

## 2020 サポートーズミーティング 議事録

2020年1月25日 17:00-18:40

レクザムホール 大ホール

<池内社長あいさつ>

最初に昨年のサポートーズミーティングに関して、お詫び申し上げます。昨年3月3日に開催したサポートーズミーティングの中で、その後の開催をお約束していたサポートーズミーティングを本日まで開催できなかったこと誠に申し訳ございませんでした。深くお詫び申し上げます。

開催できなかった理由について、クラブの考え方を説明いたします。

私が着任した昨年6月に、昨年3月のサポートーズミーティングの議事録を読みました。さらに当時の川村社長またクラブスタッフから当日の状況について話を聞きました。その中で、サポートーズミーティングのその後の開催についてお約束をしていることを確認しました。その目的は、3月のサポートーズミーティングで説明した「讃岐再生策定書」略称SSSを共有し、私たちは良いクラブになる、変革していくことに関してご理解を得ること。それをチームスローガンである”結束”に沿った形で、サポーターの皆様と一緒にやろうというやり取りがあったこと、を聞きました。

しかしながら、私が着任した6月当時のクラブの状況としましては、3月のサポートーズミーティングの後に川村社長が入院されたということもあり、SSSの実践・実行が進んでいない状況でした。

その中でSSSをじっくり読んだところ、当時J2からJ3に降格したという特別な状況下で、単年度でのJ2昇格を唯一の目標とし、「あえて中期の経営方針について定めません」という内容になっていました。そのようなSSSについて私自身が考えたのは、「単年度の目標だけで、中期ビジョンについてはJ2に昇格してから考える」といった内容では抜本的なクラブの変革というのは難しいと思いました。なぜならJ2昇格、その先にJ1で戦うというビジョンを本気で実現しようとするならば、私たちは今J1ライセンスを持っていない状況を踏まえると、今から動き出さないといけないわけです。しかしながら、それについての具体的な行動や考えがSSSにはありませんでした。

J1ライセンス獲得に向けて今我々がクリアしなければいけない一番の課題は、練習場とクラブハウスです。皆様も御存じだと思いますが、それらを実際にクリアしようと思ったときに、短い期間で実現できるものではありません。少なくとも3年程度はかかると思います。さらには関係する行政様、県のサッカー協会、地域のクラブ・学校そういった関係者との調整を経て初めて実現するものだと思っています。そういうことを考えますと、本気でJ1を目指すのであれば当然今から動き出していかなければならない、そこについてのビジョ

ン・行動指針のない SSS では抜本的な変革が難しいと思いました。

なので、私の方からクラブのスタッフには、「まずクラブの理念・ビジョンをしっかり持つところから始めよう」ということを話しました。昨年 7 月以降ビジョンについてクラブスタッフ全員を巻き込んで議論をしました。そういった経緯を経て作成したのが先ほどの新体制発表会の際にお示したクラブ理念・ビジョン、さらには 3 年後の 2022 年度までの中期経営方針です。本来であればこのような経緯について、皆様にお話しする機会があってもよかったと思うのですが、それをできずに今日まで至ってしまったこと、誠に申し訳ございません。

ただその間、すべて内向きな議論に終止したかと言いますと決してそうではなくて、クラブの理念・ビジョンを実践するには、カマタマーレ讃岐がこの香川の地においてどういう存在であるべきか。どうしたら皆様に支持していただけるのかということを考え、クラブの外に出ていろいろな方々の意見を伺いました。そういった中で創り上げたものです。

さらにはサッカークラブの経営の一番の根本となりますチームの強化についても、先ほど説明いたしましたサッカースタイルの確立に取り組みないといけないと思いました。ですので、理念・ビジョン・中期経営方針の中ではチームの強化が基盤になり、そこに対してどう取り組むのか、どういう体制を構築するのか、その部分を夏以降いろいろな方々と相談しながらまとめてきました。

そういったチームの強化・体制につきましては、非常に機密性の高いことからクラブの中でも、なかなか共有できない状態を進めなければなりません。そういった状況下においては、クラブの現状というものを広くお示して議論することができませんでした。昨年の 3 月にお約束したサポーターズミーティングを本日まで開けなかったことには、このような経緯があります。

お約束を守れなかったことにつきまして深くお詫び申し上げます。

さて、本日のサポーターズミーティングの目的ですが、これから申し上げる形で皆様と一緒に時間を過ごさせていただけたらと思います。

一つ目は、先ほどの新体制発表会で説明させていただきましたクラブ理念・経営方針について、2020 シーズン、さらには 3 年後の 2022 シーズンにつきまして、ご不明な点等ございましたら質疑応答という形でお話させていただけたらと思います。

二つ目は、その他、クラブ運営に関しまして皆様からのご意見・ご質問等ありましたら同じく質疑応答という形でお受けしたいと思います。

今回は昨年と違いまして事前質問の受付をさせていただいておりません。これにつきましては、今現在この場で皆様に関心のあることについて丁寧にお話しさせていただきたいと考えたからです。

質疑応答という形で、事業に関わることは私が、チームに関わることにつきましては上野

山GMとトップチームダイレクターの西村がお話をさせていただきます。

なお、質疑応答に関しまして可能な限りお答えしたいところですが、経営に関わる機密事項等に関しましては共有できないところがあることをあらかじめご了承ください。

冒頭挨拶の最後となりますけれども、より良いクラブにしていくために私の考え方をお伝えしたいと思います。

私たちクラブで働くスタッフ、チームで戦う監督・コーチ・選手、私たちはサッカーという好きな仕事をしています。ただ、やりたいことをやるだけでは自己満足で終わってしまいます。「好きなこと」がイコール「やるべきこと」、「世の中にとって意味のあること」、「世の中に対して貢献できること」、それらがイコールで繋がれば、好きなことを仕事にしていくわれわれにとって、それほど幸せなことはありません。

先ほどのクラブ理念・ビジョンでお示しした、私たちは好きなスポーツを仕事にして、香川県の皆様に夢や感動をプレゼントする。夢や感動を共有できる。そういった存在になりたいと思っております。

私たちクラブの取組みを多くの方に知っていただき、共感いただくために、選手やスタッフがもっと街に出て愛着を持っていただく。そして何より公明正大な取組みによって信頼される。そういったことを地道に積み上げていくことができれば、皆様にとって私たちクラブは「熱狂」の対象になり、更には「唯一無二の存在」になり、「応援」していただける存在になれると思っております。ぜひそういう形で進化をしていきたいと思っております。

本日はクラブの変革、進化への第一歩だと考えております。クラブスタッフ全員で胸を張って明るく元気に皆様と一緒に強いチームをつくっていきたいと思っております。

本日は何卒よろしく願いいたします。

## <質疑応答>

### ① 要望（引退試合）：

昨年引退されました木島良輔選手についてJ2昇格の立役者であり、その後もチームに格別な貢献をされた方なので、引退記念試合や引退記念グッズの製作をお願いしたい。

回答：

木島良輔選手からも引退試合をやりたいというお話をいただいている。現在関係先と調整をしています。（会場拍手）

調整がまとまりましたら、開催するということで準備を進めております。引退試合が実現した際には、当日はグッズ販売等も含めて準備をしたいと思っております。（会場拍手）

② 質問 (集客、地域活動) :

地域に密着した取り組みをしたいということで、サポーターはポスター貼りやチラシ配布を行っている。2、3年前は選手も地元に行ってそのような活動も行ってた。地域密着ということであれば新しいサポーターを増やす活動をしてほしい。今現在の 2,100 人では減る一方で新しいサポーターを増やしていかないと 3,000 人にはいかないと思うが、どう考えているか。

回答 :

日ごろ集客のためにポスター貼り、チラシ配り等ご協力いただきまして誠にありがとうございます。今ご指摘いただきましたことにつきましては、「日ごろ知ってはいるがスタジアムに行ったことがない」「クラブの名前は知っているが選手の名前までは知らない」そういった方々は、クラブのことを知っていただいているので、選手、スタッフが街にどんどん出て行ってそこでふれあえる機会が増えれば「スタジアムに行ってみよう」という気持ちにつながるかもしれません。そういったことも踏まえて選手、スタッフがどんどん街に出て行ってふれあいの場を設けます。

さらには子供たち、特にサッカーをやっている子どもたちは元々サッカーに関心を持っているわけですから、選手が出向き一緒にボールを蹴ったりすれば、クラブ理念で説明した「本物を届けたい」と関連して、「これがプロ選手の本物のプレーなんだ」と思ってもらえるのではないかと、そういった驚きみたいなものを子どもたちに感じてもらえたら、「スタジアムに行ってみよう」となると思いますので、その辺りを丁寧に取り組んでまいります。

③ 提案 (集客) :

昨年は近くのスーパーマーケットにチラシが出るのがホームゲーム開催日まで 1 週間切っただけだった。せっかくチラシを作っても見る期間が短いことや駅のチラシ配りもホームゲーム開催日の 3 日前に丸亀でチラシ配りがあったが、配る時間帯は駅を通る人が出張帰りや部活帰り、塾があるなどであまり関心のない人が多い。チラシ配りもスポンサーであるマルナカさんでチラシを配らせていただくなどすれば家族連れの方も増えて良いのではないかと。

回答 :

先ほどの新体制発表会のときに PDCA の話をしましたが、昨シーズン、Do はしっかりやっていたが P プランのところ弱かった。Do の後の C 振り返りや、A どのように修正していくかの部分も弱かったです。

今ご指摘いただいた「チラシは作るが告知の期間が短すぎる」であったり、「本当に効果的な場所でお配りできていたのか」というところは、P プランの段階に課題がありました。また、Do の後、実際の効果を見たときにどうであったか、どう修正すべきであったか、と

いうこともできていなかった。

ですので、今季やろうとしているのは年間計画をしっかりと立て、年間のホームゲーム 18 試合に対して、事前の準備を早め早めに取り組んでいきます。それによって、告知期間を長くとる。ホームページや SNS などでの告知も早め早めにしていきたいと考えています。

昨年、平均入場者数 3,000 人という目標に対して、実際は 2,100 人というところでしたが、その減少した 900 人ほどについて、どういった方々がどれだけ減っているかについても昨年の実績を基に分析できているので、減ったところに対してどういう打ち手が効果的なのか、早め早めに準備検討して、的確な打ち手を打っていきます。もちろんそれが最初から 100% 当たることはないと思いますが、それを繰り返しやっていく中で精度を高めていきたいと思っています。そういった取組みをしっかりとやっていきたい、というのが平均入場者数 3,000 人を達成しようという基本的な考え方です。

#### ④ 要望（地域活動）：

丸亀市の市役所を建て替えている。現在の市役所のロビーにポスターを貼る場所があるがカマタマーレ讃岐のポスターは貼っておらず、バスケットボールのポスターは貼っている。ぜひとも新庁舎ができたときには、さぬびーのぬいぐるみを置いてコーナーを作っていただきたい。

回答：

丸亀市役所でのカマタマーレ讃岐のポスター、コーナーにつきましては、市役所の窓口の方と相談しながら、できることをやってまいります。

#### ⑤ 要望（チーム、強化）：

今回、新加入選手として大学生にたくさん入団していただき楽しみではあるが、去年は夏の補強がなかった。サポーターとしてはどこのチームの誰が来るのかがすごく楽しみでワクワクする。弱い部分が見つかると思うので今年は夏に補強をお願いしたい。

回答：

シーズン途中の補強については、チームの状況次第ではありますが、当然そういったことについても念頭に置きながら、準備を進めてまいります。

#### ⑥ 質問（営業）：

今年 3 月にできる四国水族館にスポンサーになっていただけないか。

回答：

四国水族館の件につきましては、私が現在状況を把握していないので、クラブの中で状況を確認いたします。

⑦ 質問 (クラブハウス) :

三豊に練習場ができることについて、クラブハウスもできるのか。

回答 :

今現在、芝生の張替え工事をしています。芝生の張替え後、養生期間を経て今年の7月から使えるようになります。天然芝のフルピッチが1面。人工芝はフルピッチではなく小さいサイズですが、併設される形で使えるようになります。クラブとして、練習拠点の一つとして活用させていただきたいと思っています。

クラブハウスにつきましては、先ほどの新体制発表会でもお話ししましたJ1ライセンスでも優先的に使える練習場と併設したクラブハウスが必要になってきます。クラブハウスの設備につきましても細かな基準が設定されています。それをクリアするために、いろいろな関係先、行政様等を含めて調整していく中で一番良い選択ができればと考えています。今時点で明確には説明できませんが、3年後を見据えてしっかりとやってまいります。

⑧ 提案 (イベント、グッズ) :

入場者数を増やすための起爆剤として香川県内のアニメとのコラボを考えてはどうか。

回答 :

ご指摘のところに関しては、新規のお客様にどうやってスタジアムに足を運んでいただくかということだと思います。サッカーファンだけではなく「サッカー×○○」というような二つの要素を掛け合わせることで、今までは関心がなかった方々にも関心を持ってもらえると思います。具体的に今ご指摘いただいたようなところとコラボまで行き着くかはわかりませんが、お話しいただいた内容についても検討してまいりたいと思います。

⑨ 質問 (チーム) :

カマタマーレ讃岐の選手は体の線が細い。食事管理はどのようにされているのか。

回答 :

食事について、どこかの施設で選手がそこに通り栄養管理ができるという状況にはありません。栄養支援という形で、選手たちが安く利用させていただいているうどん屋さんや食堂はあります。今後クラブハウスができれば、練習後のウエイトトレーニングを充実できるなどのメリットがあります。

⑩ 要望 (チーム) :

練習場に行くがトレーニングウェアに背番号がついていない。もし可能であれば背番号をつけてほしい。

回答 :

背番号に関してはコストがかかるものでもあります。背番号はファンサービスになるものですが、経営的なこともあるのでそこも見据えてやっていきたい。理解はしています。

⑪ 質問 (スクール) :

育成型クラブを目指すというビジョンを前提に質問します。スクールについてです。17時まで仕事をしているが、キッズクラスについては16時半からのスクールの開始となっている。時間帯の2部制やスクールの内容充実について教えてほしい。

回答 :

スクールの時間帯に関しては、さまざまな時間帯がある中でなるべく多くの方が通えるような時間帯で設定しています。今後、時間帯を増やす、変更する場合には、追加のスタッフを用意しなければならない場合があり、そこに関しては予算等もありますので、慎重に検討しながら改善できるところは改善していきたいと思います。

⑫ 提案 (グッズ) :

現在グッズが売られているのはオンラインストアと直接手に入れられるのはサッカーショップ KAMO と Pikara スタジアム、マルナカ(栗林南店)。スタジアムがある丸亀市と練習場が整備されている三豊市で直接手に入る機会は少ない。一般の人に知ってもらい、気軽に手に入れてもらうためにはマルナカ丸亀店さんと三豊市高瀬町のマルナカさんにグッズを置けばより認知が広がるのではないかと。

回答 :

販路に関しまして、今シーズン、オンラインストアを「Jリーグオンラインストア」に統合いたします。その狙いの一つはサービスの向上です。楽天が運営を受託しているサイトであり、楽天ポイントがたまる、送料が安くなる、翌日出荷になるなどの利点があります。利便性の高い「Jリーグオンラインストア」に商品を集めることで、実店舗のない地域にお住まいの方でも、多くの商品をお買い求めしやすくと考えております。

ご提案いただいた、メインスポンサーであるマルナカ様での取扱い店舗の拡大については、実際の店舗において費用を叶うだけの売上見込みが立つのか、などの検討が必要になってきます。また、販売店舗が増えることになると、クラブ側でもそれに関わる物流や在庫管理

などの業務が増えることもあり、慎重にならざるを得ません。そういったこともあり、最初にJリーグオンラインストアのサービス向上について説明させていただきました。

ただ、ご指摘の点につきましては、グッズ販売を通してカマタマーレ讃岐のことをもっと知っていただく、という目的だと思しますので、目的に照らして何ができるのかは引き続き考えてまいります。

⑬ 質問（チーム、強化）：

先日のメディア向けの新体制発表会でチームの強化について話があった。まだ決まっていないチームの軸となる中盤の選手との交渉について、もし話せることがあればお聞かせください。

回答：

補強についてはトップチームが24人体制に対して23人しかいないということで、交渉ごとです。実際動いています。動いては蹴られているという状況で今日までできています。昨日から練習生が4名参加している中でまだ確定できていません。交渉ごとなので少し時間がかかるかもしれませんが、チーム全体の軸を考えた中で、みなさんが思い浮かぶのは背番号6番のことですね？そこは背番号6番のポジション+サイドバックやストッパーができる人材を考えています。もう少しお待ちください。

⑭ 質問（ユニフォームレンタル）：

ユニフォームのレンタルを行う予定はあるのか。ユニフォームを着ることで一体感が生まれ、いらっしゃるサポーターの方と一体感を持って応援ができるのではないか。また、その人たちがその場で楽しんでもらえればリピーターとなって来てくれるのではないか。もしクラブとして行えないのであればサポーター個人が個人の責任においてレプリカユニフォームをお貸しするという事は可能なのか。

回答：

購入はされないがレンタルであれば身につけて応援できるということで、愛着を持つ機会を増やしたらどうかというご提案ですが、クラブでそういったことができるかは、検討いたします。

それが実現できない場合、サポーターの皆さんの間で貸し借りができるかについては、それが商売でなければ可能だと思います。

⑮ 要望（イベント）：

子ども向けのキッズスペースや選手のサイン会、グッズの一日店長などのイベントがあるときとないときの差が非常に激しい。サイン会があると思って行ったらなかった。何週間

かたって行ったらあった。ということで、予算の関係やボランティアスタッフの尽力が必要な部分もあるが、毎試合継続してイベントを集客に関わると思うのでイベントを定着させてほしい。

回答：

私どもも 2020 シーズンの集客ミーティングで、どういったお客様に対して、どういったサービス、イベントを実施していくのか、ということをお話し合っています。

先ほどお話しした年間計画を作ってやっていこうという中で、今考えているのはお子様とご家族の皆様「子ども＋家族層」に向けたイベントを定番化したいと考えています。年間 18 試合のホームゲームでカマタマ広場でのイベントを充実させて「子ども＋家族層」の方々に楽しんでいただき、子どもさんが「また行きたい」と思っただけのようなイベントを年間通じてやっていくことができれば、ご家族の方含めてスタジアムに来ていただけると考えています。ご提案いただいたことについても検討させていただきたいと考えております。

⑯ 質問（チーム、育成）：

若い選手有望な選手を育てても日本の場合は海外と違い、いわゆる「0 円移籍」、契約が終わってから移籍するというのを見ると、あまり若い選手を育てることが直接会社の収益にはつながらないのではないかと。ガンバ大阪で育成に尽力されていた上野山 GM は選手の強化とクラブの収益のところをどう考えているのか。

回答：

育成した選手が契約満了した後に移籍金が発生しないということについては、契約の中身を変えればいいところです。ただ、その場合の問題として、Jリーグは選手契約に関して A B C と 3 種類の契約があります。

プロ B、C 契約は年俸 Max が 460 万円という設定があります。その中で選手に違約金を 100 倍と書くと選手がサインしてくれない。そこがネックとなってくる。

そうすると、若い選手をいかに移籍させないかという環境を作ることと、そして少しでも年俸を上げて複数年契約をして違約金を設定するというのが一番の防止策です。アカデミーで育った選手がカマタマーレ讃岐に残ってもらえるような環境作りを考えています。

⑰ 質問（クラブハウス）：

場所はクラブが最適なところを探していると思うが、建設費用に関してガンバ大阪のスタジアム建設のようにサポーターの寄付を募るなど考えているのか。

回答：

クラブハウスの建設整備を考えていく中で、具体的なスケジュール、金額規模を具体的に検討する中で、寄付をお願いする場面があるかもしれません。

その場合の寄付の受け皿や集め方についてはいろいろあるので、具体的に検討していく際に考えてまいります。

ただ、今から寄付ありきではなく、自分たちの財政基盤を強化して、どこまで自分たちで準備できるのか、いろんな関係先にご協力いただきながら J1 の基準を満たすクラブハウス建設を考えてまいります。

⑱ 質問（サッカースタイル）：

カマタマのサッカースタイルを確立されるというお話だったが、その確立されたスタイルの完成形として目指しているモデルクラブはどこか。

回答：

最終的なイメージとして、オフENSEはバルセロナ+レアルマドリー+リヴァプール、そしてディフェンスはマンチェスター・シティ。(会場笑声)

日本人のマインドは閉鎖的で、今みたいなクラブを挙げるとびっくりして前に向かないところがありますが、私の考えとして同じ人間だというものがあるので、そこに向かっていくということを目指とすれば、日本人はできると思っています。そのためにアカデミーから一貫した考え方を統一するといったことを改革中です。

バルセロナのヨハン・クライフも育成の部分に30年近くかかっています。育成というのは時間がかかります。当然、カマタマーレは環境が良くないといった中でまずはスタイルを構築し、段階的に積み上げていきます。

そのためには一番ハード面が大切になりますが、だから指導者が大切です。指導者が勝ち負けに必死だと良くないです。保護者の方々は勝ち負けに一喜一憂しますが、長い目で見て子どもは10年後にプロの世界に出てくるので、そのことを香川県に根付かせてまいります。子供たちはサッカーを通して良い人間となり、サッカーも上手くなるということを目指します。新体制発表会でトップチームについて話した4つの大切なこと「謙虚」「覚悟」「学び」「チーム最優先」を育成でも基本にしていきたいです。

カマタマーレを見てもらって「変わったな」と感じてもらいたいです。常にゴールに向かっている、シュート数が増えた、ということを見てもらいたいです。守備に関しては数的同数や不利有利がありますが、人数が多いときにはボールを奪いに行つて実際に奪えているというところ、そこを見てほしいです。それができていなかったらブーイングしてください。それがなければ選手は感じません。僕は口酸っぱく言いますが、「ゴールに行っていないだろう?」「奪いに行っていないだろう?」と。

その共感がいただければやはり「楽しい」となり、結果が出ると思います。サッカーの

基本をもう一度振り返るところを行いますのでご理解ください。

⑱ 提案 (MVP 選出) :

サポーター選出で月間 MVP の選出をし、それをマッチデーに載せるなどして紹介したらどうか。

回答 :

昨シーズン、私たちは選手の人気投票をやりました。ご提案は人気ではなく、活躍といった視点だと思います。去年の経験があるので、何ができるかについて、検討させていただきたいと思います。

⑳ 質問 (昇格) :

2022 年度に J2 で上位争いができるチームと言ったが、まず J2 上がることが先ではないか。

回答 :

2020 シーズンは J3 で上位争いができるチームを目標としています。もちろん選手自身は毎試合勝つこと、それに対して一生懸命やりますから、その先に J2 昇格が見えてくるかもしれません。ただまず今季はクラブ成長の基盤づくり、強いチームになるための基盤づくり、サッカースタイルの確立に取り組む 1 年と考えています。来季 (2021 シーズン) までに地力をつけて J2 昇格を決め、3 年後の 2022 シーズンに J2 の上位争いを考えております。

㉑ 要望 (怪我対策) :

怪我人が多いので怪我をしないようなケアを考えてほしい。

回答 :

怪我人が多いというのは私も承知しております。怪我するというのは人工芝だという問題もあるとは思いますが、私は選手個人の管理に問題があると思っています。選手からは例えば高松から練習場まで車で 1 時間かかるという話があります。長時間の運転で筋肉が固まるというのがありますが、一番は選手を教育して怪我をしないように意識を変える、選手自身が怪我をしない体を作るという信念をもたせることに取り組めます。

今、選手は「人工芝だから」と言い訳する環境になっています。これが問題で、自分の体は別物だと教育し直します。その中で、もし怪我が多ければしっかり原因を究明し、その対策を行い、積み上げていきたいです。ただ、スポーツには怪我がつきものということも理解してほしい。一番は選手のマインドを変えます。

② 質問（集客）：

集客のメインターゲットは誰か。その対策は？

回答：

顧客層につきましては、毎年 J リーグで来場者に対するオンライン調査を行っております。

昨年は 7 月の沼津戦で来場者の方にアンケートをお配りして回収しました。オンラインでも回答を寄せてもらっています。それが私たちのファン・サポーター来場者の方々を分析するには一番具体的なデータになります。その中で出てきている結果ですが、非常にリピーターの方が多い。年間 8 回以上来場されている数がかかなり多くて、8 割の方がいました。

一方で、初めて来たという方が非常に少ないです。そして 3 回未満の方も少なく数パーセントしかいない。そういった中で平均観客数が 2018 から 2019 にかけて 1,000 人近く減っている状態です。

まず、やらなければいけないことは常連の方の満足度を高めて、もう一度行ってみたいと思っただけの取り組みです。

それは何かというと、やはりチームが魅力的な試合をすることだと思います。常に勝つことを目指しますが保証されたことではないので先ほど申し上げたサッカースタイルの確立がどこまでできているのかを観ただけのようチームを成長させていきます。

もう一つは、スタジアムにお越しただけの方への「おもてなし」です。本当に基本的なことですが、スタッフ一人一人が笑顔で元気にお迎えする。困ったことがあればきめ細かくご案内するなどのおもてなしをしていきたいと思っています。

あと施設面では、私たちの持ち物ではないのでどこまでできるかはありますが、例えば、清掃して気持ち良い空間にする取組みはボランティアの方に大変ご協力いただいているので、その辺りについても一緒に連携しながらやっていき、観戦環境もよくしていきたいです。

さらに、新規のお客様についてです。新規というのは 0 から 1 に増やすこともあるのですが、過去に 1 回、2 回の観戦経験がある方々に再度足を運んでもらえるようなことをしたいと考えています。そのポイントは「子供+家族層」だと思っています。昨年 10 月 6 日鳥取戦のときに小学生と中学生の方を中心に繰り返し応援したくなるような取組みをしました。夢パスの利用率が良くなかったため、来場された小中学生にタオルマフラーをプレゼントする企画を行いました。また、夢パスを紛失した場合でもチラシを持参していただければ無料で入場できるチラシを配布しました。それを行った結果、前節のホームゲーム熊本戦に対して夢パスの利用者数が 2 倍になりました。お子様が来ていただけたらご家族の方も来ていただけるので、その辺りを今季、年間のベースとなる部分として取り組んでいきたいと思っています。

また、試合がある日だけでなく、地域密着型のクラブとして日ごろのホームタウン活動も

含めて小学校、小学生のサッカークラブ、中学校のサッカー部といったところに足を運んで、選手と一緒にボールを蹴ったりしながら、この選手を試合で観てみたいと思っただけよう取り組んでいきたいと思います。

②③ 質問（コンプライアンス）：

地域密着型ということで、クラブというのは非常に公共性の高い組織だと思うのですが、クラブとしてのコンプライアンスの考え方は、選手や社員に対してどのように教育・浸透させていくのか。

回答：

チームとしてのコンプライアンスについて話します。

現状、サッカー選手としてなっていませんし、人としても良くないというところがあります。チーム規律もない状況なので、今作っています。キャンプもあるのでその規律も作ります。あまり良くないということを感じていますので、監督にはサッカー選手を作ってもらい、私はピッチ外でも「人としてすごいね」と言われる人になれるようにしていこうと思います。

4つの「謙虚、学び手、覚悟、チーム最優先」についても話しています。人はすぐには変わりませんのでこれを継続してやっていきたいと思っています。世の中ですべきこと、してはいけないこと。スマホの使い方もそうです。お酒も飲んでいいとは思いますが、TPOを考慮しようということ。プロ選手なのでいつもどこかで見られているということをお口酸っぱく言っていないと人は変わりません。変わるまで見てもらって変わっていなかったら「上野山、何してるんだ」と叱ってください。皆さんにも協力していただきたい。そこは長い目で見ていただきながら、皆さんもダメと言ってください。

フロントにつきましても同じ考え方です。

コンプライアンスというと何か特別なものと考えて、通常業務とコンプライアンスは別物というような捉え方もあるかもしれませんが、私はそうは思っていません。結局、コンプライアンスというのはそこで働くメンバー同士の対話だと思っています。上野山も言っていました。人材育成を考えれば、やってはいけないことをやってしまったら、それを注意することを対話の中でしなければいけないわけです。それには周囲の人間に対して関心を持つこと。自分の仕事さえ良ければいいということではなく、同じ目標を適えるためにフロントスタッフ全員で目標を意識し、目標のその先にある目的まで考えること。みんなで話し合っ、いいところは褒めて、悪いところは叱って指導するということが当たり前でできなければコンプライアンスというところに繋がってくると思います。

まず、私自身がしっかりとクラブメンバー一人ひとりに目を配りながら、気づいたことはしっかりと口にします。私にもおかしなところがあるようなら、言ってもら

ということをお互い双方向でやっていけるクラブにしていければと思っております。

②④ 質問（今治戦）：

FC 今治とのダービーでイベント等は考えているのか。

回答：

FC 今治につきましては、1年ぶりの近県にあるチームとの試合なのでダービーという位置付けで盛り上がる試合にしていきたいと思っています。逆に今治のホームゲームでもそのような位置付けになると思いますので、双方で連携しながらどうやって盛り上げるかということはしっかりと考えていきたいと思っています。

②⑤ 要望（シャトルバス高松便）：

高松からのシャトルバスの時間を変えてほしい。選手のバス待ちがあるため試合の2時間前には着くようにしたい。

回答：

クラブの中でまず検討してバス会社と可能なのか、検討していかなければならないのでご要望として承ります。

（クラブ補記：高松からのシャトルバスについては2時間前に着くように調整中。）

②⑥ 要望（選手紹介）：

選手紹介などをDVDにして配布してほしい。

回答：

昨年、同じご要望があり、クラブ内で検討したところ、費用に見合う売上が見込めないといったところでDVDの商品化は難しいです。今の時代、You Tubeなどを活用して、選手の特徴を紹介したり、もっと関心を持っていただくためにプライベートな部分も取材して紹介できるような企画をスタッフや選手と相談しながらできる部分をやっていけたらと思います。

②⑦ 要望（選手紹介）：

選手紹介などのダイジェストを作っていつでも見られるような形にしてほしい。それをマルナカのフードコートなどで流したら集客につながるのではないかと。

回答：

マルナカさんなどの公衆の面前での放映につきましては、選手の肖像権や著作権などの

権利関係のお話があるので、現段階ではお答えすることはできませんが、できることを考えていきます。

⑳ 要望・質問（クラブ検討状況の共有、営業）：

クラブ内での議論がどう決まったのか状況を HP にアップしてほしい。例えば今回の話で出た YouTube に公開することができるのかできないなど。

財政基盤を強化していくというところで、スポンサー収入の獲得のためにどのようなことをしているのか。

回答：

財政基盤の強化というのは事業領域での一番の課題です。

公開されている数値は 2018 シーズンのものですが、2019 シーズンは減収となっています。それを立て直す意味で、私たち自身も頑張っていかなければならないと思っています。収益構造から言いますと、入場料収入よりもスポンサー収入の方が大きい割合です。J3 に降格したことで J リーグからの分配金も落ちています。そういった中でどうやってスポンサー収入や入場料収入を増やして減収幅を抑えるかというところが 2020 シーズンの一番の課題です。スポンサー収入を増やすには、アプローチするスポンサー候補を拡大していく取り組み、既存のスポンサー様には継続いただく、もしくは増額していただく取り組みが必要になってきます。

私たちフロントスタッフ、営業スタッフが地道にしっかりとやっていくことがまず第一ですが、さらに外部の力を活用しながら取り組んでいくことも検討したいと思っています。また、県内企業だけでなく県外企業についての話も社内に出ています。

これもスタジアム集客と同じで、既存スポンサーに私たちを支援、応援する価値を感じていただくことと、新規スポンサー候補の方々には「クラブが行っている取組を理解いただき、特定の取組みに対して協賛いただけませんか」というようなアプローチをやってまいります。

具体的には、「アカデミーに関してこういった取組みを考えているので、これに対して協賛いただけませんか」という形をお願いして、その先には「このような成果がありました」としっかり報告できるような取組みを検討してまいります。

㉑ 質問（練習場）：

三豊市のグラウンドはカマタマーレ専用なのか。

回答：

私たち自身が指定管理者でないため、専用ではありません。ただ、カマタマーレ讃岐が使用することを前提に整備していただいているので、指定管理者と相談しながらどれだけの

頻度で使わせていただけるか調整してまいります。

③⑩ 質問（2部練習）：

2部練習はシーズン中もやるのか。

回答：

やりすぎると怪我をする恐れがあるので状況を見ながらやっていきます。フィールドプレイヤー24人体制でやっていくと、選手のコンディションに差が生まれてくることが想定されます。選手のコンディションに差が生まれたら、それに応じて2部練、3部練をやることを考えております。

—以上—