

# 経営チェックリスト

## Jリーグ クラブ経営ガイド 2025

J. LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 2025

### 1. 使用方法

- ◆ 本チェックリストはJリーグ クラブ経営ガイドに基づき経営状況を評価するものです
- ◆ "1) 回答シート・個別スコア"シートに、回答要項を確認の上ご回答下さい
- ◆ 評価結果は"2) 評価サマリー"をご確認下さい
- ◆ "2) 評価サマリー"には直接入力しないで下さい

### 2. 活用用途

- ◆ 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

### 3. シートの概要

- 1) 回答シート・個別スコア：回答入力シート、及び回答結果に基づく個別スコアを表す棒グラフ
- 2) 評価サマリー：シート1)への回答結果に基づく評価を表すレーダーチャート

公益社団法人日本プロサッカーリーグ

2025年11月14日

## 経営チェックリスト【回答シート・個別スコア】

ガイドライン、目指すべき状態、重要な取り組みについて、以下評価基準に従い「スコア」欄の数値を選択して下さい  
本シートで、回答結果に基づく個別スコアを表す棒グラフを見る事ができます

評価基準	スコア
できている	4
充分ではないが、課題は特定できている	3
充分ではないが、課題の特定はできていない	2
できていない	1
把握していない	0

経営領域：フットボール		スコア	
<b>1. 強化</b>			
ガイドライン	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	4	
目指すべき状態	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、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	4	
重要な取り組み	① 「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 ② 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 ③ 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 ④ 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・指導者の育成、及びその評価・採用基準具体化とそれができる人材の育成・採用 ⑤ 編成における直感や経験・成り行き排除、仲介人対応方針の設定、プロセスの透明化、及び経営者とのリスク共有	4	
<b>2. 育成</b>			
ガイドライン	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	4	
目指すべき状態	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、育成の補償制度や国内外の移籍等により、投資に見合った収入が確保され、プロフィットセンターとしてもクラブの財政基盤に寄与している	4	
重要な取り組み	① 「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 ② 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 ③ 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確化とコンテンション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指導者の育成・確保・教育 ④ 育成のスカウトにおける理論的な意思決定 ⑤ セーフゲーディング（活動に関わる全ての人たちの安全確保）の推進	4	
<b>3. 普及</b>			
ガイドライン	クラブにおける普及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の提供・スクール運営を行う	4	
目指すべき状態	クラブにおける普及の位置付けが明確化され、それを担うスクール運営として、加入者の高い継続率と有望選手の継続的な確保・育成、更には地域社会とのつながりが構築できている	4	
重要な取り組み	① 経営・事業における普及・スクールの位置付けや法人スキーム・形態・規模等の考え方の明確化 ② 指導の質向上（指導実践のマニュアル化、個人指導の排除等）、及びセーフゲーディング（活動に関わる全ての人たちの安全確保）の推進 ③ 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 ④ 事務スタッフ等の運営体制整備 ⑤ 普及・スクールの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	4	
<b>4. 競技運営</b>			
ガイドライン	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	4	
目指すべき状態	「試合実施時における」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	4	
重要な取り組み	① 試合運営に関する重要事項（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、イントリ資格等）、各種規約・規程への理解 ② 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量備体制の整備 ③ 運営マニュアルの作成や、ファン・サポーターをはじめとした各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 ④ 毎試合後の振り返りと改善につなげるプロセスの定着 ⑤ 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	4	
経営領域：施設			
<b>1. スタジアム整備・利活用</b>			
ガイドライン	理想とするスタジアムの要件を明確化し、必要性をステークホルダーに訴求しながら整備を推進する。整備後は運営段階にも主体的に関わり、クラブ経営との一体的な発展を図る。	4	
目指すべき状態	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、持続可能なスタジアム運営を視野に入れた上で、クラブの経営資源としての利活用がなされている	4	
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 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 ④ 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 ⑤ 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	4	
<b>2. トレーニング施設整備・利活用</b>			
ガイドライン	強化・育成のみならず、ファンサービスやメディア対応等、クラブ活動全般を支える拠点として位置付ける。整備後もクラブが運営・維持管理に関与し、施設価値の最大化を図る	4	
目指すべき状態	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、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、クラブの拠点として適切な維持管理がなされている	4	
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 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 ④ 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 ⑤ 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	4	

経営領域：toC		
<b>1. ファンエンゲージメント</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	ファンベースの各カテゴリの特性と顧客購買プロセスを正しく把握し、ファンベース全体の拡大並びにファンデベロップメント戦略に基づく施策実施・効果検証のサイクルが定着している	4
重要な取り組み	① 顧客行動履歴・調査や市場調査等を活用した顧客・市場の見える化 ② 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きファンベースの各カテゴリの整理・分類 ③ 顧客の特性や経済的公平性を考慮した行動指針のクラブ横断的整理・策定 ④ 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 ⑤ 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	4 4 4 4 4
<b>2. 集客・チケット販売</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	観戦満足度を高めるための投資とチケット単価のアップを行い、成績に大きな影響を受ける事なく、スタジアム収容率を高水準化する事で、入場料収入がクラブの収入源の一つとして財政安定化を支えている	4
重要な取り組み	① 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 ② シーズンチケット・高価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 ③ 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 ④ メディア露出、IPコラボ、招待企画の活用や、“お誘い”の促進による新規層の取り込み ⑤ JリーグID等の蓄積した顧客データ分析やデジタル広告に基づく、既存層に対する効率的なアプローチ	4 4 4 4 4
<b>3. 試合演出・イベント運営</b>		
ガイドライン	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、演出や飲食、イベントも含めた質の高い観戦体験を提供する	スコア
目指すべき状態	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、演出や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	4
重要な取り組み	① 勝敗に起因しない満足度を上げるためのベースとなる演出・飲食・イベント等の設計と実装 ② 対戦カードや気候等を考慮したホームゲームごとの演出・イベント設計と実装 ③ オウンドメディアへの掲載並びに外部メディアへの露出計画と実装 ④ 各演出・イベントの振り返りと継続的な改善 ⑤ クラススタッフ・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	4 4 4 4 4
<b>4. 有料視聴者獲得</b>		
ガイドライン	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み	スコア
目指すべき状態	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	4
重要な取り組み	① Jリーグ全体の成長目標に即した有料視聴者獲得の意義の理解 ② ファン指標の重要KPIとしての設定 ③ チーム編成へのファン目標の反映等、視聴体験強化に向けた強化部門との連携 ④ 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） ⑤ 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）	4 4 4 4 4
<b>5. プロモーション</b>		
ガイドライン	情報を届けたいターゲットを明確にした上で、チームと協働してメディアを積極活用し、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	スコア
目指すべき状態	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・ロイヤリティの向上を図り、人気や価値を高める事ができている	4
重要な取り組み	① マーケットリサーチの活用による市場・顧客理解、メディア環境と特性の理解 ② ターゲティングと、そのターゲットに最適なメディアが選定されたプロモーション戦略及び年間計画の立案 ③ 販売事業に伴う収入及び露出拡大のためのローカルTV放送・ラジオ放送等の活用 ④ 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 ⑤ 計画的な実行とデータに基づく効果検証の継続的実施	4 4 4 4 4
<b>6. 広報</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	マスメディアとオン・オフ（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ファームタウンにおいて聞かれるよう周知され、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	4
重要な取り組み	① 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） ② 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の認識 ③ 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平日頃からのリスクマネジメント ④ 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ない体制 ⑤ 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、ならびにマスメディア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	4 4 4 4 4
<b>7. デジタル基盤整備</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	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	4
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 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） ④ オンライン・オフライン双方の顧客接点におけるデータの拡充（JリーグIDの収集含む） ⑤ 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	4 4 4 4 4
<b>8. ステークホルダー対応</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	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、持続可能な方法を視野に入れながら、ステークホルダー全体の価値の総和が伸びている	4
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 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 ④ 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 ⑤ 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	4 4 4 4 4
<b>9. ブランドマネジメント</b>		
ガイドライン	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・愛着度を高める仕組みを構築する	スコア
目指すべき状態	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	4
重要な取り組み	① ブランド価値の重要性についての理解 ② 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） ③ 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 ④ 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 ⑤ 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	4 4 4 4 4
<b>経営領域：事業強化</b>		
<b>1. スポンサー営業</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	変化するスポンサー協賛の役割を捉え、スポンサーのニーズ（SDGsも含め）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	4
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ スポンサー（候補）との相互理解と関係構築 ④ 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 ⑤ 費用対効果やスポンサー企業価値の向上を考慮したアタチベーション等の設定と契約事項の着実な遂行	4 4 4 4 4
<b>2. 商品化事業</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	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、持続可能な方法を視野に入れながら、方針と合致した目標が達成できている	4
重要な取り組み	① 商品化戦略（内製化・外部委託）に対しての経営方針の明確化 ② 商品企画・生産、プロモーションやグッズ販売に至るプロセスの透明化とPDCAの視点での評価 ③ 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 ④ 自ら商品化を行う場合：適切な粗利率・販売価格・販路等の設定、在庫管理体制整備（棚卸機能、不良在庫処分）、スタジアム物販環境整備（売場の視認性向上、決済時間短縮=キャッシュレス化） ⑤ 外部委託によって商品化を行う場合：戦略目的に応じた適切な契約条件（ロイヤリティ、販売条件等）の設定	4 4 4 4 4
<b>3. 新規事業</b>		
ガイドライン	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	スコア
目指すべき状態	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	4
重要な取り組み	① 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 ② 事業の成長性を踏まえた参入（着手）意思決定 ③ 社内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 ④ 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 ⑤ 採算チェックを軸とした綿密なモニタリング	4 4 4 4 4
<b>4. 海外戦略</b>		
ガイドライン	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も含め、クラブの国際的成長を見据えたグローバルな視点での事業を推進する	スコア
目指すべき状態	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たり、またその活動により、新たな資本や事業収入が獲得できている	4
重要な取り組み	① 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） ② 対象国・地域の法律、経済構造、消費者行動、慣習に対する十分な理解 ③ 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経営ノウハウの提供・獲得、③助成金獲得、④責任企業・スポンサーへの貢献、⑤海外クラブ提携・MCO[注1]等の検討） ④ いつでもリソースを集中し、収益を上げるのといったマネタイズへの意図 ⑤ 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	4 4 4 4 4

経営領域：経営基盤			
<b>1. 経営監督 (ガバナンス)</b>			
ガイドライン	経営者及び経営陣が自らを律する必要性を充分認識し、クラブ価値向上の観点から経営に対する監督や必要に応じた選任・解任が適切にされる体制及びプロセスを整備する	スコア	4
目指すべき状態	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任・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		4
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 経営者の選任・解任プロセス等の必要なプロセス・体制の定義、及び経営監督と業務執行の分離 ④ 取締役等による適切な監督や判断を可能とする充分なコミュニケーション（情報提供含む） ⑤ 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）		4 4 4 4 4
<b>2. 意思決定 (ガバナンス)</b>			
ガイドライン	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	スコア	4
目指すべき状態	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期的に行われている		4
重要な取り組み	① 主要意思決定事項の棚卸し ② 主要意思決定事項に関する権限（決裁権限）の明確化 ③ 主要意思決定事項に関する意思決定プロセスの設計 ④ 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） ⑤ 意思決定プロセスの運営に係る体制（人材、ツール等）の整備		4 4 4 4 4
<b>3. 内部統制 (ガバナンス)</b>			
ガイドライン	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	スコア	4
目指すべき状態	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		4
重要な取り組み	① 各種規程整備（就業規則・賞金規程・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） ② 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 ③ 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） ④ 人事と連携した人事ローテーションの計画的な実施 ⑤ 外部専門家等も活用した内部監査の実施		4 4 4 4 4
<b>4. 資本政策</b>			
ガイドライン	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	スコア	4
目指すべき状態	望ましい株主構成となっていると共に、クラブ価値に応じた資金を調達できている 望ましい株主構成－安定株主の存在、適切な株主数、主要ステークホルダーの参画等		4
重要な取り組み	① 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 ② 必要資金も踏まえた資本政策の実施可否・内容の検討 ③ クラブファンへの賛同度や反社チェック踏まえた増資（異動）先の選定 ④ 望ましい議決権構成、経営安定性への影響も考慮した議決権の決定 ⑤ 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		4 4 4 4 4
<b>5. 計画管理</b>			
ガイドライン	クラブファン向けに基づき、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・半年計画と具体的な施策に落とし込み、PDCAを徹底する	スコア	4
目指すべき状態	経営計画に基づき、中期・半年計画のPDCAが継続的に回っており、結果として、理念・ビジョン・ミッション・バリュー等から構成されるクラブファン向けの具現化やフットボールファン向けの構築とそれらの浸透が進み、中長期目標が達成されている		4
重要な取り組み	① クラブファン向けの明確化とフットボールファン向けの構築、クラブ内の共有・浸透 ② 目指す姿と現状とのギャップの把握とクラブファン向けの具現化と中期・半年計画の明確化 ③ クラブファン向け及びフットボールファン向け、目標・戦略と整合性を持った中期計画策定 ④ 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半年計画と具体的な施策への落とし込み ⑤ 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		4 4 4 4 4
<b>6. 組織設計</b>			
ガイドライン	クラブの経営戦略及び目標と一貫性を持って、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	スコア	4
目指すべき状態	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経営戦略や目標等と整合性が取れており、ガバナンスが効いた組織設計がなされている		4
重要な取り組み	① 組織設計の前提整理（クラブ目標及び戦略、組織変更の目的、必要機能、各種制約条件等） ② クラブ目標及び戦略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） ③ 各ポジション、特に責任ポジションにおける適材配置 ④ 責任・権限、指揮命令系統の明確化 ⑤ 目的の達成度合いに関するレビューと、状況及び戦略の変更に適した組織見直し		4 4 4 4 4
<b>7. 人事・労務</b>			
ガイドライン	人材は経営の根幹という共通認識を持ち、安心安全な労働環境の整備と共に、経営戦略に基づき一貫性ある人事制度を整備し、経営力向上に資する人材開発を行う	スコア	4
目指すべき状態	クラブで働く人材が将来に安んずる姿勢を持って働き続けられる労働環境が整備されていると共に、経営戦略に基づき一貫性ある人事制度が設計・運用されており、経営力向上に資する人材開発が進み、適所において人材活用とその能力が最大限発揮されている		4
重要な取り組み	① 経営戦略に基づき中長期計画の策定と人事制度の設計、及び経営力向上に資する人材開発 ② 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と各クラブ・SHC等との連携強化 ③ 労働法を遵守し、安心して働き続けられる労働管理体制及び諸制度・システムの整備 ④ クラブファン向けと整合した適切な評価と、成果と対応した報酬体系を軸とした人事制度整備 ⑤ 人材要件に基づき、業界経験や雇用形態（副業・兼業も含む）を考慮した多様な採用とキャリア支援		4 4 4 4 4
<b>8. 財務</b>			
ガイドライン	会計・資金両面における堅実な予算管理と、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	スコア	4
目指すべき状態	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		4
重要な取り組み	① 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 ② 中期計画を踏まえた、達成可能性が見込める予算組み ③ 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 ④ 月次をベースとした綿密な予算管理・資金繰り（進捗管理、着地見直し検討、挽回策検討、見直し等） ⑤ 資本政策も考慮した増資・借入等の資金調達の実行		4 4 4 4 4
<b>9. 法務</b>			
ガイドライン	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	スコア	4
目指すべき状態	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、体制とプロセスが明確に機能している		4
重要な取り組み	① 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） ② 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 ③ 充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） ④ 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 ⑤ 充分な知見を持った外部専門家（弁護士）から定期的にアドバイスを受けられる体制の確立		4 4 4 4 4
<b>10. コンプライアンス</b>			
ガイドライン	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リーグに報告すると共に対外的にも適切な対応を取る	スコア	4
目指すべき状態	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		4
重要な取り組み	① 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 ② 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 ③ 通報窓口（内部及び第三者機関を持つ事が望ましい）の設置等を含めた組織・監督体制の整備 ④ コンプライアンス事案が発生した際のリーグへの迅速な報告と対外的に適切な情報開示のプロトコル徹底 ⑤ リーグや顧問弁護士と連携しての迅速な再発防止策の策定と内外への周知		4 4 4 4 4
<b>11. クライシスマネジメント</b>			
ガイドライン	平時に対処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、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	スコア	4
目指すべき状態	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対応がなされている		4
重要な取り組み	① 危機発生時の事業想定と対応方針の事前策定 ② 経営トップリーダーとする緊急事態下体制への移行、及びトップダウンの迅速な意思決定と対応 ③ リーグや自治体等との緊密な情報共有 ④ BCPマニュアル等の定期的な確認、緊急連絡先等の更新 ⑤ 可能な限り早期のキャリア復讐計画		4 4 4 4 4
経営領域：サステナビリティ			
<b>1. 気候アクション</b>			
ガイドライン	気候変動により社会の基盤、生活の土台が脅かされる中では、安心してスポーツを楽しむ事はできなくなるため、地球環境の持続可能性に取り組む	スコア	4
目指すべき状態	多様なステークホルダーと共に、地域のカarbonニュートラル実現のための仕組み作りを進ませ、クラブ自らも法人としてのCO2排出量50%削減（初年度対比）を2030年までに実現している		4
重要な取り組み	① 気候変動に関する理解 ② 地球環境そして地域の持続可能性を念頭に入れたクラブビジョンの策定 ③ クラブビジョンに基づきボリュー・コミットメント並びにロードマップの作成 ④ 全ての活動で環境への影響を最小限に抑える事を目指したサステナビリティ経営 ⑤ ファンサポーター、地域のステークホルダーと共に、地球環境、地域の持続可能性に取り組む体制構築		4 4 4 4 4
<b>2. インクルーシブ</b>			
ガイドライン	サッカー・スポーツを通じて、全ての人が尊重され、自分らしく生きられる地域社会の実現を目指した取り組みを推進する	スコア	4
目指すべき状態	サッカー・スポーツを通じて、全ての人が尊重され、自分らしく生きられる環境の重要性の理解が促進されている		4
重要な取り組み	① インクルーシブな社会に関するクラブ内の理解醸成 ② 組織横断で対応する体制作りと方針策定 ③ インクルーシブな社会実現に向けた地域内の理解醸成 ④ スポーツを通じた、多様性を尊重し、異なる背景を持つ人々への理解を深めるきっかけの提供 ⑤ 施設保有者のリアプリーへのインフラ整備の協力促進		4 4 4 4 4
<b>3. 地域コミュニティ</b>			
ガイドライン	クラブの存在意義の一つと言える地域に根差した活動の推進により、地域に対する愛着や誇りを高め、ソーシャルキャピタル（人と人とのつながり・関係性）の向上を図る	スコア	4
目指すべき状態	地域の人々の相互理解が深まり、楽しみながらつながり続けている人が増え、地域への愛着や誇りがあふれた社会となっている		4
重要な取り組み	① 百年構想の理解 ② 地域におけるクラブの存在意義についての共通認識 ③ 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 ④ 地域住民の交流を促進する活動の実施（地域のお祭りや清掃活動、ワークショップ、世代間交流等） ⑤ 活動の広がりを持たせるための情報発信		4 4 4 4 4

# 経営チェックリスト【評価サマリー】

本シートは、「1）回答シート・個別スコア」シートの回答結果に基づく評価を表すレーダーチャートとなります

評価基準（4点満点、以下同）	
実態認識	回答に基づく『ガイドライン』に対する実態認識評価
到達度認識	回答に基づく『目指すべき状態』に対する実態認識評価
取組実態	回答に基づく『重要な取り組み』に対する取組実態評価

## 経営総合評価

	ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
	実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
フットボール	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
施設	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
to C	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
事業強化	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
経営基盤	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
サステナビリティ	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

		ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
		実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
フットボール	強化	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	育成	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	普及	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	競技運営	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

		ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
		実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
to C	ファンエンゲージメント	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	集客・チケット販売	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	試合演出・イベント運営	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	有料視聴者獲得	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	プロモーション	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	広報	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	デジタル基盤整備	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	ステークホルダー対応	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	ブランドマネジメント	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

		ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
		実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
事業強化	スポンサー営業	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	商品化事業	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	新規事業	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	海外戦略	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

		ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
		実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
経営基盤	経営監督(ガバナンス)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	意思決定(ガバナンス)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	内部統制(ガバナンス)	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	資本政策	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	計画管理	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	組織設計	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	人事労務	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	財務	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	法務	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	コンプライアンス	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
クライシスマネジメント	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	

		ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
		実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
施設	スタジアム整備・利活用	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	トレーニング施設整備・利活用	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
サステナビリティ	気候アクション	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	インクルーシブ	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	地域コミュニティ	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0

