

グローバルプロフェッショナルズ 19年7月27日

■10:30~12:00 ガンバ大阪 営業部 部長 伊藤慎次様
「Keep Fresh! 進化し続けるクラブ&スタジアム さらなる魅力創造」

<山本先生からの冒頭の話>

- ・サッカー選手にマーケティングを教えたが、伊藤様とはその時の出会い。
- ・スポーツビジネスの世界で、今度日本では、パラリンピックの流れもある
- ・今年来年スポーツに注目しよう。

□ここから伊藤様のお話

- ・ガンバ大阪で30年過ごしてきた。
- ・どうやって新しいビジネスにしていくかを考えている。
- ・人は、感情で生きている。感情をどうコントロールしていくかが大事。
- ・常に新しい考えを持つという気持ちで、「キープフレッシュ」。
- ・新しいガンバの競技場、スタジアムがあり、去年オールブラックスの選手がきた。
- ・日産スタジアムより、観客はグラウンドに距離が近い。

- ・私の生まれは三重県。中学校からサッカーをはじめた。
- ・高校選手権・全国準優勝など 東海大学から、松下電器産業(株)へ。
- ・93年、Jリーグ開幕。

<本日のアジェンダ>

1. ガンバ大阪の概要
2. Keep Fresh
3. デジタルマーケティングの活用
4. ホームタウン活用について

●1. ガンバ大阪について

- ・年間20試合。毎年綱渡り
- ・ガンバ大阪のステークホルダー
相思相愛という関係が大事。
うまいことやっていく。
メディアも地元のローカル紙、自治体、地域企業・商店街、パートナー企業なども大事。
→地域力の向上

- ・ガンバ大阪

総収入は49.7億円 広告36%。 入場料金26%。

Jリーグ分配金10%。

- ・パートナー（91社）

- ・ロート製薬 弱いからサポートする

- ・ダイセル

- ・シップヘルスケア

など

- ・Jリーグ予算 総収入265億円

- ・2018年 Jクラブ経営情報

営業収益 神戸1位 96億円 J1 史上最高収益

ガンバ大阪6位 51.6億円

*サッカーは、8億円のチームが高い金額のチームに勝つことがある。

サッカーと違い野球は1対1なので、プロが高校生に負けることがない。

スポンサー収入8位

入場料収入 2位

チーム人件費 9位

- ・2018年 Jクラブ経営情報

J1 営業収益 平均47.5億円

J2 平均15億円

- 2. キープフレッシュ

- ・サッカースタジアム

19年 専用スタジアム J1 11会場

かなり専用スタジアムの動き出しがある。

- ・スタジアム建設のしくみ

募金団体をつくった。

2010年 本格的に活動開始。

向かい風だった。～2011震災 パナソニック赤字 J2降格など

その中で、募金がうまく行った。

ジェットコースターのように落ちて、ジェットコースターのように戻ってきた。

- ・スタジアム建設募金 140.9億円

- ・スタジアム建設の費用対比

パナスタ と新国立の比較

- ・ガンバ大阪の経営規模
- ・ホーム試合・イベント創造
キープフレッシュ！
- ・ホーム試合企画 **GAMBA EXPO**
太陽の塔コラボ、木梨憲武デザイン
完売。
チケットを売り切る日を作っていく。
- ・映像演出：フィールドマッピング
- ・ホーム企画 期間デザイン POP
面白いなという企画
- ・ホーム企画 グルメ
選手コラボメニュー
- ・ホーム試合日・イベント創造
8月10日
- ・エリア施設との連携
大阪モノレール、大観覧車
- ・会場までの精神的距離（緩和）
149段昇って、山頂で抽選会
- ・デジタル広告の活用
- ・国際・国内大会を誘致
- ・サッカー以外の企画イベント
コンサート
- ・パブリックビューイング
- ・電子チケット化

実験だがお金はかかっている。

- ・パートナー連携で共同開発

- ・選手のデータ分析（可視化）

GPS 分析、ポジション、スピード、心拍数など可視化。

練習から。軍事用のものを活用して記録、分析。

映像化。カタパルト

- ・e スポーツとの連携

職業観が変わってきている。ユーチューバー、ゲーマー

EA スポーツ（FIFA19）、コナミ（ウイニングイレブン）

今の流れ。

● 3、デジタルマーケティングの活用

- ・お客様にどう対応していくか。

フェイスブックは高い年齢の人。

若い人はやっていない。

- ・全クラブ 総入場者数 1078万人

● 4. ホームタウン活動について

- ・ふれあい活動 小学校巡回

選手と小学生の触れ合い

～「感情」で動いているのは、子どもだけでなく、大人も。

- ・精神障害者、高齢者の支援

12年目／2008年～

高齢者サッカー

- ・浪速少年院の選手訪問

同じ年齢のガンバの選手との対応。

- ・ロシア大会

何がどこで伸びるか分からない。突然変わる時がある。

本田 など

- ・海外移籍 (ガンバ・アカデミー出身)
- ・アカデミー2019 有言実行リスト
挨拶する、全員挨拶する
- ・ガンバ・アカデミー選手 (トップ昇格)

ガンバは色々なチャレンジが大事。そして、デジタルマーケティングが大事。
ただ、デジタルマーケティングが大事だが、人の対応いかんで台無しになる。
お客様の「心を動かす」ことが大事。
感情移入が大事。

エネルギーが大事！ 自分のファンを作る事。 感情が大事。

■13:00～15:00 西武文理大学 教授 櫻井恵里子様

「ディズニーに学ぶ顧客・人財の育て方」

- ・ディズニーはリピート率98%
- ・ウォルトディズニーの言葉 「笑いは学びの敵ではない。」
～体験等をしながら育つ
- ・ディズニーの本を3冊ほど書いている。
- ・メルマガなどを行っている。
- ・17年間。お菓子のお店で働いた。
- ・カチューシャを作ったのが私です。
- ・商品開発で生きていくかとおもいきや人事に。
- ・オリエンタルランドの正社員、エントリーシートは2万人。
狭き門の正社員。変革志向。ディズニーはチームで動く。

- ・人は変われるんだというきっかけがあった。
- ・博士後期課程にも行っている。
- ・研究は経営者のキャリア。
 - ・熟達者の研究。
- ・テーマパークの研究。人工知能
- ・カウンセリングの人工知能研究。 ロボットがカウンセリング。
- ・エッセンシャルマネジメントスクール
- ・日産カップ追浜チャンピオンシップ大会
- ・バックステージとオンステージ
 - ～バックステージから「最高の状態」で送り出す。
- ・ディズニーは幸せを提供する。
 - 提供する側が、幸せでないといけない。
 - ～感性と理性で感じる“楽しみ”、善意のコミュニケーションから生まれる“喜び”
 - 無垢なものから自然に受ける“感動”
 - ビジネスパーソンはセルフモチベーションが大切です。
- *無垢なものの象徴がミッキー。お腹が出ているなど。
- ・幸福度が高い社員が多いと、イノベーションが起こるなど、いいこと尽くし。
 - 前野先生によると。
- ・ホスピタリティとは何か？
 - おもてなしとは異なる。

ホスピタリティとは、異人歓待（見返りを期待しない善意）：王侯貴族による名もない旅人を家に泊めてご馳走
付加価値共創（相互交流）

元来おもてなし = 武家社会における儀礼
おもてなし：一部見返りを期待する。

意味の一部 : 人に対して自分の望む結果が得られるようにしむけること

例: お中元、お歳暮、年賀状、心づけ、お通し

- ディズニーはホスピタリティ。
 - AI が辞任限の知能を越える。
 - 人間の感じる「幸せ」は加速度センサーで測れる
 - サービス・おもてなし・ホスピタリティの概念比較
サービス（等価交換）は機械化が進む。
 - 人材育成の問題
～悩みのベスト3
部下・後輩のモチベーションや能力が低い
ほめ方叱り方がわからない
部下・後輩が指示待ちで自発的に動かない
 - 本当にディズニーの人材育成は3日なの??
大体のキャストは3～4日でデビュー。
 - ホスピタリティ力の高まり(お客様づくり(CS)、やりがいの醸成(ES)、人づくり(HRM))
～ 「顧客感動」: 意外性が大事(言い裏切られ方)
ディズニーはクレームとは表現しない(ご意見と表現している。)
クレームと表現すると対処する人がクレーム処理というイメージ
になってしまう。
 - ディズニーのお客様の期待 世界共通の3つ。ディズニーパークが守る事。
「親しみがもてること」(ホテルとは違う)「清潔であること」(ディズニーはこだわっている。掃除の方の地位を高めたい。ポップコーンが)「安全であること」
- 顧客の期待を一人一人が知ることから
組織全員に浸透しているか。
- 顧客満足とは
達成する仕組みが大事になる。(社内に徹底する仕組みがあるか。)

・ディズニーのCSは、メリットとデメリットを徹底的に挙げて、お客様に分からないように改善する事。

・ES、従業員の満足：ディズニーのキャストのやる気はどれくらいか？
高い人が85%。東京ディズニーリゾートが世界で一番だった。

・なぜ、ディズニーキャストは働くことに誇りを感じるのか？

例) メリーゴーランド、キャストが僕の膝をつかってくださいと自然にやれていて、ホスピタリティが素晴らしかった。

やりがいの源泉：「ありがとうの声」「一体感」「自己成長感」

バックステージの声：働く仲間が、ありがとうをゲストから言われているのがうれしい。

鉄則1 ゴールをみせる

パートナーズ像前の15分間。

「笑顔に応えたいと思いました」 「それがあなたの役割ですよ」

“役割”を自分で言語化すること。

～「お客様の喜びや感動に接し得る体験」を組み込むOJT

鉄則2 信じて任せ、行動を見守る

～本来、ゲストのものを預からない決まりだが、婚約指輪を預かり、プロポーズを演出した

鉄則3：感動をシェアする

～途方にくれた父と浮かない表情の女の子、ミッキーマウスに合わせるために・・・。

共有する際は、「鮮度」が大事。

良い経験の「代理体験」と「自己効力感」

<リーダーシップはどんなものか>

・創造的な風土を感じるのがリーダーシップ。

・サーバントリーダーシップ

・ハンブル・リーダーシップ

VUCA

・ハンブル・リーダーシップ

「リーダーシップとは、「新しく、より良い」何かを生み出すことがあり、組織のどのレベルにおいても存在する

- ・「フォロワー」新しいより良いものを理解し、受け入れ、実行しなければならない。
- ・リーダーとフォロワーの間のリレーション
- ・「パーソナイズ」な関係が大切。

- ・ ES と CS の両立に影響しているもの。

理念の浸透：リーダーシップが影響

- ・ 上司のコミュニケーションがメンバーのやる気を高める

コミュニケーションの深度

レベル1 「挨拶」

レベル2 「事実」

レベル3 「信条」(メンバーのこだわりを伝える)

レベル4 「感情」(相手の感情に訴える)

- ・ 理想の上司とは

「相談できる雰囲気がある」

「課題や方針を明確にする」

「責任感が強い」

「指導力・育成力がある」

- ・ 内発的動機づけを高めるコツ

- ・ 信頼されるリーダーの10か条

- ・ 「自分を知らること」リーダーが自らがストーリーを共有する。

- ・ 誰もがコミュニケーションのレベルを意識してみる

言葉で語ること

～自分を考える3つの問い

・ 自分は何を得意としているか

・ 自分は何を成し遂げるか

・ どのようなことをしているとき、自分がイキイキしており意味を感じ役にたっていると思うか。

～上司が自分の事を考える事。

<人的資源管理>

・2016年 3000万人が来た。

・従業員は、18000人

・毎日、避難訓練をしている。

・有事には、有数のマニュアルがある。

・人財マネジメント HRM

～良い人の採用を大事にしている。

・人材育成モデル

MAGIC・・・現場と人事がコミュニケーションをとりながら人事制度を作っていく。

・人材育成の肝

導入研修から OJT まで、一貫して、メンバーの「役割」を伝える。

・ディズニーのビジョン（ゴール）

ハピネスを提供する。（内的幸福）

行動基準（4つの鍵）

～SCSE

安全 礼儀正しさ ショー 効率

・人材育成の方程式

創造的で人を生かす組織＝

① ありがたい姿 × ②方法論 × ③支援的な関り

・理想的な組織とは？

サービス・プロフィット・チェーン

・・・ディズニーの本国の人が言っていた考え方。

リーダーは、鳥の目のように全体を見ることが大事。

■ 15：20～ 山本先生のお話

・GP は、来年15周年。

・12月5日（水）にキックオフ GP15期キックオフフォーラム

- ・可能であれば、お手伝いをお願いします。
- ・遼寧大学のカンファレンスで45分話してきた。
- ・今年は、300名目標
- ・海外から20名前後を予定している。

■ 15:30～16:00 自由歓談

- ・高野さんの自己紹介
ハイエンドのスプーン、フォークなど、101年目。
- ・池田さん
取りまとめ役。
わが社でも紹介してみようというやり方について話し合いたい。
どの程度手伝えるかを伝える。
- ・一人ひとりが意見を述べる
～認知をどうするか、グマ研などもあるかもしれない。

■ 16:00～17:00 慶応義塾大学医学部医療政策・管理学訪問教授
賛育会病院特別顧問 高本真一様

「Global Innovation 時代における Servant Leadership」

- ・オリジナルリーダーシップの中で、サーバントリーダーシップ。
- ・データベース。
- ・世界を支える考え、生き方が必要となっている。
どうやって生きていくか。

<アジェンダ>

1. 生き方への考え
2. グローバルな医学の進歩と限界
3. とともに生きる精神
4. Servant Leadership
5. ミッションの重要性
6. Leadership の在り方

● 1. 生き方への考え

- ・シュバイツアー

「生命への畏敬」

「わたしは、生きようとする生命にとりかこまれて、生きようとする生命である」

～「わが生活と思想より」

どう生きていくか、この言葉が参考になった。

・岩村昇

「生きるとは 分かちあうこと」

「共に生きる」

僻地医療・海外医療を志すために医師になろうと考えた。

・マルティンブーバー

「我と汝」 「俺とお前」

「我と汝の関係の中に本当の人間らしさがある」

「出会い」

・ボートに夢中、「ともに生きる」ことの体験

● 2. グローバルな医学と限界

・医学医療の進歩 . . . 40年もの凄い進歩

人工心臓、心臓移植（日本は世界一）遺伝子治療、再生医療、ロボット手術
カラードップラーは日本で出来たもの。世界で初めて。

・人間の限界

これだけ進歩してもまだまだ限界がある。

大宇宙：138億光年

小宇宙：医学も知らないことだらけ

70兆の細胞

・生命

卵子と精子が生命の源となる

生きるということはとんでもなく素晴らしいこと

生命とは極めて複雑で非常に価値のあるもので、人間の知恵により到達できるものではない。生命が出来るプロセスは説明できるが、そのメカニズムは永遠の謎である。

● 3. 「ともに生きる」精神

・私の大きな経験

患者さんに助けられた経験

医者は患者を救うのと同様に、患者に救われる

医の原点：患者さんとともに生きなければならない

・新たな認識

医師は患者によって生かされる

病気を治すのは患者の生命力

・医療で我々は何ができるのか。

こうすれば患者は治っていくだろうということは分かっている。

しかし、その細かなメカニズムはほんの一部しかわかっていない

実際に治るのは、「患者の生命力」

医師は、ガイド役。

部屋の雨漏りをなおすようなもの。

・感染症と人類の戦い

新たな強烈な感染症の出現

人間のおごりへの警告

・医師は患者のガイドである

病気の治療は「山登り」のようなものである。

山登りのよきガイドでないといけない。

患者とともに歩まなければならない

癒し

患者だけでなく、ナースや医者にも癒しが大事。

なので、ともに生きることが大事。

・ともに生きる

ときにはぶつかることもある

それを乗り越える情熱を持つ

「ともに生きる」 together live

英語と日本語では意味が違う。

日本語では生まれてから死ぬまで。

ともに生きるは色々使われる。 海とともに生きる 土とともに生きる

● 4. Servant Leader

- よりよいチームワークの為に。
一人で行うのか、みんなでやるのか。
大きいことをやるのには、みんなでやること。
チームワークをつくるには、サーバントリーダーシップが大事。
- サーバント・リーダーシップとは
ミッションにむかって自発的に歩み始める人を後押しする。
相手に奉仕する
- リーダーシップ
二つの要素 ~戦略的思考
~情緒的理性（人間らしさ）

変革への挑戦

（変革はマイナスもできるので嫌がる人もいる。）

*リーダーは、挑戦する気持ちがないと世の中は変わっていかない。

● 5. ミッションの明確性

- 明確なミッションを持たないと・・・
人間は弱いので、目の前の得か損で振り回される（かざみどり）
色々な複雑な事態に面した時に、自分の信念がないと、目の前の得の方にどうしても寄っていく。
- * ミッションが大事である。
何をやるか、を心に入れておく。
- 警視庁のミッション策定

旧)「信頼される警視庁」「頼もしい警視庁」

(第3者の評価)

↓

新) 首都東京の安全・安心を守る

(自分が何をするのか)

「都民から委託された権力」という意識 (都民が大事)

ずっとこれが続いている。

* ミッションが大事であることを認識してほしい。

● 6. リーダーシップ

- ・ 失敗を恐れない 失敗を許す

失敗から学ぶことが多いので、失敗を許す風土が大事。

成功だけを追い求めては成長できない。

- ・ 灰の中から舞い上がるフェニックスのごとく。

- ・ とともに生きる

～能力のありなしに関わらず、生命を持つその人を大事にする

皆平等

その人の能力を最大限引き出す。

誰も傷つけない

日本字んの備わった特性かも

世界との関りも同じように (韓国と日本：医者は仲が良い)

東日本震災のビデオをみて、海外は驚いた。盗みがない、火事がない。

- ・ 世の中を動かすには

失敗を恐れない

・ ミッション

・ パッション

・ アクション

アクションまでやってみてはじめて、通じることになる。

ミッションにいきる、サーバントリーダーになろう。

ご著書「患者さんに伝えたい医師の本心」

以上