J.LEAGUE™

PUB

J.LEAGUE™ PUB REPORT 2020

Participate
Understand
Build
REPORT 2020

J.LEAGUE™ PUB REPORT 2020

Jリーグに関わるすべての方が

参加して（Participate）、 理解して（Understand）、 共につくる(Build）

リーグを目指し

オープンかつフェアな情報開示を目的として2015年冬に創刊されたのが

このJ.LEAGUE PUB Reportです。

2020シーズンを、シーズン終了とともに速やかに振り返り

Jリーグを構成するすべての方にお届けすることを目指します。

ここには、良かったことも悪かったことも、包み隠さず書いています。

今シーズンのJリーグはどうであったか、皆様の目でお確かめください。

そして、豊かなスポーツ文化の実現のために、

Jリーグを通じてやりたいことを、自由に対話するためにご活用ください。

このPUB Reportを通じて、地域やこの国のスポーツのことを、

よりよくしたいと願う方がさらに増えることを願っています。



CONTENTS

04 — TOPICS

07 2020 in J.LEAGUE
10 2020新型コロナウイルスとの闘い
18 2020の振り返りと2021への準備
22 Deloitte Tohmatsu's Eyes

26 — FOOTBALL

28 Season Results
30 フットボールビジョンの進捗

32 — ENTERTAINMENT

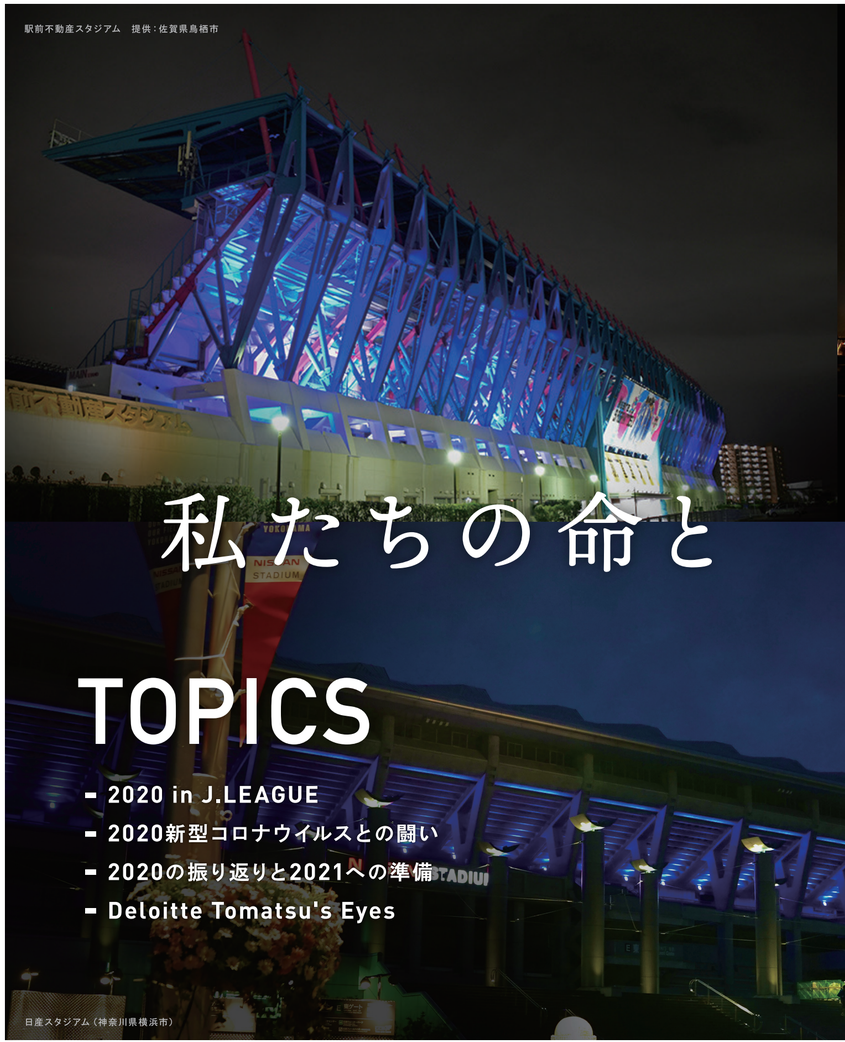
34 2020シーズンの観戦動向と対策
38 広がるJリーグの視聴ネットワーク

40 — MANAGEMENT

42 財務基盤の安定化に向けて
44 Jリーグの財務報告
47 クラブの収支傾向
48 コロナ禍で育む、競技を超えたつながり

50 — 社会の一員として Jリーグができること

52 スポーツのもつ価値を多くのひとへ
54 Jリーグ、Jクラブをつかおう！
58 Chairman's Summary


駅前不動産スタジアム　提供：佐賀県鳥栖市


デンカビッグスワンスタジアム（新潟県新潟市）


埼玉スタジアム２００２　©埼玉スタジアム

私たちの命と　健康を支える、すべての皆さまへ

TOPICS

- 2020 in J.LEAGUE
- 2020新型コロナウイルスとの闘い
- 2020の振り返りと2021への準備
- Deloitte Tomatsu's Eyes

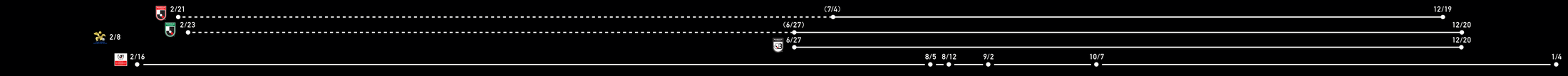

日産スタジアム（神奈川県横浜市）


ミクニワールドスタジアム北九州　提供：北九州スタジアム

豊田スタジアム　提供：愛知県豊田市

2020 in J.LEAGUE

2020シーズンのJリーグは、シーズンの3分の1の期間にあたる約4ヵ月の中断を伴う開催となり、一時は大会成立の危機に危ぶまれながらも、56クラブ、選手、ファン・サポーター、パートナー、地域の自治体や市民の皆さまをはじめ、多くの支えによって、1,103試合を3,615,066人のお客様とともに終えた。



30,000（人）

8,000（人）

Jリーグのできごと

2月
- 全クラブにコロナ窓口となる担当者を設置

3月
- 3月15日までの公式試合延期を正式決定
  村井チェアマン「無観客試合は最後の最後」
- FUJI XEROX SUPER CUP 2020
  マスク着用で運用、消毒液設置、医師と看護師を増員
- 2020明治安田生命J1・J2リーグ開幕

4月
- 4／3（金）以降の公式試合延期を決定
  J1・J2・J3の段階的再開を公表
- 2020シーズンの大会方式変更（降格なし）を合意
- 3月中の公式試合開催延期を正式決定
- 感染症専門家による提言を公表
- 地域アドバイザーの設置
- 再開の指針となる「6段階レイヤー」を公表
- 緊急対応策として執行機関に4プロジェクトを設置
- 「Jリーグ-TV」コロナ後の初配信
- 日本野球機構（NPB）との
  「新型コロナウイルス対策連絡会議」設立を発表

5月
- 6／7（日）までの公式試合延期を発表
- eJリーグ オンラインチャレンジカップで
  川崎フロンターレのジェイ選手が優勝
- 5月中の公式試合延期を決定（全123試合）
- 緊急事態宣言を受けてチェアマン声明発表
  「落ち着いた消費行動と、十分な感染予防を」
- 5／9（J1）、5／22（J2、4／25（J3）で
  設定していた再開日程を白紙に戻す
- 「競争から共存へ」方針変更

6月
- 6／27にJ2・J3
  7／4にJ1再開を決定
- 首都圏のクラブがトレーニング再開
- Jリーグの日にメッセージ動画公開 1
- 「Jリーグ新型コロナウイルス感染症対応ガイドライン」公表
- Jリーグシャレン！アウォーズ各賞を発表
- 稼患少数エリアを中心にクラブが活動を再開

7月
- J2再開、J3開幕（リモートマッチ）
- 125日ぶりの再開
- 第1回Jリーグ公式検査（3070検体）を実施
- Jユースカップ/インターナショナルユースカップ中止を決定
- 大会方式を変更、開幕日を変更、交代枠5人の特別ルールを採用、近隣クラブとの対戦を優先的に実施
- 財務安定策としてコミットメントライン設定
- Jリーグ検査センター（JCTC）を設置

8月
- J1第7節広島vs名古屋が中止。コロナ影響は初めて
- クラブ経営情報開示
- ガイドライン：上限50%の観客入場を9／30まで延長
- 手拍手・拍手、横断幕を容認

9月
- DAZN×Jリーグ契約に関する合同会見 2

10月
- ガイドライン：10／30以降のアルコール販売を容認
- ガイドライン：応援に大鼓の使用を容認
- 声援は引き続き禁止行為に該当
- 2021シーズンクラブライセンス交付
- ガイドライン：9／30より超厳戒態勢から厳戒態勢へ移行
- 横浜FC三浦知良選手、53歳6カ月と28日でJ1最年長出場記録を更新（12／19更新）
- NPB・Jリーグ共同メッセージを発信
  「声援ではなく拍手を」

11月
- J1大会成立要件充足
- ルヴァンカップ決勝、出場チームの集団感染のため延期を決定
- J2・J3大会成立要件充足
- ブラウブリッツ秋田が2度目のJ3優勝

12月
- 川崎フロンターレが明治安田生命J1リーグ3度目のJ1優勝 3
- ガイドライン：2月末まで入場者数上限を継続。ファミリー席可に
- AFCチャンピオンズリーグ（ACL）における
  アスリートトラック適用が了承される

2021年 1月
- Jリーグアウォーズ、柏レイソルのオルンガ選手が最優秀選手賞に輝く
- J2・J3最終節、J2は徳島ヴォルティスが初優勝
- J1最終節
- ACLノックアウトステージ開催（東地区）
- AFCチャンピオンズリーグ（ACL）における
  アスリートトラック適用が了承される
- 2020Jリーグ YBCルヴァンカップ
  FC東京が優勝 4
- 天皇杯JFA第100回全日本サッカー選手権大会
  川崎フロンターレが優勝

シーズン始動～開幕
中断～再開決定
リモートマッチ（無観客試合）
有観客での開催






1


2


3


4

社会情勢

- 国内初の感染を確認
- 政府が全国の小中高に臨時休校要請（3／2より）
  北海道が緊急事態宣言
- 首相が多数が集まるスポーツイベントへ2週間の自粛を要請
- 専門家会議「今後1～2週間が瀬戸際」
- 翌日対策基本方針を決定
- 政府が新型コロナウイルスによる肺炎など「指定感染症」に
- 特措法に基づく政府対策本部を設置
- 東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期が決定
- 国内感染者が1000人超える
- 政府専門家会議「一部地域で学校の再開は可能
  大規模イベントは引き続き慎重な対応を」
- 新型インフルエンザ等対策特別措置法（特措法）が制定
- 政府がコロナ対応を「歴史的緊急事態」に指定
  イベント自粛は10日間程度の延長を要請、19日に再度判断
- 感染者の合計が5000人超える
- PCR検査、公的医療保険適用開始
- 緊急事態宣言を約1カ月半ぶりに全国で解除
- 全国高等学校野球選手権大会の中止が決定
- 政府が緊急事態宣言を39県で解除
  8都道府県は継続
- COVID-19治療薬としてレムデシビルを
  厚生労働省が承認
- 緊急事態宣言を約1カ月半ぶりに全国で解除
- 全国高等学校野球選手権大会の中止が決定
- 政府が緊急事態宣言を39県で解除
  8都道府県は継続
- COVID-19治療薬としてレムデシビルを
  厚生労働省が承認
- 政府が2枚ずつ布マスクを配布決定
  全ての国と地域からの入国者に2週間待機要請へ
- 東京など7都府県に緊急事態宣言を発出
- 緊急事態宣言の対象地域を全国に拡大
  13の特定警戒都道府県を指定
- 緊急事態宣言を5／31（日）まで延長
- 世界の感染者が1000万人超える
- JFA夢フィールドを初使用
  北海道コンサドーレ札幌がキャンプ実施
- プロ野球開幕
  都道府県またぐ移動の自粛要請を全国で緩和
- 都内の感染者が3カ月ぶりに200人超える
- 政府、大規模イベントの制限緩和を8月末まで見送り
  GoToトラベルキャンペーン始まる
  国内感染者が795人と過去最高
- 世界の感染者が2000万人超える
- 新内閣が発足
- 世界の感染者数3000万人超える
- ヨーロッパで感染急拡大
- 国内1週間のクラスターが100件を超える
- 福岡ソフトバンクホークスが日本シリーズで優勝決定
- 政府分科会緊急提言「急速な感染拡大の可能性も」
- 日本、入国者に対する上陸拒否措置の緩和の一時停止
- 7都府県で一部指標がステージ4基準を超える
- 政府、年末年始「静かに過ごす」ことを国民に要請
- AFCチャンピオンズリーグ2020は
  前山現代（韓国）が優勝
- GoToトラベル全国一時停止へ
- 病床ひっ迫5都道府県→「ステージ4」
- 医療の提供体制が機能不全のおそれ
- イギリスでワクチン接種はじまる

グラフ（上）：Jリーグ入場者数の週別移動平均 ／（下）：国内の新型コロナウイルス陽性者数（厚生労働省）

Jリーグにできること

2020 Season's Data

- クラブ数
  56クラブ［J1：18／J2：22／J3：16］
- Jクラブのある都道府県
  39
- 開催試合数（単位：試合）

		リモートマッチ	有観客試合
明治安田生命J1リーグ	306	18	288
明治安田生命J2リーグ	462	25	437
明治安田生命J3リーグ	306	18	288
JリーグYBCルヴァンカップ	28	0	28
FUJI XEROX SUPER CUP	1	0	1
TOTAL	1103	61	1042

- 入場者数（単位：人）

	総入場者数	平均入場者数
明治安田生命J1リーグ	1,773,481	5,796
明治安田生命J2リーグ	1,271,830	2,753
明治安田生命J3リーグ	348,875	1,140
JリーグYBCルヴァンカップ	169,483	6,053
FUJI XEROX SUPER CUP	51,397	
TOTAL	3,615,066	
リーグ戦のみ	3,394,186	

- 登録選手数1,872人 ※2020年12月25日時点
- 国際移籍（件）

	2019年	6月以降	2020年	6月以降
Jクラブ➡海外	131	40	103	43
海外➡Jクラブ	136	43	87	5

- リーグ戦までの試合間隔 ※次の試合まで3日間隔以内の割合

	2018年	2019年	2020年
J1	53.3%	26.6%	63.1%
J2	20.6%	16.1%	71.6%
J3	10.3%	2.1%	42.5%

TOPICS

2020新型コロナウイルスとの闘い

未知の脅威に対し、価値の源泉であるフットボールの持続を目指し試行錯誤した1年がどのようなものであったのか、記憶が新しいうちに記録を試みた。記録を試みた。2020シーズン、Jリーグは想像を超える事態への対応を迫られ、ある時は理念に立ち戻り、ある時はネットワークを新たに作り対話を試みながら、日々の意思決定と、とにかくやってみることの繰り返しで駆け抜けたシーズンであった。以降で体系的に論点整理を試みたがこれらも全て後づけだ。結果的に失敗も散見したが、幸い私たちはまだ営みを続けることができ、新型コロナウイルス禍（以下、コロナ禍）も現在進行形でこれらの学びを活かす機会がある。本書はリーグから見た一面を切り取ったにすぎないが、願わくばこれらを叩き台とし、賛否両論、多様な振り返りが加わることで次のステージへの教訓につなげたく、皆様と共有したい。

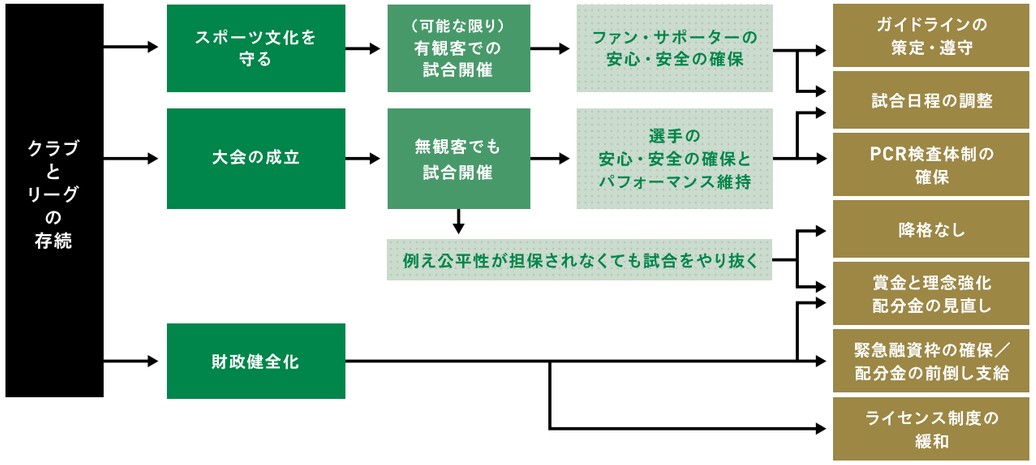
► 意思決定の3大方針

Jリーグの理念の1つ　豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与

1 国民を守る → 2 スポーツ文化を守る → 3 お客さまの心身の安全を守りながら、楽しんでいただく

コロナ禍に突入する初期の段階で、判断の拠り所となる意思決定の優先順位を表明した。これは、有事下にあっても、組織として一貫して理念を追求しつづけ、Jリーグのある日常を回復させるために定めたものである。

► コロナ禍における目標と各種取り組み



リーグとすべてのクラブが将来にわたり存続していく上で目標と主な施策を大別して記すと図の通りである。日に日に状況が変わる中、緊急事態宣言の発出より前のタイミングでは有観客での試合開催を模索し続け、最後まであきらめなかったことの1つである。それは、国民がスポーツとふれあい、スポーツを通じて活力を取り戻すことは、Jリーグの理念の実現に他ならないからであった。

► Jリーグをとりまく関係者の想い

※一般的に想定したものであり、必ずしも、記載したことが顕在化しているわけではなく、立場によって以下と反対の意見もあった

期待	ステークホルダー	懸念
安心できる試合観戦	ファン・サポーター	感染リスク、家計の圧迫
公平な試合開催	選手・監督・コーチ	感染リスク、コンディション維持
試合開催を主軸としたパートナーメリットの再現	スポンサー／パートナー	自社の経営リスク増大、ステークホルダーへの説明責任
試合開催によるコンテンツ価値とファンの維持	メディア	ファン離れの発生
試合開催に伴う消費維持	サプライヤー	自社の経営リスク増大
地域の消費活発化／市民の活力向上	行政	地域クラスターの発生
感染リスク低減への協力／スポーツ文化の復興	地域社会／市民	地域クラスターの発生
試合開催による経営維持	リーグ・クラブの従業員	経営の悪化

関係者によって成り立ち、その関係者はコロナ禍であってもひとつも欠かすことができない存在である。意思決定の際にはそれぞれの関係者にとって必要なタイミングで適切な対話をしながら、慎重かつ迅速な意思決定を心掛けた。

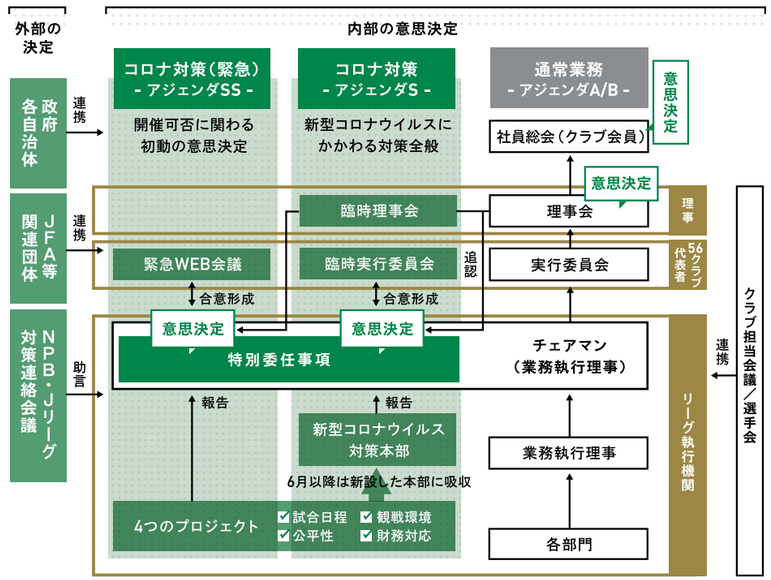
► 業務の優先順位



コロナ禍において、Jリーグでは、業務の再分類を実施した。コロナ関連の業務は「緊急対応業務」として「通常業務」よりプライオリティをあげることとし、通常業務は縮小もしくは中止・延期することとした。具体的には、2020年4月に中期計画を一旦凍結し、コロナ対応に経営資源を集中させることとしている。

► アジェンダごとの意思決定プロセス

目の前の新型コロナウイルス対策に機動的に対応できるよう意思決定プロセスをみなおした。
重要な人事や3億円を上限にした新型コロナウイルス対策費、平時にさらなる成長に向けて定めたビジョン実現のための予算執行の見直しといった、さまざまな事項に関して理事会にはかることなくチェアマンおよび業務執行理事に権限を委譲することとした。ただし、チェアマンが決定したすべての事項は、理事会や実行委員会等に報告され妥当性がチェックされる仕組みとした。



Phase 1 ［ 1/22～5/29 ］ 未知のウイルスに、どう立ち向かうか？

Phase 2 ［ 5/30～8/28 ］ 再開するためには、どのような備えが必要か？

Phase 3 ［ 8/29～1/4 ］ 変化を受け入れながら、活動を続けていくためには？

未知のウイルスの存在を認知してから、動きながら緊急時の体制を整備し、中断・延期・再開の難しい判断をした

組織の体制整備、対応すべき論点の抽出、コミュニケーションルートの確立

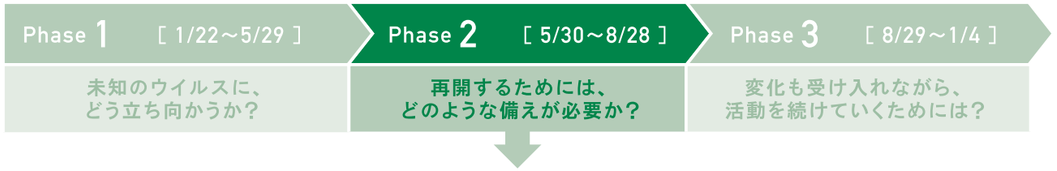


※新型コロナウイルス対策に特にかかわる会議体を抜粋し記しております。

延期～再開日の決定をフェーズ１、準備～再開直後までをフェーズ２、有観客試合の開始から閉幕までをフェーズ３として、それぞれの段階で何を決め実行したかをできる限り時系列に沿って子細に記録を試みた。

フェーズ１は初動対応である。2月21日～23日の明治安田生命J1・J2リーグ開幕は全試合を感染対策を実施して開催し、直後の2月24日の政府見解で「瀬戸際」との発言を受け、緊急ウェブ会議を開催し、以降約3週間先の試合の延期を決定した。当初は政府の感染発表のペースに沿って隔週のペースで意思決定の更新を行っていたが、クラブや選手会よりコンディショニングや運営準備の負担が高いとの声が出始め、4月7日の緊急事態宣言を受けて初めて1ヵ月以上の中断を決定した。県外移動を含む外出自粛要請が出たことで一時すべてのクラブが活動を停止した。全国的に宣言が解除され、チームを立て直す期間を確保しながら大会が終えられるぎりぎりを調整をしながら、消毒や検査環境等、感染を未然に防ぐ十分な対策が実行できる目途が立った5月29日に、正式に6月27日からの再開（Ｊ1は感染状況が深刻な首都圏が多かったのでさらに遅れて7月4日）を決定した。





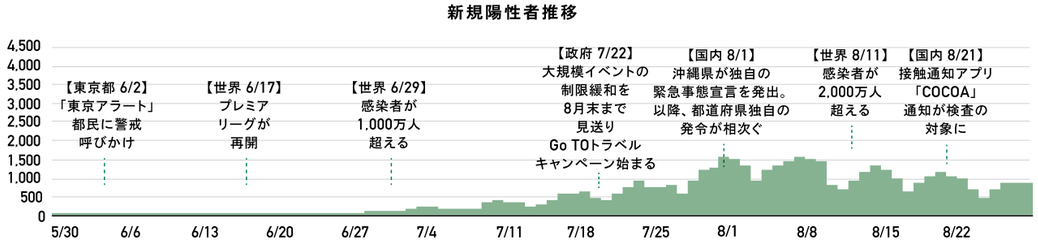
競争から共存へと方針を転換し特別ルールを整備する中
次はどう再開し、大会をやりきるかを試行錯誤した

ガイドラインの策定と実行、検査体制の確立

Phase.2 における意思決定サマリー

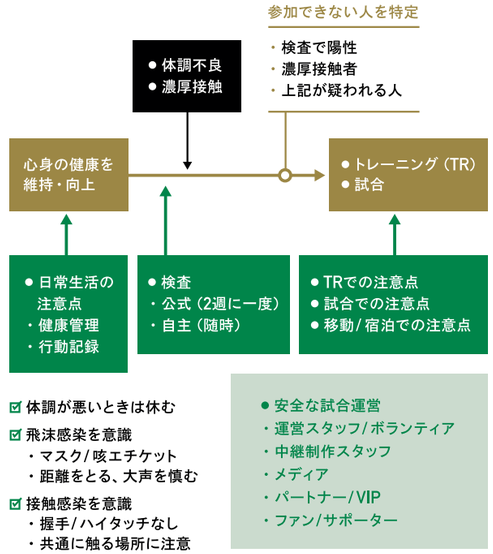
Phase.1ではクラブとリーグの存続のための緊急措置として「降格なし」や「ライセンス制度の緩和」といった特別ルールを設けながら、再開日に目途を付け大会日程や対戦カードを再調整し、関係各所と調整を重ねながらリーグの基盤を整えてきた。
Phase.2は大会の予備日の猶予が一切ない中、無観客試合（リモートマッチ）、有観客試合の中でも超厳戒態勢と厳戒態勢とステップを踏みながら運営し、ガイドラインや防止策の有効性を点検し改善しながら活動のステージを上げていくための準備を実施した。

日	会議など	主な決定
6/5	臨時理事会 (3)	リーグ戦：閉幕日の決定、交代枠5人の特別ルールを採用、 近隣クラブとの対戦を優先的に実施、YBCルヴァンカップの一部方式変更、 財務安定策としてコミットメントライン設定
6/8	新型コロナウイルス対策連絡会議 (9) 実行委員会 (6)	7/10より有観客を決定、応援ガイドラインを策定
6/19		第1回Jリーグ公式検査（3070検体）
6/22 6/23	新型コロナウイルス対策連絡会議 (10) 臨時実行委員会 (10) 理事会 (6)	順位決定方法、VAR導入見送り、賞金半額、リーグ戦安定開催融資特則、 規約規程の変更、ユニフォームパンツ裏面スポンサーの開放、 登録ウインドーの後ろ倒し
7/1	政府方針の変更	ガイドライン：7/10より厳戒態勢（チケッティング・ファン・サポーターを除く） で運営することを決定
7/6 7/7	新型コロナウイルス対策連絡会議 (11) 実行委員会 (7)	アルコール販売は8月からと決定
7/7	理事会 (7)	7/7　J3入会特別措置決定、寄付金募集開始、 選手登録期限の例外的追加を決定
7/20	政府の方針緩和の変更見送り 臨時実行委員会 (11)	ガイドライン：上限50%の観客入場を8/10まで延伸
8/3	労使協議会（選手と意見交換）	感染影響をヒアリング
8/11	政府の方針緩和の変更見送り 新型コロナウイルス対策連絡会議 (13) 臨時実行委員会 (13)	ガイドライン：上限50%の観客入場を9/6まで延伸
8/24 8/25	政府の方針緩和の変更見送り 新型コロナウイルス対策連絡会議 (14) 臨時実行委員会 (14) 臨時理事会(14)	DAZNとJリーグの契約を新たに2年延長し 12年で約2,239億円の契約とすることで合意 ガイドライン：上限50%の観客入場を9/30まで延伸、手拍子・拍手、横断幕を容認



Jリーグのコロナ対策のコンセプト

様々な感染対策をガイドラインに収れんさせていく過程で、コロナ対策の基本方針がうまれた。90ページ以上のガイドラインであるが、考え方はシンプルであり、日々の健康チェックと行動管理を習慣化し、それらを定期的に検査によって点検しながら、陰性が確認された者で試合を行う、というものだ。



検査センターの設置

新型コロナウイルスは無症状でも感染性が持続することから、日々の予防行動を点検し、万が一罹患した場合に早期に隔離し必要な療養措置がとれるよう、定期的なPCR検査の機会を設けた。検査は２週に１回、選手やエントリースタッフ、審判員等に提供し、陰性をエントリーの条件とした。検査は、行政検査の余裕がないことから、JリーグでPCR検査センターを立ち上げ、民間検査会社と業務委託の上、全国のクラブが定期的に受検できる環境を整備した。

ガイドラインの整備と改定

ガイドラインの構成は以下である。規模の小さいクラブの実状を考慮し、無理なく、最低限守るべき要素を厳選して明記し、それ以上に対策できる場合は、クラブ独自で対策をしていただいた。ガイドラインの浸透にあたって、改定後、チェアマンの村井が速やかにメディアに会見を開いて説明し、同時にYoutubeの公式チャンネルで副理事長の原博実がファン・サポーター向けに解説することで、早期の浸透を図った。メディア会見の総数は2020年で70回を超え、メディアの協力もあり広く感染対策の徹底を呼び掛けることができた。



Phase 1 ［ 1/22～5/29 ］ 未知のウイルスに、どう立ち向かうか？

Phase 2 ［ 5/30～8/28 ］ 再開するためには、どのような備えが必要か？

Phase 3 ［ 8/29～1/4 ］ 変化も受け入れながら、活動を続けていくためには？

超厳戒体制から徐々に制限を緩和し
いかに社会やお客さまの信頼を得ながら活動範囲を広げられるか

緩和のステップの設計と安全の訴求

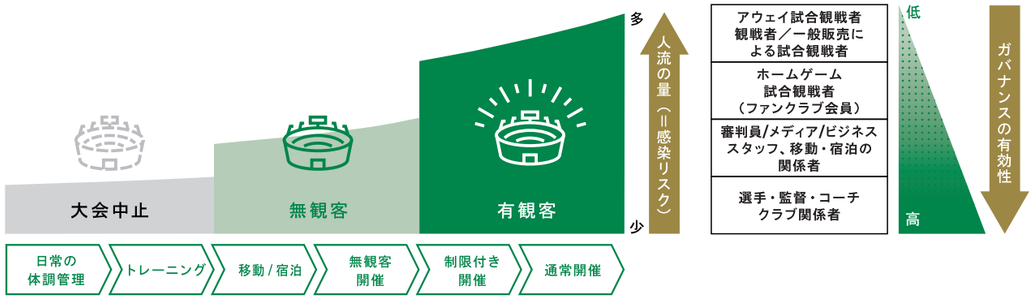
►Phase.3 における意思決定サマリー

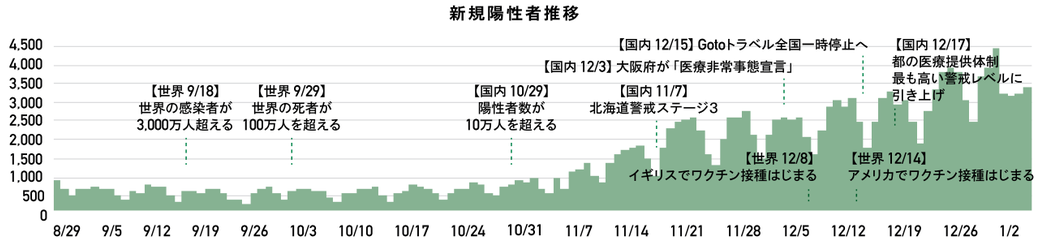
Phase.1において有事下における組織体制やコミュニケーションルートを確立し、Phase.2において有観客試合に向けた準備をすすめてきたが、Phase.3ではガイドラインをより実践的なものとしながらいかに感染を防ぎながら観客数の上限やサービスを緩和していくかを議論した

日	会議など	主なガイドラインの改定事項
9/21 9/24	新型コロナウイルス対策連絡会議 (16) 臨時実行委員会(15)	ガイドライン：9/30より厳戒態勢の適用を決定
10/5 10/6	新型コロナウイルス対策連絡会議 (17) 実行委員会(9)	ガイドライン：太鼓などの鳴り物を容認
10/13	理事会 (9)	クラブライセンス財務基準猶予期間、配分金を決定
10/19 10/20	新型コロナウイルス対策連絡会議 (18) 臨時実行委員会(16)	ガイドライン：10/30以降のアルコール販売を容認
11/16 11/17	新型コロナウイルス対策連絡会議 (20) 臨時実行委員会(17) 理事会(10)	ガイドライン：2月末まで入場者数上限を継続、同一グループの隣同士の着席を容認

►Phase.3の懸念点／観戦者を拡大させることによるリスクの増加

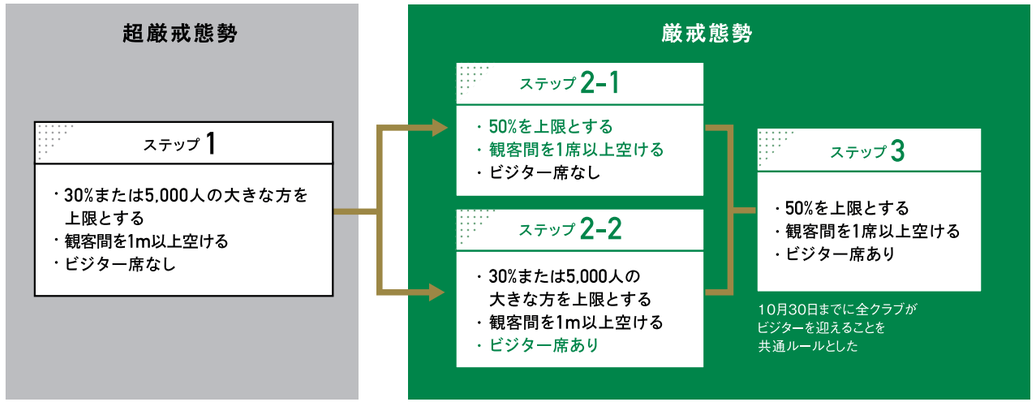
感染の第２波が収束し始めたころ、日本野球機構（NPB）と合同で実施する対策連絡会議では、いかに安全により多くのお客さまをお迎えするかを重要なアジェンダに据え議論を重ねた。





►緩和の判断と移行ステップ

政府による来場制限の緩和方針に即して、Jリーグも9月19日より最大５０%まで上限を緩和した。同時にクラブによりスタジアムの規模が異なり、地域によって感染状況が異なる事情を踏まえ、緩和は3つのステップで設計し、応援行動の緩和、アルコール販売、ビジター席の再開などはクラブの選択の幅をもたせた設計とした。



►ガイドラインの周知徹底

多様なお客様を迎え入れる上では、すべてのお客様にガイドラインのことを知っていただき、これを守っていただくことが重要である。そのため、ホームクラブは様々な工夫を凝らして、ガイドラインの周知徹底に努めた。

試合前



試合日の前からクラブマスコットなどが実際にスタジアムで感染対策を実践しながら気を付けるポイントを解説した動画を配信するなど、具体的な行動をわかりやすく伝える工夫を行った

入場



入場ゲートではサーモメーターによる体温測定やQRチケットによるチケット確認、売店等での電子マネー決裁など、混雑が予想される場面の多くで非接触型のオペレーションが採用された

キックオフ前



大型映像装置を活用しマスクの着用、声を出す応援を控えていただき、手拍子での応援を推奨するなど、応援行動の協力が呼び掛けられた

TOPICS

2020の振り返りと2021への準備

20シーズンは、新型コロナウイルス(以下、コロナ) を正確に知り、自衛策を身に着け、社会の信頼を得ながらスポーツを再開させることに大きな労力を傾けた。感染を制御しながら、大会の成立と興行の再開というリーグ運営の基本となる2つの視点での振り返りを試み、2021シーズンに向けた振り返りとしたい。

▶ 大会の成立状況は？

開幕直後に新型コロナウイルス感染拡大に直面し、約4ヶ月の短縮という制約の中でシーズンを終えることに注力した。中止と再開を繰り返すことを織り込み、予定された公式試合全体の75%以上の開催を成立の最低条件としてクラブやステークホルダーと共有した。結果、多くの協力のもと再開後に予定した大会日程の99.9%を開催、リーグ戦は1,074試合全日程を開催し、J1・J2・J3全56クラブが最終成績を確定させた状態でシーズンを終了した。大会日数を縮小して開催したJリーグYBCルヴァンカップは、グループステージの順位決定後コロナの影響で1試合が未開催となったが、延期となった決勝を1月4日に開催しチャンピオンを決定し大会を終了した。



▶ 感染を制御しながらお客さまとともに再開できたか？

総来場者数 **3,615,066人**

来場者の集団感染 **0**

リモートマッチ（無観客試合）は6月27日の再開後61試合を行った。その間はDAZNやテレビ放送でスタジアムに来られないファン・サポーターへライブ中継を届けた。来場者向けガイドラインを整備し、7月11日から5,000人を上限にお客さまを迎え、応援行動は声や鳴り物を禁止とし手拍子での応援の協力を要請した。

スタジアムの収容率や、地域ごとの感染状況等に応じ、一律の制限と56クラブ個々の事情に鑑みた選択肢のある制限を組み合わせながら、徐々にステップを緩和し、9月30には50%を上限に来場制限を緩和し、10月30日までにビジター席を再設置、サービスを拡充した。最終的に来場者の集団感染を防ぎながら、有観客で1,042試合、全体で3,615,066人が来場した。一方、トップチームは2020年12月末時点で5名以上の感染者が発生した件数は2件あった。幸いクラブの外へ感染を広げる2次感染は防ぐことができたが、アカデミーやスクール活動が停止し、試合等への出場を辞退せざるを得ない事態となり、クラブの活動全体に大きな影響が出た。1件目の集団感染が発生したあと、衛生当局の定める濃厚接触よりも厳しい基準でのJリーグ独自の濃厚接触基準を定め、試合直前などで保健所の指定が間に合わない場合も適切な隔離措置がとれるようにした。

▶ スタジアム・クラブハウスなどにおける感染予防のための調査（第一報）

Jリーグは、国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下、産総研）などと連携し、北海道コンサドーレ札幌、モンテディオ山形、柏レイソル、FC東京、川崎フロンターレ、FC今治の協力のもと、2020明治安田生命Jリーグおよび2020JリーグYBCルヴァンカップ決勝をはじめとした、試合時のスタジアムやクラブハウスなどにおいて、観客・選手やスタッフの感染リスク評価のために、CO_2計やレーザーレーダー、画像や音響センサーなどを使用した計測調査を昨年11月より進めてきた。今回、調査の第一報として、全体の調査内容とスタジアム内のCO_2濃度とレーザーレーダーによる混雑具合の計測結果について産総研より報告された（詳細はQRコードよりアクセス可能）。

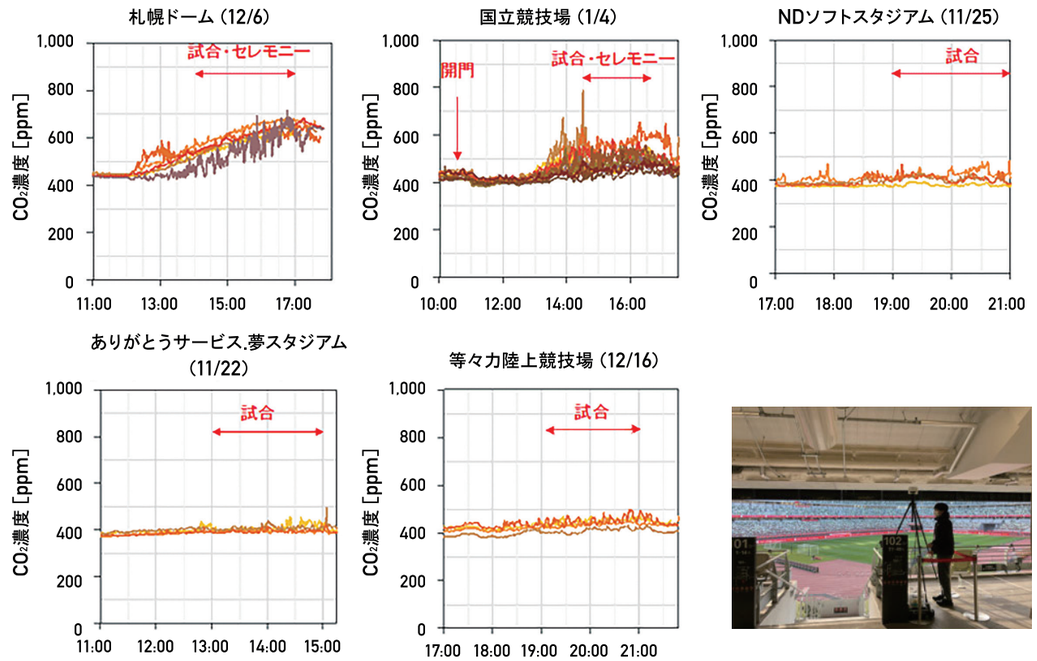
調査内容の一つとして、実際に観客が入場した異なる5つのスタジアムで、観客席、トイレ、コンコース・ゲート付近のCO_2濃度を測定した（図）。その結果、今回計測した条件（観客収容率9%～46%）においては、観客が多くの時間を過ごすスタジアムの観客席 29カ所で測定したCO_2濃度は、400ppm～700ppm程度であり、十分に換気されていることが確認された。

一方で、国立競技場のトイレやゲートでは、時間変動および場所による違いが大きいが、一時的に濃度が1,000ppmを超える時間帯があることが明らかになった。当該場所付近の観客の滞在時間は短いが、人流を分散させる対応も考えられる。また、ルヴァンカップ決勝では試合終了後の帰宅時を除き、両チームともに試合開始1時間前が最も混雑（密集・密接）していたことが分かった。今回得られた結果に加え、今後は、CO_2計測やレーザーレーダー、画像センサーや音響センサーといった複数の計測結果を統合した分析を行う。また、スタジアムの客席やコンコースだけではなく、スタジアム内の選手控室やクラブハウスなど選手・スタッフの活動エリアでのデータに基づく密の程度や活動状況を評価して、得られたデータをもとにして、さらなる感染リスクの予防、安心・安全な観戦・活動環境の構築に努めていく。

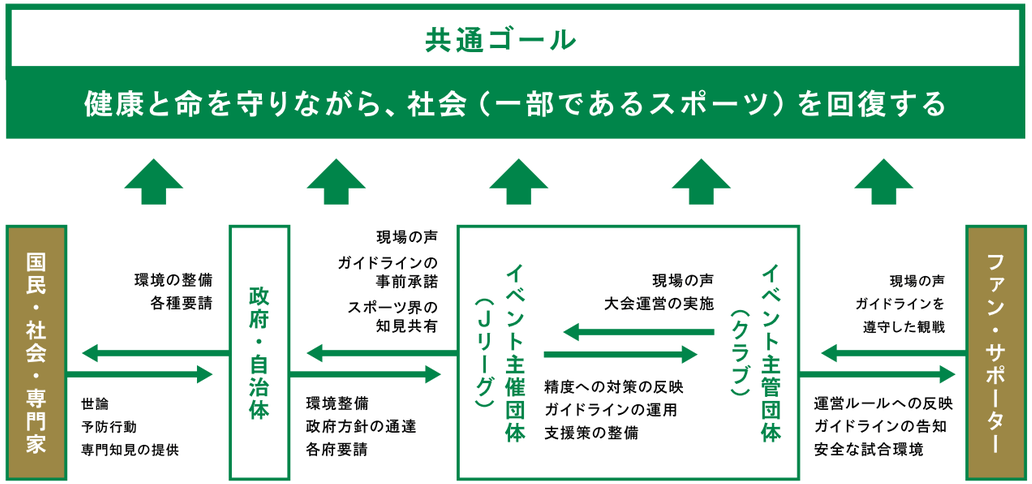
詳細の報告書は
右のQRコードから

産総研公式ホームページ
https://www.aist.go.jp/

図　スタジアムのスタンド観客席のCO_2濃度の変化（線の色はデータ採取地点の違いを示す。）



► 共創／みんなで作り、みんなで守るということ



Jリーグ感染症ガイドラインは、設計上、重大な懲罰と直接紐づいていない。それは、新型コロナウイルスが未知のウイルスであり、誰もがかかりうることを前提としていて、ガイドライン自体も改良されるべきものだからである。他方、ガイドラインの草稿者が書き下した冒頭の一節から、もう一つの想いも汲み取れる。共通のゴールに向かい、立場の異なる者同士0か100かで求め合うのではなく、双方の実現の道を探りながら、互いを守りあう文化をつくる、そうしたJリーグらしいやり方への挑戦の表明である。2020シーズンに培ったものを糧に2021シーズンにはさらによい文化をつくっていけるかが、今まさに問われている。

「Jリーグ新型コロナウイルス感染症対応ガイドライン（第1版 2020年5月14日）」

ガイドラインの目的（抜粋）

● 国民や地域の活力に貢献する
● クラブ、リーグの事業継続を実現する

はじめに

（中略）皆さまにはぜひ、個人防衛をお願いします。
選手、チームスタッフ、クラブスタッフ、試合運営に携わるすべての皆さま、ファン・サポーターの皆さま、そのご家族一人一人が、新型コロナウイルスの特性を理解し、感染を予防する行動を取ってください。詳細は本プロトコルの前半部でご説明しております。
それでも感染を100%防ぐ手だては、残念ながらありません。

そこで集団防衛です。
「体調が悪いけど、我慢して練習に出よう、仕事にいこう、ちょっと試合を観るだけだ」といった行動が、その方が所属する集団に感染を広げてしまう可能性があります。発熱・咳・倦怠感などの症状を認めたら休む勇気を持つこと。そのことをクラブに報告する勇気をもつことを、是非お願いいたします。

またファン・サポーターの皆さまにも、観戦にあたって、発熱・咳・倦怠感などの症状を認めた場合にはスタジアムに行かない、という文化の醸成が求められています。

こうした個人防衛と集団防衛を通じて、社会防衛に貢献していきましょう。

► Jリーグ公式検査

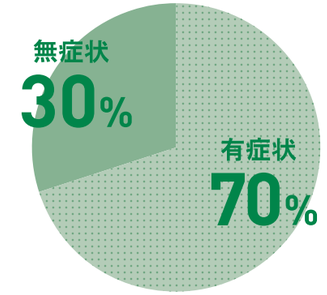
公式検査を通じた陽性診断は10件で、うち70%が無症状、陽性率は0.02%であった。審判員は全件陰性判定であった。クラブが自主的に実施した検査を含め、トップチーム選手は42件の陽性報告があり、うち無症状は48%であった。有症状のうち、最も多かった症状は発熱で、次いでのどの痛み、倦怠感であった。いずれも軽症～中症状で重症者※はいなかった。
検査センターの運用当初は、結果の伝達方法などで表現上の誤解が生じ、チームが心配して練習を一次停止するなど若干の混乱はあったものの、回数を経ることに改善され予定されたすべての検査の提供を行うことができた。

Jリーグ検査センター（JCTC）の検査実績（2021年1月4日時点）

検査種別	唾液採取型PCR検査
対象	トップチーム選手、チームスタッフ、審判員、リーグ関係者、その他クラブスタッフ ※エントリー予定者が優先され、その他1クラブにつき60名を上限に提供
検体総数	44,613件
検査結果	陰性44,588件 / 陽性診断数10件 / その他22件※

※最終的に検査結果が出なかった検体等

公式検査におけるトップチーム選手の陽性事例の内訳



※検査後の症状を含む

症状がある場合
※同時に複数発症も含む

1位：発熱
2位：のどの痛み
3位：倦怠感
4位：鼻づまり
5位：頭痛

► 2021シーズンに向けて

2021年1月7日に1都3県で緊急事態が宣言されるなど、本リポート発行時には一段と厳しい感染状況の中、再び社会全体で「健康と命を守る」フェーズを迎えている。2月から始まる新シーズンに向け、Jリーグ全体の感染対策を点検し、現状に照らした必要な見直しを行っている。基本的な予防行動は変えず、日ごろの健康チェックと行動管理を欠かさずに、定期的に検査によって点検し、罹患した場合は無理せず一時的に活動を外れ、復帰を目指す、というサイクルである。その基本サイクルの中で、少しでも負荷や困難を伴わずに予防行動が継続できうる内容へ、1つ1つの対策の精度を高めていくことを目指す。Jリーグ新型コロナウイルス感染症対応ガイドラインはスポーツ活動を止めることなく活動できるよう、起案当初から8つのトレーニングステップ、3つの大会運営ステップで構成されている。ワクチンや治療薬の開発といった抜本的な改善策が浸透するまでは、今後の感染状況に応じ、活動ステップの緩和と制限を柔軟に行き来した運用が求められると見込んでいる。さらに、シーズンの活動を終えた選手やメディカルスタッフなどからの要望として、罹患後、無理なく競技生活に戻れるよう、標準的な復帰プログラムを求める声が寄せられており重点対策のひとつとする。フットボールに集中するためには、後遺症や体調不良などの不安からは解消されるべきであり、当事者の声や内外の様々な意見を集めながら対策を充実させていきたい。また、2020年終盤からは、スタジアムやクラブハウスにおける人流やCO_2濃度などの測定を進めており、これまで経験則で得られた仮説を、科学的に検証することができるようになってきた。今後、制限と緩和の繰り返しが見込まれる際にも「ここは特に気を付ける」といった強弱のポイントを明らかにしながら、実効性の高い運用を目指していきたい。



TOPICS

Deloitte Tohmatsu's Eyes

有事への備えとBCP

2020シーズンのJリーグは、新型コロナウイルスへの対応に終始した「有事」の1年であった。多くの企業や自治体では、震災がおこったらどうするか、サイバー攻撃を受けたらどうするかといった事業に大きな影響を与える有事に備えてBCP（Business Continuity Plan／事業継続計画）と呼ばれるプランを策定している。

パンデミックという文脈においては、強毒型インフルエンザの大流行に備えたパンデミック対策計画があり、準備していた自治体は多かった。ところが、インフルエンザウイルス感染症にはワクチンや治療薬があったが新型コロナウイルス感染症にはなかった、インフルエンザウイルスは感染から発症までの期間が短いが新型コロナウイルスは長かった、といったように、ひとつひとつ発生してくる問題が異なっていたため、実施すべき対応策も想定していたものと違うものとなってしまった。その結果、強毒型インフルエンザウイルス感染症の感染拡大を想定したBCPは多くの自治体で準備されていたものの、今回、そのプランが有効に機能したところは少なかったと考えられている。

他方で、BCPの基本的な考え方としては、BCPのプランが充実していれば万全というわけではない。重要なのは、プランを立て、そのプランに基づきトレーニングを繰り返すと経験を積んでおくことである。それは、プランの前提となる仮説が異なっていた場合などを考えれば、策定したプラン自体が必ずしも有効に機能しない可能性が否定できない一方で、企業や自治体にとって事業継続は何よりも成し遂げねばならない重要事項であるからである。クライシス（危機）をどれだけ体系的に整理し訓練できていたかが、クライシスマネジメントの勝負の分かれ目となる。

有事対応は「初動」がすべてである

有事においては、初動対応の良し悪しが、その後の対応の成否を分けると言われている。有事において、対応の遅れや不足があると、財務体質の急激な悪化や事業計画の大幅な遅延が発生したり、さらには、レピュテーションが致命的な損害を被り、信頼を取り戻すのに何年も要したり、そのまま取り戻せないまま終わってしまう事例も後を絶たない。

そんな有事は突然やってくるもので、すばやく事象を検知し、必要な情報を収集・分析したものを経営層と共有する必要がある。そして、経営者が主導して、短期的かつ高負荷の緊急対応を実行できる体制を整備し、取り組むべき事項の洗い出しと事業の選別や優先順位付けをおこなった方針をすばやく形にする必要がある。それをもって、社内外の多様なステークホルダーとのコミュニケーションを開始しなければならない。

これを言葉にするのは簡単であるが、一瞬それらしき影が見えたとしても、真に受けて即座に動き出すことは、忙しく動き回っている日常の中において簡単なことではない。しかし、あらためてJリーグの対応を振り返ってみると、素早い対応がみてとれる。1月末、海外で未知のウイルスが発生していることを検知してから、政府の方針を待つことなく直ぐに内部に担当窓口を設置し、専門家から最新の情報が入ってくるようにするための「新型コロナウイルス対策連絡会議」を立ち上げている。内部では、定例の会議を待つことなく、緊急の会議を繰り返しながら、進行形で実行体制を作り上げている。この柔軟で迅速な初動を支えたのは、おそらく経営陣の卓越した危機察知能力と強いリーダーシップがあったからであろう。また、プロ野球と平仄を合わせて

Deloitte.
デロイト トーマツ

行動したことは、有事対応の観点からしても、納得性が高く効果的な対応であったと考えられる。

有事においては朝令暮改で良い

有事の真っただ中にあって、注意しなければならないのは、一貫性ではなく柔軟性である。状況は刻々と変化するため、必要に応じ、180度方針を変更させる朝令暮改を断行する勇気が経営者には求められてくる。よくあるのが、初期に立てた方針に固執して、つじつま合わせをしているうちに、だんだんと方向性を見失ってしまうことだ。有事において、目的は変えてはいけないが、方針は変えてもよいことを忘れてはならない。

Jリーグにはリーグとクラブを存続させるという大目標があり、そのためには、大会を成立させる必要があった。年間のスケジュールを考えるとできるだけ早く再開する必要があったが、5月末の再開決定まで実に5回もの再開延期の発表が行われ、途中には、決めたことを一度白紙に戻している。ここには、経営陣の計り知れない苦悩があったと考えられるが、有事の観点からすると、柔軟な判断であったということになる。また、これを可能ならしめたのは、初期の段階でコミュニケーションルートを確保していたからであり、メディアブリーフィングやYouTubeなどのオウンドメディアにおいて途切れることなく生の情報を発信し続けたことで、いつでも自分の口で正しい説明ができるという安心感があったからではないかと考えられる。

これら有事の柔軟な判断においては、代替となる追加的なオプションが求められてくることにも留意する必要がある。どれだけ多くのオプションをもって議論ができるかが重要であり、前例にとらわれず、柔らかい頭でさまざまなオプションを検討できるかが苦難を乗り越える鍵となる。では、2020シーズンにどれだけのオプションを持って話が進められたかであるが、公平性を確保するために「降格なし」として大会をすすめられたところにJリーグの柔軟性を垣間見ることができる。「降格なし」の判断は、海外をみても前例のないものであり、このオプションを採用した柔軟性こそが、Jリーグが危機に立ち向かえる原動力になったと言えるのではないだろうか。それは、医療機関でもない立場でありながら検査センターを立ち上げ全件検査体制のめどが立つまでリーグ再開を控えたことや、JFAと一体となり、リーグだけでなく、天皇杯やJリーグカップなども含めたサッカー界全体で実行可能なスケジューリングを組み立てたことなどにおいても、前例に縛られない柔軟な判断が実施されていることがわかる。

一方で、大会を成立させるにあたっては、有観客ではなく、海外リーグのように無観客で大会を継続する選択肢もあったはずだ。有観客での試合開催には、クラスター発生のリスクがあることや、万全なコロナ対策を敷く必要性があったことからクラブに大きな財政的負担を強いることになるため、無観客前提で大会をすすめることもできたはずである。これは、おそらく何度も話し合われた結果として、有観客の開催を目指す方針が決定されたはずであるが、いずれかの振り返りに際しては、既定路線の枠にはまった判断をしていなかったかどうかについて再検証することが望ましい。

構造的なハンディを克服する地域との対話力

有事においては、ディスクロージャーとコミュニケーションも重要である。社内はもちろんのこと、社外、特に重要なサプライヤーとの連携は不可欠である。今、どういう状況にあって、どこが争点になっているのかを皆と共有することは暗闇の中での第一歩となる。そして、その争点を確度の高いエビデンスをもとに議論し、決定し、直ぐに行動すること。誰かが決めてくれることを期待して、指示待ちが蔓延すると一瞬にして闇にのまれてしまう。そのため、皆が当事者になれるよう、必要な情報をすみやかに開示して、コミュニケーションすることが重要となる。

この点、Jリーグは非常に難しい状況にあったのではないかと考えている。というのも、Jリーグは56クラブが全国に散らばっており、全国各所のファン・サポーター、選手・監督・コーチ、スポンサー企業、自治体、公共交通機関、スタジアム周辺の商業施設など、挙げればきりがないほど無数の関係者が散在しているからである。このすべての人と状況を共有し、前進するための議論をしなければならないのがJリーグである。一般的な企業よりもカバーすべき地域は多く、しかも、リーグとクラブは、資本関係のある親会社と子会社の関係ではないため、一般の事業会社と比べてもガバナンスが効きにくい体制にある。まるで、小さな日本政府のような舵取りをしていたと言えるのではないだろうか。

Jリーグには、各クラブの代表が集まって議論する実行委員会があるが、そこには大きなクラブもあれば、小さなクラブもあり、感染が拡大している地域にあるクラブもあれば、感染を抑えこんでいる地域のクラブもある。このとおりクラブの状況は千差万別で、利害も対立する関係にあるため、コロナ禍の実行委員会ではなかなか意見が纏まらなかったのではないだろうか。そんな中で、すべての試合を実施し、大会を成立させるところまでいけたのは、クラブが、政府やリーグの判断に迎合することなく、自身のホームタウンを見続け、そこにいるファン・サポーターの声や現場の状況を、いち早くそのままの状態でリーグに届けたことが大きい。自分達の生の声が随所に落とし込まれている各種対策案は、実行性をともない、前例のない様々な取り組みを後押ししてきたと考えられる。これは、27年間積み上げてきたJリーグの地域との対話力であり、ファン・サポーターと本音をぶつけあい真剣に向き合ってきたことに収斂される。

Lessons Learned
～学べないことが学び～

2021年1月現在、新型コロナウイルス感染への脅威は未だに衰えていないため、今、振り返ることは時期尚早であるかもしれない。一方で、迅速な意思決定を支える新たなガバナンスの形、垣根を超えた新たな連携、トレーサビリティを可能とするデジタル基盤の重要性など、有事対応がなければ気づけなかった様々な発見が多かった1年であった。

しかしながら、将来の有事対応への備えという視点から見ると、実は、有事は「学べないことが学び」でもある。歴史的に有事は同じ失敗をまた繰り返すという特徴があり、それは、失敗の原因の多くが構造的な弱点に起因するからである。その構造的な弱点を根治させない限り、類似の事象であっても、また同じ失敗をしてしまう可能性が高く、克服するのがなかなか難しいというのが有事の特徴でもある。

では、Jリーグの構造的な弱点として、新型コロナウイルスへの対応の中で見えてきたもの、もしくは、再認識されたものとは、どのようなものか。職位や持ち場によって目にした状況は異なるが、リーグの公益性とクラブの事業性という目的の違いが論点を複雑化すること、観戦者に対する直接的なタッチポイントが各クラブにあるため末端まで統制力のあるガバナンスを組み上げることが難しいこと、もしくは、社会的影響力が大きいためメディアやSNS等のリアクションまでが管理対象となり、ケアする範囲が広範になることなどが考えられる。これらは、あくまで一例に過ぎないが、万能の解消策はないという前提で、自らの構造的な弱点が何であるかを正しく把握し、そこを攻撃してくるさまざまな事態を想定しながら将来の有事に備えていただきたい。

Deloitte.
デロイト トーマツ



FOOTBALL

- Season Results
- フットボールビジョンの進捗

Season Results

2020 明治安田生命 J1 LEAGUE

		勝点
1	川崎フロンターレ	〈83〉
2	ガンバ大阪	〈65〉
3	名古屋グランパス	〈63〉
4	セレッソ大阪	〈60〉
5	鹿島アントラーズ	〈59〉
6	FC東京	〈57〉
7	柏レイソル	〈52〉
8	サンフレッチェ広島	〈48〉
9	横浜F・マリノス	〈47〉
10	浦和レッズ	〈46〉
11	大分トリニータ	〈43〉
12	北海道コンサドーレ札幌	〈39〉
13	サガン鳥栖	〈36〉
14	ヴィッセル神戸	〈36〉
15	横浜FC	〈33〉
16	清水エスパルス	〈28〉
17	ベガルタ仙台	〈28〉
18	湘南ベルマーレ	〈27〉



MVP 2020
最優秀選手賞
得点王
オルンガ
（柏レイソル）

FUJI XEROX SUPER CUP 2020
横浜F・マリノス　3-3　ヴィッセル神戸
［PK 2-3］

JLEAGUE YBC Levain CUP
決勝
柏レイソル　1-2　FC東京

AFC CHAMPIONS LEAGUE 2020

決勝	蔚山現代（韓国）	2-1	ペルセポリス（イラン）
準決勝	ヴィッセル神戸	1-2	蔚山現代（韓国）
ラウンド16	横浜F・マリノス	2-3	水原三星ブルーウィングス（韓国）
	FC東京	0-1	北京国安（中国）

明治安田生命J1リーグは2月23日に第1節を終えて、再開したのは7月4日。川崎フロンターレが12連勝など、圧倒的な強さで2年ぶり3度目の優勝を果たした。J1が18クラブ体制となった2005シーズン以降での勝利数、勝点も最多と記録ずくめ。JリーグYBCルヴァンカップはFC東京が11大会ぶり3度目の優勝。11月7日が2021年1月4日に延期となった決勝で、柏レイソルに2−1と競り勝った。AFCチャンピオンズリーグ（ACL）はグループステージ途中以降がカタールでの集中開催に。FC東京と横浜F・マリノスがラウンド16、ヴィッセル神戸が準決勝に進出と、慣れない中東の地で健闘した。一方、ACLの日程変更が度重なり、グループステージ出場3クラブはリーグ戦に大きく影響が出て、一層過酷なスケジュールを戦わなければならなかった。

2020 明治安田生命 J2 LEAGUE

		勝点	
1	徳島ヴォルティス	〈84〉	J1昇格
2	アビスパ福岡	〈84〉	J1昇格
3	V・ファーレン長崎	〈80〉	
4	ヴァンフォーレ甲府	〈65〉	
5	ギラヴァンツ北九州	〈65〉	
6	ジュビロ磐田	〈63〉	
7	モンテディオ山形	〈62〉	
8	京都サンガF.C.	〈59〉	
9	水戸ホーリーホック	〈58〉	
10	栃木SC	〈58〉	
11	アルビレックス新潟	〈57〉	
12	東京ヴェルディ	〈54〉	
13	松本山雅FC	〈54〉	
14	ジェフユナイテッド千葉	〈53〉	
15	大宮アルディージャ	〈53〉	
16	FC琉球	〈50〉	
17	ファジアーノ岡山	〈50〉	
18	ツエーゲン金沢	〈49〉	
19	FC町田ゼルビア	〈49〉	
20	ザスパクサツ群馬	〈49〉	
21	愛媛FC	〈34〉	
22	レノファ山口FC	〈33〉	

やはり第1節を終了後、約4カ月の中断を経て再開したリーグ戦を制したのは徳島ヴォルティス。第30節以降は首位の座をキープし、アビスパ福岡、V・ファーレン長崎などとの競り合いの末に初優勝を成し遂げた。首位と同勝点ながら得失点差で2位となった福岡が、徳島と共に新シーズンはJ1で戦う。なお、J1昇格プレーオフは開催されず、J3への降格もなかった。

2020 明治安田生命 J3 LEAGUE

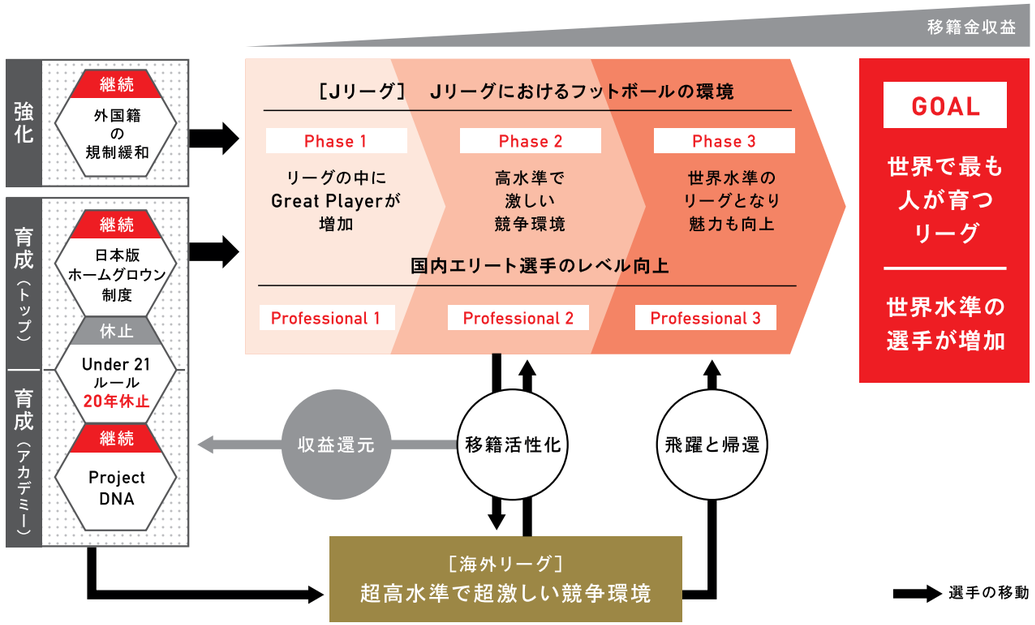
		勝点	
1	ブラウブリッツ秋田	〈73〉	J2昇格
2	SC相模原	〈61〉	J2昇格
3	AC長野パルセイロ	〈59〉	
4	鹿児島ユナイテッドFC	〈58〉	
5	ガイナーレ鳥取	〈57〉	
6	FC岐阜	〈56〉	
7	FC今治	〈55〉	
8	ロアッソ熊本	〈54〉	
9	カターレ富山	〈50〉	
10	藤枝MYFC	〈49〉	
11	いわてグルージャ盛岡	〈42〉	
12	アスルクラロ沼津	〈41〉	
13	福島ユナイテッドFC	〈39〉	
14	ガンバ大阪U−23	〈35〉	
15	ヴァンラーレ八戸	〈33〉	
16	カマタマーレ讃岐	〈31〉	
17	Y.S.C.C.横浜	〈27〉	
18	セレッソ大阪U−23	〈25〉	

約3カ月半遅れて開幕した戦いでは、ブラウブリッツ秋田が2017シーズン以来2度目のタイトルを獲得した。優勝を決めた第28節まで連続負けなし、その間の失点がわずか8と盤石の強さを発揮。今回はJ2クラブライセンスを取得しており、初の昇格も果たした。最終節にもつれ込んだ2位争いはSC相模原がAC長野パルセイロをかわし、初昇格を決めた。

フットボールビジョンの進捗

2030フットボールビジョンに「世界で最も人が育つリーグ」を掲げ、強化と育成の両輪で世界水準の選手を輩出するために、コロナ禍にあっても、ビジョン実現に向けたプロセスを歩み続ける。

▶世界で最も人が育つリーグの実現に向けたプロセス



▶安定的に試合ができる備え

強化面では、2020シーズンは約4ヵ月の短縮で過酷なカレンダーとなった。中断後のシーズンはコロナの感染状況次第で中断が容易に想定でき、選手らが慣れない厳格なコロナ予防策を講じながら迎える緊張感の高いシーズンが想定できたため、安全に試合ができる環境整備を第一に、全リーグで「昇格あり・降格なし」を決めた。通常3人であった交代枠を5人まで広げ、前後半1回ずつの飲水タイムを設定、さらに登録ウインドーを2回から3回に広げるなど、特殊な環境下に起こりうる不測の事態に備えた。2021シーズンも、5人の交代枠や飲水タイム設定、エントリー前のPCR検査は継続予定だ。新たにJ1・J2で4クラブずつ降格する大会方式となるため、最終順位の確定が重要となる。そこで感染自体は責めに帰すべきではないが、エントリー時に選手を13人以上そろえられず、代替日程が組めないやむを得ない場合に限り、当該チームを「0-3の敗戦扱い」とみなすルールを加えた。より勝敗がシビアになることからJ1でビデオアシスタントレフェリー（VAR）を再開する。

主な大会方式・競技規則の変化

シーズン	2019	2020	2021
試合数［J1］	306	306	380
昇降格	3	昇格のみ	あり
交代枠	3	再開後5名	5
飲水タイム※1	夏場のみ	通年	あり ※2［8月以降再協議］
登録ウインドー	2回	3回	2回
VAR	なし	休止	再開
エントリー前検査	なし	あり	あり

※1：2019年はWBGT規定値以上での試合のみ、2020、2021年はWBGTにかかわらず全試合が対象
※2：2021年度は飲水タイムは7月まで実施し、両クラブ合意の場合は取らなくてもよいと改定された

▶若年選手、活躍の年

若年層の出場機会の拡大を目的とした、JリーグYBCルヴァンカップで1人以上21歳以下の選手を先発起用するというルールは、コロナ禍でトップチームのエントリー人数不足が懸念されたため、ことしは休止した。しかしながら、交代枠の増加などの影響で、重点強化年代であるポストユース（21歳以下）の選手はオリンピック世代となるU-23年代とともにJ1リーグ出場時間・出場試合数・出場人数とも前年との対比で数字を伸ばし、出場チャンスに恵まれた年になった。

J1クラブのリーグ戦1試合あたりの平均交代人数



4.33／5回

■出場時間（分）

	2019	2020	昨対比
U-23	87,930	134,856	46,926 ↑
U-21	33,724	54,400	20,676 ↑

■出場試合数

	2019	2020	昨対比
U-23	1,298	2,243	945 ↑
U-21	543	969	426 ↑

■出場人数

	2019	2020	昨対比
U-23	112	144	32 ↑
U-21	56	73	17 ↑

▶次世代の育成部門のキーパーソンを育てる

PROJECT DNA
Developing Natural Abilities

育成面では、2019年にスタートした「Project DNA」が、2020シーズンは計画から実行へとフェーズを移行し、多くの事業を予定していたが、開幕予定のポストユース年代を対象としたJエリートリーグを2021シーズンへ延期し、27年継続したJユースカップなどの主催大会を中止するなど、コロナ禍の影響は少なくなかった。しかし、すでにスタートしていたアカデミーにおけるコーチングのリーダーのための「Jリーグヘッドオブコーチング養成コース（JHoC、ジェイホック）」やアカデミー組織のマネジメント力の向上のための「Jリーグアカデミーマネジメント人材養成コース（JAM、ジャム）」など、次世代の育成年代のリーダーを養成する研修を、全日程オンラインに切り替えるなど、一部の活動を継続した。
その結果、JHoC第1期の11人は2020年12月に18カ月の全講義日程を終え、JHoC第2期とJAM第1期については現在（2021年1月時点）研修を継続中である。講義は、招へい2年目を迎えたテリーウェストリーとアダムレイムズが担当し、現時点で世界最高レベルの育成力を持つとされるイングランドのプレミアリーグから、チェルシーFCやトッテナム・ホットスパーの現役の育成部門のキーパーソンや現役のイングランド代表選手をゲスト講師に招き、グループセッションを加えた少数精鋭のオンライン環境ならではの学びの機会を提供した。参加者は全講義内容を5つに分けた各モジュールで課題に取り組み、例えばJHoCでは合計9つの課題をすべて提出しその評価を受け、その修了者は各クラブのヘッドオブコーチングなどの立場で、選手の個別育成を各クラブの方針に基づき推進している。
2021シーズンはさらに、計画的で継続的な学びの機会をプロ選手に提供する新人研修のオンライン化、世界水準のアカデミーに向けた育成への投資対効果を高めるためのアカデミー評価制度、ポストユース年代、U－18年代、U－15年代の選手がそれぞれの成長スピードに適した試合機会を得られるJエリートリーグやJユースカップのリニューアル開催など、昨年以上に活動を加速する。加えて、日本が後進とされるフットボールの経営領域の成熟も重要なテーマだ。効果的な投資や、財務管理の在り方、何より長期的に愛されるクラブづくりに欠かせないクラブビジョンを体現するフットボール部門の組成や目標管理など、コロナ禍でクラブ経営そのものの強じん化が求められる中、そのニーズに応えるサポートツールの開発も、国内外の知見を集めて急ピッチで進んでいる。短期的な回復に注力しがちなコロナ禍だからこそ、「世界で最も人が育つリーグ」という2030フットボールビジョンは変えないことを決めた。登り方を見直しながらも講じ得る手でスピードを緩めずに2030年に向かっていく。



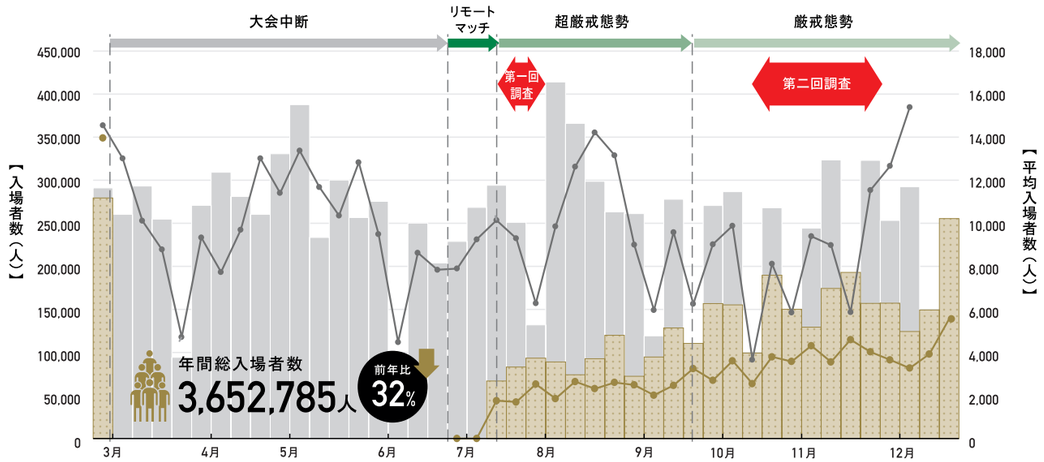
ENTERTAINMENT

- 2020シーズンの観戦動向と対策
- 広がるJリーグの視聴ネットワーク

2020シーズンの観戦動向と対策

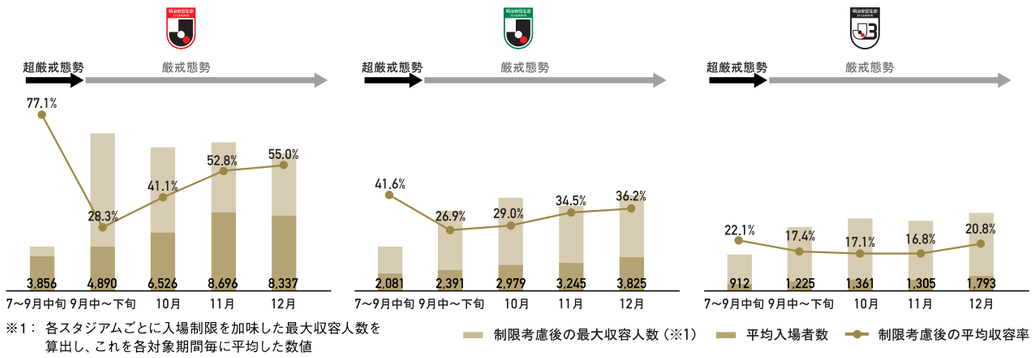
2019シーズンは、ゴールデンウイークや夏休みなど季節ごとに盛り上がりをつくりながら戦略的な活動を実施した結果、総入場者数としてイレブンミリオンを達成し、J1の平均入場者数は2万人を超えるほどに成長した。この流れを受け、J1の平均入場者数は2030年までに24,000人を目指すこととしたが、2020年期初に新型コロナウイルスが発生し、集客への戦略的な活動をする手立てが失われた一年となった。

► J1・J2・J3リーグの週別入場者数・平均入場者数の推移［2020/2019シーズン］



※年間総入場者数：明治安田生命Jリーグ、FUJI XEROX SUPER CUP、JリーグYBCルヴァンカップ、AFCチャンピオンズリーグ国内開催分を含む人数

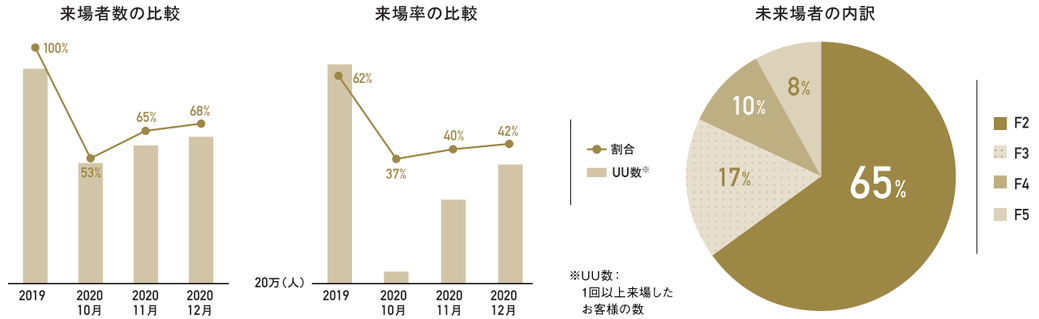
J1・J2・J3／制限下における平均入場者数と収容率の推移



※1： 各スタジアムごとに入場制限を加味した最大収容人数を算出し、これを各対象期間毎に平均した数値

J1は、収容人数が大きいスタジアムが多く、もともと2万人前後の入場者数があったため、J2やJ3に比べると、超厳戒態勢の規制による影響は大きかった。一方で、5,000人の制限が解除された厳戒態勢においては、集客に必要な打ち手を一定程度は実施できる状態になってきたため、もともと集客力のあったJ1の平均収容率は月ごとに大きく増加しており、J2、J3と比べても増加率は大きいことがわかる。

► コロナ禍観戦者アンケート

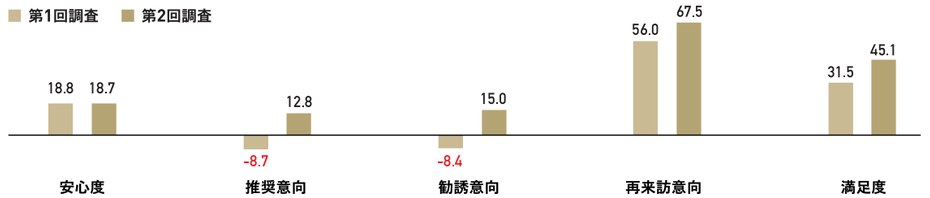


＜計算前提＞
①来場者数の比較：JリーグIDに紐づき記録されている行動履歴からユニークな来場者数を算出。
2019シーズンの各月数値を100%として2020シーズンの各月の割合を%で表示。
②来場率の比較：2019シーズンに1回以上スタジアムに来場された方の内、2020シーズンにも来場された方の割合を各月ごとに来場率として算出。
③未来場者の内訳：2019シーズンの来場回数でセグメント。F2：来場1~2回、F3：来場3~7回、F4：来場8~15回、F5：16回以上。

コロナ禍において、総入場者の絶対量は圧倒的に減少しているが、入場者の性質はどれだけ変化したのか、JリーグID保有者の動向を検証している。JリーグID保有者の、ユニーク総来場者数は減少したものの、2019シーズンと比べると68%の水準までは回復してきている。また、2019シーズンに1回でも観戦にきてくれたファン・サポーターの42%が、コロナ禍においても再びスタジアムに足を運んでくれたことがわかる。この結果は、10月から12月にかけて徐々に回復してきており、ポジティブな結果であったと考えられる。

また、未だ来場されていないファン・サポーターは、ほとんどが2019シーズンに1~2回しか来場してないライトファンであることからすると、エンゲージメントの高いファン・サポーターからスタジアムに戻ってきていることがわかる。そのため、今後はライトなファン層にも再度来てもらえるような施策を実施し、もう一度、Jリーグの楽しさを安心して体感してもらえるような努力が必要である。

一方、J1全クラブ／J2参加クラブの計27クラブのファン・サポーターに対して、インターネット調査の方法で実施した。第一回は超厳戒態勢下の7/11~7/31に、第二回は厳戒態勢下の10/5~11/30に実施した。



スタジアムに来場されたファン・サポーターの皆さまが安心・安全に試合観戦ができたか、制限下でもスタジアム観戦を楽しんでいただけたか、また来場したいとい思っていただけたか、などを定量的にモニタリングするため、コロナ禍の来場者に2回アンケート調査を実施している。調査の結果は、5つの重要な指標に纏め、変化量をモニタリングしているが、安心度を除く4つの指標で改善がみられる。

【安心度】入場制限の緩和により、第一回アンケート時から比較して密が発生しうる状態ではあったが、一定の安心感を保っていると評価できる。一方で、来場者が1万人を超えるような試合では安心度が低くなる傾向にあった。

【推奨意向、観戦意向】スタジアム観戦を含む、レジャーを許容する空気感の現れと考えられ、積極的な集客活動しても問題ないレベルと考えられる。

【再来訪意向、満足度】コロナ前（2019シーズンの結果）よりも高いスコアとなり、制限されている観戦体験が多い中でも来場されたファン・サポーターとのエンゲージメントは保たれていると考えられる。

スタジアム観戦にかかるファン・サポーターの心理

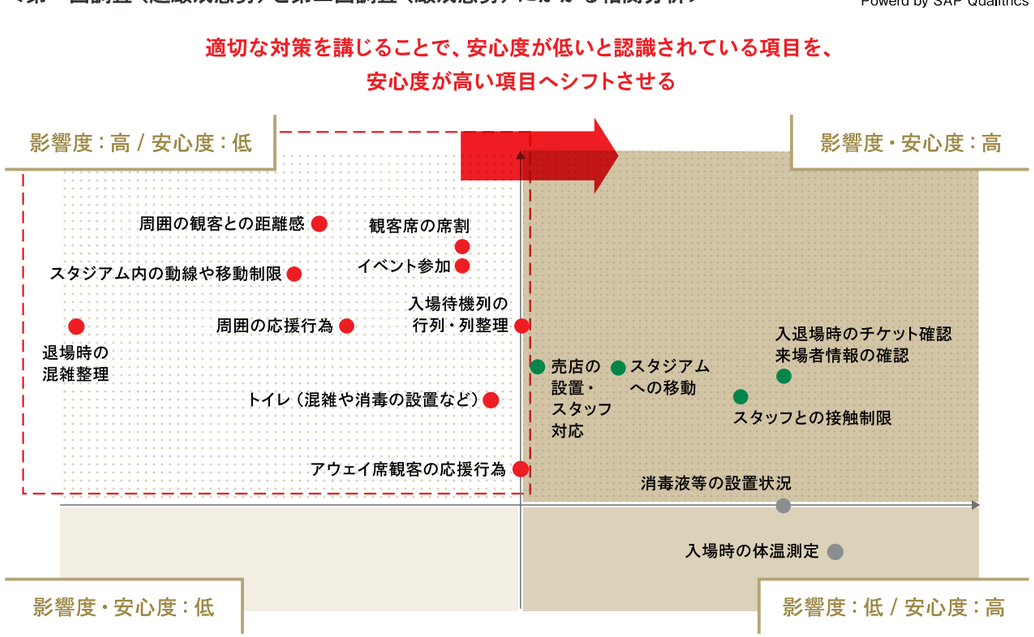
Jリーグではコロナ禍に来場いただいたファン・サポーターの方にアンケート調査を実施し、ファン・サポーターの生の声を聞いた。この調査は、安心・安全に感じ観戦に集中できる体験の提供に向けたガバナンスの状況を評価すること、そして、制限下でも楽しんでいただける観戦体験の提供に向けたサービスに対する意見を集約することを目的としている。調査結果は、リーグの施策立案の基礎となりクラブにおける具体的対策案の参考になっている。また今後 、有観客試合を継続・発展させるため、スポーツイベントの現状を政府や自治体、メディア等を通じて社会に広く知っていただくためのコミュニケーションにおいても、こうした生の声を反映できるよう努めていく。

コロナ禍観戦者アンケート／安心度

第二回アンケート調査を実施した「厳戒態勢」は、第一回の「超厳戒態勢」に比べ入場制限が緩和されているため、より密が発生しやすい環境となっている。そのため、密を招く項目や飛沫感染を招く項目は、第一回調査より安心を示すスコアが最大13ポイント減少し、不安に感じるファン・サポーターの割合が高くなった。この２回のアンケート結果の変化量と関係性を纏めたものが、以下の関係図である。

＜第一回調査（超厳戒態勢）と第二回調査（厳戒態勢）にかかる相関分析＞

Powerd by SAP Qualitrics



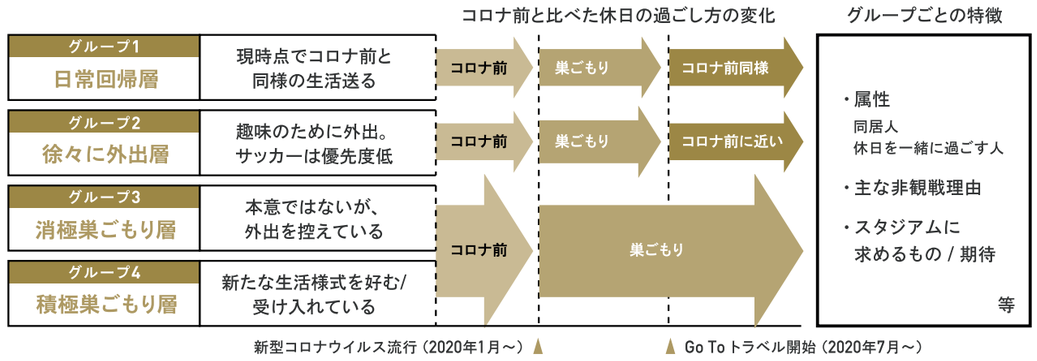
縦軸：影響度合い（相関係数／0.4以上で相関があると考えられている）の大きさ／横軸：各項目の安心度（%）

上図の左上の赤いポイントで示された項目が安心度への影響が強く、第二回のアンケート結果では安心度が低かった項目である。安心度に与える影響が大きい項目のトップ4項目は、「周囲の観客との距離感」、「観客席の席割」、「各種イベントへの参加」、「スタジアム内の動線や移動制限」である。いずれも「密」に関連する項目であり、ここを改善すればさらに全体の安心度が上昇するということ示している。一方で、今後は、集客活動を積極化していく中では、「どのようなスタジアム環境であればコロナ感染するリスクが低いか」という情報をファン・サポーターに示していくことが求められていくと考えられている。

2021シーズンに向けて

2020シーズンは、新型コロナウイルス（以下、コロナ）禍の影響で、特にライトなファン・サポーターの皆さまのうち、一定数の 方々にスタジアムに足を運んでいただけていないと考えられたため、昨シーズンに一度でもスタジアムを訪れたファン・サポーターに対し、非観戦だった理由と、その背景にあるライフ スタイルの変化をヒアリングし、どうなれば再び来場していただくことができるか、調査を開始している。当初、Jリーグに対する興味が薄れている／なくなった可能性が懸念されたものの、スタジアムという個別事情の前に、休日の過ごし方がコロナ禍でどう変化し、その中で、外出への考え方がどう変化しているのかに着目しながら分析を進めている。調査途中で見えてきたこととして、やはり、コロナ禍がワクチンなどで大幅に改善されないと「外出全般が不安」とする層が一定数いる。こうした層はJリーグの力だけでは改善しにくいものの、一方でポジティブな意見も見られ、多くの方が「行きたくても行けない外出先」にJリーグを挙げてくださっていることや、非観戦理由で「興味を失ったから」と回答した方がわずかであったことなどから、非観戦者の一定数は、休日の外出先にJリーグを想起しており、興味が薄れているとはいえないことが分かってきた。今後、2021シーズンに向けて分析を進めながら、休日の過ごし方の変化に応じて、コロナ前の生活と変わらない「日常回帰層」、趣味のために外出し始めている「徐々に外出層」、本意ではないが外出を控えている「消極巣ごもり層」、新たな生活様式を受け入れている「積極巣ごもり層」などに分類し、それぞれの特徴に応じたコミュニケーションを行うことで、Jリーグやクラブ、スタジアムとの接点の回復をより効果的に進めることを行っていきたい。

【調査中】新型コロナウイルス流行前後の「休日の過ごし方の変化」の4グループ



視聴環境を問わないエンターテインメント体験へ

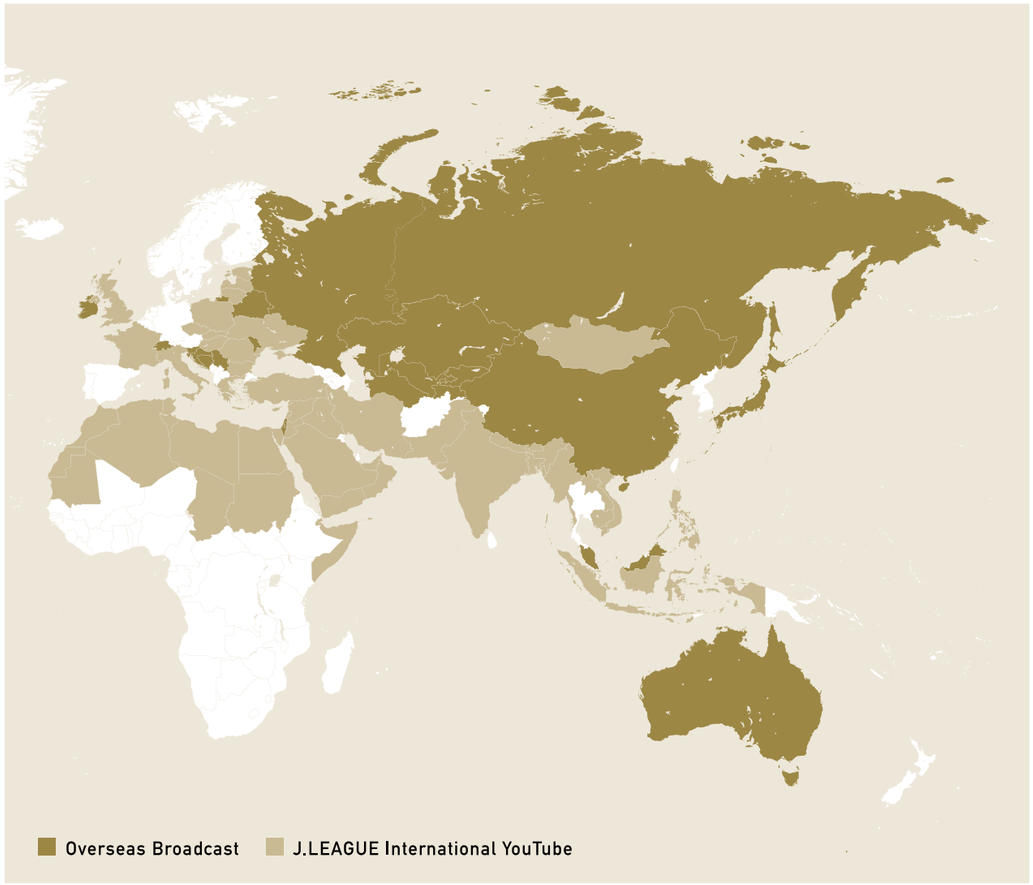
2019シーズンはＪ１平均入場者が2万人を突破し、総入場者数はイレブンミリオン（1,100万突破）を達成した。どちらもJリーグ史上初めてのことであり、2020シーズンは中期経営計画で中心に据えた「入場者・視聴者の増加」を加速させていくはずの年であった。ところが、コロナの感染拡大に伴い、そのシナリオの修正を余儀なくされた。中断期間には、試合をお届けできない中で「ファン・サポーターに何を提供できるのか」を悩みながら、過去の名試合の放映などを行った。試合が再開できてからもリモートマッチや入場者数の制限、応援の制限、来場者向けイベントの制限などがあり、これまでJリーグのスタジアムで価値として提供してきた武器を封じられることとなった。そんな中でも「安心・安全な環境づくりの徹底」を前提としながら、新しい日常の中での”非日常”を感じていただけるよう、56クラブは考え抜いてきた。この困難な状況の中で、DAZNでのJリーグ視聴者が史上最高を記録したことは明るい兆しであった。クラブは、お家にいながらも「みんなで一緒にDAZNを観よう」という配信企画も数多く実施した。
「いつでも・どこでもJリーグを楽しめる」という環境は、2021年以降も重要なテーマになってくるだろう。より多くの日に試合を開催できないか？試合が無い日でも楽しめるコンテンツをもっと充実できないか？新しい日常の中でJリーグの多様な楽しみ方が提供できるよう、新たな戦略を推進していく。

コラム

広がるJリーグの視聴ネットワーク

► 海外のリーグ放映が31カ国・地域、1600万人へ

新たな海外放映権契約（2020-2022）の1年目となった2020シーズンは、セールスパートナーとの協業の下、放映国・地域の拡大、露出価値の増大に注力した。結果として、2020シーズン終了時点で、海外におけるJリーグの放送局・プラットフォーム数は21と、2019年の9から2倍以上となり、31の国・地域でJ1リーグ戦の放映が実現。延べ視聴者数は約1600万人となり、コロナ禍にもかかわらず前年より約40%伸長した。また、2020年1月にはインターナショナル版YouTubeチャンネルも開設し、ハイライト動画のアップロードや放映未実施国・地域に対するリーグ戦のライブ配信を実施。タイ、インドネシアといったASEAN諸国のJリーグファンを中心に、2020年12月末時点で約8万人のチャンネル登録者を獲得している。

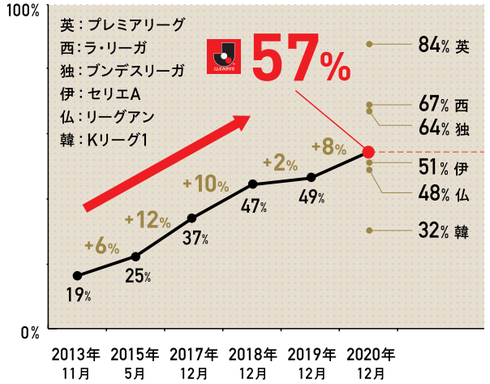


► 関心度高まるタイでさらなるプロモーションを実施



2020年はタイにおけるJリーグの人気を確固たるものにする1年となった。2020からの3シーズン、タイにおける放映権契約を大手スポーツメディアであるSiamsportと締結。2020シーズンのJ1は、多くのスポーツファンを抱えるSiamsportのYouTube・Facebookで毎節生配信、さらに地上波公共放送局であるMCOTでも毎節1試合が放送された。Siamsportによれば、J1リーグの生配信は2020年合計で6000万回近く視聴されたという。コロナ禍での長期にわたる試合中断、イレギュラーな試合日程とネガティブな要素が多い中でも、タイでの視聴者は確実に伸びている。リーグ戦中断期間には、4人のタイ出身選手の協力を得て、タイのファンに向けたオンライントーク番組も発信した。物理的に離れていても、現地のファンに元気を届けられることを確信した。オンラインでのファン調査も実施し、Jリーグは既に現地サッカーファンには関心を持たれる存在になっているが、その他の一般層（女性や若年層など）へのリーチはまだ弱いことが浮き彫りになった。その結果を踏まえ、バンコク市内で人々の生活の一部となっているBTS（スカイトレイン）で、Jリーグラッピング列車を走らせるというプロモーションを実施するに至った。カラフルでインパクトのあるJリーグ列車への反響は大きく、SNSでも多数の現地ファンからポジティブな声が集まった。そんなプロモーション施策も功を奏し、年末に実施した認知度・関心度調査では、初めてJリーグの認知度は70%を超え、関心度は57%まで上昇した。

タイ国民のJリーグ関心度



► 目指すはアジアのプレミアリーグ

2020年は、コロナ禍においても、タイを中心に海外に向けたプロモーションを積極的に実施し、Jリーグのファン拡大を実現した1年であった。タイ以外のアジア各国の特徴を踏まえた連携を深め、アジアのプレミアリーグを目指し、今後もアジア全体のサッカーのレベルアップにJリーグが積極的に関わり続けることで、世界のサッカー市場におけるアジアの価値向上を目指していく。



MANAGEMENT

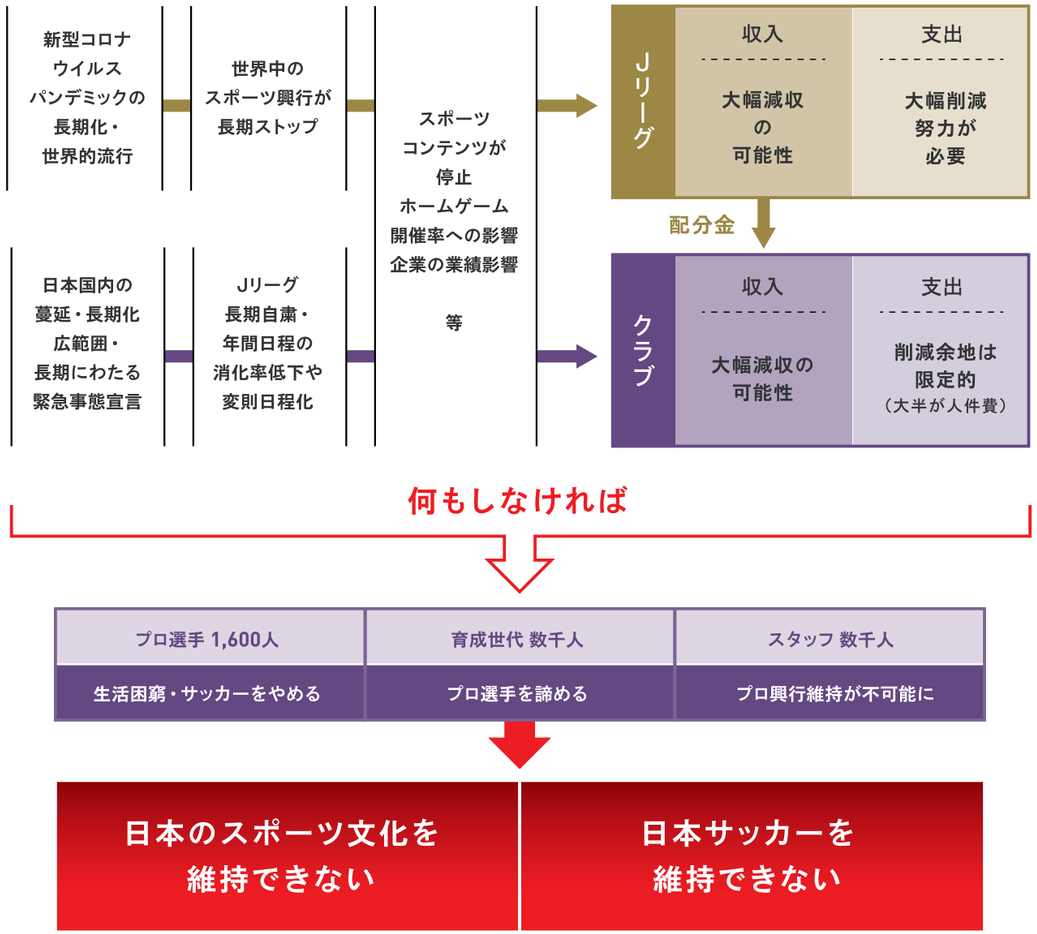
- 財務基盤の安定化に向けて
- Jリーグの財務報告
- クラブの収支傾向
- コロナ禍で育む、競技を超えたつながり

財務基盤の安定化に向けて

新型コロナウイルスの感染拡大により、リーグ・クラブの経営にどれだけの影響を及ぼすのか。前代未聞の事態に対して、リーグは最悪のシナリオも想定し、対処を実行することとした。下図はまさにリーグ中断期間においてJリーグが検討していた最悪のシナリオである。最悪のシナリオに至らなかったとしても、以下の様な影響が生じる事が想定された。

- 予定された試合が実施出来ない事による公衆送信権料、協賛金収入の減額
- 試合が再開されても観客を入場できない、制限されることによる入場料収入の減少

▶一般的に想定されうる連鎖シナリオ



▶安定化に向けた財務方針と施策

これらのリスクに対応する為、リーグは財務対応プロジェクトを立ち上げ、リーグ・クラブの経営安定化に向けた施策を開始した。まず財務対応プロジェクトとして実施した事は、財務方針と財務状況の確認であった。財務方針ではクラブ及びリーグの存続を最優先に考える一方、救済策が結果としてクラブ間の競争に過度の不平等を生まないような制度設計とする事を心がけた。
財務状況の確認においては、第一にクラブの資金状況を確認し、中断期間中の資金ショートが起こり得る可能性について確認を行った。また、リーグの財務計画として①リーグ収入減少シナリオへの備え②クラブ支援原資の確保を目的としたリーグ予算の全体的な見直しを実施した。
リーグ・クラブの資金不足への備えとしては、金融機関との間で融資設定枠を設け、リーグ安定開催融資制度を拡充したことで当面のリスクが回避できた。そしてクラブライセンス制度の特例措置を設けることで、コロナ禍を原因としたライセンス剥奪が生じないようにし、クラブ経営の当面の継続性を担保することとした。

財務方針

1. クラブ及びリーグの存続（経営の継続）を最優先に考える。
2. 新型コロナウィルスの影響を勘案して、既存の規約・規則等を改定する等、必要且つ特別な支援や摘要を定める。
3. モラルハザードやインテグリティの観点で、問題が起きない対応となっているかを検証する。
4. 様々なシナリオやあらゆるリスクも想定しながら準備を進める。

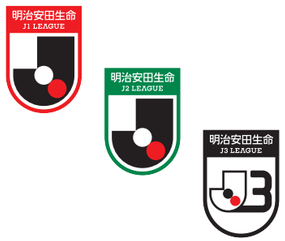
具体的な施策



財務状況の確認



クラブへの支援制度の実施



クラブライセンスの特例措置（交付規則第43条）の実施

Jリーグの財務報告

2020年度着地は、経常収益が29,801百万円（前年実績比2,661百万円増）、経常費用が26,381百万円（前年実績比▲1,380百万円減）を見込んでおり、約34億円の大幅黒字となる見込である。主な増減要因は公衆送信権料の増加、助成金収入の増加（その他収益に計上）、リーグ経費の大幅削減である。2021年度予算は、経常収益が27,181百万円（前年予算比▲1,987百万円減）、経常費用が28,944百万円（前年予算比▲1,515百万円減）とし、約▲18億円の赤字予算としている。主な増減要因は公衆送信権料の減少、リーグ経費の削減継続である。

2020年度財務報告及び2021年度予算

科目	2019 決算	2020 着地見込	差額	2020 予算	2021 予算	差額
経常収益計	27,140	29,801	2,661	29,168	27,181	▲ 1,987
受取入会金	45	5	▲ 40	5	5	0
受取会費	1,347	1,356	9	1,362	1,402	40
協賛金収益	5,225	5,389	164	4,879	4,939	60
Jリーグ主管試合入場料収益	467	107	▲ 360	188	38	▲ 150
公衆送信権料収益※1	17,794	19,944	2,150	20,293	18,502	▲ 1,791
商品化権料収益	699	665	▲ 34	698	687	▲ 11
その他	1,563	2,335	772	1,744	1,609	▲ 135
経常費用計（①+②）	27,761	26,381	▲ 1,380	30,459	28,944	▲ 1,515
①事業費	27,466	26,103	▲ 1,363	30,122	28,640	▲ 1,482
リーグ運営経費	3,259	2,262	▲ 997	2,601	2,910	309
クラブへの配分金	14,863	14,341	▲ 522	15,165	14,983	▲ 182
映像制作費	4,638	4,436	▲ 202	4,864	4,480	▲ 384
その他	4,706	4,409	▲ 297	7,492	5,288	▲ 2,204
新型コロナウイルス対応費	-	655	655	-	980	980
②管理費	295	278	▲ 17	337	303	▲ 34
当期一般正味財産増減額	▲ 620	3,420	4,040	▲ 1,291	▲ 1,762	▲ 471

※ 百万円未満を四捨五入。端数調整なし。　＊1：2016年までの科目名は「放送権料収益」

2020年の財務報告

- 新型コロナウイルスの発生を受けて2020年2月末に公式試合の中断を決定。クラブの財務状況は大幅に悪化
- 収入への影響が不透明なためリーグの投資活動を含むコスト削減を実施。サバイバルモードへ
- 無観客からの制限付きでの公式試合再開、PCR検査費用等の新型コロナウイルス対応費が発生
- 結果、2020年は30億円程度の黒字となる見通し（一時的な黒字であって、翌年以降の赤字予算と相殺される）

42、43ページに記載した通り、2020年度は最悪のシナリオを想定し、事業活動の大規模な停止・縮小を実行した。その後、交渉の結果2020年度の収入はほぼ維持する事ができ、大幅な減収に至っていない。一方で停止・縮小した予算については2021年度以降の見通しが不明である事、クラブの経営状況を見据えて方針を決める必要がある事から停止措置を継続することとし、結果として2020年の収支はJリーグ始まって以来最大の黒字を計上する見通しである。





JリーグとDAZNの新たな放映権契約について

新型コロナウイルスの影響を受け、JリーグとDAZNの長期計画も見直しが必要となった。当初の契約期間であった2026年までに両社の共通目標を達成することが困難になったため、10年・約2,100億円の契約を修正し、新たな共通計画のもとで2028年まで12年・約2,239億円の契約を締結した。2020年までの平均金額を維持しながら総額は増額となり、また、新たなレベニューシェアのモデルも導入し、両社のパートナーシップをより強固なものとした。再開後、Jリーグ視聴者はこれまでの史上最高を記録したが、新たな日常の中で「いつでも・どこでも楽しめる」環境は、より重要となっていく。

2020年の予算方針

- クラブの支援を継続。全クラブが対象となる均等配分金の維持、新たなファンの獲得の促進
- リーグ等運営費の緊縮の継続。コロナ禍に伴う削減後の20年事業費の水準を維持
- リーグ価値の維持・向上。リーグ価値の維持・向上に資する施策に対する投資を継続

2021年予算は2020年着地見込が大幅黒字となることを見越した上で、3つの方針を基に策定された。1つ目はコロナ禍で厳しい状況にあるクラブの支援。2021年はJ1クラブ数が2クラブ増加するが、均等配分金額は維持することとした。また、コロナ禍では活用が難しい理念強化配分金の新規支給は凍結し、ファン指標に応じた配分金を増額することで入場料収入の減少で傷んでいるクラブへの支援とした。2つ目はコロナ禍継続を考慮したリーグ運営。PCR検査体制を維持することで2020年に引き続き関係者の安全に最大限配慮したリーグ運営を実施する。一方でコロナ禍による収入減少リスクは2021年にも引き続き存在する為、緊縮財政を意識した予算としている。3つ目はコロナ禍でもリーグ価値が失われないようにするための投資活動の継続。緊縮財政であってもリーグの価値を向上する為の投資は継続していく必要がある。2021年度にはJエリートリーグ、Jユースリーグといった下部組織の試合機会の増加や、VARの再導入、スタジアム来場者および視聴者により楽しんでいただける施策の実施といった点に新規予算を振り分けている。以上の結果、2021年度予算は約18億円の赤字を見込んでいる。

▶ 事業領域別の変化と2021年の狙い

単位（百万円）

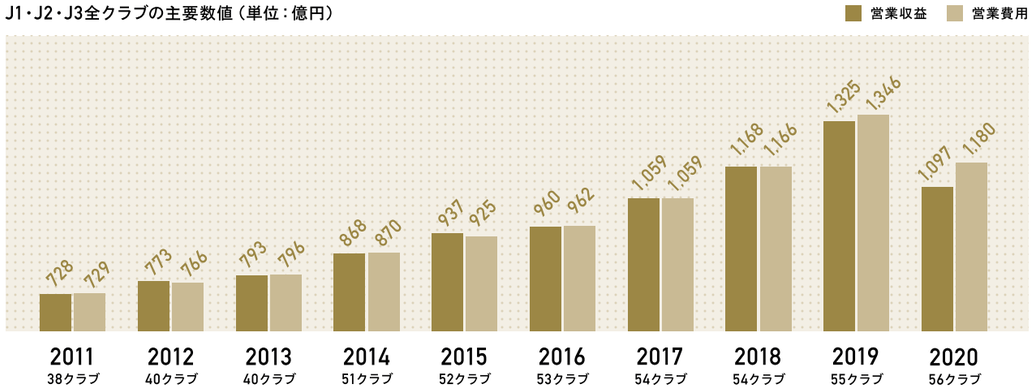
領域	2020年の変化	予算	着地見込	2021年の狙い	予算
社会連携	人が集まるイベントが困難になり、オンラインイベントとシャレンHPが中心に	139	82	Withコロナ、Afterコロナの社会連携の姿を模索	82
フットボール	中断による過密日程の影響からJ1VARを再開後は停止 育成活動はアカデミー大会の中止が相次ぎ、試合機会の提供が困難に 2020年重点施策の一つであったJエリートリーグも中止 指導者育成は実地研修が出来なくなったが、オンライン形式に移行して継続 日程変更による降雪地帯への冬期キャンプ費用補填 シーズンシートおよび中止試合に関する払戻費用の一部補填	2,286	1,758	降格クラブ数増加もあり、より一層判定の質向上を図る為、J1VAR再開を決定 アカデミーの試合体系を見直し、リーグ戦中心の設計に 指導者育成はオンラインで引き続き継続	2,185
エンターテインメント	入場者制限に伴い、集客を目的としたプロモーションは全面的に凍結 特に2020年重点施策であったファンベース拡大施策は約10億円の凍結 アウォーズ初のオンライン開催密を避けたイベント運営	8,728 (4,864) （）内は映像制作費	6,795 (4,436)	スタジアムに行けなくても、見て楽しんでもらうための施策 コロナ禍におけるイベントの在り方を引き続き模索	7,215 (4,480) （）内は映像制作費
事業強化	試合招待や選手を伴ったパートナーアクティビティの提供機会が激減 映像静止画アーカイブ事業を中心に全面的なコストの見直し	1,519	739	新たなパートナーメリットの開発・探求	1,209
経営基盤	全面リモートワーク体制へ：研修・会議のオンライン化、オフィス規模の縮小 クラブ経営安定化の為の財務支援準備 PCR検査実施による安定開催の推進	3,977	2,666	クラブ経営安定化に向けた取組の推進 PCR等検査の継続	4,756

※ 数値は2021年1月18日時点

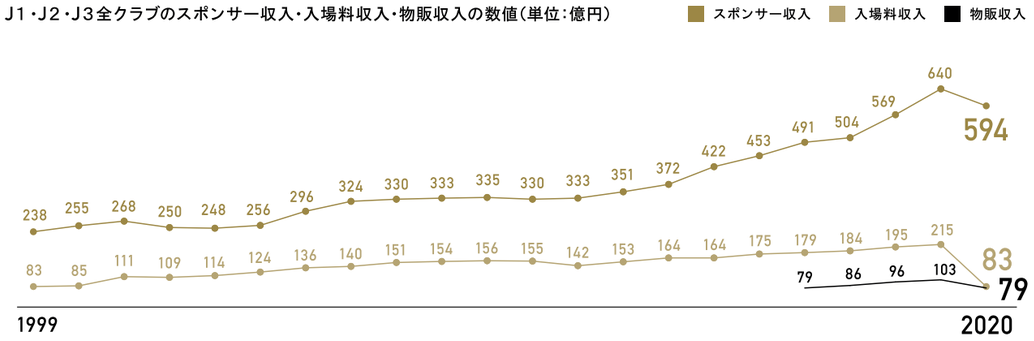
クラブの収支傾向

2019年度は55クラブ合計で1,325億円という過去最高の営業収益となり、右肩上がりの傾向を続けていたが、2020年度は新型コロナウイルスの影響により、56クラブ合計で前期比2割減の1,097億円と収益が大きく落ち込む見込みとなっている。特に、超厳戒態勢（リモートマッチ）や厳戒態勢として入場者数を制限して試合運営を行ってきたこともあり、入場料収入が前期比6割減の83億円となり減収幅が非常に大きい。物販収入もそれに伴い減少しているものの、ECの活用などもあり前期比2割減の79億円となっている。また、クラブ収入の一番の柱であるスポンサー収入については、クラブを支えるスポンサーの皆様がサポートを継続してくださったことにより、前期比1割減の594億円を確保できる見込みとなっている。
現時点で、経営の継続（資金繰り）が困難に陥っているクラブはほぼ存在しないものの、単年度赤字だけでなく債務超過に陥るクラブも相当数発生する見込みとなっており、新たに設定した財務基準を踏まえながら、リーグとして引き続きクラブ支援策の検討を続けていく。

グラフⅠ
J1・J2・J3全クラブの主要数値（単位：億円）



グラフⅡ
J1・J2・J3全クラブのスポンサー収入・入場料収入・物販収入の数値（単位：億円）



※グラフⅠ・Ⅱの2020シーズンの数値は、J1・J2・J3クラブの実績予測をベースにJリーグが独自に試算した数値。したがって、その後の状況変化に応じて数値は修正される可能性がある。

コラム

コロナ禍で育む、競技を超えたつながり

▶B.LEAGUEプロダクション、誕生

デジタルデバイスの普及にともないスポーツの公式映像の重要度が増している。公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（以下B.LEAGUE）は、公式映像のさらなる品質向上を目的に、株式会社Jリーグとともに、B.LEAGUEプロダクションを設置した。B.LEAGUEプロダクションは2020-21シーズンよりB.LEAGUEの全公式試合の映像を制作を開始した。（株）Jリーグは、2017年よりJリーグ公式映像の中継制作を行っており、B.LEAGUEとの業務提携によりJリーグに蓄積された中継制作や映像管理に関するノウハウをB.LEAGUEでも活用し、映像制作の観点からB.LEAGUEの価値を向上させていくことをアシストする。プロサッカーからプロバスケットボールへと、スポーツ団体自らが制作する映像の知見が広がることで、視聴者に届けたい映像を、シーズンを通して高品質で制作し、放映パートナーや各チームと協働して視聴者へ届けたり、映像の二次利用として露出拡大やパフォーマンスの向上等、多彩な用途で活用する未来を創る。やがてそれぞれのスポーツやリーグの特徴を最大化した公式映像で世界を魅了する日を目指して、スポーツ団体の新たな役割をB.LEAGUEとJリーグが率先して担っていく。

▶新たな協働の意義

映像制作に関わる人材がB.LEAGUEプロダクションに既に合流しJリーグの公式映像制作のノウハウを生かしながら20年10月に開幕したB.LEAGUEの、全公式試合（約1,100試合）の映像の制作に取り掛かっている。
B.LEAGUEにとっては、高い品質の公式映像を情報資産として蓄積することで、多様な用途への活用が実現でき、一方Jリーグにとっては、保有する映像の著作権を最大限活用するため、内製化した中継映像制作で培った技術を、新たな事業として展開することで持続的なリーグ経営の一翼を担う。新型コロナウイルスの影響で顕在化した、視聴環境の充実や収益を生みだす事業創出といった課題を補い合い、リーグの立場を超えスポーツ全体の発展を促す協働を目指す。プロリーグの映像制作に関する共同の取り組みは、日本のスポーツ業界では初めてであり、ノウハウの共有やシステム投資の効率化などのメリットを最大化し、Jリーグの理念である、豊かなスポーツ文化の振興の実現に取り組んでいく。



▶共通の経営課題を克服する、プロ野球とJリーグの連携

共通の経営課題を克服するために

2020年3月3日に第1回新型コロナウイルス対策連絡会議（以下、対策会議）が開かれ、以降22回にわたり、日本野球機構、Jリーグ合同で、感染症などの専門家チーム、地域アドバイザー、科学アドバイザーの先生方から、新型コロナウイルス感染症対策に関する助言をいただく会議を開催した。会議は当初は対面式で、以後はオンラインで開かれ、両団体とも中断したリーグ戦をいかに再開し、興行を行うか、という同じ経営課題に向き合い、相互の知見を交換しながら対策を進めた。



感染症の専門家チームによる提言の活用

再開に向け準備を進める過程で、対策会議の専門家チームによって、3月12日と5月22日の2回にわたり、感染状況に即した提言が寄せられた。Jリーグはそれらを骨格に、感染症ガイドラインを制作し、現在も運用している。提言には、スポーツ選手が特に留意すべき個別具体的な対策が列記され、例えば、スポーツ選手は強度の高い運動とストレスにより、一時的に体力や免疫機能が低下することが報告されていることから、心身の負担軽減も考慮した特別ルールの適用なども感染防止策として必要になるといった内容が含まれ、これらの提言をもとにJリーグは、交代枠の増加や飲水タイムの導入、検査の体制などを検討した。選手本人だけでなく家族などへの対策の徹底なども含まれ、具体的な内容は、その後、試合の開催可否を判断するための検討材料などさまざまな感染対策に結実した。
議論の過程では、大会日数や競技ごとの特質といった野球とサッカーの違いを踏まえながら、最終的な感染対策はそれぞれの団体が個別に行うこととした。一方、陽性時の対応や、検査環境の整備、来場制限や観客サービスをどう緩和していくか、といった共通の課題に対しては、専門家チームの先生方の見解を球団やクラブが一堂に会して伺い、先生方のご負担をスポーツ界だけで占有することを極力控え、効率的に意見交換を行う場となった。会議には最大150名超の行政・スポーツ・音楽関係者がオブザーバーとして参加した。

選手および組織に求められる感染予防対策（抜粋）	1 毎日の健康チェックと行動記録 2 手指衛生の励行 3 人込みを避ける 4 施設の空調・換気状態の把握と可能な対策 5 ロッカー室・シャワー室、 6 ベンチなどでの濃厚接触の回避 施設の環境消毒とタオルなどのリネン管理の徹底 7 選手、チーム関係者、家族に対する教育・啓発と意識改革 8 リーグ全体での情報共有体制 9 チームドクターおよびチーム連携医療機関の測定と連携体制の確認 10 安全な移動 11 選手の負担軽減を考慮したゲーム運営　他

【提言】日本野球機構・日本プロサッカーリーグにおける新型コロナウイルス感染症対策より（2020年5月22日）

科学的な知見に基づく安全な興行への備え



大規模イベントの収容制限は、現在、1席ずつ間隔をあける必要があることから収容率の50%が上限となっている（2020年1月14日時点）。将来的な見直しを見据え、より精度の高い対策を講じるため、二酸化炭素の計測や、人流のポイント調査など、スタジアムの換気状況や人流の流れなど実地調査が進められている。調査は、対策会議の科学アドバイザー2名の先生方にもご協力いただき、プロ野球、Jリーグ双方の会場で実施された。
（Jリーグ会場におけるリポートの詳細は19ページ）



鹿行地域PCR検査センター
（茨城県・県立カシマサッカースタジアム）

2020年5月11日、一般社団法人鹿島医師会が運営主体となり開設された。住民あたりの医師数が全国平均より低い地域課題を受け、行政による検査資源を補う形で2020年6月26日まで設置された。車に乗ったまま採取する方式で、予約制で1日20件を目安に受け付けた。

社会の一員として Jリーグができること

- スポーツのもつ価値を多くのひとへ
- Jリーグ、Jクラブをつかおう！
- Chairman's Summary

写真協力：鹿島アントラーズ　＊本写真は模擬検査時の写真です

社会の一員としてJリーグができること

スポーツのもつ価値を多くのひとへ

2020シーズンは、Jリーグ開幕以来初めて1年の3分の1以上の期間でプロサッカーの興行が行えない年となった。延期の発表を繰り返す中、スポーツで社会を豊かにするJリーグ百年構想を使命に掲げながら、肝心のスポーツが行えないことで、このままでいいのかと選手や関係者が存在意義に悩む声も少なくなかった。そのような中、役割を見失わず中断、再開へと活動を続けてこられたのは、ファン・サポーターがスポーツの再開を待ち望む声をかけつづけてくださり、同時に、ホームタウンの様々な方々が、新型コロナウイルスで表面化した地域の様々な課題の解決にスポーツの可能性を見出してくださったからであった。選手やクラブは、そうした支えを拠り所に、一時的にサッカーができない期間も、感染防止対策を行いながら準備をする姿を示し、クラブができることを行いながら地域とつながり続けることで、自分たちの意義や使命を模索した。新型コロナウイルス感染の脅威に直面し、共通の課題をともに克服する過程で、新たなつながりを見出し 感謝や慰労の言葉を送り合いながら、ともに困難を乗り越えていく術を培った。

ミニコラム **子どもたちの体力を守ろう「あおあかドリル」**



ＦＣ東京公式You Tubeチャンネルより・ＦＣ東京
あおあかドリルとともに、選手たちによる
「お家でできるトレーニング紹介動画」も配信した



FC東京は、新型コロナウイルス感染症の影響で学校の分散登校や屋外での運動制限がかかる中でも、子ども達に身体を動かす楽しさを感じて欲しいという想いから「あおあかドリル」を制作した。このドリルは、自宅で保護者や兄弟姉妹と一緒に、身体を動かす楽しさを感じることができるよう「誰でも気軽に運動を楽しめる運動課題」と「親子や兄弟姉妹でチャレンジする課題」によって構成されている。さらにドリルのくわしい内容や行い方のアドバイスとして、FC東京サッカー・フットサルスクールのコーチたちによるデモンストレーション動画を公開した。ドリルにチャレンジした子供たちがTwitter上で練習の成果を発表できる場をつくり、#あおあかドリルチャレンジなどのハッシュタグでたくさんの動画が寄せられた。

► ステイホームを呼び掛け、差別の抑止に向き合う

リーグ戦の中断期間中は、多くのクラブが公式動画メディアやSNS等を通じて、ステイホームを呼び掛け、手指衛生の方法や、自宅でできるトレーニング動画など、選手たちが自ら出演して、感染予防行動を呼び掛ける活動が盛んにおこなわれた。選手やスタッフなど身近な外国籍メンバーの存在を通じて、日本に暮らす外国籍の方が、有事の際に知りたい情報にアクセスしにくいという課題を知ったクラブの中からは、様々な言語に翻訳された動画も配信された。また、罹患者や家族等への心ない差別に対し、「感染自体は誰にでも起こりうる」ことを伝え、正しく恐れることを促すメッセージを訴求した。



サッカーとラグビーが一緒にポルトガル語での予防対策を訴求
（ジュビロ磐田公式チャンネルより・ジュビロ磐田）



法務省人権擁護局や自治体とタッグを組みコロナ差別に向き合う
（香川県讃岐市ホームページより・カマタマーレ讃岐）

► 自助、公助の限界

2021年、再び新型コロナウイルスが猛威をふるう中、個人の自助努力だけでなく、社会全体が協調して予防行動をどのように行っていくかが問われている。一方で、医療資源をはじめとする公助の仕組みも、利用者が集中し過ぎては逼迫してしまう現実に直面している。もしも私たちの身の回りに、自助、公助だけではない、共に助け合える「共助」の仕組みを充実させることができたのなら、私たちは孤独にならずに、より早くこの困難を乗り越えられるかもしれない。

► 共助の充実への挑戦

Jリーグクラブによる年間約25,000回を超えるホームタウン活動※は、当事者として、豊かな地域づくりに参加できたかのひとつのバロメータである。一方、自分たちでできることには限界があるなか、活動の効果を高めるために、リーグ全体で推進しているのがシャレン！活動である。クラブができること、できないことを伝えながら、27年間で培ったリーグやクラブの有形無形の強みを、地域をよりよくしたいと願う人たちにどんどんつかってもらって実現してもらうためのプラットフォームだ。
リーグ全体の推進は2018年からとまだ始まったばかりだが、地域を豊かにしたいと願う人たちをつなげ、スポーツにできる可能性を広げていくことで、共助の仕組みを築けないか、クラブと共に模索している。



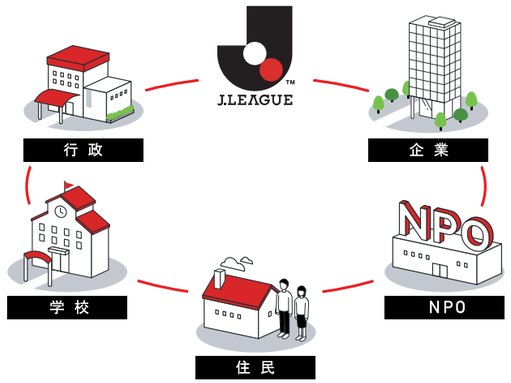
© GAINARE TOTTORI

※2019年55クラブの活動合計

Jリーグ、Jクラブをつかおう！

►シャレン！（社会連携活動）とは？

社会課題や共通のテーマ（教育、ダイバーシティ、まちづくり、健康、世代間交流など）に地域の人・企業や団体（営利・非営利問わず）・自治体・学校などとJリーグ・Jクラブが連携して取り組む活動。3者以上の協業者と、共通価値を創る活動を想定しており、これらの社会貢献活動等を通じて、地域社会の持続可能性の確保、関係性の構築と学びの獲得、それぞれのステークホルダーの価値の再発見につながるものと考えている。



2020 シャレン! AWARDS

全56クラブのホームタウン・社会連携（シャレン！）活動の中から、特に社会に幅広く共有したい活動を「2020 Jリーグシャレン！アウォーズ」を新設して表彰。年間25,000回を超えるホームタウン活動の中から、各クラブがエントリーしたシャレン！活動から各賞を決定。受賞した活動には楯が贈られた。

詳しくは
こちらから

2020Jリーグシャレン！アウォーズ各賞発表

賞	活動	クラブ名
ソーシャルチャレンジャー賞 地域にある社会課題の解決に対して チャレンジしていること	手話応援デー	大宮アルディージャ
	少年院の少年たちの 社会復帰サポート活動	FC東京
パブリック賞 政策を活用し、 地域の課題解決に向けた多様な連携があり、 持続可能な活動となるよう組んでいること	ヴォルティス コンディショニングプログラム （SIB※）	徳島ヴォルティス
メディア賞 メディアとして取り上げたいと思う 活動であること	芝生で地域問題解決！ 「しばふる」で街も人も笑顔	ガイナーレ鳥取
Jリーグチェアマン特別賞 シャレン！の定義を理解し、 Jリーグの代表となるような活動であること	発達障がい児向け サッカー×ユニバーサルツーリズム	川崎フロンターレ

※SBI（ソーシャルインパクトボンド） 行政から民間へ委託する手法で、事業の成果を評価して可視化し、それに評価結果と支払を紐づけた、成果連動型民間委託契約

ソーシャルチャレンジャー賞
手話応援デー（大宮）



障がいのあるなしにかかわらず、ともにいきいきと活動できる社会を目指す、ノーマライゼーションの普及を目的として手話でも応援。啓発活動として手話体験・聴導犬等PRブースも

メディア賞
芝生で地域課題解決！しばふる（鳥取）



スタジアムの施設管理で培った芝生ノウハウをもとに遊休農地を使用しての芝生生産プロジェクト

2020年ホームタウン活動調査

2021年春に完成予定の2020年の調査より新たに、持続可能な共通課題「SDGs17のゴール」と各クラブのホームタウン活動を紐づけることで、SDGs推進状況の可視化を試みる。また、活動を共に推進した協働者を新たにヒアリングし、ホームタウン活動、シャレン！活動（次ページで詳述）がどのような効果（社会的インパクト）を与えられるのか、今後検証を試みていく。



シャレン！ ホームページがリニューアルしました！



シャレン！の応募はこちらから
https: //www.jleague.jp/sharen/

お問い合わせ

Jリーグ社会連携室
shakairenkeibu@j-league.or.jp

公式Facebookページ

公式Twitter

社会の一員としてJリーグができること

スポーツは、不思議な力をもっています

誰かの笑顔のために
人生をかけて生き様を表現する選手
地元の笑顔のために
奮闘しているスタッフ

そんな人たちの熱に触れると
ココロがドキドキして動き出す
ココロが動くと
体が自然と動き出す

自分が本気で挑む舞台はどこだろう？
自分の舞台を選べばいい
祈るのも、声を出すこともいい
クラブを支えるために
ボランティアやパートナーになってもいい
誰のために
何のために
私は動きたいだろう？

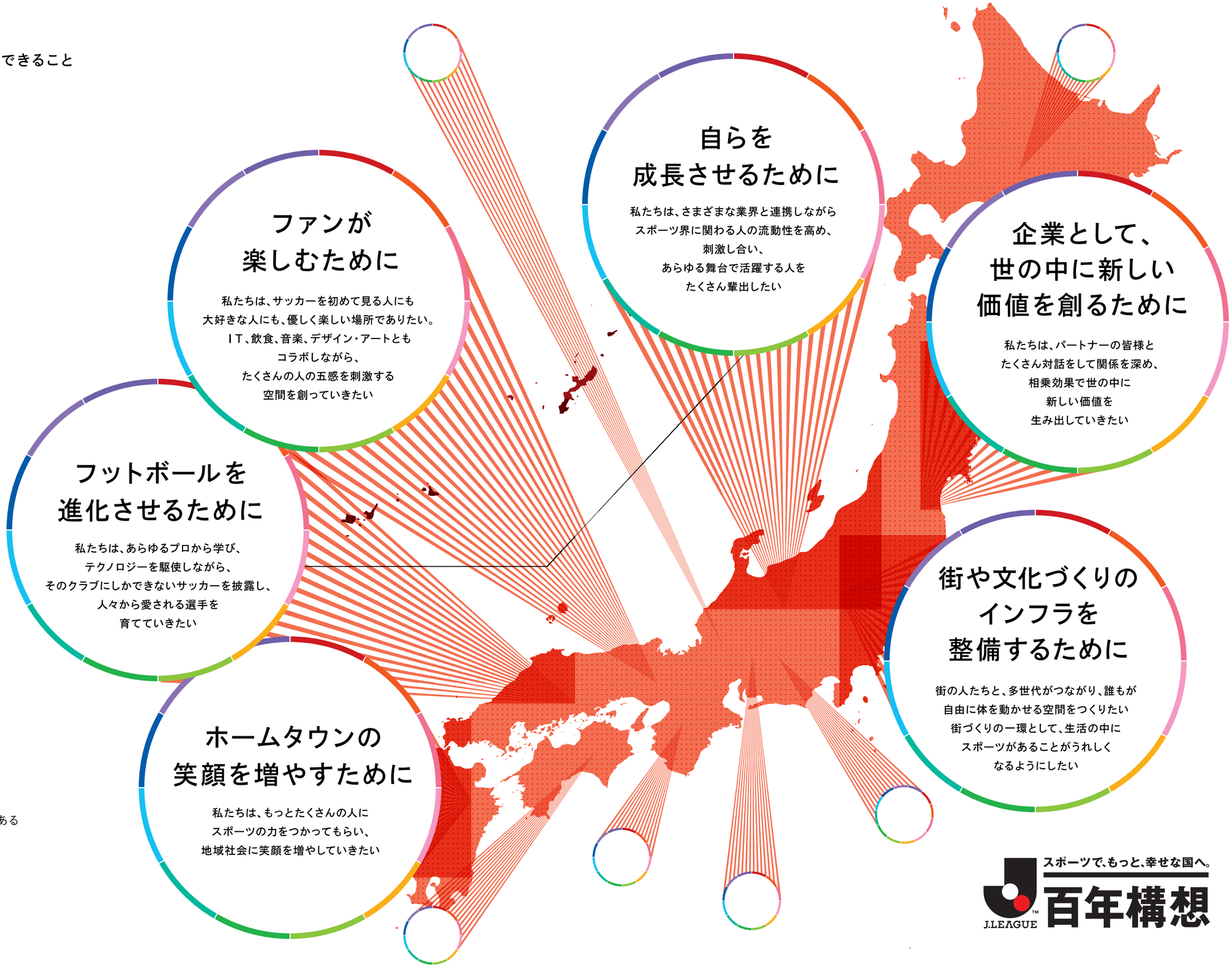
多様な人たちが関わり
本気で挑戦できる場になれるよう
Jリーグも道を開く挑戦を続けます

キーワードは「Jエナジー」

さらっとした熱
じわっとした熱
ごわっとした熱
いろんな熱があっていい
多様な熱が
パスし合える場を日本全国へ

互いの熱を高め合える舞台がJリーグ
新しい道を開いた人に見える世界がそこにある

さて、どう突破しよう？



スポーツで、もっと、幸せな国へ。
J.LEAGUE 百年構想

Chairman's Summary

新しい生活習慣と感染予防の成果

Jリーグの2020シーズンは約4ヵ月間中断を挟む変則的な開催となりました。
優勝決定の瞬間、私はJリーグ杯を渡すためにピッチサイドで戦況を見守っていました。マスク姿のファン・サポーターが並ぶスタンドからは、声援の代わりに割れんばかりの拍手がフィールドに届けられていました。この光景を目にしたとき、昨年4月30日に5度目の試合の延期を発表した際の想いがフラッシュバックしていました。当時は、新型コロナウイルス（以下、コロナ）の脅威がどれほどなのかが未知数で、国中で緊急事態が宣言され、シーズン再開を予告しては取り下げを繰り返し、日を追うごとに葛藤も増しました。5月15日はJリーグの日ですが、創設以来、初めてサッカーがお届けできない状態でこの日を迎え、配信したビデオメッセージで「スポーツの歩みを止めない」と宣言しながら、内心は「感染拡大を防ぐために必死になって働く人たちがいる中、社会の迷惑にしかならないのならば、再開する理由はないかもしれない」と、シーズンを最後まで終えられない想定も頭をよぎりました。
結果的に、幸いにも多くの方のご尽力で6月27日にリーグ戦を再開し、約2週間のリモートマッチ（無観客試合）を開催したあと、1,042試合でお客さまをお迎えして開催し、集団感染といった事態を招くことなく、累計3,615,066名のご来場のお客様とともにシーズンを終えることができました。Jリーグに参加したすべての皆さまが、それぞれに新しい生活習慣を身に付け、感染予防を徹底して行動してくださった成果です。シーズン最終盤の優勝決定の瞬間まで、みんなでルールを守り合い、冒頭のシーンに結実したことが何よりうれしく、感謝の気持ちでいっぱいになりました。



大きな支え、無数の後押し

ここから先は、少し長くなりますが、後世の皆さんに宛てて書くつもりで、どんな方々の存在があってスポーツが再開できたのかを誌面の許す限り紹介させてください。

最初に、医療や福祉の現場や、公共機関の最前線で、生活基盤を支えてくださっているエッセンシャルワーカーの皆さまは、私たちの命を今もなお、懸命につないでくださっています。そして、貴重な医学の知見を惜しみなく提供いただき、どうしたらスポーツを止めず安全に再開できるのかを前向きに考え、ご提言くださった専門家チームの先生方、強固な連携を築いてくださったプロ野球関係者をはじめ、競技や団体を超えたスポーツのつながりも、大きな支えとしてありました。社外理事の皆さんが、中断期間中に有志の皆さんとJリーグの未来を前向きに語り合うオンラインサロンを自主開催してくださった動きもありました。

また、Jリーグの中断期間中、売り上げが激変した飲食店を支援しようと立ち上がるホームタウンの方やサポーターの存在、子どもたちが日光を浴びられず、体を動かす環境が少なくなっている事態を何とかしようと、感染予防行動を子どもたちに教えながらサッカースクールを再開したグラスルーツの指導者の皆さんや、信頼してお子さまを預けてくださった親御さんの姿もありました。学校でイベント行事が開けず思い出が作れない子どもたちを少しでも励まそうと、密の心配のない天然芝のサッカースタジアムを活用し、体育祭や文化祭を企画した教職員や自治体の方々も私たちとともにありました。
コロナの影響で痛みをこうむったのは、我々スポーツ関係者だけではありません。日ごろ、リーグやクラブ、地域のスポーツを支えてくださる多くのパートナー企業の皆さまもまた、需要が減少したり事業が再開できなかったりと、少なくない影響を受けています。そのような状況でも、スポーツへの支援の継続を決断くださり、時には新たにスポーツを支援する側に回ってくださるなど、心強いパートナーシップを実感する機会も数多くありました。パートナー企業さまが制作したスマホアプリは、好きなチームを登録すると自分の歩いた数がチームの歩数にカウントされ、ランキングで競うことができる対戦型の歩数計機能が付いていて、ステイホームのファン・サポーターが運動不足を解消する際の心強い味方となっています。ショッピングモールを展開する別のパートナー企業さまは、売り上げの一部がクラブの強化資金となるティッシュペーパーを販売し、サポーターの善意を後押ししてくださいました。大会方式の変更を快く受け入れてくださったパートナー企業の皆さま、最先端の通信技術を、スポーツイベントの感染リスクの可視化に活用してくださったパートナー企業さまもいます。こうした無数の後押しがあり、全クラブが危機を乗り越え活動を続けられています。

コロナを抑えるために人々が少しずつ社会的な距離を保つにつれ、いつの間にか人と人との心の距離までも離れてしまったのかと錯覚してしまいがちです。しかしながら、支えとなった皆さんが異口同音に「スポーツで社会に活力が戻るのならば」とすすんで心血を注いでくださる様は、ともに頑張る存在がどんなに心強いか、普段は見えにくい社会のつながりが、どれほどありがたいかを思い知るに至り、同時に、Jリーグには確かな無形の資産が積み重なっていることを気づかせてくれました。無限に裾野を広げることのできる、こうした無形の資産がJリーグの無二の宝であり、それらを生かして社会に還元しなければならないと、コロナ禍を通じて強く感じています。スポーツ文化を守り、支えてくださったすべての皆さまに、心からの感謝を申し上げます。



何より誇らしかったフェアプレー

そうした期待に、選手たちも懸命に応えてくれました。シーズンが4カ月短縮され、水、土曜と連戦が続く過酷な日程に加え、90ページ超に及ぶ厳格なガイドラインに基づく行動規範と検査は、想像だにしない負担とプレッシャーを課したでしょう。そのような中、1,103試合を戦い抜き、明治安田生命Ｊ１リーグでは川崎フロンターレが3度目の王者となり、勝利数、勝点、得失点差のいずれもがＪ１で18クラブが定着した2005年以降で過去最高と記録ずくめの優勝でした。ＪリーグYBCルヴァンカップはFC東京が柏レイソルを下してタイトルを獲得しましたが、両チームが年をまたいでタフにコンディションを維持し続けてくれました。明治安田生命Ｊ２リーグは徳島ヴォルティスが優勝し、四国地方から7年ぶりのＪ１昇格という吉報を届けました。明治安田生命Ｊ３リーグはブラウブリッツ秋田が全リーグに先駆けて優勝を決め、明るい希望を灯しました。そして何より誇らしく思うのは、Ｊ１は警告数が前年より少なく、Ｊ２・Ｊ３はフェアプレー賞を受賞したクラブが過去最多であったことです。フェアにプロフェッショナルな戦いを見せてくれた約1,800名の選手たちと、彼らを支えたすべてのクラブ関係者に、改めて感謝と敬意を表します。



これからのJリーグ

Jリーグは向こう数年を目安に再び成長に転じるために、サバイバル（生き残る）モードからリバイバル（再興）モードへの早期の移行を目指し運営してまいります。コロナの影響で一変した社会環境を踏まえ、昨年凍結した中期計画を見直しています。

育成で オリジナルの評価制度を構築

「世界で最も人が育つリーグ」を掲げるフットボールビジョンは、この先も変えずに進むことを決めています。価値の源泉である選手や指導者を育て、フットボールを創り上げる営みは、大樹が育つ営みに似て一朝一夕で成しえません。経営状況に育成への投資が大きく左右されないよう「Project DNA」の取り組みを加速させ、クラブのアカデミーがより高度な組織的育成機関として価値を高めていけるよう側方支援をしてまいります。
2021シーズンは新たにアカデミー評価制度を導入します。育成の評価といっても、クラブライセンス等、統一基準をすべてのクラブに課すのとは異なる考え方で、選手やスタッフ個々にキャリアプランがあり、クラブによって異なる強みや課題があることから、星1つから星4つまで、クラブが自ら目標とする星の数を選び、クラブのペースで成長を目指すことのできる選択制の評価制度となります。目指す星が多いほど、具備すべき組織目標やそのためのプラン、人材に求められる要素などが高度化し相応の育成へのコミットと計画的な組織づくりが必要となる仕組みです。クラブの経営状態と目指す姿に即した選択をサポートするやり方で、2030年までに「グレートアカデミー」と呼ぶ星4つ以上のクラブをJリーグから8つ以上輩出することを目指します。

新たな生活様式にあわせた 観戦体験に向けて

試合が開催できない間、私たちは、スタジアムでファン・サポーターと共にサッカーを再開する日を目指しながら、スポーツエンターテインメントを営む立場として、新しい生活様式や価値観に寄り添うスポーツ体験を提供できているのかを問い続ける毎日でした。
今後、場所を選ばない視聴環境を充実させていくことはもちろんのこと、コンテンツの価値そのものを磨く努力が問われていると認識しています。例えば、サッカーを全く知らない方でもつい引き込まれてしまうくらいに、フットボールの魅力が詰まったコンテンツを届けられているか。フットボールを通じて、1,800名の選手たちの1,800通りの覚悟や人生、57クラブがそれぞれの地域で目指すビジョンが届いているか。私たち自身がフットボールの多面的な魅力を知り尽くし、熱量をもって伝えられているか。そして何より、スポーツを届けることで描く未来が、より多くの人の豊かな人生に通じるか。こうした基本的な問いを確認しながらビジョンまでの道筋の再設計を行っています。
2021シーズンからユニフォームの名前と背番号のデザインを統一します。今や1人1人のスマートフォンの画面が視聴空間となり、また、全世界で31の国と地域の約1600万人にJリーグが配信されていますが、いつ見ても「これはJリーグの試合だ」とわかり、初めて見たでもよいプレーをしたクラブや選手の番号を覚えていただきやすくすることは、ファンの裾野を広げる意味でも極めて重要です。加えて、今回から背番号とユニフォームカラーとの組み合わせは、さまざまな視覚特性を持つ方が不便を感じにくい色選択を目指すカラーユニバーサルデザインを採用しています。これまでの背番号とシャツの色合いで読み取りにくさを感じるであろう色覚型をお持ちの方は、日本国内で約320万人、世界に約2億人を超えると考えられており、競技者にとってもお客さまにとっても決して小さな問題ではありません。誰もが安心して参加できるリーグであるために、できることから取り組んでまいります。

理念を体現する 組織になるために

コロナ禍を通じて、社会のまなざしは、厳しくも温かくもなっていると感じます。サッカーを通じて人々を豊かにするプロフェッショナルとして存在するJリーグの選手は、法律や社会規範を守るだけでは不十分であり、プラスアルファの振る舞いが求められます。
2020年は残念ながら、Jリーグの存在意義が問われる事案が複数件発生しました。私はJリーグの価値が大きく損なわれる危機感を抱いています。コンプライアンス研修の習熟をもう一段深め、例えば、異なる文化的背景をもつ選手に対し、日本の文化や法規の違いを理解してもらう働きかけがどのくらいできていたか、あるいは、当事者が追い込まれる前に支援できるセーフティーネットがあれば、加害者にも被害者にもならずに防げる事案もあったかもしれません。2021シーズンからJリーグ新人研修をカリキュラムを再構



成しながらキャリアを通じて学び続けられる機会へと変えていきます。事案が発生するたびに規約に照らし懲罰に頼るスポーツガバナンスだけでなく、Jリーグを担う誰もが理念を体現している組織となるために一歩踏み込んだ解決に当たっていきたいと考えています。

シャレン!の推進

「Jリーグをつかおう!」を標ぼうする社会連携の取り組み(通称:シャレン!)は、Jリーグの生命線です。ことしは東海地方をホームタウンとする6クラブが連携し、Jクラブがもつ強みを生かして南海トラフ巨大地震に対して楽しく備える防災活動「ソナエル東海」が始動しました。LINEに登録すると東海地方の防災情報や、Jクラブの活動レポートなどが送られてきて、いざという時のライフラインになります。都市防災を専門とするNPO法人や自治体等と連携し、ゲームを通じて防災知識を学ぶ機会を提供したり、親子で参加できる防災マップを作りながら街を知る活動をしたりするなど、楽しみながら本格的に学べる活動がふんだんに企画されています。「災害に強い地域づくり」という共通課題を持つ仲間が集まり、それぞれの強みを生かして活動がより多彩になっていく共助のコミュニティづくりのモデルを目指しており、身近な存在である地元のJクラブ同士が連携することで、その広がりが期待されています。コロナ禍で身体的なつながりが分断される中、地域を営む当事者同士としてその地域にある課題への感度を高め、サッカーやスポーツを通じてつながったさまざま立場の人や組織同士をつなげるハブ機能をその地域のJクラブが担うことで、「これからの社会にスポーツが、Jクラブがどうつかってもらえるか」といった他国にはない日本ならではのスポーツの可能性があると信じています。私も自ら先頭に立って、シャレン!活動を推進していきます。

サスティナブルなリーグを目指して

今年はうれしいニュースがありました。ヴァンフォーレ甲府が、長年継続するスタジアム等でのリユース食器やエコステーションでの分別回収、エコブースでの環境教育等の活動を通じ日本財団と環境省の共同事業である海ごみゼロアワード2020において最優秀賞を受賞し、さらに環境問題解決に対する先進的な目標を掲げる企業として、環境省が選定する中小企業等向けSBT(温室効果ガス排出削減目標)再エネ100%目標設定支援事業に国内スポーツチームとして初めて採択されました。

多様な社会課題の中でも、私たちが注視しているテーマの1つが気候変動です。スポーツの安定開催にも極めて密接に関係しています。昨年から今年にかけて、私たちは台風、豪雨、豪雪、猛暑のすべてに直面しました。プレーを困難にし、試合開催そのものを脅かし、シーズンを破綻させるリスクを低減させるためにも、気候変動の解決とスポーツ活動の持続は直結しています。例えば、これからのスタジアムにおいて、気候変動の問題に配慮した基準の設計ができないか、より多くのファン・サポーターの皆さまと共に取り組める施策はないかなど、この分野を中心に地球全体が抱える課題を理解し、Jリーグがサスティナブルなリーグとなるために私たちができることを実践してまいります。



競争から共存、そして成長へ

Jリーグと57クラブは、コロナ禍に被った痛みを回復させるため、リーグの在り方を一時的に「競争から共存へ」と切り替え、全クラブが生き残るためのガバナンスを敷き、財務基盤が一定程度安定するまでの間、痛みを分かち合うサバイバルモードへ舵を切ります。後退ととらえず、成長に備えた助走期間として、スポーツの本質的な価値を社会に問い続けることで、有形無形の資産を積み重ねてまいります。まずは2021シーズンを通して大会を安全に運営することで、スポーツへの信頼を醸成してまいります。そして、ビジョン2030の目指す姿を大きく変えることなく、成長の足がかりを築いてまいります。これらの内容を含んだ新しい中期計画は、春ごろの完成を目途に作成しております。

2021シーズンもすぐそこです。毎週末訪れる日常の中の非日常を安心して楽しむことのできる大会運営によって、選手やファン、地域の皆さまの手でさまざまなドラマが生まれ、それがより多くの人の幸せにつながりますよう、Jリーグは歩みを止めることなく、ともにあり続けます。今シーズンのJリーグをよろしくお願いします。また、スタジアムでお会いしましょう。

公益社団法人
日本プロサッカーリーグ
チェアマン
村井 満



J.LEAGUE™ TITLE PARTNER

明治安田生命

J.LEAGUE™ OFFICIAL BROADCASTING PARTNER

DAZN

J.LEAGUE™ TOP PARTNERS

AIDEM　ROUTE INN HOTELS　AEON　EA SPORTS

NTT docomo　KONAMI　いちご

J.LEAGUE™ 100 YEAR VISION PARTNER

朝日新聞

LEAGUE CUP PARTNER

ヤマザキビスケット

SUPER CUP PARTNER

FUJI xerox

J.LEAGUE™ OFFICIAL EQUIPMENT PARTNER

adidas

SPORTS PROMOTION PARTNER

スポーツくじ toto BIG

J.LEAGUE™ OFFICIAL TICKETING PARTNER

ぴあ

J.LEAGUE™ OFFICIAL EC PLATFORM PARTNER

Rakuten

J.LEAGUE™ OFFICIAL TECHNOLOGY PARTNER

NTT Group

J.LEAGUE™ SUPPORTING COMPANIES

YAHOO! JAPAN　Deloitte. デロイト トーマツ　Data Stadium　IMAGICA GROUP

※2021年1月18日時点

発行日　2021年1月28日　初版発行

発行人　村井 満

発行所　公益社団法人 日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）
〒113-0033　東京都文京区本郷3-10-15　JFAハウス9階
TEL 03-4218-7217 FAX 03-3830-2007
https://www.jleague.jp

写真　Jリーグ

制作・編集　公益社団法人 日本プロサッカーリーグ
デザイン　深田 剛 ［合同会社マトイクリエイティブ］

コメント提供　デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社 スポーツビジネスグループ
Deloitte Tohmatsu's Eyes における見解は、デロイト トーマツ グループの公式見解ではなく、スポーツビジネスグループの見解です。

協力（P7-9）　竹内 達也

印刷・製本　ジャパンプリント株式会社

本書の無断複写複製（コピー）は、特定の場合を除き、著作権および出版社の権利の侵害となります。

Printed in Japan