

■サポーターカンファレンス概要

日 時：2014 年 1 月 25 日(土) 14:00～16:30

場 所：山形国際交流プラザ 山形ビッグウィング 2F 大会議室

登壇者：理事長 高橋 節

常務理事兼ゼネラルマネージャー 中井川 茂敏

事務局長 志田 佐太雄

運営グループマネージャー 佐藤 桂吾

営業グループマネージャー 鈴木 進

総務グループマネージャー 細谷 龍彦

■サポーターカンファレンス詳細

- 高橋理事長挨拶 -

皆さん新年明けましておめでとうございます。チームも新しいユニフォームを発表したり新しい選手やコーチを発表したり、それから 1800 人の方にお越し頂いたキックオフイベントも開催させて頂きました。関係者そしてサポーターの皆様には大変感謝しております。また、2013 シーズンを 10 位という結果に終わりました点につきましてはお詫び申し上げます。しかし 2013 シーズンを通してもっと伸ばすべき長所、そして解決しなければならない課題についても見えてきました。2014 シーズンはそんな長所を伸ばしながら、課題を一つ一つ解決していける体制に出来たと思っています。昨シーズンも様々なご意見をいただきましたが、今シーズンも引き続きよろしく願いいたします。

- これまでの取り組み - (高橋理事長)

現在、社団法人でクラブを運営しているのは 40 チームの中で山形だけです。法人制度改革を背景に新しい法制度の下で単なる社団法人ではなく、一般社団法人、公益社団法人を選択する必要性がありました。J リーグは株式会社と社団法人の中でも公益社団法人のみをクラブの運営主体と決定しました。そこで我々は株式会社、或いは公益社団法人で運営するのかの決断を迫られることとなり、今日まで運営組織について模索してきました。株式会社化という方向性も検討したが、まずは公益社団法人として運営することを昨年 2 月に決定しました。これは単に制度に対応するためだけではなく、我々の組織としての立ち位置を理事の皆様と検討した結果でした。

では我々はどうのように山形を元気付けていけるのか。それを考える時、我々は今の山形を知り、どのような状況にあるのか、そして、これからどのように変化していくのかを知ることが重要だと考えています。

山形県人口は年々減少しています。2020 年には総人口は 105 万人を下回り、1/3 が 65 歳以上という状況になると予測されています。この課題を解決するために、如何に定住人口を拡大するのかが検討されてきました。様々な施設をつくったり、企業を誘致したりしながら「定住」の施策に取り組んできました。しかし一方で企業活動も益々グローバル化し、国内外の人が自由に行き交う中では、定住人口にのみこだわるのではなく、交流人口の拡大を進めていくことが大切だと考えています。観光や食はもちろんです。モンテディオ山形もスポーツイベントを積極的に行うなど、スポーツの視点から山形の活性化に大きく貢献できるのではないかと考えています。

我々が実施していかななくてはならないことは大きく 3 つあります。まずは強いチームを作ることです。2009 年から 3 年間は J1 を経験してきました。今後は再度昇格、そして J1 定着を目指していかなければなりません。二つ目は地域に密着した活動(ホームタウン活動)の知見を得ることです。ホームゲームは年間 21 試合です。その他の時間はホームタウン活動を通して様々な取り組みを進めています。2012 年度は 165 回と全チームで第 4 位という実績を築きました。三つめは健全経営です。

モンテディオ山形も過去に J1 在籍中に赤字を出していました。2011 年には累積赤字を抱えていたという状況でした。しかし、

2012年に累積赤字からの脱却と累積欠損金の解消を実現しました。これは皆さんの（J1、J2の所属に関係のない）変わらない支援とクラブの職員が一生懸命にやってくれた結果だと思えます。

今後はトップチーム強化及びアカデミーの体制の充実化を目指した、更なる資金の最大化を図っていかなくてはなりません。さらにはホームタウン活動も引き続き実施していく必要があります。そしてクラブライセンスの厳格化から赤字決算そして累積債務を起こしてはいけません。今後はこれらを株式会社と21協会が協力し合って実現していかなければなりません。

- スポーツ山形21の運営規模とリーグにおける位置づけ - （高橋理事長）

P6、7、8

1999年以来、10年間苦勞してきましたが、J1昇格により各収益要素が大きく伸び、全体として約2倍の成長となりました。しかしJ1での3年間は赤字決算及び累積債務を抱えながらの運営となりました。J2降格となり、Jリーグ分配金や集客に伴う事業収入は減少しましたが、会費や広告収入は殆ど変わらずご支援を頂くことで全体として10億以上の予算確保・維持ができました。

この10億という資金規模はJ2リーグ所属チーム全体で見ると7番目に位置します。山形を含めこれまでJ1を経験したチームは大体10億程度の規模になっており、かつての山形のようにJ2新興チームは5~7億程度の規模となっており、「2分化」している傾向にあります。これはJ1でも同じような傾向がみられ、浦和のような50億円を越える規模のチームから鳥栖のような15億円程度のチームが混在しています。チームの成績と資金規模が紐づいているとは一概には言えないが、支える基盤が弱いと選手の契約更改で難しい面もある。従ってJ1に昇格するため、そして定着していくためには仙台・神戸・新潟のような規模を目指していかなければいけないと考えています。（図1）それを実現するためにはこれまで社団法人で培った経験を活かすと共に、株式会社を作り新しい取り組みを次々と加えながらトップチームを運営していく、そんな編成を作っていくことを決断しました。

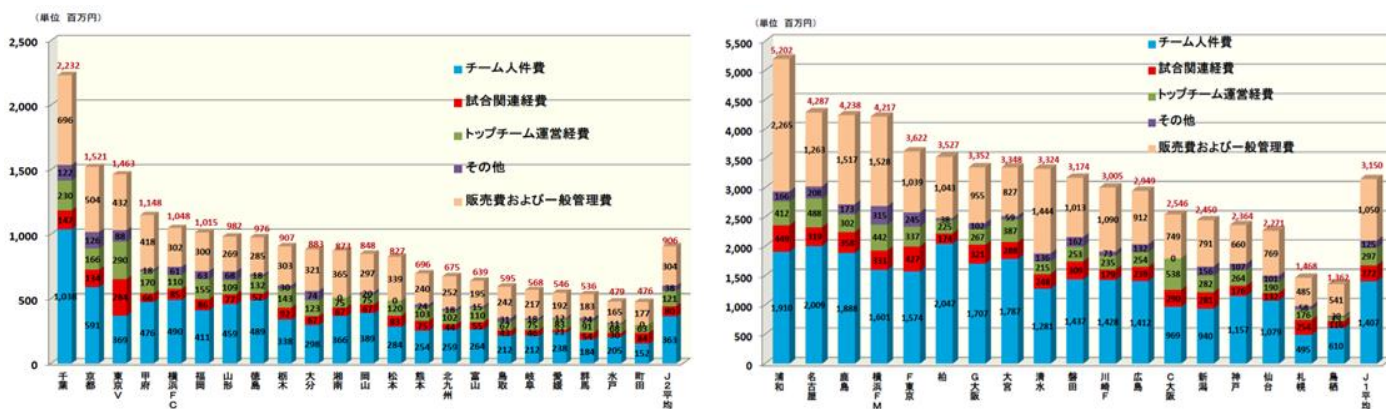


図1

そんな中、まず株式会社として最初に取り組んだのが指定管理事業です。ファンの方からすると特に何かが変わったと感じられないかもしれませんが、しかし我々運営側からすると、これまでは会場を借りて試合運営を行っていましたが、4月からはトップチームチーム運営と指定管理を共に運営していくこととなります。こうすることで相乗効果を生んだり、新事業を打ったりすることで、選手強化費などトップチームの運営資金の増大を目指していきます。

アカデミーについては引き続き公益社団法人で取り組みます。その経緯としてはこれまでトップチームと一緒に運営してきましたが、今後は公益法人として如何にトップチームの強化につなげるかというところで育成に重きを置かなければならなくなる。従って運営組織を分け、それぞれが新しい方向性を持って活動していくことを決断しました。（図2、3）

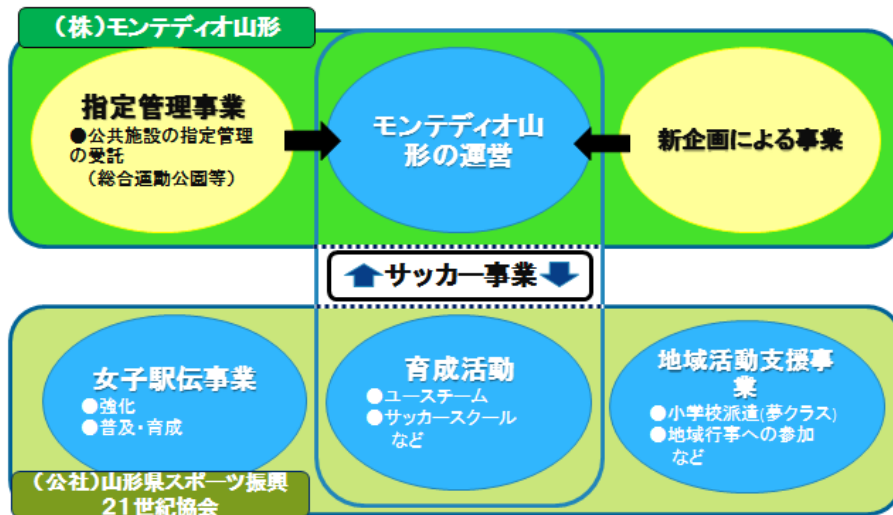


図2

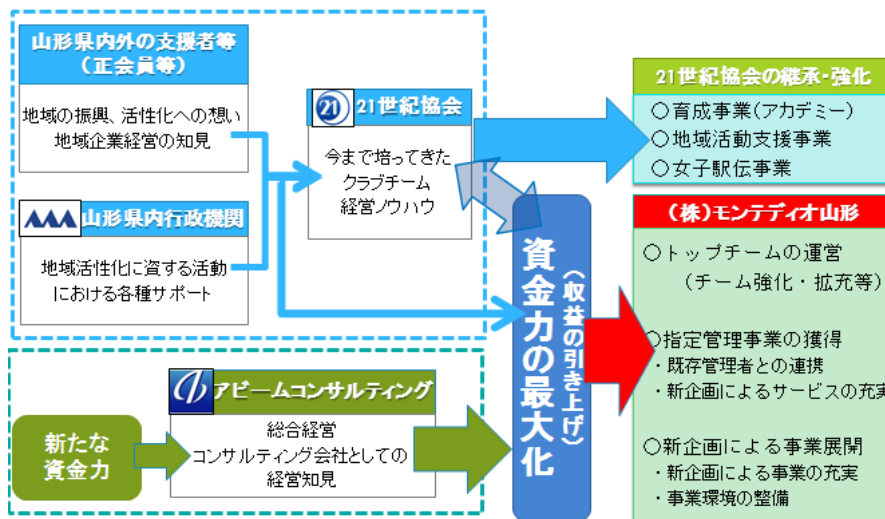


図3

株式会社を設立し、パートナーとしてアビームコンサルティングを迎えこれから一緒にやっていくわけですが、協会が積み上げてきた経験を最大限に活かしながら、アビームの経営に係る知見を取り入れることで、長期的にみてモンテディオ山形が持つ商品の価値を上げたい。また、アビームが持つ国内外のネットワークを使って資金の流れを生み出し、資金調達の最大化を目指したい。目標としてはこれまでも申していますとおり 20 億の事業規模に成長することです。

その他、これから取り組んでいきたい事としては環境の整備つまりスタジアム構想があります。現状本件につきましては中々前に進んではいません。もし当スタジアムがサッカー専用スタジアムになるとすれば当然モンテディオ山形が関わっていかなくてはならないと思います。そして、現状のスタジアムでは出来ないような新しい取り組みについてもいろいろな可能性があると考えています。今後は各自治体と連携しながら詳細を詰めていきたいと思っています。

今年は J3 も出来ます。東北では秋田、盛岡、福島が参画しますます盛り上がりを見せています。我々モンテディオ山形はこれからも確実に成長を続ける姿勢を提示していかなければなりません。

これからも、職員は変わりません。ただ組織として大きく変わるところ、それは事業部制を引くことです。これまで以上に意思決定をスピーディに実現するためです。また強化についてもテクニカルマネージャーを設置し組織面から改革を実施しました。

今後ともチーム・クラブ・ファンが三位一体になってやっていきたいと思っていますので、今年度もよろしくお願いいたします。

今年度も昨年に引き続き 10 億以上の収入が見込まれ黒字を確保しました。推移としては 2008 年までは 5 億から 6 億円の収入でしたが、J1 昇格を機に 12 億円を超える収入となりました。J2 のステージに移行しても 10 億円を超える規模となっています。

【会費収入/広告収入】

正会員は増加、賛助会員は若干の減少という結果となります。全体としては 1 億 5000 万円程度と昨年並み収入を確保できました。

広告収入においては、昨年以上に成長でき、2 億 5800 万円としています。また、県外企業の割合も増加傾向にありますので引き続き増加させていきたいと考えています。

営業収益の増加要因として、広告収入においては「諦めない営業活動」を掲げ積極的な訪問活動を実施したこと、そしてその結果がピッチ広告など、シーズン途中からの契約に結びついたことが挙げられます。また、ディーオパートナーなど新たな広告商品の展開も実施しました。県外の代理店とも協力し、今後も県外案件の増加に努力していきます。会員についてはターゲットに絞込みをかけ、効率的に活動できたことと、既存顧客からの紹介もうまく活かせたと思います。

減少要因としては経営環境や各企業の業績悪化に伴う減額と分析しています。

【観客動員】

2013 シーズンの観客動員は 1 試合平均 7,020 人、昨年 (7,355 人) に比べ減少しました。開幕戦や県民デーなどいくつかの試合を「重点試合」と位置づけ、集客目標 7,500 と設定しました。これらについてはイベントを打つなどして達成しましたが、下位チームの試合の際にどうするのが昨年度に引き続き課題となるので本年度は施策を検討していきます。

シーズンシートに関しても昨年並みの数字は確保しつつも、減少傾向にあります。単券についても単価が落ちているので、本年度は単価を上げることで収益回復につなげたいと思います。

快適なスタジアム環境を目指す上で 2013 年度に実施した施策は以下の通りです。

- 1 ホスピタリティ
 - (ア) ペットボトル (500ml 以下) の蓋の持込み可に変更
 - (イ) 場外飲食売店に新メニュー・新売店 (ポップコーン他) の出店増
 - (ウ) シーズンシート優先入場の継続
- 2 ファンクラブ
 - (ア) キッズクラブの創設 12 歳以下のファン層の開拓 (0 名→約 400 名の入会者)
- 3 ホームゲームイベント
 - (ア) 「ファミリー join デー」「シニアデー」「レディースデー」など様々なコンセプトでのイベントを実施
 - (イ) 「ミニ SL」や「クラフト系のイベント」等、キッズ・親子向けのイベントを実施
- 4 チケットिंग
 - (ア) 選手サイン会と併催のチケット販売

【グッズ収入】

グッズは目標値 7000 万円としましたが、実績は 7500 万円と目標を達成しました。2011 シーズンユニの 2 シーズン目ということもあり心配しましたが、15 周年マークや 15 周年ユニフォーム販売等の工夫を行い売上を伸ばすことができました。

【ホームタウン活動】

ホームタウン活動については夢クラスなど選手が稼動するもの、熊坂・田中選手の陸上関連のイベントも含め様々ありますが、2013 年度は約 600 回を実現しました。

【広報活動】

広報活動についてはツイッターを開始しました。開始当初は 1500 人ほどのフォロワー数でしたが現在は 5000 人を越える規模になっています。また、公式の You Tube チャンネルも開始しました。新しい発信チャンネルを追加しながら、各種メディアとも連携し、引き続きより多くのファンに情報が届くよう努力していきます。

- 2014年度 事業目標と活動 -

【会費収入/広告収入】

2014年度の営業目標は13年度実績（広告：2億5800万、会員：1億5215万）以上を目指します。

主に以下に重点を置いて営業活動を進めます

- 1 既存スポンサーへの丁寧な営業フォロー
- 2 ターゲット企業へニーズを抑えた的確な営業提案の実施
- 3 県内ゆかり企業の取り込み
- 4 代理店との連携強化

【観客動員】

集客目標は一試合平均7500人以上を目指します。現状検討している施策は以下の通り。

- 1 有料入場者を増やす（「来場者」および「収入」両者の安定化・増加を目指す）
 - (ア) 法人向けチケットセールスの強化
 - (イ) 小中高無料招待事業の周知徹底を図り、ファミリー層からの有料着券増を図る
 - (ウ) 招待券事業の縮小
 - (エ) 施策の効果測定を継続して実施（検証作業）
- 2 ホスピタリティの充実
 - (ア) 場外飲食売店に新メニュー等の拡充
- 3 ファン醸成
 - (ア) ニーズに合わせたグッズの販売
- 4 ホームタウン活動により、地域とモンテディオ山形がふれあう機会の醸成
 - (ア) 18歳以下そして学生など若者のお客様に対するアプローチ強化
- 5 質の良い情報の提供
 - (ア) オフィシャルホームページのリニューアルやSNSの有効活用
- 6 昨年も実施した応援会議等での意見交換

【グッズ収入】

グッズの販売目標は7500万円以上の売上を目指します。本年度はユニフォームの新デザイン、ナンバーの新デザインを最大の販売チャンスと捉えてユニフォーム関連商品・サービスも強化し販売目標を達成します。

- 1 ネーム&ナンバーの販売
 - (ア) クラブとしては初めての試みとして選手個人名を入れて背番号販売を実施する。
- 2 マイナンバーシステムの導入
 - (ア) お客様の一人だけの番号としての背番号、ネームの販売施策
- 3 新コラボグッズの投入
 - (ア) 昨年、一昨年と好評いただいたキャラクター商品のモンテディオコラボグッズについて、新たにぬいぐるみやバッグなど新商品を展開していく。
- 4 販路の拡大、新規販売ルートの確保
 - (ア) 県庁・市町村庁舎及びイベント会場での販売実施（各企業、庁舎へのクールビズ提案）
 - (イ) イオン天童インフォメーションコーナーでの販売
- 5 販売機会の積極的創出
 - (ア) 2014W杯イヤーでのサッカー熱増加

(イ) アウェイグッズの委託販売

【ホームタウン活動】

ホームタウンについても引き続き高い稼働を実現すると共に、選手を小児病棟へ訪問させるなど、これまでにない取り組みにもチャレンジしたいと思います。

【広報活動】

広報活動についてはホームページをリニューアルします。一方で採算の取れないサービス(携帯課金サービス)を終了いたします。こうすることで、提供できる情報の質の向上、効率化を実現できればと思います。また、メディア各社とのタイアップ企画によりデジタルサイネージやイルミネーションなど新たなイベント企画も予定していますので、そちらもあわせてよろしく申し上げます。

【アカデミー/選手育成】

2009 年度以降、アカデミーについても特に力を入れてきました。ハード面では特にユース寮の施設を充実化することで、課題となっていた食事環境の改善を図ると共に、県外からの有望選手獲得にもつながったと考えております。

ソフト面では S 級ライセンス保持者を配置したこと、そして一貫した指導ガイドラインの策定による指導品質の向上を実現してきました。

ジュニアユースについては 2011-12 年に韓国、2013 年にはタイへと海外遠征を実施してきました。

アカデミーの成績についても着実に成長しユースは 2013 年度クラブユースでベスト 16 ジュニアユースも全国区のレベルまで育ってきています。

スクール生徒数もこの 10 年で 5 倍の規模となり現在 500 人を超える生徒が在籍しております。近年新設したスクールにはまだ定員まで空きがある状態ですので、今後の課題はその定員を如何に埋めていくかとなります。

2014 年度の新たな取り組みとしては庄内にジュニアチームを設立いたします(これまではスクールのみ)。ここでの成果を見ながら村山にも設立を検討していきたいと考えております。又、環境整備の面でアカデミー専用の人口芝グラウンドの建設を予定しております。これまで、グラウンドを借りながら練習をしていましたが、今後は専用の練習場でトレーニング環境を改善したいと思います。また、自チームの練習についてはもちろん出場機会を求めた他チームへのレンタルも育成の選択肢の一つとして積極的に実施していきたいと思う。

- 強化及び 2014 シーズンのチーム作り - (中井川 GM)

山形のサッカースタイルは「技術、走力、駆け引きのあるダイナミックな攻撃サッカー」です。2014 シーズンはこれが実現できるチーム編成を目指してきました。石崎新監督のもとこのスタイルを実現できると信じています。

昨年は自らアクションし、主導権を握り、リスクを負いながらも攻撃にチャレンジしていくサッカーを表現し、リーグ 3 位の高い得点力を見せたものの、失点が多く、思うように勝点を積み重ねることができませんでした。特にセットプレーやカウンターから少ない攻撃機会の中での失点が多く今シーズンは守備の改善が必要です。

2014 年度は更なる攻撃力の向上と守備力の強化を実現します。まず強化体制確立のためにテクニカルダイレクターとして石井肇を強化責任者として招聘しました。コーチングスタッフは技術やフィジカルだけではなくメンタルや戦力分析等も強化できる人材を配置しました。また監督決定をスピードアップして、例年よりも早く新シーズンに向けた準備を開始いたしました。

選手補強については攻撃の要となるディエゴ選手や川西選手を獲得しました。また中盤での守備力強化として松岡選手、ディフェンスでは船津選手や當間選手といった運動量のある即戦力を獲得しました。GK も兼田選手を獲得し選手層に厚みができました。また、若手としては昨年クラブユース選手権で MVP となった汰木選手も獲得できました。彼を育て、モンテディオ山形の次代のエースになることを期待しています。

最後に、今期のスカウティングについて、数チームから誘いを受けていた何名かの選手が山形を選んで加入してくれました。我々は選手をスカウトするときに様々な資料を準備して臨むわけですが、選手は運営母体である会社の状況はどうか、今後の会社の発展性、練習環境の状況、チームの戦い方、チーム編成、指導体制、山形の地域性等様々な角度からチームを選定します。今回、このような補強が実現できたのはモンテディオ山形の経営基盤が出来上がりつつある点やこれまで努力して整えてきた練習環境等が評価されていると感じました、これまでスカウティングの際に競合し勝てなかったようなチームにも今補強については勝てるようになってきました。今後も選手にとっても魅力的となるクラブ、チーム作り、環境づくりを実現していきます。ぜひ今後ともご支援のほどよろしく申し上げます。

■サポーターからの質疑応答

質問者	Q	A
天童市 男性	サポーターとフロントの連携を充実化していただきたい。現状ゴール裏のリーダーとフロントが一体化していないと感じる。今後はファンとサポーターと密に連携しながら運営をしていくという体制作りを実現する必要がありますかと思えます。	(広報グループマネージャー) 貴重なご意見ありがとうございます。クラブとしても、サポーターと適宜連携し、スタジアム運営の改善を目指します。
南陽市 男性	監督の途中解任が無かったのはなぜ？	(高橋理事長) 解任の選択肢は戦況の変化を踏まえながら常に検討していた。変更するには財政的なインパクトなども考慮しなければならず、最終的には続投という判断に至った。
米沢市 男性	昨年、夏の連敗時の新聞記事が凄く小さかった。勝てない時期こそ大きく取り上げるなど、サポーターに訴えかけるような工夫をしたほうがいいと思う。	(広報グループマネージャー) ありがとうございます。我々としても各社新聞会社さんに頂いたご意見を提案していきます。
山形市 女性	G大阪戦の際、無料招待券が十分になく、観戦できない子供もいた。無料招待券の配布の仕組みをご教授いただきたい。SSの特典について幅広いメディアを利用して伝えて欲しい。	(高橋理事長) G大阪戦については前日に想定以上に販売数が大きく伸び、事前に計画していた範囲を超えてしまった。その結果、制限を行ったことは反省しております。但し、無料招待券にも集客数の関係から枚数に限りが必要な場合があります。今後はその点も踏まえ、告知しながら進めていきたい。
山形市 男性	石崎体制についてJ1昇格については1年目から昇格を実現するのか、それとも2年を目処に昇格を実現するのか。今年のGMとしての覚悟を伺いたい。	(中井川GM) まず、モンテディオ山形はJ1昇格を狙えるクラブに成長しましたので一年、一年の目標をJ1昇格とさせていただくことをご了解願いたい。 J1昇格という目標を達成するためには、監督選定が最重要と考えて、早い段階で石崎監督に決定して体制確立のスピードアップが図られました。そして12月から新監督のもとで練習を開始しました。練習開始にあたっては否定的な意見もありましたが、我々はそんなことは

		<p>言っておれないわけで、新シーズンに向けて早い準備が必ず必要であり、この決断が必ずや良い結果につながると信じています。</p> <p>次にチーム編成ですが、昨シーズンの改善点を洗い出し攻撃力の更なる向上と守備力の強化を前提に先ほどお話しした様なチーム編成を実施しました。昨年のレギュラーがほとんど残り、新たに即戦力選手が加わりましたので目標達成を成し遂げられるチーム編成ができたと思っています。</p> <p>また、更なるチーム強化を図るために強化責任者として石井テクニカルダイレクターを招聘しました。チーム強化については石井テクニカルダイレクターに権限を委譲していきますが今シーズンのチーム編成については私の責任の中でおこなっていますのでご了解願いたい。</p> <p>いずれにせよチーム、クラブだけでJ1昇格の目標達成はできないと考えております、目標達成には県民、サポーターの方々のご協力が必要です。是非、一体となって応援をおねがいいたします。</p>
東京 男性	シャトルバスなど、アクセスは改善できないのか？	<p>(高橋理事長)</p> <p>単にバスの本数を増やすというだけでなく、バスを利用する導線から検討することで、根本からアクセス改善に取り組んでいきたいと考えています。(外口においてはバスチケットと観戦チケットの抱き合わせなどの例もある。)</p>
	株式会社化にあたり、組織情報などをHP等で公表していただきたい。	<p>(高橋理事長)</p> <p>2月1日から正式に事業開始となる。新組織についても幅広くファンの皆様にお伝えできる仕組みを構築します。</p>
大江町 男性	クリーンサポーターが増えていません。スタジアムを魅力的にするために、もっと本活動を呼びかけて欲しい。そしてクリーンサポーターの識別やおまけの贈呈なども併せて検討してほしい。	<p>(中井川 GM)</p> <p>スタジアム運営の観点からもう一度クリーンサポーターのあり方についても検討していきます。</p>
山形市 男性	ラインのアカウント	<p>(広報グループマネージャー)</p> <p>ホームページのリニューアルに伴い、検討を重ねていますが、ラインのアカウントについても開発工数、運用工数も考慮に入れ、検討する必要があります。まずツイッターやYoutubeにも力を入れてきている状態ですので、現状は開設の予定はありません。</p>
	キックオフイベントのチケット販売	(運営グループスタッフ)

		入場方法や席割りについては頂いたご意見を含め運営の検討をさせていただきます。
新庄市 男性	結果が出なかった場合、誰がどのような責任をとるのか？どこに責任があるのか？	(高橋理事長) ストレートに誰がどのような責任をとるかということに帰着するのではないと考えています。我々の活動は目標を掲げ、継続性をもって実現していく必要があると考えています。どうかご理解いただきたいと思います。
	去年の結果をみて、何が悪かったのか？	(高橋理事長) 結果の評価が単に人の評価であるとは考えていない。仕組みや一つ一つのプロセス、様々な観点から評価を行う必要があると思います。
新庄市 男性	正会員の扱い。	(高橋理事長) 会費の内訳については公益法人と株式会社で使用用途の役割分担をしていかなければなりません。但し会費としてはこれまでと特に変わらない位置づけです。
	株式会社の株式の運用(株式公開について)はどのようにお考えか？	(高橋理事長) 通常の株式会社と異なり、配当を目的とはしていません。得た利益は基本的には運営強化に回すというのが基本的な考えです。
山形市 男性	コンコースの喫煙場所が明確に分かれていない。	(広報グループマネージャー) 限られたスペースのなかで、スタジアム運用の改善をめざして現在検討しております。
	施策や方針についての評価を明確にした上で総括をいただきたいと思う。	(広報グループマネージャー) 本日のプレゼンテーション資料でも示しましたとおり、運用総括を資料にまとめています。
山形市 男性	ホームゲームの列整理について、運営方法の変更の予定はあるか？	(運営グループスタッフ) 現状の運用を変更する予定はない。ただし再度評価したいと思う。その上で変更が必要であれば検討したい。
山形市 男性	アビームコンサルティングと提携後の役割等についてはどうなるのか？	(高橋理事長) 新たな施策などの企画立案を通してパートナーとして協力して頂く。施策等については適宜公表していくことになると思います。
	指定管理事業を獲得したことによる売店へのメリットは何か？	(高橋理事長) 4月からの運用となるが、管理、運営の両面から効果が期待できるものにしたいと考えています。

※ 事前にいただいた質問については、後日改めてご報告いたします。