

# 事業計画書

2020年1月1日から12月31日まで

公益社団法人日本プロサッカーリーグ

## 〔 目 次 〕

### 1 当法人に関する事項

- (1) 事業の計画
- (2) 損益の計画と財産の見通し
- (3) 主要な事業内容
- (4) 会員に関する事項
- (5) 職員に関する事項
- (6) 役員会等に関する事項
- (7) 対処すべき課題と重点施策(アクション)

### 2 役員等に関する事項

- (1) 理事
- (2) 監事
- (3) 特任理事

## 1 当法人に関する事項

### (1) 事業の計画

(単位:百万円)

正味財産期末残高(事業別)		予算額
公益目的事業会計		△4,340
収益事業等会計	収益事業	△92
	共益事業	369
小計		277
法人会計		5,223
合計		1,160

\*百万円未満は四捨五入

#### 〔公益目的事業〕

当法人は、リーグ全体の発展を目指し、公衆送信権およびパートナーシップをリーグで一括管理し、公衆送信権の権料やパートナーシップから得られる協賛金を、一定のルールに基づきクラブに配分すると同時に、以下の活動を主体的に実施する。

- ① プロサッカーの試合の主催  
J1リーグ戦 全 306 試合、J2リーグ戦 全 462 試合、J3リーグ 全 342 試合、リーグカップ戦 最大 73 試合、スーパーカップ 1 試合、J1 参入プレーオフ 最大 4 試合、第 100 回天皇杯全日本サッカー選手権大会等の開催
- ② 公式記録の作成・管理及び運用、公式試合・公式行事の記録や映像・静止画像の作成・収録・保管・管理及び販売ならびに選手肖像権等の管理
- ③ プロサッカーに関する諸規約の制定
- ④ プロサッカーの選手、監督および審判等の養成、資格認定および登録
- ⑤ プロサッカーの試合の施設の検定及び用具の認定
- ⑥ 放送等を通じたプロサッカーの試合の広報普及
- ⑦ サッカー及びサッカー技術の調査、研究及び指導
- ⑧ プロサッカー選手、監督及び関係者の福利厚生事業の実施
- ⑨ サッカーに関する国際的な交流及び事業の実施
- ⑩ サッカーをはじめとするスポーツの振興及び援助
- ⑪ 機関誌の発行等を通じたプロサッカーに関する広報普及
- ⑫ サッカーをはじめとするスポーツの経営人材の養成及び活用
- ⑬ その他目的を達成するために必要な事業(プロサッカーに関するパートナー・スポンサー及びサプライヤーとのリレーションシップ構築など)

#### 〔収益事業等〕

- ① 収益事業(商品化事業)  
プロサッカーに関する商標等の登録、管理及びそれらを使用した商品の制作販売
- ② 共益事業(表彰事業)  
シーズン終了後、J. LEAGUE AWARDS を開催し、リーグ戦成績及びリーグカップ戦の成績に対する表彰を行う予定

## (2) 損益の計画と財産の見通し

(単位:百万円)

	2017年度 自 2017年 1月1日 至 2017年 12月31日	2018年度 自 2018年 1月1日 至 2018年 12月31日	2019年度 (見通し) 自 2019年 1月1日 至 2019年 12月31日	2020年度 (予算額) 自 2020年 1月1日 至 2020年 12月31日
当期経常増減額	963	141	△1,065	△1,291
当期一般正味財産増減額	1,291	141	△1,065	△1,291
当期指定正味財産増減額	4	△11	0	0
正味財産期末残高	3,386	3,516	2,451	1,160

\*百万円未満は四捨五入

## (3) 主要な事業内容

事業	主要な事業の内容
公益目的事業	日本サッカーの水準の向上及びサッカーの普及を図ることにより、国民に対して豊かなスポーツ文化の振興と心身の健全な発達に寄与し、国際社会における交流及び親善に貢献する事業 (1)公式試合安定運営事業 (2)選手育成アカデミー事業 (3)人材育成事業 (4)百年構想事業(ホームタウン活動、社会貢献活動などの推進) (5)クラブライセンス事業(国際基準に基づくクラブライセンス制度の運用、等)
収益事業	商品化事業
共益事業	表彰事業

## (4) 会員に関する事項

(2020年1月1日)

種類	前年度	当年度	増減
正会員	56名	57名	1
賛助会員	0名	0名	-
その他	4名	4名	-
合計	60名	61名	1

## (5) 職員に関する事項

(2019年11月18日時点)

職員の数	59名	うち常勤	59名
------	-----	------	-----

(注) 理事兼務者を除き、他の機関・企業からの出向者、他の機関・企業への出向者、退職者を含む。

(注) 2020年1月1日の組織再編によって変動する可能性あり。

## (6) 役員会等に関する事項

### ① 理事会

原則として毎月1回開催予定。

### ② 総会

2020年3月、および12月に定時社員総会を開催予定。

## (7) 対処すべき課題と重点施策(アクション)

(財務)

当法人の2020年度予算は、経常収益29,168百万円(前年同期比2,635百万円増)、経常費用30,459百万円(前年同期比2,888百万円増)を計上しております。当期経常増減額は△1,291百万円(前年同期比253百万円減)となります。

なお、2019年度は、経常収益が26,985百万円(前年実績比119百万円増)となる見通しです。

経常収益の主な増減はDAZNとの契約に基づく公衆送信権料の増加2,542百万円となります。経常費用の主な増減はtoC(関心・入場者・有料視聴者)戦略投資2,000百万円となります。

2019年度は、競争環境の強化や日本サッカーの水準向上、スポーツ振興等の理念強化および安定したクラブ経営の実現に向けた配分金施策の継続実行と検証を進めるとともに、英DAZN社との公衆送信権収入が増加する2020年以降に向けて「投資戦略STEP-2」として新たな投資案を検討致しました。2020年度は、最終化した「ビジョン2030」および「中期計画2022」、更には「投資戦略STEP-2」を踏まえ、効果的かつ効率的な資源配分により、理念の具現とビジョンの実現に向けて邁進する所存です。

(「ビジョン2030」および「中期計画2022」の実現に向けて)

Jリーグ開幕25周年を迎える節目の年であった2018年度は、25年間の歩みを振り返り、Jリーグが築いてきた価値を再認識するとともに、様々な社会環境の変化を踏まえ、これからJリーグが歩んでいく道、目指す社会像などを社内外のステークホルダーとの対話を通じて描いていく年となりました。

これらを踏まえ、2019年度は、Jリーグとして内外にコミットすべく、「ビジョン2030」および「中期計画2022」を最終化し、公衆送信権収入が増加する2020年以降に向けて「投資戦略STEP-2」として新たな投資案を策定致しました。

「中期計画2022」において、Jリーグの経営領域を「社会連携」「フットボール」「toC(顧客価値)」「事業強化・経営基盤」の4つに分け、各領域における「2030目指す姿とKGI」および「2022目指す姿とKPI」を定めました。また、2030年に向けては、各領域のビジョンを統合する「ビジョン2030統合フレーズ」を最終化する予定です。そして、2022年に向けては、各領域の戦略方針を定めるとともに、下記の基本戦略を策定致しました。

「ビジョン2030達成に向け、2022年までに、その後の成長エンジンをつくるため、ステークホルダーと連携し、クラブ経営に関わる人材(特に経営・フットボール)と知見を中心に充実強化する。足元の喫緊課題であるtoC(関心・入場者・有料視聴者)には投資資源を優先投入する。」

以下の項目は中期計画2022に基づき定めた各領域の重点施策(アクション)となります。

### 1. 社会連携

- ① ホームタウン活動の進化と、シャレンプラットフォームの推進
- ② ノウハウを蓄積・可視化し、共有を推進
- ③ リーグの価値を多様な観点で可視化し、ステークホルダーとの対話を深化
- ④ シャレン活動が有する価値を、財務資本等に変換する
- ⑤ オープンイノベーションの推進

### 2. フットボール

- ① 環境整備

- ② フットボールフィロソフィー構築支援
- ③ あるべきフットボール部門の運営要件の言語化、設定
- ④ フットボールマネジメント人材養成
- ⑤ アカデミー連携
- ⑥ リーグによる支援体制構築・充実

### 3. toC(顧客価値)

- ① 体制・環境整備、メディアコンテンツ戦略投資
- ② デジタル戦略のさらなる強化(顧客データの可視化・拡大)
- ③ ホスピタリティ向上
- ④ 顧客創造から常連化までのノウハウ確立
- ⑤ 有料視聴者増加

#### 4-1. 事業強化

- ① (国内放映事業)各領域と連携しJリーグコンテンツの増加、質の向上
- ② (海外事業)次期戦略の精緻化(ターゲット国、目標、打ち手など)
- ③ (パートナー事業)現状のJリーグ価値の可視化
- ④ (MD・ライツ事業) toC との統合施策の実施(有力コンテンツ等の活用)
- ⑤ (映像事業)新規ビジネスの開発と既存ビジネスの拡充

#### 4-2. 経営基盤

- ① リーグ経営の仕組み構築
- ② ブランド戦略構築
- ③ リーグ人材高度化・交流スキーム・人材 DB 構築
- ④ クラブ経営の高度化
- ⑤ クラブの経営基盤の確立

### 5. 施設整備

- ① 施設整備の推進
- ② スタジアム経営の進展
- ③ トレーニング施設整備の推進

2020 年度は、「投資戦略 STEP-2」のスタートとして、“関心・入場者・有料視聴者”を優先し、toC 支援強化としてリーグで行う施策とクラブ個別で行う施策に大きな投資を行い、ファン・サポーターの拡大を図ります。そして、中心となるフットボール領域においては、2019 年から立ち上げた「Project DNA」を更に加速させ、世界基準での選手育成と指導者の水準向上施策を強化し、日本のサッカー水準向上に努めてまいります。また、これらを実現するための事業強化に加え、リーグ・クラブの経営基盤の強化にも取り組みます。

#### (事業等のリスク)

Jリーグは、これらの事業・重点施策(アクション)を推進する上でのリスクとして、昨今スポーツ界で顕在化しているガバナンス・ハラスメントの問題に対しては、新たに公表された「スポーツ団体ガバナンス・コード」もふまえ、スポーツ界を牽引すべくコンプライアンス体制を強化してまいります。また、地震や暴風雨等の自然災害によって、安全な試合運営に支障をきたす、あるいはリーグ・クラブの設備に損害が発生し、財務状況

が影響を受けるリスクに対しては、「大規模災害時補填制度」等クラブへの支援制度を設けており、今後更なる自然災害のリスクが強まることに備え、リーグとして更なる体制強化と対応に努めてまいります。

Jリーグは、自らの発展のみならず、日本サッカー界全体の成長と日本におけるスポーツの価値を最大化できるように努めてまいります。地域の皆さまと、各クラブおよび日本サッカー協会、加えて、Jリーグの活動を日々支えていただいている自治体や関係団体の皆さまとともに、豊かな地域社会の実現に向かって歩いていく所存です。

発足から5年目を迎えるスポーツ庁と経済産業省が推進する「スポーツの成長産業化」は、スポーツ産業の一端を担うJリーグにとっても引き続き非常に重要なテーマとなります。2019年はラグビーワールドカップが大きな盛り上がりを見せ、2020年には東京オリンピック・パラリンピック、2021年にはワールドマスターズゲームズが日本で開催されることから、今後、日本におけるスポーツの社会的価値が益々注目されることは間違いありません。サッカーのみならずスポーツ全体の価値を益々高めると共に、スポーツが社会から必要とされる存在として認知していただけるように、当法人も貢献してまいります所存です。

## 2 役員等に関する事項

### (1) 理事

(2020年1月1日時点(予定))

役職名	氏名	任期	常勤・非常勤	他法人等の代表状況等
理事長 (チェアマン)	村井 満	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	常勤	(公財)日本サッカー協会 副会長
副理事長	原 博実	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	常勤	(公財)日本サッカー協会 常務理事
専務理事	木村 正明	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	常勤	なし
理事	米田 恵美	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	常勤	なし
理事	下川 浩之	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)ゼルビア 代表取締役会長
理事	竹原 稔	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)サガン・ドリームス 代表取締役社長
理事	塚野 真樹	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)SC 鳥取 代表取締役
理事	沼田 邦郎	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)フットボールクラブ水戸ホーリー ホック 代表取締役社長
理事	野々村 芳和	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)北海道フットボールクラブ 代表取締役社長
理事	眞壁 潔	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)湘南ベルマーレ 代表取締役会長
理事	並木 裕太	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(株)フィールドマネージメント 代表取締役
理事	為末 大	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	DEPORTARE PARTNERS 代表
理事	藤沢 久美	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	シンクタンク・ソフィアバンク 代表
理事	山本 浩	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	なし
理事	須原 清貴	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 専務理事
理事	小川 佳実	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 理事
理事	関塚 隆	自: 2018年12月6日 至: 2020年3月12日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 理事

## (2) 監事

(2020年1月1日時点(予定))

役職名	氏名	任期	常勤・非常勤	他法人等の代表状況等
監事	大塚 則子	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	大塚則子公認会計士事務所 代表
監事	山崎 忠史	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	㈱PROPERTY INNOVATION CONSULTING 代表取締役

## (3) 特任理事

(2020年1月1日時点(予定))

役職名	氏名	任期	常勤・非常勤	他法人等の代表状況等
特任理事	小西 孝生	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	株式会社Jリーグホールディングス 代表取締役社長
特任理事	佐伯 夕利子	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	なし
特任理事	外山 晋吾	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	なし
特任理事	馬場 渉	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	なし
特任理事	福西 崇史	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	なし