

サポーターズカンファレンス議事録

2008.1.19(土) 仙台市市民活動サポートセンター・セミナーホール

出席：サポーター83名

ゲスト：(株)東北ハンドレッド名川社長、手倉森監督、丹治強化部長

事務局：市民後援会運営委員、アシストスタッフ

司会（市民後援会：佐々木）

カンファレンスに入る前に若干経緯のお話をしたいと思います。もともと「サポーター集会」という形でクラブの幹部の方をお招きしながら、サポーターとの意見の交換ということをして参りましたが、3年ほど前から市民後援会主催で名前も「サポーターズカンファレンス」と改め、この会を開かせていただいています。

みなさんのクラブに対しての思い入れというものをより強固なものにしていくために、よりクラブの実情なりを知っていただいた方が良いでしょうということもありまして、このような会を開かせていただいているところです。

本日は大変お忙しいところ、クラブから名川社長以下おいでいただいております。また会場にはクラブの社員の皆様にもおいでいただいております。

今日のゲスト3名の方をご紹介します。

（ゲスト紹介）

本日はお三方に、いろいろお教をいただきたいと思っています。

カンファレンスに入る前に冒頭、新年でございますので社長・監督の方から、簡単に新年のご挨拶をちょうだいしたいと思います。

名川社長 名川でございます。昨年特に、サポーターの皆様方には最終的には「ラストスパートプロジェクト」を含めましてご支援を賜り、おかげさまで集客数も前年並みというところまでやっとな確保できたということころでした。

今年は監督も交替をし、そして新たな形でチーム作りをして参りました。私としては補強の内容も十分に納得のできるものだと考えております。その辺の具体的なチーム作りの問題等については、また監督や強化部長のほうからお話があると思いますので、ひとついろんな形で事前にご質問もいただいておりますけれども、ご遠慮なくお聞きいただきたいと思ひます。

経営の問題については、私の方が中心でお答えをして参りたいと思ひます。ではどうぞよろしくお願ひします。

（拍手）

手倉森監督 監督の手倉森誠です。昨年、昇格争いをしている中、最後の最後まで熱い声援をありがとうございました。残念ながら昇格という目標を達成できませんでしたが、また今シーズンその目標に向かって新たな気持ちで戦っていこうと思ひています。ここにお集まりいただいた皆さんはベガルタ仙台に対しての愛がたくさんある人たちだと思ひています。その「ベガルタ愛」は僕も熱くあります。同じ仲間として建設的なディスカッションができればいいなと思ひています。よろしくお願ひします。

（拍手）

司会 ここから、皆様のお手元の方にお配りしてありますペーパーを使いながら話を進めて参ります。

みなさんからいただいた質問は70項目にのぼりました。7つに分類できます。

- 1 「チーム強化について」
- 2 「育成について」

- 3 「クラブ経営について」
- 4 「集客について」
- 5 「クラブのサポーター対応について」
- 6 「試合運営について」
- 7 「その他」

司会 1 番目の「チーム強化について」が最も質問数が多く 24 項目ありました。
2 番目の「育成について」と併せて要約すると次のような内容です。

①チーム強化について

- J1 昇格できなかった大きな理由は？
- 今年はどんなサッカーをめざすのか？
- 今季の補強の意図は？
- 外国人選手を獲得しない理由、今後の可能性は？
- 監督を毎年替えないで欲しい
- その他 シュートの精度を上げるための対策は？
 - 高卒新人は 4 年程度在籍させるべき
 - ロペスの慰留はできなかったのか
 - 来季の宮スタでの試合を考えると、今季昇格が必要では？

②育成について

- ユースからトップに昇格する選手が出てこない理由は？
- 若手を二部練習をして鍛えるべきでは？
- 育成の考え方は？（計画はあるのか？）

まず一番最初の昨年の振り返り、今季のサッカーどんなサッカーしていくのか、といったところについて補強の話も含めて、まず社長に簡単にお話いただき、監督に話を繋げていただきたいと思います。

社長 今回、毎年監督交替をしてるのではないかといったご批判やご意見も多いということでございますので、少し監督交替の事情だけ私の方から申し上げておきたいと思います。

昨年のリーグ戦終了後に望月監督に対して、続投の要請を致したわけでありました。しかしながら望月監督からは「上がるにしても上がらないにしても結局一年で監督を辞めようと思ってた」との話がありました。前の年の監督選任の時から、手倉森ヘッドコーチが S 級のライセンスを取れば、次は手倉森監督になって欲しいという気持ちを強く持ってたとのことです。

それで、辞任をしたいという申し出があったときに、同時に、今のサッカーと一緒にやってきた手倉森誠さんを後任として、1 年だけでなく複数年じっくり腰を据えて監督業に専念できるように会社としてご配慮いただきたい、との話があったわけです。

私もその前の年からの結果を踏まえて、複数年の監督契約をできるという運びになった訳でありますので、手倉森誠さんのほうに監督就任を依頼し快諾をいただいた、という経過です。

引き続きチームに関することについては手倉森新監督の方からお話を申し上げたいと思います。

監督 質問事項の中で一番最初に J1 昇格できなかった理由というところがありますが、まずここでははっきりとした答えとしては大事な試合を負けたから昇格できなかったということです。

その負けた、落としたゲームにもいろいろなゲームの落としかたがあったと思いますけど、終盤まで昇格争いしてきた中で最後の湘南戦（ホームで3対2で負けたゲーム）、あれがかなり私の中に印象深く残っています。いろんな競ったゲームを勝ってきながら、最後まで昇格争いしてきたチームの中で最後の土壇場のところでああいったゲームをしてしまったというところが実際の所、我々の力だったんじゃないのかな、と思います。

いい時はすばらしいゲームをできた時もありますが、ああいう競ってきた中で課題ゲームをしてしまった、仙台らしくないゲームをしてしまったというところで、結局ゲームの表現する幅が我々の力だったんじゃないかなというところですよ。京都戦もそうですが、やはり土壇場の経験を去年いたメンバーがしきれてなかったというのが僕が考えてたところです。

例えば、都並監督の時に福岡に勝ってれば入れ替え戦に臨めたシーズンがあったんですけども、あの入れ替え戦を経験しているチームだったら、多分去年の湘南戦のあのプレッシャーのかかった中でゲームをものにできるチームになったんじゃないかなと思います。

そういう意味で今年はそういう経験をできたことと、そういう悔しい思いをしたことが確実に残っています。今季のチームへ推移していった時に、昨年のベースもやり方も変えずに質を高めながら、さらに人もボールも動くようなことを考えて、チームの入れ替えを凶っていく。

その中でまず目玉であるロペス、外国人の補強というところを今のところは見送っている状態になってます。僕としては、今年ここに来て（初めて）監督をやる訳じゃなくて、降格したときから仙台に合流して流れをずっと見てきました。外人に大きくお金を使ったところがベガルタにはありましたよね。そうなったときに僕はある意味無駄遣いもしていたところがあるんじゃないかというところを感じています。ですからクラブ的にもそんなに大きくお金をかけなくてもいいシーズンが必要なのではかろうかいということと、去年戦ってみて、日本人だけで戦ったゲームにかなり手応えを感じているのです。

日本人の流動性・連動性、それと組織でやれるサッカーというところに対してまずトライしてみたいなと、今季に関しては考えています。そこにロペスを置くと、チームのカラーとか、またそのサッカー、人もボールも動くサッカーということにたいしてさらに進化させようと思ったときに、はたして大きく進化できるんだろうかということは僕自身感じていました。

そこで、日本人だけでまずスタートすることによって、人もボールも動く、組織的にサッカーをやるというところに対して、日本人だけのほうがもっとそういったプレーを表現できるんじゃないのかなと思うのです。

そこに一回トライしてみたいな、というところで外人を置かなくてもスタートしてみようということクラブと話して決めました。

今回補強したメンバーがいずれも一人一人が我々の武器です。人数も大きく抱えるわけじゃないですし、アクシデント、大きな怪我などで欠けるようなことがあれば、そのときはクラブに対して日本人の補強ないしは外人の補強というところはオーダーしていくつもりでいます。

今回、補強したメンバーは去年やってきたサッカーのベースに対して入り込める選手を選んだつもりでいます。その中に一人一人がそれぞれの持ち味のある選手です。宮沢、佐藤由紀彦というのは経験のある選手でキックの精度も高いものを持っている。西山、飛弾はボールを持てる、切り裂くドリブルも持っている。平瀬に関しては萬代に代わるポストプレーだったり、彼の良かった頃の状態までもっていけばかなり得点力が発揮できるんじゃないかなと思います。

ディフェンスラインのところ、岡山と木谷の30代コンビに対して、もしなにかアクシデントがあればというところで、広大もいますけれども、加えて一柳を補強したというところですよ。

去年やってきたサッカーは、確かにボールを持つことが長く、ここにいるみなさん、「今のところ打てよー」って思ったとこ何回もあったと思うんです。そういった持たされて、うまくゴールを奪えなかったところがありますけど、今年に関しては、常にゴールを目指しながらボールを繋ぐ時と、ゴールを脅かす時の、メリハリのついたゲームをしていきたいと思っています。

今回補強したメンバーはダイナミックさを加えてくれるメンバーが揃ったなと思います。

去年、クロスからの得点が少なかったんですが、それはゴール前を意識していないのと、しっかりパスを選びすぎたということ、あとただ単にキックの精度が悪かったっていうのがあったと思うんです。そういうところをキックの精度のある、宮沢・由紀彦というところが多分補ってくれると思います。そういう選手達が入ることによって、それまで精度を欠いていた選手っていうのは一緒にトレーニングすることによって確実に成長してくれるって思っています。そういったねらいで今シーズンはやっていきたいなと思っています。

育成のところまで言っているんですか？

司会 そこまでお願いします。

監督 これまでのベガルタのなかでユースからトップに上がってきた選手っていうのは数えるくらいしかなかった。そこで、他の世界のクラブもかなりユースのこのカテゴリーには力を入れてまして、そこにはお金もスタッフもいい人材をおきながら育て、強化していくことをやっているのですが、今年から、これまで育成部の管轄であったユースを、強化部というところの中に組み込んで、ユースのスタッフ・選手にもその結果を求めていきたいと思っています。

そのところを、昨日ユースの監督・コーチを集めてミーティングしました。

サテライトについても、どうしても今までのサテライトっていうのはユースからの借り物だったみたいなのところがあったので、そこを一緒に強化していくつもりで、リーグ戦のトップチームの残りメンバーとユースのメンバーが一緒になってピッチでトレーニングできるようなことも考えながらやっていきたい。それで、サテライトにユースから来る選手は限りなくトップにあがる可能性のある選手をピックアップして、強化していきたいと思います。トレーニングでもトップチームのフィジカルコーチがユースに顔を出したり、ユースのコーチがトップにアシスタントで来たりというようなこともしながら、関係を密にしていくことで、とにかくユース自体の大会も結果を求めていきたいと思っています。

司会 クラブ経営については9項目ほど質問があったのですが、まとめるとこんな感じかなと思います。

③クラブ経営について

どのようなクラブをめざしているのか

中期経営計画の数値目標は高すぎないか？

他チームより収入が多いのになぜ外国人が獲得できない（フロントに金かけすぎ？）

スポンサーの獲得は大丈夫か？

楽天は年チケを訪問販売している。ベガルタは？

市民クラブだから市民の意見を経営に反映させるべき

社長 私が社長に就任して4年になるわけでありますが、就任したときからこのクラブは当面2つやらなければいけないことがあると思っておりました。

一つは経営基盤そのものが非常に脆弱になっているので、基盤を再確立して本当の意味で健全なクラブにしていかなければならないということでありまして。二つ目は市民球団として多くのサポーターを抱えているこのクラブがJ1に昇格することによって、一層まちづくりに寄与できていく、みなさんと一緒に応援していただきながら成績を維持していけるということだと思っています。

最初の経営改革のほうについてはですね、フロント内部のいろんな仕事の整理はほぼ見通しがついてきているわけです。このクラブは1994年に設立し、当時10億円の資本金でスタートしたわけですが、当初の5年間で実に21億円を越えるような累積欠損金を出してしまったということがあるわけでありまして。その時点からもうすでに周りの監視というか規制が非常

に厳しくなって、常に身の丈にあった経営をしろというプレッシャーを受けながら経営を続けているわけでありまして。しかしながら今年15年目のシーズンを迎えるわけでありまして、6年目から今シーズンまでこの9年間を振り返ってみると、単年度で赤字を出したのは1年だけです。ほとんど全部黒字なのです。

しかしながら、特に行政その他のプレッシャーが非常に強いという事もありまして、本来ならば黒字をだした分を内部留保資金としながら、翌年以降のチーム力の強化に充てていくというのが一般的なやり方であるわけですが、そうではなく、まず累損を補填しなさい、ということで、黒字分は全部累損の補填に持っていかれてしまい、実際は内部留保無一文のところからまたスタートしなければならないわけです。こうして少しずつ累損を返してきました。現段階での累損が、今シーズンの決算を終えますと18億数千円くらいに圧縮されるわけです。

今後こんな形で経営が安定的に推移しているにも関わらず黒字を出せば全部累損に持っていかれるとなりますと、とても安定した経営ということを継続していくわけにはいかなくなる。それで去年、一昨年と二年かけましてクラブの役員企業のかたがたあるいは宮城県、仙台市の代表の方、それと学識経験者をあわせまして「経営検討委員会」というものを開かせていただき、いかにすれば健全な経営体質確立できるかご検討いただきました。

いろいろと提案もありましたし、いろいろ苦言も呈されましたけれども、今年の4月の役員会にやっと今抱えてる累損全額、18億円強の金額になるわけですがその部分の減資、無償減資を実施し、これを株主総会にお諮りできるような段取りになったわけです。

それと同時にチームがJ1に昇格できれば最善の形になったわけですがそれが出来なかったというのが非常に残念なわけでありまして。

減資をして経営を正常化するために、委員の皆さんからもいろいろご意見がありまして、ビジョンを明確にしなさい、中期収支計画を作りなさい、経営計画を作りなさい等という話があったわけです。委員会の審議の途中ではありましたが去年の2月にチームの長期ビジョンをまとめ、そしてこの11月末に3年間の中期経営計画をまとめてリリースをしたという経過であります。その中期経営計画をHP等で公表しておりましてごらんになっている方も非常に多いと思うんでありますけれども、私は今までのクラブのスタンスとは相当違った形の事業計画であり収支計画になっていると思っております。手続的にも単に作文をしたというのではなく、フロントの各セクション、あるいは現場も含めましてそれぞれの意見を求めたわけです。自分の仕事の中で何が問題になって、いろいろニーズがあるのに出来ないのか、自分達の目標をどこに置くのか、そういうことを全部洗いざらい出させましてそれを纏め上げて作ったのが今回の中期経営計画であります。事業計画もすぐには全項目を実施出来ないにしても、計画自体が3年間の計画でありますから、公表されたものを見ていただきますと、皆さんからいろいろ出されてるような問題も含めて、いずれかの項目に含まれるという形になっていると思います。

いまず出来なくても社員一人一人が自らに課した責任を全うするという意味での計画になっております。そういうことも含めて私は今までよりは相当程度自信をもって遂行できる計画になっているのではないかと考えているわけでありまして。

それと、他チームより収入が多いのになぜ外国人が獲得できないということですが、さきほど手倉森新監督から話があったとおりなんですけど、他チームより収入が多いという状況では実はないんですね。Jリーグの去年から情報公開で各チームの営業収支等について既に公表されております。J1のチームは既に年間の運営経費というのは平均で30億円を平均で超えてるわけです。それらのチームからここ2年続けて3クラブずつJ2に落ちてきているという状況です。

J2の方は上位のクラブが大体20億から30億くらいの運営資金でやってるクラブになるわけです。私も今16億くらいでやってるわけでありまして、資金が少ないから上がれないということは私はないと思ってます。監督からも話が出てますように、今年は去年やったサッカーをさらに進化させれば昇格も私は充分可能と思っておりますし、仮にJ1に上がったも

落ちないチームを作るためには監督の言うような闘いかたをしていかなければいけないと、私自身もそういう認識をもっております。

仮に J1 にあがれば平均 30 億円以上かけてるといいますけれども、過去の状況から見て 20 億くらいのお金がかかけられれば J1 にも定着できるチームになると私は確信を持ちながら今後経営にあたっていきたいと思っております。

それとスポンサーの獲得は大丈夫なのかという話があったようですけれども、去年は背中のスポンサーで大変苦勞しました。最終的にシーズンの途中で見つかったわけではありますが、今新たな経済不安みたいなものがでてきていましてなかなか先が見通せない状況がありますが、去年の 12 月から 1 月も含めて私もゴールドスポンサー中心に全部あるいてほぼ昨年並みのご協力がいただけるような状況になってきてるなど実感しております。

ただ問題は今まで不足していたのは新しい業態だとか、新しいスポンサーだとかの開拓の部分だと思えます。去年新たにスポンサー企業の方から営業のほうへ一人出向させていただきまして営業体制を強化しながら協賛金等の獲得に最大限の努力をしているわけであります。去年は 150 社弱くらいの協賛事業者がいたわけですが、今年は計画に示す目標数値を達成するために最大限の努力をしていきたいと思っております。

あと楽天は年チケを訪問販売してるという話もあるわけではありますが、楽天の年チケの販売方式と、J リーグの制約のある販売方式とちょっとやり方が違うわけではありますが、私共もスポンサー企業等あるいはいろんなスポンサーでない企業も含めまして年チケだとかのいわゆるチケットのお買い上げについては相当営業活動を展開してきて実績もかなり出てきている点があるわけがあります。ただ、ベガルタの場合には、席を年チケから埋めてく関係ですね、なかなか揃った席を出していくのが難しい面もあるわけです。自由席であればいろんなことも出来る、経営的な面からもいろいろご質問があったようでございますが、私共としては今後チケット価格の割引だとかそういうことについても出来るものから可能な範囲の中で取り組んでいきたいと思っております。

楽天のようなどころというのは営業社員だけでも 40 人くらいでやってる、うちの方はその 10 分の 1 くらいのスタッフでやらなきゃいけないという状況です。フロントの経費をこれ以上使うな、というご意見もあります。そんなに使ってるつもりはないわけではありますがそういうご意見もかなり多いということでもあります。限られた体制のなかで皆さん方のご指摘もあるわけですので私共も引き続き努力をしてまいりたいと思っております。

また、中期経営計画の中でも言ってますが、市民クラブだから市民の意見を経営に反映すべきだという、これはまさにそのとおりでございまして、私共もいろんなとりまく団体だとか個人の皆さんだとかあるいはサポーターの代表の皆さん方からもいろんなご意見をいただいています。そういう声をきちんと今回は把握してそれに基づいた議論の中でいろんな対応策を検討していきたいと思っているということだけ申しあげておきたいと思えます。

司会 ありがとうございます。関連で皆さんのほうから質問ありましたらどうぞ手をあげてご発言いただければと思います。

サポ 質問ではないんですけども、中期計画を拝見させていただきました。昨年度からのいろんなフロントの活動を見ているとやっぱり変わったなという印象が強いです。

昔のようにごたごたした感じじゃなくて、本当に真摯に我々サポーターのことも考えているしチームのことも考えて動いて行っているのかなという気がします。今後も、昇格も大事ですけど、健全なクラブ経営、ベガルタ仙台がこの土地から無くなるということが無いように健全な経営を考えて頑張っていたいただきたいと思います。よろしくお願いします。

社長 どうも、ありがとうございました。

司会 その他ご質問がありますか？

サポ 意見を一つ、それから質問を一点。

まず意見なんですが、今社長のお話を伺いまして、大変厳しい経営環境の中。限られた条件の中で日々努力されているという事は良くわかりました。ただ聞いていて気になったんですが、サポーターからの意見（希望、願望）に、「〇〇だから出来ない」という発言が、さっきから数えただけで10回くらいあったような気がするんです。出来ない事情というのはまさにおっしゃるとおりだと思うんですけども、そういった中で何らかの事前の策、安全の策を考えるのが経営ではないのかなと思いますので、ご苦労は重々理解しますけれども前向きな経営、新たなアイデアを展開していただくことを節にお願いしたいと思います。

それから、質問なんですけども、35番の質問（中期経営計画の目標が高すぎないか）を書いたのは私なんですけども、年間チケットにしてもかなり高い販売目標がでています、それから企業協賛金これは平成19年度、20年度、14%の伸びと非常に高い目標が設定されてましておそらくこれは具体的に何かですねこういったことをやろうという理屈的な裏づけが無ければですねおそらく出す事が出来ない数字ではないかと思うんです、ハンドレッドは会計年度1月31日までだったかと思うんですが、年間チケット、企業協賛金どのようなことで経営目標を達成されるのか差しさわりのないところまで結構ですので教えてください。

社長 基本的には、さっき申し上げたように私共ひとりひとりの社員から全部ですね課題を提出させましてそれぞれの社員からでてきた目標あるいは事業に対する考え方というものをみんなで纏め上げて今回の中期経営計画を作ったわけです。いままでどおり誰か担当のものが作ったものをただ義務付けるという形ではないので、それぞれみんな担当レベルで参加し、その上で営業力の強化も図ってきたというものであります。

具体的にこのとおりに本当に行くのかどうかという不安も一面あるかと思いますが、私は充分可能性があるという風に受け止めているところであります。特に新しいスポンサーを少しずつですが新しいシーズンに向けてまた数件出てきておりますし、何とか目標を達成しているものと思っております。

司会 よろしいですか。

サポ ありがとうございました。基本的になにかエンピツを投げた数字ではなくて担当の皆様がそれぞれやれるというものを積み上げてつくられた数字だという話をいただきましたので了解いたしました、ありがとうございました。