

松本山雅FCサポーターミーティング

- ・日程： 2019年2月16日（土）14:00～15:50
- ・場所： トヨタカローラ南信本社
- ・サポーター参加人数： 80名
- ・出席者： (株)松本山雅代表取締役社長 神田文之
(株)松本山雅取締役副社長 兼 GM 加藤善之
(株)松本山雅取締役副社長 事業本部本部長 上條友也

司会 ただいまより松本山雅FCサポーターミーティングを開催させていただきます。
本日の司会を努めます株式会社松本山雅の柄澤です。
よろしくお願いいたします。

本日は、「2019年度のクラブ全体の経営について」、「TOPチームについて」、「2019シーズン事業方針について」の3つのテーマで進めさせていただきます。
まず、神田社長よろしくお願いいたします。

■代表取締役社長 神田文之

神田 皆さんこんにちは。多くの皆さんお集まりいただきありがとうございます。いよいよ2019シーズンもあと1週間ではじまります。皆さんもそういう気持ちでお集まりいただいたと思います。

今日はクラブがどのような準備をしているかを、皆さんに知っていただく機会ということで、こういう場を設けさせていただきました。

実際J1に再び上がることができまして、皆さんも想いも新たに今年1年をはじめようとしていると思います。

クラブとしては、どんなことがあってもしっかりと経営していかなければいけません。それは今までもこれからも同じです。そういう意味ではJ1で安定的に戦えるクラブを作っていくことは、J1を経験した2015年も翌年の2016年にも取り組んでいました。そのなかで、どういったことができているのかを、皆さんにお伝えしたいと思います。

私がお話する部分ではクラブの概念的なところが多いですが、その後、加藤副社長からは予算について、上條副社長からは今年の事業方針についてお話しさせていただきます。本日は、よろしくお願いいたします。

2019年度 クラブ全体の経営について

神田 今年は、「One Soul 境界突破!」というスローガンを掲げました。

内容については新体制発表会でも皆さんにお伝えさせていただきました。J1残留を成し遂げられなかった2015年も含めまして、市民クラブとしてもいろいろな境界を突破しな

ければならないです。これは松本山雅として目指すところであり、Jリーグのなかでも市民クラブがJ1で上位争いができるようなクラブ経営も含めて、やっていけるかが境界突破だと思っております。

皆さんにもそういった目線で、クラブを一緒に作っていく当事者として今日話を聞いていただければありがたいです。

■今年クラブが目指しているもの

はじめに、大きく3つ今年クラブが目指しているところのお話をさせていただきます。

1つ目は、『過去最高をすべての分野で更新したい』です。

この後、昨年の数字の速報値もお伝えさせていただきますが、シーズンパスや平均入場者数などのいろんな数字を（J1だった）2015年、そして昨年を上回ることが重要であると考えています。

2つ目は、『さらなる地域振興への貢献』です。

昨年は、J1昇格が決まった後、公の機関から民間企業まで、いろいろなところから声を掛けていただく機会が増えました。今まで松本山雅と関りが少なかった人達が、改めて松本山雅に興味を持っていただいた瞬間だと思いました。

そういった方々の新たな力を借りて、更なる地域振興のアクションができるのが今だと思っております。

今まで松本山雅と接点がある方々は積極的にクラブ作りに参加していただきましたが、接点が少なかった方、間接的には多くの方が関わってきている街・クラブになったと思いますが、直接的にはまだまだ関りのない方がいらっしゃいます。そういった方との接点によって新たなアクションを起こしていきたいと思っております。

3つ目が、『新たな支援の輪の構築』です。

やはり先立つお金がなければチーム強化もできません。皆さんにとってはトップチームの姿が、松本山雅が成長していくなかで輪を広げた大きなきっかけですし、皆さんも楽しみにされているところだと思っております。

そこでまずJ1でしっかりと戦える姿をお見せしたい。しかし、収入・収益も上げていかないと、クラブ経営上維持できるかというとなかなか難しいです。

それならばスポンサーにお願いすれば良いのか、アルウィンを満員にすれば良いのかなど、いろいろなアイデアを出し、潰し切ったなかで、2015年に「ドリームビジョン」を掲げさせていただいた経緯があります。

今では皆さんもご存知だと思いますが、J2だった2017年にエキサイティングピッチシート（ピッチレベルに540席を増席）を新設しました。当時は、「導入が早いんじゃないのか」という声がありましたが、J1になった今となれば当たり前のようにエキサイティングピッチシートからイニエスタ選手（神戸）が間近で見られると思っておりますし、クラ

ブがJ1を見据えての投資でした。

そういったことも踏まえて、また違った角度から支援の輪を構築して、クラブの収入増につなげていく。そしてまた新たな絆を作っていくことを目指していきます。

いま現在、「クラブガンズ会員」や「松本山雅支援持株会」など、様々な形でそれぞれが色を持った事業でクラブを支えていただいております。

ただ、もう少し違った角度でも、松本山雅に興味を持っていただいているサポーターが増えています。例えば育成や地域活動。そういったところに目を向けている方が増えていると感じています。「アルウィンに行けないけど、山雅を応援しよう」と思ってもらえるような支援の枠組みを作れないかをこの1年で取り組んでいきたいと考えています。

■コーポレート・アイデンティティについて

「コーポレート・アイデンティティ」という言葉があります。

社内・クラブに関わる人間、そしてクラブを周囲から見られている方々に対して、会社が考えていること、やっていることをもっとしっかり伝えていきたいと考えています。

今までも本日のような機会も含めて、皆さんにクラブの状況をお話しする場を設けてきました。クラブのスタッフも増えましたし、サポーターの人数も年々増えてきているなかで、今までのやり方やクラブの考えなどを、皆さんに知ってもらうことが難しくなっています。

チームスローガンである「One Soul」という言葉を経営においても体現したいと思ひも込めて、今年1年は“コーポレート・アイデンティティ”というものを私自身突き詰めて、皆さんにお伝えしていきたいと考えています。


■2015年にJ1で見た景色について

2015年、トップチームはJ1で16位でした。収入的には15位でしたが、この位置に居る限り、J1で安定的に戦っていくクラブを目指すのであれば少し経営的には頼りない状況でした。

ただし誇れる数字が幾つかありました。スタジアムの平均収容率は1位になりました。入場料比率5位、平均入場者数6位で、多くのサポーターに支えられているクラブという構図は日本中に知っていただけたと思います。

「アルウィンを満員にしよう」と活動してきたなかで、松本山雅の1つの大きな目標を達成したという見方ができる年だったと思います。

それでは次の目標、未来に向けて松本山雅はどんなことをやっていくのか。クラブだけ考えるよりも、山雅ファミリーの皆さんと会議を開き、情報を開示し、皆でアイデア出しをし、次の夢を共に作りたいということでその年に「山雅ドリームサミット」を開催しました。そのドリームサミットでは、「松本山雅ドリームビジョン」ということで3つ柱をお示しいたしました。



松本山雅ドリームビジョン

- ### 1. 「人づくり」に貢献する 育成組織ビジョン

環境整備、普及活動の拡大、指導者の養成と充実を積極的に推進し、地域貢献、サッカーファミリーの拡大、プロサッカー選手の輩出を目指します。
- ### 2. 「まちづくり」に貢献する ホームタウンビジョン

徹底した地域密着のホームタウン活動と環境づくりを含めたスポーツの普及活動を推進し、地域の方々、自治体、企業等と手を取りあつて、他の地域にはない活力にあふれた「山雅スタイル」のまちづくりを目指すため、ホームタウン連絡協議会を積極的に開催致します。
- ### 3. 「未来づくり」に貢献する スタジアムビジョン

より安全で快適なスタジアムに向けて、「アルウィン」の改修を長野県に要望してまいります。一方、活気あるまち「松本」の創造に向けて、街中多機能複合型スタジアム「信州ドリームパーク」(仮称)建設の実現を目指すため、ホームタウン行政と共に考える新スタジアム検討会議を設置致します。

1つ目が「人づくり」に貢献する育成組織のビジョン。2つ目が「まちづくり」に貢献するホームタウンビジョン、3つ目が「未来づくり」に貢献するスタジアムビジョン。

このなかには、いくつかの具体的なアクションが込められています。

ここからは、ドリームビジョンの進捗をお話しさせていただきます。

■ドリームビジョンの進捗

1. 「人づくり」に貢献する育成組織ビジョン

(1) 「環境整備」について

富士電機さんのグラウンドに、クラブが持っていたゴールを置かせていただき、週に何回かユースで利用させていただいております。

松本歯科大学さんには、天然芝のグラウンドがあり、トップチーム利用の許可をいただいています。さらにトップチームが利用するために施設整備などの話もテーマに挙がっており、現在進めております。

そして、松本市立旭町中学校にクラブで人工芝を敷かせていただきました。これは未来への育成の投資、地域貢献・地域への恩返しを含めていますし、少しずつ環境が整備は良くなってきていると思います。

(2) 「普及活動拡大」について

長野県内の東・中・南信地区7カ所にスクールを開校することができました。年々、会場とスクール生の会員が増え、昨年は在籍人数が900名を超えています。

巡回指導は、保育園・幼稚園に年間で3日に1回ペースで訪問させていただいております。

(3) 「指導者の養成と充実」について

地元の松本大学、松商学園高校に指導者を派遣しています。(地域リーグの)アルティスタ浅間には柿本倫明フットボールコーディネーターを監督として派遣しています。地域の指導者を養成する事業にも積極的に取り組んでいます。

(4) 「プロ選手の輩出」について

クラブの育成組織から現在2名のプロサッカー選手を輩出しています。長澤拓哉選手（松本山雅FC U-15→創造学園高→龍谷大→アルティスタ東御→カマタマーレ讃岐）と小松蓮選手（松本山雅FC U-15→U-18→産業能率大→松本山雅FC→ツエーゲン金沢（育成型期限付き移籍中））です。

2. 「まちづくり」に貢献するホームタウンビジョン

2015年に「スマイル山雅」という活動テーマを作り、活動を分類して取り組んでいます。

(1) 南信地域へのアプローチ

これまでも種まきをしてきましたが、特に2019年は南信へのアプローチを形にしたいと思っております。すでに諏訪平、伊那平の各首長へご挨拶をさせていただいております。後援会支部の皆さんやその地域のスポンサーさんと連携して、ホームタウンになった時のメリットなどをお伝えする講演会活動なども行っておりますし、このような活動が今年成果として出ると良いと考えています。

(2) 「山雅スタイルのまちづくり」

『喫茶山雅』の事業にチャレンジしています。まだ、少し物足りないので、地域貢献事業のなかで新たなチャレンジをしていきたいと思っております。

(3) 「ホームタウン連絡協議会の開催」について

これは、ホームタウンの行政担当者に集まっていただく会議を設け、クラブと一緒に地域課題を探ったりする話やコミュニケーションをとる場として発足しました。

開催回数についてはまだ少ないですが、関係各位が集まるタイミングや、この場でどのような話し合いをしていくかを詰めながら行っております。

3. 「未来づくり」に貢献するスタジアムビジョン。

ここには大きく2つのことが書かれています。どうしても最後の「街中複合多機能型スタジアム」のことが『ドリームビジョン』とイコールとして捉えられることが多くなってしまいました。

(1) 「アルウィンの改修」について

長野県のご協力をいただきながら、大型ビジョン改修、芝生の張替え、クラブの投資としてエキサイティングピッチシートを導入してきました。そして今年は、トップチームの現場の声を拾い上げ、開幕に間に合うように選手ウォーミングエリアの人工芝の張替えを進めております。

2018シーズン終了時には、長野県より『スポーツ栄誉賞』をいただきました。行政の皆さんにも応援いただいているなかで、さらに連携を深めていくことで、今年のJ1昇格をきっかけにアルウィンだけでなく、かりがねサッカー場周辺などいろいろな所で更なる環境整備ができるチャンスが広がったと感じています。

(2) 「街中多機能複合型スタジアム」について

これについては、「検討会議を発足したい」ということを明記していますが、現状はできておりません。関係各位などをまだクラブが巻き込めていないというのが現状です。皆さんからご心配いただいている部分もありますが、ビジョンは不変です。ここは収入の見込み・収益源としてもスタジアムのキャパを大きくすることがクラブの直近の課題です。ここもより深めていかなければいけないと思っています。

これらがドリームビジョンの現状ということで、お話をさせていただきました。

■松本山雅 存在意義「ミッション」

先ほどお話しました「コーポレート・アイデンティティ」について、プロセスを踏んで進めていまして、まずはクラブ内で意思疎通を図っています。

「企業理念」、「ミッション」、「ビジョン」は、クラブがJリーグを目指す段階で、ホームページなどで皆さんにお知らせさせていただいております。

この段階で組織は整っていましたので、これから全体戦略や行動指針、事業計画なども今は皆さんにもう少しお知らせしていきたいと検討をしているところです。

「企業理念」の『未来への夢と感動へチャレンジ』というのは皆さんに覚えてもらったと思います。

「存在意義」、「ミッション」。これもクラブが設立されたときに描いたものです。文字に起こすと少し読みづらかったり、堅苦しいので、図解して社内でもクラブのミッションをどう進めていくのかを示して話をしております。

皆さんにとって、フットボール事業である「サッカー = 松本山雅」というのが大多数の方のイメージだと思います。松本山雅では、ホームタウン活動や様々なスポーツクラブ事業、喫茶山雅などいろいろな事業を展開しております。こうした事業を通して、「夢と感動へチャレンジ」しなければいけないですし、そういったものを提供しなければ、山雅の価値は上がらないし、そのようなチャレンジをしていこうというマインドをクラブの中でつくっています。

このような活動を通じて山雅ファミリーが増えていっていると思いますし、地域での熱が高くなっていると思います。また「地域が元気になっている」という声も多く伺います。

地域という視点でも、活性化につながっているのも皆さんのおかげだと思っています。

「山雅がそういうクラブなら私も応援しよう」という輪が広がってきたのがこれまでの山雅のサイクルであり、これにもっと遠心力を付けていくともっともっと大きな動きになると思います。

■松本山雅 活動方針「ビジョン」について

ビジョンのなかには、「青少年の健全育成」、「環境保全」、「安全で快適なスタジアム空間」など、スポーツクラブのビジョンでもよく聞くワードがあります。

これを少し整理しました。

「フロント」、「フットボール事業」、「アルウィン」、「ホームタウン活動」、「スポーツクラブ事業」など様々な意味合いが含まれています。

(1) アルウィン

安全で快適なスタジアム空間の創出を掲げており、育成では青少年の健全育成、ホームタウン活動では子どもからお年寄りや気軽に楽しめるスポーツ空間の創出、スポーツ環境の充実を目指しております。

(2) フットボール事業

- ・スポーツの神髄を追求する。
- ・長期的な視野に立った育成組織
- ・全国に通用する選手・指導者の育成・養成

このようなことを目指しております。

(3) フロント

「地域の人々に信頼される健全経営」ですが、おかげさまで松本山雅は設立してから黒字経営を続けさせていただいております。皆さんには信頼をいただいている要素だと思いません。

「地域の人々が全国に誇れるクラブ」という観点でも、観戦者調査を含めて良い評価をいただいております。これはクラブ単体というよりも皆さんの姿が地域の方に写っているのだと思います。

「革新的な挑戦を続けていくクラブ」。ここに今年はより注力して、もっと色濃くして皆さんにお示しできるようなフロントで居続ける必要があると思っています。

■松本山雅 全体戦略「OneSoul マネジメント」

全体経営戦略として、現在「OneSoul」という皆さんと共有しているスローガンをマネジメントの部分でも運用できるのではないかと考え、「OneSoul マネジメント」をやりたいと社内に発信しています。

これは先ほどの「コーポレート・アイデンティティ」に沿って考えると、クラブのやっていることなどを皆さんにお伝えすること。理念共有する仲間をもっともっとつくっていくことがこのクラブの更なる成長につながるとしています。

では、どのようなマネジメントを目指しているのかというのを次にお話させていただきます。

地域密着型クラブとして郷土愛に支えられている部分はこれからも重要になってくると思います。

そのなかで「育成型クラブを目指す」、「地元のプロ選手の輩出する」、「ホームタウンを生かした街づくりをする」ということは今の局面です。

アルウィンについては、(ボランティアの) チームバモスの方に支えられていて、Jリーグ

でも類を見ないような形でスタジアムの運営をしています。そこは松本山雅のすばらしさだと思っていますし、サポーターの皆さん、ボランティアの皆さんと共につくる事業として広がったのが松本山雅の原動力だと思っています。

今、目指すところと言うと、アルウィンだけではなく、喫茶山雅、食育や農業プロジェクトなど様々ホームタウン活動の部分でもクラブ単体ではなく、そこに関わる皆さんと共創する事業をさらに作っていくことがクラブの輪を広げる要素になると思います。

こうした事業を通して、「そういった活動をしていくクラブであれば、応援していこう」というスポンサーやサポーター皆さんが、クラブの利益を生んでいただけていると思っています。

「信州に地縁のある企業は全てがスポンサー」、「シーズンパスは購入キャンセル待ち」、「新商品は毎回完売」、「カテゴリーや順位に関係なく来場者数・広告売上を上げる」など、これらは具体的に目指すべき姿のイメージですが、このようなことを目指すことがクラブのあり方だと思います。

その次に地域に還元するという面では、

- ・ホームタウン活動をもっと色濃くしていく
- ・街の賑わい。試合開催に関わらず県外から多く足を運んでもらう
- ・スポーツ環境の充実
- ・地域課題の解決

松本山雅の活動を通して、皆さんに作っていただいた松本山雅の影響力を生かし、様々な地域還元できるのではないかと考えています。

■松本山雅 中期経営計画「プラットフォーム戦略」について

Jリーグでもいろいろな話が出ていますが、「Jリーグが地域のハブになる」という発想は聞いた方もいらっしゃるかもしれません。現在、松本山雅はサッカーを通じて様々な結び付きができていますが、今後は他の競技、施設管理などいろいろな事業の間に入って、地域の課題を一緒に解決したり、新しいものを生み出したり。それがやがて社会的な仕組みになるところまで目指していくというのが、我々が目指さなければならない姿だと思います。

■松本山雅を取り巻く環境について

皆さんも含めて非常に多くのステークホルダーに支えていただいているのがクラブの現状です。クラブとして考えていることをもっとお知らせしていきたいという気持ちはあるのですが、2015年のドリームビジョンを地域の皆さんにお示ししたときに、松本山雅サポーター以外の皆さん、一部の方からは冷静な反応も頂きました。

「松本山雅が急になぜそのようなことを言い出した」と思われた方も多いと思います。なぜそのように言われたのかを私なりに考えさせていただきましたが、サポーターの皆さんを含めて松本山雅は以前に比べ地域への影響力が大きくなったと感じています。

松本山雅の発言に対して、支援していただけるスポンサー、サポーターの皆さんが増えた

ことで、行政など公的な皆さんにとっては、ある種扱いにくい存在になってしまったという事も感じます。

このようは背景も踏まえて、皆さんに我々の考えを発信することと、ステークホルダーの皆さんをリスペクトする事を同時並行していかなければならないのが、松本山雅の現在の状況です。

司会 続いて、加藤副社長お願いします。

■取締役副社長 兼 GM 加藤善之

2019 チーム統括本部

加藤 私が松本に来て10年、いろいろなカテゴリーを経験してきました。

当時を思い返せば、NPOから株式会社化し、株式会社になってからも予算が少ない中でJFLを勝ち取り、J1に昇格し、またJ1を退いてから3年でJ1に昇格。自分のサッカー人生のなかでも、良い意味でも悪い意味でも中身の濃い10年だったと思います。

10年前を思い出すと、今日神田さんがお話ししたようなビジョン描けるような時期ではなかったですし、1日1日が勝負で、「この試合負けたら明日どうなるのかな」という試合の連続でした。そのような日が連続する中で、皆さん方のおかげでここまで来ることが出来たと、改めて昨年優勝したときに感じました。

大事なことは、これからどういうクラブを創っていくか。どういうチームにしていくか。10年前と同じことをやってもうまくいかないだろうし、10年後20年後を見据えてやってもうまくいかないこともあります。そういう意味では、今自分たちが置かれている現状をしっかりと皆さんと共有しながら、また自分たちがどうやっていくのかを確認しながら、クラブの運営をしていきたいと思っています。

当然チームもそうですが、お金があればチームが強くなるかといえばそうではないです。これからもクラブには最高の経営者がいて、チームには最高の監督がいて、チームは最高の選手たちを育てていく。そういう集団であってこそ、チャンピオンになる資格があると思います。

私もこの10年間のいろんな局面で限界を感じてきたこともありましたが、やはり地域・サポーター・スポンサー、皆さんの力があってここまで押し上げられてきました。

引き続き、これからの3年後、5年後、10年後を見据えたなかで、皆さんと一緒にクラブのことを考えていきたいと思っています。

■チーム編成・強化の方針

まずチームの状況をお話させていただきます。先月の新加入選手会見でも柴田編成部長からもお話しさせていただきました。昨シーズンは言い方が悪いが、非常に低い勝ち点での戦いでした。我々の勝ち点も「77」ということで、想定していた勝ち点より少なかったです。80点近くとればおそらく1、2試合を残して2位以上の自動昇格圏内に入ることが出来た

と思います。序盤につまずき、夏場に少し盛り返しましたが、終盤にもたついたり。そういうことがあってチームとしては、しっかり結果が出せませんでした。

象徴的なことは、ブレずに反町監督体制になってやれていることがしっかり形になっていることが昇格した一番の要因であると思います。

特に守備面については、決して面白いサッカーをしている訳ではないですが、失点が少なかったり、勝たなければいけない試合に確実に勝ち点を積み重ねることができました。それを良いとするのか、それとももっと攻撃なチームに変わっていくのかというのは、これからしっかり考えていかななくてはなりません。タレントがいなくてもどうしても攻撃が組み立てることが出来ない部分もありますが、今シーズンも個々の質を高めながら魅力あるサッカーを展開していきたいと考えています。

当然ながら課題もあります。

育成の課題。資金力が無い市民クラブが能力の高い高額選手を補強することは難しいので、現在居る選手の力を高めながら、当然足りない部分は補強して、同時に下から選手を育てていく。このサイクルを作っていくことが、地方クラブの生きる道だと思います。やはりJ1で優勝するチームを目指す上でこういうことをしっかり総合的に考えながら、予算とにらめっこしながら進めていく。

反町監督が今後何年やってくれるか分かりませんが、チームとしてのカラー、チームとしての闘い方は不変です。監督が代わったらサッカーに対する考え方も変わりますが、クラブとしては、新しく加入する選手たち、あるいは将来新しい監督が来ることになったときにも、このようなことを共有しながらチーム作りを進めていきます。

■編成課題について

個人的には守備的なチームよりも攻撃的なサッカーをするスタイルが好きです。タレントに頼るというよりは、(前回J1だった)2015年の課題を踏まえ組織で点が取れるようにしたい。

当然そこには、強烈なストライカーとかゲームメーカーとか、タレントがいればよいのですが、そんな贅沢は言ってられませんので、しっかり今の戦力でアップデートしながらバージョンアップしながらチームを作りたいと思います。

■会社予算について

ここからは予算のお話をしたいと思います。

2018年度予算の最終的な着地は20億円ですが、最終的には収入22億円になる見込みです。

予算上はマイナス8,000万円の赤字予算からスタートしましたが、5,000万円ぐらい黒字になると考えております。

黒字に転じた大きな要因としては、シーズン終盤の昇格をかけた盛り上がりで事業収入がプラスになりましたことと、選手の移籍です。

2010年からの推移をみますと、(J1だった)2015年の所で飛躍的に収入はアップして

います。2019年予算については15年の実績値よりも2億ぐらい多く見込んでいます。

今後収入を伸ばしていく一番のポイントは、入場料収入です。2019年は6億3,000万の予算を組んでいます。2015年の平均入場者数は16,823人で約6億円でした。今年はチケットの単価を上げさせていただきましたので微増はあるのですが、今のアルウィンの構造上の問題を考えると入場料単価を上げない限り入場料収入が増えない状態です。

2015年と比べると、Jリーグ配分金がDAZNとの契約により放送権料が増額、スポンサー収入も約2億円増やしていますが、それ以外の収入は横ばいで変わらないので、将来的に入場料収入を伸ばすことを目指さないと、更に上を目指すのは難しいと考えています。

次に支出について、チーム人件費についてお話いたします。(チームスタッフやアカデミースタッフを含む)チーム人権費は、2019年は約14億で予算化しています。2018年が約11億、(前回J1だった)2015年で約8億でしたので、4年間で約6億増やすことができました。

他の支出について、費用項目で言うと、試合関連経費(ホームゲームなどの費用)、トップチーム運営経費(遠征やキャンプなど)、アカデミー運営経費があります。あとは販売費および一般管理費。ここにはJリーグの会費も含まれ、J2は2,000万円ですが、J1にはると4,000万円増えます。またクラブスタッフを増員していますので管理費も増えています。ですので、収入が増えた分は、ほぼチーム人件費に回しているということになります。

2015年と2019年予算を比較すると、収入は4億増えています。支出は8億増えています。その内6億円をチーム人件費に充てています。

2018年と2019年予算を比較すると、収入は5億3千万増えています。支出については、約5億円。予算ベースですがチーム人件費は3億7,500万円増やしました。

主に広告収入が1億1,000万増え、入場料収入が1億3,000万増え、Jリーグ配分金が2億3,000万増えました。

次は、収入の構成比ですが、2015年と2019年を比較したときの収入の構成比を見ますと、収入がそれぞれ2015年は21億4,900万円、2019年の予算は25億円ですが、ほぼ構成比率が変わっていませんので、ある意味バランスの良い収入比率と言えますし、Jリーグが求めている理想形に近いと思います。比率は、広告収入は約45%、入場収入は約25%です。

今度は、費用ですが、2015年のJ1のチーム人件費率は46%。この数字はどちらかと言うと高いです。年間予算が少ないので、多少比率が高くなるのが仕方ありません。2019年のチーム人件費率が総費用に対して57%で14億7,000万円です。この費用には選手、スタッフの人件費、移籍金なども含まれている。費用面では人件費以外のチームの運営費に関しては節約という言い方が正しいか分かりませんが効率的に運用しています。

ちなみに2019年予算のチーム人件費の内、選手の基本報酬は2015年の2倍になっています。

次は、2017年のJ1クラブの決算数字を収入の多い順に並べた表です。このなかに松本山雅の2019年予算を当てはめてみました。山雅は18番目です。2015年の決算に当てはめると19番目でした。やはり上位のクラブや34、5億円あるのは上場企業の親会社があるクラブです。私たちが25億円ですから、そこに約10億円プラスすると35億円に届くことを考えると、そのくらいの金額が親会社をはじめその関連などから支援を受けていると思われる。

地方の市民クラブがそのようなビッグクラブと戦うためには、数字から読み解けるものもありますし、スタジアムの観戦環境や練習環境などを変えることでその差を埋めていくことになります。あとはクラブとして新しい事業を展開して収入を増やすことも考えていかななくてはなりません。

またあるクラブの数字をみてみますと、費用が収入を上回り選手人件費比率が高いクラブもあります。このような状況になると財務体質が悪化してしまうと感じています。

山雅もそういう意味では、大きな投資をするために資本金を蓄えています。それもいつか練習環境の改善などに使うことになると思いますが、そのようなお金を選手人件費に投資すると財務状況に悪影響をもたらしかねません。

幸い山雅は、10年間黒字経営を続けてこられて、そのなかでJ1に昇格できたことは誇れる地域クラブだと思います。

そのような状況のなかで、山雅としてもギリギリというかMAXまで選手人件費に充てています。しかしチーム成績やクラブ経営が上手くいなくなるケースも起こりうるので、負のスパイラルに陥らないように、しっかり若手を育てながらチームの若返りを図りながら1つでも上の順位を目指していくことに努めていきますし、皆さまにもご理解いただきたいと思います。

■ J1優勝クラブの収益とチーム人件費について

最後に2012年から2015年までに優勝したJクラブの数字を見てみました。広島(2012, 2013, 2015年)、ガンバ大阪(2014年)は、営業収入は30億以上ありました。当時の優勝クラブの選手基本報酬と2019年の山雅を比較するとそれなりのところまで来たと感じています。しかし、2017年からはDAZNとの契約によってJリーグ配分金も増えているので、どのクラブも選手人件費が増えている傾向にあります。

監督も新しい選手と既存選手との融合をしながら、来年・再来年を見据えたチームづくりをイメージしながら、今年J1でしっかりと戦い抜ける準備をしていますので、そのような観点でもしっかりと試合を観ていただきたいと思いますし、厳しいご意見も承りたいと思います。ありがとうございました。

司会 約10分間の休憩を取らせていただきます。

事前に告知をさせていただきましたが、喫茶山雅のコーヒーを少量ではありますがご用意させていただきました。

コーヒーの味を体験し、リフレッシュし後半に入っていきたいと思います。

■代表取締役副社長 上條友也

2019シーズンの事業方針

上條 まず、昨シーズンの総括を簡単にしたいと思います。

株式会社になった2010年以降のクラブの業績数字をご覧ください。

◆2018年の業績数字について

2018年の数字ですが、

収益は約22億円の見通しで2015年の数字を超えるところで決算を待っています。

スポンサーが約600社

平均入場者が約13,283人、

シーズンパス保有者約8,300人。

クラブガنز会員約6,700人でした。

いずれの数字も2015年が突出していますが、先ほど神田からお話したようにクラブとして2019シーズンはすべての数値で上回りたいと思っています。

間もなく開幕を迎えますが、直近の数字を皆さんと共有したいと思います。

<2019年の数字>

(1) シーズンパス

9,900席まで来ています。10,000席が見えている状態です。2015年の9,731席を既に上回りました。

(2) クラブガنز会員

現在8,000人を超えています。これも2015年の7,700人を既に上回って推移しています。

◆Jリーグ観戦者調査(2018年)速報について

毎年Jリーグで実施している観戦者調査の数字を共有したいと思います。

どういったお客さんがスタジアムに集まっているかという定点調査になります。

(1) 平均年齢

松本山雅の試合を観戦に来る方の平均年齢は46歳です。

半分以上が50代以上。リーグ平均は42歳ですので、平均よりも4歳高めのお客様がいらっしゃっています。

(2) 男女比

男女比は、「58：42」です。リーグ平均（63：37）より若干女性が多いという結果です。

(3) 初来場

初めて昨年アルウィンにいらっしゃった方は、2.3%でした。リーグ平均5.6%ですので、比率だけを見れば若干リーグ平均より物足りない数字になります。

(4) 年間平均観戦回数（J2）

年間平均観戦回数が、16.5回でした。J2の平均が13.6回でしたので、平均より多くご観戦いただいています。

ここまでの数字から分析すると、少しファンのコア化や高齢化の傾向があり、新規のお客様はなかなか増えていないということが読み取れます。

(5) 観戦動機（2018シーズン全54クラブ）

なぜ松本山雅の試合をご覧になれるのかという調査です。

全54クラブの順位になっていまして、「周囲で話題」、「イベント・グルメが楽しい」が1位でした。

「地域貢献をしている」、「周囲に誘われたから」、「レジャーとして楽しい」が2、3位で、非常に高い評価をいただいています。

一方で「サッカー観戦が好き」、「好きな選手がいる」などの少しサッカーに寄った動機が低い傾向があります。

サッカーそのものもありますが、それ以上に地域のレクリエーションとかイベントとして楽しんでいただいているという傾向を認識しています。

(6) 観戦満足度

この結果がすべてということではありませんが、総合1位が松本山雅でした。

「情報」3位、「アクセス」6位、「スタジアムの雰囲気」2位、「スタジアムの演出」4位。サービス4位」という評価をいただいています。こういう項目を足しあげて総合順位をだしているのですが、全クラブのなかで松本山雅が1位という評価をいただきました。クラブとしても初めてのことです。

こういった調査のなかでも高い評価をいただいています。当然ながら課題もあります。

■2019年の課題

(1) プロモーション（主に集客）

「新規ファンの獲得」、「観戦休眠層の再度来場」、「ライト層」の人たちをもっと取り込んでいかななくてはいけないということを課題と捉えています。特に今シーズンは入場者の増加が見込まれますので、新しい方たちの来場者満足度の向上も課題の1つとして捉えています。

(2) 運営について

昨年途中から「Smile Alwin（スマイルアルウィン）」という観戦マナーについても提示させていただきました。観戦マナーの向上（席取り・迷惑駐車・応援マナーなど）に引き続き力を入れていきたいと思っております。

今シーズンはアウェイ観戦者の増加を見込んでいます。昨年はJ2で平均約650人でした。J1だった2015年には平均で約2,000人が来場されました。更に『安全安心』な試合運営が大きな課題だと思っています。

(3) 事業収益について

これは単年ではなく、長い目で見てJ1に定着するためには、事業収入の拡大を継続的に行っていかななくてはなりません。

そのなかでも「広告収入」、「入場料収入」、「物販収入」がクラブの事業で言えば3つの柱になります。収入の基盤であるこの部分を手堅く増加させていく必要があります。

■2019シーズンの事業方針について

大方針は、「満員のアルウィン」の実現です。これはクラブ創設から変わりません。

そのなかで、先ほどもお話ししましたがJ1効果によって、有名クラブや有名選手を観たいという新規やライトな方がたくさん来場する可能性が高いです。クラブとしても、2015年の平均入場者数を上回りたいという目標を持っています。そういう意味でいうと、今年は「未来のファンづくり」のための1年として位置付けています。

もし仮にカテゴリーが下がった時にも、新しくファンになった方が来なくなってしまうことがないように、継続的なファンになっていただけるような活動をしながら、未来を創っていきたいと思います。

具体的にプロモーションと運営のお話しをさせていただきたいと思います。

■プロモーションについて

1. スタジアム集客

観戦ホスピタリティ向上は欠かせません。さらにターゲットに焦点を絞ったイベントやアトラクション、エンタメの実施は引き続きやっていきたいと思っています。

昨年から金曜夜に試合が行われる、「フライデーナイトJリーグ」通称『金J』では、JリーグとDAZNが連携した施策をJ1では行われています。今年は私どもも行いますので、クラブだけではできない話題性のあることをやっていきたいと思っています。

データベースを活用したマーケティング「CRM」も重要な施策です。昨年実施した例で具体的にご説明します

シーズンパスやクラブガンズ会員、ヤマガチチケットやJリーグアプリなどで会員登録いただくJリーグID (JID) というのがあります。現在、松本山雅の登録数が18,000人いらっしゃいます。

昨年、この仕組みを活用して「+1 (プラスワン) キャンペーン」を実施しました。シーズンパスを保持者8,000人に「どなたかを観戦にお誘いください」というメールを出しました。3,700人がメール開封して、周辺の方を誘っていただき500の方が申込をしていただ

きました。最終的に、370人の方に来場していただきました。

さらにその370人に対し、後日の試合をワンコイン（500円）で案内したところ、200人が来てくれました。

このような方々を継続的なリピーターになっていただきたいと思っています。

これは具体例の1つですが、もう少し知恵を出しながらいろいろな取り組みをしていきたいと考えております。

2. グッズについて

シーズンやホームゲームのテーマに合わせた商品を開発していきます。

また、今年からオンラインショップをリニューアルしました。皆さんにより使いやすく、見やすいインターフェイスに生まれ変わっています。

また、J1になると他県の方にもより注目されますので、試合会場までいらっしゃれない方にもご利用いただけると期待しています。

また喫茶山雅やオンラインショップといったチャンネルに限定したグッズも開発し、お客様を呼び込んでいきたいと考えています。

3. チケット/シーズンパスについて

今シーズン入場料を値上げさせていただきました。

これは戦力強化という部分の意味合いがあって皆さまにお願いしました。ただこちらも闇雲に上げたということではなく、アルウィンと同程度の規模のJ1クラブの価格をベンチマークにして料金設定をしました。

ただし、小中学生の料金は据え置きにさせていただくと共に、クラブガنز会員のキッズは無料に設定しました。少子高齢化が進み、新しい次世代のファンを育てていきたいという想いから子ども達への投資という意味でこのような施策をとらせていただきました。

■運営について

まずは先ほどもお話しさせていただき、しつこくなりますが、「スマイルアルウィン」です。昨年から発信している観戦マナーは、引き続き皆さんにお伝えしていきます。

<p>みんなでつくろう SMILE ALWIN</p>  <p>笑顔のあふれるスタジアムを みんなでつくろう!</p>	<p>SHARE 信州スカイパークはみんなの公園です 迷入駐車はダメ! 試合観戦以外に公園で楽しむ皆さんと譲り合いの心を。</p>
	<p>RULE & MANNERS ルール・マナーを守って安全・安心なスタジアムを 座席は1人1席! みんなの行動・心がけがスタジアムを笑顔に。</p>
	<p>RESPECT 相手に敬意を払おう 選手・レフリー・サポーター。 味方も相手もサッカーを楽しむ大切な仲間!</p>
	<p>FAIR PLAY 全ての行動でフェアな精神を 考え方や応援スタイルは人それぞれ。 すべてのひとが山雅ファミリー!</p>

「SHARE」は、特に迷惑駐車についてです。

「RULE & MANNERS」は、座席については1人1席という原則のお願いです。

「RESPECT」は、選手・サポーター・審判に敬意を払っていきましょうということです。

「FAIR PLAY」ですが、実は昨年山雅のサポーター同士によるトラブルが散見されました。

いろんなスタイルや価値観を持った方がいらっしやいます。しかしお年寄りからお子さんも呼び込んで皆で一緒に応援しようよというのが、みんなで創ってきたアルウィン、山雅の応援スタイルだと思っています。こういった考え方をぜひ皆さんの周囲に広げていただき、FAIRに応援していただきたいと思っています。

アルウィンの最高の魅力で最大の財産は、「スタジアムの雰囲気」です。

ファン・サポーターの皆さんが何年もかけて作り上げてくれたものが、このスタジアムの雰囲気です。ほとんどの方が、クラブのお願いしているルール通り観戦していただいています。一部の方のマナー違反により不快な思いをする方がいらっしやいます。また山雅そのものに対して悪い印象を持たれてしまうことが実は起こっています。ほとんど毎試合、苦情のお電話をいただいています。主には迷惑駐車のことです。そのようなことをされるのはほんの一部の方というのは分かっているのですが、ぜひこういうことを皆さんの周囲の方も巻き込んでお伝えいただきたいと思っています。

譲り合いの気持ちで「みんなが笑顔で楽しめるアルウィン」これが「スマイルアルウィン」ですので、一緒にこれを目指して創っていききたいと思っています。

また蛇足になりますが、こういった対策に関する運営費用は結構掛かってしまいます。警備員の増強など同じ費用を使うのであれば、チーム強化やスタジアムの観戦環境改善、クラブの練習環境の向上などに充てたいというのがクラブの想いがございますので、こういったことも踏まえてご理解いただきたいと思っています。

■安心安全な試合運営について

今シーズンの運営上の変更点をお話しします。

1. 駐車場について

障がい者対応、駐車場の予約制、車いす席の事前予約などのご意見やお問い合わせをいただいております。シーズン途中からの運用になると思うが実施に向けて検討しています。

2. アクセスについて

(1) 大芝生駐車場について

大芝生駐車場には2,000台入るのですが、今は出入口が1つしかないのも、非常に混雑して使い勝手が悪いというお話があります。これは長野県と相談して出入口を2つにすることになりましたので、混雑緩和を目指したいと思っています。

(2) 「軒先パーキング」サービス導入について

軒先をお借りして有償で停めてもらうサービスを行っている「軒先パーキング

(<https://parking.nokisaki.com/cp/yamaga>)」と連携することになりました。(スタジアム周辺の) 民家・企業の皆さんにご登録いただき、軒先を予約して駐車いただけるサービスを開始します。実際にやってみないと何台増やせるかわかりませんが、多少なりとも駐車場の確保につながると思います。

(3) 平日ナイター戦のシャトルバス運行時間の延長について

主にルヴァンカップをイメージしております。19時開始のため、なかなかキックオフ時刻に間に合わない方も多く、そういった方たちが来やすいアクセス環境を提供します。またルヴァンカップの水曜日ナイターについては、後半(ハーフタイム以降)半額チケットも実施します。遅い時間でも少しでも多くの方が来てくれるようにしていきたいと思っております。

(4) 塩尻発着シャトルバスについて

今、塩尻市と増便を前提に協議しています。トータルのシャトルバス本数も増えますので、アクセス向上につなげたいと思っております。

※3月リーグ戦にて塩尻駅より無料シャトルバス運行決定のお知らせ

<https://www.yamaga-fc.com/archives/161954>

※2019シーズン4月以降のホームゲーム 塩尻駅からのシャトルバス運行について

<https://www.yamaga-fc.com/archives/168668>

※2019シーズン J R塩尻駅 発着「無料シャトルバス」リーグ戦全試合で運行決定

<https://www.yamaga-fc.com/archives/172588>

(5) アウェイツアーバスについて

(J1では)アウェイサポーターの方も多くいらっしゃいますので、近隣企業の皆さまに協力をお願いして、アウェイバスの駐車場確保を交渉しています。

3. スタジアム

(1) メインスタンド飲食売店のガス管常設について

従来は飲食業者の方たちに自前でご用意いただいていたもので、安全面の確保とスタジアムグルメのバリエーションが増える可能性を視野に入れて設置します。

(2) 席詰め強化

満員で混雑する試合が増えますので、昨年終盤に実施したゴール裏ベンチシートや立見席に1席分が分かるようにテープを貼る他、対応要員の増員など、席詰め強化を引き続きして行っていきます。

(3) 再入場時のチケットチェックについて

再入場時にチケットチェックを取り止めます。「再入場券」と「観戦チケット」の両方を見せなければいけないのが面倒というご要望をたくさんいただきました。ご来場者の手間を少なくするような運営にしていきます。

(4) 4ゲートの待機列形成の変更

昨年より入場前にお待ちいただく場所を変更いたします。

(5) スタジアム案内の改善

スタジアムでのブースなどの配置が分かり難いというお声もいただいていますので、案内サインやスタジアムガイドについて見直しをして、より見易さを向上していきます。

4. アウェイサポーター対応について

(1) 2ゲートの改善

アウェイサポーターは、平均2,000名が来場する見込みです。それよりも多いクラブもあります。アウェイゲートの入口を拡張し、ご入場し易さを向上します。また当たり前ですが、アウェイクラブの運営担当・警備会社との連携を強化して参ります。

(2) ホームタウンPRについて

多くのアウェイサポーターの方が来場されますので、ホームタウンPRの強化をして、せっかくいらっしゃるいただいた皆さんにホームタウンを回遊していただきたいと思います。事業面についてのお話は以上となります。

質疑応答

サポーターミーティング開催にあたり、参加申込時にいただきましたご質問にはすべて目を通させていただき、ここまでの話をさせていただきました。それも踏まえましてご質問を賜ればと存じます。

<質問者A>

質問① 千葉県・東金キャンプは芝生の状態も良く、非常に良かったと思います。清水キャンプにも行きましたがファン・サポーターが多くいました。練習後のファンサービスに50名程度居たという話も聞くし、かりがねも大勢がファンサービスを待っていました。ファンサービスの時間が長すぎることによる影響を危惧しています。そこに時間をたくさんとられると選手のパフォーマンスに影響はないのでしょうか？
選手のパフォーマンスを配慮していただくために、ファンサービスの時間制限、人数制限、タイミングの制限などの工夫をしてもらいたい。

神田 選手のことを気にしていただき感謝いたします。お話いただいたことは現場も意識しながら、少しずつ毎年マイナーチェンジしながら対応させていただいています。

クラブとしては、かりがねサッカー場に来てくれるファンと選手との接点を設けたいという思いがあります。ただし、選手のコンディションという視点も理解しています。

Jの各クラブでも、山雅のなかでもいろいろな考え方や意見があります。選手がどこまで行くのか。選手はピッチでしっかりと表現してそれを後押ししてもらえばなど。

選手が表に出ることで広報的なPRになることもあります。現実的には、寒いときは選手の対応を控えさせていただく等、選手のケアをしています。本日いただいた意見も踏まえて現実的な対応をしていきたいと考えています。

<質問者B>

質問② 去年から確実な補強ができたと思っているので新シーズンを期待しています。一方で不安もあって、2015 シーズン、2018 シーズンと選手が交通事故を起こしてしまうというあり得ないことがあり、私は残念な想いをしました。

また、練習中に怪我をしてしまった選手もいましたので、練習場の芝をもっと良いものにした方が良いのではないのでしょうか？今年怪我人を出したくないということでトレーナーを増やしたと聞いていますが、中期的にも今後に関して方針があれば教えてください。

神田 こちらも選手のケアを気にしてもらってありがとうございます。

交通事故に関して言えば、選手だけでなくクラブスタッフもある意味で公な立場の存在ですので、ご心配をかけないようにクラブ内での注意喚起や啓発活動は引き続きしっかり行っていきたいと思えます。

練習環境等の改善に関しては、かりがねサッカー場では天然芝 1 面しかない中で芝生の消耗が激しいですとか人工芝ピッチだと身体への負担があるのではということが言われていますが、そういったハード面を作るのは難しいことです。ただやり続けなければ実現しないことですので、まだ公にできない部分が多いですが、交渉は各部署でやらせてもらっています。環境改善のために努力はしていることは信じてもらいたい。

早くできればよいのですが、経営の話とセットで言いますとお金もかかることですし維持していかななくてはならないことです。引き続き慎重にやらせていただきながら、早い段階で改善されて、皆さまからクラブが努力していると思っていただけるようにやっていきたいです。

<質問者C>

質問③ 2018 シーズンの決算では概算で 5,000 万くらいの黒字が出るというお話でした。2019 年度の予算は赤字になっていました。黒字分をそのまま計上してしまうと、税金でもっていかれて手元に残るお金が少なくなってしまうのではないのでしょうか。前年度に前倒しして融通ができないのですか？

決算が迫っているのでそれが難しいということであれば、税金を納めるだけではなくて、アルウィンの改修、減免分を返還するという対応は出来ませんか？また、アルウィンやかりがねといった直接サッカーに関わる部分に活用していただくことは出来ませんか？

税金ということでは、松本市と長野県には還元できると思いますが、ホームタウンになっている他の市町村に税金というバックがありません。出資額に見合ったお金を割り振れるような対応が出来ませんか。税金の調整が出来ないか。ただ長野県と松本市だけで、もう少し明確な形でメリットが見えたほうがよいのでは。

神田 今回のご質問について、経営的な話なので答えになるか分かりませんが、経営者の立場としては、税金は意識していますし、ある種対策はしなければいけないと常に考えてやっています。経営者によっていろいろな考えがありますが、やるべきだと思っています。民間

の会社なのでもっと考えなくてはならないと指導されます。しかし、松本山雅の場合は、ある意味公な立場なので、あからさまな税金対策をして如何なものかというご指摘もございます。そうはいつでも内部留保も必要ですし、未来への投資もしたいです。もちろん当該年度内に必要備品を購入して計上するほか、エキサイティングピッチシートのようにクラブが投資しているものもあります。

ほかのホームタウンとの関係もご指摘の通りの部分もありますが、我々が声を大きくやっていくわけにもいきませんし、松本市さんには、かりがねサッカー場を整備いただいたところもありますし、納税にも貢献していくのは考え方の1つです。他のホームタウン自治体には、所在地ではないのでそのようなことはできていませんが、ホームタウン活動を通じて、その地域に貢献していくことで足跡を残していければと思っています。

<質問者D>

質問④ これから山雅の収入を大きく増やしていくには広告が大きな要素だと感じました。入場料収入に関しても限界が近づいている。グッズ販売に関しては全体からすると大きな収入増にはならない。DAZNの配分金に甘えた体制では将来不安。広告はまだ増やしていける可能性があるし、地域密着が山雅のスタイルだと思います。地域にはこんな良い会社やお店があるということを手雅の試合を通してPRするのは大事な使命だと感じます。営業努力されていると思いますが、小さな企業や個人でも山雅の広告を出せるようなチャンネルを増やして行って、個々は小さいけど数を集めて広告収入を増やすことを検討してください。

現在のパートナー企業の仕組みがどうなのか？またピッチシートは、山雅の持ち物なのでシートスポンサー、シートにシールを貼るというアイデアはどうか？また、のぼりにスポンサー（企業名）が入るようなスポンサー枠の開発や、昨年北側ゴール裏のLED看板でメッセージを流していたが、試合ごとに流したらどうかなど、会社として広告収入を増やしていく具体策があれば聞きたい。

神田 おっしゃる通り、広告収入は伸びしろと思っています。先ほどマネジメントのところでお示ししましたが地縁のある企業に数で支えてもらうことが必要だと思っています。南信へのホームタウン拡大の流れを今年実現したいと思って動いてきています。地域や街が応援するのであれば企業も応援してくれる機運になる。そういったホームタウン活動とリンクして数を増やしていくには、エリアを広げていく時期に入ったと思い活動している。

LED看板は、クラブの投資ですので、いろいろな情報を発信するチャンスになっています。ご来場者向けの広告的な情報に適していて、県内に多い製造業の皆さんにはなかなかうまくつかってもらえるのはこれからの課題です。

パートナーカンパニーは、現実的にシーズンパスより高い金額設定ですが、クラブへの協賛という意味合いで、ご協力いただいています。スタジアム内の席数が限られていますのでパートナーカンパニーの在り方についても検討中です。どこまでパートナー企業を伸ばすかについて、席数の問題もあるのでハードルがありますが、チケット以外の価値を企業に提

供していくことを考えなければならない局面にきていると感じています。

<質問者E>

質問⑤ 事前のアンケートで入場方法について提案をさせていただきました。

山雅は年齢層が幅広くて高齢者も多い。(シーズンパスの先行入場の)抽選するには3時間前には(スタジアム)に来ています。待機時間を短くしてほしい。せめて試合前日にわかれば入場のタイミングが図れるのではないですか。

私は天皇杯を見たのが最初で、スタジアムの雰囲気が良く、楽しかったが、今は「席取り」や「15分着座ルール」もあるので、最近は天気の良い日は無理してスタジアムに来ずTVで見えています。そんな中で、ゴール裏で同じ場所にいる方が目に付きます。来年以降はゴール裏の半分は指定席にして、値段を上げることを検討してもらいたいです。ハーフシーズンパスにしてやってみてはいかがでしょうか？

神田 ゴール裏がこんなに人気だというのは、なかなかないと思いますので有難いです。指定席が埋まっていて、自由席だけまだ伸びしろがあるのがシーズンパスの販売状況です。サポーターの皆さんなりに考えられているゴール裏というのがご説明のとおりだと思っています。多くの皆さんの意見の中でどうしていくかを我々も考えているつもりです。指定席化も何年前前から検討している。A席のエリアを増席するなど、ただ単純に先送りしているわけではなく検証しながら行動に移していることをご理解ください。

上條 昨年、全国的に猛暑ということもあり、不要な外出は控えるようにということが一斉に報道されたことがありました。クラブも前日判断で、その日予定していたファンパークでのイベント開始時間を変更したり、やれる範囲内で先行抽選の時間も繰り下げるなど、できるだけ日中にやらないように努めたことで、結果的に熱中症の患者が1人も出なかったことがありました。今年も当然ながら天候には柔軟に対応していこうと思っています。

抜本的な抽選の仕方については、今のやり方がベストではないが、今はこのやり方でやらざるを得ないかと。

今年Jリーグで、パイロットクラブとしてJリーグIDの活用施策の一環で、事前に登録して抽選できるシステムをやるということで動いています。そうなれば、わざわざ先行入場のために3~4時間前に来ることはなくなります。ただし新しいシステムに移行すると、「スマホを持っていないとできない」という問題もあります。ITが進めば進むほど、それについていけない方が中には増えることが起こります。今年他のクラブが実験することを参考にしながら検討していきたいと思えます。

<質問者E>

質問⑥ 応援のこともあるので、ウルTRAS(マツモト)には、融通をしても良いのではないですか。ゴール裏の指定席化もご検討ください。

上條 ゴール裏の一部の料金を上げて席種を分けるというお話ですが、この議論は数年前からございます。クラブとしては今のところ選択していません。

応援サポーター席を作って分けるという考え方もかねてから出ていますが、私たちのゴール裏のサポーターの皆さんは、垣根がなく色々な人が入ってこられるという文化と認識しています。何かサポーターを識別したり、熱狂的に応援する人とそうではない人が分かれてしまうのでは、と以前のこのような場でも同じような議論をしました。引き続き皆様からの意見を参考にして検討していきたいと思います。

<質問者F>

質問⑦ 再入場の時の紙はもったいない。他のクラブではスタンプでやっているのでは？手間の問題も含めて、スタンプの方がお金はかからないのでは？何か大人の事情があるのか？

上條 大人の事情はないです。以前スタンプでやったこともあります。

岩崎 運営を担当している岩崎です。以前、スタンプで運用していたことがあります。その際に、スタンプを押した、押していないという事象が発生したため、現在の紙の運用になった経緯があります。今年は、「再入場券」だけで入る方式に変更します。また、運用しているスタッフからも、サポーターの皆さんからのご意見も少なくなってきました。今後もいただいたご意見は参考にしていきます。

神田 長時間にわたりありがとうございました。

どのようなお話になるのかフラットな状態で臨みました。

開幕を1週間後に控え、これからトップチームの戦いの中で色々な課題が見えてくと思いますが、皆さんと一緒に戦っていきたい。いよいよスタートしますがよろしく願いいたします。

加藤 今日は育成の話が少なかったですが、シンガポールから白井が戻り、ユースには西ヶ谷隆之が入りました。指導者の質も高まっていますし、活動の範囲が広がりました。ホームグロウン制度もできたこともあり、ここからさらに急ピッチで進めていかないといけないと思っています。

山雅のホームグロウン対象選手は前田大然のみ。二人居ないと来季J1に居た場合に罰則が与えられ、本来25人のところA契約の選手登録がマイナス1名で24人になってしまいます。これはJ2クラブには課せられていない制度です。Jリーグには意見もしていますが、我々はしっかり受け入れて、小松蓮は、将来のことを考えて、ツエーゲン金沢に期限付き移籍に出しています。

育成はさらにしっかりやっていかないとはいけません。皆さんもお時間があればアカデミーの試合も見ていただきたいです。

また女子チームの立ち上げも検討しています（註：レディース U-15 を 4 月よりスタート）。育成・スクール生も含めて山雅ファミリーを拡大していきたいと思っていますので、引き続きよろしく願いいたします。ありがとうございました。

上條 本日はありがとうございました。

いよいよ来週からシーズンが始まります。J 1 ということで我々も興奮しています。ぜひ一緒に今年 1 年戦っていただきたいと思います。

運営の課題が多いことは重々承知しています。ご意見はどんどん頂きたいです。出来ることと出来ないことは正直ありますが、良いホームゲーム運営を皆さんと一緒に創っていきたいと思うのでよろしくお願いします。

以上