

「サポーターズカンファレンス」議事録

日 時：2023年4月19日（水）19:00～20:50

場 所：ユアテックスタジアム仙台 インタビュールーム、Web会議システムZoom利用

ゲスト：株式会社ベガルタ仙台：佐々木社長、清水取締役、北畠取締役、北野強化統括部長、東海林強化部長、山崎アカデミーダイレクター、磯田経営企画部長、大野営業部長、庄子広報・DX推進部長、片桐運営担当部長

出 席：サポーター 43名

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 理事長兼事務局長 三船

（司会）

4月25日で佐々木社長が退任するという急遽、サポーターズカンファレンスを開催することとなった。ご参加の皆様ありがとうございました。

佐々木社長からの挨拶

平日の夜にも関わらず、ご参加いただきありがとうございました。

私は社長就任直後、3日目にサポーターズカンファレンスに参加させていただいた。

退任の数日前にこうしてサポーターズカンファレンスを参加するのも私らしいと感じている。

退任を公表する前日に、全社員に向けて退任することを伝えた。その後、移動していた車の中で運転していた社員から「先ほどの、お話は本心ですか」と質問された。私からは、退任覚悟でやらなくちゃいけない事を、いくつか実行したので「覚悟の退任」だと答えた。

就任直後に一丁目一番地の経営課題だとしたのが債務超過の解消。まずはクラブが自助努力する必要があると思った。まずは、スポンサーの獲得・拡大が第1、スポンサーの獲得だけでは債務超過の解消は難しいと考えたので増資の取り組みが第2、そして就任直前の「経営検討委員会」委員長として提言していた取締役会の機能強化が3つ目に。

3つの課題をクリアするためには、ハレーションが一定程度ですることは想定していたので、退任に至ることは想定して取り組んだもの。私に質問した社員はその答えで理解してくれた。

3つの課題を5年かけてやれば5年間社長でいれたかもしれないが、パンデミック等不測の事態が今後いつ起きるかわからないし、なるべく早期に3つの課題をクリアしていくことが大事だと考えた。

（以下、事前質問への回答を含めて）

- ・次期社長について質問が何件かあった。学生時代に経営管理の勉強をした時に教授から「経営は“仕組み”と“運用”の掛け算だから、誰がやってもそこそこ経営はできるというのが経営管理だ」と教わった。私が就任して取り組んだのは外部から見ると良く見えなかったと思うが「仕組みの改善」だった。次期社長は優秀な方なので、その仕組みの上に運用を高めていただければ方針が大きくズレることはないと思う。

- ・「次期社長に望むこと」という質問があるが、まずは安定した経営を継続していただきたい。その上で構築してきた仕組みを引き継いで欲しいと思っている。
- ・「スタジアム企画でやり残したことは？」。今シーズンの各試合のテーマはすでに決まっている。内容に関してはこれから煮詰めていくものもあったのでそれがやり残し。各担当が引き続きがんばってくれると思う。
- ・フロントは、社員の元々持っている能力を発揮できるような環境やノウハウを整備してきた。強化には優秀な専門職の人間をそろえているので問題ないと考えている。
- ・「サポーターに望むこと」だが、私は2年4か月間、ホームだけでなくアウェーでも必死に応援してくれるサポーターをリスペクトすることを前提に向き合ってきた。サポーターに臨むことは選手を自分自身だと思って応援して欲しいと思っている。自分のアバターだと思って応援してくれれば、かける言葉や対応が決まってくると思う。
- ・今後は市民後援会のメンバー、一サポーターに戻るが、少しでも市民後援会の活動に興味を持っている方は一緒にクラブをサポートして欲しいと思っている。
- ・「コーポレートガバナンスが保たれているのか」については、社内のコンプライアンス規程などの整備を重点的に行った。規程が整理さえしていれば自動的に良くなるものではないが、逆に規定が整備されていないと良くなることはない。表に見えない部分だが、数年前よりはきちんとした体制を構築できている。
- ・「取締役の人数を減らすことが機能強化といえるのか」については、経営検討委員会開催時に調べたところでは上場企業の実績では平均11名程度とのことだった。人数の多い少ないはそれぞれメリット・デメリットがあるが、まずは経営について喧々諤々の議論がなされていることが必要だと思う。経営検討委員会の提言として、議論可能な規模を提言したのはそういう趣旨だった。

事前質問に対する回答

「経営」

(清水取締役)

- ・市民クラブとは、責任企業の有無にかかわらず、市民やサポーターの声や要望を聴いて、経営に反映するものと考えている。今なにをクラブが求められているのか、サポーターの声に耳を傾け、必要な取り組みを行っていくことで地道だが一つ一つ解決していくことが大切と感じている。
- ・問い合わせへの早期の回答、毎回アンケートに対する改善内容をホームページでお知らせすることなどが評価されていると感じる。結果としてお客さまの満足度を上げることに繋がっている。今後も基本は継続して行っていく、道半ばのところはこれまで以上を目指して取り組んでまいりたい。
- ・新社長には板橋秀樹氏が就任する予定。新社長はこれまで多くの要職を経験されており、論理的な広い知見を持っている。スポーツビジネスの経験はないが、仙台市の水道事業のトップも務めていたので経営面では手堅い実績がある。クラブを外部から見ている部分からの経営感覚が必要とも考えた。
- ・ホームゲームの入場者数について、コロナ禍以前の平均入場者数は約1万4千人だった。ここ3年間はまさにコロナとの闘いでもあり、その時々での政府からの通達等による入場制限を余儀なくされていた。クラブとしては、入場者数をコロナ禍前に戻すために3年計画を立て、1年目は平均7,600人、2年目の今シーズンは平均11,000人を目標とし、3年目の来

シーズンには14,000人、15,000人を目指していくことにした。年間チケット購入者数がコロナ禍以前に戻っていないこともあり、戻ってこられるような取り組みとライト層の獲得のためにイベント強化、運営強化を行っていく。

「強化」

(北野強化統括部長)

この場を借りてファン・サポーターの皆様にはホームゲームのユアテックスタジアム仙台だけではなく、アウェーでも素晴らしい雰囲気、熱量そして力強いサポートをいただきありがとうございます。厚く御礼を申し上げます。

シーズン当初に掲げたJ2優勝とJ1昇格が目標であることには変わらない。優勝するために必要な勝ち点は84、自動昇格に必要な勝ち点は80と想定しており、それを達成するためにチーム一丸となり、全身全霊で取り組んでいく。

この勝点、勝敗、順位について、誰もが望んだ状況ではないと理解しており、本当に申し訳ないと思っている。

特にホームでの試合で勝点を積み上げられていないことが、大きな要因であると感じている。

チームに対してはあらゆる場面で、ベガルタにかかわるすべての人々の想いを力に変えて、ピッチで躍動することが選手・チームの責任であると伝えている。

またホーム金沢戦のハーフタイムに席を立たれた方が多数いたと聞いた。あってはならないことであり、非常に重く受け止めている。

先日、全チームスタッフに対し、「厳しい現実を受け入れ、今まで以上に高い危機意識を持って前に進んで欲しい。今こそ強い覚悟を見せて欲しい。我々の世界は、未来の試合で結果を出さなければ生きていけない、非常に厳しい世界である。次の試合は、絶対に勝利が必要である。監督、コーチだけでなく、メディカル、通訳、マネージャー、強化全員が、プロフェッショナルとして、抜け目なく、勝たせる準備をして欲しい。そして、自信を持って試合のピッチに送り出して欲しい。」と強く訴えた。

愚直にやっていくことが重要である。選手に対してもベースとなる忠誠心、献身性、犠牲心などの精神性を意識させること。そのベースの上に戦術、戦略、エリアでの約束事、ポジションにおける役割の徹底させること。さらに選手個々の主体性をピッチで表現できれば、強固な一体感が醸成され、目標が達成できると確信している。チームを信じて欲しい。それができる選手たちを獲得した。下を向く選手はいない。加えて、どのような状況であっても、常にファイティングポーズをとらせる。

- ・今シーズン、ここまでの結果については、全く望んだ状況ではない。特にホームでの3敗は、非常に重く受け止めている。今シーズンの失点数は1試合平均1.0を切る状況で、この点については改善されている。加えて攻撃面のデータにも被シュートに対してシュート数の平均値が上回っており、ペナルティーエリアへの侵入回数が増え、ゴール期待値の数値も改善している。ここ数試合、得点できていて攻撃面も改善傾向にあることから、内容が悪いときでも先に失点しないなど粘り強く戦うことが、今後勝ち点を獲得していくために必要となる。
- ・社長の交代がチームに影響しないのかという質問については、私自身サッカー界に30年身を置く中で、佐々木社長ほどチームを愛し勝たせたいと考えている方に会ったことはない。佐々木社長の想いはチームに浸透している。ただし、我々はプロフェッショナルの集

団である。何が起こってもクラブ・チームの目標は変わらない。新しく就任する社長も含め、クラブが一丸となり目標を達成するために取り組むだけである。

「事業」

(片桐担当部長)

- ・年間チケットの目標は3,000席。現状、約3,100席で進捗率が106%。
SOCIO FANCLUBの会員数が、目標8,100人に対して、現状約7,000人。進捗率は86%。
- ・イヤブックをグッズとして販売するのであれば年間チケットの特典から外し、価格を下げて欲しいとのご意見だが、今後の参考にさせていただく。年間チケットの価格と特典内容についても、皆様のご意見を参考にしながら検討していきたい。

「運営」

(片桐担当部長)

まず、先行入場の抽選システムについて、開幕前のサポカン（2月9日開催）にてきちんと対応するとお答えしておきながら、結果、開幕戦では混乱を招く事態となりご迷惑をおかけし申し訳ございません。

いわき戦から運用を変更させていただき、その後も都度精度を高めるべく改善を図っている。敷地内の限られたスペースでどう運用していくか、現場担当の委託業者とも打合せを重ねて実施させていただいているが、皆様全員に全くの負担をかけずに運用する最適解は見つけられていない状況。抽選も特別な専用システムなどを使用しているわけではなく、なるべく同じにならないように配慮はしているが、現実問題、限度はある状況。

シート貼りに戻して欲しいとの意見もいただくが、現状の抽選システムの方がいいとのご意見も多数いただいている。クラブとしては、現在の抽選システムを継続していきたいと考えている。

「広報」

(庄子部長)

監督会見をYouTubeで流すことは現状、人の配置の観点から難しい。試合後の会見、ミックスゾーンはメディアの皆様のためにあり、スムーズで事故のない運用を優先して人を配置している。

以上より撮影まで手が回っていない現状があるが、ニーズがあるということで今後の検討事項として承る。

質疑応答（会場とオンライン）

【質問】

ベガルタの未来を担う下部組織について、プレミアに昇格する道筋をどのように考えているのか。

【回答】

(山崎アカデミーダイレクター)

これをやればプレミアリーグに昇格できるという特効薬はないので、月並みだが、現在戦っている東北プリンスリーグの1試合1試合を大事に丁寧に戦って、結果を出していくことに尽きると考えている。

そして、1つしかないプレミアリーグ昇格プレーオフの東北卒を勝ち取って、プレーオフ進出をまず果たしたい。

そこからは各地域の上位チームと戦って2勝しなければならないというハードルになるが、そこに挑み昇格を目指したい。

そのために公式戦だけではなく、春休み・夏休み等を利用してフェスティバルや大会に参加し、東北地域以外の強豪チームとも対戦して強化を進めている。

【質問】

シート貼りについて実施不可になった理由を教えて欲しい。

【回答】

(片桐担当部長)

コロナ禍になって全席が指定席での運用に変わったこと、感染対策の観点からシート貼りや入場時間の運用などを変更した。コロナの緩和により、自由席での運用を再開しようとなった際に、年間チケットをお持ちの方の特典として先行入場を復活した。先行入場の方法についても、単純に昔のシート貼りで実施するのか、時代も進んでいる中で他にも方法を検討した中で抽選システムを導入した。シート貼りを運用することは施設側から完全にできないとは言われていないが、公園利用者や通行者の安全確保の観点からもできれば避けて欲しいとの意見もあり、決断をした要因の一つでもある。

【質問】

「シート貼り」か「抽選システム」がよいか、来場者アンケートで聞いてみてはどうか。

【回答】

アンケート項目に追加できるように調整していく。

【質問】

自由席の席確保のシールを復活して欲しい。

【回答】

昨年はサポーター応援エリア・ホームとゴール裏北・ホームの一部だけが自由席運用で、試合数も少なかったので実施できた。今シーズンは、自由席の席種が増え、試合数も21試合となると正直シールを作成するコストが相当かかる。債務超過を解消した中ではあるが、できるだけコスト抑えたい思いがあった。

チャットに書き込まれたご意見

・入場列の件ですが、当方他県在住のため事前にシート貼りに行く事が不可能な状況です。ですので現状の抽選制にはとても助かっていることをお伝えしたいです。

【質問】

指定席の運用に関して2次ゲート（コンコースからスタンド席に入るゲート）のチェックを行っていない。S席からSS席に移動している現状がある。

試合終了後に席を移動している。警備も声をかけているが弱い。ちゃんと席を購入した方が損をしている。

【回答】

(片桐担当部長)

2次ゲートのチケットチェックについては、ボランティアにご協力いただいていたが、コロナが原因で人数の減少があり、人員を割けない状況にある。性善説をもとにチェックをしていなかった。ボランティアの参加人数をどのように増やしていくのかも課題である。追加でアルバイトスタッフを増員するとコストもかかるので簡単には舵をきれないが、今後の検討事項としていきたい。

【質問】

スタジアム内でのアナウンスをするだけでも効果があると思う。

【回答】

場内アナウンスや巡回警備での告知強化は次の試合から行っていきたい。

【質問】

社長は覚悟を持って退任し、それ以外の常勤取締役の方に責任はないのか。

【回答】

(北島取締役)

コロナが始まり無観客試合、入場制限、ホーム未勝利、単年で3億円以上の債務超過が予想されるなかで3人が就任した。私は債務超過をなんとかして解消するために七十七銀行から出向してきた。

佐々木社長は、就任する前に経営検討委員会の委員長として自ら提言した内容を、社長就任後にすべてクリアした。敬服している。任期満了になり佐々木社長が退任することに責任を感じていないわけではないが、これまで築いてきたことを継承する役割を私たちは担っていると認識している。

【回答】

(清水取締役)

佐々木社長とは就任前から様々な関りがあり、佐々木社長が就任するならと私も引き受けた。私は佐々木社長の退任に合わせて退く意思はあったが、新社長サポートなどの役割を果たし、然るべき時に責任を取りたい。

【補足回答】

(佐々木社長)

清水取締役は市役所のOBではあるが、市役所を退職しているところを一本釣りをお願いした。

北島取締役については七十七銀行から出向いただいているため、所属先の組織としての判断がある。

二人の立場の違いも理解して欲しい。

【質問】

宮城以外のスポンサー獲得について、経営陣が変わっても確実に引き継げるようにどの様な取組をしているか具体的に教えて欲しい。

【回答】

(北島取締役)

首都圏のスポンサー獲得が重要になってくる。当クラブの営業だけではなく代理店などを活用しながら、首都圏や海外も視野に入れたスポンサーセールスを行っていきたい。

【質問】

練習場でのファンサービスの再開の目途はあるのか。

【回答】

(佐々木社長)

一気にフリーで再開するのではなく、状況を踏まえて段階的に緩和していく予定。

【質問】

今年のJ2の傾向、現時点で上位にいるチームとの差、それを解消していくためには何が必要か。

【回答】

(北野統括部長)

相手関係なく、まずは自分たち自身が危機意識を持つこと、どんな時でも戦う姿勢を見せること、走り続けることがベースとし、選手が主体性と自信を持って、最大値をピッチ表現することが最重要だと考えている。

その上で、次節の対戦相手を徹底的に分析し、打開策を練習で落とし込み、選手に腹落ちさせて、迷いなく試合に臨めるように丁寧に抜け目なく準備していくことが必要。

【質問】

今シーズンの中間での具体的な目標はあるか。

【回答】

勝点40は最低でも取りたい、上位との差をできる限り縮める。

【質問】

債務超過の解消など経営の皆様に感謝をしている。当たり前毎試合、応援できたことを幸せに感じている。

チーム成績の最低限のノルマはあるのか。

【回答】

(北野統括部長)

J2優勝、J1昇格以外の目標はない。その覚悟でやっている。私自身が覚悟をもてないのであれば、このクラブにいるべきではない。

【質問】

プロパーの方が経営陣に入る可能性があるのか。新卒採用の状況を知りたい。

【回答】

(清水取締役)

社会人経験者やスポーツ関係者などの中途採用を中心にしている。新卒採用はしていない。

【補足回答】

(佐々木社長)

プロパーの方が経営に入る可能性は十分あると思う。新社長にも他クラブの状況を含めて様々な人材が社長や経営を行っていることを伝えた。30歳前後の社長もJリーグには存在する。年齢にかかわらずプロパーの方が経営に入ることを望んでいる。それでこそ社員のモチ

バージョンも上がる。サポーターが社長になっているクラブなので元選手なども含めて多種多様な人材が社長になる可能性があって良い。

【質問】

バックスタンド側とゴール裏の年間チケットの割合を知りたい。

【回答】

(議事録にて回答をいただきました)

年間チケットの席種ごとの席数の割合だが、S指定席バックは約25%。サポーター応援エリア・ホームは約30%。ゴール裏北・ホームは約17%。ゴール裏南・ホームは約3%となっている。

【質問】

佐々木社長お疲れ様でした。

取締役の人数を減らしたとしても在仙の経済界の方がほとんど。社外取締役は独立性が確保されていることが重要だと考える。また、予算の概要をしっかりと市民に説明して欲しい。急に支出が増えた理由なども説明して欲しい。不安を感じる。

【回答】

(佐々木社長)

予算関係を一般の方がチェックする話の前に、まずは取締役会がきちんとした監督機能を果たし経営をチェックしていくことが重要。その為の改革を今回しようとしている。当クラブは上場企業ではないので、大企業に望まれているガイドラインを中小企業のクラブに一律で適用することはしない方がいいと思う。社内の監督機能を増やすことで本来の業務が疎かになってしまうのでは問題。クラブ内にもきちんとした常勤監査役がおり、私が見ない資料も確認していただいている。安心してもらって良い。

佐々木社長終わりの挨拶

長時間ありがとうございました。たくさんのありがたい言葉をかけていただき感謝している。

先日、最後のJリーグ実行委員会に出席し、各実行委員である社長をやめて市民後援会に戻ります、サポーターに戻りますと伝えた。いなくなったと思って油断しないでください、アウェー戦も行きますよと伝えた(笑)。

野々村チェアマンからは「佐々木さん出禁にならないように応援してください」とありがたい言葉もいただいた。

改めて市民後援会、サポーターに戻りますので、みなさん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。

(司会)

佐々木社長になってスタジアムに活気が戻ってきたように感じている。

「佐々木社長」はまもなく「佐々木さん」になり、こちら側に戻ってくる。市民後援会のサポートを引き続きよろしく願いいたします。

本日はありがとうございました。

以上