



CHAIRMAN INTERVIEW

未来へ

次の30年の日本サッカーのために

今やるべきこととは

野々村芳和

J. League
Chairman
Yoshikazu Nonomura

Q：2022シーズンの総括をお願いします。

まずはJリーグに関わる皆さまに、2022シーズンも無事に大会が開催できました御礼を申し上げます。そして、横浜F・マリノスを愛する皆さん、2022明治安田生命J1リーグ優勝おめでとうございます。

マリノスのサッカーは一貫したコンセプトがあり、さらにチームの1人1人が強さを表現できるクオリティを備え、一つ抜け出ている印象を持ちました。

Q：明治安田生命J2リーグはアルビレックス新潟が優勝し6年ぶりにJ1に帰ってきます。またJ2では他にもヴァンフォーレ

クラブを破って優勝しました。

新潟は、サポーターの熱量も含めて素晴らしい戦いぶりでした。クラブが愛されるとはどういうことか、改めて教えてもらいました。

天皇杯は、普段サッカーを見ないような方も含めて、色々な人が甲府の優勝を称え、盛り上がりましたよね。

Q：甲府はAFCチャンピオンズリーグにもJ2からJリーグを代表して出場します。

他のJ2やJ3のクラブにもきっと刺激になると思います。AFCのライセンス上、ホームスタジアムが使用できないという課題はありますが、何とかサッカー界全体で協力し合って、なるべくサポーターの皆さんにとってより良い場所で開催できるよう調整をしているところです。

ACLはシーズン移行に伴い来春に決勝が行われますが、日本から浦和レッズが進出します。もっともっと高みを目指せるクラブだと思いますし、クラブ自体も変革の途上のなか、いいチャレンジを期待したいですね。

Q：JリーグYBCルヴァンカップは30周年の記念大会となりました。

現役時代にプレーをさせてもらい、学生時代から憧れた舞台でした。ヤマザキビスケット様には長きに渡る大会への特別協賛に心から御礼を申し上げます。

優勝したサンフレッチェ広島は決して潤沢な資金があるクラブではありませんが、リーグ戦も3位と上位で、クラブがフットボールをどう作っていくのか、長いスパンでしっかり目指せる強化の体制が備わっているなど感じます。Jリーグが目指す方向へのヒントが広島の取り組みにはある気がしています。

Q：明治安田生命J3リーグは入会初年度でいわきFCが初優勝しました。

選手たちが自信をもってやっていましたね。初めて見る方や予備知識がなくても、なんかこのクラブちょっと違うな、と思ってもらえるクラブですね。

改めて振り返ってみると、特にJ1のトップ2クラブは、クラブの経営規模が競技水準に比較的反映されやすい中、売上規模は2クラブよりも上位のクラブがある中でもコンスタントに優勝している。こうしたチームがJリーグのトップにいることは、リーグの成長という点からもいい流れになっていると感じます。

Q：新型コロナウイルス対応が継続される2022シーズンでしたが、今年は声出し応援が段階的に再開するなど、スタジアムの熱量が再び戻ってきました。

決して大げさではなく「(スタジアムに)声がないとサッカーが死んでしまうのではないか」という危機感が常にありました。3月のチェアマン就任会見で最初に「声出し再開はやっていく」と申し上げ、本当はもう少し早く再開できていたらと率直に思っています。

Jリーグだけで声出し応援の解禁を決められない中、専門家チームや産総研などの協力のもと、クラブと一緒にサッカーの応援文化に即した対策の仕方をガイドラインにまとめて、運営検証でエビデンスを積み上げて、より客観的な情報を踏まえながら検討を前に進められたのは大きかったと思います。何とか半分、声が戻ってきました。

一方、11月下旬にFIFAワールドカップカタール大会で現地に行きましたが、国民の平均年齢の違いなどで一概にはくくれませんが、やっぱり(感染対応への)考えが異なっているな、と。スタジアムにも町中にも、全世界数十億人の心を動かす、ワールドカップの本物の熱狂がありました。

―― to the FUTURE

Q：6月には声出し応援の再開に向けた運営検証をやりました。

選手もサポーターも望んでいて、そうした思いに応えたいクラブもいる、ということに尽きますね。実際、私も現役時代に何度も経験しましたが、サッカーのプレーの観点からも、スタジアムに熱量があるかないかでは大きく違ってきます。あと1歩走れるか、数ミリ足が出るか、という場面で、スタジアムの熱量が最後、選手を後押しすることは本当にあるんですね。

サッカーは「作品」と申し上げていますが、応援してくれる人がスタジアムにいて、声や熱量がピッチに届いて、その熱量がプレーを輝かせて、すごいプレーを目の当たりにしてさらにスタジアムが沸いて、応援する人が増えて…、とみんなで作品をつくって高め合えることが、サッカーの最大の魅力の一つだと私は思っています。思い切り応援できる環境も作品を作るうえで必要条件なので、一刻も早く、という思いはありました。

Q：クラブ関係者は実際に、声出し応援席を設けるべきか、より多くの人に来場いただくべきか、とても苦悩されていました。

やりたいクラブがあれば、そのクラブがやれるように環境を整備する。あるクラブがチャレンジしてみると、そのクラブを参考に、他のクラブもチャレンジしやすくなる、

という流れが自然とでできます。Jリーグはピッチの外ではお互いに競合ではないですから。実際には、声出し応援に関しては、大きなスタジアムを使っているところは、2019年の来場者のまだ3割、4割しか戻ってきていないところもあって、50%の来場制限がかかってしまうけれども声出し席を作ってみようと、現実的に判断できるクラブも多かったと思います。徐々に増えて、今は9割のクラブで段階的に声に戻ってきている一方、1割のクラブでは、制限があるうちはまだ、経営上どうしても声出し応援を戻すことが難しい状況でもあります。どのスタジアムでも熱量がしっかり届けられる状態に早く戻していきたいですね。

Q：年間総入場者数はコロナ前の2019年比で7割まで回復しています。

2022シーズンはコロナ対策をしながら、安全計画策定のもとで収容人数の制限を設けずに運営できる方針に切り替わりました。約1000試合の年間試合数のうち、6～7割の試合では収容制限のない状態で開催することができています。2019年比で7割の回復はクラブが相当な努力をされたともいえますし、一方でコロナ前とお客様がどう変わったかしっかりと見定める必要もあります。

Q：過去2シーズンは、コロナリスクや来場制限が大きかったため、リーグとクラブもプロモーション活動など積極的な集客が難しかったのではないのでしょうか。

今年はようやく収束が見えてきて、時期を見極めながらクラブ

とリーグが連携して、国立競技場など非日常空間も活用した合同プロモーションを行いました。思いきり祭りを味わっていただけるように、どのクラブも演出にもこだわってやっていました。

Q：ゴールデンウィークや夏休みには、全国各地のテレビの地上波ローカルで十数年ぶりにJリーグのCMが放映されました

世の中全体に、日常を楽しむとか、ワクワクした非日常を過ごすことを少しずつ増やしていけるようにとメッセージを伝えたい思いはありました。コロナ禍でレジャーやスポーツ観戦を控えている方々はまだ当然いらっしゃいますが、私たちは感染症対策をしながら2000試合以上の試合運営を積み上げてきて、安心して楽しめますよ、と伝え、そうした方々にも、少しずつ戻ってきてもらいたいという思いもありました。

Q：CMは、大きく2つのバージョンで、選手やクラブ名を変えて、J1からJ3まで作られました。

それぞれの地域と組み合わせで40パターンくらい作り、できる限りカスタマイズしました。テレビを着けていたら、遠い・知らない名前ではなく、身近に聞いたことのある選手やクラブの名前が流れてくるようにしたかったんですね。数字の上でもカスタマイズした効果がきちんと確認でき、当たり前のことですが、私たちコンテンツを出す側が、普遍的なことと画一的なことをはき違えなければ、ちゃんと届けたい人たちに届くことが改めてわかりました。クラブであればずっとやってきている基本動作ですが、Jリーグ全体でも丁寧にやっていけばやれるんだと確信できました。

コロナの収束が見えてきている来シーズンからは、本格的にクラブとリーグが一緒になって、より投資をして「スポーツもどんどん盛り上がってるね」という雰囲気を作っていきたいですね。

Q：10月からは、新しい取り組みであるサッカー番組の先行放送も始まりました。

福島、富山、愛媛、熊本、鹿児島島の5地域で、Jクラブ単体の応援番組ではなく、「サッカーの」応援番組を先行放送しています。JFAや地域のサッカー協会、各ローカル放送局とも連携して、少年少女、シニア、年代、性別問わず、その地域のサッカーに特化した番組になっています。

今まででありそうでなかったような番組で「あ、近所のおじさんが出てる」ということもあると思います。これからどんな風に地元の人たちに愛される番組に育っていくのか楽しみです。

Q：7月には、環境省との連携協定の1周年イベントで、クリーンなリーグとなることを宣言しました。

サッカーと同じくらい本気になって、気候変動の問題にJリーグ全体で取り組んでみたら、どのくらいのインパクトが出せるのか。

やってみないとわかりませんが可能性はすごく感じています。あとはやり方で、その道のプロの方々の知見も得ながらやっていきますが、まずは2023シーズンからJリーグ全体として二酸化炭素の削減に取り組み、全ての公式試合で削減できなかった分をオフセットします。

私たち自身も学びながら、まずはJリーグ全体で二酸化炭素の排出量を計測して、使用量を把握しながら、並行して具体的な削減案をクラブの皆さんとも考えてお示ししたいと思っています。ゆくゆくは、削減策自体にもしっかり仕組みを作って、サポーターや企業の方々にも参加いただけるようにしたいですね。発信力や影響力を活用して、この分野に関しても本物になって、世の中を少しでもよい風向きにしていきたいです。まだ青写真にすぎませんが、世界のトップリーグとも同じサッカー仲間として一緒になってこの問題をリードできるくらいにはなりたいですね。

Q：ここまではシーズンの総括を伺いましたが、今後に向けたお話を伺います。まずは11月に発表した成長戦略と構造改革について、その背景と概要を教えてください。

Jリーグは来年30周年を迎えます。

クラブ数も10から始まり来年は60クラブになります。新型コロナウイルスによる経営上のダメージを早めに回復させて、再び成長の軌道に戻していかなければリーグ全体が先細りしてしまう危機感を持っています。リーグの基盤をよい土台に乗せなおすきっかけとして、2つの成長テーマを設けました。

1つ目は、60クラブがそれぞれの地域で輝くこと、もう1つは、Jリーグが国内外でナショナルコンテンツ、あるいはグローバルコンテンツとなるためにトップ層を輝かせることです。

58クラブを回ってみて、それぞれのクラブで困っていることはそれぞれ違います。そこでリーグからクラブのもとへ行き、3～4年で全てのクラブを今の1.5倍くらいにする。リーグとして積極的に、直接クラブの価値を高めていくことをやってみようというのが1つ目となります。

リーグ側は、これまでクラブ経営に関するサポートはある程度実施してきましたが、デジタルマーケティング、選手育成、社会連携など、リーグ側が主体的に環境を整備してきた専門分野も加えながら、クラブとの対話を通じて、そのクラブの必要としている成長を直接サポートしていきます。

これまで数名でやっていたクラブのサポート部門を2023年から20～30人ほどに拡大し、チームとして機動的にクラブと向き合っていきます。さらに、それらのサポートの効果を高めるため、定期的にクラブを回り、経営課題から日々の現場の取り組みまで細やかに連携ができるよう、カテゴリーダイレクターという役割を新設し、クラブの社長経験のある方を中心に担っていただく予定です。

Q：リーグの役割も変わってくるんですね

そうなっていくと思います。これまで、Jリーグ職員にとっては、どちらかというと、公平な組み合わせで対戦カレンダーを作るとか、シーズンを通して安全に試合を行うとか、公正なルールを適用させてJリーグの秩序を保つといったように、いかに58クラブが平等に、あるいは安全かつ公平に運営を進められるか、という価値観で進めるべき仕事が多かったと思います。それらを土台にしながらも、リーグの役割を見直していく必要があります。

これからは、クラブに競争を促していく分、リーグ側も一緒に汗



to the FUTURE

をかいて、クラブのことを理解し、成長させていく役目を担います。クラブが本当に求めるサポートがしっかりできて、クラブに信頼いただけたら、それはリーグ職員の自信ともなるはずで、クラブの成長にJリーグの役割や評価もしっかり連動させられるように変えていきます。

Q：2つ目の成長テーマである、トップ層を輝かせるという部分を具体的にお聞かせください。

グローバルの放映市場においては、トップリーグ（日本ではJ1リーグ）の目安としてトップ10の価値が放映価値に影響を及ぼします。2つの成長テーマを達成していくために、Jリーグの競争基盤の根幹部分である、Jリーグの収入のクラブへの配分方法、Jリーグのガバナンスやリーグ内の組織のあり方、クラブ数と大会方式の改革という3つの構造を変えて、成長のスピードアップをはかってまいります。

1、配分金構造の見直し

まず1つ目に、トップカテゴリー（Jリーグの場合J1）のトップ層、目安としてトップ10を伸ばしていくという方針に対し、現行の配分金の設計を見直しました。例えば、世界のトップリーグの配分設計は、最も大きな差で10倍、最も小さい差でも5～6

倍トップカテゴリーへの投資を行っています。上位への配分比率を現在2対1の割合から数年で4対1までは少なくとも段階的に変えていくことを決め、さらに5対1、ないし6対1くらいまでに段階的に引き上げていく予定です。

J2やJ3にとってこれらの配分原資はある種の死活問題です。一方で、中長期的な成長のためには、トップ層の価値の向上によって放映価値が高まることで放映権料全体が増え、配分金としてクラブに戻ってくる際には増えている可能性もあります。

J2・J3クラブの実行委員会でも、クラブを取り巻く様々な経営課題がある中で、リーグ全体の共通の危機感と中長期的な見通しを踏まえ、日本サッカーのために改革をやっていく、というマインドでこれらの成長戦略や構造改革を承認いただいています。当然、様々なご意見も出しましたが、リーグ側も、クラブをいかに成長させたかを重要な指標として一蓮托生でやっていきます。成長テーマであるトップ層の価値を高めて、しっかりベースアップに循環されるように取り組んでいきたいと思えます。

配分比率と金額については、2023シーズンは一旦配分金の原資を下げ、成果を出せる施策への投資に振り向けるとともに、2024シーズン以降で理念強化配分金を新しい枠組みで導入していく予定です。

2、Jリーグガバナンスおよび組織改革

ガバナンス検討部会を通じてJリーグの意思決定のプロセスである理事会、実行委員会のやり方を見直し、リーグ内の組織体制の変更を行っています。

Jリーグ開幕から30年近くが経ち、当時の10クラブでの理事会や実行委員会のあり方と、今の58クラブの会議では全く違うものになっていて、重要な議題にかけられる時間がなくなっていることも事実です。

そこで、現状や時代に合った意思決定の在り方に変えていきます。

具体的には、理事会ではJリーグの将来ビジョンに対し、大きな決断ができる組織にしたいと考えています。上限人数を20名から13名へとスリム化し、リーグの成長に影響する重要な議題をしっかり時間をかけて議論できるよう、会議への諮り方も変えていきます。

実行委員会は、多忙なクラブ経営者が全国から集まってもらっても会議中一言も話せずに帰るといったケースもありました。今後、基本的には定期開催からアジェンダごとの開催とし、重要な部分での意思決定はポータルサイトで確認するなどの体制にし、議論すべきことと、情報伝達を分けて効率よく進めていき、前述のカテゴリーダイレクターを新設するなどして、日頃の連携を強化していくことに決めています。

また、リーグ内部の組織体制を見直し、2023年1月より常勤の理事の人数を5名から2名へ減らし、さらに新たに各領域で担う経営課題への責任を担う執行役員を新設します。さらに、役員を変動報酬制とし相応の成果に応じた評価制度へと切り替えて

いきます。これらの一連の構造改革をきっかけにして、目に見える結果をより早く出せるように進めてまいります。

Q：構造改革、3つ目はクラブ数の拡大と大会方式の見直しです。

2024シーズンからJ1を18クラブから20クラブに拡大し、さらにJリーグYBCルヴァンカップにJ2・J3が出場できる大会方式とすることを決定しました。

3、クラブ数の拡大と大会方式の見直し

5年から10年前と比べると、クラブの売り上げの15番目から25番目ぐらいの間の10チームが結構成長しており、あまり変わらなくなってきています。つまりどこのクラブが10年後に日本をリードするかは、まだわからないんですね。ヨーロッパのトップリーグほどカテゴリー内の格差がない拮抗した現状を前提に、どのクラブが本当に伸びてくるかわからない中で、今いるどのクラブも挑戦できる機会を少しでも広げ、競争を促したいという思いがありました。

地道ではありますが、ローカルの単位でしっかりサッカーやJクラブのことを広めていこうというときに、クラブ数が多ければ、拠点も多くなるという点もあります。

逆にクラブ数を減らした場合に、よく言われているプレミア化が実現については、冷静に考えて、放映価値が短期で大幅に上がるかという、今の日本の置かれている現状やメディア環境をふまえると現実的ではありません。他にも競技水準やカレンダー上の影響など複数の基準で分析した結果、クラブ数を2クラブ増やすという結論に至りました。

20クラブでJ1のカレンダーが過密になる懸念については、ルヴァンカップの大会方式をJ2・J3も参加するノックアウト方式に見直すことで、J2やJ3のJ1への新たな挑戦の機会を設けながら、J1の試合開催数が最適な選択となるように見直しています。

Q：フットボールに関する改革も進んでいきますね。フットボール委員会の新設もそうした背景からでしょうか。

様々な制度を俯瞰的にみながら、フットボールの観点に特化した視点で議論できる場所が必要だと感じていました。既に委員会で議論を始めていますが、試合環境の整備や理想的な競技カレンダーといったアジェンダから、移籍、登録、契約といった選手個々の手続きの部分まで議論は広範囲に及びます。フットボールのプロフェッショナルの皆さんのお知恵を借りながらしっかり改革を推進していきたいです。

Q：まだ就任して1年経たないですが、動きが多いですね

あつという間でした。Jリーグにいとクラブの時とはまた違った時間が流れています。自身は第三者の選考委員会でチェアマンに選んでいただいたので、自分に何が求められているかと



いえば、変化と挑戦ではないかと思っています。幸い、色々なことを知っている人たちが周りにたくさんいますし、サッカーの人たちも、サッカー外のプロの方々も、パートナーの皆さんもサポーターの皆さんも、サッカーへの愛があつて熱い方ばかりなので、いい仲間たちとともに、次の10年、20年先を見据えてできることをやっていきたいと思っています。



野々村芳和
Yoshikazu
Nonomura

1972年5月8日生まれ、静岡県出身。慶應義塾大学を卒業後、1995年ジェフユナイテッド市原加入。2000年にコンサドーレ札幌に移籍し、翌年に現役を引退。2013年3月にコンサドーレ札幌の運営会社である北海道フットボールクラブの代表取締役社長に就任。2016年にはJ2優勝を果たし、5年ぶりのJ1復帰を実現。2015年より（公社）Jリーグ理事。2022年3月15日、第6代Jリーグチェアマンに就任。