

2016サポーターミーティング議事録

■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28年2月20日（土）18：30～20：00

■会場

清水テルサ1階 テルサホール

■清水エスパルス出席者

代表取締役社長 左伴 繁雄

常務取締役 兼 地域事業本部長 兼 サッカー普及部長 兼 物販事業部長 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

サッカー事業本部長 兼 強化部長 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 藺田 稔

サッカー事業本部 育成部長 山下 芳紀

大営業本部 スポンサー担当部長 深沢 陽介

大営業本部 ホームタウン担当部長 杉田 壮

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 63名

《経営ビジョン説明》

左伴社長：

皆さん、こんばんは。

本日は、経営ビジョンというより、それは、新体制発表の時にホームページでも掲載させて頂いておりまして、折角お足もとの悪い中来て頂いた方々なので新体制発表の内容は聞いて頂いているという前提で、違う話も含めてお話をさせていただきます。

昨年10月24日ホーム最終戦以来4ヶ月が過ぎようとしておりますが、ホーム最終戦ゴール裏で皆様とお約束をしたことは新体制発表時にお話をさせて頂きました。強化費は最低限維持します。サッカーはお金だけでやるものではありませんが、ちゃんとしたチームの構築、維持をするため、昨年と同様規模の額を設定し、収入など様々なことをまかなったうえで今季を始めます。

先ず2010年以降の年商や様々な収益項目、強化費規模をご覧下さい。過去4期、チーム成績を見る前に経営面を見ると分かるように強くなるには厳しい経営規模でした。それに関する責任は

取っていただきました。私の責任の取り方として辞めればよいとは思ってはおりませんが、今回の降格と昨季の赤字決算については自身の進退を保留して伺いをたてることは当たり前だと思っております。

チームの降格責任は、自動車メーカーが重大な不具合を起こしたケースに例えれば、それで社長が辞めることはあまりありませんが、サッカー界ではチーム不振と社長の引責はあって然るべきと言われても仕方がない業界ということを昨年嫌と言うほど思い知らされた次第です。

2011年以降エスパルスが徐々に弱くなっていった様々な要因は横に置いておいて、掲示したグラフを見てみますと経営の世界ではJリーグのどの社長と話してもなぜ弱くなっていったのかよくわかります。

昨年こちらに来た時、初めに思ったことが2010年の年商が30億、それ以降はほぼエスパルスの年商が横ばい。「広告収入」も13億をなかなか超えない。スポンサーさんは、一生懸命お付き合いをしていけばそう剥がれることはなく、新規で増やしていくことも広告収入を確保する上で重要となります。しかし現実には、例年横這いでした。チケット収入はチームが強かったり、ナビスコでホーム数が変わりますが、減少しています。「チケット」・「スポンサー」・「グッズ」が営業マンが自力でも稼げる三種の神器になりますが、そこがここ4年間横ばいになっています。結果として潤沢な強化費ではない期間が続いておりました。プロ人件費は14年と比較しても1億6千万円ほど増やしています。それが強くなるかは別にして、一定の財力として、チームが戦える財力で13億は絶対防衛額であり、それはJ1平均です。

営業が一番自力で獲らねばならないスポンサーは、降格してもお願いをすればお金を出してくれます。それが清水・静岡の強みです。人口70万人で14億のスポンサー売り上げは驚異的数字で、450万人のマリノスは私がいた頃は確か16億円位だったと記憶しています。エスパルスを支援してくれている法人の皆様の後押しは他のクラブと比べても凄いことです。

2016年はJ1に残っていたら強化費13億円に見合った監督・スタッフを獲得し、若いチームの為、マンツーマンで個人指導が出来るスタッフで臨む予定でした。しかし残念ながら降格してしまいました。降格をすると収入が大幅に減ってしまいます。このままでは、強化費を前年並みに維持しようとしますと赤字スタートとなってしまいます。

そこで強化費を維持しながら赤字を出さないためにどの程度のプラス収益が必要か見積り、鈴与さんを筆頭にスポンサーの方々に増額をお願いをしています。チームを維持して様々なサッカーを提示して、それに合った指導者やコーチングスタッフを呼んだとしても見積もった規模のお金を調達出来なければそれは叶いません。先ず事情をご理解頂いた鈴与様のご英断を頂きました。大株主とは言え、持株比率が過半数を超えていないにも拘らず、通常協賛の倍を超える浄財を工面頂き、「J2を戦え」とエールを送って頂きました。このご英断がなければ、このシナリオは実現しませんでした。今のスタッフを呼ぶことも選手を慰留させることも出来ませんでした。主力が多くチームからオファーを頂きましたが、全て止めました。止めなかった選手もありましたが、基本的に今季のサッカーが出来る選手をほぼ残すことが出来ました。このように協賛頂いたからには1年で絶対戻らなければなりません。私も含め、フロント職員全てがこのご恩を噛み締めながら戦っております。

ここで今月行われました取締役会資料の中の昨年度決算見込みと今年度予算を見て頂きます。見ていただくとわかるように設定予算に対し、昨年度予算を達成出来た項目もあれば、出来なかった項目もあります。

昨年度予算編成の際に、皆様にも株主様にも「強化費は1億6千万増やしますが、増やした部分は絶対にフロントが稼いだお金で必ず、取り返します」とお約束しました。そして増やした分の

強化費は、一年を通じての営業で前年比増の売上げを上げることでカバー致しました。今年も同じチャレンジをします。広告収入予算は、対前年より更に増やした計画としていますが、加えて今年に入り落ちたスポンサーもあり、総額1億5千万円の新規増額を果たさなければなりません。チーム同様に戦って稼いでいきます。現段階で、夏の補強費用も営業が目標をクリアすれば5,000万円程残せる予算組みとしています。チームはフロントが稼いで養います。成績が皆様のご期待に添えれば、皆様のサポートもお願いします。弱いチームにお金を落としてとは頼めませんが、強弱に拘らず小林監督やコーチングスタッフ達は必死に戦うチームを作ってくれています。強化については伊達部長から話が後であると思いますので、差し控えます。

トップチームだけでなくアカデミーも長期的視野に立って強化をしていく必要があります。後程話しますが、3年でプロを作るのではなく、6年でトッププロを出していくためにもフォーカスしなければなりません。アカデミー強化のために清水・静岡の強みでもある財界にアカデミーの競争力の低下を正直にお話しすれば、ご支援を頂けるところが、他地域と違い大きな強みとなります。

トップチームの方は、小林監督がキック&ラッシュもしないですし、堅守速攻も厳しいと言っておりまして。彼は400時間程ビデオを見たなかで、「守備がボロボロになっているところを直す」、「クロスの対応」、「攻守の切替え」も覚えこませないと、と。「サイドだけでなく、中からの攻撃も出来る選手がいる」といったこともチームビルドの中に入れていきます。こうしてトップチームが1年で戻る為に、早急な対策を取っていますが、これは学校で言う期末試験のようなスピード感でやっています。

現在急ピッチで、監督・コーチングスタッフが今の選手に合ったスタイルを教え込めるように擦り込んで行ったり、新しい指導法やフィジカルの練習を取り入れています。しかし、今の選手構成がずっと続くかと言えば、若いチームなので、成功すれば数年は続くとは思いますが。やはり安定的に地元から何年かかけて上げた子が代表クラスに入って海外に行くなり、ミスター清水なり、最後にエスパルスに戻ってくるような選手を出していくには、やはり、自前の選手達の育成を6年ほどかけて、先ほど述べたサッカーをどの年代でもブレずにやり切れるジュニア世代も育てなければなりません。その点で育成の人員数は少し足りない。多くの地域では、エスパルスに学べ、静岡に学べと人材やアカデミー選手の育成をやってきています。小林監督も驚いていましたが、そんな存在だったエスパルスや清水・静岡のサッカーから代表まで行った選手や選手権で優勝しているケースが減ってきています。そうした低迷に歯止めをかけるためにも育成年代への投資は必要であり、6年をかけて育てていくために、優良他クラブ平均で劣っている4,000万円を回していきたいと考えています。

最後に社長、営業全員関係なく、月別に何件訪問したか、チケットはどれだけ売ったか日報を書くようにしています。この世界では社長も一般社員も関係なく「数字を出した人がすごい」と昨年から実施しています。より多くの会社で営業に行き、お願いをしています。チームと同じように1対1で負けない営業を行う体質づくりをしています。

昨年はチームの結果と結びつきませんでした。今年は歯車が合うようにします。フロントが戦えば、チームも必ず闘ってくれます。逆も同じです。昨年歯車が合わなかったことは社長である私の責任です。その禊については一度進退の伺いをたてましたが、今年一年リスタートのチャンス頂きやらせて頂きます。

今年はJ2に落ちたことを前提としないJ1仕様の会社の規模を始めから意識して、今年1年で戻すための財源を確保しました。その清水・静岡の力をどうか見届けて下さい。そしてグッズやチケットの面で少しでもご協力頂ければ幸いです。

J2 を戦う上で、私から 3 つ皆様の頭の片隅に置いて頂きたいことがあります。J2 で戦っているとアウェイではのぼの戦ってしまうことがあります。J2 の幾つかのチームではホームチームのバスは素通り、アウェイバスに拍手をしてくれます。友好は大切なことですが、相手は元 J1 のクラブの隙を作ろうとしますので、「勝負は勝負」の雰囲気作りをお願いします。

2 つ目は、『降格減収への支援として』多くのスポンサー様に増額をしていただいております。ビジョンで紹介させていただいております。普通降格しますとスポンサーを離れたり、減額をするものです。出来れば皆さんと何か感謝の意をスタジアムで伝えたいと考えて頂ければ幸いです。最後は、お孫さんがいらっしゃる方から多く言われることが「ゴール裏の 2 階に上がりたい」ということです。少し行きづらいとのことで何とかできないかと思ひます。

また長々と喋ってしまいました。フロントが何をしているのか、少しでも知っていただきたい思ひがあり、話をさせて頂きました。

1 年で絶対に戻るために、私を含め全社員がすべてをかけます。

《質疑応答》

サポーターA :

ご検討いただきたいことがあります。

1 つは、フロント、選手、サポーター三位一体という言葉がありますが、今回は選手がいません。出来れば、来年は監督と選手（キャプテンや代表者など）に出席いただきたいです。

2 つ目は、後援会の特典についてです。私は設立当初から入会しており、年数によって特典を変えていただくことを検討いただきたいです。

左伴社長 :

監督と選手を含めたサポーターズミーティングですが、やりたいと思ひます。今回も今日でなければよかったというところ。開幕も迫っており試合準備の関係で来るには難しい時期だったとご理解下さい。スケジューリングをして、来年、私も監督もいるかわからないので、夏にでも実施できればと思ひます。

シーズンシートの特典に違いを出すことは実施していきたく思っております。チームとの係りの深さを特典によって違いを出せればと思ひますので、検討させていただくと回答させていただければと思ひます。

森田本部長 :

後援会の特典に関して、ご承知の通り、株式会社エスパルスとエスパルス後援会は、別組織になっておりますので、いただいたご意見は後援会事務局でお預かりさせていただき、しかるべき人間が議論をし、何らかの回答をさせていただければと思ひます。

サポーターB :

今回のようなイベントに参加する際に FAX をするという方式を何年かやられていますが、FAX は手間がかかるため、WEB 上で参加者を募るなど方式はとれないでしょうか？それによって参加者も、増えると思ひます。

また、ファン感謝デーでのユニフォーム予約ブースについてですが、開始の 30 分前頃に着いて

申込み用紙に記入できたのが、1時間30分後でした。業務が大変かと思いますが、段取りが悪いのではないかと感じました。サポーター、一般のお客様を集めようとするのであれば、事前に何とかできないのかとスタジアムなどでも感じております。

村越リーダー：

FAXを従来通り運用させていただきましたが、今年から、マーケティングに関するソフトの運用を導入いたしました。アンケートや申込みなどWEBで受付が出来るようになりました。オリジナル10でもありますエスパルスには携帯やパソコンに不慣れな方やご高齢の方からお子様まで幅広く応援いただいております。今までFAXはどのご家庭にもあるという前提のもと対応させていただいております。来年度はWEBでのフォームをご用意させていただきたいと考えております。

森田本部長：

ファン感でのユニフォームの販売に関して、当日は、大変お待たせしてしまい、この場をお借りして深くお詫びしたいと思います。当初3つの窓口で対応しておりまして、長蛇の列が出来てしまったため、急遽5つの窓口で対応しましたが、追いつかない状況でした。想定外の申し込みがあったと深く反省しないといけないとともに、今後クラブの経験として活かしていきたいと思っております。

サポーターC：

昨年、「残留争いをした悔しさや怒りを考慮して今季立ち向かっていきたいと言ってスタートしたが、年間5勝のみであとは負けや引き分けでした。特にひどかったのが、4月29日の山形戦で前半3-0だったが、後半に追いつかれ3-3になり、ゴール裏含めブーイングがひどかった事を覚えています。それを踏まえて今年負け越した場合の立てなおし方を監督、選手は持ち合わせているのかという事を教えていただきたいです。

メンタル面が弱いとは言わないが、一度バタつくと特に守備陣が崩れていたが、メンタルトレーニングを行う予定はあるのか？

外国人選手が期限付き移籍で広島に行ったが、そのまま戻ってこないことがあるのか？

また、J2開催で距離、時間がかかり、当日帰ってくることが出来ません。(日曜開催のため)翌日仕事もあり、遠征でアウェイに観戦に行けないことが増えると思います。

ドリームハウスでアウェイの放送を考えていただきたいです。

伊達本部長：

まずは、選手を残すことから始めました。去年の反省やパフォーマンスなど話し、J1に一年で上がる為に悔しさを持った選手に残ってもらい今年の編成になりました。

7名ほどこしかJ2を経験した選手がいません。相手がどういったサッカーをしてくるのか分からないなか、小林監督、阪倉ヘッドコーチに指導していただきます。

昨年60失点していることは、選手もかなりショックが大きいです。

攻守の切り替えを素早くすることを意識して行っています。そこは見えていただければ分かると思います。ここ最近の監督はパスサッカーを主体として戦っていた為、小林監督も技術の高さに驚きJ2でもトップクラスと話しております。

ウタカの件だと思いますが、広島のサッカーが合うのか、J2でのエスパルスのサッカーにはまる

かどうかわかりませんが、本人が J1 の舞台でやりたいという思いも含め広島に出しました。
小林監督も彼がいない事も含めチームを作っていますので、彼がいないから攻撃力が落ちると言う事は御座いません。
ウタカがいない分他の選手が出場できますので、出た選手を応援していただければと思います。

片岡常務：

パブリックビューイングに関して、J2 は遠い場所が増えて大変という声は多く聞いております。先ほどの話にもありましたが、財政状況が厳しいなかで皆様に協力頂きたいとのことです。ホームはアイスタで、アウェイはスカパーでということで皆様にはスカパーに加入していただくことによって強化費に繋がることを御理解下さい。また、パブリックビューイングを行うに当たり、スカパー様の許可が必要になります。公に行ったケースですと、パルシェのビアガーデンで放送や、アイスタで放送したこともありました。
不特定多数の方に放映するという事は多くのお金が必要になります。なので、パブリックビューイングという形式では行えません。

サポーターC：

一昨年くらいからオウンゴールしても誰もカバー、励ます姿が見られないです。
やる気を持ってほしいですし、何点取られても取り返す気持ちを見せてほしいです。

伊達本部長：

練習でお互いに声をかける、皆で喜ぶなど昨年ではあまり見られなかった姿を選手は見せてくれています。キャプテンの大前選手も率先して声を出し、チームを引っ張っていく姿が見られます。彼を中心にチームが一枚岩になっていくと思います。

サポーターD：

去年の降格する試合もパブリックビューイングをやってほしかったです。
大事な試合を映すというなら、降格が決まる試合もやってほしかったです。SNS を見ると一人ではなくて良かったなどと投稿されていて、サポーターもどうしたらいいのか分からなかったと思います。
社長にお聞きます。昨年と違い今年はチーム始動からいます。資料を見させて頂いて 13 億という J1 仕様の規模で進めた中で現時点のチーム仕上がりはどの程度ですか？

左伴社長：

「去年と比べて」と「J2 で戦う」ということは違うと思っています。去年と比べたら、90 分走れます。戦っています。後ろがさらされる前に球を奪えています。7、8 割出来ていると思います。小林監督が何というかは分かりません。ただ今のまま戦っていたら、足元をすくわれるかなと思うところもあります。チームによって選手を替えてくると思います。つまり、全選手が同じようにスタートラインにいて、現段階で固定の選手はいないと思います。私の見立てです。

伊達本部長：

個人的には 7 割ほどだと思っています。J2 は 42 試合通しで行われます。J1 ですと、間にナビスコカップが入ったり 2、3 人メンバーを変えて闘ったり出来ますが、J2 は 1 年通しの為、どのタ

イミングでチームをピークに持っていくかを考えます。補強など含め、現在は7割くらいと思っています。J2の約半分のチームが引いて守ってくると思います。1年を通じてチーム力のピークを保ち、最終的にJ1に復帰出来る順位にいればよいと思っています。

以前G大阪の長谷川監督と話をした時、選手が技術的にJ1でやっていた自信を持っていたが、意識はJ2で戦っていると謙虚に思わなければ足元をすくわれると言っていました。

サポーターD：

選手の引き留めが一番初めにした仕事と言いましたが、あまりに似通った選手が多いと思います。スタイル的にみればフィジカルが大事になると思いますが、エスパルスは小さい選手が多くないでしょうか？残した理由を聞きたいです。

伊達本部長：

複雑な契約形態があり、代理人を通して他チームに気持ちを向きかけた選手もいました。もしその選手が他のチームに行っていたら、他の選手も続いた可能性もありターニングポイントでした。J2に降格し悔しい思いを持った選手を残し、足りないところは補いました。ご指摘があったように似通った選手がいるところもあります。J2で戦う中で、J2に降格させてしまった責任と悔しさを持った選手達だと思っています。私たちもそれを信じています。

サポーターE：

パルちゃんクラブをやっています。

昨年は応援団とのトラブルがありました。応援をするスペースだから入れないと言われました。チームに抗議の文を渡したが、チームとしては何もしない、双方で話し合ってくださいとの事でした。先ほど社長もおっしゃいましたが、2階席は自由席なので、行きたい人が行く事は当たり前だと思います。「応援団以外は入らないでください」ということですが、これはなくした方がよいと思います。この事に対してチームはどう思っているのか明確な答えが欲しいです。

パルちゃんクラブでゲート業務をやっています。メイン、バックだと入場待ちシート貼りの関係で、どんなに早く行ってもAゾーンの前の席を一般の方は取れないです。それを知らないお客様もいて、質問があり、不公平だと言われました。私もシート貼りのルールはやめた方がよいと思いますが、いかがでしょうか？

村越リーダー：

応援団、列整理の件ですが、エスパルスの長い歴史の中で作られてきたルールや慣例などがあります。内規は皆様のご協力の中で、クラブが決めたこと、サポーターのなかで出来た運用もあります。皆様が快適に観戦頂けるようにそういった改善点も含め今後も議論されていくこととなるかと思っています。

サポーターF：

サポーター、選手、会社を含め全てで一枚岩にならないといけないと思います。

となりのチームでは、アウェイは2泊するということをしました。同じことをしてほしいわけではありませんが、選手が良い環境で出来るようにしてほしいと思います。

遠方に沢山の方と応援に行きたいです。会社を上げて、行ける人を増やすなどツアーのようなことは出来ないでしょうか。テレビを見ている人が実際にスタジアムで応援しようと思える付加価値

値をつけてほしいです。

また、今後 10 年、20 年先のことを考えると、ライセンス問題が今あると思いますが、新スタジアム構想はどうなっているのか？

村越リーダー：

また、後援会ツアーなどを組ませて頂いておりますが、最低催行人員など契約の関係や、国土交通省の認可の関係で、バス代が高騰し格安ツアーが実現しづらい傾向にあります。今後とも、ツアー会社と協議していきます。

森田本部長：

新スタジアムに関して、トップチーム再建と同様、最重要課題として認識しております。2 年前の 7 月、静岡市に対し、駅前スタジアム『エキスタ』の建設の要望を提出しましたが、残念ながら、現段階では皆様にお話し出来ることはございません。しかし、今後も引続き、静岡市とは、この大きな問題に向き合って議論をして参ります。『エキスタ』が完成すれば、皆様の利便性の向上はもちろんのこと、街の賑わい・活性化、クラブの収入増に繋がり、結果、選手への投資、更なるサービスの向上等々、クラブの成長には必要不可欠です。

官民一体となり『オール静岡』で議論・検討していかなければなりません。また、一番は世論が大事となります。その際は、皆様に署名活動等、盛上げのご協力をいただければと思っております。

サポーター G：

社長がみえられてから正のスパイラルになっていると思います。営業努力など見える形にしていただければと思います。

昨今、国勢調査で静岡県の人口流出の歯止めがかからない現状です。育成年代が減っていく中で、エスパルスとして寄与出来るような存在であってほしいです。それに対してどのように考えているか教えて頂きたいです。

左伴社長：

社員や外部の方々にも目に見える形でと、昨年からガバナンスチェックと透明性を上げるようにしています。そうした取り組みを通じてご理解を頂き、チームに寄与出来るよう資金面のアプローチに力を入れています。

透明性の象徴としてビジョン 2018 に会社としてのスタイルをしっかり掲示しています。

少子高齢化に対して、スクール生が約 3,800 名と、人口流出がある中、毎年横ばいで、今後 4,000 名を目指しています。

流出歯止めはどこまで貢献出来るかわかりませんが、地域事業に力を入れてエスパルスを軸に静岡にいたいと思えるように魅力を出して行ければと思います。

静岡の子どもが大好きなスポーツは、ダントツにサッカーです。そのサッカーで行政に働きかけをしていきたいと思っています。

《サポーター代表挨拶》

納谷 聖司氏：

経営は上手、サッカーは下手と言われたいように頑張ってくださいたいです。大変な事業で多くのお金を扱っていると思います。沢山の人に支えられています。清水の人口流出が静岡県のなかで一番多いという事です。その数約8千人だそうです。ちょうど日本平に来なくなった人数かと思います。

営業は一流、サッカーは二流だと来年また同じ意見を言わなければならなくなります。誰も責任を取らなくてよく、皆が喜べるようなチームになってほしいです。一番頑張らなければならないのは選手です。それを選手に伝えてほしいです。

《閉会》