

# 事業報告

2021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 当法人の現況に関する事項

- (1) 事業の経過およびその成果
- (2) 直前3事業年度の財産および損益の状況
- (3) 主要な事業内容
- (4) 主たる事務所の状況
- (5) 会員に関する事項
- (6) 重要な契約に関する事項
- (7) 職員に関する事項
- (8) 役員会等に関する事項
- (9) 株式保有の概要
- (10) 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
- (4) 退任した役員等
- (5) 事業年度終了後に生じた役員の状況に関する重要な事実

附属明細書

## 1 当法人の現況に関する事項

### (1) 事業の経過およびその成果

正味財産期末残高(事業別)		予算額	決算額	差異
公益目的事業会計		▲ 2,051	589	2,640
収益事業等会計	収益事業	▲ 66	▲ 54	12
	共益事業	695	630	▲ 65
小計		628	575	▲ 53
法人会計		5,708	5,503	▲ 205
合計		4,284	6,668	2,384

\* 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

### <事業の概況>

2021 シーズンは、年始から全国各地で緊急事態宣言が発出され、シーズン中にもデルタ株が流行し、スポーツイベントおよびJリーグにとって非常に厳しい環境となりました。一方、2020 シーズンから積み重ねた新型コロナウイルス対策の経験・知見によって安心安全を確保した上で、できる限り多くのお客様をお迎えして試合を開催することに尽力しました。特に、一般社団法人日本野球機構(NPB)と連携し、感染症対策の専門家とともに設置した新型コロナウイルス対策連絡会議による科学的なアプローチは、2020年に引き続いて感染対策ガイドラインの見直しの中心的な役割を果たしました。これらの取り組みは、東京オリンピックの各種対応・ルールを検討する上での先行事例ともなりました。

多くの皆様の協力のもと、結果として、すべての試合を開催することができました。明治安田生命Jリーグは全 1052 試合を開催し、J1・J2・J3全 57 クラブが最終成績を確定させることができました。Jリーグ YBC ルヴァンカップも、全 69 試合を開催致しました。また、公式試合の 98%はお客様をお迎えした有観客開催となりました。

2021 シーズンの明治安田生命J1リーグについては、川崎フロンターレがシーズン序盤から首位の座を譲らず最多記録となる勝点 92 で 2 年連続4回目の優勝、初勝利となったFUJI XEROX SUPER CUP 20 21 と併せて 2 冠を達成致しました。Jリーグ YBC ルヴァンカップは名古屋グランパスが初優勝を果たしました。ACLには、川崎フロンターレ、ガンバ大阪、名古屋グランパス、セレッソ大阪が出場し、3 チームがノックアウトステージに進出しました。第 101 回全日本サッカー選手権大会では浦和レッズが大会最多に並ぶ 8 度目の天皇杯制覇を果たしました

### 平均入場者数

#### ・明治安田生命Jリーグ

J 1	2021年度	2020年度	前年比
入場者	6,661人	5,796人	115%
収容率	21.4%	17.5%	122%

J2	2021年度	2020年度	前年比
入場者	3,910人	2,751人	142%
収容率	20.2%	14.1%	143%

J3	2021年度	2020年度	前年比
入場者	1,913人	1,140人	168%
収容率	16.1%	7.2%	224%

#### ・その他の大会

大会名	平均入場者数		
	2021年度	2020年度	前年比
JリーグYBCルヴァンカップ	4,213人	6,053人	69.6%
FUJI XEROX SUPER CUP	4,208人	51,397人	8.2%
AFCチャンピオンズリーグ	4,299人	7,544人	57.0%

#### (コロナ禍の取り組み)

2021 年度は新型コロナウイルス対応の継続と同時に、新しい生活様式や経済環境・社会全般の変化に順応し、リーグの価値をこれまで以上に魅力あるものとするべく取り組みました。J1 参入プレーオフの開催は引き続き見送りましたが、J1、J2、J3 の昇降格については再開し、2020 年度の降格無しの特例ルールの影響から、2 クラブが昇格、4 クラブが降格となりました。

#### 感染予防への主な対応

- (1)一般社団法人日本野球機構(NPB)と共同で、感染症専門家からの情報、助言を基にした情勢判断や対策検討を目的に、新型コロナウイルス対策連絡会議を開催
- (2)「Jリーグ新型コロナウイルス感染症対応ガイドライン」の策定・運用
- (3) Jリーグ公式検査の企画・実施
- (4) 試合直前のオンサイト検査の企画・実施
- (5) 新規外国籍選手・スタッフの防疫待機措置「Jリーグバブル」の企画・実施
- (6) ワクチン接種の啓発
- (7) 「スタジアムにおける密の計測とリスク低減対策に関する実証研究」に関する国立研究開発法人産業技術総合研究所との共同研究の企画・実施

#### クラブの経営リスクへの主な対応

- (1)クラブへの緊急融資枠の拡大と融資規程に関する特則の運用
- (2)クラブライセンスの財務基準等の特例措置の適用
- (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
- (4)リーグ独自のクラブ支援メニューの策定・運用

#### リーグの経営リスクへの主な対応

- (1)サバイバルモードにおける事業費・管理費を必要最低限とした予算の策定
- (2)不測の事態に備えた金融機関とのコミットメントライン契約の継続
- (3)従業員の感染リスク低減のためのリモートワーク体制を推進・継続
- (4)クラブとの連携を密にするために、月例の実行委員会(クラブの代表者との会議)を通常期の約 2 倍の頻度で実施

#### (「ビジョン 2030」および「中期計画 2022」)

「中期計画 2022」は 2020 シーズンに凍結しましたが、「ビジョン 2030」の達成のために、社会連携の促進・フットボールの水準向上・ファンベースの拡大・事業の強化・経営基盤の安定の主要 5 領域の再点検を行い、目標達成が困難な領域を中心にリブランニングの打ち手の検討を進めました。23 区スタジアム構想やホームタウン外での事業活動に関するガイドラインの再整理等、13 の新たな打ち手について、検討・研究を行いました。

フットボール領域では、若手選手の育成を目的としたJエリートリーグや J ユースリーグ U-17 をスタートし、明治安田生命J1リーグではビデオアシスタントレフェリー(VAR)を本格導入し、レフェリング支援を強化しました。そのような中でも、「ビジョン 2030」に向けて次世代の育成年代のリーダーを養成するためにオンライン研修を積み重ねました。特に 2021 年に開始したJLiF(Jリーグリーダーズインフットボール)では、海外の

キーマンから世界基準の選手育成のマネジメントを学びました。

toC(顧客価値)領域においては、コロナ禍が続く状況でも安心・安全を維持しつつ、より多くのお客様をお迎えしての開催、より快適な開催にチャレンジしました。結果としてワクチン検査パッケージをいち早く試行しての3万人を超える入場者数での試合開催、テクノロジーを活用したお客様の誘導等を実現できました。一方、中期計画における「入場者・視聴者の増加」については、ファン指標配分金の増額のほか、ドキュメンタリーコンテンツの制作支援(「J.LEAGUE DOCUMENTARY SERIES」)など新たな施策を実施するとともに、リバイバル期に向けて、顧客調査をもとにクラブの担当者と合議を重ねて、今後のtoC戦略と注力領域について合意しました。

事業強化の領域においては、3社がサポーティングカンパニーに追加されました。また、マーケティング活動のデジタル化等を背景に、クラブのマーケティング活動領域の制度を見直す規制緩和を実施しました。

社会連携の領域においては、6月に締結した環境省との連携協定をはじめ、企業・省官庁、そして地域(ホームタウン)との連携を推進し、コロナ禍においてもシャレン!を通じて世の中に貢献する施策を実施致しました。

クラブの経営基盤強化におきましては、コロナ禍の影響を勘案し財務状況を注視しつつクラブへの支援制度を実施しました。クラブライセンス制度の特例措置も2020年から継続しました。また、プロスポーツ団体初となる公開型の経営手引き書として「Jリーグクラブ経営ガイド」を発刊することで、クラブ経営力の向上を図りました。

### 【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推進しました。

- ① プロサッカーの試合の主催  
明治安田生命J1リーグ 全 380 試合、明治安田生命J2リーグ 全 462 試合、明治安田生命J3リーグ 全 210 試合、Jリーグ YBC ルヴァンカップ全 69 試合、FUJI XEROX SUPER CUP 2021 1 試合、天皇杯 JFA 第 101 回全日本サッカー選手権大会等の開催
- ② 公式記録の作成・管理および運用、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・管理およ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および用具の認定
- ⑥ 放送等を通じたプロサッカーの試合の広報普及
- ⑦ サッカーおよびサッカー技術の調査、研究および指導
- ⑧ プロサッカーの選手、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および援助
- ⑪ 機関紙等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および活用

- 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、スポンサーおよびサプライヤーとのリレーションシップ構築等)

〔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

(2) 直前3事業年度の財産および損益の状況

(単位:百万円)

	2018年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	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)
当期経常増減額	141	▲ 620	3,358	406
当期一般正味財産増減額	141	▲ 620	3,358	406
当期指定正味財産増減額	▲ 11	▲ 1	5	4
正味財産期末残高	3,516	2,895	6,258	6,668

\*1 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

2021年度の経常収益は28,566百万円(前年度比1,251百万円減)、経常費用は28,161百万円(前年度比1,701百万円増)となり、当期経常増減額は406百万円(前年度比2,952百万円減)となりました。新型コロナウイルスの影響下のシーズンとなりました。収益の面では、新型コロナウイルス対策に関する助成金収益の増加の一方、契約の見直しに伴う公衆送信権利収益の減少の結果、前期から減少になりました。他方、費用の面では、新型コロナウイルスへの対応費用、VAR導入によるリーグ運営経費、クラブへの賞金・配分金の増加等により、前期から増加しました。

(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、社会貢献活動等の推進) (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) 主たる事務所の状況

名称	所在地	事業内容等
公益社団法人 日本プロサッカーリーグ	東京都文京区本郷三丁目 10 番 15 号	プロサッカーを通じて日本の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、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に寄与するとともに、国際社会における交流及び親善に貢献する。

#### (5) 会員に関する事項

種類	前年度末	当年度末	増減
正会員	56 名	57 名	1
特別会員	1 名	1 名	-
賛助会員	0 名	0 名	-
名誉会員	4 名	4 名	-
合計	61 名	62 名	1

#### (6) 重要な契約に関する事項

##### ① 金融機関とのコミットメントライン契約延長

新型コロナウイルスによる収入減少や費用支出の増加に伴う経常収支の大幅な悪化リスクに備え、株式会社三菱 UFJ 銀行とコミットメントライン契約の延長を致しました。

##### ② 事業譲渡契約

コロナ禍に伴い激変する経営環境に対応していくため、2021 年 12 月 22 日に(株)Jリーグへの業務委託・権利許諾から派生した外販事業を(公社)Jリーグへ譲渡する契約を締結し、2022 年 1 月 1 日に譲り受けました。

#### (7) 職員に関する事項

(2021 年 12 月 31 日現在)

職員の数	96 名	うち常勤	95 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。

#### (8) 役員会等に関する事項

##### ① 理事会

開催年月日	種類	出席理事数	出席監事数
2021 年 1 月 18 日	書面	20 名(20 名中)	2 名(2 名中)
1 月 28 日	通常	19 名(20 名中)	2 名(2 名中)
2 月 25 日	通常	19 名(20 名中)	2 名(2 名中)
3 月 12 日	書面	20 名(20 名中)	2 名(2 名中)
3 月 25 日	通常	19 名(20 名中)	2 名(2 名中)
4 月 19 日	臨時	19 名(20 名中)	2 名(2 名中)

4月27日	通常	19名(20名中)	2名(2名中)
5月27日	通常	19名(20名中)	2名(2名中)
6月17日	書面	20名(20名中)	2名(2名中)
6月29日	通常	20名(20名中)	2名(2名中)
7月26日	通常	20名(20名中)	2名(2名中)
8月26日	通常	19名(20名中)	2名(2名中)
9月28日	通常	19名(20名中)	2名(2名中)
10月26日	通常	18名(20名中)	2名(2名中)
11月20日	書面	20名(20名中)	2名(2名中)
11月25日	通常	19名(20名中)	2名(2名中)
12月21日	通常	20名(20名中)	2名(2名中)

## ② 総会

開催年月日	出席会員数
2021年3月8日	57名(58名中)
9月7日	58名(58名中)
12月14日	58名(58名中)

## (9) 株式保有の概要

社名	保有株数(割合)	取得日	当該法人との関係
(株)Jリーグ	33,000株(45.2%)	1995年3月3日から 2016年12月20日	取締役派遣。権利許諾、業務委託等
(株)Jヴィレッジ	490株(5%)	1996年4月26日	取締役派遣

## (10) 対処すべき課題と重点施策(アクション)

新型コロナウイルス感染症の先行きが不透明であるもの、事業の存続を最優先に考えたサバイバルモードから2022年度は事業の成長と発展を視野に入れたリバイバルモードへの準備と対応を進める必要があると考えています。新しい生活様式や経済環境・社会全般の変化に順応し、新しいサッカー観戦スタイルを模索しながら、引き続き感染防止とプロスポーツ興行を両立すべく最善の方策を検討してまいります。

しかしながら、新型コロナウイルス対策においては、オミクロン株の流行等、予見が困難と言わざるを得ない状況が続いています。そのような環境下でも、Jリーグ公式試合はもとより広く国内スポーツ等イベント開催時の対策強化に貢献するために、専門家の意見を踏まえて感染状況に合わせた臨機応変な対応・対策を企画・実施します。

「ビジョン2030及び中期計画2022」策定時に、定期的にビジョンを見直すことを決めており、コロナ禍の影響により2020年から2021年にかけてリブランニングの検討があったものの、2022年はローリングプランとしての「ビジョン2034及び中期計画2026」の策定に取り組みます。コロナウイルスに端を発した著しい環境変化においても、リーグ全体が成長し発展できるよう、社会連携・フットボール・toC・事業強化・経営基盤領域の各種目標の再検討を実施し施策を推進します。

また、1996年に生まれたJリーグ百年構想について、趣旨は大きく変えず、環境変化に合わせた解釈とメツ



ページのアップデートを検討しました。地域社会にJリーグ百年構想の思想がより効果的に伝わり、よく多くの方の行動につなげるために、引き続き検討を重ねていきます。同時に途切れることなく継続的に、社会連携の領域を中心に地域社会と連携しながら各種の取り組みを行っていく必要があると考えております。そのような活動を通じて、世界の中でもっとも地域を愛し、愛される、魅力あるリーグでなければ、Jリーグの発展は望めません。海外渡航が制限される等、アジアにおけるJリーグの取り組みは限定的な対応が続いておりますが、世界に開かれたサッカー市場であることを常に意識しながら活動を継続してまいります。

その他、ハラスメントに認定されたコンプライアンス事案が複数発生したことを受け、各クラブと連携し再発防止及びハラスメント撲滅を改めて徹底して参ります。未然防止のための内部統制・コンプライアンス体制の強化、研修の実施とともに、速やかな対応のために、選手に対する相談窓口の設置、組織としての自浄機能のレベルアップも必要です。Jリーグ自体のガバナンスを常に点検し、クラブ・Jリーグともに内部統制・コンプライアンス体制の強化を検討して参ります。更には、コロナ禍のみならず、近年各地に甚大な被害をもたらしている地震や暴風雨等の自然災害にも継続的な情報収集と対応策が必須となります。非常事態対応の経験則を活かして、各種対応マニュアル整備・更新に継続的に取り組んで参ります。

当法人は、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参ります。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。

2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピックのレガシーを日本のスポーツ界が有効活用し、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続けていただけるように、当法人も貢献して参る所存です。

## 2 役員等に関する事項

### (1) 理事

(2021年12月31日現在)

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: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	常勤	(公財)日本サッカー協会 副会長
副理事長	原 博実	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15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: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	常勤	なし
理事	窪田 慎二	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	常勤	なし
理事	佐伯 夕利子	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	常勤	なし
理事	野々村 芳和	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)コンサドーレ 代表取締役社長
理事	沼田 邦郎	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)フットボールクラブ水戸ホーリーホック 取締役
理事	大金 直樹	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	東京フットボールクラブ(株) 代表取締役社長
理事	下川 浩之	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)ゼルビア 取締役会長
理事	藁科 義弘	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)川崎フロンターレ 代表取締役社長
理事	塚野 真樹	自: 2020年3月12日	非常勤	(株)SC鳥取

		至: 2022年3月15日		代表取締役
理事	榎 徹	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)大分フットボールクラブ 代表取締役
理事	立石 敬之	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	STVV NV CEO(取締役社長)
理事	為末 大	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	DEPORTARE PARTNERS 代表
理事	藤沢 久美	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	シンクタンク・ソフィアバンク 代表
理事	藤沢 烈	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(一社)RCF 代表理事 (特非)新公益連盟 理事・事務局長
理事	馬場 涉	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	パナソニック(株) 参与 コーポレートイノベーション担当
理事	須原 清貴	自: 2020年4月14日 至: 2022年3月15日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 専務理事
理事	反町 康治	自: 2020年4月14日 至: 2022年3月15日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 理事・技術委員会委員長
理事	黛 俊行	自: 2020年4月14日 至: 2022年3月15日	非常勤	(公財)日本サッカー協会 理事・審判委員会委員長

## (2) 監事

(2021年12月31日現在)

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: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	大塚則子子認会計士事務所 代表
監事	山崎 忠史	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)PROPERTY INNOVATION CONSULTING 代表取締役

## (3) 特任理事

(2021年12月31日現在)

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: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)Jリーグ 取締役 執行役員
特任理事	外山 晋吾	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)ピーネックステクノロジーズ 執行役員 欧州事業担当
特任理事	秦 英之	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	ONE CHAMPIONSHIP(株) 代表取締役社長
特任理事	播戸 竜二	自: 2020年3月12日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)MR12 代表取締役
特任理事	夫馬 賢治	自: 2021年2月25日 至: 2022年3月15日	非常勤	(株)ニューラル 代表取締役 CEO

## (4) 退任した役員等

なし

## (5) 事業年度終了後に生じた役員に関する重要な事実

なし

## 事業報告の附属明細書

### 1. 役員以外の法人等の業務執行理事等との重要な兼職の状況

役員以外の法人等の代表状況等については、事業報告「2 役員等に関する事項」の通り。

尚、理事長以下、業務執行理事に関する重要な他法人の兼職については以下の通り。

区分	氏名	兼職先法人等	兼職の内容	関係
理事長	村井 満	公益財団法人日本サッカー協会	副会長	上部団体
副理事長	原 博実	公益財団法人日本サッカー協会	常務理事	上部団体