

事業報告

2019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		▲ 3,099	▲ 2,244	855
収益事業等会計	収益事業	▲ 149	▲ 138	11
	共益事業	363	357	▲ 6
小計		215	219	5
法人会計		4,995	4,920	▲ 75
合計		2,110	2,895	785

* 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

<事業の概況>

2019 シーズンのリーグ戦年間平均入場者数はJ1が 20,751 人(前年度比 8.9%増)、J2が 7,176 人(前年度比 1.8%増)、J3が 2,396 人(前年度比 3.9%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、Jリーグワールドチャレンジ、AFC チャンピオンズリーグ(ACL)を加えた年間総入場者数は 11,415,463 人(前年度比 819,721 人増)と増加し、Jリーグ史上初 1,100 万人の大台を超えました。中でも特徴的だったのはJ1で、平均入場者数がJリーグ開幕以来初めて 20,000 人を超え、満員試合数(集客率 80%以上の試合)も 103 試合(前年度比 19 試合増、22.6%増)と前年に比べ大きく増加しました。

2019 シーズンは、横浜F・マリノスが 2004 年以來 15 年ぶり 4 度目のJリーグ王座に輝きました。また、スーパーカップ、リーグカップ戦ともに川崎フロンターレが初優勝、天皇杯全日本サッカー選手権大会ではヴィッセル神戸が初優勝を飾りました。2017 年の浦和、2018 年の鹿島に続きJクラブによる 3 連覇を目指した ACL は、川崎F、広島、鹿島、浦和の 4 クラブが出場し、広島、鹿島、浦和がノックアウトステージに進出しました。浦和が 2 年ぶり 3 度目の決勝進出を果たすも、アルヒラル(サウジアラビア)に敗退し、惜しくも準優勝となりました。

(「ビジョン 2030」および「中期計画 2022」)

Jリーグは、開幕からの四半世紀の歩みを振り返り、様々な環境変化を踏まえ、これからJリーグが歩いていく道などを社内外のステークホルダーとの対話を経て、2030 年に実現したい姿を「ビジョン 2030」として決めました。また 2030 年という長期のビジョンを見据えて、その実現に向けた「中期計画 2022」を策定しました。

そして、FIFAワールドカップが開催される 4 年ごとに方向性の確認や見直しを行うことで、実現への確度を高めるサイクルを確立してまいります。

「ビジョン 2030」および「中期計画 2022」においては、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 5 つに分け、各領域における 2030 年と 2022 年の目指す姿を定めました。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、「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・視聴者)に優先的に投資する。」ことを中期計画の基本戦略として定めました。

この基本戦略を元に、公衆送信権収入が増加する2020年以降に向けた「投資戦略STEP-2」を策定し、「ファン指標配分金」(スタジアム来場者数や視聴者数に応じたクラブへの配分金)の導入をはじめとした「toC(顧客価値)」領域への投資を決定致しました。

(参考)以下、2019年度事業計画に記載した各領域における主な活動計画です。

1. 社会との連携強化(ホームタウン活動と社会課題解決の連携など)
 - ① ホームタウン活動支援
 - ② 社会課題解決支援

2. フットボール水準向上(魅力的なフットボールと選手育成強化など)
 - ① 指導者、選手育成(ユース世代以下)
 - ② 審判レベルおよび判定の向上(テクノロジー活用など)
 - ③ オン・ザ・ピッチ規制緩和(外国籍選手枠など)
 - ④ 地域協会との連携やリーグガバナンス(JFL/J3 構造などのフットボールピラミッド)の再構築

3. 顧客体験の向上(デジタル戦略、観戦環境整備など)
 - ① 各種調査の高度化とサッカーファン拡大施策の強化(視聴、集客)
 - ② デジタルマーケティングへの投資

4. 事業基盤強化(財務基盤強化、国際化、スポーツ市場拡大など)・組織基盤強化(人材、ガバナンスなど)
 - ① スポンサー価値の向上
 - ② 海外放映権拡販強化
 - ③ 各種アセットの整理と活用方法模索
 - ④ 効率的かつ効果的な経営資源の循環が起きる仕組み構築(特にガバナンス、財務会計、人材)

5. 横断領域
 - ① ブランド戦略
 - ② スタジアム基準・環境の整備(スマートスタジアムの推進など)

〔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 306 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 4 試合、天皇杯 JFA 第 99 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に関する調査、研究および指導
- ⑧ プロサッカーの選手、監督およ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および事業の実施
- 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、管理およ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 8 日(日)、J. LEAGUE AWARDS を開催し、リーグ戦成績およ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事業年度の財産および損益の状況

(単位:百万円)

	2016年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	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 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期経常増減額	69	963	141	▲ 620
当期一般正味財産増減額	69	1,291	141	▲ 620
当期指定正味財産増減額	14	4	▲ 11	▲ 1
正味財産期末残高	2,091	3,386	3,516	2,895

*1 百万円未満は四捨五入。端数調整せず

2019年度の経常収益は27,140百万円(前年度比274百万円増)、経常費用は27,761百万円(前年度比1,036百万円増)となり、当期経常増減額は▲620百万円(前年度比762百万円減)となりました。JJP(JFAとの育成共同事業)終了による収益減少はあったものの、協賛金収益の増加およびJリーグワールドチャレンジ(海外クラブを招聘した主管試合)を実施した影響により収益は増加しました。他方、理念強化配分金が施行2年目となったことによる支給総額の増加、Jリーグワールドチャレンジの実施、デジタルプラットフォーム運用費用増加等の影響により費用も増加しました。

(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	54名	55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	59名	60名	1

(6) 重要な契約に関する事項

なし

(7) 職員に関する事項

(2019年12月31日現在)

職員の数	58名	うち常勤	58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
2019年1月24日	通常	15名(18名中)	2名(2名中)
2月19日	通常	16名(17名中)	2名(2名中)
2月26日	臨時	13名(17名中)	2名(2名中)
3月19日	通常	15名(17名中)	2名(2名中)
4月1日	書面	17名(17名中)	2名(2名中)
4月25日	通常	15名(17名中)	2名(2名中)
5月23日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
6月20日	通常	14名(17名中)	2名(2名中)
7月30日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
8月23日	書面	17名(17名中)	2名(2名中)
9月24日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
10月24日	通常	17名(17名中)	2名(2名中)
11月18日	通常	16名(17名中)	2名(2名中)
12月10日	通常	15名(17名中)	2名(2名中)
12月20日	書面	17名(17名中)	2名(2名中)

② 総会

開催年月日	出席会員数
2019年3月14日	55名(56名中)
12月4日	56名(56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)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)

フットボール領域においては、Jクラブが3年連続でACL決勝へ進出し、2021年、2022年にはACLグループステージからの出場枠が2クラブから3クラブへ増えるなど、一定の成果を示しつつありますが、Jリーグおよび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。中でも、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、2019年から英国から海外指導者を招聘し、立ち上げた「Project DNA」において日本型人材育成システムの確立に取り組んでまいります。

toC(顧客価値)領域においては、2019シーズンはクラブの運営努力により、全大会の総入場者数が1,100万人の大台を超え、J1平均入場者数も20,000人越えを達成することができましたが、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、視聴者拡大の余地は未だ大きく、今後もJリーグ全体で関心度、集客数、視聴者数等をあげるべく、優先的に投資します。

また、地域の持続可能性や国際戦略といった、社会連携、事業強化領域への視点も忘れてはなりません。地域の中で活動を行うクラブにとっては、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。世界の中でも選手や顧客にとって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。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。

さらには、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人材強化を軸とした経営基盤強化は継続課題であり、クラブ経営に関わる人材と知見の獲得を強化してまいります。

2019シーズンにクラブの労務管理の問題やパワーハラスメントなどのコンプライアンス事案が顕在したことを受け、Jクラブでも労働環境の改善などに責任をもって対応する担当者が必要であると考え、クラブライセンス制度で人事担当(ヒューマンオフィサー)を新たに基準化し、全クラブに設置を促すことを決めました。Jリーグは、新たに公表された「スポーツ団体ガバナンス・コード」も踏まえ、スポーツ界を牽引すべく、Jリーグ自体のガバナンスを常に点検し、内部統制・コンプライアンス体制を強化してまいります。

また、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よって、安全な試合運営に支障をきたすリスクに対しては、地震や気象情報の収集と対応時のマニュアル整備などの事前対策を徹底します。Jリーグ・Jクラブの設備に損害が発生し、財務状況が影響を受けた際には、「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。

こうした状況を踏まえて、前述の「中期計画2022」に基き、以下の重点施策を推進してまいります。

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. 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

5. 経営基盤

- ① リーグ経営の仕組み強化
- ② ブランド戦略推進
- ③ リーグ人材高度化・交流スキーム・人材 DB 構築
- ④ クラブの経営基盤の強化

6. 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

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。

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

(2019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	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)コンサドーレ 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 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	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

(2019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) 特任理事

(2019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: 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

(4) 退任した役員等

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

(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

なし

事業報告の附属明細書

1. 役員その他の法人等の業務執行理事等との重要な兼職の状況

役員の子な他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