



ケーススタディ7: 公益財団法人日本サッカー協会 その1

今回のテーマ: スポーツによる社会価値を構想する場のデザイン

日本サッカー協会は、日本代表の強化に加え、サッカーを通じた社会課題解決型の事業とマーケティングモデルづくりに力を入れる。社会価値を創造するための自社内の協働と事業機会の探索の場づくりを始めた。

インタビュー編

野上: 私が在籍する日本サッカー協会(JFA)のマーケティング部はここ5~6年で拡大し、現在は30人規模になりました。主に、収益の柱になるパートナーシップ、テレビの放映権、マーチャンダイジングおよびライセンスビジネスなど、JFAの事業価値を向上させることに取り組んでいます。

2014年に、JYD(JFA Youth & Development Programme)というマーケティング施策を検討し始めました。

JFAの収益の約9割が日本代表に関連するもので、ここに過度に依存する構造から脱却する必要があると考えたからです。

佐宗: JYDの概要を教えてください。
野上: サッカーの競技登録者のほとんどがアマチュアです。年代は幼児から小学生、中学生、高校生、シニアまで。カテゴリーは11人制サッカーのほか、ビーチサッカーやフットサルなどがあります。そうした大会事業を包括したマーケティングの枠組みがJYDです。

例えば、将来の日本代表候補を発掘してトレーニング環境を提供する「トレセ

ン」、エリート選手を集めて長期指導する「アカデミー」、あるいは指導者養成など、日本サッカーの育成・普及を担う事業や大会の協賛に付随する権利がJYDのプログラムに含まれています。

佐宗: 私がご協力したワークショップ「JYD未来デザインラボ」はどのようなきっかけからスタートしたのでしょうか。

野上: JYDは19年4月以降に「フェーズ2」に入ります。そのためにはプレクスルーしなければならない課題がありました。その解決方法に悩んでいたときにデザイン思考や佐宗さんのことを知り、興味を持ちました。

佐宗: どのような課題ですか。

野上: 日本代表に次ぐ新たな収益の柱を構築するためにJYDを発足したこともあり、これまではマーケティング部が主体となって企画を考え、他部署に調整をかけていたのですが、企業からサッカーというコンテンツに期待がある一方、組織が縦割りで、新たな価値づくりをする体制が整っていませんでした。

佐宗: デザイン思考が課題解決にどのように役立つと考えたのですか。

野上: 佐宗さんのプレゼンを聞いて、直感的に面白そうだと感じました。JFAの縦割りになりがちな意識に刺激を与えるアプローチ方法として有効だと思ったのです。

佐宗: 野上さんはJYDそのものの価値向上と同時に、組織の変化も望んでいまし

た。職員全体にJYDについての共通認識を持ってもらい、JYDに関わりたいメンバーを増やす。さらに、マーケティング部単体では得られなかったアイデアを引き出したり、営業につながる事業案を作成したりして、最終的にはJYDと一緒に価値共創したいという企業の増加を目標に挙げていました。

野上: ワークショップを実施することで組織のコミュニケーションが活性化するとか、人間関係の質に何らかの変化を及ぼし、そこで気づきになるアイデアや意見が出ることは予想できました。一方で、デザイン思考によってどのようなアウトプットが出てくるのかは、やってみないと正直分からないと思っていました。

佐宗: 前例のない取り組みに理解を得るのは容易ではなかったと思いますが、野上さんや担当者の熱意が経営陣を動かしましたね。

野上: 私は、何か付加価値を見つけようとしたときに、組織の仕組みや文化以上に個人が全力で取り組むエネルギーや推進力が勝ると思っています。その爆発的な力を広げて、チームとして実行することが大切です。

ただ、JFAの経営陣も個人の積極的な姿勢があるからといって承認してくれるわけではありません。プロジェクトを推進する際のロジックやプロセスを明確に設計していることやアウトプットの予想イメージ、それによって得られるリターンを説明することで承認を得ることができました。

佐宗: 部門横断のワークショップは全3回で、参加者は35人でした。初回はトレンドリサーチとテーマ探索を行いました。一人ひとりにJFAやJYDを通じて実現したい価値を表明してもらい、その後、やりたいテーマについてチームでア

イデアを出し、事業モデルと実行スキームを考えました。最終的にはステークホルダーなどを想定し、彼らを巻き込むためにどのようなプレゼンテーションをするかを考えるという構成でした。

野上: ワークショップの担当者からJYDの取り組みに対して熱量を持った職員の力を借りて実行したいという話を聞いていました。実際にワークショップを開催した3日間、彼らが存在感を示してくれたことが新鮮でした。

佐宗: どういう意味で新鮮だったのでしょうか。

野上: 部署も役職も関係なく、1人のスポーツ好き、サッカー好きとして課題意識を感じて、何とかしたいと思っている人が想像以上に多かったことが新鮮で驚きでした。

佐宗: 最初に、このプログラムに集った思いや理由を参加者が共有したのですが、そのときの熱量がすごいというのが第一印象でした。早いタイミングで個人の思いが場に出てきたので、とても爽やかな場になりそうだと感じました。組織の文化としてそのような素地があるのでしょうか。

野上: JFAの職員は、組織へのロイヤルティが相対的に高いと思います。JFAの理念やビジョン、あるいはバリューに共感して、ここで働きたいと思っている職員が多いです。だから部署や立場、日々の業務は違っても、最初から熱い議論が

できるのだと思います。

ただ、悪い面もあります。自分の思いが強過ぎて少し柔軟性に欠ける部分があると感じています。

佐宗: ワークショップでは「社会課題解決×サッカー」という切り口で、「母親のサポート」「芝生」「教育」「医療・健康」「国際」「国」「持続可能な開発目標(SDGs)」という7つのテーマが出ました。これらを2回目のアイデア構想のワークショップで具体的な内容に詰めて、3回目でメンタリングをして事業モデルとセールモデルづくりをしました。このプロセスを通じてどんなことを感じましたか。

野上: JFAの従来の業務に近いテーマと若干距離があるテーマの両方が混在している印象でした。テーマそのものは、各人が考えていることや、協会の立場でやっていくべきこと、今までできていないけれど今後やりたいことだと思いました。ただ、それを実行するプロセスは、1回目のワークショップが終わった時点ではまだ分かりませんでした。

佐宗: それが2回目、3回目のワークショップを経てどう変化していききましたか。

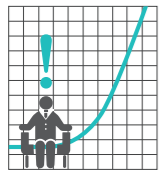
野上: ビオトープのツールを使いながら具体化していくことで、みんなの思いが分散しないで、JYDが社会に対して作り出せる未来像としてかたちになりました。これなら実現できるかもしれない、という段階まで到達できたと思います。



左: 佐宗邦威 ● biotope 代表
右: 野上宏志 ● 日本サッカー協会マーケティング部 部長



JFAは部門横断でワークショップを実施した



経営者のためのデザイン思考

解説編

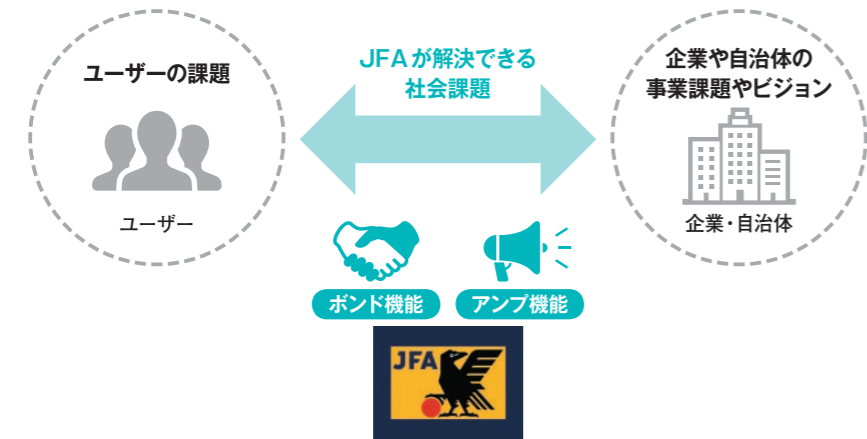
▶社会価値デザインのためのポイント

- ・縦割り組織を越え、全社横断による未来構想の場をつくる
- ・個人の思いをベースにした新しい事業モデルを構想する
- ・外部企業にフィードバックをもらい、事業をプロトタイピングする

「JYD 未来デザインラボ」は、人生100年時代の高齢化した日本における健康寿命の延伸や、オリンピックをきっかけに盛り上がるスポーツ関連の技術進化などの環境変化のなかで、JFA が今までフォーカスしていなかった、トッププレーヤー以外の潜在的なユーザーに注目することで、新たな価値を創造できるのではないかという仮説から始まりました。

JFA のビジネスモデルはスポンサーシップ収入がメインですが、もう少し抽象的に考えると、企業とユーザーをサッカーを通じてマッチングすることによって価値を生むプラットフォームビジネスと言うこともできます。

図●JYD未来デザインラボの価値創造モデル



そうした意味で、社内外をつなぐハブ組織であるマーケティング部は価値創造のコアを担う重要な部署なのですが、縦割り組織のため価値をつくり出そうとすると、他部署を巻き込んだの体制づくりが必要でした。

組織全体を巻き込み、サッカーを活用した未来志向の可能性を構想することで、JFA の新たな事業づくりに向けた社内の協働基盤を構築すること。それが、今回のワークショップにおける大きな目的でした。

Step1

部門横断による価値創造の場づくり

マーケティング部と人事やトレーニングを担当する管理部門の混成チームをコアにして、最初にプロジェクトを通じて実現したい姿を時系列で書き出すことから始めました。

スポーツというコンテンツは、企業にとってスポンサーシップや広告を越え、さまざまな可能性を秘めていることから、JFA には日々、協業の相談が寄せられています。しかし、その一方で企

業が抱えている課題を解決しようとする、女子部、技術部、審判部など、専門化された各組織を動かし、協働によって価値を創造する必要があります。そのため、現状の縦割り組織では調整に時間と手間がかかり、迅速に対応できないという課題が見えてきました。

また、「スポーツ×社会課題解決」という切り口で、サッカーは社会のための公器になり得るという信念を何人もの参加者が口にしました。そうした大義のために、部門横断で事業ビジョンを共創することでJFAの各部門が連携して、社外のパートナー企業を増やす。その結果、日本代表に加え、アマチュア選手の育成・普及による収入を第2の柱として育てていくことを目標に、組織内連携を強化し、売り上げ効率を高めることを短期KPI(業績評価指標)として決めました。

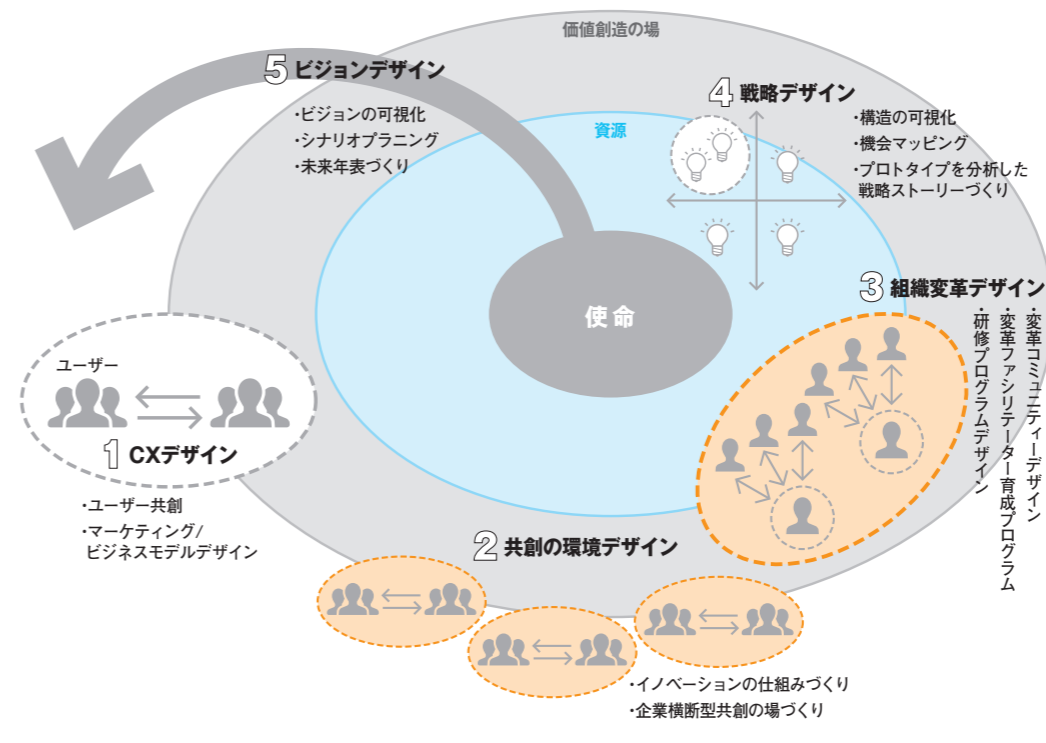
JFA は公益法人であるが故、営利企業と違ってKPIが複数存在します。だからこそプロジェクトを通してどのように価値を生み出していかをストーリーとして共有することが重要でした。

Step2

思いと社会をつなげたテーマ設定

プログラムの最初のラウンドは、JFA の部門横断の部署から集まった職員による3日間のデザインワークショップです。200人近くの職員の内、35人が参加しました。最初のステップでは、職員たちのサッカーへの思いや、JFA の理念に対して共感する部分を引き出すために、参加者同士がペアインタビューでお互いの考えをじっくり聞き出し、共有するところから開始しました。

スタート時点での思いの共有は、ビジョンの文脈を紡ぐために重要です。全員が輪になって一人ひとりが内に秘めて



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

いた思いを口にすることで、ものすごいスピードで場に熱がこもり、一気に参加者が一体化することができました。

これらの思いを、具体的な課題と結び付けるため、事前にもリサーチしたスポーツとその周辺に関するトレンドを共有します。20年の東京オリンピックや、センサーを中心にしたテクノロジーなどの環境変化に加え、少子高齢化に伴う教育や地方が抱える課題などを共有し、JFA のリソースを使って解決できるかもしれないテーマをそれぞれが考えました。

その結果、サッカー×医療、教育、地域の問題解決、SDGs 支援など、幅広いテーマが生まれ、発表した本人がリーダーに立候補し、自らチームメンバーを募りました。

Step3

社会課題解決型事業モデルデザイン

次のステップでは各テーマに対するステークホルダーを書き出した上で、さら

に最終的にメリットを享受するユーザーを設定し、事業コンセプトを考えます。

JFA は公益財団法人なので、株式会社と異なり、事業目的と利益のバランスが求められます。事業性は、インパクトはもちろんですが、持続可能性が重要になります。そこで、スポーツが人と人をつなげる力を「ボンド機能」、スポーツが世の中に広がっていく力を「アンプ機能」と定義し、これらの機能を活用することで、ユーザーと企業のビジョンをマッチングして課題解決を行うという独自フレームをつくりました。このフレームを使って、各自が事業のアイデアを出し合います。

その後、ステークホルダーごとの価値の流れを描き出し、パートナー企業候補を絞り込むことで、事業モデルの仮説をプロトタイピングしました。

ワークショップの終盤は、ブラッシュアップしたビジネスモデルを、マーケティング部門のセールスに落とし込むレ

共創の環境デザインから組織変革デザイン

Step1: 部門横断による価値創造の場づくり

- ・マーケティング部、管理部を中心にコアチームを編成
- ・社内告知で、複数部門から参加を募る

Step2: 思いと社会をつなげたテーマ設定

- ・職員のサッカーへの思いやビジョンをペアインタビューで引き出す
- ・社会、技術、ビジネスなどの視点からトレンドをリサーチし、機会を抽出
- ・公募によるテーマ設定とチーム編成

Step3: 社会課題解決型事業モデルデザイン

- ・ユーザー、企業、自治体の課題を統合し、事業アイデアを発想する
- ・外部企業の意見を参考に事業プランをブラッシュアップ
- ・セールス資料を作成し、プレゼンテーションを実施

ベルまで具体化します。

JFA の場合、クライアント企業に対し権利を提供する事業が中心となります。そのため、今回の「JYD 未来デザインラボ」では、ビジネスモデルとパートナー企業向けの権利を記載したセールス資料を成果物としました。

そして、ビジネスモデルで考えた価値を、どのような権利に落とし込むかを考えました。

コアのアイデアは何か、それが世の中のニーズを捉えているか、パートナー企業のメリットは何か、その結果、JFA はどんな価値を創造できるかなど、一緒にブレインストーミングしながら事業価値のエッセンスを明確にし、次の時代になぜその事業をJFA がする必要があるのかを明確にしていき、最終的に7つのビジネスモデルを立案しました。 **ND**