

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

経営チェックリスト[回答シート・個別スコア]

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

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

経営領域：フットボール			スコア
1. 強化			
ガイドライン	クラブのフットボールのフイを明確化した上で、中期強化計画や各種基準等に落とし込み、それに基づいた編成により中長期的にトップチームの強化を図る		4
目指すべき状態	クラブのフットボールのフイに沿ったサッカーが実施でき、経営と強化において活動方針の共有・理解がなされ、予算水準に応じた（またはそれ以上の）トップチームの競技力及び成績が達成できている。クラブの計によっては、アカデミー出身選手へのトップ登録・活躍や、移籍金収入の確保ができていく		4
重要な取り組み	① 「資金の一貫性」の構築をクラブに関わる全員（特に経営・強化・育成）の活動方針の共有・理解 ② 最速な育成部門（特にアカデミー）の編成と技術委員会（経営・強化・育成の3者が定期的に協議する場）の設置 ③ クラブのフットボールのフイ・トップチームのフイの明確化、及びそれを踏まえた中長期強化計画の立案、進捗管理、見直し ④ 中期強化計画とチーム成長のフェーズに基づいた選手・スタッフの確保・採用基準の策定、及びそれができる人材の育成、採用 ⑤ 編成における連携や経験・成り行きの併用、併用に対応するための設定、プロセスの透明化、及び経営者とのスク共有		4
2. 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（アカデミーのフイ）に 基づき、技術面のみならず人間的にも優れた選手を育成する		4
目指すべき状態	クラブとしての一貫性のある方針を持つ取り組み、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、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、プロフェッショナルとしてプロの成績向上に寄与している		4
重要な取り組み	① 「資金の一貫性」の構築をクラブに関わる全員（特に経営・強化・育成）の活動方針の共有・理解 ② 最速な育成部門（特にアカデミー）の編成と技術委員会（経営・強化・育成の3者が定期的に協議する場）の設置 ③ アカデミーのフイの明確化、及びアカデミー・トップチーム人材の職務明確化とコンプレックスワークの作成、競技面だけでなく人間性の向上を促せるコーチ陣の確保・教育 ④ 育成のスクアウトにおける理論的な重要決定 ⑤ セーフティネット（活動に際しての人的な安全確保）の推進		4
3. 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持ちながら、アカデミーのフイに 基づいたプログラムを提供する		4
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能選手の継続的な確保・育成、要には地域社会とのつながりが構築できている		4
重要な取り組み	① 経営・事業における位置付けや法人スキーム形態・規模等の考え方の明確化 ② 指導の質向上（指導者研修のデジタル化、属人的指導の排除等）及びセーフティネット（活動に関わる全ての人的な安全確保）の推進 ③ 地域別のクラブ学校（2歳〜1歳〜4歳）の段階的チームとの関係構築 ④ 専任スタッフ等の選定体制整備 ⑤ 位置付けに応じた適切な事業評価・成果別の採算性管理		4
4. 競技運営			
ガイドライン	相手チーム、審判へのスベレキを持って試合を作り、フェアで安心安全な試合運営を行う事で、サッカーという作品で最も重要な要素である競技を来場者や視聴者に届ける		4
目指すべき状態	「試合実施時における3リーグ安全理念」を念頭に、選手に最高の舞台を、来場者・視聴者に最高の体験を提供できている		4
重要な取り組み	① 試合運営に関わる重要事項（八百長防止、スタジアム確保、日程・キックオフ時刻決定、入場者数決定、試合の中止・中断における手順、エンタリー員格等）、各種契約・短程への理解 ② セキュリティに関する重要事項（予備入場者数、サポーター・動向・不審行為、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、支援等）への対応とそのリスク踏まえた整備体制の整備 ③ 運営マニュアルの作成や、スター・カスターの情報共有及び連携する事による万全な準備 ④ 毎試合後の振り返りや改善につながるプロセスの定着 ⑤ ファン・サポーター、行政、VIPやスポンサー等のクラブの代表者としての対応		4
経営領域：施設整備			
1. 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、スター・カスターに 対して整備の必要性を訴求しながら取り組みを進める		4
目指すべき状態	3リーグが揃って「安全性」と「理想的スタジアム」要件を満たすスタジアムを持ち、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活用がなされている		4
重要な取り組み	① 現状のスタジアムにおける課題整理と中長期的に求められる要件（理想的スタジアム）や「スタジアムの未来」等の検討 ② 上記及び地域情勢等を考慮し、相対的価値（多用途性、持続可能性等）も踏まえた整備方針の立案 ③ 市民参加型に向けた市民や主要スポンサー・カスターとの関係構築の徹底 ④ 整備主体及び各ステークホルダー（行政・株主・スポンサー）に対する日ごとの渉外活動 ⑤ 維持管理・利活用に向けた最適な運用スキームの選択（協定管理を含む）とクラブ内外の体制構築		4
2. 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、施設整備及び十分な維持管理体制を実現する		4
目指すべき状態	トップチームのみならずアカデミーが年間を通し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		4
重要な取り組み	① 現状のトレーニング施設における課題整理と中長期的に求められる要件検討 ② 上記及び地域情勢等を考慮し、相対的価値（多用途性、持続可能性等）も踏まえた整備方針の立案 ③ 市民参加型に向けた市民や主要スポンサー・カスターとの関係構築の徹底 ④ 整備主体及び各ステークホルダー（行政・株主・スポンサー）に対する日ごとの渉外活動 ⑤ 維持管理・利活用に向けた最適な運用スキームの選択（協定管理を含む）とクラブ内外の体制構築		4

経営領域：toC		
1. 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、経済的価値や特長に応じたサービス提供と顧客満足度を高め、ファンベース拡大と上位層層への誘導を図る	スコア
目指すべき状態	ファンベースの各方的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ベースの購買に基づく効果検証のサイクルが定着している	4
重要な取り組み	① 顧客行動履歴・消費や市場調査等を活用し、顧客層の層別化 ② クラブに依りて収入やファン層や期待感の軸に基づきファンベースの各方的管理・分類 ③ 顧客の特性や経済的公平性等を考慮した行動計画の戦略的整理・策定 ④ クラブの中長期・半年計画、及び商品サービス企画や消費者体験を含めた具体的な施策への落とし込み ⑤ ファンベース拡大・上位層層への誘導についてのKPI設定（リーグファン指標含む）とPDCA管理	4
2. 集客・チケット販売		
ガイドライン	マーケティングの4P視点に基づいたチケット設計を行った上で、「招待」お誘いを軸に新規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果的なアプローチを行う	スコア
目指すべき状態	継続集客度を高めるための投資とチケット準備のプロパゲンダ、成績に大きな影響を受ける事なく、スタジアム収容率を最大化する事で、入場料収入のクラブの収入源の一つとして財政安定を支えている	4
重要な取り組み	① 基礎的事項（自クラブの人間性・チケット状況、ホームグラウンド）の理解 ② シーズンチケット・高級客等の層別化の促進（バス及び多様な販売方法を組み合わせた戦略的チケット設計） ③ 対戦カードや気候等を考慮したホーム・アウェイの両方の企画立案とPDCA ④ デザイン・IP活用、協賛企業との協賛「他感」の創出による販路の開拓 ⑤ リーグID等の導入と顧客データ分析やデジタル広告に基づく、既存層に対する効果的なアプローチ	4
3. 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集客が満足度を得られるよう、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体験を提供する	スコア
目指すべき状態	オングラウンドのファンサービスだけでなく、ファン・サポーターの価値やメンバーシップの価値等、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クラブが「作品」として捉え、イベント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！」を促すような満足度を与える事ができる	4
重要な取り組み	① 飲食・演出等事前に把握し、高い満足度を上げられるようなイベントの企画立案 ② 対戦カードや気候等を考慮したホーム・アウェイの両方の企画立案とPDCA ③ オフグラウンドの集客並びにファンサービスの企画立案 ④ イベントの創り出し・継続的な改善 ⑤ クラスタック・ボンテア・外部パートナー等におけるホスピタリティ意識の徹底	4
4. 有料視聴者獲得		
ガイドライン	有料視聴者ベースとなるファン拡大を追求し、今後の重要な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	スコア
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視聴率が見込める有料視聴者数に達している	4
重要な取り組み	① リーグ全体の各チームに自クラブの有料視聴者獲得の意義の理解 ② ファン層の重要KPIとしての設定 ③ チーム編成への自クラブの反映、視聴者体験強化に向けた強化部門との連携 ④ 視聴者体験強化に向けた観戦方法改善の検討と視聴（VOD）の高度化（シーズンチケット・ファンクラブ入会特典商品、EC販売キャンペーン等） ⑤ クラブ独自の有料視聴者（DAZN）獲得基本施策の策定（試合日程調整、コンテンツ開発・制作、クラブ公式サイトでのワーキング、SNSでの発信、動画・紹介）	4
5. 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	スコア
目指すべき状態	クラブのファンや観戦者層にターゲットに対して、その特性や目的に応じたコンテンツを継続的に提供し、クラブへの興味・ロイヤリティの向上を図り、人気や価値を高める事ができる	4
重要な取り組み	① マーケティングの活用による市場・顧客理解、メディア環境と特性の理解 ② クラウドファンディング、そのほかクラウドに最適なメディア決定方法（YouTube・SNS）及び企画立案 ③ 効果測定・分析による効果測定と定期的な効果測定・効果検証による効果検証 ④ 選手・スタッフのプロモーションの積極活用に向けた、クラブ内の各層に合わせた企画立案 ⑤ 計画的な実行とチームと協働した効果検証の継続的実施	4
6. 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・報道・組織リクス等の観点で、クラブの理念、価値、情報、及びチームの魅力や活動を広く社会に伝える	スコア
目指すべき状態	メディアやファン（SNS等）メディアでの発信のバリエーションが増え、観戦者自らの発信やクラブの活動やチームの魅力がホームグラウンドに関心を持たれるよう認知され、リタマタメントを行い、認知度・ブランド価値向上に寄与できている	4
重要な取り組み	① 常に冷静で健全な対応、理念・価値の経営者自らの発信、観戦者自らの発信やクラブの活動やチームの魅力がホームグラウンドに関心を持たれるよう認知され、リタマタメントを行い、認知度・ブランド価値向上に寄与できている ② 各メディアのファン・サポーター、パートナー、自治体をはじめとするステークホルダーへの関係構築 ③ 有識者の専門性や協力体制構築（メディアとの適切な連携（情報提供、コミュニケーション等）、クラブとしてオープンな発信とスタジアムでの観戦と両立可能なリタマタメント ④ 経営・強化・広報の両面での効果的なメディア戦略の構築と実践 ⑤ SNSやクラウドファンディング等の活用によるファンベースの拡大	4
7. 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、リーグとも連携しながら顧客データとオンライン・オフライン両面から拡充すると共に、有効活用するための体制を整える	スコア
目指すべき状態	基盤となるデータベースが整備され、データ分析とその分析結果を業務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源として活用されている	4
重要な取り組み	① 経営上の重要KPIとしてのデジタル基盤整備の位置付けと方針の明確化 ② データベースの活用による顧客データの活用と関係構築の推進 ③ デジタルデータ管理システムの構築と関係構築（採用・育成含む） ④ オンライン・オフライン双方の顧客データに対する一元化（リーグIDの活用含む） ⑤ リーグのデジタル基盤整備チームの有効活用と連携・協力・支援	4
8. 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、適切なアプローチを考慮し、ステークホルダー全体の価値の認知を上げる視点を持って関係者と協働する	スコア
目指すべき状態	各ステークホルダーの期待値と対応方針が整理され、組織として体系的に適切な対応ができており、持続可能な方法を構築し入れながら、ステークホルダー全体の価値の認知が広がっている	4
重要な取り組み	① クラブ各機能部門のステークホルダーの特定と体系的に可視化された把握 ② 各ステークホルダーの期待値の可視化、公正な各対応方針の策定 ③ 体系的な行動計画（各機能部門の経営目標設定とステークホルダー満足度の並列）とPDCA管理 ④ 対応策の部門横断的な連携（ステークホルダー間の連携）と策定 ⑤ 重要ステークホルダーとの関係構築と状況に応じて経営者自身も前向きに立ち寄り対応	4
9. ブランドマネジメント		
ガイドライン	クラブ独自の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・愛着等を高める仕組みを構築する	スコア
目指すべき状態	クラブブランドが広く世の中に認知され、ステークホルダーに強い愛着を持たれている、すなわちブランド価値が高い状態を実現できている	4
重要な取り組み	① ブランド価値の重要性についての理解 ② ブランドの重要性等に関するクラブ内の意識の向上と社内コミュニケーション（行動指針の策定） ③ 定例的な関係構築と定期的な自クラブブランドの認知度調査（各部門・各ファンクラブ） ④ 定例的な関係構築と定期的な自クラブブランドの認知度調査（各部門・各ファンクラブ） ⑤ 商品化・管理運営（チーム名・呼称・エンブレム・ロゴ・マスコット・ファンクラブ）に亘るブランドの構築	4
経営領域：事業強化		
1. 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、スポンサーと強固な関係を構築し、ながら、機会に富みない活動価値の提案を行い、契約を確実に履行する	スコア
目指すべき状態	変化する企業ニーズの洞察を捉え、スポンサーのニーズ（SDGsも含め）に応えながら、スポンサー収入を安定的に伸ばすため、クラブの状況に応じたスポンサー候補やスポンサー契約についての目標を達成できている	4
重要な取り組み	① 市場調査（SDGsの価値や企業等の変化を含む）に基づいた営業方針とターゲットの明確化 ② 目標・ターゲットに応じた営業体制（人員）と営業管理プロセスの整備 ③ スポンサー（候補）との相互理解と関係構築 ④ チームの勝利や順位に頼らない試合日以外の活動価値の訴求とスポンサーのニーズに即した提案 ⑤ 費用対効果やスポンサー企業価値の向上を考慮したアプローチ等の設定と契約事項の厳格な実行	4
2. 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）の設計から商品化企業、クラブ販売に至るまで計画的に実行する	スコア
目指すべき状態	利益追求の事業として位置付けを行うための方針を明確にした上で、クラブブランドの向上の一環として計画的な事業運営がなれ、持続可能な方法で展開し、各部門が目標を達成している	4
重要な取り組み	① 商品化戦略（内製化・委託・ライセンスビジネス等）に對しての経営方針の明確化 ② 商品企画やクラブ販売に関するプロセスの透明化とPDCAの観点での評価 ③ 設定された目標（獲得売上目標等）に即した適切な進捗及び採算管理 ④ 自らの商品化を行う場合：適切な権利者・販売価格・販売場所等の設定、在庫管理体制整備（権利帰属、不良在庫防止）、スタジアム物販環境整備（売場の視認性向上、決済時間短縮＝キャッシュレス化） ⑤ ライセンスによる商品化を行う場合：戦略目的に応じた適切な契約条件（ロイヤリティ、販売条件等）の設定	4
3. 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、必要性と成長性が見込める新規事業については、推進基準の明確化を含めた適切なリスク管理を行いながら積極的に取り組む	スコア
目指すべき状態	既存の収益構造の検証を行った上で、新規事業の目標（収益、その他）を設定・達成され、クラブの計画策定に貢献している	4
重要な取り組み	① 既存の収益構造の検証と長期目標・中期計画等を踏まえた対象事業の必要性や成長性の確認 ② 事業の成長性を踏まえた導入（権利）確保策 ③ 対外的関係構築（クラブファンと人材関係の構築、及び外部リソースを活用した取り組み体制の整備） ④ 推進基準の明確化、及び事業化・特許に関する判断基準の事前策定 ⑤ 採算シミュレーションと継続的なモニタリング	4
4. 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對しての解決手段も含め、クラブの国際的成長を見込めたグローバル化を促進する	スコア
目指すべき状態	国内外のみならず、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、またその活動により、新たな資本や事業収入が獲得できている	4
重要な取り組み	① 外観・内観の環境整備及び分析に基づいた事業方針の明確化（特にチーム編成の共通理解） ② 対外的関係構築、経済構造、消費者行動、言語に對しての充分な理解 ③ 上記分析に基づいた適切な戦略的推進の策定（例：①認知度向上、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海外クラブ関係・MCO等の検討） ④ 1つでリソースを集中し、収益を上げるのといったマネタイズ戦略 ⑤ 想定外のリスクに備える事も考慮し、迅速な撤退等が可能な体制の構築	4

経営領域：経営基盤		
1. 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、クラブ価値向上の観点から経営に対する監督が必要に感じられ、責任が適切にわたる体制及びプロセスを整備する	スコア 4
目指すべき状態	経営陣の個人の利害や欲求によらず、クラブ価値向上に向けた経営者の監督や選任が可能となる中間計やプロセスが整備されており、その状態の定期的な評価・見直しもされている	4
重要な取り組み	① 自ら経営を律する体制を整備する事の本質性に対する理解と意識の醸成 ② スピードラーへの関心や承認、クラブ価値向上の観点から、適切な責任と権限の設計 ③ 経営者の選任・解任プロセスの策定と実行力向上の体制の整備 ④ 取締役会による適切な監督や判断を可能とする充分なコミュニケーション（情報提供含む） ⑤ 定期的かつ第三者視点に基づく経営監督体制に関する評価の実施（及び公表）	4 4 4 4 4
2. 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のプロセスに従い、方針に基づき適切な人材の意見も反映して意思決定を行う	スコア 4
目指すべき状態	経営の主要意思決定事項に関して、意思決定の所在が明確であると共に、個人の独断や思い込みにより合理的な根拠に基づき、クラブ価値向上に向けた意思決定が定期的に行われている	4
重要な取り組み	① 主要意思決定事項の範囲の整理 ② 主要意思決定事項に関する権限（決議権限）の明確化 ③ 主要意思決定事項に関する意思決定プロセスの設計 ④ 意思決定プロセスに関する主要会議体の設計（経営会議等） ⑤ 意思決定プロセスの策定に係る事務局体制（人材、ツール等）の整備	4 4 4 4 4
3. 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、業務上の原則・プロセス・チェック体制を確立した上で内部監査や人事ローテーションにも取り組む	スコア 4
目指すべき状態	クラブ及びグループ全体の価値に影響を与えない業務上の不正やミスの発生を防止できる制度・設計と風土が定まり、万が一発生した場合でもそのダメージを最小限に抑制できている	4
重要な取り組み	① 本業向け経理（経費管理・資金管理・経理報告・決算管理機能・業務分析機能等）と金融管理等の詳細なルール設定（現金・送金・捺印・印鑑・カード・金庫管理・社用車管理等） ② 契約（貸付契約・仲介人契約含む）・購買等の業務プロセスの標準化・透明化 ③ チェックプロセスの整備（自部門・管理部門における多段階チェックプロセス、後継者チェックの定期実施） ④ 人事に連携した人事ローテーションの計画的な実施 ⑤ 外部専門業者も活用し内部監査の実施	4 4 4 4 4
4. 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も考慮し、その実現に向け、資本政策を実行	スコア 4
目指すべき状態	健全な株主構成となっていると共に、クラブ価値に即した資金調達も確保されている 一層強い株主構成・安定株主の存在、適切な株主数、主要ステークホルダーの参画等	4
重要な取り組み	① 各株主（自治体等も含む）の意向、意味合いの明確化と健全な株主構成の構築 ② 必要資金も踏まえた資本政策の実施可否・内容の検討 ③ クラブのローワーへの賛同度や仮定シナリオに基づいた増資（異動）先の選定 ④ 健全な議決権確保、経営安定性への影響も考慮した議決権の決定 ⑤ リーグ規約に即した議決権比率に応じた報告又は承認の確保	4 4 4 4 4
5. 計画管理		
ガイドライン	クラブのローワーに基づき、目指すべき現状とのギャップを踏まえた中期目標・戦略を策定した上で、中期・半年計画と具体的な施策に落とし込み、PDCAを徹底する	スコア 4
目指すべき状態	中期・半年計画のPDCAの継続的・回想的・結果として、理念・ビジョン・ミッション・等から構成されるクラブのローワーの具現化やクラブ・チームのローワーの具現化もその過程で、中長期目標が達成されている	4
重要な取り組み	① クラブのローワーの明確化とクラブ・チームのローワーの具現化、クラブの両者の共有・浸透 ② 目標や現状とのギャップを踏まえたクラブのローワーの策定と長期・中期目標の明確化 ③ クラブのローワーとクラブ・チームのローワーの目標・戦略・整合性を踏まえた中期計画の策定 ④ 中期計画に一貫性を持ち、ヒト・モノ・カネの整合性を踏まえた半年計画と具体的な施策への落とし込み ⑤ 綿密な進捗管理と必要に応じて計画見直しによるPDCAの継続的実施	4 4 4 4 4
6. 組織設計		
ガイドライン	クラブの目標及び戦略の一貫性を持って、法人チ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権限配置、権限・責任の明確化等に注意を払う	スコア 4
目指すべき状態	法人チーム、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保たれている	4
重要な取り組み	① 組織設計の前段階整理（クラブ目標及び戦略、組織変更の目的、必要権限、各種制約条件等） ② クラブ目標及び戦略の一貫性を持つ組織設計方針の策定（法人チーム含む） ③ 各ポジション、特に責任ポジションにおける権限配置 ④ 責任・権限、指揮命令系統の明確化 ⑤ 目的の達成を促す仕組みづくり、状況及び戦略の変更に即した組織見直し	4 4 4 4 4
7. 人事・労務		
ガイドライン	人材は組織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、人事のローワーに基づき一貫性ある人事制度を整備し、経営力向上に資する人材開発を行う	スコア 4
目指すべき状態	クラブの人材が常に不安や不満なく働き続けられる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の開発が活発で、適所において人材活用とその能力が最大限発揮されている	4
重要な取り組み	① 人事のローワーに基づき中期計画の策定と人事制度の設計、及び経営力向上に資する人材開発 ② 人事労務責任者としてコーチングスキルを備えた専任者やコーチングスキルを備えた専任者 ③ 労働環境の整備、安心安全な労働環境の整備と労働環境の向上 ④ クラブのローワーと整合した適切な評価、成果に対して適切な報酬体系を構築した人事制度の整備 ⑤ 人材要件に基づき、業務経験や雇用形態（正社員・兼業主婦）を考慮した多様な採用チャネルの活用	4 4 4 4 4
8. 財務		
ガイドライン	会計・資金管理における堅実な予算管理と、必要に応じた資金調達により、計画に即した投資が実行でき、かつ一定のリスクも許容できる財務基盤を確立する	スコア 4
目指すべき状態	クラブの財務の健全性は最低条件として、会計・資金管理において一定のリスクを許容できる財務健全性を保ちつつ、計画に即した投資が実行できる状態	4
重要な取り組み	① サカ・クラブ特約の会計・税務ルール及び財務特性の理解 ② 中期計画を踏まえた、達成可能性を高める予算組み ③ 財務管理体制（経理システム、経理組織、顧問会計士・税理士等）の整備 ④ 月末ベースとした厳密な予算管理・資金繰り（進捗管理、着地確認、検討、既読確認、見直し等） ⑤ 資本政策も考慮した増資・個人等の資金調達の実行	4 4 4 4 4
9. 法務		
ガイドライン	選手契約等の法律に関わる事項につき、弁護士等の専門家を活用し、最新の法令への準拠を担保すると共に、交渉等に法的知見を積極的に活用する	スコア 4
目指すべき状態	組織の法的リスクの的確な把握し、企業としての対策方法を意思決定でき、体系的プロセスが明確に機能している	4
重要な取り組み	① 契約の法的リスクに関しては、各業務部署が取引主体であるとの共通認識（契約は法務部や弁護士による確認ではない） ② 業務部署による過去事例等の法的知見の蓄積と情報共有の徹底 ③ 契約レビュープロセスの策定と実行力向上の体制の整備 ④ 最新の法規制がタイムリーに把握され、リスクの適切な評価 ⑤ 充分な知見を持つ外部専門家（弁護士）や定期的なアドバイスを受けられる体制の確立	4 4 4 4 4
10. 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、予防的措置を徹底した上で、事業が発生した場合は迅速にリーグに報告すると共に対外的にも適切な対応を図る	スコア 4
目指すべき状態	コンプライアンス事業がクラブ内外において浸透し、発生した場合もそのダメージが最小化されている コンプライアンス事業例＝各種ハラスメント、差別、不正・横領、交通違反（飲酒運転）、反社交流	4
重要な取り組み	① 選手契約等のクラブ内外でコンプライアンス事業の徹底した実施 ② 内閣（ハラスメント）に対するコンプライアンス意識の啓発と知識の徹底 ③ 通報窓口（第三者機関等）の設置も含めた組織・監督体制の整備 ④ コンプライアンス事業が発生した際のリーグへの迅速な報告と対外的にも適切な情報開示の対応も徹底 ⑤ リーグや関係機関と連携して迅速な事業対応と報告対応・内外への周知	4 4 4 4 4
11. クライシスマネジメント		
ガイドライン	平時に想定方針を決めておくと共に、危機発生時には経営トップが陣頭に立ち、リーグを含めた関係各所に緊密に連携しながら迅速な意思決定と対応を行う	スコア 4
目指すべき状態	危機発生時の事業運営と対応方針の事前策定	4
重要な取り組み	① 危機発生時の事業運営と対応方針の事前策定 ② 経営トップリーダーとする緊急事態下「体制」の移行 ③ リーグや関係機関との緊密な情報共有 ④ トップダウンの迅速な意思決定と対応 ⑤ 可能な限り早期のクラブ一線幹部の手配	4 4 4 4 4
経営領域：サステナビリティ		
1. 気候アクション		
ガイドライン	気候変動により社会や環境、生活の土台が脅かされる中で、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貢献する	スコア 4
目指すべき状態	多様なステークホルダーと共に、地域の気候・エネルギー実現のための仕組み作りを進め、クラブ自らも法人としてCO2排出量50%削減（初年度対比）を2030年までに達成している	4
重要な取り組み	① 気候変動に関する理解 ② 地球環境に即した持続可能性を確保し環境に即したクラブの推進 ③ 気候変動に関するクラブ内外でのコミュニケーションの徹底 ④ 全ての関係者への気候変動に関する事項を自前、クラブ内外で共有 ⑤ ファンパートナー、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即した仕組みの構築	4 4 4 4 4
2. 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	スコア 4
目指すべき状態	サッカースポーツを通じて、全ての人が尊重され、自分らしく生きられる環境の構築が促進されている	4
重要な取り組み	① インクルーシブな社会に関するクラブ内外での理解醸成 ② 組織内での対等な体制作り方針策定 ③ インクルーシブな社会実現に向けた地域内の理解醸成 ④ スポーツを通じて、多様性を尊重し、真の尊重を持つ人々への理解を深めるきっかけの提供 ⑤ 施設保有者のバリアフリーのインフラ整備の協力促進	4 4 4 4 4
3. 地域コミュニティ		
ガイドライン	リーグの存在意義の一つと見なされる地域に根差した活動の推進により、地域に即した関係構築を推進し、地域の人々とのつながり（関係性）の向上を図る	スコア 4
目指すべき状態	地域の人々の相互理解が深まり、楽しみながら人とつながり続ける人が増え、地域への愛着や誇りがあふれる社会になっている	4
重要な取り組み	① 互いの理解の醸成 ② 地域におけるクラブの存在意義についての共通認識 ③ 社内関係者に即した活動の推進と関係構築の推進 ④ 地域住民との交流を促進する活動の実施（地域の祭りや清掃活動、ワークショップ、世代間交流等） ⑤ 活動の広がりを促すための情報発信	4 4 4 4 4

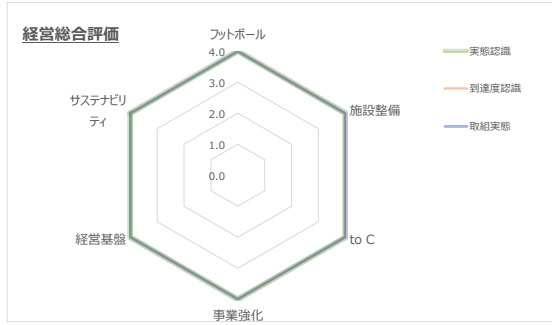
経営チェックリスト【評価サマリー】

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

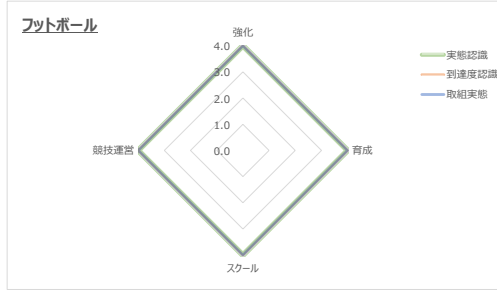
評価基準 (4点満点、以下同)	
実態認識	回答に基づく『ガイドライン』に対する実態認識評価
到達度認識	回答に基づく『目指すべき状態』に対する実態認識評価
取組実態	回答に基づく『重要な取り組み』に対する取組実態評価

経営総合評価

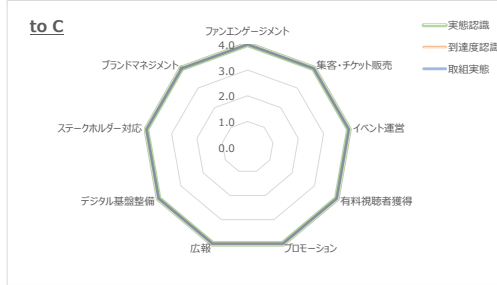
	ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
	実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
フットボール	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
施設整備	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
to C	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
事業強化	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
経営基盤	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
サステナビリティ	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0



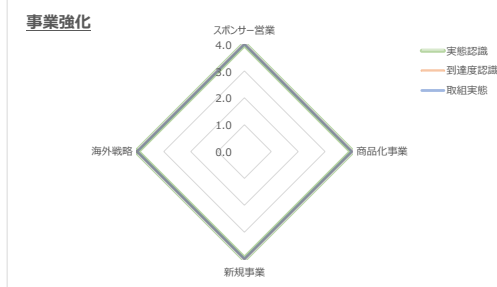
	ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
	実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
フットボール	強化	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	育成	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	スクール	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	競技運営	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0



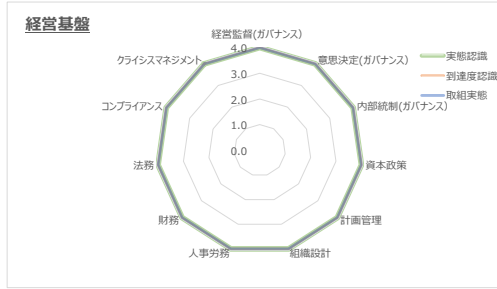
	ガイドライン		目指すべき状態		重要な取り組み	
	実態認識	到達度認識	取組実態	実態認識	到達度認識	取組実態
to C	ファンエンゲージメント	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	集客・チケット販売	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	イベント運営	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	有料視聴者獲得	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	プロモーション	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	広報	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	デジタル基盤整備	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	ステークホルダー対応	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
	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



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



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



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

