

# Jリーグ クラブ経営ガイド

## J . LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 【JCMG】

公益社団法人 日本プロサッカーリーグ  
2021年11月1日

本資料（付属資料の用語集・経営チェックリスト含む）の著作権はJリーグに帰属するものです。Jクラブ関係者以外で転載、複製、改変、広範囲に及ぶ引用をご希望される場合は、Jリーグ公式ホームページ内の問合せフォームよりご連絡下さい。尚、引用される際は著作権法に則り出所等の明記をお願い致します

# Jリーグ クラブ経営ガイド策定にあたって

平素よりJリーグの運営に多大なるご尽力を賜り、誠にありがとうございます。

コロナ禍で社会全体が未曾有の脅威にさらされる中、クラブ経営に携わる皆様とスタッフの方々、そして株主・自治体・パートナー企業等、様々なステークホルダーの皆様の懸命なご尽力のもと、広く社会にプロサッカーが届け続けられている事に改めて感謝申し上げます。

そうした皆様の継続したご努力により、クラブ経営は近年飛躍的に健全化してまいりました。Jリーグはコロナ禍で「ビジョン2030」の修正を余儀なくされましたが、その到達目標を大きく変える事なく、ビジョン・中期計画のリプランニングに着手しております。その推進にあたっては、経営力の更なる向上が必要不可欠です。

今回策定したこの「Jリーグ クラブ経営ガイド」は、クラブ経営の原理原則に基づき、経営領域を網羅的に体系化した、いわば、クラブ経営のバイブルです。是非ともこのガイドを活用し、クラブ経営力のベースを高め、その上で個々の独自性・個性を存分に発揮していただきたいと考えています。そうした経営力こそが、時流や環境の変化への柔軟な適応を可能にし、必ずやリーグ全体の多様性と成長につながるものと信じています。

また、Jリーグは、クラブ関係者のみならず、Jリーグの理念に賛同いただき、リーグやクラブの発展を通じて地域やこの国のスポーツ文化をより豊かにしたいと願う全ての方々にとって、開かれた存在でありたいと考えています。「Jリーグ クラブ経営ガイド」は主にクラブ経営者向けの内容ですが、第一版の発行と共にJリーグ公式ホームページにて公開します。より多くの方にアクセスいただく事で、皆様の手によってさらに磨かれ、より有益なものへと育っていく事を願っています。

経営に携わる全ての皆様にこのガイドを存分に活用していただく事で、各クラブの魅力あふれる経営の一助になれば幸いです。スポーツでもっと豊かな国になるように、共に歩んでいきましょう。

**Jリーグチェアマン 村井 満**

◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	10
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	46
◆ 付属資料	113

## 目的

- ◆ クラブ経営力のベースを高めるための手引きとして、クラブ経営における原則や重要な取り組み等を共有する事により、各クラブの経営強化を支援する

## 対象

- ◆ 原則、全クラブの経営者

## 活用法

- ◆ クラブ
  - 経営の手引き、現状把握・自己評価のガイド
  - 株主等によるクラブ役員選考時の参考資料
  - クラブによるステークホルダーへの説明・プレゼン資料
- ◆ Jリーグ
  - クラブ経営ワークショップ、クラブ支援時のツール
  - 新任実行委員導入サポートの資料
  - 新入会クラブ・百年構想クラブ向け研修テキスト
- ◆ その他
  - SHC（公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル）の教材・副読本
  - 教育機関等の教材
  - 外部サーベイ設計時の参考資料



## イントロダクション

- ◆ 目的、対象や内容のポイント等、本ガイドを活用する上で知っておく事が望ましい事項

## クラブ経営の 基礎知識

- ◆ クラブ経営にあたって基本的に理解しておくべき Jリーグの全体像や、クラブ経営に関する基礎事項

## クラブ経営の 原理原則

- ◆ クラブ経営者が、Jクラブを経営するに際して認識しておくべき基本的かつ共通的な原理原則

## 領域別 ガイドライン

- ◆ Jリーグ中期計画における経営領域の枠組みに沿った30の個別領域に関するガイドライン（指針）及びその根拠や重要な取り組み等

## 付属資料

- ◆ 参考となるデータ集・用語集、及び本ガイドの内容を自クラブが実践できているかをチェックし改善につなげるための経営チェックリスト

## ポイント①

- ◆ 原理原則にフォーカス
  - 唯一無二の回答がないクラブ経営において、経営者が自ら考え意思決定する上での拠り所
  - 詳細なオペレーションマニュアルではなく、クラブ経営力のベースを高めるための手引き

## ポイント②

- ◆ クラブ経営者が認識すべき経営領域を網羅的に体系化
  - 理想だけでなくクラブの実態を踏まえた内容
  - Jリーグを取り巻く直近の環境変化も反映

## ポイント③

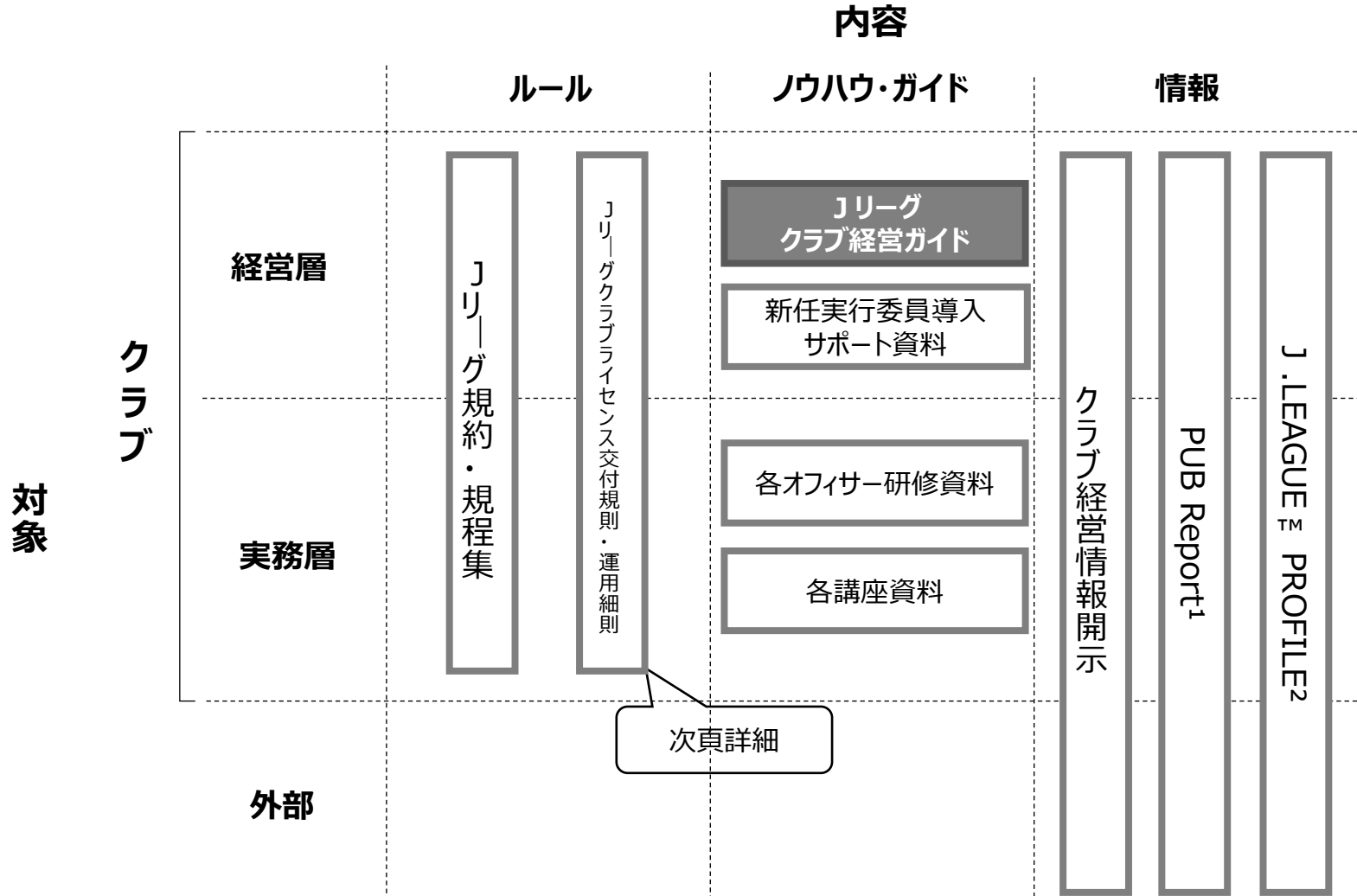
- ◆ 全編を前から順に熟読しなくても活用可能
  - 特に気になるパートから確認していく事も可能な構成
  - 経営チェックリストを活用する事によりすぐに実践可能

## ポイント④

- ◆ 発行後も、状況に応じて継続的にアップデート
  - 大きな枠組み・方針・基本ルールが変更された場合にアップデート
  - 1年に1回、11月を目途に発行する事を基本にしておく
  - 継続して活用していただけるガイド・チェックリストとしての工夫を検討

# 本ガイドの位置付け

◆ Jリーグが策定するルール、ノウハウ・ガイド、情報の全体像における位置付けは以下の通りである

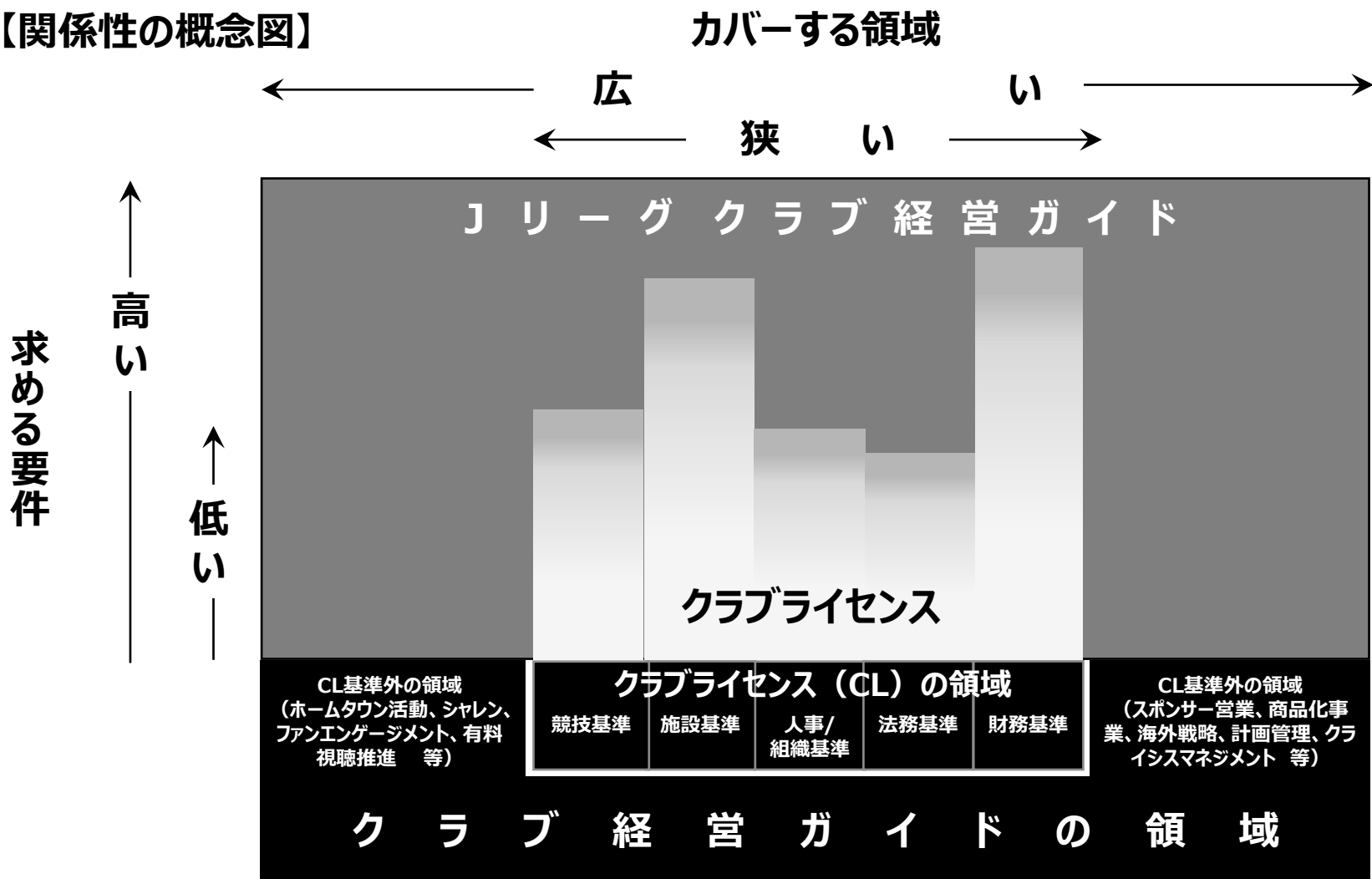


注1：PUB Report 「誰もが気軽に参加し、知り、共につくる」オープンなリーグとなる事を目指し、情報開示を目的として発行されているJリーグの報告書

注2：J.LEAGUE PROFILE Jリーグの組織概要や歴史等を紹介するための冊子（現在はPDF形式）

- ◆ クラブライセンス（CL）は5つの基準により経営を評価することで与えられるリーグ（競技会）への参加資格である。Jリーグ クラブ経営ガイドは経営者が理解しておくべき基本的な指針という、それぞれの位置付けの違いがあるものの、内容（カバーする領域と求める要件）としては補完関係にある

## 【関係性の概念図】



- ◆ 本資料（付属資料の用語集・経営チェックリスト含む）の著作権はJリーグに帰属するものです。Jクラブ関係者以外で転載、複製、改変、広範囲に及ぶ引用をご希望される場合は、Jリーグ公式ホームページ内の問合せフォームよりご連絡下さい。尚、引用される際は著作権法に則り出所等の明記をお願い致します

## Jリーグ クラブ経営ガイドのクラブ・リーグにおける活用ルール

### ◆ Jリーグ クラブ経営ガイド

- クラブ・リーグ内においては、自由に展開・共有が可能です
- クラブ・リーグ関係者が社外向けに会議・研修・講演の目的等で活用する場合は、Jリーグ担当部門へ事前相談・報告のもとご利用いただけます

### ◆ 用語集・経営チェックリスト（別ファイル）

- 全ての方が自由にご活用いただけます

◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	10
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	46
◆ 付属資料	113

<p><b>Jリーグの存在</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jリーグ理念・Jリーグ百年構想</li> <li>- 3つの使命（ミッション）とダンゴ構造</li> <li>- Jリーグ経営のビジネスモデル</li> <li>- Jリーグビジョン2030（リプランニング）</li> </ul>
<p><b>Jリーグの沿革</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jリーグの歴史</li> <li>- Jクラブ数の推移</li> <li>- Jリーグ事業規模の推移</li> <li>- Jリーグ入場者の推移</li> <li>- 競技力の成長</li> </ul>
<p><b>Jリーグの位置付け</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 世界のサッカー組織とJリーグ</li> <li>- Jリーグと地域社会</li> <li>- 地域におけるクラブの存在</li> </ul>
<p><b>Jリーグの統制構造</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jリーグのガバナンス体制</li> <li>- 重要なルール</li> <li>- Jリーグクラブライセンス制度（概要）</li> <li>- Jリーグクラブライセンス制度（組織構成）</li> <li>- サッカー界の選手契約ルール</li> <li>- 育成に関する制度・ルール</li> </ul>
<p><b>Jクラブの活動</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jクラブの年間活動（主なスケジュール）</li> <li>- Jクラブの競技成績とチーム人件費</li> </ul>
<p><b>Jクラブの経済構造</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jクラブ及びJリーグの収支構造</li> <li>- Jクラブの営業収入</li> <li>- Jクラブの営業収入構造</li> <li>- Jクラブの営業収入詳細</li> <li>- Jクラブの営業費用</li> <li>- Jクラブの営業費用構造</li> <li>- Jクラブの営業費用詳細</li> </ul>

- ◆ これらは全てのJリーグ関係者にとって最も重要で基本原則となる考え方であり、クラブ経営においても常に念頭に置いておく必要がある

### Jリーグ理念

- 一、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
- 一、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
- 一、国際社会における交流及び親善への貢献

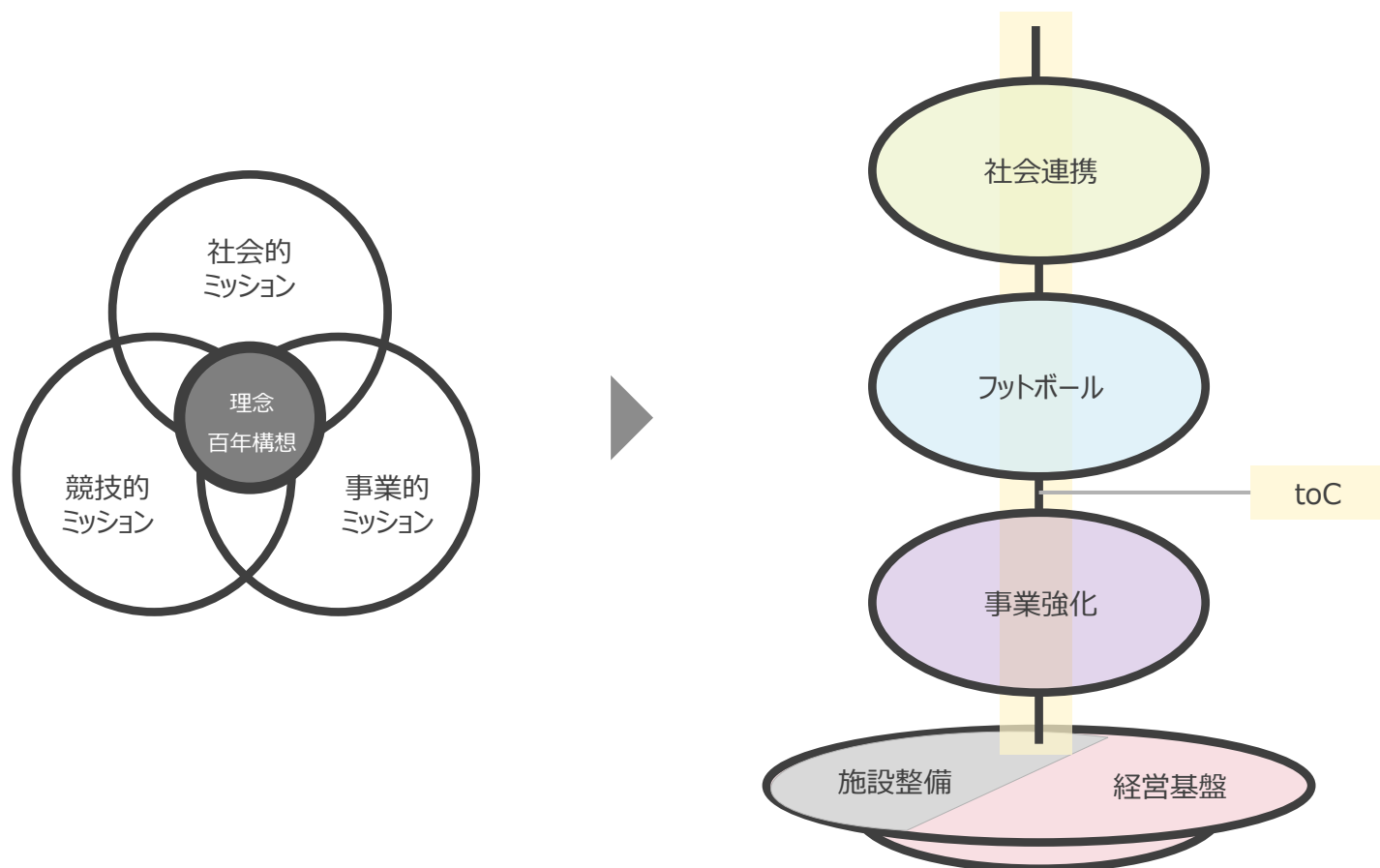
### Jリーグ百年構想

～スポーツで、もっと、幸せな国へ。～

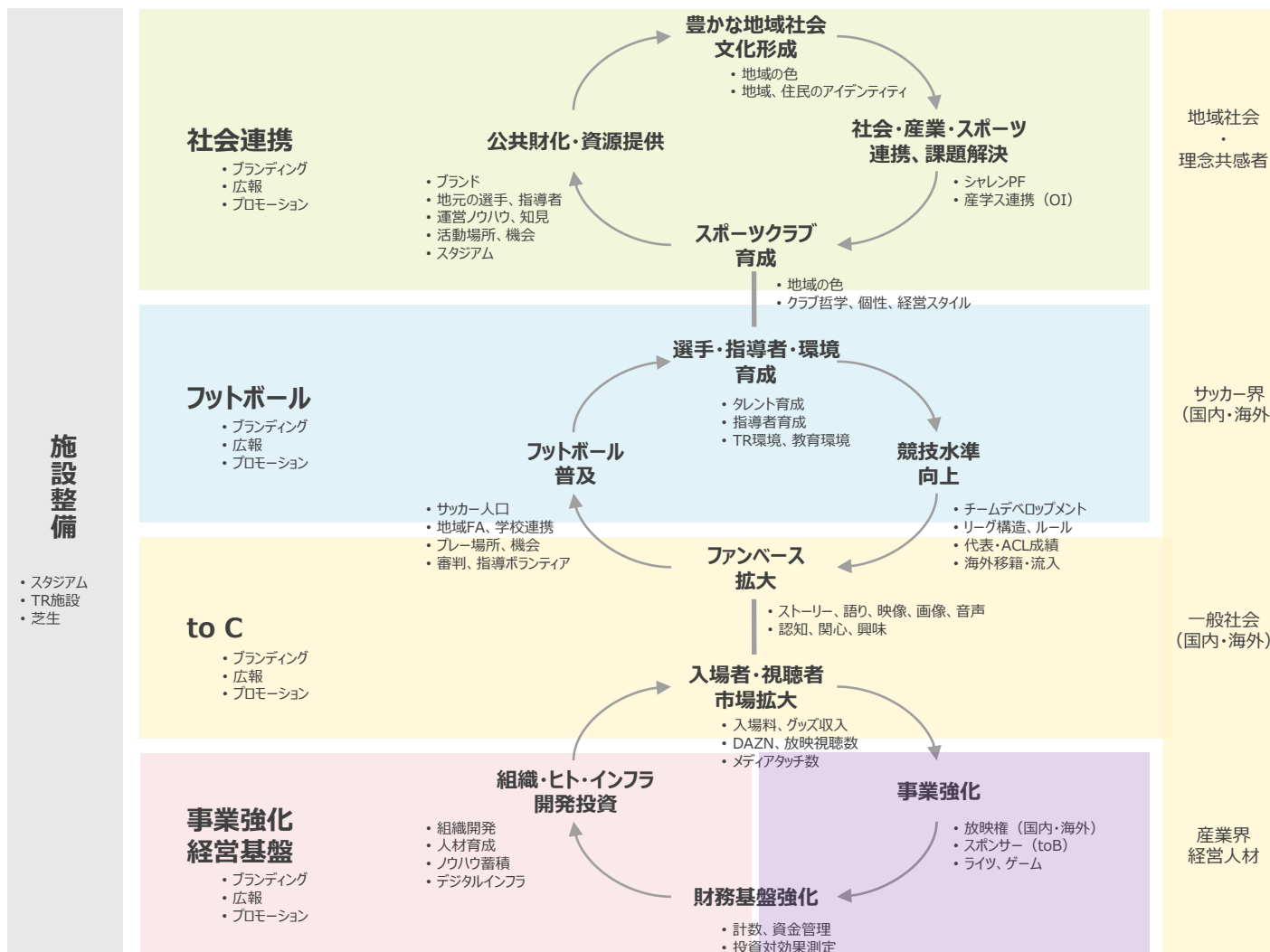
- あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること。
- サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。
- 「観る」「する」「参加する」。スポーツを通じて世代を超えた触れ合いの輪を広げること。



- ◆ 理念・百年構想の具現のため、Jリーグは競技的・事業的・社会的な3つの使命（ミッション）を担う
- ◆ ビジョン2030、中期計画2022の策定にあたっては、個々の目標や施策の解像度を上げ、より効果的な取り組みへとつなげるために、普遍的な3つの使命（ミッション）を再構成し、ダンゴ図として5つの主要な経営領域の相関構造として定義した



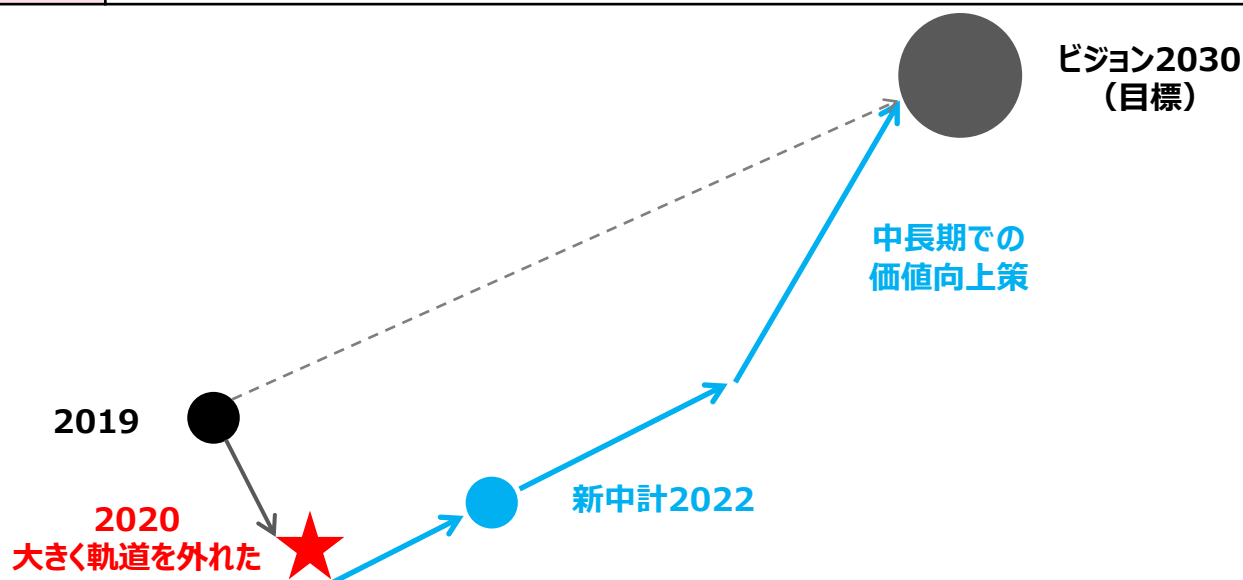
- ◆ Jリーグでは、「フットボール」、「社会連携」、「to C」、「事業強化」、「経営基盤」という5つの経営領域を定め、それぞれの領域の価値の最大化と各領域を連携させてJリーグ全体の更なる成長を目指している



※ 5つの経営領域に加え、横断的な領域として「施設整備」を設定

- ◆ コロナの影響により、中期計画2022の一部を見直し、新たな打ち手案を検討する等、リプランニングに着手している。その後の実行により、ビジョン2030の達成を目指す

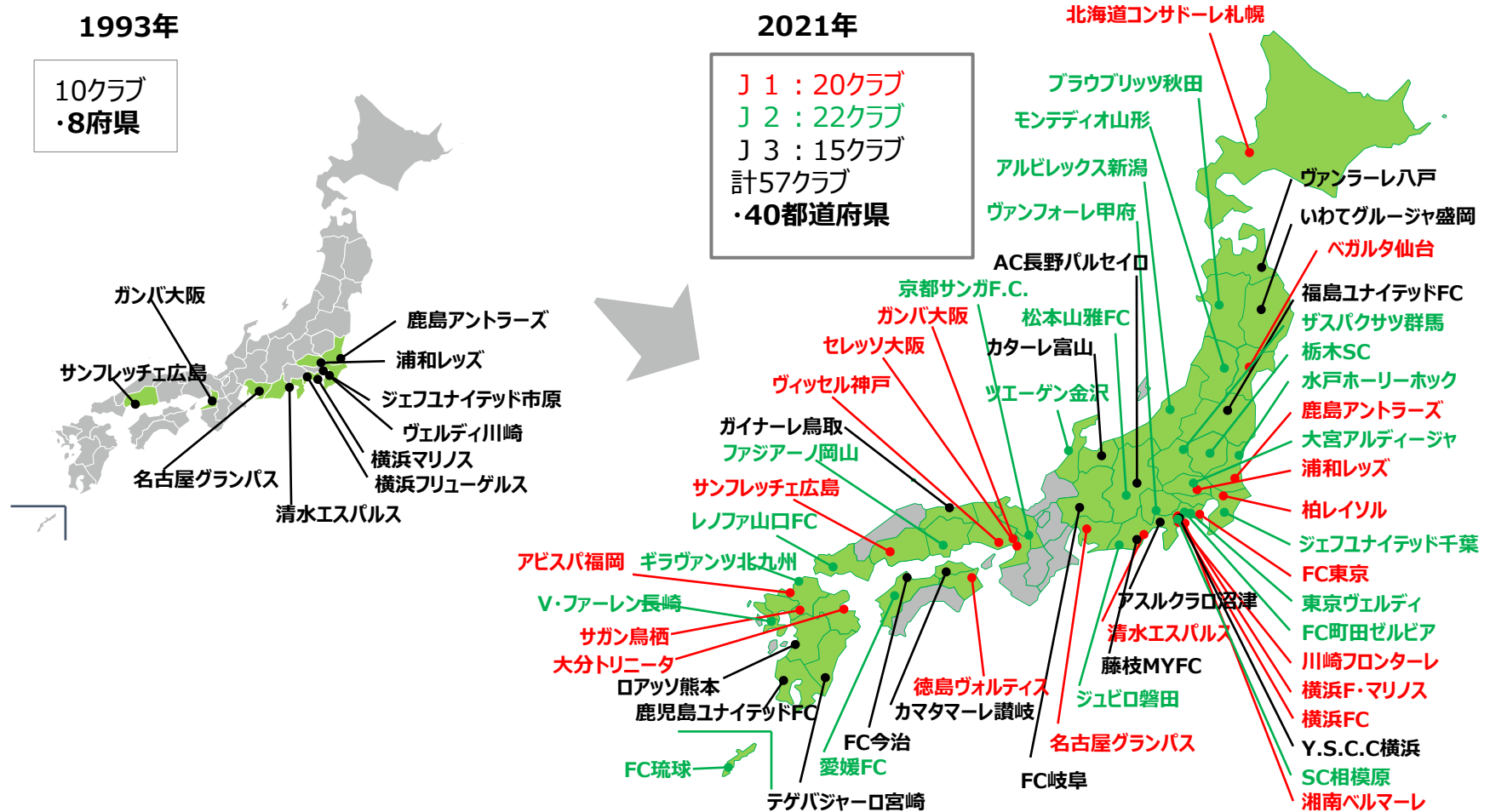
ビジョン2030	
社会連携	想いを共有し、仲間のチカラを借りて地域とクラブの繋がり&笑顔を増やす
フットボール	日本型人材育成システムで世界の5大リーグに名を連ねる
toC	熱狂のスタジアムと場所を選ばない視聴体験。国内最高のスポーツエンターテインメントへ
事業強化	事業の選択肢を増やし、Jリーグの多様な価値をマネタイズする
経営基盤	自律的な経営と人材育成で、地域に愛される存在となる



◆ 1993年の開幕から、様々な課題や環境の変化を乗り越えつつ着実な成長を遂げてきた



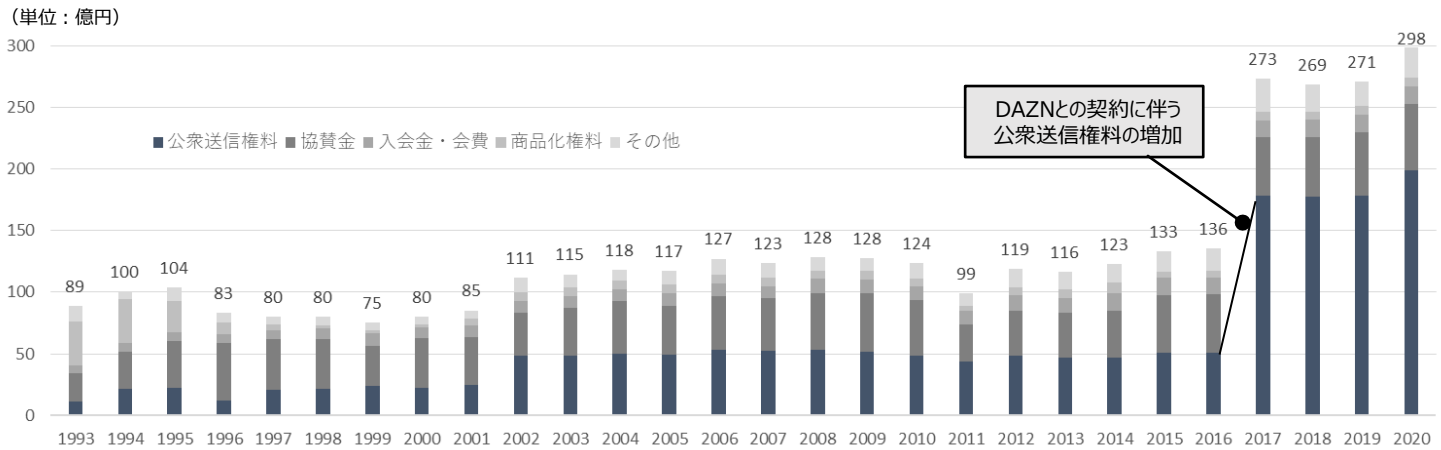
◆ 10クラブからスタートしたJリーグは、日本全国に活動を広げており、2021年現在、J 1からJ 3までの計57クラブが40都道府県をホームタウンとして活動している



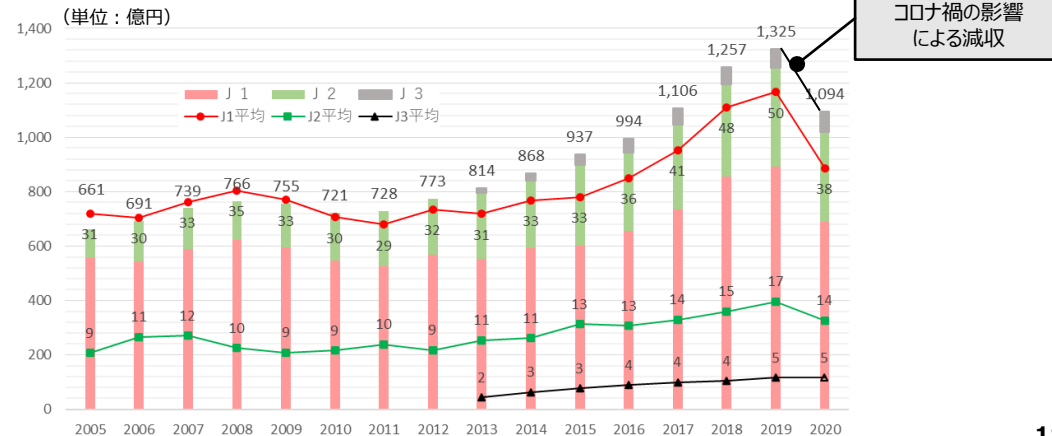


- ◆ リーグ配分金の原資でもあるリーグ収益はDAZNとの契約により2017年以降大きく伸びており、クラブ収益もスポンサー収入の伸び等を背景として2013年以降増収傾向にある

### Jリーグの収益推移 ※2011年は決算期変更のため9ヶ月間で表示

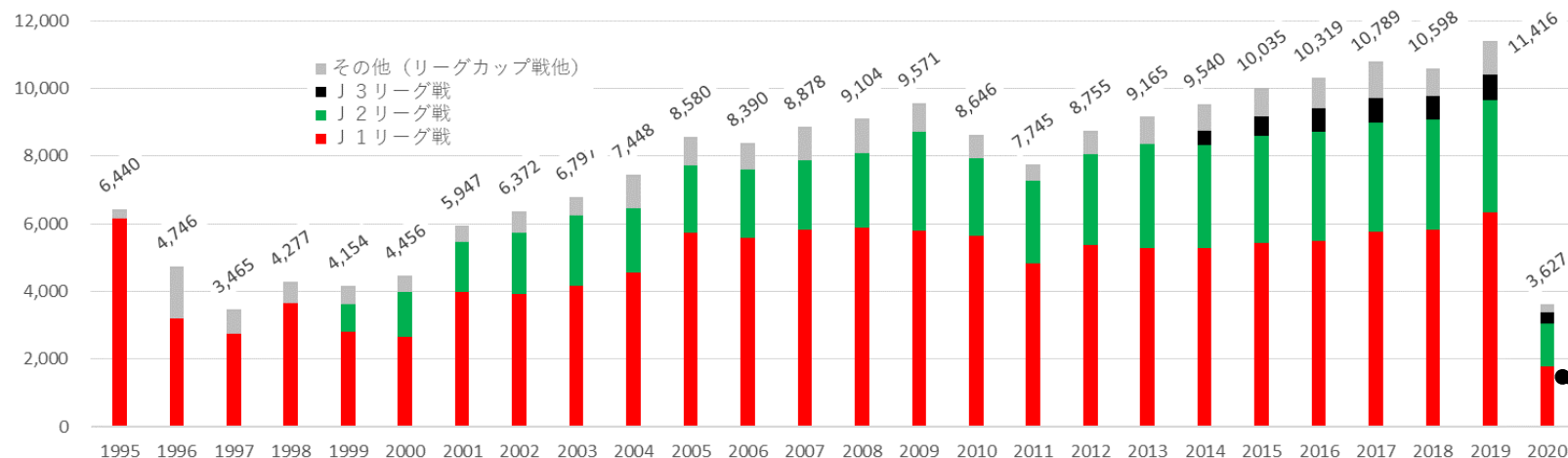


### Jクラブの収益推移 (クラブ別の個別経営情報が開示された2005年～)

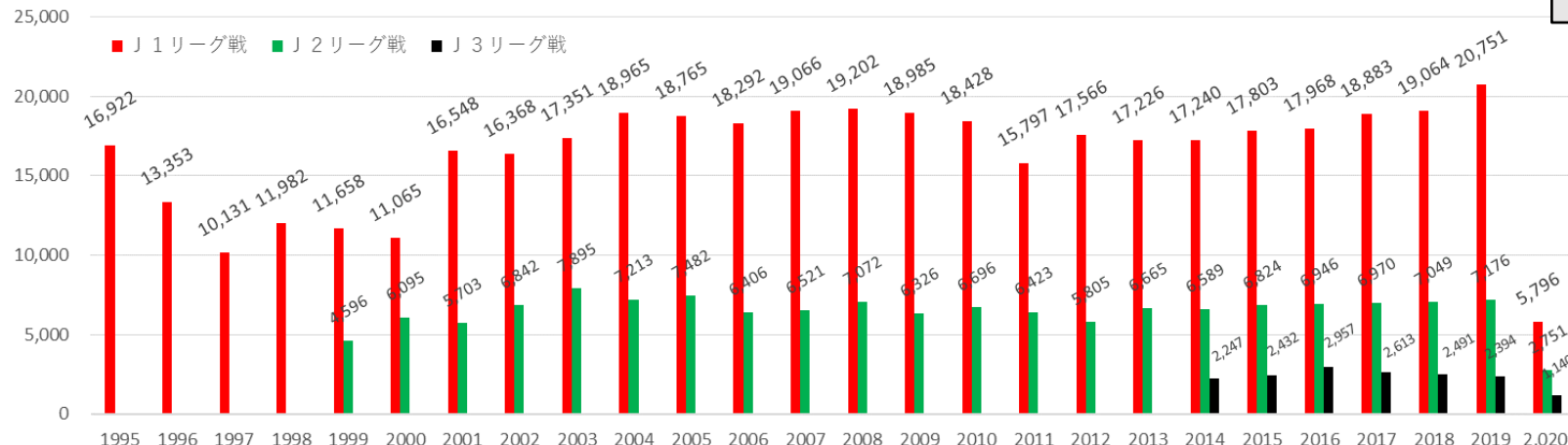


◆ 2020年にコロナ禍の影響を大きく受けているものの、年間総入場者数は2015年以降1,000万人を超え、2019年には史上初のJ 1平均2万人及びリーグ全体では長年の目標であった「イレブンミリオン」を達成した

### 年間総入場者数推移



### 平均入場者数推移 (リーグ戦)



コロナ禍の影響による減少

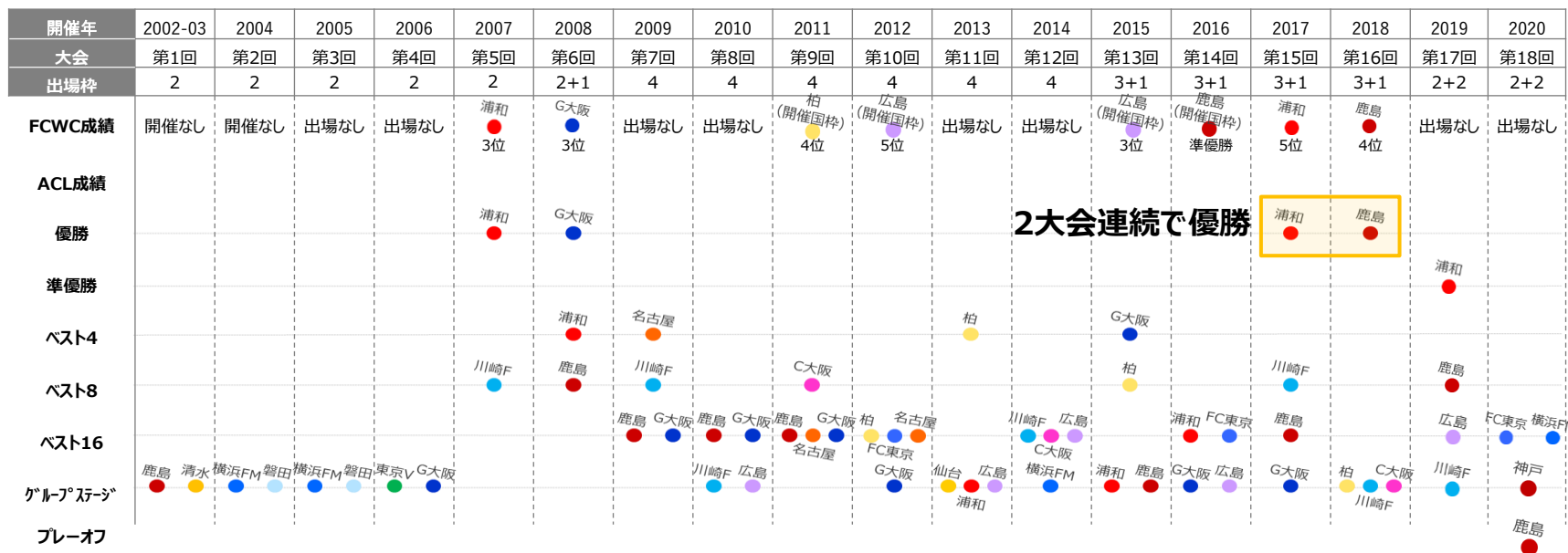
- ◆ Jリーグは日本サッカーの水準向上に大きく貢献してきたが、より高いレベルを目指す上では、各クラブにおける強化・育成への取り組みが重要となる

### FIFAワールドカップ成績

回	開催年	開催国	最終成績	グループステージ成績
14	1990年	イタリア	予選敗退	—
15	1994年	アメリカ合衆国	予選敗退	—
16	1998年	フランス	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点0)
17	2002年	韓国/日本	本大会出場⇒ベスト16	1位通過 (勝点7)
18	2006年	ドイツ	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点1)
19	2010年	南アフリカ共和国	本大会出場⇒ベスト16	2位通過 (勝点6)
20	2014年	ブラジル	本大会出場⇒グループステージ	4位敗退 (勝点1)
21	2018年	ロシア	本大会出場⇒ベスト16	2位通過 (勝点4)

6大会連続で本大会出場

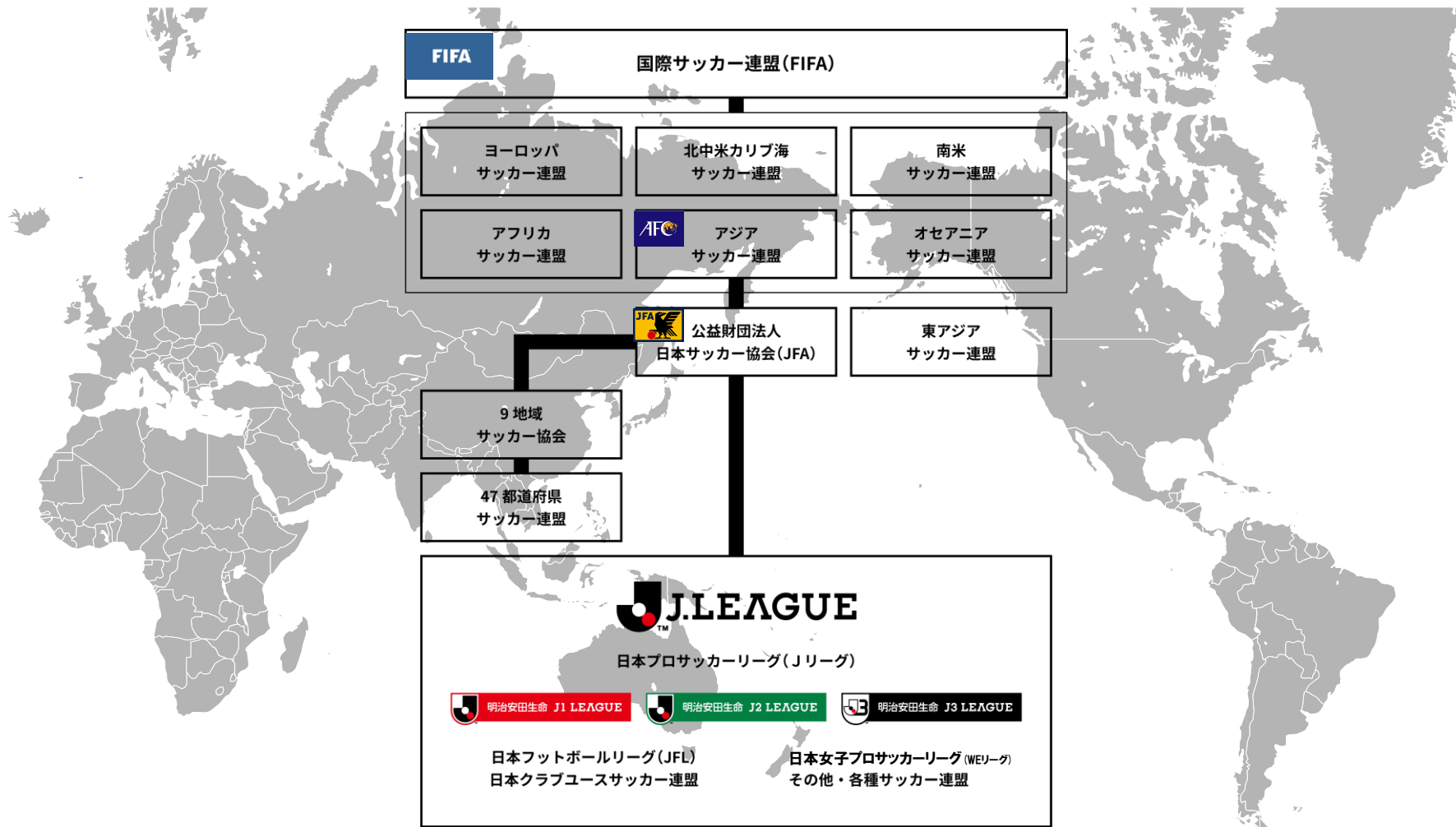
### AFCチャンピオンズリーグ (ACL) / FIFAクラブワールドカップ (FCWC) 成績



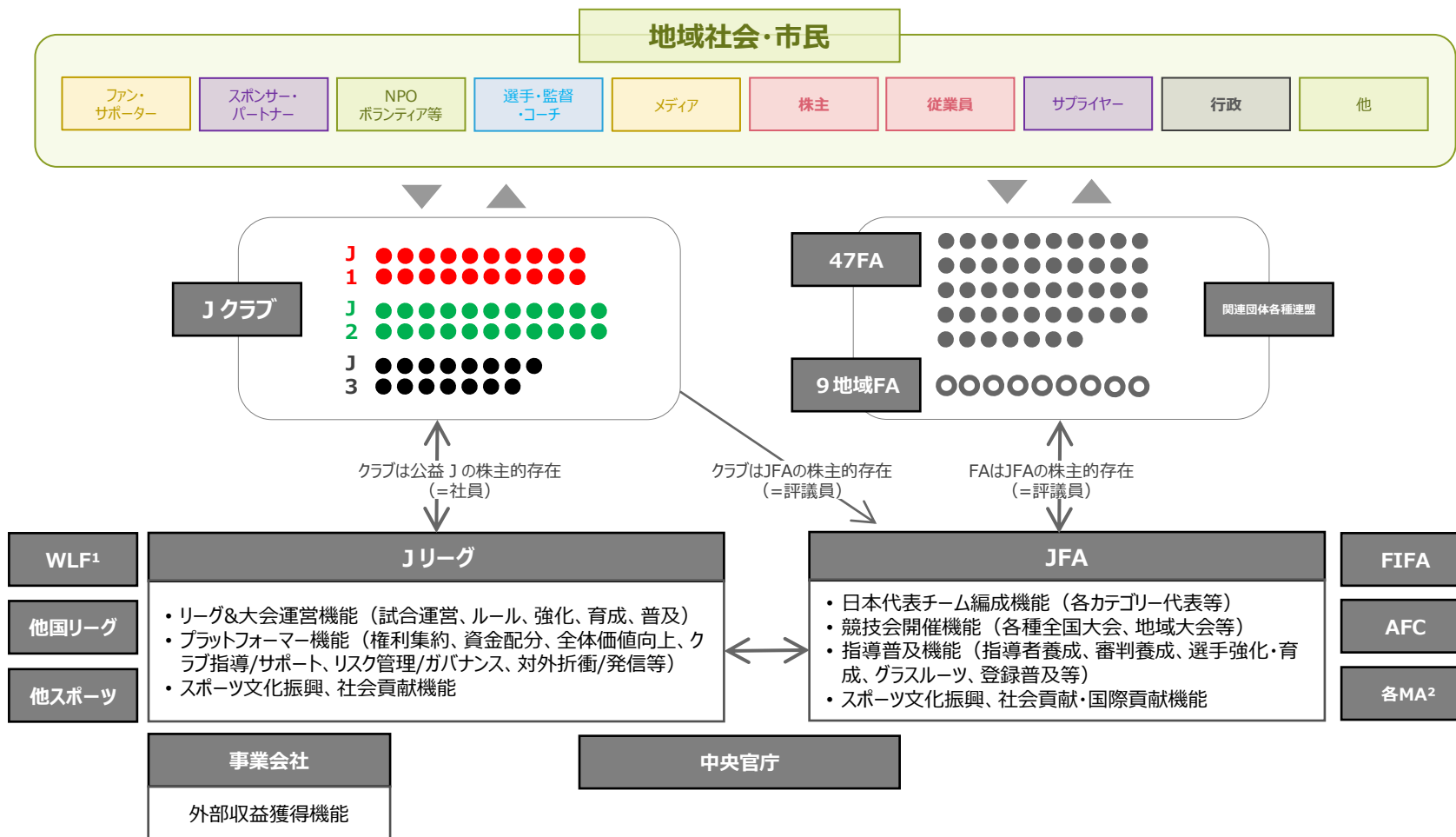
2大会連続で優勝



◆ Jリーグ及びJクラブは地域に密着していると共に、世界のサッカー組織とも密接につながっている



- ◆ Jリーグはクラブによって構成され、JFAや地域・都道府県サッカー協会（FA）と共に日本のフットボール界を構成しているが、そのクラブやFAも、ファン・サポーターをはじめとする地域社会・市民によって支えられ、存在できている



注1：WLF World Leagues Forumの略。プロサッカーリーグを世界レベルで代表し、政治やスポーツ団体と協力関係を築くことをミッションに作られた組織

注2：MA Member Associationの略。上部組織（FIFAやAFC等）に加盟する各国のサッカー協会

出所：Jリーグ中期計画2022に基づきクラブ経営本部作成

◆ Jクラブは試合日以外でも街と関わり、地域を活性化できる存在である



① スクール事業

② アカデミー（育成）事業/学校連携

③ トップチーム運営（強化）

④ 試合運営

⑤ 集客・プロモーション・広報・マーケティング等

⑥ 映像制作・配信

⑦ イベント

⑧ グッズ

⑨ スポンサー・パートナー営業権利/  
アクティビティ管理

⑩ 海外事業

⑪ ホームタウン活動・シャレン！（社会連携活動）

⑫ 後援会運営・ボランティア運営

⑬ 施設運営



- ◆ Jリーグには、遵守すべき重要な規約・規程・ルールが存在し、クラブは経営において注意する事項を含めて、十分に認識しておく必要がある

### 重要な規約・規程・ルール

#### ◆ 定款

- Jリーグ設立にあたって作成が義務付けられている「憲法」にあたるもの
- 記載項目：名称、所在地、目的、会員、総会、役員・特任理事、理事会、実行委員会、事業年度、公告方法等

#### ◆ Jリーグ規約

- 定款に基づき、Jリーグの組織及び運営に関する基本原則を定めたもの
- 記載項目：組織、Jクラブ、競技、選手、登録及び移籍、監督・コーチ及びアカデミーダイレクター、審判員、付随事業、紛争解決、懲罰

#### ◆ 各種規程・要項・規則

- Jリーグ規約に基づき、各事項に関するルールを定めたもの
- 主な規程：理事会規程、実行委員会規程、Jリーグ配分金規程、リーグ戦安定開催融資規程、大規模災害時補填規程、J1・J2・J3リーグ戦試合実施要項、旅費規程、ユニフォーム要項、Jリーグスタジアム基準 J3クラブライセンス交付規則、懲罰規程

#### ◆ Jリーグクラブライセンス交付規則・交付規則運用細則

### 経営において注意する事項

#### ◆ 組織変更

- 株式異動
- 「関連する会社等」変更
- 実行委員変更
- 登録資格者変更
- オフィサー変更

#### ◆ 運営関連

- 試合実施要項
- 入場者数
- 商標・名称変更
- ホームタウン変更
- 入場制限
- コロナ対応

#### ◆ 危機発生

- 選手事案
- 職員事案
- 労務問題
- コンプライアンス事案
- サポーター関連事案
- 株主事案
- 不祥事案件
- 災害・事故

#### ◆ 財務関連

- 債務超過・赤字（財務基準）
- 未払い給与
- 融資制度
- 情報開示
- 業界税務（補填・外国籍選手）

- ◆ 制度の目的は以下の通り。クラブライセンスは3種類で、J 1、J 2クラブライセンスはAFCライセンスを兼ねており、第三者機関により判定される。また、審査基準は5つあり、J 1、J 2クラブライセンスでは、それぞれの規則が3つの等級に分かれている

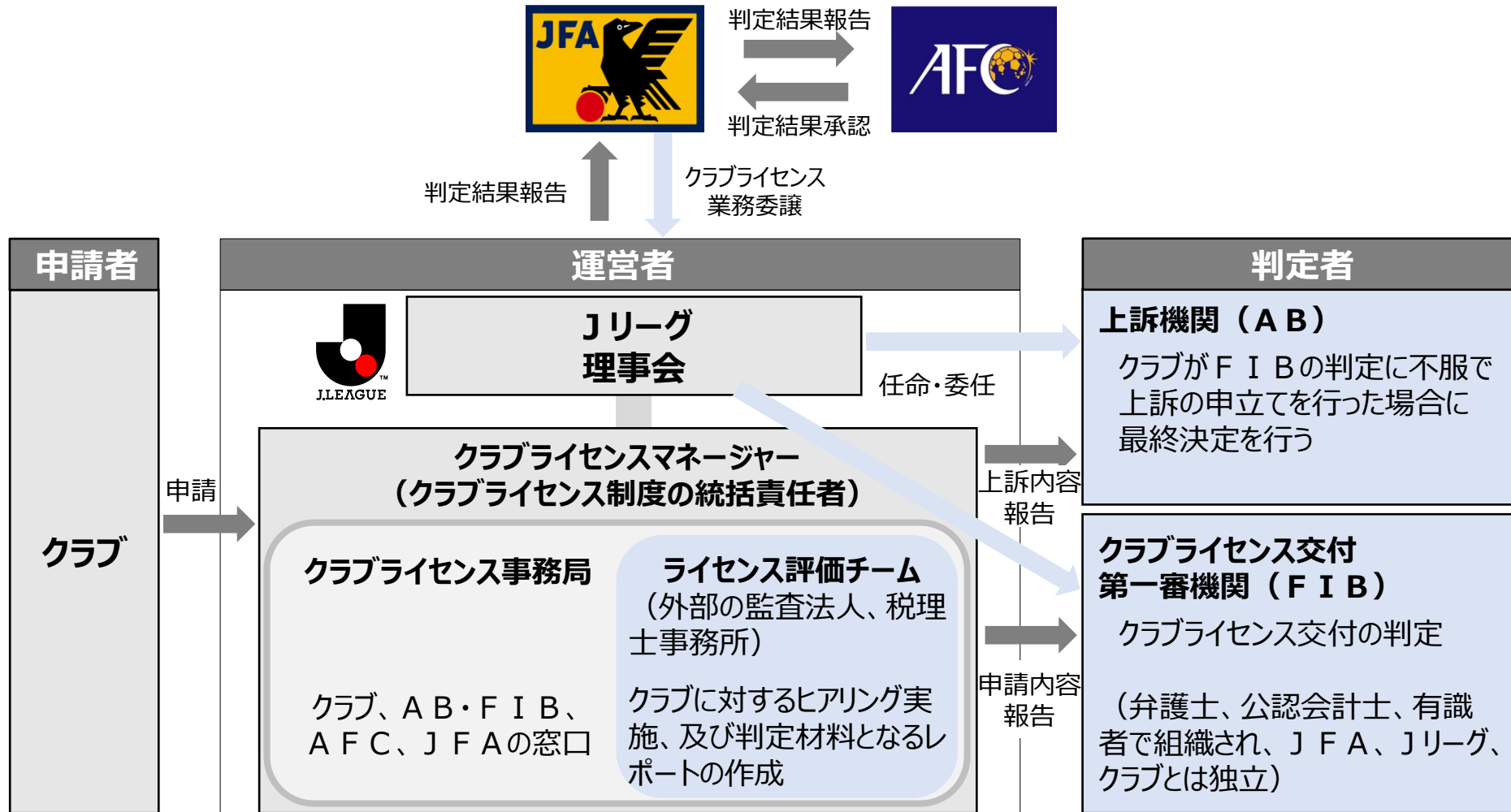
制度の目的	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 日本サッカーのさらなる水準の向上</li> <li>- クラブの経営のさらなる安定化及び組織運営体制の充実</li> <li>- JFA及びJリーグの諸規程の他、各種法令、諸規則の遵守</li> <li>- 安全で充実した機能を備え、サービスの行き届いた観戦環境及びトレーニング環境の整備</li> <li>- シーズンを通じた国内及び国際的な競技会の継続性の維持</li> <li>- 競技会における財務上のフェアプレーの監視</li> </ul>	

クラブライセンスの種類		内容	判定者
AFCライセンス	J 1クラブライセンス	ACL及びJ 1～J 3全リーグに参加できる資格	FIB及びAB (Jリーグとは独立した第三者機関)
	J 2クラブライセンス	ACL及びJ 2、J 3リーグに参加できる資格	
国内ライセンス	J 3クラブライセンス	J 3リーグに参加できる資格	Jリーグ理事会

基準	等級 (J 1、J 2クラブライセンス)
競技基準	A等級：充足することが必須 B等級：充足することが望ましい（充足できない場合は制裁が科され得る） C等級：充足することが望ましい（充足できない場合も制裁が科されない）
施設基準	
人事体制・組織運営基準	
法務基準	
財務基準	

# Jリーグクラブライセンス制度（組織構成）

- ◆ クラブライセンスを判定する機関は、Jリーグ理事会と独立の関係にある。また、理事会は判定結果への意見申立て、再審議などの権限はない





◆ 契約ができる期間（ウインドー）：FIFA及びJFAの規則に基づき、Jクラブへの選手の登録（移籍）は、一部の例外を除き、原則として登録期間（ウインドー）の期間中においてのみ可能であり、通常は年2回、1月2日以降の第1金曜日から12週間と7月の第3金曜日から4週間となる

### ◆ 契約

- 対象：満16歳以上の選手
- 期間：2月1日より翌年1月31日までの1年間。最長は5年間（18歳以下は3年間）

### - 種類：

登録区分	選手種類		人数制限	契約締結条件	報酬	トレーニングコンペンセーション
プロ	統一契約選手	プロA選手 右記の契約締結条件を満たし、クラブとプロA契約を締結した選手	25名以内	規定試合出場 または プロC契約を3年経過	基本報酬 460万円/年以上 ただし、A契約初締結時は 670万円/年以下とする 変動報酬 制限なし	プロA契約提示時： 算出基準による
		プロB選手 プロA契約締結条件を満たしたが、プロA契約を締結しないプロ契約選手	制限なし	同上	基本報酬 460万円/年以下 変動報酬 制限なし ただし、出場プレミアムを設定する場合は47,620円/試合以下とする	プロB契約、または、現報酬の50%未満のA契約提示時： 30万円×在籍年数  クラブに契約更新する意思がない場合：無し
		プロC選手 プロA契約締結条件を満たしていないプロ契約選手	制限なし	なし	基本報酬 460万円/年以下 変動報酬 出場プレミアム（47,620円/試合以下）・勝利プレミアムのみ可	現基本報酬を下回らないC契約、またはA契約提示時： 算出基準による  現基本報酬を下回るC契約、またはB契約提示時： 30万円×在籍年数  クラブに契約更新する意思がなかった場合：無し
その他	統一契約以外の契約を締結した外国籍選手		プロA選手として扱う	なし	-	-
	法人と雇用契約のみを締結した選手（社員選手）		制限なし	-	-	30万円×在籍年数
アマチュア	アマチュア選手	報酬または利益を目的とすることなくプレーする選手	制限なし	-	-	※トレーニング費用



- ◆ 育成に関する補償制度、国内移籍及び国際移籍に関するルールは以下の通りである
- ◆ 趣旨
  - 優れた選手を育てたクラブに対し、利益を還元し分配する
  - 若い選手を育てるクラブに「やる気」を与え、「育てる」事を奨励する

### 国内移籍（JFA規則）

**JFAトレーニング費用**：アマチュア選手が初めてプロ契約したときに発生し、12歳から22歳の時の所属クラブに支払われる（費用発生上限年齢25歳）

比較的低額であり、獲得クラブのディヴィジョンにより金額を段階的に設定されている

**JFAトレーニングコンペンセーション**：プロ選手がプロとして移籍したときに発生し、21歳までの所属クラブに支払われる（費用発生上限年齢23歳）

比較的高額であり、移籍先のディヴィジョンにより金額が設定されている

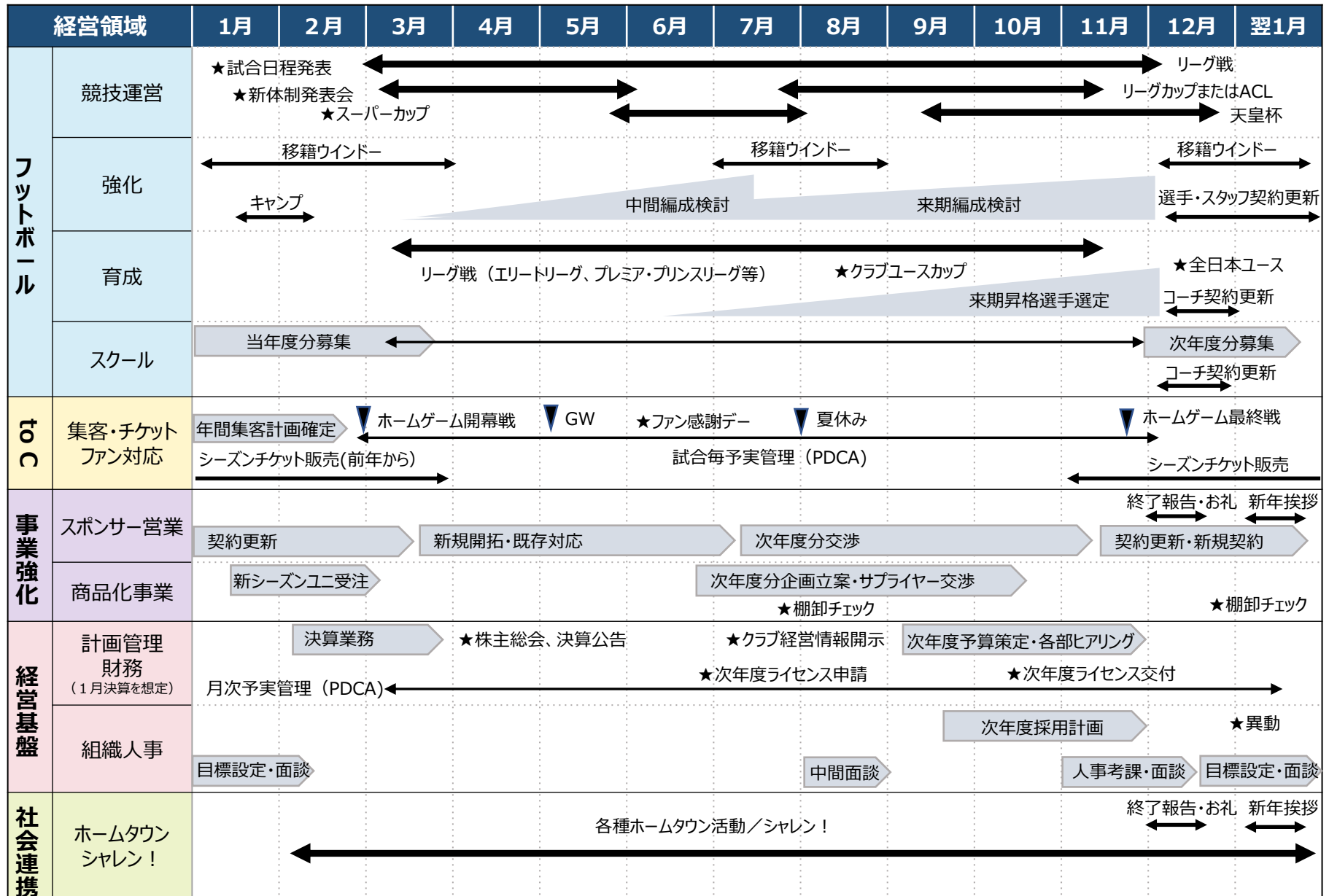
### 国際移籍（FIFA規則）

**トレーニング補償金**：1. 最初にプロ選手として国際移籍した場合は、12歳から21歳の時の所属クラブへ支払う

2. プロ選手として2回目以降の国際移籍（23歳以下）の場合は、直前の所属クラブのみに支払う

**連帯貢献金**：国際移籍及び異なる協会に加盟するクラブが育成した選手の国内移籍が対象で、移籍補償金（合意額）の5%を控除し、12歳～23歳時の所属クラブへ決められた割合で分配される。移籍時の年齢は関係ない

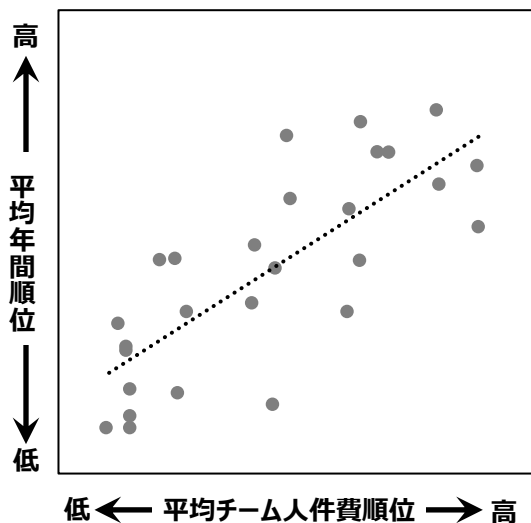
# Jクラブの年間活動（主なスケジュール）



- ◆ ここ10年程度のデータに基づく、競技成績とチーム人件費の水準に相応の相関関係が見受けられ、特に J 1・J 2 についてはその傾向が顕著である

### 競技成績とチーム人件費の相関分析 (平均年間順位 vs 平均チーム人件費順位<sup>1</sup>)

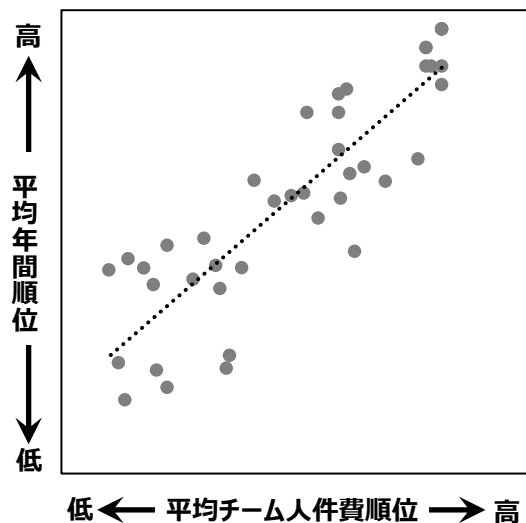
**J 1**  
(2010-2019)



**相関係数 = 0.78**

(n=27,  $t^2=6.2$ ,  $P^2=0.0$ )

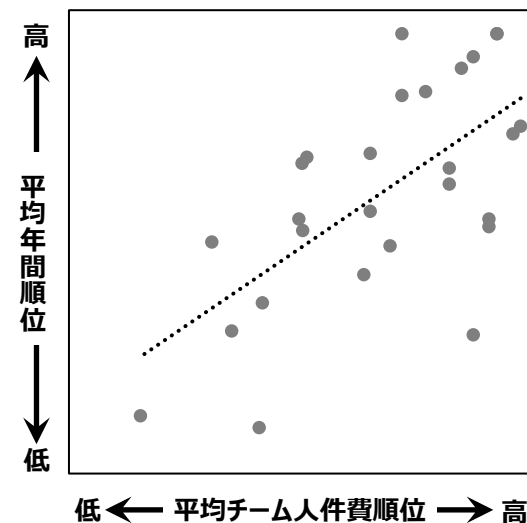
**J 2**  
(2010-2019)



**相関係数 = 0.87**

(n=41,  $t=11.2$ ,  $P=0.0$ )

**J 3**  
(2014-2019)



**相関係数 = 0.58**

(n=23,  $t=3.3$ ,  $P=0.0$ )

相関係数とは2つのデータの相関関係の強さを示す指標であり、絶対値が1に近いほど相関関係が強い事を示す

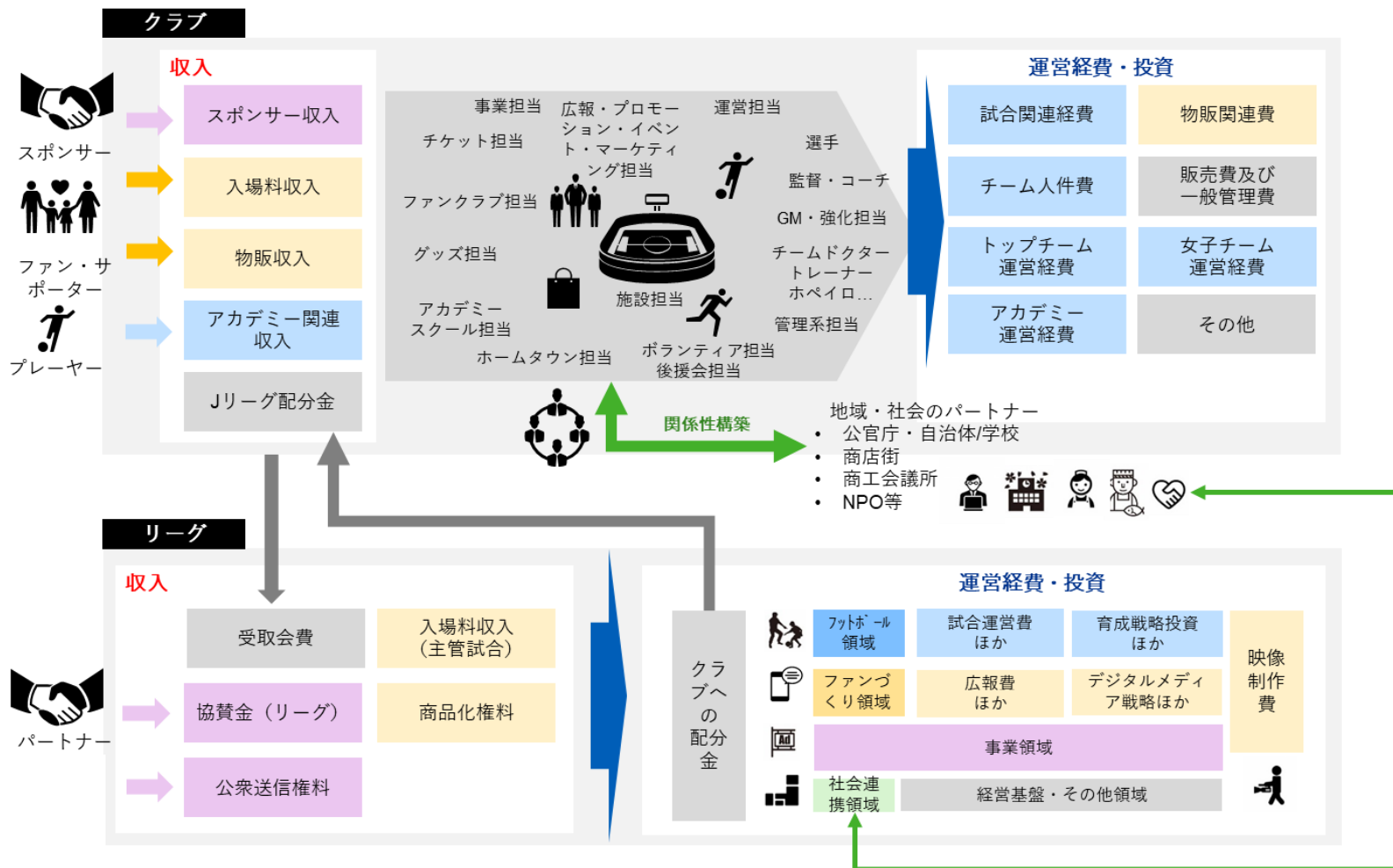
注1：同一カテゴリ・同一年度におけるチーム人件費の順位についての分析期間における平均

注2：t (値) p (値) = 統計的に相関関係が有意と言えるかを検証するための数値、t 値が高く、p 値が低いほど相関関係が“ない”仮説が棄却される

注3：成績については勝点、強化費についてはチーム人件費や選手報酬の絶対額等についても分析したが、最も相関関係が高く見られた指標を示した

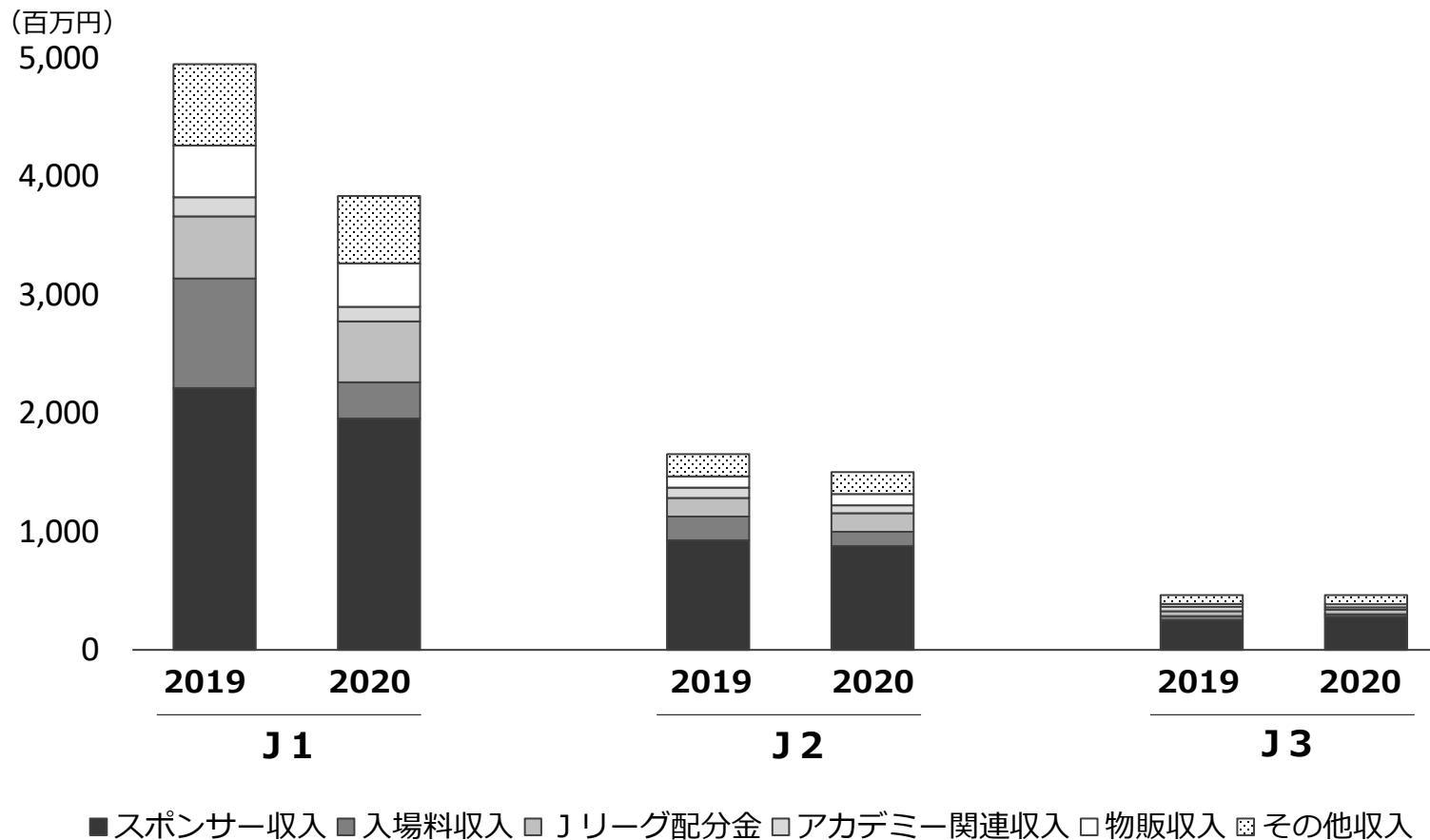
出所：Jリーグ内部データに基づき、クラブ経営本部作成

- ◆ Jクラブは、リーグ配分金その他、スポンサー収入や入場料・物販収入、スクール・アカデミー等の収益を得て、試合運営、チーム強化、アカデミー運営、管理等に使用している
- ◆ Jリーグは、各クラブから入会費や年会費を集める他、公衆送信権料や、協賛金収入等を得ている



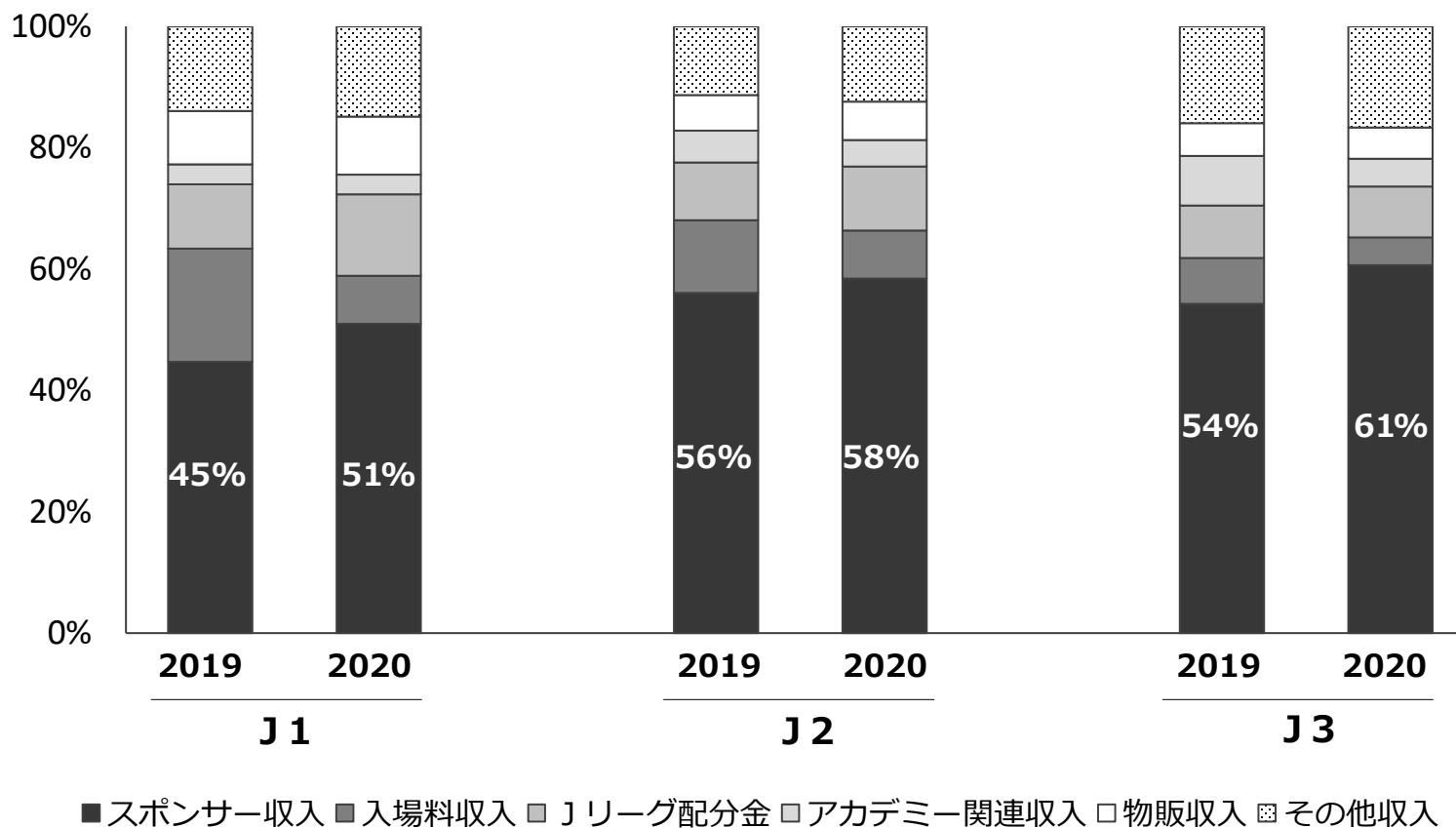
- ◆ 新型コロナの影響による入場料収入の減少を主因として J 1 は大きな減収となっているが、その他のカテゴリーはそれ程大きな落ち込みを見せていない

Jクラブの営業収入  
(2019・20年度、カテゴリー別平均)



◆ スポンサー収入への依存比率がカテゴリー通じて高く、その依存度は新型コロナの影響により高まっている

Jクラブの収入構造  
(2019・20年度、カテゴリー別、平均、構成比)



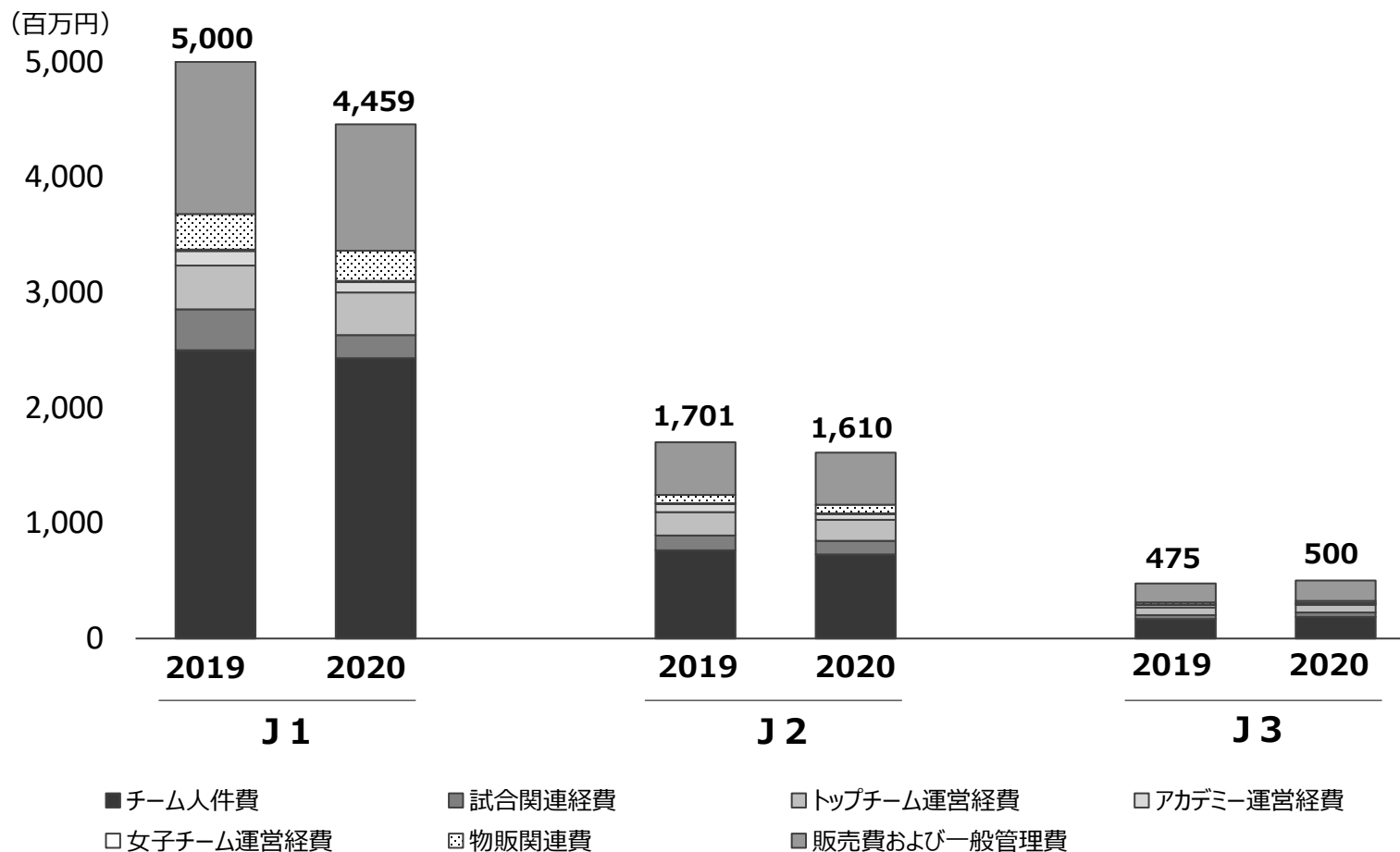
◆ 各科目の内容について充分理解しておく必要がある

(百万円)

大科目	内容	J1平均		J2平均		J3平均	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
スポンサー収入	①トップチームユニフォームに掲示する協賛金 ②その他協賛金（練習着、看板、その他宣材、活動理念）	2,213	1,956	928	879	252	281
入場料収入	①シーズンチケット ②その他（単券、優待券等）	926	305	199	119	35	21
Jリーグ配分金	①クラブ支援費 （アカデミー支援、事業協力、ACL参加補助、降格救済等） ②公衆送信権料 ③商品化権料	524	515	157	159	40	39
アカデミー関連収入	①スクール収入 ②その他アカデミー関連収入（単発クリニック、大会関連等）	163	123	87	66	38	21
物販収入	①グッズ販売収入、委託手数料、ロイヤルティ等	436	368	97	95	25	24
その他収入	①賞金 ②移籍金収入 ③サプライヤー契約収入 ④ファンクラブ・後援会収入 ⑤イベント出演料 ⑥その他	688	569	187	186	74	77
<b>収入合計</b>		<b>4,951</b>	<b>3,836</b>	<b>1,655</b>	<b>1,500</b>	<b>464</b>	<b>463</b>

◆ 収入が大きく減収した J 1 の費用は減少したものの、J 2・J 3の費用は大きくは減少しておらず、特にチーム人件費は J 1も含めて19年度とほぼ同水準で維持されており下方硬直性が見られる

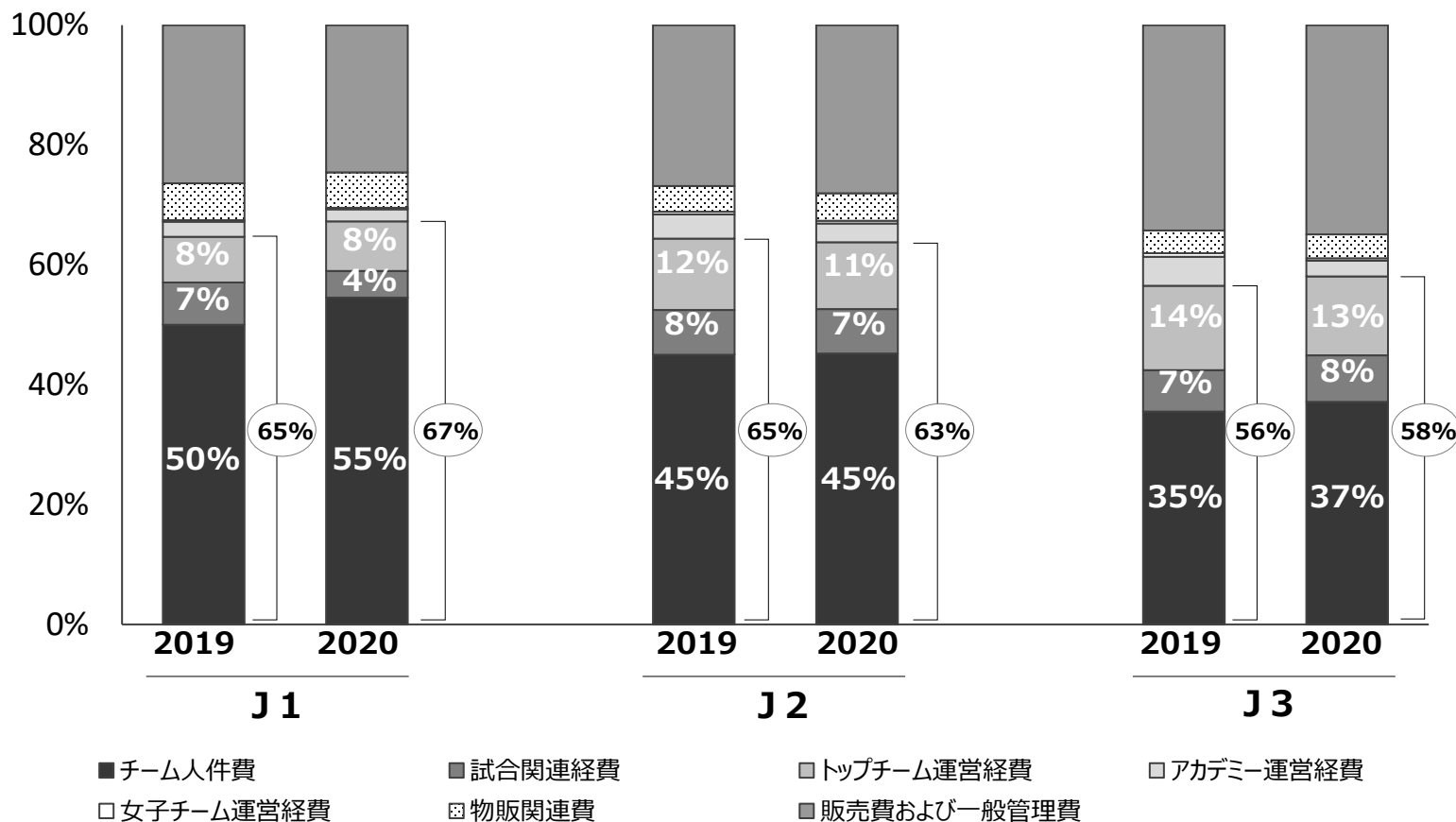
### Jクラブの費用構造 (2019・20年度、カテゴリー別平均)





- ◆ 新型コロナの影響を受けても、費用構造に大きな変化は見られず、トップチーム関連費用（チーム人件費、試合関連経費、トップチーム運営経費）が5割以上を占めている

Jクラブの費用構造  
(2019・20年度、カテゴリー別、平均、構成比)



◆ 各科目の内容について充分理解しておく必要がある

大科目	内容	J 1平均		J 2平均		J 3平均	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
チーム人件費	①選手報酬(基本給) ②選手報酬(成果給) ③監督・スタッフ報酬 ④移籍金償却費 ⑤支度金 ⑥その他(雑給、福利厚生) ※ユース、女子チーム分も含める	2,500	2,431	765	728	169	186
試合関連経費	①スタジアム使用料 ②ホームゲーム警備・運営委託費 ③その他ホームゲーム運営費	353	198	127	119	33	39
トップチーム運営経費	①移動旅費 ②合宿・キャンプ費 ③練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費 ④その他トップチーム運営経費(仲介人手数料、消耗品、登録料、保険、反則金等)	381	370	203	180	67	66
アカデミー運営経費	①試合関連経費 ②練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費 ③その他アカデミー関連経費	126	90	69	50	23	13
女子チーム運営経費	①試合関連経費 ②練習場・クラブハウス等賃借料及び関連経費 ③その他アカデミー関連経費	12	10	7	7	3	2
物販関連費	①グッズ原価、販売手数料、委託手数料	309	263	73	74	18	20
販売費及び一般管理費	①販売費(広告宣伝費、ファンクラブ・後援会関連費用、入場券販売関連費、その他販売費) ②一般管理費(人件費、オフィス・施設賃借料、Jリーグ年会費、JFA納付金、その他) ③減価償却費	1,319	1,096	457	452	163	175
<b>費用合計</b>		<b>5,000</b>	<b>4,459</b>	<b>1,701</b>	<b>1,610</b>	<b>475</b>	<b>500</b>

◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	10
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	46
◆ 付属資料	113

◆ “公共財”としての自覚と振舞いの徹底

◆ 競技力と財政規模の関係を意識し、サッカーと事業の両輪を回す

1/3

◆ 長期存続を担保する財務基盤の確立

◆ 経営の軸となるクラブフィロソフィーの明確化と浸透

◆ 中長期視点に基づく、明確な目標設定とその達成に向けた計画の策定

2/3

◆ 継続的なPDCAの徹底

◆ クラブの方針と一貫性を持った組織設計

◆ 人材、特に責任ポジションにおける人材強化が肝

3/3

◆ 究極的にはクラブ経営者の力量が問われる

原理原則と変化への適応

クラブ経営の覚悟

## ◆ “公共財”としての自覚と振舞いの徹底

- Jクラブは、ファン・サポーターをはじめ地域のステークホルダーからの幅広い理解と協力が無くては成長しえない、いわば“公共財”
- 従って、地域に根差した活動と社会課題解決への貢献は存在の根幹
- 加えて高いインテグリティと説明責任が求められ、コンプライアンス・不祥事案件は多大なダメージを被るので、経営者は最大限の傾注が必要

## ◆ 競技力と財政規模の関係を意識し、サッカーと事業の両輪を回す

- 競技成績とチーム人件費には相関があり、強くなるためには財政規模拡大が必須
- 競技力は財政拡大の重要ファクターだが、不確実性の高いチーム投資に依存した拡大路線は経営的にリスクが高い
- 従って中長期目線に立ってチーム強化・育成（重要な活動であるアカデミー人材育成への投資を含む）に取り組むと共に、スポンサー営業等の事業活動への注力が必須

## ◆ 長期存続を担保する財務基盤の確立

- Jクラブは長期存続が大前提の存在
- クラブに限らず資金が回らなくなると法人は破綻するが、Jクラブは一般的にリスクに弱い損益構造を持ち、機動的な資金調達が難しいケースも多い
- 従って、一定のリスクに耐えうる財務基盤確立が経営の必要条件であると共に、利益追求目的だけに囚われない強化・toCへの継続的投資等を可能とする事も重要

### ◆ 経営の軸となるクラブフィロソフィーの明確化と浸透

- 不確実性の高いクラブ経営においては、軸がないと経営にブレが生じてしまう
- 従って、原則変化しない理念・ミッション・バリュー等から構成されるクラブフィロソフィーを、その軸としてまず明確化する必要がある
- ただ明確化するだけでは充分でなく、クラブ内外に浸透させなければ意味がない

### ◆ 中長期視点に基づく、明確な目標設定とその達成に向けた計画の策定

- Jクラブの主要活動において短期的に成果が出るものは多くないため、長期的視点から一貫性のある軸を持って経営を行う事が重要である
- そのためまずは、クラブフィロソフィーに基づく長期目標（=ビジョン）を定義し、自クラブの現状とのギャップを客観的に把握する必要がある
- その上で、そのギャップを埋めるための中期目標、戦略を策定し、具体的な施策まで含めた中期及び単年計画の策定がカギとなる

### ◆ 継続的なPDCAの徹底

- 計画を策定しただけでは意味が無く、その実行が重要となる
- 実行においては、進捗状況のこまめなチェックと状況に応じた対応が鍵
- 従って、Jクラブの全階層において継続的なPDCAを徹底するべきである

### ◆ クラブの方針と一貫性を持った組織設計

- 人的要素が強いJクラブにおいては、組織設計は経営に大きな影響を与える
- 大前提は、目標や方針と一貫性を持った株主構成や法人形態、組織体制
- その実現には、ヒトに合わせすぎない法人・組織設計や権限・責任明確化・適材配置に特に注意を払う必要あり

### ◆ 人材、特に責任ポジションにおける人材強化が肝

- サービス業であるJクラブにおいて人材は経営の根幹と言える
- 従って、クラブ経営者は最優先課題として人材強化に取り組む必要がある
- なかでもGMや事業責任者等の責任ポジションにおける人材は成果に直結するため、経営の肝として採用や育成を通じて強化に取り組むべきである

### ◆ 究極的にはクラブ経営者の力量が問われる

- Jクラブの組織規模においては、経営における経営者の影響が極めて大きい
- 従って、究極的には経営者の力量が成果に大きく反映される
- またその影響の大きさゆえ、マインド・スキル併せ持つ経営者を選任し、その経営を適切に監督するガバナンスを自律的に確立できるかも重要となる

◆ これらの原理原則は重要だが、時流や環境の変化への柔軟な適応も経営者としては重要となる





## 経営力を高める舞台としてのJリーグ

Jクラブには技術を保全する特段の特許も無ければ、価値を再生産する工場もありません。生身の人間が筋書きのないドラマを日々演じ続けている世界なのです。そういう意味ではクラブ経営ほど難易度が高いものはないと感じています。選手獲得等の投資・回収の蓋然性（確からしさ）も決して高くなく、いわゆるベストプラクティスやナレッジ等が簡単に横展開できるわけではありません。究極的には経営者の信念や胆力、発想力等全人格が問われるのがJリーグであり、またその経営力を高める舞台がJリーグだとも言えます。

## 守破離

南北に長い日本は地域によって気候や風土・文化も大きく異なります。また、その歴史も伝統も人々の価値観も地域によって大きく異なります。多様性を背負った個性あふれるチーム同士の対決は何よりの魅力です。そうした特色あるホームタウンの個性をサッカーを通じて発揮していくためにも、共通するクラブ経営の基本を押さえ、ベースを高める必要があります。この経営ガイドはその基本を「守」る支援を目的としています。

## PD(M)CA

サッカーは人間が手を使わずに、足を使う競技です。そのためミスも多く、誰も望まない「OWNゴール」という言葉はサッカーならではのものかもしれません。それは再現性が保証されないクラブ経営も同じです。経営のPDCAの中央でミス（M）が起こる事を前提に、チャレンジを繰り返し、ミスを振り返りながらも立ち上がり、前を向く姿勢は選手と同じかも知れません。ミスを振り返る際には、このガイドと比較してみてください。

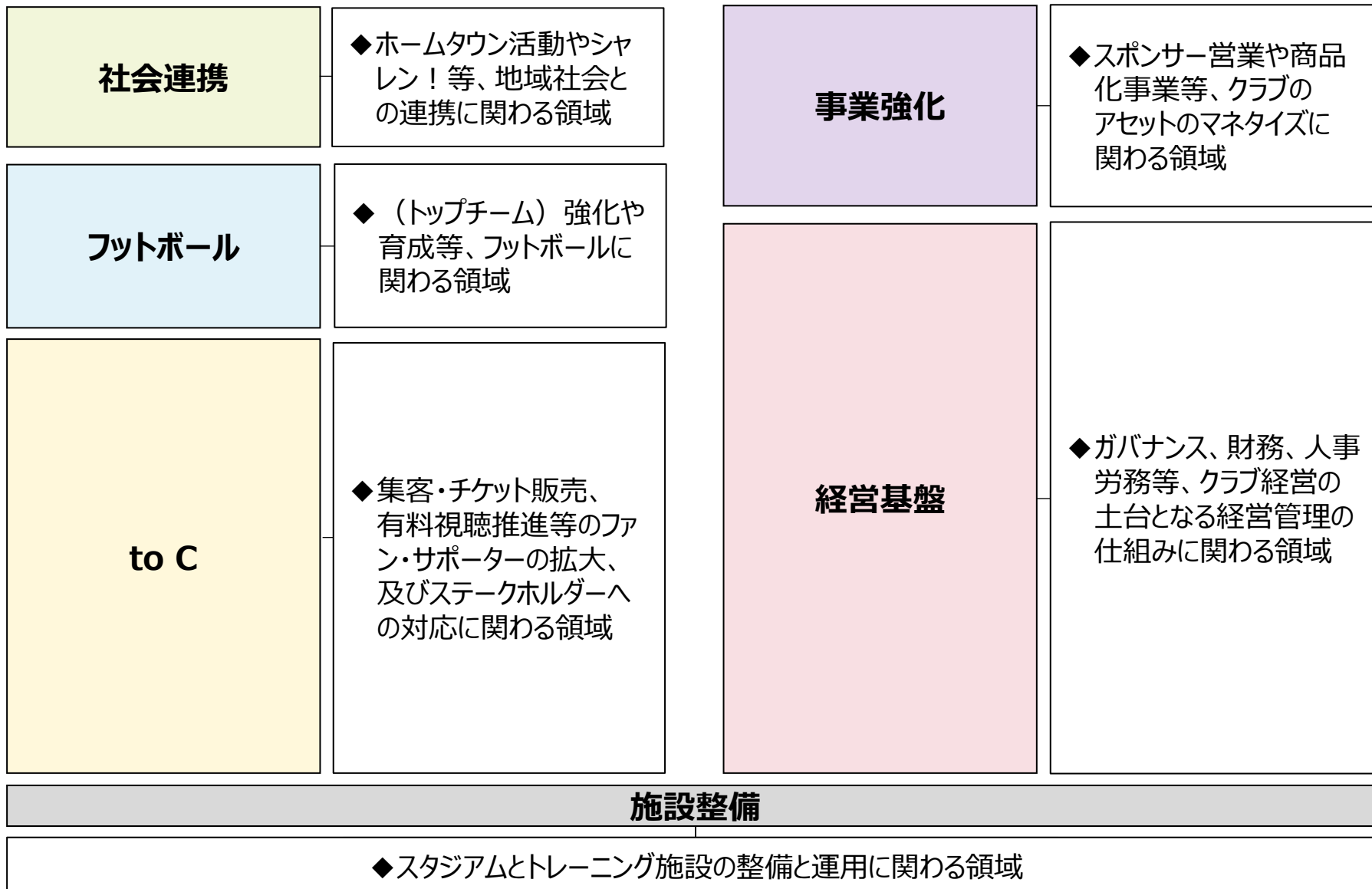
## 魚と組織は天日にさらすと日持ちが良くなる

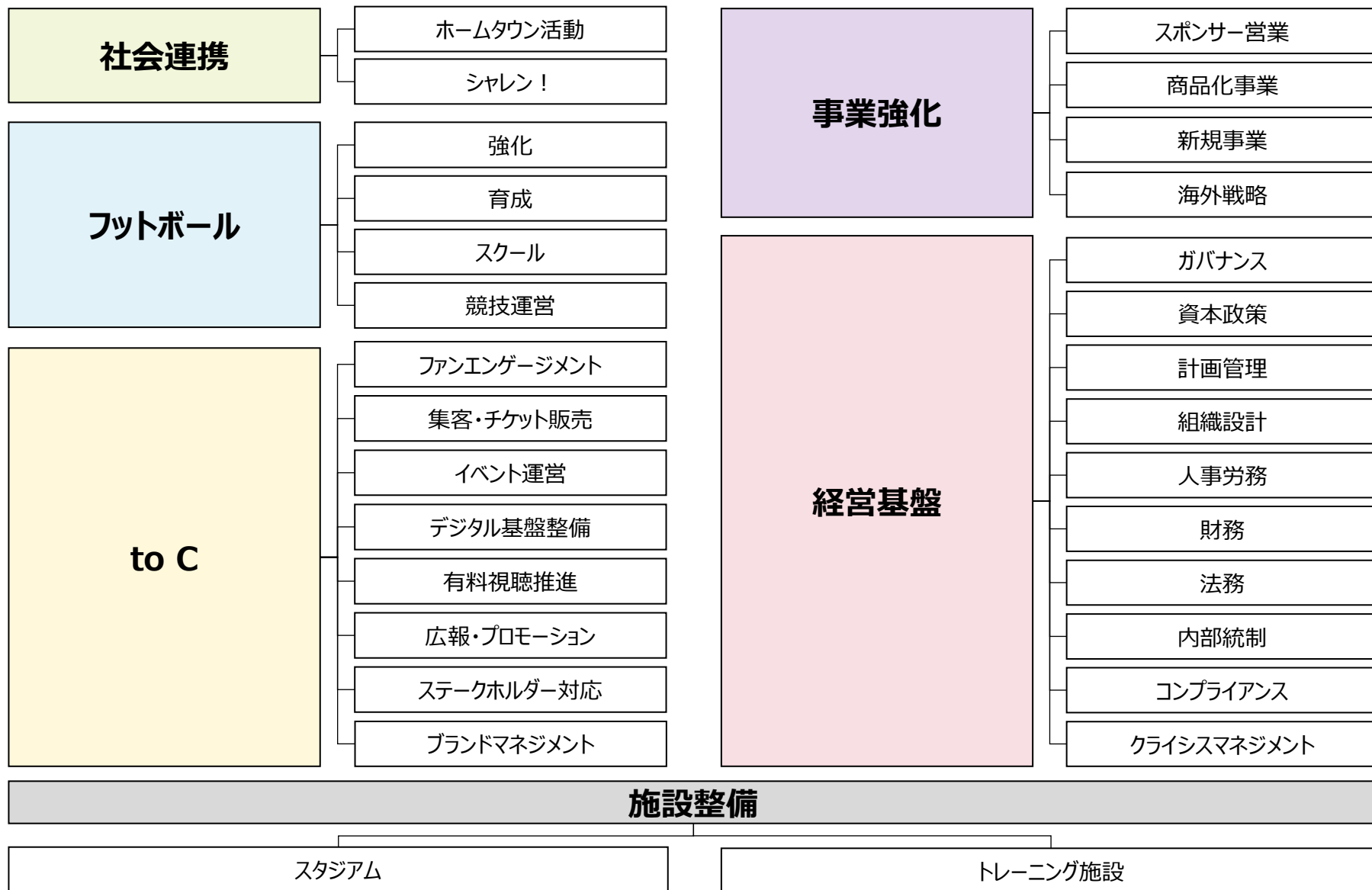
Jクラブは公共財とも言われるほど、地域の人々の財産です。ですから多くの関係者にクラブ経営の状況を開示する必要があります。クラブを天日にさらす事で、更に新たな情報や助言は入ってきます。そうしたかたちでレベルアップを重ねていく経営と共に、このガイドも成長を重ねていく生ものであると考えています。自らを社会にさらす勇気こそ、経営力の源泉であり、クラブを経営していく上での覚悟が必要になるのです。

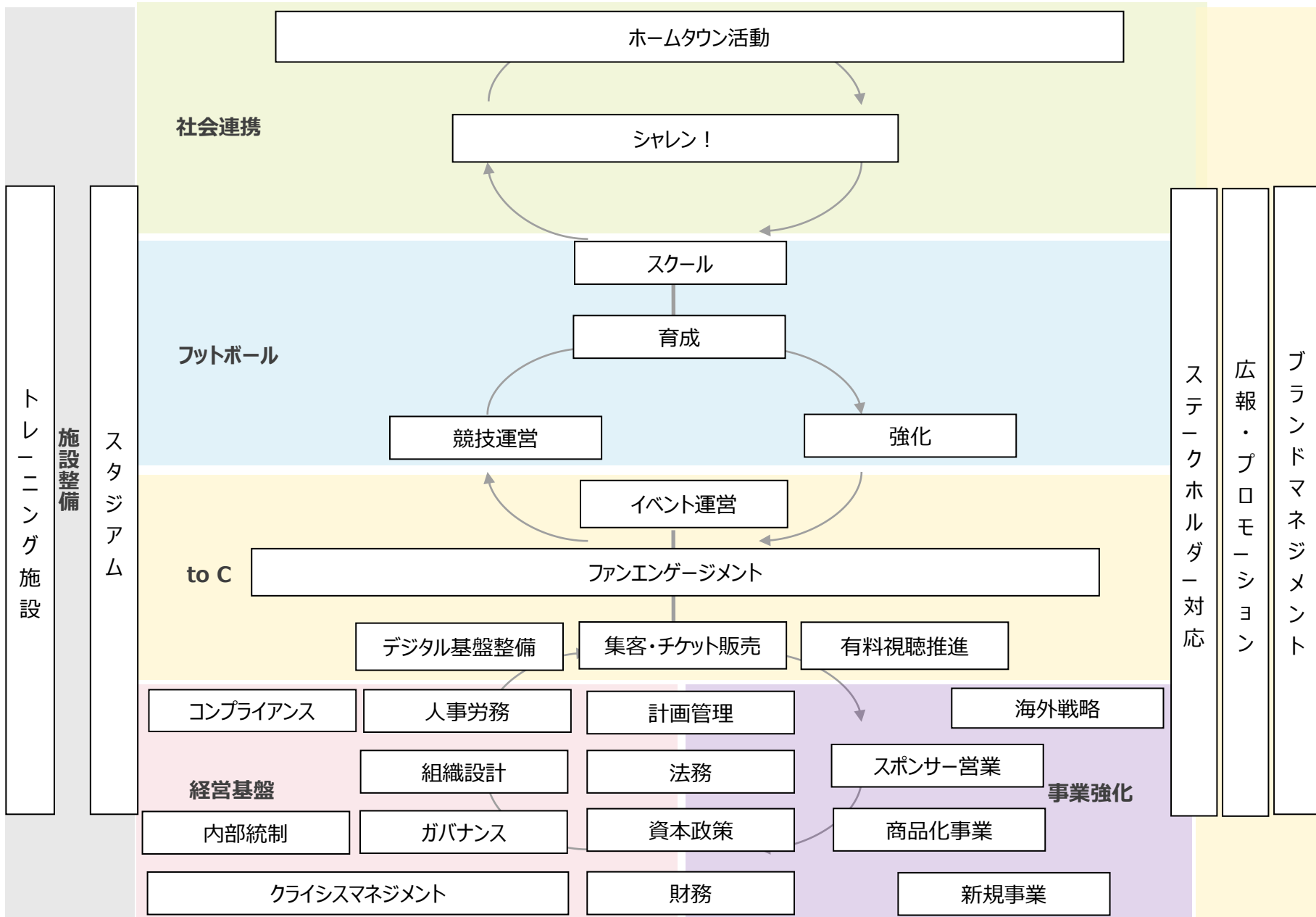
◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	10
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	46
◆ 付属資料	113

## ◆ 経営領域・ガイドラインの構成

### ◆ 経営領域別ガイドライン





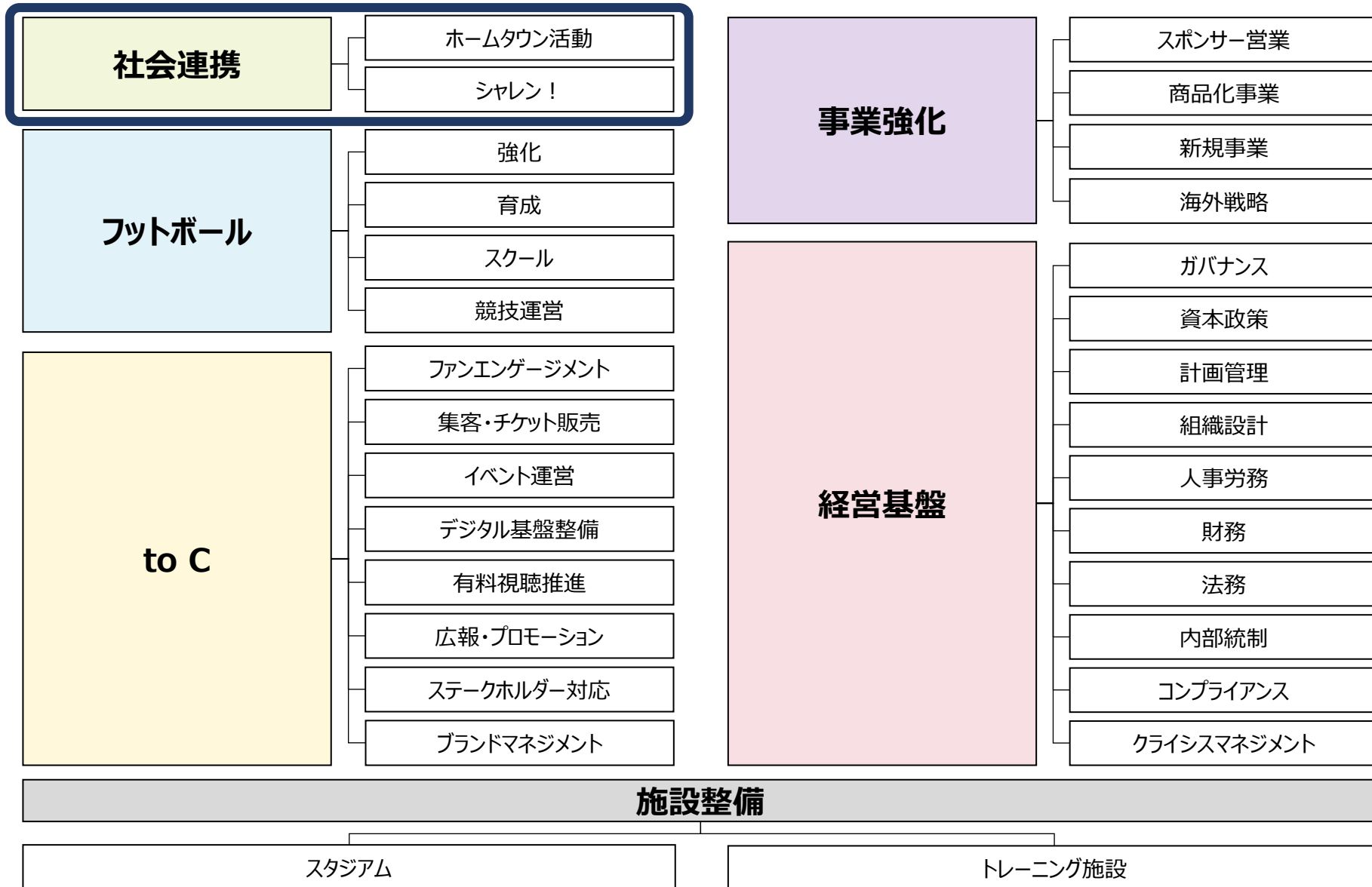


<b>ガイドライン</b>	本経営領域について経営者が認識しておくべきガイドライン（指針）
目指すべき状態	本経営領域に関してガイドラインの実践を通じて目指すべき状態
根拠	ガイドライン及び目指すべき状態についての根拠
重要な取り組み	ガイドラインの実践にあたり経営者視点から重要となる具体的な取り組み

## ◆ 経営領域・ガイドラインの構成

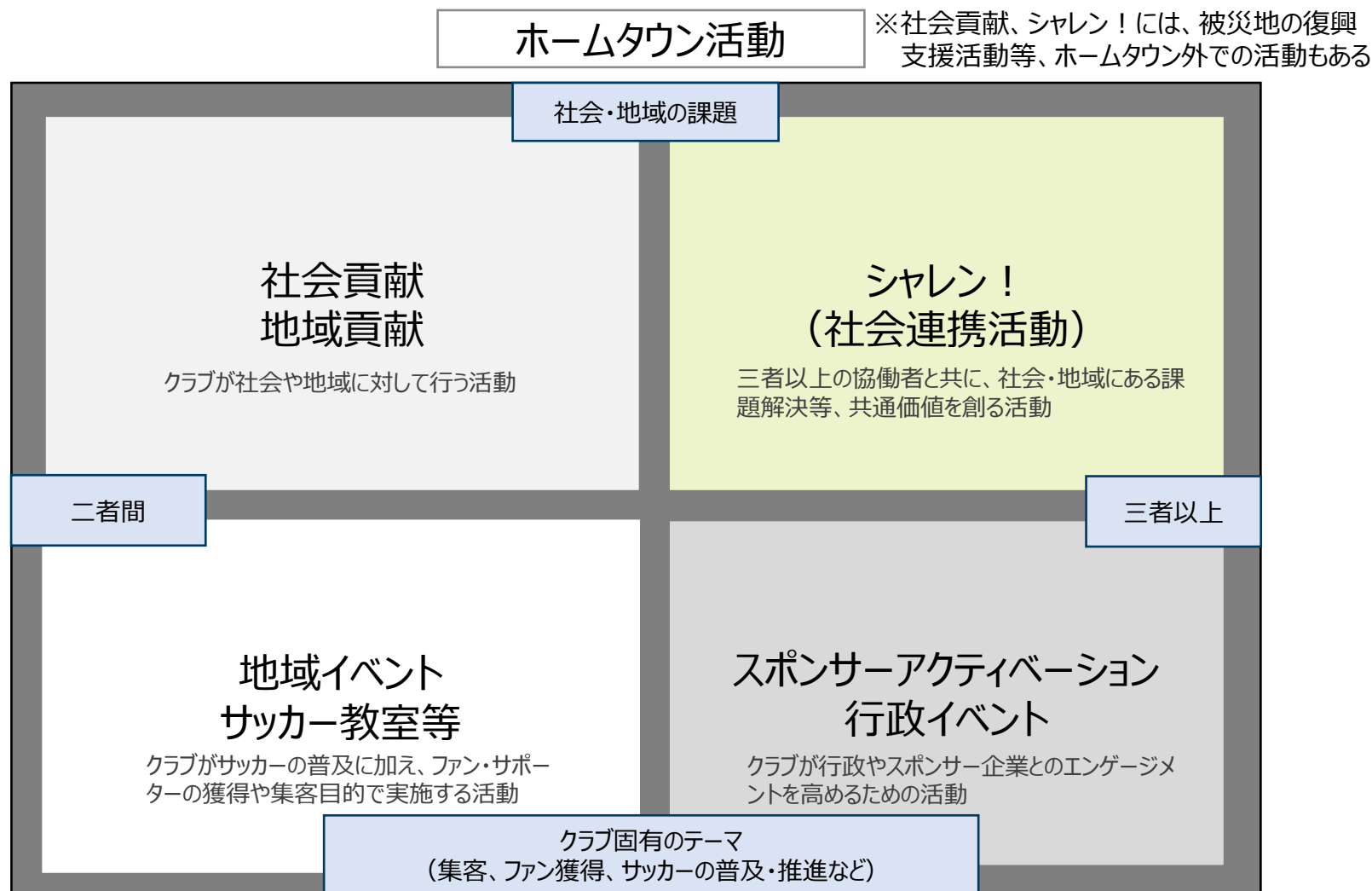
## ◆ 経営領域別ガイドライン





<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>Jリーグの理念とホームタウンに対してクラブが担うべき機能・役割を踏まえ、クラブの規模・環境・ステージに応じて、チーム含めたクラブ一体でホームタウン活動に継続的に取り組む</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 百年構想に掲げる理想や姿に即したホームタウン活動の取り組みを通じて、クラブが地域の“公共財”として認識され、地域社会に愛される存在となっており、主要ステークホルダーとの関係も構築できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ホームタウン活動は、Jリーグの理念に即して地域で行っていく事が必須であると共に、ステークホルダーとの関係構築や市民とつながる事のできる重要な活動であるため、チームも含めたクラブ一体で取り組むべき</li> <li>◆ 一方で成果や収益的な効果がすぐに出るものでないため、クラブのフィロソフィー・ポリシーやリソースの状況に即して継続的に取り組む事が肝要</li> <li>◆ ファンベース構築の基礎的活動とも関連付ける事ができる</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 百年構想やホームタウン活動の持つ特徴と特性の理解</li> <li>◆ 年間活動計画の策定</li> <li>◆ 社内が円滑に参画するためのクラブとしてのポリシーとルール作り（受託基準、チーム関与のルール等）</li> <li>◆ 費用対効果・活動成果を可視化する活動管理ツールの整備</li> <li>◆ ホームタウン活動における公益性（無償性）と事業性のバランスの実現</li> </ul>

- ◆ クラブが行うホームタウン活動は課題・テーマや協働者の数(二者間・三者以上等)により様々な活動に分類され、シャレン！(社会連携活動)はホームタウン活動の一つに位置付けられる



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>SDGs・ESG等の視点も踏まえて、地域における社会課題について理解し、ステークホルダーとの協働により、その課題解決に向けた社会連携活動 = シャレン！ に中長期目線で取り組む</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 地域社会（ホームタウン）の一員として、地域の社会課題を解決する上で、クラブが自治体や企業、地域住民等のステークホルダーにとって欠かせない存在となっている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ シャレン！はホームタウン活動のなかの重要な取り組みの一つであり、Jクラブが成長するためには、これまで以上に地域のステークホルダーとの関係強化が不可欠である</li> <li>◆ 従来型のホームタウン活動だけでは、リソース制約の面からもその効果に限界があるため、クラブを含めた三者以上の連携による地域課題の解決に重点を置くシャレン！に積極的に取り組む必要がある</li> <li>◆ 極めて重要でありながらもすぐ効果が見えるものではないため、中長期目線に立ち、SDGsの取り組みを含めた適切な企画を立案して実施する事が重要である</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 三者以上の連携による地域課題解決の重要性についての理解</li> <li>◆ 中長期的（持続可能）な取り組み方針と計画への落とし込み（SDGs・ESGの理解と地域課題把握）</li> <li>◆ クラブフィロソフィー・目標とシャレン！の整合性担保</li> <li>◆ 費用対効果・活動成果を可視化する活動管理ツールの整備</li> <li>◆ シャレン！における公益性（無償性）と事業性のバランスの実現</li> </ul>

- ◆ ヴァンフォーレ甲府は、SDGsを戦略機軸にして積極的に取り組んでいる。クラブの活動（シャレン！）は、SDGsの17の目標も念頭に入れて中長期的な視野に立って取り組む事が重要である

### ヴァンフォーレSDGs宣言

ヴァンフォーレ甲府は山梨県全域をホームタウンとして、これまで積極的な「地域貢献活動」や「地域課題解決」に取り組んできましたが、この度、クラブの強みである皆様との間で築いてきた絆を基盤に「新たなクラブの可能性」として、SDGsを戦略機軸にして事業の高度化・差別化に積極的に取り組んでいく事を2021年4月30日に宣言しました

### 重点ターゲット/活動事例

#### 【環境】

- ・スタジアム内リユースカップ導入



#### 【健康】

- ・シニアわくわく運動教室



#### 【教育】

- ・ヴァンフォーレご飯のチカラ(食育活動)



#### 【国際交流】

- ・カンボジア、ラオスとの国際交流



### クラブのSDGsの取り組み



1	貧困をなくそう	2	飢餓をゼロに	3	すべての人に健康と福祉を	4	質の高い教育をみんなに	5	ジェンダー平等を実現しよう	6	安全な水とトイレを世界中に
7	エネルギーをみんなに そしてクリーンに	8	働きがいも経済成長も	9	産業と技術革新の 基盤をつくろう	10	人や国の不平等をなくそう	11	住み続けられるまちづくりを	12	つくる責任 つかう責任
13	気候変動に具体的な対策を	14	海の豊かさを守ろう	15	緑の豊かさも守ろう	16	平和と公正をすべての人に	17	パートナーシップで 目標を達成しよう		

◆ 掲載したシャレン活動は、2021年 Jリーグシャレン！アウォーズにて受賞したクラブ事例である

### ソーシャルチャレンジャー賞



#### 横浜F・マリノス

##### 【地域を応援】ホームタウン テイクアウトマップ

コロナ禍の緊急事態宣言下でクラブがホームタウンに対してできることはないかと企画したのが、地域を応援するための「テイクアウトマップ」の作成・公開。クラブの発信力を生かし、地域と連携した意義のある取り組み

### ソーシャルチャレンジャー賞



#### アルビレックス新潟

##### 守れ、ニイガタのいのち。自殺予防のための啓蒙活動

新潟県の自殺者数は全国ワースト上位。自殺の危険を示すサイン「ゲートキーパー」の認知向上のために、ゴールキーパーの選手を起用し「いのちを守る」「ゴールを守る」という意を含めた啓蒙活動

### パブリック賞



#### 福島ユナイテッドFC

##### 福島県産品 PR・販路拡大事業

福島の農産物を農家さんと一緒に選手・スタッフが春先の成育作業から収穫まで一貫して携わり、年間を通して福島県産品をPRする取り組み。東日本大震災から10年、地域で協力して復興を進めるハブの役割を担っている

### パブリック賞



#### 清水エスパルス

##### 静岡市シェアサイクル事業 PULCLE(パルクル)

静岡市の「静岡市自転車活用推進計画」のもと、シェアサイクル事業を官民連携で実施。スポーツの力で地域の課題解決と「COOL CHOICE啓蒙活動」の一環で事業に参画している

### メディア賞



#### ガイナレ鳥取

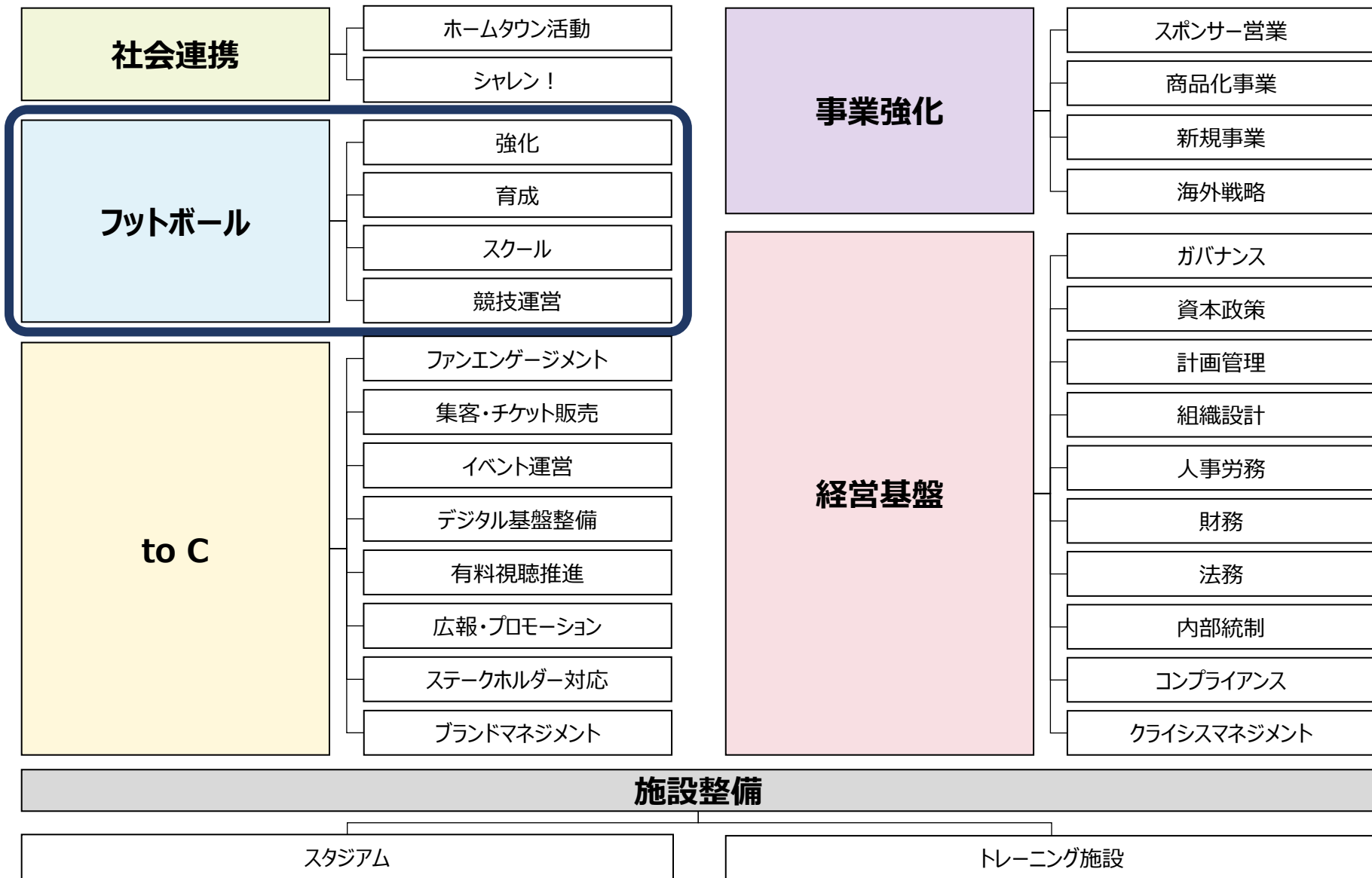
##### 地域のガキ大将づくり『復活！公園遊び』

18年続く公園遊び。外で遊ぶことが当たり前でなくなった環境の変化に危機感を抱き、遊びの場を提供。今では年間150回以上実施('18年度実績)し、現役選手やスタッフが子供たちと思いっきり遊び、「憧れ」の存在として地域に根付いている



## シャレン！

Jリーグ社会連携



<h2>ガイドライン</h2>	<p><b>◆ クラブのフットボールフィロソフィーを明確化した上で、中期強化計画や各種基準等に落とし込み、それらに基づいた編成により中長期的にトップチームの強化を図る</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブのフットボールフィロソフィーに沿ったサッカーが実現できており、経営と強化において活動方針の共有・理解がなされ、予算水準に応じた（またはそれ以上の）トップチームの競技力及び成績が達成できている             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ クラブの方針によっては、アカデミー出身選手のトップ登録・活躍や、移籍金収入の獲得ができている</li> </ul> </li> </ul>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ チーム強化は中長期的に取り組む事が必要であり、目先の結果に囚われた場当たりの強化は避けるべきである</li> <li>◆ そのためには、まず“拠り所”となるクラブのフットボールフィロソフィーに沿ったトップチームのフィロソフィーが明確になっている事が重要である</li> <li>◆ 編成等の活動は直感や経験に頼りがちであるが、クラブのフットボールフィロソフィーや強化方針と一貫性を持たせるためには、強化計画や選手の採用・評価基準等を明確にする事が重要である</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「黄金の一貫性」の構築＝クラブに関わる全員（特に経営・強化・育成）の活動方針の共有・理解</li> <li>◆ 最適な強化部門（特にSD・GM）の編成と技術委員会（経営・強化・育成の3者が定期的に協議する場）の設置</li> <li>◆ クラブのフットボールフィロソフィーとトップチームのフィロソフィーの明確化、及びそれを踏まえた中長期強化計画の立案、進捗管理、見直し</li> <li>◆ 中長期強化計画とチーム成長のフェーズに基づく選手・スタッフの評価・採用基準具体化、及びそれができる人材の育成、採用</li> <li>◆ 編成における直感や経験・成り行き排除、仲介人対応指針の設定、プロセスの透明化、及び経営者とのリスク共有</li> </ul>



- ◆ Jクラブに関わる全員（特に経営・強化・育成）の活動方針の共有・理解＝「黄金の一貫性」の構築が鍵となる。クラブのフットボールフィロソフィー、優先順位を設け、リーダー同士がそれを共有する事が重要であり、結果として、クラブの選手・スタッフを一致団結させ活動のベクトルを合わせる事が可能となる

### 01 サッカー界におけるリーダー

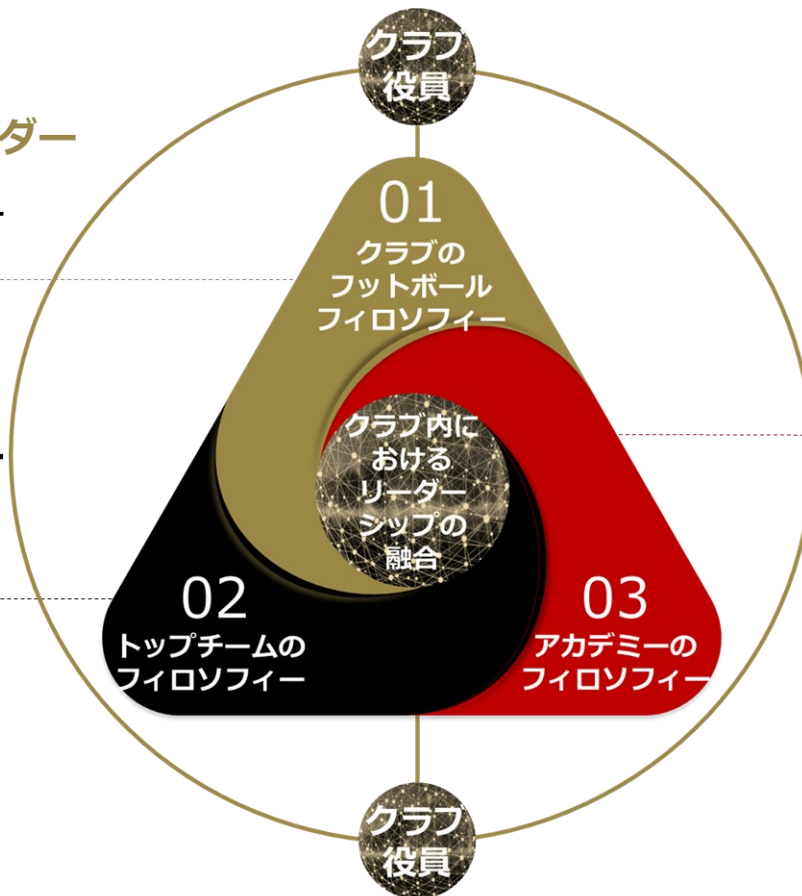
会長  
強化部長/スポーティング・ダイレクター  
GM

### 02 トップチームのリーダー

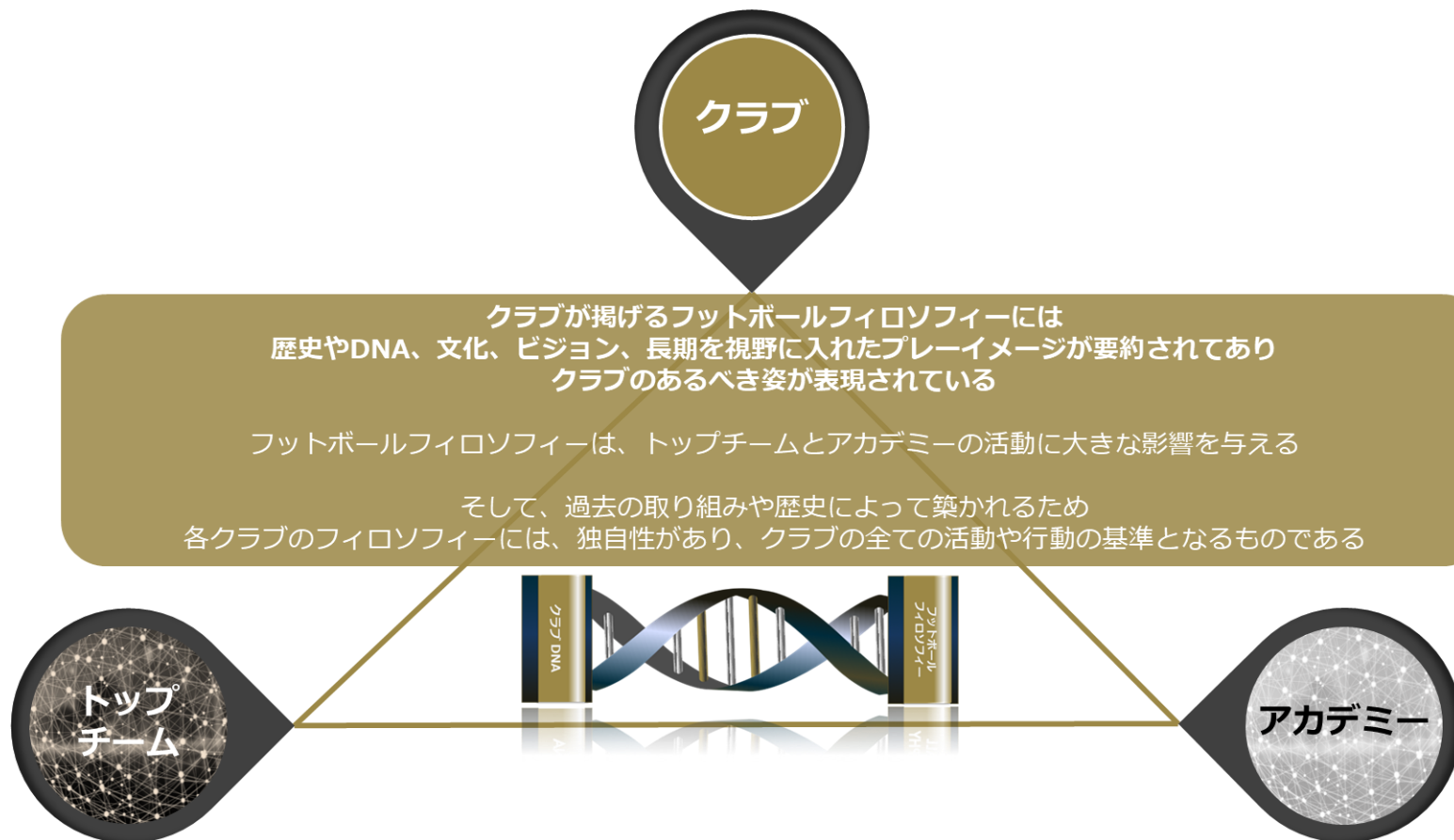
監督  
ヘッドコーチ  
スタッフ

### 03 育成年代のリーダー

アカデミー・ダイレクター  
ヘッド・オブ・オペレーション  
ヘッド・オブ・コーチング



- ◆ クラブのフットボールフィロソフィーは以下の関係図と内容で表すことができる。これらを明確にした上で、中長期強化計画の立案、進捗管理、見直しを行う事が重要となる



◆ Project DNAでは、理想のフットボールフィロソフィーに関して、以下の事例を紹介している

## 理想のクラブフットボールフィロソフィー

### クラブのフットボールの全体像：

#### クラブの長期的な野望：刺激的でやる気を引き起こすもの、「何になりたいのか」

「世界で最も称賛され、愛されるグローバルなスポーツクラブになる」、「世界で活躍できる才能豊かな若手選手を惹きつける、アジアで最も成功を収めているチーム」、「地元出身選手がチームの中心選手として活躍し、ピッチでもオフザピッチでも地域に成功と誇りをもたらす」

### クラブの価値観（歴史、活動文化、アイデンティティなど）：

- クラブの核となる価値観はクラブの歴史と強く関係しており、それがクラブの活動文化を構築する。例）ハードワーク、コミットメント、勝利への強い気持ちとリスペクト
- クラブの価値観は地域社会やクラブのルーツによって形成されていく。
- リバプール：125年の歴史 - クラブへの忠誠、不屈の闘志、攻撃とインテンシティ、勝利の継承。
- ウェストハム：「育成型クラブ」トップチームや国の代表選手として戦える地元出身選手を育成する。

### 地域社会、地域への貢献責任、クラブに対してのイメージ：

- 地域社会でのクラブの役割。どの様に地域社会と関わり合い、どの様にファン数を増やしていくか。
- 模範となり、学校やチャリティ団体に良い影響を与え、地域の人々に活力を与える。
- クラブに対するイメージはローカル、ナショナル、インターナショナルにもなり得る：地域社会は、クラブとその価値を伝えていく上で良いプラットフォームになる。

### 求めるプレーイングフィロソフィー：

- 「チームとしてどの様にプレーしたいか」という強烈なアイデンティティをクラブは確立する。例）攻撃的、魅力的、テクニカル、創造性豊か、高いインテンシティ、プレッシング
- バルセロナ「ティキタカ」 「一つのフィロソフィーの下クラブの底辺からクラブのトップまで一つのマインドセットで活動に取り組む：バルサウェイ」
- 大抵、システムや戦術はトップチームのコーチ陣に一任される。従って、コーチングスタッフのリクルート時に、クラブのDNAにフィットする人材を選ぶ必要がある。

### リクルート方針：スタッフと選手に求めるキーとなる要素や能力：

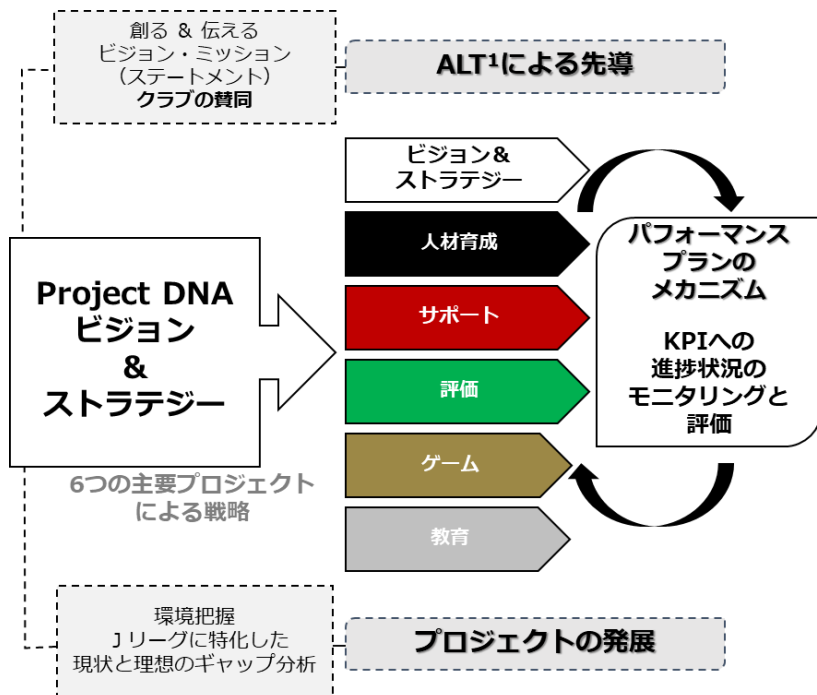
- クラブの掲げるフットボールフィロソフィーを推進してくれるような、クラブが求めるスタッフ像を確立する。それはトップチームのスタッフからADやHoCも網羅する。
- クラブが掲げるフットボールフィロソフィーには、クラブにフィットする選手像や選手に求められるイメージ、プレーイングフィロソフィーが記載される。例）リアルマドリードの銀河系軍団、バルセロナはホームグロウンのスター選手
- 技術的に優れたポジションベースのサイドバックか、スピードに優れたカウンターアタックが得意なサイドバックか？大きくて強いセンターフォワードか、スピードがあり技術のあるフォワードか？

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 育成をクラブの主要活動の一つとして位置付け、トップチームと一貫性を持つ育成方針（アカデミーのフィロソフィー）に基づき、技術面のみならず人格的にも優れた選手を育成する</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ リーグが進めるProject DNAと戦略の枠組みを共有しながら、クラブとしての一貫性のある方針を持って取り組み、継続的にアカデミーから一定数以上のプロ選手が輩出されており、プロフィットセンターとしてもクラブの財政基盤に一定以上寄与している</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 育成はJリーグのコアとなる活動であると共に、ホームグロウン制度への対応、また地域に愛されるチーム作りや移籍金収入の獲得という観点から、全クラブが重視して取り組むべき活動である</li> <li>◆ 強化と同様に、環境整備を含めて中長期的な取組みが必須であるため、長期的に立ち戻る場所であるアカデミーのフィロソフィーと戦略・計画を明確にして、PDCAを回しながら取り組んでいく必要がある</li> <li>◆ アカデミーに属する選手は、サッカーの技術だけでなくライフスキルを備えて社会的責任を果たせる人間に成長し、将来的に社会に貢献する必要がある</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「黄金の一貫性」の構築＝クラブに関わる全員（特に経営・強化・育成）の活動方針の共有・理解</li> <li>◆ 最適な育成部門（特にアカデミー組織）の編成と技術委員会（経営・強化・育成の3者が定期的に協議する場）の設置</li> <li>◆ アカデミーのフィロソフィーの明確化、及びアカデミーマネジメント人材の職務明細とコンピテンシーフレームワークの作成、競技面だけではない人間性の向上を促せるコーチ陣の確保・教育</li> <li>◆ 育成のスカウトにおける理論的な意思決定</li> <li>◆ セーフガーディング（活動に関わる全ての人たちの安全確保）の推進</li> </ul>

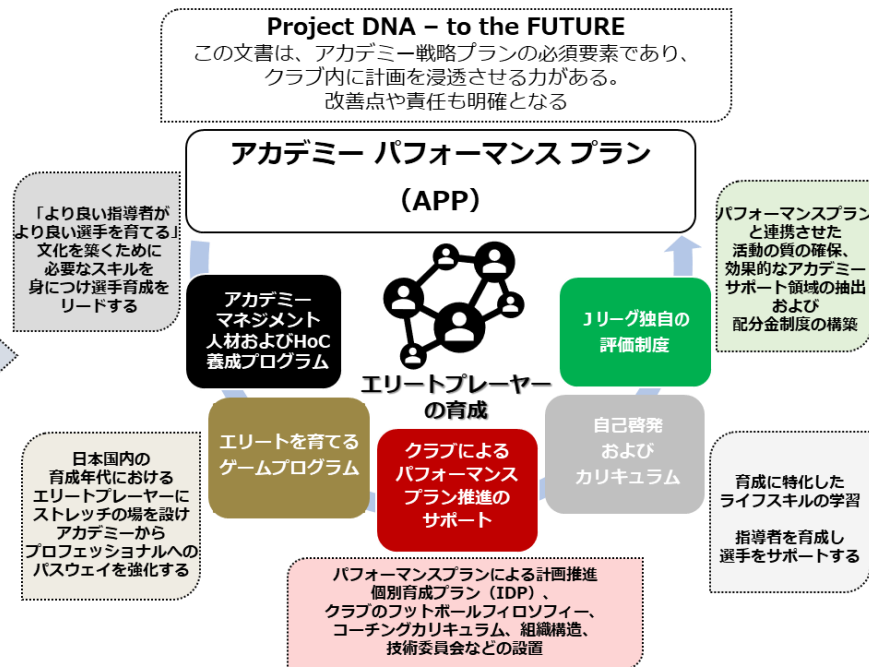
- ◆ Jリーグは、選手や指導者の資質を見出し育てて将来につなげ、ワールドクラスの選手を輩出する事を最大の目標として、育成重点施策「Project DNA」を立ち上げて、活動を推進している。クラブと戦略の枠組みを共有しながら、Project DNAのビジョンと戦略を実行する事が重要となる

## Project DNAのビジョンと戦略

### Jリーグ



### クラブ



### 各クラブのビジョンと戦略を実行する



注1 : ALT Academy Leadership Teamの略、Project DNAの最も重要となる戦略に方向性を示し、主要施策の決定および推進を促す機関

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>スクールの位置付けを明確にし、地域社会や街クラブ、学校等と強いつながりを築きながら、アカデミーのフィロソフィーに基づいたプログラムを提供する</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ スクールの位置付けに応じた高い継続率と有望選手の継続的な確保、更には地域社会とのつながりが構築できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ スクールは多様な位置付けを取りうるため、まずは経営における位置付け（普及と採算性の兼ね合い）や形態・規模等の考え方を明確にしておく必要がある</li> <li>◆ 状況に応じて競合にもパートナーにもなる地域の登録チームと良好な関係を築いておく事や、サッカー人口や観戦者数の増加につながる普及事業としての活動も重要となる</li> <li>◆ サッカーの普及促進やホームグロウン選手の輩出にも念頭に置き、アカデミーのフィロソフィーに基づいたプログラムの提供が必要条件と言える</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営・事業における位置付けや形態・規模等の考え方の明確化</li> <li>◆ 指導の質向上（指導実践のマニュアル化、属人的指導の排除等）、及びセーフガーディング（活動に関わる全ての人たちの安全確保）の推進</li> <li>◆ 地域の街クラブ・学校（2種・3種・4種の登録チーム）との関係構築</li> <li>◆ 事務スタッフ等の運営体制整備</li> <li>◆ 位置付けに応じた適切な事業評価と拠点別の採算性管理</li> </ul>



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>相手チーム、審判へのリスペクトを持って共に試合を作り、フェアで安心安全な試合運営を行う事で、質の高いフットボールを来場者や視聴者に届ける</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 「試合実施時における Jリーグ安全理念」を念頭に、選手に最高の舞台を、来場者・視聴者に最高の体験を提供できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 競技運営はフットボールビジネスの価値の源泉であり、Jリーグ理念の実現のために欠かせないものである</li> <li>◆ スタジアムでの試合は、チーム・選手にとって唯一無二の舞台である</li> <li>◆ 来場者や視聴者にとっては試合が最大のコンテンツであり、クラブへのロイヤルティを高めるためにも、安全を最優先とした円滑な競技運営を前提に、最高の体験を提供する事を目指すべきである</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 試合運営に関わる重要事項（八百長防止、スタジアム確保、日程・キックオフ時刻決定、入場者数測定、試合の中止・中断における手順等）への理解</li> <li>◆ セキュリティに関する重要事項（予測入場者数、サポーター動向、SNS等の誹謗中傷、対戦相手運営者との連携協力を含むサポーターコントロール、天候等）への理解と、そのリスクを踏まえた警備体制の整備</li> <li>◆ 運営マニュアルの作成や、ステークホルダーとの情報共有及び連携する事による万全な準備</li> <li>◆ 毎試合後の振り返りと改善につなげるプロセスの定着</li> <li>◆ ファン・サポーター、行政、VIPやスポンサー等へのクラブの代表者としての対応</li> </ul>





<p><b>ガイドライン</b></p>	<p><b>◆ 顧客重視の精神を徹底した上で、経済的価値や特徴に応じたサービス提供と誘導施策で顧客満足度を高め、ファンベース拡大と上位購買層への誘導を図る</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ ファンベースの各カテゴリーの特性と顧客購買プロセスを正しく把握し、市場規模に応じたファンベースの拡大と、その中の上位購買層が占める割合の最大化ができています</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 入場料収入やスポンサーに対する価値に大きな影響があるため、ファンベース及びその中でより大きな経済的インパクトをもたらす上位購買層をできるだけ増加させる事を目指すべきである</li> <li>◆ まずはファンベースの裾野からの拡大がクラブを支えている事、更には顧客を最終形態の「推奨者」まで誘導する事が重要事項であるという意識を高め、顧客重視の精神をクラブ内に徹底すべきである</li> <li>◆ ファンベースのカテゴリーはクラブに対する支出や期待する要素等によって幾つかに分類されるため、それぞれの特徴及びカテゴリー間の（経済的）公平性等に留意して顧客満足度を高める事が鍵となる</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 顧客データや市場調査等を活用した市場・顧客の見える化</li> <li>◆ クラブにとっての収入ポテンシャルや期待等の軸に基づくファンベースのカテゴリーの整理・分類</li> <li>◆ 顧客の特性や経済的公平性等を考慮した行動指針のクラブ横断的整理・策定</li> <li>◆ クラブの中期計画・単年計画、及び商品サービス企画や誘導施策を含めた具体的業務への落とし込み</li> <li>◆ ファンベース拡大・上位購買層への誘導についてのKPI設定とPDCA管理</li> </ul>

- ◆ クラブによって経済的位置付けは様々であるが、カテゴリーとしては、ファン・サポーターに加え、広くスクール生やスポンサーまでをファンベースとして捉え、横断的にファンリレーション戦略を策定する

クラブ収入（1単位の消費額）

小

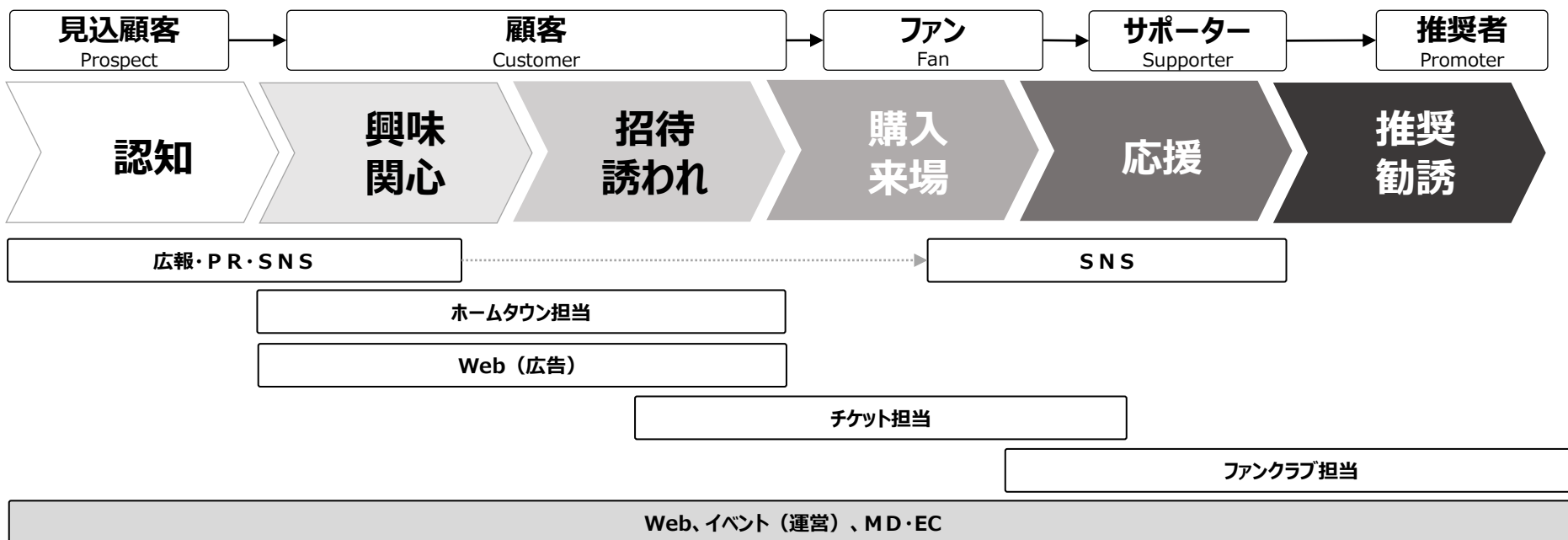
大

カテゴリー	ファン予備軍	SNSフォロワー	単券単品顧客	ファンクラブ	後援会	スクール生	シーズンチケット顧客	スポンサー
特性	まだファンとしての消費なし、今後の期待	興味関心を持ち行動し、時間を消費	単券観戦、商品購入客、年パスまでは購入なし	有料で入会、参加するも観戦は限定的	観戦に加え、クラブに共感、経済的支援	スクールとしてクラブを選択、将来的なコアファンの卵	年間を通して常に観戦を事前約束してくれる顧客	金額に応じてグループ(Tier)分類される支援者
期待値	<b>インタレスト</b> 関心、認知、好意、好感、興味	<b>シェア</b> クラブ・コミュニティとの時空の共有	<b>バリュー</b> 競技、選手、物品、イベント、便益	<b>ラブ</b> 選手との接触、親近感	<b>ペアレンツ</b> クラブ・選手の成長、同郷同学等の親和性	<b>ファミリー</b> 技術習得、スポーツ機会、トップの成功	<b>パッション</b> 試合観戦、戦績、応援、一体感	<b>リターン</b> 露出・宣伝材、企業理念の親和性、経済原理
継続・拡大の方策	新たな接点・発見の提供	話題喚起、コンテンツ拡大、発信手段多様化	魅力的な試合、ID管理、商品化企画	選手交流会、関連グッズ(オリジナルアイテム)	クラブの発展、名誉・貢献、記念品(非売)	トップ・ユース戦績、家族優待券、お誘い券	戦績、魅力的価格設定、優遇企画	計画以上の露出、新たなビジネス機会提供

※上記はファンベースのカテゴリーの一例で、各カテゴリー内にもサブカテゴリーがあり、またカテゴリー間の重複形態もある。  
これらは、クラブの活動や発信に共感し、様々な形で関わり合い、帰属感・同胞感を満足させる事が生活の一部になっている応援者であり、広義のファンとして捉える事ができる。

### ◆ Jリーグが特定するマーケティング業務と顧客購買プロセスは以下の通りとなる

AIDMA<sup>1</sup>などの顧客購買プロセスにJリーグ観戦特有のプロセスを取り入れたものをJリーグの顧客購買プロセス「PC-FSPモデル<sup>2</sup>」として定義しました。特徴的な行動として、**招待・誘われ**：初めてスタジアム観戦するきっかけの多くが「家族・友人から誘われる」と「招待で観戦する」であること、**応援**：観戦だけでなく鼻肩クラブとして毎試合のように来場し「サポーター」としてクラブに声援を送ること、**推奨・勧誘**：スタジアム観戦に新規顧客を誘ってくれること、を加えています。マーケティング観点では、顧客の最終形態を「推奨者」と考えています。プロセスに沿って、「顧客の状態」も配置しました。このモデルをベースにして、Jリーグが特定するマーケティング業務の配置例を示すと下図の通りになります。



注1：AIDMA 消費者の購買行動プロセス（認知段階の「注意」、感情段階の「関心、欲求、記憶」、行動段階の「行動」）を説明する代表的モデルの一つ

注2：PC-FSPモデル 見込顧客 (Prospect)、顧客 (Customer)、ファン (Fan)、サポーター (Supporter)、推奨者 (Promoter) の頭文字からなる略称

出所：Jリーグマーケティングオフィサー研修資料

- ◆ デジタルマーケティング導入により、2016年以降右肩上がりの入場者数を実現、J2降格でも前年比を+とした。ファンデベロップメント戦略の成功は、周到な計画と体制強化、全社的取り組みの産物である

### 問題意識（2010～2014年）

- ◆ 優勝（2010）しても、入場者数伸び悩み。埋まらない観客席、勝つ雰囲気生まれにくい
- ◆ 明確な狙いのないチケット販売戦略、縦割り業務による部署間の非効率
- ◆ クラブ愛着率最下位（2014 Jリーグ調査）
- ◆ 対策に着手しようにも、顧客情報（属性、タイプ、観戦スタイル、来場回数等）が不十分（「顧客の顔が見えない」）

### ファンデベロップメントの重点方針

ライト層への注力

デジタルマーケティングの強化

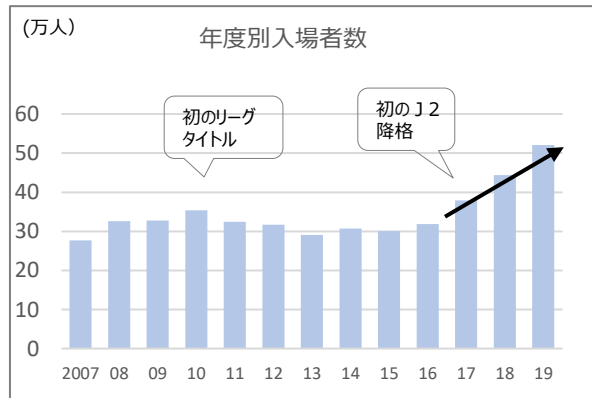
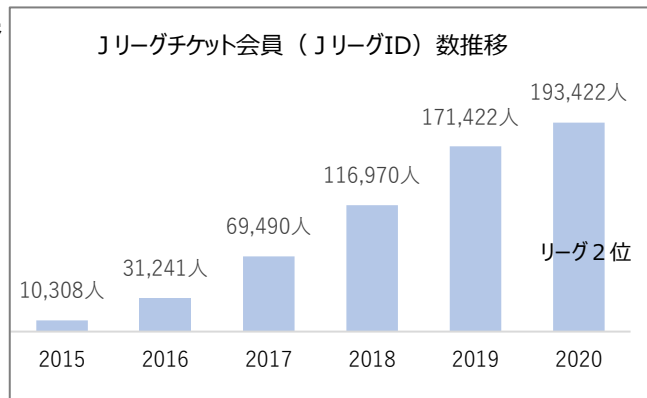
お客様視点で「顔が見える」サービス

### 対策（2015～2017）

- ◆ チケットのプロフェッショナル化（デジタルマーケティング専門家、戦略企画プロ、クリエイター、運用・連携、外部知見の積極利用）
- ◆ 顧客データベースの構築着手（戦略的情報入手策と緻密な分析による顧客属性・行動様式の可視化・定義付け）
- ◆ 顧客セグメント別に最適な価格（招待含む）設定・プロモーション・コミュニケーション戦略を立案・実行（「1 to 1 マーケティング」）
- ◆ Jリーグチケットへの誘導設計による顧客データ収集（Jチケ率2015年11%→2019年80%）
- ◆ 事後アンケートによるPDCA、御礼発信による種まきで継続的にファン層をきめ細かく掴む

「どういうお客様に、どういうタイミングで、どの座席に来場いただきたいか」を主体的に仕掛けられる仕組みの完成

### 成果



### 【参考】 クラブ担当者インタビュー記事

- ①「集客したければ魅了せよ  
—偶然には起らない」

<https://www.footballista.jp/feature/79295>

- ②「集めたファンの声と行動に答えがある」

<https://www.synergy-marketing.co.jp/showcase/nagoya-grampus/>

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ マーケティングの4P視点に基づいたチケット設計を行った上で、“招待”“お誘い”を軸に新規層獲得に注力すると共に、デジタルの活用により既存層にも効率的なアプローチを行う</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 成績に大きな影響を受ける事なくスタジアム収容率が高い水準で維持されており、入場料収入が収入源の一つとしてクラブの財政安定化に寄与している</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 安定的な入場料収入はクラブの財政安定化につながると共に、入場者数もスポンサー・有料視聴者に対する価値訴求の観点から重要である</li> <li>◆ まずは、マーケティング視点に基づいて、チケットの券種と価格設定を合理的に設計する事が基本であり、ダイナミックプライシングを含めた多様な売り方等の戦略的な設計が重要となる</li> <li>◆ 新規層には招待チケットの活用や“お誘い”の促進、既存層にはデジタルを活用して顧客の属性に応じたコミュニケーション等、来場頻度等に応じた適切なアプローチを取る事が集客の要点</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 基礎的事項（自クラブの入場者・チケット状況、ホームタウン等）の理解</li> <li>◆ シーズンチケット・高額席等の券種間の価格バランス及び多様な売り方を組み合わせた戦略的チケット設計</li> <li>◆ 対戦カードや気候等を考慮したホームゲームごとの集客計画策定とPDCA</li> <li>◆ 招待チケットの適切な活用や、“お誘い”の促進による新規層の取り込み</li> <li>◆ JリーグID等を活用して蓄積した顧客データに基づく、既存層に対する効率的なコミュニケーション</li> </ul>

### 指定席化

予め決められた席番を販売することで、当日は分散来場、席間隔の確保が可能。更に席番選択できれば◎、ダイナミックプライシング導入には必須

座席間隔コントロール

### ワンタッチパス

ICカード化したシーズンシートの認証入場やファンクラブ会員証の来場記録をカバー  
※リーダー設置必須 QRチケットとセットで導入効果大

非接触

来場把握

### 会員先行/割引販売

一般販売に先駆けた会員優待  
ファンクラブ等の代表的な特典

会員サービス

### WEB化

利用登録後の販売で、誰がどの席を購入しているかデータ自動収集可能。顧客の可視化、CRM活動推進に必須

Jチケット比率リーグ平均23%('19)⇒64%('20)

来場者情報事前把握

### ダイナミックプライシング

過去実績・販売状況・在庫数等のデータからAIが適正価格を決定する価格変動販売。自然と人気カードは高価格となる傾向からシーズンシートの価値、保有の優位性を上げる効果もある  
認証入場と着券(来場)データ取得可(チケットびあネットワークからの発券に限る)  
※リーダー設置必須  
ワンタッチパスやQRチケットとセットで導入効果大

興行収益最大化

適正価格提示

### 紙チケットバーコード認証

QRチケット同様に認証入場と着券(来場)データ取得可(チケットびあネットワークからの発券に限る) ※リーダー設置必須  
ワンタッチパスやQRチケットとセットで導入効果大

非接触

来場把握

### QRチケット化

店舗発券不要、スマホで購入から入場まで完結着券(来場)データ取得可 非接触  
※リーダー設置必須、ワンタッチパスとセット導入効果大

Jチケット内QR比率リーグ平均61%('19)⇒83%('20)

非接触

来場把握

### 席変更

「購入後に1名追加して違う席番・席種を連番で買い直したい」、「雨天予報なので屋根のある席に移動したい」等に応える機能

ユーザー利便性

### 公式リセール

「購入後に都合が悪くなった」「同一グループ内で多く取ってしまった」などに応える売買可能な公式二次流通。不正転売の抑制

ユーザー利便性

### 特定興行入場券としての販売

不正転売禁止法(2019年6月施行)適用により不正転売者の取り締まりが可能  
販路をWEBに絞り、公式リセールを導入していることが必須

高額不正転売対策

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 試合結果に関わらずホームゲーム来場者が満足度を得られるように、試合前後のコミュニケーションを起点として、飲食やイベントも含めた質の高い観戦経験を提供する</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 来場者に対して最低限不快な思いをさせず、試合結果に関わらず“また来たい！”と感じるような満足度を与える事ができている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 試合の結果は不確実であるため、試合結果に関わらず来場者に一定以上の満足度を与える事がファン・サポーターや入場者増加のポイントとなる</li> <li>◆ そのためには、試合前のチケット購入等に関するコミュニケーションから試合日の飲食やイベントと言った、試合そのもの以外の部分においても質の高い経験を提供する事が必要</li> <li>◆ 事前のプランニング等と共に、来場者に接する全てのクラブ関係者におけるホスピタリティ意識の徹底が重要</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ホームゲームにおける顧客への提供価値についての明確化（例：勝利／非日常体験）</li> <li>◆ 対戦カードや気候等を考慮したホームゲームごとのイベント計画策定</li> <li>◆ 各ホームゲームごとの余裕ある準備計画立案と実行</li> <li>◆ 試合ごとの振り返りと継続的な改善</li> <li>◆ クラブスタッフ・ボランティア・外部パートナー等におけるホスピタリティ意識の徹底</li> </ul>



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>有料視聴者のベースとなるファン拡大を追求し、今後その重要要素の一つとなる視聴体験につき、チーム・選手とも連携しながら、観戦方法とコンテンツの強化に取り組む</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 設定された加入者目標以上に、自クラブのファンが有料放送継続加入し、リーグ全体としても高い放映価値が見込める有料視聴者数に達している</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 配分金原資の大きな割合を放映権料が占めるため、有料視聴推進はリーグだけでなくクラブにとっても最優先課題の一つ</li> <li>◆ 有料視聴者増のキーファクターはつきつめればファンの増加であるため、Jリーグのファン指標も念頭に置きながらこれまで以上にファン拡大を追求すべき</li> <li>◆ With コロナにおけるファン拡大に重要性を増す視聴体験強化においては、視聴方法のイノベーションと共にコンテンツの魅力が大きく影響するためチーム・選手とも連携した取り組みが重要となる</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Jリーグ全体の成長目線に即した有料視聴推進の意義の理解</li> <li>◆ ファン指標の重要KPIとしての設定</li> <li>◆ チーム編成へのファン目線の反映等、視聴体験強化に向けた強化部門との連携</li> <li>◆ 視聴体験強化に向けた観戦方法改善策の検討と視聴パスの販促強化（シーズンシート・ファンクラブ入会連動商品、EC販促キャンペーン等）</li> <li>◆ クラブ横断的な有料視聴推進、基本施策の推進（コンテンツ開発・制作、クラブ公式サイトのパナー掲出、SNSでの発信、勧誘・紹介）</li> </ul>

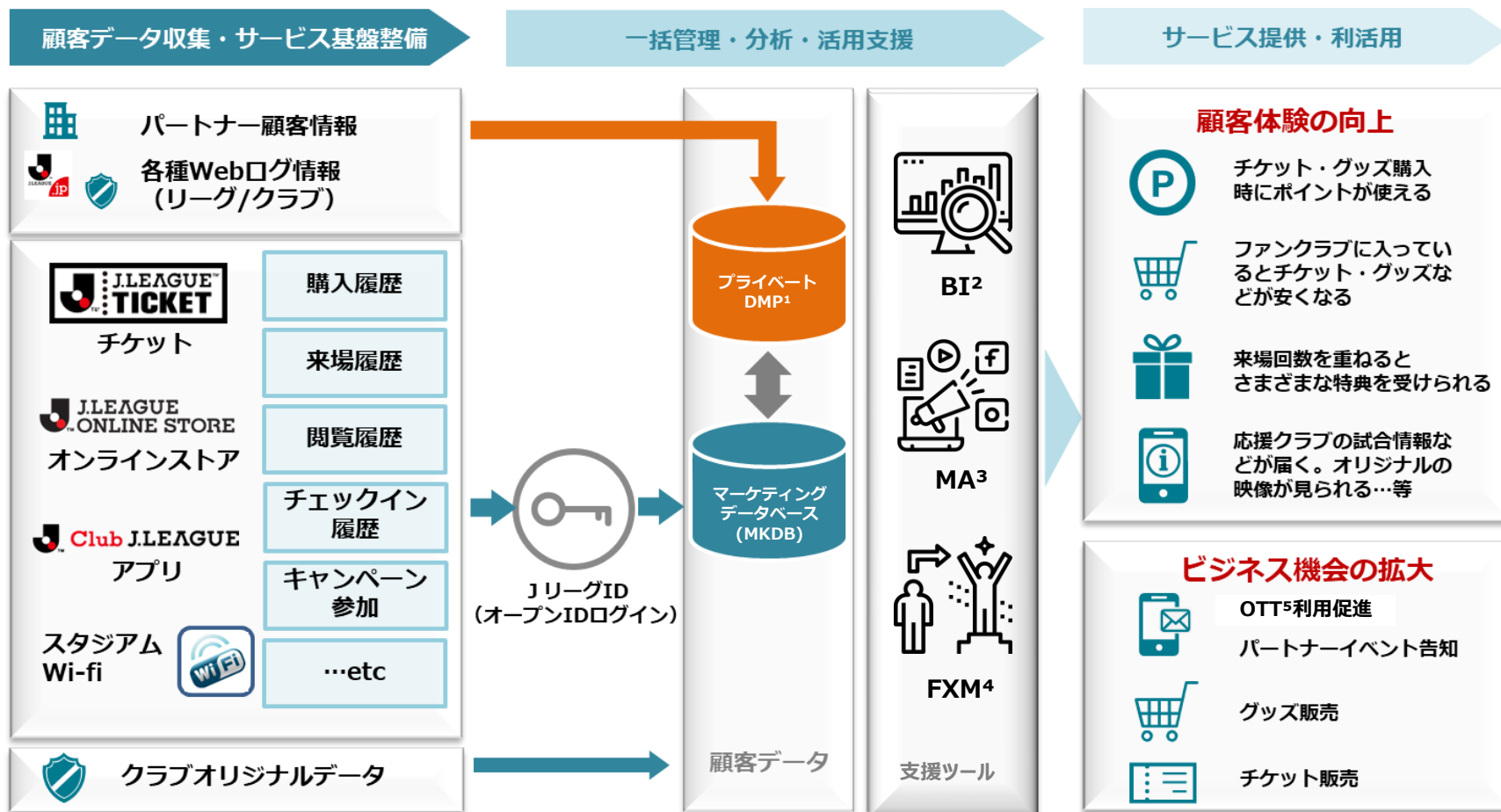
※上記に加え、ローカルTV放送やラジオ放送等は、クラブによる放映権の販売事業からの収入・露出拡大の観点においても重要な業務となる



<p><b>ガイドライン</b></p>	<p>◆ <b>クラブの認知度・ブランドの向上に向け、経営者自らの発信も含め、報道・宣伝・組織リスク等の観点で、クラブの理念、価値・情報、及びチームの魅力や活動を正しく広く社会に伝える</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ マスメディアとオウンド（SNS等）メディアでの発信のバランスが取れ、勝敗のみならず経営情報やクラブの活動やチームの魅力がホームタウンにおいて関心を持たれるよう周知され、リスクマネジメントを行いながら、認知度・ブランド価値向上に寄与できている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営者自身がホームタウンにおけるクラブの象徴、シンボリックな存在として理念を体現する存在であり、常にメディア、ファン等外部とのコミュニケーションの場に晒されており、認知度も高く影響力が大きい</li> <li>◆ 広報にかけられる社内リソースに制約があり、複数部門（集客、プロモーション等）、異なる業務趣旨（攻め/守り、マスメディア/オウンド等）を少ない担当者が横断的、兼務的に担わなくてはならない事が多い</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 常に冷静で誠実な対応と、理念・価値の経営者自らの言葉での発信（経営者はクラブを象徴する存在）</li> <li>◆ 各メディアの先にファン・サポーター、パートナー、自治体をはじめ多くのステークホルダーがいる事認識</li> <li>◆ 有事の際の専門家との協力体制構築とメディアとの適切な距離感（情報提供、コミュニケーション等）、クラブとしてのオープンな発信スタンスの維持と常日頃からのリスクマネジメント</li> <li>◆ 経営・強化・広報の発する対外的なメッセージが常にワンボイスでブレがない体制</li> <li>◆ マスとオウンド双方のメディア発信（媒体特性に合った頻度・内容・スケジュール）のバランス維持と、露出の強化を含めたプロモーション戦略の策定と実施</li> </ul>

<p><b>ガイドライン</b></p>	<p><b>◆ デジタル基盤の活用方針に基づき、Jリーグとも連携しながら顧客データベースをオンライン・オフライン両面から拡充すると共に、有効活用するための体制を整える</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ 基盤となるデータベースが整備され、データ分析とその分析結果を集客施策等に活用できる人材がクラブ内に一定数存在している＝デジタルデータが重要な経営資産として活用されている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営規模や環境を背景とした制約が前提としてあり、全て自前整備は困難であり、内外の資源を活用していく事が求められる</li> <li>◆ 集客やプロモーションにおいては、データベースに基づき顧客の特性に応じた施策を打つ事が効率的であるため、各クラブがデータベースの拡充を軸としたデジタル基盤整備を進め、CRMに取り組む必要がある</li> <li>◆ 顧客データを集めても、分析して打ち手へとつなげる事の出来る人材や組織体制がなければ機能しないため、基盤整備の重要項目として、環境とステージに応じた人材が存在している事が重要となる</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営上の重要ミッションとしてのデジタル基盤整備の位置付けと方針の明確化</li> <li>◆ クラブの実態に即した適切な外部リソース活用方針の明示と基盤整備計画の策定</li> <li>◆ デジタルデータ資産活用の体制構築と司令塔となる人材の配置（採用・育成含む）</li> <li>◆ オンライン、オフライン双方の顧客接点におけるデータベースの拡充（JリーグIDの収集含む）</li> <li>◆ Jリーグのデジタル基盤推進チームの有効活用と連携・協力・支援</li> </ul>

◆ JリーグIDから見える購入・来場・観戦の履歴を、集客・視聴施策等のCRM活動に活用している



注1 : DMP Data Management Platformの略。顧客の購買行動や部門等の自社保有データと外部データを蓄積・管理するプラットフォーム

注2 : BI Business Intelligenceの略。企業内に蓄積された膨大なデータをユーザーの必要に応じて統合・分析・可視化する機能や画面を持つダッシュボードを構成するためのシステムやツール

注3 : MA Marketing Automationの略。マーケティング活動の自動化・効率化及び効率化を実現するためのソフトウェア (ツール)

注4 : FXM Fan Experience Marketingの略。体験や行動様式を売る事でファンに仕立て上げてロイヤリティの高い顧客創造をめざすマーケティング手法

注5 : OTT Over The Topの略。従来のインフラ(通信・放送業者やプロバイダ等)を「飛び越えた」インターネットを介した動画配信サービス (YouTube、DAZN、Netflix等)

出所 : 2021年度 Jリーグ事業オフィサー研修資料

<p><b>ガイドライン</b></p>	<p><b>◆ クラブに関係する様々なステークホルダーを特定し、体系的に把握、歪みのないバランスを考慮し、ステークホルダー全体の価値の総和をあげる視点を持って関係者と協働する</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ 各ステークホルダーの期待値と対応方針が整理され、組織として体系的に過不足なく対応ができており、ステークホルダー全体の価値の総和があがっている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブは、ファン・サポーターをはじめとする地域社会・市民等様々なステークホルダーに支えられて存在できているが、体系的に把握する必要がある</li> <li>◆ 全ての仕事に多岐にわたるステークホルダーが存在するため、対応に歪みやばらつきが生じたり、属人的になりやすい</li> <li>◆ 各ステークホルダーの満足度が、クラブ経営の各目標値に並列する重要な指標であり、ステークホルダー全体の価値の総和をあげていくという視点を持って取り組む事が重要となる</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブの各機能部署のステークホルダーの特定と体系的に可視化された把握</li> <li>◆ 各ステークホルダーの期待値の可視化、公正な各対応方針の策定</li> <li>◆ 体系的な行動計画（各機能部署の経営目標設定とステークホルダー満足度の並列）とPDCA管理</li> <li>◆ 対応策の部門横断的なチェック（ステークホルダー間の歪み等）と修正</li> <li>◆ 重要ステークホルダーとの関係構築と状況に応じて経営者自身が前面に立った適切な対応</li> </ul>

- ◆ Jクラブのステークホルダーは、期待値はそれぞれ異なるものの、クラブ理念に基づいた一貫性のある対応方針が求められる

### 地域社会・市民

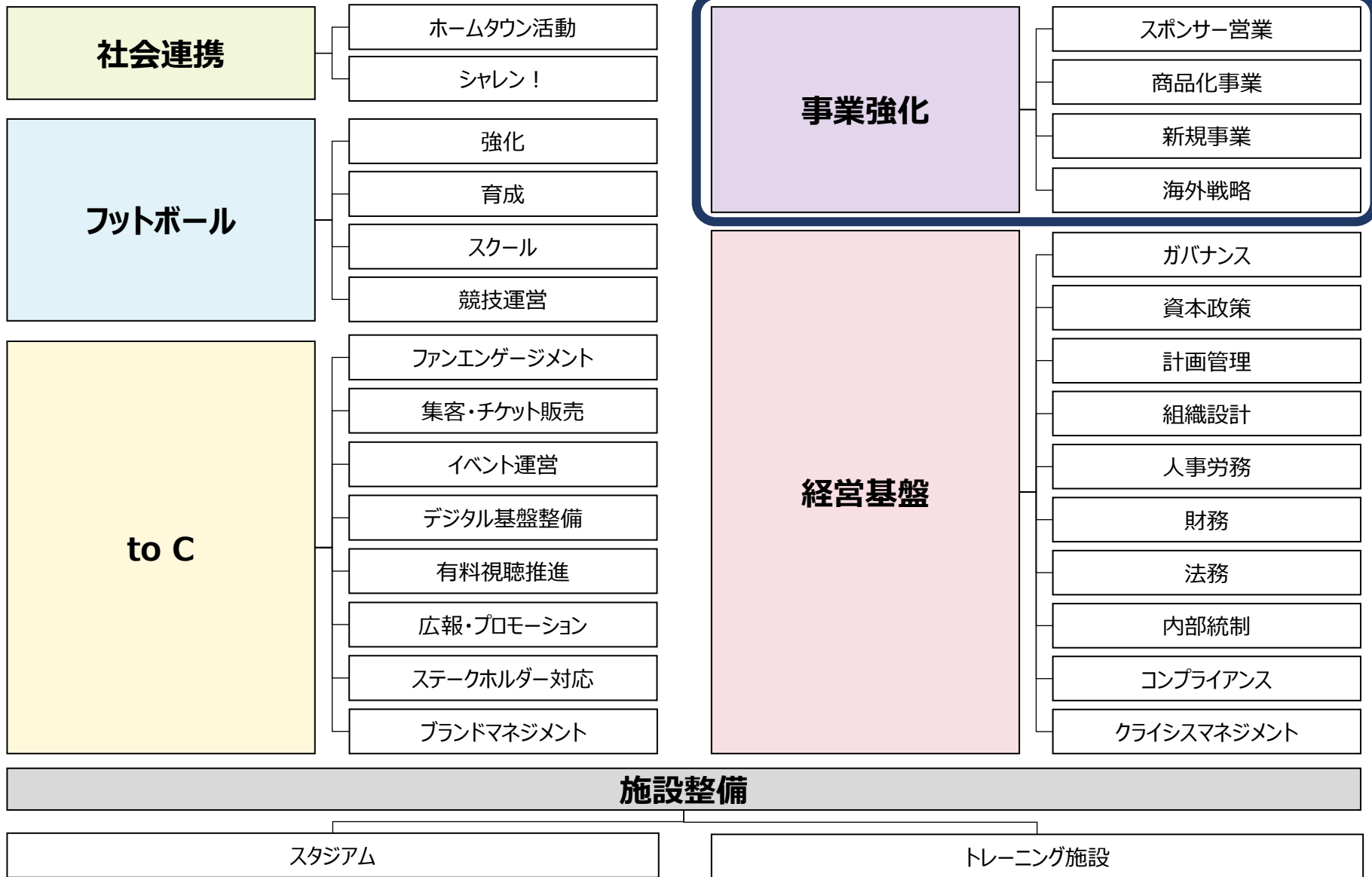
ステークホルダー	ファン・サポーター	スポンサー・パートナー	NPO ボランティア等	選手・監督・コーチ	メディア	株主	従業員	サプライヤー	行政	他
クラブへの期待値	感動 夢 感情移入	宣伝力 理念共有	ブランド力 貢献の場 働き甲斐	契約 活動場所 自己実現	ニュース バリュー	クラブ価値 理念具現	雇用機会 働き甲斐	ビジネス	地域 活性化 社会課題 解決	その他
クラブへの提供	競技応援 入場料 商品購入	協賛金 協業	クラブ支援 社会活動協働	競技・戦績 移籍金	報道・宣伝	資本 企業理念	職務貢献 労働力	製品 サービス	行政支援	その他
クラブからの提供	試合興行 サービス 商品・サボミ	戦績 スポンサーメリット アクティベーション クラブ価値訴求	社会貢献活動 活動機会提供	フィロソフィー 編成 報酬	クラブ情報	戦績 名声 ブランド 経営情報	事業遂行 給与 人事ポリシー	発注 対価	ホームタウン 活動 シャレン!	その他
クラブの対応方針	顧客重視 公正公平 の確保	宣材価値 の提案	帰属意識 の醸成	FBフィロソフィー の体現	正しく 伝える	コミットメント の必達	経営理念 計画の具現	機能 コスト重視 の優先	一市民として の協力	ミッション & バリュー の共有

各集団・個々人の期待値は無限であり、対抗・迎合する事なく、適切な距離感・タイミングと一貫性ある行動・姿勢で、クラブの運営・サービスを正しく理解してもらい、長期的支援者に育て上げる取り組みが重要となる。オピニオンリーダーとの関係性構築も効果的

### クラブフィロソフィー

行政の課題解決への積極的な協力を通じ、行政に愛され、必要とされ、信頼される団体になる事で、金銭的価値を超えた支援を優先的・継続的に受益できるよう、常日頃から専門窓口だけでなく、首長や議長（与野党の接点）等とも密な関係性を構築していく

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>クラブ横断的にブランド価値の重要性を理解・浸透させ、一貫した戦略を持って、認知度・愛着度等を高める仕組みを構築する</b></p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ クラブブランドが広く世の中に認知され、ステークホルダーに強い愛着を持たれている、すなわちブランド価値が高い状態を実現できている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ブランドは、集客・有料視聴者、グッズ販売等の財政面に加えて、ステークホルダーとの関係性においても影響を及ぼす重要な経営資源であるため、多様な価値の総和となるブランド価値を高い状態に保持すべき</li> <li>◆ クラブのあらゆる活動が、ブランド価値向上（もしくは低下）に影響を与えるため、まずはクラブ横断的にその重要性を理解・浸透させる事が重要となる</li> <li>◆ その上で、一貫したブランド戦略に基づき、クラブの知的財産（プロパティ）の整理や開発・商品化を含めた認知・愛着を高める仕組みの構築に至るまでの幅広いマネジメントが必要</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ブランド価値の重要性についての理解</li> <li>◆ ブランドの重要性等に関するクラブ内への浸透を目的とした社内コミュニケーション（行動指針の策定）</li> <li>◆ 定期的な調査結果を踏まえた自クラブのブランドの現状評価に基づく、目指すべきブランド価値の定義</li> <li>◆ 中期計画の一環として各活動にブランドの観点から一貫性を持たせるブランド戦略の策定</li> <li>◆ 商品化・商標管理（チーム名・呼称・エンブレム・ロゴ・マスコット・フラッグ等）に関わる仕組みの構築</li> </ul>





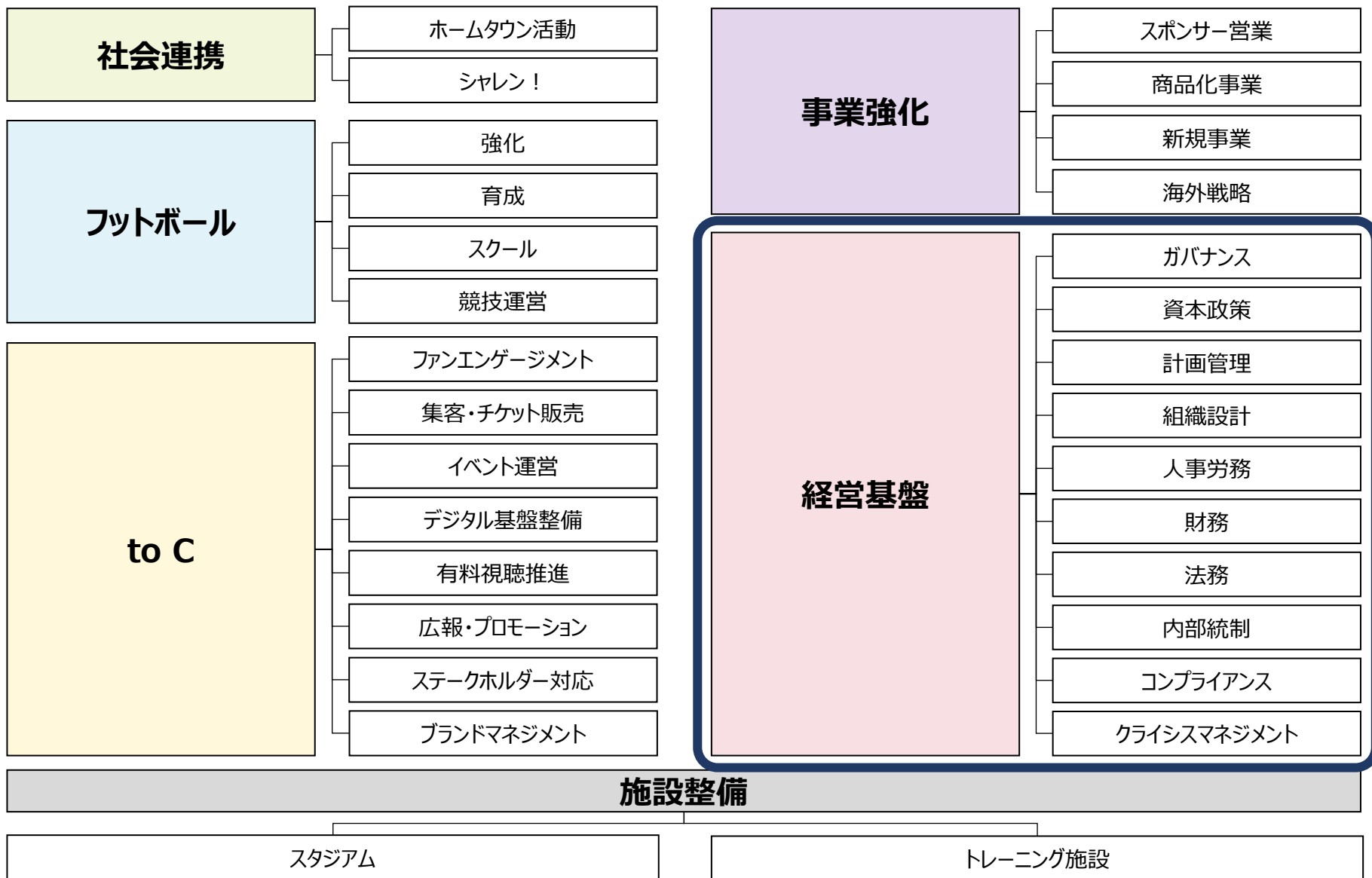
<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>企業ニーズや市場を踏まえた目標及びその達成方針を定め、スポンサーと強い関係性を構築しながら、勝敗に留まらない活動価値の提案を行い、契約を着実に履行する</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ スポンサーのニーズ（SDGsも含めた）に応えながら、スポンサー収入を安定的に伸ばせており、クラブ目標も達成できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ スポンサー収入は、クラブの収入比率が最も高い重要な収入源であるため、社会におけるSDGs重視の流れや企業等の変化を見据えた上で市場を理解し、目標達成方針とターゲットを明確にする必要がある</li> <li>◆ コロナによる観戦者数減が見込まれる中で、チームの勝ち負けや単なる露出に留まる事なく、試合日以外も含めた365日の活動価値も訴求する事が肝要であり、相手の状況やニーズに応じた提案をする必要がある</li> <li>◆ 経済情勢等により短期的な契約終了や減額の可能性があるため、共に価値を高めるパートナーとしての関係構築を心がけ、その上でアクティベーションやスポンサーベネフィット等について着実に遂行する事が不可欠</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 市場理解（SDGs重視の流れや企業等の変化を含む）に基づく目標達成方針とターゲットの明確化</li> <li>◆ 目標・ターゲットに応じた営業体制（人員）と、営業管理プロセス・ツールの整備</li> <li>◆ スポンサー（候補）との相互理解と関係構築</li> <li>◆ チームの勝ち負けや露出に留まらない試合日以外の活動価値の訴求とスポンサーのニーズに即した提案</li> <li>◆ 費用対効果を考慮したアクティベーション等の設定と契約事項の着実な遂行</li> </ul>



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 経営方針に沿った商品化事業の位置付けを明確にし、商品化戦略（商品化の形態）の設計から商品企画、グッズ販売に至るまでを計画的に実行する</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 利益追求の事業として位置付けるかどうかの方針を明確にした上で、クラブブランド向上の一環として計画的な事業運営がなされ、方針と合致した目標が達成できている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 商品化事業は、グッズ販売により利益を稼ぐための収益事業という面と、サポーターの満足度を高めるためのツール提供という二つの側面を持つ</li> <li>◆ どちらの面を重視するかや、商品化の形態（自ら商品化・ライセンスによる商品化）により、事業運営のアプローチも変わるため、クラブとしてグッズ販売を含めた商品化事業をどう位置付けるか明確にする必要がある</li> <li>◆ その位置付けに沿った目標を着実に達成するために、一般的な商品化事業・物販事業と同様の視点を持って計画的に事業運営を行う事が肝要となる</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 商品化戦略（内製化・委託・ライセンスビジネス等）に対しての経営方針の明確化</li> <li>◆ 商品企画やグッズ販売に関するプロセスの透明化とPDCAの視点での評価</li> <li>◆ 設定された目標（獲得売上目標等）に対しての適切な進捗及び採算管理</li> <li>◆ 自ら商品化を行う場合：適切な粗利率・販売価格・販売チャネル等の設定、商品管理/在庫管理を適切に行うための社内体制の整備（不良在庫処分、棚卸チェック徹底）</li> <li>◆ ライセンスによって商品化を行う場合：戦略目的に応じた適切な契約条件（ロイヤリティ、販売条件等）の設定</li> </ul>

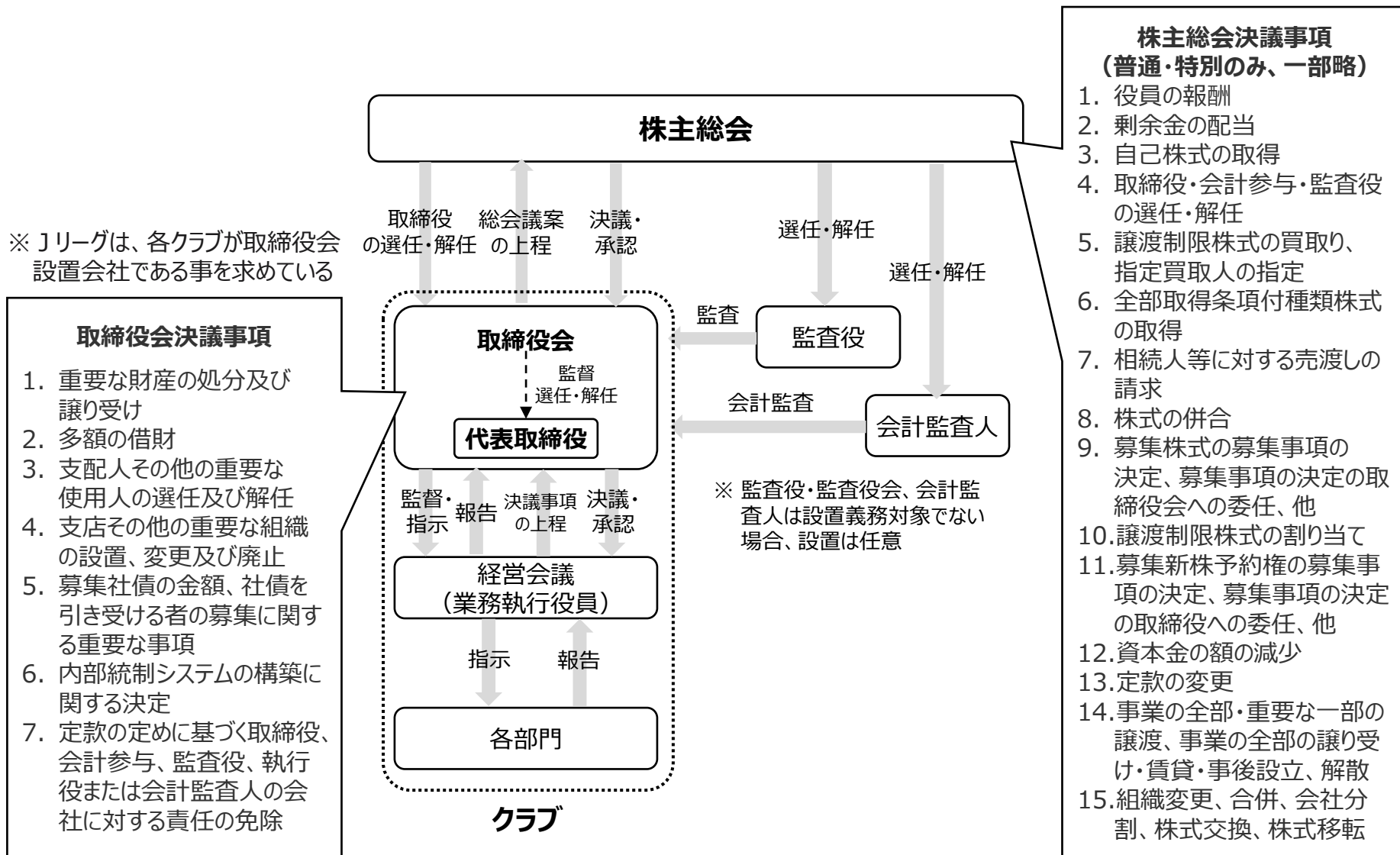
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>クラブの収益・価値向上の観点から、必然性と成長性が見込める新規事業については、撤退基準の明確化を含めた適切なリスク管理を行いながら積極的に取り組む</b></p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 既存の収益構造の検証を行った上で、新規事業の目標（収益、その他）が設定・達成され、クラブの計画達成に貢献している</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ コロナの影響により既存事業の冷え込みが見込まれ、既存事業のみで目標が達成できない状況下においては、クラブの収益構造そのものを検証し、既存概念に囚われない新規事業も計画する必要性が生じている</li> <li>◆ デジタル技術の高度化等により事業機会は拡大しつつあるものの、一方で新規事業はリスクも高いため、経営視点から必然性や成長性が見込めない事業への参入は避けるべき</li> <li>◆ 撤退基準の明確化といった適切なリスク管理ができていると、むしろ積極的なリソース配分やチャレンジが可能となる側面がある</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 既存の収益構造の検証と長期目標・中期計画等を踏まえた対象事業の必然性や成長性の確認</li> <li>◆ 事業の成長性を踏まえた参入（着手）意思決定</li> <li>◆ 外部リソースも活用した取り組み体制の整備</li> <li>◆ 撤退基準の明確化、及び事業化・投資に関する判断基準の事前定義</li> <li>◆ 採算チェックを軸とした綿密なモニタリング</li> </ul>

<h2>ガイドライン</h2>	<p><b>◆ 国内外の多様なファンベースを増加させ、自治体・スポンサー等が抱える課題や要望に対しての解決手段となる事業も含め、グローバルな視点を備えた事業を推進する</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 国内のみならず、海外のファン・サポーターからも注目を集めるクラブとなり、その存在価値を活用して地域や企業の国際事業・社会課題の解決に貢献できている、またその活動により、事業収入が獲得できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外のスポンサーやサポーター獲得は、ホームタウンの人口や経済の伸びに依存しない成長機会の一つとして検討の余地がある</li> <li>◆ サッカーというグローバルコンテンツを活かす事により、自治体やスポンサー等が抱える課題の解決支援を提案できれば、それらステークホルダーとの関係の構築や強化につながる</li> <li>◆ 外国籍選手の活躍は、競技力の向上だけでなく、その選手の母国マーケットへのリーチも可能となる側面があり、ファンベースの多様化が期待できる</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 外部と内部の環境把握及び分析に基づいた事業方針の明確化（特にチーム編成との共通理解）</li> <li>◆ 対象国・地域の法律、経済構造、消費者行動、慣習に対するの十分な理解</li> <li>◆ 上記分析に基づいた適切な戦略と施策の策定（例：①知名度向上、②クラブ経営ノウハウの提供、③国際貢献・交流による助成金獲得、④責任企業・スポンサーへの貢献、⑤海外クラブとの提携）</li> <li>◆ いつどこでリソースを集中し、収益を上げるのかといったマネタイズへの意識</li> <li>◆ 想定どおり進まない場合があることも考慮し、迅速な撤退等が可能となる体制の構築</li> </ul>



<p><b>ガイドライン</b></p>	<p><b>◆ クラブ価値向上の視点から経営に対する監督・選解任がなされる体制を整備し、重要な意思決定事項は、会社法も踏まえ、明確なプロセスに則り適切な機関で決定する</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ クラブ価値向上の視点から適切な経営者が任命されており、客観的な経営監督がなされていると共に、重要な意思決定事項が経営者の独断によらず決定されている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Jクラブの特性として、競技力の不確実性、低利益、強化・事業主体の組織運営等を前提としたガバナンス体制の構築が重要であり、Jクラブの組織規模においては、経営における経営者の影響が非常に大きい</li> <li>◆ ゆえに、まずは適切な経営者が任命（もしくは解任）されている事が重要であり、更には適切な経営を行っているかが客観的に監督されていると共に、重要な意思決定が経営者の独断によらないようにしておくべき</li> <li>◆ そのためには、客観的な選解任及び監督ができる取締役会等の体制整備や、重要決定事項が明確化されたプロセスに則り会社法も踏まえた適切な機関（総会、取締役会等）で決定されている事が重要</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ステークホルダーの視点を考慮しつつ、適切な経営監督が可能となる機関設計             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 常勤取締役3名以上、知見を持った独立社外取締役、常勤監査役等</li> </ul> </li> <li>◆ クラブからの適切な情報開示に基づく、取締役・監査役による実効性ある経営監督</li> <li>◆ 必要に応じた経営者の選任・解任</li> <li>◆ 重要事項に関する、会社法を遵守しステークホルダーの視点も反映できる意思決定プロセスの明確化</li> <li>◆ 明確化された意思決定プロセスの円滑な運用と徹底</li> </ul>

◆ 重要な意思決定事項は、会社法も踏まえつつ、明確なプロセスに則り適切な機関で決定する



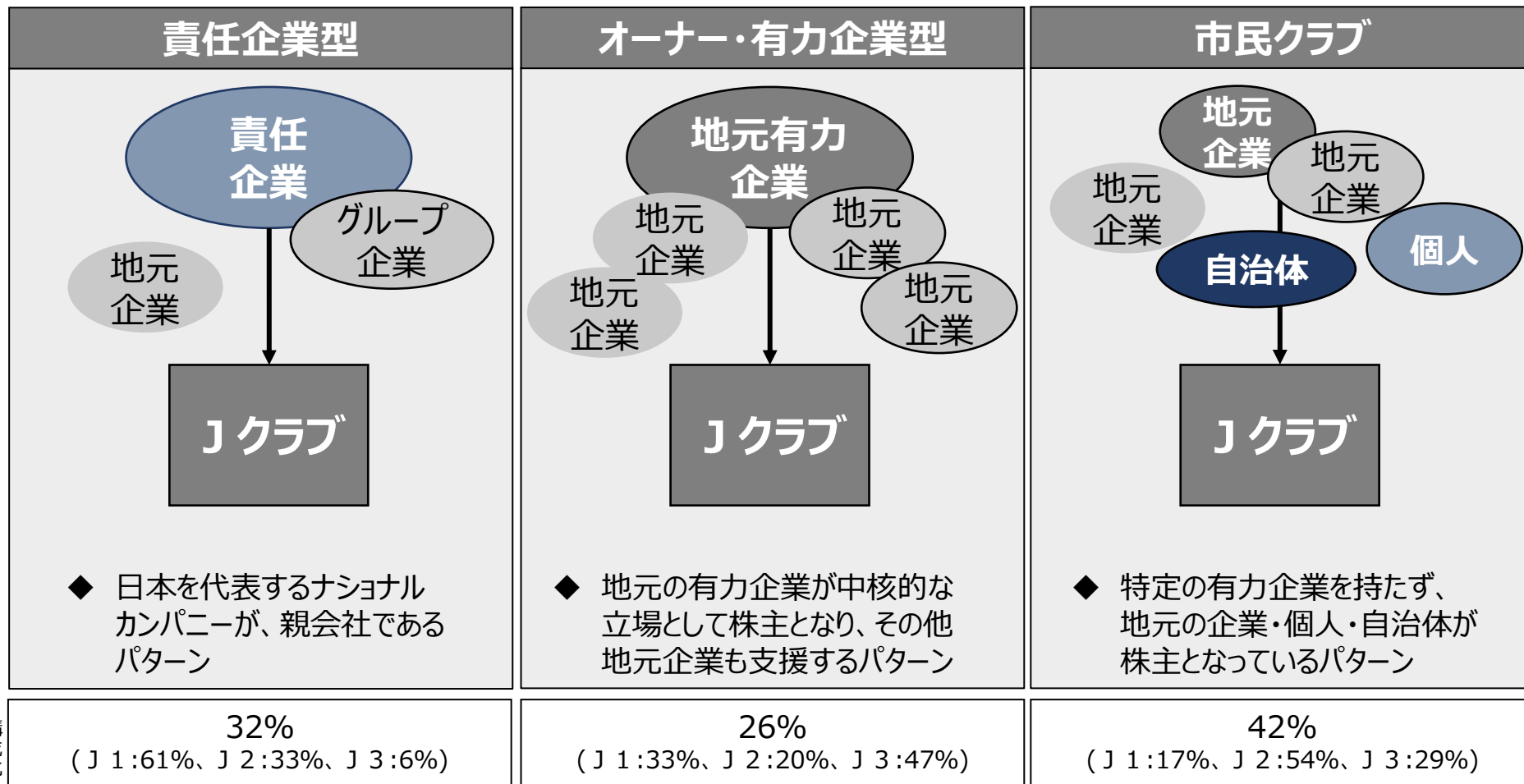
### 取締役会決議事項

1. 重要な財産の処分及び譲り受け
2. 多額の借財
3. 支配人その他の重要な使用人の選任及び解任
4. 支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
5. 募集社債の金額、社債を引き受ける者の募集に関する重要な事項
6. 内部統制システムの構築に関する決定
7. 定款の定めに基づく取締役、会計参与、監査役、執行役員または会計監査人の会社に対する責任の免除

### 株主総会決議事項 (普通・特別のみ、一部略)

1. 役員の報酬
2. 剰余金の配当
3. 自己株式の取得
4. 取締役・会計参与・監査役の選任・解任
5. 譲渡制限株式の買取り、指定買取人の指定
6. 全部取得条項付種類株式の取得
7. 相続人等に対する売渡しの請求
8. 株式の併合
9. 募集株式の募集事項の決定、募集事項の決定の取締役会への委任、他
10. 譲渡制限株式の割り当て
11. 募集新株予約権の募集事項の決定、募集事項の決定の取締役への委任、他
12. 資本金の額の減少
13. 定款の変更
14. 事業の全部・重要な一部の譲渡、事業の全部の譲り受け・賃貸・事後設立、解散
15. 組織変更、合併、会社分割、株式交換、株式移転

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ クラブのステークホルダーや類型を踏まえて、あるべき株主構成を明確化した上で、必要資金や経営安定性への影響等を考慮しながら、その実現に向けた資本政策を行う</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 望ましい株主構成となっていると共に、クラブ価値に応じた資金を調達できている              - 望ましい株主構成-安定株主の存在、適切な株主数、主要ステークホルダーの参画等</p>
<p>根拠</p>	<p>◆ 株主構成はクラブ経営に大きな影響を与えるため、資本政策においては望ましい株主構成の実現が重要な目標となる</p> <p>◆ クラブによって望ましい株主構成は異なるため、ステークホルダーや自クラブの類型を分析した上で、あるべき株主構成を明確にする事がまずは重要</p> <p>◆ 増資や株式異動は条件によっては経営安定性に大きな影響を与える場合もあるため、資本政策の実施においては事前にその影響等についての十分な考慮が必須である</p>
<p>重要な取り組み</p>	<p>◆ 各株主（自治体等も含め）の参画の意義・意味合いの明確化と望ましい株主構成の具現</p> <p>◆ 必要資金も踏まえた資本政策の実施可否・内容の検討</p> <p>◆ クラブフィロソフィーへの賛同度合や反社チェック踏まえた増資（異動）先の選定</p> <p>◆ 望ましい議決権構成、経営安定性への影響も考慮した諸条件の決定</p> <p>◆ Jリーグ規約に則った議決権比率に応じた報告もしくは承認の取得</p>



- ◆ 近年入会しているクラブの多くは市民クラブ型。但し、持ち株比率は低くても、金融機関、マスコミ系などの地元を代表する企業や自治体の出資があるケースが多い
- ◆ 既存のJクラブの中で、自治体が出資しているクラブは相当数になる。金銭的支援というよりは、ガバナンス強化、連携強化が主な目的である
- ◆ 株主数は様々であるが、100名を超えるケースも少なくない

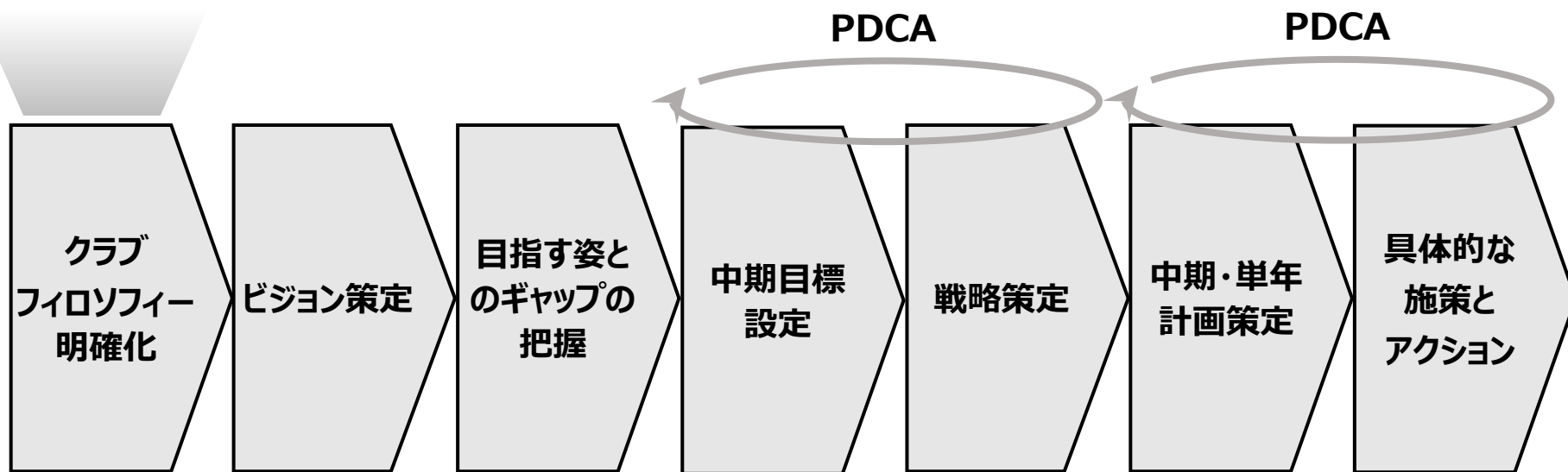


<h2>ガイドライン</h2>	<p><b>◆ クラブフィロソフィー・ビジョンに基づき、目指す姿と現状とのギャップを踏まえた中期目標と戦略を策定した上で、中期・単年計画と具体的な施策に落とし込み、PDCAを徹底する</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 中期・単年計画のPDCAが継続的に回っており、結果としてクラブフィロソフィー・ビジョンが具現化し、中長期目標が達成されている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブの活動において短期的に成果が出るものは多くないため、クラブフィロソフィーの具現化・中長期目標の達成には、明確な中期・単年計画に基づき継続的にPDCAが回っている状態を実現する必要あり</li> <li>◆ 中期・単年計画の策定では、目指す姿と現状のギャップを把握し、クラブフィロソフィー・ビジョンとの一貫性を保ち、ヒト・モノ・カネの点での整合性にも留意する事がその後の実行可能性の観点から重要である</li> <li>◆ 計画を作っただけでは目標は達成されないため、単年計画を具体的な施策までしっかり落とし込んだ上で継続的かつ綿密なPDCAを徹底することが必須である</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブフィロソフィー・ビジョンの明確化とクラブ内の共有・浸透</li> <li>◆ 目指す姿と現状とのギャップの把握とクラブフィロソフィー・ビジョンを踏まえた長期・中期目標の明確化</li> <li>◆ クラブフィロソフィー・ビジョン、目標・戦略と整合性を持った中期計画策定</li> <li>◆ 中期計画と一貫性を持ち、ヒト・モノ・カネの整合性が取れた単年計画と具体的な施策への落とし込み</li> <li>◆ 綿密な進捗管理と必要に応じた計画見直しによるPDCAの継続的な徹底</li> </ul>

- ◆ クラブフィロソフィー・ビジョンが全ての起点となり、目指す姿と自クラブの現状のギャップを把握した上で、目標・戦略、計画から施策・アクションまで落とし込む。中期・短期でPDCAを継続的に回す

主に理念・ミッション・バリュー等を指す

※ Jリーグでは、通常のPDCAに加え、ミス=Mを入れ、PD(M)CAとしてミスを恐れずチャレンジしながら改善を図っていく事を心がけている



- ◆ クラブが持つ独自の哲学、行動や考え方の拠り所となる指針の明確化、もしくは再認識
- ◆ 長期（例：10年程度）における具体的目標や目指す姿を定義
- ◆ 目指す姿（ビジョン）と自クラブの現状のギャップを把握
- ◆ ギャップを踏まえ、クラブフィロソフィー・ビジョンと一貫性を持つ3～5年程度の具体的な目標を設定
- ◆ ギャップを埋めるための課題設定と、目標達成のため、その課題を解く方針としての戦略の策定
- ◆ 戦略の、施策・人員・組織・数値等を含む計画の策定
- ◆ 策定した計画に基づく具体的な施策とアクションへの落とし込み

- ◆ 中期計画の内容や策定方法に決まったものではなく、各クラブの状況に応じて検討されるべきものであるが、最低限以下の点は理解しておく事が望ましい

1

**中期計画  
はなぜ必要  
なのか？**

- ◆ クラブの長期的成長に必須となる中長期的な取り組みのPDCAを着実に回すため
- ◆ ステークホルダーに対して、クラブの中長期的な方向性を伝えるため

2

**中期計画で  
どんな問いに  
答えるべきか？**

- ◆ 目標は何か？
- ◆ どうやって目標を達成するか？
- ◆ 必要なリソースは何か？
- ◆ いつまでに何をするのか？
- ◆ 誰が何に責任を持つのか？

3

**中期計画の  
一般的構成は？**

- ◆ 計画の前提
- ◆ 環境分析
- ◆ クラブフィロソフィー・ビジョン
- ◆ 中期目標
- ◆ 戦略
- ◆ 施策、アクション、スケジュール
- ◆ 人員体制、組織
- ◆ 数値計画、...

4

**良い中期計画の  
条件とは何か？**

- ◆ 論理的で、首尾一貫している
- ◆ 施策等に具体性がある
- ◆ 達成可能性が見込める
- ◆ 分かりやすい・伝えやすい
- ◆ 責任者がコミットしている
- ◆ 関わる人が“我がこと”としている

5

**中期計画を作る  
上でのポイント  
は何か？**

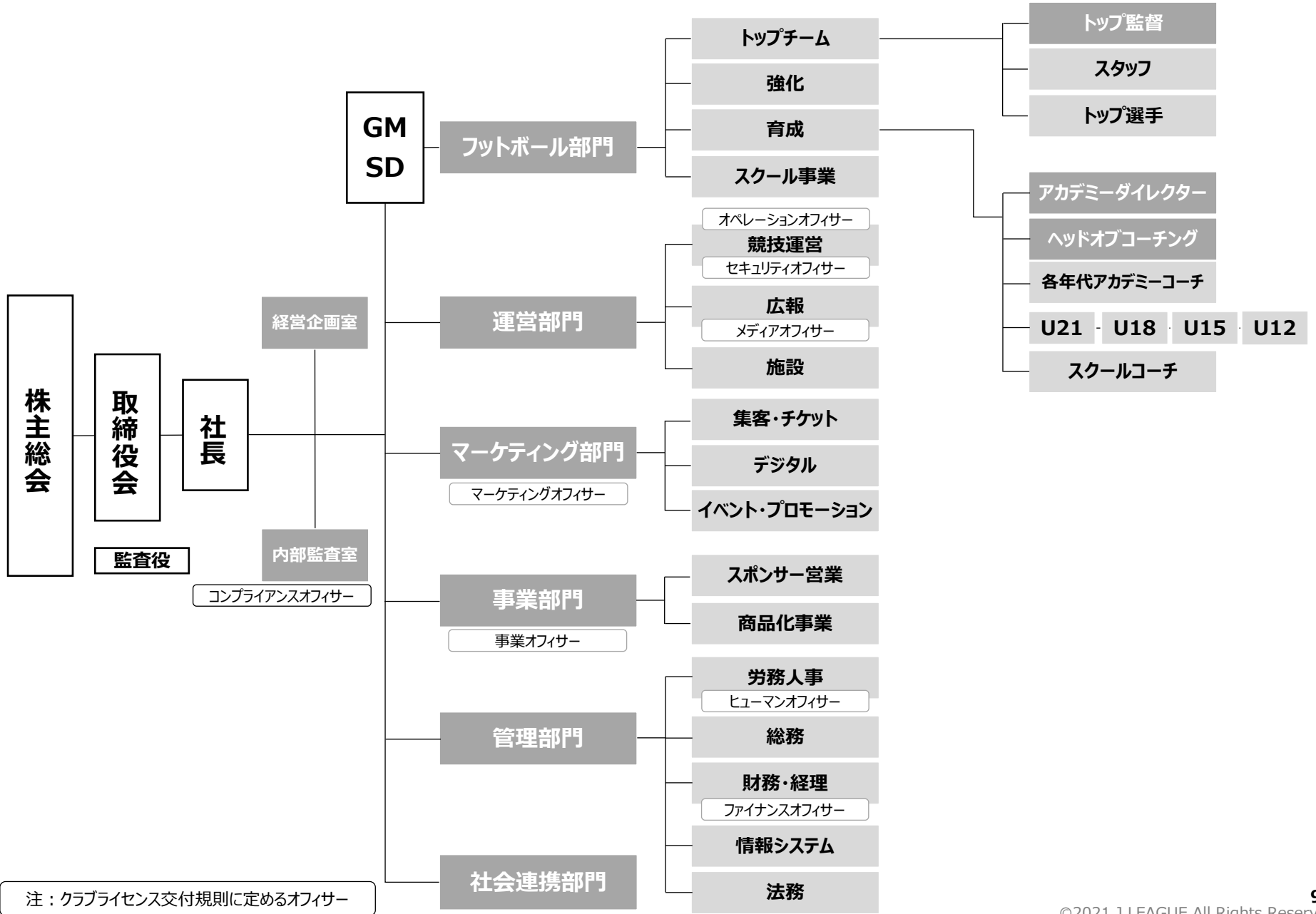
- ◆ 十分な内部・外部環境理解
- ◆ 目標から“逆算”して作る
- ◆ 目標とのギャップを埋めるための“課題”を見極める ...

6

**どのような  
プロセスや体制  
で作るべきか？**

- ◆ 策定の前提を明確にする
- ◆ 骨子から策定し、徐々に詳細化
- ◆ いきつ戻りつの3Kプロセス（仮説→検証→改善）を意識
- ◆ 責任者は経営トップ
- ◆ 実行を見据えて、現場を積極的に巻き込む事が望ましい

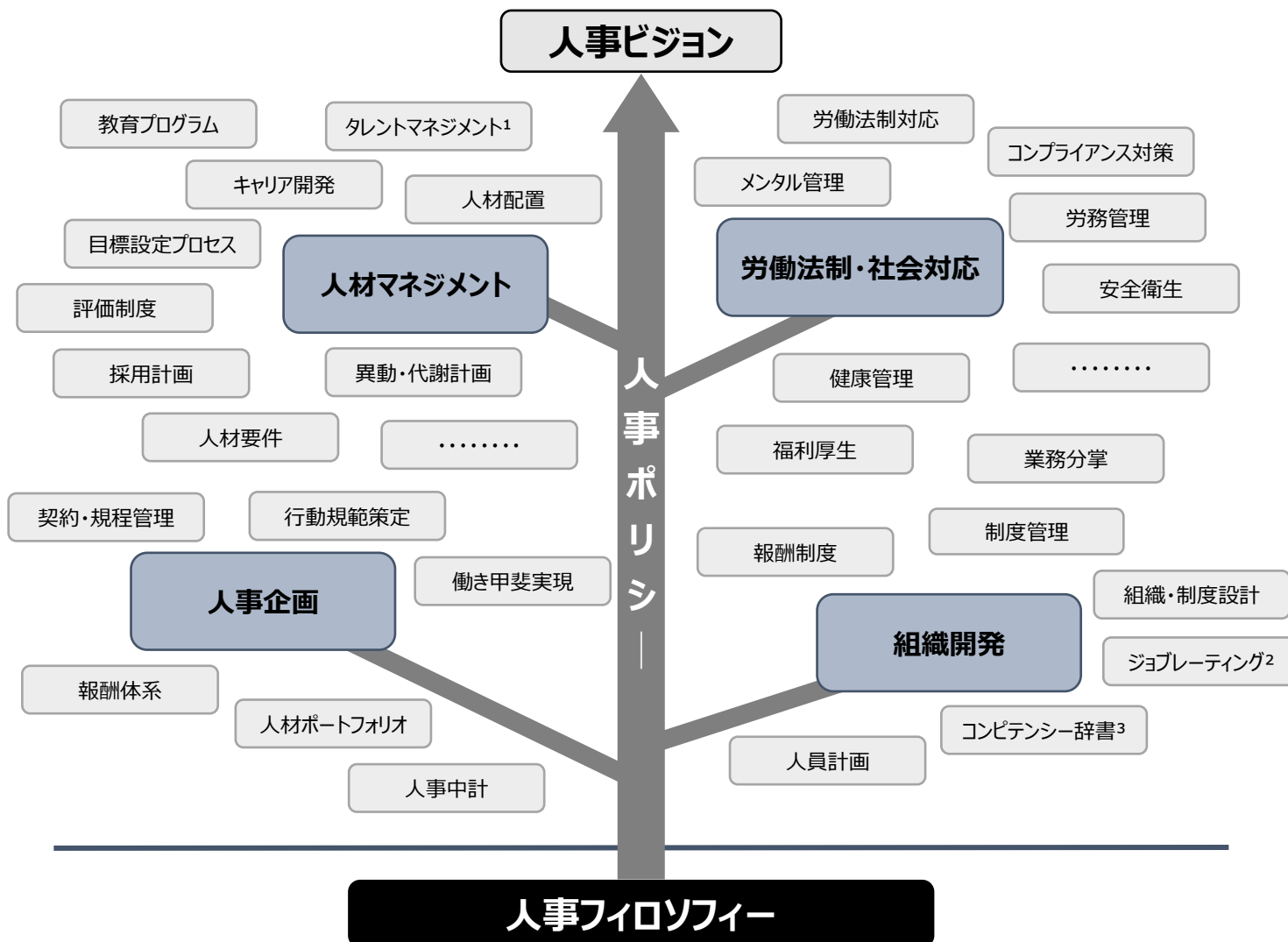
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ クラブの目標及び方針と一貫性を持って、法人スキームを含む組織設計を行い、特に責任ポジションにおける適材配置、権限・責任の明確化等に注意を払う</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 法人スキーム、人材配置、権限・責任、指揮命令系統がクラブの目標や戦略等と整合性が取れている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブの目標及び方針と整合性が取れている事が、組織が機能する上での第一条件である</li> <li>◆ 従って、クラブ目標及び方針を踏まえて、“人に合わせすぎず”組織を設計する事が肝要</li> <li>◆ 検討要素は、法人スキーム、部門、権限・責任、指揮命令系統等多岐にわたるが、特に責任ポジションへの適材配置や、権限・責任の明確化は組織の機能に大きな影響を与えるため特に注意が必要</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 組織設計の前提整理（クラブ目標、組織変更の目的、必要機能、各種制約条件等）</li> <li>◆ クラブ目標及び方針と一貫性を持った組織設計方針の策定（法人スキーム含む）</li> <li>◆ 各ポジション、特に責任ポジションにおける適材配置</li> <li>◆ 責任・権限、指揮命令系統の明確化</li> <li>◆ 目的の達成度合いに関するレビューと状況に応じた組織見直し</li> </ul>



注：クラブライセンス交付規則に定めるオフィサー

<h2>ガイドライン</h2>	<p><b>◆ 人材は経営の根幹であるという認識を持ち、安心安全な労働環境の整備と共に、人事フィロソフィーに基づいた一貫性のある採用方針や評価制度等の人事制度を設計・運用する</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 有能な人材が将来に不安を持つ事なく意欲を持って働き続けられる環境が整備されており、適所においてその能力を最大限発揮している</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 固定資産や特定技術によらないサッカークラブにおいて人材は経営の根幹であり、有能な人材が能力を発揮をしている事と、その成長が経営成果に大きな影響を与える</li> <li>◆ ただし、最低限安心して働き続けられる労働環境が整っていないければ人材強化以前の問題</li> <li>◆ また属人的・場当たりの採用や評価では人材の強化につながらないため、人材要件の明確化やフェアな評価制度等の整備を進め、責任ポジションを中心とした人材強化に取り組むべきである</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 人事フィロソフィー・人事ポリシー及びビジョンに向けた中長期計画の策定と一貫性ある制度設計・運用</li> <li>◆ 人事労務責任者としてのヒューマンオフィサーの責任権限明確化</li> <li>◆ 労働法制を遵守し、安心して働き続けられる労務管理体制の整備</li> <li>◆ クラブフィロソフィー等と整合したフェアな評価と、成果と対応した報酬体系を軸とした人事制度整備</li> <li>◆ 明確な人材要件に基づく、業界経験や雇用形態に囚われない採用</li> </ul>

- ◆ 人事フィロソフィーに沿った人事ポリシー及び設定したビジョンに向けた中長期計画の策定と一貫性ある制度を設計・運用していく



注1：タレントマネジメント 従業員が持つ能力、資質、経験値等の情報を重要な経営資源と捉え、組織横断的に戦略的な人事配置や人材開発に活用する事  
 注2：ジョブレーティング 業務内容や範囲、難易度、必要なスキル等の項目によって社内の職務内容を比較し、その職務の価値を相対的に測定する手法  
 注3：コンピテンシー辞書 職務ごとに必要とされるコンピテンシー（特定の組織や職務領域において高い業績・成果を発揮する人の行動特性）を記載した辞書

	内容	具体例		内容	具体例	
人事企画	組織に関する企画	人員計画の立案	報酬処遇	昇給・昇格対応	評価に基づく昇給昇格の実施	
		組織体制の設計		一時金対応	原資の算定、評価に基づく一時金金額の算定・通知	
		各ポジションにおける契約形態		異動対応	異動調整、対象者通知、異動に伴う各種データメンテ等	
	人事諸制度の企画	人事評価制度の構築		退職対応	退職関連の各種手続きの実施	
		資格・報酬制度の構築	教育	新人研修	新入社員、新入団選手・スタッフ導入研修	
	キャリアプラン・育成の企画	キャリアプランの設計		中途入社導入支援	入社時研修、現場フォロー等の実施	
		教育研修制度の立案整備		階層別研修	2年目／リーダー／幹部等各段階で必要な研修を実施	
	労務管理企画	労務管理体制に関する企画	労務管理	自己啓発支援	社外研修等自己実現に向けた総合支援	
	採用	採用計画立案		クラブ方針踏まえて現場が求める人材像把握	労働契約管理	労働条件の管理（36協定含む）
				採用担当、採用スケジュール、募集媒体等の選定	就業規則対応	就業規則の制定・見直し
採用活動の実施		会社説明会・選考会の準備・実施		勤怠管理	労働時間管理（労働時間の把握、削減への施策等）	
		面接の担当者・スケジュール調整、面接時評価の収集		賃金管理	給与・賞与の計算・支払い 賃金台帳の整備・管理	
新入社員フォロー	内定時及び入社後フォローの実施	各種制度運用		社会保険・労働保険の手続き 福利厚生、健康管理、慶弔管理対応		
評価	目標設定	個人目標の提示もしくは合意		労働組合対応	労働組合との折衝	
	評価実施	評価制度・評価スケジュールの周知、評価面談、部署間調整、評価確定		労基署対応	各種届出含む労基署への対応	
	評価者研修	評価のポイントやエラー事項等を周知				
	評価FB	上長からの評価フィードバックの実施				



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>会計・資金両面における堅実な予実管理と、必要に応じた資金調達により、計画に則った投資が実行でき、かつ一定のリスクにも耐える財務基盤を確立する</b></p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ ライセンスの財務基準達成は最低条件として、会計・資金両面において一定のリスクに耐える財務健全性を保ちつつ、計画に則った投資が実行できる状態</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブは必ずしも機動的な資金調達ができる訳ではないため、一定のリスクに耐える財務健全性が維持できている事が重要だが、成長に向けては計画に基づいた投資が実行できる状態になっている事も必要である</li> <li>◆ まずは、内部での財務基盤を強化するために、非現実的でない予算組みと、期中での挽回機会が少ないサッカークラブの特性も踏まえ綿密に予実管理を行う事が重要となる</li> <li>◆ しかしながら大幅な内部留保がステークホルダーとの関係上難しい面もある事から、状況によっては必要資金の不足を埋めるための適切な資金調達策の実行も必要である</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ サッカークラブ特有の会計・税務ルール及び財務特性の理解</li> <li>◆ 中期計画を踏まえた、達成可能性が見込める予算組み</li> <li>◆ 財務管理体制（経理システム、経理組織、顧問会計士・税理士等）の整備</li> <li>◆ 月次をベースとした綿密な予実管理・資金繰り（進捗管理、着地見通し検討、挽回策検討、見直し等）</li> <li>◆ 資本政策面も考慮した増資・借入等の資金調達策の実行</li> </ul>

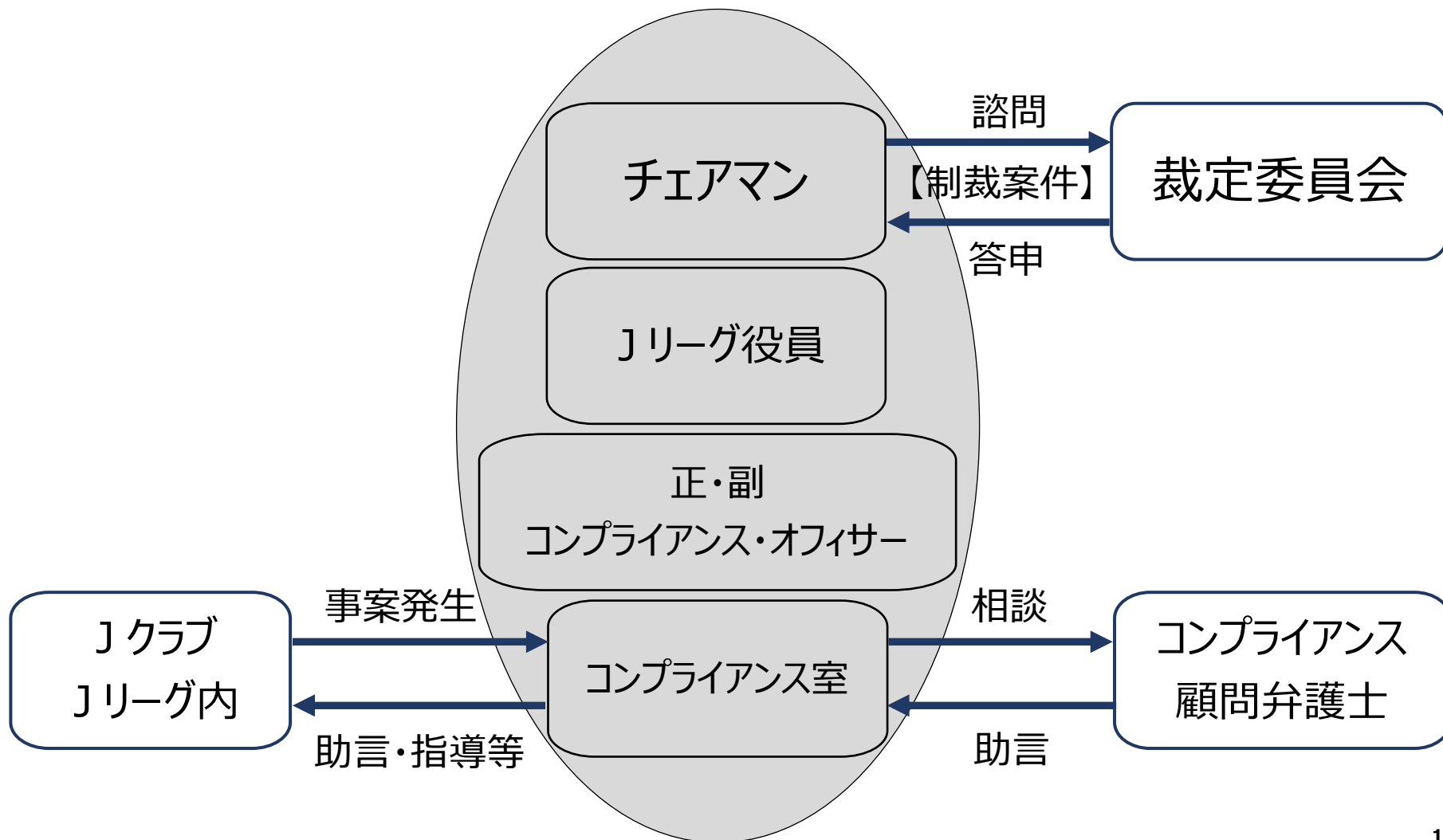
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>選手契約等の法律が関わる事項につき、弁護士等の専門家を活用しながら、最新法令への準拠を担保すると共に、交渉等に法的知見を積極的に活用する</b></p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 組織の法的リスクを的確に把握し、企業としての対策方法を意思決定できるよう、体制とプロセスが明確に機能している</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブ経営において、法律が関係する分野は多岐にわたるため、法令遵守はもちろん、想定される法的リスクを正しく認識しておく事が、経営判断には欠かせない</li> <li>◆ 契約交渉や訴訟対応はクラブ経営に大きな影響を与えるため、クラブに不利な結果を招かぬような対応プロセスと過去事例のチェック等の法的知見の蓄積が重要である</li> <li>◆ クラブが弁護士資格保有者を確保する事は難しいため、弁護士を中心とした外部専門家との契約を前提とした体制作りが必要となる</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業取引の法的リスクに関しては、各業務部署が取引主体である事の共通認識（契約は法務部や弁護士の業務ではない）</li> <li>◆ 業務部署による過去事例等法的知見の蓄積と啓発プログラムの継続</li> <li>◆ 十分なリードタイムを設定したリーガルチェックの意思決定プロセスへの組み込み（法的リスクの明示）</li> <li>◆ 最新の法規制がタイムリーに更新反映されるプロセスの確立</li> <li>◆ 十分な知見を持った外部専門家（弁護士）から定常的にアドバイスを受けられる体制の確立</li> </ul>

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>業務における不正やミスを防ぐために、経営陣のインテグリティを前提として、業務上の規則・プロセス・チェック体制を確立した上で内部監査や人事ローテーションにも取り組む</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ クラブ及びリーグ全体の価値に悪影響を与えるような業務上における不正やミスの発生を防止できる制度設計と風土ができており、万が一発覚した場合でもそのダメージを最小限に抑制できている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ クラブ経営への悪影響という観点に加えて、クラブは地域の協力によって成り立ち、かつ社会的に注目される存在のため、横領といった不正や大きな業務上のミスは一般企業以上に注意が必要である</li> <li>◆ 従業員数が少なく業務が属人的になりやすい環境を踏まえると、権限規程や標準化・透明化された業務プロセス、チェック体制といった仕組みを整備するのがその基本であり、経営者が全責任を負う</li> <li>◆ 加えて、業務の属人化・タコツボ化を防ぐ人事ローテーションや、内部監査の定期的な実施が更なる内部統制強化に寄与する</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 各種規程の整備とルールの設定（現金・送金・接待・捺印・印紙・カード・金庫鍵・社用車管理等）</li> <li>◆ 契約（選手契約・仲介人契約含む）・購買等の業務プロセス標準化・透明化</li> <li>◆ チェックプロセスの整備（自部門・管理部門における多段階チェックプロセス、残高チェックの定期実施）</li> <li>◆ 人事と連携した人事ローテーションの計画的な実施</li> <li>◆ 外部専門家等も活用した内部監査の実施</li> </ul>

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ <b>インテグリティを実現するための重要要素と認識し、予防措置を徹底した上で、事案が発生した場合は迅速にJリーグに報告すると共に対外的にも適切な対応を取る</b></p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ コンプライアンス事案がクラブ内外において原則発生せず、発生した場合もそのダメージが最小化できている              - コンプライアンス事案例ーパワハラ、差別、不正・横領、交通違反（飲酒運転）</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ コンプライアンス事案はクラブのみならずリーグ全体にもダメージを与える（価値の毀損にもつながる）ため、まずは発生させない事を目指すべきであり、万が一発生してもそのダメージを最小化する必要がある</li> <li>◆ 発生させない事が最優先であるためコンプライアンス教育等の予防措置を徹底する事が重要である</li> <li>◆ 万が一コンプライアンス事案が発生した場合は、迅速に適切な対応を取る事が重要である</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 選手を含むクラブ内でのコンプライアンス教育と啓発活動の実施</li> <li>◆ 外部（サポーター等）に対するコンプライアンス知識の啓発と周知徹底</li> <li>◆ 通報窓口の設置等を含めた組織・監督体制の整備</li> <li>◆ コンプライアンス事案が発生した際のJリーグへの迅速な報告と対外的に適切な情報開示の Protokol 徹底</li> <li>◆ Jリーグや顧問弁護士と連携しての迅速な事後対応と恒久対策の策定・内外への周知</li> </ul>

- ◆ Jクラブにおいてコンプライアンス事案が発生した場合は、迅速にJリーグに報告・共有すると共に、対外的にも適切な対応を取る必要がある事から、Jリーグにおいてコンプライアンス対応の体制を整えている

### 報告・共有・対応策の協議



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 平時に対応方針を決めておくと共に、危機発生時には経営トップが陣頭に立ち、Jリーグを含めた関係各所と緊密に連携しながら迅速な意思決定と対応を行う</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ BCPを踏まえたシミュレーションがイメージできており、危機発生時に、悪影響が最小限に留まると共に迅速なリカバリーがなされている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 天変地異や経済破綻等の発生自体は避けられないため、悪影響を最小限に留め、可能な限り早く危機発生前の状態へ回復させる事が目標となる</li> <li>◆ 実際の危機発生時には、時間をかけて何かを検討する事が困難であるため、平時から発生事案のタイプごとに対応方針や役割分担等を決めておく事が望ましい</li> <li>◆ 危機発生時には不確実性が高い中で迅速な決断が求められるため、経営トップが陣頭に立って迅速な意思決定と対応を行う必要がある</li> </ul>
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 危機発生時の事案想定と対応方針の事前策定</li> <li>◆ 経営トップをリーダーとする“戦時下”体制への移行</li> <li>◆ Jリーグや自治体等との緊密な情報共有</li> <li>◆ トップダウンの迅速な意思決定と対応</li> <li>◆ 可能な限り早期のリカバリー策検討着手</li> </ul>



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ <b>目指すべきスタジアム要件や整備方針を検討し、ステークホルダーに対して整備の必要性を訴求しながら取り組みを進める</b></p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ Jリーグが掲げる「安全性」と「理想のスタジアム」要件を満たすスタジアムがあり、クラブの経営資源としての利活用がなされている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ スタジアムは、地域文化の象徴として、サッカーの魅力向上、観客の快適性向上が求められるビジネス環境であり、地域に応じた多様性や時代の要請を踏まえた環境・持続可能性といった視点も重要である</li> <li>◆ その投資規模から、自治体による公共施設投資として新設・整備される場合が多く、その実現においては、関連主体に充分配慮しながら、最終的にスタジアム整備に向けた世論をどう形成するかがポイントとなる</li> <li>◆ スタジアムは出来たら終わりではなく、維持管理・利活用を視野に入れて、指定管理を含めた最適な運用スキームを選択し、スタジアムビジネスにおける収益事業とそれに応じたクラブ内外の体制を整える必要がある</li> </ul>
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現状のスタジアムにおける課題整理と中長期的に求められる要件(「理想のスタジアム」や「スタジアムの未来」等)の検討</li> <li>◆ 上記及び地域情勢等も考慮し、時代の要請(多様性、持続可能性等)も踏まえた整備方針の立案</li> <li>◆ 世論形成に向けた市民や主要ステークホルダーへの整備必要性の訴求</li> <li>◆ 整備主体及び各ステークホルダー(行政・株主・スポンサー)に対する日ごろからの渉外活動</li> <li>◆ 維持管理・利活用に向けた最適な運用スキームの選択(指定管理を含む)とクラブ内外の体制構築</li> </ul>



- ◆ Jリーグ規約では「理想のスタジアム」の4要件を記載しており（理想のスタジアム推進のための補助金制度あり）、冊子「スタジアムの未来」ではスタジアムに求められる8つの哲学を整理している。尚、Jリーグは時代の要請を踏まえた環境・持続可能性等のスタジアムのあり方・将来像も検討している

### 「理想のスタジアム」の4要件

1. アクセス性に優れている※
2. 全ての観客席が屋根で覆われている
3. 複数のビジネスラウンジやスカイボックス、大容量高速通信設備（高密度Wi-Fi等）を備えている
4. フットボールスタジアムである

※「アクセス性に優れている」とは、以下のいずれかを充足している事

- ① ホームタウンの中心市街地より概ね20分以内で、スタジアムから徒歩圏内にある電車の駅、バス（臨時運行を除く）の停留所または大型駐車場のいずれかに到達可能または近い将来に到達可能となる具体的計画がある事
- ② 交流人口の多い施設（大型商業施設等）に隣接している事
- ③ 上記の他、観客の観点からアクセス性に優れていると認められる事

### 「スタジアムの未来」8つの哲学

1. 文化として【サッカースタジアム】  
もっとピッチに近く！陸上競技のトラックはもう要らない
2. シンボルとして【ホームスタジアム】  
スタジアムは、街の誇り。設計思想は、一貫して「ホームのために」
3. コミュニティーができる【ファミリースタジアム】  
性別、年齢、ハンディを超えて、誰もが安心して楽しめる空間。  
交通アクセス、屋根のある個席、夜間照明、バリアフリー
4. ホスピタリティ【社交スタジアム】  
「ホーム」の感情を共有し、他者とつながる社交場
5. 街の集客装置【まちなかスタジアム】  
中心市街地活性化の新たな求心力
6. 環境にやさしい【グリーンスタジアム】  
経済成長と環境政策の両立を実現
7. 多機能複合型【スタジアム・ビジネス】  
365日、試合のない日も人を呼ぶ
8. 防災拠点【ライフスタジアム】  
災害時の大規模ベースキャンプや住民の避難場所として「まちなかスタジアム」が活躍する

- ◆ 下記は「理想のスタジアム」の4要件を満たしたスタジアムや指定管理者としてスタジアムに親和性のある施設の整備に取り組むクラブ等の事例紹介である



### 京都サンガF.C.

#### サンガスタジアムbyKYOCERA(京都サンガF.C.ホームスタジアム)

- ◆ 2020年1月に完成した最新のスタジアム。JR「亀岡駅」に直結しアクセスに優れており、全ての観客席が屋根に覆われている等理想のスタジアムの4要件も満たしている
- ◆ スタジアムの屋根には太陽光発電設備が設置されている他、外周部にはフルカラーのLEDを用いた街路灯、スタジアム南壁面にはリチウムイオン蓄電設備が配置されている
- ◆ スタジアム内にはクライミング施設、保育園施設がある



### ガンバ大阪

#### パナソニックスタジアム吹田（ガンバ大阪スタジアム）

- ◆ スタジアム建設募金団体を設立し、地域の方々、民間企業等からの寄付により建設され、完成したスタジアムを吹田市へ寄贈。クラブが指定管理者を受託
- ◆ 大阪モノレール「万博記念公園駅」から徒歩圏内、複数のビジネスラウンジ整備、フットボールスタジアム等理想のスタジアムの4要件を満たしたスタジアムである
- ◆ スタジアム内にクラブハウスがあり、スタジアムに併設してトレーニング施設が整備されている



### 鹿島アントラーズ

#### 茨城県立カシマサッカースタジアム(鹿島アントラーズホームスタジアム)

- ◆ 2006年よりクラブが指定管理者として運営管理を行っており、スタジアムと親和性のあるスポーツクラブ「カシマエルネスプラザ」を同年に開業した。2015年には「アントラーズスポーツクリニック」を誘致している。クラブはクリニックから名義代と区画の賃料を受け取っている
- ◆ 2011年に指定管理者として長期延長されてからも、スタジアムの利活用促進を積極化し、スタジアム事業において収益拡大に努めると共に維持管理費の削減にも取り組んでいる

<p><b>ガイドライン</b></p>	<p><b>◆ 強化・育成のみならず、ファンサービスやメディア対応等も考慮に入れた上で、整備主体と中長期的に折衝を進め、施設整備及び十分な維持管理体制を実現する</b></p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ トップチームのみならずアカデミーが年間を通じて常時使用できるトレーニング施設（クラブハウス含む）の確保ができており、地域のファン・メディアとの接点としての機能も果たしながら、適切な維持管理がなされている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 質の高い練習による選手育成や有力選手獲得における訴求等の観点で重要なインフラであり、スクール活動等にも使用できる施設は、クラブ及びホームタウン活動の拠点として、クラブ経営における肝の一つと言える</li> <li>◆ その投資規模から、自治体による公共施設投資として新設・整備される場合が多く、その実現においては、整備主体及び関係者に充分配慮しながら中長期視点で折衝する必要がある</li> <li>◆ 維持管理・利活用（民間利用含む）を視野に入れて、指定管理を含めた最適な運用スキームを選択し、それに応じたクラブ内外の体制を整える必要がある</li> </ul>
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 現状のトレーニング施設における課題整理と中長期的に求められる要件検討</li> <li>◆ 上記及び地域情勢等も考慮し、時代の要請（多様性、持続可能性等）も踏まえた整備方針の立案</li> <li>◆ 世論形成に向けた市民や主要ステークホルダーへの整備必要性の訴求</li> <li>◆ 整備主体及び各ステークホルダー（行政・株主・スポンサー）に対する日ごろからの渉外活動</li> <li>◆ 維持管理・利活用に向けた最適な運用スキームの選択(指定管理を含む)とクラブ内外の体制構築</li> </ul>

- ◆ 下記は自治体・地域との良好な関係が構築されているクラブやトップチームからアカデミーまで全てのカテゴリーのトレーニング施設が充実しているクラブの事例紹介である



### 水戸ホーリーホック

Jリーグ初となる廃校を利用したトレーニング施設  
**城里町七会町民センター「アツマーレ」**

- ◆ クラブのトレーニング施設(クラブハウス、1面の天然芝練習場等)をはじめ城里町役場の支所、公民館も併設した複合施設。学校のテニスコートであった場所がBBQ施設となった
- ◆ 城里町が3億2800万円をかけて整備、2018年2月に供用開始となった。他にインドアでフットサルができる規模の体育館、プールもあり、ロッカールーム、マシンルーム等必要な機能が全て揃っている



### 大宮アルディージャ

ホームタウンさいたま市内の拠点としてチームとファン・サポーター、クラブと地域の方との交流の場  
**「オレンジキューブ」**

- ◆ 1.5面の天然芝の練習場、トレーニングルーム等充実した施設に加え、クラブハウス1階にはファン・サポーターが選手と触れ合うことができる「ふれあいゾーン」、2階にはグラウンドを一望できる「ビューテラス」、地域の方の会合に利用できる「会議室」があり、ファン・サポーター、地域の方との交流の場となっている
- ◆ 選手、ファン・サポーター、地域の方との交流イベントとして、「クラブハウスオープンデー」も開催されている



### アルビレックス新潟

トップチームからアカデミーまでが同一練習場でトレーニングできる環境が整っている施設  
**「新潟聖龍スポーツセンターアルビレッジ」**

- ◆ 天然芝3面と人工芝3面の練習場を備え、トップチームからアカデミーまで一貫したトレーニングが同一の練習場で可能。他にアルビレックス新潟レディースや大学、専門学校等の練習場として使用している
- ◆ 新潟県、新潟市、聖龍町、株式会社アルビレックス新潟からの補助金と日本サッカー協会の助成金を受けて建設された施設である。現在、新潟県サッカー協会のフットボールセンターとして多くの大会が開催されている



◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	10
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	46
◆ 付属資料	113

### ◆データ集

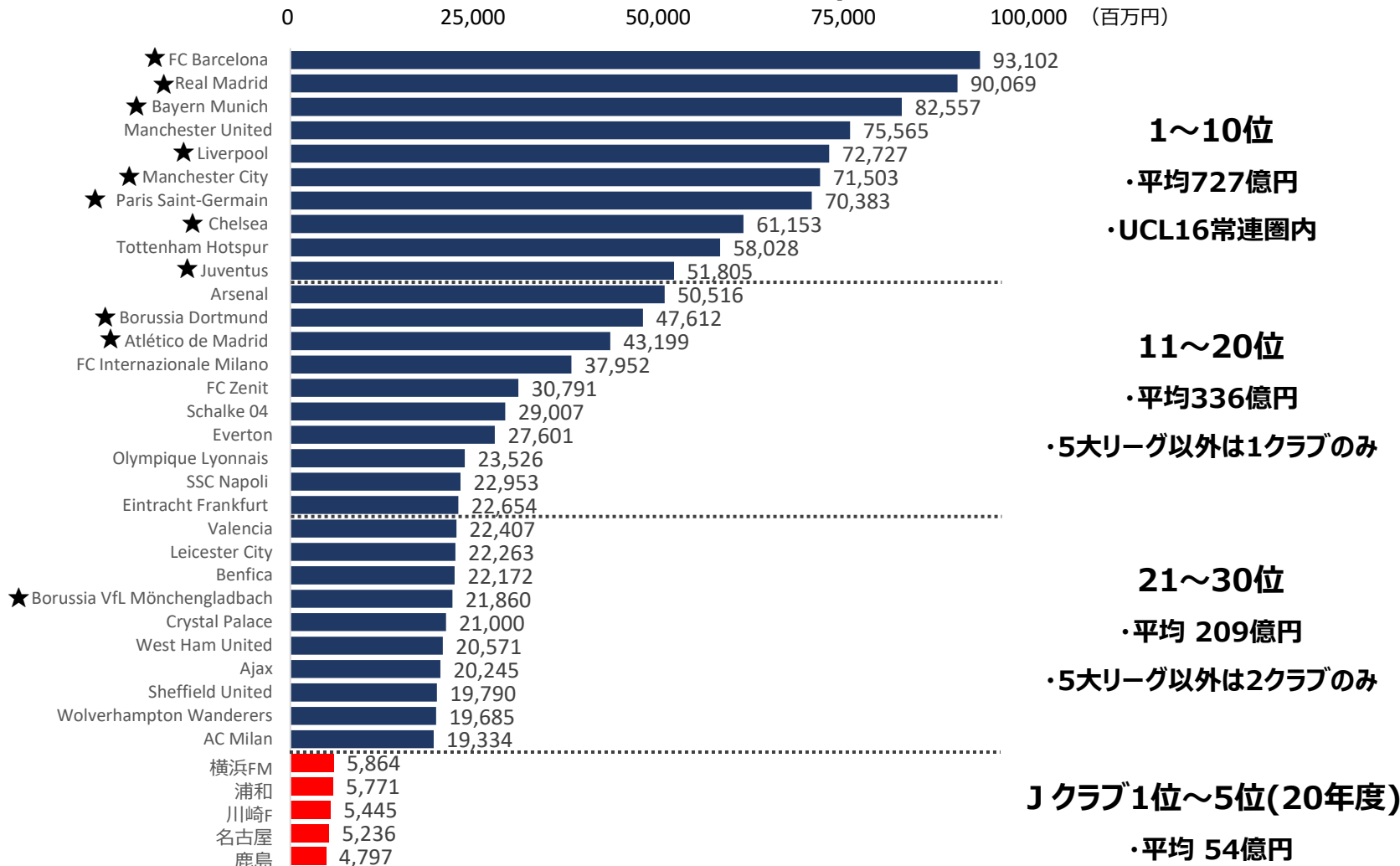
◆用語集（別ファイル）

◆経営チェックリスト（別ファイル）

<b>世界と日本</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- クラブ収益規模における世界との差</li><li>- 平均選手年俸における世界との差（リーグ）</li><li>- 平均選手年俸における世界との差（クラブ）</li><li>- 欧州主要リーグとJリーグの収入構造</li></ul>
<b>社会連携</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- クラブの取り組み：ホームタウン活動</li></ul>
<b>to C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- クラブの状況：ファンデータ</li></ul>
<b>経営基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jクラブ組織人員状況</li></ul>
<b>施設整備</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 施設の所有状況と指定管理</li></ul>

◆ 欧州上位30位のクラブでも日本のトップクラブの3倍以上の規模であり、世界との差はまだ大きい

### 欧州クラブの事業収入ランキング (19-20シーズン)



注1：クラブの事業収入は Matchday + Broadcast + Commercialの合計のみであり、Transfer fee（移籍収入）を含んでいない

注2：事業収入については1€=109.99円（2021年9月1日付終値）にて日本円に換算

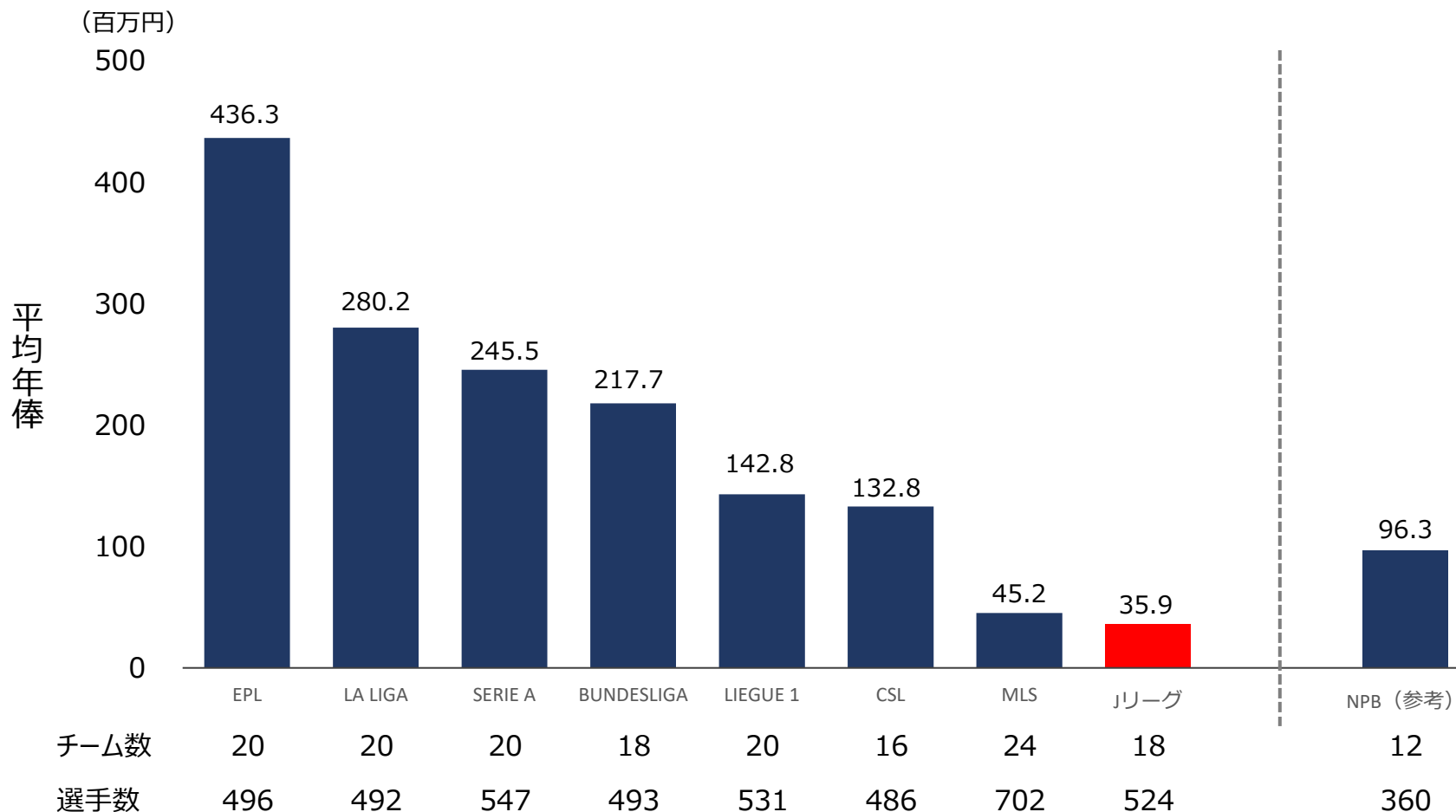
注3：★は20-21シーズンの欧州チャンピオンズリーグのベスト16進出チーム

出所：Deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021、Jリーグ決算情報（2020年度）に基づきJリーグ作成（営業収益ベース）



### ◆ 平均選手年俸においても世界との差は大きい

#### 主要リーグの平均選手年俸の比較



注1：トップチームの平均年俸

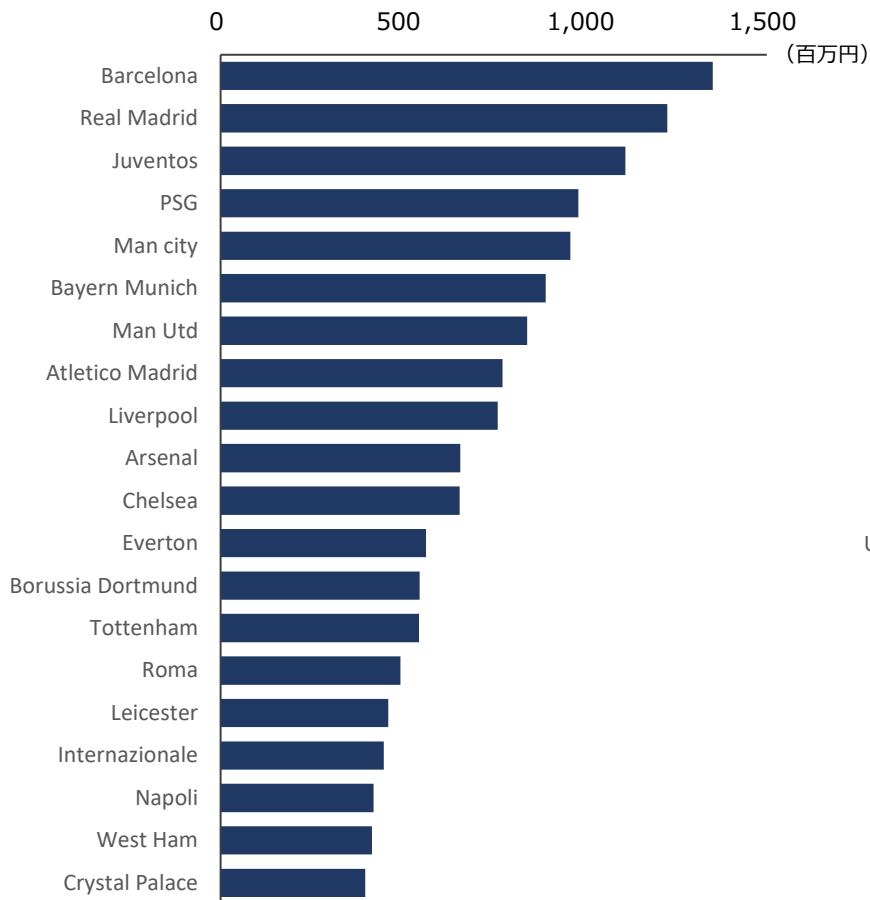
注2：欧州リーグについては2019-2020シーズン。CSL、MLS、Jリーグ、NPBは2019シーズン

注3：USD=109.99円（2021年9月1日付終値）にて日本円に換算

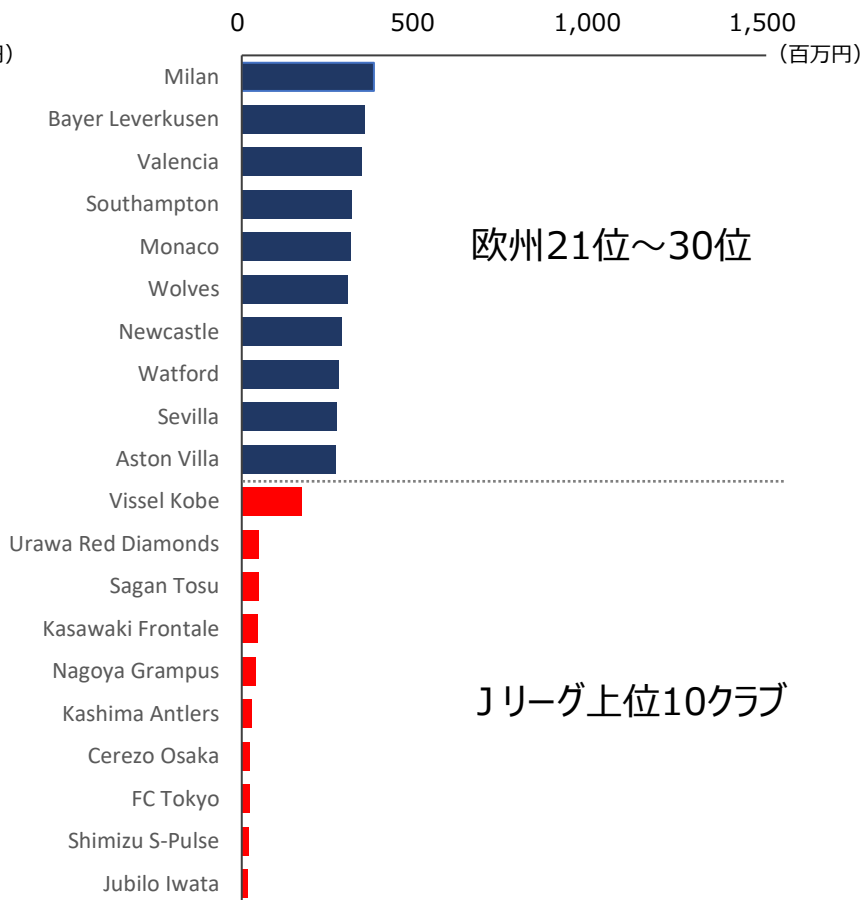
出所：GLOBAL SPORTS SALARIES SURVEY 2019 Sports intelligence

◆ 平均選手年俸においても世界との差は大きい

平均選手年俸の比較  
(欧州1位~20位)



平均選手年俸の比較  
(欧州21位~30位 + Jクラブ上位)



注1：トップチームの平均年俸

注2：欧州リーグについては2019-2020シーズン。CSL、MLS、Jリーグ、NPBは2019シーズン

注3：USD=109.99円（2021年9月1日付終値）にて日本円に換算

出所：GLOBAL SPORTS SALARIES SURVEY 2019 Sports intelligence

◆ Jリーグは合計、主要収入項目全てにおいて欧州主要リーグの後塵を拝している

## 事業規模※2018-2019シーズン（Jリーグは2020シーズン）（億円）

リーグ	入場料収入	協賛金収入	放映権収入	収入	その他収入	収入 総合計
プレミア	1,158	3,021	4,524	8,703	0	8,703
ブンデス	617	1,507	2,524	4,648	790	5,438
ラリーガ	693	1,690	2,900	5,284	0	5,284
セリエA	397	1,065	2,017	3,478	0	3,478
リーグアン	288	802	1,170	2,260	449	2,709
Jリーグ	85	643	199	927	317	1,244

## Jリーグ収入構造内訳※2020シーズン（億円）

	リーグ	クラブ	合計
入場料収入	1	84	85
協賛収入（実収入ベース）	54	589	643
放映権収入	199	0	199
その他収入	30	287	317
アカデミー関連収入	0	40	40
MD収入	7	91	98
その他収入	23	156	179

注：欧州リーグの収入については1€=130.2円（2021年9月1日付終値）にて換算

出所：Deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021、Jリーグ決算情報（2020年度）に基づきJリーグ作成

◆ Jクラブは、毎年多くのホームタウン活動に取り組んでいる

### 2020年56クラブ全体ホームタウン活動集計

年間活動回数 **15,772回**

うちシャレン活動回数 **914回**

#### 活動者

1,773回	■	トップ選手
345回	■	女子選手
74回	■	アカデミー選手
6,217回	■	監督・コーチングスタッフ
974回	■	代表(会長・社長等)
6,161回	■	クラブ役職員・アンバサダー
5,037回	■	その他

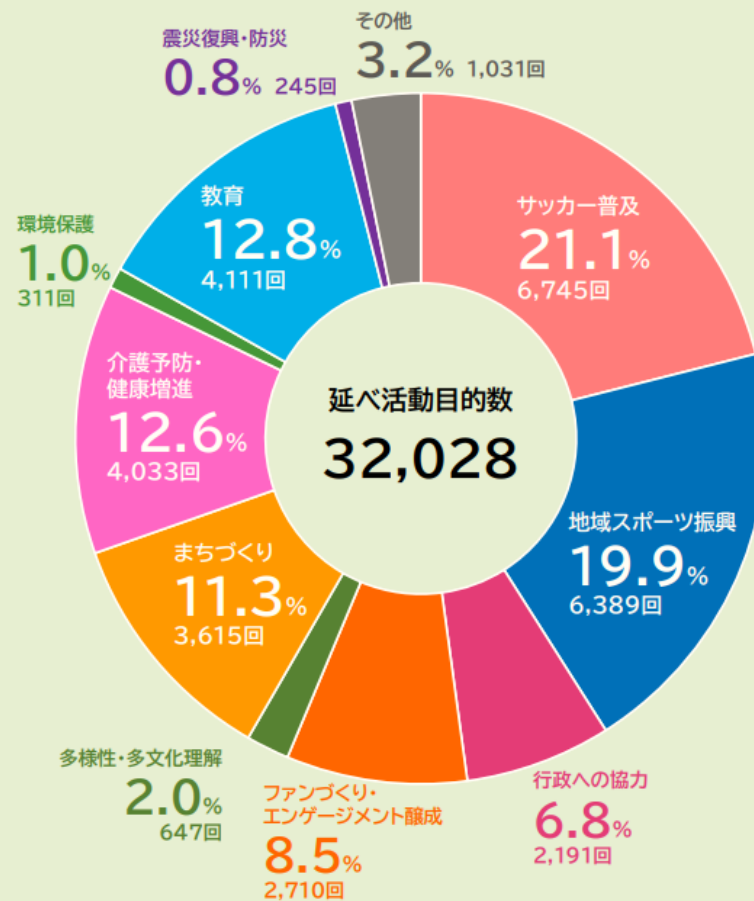
#### 協働者

5,235回	■	行政
2,577回	■	教育機関
3,050回	■	企業
1,648回	■	NPO等の非営利組織
1,784回	■	自治会や商店会等の地域組織
0回	■	サポーター/ボランティア
2,838回	■	その他

※「活動者」および「協働者」は、1つの活動につき複数選択となるため、延べ活動回数が表示されています。

#### 活動目的の構成

※各クラブが実施したホームタウン活動を、クラブからの報告に基づいて集計しています。  
※「活動目的」は、1つの活動につき複数選択となるため、延べ活動回数が表示されています。



◆ 2019年度の実績では、観戦者の男女比は約6:4であり、年齢構成は男女共に40代が多い

Jリーグ年間総入場者数（2020年）※リーグ戦のみ

**339** 万人超 ▶ 2019年は  
1,100万人超

明治安田生命 Jリーグ2020 J1平均入場者数

**5,796** 人 ▶ 2019年は  
20,000人超

明治安田生命 Jリーグ2020 J1満員試合数<sup>1</sup>

**4** 試合 ▶ 2019年は  
103試合

JリーグID登録者数（2021年4月）

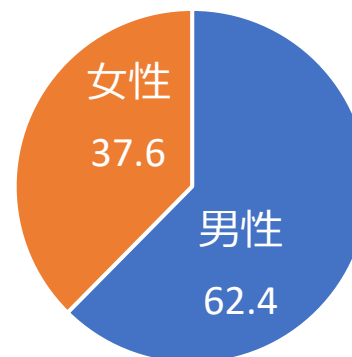
**201** 万人

配信国数（2021年）

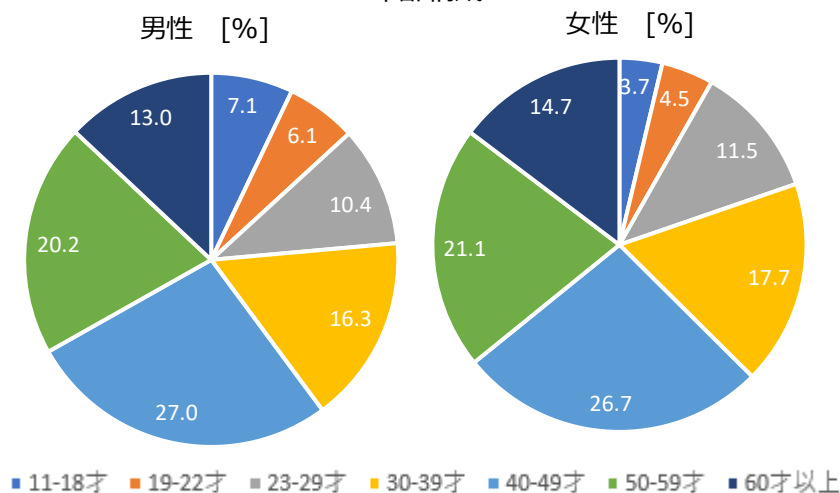
**60** 以上の国と地域

観戦者の属性（2019年）

性別 [%]



年齢構成



注1：コロナ禍による試合中断及び入場制限が開始される2020年2月23日までの数値

- ◆ 各スタジアム・トレーニング施設は、自治体所有がほとんどである。また、幾つかのクラブは、スタジアムの指定管理を受託している

### スタジアム・トレーニング施設の所有状況

	スタジアム クラブ・民間		スタジアム 自治体			トレーニング施設 クラブ・民間		トレーニング施設 自治体	
	数	割合	数	割合		数	割合	数	割合
敷地：クラブ・民間	2クラブ	4%	0クラブ	0%	敷地：クラブ・民間	18クラブ	32%	0クラブ	0%
敷地：自治体	1クラブ	12%	54クラブ	94%	敷地：自治体	7クラブ	12%	32クラブ	56%

### スタジアムの指定管理を受託しているクラブ

所有者	管理形態	対象施設	指定管理者	代表法人①	構成員②	構成員③	構成員④他
八戸市	指定管理	八戸市多賀多目的運動場	八戸スポーツ・地域振興グループ	株式会社ヴァンラーレ八戸	NPO法人八戸市サッカー協会	テルウェル東日本株式会社	
山形県	指定管理	山形県総合運動公園	株式会社モンテディオ山形	株式会社モンテディオ山形			
茨城県	指定管理	茨城県立カシマサッカースタジアム	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー	株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー			
埼玉県	指定管理	埼玉スタジアム2002公園	埼玉スタジアム2002公園マネジメントネットワーク	公益財団法人 埼玉県公園緑地協会	浦和レッドダイヤモンズ株式会社	埼玉ビルメンテナンス協同組合	一般社団法人 埼玉県造園業協会
千葉県	指定管理	千葉市蘇我スポーツ公園	SSP UNITED	株式会社千葉マリンスタジアム	ジェフユナイテッド株式会社	日本メックス株式会社	日本体育施設株式会社
長野市	指定管理	南長野運動公園 (運動場、市民プール、 犀南、安茂里) 3施設	南長野スポーツマネジメント共同事業体	シンコススポーツ株式会社	株式会社長野県民球団	株式会社長野バルセイロ・ アスレチッククラブ	株式会社 NTTファシリティーズ

所有者	管理形態	対象施設	指定管理者	代表法人①	構成員②	構成員③	構成員④他
新潟県	指定管理	新潟県立鳥屋野潟公園(新潟県スポーツ公園)及び清五郎ワールドカップ広場	アルビレックス新潟・都市緑花センターグループ	株式会社アルビレックス新潟	公益財団法人新潟県都市緑花センター		
静岡市	指定管理	清水日本平運動公園球技場及び庭球場(静岡市清水ナショナルトレーニングセンター、清水日本平運動公園(球技場・庭球場))静岡市清水蛇塚スポーツグラウンド静岡市清水庵原球場)	静岡スポーツスクエア共同事業体	公益財団法人静岡市まちづくり公社	株式会社エスバルス		
ヤマハ発動機(株)	管理	ヤマハスタジアム <sup>1</sup>	株式会社ジュビロ	株式会社ジュビロ			
京都府	指定管理	京都府立京都スタジアム	合同会社ピバ&サンガ	株式会社ピバ	株式会社京都パープルサンガ		
吹田市	指定管理	市立吹田サッカースタジアム	株式会社ガンバ大阪	株式会社ガンバ大阪			
大阪市	指定管理	長居公園、長居陸上競技場、長居第2陸上競技場、長居球技場、長居運動場、長居庭球場、長居相撲場、長居植物園、大阪市立長居公園地下駐車場	長居わくわくパークプロジェクトチーム	わくわくパーククリエイティブ株式会社 ※ヤンマーホールディングス100%子会社	セイレイ興産株式会社	ヤンマーホールディングス株式会社	一般財団法人大阪スポーツみどり財団 タイムズ24株式会社 公益財団法人大阪ユースホステル協会
神戸市	指定管理	御崎公園球技場	楽天ヴィッセル神戸株式会社	楽天ヴィッセル神戸株式会社			
ありがとうサービス(株)	管理	ありがとうサービス、夢スタジアム <sup>1</sup>	株式会社今治、夢スポーツ	株式会社今治、夢スポーツ			
宮崎県新富町	指定管理	ユニリーバスタジアム新富	株式会社ライチパーク	株式会社ライチパーク			
(株)日立柏レイソル	所有	三協フロンテア柏スタジアム <sup>2</sup>					
(株)SC鳥取	所有	チュウブY A J I Nスタジアム <sup>2</sup>					

注1：民間所有でクラブが管理しているスタジアム

注2：クラブが所有しているスタジアム

◆ データ集

◆ **用語集（別ファイル）**

◆ データ集

※ 用語集は、本ガイドに掲載されている用語の中で、特に説明が必要とされるものを抽出し、以下の項目を記載したデータベースとなっています

- 用語
- 解説
- 掲載ページ



### ◆ データ集

### ◆ 用語集（別ファイル）

### ◆ 経営チェックリスト（別ファイル）

※ 経営チェックリストは、本ガイドの内容を自クラブが実践できているかをチェックし改善につなげるためのもので、以下の活用用途を目的としています

- 経営者によるクラブ経営の現状把握・課題認識を自己評価として随時活用
- クラブ内の各部門による相互チェックを360度評価として活用
- ステークホルダーによる評価をサーベイとして活用
- 外部有識者との議論によるクラブ経営の改善や成長に活用