

2017年2月23日

## 2017年度 第2回Jリーグ理事会後記者 チェアマン会見 発言録

[司会より]

### 《決議事項》

#### 1. 実行委員選任の件(沼津、G大阪 23)

G大阪 U23 は山下氏から梶居氏に変更。沼津は山本氏から渡邊氏に変更となった。また 24 日にも、愛媛の実行委員選任についてのプレスリリースを行う。

#### 2. ホームタウン追加の件(山口)

山口のホームタウンに美祢市が追加となった。西側の中央のあたりで、秋芳洞などがある町。

### 《報告事項》

#### 1. 2017 シーズン追加副審(AAR)導入の件

ルヴァンカップ全試合で追加副審(AAR)が入ることが決定。昨日小川審判委員長の説明会で聞いた方もいると思う。

#### 2. 2017J サテライトリーグ参加クラブの件

昨年も開催したが、今年は参加クラブが少なくなったが、5 クラブで開催することが決定。日程は随時発表する。

#### 3. 後援名義申請の件

第 31 回全国少年少女草サッカー大会を後援することが決定。8 月 11 日～15 日に IAI スタジアム日本平など 37 グラウンドで開催される。

### 《その他》

#### 1. 2017 年 4 月以降の Jリーグ・グループ会社の組織機構改革について

[村井チェアマンからコメント]

2 月度の理事会が先程終了した。2 日後に Jリーグ開幕を控えている。先日の ACL では、2009 年以來負けなしでスタートが切れたという点に関しては、期待に答えてくれている。まだ始まったばかりなので、激しい戦いがあると思うが、なんとかいいスタートを迎えられている状況。本日決定した内容は話したとおりだが、この 1 年間でやっていく Jリーグの組織変更について、資料「Jリーグ・グループ会社の組織機構改革」の説明をする。

「Jリーグ・グループ会社の組織機構改革について」という資料 2 枚だが、図で見たほうが分かりやすいため、資料「複雑なJリーグ組織」を参照してほしい。

#### ◇概要

Jリーグキックオフカンファレンスの第 3 部で話をしたので、再掲となるため、簡単に説明をする。

今シーズンでJリーグは 25 年目、来年の 5 月 15 日で丸 25 周年を迎える。百年構想の名のもとにスタートしたJリーグだが、第一四半紀が終わる節目の年となる。

Jリーグの組織を見ると、出資比率を表した矢印だが、入り組んだ非常に複雑な構造となっている。

Jリーグエンタープライズへの出資42%はオリジナル 10 と言われた創設期のクラブが株主となっている状況がずっと続いてきた。また、外部株主、Jリーグの系列外で資本関係のない外部株主 8 社が合計56%、Jリーグメディアプロモーション(以下 JMP)に出資してきた。

25 年前から今日に至るまで、オリジナル 10 と外部株主がJリーグを支えてくれ、感謝をする一方でJリーグの機構が複雑で、スピーディーに組織改変・事業改変をしようとしても、機能性を削ぐような構造にあった。そのため、資料下部「2017 年 4 月以降、最強の One Team に」の図のように、Jリーグホールディングス(以下 JH)の株主を、Jリーグ、JFA、政府系ベンチャーキャピタルの 3 つが株式を持つ。JH が、事業会社の株を 100%持ち、それぞれ 5 つの事業会社のファンクションを掌握する。今後、機能的な事業経営を行なう上でのフレキシビリティは、一定程度確保できたと思う。

1 年前にはストリーミングサービスやサブスクリプションという定額配信放送のライブエンターテイメントに参入するかは、はっきりとした確証はなかった。ストリーミングのサービス自体もここまで一気に進むとは 1 年前に想定しえなかった。スタディはしてたが、1 年でこれほど動く環境の中で、それを動かしていく従業員のフレキシビリティが必要に迫られていた中で、今回の組織改変を行った。

今日、従業員を全員集めて、4 月からの組織はこうなると発表し、理事会でもこの内容を共有した。1 年前にサービス自体をここまで一気に変更するとは想定できなかったが、それを動かしていく従業員のフレキシブルな対応が必要で、理事会でも共有した。

#### ◇Jリーグ組織図-公益社団法人日本プロサッカーリーグ理事会

公益社団法人日本プロサッカーリーグの理事会メンバーは変わらず、公益法人が出資をする JH が、小西氏が社長。役員として鈴木氏、加賀山氏が入る。

#### ◇Jリーグホールディングス

JH は事業運営をする部門ではなく、管理の最小限。

- ・経営立案をする経営本部の担当は松尾。
- ・管理部門としての総本部をここにおき、五十嵐が担当する。

→実際の業務執行を行なうのは、サッカーの公益事業に関しては、公益社団法人日本プロサッカーリーグで、全員本籍は JH におく。JH 本籍の従業員が公益法人や事業会社に出向するような形を

取る。4月1日付けで、従業員は本籍をJHに移管する。従業員は公益事業を経験した人間が、収益事業を担当するようなキャリアローテーションを行い、フィールドを広く取ることができ、従業員の成長を期待する座組ができた。

#### ◇公益社団法人日本プロサッカーリーグ

プロサッカーリーグは公益事業のため、現在の内容とは変わらない。一部、公益Jリーグが業務委託をする事業案件・マーケティング関連の案件は、JリーグマーケティングやJリーグデジタルに発注することはあるが、公益事業そのものはない。役員で言うと、公益理事の4名がサポートしていく。

- ・これまで窪田が担当していた公益社団法人Jリーグのフットボール本部を黒田が担当。
  - ・原副理事長は、フットボール本部を統括し、黒田と進めていく。
  - ・育成は非常に重要な部分で、アカデミーダイレクターは松永氏が継続。
  - ・中西理事は事業戦略本部・本部長に兼任する。Jリーグの中長期のタームの長い戦略立案や、社内のいろいろな座組、外の知見を中に持ち込むような戦略を担うことになる。
  - ・管理本部は木下理事が経営本部の監視を行い、経営本部の本部長・鈴木が責任者となる。
  - ・企画部は黒田から川崎となり、広報が萩原から村山に変更。のちほど、萩原からあいさつを。
  - ・コンプライアンス法務部は鈴木が兼任
  - ・クラブライセンス事務局となるクラブ経営戦略部は青影が留任する。
- 本部長クラスでいうとフットボール本部と経営本部が交代している。

#### ◇Jリーグデジタル

Jリーグデジタル(以下 JD)に関しては、JリーグからDAZNで放送する中継制作の発注先となる。

また、今回Jリーグが進めているデジタルプラットフォーム、各54クラブとJリーグを結ぶ情報の大動脈をJリーグが指揮、主管をして開発を進めている。

具体的にはEコマース(物販)やチケットセールス、クラブのいろいろな情報をホームページに掲載する、ファイアウォールセキュリティを施す、SNSなど最新技術との連動を図るなど、デジタルの司令塔がJDのデジタル戦略部となる。

映像事業部とデジタル戦略部がシナジーを発揮することを想定している。

社長は加賀山。

#### ◇Jリーグマーケティング

Jリーグマーケティングは、フットボール本部を担当していた窪田が社長に就任。

- ・商品化事業部は、これまでJリーグエンタープライズがやっていたマーチャンダイジング(タオルマフラーなどのグッズを取り扱う事業部)を担当。
- ・ライセンス事業部は、ゲームなどのライセンスに関する事業。
- ・パートナー事業部、明治安田生命様をはじめとするパートナー企業のサポートを委託する。
- ・その他は、各種公益Jリーグが行なうイベントを受けてもらうイベント事業部、アジア戦略を委託す

る海外事業部など

上記をJリーグマーケティングが管轄する。

すでに発表しているが、Jリーグの収益規模が130億くらいだったが、17年から倍増の260億くらいの収益規模となるが、この収益を支える重要な会社となる。

◇Jリーグメディアプロモーション

各種メディアへのプロモーション企画に携わる、過去の映像のアーカイブを貸してプロモーションを行なうのはJリーグメディアプロモーション。

社長は出井。

◇ジェイ・セーフティ、J ADVANCE

ジェイ・セーフティとJ ADVANCEは大きな変更はなし。

大きな25年の変わり目で、まずは自分たちの意識改革を行なう。

これまでは6つの事業会社があり、6人の社長がいて、6通りの人事制度と6通りのプロパー社員、それぞれがみんな閉じこもっていて、全体の視点でクラブと向き合ったり、頭を一つ、心を一つにしてファン・サポーター、クラブへ向き合う組織構造が実現されていなかった。そういう面でも新たに、全員をJH籍におきながら、全力・総意を結集して、Jリーグの事業運営、公益事業に向かっていきたい。

萩原広報部長とはいろいろな話をしてきた。Jリーグの管理本部長を担当していたこともあり、Jリーグのバックヤードはやっていましたし、広報に関しては、皆さんの力を借りながらやってきたが、今回、バスケットボールリーグの全体を統括する役割に、異動となる。彼の希望でもあり、先方からの希望でもあった。

私も直接、バスケットの関係者とも話しをした。今回JHCをSHCに、経営者を育てるためにサッカー界だけではなく、いろいろな競技団体と連携して、経営人材を育てていこうという話をしていた。それを実践しようと彼がバスケットに行くことになった。

今後スポーツ界での人材交流が加速していくことを考え、彼には絶対に失敗してほしくない。

〔萩原広報部長より一言〕

マクドナルドをやめてJリーグに来たのが4年半前でした。その時は、経済部や証券部、IRを担当していたので、証券アナリストの人としか接したことがなかった。メディアの人からはずいぶん運動部の人たちは大変だよと脅された。でもサッカーを経験していない私でも、皆さんは暖かく迎えてくれ、感謝しかない。次の本部長の村山をぜひ、よろしく願います。村山はサッカー人ですし、かゆいところに手が届く答えをしてくれると思うので、皆さんの記事の書きやすさが格段に変わるのではないかと思う。4年半で一番思い出すのは、この場に立ち、2013年の2ステージ制に際する大混乱が起きた記

者会見で、あれほどすごい会見は始めてであった。毎回怒号がなり、「迷走だ」というようなことも言われたが、そういう経験もなかなかないと、メディアの皆さんに鍛えてもらったという気持ちがある。今の広報としての知識を持って 2013 年を迎えたいとたまに夢を見て思い出しますが、当時は、まだまだこの業界のことを知らず、皆さんに迷惑をかけた。恥ずかしいですが、浅間山荘の会見でメディア対応をどうしたのかなど、影で勉強をしたこともありました。いずれにしても今後は村山を応援していき、競技が変わるが、日本の社会におけるスポーツの地位向上のためにやっていきたい。いい意味でサッカー界と一緒にやっていきたい。一部の記者の方からは、すでにバスケットの担当を紹介するからと声をかけてもらっている。メディアの皆さんには暖かくしてもらい感謝している。今後ともよろしくお願いします。

〔村井チェアマンからコメント〕

「人事を語らず」という言葉がありますが、1 年前から彼は「現場に出たい」、「外に出たい」とももっと自分を磨きたいという思いがあり、「ふざけるな。そんなにやりたいんだったら4級審判でも取ってみろ」と話したところ、すぐに4級審判を取るくらい、このオフィスに閉じこもっているよりも、外に出たい、学びたいという思いが強かったために観念した。

〔村山新広報部長からコメント〕

2011 年からJリーグで仕事をしており、競技運営で 3 シーズン、選手育成で 3 シーズン、今年 7 年目になります。Jリーグに移る前は 1991 年から JFA で働いており、広報部というセクションに在籍したことはなかったが、代表チーム周りの広報。以前は広報担当がいない時代ですとやっており、顔見知り記者も多く心強く思っている。よろしくお願いします。

<質疑応答>

Q:ACL 初戦でいいスタートを切れた。あらためて昨年との違いを感じていることがあれば。

A:村井チェアマン

理事会には浦和の淵田氏、鹿島の井畑氏がおり、先般決意表明をいただき本日もコメントを頂いたが、監督・選手のみならずフロントも一丸となって勝ちに行くという気概が強い年。鹿島が昨年クラブワールドカップであのような展開をみせたくれたことが、他クラブにとってもいい刺激になった。私は今朝オーストラリアから戻った。オーストラリアはシーズン中であり、フィジカルは出来上がっている中でJリーグのクラブは初戦を戦うこととなっており、いつも初戦がつまづいていた。今年は各チームとも良い入りをしていて、事前のコンディショニングやクラブの姿勢が良かったのではないと思う。ただまだ始まったばかり。川崎Fはホームで勝ち点1を取ったというのか、3を取れなかったというのか。まだまだ高みを目指してほしいし、ここで浮かれてはいけない。

Q:FUJI XEROX SUPER CUP の前座である NEXT GENERATION MATCH を見た。先ほどアカデミーに力を入れると仰っていたが、20 年間をやってきてほとんど育っていないクラブのアカデミーも有る

と思うが、そのような現状についてどう思うか。

A:村井チェアマン

1 試合だけを見て私の立場で論ずるのは微妙かなと思うが、平均年齢が 1 歳違いであったことや海外選抜の選考を兼ねているような状況であったが、謙虚に言うと技術や戦術の前に積極的にゴールを狙う姿勢がJリーグ選抜は足りなかった。タレントとしては技術やポテンシャルにおいて可能性の高い選手を預かっている。そのようないわゆる宝物をお預かりしている状況で我々が十分に開花させきれないことにおいては、立ち返らなければならないと原副理事長とも話している。

克明なレポートを松永アカデミーダイレクターからももらっていて、今後のJリーグの育成に活用していきたい。

Q:具体的には。

A:村井チェアマン

幅広い話となるが、フィジカルや技術力もそうだが、人間力であると言い続けている。戦況を自ら観察し、考え、判断し、伝え、統率し、やりきる。この一連のサイクルを回す力であったり、フットパスの採点項目のなかで、育成世代で課題にあげられている項目もあり、指示を待ってこなすのではなく、日常の練習から行っているのかなどの指摘をいただいている。そのようなことをつづしていくこととなる。

Q:人間力について、試合後の記者会見で高校選抜の黒田監督が「人間力においては高体連のほうが優れている」と仰っていたが、Jリーグ 20 年たった今もそのような言われ方をされていることについて

A:村井チェアマン

黒田監督は技術を教える以前に、人間力の育成に尽力しているからこそ、あのような結果が出ている。Jリーグではプロであった選手が指導者にいるが、その点においては克服しないといけない課題であると考えている。

Q:組織改編について、放映権の移行がきっかけとなったのか

A:村井チェアマン

DAZN の資金などは関係ない。ここに至るには5つくらいのステップを踏んできた。ファーストステップは社長の一本化である。この点については DAZN との契約交渉前の昨年4月の時点で議論している。次のステップは組織の神経系統を一本化したこと。そこからいくつか資本政策に着手したりといくつかステップを踏んできたので、DAZN とは関係ない。むしろ DAZN より前にシナリオを動かしてきた。

結果的に DAZN というストリーミングサービスはデジタルインフラと親和性が高い。またそのライセンスをJリーグが保有することで、拡散する技術と同時に開発していくべきものであるためJリーグデジタルを設立したりというのは後で実践したこと。

Q:①昨日の ACL で初の女性監督がデビューしたことについて。次は川崎F戦であるが、どのようにお考えか。

②Jリーグホールディングスになったなかで、JFAハウスの 9 階に全員がいることは手狭ではないか。今後移転される計画はあるのか。

③横浜 FM の施設について、ライセンスに関わる話だが、契約の満了時から移行期のため暫定的となっていたが、規約の中には隣接したクラブハウスと年間を通して使えるグラウンドという記述があるなかで、昨年はいびつな形で一年間を通し、今年も同じような形をとっている。日産スタジアム横の小机グラウンドも間借りだと思うが、現状が正常な形としてリーグとして認めているのか。

A:村井チェアマン

①3/1 に視察に行く予定。可能であれば監督とはお会いし、采配の雰囲気是直接観たい。この世界に女性監督が出てくること自体がニュースになるが、すごく楽しみに観たいと思う。

②オフィスは移転の計画はない。本当は芝生がみえるようなところで働きたい。4 月からは完全なフリーアドレス制にしようと考えている。クラブや海外に行っているスタッフもいるなかで、どこにいてもアクセスできるようなモビリティの高い働き方を実践しようと思う。そのきっかけとしてフリーアドレス制にして、業務効率を高める。

③マリノスタウンから離れてからのことという認識だが、正確な情報がない。

A:窪田フットボール統括本部長

認められているのでライセンスが降りているという認識。

Q:小机グラウンドは借りている状態で、クラブハウスという機能は部屋を使わせてもらっていることでできているが、スタジアムの営業時間が終わると出ていかないといけない。自立したクラブハウスとは言い難い。

A:村井チェアマン

一部推測であるが、暫定的な措置として認めている可能性がある。詳細はスタジアムマネージャーの佐藤に。

Q:ライセンスが降りているから認められているというのは回答ではない。運用の問題ではなく、実質グラウンドを持っていない状況において何か指導をしているのか。

A:村井チェアマン

Jリーグとしてどのような指導をしているかについては、佐藤スタジアムマネージャーに確認する。

Q:フットパスについて、各クラブの審査結果をどの段階でどのくらい公表するのか、見通しを。

A:村井チェアマン

J1、J2 全クラブの評価活動は終えた。40クラブ分まとめた全体的な総括を待っている状態。まずは実行委員や理事会で内容を報告する。そのフィードバックを受けて、皆様にお伝えできるものを伝える。