改訂版

JCMG_2025.0327_V5

Ｊリーグ クラブ経営ガイド 2024

J . LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 2024

公益社団法人日本プロサッカーリーグ
2024年11月7日

本資料（付属資料の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。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。尚、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クラブ関係者はＪリーグ経営基盤本部、Ｊクラブ関係者以外は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。

Ｊリーグ クラブ経営ガイド策定にあたって

平素よりＪリーグの運営に多大なるご尽力を賜り、誠にありがとうございます。

まずは、日頃より、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熱い想いとご尽力のもと、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。

近年、益々複雑化する国際情勢や気候変動・地震等による災害の発生といった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世界に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必要不可欠です。Ｊリーグは、2026-27シーズンからのシーズン移行を決定致しましたが、『次の10年』で目指す姿、「アジアで勝ち、世界と戦うＪリーグ」「欧州リーグ選手とＪリーグ選手による日本代表」「全Ｊクラブの売上を1.5-2倍へ」を実現するためには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であるこのガイドを参考にし、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、地域性に応じた独自の発展、グローバル化に向けた成長を遂げる事を強く願い、成長テーマである “60クラブがそれぞれの地域で輝く” や “トップ層がナショナルコンテンツとして輝く” のいずれも達成する事を固く信じています。

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、2024年改訂版の発行と共にＪリーグ公式ホームページ（コーポレートサイト）にて公開致します。より多くの方にアクセスいただく事で、皆様の手によって更に磨かれ、より有益なものへと育っていく事を願っています。

私たちＪリーグは、ピッチ上のクオリティとスタジアムのスペック、ファン・サポーターの熱量によって、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

目次

◆ **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	42
◆ 経営領域別ガイドライン	55
◆ 世界との比較	156
◆ 付属資料	169

2022年版からの改訂内容

◆ 2022年版からの主な改訂内容は以下の通り

クラブ経営の基礎知識	◆ Ｊリーグの新たな戦略や制度等に関する最新状況に応じた修正 ◆ クラブ経営情報等の直近データの反映
クラブ経営における原理原則	◆ 5項目をより現実に即した内容に明確化 ◆ 直近データに基づく補足資料の更新・追加
経営領域別ガイドライン	◆ 経営領域の改廃 – サステナビリティ領域の大幅変更等、領域数32→33 ◆ 経営領域別ガイドラインの追加・更新 ◆ 補足資料の追加・更新や多数のクラブ事例の追加等
世界との比較	◆ 付属資料のデータ集（世界と日本）から新たな項目として追加 ◆ 海外クラブ・リーグとの比較データの更新
付属資料	◆ 用語集：付属資料（別ファイル）でなく、本編の中に必要な説明を記載 ◆ 経営チェックリスト：本編更新内容に応じたアップデート

本ガイドの概要

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	◆ 全Ｊ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 – スポーツ団体・教育機関等の教材 – 外部サーベイ設計時の参考資料

本ガイドの構成

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
クラブ経営における原理原則	◆ 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
経営領域別ガイドライン	◆ 経営領域の枠組みに沿った33の個別詳細領域に関するガイドライ・目指す姿・根拠や重要な取り組み、及び補足説明やクラブ事例等
世界との比較	◆ 『次の10年』で目指す姿を実現するため、現状のＪリーグと欧州5大リーグを中心とした世界とのデータを比較
付属資料	◆ 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

本ガイドのポイント

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

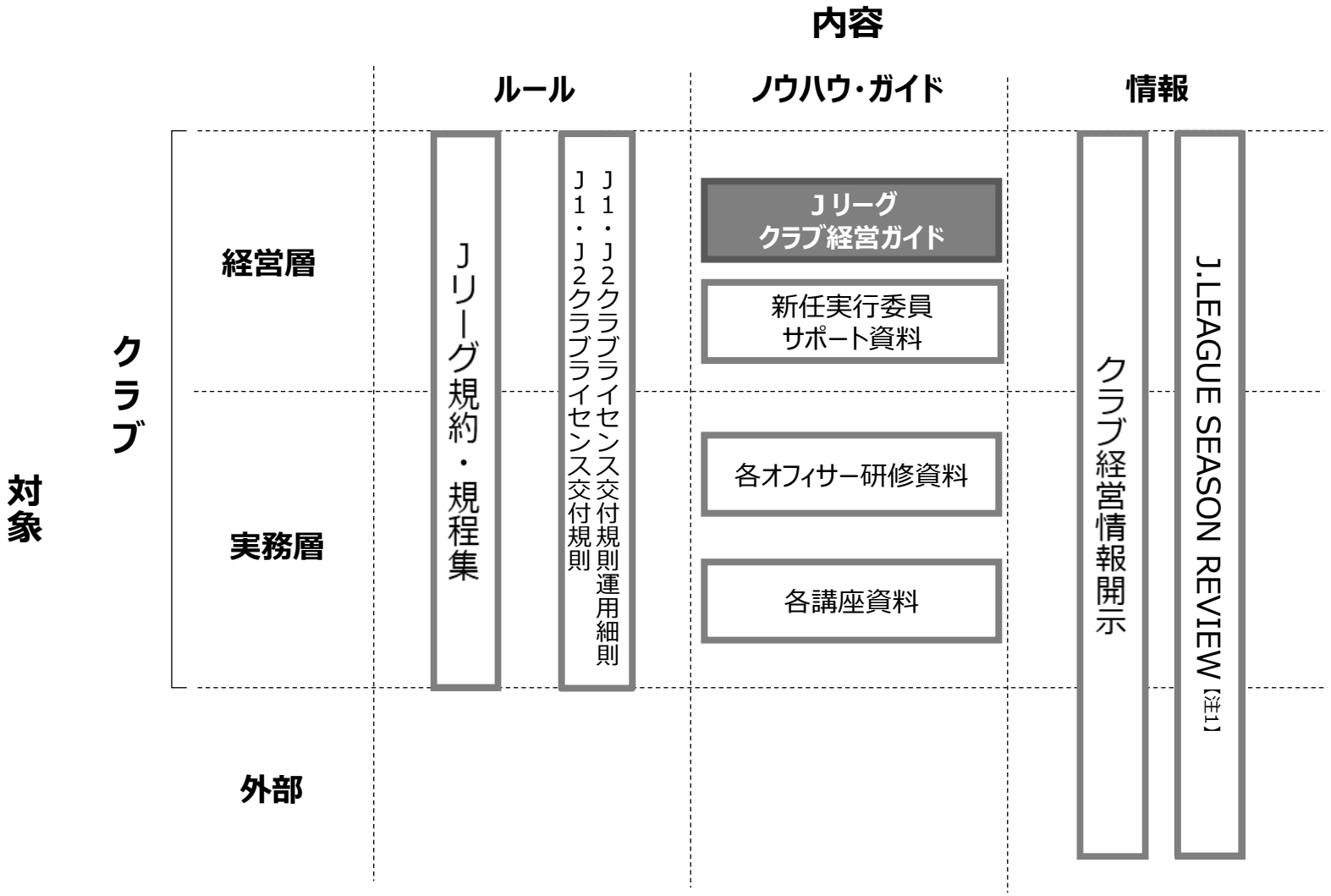
◆ 全編を前から順に熟読しなくても活用可能
- 特に気になるパートから確認していく事も可能な構成
- 経営チェックリストを活用する事により、すぐに実践可能

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

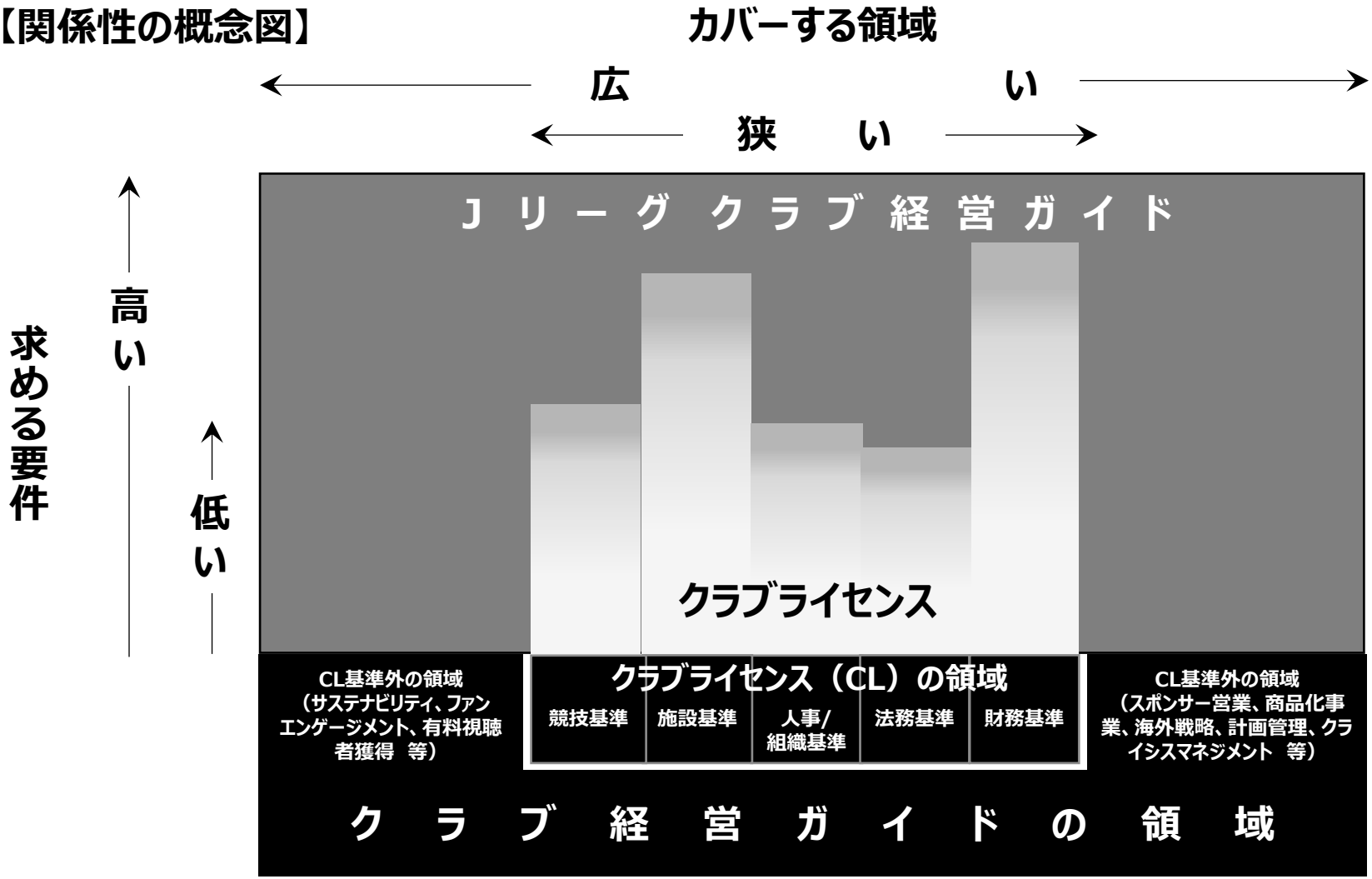


注1：J.LEAGUE SEASON REVIEW 「Ｊリーグに関わる全ての方が参加し、理解し、共につくる」リーグを目指し、オープンかつフェアな情報公開を目的として発行されているＪリーグの報告書

クラブライセンスとの補完関係

◆ 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】



活用ルール

◆ 本資料（付属資料の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。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。尚、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クラブ関係者はＪリーグ経営基盤本部、Ｊクラブ関係者以外は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

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・リーグが外部（会議・研修・講演の目的等）で活用する場合は、経営基盤本部に事前相談・報告をいただいた上で、展開・共有が可能です ※ 尚、上記の活用において、クラブ・リーグが資料の一部を流用したり、加工して活用される場合は、経営基盤本部までご連絡いただければ、PPTデータ等をご提供させていただきます
◆ 経営チェックリスト（別ファイル） – クラブ・リーグ内及び外部共に、全ての方が自由にご活用いただけます

目次

◆ 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 42

◆ 経営領域別ガイドライン 55

◆ 世界との比較 156

◆ 付属資料 169

クラブ経営の基礎知識の構成

Ｊリーグの存在	◆ Ｊリーグ理念・Ｊリーグ百年構想 ◆ 3つの使命（ミッション） ◆『次の10年』で目指す姿 ◆ Ｊリーグの成長テーマ ◆ 成長テーマを実現するための戦略 ◆ Ｊリーグのサステナビリティ
Ｊリーグの沿革	◆ 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
Ｊリーグの位置付け	◆ 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
Ｊリーグの統制構造	◆ 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） ◆ 選手契約ルール ◆ 2026年以降の選手契約ルール ◆ 育成に関する制度・ルール
Ｊクラブの活動	◆ Ｊクラブの年間活動（主なスケジュール） ◆ シーズン移行後のカレンダー
Ｊクラブの経済構造	◆ 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

Ｊリーグ理念・Ｊリーグ百年構想

◆ 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

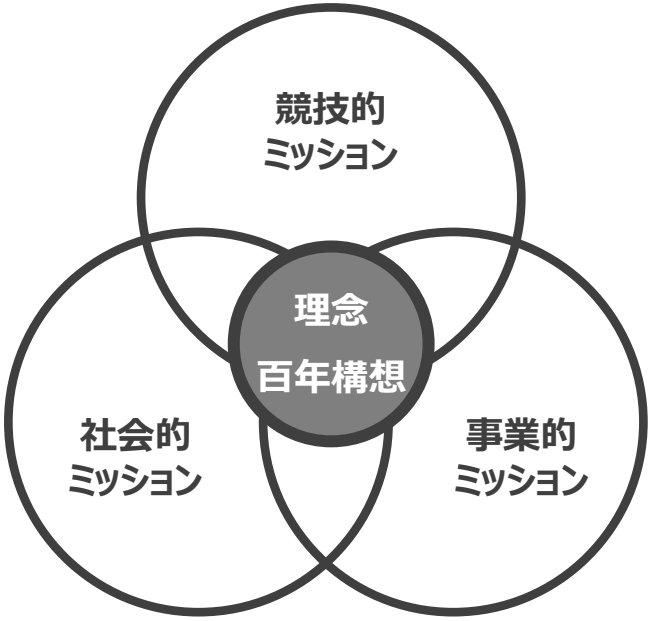
Ｊリーグ理念
一、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進 一、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与 一、国際社会における交流及び親善への貢献

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。

3つの使命（ミッション）

◆ 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

◆ クラブの経営は、競技成績が良いだけでも、事業の成功だけでも、社会的な価値を出すだけでも成立しない。普遍的な3つの使命（ミッション）は相互に影響しており、クラブによって地域事情・競技特性・株主・事業ステージ等が異なるため、唯一絶対の正解はなく、バランスを取った経営をする事が重要となる



【競技性⇒事業性】
チームの強さは事業拡大のエンジン

【事業性⇒競技性】
事業が成功すればチームも強くなる

【事業性⇒社会性】
クラブが地域課題の解決に貢献

【社会性⇒事業性】
地域の多様な資源で事業が持続

【社会性⇒競技性】
サポーター・地域のサポートがあってこそチームは強くなる

【競技性⇒社会性】
サッカーが街の日常と風景を変える

『次の10年』で目指す姿

◆ これまでの30年を踏まえ、その先の20年の更なる高みへと到達するために、まずは目指すべき状態として、『次の10年』で目指す姿を描いた

アジアで勝ち、世界と戦うＪリーグ

- **ACLエリート：4年に2回優勝（＝クラブW杯に2クラブが参加）／ 出場全3クラブが毎年ベスト8以上**
- **クラブW杯：ベスト8以上**
- **トップクラブの経営規模：200億円**

欧州リーグ選手とＪリーグ選手による日本代表

- **Ｊリーグの中に「世界基準」をつくる →“Ｊリーグで戦える” ＝ “世界で戦える” 事が示せる環境に**
- **日本代表のＪリーグ選手の割合30%（＝8名/26名）**

全Ｊクラブの売上を1.5-2倍へ

- **トップラインを引き上げながら、それぞれのクラブがそれぞれの地域で輝く存在へ**

Ｊリーグの成長テーマ

◆ 次の10年で目指す姿を実現し、今後更に進化・発展するための基本となる2つの成長テーマを設定した

● 全てのクラブが、それぞれの地域で成長する事で、Ｊリーグ全体の価値を向上
● そのために、各地域でのサッカー露出を圧倒的に増やし、関心・ファンを拡大を狙う

● 世界に伍するトップクラブが生まれる事で、Ｊリーグの成長を牽引
● そのために、FB改革のための投資と、明確な結果配分・競争促進を進める

【成長テーマ その2】

トップ層が
ナショナルコンテンツとして輝く

結果配分↑

Ｊ１

Ｊ２・Ｊ３

【成長テーマ その1】

60クラブが
それぞれの地域で輝く

競技水準向上↑

競争・成長↑

フットボール改革

ローカル露出拡大

各クラブの成長↑

人気・関心↑

入場・視聴↑
スポンサー価値↑

クラブ収益↑

投資・配分

投資・配分

リーグ価値・権料↑

成長テーマを実現するための戦略

◆ 成長テーマを実現するための戦略として、「世界と戦うフットボール」「海外からの収益獲得」「競争環境の構築」「各地域での圧倒的な露出」、そして、「適切にスポーツを楽しめる環境作り」を立案した

世界と戦うフットボール

- アジアで勝ち、世界と戦うフットボールへ。
- Ｊリーグの中に”世界基準”をつくる。「Ｊリーグからの日本代表増加」や「海外移籍の際の移籍金増加」に繋げていく。
- クラブとしてW杯ベスト8以上を目指す。

海外からの収益獲得

- 海外からの収益によって現在の閉塞感を打破し、非連続な成長を目指す。
  - ・ACL（＊2024-25シーズンから優勝賞金は3倍の約17億円に）やクラブW杯での賞金獲得
  - ・海外からの移籍金収益の増加
  - ・ナショナル（グローバル）コンテンツとなるクラブが登場する事による放映権料（海外/国内）の増加

競争環境の構築

- 世界と比較した中でのまだ短い歴史や、コロナ禍の影響もあり、なかなか「競争」へ舵を切る事ができていなかった。
- カテゴリーごとの配分金比率を欧州に近づけ、Ｊ１の水準を高める。
- 一方で、Ｊ２・Ｊ３も含めた全クラブが適切なステップで成長できるよう、各リーグのクラブ数変更や、新理念強化配分金を導入。
- また、トップクラブはその分、新ルヴァンカップ等で、下位カテゴリーへの価値還元も同時に行う。

各地域での圧倒的な露出

- 全クラブがそれぞれの形で1.2倍→1.5倍→・・・と成長を目指す。
- そのためのフックとして、まずテレビ等での露出量を圧倒的に増やす施策を実施。
- その露出を軸に、リーグもサポートをしながら、クラブごとのスタイルでファン増加・収益増加を目指していく。

適切にスポーツを楽しめる環境作り

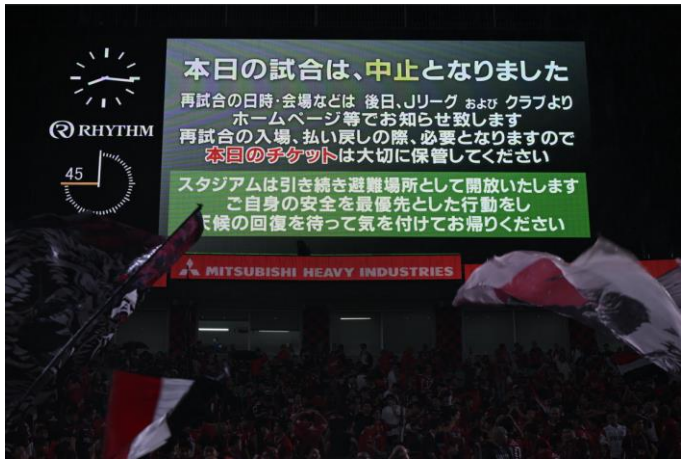
- 理念にはサッカーの水準向上や普及促進だけでなく「豊かなスポーツ文化の振興」「国民の心身の健全な発達への寄与」がある。
- Ｊリーグが率先して「降雪地域でもスポーツが楽しめる環境作り」を進めていきたい。
- また、気候変動下においても全国各地域でスポーツが楽しめる環境の維持構築に努めたい。

Ｊリーグのサステナビリティ

◆ 60クラブがそれぞれの地域で輝くためには、地域の社会・経済に活力があり、持続可能である必要がある。そのためには、全ての人が尊重され、自分らしく生きられる社会の実現が重要となる。また、地球温暖化から地球沸騰化と言われる今、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も取り組む必要がある

【地域経済の衰退】

【大雨等による試合開催への影響】



COMMUNITY

地域コミュニティの醸成

PLANET

気候アクション

Ｊリーグのサステナビリティ

PEOPLE

インクルーシブな社会へ

Ｊリーグの歴史

◆ 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

Ｊリーグ開幕

1993年 10クラブ

Jリーグ百年構想発表 1996年 16クラブ

日本に合ったサッカー文化の醸成

- リーグ運営事務局の設立
- リーグ運営の規約整備
- リーグのブランド構築

Ｊ２開幕 1999年 26クラブ

クラブ数増加と共に、プロリーグ・プロクラブ運営上の課題への対応

- 参入基準・クラブライセンス制度の確立
- リーグ構成の整備（Ｊ２・Ｊ３制度・入替戦）

DAZN配信開始 2017年 54クラブ

グローバル化・デジタル化への対応

- 海外戦略の策定
- デジタル化の推進
- マーケティング共通基盤の確立
- コンテンツの戦略活用

社会連携を強化 2022年 58クラブ

共創プラットフォームへ

- パートナーとの協働、新たなパートナーシップのあり方
- 社会連携本部「シャレン！」の設立、「Ｊリーグをつかおう！」プロジェクトの開始

フットボール改革 2023年 60クラブ

ガバナンス改革・シーズン移行決定

- 成長テーマ
- ガバナンス改革
- 10年後の目指す姿
- シーズン移行決定

企業チームから地域に密着したチームへ

- チーム名に企業名を含めず、「地域名＋愛称」に統一
- 大企業頼みの経営からの脱却

新しいスポーツ文化の醸成

- サッカーだけでなく、あらゆるスポーツを誰もがする、観る、語る、応援するといった、生活に根付いたスポーツのかかわりの推進

国内のみならずアジアサッカーへの貢献

- アジア全体のサッカーレベル強化・市場拡大に向けてＪリーグのノウハウを無償提供、 アジア各国と強固なパートナーシップの構築

全試合デジタル配信サービス開始

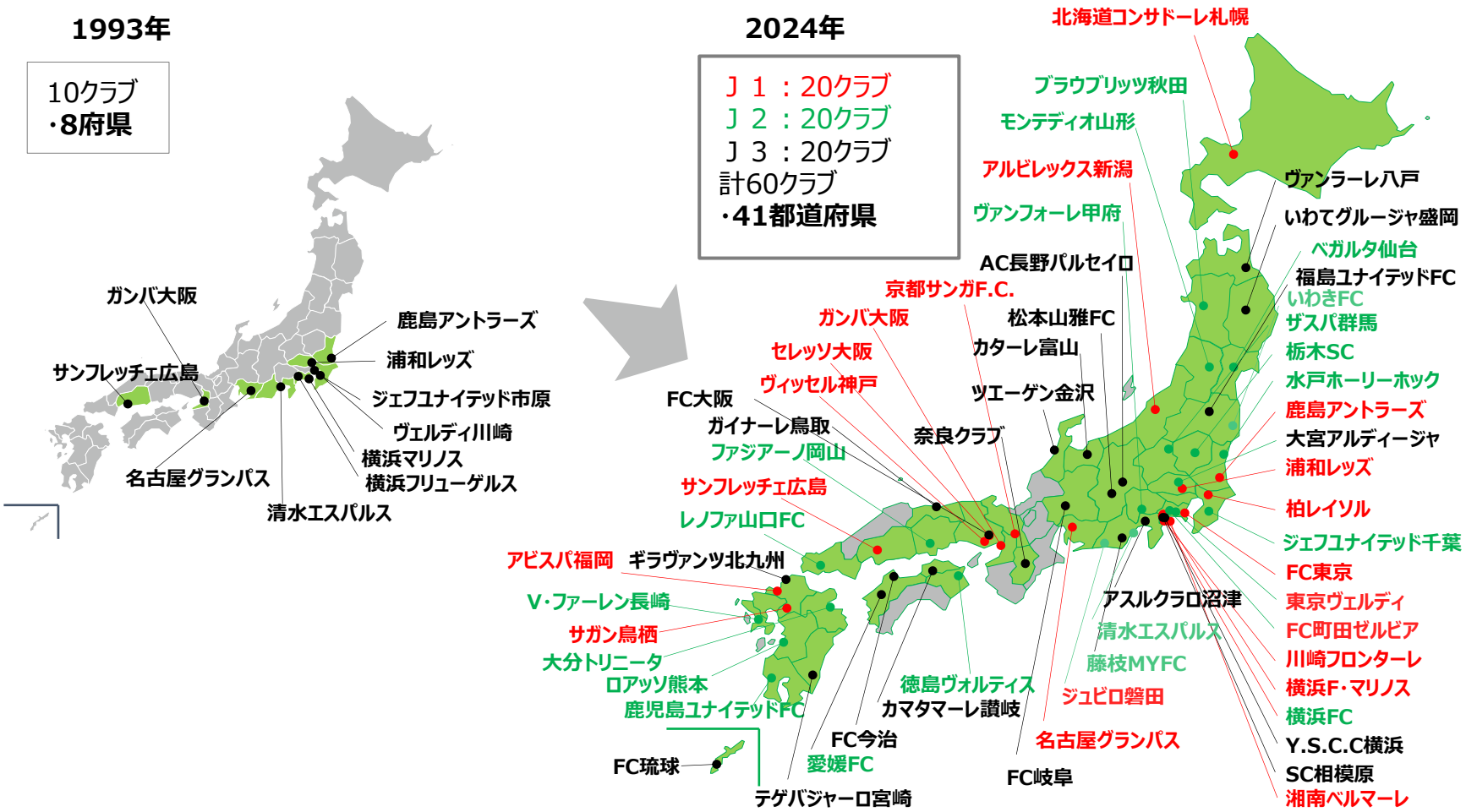
- 国内スポーツの先駆けとして世界にＪリーグ全試合のデジタル配信

社会連携の中核としてのサステナビリティへ

- スポーツを楽しめる環境作りとして、気候アクションを推進
- 全公式試合1220試合を再エネで開催

Ｊクラブ数の推移

◆ 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、2024年現在、Ｊ１からＪ３までの計60クラブが41都道府県をホームタウンとして活動している

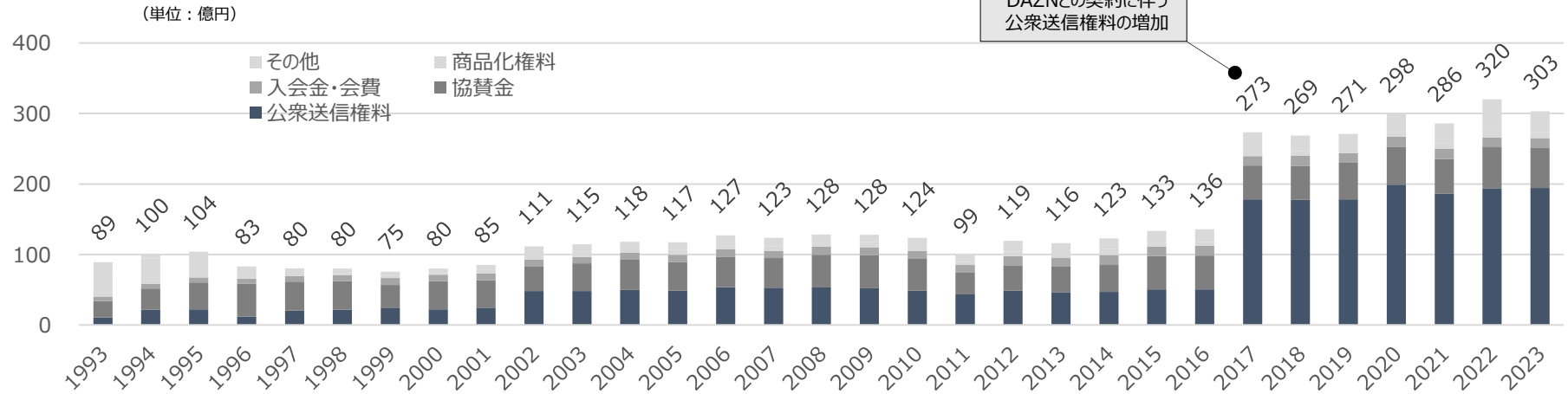


Ｊリーグ事業規模の推移

◆ 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[注1]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

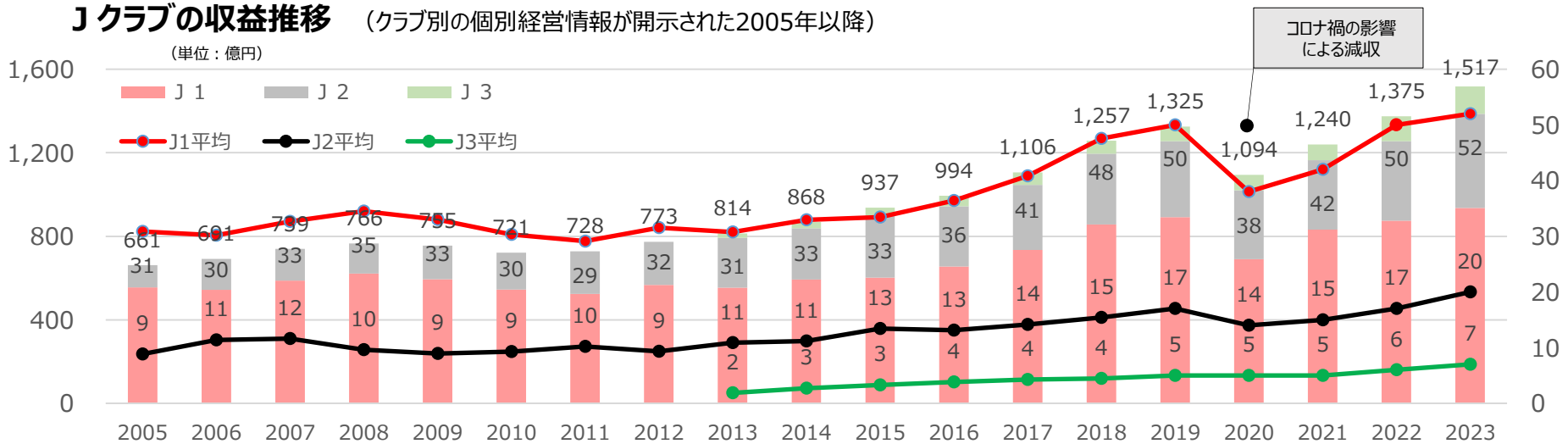
Ｊリーグの収益推移

※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

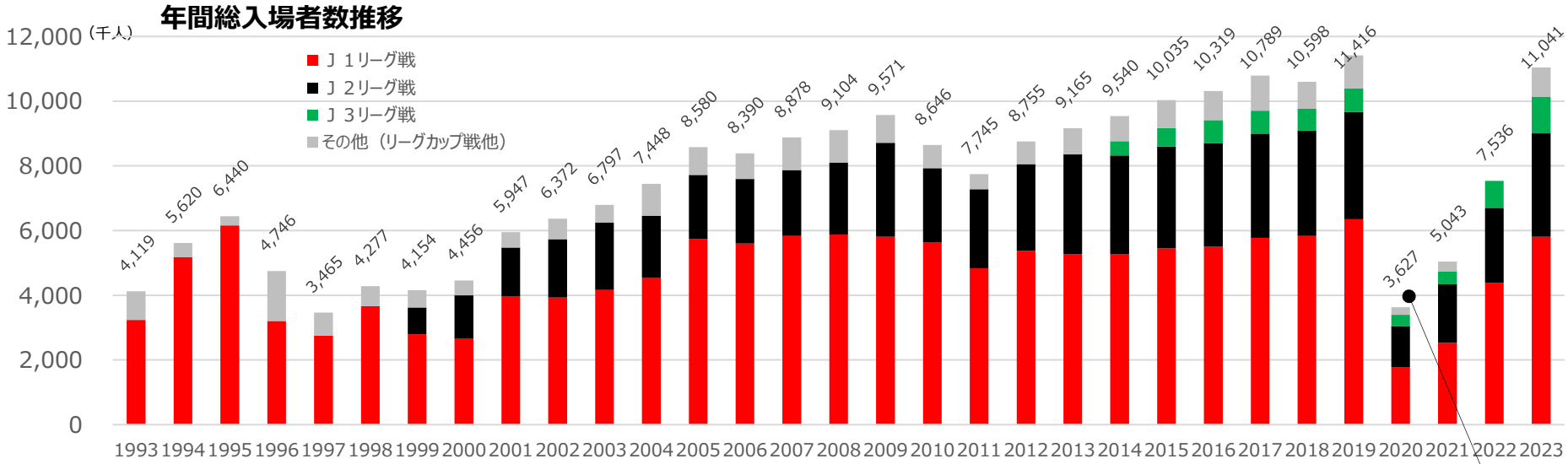
（クラブ別の個別経営情報が開示された2005年以降）

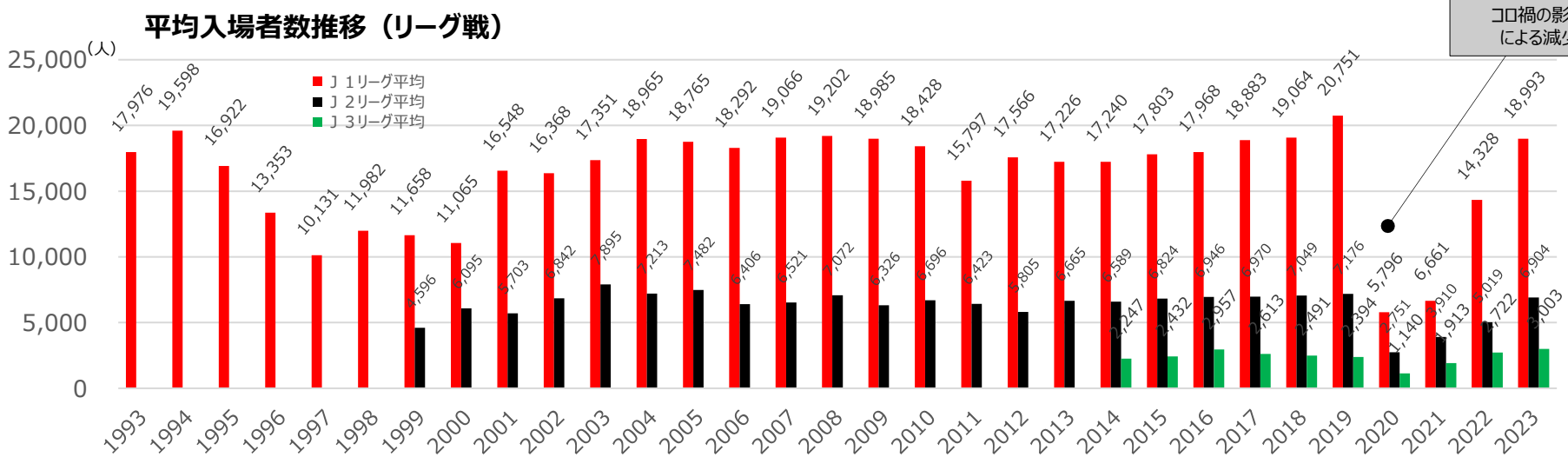


注1：著作権の一部として公衆によって直接受信される事を目的として著作物の送信を行う事ができる権利、及び、著作権者以外の公衆送信行為を規制する権利
出所： Ｊリーグ開示資料に基づきSHCが作成

Ｊリーグ入場者数の推移

◆ 2019年には史上初のＪ１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、その後2020年以降はコロナ禍の影響を大きく受けたが、2023年には年間総入場者数、平均入場者数共に、かなりの回復を示している





コロ禍の影響
による減少

出所：Ｊリーグ開示資料に基づきSHCが作成

競技力の成長

◆ 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、「アジアで勝ち、世界と戦うＪリーグ」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

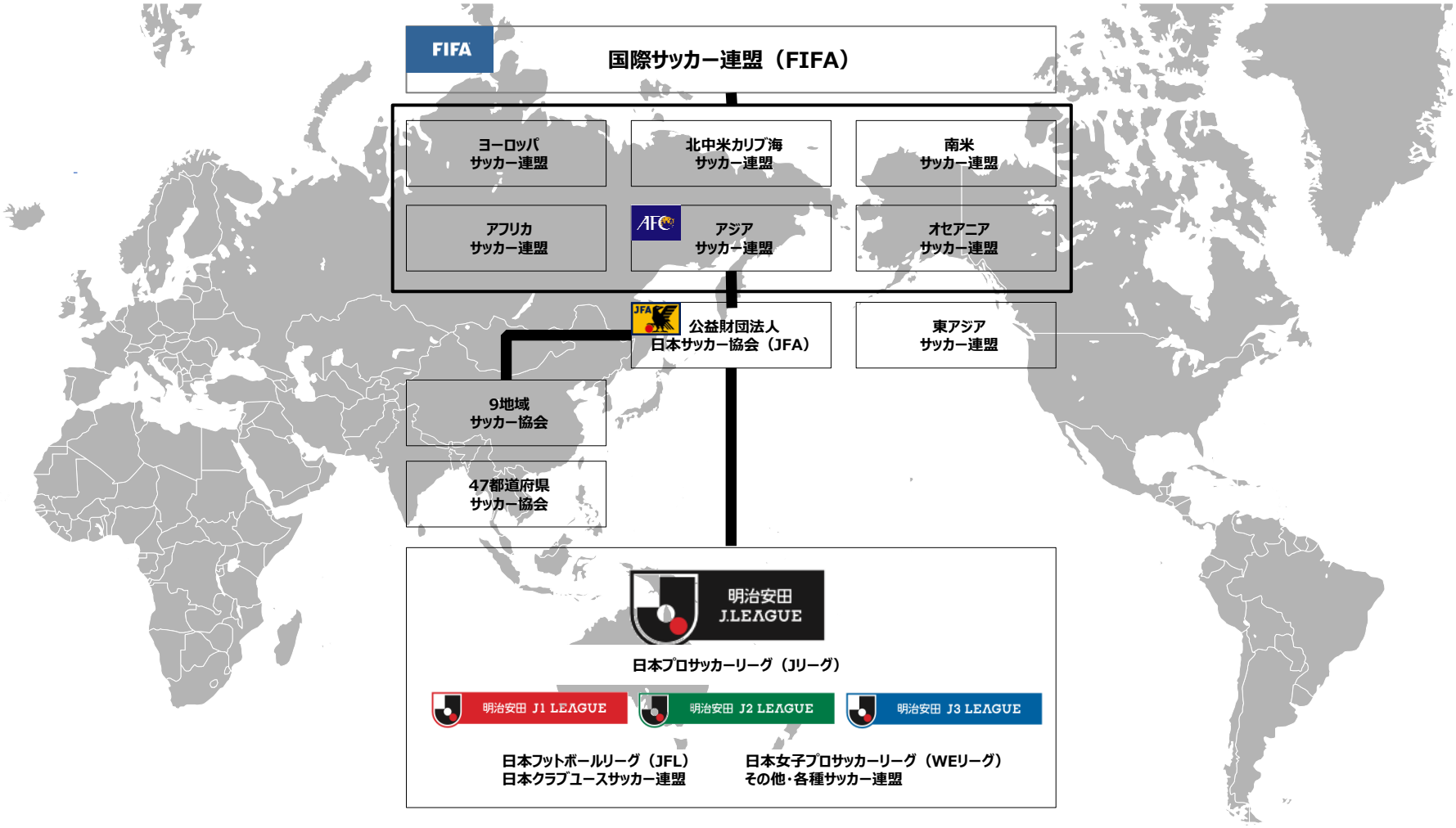
回	開催年	開催国	最終成績	グループステージ成績
14	1990年	イタリア	予選敗退	
15	1994年	アメリカ合衆国	予選敗退	
16	1998年	フランス	**本大会出場→グループステージ**	4位敗退（勝点0）
17	2002年	韓国/日本	**本大会出場→ベスト16**	1位通過（勝点7）
18	2006年	ドイツ	**本大会出場→グループステージ**	4位敗退（勝点1）
19	2010年	南アフリカ共和国	**本大会出場→ベスト16**	2位通過（勝点6）
20	2014年	ブラジル	**本大会出場→グループステージ**	4位敗退（勝点1）
21	2018年	ロシア	**本大会出場→ベスト16**	2位通過（勝点4）
22	2022年	カタール	**本大会出場→ベスト16**	1位通過（勝点6）

7大会連続で本大会出場

開催年	2002-03	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-24
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	第20回	第21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	2+2	2+2	2+2
FCWC成績	開催なし	開催なし	出場なし	出場なし	3位	3位	出場なし	出場なし	4位	5位	出場なし	出場なし	3位	準優勝	5位	4位	なし	出場なし	出場なし	出場なし	4位
ACL成績					浦和	G大阪			柏	広島			広島	鹿島	浦和	鹿島					浦和
優勝					浦和	G大阪									浦和	鹿島				浦和	
準優勝																	浦和				横浜FM
ベスト4							名古屋				柏		G大阪					神戸		神戸	
ベスト8					川崎F	鹿島	川崎F		C大阪				柏		川崎F		鹿島		名古屋	横浜FM	甲府
ベスト16							鹿島 G大阪	鹿島 G大阪	鹿島 G大阪 名古屋	柏 名古屋 FC東京		川崎F 広島 C大阪		浦和 FC東京	鹿島		広島	FC東京 横浜FM	C大阪 川崎F	川崎F	川崎F
ｸﾞﾙｰﾌﾟｽﾃｰｼﾞ	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		G大阪	仙台 広島 浦和	横浜FM	浦和	鹿島 G大阪	広島 G大阪	柏 C大阪 川崎F	川崎F		G大阪		浦和
プレーオフ																		鹿島			

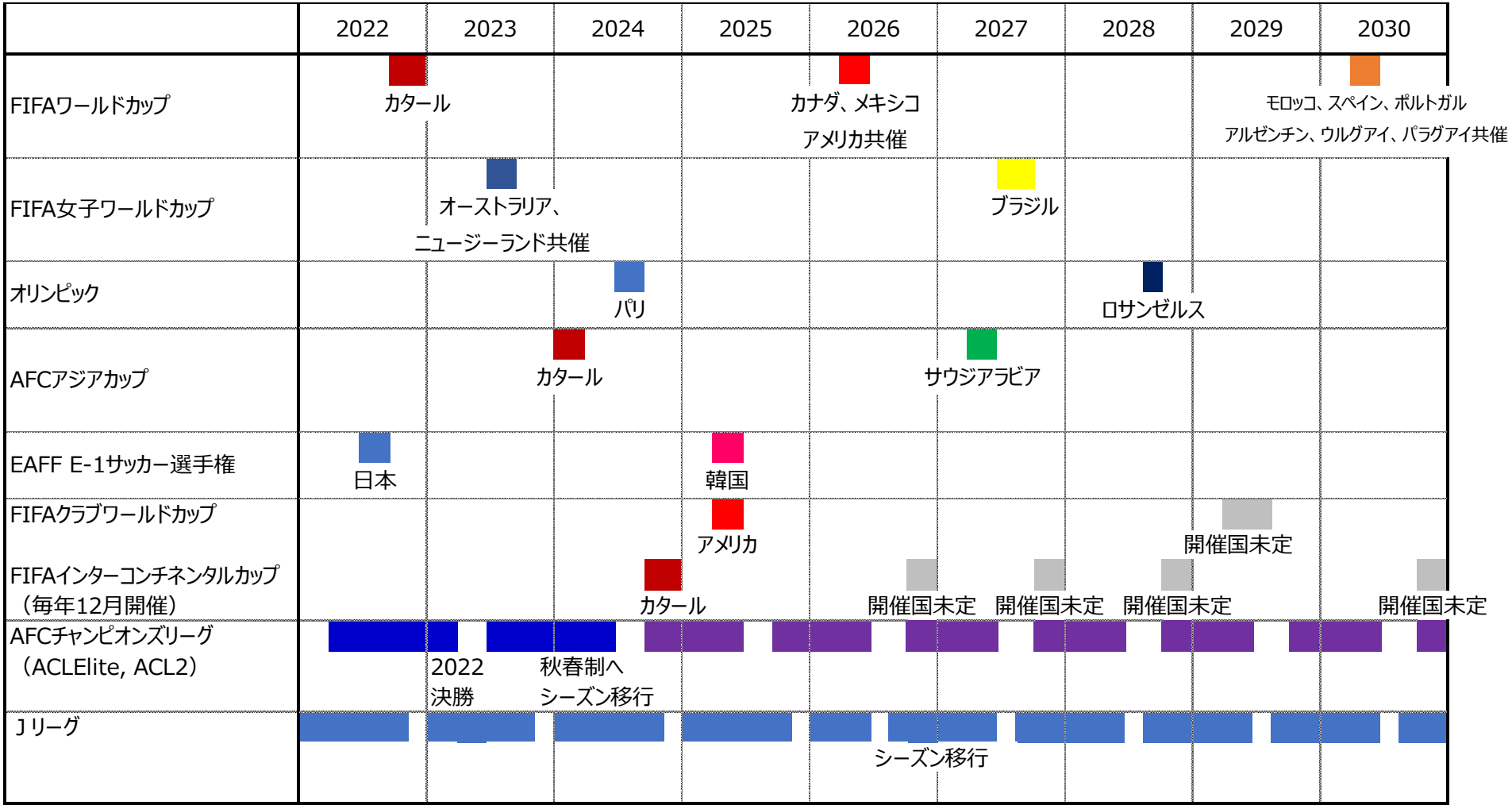
世界のサッカー組織とＪリーグ

◆ 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



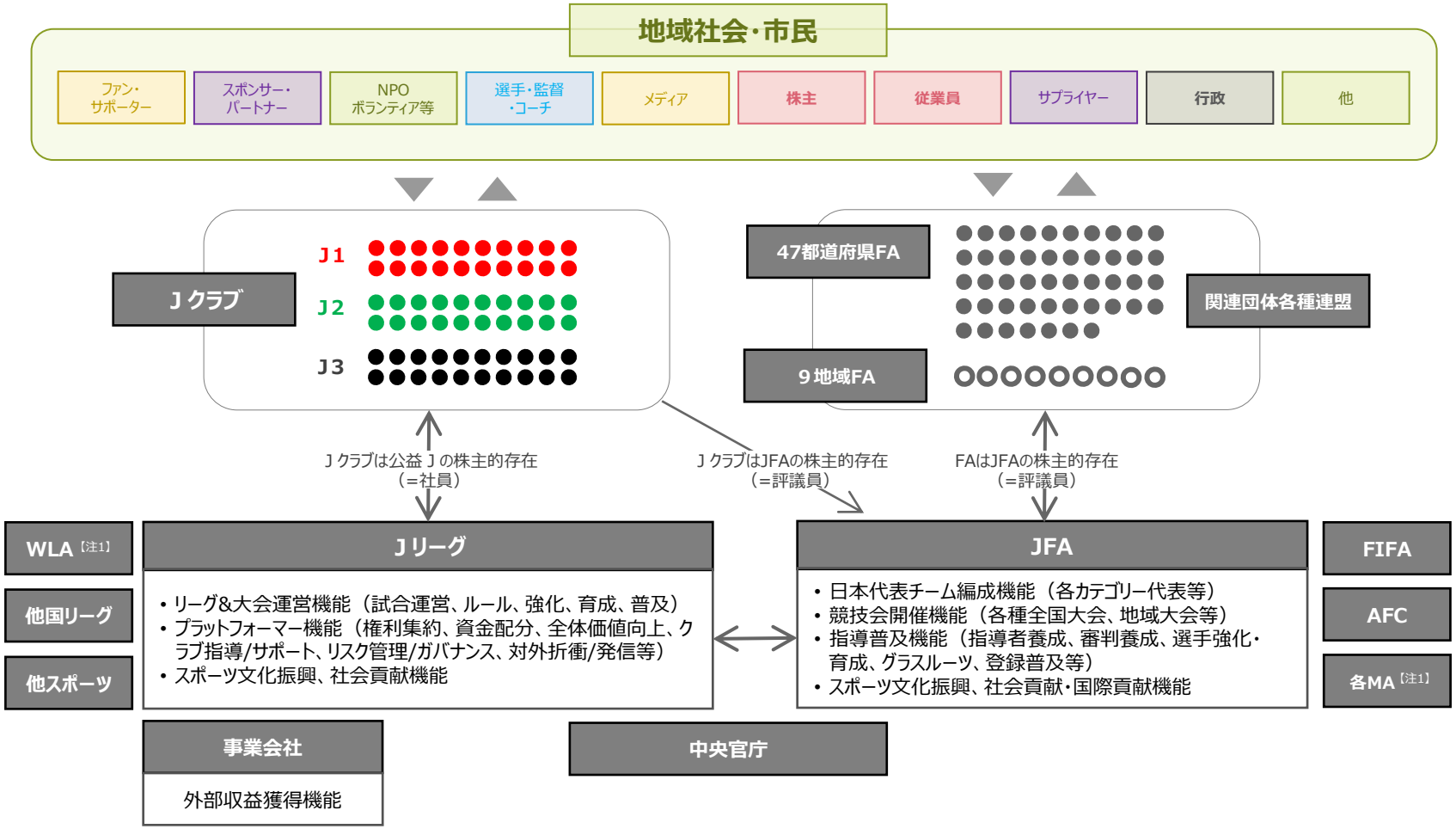
世界のサッカーカレンダー

◆ 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。Ｊリーグは、2026年よりシーズンを移行する事を決定した



Ｊリーグと地域社会

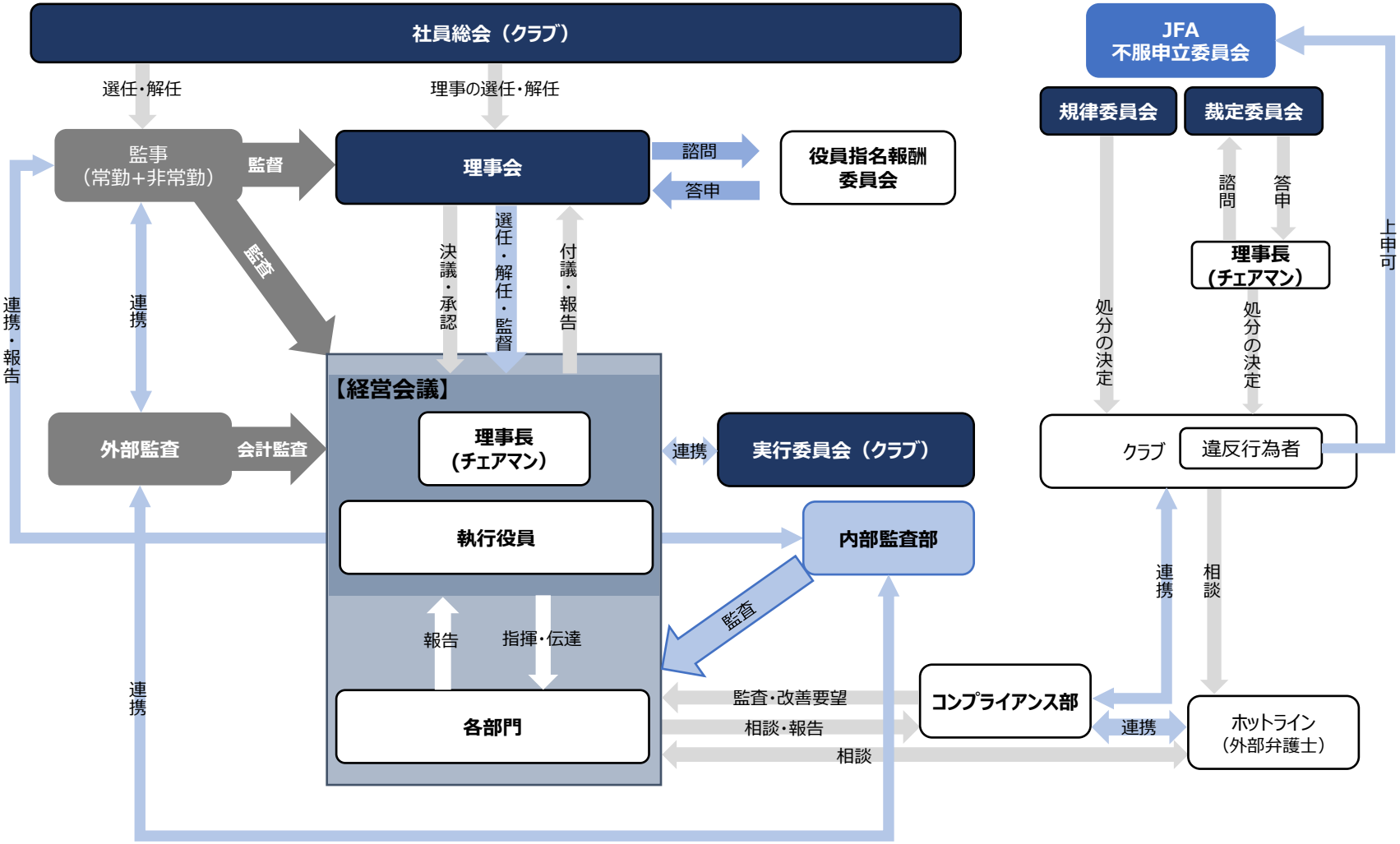
◆ ＪリーグはＪクラブによって構成され、JFAや地域／都道府県FAと共に日本のフットボール界を構成しているが、そのＪクラブや地域／都道府県FAも、ファン・サポーターをはじめとする地域社会・市民によって支えられ、存在できている



注1：WLA　World Leagues Association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

Ｊリーグのガバナンス体制

◆ 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



重要な規約・規程・ルール

◆ 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、充分に認識しておく必要がある

重要な規約・規程・ルール

◆ 定款

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

◆ Ｊリーグ規約

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

◆ 各種規程・要項・規則

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

◆ Ｊ１・Ｊ２クラブライセンス交付規則
Ｊ１・Ｊ２クラブライセンス交付規則運用細則

経営において注意する事項

◆ 組織関連

- 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

◆ 運営関連

- 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

◆ 危機発生

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

◆ 財務関連

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

Ｊリーグクラブライセンス制度（概要）

◆ 制度の目的は以下の通り。クラブライセンスは3種類で、Ｊ１・Ｊ２クラブライセンスは第三者機関により判定され、Ｊ３クラブライセンスは理事会により判定される。また、審査基準は5つあり、Ｊ１・Ｊ２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
Ｊ１クラブライセンス	Ｊ１～Ｊ３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
Ｊ２クラブライセンス	Ｊ２・Ｊ３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
Ｊ３クラブライセンス	Ｊ３リーグに参加できる資格	Ｊリーグ理事会

基準	等級（Ｊ1･Ｊ2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：充足する事が必須（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	

※AFCライセンスは、競技面でACL出場資格を満たしたクラブに対して別途審査が行われる

選手契約ルール

◆ 登録ウインドー：Ｊクラブへの選手登録（移籍）は、原則、年2回の登録ウインドーでのみ可能である
①1月～3月第４水曜日までの66日間　②7月～8月第３水曜日までの45日間

◆ 契約：満16歳以上の選手がプロ契約可能
最長の契約期間は5年間（18歳未満は3年間）

◆ シーズン期間：2月1日より翌年1月31日までの1年間

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

出所：『サッカー選手の登録と移籍等に関する規則』、『プロサッカー選手の契約、登録および移籍に関する規則』（JFA）

2026年以降の選手契約ルール

◆ 改定の概要

①プロ契約におけるABC区分を撤廃 ＊2026シーズンから

②プロ契約締結初年度の報酬上限規制を緩和 ＊2026シーズンから

－基本報酬1,200万円（消費税別）＋支度金 500万円（消費税別）

③プロ契約の基本報酬の下限を新設 ＊2026/27シーズンから

－Ｊ１リーグ：480万円 / Ｊ２リーグ：360万円 / Ｊ３リーグ：240万円 （いずれも消費税別）

－プロ選手の最低人数を各クラブ20名以上に設定

－18歳以下のプロ契約選手は、年俸下限の例外対象とする事もできる

■各シーズンの期間

シーズン	期間
2026	2026年2月1日～2026年6月30日
2026/27	2026年7月1日～2027年6月30日

※シーズン移行に伴い、登録ウインドーも変更予定

項目	改定前	改定後
登録区分	プロA、プロB、プロC、アマチュア	プロ、アマチュア
プロ契約初年度の基本報酬上限	プロCは年額460万円 ＊プロA初年度は年額670万円	年額1,200万円
プロ契約初年度の変動報酬上限	・プロA：制度の主旨を逸脱しない範囲で設定 ・プロB： 初年度に限らず、出場プレミアムは、１試合当たり47,620円 ・プロC： 初年度に限らず、出場プレミアムは、１試合当たり47,620円 ＊その他、勝利給に関する上限ルールあり	同クラブ内で基本報酬が同等の選手と同水準を上限に設定
支度金	「独身/既婚」、「扶養の有無」に基づいて区別する上限金額を設定。 上限金額：380～500万円	全選手一律で上限金額500万円
プロ契約の基本報酬下限	下限なし	Ｊ１：年額480万円 Ｊ２：年額360万円 Ｊ３：年額240万円
プロ選手の最少登録人数	Ｊ１：20名以上、うちプロA 15名 Ｊ２：プロA 5名 Ｊ３：3名	各クラブ20名

出所：Ｊリーグリリース『選手契約制度の改定について』https://www.jleague.jp/news/article/28943

育成に関する制度・ルール

◆ 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）

トレーニング補償金（アマチュアからプロ）

・25歳の年度終了までのプロ契約について、契約クラブが12～22 歳における所属チームへ支払う

トレーニング補償金（プロからプロ）

・23 歳のシーズン終了までにプロからプロとして移籍について発生する

・移籍先クラブが移籍元クラブへ支払う(移籍元クラブにおける12～21歳の育成期間に対して)

・移籍先カテゴリーに応じて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（Training Compensation）

・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

・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（Solidarity Contribution）

・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

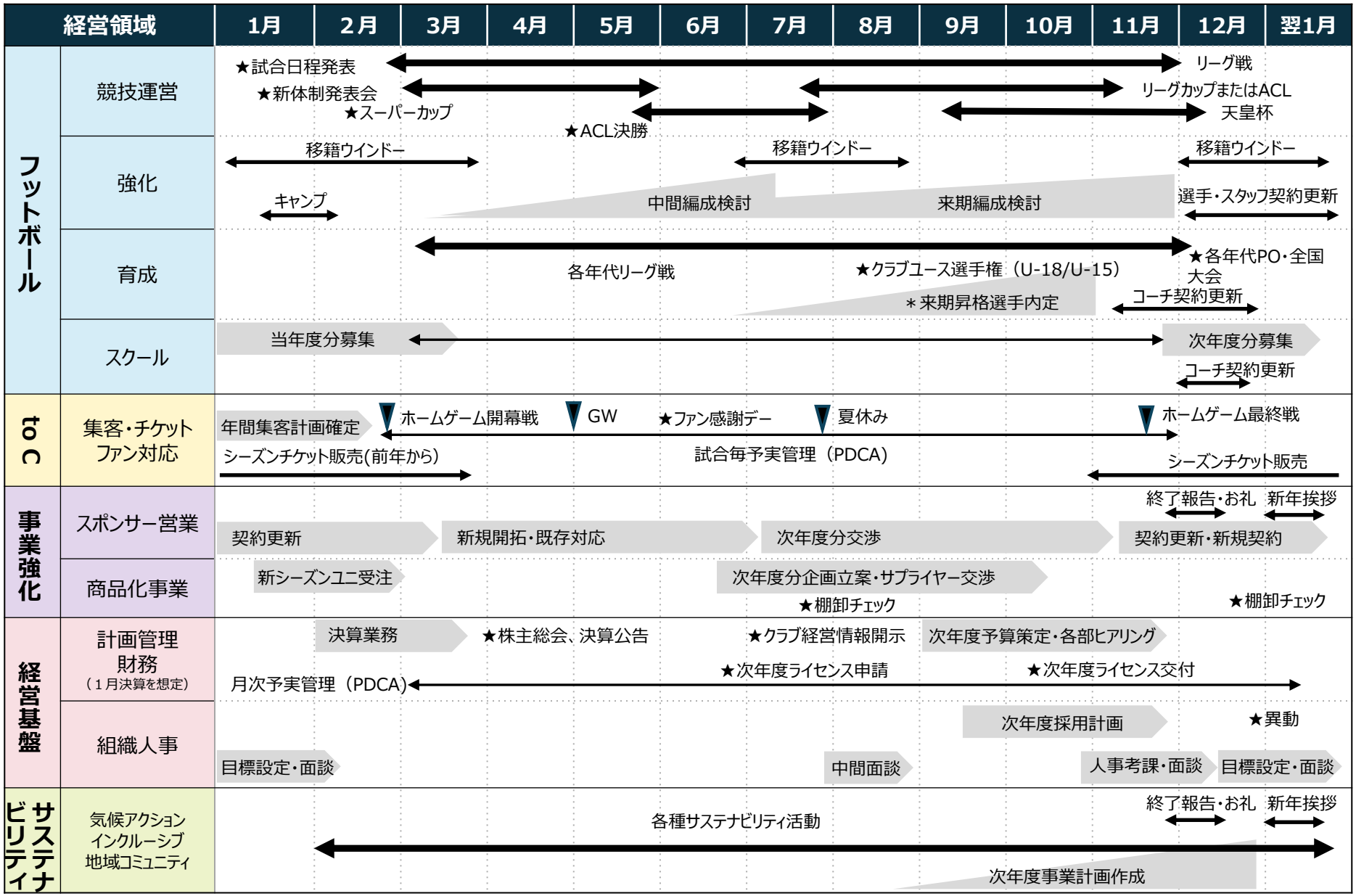
・移籍補償金の５％を控除し、12 歳～23歳時の所属クラブへ決められた割合で分配される

・移籍時の選手の年齢は問わない

出所：『サッカー選手の登録と移籍等に関する規則』、『プロサッカー選手の契約、登録および移籍に関する規則』（JFA）
『Regulations on the Status and Transfer of Players』（FIFA）

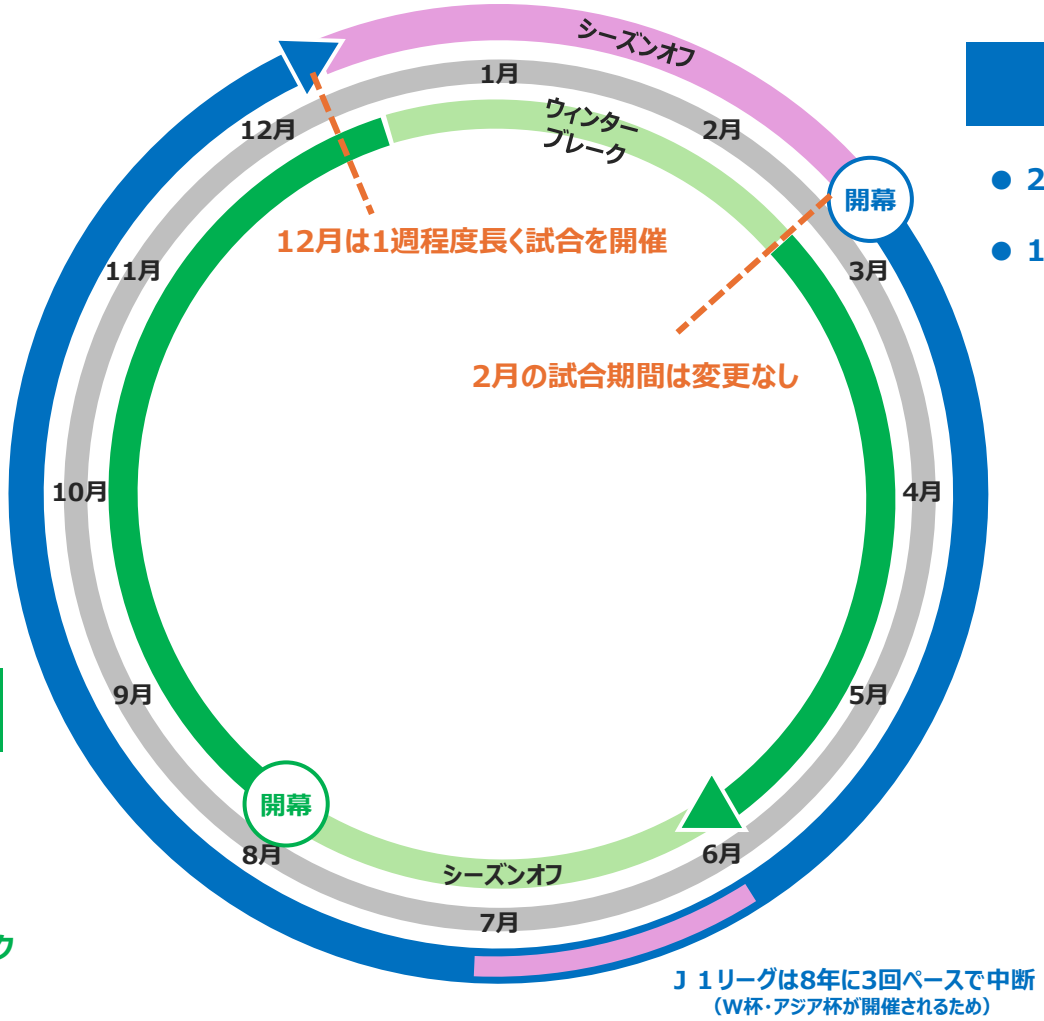
Ｊクラブの年間活動（主なスケジュール）

Ｊクラブの活動



シーズン移行後のカレンダー

◆ 2026年を移行期とし、2026年より円グラフの通り、8月1週頃に開幕、ウインターブレークを挟み、翌年の５月最終頃に閉幕とするシーズンに移行する事を決定した



現在のシーズン

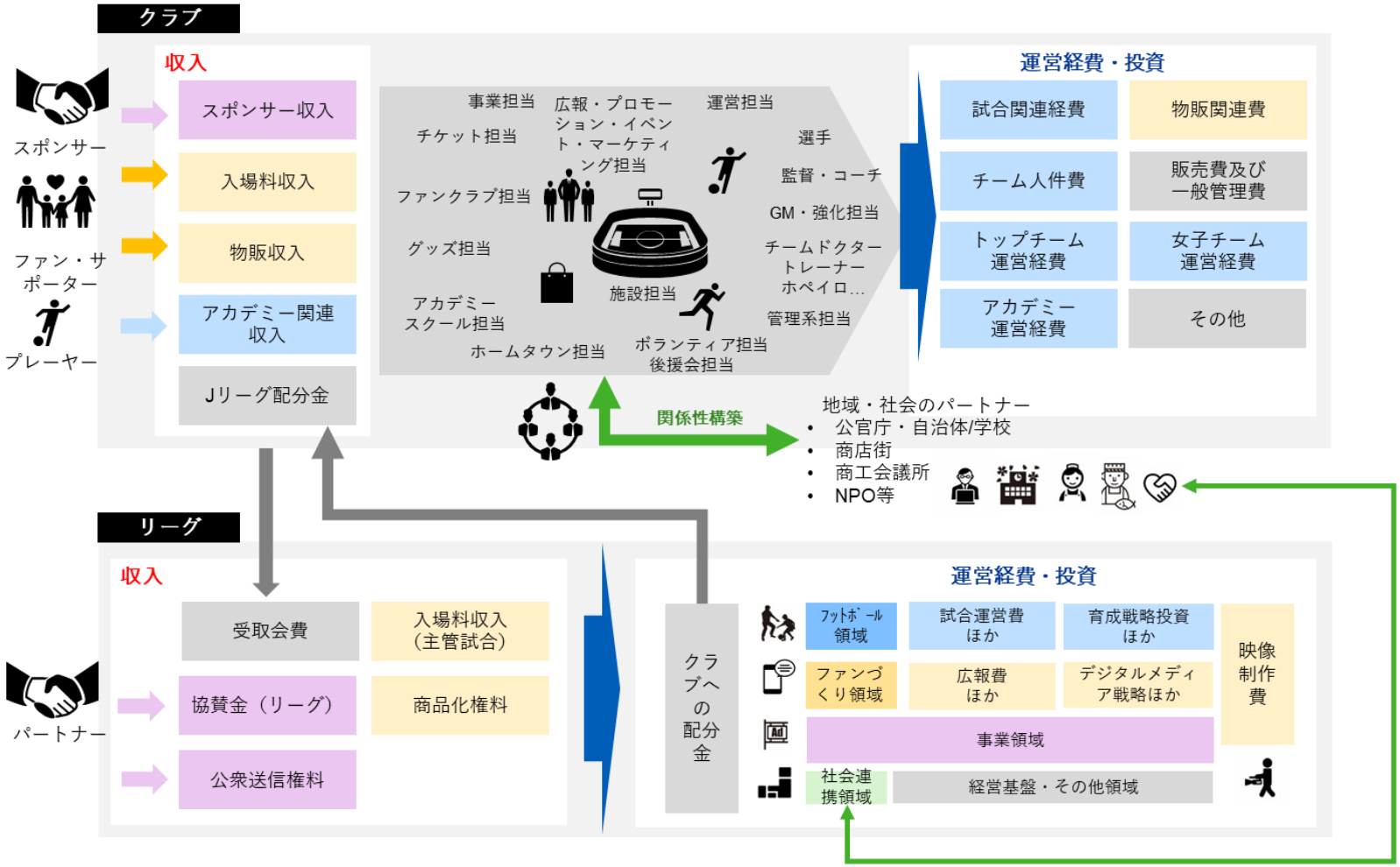
- 2月3週頃に開幕
- 12月1週頃に閉幕

シーズン移行後

- 8月1週頃に開幕
- 5月最終頃に閉幕
- 降雪期間はウィンターブレーク
  - ・12月2週頃まで試合を実施
  - ・2月3週頃に試合を再開

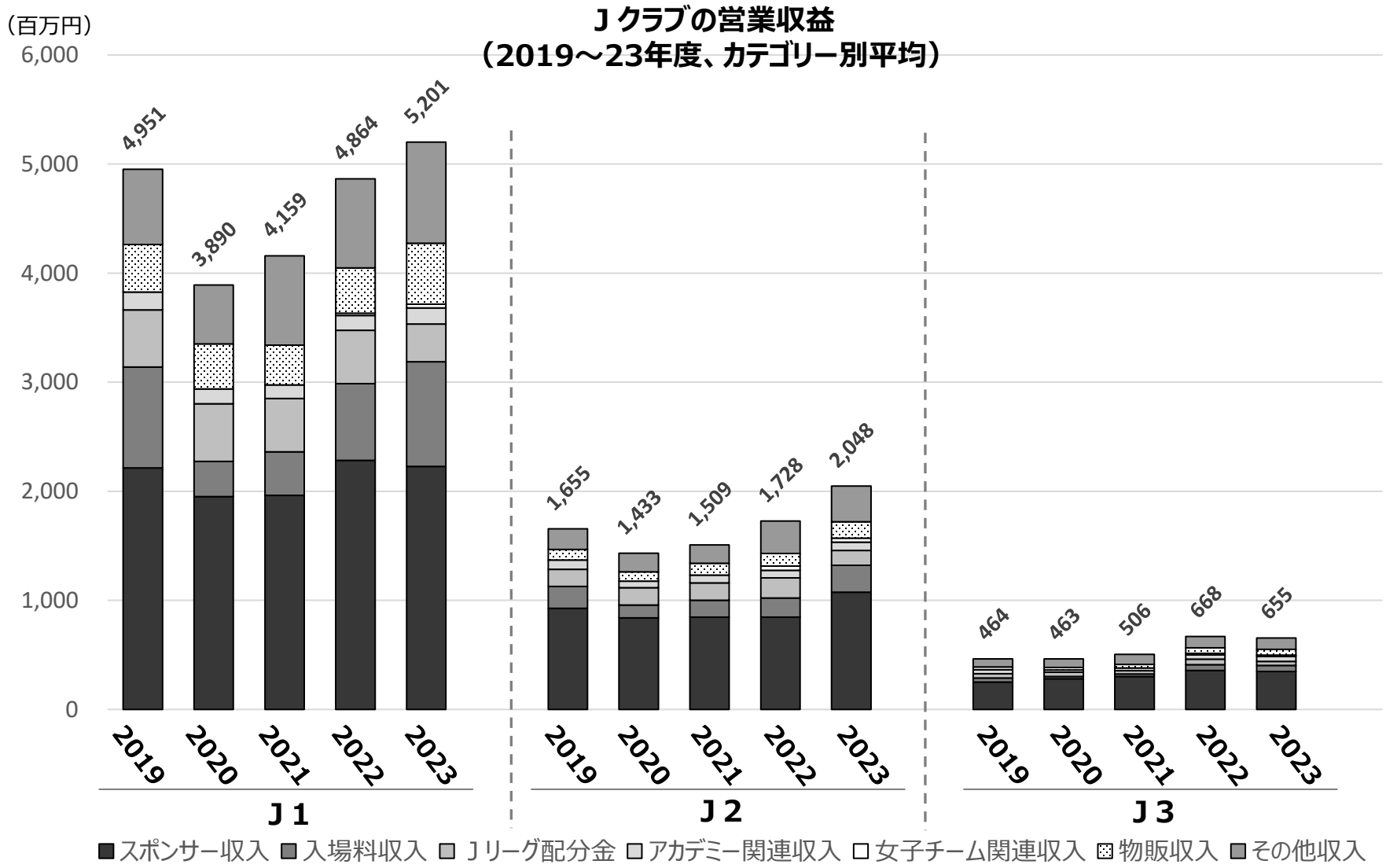
Ｊクラブ及びＪリーグの収支構造

- 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



Ｊクラブの営業収益

◆ 23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り、コロナ前の数値を上回る水準となっている

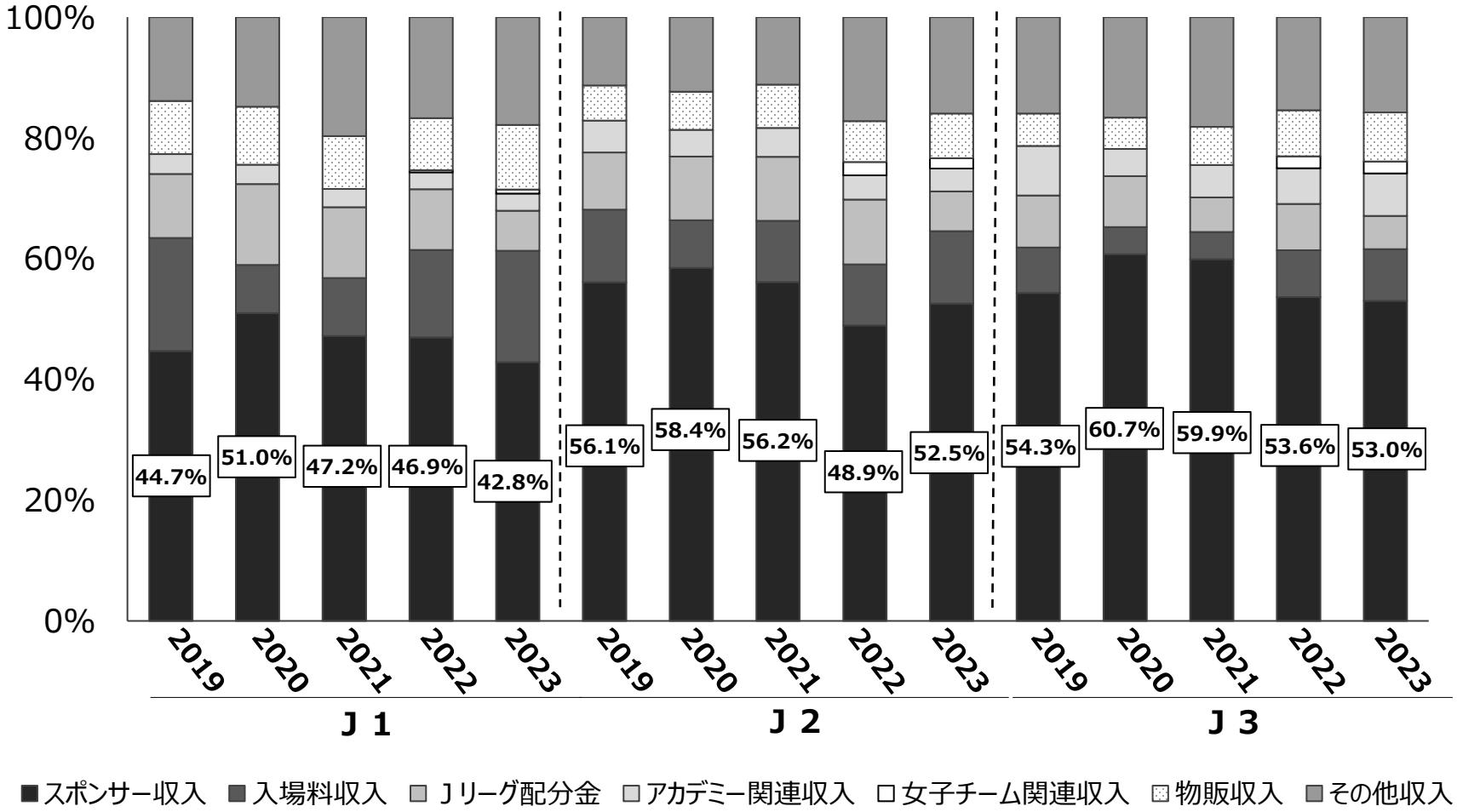


出所：クラブ経営情報開示（2019年度～2023年度）に基づきSHCが作成

Ｊクラブの営業収益構造

◆ 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く、全体の50%前後の割合を占める。また、特にＪ１では、入場料と物販収入の割合も増加している。

Ｊクラブの収益構造
（2019～23年度、カテゴリー別、平均、構成比）



出所：クラブ経営情報開示（2019年度～2023年度）に基づきSHCが作成

Ｊクラブの営業収益詳細

◆ 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）

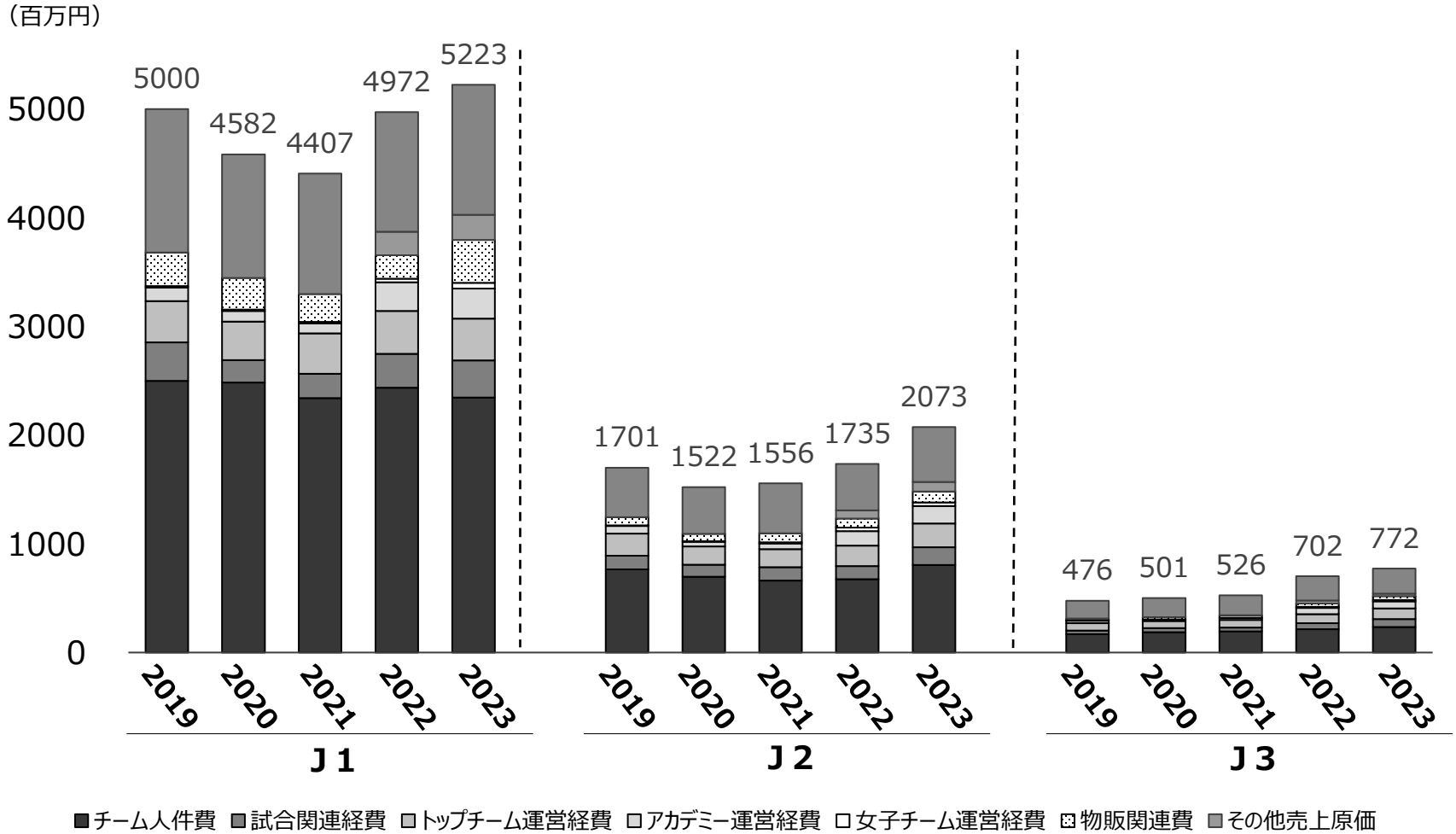
大科目	内容	Ｊ１平均					Ｊ２平均					Ｊ３平均				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
スポンサー収入	①トップチームユニフォームに掲示する協賛金 ②その他協賛金（練習着、看板、その他宣材、活動理念）	2,213	1,950	1,962	2,283	2,228	928	839	846	846	1,076	252	281	303	358	347
入場料収入	①シーズンチケット ②その他（単券、優待券等）	926	324	399	704	961	199	117	153	175	246	35	21	23	52	56
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	529	489	489	344	157	159	160	185	135	40	39	29	51	36
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	135	126	136	148	87	60	72	69	77	38	21	27	40	46
女子チーム関連収入	①スポンサー収入、入場料収入等	–	–	–	19	36	–	–	–	38	36	–	–	–	13	13
物販収入	①グッズ販売収入、委託手数料、ロイヤリティ[注1]等	436	412	364	417	556	97	86	108	117	151	25	24	32	51	53
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	540	819	815	928	187	172	169	298	327	74	77	92	103	104
収入合計		**4,951**	**3,890**	**4,159**	**4,864**	**5,201**	**1,655**	**1,433**	**1,509**	**1,728**	**2,048**	**464**	**463**	**506**	**668**	**655**

注1：「特許権」「商標権」「著作権」等の権利の使用料
出所：クラブ経営情報開示（2019年度～2023年度）に基づきSHCが作成

Ｊクラブの営業費用

◆ 23年度は、収益がコロナ前の水準に回復、営業費用は増加傾向にあるが、Ｊ１・Ｊ２は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クラブの営業費用
（2019～23年度、カテゴリー別平均）

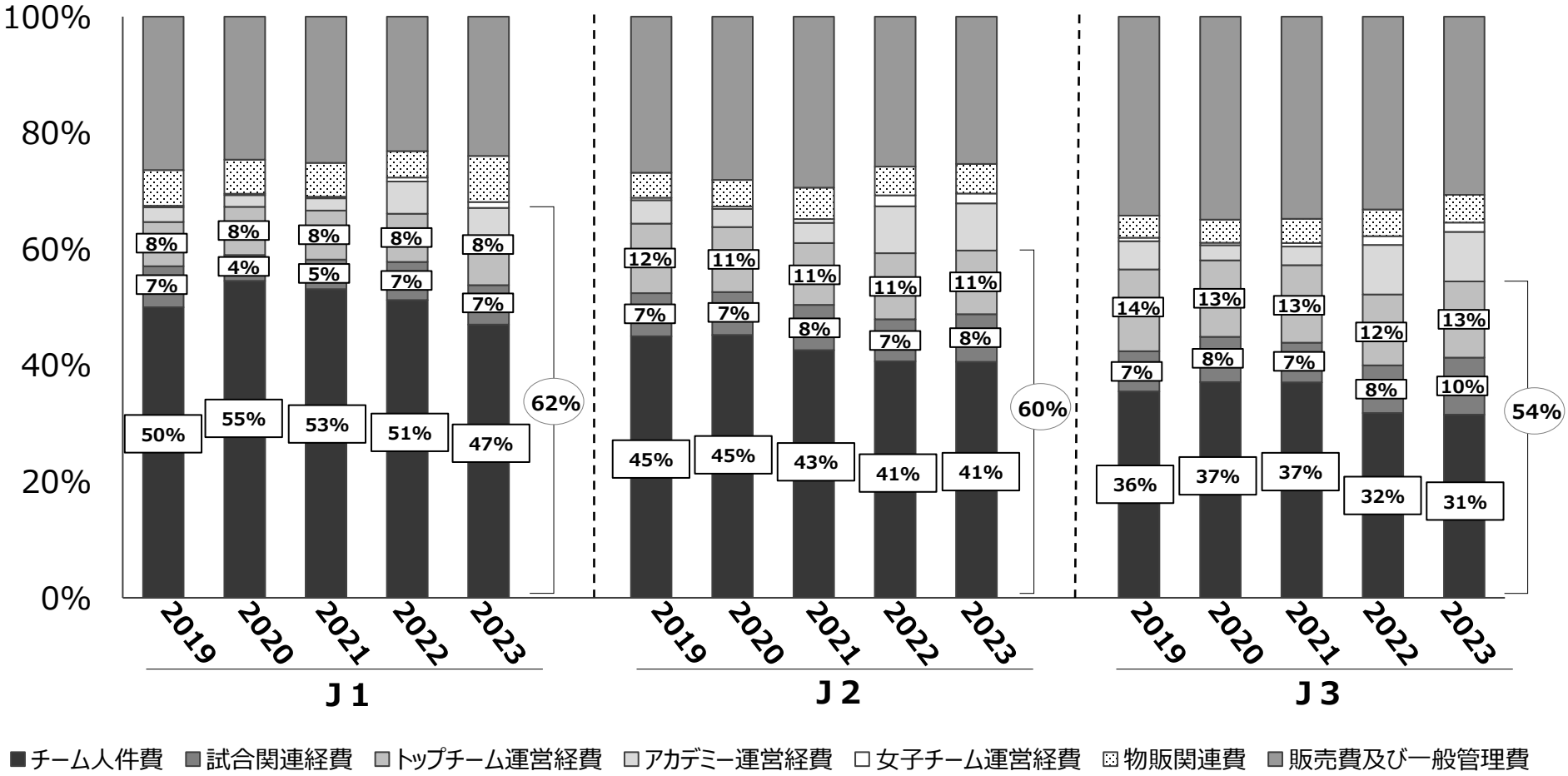


出所：クラブ経営情報開示（2019年度~2023年度）に基づきSHCが作成

Ｊクラブの営業費用構造

◆ カテゴリーによる高低差はあるものの、全体として、チーム人件費とトップチームに関わる費用が大きな割合を占めている。 コロナ以降はアカデミー運営費の割合も増加傾向にある

Ｊクラブの費用構造
（ 2019～23年度、カテゴリー別、平均、構成比）



出所：クラブ経営情報開示（2019年度～2023年度）に基づきSHCが作成

Ｊクラブの営業費用詳細

◆ 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	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
トップチーム人件費	①監督・コーチ他チームスタッフ選手報酬（基本給） ②インセンティブ（出場給・勝利給等） ③移籍関連費用 ④その他	2,500	2,484	2,340	2,436	2,347	765	698	663	675	806	169	186	195	215	235
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	207	224	311	341	127	110	121	121	163	33	39	36	55	73
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	354	372	396	385	203	167	166	189	218	67	66	70	82	98
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	98	94	263	278	69	45	54	134	161	23	13	17	57	64
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	11	11	33	51	7	4	10	32	34	3	2	3	10	12
物販関連費	①グッズ原価、販売手数料、委託手数料	309	293	257	291	396	73	68	84	82	101	18	20	22	31	35
その他売上原価	①指定管理事業支出 ②その他	–	–	–	216	229	–	–	–	75	88	–	–	–	27	24
販売費及び一般管理費	①人件費(役員報酬・社員給与・雑給等) ②広告宣伝費(HP、Web関連費用含む) ③減価償却費 ④その他	1,319	1,135	1,109	1,101	1,197	457	430	458	428	503	163	175	183	224	229
費用合計		**5,000**	**4,582**	**4,409**	**5,048**	**5,222**	**1,701**	**1,522**	**1,555**	**1,735**	**2,074**	**475**	**501**	**526**	**702**	**771**

出所：クラブ経営情報開示（2019年度～2023年度）に基づきSHCが作成

目次

◆ 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 42

◆ 経営領域別ガイドライン 55

◆ 世界との比較 156

◆ 付属資料 169

クラブ経営における原理原則の内容

複雑化する国際情勢や気候変動、地震による災害等の不確実性が高まる環境の中で、Ｊリーグの理念を具現し、『次の10年』で目指す姿を実現するためには、持続可能な社会への取り組みを進めながら、2つの成長テーマを推進していく事が重要となる。サッカーの価値を更に向上させ、スポーツを文化に、国の産業にする事により、～スポーツで、もっと、幸せな国へ。～に向けて、クラブ経営に覚悟を持って臨む必要がある。各クラブは、「クラブ経営における原理原則」を軸足に置きながら、独自のアプローチの実施が求められている

- ◆ **フィロソフィーの構築と一貫性を持った中期・短期計画を策定し、PDCAを回す**
- ◆ **最大のコンテンツであるフットボールの競技力を高め、魅力ある作品として広く社会へ届ける**
- ◆ **“公共財”としての自覚と振舞いを徹底し、地域社会の活力の源となる活動を推進する**

- ◆ **競技力と財政規模の関係を意識し、財務基盤の確立と継続的な投資を行う**
- ◆ **組織と人材を経営の根幹と捉え、組織設計・人材強化・ガバナンスの確立に取り組む**

原理原則と変化への適応

クラブ経営における原理原則　1/ 2

◆ フィロソフィーの構築と一貫性を持った中期・短年計画を策定し、PDCAを回す

- 経営にブレが生じないよう、原則変化しない理念・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
- クラブの成長に合わせたトップチームやアカデミーのフットボールフィロソフィーを構築し、監督やスカッドの編成等、目指すサッカーのスタイルに応じた体制を整備、ファン・サポーターにも共有・理解を促進する
- 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、フィロソフィーと一貫性を持った中期・単年計画を策定し、クラブの全階層において実行状況のチェックとその結果に応じたPDCAを徹底する

◆ 最大のコンテンツであるフットボールの競技力を高め、魅力ある作品として広く社会へ届ける

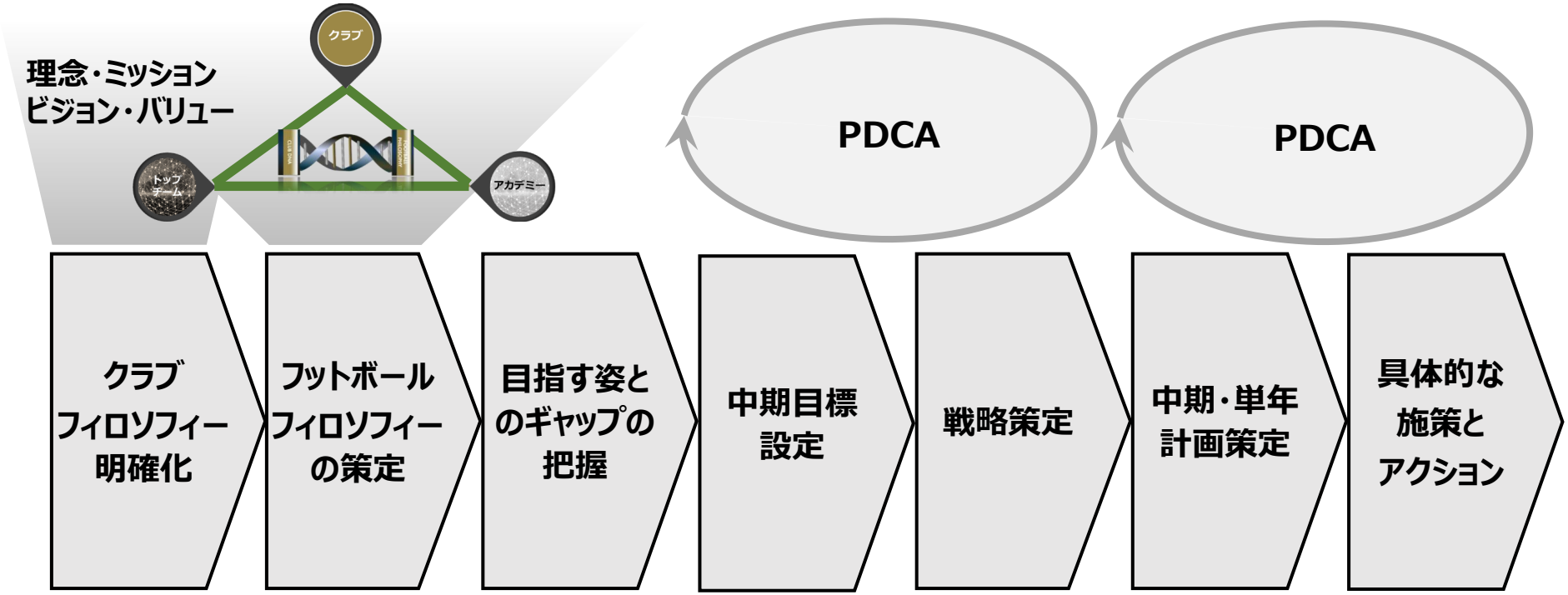
- クラブのベースであり、最大のコンテンツはフットボールの競技力であり、トップチームの競技力を国際レベルに高め、競技成績を上げる事こそが、売り上げを伸ばし、クラブ経営力を向上させる事につながる
- 競技力向上は重要なファクターだが、不確実性の高いチーム投資に依存した拡大路線は経営的にリスクが高いため、中長期目線に立ってチーム強化・育成・普及に取り組む必要がある
- サッカーを「作品」として捉え、ピッチ上のクオリティとスタジアムのスペック、ファン・サポーターの熱量、ステークホルダーの尽力により、磨き上げられた魅力的な「作品」を広く社会に届ける事が重要となる

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底し、地域社会の活力の源となる活動を推進する

- 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“　である
- 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で、その自覚と振舞いを徹底する事が肝要である
- 地域に根差した活動と社会課題解決への貢献、更には地球環境の健全性を高める活動は、その存在の根幹であり、クラブが地域の人々の夢と希望を提供し、地域社会の活力となる事が重要である

フィロソフィー ～ 計画 ～ PDCAの流れ

◆ クラブフィロソフィーを基にフットボールフィロソフィーを構築し、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



◆ クラブが持つ独自の哲学、あるべき状態や目指す姿、行動や考え方の拠り所となる指針を明確化

◆ クラブフィロソフィーを基に、トップチームやアカデミーのフットボールフィロソフィーを策定

◆ 目指す姿（ビジョン）や長期（10年程度）における目標と自クラブの現状ギャップを把握

◆ 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を策定

◆ 戦略を踏まえ、施策・人員・組織・数値等を含む計画を策定

◆ 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

クラブ経営における原理原則　1/ 2

◆ フィロソフィーの構築と一貫性を持った中期・短期計画を策定し、PDCAを回す

- 経営にブレが生じないよう、原則変化しない理念・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
- クラブの成長に合わせたトップチームやアカデミーのフットボールフィロソフィーを構築し、監督やスカッドの編成等、目指すサッカーのスタイルに応じた体制を整備、ファン・サポーターにも共有・理解を促進する
- 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、フィロソフィーと一貫性を持った中期・単年計画を策定し、クラブの全階層において実行状況のチェックとその結果に応じたPDCAを徹底する

◆ 最大のコンテンツであるフットボールの競技力を高め、魅力ある作品として広く社会へ届ける

- クラブのベースであり、最大のコンテンツはフットボールの競技力であり、トップチームの競技力を国際レベルに高め、競技成績を上げる事こそが、売り上げを伸ばし、クラブ経営力を向上させる事につながる
- 競技力向上は重要なファクターだが、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ため、中長期目線に立ってチーム強化・育成・普及に取り組む必要がある
- サッカーを「作品」として捉え、ピッチ上のクオリティとスタジアムのスペック、ファン・サポーターの熱量、ステークホルダーの尽力により、磨き上げられた魅力的な「作品」を広く社会に届ける事が重要となる

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底し、地域社会の活力の源となる活動を推進する

- 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“　である
- 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で、その自覚と振舞いを徹底する事が肝要である
- 地域に根差した活動と社会課題解決への貢献、更には地球環境の健全性を高める活動は、その存在の根幹であり、クラブが地域の人々の夢と希望を提供し、地域社会の活力となる事が重要である

フットボールの競技力の向上

◆ 次の10年で目指す姿に向けて、“選手”、“クラブ経営”、“サッカーの将来、”ファン・サポーター“の観点で、育成と強化に資する制度を構築する事により、フットボールの競技力を高める

育成

強化

次の10年で目指す姿（-2033）

- ◆ **アジアで勝ち、世界と戦うＪリーグ**
- ◆ **欧州リーグとＪリーグ選手による日本代表**
- ◆ **全Ｊクラブの売上を1.5-2倍へ**

“選手” 観点

- 世界と戦うレベルに成長できる環境
- 多くの出場機会
- チャレンジできる生活環境

“クラブ経営” 観点

- トップ層が200億を目指せる競争環境
- 育成→強化/移籍のROI拡大
- 選手を過大保有しない事での集中投資

“サッカーの将来” 観点

- 子どもが「Ｊリーグ選手になりたい」と思える状態

“ファン・サポーター” 観点

- 魅力的なフットボール・観戦環境

契約制度・移籍

クラブ経営における原理原則　1/ 2

◆ フィロソフィーの構築と一貫性を持った中期・短期計画を策定し、PDCAを回す

- 経営にブレが生じないよう、原則変化しない理念・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
- クラブの成長に合わせたトップチームやアカデミーのフットボールフィロソフィーを構築し、監督やスカッドの編成等、目指すサッカーのスタイルに応じた体制を整備、ファン・サポーターにも共有・理解を促進する
- 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、フィロソフィーと一貫性を持った中期・単年計画を策定し、クラブの全階層において実行状況のチェックとその結果に応じたPDCAを徹底する

◆ 最大のコンテンツであるフットボールの競技力を高め、魅力ある作品として広く社会へ届ける

- クラブのベースであり、最大のコンテンツはフットボールの競技力であり、トップチームの競技力を国際レベルに高め、競技成績を上げる事こそが、売り上げを伸ばし、クラブ経営力を向上させる事につながる
- 競技力向上は重要なファクターだが、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ため、中長期目線に立ってチーム強化・育成・普及に取り組む必要がある
- サッカーを「作品」として捉え、ピッチ上のクオリティとスタジアムのスペック、ファン・サポーターの熱量、ステークホルダーの尽力により、磨き上げられた魅力的な「作品」を広く社会に届ける事が重要となる

◆ “公共財”としての自覚と振舞いを徹底し、地域社会の活力の源となる活動を推進する

- 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“　である
- 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で、その自覚と振舞いを徹底する事が肝要である
- 地域に根差した活動と社会課題解決への貢献、更には地球環境の健全性を高める活動は、その存在の根幹であり、クラブが地域の人々の夢と希望を提供し、地域社会の活力となる事が重要である

地域におけるＪクラブの存在：“公共財としての対応”

◆ Ｊクラブは試合日以外でも、様々な形で地域と関わりを持っている。それぞれのステークホルダーへの責任を果たしながら、“公共財”としての自覚と振舞いを徹底し、地域社会の活力となる事が期待されている

Ｊリーグ・Ｊクラブの主な活動例

❶ スクール事業
❷ アカデミー（育成）事業/学校連携
❸ トップチーム運営（強化）
❹ 試合運営
❺ 集客・プロモーション・広報・マーケティング等
❻ 映像制作・配信
❼ イベント
❽ グッズ
❾ スポンサー・パートナー営業権利/アクティビティ管理
❿ 海外事業
⓫サステナビリティに関わる活動
⓬ホームタウン活動・シャレン！
⓭後援会運営・ボランティア運営
⓮ 施設運営

クラブ経営における原理原則　2/ 2

◆ 競技力と財政規模の関係を意識し、財務基盤の確立と継続的な投資を行う

- 競技成績とチーム人件費には相関があり、競技力向上には財政規模拡大が必須となり、新規ファン拡大やスポンサー営業等の事業活動、更には育成による移籍金獲得への注力が重要となる
- Ｊクラブは長期存続が大前提の存在であるが、一般的にリスクに弱い損益構造を持ち、機動的な資金調達が難しいケースも多いので、リスクに耐えうる財務基盤の確立が経営の必要条件である
- 株主やスポンサー、ファン・サポーターは、必ずしもクラブの利益のみを最優先に考えるとは限らず、従って、利益追求目的だけに囚われない強化・toCへの継続的な投資等を可能とする事も重要である

◆ 組織と人材を経営の根幹と捉え、組織設計・人材強化・ガバナンスの確立に取り組む

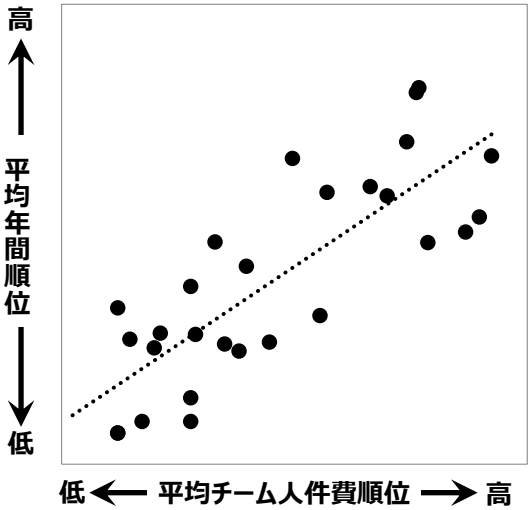
- 組織設計は経営に大きな影響を及ぼすため、目標・方針と一貫性を持った株主構成や法人スキーム等の組織設計、適材適所の人材配置等が必要である
- Ｊクラブにおいて人材は経営の根幹であり、クラブ経営者は成果に直結するSD（スポーティング・ダイレクター）・GM（ジェネラルマネージャー）や事業責任者等の重要ポジションの人材強化やクラブスタッフの人材育成に最優先課題として注力すべきである
- Ｊクラブの組織規模においては、究極的には経営者の力量が成果に大きく反映されるため、マインド・スキル併せ持つ経営者の選任、適切な監督の仕組み等の自律的なガバナンスの確立が重要となる

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）

◆ 直近10年（2014年－2023年）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

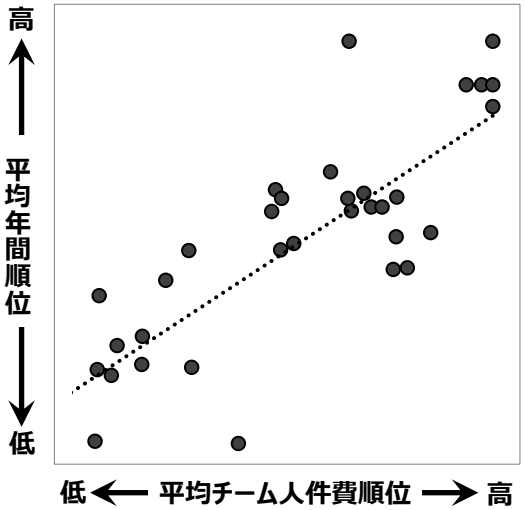
競技成績とチーム人件費の相関分析
（平均年間順位 vs 平均チーム人件費順位[注1]）

Ｊ１
(2014-2023)



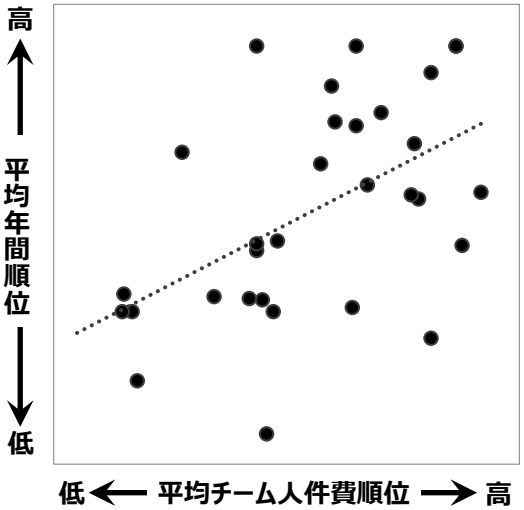
相関係数＝0.81

Ｊ２
(2014-2023)



相関係数＝0.80

Ｊ３
(2014-2023)



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SHCが作成

クラブ経営における原理原則　2/ 2

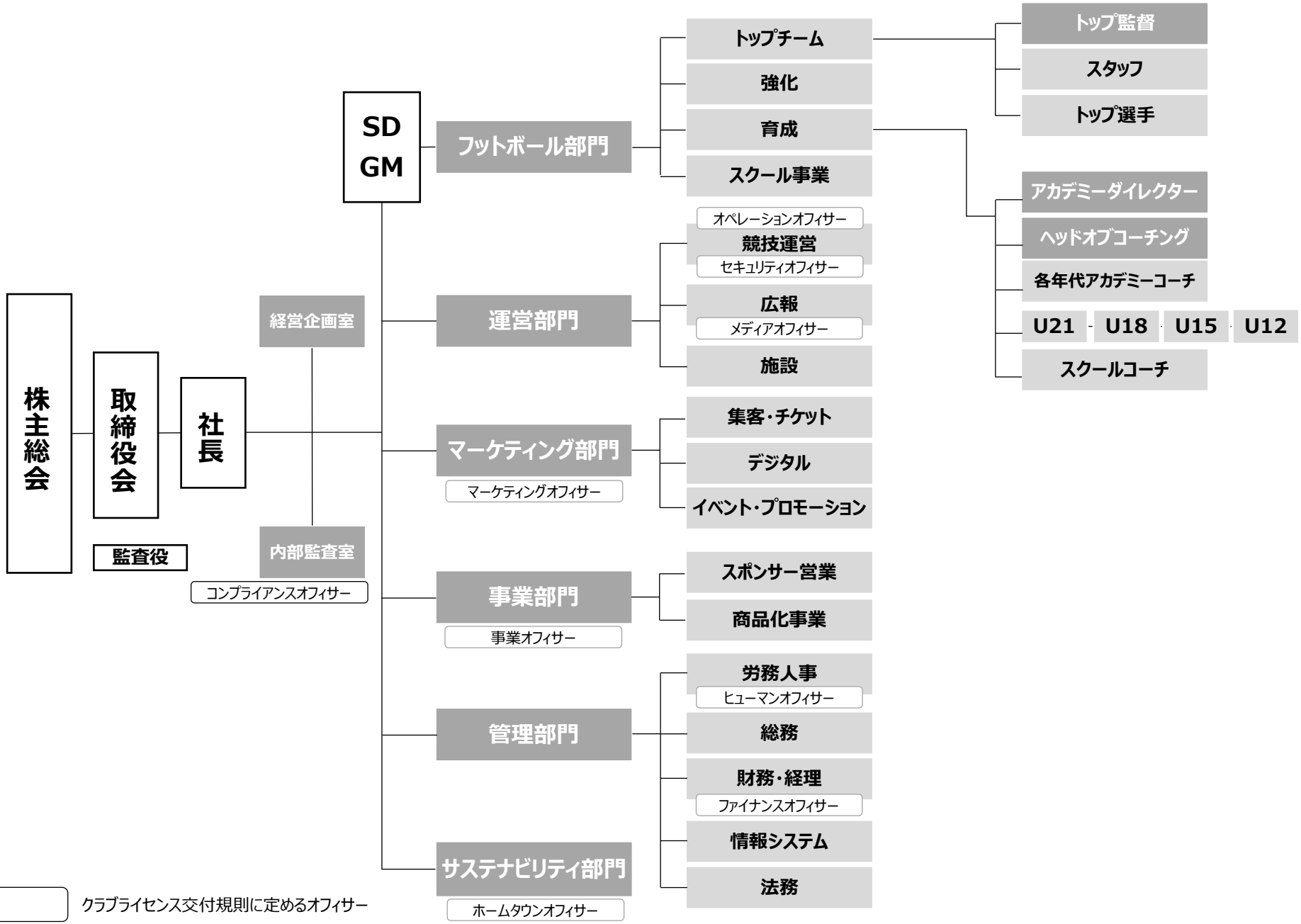
◆ 競技力と財政規模の関係を意識し、財務基盤の確立と継続的な投資を行う

- 競技成績とチーム人件費には相関があり、競技力向上には財政規模拡大が必須となり、新規ファン拡大やスポンサー営業等の事業活動、更には育成による移籍金獲得への注力が重要となる
- Ｊクラブは長期存続が大前提の存在であるが、一般的にリスクに弱い損益構造を持ち、機動的な資金調達が難しいケースも多いので、リスクに耐えうる財務基盤の確立が経営の必要条件である
- 株主やスポンサー、ファン・サポーターは、必ずしもクラブの利益のみを最優先に考えるとは限らず、従って、利益追求目的だけに囚われない強化・toCへの継続的な投資等を可能とする事も重要である

◆ 組織と人材を経営の根幹と捉え、組織設計・人材強化・ガバナンスの確立に取り組む

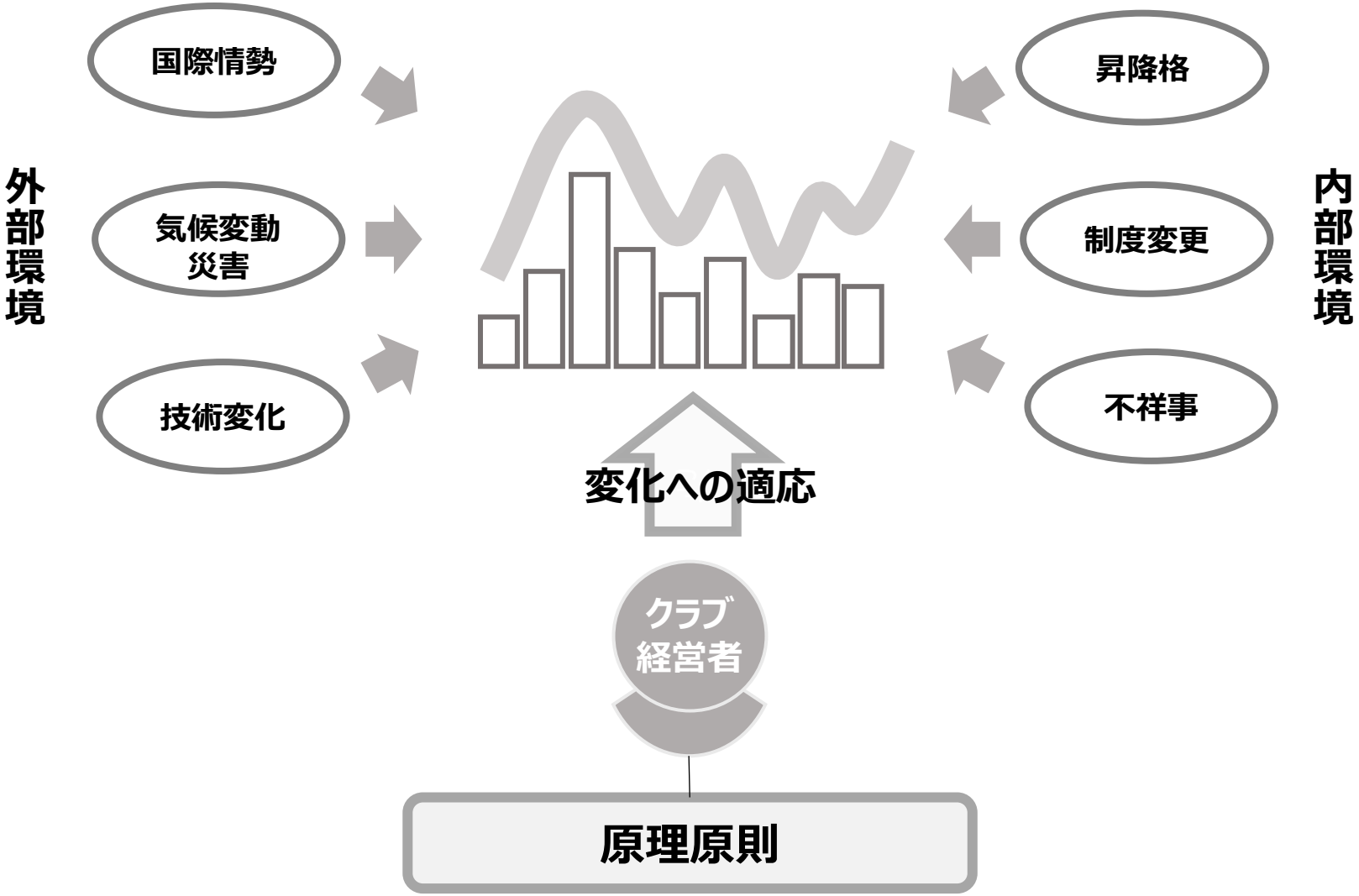
- 組織設計は経営に大きな影響を及ぼすため、目標・方針と一貫性を持った株主構成や法人スキーム等の組織設計、適材適所の人材配置等が必要である
- Ｊクラブにおいて人材は経営の根幹であり、クラブ経営者は成果に直結するSD（スポーティング・ダイレクター）・GM（ジェネラルマネージャー）や事業責任者等の重要ポジションの人材強化やクラブスタッフの人材育成に最優先課題として注力すべきである
- Ｊクラブの組織規模においては、究極的には経営者の力量が成果に大きく反映されるため、マインド・スキル併せ持つ経営者の選任、適切な監督の仕組み等の自律的なガバナンスの確立が重要となる

組織設計・人材強化（クラブ経営の機能的組織の一例）



原理原則と変化への適応

◆ 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



目次

◆ 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 42

◆ 経営領域別ガイドライン 55

◆ 世界との比較 156

◆ 付属資料 169

経営領域　概要

フットボール	◆（トップチーム）強化や育成等、フットボールに関わる領域
施設整備	◆スタジアムとトレーニング施設の整備と運用に関わる領域
to C	◆集客・チケット販売、有料視聴者獲得等のファン・サポーターの拡大、及びステークホルダーへの対応に関わる領域
事業強化	◆スポンサー営業や商品化事業等、クラブのアセットのマネタイズに関わる領域
経営基盤	◆ガバナンス、財務、人事労務等、クラブ経営の土台となる経営管理の仕組みに関わる領域

サステナビリティ

◆気候アクション、インクルーシブな社会の実現、地域コミュニティの醸成に関わる領域

経営領域　詳細

- **フットボール**
  - 強化
  - 育成
  - スクール
  - 競技運営
- **施設整備**
  - スタジアム
  - トレーニング施設
- **to C**
  - ファンエンゲージメント
  - 集客・チケット販売
  - イベント運営
  - 有料視聴者獲得
  - プロモーション
  - 広報
  - デジタル基盤整備
  - ステークホルダー対応
  - ブランドマネジメント
- **事業強化**
  - スポンサー営業
  - 商品化事業
  - 新規事業
  - 海外戦略
- **経営基盤**
  - 経営監督（ガバナンス）
  - 意思決定（ガバナンス）
  - 内部統制（ガバナンス）
  - 資本政策
  - 計画管理
  - 組織設計
  - 人事労務
  - 財務
  - 法務
  - コンプライアンス
  - クライシスマネジメント

サステナビリティ

- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

Ｊリーグの3つの使命（ミッション）とクラブ経営

施設整備

- スタジアム
- トレーニング施設

フットボール

競技的ミッション

- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

経営基盤

- 経営監督(ガバナンス)
- 組織設計
- 意思決定(ガバナンス)
- 人事・労務
- 内部統制(ガバナンス)
- 財務
- 資本政策
- 法務
- 計画管理
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

事業強化

- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

事業的ミッション

サステナビリティ

- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

社会的ミッション

to C

- ステークホルダー対応
- 広報
- 有料視聴者獲得
- 集客・チケット販売
- ファンエンゲージメント
- ブランドマネジメント
- デジタル基盤整備
- プロモーション
- イベント運営

経営領域別ガイドラインの構成

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　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

強化

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**
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 – 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
根拠	◆ 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的な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
重要な取り組み	◆ 「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・成り行きの排除、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

黄金の一貫性

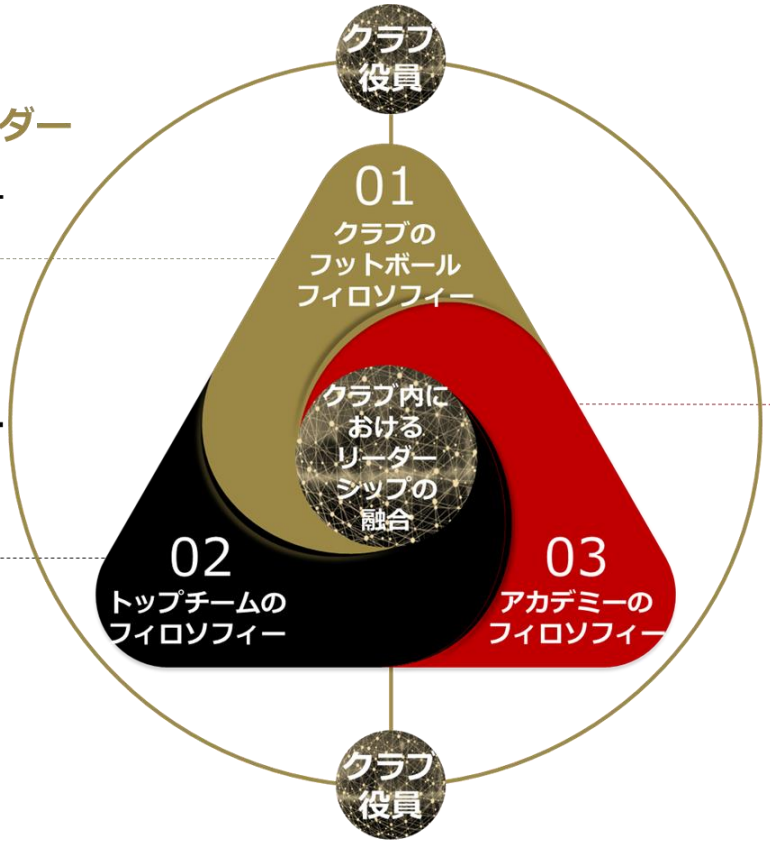
強化

◆ 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）	スポティング・ダイレクター	トップチーム監督	アカデミーダイレクター
◆ 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	◆ 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・維持浸透 ◆ 強化部門のスタッフ採用・育成	◆ チームの成果 ◆ 競技力の発揮 ◆ FBフィロソフィーの体現	◆ 発掘・成長・輩出 ◆ FBフィロソフィーの教育

フットボールフィロソフィー

強化

◆ 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」

クラブの歴史と共に定着した独自の　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【注1】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

クラブ参考事例：福岡のフットボールフィロソフィー

強化

◆ 日本では、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ィロソフィーを掲げているクラブは多い。また、プレースタイルやスタッフ・選手育成＆スカウト等のフットボールそのものを対象にしたフットボールフィロソフィーを策定し、ファン・サポーターにも共有・理解促進をしているクラブも一定数は存在している

VISION

スポーツを通じて、子どもたちに夢と感動を、地域に誇りと活力を与えることが出来るよう、「育成」と「強化」を両輪に、将来、100億円規模のACLに出場する日本トップクラスの市民クラブとなる。

クラブ名の由来

AVIS(アビス)は「鳥」や「飛び立つもの」という意味から、スポーツ文化が地域に根ざすとともに「世界に向けて躍進していくように」との願いが込められている。AVISPAは蜂を意味しますが、蜂の行動特性である「集団行動性」「俊敏性」から、チームは「軽快」「統制力」「多様なグループ攻撃」を特徴としている。

スローガン

感動と勝ちにこだわる

フットボールフィロソフィー

「アグレッシブかつスピーディーにプレーし、強い結束力を持って、常に勝利を目指して戦う」

攻守において、自らアクションを起こし続け、躍動感に溢れ、全員が連動し、意図的に攻撃と守備を行う。また、チームの為、仲間の為に自分の持つすべての力を発揮し、どんな時でも最後まで勝利を信じ戦い続ける。

プレーイングフィロソフィー

攻守の優先順位を常に意識し、素早い攻守の切り替えがあるアグレッシブなスタイル

キーワード

「アグレッシブ」「スピーディー」「結束力」「常勝思考」

「攻守ともにハードワーク」「球際の強さ」「切り替えの速さ」

スタッフ育成

「良い選手は、良い指導者により育成される」

各々指導者の個別育成プラン(IDP)を作成し、成長のための年間を通した継続的専門能力開発のためのプログラム(CPD)により自身の学びの機会を意図的に創出する。

選手育成＆スカウト

～ホームグロウン選手と世界的タレントの融合～

ジュニアユース年代は福岡県内、ユース年代は九州地域を中心にメンバー構成を考え、優秀な選手をスカウトし内部・外部選手を融合させ、チーム活動をベースとして、「個」に特化した一貫指導体制の元、IDPを中心とした活動文化を創る。

「福岡から世界へ！」

アビスパ福岡 × STVVドリームヴィジョンを掲げ、日本代表選手、海外で活躍する選手を輩出する合言葉。

育成

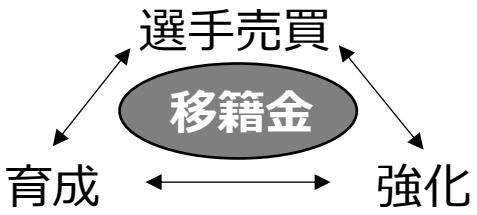
ガイドライン	**◆ 育成をクラブの主要活動の一つとして位置付け、トップチームと一貫性を持つ育成方針（アカデミーのフィロソフィー）に基づき、技術面のみならず人格的にも優れた選手を育成する**
目指すべき状態	◆ クラブとしての一貫性のある方針を持って取り組み、継続的にアカデミーから一定数以上のプロ選手が輩出されており、育成の補償制度や国内外の移籍等により、投資に見合った収入が確保され、プロフィットセンターとしてもクラブの財政基盤に寄与している
根拠	◆ 育成はＪリーグのコアとなる活動であると共に、ホームグロウン制度への対応、また地域に愛されるチーム作りや移籍金収入の獲得という観点から、全クラブ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
重要な取り組み	◆ 「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

移籍金ビジネス

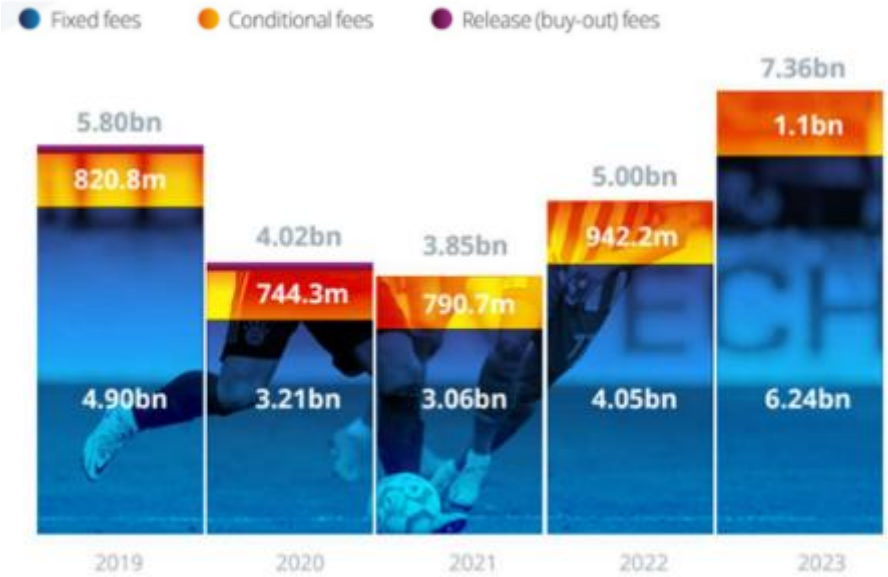
育成

◆ 保有選手の放出、他クラブからの獲得の際に発生する移籍補償金は、選手の出場試合数等に乗じて算出され、国内市場、海外市場で毎年多くの取引があり、クラブ経営にも大きなインパクトとなる。移籍金ビジネスの世界では、選手という“商品”で投資と回収を戦略的に行い、アカデミー・育成の充実等のクラブ永続に欠かせない循環を生み出す必要がある

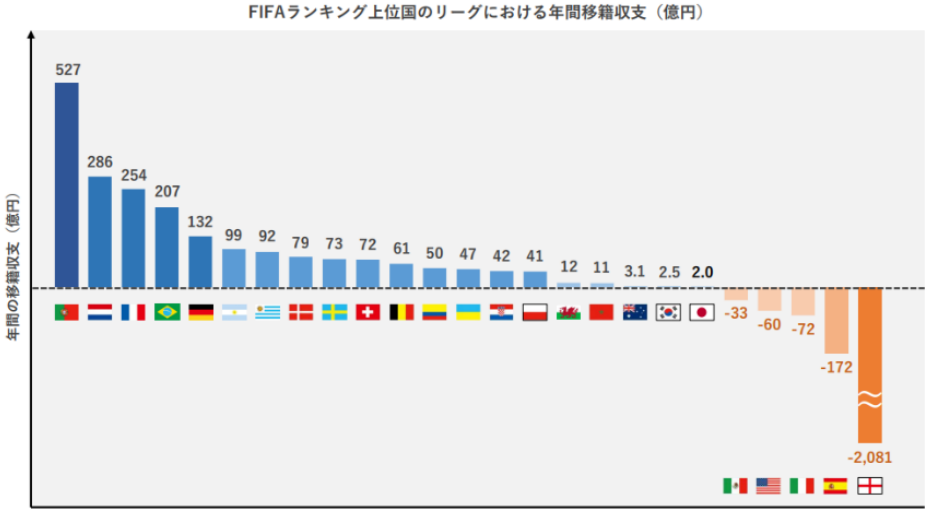
「選手を育てて売る」移籍金ビジネス



世界移籍金市場は6/1～9/1のウインドーだけで1兆円を超える
コロナ禍で衰退した市場は回復し2023年では過去最大を記録



FIFA上位国の年間移籍収支ランキングにおいて、
日本の収支は、世界トップレベルと大きな差がある



出所：FIFA “international Transfer Snapshot”SEPTEMBER 2023 及び FIFA Global Transfar Report 2022に基づき経営基盤本部が作成

スクール

ガイドライン	**◆ 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**
目指すべき状態	◆ 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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

スクール運営形態

◆ Ｊクラブ運営会社とは別団体のNPO法人等を作り、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30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
Ｊ１	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
		株式会社まちのミライ	イベント企画運営、地域コネクティッドビジネス、スタートアップ支援、人材派遣等
	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
	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
	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
	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
	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
	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
Ｊ２	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
	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
	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
		一般社団法人ＭＦＡ-Ｂ＆Ｓ	スポーツグラウンド等の運営管理
	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
	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
	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
	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
	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

クラブ名		関連する会社等	主要な業務内容
Ｊ２	ファジアーノ岡山	特定非営利活動法人岡山ヒューマンスポーツクラブ	スポーツイベント企画
		株式会社Ｆ．Ｈスポーツクラブ	宮山グランドを指定管理等
		一般社団法人ファジアーノ岡山スポーツクラブ	スポーツ・健康教室に関する事業
	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
	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
	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
	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
		株式会社KMP	クラブ専用練習場の整備・運営
Ｊ３	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
	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
	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
	松本山雅FC	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
		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
	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
	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
	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
	FC今治	株式会社今治.夢ビレッジ	スタジアム建設
	FC琉球	琉球ダンスドリーム株式会社	ダンススクール運営

競技運営

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**
目指すべき状態	◆ 「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
根拠	◆ 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[注1]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
重要な取り組み	◆ 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）、各種規約・規程への理解 ◆ 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

注1：サービス・提供商品・ブランド等に対する顧客の愛着心・信頼・信望

経営領域　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

スタジアム

ガイドライン	**◆ 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**
目指すべき状態	◆ 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、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
根拠	◆ 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が重要である ◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

「理想のスタジアム」と「スタジアムの未来」

◆ 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

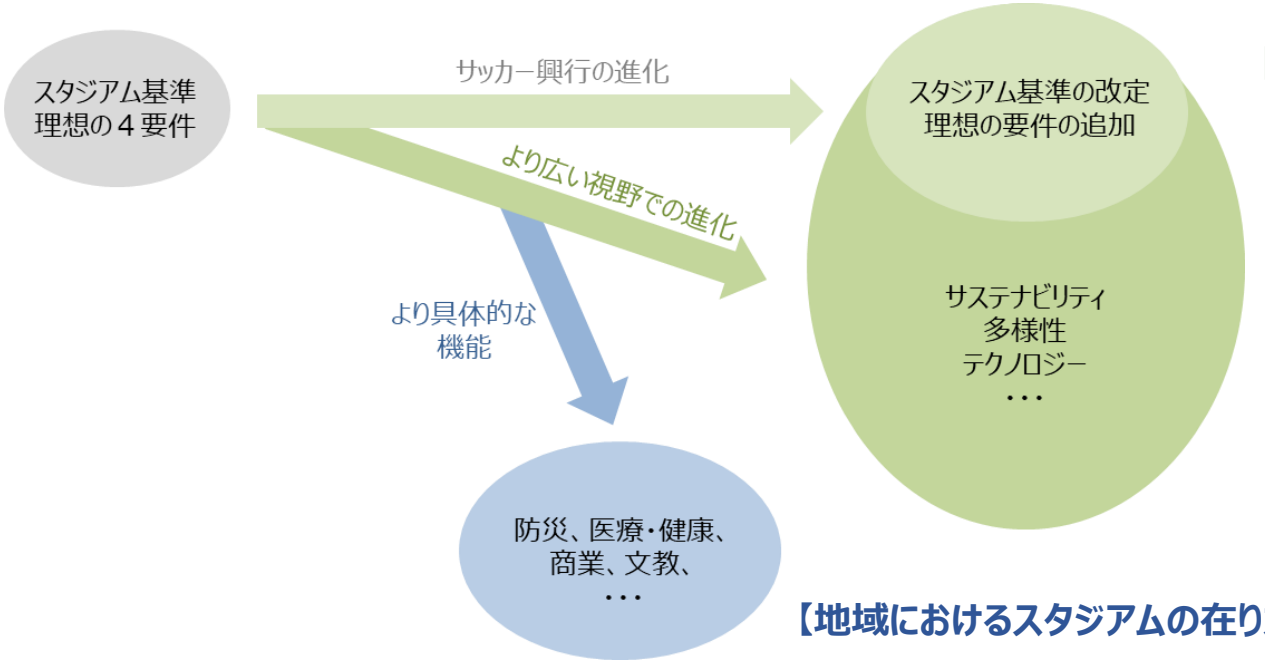
※「アクセス性に優れている」とは、以下のいずれかを充足している事
①ホームタウンの中心市街地より概ね20分以内で、スタジアムから徒歩圏内にある電車の駅、バス（臨時運行を除く）の停留所または大型駐車場のいずれかに到達可能または近い将来に到達可能となる具体的計画がある事
②交流人口の多い施設（大型商業施設等）に隣接している事
③上記の他、観客の観点からアクセス性に優れていると認められる事

「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.ホスピタリティー【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

今後のスタジアム基準に関する検討

◆「理想のスタジアム」の4要件を含む今後のスタジアム基準については、「スタジアムの将来像」及び「地域におけるスタジアムの在り方」という2つの方向性で、リーグとクラブによる検討を行っている



【スタジアムの将来像】

- 地域の特性によらず、スタジアムの一般論として、将来に向けて視野に入れておくべきテーマについて検討
- 必要に応じて、スタジアム基準や理想の要件に新たな項目を追加する事も検討

【地域におけるスタジアムの在り方】

- スタジアムが地域の公共財として存在するためには、地域で本当に必要とされる機能を付加する事がポイント
- 地域特性の分析を踏まえて、防災、医療等、付加価値を高める機能について、具体的な複合化のイメージも含めて検討

クラブ参考事例：京都・G大阪・鹿島のスタジアム整備と活用

スタジアム

◆ 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
- 大阪モノレール「万博記念公園駅」から徒歩圏内、複数のビジネスラウンジ整備、フットボールスタジアム等の「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）

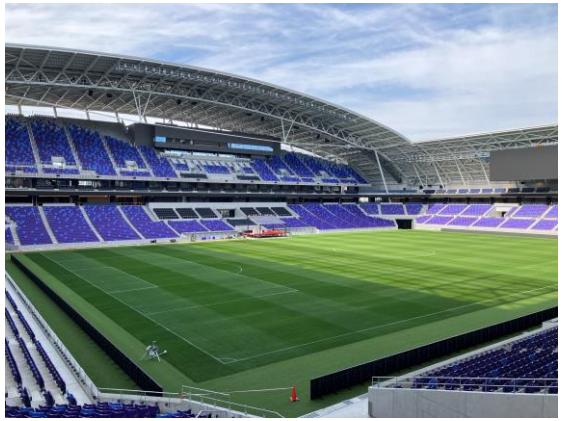
鹿島アントラーズ

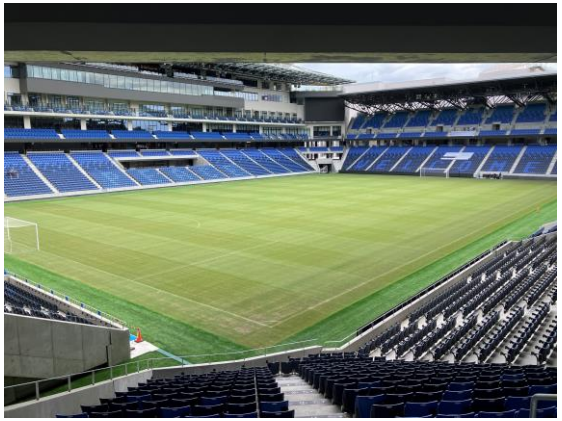
茨城県立カシマサッカースタジアム

- 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）
  カシマゾンビスタジアム（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）

クラブ参考事例：金沢・広島・長崎の新スタジアム整備

◆ 下記は、直近で新スタジアムが整備されたクラブの事例紹介である





ツエーゲン金沢

金沢ゴーゴーカレースタジアム

- ◆ 2024年2月に竣工した、北陸初のＪリーグ基準を満たすフットボールスタジアムである
- ◆ 現在の入場可能数は10,728人であるが、北側のサイドスタンドが増築可能な設計となっており、将来的には15,000人以上に拡張する事が可能
- ◆ 金沢城北市民運動公園内にあり、ＪＲ金沢駅から車で約10分、ＪＲ東金沢駅から徒歩15分、高速道路は金沢東ICから車で5分という立地である
- ◆ ツエーゲン金沢、ケィ・シィ・エス、金沢市スポーツ事業団で構成される共同事業体が指定管理者となっている
- ◆ ホスピタリティ施設に特徴があり、選手入場の様子やインタビューの様子等、スタジアムの裏側をガラス越しに観られるトンネルラウンジ、メインスタンド最前列に選手と同じ目線で観戦できるフィールドシート、VIPラウンジ・ビジネスラウンジとは別に、一般購入が可能なプレミアムラウンジ等がある

サンフレッチェ広島

エディオンピースウイング広島

- ◆ 2024年2月に開業したフットボールスタジアム
- ◆ 入場可能数は28,347人となり、テーブル付き席やパーティーテラス等、多種多様なバラエティシートはＪリーグ最多の42席種が揃えられている
- ◆ 平和記念公園・原爆ドームの延長線上(平和の軸線上)に位置する広島市中央公園内にあり、中四国最大の商業エリアである紙屋町・八丁堀地区にも近接、広島市中心部に位置する「まちなかスタジアム」である
- ◆ サンフレッチェ広島が指定管理者として管理・運営
- ◆ 2・3階の吹き抜けにネット遊具等を備えたキッズスペースや、聴覚・視覚等感覚過敏の症状がある人やその家族が安心して過ごせるセンサリールームが常設されており、体験型コンテンツを備えたミュージアム・特産品も取り扱うスタジアムショップもある
- ◆ 365日のにぎわいを作る都心交流型スタジアムパークを目指しており、スタジアム横の広場はPark-PFIによる芝生広場を中心とした商業テナントを持つ

Ｖ・ファーレン長崎

PEACE STADIUM Connected by SoftBank

- ◆ ジャパネットグループが建設する長崎スタジアムシティ内に2024年10月に竣工したフットボールスタジアム
- ◆ 敷地内にはスタジアムの他に、約6,000席を収容できるアリーナ、スタジアムビューホテル、各種商業施設、県内最大級のオフィスビルが整備されている
- ◆ 入場可能数は約20,000人であり、「ピッチまでの距離日本最短の約5m」を始めとした、観戦体験を重視した構造が特徴である
- ◆ ＪＲ浦上駅から徒歩約8分（長崎駅からは約10分）であり、路面電車の駅からは徒歩約3分という好立地にある
- ◆ バックスタンドはホテル棟と一体となっており、ラウンジ等も多く設置されているのが特徴の一つである
- ◆ ベンチに近いメインスタンド中央前列にプレーヤーズスイート（食事付き）が設置されており、専用ラウンジではガラス越しに選手入場や監督会見の見学が可能となっている

施設の所有状況と指定管理　1/4

◆ 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	
敷地：クラブ・民間	3クラブ	5%	0 クラブ	0%
敷地：自治体	1クラブ	2%	56クラブ	93%

	トレーニング施設 クラブ・民間		トレーニング施設 自治体	
敷地：クラブ・民間	20クラブ	33%	0 クラブ	0%
敷地：自治体	7クラブ	12%	33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	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	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	**株式会社モンテディオ山形**	**株式会社モンテディオ山形**
茨城県立カシマサッカースタジアム	茨城県	**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	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
大宮公園サッカー場	さいたま市	NTTグループ・オリエンタルコンサルタンツ大宮公園サッカー場マネジメント共同事業体	代表法人：株式会社NTTファシリティーズ 構 成 員 ：東日本電信電話株式会社　埼玉事業部 構 成 員 ：株式会社ＮＴＴ東日本-関信越 構 成 員 ：テルウェル東日本株式会社 構 成 員 ：**RB大宮株式会社** 構 成 員 ：株式会社オリエンタルコンサルタンツ

施設の所有状況と指定管理　2/4

【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	指定管理者	代表法人・構成員
千葉市蘇我スポーツ公園	千葉市	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
野津田公園等 （町田市立陸上競技場含む）	町田市	日本体育施設株式会社 一般財団法人町田市体育協会共同事業体　<スポーツパークパートナーズまちだ>	代表法人：日本体育施設株式会社 構 成 員 ：一般財団法人町田市スポーツ協会 構 成 員 ：株式会社ギオン 構 成 員 ：**株式会社ゼルビア**
川崎市等々力緑地 （球技専用スタジアム等）	川崎市	川崎とどろきパーク株式会社	代表法人：東急株式会社 構 成 員 ：富士通株式会社 構 成 員 ：丸紅株式会社 構 成 員 ：オリックス株式会社 構 成 員 ：**株式会社川崎フロンターレ** 構 成 員 ：グローバル・インフラ・マネジメント株式会社 構 成 員 ：大成建設株式会社 構 成 員 ：株式会社フジタ 構 成 員 ：東急建設株式会社
新横浜公園 （横浜国際総合競技場等）	横浜市	横浜市スポーツ協会 F・マリノススポーツクラブ 管理JV共同事業体	代表法人：公益財団法人横浜市スポーツ協会 構 成 員 ：**一般社団法人F・マリノススポーツクラブ** 構 成 員 ：株式会社ハリマビステム 構 成 員 ：東京ビジネスサービス株式会社 構 成 員 ：シンテイ警備株式会社 構 成 員 ：西田装美株式会社 構 成 員 ：株式会社協栄
南長野運動公園 （運動場、市民プール）	長野市	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 ：**株式会社長野パルセイロ・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
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	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：公益財団法人新潟県都市緑花センター 構 成 員 ：**株式会社アルビレックス新潟**

施設の所有状況と指定管理　3/4

【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	指定管理者	代表法人・構成員
金沢スタジアム	金沢市	金沢スタジアム共同事業体	代表法人：**株式会社石川ツエーゲン** 構 成 員 ：株式会社ケィ・シィ・エス 構 成 員 ：金沢市スポーツ事業団
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）)等	静岡市	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 ：**株式会社エスパルス**
京都府立京都スタジアム	京都府	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	**株式会社ガンバ大阪**	**株式会社ガンバ大阪**
長居球技場	大阪市	**一般社団法人セレッソ大阪スポーツクラブ**	**一般社団法人セレッソ大阪スポーツクラブ**
東大阪市花園ラグビー場 市民美術センター 児童文化スポーツセンター(ドリーム21)	東大阪市	東大阪花園活性化マネジメント共同体	代表法人：HOS株式会社 構 成 員 ：**株式会社Ｆ.Ｃ.大阪**
御崎公園球技場	神戸市	**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**
広島サッカースタジアム	広島市	**株式会社サンフレッチェ広島**	**株式会社サンフレッチェ広島**
新富テゲバサッカースタジアム	新富町	株式会社ライチパーク	株式会社ライチパーク

施設の所有状況と指定管理　4/4

【スタジアムを所有しているクラブ（グループ会社所有含む）】

対象施設	所有者（Ｊクラブ）
ヤマハスタジアム[注1]	ヤマハ発動機株式会社（**ジュビロ磐田**）
アシックス里山スタジアム[注1]	株式会社今治．夢ビレッジ（**ＦＣ今治**）
PEACE STADIUM Connected by SoftBank[注1]	株式会社リージョナルクリエーション長崎（**Ｖ・ファーレン長崎**）
三協フロンテア柏スタジアム[注2]	**株式会社日立柏レイソル**
オールガイナーレYAJINスタジアム[注2]	**株式会社ＳＣ鳥取**

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

トレーニング施設

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、施設整備及び充分な維持管理体制を実現する**
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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

クラブ参考事例：水戸・大宮・新潟の充実したトレーニング施設

トレーニング施設

◆ 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

クラブ参考事例：秋田・群馬・横浜FMの新トレーニング施設

トレーニング施設

◆ 下記は、直近で新トレーニングが整備されたクラブの事例紹介である

ブラウブリッツ秋田

一般利用も可能なクラブの新拠点
「ブラウブリッツ秋田クラブハウス」

- ◆ 2024年9月、潟上市天王の秋田グリーンサムの杜内に完成した。天然芝ピッチ1面とクラブハウスを備える施設
- ◆ 日本サッカー協会の補助や、企業版ふるさと納税、ファンやサポーター等の個人からクラウドファンディング【注1】を募り整備
- ◆ トップチーム選手が使用するトレーニングジムは、会員制にて一般利用が可能。ピラティスマシン等、最新のトレーニング機器を設置
- ◆ 子ども食堂「ルーエプラッツ」も整備。クラブの専属管理栄養士監修のメニューを日替わりで提供
- ◆ 施設内のミーティングルーム、コインランドリーは、クラブ使用時以外は一般利用が可能

ザスパ群馬

コンセプトは開かれたコミュニティ
「GCCザスパーク」

- ◆ 株式会社カインズの支援により、2024年4月、前橋市富田町（ローズタウン）に完成した
- ◆ 天然芝ピッチ2面、人工芝ピッチ1面、フットサルコート3面、クラブハウス、キッチンカースペースを備える施設。人工芝ピッチ・コートは一般利用が可能
- ◆ クラブハウス内に本社機能も移転
- ◆ 複合機能として、複数の飲食店、オフィシャルショップ、放課後等デイサービス「ザスパキッズ」を備える
- ◆ 飲食店ではザスパ群馬の選手と同じメニューを提供しており、食育を発信し、運動やサッカーに留まらずたくさんの方に愛され健康増進の起点となる施設を目指している

横浜 F・マリノス

公園のように開かれた場所として街の人が集い
スポーツによる地域振興の中心を目指す
「F・マリノススポーツパーク」

- ◆ 横須賀市久里浜に2023年6月グランドオープン。正式名称は「F・Marinos Sports Park ～Tricolore Base Kurihama～」と言い、開かれた「Sports Park」と、土台や拠点としての「BASE」になる事を目指している
- ◆ ホームタウンの一つである横須賀市が、久里浜1丁目公園内に施設を整備
- ◆ 天然芝ピッチ2面、フットサルコート1面、クラブハウスを備える施設
- ◆ フットサルコート、クラブハウス内の会議室、レストランは一般利用が可能
- ◆ 久里浜の街作りと連動した様々な活動を行っている

注1：インターネット等を介した不特定多数の人々からの資金提供

クラブ参考事例：川崎Fのアカデミー施設

トレーニング施設

◆ フロンタウン生田の構想

- ◆ 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

コンテンツ提供

サッカー
バスケットボール
テニス　等

↕

スポーツ×幼児教育

↕

管理栄養士によるサポート

地域連携

官民学連携で
地域課題の解決を行う

地域防災

明治大学・地域消防団

コミュニティ創成

多摩区役所
地域自治会
子育て支援組織

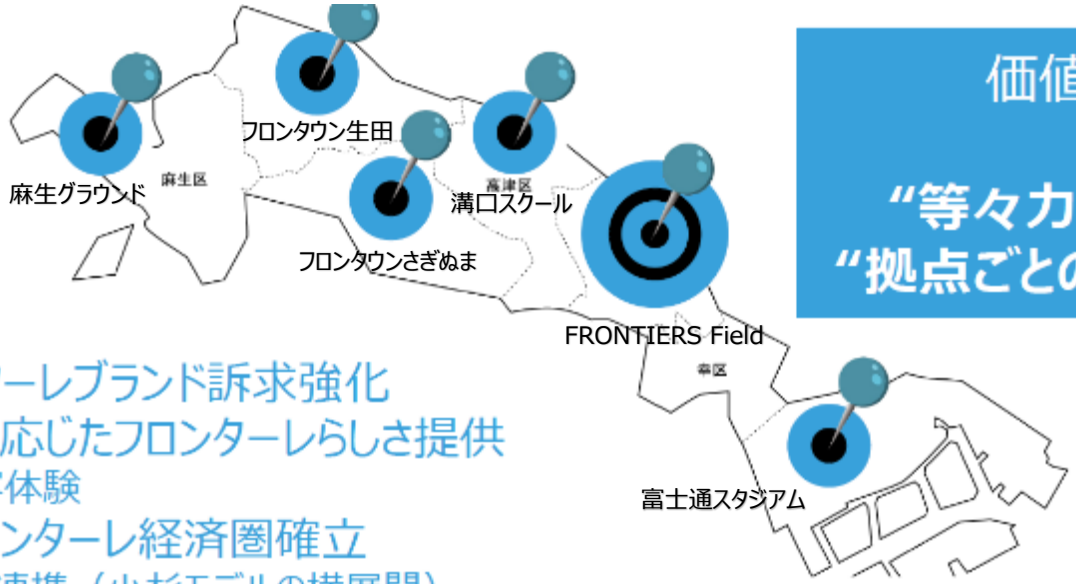
地域医療

整形外科
デイケア・デイサービス

クラブ参考事例：川崎Fの拠点を活かしたフロンタウン化構想

トレーニング施設

◆ 拠点経営ビジョン「フロンタウン化構想」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

フロンタウンさぎぬま

フロカフェ

富士見公園

経営領域　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

ファンエンゲージメント

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**
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装・効果検証のサイクルが定着している
根拠	◆ ファンベースの各カテゴリーの特性を理解する事は、新規ファンの獲得ならびに大きな経済的インパクトをもたらす上位購買層の増加につながる ◆ 各ファンの支出金額の維持・増加のためには各施策の効果検証ならびに施策の再設計が必要となる ◆ ファンベース全体の拡大は入場料収入・物販収入・飲食収入への寄与だけでなく、露出効果も含め、間接的にスポンサー収入の増加、視聴者数増加、放映権の価値向上に大きなインパクトがある
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 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各カテゴリーの整理・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

ファンデベロップメント戦略

◆ 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

スタジアム観戦特有のプロセスとして、「招待・誘われ」「応援」「推奨・勧誘」を加えている。また、それぞれのプロセス上にいる顧客の状態を合わせて定義している。このプロセスをベースにして、Ｊリーグが特定するマーケティング業務を配置すると下図の通りになる。

	見込顧客 Prospect	顧客 Customer			ファン Fan	サポーター Supporter	推奨者 Promoter
	認知	興味関心	招待誘われ	購入来場		応援	推奨勧誘
特性	Ｊリーグやクラブの事は知っているが、興味がない	サッカーやＪリーグへの関心があるが、観戦まで至らない	招待または誘われて観戦に来る層	2回目以降の観戦のために、有料でチケット購入する		定期的に観戦し、ファンクラブへの加入をしている方も多い	シーズンシート購入や新規層への推奨・勧誘貢献もある
エンゲージメントを上げるためのきっかけ（一例）	メディアを通じた興味関心想起企画、IPコラボ企画[注1]	デジタル広告、招待企画、観戦ガイド作成	イベント・グルメ・演出等の体験提供、優待企画	試合内容、グッズ企画、SNS運用、ファンクラブ設計		戦績、グッズ企画、選手イベント企画、SNS運用、シーズンシート設計	戦績、選手イベント企画、シーズンシート設計、クラブ経営
担当部門	広報・ＰＲ・ＳＮＳ					広報・ＳＮＳ	
		ホームタウン担当					
		Web（広告）					
			チケット担当				
					ファンクラブ担当		
	Web、イベント（運営）、MD[注2]・EC[注3]						

注1： IP（知的財産）を持つ企業同士が協力して商品を開発・販売する企画
注2：「商品政策」や「商品化計画」
注3：Electronic Commerceの略。インターネットを利用した電子商取引

クラブの状況：ファンデータ

◆ 2023年の総観客数は1014万人、Ｊ１平均入場者数は18,993人でコロナ前の2019年の観客数に戻りつつある。また、ＪリーグIDの会員数は429万人、Ｊ１はYouTubeを通じて全世界に放映されている

Ｊリーグ年間総入場者数（2023年）※リーグ戦のみ

1,014 万人 ▶ **2019年は 1,040万人**

Ｊ1平均入場者数（2023年） ※リーグ戦のみ

18,993 人 ▶ **2019年は 20,751人**

ＪリーグID登録者数（2024年8月）

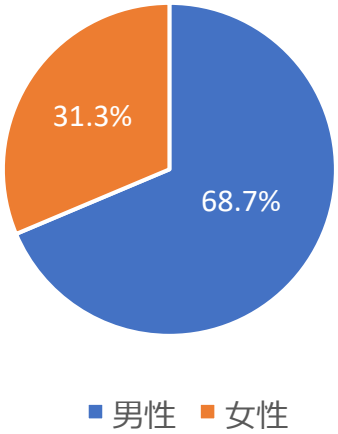
429 万人

Ｊ１の海外放映国数[注1]（2024年）

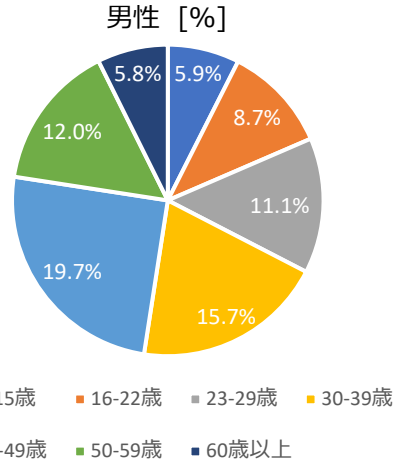
全世界

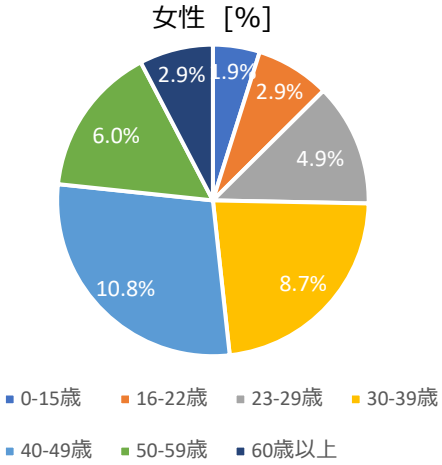
観戦者の属性（2023年）

男女構成



年齢構成





注1：22か国は現地放送局を通じて放映・配信、その他の国は海外向けＪリーグ公式YouTubeにて放映・配信

ＪリーグID活用事例（ファン層の定義とターゲット設定）

ファンエンゲージメント

◆ アプリ、チケット、EC、LINEミニアプリ、クラブ独自サービス等のＪリーグIDでの統合化を実施し、会員数は合計400万件突破した。また、IDの統一化によって、より効率的にファンディベロップメント施策が実施できており、月間アクティブユーザー100万人以上を維持できている

◆ ファンをその来場回数や観戦経験により６つの層（カテゴリー）に分類し、それぞれの層に対する戦略とその実行主体を明確化する事により、効果的なファンディベロップメントに取り組んでいる

2024年8月末時点のデータ

ファン層		潜在ファン層 F0	Ｊリーグ興味層 F1	ライトファン層 F2	コアファン層 F3	熱狂ファン層 F4	マニア層 F5
定義	来場回数※（直近1年）	0回	1回	2回	3～7回	8～15回	16回以上
	観戦経験	なし（一部J-ID保有）	あり	あり	あり	あり	あり
戦略		メディアを通じた認知拡大施策、招待企画	試合情報やイベント等の共有、優待企画	コアファン層転換施策	ロイヤルティ向上（クラブポイント等）、単価向上		
マーケティング主体者		クラブ・リーグ	クラブ・リーグ	クラブ・リーグ	クラブ	クラブ	クラブ
ＪリーグID会員シェア		67.7%	14.1%	4.6%	6.8%	3.2%	3.5%

※来場回数は、「チケット購入回数（Ｊリーグチケット）」、「公式アプリチェックイン」、「スタジアムWiFiチェックイン」、「ワンタッチパス来場履歴（シーズンチケット・ファンクラブ会員）」でカウント

クラブ参考事例：名古屋のファンデベロップメント戦略

ファンエンゲージメント

◆ 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、勝つ雰囲気が生まれない
- ◆ 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）が不充分（**「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

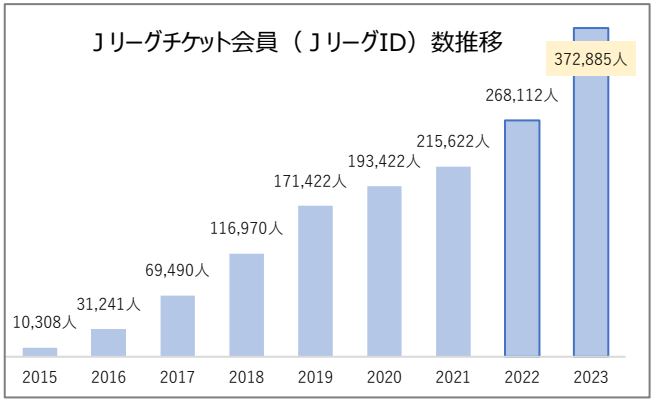
対策（2015～2022）

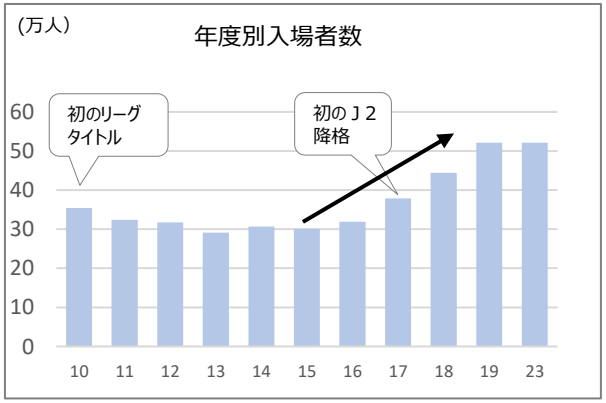
- ◆ チケッティングのプロフェッショナル化（デジタルマーケティング専門家、クリエイティブ強化、外部知見の積極利用、社内人材育成）
- ◆ 顧客データベースの構築着手（戦略的情報入手策と緻密な分析による顧客属性・行動様式の可視化・定義付け）
- ◆ 顧客セグメント別に最適な価格（招待含む）設定・プロモーション・コミュニケーション戦略を立案・実行　（**「１to１マーケティング」**）
- ◆ Ｊリーグチケットへの誘導設計による顧客データ収集（Ｊチケ率2015年11%→2023年99%）
- ◆ 事後アンケートによるPDCA、御礼発信による種まきで継続的にファン層をきめ細かく掴む

対策(2023～)

- ◆ 顧客未開拓領域で来場ハードルが高い顧客層への施策強化 **「シニア層」「未就学児がいる家族層」「パートナー企業従業員」**
- ◆ 開拓した顧客リストに対してのメールマーケティングに加えて**アナログ1to1アプローチ施策の強化（ハガキ投函）**

成果





※コロナ禍2020～2022年除く

【参考】
クラブ担当者インタビュー記事

①「集客したければ魅了せよ
　ー偶然には起らない」

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/

集客・チケット販売

ガイドライン	◆ マーケティングの４P[注1]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
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
根拠	◆ 収容率の高水準化・チケット単価の最大化は直接的に入場料収入に寄与する ◆ 収容率が高水準で維持される事はスタジアムでの飲食・物販収入だけでなく、スポンサーの露出機会の増加に伴うスポンサー収入の増加や、長期的には視聴者数増加、放映権の価値向上に寄与する ◆ スタジアム集客の増加により、ファンベースが拡大し、副次的にスポンサー収入の増加や有料視聴者数の増加に寄与する
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 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 ◆ 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

注1：Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の頭文字をからなるマーケティング用語

チケット販売(DXで多様化する販売方法)

特別先行抽選

人気試合等において、一般販売より前に抽選販売期間を設けた販売制度。通常、チケット販売開始時間に合わせたチケット購入が必要となるが、その必要がなくなる

ユーザー利便性

会員先行/割引販売

シーズンチケット保有者やファンクラブ加入者のID（ワンタッチパスID）とＪリーグIDを紐づける事に、一般販売に先駆けた会員先行・割引販売を実施できる

ユーザー利便性

企画チケット販売

シーズンチケットをハーフシーズンや数試合限定で販売方法に加え、Ｊチケにおける席種制限の撤廃に伴い、企画チケット（グッズ付きチケット、ホスピタリティーチケット等）の販売が柔軟に実施できるようになった

ユーザー利便性　興行収入最大化

ユニバーサルなチケット販売

各クラブで車いす席やセンサリールームの販売を実施（一部クラブやＪリーグ主管試合ではオンラインで販売）。英語対応のオンラインチケット販売を行っているクラブも増えている

ユーザー利便性　興行収入最大化　運用軽減

指定席化

お客様としては好きなタイミングでの来場が可能で、クラブとしては入場待機列の運用が軽減できる
また、指定席運用の中で、指定のカテゴリーの中でお客さんが席番号が決められるパターンとカテゴリー内で座席が自動で決められるパターンがある

ユーザー利便性　運用軽減

ダイナミックプライシング

試合日程、席種、市況、天候等に関するビッグデータ分析を基に試合ごとの需要予測を行い、需要に応じたチケット価格の変更を自動的に行なう事
※来場者数最大化のために単価低下も可能

導入クラブ(2024年8月時点)
札幌、町田、川崎、横浜FM、松本、清水、名古屋、G大阪、C大阪、神戸、福岡

興行収入最大化　高額不正転売対策

フレックスプライシング

対戦相手、季節、平日開催等の要因によって、試合ごとにチケットの価格帯を柔軟に設定する事
※リアルタイムの需要と供給で価格が変化するダイナミックプライシングとは異なる

導入クラブ(2024年8月時点)
山形、栃木、大宮、FC東京、東京V、横浜FC、湘南、長野、金沢、藤枝、長崎

興行収入最大化　高額不正転売対策

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、公式リセールの導入が必須

高額不正転売対策

公式リセール

「購入済みのチケット（シーズンチケットを含む）の公式の販売ルート。「シーズンシートがあるが、都合がつかない日程がある」、「チケット購入後に都合が悪くなった」、「多く取ってしまった」等に応えられる

ユーザー利便性　興行収入最大化　高額不正転売対策

席変更

「購入後に1名追加して違う席を連番で買いたい」、「雨なので屋根のある席に変更したい」等の要望に応えられる機能
※2025年シーズンからシーズンシートの座席変更機能を導入予定

ユーザー利便性　興行収入最大化

先行入場抽選

Ｊリーグ公式アプリ「Club J.LEAGUE」やクラブ独自サービスで自由席の先行入場を抽選する機能
お客様の待機時間による負担軽減だけでなく、クラブの運用負担軽減にもつながる
※Ｊリーグ公式アプリ「Club J.LEAGUE」での実施の場合ワンタッチパス連携が必須

導入クラブ（Club J.LEAGUE 2024年8月時点)
千葉、湘南、松本、磐田、G大阪、C大阪、岡山、山口、長崎

ユーザー利便性　運用軽減

QRチケット化

スマホで購入から入場まで可、店舗発券不要となる
※店舗発券自体も可能
※リーダー設置必須
Ｊチケ内QR比率(2023年)：87%

ユーザー利便性　運用軽減　来場把握

ワンタッチパス

QRコードやICカード化したシーズンチケットやファンクラブ会員証での来場を記録できる
※リーダー設置必須

ユーザー利便性　来場把握

クラブ参考事例：名古屋の招待企画（2023年）

集客・チケット販売

◆ シニアの観戦促進のために、シニア大規模招待とスタンプカードを活用した再来場招待企画を実施した

課題

- 愛知県のシニア（65歳以上）の人口割合が25%に対して、名古屋グランパスの**ホームゲームのシニア観戦者は4%**にとどまる
- チケット販売や招待企画のWeb化に伴い、**シニア層はチケット取得のハードルが高い**
- コロナ禍で高齢者の外出抑制に伴い、スタジアムから足が遠のいた
- シニア層に対してはデジタルを活用した告知や届きにくい

施策内容

①シニア大規模招待企画

- 対象の3試合で65歳以上の招待企画の実施
- Web、セブンイレブン、電話での受付後、セブンイレブンで当日引換券を発券し、当日チケットと引き換える運用を実施[注1]
- お連れ様用には大人2,000円、小中高生1,000円で連席となるチケットをチケット引き換えブースで発券

②スタンプカード発行＋リピート招待施策

- 左記の3試合の来場者に対して当日引き換えるスタンプカードを発行
- スタンプカードによってバーコードで来場履歴を管理しつつ、特定の試合の招待を実施し、再来場を促進

表面（バーコードと注意事項）

裏面（招待対象試合一覧）

効果

- シニア大規模招待対象の**3試合で合計1932件（ユニークユーザ[注2]1,355）**の応募実績
- ユニークユーザのうち**719ユーザでスタンプカード発行**
- スタンプカード発行者向けのリピート来場招待対象試合では**1試合当たり200-350人のリピート来場あり**

注1： 2023年4月23日の湘南戦のみ当日スタジアムでの飛び込み受付を実施
注2：一定期間内に利用した人の数

イベント運営

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、飲食やイベントも含めた質の高い観戦経験を提供する**
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
根拠	◆ 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再来場に向けたポイントとなる ◆ オウンドメディアだけでなく外部メディアを通じて、イベントを含めた試合告知を実施する事で、集客数に貢献できる ◆ 来場者がSNSに投稿したいと思わせるイベントの実施をする事で、来場者のSNS投稿を通じたクラブの認知拡大・関心度向上に貢献できる
重要な取り組み	◆ 飲食・演出等勝敗に起因しない満足度を上げるためのベースとなるイベントの設計と実装 ◆ 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設計と実装 ◆ 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 ◆ 各イベント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

クラブ参考事例：FC東京の新潟戦（2024年7月13日）

イベント運営

◆ 国立競技場を活用したキービジュアル、専用LP[注1]、プロモーションムービーで集客に成功し、アーティストライブや演出でスタジアム一体感や熱狂感を醸成する事で来場者の満足度向上につなげた

告知

キービジュアル

該当試合専用のキービジュアルを作成し、各種プロモーション施策において活用

専用LP

イベント関連情報をまとめた**誘い誘われを誘発するような専用LP**を作成

プロモーションムービー

若年層をターゲットに**競技の映像を使用しないプロモーションムービー**を作成

実施内容

木村カエラさんによるSpecial LIVE

「Betterfly」を観客と一緒に歌う演出を実施し、アウェイサポーターも含めたスタジアムの一体感を醸成

国立特別演出

Kick Off前のあおり演出＋選手紹介＋先週入場時に炎と特殊効果花火を使用した演出を実施

実施時間の空の明るさを考慮し、ピッチレベルでの演出を実施

効果

来場者数

57,885人

2024年8月時点
- 2024年 Jリーグ最多
- 改修後の国立競技場最多

レジャーイベントの満足度

2024年7月13日 FC東京 vs 新潟戦

2024年2-7月 国立競技場リーグ戦平均

メディア露出

ネット記事に加えて、木村カエラさん本人のSNS投稿もあり

注1：ランディングページ（Landing Page）とは、検索結果やWeb広告、SNS・メルマガ等を経由して訪問者が最初にアクセスするページ

クラブ参考事例：大分の熊本戦（2024年8月11日）

イベント運営

◆ 注力試合のテーマをもとに、イベント・ギブアウェイ[注1]の設計、テレビCM・新聞・ラジオ・Webメディア交通広告の告知を実施し、集客や来場者の満足度向上につなげた

告知

テレビCM・テレビ番組告知

県内の様々な**情報番組**に選手や広報、マスコットが出演し試合告知を実施。また、**CMや天気予報フィラー**でも告知を行った

専用LP

専用LPでイベント、ギブアウェイ、記念グッズに関する情報を告知。また、**“亀祭”というテーマを設定し**、LP含めた多方面の告知に活用

その他メディア

新聞、ラジオ、Webメディアに加え、商店街や駅での交通広告等を実施。
WEB用のプロモ動画も作成し、あらゆる媒体での情報接触を図った

実施内容

©諫山創・講談社／「進撃の巨人」The Final Season製作委員会

hitomiさんによる試合前スペシャルライブ
大分トリニータ30周年に合わせてデビュー30周年のhitomiさんによるライブを実施。
「進撃の巨人」コラボシャツを2万名に配布・キャラクターによる選手紹介
作者の諫山創さんが大分県出身という事もあり、主人公のエレン(cv：梶裕貴さん)が選手紹介アナウンスを実施。また、進撃の巨人とコラボした限定シャツを来場者2万名に配布
ハーフタイムショー
ムービングライト・炎を活用したハーフタイムショーを実施

効果

来場者数

28,359人

2024年8月時点
・2024年Ｊ２リーグ最多
・2019年以来の2万人越え

レジャーイベントの満足度

2024年8月11日
大分 vs 熊本戦

2024年夏休み期
Ｊ２リーグ戦平均[注2]

メディア露出

観客数やスタジアムの雰囲気に関するWeb記事での露出効果あり

注1：販売促進を目的とした無料提供品
注2：2024年8月3日～24日に実施されたＪ２各クラブのリーグ1試合を対象にしたアンケートの平均値

有料視聴者獲得

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む**
目指すべき状態	◆ 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
根拠	◆ 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るべき ◆ 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
重要な取り組み	◆ 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バナー掲出、SNSでの発信、勧誘・紹介）

プロモーション

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**
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
根拠	◆ 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、情報の媒介役となる3つのメディア（ペイドメディア、アーンドメディア、オウンドメディア）の特性を理解し、ターゲットを明確にした上で、最適なメディアを活用するべきである ◆ 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
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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実施

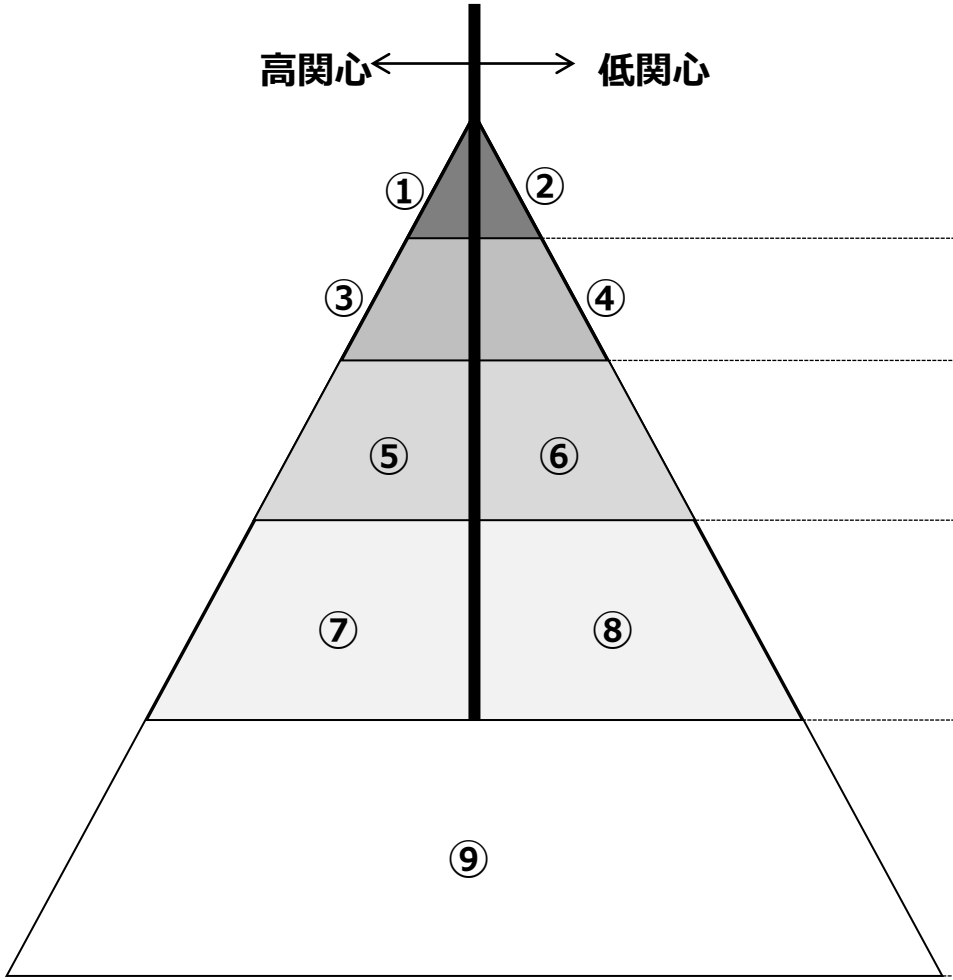
メディアの種類と特性

◆ 効果的なプロモーションを行うためには、それぞれのメディアの特性を理解し、ターゲットに届けるための最適なメディアを選定する必要がある

種類	意味合い	例	主な目的	強み	弱み
ペイドメディア	◆広告メディア（コンテンツを仲介）	◆4マス（テレビ・ラジオ新聞・雑誌）広告 ◆デジタル広告 ◆インフルエンサー活用 ◆屋外広告	◆認知獲得	◆リーチがある程度保証される（お金でリーチを買える）	◆費用がかかる
アーンドメディア	◆拡散するメディア（コンテンツを拡散）	◆SNS（クチコミ） ◆メディア露出（パブリシティ）	◆評判を上げる ◆認知獲得	◆第三者の発信のため態度変容に効果的	◆コントロールしにくい ◆炎上する可能性もあり
オウンドメディア	◆自社管理メディア（コンテンツを自ら発信）	◆自社サイト ◆自社SNSアカウント ◆アプリ	◆詳細な魅力を伝える	◆ペイド、アーンドでは伝えられない詳細な情報を伝えられる	◆リーチ拡大は期待できない（新規獲得には向かない）

Ｊリーグの顧客構造

◆ Ｊリーグでは観戦頻度と関心度をもとにした「9segs」を採用し、顧客構造を定点観測している
※ Ｊリーグの場合、新規層・ライト層・コア層を比較してもデモグラ属性[注1]に大きな差がないのが特徴



1年以内にスタジアムでＪリーグを観戦したいですか？
高関心：必ず観戦したい、観戦したい
低関心：そうでもない、観戦したくない、全く観戦したくない

コア（見込）層
※2023年または2024年に観戦4回以上、
もしくは2023年・2024年にいずれも2回以上観戦

ライト層
※コアの条件を満たさないが、
2023年または2024年に観戦３回以下

離反層
※観戦経験あり、2023～24年に観戦なし

認知未利用層
※ Ｊリーグを知っているが観戦経験なし

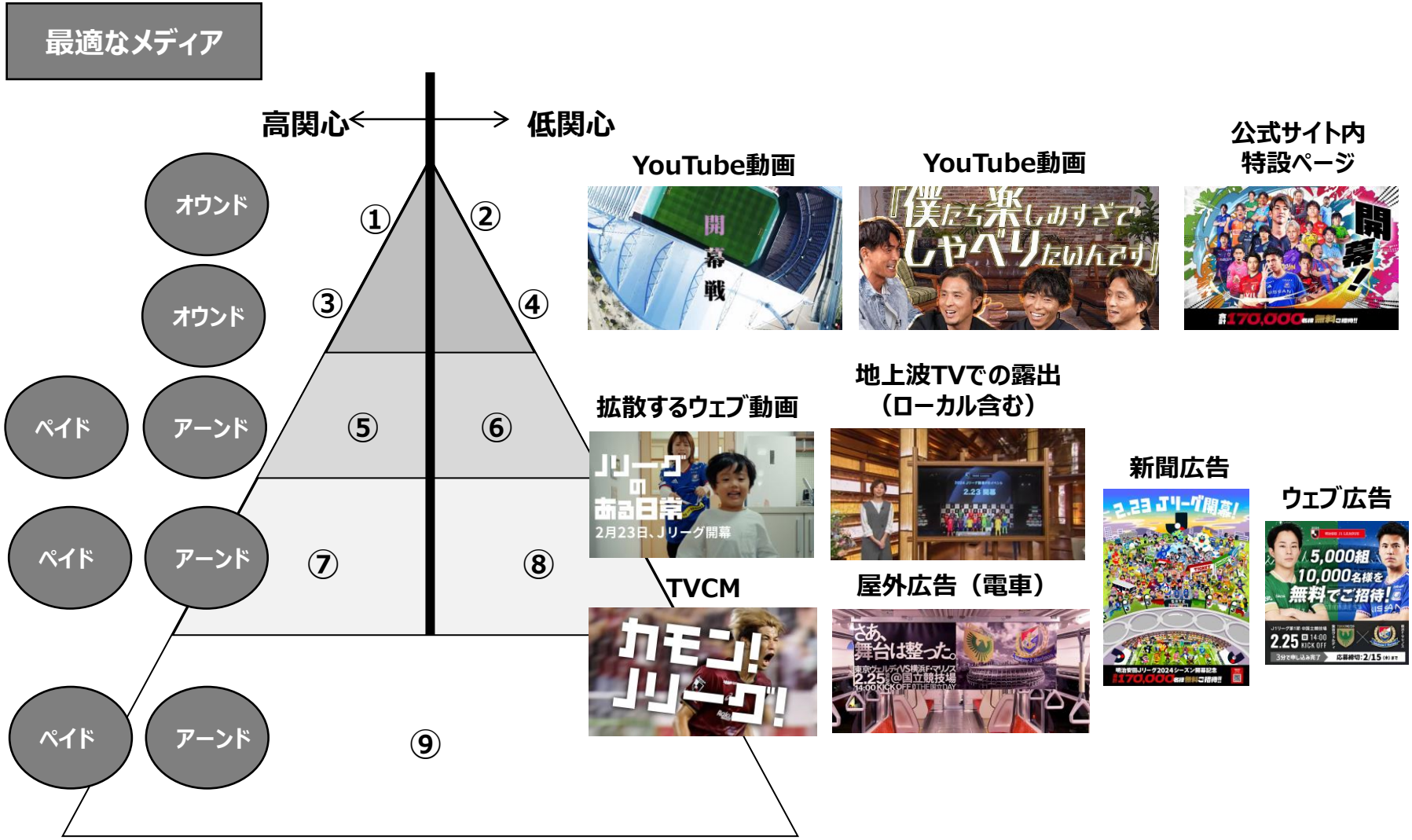
未認知層
※ Ｊリーグを知らない

注1：デモグラフィック属性とは、年齢・性別・家族構成・所得・職業・学歴・居住地域等の人口統計学的属性のデータ

リーグ参考事例：2024シーズン開幕プロモーション

プロモーション

◆ Ｊリーグの2024シーズン開幕プロモーションでは、各セグメントに対して最適なメディアを選定し、それぞれのターゲットに応じたコンテンツを届ける事に努めた



広報

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**
目指すべき状態	◆ 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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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の認識 ◆ 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

デジタル基盤整備

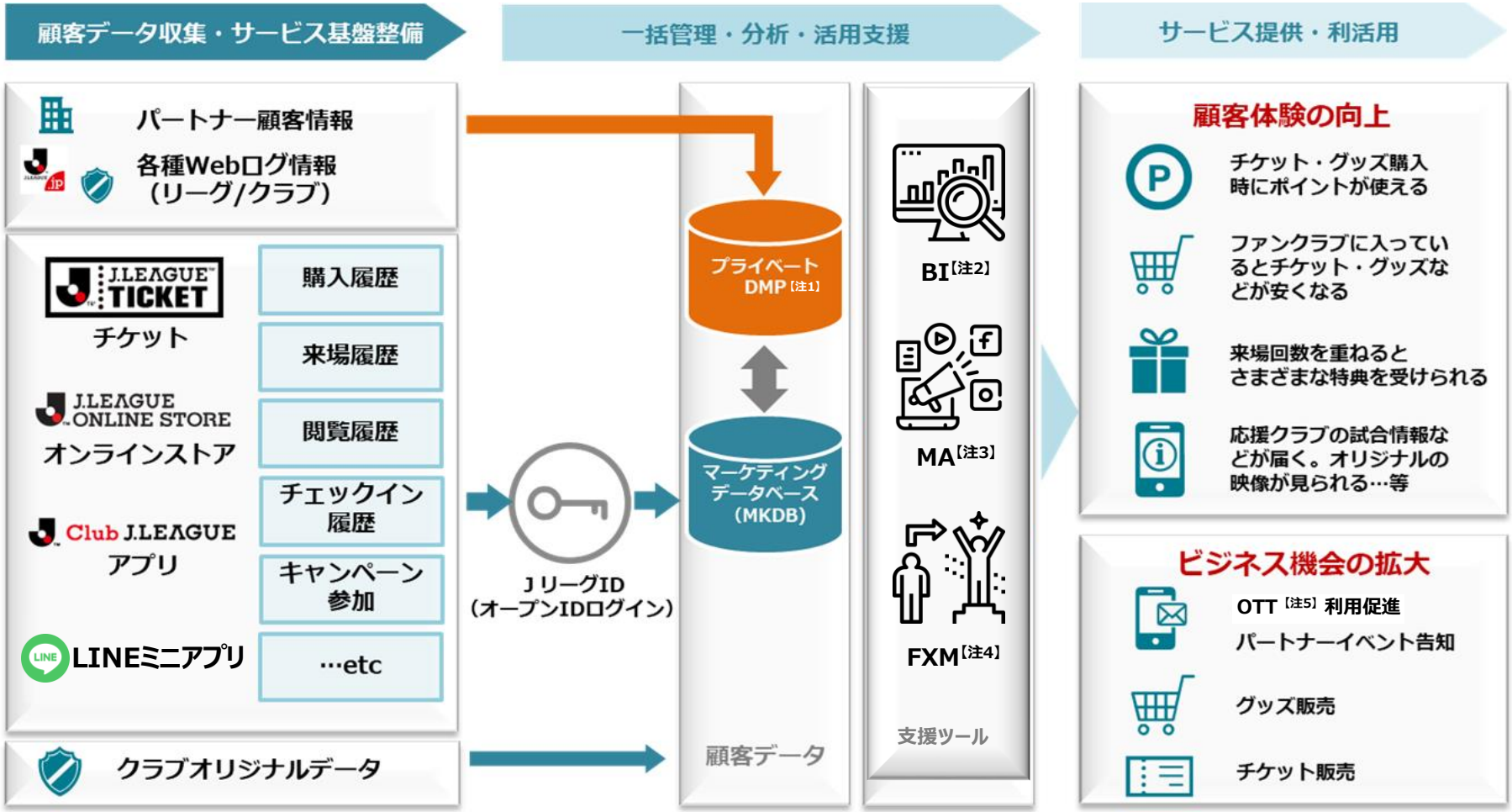
ガイドライン	**◆ デジタル基盤の活用方針に基づき、Ｊリーグとも連携しながら顧客データベースをオンライン・オフライン両面から拡充すると共に、有効活用するための体制を整える**
目指すべき状態	◆ 基盤となるデータベースが整備され、データ分析とその分析結果を集客施策等に活用できる人材がクラブ内に一定数存在している＝デジタルデータが重要な経営資産として活用されている
根拠	◆ 経営規模や環境を背景とした制約が前提としてあり、全て自前整備は困難であり、内外の資源を活用していく事が求められる ◆ 集客やプロモーションにおいては、データに基づき顧客の特性に応じた施策を打つ事が効率的であるため、各クラブがデータの拡充を軸としたデジタル基盤整備を進め、CRM[注1]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
重要な取り組み	◆ 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

注1：Customer Relationship Managementの略

ＪリーグID活用のプラットフォームの構図

デジタル基盤整備

◆ 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エア（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）

ステークホルダー対応

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**
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あがっている
根拠	◆ クラブは、地域の“公共財”であり、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、持続可能な方法を取り入れながら、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
重要な取り組み	◆ 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

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、持続可能な方法を取り入れながら、クラブフィロソフィー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	地域環境の持続性 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	気候アクション インクルーシブ 地域コミュニティ	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、クラブ経営・競技運営・サービスを正しく理解していただき、長期的支援者になっていただく事が重要となる。また、集団ごとのミーティングやオピニオンリーダーとの関係性構築も重要な取り組みとなる

地域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、常日頃から専業窓口だけでなく、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、クラブ・選手の安全確保・事案解決のためにも、警察・消防とも日頃の連携が大切となる

ブランドマネジメント

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・愛着度等を高める仕組みを構築する**
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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

Ｊクラブのプロパティ管理と新規・追加・変更の流れ

ブランドマネジメント

◆ Ｊクラブは、自クラブのアイデンティティを具象化した以下の「プロパティ」を設定し、所有する事ができる。尚、「Ｊクラブプロパティ」として使用を開始する前（新規・変更、ならびにＪリーグ入会時）に、プロパティ使用申請を行い、Ｊリーグの承認を得なければならない

＜プロパティの種類＞
①チーム名・呼称　②クラブエンブレム　③クラブロゴ　④クラブフラッグ　⑤クラブマスコット（任意）

新規・追加・変更等のプロパティ開発の流れ

Step1.（使用開始13か月前＝1月） **Ｊクラブから、「チーム名」「プロパティ」の開発意思を申請～Ｊリーグの承認を得る**

▼

Step2.（使用開始12か月前＝2月）**「チーム名」「プロパティ」のテーマ、コンセプトを検討。デザインの方向性検討**

▼

Step3.（使用開始11か月前＝3月）**「チーム名・チーム呼称」の商標を登録（出願）**
※ 商標類似調査にて問題が発生した場合は新たに変更、調整をして再度出願

▼

Step4.（使用開始9か月前＝5月）**各プロパティ（エンブレム・ロゴ・フラッグ・マスコット）のデザインを準備**

▼

Step5.（使用開始7か月前＝7月）**各プロパティ（エンブレム・マスコット）の図形商標を登録（出願）**
※ 図形商標類似調査にて問題が発生した場合は新たに変更、調整をして再度出願

▼

Step6.（使用開始6か月前＝8月）**各プロパティ（エンブレム・ロゴ・フラッグ・マスコット）のカラーを設定**

▼

Step7.（使用開始5か月前＝9月）**最終決定デザインと商標(登録)出願状況をＪリーグに報告し承認を得る**
同時にグラフィックマニュアルの構築を進める
※ カラー設定、グラフィックマニュアルの制作でお困りの場合はＪリーグブランド担当にてサポート
※ グラフィックマニュアルではプロパティの各カラー設定の他に背景色／単色ベタ／単色アミ掛けの使用方法等、第三者が使用するために必要な使用規定を設定する必要あり

▼

GOAL：**各プロパティの諸設定確認の為、デザインデータをＪリーグブランド担当へ提出**

※各工程時期については、対外発表方法等の戦略方針によって変動する

クラブ参考事例：FC東京・名古屋のリブランディング

ブランドマネジメント

FC東京

新エンブレムコンセプトムービー https://www.youtube.com/watch?v=9QqYPCmqSuE

＜リブランドの目的＞ 2023シーズンにクラブ創立25周年。これまでの四半世紀の歩みを継承しつつ、次の四半世紀に向けて、東京またはTOKYOのシンボルとなるクラブを目指して活動する、そのクラブの姿に相応しいクラブプロパティとするため

＜事業面での効果＞

■ユニフォーム販売：新規買替え需要もあり昨年よりも売り上げUP ■グッズ売上：新エンブレムグッズも販売好調

＜認知・露出効果＞

■サイネージ等のスタジアムEXの改善 ■ホームタウンでの街灯フラッグでの掲出

■メディア露出：昨シーズン中のお披露目イベント、新体制発表のオンライン配信、ユニフォームの特設LP等が好評

名古屋グランパス

新エンブレムイメージムービー https://www.youtube.com/watch?v=xHtVXPqRgkI
新エンブレムコンセプトムービー https://youtu.be/1TCCkWS-5Ok?si=qZm5SiF7nO3euX8GI

＜エンブレム変更の目的＞ 2022年にクラブ30周年を迎え、次の30年「誇りに思っていただける、魅力あるクラブであり続ける」ため、これまで大切にしてきた事、これから大切にしたい事や価値観を、グランパスファミリーと共に対話し、デザインに落とし込む。クラブの未来をファミリーと共創していくその第一歩

＜事業面での効果＞

■ユニフォーム販売UP、グッズ売上金額UP、ショップ売上UP、スタジアムでの売上UPと総じて昨年対比で好調

＜認知・露出効果＞

■試合会場・アクセス装飾、駅前装飾各種刷新、会場装飾刷新、ホームタウン・サポートタウン(商店街)での新装飾 それぞれSNS拡散

■エンブレム露出 Xインプレッション：278万 ■新エンブレム動画再生回数：2.6万回 ■全国紙での取材

■プロジェクト露出(発表イベント) 参加者：500人超 ■YouTube再生回数：5.9万回 ■パブリシティ 在名テレビ局：4件

※発表は名古屋のシンボルの一つ「中部電力MIRAI TOWER（旧テレビ塔）」がある「Hisaya-odori Park」にて開催。発表後、装飾が約2週間掲出

経営領域　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

スポンサー営業

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**
目指すべき状態	◆ 変化するスポーツ協賛の役割を捉え、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
根拠	◆ 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 ◆ 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[注1]やスポンサーベネフィット等を着実に遂行する事が不可欠
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 費用対効果やスポンサー企業価値の向上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

注1：パートナー企業とスポーツとの間で実際に行われる権利活用

スポンサー価値の向上

◆ セールスにおいてはクラブが保有する基本権利の価値を延べリーチ数・露出換算価値等で示した上で、スポンサー毎のオリジナルな権益・アクティベーションを設計していく。財務価値に加え、非財務価値においても定量的な効果測定やレポートで示していく事でスポンサー価値の向上を図る事が重要となる

主催試合・イベント関連　：　延べ●万人リーチ　or　価値換算約●●●●万円

◆ 看板掲出権×19試合　約●万人 or ●円
◆ 試合会場でのブース出展権
◆ 選手集団肖像使用権
◆ 招待券の受領権　1試合●枚×5,000円×19試合＝●万円
◆ イベントへの選手稼働権
◆ その他ユニフォーム・ビジョン・バックボード等への社名表示×19試合＝約●万人 or ●円
◆ クラブプロパティを使った販促物制作権
◆ VIP招待権　1試合●枚×●万円×19試合＝●万円
◆ その他

＋

スポンサー毎のオリジナルな権益・アクティベーションの設計

財務価値

スポーツ協賛による投資対効果はどの程度あるのか？

◆ 企業ブランディング
◆ 販促活動への貢献

非財務価値

スポーツ協賛を通じて社員・環境・社会を豊かにしているか？

◆ 社会貢献活動の実施
◆ インナーモティベーションの向上
◆ リクルーティング市場でのプレゼンス向上

商品化事業

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**
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
根拠	◆ 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り、併せて持続可能な方法を取り入れる事が求められている
重要な取り組み	◆ 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） ◆ ライセンスによって商品化を行う場合：戦略目的に応じた適切な契約条件（ロイヤリティ、販売条件等）の設定

商品化事業（販路別収支考察）

◆ 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くない。
	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	
ライセンスビジネス	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			

クラブ参考事例：国立・いわき・岩手・鹿島・群馬・新潟・札幌

商品化事業

◆ 各クラブでは、スタジアム物販環境改善（リブランディング）が進んでおり、①視認性向上、②店舗面積拡充/陳列什器増強、③キャッシュレス決済導入により、売上増の効果が出ている

①視認性向上による集客効果

国立（スーパーカップ）

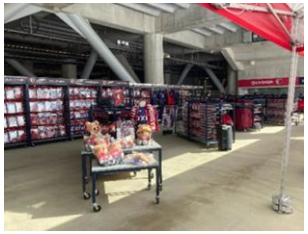
いわきFC（テント）

いわてグルージャ盛岡（テント）

◆ オープンなスペースへの店舗設置、視認性の高い装飾を採用し、来場者の注目度を高める事により、高い集客効果が期待できる

②店舗面積拡充/陳列什器増強

鹿島アントラーズ（テント内）



ザスパ群馬（テント内）

いわてグルージャ盛岡（テント内）

アルビレックス新潟（店舗内）

◆ 店舗面積を広く取り、商品什器を工夫し、省スペースでの陳列数を確保する事で、回遊型の顧客導線に改善。滞留時間を延伸する仕組みにより、購買の増加を図る

③キャッシュレス決済導入

いわきFC（キャッシュレス端末）

北海道コンサドーレ札幌（セルフレジ）

◆ キャッシュレス決裁対応端末の活用や、セルフレジレジ売り場の設置をする事で、人員の省力化と待ち時間の短縮を実現する事により、回転率UPを図る

商品化事業事例：JOS（Ｊリーグオンラインストア）

商品化事業

◆ JOSでは、下記の通り、顧客視点に立ったEC展開を心掛けている

①ユニフォーム対応（重要）

ユニフォームはグッズの6割を占める。物流センターを機能的に 稼働させ、開幕期の大量オーダーを開幕戦前に全数お届けが可能

一定の入荷条件にてすぐにお届け対応（即日出荷）を実施。週末の試合に向けて購入したいというニーズに対応

③メール便の運用（物流コスト）

ポスト投函する事でいつでも受け取り可能な状況を作り、「再配達」削減を図る取り組みで物流コスト抑制や配送時間短縮が可能

【出荷プロセス（メール便の作り方）】

Step.1
ユニフォームをセット

Step. 2
梱包パックをセット

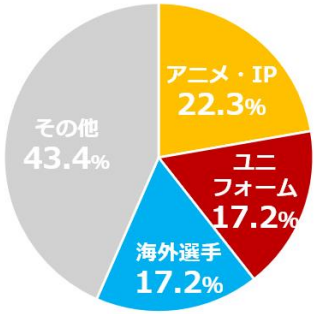
Step. 3
梱包パックをシュリンク

Step. 4
ラベルを貼り付け

②海外販売

【販路の検討】

現状の売上の中心はアニメIPコラボ・ユニフォーム・海外選手



Ｊリーグ海外アカウントから海外向け告知を実施。海外からのアクセス・注文が増加中。SNSによる拡散

④不正注文対策（セキュリティ観点）

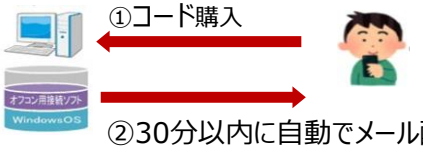
EC流通は順調に成長する一方、不正やセキュリティ面でのトラブルも急増。ユーザーは安心安全に購入できるサイトを望んでおり、事業者も不正対策が求められる

【2024年DAZN視聴パス販売事例】

3Dセキュア2.0（本人認証サービス）の実装により、クレカ不正利用を抑制。クラブへのチャージバックリスク無し。

悪質ユーザーの購入ブロック等、取り締まりを実施。

取り組み事例



33,000pcs
をトラブル無く完売

新規事業

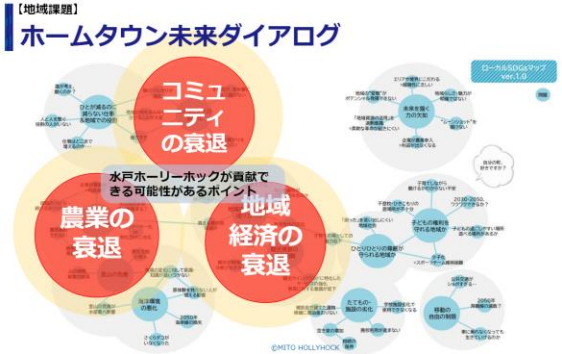
ガイドライン	**◆ クラブの収益・価値向上の観点から、必然性と成長性が見込める新規事業については、撤退基準の明確化を含めた適切なリスク管理を行いながら積極的に取り組む**
目指すべき状態	◆ 既存の収益構造の検証を行った上で、新規事業の目標（収益、その他）が設定・達成され、クラブの計画達成に貢献している
根拠	◆ 既存事業のみで目標が達成できない状況下においては、クラブの収益構造そのものを検証し、既存概念に囚われない新規事業も計画する必要が生じている ◆ デジタル技術の高度化等により事業機会は拡大しつつあるものの、一方で新規事業はリスクも高いため、経営視点から必然性や成長性が見込めない事業へ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
重要な取り組み	◆ 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

クラブ参考事例：水戸の新規事業

◆ クラブが新規事業として「GX【注1】プロジェクト」をスタート、スポンサー企業はGXを推進するクラブと連携する事によって環境問題に取り組み、社会的責任を果たす事が可能になる

水戸ホーリーホック新規事業「GXプロジェクト」

背景	◆ 2021年環境省とＪリーグの連携協定 ◆ 環境省との取り組みとして、地域の人たちと複数回ワークショップを実施 ◆ コミュニティの衰退、農業の衰退、地域経済の衰退を地域課題とし、水戸ホーリーホックの貢献可能性を設定
取り組み概要	◆ 上記背景を受けてGXプロジェクトを新規事業化 ◆ 耕作放棄地等の農地を活用し、ソーラーシェアリングで電力を作り売電しながら、自然環境に優しい農法（有機栽培）を通じて健康寿命の延伸にも寄与できる作物を栽培し、そこから作られた加工食品を新しい価値として地域から展開していく
プロジェクトのゴール	◆ クラブの発信力を最大限に活用し、気候変動アクションの意義と必要性をより多くの人々へ伝える ◆ 電気を作りながら、有機農業を行い、オーガニック野菜を加工する事で新しい特産品を生み出し、地域の経済の活性化に貢献していく ◆ 賛同する仲間を増やしながら、地域におけるプラットフォームとしての役割を最大限に活かし、地域の考え方や生活を変えていく
スポンサーの獲得	◆ 常陽銀行は、事業活動における環境負荷の低減に取り組んでおり、CO2 排出量削減効果の一部で、GXプロジェクトへ協賛



注1：グリーン・トランスフォーメーションの略。経済産業省が提唱する経済成長と環境保護を両立させ、「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする」というカーボンニュートラルにいち早く移行するために必要な経済社会システム全体の変革を意味する成長戦略

海外戦略

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**
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ており、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
根拠	◆ 海外の資本・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すべきである ◆ 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
重要な取り組み	◆ 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、慣習に対しての充分な理解 ◆ 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） ◆ 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

注1：マルチクラブオーナーシップ　一つの経営母体（オーナー）が複数のクラブを保有、選手育成や経営管理を有効化

クラブ参考事例：C大阪のアジア戦略

海外戦略

◆ 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)

⇒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

⇒インドネシアにおいて現地のアカデミークラブ『アシアナサッカースクール』と業務提携を締結。アカデミーレベルでの交流、現地の大会参加等の活動を実施

＜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

◆ インドネシア：ジャスティン選手

◆ 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ダムと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

クラブ参考事例：札幌・川崎F・富山のアジア戦略

北海道コンサドーレ札幌

- 2017年タイ代表チャナティップ選手（現・BGパトゥム）、2022年タイ代表スパチョーク選手を獲得。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。スター選手を活用しタイ市場でマーケティング活動をするパートナー契約を複数社獲得。「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
- 2023年12月には「タイライフ　Ｊリーグアジアチャレンジ2023／24 powered by 明治安田」への参加に合わせてタイ国政府観光庁と協力し、選手のタイ観光動画を配信
- 2023年12月　次世代のスター選手を発掘するプロジェクト「CONSADOLE ATTACKER SEARCH　powered by MIZUNO」としてタイ・バンコクでユース世代のセレクションイベントを開催。イベントで活躍したユース世代2選手は札幌でアカデミーチームのトレーニングに参加

川崎フロンターレ

- 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メッ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
- 2024年6月にはベトナムスクール「第2回日本遠征 Enjoy in JAPAN 2024!!」を実施。ベトナムスクール生を対象にした日本遠征であり、日本のフロンターレスクールへの参加、リーグ戦観戦、パートナー企業への訪問等を実施した

カターレ富山

- 2022年5月に「カター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て開催
- 2022年7月には、『カターレ富山史上初！海外開催！パブリックビューイングinベトナム』を開催。『カター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
- 2023年3月にはU-13チームがベトナムで行われた日越外交関係樹立50周年記念大会「HAGL-ENEOS CUP 2023」に参加

経営領域　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

経営監督（ガバナンス）

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**
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・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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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充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）

意思決定（ガバナンス）

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**
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常的に行われている
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

クラブにおける望ましいガバナンス体制

◆ 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

※ Ｊリーグは、各クラブが取締役会設置会社である事を求めている

株主総会

取締役の選任・解任　総会議案の上程　決議・承認

選任・解任

選任・解任

取締役会

監督
選任・解任

代表取締役

監査

監査役

会計監査

会計監査人

※ 監査役・監査役会、会計監査人は設置義務対象でない場合、設置は任意

監督・指示　報告　決議事項の上程　決議・承認

経営会議
（業務執行役員）

指示　報告

各部門

クラブ

取締役会決議事項

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

株主総会決議事項
（普通・特別のみ、一部略）

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

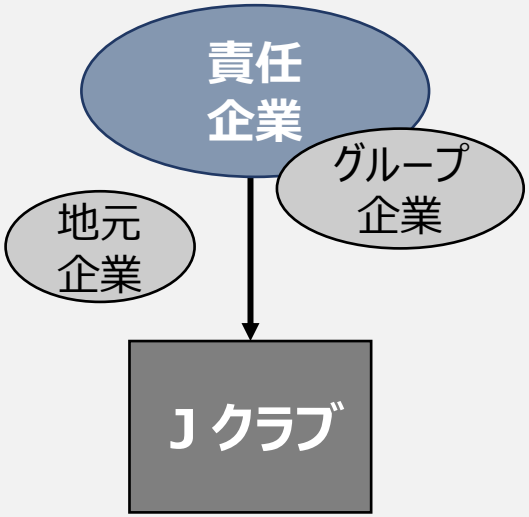
内部統制（ガバナンス）

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**
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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

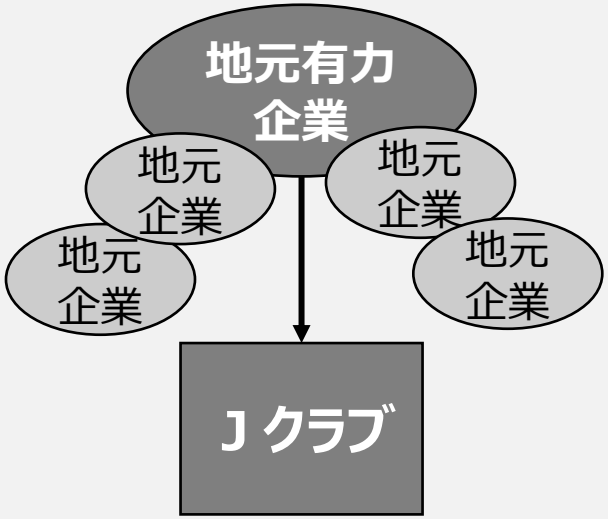
資本政策

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**
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 ー 望ましい株主構成ー安定株主の存在、適切な株主数、主要ステークホルダーの参画等
根拠	◆ 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充分な考慮が必須である
重要な取り組み	◆ 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

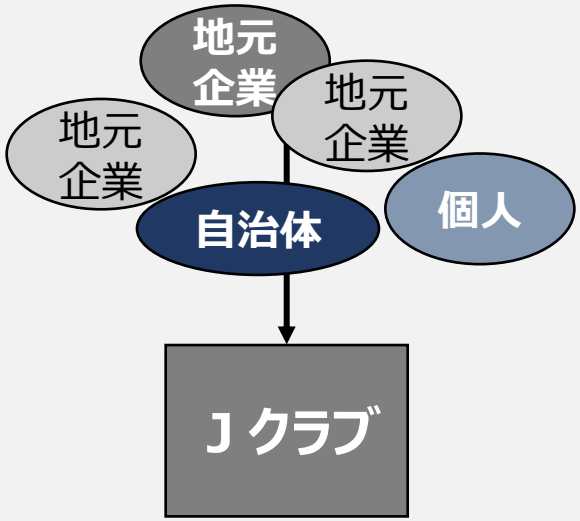
Ｊクラブの株主構成パターン



◆ 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



◆ 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



◆ 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

	責任企業型	オーナー・有力企業型	市民クラブ
全体	38%	25%	37%
カテゴリー	Ｊ１:75%、Ｊ２:20%、Ｊ３:20%	Ｊ１:20%、Ｊ２:20%、Ｊ３:35%	Ｊ１:5%、Ｊ２:60%、Ｊ３:45%

※パーセンテージは小数点以下を四捨五入

◆ 近年では、外国企業が直接株式を取得し、親会社となるケースも出てきている

◆ 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社を超えるケースも少なくない

クラブ株式の上場解禁

◆ 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

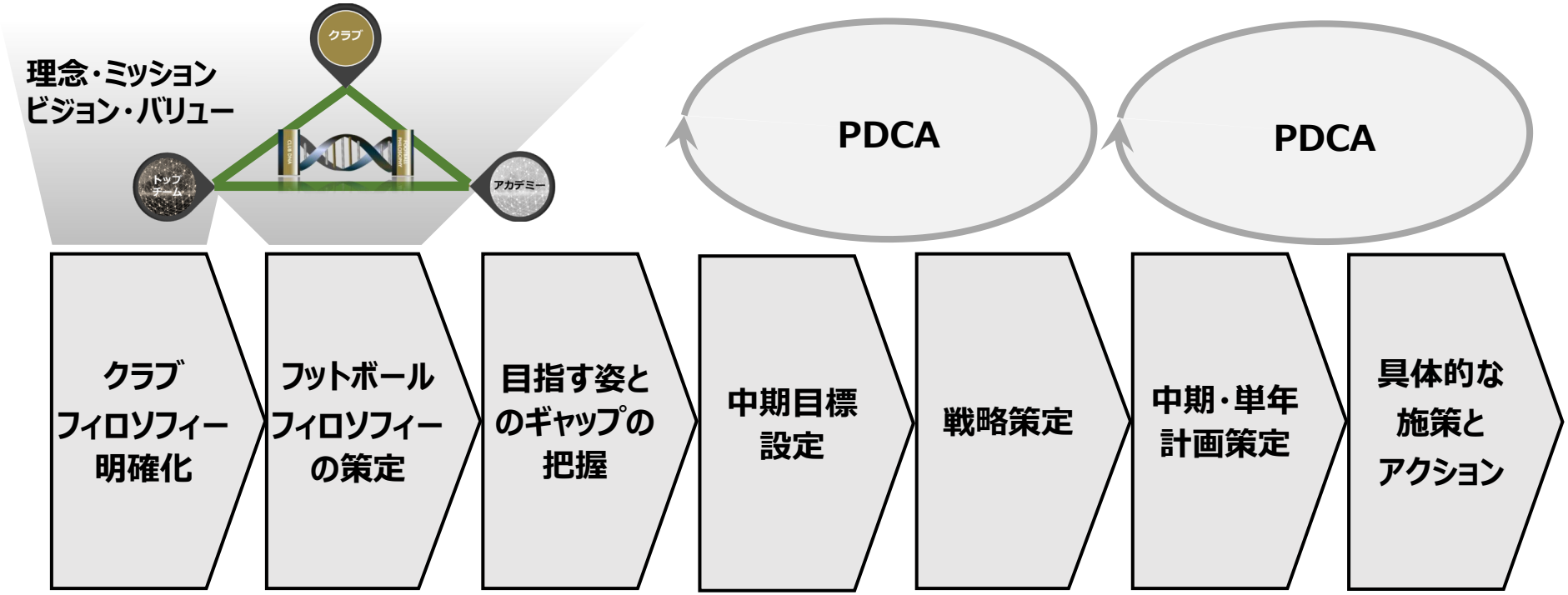
出所：Ｊリーグクラブの株式上場について（https://aboutj.jleague.jp/corporate/about_jclubs/management_jclubs/#c_2 ）

計画管理

ガイドライン	**◆ クラブフィロソフィーに基づき、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**
目指すべき状態	◆ 中期・単年計画の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ィロソフィーの具現化やフットボールフィロソフィー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
根拠	◆ 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がある ◆ 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
重要な取り組み	◆ クラブフィロソフィーの明確化とフットボールフィロソフィーの構築、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及びフットボールフィロソフィー、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

フィロソフィー ～ 計画 ～ PDCAの流れ

◆ クラブフィロソフィーを基にフットボールフィロソフィーを構築し、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



◆ クラブが持つ独自の哲学、あるべき状態や目指す姿、行動や考え方の拠り所となる指針を明確化

◆ クラブフィロソフィーを基に、トップチームやアカデミーのフットボールフィロソフィーを策定

◆ 目指す姿（ビジョン）や長期（10年程度）における目標と自クラブの現状ギャップを把握

◆ 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を策定

◆ 戦略を踏まえ、施策・人員・組織・数値等を含む計画を策定

◆ 策定した計画に基づく具体的な施策とアクションへの落とし込み

中期計画策定の上で理解しておくべき点

◆ 中期計画の内容や策定方法に決まったものはなく、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
- ◆ フットボールフィロソフィー
- ◆ 中期目標
- ◆ 戦略、計画
- ◆ 施策、アクション、スケジュール
- ◆ 人員体制・組織、財務計画、、、

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？

- ◆ 充分な内部・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？

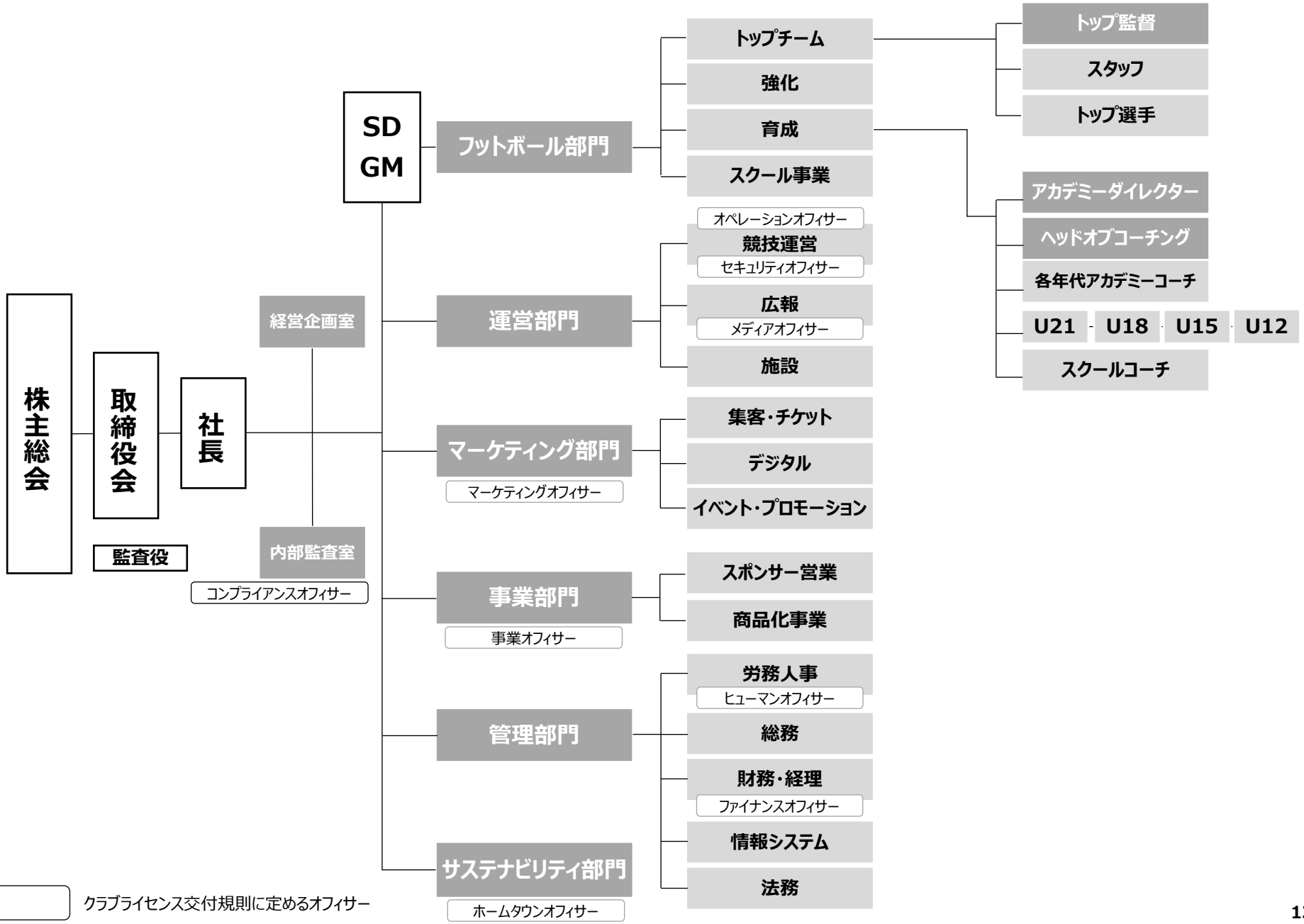
- ◆ 策定の前提を明確にする
- ◆ 骨子から策定し、徐々に詳細化
- ◆ 行きつ戻りつの３Kプロセス（仮説→検証→改善）を意識
- ◆ 責任者は経営トップ
- ◆ 実行を見据えて、現場を積極的に巻き込む事が望ましい

組織設計

ガイドライン	**◆ クラブの目標及び戦略と一貫性を持って、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**
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目標や戦略等と整合性が取れている
根拠	◆ クラブの目標及び戦略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、クラブ目標及び戦略を踏まえて、“人に合わせ過ぎず”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
重要な取り組み	◆ 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） ◆ 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） ◆ 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、状況及び戦略の変更に応じた組織見直し

クラブ経営の機能的組織

組織設計



Ｊクラブ組織人員状況

組織設計

◆ 各クラブの組織図をもとに、Ｊリーグにて一定のルール（2024年Ｊ1－Ｊ3カテゴリーベース）で人員を集計した

【各カテゴリーにおける機能別平均人員数（2024年3月）】 （人）

	社長	役員(常)	監査役(常)	社長直轄・経営企画	フットボール	運営	マーケティング	事業	管理	サステナビリティ	合計
Ｊ１平均	1.0	2.2	0.5	1.9	15.3	11.0	11.5	13.8	10.5	2.3	70.0
Ｊ２平均	0.9	1.5	0.3	1.0	8.2	9.2	4.7	8.7	5.6	4.6	44.7
Ｊ３平均	1.0	1.5	0.4	1.0	8.9	5.1	2.1	6.2	3.6	1.9	31.7

【参考】 （百万円）

人件費[注1]	平均[注2]
369	5.27
186	4.16
95	3.00

※フットボール部門は管理者・アドミニ関係まで、選手・コーチはカウントせず　※兼任は可能な限り按分して集計、社長の兼任もカウント
※各クラブ個別の組織編制名ではなく、機能を軸に集計（社会連携はサステナビリティの名称で記載）　※役員(常）は、明確な担当領域が記載されていないケース

【最大及び最小のクラブの人員数】 （人）

	社長	役員(常)	監査役(常)	社長直轄・経営企画	フットボール	運営	マーケティング	事業	管理	サステナビリティ	合計
Ｊ１最大	1.0	1.0	1.0	5.0	31.0	19.3	30.7	22.0	28.3	1.7	141
Ｊ１最小	1.0	0.0	0.0	0.0	4.0	3.0	4.0	0.0	4.0	0.0	16
Ｊ２最大	1.0	4.0	0.0	7.7	10.0	32.0	8.0	12.3	9.0	6.0	90
Ｊ２最小	1.0	1.0	0.0	0.0	3.5	7.0	0.0	5.0	3.5	0.0	21
Ｊ３最大	1.0	2.0	0.0	0.0	20.0	8.0	0.0	15.0	12.0	0.0	58
Ｊ３最小	1.0	0.0	0.0	2.0	7.0	0.0	0.0	4.5	1.0	1.5	17

※最大、最小はクラブ総人員数で抽出し、その内訳を表示、各機能別人員ごとの最大最小ではない

【社員構成】 （人）

	フロント										チーム											
構成	役員	正社員	契約社員	出向社員	アルバイト	パート	業務委託	派遣社員	その他	計	個人事業主①	個人事業主②	その他・レディース等	役員	正社員	契約社員	出向社員	アルバイト	パート	業務委託	派遣社員	計
Ｊ１平均	3.4	34.5	5.85	3.8	12.1	1.1	3.5	1.3	1.0	66.6	56	34.9	7.4	0	0.3	0.2	0.1	0.9	0.6	0.9	0	101.3
Ｊ２平均	3.3	20.3	3.9	1.6	3.6	1.0	2.4	0.4	1.1	37.6	47.7	18.6	1.7	0.1	0.4	0.2	0	1.1	0.6	1.6	0.1	72.1
Ｊ３平均	2.3	13.2	1.7	1.4	1.7	1.1	1.9	0.3	0	23.6	42.5	10.6	2.6	0.1	0.8	0.1	0.3	0	0	0.5	0.1	57.6

※個人事業主①は監督・コーチ・選手等、個人事業主②は普及（アカデミー、スクール等）

注1：人件費は、2023年クラブ情報開示の一般管理の人件費(役員報酬・社員給与・雑給等)の財務値を記載しており、表の人員分を集計した数値ではない
注2：平均は、上記2023年人件費を、2024年人員数で割って計算した数値で、表の人員分の人件費を平均した数値ではない
出所：Ｊリーグ内部データに基づきSHCが作成

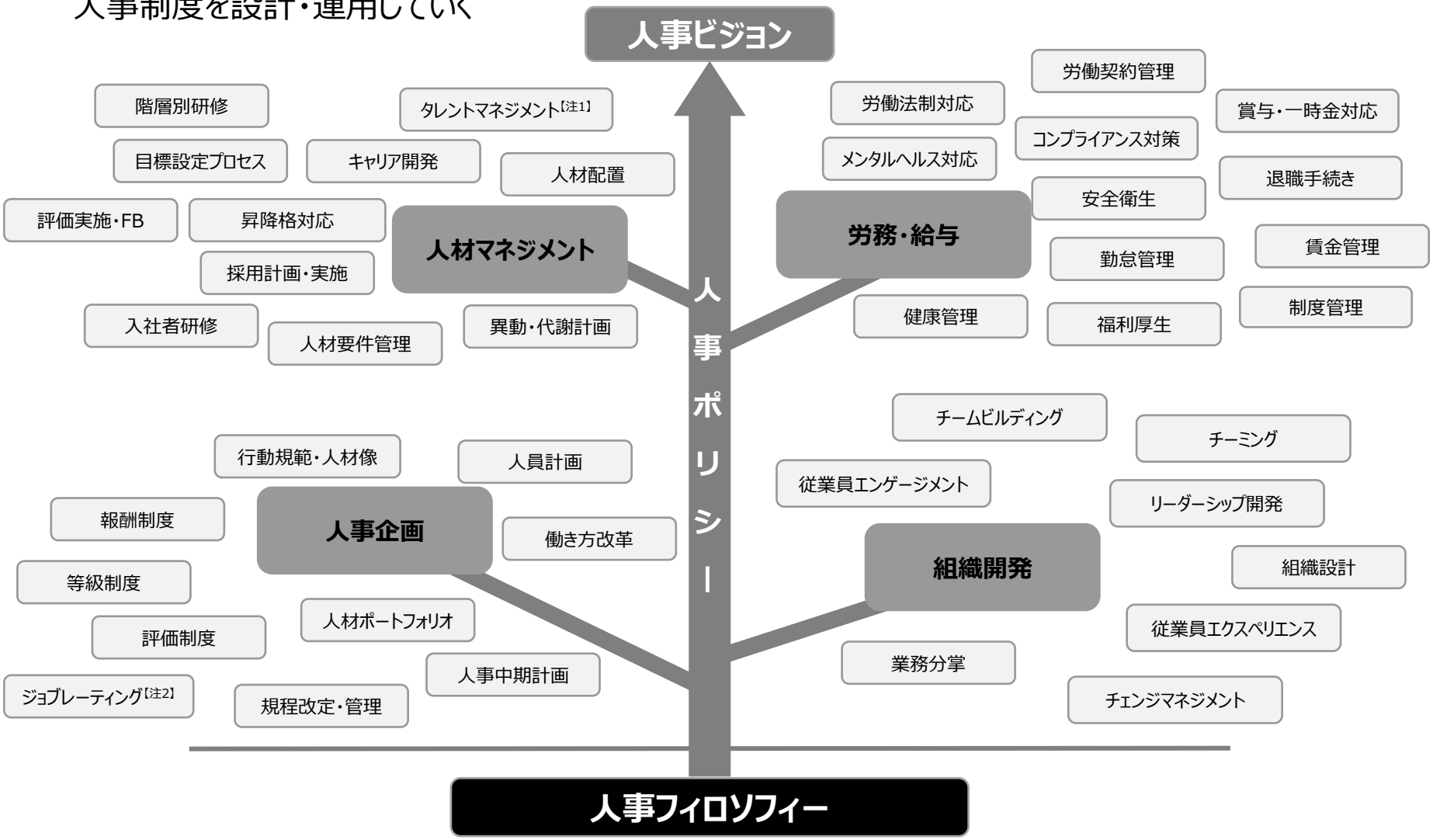
人事・労務

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、人事フィロソフィーに基づく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**
目指すべき状態	◆ 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労働環境が整備されていると共に、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
根拠	◆ 人的資本経営【注1】の考えが進む中、サッカークラブにおいても人材は経営の根幹であり、有能な人材を採用・育成し、その能力を最大限に発揮させている事が、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ければ、労務問題や離職等の問題が生じる可能性もあり、まずはクラブで働く人材の労務管理や諸制度・システムを整備しておく必要がある ◆ 属人的・場当たり的な採用や評価では人材強化につながらないため、人材要件の明確化や適切な評価制度等の整備を進め、各人のキャリアを支援しつつ、責任ポジションを考慮した人材開発に取り組むべきである
重要な取り組み	◆ 人事フィロソフィーに基づく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 ◆ 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 ◆ 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及び諸制度・システムの整備 ◆ クラブフィロソフィー等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 ◆ 人材要件に基づく、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

注1：人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出す事で、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方

人事開発のマネジメント構造

◆ 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人事制度を設計・運用していく



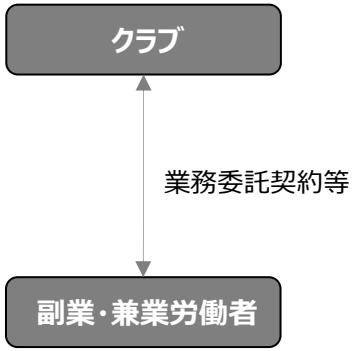
注1：タレントマネジメント　従業員が持つ能力、資質、経験値等の情報を重要な経営資源と捉え、組織横断的に戦略的な人事配置や人材開発に活用する事
注2：ジョブレーティング　業務内容や範囲、難易度、必要なスキル等の項目によって社内の職務内容を比較し、その職務の価値を相対的に測定する手法

クラブにおける副業・兼業の概要

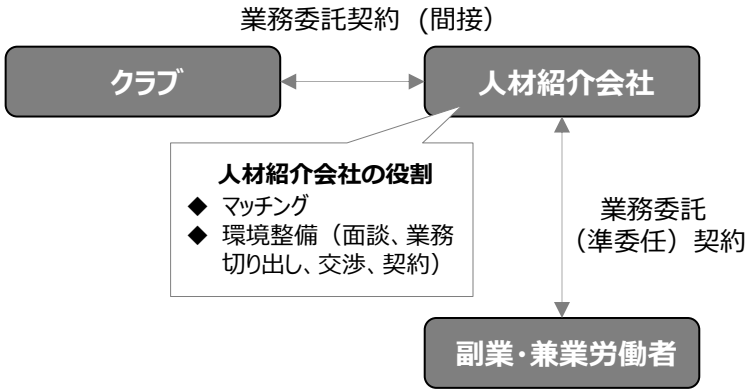
◆ 労働市場の多様化に伴い副業・兼業の活用が進んでおり、クラブにおいても職種・契約形態によってはメリットが充分見込まれるため、導入を検討する事が推奨される

主な契約形態

パターンA（直接契約）



パターンB（間接契約）



クラブ・働き手のメリット

◆ **クラブのメリット**

- 高度知見・先端技術の部分的活用
- 低コスト・低リスクで機動的な人材活用
- 時間・コスト・リソースの効果的運用
- 現行人事制度は変更不要(業務委託)
- 内部人材への刺激・育成
- ファン層の拡大・エンゲージメント享受
- 域外労働力の活用、域外収入の期待

⇔

◆ **働き手のメリット**

- 高度知見・先端技術の切り売り
- 時間の有効活用と収入補填
- 本業維持、低リスクでのキャリア形成
- やりがい、帰属意識・エンゲージメント発揮

副業・兼業に適した職種

◆ スポンサー営業（域外営業、大口営業伴走、地縁営業）
◆ IT関連、DX推進、広報（SNS、オウンドメディア）
◆ マーケティング（WEB、SNS、データ分析）、宣伝クリエイティブ
◆ 人事制度整備、教育プログラム設計・・・

※SHCでは、スポーツ組織が新規採用する副業・兼業人材の人件費の助成制度を実施している

公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル（SHC）

人事・労務

◆ 2015年、Ｊクラブ経営人材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。2024年までの受講者は600名を超え、延べ160名を超えるSHC修了生をスポーツ界へ輩出・転出しており、現在、修了生のスポーツ界での在籍数は260名を超えている

SPORTS HUMAN CAPITAL

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
ホームページ	https://shc-japan.or.jp/

ビジョン　豊かなスポーツライフ実現の原動力となる

◆ コース実施実績、受講者数

マスターコース	計17期	533名
ベーシックコース	計2期	70名
強化MGTコース	計2期	30名

スポーツビジネス マスターコース

スポーツ組織経営者の意思決定基軸を獲得すべく、リアルな現実を深堀りしていく事で、クラブ経営の実態を広く深く学ぶ

無料職業紹介

スポーツ組織からの求人とSHC修了生の求職をマッチングする

強化マネジメント コース

チーム強化領域のマネジメントを構造化・言語化し、共有知化する

スポーツビジネス ベーシックコース

「Ｊリーグ クラブ経営ガイド」を教材に、プロスポーツ組織経営の基礎知識を学ぶ

助成

新規採用する副業・兼業人材の人件費を助成

◆ SHC修了生のスポーツ界への輩出・転出実績　延べ162名
スポーツ界での在籍数 261名
※ 2024年10月時点。SHCを介さず転職した事例も含む

◆ 6ヶ月間の人件費、交通費を助成　上限60万円

◆ 助成選考委員会、理事会での審査で交付先を決定

財務

ガイドライン	◆ **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**
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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

法務

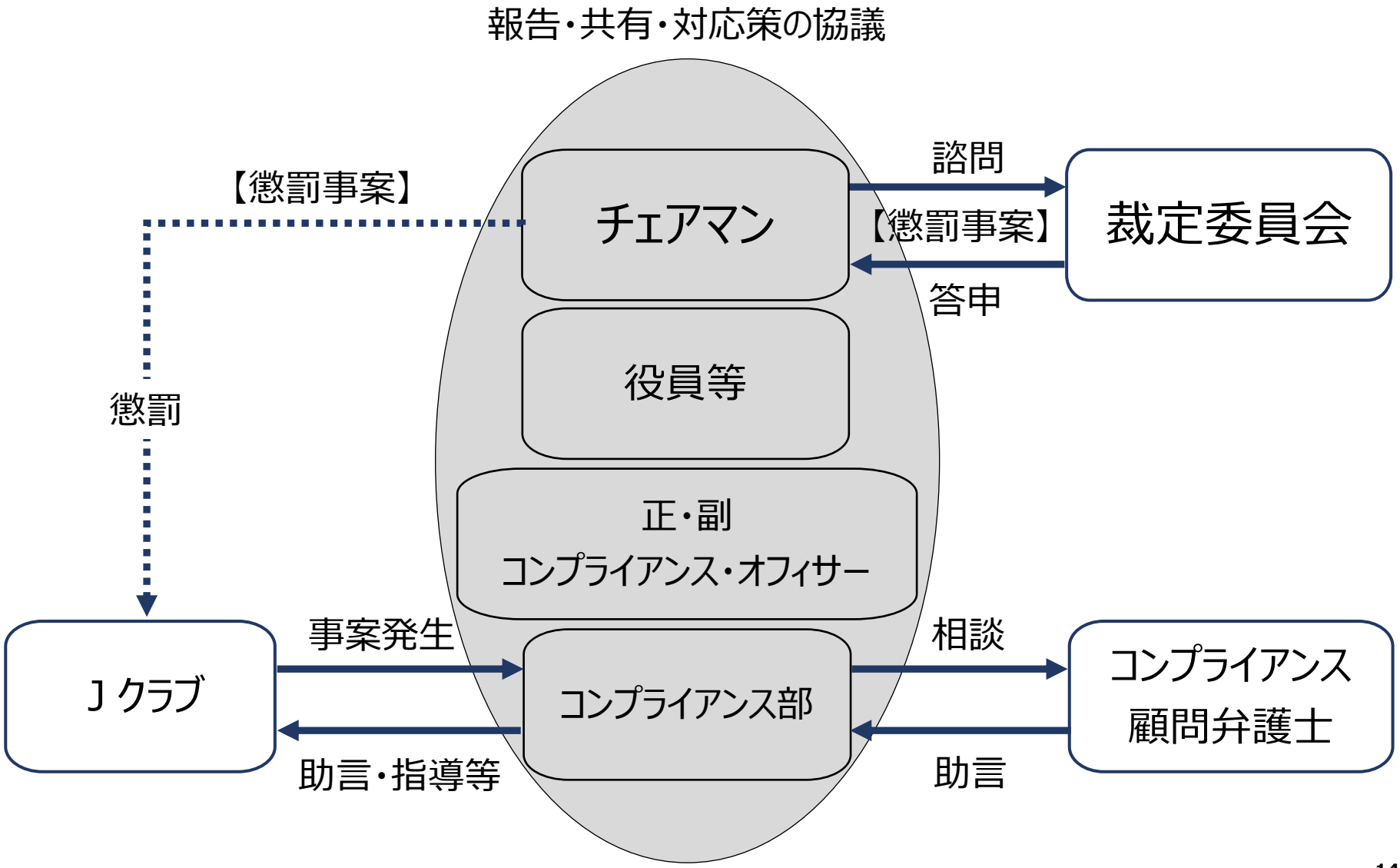
ガイドライン	◆ **選手契約等の法律が関わる事項につき、弁護士等の専門家を活用しながら、最新法令への準拠を担保すると共に、交渉等に法的知見を積極的に活用する**
目指すべき状態	◆ 組織の法的リスクを的確に把握し、企業としての対策方法を意思決定できるよう、体制とプロセスが明確に機能している
根拠	◆ クラブ経営において、法律が関係する分野は多岐にわたるため、法令遵守はもちろん、想定される法的リスクを正しく認識しておく事が、経営判断には欠かせない ◆ 契約交渉や訴訟対応はクラブ経営に大きな影響を与えるため、クラブに不利な結果を招かぬような対応プロセスと過去事例のチェック等の法的知見の蓄積が重要である ◆ 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
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 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） ◆ 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 ◆ 充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

コンプライアンス

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**
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
根拠	◆ 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 ◆ 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、ただし発生確率を０にはできないため抑止効果も含めて発生状況を継続的に監督する事も必須 ◆ 万が一コンプライアンス事案が発生した場合は、迅速にＪリーグに報告し適切な対応を取る事がＪリーグ規約139条にも追加されており、重要度が増している
重要な取り組み	◆ 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 ◆ 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 ◆ 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 ◆ 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プロトコル徹底 ◆ 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

Ｊリーグのコンプライアンス体制

◆ 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



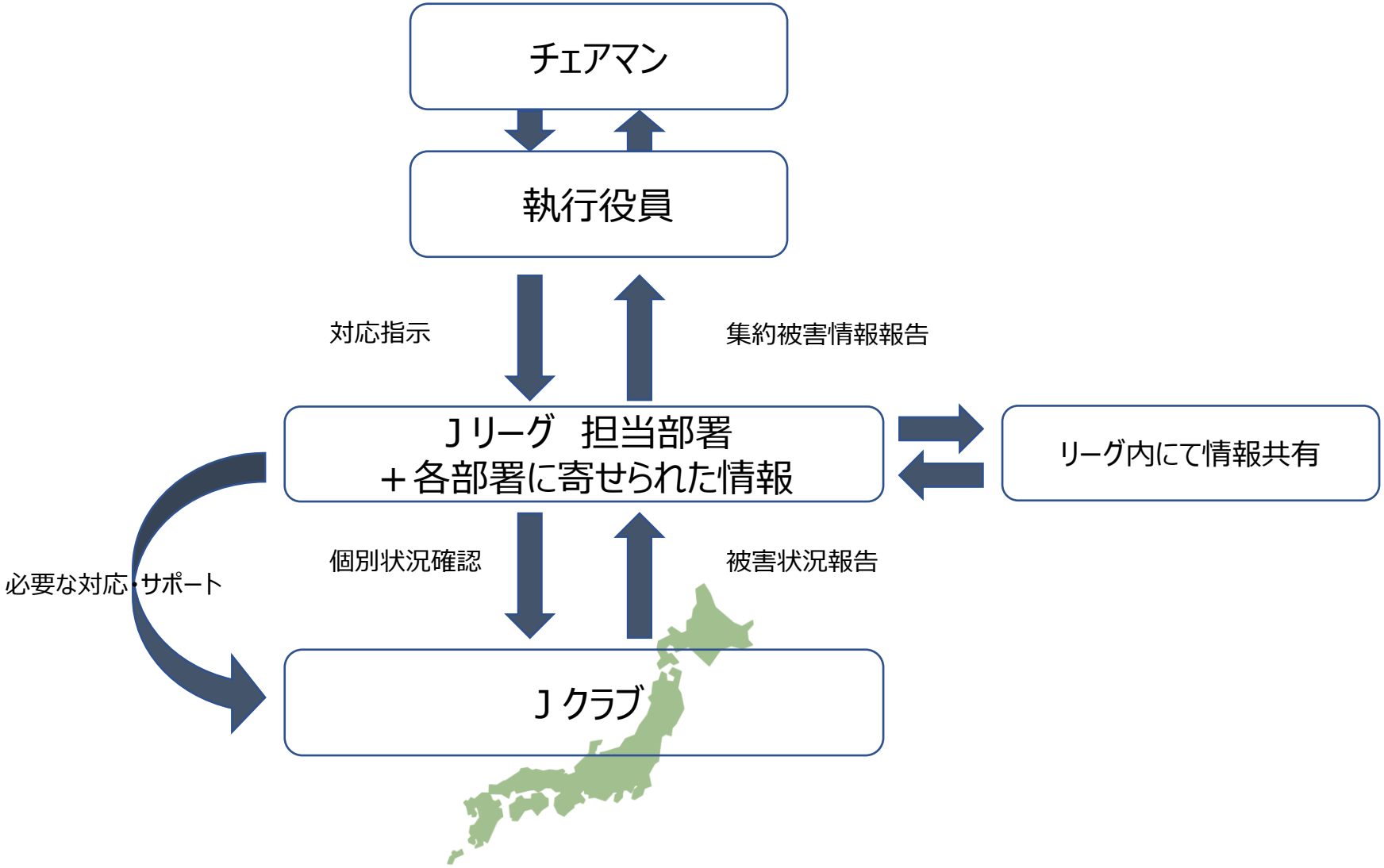
クライシスマネジメント

ガイドライン	◆ **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**
目指すべき状態	◆ BCP[注1]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
根拠	◆ 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
重要な取り組み	◆ 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

注1：Business Continuity Plan（事業継続計画）の略

ホームタウンに災害が発生した場合のリーグ対応フロー

◆ 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



経営領域　詳細

フットボール
- 強化
- 育成
- スクール
- 競技運営

施設整備
- スタジアム
- トレーニング施設

to C
- ファンエンゲージメント
- 集客・チケット販売
- イベント運営
- 有料視聴者獲得
- プロモーション
- 広報
- デジタル基盤整備
- ステークホルダー対応
- ブランドマネジメント

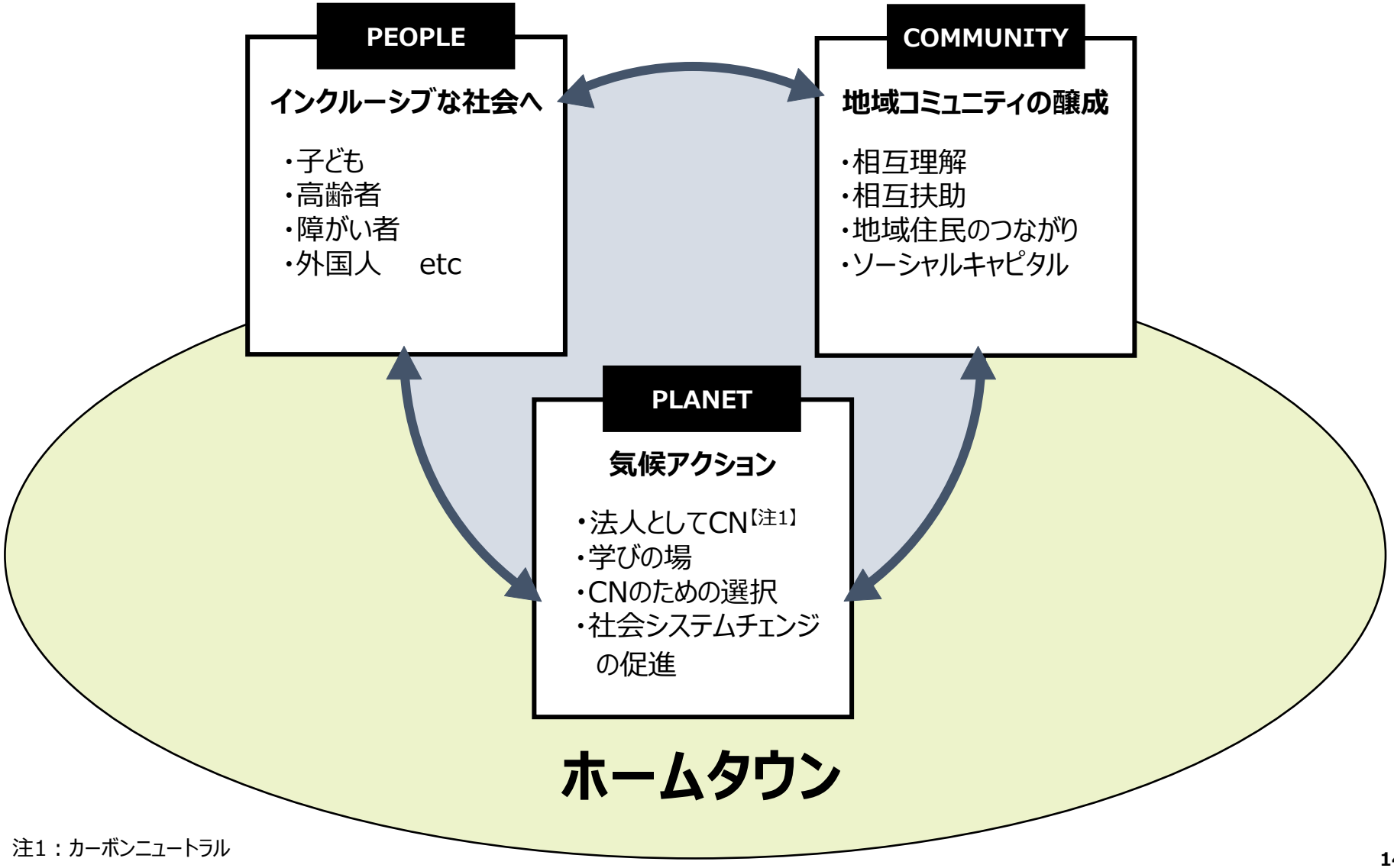
事業強化
- スポンサー営業
- 商品化事業
- 新規事業
- 海外戦略

経営基盤
- 経営監督（ガバナンス）
- 意思決定（ガバナンス）
- 内部統制（ガバナンス）
- 資本政策
- 計画管理
- 組織設計
- 人事・労務
- 財務
- 法務
- コンプライアンス
- クライシスマネジメント

サステナビリティ
- 気候アクション
- インクルーシブ
- 地域コミュニティ

Ｊリーグのサステナビリティ

◆ サッカー・スポーツの持続可能性のため、地球環境、地域の持続可能性は必須となる。「気候アクション」「インクルーシブな社会の実現」「地域コミュニティの醸成」を主要テーマと設定し、各クラブがホームタウンを舞台として取り組む



注1：カーボンニュートラル

気候アクション

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
目指すべき状態	◆ 多様なステークホルダーと共に、地域のカーボンニュートラル実現のための仕組み作りを前進させ、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年までに到達している
根拠	◆ 社会の基盤、生活の土台は健全な地球環境であり、社会経済の活性においても重要である ◆ 社会の一員として、地球環境へのマイナスのインパクトを最小限にする必要がある ◆ 地球環境の持続可能性を高める中で、地域事情に応じた取り組みを進め、地域活性化につなげる必要がある
重要な取り組み	◆ 気候変動に関する理解 ◆ 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 ◆ クラブビジョンに基づくロードマップの作成 ◆ 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 ◆ 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

インクルーシブ

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
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
根拠	◆ 個々が幸せに生きる権利を守る事は、最も基本的な考えである ◆ 全ての人々が差別や不平等を感じる事なく生活できる社会を目指す責任と義務がある ◆ 高齢者、障がい者、低所得者等、社会的に弱い立場にある人々が孤立する事なく、積極的に社会に参加できるように支援する取り組みが必要となる
重要な取り組み	◆ インクルーシブな社会に関するクラブ内の理解醸成 ◆ 組織横断で対応する体制作りと方針策定 ◆ インクルーシブな社会実現に向けた地域内の理解醸成 ◆ 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 ◆ 施設保有者のバリアフリーのインフラ整備の協力促進

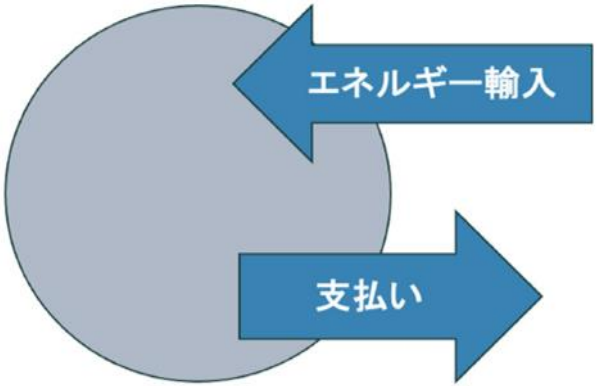
地域コミュニティ

ガイドライン	◆ Ｊ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
目指すべき状態	◆ 地域の人々の相互理解が深まり、楽しみながら人と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
根拠	◆ 地域住民や企業の支援がクラブの発展を支えており、共に成長し続ける事が必要不可欠である ◆ クラブは、スポーツチーム以上の存在となり、地域のアイデンティティの象徴や、地域の結束を高める要素として機能する事が大切である ◆ クラブは、地域の人々の夢と希望を提供し、地域社会の活力となる事ができる
重要な取り組み	◆ 百年構想の理解 ◆ 地域におけるクラブの存在意義についての共通認識 ◆ 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 ◆ 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） ◆ 活動の広がりを持たせるための情報発信

地球環境、地域の持続可能性を高める取り組み事例

◆ エネルギー資源確保のための域外（国外）流出から、地域の自然を活かした再生可能エネルギーによるエネルギーの地産地消を通じた域内循環を高め、脱炭素・地域経済活性化・災害時の備えを実現する

BEFORE：エネルギー自給率11%

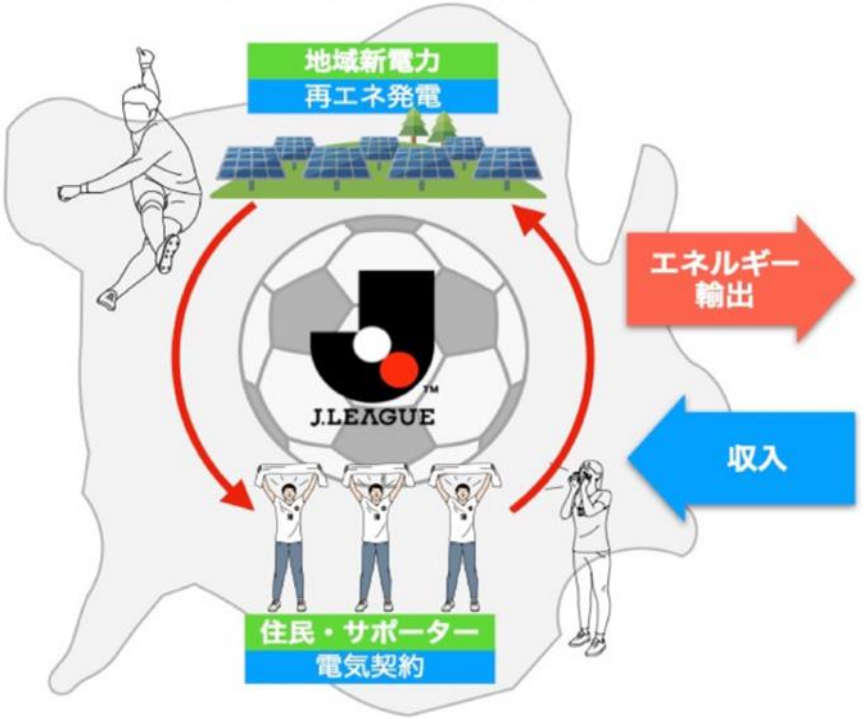


- 日本全体で27兆3000億円（2023年）＝10万人の自治体で約270億円/年が流出
- 大規模停電のリスク大
- 気候変動による異常気象（洪水・暑熱等）

地域の未来：再生可能エネルギーによるエネルギー自立

エネルギー自給率100%＋α＝地産地消

（ただし、都市は地方からも購入）



Jチームがホーム自治体と一緒に作る未来

地域経済活性化　災害時の停電への備え　脱炭素へ先行実施

出所：環境省地球環境局　川又孝太郎氏資料を一部改訂（2023年の化石エネルギー輸入金額を反映）

ホームタウン活動

◆ Ｊリーグ規約第24条〔Ｊクラブのホームタウン（本拠地）〕第２項には、以下の通りの記載がある

「Ｊクラブはそれぞれのホームタウンにおいて、

地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行い、

サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない。」

クラブの取り組み：ホームタウン活動

◆ 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

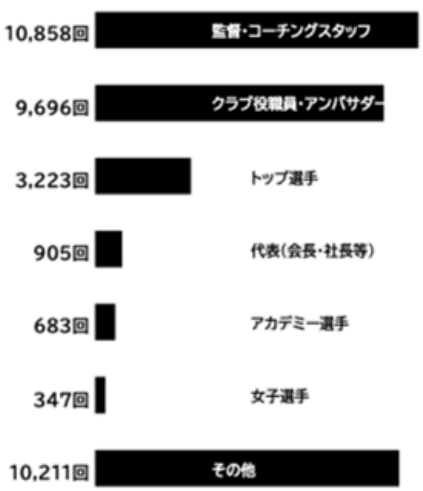
2023年60クラブ全体ホームタウン活動集計

年間活動回数 **30,614回**

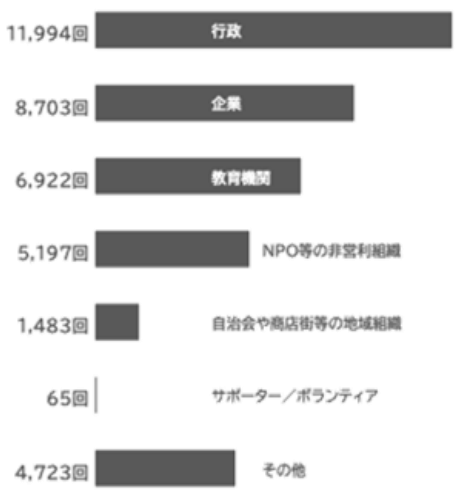
うちシャレン活動回数 **3,778回**

トップ選手の活動人数 **8,009人**

活動者



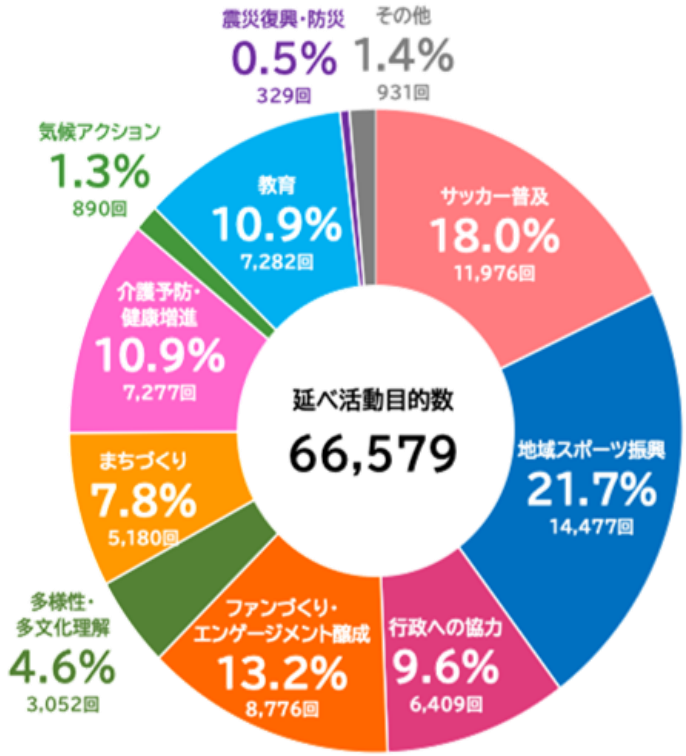
協働者



※「活動者」および「協働者」は、1つの活動つ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つの活動つ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。



出所：Ｊリーグホームタウン活動調査報告書2023年度版

シャレン！

◆ シャレン！は、地域の多様なステークホルダーとの連携により、地域の社会課題の解決を図る枠組みである

共通のテーマ × ３者以上の協働

共通のテーマ

PEOPLE

インクルーシブな社会へ

・子ども
・高齢者
・障がい者
・外国人　etc

COMMUNITY

地域コミュニティの醸成

・相互理解
・相互扶助
・地域住民のつながり
・ソーシャルキャピタル

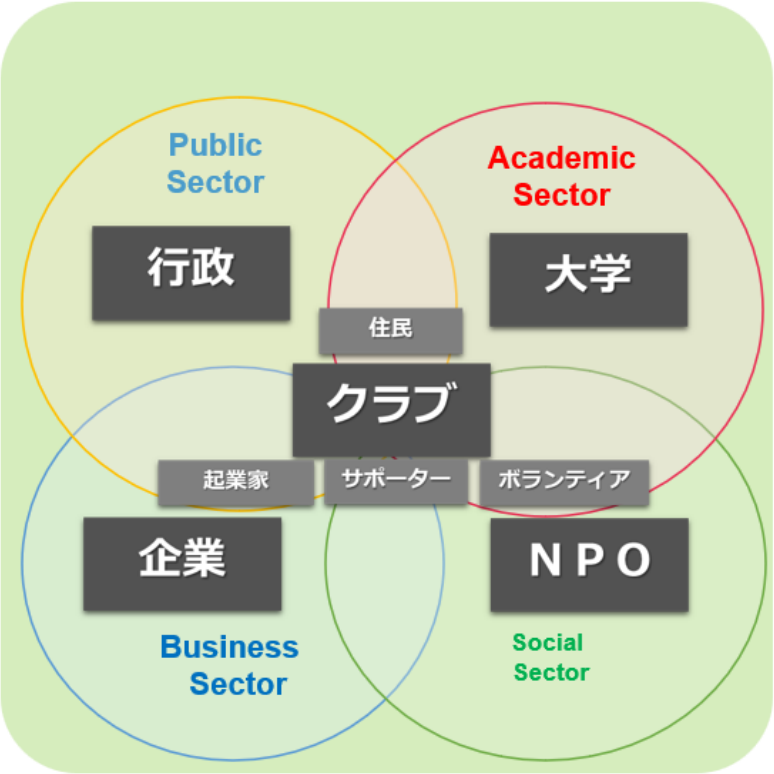
PLANET

気候アクション

・法人としてCN※
・学びの場
・CN ※のための選択
・社会システムチェンジの促進

※CN：カーボンニュートラル

３者以上の協働



クラブ参考事例：様々なシャレン！の取り組み

サステナビリティ

◆ 掲載したシャレン！の活動は、2024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

FC今治

スタジアムに複合施設を創り、インクルーシブ社会を体現するプロジェクト

サッカースタジアムが複合福祉施設を併設するという初の取り組み。障がいがある方々と地域とのつながりは全国的にも進んでおらず、Ｊクラブが率先してコラボする事で地域との垣根もなくす事ができている。障がいのある方も主体的に役割を持って仕事ができる場ともなっている等、考え方・取り組み全体が、共生社会の方向をリードしている

パブリック賞

いわきFC

選手・スタッフが認知症サポーターとして活動！

選手・スタッフ自身が「認知症サポーター」となり、「認知症になっても安心して自分らしく暮らせるまちづくり」に向けた啓発活動は、2023年の認知症基本法の成立や新しい認知症観の提唱＆「幸齢社会実現会議」と合致している

明治安田 地元の元気賞

サガン鳥栖

Sagan World Cup

地元の技能実習生や留学生を集めてワールドカップ開催というのはとても有意義。地域での担い手不足は深刻で、年々外国人技能実習生の存在感が増す一方で、彼らが地域に溶け込めず、行政の抱える悩みも大きくなっている。サッカーは、外国人にとっても受け入れやすく、地域の方にとっても、言葉や文化の壁を超えて互いを知り合う機会として、特性も活かせている。サッカーだからこそ、クラブだからこそ取り組むべきイベントであり、どのクラブでも実施できる

メディア賞

水戸ホーリーホック

もう一つの熱き戦い「おらが街PRリーグ」

市町村ごとの企画は他クラブにもあるが、ここまでコミットした企画は珍しいように思える。「選手の入れ替わりが激しい」というクラブの危機感と現状を逆手に取るのも面白い視点で、その発想に拍手

クラブ選考賞

モンテディオ山形

10ヶ月300時間！40人の学生と築いた世代のはしご「U-23マーケティング部」の奇跡

2022年からの企画の踏襲ができており、継続して発展していると感じられる。また地域課題である若年層の流出を抑える事はできないが、クラブの場を提供し、他県から参加する学生が「山形県」という地域に関心を持つ事に貢献できている。企業協賛も獲得しており、発展を期待している

ファンサ・ポーター選考賞

アルビレックス新潟

選手が発案し、クラブが伴走してつくる社会貢献活動“ニイガタガミカダ”プロジェクト

特設ページでの最多得票を獲得。
田上大地選手発案による社会貢献活動“ニイガタガミカタ”プロジェクトは、新潟の子どもたちが夢や目標を持って、情熱を持って自分の道を歩めるよう、ひとり親世帯、児童養護施設を対象にした継続的な支援活動を行うもの

各クラブの取り組みはこちら：https://www.jleague.jp/sharen/awards2024/

目次

◆ 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 42

◆ 経営領域別ガイドライン 55

◆ 世界との比較 156

◆ 付属資料 169

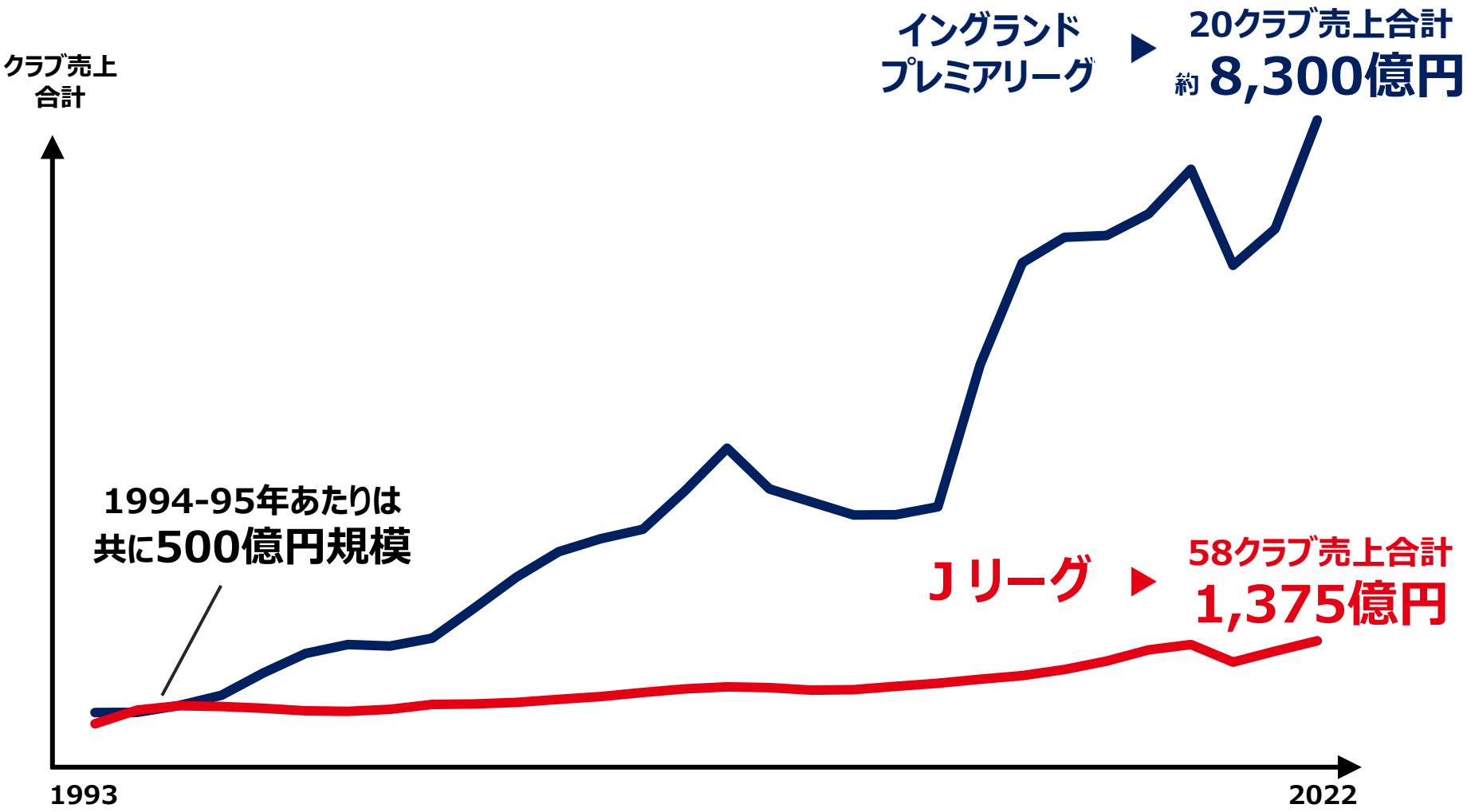
世界との比較

Ｊリーグは、1993年の開幕から、30年以上の年月を経て、様々な課題や環境の変化を乗り越えながらも着実に成長を遂げてきた。しかし、プレミアリーグや欧州5大リーグは、それ以上の急激な発展をし、ここに示すデータで明らかなように、現段階では、人気・実力・財政規模等で、大きな差を付けられている。
『次の10年』で目指す姿、「アジアで勝ち、世界と戦うＪリーグ」「欧州リーグ選手とＪリーグ選手による日本代表」「全Ｊクラブの売上を1.5-2倍へ」を実現するため、様々な改革と挑戦を続けていく必要がある

- **拡がる『世界との差』（プレミアリーグとＪリーグ）**
- **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**
- **収入規模別クラブ分析（20-21シーズン）**

拡がる『世界との差』（プレミアリーグとＪリーグ）

◆ 1994-95年あたりは、プレミアリーグもＪリーグも500億円規模でほぼ同額であったが、放映権の高騰等の理由により、『世界との差』は大きく拡がっている

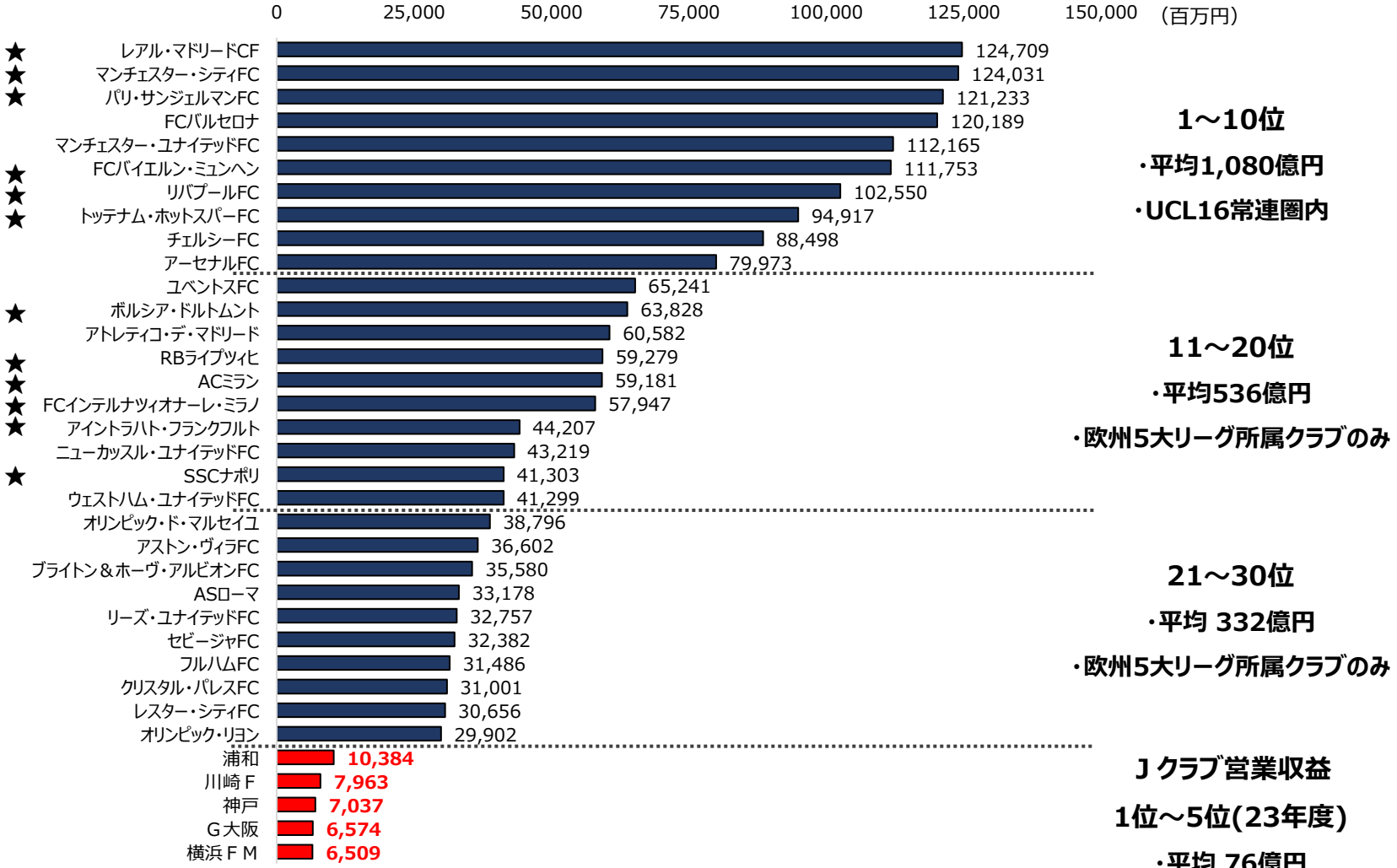


※イングランドプレミアリーグは1992-93シーズンから2021-22シーズン。Ｊリーグは1993シーズンから2022シーズン
※€との換算レートは各シーズンの期中平均。2021-22シーズンの日本円換算の為替レートは1€＝128.435円
出所：Deloitte Football Finance、及びＪリーグ

海外クラブの事業収入規模

◆ 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
（22-23シーズン、海外上位30クラブ＋Ｊリーグ上位５クラブ）



1～10位
・平均1,080億円
・UCL16常連圏内

11～20位
・平均536億円
・欧州5大リーグ所属クラブのみ

21～30位
・平均 332億円
・欧州5大リーグ所属クラブのみ

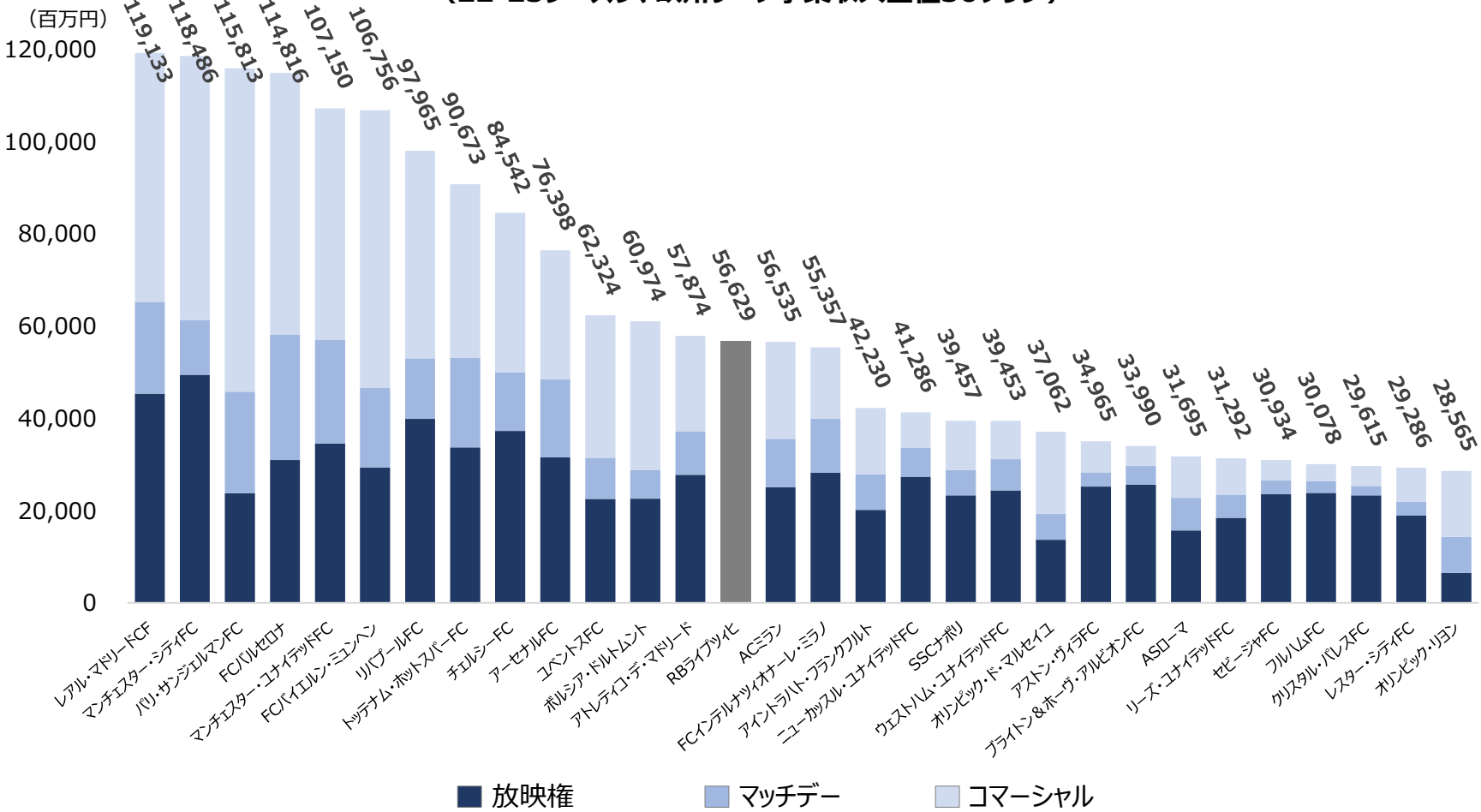
Ｊクラブ営業収益
1位～5位(23年度)
・平均 76億円

※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
※日本円換算の為替レートは1$=143.45円（2024年10月1日付終値）
※★は22-23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（2023年度）に基づきSHCが作成

欧州クラブの事業収入構造

◆ 総じてUEFA含む放映権の占める割合が高い。トップ層はコマーシャル、一段規模が小さいクラブにおいては、放映権の割合が極めて高くなっている

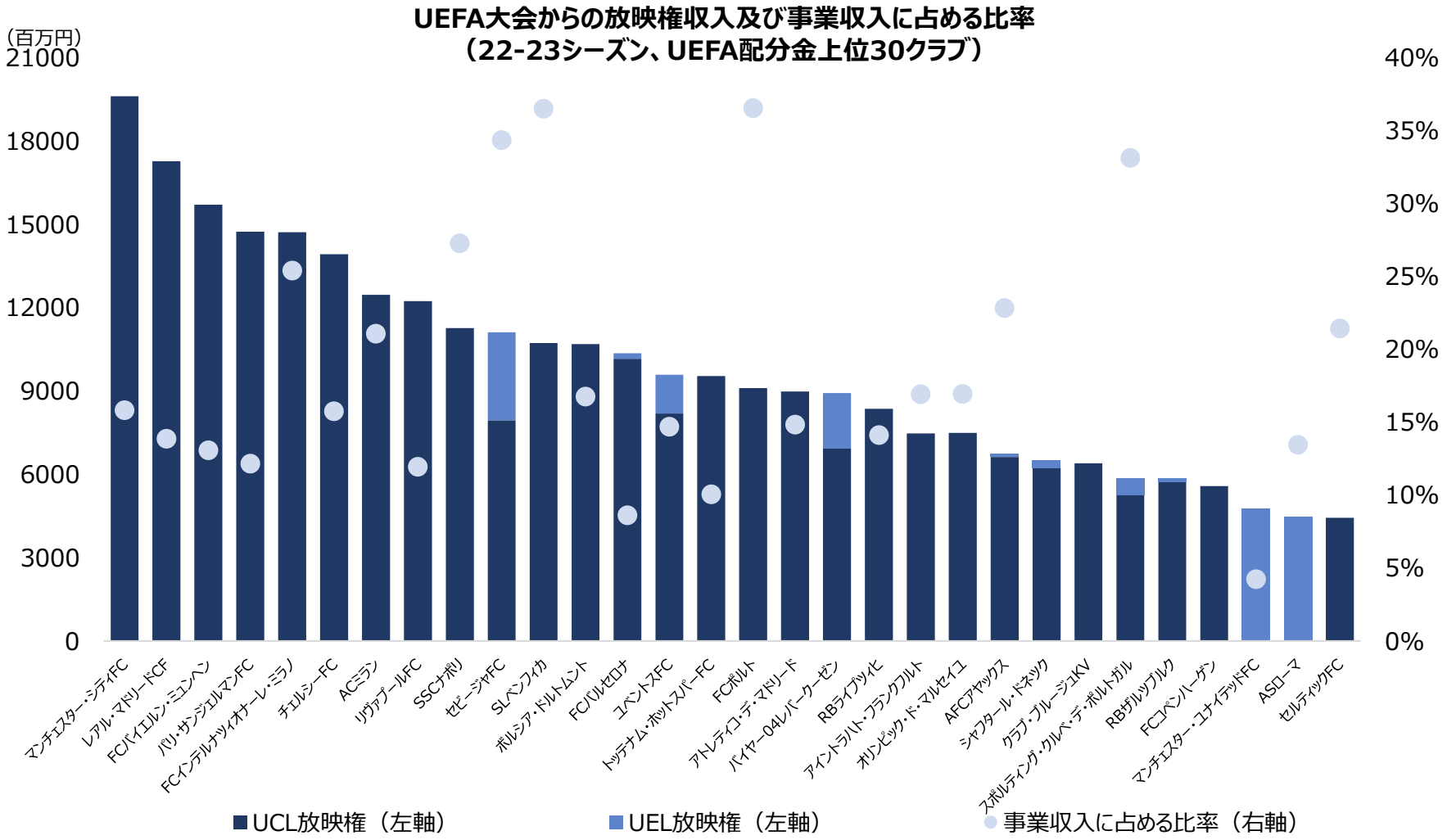
海外クラブの事業収入構造
（22-23シーズン、欧州リーグ事業収入上位30クラブ）



※本円換算の為替レートは1$=143.45円（2024年10月1日付終値）
※各収入項目の定義は以下の通り。放映権ー国内・国際大会の放映権。賞金を含む。マッチデーーチケット・飲食含む試合日関連収入。コマーシャルースポンサー及び物販収入・その他
※RBライプツィヒは構成が公開されていないため、灰色の部分は不明
出所： Football Benchmarkからのデータに基づきSHCが作成

欧州クラブの事業収入構造：UEFA放映権料

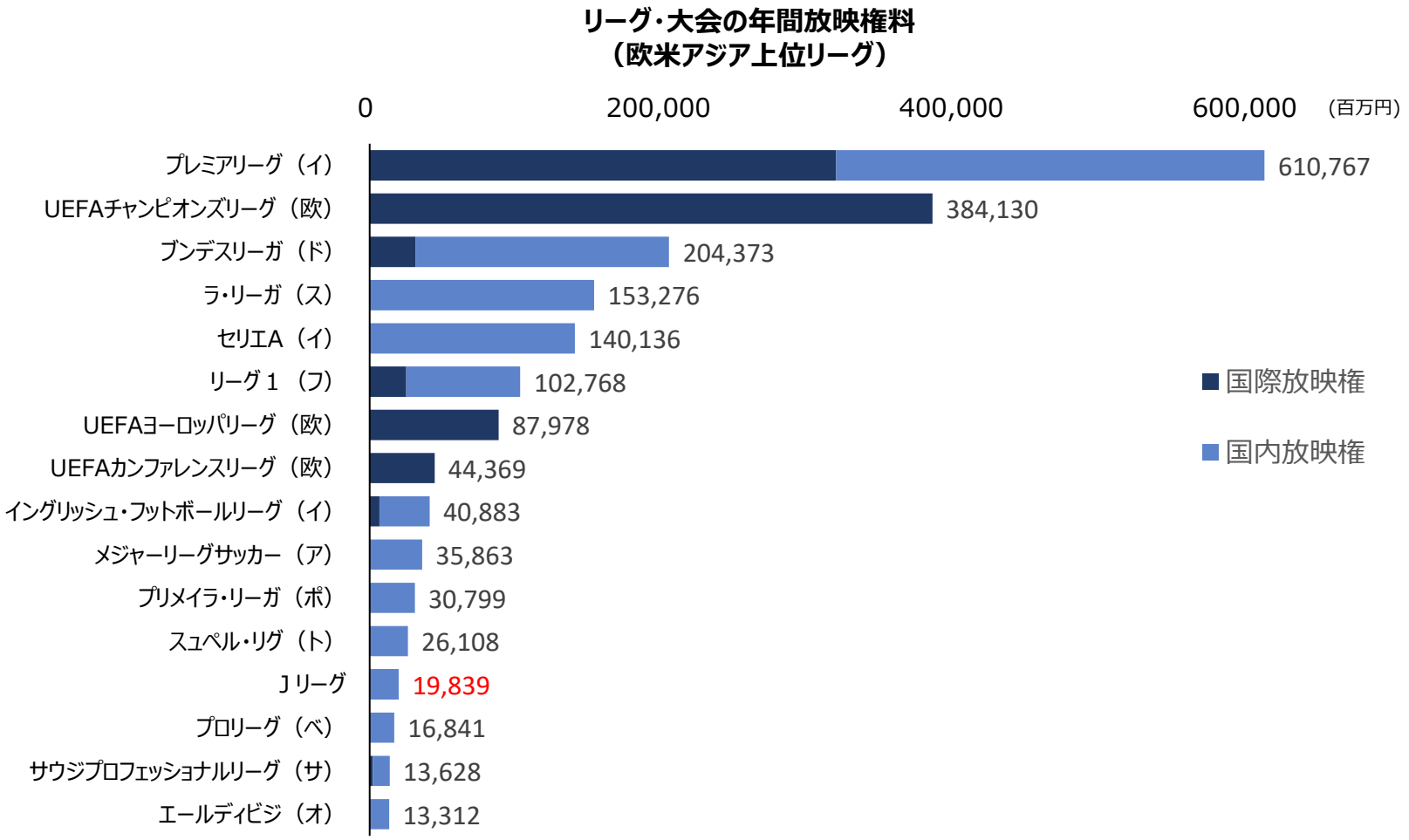
◆ 欧州主要クラブにおいては、UEFA配分金への依存度が高い



※日本円換算にかかる為替レートは1＄＝143.45円（24年10月1日終値）
※UCL放映権ーUEFAチャンピオンズリーグに関する放映権賞、UEL放映権ーUEFAヨーロッパリーグに関する放映権料
※バイヤー04レバークーゼン、シャフタール・ドネツク、クラブ・ブルージュKV、RBザルツブルグ、FCコペンハーゲンは収益データ未登録のため比率未集計
出所：Football Benchmarkからのデータに基づきSHCが作成

放映権料のリーグ別比較

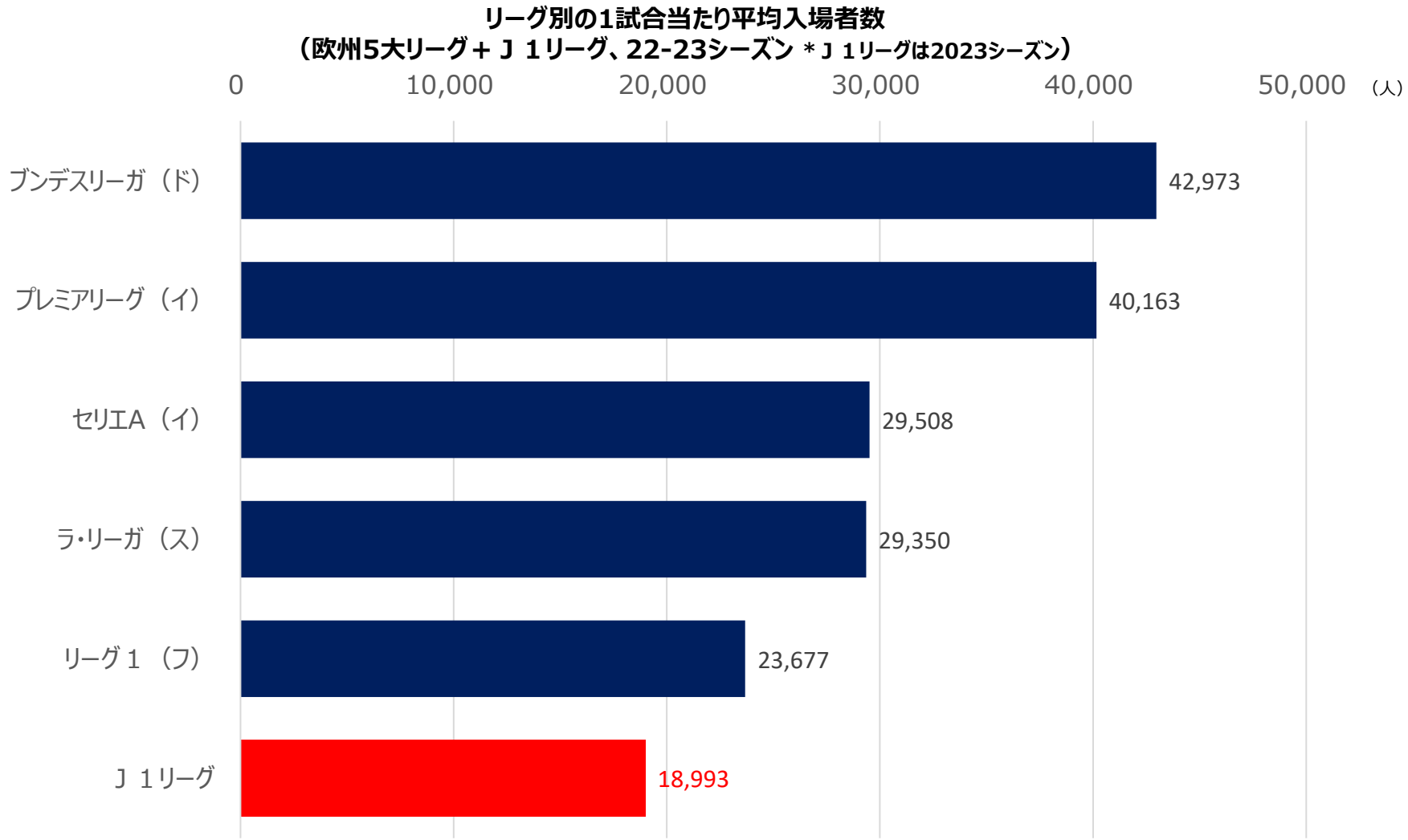
◆ Ｊリーグは、欧州主要リーグには大きく差をつけられている



※為替は1$＝143.45円（24年10月1日終値）
※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、（ア）＝アメリカ、（サ）＝サウジアラビア
※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
出所：Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

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半数以下ではあるが、リーグ１に近い水準にある

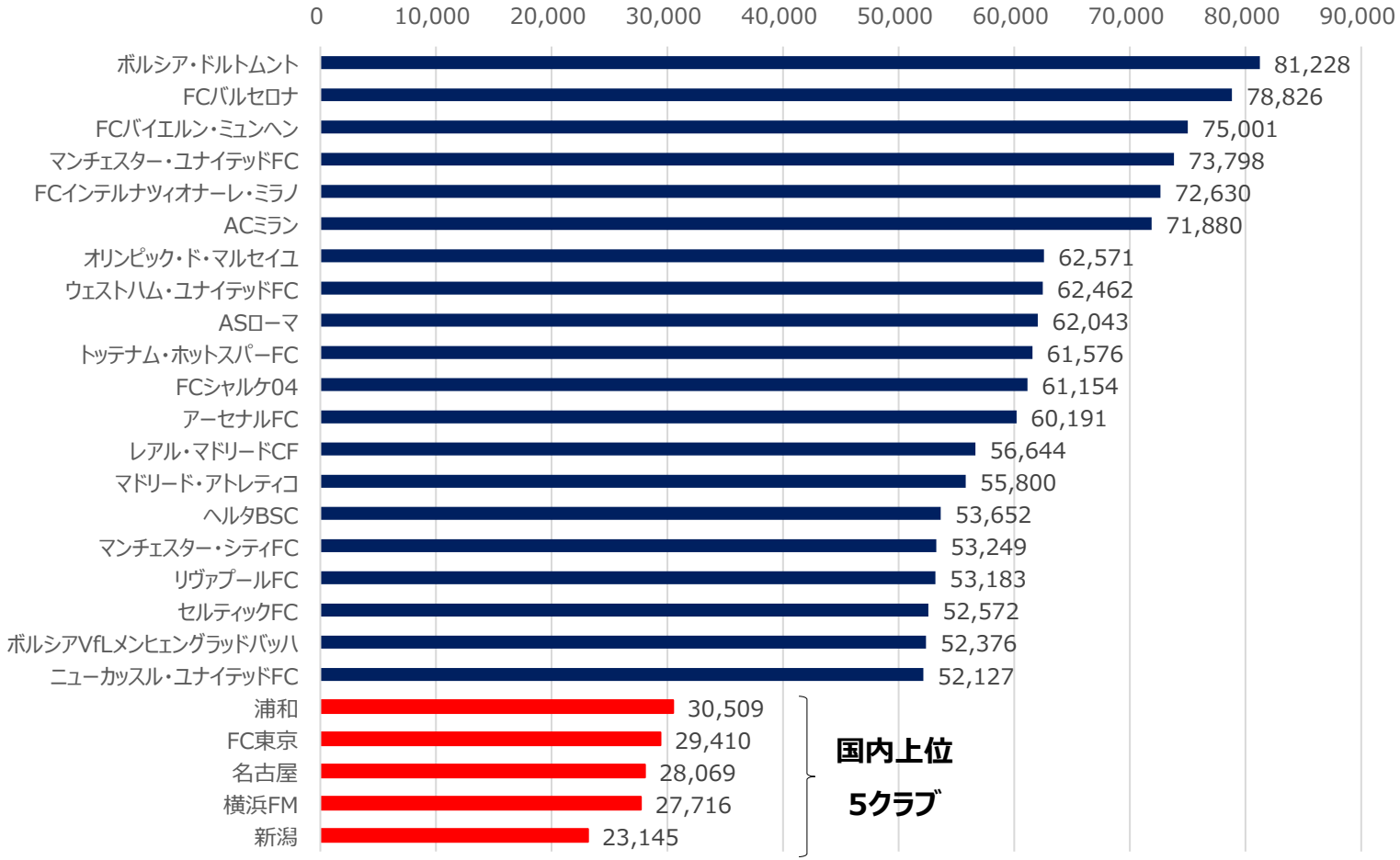


※国名表記：(ス）＝スペイン、（イ）＝イングランド、（イタ）＝イタリア、（ド）＝ドイツ、（フ）＝フランス
出所： Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

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大きな差がある

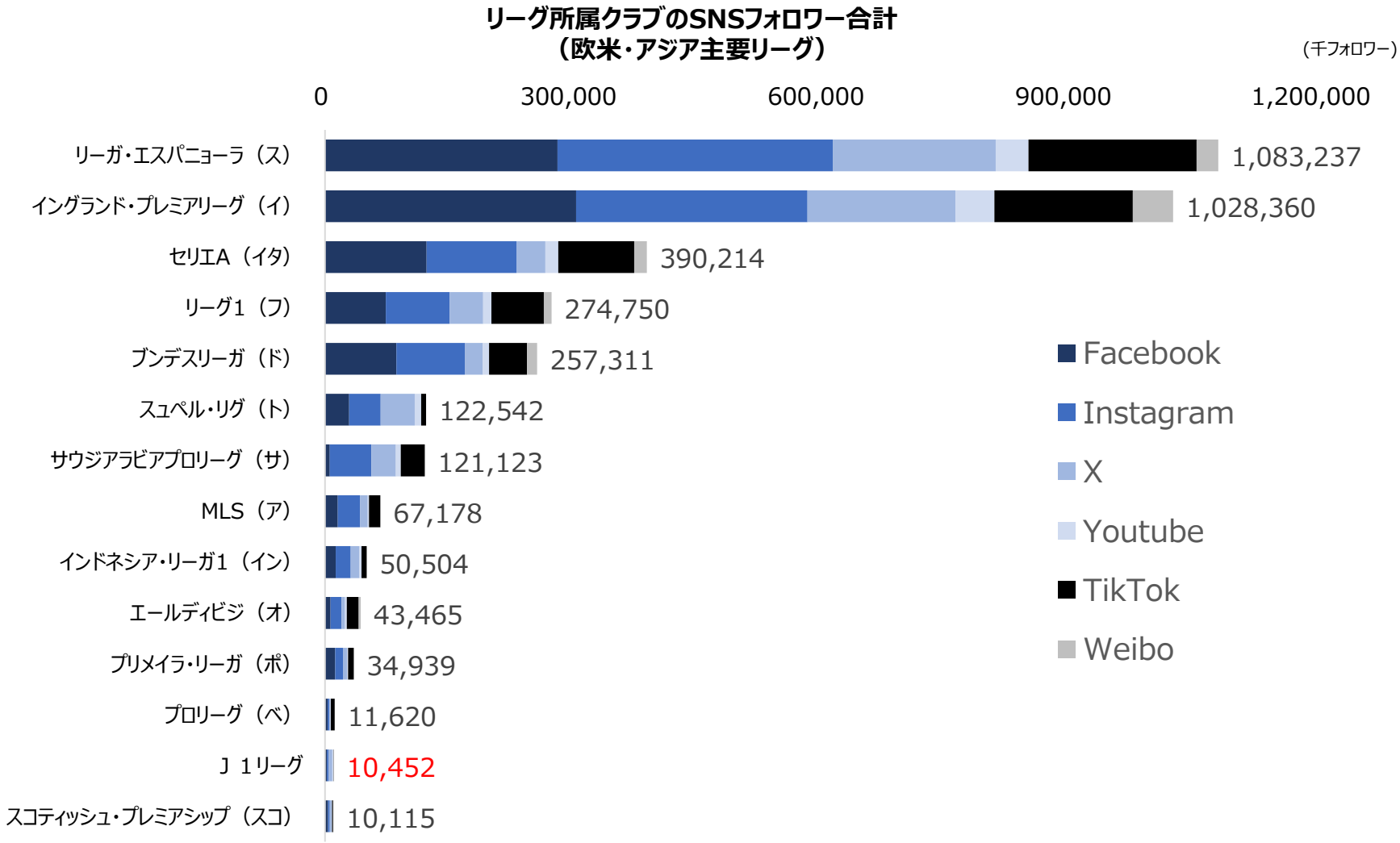
クラブの1試合当たり平均入場者数
（欧州5大リーグ上位20クラブ＋Ｊクラブ上位5クラブ、2022-2023シーズン *Jリーグは2023シーズン）



出所： Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

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、ベルギー、更には、サウジアラビア、アメリカ、インドネシアよりも下回る水準に留まる

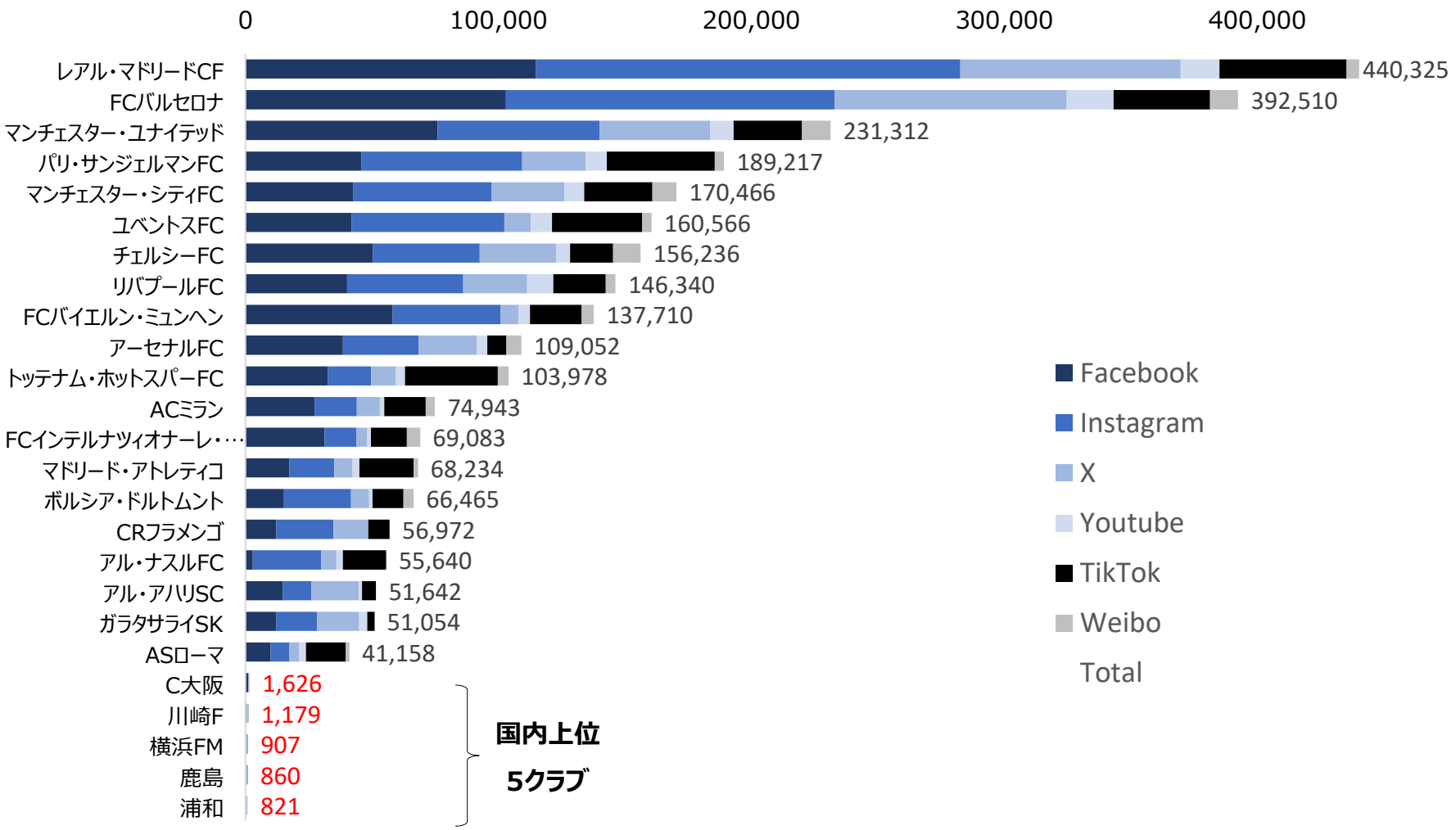


※国名表記：(ス) ＝スペイン、（イ）＝イングランド、（イタ）＝イタリア、（ド）＝ドイツ、（フ）＝フランス、（ト）＝トルコ（オ）＝オランダ、（ポ）＝ポルトガル、（ベ）＝ベルギー、（サ）＝サウジアラビア、（ア）＝アメリカ、（イン）＝インドネシア、（スコ）＝スコットランド
※24年10月1日時点
出所： Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

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

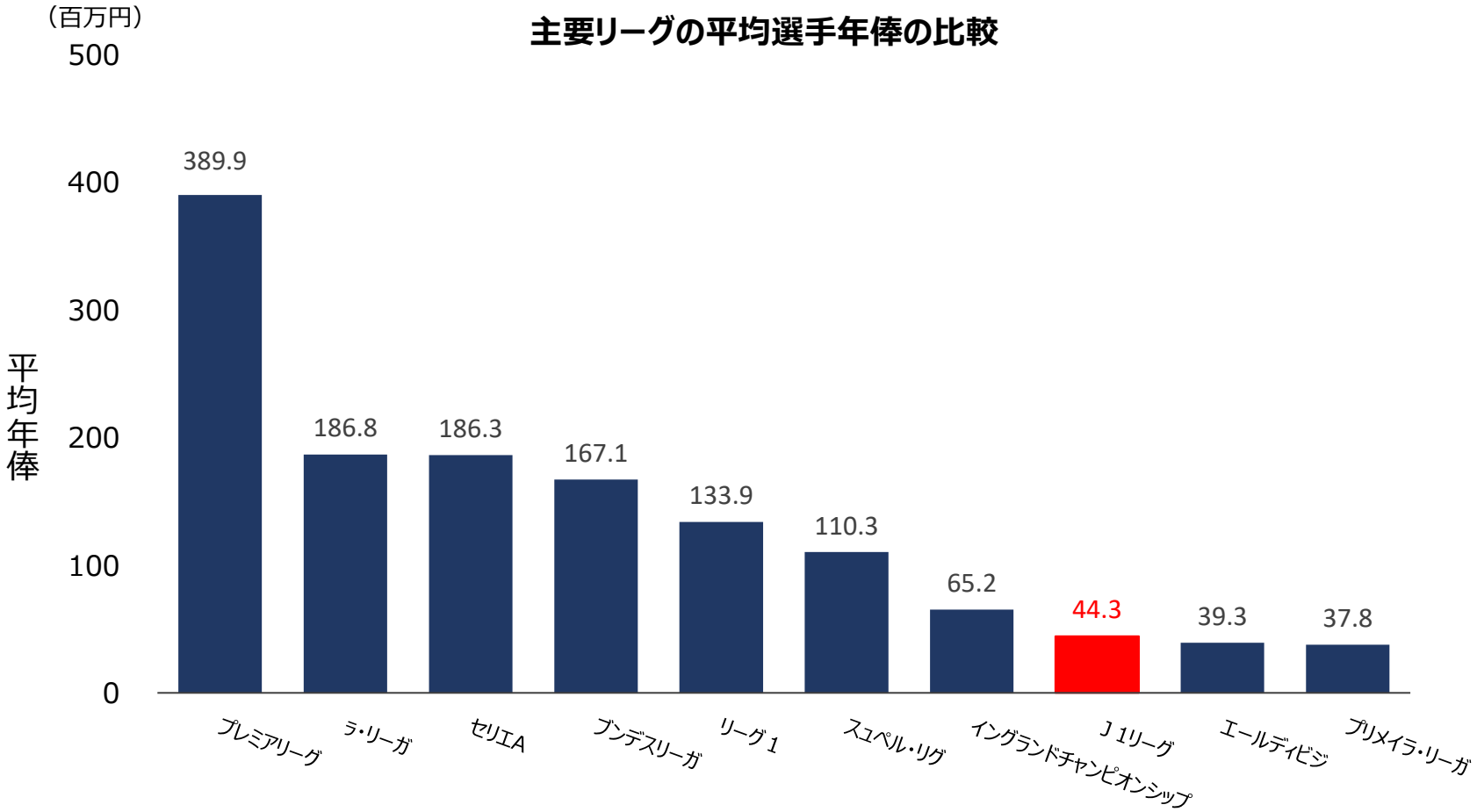
クラブのSNSフォロワー数
（世界上位20クラブ＋Ｊクラブ上位5クラブ）



※2024年10月1日時点
出所：Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

平均選手年俸の比較：リーグ

◆ 平均選手年俸においても、Ｊリーグと世界との差は大きい



	プレミアリーグ	ラ・リーガ	セリエA	ブンデスリーガ	リーグ１	スコペル・リグ	イングランドチャンピオンシップ	Ｊ１リーグ	エールディビジ	プリメイラ・リーガ
チーム数	20	20	20	18	20	19	24	20	18	18
選手数	550	550	597	528	568	595	669	671	492	573

※トップチーム選手中の平均年俸
※欧州リーグについては22-23シーズン。Ｊリーグは23シーズン
※USD=143.45円（202４年10月1日付終値）にて日本円に換算
出所：Football Benchmarkのデータに基づきSHCが作成

収入規模別クラブ分析（22-23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	1,000億円以上
事業収入上位5クラブ		• コロコロ • FCジロンダン・ド・ボルドー • ACアジャクシオ • FCメス • カーディフ・シティFC	• ACモンツァ • RCDマジョルカ- • SCインテルナシ • レアル・バジャドリードオナル • ストラスブール	• SCコリンチャンス・パウリスタ • ボカ・ジュニアーズ • アスレティック・クラブ・ビルバオ • バレンシアCF • ポルトガルスポルティングクラブ	• アイントラハト・フランクフルト • ニューカッスル・ユナイテッド • SSCナポリ • ウエストハム・ユナイテッドFC • オリンピック・マルセイユ	• トッテナム・ホットスパーFC • チェルシーFC • アーセナルFC • ユベントスFC • ボルシア・ドルトムント	• レアル・マドリード • マンチェスター・シティ • パリ・サンジェルマンFC • FCバルセロナ • マンチェスター・ユナイテッド
上記5クラブ所属選手例（24年10月時点市場価値上位5名）		• ウィルフリード・カンガ • デビッド・ターンブル • カルム・チェンバーズ • ジェスパー・ダランド • ファリ・カンデ	• ハビブ・ディアラ • アンドレイ・サントス • ジョルジェ・ペトロヴィッチ • エマニュエル・エメガ • マッテオ・ペッシーナ	• ビクトル・ギケレス • ニコ・ウィリアムス • ウスマンヌ・ディオマン • オイハン・サンセット • ゴンサロ・イナシオ	• クヴィチャ・クヴァラツキーリア • アレクサンダー・イサク • ブルーノ・ギマランイス • アントニー・ゴードン • ルーカス・パケタ	• ブカヨ・サカ • デクラン・ライス • マルティン・オデゴー • ウィリアム・サリバ • ジュリアン・アルバレス	• キリアン・エムバペ • アーリング・ハーランド • ジュード・ベリンガム • ヴィニシウス • フィル・フォーデン
指標（平均）	事業収入	2,393	7,256	14,021	30,137	69,938	116,661
	放映権	816	3,177	6,540	17,845	26,600	37,854
	マッチデー	383	1,193	2,433	4,632	11,128	20,024
	コマーシャル	963	2,630	4,461	7,660	25,624	58,784
	事業費用	3,575	9,088	15,697	29,839	63,090	110,350
	人件費（事業収入比）	2,277 (95%)	5,763 (79%)	10,021 (71%)	20,464 (68%)	40,066 (47%)	73,471 (63%)
	移籍損益	303	324	239	-9,304	-11,573	-13,282
	入場者数（人）	9,692	18,300	26,732	41,826	58,504	62,418
	SNSフォロワー（千フォロワー）	866	3,522	10,101	13,838	90,630	244,037

※為替は1$＝143.45円（24年10月1日終値）
※各収入項目の定義は以下の通り。放映権ー国内・国際大会の放映権。賞金を含む。マッチデーーチケット・飲食含む試合日関連収入。コマーシャルースポンサー及び物販収入・その他
※入場者数は22－23シーズン、リーグ戦のみ
※SNSフォロワーは2024年10月1日時点のフォロワー数で、主要プラットフォーム(Facebook, Instagram, X, Youtube, Tiktok, Weibo)の合計
出所：Football Benchmarkからのデータに基づきSHCが作成

目次

◆ 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	42
◆ 経営領域別ガイドライン	55
◆ 世界との比較	156
◆ 付属資料	169

付属資料：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資料として作成してある

経営チェックリスト

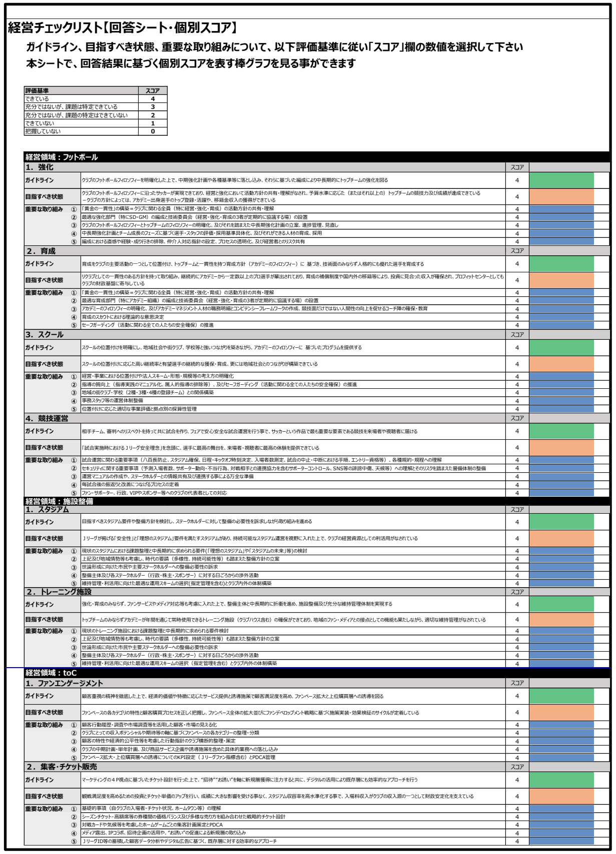
Jリーグ クラブ経営ガイド 2024

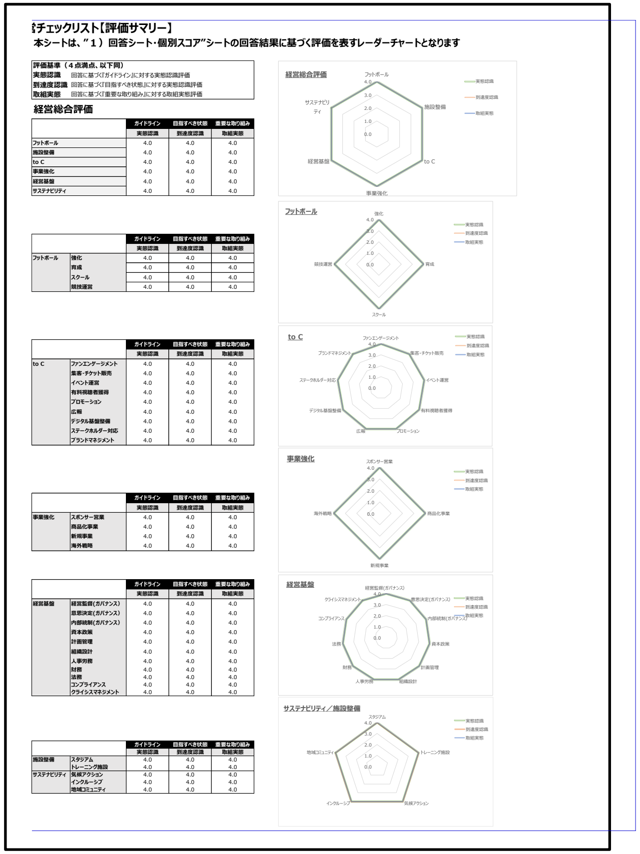
J. LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 2024

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





制作・協力

◆ 制作：公益社団法人日本プロサッカーリーグ（経営基盤本部）

◆ 制作協力：公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル（SHC）

◆ 資料提供協力クラブ：

– 北海道コンサドーレ札幌	P115,P121	– カターレ富山	P121
– いわてグルージャ盛岡	P115	– ツエーゲン金沢	P75
– ブラウブリッツ秋田	P82	– 名古屋グランパス	P90,P93,P109
– モンテディオ山形	P155	– 京都サンガF.C.	P74
– いわきＦＣ	P115,P155	– ガンバ大阪	P74
– 鹿島アントラーズ	P74,P115	– セレッソ大阪	P120
– 水戸ホーリーホック	P81,P118,P155	– サンフレッチェ広島	P75
– ザスパ群馬	P82,P115	– ＦＣ今治	P155
– 大宮アルディージャ	P81	– アビスパ福岡	P64
– ＦＣ東京	P95,P109	– サガン鳥栖	P155
– 川崎フロンターレ	P83,P84,P121	– Ｖ・ファーレン長崎	P75
– 横浜Ｆ・マリノス	P82	– 大分トリニータ	P96
– アルビレックス新潟	P81,P115,P155		

本資料（付属資料の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。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。尚、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クラブ関係者はＪリーグ経営基盤本部、Ｊクラブ関係者以外は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。