

事業報告

平成30(2018)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) 事業の経過及びその成果
- (2) 直前 3 事業年度の財産及び損益の状況
- (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

2 役員等に関する事項

- (1) 理事
- (2) 監事
- (3) 退任した役員等
- (4) 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) 事業の経過及びその成果

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		▲ 2,756	▲ 1,220	1,536
収益事業等会計	収益事業	▲ 154	▲ 160	▲ 6
	共益事業	433	352	▲ 81
小計		279	193	▲ 87
法人会計		4,680	4,544	▲ 136
合計		2,204	3,516	1,313

* 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

<事業の概況>

2018 シーズンのリーグ戦 年間平均入場者数はJ1が 19,064 人(前年度比 1.0%増)、J2が 7,049 人(前年度比 1.1%増)、J3が 2,491 人(前年度比 4.7%減)となり、リーグ戦にリーグカップ戦、スーパーカップ、J1 参入プレーオフ、AFC チャンピオンズリーグ(ACL)を加えた年間総入場者数は 10,595,742 人(前年度比 193,365 人減)と減少したものの、4 期連続 1,000 万人を超えました。中でも特徴的だったのはJ1で、平均入場者数が 2008 シーズン以来 10 年ぶりに 19,000 人を超え、満員試合数も 84 試合(前年度比 21.7%増)と前年に比べ大きく増加しました。2018 年はワールドカップイヤーにより、リーグ戦の途中で中断期間があったため、スケジュールがタイトとなり、平日開催が 76 試合(2017 シーズン 20 試合)行われましたが、新たな観戦環境の提供として金曜日に「明治安田生命JリーグフライデーナイトJリーグ」を 15 試合開催しました。DAZN・クラブと共同企画を実施することで、新たな顧客層へのアプローチを試み、平均入場者数 15,329 人を記録しました。

2018 シーズンは、川崎フロンターレがJ1リーグ戦 2 連覇に輝きました。また、25 回目となるスーパーカップは 2017 年天皇杯王者のセレッソ大阪が初優勝、リーグカップ戦は湘南ベルマーレが初優勝、天皇杯全日本サッカー選手権大会では浦和レッズが優勝を飾りました。2017 年の浦和に続きJクラブによる連覇を目指したACLは、川崎、C大阪、鹿島、柏の 4 クラブが出場。鹿島がノックアウトステージに進出し、決勝でペルセポリス(イラン)に勝利し、悲願のアジア制覇を達成しました。UAE で開催された FIFA クラブワールドカップ 2018 にアジアチャンピオンとして出場した鹿島は準々決勝でレアル・マドリード(ヨーロッパ代表)に敗退、3 位決定戦でもリーベルプレート(南米代表)に敗退し、4 位で大会を終えました。

(「2 つの前提と 5 つの重要戦略」から「Jリーグビジョン 2030」へ)

2015 年からJリーグは、「Jリーグで素晴らしいサッカーがプレーされ」、「Jリーグの素晴らしさが多くの人に伝わっている」という目指す姿の実現に向け、5 つの重要戦略として「魅力的なフットボールの提供」、「デジタル技術の活用推進」、「スタジアムを核とした地域再生」、「アジア戦略」、「経営人材の育成」を掲げ、その戦略の土台となる 2 つの前提として「財政基盤の強化」と「選手育成の強化」に取り組んでまいりました。

Jリーグ開幕 25 周年を迎える節目の年である 2018 年度は、次の 25 年に向けて、これまでの重要戦略をさらに加速させるために、Jリーグの経営領域を「社会連携」「フットボール」「顧客価値」「事業基盤・組織基

盤」の4つに整理し、各領域の価値最大化と4領域が好循環を生み出す経営体制を整えました。各領域で12年後の2030年の目指す姿として「Jリーグビジョン2030」の骨子を策定し、そこから逆算した2022年までの将来像、戦略を「Jリーグ中期計画2022」の骨格として定め、2019年度の重点施策を策定いたしました。また、Jリーグの成長や社会環境の変化にも適応できるように、4年サイクルでビジョンを見直し、中期計画を策定することで、目指す姿への実現に取り組んでまいります。

以下は2018年度の各領域における主な活動です。

1. 社会連携

- ①ホームタウン活動支援
- ②社会課題解決支援(「Jリーグ25周年未来共創『Jリーグをつかおう!』ワークショップ」開催)

2. フットボール

- ①指導者、選手育成(ユース世代以下の海外指導者派遣、海外遠征支援)
- ②審判レベルおよび判定の向上(テクノロジー活用の検討)
- ③オン・ザ・ピッチ規制緩和(2019シーズンより導入決定)
 - 日本版ホームグロウン制度(自クラブで育てた選手の登録を一定数義務化)
 - 外国籍選手枠の規制緩和

3. 顧客価値

- ①サッカーファン拡大施策(フライデーナイトJリーグ、eSports事業参入)
- ②デジタルマーケティングへの投資

4. 事業基盤・組織基盤

- ①パートナー価値の向上(協業による共創価値の創出)
- ②オフ・ザ・ピッチ規制緩和(商品化事業)
- ③国際戦略(アジアの有望選手獲得、海外情報発信強化)
- ④中継映像制作の高品質化
- ⑤効率的かつ効果的な経営サイクルの仕組み構築への着手(財務基盤、人材育成、ガバナンス強化)

5. 横断領域

- ①スタジアム基準・環境整備(「理想のスタジアム」の4要件整備)

〔公益目的事業〕

当法人は、リーグ全体の発展を目指して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J1リーグ戦 全 306 試合、J2リーグ戦 全 462 試合、J3リーグ戦 全 272 試合、リーグカップ戦全 69 試合、スーパーカップ 1 試合、J1 参入プレーオフ全 3 試合、第 98 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 機関紙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を実施しました。
- ② 共益事業（表彰事業）
12月18日（火）、J. LEAGUE AWARDS を開催し、リーグ戦成績及びリーグカップ戦成績等に対する表彰を行いました。

(2) 直前3事業年度の財産及び損益の状況

（単位：百万円）

	平成27年度 2015年度 (自平成27年1月1日 至平成27年12月31日)	平成28年度 2016年度 (自平成28年1月1日 至平成28年12月31日)	平成29年度 2017年度 (自平成29年1月1日 至平成29年12月31日)	平成30年度 2018年度 (自平成30年1月1日 至平成30年12月31日)
当期経常増減額	565	69	963	141
当期一般正味財産増減額	565	69	1,291	141
当期指定正味財産増減額	3	14	4	▲ 11
正味財産期末残高	2,008	2,091	3,386	3,516

*1 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

2018年度の経常収益は26,866百万円(前年度比465百万円減)、経常費用は26,725百万円(前年度比357百万円増)となり、当期経常増減額は141百万円(前年度比821百万円減)となりました。Jリーグワールドチャレンジ(Jリーグクラブと海外強豪クラブの国際試合)の未開催による入場料収入減等の影響により収益は減少しました。他方、降格したクラブへ支払われる降格救済金の施行によるクラブへの配分金の増額やJリーグ25周年を契機とした新たなブランド戦略の検討および施策の実施、新規ファン獲得に向けた国内外のプロモーション強化、およびデジタル領域の新規事業プロジェクトへの投資を行ったことで費用は増加しました。

(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	55名	55名	-
準会員	0名	0名	-
賛助会員	0名	0名	-
その他*	4名	4名	-
合計	59名	59名	-

(注)その他: 名誉会員

(6) 重要な契約に関する事項

なし

(7) 職員に関する事項

(2018年12月31日現在)

職員の数	43名	うち常勤	43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
2018年1月30日	通常	17名(18名中)	2名(2名中)
2月27日	通常	17名(18名中)	1名(2名中)
3月13日	書面	18名(18名中)	2名(2名中)
3月19日	書面	18名(18名中)	2名(2名中)
3月20日	通常	16名(18名中)	2名(2名中)
3月27日	臨時	16名(18名中)	2名(2名中)
4月24日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
5月30日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
7月31日	通常	16名(17名中)	2名(2名中)
9月25日	通常	15名(17名中)	2名(2名中)
10月25日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
11月20日	通常	16名(17名中)	2名(2名中)
11月21日	書面	17名(17名中)	2名(2名中)
12月12日	通常	16名(18名中)	2名(2名中)

② 総会

開催年月日	出席正会員数
2018年3月27日	49名(55名中)
12月6日	52名(55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)リーグホールディングス	33,000株(45.2%)	1995年3月3日から 2016年12月20日	取締役派遣。グループ会社への包括的 権利許諾等
(株)日本フットボールヴィレッジ	490株(5%)	1996年4月26日	取締役派遣

(10) 対処すべき課題

2018年度は日本サッカー界、そして開幕から25周年を迎えたJリーグにとって節目の年となりました。4年に1度の祭典であるFIFAワールドカップが開催され、日本代表がベスト16に進出し、日本中を熱狂させました。ACLにおいても鹿島が優勝しJクラブによる連覇を成し遂げましたが、FIFAクラブワールドカップでは世界トップレベルとの差を痛感することとなりました。この先、日本のサッカー界が更なる発展を遂げるためにも、引き続き日本サッカーの競技水準の向上に取り組んでいく必要があります。Jクラブの国際舞台での活躍サポートはもちろん、育成世代からの指導水準向上は将来的な日本サッカーの水準に大きく影響をもたらすため、育成改革は対処すべき課題の一つです。2018年度は大物外国人選手加入の効果もあり10年振りにJ1の平均入場者数が19,000人を超えましたが、多くのクラブでスタジアムのキャパシティに対しての集客拡大、有料視聴者拡大の余地は未だ大きく、今後もリーグ全体で関心度、集客数、視聴数等をあげていく必要があります。また、地域の持続可能性や国際戦略への視点も忘れてはなりません。世界の中で選手にとって、また顧客にとって魅力あるリーグでなければ、リーグの発展は望めません。世界に開かれたサッカー市場の中で、世界およびアジアにおけるJリーグの相対的なポジションや戦略は絶えず変更していく必要があります。また、地域の中で活動を行うクラブにとって、地域の持続可能性とクラブの持続可能性は密接に関連があります。日本や地域の課題に対して地域や多様な方々と連携しながら各種の取組みを行っていく必要があると考えております。また、DAZN社と10年間に亘る公衆送信権契約を締結したことで、一定の財務基盤が確保されていますが、リスクマネジメントとJリーグの持続的な発展を支える経営基盤強化は継続課題です。効果的・効率的な投資を行うためにも、ガバナンスや予算編成等経営サイクルの更なる健全化に努める必要があります。

こうした状況を踏まえて、Jリーグは「Jリーグビジョン2030」と2019年度の重点施策を推進してまいります。

(「Jリーグビジョン2030」と2019年度の重点施策)

2018年度に骨子・骨格として策定した「Jリーグビジョン2030」および「Jリーグ中期計画2022」をさらに具体化・明確化し、前述の経営4領域における、社会性・事業性・競技性のトリプルミッションの実現に向けて、リーグ・クラブが一体となった理念具現化のための強い組織づくりを目指します。

以下は2019年度の各領域における主な重点施策です。

1. 社会連携

- ① 理念進捗の測定方法の模索
- ② 社会連携プラットフォームの構築と活用

2. フットボール

- ① 育成の環境整備(Jリーグアカデミーの強化、大会の見直し、海外遠征支援、データベース活用)
- ② トップチームの環境整備(リーグ構造、審判レベルおよび判定の向上とテクノロジー活用)
- ③ 指導者育成(ヘッドオブコーチング育成、海外指導者招聘)

3. 顧客価値

- ① 各種調査の高度化
- ② サッカーファン拡大施策(フライデーナイトJリーグの浸透、新規顧客開拓に向けた施策)
- ③ デジタルマーケティングへの投資(顧客データの可視化、データ連携強化)

4. 事業基盤・組織基盤

- ①パートナー価値の向上
- ②海外放映権の拡販強化
- ③各種アセットの整理と活用方法模索
- ④中長期投資戦略(「ステップ 2」)
- ⑤効率的かつ効果的な経営サイクルの仕組み構築(財務基盤、人材育成、ガバナンス強化)

5. 横断領域

- ①ブランド戦略の策定
- ②スタジアム基準・環境の整備

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、社会に開かれたJリーグとして、豊かな地域社会の実現に向かって歩んでいく所存です。

発足から 4 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、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。

2 役員等に関する事項

(1) 理事

(2018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: 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	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 審判委員長
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
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	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 技術委員長
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	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	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	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	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CEO
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	淵田 敬三	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	浦和レッドダイヤモンズ(株) 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	山本 浩	自: 2018年3月27日 至: 2020年3月12日	非常勤	法政大学 スポーツ健康学部 教授

(2) 監事

(2018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: 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	(株)PROPERTY INNOVATION CONSULTING 代表取締役

(3) 退任した役員等

役職名	氏名	辞任日	常勤・非常勤
理事	西野 朗	2018年4月6日	非常勤

(4) 事業年度終了後に生じた役員に関する重要な事実

事業年度終了後に退任した役員

役職名	氏名	辞任日	常勤・非常勤
理事	淵田 敬三	2019年1月31日	非常勤

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「3 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