

## 2024 年度 第 1 回社員総会・臨時理事会後会見発言録

2024 年 3 月 19 日(火)16:00~

明治安田会議室および Web ミーティングシステムにて実施

登壇: チェアマン 野々村 芳和

理事 大倉 智、理事 小泉 文明、理事 小西 工己

理事 杉本 勇次、理事 元榮 太一郎、理事 秋山 有子

理事 藤原 弘治、理事 政井 貴子

監事 鈴木 秀和、監事 小林 久美、監事 大金 直樹

特任理事 内田 篤人、特任理事 高田 春奈

特任理事 中村 憲剛、特任理事 夫馬 賢治

執行役員 青影 宜典

陪席: 財務経理部 部長 太田 晃

司会: 広報部 部長 仲村 健太郎

### 〔司会(仲村広報部長)より説明〕

本日開催いたしました 2024 年度第 1 回社員総会および臨時理事会後の記者会見を開始いたします。

まず初めに、本日の社員総会の議題についてご説明いたします。続いて、決算に関する詳細の説明および質疑応答、そして、選任された理事、監事、特任理事より一人ずつご挨拶および質疑応答という形で進めてまいります。

それでは、まず、社員総会の決議事項です。

### 《決議事項》

- 2023 年度 決算報告の件 …リリース・説明資料
- 2023 年度 次期繰越金処分案の件 …資料なし(1. 決算報告に含む)
  - 2023 年度決算報告の件は、リリースを配信、および詳細資料をコーポレートサイトに掲載していますので、ご確認ください。  
詳細に関しては、この後、執行役員の青影よりご説明いたします。
- 理事、監事選任の件 …リリース・説明資料  
決算の説明と質疑応答の後、選任された理事、監事、特任理事からご挨拶させていただき、皆様

からの質問にお答えいたします。

#### 4. 定款変更の件 …HP に規約規程公開

役員指名報酬委員会からの答申に基づき、専務執行役員および常務執行役員の設置を可能とすること、ならびに執行役員の任期をチアマンの改選に合わせて「就任後 1 年以内に終了する事業年度の定時社員総会の終結の時」までとする変更を行いました。

変更後の定款についてはコーポレートサイト、三段表はメディアチャンネルをご確認ください。

#### 5. 役員の報酬および費用に関する規程改定の件 …HP に規約規程公開

役員指名報酬委員会からの答申に基づき、役員退職慰労金について、他の上場企業でも多くの企業が廃止していること、既にJリーグでは役員報酬体系を見直していること、また JFA でも廃止に至っていること等も踏まえ、役員退職慰労金を廃止することいたしました。

こちらも規約規定をホームページに公開していますのでご確認ください。

#### 6. 役員退職慰労金支給の件 …資料なし

先ほどの議案で役員退職慰労金の支給廃止を決定いたしましたが、2024 年 3 月までの在任期間に発生した退職慰労金については退任時に支払うものとして、支払いを決議いたしました。

### 《報告事項》

#### 1. 2023 年度事業報告の件 …HP 公開

2023 年度は当初新型コロナの影響が残っていたものの、新型コロナが 5 類に移行となったことで、スタジアムへ足を運んでくださるファン・サポーターが増え、スタジアムに熱量が戻ってきました。

2022 年に設定した 2 つの成長戦略に基づき、ローカルや首都圏でのメディア露出、テレビCM、デジタル広告や国立競技場活用などの大規模プロモーション等、様々な施策を進めてまいりました。また、昨年 2023 年はJリーグ 30 周年にあたる年で、イベントや様々な施策を行ってまいりました。その結果、2019 年の過去最高の入場者数に迫る入場者数まで戻すことができました。

そのほか、昨年末には、2026-2027 シーズンからのシーズン移行を実施し、残された課題について継続して検討していくことを決議いたしました。

その他のトピックにつきましては、事業報告をご確認ください。

それでは、決議事項の 1 点目、2 点目、2023 年度の決算報告に関して、執行役員の青影より詳細をご説明いたします。

## 〔経営基盤本部 本部長 青影本部長より説明〕

それでは、よろしくお願ひいたします。

<https://aboutj.jleague.jp/corporate/pressrelease/post.php?code=43c762f3-4d16-499fa1e1-957271c8bcc9&y=&m=&q=>

### ■経常収益について

本日、社員総会にて決議された 23 年の決算について、まず、お手元のリリースをご覧ください。

左側から 2023 年度の決算数値を A 列、それから一昨年の 2022 年度の決算数値を B 列に入れています。

それぞれの増減については一番右側の列(A-B)に示していますのでご確認ください。

先に結論・結果をご案内いたしますと、下から 10 行目の「当期一般正味財産増減額」が一般株式会社等の当期純利益にあたり、2023 年度決算については 25 億 7,600 万円を計上するに至りました。昨年から比べると約 19 億円増額した形での着地になります。

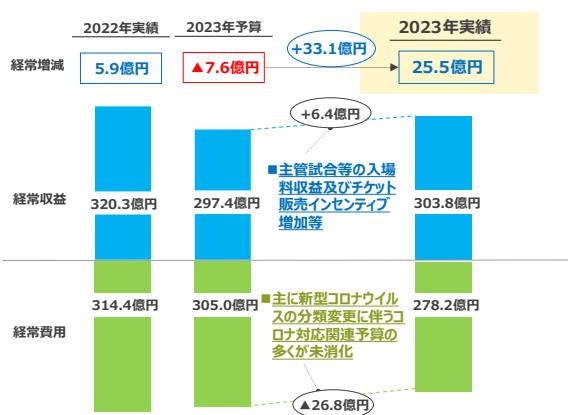
これに伴いまして、1 番最終行の「III 正味財産期末残高」、これが一般株式会社の純資産にあたりますが、こちらは今回の決算の利益を含み、98 億 5,800 万円を計上するに至りました。

内訳、予算の対比については、別途のパワーポイントの資料でご説明いたします。

### 2023年度決算の概要



- ・2023年度は、コロナ禍の影響が継続することを前提に、公式検査費用などを予算化しており、全体として▲ 7.6億円の赤字予算としていた。
- ・新型コロナウイルスの分類変更に伴うコロナ対応関連予算の多くが未消化となったことに加え、各種収入の増加6.4億円などの結果、
- 経常増減は25.5億円の黒字に落着した。



© 2024 JAPAN PROFESSIONAL FOOTBALL LEAGUE

1

資料の一番左側が先ほどご案内した 2022 年度の実績です。次に 2023 年度の予算を真ん中の列に記載しています。当初、2023 年予算はマイナス 7.6 億円で赤字予算を計上していましたが、結果として先ほどご案内通り、実績は 20 億円を超える黒字で着地することができました。

大きな要因として、上段に要旨を記載しています。

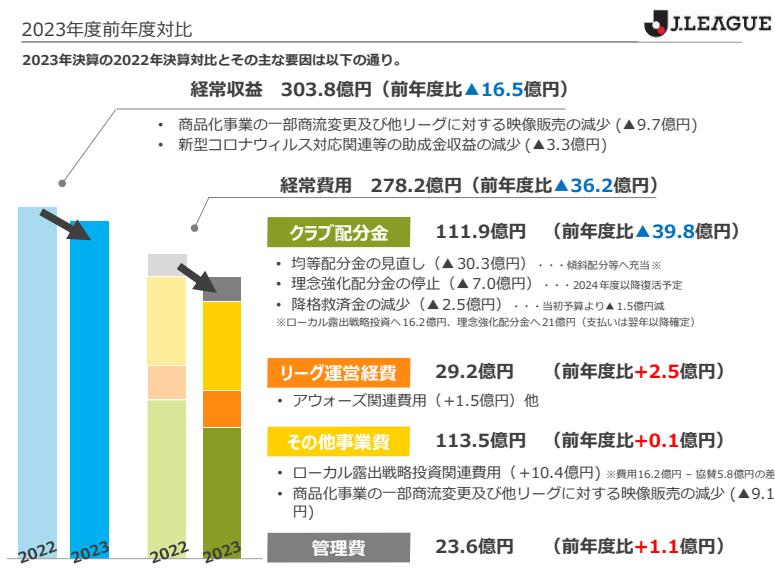
2023 年度はコロナ禍の影響が継続することを前提に、公式検査費用などを予算化していました。全体として 7.6 億円の赤字予算としていました。メディアの皆様にも再三お伝えしました通り、コロナ禍に入り事業継続の観点からサバイバルモードで保守的な予算計上を行い、収益は控えめに費用は多めにというプランで予算計上しました。よって赤字予算でスタートしたわけですが、ご案内の通り、新型コロナウイルスの分類が昨年の 5 月に第 5 類に変更されたことに伴い、スタジアムの入場規制も大きく緩和されました。

これにより、予定していた新型コロナ検査費用等の必要がなくなり、多くのコロナ関連予算が未消化になったことが、まず予算に対する上振れの要因の一つとなります。

併せて、各種収入の増加 6.4 億円も結果として発生し、経常増減は 25.5 億円の黒字に着地いたしました。

こちらの記載内容は、経常利益ベースで記載していますので、先ほどご案内した当期純利益ベースとは若干数字が異なっていますが、25.5 億円に営業外の収益費用を加算すると、先ほどご案内した当期純利益になります。

なお、収入増加要因の 6.4 億円の内訳は、Jリーグが主管の各種試合の入場料収入、それからチケット販売のインセンティブ等が当初予算よりも上振れしたことが要因の一つです。



2023 年度前年対比の資料内、左側のバーがそれぞれ前年 2022 年度の水準を表しています。右側 2023 年度の棒グラフで表しているとおり、それぞれ売り上げも費用も減少しています。

それぞれの要因として、まず一般企業の売り上げに当たる経常収益は、商品化事業の一部商流変更や映像販売事業の一部減少により大きく減っていますが、同時に費用も削減されていますので、利益に対するインパクトはそれほど大きいものではありません。

また、コロナ禍の収束に伴い助成金収益も減少しています。そういった要因で、売り上げそのものは

前年対比 16.5 億円のマイナスとなっていますが、経常費用は、昨年対比で 36.2 億円のマイナスとなりましたので、当期純利益ベースでは前年対比が上振れすることになりました。

経常費用の内訳は、まず、クラブの配分金。メディアの皆様にも事前にお伝えはしていましたが、クラブの皆様との協議の結果、均等配分の中身を見直し、傾斜配分金や、それからローカル露出の戦略投資に再配分した結果、配分金そのものは減額となっていますが、それぞれの施策に投下することにより、トータルで見ると前年対比は同額程度となっています。

リーグ運営経費については、アワーズ関連費用で一定程度の上振れがありました。

その他事業費の一つ目の項目「ローカル露出戦略投資関連費用」については、配分金の見直しにより約 16.2 億円をクラブのローカル露出施策に予算投下いたしましたが、各地域やキー局含めて様々な協賛獲得に動いた結果、6 億円のプラスの収入を得ることができました。「ローカル露出戦略投資関連費用」は、本来 16 億円かかるはずだったものが、6 億円の協賛獲得によりまして 10 億円程度に済んだということです。

予算対比で見ますと、費用としては大きく減少に至ったことと、また先ほど申し上げた売り上げの商流変更などに伴い、原価部分も減少したというところです。

以上が昨年対比、それから予算対比の内容の説明となります。繰り返しになりますが、今回大幅に予算を上回る形で黒字化できた要因としては、コロナ関連予算の多くが未消化になったことに加えて各種収入の増加、また先ほど申し上げた新たな協賛金の獲得によって費用そのものが発生せずに済んだこともございます。それらを含めてご理解いただければと思います。

なお、25 億円を加算した形での純資産が約 100 億円近くになっています。こちらについては、公益社団法人として向こう 5 年以内に公益目的事業の内部留保について収支相償を目指さなければなりません。よって、今後、シーズン移行に対する対応費用、もしくは成長投資に向けてどのような資金の使い方をするかを、改めてクラブの皆様、それから本日新任となった理事の皆様と議論して、本年度中に決定していきたいと考えています。

#### 〔質疑応答-1〕

Q： クラブ配分金で、傾斜配分をやめたが前年対比は同額相当だとおっしゃいましたが、ここをもう少し詳しく教えていただけますか。

A： 青影本部長

均等配分金の見直しにより、全体で 30 億円の減額になり、この 30 億円が傾斜配分等へ充当されたという説明をさせていただいています。

具体的な内訳としては、配分金という形ではありませんがクラブのローカル露出をサポートするための戦略投資に 16.2 億円、また今回の 2023 年度の決算には含まれていませんが、この後決議いただく予定の 2023 年の順位に基づいた理念強化配分金は 2024 年以降に支払いをすることになりますので、その対応が約 21 億円、合計で 37 億円です。トータルの配分金の減少額が 39 億円

ですが、ほぼ同額の支出をほかの費目で行うという流れになります。

**[司会(仲村広報部長)より]**

ここからは、新役員体制についての会見に移ります。

本日の社員総会および臨時理事会にてチアマン、理事、監事を決定いたしました。なお、これにより、1月26日の臨時理事会にて承認された特任理事、執行役員も正式に決定しましたのでお知らせいたします。リリースには理事、監事、特任理事、執行役員の一覧を記載しています。

<https://about.jleague.jp/corporate/pressrelease/post.php?code=7a3df71c-f934-44de-a644-a511ae3dc566&y=&m=&q=>

それでは理事、監事、特任理事から一言ずついただきます。

**■野々村 芳和 チアマン**

2年前、就任の際にフットボールファーストとコメントしたとおり、サッカーに軸足を置いてJリーグがどこを目指すのかということをクラブの皆さんと一緒に考えながら、正直この2年間は、あっという間でした。その間、色々な厳しい局面にあったときにメディアの皆様に助けていただいたことを改めて感謝いたします。ありがとうございました。

この2年間で成長するために、今までなかなか動かすことができなかつたこと、例えばガバナンス、配分の仕方、傾斜の考え方を変える、シーズンのスタート時期を変えるなど、色々なことを変える準備をしてきた2年間でした。いい準備をし、多くの方と意見を出し合いながら目指す方向が決まりましたので、ここからの2年間は実現していくフェーズに入ると思います。先ほど話したように、2年間はあっという間なので、なるべくスピード感を持って対応していかないと、国内だけでも大変なのに世界との差を考えると、置いていかれることになります。

この2年間で一番良かったと思うのは、現場の人たちが世界を見据えながらクラブを作っていく、運営していくというマインドに変わったこと。選手もそうですが、子どもたちは完全に世界を見据えてやっている中で、私たちがどう変われるかが問われた2年間だったと思います。この2年間で変わったマインドを持って、しっかりと前に進んでいけるように、また次の2年間、新しいメンバーと一緒に頑張っていきます。

**■大倉 智 理事**

いわきFC代表の大倉です。私もプロサッカー選手としてJリーグ創成期を経験した人間です。その後、クラブの経営に携わりました。いわきFCを立ち上げて9年目になります。地域にJリーグがあることでどのように変わっていくのかを見たくて立ち上げたところもあるのですが、Jリーグのサッカーの力、スポーツの力は本当に地域を変えていくと、今さまざまと実感しています。チアマンがおっしゃっているトップが世界で輝く、アジアで輝くということと、60クラブ全部が輝いていく、その地方の在り方を、現場感を持って2期目もお話していきたいと思います。そのような役割で今回再任されたと思つ

ています。日本サッカー界のために頑張っていきたいと思います。

#### ■小泉 文明 理事

鹿島アントラーズの小泉です。私自身はサッカーを経験していませんが、メルカリや、mixiなどのインターネット企業を作ってきた経験とフットボールの新しい未来で、2期目も貢献できればと思っています。日々、鹿嶋という場所で、人口がすごく少ない町で、地方のクラブとしての特性を持ちながら、一方でフットボールではトップに立つというところで、タイトルを宿命づけられるクラブですので、非常に特異なクラブではあるのですが、その経験をこの後、シーズン移行に向けて、まだまだ議論を踏まえていかなければいけないと思っているので、その点について貢献していければと思います。引き続きよろしくお願ひいたします。

#### ■小西 工己 理事(新任)

名古屋グランパス実行委員の小西です。いつも皆さまが我々の報道をしてくださっているのかと、今日拝見して非常にうれしく思います。私も広報担当が前の会社で長かったので、現場の皆様方が一番大事であること承知しています。引き続き、Jリーグの取材をよろしくお願ひいたします。

野々村チエアマンおよびJリーグの10年後を目指したビジョン、姿に関し、三つ申し上げます。一つ目がアジアで培って、そして世界で戦うということ。ACLにおける躍進、また名古屋グランパスとしても、ASローマと協業したり、そして世界に出ていきたい。これをJリーグ全体として10年で成し遂げたいと思います。二つ目が、日本代表に、Jリーグから30%入れたいというチエアマンの思いもあります。今度、朝鮮民主主義人民共和国と試合を行いますが、相馬勇紀選手、菅原由勢選手など名古屋グランパスから羽ばたいた選手もいます。日本代表に、Jリーグの選手が30%いる世界、これをぜひ後押しさせていただくべく、名古屋グランパスでも頑張りますし、Jリーグ全体としても何かお手伝いできることがあればと思います。三つ目が経営規模の1.5倍～2倍。まだ名古屋グランパスも60、70億円ですが、100億円を目指します。手段は色々ありますが、我々、個も頑張ったうえで、Jリーグ全体がそういった経営規模、経済規模になるよう少しでもお役に立てればと思います。

#### ■杉本 勇次 理事

杉本です。学生時代にサッカーをやっていましたが、社会人になりビジネスの世界でやってまいりました。今回、2期目ということで、さらに日本サッカー、それを支えるJリーグが強くなっていくためにはどんどん投資をしていかなければいけないと考えています。選手、監督、練習、試合の施設、メディアの方々と一緒にマーケティング、露出をしていくことがファン拡大のためには大変大事になります。こういった投資をするために、世界で羽ばたくために、どういったお金を生み出していくかというビジネス観点で、更にお手伝いできればと思っていますし、先ほど小西理事がおっしゃられたグローバルという観点からも私の経験を生かして、Jリーグがグローバルで羽ばたけるような支援が少しでもできればと思います。

### **■元榮 太一郎 理事**

元榮太一郎でございます。2期目の就任となります。学生時代サッカーでお世話になり、サッカーに自分の今の色々な人生の教訓を学ばせてもらったという感謝の気持ちで、今回、社外理事の立場で入っています。Jリーグとサッカー、スポーツ、こういった領域は成長産業だと思っており、日本をこれから元気づける一つの起爆剤になり得るところにJリーグがあると思っています。一方で、Jリーグなので、公益性も大事なものですから、公益性と成長性の両立、バランスを社外理事の立場でしっかりと関わって形にしていきたいと思います。

### **■秋山 有子 理事(新任)**

秋山有子と申します。現在、株式会社サンリオでマーケティングの仕事をしています。なぜ、キャラクター、IP(知的財産)のマーケティングの人間がJリーグ?と、思われたかもしれません、サッカーという強いエンターテインメントでは、大変共通項が多いのではないかと思っています。Jリーグでやりたいことですが、私は小さな男の子がおりまして、彼とサッカー観戦に出掛けたりします。エンターテインメントという面では、もちろんメディア上で見るということもあるのですが、実際、スタジアムで観戦することで親子の関係やコミュニティの関係が変わる、大変濃い体験、そしてその後の人々との関係、そういう力があると思っています。スタジアムに小さなお子様、女性はじめ様々な方が来られるよう、そのような視点をぜひ提供していきたいというのが一つ。それから、Jリーグという日本が誇るエンターテインメントコンテンツ、これをどうやって世界の方々に知っていただき、楽しんでいただか、こういう視点でもぜひ貢献できればと思っています。

### **■藤原 弘治 理事(新任)**

新任理事みずほフィナンシャルグループの藤原でございます。この度、日本のスポーツ文化発展のため、その中核を担うJリーグの理事を拝命したこと大変うれしく、光栄に思っています。Jリーグの理念、活動を拝見いたしますと、地域、地元、人々の夢、幸せ、さらには国際交流、親善といった思いが掲げられています。こういった項目につきましては、いずれも会社経営においても経営理念や、パスとして掲げられているもの、多くの共通点が見られます。Jリーグはこれからさらに国民の皆様に愛されて、世界で存在感を發揮していくためには、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンスの確立といった守りを固めるとともに、新しい時代に求められるような環境問題、人権問題、こういった企業の経営と共通した問題にもしっかりと向き合う必要があると思っています。私は理事会のセンターバック的な位置づけで、ぜひ金融機関経営での経験や教訓を生かし、こうした課題を解決して、Jリーグの発展に力を尽くしていきたいと思います。

### **■政井 貴子 理事(新任)**

政井貴子でございます。現在、SBI 金融経済研究所株式会社の理事長を務めています。私自身、一貫して金融人としてのキャリアを歩み、特に金融市场、マクロ経済、マクロ政策に関わってまいり

ました。また、ダイバーシティの視点から申し上げさせていただきますと、日本と海外の金融機関で様々なバックグラウンドの人々と協働するといった経験を積んでまいりました。また、女性で初めてといった経験も重ねてまいりました。こうした私の知見や経験を、ここにおられます皆さま方の経験豊かなご意見、ご見識とともに何かお役に立てればいいと思っています。微力ながら、今後の日本のサッカーの振興に貢献できるよう、精進してまいりたいと考えています。

#### ■鈴木 秀和 監事

常勤の監事に再任されました鈴木秀和と申します。Jリーグの関連会社に入社してから20年になりました。監事の役割は理事の職務執行の監査、監視役、けん制機能であると思います。社外監事のお二人と連携して、公益法人としてのガバナンスの強化、あるいは透明性の向上など、ディフェンスの面でJリーグの発展に貢献していきたいと思っています。

#### ■小林 久美 監事

社外監事の小林久美と申します。私は2022年より社外監事を務めさせていただきまして、今回、再任で監事を背任いたしました。Jリーグにとって良いガバナンスが何かということをこれまでの2年間考えてきましたし、そして今後もまた考えていかなければと思っています。これだけ社会や環境が変化し、日本全国のJクラブの皆様が各地域でその場の課題に直面されている中で、ルール、仕組み、制度、インフラを作っていくリーグとして、現場にいらっしゃる皆様に、価値や力を発揮できる環境を本当に渡してきているかを常々考えながら、理事会の中や組織運営の中でも議論されているのが良いガバナンスだと感じています。Jリーグ、そしてステークホルダーの皆様の価値を守り、そして発展させていくために、そのガバナンスのところからできることをさせていただきたいと思っています。

#### ■大金 直樹 監事(新任)

今回、新任の監事になりました大金と申します。私はFC東京に所属していました、3年前まで理事、実行委員としてクラブの経営に携わってまいりました。今回、監事として、理事会運営、法人運営に関しまして、健全性を保ちながらガバナンスをしっかりと保っていきたいと思っています。クラブの出身ですので、やはりクラブの課題やクラブがこうしたいと思う点もしっかりと反映していきたいと思っています。世界と戦う上でまだまだJリーグはこれからですし、クラブの価値もまだまだ勝負にならないと感じています。60クラブが一緒になって戦っていけるような、そんな組織にしたいと思います。

#### ■内田 篤人 特任理事

今シーズン、Jリーグが始まり、FC町田ゼルビアの快進撃や、色々なチームの楽しいシーズンが始まりました。私が幼稚園のときにJリーグが開幕し、夢を持って生活をし、サッカー選手になる目標を達成することができました。私も今、3人の子どもがいますが、夢を持って生活していくって欲しい、成長していくって欲しいと思います。サッカー選手、Jリーグに関われる仕事に就けているのが非常にうれし

く思い、責任も感じています。私はどちらかといえば、サッカーのフィールド、選手よりの目線での考え方になります。これからも皆さんと一緒にJリーグを成長させていければ良いと思っています。

#### ■高田 春奈 特任理事

WEリーグの高田です。2年前、野々村チアマンの新しい体制になられるときには、常勤の理事としてこちらに参加をしていたのですが、その当時Jリーグのクラブから、Jリーグに入るときに、地方クラブが地域にとってどれだけ人々を元気にさせる存在かということを、自分自身が体感したことを通じて、全国にその輪が広がることが、Jリーグが日本経済に対して貢献していく可能性として感じていると、この場でお話をさせていただいたような気がするのですが、実際、この2年間、サッカー応援番組「KICK OFF!」の、立ち上げや30周年の様々なプロジェクト等を通して、改めてJリーグの力というのを感じられた日々だったと感じています。途中、立場が変わりまして、特任理事としてこの理事会には参加させていただいておりますが、野々村チアマンが目指されるところとしては、やはり世界におけるJリーグ、Jクラブのプレゼンス向上というところにあるということもすごく感じましたし、そこがまた新しいJリーグのステップアップというところで、必須になってくると感じております。私は今、女子サッカーに携わっておりますが、サッカーファミリー全体として日本のサッカーのプレゼンス向上というところを一緒に取り組んでいけたらと思っています。引き続きよろしくお願ひいたします」

#### ■中村 憲剛 特任理事

中村憲剛です。特任理事3年目になります。引退して2年目に野々村さんに声を掛けさせていただいて、「僕は何をしたらいいのでしょうか?」と、野々村さんに聞きました。野々村さんからは「川崎フロンターレで18年間やってきたピッチのこと、ピッチ外のこと、地域貢献活動を含め、そういうことをここでとにかく発言して欲しい」とおっしゃっていただけたことで、非常に前向きに取り組みさせていただいています。ただ、正直ずっとサッカーをやっていた人間なので、この理事会、すごい場所だな、怖いなというのが、正直、率直な印象でした。選手たちがのびのびとピッチの上で躍動できる、輝けるためにこれだけ多くのエキスパートの方たちがJリーグで色々な話をして、色々なことを決めてくださる。それを引退して理事会に入ったことで知り、すごく感謝しています。同時に、現役の選手ももつとこういった場所に来て、話をすれば良いのに、そうするともっとJリーグ、JクラブとJリーガーが、今も一枚岩だと思いますが、よりいい形になるのではないかと思いました。それだけすごい場所だと思っています。その中で3年目になりますが、私自身はこれまで培ってきたことをここで発揮することを一生懸命頑張っていきたいと思います。先ほど内田篤人理事が言っていましたが、Jリーグ、そして海外へと子どもたちが夢を持って行きたいと、今本当に夢が大きくなっていると思います。日本代表も含めて世界で戦う中で、Jリーグがどうあるべきというところ、私自身も私なりの立場で一生懸命支えて、貢献していきたいと思います。頑張ります。

#### ■夫馬 賢治 特任理事

夫馬賢治と申します。今回、私自身は特任理事4年目となります。日頃、サステナビリティの観点か

ら企業経営、金融、政府政策の転換に携わっていますが、スポーツ界、こちらJリーグを含めて非常に大きな可能性、社会を動かす力があると感じています。例えば、10年後というJリーグのビジョンを見据えたときに、やはりJリーグを取り巻く環境、スポーツを取り巻く環境も変化していくだろうと思います。少子高齢化、気温上昇、災害が増えてきており、誹謗中傷、ハラスメントという人権の問題もございます。このようなことから、10年後には今と違う形でスポーツの周辺についても、スポーツ界自身が積極的に動かしていく必要があると考えています。新体制になりましても長期的な視点から、るべき姿を皆様と一緒に作っていきたいと思っています。

#### ■小野 伸二 特任理事(新任)

欠席により、仲村広報部長代読

この度、Jリーグ特任理事に任命いただきました小野伸二です。本日は出席できず申し訳ございません。特任理事としてもサッカーの楽しさをさらに広く伝え、これからJリーグを目指す子どもたちにとってよりよい環境が作れるよう、そしてJリーグがより一層、社会に貢献できるように努めていきたいと思います。

#### 〔質疑応答〕

Q: 準備をしてきて成長を実現していくために取り組む2年というお話をありがとうございましたが、もう少し具体的に今の課題感や、ここは手を付けていくことについて、覚悟を含めてお話しいただければと思います。

#### A: 野々村チアマン

杉本理事がおっしゃったように、投資をし続けていけるような循環を作らなくてはいけないと思います。その投資をするための原資をどうやって作るかは、より多くの仲間を見つけて、より多くの売り上げを上げてということになります。どのくらい数字を伸ばして、どうやって資金を調達できるのか、という仕組みを作る1年、2年になると思います。

この2年間で変えた方が良いといわれていたことを変えることはできましたが、まだまだ色々な人たちにとって障害になっていることもあると思いますので、前に進んでいくために、引き続き改革していくことになると思います。

Q: 新たに理事に就任された方の中で、秋山理事、藤原理事、政井理事に質問です。

サッカーを知らない人に広げていくにはどのようなことが必要か、また、Jリーグにどのような価値を付けていくべきだとお考えかお聞かせください。

秋山理事にはJリーグがコンテンツとして広げていくためにはどのようなことをしていく必要があるのか。藤原理事にはJリーグが投資を呼び込んで収入を増やしていくためにどのような価値を付加する必要があるのかも、お考えをお聞かせください。

A: 秋山理事

コンテンツの世界は非常にめまぐるしく変わってきており、最近では実際に人が見るコンテンツの長さはどんどん短くなっていますし、ハイライトしか見ない人がいるなど、視聴の姿が変わってきます。そういった中で、よりサッカーをカジュアルなところから深く知ってもらうということについて分析をして、どのような形でお見せすれば、今はそれほどサッカーに興味が無い方でもより詳しく知りたいと思ってもらえるか、ということに貢献させていただければと思っています。

A: 藤原理事

ちょうどJリーグは32年目を迎えるということですが、日本では失われた30年という言葉があります。ただ、Jリーグについて見てみると、国民の中にJリーグの存在感がしっかりと育まれてきたと思っています。一方で世界とのリーグとの差も感じしております、まだまだ課題は大きいと思っています。分断や紛争、格差といったような問題がありますが、サッカーは単なるスポーツではなくて、人々を結びつけてコミュニティをつくり、社会の壁を超えるような力を持っていて、ある意味社会的価値があると思っています。企業経営的に言うと、人的資本、特に次世代を担う子どもたちの育成。もう一つはデジタル化。ここでテクノロジーやメディアの活用、SNSの倫理的な道徳的な問題をしっかりと押さえながらも、ファン・サポーターの皆さんのですそ野を広げてエンゲージメントを強める、またそういう中で社会価値がどんどん高まるような、ことをしっかりと後押していきたいと思っています。

A: 政井理事

私自身は長らくマクロ経済、マクロ金融、マクロ政策に携わってきました。藤原新任理事がおっしゃっていましたが、本日、金融の世界では大変大きな方向展開が行われた歴史的な日に、新しいJリーグの新体制が生まれて、そういった意味では非常に縁を感じているところです。その上で、私が長らく見てきた中で、人口減少など無視できない大きな変化の中に我が国がいるのは事実であります。その中で日本のサッカー、スポーツは関係が無い人はほぼないことになると思います。そういう流れの中でどのようにしてこれから発展していくのか、海外に目を向けていくのか、国内で更なる需要を喚起していくのか。こうした複数の視点が必要だからこそチアマンが多様な方々をこのメンバーの中に招き入れたのだと思います。私自身がサッカーに詳しいわけではないのですが、これからJリーグの皆様、ステークホルダーの皆様のお話をじっくりと伺いながら、更なる発展ということに対して、私なりにお役に立つことができればと考えています。

Q: 野々村チアマンと小野伸二さんは北海道コンサドーレ札幌時代から関係が深いと思います。彼に期待することと、就任にあたって二人の中でやり取りがあったら教えてください。また、中村憲剛さん、内田篤人さんに続いて、日本代表経験者が理事に入ること、増えていくことの意義を教えてください。

A: 野々村チアマン

ここまでお話を聞いて、相当ビジネス界のスペシャリストが集まっていると思います。フットボールの感覚をもって育ってきた人も一定数以上いることで、ガバナンスがしっかり効いてくると思いますし、大事な役割だと思いますので、内田篤人さん、中村憲剛さん、小野伸二さん、それぞれキャリア、サッカー選手として育ってきた背景が違う日本代表選手がいることは非常に大事なことだと思います。小野伸二さんにこれからやってもらいたい、力を発揮してもらいたいということは、サッカーの楽しさをどれだけ多くの方々に伝えることができるのかということです。彼のサッカーに取り組む姿勢やテクニックの部分は、彼ではないとできない部分があると思います。

後日会見があると思うのですが、全国を回りながら色々な子供たちとサッカースクールを通してふれあったり、Jリーグとして大事な部分であるサステナブルも伝えてもらう予定です。また地域のメディアの皆さんとJリーグをつないでいくという役割を、小野伸二さんにはやっていただきたいと思っています。

Q：シーズン移行が正式に決まり、この2期目はそれを実行に移し込んでいく段階だと思いますが、どういった意識をもってシーズン移行に取り組んでいくか教えてください。

A：野々村チエアマン

実行に向かってというよりは、おそらくその後がどう変わっていくのか。要するに、日本のサッカーのレベルがどのくらい上がって、ビジネス的な価値がどのくらい高まっていくのかが大事だと思います。シーズンが変わるまでの準備は色々な知恵を出し合いながら、全クラブの皆さんと進めて行ければと思います。今後2年間、新しいシーズンに変わるまでも、今までと同様、その先自分たちが目指したいことは何かを常に意識していく2年間になることが大事だと思います。当然、シーズンが変わったら終わりではありませんので。

Q：投資という件ですが、杉本理事、小泉理事の視点で、Jリーグにとって必要な投資というのは何か、現場の感覚でのお考えをお聞かせください。

A：小泉理事

30年前、当時J1ではグローバルでトップの選手が来ていて、収入的にヨーロッパのクラブとあまり差が無かったところ、30年たってヨーロッパとは差がついてしまいました。フットボールの魅力を高めていくこともそうですが、積極的に海外にコンテンツの魅力をアピールしていくなくてはいけないと考えています。直近では、アジアはロケーション的なメリットが大きいと思いますし、アジアには自ら出て行かなくてはいけないと思います。

ヨーロッパにおいても情報発信、リレーションの強化、移籍も活発化してきますが、日本人選手の移籍金についてもまだまだ安い部分が正直あると思います。選手の移籍についてもグローバルでしっかり戦っていけるようにしていかなくてはいけませんし、その上で投資を受けてクラブとして体力をつけていかなくてはいけないと思います。この辺りはクラブとリーグがそれぞれ手を取り合ってフットボールの魅力を高めていきたいと思っています。

**A: 杉本理事**

まさに小泉理事がご説明いただいたのが商品の部分になります。サッカーをビジネスと考えた時に、お客様は見に来てくださるファン・サポーターの方々になります。これをどう増やしていくかが一番大きな問題だと思っています。そのためには商品の価値、サッカーのレベルを上げていくことだと、小泉理事がご説明されました。

もう一つ考えなくてはいけないのが、お客様が来ていただいた時の体験、すなわちスタジアムの設備、環境をもっと良くしていくことです。これはハードのみならずソフト、飲食も含めて総合的にレベルを上げていくということになると思います。

もう一つの観点としてマーケティングがあります。よりお客様に来ていただくために、どういったマーケティングをしていくのか。秋山理事が就任されましたが、魅力あるコンテンツをつくってそれをどう伝えていくか。その伝え方がまだまだJリーグとしてできていないところがあると思いますので、ここをどうしていくか。具体的にはメディアの皆様と一緒に伝える努力への投資はもっとどんどんやっていかなくてはいけないと思います。特にサッカーの関心度を、もっと高めていく必要があると思います。日本代表戦のみならず、Jリーグの関心度ももっと上げていくための投資をするところは山ほどあると思いますので、どのように優先順位をつけるのか、投資をするための余力、資金をどう増やしていくか、またチアマンがおっしゃるように好循環をどう生み出していくか。ここが非常に重要になってくると思います。

**Q: 中村特任理事は、選手に非常に近いところで理事をつとめられてきたと思いますが、中村特任理事が 2 年間で現場とJリーグの理事会をつなぐ中で、どのような点を課題に思っているか、次にその課題をどうのように消化していけばよいと考えていますでしょうか。**

**A: 中村特任理事**

理事会は非常にシビアな会だと思っていました。私はサッカーしかやってこなかった人間なので当然だと思いますが、逆に自分にしか言えないこともあるということは、この 2 年間、さほど数は多くはありませんが、そう感じることがありました。スペシャリストの皆様の中で、自分がピッチ上のスペシャリストだったことが自分の武器だなと思っていた。選手としての武器しかなかったわけですが、理事会という大人の会議は、サッカーしかやってこなかった人間にとっては非常に刺激的な場所で、Jリーグは色々なことを決めていることを、もっと現役時代に知っておきたかったと思いました。現役選手にも、もっとJリーグがこういうことをやっていることを知ってほしいし、自分にしか伝えられないことだと思いますので、ピッチ上だけでなく、ピッチ外でも選手は知らないではないこと、やらなくてはいけないことがあるということを積極的にスタジアムや選手と会ったときに伝えています。

2 年後にシーズンも移行しますし、色々なことが起きてくると思いますが、移行したシーズンで自分が選手として過ごした経験があるわけではないので、想像の中では話せない部分もあります。これからもポジティブな部分、ネガティブな部分、色々なことがあると思いますが、それを皆さんと一緒に

元選手としての視点で解決の一つの手立てとなればと思いますので、襟を正して頑張りたいと思います。

Q: Jリーグの中で、これからわずか 2 年しかない任期ですが、Jリーグ専用スタジアムを作っていくたいという意向はありますでしょうか。

取材する立場としての責任もありますが、今はメジャーリーグの大谷翔平というスターに水をあけられています。どうやつたらスターができるのか、スターを作る必要性はJリーグにあるのかと考えている方がいらっしゃれば、お話を聞かせていただければと思います。

A: 野々村チアマン

専用スタジアムに関しては、クラブがどんなスタジアムでやりたいかが基本の考え方です。

今シーズン 3 つ新スタジアムができますが、成長していくことを考えると、当然ながら 20 年後今ままが良いと思う人はいません。見る人にとっても、選手にとっても、いかにやりがいのある環境を作っていくかが、これからの 2 年間に関わらず、常に必要な思考だと思っています。

スターに関しては、メディアの皆さんも含めて皆で作るものと思っています。

A: 中村特任理事

スターはどうやって作れば良いかということについては、それをずっと考えています。(海外へ)移籍していく選手がいれば、新たに出てくる選手もいるのですが、移籍していくまでの間隔が非常に短くなっています。Jリーグで少し活躍して海外に行く選手が非常に増えてしまったということはあると思います。ただ、そこは大谷選手も一緒だと思うので、言い訳できないことです。

育成年代から各クラブのスタイルも含めて、面白い選手が出て来るような作りにしなくてはいけない。サッカーだけでなくスポーツは勝ち負けがある世界なので、勝たないと存続していくことができないものです。

自分も育成年代の指導者としていくつかチームを見ていますが、すごく難しいです。選手の成長のためにと思う一方、チームとして勝たなくてはいけない。そのジレンマは自分だけでなく、全指導者が抱えている問題だと思います。その中で光る原石というものをどう育てていくかも、これもまた全指導者が抱えている問題だと思います。どこまで言えばよいのか、どこまで手を加えればよいのか、それともまったく何も言わない方が伸びるのではないかなど。

本当に自分でも毎日頭の中が変わります。そういう意味では選手ファースト、選手の成長を最優先にしなければならないと思います。結局、結論は無いのですが、私自身、Jリーグは 30 年たって大きく成長しているかは分かりませんが、右肩上がりで間違いなく一歩ずつ歩みを進めて素晴らしいリーグになっていると思いますし、これからもなるリーグにしようと野々村チアマンはじめ皆さんとやっていこうとしているところですので、育成年代についても皆さんとやっていなければと思っています。

メディアの皆さんの方も必要だと思いますので、引き続きよろしくお願ひいたします。