サッカークラブのミッションステートメントに関する一考察： イングランド・プレミアリーグとJリーグの比較研究[†]

久保大輔*

Mission Statement for Football Clubs: Comparison between England Premier League and J-League[†]

Daisuke KUBO*

Abstract

There is a hypothesis that the English Premier League clubs, whose broadcast rights are over 50% of their total revenue, fail to place importance on individual customers. At the same time, there is another hypothesis that Japanese League clubs, whose broadcast rights are limited – i.e. about 21 billion yen a year is divided among 55 clubs – should consider that individual customers are important with regard to their managerial judgement. This study analyzes football clubs' Mission Statements regarding who is targeted in order to create values or solve the problems they may have on a daily basis. Charters of 20 clubs of Premier League and Creeds of 55 clubs of Japanese League were investigated by utilizing a KH Coder, which is suitable for data analysis of words of Japanese and English. This contributed to the discovery of the fact that it is the Premier League, rather than the Japanese League, that uses a lot of words such as "supporter," which refer to individual customers. Despite the fact that in the Premier League at least 10 billion yen per club is guaranteed from broadcast rights and revenue from individual customers is under 20% of total revenue, they share their will to promise supporters to provide values that meet their potential needs through mission statements such as Charters. This might be why very high average attendances are realized and an attractive market has been established. On the other hand, the Japanese League – about which it has been pointed out that "there is no awareness of customer's definition in Japanese professional sports management (Machida, 2016)" – should review and rebuild its mission statement by using appropriate words, such as those used by the Premier League. It is argued that this is one of the important factors which will influence the future development of Japanese football.

Key words : England Premier League, J-League, Supporters, Mission Statement, Values, Problem Solving, Potential Needs

1. 背景と目的

ヨーロッパ各国リーグに所属するサッカークラブを対象に、その収入を3種類（matchday,

broadcast rights, commercial sources）に分けて数値化し、ランキングを発表しているFootball Money League¹⁾を見ると、総収入上位20クラブそれぞれのmatchday収入の割合は、

[†] 原稿受付 2020年1月20日 原稿受諾 2020年3月19日

* 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 〒202-0021 東京都西東京市東伏見2-7-5

* Graduate School of Sport Sciences, Waseda University, 2-7-5, Higashifushimi, Nishitokyo, Tokyo, Japan (202-0021)

総収入に対して平均16.6%であることが分かる。matchday 収入にはチケットセールス以外に、企業向けホスピタリティセールスも含まれていることから、総収入に占める「入場者（個人顧客）による収入」の割合はこの数値以上に低いということが推察される。また20クラブのうち、9クラブを輩出しているイングランド・プレミアリーグ（プレミアリーグ）に絞って平均値を算出すると、その数値は16.0%になり、対して、他国リーグに所属する残り11クラブの平均は17.1%であった。さらに、プレミアリーグ各クラブのbroadcast rightsに着目すると、総収入に対する平均は54.0%となり、その他11クラブの平均値40.6%を大きく上回っている。

プレミアリーグ²⁾によると、2018-19シーズンの放映権料総額は2,456,008,346ポンド（約3,413億円）で、そのうち各クラブにおよそ115億円（合計2,300億円）が均等分配された。残る1,113億円は、イングランド国内における生中継の頻度やリーグの最終順位などによって配分され、最終的な分配金額はリヴァプールが最も多く、その総額は均等配分の115億円を含めて合計212億円にも及んでいる。プレミアリーグに所属するだけで少なくとも年間100億円以上の放映権料収入が約束され、順位によってはさらなる上積みが可能であるという事実は、各クラブの経営判断に少なからず影響を与えていることは間違いないであろう。つまり各クラブ経営の優先課題は、均等配分金に上乗せされる傾斜配分方式の放送権料の獲得を目的として、ピッチパフォーマンスを最大化させ、プレミアリーグでの順位を少しでも上げることへ比重が大きく置かれているはずである。反して、個人顧客の獲得、CRM、販売、アフターフォローといったマーケティング活動に対する経営資源とコストの投下優先度は低くなるだろう。

一方Jリーグ³⁾は2017年、Perform社とNTT DOCOMOで構成されるJVと10年間の放映権契約を交わし、ライブストリーミングサービス「DAZN」の運用を開始した。その放映権料は総額2,100億円であり、年換算でわずか210億円

を、J1～J3に所属する55クラブで分け合っている。ゆえに、プレミアリーグ各クラブのように潤沢な放映権料収入の恩恵を受けることのないJリーグ各クラブは、チーム成績を向上させることだけではなく、チーム成績や所属カテゴリーに依存することのない集客、ならびに売上を確保し、継続的に経営を安定させる工夫を迫られることとなる。当然のことながら、個人顧客に対するマーケティング活動をおろそかにすることはできず、むしろその重要度は経営判断上、高まってしかるべきであろう。

上述したとおり、クラブの全営業収入に占める放映権料収入の割合によって、個人顧客に対するマーケティング活動の重要度が変わる可能性が考えられるが、本稿ではこれを検証するために、各クラブが掲げる「ミッションステートメント」に着目する。ミッションステートメントないしミッション・マネジメントは、スポーツではない一般のビジネスの世界や経営論では、その重要性が指摘されるものである。

ジョー・ピュリッジ⁴⁾はミッションステートメントについて、「その会社の存在意義だ。つまり、その組織がその事業を行っている理由だ」と述べ、楠木⁵⁾は、「本当のところ、誰に何を売っているのかという問いに答えること」という。また佐藤⁶⁾は、「まず一番最初にやるべきなのは、創業の志、そしてミッションを共有し直すこと」として、企業がいかにしてファンベースを増やしていくかについて論じている。したがってミッションステートメントとは、「誰（顧客）に向けて価値を創造するのか、という企業の事業方針を記したものである」と言うことができるだろう。

また磯崎⁷⁾が、「CSV（社会との共有価値創造）経営で社会が抱える課題を解決する」と訴え、安藤⁸⁾は「気候変動と食料資源の持続性という問題を技術革新によって解決する」と語り、アラン・パーカー⁹⁾が、「企業は収益を上げながら社会問題を解決しなければならない」と強調しているように、「価値を創造する」というビジネスの本質は、「顧客の課題解決」と同義で

あると言える。これら解釈、定義を念頭に置き、日英サッカークラブの放映権料収入の現状をあらためて確認すると、「Jリーグ各クラブのミッションステートメントが『個人顧客に対する価値提供』を唱えているのに対し、プレミアリーグ各クラブのそれは、個人顧客を考慮する度合いが低いのではないか」という仮説を置くことができる。本研究の目的は、プレミアリーグとJリーグ各クラブのミッションステートメントに用いられている言語を比較することによって、この仮説を検証することである。

2. 仮説の検証方法と先行研究

サッカークラブにミッションステートメントはあるのか。2019～20シーズンのプレミアリーグ加盟20クラブ¹⁰⁾と、Jリーグ加盟55クラブ¹¹⁾の公式ウェブサイトを確認したところ、プレミアリーグ各クラブには「Charter（憲章）」が、また、Jリーグには「クラブ理念」が掲載されており、これらが「ミッションステートメント」に該当すると判断した。各クラブのミッションステートメントを抽出し、頻出語を降順にまとめ、比較、検証、考察を行うにあたっては、日本語、英語のテキスト型データ分析に適したKH Coderを使用することで、言語の選択にあたり恣意的となりうる作業を排除し、客観性を確保しつつ、ミッションステートメントで使用される各語の多寡を捉えることを試みた。

ミッションステートメントについての研究は、ミッション・マネジメントの文脈で企業やNPO法人について蓄積されてきた（例えば加藤¹²⁾）が、サッカークラブにおいて、ミッションステートメントに焦点をあてた調査・研究を試みた論文は、筆者が調べる限りにおいて現時点では見つかっていない。また、日英のサッカークラブの理念、憲章を、ひとつひとつ抽出し、さらに日英比較を行ったうえでの調査もこれまでなされていないものである。

3. 結 果

3.1 プレミアリーグ

ミッションステートメントがまとめられている「Charter（憲章）」の平均ワード数は559、最大ワード数はシェフィールドユナイテッドの2,142、最小ワード数はサウサンプトンの339である。そして特筆すべきは、「supporter」というワードが頻出語の上位を占めているケースが多いということだ。全クラブ合計でのsupporter使用頻度はclubに次いで第2位であるが、各クラブ単位で見ると20クラブ中7クラブが、Charter内で最も多く使用しており、頻出語の上位5番目までに範囲を広げて確認すると、実に16クラブが、Charter内にsupporterを用いている。また、残り4クラブに目を向けてみると、エバートンとバーンリーが、supporterよりも「fan」を使用する回数が多いことが分かった。fanをsupporterとみなして数値化すると、エバートンが32、バーンリーが11となり、頻出語上位5位以内にその順位を上昇させる。総ワード数に対するsupporter使用率は平均6.5%であり、最高値はマンチェスターシティの8.0%である〔表1～表4〕。

3.2 Jリーグ

各クラブのミッションステートメントは、「クラブ理念」という形でまとめられていることが多く、使用されている語数は平均55である〔表5～表14〕。プレミアリーグ各クラブがCharterで使用しているワード数は559であり、英語のワード数と日本語の文字数を直接比較することはできないが、量的な違いがあることは明らかである。そして日英の最も顕著な違いとして挙げられるのが、「サポーター(supporter)」の使用頻度だ。調査対象55クラブのうち、ミッションステートメント（もしくはクラブ理念など）でサポーターという語を使用しているのは5クラブのみであった。「都民」「県民」「市民」「人々」というワードをサポーターの範疇に加えたとしても16クラブ（全体の3割）にとどま

表1 Charterで使われている頻出語（クラブ別上位30）その1

Manchester United		Manchester City		Liverpool		Chelsea		Arsenal	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
supporter	38	supporter	50	supporter	51	Chelsea	19	Club	55
UNITED	30	Club	27	Club	43	ticket	18	supporter	26
ticket	29	CITY	21	Liverpool	32	disabled	14	Arsenal	23
Club	28	MANCHESTER	21	fan	25	match	10	membership	22
Manchester	28	season	13	Anfield	24	member	10	ticket	20
season	22	communication	12	FC	19	holder	9	season	14
Official	14	engagement	12	disabled	18	scheme	9	email	13
Old	13	CHARTER	10	provide	14	club	9	appeal	9
section	13	football	10	community	12	price	7	customer	9
Trafford	13	guidance	10	experience	12	customer	6	match	9
game	12	note	10	Football	12	season-ticket	6	member	9
membership	12	STADIUM	10	people	10	charge	5	offer	8
Charter	11	complaint	9	service	10	FC	5	day	7
disability	10	ETIHAD	9	stadium	10	League	5	Football	7
June	10	community	8	facility	9	match	5	include	7
child	9	local	7	matchday	9	membership	5	information	7
customer	9	Services	7	Supporter	9	offer	5	price	7
service	9	staff	7	ticket	9	policy	5	provide	7
policy	8	CFA	6	follow	8	supporter	5	address	6
sale	8	city	6	ground	8	ticket	5	admission	6
staff	8	day	6	LFC	8	available	4	change	6
access	7	option	6	Liaison	8	Bridge	4	community	6
enquiry	7	people	6	safeguard	8	cup	4	decision	6
football	7	Academy	5	area	7	free	4	fixture	6
holder	7	experience	5	case	7	individual	4	kit	6
match	7	facility	5	contact	7	season	4	League	6
Members	7	Football	5	forum	7	Stamford	4	letter	6
Team	7	further	5	help	7	%	3	Premier	6
age	6	League	5	improve	7	area	3	range	6
complaint	6	match	5	include	7	competition	3	refund	6
総ワード数	797	総ワード数	625	総ワード数	845	総ワード数	394	総ワード数	673
supporter 使用率	4.8%	supporter 使用率	8.0%	supporter 使用率	6.0%	supporter 使用率	1.3%	supporter 使用率	3.9%

る。また、サポーターの語を用いている5クラブすべてにおいて、この語は1回しか出てこない。さらに、「サポーター」が頻出語上位5位までに入っているクラブは皆無であった。そして全クラブ合計で「サポーター」は上位30位までに入っていない。

4. 考 察

4.1 考察

ミッションステートメントに記載されているワードの比較においては、上述のとおり、プレミアリーグ各クラブにはCharterという独特な文書があり、使用されているワード数が多い。

表2 Charterで使用されている頻出語（クラブ別上位30）その2

Tottenham Hotspur		Everton		Newcastle		West Ham		Leicester City	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
Club	45	Club	43	ticket	47	supporter	91	supporter	60
ticket	22	EVERTON	33	supporter	35	Ham	71	Club	51
supporter	16	Fan	23	club	27	West	71	LCFC	30
match	14	team	13	match	21	United	60	King	28
football	10	Services	12	Newcastle	16	Club	59	Power	28
customer	9	Football	11	information	15	London	40	Leicester	26
child	8	matchday	11	price	15	ticket	34	provide	23
community	7	Community	10	United	15	season	26	CITY	22
game	7	provide	10	season	14	Stadium	26	have	22
stadium	7	community	9	available	13	Football	20	Stadium	22
www.spurs.co.uk	7	contact	9	disabled	13	provide	19	charter	16
available	6	partnership	9	receive	12	Charter	18	Football	13
Charter	6	service	9	service	12	disabled	16	matchday	12
local	6	supporter	9	include	11	fan	16	Premier	12
loyalty	6	Goodison	8	Box	10	membership	16	service	12
membership	6	Park	8	Office	10	Board	15	ban	11
scheme	6	experience	7	event	9	Foundation	15	League	11
area	5	partner	7	fee	9	policy	15	staff	11
Centre	5	Awards	6	number	9	service	15	visit	11
day	5	charity	6	provide	9	experience	14	DSA	10
disabled	5	commit	6	purchase	9	team	14	event	10
information	5	complaint	6	sale	9	information	13	Foundation	10
member	5	continue	6	email	8	link	13	Fox	10
offer	5	detail	6	fan	8	matchday	13	include	10
price	5	query	6	James	8	ticket	13	member	10
season	5	area	5	other	8	equality	12	disability	9
Strip	5	best	5	Park	8	League	12	information	9
Ticket	5	deliver	5	partner	8	stadium	12	Vichai	9
activity	4	development	5	policy	8	useful	12	facility	8
ensure	4	disabled	5	St	8	work	11	Srivaddhanaprabha	8
総ワード数	551	総ワード数	663	総ワード数	917	総ワード数	1,461	総ワード数	1,060
supporter 使用率	2.9%	supporter 使用率	1.4%	supporter 使用率	3.8%	supporter 使用率	6.2%	supporter 使用率	5.7%

一方、Jリーグ各クラブの公式サイトに記載されているクラブ理念は、簡潔にまとめられていることが多いということが分かった。そして、プレミアリーグ各クラブがsupporterというワードを多用しているのに対して、Jリーグ各クラブの約7割が、サポーター、もしくはサポーターに準ずる「個人」を表すワードを全く、あ

るいはほとんど使用していないという結果が導き出された。すなわち、第1章で記した「Jリーグ各クラブのミッションステートメントが、個人顧客（サポーター）に対する価値提供を唱えているのに対し、プレミアリーグ各クラブのそれは、個人顧客（supporter）を考慮する度合いが低いのではないか」という仮説は棄却され

表3 Charterで使用されている頻出語（クラブ別上位30）その3

Southampton		Crystal Palace		Burnley		Bournemouth		Watford	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
Club	11	club	91	safeguard	11	club	56	supporter	58
supporter	10	ground	45	activity	10	supporter	39	Club	47
Southampton	8	supporter	41	Burnley	10	ticket	19	ticket	46
Football	7	person	31	policy	10	Bournemouth	17	WATFORD	28
ticket	7	football	28	ensure	9	AFC	16	community	17
behaviour	6	PALACE	24	staff	9	available	12	match	17
fan	6	other	20	vulnerable	9	policy	12	Vicarage	17
safeguard	6	ticket	18	contact	8	information	10	Road	16
adult	5	Crystal	16	Football	8	matchday	10	season	16
City	5	disabled	16	day	6	change	8	Trust	16
discriminatory	4	Football	16	fan	6	ground	8	price	14
ensure	4	fan	15	child	5	other	8	commit	13
League	4	League	13	group	5	game	7	ensure	12
policy	4	area	12	language	5	kit	7	stadium	12
possible	4	ban	12	match	5	local	7	visit	12
provide	4	entry	12	sexual	5	merchandise	7	access	11
sale	4	match	12	supporter	5	provide	7	provide	11
service	4	CPFC	11	adult	4	season	7	available	10
access	3	include	11	age	4	visit	7	information	10
comprehensive	3	local	11	appropriate	4	work	7	make	10
contact	3	offence	11	complaint	4	Community	6	receive	10
customer	3	personal	11	create	4	full	6	Community	9
facility	3	officer	10	customer	4	incident	6	League	9
fS	3	stadium	10	disability	4	offer	6	matchday	9
group	3	Premier	9	discrimination	4	point	6	Premier	9
MATCHES	3	such	9	Moor	4	safety	6	request	9
merchandise	3	community	8	other	4	time	6	sale	9
Premier	3	customer	8	person	4	charity	5	service	9
Relations	3	disability	8	provide	4	Cherries	5	activity	8
Safeguarding	3	Manager	8	religion	4	community	5	area	8
総ワード数 339		総ワード数 1,111		総ワード数 446		総ワード数 706		総ワード数 1,049	
supporter 使用率 2.9%		supporter 使用率 2.8%		supporter 使用率 1.1%		supporter 使用率 5.5%		supporter 使用率 5.5%	

たことになる。

ウエストハム¹³⁾は「スタジアムだけではなく日常生活においても新しい価値（最高のサポーター体験）を共創します」と記し、ワトフォード¹⁴⁾は「ワトフォードは家族クラブであり、地域社会における中心的存在です。（中略）そして顧客サービスを卓越させることをビジネスの

中核に据え、このビジョンを共有し、スタジアムに訪れるすべてのサポーターに最高級のスポーツ体験を提供します。」としてsupporterへの提供価値（課題解決）を言語化している。さらにマンチェスターシティ¹⁵⁾は「クラブは、我々のフットボールに対する情熱を未来につなげるために、サポーターとともに活動していく。

表4 Charterで使用されている頻出語（クラブ別上位30）その4

Aston Villa		Norwich City		Wolverhampton		Sheffield United		TOTAL	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
club	28	Club	47	supporter	50	Club	100	Club	881
Villa	23	supporter	29	club	44	SHEFFIELD	76	supporter	615
complaint	22	CITY	10	wolf	27	ticket	66	ticket	395
supporter	20	NORWICH	10	ticket	24	supporter	61	match	200
ticket	19	football	6	fan	17	UNITED	59	season	199
information	18	Manager	6	Wolverhampton	15	disabled	52	disabled	173
policy	14	other	6	complaint	13	match	50	FOOTBALL	169
Aston	13	provide	6	football	12	season	38	fan	153
access	11	service	6	information	11	FOOTBALL	36	information	136
match	10	Services	6	visit	11	seat	34	service	134
Park	9	answer	5	Wanderers	11	LANE	33	stadium	122
provide	9	Carrow	5	charity	10	stadium	30	community	119
family	8	community	5	child	10	area	28	ground	119
view	8	contact	5	deliver	10	BRAMALL	28	day	117
ensure	7	Football	5	Football	10	time	26	policy	115
Foundation	7	help	5	match	10	request	25	available	113
order	7	include	5	people	10	person	23	football	108
receive	7	item	5	policy	10	provide	23	area	106
relate	7	people	5	Wolves	10	fan	21	contact	102
safeguard	7	return	5	area	9	available	19	SUPPORTER	101
season	7	Road	5	home	9	card	19	complaint	99
service	7	safeguard	5	Molineux	9	game	19	time	98
team	7	ban	4	privacy	9	purchase	19	other	96
contact	6	colleague	4	adult	8	ticket	19	League	93
cup	6	complaint	4	age	8	ground	18	price	93
email	6	CSF	4	available	8	personal	18	matchday	92
follow	6	customer	4	game	8	charity	17	member	91
holder	6	day	4	matchday	8	detail	17	customer	90
item	6	event	4	number	8	sign	17	staff	90
offer	6	group	4	offer	8	charge	16	people	88
総ワード数	760	総ワード数	515	総ワード数	903	総ワード数	2,142	総ワード数	10,630
supporter 使用率	2.9%	supporter 使用率	5.6%	supporter 使用率	5.5%	supporter 使用率	2.8%	supporter 使用率	8.3%

また、サポーターの声に傾聴することが進化するための唯一の方法であり、何が重要で、何が良くて、何を改善すべきなのか。課題を知るために、サポーターのポジティブ、もしくはネガティブなフィードバックをシェアできる場所を創造します。」と述べ、supporterをリスペクトし、クラブの発展をともに担っていく決意を

発信している。

一方、多額な放映権料が期待できず、サポーターなど、個人顧客へのマーケティング活動を通して少しでも収入を増やすことが不可欠であるはずのJリーグ各クラブが、そのミッションステートメントにおいてサポーターというワードをほとんど使用せず、サポーターに向けた課

表5 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その1

札幌		秋田		盛岡		山形		仙台	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
北海道	17	地域	3	グルージャ	4	スポーツ	5	地域	3
強化	8	目指す	3	岩	4	地域	5	七夕	2
経営	8	感動	2	クラブ	3	創造	3	J	1
チーム	7	貢献	2	皆様	3	運営	2	アル	1
スポーツ	6	夢	2	盛岡	3	価値	2	クラブ	1
拡大	6	与える	2	想い	3	健全	2	シンボル	1
アジア	5	J	1	はじめ	2	山形	2	スポーツ	1
クラブ	5	アグレッシブ	1	サッカー	2	施設	2	タイル	1
共有	5	サッカー	1	シーズン	2	振興	2	ベガ	1
行う	5	シンボル	1	デザイン	2	新た	2	ベガルタ	1
事業	5	スポーツ	1	岩手	2	人々	2	リーグ	1
育成	4	チーム	1	事態	2	夢	2	意味	1
基盤	4	プレー	1	象徴	2	サッカー	1	一度	1
札幌	4	リーグ	1	盛岡	2	スタッフ	1	夏	1
図る	4	活性	1	表す	2	チーム	1	含む	1
体感	4	技術	1	RESTART	1	ニーズ	1	願い	1
利用	4	共有	1	WIN	1	プロ	1	輝き	1
コンテンツ	3	県民	1	すべて	1	モンテディオ	1	輝く	1
企業	3	誇り	1	イメージ	1	安定	1	挟む	1
拠点	3	向上	1	エンブレム	1	開催	1	県民	1
計画	3	支える	1	コンセプト	1	拡充	1	誇り	1
情報	3	戦力	1	サポーター	1	楽しみ	1	光	1
新しい	3	創造	1	シャープ	1	楽しむ	1	広い	1
新規	3	展開	1	シンプル	1	活性	1	貢献	1
変更	3	発展	1	スポーツ	1	活動	1	合体	1
アカデミー	2	復興	1	スローガン	1	機能	1	込める	1
ブランド	2	文化	1	ファン	1	教室	1	根付く	1
プロジェクト	2	目標	1	プロ	1	掲げる	1	市民	1
確立	2			ボール	1	経営	1	実現	1
活用	2			モノトーン	1	見通し	1	出会う	1

題解決（提供価値）の言語化もなされていなかったことは予想に反して意外な事実であった。FC東京¹⁶⁾は「サッカーを通じて青少年の健全な心身の発達および都民の健康や喜びづくりに寄与し、スポーツ文化の振興ひいては地域社会の発展、国際交流・親善に貢献する。」と

掲載し、横浜F・マリノス¹⁷⁾は「私達は、ホームタウン「横浜・横須賀・大和」の代表としてサッカーの普及・選手の育成活動を通じ、青少年を含むあらゆる層の方々の健全で豊かな生活を応援し、地域に貢献できるクラブになることを目指します。」と訴えているが、ここにミッショ

表6 ミッションステートメント(クラブ理念など)で使用されている頻出語(クラブ別上位30) その2

福島		鹿島		水戸		栃木		群馬	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
ひとつ	3	サッカー	6	地域	4	常に	4	皆様	6
クラブ	3	チーム	4	育つ	3	持つ	3	クラブ	5
活動	3	プロ	3	クラブ	1	クラブ	2	チーム	4
戦う	3	地元	3	チーム	1	楽しむ	2	シーズン	3
福島	3	年	3	フェアプレー	1	喜び	2	スタッフ	3
イメージ	2	リーグ	2	プロフェッショナル	1	社会	2	復帰	3
チーム	2	企業	2	一体	1	成長	2	応える	2
チャンピオン	2	自治体	2	街	1	生活	2	応援	2
ユナイテッド	2	鹿島アントラーズ	2	感動	1	誠実	2	監督	2
人	2	住友金属	2	共有	1	団結	2	期待	2
不死鳥	2	地域	2	強い	1	地域	2	絶大	2
FC	1	日本	2	向ける	1	挑戦	2	戦う	2
サポーター	1	J	1	貢献	1	1. Enjoy	1	お願い	1
フェニックス	1	FC	1	根ざす	1	2. Growth	1	お詫び	1
フットボール	1	ひとつ	1	勝つ	1	3. Unity	1	サポート	1
ベラーダ	1	ホームタウン	1	人	1	4. Sincere	1	リーグ	1
皆さん	1	位置付ける	1	水戸	1	5. Challenge	1	愛す	1
叶う	1	一体	1	走る	1	FORWARD	1	挨拶	1
継続	1	解散	1	発展	1	KEEP	1	一緒	1
結	1	開始	1	歩む	1	MOVING	1	一体	1
誇り	1	楽しい	1	魅力	1	サッカー	1	一同	1
根	1	活動	1	夢	1	リスク	1	運営	1
市民	1	株	1	目指す	1	意義	1	皆さま	1
持つ	1	球団	1			何事	1	獲得	1
守る	1	協会	1			価値	1	乾坤一擲	1
証	1	近隣	1			楽しみ	1	基盤	1
世界	1	根ざす	1			活動	1	強い	1
西暦	1	参加	1			感謝	1	強化	1
続く	1	鹿島	1			気持ち	1	胸	1
誕生	1	鹿嶋	1			恐れる	1	結果	1

ンステートメントで示されているはずの、「誰に対する課題解決(提供価値)なのか」について、文意の抽象度が高すぎて、明確には読み取ることができなかった。また鹿島アントラーズ¹⁸⁾においては「Football Dream」というコンセプトを掲げていながらも、そのコンセプトの

解説が全くなされておらず、誰に対してどんな価値をもたらし、鹿島アントラーズというクラブを応援するとどんな喜びや幸せが得られるのかについては、残念ながら知る術がなかった。

サッカークラブが、クラブ公式のミッションステートメント内において、supporter(サポー

表7 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その3

浦和		大宮		千葉		柏		FC東京	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
サッカー	17	地域	8	クラブ	14	クラブ	11	東京	37
大切	17	クラブ	5	ジェフ	9	家族	7	サッカー	21
価値	15	皆さま	4	ユナイテッド	9	ホームタウン	5	FC	20
活動	15	未来	4	活動	5	愛す	5	チーム	19
地域	15	スポーツ	3	地域	5	強い	5	地域	18
社会	14	チーム	3	ビジョン	4	常に	5	クラブ	16
提供	14	貢献	3	ホームタウン	4	尽くす	5	スポーツ	12
スポーツ	11	社会	3	経営	4	柏レイソル	5	育成	11
行う	11	常に	3	実現	4	愛情	3	選手	10
世界	11	アルディージャ	2	目指す	4	最善	3	体制	10
目指す	11	サッカー	2	サッカー	3	世界	3	スタジアム	9
業務	10	タイトル	2	チーム	3	代表	3	アジア	8
持つ	10	活動	2	元気	3	目指す	3	トップ	8
選手	10	使命	2	市原	3	ありがとう	2	向上	8
アジア	9	信頼	2	自主	3	まい進	2	貢献	8
クラブ	9	大宮	2	自立	3	一員	2	都民	8
取り組む	9	発展	2	千葉	3	羽ばたく	2	リーグ	7
チーム	8	目指す	2	歩む	3	活性	2	確立	7
考える	8	様々	2	魅力	3	活動	2	活動	7
試合	8	良い	2	ホームスタジアム	2	気持ち	2	社会	7
常に	8	すべて	1	楽しむ	2	支える	2	普及	7
スタジアム	7	トップ	1	感じる	2	社会	2	パラリンピック	6
意識	7	ビジョン	1	行う	2	分かť	2	首都	6
作る	7	プロ	1	満足	2	方針	2	中心	6
実現	7	リーグ	1	J	1	アジア	1	目指す	6
成果	7	ワクワク	1	お手伝い	1	エナジー	1	オリンピック	5
宣言	7	応援	1	エキサイティング	1	コミュニケーション	1	価値	5
ビジョン	6	開く	1	コミュニケーション	1	コンセプト	1	拡大	5
プレー	6	感動	1	スタッフ	1	サッカー	1	年代	5
異なる	6	願う	1	スポーツ	1	シンボル	1	コミュニティ	4

ター」というワードを使用する傾向があるイングラントと、その傾向がほとんど見られない日本。その明らかな違いが存在するという事実から何が読み取れるのだろうか。サッカークラブは一企業であり、サポーターはサッカークラブにとっての顧客であるという観点に立って考え

てみると、サポーターに向けた課題解決（提供価値）を恒常的に発信しているか否かは長期的に見て、顧客からの信頼と支持を獲得し、顧客のクラブに対するロイヤリティを高め、商品やサービスを購入していただけるかどうかにも多大な影響を及ぼしているのではないかと

表8 ミッションステートメント(クラブ理念など)で使用されている頻出語(クラブ別上位30) その4

東京V		町田		川崎		横浜FM		湘南	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
クラブ	10	クラブ	3	スポーツ	5	サッカー	4	地域	4
サッカー	9	貢献	2	クラブ	3	目指す	4	スポーツ	3
目指す	5	育成	1	市民	3	クラブ	3	感動	3
常に	4	健全	1	人	3	チーム	3	人	3
東京	4	誇れる	1	J	2	横浜	3	夢	3
日本	4	子ども	1	TOGETHER	2	F	2	クラブ	2
ボール	3	市民	1	すべて	2	すべて	2	チャレンジ	2
ワーク	3	次代	1	困難	2	マリノス	2	応援	2
ヴェルディ	3	創造	1	信念	2	応援	2	支える	2
関わる	3	担う	1	選手	2	共有	2	世代	2
技術	3	地域	1	地域	2	通じる	2	成長	2
牽引	3	町田	1	町	2	方々	2	提供	2
支配	3	発展	1	文化	2	エンターテインメント	1	キモチ	1
世界	3	夢	1	歩む	2	スタジアム	1	ベルマーレ	1
体现	3			Challenge	1	パートナー	1	愛	1
提供	3			Entertainment	1	ホームタウン	1	育成	1
野心	3			FOOTBALL	1	育成	1	越える	1
インテリジェンス	2			Hospitality	1	横須賀	1	恩返し	1
カテゴリー	2			Togetherness	1	街	1	垣根	1
スタイル	2			ひとつ	1	楽しい	1	楽しめる	1
スタッフ	2			サッカー	1	活動	1	郷土	1
スポーツ	2			サポーター	1	感じる	1	空間	1
チーム	2			スタッフ	1	感動	1	向上心	1
ハード	2			スポンサー	1	含む	1	根ざす	1
フィロソフィー	2			トップクラス	1	喜び	1	使命	1
フェアプレー	2			バリュー	1	供給	1	若者	1
プレー	2			ビジョン	1	興奮	1	純粹	1
ホームタウン	2			ミッション	1	健全	1	湘南	1
圧倒的	2			ユーモア	1	攻撃	1	常に	1
育成	2			ヨーロッパ	1	貢献	1	人生	1

そして、少なくとも100億円という放映権料が保証されているにもかかわらず、ミッションステートメントを通してsupporterが抱いているであろう課題に対するソリューションを提案していたのは、Jリーグではなくプレミアリーグ各クラブであった。人々に対して、スタジア

ムにおける一体感や、非日常空間での感情の開放という、潜在的に抱いていながらも言葉にすることが難しかった本質的なニーズ(価値)を言語化し、彼らの心をとらえている。長年supporterと向き合い続け、時間の経過とともに観客動員数が増進し、毎試合スタジアムが満

表9 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その5

長野		松本		新潟		富山		金沢	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
活動	9	スタジアム	4	貢献	3	元気	4	挑戦	5
地域	9	ホームタウン	4	地域	2	カタール	3	地域	4
クラブ	7	貢献	4	スポーツ	1	富山	3	街	3
社会	6	地域	4	活気	1	サッカー	2	伝統	3
長野	6	ビジョン	3	結ぶ	1	スポーツ	2	育てる	2
サッカー	5	活動	3	子ども	1	感動	2	価値	2
スポーツ	5	目指す	3	人	1	歓ぶ	2	可能	2
普及	4	サッカー	2	人々	1	興奮	2	広げる	2
AC	3	拡大	2	世界	1	創る	2	新しい	2
パートナー	3	環境	2	創造	1	届け	2	人	2
育成	3	向ける	2	文化	1	すべて	1	人々	2
応援	3	推進	2	豊か	1	クラブ	1	生きがい	2
選手	3	普及	2	未来	1	育成	1	生み出す	2
文化	3	アルウィン	1	夢	1	一層	1	石川	2
目指す	3	スタイル	1	与える	1	活性	1	さまざま	1
理念	3	スポーツ	1			株式会社	1	たくさん	1
スタジアム	2	ドリーム	1			観る	1	スポーツ	1
トップ	2	パーク	1			健全	1	ツエーゲン	1
パートナーシップ	2	ファミリー	1			貢献	1	楽しい	1
一つ	2	プロ	1			支える	1	楽しむ	1
願う	2	安全	1			社名	1	喜び	1
共生	2	育成	1			振興	1	起点	1
子供	2	仮称	1			人々	1	軌跡	1
指導	2	雅	1			青少年	1	技	1
実現	2	会議	1			創設	1	金沢	1
振興	2	快適	1			地域	1	形	1
創造	2	改修	1			不変	1	継承	1
提供	2	開催	1			富山	1	結果	1
部門	2	街	1			目指す	1	行き交う	1
J	1	活気	1			理念	1	根付く	1

員になるという魅力的なリーグが形成された。世界的なプレーヤーが集う現在のプレミアリーグは、各クラブチームがsupporterと真摯に向き合い続けた結果として築き上げられた努力の賜物であるといっているのではないだろうか。

サッカークラブは誰に何を売っているのか。

なぜ社会に存在しているのか。Jリーグ各クラブは、これらの問いに対する答えを有しているだろうか。有しているのであればなぜ、プレミアリーグ各クラブのような課題解決（提供価値）の言語化と発信を行わないのだろうか。仮にサポーターに対する課題解決（提供価値）の

表10 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その6

清水		磐田		沼津		名古屋		岐阜	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
エスパルス	4	目指す	6	地域	6	すべて	2	岐阜	3
地域	4	クラブ	5	はじめ	1	グランパス	2	スポーツ	2
サッカー	3	常に	4	クラブ	1	提供	2	日常	2
スポーツ	3	地域	4	コミュニティー	1	お客様	1	夢	2
夢	3	感動	3	スポーツ	1	ひとつ	1	エンターテインメント	1
チーム	2	夢	3	育成	1	エクスペリエンス	1	オール	1
愛する	2	サッカー	2	皆様	1	クラブ	1	クラブ	1
感動	2	スポーツ	2	街	1	タッチ	1	スタジアム	1
誇り	2	トップ	2	活性	1	ホームタウン	1	パートナー	1
人々	2	行動	2	活動	1	ポイント	1	ビジョン	1
発展	2	多く	2	企業	1	マッチ	1	プロ	1
文化	2	魅力	2	寄与	1	圧倒的	1	ミッション	1
MISSION	1	すべて	1	健全	1	皆様	1	一番	1
シンボル	1	アグレッシブ	1	行う	1	拡大	1	皆さま	1
プロ	1	アジア	1	事業	1	感動	1	感動	1
レベル	1	サックス	1	住民	1	幸せ	1	関係	1
育てる	1	ジュビロ	1	心身	1	実現	1	企業	1
寄与	1	スタジアム	1	振興	1	人々	1	空間	1
貢献	1	ステーキ	1	図る	1	聖地	1	貢献	1
最強	1	チーム	1	世代	1	創り出す	1	合言葉	1
作る	1	フェアプレー	1	生涯	1	認識	1	人	1
市民	1	ブルー	1	青少年	1	名古屋	1	積極	1
支える	1	ホルダー	1	多種	1			創り出す	1
少年	1	ワクワク	1	中核	1			創出	1
情熱	1	愛す	1	文化	1			団体	1
振興	1	安定	1	豊か	1			地域	1
世界	1	育成	1	明るい	1			築く	1
正々堂々	1	一貫	1	目的	1			追い求める	1
戦う	1	快適	1	連携	1			満員	1
創造	1	活躍	1						

定義を保持していたとしても、それがサポーターに伝わっていなければ、もしくは、明確に言語化されていないのであれば、彼らのクラブに対するロイヤリティは醸成されにくいであろう。町田¹⁹⁾は、「企業とは社会に対して価値を提供し、人々に受け入れられて、初めて発展す

ることができる社会的な存在」と前置きしたうえで、「顧客を定義するという意識が存在しないのが日本のプロスポーツ経営」として、日本プロスポーツの売上が欧米と比べて極めて小規模にとどまっている現状とその原因を追究している。顧客と、顧客に提供する価値の定義を行

表11 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その7

京都		G大阪		C大阪		神戸		鳥取	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
マツリ	20	チーム	4	世界	5	ヴィッセル	4	皆様	3
京都	10	育成	4	選手	4	クラブ	3	事業	3
人	9	世界	4	SAKURA	3	神戸	3	実施	3
サッカー	7	地域	4	育てる	3	すべて	2	地域	3
ムラサキ	6	目指す	4	SPECTACLE	2	サッカー	2	鳥取	3
お祭り	4	スポーツ	3	アジア	2	街	2	SC	2
サンガ	4	運営	3	セレッソ大阪	2	関わる	2	クラブ	2
楽しめる	3	お客	2	咲き誇る	2	幸せ	2	スポーツ	2
祭	3	エンターテイメント	2	DNA	1	人	2	一員	2
生まれる	3	クラブ	2	はじめ	1	地域	2	構想	2
それぞれ	2	トップ	2	アカデミー	1	Forever	1	参加	2
スタッフ	2	活躍	2	クラブ	1	Forward	1	社会	2
レベル	2	感動	2	サクランボ	1	Kobe	1	人口	2
ワクワク	2	高い	2	サポーター	1	スポーツ	1	推進	2
楽しい	2	質	2	スケール	1	トモニイコウ	1	全国	2
感動	2	社会	2	スペイン	1	永遠	1	年	2
観戦	2	選手	2	セレッサ	1	加える	1	遊び	2
興奮	2	提供	2	ネットワーク	1	技術	1	J	1
誇る	2	日本	2	ヨーロッパ	1	誇れる	1	JFL	1
最高	2	方針	2	意	1	向上	1	はじめ	1
進化	2	J	1	活用	1	貢献	1	アマチュア	1
生	2	お客様	1	輝く	1	思い	1	エリア	1
選手	2	アカデミー	1	驚く	1	持つ	1	ガイナール	1
続く	2	アジア	1	見すえる	1	軸	1	クラブスピリッツ	1
変化	2	ガンバ	1	呼ぶ	1	社会	1	ゲーム	1
さまざま	1	ゲーム	1	今	1	上記	1	コミュニケーション	1
すべて	1	コミュニケーション	1	才能	1	世界	1	サッカー	1
たくさん	1	サッカー	1	咲かす	1	成長	1	スクール	1
はじめ	1	サポーター	1	持つ	1	精神	1	ネットワーク	1
ようこそ	1	ショーアップ	1	次	1	前進	1	ブランド	1

うことは経営の大原則である。そしてミッションステートメントは、その大原則を言語化する役割を担っている。サポーターに対する課題解決（提供価値）を言語化し、ミッションステートメントで共有をはかることにおいて日英で明らかな相違が存在する。大挙して集まるサポー

ターが、サッカーという競技の魅力とあいまって醸し出されるスタジアムの一体感、非日常感に、企業や放送会社が魅了され、莫大な放映権料をリーグを通して各クラブに流入させ、ハイレベルな選手や監督を集める原資がうまれる。この好循環を可能にする大もとが、誰を顧客に

表12 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その8

岡山		広島		山口		徳島		讃岐	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
子ども	3	地域	4	山口	7	県民	2	クラブ	1
クラブ	2	育成	2	クラブ	4	チーム	1	チカラ	1
スポーツ	2	活性	2	レノファ	3	愛す	1	ホームタウン	1
岡山	2	貢献	2	山口	3	運営	1	思い	1
夢	2	人	2	サッカー	2	企業	1	進む	1
目指す	2	カテゴリー	1	維新	2	経営	1	人々	1
理念	2	クラブ	1	県民	2	誇り	1	全て	1
J	1	サッカー	1	元気	2	行政	1	未来	1
リーグ	1	スポーツ	1	由来	2	三位一体	1	良い	1
家庭	1	愛す	1	用いる	2	身の丈	1		
街	1	感動	1	fight	1	地域	1		
学校	1	寄与	1	fine	1				
活動	1	挙げる	1	RENOFA	1				
具現	1	共有	1	renovation	1				
具体	1	強化	1	YAMAGUCHI	1				
掲げる	1	県民	1	アレンジ	1				
誇り	1	交流	1	イメージ	1				
広げる	1	市民	1	エンブレム	1				
広場	1	事業	1	オレンジ	1				
構想	1	社会	1	カラー	1				
貢献	1	親しむ	1	チーム	1				
最高	1	成果	1	ベース	1				
三者	1	生む	1	ボール	1				
賛同	1	全域	1	マーク	1				
指針	1	中国地方	1	メイン	1				
施設	1	日本一	1	モチーフ	1				
自分	1	発掘	1	ランド	1				
芝生	1	普及	1	愛す	1				
社会	1	文化	1	囲む	1				
触れ合い	1	夢	1	意味合い	1				

するのかという大原則を丁寧に言語化している「ミッションステートメント」であると考え。

4.2 終わりに

本論では、クラブの総収入に対する放映権利収入の比率が、個人顧客に対するマーケティング

グ活動に影響を与えるという可能性を論じたうえで、「J」リーグ各クラブのミッションステートメントが、個人顧客に対する価値提供を唱えているのに対し、プレミアリーグ各クラブのそれは、個人顧客を考慮する度合いが低いのではないか」という仮説を立て、サッカークラブの

表13 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その9

愛媛		福岡		北九州		鳥栖		長崎	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
サッカー	2	アビスパ	5	クラブ	4	クラブ	4	クラブ	6
愛媛	2	勝つ	5	スポーツ	4	人	2	スポーツ	6
クラブ	1	福岡	5	サッカー	2	努力	2	世界	5
ホームタウン	1	スポーツ	4	各種	2	目指す	2	積極	3
レベルアップ	1	スローガン	3	主体	2	サガン	1	平和	3
会社	1	感動	3	世界	2	チャンピオン	1	目指す	3
活性	1	心	3	世代	2	愛す	1	受け入れる	2
感動	1	地域	3	(ACL)	1	愛する	1	勝利	2
希望	1	はじめ	2	アカデミー	1	過程	1	多様	2
経済	1	クラブ	2	アジア	1	感動	1	長崎	2
貢献	1	皆様	2	シンボル	1	実現	1	都市	2
子供	1	込める	2	ソフトボール	1	常に	1	文化	2
情報	1	得点	2	チャンピオンズ	1	真	1	未来	2
青少年	1	お客様	1	トップアスリート	1	親しむ	1	はじめ	1
全国	1	ひとつ	1	バドミントン	1	人々	1	サッカー	1
地域	1	コミュニティ	1	バレーボール	1	世界一	1	チャレンジ	1
努める	1	サポーター	1	プロ	1	生まれる	1	ビジネス	1
発信	1	ファン	1	ベスト	1	前進	1	フロンティアスピリット	1
夢	1	プレー	1	ヨーロッパ	1	全て	1	ホームタウン	1
与える	1	プロジェクト	1	リーグ	1	創る	1	運営	1
理念	1	レベスタ	1	ワールドカップ	1	多く	1	海原	1
		愛する	1	各地	1	大陸	1	開く	1
		意味	1	活躍	1	地域	1	核	1
		運営	1	活用	1	挑戦	1	気質	1
		応援	1	競技	1	頂点	1	教育	1
		開く	1	教室	1	鳥栖	1	交流	1
		活力	1	健康	1	表す	1	攻撃	1
		感銘	1	向ける	1	未知	1	港湾	1
		基本	1	市内	1	夢	1	航海	1
		強い	1	市民	1	理念	1	行う	1

ミッションステートメントについて調査、分析、考察を行った。Jリーグ各クラブとプレミアリーグ各クラブそれぞれのミッションステートメントを抽出、頻出語を整理することで、supporter（サポーター）というワードの使用頻度の違いに気づくことができ、その事実が、

「誰に対してどんな価値を提供しようとしているのか」についての考察につながった。

Jリーグ各クラブにとって重要なのは「地域」や「社会」であり、プレミアリーグ各クラブにとって「サポーター」は最も重視すべきステークホルダーであり、この小さいが決定的な、プ

表14 ミッションステートメント（クラブ理念など）で使用されている頻出語（クラブ別上位30）その10

熊本		大分		鹿児島		琉球		合計	
頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数	頻出語	回数
地域	4	貢献	6	鹿児島	7	自分	3	クラブ	151
クラブ	3	地域	6	ひとつ	2	地域	3	地域	146
世界	2	活力	4	人	2	すべて	2	サッカー	106
夢	2	スポーツ	3	存在	2	愛す	2	スポーツ	99
J1	1	経済	3	クラブ	1	悪い	2	目指す	75
コミュニティ	1	コミュニティ	2	サッカー	1	沖縄	2	チーム	69
スタジアム	1	サッカー	2	スポーツ	1	健康	2	活動	56
スポーツ	1	活性	2	チカラ	1	人	2	貢献	48
チャレンジ	1	感動	2	愛	1	大切	2	世界	48
育成	1	醸成	2	愛する	1	目指す	2	選手	48
羽ばたく	1	深める	2	含める	1	良い	2	社会	45
開く	1	存在	2	共通	1	お客様	1	感動	40
活力	1	大分	2	県外	1	やる気	1	育成	39
感動	1	通じる	2	在住	1	クラブ	1	常に	39
希望	1	文化	2	子ども	1	サービス	1	ホームタウン	33
熊本	1	夢	2	若者	1	サポーター	1	提供	32
県民	1	絆	2	世界中	1	スタッフ	1	実現	30
元気	1	クラブ	1	盛り上げる	1	チーム	1	文化	29
誇り	1	コミュニティ	1	他県	1	デイリー	1	スタジアム	28
貢献	1	コンセプト	1	表現	1	パートナー	1	持つ	28
根差す	1	愛す	1	変える	1	ボランティア	1	大切	27
子ども	1	意味	1	本土	1	マネジメント	1	価値	26
子供	1	育てる	1	夢	1	愛着	1	行う	25
軸	1	一助	1	与える	1	一つ一つ	1	人々	25
笑顔	1	価値	1	離島	1	運営	1	リーグ	22
真っ赤	1	架け橋	1	老若男女	1	可能	1	愛す	22
人々	1	活動	1	話題	1	会社	1	理念	21
生活	1	共有	1			株主	1	経営	20
選手	1	結ぶ	1			感動	1	創造	20
創造	1	見る	1			環境	1	存在	19

レミアリーグとJリーグとの間に存在する差異は、売上高や集客といった数値結果に少なからず影響を与えていると考える。売上や観客動員が徐々に伸びているとはいえ、いまだ欧米のプロスポーツには遠く及ばないJリーグ各クラブの経営の現状を真摯に受け止め、例えばプレミ

アリーグ各クラブが採用しているCharterを研究し、クラブ理念（ミッションステートメント）の再構築と言語化を図ってみてはどうか。今後の日本サッカー界の発展を左右するひとつの重要なファクターとしてこの問題提起をしておきたい。また、クラブがsupporter（サ

ポーター) に対して, supporter (サポーター) が抱える課題のソリューションを言語化しているか否か, そしてその, 日英における違いを, supporter (サポーター) がどのように受け止めているかについては, 今後の研究課題として, さらなる調査を行っていく価値があると考えている。

参 考 文 献

- 1) file:///C:/Users/kubo.daisuke/Downloads/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf (参照日: 2019年10月30日).
- 2) <https://www.premierleague.com/news/1225126> (参照日: 2019年10月30日).
- 3) <https://www.jleague.jp/news/article/6462/> (参照日: 2019年10月30日).
- 4) ジョー・ピュリッジ; エピック・コンテンツマーケティング顧客を呼び込む最強コンテンツの教科書, 日本経済新聞出版社, p.130, 2014.
- 5) 楠木建: ストーリーとしての競争戦略, 東洋経済新報社, p.238, 2010.
- 6) 佐藤尚之; ファンベース, 筑摩書房, p.161, 2018.
- 7) 磯崎功典 (キリンHD社長); 日経新聞, p.11, 2019.10.29.
- 8) 安藤宏基 (日清食品HD社長・CEO); 日経新聞, p.11, 2019.10.29.
- 9) アラン・パーカー (ブランズウィック・グループ会長); 日経新聞, p.11, 2019.10.29.
- 10) プライトン・アンド・ホーヴ・アルビオンの公式サイトにミッションの記述が見られないため調査対象外とする (参照日: 2019年5月6日).
- 11) 八戸, 横浜FC, YSCC, 相模原, 甲府, 藤枝の各公式サイトにミッションの記述が見られないため調査対象外とする (参照日: 2019年5月6日).
- 12) 加藤洋二郎; NPOのミッション・マネジメントについての一考察, 中京経営紀要, 2002.
- 13) https://www.whufc.com/sites/default/files/inline-files/West%20Ham%20United%20Supporter%20Charter%202018-2019_1.pdf (参照日: 2019年8月6日).
- 14) <https://www.watfordfc.com/sites/default/files/2019-01/Customer%20Charter.pdf> (参照日: 2019年8月6日).
- 15) <https://www.mancity.com/> (参照日: 2019年8月6日).
- 16) <https://www.fctokyo.co.jp/club/vision/> (参照日: 2019年8月6日).
- 17) <https://www.f-marinos.com/club/slogan/> (参照日: 2019年8月6日).
- 18) <http://www.so-net.ne.jp/antlers/clubs/club.html> (参照日: 2019年8月6日).
- 19) 早稲田大学スポーツナレッジ研究会; スポーツ・ファン・マネジメント, 創文企画, pp.7-9, 2016.