

異端のチエアマン

村井満、Jリーグ再建の真実

第 1 部

試練

プロローグ されどＪリーグは生き残った

007

01 「JAPANESE ONLY」事件

の試練（2014年）

034

02 「5つの重要戦略」と禁断の組織改革（2014年）

055

03 水面下で進められた

D A Z Nとの交渉劇（2016年）

078

04 悪夢でしかなかった

2ステージ制（2014年～16年）

100

インターミッション 上篇

122

第 2 部

結実

01 DAZN元年に起こった

悲喜こもごも(2017年)

142

02 ナンバー3の辞任と

統合プロジェクト(2017～18年)

164

03 Jリーグ百年構想と

シャレン!の誕生(2018年)

186

04 パワハラ問題とイレブンミリオンと

鳥の会(2019年)

208

インターミッション 下篇

230

第 3 部

危機

01 忍び寄る新型コロナウイルスの危機（2020年）―― 252

02 「Jリーグ4月危機」の真実（2020年）―― 274

03 コロナ禍で達成した
1103試合開催（2020年）―― 296

04 報われなかった
オリンピックへの貢献（2021～22年）―― 318

エピソード 初代チエアマンが語る「異端のチエアマン」―― 340

参考文献

あとがき



第5代チェアマンに就任当初の村井満（2014年4月7日/著者撮影）

プロローグ　されどＪリーグは生き残った

日本サッカーのカレンダーは「スーパードカップ」から始まる。

リーグ戦の開幕前に開催される、昨シーズンのＪ１リーグ王者と天皇杯覇者による一発勝負。2022年は「FUJIFILM SUPER CUP 2022」として、2月12日に横浜市の日産スタジアムで開催され、川崎フロンターレと浦和レッズが対戦した。

当日朝の私のタイムラインには、ロシア軍によるウクライナ侵攻への懸念と新シーズン開幕への期待とが、同じくらいに流れている。2年間にわたる新型コロナウイルスとの戦いは、ひとまず収束傾向にあったものの、次なる危機の火種はくすぶり続けていた。

Ｊリーグチェアマン退任を控えた村井満むらい みつるにとり、このスーパードカップは「最後の大事な仕事」であった。任期は3月15日までだが、多くのファン・サポーターを前に優勝トロフィーを手渡すのは、これが最後。当日の心境について、村井はこう振り返る。

「やはり感慨深かったですね。チェアマンに就任した2014年、満員の旧国立競技場で初めてプレゼンターを務めたのが、当時のFUJI XEROX SUPER CUPでしたから。もうひとつ忘れないのが、2020年2月8日に埼玉スタジアム2002で開催されたスーパードカップ。まさ

にコロナの感染拡大前夜だったんですが、この時は事前にマスクを5万枚用意して備えていました。『今年は無事にシーズンを迎えらるのだろうか』という、複雑な思いが交錯した一日でしたね」

試合は、7分と81分に江坂任えさかあたるがゴールを決め、2対0で浦和が勝利。その後の表彰式で、浦和のキャプテン西川周作しゅうさくに銀製トロフィーを手渡す際、マスク越しでもわかるくらい、村井は満面の笑みを浮かべていた。

チェアマン就任以前、村井が自他共に認める熱狂的な浦和サポーターであったことは、Jリーグファンには周知の事実である。

表彰式終了後、日産スタジアムのバックスタンドには、Jクラブのマスコット52体が勢揃い。紅組と白組に分かれての、マスコット大運動会が行われた。

スーパークップでは、全国のJクラブからマスコットが集結して、ファンに向けたグリーティングや撮影会を行うことが風物詩となっていた。しかし前回の2021年大会は、感染対策のため中止。この年は2年ぶりに、マスコット大集合が実現したのである。

マスコットたちが繰り広げる、何とも牧歌的な茶番劇を撮影していると、不意にJリーグの理事たちの姿が視界に入ってきた。

副理事長の原博実はらひろみ、専務理事の木村正明、常勤理事の佐伯夕利子さあきゆりこ、そしてチェアマンの村井。いわゆる「チームMURAI」の面々である。

村井と理事たちは、観客の視界を遮さへぎらないように身をかがめながら、スマートフォンでマスコ

ットたちを撮影していた。それぞれの表情からは、コロナ禍の危機を乗り越え、無事に任期を終えることへの深い安堵感^{あんど}が見て取れる。

「マスコットたちが退出して、スタンドのお客さんも全員が帰路について、後片付けが終わった時ですよ。これで解散だね、なんて言っていた時に突然、スタジアムの大型ビジョンに日本代表の森保一監督^{もりやすはじめ}が映し出されて『村井チェアマン、8年間お疲れさまでした』って。それはJリーグの職員が準備していた、サプライズのビデオメッセージだったんですね。そんなこともあったので、あの日は忘れ難い一日となりました」

以上が、1万8558人もの観客の前で、Jリーグチェアマンとしての最後の務めを果たした、村井満の回想である。

村井のJリーグチェアマンの在任期間は、2014年1月31日から2022年3月15日まで。チェアマンの任期は1期2年なので、4期8年だったことになる。サッカーの世界での、8年は長い。この間に日本代表監督は5人替わった。

ここであらためて、歴代チェアマンを列挙してみよう（カッコ内は任期）。

- | | | | |
|-------|--------------------------|--------------|--------|
| ・ 第1代 | 川淵三郎 ^{かわぶきさぶろう} | (1991～2002年) | 1936年生 |
| ・ 第2代 | 鈴木昌 ^{まさる} | (2002～06年) | 1935年生 |
| ・ 第3代 | 鬼武健二 ^{おにたけ} | (2006～10年) | 1939年生 |
| ・ 第4代 | 大東和美 ^{おおひがしかずみ} | (2010～14年) | 1948年生 |

・第5代 村井 満 (2014～22年)

1959年生

・第6代 野々村芳和 (2022年～)

1972年生

このリストから、いくつか興味深い事実が浮かび上がってくる。

まず、任期。11年続いた初代チェアマンの川淵を除けば、村井の8年は最長である(最長4期8年のルールは村井が作ったものだ)。

次に、チェアマン就任時の年齢を見てみよう。

川淵は54歳、鈴木と鬼武は66歳、大東は61歳、そして村井は54歳。

現チェアマンの野々村が、49歳で「最年少」と話題になったが、60代での就任が常態化していたことを思えば、川淵と村井の54歳は目を引く。

もっとも、1991年と2014年とは、同じ54歳でも社会的な見方はまったく異なる。川淵が就任した当時、一般的に54歳は「定年間近」という印象だった。

生年についても注目したい。

川淵、鈴木、鬼武の3代は、いずれも1930年代生まれ。いわゆる「焼け跡世代」である。第4代の大東で、ようやく初の戦後生まれのチェアマンが誕生。村井の1959年という生年は、当時としては新鮮なものに感じられた。

また、任期や就任時の年齢以上に、村井の異端ぶりを感じさせるのが、その出自。

村井を除く歴代チェアマンは、Jクラブの社長経験者、もしくは日本サッカー界に功績を残した人物に限られていた。鈴木と大東は鹿島アントラーズ、鬼武はセレッソ大阪、野々村は北海道

コンサドーレ札幌で、それぞれ社長や会長を務めた。川淵はクラブ経営の経験こそなかったものの、日本代表と古河電工サッカー部で選手と監督の経験を持つ。

それに対して、村井のサッカー経験は高校時代で終わっている。Jリーグ社外理事を6年務めていたものの、サッカー界ではまったく無名の存在であった。

その一方で、ビジネス界における村井のキャリアは、実に眩いばかりである。

早稲田大学法学部を卒業後、1983年より日本リクルートセンター(現・リクルート)入社。2000年の同社執行役員就任を経て、04年にリクルートエイブリック(社名をリクルートエージェントに変更後、現・リクルートに統合)代表取締役社長に就任。さらに2011年には、リクルート・グローバル・ファミリー香港法人(RGF HR Agent Hong Kong Limited)社長、13年には同社会長に就任。

確かに、鹿島運輸社長(鈴木)やヤンマーマリナックス社長(鬼武)、住友金属工業九州支社長(大東)といったキャリアを持つ元チェアマンもいた。だが、時価総額8兆円の大企業で執行役員となり、前職がグローバル企業の会長となると、話は違ってくる。

そもそもビジネスの世界で頂点を極めた人間が、サッカーの世界に転身することは、かなりのレアケース。むしろ初代チェアマンの川淵のように、ビジネスの世界に限界を感じ、サッカーの世界へ飛び込んだ例のほがはいくらいた。

多くのサッカー関係者は、村井の出自が「業界外」であることを理由に、彼を異端視している。だが私の捉え方は違う。

村井は、ビジネスの世界で成功した上で、Jリーグのトップの地位を担うことになった、初めてのケース。それゆえの「異端のチェアマン」なのである。

村井満がJリーグチェアマンの打診を受けたのは、2013年11月27日。Jリーグのオフィスが、東京・御茶ノ水の日本サッカー協会ビル（以後、JFAハウス）にあった時のことだ。そこからはど近い、すき焼きの「江知勝」が舞台である。

1871年創業の江知勝は、多くの文豪に愛されてきた名店として知られる（芥川龍之介、夏目漱石、森鷗外もうがいの作品にも登場する）。2020年1月31日、惜しまれながら閉店。明治時代にタイムスリップでもしたかのような、歴史の重みを感じさせる日本家屋はあっさり取り壊され、跡地にはのっぺりしたタワーレジデンスが建っている。

当日の出来事を村井はメモに残していた。以下、引用する。

《少し早く着き、上野から不忍方面しのばずに歩く。湯島天神ゆしまを経由して、赤門から東大キャンパスへ。安田講堂裏から江知勝へ。》

《すでに両者は到着しており対面。仲居さんを遠ざけ、酒が入る前にしばしの歓談。盛岡訪問の件などを話す。》

村井を待っていたのは、当時チェアマンだった大東、そして専務理事の中野幸夫。村井は事前
に中野から「そのうち大東さんから大事な話があるから」と聞かされていた。

「ひと通りの歓談後、大東さんから単刀直入に『村井に（チェアマンの）後任を託したい』と言

われました。実はその時は、わりと冷静に受け止めていたんですよ。中野さんからの前フリで、薄々感じていましたので『ええっ?』という驚きはなかったです。加えて、もうひとつ、少し伏線^{せん}めいたこともあったんです」

「伏線^{せん}めいたこと」とは何か。それは初代チェアマン、川淵三郎との出会いである。この年、村井は川淵と2回、顔を合わせている。

「きっかけは、浦和駅前のパルコにある多目的ホールでの『スポーツで豊かな浦和になるために』というトークイベントでした。そこでJリーグの理念を語っていただくべく、登壇^{とうだん}していたのが川淵さん。6月29日の開催で、主催したのは『一般社団法人Jリーグの理念を実現する市民の会』です。私は会の設立時の理事でした」

2013年当時、村井はリクルート・グローバル・ファミリー香港法人の会長を退任し、自宅のある埼玉県さいたま市に戻っていた。

1983年に当時の日本リクルートセンターに入社してから、ちょうど30年という節目の年。間もなく53歳という村井の年齢は、一般的には「まだまだこれから」であろう。が、リクルートの企業文化に照らせば、後進に道を譲って新しいチャレンジをするタイミングであると、当人は捉えていた。

その選択肢のひとつに「大好きなサッカーに関わる」という考えもあったのだろう。川淵を招いてのトークイベントも、その延長線上にあったと考えれば合点^{がてん}がいく。

もっとも、この時の村井は舞台の表に出ることはなく、あくまでも裏方に徹していた。のみな

らず、2時間に及んだ川淵の講演内容をすべて書き起こし、さらに細部に至るまで事実関係を確認しながら推敲を重ねた。1カ月に及ぶ作業の中、川淵の言葉を写経のように反芻したため、村井はJリーグの理念を自身の血肉にすることができたという。

苦心の末に完成した講演録は、秘書を通じて川淵に手渡されることとなる。「それでいったん、川淵さんとの縁は終わった」というのが、この時の村井の認識。それから3カ月が経ち、秘書を通じて「川淵が会いたがっている」という連絡を受ける。

かくして村井は、ホテルオークラの中華レストラン「桃花林」で、川淵と会食することとなった。それが11月12日。チェアマン就任オフアの15日前のことであった。

「例の講演録について、川淵さんがいたく感動されていることを、その時に初めて知ったんですよ。『よくぞあそこまで、まとめてくれた』なんて、おっしゃっていましたね。この時は、雑談めいた話が多かったんですが、一方で『村井という人間は何者なのか』を知ろうとする、面接めいた質問もありました」

以上、「伏線めいたこと」を振り返ったところで、11月27日の江知勝に話を戻す。再び、当時の村井のメモから（文中の「チェアマン」とは大東のことである）。

《チェアマンご自身、任期4年で退任するつもりであること。若返りを図るべく、村井に後任を託したい旨、述べられた。私自身、サッカー選手でもなくクラブ経験もないことを伝えたが、チェアマンは企業経営の経験と若さを語られた。自信があるわけではないが、難局から逃げないことが信条であることを伝え、了解の意思を伝えた。》

当人いわく「ほとんど即答でしたね」。そして、こう続ける。

「大東さんからの打診を受けるのか、それともお断りするのか。私の判断基準は、ただひとつ。この村井にチェアマンを引き継ぎたいと、大東さんが本心から思っているのか――。これだけでした。本意ではない形でチェアマン職を譲ろうとしていたら、私ははつきり断るつもりでした」
一方で「川淵さんから推挙があつての、この場ではないか」との考えを、村井は捨てきれなかったという。しかし、確証はない。結局、大東と中野の前で、初代チェアマンの名を口にするとはなかった。

その後のメモには『酒を入れて、大いに爛酒かんざけを飲んだ。全部で20本近く飲んだ。』とあり、3人は大いに酔っ払った。しかし、酒で顔を赤らめながらも、村井は大東の観察を続けていた。それは、人事とガバナンスのプロフェッショナルとしての、死ぬまで捨て切れぬ習性であった。

*

村井の前任者である大東が、Jリーグチェアマンの任にあったのは、2010年から14年まで就任2年目の2011年には、東日本大震災によるリーグ戦の中断があり、さらに2年後の13年はJリーグ開幕20周年の記念事業が相次いだ。

そして2012年から、専務理事の中野と共に大東を支えていたのが、大河正明おおかわと中西大介というふたりの理事。このうち財務面を担ってきた大河は、チェアマンとしての大東をこう評している。

「ご自身が先頭に立って、何かを決断するという感じではなかったですね。大東さんの時代は、

僕なり中西なりが実務的なところで動いて、それが機能していました。そういう意味では、上手うまく前に進んでいたのは確かなんです。けれども残念ながら、当時のJリーグ本体にはカネがなかった」

大河がいう「当時」とは、Jリーグが20周年を迎えた2013年を指す。

ここで少し長くなるが、驚くほどに危機的だった、当時のJリーグの台所状況を解説しておきたい。これを理解しておかないと、Jリーグが「異端のチェアマン」を受け入れざるを得なかった背景が見えてこないからだ。

まず、収入について確認しておく。

Jリーグに加盟する、クラブの主な収入源は、パートナー（スポンサー）企業による協賛金、入場料、物販、そしてリーグからの配分金。これに対してJリーグは、加盟クラブから支払われる会費、放映権料、そしてパートナー企業からの協賛金の3本柱である。

加盟クラブの数は年々増加していたが、増えれば増えるだけ1クラブ当たりの配分金は目減りする。放映権料については、J1・J2の全試合を中継するスカパー！を中心に、NHKとTBSを加えた3社で5年契約。年間50億円ほどの収入があった。再び、大河。

「放映権については、地上波での放送はほとんどない状態。当時はCSのスカパー！さんと5年契約を結んでいて、（放映権料は）減ることはないけれど増えることもありませんでした」

問題は、協賛金。これまで看板などの広告枠は、開幕前から伴走してきた広告代理店の博報堂が販売権を独占し、Jリーグとミニマムギャランティ契約を結んでいた。ミニマムギャランティ

契約とは、広告枠が埋まらなくても最低限の金額を保証するというもので、実質的に博報堂が赤字を補填する状態が続いていた。

この契約が、2013年に見直されることになったと、大河は語る。

「それまで博報堂さんとは、40億円くらいでミニマムギャランティ契約を結んでいました。それが博報堂さん1社では無理という話になって、新たに電通さんにも入ってもらったんだけど、それでも広告枠を埋めることはできなかったんですね。クラブの数も増える一方で、これは配分金をカットするしかない、というくらいの厳しい状況でした」

ちょうどこの頃、Jリーグの成長戦略を検討する「Jリーグ戦略会議」が、Jリーグのチェアマンと理事、JFA（日本サッカー協会）やJクラブの代表者を招集して定期的に行われていた。その中で、協賛金などの減少により「このままでは2014年から、Jリーグは13億円減収する」という、衝撃的な報告が上がってくる。これが「2ステージ制」と呼ばれる、2ステージ+ポストシーズン制導入に向けた議論に拍車をかけることとなった。

「僕自身、2ステージ制という判断が、必ずしも正しいとは思わなかったし、ファン・サポーターの皆さんからも、さまざまなお意見をいただきました。けれども、お客さんを集めるためには、ファースト、セカンド、年間という3つの山（『優勝決定』を作るべきではないかと。ただし5年も10年も続けるという話でもなく、まずは3年くらいやってみようという感じでしたね」

当時のチェアマン、大東の回想である。

2ステージ+ポストシーズン制とは、年間勝ち点最多クラブが優勝するのではなく、ファース

トステージとセカンドステージの優勝クラブ、そして年間勝ち点2位・3位にも優勝のチャンスがあるシステムである（詳細については稿を改めて解説する）。

かつてJリーグでは、ファーストおよびセカンドステージの優勝クラブが年間優勝を決める、Jリーグチャンピオンシップ（CS）を開催していた時代があった。1997年からは、両ステージの優勝クラブが同一の場合、CSを行わないことを決定。2002年はジュビロ磐田が、03年には横浜F・マリノスが、それぞれ完全優勝した経緯もあり、04年を最後に廃止されていた。ところが廃止から11年後の2015年、まるで時代に逆行するかのように2ステージ制は復活する。その一番の目的は、地上波での放送による増収であった。

NHKとTBSでもタイトルが懸かった試合が放送されれば、広告価値も上昇。ステークホルダーをつなぎとめる説得材料にもなり、毎年10億円ほどの増収が見込めることが明らかになった。2ステージ制導入を検討していた、当時のJリーグが思いついていたのは、最後に行われた2004年のCSのイメージだろう。浦和レッズと横浜F・マリノスという、人気クラブ同士の対戦ということもあり、その話題性や注目度は数字にも表れている。

12月5日に横浜国際総合競技場（現・日産スタジアム）で行われた第1戦の入場者数は6万4899人（当時の新記録）、11日の埼玉スタジアムでの第2戦は5万9715人。TV視聴率は、第1戦がTBSで12・0%、第2戦がNHK総合で15・3%を叩き出している。地上波でのJリーグ中継が、極めて限定的だった当時あって、2桁の視聴率は久々の快挙であった。

長いシーズンの中で、最も多くの勝ち点を積み重ねたクラブが優勝する。それがリーグ戦の本

質である。これに対して2ステージ制は、山場を作りやすいというメリットはあるものの、それはあくまでもTV局や広告代理店の発想。実際にプレーする選手、そして応援するファン・サポーターには、およそ受け入れ難いものであった。

なぜなら、レギュラーシーズンの34試合で積み上げてきたものが、わずか数試合の結果で覆ってしまいかねないからだ。たとえばレギュラーシーズンで3位のクラブが、CSの結果で優勝してしまったら、1位のクラブの関係者は目も当てられない。

一方のJリーグ側もまた、従来のリーグ方式がベストであることは十分に理解していたし、できれば本質を捻じ曲げた大会方式を採用したくはなかった。しかし本質や理念よりも、さらには選手やファン・サポーターの心情よりも、目先の10億円を手にしなければならない――。それくらい、当時のJリーグには「カネがなかった」のである。

2ステージ制が復活したのは、村井がチェアマンに就任して2年目となる2015年のことである。ただし、決定したのは13年9月17日の理事会であり、当時の村井は社外理事。前述したJリーグ戦略会議で、2ステージ制の導入を主張していたのが、中野や大河と共に大東を支えていた理事の中西である。もっとも当人は、ただ目先の10億円という金額に執着していたわけではなかったことを強調している。

当時の中西は、当人いわく「世界中のサッカーを視察しながらJリーグの現在地を確認する」立場にあった。そんな彼が、2ステージ+ポストシーズン制導入の必要性を強く感じる決定的な

異端のチェアマン

村井満、Jリーグ再建の真実
宇都宮徹壱

発 行：集英社インターナショナル（発売：集英社）

定 価：2,420円 (10%税込)

発売日：2023 年 12 月 5 日

I S B N：978-4-7976-7440-8

ネット書店でのご予約・ご注文は [こちらからどうぞ！](#)