

# 事業計画書

2023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		△648
収益事業等会計	収益事業	144
	共益事業	682
小計		825
法人会計		5,148
合計		5,326

\*百万円未満は四捨五入

#### 〔公益目的事業〕

当法人は、J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Jリーグで一括管理し、公衆送信権の権利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 最大 380 試合、リーグカップ戦 71 試合、スーパーカップ 1 試合、天皇杯JFA第 103 回全日本サッカー選手権大会、J1 参入プレーオフ 最大 4 試合等の開催、その他理事会が指定した試合 ※試合数は 2022 年11月 11 日現在の見込み数

##### 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に関する広報普及

##### 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 プロサッカーの安定的な試合開催を目的とした、クラブの経営維持のための一時的な融資及び経営導

##### ⑫ サッカーをはじめとするスポーツに関する映像等の制作及び活用

##### 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)

サッカーをはじめとするスポーツに関する商品企画、製造及び販売

##### 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)

	2019年度 自 2019年 1月1日 至 2019年 12月31日	2020年度 自 2020年 1月1日 至 2020年 12月31日	2021年度 自 2021年 1月1日 至 2021年 12月31日	2022年度 (見込額) 自 2022年 1月1日 至 2022年 12月31日	2023年度 (予算額) 自 2023年 1月1日 至 2023年 12月31日
当期経常増減額	△620	3,358	406	△585	△757
当期一般正味財産増減額	△620	3,358	406	△585	△757
当期指定正味財産増減額	△1	5	4	0	0
正味財産期末残高	2,895	6,258	6,668	6,083	5,326

\*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

(2023年1月1日時点(予定))

種類	前年度末	当年度末	増減
正会員	58名	60名	2
特別会員	1名	1名	-
賛助会員	0名	0名	-
名誉会員	5名	5名	0
合計	64名	66名	2

## (5) 職員に関する事項

(2022年10月31日時点)

職員の数	132名	うち常勤	132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) 2023年1月1日の人事異動等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

2023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)

### (コロナ禍の取り組み)

2020年度から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、一定の感染拡大と収束を繰り返しながらも引き続き当法人の事業継続において考慮すべき重要事項であると認識しております。一方で、ここ数年間で蓄積されたコロナ対策の知見を活かし、Jリーグ主導によるコロナ対策からクラブ主導による自主的な対応へと移行することで、個別の状況に応じた迅速かつ適切な対応が実現できる体制を構築してまいります。また、「ピッチ上のクオリティ」と「イベントも含めたスタジアムのスペック」、そして「サポーターの熱量」の3つが合わさった良い「作品」を作り上げるうえでも、声出し応援に関する規制緩和の働き掛けなども含めて、魅力的でありかつ安定した大会運営の実現を引き続き目指していきます。

### 新型コロナウイルス感染症への主な対応

- ① 新型コロナウイルス感染症対応ガイドラインの運用を見直すことで、クラブの自主的な感染予防対策を中心に、検査に頼らない感染症対策を推進
- ② 安定した大会運営を行いながら、声出し応援に関する規制緩和の働きかけも継続
- ③ 新型コロナウイルス対策連絡会議の定期開催は発展的に解消するものの、一般社団法人日本野球機構(NPB)や感染症専門家、政府との連携は継続し、予防策・対応策のアップデートを実施
- ④ 上記対応に伴い検査費用等のコスト低減の可能性はあるものの、不測の事態に備え予算化は継続

### クラブの経営リスクへの主な対応

- ① クラブの成長を後押しするための各地域でのクラブサポートの拡充(事業等のリスクで詳述)
- ② Jリーグ収益減少に伴う配分金額の減少等を含むクラブの財務的なリスクに備えて、引き続きクラブライセンスの財務基準について特例措置の猶予期間の1年延長を検討/実施
- ③ クラブの経営支援を目的とした、各種省庁との連携や助成・支援の依頼

### (財務)

当法人の2023年度予算は、経常収益29,743百万円(前年同期予算比2,202百万円減)、経常費用30,500百万円(前年同期予算比3,718百万円減)を計上しております。当期経常増減額は△757百万円(前年同期予算比1,516百万円増)となります。

なお、2022年度は、経常収益が31,458百万円(前年同期実績比2,891百万円増)となる見通しです。

2023年度予算における収益の減少理由としては、他スポーツ映像事業収益において減収が見込まれている事が大きな要因となります。

費用の減少理由としては、公衆送信権料配分金の減少、他スポーツ映像事業費用の減少及び新型コロナウイルス対策費用の減少が大きな要因となります。2022年度着地見込みとの比較においては増加している費用もありますが、不確実性に備えてコロナ対策費や予備費を保守的に見込んでいることに加え、成長促進のためのクラブサポートの充実を企図した組織の見直しによる人件費の増加や2023年のみ予定しているオフィス移転費用などがあげられます。

2022年同様に大幅な赤字予算を計上しておりますが、これは2020年に新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、経営の不確実性に対処する為費用を削減した事で生じた2020年度の黒字を中長期的視点で収支相償させる事を目的として行っているものであり、計画的なものとなります。

## 財務的なリスクへの主な対応

- ① Jリーグの価値を高め収益を増加させるための2つの成長テーマに基づく各種施策を検討/実施(事業等のリスクにて詳述)
- ② 予算統制を更に強化するための、稟議決裁システムの見直しを中心とした社内インフラの再整備
- ③ コロナ対策等突発的事象に備えるための資金需要も含めた金融機関とのコミットメントライン契約の維持

## (事業等のリスク)

新型コロナウイルス感染症の今後の状況に関わらず、Jリーグの成長をこれまで以上に促進することが最大の課題であると認識しています。2021年はビジョン・中計の「リブランニング」という形で中長期の成長戦略の調整を行いました。2022年には更なる抜本的な対応を行うべく、既存のビジョン・中計の見直しを含めた新たな計画の策定/検討に踏み出しています。

特に収益の減少の可能性がある中、保守的な予算設定によりクラブへの配分金の減額を伴う予算措置となっておりますが、将来的にクラブへの配分原資を確保し成長投資をさらに生み出す好循環を作り出すために2つの成長テーマを掲げそのテーマに応じた施策を推進していくこととなりました。2つの成長テーマとは、「60クラブがそれぞれの地域で輝く」と「トップ層がナショナル(グローバル)コンテンツとして輝く」ことの2点です。この2つの成長テーマを推進していくために、まずは「配分金構造の見直し」と「Jリーグガバナンス及び組織の改革」を実行いたします。

配分金構造の見直しでは、従来の均等配分金に重きを置いた配分構造から、成長につながるインセンティブとして競技成績やファン増加等の結果配分へシフトするとともに、J1クラブへの配分比率を今まで以上に高め、より競争力を高める配分構造への変革を目指します。一方で、地域でクラブがこれまで以上に成長していくための後押しとして、J2、J3クラブも含めてフットボール強化とローカル露出拡大につながる施策投資を増やします。

ガバナンス改革では、これまで以上に成長を促す意思決定システムへの変革と、理事会のモニタリング機能の強化を同時に実現するために、理事会のスリム化、執行役員導入、決裁権限の変更、クラブとの協議の場である実行委員会を定例開催からアジェンダ別にフレキシブルに運用形態を見直した開催方式へと変更するなどの各種施策を実行し、意思決定の効率化と議論の質の向上を目指します。そのようなガバナンス改革に合わせて、当法人内部の組織も変更し、クラブの成長サポートをより強化できる体制へと移行します。さらには、業務執行体制を充実させるための人員増や、具体的なクラブとJリーグの成長指標や成長促進のための改革などと連動した役員の報酬指標を設けることで、Jリーグをこれまで以上に成長させるための変動報酬制の導入も行います。

また、現状の想定を超えた収入減少のリスクに対応するべく、新たに外部有識者の力を借りて第三者目線で事業構造の抜本的な再点検も実施することで、効率的な事業運営を追及します。

上記改革の成果を確実なものにするために、中長期計画の見直しの中で、非連続の成長を実現するための施策を状況変化に対応しながら常に試行錯誤し、Jリーグの価値をコロナ禍以前よりも魅力あるものとするべく進めてまいります。

## 事業等のリスクへの主な対応

- ① 更なる成長を実現するために2つの成長テーマである「60クラブがそれぞれの地域で輝くこと」「トップ層がナショナル(グローバルコンテンツ)として輝くこと」の2点を軸とした各種施策の検討と実施
- ② 特に、15億円規模の予算を用いたサッカー番組等の更なる放映を中心にローカルメディアでの露出増加や首都圏でのマーケティング推進などを実行するためのクラブサポート機能を強化
- ③ ガバナンス改革の実行と、改革が機能し成果を獲得するための運用面での対応強化
- ④ その他、成長施策の一環としての変動報酬の導入、本店所在地ビルの取り壊しに伴い発生する丸の内

新オフィスへの本店移転(パートナーとの連携強化やクラブの利便性向上と情報発信強化を目指す)、フットボールの基盤となる自然環境や社会全体のサステナビリティを念頭に置いた環境省との連携協定に基づく気候変動対策や社会連携活動の推進、各種事業の更なる拡大も含めた中長期計画の見直しなどを実施

上記のほか、ハラスメント問題への対応等に対するコンプライアンス体制の強化の継続、安全な試合運営に影響を及ぼす地震や暴風雨等の自然災害の発生に伴う運営上の対応や財務的リスクを緩和する「大規模災害時補填制度」の運用による備えなど、リーグ経営に支障をきたしうる様々なリスクに対しても引き続き対応策を継続してまいります。

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んでいく所存です。また、地域の多様なステークホルダーの皆さまとともに、地域の活力を最大限引き出し、持続可能で魅力あふれる地域社会をつくることで、将来世代の未来をより良いものにするための様々な取組・活動を行ってまいります。その結果として、「世界一、クリーンなリーグ」の実現を目指します。

2023年はJリーグ開幕30周年を迎えるこの機に、各種記念イベントの実施の中でJリーグの持つ魅力や価値を多くの方に再認識いただく機会を創出し、サッカーのみならずスポーツが社会にもたらす価値と意義を高められるように、当法人も貢献してまいり所存です。

## 2 役員等に関する事項

### (1) 理事

(2023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)	野々村 芳和	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	常勤	公益財団法人日本サッカー協会 副会長
理事	並木 裕太	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	常勤	株式会社フィールドマネージメント 代表取締役
理事	大倉 智	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	株式会社いわきスポーツクラブ 代表取締役社長
理事	小泉 文明	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー 代表取締役社長 株式会社メルカリ 取締役会長
理事	水谷 尚人	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	株式会社湘南ベルマーレ 代表取締役社長
理事	杉本 勇次	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	ベインキャピタル・プライベート・ エクイティ・ジャパン LLC 日本代表
理事	馬場 涉	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	パナソニック株式会社 参与
理事	平野 拓也	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	Microsoft Corporation Vice President Global Service Partner
理事	元榮 太一郎	自: 2023年1月1日 至: 2024年3月12日	非常勤	弁護士ドットコム株式会社 代表取締役社長
理事	宮本 恒靖	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	公益財団法人日本サッカー協会 理事

※なお、2022年11月現在理事職である、窪田慎二氏、馬場浩史氏、辻井隆行氏は2023年1月1日付で辞任予定でありその後執行役員として業務執行を行う予定。森島寛晃氏、立石敬之氏、反町康治氏は2023年1月1日付で辞任予定でありその後フットボール委員会委員として引き続きJリーグの運営に参画予定

### (2) 監事

(2023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	鈴木 秀和	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	常勤	株式会社すずきや 代表取締役
監事	榎 徹	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	株式会社大分フットボールクラブ 代表取締役
監事	小林 久美	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	Tokyo Athletes Office 株式会社 代表取締役 株式会社スポカチ 取締役 株式会社コーサー 社外監査役

### (3) 特任理事

(2023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	内田 篤人	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	公益財団法人日本サッカー協会 ロールモデルコーチ シャルケ04 チームアンバサダー
特任理事	中村 憲剛	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	Frontale Relations Organizer 公益財団法人日本サッカー協会 ロールモデルコーチ JFA Growth Strategist
特任理事	夫馬 賢治	自: 2022年3月15日 至: 2024年3月12日	非常勤	株式会社ニューラル 代表取締役CEO
特任理事	高田 春奈	自: 2022年9月29日 至: 2024年3月12日	非常勤	公益社団法人 日本女子プロサッカーリーグ チエア