

「2020 サポーターズカンファレンス」議事録

日時:2020年12月17日(木)19:00~21:00

Web会議システム Zoom 利用

ゲスト:(株)ベガルタ仙台 佐々木社長、清水取締役、辻上事業・運営本部長

出席:サポーター 36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

佐々木社長挨拶

サポーターズカンファレンスはクラブから説明する場というより、サポーターの皆様から意見を聞く場だと思っている。

最初に包括的に説明したい。

社長就任会見(12月14日)では皆様からいただいた事前質問に関わることもコメントしたが、紙面や放送時間の都合で表に出ていない部分もある。当日話したことを改めて話したい。多くの事前質問の回答になっていると考えている。

この苦境を乗り越えるため、市民クラブとしてクラブ発足の原点に立ち返り「オール仙台・オール宮城」で支えることが必要という判断を多くの人にしていただき、それが株主でもなくスポンサー企業出身でもない私が社長に推された最大の理由と考えている。市民後援会理事長として約20年間活動に携わってきた。その間、減資をして累積赤字を圧縮するという判断をした14年前の経営検討委員会の委員長を務めた。今年の経営検討委員会でも委員長を務めたこともあり、経歴も買われたのかもしれない。金融機関に長く勤めていたので、その知見を還元していきたい。

経営検討委員会の提言を着実に実行していく。短期で行うことと長期で行うことが混じっており、プライオリティをつけて進めていく。そのうちの5点を話す。

①債務超過問題について

これが1丁目1番地だと思っている。本年度1月末(2021年1月末)決算で債務超過になることが確実になっている。ステークホルダーの皆様にご心配をおかけしていることをお詫びしないとイケない。しかし、債務超過イコールクラブが倒れることではない。ただし、債務超過は異常な状態である。

Jリーグでは債務超過に関して2年間の特例期間に加えて、その後2年間は単年度黒字を出すことを条件とする猶予期間を設けている。合わせて4年間の時間軸が示されているので、この期間をうまく活用し解消に向けたロードマップを作っていく。

2年で目途を立てて3年目で解消を目指していく。

②経営検討委員会の提言について

公式HPに書かれていない2つについて補足する。

クラブは今後も市民・企業・行政から三位一体の支援を受ける市民クラブとしての性格を維持することが前提となる。

継続的な強化と育成を通じて今後もJ1で安定的に戦い続ける安定的なクラブ経営を継続していくことが前提となる。

この2つを大前提として提言をまとめている。

③スタジアムパーク構想

経営検討委員会では「ボールパーク構想」という名前にしていたが、これがきっかけとなっている。

クラブの経営はトップチームの活動への依存度が大きいと感じている。今回のコロナのような事態があると一気に経営に影響する。将来の予測不能な事態に備えた安定的なクラブ経営を考えると、収入の複線化を図るために七北田公園全体を含めた指定管理者や管理許可を受ける形で自治体からの収入を受けて経営の安定化を図ると

いう意図で提言した。

数年後のユアテックススタジアム仙台の大改修にあわせて、将来のスタジアムパーク構想に向けた仕掛けを作っておくため、同構想の提言は仙台市にこの1、2年の間にしたい。今後、市民・サポーターが参加するワークショップのような「ワイガヤ」形式でアイデアを出していただき、同構想の提言に落とししていきたい。開催するにはご案内をしたい。

④チームの状況

昨日(12月16日清水戦)劇的な勝ち方をさせていただき、ありがとうございました。おかげさまで最下位から脱出できた。

ホーム未勝利でサポーターの皆様には大変申し訳なく思っている。昨日は選手の気迫はひしひしと伝わってきた。選手には「ホーム最終戦では最高のパフォーマンスを見せてほしい」と言っている。

クラブの予算案をJリーグの指導を受けながらまとめている。Jリーグからは堅実な予算を、とされているが、継続的にJ1で戦うという前提のもと、強化費は今年の予算を維持するように選択と集中を図っている。

⑤市民クラブ

これはお題目ではない。「おらほのチーム、おらほのクラブ」は、クラブが市民・サポーターの声を聴こうとしていること、市民・サポーターが自分たちの声がクラブの経営に届いていると思っただけが大前提となる。

サポーターズカンファレンスは、今後もできるだけ機会をみて開催していきたい。

・(補足)クラブのビジョンについて

原案として立派なビジョンがあった。私から見ると詰め込み過ぎであり、市民・サポーターからは分かりにくいので、いくつかの層に分離したいと考えている。社内で調整しており、役員会を経て来年の開幕戦までには公表したい。

事前質問に対する回答(カテゴリーの単位ごとに回答):

1. 債務超過解消の道筋

(佐々木)ロードマップを作る作業は非常に難しい作業になる。今後のコロナの状況により、入場が超厳戒態勢か厳戒態勢なのかにより収入が変わってくるため予測が難しい。最悪のケースからいくつか作ってシミュレーションしていかざるを得ない。

収入をあげて支出を減らすことを「自助」努力でやるのが第1である。事業別に再分類して、各事業の収支を細かく見ていく。グッズを例に挙げると、売り上げは立っているが原価や管理経費を計算すると実質的に赤字になっているのではないかと。表現は悪いが、「血止め」の施策をとっていく。やり方は事業の内容によって違ってくる。その上で収入を図っていく。Jリーグ分配金以外に自助努力としてできるのはスポンサー収入と入場料収入を増やすことであり、増やす努力を懸命にしていく。計画はだいたい進めている。

自助努力の収入増加を図り、支出を抑えるということをやまず大前提で行った上での「共助」である。CF(クラウドファンディング)、募金などが「共助」ということになる。

最後は自治体からの「公助」を得ていく。

それでも叶わなければ資本政策(増資)となる。自己資本増加のために増資をしていく。

以上のようなロードマップを描いていく。

2. 募金・CF(クラウドファンディング)の在り方

(佐々木)市民後援会の立場として9月下旬に開始する際に説明不足であると伝えていた。まずは自助努力を行った上で進めていくべきものとビジネスとしてやるものを分けて考える。CFは年明け1月下旬ごろにリニューアルして展開したいと思いつき立てている。

(辻上)十分な説明がなく進めたことは反省している。申し訳ありませんでした。

リニューアルした形で1月下旬を目途に改めて通常の形のCFを展開したい。選手たちが非常に協力的であり、選手個々から私物や実際に着ていたユニフォーム等を提供してもらっている。サポーターの皆様とも意見交換やご提案をいただきながら価値あるリターンを考えていきたい。

(佐々木)純粋募金型CFは自助努力にならないのでひとまず置いておく。ビジネスとしてのCFを先にやっていく。

3. スポンサー獲得の見込みと策

(辻上)ユニフォームスポンサーについては各社と交渉中である。例年では11月から12月がスタートのタイミングだが、経営検討委員会提言で指摘いただき、今シーズンは来シーズンに向けて9月からセールスを行っている。クラブとして初めて鎖骨部分の1社が決定した。12月下旬をめどに改めて発表する。パンツスポンサーでは前と

後ろのスポンサーをセールス中である。既存のスポンサーとも交渉している。経営検討委員会提言の中にもあるが、22名の社外取締役にご尽力を賜りご協力いただいている。来年は震災から10年であり、ぜひ励んでいきたい。加えて行政・各自治体にも県内・県外の企業の紹介のご協力をいただいている。クラブ始まって以来の協力体制でセールスを進めている。これには新社長就任が大きく寄与していると認識している。

質疑応答(1回目):

質問

社長就任あいさつで「オール仙台・オール宮城」と話していたが、県外のスポンサーもきちんと対応するのか。

回答

(佐々木)「オール仙台・オール宮城」はサポーターを意識して話したものである。スポンサー企業ではこれまでも県外のスポンサーが入ったことはある。リストアップする範囲を広げようとしている。

質問

CFについて。リターンを増やしての再開とのことだが、なぜ最初からそうならなかったのか。

回答

(佐々木)私もそう思っていた(当時は市民後援会)。当時はリーグから特例期間などが示されていなかったため、当時の経営陣はかなりリスク感度が高かったと思う。その結果、拙速に始めてしまったのではないかと思っている。今回はしっかり準備してやっていきたい。

質問

債務超過の「自助」について。CFもいいが、ベガモのようにクラブの旬な情報を早くもらうことに価値を見出す人もいる。そのような収入の多角化や情報の出し方でお金を得ていく仕組みを考えられないか。自分はグッズよりも情報ありがたい。

回答

(佐々木)オンラインサロンのようなもので課金しているクラブがあるのは承知している。問題は損益分岐点を見て黒字になるようなものややっていくことである。ご指摘通り多角化は大事であると認識している。
(辻上)投げ銭を初めてやったが、想定とは違い反省・課題があった。従来なかったYouTubeを使った動画配信は大きい数字ではないがこれまでにない収入の形になった。今後も新しいものにチャレンジしていきたい。

質問

鎖骨のスポンサーに関して。2か所とも入るのか。

回答

(辻上)現在1か所。もう1か所は継続的にセールスしている企業がある。

質問

スポンサー獲得について。営業部門が重要だが、営業部門の課題をどう見ているか。大きいスポンサーだけでなく、中小のスポンサー獲得の課題もあると思う。

回答

(佐々木)ユニフォームスポンサーほど大きくはないが、役員から小口スポンサーの紹介もいただいている。小口もやっているのだから安心して欲しい。

営業の課題は、選択と集中という話があるが、営業部門に集中できていなかった。今、マンパワーを営業に傾注している。これからも増員していく予定である。私が見る限り、個社別管理についての見込み度・ランク度の確認がもう少し徹底していてもよかったのではないかとみている。もっと効率的にできたのかなと思う。

金融機関でホールセール・法人相手の仕事をやっていたので経験値があると自負している。それをクラブに還元していきたい。

事前質問に対する回答:

4. 持株会の導入、資本強化

(佐々木)ありがたい話であり、有効なものになると認識している。

冒頭の経営検討委員会の項目で話したが、まずは自助努力をした上での最後の切り札と思っている。2年間で目途を付けて3年目で解消していくと話したが、目処をつける中で視野に入ってくるかどうかだと思う。できれば自助努力で何とか債務超過を解消していきたい。目下のところはそこまでは考えていない。

5. 親会社の傘下での経営

(佐々木)冒頭「市民クラブ」を前提にしている、という話をした。

「市民クラブ」についての共通の認識ができていないということは経営検討委員会の中でも協議された。市民・企業・行政の三位一体の支援が受けられるクラブを考えていて、親会社があるかとか、税金が投入されているかはあまり前提にはならない。

元々Jリーグは、ドイツのスポーツシュレでクラブを支援する人がする・見る・支える・繋がる・交わるなどといった楽しみ方をスポーツに見出しているという姿を見て、そこに「市民クラブ」のロールモデルを見たことからJリーグの100年構想がスタートしてきたはず。Jリーグでは仙台がロールモデルのひとつであるとみている、という自負がある。

「市民クラブ」だから小さなクラブでいいということではなく、皆様が支えているという認識を持っていただいて、一気に大きくするのではなく、着実に成長していくクラブを目指していきたい。スポンサー企業もそれでいい、支援すると言っている。

くだけて言うと、皆様に「市民クラブ」を支えていることで、応援も含めて「ワクワク感」を味わっていただきたい。それは、大きなクラブ・強いチームにはない、「市民クラブ」の特権と考えている。

6. 経営ビジョンの策定、来季構想

(佐々木)先ほどビジョンについて、細かく原案はできていると申し上げた。

このクラブが地域にある意義を「ミッション」として立てる。「ミッション」を実現するために、何を立てるのが「ビジョン」であり、どのようにして「ビジョン」を実行していくかは自分たちクラブが持っている力・強みである「コアバリュー」を認識して組み立てていく。それが経営ビジョンの立て方だとクラブ内で話している。その下に強化方針・育成方針や債務超過解消のロードマップや、いろいろな計画がぶら下がっているという考えで組み立てている。

親になるビジョンをリーグ戦開幕までに示したい。

質疑応答(2回目):

質問

マイナビガルタ仙台レディースを手放した理由を確認したい。手放したことはJリーグの理念と違うのではないかと思います。

また、親会社を持てば赤字決算をしても穴埋めをしてもらえるのではないかと思います、42(別紙「事前質問」ファイルを参照ください)の質問をした。取締役会ではその話は出ていないのか。

回答

(佐々木)譲渡についての話は出ていない。

レディースは小さく生んで大きく育てるという考えで経営されていたはずだと思う。WEリーグはかなりの経営体力がないと参加もできない。その中でマイナビから声があがったと聞いている。チームを考えるとWEリーグに参加させてあげたい。チームを優先すれば経営権譲渡は妥当と思う。

(辻上)社長の回答の通りである。

当時Jリーグから(債務超過に対する)特別措置の話が出ていない中で、経営の厳しい状況下でもレディースの将来を閉ざすようなことはしたくないという思いが強かった。

マリーゼから震災とともにできたチーム、皆様に可愛がっていただいて、心配いただいて9年間存続してきたチームである。どのようにチームを運営していけるのかなど慎重に協議してきたが、現在のクラブの体力では難しかった。2017年よりタイトルパートナーをしていただいているマイナビさん(2016年に契約)に相談した。一時、WEリーグの来年の発足が危ぶまれ交渉が中断したこともあり、突然の発表となってしまった。申し訳なく思っている。

同じサッカーファミリーとして関係を維持していくつもりである。引き続き応援をお願いします。

質問

赤字の原因をどう捉えているか。

回答

(佐々木)赤字体質はコロナだけが原因ではないのではないかと質問だと思う。

コロナが債務超過のトリガーということと、それ以前から赤字体質だったのではないかとということの2つの課題で分離している。

ユニフォームスポンサーは他クラブと比べても劣っている。8箇所のうち4箇所が空いている。その営業努力が必要だったと思う。マンパワーが十分だったのか、経営の問題だと思う。入場者数という観点ではここ何年かで他クラブと比較し仙台は伸びていない。分析していたのか。グッズについても先ほど申し上げた通り。個々の問題の積み重ねが構造的な赤字構造になっていたのではないかと認識を持っていた。

質問

オール仙台・オール宮城や市民クラブの言葉の定義について社長自らサポーターに向けて発出してほしい。

回答

(佐々木)市民クラブの捉え方は必ずしも一筋ではないと思っている。もしかしたら、クラブ内の社員も同床異夢かもしれない。まずはクラブ内を統一すべきと思っている。その上で市民クラブとは何かということ、ビジョンの際にしっかり定義を書き込んでいきたい。私の方から指示をしていく。

市民後援会の立場の時に「講座ベガルタ」を開いていた。ベガルタに関わるいろいろな方から話を聞いていたが、その場に私が行くと後援会にお願いしている。そのような場でしっかりと私の言葉で伝えていく。ご意見を重く受けとめる。

事前質問に対する回答

7. 入場者数拡大の取り組み

(辻上)入場料収入が昨年比5億4千万円のマイナスで報道されていた。コロナが集客に重くのしかかっている。無観客1試合、その後3,400人、ようやく10月に50%9,500人の入場者での試合ができるようになった。報道は3,400人収容時の昨年対比の減収で出した金額である。10月以降は9,500人収容可能となり11月21日鹿島戦は7,000人を超えた。おかげさまで当初想定した減収よりも圧縮できる状況にある。しかし、昨今コロナ感染が拡大しているので、来シーズンも制限がかかった状況でお客様にご来場いただくことになると想定している。他クラブの集客回復の施策も参考にしたいと考えている。来シーズン以降も制限がかかると従来のような観客数には戻らないことが予想され、来場いただく皆様には密を作らない、安全安心の観戦環境作りをやっていく。

ライト層への対応は、ゼロ回の観戦の方をどう1回目の観戦に結びつけるか、いろいろ施策を社内外で考えている。タッチポイントの活動としてのホームタウン活動を年に350回前後を行っている。これらを改めて丁寧に行っていただくことでスタジアムに来ていただけるようにしたい。さらに1回を2回3回につなげていけるように、アンケートを取っている。アンケートではベガルタの一番の魅力は応援が作り出すスタジアムの雰囲気・空間であるという意見が多かった。何が一番の顧客満足かは応援歌と一緒に歌いたいという声が多くあった。開幕戦で各ゲートにラックを設置して応援歌の歌詞カードを設置した。スタジアムの雰囲気が一番の価値だと認識した。社長から声のかわりに何かできないかと言われている。チームとの一体感を持ってできることを来シーズンに向けて考えていきたい。ぜひ皆様のご意見もいただきたい。

ダイナミックプライシングは収入の最大化の取り組みとして今シーズンから始めた。安く買った方からは評判がいいが、高く買った方からは評判が悪い。価格はAIが設定するが、クラブでもよく考えて価格設定をやっていきたい。

(佐々木)2002年に市民後援会でビブスを配布したが、「風・声・想いひとつになる」がすごく良いキャッチコピーであると思っている。「声」は大事だが、スタジアムに来ないと得られない体験・情報・価値をどう見出ししていくか。清水戦ではピッチレベルで見えて、声がなくてもサポーターがいるだけで選手の力になるのを実感した。「風・人・想いひとつになる」が力になる。ぜひスタジアムに来てください。

8. 物販収入の改善

(辻上)グッズ部門では選手とのコラボ商品を増やしてきた。だいぶ評価を得て、売り上げも少しずつ上がってきている。

この観戦環境下で定番の応援グッズが売れなくて非常に困っている。一方で、オンラインなどEC関連で売り上げが大きくなっている。ステイホームの状況下、自宅で使ってもらえるものを多く商品化した。犬のユニフォームのモデル犬は我家の犬である。再開後はぬいぐるみ大作戦、Tシャツ、ゴールデンチケット、湘南戦のゴールド大作戦は今現在7,000枚のチアペーパーが設置される予定である。

グッズは受注販売中心で在庫リスクを減らす一方で、数多くの種類を展開する形をとっている。商品化にあたってはサポーターの年齢層や好みなどもバランスよく考えて展開したい。毎試合後のアンケートを参考にして企画している。皆様の意見は様々な企画に反映させている。今後も愛用していただけるグッズを開発していく。

クラブ経営を考え、在庫の問題はよく考えた上でグッズ開発・商品展開をしていく。近々、グッズ部門は見直しをかけていく。

9. 人材の確保

(佐々木)スポーツビジネスの企業からの人材の出向を受けている。

リモートワークについては、営業部隊がリモートでできる環境ではなく、広報はチームに帯同しているなど、リモートワークに親和性のない業務が多々ある。これまでもできる限りはやってきた。ご理解いただきたい。

10. その他

(司会)質疑の中で対応いただいた。

質疑応答(3回目):

質問

交通の便が悪い場所にスタジアムがあるクラブであっても、集客が多いクラブもある。

泉区の巻き込みが少ないと感じている。駅でも役所でもベガルタ色を感じない。せっかくいい環境にあるので、泉区役所や地元の商店街を巻き込んで「スタジアムに行きたい」という雰囲気づくりをしていただきたい。

(清水) 泉中央駅や泉区役所などの公共の部分のベガルタ化ということだと思う。交通局も取り組んでいる。駅の区画の一部を使ってベガルタのPRをする部分もある。泉区役所ではポスターやのぼりなど装飾が可能な部分で協力してもらってきた。十分とは言えないので商店街やおうちの方を含めて引き続き取り組んでいきたい。今後も「ベガルタ化」を図っていきたい。

(佐々木) 市民後援会で泉中央地区の「ベガルタウン」をやっていただきたい。もしよければスタジアムパーク構想のワークショップに参加していただきたい。そういう声があれば仙台市に提言できる。

提案

某市役所では夏の制服(ポロシャツ)にクラブのエンブレムを付けた市があった。区役所に提案していただければと考える。

質問

グッズの価格設定が高いのではないかと。昨年くらいから質が下がったという声が多くなった。

アンケートだけの意見では実際の意見とは異なるのではないかと。

回答

(辻上) 必ずしもアンケートだけではなく、スタジアムで直接皆様から聞いたことも集約している。クラブのインフォメーションや電話での意見も聞いており、企画力低下については真摯に受け止め来シーズンに向けてしっかり対応していく。

質問

ベガルタスポーツクラブ(VSC)人事に関するリリースがあった。辻上さんが留任した経緯をうかがいたい。

回答

(辻上) これまでもVSCの取締役を兼務していた。前社長退任に伴いマイナビから新社長が就任した。VSCはマイナビの子会社になる。1月31日までが現体制であり、その時点まではVSCに関わる。それ以降の2月1日からマイナビの新体制になるので分からない。私自身はベガルタ仙台の社員なので2月以降も佐々木社長のもとベガルタ仙台でお世話になりたいと思っている。

質問

席割変更はあるのか。

物販でアンケートということだが、そういうことはもっと発信してほしい。

回答

(辻上) 商品開発の経緯などはもっと情報発信していきたい。裏話もエピソードになるとアイデアをいただいた。

席割りカテゴリーの変更予定はない。

佐々木社長から終わりの挨拶:

いろんな意見をいただいた。受け止めて、私たちの仕事に生かしたい。皆様の声が経営に届いていると思っていただけるように頑張っていきたい。

今後もこういう機会の際には積極的にご参加いただきたい。

今日はありがとうございました。

以上