

## 松本山雅 FC サポーターミーティング in 安曇野市

- ・日程：2016年1月17日（日） 10:30～12:00
- ・場所：安曇野市 豊科交流学習センター「きぼう」
- ・サポーター参加人数：約 90 名

### 「司会」

皆様、大変お待たせいたしました。ただいまより松本山雅FCサポーターミーティング in 安曇野を開催致します。本日、司会を務めます株式会社松本山雅の小澤修一と申します。よろしくお願いいたします。なお、本年度よりホームタウンを巡回し、毎回テーマを設けてサポーターミーティングを実施させていただきます。今回のテーマは2015シーズンの振り返りと2016シーズンの方針、予算およびチーム編成についてとなっております。

本テーマに沿って、ご聴講、ご質問をよろしくお願いいたします。それでは、はじめに株式会社松本山雅代表取締役社長 神田文之より、2015シーズン振り返りと2016シーズン方針についてご説明させていただきます。

### 「神田社長」

あらためまして、おはようございます。ご挨拶が遅れましたが、新年明けましておめでとうございます。今年もよろしくお願いいたします。トップチームの方も一昨日から始動しまして、いよいよ今シーズンも始まるかなというところです。次の日曜日には新体制発表会も控えていますし、また気持ちを新たに今シーズンも臨んでいきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願いいたします。ここから、着座にて失礼します。

2015シーズンの振り返りからお話しさせていただきます。J2を史上最速の3年で突破して、4年目でJ1に挑んだ昨年だったんですが、皆さんご存知の通りトップチームの結果の方は残念なものになってしまいました。18チーム中16位ということで勝ち点28。おかげさまで会社の規模は、2015シーズン大幅に成長できましたが、やはりまだクラブの総合力というところで未熟な部分があったのかなという反省点は多々あります。数字のところを簡単にご報告させて頂くと、明日、12月までの収入の数字が出るんですけども、今日は11月末までの数字ということで説明させていただきます。収入の方は約21億円の規模まで上がっております。広告料収入が約9億2000万円、入場料収入が約6億円、物販収入が約2億6000万円、J1の分配金が約2億円で、その他の収入を合わせると約21億円になります。このあと加藤GMの方から詳しい説明もあると思います。2014シーズンが約11億円でしたので、本当に大幅に成長することができました。データのご報告なんですけど、平均観客数は皆さんご存知かもしれませんが、リーグ戦の方が16,823人でJ1の18チームの中で6位という数字が出ています。シーズンチケットの売り上げが9,740枚というところまでできました。一昨年が6,320枚だったので、3,000枚以上増えた計算になります。クラブガングズ会員は例

年 1,000 人ぐらいずつ増えてきてまして、2015 シーズンは 7,279 名という数字までできております。スポンサーの数は、オフィシャルスポンサー、これは会場内の看板の露出がメインですけれども、これは枠がそんなに多くないので微増ですが、年々増えてきて 2015 シーズンは 143 社でした。チケットの方で応援して頂くパートナーカンパニーは 429 社で、合わせて 570 社の企業様に応援頂いている状況です。地方のクラブとしてはこういった数字、数というか総力で応援して頂くようなクラブ経営をしていく必要があるなと感じております。あと誇れる数字としては、ご存知かもしれませんが、スタジアムの収容率という数字でも日本一という結果が出まして、約 82.5%と聞いています。先日 Jリーグのチェアマンが出した、パブレポートの中でも満員数が一番多いクラブとしてフォーカスして頂いたりしておりますので、これは誇れるところだなと感じております。

※「J.LEAGUE PUB Report 2015」(p.19 に該当部分の記述)

<http://www.jleague.jp/docs/aboutj/pub.pdf>

続いて、2016 シーズンの話になります。2015 シーズンの予算は 15~16 億円ぐらいで臨んだわけですが、今年もスポンサー様の強力なご支援をして頂ける話も増えており、今シーズンも同じ水準でスタート出来るかなと思っております。詳細については加藤 GMの方から話が出ると思います。昨シーズンの反省を踏まえますと、クラブ全体として経験を積んでいく必要があると改めて感じましたし、収入のほうも大幅に増えたとはいえ、やはり J1 の平均ですと 30 億円ぐらいが平均になりますので、その平均を最低限目指すクラブ作りを目指した中で、中位、上位を狙えるクラブ作りをしていかないと、新たな夢を皆さんと一緒に追いかけることは現実的には難しいかと理解しています。

その中で、昨年クラブ創立 50 周年で、昨年の 10 月 4 日の記念式典の中で「山雅ドリームビジョン」を発表させて頂きました。これもご存知かもしれませんが、3つの柱があります。一つ目が、地域の子供も達がトップチームで活躍出来る下部組織の充実。ここの部分は、私も一応選手としての経験がある中で前から気になっていたところで、私も一年社長という立場でやらせてもらって、やはり育成の方は、今から始めないと、いつトップチームで活躍する子供も達が出てくるか分かりません。クラブとしては投資になりますが、始めさせて頂いたというか、再編成させて頂きました。報道でも出ているとおり、トップチームから柴田コーチ、本間コーチに育成の方に入って頂きましたし、新規で 4 名のスタッフに来てもらいました。そのうち新たにフィジカルコーチという立場で育成に関わって頂く方もいらっしゃると思います。自己都合ということで、3名のスタッフが離れていくということもありますが、予算的にもかなりここにかけていくような体制を作らせて頂きました。別の形で、松本大学さんとの連携事業の中で岸野靖之さんを派遣させて頂くことであったり、アルティスタ東御さんとの連携の中から小林慎二さんを派遣させて頂くようなことがあります。松本大学の方は、特に育成環境の拡大の中で、大学との繋がりだったり、そこから地

域へと広がっていければと考えております。アルティスタ東御さんは、東信地方のところで、トップチームの関係性の中から始まりますが、そこをきっかけにして育成の組織の方まで、やはりサッカークラブとしてはこの地方のトップランナーとしての使命があると思っており、育成する指導者のクオリティをあげていく必要性があると思っておりますので、そういった意味で連携を始めているところです。あとは、もうお話ししても良いかと思いますが、塩尻の広丘の方に綿半さんが新しくできたかと思いますが、その敷地内でフットサルコートを作る話があって、松本山雅とコラボして運営していきたいという話を頂いている中で、4月以降には新たに育成の拠点が設けられると考えております。そういったことから、今年は育成の部分に大きく一歩を踏み出したと思っております。

二つ目の柱では、地域と共に発展する地域貢献活動の充実ですが、これはまだ明確なビジョンとして打ち出せてない部分ではありますが、本日サポーターミーティングをこういった形で開催させて頂いたのは、少し変化をしたいなという思いもありまして、各ホームタウンを回らせて頂いたり、少し議論の幅をフォーカスした形で、深くお話し出来ればということも含めて、今日の論点を絞らせて頂くような形になっています。この部分は今シーズン中にもう少し具体的なビジョンを皆さんにお示し出来れば良いなと思っております。

最後の三つ目の柱ですけれども、街の賑わいを創造する多機能複合型スタジアムの新設です。これは皆さんにとっては一番イメージが強かったかもしれませんが、ドリームビジョンの映像でも示した通り、松本駅の歩いてすぐのところに新しいスタジアムを建設して、駅からのアプローチを短くするという「立地」の部分だったり、観客の方に数多く入って頂く増席等を含めています。クラブの成長戦略とすれば、アルウィンが素晴らしいスタジアムだということは私も思っていますが、5年、10年先のクラブを考えた時に、やはりこのクラブは観客の皆さんに支えられているクラブということを考えれば、観客数の上積みが無ければ、なかなかこれ以上の成長は難しいという局面にきている中で、敢えてJ1に上がった時に、こういったビジョンを発表させて頂いたという経緯もあります。目先の戦いに集中しろとか、そんなに我儘を言うなとか、一部では言われるかもしれませんが、やはりこの1、2年で次のステップに踏みださないと厳しい局面が待っているのかなと、私自信は危機感を持ってやっているつもりです。ですので、そういったことに関してのご質問があれば伺いしたいと思っておりますし、クラブとしてはこの51年目のシーズンにドリームビジョンをぐっと一歩進めるシーズンにしたいと思っております。

先ほど、積み重ねることの重要性を感じたという話をさせて頂いて、選手の方も大幅とは言いませんけれども、一部が入れ替わったり、獲得されてしまったということもありました。今シーズンJ2で戦うチーム作りも必要ではあるんですが、やはり昨年の結果を踏まえまして、J1に上がった時に戦える選手の編成をしていかないと、反町監督が言っている通り、J2とJ1では全く違うリーグという言い方も出来るくらい、J1に上がった時のことを見据えたチーム編成をしていかないと、同じ失敗を繰り返してしまう可能性もあるので、そう言ったことを意識して、今回のチームの編成をして頂いたと思っております。その中で、

練習環境のところでは、昨年、松本市かりがねサッカー場が出来て、練習環境が整備されたと、有り難い気持ちが一番なんですけれども、そうは言っても天然芝が1面、人工芝も1面で、選手によってはオールシーズンを天然芝で練習したいという選手もいると聞いています。他のJリーグのクラブと差別化を図っていくという意味で、今までサポーターの皆さんの熱い声援という魅力で、このクラブを選んで頂いた選手も多かったと思いますが、やはりJ1のクラブですと、他のクラブでもサポーターの数は多いですし、練習環境という意味だと、私達のクラブより整っているところが非常に多いという状況を考えますと、この松本山雅というクラブらしい部分では、もうちょっとトップチームの選手まわりの環境を整えてあげたいなという気持ちがあります。天然芝、人工芝という部分以外でも、食事を取れるスペースだったり、育成の子ども達も含めて大事になってくると思うので、そこも投資の部分になるかもしれませんが、検討していければいいなと思っています。

2016シーズンの事業全体で考えますと、ホームゲームでは皆さんのお陰で盛り上がるアルウィンを作れているんですけども、日常の生活の中で、松本山雅と触れ合う機会が少ないという思いもありますので、若手社員を中心として、少し新しい事業というか、昨年実現が出来なかった喫茶山雅みたいなものも、何かしら形に出来ればというか、まだどんな形になるか分からないですが、そういった触れ合いの場が持てるスペースだったりを考えていきたいと思っております。また、クラブのフロントスタッフの方も少し担当を変えたりして、再編成をしました。アルウィンでの試合が始まると気づいて頂く方もいるかもしれませんが、私なりに考えて、周りの人にも相談して適材適所を考えて再編成をしました。これまでは、アルウィンを満員にして、みんなで盛り上げて行こうというクラブ作りでしたが、昨年はほぼ満員のスタジウムを数多く作ることができて、フロントとしては管理するような見方をしてしまう一年だったのかなと思います。2016シーズン以降は、集客の所も今まで右肩上がりで行ってきたクラブが、今年どうなるか、昨年はアウェイサポーターで来て頂いている方が1試合平均約2000名いましたが、J2ですと大体500名ぐらいと想定しています。この時点で1500名の減少は想定されます。その中で、新しく集客プロモーションというか、皆さんに来て頂いて楽しんで頂く仕掛けも更に必要になると思っていますし、そういったスタッフを改めて配置するとか、チケット担当、運営担当、セキュリティ担当等がいますけども、再編成をして地味ながらクラブの総合力をあげて行って、今年臨んでいきたいと思っております。ちょっとまとまりの無い部分もありましたけど2015シーズンの振り返りと、2016シーズンに臨むにあたって、私の方からお話をさせて頂きました。

「司会」

ありがとうございました。続きまして、取締役副社長兼GMの加藤より2016シーズン予算および、チーム編成についてお話をさせて頂きます。

「加藤副社長」

加藤です。よろしくお願ひします。まずチーム編成の方なんですけども、一昨日からトレ

一ニングも始まっている中で、怪我人も無く元気な状態で練習に参加しているという状況です。神田社長からの話にも触れられていますが、反町監督に今年も指揮を執って頂くに当たり、継続性を重視したチーム作りを考えていきたいと思っております。反町監督の戦術プランであったり、選手の起用方針であったり、そういったことをベースに戦力を整えていくということは今後も変わらないというように考えています。そういった中で、今シーズンはスタッフの入れ替えを少し行いました。これについては、少し空気感を変えたい、同じスタッフが長くいることのどちらかというデメリットの部分ですが、選手の評価が変わらないとか、変わりにくいとかそういったことも少しありました。もうひとつはクラブとして、アカデミーの体制も含めて、どういうスタッフを配置し、採用するかということも合わせて検討していくということになりました。岸野さんの件、アルティスタ東御さん、松本大学さんとの関係、地域貢献という観点も含めて、クラブとしてベストなスタッフの編成が整備できたということは、新たな50年目の一歩ということで良かったと思います。

選手の方なのですが、今年は28人の選手でスタートするという事です。新聞報道でもお聞きになっているかもしれませんが、2015シーズンに所属した選手のうち12名が、引退、移籍となり退団することになりました。レンタルに出していた選手のうち6名が完全移籍でチームを離れることになり、合計18名の選手が山雅から離れる、或いは引退したということになります。引き続き、6名の選手が山雅からレンタルに出ています。今年は28名の選手プラス（レンタルに出ている）6名の選手が山雅と契約をしているということです。補強に関しての考え方は色々あると思いますが、基本的に監督の戦術に沿った選手を効果的に補強したいということと、反町監督の選手起用の実績を見ますと、やはり中心の選手はほとんど変わらないということと言うと、やはり控えに回る選手とレギュラーの選手の力の差が、どうしても監督の中にはあるんだろうなという所をクラブとしては埋めていけない。同時に、昨年までレギュラーだった選手の、ひとつ、ふたつ上のレベルの選手を補強していかないとチームとしての総力が高まっていかない。ということで、今回は若い選手も含めてですけども9名の選手を補強しました。そういう中で、1シーズン戦うと色々あると思うんですけども、やっぱり今シーズンは28人という、例年と比較して少し少ない人数でスタートとなります。この3年ぐらい若い選手を獲ってきましたが、J2に上がったばかりでそれ相応の戦力だったと。チームも毎年鍛えられ、強化される中で、チームのレベルアップがされる中で、去っていった若い選手もたくさんいますが、チームのレベルアップに追いつけず、違う道を歩まないといけない若い選手も多かったり、逆に言うとなかなかそういった選手達を戦力にできていないという現実もあります。そういう意味では今シーズンは、少数精鋭ではないですけども、主力選手をしっかりと整備して、1年でJ1に戻れるような体制を整備したいということが、この編成には関係していると思っております。我々としては前の方の選手にパワーというかインパクトのある選手が獲れたらなという若干の反省はあります。年末までそういった可能性を探ってきたんですが、最

終的には縁が無かったということで、やはりオビナ選手を中心に前の方の戦術は組み立てられると思うんですが、出場停止や怪我があった時に皆さんも不安に思われているのかなと思っています。そうは言っても昨年までいた選手は、反町監督の戦い方を理解している選手達なので、そういった部分の補完も期待したいと監督に対しては思っています。同時に、予算の関係もありますが前の方の選手の補強に関しては常に見据えていきたいと思っています。

予算の件ですけれども、おかげさまで、昨年はスタートする時に15億5000万円ぐらいの予算を組んでいました。2016年は16億7000万円でスタートして、予算を組む段階では昨年より1億円ちょっと多い予算を組んでいます。これもスポンサー収入のところでは昨年より、ユニフォームスポンサーがメインになるんですが、2015年と同様にご支援頂けるという大変有り難いお話しを頂きました。あとは、収入の柱である入場料収入、物販収入は今年も2015年と比べても同じぐらいの予算を組もうということで、事業部の皆さんにも頑張ってもらっていて、16億7000万という収入を目指しています。費用の面ですけれども、人件費のところ、一般企業でいうと原価にあたる部分なんですけど、これは選手の基本報酬であったり、スタッフの基本報酬とか、勝利給とか、外国人の補強関連費だったり、そういったことも含めて人件費と呼ぶんですけれども、2015年のスタートの時には6億9000万円の予算を組んでいました。今シーズンは8億2000万円ですね。2015年より1億3000万円多い予算を組んでいます。というのは、アカデミーの拡充も当然ありますし、昨年と同等レベルのトップチーム選手への報酬を組んだということで、予算ベースでは昨年よりも1億3000万円多い数字となっています。それ以外の試合運営費、チーム運営費、販管費に関しては、昨年と同等額で運営をしたいと思っています。ということで言うと、費用の方も16億5000万円の費用を計上ということで1500万円ぐらいのプラスの収支の計画をしているということです。昨年については、神田社長からも話しがありましたが、約21億円の収入が見込めるということで、11月末時点で3億5000万円ぐらいの利益が出ているということなんですけども、これは広告収入だったり、入場料収入だったり、物販収入だったりで見込み以上の収入があったということの上ぶれです。特に入場料収入の上ぶれが、際立っていると理解をしていただけたらと思います。本当にそういう意味では、アルウインを常にいっぱいにして行くことが山雅のクラブ経営においてはインパクトがあることだと思いますし、今後発展していく意味でもそれが生命線だと感じています。引き続き、アルウインの問題については毎年皆さんからご助言を頂いておりなかなかそれに応えられていない部分もあるんですが、アルウインの改修を含め、新スタジアムの建設ということについてもしっかりと検討をしていきたいと思っておりますし、来週から検討会（山雅ドリームプロジェクト）も始まるということでは、是非皆様も色々な意見があると思っておりますが、一緒に参加して頂いて、新たな街づくりという観点で、山雅をどう活用して頂くかということも含めて検討していきたいと思っていますので、引き続きそちらもお願いしたいと思います、少し掘り下げて話しますが、選手の編成はさっき言ったようなことで、選手の基本報酬に

についてはあんまり話すチャンスが無いんですが、日本人外国人含めて3億7000万円が2016シーズンの選手の基本報酬ということになっています。2015シーズンの他のJクラブと比較してみますと、2015シーズンのJ1在籍クラブと比べると16番目になります。J2で比べると7番目の位置づけになります。引き続き、チーム編成の方針については、先ほど言ったように継続性を大事にして、チームの総合力をどう高めていくかということと、やはりアカデミーから早くトップの選手を育てて行きたいと、その中でしっかり若返りを進めていくということが基本になると考えています。そのへんは少し時間がかかると思いますが、ぶれずにやっていきたいと思っています。以上です。

「司会」

ありがとうございました。それでは、質疑応答にうつらせて頂きます。冒頭でもご案内させて頂いたように今回のテーマに沿った内容でご質問頂くようにお願いします。それでは、ご質問のある方は挙手をお願いします。

「質問者1」

2つありますが、宜しいでしょうか。1つは去年のスタンドの状況です。チケットが売り切れてる試合で、スタンドの入り口に「満席です」のような張り紙がしてあって、席が見つからなくて、コンコースから柵越しに試合を見ている人がすごく多かったんですが、そういうことに対してクラブはどう認識されているのかなというのがひとつです。私が見えなくて見に行くと、そういったことがあるともうそれっきりになると思うんですよ。もうひとつは、チケットが売り切れていて、ホームのお客さんが入れない状態なのに、アウェイのお客さんがかなり入っている試合が多くあって、将来ロイヤルカスタマーになる可能性があるお客さんを締め出してまで、アウェイのサポーターを入れる必要性はどういうところにあるのか聞かせて欲しい。

「神田社長」

ありがとうございます。お答えはさせて頂くんですが、スタジアムについてはまた違った機会にお話しさせて頂ければと思っていました。司会者が言うようにできれば、テーマに沿ってご質問頂ければと思います。今のご質問に対して、クラブとして心苦しい部分があったのも事実で、その都度、チケットを担当するスタッフを含めて検討させて頂きました。去年は、満員の試合が12試合あって、安全性の問題を考えなきゃいけない一年だったと思っています。何もなかったから、そういった部分が問題点として上がるんですが、ぎゅうぎゅうのスタジアムで何かもし事故があったとしたら、クラブにとって大打撃になってしまうので警備の方も考えさせられる一年でした。

最初の質問については、席詰めの問題かと思っていまして、ボランティアスタッフやアル

バイトスタッフで席詰め強化をしているんですが、クラブが販売しているチケット数というのは、全員座れるよりも少し余裕を持ったぐらいでやっているんですが、ところどころ間の席が空いたりとか、そういったことの積み重ねで、結局立ち見が出たりする状況になっています。これは正直、クラブの収入にも関わるので難しいですが、あらかじめ余裕を持ってチケットを販売するような工夫をするしかないかと思っています。逆に、立ち見でも見たいという意見が一部あるのも現状で、本来であれば座れるということが前提で皆さん来て頂いているのも当然だと思いますが、どちらにしても100点が取れない運営の課題としては引き続き考えていかなければいけないと思っています。

アウェイサポーターが数多く入っている点では、これも非常に難しい問題として、認識しています。例えば私も浦和レッズさんのアウェイに行った時に、レッズさんがあれだけアウェイサポーター席を絞って埼玉スタジアムの雰囲気を作っている中で、あれが浦和レッズさんの戦略じゃないですけど、ホームの利を活かして戦っているというのと、私達もドイツの研修を見てきた中で、アウェイのゾーンは檻に囲まれているようなところで、スタジアム全体の何パーセントしかないとか、そういったことをみて、色々と考えていく中で、去年は経済効果の話がありましたけど、アウェイサポーターの方に松本に来て頂いて、経済波及効果を出すというのもひとつの地域貢献だと思っていますし、そういった中で妥当な割合というのは、去年一年模索した部分があったんですが、昨年で言うと北側のゴール裏、アウェイサポーターの方のゴール裏に一番お客さんが入ったのは新潟さんのサポーター（※10ブロック）で、それが最大のラインかなと思っています、それ以外にもS席やA席等に行っている方は、致し方ないという言い方になりますが、クラブとしてはアウェイサポーターを規制するというか、アウェイサポーターとホームサポーターの割合で言うと運営の規制や導線も含めて、新潟戦の割合が最大として運営させて頂きました。

「加藤副社長」

これはスタジアムがテーマの時に時間をかけて話しをさせてください。

「質問者2」

サポーターの上條と言いますが、よろしくお願いします。1点目は今回のテーマとは関係無いことかもしれませんが、どうしても聞きたかったことなのでよろしくお願いします。去年のホーム開幕戦の時に阿部知事が挨拶に来たと思うんですが、本来は菅谷松本市長であるべきかなと思いますが、いかがでしょうかということ。2点目は、いずれ監督とか社長とかGMが変わっていくのはやむを得ないと思いますが、チームとして強くなっていくという点で言うと、山雅のサッカーのスタイルをこの先10年、50年、100年後に継続していくようなものを見据えていらっしゃるのか、その時の監督でお願いしようと思っているのかをお聞きしたい。10年、20年と今の方針を貫いて、そこにアレンジしていくという形で行くと、ユースの方も、強化も、ある程度トップに合わせてできるのじゃないかと。そうす



ると、ユースから上がった選手も活躍しやすいのかなとずっと考えているんですけども、その点をどう考えているのか。以上、2点をお願いします。

「神田社長」

ありがとうございます。まず1点目の阿部知事の挨拶についてですが、やはり松本市が株主としての比率も一番高いですし、「松本山雅」としてやっているわけなので、松本市長にも毎回そういったことがある時には案内を出してお願いをしているんですけども、たしかその時も公務の関係で菅谷市長が来ることができないということで、どなたにご挨拶をお願いするかと検討した結果、阿部知事をお願いをしたということがありました。

2点目の質問についてですが、私もまだ38歳ですぐに仕事が無くなってしまうと困るので、当分ここで仕事をやっていきたいと思っており、私の未来も含めてこのクラブの中長期のビジョンというのは自分で考えていかなければと思いつつやっている部分もあります。2015年にドリームビジョンを作ったというのが、まさに中長期のビジョンに当たると考えています。全てをお話することは出来なかったんですけども、先ほど申し上げた3つの柱の中に中期のビジョンというのがもうすこし詳しく入っています。その中で育成のところは、ユースアカデミーの方は何年後に日本代表の選手を輩出するとか、そういった目標も含めた形でドリームビジョンとして積み上げたものになっています。スタジアムのことに関しても全く同じようなことで、目先ではなくて中長期の視点で、今から始めて5年10年かかるものに対して、51年目の今年に一步を踏み出そうという形になっています。少し抽象的になってしまうかもしれませんが、そういったものをクラブのビジョンとして進んでいきたい。大前提として、このクラブがどういう道りを歩んできたかという、良い悪いがあると思いますが、クラブが主導するビジョンにサポーターが賛同したという構図では無いと思います。クラブも地道に成長していますが、サポーターの方がそれ以上に熱く、大勢の方にご支援頂いて、昨年もドリームサミットというものを公開会議でやりましたが、そういった皆さんの意見も踏まえて次の未来を作っていくのがこのクラブの良さだと私は思っているので、ビジョンも含めてこういった席でお話できるのが良いのかなと思っています。

「加藤副社長」

サッカーのスタイルとか、戦い方というのはおそらく皆さんがそれぞれ思い描いていることは違うと思うので、これが良いとか、あれが良いとか、そういう話はしにくいなと個人的には思います。例えば、僕の知識が全てではないと思うんですけども、バルセロナのサッカーが注目された時期というのがあります。なぜバルセロナがああいうサッカーを目指してきたかという、バルセロナというクラブが創設された時から今のようなサッカーをしていたというわけではなくて、15年、20年前にまずはスペインのサッカーを変えるということがあって、その頃のスペインはワールドカップの予選を順調に勝ち進めなかった。

本選に出ても良い成績を残せなかった。そんな中でどちらかというスキルフルな選手もたくさんいましたが、パワーに頼ったサッカーを展開していた。そんな中でルイス・アラゴネスという監督が出てきて、自分達の特性に合ったサッカーを目指そうということで、シャビとかイニエスタとかがバルサのカンテラ（※スペインの下部組織）にいた時に、パワーに頼ったサッカーはやらないということで10年、20年のサイクルで積み上げてきて、バルセロナというチームが今のようなサッカーをして、世界のサッカーファンを魅了したという背景があります。ドイツのサッカーも1990年代に低迷していました。クリンスマンが監督になってから（2004年～）何をしたかという、育成年代の改革をしました。育成年代のチームにオランダ人の監督を採用して、オランダサッカーを手本にして育成年代の選手が育ってきたということがドイツが強くなってきた背景にあります。山雅は今後どのように進めるかという、私が山雅にきてから8年目になりますが、山雅の目標ってなんなんだろうと考えた時には、やはり皆さんが望んでいたのは、Jリーグに上がりたい、J1を目指そうと。時間をかけずに結果を得るために取り組んできて、その結果が昨年まででした。でも、今のままだと今後J1を戦っていくのは難しい。予算規模もJ1の中位クラスでも30億円あります。そういったこともクラブとして考えていかなくちやいけない。また育成組織の整備も遅れていると。そういう中で、今後の山雅の成長戦略というかドリームビジョンの3つの柱のうちのひとつでもある育成年代に力を注いで活動していかなくちやいけない。というのが、ひとつの答えです。山雅の育成年代を見渡してみると、長野県全体の育成環境と比較してもらっても良いんですが、やはりタレントが長野県の中にいるのかと言えば、いません。都市大塩尻高校が全国大会の1回戦を勝てませんでした。そういう子ども達が今後どういう道を歩むのかという、大部分の主力選手はサッカーを続けません。それが今の長野県サッカーの現状なので、そういう所をどう変えていくかという、今回松本大学と連携するとか、アルティスタ東御に指導者を派遣するとか、そういう地域全体のサッカー環境を変えていかなくちやいけないという思いがあるので、当然山雅だけ強ければ良いのではなくて、山雅と一緒にみんなで育成環境を変えていきましょうというのが今回の指導者派遣の一番の狙いであるので、どちらかという特定のクラブへの支援というように見られがちなんですけども、我々はまったくそういうふうには考えていません。選手を育てていくシステム、或いは選手は現役でいられる時間は短いので、現役をやめた時にどうするのかという受け皿、自分がサッカーをやめた時には指導者になっていく人も多いため、指導者になった時には自分がより良い競技環境でプレーしていた方がより良い指導者になれると思います。そういう意味では今後10年、20年かかることになるかもしれませんが、そこを整備することが一番重要だと考えました。

もうひとつは戦い方については、どんなスタイルを目指すのかという、やはり皆さん共通だと思うんですが、勝つ試合を見たいと思いますし、魅力のある面白いサッカーをチームが展開している、これは勝っても負けてもいいのかもしれませんが、やはりそういうことをアルウィンで、我々が表現していくことが多くのサッカーファンを惹きつけることに

なります。新しいファンを獲得するひとつのきっかけになると思うので、そこはぶれずにやっていきたいなと思います。ちょっと話が戻りますが、そういうタレントがいるかというとはっきり言っていません。従ってユースの中期的な目標としては、ユースの監督は岸野さんがやり、今は臼井さんが頑張っていてやっていますが、まだ戦っているカテゴリーが県リーグなんですよ。県内の高校生と比較すれば、レベルも高くなっていますが、全国と比べるとまだ県リーグにいます。なんとか早く、(地域リーグの) プリンスリーグに上がり、(全国リーグの) プレミアリーグに上がるということが目標になってくるので、どちらかというとなんて本当はアカデミーの組織というのは、個人に特化して、個の力を引き上げるとか個性を磨く、伸ばすということに特化するんですけど、この数年はチームレベルをあげて、全国で活躍できる山雅を作っていきたい。同時にその下の中学生年代、ジュニアの年代に関しては個の部分に注目をして、将来そういうレベルで戦える選手にしていこうと。ここは少し、目的と手段が違うんですけども、本来はアカデミー全体でひとつであるべきなんですが、ただ中長期的には目的と手段が入れ替わってしまっている現象が起きると思うので、そこは誤解をなさらないように見守って頂きたいなというふうに思っています。サッカー選手はアスリートでいられる時期は短いので、子どもたちの力を引き出して、どういうチームにしていっていいかというのは、これからだと思うんですが、やはり身体能力の高い選手を集めて、身体能力の高い選手を集めるというのはパワーサッカーをすることではなくて、身体能力の高い選手だからこそ技術の習得も早いし、より高いレベルの技術を習得できるというように考えているので、身体能力の高い選手達を発掘して、そこにトレーニングを積み上げ、人としても成長させるような取り組みをアカデミー全体でいきたい。そんな中でトップアスリートを育てていくというのが山雅のアカデミー組織が目指すところだと感じています。やっぱり勝つサッカーを展開することで、一人でも多くタフでたくましい賢い上手い選手を作っていくというのがアカデミーだと思っていますし、少なくとも僕はそういうことを追求して、アカデミーのスタッフにも理解してもらって活動して頂きたいなと思っています。

「司会」

ありがとうございます。それではその他いかがでしょうか。

「質問者 3」

二点質問があるのですが、来月からドリームビジョンの検討会が始まるということなのですが、スタジアムに関することがあるのかなと思いますが、まず最初にサポーターの方にどのような意見を言ってほしいのかということ、たとえば、スタジアムの観客数ですとか、こういう交通整備をしたほうがいいですとかあると思いますが、まずサポーターとして何を話せばいいのかということが一つです。あとは、スタジアム満員数がナンバー1だったという話が先ほどあったかと思いますが、満員の基準、何人になったから満員という

ところを聞かせてほしいです。あとこれは質問ではなく感想なのですが、今回松本大学さんとアルティスタ東御さんと提携をされたということで、貢献されていると思いますが、たまに僕も北信越リーグの選手とかとサッカーをしているのですが、その人たちも働きながら楽しそうにサッカーをしているのでその人たちが長くサッカーできるように支援いただけたらなと思います。

「加藤副社長」

ドリームサミットの続きのドリームプロジェクトが始まるのですが、スタジアムありきで物を議論するのではなくて、街づくりとか地域活性化にどのように寄与できるかという観点で地域の皆さんの意見を引き出したいと思いますし、当然反対意見があるとおもうんですよね。イオンができるとなると交通渋滞の問題であったり、市街地の活性化ということでいうと、ますますイオンに人が流れていくということで駅前がさびれていくのではないかということもあると思います。メリット、デメリットあるかと思うのですが、我々が街に何ができるかということをつくも提案、提言できるかと思うんですよね。僕たちはどうしても土日松本にいる時間が少ないといいますか、アウェイのときは出ていますし、ホームの試合も市街地にいないので、あまり市街地がどういう状況なのか見ていないので、この前のアメ市なんかをみてもね、町中のあちこちでお祭り騒ぎがあると、交通渋滞もあるのですが、あれだけの人が市街地に入ってくるといことはそれなりの経済効果も生み出していると思いますし、新しい文化を発信するエネルギーにもなると思いますので、そういったことが街中にスタジアムがあれば、少なくとも年間 20 回はお金をかけずに、あれだけ人を呼び込めるということになるので、それだけではないんですけども、我々は地域の活性化や街のにぎわいを創出するということをみなさんと作っていきたいと思いますので、前向きなご意見をいただけたらなと思います。

収容率というのは、各スタジアムの収容人数が決まっているので、入場者数を収容人数で単純にわっています。山雅の場合、16,800 人を 20,000 で割っていて、80%を超える試合が 2015 シーズンの J リーグで一番多いのが山雅でした。

「司会」

ありがとうございます。そのほかありますかでしょうか。

「質問者 4」

反町さんの戦略をアルウィンで活性化させるために、かりがねの芝を短くして、ところが県の施設のアルウィンだと長いんですよ。行くのがっかりする。6 月から練習が変わってきたんですが、実際の試合に役立っていないので、県知事がスピーチで協力しますなんていっても、芝を短くもしない。そういうところをまず一つは、反町さんの戦略を活かす

ために、やってくれないか。もう一つがいつも言っていることで、自力で 20,000 人を達成できないか。浦和さんやマリノスさん、ガンバさんが来なくても、松本山雅で 20,000 人を目指したいということですよね。会長の月さんが以前言ってくれたことですが、自分が今やっていることはメディア取材があると、一旦は断るけれど、なるべく松本山雅が浸透するようにプラスαをしているんですよと、予算を減らさないために、そういうことが必要なのかなと、どうすればお金が儲けられるかということをお話していただきたいと思います。

「神田社長」

まず一点目のアルウィンの芝を短くという件については監督からも話をいただきました。簡単に話すと、芝生を短くすると維持管理していくうえで消耗するということがありますし、ほかのスタジアム、皆さんも見ていただいた通り、J1 のスタジアムの芝は素晴らしかったと思います。アルウィンの芝もここ数年でよくなっていると思いますし、そこはクラブも感謝しています。さらに、芝生のパフォーマンスと申しますか、よりサッカーしやすい環境という意味で言うと、よりレベルアップをお願いして必要があるということで、（施設管理者の）トイボックスさんにも県のほうにも、そういう話をさせていただいているところで、今年実際にどのように変えられるかということで結論は出ていないのですが、一つは、短く刈ればということも一番ですし、水をもう少し撒いて、パスサッカー含めて、もう少しいい環境にしていきたいということもあるのですが、何年か前から話をさせていただいているのですが、土台の土の部分の年数がたつて、デコボコしてきて芝生の長さでそれを吸収している状態もあると思うので、短くなるとアップダウンができてしまうのかもしれない。そこは専門家の方の判断が必要となると思います。そういう問題を抱えている中で交渉をしている現状でございます。あとはもう一点の、自力で 20,000 人というところは、このクラブの成長曲線だと思います。それが発展して、新スタジアムの構想と積み重ねてきたのですが、今年に限っては、アウェイのところでは 1500 人減る、ある意味でホームのお客様を多く受け入れるチャンスととらえることもできると思うので、そういう意味では、今年集客のプロモーションを積極的にやっていこうということで、フロントスタッフの中では上條副社長を中心に、新たな試みをやっていこうということは非常に重要なポイントとして準備に入っております。昨年まではそこに明確に人を置いていなかったのですが、今年からはそこに、集客プロモーション専門という形で、配置することもできていますので、昨年やったシャトルバス乗り場の近くでやったファンパークのところをもっと有効活用していこうということで、コアなサポーターの方も重要なのですが、観に来たことがない方やたまたま観に来た方が、より楽しんでもらって、更にアルウィンの雰囲気をもってもらって、はまってもらうという流れを作り出すことが大事なのかなと思いますし、まだまだそれをやっていくことが必要なクラブだと思っています。

「司会」

そのほかに質問ありますでしょうか。

「質問者 5」

先ほどのテーマの中の育成に絡むところです。女子サッカーですね。皆様ご存知のとおり、パルセイロはなでしこリーグということで、松本山雅のほうも女子サッカーに対してどのような考えで進んでいくのか、今年提携をむすぶ松商学園の女子サッカー部が 2 年連続で全国大会に、去年は 1 回戦負けで今年は 2 回戦まで進みました。自分の姪が出ていたもので応援していましたので、女子サッカーのほうも徐々にレベルが上がってきているなど感じています。そのあたりを山雅として、どのように進んでいくのかお考えをお聞かせください。

「加藤副社長」

まず、女子のスクールは 4 月から塩尻の綿半フットサルパークで開設したいなど準備しています。長野県も意外と女子サッカーが盛んで地域で頑張っているクラブもたくさんありますので、普及という側面で底辺の拡大をしていくことが山雅の役割だと思っています。では、なでしこリーグに参加するレベルのチームをつくるというのは別の議論になってくると思うのですが、NPO がアカデミーのほうを運営しているということと言いますと、女子のなでしこリーグの中でほとんどのクラブがスポンサー企業がついていて、スポンサー企業が、選手たちの雇用を抱えながらやっているクラブが多いと思うんですね。なでしこに参加するために、ハードの部分も整えないといけないと思いますし、ソフトの部分も整えなければ、いい選手が出てこないし、おそらく長続きしないということになると思うので、そのような検証は十分に必要かなと思います。最終的には独立採算が取れるチームになるということが目標になってくるかと思うのですが、株式会社でやるべきかという、僕は資本提携や資本関係があつていいと思いますけれど、独立採算が取れるクラブが大事だと思いますので、パルセイロさんの考え方、運営の仕方という、アイスホッケーあり、女子サッカーありバドミントンクラブもあり、(同じ) 看板を掲げてやるのか、運営ノウハウを共有しながらやるのか、経営を一緒にしてやるのかということがあると思いますが、将来的には独立採算でやるようなチームを作りたいと思います。

「司会」

そのほかいかがでしょうか。

「質問者 6」

編成のことでお聞きしたいのですが、去年もそうでしたが、前目の選手が薄いということで、実際のところは誰に断られてなぜ断られたか聞きたいところなのですが、そこは話せないと思うので、何が理由で断られているのか、報酬なのか練習環境なのか、サッカース

マイルなのか松本の気候なのか、そういうことをお聞きしたいなと思います。それとも一つ、今後外国人をふくめて、誰に声をかけるかを聞きたいところですが、どのくらいの予算をそこにかけようと思っているのか、お聞きしたいなと思います。

「加藤副社長」

一番はJ1のクラブと競合になったときは、J1のクラブでやりたいとなります。次に、選手の中では、自分がレギュラーとして試合に出れる可能性が高いのかどうか、そういうところでおそらく。移籍をするというのはそういうことだと思うので。当然それと合わせて、報酬レベルということになるのかなと思います。サッカー環境ということでは整備もされてきていますし、まだまだ足りないところはありますが、最低限遜色ないレベルにきていますので、そういう意味で戸惑うとか躊躇する選手はいなくなったかなと。今まではJ2に上がる時はそうでしたけど、クラブのアドバンテージとして、アルウィンというスタジアムと皆さんみたいな熱烈なサポーターが多いということが選手たちの気持ちというか、モチベーションに響いたところもありますので、そういう意味では皆さんには感謝しておりますし、引き続き後押しをしていただきたいなと思います。予算のところかというと、必ずしもお金ありきの話ではないですが、J1に居続けるという意味では、厚みのある戦力補強という意味で、J2にいる間はそういうビジョンは描けないなと感じております。

「神田社長」

その件で補足です。加藤GMはチーム統括本部の本部長という立場で、色々な中で吸収しながらやられていると思いますが、練習環境というのは、実際、天然芝のフィールドでオールシーズンできないというところで、選手がこないというのは聞いています。たとえば食事のできる環境とか、細かいことも含めて取り巻く環境を選手はすごく気にするといいますか、間違いなくあると思います。クラブの現状のなかで新しい、良い選手をとるにはどうするかというところで、サポーターのみなさんの声を届けて、熱さを届けるというところで動いていただいていたと思いますが、クラブとしてはその部分も工夫して伝えていかななくてはいけないなと私は思っています。加藤GMがいろいろ築きあげた歴史、たとえば南テクニカルダイレクターを呼んできたり、厚みとか幅をもたらしてくれたと思っています。また、期待をこめて、柿本アンバサダーを強化のほうへ配置し、編成に関わってもらっています。彼は、現場を学びながら世界を広げていく必要はあると思うんですけど、入ってくる選手のサポート、出ていく選手のサポートをできるかという部分で、松本山雅に貢献してもらえる状況だと思っていますし、あとは、私もずっと営業をやっていたので、顔を出して信頼関係を築いて、この人についていけば安心だという人間関係作りが必要なのかなと想像の中で思っていたので、そういう配置の中で動いてもらったり、外部で動いてもらっていたスカウトも松本に軸足を置いてもらって編成に工夫をしています。表にはなかなか出ない部分ですが報告させていただきます。

「加藤副社長」

あともう一つ捕捉で、育成の重要性というのは我々以上に理解していただいていると思うのですが、そこに良い選手が来て、良いトレーニングをして、というシステムを作っていないとトップチームは強くないと思いますし、ほかの J1 の大きなクラブをみると、毎年 3 人か 4 人は下部組織から昇格させているんですよね。契約とか登録の話に触れますと、A 契約の枠というのは 25 人ですが、アカデミーから上がった選手は A 契約の枠外での選手登録が可能です。選手はアマチュアからプロになり、A 契約を締結しますと、本来でしたら A 契約の枠に入れなくてはいけないものの、自クラブのアカデミー出身の選手は 25 人の枠の外で抱えていいというルールがあったりします。そういう意味で、アカデミーの選手を自分のクラブで育てていくということは、将来的にもクラブの資産にもなるし、戦力の厚みを出すことにもなります。一方では、育成には投資、お金がかかります。長野県の地域の話でいうと、優秀な才能が県外に流出しています。新潟に行ったり、静岡に行ったりしています。我々としてもそういうことに対抗できる環境を整えていかなくてはならないのだろうと思います。では、そこでお金を渡せばいいのかというと、アマチュアの選手なのでできないと。ちょっとこれは私案ですが、持ち株会とか後援会とか外郭団体があるので、持株会はちょっと違いますけど、そういうところで育成ファンドみたいなものをつくっていただいて、奨学金とかいい選手をとるための資金として活用させていただくとか、そんなことが考えられたらいいのかなと。そういう資金を活用して授業費の一部にするとかできたらいいなと思っています。松商学園さんには具体的な提案はさせていただいていませんが、大学のサッカー部を強化するということであれば、松商学園の高校を強化すれば大学のサッカー部の強化になりますし、大学としてもそういう人材が流れていけば、大学が求める活動にもつながりますので、そういうことを我々が支援しているという、高校ともそういう連携をとって、育成環境の整備をしていきたいなと思います。

「質問者 7」

3 つほどお願いしたいのですが、すでに発表になっていたら申し訳ないのですが、袖スポンサーどうなっていますかということと、決まらなるとすれば、地域リーグ時代は松本のロゴを袖に入れたりしていたので、今回これも可能なかわからないのですが、松本、塩尻、山形、安曇野、池田町も含めて袖に入れてあげられたらホームタウンになった意義もあるのではないかなと思うのが一点。

あと喫茶山雅の件、昨年間に合わなかったということで、それと選手の食事の環境というところで、今年 J3 から J2 に上がった町田ゼルビアさんが J3 時代にゼルビアキッチンという選手が練習終わったあとに食べに来るのですが、一般のお客様も食べに来れるという食堂を運営されていて、私も J2 の町田のアウェーの時に見に行きたいなと思っているのですが、写真を見るだけだと、いい感じだなと思います。そういった、純喫茶山雅とい



うと食べ物のイメージもないのですが、喫茶山雅が駅前だったということで、そこにこだわっちゃうと無理ですが、山雅としての喫茶の部分と、選手たちも食堂として使えるし、時間外は一般の方も利用できるという形式でかりがね練習場の近く、美ヶ原温泉の中とか、練習場に隣接しているところは調整区域だったと思うので難しいと思いますけれど、そういう展開ができないものかと思います。

三つめは、先ほど柿本さんの今後を心配していたので、強化に回るということで安心したのですが、GK コーチの川原さんの動向も差しさわりのない範囲で教えていただければと思います。あの方を手放してしまったことは、ユースの強化という意味で良くないのではないかと思います。個人的な理由でどうしても、戻られる場所があるのだっただらしょうがないと思いますが教えてください。

「神田社長」

色々見て頂いてありがとうございます。袖スポンサーの件についてですが、まだ決まっていなくてですね。たまたま、広島さんの新ユニホームを見たときに、背中のスポンサーが 2 社あいているとか、ユニフォームスポンサー（の枠）が 4 社から 5 社に増えたということで、ユニフォームスポンサーは相場が最も高いところにありますので、基本的には 1 社大きいスポンサーが現れるというのは難しいことなんですよね。（枠が 1 つ増えることは、）

昨年 10 月の実行委員会という各 J クラブ社長が集まる会議で、急ぎで決まった内容で、例えば半期から入れられるかとか、すでに決まっちゃったところもあるとか、いろいろ情報が錯綜する中で、進めたことありまして、お話いただいた通り、ホームタウンをいれるとか、社内でも出たりしましたが、そういうクラブの収入を確保するという意味でも、営業を続けていって、来年も見据えて契約できる場所にチャレンジしていきたいなと思っています。

二番目の喫茶山雅のところ、今言っていたところ全部内部で話が上がっていて、そのなかで最適な形をやりたいなと思っています。駅前やかりがねの近くがポイントになっていたり、その中で何をやるかということはいったいだいたご意見、グッズを売るんですとか、まだまだ幅を広げることができますので、クラブの若いスタッフを中心に新たな部門を立ち上げれば良いなと思って、内部では打ち合わせを重ねている状況です。

三番目のキーパーコーチの川原さんの件、熱く指導していただいているというところで人間的にも信頼している人物でありました。今年から J リーグ各クラブで育成のシステムを評価するというところで、ダブルパスというベルギーの会社さんが、各クラブを評価するシステムを持っていて、ドイツとかスペインとかで実績のある会社なのですが、そのダブルパス社にオファーをもらって、彼はドイツ留学の経験もあって言葉も話せるので、各クラブを回ってヒアリングをして育成の部分の評価していくという、メンバーに選ばれました。そこでの仕事というと 1 年か 2 年か分からないのですが、期間が終われば、彼もそのあと、将来を考えなければいけないというところで、彼もこのクラブに縁を感じてく

れているので、いつか戻ってきてくれればいいなと思っていますし、個人としては現場をやっている人間が現場を離れて良いのかという話を強くしたりしましたが、山雅に恩返しをしたいという言葉ももらいましたし、そういうやり取りをしたうえで、今月末で離れるということになりました。育成スタッフが 3 名減と言いましたが、川原さんもそこに含んでいます。そこは本間コーチにスライドしていくような形になります。

「司会」

その他ありますでしょうか。お時間の都合で最後になるかと思えます。

「質問者 8」

おそらくこの中で気にされている方多いかと思いますが、レンタルで離れていった選手でレンタルバックされた選手っておそらく誰もいないと思いますけれど、レンタルされて出て行った選手をどのように評価されて契約しないとなったのか、話せる範囲で教えてください。

「加藤副社長」

今シーズン 6 人の選手がレンタルでいっているのですが、その中には契約を延長してレンタルに行っている選手もいます。延長せずに、レンタルというか片道切符で出した選手には、結果片道切符というよりも、以前に戦力として難しいのではないかということで、オファーがあれば、オファーも相手チームありきですので、あれば早く環境を変えていきなさいよという位置づけで出しているのです、基本レンタルに出して戻ってこなかったという選手は今年でいうと、北井、岩渕、中村、宮下、鶴田、パクカンイルという 6 名ですが、クラブの編成の方針としてはそういうことが前提でした。この中で宮下周歩に関しては高卒で 3 年目なので、本人の意向を聞きながらどうしようかと話をさせてもらいながら、最終的には本人が選んだということです。基本、チーム全体のバランスと監督の起用方針がベースになっています。

「司会」

お時間となりましたが他にありますでしょうか。以上で終わりとさせていただきます。冒頭にも申し上げさせていただきましたが、2016 年は各ホームタウンを巡回して、毎回テーマを設けさせてもらって、実施することを予定しています。時期、会場等未定ですが決まり次第ホームページでお知らせさせていただきますので、お時間許せば次回もご参加いただき建設的な意見を頂戴できればと思います。今シーズンも松本山雅 FC への熱い声援をお願いいたします。