



2011 VISION (2001年作成)

実行すること。
 実現させること。

- サッカーの街・東京を実現**
 - SOCI O会員30,000人達成
 - SOCI Oのクラブ運営に対する発言の権利をルール化
 - FC東京・市民スポーツボランティアの自主運営体制を確立
 - 「親と子」「祖父母と孫」というファミリー観戦習慣を定着化
- 都民が誇れる世界と戦えるチーム力を達成**
 - 東京出身のトップ選手を育成
 - 国内外の将来性ある若手選手を発掘育成
 - 日本を制し、アジアを制し、世界へ進出
- 総合スポーツクラブ化の基礎づくり**
 - サッカー以外のスポーツとの連携
 - 幼稚園児からスポーツの楽しさを体感できる環境づくり
 - 中学生世代が地域の支援にプレイできる環境づくり
- 「FC東京」を一流ブランドに育て、世界市場へ進出**
 - マーチャントデザインビジネスを世界市場にて展開
 - スタジアムにおけるCSの世界一評価を獲得
 - 全世界でFC東京ファンクラブ会員募集を開始
- もっと住みよい東京づくりのお手伝い**
 - ホームスタジアムでのゴールに応じて育林事業への寄付活動
 - ホームスタジアムでの「ごみを出さない」運動を実施
 - 選手・スタッフの「恩返し制度」
 - 親子の「健全な食生活提案」活動

1. サッカーの街・東京の実現

(1) SOCI O会員30,000人を達成

【結果】	30,000人を達成するには至らなかった。2011年は 8,242人（最大会員数 2010年 8,858人）
【コメント】	新規SOCI O関心層への底上げ策を立案し実施できなかった。既存SOCI Oの非継続率の分析とそれに基づく効果的な打ち手（継続年数2、3年を対象）が出せなかったことが主な原因。今後は、クラブのマーケティング機能強化や中長期的に施策を展開することが必要。

(2) SOCI Oのクラブ運営に対する発言の権利をルール化

【結果】	発言の権利をルール化するまでには至らなかった。しかし2007年に限定したSOCI Oと年4回のクラブミーティングを開催し意見交換を実施。その他に、「ご意見箱」・席割り時のアンケート・ペーニャへのクラブスタッフの参加などにより、ご意見を聞ける体制を構築し一定の成果を得ることができた。
【コメント】	「発言の権利をルール化」するまでには至らず、体制の構築に留まった。今後は、権利をルール化するのではなくSOCI Oとのより良いコミュニケーションのスタイルを模索し、ご意見に沿った改善につなげることができる取り組みを実施していく。

(3) FC東京・市民スポーツボランティアの自主運営体制を確立

【結果】	FC東京を支えたいという想いの浸透と多くの方の加入により大規模な組織となり、安定的なFC東京・市民スポーツボランティアの自主運営体制を確立した。
【コメント】	1,400名の登録数、1試合に30～100名の試合運営参加、活動ルールの確立（交代での本部長の導入、担当毎に専門性を持った活動など）により自主運営体制が確立できた。現在も行政との連携により展開されているが、今後は企業との連携も強化し活動範囲を広げ、地域コミュニティ組織として10年を経過したFC東京・市民スポーツボランティアの次のステップに向けた検討を開始していく。

(4) 「親と子」「祖父母と孫」というファミリー観戦習慣を定着化

【結果】	年間チケットの16.4%がファミリーチケット、シニアが7.3%となり、これを「親と子」「祖父母と孫」と捉えると、ファミリー観戦習慣の定着化は一定の成果を得たと見える。
【コメント】	ファミリーチケットの設定、キッズ・中学生・ファンクラブU-20の創設、親子向け各種イベントの実施などによりスタジアムに来場する動機づけを図り、また、安全で安心なスタジアム運営環境づくりに努め、ファミリー層の関心はある程度定着させることができた。年間チケットに占めるファミリー層の割合の数字をひとつのトレンドとして捉え、今後は展開する施策の結果がチケット増加、そして年間チケットに占めるファミリー層の割合の増加につながっているか検証していく。

2. 都民が誇れる世界と戦えるチームを達成

(1) 東京出身のトップ選手を育成

【結果】	東京出身・育成組織出身の選手をトップチームに輩出し、一定の成果を得た。
【コメント】	育成年代チームの拡充（U-15むさし）・指導レベルの向上・スカウティングの強化・東京都サッカー協会への指導者派遣などにより、東京出身の選手を輩出できた。今後は、送り込むだけでなく最終的にトップチームの成績向上につながったか、世界に通用する選手を輩出してきたか、という一段進んだ検証にも踏み入れ、新たな育成プログラムに基づいた活動を展開していく。

(2) 国内外の将来性ある若手選手を発掘育成

【結果】	育成年代で選手が代表に選出され、トップチームへ選手を輩出することができた。また、トップチーム加入後に各国代表に選出される選手を育成した。2010シーズンにはJリーグ最優秀クラブ育成賞を受賞した。
【コメント】	ユース年代の環境整備や各年代のスカウティングの充実により育成年代が強化されトップチーム昇格選出を輩出することができた。また育成組織および外部からのトップチーム加入の若手選手を育成し、日本や韓国代表に輩出させることができ、一定の目標を達成した。今後は、選手がFC東京にスムーズに適応できるような環境整備をしていくと同時に、U-12年代からトップまで一貫したスカウティング・育成プログラムにより、国内外の若手を継続して発掘・育成していく。

(3) 日本を制し、アジアを制し、世界へ進出

【結果】	ヤマザキナビスコカップ2回（04年、09年）優勝、スルガ銀行チャンピオンシップ優勝（10年）、2011シーズンは天皇杯で優勝し、2012シーズンのACL出場権を手に入れることができた。
【コメント】	カップ戦では優勝ができたが、J1リーグ戦は優勝までには至っていない。しかし2011シーズンに天皇杯で優勝することができたので、今後はこの経験を活かすとともに、2011シーズンに培った「自立」をさらに進化させ、アジアを制することができる「強いFC東京」を実現すべく新たなチャレンジをしていく。

3. 総合スポーツクラブ化の基礎づくり

(1) サッカー以外のスポーツとの連携

【結果】	FC東京バレーボールチームはV・プレミアリーグに昇格し、サッカー・バレーボールとも日本のトップリーグに所属。また、2011年には国民体育大会で優勝、天皇杯で準優勝した。2つのトップチームを擁して、ホームタウンである東京の活性化にわずかながら寄与することができた。また、杉並区の体育施設である上井草スポーツセンターでは、指定管理者業務の共同事業体の一員として2009年から3年間、管理・運営を代行した。上井草スポーツセンターを拠点としてサッカー以外のスポーツを含め地域社会への貢献として展開してきた。
【コメント】	バレーボールチームのV・プレミアリーグ昇格は、サポーターや東京ガスグループなどの後押しなどにより達成できた。このほか、普及においては家庭婦人部門の活動を2010年度に66回実施し、延べ3,000人の方々にバレーボールを楽しむ機会を提供できた。また指定管理者業務については、上井草スポーツセンターでの3年の実績をもとに2012年から5年間の指定を受け、これをベースに今後は杉並区内の他の施設や他の行政区での展開を検討するとともに、サッカー以外のスポーツとこのように連携していくか継続して検討していく。

(2) 幼稚園児からスポーツの楽しさを体感できる環境づくり

【結果】	保育園・幼稚園巡回の活動は2011年度50ヶ所（1,800名）となる見込み。またサッカー・スクールも都内15ヶ所で展開。その他、上井草スポーツセンターで「プレキッズ&マミー」「親子サッカー」を実施した。小学校の放課後活動についても地域限定で実施することができた。
【コメント】	保育園・幼稚園巡回は東京都サッカー協会と協働できたことにより、計画通り行えた。また幼稚園、保育園の各種クラブにもこれまで積み上げた実績により継続的に参加できた。今後は、キッズリーダー講習会（指導者講習会）の開催の提案を積極的に行うとともに、情報発信も工夫し、継続的に実施していく。

(3) 中学生世代が地域の支援にプレイできる環境づくり

【結果】	2002年FC三鷹設立、2004年FC品川設立、このほかジュニアユーススクールの開設により地域支援としての環境づくりはできた。また、上井草スポーツセンターでのスクール活動やイベント等で中学生年代にアプローチを行った。
【コメント】	FC三鷹やFC品川の設立、上井草スポーツセンターの指定管理者業務によりそれぞれの地域での中学生年代における支援は達成できた。10年前と比較すると地域にクラブチームが誕生していることから、今後の環境づくりの位置づけの明確化、育成と地域貢献の有効性・事業性も含め、クラブとしてすべきことを検討していく。

4. 「FC東京」を一流ブランドに育て、世界市場へ進出

(1) マーチャントデザインビジネスを世界市場にて展開

【結果】	世界市場に展開するまでには至っていない。
【コメント】	ACLに出場することで世界市場への拡大は可能だが、その前に国内市場でのマーチャントデザインビジネスの収益拡大が必要。これまで安定的な収益確保はできるようになっているが、収益を年々拡大するには至っていない。今後は、収益を拡大できる構速するためのビジネスモデルを検討していく。

(2) スタジアムにおけるCSの世界一評価を獲得

【結果】	スタッフのCSマインドの共有、「FC東京のホームゲーム」の雰囲気や確立、安全安心な警備体制の構築、お客様ニーズへの対応、分煙体制の確立、自転車・歩行者ルールの確立などのCS向上に努めた。「スタジアム飲食環境」も改善は進めたが、まだ十分とは言えない。
【コメント】	安全安心で快適なスタジアム環境づくりは、お客様からの声をいただきながら可能な限り実現してきた。今後は、関係各位とのコミュニケーションを取りながらソフト・ハードの両面に関して解決策を図っていく。また、FC東京のCSとは何かを追究し、お客様の満足度を向上させていくためにスタジアムのワンダーランド化に取り組んでいく。

(3) 全世界でFC東京ファンクラブ会員募集を開始

【結果】	全世界でのファンクラブ会員募集まではできていないが、クラブサポートメンバー制度を新設し、新たなファンクラブ制度として日本全国へ広げることができた。
【コメント】	ファンクラブ制度を見直し、クラブサポートメンバー制度を立ち上げた。ただし、味の素スタジアムへのご来場者数の増加、SOCI Oの増加などのプラスアルファの結果に結びつかなかった。今後においては2010・2011シーズンにおけるFC東京・市民スポーツボランティアとの連携強化による位置づけを明確化し、ニーズにマッチしたファンクラブ制度を検討していく。

5. もっと住みよい東京づくりのお手伝い

(1) ホームスタジアムでのゴールに応じて育林事業への寄付活動

【結果】	味の素スタジアムホームゲーム（ヤマザキナビスコカップ含む）のゴール数に応じて東京緑化推進委員会の「緑の募金」に寄付を行った。
【コメント】	地道な活動として寄付を継続して、「緑の募金」への寄付行為は社会貢献活動の一環と考えているが、継続実施するのが、それとも他の活動に取り組みするか、今後環境問題だけでなく社会貢献活動全般についてどこまで取り組むのか検討していく。

(2) ホームスタジアムでの「ごみを出さない」運動を実施

【結果】	2002年～2009年まで「オリジナルタンブラー割引」を実施し、紙コップゴミを大幅削減。FC東京・市民スポーツボランティアによる「割り箸回収BOX」の設置、試合後の「ゴミ回収」を実施。2010年からは運営スタッフのマイ箸の使用・ご来場者でのリユースカップ利用によるごみ削減活動を展開。
【コメント】	味の素スタジアム開業当初からオリジナルタンブラー導入による紙コップの削減に努めたが、タンブラーの普及率が伸びなかった。今後も「ごみを出さない」活動内容を継続検討し、クラブとしてできることを実施していく。

(3) 選手・スタッフの「恩返し制度」

【結果】	ホームゲーム前のU-15スペシャルマッチに出場する選手たちの出身チームの指導者・現役チーム員の招待、トップチーム選手による出身チームの訪問、大学への協力、選手会による小学校訪問、インターン生の受け入れなどを実施した。
【コメント】	恩返しを制度化するには至っていないが、一定の成果はあったと認識している。今後はやるべきことを再検討し、継続的に実施していく。

(4) 親子の「健全な食生活提案」活動

【結果】	「食育セミナー」を実施（上井草スポーツセンター・調布市教育委員会・東京ガスイベントなど）。また、「FC東京サマースクール」でも必ず親子セミナーを開催。公式ウェブサイトでも「みんなのスポーツ栄養」と題して積極的に親子を対象とした食育に関する情報発信をしている。
【コメント】	この数年間上記イベントを実施してきたが、それ以前はできていなかった。その要因としてテーマのアイデア出し・各種イベントへのアプローチ・外部への情報発信などが不足していたと考えられる。今後は食生活の提案をFC東京としてどのように捉えていくのか、またどのように取り組んでいくのか検討していく。

FC東京2015VISION

1. 策定の背景

日本経済・社会

- (1) デフレスパイラルによる需要低下、物価低下、失業率増加
- (2) 欧州の財政危機に伴う円高による国内産業空洞化
- (3) 大震災による被災産業の衰退と消費の抑制
- (4) 節電・脱原発をはじめとするエネルギー問題の顕在
- (5) 少子高齢化時代への本格突入
- (6) リーマンショック・東日本大震災などから予測不可能な時代の到来

日本サッカー界

- (1) Jリーグ人気の停滞（海外サッカー人気、地域依存から企業依存へ逆行）
- (2) 有為選手の海外流出
- (3) サッカー人口の増加（選手登録数増加、フットサル人口増加）
- (4) なでしこ（女子サッカー）人気
- (5) 日本サッカー協会の約束2015
 - ①サッカーファミリー500万人
 - ②代表チーム世界トップ10

首都東京

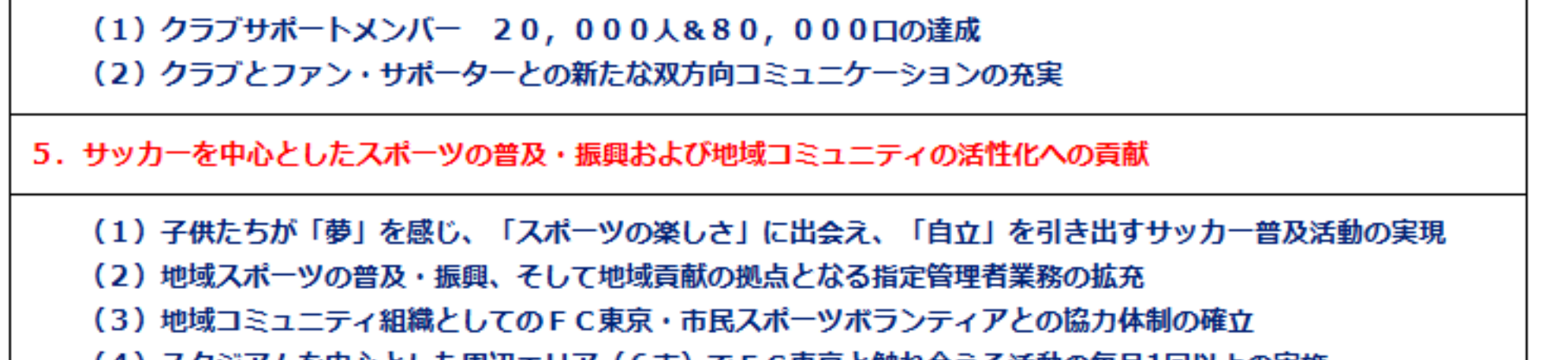
- (1) 首都としての巨大マーケット（1,318万人超）
- (2) 東京出身者とその以外の出身者が入り乱れる集合体
- (3) 娯楽の過剰・ニーズの多様多様化

1. 低減・スポンサー収入の減少
2. 需要低下・震災による来場者数の減少
3. サッカー選手および世間の目の海外志向
4. 東京都民のニーズ・娯楽の多様化
5. 地域貢献機能の低下

現状取り組みの延長路線では成長が限定的

自ら環境を変えていく攻めの戦略、新たな施策に取り組む姿勢が必要

2. 理念体系



次に掲げる理念の具現化を地域社会・行政・企業の協力体制により組織的に推進し、長期的な視点から真の都民のための地域密着型「Jリーグクラブ」づくりを目指します。

1. 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を旨とし、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。
2. 将来的には、サッカー以外のスポーツを含め、競技スポーツとレジャー・エンタテインメントの両分野で地域社会に貢献できるような「生涯スポーツ」を視野に入れたクラブを指向し、これをJリーグクラブの組織づくりをベースとし、その発展・拡大により実現していく。
3. 都民のシンボルとなり、青少年に夢を与える首都東京に相応しいサッカーチームを育て、多くの都民のファンをつくり、都民の帰郷感（地域社会への帰属意識）の醸成・地域社会の活性化に寄与する。
4. サッカークリニック・サッカースクール・各種イベントを中心に、学校や各地域におけるサッカー活動との連携・協力を図り、青少年をはじめ都民各層に対するサッカーの指導・普及活動に努める。

3. 2015 VISION

FOR NEXT INDEPENDENCE ～次なる「自立」をめざして～

- 1. トップチームに常に選手を輩出する育成体制の確立**
 - (1) 一貫性のある「FC東京新育成プログラム」の策定と運営体制の確立
 - ・トップチームへの優秀な人材の輩出が第一の目的
 - ・U-12年代からトップチームまで攻守に支配するFC東京らしいサッカースタイルを指向
 - ・普及からトップチームまで一貫したルールに基づくスカウティングを実施
 - ・「自立」を引き出す育成システムと勝利にこだわるメンタリティを確立
 - (2) トップチーム、および世界で通用する選手の輩出
 - ・育成年代出身者がトップチームスターティングメンバーに5人入る目標を達成
- 2. J1リーグで常に優勝争いができるクラブづくり**
 - (1) 「自立」し、人間的魅力にあふれ、世界で通用する選手・スタッフの育成体制の構築
 - (2) 攻守に支配するFC東京らしいサッカースタイルの確立
 - (3) リーグ戦制覇（ACL出場）
 - ・常に化する状況に対し、自ら見て考え判断し実行
 - ・チームの規律を守り、自分を律し、メンバーを律し、勝利にこだわるメンタリティの確立
- 3. 満員のスタジアム、魅力的なスタジアムの実現**
 - (1) 1試合平均ご来場者数30,000人の達成
 - (2) SOCI O12,000人の達成
 - (3) 足を運ぶだけでなく魅力的な「イベント」や「飲食売店」などによるスタジアムのワンダーランド化
- 4. 「応援」「支援」していただけファン・サポーターの拡大**
 - (1) クラブサポートメンバー 20,000人&80,000口の達成
 - (2) クラブとファン・サポーターとの新たな双方向コミュニケーションの充実
- 5. サッカーを中心としたスポーツの普及・振興および地域コミュニティの活性化への貢献**
 - (1) 子供たちが「夢」を感じ、「スポーツの楽しさ」に出会い、「自立」を引き出すサッカー普及活動の実現
 - (2) 地域スポーツの普及・振興、そして地域貢献の拠点となる指定管理者業務の拡充
 - (3) 地域コミュニティ組織としてのFC東京・市民スポーツボランティアとの協力体制の確立
 - (4) スタジアムを中心とした周辺エリア（6市）でFC東京と触れ合える活動の毎月1回以上の実施
- 6. FC東京ブランド価値の向上**
 - (1) 「首都東京にあるプロサッカーチーム」「世界を目指しているクラブ」である知名度および評価の向上
 - (2) グッズ販売チャネルの拡大、首都東京らしいロゴグッズの展開
 - (3) 東京ドロンパの認知度向上と更なる人気向上に向けた施策の展開
 - (4) FC東京の情報発信拠点を23区内に10ヶ所設置
 - (5) クラブ独自の映像製作など新たな情報発信によるクラブブランディングの向上
- 7. 更なる「総合スポーツクラブ」化に向けた次のステップへの移行**
 - (1) バレーボールチームに続く、サッカー以外のスポーツなどとの連携の検討
 - (2) バレーボールチームのV・プレミアリーグでの優勝争いと普及活動の拡大

4. 2015 VISION達成に向けた行動指針と基盤

【行動指針】

- 「自立」による地まね革新
- 先の読めない時代・変化する状況の中、自ら考え、課題を見出し、具体的対策を立てて実行
- そのために、関係するあらゆる人と本音で話せるコミュニケーションを実施

【基盤】

- ステークホルダーとの継続的なコミュニケーション
- 地域性（地域貢献）、社会的性（社会貢献）の更なる推進
- 「青春スピリット」の尊重
 - 青：洗練された首都東京のイメージ＝先進性、先見性、革新性、スタイリッシュ、クール
 - 赤：伝統ある江戸文化のイメージ＝伝統の継承、礼儀・礼節・作法、道徳の継承、江戸っ気質の継承（粋でないさ、洒落っ気、義理人情） 熱い情熱
- コスト意識の醸成
- コンプライアンスの徹底
- 「人」を重視する組織運営と全員協力の姿勢
- 環境に配慮した活動