

## 2018 清水エスパルスサポーターミーティング

### ■目的

経営ビジョンの説明およびより良いクラブづくりに向けた意見交換

### ■開催日時

平成 30 年 2 月 17 日（土）18：30～20：00

### ■会場

静岡労政会館 6F ホール

### ■清水エスパルス出席者

代表取締役社長 左伴 繁雄

取締役副社長兼ゼネラルマネージャー 久米 一正

常務取締役 片岡 裕喜

取締役経営戦略室長 大庭 千明

大営業本部長兼運営事業部長 森田 芳弘

育成事業本部長 伊達 倫央

総務室長 佐藤 繁典

経営戦略室広報部長 森谷 理

経営戦略室経営戦略グループリーダー兼施設管理部長兼強化部業務推進役 藺田 稔

強化部長 内藤 直樹

育成本部育成部長 山下 芳紀

大営業本部大営業部長 杉田 壮

大営業本部物販事業部長 野崎 達也

大営業本部運営事業部リーダー 村越 剛

### ■サポーター参加者 80 名

<挨拶省略>

### 左伴社長：

今回サポーターミーティングは、約 80 名の参加者にお越しいただきました。私はサポーターミーティング 4 回目ですが、今まで話が長くミーティング時間が短いため、皆さんとの

意見交換に時間が取れなかったことを深く反省し、私からの話は短めにさせていただきます。

11年振りに久米 GM がエスパルスに戻ってきました。私が着任した 2015 年以来 GM が必要だと感じていました。ただ、責任問題を考えると簡単には選ぶことができませんでした。もし出来るとすればサッカー界に長くエスパルスでの経験もある久米さんしかいないと思っていました。また、名古屋グランパスで社長をやられていて、経営への発言力も私同様にあることからオファーをしました。今回、チーム関係は久米 GM より話してもらい、私は、サッカーを支える側の話をします。

昨年に関して、一桁順位を目標にしていたのですが、最終戦まで残留を決めることが出来ず、もつれたこと、また、ホームで 3 勝しかできなかったことを深くお詫び申し上げます。今年は久米 GM の力を使い、今までにないことを行い、口だけでなく行動で示していきます。

まずサッカーを語る前に、以前のミーティングで会社の経営を、きちんとしなければ勝てないという話をした記憶があります。

財務内容に関して、2014 年で 32 億円（鈴木さん抜きで 26 億位）でした。長谷川監督、ゴトビ監督時代は 30 億円前後で推移しておりました。

50 億円クラブと 10 億円クラブを経験して感じていることは、年商がある一定のラインを超えないとどんな努力をしても上位を狙うことは難しい、避けて通れない数字（人件費）があります。その分母が年商 40 億円です。エスパルスが ACL 出場・優勝、J リーグ優勝を語る上で最低限の年商であると考えます。

人件費は 15～17 億円が最低必要であり、私の前任では 12 億円位でした。2010 年以降は 9～10 億円程度でした。毎年同じ強化費でやりくりをしており、鹿島アントラーズ、FC 東京などに水を空けられていました。理想のサッカーを語る以前の問題でした。J2 に一度落ちてしまいましたが、皆さんのサポートもあり、今シーズン初めて 40 億円に到達し、上位に食い込める体力を手に入れることができました。

2014 年まで強化費 11 億円前後が続きましたが、段々増やすことができ、今年は 16 億円の見込みです。収益源はスポンサー改め、パートナー様の力が大きく作用しました。数も 220 社から 450 社、金額で 17～18 億円。清水、静岡の地域性によるもので、他クラブ地域に比べ、皆さまには多大なご支援をいただいております。物販に関しても、約 2 倍の 4 億円となりました。

フロント（営業系）は、J クラブの中でほぼベストテンにランクイン出来ました。鈴木さんを入れずに考えるとパートナー営業が第 3 位、チケットが第 9 位、物販が第 6 位、スクール会員は 4,000 名超えでダントツの第 1 位でした。フロントに関しては、ここ 3 年で自力をつけました。今年はこの財源を有効に活用します。昨シーズンは怪我人が多く、J1 の質の高さに対応が遅れましたが、外向きに言えば言い訳となり、内向きには分析と捉えていま

す。細かい説明は省きますが、私がマリノス在籍時に同じ経験をしています。同じように最終戦まで残留がもつれ、収入が減りましたが、絶対に収入を落としませんでした。

営業は自力がつき、数件ドロップした企業もありましたが、新規で毎年 100 社獲得しています。最終戦残留したチームで翌年上位に行けるチームには、共通して 3 点あります。

① 財力を落とさない

昨年と同様に、今年も獲得できると信じています。

② 出場率 75%以上の選手が多い

エスパルスは昨年 4 名、セレッソ大阪など上位チームは 7 名程度いました。

今年は、長期離脱の主力が戻ってきましたのでリフレッシュできています。

③ 残留争いの 7 割がスタメンで翌年出ている

補強したメンバーよりチームワークが出来ている。反骨心が強いことが良い。むやみやたらに補充はしない。

最終戦で味わった悔しさを持っている選手が多い。反骨心にかけるチームの雰囲気も良い財力も問題ない、選手も当たっている、他のクラブと比べて大きな怪我人が少ない。

監督を変え、最新のサッカースタイルで、大きく変わらないがメンタリティを意識してもらっている。淡々と話していますが、皆さんと同じではわたしは煮えくり返っています。

昨年は、皆さんに悔しい思いをさせていただきました。今年はホームゲームで勝利するために久米 GM、内藤部長を通してチームを変えていきます。メンタルを強く、腹に据えて頑張ります。

最後に、いつここで笑えるのか、という話を 2 回目のサポーターミーティングで質問した方がいました。その思いは今も続いています。長きに渡り思っている方が多く、それでいても離れずに昨年ホームゲームに 15,000 人、アウェイゲームにも 2,000 人来場し、応援してくれていました。応援していただいていることをあらゆる形でチームへ伝えていきます。今お話ししていることの軸は太く、固く、強くなり、折れないように皆さんを支える幹は出来てきました。後はチームがどのように結果を出すか、今シーズンに注視してほしいです。

### 久米副社長兼 GM :

まず、本日の甲府戦の話をします。結果は非公開のためお伝えできませんが、なかなか面白いゲームでした。

久米が来たから松原選手が黒髪になった、と挙がっていましたが、一切言っていないです。

村田選手の髪が短くなりました。探すのが大変でした。金子も紳士的になりました。

始動日に 2 つ、選手へ話をしました。「勝つにはどうしたら良いか」という投げかけをしました。「負けないこと」。試合にも自分自身にも、1 年間やってほしいと伝えました。

2 つ目に、「プロとは何か」。選手からは、お金を稼ぐという回答が多かったです。私は少し

違います。サッカー選手には言い訳をする人が多いです。言い訳はやめよう、プロなら言い訳しない、愚痴をこぼさないということを伝えました。

1月30日～2月10日鹿児島にキャンプに行きました。選手教育のための選手向け教本を10年前に作成していましたが、その後エスパルスで使用されていませんでした。フロントも評価をしなければならないということで、選手とコミュニケーションを取りました。

その中で、「アマチュアとプロの違い」は何かということ、いろいろな世代がいる中で話をしたほうが良いと思いました。全てのサッカー少年が憧れるJリーガー、卓越したサッカーセンスの賜物、世界に誇る選手を獲得したことに多くの人達から賞賛をされる。エスパルスはプレーヤーとして大きな評価をし、契約しています。支払われる対価はプレーヤーとしてのものでありません。卓越したプレーヤーとともに卓越したプロフェッショナルを求めています。技術の優れたアマチュアとプロフェッショナルの間には越えられない大きな違いがあると考えています。

単にプレーヤーというだけではなく、プロフェッショナルの定義と義務は何か。ここに書かれているのは、アマチュア時代にはサッカーが生み出す喜びや苦しみは全て選手自身のものでした。今、それら全てがサポーター、観客のものとなります。アマチュア時代には自己表現の場であったスポーツが、プロとしてのビジネス、大衆のものとなります。アマチュアスポーツの場を「道場」というならば、プロスポーツの場は「劇場」です。このようなアマとプロの違いについて、選手と一緒にコミュニケーションを取りました。

サッカービジョンについては、基本の目指すサッカーを定めました。まず球際、ハードワーク、走力、清水らしい魅力的なサッカー。らしいということは何か。私は柏レイソル、名古屋グランパスも経験して参りましたが、静岡の方はより目が肥えている。トラップミス1つでも反応される。そういったことが起きない選手を集めてこなければならないと感じました。

行動指針としては、常勝チームとしてふさわしいプロとしてのクリエイティブを出す。そのために生活、振る舞い、言動、準備、チームワーク、リーダーシップそれらの徹底を考えています。

この後、質問が出てくると想定される監督の選定についてお伝えします。選定基準マニュアルではないですが、プロに対する教本と同様に選定ラインを作っています。基準は、教養、人間力など10項目ほどあります。それらを踏まえながら、監督選定をしております。選手の気持ちをどのように変えていくのかが、今年の肝になると考えています。

今年はベスト5を目指す。そうでないと優勝は見えない。シャーレは約5.5kgあります。そのシャーレを清水の地にどうしても掲げたいという思いがあります。まず選手の気持ちを変える。やるのは選手、戦術は監督、フロントは言い訳できない環境作りをするのが仕事だと思っています。

<質疑応答>

Q1: アスリートの基本に「心・技・体」がありますが、「技・体」は練習で、「心」はどこでトレーニングできているのか？

Q2: 中期的に強化していくところはなにか？

A:

技術、体力は練習で鍛えています。久米 GM も先ほどお伝えしましたが、「プロとは何か」という点からアプローチしています。ベストパフォーマンスを出すために何が出来るか、そこから整理しました。昨年若手、ベテランと話しをしているなかで、1日のなかで、練習は約90分ほどです。そこからサッカーに対しての向き合い方の度合いを更に増やしていこうとなりました。欠点、課題の見直し、向き合い、対話が大切であります。メンタルトレーニングもありますが、選手個々で違うため、日常生活の取り組みからアプローチしていきます。科学的にデータをとり、練習に向き合っており、医療に関しても、近隣の施設と協力しながら行っています。

補足

心の部分、挨拶、笑顔で始まり、笑顔で終わろうとチームに伝えております。アイスタだけでなく、三保でも同じように、家庭もちの選手も含め、「感動」をより多くもてるような場を作る。キーワードとして「感動」。感動の積み重ねが大切だと思います。良いものを取り入れてもどのように活用していくかが肝だと思います。選手にも理解させます。例えば、走力で長い走行が出来ても、90分のうちのどのタイミングで質の高い走りをできれば良いかを追求しています。

Q3: スカウト体制に関して

大学サッカーに対して、エスパルスのスカウトがほとんど見たことがない

A:

スカウトが足りていない件について、私も10年やってきました。現在は山崎スカウトの1名体制です。関東サッカーを中心にしていますが、現状（多くは）行けていません。ユース出身の選手は活躍をチェックしているが、足りていない。今後、新卒、ユース、チームを作るバランスをとりながら、且つスカウトの充実を図っていきます。

Q4: SNSの活用方法について、もっと効果的な利用はできないか？

(Facebook 1万人、twitter 9万人)

A :

昨年、WEBサイトをリニューアルしました。一番の特徴はトレンドの画角サイズに合わせることです。その中で、インパクトのあるビジュアル、トップチームの試合情報、グッズに優先順位を置き、チームブランディングからチケット販売、物販へ繋げていくことをコンセプトにしています。

公式 SNS に関しては現在、Facebook と Twitter を運用しており、それ以外にインスタや LINE などがありますが、現在は手を付けておりません。それぞれの特性を活かしながら、どのように活用していくことが効果的かを検討しております。SNS の活用はエスパルスにまだ興味の浅いライト層や若い層の方々へのアプローチとして有効的であることは理解しております。ただ、我々としては WEB サイトへ誘導し、もっと閲覧数を増やしていきたいと考えております。

一方で、SNS の効果的な活用については今後の課題でもあることは間違いありません。皆様からも他クラブや企業などの情報など、ぜひ建設的なご意見を頂戴できれば参考にさせていただきますと思います。

Q5 : 育成ユニフォーム販売に関して、発売が週末の試合などと時間が重なり、入手タイミングに違和感を感じた。本当に欲しい人に配給できているのか？また、ドリームパートナーの優先など対応できるのか？

A : 育成ゲームシャツの受付開始日等に関しては大いに反省する事案です。販売に関しては、全体のバランスを見ながらより良い手法を考えて参ります。物販が目指しているところは、商品を、より多くのお客様に、ある一定期間内にお届けしていきたいということです。様々な問題や課題がありますが、出来るだけ多くのお客様に一律に公平に行き届くよう、最大限の努力をしていきたいと考えております。エスパルスは決して量販店ではありませんし、ただ多く売れば良いとは考えておりません。むしろ、専門店のように、すべてのお客様にきめ細やかな対応をしていきたい、そういう物販でありたいと思っています。ご指摘いただいたことを真摯に受け止め、忘れずに、諸事取り組んでいきたいと思っております。

Q6 : 昨年、三浦選手が移籍し代表候補となり、今年、生え抜きの犬飼選手が「清水で強くなれない、鹿島で強くなる」と言って移籍した。今は、松原選手に声が上がっているが、チーム状況が悪くなったとき、同じようなことが起きるのではないかと危惧している。DFは大丈夫か？

A :

三浦選手は私が獲得してきた選手であり、期待していただけに G 大阪に行くことになり非常に残念です。犬飼選手についても生え抜きの選手が出て行ってしまうのは非常に残念です。

2010 年から仲介人制度ができ、現在エスパルスのほとんどの選手に仲介人がついている状況です。他チームに行くことは選手の権利でもありマネージメントが難しくなってきました。その 2010 年の選手、仲介人との契約交渉において、コミュニケーションの相違から多くの主力選手を放出することになってチーム力を落とすこととなってしまいました。また、選手のエスパルスに対する愛着心が薄れてしまう事態となりました。

そういったことを繰り返さぬよう、しっかり選手とコミュニケーションをとることと、今年選手を引退した杉山浩太、高木純平がエスパルスの社員として新たに再出発を果たすなどセカンドキャリアとして引退した選手を受け入れるなど、このチームでプレーしたい！このチームで働きたい！と思うような血の通ったチームにしていきたいと考えております。

松原選手は海外志向が強い選手ですが、エスパルスを強くし、いずれ自身の夢である海外でのプレー、また日本代表選出へ！と宣言してくれています。クラブとして海外でプレーすること、日本代表選出という選手個々の目標の実現をサポートし、共有できるクラブであること、また引退した後もいつでもクラブがサポートできるスタンスを持つこと、そうしたクラブへ変わりたい。

DF については経験あるファンソッコ選手の加入、フレイレ選手については昨季出場機会に恵まれませんでした。J1 リーグで活躍できる人材であると私どもは評価しております。また、二見選手についても昨季の反省点を克服すれば素晴らしい選手になると考えておりますので、失点は減らせると期待しております。

**Q7:** 昨年、怪我人が多かったが、今年改善していくことは何か？

**A:**

選手の 1 日の動きの見直し、サッカーにかける準備、選手自身から動けるように意識づけを取り組んでいます。それにより意識が変わってきています。昨年、マスコミで食事の内容に揚げ物が多い部分のみ取り上げられましたが、ドーピング問題もあり、食事コントロールするなかで食事を楽しむというところを取り入れましたが、部分的に取り上げられ不本意でした。ヨンソン監督は細かくコントロールしており、大きな怪我はなく、施設や機械を導入し、怪我対策を行っています。

**Q8:** ここ数年の日本平の戦績が振るわない。過去、試合前日の練習を日本平で行っていたが、ホームの勝率を上げるためにアドバンテージを活かしたことを検討したらどうか

A :

芝、水など駆使し、地の利をチームとして対処してまいりたいと思います

Q9 : 三保のピッチ環境グラウンドの下地、長さなど体への負担は問題ないのか？検証はおこなっているのか？

A :

芝生管理会社に依頼し、データも取って行っています。怪我人が多い事もあり、グラウンド検証も行い、アイスタやJ-SETP、三保グラウンドなど検査しました。三保グラウンドが一番良かったです。他クラブのグラウンドの方が硬いという結果も確認しております。

<質疑応答終了>

**エスパルス後援会専務理事 納谷氏 :**

2つお願いがあります。松原選手の話が出ておりましたが、プロで幾ら稼ぎたいのか質問しました。年俸5億円と言いました。でも、彼はエスパルスを選択してくれた。サッカー選手は今どこでサッカーをすれば良いか分かっています。ただ、上手に育てないと外へ行ってしまいます。エスパルスの選手全員が5億円稼ぎたいと言えるくらいに育てて欲しいと思います。今の選手は色々な意味で子供です。

怪我の問題について、昨シーズン怪我がなければもっと楽だったはずだと思います。三浦和良選手は毎年、シーズン前にチームキャンプ前に、自ら遠征し、トレーニングして体を作っています。体を作ってからチームに参加している。やれとはいってないが、自ら動けるようになってもらいたいです。プロとは何か？を追及して欲しいです。キャンプで皆と一緒に作るだけでは怪我してしまいます。

最後に、我々はどんなことがあってもエスパルスのファンである！頑張れエスパルス！

<終了>