

2019年11月18日

2019年度 第10回Jリーグ理事会後記者 チェアマン定例会見 発言録

2019年11月18日(月)15:45～

JFAハウス4階409・410会議室

登壇:村井チェアマン

陪席:クラブ経営戦略本部 青影 フットボール本部 黒田

〔広報部吉田より決議事項、報告事項について説明〕

本日理事会を行いました。ご説明の前に、村井より決議事項の一つについて、お話をさせていただきます。

〔村井チェアマンよりFC今治のJ3入会に関する説明〕

皆さん、こんにちは。新しく明治安田生命J3リーグに参入しますFC今治の入会を全会一致で決定しております。残り2節を残しておりますが、仮に全敗をしてもJFL4位以内、百年構想クラブ上位2クラブを確保し、平均入場者数も3000人を超えており、残り2試合で0人であっても、条件を満たしているということで、すべての、入会基準を満たしておりますので、全会一致での決定となりました。

これでJリーグは39都道府県、56クラブという体制になります。

FC今治が築いております、スポーツを使って社会を元気にする、特に疲弊する地域経済や地域社会など、さまざまな社会課題をスポーツで解決していこうという壮大なビジョンに、また一步、近づいたと感じております。今日は、矢野社長もお迎えしておりますので、ご紹介させていただきます。

〔FC今治・矢野社長よりご挨拶〕

この度、Jリーグの理事会において無事、J3リーグ昇格、Jリーグ入会を承認いただきましたFC今治の矢野でございます。本当に多くの皆様に支えられて、今日、この日を迎えることができましたことを本当に嬉しく思っております。先日、成績要件を満たし、市民の皆様や全国の応援していただいている皆様より、本当にお祝いのメッセージをいただき、「職場が明るくなりました」というようなご報告もいただいております。これもすべて、Jリーグの歴史、実績がございまして、はじめてその場に立つことを皆様が喜んでくれていることだと思います。その一員となれますことを誇りに感じております。私どもは、5年前に目標を再設定し、再出発をいたしました。その際、10年後にJ1で常時優勝争いをするようなクラブになる、満員のスタジアムにファン・サポーターの皆さまが集まっていたい

て心の豊かさを大切にするような社会に貢献することを掲げさせていただきました。それまでにはまだまだクラブとしては、課題は山積みです。J1、J2の基準を満たすようなスタジアムの建設も、地域の皆様と今後、ともに進めてまいりたいと思います。「より多くの人たちに夢と勇気と希望、そして笑顔と感動をもたらしていきます」というミッションを実現する拠点となります。そういった拠点の整備をさせていただくことにもワクワクしています。皆様と共にJリーグの一員として、頑張っていきたいと思いますので、今後ともよろしくお願いします。本日は、ありがとうございました。

《決議事項》

1.スタジアム整備補助金審査の件

Jリーグ規約第 30 条「理想のスタジアム」に定める 4 要件のすべてを満たすための抜本的なスタジアム整備を行うJクラブとして 4 つのクラブに対して、補助金の交付を行うことを決議、決定いたしました。

- ・セレッソ大阪…スタジアムの大規模改修
- ・ヴィッセル神戸…スカイボックスの増設
- ・サンフレッチェ広島…スタジアム整備実現に向けた調査研究
- ・V・ファーレン長崎…「理想のスタジアム」4 要件の実現可能性検討

4 クラブとも補助金申請額は 1,000 万円で、交付額も 1,000 万円となります。

2.J3入会(今治)の件

先程、村井より、ご説明させていただきました。

3.組織体制(2020年1月1日付)の件

2020年1月1日よりJリーグの組織体制が変更となりますので、理事会で承認をいただきました。

この件は、村井より概要をご説明いたします。

[村井チェアマンより組織体制に関する説明]

2020年の組織体制についてご報告いたします。Jリーグのサイクルは、1月の後半ほどから始動しますので、編成につきましては1月1日から新体制となるスケジュールとなっています。1月に関しては、逆算の考え方をを用いており、2030年Jリーグはどこまでたどり着くのか、例えばフットボールに関しては世界水準に肩を並べること。2021年には、FIFAクラブワールドカップ(FCWC)が新体制で発足します。ヨーロッパからFCバルセロナやバイエルン・ミュンヘンといった強豪クラスが集う、新しいFCWCでは、アジア枠は3枠ですが、常時ここに名前を並べ、世界レベルで戦う姿を2022年に掲げています。

また、国内においては、ファン・サポーターの関心度、熱狂するサッカーであることを具体的に位置づけています。そうした2030年から逆算し、「中期計画2022」を踏まえ、2020年に体制を逆算しながら組んでおります。2020年の組織のポイントはいくつかございますが、役員に関しては、現在、「役員候補者選考委員会」において、我々執行部の外側で、次の体制を検討していただいています。現時点において、新役員が選定されるのは3月の総会になりますので、3月までは、今の役員が残りますが、4月以降は役員が変更となります。その発表がされるのは、年明けくらいになるだろうと思いますが、誰がチェアマンになるのかもわからない状況です。

その中で、今回の変更となりますが、どういう役員布陣で、どういう体制になっても、しっかりとJリーグが回っていくように、本部長クラスのローテーションを含め、ユーティリティなプレーヤーではありませんが一つの部署だけではなく、さまざまな領域のことがわかるローテーションの観点も含めた、人事、組織体制を組んでおります。体制については、図を用いてご説明します。2030年から逆算して2022年、2020年を位置づけています。カネ、モノ、ハコ、ヒトの4領域を統合して、2020年の絵柄を定めています。

「ハコ」と「ヒト」は人事となり、今回の組織変更となりますが、「カネ」に関しては、2020年予算の骨格も議論を進めています。次回の理事会で、総会でお伝えする内容を皆様にも共有できると思います。リーグにおいて「モノ」というのは、最終的に還元される、いわゆるマネタイズといいますが、お金の代わりに価値の厳選と位置づけておりますが、放映権や商品化権、サプライヤーなど、ステークホルダーに権利を販売していかないといけないものですので、こうした権利を整備することも、重要な要素です。こうした4領域について、今日ご説明をいたしました。フットボールに関しては、世界の3大リーグの下くらいに入り、5大リーグの真ん中に割って入るようなビジョンを掲げております。その

ためにも、2022 年には育成改革で世界最高水準で人を育てる状態まで持っていき、「プロジェクト DNA」のお話をさせていただきましたが、プレミアリーグのトップレベルの育成指導を日本化し、日本型の育成を描いています。一方で、国内最高のエンターテインメントはサッカーであるということも明確に描いています。そのために、今回の 2020 年の予算および組織体制に関しては大規模な、お客様、ファン・サポーターに向けたデザインを描いています。詳細は、また追って説明していきます。2020 年までに目指す姿を、フットボールの観点で言うと世界レベルの競技水準であり、全クラブに言語化されたフィロソフィーがあり、「うちのクラブは、これが大事な世界観、思想なんだ」という哲学をすべてのクラブが大事にして共有している状況や、リーグに「グレートアカデミー」、つまり格付けで、Jリーグが認定する格付けとして星を与えていきますが、この星が 8 つ付いたらグレートアカデミーで、こういうクラブが世界の育成クラブとのベンチマークの中で、対等になる状況まで、2020 年、2022 年に向けて目指していこうという考えのもと、それぞれの領域で目指す領域を言語化しています。

具体的に到達するために、どのようなアクションをするかという、具体的にどういうものに投資をしていくのか、再生措置、目指す社会的なアクション、これをすべての領域において定めています。そうしたことを実現するために、どんな人事を描くのか、ここからは組織図でご説明いたします。

今後、どのような人がチェアマンになっても、しっかりと体制が回っていくためには、チェアマンをサポートするブレイン体制が極めて重要です。今までになかったものと調査・研究をしっかりとサポートしていくようなチェアマン直轄の機関を考えています。お客様に対しても、フットボールに対しても、財務関係に関しても、さまざまな調査・リサーチを相当な頻度で予算計上をしておりますが、そうしたリサーチを全社横断で調査をして分析して、共有していくような機能を、新たに設けることを決めています。

そのほか、フットボール本部、社会連携本部、クラブをサポートするクラブ経営本部、危機管理、管理運営、財務、人事、法務、IT などのインフラ系を担います組織開発本部、放映権やスポンサー収入、To B と言われているような法人向けの事業統括本部、一般のファンサービスを強化していきますコミュニケーション・マーケティング本部。To C、To B、バックオフィス、クラブサポート、それからシャレンとフットボール。これが生命線となりますが、今回の中で大きな注目していただきたいところと言えますと、今までJリーグデジタルという会社に、デジタル系のプラットフォーム開発を 14 億円くらい

かけて委託しましたが、今回は公益Jリーグ側に戻しました。委託していたものを自前開発にし、ファン・サポーターのコミュニケーションはどのようなコンテンツで、どのようなストーリーを描かれるのか。その裏側を支えるテクノロジーが、どのような技術を使うかというのは、裏表の関係になりますので、コミュニケーション系のコンテンツの内容とプラットフォーム開発のデジタルチームを融合する形にいたしました。

また、年間 50 億円近くをかけて、DAZN で放映する中継・制作をJリーグメディアプロモーションに委託してきましたが、今回Jリーグに委託を戻し、中継・制作を行うことに意思決定しております。90 分 × 1000 試合を巨大なメディアと考えれば、コメンタリーが何をファン・サポーターに伝えていくのか、どのような画を撮りに行くのか、こうしたことも極めてファンエンゲージメントという意味では重要な要素ですので、中核機能に関しては、我々がダイレクトにハンドリングを行うことにいたしました。大幅な業務移管を進める形になりました。クラブ経営本部、組織開発本部、事業統括本部、コミュニケーション・マーケティング本部の本部長全員がローテーションしています。例えば、今までクラブ経営本部に携わっていた人間が、組織開発本部に。組織開発本部の人間がクラブ経営本部に。いわゆる実行委員会や理事会を仕切っていた人間がクラブライセンスに行ったり、クラブのすべてを知る人間が会議事務局に行ったりするような、一人の人間が蝟壺の中に収まるのではなく、相手のファンクションがわかるようになって、新体制の役員をサポートしていくことができるという考え方です。今回役員体制が見えない中で、重要な機能を公益側に戻していくことになりました。今までは、ホールディングスの下に 5 つの事業会社が分散していましたものを 1 社化しますが、Jリーグの外側の業務委託を請け負い、しっかりと事業性を持った事業会社にしていくことで、簡単にいうと、1 つの法人の中に 4 つのカンパニーを置き、それぞれが外でビジネスをしていくというチームフォーメーションに変えました。公益法人として、Jリーグの価値を高めていく公益法人と、本来あるべき事業会社としてのビジネス機能が備わり、両輪で回していこうということになります。今日の理事会では、フォーメーション、本部長人事について理事会でお話をさせていただきました。

口頭で申し上げますと、黒田はフットボール本部を引き続き担当いたします。社会連携本部は、特命のとして調査・研究に藤村がつくことになりするため、役員担当の本部長となります。青影がやっていたクラブ経営本部は鈴木徳昭が、青影は組織開発本部になり、今後の理事会などの仕切りは青影が担当します。事業開発などの To B に関しては事業会社の方から出井が担当します。To

C に関しては窪田がコミュニケーション関係に携わります。重要な本部長人事と組織体制についてご説明させていただきました。

4. 2020 J3リーグへのJ1・J2クラブU-23チーム参加可否の件

資料はございませんが、来シーズンはFC東京、ガンバ大阪、セレッソ大阪のU-23チームがJ3リーグに参加するということで、理事会の承認を得ました。すでにご存知かと思いますが、当初の目的を鑑み、U-23チームの参加につきましては、来シーズンが最終年となります。

5. ホームタウン追加(松本)の件

松本山雅FCのホームタウンに箕輪町、朝日村が追加になりました。

《報告事項》

1. スタジアム登録名変更(町田)の件

町田市立陸上競技場の名称につきましては、変更後、「町田 GION スタジアム」となることを報告させていただきました。略称は、相模原のスタジアムがすでに「相模原ギオンスタジアム(略称/ギオンズ)」を使用していることもございまして「Gスタ」と表記させていただきます。

[質疑応答]

Q:

FC今治の件で質問です。56番目のクラブということで、色々なクラブが昇格してきたと思いますが、今治の特殊さ、ユニークさなど、Jリーグにとって今治がJクラブになることでどういったインパクトを期待しているかをお聞かせください。

A: 村井チェアマン

ひとつのサッカーの競技団体チームを越えている存在だと感じています。

サッカーを使って、地域社会をどのように変えていくのかというテーマに正面から取り組んでいるクラブだと思います。

人口減少がつづいていますし、高齢化が進み、経済が疲弊する、そうした意味では日本どの行政も(問題を)抱えています。東京のように人口がいたり、それなりのマーケットが存在するのはあえて違う環境にゼロからつくろうとしていることで、今治の活躍が、日本全体の地域社会に希望を与える可能性があるなと思っています。

すでにJ1・J2基準、つまり10000人から最終的には15000人のJ1基準(に向けて)スタジアム

の拡張性を視野に入れながら、地域づくりにしっかり向き合っています。

フットボールがあることで、その町がにぎやかになり活力が生まれる、そういうプログラムを当初から組み込んでいます。

長期的に準備をしながら、本当は2年くらい昇格を逃してきたという想いがあるかもしれませんが、私の見方をすれば、コミュニケーションの面から本質的なJリーグの理念を具現化する、本当の意味でのスポーツクラブが生まれる可能性があると考えています。

Q:

岡田オーナーの挑戦と、FC今治全体でやろうとしていることを改めてお聞かせください。

A: 村井チェアマン

① 岡田武史オーナーの挑戦について

岡田さんは日本代表監督として知らない人がいないくらいのフットボールの第一人者ですが、経営の観点やビジネスの観点については、多分これまで全身全霊をピッチ上に表現するために来られたと思います。今治に来られてからは一人の経営者としてすごく成長しているなと思っています。むしろ自分は経営側のはしぐれの人間でしたので、彼が顧客と向き合う姿勢、単なる商売を越えて社会と地域を変えていくという気概、大きなビジョンを(描き)、それもビジョナリーで、さらにビジネスはモノにしている、経営者としての手腕をみていて、こういう人の成長があるんだなと言う風に思っていました。

② FC今治が今やろうとしていること

5年前に、10年後にJ1で今治の岡田メソッドを使ってJ1で優勝する、という宣言をされて残り5年になりますが、このタイミングでJ3に入会することで、まんざら絵空事ではないですし、その前に人づくりという面で、フロントスタッフ、いわゆるピッチ上ではなく彼を取り巻いているクラブスタッフも相当レベルの高い人を集めているという認識でいます。

何か夢を実現しようと思ったら、しっかり足回りの人を育てるところから着実に手を打っているという印象があります。

着実にそういうような観点から、スケールの大きなクラブになると思います。

一方で、先達のJ1・J2・J3残りの55クラブはJリーグという場で実戦経験を積んで、はるかに高い修羅場を越えてきていると思うので、そう簡単ではないということをメッセージするだろうと思います。そういう意味では、サッカー界に一石が投じられることで、Jリーグ全体の活性化とレベルアップが図れるという期待を持っています。

Q:

FC今治の件ですが、逆に言いますと今後FC今治は、愛媛県は人口 130 万人の中に愛媛FCというJ2のクラブが存在するので、並列になることで経営上困難な面もあると思いますが、課題についてはどう見えますか。

A:村井チェアマン

日本社会が絶対的な人口減少を迎えるので、いわゆる人口が減るところ、少ないところはもう避けて通れないその中で岡田さんは今治にどのくらい他府県から人が入ってくるか、交流人口について非常に意識されています。

実際今シーズン人口が減ってきているなかで、Jリーグは史上初のJ1平均入場者数 20,000 人超えを記録する見込みです。

シーズンの後半はラグビーワールドカップの影響で大規模スタジアムが使えない中でありながら10%程度増加しています。ホームとアウェイを行き来する交流する人口が増えていることになります。しっかりしたファンサービスやホスピタリティを実施すれば、人口が減少してもJリーグを楽しめるということを岡田さんは確信しているのではないかと、逆に言うと環境のせいにして、色々な言い訳を探し始めればいくらかでも見つかってくると思うのですが、むしろ一番苦しいところと一緒に乗り越えたところに、彼の情熱がかけられているんだと思います。

Q:

- ① スタジアム整備補助金について、理想的なスタジアムを増やしましょうという中で、4 件申請があったとのことですが、4 件という数についてどう思われるのでしょうか。
- ② 組織体制についてチェアマン直轄の国際・ブランドの各部長がどなたになるのか、社会連携本部を6本部の一つに位置付けた狙いを教えてください。

A:村井チェアマン

① スタジアム整備補助金について

交通が便利で街の真ん中、屋根があつて、ホスピタリティにあふれるサッカースタジアムでありたい、4 要件とは、すなわちアクセス、屋根、サッカースタジアム、ホスピタリティということです。

4 つの要件を満たしたスタジアムがどのくらい増えるかが今後のJリーグの長期的な発展を占うことになると思っています。それに寄与するならば、1,000 万円単位上限としてサポートしようというところでした。

今回はこれ以外にも 5 件くらいの申請がありました。(申請数については後に青影本部長より補足有)

② 組織改編について

国際、ブランドについては、フットボールの世界に食い込む、フットボールも世界にかかわりますし、例えば放映権という面では、昨日私もロンドンから帰ってきましたが、DAZN というロンドンを拠点にする企業と組んでいるので、ビジネスは完全に国境を越えています。

ファンサービス、To C に関しても、例えばタイなど様々な国境を越えた観戦者に関心を持っていただく、テクノロジーもすべて国境を越えますので、国際領域に関してはどこかの本部だけの分野ではないので、外に出してチェアマン直轄としました。

ブランドに関しても、ひとことでJリーグと言ったときにどういう想起をするのか、スタジアムに足を運んだ時に、Jリーグのスタジアムだとみんなが思うようなデコレーション、表現、音楽、様々なもの、フットボールも、いわゆる PR も、部署も人も超えることになりますので、領域を超えるものに関しては、チェアマンの直轄の組織とさせていただきました。

今日は本部長まで決めていますので、部長については藤村だけは本部長からのコンバートでしたので名前を出させていただきましたが、それ以外の部署に関しては今後検討いたしますので、現時点では未定です。

「シャレン」については昨年から社会連携を掲げて、ずいぶんとクラブの間にも浸透しはじめています。クラブが小学校に行く、サッカー教室をするなどの従前のホームタウン活動だけでなく、市民が立ち上がってサッカーを使って様々な社会課題を解決していこうというアプローチもすそ野を広げてきましたので、Jリーグの中核を担うものとして、本部がすなわち 30 年ビジョン、22 年中期計画を言語化していますので、そこ(本部)まで引き上げたということになります。

青影本部長より補足

スタジアム整備補助金の申請をされたのが 4 クラブ、その他 5 クラブが検討をされました。

検討段階で補助金の必用要件を満たしそうになかったので見送りましたが、来年以降も補助金制度が続きますので、来年以降に申請されるものと思われま

Q:

組織体制について、来年の 1 月 1 日から変わるということですが、確認ですが、役員候補者選考委員会があると思いますが、そこから候補者が上がるのはいつごろでしょうか。

A: 村井チェアマン

正確な日程は理事会でも共有されていないので、私も正確には存じ上げないのですが、逆算すると 2 月の理事会で最終的な役員体制、新体制が承認されるかと思えます。

(Q:名前が挙がるのは1月末でしょうか。)

A:分かりません。もしかしたら先行してチェアマンの名前だけ1月末に発表して、全員の名前が2月に発表されるのか、2月にチェアマンと同時に発表されるのか、細かなところは正確に存じあげません。おそらく年を越えないといけないので、1月人事には全く反映しないと思います。

Q:

組織が変わって社員、職員の数が増えるのでしょうか。

A:村井チェアマン

組織移管をいくつか事業会社から業務移管を戻すので、基本的には1月前後で大きな人事の変更はありませんが、若干必要な機能に応じて変更はあるかもしれませんが、今日の理事会では職員の人事までは議論しておりません。

Q:

スタジアム補助金制度について、スタジアムを保有しているのは自治体になりますが、クラブからの申請になると思いますが、クラブは自治体に借りる、申請して使用許可を得るという立場だと思いますが。

A:村井チェアマン

スタジアムの所有の主体者の多くは行政となりますので、クラブは行政支援のスタジアムをお借りすることになりますが、クラブは4つの要件のスタジアムを監修していただく、申請していただく、クラブが行政に働きかける際に、こんな設計が可能ですよという自分たちが調査したクラブが活動するための調査費や、行政に直接資金を提供することによって、行政が踏み出せるようになる用途、用途はそれぞれ違いますが、ヒアリングしたうえで提供することになります。

Q:

例えば、ヴィッセル神戸からの申請で、スカイボックスの増設に1,000万円の申請があり交付されるとありますが、スカイボックスの増設について本当はいくらかかっているのか、一部なのか、全額なのでしょうか。

A:青影

ケースによって異なるので公開できないのですが、全額ではないです。かかる経費の内、上限 2,000 万円の 2 分の 1 だけJリーグが負担しようという補助金ですので、2000 万円以上かかるのであれば、最大 1,000 万円受け取ることができます。

実際はもっとかかっていると思います。

Q:

行政のアピールとしては、1,000 万円いただけたので、1 億円くらいかかるのですが、何とかできないですか、というアピールもできて、行政も金額(拠出)を認めることができるということでしょうか。

A:村井チェアマン

Jリーグがつくってください、改修してくださいとねだるだけではなく、Jクラブが一定程度、少なくとも 1,000 万円、全額は出せないけれどもかかる費用の半分くらい、その半分というのも 1,000 万円が上限ですので、2000 万円までは半分ですが、1,000 万円以下であれば、我々も(Jリーグからの補助金によってクラブも)出せますということをしっかり伝えて実現していこうということです。

Q:

今後FC今治J3昇格し、入会が決まったとして、ホームスタジアムでこういうことをやりたいということについて申請することは可能なのでしょうか。

A:村井チェアマン

Jクラブであれば申請ができます。

A:青影

これからまさに整備しようというところにとっては、補助金があることによって使おうという意志が働くと思うので、より 4 要件を満たそうという意識が働くのだと思います。実際、今回ご提出いただけなかった 5 つのクラブにおいても、他のクラブについても今後 4 要件を整備していこうという呼び水になればいいなと思って補助金制度を運用していこうと思います。

Q:

良い要件だと思うんですが、神戸スカイボックス 1,000 万円かかりますが、他にもスタジアムを改修

したいところがあったら申請できるのでしょうか。

A:青影

1クラブ1回だけです。

今後より多くのニーズがあり、制度として機能すればルールの改定も考えられると思いますが、現在は1クラブ1回だけとなります。