

■横浜 F・マリノス サポーターズカンファレンス議事録

■日時：2010年12月9日（木） 19時～21時45分

■場所：関内ホール 大ホール

■クラブ出席者：代表取締役・嘉悦朗、チーム統括本部長・下條佳明、育成普及本部長・松本喜美男、商品販売部長・根本正人、マーケティング部長・永島誠、ホームタウンふれあい本部 部長・木村昌美、マーケティング部運営担当・森川晃

■来場者：952名

司会：今日は皆さんお疲れ様です。まずちょっと諸注意、注意事項を説明させていただきます。まず、携帯の電源を切ってください。途中で鳴り出すと議事の妨げになりますので。飲食は場内では禁止、ロビーでお願いします。途中でトイレに行きたい方がいらっしゃると思いますので、皆さんご協力してください。

録音・撮影は禁止でお願いします。それから、オフレコ話は今日いたメンバーレベルでお持ち帰りください。インターネットでは絶対書かないようにしてください。今回、正直なところ、ぶっちゃけた内容でお話くださいとお願いしています。その信頼に背かないようにお願いします。マスコミは今回シャットアウトさせていただいておりますので、今までクラブの情報がリークされているのをふざけるなどおっしゃっていた皆さんが、ここで情報リークしてしまうと、ファン・サポーターはどうなのかということになります。この点は、ご理解の程よろしくお願いします。

今回、議事進行はファン・サポーター側が行います。こういったカンファレンスでは前代未聞ですが、今回その部分を預けていただきました。理由はいらぬ混乱を招きたくない。そして、言い出しっぺがこちらだからという意味での責任感もあります。至らぬところあると思いますが、ご協力ください。

相当至らぬところあると思います。特に、パワーポイントの資料は18時の10分前まで作っていました。改行など失敗ありますが、お見逃してください。

今回質問を受けさせていただきます。皆さんいる中で、できれば建設的な場にしたい。今回、事前にメールでいただいた意見で、2番目に多かった意見がカンファレンスをさらに継続してほしいというものでした。それができるかどうかは、今日の皆さん次第です。抑えるところは抑えて、これは言わなければならないというところはぜひ目標にしてください。その意味で、できればヤジはやめていただきたいですし、ましてやこの前（12月4日の試合後、社長登場時）の最後の10分ぐらいの感覚のノリは今日は止めて欲しいと思っています。

また、皆さんいろんな意見があるのは知っていますが、できる限り感情的にならず、冷静な感じで、伝わる形で言ってください。向こう側の立場、向こう側の考え方を理解した上で発言をお願いします。それから、議題に関係ない流れと関係ない意見は途中で打ち切る場合があります。ご了承ください。時間も限られていますので、この意見は流れと違うんじゃないかという場合は、こちらで打ち切らせていただきます。

あと、これに先駆けて、クラブ側にもお願いしていることがあります。こういう感じで、こういう心構えで行ってくださいというところです。出来る限り、我々ファン・サポーター側を信頼して、胸の内を開いた回答をお願いしますと伝えてあります。お役所的な回答ではなく、仲間だと思って、ガッチリ本当のところを答えてくださいというところです。そういう意味で、答えられないものや NO と言わなければならない場合は、そう言ってください、ただし理由も添えてください、と言ってあります。

これも質問にいっぱいあったんですけど、『宮本がどうのこうの』とかあんまり答えられないと思うんですね。ただ、あれはガセネタじゃないかという話なんですけど。マスコミへのリークをやめてくれと言うとともに、僕らがやらなきゃならないのは、あまりマスコミに踊らされないようにということです。それを含めて、登壇者は NO というものは NO と言ってください。答えられないものは言ってください。

また、オフレコの話は指定してください、とも言ってあります。先程言ったように、皆さん、オフレコの話は流出させないようにお願いします。

ちなみに今年の初めにハマトラのカンファレンスがあって社長にお話しいただいたんです。200人以上来たんですけど、そのときのお話でのオフレコ話の流出はありませんでした。今日もそのノリでお願いできればと思います。200人で大丈夫でしたが、1,000人でも大丈夫なんじゃないですかと、僕の方からは言ってあります。

それから、僕らは感情的にならないで、冷静な意見をお願いしますとご説明しましたが、クラブ側、登壇者の方々には、思いの丈を語っていただいて結構です。そちらのほうは逆に熱い思いを語っていただいても結構ですと言ってあります。今まで我々がそういう声を聞いたことがなかったのでという意味もありますが、全体的にそっちの方がいいのかな、と思っただけの判断です。それはご了承ください。

逆に、ファン・サポーター側にこれは理解して欲しいという事項は、どんどん言って欲しいと言ってあります。僕らも不満や意見を言う立場ですから、50・50でお互い言い合

いましょうという事です。

今のところご質問ありますか？ 大丈夫ですか？ それでは、今日来ていただいている方々にさっそく入っていただきたいと思います。色んな思いがあると思いますが、拍手でお出迎えください。

(登壇者入場。場内拍手)

お座りください。社長は皆さんこうやっている場で話されたことあんまりないですよ？カンファレンスとか。一度、その他の方も含めまして、簡単に自己紹介も含めて、お話をいただきます。

嘉悦：皆さんこんばんは。お忙しい中、こんなに多くの方々にお集まりいただき本当にありがとうございます。今日は、先程司会の方からお話ありましたように、とにかく思っていることを全部お話ししたいと思います。その結果、皆さん方が納得いただくことが最終的には目的ですけれども、できるだけ私の思いをそのまま、今度は紙を使わずにやらせていただきますので、どうぞよろしく願いいたします。

下條：こんばんは。チーム統括本部長の下條でございます。強化を担当しております。また後程ご挨拶させていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

永島：こんばんは。マーケティング部の永島と申します。はじめましての人もたぶん多いと思います。主な担当業務はチケット、ファンクラブ、広報、宣伝、それから試合運営です。あとで皆さんからご質問があると思いますが、出来る限り一生懸命答えたいと思います。よろしく願いします。

森川：皆さんこんばんは。今年一年、試合の運営を担当させていただきました森川と申します。ホーム、アウェイ、皆さん、私の顔を見かけたことがあると思いますが、本日はよろしく願いいたします。

松本：こんばんは。育成普及本部の松本と申します。主にスクール事業と U-15 以下の下部組織を担当しています。よろしく願いいたします。

根本：皆さん、こんばんは。グッズの販売と開発を担当しております、商品販売部の根本です。今日はよろしく願いします。

木村：皆さん、こんばんは。ホームタウン・ふれあい本部の木村と申します。地域のホームタウン活動、ふれあいサッカーを担当しています。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

司会：ありがとうございます。お座りください。今日の議事についてですが、あらかじめメールで事前に質問をいただきました。メールが昨日の23時までということでしたが、そこまで届いたのが260通。23時を越えたのが30通ぐらいありましたが、合計290通ぐらい来ておりました。そちらを急いで分類して、ジャンル別に分けて、おおよそ代表的な意見を、もう既にお渡ししてあります。それを今日、朝の時点からお読みいただいていますので、そちらを基にした回答をいただく形になります。

とは言うものの、今日来ている方々にもたくさん意見があると思いますので、これについてご意見、質問のある方は、マイクでお話いただければと思います。ただし、話が長いと進まないんですね。例えば260通の意見を1つ5分で読んできると21時間かかるんですけど、そういうこともあって、一人あたりの質問時間は制限させていただきます。一人3分以内をお願いします。2分30秒立つとハマトラロボがベルを押します。それであと30秒だなど。2回目のベルで3分なので、そこで打ち切っていただければと考えています。

再確認ですが、上手く言えないとは思いますが、思いの丈はぶつけてください。ただし、労組の団交とか、荒れてる株主総会には絶対したくないので、そこはご理解の程よろしくお願ひいたします。たぶん、サポカンが今まで開かれなかったのは、荒れるのがイヤだったからだと思うんですよ。それと、一方的な意見を言われても、それは回答のしようがないよ、ということばかりだったと思うので、なるべくそういう事態にはしたくないと思っています。そのあたり、ポジティブに、建設的な方向でご理解ください。

あとは、今日の議事を一通り見ていただきたいと思います。かなり色んなご意見いただいたので、多岐に渡ります。ただし、今回、さすがに細かい話は省かせていただきました。小机の駅からスタジアムまで寂しいからどうにかしてくれですとか、宮本は納得いかないとか、幾つか見ましたが、そういう意見は省きました。なるべく上手い形で話を進めたいと思います。

ざっくり見ていくと、1つ目はカンファレンスについてと、社長の辞任公約について。2番目は強化方針について。今回、皆さん色々と不満に思っているところの基の部分になると思うので、先にそれを聞こうと思っています。それについてまとめてご回答をいただこうと思っています。次が、今回の大量選手放出の経緯について、実際説明していただこうと思っています。あとは功労選手に対する処遇。情報リークについて。このあたりも気にな

るところです。情報リークについては、今回いただいた意見の中で 3 番目に多かった意見になります。次が OB や派閥について。これは回答難しいと思いますが、僕としてもどういいう回答が来るか楽しみなので、是非とも聞かせていただきたいと思います。あと、経営面について、クラブとサポーターの協力関係について。その他、いくつか時事ネタも織り込んできました。ただし、この会議（カンファレンス）が長引くとかなりキツイです。今回、一応 21 時までになっています。できればチャキチャキと進めたいと思いますが、そうも行かないと思うので、上手く仕切れるか分かりませんが、進められればと思います。ご協力お願いします。

では最初の議事にはいります。

まず、このカンファレンスのスタンスについて、かなりの数のご意見をいただきました。最初の意見、小松原さんの意見を少し読み上げます。

『今回のサポーターズカンファレンスの開催はとても画期的だと思います。フロントは早急に場所を確保し、開催するという約束を守りました。しかも入場無料ということは、会場の使用料はマリノス持ち。ここまでサポーターに歩み寄ってくれるフロントはなかなかないのでは。開催した横浜マリノスに御礼申し上げます。これを機に、F・マリノスが良くなるように期待したい。そのために、フロント、現場（選手とコーチ、監督）、ファン・サポーター、この三者の協力が必要だと思っています。せっかくなのでフロントからサポーターにこういう協力をお願いしたいという言葉も引き出したい。互いにマリノスをどう良く、強くするか、建設的に議論していただきたい。マリノスはフロントのものではない、マリノスの選手のものではない、マリノスはサポーターのものではない。マリノスはみんなのマリノスだという信頼関係が築けるように願っています。』

これに類する意見はいくつかいただきました。これは今までの僕の話の中で、幾つか言わせていただきましたが、これについては追加の質問を受けないようにしようと思っているんですが、是非ともこういうスタンスでご協力願えたらと思っています。

これはゼロ番目の議事でした。続いて一番目の議事です。

社長の辞任公約について。前回のセレモニーの中で、セレモニーの中でといっても、たぶんここにいらっしゃるほとんどの方が聞こえなかったと思いますが、その中で『ACL 圏内に入れなかったら辞任させていただく』というお話だったんですけど、それについての意見が多数あったというか、これが一番多かった意見になります。全体の半分以上がこれについて書いてありました。要約すると、それはちょっと筋が違うんじゃないか。むしろマリノスという会社自体が混乱するので、それは考え直してほしい。僕らが怒っているのは決してそんなところに原因があるわけじゃないというようなお話でした。ちなみに、これ

に関して会場の中で、ご意見とかご質問とか、ある方ありますか？

質問：僕が嘉悦さんにやっていただきたいことっていうのは、来季のACLの出場権を獲得するという約束、それができなかつたら社長を辞任しますという約束ではないんですよね。社長にやっていただきたいのは、マリノスのクラブの体質を変えてもらって、本当のプロクラブとして自立できるようなクラブにしていきたいと思ってるんです。Jリーグの開幕から18年経ちますが、マリノスは本当の意味でのプロクラブとしては自立できていないと思うんですね。というのは、日産時代、JSL時代に強豪チームであったが故に、その時の体質を引きずって、どうしても企業スポーツ体質を引きずったまま18年経った今も、引きずっているんじゃないかと思うんですよ。そういうことがあって、どうしてもクラブ内で派閥争いがあったりとか、本当に能力とかやる気のある人じゃなくて、自分の保身を考えたとか、発言権が欲しいとか、いたずらに在籍年数が長い人だけが影響力があったりするんじゃないかと。そういうのがあるから、どうしても足の引っ張り合いがあって、リーグとかもあるのではないかと。そういうふうに考えています。だから、辞めるとかどうのではなく、補強も進めているとは思いますが、サッカーは必ずしもそれがすぐに結果に反映される、いい補強したから必ずいい結果が出るというものではないと思うんですね。だから、社長には、辞めればいいのか、そういう覚悟は分かるんですけど、そういうことではなくて、僕がいる間にクラブの体質を変えるんだと、本当にプロクラブとしてみんなが一枚岩になって、応援して、マリノスを強くしていく、そういうクラブにする、そういう体質になってから次の人に引き継いでもらいたい。そう思います。以上です。

(場内拍手)

司会：これについてご回答お願いいたします。

嘉悦：なかなか皆さん方に、私はこんな人間だということをお伝えできていないので、今日は時間をちょっといただいてですね、最初に私の素の状態、素の人間を知っていただきたいと思います。ちょっとお時間いただいていいですか？ すみません。

まず、このあいだ、4日の日、試合の後の挨拶も含めて、ちょっと自分でもおかしかったと思います。本当はあんな原稿を読むようなタイプではないですし、ましてや、皆さんに大分待っていただいて、最後に出て行って、皆さん方の期待とは反する行動を取ってしまいました。これは本当に申し訳ありませんでした。言い訳がましく聞こえるかもしれませんが、あれは、本当に自分でもどうしたんだろうという感じでした。私は今ご覧いただいても分かるように、人前であがったり、緊張するタイプではありません。ただ、あの時の状態は、今まで私が経験したことのない状況でした。それは決してブーイングを受けてるからとか、そういうことじゃありません。自分自身の足元が崩れていく感じがしたんです。私は皆さんに信頼していただいていると勝手に思い込んでおりました。それがああいう形

で、皆さん方から信頼をほとんどいただいていない、あるいはゼロになってしまった。その状況が自分でも理解できなくて。おそらくあれは病気だったと思います。実は昨日まで会社を休んでいました。

どうしたんだろうと思いながら、家族も周りの人からも『お前、おかしいよ』と言われるような状況に追い込まれてしまった最大の原因の一つは、皆さんの信頼を失ってしまっているんだな、というのを自分で感じたからです。

私は、去年7月にマリノスの経営をやれと、日産のトップから言われました。実は10年前から、マリノスをやらせてくれとずっと言ってきました。ですが、当時の上層部はそれを許してくれませんでした。なぜならば、10年前の私は、ただのサッカー大好きな管理職の一人にすぎなかったもので、経営を任せるにはまだまだ経験が足りなかったということだと思います。ということで、10年経った昨年、その話を受けた時に、実はチームは最悪の状況でした。順位は13位だったと記憶しています。それから、売上を見ても、去年は過去最低の35億円しか、予算上立っていませんでした。かつて50億売上を立てていたマリノスが、35億しか売上がない。当然、使えるお金もそれだけしかなかったわけですね。そういった中で、本当にこのクラブを立て直していけるんだろうかという不安のほうに正直、大きかったです。

ただ10年前から言ってきたこと、それから、自分自身経営の経験はずいぶん積んできたという自信もあって、ここで受けなければ男がすたるという思いから、受けさせていただきました。そして、その後、いろんな、私なりの改革を進めてまいりました。おそらく皆さんからご覧になると、全然足りないということだと思いますが。私はまず、着任した時に、クラブがどうも様子がおかしいということに気がきました。

それは、クラブ自体が目標を見失っていたということです。要するにお金がない、選手も補強できない。前の経営者は、身の丈にあった経営をかかげていました。それは確かにその通りです。お金がなかったですから、無理なことをやったらますますクラブはおかしくなる。そういった中で、身の丈にあった経営は間違っただけではなかったと思います。ただ、身の丈に合った経営だけではどんどんクラブを弱らせていく。そういうことが私には見えていました。というのは、11年前に日産が潰れかけたときとまったく同じだったからです。

社員全員が目標を見失って、どうしたらいいか分からなくなっている。そういった中で、どうやったらマリノスが本当のビッグクラブに戻れるんだろうかというのをクラブの中の人間ともディスカッションして決めました。それは、ちゃんと売上を伸ばして、そのお金を補強にも使い、投資もして、例えばアカデミーのスクールの施設もあちこち傷んできて

います。そういうところにもちゃんと投資をして、かけるべきところにはお金をかけて、そこでまたファンを増やして、チームが強くなって行く。いままで下にどんどん、どんどん落ちていくサイクルから、何とか反転させたい、成長していく路線に戻したい。そういう思いから、最初にかかげた改革、それは売上の増加です。中でも一番大事なのは観客動員数の増加でした。やっぱりお客様が増えることが一番大事で、そうすることによって、グッズも多くのお客様に買っていただけます。あるいはクラブを支援して頂くパートナー企業も付いていただけます。やっぱりお客様が入る事が一番。ここにまずクラブの目標を集中しようということで、20%の観客動員数増加を決めました。ただ気合だけでは絶対無理ですから、3つのプロジェクトを立ち上げて、それぞれ検討してもらい、全部で55個の方策が出てきました。その中で、皆さんご存じの方も多と思います。たとえば、港北区のすべての公立小学校の卒業式・入学式に選手会よりお祝いのメッセージを贈るとか、あるいは選手の名前と顔写真と試合日程が入った下敷きを全部の子どもさんにお配りして、そこから競技場に来てもらおうとか、そういうことを1個1個積み上げて55個。中には、ジェット風船もその一部なんですけども、少し失敗してしまったものもあります。ですが、そういうことをやることによって、とにかくお客さんを増やしていこう。こういう活動を1年やってきました。その結果、シーズンの途中までは30%増で来ていました。去年に比べて、1試合平均の数ですね。去年が1試合22,060人です。これを20%増やすということは、26,500人を目指すという事なんですけど、それをはるかに超える平均値で来ていました。ただ、どうもチームがうまく勝てない、不祥事が起きてしまった、そんなことから少しずつ落ちてきて、最終的には16%増で止まってしまいましたけど、優勝した名古屋（及びJ2⇒J1に昇格したクラブ）を除いては、伸び率は一番大きいです。ですから、私たちはこれで行けるという確信を持ちました。そして、今後3年かけて、今年16%伸びた観客動員数を同じ率だけ伸ばしていくと、3年後には4万人になります。浦和を超えることができます。そこを狙って、これから3カ年、取り組んでいこうという思いで、今、さまざまな改革に取り組んでいるところです。

まずここをお伝えした後、さてさっきの辞任のお話ですけれども、私は決して追い込まれたとか、あるいはやけっぱちになってあんなことを言ったつもりは全くありません。さっきご指摘いただいた方がおっしゃっていた通りで、本当にクラブを良くしていく、それをまずやる。やっぱり私は、チームの成績とか観客動員数って、クラブの総合力だと思うんですよ。クラブが色んな活動をやって、色んなことを強化し、充実させる。その結果、チームも強くなるし、観客動員数も増える。ですから、あの表現は、もちろん私は撤回するつもりはありません。ただ、私は戦えないケンカ、勝てないケンカはやりません。絶対できるという確信があるからです。ここはもう私の言葉を、とりあえず今日の段階で信じていただく他ありませんけれども、とにかく私はやれる自信があるし、やれる前提でこれから3カ年の1年目に取り組もうと思っています。決して逃げるつもりで言っているのでは



ありません。むしろその覚悟をクラブの中にも伝えたかったんです。俺は来年本気でやるぞと。今年も本気でやりましたが、今年以上の難しい課題が来年待っています。これに取り組むために、俺も必死にやるが皆も必死にやってくれ。こういうつもりで私は言っている。そういう意味です、あれは。決して弁解がましい話ではありません。そういう決意を込めたものですから、おっしゃったようにクラブの改革がその根底にある考え方です。今までやってきたことを更に色んなものを改善しながら、たぶん今回いろんなご指摘をいただいていることを含めてですね、やっていかなければ、そんな観客動員数、あるいは ACL 出場なんて夢のまた夢だと思います。そして、それは絶対できるという確信があるから、ああいうことを言わせていただきました。そういう覚悟と決意と見通しを持って申し上げたことですので、撤回はしません。しませんが、お約束するのは、クラブの大改革は進めるということです。それは皆さんに絶対お約束させていただきます。その結果、『お前、改革が進んでないじゃないか』と、『ACL には行ったけど改革が進んでいない』というので辞めろコールが出たら、それは私の責任です。決して辞めることが前提ではないということを変更してここで強調させてください。辞めないで済むように、あるいは辞めないで済むような方策、あるいは方向性がもう見えてきてるから、ああいうことを言わせていただいたということです。絶対やります。ということをやまず約束させていただいて、最初のご質問、ご指摘に対する私なりの考え、お答えとさせていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

(場内拍手)

司会：ハマトラロボがちょっと壊れたみたいで、3分過ぎてもベルが押せなかったんですけど(場内笑い)、そういう言葉をいただいたということで、一回ちょっと先に進めさせていただきますほうがいいと思うんですが、よろしいでしょうか。はい。

続いて、ここも質疑応答する場面ではないと思うんですけど、次に、カンファレンスの定期開催について。これもかなり多かった意見で、全体の3割ぐらいはこれが書いてあったかなという感じです。いままでこういう機会がなかったもので、定期的に行ってくださいと。1つ代表的な意見を読み上げさせていただきます。

『カンファレンスの継続。今回のカンファレンスの開催は、クラブのマイルストーンになりうる出来事です。ぜひ継続していただき、クラブ発展のPDCAサイクルに組み込んでいただきたい』

というご意見をいただきました。その他、同意見多数いただいております。これもちょっとご回答いただくというよりは、今日の場の結果によって次やることができるのか、やったほうがプラスなのかマイナスなのか分かんと思うので、その上で、判断していただこう

と思っております。ただ、こちら（客席）の人たちはやりたいんだよね。こういうのね。意見交換やりたいと思います。

（場内拍手）

嘉悦：いいですか？ それはもう、おっしゃる通りだと思います。もちろんやり方とか規模とか内容については、色々と意見交換をさせていただきながら決めていきたいと思いますが、やっぱり皆さん方のサポートなしでは、マリノスはやっていけません。ましてや先程申し上げたような、これからクラブが伸びていくための非常にハードルの高い目標、これはサポーターの皆様方の支援がなければとても達成できないと私は思っています。したがって、やり方とか時期とか内容については、色々と具体的なディスカッションさせていただいて、決めさせていただきたいと思いますが、方向性としてはやらせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

（場内拍手）

司会：それでは、次の議題に入ります。この辺から段々本番に入ってくるということで、強化方針についてということですね。色々こうやって集まっていたいただいた根底の部分のところになるのかなと思っています。まず、質問として多かったのが、中期ビジョンについて説明してほしいということでした。

『今回、チームの若返りや戦力補強するということで、8選手の戦力外通告を行ったが、今後フロントはどのようなチームを作っていきたいと考えているのか。ロードマップはあるのか』

『今回の松田選手をはじめとしたベテラン選手の契約非更改については、若手の活躍の場の確保、戦力としての来季戦力外、高額年俸といったいくつかの理由や、マスコミからの情報を耳にする機会がありましたが、実際はどのような強化方針であるのでしょうか』

中期ビジョンというところでご説明いただければと思います。いかがでしょう。

下條：中期ビジョン、3年ぐらいをイメージして中期ビジョンというものがあると思いますけれども、毎年毎年その年度のチーム状況を振り返りながら、強化策というのはあると思います。今回につきましても、2011年、来季を見据えた中で、苦渋の決断をしたということをお伝えしています。ただ、ジェネレーションの交代という部分が、非常にメディアを中心に強調されておりますが、それは1つの要因だとは考えています。しかし、チームと

いうのは成長していかなければならない中で、プロの集団ですから、勝つ確率の高いチーム作りというコンセプトで毎年毎年、翌年を迎えています。

そういう中で、長年貢献してくれてきた選手たち、これは毎年毎年、一枚ずつ剥いでいくということではありません。今までの評価もありながら、頑張ってきてもらっています。ただし、先程社長のほうから話がありましたように、クラブも進化していかなければならない中で、そういった評価も含めて、ジェネレーションという言葉が前面には出てきています。ただし、選手の評価というものはトータルで見えています。年齢で判断するのは、会社、社会で定年を迎えるような考え方だと思いますけれども、我々のところは、あくまでピッチの上でのパフォーマンス、それから来期に向けての編成、先程言いましたように、来年いかに勝つかということを前提に物事を進めていきます。

そういった意味では、なかなかここ 6 年間、タイトルを取れなかったチームとして、何かを変えていかなければなりません。その何かというのは、例えばフロントの変更、あるいは監督の変更、それから選手の変更、戦術の変更、諸々あります。ただし、長年決断できなかった部分は、主力となった 30 歳を超えた選手たちをどこで次世代につなげていくか、といったことをテーマとしてここ何年間か抱えていたと思います。そういった背景の中で、ベテラン選手を今回、契約非更新にするという決断をしました。まず、そのベースのところを理解していただきたいと思います。

それと、メディアでいろいろな情報が流れてきます。移籍選手の情報が、今たくさん流れておりますが、メディアの皆さんはいろいろな取材を基に、予測を立てて記事にしています。どうしてもクラブからのホームページの発信、クラブからの発信というものが、なかなかタイムリーに行かない部分もあります。ただ、そこは努力して、出来るだけ早く皆さんにご報告するような体制は作っていきますけれども、どうしても、メディアが先行するような流れがここ数年続いてしまっております。これはもしかしたら私たちのクラブだけではなくて、他のクラブでも言えるかもしれませんが、我々は、そこは努力を続けるしかないと思っています。

移籍選手についても、当然、このような決断をしたわけですから、クラブの総力を挙げて、ポジションを考え、今までいた選手、これからも活躍すべき選手と、そのあたりを融合して考えていきたいと思います。データのにもやはり、今年は中位に甘んじましたけれども、スコアを見ても、8 位なのですが、やはり得点が上位 8 チームの中で、一番少ないです。ということになれば、点を入れられる FW を連れて来なければいけない。これも補強ポイントです。

それから残念ながら、終盤に来て、ケガ人が出たり、イエローカードの累積で出られなかったときに、失点の少なかった我々のチームが、失点が増え、結果もついてこなくなりました。そのあたりでは、若手に頑張ってもらいたかったんですが、結果はそうではありませんでした。そういうことも視野に入れながら、やはり 2 人の日本代表選手を中心に、ディフェンスは皆が元気であれば強いチームではありますけれども、1人欠け、2人欠け、したときに、やはりマリノスの脆さも露呈させてしまったというのも現実です。ですから、守備のほうも固めていかなければなりません。

攻撃的なチームを作る以上は、いかに効率よく守るか。攻めるゴールに近づくために、人を送らなければいけない。できるだけ効率のいい守備をするということになった時に、強いディフェンダーも用意していかなければいけない。それから、今年やっている部分を継続しながら、新しいシステム、フォーメーションですね。そのあたりも監督とも思案しています。そういったところを融合しながら、来年を迎え、ぜひ今年以上の成績、6年も優勝から遠のいているので、優勝という言葉は安易には使えませんけれども、我々の目標は常に優勝です。そして今年も皆さんにも訴えてきました、ACL 圏内に入る事、これはクラブの目標です。ただ、残念ながら実現できませんでした。ですから、また新たなチャレンジをしなければいけません。それに向かって、私たちは毎年毎年、前年を振り返り、補強ポイントを考え、突き進んでいく、前進あるのみだと思っています。そういう考えのもとで中期ビジョンがあり、結果が勝負の世界ですので、長期ビジョンまではなかなか我々チーム統括本部としては考えられませんけれども、せめて、来年の 2011 年、いい成績をもって、またその翌年につなげていく、また翌年につなげていく、というように、振り返りながら、一步一步前進するような形でやっていきたいと思っています。ありがとうございます。

司会：これに関して何かご意見・ご質問いかがですか？ この辺、ご意見いただいたほうがいいかな、と思うんですけど。

質問：私は松田選手の大ファンです。今回、戦力外になったのはとても残念なんですけれども、マリノスの会社として、AC ミランのマルディーニ選手のように、松田選手を、私たちの『ミスターマリノス』ですから、ずっとチームにいてもらうようなそういう発想はなかったのでしょうか。それが 1 つ。それから、次に出てくるかもしれないんですけど、昨年、木村浩吉さんが退任されて、新しい木村さんが監督になったんですけど、今回の成績で、木村監督がシーズン途中で再契約した、その経緯をご説明していただきたいと思っています。やっぱり、今回の成績だったら、もしチームを再建するならば、上層部も変えたほうが私はいいと思うんですね。それと、昨年も思ったんですが、中村俊輔選手が高額な契約で来ましたけれども、そのときに海外でも、少しお金を出してでも、いい監督を連れてくるという発想はなかったのでしょうか。そのへんも聞きたいなと思っています。

司会：すいません。今は中期ビジョンに関しての質問を受け付けてますので、後ほど、松田選手に関して、監督に関してのこと、また後でお答えいただくタイミングがございます。中期ビジョンに関しては、他にご質問ございますか？

質問：今お聞きしてですね、要するに、中期というかですね、2005年から今まで、ずっと1つのものを積み上げては壊し、積み上げては壊し、上積みが全然ないチームというのを僕は感じています。僕は嫌いなんですけども、鹿島というチームがありまして、あそこのチームはですね、何度も優勝して、2000年以降、最低でも6位。彼らは何か哲学を持ってずっとやってきた。彼らの強い理由、例えばブラジル路線、例えば4-4-2、サイドバックが速い。例えば、ウチなんかはどういうものがマリノスらしいサッカーで、どういうものを積み上げてきたのか。毎年違う。僕は今の木村和司監督が言っている、楽しいサッカーというのは、実はマリノスに合っていないのではないかと考えています。例えば、去年鹿島に勝った、今年ガンバに勝った、それらの試合は一人ひとりが役割をもって、ファイトする試合だったと思います。全力で。もちろん中村俊輔選手も含めて。そういうことがちゃんとDNAとして持っていれば、こんなに毎年毎年、『来年どうすんの？』と、一年一年どんどん監督が変わっていく、なんてことはなかったと思います。ですので、ちょっともう一回、どういったチームにしたいのか、中期・長期も見て、そこをお聞きしたいと思います。マリノスをどういうチームにしたいのか。お願いいたします。

下條：ありがとうございます。今シーズンが始まる前に、伝統と歴史みたいな話もあったと思います。私たちのチームはベースにあるのは日産時代からきちんとつなぐサッカー、パスサッカーを尊重しながら、それを継続しているというのはクラブ内では共有しています。ただし、外国人監督が歴代続いたりした時代もございます。それから日本人になって、今おっしゃるように、年度を変えて監督が変わりすぎたこともあります。そこは大いに反省すべき部分はありますが、ベースのところはきちんとした、今でもそうですけれども、常に上位に食い込んでいくチーム、ガンバであったり、鹿島であったり。今年のグランパスというチームは特別なチームだったとは僕も思いますけれども。マリノスは基本的には組織立って、パスワークで攻撃的なサッカーをやる部分というのは、ブレていないと思います。

ただし、そのコンセプトでやりながら、監督によって手法が若干違う部分はありました。より速さを求めたり、あるいはボールを大切に、ポゼッション中心に戦術を組んだ監督もいます。そのあたりが、もしかしたら一貫していないといえ、そういう風に映る部分もあったかと思います。それは大いに反省し、引き続き、継続してそういうスタイルを続けていきたいというのが私の本音でもあります。

ご存じの方はご理解いただけるとは思いますが、私も今年 6 年ぶりにチーム統括本部（強化にかかわる役割）に戻りました。そしてこの仕事をやることになりました。根本的な考え方は今言ったように、変わってはいません。歴代の監督の話も聞いています。そのようなコンセプトでやっていたと聞いています。ただし、やり方、トレーニング方法、その時に編成している、在籍している選手の色、特徴によって、なかなかそれが実現できない年もあったと思います。それが現実、ここ何年間か少し低迷している要因の大きな 1 つだと思っています。

チームというのは、やはり一朝一夕、その日、来年できるというものではありません。ですから、積み上げていくという部分が大切だと思います。それは現実にはそうっていない点は大いにクラブが反省すべきところだと思っています。ですので、昔の 10 番・木村和司を呼んで、今監督をやってもらっているということは、昔のそういうものを感じとった監督の感性を尊重し、そのポテンシャルに賭けて、私たちは今シーズン、スタートしました。（基本的な）この部分は変わっていかないと思います。このような説明でよろしいでしょうか。

司会：今ちょうど監督のお話も出たので、次の議題とリンクしながら行こうと思うんですが、監督について、先程の方からもお話があったんですが、木村監督に関する今年の評価というか、和司さんは『今年はホップでいくよ』というお話だったと思うんですが、そのあたりは実際どういう感じになっているのか。あともう 1 つなんですが、幾つかあった質問で、ヘッドコーチの招聘は考えていないのかと。日本人監督が最近続いているが、その辺はどうなんだということも含めて、監督についてのお考えもお聞かせいただければと思います。

下條：監督の評価については、最終的には順位をもう少し上げたかったし、上げることが出来たタイミングもあったと思います。ただ、私が一番感じているのは、先程申しましたように、彼の持っているポテンシャルというものをものすごく感じています。今年については、ご存じのように、監督初年度になりました。そこにかけている期待というものもありまして、この一年で、彼が何を感じ、どうしていくのかということは、我々チーム統括本部としても十分観察すべきところだと思ってやっていました。

そういう意味では、私が選手時代、あるいは近年付き合い合った中では、監督は非常に色々なものを感じて、それを常に現場の中でコーチと話し合い、メニューを組んでいったと考えています。素直に前節を振り返り、その後の試合に繋げていく。基本的にはマリノスの選手の良さを活かして、やっていきたい。春先は、初戦 FC 東京でしたが、いい試合やりなが

ら負けました。その後、大量点を入れて勝ったのですが、あの辺りからいろいろ感ずるところもあったようです。

ただし、それぞれの J リーグのチームというのは非常に拮抗した中での戦いがありますので、細かい部分を詰めていかなければいけないという部分では、今までになかった考えが、つまり、いわゆる決めごとを徐々に作っていくという部分が監督の中で芽生えてきました。最初に来た時は、選手の個性を活かして、彼らが伸び伸びやったら、マリノスはいいい選手がいるから、彼らに任せておいたらいい、勝利もついてくるんじゃないかという部分から入って行きました。

その後に選手の個性が分かり、チーム力が分かり、改善をしていかなければいけないということで、いくつかのターニングポイントはありましたけれども、それはまた必要があれば後ほど説明させていただきますけれども、監督も選手とともに成長した一年で、そのポテンシャルに私は賭けたいと思っています。

司会：この辺までで何かご意見、ご質問ありますか？ 二階の方もマイクがあるので、お話できるようになっていますので、もし何かご意見あったらお願いします。特にないということであれば、次に進めさせていただきたいと思います。この辺から話題がだんだん被っていくので、後でまたご質問いただいても結構だと思います。

この流れで次なんですけど、今季、選手補強についてなんですけど、この表現がいいかどうか分からないんですけど、そのまま書かせていただきました。

『大リストラを敢行したが、その補てんはどうするつもりか』

『来シーズンに向けて、いろいろな補強に向けた活動を行っていると思いますが、具体的な名前は出せないと思います。が、今回の契約非更新者が抜けた上での来シーズンの補強方針はどのように考えているのか』

お答えできる範囲内をお願いします。

下條：具体的な名前を出してもいいんですけど、まだ進行中ですので。今日、一名の獲得選手の名前がクラブの方から発信されていると思います。ディフェンダーの青山という選手が、マリノスへの移籍選手ということで決まりました。その他、新聞報道で名前が出ていますが、さすがに※※くんのイメージは我々の中にもありません。

(場内拍手)

ここで拍手をいただいても、ちょっと混乱してしまうんですが、トータルの評価をして、繰り返すようですが、年齢ではなくてですね、やはりウチのチームに来て、どのポジションで何をやってくれるか、という期待値のもとに編成を考えています。ですから、それができれば若くて、年俵が安ければ、それに越したことはないです。ただし、サッカーの選手、いい選手は正直なところ年俵も高いです。FWの選手は高いです。ですけど、チームを変えていくため、得点を取るためには、そのあたりもきちっと考えていかなければならない。

当然、クラブには体力があります。そういう中で、目一杯スタッフと相談しながら、協議したものを実現しようと思ってやっております。メディアで出ている名前、メディアによって出ている名前も違ってきます。今日このタイミングで決まっているのは青山選手しかいませんけれども、近々、来てくれるのか、他のクラブに行くのかという返事も含めて、他にも出てくると思います。ただし、万が一、ウチのクラブを選んでくれなかった場合は、またその次に行かなければいけません。そういうような順番をどうしても考えなければいけませんので、この間の最終節までは、当然ですけども、こうした活動は露骨にはできません。やはり、プレーをしている選手のことを考えれば、そんなことはできません。ですので、ようやくですね、12月最終節終わって、この時期になって、いろいろな活動が、メディアが見ていても、遠慮なく出来るタイミングになったということです。

ですので、また日々そうしたところに注目していただいて、そういった選手がマリノスに来て、マリノスにこのような状況の中で来てくれる選手を称えて欲しいと、私は考えています。

司会：ここでご意見とか質問とかあれば、いかがですか？

質問：先程、下條さんからお話で、日産はパスサッカーというお話がありましたけれども、パスイコールシュートにもなりますよね。それが結果的に表れていないということで、じゃあ、補強をして、そのパスサッカーが完成されるのかというと、僕の中で見えないんですよね。その辺のビジョン的に、まあ、和司さんはFKが上手かった、俊輔もFKが上手い、パスが上手い、という形で来ている中では、得点力がつかなかったというのは、イコールパスが下手、ということになりますよね。そういう部分での補強を考えていると思うんですが、それで本当にパスサッカーができるんでしょうか。そこをお伺いしたいです。

下條：パスサッカーというのは、出し手と受け手と、ちょっと専門的なことを言っていますが、パスというのは、ピッチの上でのコミュニケーションだと思います。受け手の



気持ちになって、出し手が出せるかとか、いった部分もあります。ただし、シュートもクロスもそうです、パスもそうなんですけど、キックなんですね。キックの精度というのは、永遠のテーマだと思います。キックの上手な選手は、イコールシュートも上手い選手が多いです。クロスが上手な選手もやはりキックが上手いです。

そういった部分で、マリノスタウンに来て、日々練習をご覧になられている方は少し感じとっていただいていると思いますが、今の若手中心に、かなりプラスアルファのトレーニングをしています。なぜかといったら、監督がそこにこだわっているからなんです。実は学生でもやっていないような基本的なトレーニングも今やっています。そこに遡るからだと思います。私も同感だと思ってます。

そしてもう 1 つは、パスサッカーという部分は足だけじゃなくてヘディングもあります。ヘディングが苦手な選手がいます。ヘディングが下手な選手が、ゴール前にいいタイミングで入って来られるわけがない。だから、ヘディングに自信を付けることによって、ゴール前の入り方、いわゆるオフザボールの動きの質も高まる。ということも私たちは話をしています。

あくまでスポーツですから、基本技術が高まらないと次につながらない。ただし、基本技術がすべて備わった中で次に進むということではありません。一緒にそれを上達させていかなければならないということです。

それと今お話があったパスサッカーというのは、仕組みの問題もあります。戦術の整備です。これは 4バックであろうが、3バックであろうが、そのベースになるスターティングポジションの仕組みがあると思います。そのあたりが、細かいといえれば細かいですけども、詰めていかないと、本来いるべきポジション（場所）に人がいないということになると判断が遅れる、余分なボールの切り返しが増えたりします。ですから、現代サッカーはコンパクトな中で、ハイプレッシャーの中で行っているんで、早い判断をすることになった時には、やはりそういう-positional play、いつ何どきどこにいるべきか、それもチーム戦術を明確にして、選手が感じて、誰から指示を受けることなく、そのポジションにスムーズについていく。そこで出なかったら動き直す。今年もそういうようなことの繰り返しでした。

ただ、出来上がってないので、さらに詰めていく。それも来年に向けての第一歩だと思っています。

司会：ちょっと関連するところで議事の順番が変わってしまうんですが、外国人選手につ

いてもいくつかありました。

『近年、外国人選手がほとんど機能していないんですが、これはどうお考えでしょうか。改善策は考えているのか』

『そもそも獲りにさえっていないので、これはもう獲らないということなのか』

この辺、外国人選手も含めた強化プランはどう考えているか、お話をお伺いしたいと思います。

下條：外国人選手については、獲らないということを決めてはいません。ただし、今シーズンも話の中で出ていたのは、一時期強かったジュビロのイメージがあります。純日本人で強いチームがどうにかできないかなということは、木村和司監督も強く思っています。ただし、先程からお伝えしているように、得点ということになったときに、どうしてもイメージのように得点力が上がっていかない。

実は、データの的には J リーグの中でも一番シュートの本数を打っているということから考えると、やはり精度の問題がある。センスの問題がある。といった時には、出来上がった選手をはめ込むという考え方も、やはり持っていなければいけない。という部分です。ですので、確かに歴代の FW を考えていったときに、岡田監督の時にいたマルケスやマグロンを思い出しても得点力をすごく持った外国人選手というイメージは残念ながらありません。

そのずっとずっと前、ラモン・ディアスから始まって、一時期は得点力があり、得点王になった選手もいますけれども、近年は確かにそのような状況ではありません。それは資金力とともに考えていきたいと同時に、フォーメーションにはまる効果的な外国人選手がいるのであれば、そこを連れてきたいというのはあります。

司会：すいません。質問であったところですね、体制に問題があるのではないかと、というのが結構あったんですけど、要はハズレの選手が多いので、獲りにいている人たちに問題があるのではないかという意見が実は結構あって、ここ（資料）にはあまり書いてなかったんですけど。

下條：もちろん海外に出向いて行くスカウト担当の人間は当然います。今シーズンは、海外まで見に行っているというのは 1 回程しかありません。ただし、遠くブラジルまで行って、アルゼンチンまで行って、というのは、ここ 1 年、2 年やっていないとは思いますが、いいか悪いかは別として。日本に馴染む外国人選手ということを見ると、国内で活躍してい

る外国人選手も、近年移籍ルールが変わりましたが、契約期間が切れると、比較的獲得しやすくなります。昔は、他クラブから来る時は膨大な移籍金を払って獲得しなければいけませんでしたが。そういう時代もJリーグにはありました。

ただ、ルールが変わった瞬間から、より年俸の高いクラブを目指して選手たちが動き出す時代になっています。ですから、クラブとしたら、来年もウチのクラブにいて欲しい、と言っても契約が切れると、クラブには移籍金も何も残らずに、よそに行ってしまう現状があります。それはどうしてもルール上、クラブが泣かなければいけないというところなんです。

ですので、体制といいますか、そういう背景も含めて、外国人選手というのは獲得しなければいけないですし、逆にいえば、日本で活躍した選手が中東で活躍したり、今あまりオイルマネーとは言わないかもしれないのですが、そういった背景でどんどん出て行ってしまうというところもあります。マリノスはそのところには触れずに近年送っているということです。

司会：あの、要はいい選手の情報が入ってきた段階では考慮するけど、積極的に今は獲りに行く時期ではないというご回答でよろしいでしょうか。

下條：はい。海外の契約は6月に切れる選手がたくさんいます。そういう中で、日本はシーズンが終わりましたが、そういうタイミングの獲得もあります。ただし、決して外国人選手を獲らないということではなくて、我々の条件に合う選手、それはパフォーマンスもそうですけれども、そういう契約の条件ですね。そういった部分で合致する選手であれば、獲得意欲はすごくあります。

司会：分かりました。ここままで議題をいくつか通り過ぎて来ているんですけど、大丈夫ですか？ えー、では、ちなみにヘッドコーチを入れないのかという質問については？

下條：私たちのクラブはヘッドコーチという名称でコーチはいませんが、今は樋口というコーチが監督とともに戦術のベースを作っています。ヘッドコーチ格ですね。

質問：ちょっと遡っての話なんですが、まず、来シーズン、3位以内に入ってACLに行くぞと、それはマリノスとしての強い意志ということで、素直に来シーズン、皆で笑えるような状況にあることを信じて、それをちょっと前提に質問させていただきたいんですが、来年3位以内に入るということは、再来年ACLに出る、アジア、上手くいけば世界にも出る。Jリーグと同時に戦うことになります。その時に、中期ビジョンの中でそれが含まれた状態でチーム編成がされているのかどうか。特にACLになると東南アジア等の劣悪な環境

での連戦が続くと思います。そうすると、そこに慣れた状態の人、マリノスも過去に ACL 出ていますので、その時のノウハウはあると思うんですが、そういうのを含めた教育、補強というのをしているのかどうか。先程のヘッドコーチもそうなんですけど、そういうところも含めて、例えば 2005 年ですか、ACL と A3 と J リーグ、ナビスコが重なって、一週間のうち 4 試合、日本と海外で試合なんていうことがありました。その時に岡田監督が現地に行くことができずに別の方が指揮を執ったというお話も伺っています（クラブ注：岡田監督は全て指揮を執っています）。その状態になったときに、今の和司監督が引き続きやられるのであれば、その意思をアジアの離れた僻地で選手に伝えるような仕組みができてくるのかどうか、もしくは作ろうとしているのか、それがビジョンに入っていれば教えていただきたいと思います。

司会：ちょっと分かりにくかったと思うんですが、ACL も含めたクラブ側のビジョンはどういうふうに考えているのかと、そういうことですね。

下條：当然、ACL に出るという部分では、抱えている選手の人数も影響してくると思います。ただし、ACL に出るチームが特別大勢の人数を抱えているというものはありません。しかし、チームはやはり 2 チーム編成のような形で考えたときに、どちらでも成果を出すということになれば、そこは冷静に色々ものを見ていかなければなりません。選手層といった部分では、我々には若い選手がたくさんいますけれども、若い選手だけでは足りない部分もあると思います。

それと、当時岡田監督が出たときのチーム編成ですが、ACL というものの捉え方がまだまだ日本の中ではそんなに高くない時代でもあったと思います。もっと遡れば、我々の時代も出ましたけれども、それはもっと低いレベルでしか ACL を捉えていない。ただし、世界のサッカーの流れを見ると、今もクラブ選手権をやっていますし、そこに繋がる大会として、非常に大きな位置を占めていると思います。

そういう意味では、いろんな観点からチームを見なければいけません、それについての監督の意思だとか、考え方というものは、今現在もそうですけれども、コーチングスタッフが共有しています。当然ではありますが、試合翌日のメニューについてもコーチ全員で話し、選手のコンディションのこと、それからケガ人のこと、いろいろ詰めた中で翌日を迎えているという状況ですので、例えばそれは遠隔地において試合をやったとしてもですね、そこは監督の指示の下、やれる自信はあります。以上でよろしいですか？

司会：大丈夫ですか？ ちょっと絡みながら、絡みながらで話を進めていこうと思っ

題というか、バランスというか、そういうところもあると思うんですけど、質問であったのは、

『育成型のクラブを目指すのか、即優勝できるクラブを目指すのか、ビジョンが不明確に見える』

これは僕もなるほどな、と思ったんですが、僕自身が初めて、チームの方針が育成と聞いたのは水沼監督の頃なんですけど、その頃から何が変わりましたと。育成重視の方針を出して、どのように変化したというふうに評価されていますかと。その部分についてお聞かせください。

下條：育成型という言葉を使った過去があるんだと思います。ただし、私たちは今年ですね、育成型クラブというのは、私自身は少なくとも一言も言ったことはないんですね。ただ、この背景にあるのは、Jリーグができる以前から私たちは新子安のいわゆる昔のホームグラウンドですね。あのグラウンドでスタートしたところは、トップチームがあり、私たちは小学生のチームから作っていったんです。それはプロリーグなんて全くない状況の中で、地元根付いた子どもたちを育てようという部分と、当時加茂監督の下で、我々が、私も初代ヘッドコーチをやることになったんですが、絶対プロリーグができるということで、いい選手は色んなクラブの取り合いになる、という部分のところを既に話し合っていました。プライマリーを立ち上げ、その後にジュニアユースを作り、ジュニアユースとほぼ同じタイミングでユースも作りました。

形を考えると育成からスタートしているんですね。ところが後々Jリーグに入ってくるチームというのは、Jリーグの決まりごとがありまして、下部組織を持たなければいけないということで、トップチームの次はユースを作ったりしました。ジュニアユースを作りました。小学生はいまだにないチームもあります。それは地元との摩擦を避けるために、小学生チームを持たないという方針でやっているところもありますけれども、少なくともジュニアユースまでは持たなければいけないということでやってきました。

ですので、私の認識の中では、育成型ということ捉えるのであれば、確かに私たちはスタートした時点で育成も視野に入れたクラブ作りというものをやっていました。ただし、ここ近年で、ユース上がりの若い選手が半分近くを占めた状況を見て、若い選手だから、まだ仕方ない、成果が出ないんだから、という部分での言い逃れとして育成型という言葉を使うのであれば、これは大きな間違いだと思っています。

我々はプロの集団ですから、その構成員がベテランであろうが、若手であろうが、お客さ

んが見ている以上、勝つという最終目的に向かっているわけです。ただし、ミスも起きればいろんな想定していないこともあります。そういうこともありますけれども、やはり結果をもって皆さんに喜んでもらう。木村和司の言う、喜ぶ、あるいは“ちゃぶる”という言葉も、独り歩きしていますけれども、その言葉の中に含まれているものは、あくまで“勝つ”、試合がある以上、目の前の試合を最高の内容で、結果も付ける、というところに向かってやっています。

このような説明でよろしいですか？

司会：何かご質問、ご意見大丈夫ですか？

質問：今、育成に関していろいろ話があったんですけど、ここ5・6年、ユースからトップを見ていると、上がっている選手もいれば、今年斎藤陽介選手が切られたりとか、マイクは出て行ったりとか、色々あると思うんですけど、現時点で、それは選手に問題があるのか、クラブとしてユースから才能があると思って上がった選手を使いこなせていないのか、そこをどういう風に捉えていて、育成について、クラブとして責任を持って、選手の人生を決めて、マリノストップチームに上げて、4年で首を切るというのは、どうなのかという部分もあるんですけど、それをどういうふうに、選手個々の評価もそうなんですけど、やってる側の人間に関してはどういう評価を持っているかというのを教えてください。

下條：選手の評価というのは、先程からお伝えしている通りなんですけれども、ユース上がりの選手については、基本的には3年間ぐらいを視野に入れて、その3年後ぐらいにどのような形になっているか、というのが一つの視点です。そういう中で、今年も水沼宏太をレンタルで出しています。選手というのは、出場機会を求めていく。試合に出てナンボという選手はたくさんいます。

ただし、外に行って、そこでもレギュラークラスになれないような状況ですと難しいという部分もあります。レンタル制度というのは、選手の成長のために有効活用すべき制度だと思っていますので、来季もきっとそういった部分で選手を出すことになると思います。ただ、我々が気をつけなければいけないのは、今おっしゃったような点です。選手にとことんやらせて判断させると。若手の選手というのは成長に時間がかかります。選手本人が成長しても、我々のチームのレギュラーポジションは奪えないケースがあります。でも、他のクラブに行った時に、ポジションがあるなら、我々は背中を押してやらなければならないと思います。

それも一人の選手の判断だと思います。もちろん、そういった部分を踏まえて、下部組織

出身の選手は経験を積んで、ウチのチームにとって、やっぱり財産として、レギュラーを奪ってくれる選手がたくさん出てくるのが好ましいということは、間違いありません。ユースの選手は皆かわいいです。そういった部分では、選手は皆かわいいんですが、ベテランも若手もかわいいんですが、どうしてもプロの世界は評価というものが付きますから、何十人も抱えるわけにはいきません。そういう中でいろんな決断をしていかなければいけないと思っています。

司会：ちょっとここまでの流れを整理したいんですけど、育成型のクラブか、即優勝できるクラブを目指すのか、ビジョンが不明確ということですけど、ご回答を聞くと、育成型とか即勝ちにいくチームとか、そういう区別はそもそもないんだと。昔から育成型であったし、いつでも勝ちにいくというお話だったんですけど、僕の記憶からするとですね、やはり3～4年前にフロントの皆さんが言われていたことは、育成型だったんですね。そうハッキリ明言されていると思うので、その原因の1つになっていると思うのが、次のテーマなんですけど、よろしいでしょうか。

フロントの体制について、というところなんですけど、ここ数年、監督、社長もなんですけど、コロコロと代わりすぎなんじゃないかと。そのために、クラブの方針が一貫していないように見えるのではないかと。上のほうがコロコロ変わっていると、選手もスタッフの方々も、ましてや僕たちも、どこに付いていっていいのか分からないと。これについては、どういうことが原因にあって、今後はどういうふうに考えているのか。お答えいただきたいと思います。

嘉悦：まず社長がコロコロ代わっていることについてはですね、原因は様々です。亡くなった社長もいますし、その後の社長もいろいろ功績もありながら問題もあった。私の前の社長は、ちょっと前の私と同じような状況ですけれども体調不良が続いて職務に耐えられないということで辞めた。それぞれ理由があって、社長が変わりました。

問題は監督の方だと思います。私は過去の経緯は、直接やっていないのでここでコメントするのは難しいんですけども、今年の、前・木村監督の交代につきましては、確かに色んなご批判を浴びました。ですが、これはマスコミの前でもそう申し上げましたけれども、決して結果だけでそういう決断を下したわけではございません。要は、現場で起きている、このチームは本当に育成型とはいえ、強くなっていく道筋をちゃんと歩んでいるのか、例えば具体的なトレーニングとか、戦術の変更とか、そういったことが臨機応変にきちんと振り返りをやりながらやられているのか。そこのところが大いに疑問があったということから、解任という手続きを踏ませていただきました。

今回、そういう反省もあって、先程の質問にもありましたけれども、木村和司の続投を決めた背景は、順位は結果として去年よりは少し上がりましたが、目指しているところと合っていたかどうか、ちょっと一部問題はございます。ただ実際、戦い方、選手の成長の仕方、これが確かに手応えがあったという判断が背景にあるということです。これは下條ともそのへんの擦り合わせをやった結果でございますので、これまでコロコロ代わったという現象が続いておりますけれども、今後は腰を据えてチームを作っていきたい。冒頭のご質問にもございましたが、これがマリノスの戦い方だ、これがマリノスのサッカーだということをちゃんと積み上げていきたい。そういう判断もあって、続投を決めさせていただきました。

ということで、私自身も含めてコロコロ代わるつもりはまったくありませんし、監督もよほどの問題がない限りはコロコロ代えない前提でこれからは進めさせていただきたいと思っています。よろしくお願いします。

司会：ここまでで何かご意見とかご質問いかがですか？ 質問者の方が壇上に登られる前に、GM の招聘に関する質問に関してなんですが、GM ってこれは下條さんのことですよ？ 日本語に訳せば。ですよ？。昨日、この質問をまとめた後、ゼネラルマネージャーって何？ って皆に聞いたんですけど、誰も納得いく答えをもらえなかったもので、それって単に強化本部長のこと？ みたいな。やっぱりそうだったんですけど。この質問はちょっと流れの中で割愛させていただきます。

質問：2点あるんですけど、まず1つは、育成型ということだけに専念しなくてもいいのではないかと思うんですね。いわゆる補強、外国人の方を入れてハイブリッド型にするということで十分構わないのではないかと思います。そのときの海外からの補強の仕方なんですけれども、例えば先程おっしゃってらっしゃったように、今年度、一回しか海外にスカウティングに行けていない。ここ正直におっしゃっていただいてもいいと思うんですよ。多分、先程社長がおっしゃっていたようにお金がないからやはり行けない、というところを正直におっしゃっていただいてもいいと思うんですね。

その上でもスカウティングするというのであれば、例えば海外で、いろいろなクラブでコーチなどで活躍されている日本人の方々か、国内でも海外に精通されていらっしゃるような方ということと、皆さん多分とても顔が広い方が多くいらっしゃると思うので、フロントの方でも。そういうところとのコネクションというものを活用していただくとかいうことで、なるべくコストをかけない形でのスカウティングを上手くしていただくような方向性で、やっていただけると益々よろしいのではないかと。まず1点です。



下條：外国人選手については、今は非常に大量の情報が来ます。DVD 中心に。私どもファイルはたくさんあります。やはり DVD というのはいいとこ取りのものが多いですね。ですから、見るといろいろないい選手がその中にはいるんですが、我々が確信を得た人間についてはやはり生で見たいので、そこで行かなければいけないというのがあります。ですから、一番いいのは駐在員を置いてですね、情報を持てれば一番いいんですが、色んなネットワークを繋げて、現地にいる方たちからは情報はいただいています。それと DVD をたくさん観ているというのがあります。

それと先程ちょっと触れた部分で、今年についてはバステリアニーニ選手と韓国の選手、丁選手がいますけれども、やはりそういったポジションのニーズであったり、プライオリティの問題で、今年はその優先順位が低かったということで。常にファイルは持っているということだけをご承知ください。

質問：今後とも継続して、よりよい選手の補強をお願いいたします。もう 1 点は、中期的なビジョンについてなんですが、私も今所属している企業でやはり中期経営計画の策定に携わっているので非常によく分かるんですけど、やはり大きなゴール、フラッグのようなものを立てていただいて、そこに対して必要なものをブレイクダウンするような形で、作っていただきたいんですね。寄せ集めのような形で、ここに今ポジションが足りないからということではなくて、ゴールに対して必要なものを設けていくということが必要だと思っています。

例えば、先程もパスサッカーということをおっしゃっていただいたんですが、多分ここにいる皆さんの中でも、ウチのチームって、パスはできるんだけどその後がね、と思っていられる方も多いと思うんですね。私もやはりそうなんですけど。ですから、パスを繋いだ後のビジョンというような、チームとしてどういうところを目指していくのか、というようなところを今でいえば、現在の監督と一緒に作り上げていくと、たぶん今即答って難しいんじゃないかと思うんですよ。ですから、この後、しばらくオフの間でも、お時間をかけていただいて、検討をしていただければ、それでよろしいんじゃないかと思いません。

そのために、もしかしたら来年は優勝は無理かもしれないけど、1、2年、ゴールといいましょうか、フラッグに対して、進んでいくために時間がかかっても、サポーターは少しは待てればいいんじゃないかなと思います。

下條：ありがとうございます。全くおっしゃる通りだと思います。サッカーでよく言われるのはゴールから逆算するっていう言葉がありまして、途中中盤とか上手くいっていても、

最後、一本のシュートで台無しになったり、一本のクロスで台無しになったりすることがあるので、そういうものを理解した中でやっていることは事実なんですけど、結果としてなかなかそこに到達していないということで、目標の部分のところは、ずれていないと思います。おっしゃる通りだと思います。そこを詰めていきたいと思います。

質問：ありがとうございました。

司会：他にいかがですか？ すいません。次からは2分30秒で鳴らします。

(場内笑い)

質問：この内容については触れていいかどうか分からないんですけども、先ほど監督のポテンシャルや感性を買って木村和司続投なんだというお話をずっとされていると思うんですけども、一方で社長からは来年はACL圏内の獲得を目指すというお話があると思うんですけども、これは僕も含めてここにいらっしゃる皆さんすべての方が望んでいない事態だとは思いますが、例えば来年、春先からガタガタと崩れて、降格圏内をさまようことになったというような時にですね、今年一年は成長したから、成長したというふうに考えられているから続投だということなんですけれども、簡単に言うと、そういった事態になったときに、早期に解任という事態はありうるのか、というのがまず1つです。

あともう1つはですね、先程、外国人選手はお金のある国にどうしても流れがちだというような話があって、クラブとして泣かざるを得ない部分が多いというような話があったんですけども、移籍のルールに関しては、日本人選手も外国人選手も同じ括りの中で行われていると思うんですが、日本人選手に関しても、他に大きな金額を提示されれば、そこは同列に泣かざるを得ないと、クラブとしては考えられているのか、というのが2点目です。

最後に、水沼宏太選手は戻ってくるようですが、レンタルで出してそのまま相手先のクラブに持っていかれてしまう。ハーフナー・マイクにしろ、乾にしろ、非常に大きな活躍をして、サポーターとしては若干悔しい思いをするケースが続いていると思うんですが、その点についてはクラブとしてどう考えられているのか。その3点をお伺いしたいと思います。

下條：それでは一番分かりやすいところで最後の部分のところをお話します。今シーズンが始まる時に、(木村和司監督が) いろんな選手を見たいということでクラブに残ってもらおうというオーダーを各本人にも伝えたのですが、やはり選手の思いの中に出番が少なくな

るという危機感もあるようで、また、先程説明しました移籍ルールというのもありまして、クラブがそういう思いを伝えても、残ってもらえないケースもあるということです。それが今シーズン起きた事では大半の部分の理由はそれですね。

あと、移籍に関する部分では、もう 1 つ質問の中身が分かりにくかったんですが、外国人選手の移籍に関しては、お金の高い国に流れるということでしょうか？

質問：やはり中近東ですとか、活躍の場があるのであれば、ヨーロッパに出ていくと考える選手がいるのは…。お金の問題で中近東に流れるというのは日本人選手の中では考えていないことかもしれないんですが、日本人であっても外国人であっても、それは考え方としては同じ、土俵としては同じだと思うんで、同じルールの中で現在はすべての選手が取り扱われているはずなので、例えば、ウチのクラブの主力の選手であっても、もっとお金の高い、単純にお金の比較だけでクラブに対する愛着とかそういう問題ではなくて、お金の比較だけで向こうから高い金額を提示されたから、じゃあ僕はこっちに行きますって言われたときに、外国人同様、外国人と同じ目線で、そういうふうに言われちゃうんだったらしょうがないねっていうふうに割り切っているのか、例えば日本人は外国人よりかはある程度慰留を考えるのか、というところでその差を設けているのかどうか、という部分です。

下條：移籍していくということですか？

質問：そうですね。他のクラブから声がかかってと。

下條：具体的にはあまり大きなお金が動く移籍というのは今ありえないんですね、実は。大きなお金で動くとしたら、先程例えた中近東の話が一番分かりやすいので、あえて言わしていただきましたけれども、国内の移籍ルールというのは、ルールに則った中で人は動いていきますけれども、これも先程お伝えしたように、移籍契約期間が切れたタイミングで、多く選手が動いていくということがあります。ですから、本当にいい選手で、獲得資金があるチームは、オファーを出してくるかもしれません。我々のクラブの選手にそういう話があったら、話のテーブルには乗ります。その上で、オファーに応じるか、あるいはそうじゃない、クラブに留まってもらうか、その判断はします。

過去サッカーの変遷というのは流れてきましたけれども、今はなかなかそういったケースはないとご理解していただいたほうがいいかと思います。

質問：最初の点に関しては？ 来季、春先に成績が芳しくないような状況で、例えばとても

じゃないけど、6月ぐらいの段階で、ACLも見えなくて、我々がどうしようって思わなければいけないような事態が起こったときに、そういう事態になったら、さすがにポテンシャルっていう部分に問題があったということでしょう。

司会：それは和司監督のことですね？ 和司監督はACLに出るにあたって適切なピックアップなのか、ということでしょうか？

質問：現段階ではそれが分からない訳じゃないですか。そういう形でおっしゃっている以上は、もちろんそういう軌道に乗っていけば、監督と共に頑張っていけばいいと思うんですけど、今年一年の評価に誤りがあったんじゃないかというような疑問符が出てくるような成績に春先になってしまった場合に、監督の解任が早期にあり得るのかどうかという話です。

下條：そういう事態にならないことを信じていますが…

質問：それはもちろんそうです。

下條：そういう状況というのは、例えばですね、これは木村和司に限らず、どうしてもプロの監督というのはそういうものを背負いながら結果を追求していると思います。ですので、それは私はチーム統括本部長ですが、私だけではなくて、色んな判断のもとにしていくしかないと思っています。以前もありました。外国人監督がやっているときも、このような立場にいましたけれども、その時はだんだん成績が怪しくなってきた時に、何節か先の試合までで勝ち星がどのくらいじゃないと難しいね、ということでシーズン途中で辞めた外国人監督さんもいらっしゃいました。

ですから、チームというものは生き物ですから、その結果と試合の中身、そういうことを加味した中で、先の判断をしていかなければいけないと思っています。

質問：ありがとうございます。

司会：他に、もう1点ほど。質問、ご回答とも、コンパクトにお願いします。

質問：時間も時間なんで、単刀直入にお聞きしたいんですが、今日のカンファレンスが開かれたもっとも大きな原因というのは、今年の成績不振、選手の移籍問題、今年に限らず、これまで最後に優勝して以来6年間のこの成績の不振、それ以前から繰り返される優勝してもゼロに戻ってしまうこの体質、そういったものを踏まえまして、先程から下條さんの

お話を聞いていると、まったく評論家のような話にしか聞こえないんですが。例えばですね、今年、社長がある意味辞任を賭けるみたいな、責任を取るみたいな話をしましたが、ここ数年来のマリノスの不振の原因というのは、すべて強化本部にあると思うんですね。

なぜこの失態が繰り返されるのか、今コストの話もありましたが、外国籍選手もなぜバスティアニーニ選手を複数年で取っているのか、まったく使い道が見えていません。そういったことは最初に社長にチームの体制の、システムの改善をお願いしたいと皆が願っていることですが、もっとも変えてほしいのは、この強化本部の体質だと僕は思っています。その辺を社長にお答えいただきたい。

嘉悦：ご指摘のところは、ある意味その通りだと思います。私は、私の考えと色々な方々の意見を踏まえて、現状の下條の体制がベストであるという判断から、現状の体制を組ませていただきました。確かに今年の成績については 8 位ということで満足のいく結果ではございませんが、その途中までの段階ではかなりいい線まで来ておりました。これは事実だと思います。これを踏まえて、来季、本当に皆さんのご満足いくような結果が出なかった場合、私の辞任の話はさせていただきますけれども、それはフロントも含めた体制の見直しというのは必要になると思います。

したがって、万が一そういった事態になったら、私はとっとと辞めるという意味ではなくてですね、それも含めて見直しをやっていきたくと思っています。それは私の責任だと思います。よろしいでしょうか。

司会：ちょっと他の方も何人か挙手いただいたんですが、一旦ちょっと次の話題に…。

(一階最後列から『マイクの出場所に出られない(?)』の声)

司会：しょうがないですね。そこから生声でいいですよ。

(場内笑い)

※生声なので、聞き取りにくい部分があり、一部質問内容が不鮮明な部分がありました。ご了承ください。

質問：いいですか？ 途中から来たんで申し訳ないんですが、まず、一番気になったのが、なぜ（カンファレンスが）平日に行われたのか。それから、先程から監督の話が出ていますが、監督経験がない木村和司がなぜ複数年契約なのか。

(場内拍手)

何かの時に社長に直接言ったことがありますよね。和司で大丈夫なのかと。社長は『大丈夫だ、もうちょっと見てくれ』と言われたんですが、見てこのザマですよ。

(場内拍手)

それに、下條さんのさっきからの発言と一緒に、木村和司はまるで評論家ですよ。我々が望んでいるのは評論家じゃないんですよ。選手・サポーターと一緒に戦ってくれる監督なんですよ。

(場内拍手)

全チーム見渡してもですね、選手の悪口を言っているような監督なんていませんよ！

(場内大きな拍手)

過去の監督、岡田監督ですが、内容が悪かった試合、FC 東京戦だったと思いますが、我々のところまで謝りに来ましたよ。

(場内拍手)

和司さん一回でもサポーターの前に来ましたか？ 俺は日産の時から応援していて、和司さんには特別な思いがあって、この人にやってもらったらどうだろうとは思っていましたが、実際（監督になってみると）最初から不安だらけでした。大丈夫だろうか。監督経験ないんですから。それから外国人選手の獲り方も下手ですし、選手を育成するのも下手だ。（以下、聞き取れず）。来年、木村和司で本当に大丈夫なのかどうか。社長が辞めることがあれば、皆一緒に辞めてください。

嘉悦：いつも試合の後に話をさせていただいて、本当にありがとうございます。おっしゃる通りの部分は確かにあります。和司の態度が悪いのは、注意します！

(場内笑い拍手)

すみません。私は和司の肩を持つわけではありません。確かに、彼はマスコミ対応とか選

手への対応も含めて、正直言って下手です。ですが、皆さんがご覧になっていないところ、例えば、遠征先の宿舎、あるいはクラブハウスの中、違う一面があります。実はそっちの方が本当の木村和司だと私は思っています。皆さんにはクラブハウスの中には入っていただけないし、宿舎の中にも入っていただけないので知ってもらうのは難しい面はあるんですけど、アイツの一番の問題点は、思ってる言葉と出てくる言葉が違うということだと思います。ここはもう、すみません、私を信じてください。

(場内笑い)

質問：信じたらこうなっちゃったんですよ。

司会：すみません。不適切な発言は控えるようにお願いします。

(場内笑い)

嘉悦：また試合が終わったら、私に文句を言ってください！ その分、和司には注意をします。ですが、彼が持っている人間性も含めて、ポテンシャルという言い方が悪かったかもしれないんですけど、本当に彼は表現は下手ですけど、いいヤツです。いいヤツだけでは監督はできませんが、彼の持っている情熱とか、サッカーに対する思いは、確かにまだ皆さんにはお伝えしきれていないかもしれません。ですが、そこも含めて私は、遠征先とかバスの中とか、色んなところで彼と話をしました。その結果、続投を決めたということです。もし、彼が見た目通りの人間であれば、私は続投は決めていません。

(場内笑い)

ですから、そういう私が信じて託している監督ですので、皆さん方が今日、もし1%でも嘉悦のことを信じてみようと思っただけのことであれば、私を信じていただきたい。で、そこで結果が出なかったら、やっぱり私の責任ですよ。だけど、ここで逃げるという意味で辞任を言ってる訳じゃないです。ちゃんと必要な改善もやって、例えば必要であればしぶとく生き残ってでもやりますよ、それは。それが私の仕事だと思っています。ですから、お願いですから、もうしばらく、もうしばらく私を信じて、応援してください。また試合が終わったらキツイお言葉を待っていますので、よろしくお願いします。

(場内拍手)

司会：すみません。最初にあった平日開催についてなんですけど、実は僕らが要望したこと

で、一週間以内にカンファレンスを開いて欲しいという話をしていたので、そうすると、土曜日にできない。一週間以内って金曜日迄なんですね。

(場内笑い)

時間は本当はもうちょっと早めだったんですけど、僕らの方から、それはさすがにサラリーマンの方が無理だろうと言う事で、19時に、後ろ倒しにさせてもらったという経緯もあるので、ちょっとこの辺はむしろ僕らが言い出したことなので、申し訳ないですけど、ご理解いただければと思います。

というようなことで、ここまで進んでいるんですが、時間もあるので、次の話題も当然関連するところなので、この中で進めていきたいと思います。今回、一番出てくるポイントですが、『今回の大量選手放出の経緯について、考えも含めてお聞かせください』というところですけど、幾つか既に質問で上がっております。

『判断はどなたが行ったのか。決定についてのバックグラウンドの考え方。選手への申し渡しに際して、経緯が納得いかない。やり方について納得いかないのでそこを詳しく説明してください』

という意見を、様々な角度から多数いただきました。これについてちょっと、出来る限り細かく進めたほうが良いと思いますので、難しいところもあると思いますが、よろしくご説明ください。

下條：まず一番気になっている、選手の評価等も含めてですが、今までの話の流れの中で大体はご理解いただいていると思っています。そういう中で、例えば選手に対して契約非更改にする際の伝え方については、ベースのルールはあります。クラブはそれを守りながら、事前の会議も含めて、(選手達に)タイミングも伝えていました。ただし、今年非常に難しかったのは、試合に出ている選手たちに最終的に詰まったスケジュールの中で、どのタイミングで伝えていくのかとても微妙であったとは思っています。

ただ、時間はどんどん経過していく中で、決断していかなければいけないという状況でした。そういう中で、正確には、一ヶ月間に密集した試合の中で、最終決断をすることになりました。試合の結果だけではなくて、パフォーマンスを見ながら。最後のところで本当に苦渋の決断というところがありました。(決断の)中心になっているのはもちろん私の所属しているチーム統括本部が、現場と意見交換をし、我々スタッフの間でも話をし、社長も含めて状況を説明した中で、判断していくことになっています。ですから、決断をした



のは私というご理解でいいと思います。そのような流れで決めさせていただきました。

伝える段階については、今年も例年にならって予定通り、選手に伝えました。基本的には非更新の選手については、正確には最終節ということなのですが、11月末日というものを設定していました。そういう中で、ガンバ大阪戦の後になります。チームは2日間のオフがあり、1日練習に来る日が30日にありました。どうしてもその3日間を活用して伝えるというところが前提になっています。

報道等でも出ていますし、私たちのホームページでもそこを説明させていただきましたけれども、ほとんどの選手は代理人がいるのですが、代理人のいない松田選手については、私の方から直接本人と対面して伝えなかったのが、疲れているところを大変恐縮だったんですが、本人を呼んでクラブハウスで伝えさせていただきました。

他の選手については代理人と事前にどのように伝えたらいいか、あるいはどのタイミングでどのようにやるのが一番いいでしょうかということも話をしていました。その中で、メディアを中心に情報が漏れるということも聞いたある代理人が、事前に（選手に）それを伝えたという背景も実際にはあったようです。ただし、こういうことですので、非常に大事なことではあります。ちょっとしたタイミングの悪さが、このように選手に不信感を与えてしまったり、我々がイメージしていたようなものとはかけ離れたような状況になってしまったことは、本当に不手際もあったかと思います。大変皆さんにもご迷惑をおかけし、誤解をされている部分もあります。背景は今お伝えしたところが正直なところ。以上でよろしいでしょうか。

司会：ちょっと皆さんに代わって質問したほうがいいと思うので、大体パターンは、メールをかなり拝見させていただいたので（分かっています）。必ずベテラン選手の契約に際して、なぜ最終的に選手の方が非常に悪い印象を残したようなコメントをされたり、外から見るとゴタゴタにしか見えない事態になってしまうのかと。この辺の原因と今後の対応はどのように考えていますか。

下條：選手の評価は、選手本人の自己評価と我々の客観的な評価があります。それと、選手のクラブに対する思いというものがあって、そのギャップがイコールではないことも認識はしています。今回はそういった部分では、松田選手に関しては特に大きかったと感じています。ただし、これはどうしても評価をしなければいけません。次のステージに行くために…。

司会：すいません。ちょっと切らせていただきます。その話はどのクラブでも同じわけじ

やないですか。どのクラブでも抱えている問題なのに、なんでマリノスだけが必ずゴタゴタになるのかという質問なんですけど。

下條：一番の原因は、評価の部分のギャップだと思います。自分の感じている部分とクラブの出した結論のギャップがやはり大きかったと思います。

質問（客席から）：あなたの出した評価が間違っているのが問題じゃないんですか。

下條：そういうふうに松田選手は感じていると思います。

質問（客席から）：クラブと選手の評価が違うというのは、あなたの評価に問題があるんじゃないんですか。

司会：すみません。最初にルールで確認させていただいた通りなので、（客席からの質問は）ご遠慮ください。言いたいことは分かります。よく分かります。

下條：その部分が違うということもあるかもしれませんが、我々はこの立場ですので、やはり評価をし、判断をしなければいけないと思っています。

司会：もう一度聞きます。マリノスだけ、何で何度も起きてるんでしょうか、という質問です。

（場内失笑。拍手）

司会：すみません。僕も聞きにくいんですけど、本当にこれ、一杯あった質問なんで。

下條：1つは先ほどから出ているメディアになぜ先に出てしまうのか、というところも大きな要因になったと思います。ただし、繰り返すようですが、我々は自分たちの仕事がそういうことであり、自信を持ってやっています。どうしても選手の思いと違う部分は出てくると思います。ただし、選手も次のステージがあり、クラブも次に考えていることもあります。ですから、クラブの考えを訴えても、選手には理解してもらえないところもありますけれども…。

司会：申し訳ないです。もう一度聞かせていただきます。マリノスだけ何でそれが連発するんですか。

(場内拍手)

下條：いろいろな理由がある…と思います。そこは。

司会：いや。あの…僕これ以上は…。自分で感情的な質問するなどっておいてなんですが、たぶん皆さん同じこと思っていると思うんで代わりに言わせていただいているんですけど、これは僕らからすると非常に大きな問題で、今回の一番の抜本的原因は、何回もこれが起きているからなんですよ。そこは心に留めておいていただかないと、ちょっといい方向に向けないな、という感じは皆思っているところだと思うんで。

(場内拍手)

下條：強く思うところではあります。そこは。

嘉悦：そういうご指摘は、私も本当に堪えています。堪えているというのは、心に堪えているということです。そういうことも含めて、このクラブを変えなきゃいけないという思いは確かにあります。単にお客さんを増やすだとか、ACLに行くということは、こういったこと（選手との信頼関係）がちゃんとできるクラブになるということがベースになきゃいけない話だと思っています。ですから、さっき今後いろいろお話し合いをさせていただく中に、皆様の方から色々な提言があると思います。それをやはり私どもがしっかりと受け止めて、必要な改善をしっかりと打っていきます。

今日の時点では、私はそれしか申し上げられません。でも、これは皆さんにお約束します。それも含めて私は改革を進めていきます。それを是非私に預けていただければと思います。

(場内拍手)

ありがとうございます。

司会：ここで大変聞きづらい質問を1つせざるを得ないというところなんですけど、今回、松田選手を含めた契約非更改選手、特に松田選手、山瀬選手、坂田選手、河合選手、清水選手含めて、他の選手もいるんですが、松田選手に関しては2万通の署名というものを渡させていただいたことも含めて、契約の見直しとか、更改をもう一回するという方針というのは、ありますでしょうか。

嘉悦：皆さん方からいただいたこの署名の重みというのは、当日私も感じました。それも

あって、冒頭お話ししましたように、私の頭の中が真っ白になった訳でありますけれども、皆さん方の思いは伝わりました。ですが、結論は変えません。これはもう本当に申し訳ありません。これはチームが考えに考えて下した決断でありますし、ここで撤回するような決断であれば、初めからしていません。これはそういうふうにご理解いただくしかありません。

問題は、こういうことが二度と起きないようにすること。それから選手も皆さんも納得いただくような進め方をすること。これがポイントになると思います。そういうことで、大変私も申し上げにくいことなんですけれども、皆さん方の思いはきちんと受け止めました。その上で、次の改善に必ずつなげていきますので、それを是非ご理解いただいて、何とかクラブを良くしていきたいと思っています。よろしくお願いします。

(場内拍手)

司会：正確に理解していただきたいと思っているのは、僕の意見が入っているところもありますし、僕が 260 通のメールを見て思っていることなんですけど、やっぱり松田選手云々のところもあると思いますけれど、基本的には繰り返された功労選手に対する部分。情報がリークされてマスコミから出てくる部分。ドタバタにしか見えない部分というのは、(不信の) ベースとしてあるかなと思っています。

この話題を持ちながらなんですけど、今後、功労選手に対する処遇とか、アフターケア、フォローというのは、どういうふうを考えられているのか。現状で何か方針とか、こういうふうにやっていきたいというのがあれば、いただきたいなと思うんですが。

嘉悦：功労選手に関しましては、もちろん現役を続けられる状況にある選手は、戦力としてやっていくという前提は変わっていません。ただ、今回のように不幸にして構想の外になってしまった選手が、どこか他のクラブで現役を続けられて、現役を終えられた時に、私は今回、そうやって去っていく選手たちに、松田選手も含めてお話をしましたが、クラブとしてはドアを開けております。皆さんが現役を終えられた時に、例えばマリノスでこんなことをしたい、あんなことをしたいという話があれば、是非言ってきてください、とお話をしてあります。

やはり彼らは功労者ですから、マリノスの選手でなくなっても、いろんな形で貢献できるという領域は絶対あると思います。その辺についてはしっかりと話し合いを持ちましょう。そのドアは開けておきますよ、そういう形でまずは今後対応していきたいと思っています。

司会：あともう 1 つなんですけど、情報リークに関してなんですが、今回情報リークというのとはちょっと違うと思っているんですが、選手が話したというところもあるので。ただ、この不信感の原因の 1 つとなってしまうているのかなと思うのは、内部の人間しか知り得ないであろう情報が、マスコミとか外部から伝わるのが多過ぎると。一番根本の問題というのは、それが我々に対する説明とまったく離れたところでいつも出てきてしまう、というところ。

それと、一部の報道機関がクラブの機能や信用を低下させる記事を書き続けているという部分。実際、横浜マリノスという会社が、内部統制が取れているのかと。守秘義務契約があるのかとか、そういう細かいところも含めて、その部分がさらに皆さんの不満があるのかなと。

嘉悦：はい。まずは大づかみな話として、私も去年就任をしたその日から、色んなものが外に漏れているということに大変憤りを感じました。おかしいと。何やってるんだと。だって、まだ本人とも会っていないのに、もう木村和司って出ちゃったわけですよね。実は、この件については内部調査をしましたが、原因は特定できておりません。ただ、その後、社内における情報統制を、相当私は気を使ってやってきたつもりです。

例えば、中村俊輔の獲得のときも、憶測報道めいたものはありましたが、確定的な報道は一切出ていないはずですよ。それから、今回の金井貢史の件につきましても、報道がされる前にクラブとしての処分も決めて、公表させていただきました。こういうことで、実は去年から今回に至るまでの間、そのような情報リークはなかったというふうに私は自信を持っています。そこは相当気を遣ってやって参りました。もちろんそれから、社内においても、こういう情報を漏らしたら懲戒処分だ、という話はしっかりとしてあります。

それから、選手との契約の中でも個別に、出して良い情報、出してはいけない情報、そういったものは契約書の中にしっかりと書いてありますので、そこはそれぞれを信じてやっています。ただ、今回の報道につきましては、内部リークというよりも、個別の取材から出てきたものだと思います。例えば違った名前も出ていましたよね。ただ、体質的にそういうことが過去から起きているのは間違いない事実ですから、これは去年からずっと気を付けてやっていて、この一年間は出ていなかったと私は思っています。

司会：それと、これもいくつかあったんですけど、今回の選手の出し入れに関わらずというところで、OB との関係は上手くいっているのかとか、派閥があるんじゃないかと。そういった意見が幾つか散見されました。その思惑で選手の出し入れとか、監督が変わっちゃってるんじゃないかと。このあたりいかがでしょうか。

嘉悦：派閥争いって、大変便利な表現だと思うんですね。何か問題が起きるとそういうことに問題を被せちゃって、『何かあの会社体質がおかしいよね』となる。しかし例えば、私の出身である日産。派閥はまったくありません。そんな言葉は聞いたこともないし、すべて現状の正しい判断をやっている人に従うという、そういう会社です。

マリノスも古くは日産のチームでしたから、そういった体質を受け継いでいますので、派閥なんてありません。それが事実です。しかし、そういうことを書いている人達が一部にいるんです。そういう争いだと。私はそんなもの全く関係ないですよ。誰かの意見に左右されている、そんなバカな経営者では、私はありません。

私は本当にマリノスをこうしなければいけないという思いから、聞くべき人の意見は聞いているし、これが正しいやり方なんだと、そういう信念でやっています。ですから、もしかして皆さんが『嘉悦はOBに踊らされている』『派閥争いの中で踊らされている』と、思っているとしたら、そんなことは絶対にありません。これは信じてください。何度も信じてくださいばかりで申し訳ないですけど、そんなバカじゃありませんから。本当にマリノスを良くしたいと思っているだけなんですよ。

(場内拍手)

ただ、皆さんほど長いマリノスとの付き合いではなかった。したがって、足りない面もあります。知らなかったところもあります。でも、それが私にとっては逆に財産です。知らないからできること。過去のしがらみがないからできることってあるんですよ。ですから、この一年間、私はいろんな決断をさせていただきました。ただ、独断でやっているわけではありません。基本的にはいろんな人の意見を聞きます。その中で、やっぱりこれが正しいなという判断をした上での結論なんですね、常に。私の個人的な好みとか、想いとか、それだけで突っ走っているわけでもありません。私は人の意見を聞くタイプの人間だと思います。それは、この連中（登壇者）に聞いてください。

(場内笑い)

松本：今社長が言ったように、確かに我々にいろいろ相談をされているし、我々も一緒になって考えています。是非信じてあげてください。よろしくお願いします。

社長：一人だけ？

(場内笑い)

永島：私も実は、社内では非常にきつい意見を社長の嘉悦には言っている方で、そのきつい意見に関しても一個一個応えてくれてます。この会社の中に派閥はありません。それだけは信じてください。

根本：根本ですけど、皆が言っている通り、意見交換も頻繁に行っていますし、それぞれの考えを認めながら、いろんな正しい決断をしています。まあ、会議がちょっと多いのがネックですけど (笑)。

司会：…ということです。今、ガーンと流れで行ったんですけど、今回の大量の選手放出についてというところまでの部分で、ご意見・質問伺いたいと思いますが、どなたかいらっしゃいますか？

登壇されるまでの間にちょっと。今回の契約非更改の話、確かに11月末が期限なんですが、もっと早めにするのができなかったのかというのが質問でありました。それがACLが決まらなかったんで、この時期にずれこんだという憶測もあったんですけど、そこはどうですか？

下條：ACLという部分は、影響は無いと言ったら嘘かもしれませんが、それではないです。ただ、シーズン途中で選手に『今年限りだよ』と伝えることが効果的かと考えたときに、それは僕はマイナスのほうに影響するかと考えています。当然、選手のパーソナリティというものはありますけれども。

ですので、それはプロの組織として、選手にそんなネガティブなことをシーズン途中で相談したり、伝えるというのは、得策ではないと考えています。

質問：さっきの過去の功労選手への処遇というところでお伺いしたいんですが、松田選手たちにドアを開けて待っているということをおっしゃっていたと。過去の選手についてどうなのか、というのをお聞きしたいんです。今回の松田選手の件もそうなんですけど、4年前に奥選手たちが構想外になったときのこと僕らサポーターは結構引きずっていると思っていて、奥選手達やもっと前もそうなんですけれども、そういう選手たちにはどうなのか。あと、遠藤選手や上野選手もそうだったと思うんですけど。中西選手もそうですね。サポーターにありがとうと伝える場が欲しい、ということをやっていたと思うんですが、そういうことも含めて、過去の選手たちにも、松田選手たちと同じようにやっていただけるのか。どうお考えなのかお聞きしたいです。

嘉悦：ここで軽々しい発言はしないほうがいいと思いますが、お気持ちはよく分かります。私は過去の功労者の方たちについてどこまで、10 数年前までさかのぼると大変なことになるわけですが、気持ちは同じです。彼らがマリノスに対してこんな貢献をしたいという思いがあれば、それはやっぱり聞いてあげたいと思うし、一方でこちらで用意できるものも限度がありますから、そこで合意できたらできるだけ実現させてあげたいし、できなかつたらこれは説得するというか、了解してもらおうしかないと思いますが、基本は同じと思っていただいて結構です。

決して辞めていった選手たちに『あなたたちは関係のない人たちです』と言うつもりはまったくありません。私は OB は大切にしたいと思っています。それはたとえ在籍期間が長かろうが短かろうが同じだと思うんですね。

余計な話かもしれませんが、私の日産での仕事の大半は人事でした。ですから、人とどういふ接し方をしなければいけないか。あるいは、辞めていく人にどういふ配慮をしなければいけないか、というのは基本的には持っているのですが、そのところを今回私が制御できなかったという反省はありますけれども、辞めていった人たちに対して、大事にしたいという思いはあります。これだけはこの場で表明させていただきます。ただ、具体的にどうかという話は、今言うのはなかなか難しいことかもしれませんので、これだけはまず表明しておきたいと思います。

司会：他の方いかがですか？

質問：先ほど社長から『意見を聞く』と伺いましたが、ではなぜ2万人の署名の声をお聞きになられないのかということですね。三ツ沢は（収容人数が）1万5千人ぐらいで、満員以上の方がそれを望んでいるのに、それを受けられないのか、ということ。それをお伺いしたいと思います。

（場内拍手）

嘉悦：あの、皆さん方のお気持ちはそれはよく分かります。受け止めさせていただきました。ただ、さっきの下條の話ですけれども、来季以降の体制を考えた時に、それはやはり“やらない”という決断ですね。これはもう変えることはできません。そうすることによって、例えば他の辞めていく選手たち、あるいは逆に残る選手たち、ここへの影響もやはり考えなければいけません。そういうことで、皆さんのお気持ちは非常によく分かりますけれども、これはクラブとして覚悟を決めた上での決断ですので、大変申し訳ありません



けれども、変えることはできません。

質問：それは聞く耳を全然持っていないということですよ。

嘉悦：いや、クラブを改善する為に必要な皆さん方のご指摘はこれからも聞いてまいります。

質問：それもそうだと思うんですよ。

嘉悦：ただ、それと、じゃあ今後ですね、皆さん方から署名がある都度、選手を入れたり出したりしなければならない、ということとは僕は話は違うと思います。

質問：その都度出すとは言っていません。今回の話です。

嘉悦：ですが、これはクラブとしての決断ですので。

質問：その決断は、2万人の声をまったく聞き入れてもらえないということですよ。

嘉悦：結果としてはそうなってしまいますが。

質問：では、社長に何を言っても無駄ということですか。

(客席から)：マツは特別だってことだよ。

嘉悦：それはよく理解できます。理解できますが、やはりいろんな総合的な判断の結果ですので、これはもう変えることは申し訳ありませんができません。

質問：再考もないということですか。

嘉悦：はい。もうこれは考えに考えた決断ですから。申し訳ありません。

質問：分かりました。最後に、こういう事を言うてはいけないかもしれませんが、思っていない人もいるかもしれないんですけど、ACL 行くとか、J リーグ制覇するとか、そういうのも大事ですが、それよりも俺は、中位でも、最下位争い、残留争いしてもいいから、松田直樹選手と来年も戦いたかったです。

(場内拍手)

司会：他にご意見、ご質問は。

質問：私も今、前の方がおっしゃられたように、今回の戦力外通告がされた選手たちと一緒にタイトルを獲りたかったと強く思っております。で、今回の一連の騒動について、思うことなんですけど、今回、戦力外通告を言い渡された多くの選手は、今シーズンもマリノスの中で主力としてチームを引っ張ってくれたと思いますし、中心となって戦ってきたと。来シーズン以降も、まだまだチームの中心としてやれるんじゃないかと私自身は思っております。

このマリノスというチームは、2005年以降、まったくタイトルは獲れていませんから、将来的なもの、過去数年間遡って、これ以上の成長が見込めないというか、そういったいろんなお考えがあるかとは思いますが、やり方の順番として、彼らはチームの主力としてやってきたと。本来であれば、実力で若手の選手が、主力の選手をスタメンから引きずりおろして、スタメンを奪って、例えば松田選手だったり、河合選手だったり、清水選手だったり、彼らをベンチに追いやってから戦力外通告をするというのが普通の流れじゃないのかなど。その順番について、どうお考えになっているのか、ご回答お願いいたします。

(場内拍手)

下條：プロ選手である以上、過去の貢献というものは、我々はリスペクトしますし、本当に感謝しています。2010年の振り返りと、2011年の編成。これは両局面で捉えなければならないと思っています。それは選手たちも理解しているところだと思っています。ですので、2010年、出場時間を考えれば、長い時間戦った選手たちもいます。ただ、そこで何が起こっているのか（良いパフォーマンスだったのか）という分析も必要だと思います。それが無いと翌年に繋げることができません。そういった部分も考慮しながら、今回、決断したということをご理解していただきたいと思います。

それと、2011年、やみくもに若手にポジションを与えるということではありません。だんだん（ベテラン選手の）出場時間が減っていくことも予測できます。やはりそういう部分も出てくるので、我々が持っているものさしの1つだにご理解いただけたらありがたいと思います。当然、2010年彼らの貢献によって、もしかしたらもっと下に行ってしまったかもしれない順位が、支えられたのかもしれない。そういった部分も理解しています。

ですが、今言ったことも当然視野に入れてチーム編成を考えなければいけないので、そのような経過をもとに判断させていただきました。

司会：次の質問・意見がありましたら。せっかくなので2階にマイクが置いてあるので、2階の方、いらっしゃいませんか？

質問：今年ですね、他のチームでも、戦力外になったベテラン選手がいます。レギュラー11人いますが、どのチームも、ベテラン、超ベテランという言葉はちょっとおかしいかもしれないかもしれませんが、松田選手よりも年上の方が辞めていくというケースがあります。彼らは決して今シーズン、ずっと試合に出ていた訳じゃないと思うんですね。バンディエラ、特別な存在、サポーターの中にはそう思っていない方もいらっしゃると思いますが、全員が同じ価値の選手かと言うと、私はそうじゃないと思います。マリノス愛を謳った選手、一人ぐらいはずっと試合に出られないかもしれないですけども、松田選手は他の選手に与える影響が大きいと思うんですね。そういった選手を残す器はないんでしょうか。

それと、先ほどからルール、ルールと言っていますが、あと得策じゃないとか、選手を本当に人間として見ているんですかと。そういうことをお伺いしたいです。

司会：質問の趣旨は、松田選手を残すという選択肢はないのか、ということによろしいですか。

質問：今回は松田選手なんですけど、チームに対して特別な選手はマリノスではないんでしょうか。他のチームを見たときに、36歳で辞める選手もいます。確かに30歳を超えた選手たちがチームに占める割合が大きくなるというのがあまり好ましくないというのは分かります。選手を全員平等にする、というのも考え方としてはあると思うんですが、全部のチームではないと思うんですが、特別な選手がいる。過去の話ですと、ジュビロの中山選手でもかなりの歳まで、少しの出場時間しかなかったんですが、かなり長い間チームにいました。でも、松田選手は、ちょっと松田選手に限って言ってしまって申し訳ないんですけど、特別な選手、バンディエラというものをどうお考えなのか、ということですね。

司会：松田という選手はバンディエラとして特別だったから、その選手に対して特別な配慮とか処遇はないのか、ということですね。一般論として。

質問：全部のベテラン選手を残して欲しいということではないんですが、今後、現れてくるかもしれないですし、過去にもいたと思うんですが、そういう選手も同じように扱われ

ているような気がするんですけども、チームにとって特別な存在ですね。試合に出られなくてもチームを支えてくれるような選手、というような概念はないんでしょうか。

下條：理解しています。今おっしゃっていることは、特別な選手ということで考えれば、やはり松田選手は特別な選手だと思います。ただ、我々が考えていかなければいけないのは、松田選手の思いも含めて、来年もプレーする選手たちで、そういう思いも含めて受け継いでいく選手たちは残っていると思っています。必ずそういう思いを強く持って、いいパフォーマンスを見せる選手が出てくることを我々は期待しなければいけませんし、そういった選手が出てくると信じています。そのために、ユースから選手を上げている部分もあります。非常に在籍期間が長くなっていく選手が、これからもたくさん出てくることを期待しています。そういった思いで、やはりマリノスのユニフォームを着ている以上、そういった伝統だとか歴史だとか感じながら、また新しい選手たちがどんどん出てくることを、また新しい1ページとして、我々は考えていきたいと思っています。

司会：よろしいでしょうか。

質問：私の気持ちとしてはあるんですが、今後ですね、お金以外のところでも、マリノスに残りたいと思ってくれる選手が多く出ることを、またそういう選手を作ってもらいたいという要望で終わらせてもらいたいと思います。

司会：いろいろおっしゃりたい方はいらっしゃると思うんですけど、全然違う角度から、ご意見とか質問とかあれば、最後に1つだけと思うんですけど。

質問：今日はこの場を作っていただきありがとうございました。松田直樹選手の話もあるんですけど、僕も途中から参加させていただいて、嘉悦社長の、振り返りをしながら見極めてやっていきます、という考え方にちょっと心をいじられたという思いはあるんですけど、それは振り返った結果、松田直樹を戻してくれというのは、当然来年も一緒に戦いたいという本音の部分がありますけど、これはプロのサッカークラブのフロントの方々が（戻さない）決めたということであれば、正直、ここでこんな形で納得という言葉を使うのは非常にイヤなんですけど、それに関しては理解しようという努力はしたいと思っています。

ただ、今回の件に関してはプロセスの点で振り返っていただいて、伝え方、それは方法論なのかもしれませんが、ミスがあったのか、それはたとえば、1年目の選手に言うものの伝え方と、16年在籍した古い選手に対しての言い方としては、それなりに違うものだと僕は思っています。先程振り返りという言葉をおっしゃっていたので、ぜひ今回のことで非常

にファン・サポーターの方々も、このクラブは簡単に選手を切るんじゃないか、そういう寂しい思いをされていらっしゃる方が一杯いると思うんです。ですので、松田直樹選手だけでなく、一人ひとりの選手に対して、今回の非契約に関して、不手際があったのかなかったのか、そこを上手く判断していただいて、それは今どうですということをおっしゃっていただきたいわけではないですけれども、不手際という言い方がいいかどうか分からないんですけど、ミスがあったとするならば、そういった認識をされるのであれば、次回繰り返さないようにしていただきたい。

後は、敬意を表して、というようなことに近い言葉を出していましたが、門戸を開いています、ということをおっしゃっていたと思うんです。本当にスペシャル、偉大な選手であるならば、帰ってくる場所をクラブが今後用意する手法もあると思うんです。これはちょっとネタバレみたいになっちゃうんですけど、たとえばもう引退するよとなれば、その半年前に移籍加入させて、ユニフォームだけ着せて引退させる。そういろいろな手法があると思います。それを今回の、僕はミスだと思っていますので、今回の決断がミスだと言っているのではなくて、決断を選手に納得させるまでのプロセスがミスだったと思っていますので…

(場内拍手)

是非次に活かしてやっていただきたい。それは先程から議事進行で出ている色んな項目に対して振り返りをしていただいて、こういう場を作っていただくのか、作っていくような方向でお考えなのか、ホームページとかで振り返りとしてはこうですよというようなお話をされるのか、振り返りに対してのフィードバックの方針だけでも、今お考えになられることを、お聞かせ願えればと思います。

(場内拍手)

嘉悦：本当に私なんかよりも上手いまとめ方をされて、とても感心しておりますが、おっしゃる通りだと思います。私は決して詭弁を使うとか、言い訳をすることが目的で今日来たわけではありません。今のようなご意見を伺って、本当に…。私実は、あの後、選手の非更改が伝えられた後、一人ひとりと話をさせてもらいました。一人ひとりの選手の思い、これは松田選手も含みますけれども、話をさせていただきました。そこから、実際に彼らから感じとったこと、それから実際クラブで行われてきた中身についてきちっと振り返りをやって、もし本当に間違っていることがあれば、これはきちんと来年以降是正をして、活かしていきたいと思います。

そういうことも含めて、うやむやにはしません。必ず、何らかの改善という形で必要なものはきちっとやっていきますので、そこはぜひ今後コミュニケーションを取らせていただければと思います。ということで、是非よろしく願いいたします。

(場内拍手)

司会：すいません。もう一人だけ。あと、色々とおっしゃりたいことがあると思いますが、メールでいただいたものに関しては、全部テキスト化していませんが、フロントにお渡しします。すでに抜粋したものは見ていただいていますので、その思いというのは伝わった上での発言ということで、まずは理解していただきたいと思います。

質問：単刀直入に、2万名の署名を受けて、今回の件について、先程回答されましたけど、途中経過というか、今日までの経過として、再検討はされましたか。

嘉悦：再検討、たとえば会議を開いてやったかという意味ではやってはおりません。ただ、私と下條と監督とで話はしました。この重みは確かに私は感じました。あそこで実際、私が受取ったわけですから、その重みを感じているのは私です。私の思いも含めて色々話しましたがけれども、結論は変わっておりません。申し訳ありません。

質問：今回回答をいただきました。何でお前が喋るのかと思うのかもしれないですけど、2万名、ここに2万名いないんですけど、署名をしてくださった方が沢山いると思うんですけど、今までよりはクラブに意思は伝えられたのかなと思います。全部終わりにするのはイヤですけど、署名について協力、一緒に戦ってくださった方々は本当にありがとうございました。

(場内拍手)

司会：一旦ちょっとよろしいでしょうか。すいません。前の方ばかり指していると、後から文句が来るかもしれないんで言うておきます。この人たちは、多分票でいうと、一人100票ぐらいずつ抱えている人たち、各(応援)グループの方たちなので、ちょっと少しは優先させてあげようかなと考えております。そこはご理解ください。

時間も時間で、というのは分かっていた展開だとは思いますが、時間も30分以上回っております。この会場は、どんなに長いこと押さえられても22時までということで聞いていますので、残念ながらここで打ち切らざるを得ないと思っています。これから先、皆さんの思いはあると思いますが、それはもう伝えました。署名もあります。伝わっております。

その上で、どうするか判断は皆さんにお任せしますし、僕が口を出す問題ではないと思っています。個々人の判断で行っていただければと思います。

残り、実はその他にもいろいろあって、ちょっと時間がないので、やろうとしていたことだけご説明します。まず、今回の背景となった、マリノスの経営面に関して、いろいろ問題あるんじゃないかと、人件費の予算配分が少ないんじゃないかと。さらに、第三者割当増資はやらないのか、というような話もあったんですけど、これは今日の話ともズレてしまうので、ちょっと次のカンファレンスなり、もしかしたら年初のお話であるかもしれないので、そこに譲りたいと思います。

もう1つクラブとサポーターの協力関係についても、数多くいただきました。1つだけ読み上げさせていただくと、

『サポーターからの要求ばかりではまるでクレイマーみたいで嫌です。できそうなことならサポーターも協力するべきです。クラブ側がサポーター側に求めることは、今後具体的に何ですか』

というお話です。他にもいくつかいただきました。ちょっとまとめチックな話になって恐縮なんですけど、こういう場をいただいて、こういうお話をいただいたのは、僕としては初めての話なので、僕自体もよく伝わっていないな、というのは正直いってあったり、またこういうところまでお話いただけるんだ、というのもあったりしつつも次回につなげられる展開になればいいかなと思っています。逆にファン・サポーター側に望むことがあったらお願いします。

嘉悦：本当にいろいろ厳しいご指摘、ご意見ありがとうございました。ちゃんと改善につなげてまいります。それをお約束した上で、1つ皆さん方の力なくしてはできないことがあります。これをぜひ、来年のテーマの1つにさせていただきたいんですけど。私たちの計画では、今年26,500人を目指して、ちょっと未達でしたけど、来年は3万人を狙っています。3年後には4万人を狙っています。これは絶対にできる目標だと私は確信しています。

ですが、1つだけ皆さんにご協力をお願いしたい。今もご協力をお願いしているんですけども、なかなかそれが他の一般のファンの方々に伝わりきれていないんですけど、要はスタジアムの中が、ある時間帯、ある一瞬のシーンでもいいんです。一体化するような何か応援の仕方というんでしょうか。これがマリノスの皆がやる応援の仕方だ、みたいなものを是非皆さん方のお知恵も借りてですね、今もバックスタンドやメインスタンドに声掛けをしていただいていることは承知しておりますけれども、なかなか乗ってけません。普

通の人たちは。

(場内笑い)

いや、今の変な意味じゃありません！ あの、今のは誤解しないでください。皆さんほど熱い思いがないという意味です。一般のファンの方という意味です。言葉遣いは今後気を付けますので。

(場内笑い)

あの、私はアウェイに行っても思うんです。特に地方のチーム、一体感ありありですよ。それは地方の特殊性もあるし、そこで一致団結するんですけども、横浜の土地柄を考えると、なかなかまとまりにくいというのは承知の上でお願いしています。ですが、何か選手が勇気づけられる、あるいはスタジアムがこの瞬間一体になったな、というその瞬間を皆で共有できる、そういうアイデアってないですかね。たとえば具体的に相談させていただいて、『これをやろう！』『マリノスはこれが売りだ！』『マリノスの応援は人それぞれでいいんですけど、ここだけは皆一緒にやろう』そんなものをぜひ作らせていただければなと思っています。

例えばそういうことを皆さんにお願いできればなと思っています。こういうことをきっかけにもっともっと皆さん方と良い関係が築いていけるように、これからやって参りたいと思いますので、どうぞよろしくお願いします。

(場内拍手)

司会：他にもいろいろ聞きたいことはあったんですが、もう時間のほうがさすがに無いので、そろそろ終わりにしたいと思います。たぶん納得いった方もいかない方も、違うポジティブな思いを残してくれた方も、また、全然変わんなかったという人もいるんですけど、僕としてはこういう場で皆で話が少しできて、プラスになったところは結構あったと思っていますので、できれば次につなげるためにも、サポカン全然使えなかったとか、そういうのはあまりネットには書かないように。僕の悪口もなるべく書かないようにお願いします。

(場内笑い)

嘉悦：最後によろしいですか。先ほど申し上げたように、これから色んなことをやってい



きます。マリノスが成長するために必要だと思っていることは何でもやります。そういつた中で伝統はきちっと守っていく。さっきご指摘いただいたことも含めてですね。守るべきことはきちっと守っていきたい。その一方で、チャレンジできる、色んな今までやってなかったこと、これには次々と挑戦していきたいと思っています。

もしかしたら皆さん、驚かれることが出てくるかもしれませんが、それは決して悪い方向の話ではありません。本当にマリノスが成長していく、そういう前提での話ですので、ぜひそれも許される範囲で、できることなら事前にお話ししたいと思っておりますけれども、そこも含めてご相談していきたいと思っております。

本当にマリノスを成長させるために、色んな仕掛けとかもやっていきたくと思っていますので、そこも是非あらかじめご理解をいただけるように頑張っていきますので、よろしくお願いいたします。

司会：すいません。他に登壇の方々に何かお喋りになりたい方いらっしゃいますか？ いろんな質問が出ることを前提にいろんな立場の方々に来ていただいたということで、何かありますか？

松本：スクールを担当しております。松本と申します。我々、今スクール5校ありまして、育成も含めて約3,200名の子どもたちを預かっております。日本一になろうということで、日々努力をしているんですが、近年、だんだんスクール生が減っています。今回の皆さんのお声の中で、スクールの父兄の方も一部サポーターの方がいらっしゃいました。その中で、今回の件があるので、自分の子供はここに預けられないというお話をいただいたりして、何件かお辞めになっているお子さんもいらっしゃいます。しかし、我々としましては、今後もどんどんいい指導・環境で子どもたちを育てたいと思っています。是非、お近くの方でスクールに入りたいという方がいらっしゃれば、皆さまから声をかけていただいて、マリノスのスクールに入れていただくことをお願いしたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(場内笑い・拍手)

司会：すいません。一人、絶対にしゃべりたいというのがいるので、お願いします。

質問：ホーム最終戦で、一瞬ですけど、スタジアムが一緒になった瞬間があったと思います。それは85分で松田選手が出てきたことだと思うんですよ。それって16年かけてできたことなんで、皆さんには、そういう瞬間を作りたいんだったら、そんな簡単じゃないと

いうのを分かって欲しいです。

あと、5人座られている方々に、マリノスをこれからどうしていきたいか、一言ずつお願いします。

(場内拍手)

永島：先程から、社長がいろいろな改革をしていくという話をしておりましたが、一歩一歩前進しなきゃいけないですし、皆さんがポスター貼り活動であったりだとか、フラバナを飾ってくれたりだとか、そういったコツコツした積み重ねが、このクラブをどんどんどんどん大きくしていくことだと思っていますので。ご意見の中にもサンキューポスターはいつになったらできるんだ？というものもありましたので、できればそれも継続してやっていただきたいと思っていますので、今後とも是非よろしくお願いします。

森川：本日はありがとうございます。私、試合運営を担当させていただいておりますので、皆さん方の意見も入れて、私たちの意見も入れて、一緒になってスタジアムを1つにしていきたいと思っていますので、これからもよろしくお願いします。

松本：持ち場、立場、経験、それぞれ違いますけれども、その担当になったところを、まずはきちんと仕事をこなすと。その上で会社が1つになって、いいクラブを作るということをやっていきたいと思います。

根本：今日ですね、この場で皆さんの意見を聞かせていただく中で、非常に皆さんの熱い気持ちをいうものを感じることができました。その熱い気持ちに負けないグッズを作ってますね、皆さんに喜んでいただければと思っています。頑張ります。

木村：今日はありがとうございます。最後にあいさつさせていただきますけれども、本当に皆さんの熱い思いが伝わりました。ありがとうございます。私ごとですけど、ホームタウンという活動をさせていただいています。行政はじめ、商店街、町内会。商店街、色々お店に行きますと、本当に皆さん方の話になります。よくやっていただいて、ポスターも本当にたくさん持ってきていただいて。約3,500店舗ぐらい、皆さん有志の方々にご協力いただいて貼っていただいているということで、本当に感謝しています。正直、今日のカンファレンス、私も初めての体験です。先程から嘉悦がいろいろと話をしていますけれども、本当に今日、この場で嘉悦が皆さん方にお話できたことは、僕自身も嬉しく思っております。嘉悦がいろいろと熱く語りましたけれども、皆さん信じていただいて、我々も嘉悦のかじ取りを信じて、クラブを良くしていきたいと思っていますので、今後ともよろしく願いいたします。本日は本当にありがとうございました。

(場内拍手)

司会：ありがとうございました。そういうことで、一応締めさせていただきます。色々不手際もあったと思いますがありがとうございました。いただいたメールはクラブの方にお渡しするとともに、こちらで頂いた内容は一部公開させていただこうと思います。今日の内容を踏まえながら、新しいマリノスのため、横浜のためということをやっていきたいと思います。今日はどうもありがとうございました。お疲れ様でした。

(場内拍手)