

**SPORTS HUMAN CAPITAL**

**SHC中期経営計画  
【2025 – 2028】**

2024年12月

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

この度、公益財団法人 スポーツヒューマンキャピタル（SHC）は、SHC中期経営計画【2025-2028】を策定致しました。2015年にJHCとして、2018年からは公益財団法人として事業運営してまいりましたが、これまでの10年間、Jリーグを中心としたスポーツ組織、そしてステークホルダーの皆様から多大なるご支援を賜り、改めて感謝の意を表する次第です。お陰様にて、SHCの存在と活動は徐々に認知されてきており、今こそ、私たちの立ち位置と将来像を内外に明確に提示すべきであると考えました。

SHCは、関係する皆様と更なる連携を深めながら、スポーツ界における活動を推進したいと思えます。本中期経営計画の策定にあたっては、評議員・理事・事務局内で、これまで半年以上の議論をしてまいりました。今後はこの中期経営計画を基に、また、社会情勢の変化に臨機応変に対応しながら、事業運営をしてまいります。

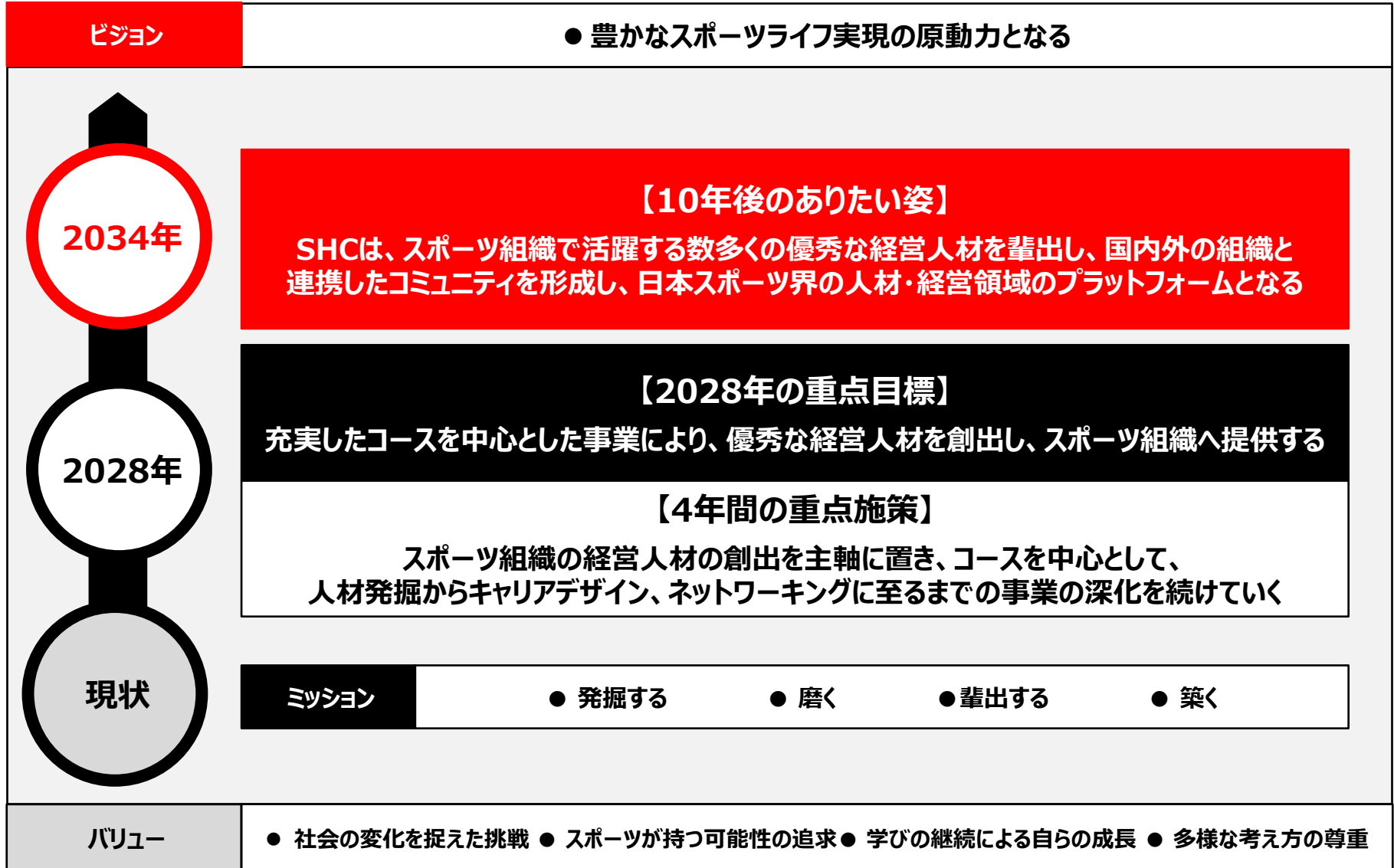
また、今回の中期経営計画を広く、社会、ステークホルダーの皆様と共有する事で、私たちの決意をここに表明したいと考えています。そして、新たに定めるバリューを大切にしながら、SHC修了生・講師、そしてステークホルダーの皆様と共に、より大きなSHCコミュニティを築き、ミッションを遂行する事により、「豊かなスポーツライフの実現の原動力となる」というビジョンの具現に努めたいと思えます。

# 中期経営計画【2025 – 2028】の構成



# 中期経営計画【2025 – 2028】の概要

- ◆ ビジョンを具現するため、「10年後のありたい姿」を言語化すると共に、「2028年の重点目標」として、コースを中心とした事業により、優秀な経営人材のスポーツ組織への提供を目指す



---

◆ はじめに	3
<b>◆ SHCの理念</b>	<b>7</b>
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

---

- ◆ 今回の中期計画において、ビジョンの解像度を高め、ミッションの見直しを行い、大切にしている価値観としてのバリューを新たに定めた。これらのビジョン・ミッション・バリューをSHCの理念として整理した

## ビジョン

- 豊かなスポーツライフ実現の原動力となる

## ミッション

- 発掘する：スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出す
- 磨く：スポーツの現場発のコースを設計し、提供する
- 磨く：継続的な振り返りにより、学びの進化を追求する
- 輩出する：スポーツ組織に貢献する人材を供給し続ける
- 築く：国内最高のスポーツ人材ネットワークを構築する
- 築く：スポーツビジネスの人材・経営領域の知的資産を蓄積し、活用する

## バリュー

- 社会の変化を捉えた挑戦
- スポーツが持つ可能性の追求
- 学びの継続による自らの成長
- 多様な考え方の尊重

## ビジョン

### ● 豊かなスポーツライフ実現の原動力となる

- ◆ VUCA、そしてBANIの時代に突入した世界の中で、スポーツの持つ価値と社会的な意義は高まり、日本において、「スポーツが文化・国の産業として成長、スポーツで国民が幸せに満ち溢れる」そうした将来に向けた期待が寄せられている
- ◆ SHCは、既に自ら定めていたビジョンについて、「豊かなスポーツライフとは？」「実現の原動力とは？」といった問いに対して突き詰めて考え、下記の通り、その解像度を高めた

### 豊かなスポーツライフとは？

#### スポーツが人々の生活に寄り添い、豊かな人生が育まれている

スポーツを通じて  
人間性が高まる

人々にとってスポ  
ーツが日常になる

スポーツをする・見る・支  
える環境・施設がある

スポーツを  
「つくる／はぐくむ」

「あつまり、スポーツを「とも  
に」行い、「つながり」を感じる

スポーツに「誰もが  
アクセス」できる

スポーツが公共財として  
地域の課題を解決する

スポーツ実施率が上  
がり、健康が増進する

学校体育と社会スポ  
ーツが融合している

#### スポーツビジネスの発展・スポーツ組織の充実が必要となる

ファン・サポーターが  
歓喜するスタジアム

プロ興行を行う  
スポーツクラブ

気軽に楽しめる  
スポーツコミュニティ

地域で持続可能な  
スポーツ組織

### 実現の原動力は？

スポーツビジネスを発展させる人材・スポーツ組織を運営する人材を創出する



- ◆ 「発掘する」「磨く」「輩出する」「築く」がSHCの使命であり、今回の中期計画では、そのアクションを再確認し、下記の通り、SHCのミッションを見直した

## SHCの使命

## SHCのアクション

### 発掘する

- スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出す

### 磨く

- スポーツの現場発のコースを設計し、提供する
- 継続的な振り返りにより、学びの進化を追求する

### 輩出する

- スポーツ組織に貢献する人材を供給し続ける

### 築く

- 国内最高のスポーツ人材ネットワークを構築する
- スポーツビジネスの人材・経営領域の知的資産を蓄積し、活用する

- ◆ 「豊かなスポーツライフ実現」のビジョンとして掲げ、「発掘する」「磨く」「輩出する」「築く」のミッションの一つひとつを遂行する際に、SHCが大切にしている価値観を「SHCのバリュー」として言語化した
- ◆ 「SHCのバリュー」は、その役職員だけに留まらず、修了生・講師、そしてパートナーを含む全てのステークホルダーの皆様と共有し、これらに込められた想いを大切にしながら、協働を進めていく

## バリュー

- **社会の変化を捉えた挑戦**

私たちは、社会は変化し、その変化と共にスポーツ環境も変化していくものであると考えています  
そして、社会やスポーツの変化を的確に捉え、また変化を予見しながら新しい挑戦を続けていきます

- **スポーツが持つ可能性の追求**

私たちは、スポーツの持つ価値と社会的意義を信じています  
そして、スポーツの価値を最大化すべく、その可能性を追求していきます

- **学びの継続による自らの成長**

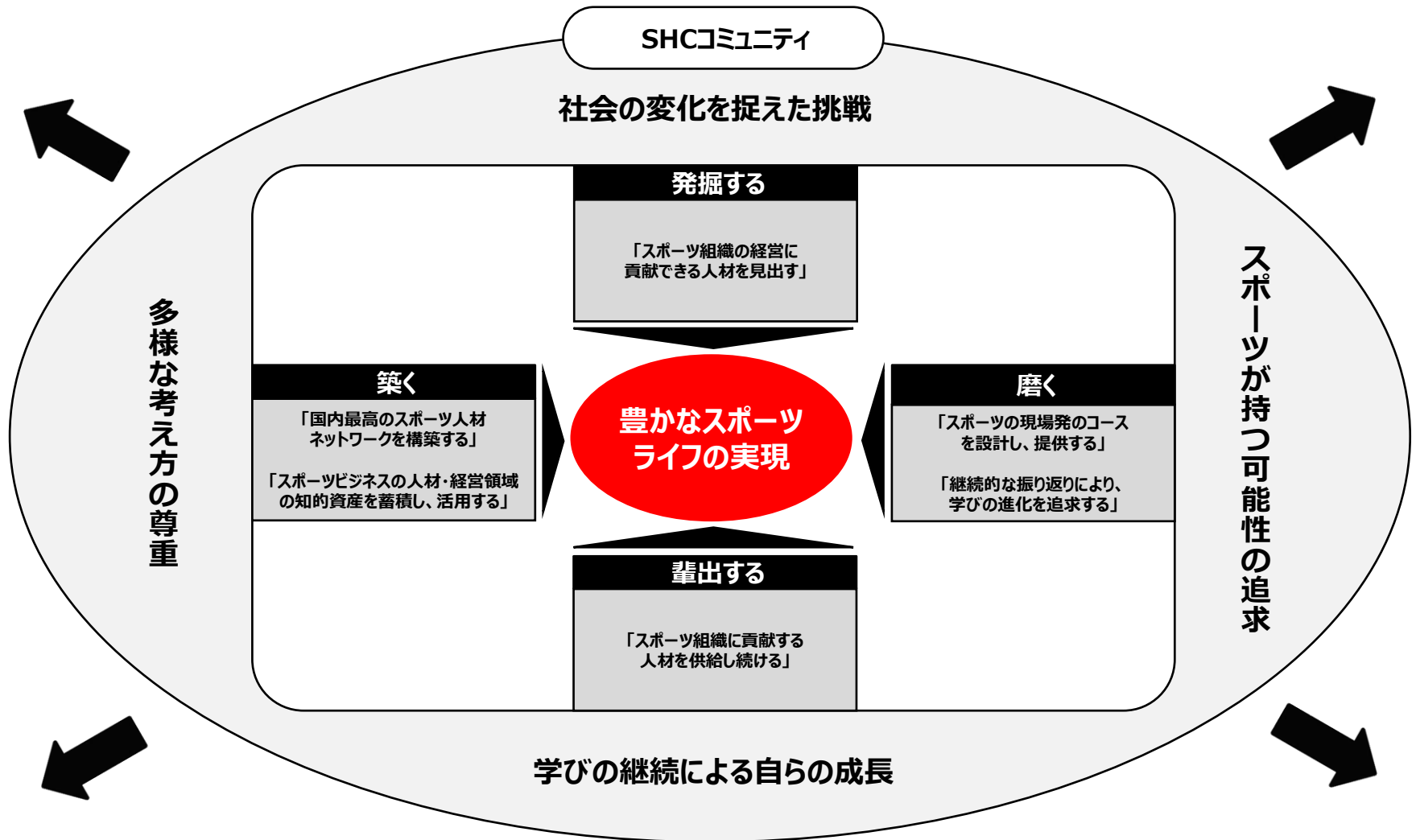
私たちは、学ぶ事の大切さを理解し、自分自身の可能性も信じています  
そして、仲間と共に学び続け、自らも変化・成長していきます

- **多様な考え方の尊重**

私たちは、様々な人が存在する中でも、多様な考えをしっかりと受け止めたいと考えています  
そして、それらの考えを尊重すると共に、自らの考えも建設的に発信していきます

# ビジョン・ミッション・バリューの位置付け

- ◆ 「豊かなスポーツライフ実現の原動力となる」というビジョンの具現を目指し、「社会の変化を捉えた挑戦」「スポーツの可能性を追求する成長」「多様な考え方の尊重」といったバリューを大切にしながら、SHCコミュニティの拡大を図り、「発掘する」「磨く」「輩出する」「築く」のミッションを遂行する



---

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
<b>◆ 環境分析</b>	<b>13</b>
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

---

## ◆ 取りまく環境をPEST分析し、日本におけるスポーツの取り組みを整理した

<b>Politics : 政治</b>	<b>Economy : 経済</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ウクライナ戦争の長期化</li> <li>■ イスラエル・パレスチナ情勢の悪化</li> <li>■ 米中対立の激化</li> <li>■ 国内政治に対する閉塞感</li> <li>● スポーツへの政治の介入</li> <li>● 欧州 + 商業偏重のサッカー連盟運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界各国におけるインフレ長期化</li> <li>■ 南北格差の拡大</li> <li>■ 日本経済の長期低成長</li> <li>● 米国スポーツへの人気の偏重</li> <li>● 欧州五大リーグとの経済格差の拡大</li> <li>● 世界的選手年棒・移籍金の高騰</li> </ul>
<b>Society : 社会</b>	<b>Technology : 技術</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境悪化に伴う自然災害の深刻化</li> <li>■ ESG投資・SDGsに対する注目度拡大</li> <li>■ 日本を含む先進国の少子高齢化</li> <li>● 働き方改革による教員（指導者）の不足</li> <li>● 部活動地域移行の受け皿の課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生成AIの高度化</li> <li>■ 自然エネルギー技術の開発競争</li> <li>■ ブロックチェーン技術の応用拡大</li> <li>● スポーツ中継のネット配信へのシフト</li> <li>● スタジアム・アリーナでのDX推進</li> </ul>

## 日本におけるスポーツの取り組み

### 第3期スポーツ基本計画：今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む12の施策

スポーツ・インテグリティの確保	スポーツ団体のガバナンス改革・経営力強化	スポーツ推進のためのハード、ソフト、人材
多様な主体におけるスポーツの機会創出	スポーツの国際交流・協力	国際競技力の向上
スポーツによる健康増進	スポーツによる地方創生、まちづくり	スポーツ界におけるDXの推進
スポーツを実施する者の安全・安心の確保	スポーツを通じた共生社会の実現	スポーツの成長産業化

### 第二期スポーツ未来開拓会議中間報告：「みる」スポーツと地域スポーツの好循環によるスポーツ産業の成長を実現する

「みる」スポーツ拡大に向けた取り組み	地域スポーツ発展への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「みる」スポーツに関する情報発信</li> <li>● 「ホスピタリティ」によるスポーツ観戦文化の変革</li> <li>● スポーツチームの価値算定手法の確立</li> <li>● スポーツ産業の国際展開支援</li> <li>● スポーツオープンイノベーションの促進</li> <li>● アマチュアスポーツ団体等の「みる」スポーツへの展開支援</li> <li>● スポーツ経営人材育成システムの検討</li> <li>● スポーツ振興くじの魅力拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツ団体と観光業者や自治体等との連携強化</li> <li>● スポーツ関連施設等の観光資源化</li> <li>● スポーツの観戦を通じた地域への誘客促進</li> <li>● スポーツ産業の国際展開支援</li> <li>● Well being 向上に向けた取組の横展開</li> <li>● スポーツによる社会的価値の創造に向けたNFの取組促進</li> <li>● 職域における健康経営の普及促進</li> <li>● 地域スポーツを担う企業等への学校体育施設の開放促進</li> <li>● 地域スポーツの担い手の経営力と継続性強化 他</li> </ul>

## ◆ SHCの現状をSWOT分析し、中長期目標の方向性を探った

強味 : Strength	弱み : Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jリーグとの関係性の強さ</li> <li>● スポーツ現場（特にプロサッカー）との接点の多さ</li> <li>● コースプログラムの充実度（マスター・強化・ベーシック）</li> <li>● コース実施の実績（10年目）と500人超の修了生数</li> <li>● スポーツ界への人材輩出・転出実績（131人）</li> <li>● 優秀な卒業生が多いというブランド認知</li> <li>● コース参加とキャリア支援との連動</li> <li>● 無料の職業紹介事業</li> <li>● 公益法人のステータス・ブランド力</li> <li>● 公益法人だからこそ可能な事業実施（助成制度等）</li> <li>● SHC組織内の人材（業務委託者）の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jリーグ以外の競技団体との連携の不足</li> <li>■ サッカーへの特化</li> <li>■ 受講料が高額</li> <li>■ グローバル観点の内容の不足</li> <li>■ 経営基礎のインプットは割愛（コースに含まない）</li> <li>■ 興行現場レベルの個別専門的な内容は割愛</li> <li>■ サッカー界以外への認知度の低さ</li> <li>■ 協賛会員／賛助会員数の低迷</li> <li>■ 求人・求職のマッチング成立件数は1桁で横ばい</li> <li>■ 公益法人に求められる諸手続きの煩雑さ</li> <li>■ 業務委託者が中心で流動性の高いSHCの組織体制</li> </ul>
機会 : Opportunity	脅威 : Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際大会での好成績により日本の国際的な地位が向上</li> <li>● 国の政策としてのスポーツ産業への期待の高さ</li> <li>● スポーツ団体のガバナンス・経営力強化を求める国の見解</li> <li>● 国内のスポーツビジネスの隆盛</li> <li>● 他スポーツ団体との連携の進行</li> <li>● 他業界との協業によるスポーツ関連ビジネスの拡大</li> <li>● 学習環境の多様化</li> <li>● スポーツ団体の慢性的な人材不足（ビジネス領域）</li> <li>● スポーツ業界の公募採用の増加</li> <li>● 学生を含むスポーツビジネスへの興味関心層の増加</li> <li>● 部活動地域移行に伴う受入体制構築の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国スポーツへの人気偏重</li> <li>■ サッカー欧州五大リーグとJリーグとの経済格差</li> <li>■ 多様なスポーツビジネススクールが参入（リーグ・クラブ・教育機関発）</li> <li>■ 先進的企業のスポーツへの参画</li> <li>■ 他競技の発展によるJリーグの相対的なブランド価値低下</li> <li>■ 学習環境の多様化</li> <li>■ 日本の少子高齢化とスポーツ人口の減少</li> <li>■ スポーツ業界案件を扱う人材紹介会社の増加</li> <li>■ SHC受講志望者の枯渇</li> </ul>

## 中長期目標の方向性

中心とするテーマはスポーツ組織の経営人材

コースを常に主軸に置きながら人材・経営領域での活動推進

Jリーグとの連携維持・強化と他のスポーツ組織との関係構築

---

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
<b>◆ 長期目標</b>	<b>16</b>
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

---

◆ SHCの10年後のありたい姿を描き、ミッションの各領域の2034年の目標を設定した

## 10年後のありたい姿

SHCは、スポーツ組織で活躍する数多くの優秀な経営人材を輩出し、国内外の組織と連携したコミュニティを形成し、日本のスポーツ界の人材・経営領域のプラットフォームとなる

<b>発掘する</b>	1) 人材発掘	■ 経営者ポテンシャルのある人材がコースに多数参加している
		■ マスターコース応募の母集団となるビジネス人材の情報を有している
<b>磨く</b>	2) コース設計・提供	■ スポーツ組織の経営者を養成するためのコースを複数提供し、コースの構造化・バリエーションを整備している
		3) 学びの進化追求
<b>輩出する</b>	4) キャリアデザイン	■ スポーツ組織と修了生の連携によるポジションと人材のマッチングで、修了生の転職を進めている
		■ 修了生（クラブから参加した修了生含む）がキャリアを積み重ね、経営に近いポジションに就いている
		■ 求人発生状況の月次更新を行うと共に、修了生の基礎情報データベースをメンテナンスしている
<b>築く</b>	5) ネットワーキング	■ 修了生と事務局の接点を継続し、主要な修了生と常にコンタクトできる状態を維持している
		■ SHCの存在や活動が広く認知され、協業案件や寄付を生んでいる（広義のSHCコミュニティの拡大）
	6) 知的資産	■ スポーツビジネスの人材・経営領域の知見を蓄積し、業界団体に対して提供している
		■ 人材・経営領域の制度を構築・運用し、日本のスポーツ界における活動を推進している



---

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
<b>◆ 中期目標</b>	<b>18</b>
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

---

# 2028年の重点目標と各領域の目標

◆ 2028年の重点目標と各領域の目標を下記の通り定め、そのKPIを次ページ以降に整理した

## 【2028年の重点目標】

充実したコースを中心とした事業により、優秀な経営人材を創出し、スポーツ組織へ提供する

<b>発掘する</b>	
1) 人材発掘	■ ビジネス人材の流入 ■ 参加者の質の向上 ■ 応募母集団の形成 ■ 社会的認知の向上
<b>磨く</b>	
2) コース設計・提供	■ マスターコースの質の向上 ■ 強化マネジメントコースの方針策定 ■ ベーシックコースを含めた構造化 ■ 派生コースの設計 ■ コースバリエーションの確定
3) 学びの進化追求	■ 学びの提供とSHC価値の向上 ■ 受講生評価の実施 ■ 所属元評価の実施 ■ 自己評価の実施
<b>輩出する</b>	
4) キャリアデザイン	■ 転職実績の増加 ■ スポーツ界における在籍者数の向上 ■ 役職者比率の向上 ■ 求人の開拓 ■ 情報の整備・提供
<b>築く</b>	
5) ネットワーキング	■ 修了生とのエンゲージメント強化 ■ 業界内認知の向上 ■ 協業・寄付の推進 ■ 人材ネットワークの構築
6) 知的資産	■ 人材・経営領域の支援 ■ 国内外の組織との連携 ■ 制度の継続と認知向上 ■ 新制度の検討

# 1) 人材発掘 : 2028年の目標/KPI

## 1) 人材発掘

発掘する : スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出す

2034年の目標	2028年の目標/KPI
■ 経営者ポテンシャルのある人材がコースに多数参加している	<p><b>【ビジネス人材の流入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ マスターコース参加者として、一定規模のビジネス人材（スポーツ界に在籍していない人材）の流入を維持する</li></ul>
	<p><b>【参加者の質の向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 現職役職者が一定の比率以上とする</li></ul>
■ マスターコース応募の母集団となるビジネス人材の情報を有している	<p><b>【応募母集団の形成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 応募母集団となるスポーツ関心層のビジネス人材300名以上の情報のプール（応募率10%目標）</li></ul>
	<p><b>【社会的認知の向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ビジネス人材の情報プールの母集団として5000名以上のSNSフォロワー</li></ul>

# 2) コース設計・提供 : 2028年の目標/KPI

## 2) コース設計・提供

磨く : スポーツの現場発のコースを設計し、提供する

2034年の目標	2028年の目標/KPI
<p>■ スポーツ組織の経営者を養成するためのコースを複数提供し、コースの構造化・バリエーションを整備している</p>	<p><b>【マスターコースの質・量の向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ スポーツ組織の経営者養成のための質の高い水準での適正な開催</li><li>■ のべ650名以上の質の高いマスターコース修了生（年間35～50名程度の受講生）</li></ul>
	<p><b>【強化マネジメントコースの方針設定】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 経営者視点を持った強化責任者育成のためのコース設定</li><li>■ 年間1回以上の開催</li></ul>
	<p><b>【ベーシックコースを含めた構造化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ スポーツ組織の経営者養成準備としての構造化</li></ul>
	<p><b>【派生コースの設計】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 「クラブ経営者向け」、「大学と連携した学生向け」、「選手向け」のコース開催</li><li>■ その他必要なコース運営の受託</li></ul>
	<p><b>【コースバリエーションの確定】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ プロットに基づくSHCのコースバリエーションの確定</li></ul>

# 3) 学びの進化追求 : 2028年の目標/KPI

## 3) 学びの進化追求

磨く : 継続的な振り返りにより、学びの進化を追求する

2034年の目標	2028年の目標/KPI
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 明確なコンセプトに基づいたコースを設計し、適正な評価を行い、改善と進化を重ねている</li></ul>	<p><b>【学びの提供とSHC価値の向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ コースコンセプトに基づいた学びの提供と情報発信・共有によるSHCの価値の向上</li></ul>
	<p><b>【受講生評価の実施】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ コース修了時の参加者満足度・NPS等の高水準での評価の実施</li></ul>
	<p><b>【所属元評価の実施】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Jクラブ派遣者の所属元上司に対しての事後調査の実施</li><li>■ 80%以上の変化・成長度のポジティブ回答率</li></ul>
	<p><b>【自己評価の実施】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ SHC自身が自己評価できる仕組みによる評価の実施</li></ul>

# 4) キャリアデザイン : 2028年の目標/KPI

## 4) キャリアデザイン

輩出する : スポーツ組織に貢献する人材を供給し続ける

2034年の目標	2028年の目標/KPI
■ スポーツ組織と修了生の連携によるポジションと人材のマッチングで、修了生の転職を進めている	<p>【転職実績の増加】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ のべ180名以上スポーツ組織への転職人数</li></ul> <p>【スポーツ界における在籍者数の向上】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ スポーツ界に300名以上の修了生が在籍</li></ul>
■ 修了生（クラブから参加した修了生含む）がキャリアを積み重ね、経営に近いポジションに就いている	<p>【役職者比率の向上】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 合計30名以上の部長職以上のポジション数（転職以外にクラブ内での昇格も含む）</li></ul>
■ 求人発生状況の月次更新を行うと共に、修了生の基礎情報データベースをメンテナンスしている	<p>【求人の開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 求人発生時の全 J クラブから100%の求人獲得（クラブ自ら発信する内容のSHC内展開も獲得として含む）</li></ul> <p>【情報の整備・提供】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ クラブへの提供情報の回収インフラ整備による年間1回以上の情報更新</li></ul>

# 5) ネットワーキング：2028年の目標/KPI

## 5) ネットワーキング

築く：国内最高のスポーツ人材ネットワークを構築する

2034年の目標	2028年の目標/KPI
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 修了生と事務局の接点を継続し、主要な修了生と常にコンタクトできる状態を維持している</li></ul>	<p><b>【修了生とのエンゲージメント強化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ マスターコース修了生数の30%（195名）のホームカミングデー参加及び年間1回以上のイベント参加</li><li>■ 年間10回以上のマスターコース修了生向け学習イベント等の機会創出</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ SHCの存在や活動が広く認知され、協業案件や寄附を生んでいる（広義のSHCコミュニティの拡大）</li></ul>	<p><b>【業界内認知の向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ トップリーグ連携機構所属のリーグ経営者・クラブ経営者における100%のSHC認知率</li></ul>
	<p><b>【協業・寄附の推進】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 事業パートナーとの協業のコラボレーションと寄附金制度の確立</li></ul>
	<p><b>【人材ネットワーキングの構築】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ SHCと講師の接点の維持</li><li>■ SHC役職員（過去も含む）による接点の維持</li></ul>

# 6) 知的資産 : 2028年の目標/KPI

## 6) 知的資産

築く : スポーツビジネスの人材・経営領域の知的資産を蓄積し、活用する

2034年の目標	2028年の目標/KPI
<p>■ スポーツビジネス人材領域・経営領域の知見を蓄積し、業界団体に対して提供している</p>	<p><b>【人材・経営領域の支援】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 人材領域・経営領域における経営情報分析やシンクタンク機能の可能性の模索</li></ul>
	<p><b>【国内外の組織との連携】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 組織能力の開拓・強化による5箇所以上の連携組織数 (コース参加・助成事業・転職・コンサル等のSHCが提供している事業での接点・取引先の拡大)</li><li>■ FIFA/AFC等の国際団体への働きかけ・情報交換の実施</li></ul>
<p>■ 人材・経営領域の制度を構築・運用し、日本のスポーツ界における活動を推進している</p>	<p><b>【制度の継続と認知向上】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 副業助成制度の継続実施と認知向上</li></ul>
	<p><b>【新規制度の検討】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ ビジョンの具現に資する支援制度 (部活動地域移行等) の検討</li></ul>



---

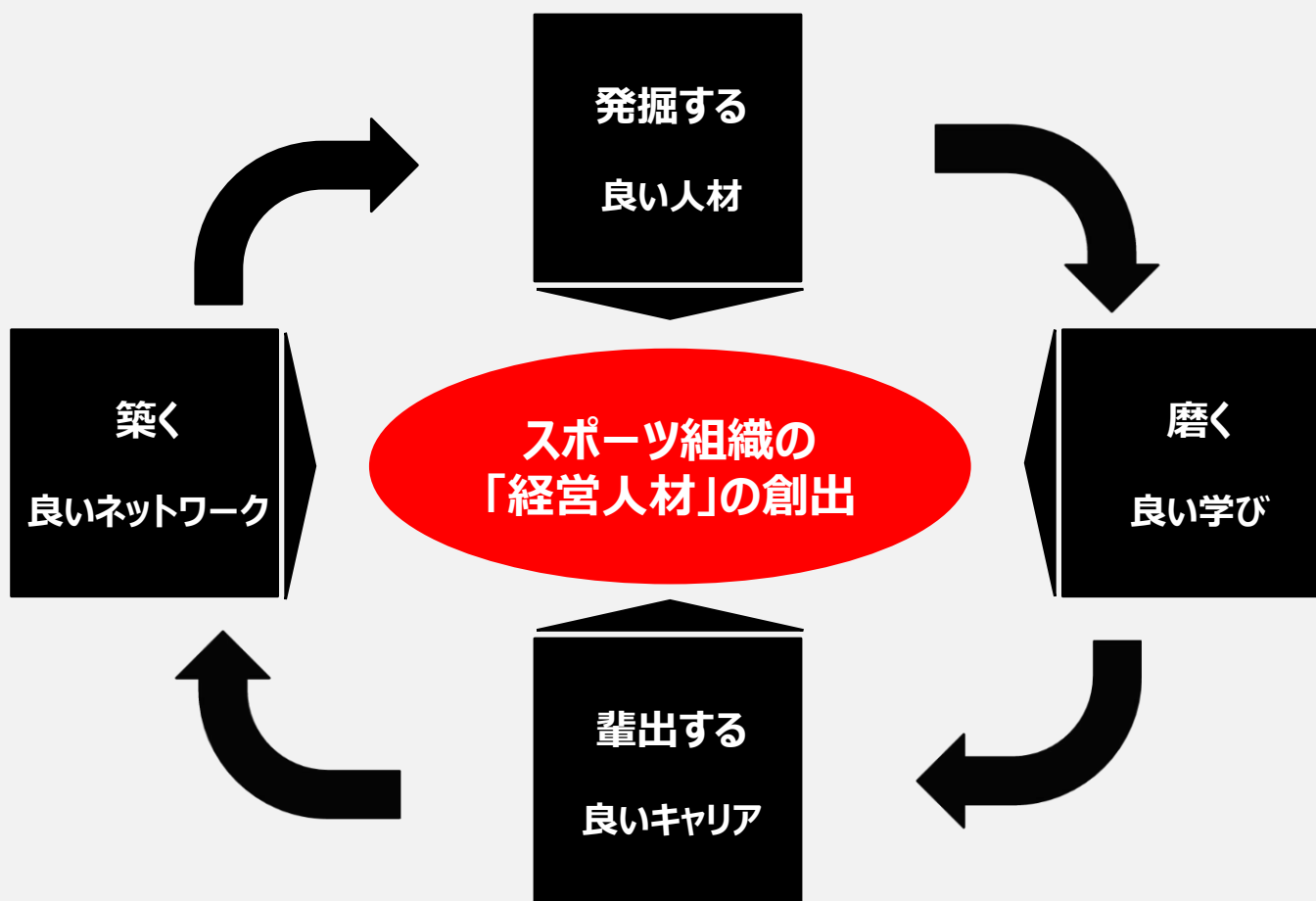
◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
<b>◆ 基本戦略</b>	<b>26</b>
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
◆ APPENDIX	49

---

◆ SHCの基本戦略である循環サイクルを、2028年の重点目標達成の全体戦略として位置付ける

## 【全体戦略】

SHCの現状の強味とリソースを最大限に活かし、「良い人材」「良い学び」「良いキャリア」「良いネットワーク」のサイクルを回す事により、スポーツ組織の「経営人材」の創出を図る



- ◆ コース設計・提供及び学びの進化追求に傾注しながら、人材発掘からキャリアデザイン、そして、ネットワーキング・知的資産の活用に至るまで、ミッションの各領域の戦略を整理した

<b>発掘する</b>	■ 積極的な発信と連携強化により、母集団となるビジネス人材へのアプローチを図り、Jクラブを含めた
1) 人材発掘	より優秀な人材のコースへの参加を促進する
<b>磨く</b>	■ Jリーグを題材の中心にしたグローバルなコースの設計とマスター・強化・ベーシックコース及び派生コース
2) コース設計・提供	の構造化とバリエーションを整備する事により、充実したコースを提供する
3) 学びの進化追求	■ 明確なコースコンセプトを発信・共有し、多面評価を行う事により、継続的な学びの進化を追求する
<b>輩出する</b>	■ 修了生のデータメンテナンスと提供情報を整備し、Jクラブとの連携強化を中心にした求人開拓と情報
4) キャリアデザイン	獲得を図る事により、スポーツ組織への転職と組織内での経営ポジションへの就任を支援する
<b>築く</b>	■ SHC事業への参画と交流による修了生のネットワークを強化すると共に、認知向上による修了生以
5) ネットワーキング	外のスポーツ人材・組織との協業を中心とした連携構築により、SHCコミュニティの拡大を図る
6) 知的資産	■ 人材・経営領域の知的資産の蓄積と制度の構築により、スポーツ界における活動を推進する

---

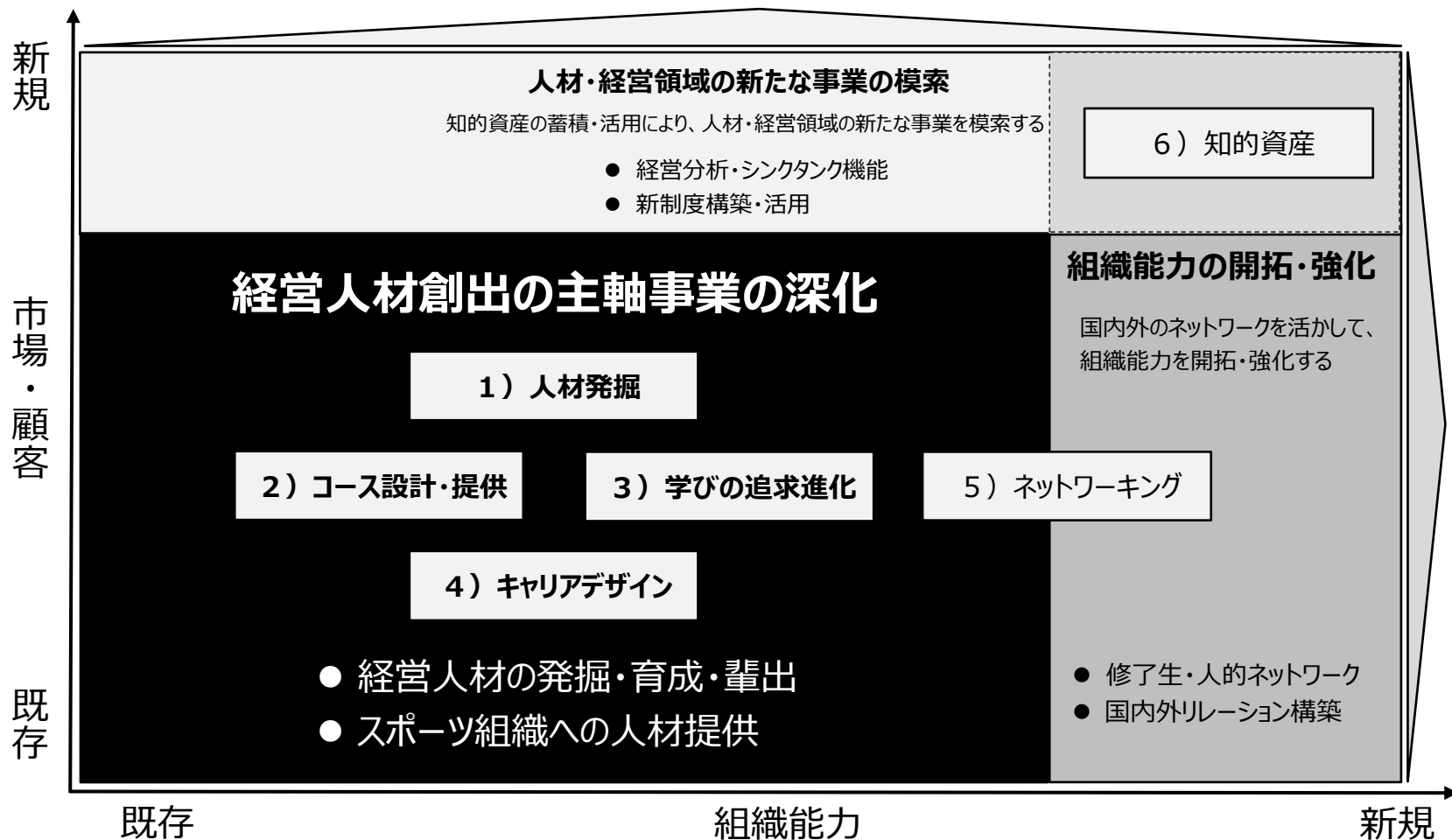
◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
<b>◆ 中期目標達成に向けた施策</b>	<b>29</b>
◆ 施策実現のための基盤構築	44
◆ APPENDIX	49

---

- ◆ 4年間の重点施策を下記の通り定め、各領域の4年間の施策を次ページ以降に整理した

## 【4年間の重点施策】

スポーツ組織の経営人材創出を主軸に置き、コースを中心として、人材発掘からキャリアデザイン、ネットワーキングに至るまでの事業の深化を続けていく



- ◆ スポーツ組織の経営に貢献できる人材を見出すため、ビジネス人材にリーチする
- ◆ 確度高く、早期にスポーツ組織の経営を担いうる人材を各種コースへ接続する
- ◆ 社会的認知の強化を図り、人材のプール化と参加者の質の向上を進める

## ビジネス界

スポーツ組織の経営を担いうる人材



- 多様なビジネス経験
- 組織マネジメント経験
- スポーツへの関心・意欲

- ・スポーツ界へ転職方法が不明
- ・活躍に必要なリスキングが分からない
- ・キャリアイメージを描きにくい

“スポーツ組織の経営を担いうる人材”は存在しているが、自然流入しにくい構造にある

## SHC人材発掘機能

### 認知の強化

- スポーツ組織に関するセミナーの開催
- 他社MBA、教育プログラムとの連携

### 人材プール化

- 認知を獲得した人材に対しフォロー実施
- フォロワー向け情報発信や、イベント開催

### 選択肢の提示

- SHC各種募集コースの案内
- 各コースの特徴やキャリアイメージの伝達

SHC自ら候補人材へリーチし、コースへの流入を促進する

## スポーツ組織

スポーツ組織の経営を担いうる人材



- 多様なビジネス経験
- 組織マネジメント経験
- スポーツへの関心・意欲



SHCコースでの学びと成長



- クラブ経営の原理原則
- リーダーシップの考え方
- 修了生ネットワーキング

SHCコースを経た経営人材の獲得によって、事業面での更なる成長を目指す

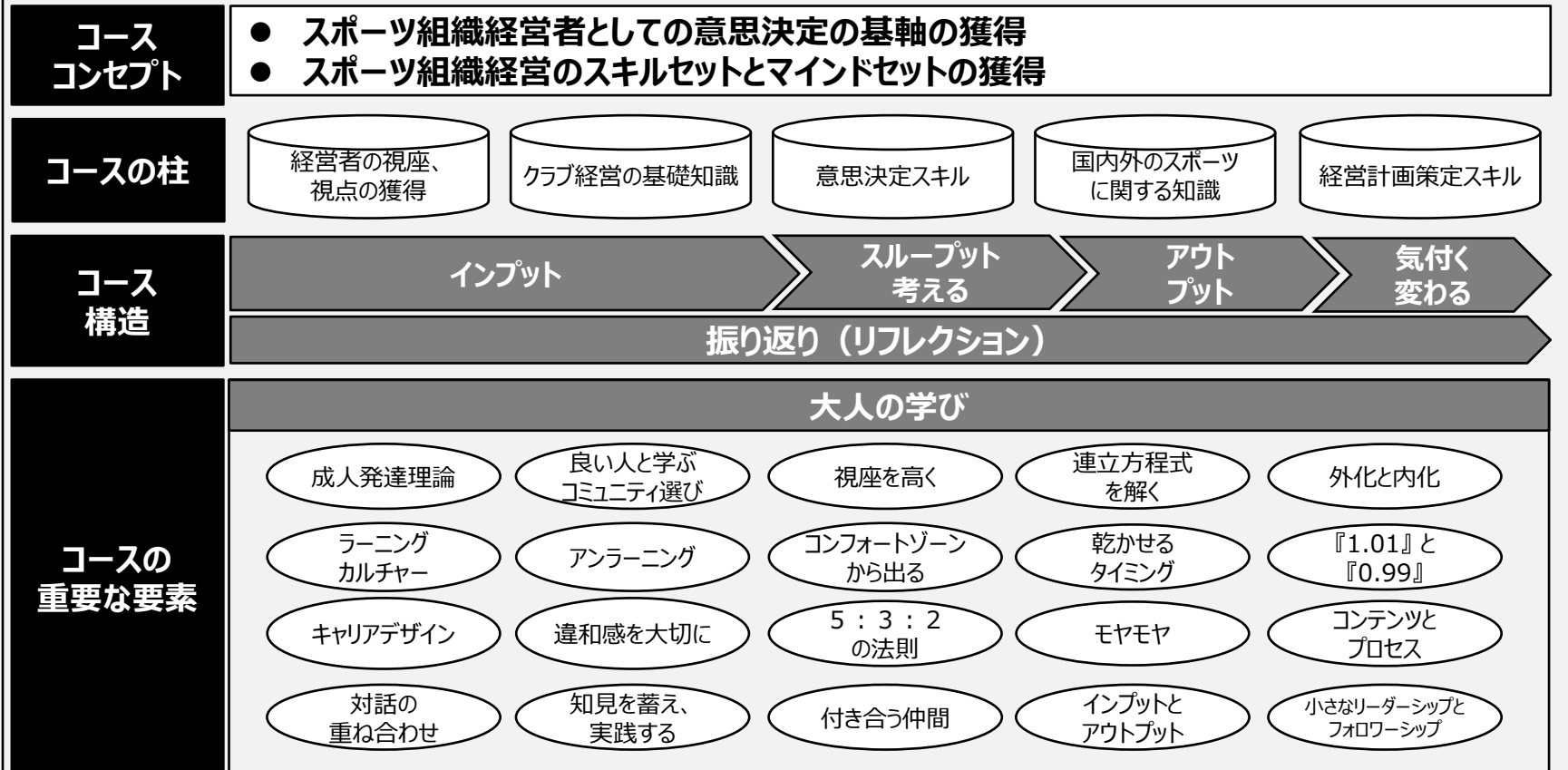
# 1) 人材発掘：4年間の施策

2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>ビジネス人材の流入</b></p> <p>■ マスターコース参加者として、一定規模のビジネス人材（スポーツ界に在籍していない人材）の流入を維持する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ビジネス優秀人材への応募の訴求をする               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営者育成機関である事の明確なメッセージング（経営者を目指す人が集まり、学ぶ場である事の提示）</li> <li>- 年間スケジュールの早期提示、他の学びの場、MBAコースとの重複防止</li> </ul> </li> <li>◆ スポーツで学ぶ面の訴求をする               <ul style="list-style-type: none"> <li>- スポーツという題材を通してビジネスを学ぶ事の訴求、ビジネスエリート層の集客</li> </ul> </li> <li>◆ 働く産業としてのスポーツ界の魅力の訴求をする               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 産業としての成長ポテンシャル、Uターン・Iターンでの働き方の訴求</li> <li>- 地方創生、地域での起業軸での訴求</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>参加者の質の向上</b></p> <p>■ 現職役職者が一定の比率以上とする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 修了生による紹介の促進をする               <ul style="list-style-type: none"> <li>- スポーツ界へキャリアチェンジした修了生からの紹介促進（キャリアチェンジの可能性の訴求、ビジネス界に留まる修了生からの紹介促進）</li> </ul> </li> <li>◆ スポーツ界優秀人材の応募の訴求をする</li> </ul>
<p><b>応募母集団の形成</b></p> <p>■ 応募の母集団となるスポーツ関心層のビジネス人材300名以上の情報のプール（応募率10%目標）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ビジネス人材へのリーチとその情報のストックを行う               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SHCから直接ビジネス人材へリーチするセミナー/イベントの開催</li> <li>- SHCから間接的にビジネス人材へリーチするルートの開拓</li> <li>- 他のスポーツビジネススクールとの人材プール連携、講座の連動</li> </ul> </li> <li>◆ 氏名・所属・役職・メールアドレス等の個人情報の取得と管理を行う               <ul style="list-style-type: none"> <li>- メーリングリスト化と情報発信（Q1程度）、リテンションの継続</li> <li>- SHC講義内容やSHCの取り組みについての発信</li> <li>- SNSのフォロワー化し、SHCから発信される情報にリーチしておく状態の維持・継続</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>社会的認知の向上</b></p> <p>■ ビジネス人材の情報プールの母集団として5000名以上のSNSフォロワー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SNSフォロワーを拡大する               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SNSツールの拡大（tiktok・instagram・LINE公式アカウント等のリーチすべき層も踏まえた全方位でのSNS活用）</li> <li>- スポーツビジネスに関するオピニオンリーダーとしての発信（スポーツビジネス関心層がスポーツビジネスの潮流をキャッチできる内容の発信）</li> </ul> </li> <li>◆ SHCオリジナルコンテンツの発信を行う（SHC理事同士での対談、スポーツ界の有識者との対談等）</li> </ul>

## 2) コース設計・提供 1/2 : 施策の概要

- ◆ 「経営者視点」を重視し、意思決定の基軸と、スキルセットとマインドセットの獲得を目指す
- ◆ スポーツの現場視点、グローバル・ローカルの両方の視点を持ったコース設計を行う
- ◆ ビジネスモデルとして再現性・効率性・影響性が高いJリーグをコース設計の中心に置く
- ◆ 大人の学び・成人発達理論に基づき、SHCの独自性・強みを活かした重要な要素でコースを構成する

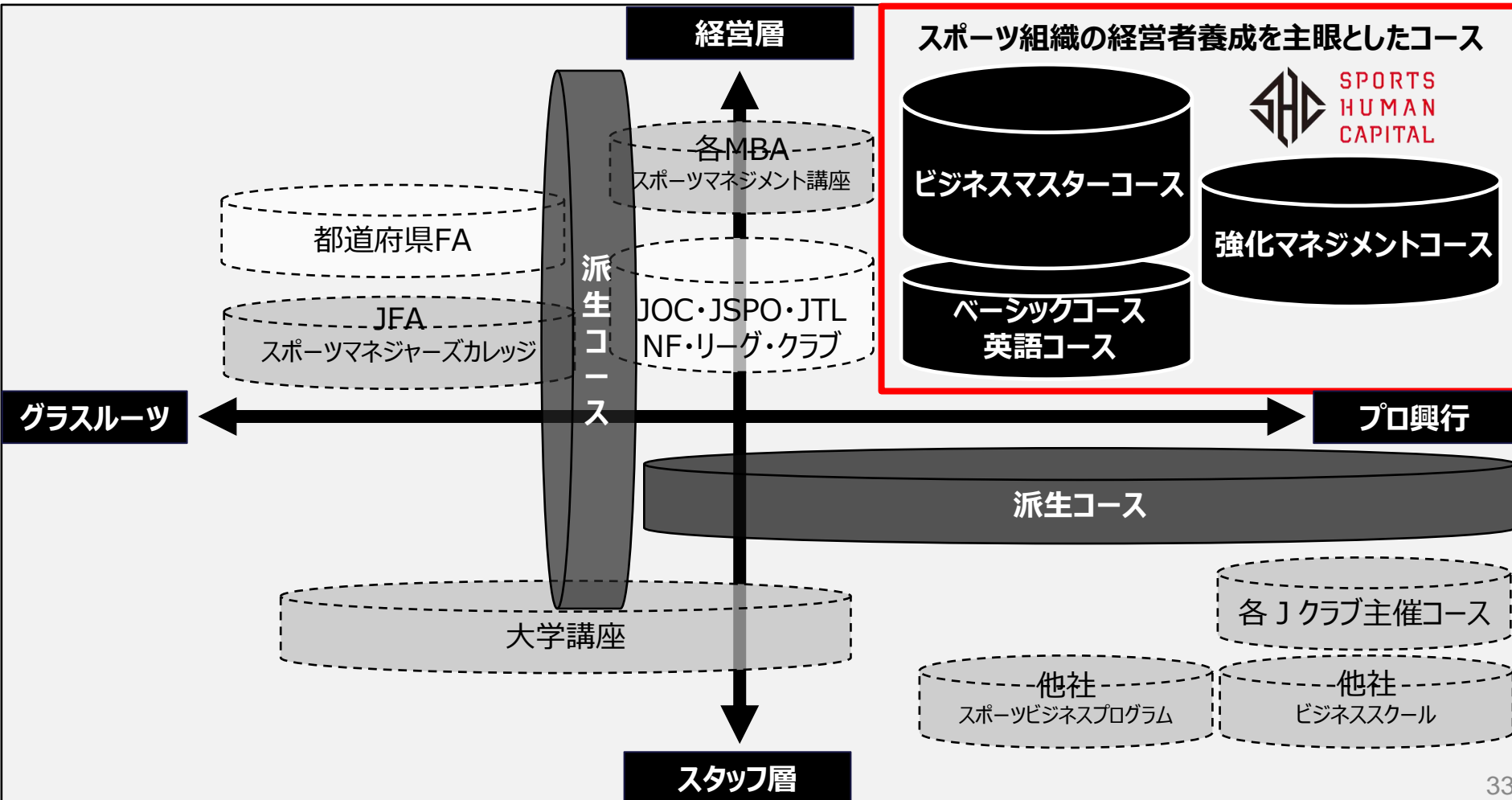
### SHCのコース設計





## 2) コース設計・提供 2/2 : 施策の概要

- ◆ 日本には多くのスポーツビジネスコースが生まれており、それらをプロットして、SHCのポジションを確認した
- ◆ SHCは、「経営層×プロ興行」に軸を置き、スポーツ組織の経営者養成を主眼としたコースを実施する
- ◆ 提供するコースは、「ビジネスマスター」「強化マネジメント」「ベーシック（英語）」の3つを柱にする
- ◆ 国内スポーツ界に必要となる幾つかの派生コースの展開やコースの受託も視野に入れる



## 2) コース設計・提供：4年間の施策

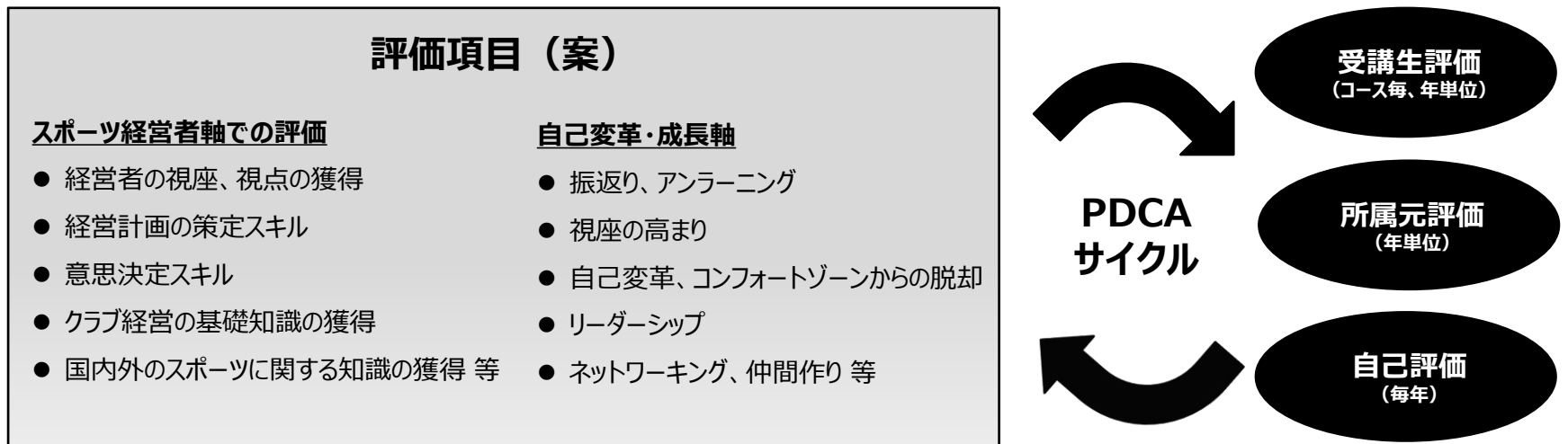
2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>マスターコースの質・量の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツ組織の経営者養成のための質の高い水準での適正な開催</li> <li>■ のべ650名以上の質の高いマスターコース修了生（年間35～50名程度の受講生）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 年間35～50名程度のハイレベル人材が輩出されるコース設計（回数）にする</li> <li>◆ 日本人を主眼に置いたグローバル・ローカル両方の視点持つ教育を行う             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ ビジネスモデルとして再現性・効率性・影響性が高いJリーグを題材</li> <li>－ グローバル文脈の講義を今以上に展開</li> <li>－ 海外からの受講生を受け入れてグローバル化</li> </ul> </li> <li>◆ Jリーグ・Jクラブ以外のスポーツ組織（リーグ・NF等）に積極的にアプローチして参加者を増やす</li> </ul>
<p><b>強化マネジメントコースの方針設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営視点を持った強化責任者育成のためのコース設定</li> <li>■ 年間1回以上の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Jクラブの現役担当者（SD、候補者）を対象とした「スポーティングダイレクターコース」として運営とする</li> <li>◆ Jリーグも含めた専門機関との連携を検討し、Jリーグクラブの強化責任者に主眼に置き、グローバル関連の教育を行う             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ グローバル文脈の講義を今以上に展開</li> <li>－ 海外での研修を入れてグローバル化</li> </ul> </li> <li>◆ 修了後も継続的に参加できるコースの仕組みを構築する</li> </ul>
<p><b>ベーシックコースを含めた構造化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポーツ組織の経営者養成準備としての構造化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ マスターコース・強化マネジメントコースと構造化されたベーシックコースを展開する</li> <li>◆ 日本人を主眼に置いたグローバル教育を行う             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ グローバル文脈の講義を今以上に展開</li> <li>－ 海外からの受講生を受け入れてグローバル化</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>派生コースの設計</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「クラブ経営者向け」、「大学と連携した学生向け」、「選手向け」のコース開催</li> <li>■ その他必要なコース運営の受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 将来のクラブ経営者を創出していくために、以下の講座の展開を検討する             <ul style="list-style-type: none"> <li>－ クラブ経営者向け講座</li> <li>－ 大学と連携した学生向け講座（オンデマンド含）</li> <li>－ ベーシックコース内・選手向け講座</li> </ul> </li> <li>◆ ビジョン・ミッションに適合した、その他のコース運営の受託も見据える</li> </ul>
<p><b>コースバリエーションの確定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロットに基づくSHCのコースバリエーションの確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ スポーツビジネススクール全体のプロットを踏まえたSHCのコースを検討する</li> <li>◆ 他の外部講座と必要な連携と棲み分けを行い、SHCの設定したコースバリエーションを提供する</li> <li>◆ SHCとして、日本のビジネススクールの中で明確なポジションを確立する</li> </ul>

### 3) 学びの進化追求：施策の概要

- ◆ 「学びの進化を追求」するために、SHCのコース設計を基に評価項目を策定する
- ◆ 評価項目をベースに、「受講生評価」、「所属元評価」、「自己評価」を行う
- ◆ 受講生評価・自己評価は、コース毎・年度毎に実施、所属元評価は、事前・事後評価を継続的に取得する
- ◆ コースの内容・評価をまとめたアニュアルレポートの作成と対外的な発信を検討する

#### SHCのコース設計を基にした評価項目の策定

#### 3方向からの振り返り



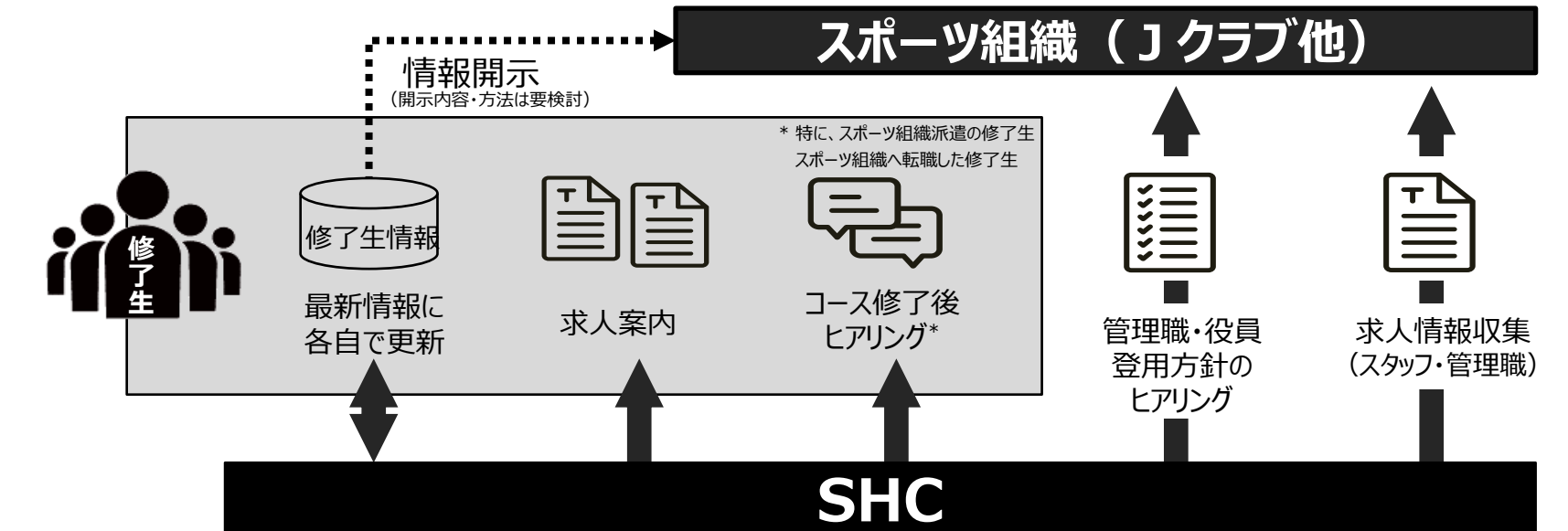
#### アニュアルレポート等での対外的な発信の検討

# 3) 学びの進化追求：4年間の施策

2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>学びの提供とSHC価値の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コースコンセプトに基づいた学びの提供と情報発信・共有によるSHCの価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ コース内容の毎年の見直し（目安3割）を行う</li> <li>◆ コース設計に基づいたシラバスによる学びの提供により、経営者の視座の獲得や意思決定の基軸の獲得に寄与する</li> <li>◆ コース内容を世の中に発信・共有する事により、SHCコースの価値向上につなげる</li> <li>◆ 3年間の統合報告書（アニュアルレポート）を発行し、価値向上とコース参加者の質・量の確保に活用する</li> </ul>
<p><b>受講生評価の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コース修了時の参加者満足度・NPS等の高水準での評価の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 受講中の振り返りやコース受講前・コース受講後の変化等の評価方法を整理する</li> <li>◆ 3年間継続して、「受講生評価」のPDCAサイクルを1年毎に回す</li> </ul>
<p><b>所属元評価の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jクラブ派遣者の所属元上司に対する事後調査の実施</li> <li>■ 80%以上の変化・成長度のポジティブ回答率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 受講生を輩出した所属元（主にJクラブ）に、受講前後の変化をヒアリングする</li> <li>◆ また数年毎の変化も追いかける事で、当該受講生のキャリア変化についても評価対象とする</li> <li>◆ 3年間継続して、「所属元評価」のPDCAサイクルを1年毎に回す</li> </ul>
<p><b>自己評価の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SHC自身が自己評価できる仕組みによる評価の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SHC自身が、自己評価を行う仕組みを導入し、毎年取り組む</li> <li>◆ コース運営はもとより、中期計画との差分も確認する事で、SHC自らPDCAサイクルを1年毎に回す</li> </ul>

# 4) キャリアデザイン：施策の概要

- ◆ 全Jクラブの求人情報（スタッフ職だけでなく管理職以上）を獲得、修了生に向けて展開する
- ◆ 修了生のキャリア情報を最新に保つ運用体制を構築し、一部情報はクラブ等にも開示する
- ◆ ヒアリング等を通じて、当該組織の管理職・役員の登用方針を把握すると共に、役職者比率向上に向けたクラブへの働きかけや修了生で役職者の好事例等を紹介する
- ◆ マスターコースのキャリア面談必須化と共に、修了生の情報収集・キャリアフォローを継続する



## 4年間の施策

- 修了生の最新状況把握
- 情報開示によるSHC修了生への関心獲得
- 案内件数の増加
- マッチング可能性の向上
- 修了生の最新状況把握
- 転職/キャリア実績の精査
- 役職者求人の獲得
- 役者の好事例紹介
- 新規求人数の獲得

## 2028年の目標

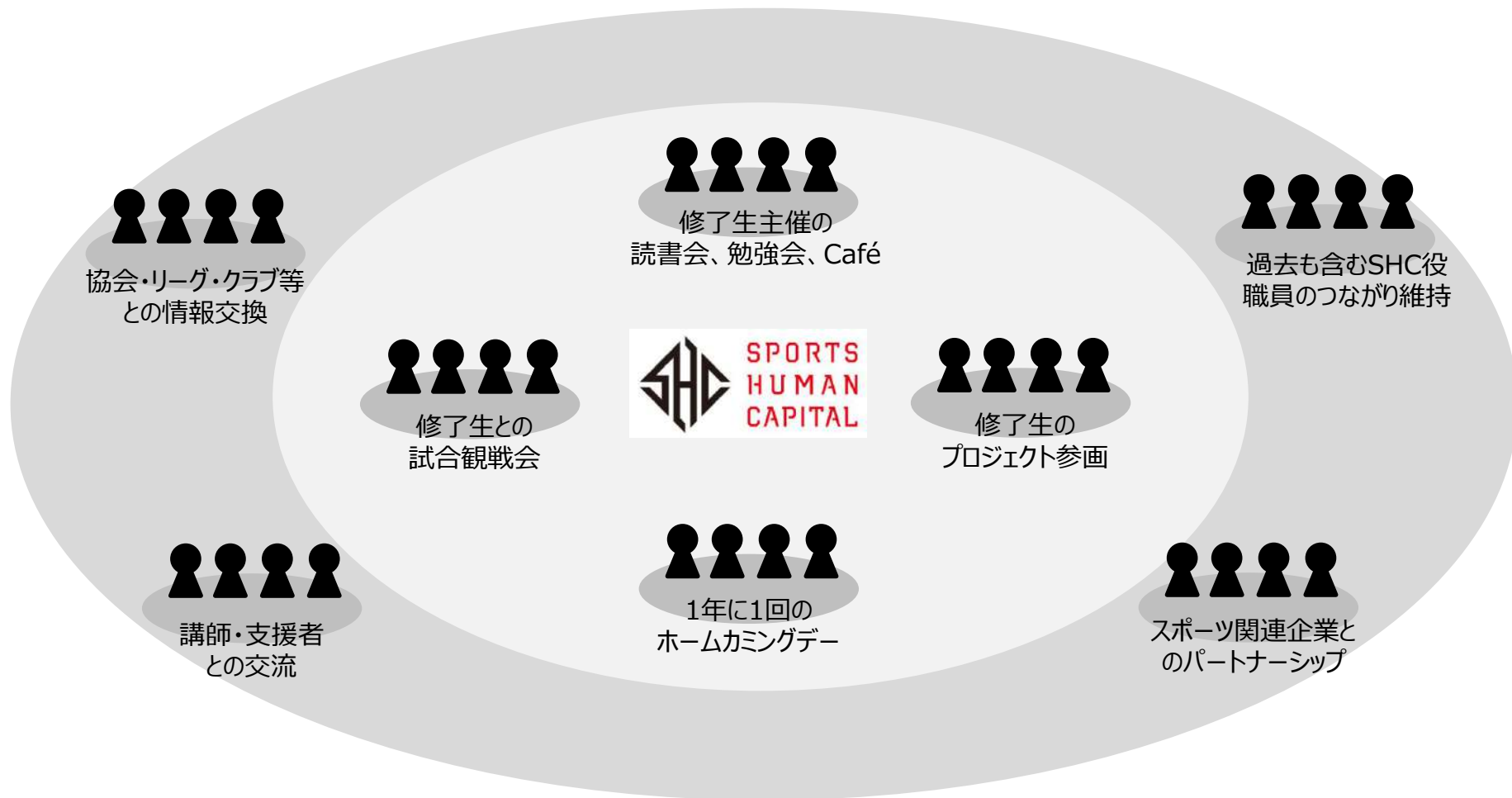
- 情報の整備・提供
- 転職実績の増加
- 情報の整備
- 役職者比率の向上
- オンボーディング支援の検討
- 役職者比率の向上
- 求人の開拓

# 4) キャリアデザイン：4年間の施策

2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>転職実績の増加</b></p> <p>■のべ180名以上スポーツ組織への転職人数</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆地道な活動を継続する（以下、2025年の実施事項の継続）               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 過去に面談した相手へのフォロー連絡による近況確認（近況を元に個別に案件の紹介）</li> <li>– 「マイページ」から最新情報を更新してもらう働きかけの継続</li> <li>– キャリア面談のマスターコース参加者の必須化</li> <li>– 近況確認の際のその後のキャリアの確認</li> </ul> </li> <li>◆入社後の活躍を支援するため、クラブ側や本人に対するオンボーディング施策の実施を新たに検討する</li> </ul>
<p><b>スポーツ界における在籍者数の向上</b></p> <p>■スポーツ界に300名以上の修了生が在籍</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆上述の転職者数の増加によって実現すべく、地道な活動を継続する</li> </ul>
<p><b>役職者比率の向上</b></p> <p>■合計30名以上の部長職以上のポジション数（転職以外にクラブ内での昇格も含む）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆クラブの採用情報が、クラブ→Jリーグ→SHCと流れてくる仕組みを作る</li> <li>◆クラブに対して、管理職研修（あるいは管理職任用前研修）としてSHCコースを活用する事を働きかける</li> <li>◆手段として、SHCコースに参加したJクラブ役職者のコメントを集め、事例の紹介ツールを作る</li> </ul>
<p><b>求人の開拓</b></p> <p>■求人発生時の全Jクラブから100%の求人獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆25年施策の活動を確実にいき、各Jクラブとの関係を強化・維持し、SHCから直接連絡が取れる状態を作る</li> <li>◆SHCの実施実績を周知する機会を見つける、作る（採用に限定せず、コース・助成制度等も併せる）</li> <li>◆トッパリーグ連携機構の加盟チーム、団体等にSHCの実施実績を紹介する機会を見つける、作る（採用・コース・助成制度等も併せる）</li> </ul>
<p><b>情報の整備・提供</b></p> <p>■クラブへの提供情報の回収インフラ整備による年間1回以上の情報更新</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆修了生人材の基礎情報の提供がJクラブに魅力的かを把握する               <ul style="list-style-type: none"> <li>– クラブへのアンケート、修了生へのアンケート等</li> </ul> </li> <li>◆修了生が「マイページ」で最新情報に随時更新してくれる様に、方法を検討・実行する               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 開示内容・開示方法の決定</li> </ul> </li> </ul>

## 5) ネットワーキング：施策の概要

- ◆ 修了生をスポーツ組織の経営者候補群として捉え、読書会、勉強会、SHC Café、観戦会、更にはプロジェクト参画等の機会を提供し続ける事で、エンゲージメントを強化し、継続的なネットワーキングや更なる成長を促進していく
- ◆ 修了生以外のSHCのステークホルダーも含めたネットワーキングを構築し、協業を進める



# 5) ネットワーキング：4年間の施策

2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>修了生とのエンゲージメント強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マスターコース修了生数の30% (195名) のホームカミングデー参加及び年間1回以上のイベント参加</li> <li>■ 年間10回以上のマスターコース修了生向け学習イベント等の機会創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営者育成を念頭に、修了生との多様な接点作りの型化を行う           <ul style="list-style-type: none"> <li>- ビジネス面での学習/成長機会 (読書会・勉強会・カフェ)</li> <li>- スポーツ面での学習/成長機会 (試合観戦・ゲーム分析・スカウティング)</li> <li>- 交流機会 (HCD・フットサル・スポーツツーリズム)</li> <li>- プロジェクト面での参画機会 (教材制作・経営分析・コース運営・SHC事業等)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>業界内認知の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ トップリーグ連携機構所属のリーグ経営者・クラブ経営者における100%のSHC認知率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SHCのミッション・成果・提供価値等を伝える機会を作る           <ul style="list-style-type: none"> <li>- リーグ経営者、クラブ経営者との個別面談実施</li> <li>- 経営分析のJリーグから他リーグへの横展開実施</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>協業・寄附の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業パートナーとの協業のコラボレーションと寄附金制度の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ SHCの各事業領域 (人材発掘・育成・グローバル等) におけるパートナーシップ制を実施する</li> </ul>
<p><b>人材ネットワーキングの構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ SHCと講師の接点の維持</li> <li>■ SHC役職員 (過去も含む) による接点の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 型化された依頼事項の実施により、SHC講師としての名称や活動を促進する</li> <li>◆ コースの振り返りによるSHC講師の巻き込みを定例化する</li> <li>◆ SHC講師としての派遣活動・プロジェクト参加の実績を作る</li> <li>◆ SHCの元役職員との接点を強化する</li> <li>◆ 型化された依頼事項の実施により、SHC役職員としての名称や活動を促進する</li> </ul>

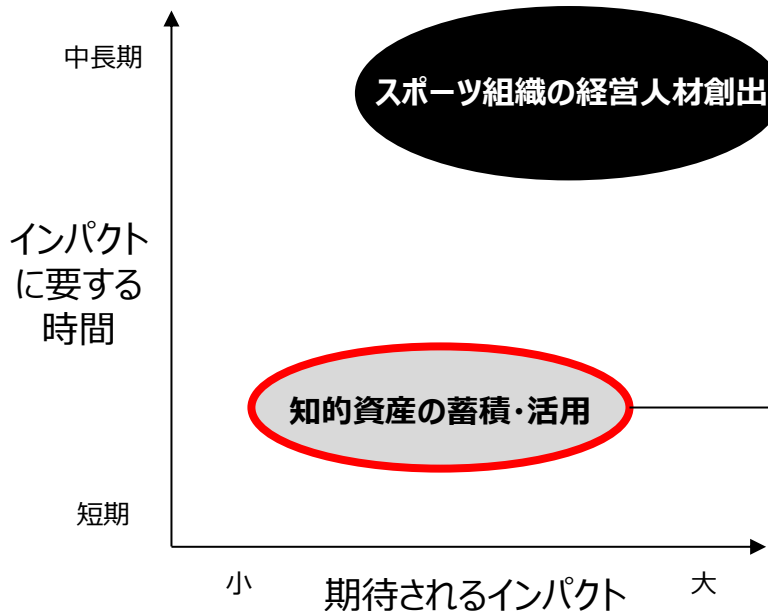


# 6) 知的資産：施策の概要

- ◆ スポーツ組織の経営人材創出は、中長期での効果を見据え、コースを中心とした事業として、一層の改善を重ねていく。併せて、保有するリソースを活かし、短期でもインパクトを生み出せる様、組織能力を開拓・強化し、人材・経営領域の新たな事業も模索する
- ◆ 各種リーグ組織やスポーツ組織・団体との接点を活用した経営分析やシンクタンク機能の提供、各種スポーツとのコラボレーションやその機会作りを模索する
- ◆ 人材・経営領域の制度を構築・運用し、認知向上と周困への横展開を図り、日本のスポーツ界における活動を推進する

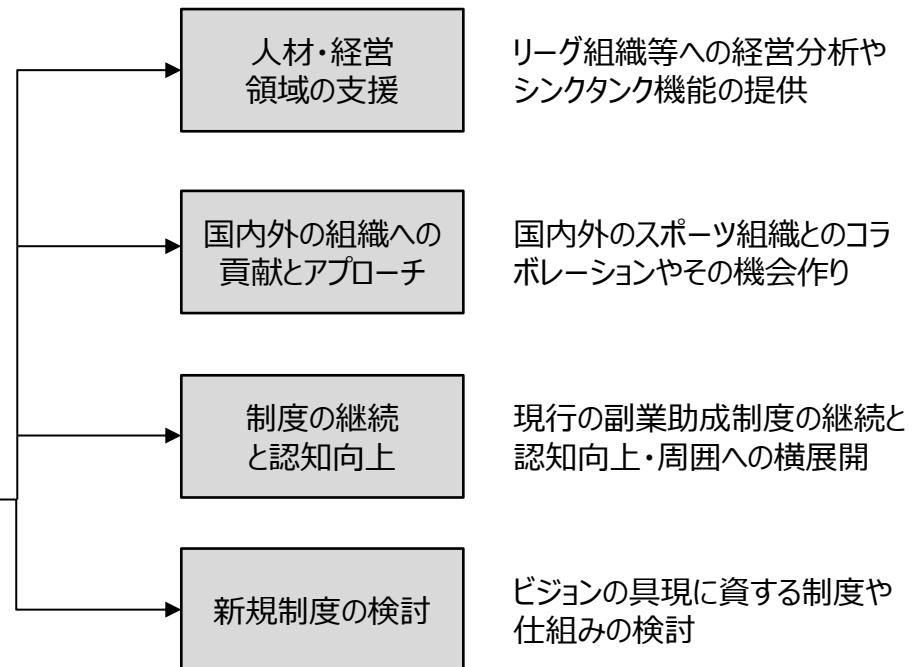
## 中長期と短期でのインパクト

短期でもインパクトを生み出していく



## 知的資産の蓄積・活用のアクション

組織能力を開拓・強化し、新たな事業を模索する



# 6) 知的資産：4年間の施策

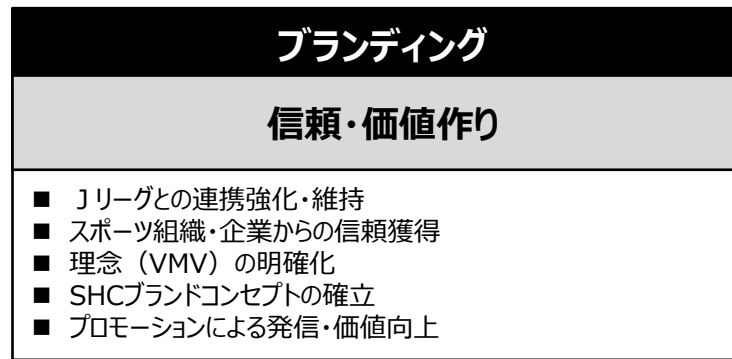
2028年の目標/KPI	4年間の施策
<p><b>人材・経営領域の支援</b></p> <p>■ 人材領域・経営領域における経営情報分析やシンクタンク機能の可能性の模索</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 人材領域及び経営支援領域におけるSHCのポジションの明確化を行い、それに応じたリソース計画を立案する</li> <li>◆ 経営分析やシンクタンク機能の提供、各種スポーツとのコラボレーション等、経営支援の実施とその経営支援内容の型化・メニュー化を行う（得られたデータから示唆を出していくための分析を型化していく）</li> <li>◆ 型化・メニュー化された人材・経営領域の支援内容を基に、スポーツ組織に働きかけ、新たな事業を模索する</li> <li>◆ 統合報告書・アニュアルレポート等の制作物の決定と発行を行う</li> </ul>
<p><b>国内外の組織との連携</b></p> <p>■ 組織能力の開拓・強化による5箇所以上の連携組織数（コース参加・助成事業・転職・コンサル等のSHCが提供している事業での接点・取引先の拡大）</p> <p>■ FIFA/AFC等の国際団体への働きかけ・情報交換の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国内組織（スポーツ組織）や他のビジネスコース・業界とのコラボレーションの実施を行い、SHCの知見を提供する</li> <li>◆ 海外リーグ組織とのコラボレーションの実施を行い、AFCやFIFAへの働きかけの土壌を作る</li> <li>◆ 国内外の組織との連携を通じ、SHCの組織能力を開拓・強化していく</li> </ul>
<p><b>制度の継続と認知向上</b></p> <p>■ 副業助成制度の継続実施と認知向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 認知向上・周囲への横展開に向けて、助成制度の広報活動（スポーツ団体に向けて）を行う</li> <li>◆ 副業助成制度の継続実施のための原資（協賛・寄附金等）を獲得する</li> </ul>
<p><b>新規制度の検討</b></p> <p>■ ビジョンの具現に資する支援制度（部活動地域移行等）の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ビジョンの具現に資する制度検討にあたって、支援・貢献すべき領域（部活動地域移行・コース資格認定事業等を含む）の見極めを行う</li> </ul>

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
<b>◆ 施策実現のための基盤整備</b>	<b>44</b>
◆ APPENDIX	49

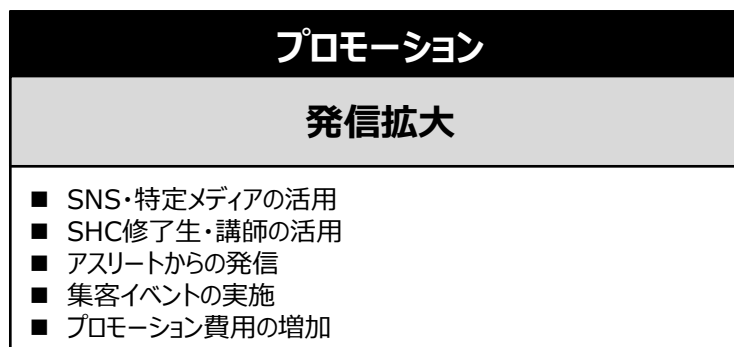
# マーケティング：全体戦略と施策

- ◆ パートナーシップ＝「仲間・資金作り」では、ネットワーク構築により、協賛・投資獲得による事業を推進する
- ◆ ブランディング＝「信頼・価値作り」では、国内外からの信頼の獲得により、ブランド価値向上を目指す
- ◆ プロモーション＝「発信拡大」では、活動・価値を発信することにより、認知・関心・好感を獲得する

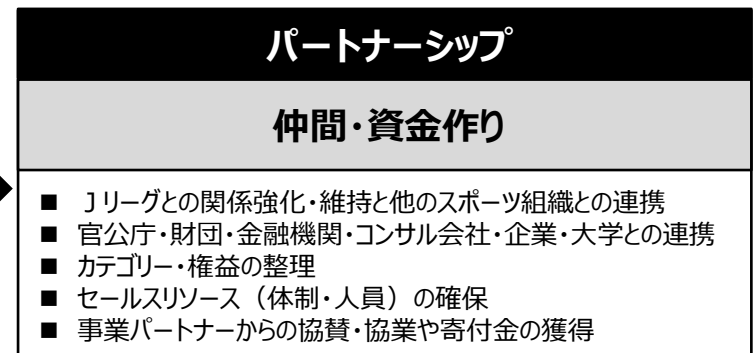
## ● 信頼獲得、ブランド価値向上



## ● 活動・価値発信、認知・関心・好感獲得



- ネットワーク構築、コミュニティ形成
- 協賛・投資、事業推進



# マーケティング：カテゴリーと収益目標

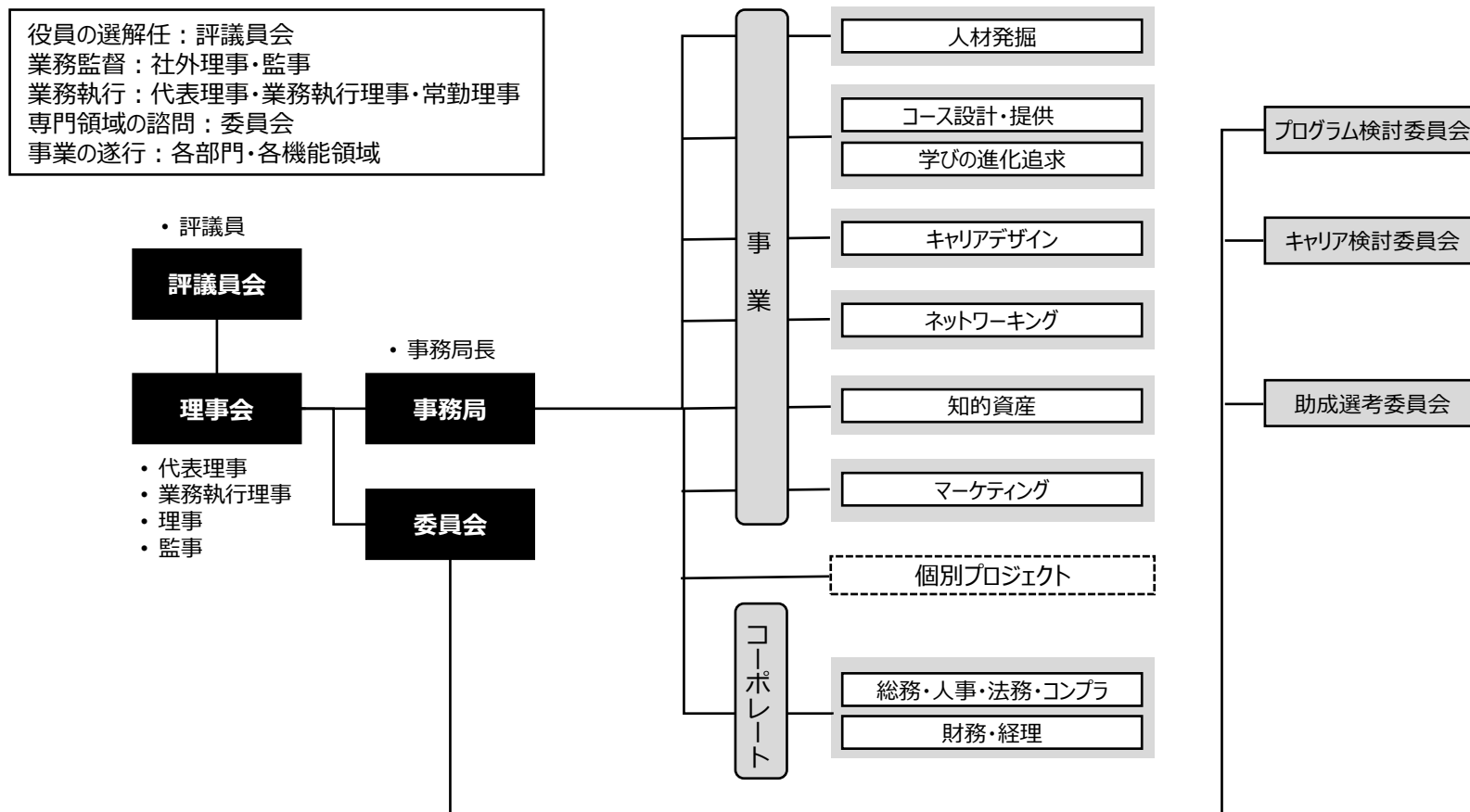
- ◆ 法人としての会員制度の対象をJリーグ（設立者）に原則限定し、協賛を頂くパートナー制度を新たに導入する
- ◆ 協賛の決定等の組織（理事会）承認案件と権益等の協賛内容を即座に実施できる案件の体制整備を行う
- ◆ 協賛のカテゴリーとして、資金提供を頂く法人を「協賛パートナー」、委託事業等で連携して頂く法人を「連携パートナー」、後方支援または協力支援をして頂く法人を「後援パートナー」「協力パートナー」とする

## 権益・収益構造

<b>会員</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>特別会員</b> 特別会員：会員規程に基づいた会費と特典（Jリーグ）</li> </ul>
<b>協賛</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金提供を頂く法人               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>SHC協賛パートナー</b> 協賛：ベーシックな権益と協賛金を勘案した事業に付随したオリジナル権益 ※複数年契約も可</li> </ul> </li> <li>● 委託事業等で連携して頂く法人               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>SHC連携パートナー</b> 連携：連携協定等に伴う委託契約を前提とした事業・協業（学校法人・企業・スポーツ団体） ※契約期間による</li> </ul> </li> <li>● 資金提供はなく、後方支援、または協力支援をして頂く法人               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>後援パートナー</b></li> <li>■ <b>協力パートナー</b> 後援：金銭・物的支援はないが、情報共有・PR等の後方支援※複数年も可 協力：金銭支援はないが、情報共有・PR等に加え、物的・人的リソースの協力支援 ※複数年も可</li> </ul> </li> </ul>
<b>寄附</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SHC事業に広く寄附して頂く法人・個人</li> </ul>
<b>その他 収益</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公益事業（主催事業・助成金事業等）における収益               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SHC主催事業</li> <li>・ 官公庁等の助成事業</li> </ul> </li> <li>● 収益事業（コンサル事業等）における収益</li> </ul>

# 組織計画：法人の組織体制

- ◆ ミッションの領域に合わせ、事業部門とコーポレート部門ともフラットな機能別組織とする。横断テーマ及び新規案件はプロジェクトにて取り組む
- ◆ 評議員・代表理事・業務執行理事・理事・監事・事務局長の権限・役割を明確にする
- ◆ 決裁権限と意思決定プロセスを明確にした組織運営を行う
- ◆ 各機能領域は、役職員・外部委託者を問わず、当該の経験・専門的知見のある者を配置する



# 財務計画：基本方針と目指す収支構造

- ◆ 財務会計に加えて、管理会計を導入、法人経営管理を可視化して、適時・的確な経営判断を行う
- ◆ 科目を整理の上、収支相償にも適応し易い会計とすると共に、予実算管理を徹底する
- ◆ 収入では、新たに設定する協賛パートナーと受託契約による連携パートナーでの財源獲得を図る
- ◆ 支出では、事業開発や価値向上のための投資と必要な費用を計上、管理費等の費用の削減も図る

## 現状の収支構造（2024年予算時）

- 収入の部：75,600千円  
協賛会費46%・受講料他29%  
特定費用準備金取り崩し25%
- 支出の部：75,600千円  
事業費（コース運営等）75%  
管理費（法人運営）25%

(千円)

協賛会費 (35,000)	管理費 (19,050)	人件費 (11,450)
		その他 (7,600)
		研究開発他イベント (16,000)
受講料等 (21,600)	事業費 (56,550)	コース運営 業務委託 (30,500)
準備金 (19,000)		その他 (10,050)
<b>収入</b>	<b>支出</b>	

## 2028年に目指す収支構造

- 収入の部：1億円以上、1千万円程度の積立金
- 支出の部：コスト構造の明確化、コース運営の収支均衡

(千円)

※公益充実費金 (11,000)	※公益充実費金 (13,500) 次年度繰越分	
会費 (30,000)	その他 (7,300)	管理費 (16,600)
	人件費 (9,300)	
協賛パートナー 連携パートナー (40,000)	人件費 (15,400)	事業費 (95,400)
	旅費交通費・その他 (32,900)	
	研究開発 (3,100)	
イベント・業務委託他 (11,500)	業務委託 (30,000)	
受講料 (33,000)	コース運営 (14,000)	
<b>収入</b>	<b>支出</b>	

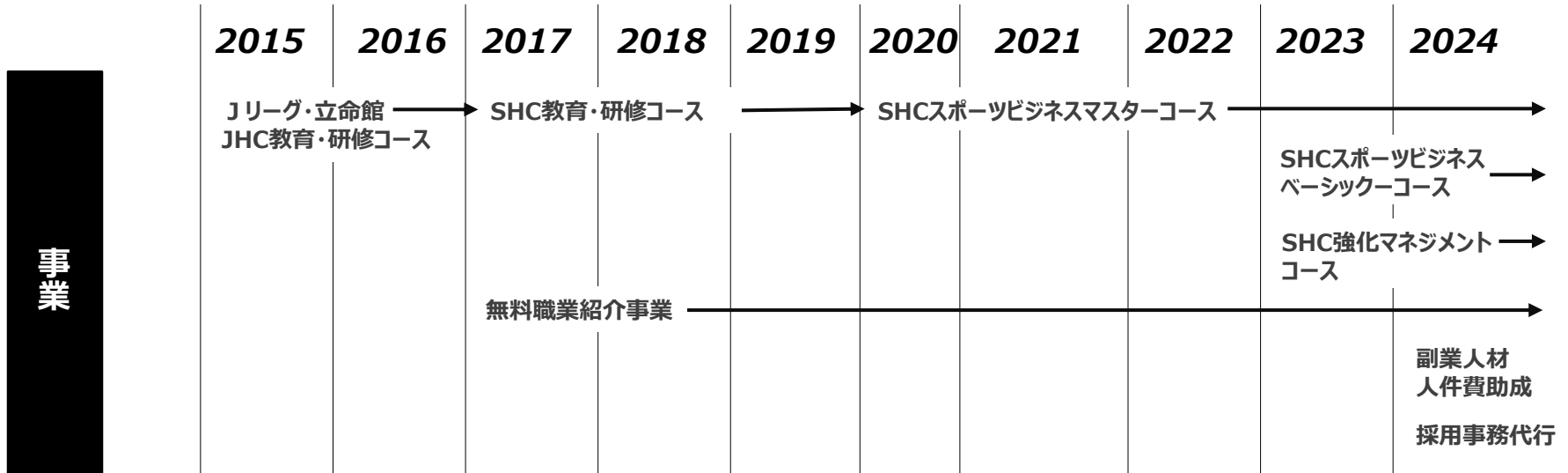
---

◆ はじめに	3
◆ SHCの理念	7
◆ 環境分析	13
◆ 長期目標	16
◆ 中期目標	18
◆ 基本戦略	26
◆ 中期目標達成に向けた施策	29
◆ 施策実現のための基盤整備	44
<b>◆ APPENDIX</b>	<b>49</b>



# これまでの振り返り（事業）

- ◆ 2015年より教育・研修コースを開始、現在では「マスターコース」「ベーシックコース」「強化マネジメントコース」の3つの講座に加え、「職業紹介事業」、更には「副業人材助成事業」等を展開している



## コース（単位：人）

	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	計
一般応募者数	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	10期	11期	12期	13期	14期	15期	16期	17期				
	270	111	94		79		85		121	91		57		19	35		533			
参加者数	41	31	26	30	28	29	35	35	37	32	29	36	28	39	33	44	533			
内、Jクラブ	3	3	5	2	2	3	4	4	9	7	4	6	6	11	15	11	95			
													【ベーシック】 28			42	70			
													【強化マネジメント】 17			13	30			

## スポーツ界への輩出・転出者数（単位：人）

	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	計
輩出・転出者	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	10期	11期	12期	13期	14期	15期	16期	17期				
	19	17	9	11	12	6	12	7	8	5	5	5	3	3	3	0	125			
内、SHC関与あり	12	4	4	5	5	4	6	3	4	0	0	1	2	3	1	0	54			

# これまでの振り返り（収支）

- ◆ 2022年以降、会費収入が減少しており、Jリーグ以外の新規会員獲得が必至の状況となっている
- ◆ 受講料収入は、実施コース数・受講人数の増減が直接反映されている
- ◆ 2022年以降は、収支相償の条件を満たすために、積極的に特定費用準備資金を取崩した結果、当期経常増減額がマイナスとなっている

(万円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
受取入会金			100	100	109					
会費収入			2,550	4,880	5,055	4,550	4,930	4,450	3,950	3,500
受講料収入			2,679	2,881	3,435	1,545	2,843	2,388	1,744	2,030
研修請負、業務受託			807	52	143	22				100
イベント収入			223	233	117	15	15	17	42	30
受取寄付金			400	0	100	0	0	0	11	0
雑収入			6	13	0	252	0	0	0	0
経常収益計			6,764	10,062	8,850	6,384	7,788	6,855	3,771	5,660
経常費用計			6,746	8,390	7,632	4,779	6,197	6,963	5,028	7,560
調整前 当期経常増減額			18	1,672	1,218	1,604	1,592	△109	△1,257	△1,900

Jリーグ予算内でコース実施

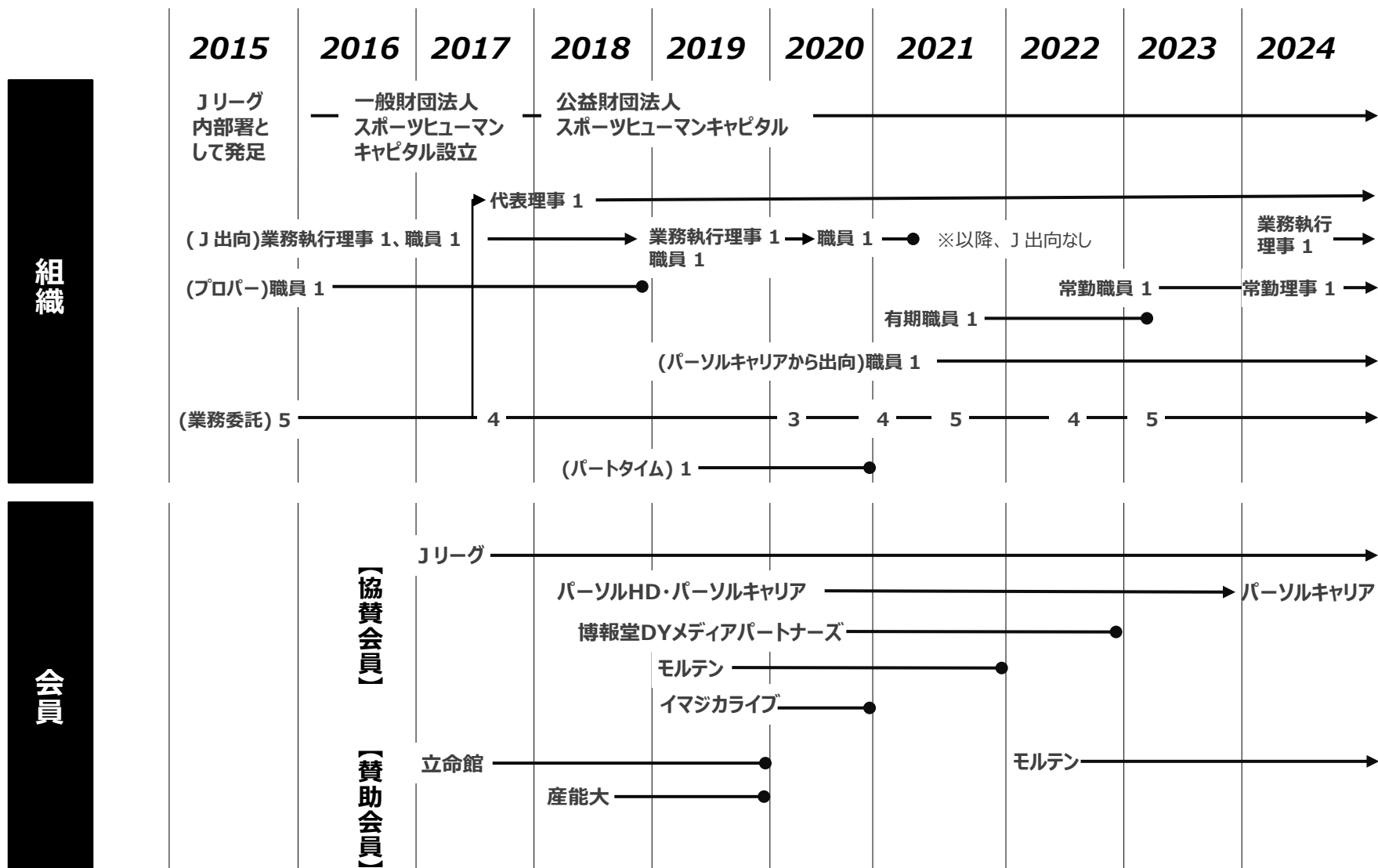
# これまでの振り返り（コース）

## ◆ 2015年より開始したマスターコース、以下に示す通りの推移となっている

開催年	期	期間		日数	形式	受講料 (税別)	受講人数	グループワーク	ゼミナール
2015年	1期	2015.5-2016.2	10ヶ月	75日	集合	30万円	41人	湘南ベルマーレ	-
2016年	2期	2016.4-2027.3	12ヶ月	86日	集合	40万円	31人	グループ毎に現在 J クラブの無い任意の地域を選び、そこをホームタウンとして新たにクラブを設立するための企画書・趣意書を作成	-
2017年	3期	2017.5-2017.8	4ヶ月	38日+任意4日	集合	50万円	26人	グループ毎に現在 J クラブの無い任意の地域を選び、そこをホームタウンとして新たにクラブを設立するための企画書・趣意書を作成	-
	4期	2017.9-207.12	4ヶ月	18日+任意4日	集合（週末）	50万円	30人	グループ毎に現在 J クラブの無い任意の地域を選び、そこをホームタウンとして新たにクラブを設立するための企画書・趣意書を作成	-
2018年	5期	2018.3-2018.7	5ヶ月	18日	集合（週末）	50万円	28人	栃木SC 大分トリニータ 鹿児島ユナイテッドFC	-
	6期	2018.8-2018.12	5ヶ月	38日	集合	50万円	29人	栃木SC 大分トリニータ 鹿児島ユナイテッドFC	-
2019年	7期	2019.4-2019.6	3ヶ月	18日	集合（週末）	50万円 (別途宿泊費6万円)	35人	秋田ノーザンハビネッツ ブラウブリッツ秋田 水戸ホーリーホック	-
	8期	2019.8-2019.11	4ヶ月	31日	集合	50万円	35人	秋田ノーザンハビネッツ ブラウブリッツ秋田	-
2020年	10期	2020.10-2021.1	4ヶ月	32日	オンライン	39万8千円	37人	浦和レッズ	-
2021年	11期	2021.4-2021.7	4ヶ月	30日	オンライン	39万8千円	32人	清水エスパルス	-
	12期	2021.8-2021.11	4ヶ月	31日	オンライン+集合	49万8千円	29人	ジェフユナイテッド千葉	-
	13期	2021.10-2021.12	3ヶ月	27日	オンライン	39万8千円	35人	浦和レッズ	-
2022年	14期	2022.3-2022.7	5ヶ月	37日	オンライン+集合	49万8千円 (早期34万8千円)	28人	名古屋グランパス	バレーボール
	15期	2022.7-2022.12	6ヶ月	31日	オンライン+集合	49万8千円 (早期34万8千円)	39人	川崎フロンターレ	バスケットボール アイスホッケー
2023年	16期	2023.4-2023.11	8ヶ月	35日	オンライン+集合	40万円	33人	セレッソ大阪	ラグビー
2024年	17期	2024.5-2024.12	8ヶ月	36日	オンライン+集合	40万円	44人	サンフレッチェ広島	サッカー

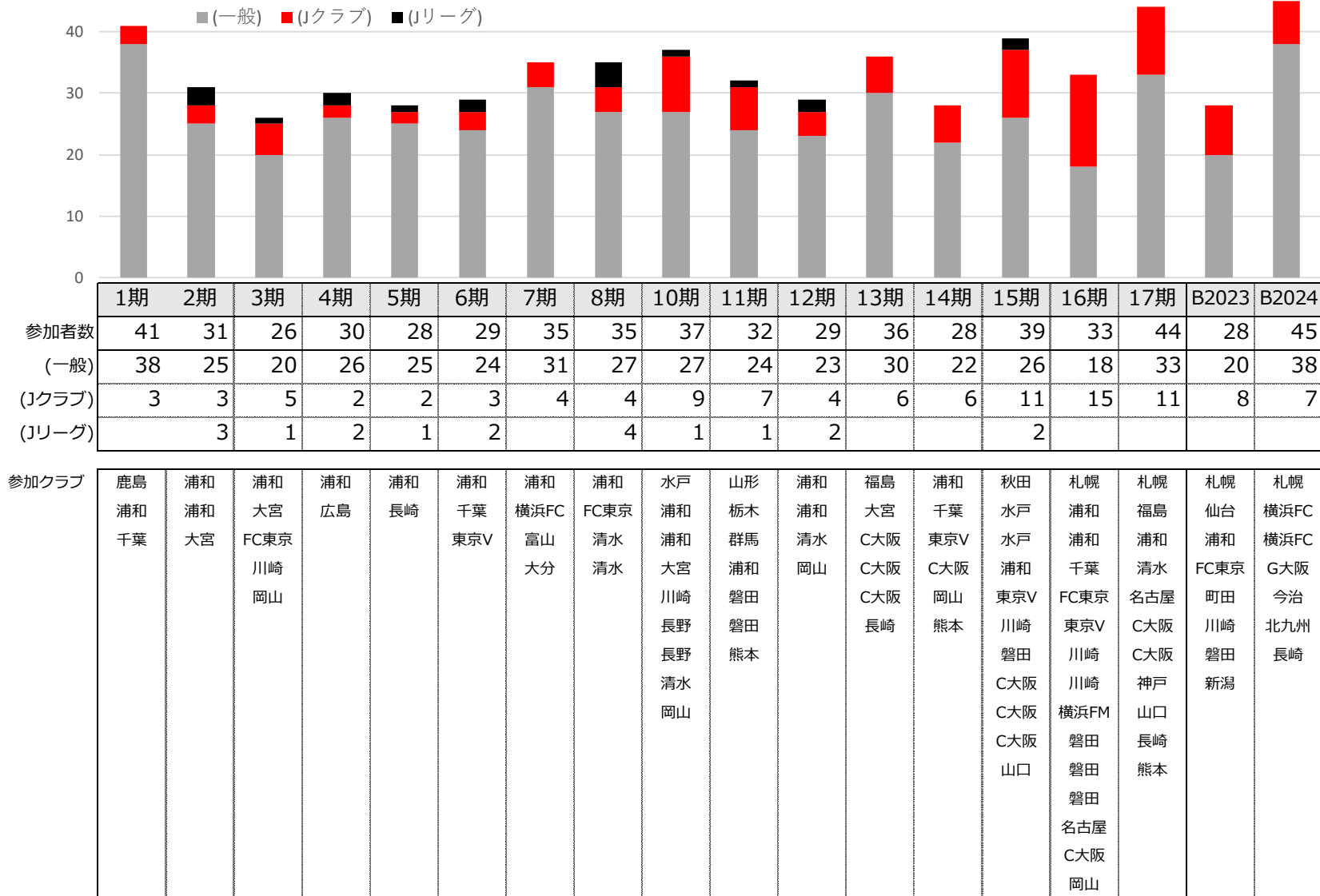
# これまでの振り返り（組織・会員）

- ◆ 2015年にJリーグの内部組織として立ち上がったJHCは、その後法人化し、2018年からはJリーグを始めとする会員に支えて頂きながら、公益財団法人として事業運営を行っている



# これまでの振り返り（参加者）

◆ SHCコースの参加人数・参加クラブは、以下に示す通りの推移となっている



# これまでの振り返り（輩出・転出実績）

◆ SHCは、以下に示す通り、603名という数多くの修了生を輩出しており、SHC修了生のスポーツ界への輩出・転出実績は延べ165名、スポーツ界での在籍数は261名となっている

※2024年12月1日時点 ※SHCを介さず転職した事例も含む

## 国外の組織

- 国際サッカー連盟（スイス）
- アジアサッカー連盟（マレーシア）
- ACA Football Partners Pte Ltd（シンガポール）
- シントトロイデン（ベルギー）
- Elche CF（スペイン）
- Deportivo la Coruna（スペイン）（インターン）

## スポーツ関連企業等

- DeNA スポーツ事業本部
- インターナショナルスポーツマーケティング
- DAZN
- 電通 サッカー事業部
- 電通 2020東京オリンピック・パラリンピック
- デルタトレ
- アディダスジャパン
- ナイキジャパン
- ニールセンスポーツ
- HITOTOWA（Jリーグ社会連携）
- ウフル
- ヤンマーホールディングス株式会社 スポーツビジネス室
- スポーツブランディングジャパン
- IMG Japan
- ユニバーサルスポーツジャパン
- リーショナルクリエーション長崎
- Footballco Japan
- スポーツヒューマンキャピタル（SHC）
- スポーツヒューマンキャピタル 井形 有希

## その他のスポーツ組織

- スポーツ庁
- 日本オリンピック委員会
- 日本スポーツ振興センター
- 日本バスケットボール協会
- 日本バレーボール協会
- SVリーグ
- 日本バレーボールリーグ機構
- 日本ハンドボール協会
- 日本ハンドボールリーグ
- 日本ホッケー協会
- 日本フencing協会
- パシフィックリーグマーケティング
- Bリーグ
- B.MARKETING
- Tリーグ
- 日本ラグビーフットボール協会
- ジャパンラグビーリーグワン
- ラグビーワールドカップ2019組織委員会
- 日本ボールルームダンス連盟
- インターナショナル・ブライントフットボール・ファウンデーション
- U6 ランバイクチャンピオンシップ機構
- 日本サッカー協会
- WEリーグ
- Jリーグ

