エージェントビジネスについて、世の中で言われていることしか知らなかったのですが、次原さんの会社がここまで大きくなる、かつ、これだけのタレントたちが信頼するという裏には、ちゃんとしたフィロソフィーがあるんだなという気がしました。

次原 今日まで突っ走ってきちゃいましたから、きちんと将来設計をしたから今があると言うわけではないので、非常に恥ずかしいのですが。でも、私、最近思うのですが、個人事務所レベルの会社のエージェンシーは今の日本には沢山あるんですね。ただ、正直言っているようなトラブルも多いようです。うちの会社というのは、ある意味、会社を支える本業があるわけですね。PRの事業で、ある程度社員たちを養っていきけるような基盤はあるんです。このことが、どうプラスなのかというと、まずはお金のために選手たちに仕事をさせなくていい。例えばいろんな仕事は、選手が活躍しているときにくるものですよ。だけれども、選手にとってその案件全部が本当に必要だとは思えないのです。活躍する選手は、ある程度の年俵があるのですから、そこで無駄な動きはしないほうが、実は将来的にいいかもしれないじゃないですか。ただ、残念ながら、副

業だけの管理がビジネスであるエージェントであれば、悲しいかな、どうしても今選手にさせるべきことではないようなことまでさせざるをえなかったりします。仕方がないことなんですけれども。

守島 そういう意味で、ちょっと利害の相反みたいなものがあるんでしょうね。

次原 ただ、うちは本業もあり、稼いでくれている選手もいますし、そうなると、その他の選手のマネジメントにも多少の余裕が出てくる。ですから、冷静に、客観的に選手を見ることができる。そういう点は、私たちとしてはラッキーかなというのがありますね。

守島 お話をうかがっていると、何が一番大切なところなのかというところで次原さんのところは、他とちょっと違うのかなという感じはしますけどね。

次原 私たちも心をシビアにはかのビジネスも考えなくちゃいけないのかもしれませんが。ただ、多くの選手たちが身を寄せてくれていることによつての会社としてのスケール感が出てきて、そういう意味で、仕事がすごく楽にできているというのがありますね。

守島 それはサニーサイドアップ自身のブランドにもつながっていくでしょうし。

次原 そうですね。ありがたいことですね。あとは、いろんな人間が増えてくると、自社企画で色んなこともできるかもしれないですよ。例えば大変な災害があったら、うちの選手たち全員で何か興行をやる。それを一つの大きなスポーツイベントにして、スポンサーをつければ放映する事も出来る。そこで得た収益を意味あることに使える。徐々にですが、いろんな可能性を考えてはいます。

守島 そうすると、規模をどこに維持するかというのは難しいですね。あんまり大きくなりすぎると今度は動かないし。

次原 今ぐらいがちょうどいいかなみたいな(笑)。今日はお目にかかれて、お話を聞いて非常に勉強になりました。ありがとうございました。

守島 いえいえ、こちらこそ勉強させていただきました。

(この対談は2005年2月17日に行われた)