

Jリーグ クラブ経営ガイド 2022

J . LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 2022

公益社団法人日本プロサッカーリーグ
2022年11月15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

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。

依然としてコロナ禍で社会全体が甚大なダメージを受け続ける中、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、ファン・サポーター等、様々なステークホルダーの皆様の懸命なご尽力のもと、広く社会にサッカーという「作品」を届けられている事に改めて感謝申し上げます。

不確実性が高まる環境の中でこれまで以上に魅力的な作品を届け続けるためには、Jリーグ・Jクラブ共に更なる挑戦が不可欠です。私たちが目指している“トップレベルのクラブが世界でより輝く事”や“全てのクラブがホームタウンでより愛される事”のいずれを達成するためにもクラブの経営力の向上は必須です。

Jリーグはこの「Jリーグ クラブ経営ガイド」をベースに主役たるJクラブの支援を更に強化します。それぞれのクラブが、クラブ経営のバイブルといえるこのガイドを参考にいただき、原理原則や網羅的に体系化された経営領域、そして各クラブの好事例を経営の実践に活かしていただきたいと考えています。各クラブが経営の基礎力を高め、地域性や歴史等に応じた独自の成長・発展を成し遂げる事を強く願い、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、2022年改訂版の発行と共に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。

そうしたクラブが日本全国で活動する事によって、磨き上げられた「作品」が多くの方々に届き、日本を元気にできると確信しています。このガイドを起点に、スポーツでもっと豊かな国になるように、共に進んでいきましょう。

Jリーグチェアマン 野々村 芳和

◆ イントロダクション	3
◆ クラブ経営の基礎知識	11
◆ 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	53
◆ 付属資料	145

- ◆ 初版からの主な改訂内容は以下の通り
 - 原理原則・領域別ガイドラインの更新
 - 事例・データの追加
 - 直近データの反映
 - 経営チェックリスト・用語集のアップデート等

クラブ経営の 基礎知識

- ◆ クラブ経営情報等の直近データ反映
- ◆ Jリーグの制度や体制等に関する最新状況に応じた修正

クラブ経営に おける原理原則

- ◆ 9項目から5項目へのスリム化
- ◆ 補足資料の追加

経営領域別 ガイドライン

- ◆ 経営領域の改廃 – プロモーションの追加等、領域数30→32
- ◆ 領域別ガイドラインの追加・更新
- ◆ 補足資料の追加・更新 – 多数のクラブ事例の追加等

付属資料

- ◆ データ集（世界と日本） – 海外クラブ・リーグとの比較データの追加
- ◆ 経営チェックリスト・用語集 – 本編更新内容に応じたアップデート

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
 - 公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル（SHC）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32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

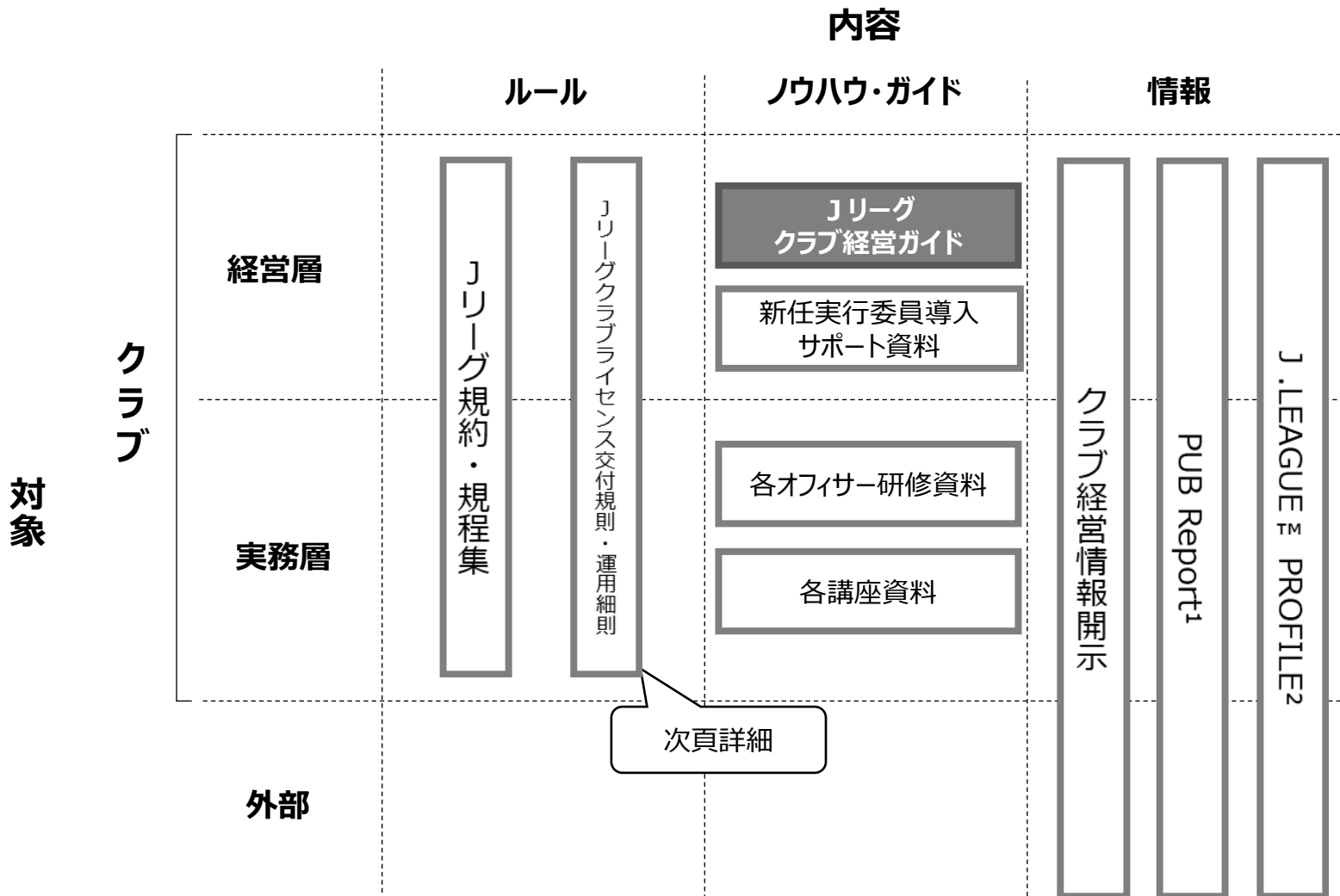
- ◆ 全編を前から順に熟読しなくても活用可能
 - 特に気になるパートから確認していく事も可能な構成
 - 経営チェックリストを活用する事により、すぐに実践可能

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

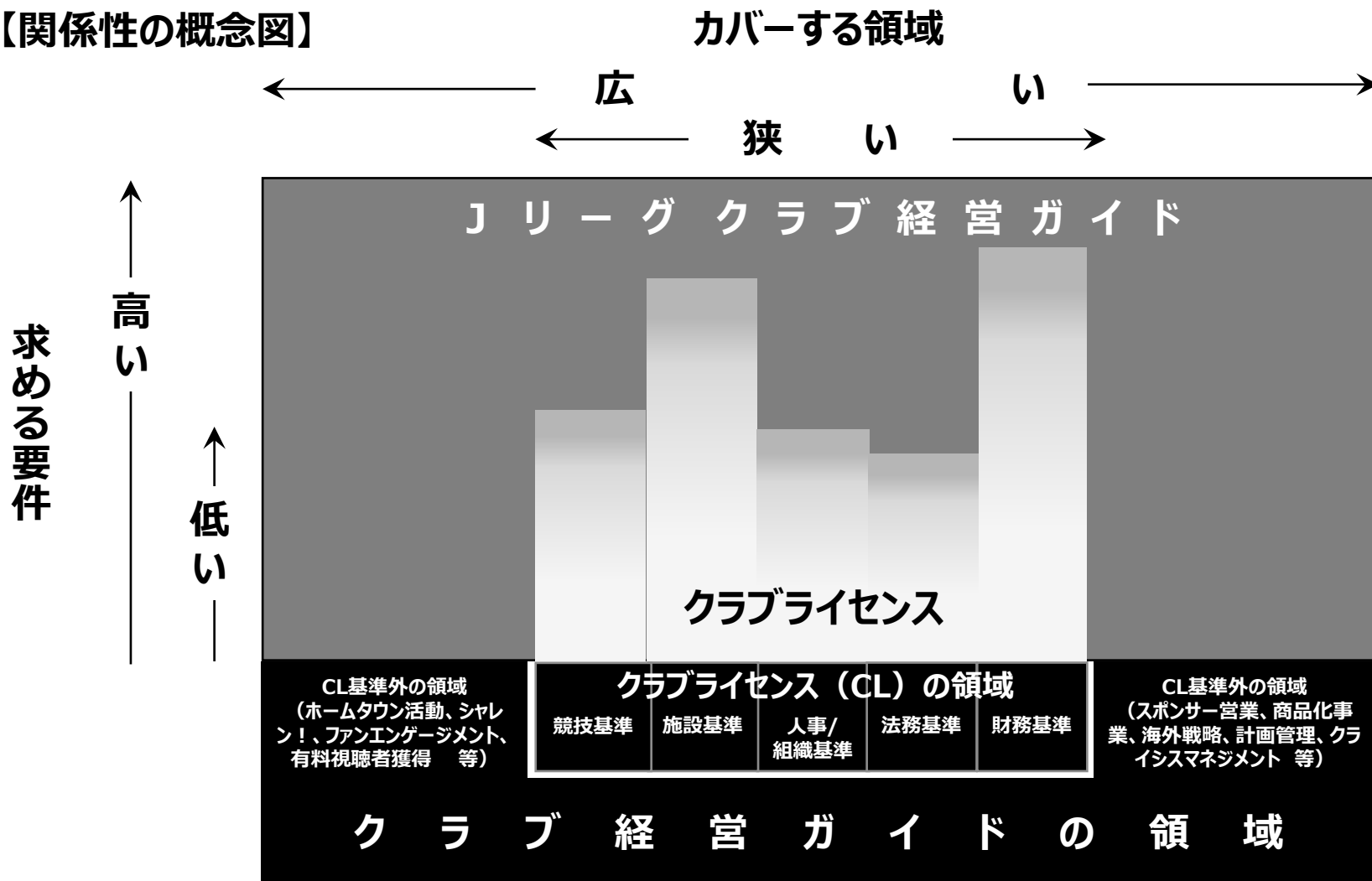


注1：PUB Report 「誰もが気軽に参加し、知り、共につくる」オープンなリーグとなる事を目指し、情報開示を目的として発行されているJリーグの報告書

注2：J.LEAGUE PROFILE 外部ステークホルダー等へ向けて、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事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	11
◆ 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	53
◆ 付属資料	145

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

- ◆ 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

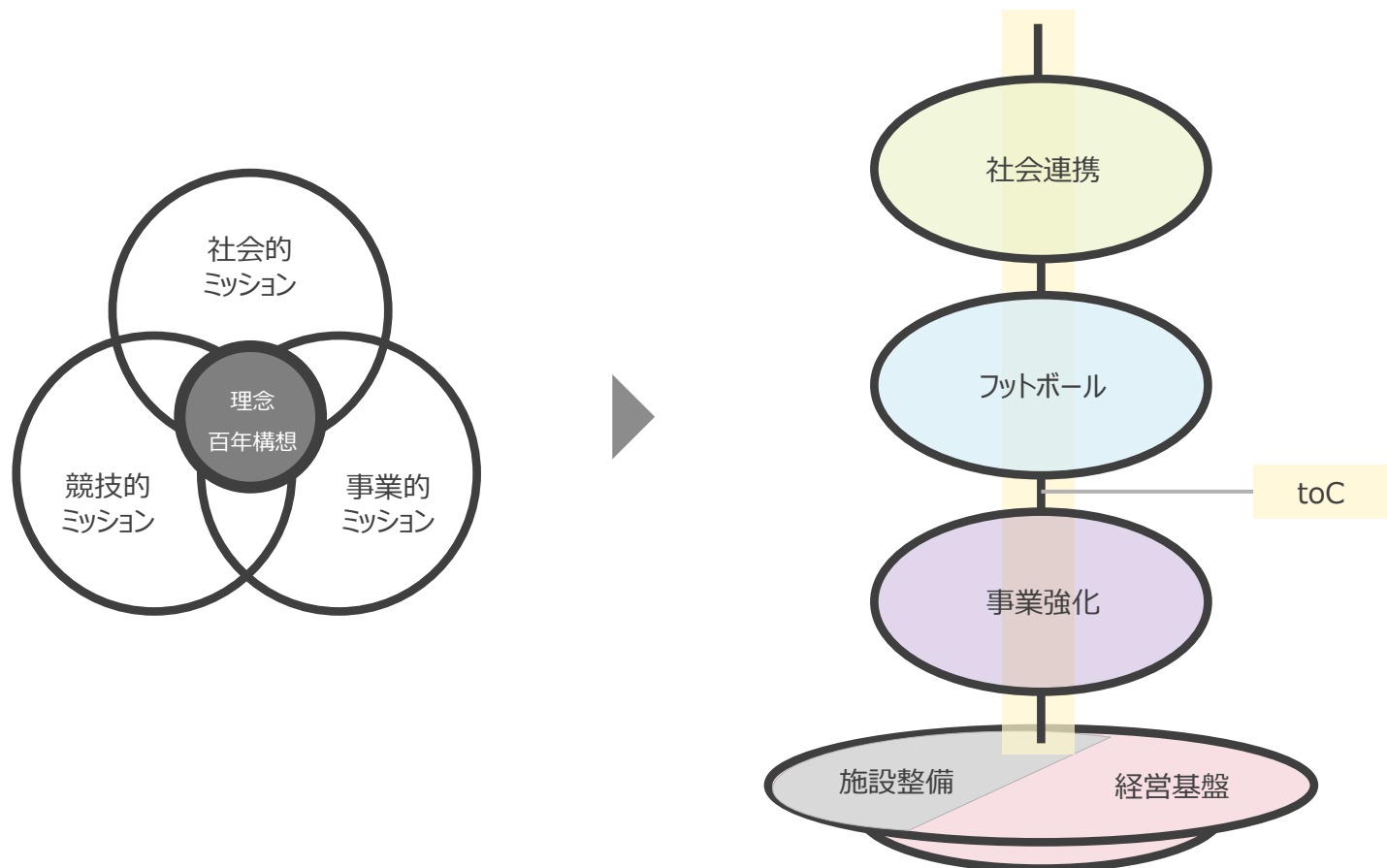
- 一、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
- 一、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与
- 一、国際社会における交流及び親善への貢献

Jリーグ百年構想

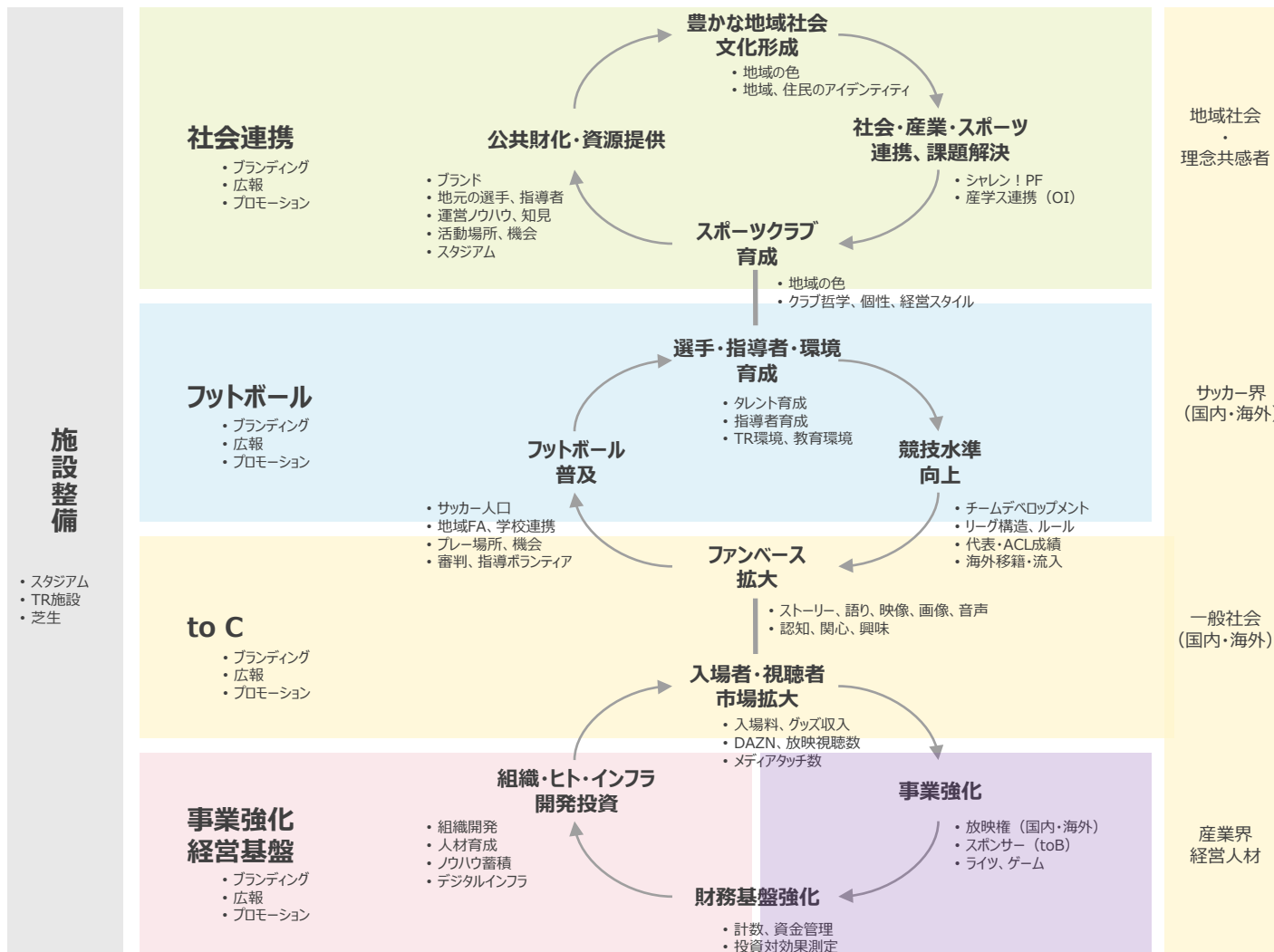
～スポーツで、もっと、幸せな国へ。～

- 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

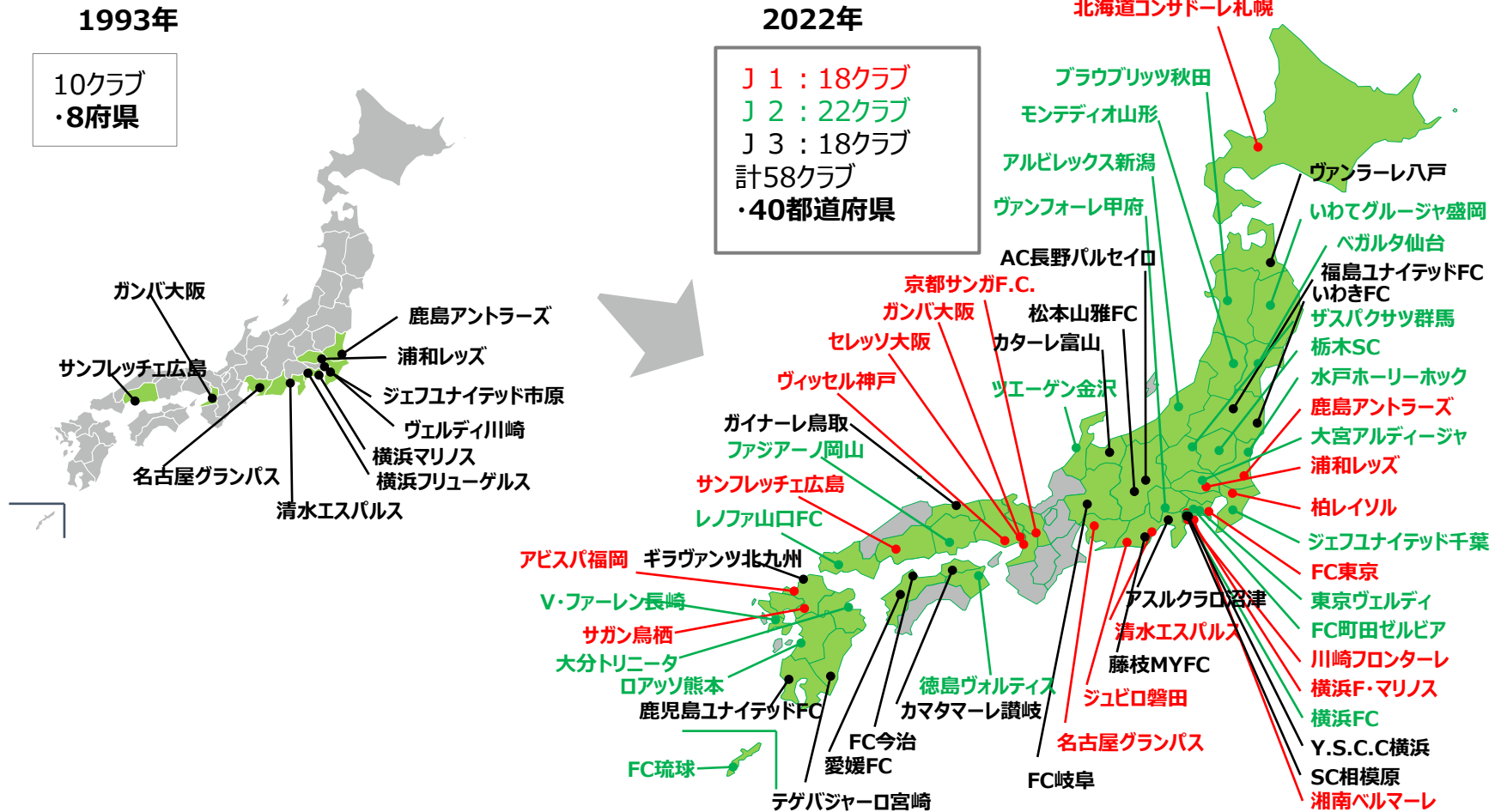


※ 5つの経営領域に加え、横断的な領域として「施設整備」を設定

◆ 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

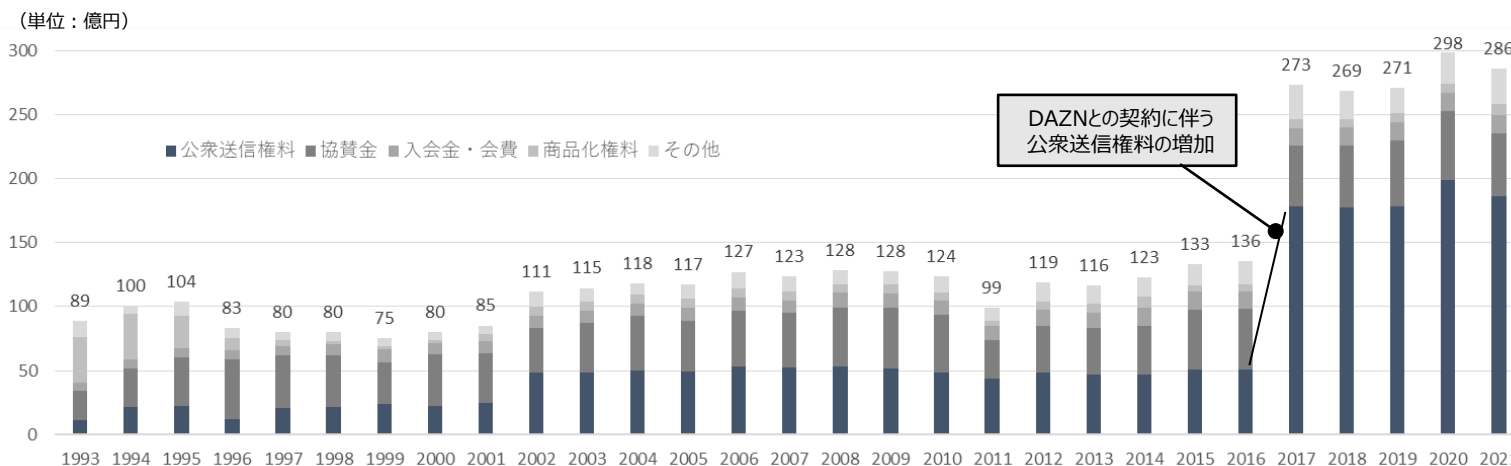


◆ 10クラブからスタートしたJリーグは、日本全国に活動を広げており、2022年現在、J 1からJ 3までの計58クラブが40都道府県をホームタウンとして活動している

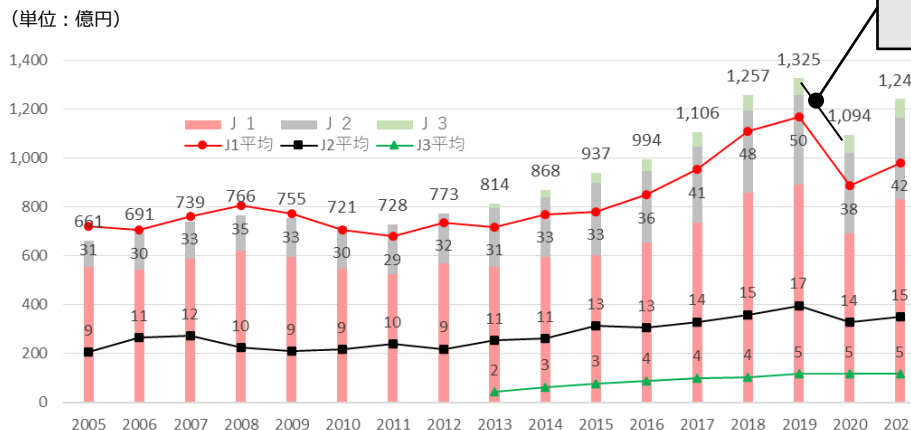


- ◆ 足元ではコロナの影響を受けつつも、配分金の原資でもあるリーグ収益は公衆送信権料増により2017年以降大きく伸びており、クラブ収益もスポンサー収入の伸び等を背景に2013年以降増収傾向にある

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

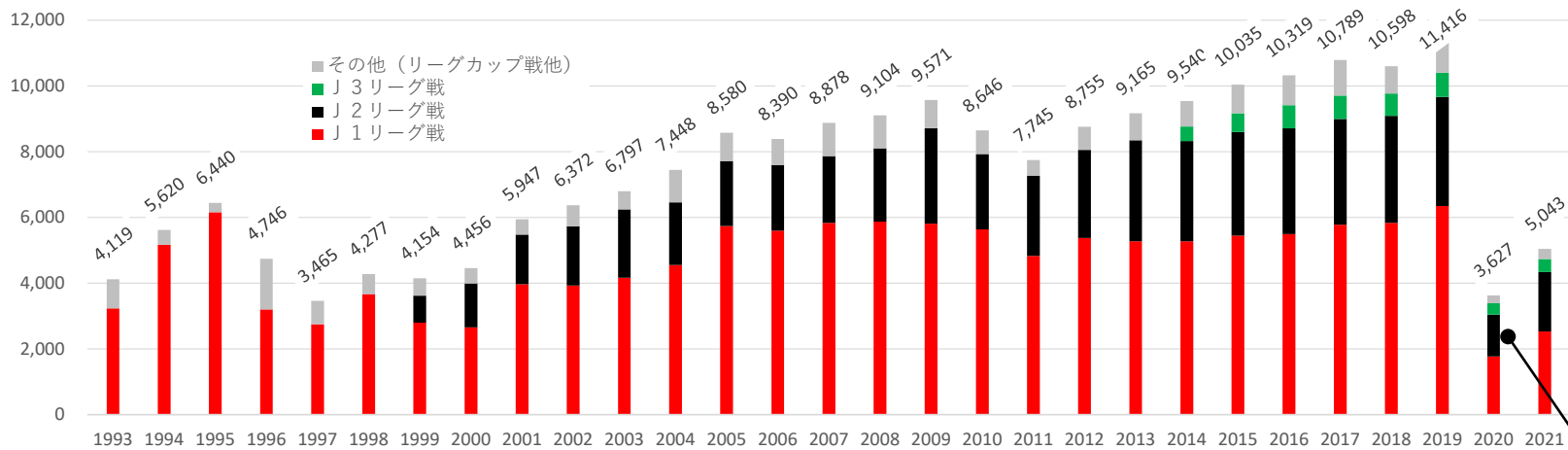


Jクラブの収益推移 (クラブ別の個別経営情報が開示された2005年～)

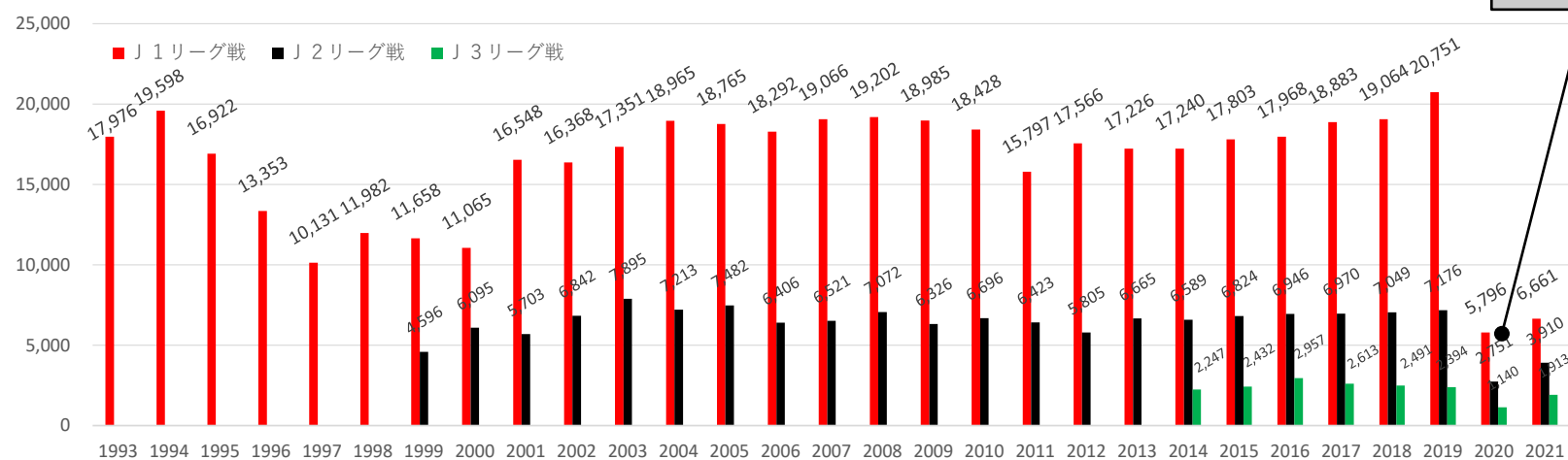


◆ 2020年以降はコロナ禍の影響を大きく受けているものの、年間総入場者数は2015年以降1,000万人を超え、2019年には史上初のJ 1 平均2万人及びリーグ全体では長年の目標であった「イレブンミリオン」を達成した

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)

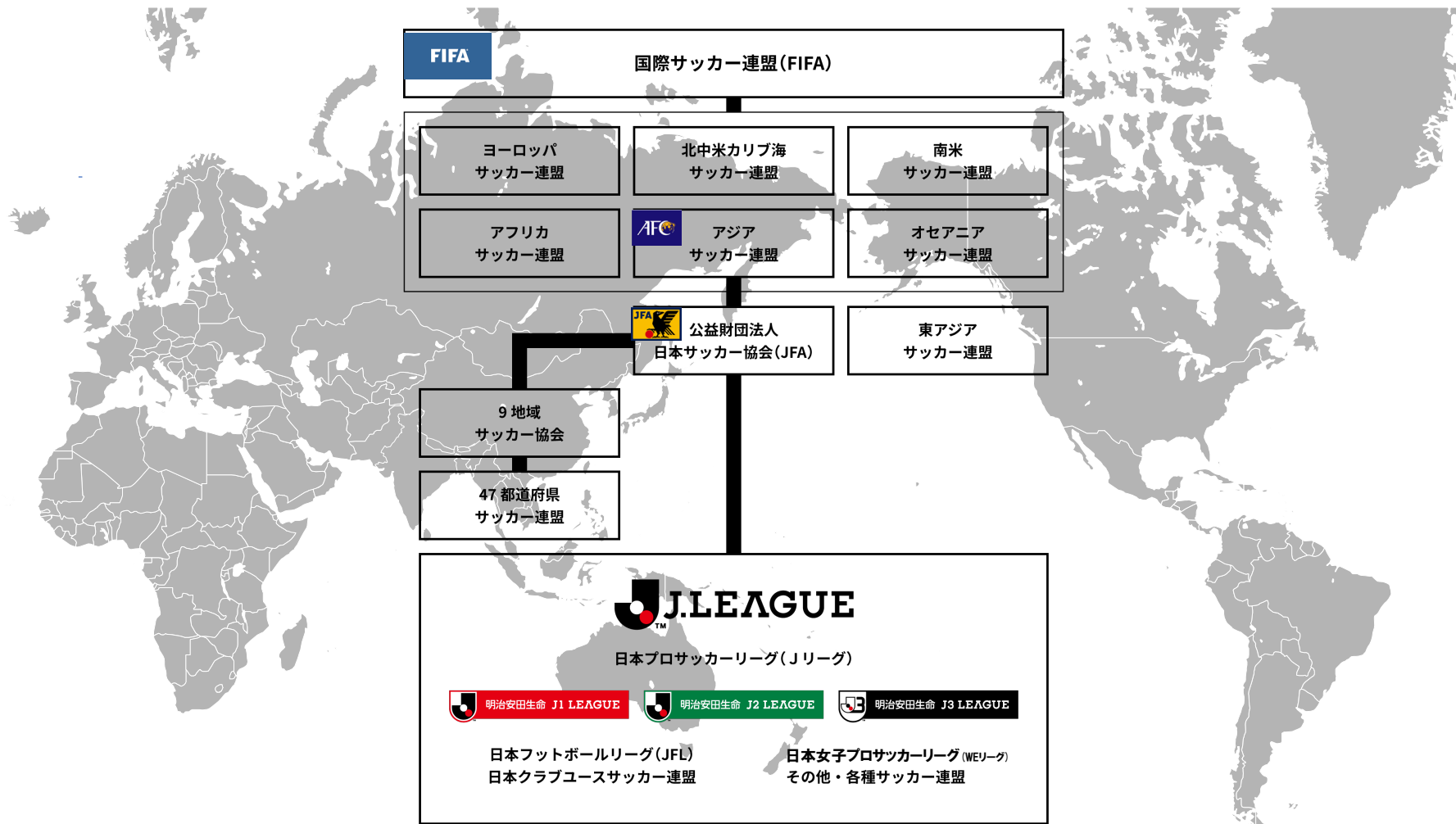
6大会連続で本大会出場

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

開催年	2002-03	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
大会	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回	第12回	第13回	第14回	第15回	第16回	第17回	第18回	第19回	
出場枠	2	2	2	2	2	2+1	4	4	4	4	4	4	3+1	3+1	3+1	3+1	2+2	2+2	3+1	
FCWC成績	開催なし	開催なし	出場なし	出場なし	浦和 ● 3位	G大阪 ● 3位	出場なし	出場なし	柏 ● 4位	広島 ● 5位	出場なし	出場なし	広島 ● 3位	鹿島 ● 準優勝	浦和 ● 5位	鹿島 ● 4位	出場なし	出場なし	出場なし	
ACL成績																				
優勝					浦和 ●	G大阪 ●										浦和 ●	鹿島 ●			
準優勝																				
ベスト4							名古屋 ●				柏 ●		G大阪 ●							神戸 ●
ベスト8					川崎F ●	鹿島 ●	川崎F ●			C大阪 ●			柏 ●		川崎F ●					鹿島 ●
ベスト16							鹿島 G大阪 ● ●	鹿島 G大阪 ● ●	鹿島 G大阪 ● ●	柏 名古屋 ● ●	FC東京 ●	川崎F 広島 ● ●	浦和 FC東京 ● ●		鹿島 ●					FC東京 横浜FM ● ●
グループステージ	鹿島 清水 ● ●	横浜FM 磐田 ● ●	横浜FM 磐田 ● ●	東京V G大阪 ● ●			川崎F 広島 ● ●		名古屋 G大阪 ● ●	FC東京 G大阪 ● ●	仙台 浦和 ● ●	川崎F 広島 ● ●	浦和 鹿島 ● ●	G大阪 広島 ● ●	G大阪 ●	柏 C大阪 ● ●	川崎F ●			
プレーオフ																				鹿島 ●

2大会連続で優勝

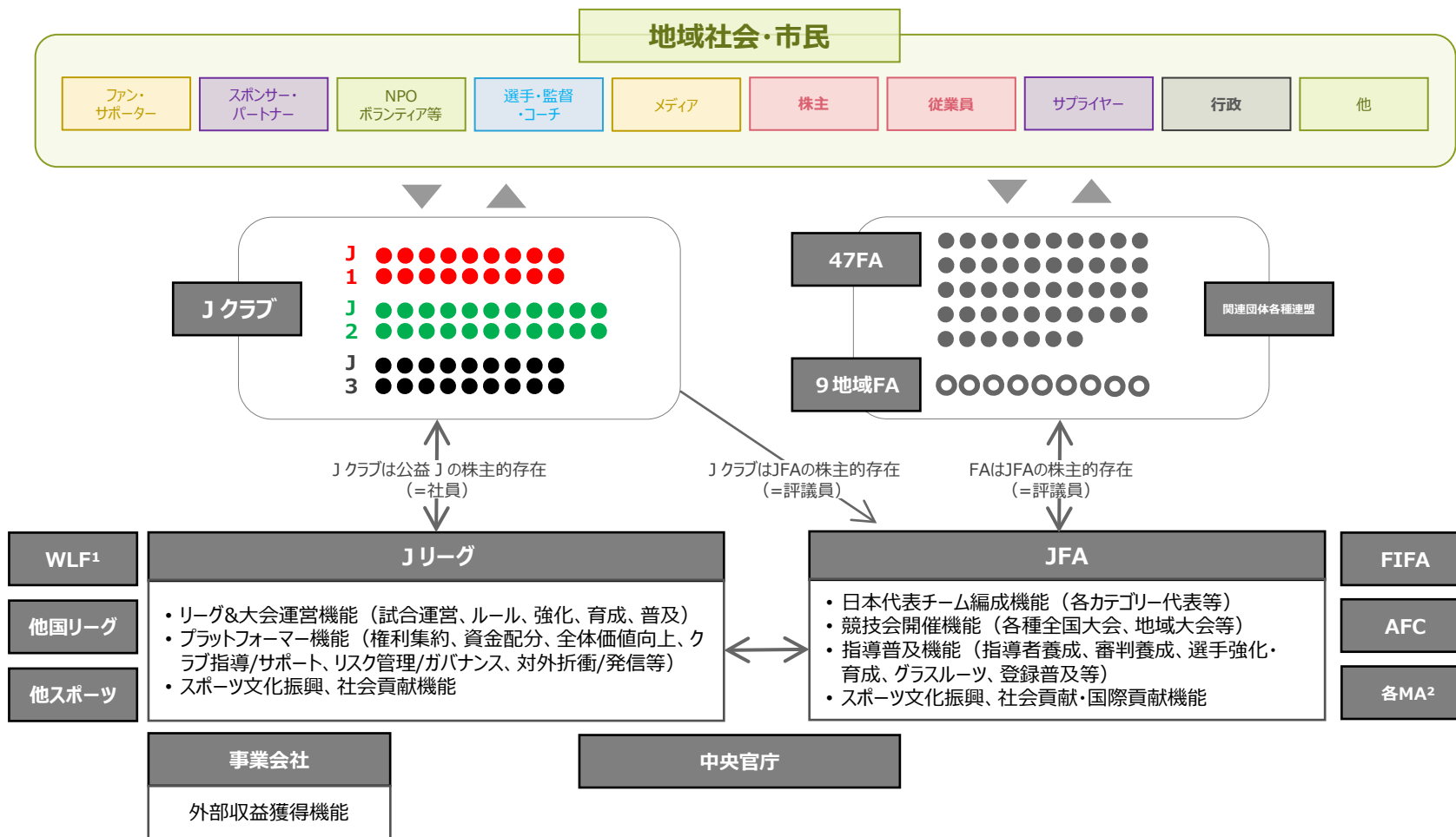
◆ Jリーグ及びJクラブは地域に密着していると共に、世界のサッカー組織とも密接につながっている



- ◆ 2030年までのサッカーカレンダーは以下の通り。AFCチャンピオンズリーグ（ACL）は2023年シーズンから秋春制に移行し、春秋制のJリーグとシーズンのずれが生じる事となった

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
FIFAワールドカップ	カタール				カナダ/メキシコ/アメリカ共催				開催国未定 (2024年決定)
FIFA女子ワールドカップ		オーストラリア/ニュージーランド共催				開催国未定 (2024年決定)			
オリンピック			パリ				ロサンゼルス		
AFCアジアカップ			カタール			開催国未定 (2023年2月決定：インドまたはサウジアラビア)			
EAFF E-1サッカー選手権	日本								
FIFAクラブワールドカップ		開催地未定							
AFCチャンピオンズリーグ									
Jリーグ									

- Jリーグはクラブによって構成され、JFAや各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事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

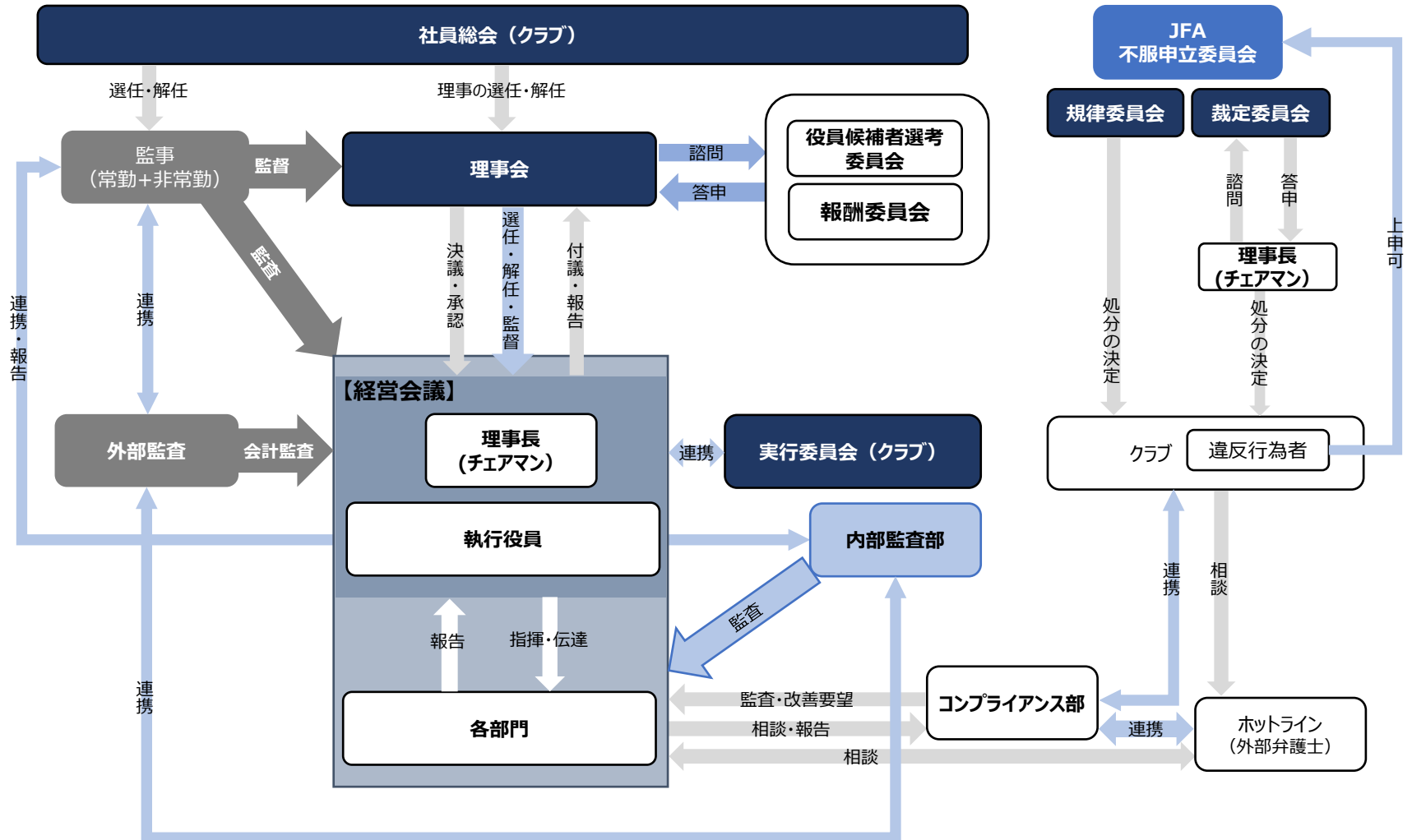
◆ Jクラブは試合日以外でも街と関わり、地域を活性化できる存在である



Jリーグ・Jクラブの主な活動例

- 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！
- ⑫ 後援会運営・ボランティア運営
- ⑬ 施設運営

- ◆ 社員総会、理事会、経営会議と3つの会議体があり、クラブ、社外理事、外部監査人等により、牽制機能が維持されている



- ◆ 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	経営において注意する事項	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 定款 <ul style="list-style-type: none"> - 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織関連 <ul style="list-style-type: none"> - 新規大口株主発生 - 「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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 運営関連 <ul style="list-style-type: none"> - 試合実施要項 - 入場者数カウント - 商標・名称変更 - ホームタウン変更 - 入場制限 - コロナ対応
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 危機発生 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 財務関連 <ul style="list-style-type: none"> - 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クラブライセンスは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	
◆	日本サッカーのさらなる水準の向上
◆	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
◆	JFA及びJリーグの諸規程の他、各種法令、諸規則の遵守
◆	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
◆	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
◆	競技会における財務上のフェアプレーの監視

クラブライセンスの種類	内容	判定者
J 1クラブライセンス	J 1～J 3全リーグに参加できる資格	FIB（クラブライセンス第一審機関）及びAB（上訴機関） ※ 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	J 2、J 3リーグに参加できる資格	Jリーグ理事会
J 3クラブライセンス	J 3リーグに参加できる資格	

基準	等級（J 1クラブライセンス）
競技基準	A等級：充足する事が必須 B等級：充足する事が望ましい（充足できない場合は制裁が科され得る） C等級：充足する事が望ましい（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	

- ◆ 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	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	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	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）

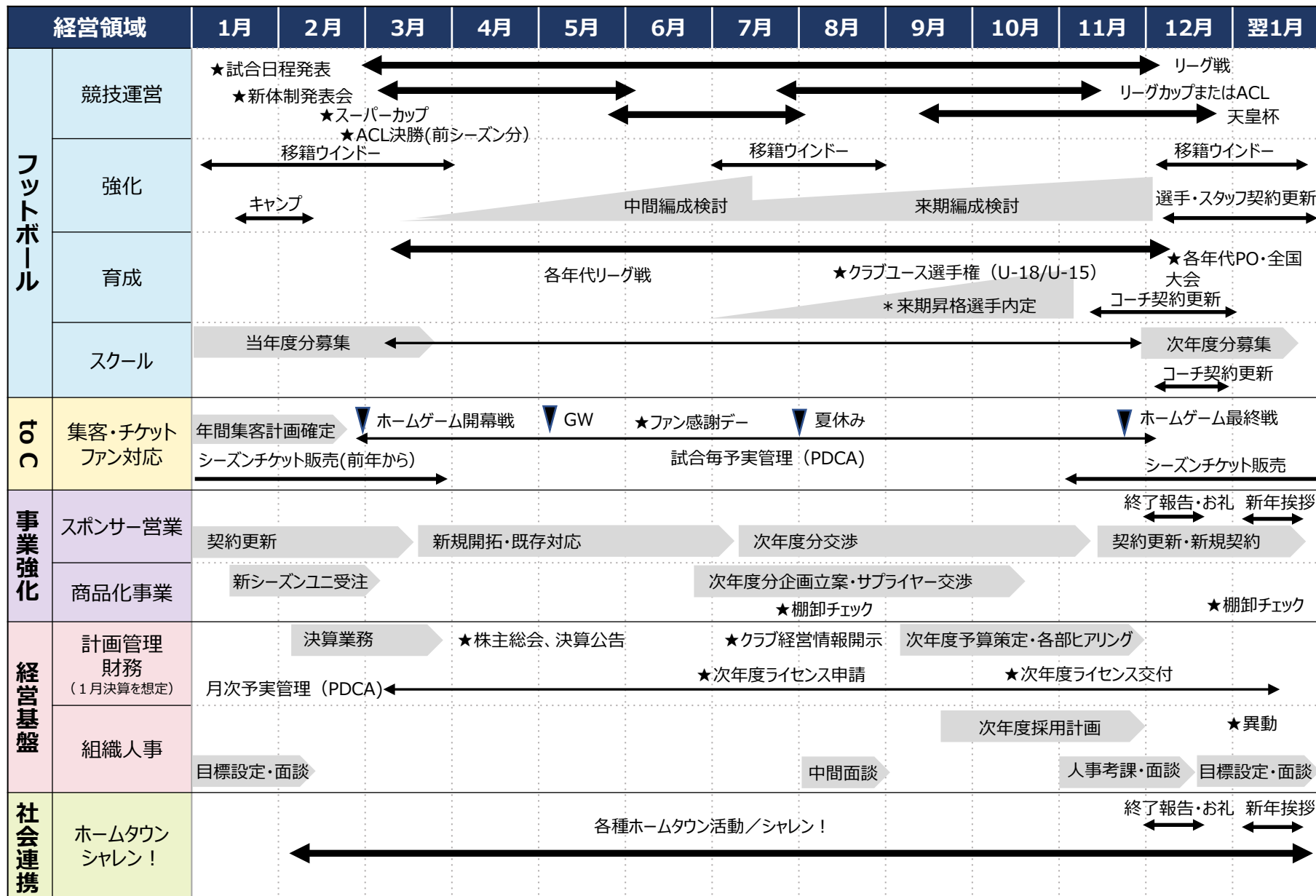
トレーニング補償金：1. 最初にプロ選手として国際移籍した場合は、12歳から21歳の時の所属クラブへ支払う

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）

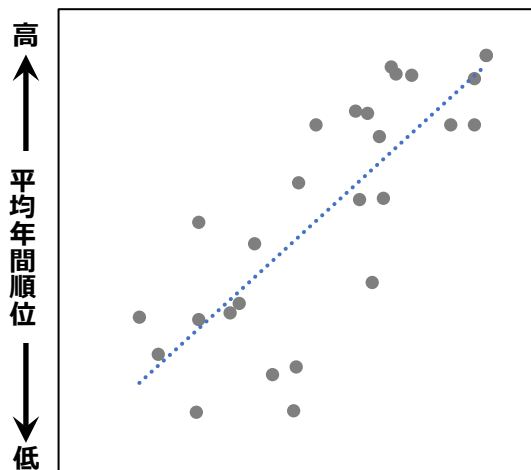
Jクラブの活動



- ◆ 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明確である

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¹)

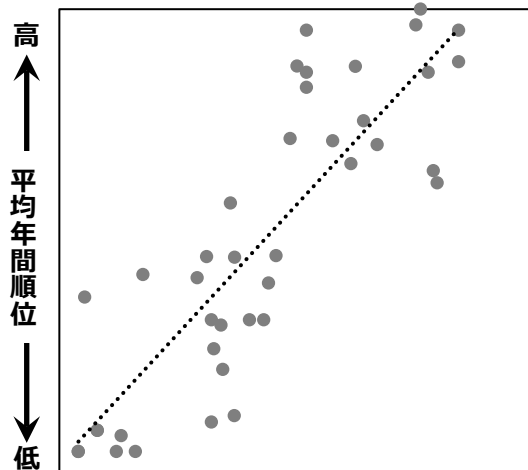
J 1
(2012-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

相関係数 = 0.82

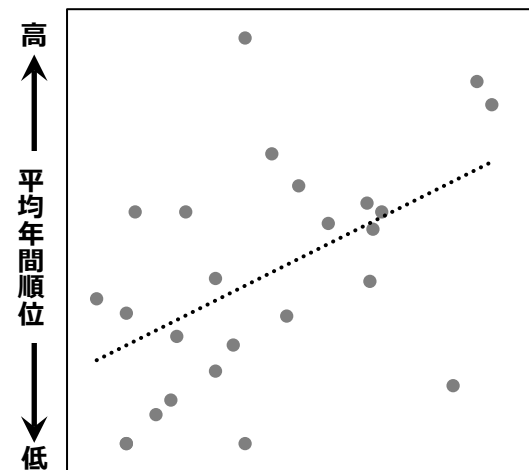
J 2
(2012-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

相関係数 = 0.85

J 3
(2014-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

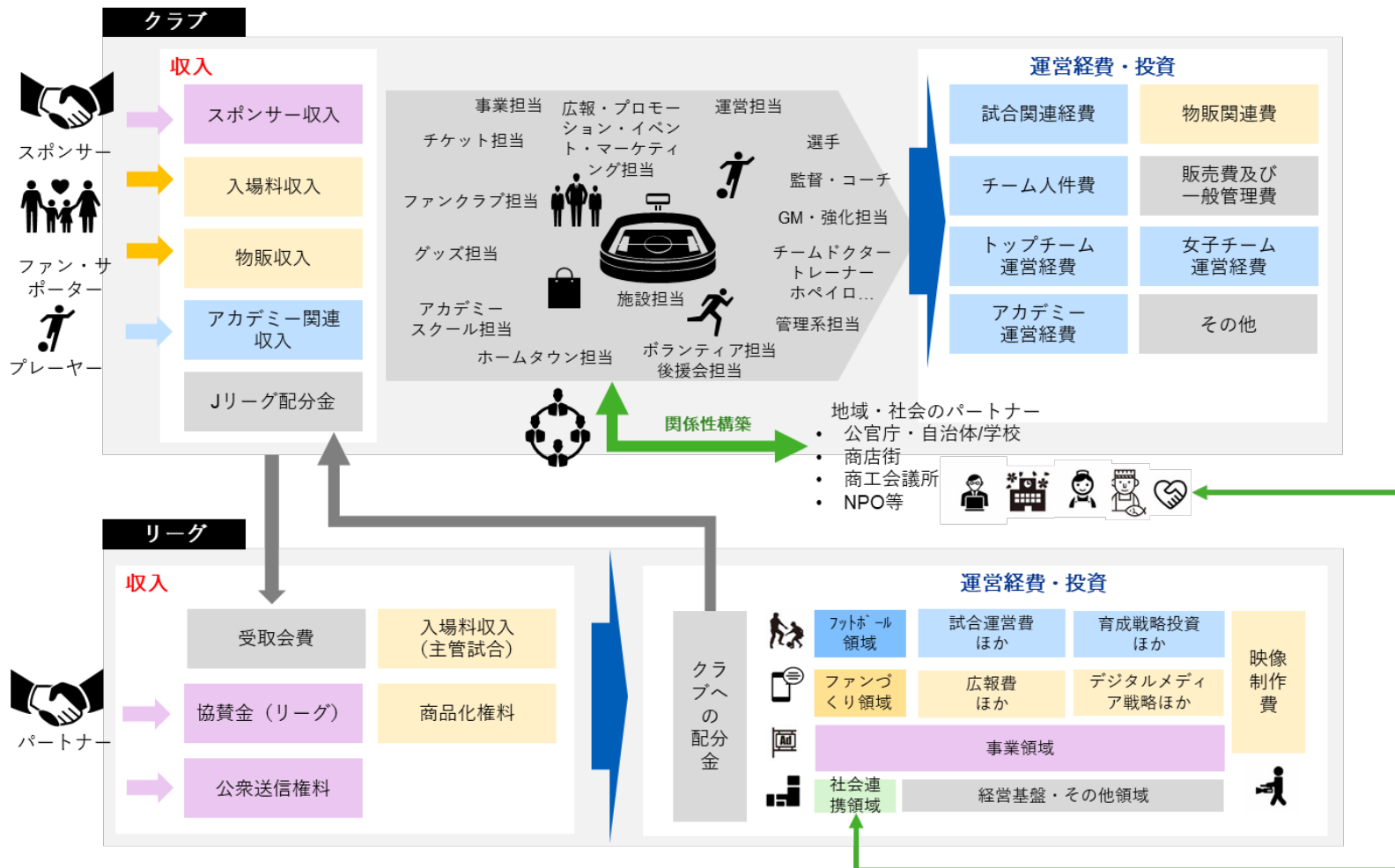
相関係数 = 0.52

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

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

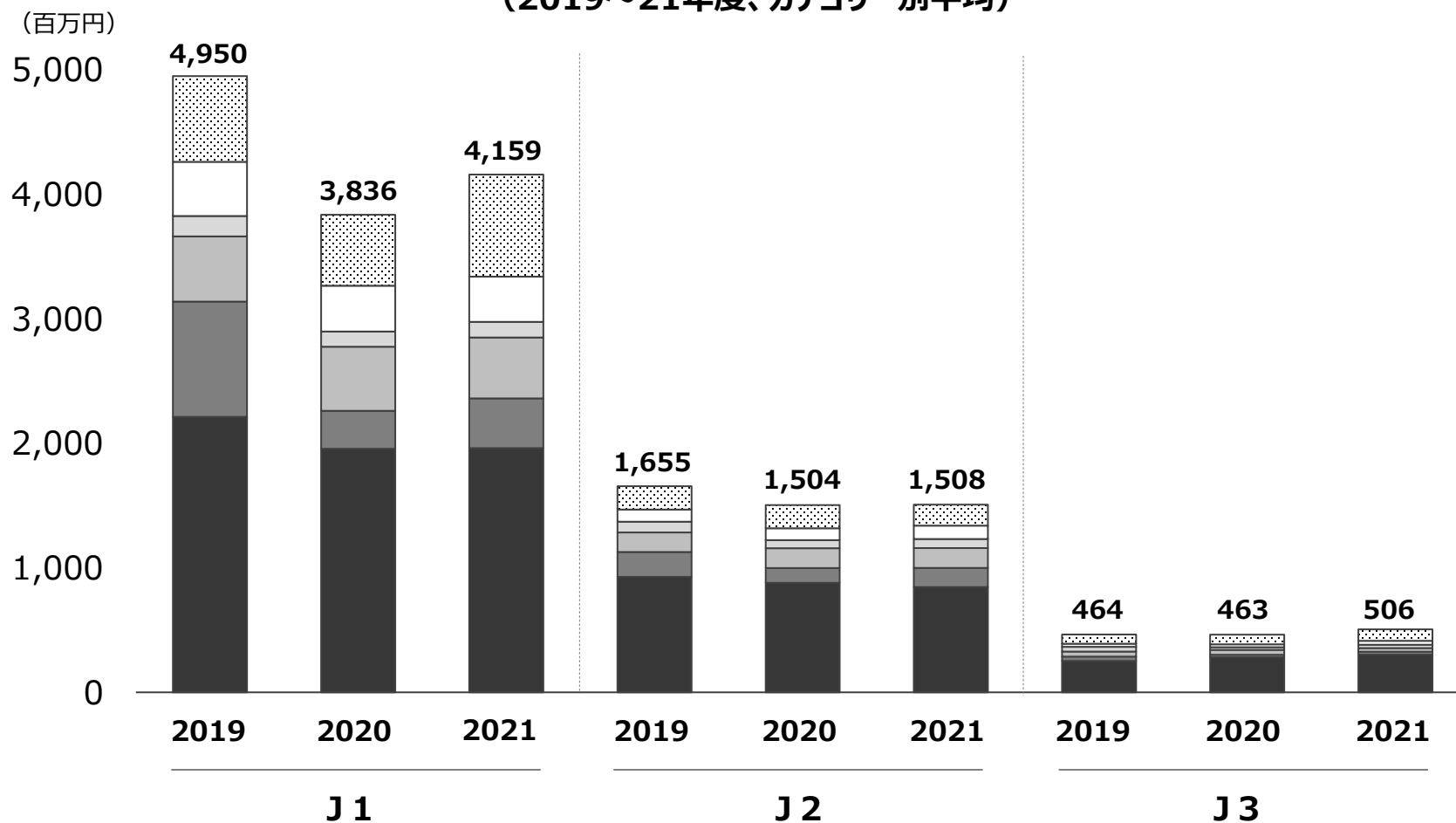
出所：Jリーグ内部データに基づき、クラブ経営本部作成

- ◆ 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



- ◆ 21年度の営業収益は、入場料収入の増加等により回復基調にあるものの、J 3を除き新型コロナ前を下回る水準に留まっている

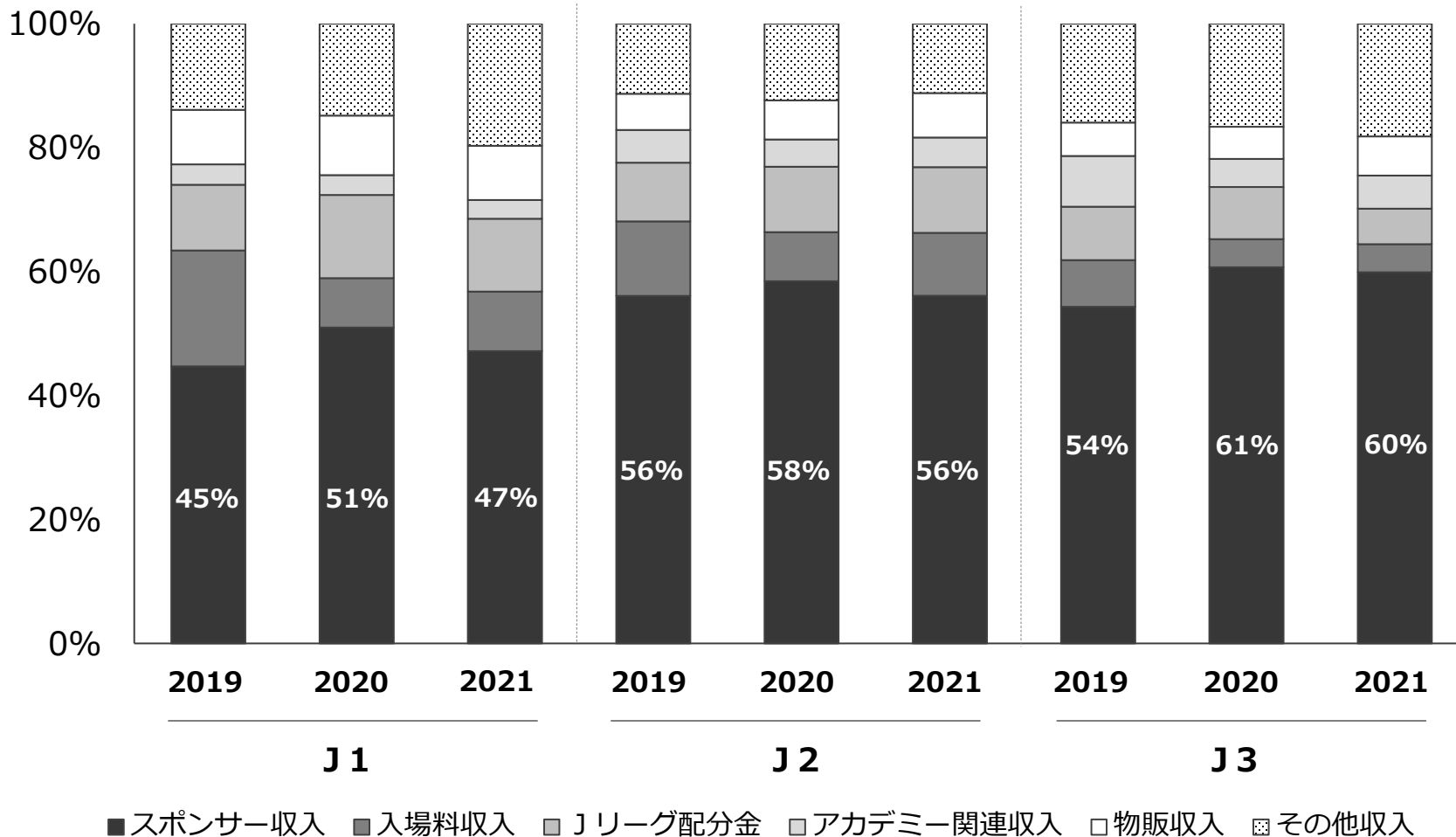
Jクラブの営業収益
(2019～21年度、カテゴリー別平均)



■ スポンサー収入 ■ 入場料収入 ■ Jリーグ配分金 □ アカデミー関連収入 □ 物販収入 ■ その他収入

◆ 新型コロナ以前以後を問わず、スポンサー収入への依存比率が高い

Jクラブの収益構造
(2019~21年度、カテゴリー別、平均、構成比)



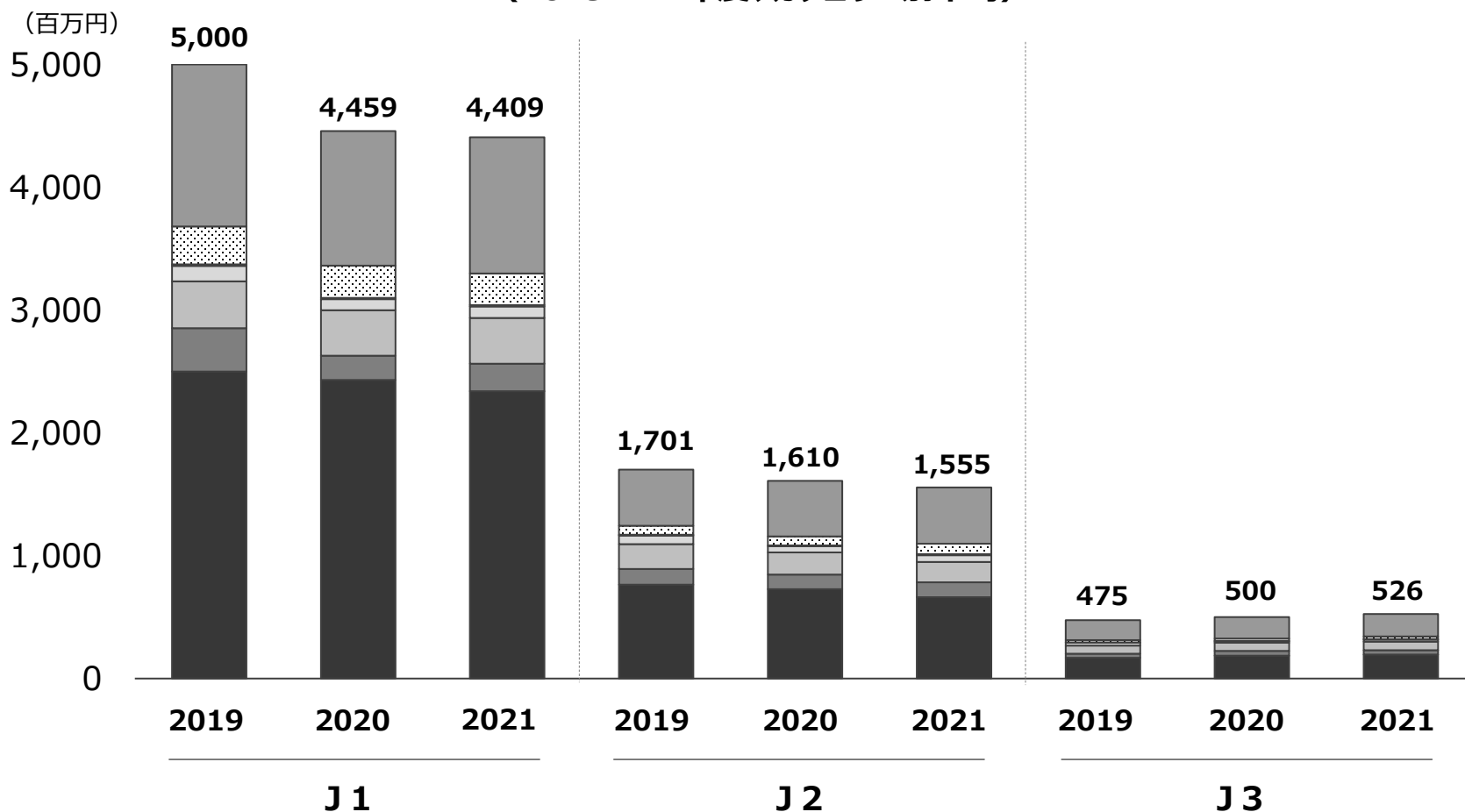
◆ クラブの経済構造を理解するにあたっては、各科目の内容について充分理解しておく必要がある

(百万円)

大科目	内容	J1平均			J2平均			J3平均		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
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	1,962	928	879	846	252	281	303
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	399	199	119	153	35	21	23
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	489	157	159	160	40	39	29
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	126	87	66	72	38	21	27
物販収入	①グッズ販売収入、委託手数料、ロイヤリティ等	436	368	364	97	95	108	25	24	32
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	819	187	186	169	74	77	92
収入合計		4,951	3,836	4,159	1,655	1,500	1,509	464	463	528

- ◆ 21年度は、収益が持ち直し基調にあるにもかかわらず、J 1・J 2の総営業費用は前年比減、及びJ 3も費用増を収益増の範囲内に収められており、費用管理が機能していると言える

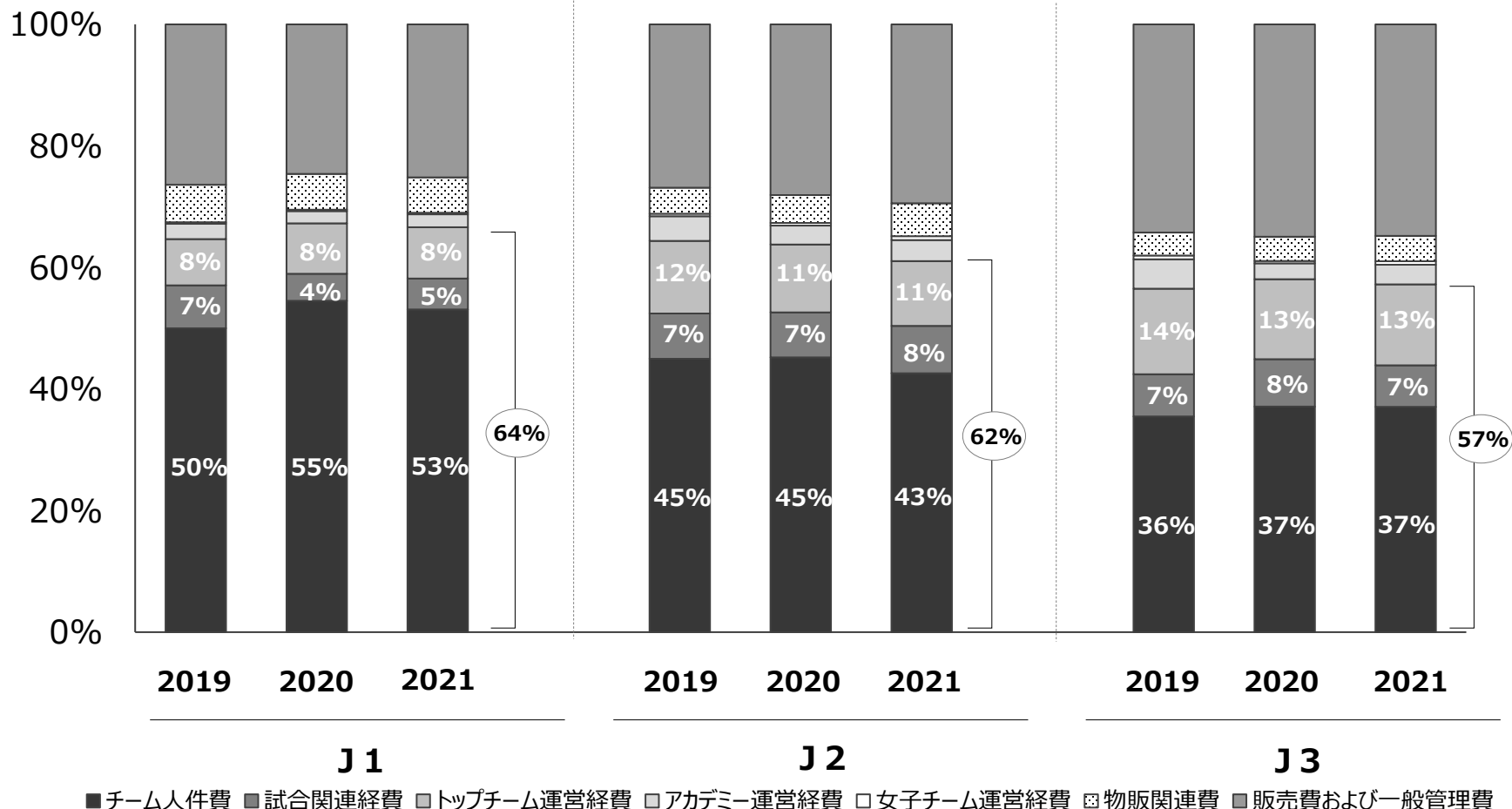
Jクラブの費用構造
(2019～21年度、カテゴリー別平均)



■ チーム人件費 ■ 試合関連経費 □ トップチーム運営経費 □ アカデミー運営経費 □ 女子チーム運営経費 □ 物販関連費 ■ 販売費および一般管理費

- ◆ カテゴリーによる高低差はあるものの、全体としてトップチームに関わる費用が大きな割合を占めており、新型コロナの影響を受けてもその傾向に変化は無い

Jクラブの費用構造
(2019~21年度、カテゴリー別、平均、構成比)



◆ クラブの経済構造を理解するにあたっては、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	J 1平均			J 2平均			J 3平均		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
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	2,500	2,431	2,340	765	728	663	169	186	195
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	224	127	119	121	33	39	36
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	381	370	372	203	180	166	67	66	70
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その他経費	126	90	94	69	50	54	23	13	17
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その他経費	12	10	11	7	7	10	3	2	3
物販関連費	①グッズ原価、販売手数料、委託手数料	309	263	257	73	74	84	18	20	22
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、入場券販売関連費他) 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納付金等) ③減価償却費	1,319	1,096	1,109	457	452	458	163	175	183
費用合計		5,000	4,459	4,409	1,701	1,610	1,555	475	500	526

◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	11
◆ 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	53
◆ 付属資料	145

- ◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底する
 - ◆ 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
 - ◆ 長期存続を担保する財政基盤を確立する
-
- ◆ クラブフィロソフィーと一貫性を持った中間・短期計画を策定し、PDCAを徹底する
 - ◆ 組織の経営の根幹ととらえ、組織設計・人材強化・経営監督の仕組み確立に取り組む
-

原理原則と変化への適応

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底する

- 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・育成に取り組むと共に、スポンサー営業やファン開拓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を確立する

- 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ที่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

“公共財”としての対応（ステークホルダーとJクラブ）

- ◆ 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・サポミ	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）、政治家等とも密な関係性を構築していく。また警察・消防ともクラブ・選手の安全確保・事案解決のためにも日頃の連携が大切

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底する

- 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・育成に取り組むと共に、スポンサー営業やファン開拓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を確立する

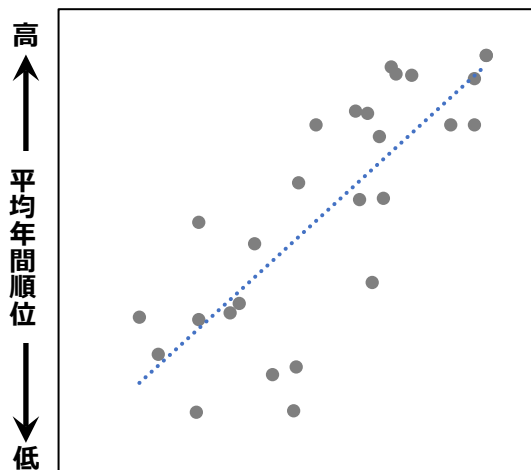
- Jクラブは長期存続が大前提の存在
- クラブに限らず資金が回らなくなると法人は破綻するが、Jクラブは一般的にリスクに弱い損益構造を持ち、機動的な資金調達ที่難しいケースも多い
- 従って、一定のリスクに耐えうる財務基盤確立が経営の必要条件であると共に、利益追求目的だけに囚われない強化・toCへの継続的投資等を可能とする事も重要

競技力と財政規模の関係（Jクラブの競技成績とチーム人件費）

- ◆ ここ10年程度のデータに基づくと、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J1・J2についてはその傾向が明確である

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¹)

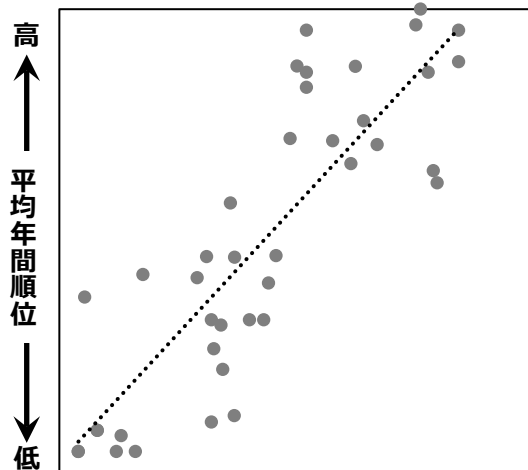
J1
(2012-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

相関係数 = 0.82

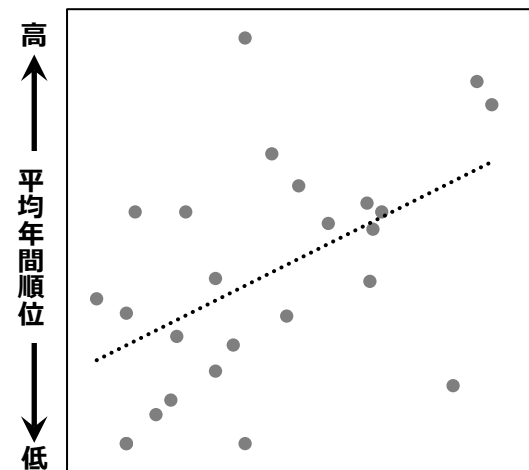
J2
(2012-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

相関係数 = 0.85

J3
(2014-2021)



低 ← 平均チーム人件費順位 → 高

相関係数 = 0.52

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

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
出所：Jリーグ内部データに基づき、クラブ経営本部作成

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底する

- 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・育成に取り組むと共に、スポンサー営業やファン開拓等の事業活動への注力が必須

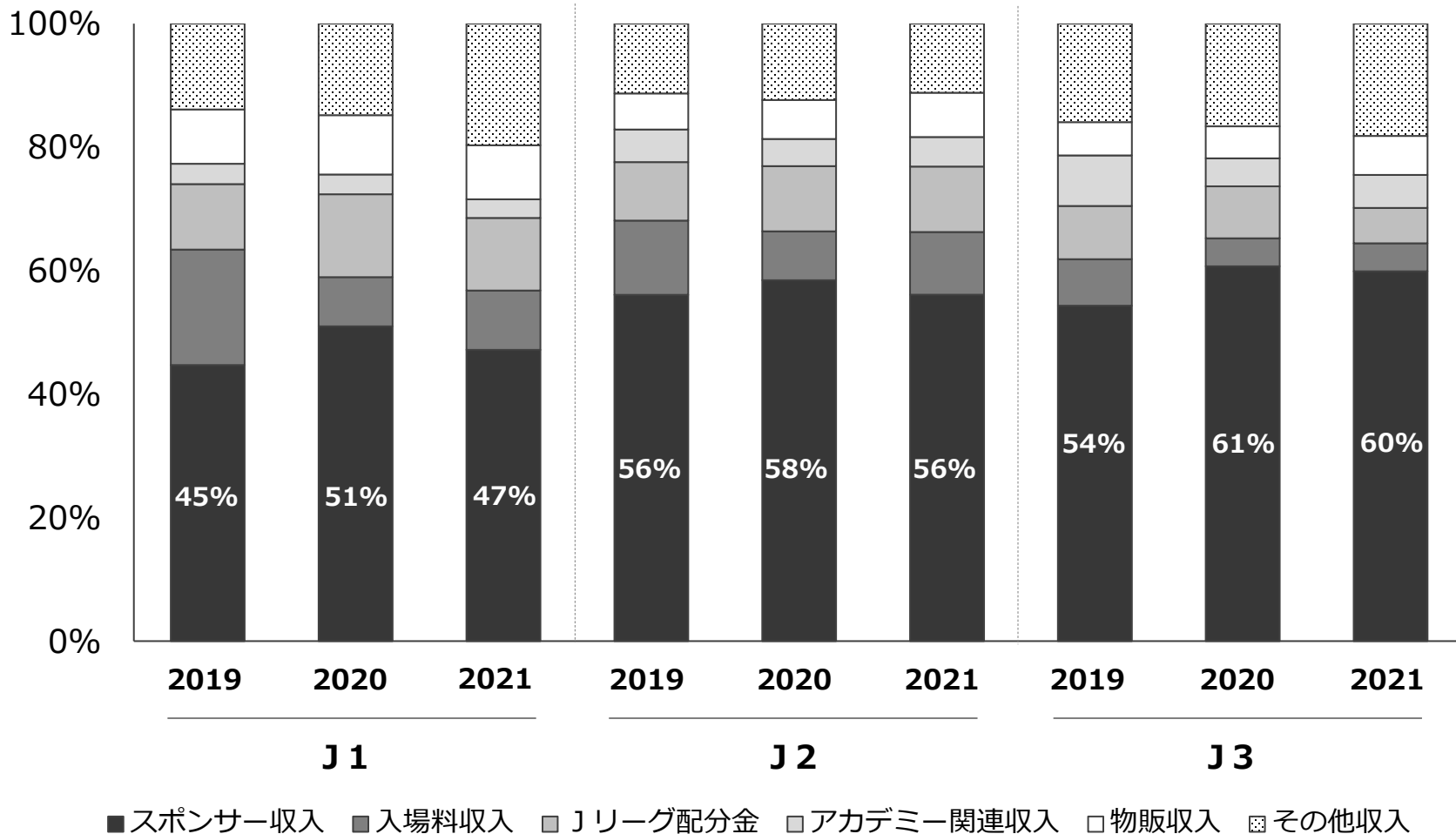
◆ 長期存続を担保する財務基盤を確立する

- 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ที่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

Jクラブの損益構造（営業収益）

◆ 新型コロナ以前以後を問わず、スポンサー収入への依存比率が高い

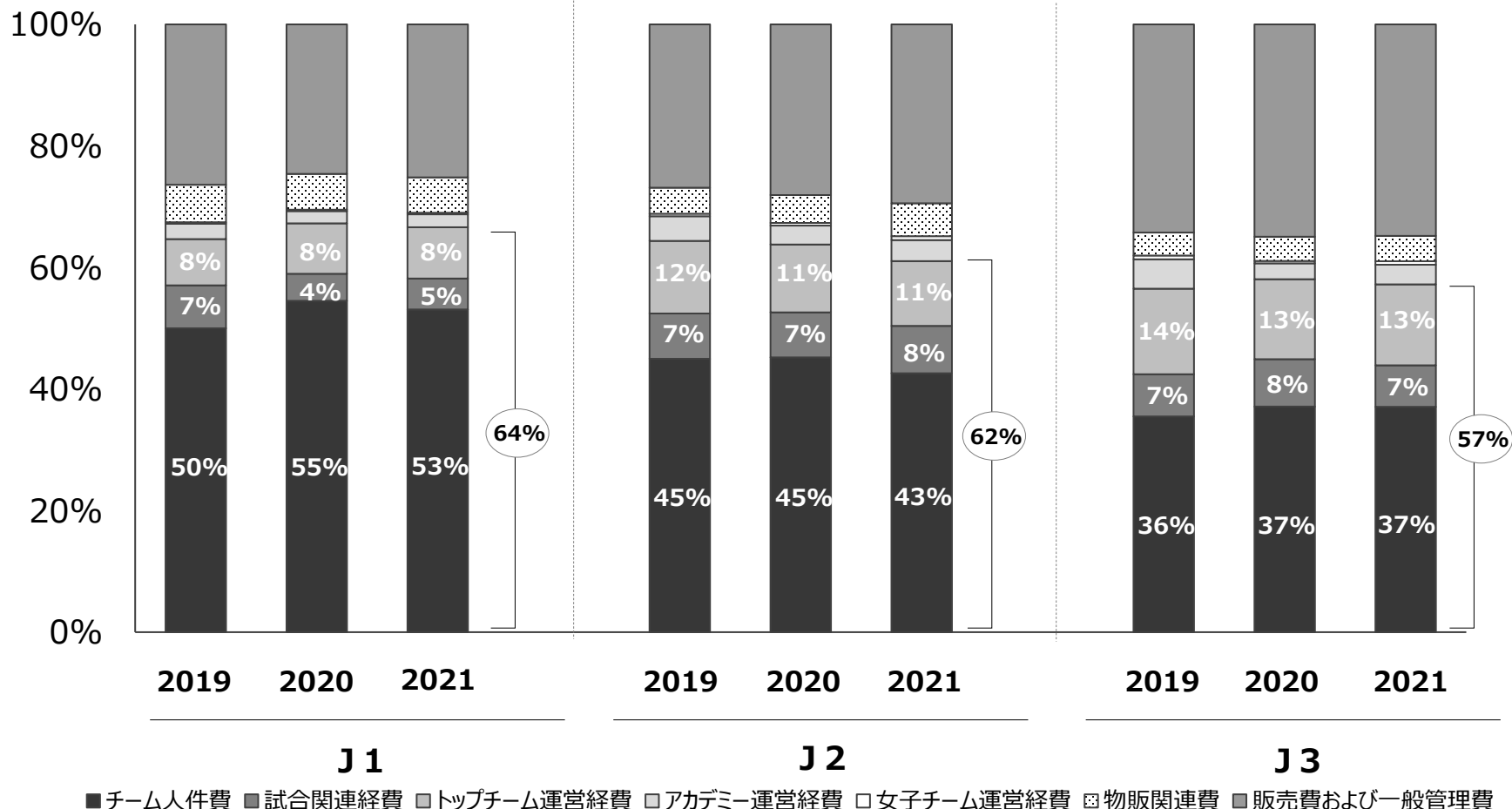
Jクラブの収益構造
(2019~21年度、カテゴリー別、平均、構成比)



Jクラブの損益構造（営業費用）

◆ カテゴリーによる高低差はあるものの、全体としてトップチームに関わる費用が大きな割合を占めており、新型コロナウイルスの影響を受けてもその傾向に変化は無い

Jクラブの費用構造
（2019～21年度、カテゴリー別、平均、構成比）

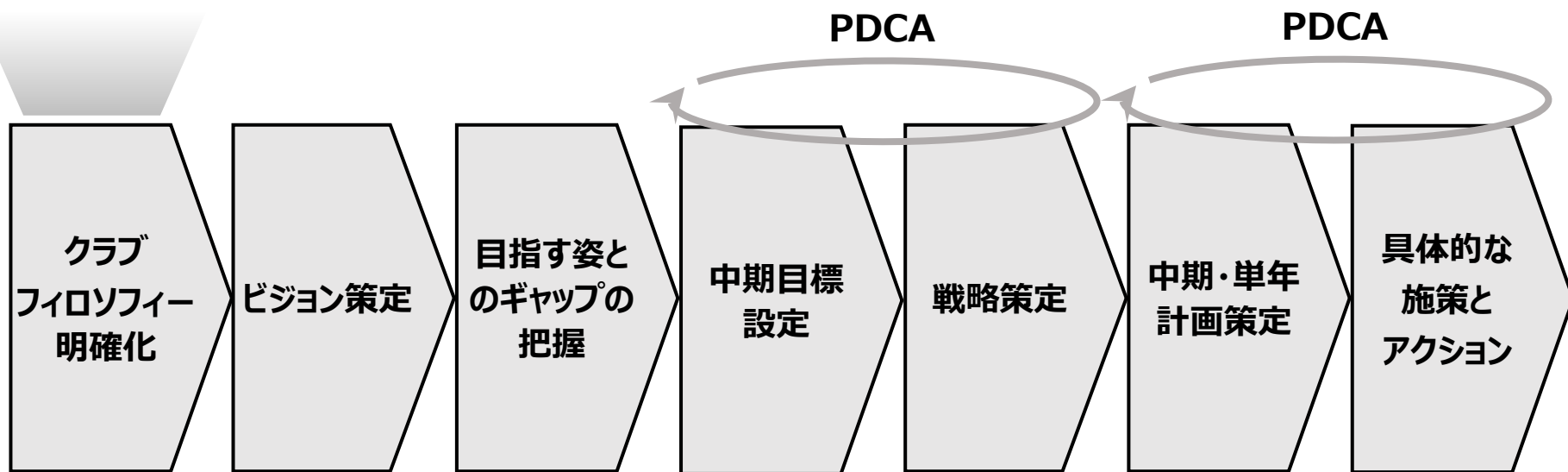


- ◆ **クラブフィロソフィーと一貫性を持った中期・短期計画を策定し、PDCAを徹底する**
 - 経営にブレが生じないよう、原則変化しない理念・ミッション・バリュー等から構成されるクラブフィロソフィーを経営の軸として明確化し、クラブ内外に浸透させる必要がある
 - 目先の状況に囚われず中長期視点から経営を行うためには、クラブフィロソフィーと一貫性を持った中期及び単年計画を策定する事がカギとなる
 - 計画を策定しただけでは意味が無いため、クラブの全階層において実行状況のこまめなチェックとその結果に応じた対応、すなわちPDCAを徹底する必要がある

- ◆ **組織を経営の根幹ととらえ、組織設計・人材強化・経営監督の仕組み確立に取り組む**
 - 組織設計は経営に大きな影響を及ぼすため、目標・方針と一貫性を持った株主構成や法人・組織設計、適材適所の人材配置等が必要
 - サービス業であるJクラブにおいて人材は経営の根幹であり、クラブ経営者は成果に直結するGMや事業責任者等の重要ポジションを中心に、最優先課題として人材強化に注力すべきである
 - Jクラブの組織規模においては、究極的には経営者の力量が成果に大きく反映されるため、マインド・スキル併せ持つ経営者を選任し、適切に監督する仕組みを自律的に確立できるかが重要となる

- ◆ 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

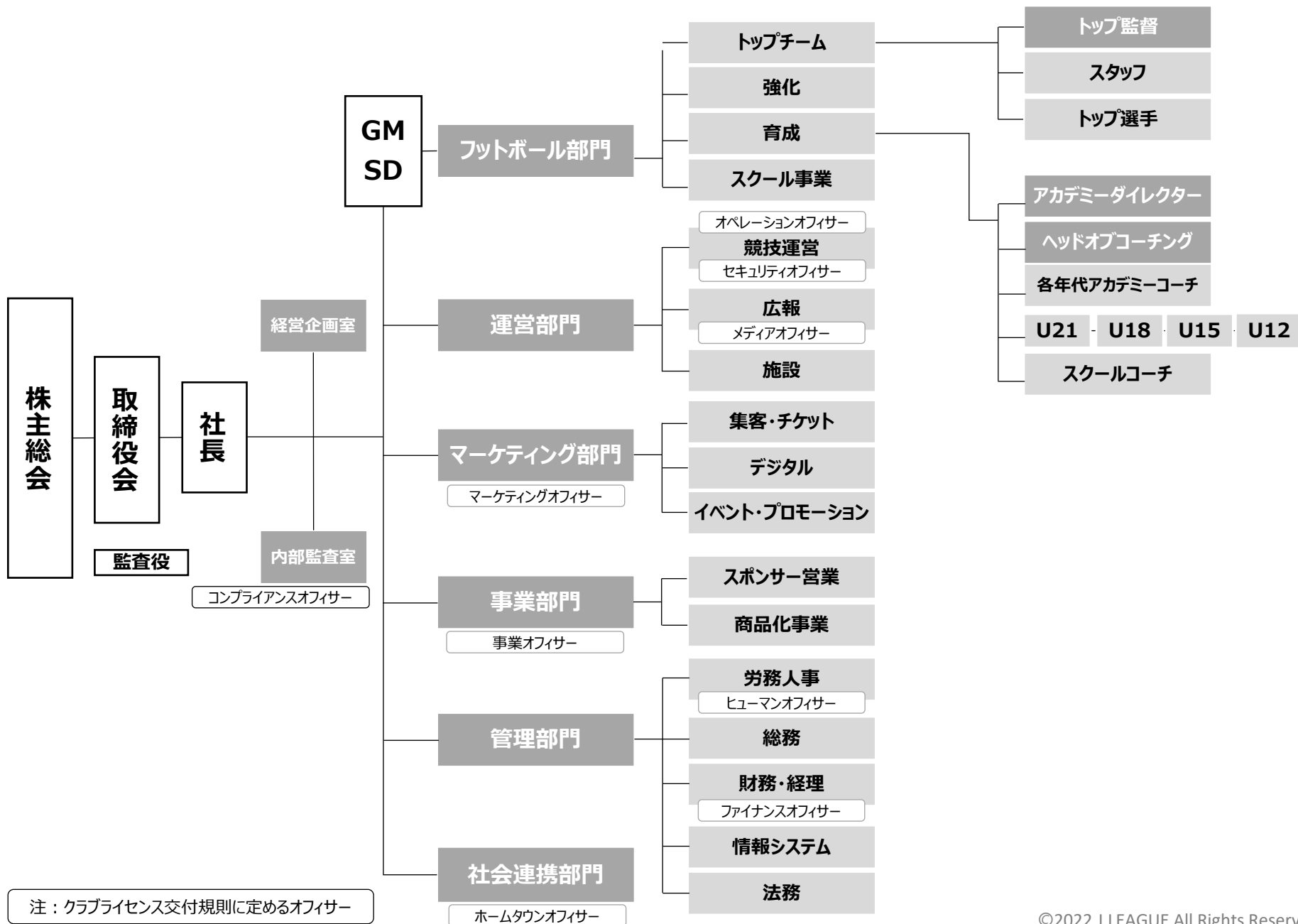


- ◆ クラブが持つ独自の哲学、行動や考え方の拠り所となる指針の明確化、もしくは再認識
- ◆ 長期（例：10年程度）における具体的目標や目指す姿を定義
- ◆ 目指す姿（ビジョン）と自クラブの現状のギャップを把握
- ◆ ギャップを踏まえ、クラブフィロソフィー・ビジョンと一貫性を持つ3～5年程度の具体的な目標を設定
- ◆ ギャップを埋めるための課題設定と、目標達成のため、その課題を解く方針としての戦略の策定
- ◆ 戦略の、施策・人員・組織・数値等を含む計画の策定
- ◆ 策定した計画に基づく具体的な施策とアクションへの落とし込み

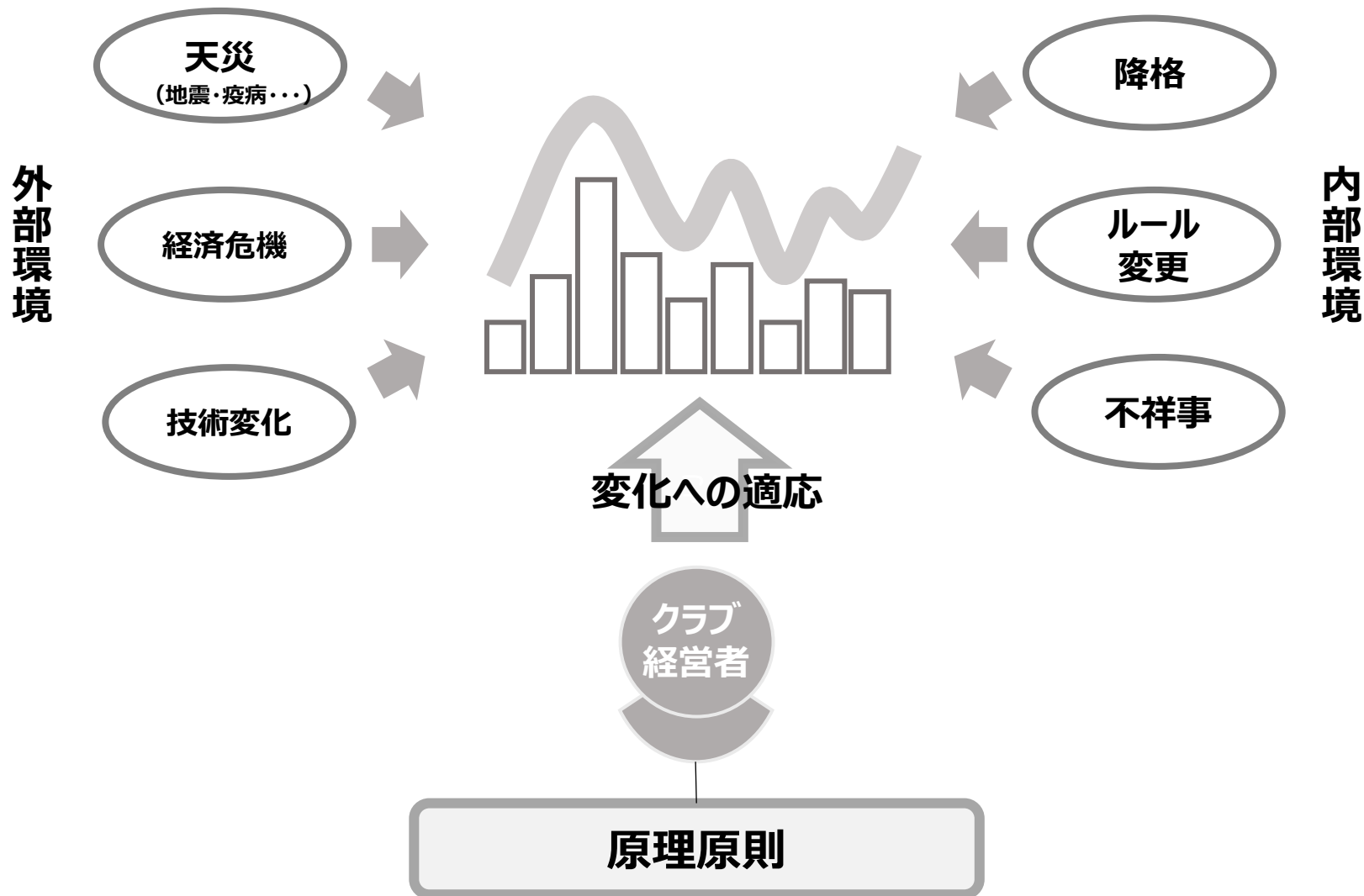
- ◆ **クラブフィロソフィーと一貫性を持った中期・短期計画を策定し、PDCAを徹底する**
 - 経営にブレが生じないよう、原則変化しない理念・ミッション・バリュー等から構成されるクラブフィロソフィーを経営の軸として明確化し、クラブ内外に浸透させる必要がある
 - 目先の状況に囚われず中長期視点から経営を行うためには、クラブフィロソフィーと一貫性を持った中期及び単年計画を策定する事がカギとなる
 - 計画を策定しただけでは意味が無いため、クラブの全階層において実行状況のこまめなチェックとその結果に応じた対応、すなわちPDCAを徹底する必要がある

- ◆ **組織を経営の根幹ととらえ、組織設計・人材強化・経営監督の仕組み確立に取り組む**
 - 組織設計は経営に大きな影響を及ぼすため、目標・方針と一貫性を持った株主構成や法人・組織設計、適材適所の人材配置等が必要
 - サービス業であるJクラブにおいて人材は経営の根幹であり、クラブ経営者は成果に直結するGMや事業責任者等の重要ポジションを中心に、最優先課題として人材強化に注力すべきである
 - Jクラブの組織規模においては、究極的には経営者の力量が成果に大きく反映されるため、マインド・スキル併せ持つ経営者を選任し、適切に監督する仕組みを自律的に確立できるかが重要となる

組織設計・人材強化（Jクラブ組織図の一例）



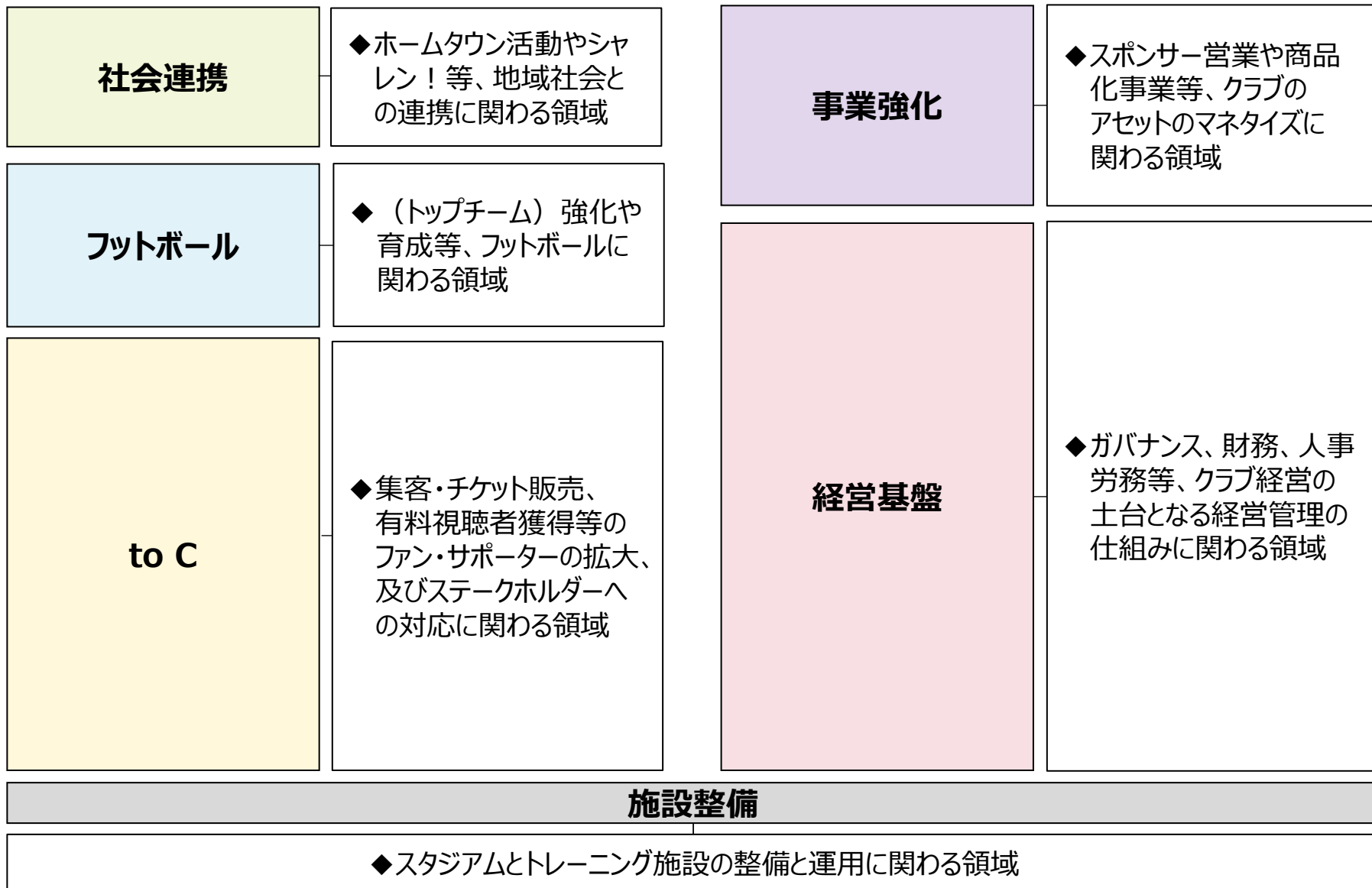
◆ これらの原理原則は重要だが、時流や環境の変化への柔軟な適応も経営者としては重要となる

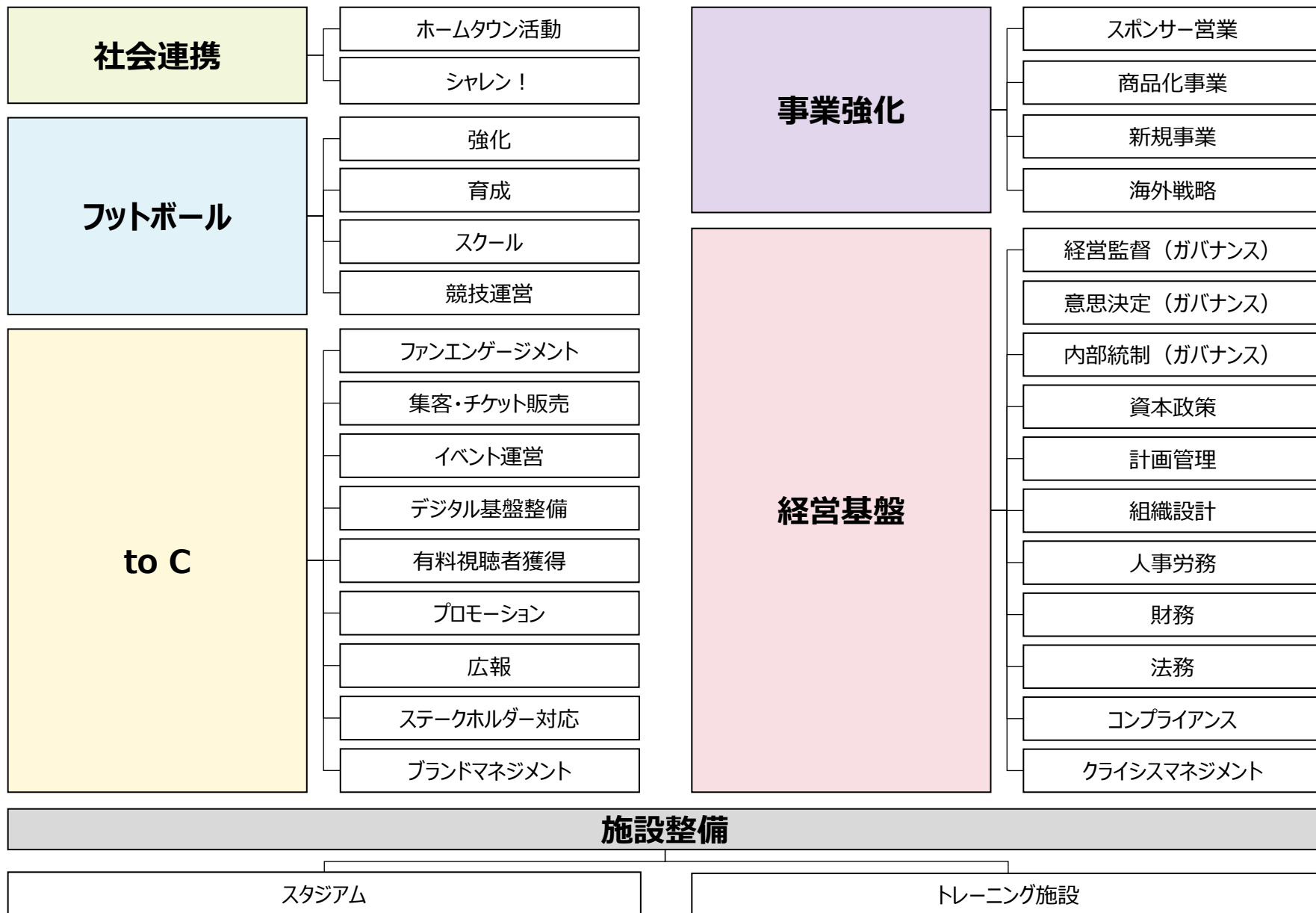


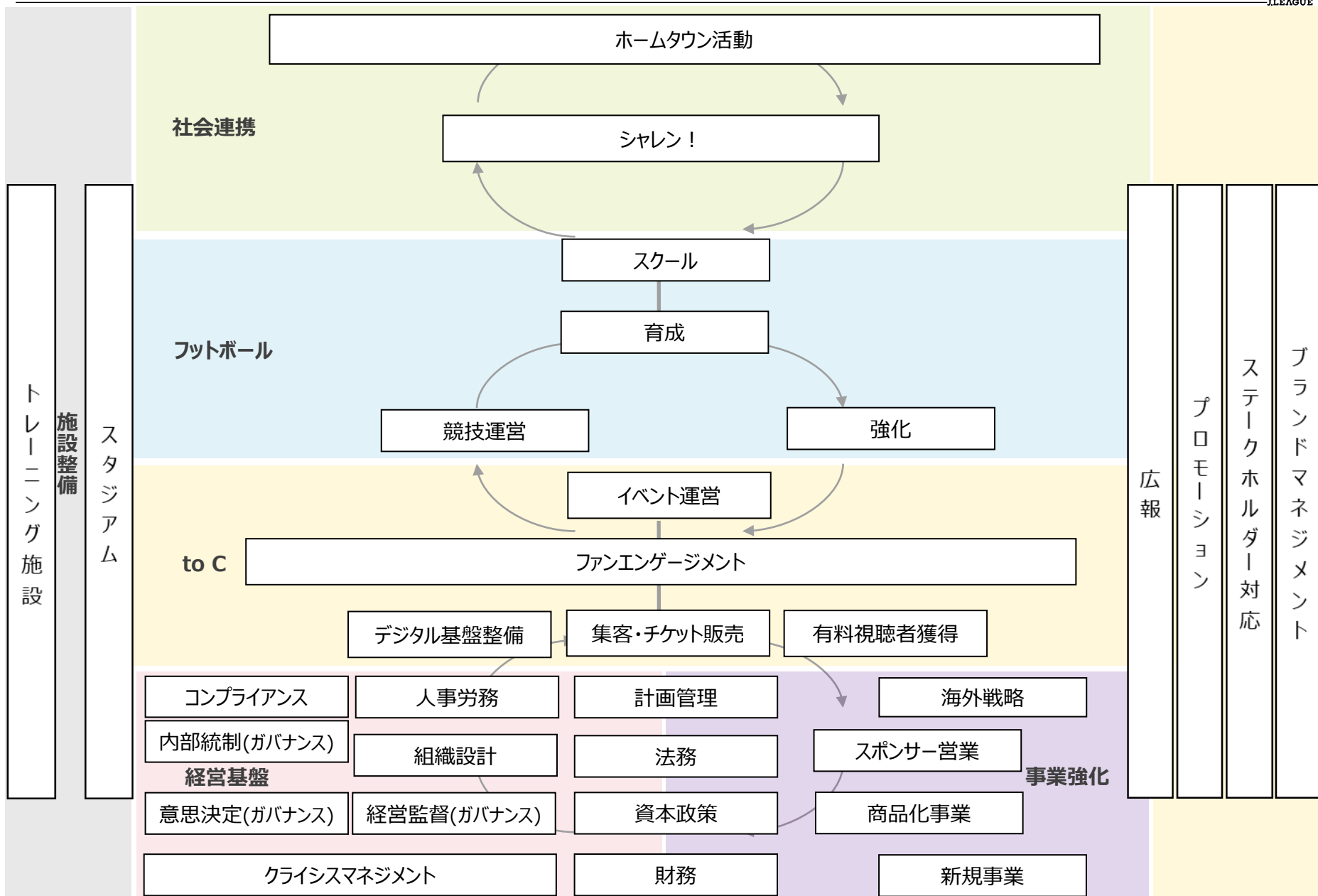
◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	11
◆ クラブ経営における原理原則	39
◆ 経営領域別ガイドライン	53
◆ 付属資料	145

◆ 経営領域・ガイドラインの構成

◆ 経営領域別ガイドライン



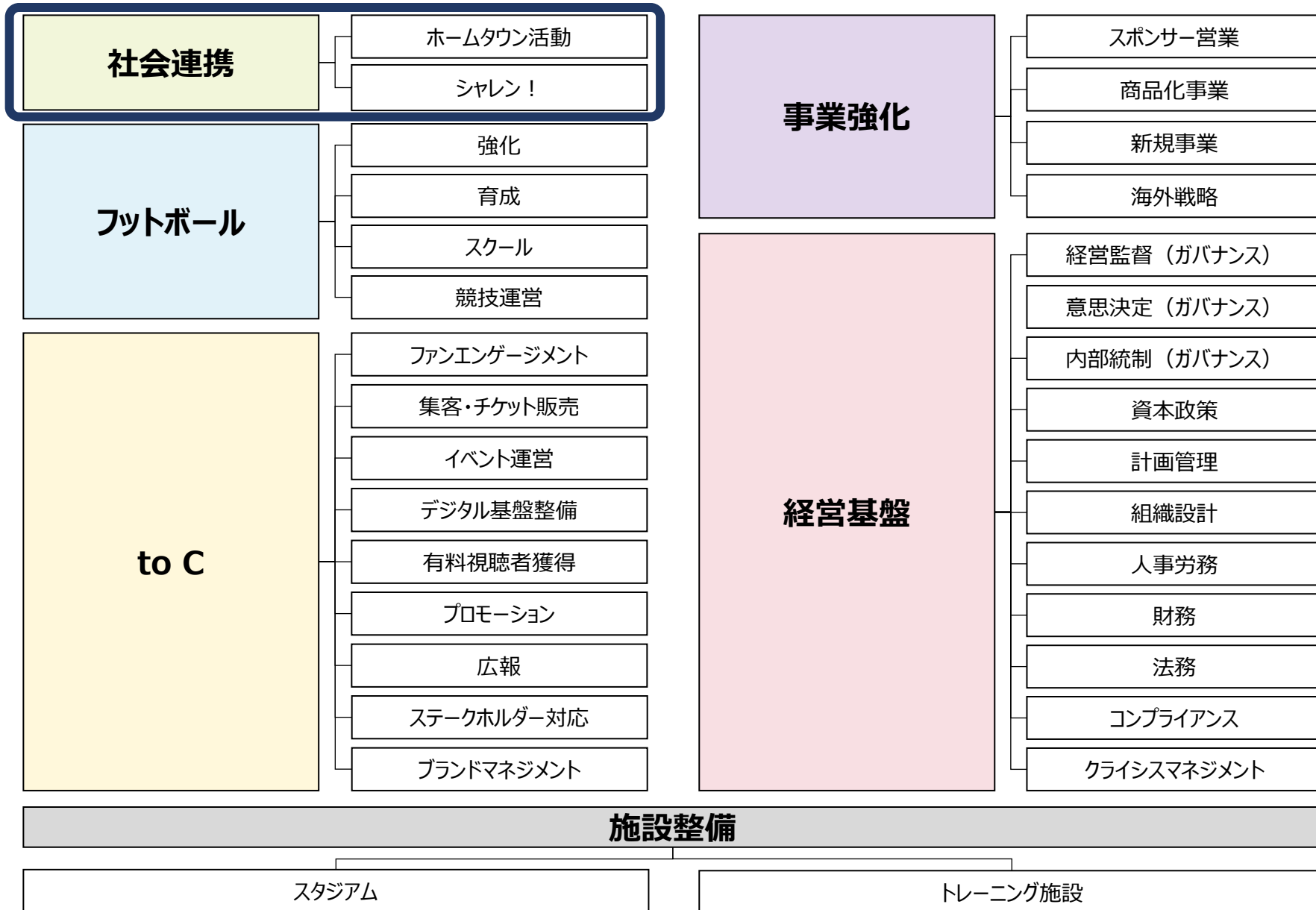




ガイドライン	本経営領域について経営者が認識しておくべきガイドライン（指針）
目指すべき状態	本経営領域に関してガイドラインの実践を通じて目指すべき状態
根拠	ガイドライン及び目指すべき状態についての根拠
重要な取り組み	ガイドラインの実践にあたり経営者視点から重要となる具体的な取り組み

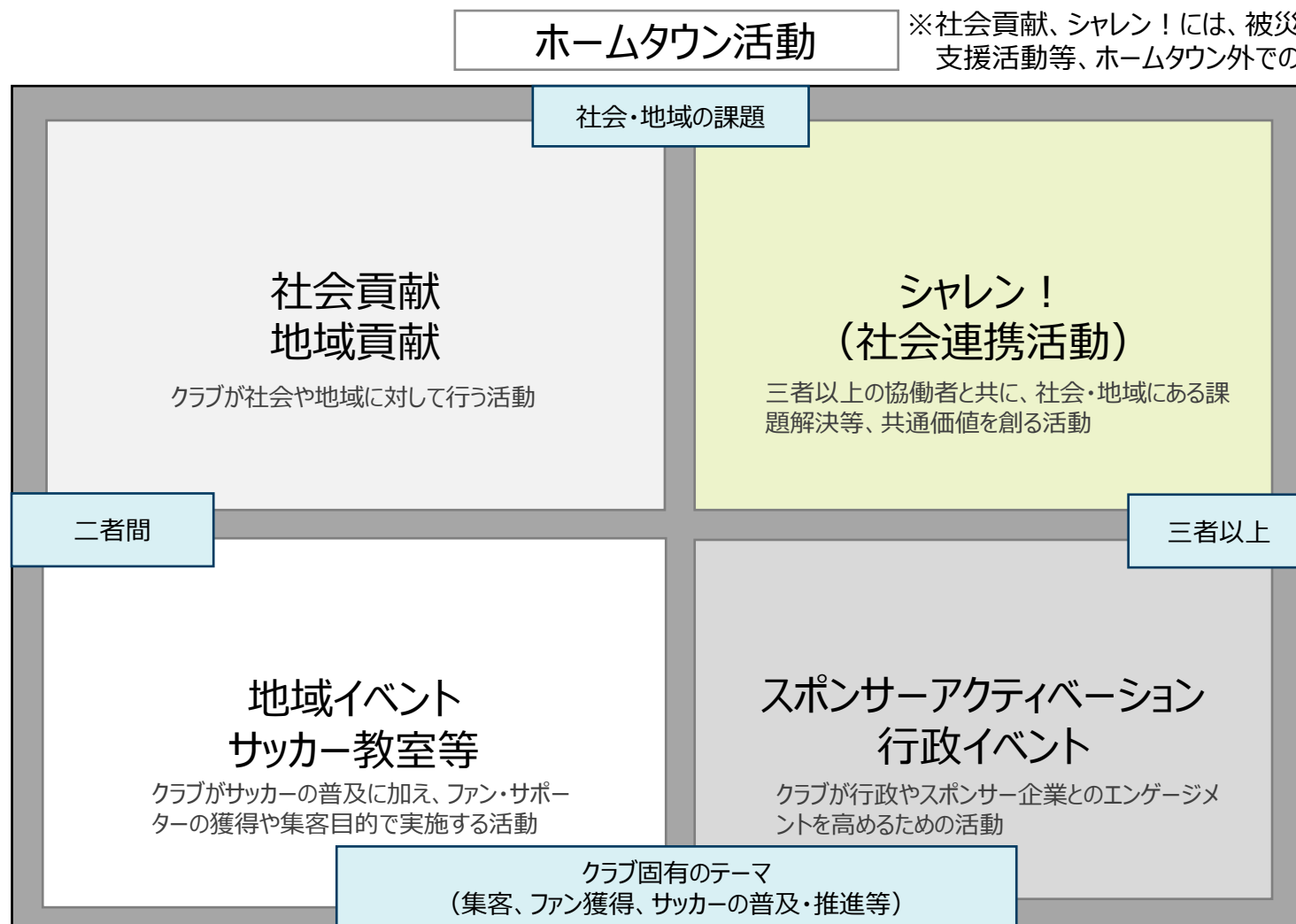
◆ 経営領域・ガイドラインの構成

◆ 経営領域別ガイドライン



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</p>
<p>目指すべき状態</p>	<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>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ ファンベース構築の基礎的活動やクラブの社会的価値向上による収益事業とも関連付ける事ができる
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 百年構想やホームタウン活動の持つ特徴と特性の理解 ◆ 年間活動計画の策定 ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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

- ◆ 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



◆ 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

2021年57クラブ全体ホームタウン活動集計

年間活動回数 **21,782回** トップ選手の活動人数 **4,379人**

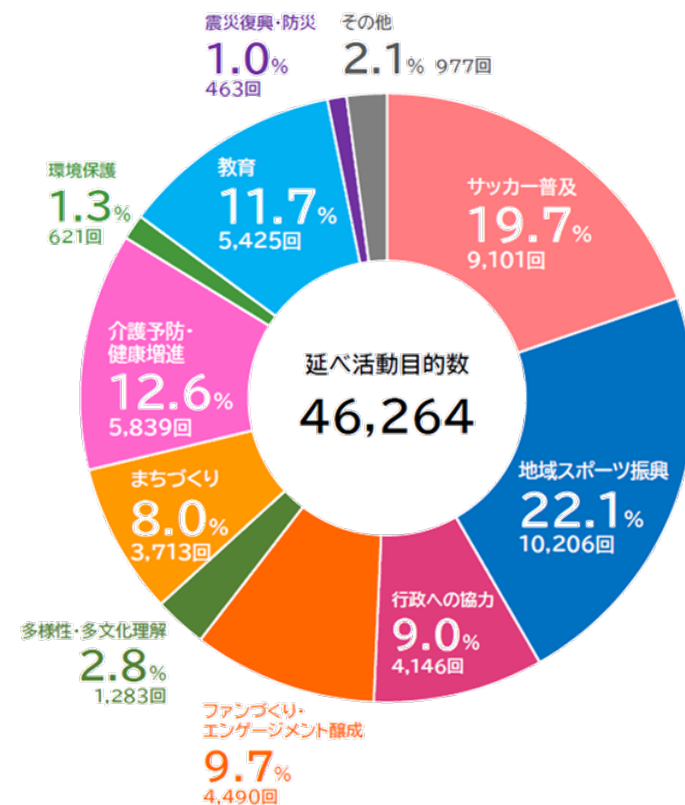
うちシャレン活動回数 **2,144回**

活動者	回数	協働者	回数
クラブ役職員・アンバサダー	8,340回	行政	6,811回
監督・コーチングスタッフ	8,043回	教育機関	4,153回
トップ選手	1,800回	企業	4,064回
代表(会長・社長等)	732回	NPO等の非営利組織	2,593回
アカデミー選手	657回	サポーター/ボランティア	2,106回
女子選手	393回	自治会や商店街等の地域組織	1,498回
その他	4,264回	その他	4,658回

※「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。

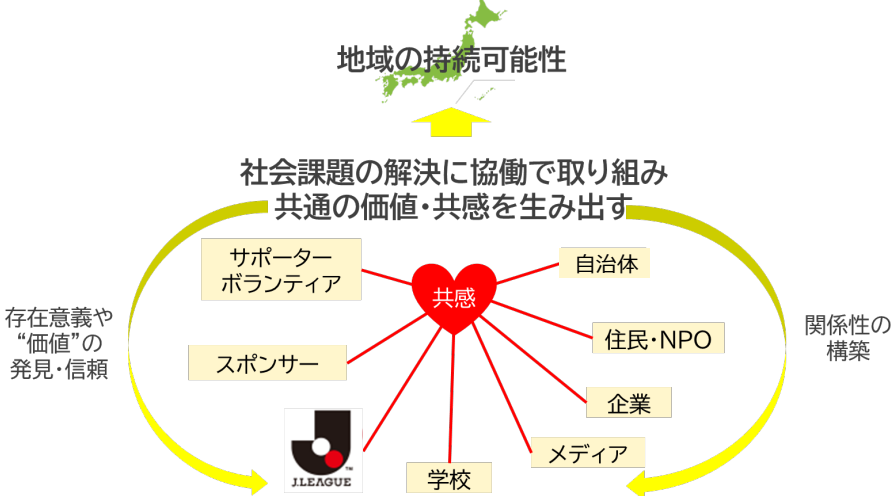
活動目的の構成

※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。



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ SDGs・ESG投資等の視点も踏まえて、地域における社会課題を理解し、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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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、企業や自治体との協働を中心とした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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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） ◆ クラブフィロソフィー・目標とシャレン！の整合性担保 ◆ 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 ◆ 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

- ◆ 自治体や企業等、地域のステークホルダーにとって、SDGsが益々求められる環境にある。クラブのシャレン！を通して社会課題の解決に協働で取り組み、共通の価値・共感を生み出す事により、地域の持続可能性を向上する事ができる



- ◆ 自治体のメリット
 - 社会的テーマが多く、共生社会を実現
 - 共助のための担い手になる当事者増加
 - クラブは資金力や人手に限りがあるが、コミュニティ形成や発信力、ワクワク感の醸成が得意
 - 自治体単独で実施するよりも発信力・リーチ力がUP
 - 街の誇り・ブランド価値の向上
- ◆ 企業のメリット
 - ブランド・評判の向上
 - 顧客（候補）のタッチポイント・エンゲージメント拡大
 - 自社の強みの発見と発信
 - 関わる従業員の成長と幸福度UP、ロイヤリティ向上
 - 自治体や協働企業・団体との関係性構築・向上

◆ 参考となる企業の取り組み（明治安田生命）

13の優先課題(マテリアリティ)

SDGsにおける17のゴールおよび169のターゲットから導き出される社会課題について、当社のステークホルダーへの影響度と事業との関連性の観点から、13項目を「優先課題(マテリアリティ)」に設定しています。

健康寿命の延伸	1
地方創生の推進	2
環境保全・気候変動への対応	3
健康・金融リテラシーの向上	4
多様な保険商品・サービスの提供	5
イノベーション、調査・研究・開発の推進	6
雇用機会の創出	7
ダイバーシティの推進	8
働き方改革の推進	9
人権の尊重・推進	10
ガバナンス強化と経営の透明性確保	11
コンプライアンスの推進	12
防犯・防災対策の整備	13

注力する領域

当社の13の「優先課題(マテリアリティ)」のうち、「10年後にめざす姿と特長性が高い」「健康寿命の延伸」「地方創生の推進」については、「特に注力する課題」として「大」プロジェクト等に対する取組みを予定しています。また、「環境保全・気候変動への対応」を「中」程度の取組みが必要で優先課題として位置づけ、取組みを強化していきます。

10年後にめざす姿 「ひとに健康を、まちに元気を。」
最も身近なリーディング生保へ

特に注力する優先課題

健康寿命の延伸 3/4

健康増進に資する保険商品・サービスや、アドバイザー等による対面のサポートで、お客さまの健康の維持・改善に向けた取組みを応援

みんなの健康プロジェクト

地方創生の推進 2/4

当社従業員が地域のみなさまに寄り添い、「社会的なつながり」をお届けすることで、地域のみなさまの暮らしの充実や地域の課題解決に貢献

地元の元気プロジェクト

さらなる取組みが必要な優先課題

環境保全・気候変動への対応 1/4

事業活動のあらゆる場において地球環境との調和を図るとともに、従業員一人ひとりが、環境保全に積極的に参加することで、持続可能な社会の実現に貢献

詳細はこちら

機関投資家として、ESG投資を通じ、脱炭素社会の実現に向けた技術・商品開発や事業転換等を後押し

詳細はこちら

◆ 掲載したシャレン！の活動は、2022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



いわてグルージャ盛岡

ゴミで繋ぐ未来へのパス、グルージャごみゼロプロジェクト

「スタジアムから出るごみを少しでも削減したい」という思いからスタート。ゴミを堆肥化。堆肥肥料をグルージャ米プロジェクトで活用し、出来たお米を子ども食堂へ活用。地域スポーツを応援する事をきっかけとしたゴミ問題解決と社会連携を目指した循環型のプロジェクト

ソーシャルチャレンジャー賞



FC琉球

FC琉球県産品&子ども応援プロジェクト

FC琉球の選手やスタッフが、コロナ禍の影響を受ける県産品（農水産品）の流通促進や、同じくコロナ禍の影響を受ける沖縄県内の子ども達の食糧支援や自立支援を行ったプロジェクト

パブリック賞



松本山雅FC

スタジアムトイレに生理用品の設置と生理への理解

子どもたちの生理の貧困・生理に対する知識が浅いという課題に着目し取り組んだ活動。フェムケアに関する講習（Feminine（女性の）とケア（Care）を掛け合わせた用語）を行い、試合の有無に関わらず、スタジアムトイレに整理用品を設置

パブリック賞



ヴィッセル神戸

神戸市新型コロナワクチン接種会場の運営協力活動

ノビアスタジアム神戸をワクチン接種会場として提供する事を打診し、産学官計19者連携、約7か月間にわたり安心安全な会場運営を実施。累計367,135回、約18万人の市民がノエスタに来場。有事にスタジアムを最大限活用し、試合運営で培ってきたノウハウを接種会場に落とし込んだ

メディア賞



カターレ富山

Be supporters！サポーターになろう！

高齢者・認知症の方等普段は周囲に「支えられる人」が「支える人」となるプロジェクト。誰かを推す応援する事で施設にワクワクとキメキメが溢れ、誰も予想しなかった数々の「つながり」と「幸せな物語」が生まれ、高齢者に起きた変化には医学の専門家も注目している

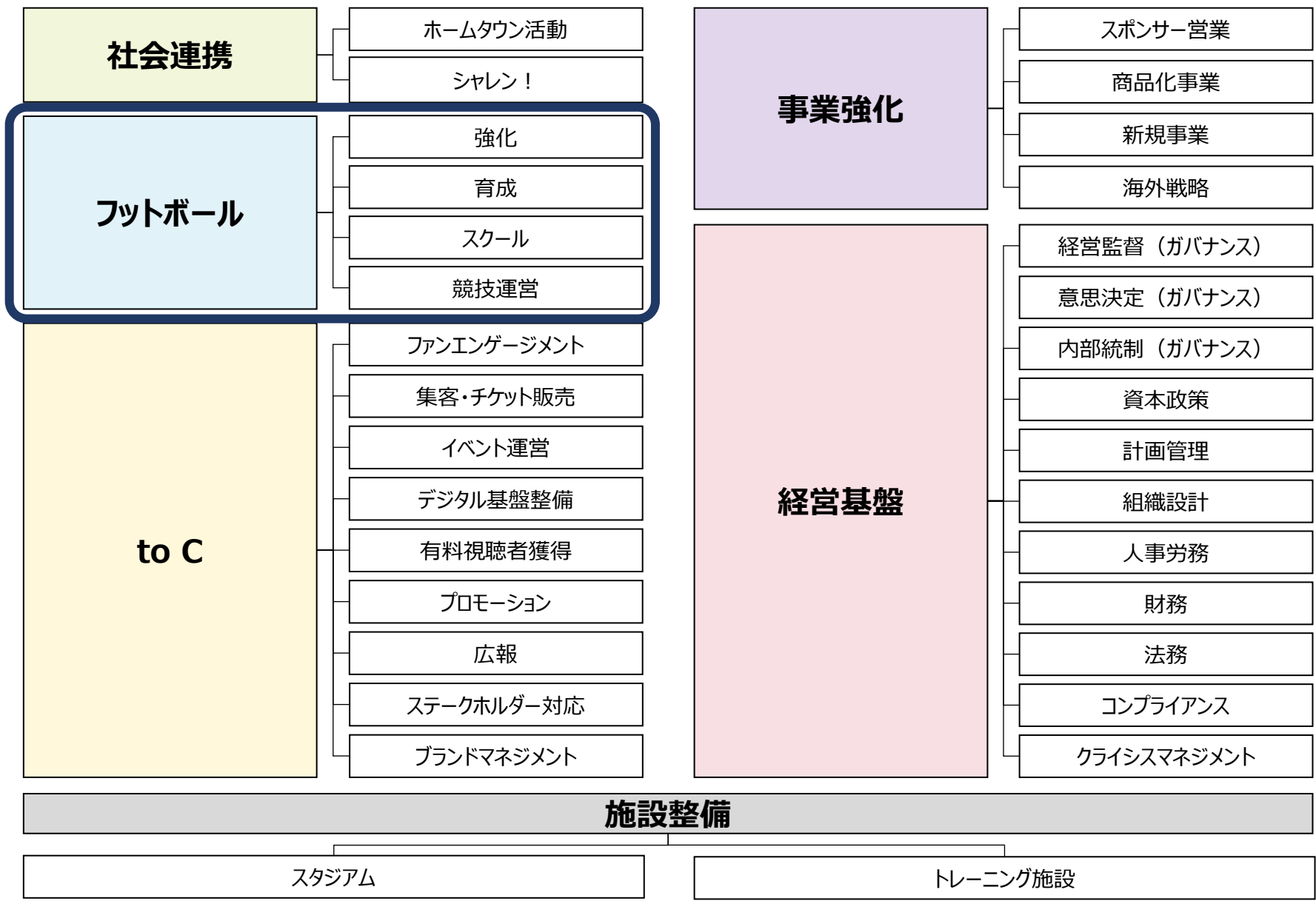
メディア賞



ガイナレ鳥取

サッカーだけじゃない、地域で共創する夜のスタジアム

試合がない日でも地域の方々に使っていただけるスタジアムがあっても良い。そんな思いから生まれた新しいスタジアムの活用方法。行政と地域の元気な企業との共創による新たなスタジアムの使い方が「夜宴スタジアム」



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

◆ 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、目標を設け、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

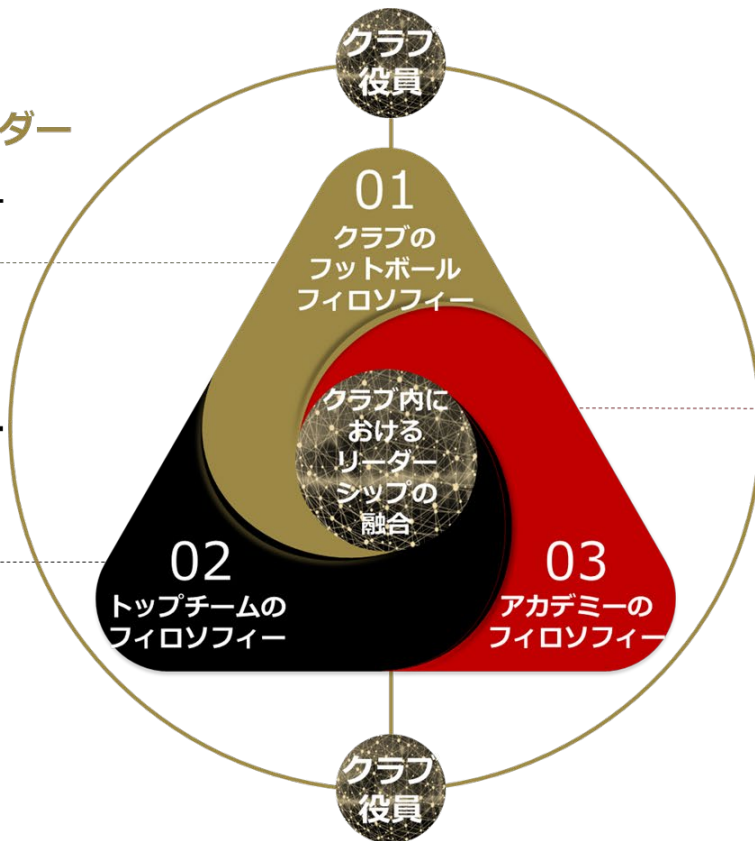
会長
強化部長/スポーティング・ダイレクター
GM

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



【各人のミッション】

経営者（社長）
◆ クラブの存在意義の確立
◆ ステークホルダーへの還元
◆ 経営の安定と成長
◆ FBフィロソフィーのレビュー
◆ SDの目標設定と選解任



SD
◆ クラブ全体の競技力の成長
◆ ROIの向上
◆ FBフィロソフィーの作成・護持浸透
◆ 強化部門のスタッフ採用・育成

トップチーム監督
◆ チームの成果
◆ 競技力の発揮
◆ FBフィロソフィーの体現

アカデミーダイレクター
◆ 発掘・成長・輩出
◆ FBフィロソフィーの教育

- ◆ Jリーグの理念のもと、日本ではクラブの存在意義・理念・フィロソフィー等はフットボールに特化せず活動領域全体や地域との関わり方等が記されている。クラブの中心的産物であるフットボールを軸に、個性的に解像したクラブのフットボールフィロソフィー（CFP）を策定し、方向性を定める事が重要である



クラブをどのように運営管理するかの「説明書」になる

クラブのアイデンティティ「DNA」

クラブの歴史とともに定着した独自の 価値観
や活動文化で形成される
CFPはクラブの上層部によって定められ、
ファンによって受け入れられる

CFPはクラブのフットボールのビジョンを説明する
もので、すべての関係者が取り組む共通の目標
を作り、全員に明確で 有意義な目的を与える

クラブのプレーイング／コーチングフィロソフィー

クラブが、保有するチームにどのようなスタイルを
強く望んでいるかを示す 例：攻撃的、テクニ
カル、刺激的、ポゼッションベース、ハイインテン
シティ、プレッシング、カウンター中心等

チームがどのようにプレーし、クラブを代表する事
が期待されているのか、ピッチ内外での強いイ
メージを与える

クラブの選手やスタッフの育成／獲得方針

スタッフを適材適所に配置するには、スタッフに
求められる要素が明確になっていなければならない。
明確な要素によるリクルートが進めばクラ
ブのDNAにフィットするスタッフや選手を採用す
る事ができ、CFPの推進が可能となる。CFPは
その要素を明確にする

CFPは、ホームグロウン選手の重要性を 強調
し、クラブのリクルートやスカッド管理¹の戦略に
影響を与える

CFPがどれだけ確立され、固定化されているかはクラブによって大きく異なる

チームのあり方、選手獲得戦略、選手育成、アカデミー選手の登用について明確なビジョンを持っているクラブもあれば、
これらを確立してリードするために、採用した監督やスタッフに多くを託すクラブもある。
クラブが置かれている状況は、降格の危機、新しいオーナー、財政、クラブの進歩等、方向転換の要因となる事もある

注1：支配下登録選手の編成管理

出所：Project DNA - to the FUTUREに基づきクラブ経営本部で作成

- ◆ 日本では、各クラブに理念・ミッション・ビジョン・バリュー等は掲げられているが、経営領域全部を対象とした表現が多い。プレースタイルやコーチメソッド等フットボールに解像したフィロソフィーを策定しているクラブは一定数あるが、主戦場での戦術の開示につながるため詳細まで公開しているクラブは少ない



FC今治

2025年に目指す姿を会社・フットボール・ビジネスの領域で策定¹ (https://www.fcimabari.com/club/view_of_2025.html)
【フットボール】

- ◆ OKADA METHODを用いた今治全体での長期一貫指導により日本一質の高いピラミッド（今治モデル）が構築されている
- ◆ トップチームは常時J1で優勝争いをすると共にACL優勝を狙う
- ◆ 地域の人たちに愛され、常に満員のサポーターに応援される
- ◆ 今治モデルから毎年トップ選手が輩出される



レノファ山口

「レノファの流儀」として ①フットボール、②コーチ、③クラブマネジメントに分類 (https://www.renofa.com/renofa_club/)
【レノファの流儀】

クラブが創出した共通指針RENOFA PLAY MODEL に基づき、アカデミーからの選手育成、トップチームの編成及び強化をするため、全カテゴリー指導者の意思統一を重視し、クラブ独自の方法で強化を進めていく。それがレノファの流儀である

- ◆ 同じ能力、同じレベル、同じコンディションであれば、一歳でも若い選手を起用し、経験値向上で成長を促し、選手の価値を上げる
- ◆ チームのために働いてくれる、選手に好影響を与えるベテラン選手は、1年でも長く選手生活を続けられるように成長を促す
- ◆ スタッフは、選手全員を成長させる事を常に考えて行動する

【海外の事例：参考書籍『フットボールクラブ哲学図鑑』（西部謙司著、株式会社カンゼン）】

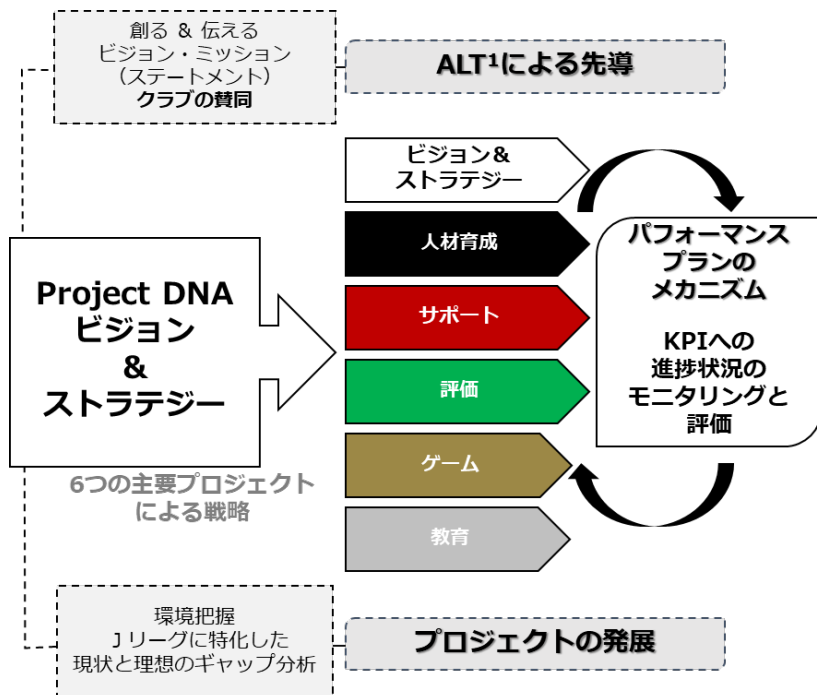
クラブ事例は国内同様で非公開傾向であるが、本書では、歴史も長く、受け継ぐDNAも洗練され、クラブとファンで積み上げてきたものとしての一般的に認知されている状況を、記者の眼でまとめた著名20クラブの事例が紹介されている（例：バイエルン「ゴールは中央にある」、ユベントス「1-0主義」、ビルバオ「バスク純血主義」、セルティック「ケルト文化の象徴」等）

<h2>ガイドライン</h2>	<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>
<h2>目指すべき状態</h2>	<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>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 強化と同様に、環境整備を含めて中長期的な取り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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 育成のスカウトにおける理論的な意思決定 ◆ 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

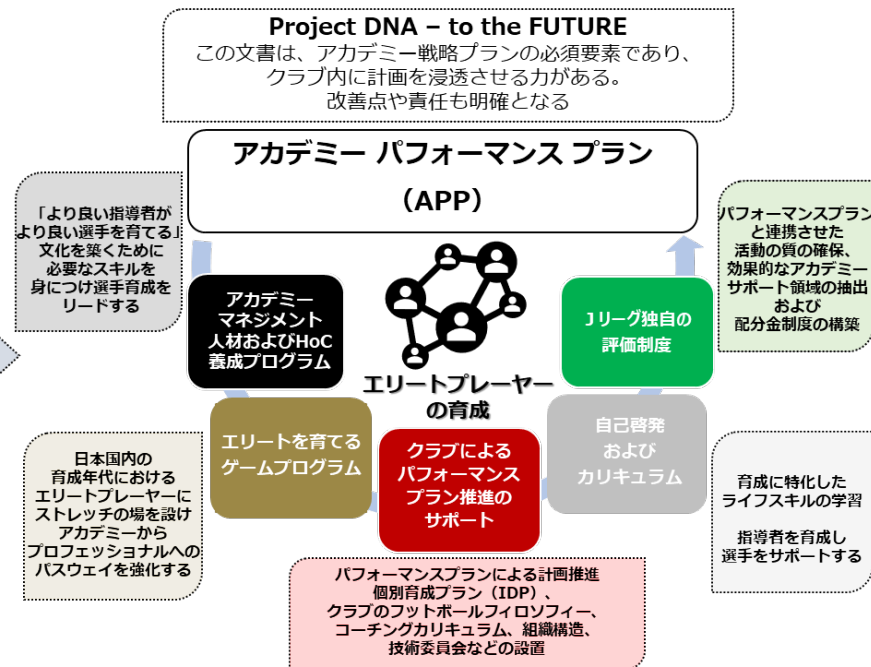
- ◆ Jリーグは、選手や指導者の資質を見出し育てて将来につなげ、ワールドクラスの選手を輩出する事を最大の目標として、育成重点施策「Project DNA」を立ち上げて、活動を推進している。クラブと戦略の枠組みを共有しながら、Project DNAのビジョンと戦略を実行する事が重要となる

Project DNAのビジョンと戦略

Jリーグ



クラブ

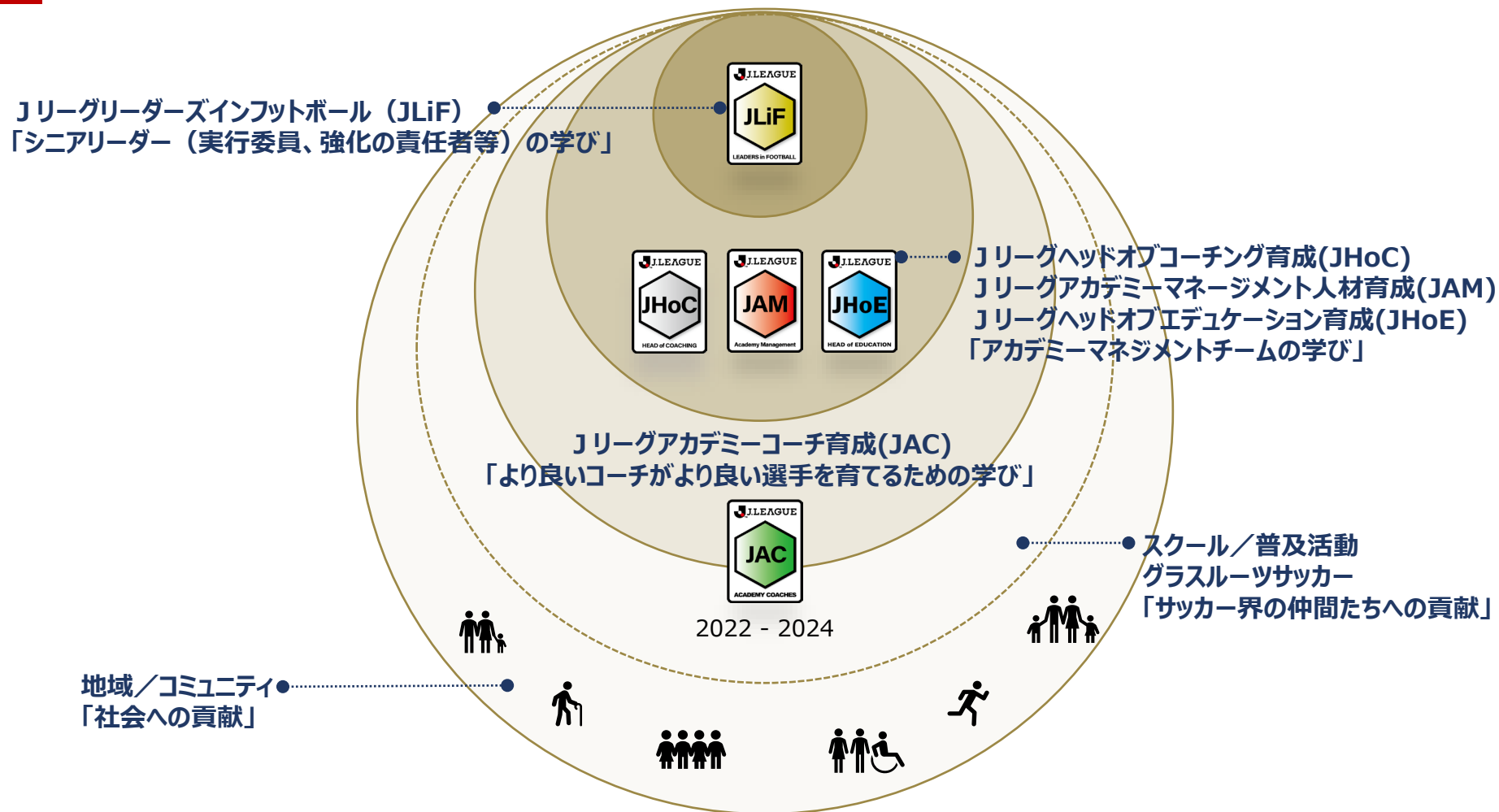


各クラブのビジョンと戦略を実行する



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、主要施策の決定及び推進を促す機関

人材育成プロジェクト：日本サッカー全体の継続的な発展 - 学び、一貫性、そしてサポート
選手、Jクラブ、そして日本サッカー界の発展に寄与する事を目的とする



「クラブ内での目線合わせ」と「知識のアップデートの機会提供」

- ◆ 人材育成プロジェクトの上位のレイヤーには、黄金の一貫性の推進のための重点項目を学習プログラムとして設計し、実践の役割を担うべきシニアリーダー（実行委員、強化の責任者等）向けにも学びの機会を提供している

Jリーグリーダーズインフットボール

全コース内容



クラブのフットボール フィロソフィー

- 黄金の一貫性
- ビジョン（クラブ、アカデミー、トップチーム）
- クラブの活動文化
- クラブのプレーイング
フィロソフィー

リーダーシップ

- リーダーシップとは
- リーダーシップスタイル
- 職務明細書
- コンピテンシーフレームワーク
- 関係性マップ
- 活動文化の構築
- 新しい取り組みの導入

選手のパスウェイの構築

- スカッド管理
- ポジション別デプスチャート
- 技術委員会
- 理想のゲームプログラム
- ROI（投資利益）とアカデミーの役割

自分と他者の成長-継続的な 専門性の向上（CPD）

- 個別育成プラン（IDP）
- スタッフのCPD-クラブ内の
人材を育成する
- スタッフの資質能力
- スタッフのメンタリングと
レビュー

パフォーマンスプラン

- パフォーマンスプランの考え方
- 目標設定と戦略的なプラン
- マルチディシプリナリチーム¹
の設立と運営
- セカンドカーブについて-将来
への布石

タレント発掘と獲得

- タレント発掘
- タレント発掘のための分析
- 10年後のフットボール予測

エリート選手

- エリート選手の育成
- 選手の発掘と選手の継続保有
- 選手に求められる要素
- 選手用IDPと包括的な選手育成
- トップチームへのトランジ
ション（移行）

フットボールビジネス

- 契約形態
- 契約交渉
- 仲介人への対応
- クラブの財務構造と予算

注1：選手・チームを総合的に成長・機能させるための多分野の専門家で組成したチーム

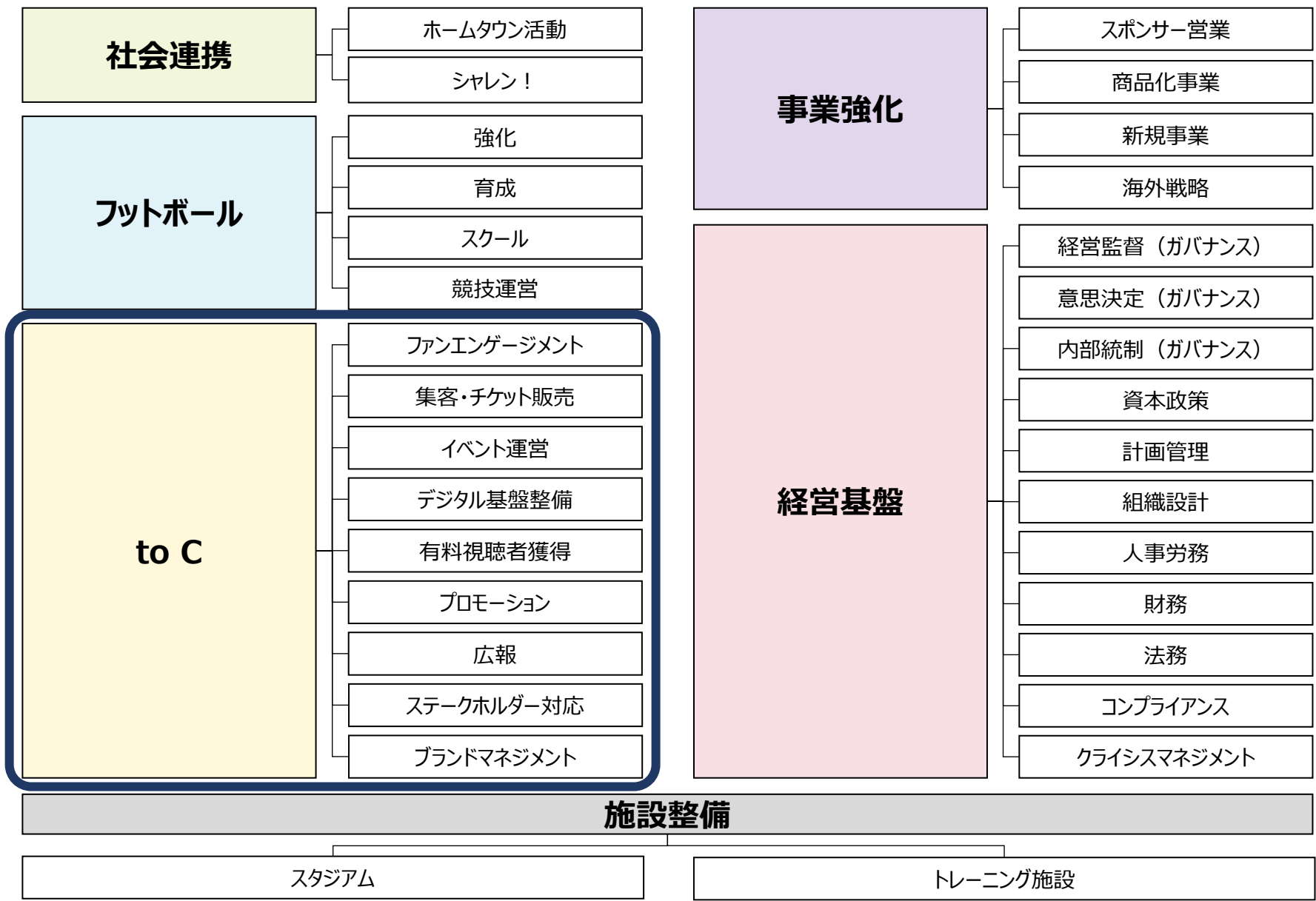
<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ スクールの位置付けを明確にし、地域社会や街クラブ、学校等と強いつながりを築きながら、アカデミーのフィロソフィーに基づいたプログラムを提供する</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ スクールの位置付けに応じた高い継続率と有望選手の継続的な獲保・育成、更には地域社会とのつながりが構築できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ スクールは多様な位置付けを取りうるため、まずは経営における位置付け（普及と採算性の兼ね合い）や法人スキーム・形態・規模等の考え方を明確にしておく必要がある ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営・事業における位置付けや法人スキーム・形態・規模等の考え方の明確化 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 事務スタッフ等の運営体制整備 ◆ 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

- ◆ Jクラブ運営会社とは別団体のNPO法人を作り、スクール事業やスポーツ教室事業を運営しているクラブが25クラブ存在する。NPO法人により、公共施設が借りやすくなるメリットがある一方、別団体の管理運営コストが発生するデメリットがある

Jクラブの関連会社（法人）一覧

クラブ名	関連する会社等	主要な業務内容	クラブ名	関連する会社等	主要な業務内容	
北海道コンサドーレ札幌	一般社団法人コンサドーレ北海道スポーツクラブ	スクール、女子チーム運営	ツエーゲン金沢	一般社団法人石川ツエーゲンスポーツクラブ	スクール運営	
	株式会社エソデン	電力小売業		特定非営利活動法人岡山ヒューマンズスポーツクラブ	スポーツイベント企画	
鹿島アントラーズ	一般社団法人アントラーズホームタウンDMO	スポーツを軸とした観光振興	J2	一般社団法人ファジアーノ岡山	スポーツ・健康教室に関する事業	
浦和レッズ	一般社団法人レッズランド	スポーツ施設管理、スクール運営		レノファ山口FC	特定非営利活動法人レノファ山口スポーツクラブ	アカデミー、スクール運営
J1	横浜F・マリノス	一般社団法人F・マリノススポーツクラブ	アカデミー事業、スクール事業、ふれあい事業	徳島ヴォルティス	特定非営利活動法人徳島スポーツビレッジ	スポーツ施設（練習場）管理
	湘南ベルマーレ	特定非営利活動法人湘南ベルマーレスポーツクラブ	アカデミー、他スポーツチーム運営	ロアッソ熊本	一般社団法人ロアッソ熊本スポーツクラブ	アカデミー運営
	セレッソ大阪	一般社団法人セレッソ大阪スポーツクラブ	アカデミー、スクール運営	ヴァンラーレ八戸	特定非営利活動法人クローバーズ・ネット	アカデミー、スクール運営
	ヴィッセル神戸	一般社団法人ヴィッセル神戸スポーツクラブ	スポーツ教室	福島ユナイテッドFC	特定非営利活動法人福島ユナイテッドスポーツクラブ	スクール活動、イベント活動口
	ブラウブリッツ秋田	特定非営利活動法人ブラウブリッツ秋田スポーツネットワーク	スクール運営	Y.S.C.C.横浜	特定非営利活動法人横浜スポーツ&カルチャークラブ	アカデミー、スクール
	モンテディオ山形	公益社団法人山形県スポーツ振興21世紀協会	アカデミー、スクール運営	SC相模原	特定非営利活動法人スポーツクラブ相模原	アカデミー、スクール運営
	水戸ホーリーホック	一般社団法人水戸ホーリーホックIBARAKIクラブ	スポーツクラブの運営等	J3	特定非営利活動法人松本山雅スポーツクラブ	アカデミー、スクール運営
ザスパクサツ群馬	特定非営利活動法人ザスパスポーツクラブ	アカデミー、スクール運営	一般社団法人松本山雅SC南信		スクール活動、地域貢献活動	
J2	東京ヴェルディ	一般社団法人東京ヴェルディクラブ	スポーツ及び文化の振興事業	アスルクラロ沼津	一般社団法人アスルクラロスポーツクラブ	アカデミー、スクール運営、スポーツ教室
	FC町田ゼルビア	特定非営利活動法人アスレチッククラブ町田	アカデミー、スクール運営	カマタマーレ讃岐	特定非営利活動法人カマタマーレスポーツクラブ	スポーツ教室
	横浜FC	一般社団法人横浜FCスポーツクラブ	スクール、女子チーム運営、施設管理	FC今治	株式会社今治・夢ビレッジ	スタジアム建設
	ヴァンフォーレ甲府	一般社団法人ヴァンフォーレスポーツクラブ	スクール、他スポーツイベント運営	鹿児島ユナイテッドFC	一般社団法人鹿児島プロスポーツプロジェクト	アカデミー運営
	アルビレックス新潟	株式会社アルビレックス新潟レディース	女子チーム運営		株式会社KMP	クラブ専用練習場の整備・運営

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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、サッカーという作品で最も重要な要素である競技を来場者や視聴者に届ける</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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、エントリー資格等）への理解 ◆ 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・不当行為、対戦相手との連携協力を含むサポーターコントロール、SNS等の誹謗中傷、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 ◆ 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 ◆ 毎試合後の振り返りと改善につなげるプロセスの定着 ◆ 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



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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（Jリーグファン指標含む）とPDCA管理

- ◆ 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

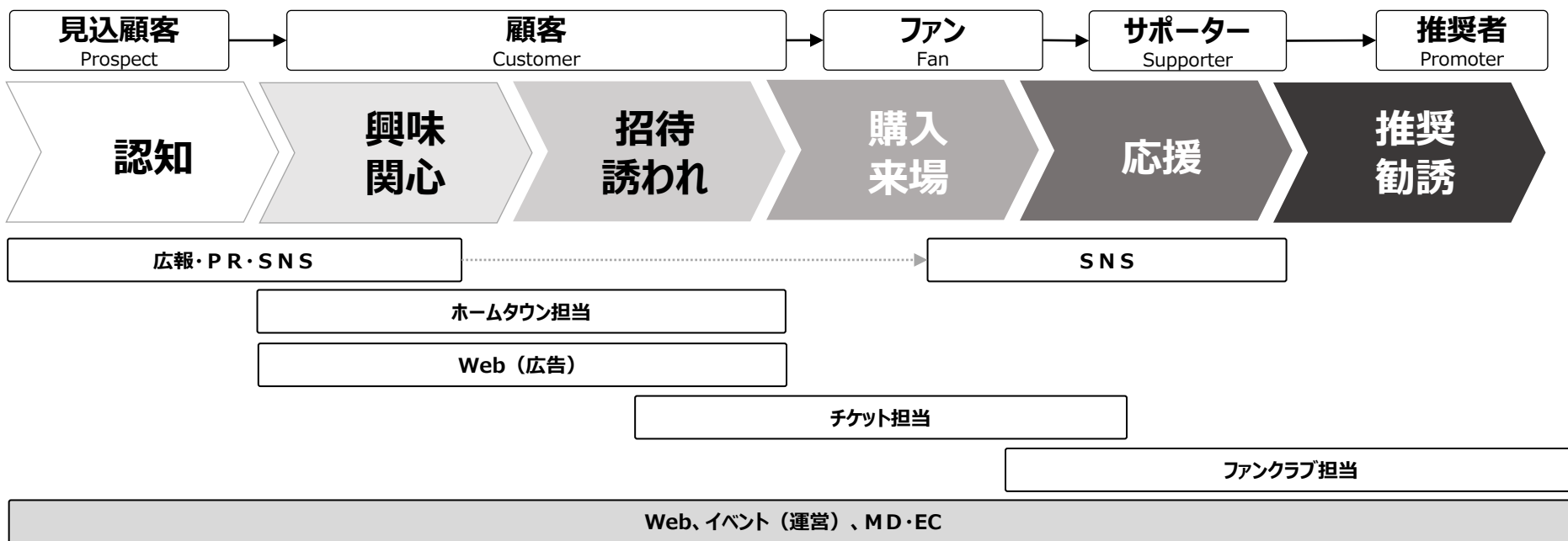
大

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	インタレスト 関心、認知、好意、好感、興味	シェア クラブ・コミュニティとの時空の共有	バリュー 競技、選手、物品、イベント、便益	ラブ 選手との接触、親近感	ペアレンツ クラブ・選手の成長、同郷同学等の親和性	ファミリー 技術習得、スポーツ機会、トップの成功	パッション 試合観戦、戦績、応援、一体感	リターン 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

AIDMA¹等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²」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」である事、**応援**：観戦だけでなく虜倶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事、**推奨・勧誘**：スタジアム観戦に新規顧客を誘ってくれる事、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

◆ 2021年度のJリーグID実績では、観戦者の男女比は約7:3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（2021年）※リーグ戦のみ

474 万人超

▶ 2019年は
1,100万人超

明治安田生命Jリーグ2021 J1平均入場者数

6,661 人

▶ 2019年は
20,000人超

明治安田生命Jリーグ2021 J1満員試合数¹

214 試合

JリーグID登録者数（2022年8月）

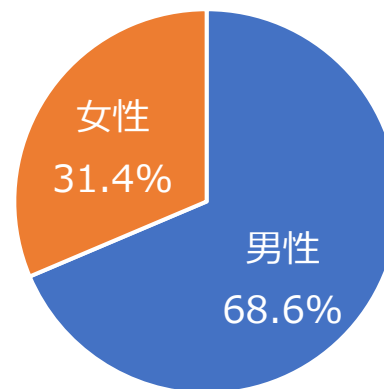
272 万人

配信国数（2022年）

60 以上の国と地域

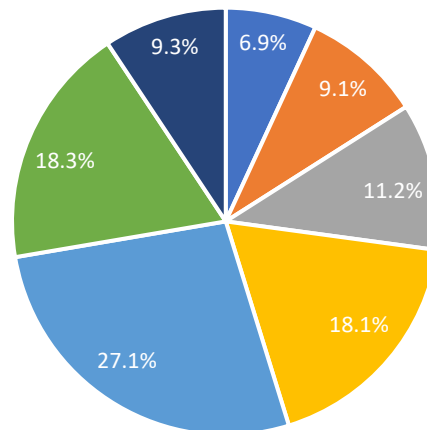
観戦者の属性（2021年）

性別 [%]

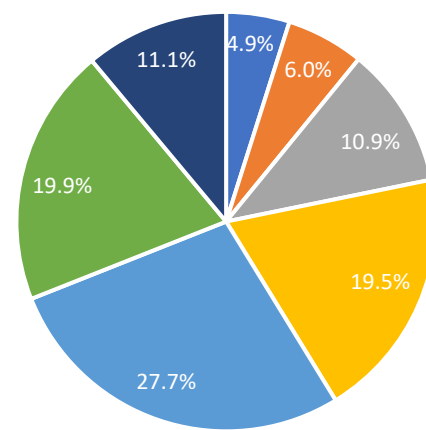


年齢構成

男性 [%]



女性 [%]



■ 0-15才 ■ 16-22才 ■ 23-29才 ■ 30-39才 ■ 40-49才 ■ 50-59才 ■ 60才以上

注1：コロナ禍による入場制限がある中での満員試合数

- ◆ 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

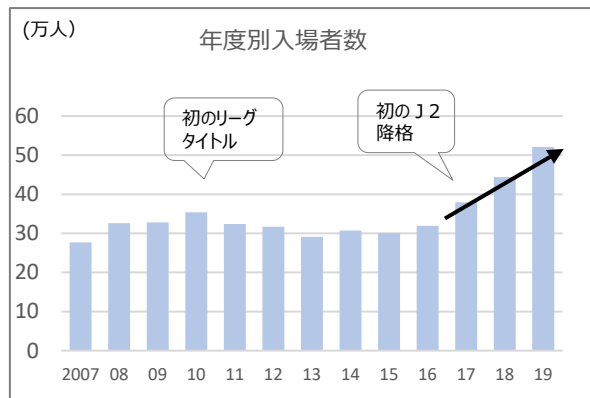
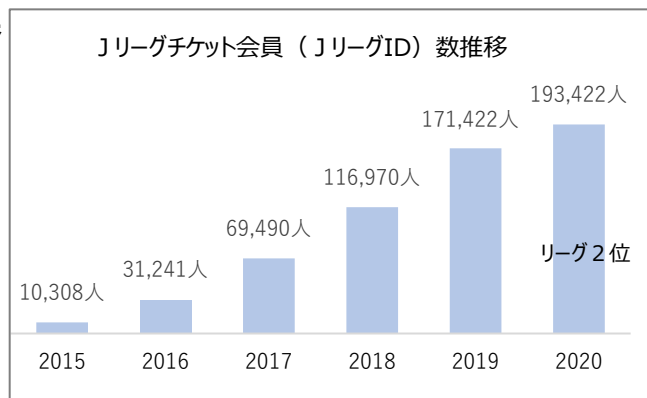
お客様視点で「顔が見える」サービス

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「集客しなければ魅了せよ
—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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

指定席化

予め決められた席番を販売する事で、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チケッ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

〕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チケットの価値、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（チケットぴ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

ダイナミックプライシング導入クラブ

札幌、仙台、浦和、川崎、湘南、清水、名古屋、C大阪、G大阪、福岡等

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（チケットぴ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

〕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」等に応え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

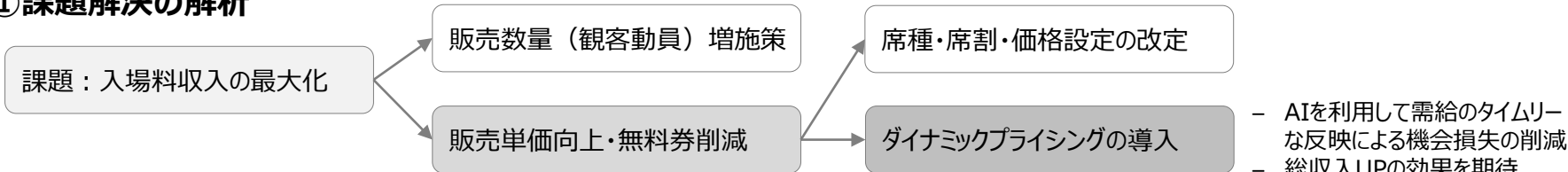
特定興行入場券としての販売

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事が必須

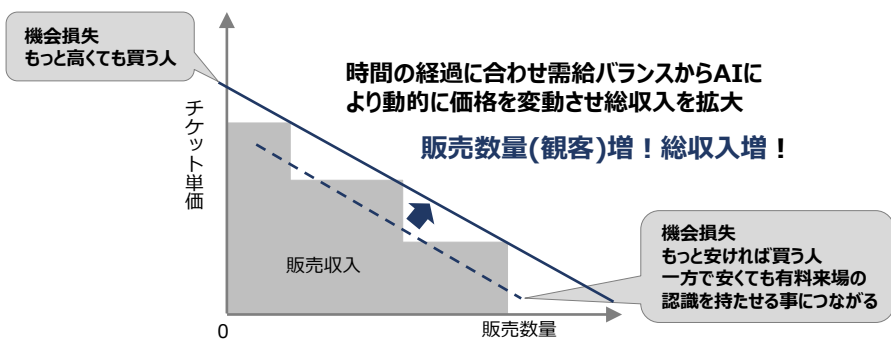
高額不正転売対策

◆ 横浜F・マリノスは、DXで多様化するチケット販売方法としてダイナミックプライシングを導入した。結論として、設計の工夫・改善でさらなる効果が期待できるようになった

① 課題解決の解析



② 構造と試行設計・結果分析



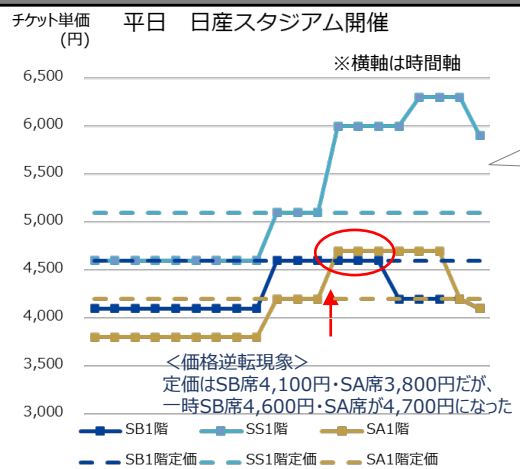
【導入時の工夫】

- 全席を対象にする（効果の最大化）
- 上限下限価格の設定（シーズンチケット・FC会員への配慮）
- 中間的優待価格廃止（ある程度の変動幅＝動機必要）

【課題】

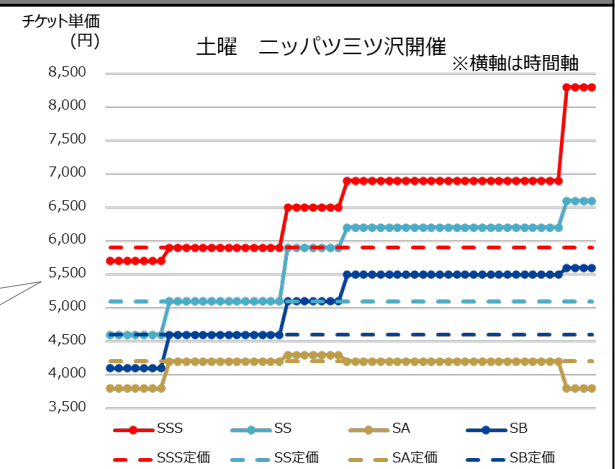
- 逆転現象→席種概念再考、席種細分化
- 販売チャンネルによる価格差→導入可能チャンネルに絞る
- 告知がライト層に届かない→手段・タイミング等を再検討

2018年(コロナ前)の試行結果



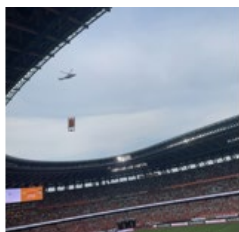
日産スタジアム（72千席）では、満席の可能性は低く席種によっては逆転現象も起きる

ニッパツ三ツ沢（15千席）は満席枯渇感が高くダイナミックプライシング本来の狙いである高額化が発揮しやすい



<h2>ガイドライン</h2>	<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>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ オンザピッチのパフォーマンスだけでなく、ファン・サポーターの熱量やステークホルダーとの協働等、クラブに関わる全ての人のエンゲージメントの集大成をサッカーという“作品”として捉えると、イベントもその一部を構成する重要な要素であり、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>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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） ◆ 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 ◆ 各ホームゲームごとの余裕ある準備計画立案と実行 ◆ 試合ごとの振り返りと継続的な改善 ◆ 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

清水『国立6万人チャレンジ』オリテン国立決戦



ヘリコプターから試合球を落下

クラブ創設30周年記念試合イベントとして、国立競技場にてホームゲーム開催、事前準備・告知方法に工夫を凝らし、相手横浜FMのクラブ・サポーターとも連携協力して企画をすすめた。当日も華やかな出演者、多彩な演出・イベントを実施、オレンジのベースボールシャツを35千枚配布し、スタジアムはオレンジに染まった。敗戦ながらスコアは3対5とスペクタクルな展開に、顧客満足度も8.2/10点と高かった。

クラブYOUTUBE動画：<https://www.youtube.com/watch?v=kl8mBFDyJD0&t=485s>

名古屋『鯨の大祭典』街ぐるみド派手にシャチほこれ



- 目的：ホームタウンに活力と一体感を作り人とのつながりを生み出す
- 目標：東海地区を代表するイベントとなり、街の魅力と地元への愛着の向上に繋げる
- コンセプト：尾張と三河がひとつになり、街への誇りと名古屋・愛知がもっと好きになる

仲間とともに一体となり、この街の誇りを呼び覚ます。ともに街を元気にすることで、もっと街が好きになる。グランパスのひたむきに闘う姿が、あなたの活力になる。闘いの守り神である「金鯨」を祀り、勝利を祈ろう。スタジアムで、街で、ホームタウンの人々がひとつになる。

グランパスの価値＝グランパスでひとつになる幸せを実現するために、街ぐるみでのお祭りを企画。プロ野球ホークスの鷹の祭典に学び、名古屋・愛知全域での一体感・つながりを創生した。特別ユニフォームの事前配布で街を染め、街中各所で露出を高め、記者発表で盛り上げる。ホームタウン各自治体・団体と街中での連動イベントやBEAMS JAPANとのコラボ企画「大名古屋展」で相乗効果を生み、祭典グッズ・盆踊りまで話題性と動員・認知定着に効果あり。

クラブ公式HP：<https://nagoyagrampus.jp/campaign/shachi2022/>

1 ステージゾーンイベント



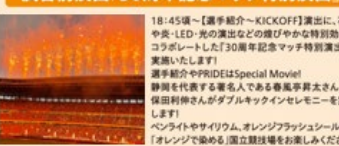
マスコット大集合、オレンジクラブトリコロールテーマイズコラボショー、エスバルスレジェンドのトークショーを予定しています。ゾートで再入場券をもらって場外ステージでのイベントもぜひお楽しみください！
※開催時は最前線のタイムテーブルをご覧ください。

2 30周年記念展示



場内1層のバックスタンド側に歴代ユニフォーム及び歴代のTOPチーム集合写真を展示。写真撮影等もOK!

試合前演出「30周年記念マッチ特別演出」



18:45頃～【選手紹介～KICKOFF】演出に、花火や炎・LED・光の演出などの盛りやかな特別効果もコラボした「30周年記念マッチ特別演出」を実現いたします！
選手紹介やPRIDEはSpecial Movie! 静岡を代表する著名人である香取真真さんと久保田利伸さんがダブルキックインセレモニーを実施します！
ペンライトやサイリウム、オレンジフラッシュシール等で「オレンジで染める」国立競技場をお楽しみください！



サポがコレオで盛上げ



オレンジキャラクシー

相手サポもコレオを準備

◆ 成果

- クラブ史上最多(56,131人)、シーズンリーグ最多(内、シーズン初観戦者 57% 静岡県34%、神奈川17%、他首都圏43%)
- Jリーグ 1万人招待企画併用 (13万人応募 同落選者優待購入4千)
- 2022 JリーグID新規取得数 9.4万件 (22/7末時点でJ 1 トップ)

2022観客動員推移



駅員も特別ユニ



街中の宣伝



試合会場の金鯨



名古屋能楽堂で記者発表



名古屋城で盆踊り

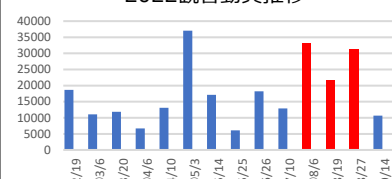


鯨の大祭典グッズ

◆ 成果

- 観客動員 ↑
- 入場料単価 ↑
- 入場料収入 ↑
- グッズ収入 ↑
- 試合会場収入単価 ↑
- 協賛収入増 ↑
- イベント満足度・顧客ロイヤルティ ↑

2022観客動員推移

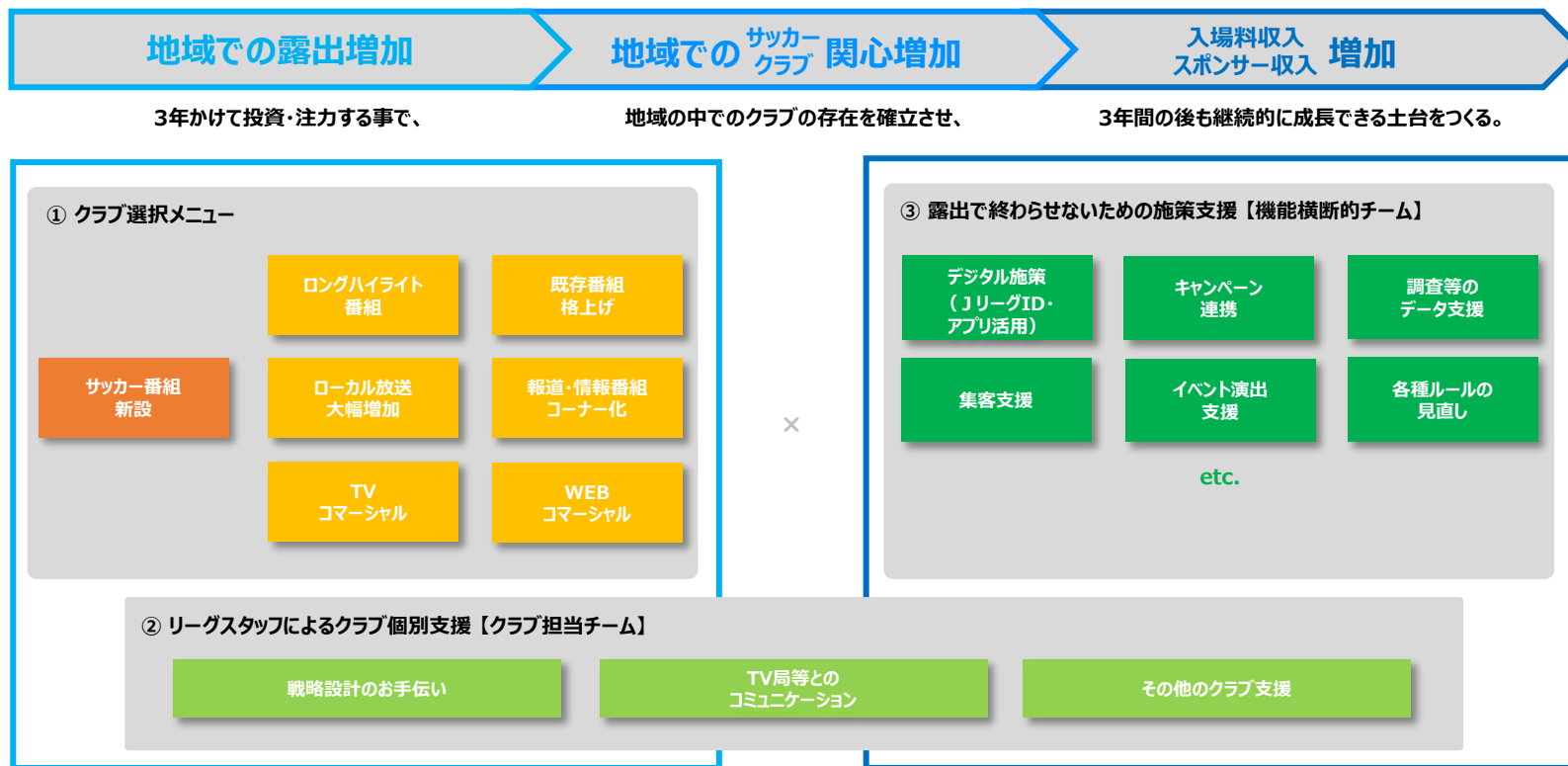


<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 有料視聴者のベースとなるファン拡大を追求し、今後その重要要素の一つとなる視聴体験につき、チーム・選手とも連携しながら、観戦方法とコンテンツの強化に取り組む</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ 設定された加入者目標以上に、自クラブのファンが有料放送継続加入し、リーグ全体としても高い放映価値が見込める有料視聴者数に達している</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 配分金原資の大きな割合を放映権料が占めるため、有料視聴者獲得はリーグだけでなくクラブにとっても最優先課題の一つ ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jリーグ全体の成長目線に即した有料視聴者獲得の意義の理解 ◆ ファン指標の重要KPIとしての設定 ◆ 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 ◆ 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（シーズンチケット・ファンクラブ入会連動商品、EC販促キャンペーン等） ◆ クラブ横断的な有料視聴者（DAZN）、獲得基本施策の推進（試合日程調整、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）

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ マーケットを理解した上で、チームと協働して既存メディアとデジタルツールを積極活用し、魅力あるコンテンツの提供により、クラブの人気や価値を高める</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ クラブのフィロソフィーや戦略に沿ったターゲットに対して、その特性や目的に応じたコンテンツを継続的に提供し、クラブへの興味・ロイヤルティの向上を図り、人気や価値を高める事ができている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ クラブの人気や価値を高め、入場者数やスポンサー収入を伸ばすためには露出が鍵であり、そのためにはプロモーションが重要となる ◆ 効果的なプロモーションを行うためには、まずは十分にマーケットを理解した上で、地上波TV等の既存メディアに加え、普及度やコストの低いデジタルツールを積極的に活用すべきである ◆ サッカークラブの最大のコンテンツであるチーム・選手との協働が効果的なプロモーションの鍵となる
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ マーケトリサーチの活用による市場・顧客理解 ◆ ターゲティングと、ターゲットの特性に応じたプロモーション戦略及び年間計画の立案 ◆ ローカルTV放送・ラジオ放送等の活用、及びデジタルツールの整備（HP・SNS公式アカウント等のオウンドメディア、メール配信システム等） ◆ 選手・スタッフのプロモーションへの積極関与に向けた、クラブ内の合意形成と仕組み整備 ◆ 計画的な実行とデータに基づく効果検証の継続的实施

- ◆ 各地域での「サッカー」「各クラブ」の露出を圧倒的に増やす事で関心を高め、それによってサッカーの普及促進につなげ、Jリーグ及び各クラブの価値向上を目指す

<全体像>



※具体的なメニューや施策は変更の可能性あり

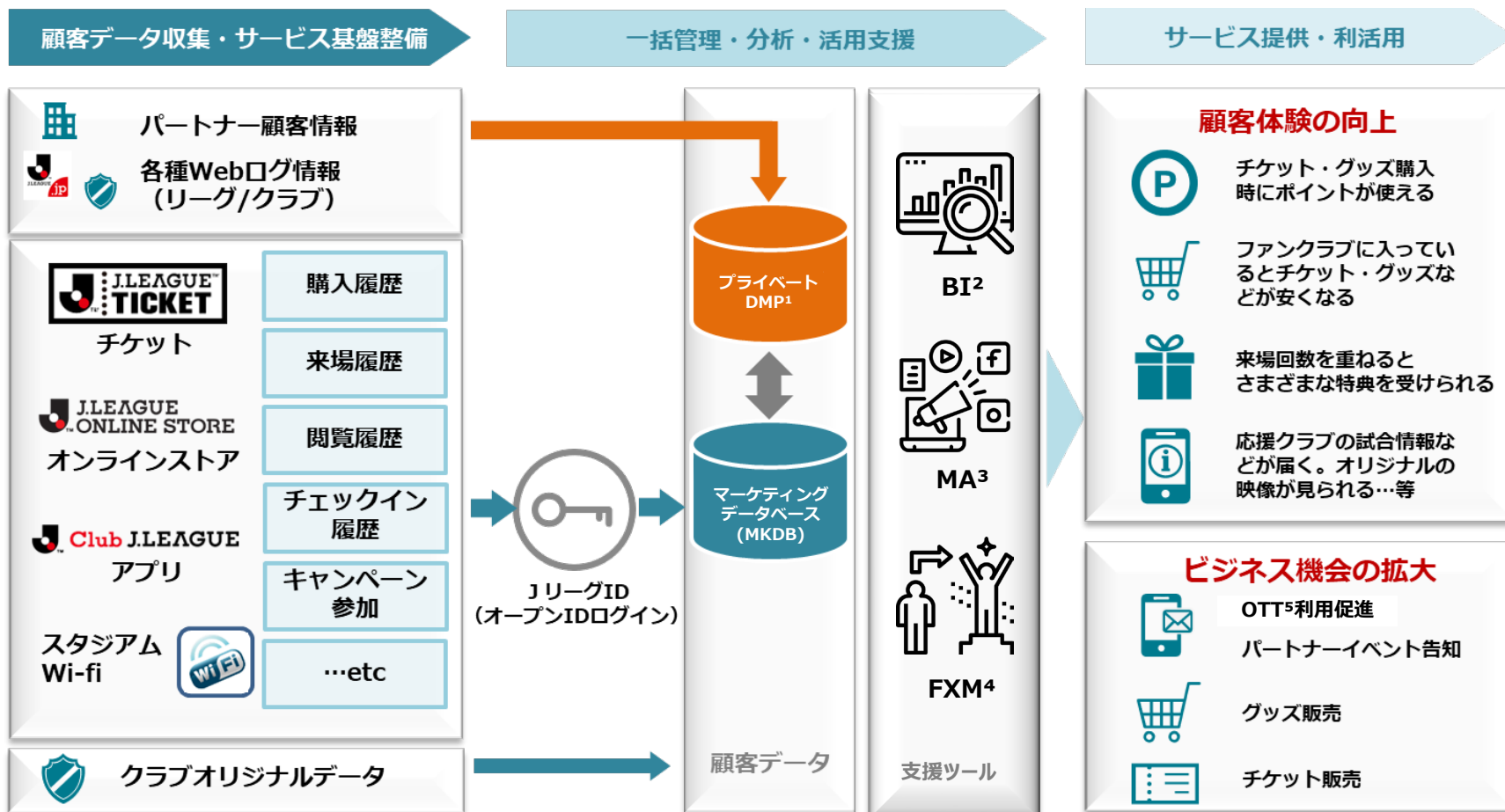
取り組みにおけるポイント

- ◆ 各エリアで**サッカー番組を立ち上げ** ※大都市エリアでも実施チャレンジ
- ◆ サッカー番組をフックに、試合中継本数やニュース報道番組等をクラブ露出も増やし、**テレビ全体での露出拡大**を行う
- ◆ 露出拡大によって、サッカー並びにクラブの関心を高め、クラブの**集客と収益を増加**させる

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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いけない事が多い ◆ 強化部門の意向が優先され聖域化される事で効果的な発信が制限される傾向がある
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 最大のコンテンツである試合におけるメディアオペレーションの確実・円滑な運営、ならびにマスとオウンド双方のバランスを維持したメディア発信（媒体特性に合った頻度・内容・スケジュール）による露出最大化

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<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>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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） ◆ 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） ◆ 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

◆ 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ル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>ガイドライン</p>	<p>◆ 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上げる視点を持って関係者と協働する</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

- ◆ 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・サポミ	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

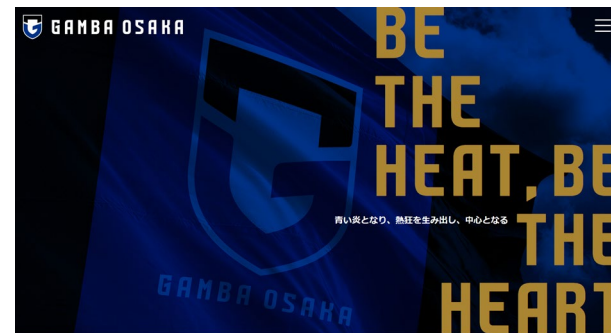


クラブフィロソフィー

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

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）、政治家等とも密な関係性を構築していく。また警察・消防ともクラブ・選手の安全確保・事案解決のためにも日頃の連携が大切

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ブランド価値の重要性についての理解 ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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



清水エスパルス

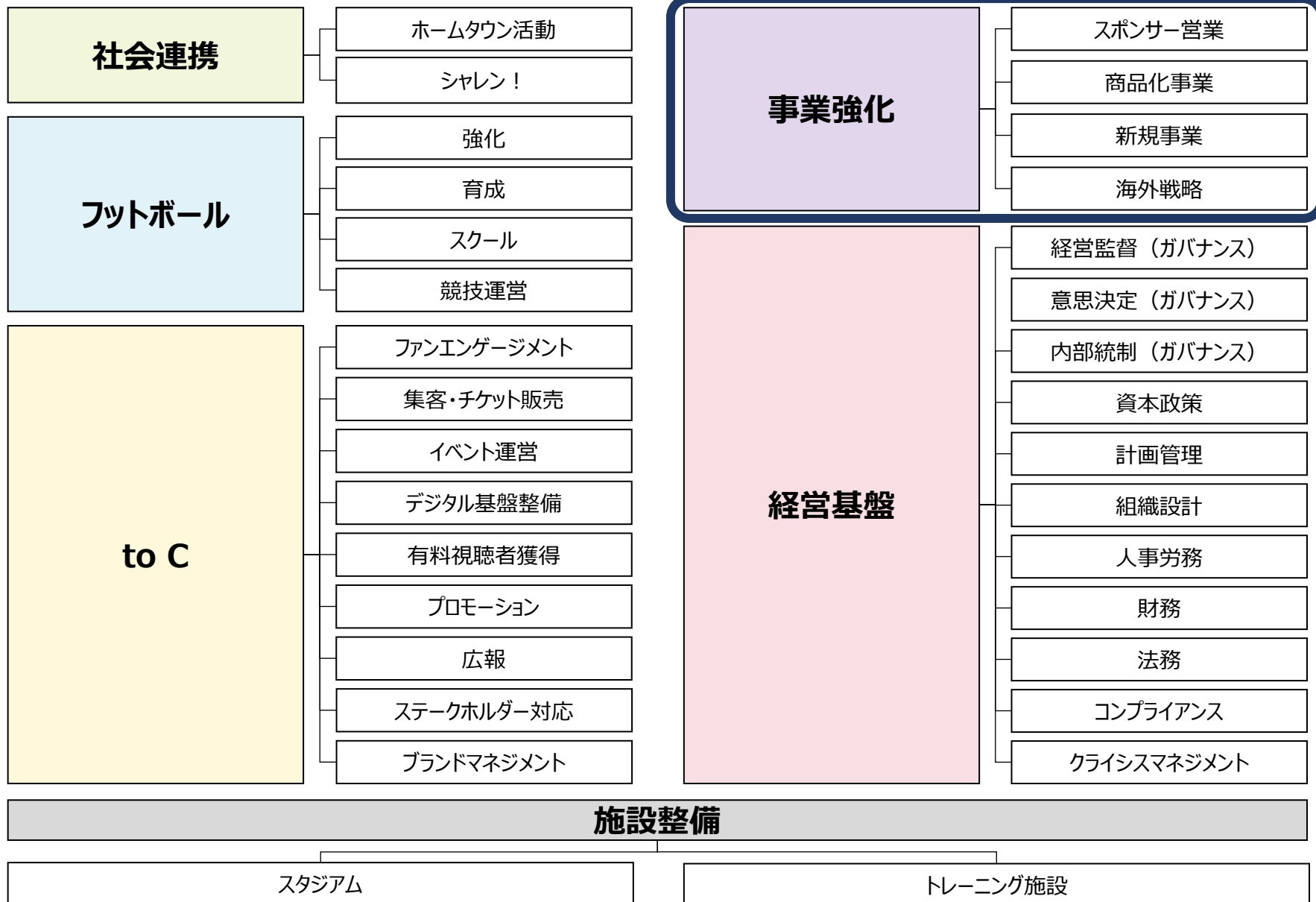
- ◆ ブランド指針を「OUR ORANGE, OUR SYMBOL」と定め、クラブカラーである「エスパルスオレンジ」を、改めてコミュニティのシンボルとして掲げる
- ◆ 取り組みの中では、ファン・サポーター・後援会、パートナー、エスパルスの選手・スタッフ、OB選手及び関係者等60名を超える方々へのインタビューを皮切りに、詳細な検討作業を重ねた。2018年10月と2019年1月には、エンブレムのアップデート案を公式ウェブサイト上で公開し、ファン・サポーターから大変多くの声が寄せられ、コメントの総数は2,000件を超えた
- ◆ ファナティクス・ジャパンと戦略的マーチャンダイジングパートナーシップ契約を締結し、新しいブランドイメージを展開している

東京ヴェルディ

- ◆ クラブ創立50周年を機に、リブランディングを実施。パイオニアを意味する始祖鳥をシンプルでありながらクリエイティブにエンブレムとして表現、形状が連動するVマークを展開。サッカーに加えて、野球やバスケットボール等複数競技チームを持つ総合クラブ化と、ブランドビジネスを推進。デザイナーには、イギリス出身の大御所ネヴィル・プロディ氏を起用した
- ◆ 総合クラブとして取り組んできたブランディングで、2020年度グッドデザイン賞を受賞。ブランドビジネスと総合クラブ化、展開性のあるアイデンティティの刷新、スポーツ人口拡大へ向けた複数競技の運営、ブランドカラーで全社が統一したユニフォームデザイン等、スポーツのビジネスモデルを拡張する一連のプロジェクトが評価された

ガンバ大阪

- ◆ 30周年を迎え、スタッフや選手等クラブ内だけでなく、パートナーやホームタウン、サポーター等多くのステークホルダーへインタビューを実施し、新たなブランドコンセプトを設定。ブランドの核となるテーマは「BE THE HEAT, BE THE HEART」。ミニマルな表現で近代的にデザインされたGのエンブレム、青・黒のチームカラーと、オリジナルフォントを使用した、大胆なタイポグラフィによるシンプルかつ力強いビジュアルシステムを作成。日本を代表するスポーツエクスペリエンスブランドとなる事を目指す
- ◆ 新たなブランドコンセプトを体現し、ファン・サポーターの日常に寄り添うアイテムを充実させるべく、パナソニック（株）や株式会社ユニテッドアローズ等とコラボレーションしたアイテムを展開している
- ◆ ブランディングの取り組みで、ドイツの国際デザイン賞「iFデザインアワード2022」（コミュニケーション分野、カンパニーブランディング）を受賞した



<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</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、クラブの状況に応じたスポンサー構成やスポンサー数についての目標も達成できている</p>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ スポンサー（候補）との相互理解と関係構築 ◆ 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 ◆ 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

◆ フロンターレは、露出価値や物語性ないアクティビティだけではスポンサー収入増加に限界があると認識し、近年企業が強い興味を持つSDGsを軸としたパートナー獲得及びスポンサー収入増加に取り組んでいる

活動概要

取り組み背景

- ◆ 露出価値やアクティビティだけでは企業がスポンサー料を出して下さる理由を作る事が難しい中で、近年企業が強い興味を示しているSDGsに着目

取り組み内容

- ◆ フロンターレの実践する（特定の）地域社会貢献・SDGs活動への協賛パートナーを募集
- ◆ 企業がSDGsを実践する上でのパートナー、プラットフォームとしてのフロンターレの価値を訴求
- ◆ 多様な契約形態あるものの、商材の一つとして**“川崎フロンターレSDGs協賛パートナー”**（概要右）を設定し、見込み顧客に提案中

取り組み体制

- ◆ 商品企画：企画部門SDGs担当マネージャーを中心に企画
- ◆ 営業：営業チームによる営業に加えて上記担当マネージャーも参画

今後の取り組み方針

- ◆ 活動（商品力）のベースとなる、フロンターレのSDGsに関するイメージ強化
- ◆ 対象活動に関するアカウントビリティの向上。対象活動の内容や創出された価値について、パートナーがより見える様にする

SDGs協賛パートナー概要

- ◆ 商品名
 - 川崎フロンターレSDGs協賛パートナー
- ◆ 協賛金
 - 300万円～（税別）
- ◆ 特典
 - ① 川崎フロンターレSDGsロゴ使用权
 - ② 「・・・はフロンターレを通じてSDGsに取り組んでいます」のSDGsパートナーステートメント使用权
 - ③ 川崎フロンターレエンブレム・ロゴ・マスコットキャラクター使用权（販売商品への使用を除く）
 - ④ クラブ公式サイトSDGsページ、パートナーページ、インタビューパネルに企業ロゴ掲出
 - ⑤ 川崎フロンターレSDGs活動紹介チラシに掲載
 - ⑥ 選手団体肖像使用权



◆ 企業側のSDGsに対する興味に対して、フロンターレの強みである社会・地域貢献活動を活かした提案をタイムリーに行う事により成約に至っている

事例 1：就労体験プロジェクトのパートナー		事例 2：陸前高田プロジェクトのパートナー	
パートナー概要	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業種：金融 ◆ 2005年来の長期にわたるパートナー 	パートナー概要	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業種：IT/ソリューションプロバイダー ◆ フロンターレの顧客向けシステム構築及び運用に関してもパートナー的存在
契約内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 現行スポンサー料への上乗せ ◆ フロンターレが実施する就労体験プロジェクトにパートナー企業の社員が参加 ◆ フロンターレの各種資料に本プロジェクトのパートナーとして掲出 	契約内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 陸前高田プロジェクトを対象としたSDGs協賛パートナーとしての契約 ◆ 配布物への社名掲載以外にもSDGs協賛パートナーの各種ベネフィットを提供 ◆ パートナーの社員による参画も検討中
営業プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 年次の契約交渉の中で、（広告だけでは増額難しいが）SDGs等と関連させられれば増額可能との話あり ◆ 企画と営業が協働テーマ候補を複数提案し、就労体験プロジェクトで合意 	営業プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業務上のやり取りの中で、パートナー企業の社長が岩手出身で本プロジェクトに強く共感しているという話あり ◆ SDGs協賛パートナーの枠組みを具体化した上で、先方担当者を介して提案
成約のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ◆ パートナー企業のSDGsへの注力姿勢、効果的な実施方法に関するお悩み ◆ パートナー企業のフロンターレの地域・社会貢献の実行力に対する信頼 ◆ フロンターレの時期を逸さない適切な提案 	成約のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ◆ パートナー企業トップの陸前高田プロジェクトに対する強い共感 ◆ フロンターレによる、長期的な陸前高田の復興支援活動の実績 ◆ フロンターレサイドの社会貢献活動を軸とした新商材・提案の導入意欲

<h2>ガイドライン</h2>	<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>
<h2>目指すべき状態</h2>	<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>
<h2>根拠</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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） ◆ ライセンスによって商品化を行う場合：戦略目的に応じた契約条件（ロイヤリティ、販売条件等）の設定

- ◆ 商品化事業では、経営者はその戦略（内製化・委託・ライセンスビジネス等）と方針を明確化する必要がある。以下は、それぞれの販路別収支を比較考察したものである

形態	収入/費用	スタジアム販売	クラブショップ	EC	備考
内製	収入	商品売上（上代）			販管費を除いた粗利の最大化を図る事ができるが、社内リソース確保が前提となる。商品企画、生産管理、在庫管理業務負担も小さい。
	費用	商品原価			
		スタジアム手数料 保管料（スタジアム外） アルバイト人件費	店舗家賃 店舗スタッフ人件費	サイト制作・運営費 物流費（保管料、入出荷 手数料、運賃他）	
		社員人件費（Max）			
在庫リスク	有り				
外部委託	収入	商品売上（上代）	商品売上（下代）	商品売上（上代）	「内製」よりも粗利は減少するが、社員人件費を抑える事が可能。商品企画、生産管理、在庫管理業務負担あり。 ※店舗への販売形態（買取or委託）により異なる。
	費用	商品原価			
		委託販売手数料	－	委託販売手数料	
		スタジアム手数料	－	－	
	社員人件費（Mid）				
在庫リスク	有り	有り/無し※	有り		
ライセンス	収入	ロイヤリティ収入			「内製」や「外部委託」よりも収入は大幅減となるが、社内リソースは最低限となる。商品企画、生産管理、在庫管理業務負担無し。一部監修業務あり。
	費用	社員人件費（Min）			
	在庫リスク	無し			

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 事業の成長性を踏まえた参入（着手）意思決定 ◆ 社内主担当者にプロフェッショナル人材の採用・配属、及び外部リソースも活用した取り組み体制の整備 ◆ 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 ◆ 採算チェックを軸とした綿密なモニタリング

◆ 各種新規事業に取り組みながら、運用・コスト・他サービスとの棲み分けの観点から各事業を検証し、推進・撤退等を実行している

推進中

マーケティング外販

グランパスのマーケティングノウハウを他スポーツのクラブや協会に提供。顧客のセグメント別けやチケット施策、ファン向け施策、集客計画サポート等

クラウドファンディング

目的を変えながら実施（目的：入場料の代替収入の確保、行政への貢献、ファンと一体となった街の盛り上げ、SDGs 活動）。足もとは、ファンとともに街の盛り上げを目的とした企画で実施



地域ポイント

地元の飲食店を応援する地域活性化プロジェクト「名古屋ごはんパス」をスタート

映像ビジネス

専属の監督兼カメラマンがチームの裏側を撮影し、短編映像とドキュメンタリー映像を配信・上映収益を出すために、映画館上映/DVD・Blu ray 販売 有料オウンドメディアで配信




グランパス公式アプリ：抽選 / モバイルオーダー等

スタジアムで楽しめる機能と、収益につながる機能を展開。来場スタンプ、パートナー商品抽選、モバイルオーダー等

オークション

従来は使用後に放置していたユニフォーム、ボールを現役選手やOB選手のサインを入れて出品



着手・検討段階

リモートプロダクション

5G を活用する事で中継車と配線が不要な未来型の中継制作。本機能を活用したビジネスを検討中

グランパス公式アプリ:動画コンテンツ

動画での有料化の可能性を検討。足もとはアクセス向上を図っている

デジタル施策： NFT/メタバース/Web3.0

DAZN にて NFT を手掛けている中、クラブ主導でのデジタルを活用した事業展開の可能性を検討中

検討停止・事業撤退

ファントークン、ギフトイング / 投げ銭、マルチアングル配信

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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） ◆ 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 ◆ 想定どおり進まない場合がある事も考慮し、迅速な撤退等が可能となる体制の構築

- ◆ セレッソ大阪は、タイクラブとの提携協定を皮切りに、アジア事業を推進。クラブの収益に加え、アジアに目を向けるパートナー企業の事業貢献に結び付いている

<タイにおける取り組み>

- ◆ 2012年にタイのバンコクグラスFC（2019年からはBGパトゥム・ユナイテッドFC）と提携協定を締結
- ◆ 現地での主な活動
 - トレーニングキャンプ実施
 - 試合開催
 - アカデミーコーチ派遣
 - サッカークリニック開設
 - バンコクグラスFCのアカデミー選手選考会(セレッソのアカデミー指導者が選考)
 - ヤマオカ・ハナサカ・アカデミー（YHA）の設立。練習場と選手寮を整備

⇒ミャンマー、ベトナム、マレーシアにおいても、試合開催や選手選考会等を実施

<セレッソ大阪への移籍選手>

- ◆ タイ：チャウワット選手、ポンラヴィチュ選手、タワン選手
- ◆ ベトナム：ダン・バン・ラム選手



- ◆ ヤンマー（株主、トップパートナー）
 - 資源循環型の持続可能な社会を目指す企業理念の実現
 - 農業器具を製造、販売するヤンマーにとって重要な市場であるアジアにおいて、認知度やブランド力が向上
 - 現地で働く者の誇り、モチベーションに影響。採用やエンゲージメントにプラス

- ◆ ナカバヤシ（パートナー企業）
 - タイでの育成支援事業をきっかけに、バンコクグラス傘下のBGフロートガラスと業務提携。同社が生産する調光ガラスの、自社ブランドとしての日本販売が実現

- ◆ セレッソ大阪
 - シンハビールとトップパートナー契約（ユニフォームに社名ロゴを掲出）
 - ダン・バン・ラム選手の移籍を機にマンドムとEmpower Asia パートナー契約。同社はアジアに勇気と元気を届けるプロジェクトを支援するアンバサダーにダン・バン・ラム選手を起用



コンサドーレ札幌

- ◆ 2017年にタイ代表のチャナティップ選手（現・川崎フロンターレ）を獲得。クラブの練習場には多くのタイ人観光客が詰めかけて地域に経済効果をもたらした。また、「ガリガリ君」等の商品で知られる赤城乳業とアジアプロモーションパートナー契約を締結し、チャナティップ選手を広告塔に起用してタイにおける販促活動を展開。「J」リーグのパートナーの新しい事業機会創出」というアジア戦略の目的のひとつを達成
- ◆ 2022年5月には、タイのスポーツ・観光省と「ユースエリート・デベロップメントプログラム」を調印。クラブが海外の官庁との提携を結ぶのは初めてのケース。タイにおけるクラブの知名度が高いなか、アカデミー交流も促進



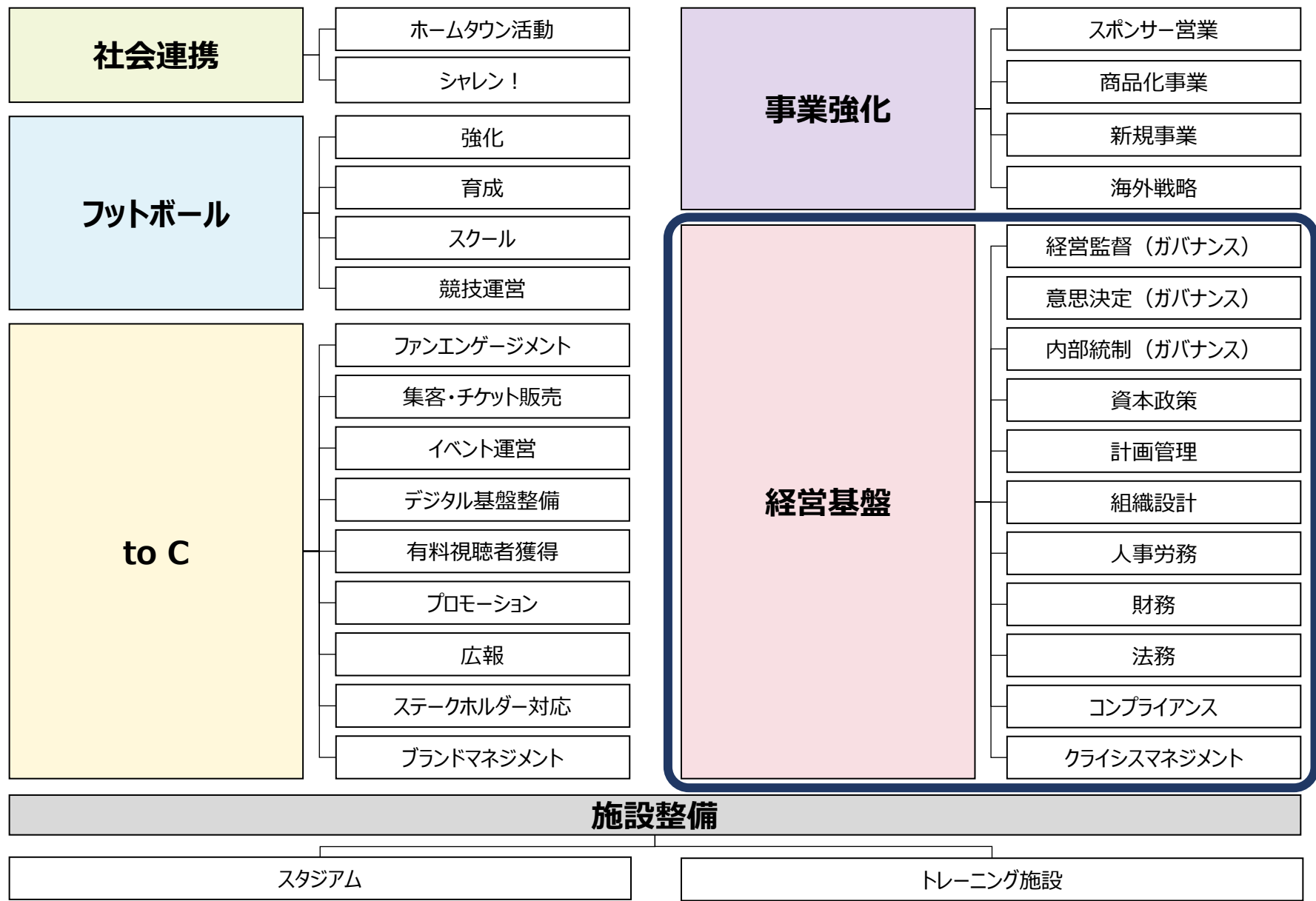
川崎フロンターレ

- ◆ 2013年にベトナムのビンズン省で行われた「東急ビンズンガーデンシティカップ2013」にトップチームが招待され、親善試合を実施。その後、子どもたち向けのサッカー教室、川崎フロンターレU13の遠征、アカデミーへの指導者派遣等、ベトナムでの活動を継続実施。2018年からは日本とベトナムのジュニアチームが参加する「ベトナム日本国際ユースカップU13」をベトナムで開催し、大会を企画・運営
- ◆ コーチやアカデミー選手による孤児院訪問等の社会貢献活動を実施。2021年12月より、東急株式会社の子会社であるベカムクス東急との連携事業として子ども達向けのサッカー・スクールをスタート。現在180名近いベトナムを中心とした子ども達にサッカーやカラダを動かす楽しさを伝えている
- ◆ 日越外交関係樹立50周年記念「川崎フロンターレ&ビンズンFC特別親善試合」を2022年11月2日に開催。日越サッカー事業の発展、日越相互サッカー観戦意欲促進、日越友好促進に向けて各種取り組み



カタレ富山

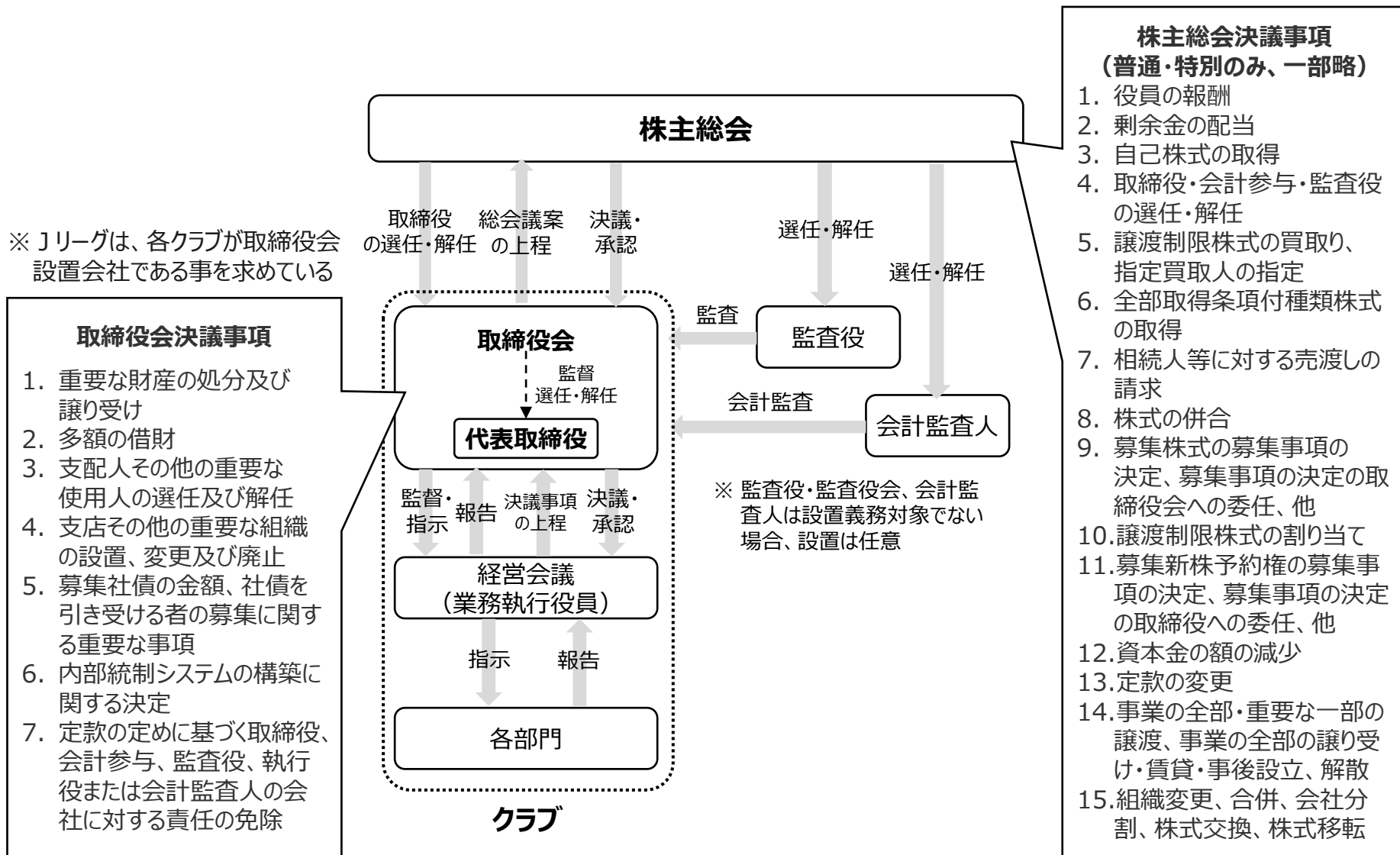
- ◆ 2022年5月に「カタレ富山サッカー教室 inベトナム ホーチミン市」を開催。富山県では製造業を中心としたベトナム籍技能実習生の積極的な受け入れ等を背景に、県内のベトナム籍住民数は中国を抜いて第1位。また、県内企業も同国に多数進出している。日越国交樹立50周年を1年後に控え、富山とベトナムのさらなる交流深化に向けて、ベトナム国内で人気が高いサッカーの普及活動を現地に開催
- ◆ また、当該事業を通じて、スクール・アカデミーの遠征、トップチームの強化キャンプ等新たな可能性を調査
- ◆ 2022年7月には、『カタレ富山史上初！海外開催！パブリックビューイングinベトナム』を開催。『カタレ富山ベトナムフェス』も開催し、ベトナムの方の無料招待や、ベトナム料理の出店等を実施



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 経営者及び経営陣が自らを律する必要性を充分認識し、クラブ価値向上の視点から経営に対する監督や必要に応じた選・解任が適切になされる体制及びプロセスを整備する</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 経営陣の個人的利害や独断によらず、クラブ価値向上に沿った経営者の監督や選・解任が可能となる機関設計やプロセスが整備されており、その状態の定期的な評価・見直しもされている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 大方のJクラブは中小規模である事もあり、経営における経営者・経営陣の影響が非常に大きいという特徴がある ◆ それがゆえに適切な経営者の選・解任や、経営の個人的利害に基づく暴走を牽制できる仕組みが必須 ◆ そのためには、クラブ価値向上における経営監督の必要性を経営陣を認識した上で、独立性の高い取締役体制が整備され、取締役会等が適切な判断ができる事が重要となる
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自ら経営を律する体制を整備する事の必要性に対する理解と意識の醸成 ◆ ステークホルダーの視点も考慮しつつ、経営陣から高い独立性を持った機関設計 ◆ 経営者の選・解任プロセス等の必要なプロセス・体制の定義 ◆ 取締役等による適切な監督や判断を可能とする十分なコミュニケーション（情報提供含む） ◆ 定期的かつ第三者視点に基づく自社経営監督体制に関する評価の実施（及び公表）

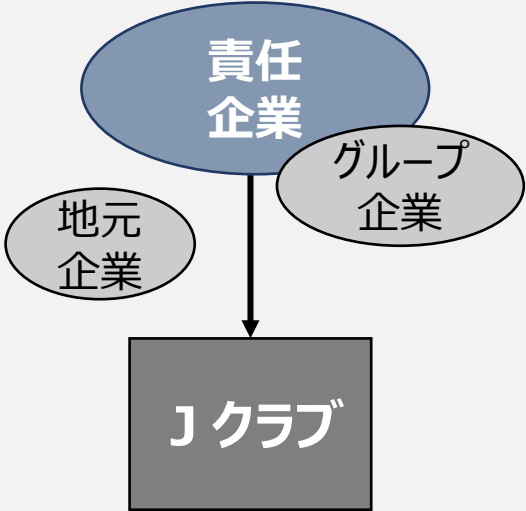
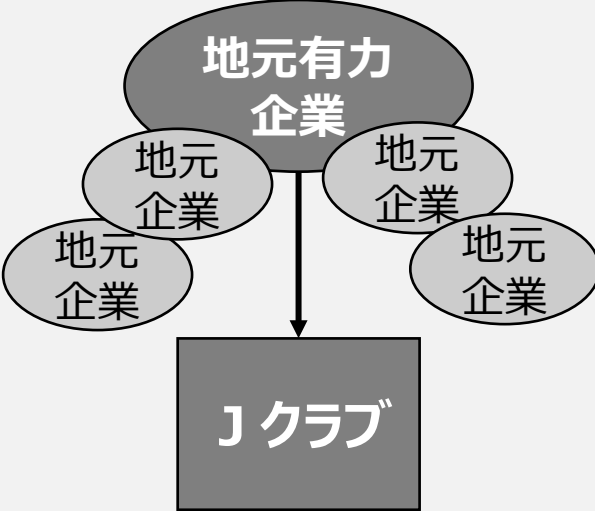
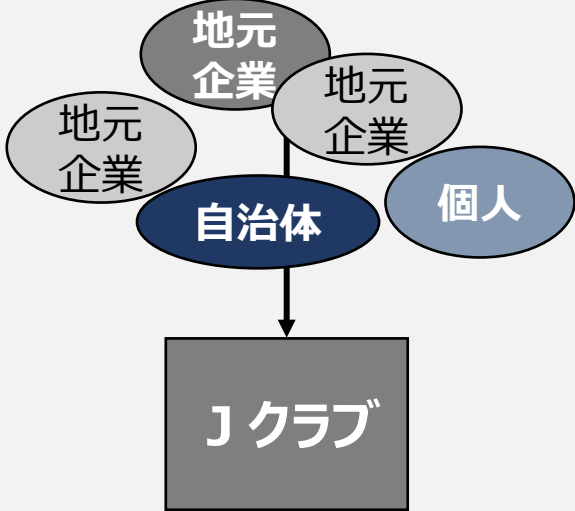
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 経営に関する主要な意思決定に関して、会社法も踏まえて明確に定義した意思決定権限とプロセスに従い、ファクトに基づき適切な人材の意見も反映して意思決定を行う</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ 経営の主要意思決定事項に関して、意思決定の所在が明確であると共に、個人の独断や思い込みによらない客観的な根拠に基づき、クラブ価値向上に向けた意思決定が定常的に行われている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 株式会社の経営は意思決定の集合体であり、主要な意思決定事項の質は経営に大きな影響を与える ◆ クラブ価値向上に向けた質の高い意思決定を実現するためには、客観的な情報を収集した上で、適切な人材の意見や考えも幅広く踏まえた上で、その意思決定に責任を持つ機関が実行する事が望ましい ◆ 上記を継続的・組織的に実現するためには、会社法も踏まえた上で意思決定権限と意思決定プロセスを明確にし、そのプロセスを遵守及び実効性高く運営する体制も併せて整備する必要がある
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 主要意思決定事項の棚卸し ◆ 主要意思決定事項に関する権限（決裁権限）の明確化 ◆ 主要意思決定事項に関する意思決定プロセスの設計 ◆ 意思決定プロセスに関する主要会議体の設計（経営会議等） ◆ 意思決定プロセスの運営に係る事務局体制（人材、ツール等）の整備

◆ 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



<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各種規程整備（就業規則・賃金規程・経理規程・決裁権限規程・業務分掌規程等）と、金銭管理等の詳細なルール設定（現金・送金・接待・捺印・印紙・カード・金庫鍵・社用車管理等） ◆ 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 ◆ 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） ◆ 人事と連携した人事ローテーションの計画的な実施 ◆ 外部専門家等も活用した内部監査の実施

<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>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 必要資金も踏まえた資本政策の実施可否・内容の検討 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

責任企業型	オーナー・有力企業型	市民クラブ
 <p>◆ 日本を代表するナショナルカンパニーが、親会社であるパターン</p>	 <p>◆ 地元の有力企業が中核的な立場として株主となり、その他地元企業も支援するパターン</p>	 <p>◆ 特定の有力企業を持たず、地元の企業・個人・自治体が株主となっているパターン</p>
<p>34% (J 1:65%、J 2:30%、J 3:5%)</p>	<p>28% (J 1:31%、J 2:19%、J 3:50%)</p>	<p>38% (J 1:0%、J 2:59%、J 3:41%)</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、マスコミ系等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

- ◆ Jリーグでは、2022年3月に、これまでは実質的に不可能であったクラブ株式の上場を解禁しており、クラブの資本政策における選択肢として活用可能になっている

2022年3月 クラブ株式の上場解禁

－ それ以前はJリーグの規約上、実質的に上場不可

①クラブへの投資呼び込み

クラブ株式の流動性向上による投資の呼び込み

②資金調達の選択肢拡大

公募増資を含めたクラブの資金調達選択肢の拡大

③クラブの公益性向上

上場によるクラブの公益性、認知、信頼性向上

④クラブの経営管理体制整備

上場企業として必要な経営管理体制の整備推進

⑤オーナーチェンジの促進

クラブのステージに応じたオーナーチェンジの可能性向上

上場クラブ及びリーグ全体の成長

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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を徹底する事が必須である
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

◆ 2025年までの経営の軸として中期計画を策定し、実行展開に向けた取り組みを進めている

計画概要

策定及び実行展開

ポイント

新中期計画 (2023年～2025年)

- ① 中計の骨子
- ② 「100億グランパス」で目指す姿
- ③ 部署方針：アクションプラン／KPI／足元の着手事項
- ④ 数値計画:2023年～2025年
- ⑤ 投資計画／組織・人員計画

背景

- ◆ 経営トップの中長期的な方針管理（策定）に対する重要性認識
- ◆ 前中計期間（2019年～2022年）の終了に伴う新中計策定の必要性

策定体制

- ◆ リーダー：小西社長及び経営陣
- ◆ 事務局：経営サポート部副部長をリーダーに推進
- ◆ メンバー：グループリーダー以上を中心にクラブ内のメンバーが幅広く関与

策定プロセス

- ◆ 策定期間は2021年9月～2022年8月
- ◆ 部長クラス以上で長期コンセプトを議論した上で骨子を整理し、骨子を踏まえたアクションプランや予算を部署単位で検討し取りまとめ
→詳細次ページ

アクションへの落とし込み

- ◆ 全体会議や合宿を通じて中計内容をチーム含めたクラブ関係者へコミュニケーション
- ◆ 中期計画の予算及び人事評価制度への反映を実施

進捗管理と軌道修正

- ◆ 期中においては、重要なKPIや実行項目については社内会議等で随時進捗確認
- ◆ 年度単位ごとの振り返りを実施

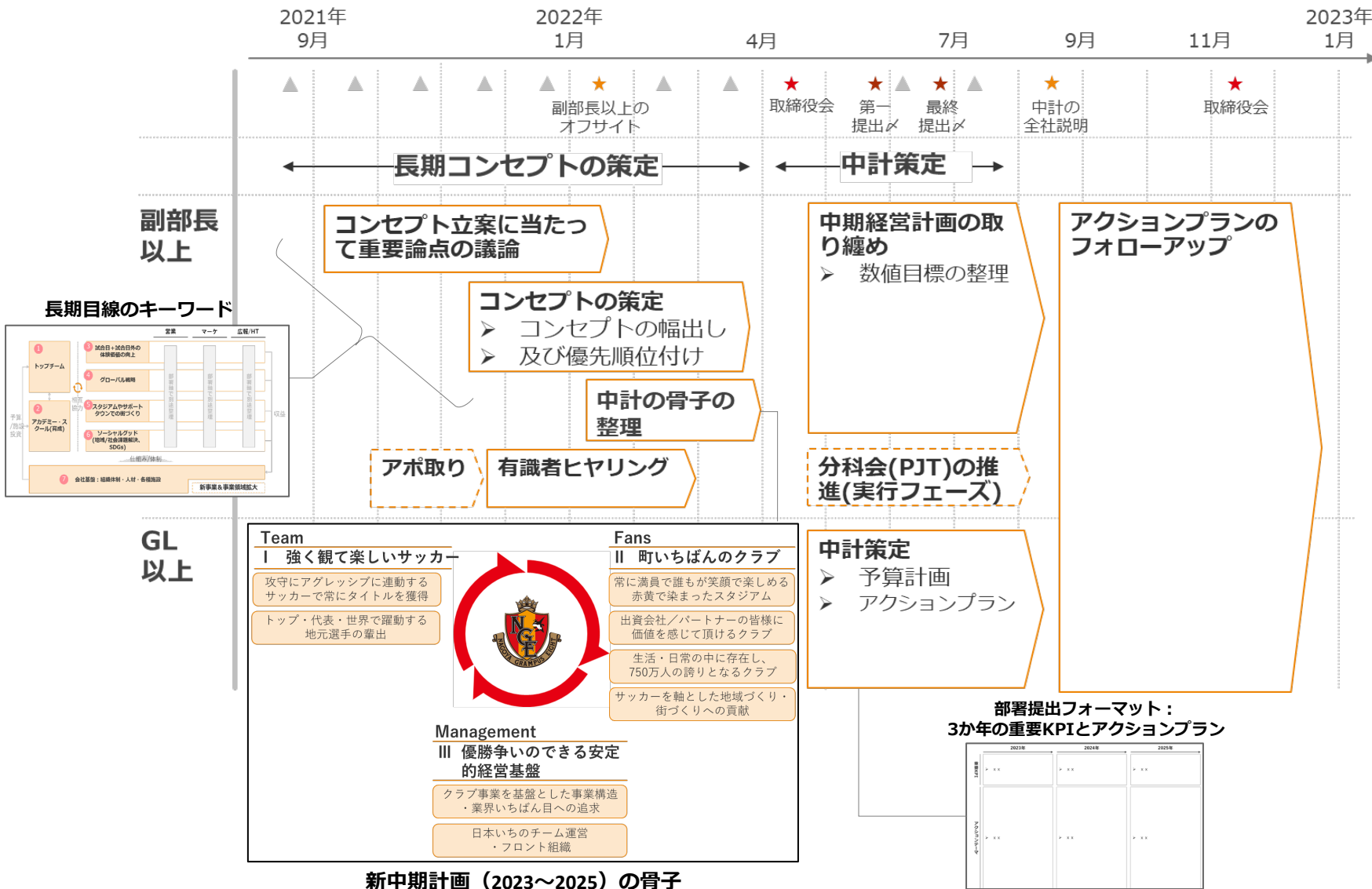
◆ 経営トップの中期計画に対する強い重要性認識が取り組みの土台

◆ 長期的ビジョンから遡って、クラブ内関係者を幅広く巻き込んで策定

◆ 部署での検討における、長期・経営目線とのギャップを、経営陣からのフィードバックや事務局のサポートにより解消

◆ “画餅”化を避けるために、社内浸透を図った上で、予算や評価制度等の経営管理の仕組みへの反映を徹底

- ◆ 部長クラス以上で長期コンセプトを議論した上で骨子を整理し、骨子を踏まえたアクションプランや予算を部署単位で検討し取りまとめている



新中期計画（2023～2025）の骨子

- ◆ 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“我が事”としている

5

**中期計画を作る
上でのポイント
は何か？**

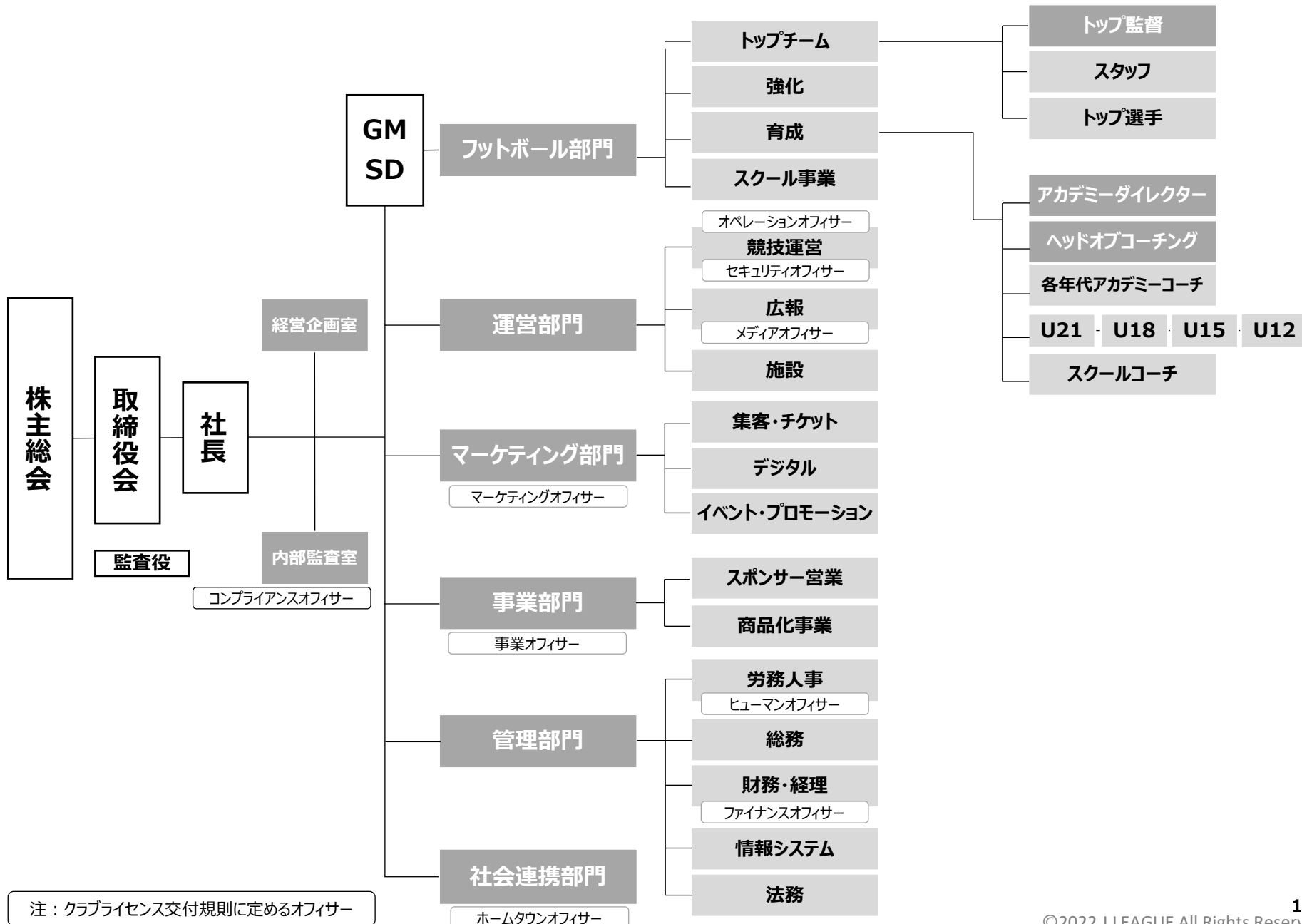
- ◆ 十分な内部・外部環境理解
- ◆ 目標から“逆算”して作る
- ◆ 目標とのギャップを埋めるための“課題”を見極める ...

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
- ◆ 行きつ戻りつの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

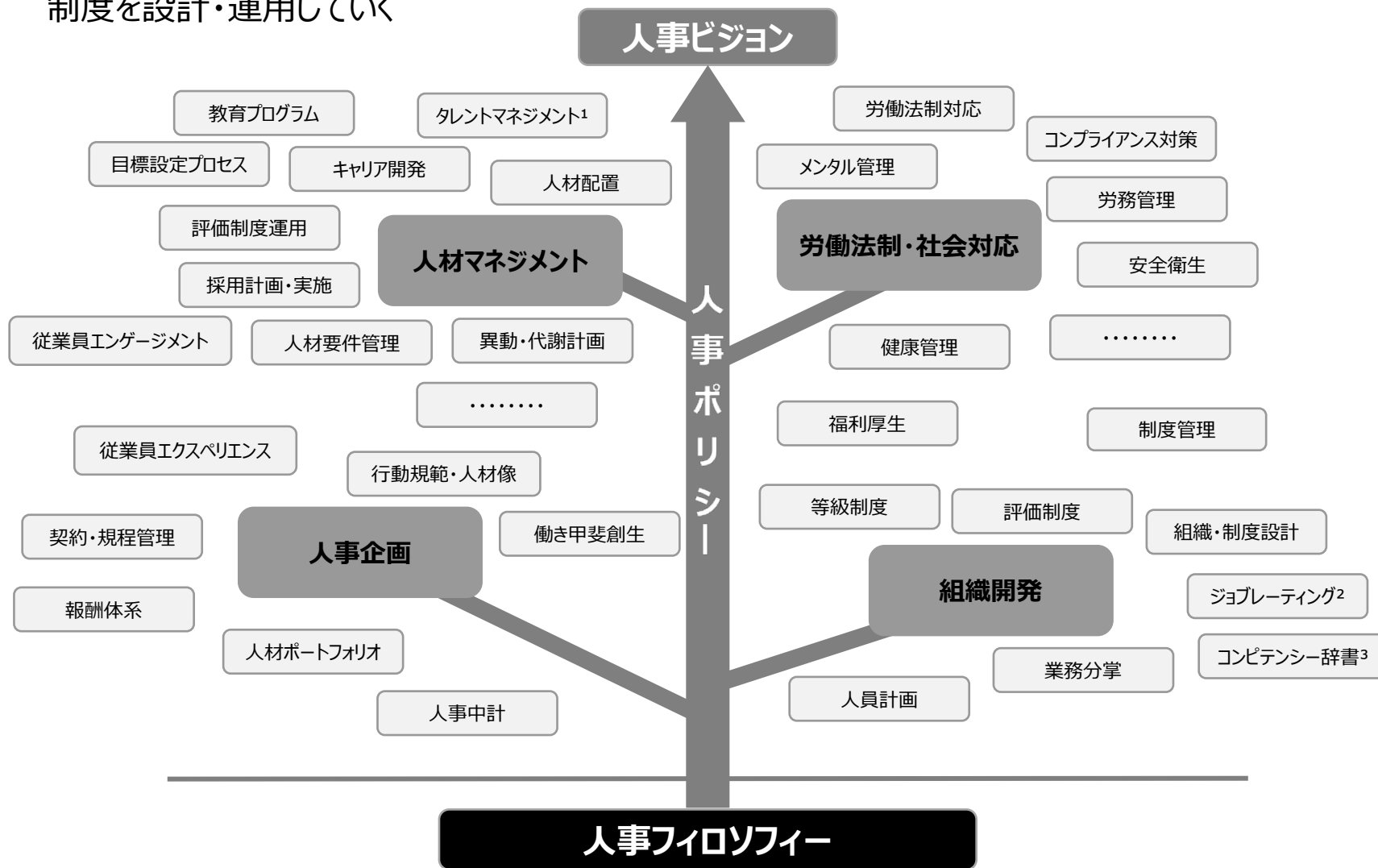
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ クラブの目標及び方針と一貫性を持って、法人スキームを含む組織設計を行い、特に責任ポジションにおける適材配置、権限・責任の明確化等に注意を払う</p>
<p>目指すべき 状態</p>	<p>◆ 法人スキーム、人材配置、権限・責任、指揮命令系統がクラブの目標や戦略等と整合性が取れている</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ クラブの目標及び方針と整合性が取れている事が、組織が機能する上での第一条件である ◆ 従って、クラブ目標及び方針を踏まえて、“人に合わせすぎず”組織を設計する事が肝要 ◆ 検討要素は、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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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） ◆ 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） ◆ 各ポジション、特に責任ポジションにおける適材配置 ◆ 責任・権限、指揮命令系統の明確化 ◆ 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



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>◆ 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</p>
<h2>目指すべき状態</h2>	<p>◆ クラブで働く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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 明確な人材要件に基づく、業界経験や雇用形態（副業・兼業も含む）に囚われない採用と流動化

- ◆ 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

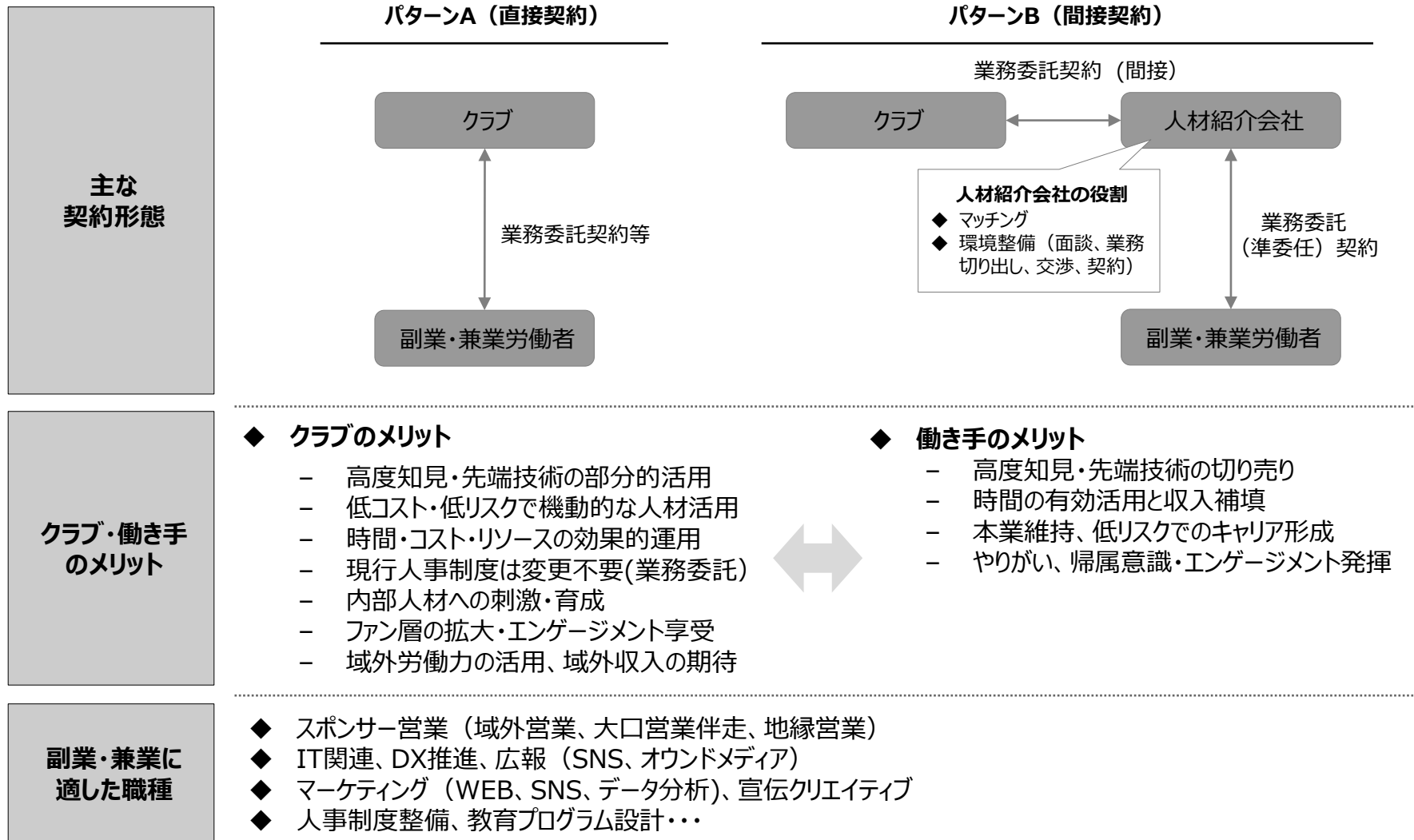


注1：タレントマネジメント 従業員が持つ能力、資質、経験値等の情報を重要な経営資源と捉え、組織横断的に戦略的な人事配置や人材開発に活用する事

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

- ◆ 労働市場の多様化に伴い副業・兼業の活用が進んでおり、クラブにおいても職種・契約形態によってはメリットが充分見込まれるため、導入を検討する事が推奨される



- ◆ 2015年、Jリーグクラブ経営者の輩出プロジェクトとして始まった「Jリーグヒューマンキャピタル (JHC)」は、2016年には、より開かれたスポーツ界への人材輩出機関として法人化。2022年、第15期を迎え、受講者は456名、SHCを通じた国内外スポーツ組織への輩出・転出実績は延べ112名となっている



公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC)

設立 2016年9月
 代表理事 本間 浩輔
 無料職業紹介事業 許可番号 13-ム-300098

VISION 豊かなスポーツライフ実現の原動力となる

MISSION 発掘する スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出す
 磨く スポーツ現場発のコースを設計・提供
 輩出する スポーツ組織に貢献する人材を供給し続ける
 築く 国内最高のスポーツ人材ネットワーク構築

CONCEPT スポーツ経営者としての意志決定に関する基軸を獲得
 一生涯続く、スポーツ人材ネットワークの提供と交流

コースの特徴 特定のスポーツクラブを対象として、クラブ経営の実像に迫り、
 更にリアルな現実を深堀していく事で、クラブ経営の実態を
 個人またはグループで広く、深く学んでいきます

実績 受講者 456名 スポーツ界への輩出・転出実績 延べ112名 ※2022年9月時点

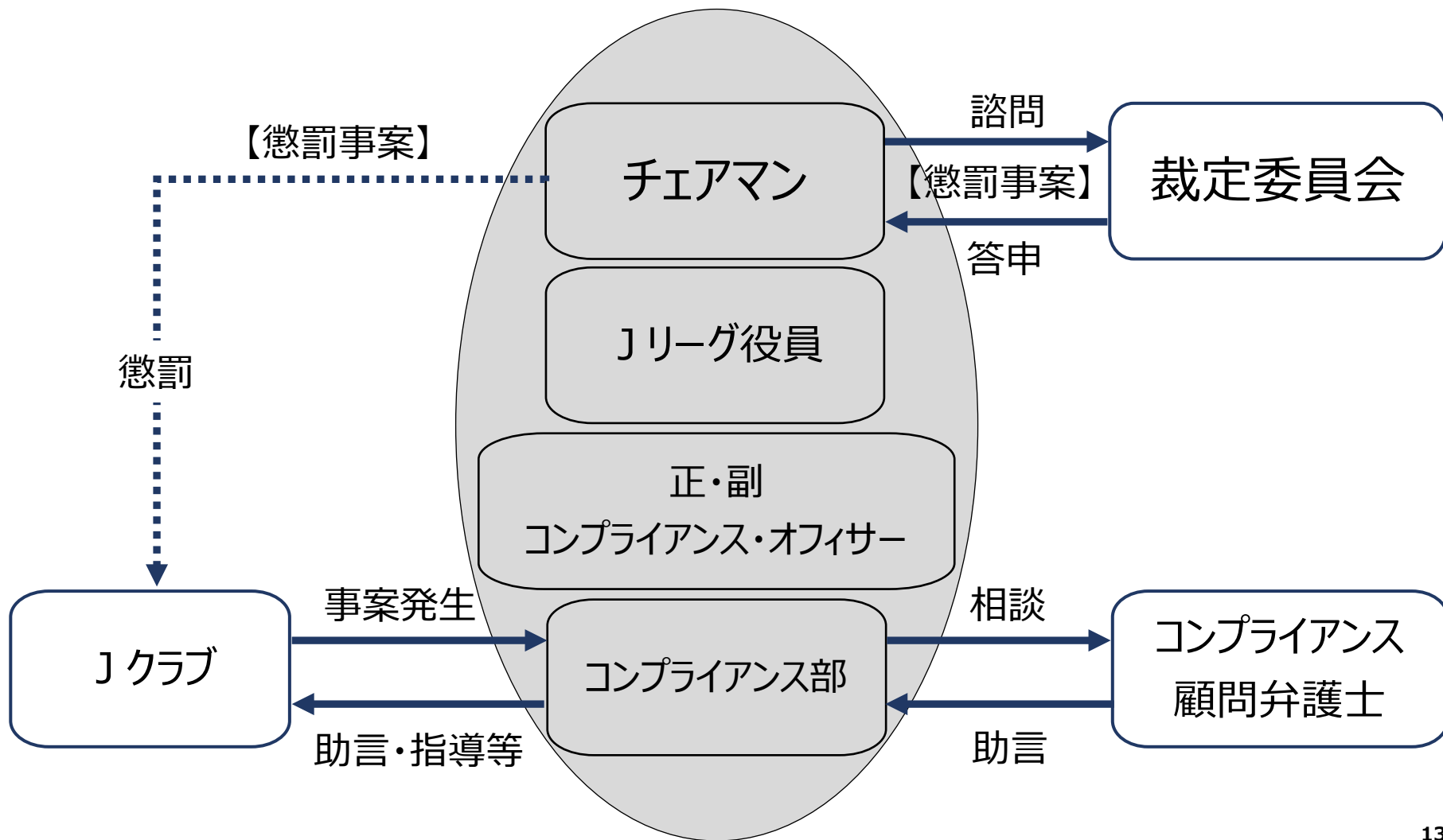
<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 会計・資金両面における堅実な予実管理と、必要に応じた資金調達により、計画に則った投資が実行でき、かつ一定のリスクにも耐えうる財務基盤を確立する</p>
<p>目指すべき状態</p>	<p>◆ クラブライセンスの財務基準達成は最低条件として、会計・資金両面において一定のリスクに耐えうる財務健全性を保ちつつ、計画に則った投資が実行できる状態</p>
<p>根拠</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ クラブは必ずしも機動的な資金調達ができる訳ではないため、一定のリスクに耐えうる財務健全性が維持できている事が重要だが、成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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 中期計画を踏まえた、達成可能性が見込める予算組み ◆ 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 ◆ 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） ◆ 資本政策面も考慮した増資・借入等の資金調達策の実行

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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） ◆ 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 ◆ 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

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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-各種ハラスメント、差別、不正・横領、交通違反（飲酒運転）、反社交流</p>
<p>根拠</p>	<p>◆ 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</p> <p>◆ 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</p> <p>◆ 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</p>
<p>重要な取り組み</p>	<p>◆ 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</p> <p>◆ 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</p> <p>◆ 通報窓口（第三者機関が望ましい）の設置等を含めた組織・監督体制の整備</p> <p>◆ 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</p> <p>◆ 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</p>

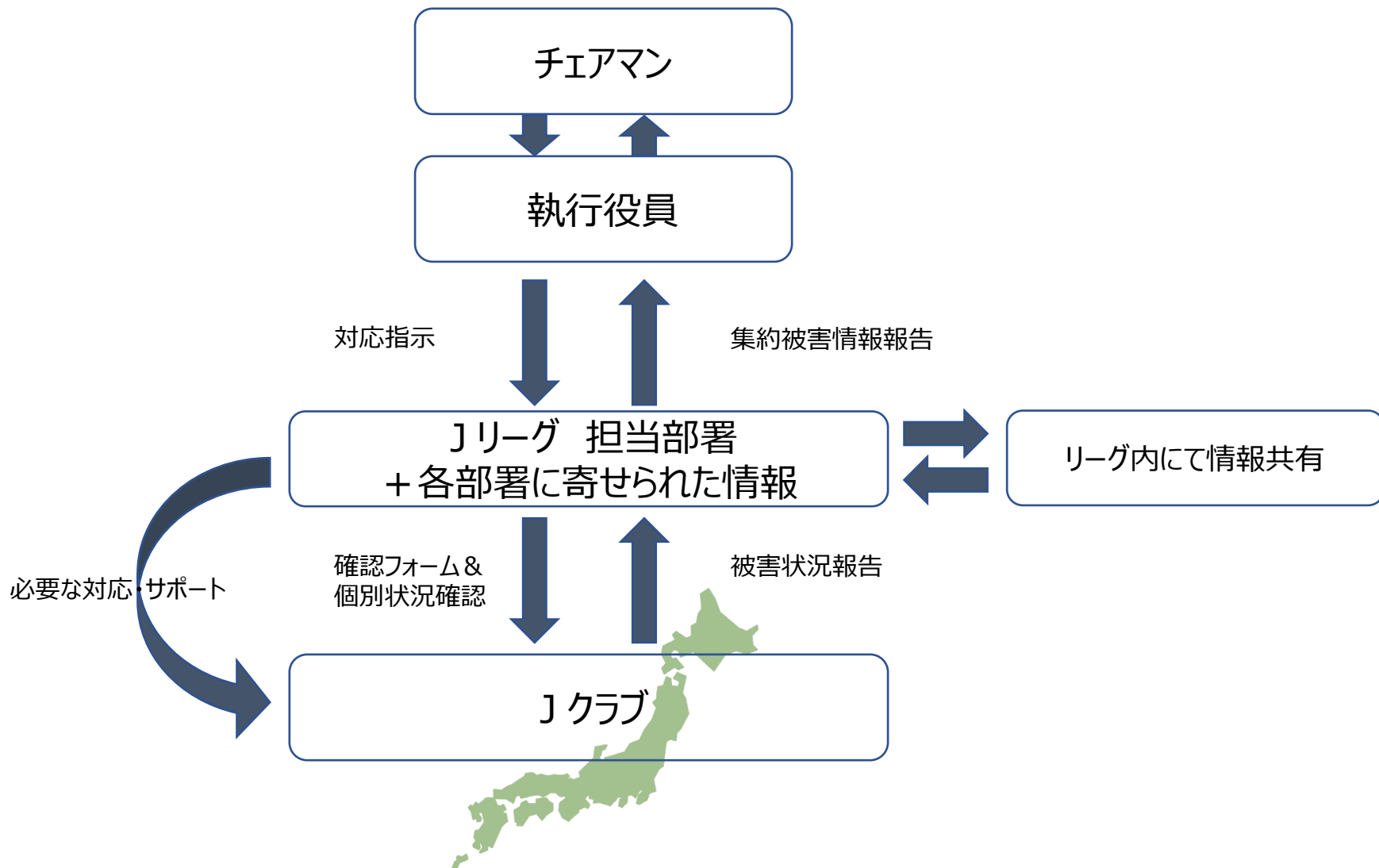
- ◆ Jクラブにおいてコンプライアンス事案が発生した場合は、迅速にJリーグに報告・共有すると共に、対外的にも適切な対応を取る必要がある事から、Jリーグにおいてコンプライアンス対応の体制を整えている

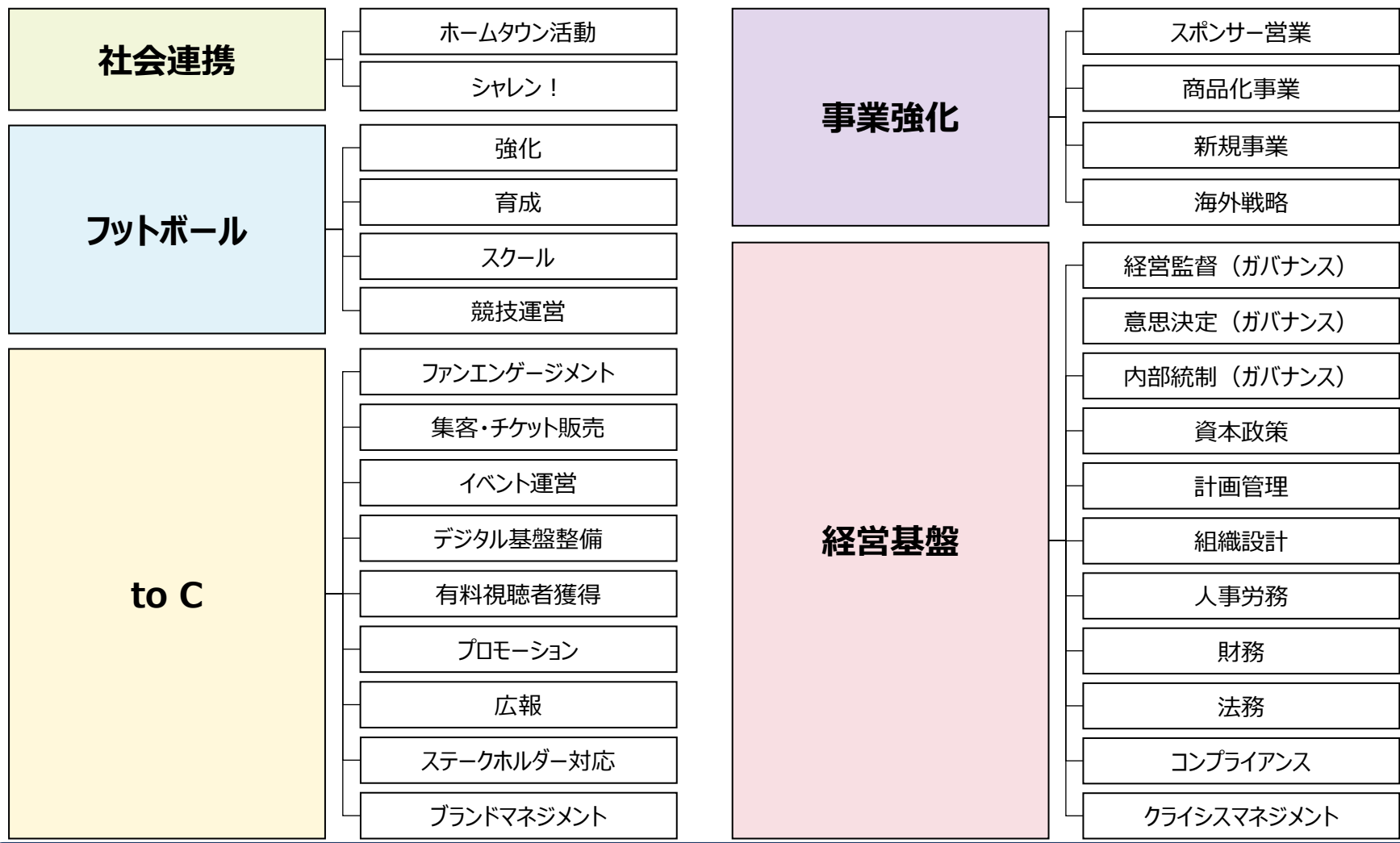
報告・共有・対応策の協議



<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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 危機発生時の事案想定と対応方針の事前策定 ◆ 経営トップをリーダーとする“緊急事態下”体制への移行 ◆ Jリーグや自治体等との緊密な情報共有 ◆ トップダウンの迅速な意思決定と対応 ◆ 可能な限り早期のリカバリー策検討着手

- ◆ クラブのホームタウン及び関係地域に大規模な災害が発生した場合は、Jリーグ担当部署が各クラブの状況を把握した上でリーグ内へ共有し、リーグ経営陣の指示により必要に応じて具体的なサポートを行う





施設整備

スタジアム

トレーニング施設

<h2>ガイドライン</h2>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<h2>重要な取り組み</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

- ◆ 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要件を満たしたホーム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とその活用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 by KYOCERA

- ◆ 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
- ◆ スタジアム内にクライミング施設、保育園施設がある
- ◆ サッカー以外の活用事例：
第17回亀岡市ラグビー祭、脱出×ナイトツアー
Made in 京都フェスタ IN KAMEOKA II
パラスポーツ体験イベント（2021年）
（eスポーツゾーン）ロボマスタープログラミング教室
3×3 WEST 2022 KYOTO ROUND
第1回キッズチェイススタグ日本選手権（2022年）
（スポーツクライミング）国体近畿ブロック大会



ガンバ大阪

パナソニック スタジアム 吹田

- ◆ 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の「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
- ◆ サッカー以外の活用事例：
成人祭、パナスタワーク利用
ガンバ大阪防災キャンプ in パナスタ
吹田スタジアムピッチ体験事業（2021年）
biima Sportsパナソニックスタジアム吹田校開校
JUNIOR SPORTS FESTIVAL
吹田スタジアムフェスタ2022
Fujii Kaze
「LOVE ALLSERVE ALL STADIUM LIVE」
（2022年）



鹿島アントラーズ

茨城県立カシマサッカースタジアム

- ◆ 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「カシマウエルネスプラザ」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
- ◆ サッカー以外の活用事例：
スタジアムビアガーデン（2009～19年）
カシマトレジャーカップ（2017年）
カシマソビスタジアム（2017～18年）
アントラーズスタジアムキャンプ（2018～19年）
SÓCIO FESTA(2021年)
IBARAKI SAUNA FES Vol.1（2022年）

- ◆ 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	3%	0クラブ	0%	敷地：クラブ・民間	19クラブ	33%	0クラブ	0%
敷地：自治体	1クラブ	2%	55クラブ	95%	敷地：自治体	7クラブ	12%	32クラブ	55%

スタジアムの指定管理を受託しているクラブ

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

対象施設	所有者	管理	指定管理者	代表法人・構成員
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	新潟県	指定管理	アルビレックス新潟・都市緑花センターグループ	代表法人：株式会社アルビレックス新潟 構成員：公益財団法人新潟県都市緑花センター
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)	静岡市	指定管理	静岡スポーツスクエア共同事業体	代表法人：公益財団法人静岡市まちづくり公社 構成員：株式会社エスバルス
京都府立京都スタジアム	京都府	指定管理	合同会社ビバ&サンガ	代表法人：株式会社ビバ 構成員：株式会社京都パープルサンガ
市立吹田サッカースタジアム	吹田市	指定管理	株式会社ガンバ大阪	株式会社ガンバ大阪
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	大阪市	指定管理	長居わくわくパークプロジェクトチーム	代表法人：わくわくパーククリエイト株式会社※ヤンマーホールディングス100%子会社 構成員：セイレイ興産株式会社 構成員：ヤンマーホールディングス株式会社 構成員：一般財団法人大阪スポーツのみどり財団 構成員：タイムズ24株式会社 構成員：公益財団法人大阪ユースホステル協会
御崎公園球技場	神戸市	指定管理	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
ユニリーバスタジアム新富	宮崎県新富町	指定管理	株式会社ライチパーク	株式会社ライチパーク
ヤマハスタジアム ¹	ヤマハ発動機(株)	管理	株式会社ジュビロ	株式会社ジュビロ
ありがとうサービス、夢スタジアム ¹	ありがとうサービス(株)	管理	株式会社今治、夢スポーツ	株式会社今治、夢スポーツ
三協フロンテア柏スタジアム ²	(株)日立柏レイソル	所有		
チュウブYAJINスタジアム ²	(株)SC鳥取	所有		

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

<p>ガイドライン</p>	<p>◆ 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</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"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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
<p>重要な 取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

- ◆ 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事ができる「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

◆ フロントウ生田の構想



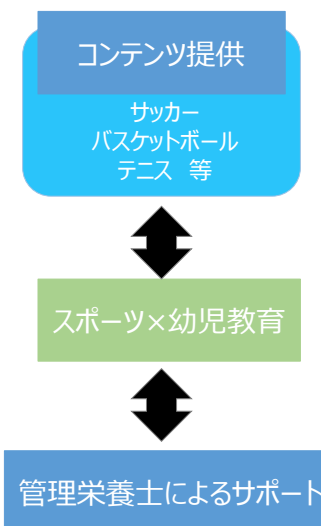
- ◆ 人工芝グラウンド2面
- ◆ 体育館
- ◆ テニスコート6面
(屋内3面・屋外3面)
- ◆ 公園・多目的グラウンド
- ◆ 病院
- ◆ 保育園
- ◆ カフェ
- ◆ コインランドリー

施設コンセプト

- ◆ アカデミーの拠点
 - U-12、U-15、U-18が共に練習できるグラウンドを整備
 - 練習後すぐに暖かい食事を取る事のできる環境を整る
- ◆ 市民にも喜ばれるスポーツ活動拠点
 - 子どもから高齢者まで、世代や障がいの種類・程度に関わらず、誰もがスポーツに気軽に触れられる場とコンテンツを提供
 - 豊かなスポーツ文化の振興及び市民の心身の健全な発展に寄与
- ◆ 企業・団体と連携しビジネス・理念等を発展する場
 - スポーツ学童保育・スポーツ保育園を誘致し、スポーツ施設と連携し、子供の運動能低下問題の改善を図る
 - 施設内に整形外科を開設、地域スポーツ医療の拠点として高齢者の介護予防事業等によって社会保障問題の解決の一助になるスキーム作りを行う
 - Bリーグ「川崎ブレイブサンダース」のアカデミーにも施設を提供する事で、日本初の「Jリーグ」「Bリーグ」協働の育成拠点を目指す
- ◆ 災害時の一時避難場所への活用
 - 隣接するふれあい広場・多目的広場を中心に、市民の安全・安心を守る一時避難場所や災害対応業務のための活動拠点として活用する

テナント連携

入居者同士の連携強化で
価値向上と経営安定をサポート

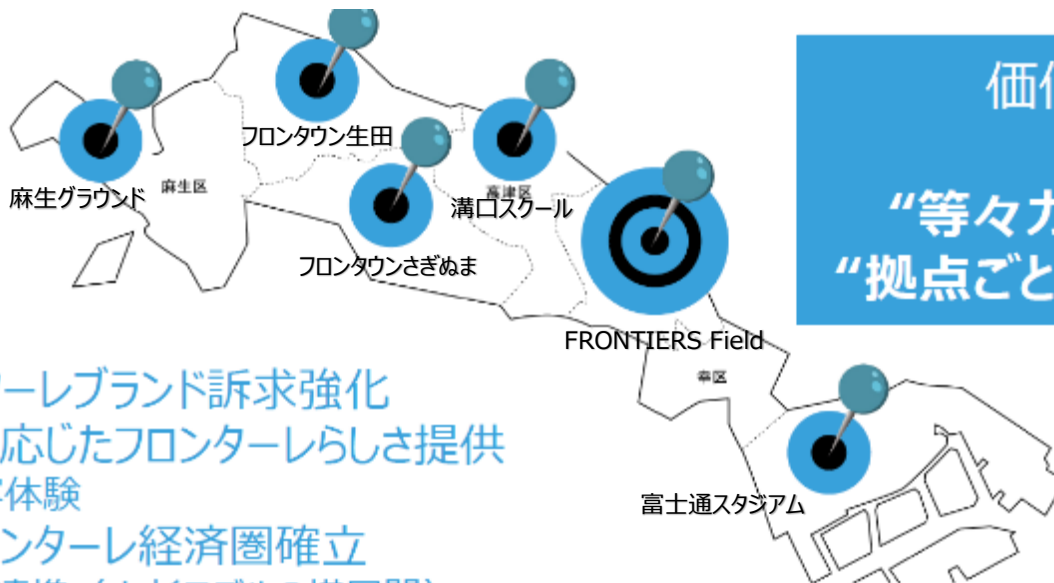
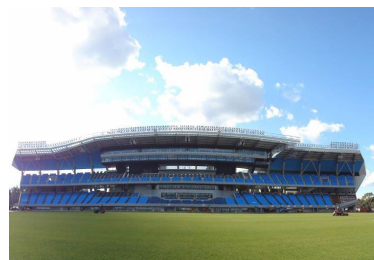


地域連携

官民学連携で
地域課題の解決を行う



◆ 拠点経営ビジョン「フロントウン化構想」として、スタジアム以外の拠点を活用し、市民との交流を図る。そこからブランドと経済圏の浸透させ、市内全域をフロンターレカラーへ



価値の転換
 “等々力に集客”から
 “拠点ごとの価値提供”へ

キードライバー

- 拠点のフロンターレブランド訴求強化
- 拠点の特性に応じたフロンターレらしさ提供
→サービス、顧客体験
- 拠点ごとのフロンターレ経済圏確立
→地域経済との連携（小杉モデルの横展開）
→デジタルテクノロジーも活用（SyncroLife）

20日間から365日間のビジネスへ



フロントタウンさぎぬま



フロカフェ



富士見公園

◆ インTRODクシヨN	3
◆ クラブ経営の基礎知識	11
◆ 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	53
◆ 付属資料	145

◆データ集（世界と日本）

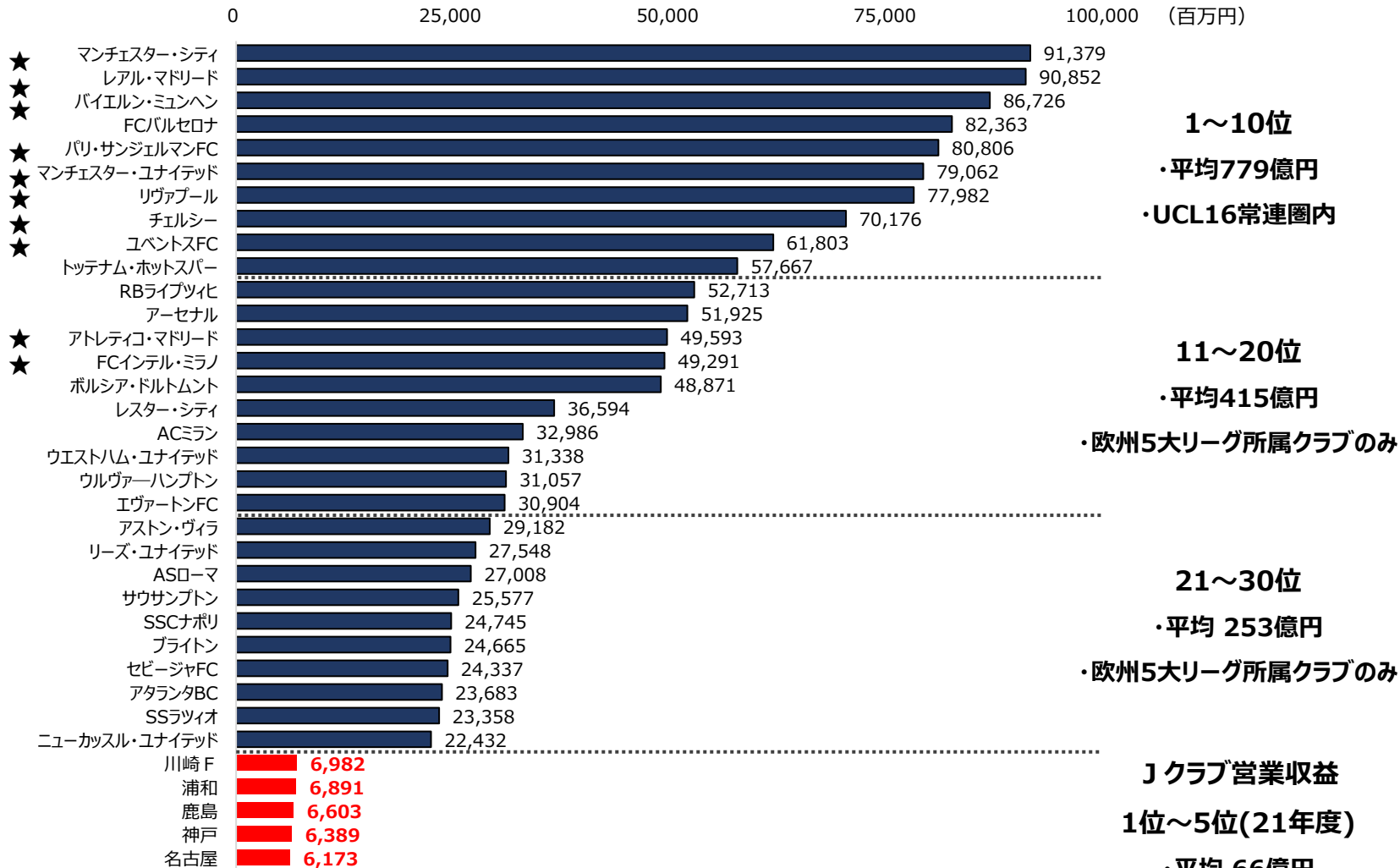
◆用語集（別ファイル）

◆経営チェックリスト（別ファイル）

- ◆ 海外クラブの事業収入規模
- ◆ 欧州クラブの事業収入構造
- ◆ 欧州クラブの事業収入構造：UEFA放映権料
- ◆ 放映権料のリーグ別比較
- ◆ 平均入場者数の比較：リーグ
- ◆ 平均入場者数の比較：クラブ
- ◆ SNSフォロワーの比較：リーグ
- ◆ SNSフォロワーの比較：クラブ
- ◆ 平均選手年俸の比較：リーグ
- ◆ 平均選手年俸の比較：クラブ
- ◆ 収入規模別クラブ分析（20-21シーズン）

◆ 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、世界との差は大きい

海外クラブの事業収入
(20-21シーズン、海外上位30クラブ+ Jリーグ上位5クラブ、百万円)



注1：欧州クラブの事業収入には移籍収入を含んでいない。Jクラブの営業収益には移籍金収入は含まれている

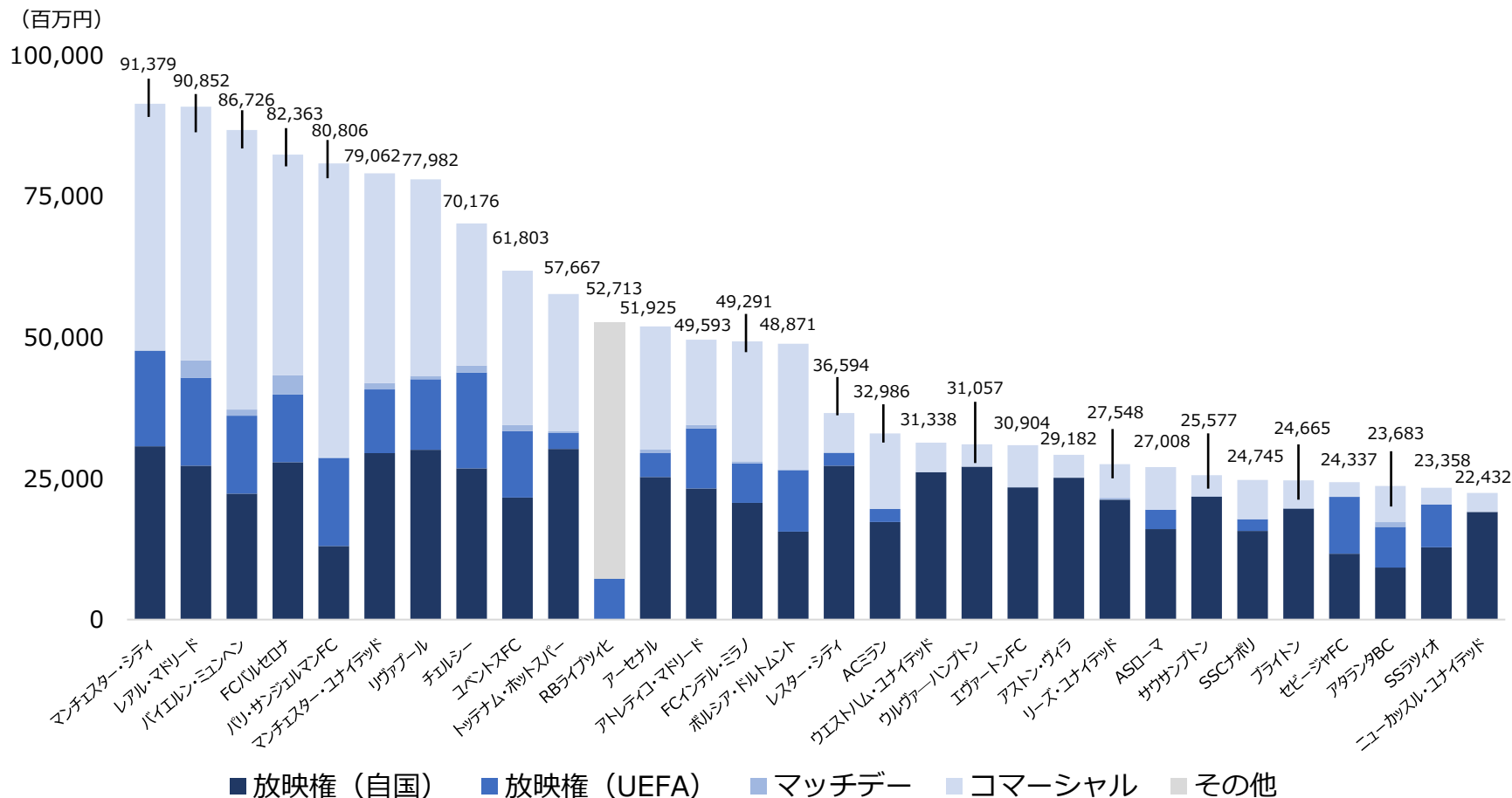
注2：日本円換算の為替レートは1€=141.84円（2022年9月30日付終値）

注3：★は21-22シーズンの欧州チャンピオンズリーグにおけるベスト16進出チーム

出所：Football Benchmark、Jリーグ決算情報（2021年度）に基づきJリーグ作成

- ◆ 全体としてUEFA含む放映権の占める割合が高いが、トップ層より一段規模が小さいクラブにおいては、コロナの影響もあり、その割合が極めて高くなっている

海外クラブの事業収入構造
(20-21シーズン、事業収入上位30クラブ、百万円)



注1：日本円換算にかかる為替レートは1€=141.84円（2022年9月30日付終値）

注2：各収入項目の定義は以下の通り。放映権-国内・国際大会の放映権。賞金を含む。マッチデー-チケット・飲食含む試合日関連収入。コマーシャル-スポンサー及び物販収入・その他

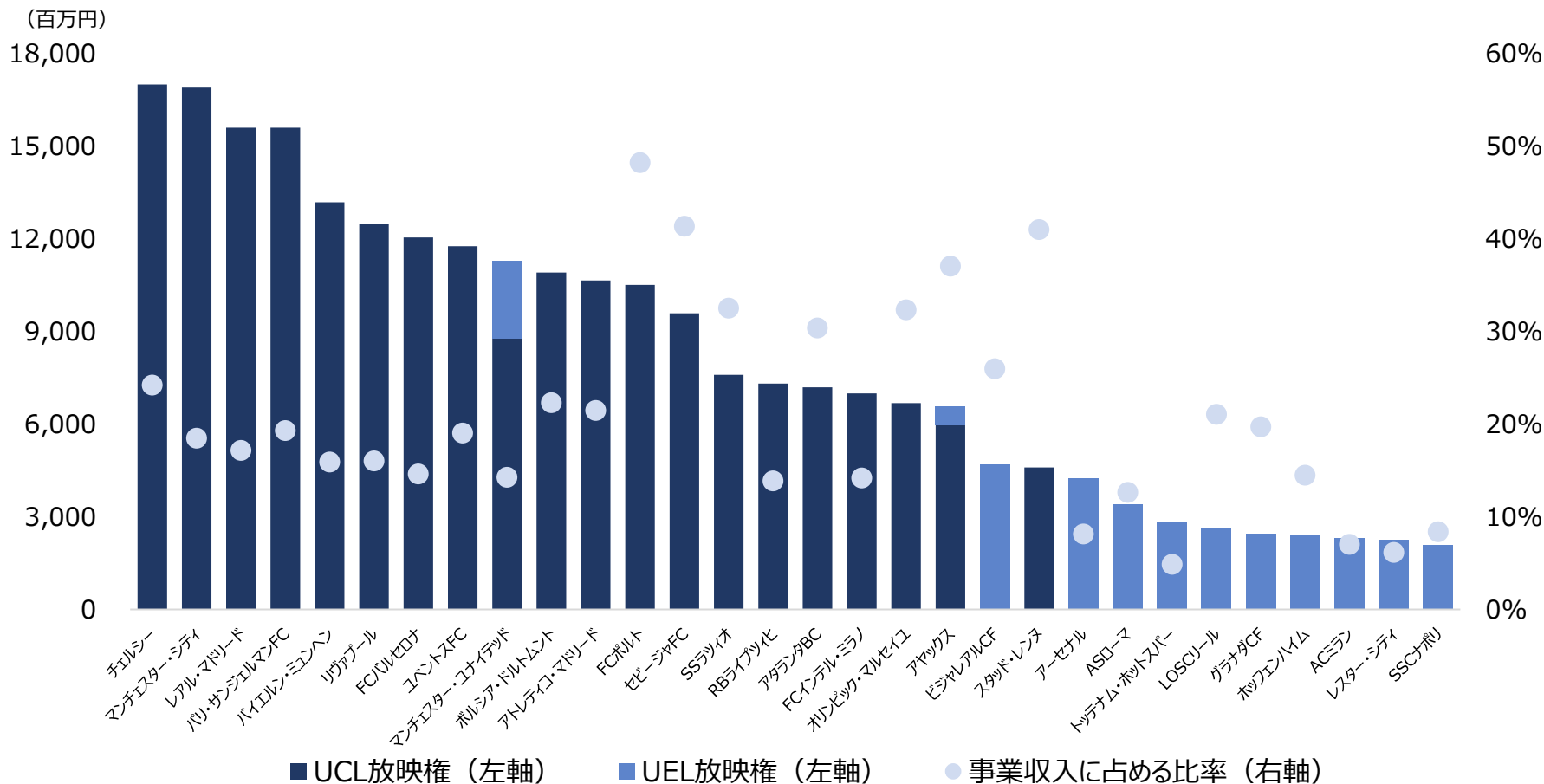
注3：RBライプツィヒは放映権（UEFA）以外の構成が公開されていないため、白色の部分は不明

出所：Football Benchmarkからのデータに基づきクラブ経営本部作成

欧州クラブの事業収入構造：UEFA放映権料

◆ 欧州主要クラブにおいては、UEFA配分金への依存度が高い

UEFA大会からの放映権収入及び事業収入に占める比率
(20-21シーズン、UEFA配分金上位30クラブ、百万円・%)



注1：日本円換算にかかる為替レートは1€=141.84円（2022年9月30日付終値）

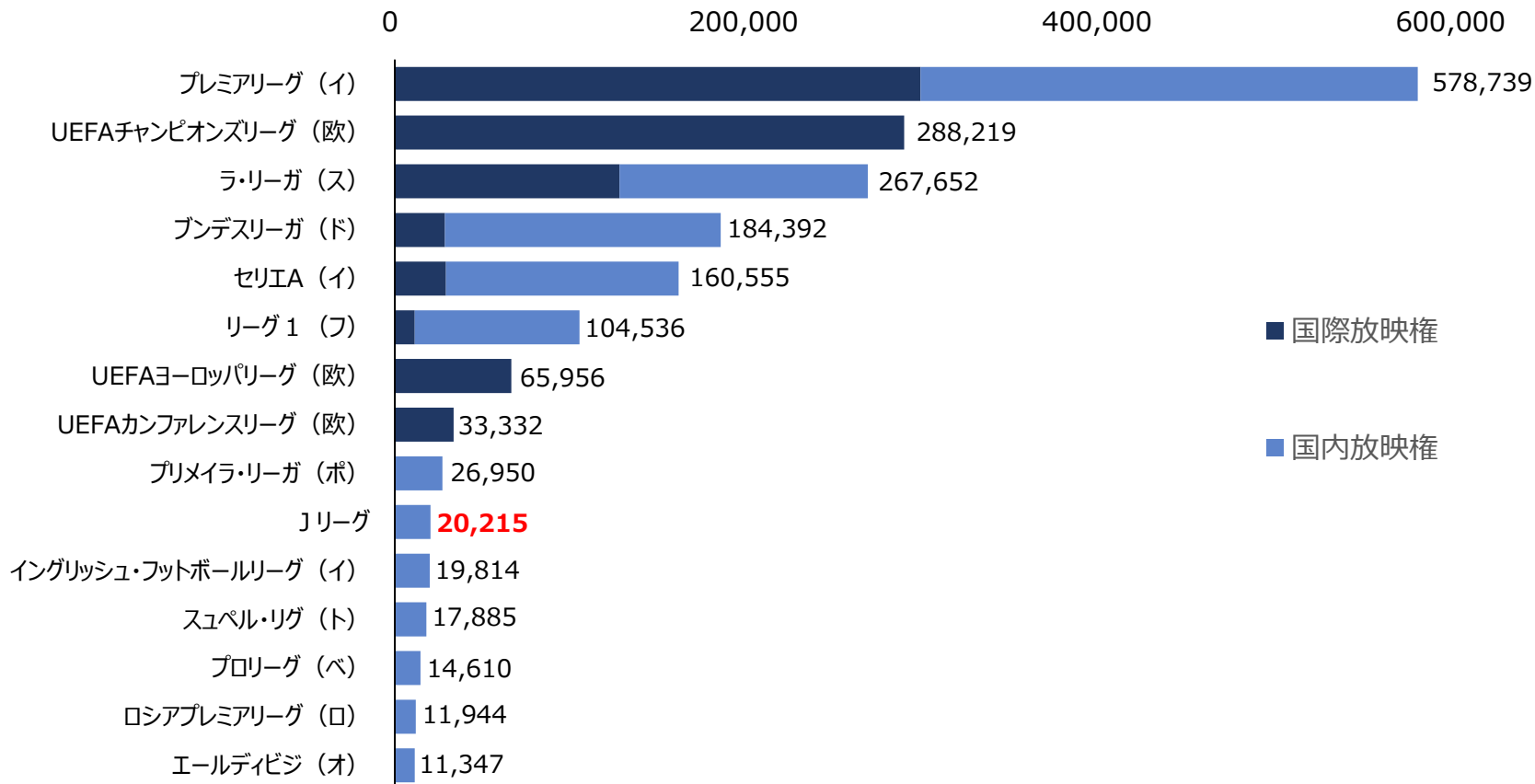
注2：UCL放映権-UEFAチャンピオンズリーグに関する放映権賞、UEL放映権-UEFAヨーロッパリーグに関する放映権料

出所：Football Benchmarkからのデータに基づきクラブ経営本部作成

放映権料のリーグ別比較

◆ Jリーグは、欧州主要リーグには大きく差をつけられている

リーグ・大会の年間放映権料
(上位15リーグ、百万円)



注1：為替は1€ = 141.84円 (22年9月30日終値)

注2：国・地域名表記：(ス) = スペイン、(イ) = イングランド、(イタ) = イタリア、(ド) = ドイツ、(フ) = フランス、(オ) = オランダ、(ポ) = ポルトガル、(ベ) = ベルギー、(ト) = トルコ、(ロ) = ロシア、(欧) = 欧州

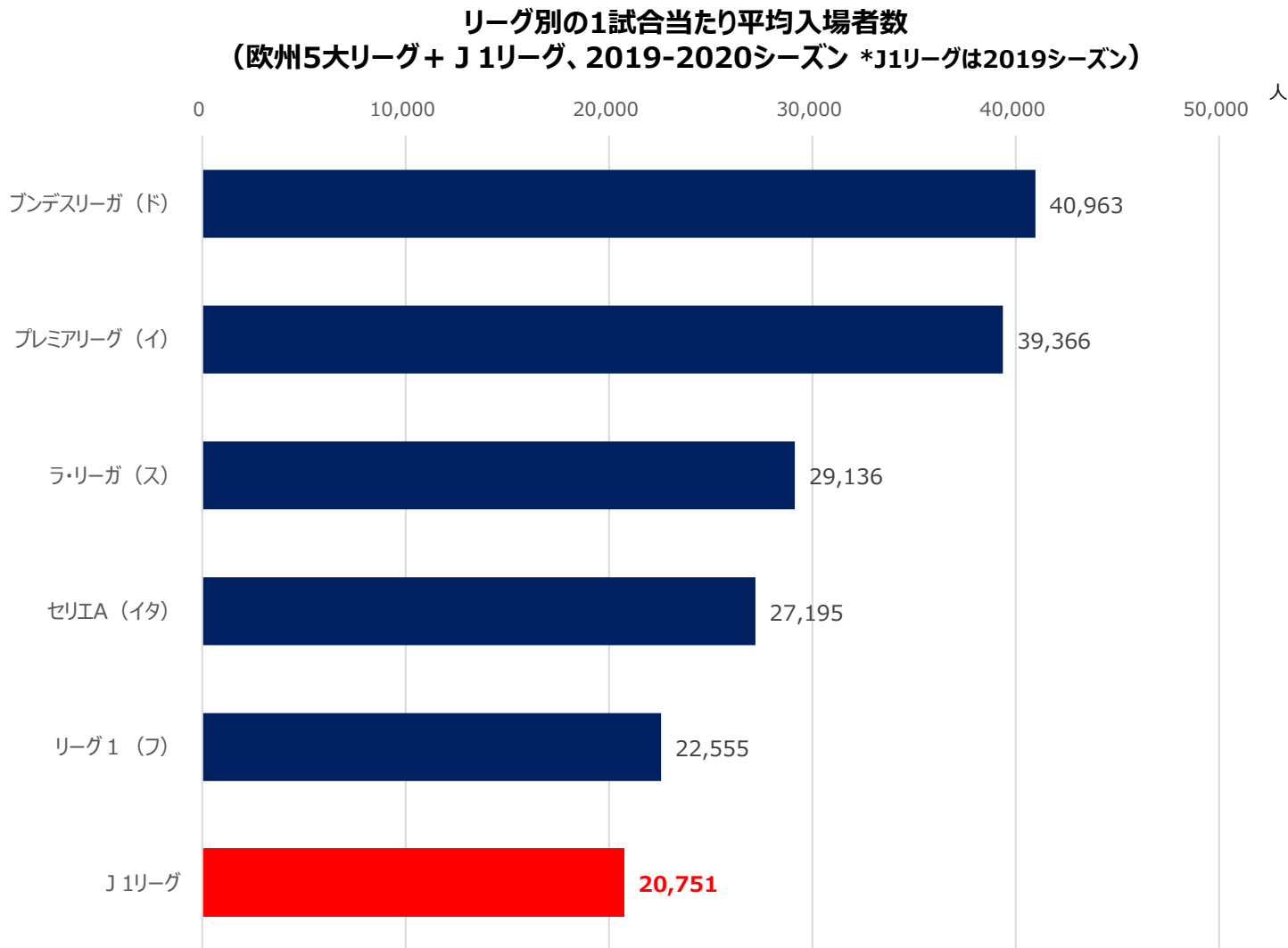
注3：UEFAチャンピオンズリーグ・ヨーロッパリーグ・カンファレンスリーグはクラブへの配分される金額

注4：Jリーグについては、下記出所のユーロベースを注1の為替で換算した金額になっている

出所：Football Benchmarkのデータに基づきクラブ経営本部作成

平均入場者数の比較：リーグ

◆ J1リーグは、ブンデスリーガやプレミアリーグの約半分だが、リーグ1に迫る水準にある

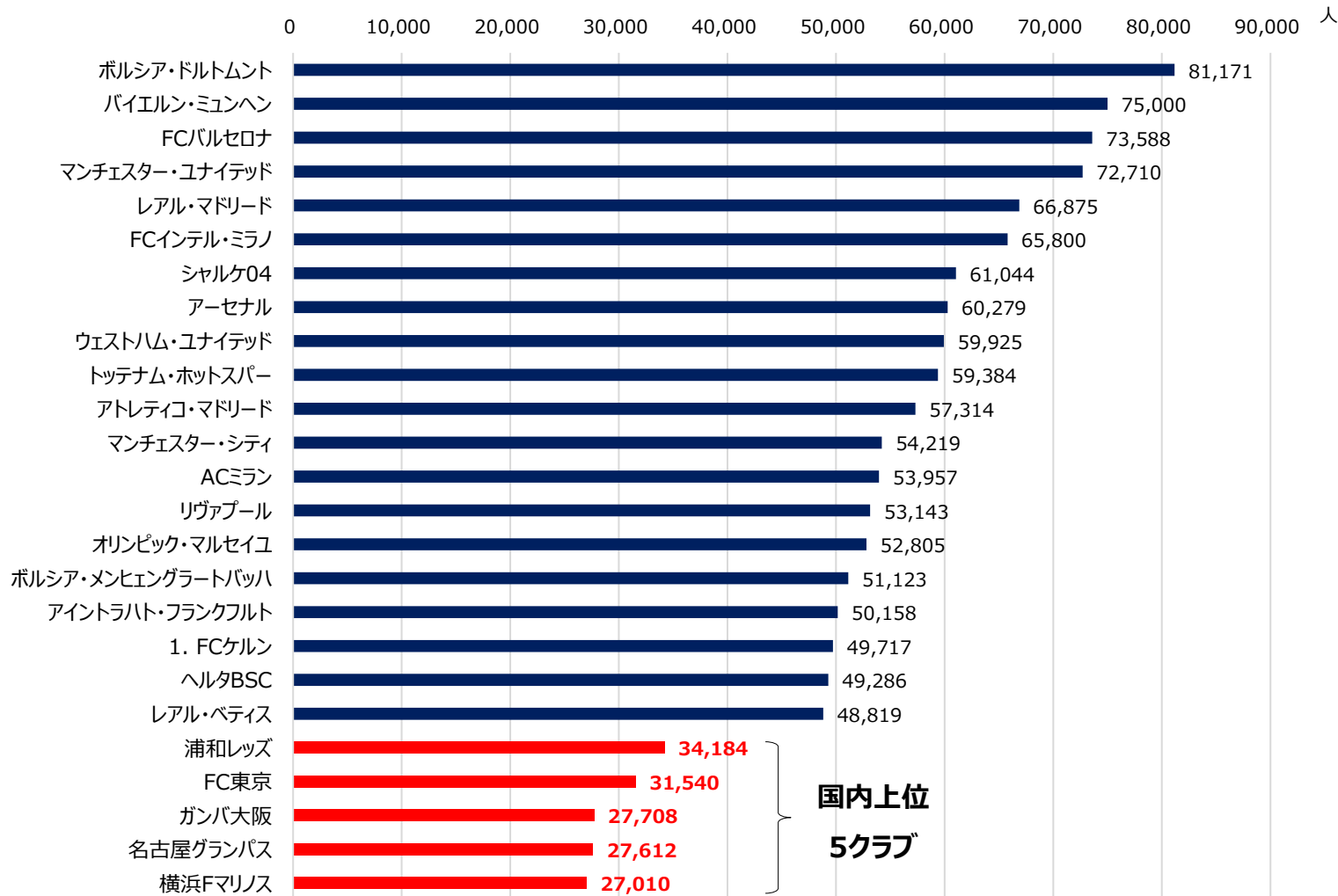


注1：国名表記：(ス) = スペイン、(イ) = イングランド、(イタ) = イタリア、(ド) = ドイツ、(フ) = フランス
出所：Football Benchmark

平均入場者数の比較：クラブ

◆ Jリーグの上位クラブでも、欧州トップクラブとはかなりの差がある

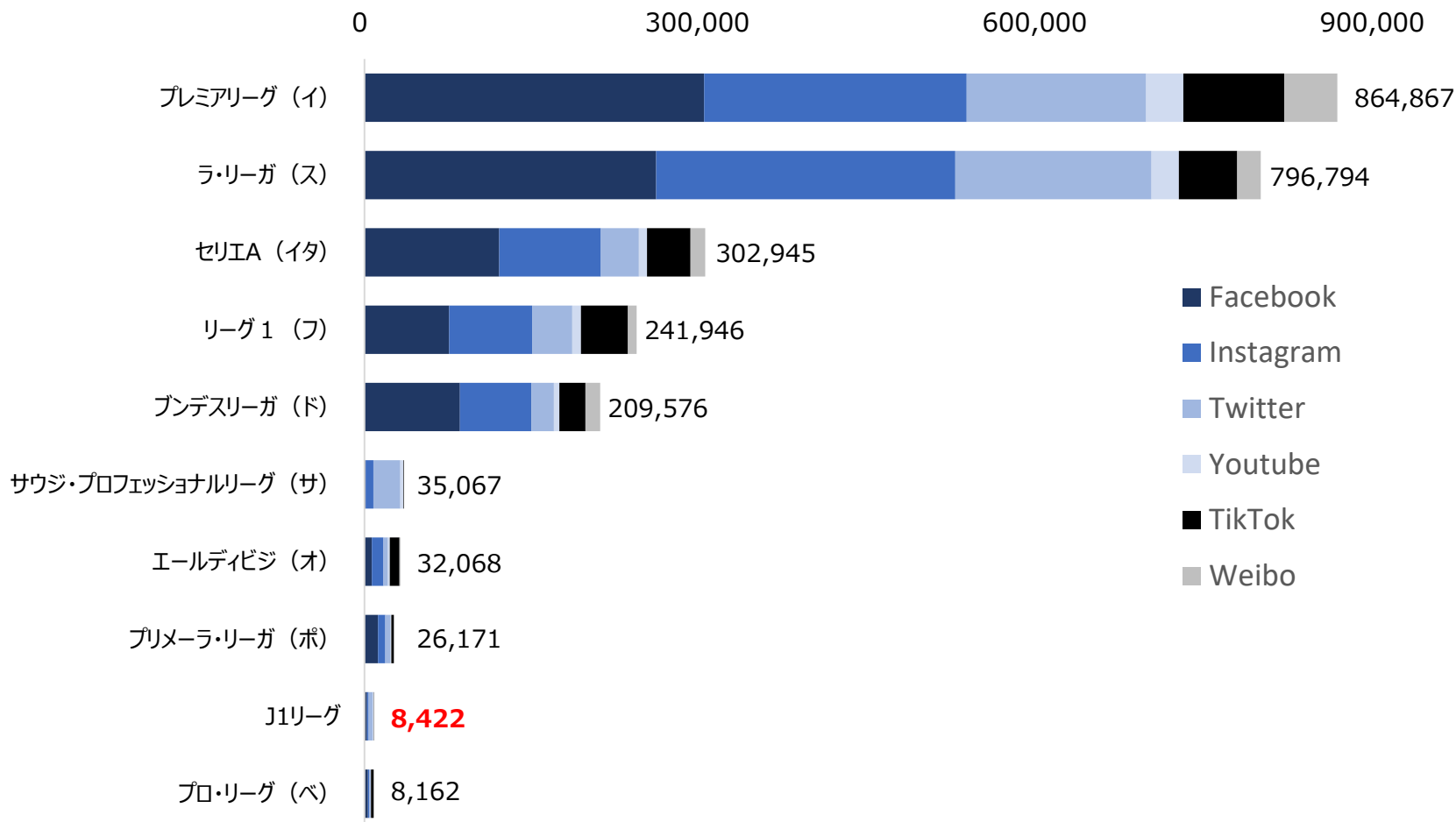
クラブの1試合あたり平均入場者数
(欧州5大リーグ上位20クラブ + Jクラブ上位5クラブ、2019-2020シーズン *Jリーグは2019シーズン)



SNSフォロワーの比較：リーグ

◆ Jリーグは、欧州5大リーグに大きく差をつけられ、オランダ、ポルトガルよりも下回る水準に留まる

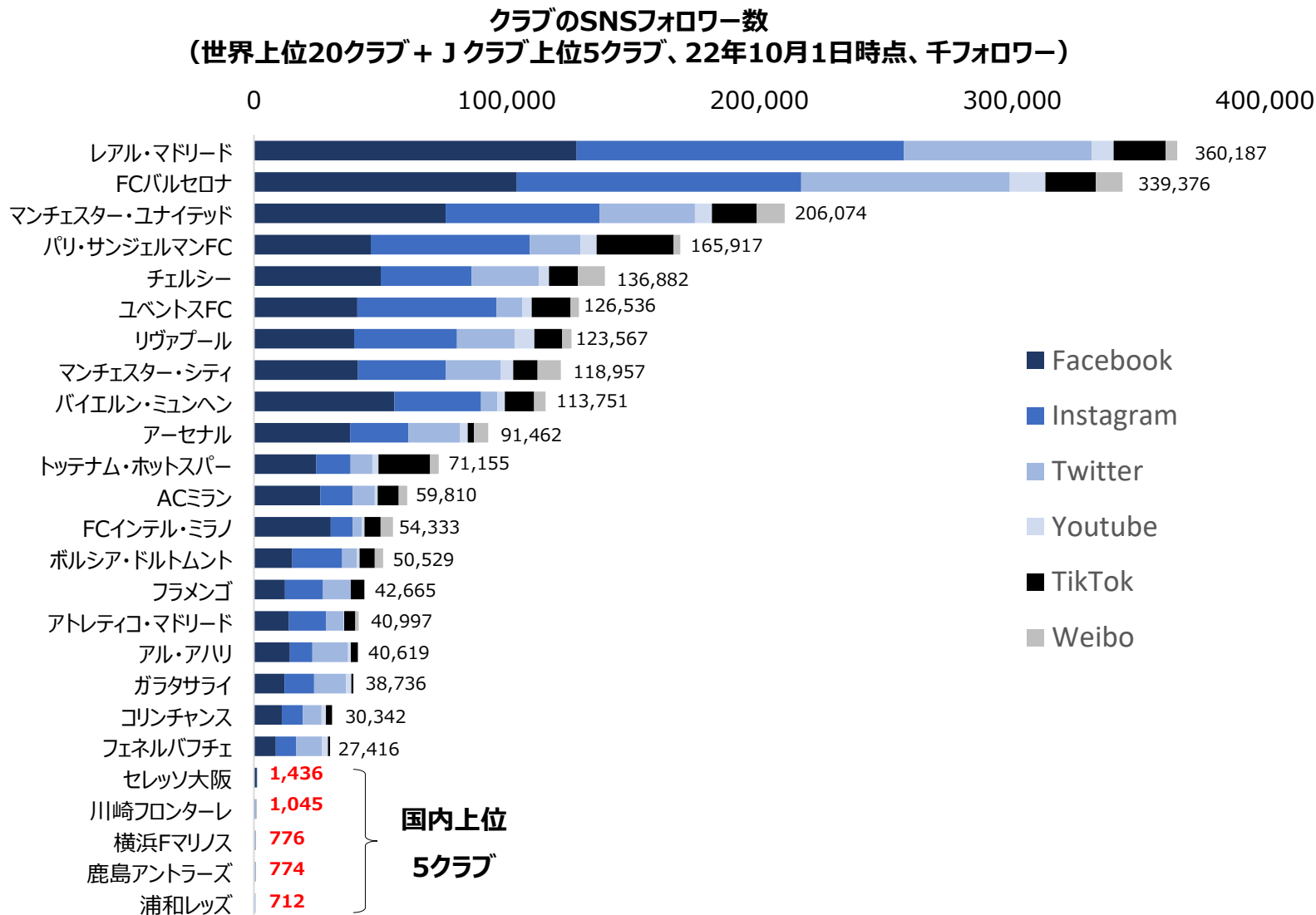
リーグ所属クラブのSNSフォロワー合計
(欧州・アジアの主要リーグ、22年10月1日時点、千フォロワー)



注1：国名表記：(ス) = スペイン、(イ) = イングランド、(イタ) = イタリア、(ド) = ドイツ、(フ) = フランス、(オ) = オランダ、(ポ) = ポルトガル、(ベ) = ベルギー、(サ) = サウジ
出所：Football Benchmark

SNSフォロワーの国際比較：クラブ

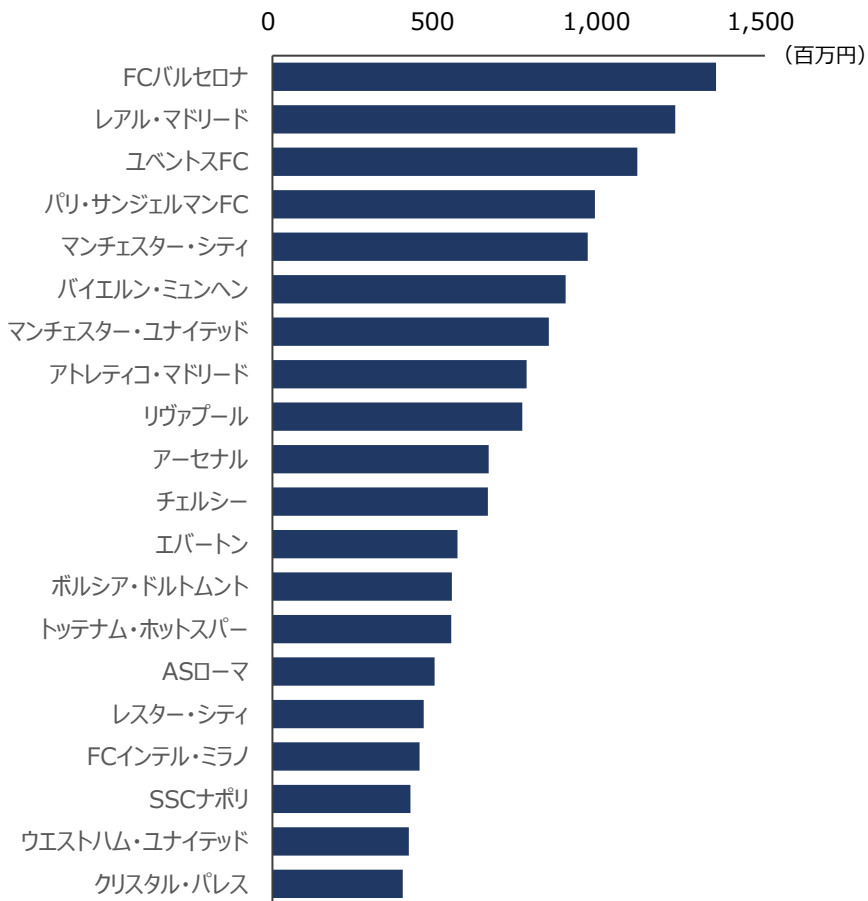
◆ SNSフォロワーに関する Jリーグの上位クラブでも、世界とは圧倒的な差がある



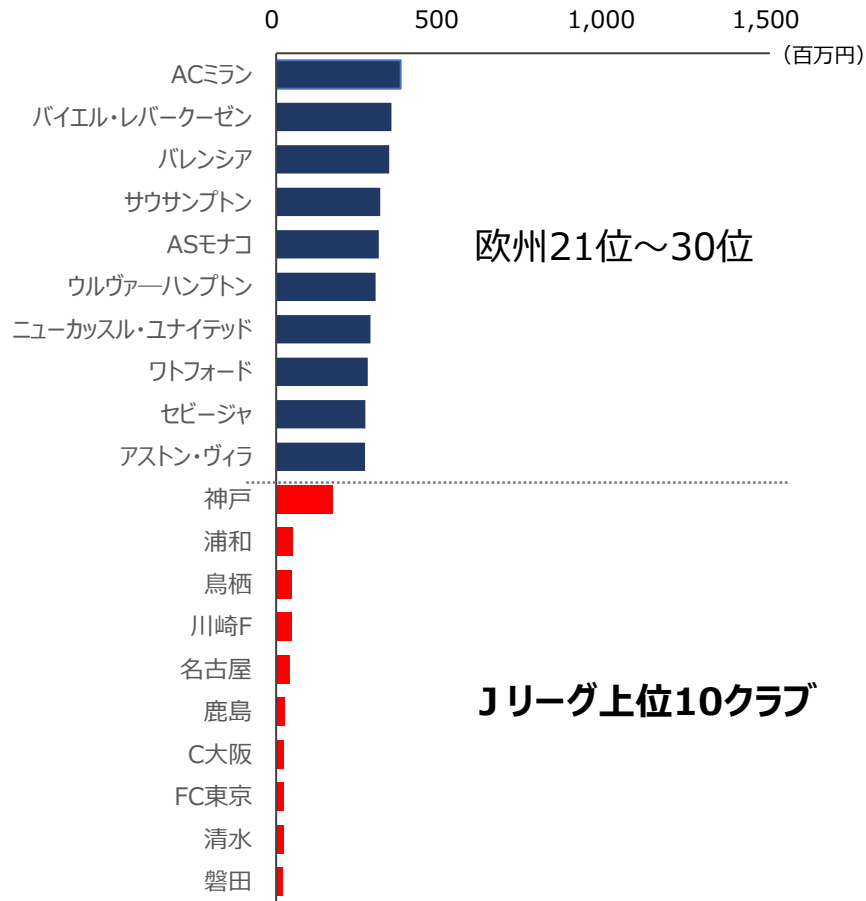
平均選手年俸の比較：クラブ

◆ 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

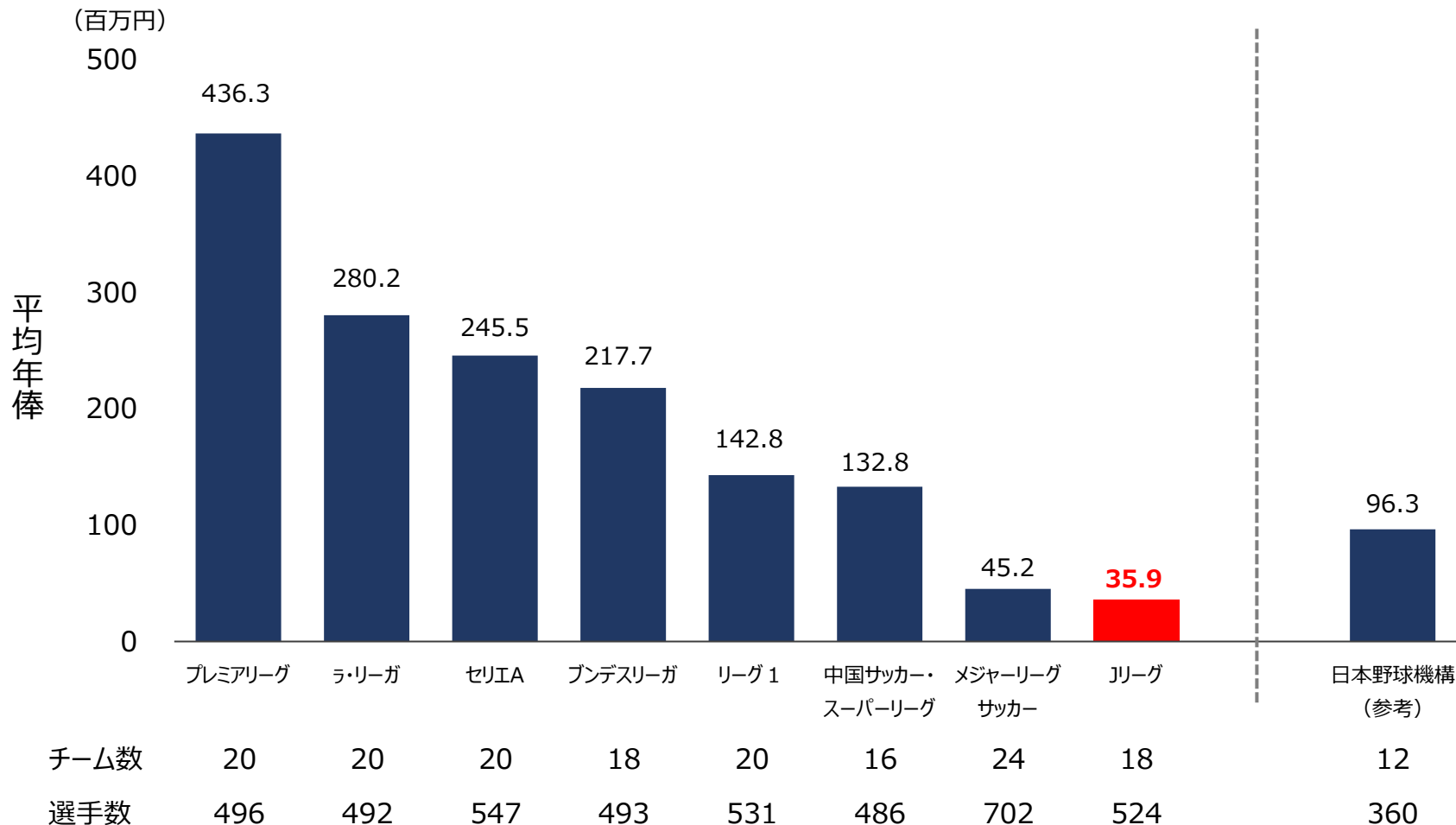
注3：USD=109.99円（2021年9月1日付終値）にて日本円に換算

出所：GLOBAL SPORTS SALARIES SURVEY 2019 Sports intelligence

平均選手年俸の比較：リーグ

◆ 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

収入規模別クラブ分析（20-21シーズン）

（単位：特記あるものを除き百万円）

		事業収入				
		50億円以下	50億円～100億円	100億円～200億円	200億円～500億円	500億円～1,000億円
事業収入上位5クラブ		<ul style="list-style-type: none"> フルミネセFC AZ アルクマール RCランス FCロリアン アンジェSCO 	<ul style="list-style-type: none"> カリアリ・カルチョ セルティック FC ヘタフェ CF アトレチコ・ミネイロ OGCニース 	<ul style="list-style-type: none"> オリンピック・リヨン シェフィールド・ユナイテッド FC フィオレンティーナ フルハムFC バーンリーFC 	<ul style="list-style-type: none"> アトレチコ・マドリード FCインテル・ミラノ ボルシア・ドルトムント レスター・シティ ACミラン 	<ul style="list-style-type: none"> マンチェスター・シティ レアル・マドリード バイエルン・ミュンヘン FCバルセロナ パリ・サンジェルマンFC
所属選手例 （22年9月時点 市場価値上位5名）		<ul style="list-style-type: none"> イヴァン・トニー タイウオ・アウオニイ ダビド・ラヤ プライアン・ムベウモ モーガン・ギブス=ホホワイト 	<ul style="list-style-type: none"> ブノワ・パディアシル ペドロ・ゴンサウヴェス オルクン・コクチュ イスマイラ・サール ペドロ・ポロ 	<ul style="list-style-type: none"> パウ・トーレス コーディ・ガクポ アルノー・ダンジュマ アミーヌ・ガイリ ミケル・オヤルサバル 	<ul style="list-style-type: none"> ジュード・ベリンガム ラウタロ・マルティネス デ克蘭・ライス ラファエル・レオン ニコロ・バレッロ 	<ul style="list-style-type: none"> キリアン・エムバペ アーリング・ハーランド フィル・フォードン ヴィニシウス トレント・アレクサンダー・アーノルド
指標 (平均)	事業収入	2,361	7,681	14,522	29,863	73,621
	放映権 ²	1,377	4,979	10,174	22,172	38,016
	マッチデー ²	232	557	355	145	1,156
	コマーシャル ²	919	2,199	4,054	7,546	36,350
	事業費用	3,396	9,269	15,776	29,760	69,752
	人件費 (事業収入比)	2,272 (96%)	6,520 (85%)	11,031 (77%)	22,751 (76%)	50,694 (68%)
	移籍損益	213	627	-1,631	-7,065	-17,908
	入場者数 ³ (人)	11,995	22,493	32,951	42,061	56,982
	SNSフォロワー ⁴ (千フォロワー)	1,100	4,655	7,449	17,855	157,248

注1：為替は1€ = 141.84円（22年9月30日終値）

注2：各収入項目の定義は以下の通り。放映権－国内・国際大会の放映権。賞金を含む。マッチデー－チケット・飲食含む試合日関連収入。コマーシャルスポンサー及び物販収入・その他

注3：入場者数は19－20シーズン、リーグ戦のみ

注4：2022年10月1日時点のフォロワー数。主要プラットフォーム(Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tiktok, Weibo)の合計

出所：Football Benchmarkからのデータに基づきクラブ経営本部作成

◆ データ集（世界と日本）

◆ **用語集（別ファイル）**

◆ データ集（別ファイル）

※ 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（世界と日本）

◆ 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

- ◆ 制作：公益社団法人日本プロサッカーリーグ

- ◆ 資料提供協カクラブ
 - コンサドーレ札幌 (掲載ページ：P110)
 - 鹿島アントラーズ (掲載ページ：P138)
 - 川崎フロンターレ (掲載ページ：P102,P103,P110,P143,P144)
 - 横浜F・マリノス (掲載ページ：P87)
 - 清水エスパルス (掲載ページ：P89,P99)
 - 名古屋グランパス (掲載ページ：P84,P89,P107,P120,P121)
 - 京都サンガF.C. (掲載ページ：P138)
 - ガンバ大阪 (掲載ページ：P99,P138)
 - セレッソ大阪 (掲載ページ：P109)
 - 水戸ホーリーホック (掲載ページ：P142)
 - 大宮アルディージャ (掲載ページ：P142)
 - 東京ヴェルディ (掲載ページ：P99)
 - アルビレックス新潟 (掲載ページ：P142)
 - レノファ山口 (掲載ページ：P71)
 - カターレ富山 (掲載ページ：P110)
 - FC今治 (掲載ページ：P71)

- ◆ 内容協力団体：公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル (SHC)