

松本山雅 FC サポーターミーティング in 松本

- ・ 日程：2016年8月27日（土） 10：00～12：00
- ・ 場所：松本市勤労福祉センター
- ・ サポーター参加人数：約 50 名

「司会」

皆様大変お待たせいたしました。ただ今より、松本山雅 FC サポーターミーティング in 松本を開催いたします。本日司会を務めます株式会社松本山雅営業担当小澤修一と申します。よろしくお願いいたします。

それではまず始めに、株式会社松本山雅代表取締役社長神田文之よりご挨拶をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

「神田社長」

皆さん、おはようございます。天気の悪い中、お休みの日の午前中にお集まり頂きまして誠にありがとうございます。クラブを代表して感謝を申し上げます。

本日はホームページで発信させて頂きました通り、松本山雅の経営について話をしたいと思えます。サポーターズミーティングという形では今年度 3 回目の開催になりまして、予定では残り 2 回の開催を予定しています。新起動というスローガンの中で色々なことをチャレンジしていく中でこういった機会を設けやらせて頂いていることをご理解してもらい、またお集まり頂ければありがたいと思えます。今日の内容について少しだけ概要をお話させて頂くと、昨年の決算がつい先月でまして、皆さんご存知かもしれませんが初めて J1 という舞台を経験して、50 周年という松本山雅の（節目の年に）過去最高の売り上げという形になりました。21 億 4 千万円ぐらいであります。昨年は利益を出して、利益を出すのがどうかというご指摘も一部いただきましたが、そこは未来に投資をして、クラブのほうでしっかり施策を考えていく。そして 2016 年今年になって、J2 というカテゴリーで戦っていますけども、ほぼほぼ昨年と変わらないくらいの予算を組んで進められているという状況であります。ひとつはスポンサー様からの温かいご支援の中で営業収入、広告料収入はほとんど変わらなかったというところ、あと入場料収入は今年少し下がっている分と物販などのグッズ収入が少し下がっていて、18 億円程度の決算に向かっている状況であります。J リーグの分配金は昨年 J1 の 2 億円から J2 の 1 億円というかたちになりますので、そこで 1 億円という誤差が生まれているという中では、昨年の利益を踏まえると、今年も順調

に昨年と同じくらいの予算を組みながら経営ができているという状況であります。

昨年 50 周年という節目のタイミングでドリームビジョンという形で発信させて頂いた 50 年、100 年先のビジョンを三本の柱として発信しました。それについてはクラブとしていろいろな準備をしていくのですが、やはり皆さんも気になっている通り、直近のトップチームの結果や 3 年後 5 年後クラブがどうなっているかというところは私たちも日々の業務の中で当然意識して活動しております。昨年のトップチームの経験という意味ですと、J リーグに加入し 4 年目になりますが、選手の戦力の整備と申しますか、新しく選手が入ってくる中で少しずつ選手のレベルを上げ、そこにお金をかけていってコストパフォーマンスの高い選手の整備が必要ではないかと皆さん感じたかと思われま。同時に育成のところの話も再三出てきておりますが、トップチームに上がった選手がいないということに関しましてはもっとここにお金をかけていかなければならないということは皆さんにご理解頂いていると思っております。

お金の使い方は昨年のシーズンでクラブとして色々なことを考えましたし、その経験を生かして今年の予算を上げさせて頂きました。今日はそのようなお話もお伝えできたらと思います。明日は天皇杯 1 回戦を控えておりますが、今日はゲームではなくお金の話になりますので皆様じっくり聞いて頂き、クラブの現状をご理解してもらい、クラブのために建設的なご意見を頂ければと思います。

「司会」

これより本日のミーティングテーマである、「松本山雅の経営を知ろう」～脱・PROVINCIA へ向けて～についての議論に移らせて頂きます。今回は松本山雅の経営について、2015 シーズンの実績、2016 シーズン計画、J リーグ内でのポジショニング、今後 5 年の成長戦略について加藤副社長からお話しさせて頂き、その後会場の皆様からご意見やご質問を頂く形を取りたいと思います。今回のプレゼンのビデオや写真での撮影はお控え頂きますようお願いいたします。

「加藤副社長」

おはようございます。今回は松本山雅の経営を知ろうということで、皆さんと今後の山雅について語りましょう、という狙いでこのような題をつけさせて頂きました。まずは山雅の成り立ちや、成長してきた過程を見て頂いていると思われま。そのようなことを踏まえてクラブとしてどう成長していくか、地域に根ざしたクラブとしてどうしていくべきかを今日ご来場した皆様から意見を頂いたり、皆様の中でディスカッションがあっても良いと思いますので一方通行にならないようにしていこうと思われま。脱プロビンチャということで、我々はプロビンチャとして活動していますが、実際プロビンチャの定義は色々あ

りますが、我々はこの地域で生きていかなければならないですし、この地域の中でスポーツをどう発展させていくか、世界にどう繋げていくかというのはクラブの大きな使命だと思えます。この10年はアルウィンがあり、地域にJクラブがある、またはJ1を目指すというのが第一の目標でした。

ではこの先どうしていくべきかを皆様と一緒に考えていきたいと思えます。今日来て頂いている方々はコアなサポーターが多いとは思いますが、プレゼンの資料は色々な所で話をする時に使っているの、知っていることもあると思えますが話を聞いて頂きたいと思えます。

(以下、パワーポイントの資料についてのプレゼン)

我々のルーツは喫茶店で当時はサッカーを楽しむ事を目的にした方が集まっているクラブでした。

2003年にJチームを目指し始めてサッカーの興業化にも発展していくことになりました。我々のホームタウン松本市は三ガク都の街づくりということで、何にするにせよ街のなかでも3ガク都というフレーズが浸透していて、このような考え方が地域の方に浸透しています。我々はNPOで当時活動していました。市民の想いや行政の施策、協賛スポンサーの想いを具現化するという立場で活動していました。

2004年、当時はJリーグ百年構想を実現していこうと活動を継続していくことに地域の方々にも賛同を頂いたと思っています。松本市の地域づくりの柱になっている6つの健康には人の健康、教育文化の健康、生活の健康、地域の健康、環境の健康、経済の健康があります。広報誌などで目にする機会が多いかと思えますが、こういった健康を実現することで地域がよくなっていく、松本山雅はスポーツを通して具現化していくことを目指しています。100年構想に関しては「する」「観る」「参加する」スポーツを通じて世代を超えた触れ合いの輪を広げていくこと、山雅においてはサポーターや仲間を増やす=アルウィンをいっぱいにしていくということであり、クラブの事業の中心でありますし経営の肝になると思えます。「する」「観る」「参加する」という百年構想は松本市の地域づくりの概念と共通するところが多いと思えますので地域の皆様や、自治体の方にも共感してもらいご支援頂ける関係を築いております。

特に松本市は健康寿命延伸都市、ヘルスバレー構想といったことは最近新聞でもよく目につきます。健康な地域とはどういうことなのかといいますと要介護の人がいないとか、孤立した人がいないとか、やはり地域が元気であるためには人が元気でなくてはならない、そこで我々はスポーツを通して人々を元気にすることを実現していきたいと思っております。プロのスポーツは試合に勝った負けた、言い方が悪いですが儲けをだしてチームを強化していかなくてはならないということを考えなくては行けません、こういったルーツ、地域で活動していく制約を考えますと、そういった中で山雅は生きています。ここからはプロビンチャということで、プロビンチャの定義としては規模の小さい地方都市のクラブ、ビッグクラブの対義語として、予算の小さいローカルなクラブという意味で

す。色々な表現があって良いと思います。日本では当時はなかなかなじまない言葉でしたが、甲府や山雅が活躍して雑誌で取り上げられるようになりました。一言でいうと親企業を持たない市民クラブと理解しています。ビッグクラブ、ミドルクラブ、プロビンチャと独断で分けましたが、ビッグクラブは鹿島、浦和、マリノス、ガンバ、名古屋。大都市にあって、予算の規模が大きいクラブで、ミドルクラブはあまり予算の大きくないクラブです。

赤字印のクラブは親企業から支援をえにくいクラブです。赤字印のクラブは市民クラブとしての位置づけ、緑字印のクラブは山形、岐阜、大分。行政、自治体の支援に頼っているクラブです。

J1J2 各チームにそれぞれのポジションがあると思います。プロビンチャって、活動地域や支援体制だとか予算規模だとか人口規模などはここでハッキリ定義はしていませんがわけてみました。そのなかで山雅が成長する要因はいくつかあると思います。

一つはまずは市民参画型クラブです。はじめは小さいものでしたが、サポーターやボランティアの皆様との協力関係が増してきました。もうひとつはやはり 2009 年の天皇杯浦和戦での勝利で地域の知らない人にも関心を持ってもらうことができました。パルセイロさんの存在によるダービーマッチ、松田直樹のようなスター選手、あとは試合運営時のホスピタリティー、地域ぐるみでのホスピタリティーが充実しています。1 番はアルウィンというスタジアムがあることで活動を活性化している。また浦和レッズ戦に代表されるジャイアントキリング、サッカーを知らない人たち。お年寄りを中心に長野と距離を置くという関係のなかで地域リーグでのダービーマッチです。

パルセイロとの試合結果を 2004 年から追ってみました。入場者数が 5000 人を越えるところを見ていきますと、2007 年で 6000 人、2010 年 JFL 以降は常に 5000 人を越えています。

2011 年の JFL では 1 万人を超えています。試合結果でいうと、カテゴリーの違いからあまり試合はありませんが山雅は 2008 年 9 月から約 8 年間負けていません。

来年も実現すればという期待もありますが、しないほうが良いという方もいらっしゃるかと思います。

2004 年 8 月 1 日の新聞で、当時の NPO 理事長八木さんが、サッカーは市民が一体になって応援できる競技。県内で J チームの本拠地になり得るのはアルウィンしかなく、観客席を満員にしていく。こういう風に言葉にするのは大変な勇気だったと思います。現在のゴール裏は満員です。09 年 10 年 11 年と右肩上がりですけれども、当時のゴール裏を知っている人からするとよくここまでなったなと思います。このチームの力でもありますし、山雅の考え方を理解して応援して下さる方が増えてきた結果だと思っています。

そういったなかで、常にチャレンジしていくことがクラブのモットーであり、地域社会の発展や地域づくりへの貢献などは、これからもこういったビジョンでクラブは活動していくのですが、ビジョンとして足りないよねというところもあります。いまはスポーツの産業化ということが新聞などでも、スポーツ立国調査会でも提言されていますが、サッカー

で言うならば、スタジアムをコストセンターからプロフィットセンターにしていかなければいけないということで、ドリームサミットやドリームプロジェクトなどを通じて、将来山雅が成長していかなければならない上で検討が必要だと思えます。

この10年はこのビジョンを押し進めることで成長することができました。

これから10年はこのビジョンだけでは成長できないし、成功できないと思っています。そもそも山雅モデルということで、市民参画型経営ということで、今は実現できていますが、20億円の利益をどう地域に還元していくか、何に使うのかはクラブとしてしっかり考えなくてはいけないと思えます。皆様のいろいろなご意見を聞きながらクラブの運営方針を定めていきたいと思えます。

しつこいですが、実際、山雅は皆さんに支えられて、当時は人に支えられてきた。現在は人々が東になることで地域に支えられました。将来はそのエネルギーを地域に還元し様々なところで山雅にかかわる仲間が地域をよくすることにつながる活動を継続しなくてはなりません。まだ地域に支えられている段階ですので、これからは協働する山雅になり、さらに地域の一翼を担う山雅になるためには山雅はまだ未熟であると思っております。

先ほども話しましたが、地域の人々が健康で地域が豊かになって、社会的には少子高齢化が言われていますが、県外流出を防ぎ、或いは流入を増やすような活動をしていくなかで、街が活気づき、さらには山雅が原動力としてエネルギーを発揮する中で地域が豊かになっていくという状況を目指していきたい。

50周年の記念パーティーのときにも話をしましたが、今後50年の成長戦略の柱、ビジョンとして、育成、ホームタウン、スタジアムという話をさせて頂きました。育成に関しては自クラブのアカデミーの中からトップチームの選手を輩出したいということ。ホームタウンについてはクラブがもっと地域の皆さんと距離感を縮めて成長していかなければいけない。スタジアムについてはクラブの経営に関わる事ですし、地域づくり、まちづくりの中心になってくるような話なのでこれについては将来に向けて継続的に検討していきたいと思えます。

クラブの事業は大きく分けて7つになるのですが、特に収益を増やすことに関してはスタジアムの話は前に進めていかなければならないと思えます。本日はスタジアムの話をしているわけではありませんが、クラブの収益を増やし仲間を増やしていくためには、アルウィンが悪いというわけではなく手狭になっているというところもあります。現在もアルウィンの改修についても県と協議をスタートさせています。山雅について外に出て色々な方と話をすると、サポーターすごいよね、観客すごいよねという話になります。2008年は2,000人が平均だったのが7年後には8倍になりました。これは本当に地域の皆さんの力だと思っております。

それではこれからの山雅の経営について話をしたいと思えます。Jリーグクラブの収支構造は一般の会社と異なります。主な収入は広告料収入や入場料収入、リーグ分配金、あとはグッズなどの事業収入です。費用は、人件費、これはスタッフと選手のものであとは試合

に関わるもの、あとはクラブの活動に関わる運営費。こういった収支、予算というものを毎年Jリーグに報告をしています。

黄色の網掛け部分に注意してほしいのですが、白いところは固定費ではないですが、毎年ある程度予想ができる科目です。しかし黄色の部分は毎年かわります。広告料は収入ですが、J1で闘う場合、J2で闘う場合で配分金は大きく異なります。1億円程変わります。支出に関しては選手の年俸が多く占め、かなり変動します。毎年変動するので昨年のように固めに予算を組んでいても大幅に上振れします。J1初年度ということでもう少し考えるところがあったように思います。当然落ちるといことも想定して予算をくまなくとはいけないのですが、昨年はそういった意味でも勉強をさせてもらいました。収入計画や支出計画も2017年の予算を作るには、2016年11月に予算を確定しないと選手との契約交渉などに入れません。選手との交渉のことを考えると予算は固めに組まなくてはなりません。今年もそうですが、当初の予算より収入が上振れすると、夏に選手も3人といったのですが、そういうことがあると選手を獲得しやすくなります。収入見込は11月に確定しないといけないので、サッカーの難しいところでもあります。最終的な利益をあげすぎると選手の補強などの必要性を問われますが、なかなか11月の段階で見通しをたてることは難しいです。そういった中で、チーム編成でいえば、日本人選手がチームのベースとなって戦力を積み上げていくことのほうが健全なクラブ経営に繋がります。一番破綻する原因は実際より広告収入、入場料収入を大きく見積もって、人件費を多めに見積もってしまうことにあります。

今シーズンは、J2に落ちましたが動員数も2014年と変わらず皆様のおかげで安定していて、本当にありがたいなと思っております。何度も言いますが予算立てをするときは11月に予算立てをしなくてはいけないので、固めに予算立てをします。それ以降に広告収入が増えたり、費用も選手を獲得したりしているので、相殺すると今シーズンは最終的には7000万くらいの利益がでるだろうと思います。予算規模も収入が約18億、支出が17億くらいを予想しており、最終的には利益が出るだろうと見込んでいます。

この数字は2015年シーズンの営業収入の実績です。青字がJ1、赤字がJ2です。山雅は40クラブのなかで19番目です。ちょうど京都と山雅の境が20億ということ。J2でも大宮、セレッソ、磐田は山雅より多い予算で、湘南、甲府は山雅より少ない予算で残留を果たしています。今年も甲府さん頑張っています。2015年の営業収入をグラフ化しますと、優勝した広島さんが36億円。大宮、磐田、福岡が昨年J1に昇格し、セレッソは昨年J2では4位、その次に千葉がきています。この赤線が20億のラインなので、19クラブが20億円以上の予算を持っています。数字だけだと浦和さんが飛びぬけて出ています。J2は最下位の群馬さんで5億4000万です。J1だけ抽出すると、山雅の成績は16位、山雅より収入が少ないクラブが3クラブです。

赤丸でくくったクラブは30億以上のクラブですが、親会社からの支援が大きいクラブです。少なくとも10億くらいが親会社からの支援だと思えます。もし山雅にも親会社がいれば、

今の収入を保つことができれば 30 億を越えることができるかもしれません。J クラブのいくつかは世界的にも有名な企業が支援しています。こういう見方がいいのかはわかりませんが、実際これも現実ですし、一方では、このようなクラブでも J2 に落ちることもあります。親会社が支援することで、企業努力をせずに停滞するということもあると思います。これは 2015 年の営業収入と支出です。青いグラフが J1 の平均でオレンジが山雅の収入です。入場料収入は非常に健闘しています。平均に近いくらいです。J1 クラブの事業収入の平均は 33 億円で山雅は 3 分の 2 くらいです。支出については半分くらいです。当然トップチームにかかるだけでなくアカデミーに投資しなくてはいけないと思いますし、試合関係費も効率化して強化にお金を回さないといけないと思います。

レッズさんと比較をしてみます。これに追い付け、というのはすぐには難しいですが、入場料は近づきたいと考えていますが、今のアルウィンでは近づくことはできません。

2015 年は非常に多くのお客様に来て頂きました。収容率の 82.5% というのは J1 でも 1 番の数字ですが、これはスタジアムがどれだけ埋まったかということです。これは人口や地域の規模が関係してきますが、平均入場者数をみていくと、山雅は平均 1 万 6800 人で、川崎さんで 2 万 999 人の 1 つ下でした。実際には 2 万人収容できますが緩衝帯などを考えて 1 万 8000 枚チケットを用意しています。フロンターレを越えようとする、収容人数の関係で 2 万人をこすことはできません。アルウィンでは限界があります。アルウィンの改修や新しいスタジアムの問題は別として、そういう事はクラブとして考えていかななくてはならないところだと思っています。

昨年についてはチケットを売り止めしています。要するに当日券を売れない状況でした。当然アウェイのお客さんも買えないことが多いですし、初めて見に行きたいと思った人も買えない状況がありました。

2010 年 JFL1 年目と比較しますと毎年 10% ずつお客さんが増えています。J1 に上がった時は約 20% 観客が増えていました。アウェイのお客さんの影響もありますが、やはり勝って、上のステージでやることは地域の関心を集め、当然クラブの収益にも影響が出ます。

2016 年の平均観客数 1 万 2000 ほどで札幌さんと比較しますと若干差がありますが 2014 年と同様の数字になってきています。

次は選手の報酬の話です。全体の事業収入がここに大きく影響を与えます。これは 2015 年の J1 クラブの選手の基本報酬ですが、青く塗ってあるのが 30 億円以上の予算のクラブです。4 億のラインと 8 億のラインをいれますと、サンフレッチェさんは 7 億弱の予算規模で優勝しています。

ここから読み取れることは、30 億以上のクラブは人件費に 6 億以上かけることができますが、それ以下のクラブは 6 億円が限界です。

これは今年の J1 クラブのグラフです。日本人と外国人で色分けされています。上位を占めているのは親企業のあるクラブです。6 億のラインを引きます。6 億未満のチームは新潟、福岡、湘南、甲府で下位を争うチームです。チームの総合力や監督の力もありますが、そ

ういう傾向があります。

昨年の J2 の傾向をみます。報酬の大きいクラブが昇格する傾向にあります。

今年を見てみると、セレッソ、清水、千葉、京都ときて松本は 5 番目です。それでも 4 億ありません。

2016 年の J1 で 4 億に行っていないところは甲府さんだけです。今年の J2 ですと京都、千葉、清水、セレッソしか 4 億にとどいていません。

これが今年の実績です。来年以降クラブとしてどれだけ人件費がかけられるかというこの予算繰りが大事になっていくと思います。

ここまで一時間弱しゃべりましたので一度休憩させていただきます。その後質疑応答に移りたいと思います。

「司会」

それでは時間になりましたので再開させていただきます。これより質疑応答の時間を取りたいと思います。

「加藤副社長」

駆け足ですが、ざっと山雅の生い立ちや地域での使命であったり、この 3 年の事業実績を説明させていただきました。この現状を踏まえてこれから先どう成長していくか、いくつもあると思います。ドリームビジョンでは 3 つ提示させていただきました。具体的にこうして進んでいくべきだという話があれば、ご意見頂きたいなと思います。

「質問者 1」

これから話に出てくるかと思いますが、加藤 GM のコンセプトの話は理解できました。15 年度の広告料収入と 16 年の広告料収入がそこまで減らなかったのは努力の賜物だなと感謝申し上げます。

一方、昨年 J1 での入場者数の目標に対して、クラブは今年は 1 試合 1 万人を目標にしましょうと耳にすることがありました。今年の 7 月ごろ危機感をもちましてあまりにも差があるのではないかと思いました。いきなり 1 万 6000 人は不可能なので、クラブの問い合わせコーナーに 2 つの提案をさせていただきました。キテミテグループシートの 4 席 1 万円のものを広めるために、プラス α の提案をしました。あとは A 席の 3 分の 1 が空席であると。これを埋める手だてとして具体的な提案をさせていただきました。広告料収入は右肩あがりでも極端にのびていくものではないでしょうから、J1 の 1 万 6,000 に近づくために 1 試合 13,500 人くらいを目標にしましょうよと。これら二つの提案を、二つ返事で一刀両断に断られま

した。マーケティングをしていくなかで、どのような人に来てほしいのか、来てもらえるのかというのは専門の皆さんが研究していると思います。それがすべてなのか、役所のような回答をいただきました。幸いにして 13,000 人はキープしていますが、秋に予算を確定するということでしたら、平均 16,500 人、ミニマム 15,000 人を目指しましょう。18,500 人がマックスとするなら、ミニマム 15,500 くらいを目標にして、県としてもアルウィンが毎試合一杯なら新スタジアムなどの対応をしようという議題にのって来ると思います。役所のような一刀両断のスタンスでは 2004 年の立ち上げ当初のコンセプトと変わってくるのではないかと思います。今すぐ答えがほしいというわけではないが、そのへの対応については再考をお願いしたいと思います。

あと観客動員数が最終的にどうなるか分かりませんが、J2 に上がって 2012、2013、2014 と 1 割ずつあがっているという点については、反町監督の貢献度も大きいのではないかと思います。であるならば、もうしばらくこの松本で貢献していただくのが良いのでは無いかと思います。マーケティングに関してはもう少しご一考頂きたいと思います。

「神田社長」

ありがとうございます。今年のサブスローガンである新起動ということに関しては、クラブ内部では口を酸っぱくして言ってきたつもりです。いろんなことにチャレンジしようと事業部でやっています。提案に対するクラブとしての対応が臨機応変さに欠けていたところがあったのかもしれないとご指摘で改めて感じました。私の方でも、一つひとつチェックを全てしているわけではありませんが、今年はイベントやファンパークに力を入れています。年間の予定を立てているなかで、今回も松本が舞台の漫画「orange」とコラボを試みたり、歌舞伎の時の栈敷席であったり、チャレンジできていなかったところにチャレンジできていることをご理解頂ければと思います。

子どもたちの招待についても昨年はできていませんでした。今年は子供の無料チケットも配布できていますし、いろんな方に観戦のチャンスを与えられていると思います。イベントのほうで魅力を感じて頂いて、アルウィンに行ってみようという人が増えればと思っています。あと入場者数の目標というところで、1 試合 1 万人というのは目標が低すぎると思います。シーズン当初考えたのはアウェイのお客様 2000 人減ってしまうのは仕方が無いだろうというのはあります。そこが減ってしまうのはしかたがないだろうということで、それ以外のところは減少を食い止めたいということで、14,000 人がポジティブな努力目標でクラブ内部では話をしています。

私含めてクラブとしてこの状況に満足しているわけではありませんし、サポーターの皆様にも人を連れて来て頂いたりしています。これから終盤戦を迎えるに当たり、いろんな形でもう少し満員になる状況を作れるよう努力をしていきたいと思っています。

反町監督については、当然 J に上がって TOP チームの基盤を創って頂いた功労者であると

いうのは皆さんと同じ認識です。反町監督ご自身の考えもあるなかで、新しいチャレンジをという考えもあると思います。5年という長期で監督をすると、どんなに優秀な監督でも引き出しを構築し直したいと考えるだろうと強化本部は予想しております。反町監督に対しても真摯に話をしていきたいと思います。

来季への取り組みとして、アルウインの改修や工夫できるところで、他のスタジアムでいう砂かぶり席のようなプランを具体的に検討させて頂いて、長野県にも前向きな回答をもらえています。入場者数を積み重ねていくということはクラブにとって大事なことだと思います。より臨場感のある、アルウインを密度の濃い空間にしたいと思っています。水面下の交渉なので中々お伝えする機会はありませんでしたが、こういう準備をしているということをお伝えさせていただきます。

「加藤副社長」

クラブにとって新規のお客さんをどのようにとりこんでいくか、というのは頭を悩ましています。もしかしたら昨年、新しいファン層をとりこめる可能性があったかもしれませんが、アルウインのキャパの問題でチャンスが無かったのかなど。我々が新規層を掘り起こす努力も足りてなかったのかなどと思っています。

担当者の対応が悪かったのは申し訳ないのですが、集客のツールといえば「ファンパーク」であったり、「キテミテアルウイン」であったり、少し前であれば「プラスワンプロジェクト」であったり、色々と検討をさせてもらっています。皆様からアイデアがあればいろいろ教えて頂きたいですし、小さな企画でもアルウインの観客を増やすことに繋がりますので、皆さんの力を借りたいと思っています。

アルウインの改修という所でいうと、砂かぶり席、アリーナ席の設置を検討していますし、将来のアルウインの大規模改修があるかどうかは分かりませんが、アルウインの付加価値を増やすという観点でプレミアム感を増やすようなシートの設置などを進めたいです。広島（MAZDA）Zoom-Zoom スタジアム広島の視察にいきました。個席ではなくグループシートで家族などの団体に楽しめるシートや企画がありました。その中には大規模な改修が必要でないような事もありました。ひとりでも多くの方にアルウインに来て頂ける努力を皆さんと続けていきたいと思っています。

「司会」

それでは、次の質問に移らせて頂きます。

「質問者 2」さきほどの質問の1万人の話がどこからきているかは疑問です。アウェイのサポーターが2000人ほど減って1万3000人から4000人を指すという話を1月のサポー

ターミーティングで聞いていたからです。若い人にターゲットを絞るべきだと思いますが、色々な企画をやって効果は出ているということでしょうか。去年は出来なかった「子ども夢チケット」の機会が増えたので、小さい子どもやお母さんは増えていると思いますが、20代、30代が増えていないと山雅の未来は無いと思います。

「神田社長」

ご指摘のとおりだと思います。Jリーグの話をする、来年、放映権がパフォーム社と契約し配信の仕方が変わっていくのは若い人達を集客したいという側面もあると聞いています。クラブとしても、若い人に来てもらう努力はしています。Jリーグとしても若い人がすくなく、それに対してJリーグもチャレンジしています。クラブ内でも議論をしていて、学生に向けて学校にお邪魔して告知活動させて頂いたりということはしました。ただ、内部では逆にこういう意見もあります。松本山雅のサポーターだったら年齢層の高いところをもっと増やしていくという視点もあるのではないかと。今のままで良いというわけではないんですが、今のアルウィンの雰囲気や生活環境の中で、おじいちゃん、おばあちゃんが温かく応援している雰囲気は素晴らしいとチェアマンにも言って頂きました。長所をのばすという発想も必要ではないかと思えます。

過去を遡っても、2014年のプラスワンプロジェクトのように、サポーターの方々に私たちの真意を伝えていって、また今回のようなサポーターの皆様との交流を増やして、熱いサポーターの方にまだ来たことが無い方を、誘って頂くというのが一番大事なツールだと思います。

「司会」

その他にございますでしょうか。

「質問者3」

加藤 GM のお話を伺いまして、本日のテーマの「脱プロヴィンチャ」のために、松本山雅が有力な親会社を持つというのも発想の1つだと思いました。

一方で、かなり前の話ですが、ソシオ会員を増やしていくというやり方もあるというのを新聞の記事か何かで見かけました。その2つは対極の考えだと思いますが、クラブとしてはどのようなお考えでしょうか。

「神田社長」

ありがとうございます。今後のクラブの成長を考えた時に、資金をもった方たちが資本参加するといった事がどうなのかということは客観的に考えなくてはいけないと思っていますが、なかなかそのような話は無いというのが現状です。クラブの成り立ちや、市民クラブのロールモデルとして注目していただいております、今の株主構成でも「持株会」という個人の株主の団体が筆頭株主となるように構成されているということだったり、サポーターの皆様からの入場料収入でクラブの経営を積み上げて行くということの発展としてソシオという考え方があると思います。

内部では、今あるシーズンパスホルダー、クラブガングズ会員、後援会、持ち株会、それぞれの良さがあるって、クラブが直接管理するのではなく、有志の方々にサポートして頂いている良いバランスがあるというのは重々承知しています。バルセロナのソシオのように市民が主体的に運営していく姿は松本山雅に当てはまるのかなというイメージはあります。皆様に話ができるレベルの計画はありませんが、そのようなことも模索しております。

「加藤副社長」

今までの成り立ちをみていきますと、Jリーグの理念を追求しつつ、地域の方が主役に、アルウィンを作り上げていくというものに共感頂けた方が増えてきたのかなと。

オリジナル10のような親会社の部活として活動してきたクラブがJリーグの当初は多かったようですが、そうではない市民クラブも増えています。どのような形態が一概に良いか悪いかということではなくて、自分たちで見つめなおしていかないといけないと思っています。リアルやバルサのようなクラブと比較しても仕方ないのですが、ベンチマークとなるようなクラブを見定めることも、新たな50年のために必要なことだと考えています。ホームタウンは松本市だけではありませんが、松本市の人口24万人、有権者数19万人ということを考えますと、半分くらいが山雅のファンになるという目標の設定をしても良いのかなと思います。人と人との繋がり、若年層の掘り起こしということにも繋がると思います。そう決めた時には、クラブとして宣言しないといけないと思っていますので、内部での話しを進めていきたいと思っています。

皆さん、いわきFCというクラブをご存知でしょうか。いわきFCの社長の大倉さんという方は僕の高校の後輩なのですが、いわきFCはオランダのアヤックスをベンチマークにしています。地域の選手を強化しようとしていて、今はオランダ人監督が指揮をとっています。また、サポーターズクラブを9万人にしようという目標をつくっています。いわきFCは福島県リーグ2部で、私が山雅に来た時は北信越リーグ1部でしたが、いわきFCにはドームという大きな企業がついていますし、行政も動き出していて、今後10年の計画もあります。山雅より5倍くらい成長スピードが早いです。将来、脅威になるクラブになりえるかもしれませんし、チームとしての力は山雅の方が上ですが、今ですらそれ以外の面では山雅の上をいっているのではないかと思います。今年の地域決勝で、いわきFCと今治FCは

昇格していくのではないかと思います。今までは、新潟さんや甲府さんを目標にしてやってきましたが、大倉社長の話とか、野心とか、ドームの姿勢を見ていると、うかうかしてられないなと思いました。

「司会」

それでは、次の質問をお願いします。

「質問者 4」

最初のビジョンの目的の1つのところで、地域への貢献という事を挙げられておりました。お金の使い方としてはJ1を目指すにはどうすればいいかという話を中心でしたが、地域貢献をどのようにしていくつもりなのか教えてください。コミュニティでの場の提供というところで「喫茶山雅」の復活なんて話もありますので、その点がどうなっているのかというのが1点目の質問です。

私は、ユース年代の試合もみていまして、アカデミーの活動にも興味があります。スクール活動については順調に拡大しているという事も聞いておりますが、そのあたりを今後どうしていきたいかというビジョンも伺えたらと思っております。よろしくをお願いします。

「神田社長」

ありがとうございます。地域貢献のところへのご質問ですが、本日そこにはフォーカスしませんでした。ドリームビジョンのひとつに入れるくらい重要だと思っています。地域と関わっていくため、行政と話をしていかななくてはいけないので。加藤副社長の政策の話は勉強になりました。クラブの発展にのっとり地域に貢献していくということに関しては今日のプレゼンは良い勉強になったと思います。そのなかで皆さんに派手にお伝えしようか考えていたのですが、「スマイル山雅」ということで、地域貢献活動の方針をHPで発表させて頂きました。色々なところに行って、山雅を通じて笑顔にしていきたいと考えていきます。これまでは呼ばれて行くという形が多かったのですが、能動的に行こうと話をしています。病院など公共の場所や、支えて頂いているスポンサー様の元へ積極的な関わり方をしていこうと考えています。次回以降のサポーターズミーティングではこの部分も話題にしていきたいと思っています。

普及・育成については、長野県内ではそれなりに強くなってきて、北信越でも少しずつやれるという状況でトップチームに選手を輩出するということはまだギャップがあるように感じています。そのような状況で、まずは普及の部分を広げていって、サッカーをやるチャンスや環境を増やしていくことがプロスポーツクラブの役割だと思っています。今は、

普及活動は NPO 法人がやっているのですが、私もその理事になっていますし、株式会社としても、クラブとしてもホームタウン担当の小林や営業担当の小澤は元選手ということもあり、色々な形で普及活動に力を入れていきたいと思っています。

「加藤副社長」

普及のところで行くと、県内も非常に広いですし、山雅のファミリーを増やすという目的で、その手段のひとつとしてスクール活動があると認識しております。アカデミーの目的はトップチームで活躍する選手を自前で育てるところに捉えられがちですが僕はそれだけじゃないと思います。基本は、山雅ファミリーを増やすところにあると思います。サッカーというスポーツに特化する必要も無いと思います。

今回のオリンピックに出場した長野県出身者でメダルを取った選手がいましたが、そういった選手達が子どもの頃山雅のスクールに通っていたと言われるように、他競技で活躍する選手またはアスリートを育てられるようになっていけばいいのかなと、そういう検討は NPO の理事会の中でも話をしています。

先程お話ししたいわき FC の話ですけども、普及の活動、スクールの活動は月謝を無料にしたいと言っています。ただこれだけを聞くと少し誤解があるかもしれませんが、サッカーのスクールを無料にするのではなくて、当然狭い地域では子どもの取り合いになったり、営利、非営利関係なく既存の団体で活動している方もいます。そういった領域を脅かすことになりかねない事も危惧して無料で会員を集めるんですが、内容の部分ソフトの部分についてはサッカーとか特定の競技に対してアプローチするのではなく、子どもの体づくりとか動きづくりとかそういったことに着目したスクールを立ち上げるそうです。

これはクラブのミッションにも繋がってることなんですけど、そういった意味ではこのような話は以前から理事会の中でも話していることなんですけどなかなかうまく進んではいなくて、山雅のスクールはサッカーだけに拘る必要は僕はないと思っています

いろんな競技のアスリートを育てるためのきっかけになるようなものにしていきたいなと思っています。

「神田社長」

すみません。1つだけ補足で喫茶山雅というネタをせっかくふっていただいたので今日ここにいる山雅の社員の数名がそのプロジェクトに関わっています。今ネタを温めている最中ですのでもうしばらくお待ち頂ければなと思います。

「司会」

その他にございますでしょうか。

「質問者 5」

今日のタイトルが「脱プロビンチャ」ということでしたが、これまでの話をただただけだったので拍子抜けしています。

自分の考える脱プロビンチャという話になってきちゃうんですけど、今はスポンサー企業がほとんど県内だと思っているんですけど、これから将来の話になってくるんですけど、県外の企業がユニホームスポンサーになったりということは考えているかお聞きしたいです。

「神田社長」

私自身も営業で今も担当していますので日々考えています。

昨年 J1 に上がったタイミングで東京の企業さんから例年になく問い合わせがありました。実際に東京に営業にいたりして今の現状だったりスポンサーさんへの提案もしてきました。そういった企業さんが考えられることでいうと、当然広告宣伝として松本山雅というクラブを通じて会社の商品だったり社名を売り出すために協賛するわけで、広告ツールのひとつとして考えているだけと言ったらあれですけど、そういう部分の話が多いのは当然だとは思っています。一方でそういったお役に立たなければいけないというクラブの立場もあるんですけど、今支えて頂いている特にユニホームのスポンサーさんの話でいきますと、エプソン、長野銀行、キッセイ薬品、信濃毎日新聞。地域の企業という言い方になりますけど、エプソンさんはもはや地域の企業さんと言うのはおこがましいかもしれませんが。その 4 社だけの話をすれば、広告宣伝のお役によろくなれたのかなというレベルの話でどちらかと言うと地域のクラブを育てようというところで特にエプソンさんは 10 年ぐらい前からスポンサードして頂いて少しずつ積み重ねてきて今の関係性だったり協賛金額があると思っています。そういった意味でクラブを中、長期的に安定して経営させていくためにも地域の企業との関係性というのも非常に重要だと思っています。

しかしそうはいつでも例えば高額のスポンサーをしますよというお話が他から来た場合には真摯にお話を聞きに行く姿勢とかチャンスがあればユニホームも袖の部分が 1 社空いていますので常にこちらはチャンスを伺っているところではあるんですけど、1 年やって、はいやめたというお話は皆さんも望むところでは無いと思いますしそこは慎重に検討しなければいけないと考えているのも事実です。

「司会」

その他にございますでしょうか。

「質問者 6」

今日は貴重なお話をありがとうございました。いろいろな数字を上げていただいて、大変勉強になりました。入場者数も結構限界が来ていて、新スタジアムの発想とかどうしているのかとか数字で見てきてよく分かりました。その中で短期的にはスタジアムといっても2、3年で建つかというところも中々難しいのも現状かなという中で、入場料収入ではJ1平均の中では匹敵してきていることというのと無料のシャトルバスとチケット代込で考えて個人的には破格だなと思います。J1のチームの中でも専用スタジアムを持っていないクラブもある中で、アルウィンは専用スタジアムで非常に付加価値があると思っています。そこから見えるアルプスの景色をアウェーのサポーターも見て感動すると思います。先程仙台の話が近い所では出ていましたけど、仙台のチケットの価格ではサポーター自由席前売りで2700円、当日3200円というところ、山雅の設定はまだまだ新規のお客さんをできるだけ増やそうという凄くいい意識でクラブの方が踏ん張って頑張ってきているんだなと凄く感じます。

ただそうはいっても収入を増やしていかななくてはいけないとなるとJ1に再度上がった時に価格の見直しを考えているのかお聞かせ下さい。

「神田社長」

ありがとうございます。正直私自身もその部分は気にしていたところでしたので、今回J2に落ちたということで、チケット価格をどうするかということも皆さんも気にされていたかと思いますが、維持させて頂きました。一部A席を指定席化にして逆に上げた部分もあるということで概ね現状を見ますとご理解をいただけたのかなと思っていますし、逆にJ1にあがった時には基本的には変えることがないような方向性で今年変えなかったという考え方になります。

シャトルバス込でということではJ2時代に値上げを一度した際にそういった理由のもとシャトルバスを無料化させて頂くという流れの中でシーズンパスなどを値上げしました。単純に皆さんに聞きたいのですが、個人的な感情で考えて結構なので今のチケット金額をあげてもいいのではないかと考えていらっしゃる方は手を挙げて頂けませんか。

ありがとうございます。そうはいっても皆さん高くない方がいいと思いますのでそこはやはり慎重に考えていく必要があるのかなと思います。シャトルバスの運営経費も先程のクラブの話の中で出てきた経費の部分では多くを占めているので、その辺は皆さんにしっかりとご説明できる状況やサービスを含めて考えた中で説明できるような形にしたいと思います。

「司会」

その他にございますでしょうか。

「質問者 7」

テーマの脱プロビンチャと具体的にあがって、実数をみせて頂いて、その中の部分で J1 に残っているチームはいくら、人件費はいくらという目安をみせて頂きました。その数字が 30 億で人件費が 6 億のボーダーラインを見せて頂いて、山雅の去年、今年、18 億と去年が 21 億の差額を見ますと 11 億 5000 万円という数字が出てきますけども、具体的に何年くらいでどのように対策していきたいのかをお聞かせ願えませんでしょうか。

「加藤副社長」

クラブとしてはアルウィンを中心に常に満員にして、アルウィンの付加価値を高める、付加価値が下がればチケット金額が下がるということになると思います。スタジアムのブランドをどのように高めていくか、ということもクラブとしても考えていきたいと思っておりますし、さらに皆さんの力も必要になってくる部分であると思っています。

先程もご質問がありましたように、長野県以外のスポンサーがつく可能性があるかという話ですが、エプソンさんはじめ支援して頂けるベースにあるのは地域貢献をするという考えがスポンサードするところに繋がっていると思います。県外の企業からオファーがあったらクラブは受けるのかというのは難しいだろうと個人的には思います。

一方ではそこまで山雅の価値ってあるのかなと思います。この前シンガポールに神田社長とスタジアムの視察とか交流事業の話をしてきました。交流事業はシンガポールのナショナルスクールの子供たちが昨年からは山雅に来ています。その仲立をして頂いたのがシンガポールエプソンさんです。シンガポールエプソンさんはどういったスポンサードをしているかという、皆さんご存知かと思いますがマンチェスターユナイテッドに大きなスポンサードをしています。それと F1 にも大きなスポンサードをしています。

エプソンさんにとって山雅のスポンサードはマンチェスターユナイテッドや F1 と同じなのか、同じ立ち位置なのかということとそうではないんですね。エプソンさんはシンガポールのゲイランというチームにもスポンサードしています。なぜそのクラブを支援するのかという青少年の育成に重きをおいている活動に対して支援していきたいということでスポンサードしていると聞きました。他にはアジアサッカー連盟や今度行われるワールドカップのアジア予選が行われるスタジアムの看板にもエプソンさんが出ていますし、シンガポールサッカー協会にもスポンサードをしています。それぞれの意味合いや思いがあると

思います。山雅に対しては地域貢献に対する支援だと考えています。

そういったなかで脱プロビンチャとしてビッグクラブと対等に戦える基盤と考えますと、スタジアムの価値を高める、集客を増やすということがクラブにとって大切であると考えています。皆で山雅というブランド価値を高めていくことに一緒になって関わっていただきたいと思いますしクラブとしても努力していかなくてはならないと思います。

「司会」

それではお時間の都合もありまして次が最後の質問にさせていただきます。

どなたかございますでしょうか。

「質問者 8」

1 コイン以内で年間通して販売できるようなお菓子などのお土産を販売してみたいかかでしょうか。

「神田社長」

クラブとしても数年来クラブの内部の課題として検討しています。そこはスポンサーさんに与えている権利のハードルがありまして、そこでは地域のマーケットだけだとスポンサー料に対しての費用対効果があってこないという中で商品化できる企業さんを増やせていないというのは見直さなくてはいけない点が 1 つと、今までハードルによってお断りしてきたスポンサー企業さんがある中で、いつそのハードルを変えるのか下げるのかの判断に少し慎重になっていることが今のご不便をかけてしまっていることだと思います。

そういったなかでいうとゴールドパックさんの水や、渡辺製麺さんの焼きそばがあったりします。なんとなく山雅色があってお土産には使えるのかなと思っています。少しずつお土産にあたるものはやっていきたいですし、私も営業で動いている中で探し回ってきたんですけどもまだできていないところがあります。雷鳥の里という商品は一部スポンサーさんとしてやっていますし、私たちが雷鳥の里を他のクラブにお土産として持って行っています。山雅とコラボ商品の提案をしたりもしました。早々に実現できるようにクラブとしても努力して動いていきます。もう少しお待ちください。

「司会」

それでは最後に出席者の方から一言ずつ挨拶をさせていただきます。加藤副社長お願いします。

「加藤副社長」

(以下、パワーポイントの資料についてのプレゼン)

これは残り 12 試合となった現在の順位表です。札幌さんは 66 でセレッソさんはここになります。山雅は 16 勝 9 分け 5 敗といことで、2014 年度との比較なんですけど今年は札幌を抜かした上位 5 チームは非常に拮抗した戦いになっています。

2014 年と比較すると、30 節終了した時点でいうと湘南さんは抜けていました。

松本は 62 でした。今は 57 ですから 5 点足りない。その下の磐田とは勝ち点差 13 離れていたんですね。その下の大分さんは 6 位で 45 という事でいうと 5 チームが拮抗しています。昨年 2015 年はどうだったかというとな 2 位の磐田さんは 54 で今の山雅と同じ勝ち点を取っています。

2014 年山雅は最終的に 83 取っているんですね。2015 年は最終的に大宮さんが 86、磐田が 82、福岡が 82 ということで、福岡さんは凄いですよ 12 試合で 34 もの勝点を取っています。こういうクラブが現れるか脅威でもあります。これから何が起きるか分からないと思います。

当然上位の残り 12 試合なんですけど、岡山、清水、京都この 3 チームにしっかり勝つことができたら恐らく自動昇格には近づけるかと思えますし、この 3 チームには最低でも勝ち点を与えてはいけないと考えています。またこのような大一番に向けて皆さんの力をお借りして選手達を鼓舞して頂きたいなと思えますのでよろしくお願いします。

「司会」

ありがとうございます。それでは最後に神田社長よろしくお願いします。

「神田社長」

本日は長時間にわたりお話を聞いて頂いたりディスカッションさせて頂きありがとうございます。率直に思ったところは当然私もこの仕事をさせて頂いているので日々クラブの経営で気になっていることはたくさんあります。今日皆さんにご指摘頂いたところは、私達も一緒にポイントを押さえているところだなと思えますし、皆さんとも共通認識をもって取り組んでいるのかなと勝手な充実感もありました。当然クラブとしてはその先に行くぐらい見据えて経営側の立場としてもっと考えていかなくてはいけないとも考えていますけども、このような機会を設けているということは皆さんと一緒に創っていくクラブということで、甘えるような環境では行けないと思いますが、皆さん一人ひとりが経営の中まで知って頂いてクラブと共に発信していければ一番ありがたいと思います。是非そこにたちかえてこれからも皆さんと一緒にクラブを創っていったらなと思えます。

今日社員が 5 名出てくれているんですが皆さんの集まる人数と比較すると少し過剰なスタッフ配置になってしまったんですけども、おそらく出てくれている社員の間も日々私が話していることはサポーターさんみんなの気持ちなんだよと伝えているつもりです。今日皆さんの質問を聞いてさらにモチベーションが上がったと思いますし、今年中に皆さんにもう少し明るい夢のあるような話を少しずつ発信できるようにこれからも日々チャレンジしていきたいと思います。また明日天皇杯がありますけども引き続き応援の方もよろしくをお願いします。本日はありがとうございました。

「司会」

ありがとうございました。以上を持ちまして、松本山雅 FC サポーターミーティング in 松本を終了致します。なお 2016 シーズンは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する事を予定しています。次回は 9 月 19 日を予定していますので、また HP 等でお知らせいたしますので、お時間が許せば是非ご参加ください。

今後とも松本山雅 FC への熱いご声援をよろしくお願い致します。

本日はありがとうございました。