

人を幸せにするスポーツを目指して

自ら創業したジャパネットたかたの経営から一切退いた後、破綻寸前だった地元のサッカークラブ、V・ファーレン長崎の社長に就任。斬新な視点でクラブの再建に取り組んできた高田明氏。昨年にはジャパネットホールディングスが長崎市内に、総工費500億円規模の新スタジアム建設計画も発表。目標達成にとどまらず、サッカーを通した長崎の活性化をも見据えているようだ。目が離せない今後の展開について『アド・スタディーズ』編集長・布施博嗣がうかがった。



高田 明

V・ファーレン長崎 代表取締役社長

たかた あきら●1948年長崎県平戸市生まれ。大阪経済大学経済学部を卒業後、機械メーカーに就職し、海外駐在を経験。74年に父親が経営するカメラ店へ入社。86年に分離独立し、佐世保で「株式会社たかた」を創業。90年にラジオショッピングを行ったのを機に全国へネットワークを広げ、その後テレビ、チラシ・カタログなどの紙媒体、インターネットや携帯サイトなどでの通販事業を展開。99年に「株式会社ジャパネットたかた」に社名変更。2015年1月に同社の代表を退任し、同時に「株式会社A and Live」を設立。17年4月、プロサッカークラブ「V・ファーレン長崎」の代表取締役社長に就任。同年、クラブ史上初のJ1に昇格するも、惜しくも19年シーズンからはJ2降格となった。

今を生きる、そのプロセスを大切にしたい

布施 高田社長が進めている挑戦は「チームにもいい、選手にもいい、地元にもいい、お客さんにもいい」という全体最適の中、皆さんに誇りを持ってもらい、いい形をつくり上げていくということだと感じます。高田社長がスポーツというものに関わって、改めてスポーツの魅力をどう感じていらっしゃる

るか、あるいは今まで手がけてきた商品販売というものと比べ、何が違うのか。そのようなことから、まずお話しいただけますか。

高田 スポーツは、というご質問ですが、スポーツもビジネスも人間の営みはすべて共通していると思います。結局、何を求めるかといえは、それは人の幸せに寄与すること。だからサッカーもあくまで手段であり、目的ではないんですよね。

目的はサッカーを観に来る方にどれだけ感動を与えられるか。例えば、子どもたちの夢を育てていとか、高齢化社会の中、ご年配の方が通って元気になってくるとか、そのためにサッカーというスポーツ事業を運営していると思っています。

先ほど「全体最適」という言葉が出てきましたが、近江商人の「三方よし」という精神と同じです。その「買い手にも売り手にも世間にもよし」と同様、サッカーに関しても、自分たちのクラブだけがいいのではなく、選手、サポーター、それから街、行政の全部が幸せにならなくてはいけない。ボランティアの方も大事にする必要がある。すべてが集まって、サッカーはできています。どこかが欠けても、絶対に感動するものはつくれません。

この全体最適の精度を上げていければ、極端にいうと日本のサッカーがヨーロッパを超えていけるんじゃないかと。僕は一昨年の4月にV・ファーレン長崎の社長になったばかりで、まだ2年弱。中に入って、それでも徐々にわかってきたのですが、至らないことが数多くある。しかし先ほど申し上げたような感覚・考えでブレなく少しずつ、一つずつ課題を潰していけば、素晴らしいチームづくりができるはずだと信じています。ただ、これは、決してクラブだけでは無理なんです。皆さんの協力が絶対に必要。しかしそれができたとき、長崎という地方のサッカーチームがリアル・マドリッドとかマンチェスター・ユナイテッドとか、そういう世界的なクラブに匹敵する存在になるんじゃないか——そんなとてつもない夢が膨らんでくるわけです。

布施 やはり大切なのは夢を持つということなのでしょうか。

高田 そうだと思います。ただ、僕が必ず言うのは、“今を生きる”ことを大切にすべきだということ。未来ばかり、あまり意識しすぎては駄目です。未来はわかりませんよ、今の時代は。一方で、過去にとらわれるのも良くない。過去への執着を捨て、自分で変えられない未来にはくよくよせず、自分の努力で変えていけることを地道に積み上げていく。その中に、目指す生き方があるんじゃないか。すると、やっぱり今を生きることになるんです。

そう考えれば、サッカーでも何でも、勝ち負けというのは実はそれほど重要でなくなる。人が一番感動するのは、結果よりもプロセスなんです。プロセスが前提にあって、結果に感動するんですね。私はスポーツ観戦なら何でも好きですが、最近は特にテニスにハマっています。この前の全豪

オープンで大坂なおみさんは、途中、本当にあと1ポイント取れば勝てるところで決められなかった。でも、あのプロセスがあったから、彼女の優勝はより価値があると思います。ビジネスでも同じこと。ジャパネットは、エコポイント制度でテレビの販売が好調だった2010年から2年間で、1,759億円の売り上げから600億円ほど落ち込みました。でも僕は全然、気にならなかった。それを、どうやって社員と一緒に乗り越えようかと、そのプロセスを大切にしていたからです。結果、僕が退任する前に約1,500億円まで戻し、そして息子が引き継いでから、去年の売り上げは2,000億円を超える見込みとなっています。これらは数字じゃなく、プロセスだと思っています。悪いときもある、そしていいときも。でもそこに一喜一憂せず、“今”を懸命に生きている自分がいる。努力してくれる社員がいる。真剣にメッセージを出している会社がある。だからこそ、そんな状況でも負けずに前に進んでいける。サッカーもそうじゃないかな、と思っています。

布施 話を伺うと苦難を共有し、それを克服することで一体感を生んでいるのかなと。そういう気がしました。

高田 そうですね。ただ、今を一生懸命に生きていれば、苦難はないんですよ。僕はこれまで苦難と思ったことは一回もありません。600億円ほど売り上げが落ちた際、もちろん周囲から「まずいのでは」という声もあったけれど、それでも冷静でいられました。15年前には情報流出という大変なことが起こりましたが、それも受け入れ、反省して、改めて新しいジャパネットをつくることに取り組む。とにかく、今を生きてやり続ける。そうすると必ず思うとおりの自分に、少しずつ人は近づいていくはずですよ。

階段を上るのも最初から一気に100段は行かない。一段一段上っていたらいつの間にか、50段になり100段になる。そして上り続けると、一気に10段上れるようにもなり、そういう行動と考え方が習慣になる。それが死ぬまで続きます。だから僕も昨年で70歳になりましたが、あと47年、117歳まで生きてみよう。なぜ117歳かといえば、ある方から3年前に「あと50年、生きろ」と言われて、当時67歳で50年を足したら117歳。ある方というのは、夢に出てきた神様なんです（笑）。調べてみるとこれは当時の男性のギネス長寿記録でした。まあ、実際には難しいのかもしれませんが、そう思って生きていることに価値がある。「コトツと逝ったら」そのときは、そのとき。一生懸命、生きている毎日、例えばこうして話して

いることが楽しいじゃないですか。寿命なんてわかりません。でも、そう思って生きないとチャレンジとか、前向きな気持ちは出てこないと思っています。

とはいえ、スポーツ選手の人生は概して短い。スポーツによっては30歳を過ぎたらもう難しいとか。50歳まで相撲を取っている力士もいないですね。だからスポーツ界でも、人間形成とか、そういう精神面ももっと尊重していかないと、長い歴史があるヨーロッパ型にはなかなか追いつけない。将来、日本のスポーツが世界基準になるための課題は、もしかするとそんなところにあるのでは、という気がします。

可能性を引き出す教育の大切さ

布施 少し話はずれますが、私の子どもが所属していた野球リーグの中に元プロ野球選手の息子さんがいて、そのお父さんの好意でプロチームのOB選手を中心に指導してもらう機会がありました。すると子どもたちがみるみる変わっていった。驚くほど上達したんです。例えば、子どもがプロ選手とそんな風に気軽に接点を持てれば、いろいろと可能性が広がるのでは、と感じたのですが。

高田 僕はゴルフがめちゃくちゃ下手なんです。それでも

頭の中には、この歳になっても90、80はいつか切れるんじゃないかなと思っている自分がいて、みんなによく笑われます。確かに「普段は120ぐらいで回っているのに、なぜ90、80を切ると思っているんだ」と言われますが、それも指導者次第で可能ではと期待しているんですよ。以前、沖縄や宮崎で旅行ついでに2、3回、2日間レッスンなどを受けましたが、僕みたいな下手な人間でもかなり効果がありました。だから指導する人によって、本当に大きく変わるのではないのでしょうか。

実はV・ファーレンは今シーズンJ1からJ2になり、多くの主力選手が抜けました。点数を取った3分の2の選手がいなくなった。それでも僕は「J2で優勝します!」と宣言しているんです。新監督の手倉森誠さんも「優勝してJ1に戻る」と言っています。「大丈夫なの?」と心配される方もいます。でも残っている、若い選手たちがいるんです。彼らがJ1のレベルに上がればいい。そのために、日本代表で指導された経験の長い、手倉森監督、早川コーチに入ってもらい、去年までとは全く異なる新しいトレーニングをやっています。今はハワイで合宿中ですが、すごくワクワクします。

早川さんがコーチに就任以降、選手の心拍数とか、センサーで取れるデータはすべて記録しています。僕も沖縄キャンプに行ってみてきましたが、トレーニング方法が個々の選手によってそれぞれ違う。心拍数は誰が一番上か、ではありません。その人の体力に合った指導をして、1週目はここ、2週目でここまで持っていくとか。そして食事はタニタ食堂と契約していて、ホテルにもカロリーなど細かく指示します。また睡眠はエアウィーヴ、ランニングは為末（大）さんとも契約して、アドバイスを頂いています。もちろん投資は必要でしたが、すべて一流の体制をとりました。やはり教育と環境で人は変わります。普通だった子も、環境を整えて、優秀な指導者の教えを受ければ一気に伸びることがある。精神的な人間力形成も含めて、教育は非常に大事な部分ですね。

スタジアム構想と地方創生について

布施 息さんが指揮を執るジャパネットホールディングスが、2023年を目標に約500億円を掛け、新スタジアムを建設する構想を打ち立てました。それについてはどうお考えですか。

高田 素晴らしい計画ですが、大変だと思いますよ。でも担

V・ファーレン長崎のスローガンについて

V・ファーレン長崎のグランドスローガン「正々道々～ナガサキから、世界へ～」は、J1に昇格した2018年の2月に発表され、チームの理念を表すものとして、現在も掲げられている。さらに、毎シーズンごとにスローガンが発表され、19年のシーズンは「NAGASAKI, the ONE! 一つに、唯一に、一番に。」。

J1昇格を絶対目標とし、そのために、チーム、ファンサポーター、県民の皆が一つになり、競うのではなく、力を合わせ、唯一の存在として突き進んでいくことを目指している。

「1」を打ち出したロゴのデザインは丸で囲われ、一つになる、という意味が強く表現されている。



～ナガサキから、世界へ～



一つに、唯一に、一番に。

左：グランドスローガンは、2019シーズンユニフォームの袖にも記されている
右：2019年スローガンのロゴ

当は僕じゃないですから(笑)。見守って、応援していくだけです。ただ、スタジアムを造るだけでは意味がない。長崎の中心地にスタジアムを造るとは、どういう意味があるか——それを県民の皆さん、長崎を離れた皆さん、そしてサッカーファン、あるいは全国の人にきちんと伝えなくてはなりません。僕らが、そこで何をやろうとしているかということをアピールしていく必要がある。

4、5日前の新聞に出ましたが、長崎は日本でも人口流出が多い県の上位です。そんな状況下、一つの役割を担ってV・ファーレンの新スタジアム構想がある。その計画に子どもたちが夢を持つ。そこで雇用が生まれる。同時に、よそから大勢の人がサッカーを観に来て観光もしていく。そこから地方創生につながるものがあると信じています。

僕は昨年、アウェイの試合にもほとんど行きました。V・ファーレンも長崎のスタジアムで試合をするだけじゃない。半分は他の地方へ行って試合をし、同じように相手チームも長崎を訪ねるのです。その交流人口をもっと膨らませていかねばならない、そう思いました。

すると結果的に何が起ったかといえば、県外から長崎に来る方がものすごく増えました。多いチームでは5,000人近い相手チームのサポーターが試合を観戦し、夜は長崎や諫早の街をぶらぶらしているわけです。そして宿泊して、観光地を巡って帰る。今はまだ海外の方々に来ていただくレベルではないですが、3、4年かければ、中国・韓国・タイ・インドネシアからも観光の一環としてサッカーの試合を観戦し、長崎の施設や史跡を訪ね、当然お金も落としていかれる。そして感動して帰国していただく。それぐらいの夢を描いているんです。

そのためには半端ではなく、徹底してやるのが大切。我々の質も上げていかなくてはならない。次々と課題にぶつかるから大変です。でも、その大変なところがあるから人間、生きているんです。苦労を苦労と思ったら、本当に苦労だけ。でもそれを乗り越えられると思ったら、すごく楽しい。

よくたとえられる、「石を積む人と教会を造る人」の話があります。自分の仕事が、ただ石を積んでいるだけならきつけれど、自分は教会を造っていると思い、教会ができ、そこに祈りに来る方の幸せを感じられれば、こんなに幸せな仕事はない。同じ仕事でも捉え方によって全然、意味が違ってくる。やはり何かと戦い、課題に立ち向かっているから面白



い。だからこそ人間は生きているんじゃないか、そんな気持ちがありますね。

布施 高田さんがV・ファーレンで目指されていることは、何か他と違う要素を織り混ぜることで、課題を乗り越えていこうように思いました。そう感じるのは、勝手な思い込みでしょうか。

高田 スタジアム構想について、現ジャパネットホールディングス社長の長男ともよく話します。共通の意見は、スタジアムはサッカーだけでなく、バスケットボールのBリーグやバレーボールのVリーグの試合ができたり、あるいはテニスコートがあつてみたり。さらにはアリーナで歌手がコンサートを開くなど、そんな総合的・複合的な施設ができたらいいよね、ということ。そういう中で子どもたちの夢や、観に訪れた方の喜びとか、どんどん、どんどん大きくなってくればと願っています。実はそういうモデルがあまりないんですよ、日本には。

布施 いろいろな地方創生関連の取材をしていますと、県、市町村など、それぞれの自治体ごとの立場の主張があり、意思統一が難航すること多いようです。

高田 スタジアムについていえば、長崎市に建設予定なのは、たまたま三菱重工業の工場跡地があったからです。佐世保であっても、五島でも構いません。長崎県全体のホームグラウンドにするには、「自分のところは」というレベルを超え、一つにまとまらないといけないと思っています。

今、一番大きな課題は、V・ファーレンを県民クラブにするために、どうしたら皆さんに理解していただけるか。ようやく少しずつ認識してくださるようになりましたが、私が社長に就任した直後は、クラブ名を「ヴィ・ファーレン」って呼べない

人も多かった。みんな「ブイ・ファーレン」とか。さらに「これは諫早のチームでしょ」と。僕の出身の平戸の人たちも、V・ファーレンのスタジアムがある諫早には行かないのに、交通が便利だからという理由でサガン鳥栖を観に行く。あるいは「野球のソフトバンクホークスの試合は観に行くけど、サッカーは興味ない」と。

しかし今は長崎のどこへ行っても、V・ファーレンを正しく呼んでくれるようになり、いろいろなお店で「頑張ってるね」と声を掛けられる。そこまでやっと来たんです。でも「サッカーを観に来てますか」と聞いたら「試合は観に行っていない」という人が、まだ9割。次はこの1年ぐらいをかけ、尋ねた5割ぐらいの人が「もちろん、試合観に行ってますよ!」と言ってもらえる環境を作っていかなければいけません。

そしてここ数年の目標は、スタジアムの建設に合わせて長崎県全体を一気に盛り上げていくこと。そのために多くの県民の力を借りるには、県とか市とか行政の方々にも、大きな意義を感じていただけるような努力が、我々に要するでしょう。求めるだけでは駄目ですから。それを間接的にでも、直接的にでもわかっていただけるよう、とにかく集客する力を培い、長崎に潤いを与えられる経済効果もきちんと示していかなければと思います。

サッカーの新しいマーケティング

布施 以前、本誌の対談で、ある大学の先生が「日本の場合、社会に良いことをする企業や人は儲けてはいけない、という先入観があるが、実は社会に良いことをしている人たちこそ儲けるべき。そう発想を転換しないと持続できない」とおっしゃいました。例えば、スペインのFCバルセロナのカンプ・ノウ・スタジアムに行くと、スタジアムの芝を売っていたり、ピッチやスタジアム施設内で選手になり切って記念写真が撮れるなど、多彩なエンターテインメントが充実しており、サッカーファンにとっても、そうでなくてもみんなが楽しめます。また私の地元にある川崎フロンターレは「かわさき応援バナナ」ブランドを(株)ドールと協力して立ち上げ、ホームの等々力陸上競技場の改修費用をサポートする運動を始めました。チームのファンやサポーターを増やしていくために、そしてビジネスの観点からも、試合以外でも気軽にチームと関われる多様な入り口を設けることが必要ではないでしょうか。

高田 今、バナナの話がありましたが、ほかにも小学生向け

の「川崎フロンターレ算数ドリル」の取り組みなど、川崎フロンターレさんのチーム運営は他のJリーグチームの先駆けとなっています。それは川崎にいらっしゃる天野春果さんという方が仕掛けてきたこと。天野さんはすでに本を2冊（『スタジアムの宙にしあわせの歌が響く街』『僕がバナナを売って算数ドリルをつくるワケ』）出されています。僕は2冊とも読んで、クラブスタッフみんなに言いました。「この本をすぐに読みなさい」と。それから周りの何十人もが彼の本を読んでいます。

きっかけは、フロンターレのファンの一人が、僕宛てに天野さんの本を送ってくださったこと。手にした本を早速開いてみると「サッカーの勝ち負けは手段であって目的ではない」と、僕が言い続けてきたのと全く同じことが書いてあって。そのときは「来たーっ」と思いましたね(笑)。大事なところに線を引ながら読んでみると、天野さんの本はマーカーだらけです。彼は現在、東京オリンピック・パラリンピックの大会組織委員会に出向されているそうで、しばらく川崎から離れてらっしゃいますが、ぜひいつかお会いしたいと思っています。

つまり川崎フロンターレは、地域と一緒に「川崎の皆さんを幸せにしたい」という気持ちが満ちあふれている。だからチームの強い弱いに関係なく、勝敗を超えて応援する、本当に心強いファン、サポーターも多いのです。そこが日本で一番優れている、と僕は思います。我々もそういうものを目指さなくてはいけません。川崎でも十数年かかったとのことですが、私たちは3、4年で、それをやらなくては、と。そういう気概も感じているんです。



V・ファーレン長崎のマスコット「ヴィヴィくん」は、「Jリーグマスコット総選挙2019」において2位に選ばれた

布施 それこそ数年先だと長崎に新スタジアムが完成して、等々力のスタジアムよりも環境が良くなっているはずなので、また状況も変わるかもしれませんね。

高田 そうだと嬉しいですね。ほかにも鹿島アントラーズのある茨城県鹿嶋市も長崎同様、人口は決して多くないですが、地域とサッカーのつながりが素晴らしい。カシマスタジアムには病院やフィットネスクラブがあって、地元の方も利用できるんですよ。それを見ると、日本も高いレベルを目指すクラブが段々出てきていると実感します。Jリーグ本体も村井満チェアマンがそういう大きな構想を持って臨まれているので、今後、かなり面白いチームができてくるんじゃないでしょうか。

僕は昨年、アウェイでの川崎フロンターレとの試合に行った際、先方から「是非トークショーをしてください」と依頼を受け、マスコットのヴィヴィくんと一緒に、写真撮影会とトークショーに参加させていただきました。すると大勢のフロンターレファンとも仲良くなって、その中の一人が僕に2回も手紙をくれ、天野春果さんの本も送ってきてくださいました。そんな風にスポーツは、いろいろな人とつながれて、世界が広がっていきます。本当に楽しいですね。

広がるスポーツの可能性

布施 昨年、サンフレッチェ広島との間で「ピースマッチ」を実施されました。あれも素晴らしいアイデアでした。

高田 Jリーグにおいては「地域一体」というのを掲げています。プロ野球チームの多くには企業名がついていますが、サッカーはV・ファーレン長崎とか湘南ベルマーレとか、チーム名に地名が付いています。だから全チームがもっと地域の活性化に努めれば、日本全国がかなり変わると思うんです。サッカーの交流人口を増やすことも、日本に元気をもたらすきっかけになるのでは、と期待しています。そうしたら発信力もつくはず。

そんな想いで、広島さんとピースマッチを実施することになりました。被爆地という悲劇を共有する2チームで、まずは何か始めてみよう。結果、広島から長崎に大勢観戦にいらっしやいました。また広島にも長崎から3,000～4,000人が行きました。そこで試合をやって「サッカーが普通にできる日常に感謝しよう」と、平和に思いを寄せる企画をいろいろ実施したんです。試合は広島に2対0で負けたのですが、

ピースマッチで忘れられないのは試合終了後、広島の方々が長崎コールをしてくださったこと。全員で「長崎！長崎！」と。負けた長崎も「広島！広島！」というエールの交換ができました。スポーツの素晴らしさって、そういうところにあると思うんです。

V・ファーレン長崎が昨年、初めてリーグ戦で勝利したのはアウェイの清水エスパルスとの試合でした。私も現地に行っていて、清水さんからの依頼で、ピッチで挨拶をしました。そして試合後には、清水のサポーターの応援席にも行ったんです。ある方からは「一番コアなサポーターがいるところには危ないから入らないほうがいい」と助言されました。でも全然平気でした。観客席に向かって「ありがとう」と言ったら、清水のサポーターからも「今度は負けませんよ」と笑顔で返ってきて。敵・味方を超えた、プラスアルファを持たなくてはと改めて思いました。そこで12月1日のホーム最終戦は、相手が清水エスパルスだったので、いらしていた清水の左伴繁雄社長に「前に僕も喋らせてもらったから、ぜひ何か喋ってください」とお願いして、諫早のトランスコスモススタジアムで挨拶を頂きました。また、試合中にスタジアムの大型ビジョンで清水のゴールをご覧になって、「私は何十年もサッカー業界にいますが、相手チームのゴールシーンを流すのを見たのは初めてです」と言われました。私はそれが珍しいことだと知らず、「そうなんですか」と言って話をして、2人でまた笑いました。

そういう勝敗を超えるスポーツの素晴らしい魅力・感動を大切にしていけば、子どもたちの成長や地方創生にもプラスの影響があるはず。そしてそのために一生懸命努力することは、私たち自身が「何のために生きているのか」の答えにつながるのでは、と思っています。

布施 何うほど高田社長のアイデアが、Jリーグ自体をも現在進行形で変えていく大きな力になっているのかなという気がしました。

高田 そんな大した力はないですよ。ただ「何のために生きているのか」「何のために僕らはビジネスをしてきたんだ」とか、「何のためにスポーツをするんだ」という、そこに立ち返ることが必要。そうでなければ何歳までサッカーをやっても野球をやっても、ビジネスをやっても何も残らないんじゃないかな。自分が人生を終えるとき、47年後までにその答えを見つけていたいと思います（笑）。