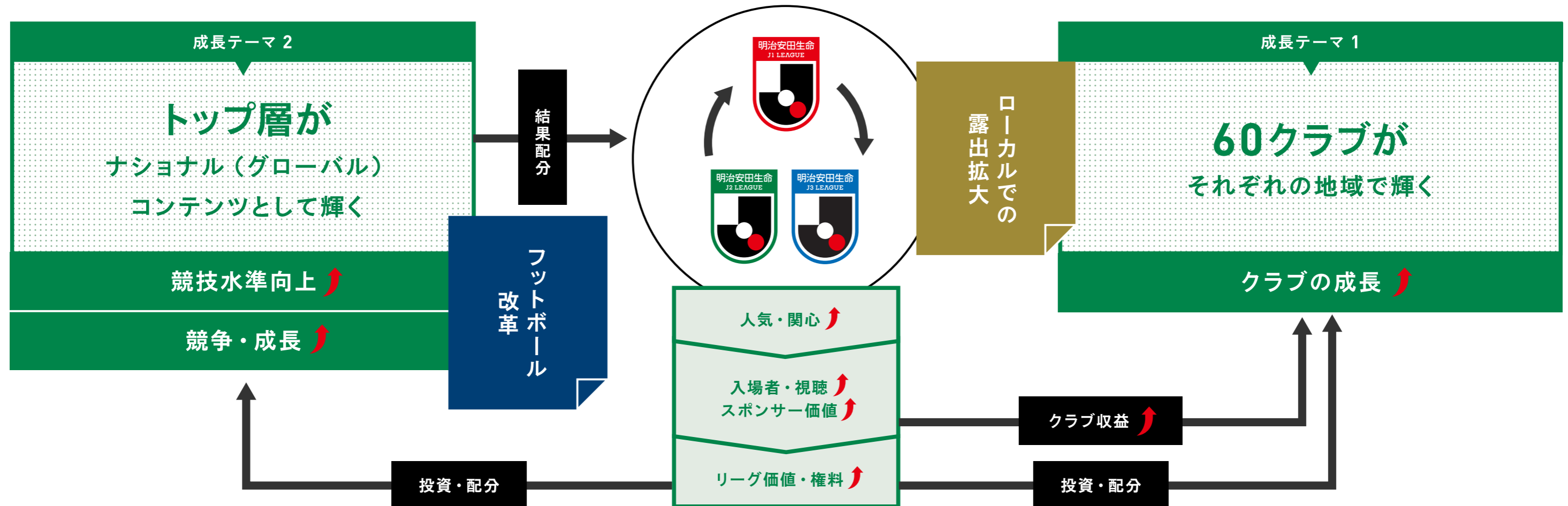
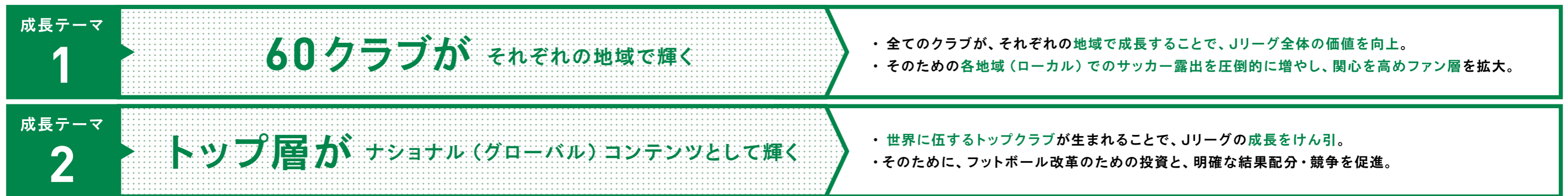


Jリーグが目指す成長戦略とそれらを実現する構造改革

Jリーグは、様々な環境の変化を踏まえ、リーグ全体のより一層の成長促進のために、新たな成長戦略とその実現に向けた構造改革の実施を決定した。

今後、新たな成長戦略として「2つの成長テーマ」を掲げて注力していく。また、それらの成長戦略を実現するための一連の構造改革として、①配分金構造の見直し、②Jリーグガバナンスおよび組織改革、③クラブ数と大会方式の改革を行うことも合わせて決定。2023年には、これらの成長テーマを前提としてビジョンと中期経営計画（2020年に一時凍結）を更新していく予定である。

2つの成長テーマと好循環を促すサイクル



高みへの挑戦を促す新たな配分ルールへ

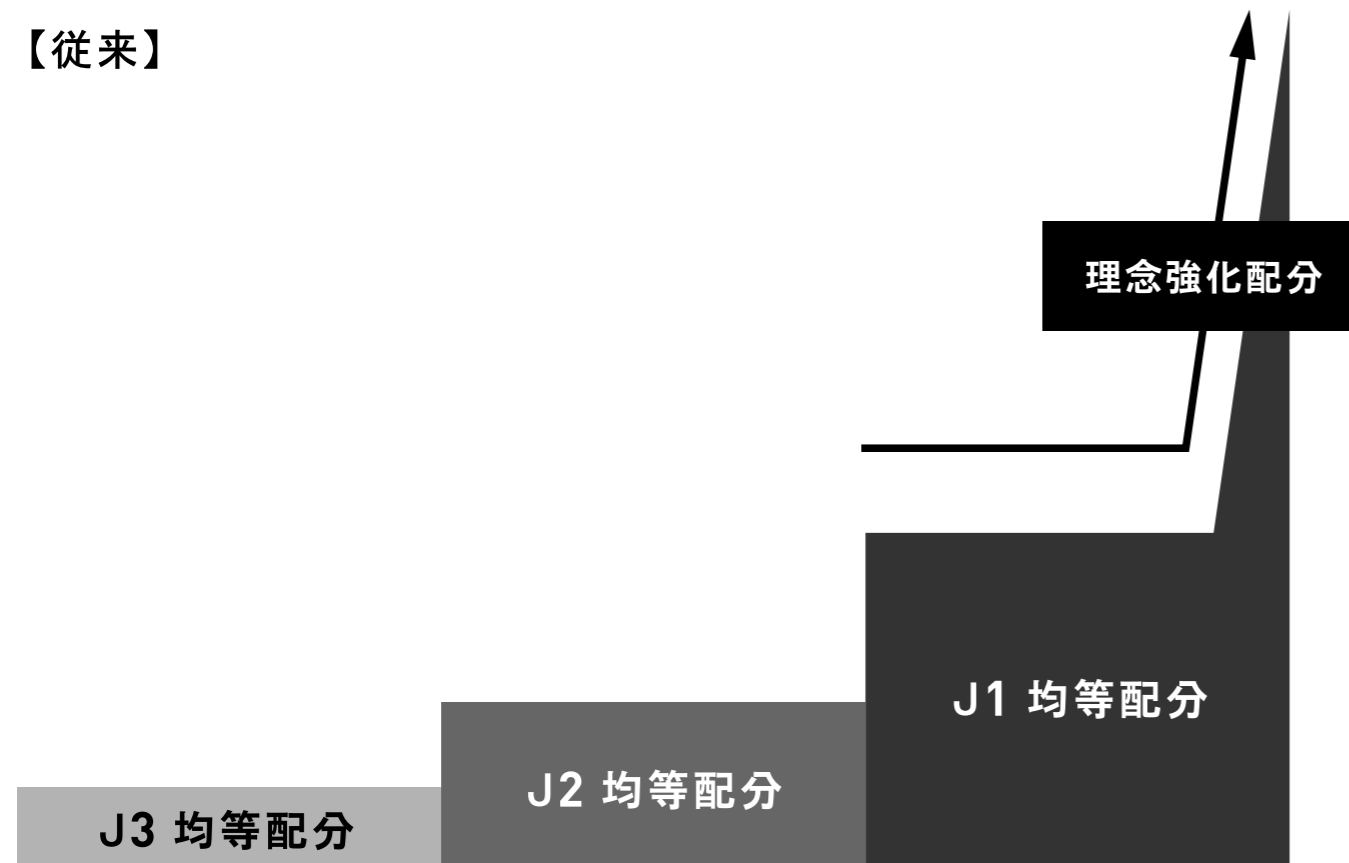
2つの成長テーマを後押しするために、

- 目安としてJ1：J2比率が5～6倍程度（現状約2倍）までは、J1への配分割合を高めていくことを目指す
- カテゴリー間の割合変更に加えて、競技成績やファン増加等の結果配分中心へシフトするとともに、それらの成果創出を後押しするための施策投資原資へ振り向ける

クラブの成果創出を
後押しするための施策に
重点投資を行う

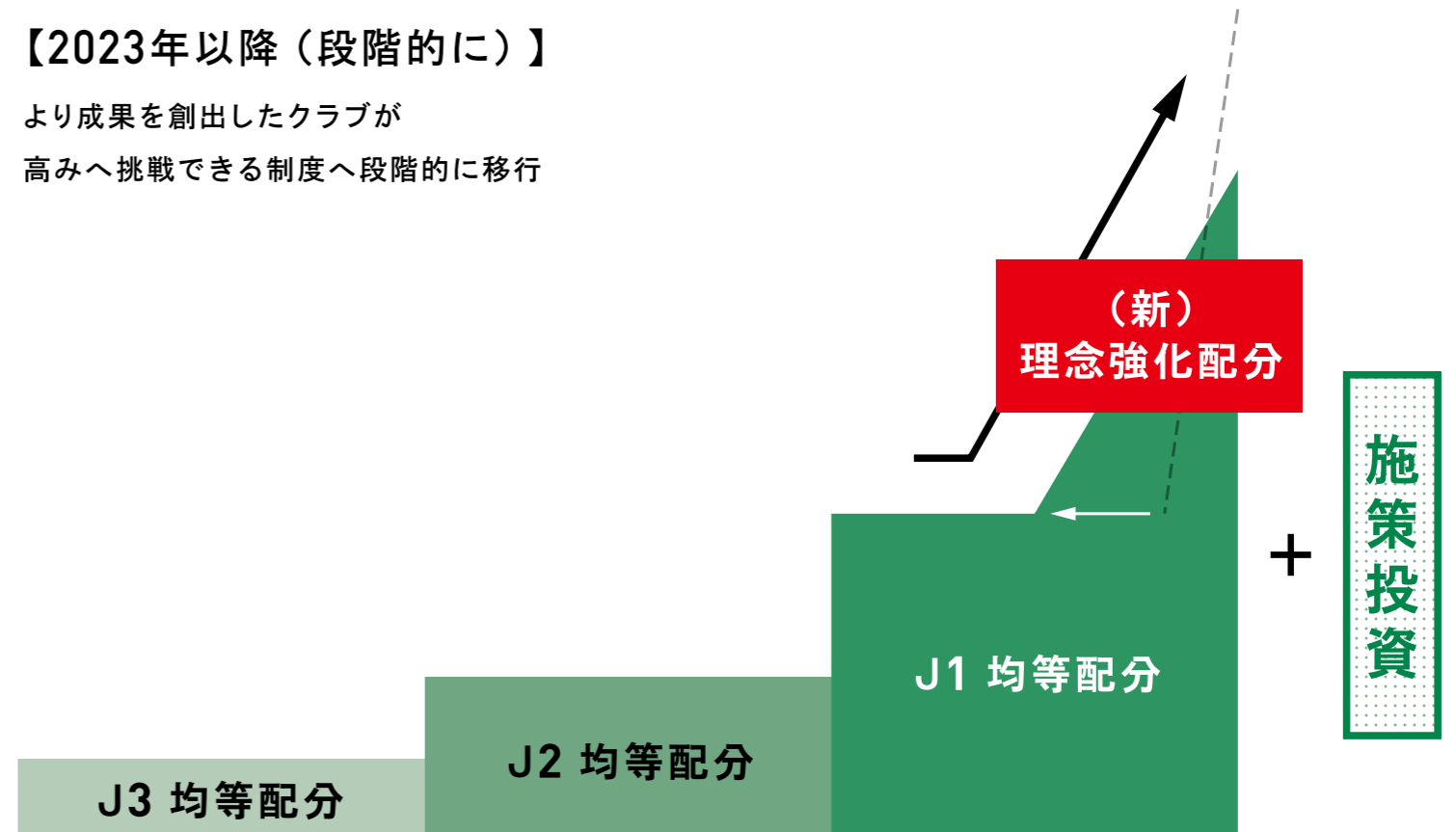
配分金制度 2022シーズンから2023シーズン以降への変更のイメージ

【従来】



【2023年以降（段階的に）】

より成果を創出したクラブが
高みへ挑戦できる制度へ段階的に移行



理念強化配分金： J1 上位4クラブ

理念強化配分金： J1 中位クラブから

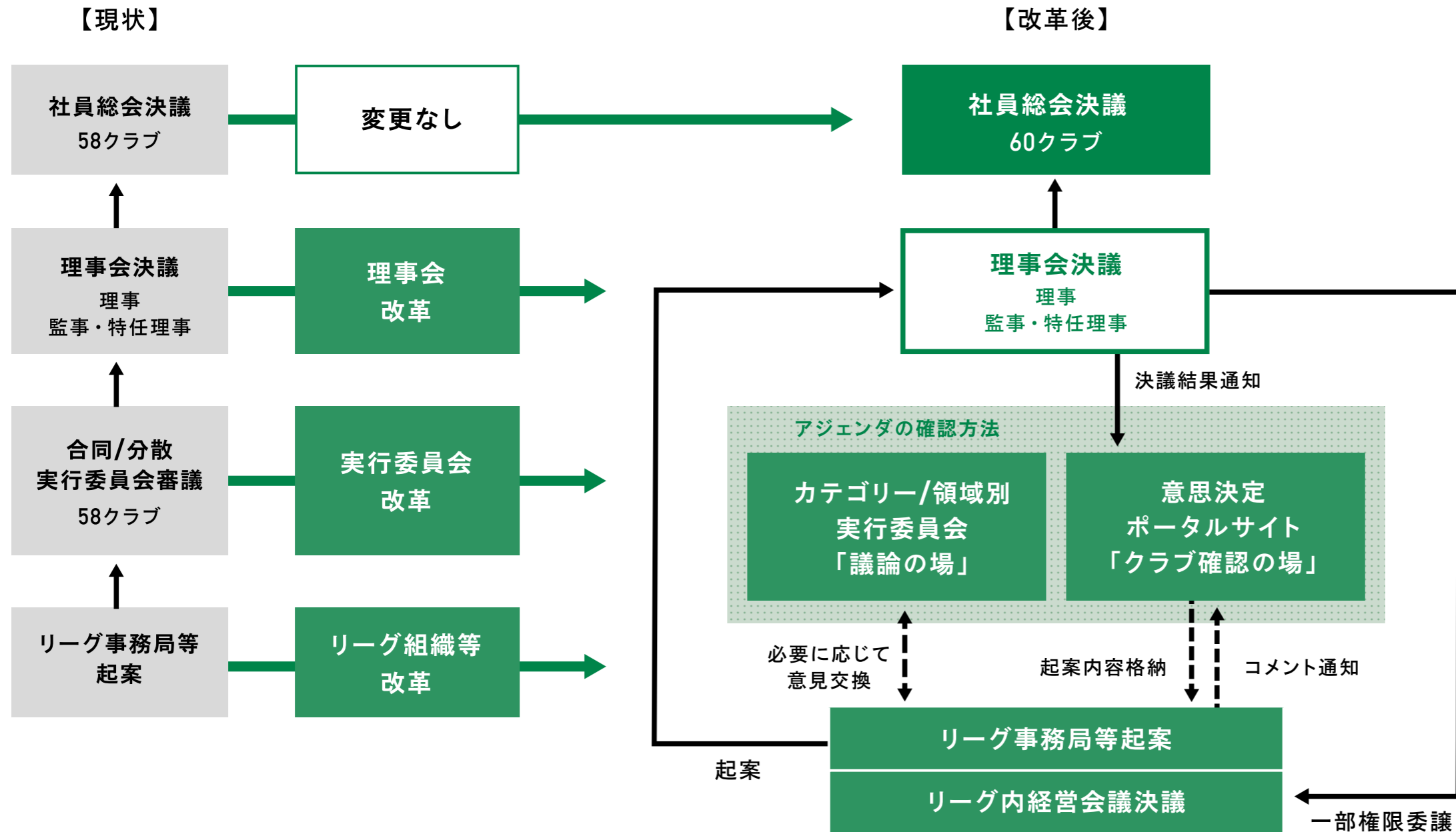
※理念強化配分金の制度は
2024シーズンより実施予定

成長を促す意思決定システムへの変革と、成長テーマを実行するために組織の見直しを図る

理事会のスリム化と
執行役員導入を行い、
決裁権限を変更する

実行委員会の
定例開催を見直し、
アジェンダ別での会議を開催

成長テーマを促進するために、
これまで以上にクラブ連携と
サポートを評価する体制へ変革



より質の高い議論と
スピーディーな意思決定を実現する
会議のあり方へ

理事会改革

- 人数を上限20名から13名へ見直しスリム化
- 決裁権限を一部経営会議へ委譲
- リーグの成長に関わるより重要なテーマ中心

実行委員会改革

- 定例開催からアジェンダ別の開催へ移行
- 意思決定ポータルサイトを導入
- リーグ内にクラブとの連携促進を担う「カテゴリーダイレクター」を新設

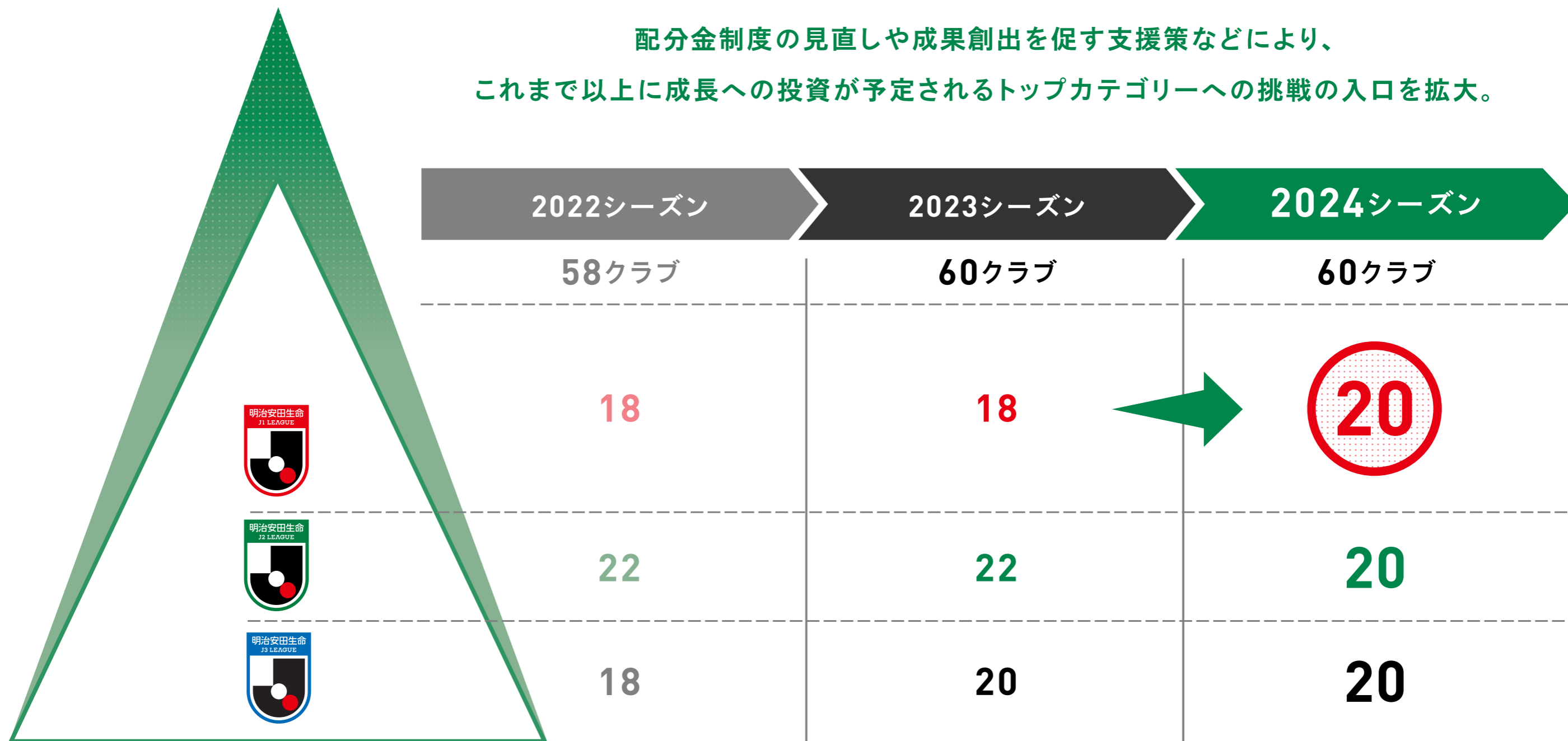
クラブの成果創出を実現できる
リーグ執行体制の強化

リーグ組織等改革

- 執行役員の新設
経営領域ごとに明確な目標達成を担う立場として新設
- 変動報酬制の導入
クラブとリーグの成長指標や改革などと連動させた報酬体系へ移行
- 経営会議の新設
権限委譲と責任の所在を明確化し、執行状況をモニタリング
- 組織改編

2024シーズンからJ1クラブ数を18から20へ拡大

配分金制度の見直しや成果創出を促す支援策などにより、
これまで以上に成長への投資が予定されるトップカテゴリーへの挑戦の入口を拡大。



JリーグYBCルヴァンカップも従来の大会方式を抜本的に見直し、
2024シーズンからJ2・J3全クラブが参加するノックアウト方式の大会とすることを決定した



辻井隆行

J. League
Director
Takayuki Tsujii

並木裕太

J. League
Director
Yuta Namiki

2022年3月、Jリーグは第6代チェアマンに野々村芳和を迎え、新たな体制で次の時代のリーグのあり方を検討している。

巻頭インタビューでご紹介したリーグ組織の見直しにより、従来の社会連携部を2023年1月からサステナビリティ部と改称し、その役割を広げる。社会連携部では、多様な人や組織が関わり合って成り立つプロスポーツの特徴と、地域を拠点とするJクラブが全国に点在する特徴を生かし、地域を豊かにしたいと願う様々なプレーヤー同士が集まる場づくりや、地域の未来の姿を皆で問いながらそれぞれができることでその姿に近づけていく活動（通称：シャレン！）を推進してきた。次のステージでは、クラブの活動支援だけでなく、気候変動をはじめとする環境問題にリーグ自ら向き合い、より大きな活動のインパクトを出せるようリーグ全体でのアクションに挑戦していく。

旗振り役となるリーグのサステナビリティ部門は、現社外理事でアウトドアアパレル企業パタゴニアに日本支

社長として長年在籍し、退職後も企業やNPOのビジョンや戦略策定を支援してきた辻井隆行が新たに執行役員に就任する。製品の原料の選定や、生産、加工、流通の各過程をガラス張りにし、地球環境の改善を進めていることで世界的にも評価の高いパタゴニア。ライフワークとしても国内外の様々な自然やコミュニティに足を運び、地球の環境と人々の暮らしの双方がともに豊かになるための課題と向き合う辻井の経験や振る舞いから、Jリーグが学び、吸収すべきことは少なくないはずだ。

これから百年先の未来に、地域の営みも私たちの暮らしも、よりありたい姿に近づき、そこにスポーツが幸せな関係であり続けられるように、今、何を考え、動いていく必要があるのか。

野々村のサポート役として、ともに次の時代のリーグのあり方を模索する理事の並木裕太が聞き手となり、サステナビリティをテーマに辻井とJリーグの可能性について話し合った。

CROSS TALK

Jリーグとサステナビリティ

Jリーグらしく。 やるからにはみんな楽しく、本物を目指したい

並木理事（以下 並）：今年7月、Jリーグは環境省との連携協定の周年イベントを開催し二酸化炭素を減らしていくことを宣言しました。概念的なもので終わらないよう、2023年からは、リーグ全体で1,000試合ほどある全ての公式試合の二酸化炭素の排出量を計測し、まずはどのくらい自分たちの活動で二酸化炭素が使われるのかを知ったうえで具体的な削減策に取り組んでいきます。

辻井さんとは、せっかくやるならば、Jリーグらしく色々な人を巻き込んで、一緒にできる仕組みを考えたいと話してきました。今日はそんな話もできたらと思います。

早速ですが、辻井さんは、今年の3月からJリーグの社外理事として、最初は社会連携部門を担当していた前任の高田春奈理事（現WE.LEAGUEチェア）を主にサポートする立場でした。

辻井理事（以下 辻）：そうですね。半年ほどたつたでしょうか。高田さんのご出身が長崎で、前のV・ファーレン長崎の社長時代から、サッカーを通じた平和活動の推進など、スポーツの持つ力や可能性をすごく信じておられました。前チェアマン時代から掲げられていた「安寧な社会があって、初めてサッカーが成立する」という考え方を大切にすることであれば、平和の土台でもある環境問題に関わってきた自分も何か力になれるかもしれません、とお伝えしました。

並：具体的にどんなお話をされたのですか。

辻：クラブが地域でホームタウン活動を推進する中で、シャレン!活動も開始から4年が経ち、この先さらに活動の輪を広めるにはどうしたら良いかといった課題意識を高田さんがお持ちでした。今まで築いてこられたものやモーメンタム（流れ、勢い）を損なわない形で、社会連携活動も一つステージを上げていけるといいですね、と。クラブが年間25,000回以上も取り組まれているホームタウン活動や1,000回近くのシャレン!活動は、とても多様で、素晴らしいものばかりです。次は、そうした多岐に渡る活動の繋がりや関係性を整理して、よりコレクティブな形で（集合体として）前進することで、さらにソーシャルインパクト（社会にとっての好影響）が高まる可能性があるのではといった話をしたりしていました。そうした活動が、安寧な社会や健全な環境という「サッカーを行うための土台」を守ることもつながれば、「風が吹けば桶屋が儲かる」というくらい、グルッと回る相関関係かもしれません、最終的には野々村チェアマンがいつも言っているサッカーという「作品」をより素晴らしくすることにも貢献できるのではないかと感じていました。

並：実際、どうなのでしょう。サッカーってそんなに環境に悪いことをしているイメージはないじゃないですか。

辻：そうですね。

並：その中でもさらにやれることがある、ということでしょうか。

辻：はい。環境への悪影響については、サッカー界がというよりも、今の社会システムの中で行うどんな事業にも、潜在的に持続可能ではないやり方を後押ししてしまうリスクが孕んでいるんです。例えば、スタジアムで電気やガスや水を使い、芝を管理し、交通インフラを使って選手や観客の方が集まり、どこかで生産されたユニフォームを着て、プレーや応援をし、飲み食いする。それらの全ては、当たり前ですが、今の社会システムの上に成り立っています。問題は、そうした目に見える製品やサービスを利用する私たちと、原材料の調達から生産、流通に至るプロセスとの間に、目には見えない分厚いカーテンのようなものがあって、そのカーテンの裏側で、自然環境が破壊されていたり、関わる人々が搾取されていたり、安全が脅かされていたりするといったことが少なくないということなんです。

私たちの多くは、GDPが上がれば、それが色々な人に再分配されて、社会全体が豊かになるという考え方を前提とした経済活動の中で生きていますが、あまりにも経済至上に偏ると、財務諸表の数字だけを追いかけることになりがちです。しかし、先ほど触れたカーテンの向こう側では、不都合なことが起きてしまっている。そんな土台の上にJリーグの営みも乗っているかもしれない、ということなんです。

並：サッカー界も実際にやっているのでしょうか。

辻：少なくともサッカー界が意図的に社会や環境に負荷をかけているわけではないですね。



浦和レッズの2022シーズンのユニフォームには、ペットボトルを再利用した100%リサイクルポリエステル素材を使用

個人個人が、例えば電車に乗るだけで「その電気はどこからくるの」なんて気にし始めると、もう移動なんてできなくなる。個人に全部責任を負わせることなんて出来ないのと同じで、「ユニフォームの製造には石油が使われているから・・・」なんて考え始めるとプレーもできない。結果としてサッカーを通じて発生してしまっているかも知れない負荷だけを指摘して営みを止めてしまうのではなく、社会の仕組みが不完全であることを知りつつ、そこから目を背けないで、みんなで少しずつ仕組み自体を良い方向に変えていく、というイメージですかね。スタジアムの電気を環境負荷の低いエネルギーで賄っていくということもその一つですね。

最近ではユニフォームもリサイクル素材が多いですよ。ナイロンやポリエステルは石油からできますが、地下資源を掘れば二酸化炭素が出ます。でも、なるべく環境負荷の低いリサイクル素材にすると、石油から作るよりも大体2割くらいの二酸化炭素の排出で済むんです。そんなことはユニフォームを買うときにはわからないじゃないですか。さらには、不要になったユニフォームを回収する仕組みがあれば、新たな原料の調達も最小限で済む。一見、サッカーとは関係なさそうなんですけど、企業がそうした取り組みを進めつつ、私たち一人一人にその情報がきちんと共有されれば、リサイクル素材の方が良いよねというのが社会の常識になっていくかも知れない。そうやって、少しずつ世の中が変わっていったら良いなと思います。



to the FUTURE

並：サッカーをとりまく産業ごと変えていかないと、その土台の上で営むサッカー界も、という話ですね。



辻：そうです。サッカー自体にはもともと素晴らしい価値がたくさんあるので、それらをより良い土台の上に乗せ直す、というイメージですかね。

世界では経済界も投資家もそうした方向に舵を切っています。今は、そうした大きな波に乗りながら土台を変えていけるチャンスでもあると思います。

並：いい土台に変えていく際に、辻井さんから見たJリーグの可能性はどんなところにあるのでしょうか。

辻：「Jリーグは物語を紡いでいくことができる」という点にとても可能性を感じています。モノ消費からコト消費へと変わって久しいですが、私はそれを「モノを手に入れることだけで幸せになっているのか？」という話だと捉えています。日本のGDPはここ30年ほとんど変わっていない状況ですが、



偉大な選手の活躍の軌跡も物語として受け継がれる

戦後からの復興期を経て、1980年代後半までは6倍近く上がっています。しかし、国民生活満足度調査の結果は、復興期からほとんど横ばいです。ここにコト消費ヘシフトすることの意味が隠されていると考えています。

コト消費というのは、要するにストーリーに触れたり、体験したりすることじゃないですか。Jリーグがつくるコトは、試合に来場して素晴らしい試合を体験いただくことはもちろん、選手たちの生きざまに触れたり、チームの運営に奔走する裏方さんたちの努力を垣間見たり、多岐に渡りますよね。グッズやユニフォームなどの販売もありますが、本質はサッカーを見ていただくことであり、持ち帰っていただけるモノを生産して提供しているわけではありません。

これからの時代、そうしたコト、物語を紡ぐことがとても大切になると思っています。サッカーの質を上げることも、サッカー自体を広めることはもちろん大事ですが、それと同時に、Jリーグを取り巻くストーリーがもっと広く発信され、共感につながっていけば、サッカーにとっても、社会の風向きを良い方向に変えるという観点でも、大きな意味があるのではないかと思います。

一方で、物語を紡ぐには、全くモノが必要ない、というわけでもなく、コトを生み出すためにもモノが必要です。プレーするための道具しかり、スタジアムや移動で使用するエネルギーもそう。それらが生産されている過程で環境が破壊されていたり、誰かが搾取されていたりしたら、それによってもたらされる物語を心から楽しむことはできないですよね。カーテンの向こう側が良いものであればあるほど、そうしたモノを使って紡ぎ出される物語だって素晴らしい。そう考えています。その時に大切になるのが、そうした取り組みを見せかけだけではなく、本気で取り組むことだと感じています。私が働いていたパタゴニアの創業者が、いつも「オーセンティシティが大事だ」ということを言っていました。

並：オーセンティシティですか。本物を表す時などに、オーセンティックという言葉はよく聞きます。

辻：今風に言えば「ホンモノ」、「リアル」といった感じになるでしょうか。オーセンティシティを追求するためには、一貫性があることが必要かつ最も重要なんです。カーテンの向こう側にいる人や自然環境の姿を見ても誇れる仕組みがきちんとしていれば、そこで生まれるものにも、その土台の上に生まれる物語にも、一貫性が出てきます。

今年7月にJリーグは「世界クリーンなリーグ」になります、と宣言しました。

クリーンなリーグと言いながらクリーンじゃないことをやっていると、オーセンティックではないですよ。簡単に言えば、口だけ、ということになってしまいます。

実は、この一貫性は、ESG投資という側面でもとても大切になってきています。会社の本業を推進する中で環境破壊を引き起こしているのに、儲けたお金で植林イベントやります、というのはもうダメですよ、と。投資家をはじめステークホルダーの目も年々厳しくなっています。そんなことをやっているとグリーンウォッシュと言われて投資を受けることもできなくなる。

並：グリーンウォッシュでもやらないよりは良いのでしょうか？ やはり儲け方を変えるべきなんではないでしょうか。

辻：やらないよりも、少しでも取り組みを進めた方が良いのはその通りですよ。けれど、本業を通じて出してしまう

いるマイナスインパクトをゼロにしていけないのに、不当な形で誰かを傷つけたり、自然破壊を行ったりしながらお金を集め、形だけ慈善事業をやるというあり方は社会や投資家から評価されない。世の中はそういう方向に進んでいるのも事実です。今後5年、10年であらゆる企業や組織が直面していくことになると思います。

もし、Jリーグがサッカーだけでなく、それを取り巻くすべてのことに対してオーセンティックな取り組みをしているということが伝わると、もっと協力したいという企業も増えてくるのではないかと思います。

並：これからはオーセンティックに、いかに本物になれるかが鍵になりますね。

辻：本当にそうだと思います。時間はかかるかも知れませんが、やるからには本物になりたいですよ。

並：自宅の屋根にソーラーパネルを敷いていて、車の充電に使ったりしていますが、正直、結構無力さも感じます。一人がしたところで、と片隅で思いながらも、ちょっとしたゲーム感覚で楽しいからやっているんですけど。



to the FUTURE

辻: すごくよく分かります。私も、15年ごろ前に、企業経営者に気候変動のお話をした時に、「辻井さんの講演は良かったけど、まあ、そう硬いことは言わないで」という感想をいただいて落ち込んだこともありまして。けれど今は、多くの企業経営者がどうやったら事業と環境を両立させていけるのかを本気で模索していますし、市民の関心もこれまでにないほど高まっています。

今の若い世代は、教育の中でも社会や環境について触れる機会も多いですし、中には未来を悲観して出産をしたくないという学生までいたりするそうです。

だからこそ、私はやるならポジティブティがすごく大事だと思うんですよね。いわゆる楽観主義ではなく、前向きにできることをやっていくという意味で。この感覚ってサッカーに関わる人たちはみんな知ってるじゃないですか。サッカーは、どんなに逆境でも悲観的になったりせず、可能性を信じて戦い続けたら逆転することもある。そういうところに美しさや感動があったりしますよね。

環境活動も同じで、悲壮感を漂わせてやっても、みんな参加したくなくなって続かない。だからJリーグで取り組むなら、ルールややり方を整備して、サポーターも地域や企業の皆さ

人も楽しく参加できるような仕組みづくりが大切だと考えています。例えば、全クラブが環境活動を競うコンペのような形式にして、クラブにはランキングに応じて配分が還元されるとか。仕組み次第で、楽しみながらチームの強化や地域の活性化にまで繋がるようにもできたら、興味を持っていただける方も増えると思いますし、よくわからないけれど楽しそうだから参加したら、気が付けばそれが環境に良い、そういった仕組みができると良いな、と思っています。

過去に起きた社会変容の研究から導き出された「3.5%ルール」というのがあるんですが、ざっくり言うと、人口の3.5%が本気で動くと社会が変わる、というモノなんです。日本に当てはめるとざっと350万人。Jリーグののべの年間入場者数で言えば3分の1くらいでしょうか。もちろん、Jリーグの試合に足を運んで下さったり、チームや選手を応援して下さったりする方々には、サッカーそのものを堪能していただくのが一番ですし、Jリーグの活動だけで社会そのものが変わるわけでもありません。でも先ほどからお話しているようなことに少しずつ関心を持っていただく方が増えれば、それは社会全体が多くの方にとって良い方向に向かう大きな後押しになるのではないかと感じています。

今、同じく社外理事の夫馬賢治さんや馬場渉さんらと一緒に、具体的なことを話し合い、早く形に出来るように、下準備を始めているところです。

並: スタジアムを訪れてくれる人たちが楽しんで感じ取ってくれば、大きなものにも変わるかもしれませんよね。そうやって、リーグがオーセンティックに取り組んでいけば、取り組みに触れる方々が3.5%を超えてくるかもしれません。

辻: 個人やいちクラブ単体では難しいことも、Jリーグ全体がチームプレーのように行えば大きなことが成し遂げられると思います。サッカーを支えている土台である環境や社会にも目を向けて、例えば、二酸化炭素の排出のように、減らすべきものは減らすための努力をみんなで楽しくやっていく。それができれば、きっとスポーツが発信する一つのロールモデルになると思いますし、その上でサッカーの素晴らしいストーリーが形作られていったらめっちゃくちゃ気持ちいいなと

思います。そのためには、意気込みや正論だけではなく、ファクトやデータも不可欠ですし、皆さまに共感いただきながら、楽しく参加していただける仕組みも大切です。

並: 最後に、読んでいただいている方に何かメッセージはありますか。

辻: Jリーグを通じて紡ぎ出されるモノガタリをより一層堪能するためにも、前向きに、楽しく、サステナビリティに関する活動も皆さまと一緒できたらありがたい、とお伝えしたいです。よろしくお願いたします！



インタビュー実施 2022年10月21日



辻井 隆行
Takayuki Tsujii

Jリーグ社外理事。社会活動家、ソーシャルビジネスコンサルタント。1999年パタゴニアに入社後、2009年から2019年まで日本支社長を務める。その後独立し企業やNPOのビジョンや戦略策定を支援。自律分散型社会の実現に向けた様々なプロジェクトに関わる。2022年3月より(公社)Jリーグ社外理事としてJリーグが推進する社会連携の取り組みをサポート。2023年1月より(公社)Jリーグに新設されるサステナビリティ部門の執行役員に就任予定。早稲田大学大学院社会科学研究所修士課程(地球社会論)修了。1968年生まれ。



【聞き手】
並木 裕太
Yuta Namiki

Jリーグ理事。マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て2009年フィールドマネジメントを設立。航空、自動車など日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツでは湘南ベルマーレ、東北楽天ゴールデンイーグルス、北海道日本ハムファイターズなどの経営に携わる。2016年より(公社)Jリーグ社外理事、2020年よりリーグ関連事業を束ねる(株)Jリーグ社外取締役。2022年3月より(公社)Jリーグ理事として次代のリーグ経営を担う。1977年生まれ。