

## 「2019 サポーターミーティング」議事録について

### ■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 31 年 2 月 16 日（土）18：30～20：00

### ■会場

静岡県男女共同参画センターあざれあ

### ■清水エスパルス出席者

代表取締役社長 左伴 繁雄

取締役 杉山 敏

営業本部長兼法人営業部長 森田 芳弘

ゼネラルマネージャー 大榎 克己

デピュティ GM 兼育成部長 伊達 倫央

地域事業本部長 藺田 稔

ブランディング推進本部長兼運営部長兼ブランディング企画部長 村越 剛

管理本部長兼総務人事部長 池ヶ谷 真平

経理部長 佐野 彰彦

物販部長 野崎 達也

広報部長 森谷 理

デジタルマーケティング部長 山下 芳紀

強化部長 内藤 直樹

ホームタウン営業部長 杉田 壮

運営部課長 上田 健太郎

### ■サポーター参加者 66 名

<挨拶省略>

2019 年 2 月 16 日（土）に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を目的にサポーター約 60 名に参加いただき、「2019 清水エスパルス サポーターミーティング」を開催しました。清水エスパルスからは代表取締役社長左伴、ゼネラルマネージャー（以下、GM）大榎を含め部長職以上が出席しました。

当日は代表取締役社長左伴より経営方針やクラブ方針、GM 大榎より今季のチーム編成やチームの方向性の説明を行いました。その後質疑応答を行い、サポーター皆さんより建設的な意見を頂戴することができました。最後にエスパルス後援会専務理事納谷聖司様より激励の言葉をいただきました。以下、詳細のレポートとなります。

左伴社長：

皆さん、こんばんは。例年ミーティングを実施するのが開幕前ですが、試合前に実施できたらより多くの方に集まっていただけだと思います。通常のサポーターミーティングと異なり、経営の中身を説明しますので、興行とは分けてこのミーティングを位置づけていることをご容赦下さい。事前のご意見の中にも社長の話が長く質疑応答時間が短いというご指摘がありましたので私からの話はなるべく簡潔にいきます。

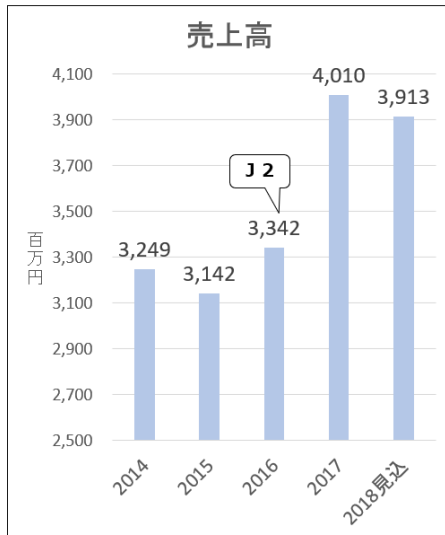
経営方針は単年ではなく、継続して実施するものだと考えています。単年方針は重点方策などがあるべきだと考えています。ご意見の中にクラブの透明性をしっかりしてほしいという声がありました。

就任した時にもお伝えしましたが、コミットする、40 億円達成、一桁順位など細かい目標を設定しています。各部署の目標設定もはっきりしています。但し、それだけでは透明性を確保したとは言いきれません。2018 年度は経営方針が曲がってしまいかねないほど悔しい思いをすることもありました。その中でもコミット、数字の見える化をしてきました。ベンチマークを過去のエスパルスだけでなく、他クラブや海外と比較して必要な条件を判断してきました。最近では一部選手も関心を持って経営について質問をしてくる。その時はスタッフ、選手分け隔てなく話をしています。

皆さんの前で初めて言いますが、昨シーズンの始め、私の頭の中では不安だらけでした。皆さんも今シーズンは昨シーズンに比べ不安は薄いと思います。2018 年度は保険を多くかけないと一桁順位をコミットすることは出来ないと感じていました。詳細については新体制発表の時に話した内容と被りますので割愛させていただきます。

2015 年は降格し、2014 年も最終戦残留、2016 年は 1 年での復帰を掲げたが最終戦まで引っ張ってしまいました。2017 年も最終戦残留と様々な理由、外向けには言い訳になってしまいましたが、社内ではキチンと分析しては来ています。いずれにしろ 4 年間サポーターに心配をかけてきましたので、2018 年度は絶対に下手を打てないという思いでいっぱいでした。そうした思いから 2018 年度は大赤字覚悟で強化費に 2017 年度より 2 億円積みました。強化費を見ると 2015 年度の 13 億円から 18 億円と伸びてきています。

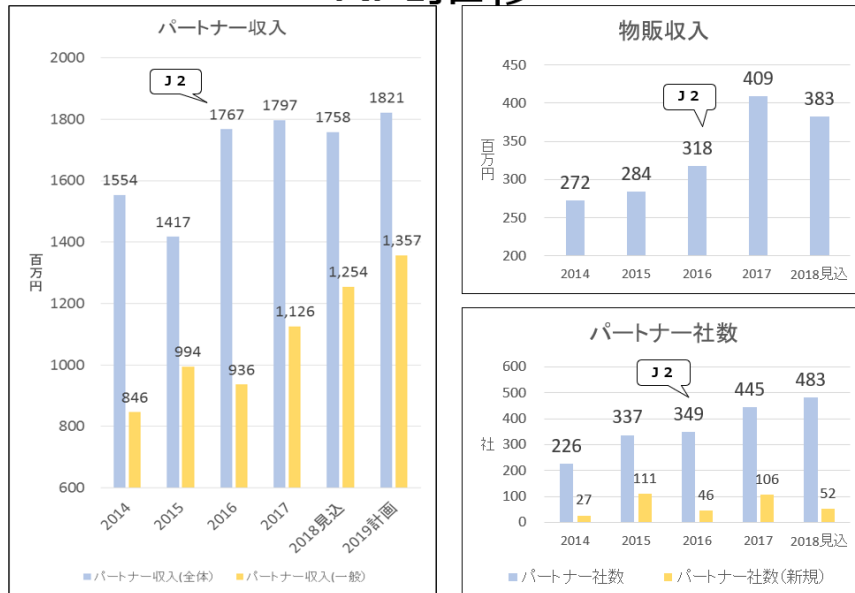
## KPI推移



Copyright (C) S-PULSE All Rights Reserved.

売上高を見ると強化費と連動して必ずしも伸びている訳ではなく、先ずは強化費ありきでの売上高でした。それはチームが結果を出し、サポーター、パートナーの皆さまに喜んでいただくことが大前提と考えていたからです。営業スタッフには頑張ってもらいました。下図のオレンジのパートナー収入が、我々が自力で獲得してきた収入になります。毎年全体のパートナー収入は伸びているものの、2018年度の強化費には届きませんでした。それでもそのまま強化費はGOを出しました。

# KPI推移



Copyright (C) S-PULSE All Rights Reserved.

監督の交代や2017年度は怪我人が多くいたため選手を多く保有し、ポジション別に監督が選択出来るようにしました。2019年度の強化費は昨年同様です。監督の使う選手の傾向が分かってきたこと、ポジション別の足りている、足りていないの監督の見立て精度も上がってきたからです。2018年度と同じ金額ではあるものの、ロスの無い強化費と言えますし、2018年度と意味合いの違う金額となっています。

そういった理由から、2018年度は年度の始まりから赤字予算で出発し、夏にドウグラス選手獲得などもありシーズン途中でチームが上向いてきて、目標の一桁順位を達成しました。業績については目標達成のためのチーム作りの影響、2019シーズンの布石としたことから赤字決算となる見込みです。結果として2018年度は経営の黒字・赤字よりも勝利の確率を上げる選択をしました。財務指標は一年単位で見ていくのが常ですが、先ほども申し上げた通り、今般に限っては2年越しでの結果にこだわりたいと考えています。

着任してから私は3つのことを言い続けています。

- ・このクラブを業界で金がないクラブと言わせない。3~4年をかけて28~30億円のクラブから40~45億円のクラブにする。
- ・自分たちで自立して稼げるクラブにする。
- ・エスパルスのいるべき位置を明確にする。エスパルスはオリジナル10のクラブであり、純度の高い市民クラブとしてスタートした誇りがある。しかしながら今までリーグチャンピオンになったことがない。チャンピオンになるという目標に向かわなければならない。お

金の裏付けもしっかりつけて、サッカーもぶれずに勝ちにこだわる、それを維持し続ける。そしてベテラン、若手のバランスを取り新陳代謝の図れる監督を連れてくる。

昨年一年保険をかけて保有人数を多めにとったことで誰が主力か、どのポジションが足りていないかを判断できました。そういった意味合いから 2018、2019 シーズンをセットで考えていただけるようなチーム編成を行っています。そして、2019 シーズンは赤字にならない予算を組みました。先ほど言った3つのことを実現するために 2019 シーズンの目標をリーグ TOP5、TANKURO（単年度黒字）としました。

久米も常々言っていました、TOP5 にいるクラブだけが優勝争いができ、新陳代謝もしっかりできると。そういう意味で 2019 シーズンは勝負の年と考えています。2019 年の初めに選手全員に、2018 年度はフロントとして大きな代償を払った、それにより 2019 年度に照準を絞った予算を組んだ。今年結果を出して欲しい、記憶に残るような大きい結果を出してほしいと伝えました。選手は真剣に話を聞いてくれました。

昨年増田、角田、長谷川、デューク達ベテランはチームを去る時に泣いていました。彼らベテランは三保で練習している日常から隙を見せないプロとしての姿勢を最終日まで見せてくれました。多くの選手が彼らベテランがいなかったら今のチームはできなかったと言っていました。スタメンで出ていた選手が言っていました、試合に出ていない、ベンチに入っていないベテランのためにも頑張ると。結果として最後の 7 戦負けなしでした。こういったベテランの振る舞いがチームとしての一体感を育て強くなっていった要因の一つであると思っています。自身のためだけでなくチームメイトのために力を出せるクラブになってきました。そして、彼らベテランは自分達の役割を終えたと思ってくれたんだと思います。あの涙はそういうことだったと私は思っています。そうやってチームは強くなりますし、新陳代謝をしてチームは継続していきます。お金だけでは作れない強い思いを持った選手が今年はしっかりいます。こういった空気を私は作りたかった。

今日言いたかったことはチームが結果を出すには、スポーツチームの経営者は財務か成績を取る選択をしなければならない時があります。2018 年度、私は成績を取りました。赤字をどう捉えるかは皆さんや取締役の皆さんに任せます。

そして、今の我々の強みは昨年退団したベテランが作り上げた「プロとは何か」を感じた選手が多くいることです。サッカーの細かい点は大槻が話しますが、気持ちの入った選手が多く居ます。ですので、半端なプレーや不甲斐無いプレーをした選手がいたら、どうか叱咤をしていただきたい。今の選手なら受け止められると思います。

最後に値上げを様々な面でさせてもらったことを伝えねばなりません。もちろんやりたくはありませんでした。若い営業スタッフが新規パートナー様を数多く獲得しておりますが、大口商材をほぼ売り切り、中小規模パートナー様中心となりつつある今後は法人営業だけでは予算達成は厳しいと判断しました。J1 で戦っていくための強化費は 20 億円が必要です。売上高全体の 45%が強化費とすると少なくとも売上高は 45 億円が必要となります。その内訳はパートナー20 億円、チケット 9 億円、物販 5 億円、地域事業 6 億円、DAZN4 億

円、違約金1億円です。パートナーの20億円は出てきました。どうしても届かないのがチケットと物販です。チケット単価は現在2,300円です。チケット単価を3,000円に持っていくと目標達成できます。物販はあと1億円増やさなければならない。今の商材に加え、値上げをしなければなりません。

スクールは別問題があります。2000年以降エスパルスとして立ち上げてきた5つのスクール拠点があります。固定費はどんどん増えています。スクール会場も5カ所から26カ所に増えたのにスクール事業開始以来会費はそのままでした。生徒も3,500名から4,000名に増えました。こうしたコスト増が赤字体質につながりました。値上げによる黒字をトップに回すというより、施設の維持管理を自立して実施するというのが値上げの意図です。本来のコストバランスに戻すためにスクールは値上げを決断しました。業界で十分戦える強化費まで持っていくために、チケットや物販など値上げを皆さまにご協力いただければと思います。

高額な有名選手を獲得し強くなるチームではなく、エスパルスは11人のバランスでサッカーをしっかりとるチームでありたいと思います。全ての目標を達成できればこのチームは大きく変わります。ゴールまであと1年か2年後、達成したら一桁順位8位で満足せず、本来エスパルスを応援するサポーターが充分資格を持っている更に良い結果で歓喜していただけます。皆さん、あともう少し、私達と共に階段を上がっていただきたく思います。

大榎 GM :

まず、私自身の話をさせてください。2014-15シーズンの監督をして、今ここにいることを不思議に思われている方もいるかと思います。自分は清水に育ててもらいました。Jリーグができた時にヤマハにいましたけども、1991年、何もない清水にチームを作りたいという思いから来ました。選手10年、その後、ユース監督、トップ監督も経験しました。当然、皆様に後ろめたさもあります。

私の恩師でもある堀田哲爾さんがいなければエスパルスはできなかったと思います。この清水にエスパルスがある意味、市民クラブとしてスタートした意味をフロントという立場で後輩たちに受け継いでいきたいという思いです。昨年久米 GM が他界され、今のポジションを仰せつかることになりました。今までの選手・スタッフで感じたこと、監督で成功しなかった経験を還元していきたいです。チームスローガンである「ハードワーク」「気迫」「走力」「球際」その上で清水らしいサッカーをしたいと考えています。

皆さんが思う「清水らしいサッカー」は多岐にわたると思います。その「清水らしいサッカー」を具体的に言葉で作っていかうとしています。特に育成年代からトップとつながる一貫した指導体制、そういう選手を育てられるプログラムを作っています。スカウトも含め、指導者も共通理解を深めていけないと感じています。例えば監督が変わってもバルセロナのサッカーは大きく変わりません。それと同じように清水のサッカーを言葉で表してトップからジュニアまで共通理解をもとにサッカーをしていきたいと考えています。

## 4 中期3カ年計画

### 3 サッカー ビジョン

- まず、ハードワーク(球際・気迫・走力)
- その上で、清水らしい魅力的なサッカーをしよう

### 4 トップチーム 行動指針

常勝チームとなるにふさわしいプロのクオリティを出す  
そのための

- プロの生活    • プロの振る舞い
- プロの言動    • プロの準備
- プロのチームワーク    • プロのリーダーシップ

その徹底

ただ、トップの監督はチームが勝つためにやって欲しいと考えています。そのため、育成から一貫したプレースタイルに沿った選手を育てる必要があります。そういった選手が多ければ清水らしいサッカーが自然にできると考えています。昨年ドウグラス選手を獲得しました。なぜなら昨年5月末でフリーになったからです。2019シーズンを見据えて獲得しました。シーズン終了後では獲得出来なかったと思います。フロントはチームが始動したら来季を見据えてチームを作っていく必要があります。育成型クラブ作りは伊達を中心に実施していきます。ユースだけでなく地域を巻き込んだ育成型クラブを作っていきたいと考えています。地域で育った子供たちがエスパルスに入ってくれるような魅力的なチームを作り、地域との繋がりを強くしていきたいと考えています。

トップチームは2018年度35人から2019年度30人にしました。監督の方針もあり、質の濃いチーム作りをしていきます。DFラインは変更するリスクもありましたが、もう一つ上を目指すために監督はスピードのあるセンターバックの選手を求めていました。また、ボランチは高さのある選手の要望がありました。育成型と言いながら外国人選手を使っていますが、TOP5を目指す上で現状では必要と考えています。1つ誤算だったのが、ドウグラス選手の不整脈のことです。昨日(2月15日)日本に帰国しました。これから投薬治療をし、3月からトレーニングをしていきますが、復帰は未定です。監督とはシステムについても話し合っています。監督も試行錯誤しながら開幕戦に向け調整しています。チームの目標であるTOP5を目指し頑張ります。

質疑応答：

Q1：スカウト体制について

昨年スカウトを増員するとあったが、変化がなかった。それはどういう理由なのか？また、エスパルスのスカウトが関東へあまり顔を出さないと聞くと、どうなっているのか？

A：2019シーズンはスカウト部が新設されました。長は大榎、チーフとして山崎、兵働がトップのスカウト、植草が育成のスカウトとなり、4名で対応していきます。今年西澤選手が初めてユース、大学から戻ってくれました。期待、喜びが非常に大きいです。関東、チームを出たOBも含めてチェックをとる体制を作っています。（大榎GM）

植草については久米にゴールキーパー（以下、GK）をしっかりと育てたいという意向がありました。今のJリーグは外国人のGKが多い状況です。GKはGKにしかわからないことが多くあるため、彼に白羽の矢を立てました。（左伴社長）

Q2：スクールの値上げについて

状況は先ほどの話で納得したが、手紙一枚だけではなくしっかり理由を説明してもらいたかった。

A：「諸般の事情など」と通り一遍の文言という稚拙なご案内となってしまう、大変申し訳ございませんでした。手紙一枚だけでなく説明会などを設け、ご納得のいく説明をすべきでした。私の不徳の致すところとしてお詫びいたします。これまでスクールの赤字分は強化費の中から捻出しておりましたが、チームを強くするために強化費はトップのために使うべきであると判断しました。しかしながら、そのご説明プロセスに大きな問題があったことは明白で、誠に申し訳ありませんでした。（左伴社長）

Q3：チケット価格の今後について

将来的に売上高45億円を目指す中で、チケット価格は今回の値上げのみで対応可能なのか、値上げがさらに加速しないのか、結果として客足が遠のくのではないかと危惧している。もっと実現可能な部分でデジタルマーケティングなど、新たな収益源を見込まれているのか。

A：現在のチケット収入は6億円です。2018年度と同じ観客動員数で今回の値上げを反映した場合+1.6億円となります。但し、2018年度は2017年度に比べ、来場者数が減少しました。理由としてW杯の影響で平日試合が多くなったり、1ヶ月にホームゲームが4試合あったりしました。2017年度並みの来場者数になれば、先ほどの1.6億円からプラスして4千万円ほど増加することになります。合計で+2億円となります。ここからは2つの可能性があります。1つは試合数の増加です。予算上は予選敗退としているルヴァンカップでノ



ックアウトステージに進めばプラスのチケット収入が期待できます。2つ目はライトユーザーの獲得です。今年アナログ、デジタルで様々な施策を打って、ライトユーザーを取り込みます。(左伴社長)

#### Q4：不正入場者の対応について

スタジアムボランティアをしていて思ったことがある。もぎり、サンプリングなどをしているとお客様とのクレームに対して矢面に立つことが多い。2017シーズンは公式HPに発表があった。2018シーズンは公式HPに発表がなかった。クラブが黙認しているのではないかとボランティアは不信を持っている。不正入場者の対応をクラブとしてどのように対応しているのか。また、席詰めなど協力を求めている応援団には対応していただけないことが多い。ボランティアについてクラブとしてどう考えているのか。

A：不正入場は一切認めておりません。対応においてもHPに公表するかしないかは別問題と考えております。しかしながら、不正入場者に対してはクラブとしてしかるべき処分は対応しております。席詰めに関しても応援団とも協議していきます。応援団の方に新たに来場したお客様へ応援の仕方を教示いただいていることもあります。ただ、決して応援団に対して過剰な席取りを黙認しているわけではないです。常に協力を求めています。(村越本部長)

#### Q5：新スタジアムについて

県知事から正月にテレビで新スタジアムについて発言があった。エスパルス、チーム・クラブとして行動が見えないので教えて欲しい。

A：毎年報告していますが、2014年にクラブとして正式に静岡市に要望書を提出しております。財政的な面も含め新スタジアムは一企業だけで実施できるものではありません。ですので、民間企業の有識者の方含め、陳情しております。また、Jリーグからも静岡市に働きかけをしてもらっています。用地についても私達のものではありませんので、現段階でクラブとして具体的にお答えはすることはできません。我々クラブとして取り組まなければならないことは、スタジアムを毎試合満員にすることです。それが一番の近道だと考えています。トイレが和式、屋根が無いことに対してハード面の改善も図っています。2019年度はトイレの洋式化を静岡市にお願いしております。少しずつですが、クラブとして快適ではない箇所をいかに快適に出来るかを考えて取り組んで参ります。(村越本部長)

我々も新スタジアムを持ちたい思いは当然持っています。しかしながら今一番に優先することはスタジアムを満員にすることだと思っています。ただ、ACLに進出した場合、我々はエコパに行くのか。その時にはクラブの財政を大きく圧迫致します。そういう状況になった場合は具体的な経営課題となります。その時には改めて行政と話し合いたいと思います。

(左伴社長)

Q6：後援会のポイント使用について

現在ショップのみで使用が可能。スタジアムのショップやオンラインショップで使用が出来ないのか。そうなった方が利便性もあがり、購買意欲も上がると思うが。

A：現在検討をしています。システム上の問題などもありますが、ご指摘はごもっともですので早急に検討をして参ります。(野崎部長)

Q7：西日対応他スタジアム改修について

昨年ホーム最終戦、神戸戦の2失点目、3失点目は西日の影響で失点をしたように見えた。日差し対策を考えているのか。また、ホーム側の電光掲示板は使用しないのか。

A：他クラブのスタジアムなど形は多様にあります。確かに日差しの影響はあるように感じています。改善を図るとすると2Fに屋根を増設か壁を作らないと解決は出来ないと考えています。ただ、日差しは季節によって変動するため、自然現象に関しての対応は難しいと考えています。ホーム側の電光掲示板も静岡市の施設のため、お答えが難しいですが、その部分をLEDにすると高額費用がかかってしまいます。多くの方に視聴出来るよう現状の位置にビジョンを設置しております。追加使用できれば望ましいですが費用も含め、現段階では検討はございません。(村越本部長)

Q8：席の確保について

昨年ホーム最終戦、神戸戦は恐らく2万人が入っていたが、通路に立ち見や階段で観戦している方が多くいた。座席がない人が多くいた。今後多くの来場者があった場合、席の確保がしっかり出来るのか。緩衝帯を狭めるや席の斡旋をして欲しい。また、ビジターエリアからペットボトルの投げ込みがあり、公表されていないがクラブとして対処したのか。

A：神戸戦は販売して即完売しました。当然定員以上のチケットは販売しておりません。運用としてご迷惑をかけていることがあるかもしれません。自由席は2Fへ上がる箇所にチェッカーがおりません。そのため、2Fに来場者が流れた可能性は考えられます。また幼児のお子様はひざ上観戦をルール化していますが席を使用している場合があります。スタッフもお声がけをしておりますが、そういった要因が重なりご迷惑をおかけしてしまったと思います。ビジター

エリアは神戸サポーターの事象ですので神戸側が対応済みです。公表はされておませんが、対応はしております。(村越本部長)

左伴社長より：

お願いというより知っておいていただきたいことが 1 点あります。法人営業は大口商材を売り切ったこともあり、規模の大きい企業様より、規模のやや小さい企業様にアプローチしています。そういった会社の経営者の方は、男気のある方が多くいます。エスパルスの力になりたいという思いや営業スタッフの人柄に惚れて契約いただける場合が多いです。そういう経営者の方にはサポーターからの感謝の言葉が本当に響きます。どの経営者も必ずおっしゃられます。契約がまとまった後、サポーターの方がネットにつぶやかれたものを経営者に報告すると大変喜ばれます。サポーターの皆さんには是非そのことを知っておいていただき、時には皆さんと共同作業が出来ればと思っています。

後援会専務理事納谷様より：

言いたいことはたくさんありますが、色々聞いて皆さんが努力をされて良い結果を出していることは分かりました。一番の近道は、チームが三冠をとったり、ACL などで優勝すれば大きな賞金が入ってくる。本当にしないといけないサッカーチームの仕事はそれです。一番我々サポーターが気になることは、チームが今年どのような結果を出してくれて我々の夢を叶えてくれるかということです。私は、Jリーグ発足当初サンバの応援チームを作りました。今のエスパルスの選手に感じることは欲がないこと。グラウンドにはお金が落ちていません。私は、多くの選手と話してきました。松原選手と話した時、プロでいくら稼ぎたいのかと質問しました。彼は年俸 3 億円欲しいと言いました。そのために海外の一流クラブに行きたいと言ってくれました。そういう気持ちが大事だと思います。

最後に一つ、スタジアムのことです。3 万人規模のスタジアムが欲しいと声を上げることが大事だと思います。そのためには今いる後援会員 18,000 人を増やさないとはいけません。野球ではファンクラブが 14 万人いる球団があります。70 万人いる静岡市で後援会員は 18,000 人、清水では 5,000 人いるかどうかです。3 万人のスタジアムを作るためにみんなの知恵を出し合って支える輪を大きくしていきましょう。エスパルスは私達のチームだからです。そういう意気込みでいきましょう。これから新しい一年が始まります。一年間エスパルスを楽しく応援していきましょう。

終了