

クラブ VI (エンブレムアップデート) 検討 「あたらしいうみへ。プロジェクト」 ワークショップ発言議事録

開催日 : 2023 年 9 月 9 日 (土) 17:00~20:00

場所 : 平塚信用金庫 会議室

発言者 :

代表取締役社長 坂本紘司 (以下、坂本)

取締役副社長 大多和亮介 (以下、大多和)

toC 事業部 風村ひかる (以下、風村)

新規事業部 佐藤倫明 (以下、佐藤)

総務部 勝亦啓太 (以下、勝亦)

株式会社フューチャーセッションズ 上井雄太 (以下、上井)

※なお、ご発言をいただいた参加者の方の記録につきましては、個人名や個々の判別を記載することなく、全て「参加者」という表記に統一をさせていただいております。

議事録

■坂本

皆さんこんにちは。本日は、土曜日の 17 時という、本当は明るいうちからビールを飲みたいような時間だと思うんですけども、本当にクラブのことを心配していただいて、本当にクラブのことを思っていてお集まりいただき、改めましてありがとうございます。

先ほど司会からも話がありましたけど、このエンブレムの問題、唐突な発信だったなと思っています。自分たちがすごく慣れ親しんだ歴史ある、私ももう 30 年のうち 24 年ぐらい、このクラブにいたので、このエンブレムの意味っていうのはすごく深くわかっているつもりです。そこを我々からの発信が皆さまに届いた時点で、「何、これ変わっちゃうの?」というような印象を与えたと思います。

この進め方であったり情報の発信の仕方、タイミング含めてやはりよろしくなかったというふうにごく思ってます。クラブを代表して私が皆さまに、そしてここにいる皆さまだけじゃなくて、全ての皆さんにお詫びをいたします。

今日は、エンブレムをどうしていくかという話もそうですし、ビジュアルアイデンティティ（以下、VI）、僕もちょっとその理解は足りてなかったのですが、そういうことをどうしていくかっていうのがあります。30周年を迎えるにあたって、なんか周年だからやろうぜみたいなノリで始まったというよりは、実は、昨年2022年、皆さんにどれくらい届いてるかはちょっとわからないんですけど、クラブで「ターゲット35」というものを、前水谷体制の時に掲げました。

これ何かというと、2030年に向けて、35億円規模のクラブになりたい。昨年ですね2022年の決算でいうと今24.7億円ぐらいですね、その予算の中で強化費がその大体半分ぐらい。ですけど、やはり規模では当然ながら、J1で厳しい。言い訳とかでは決してなく、でも現実問題、J1の強化費平均が24億円ちょっとと言われてますが、本当に倍ぐらいお金を使ってるチームに、毎週毎週なんとか勝ちに行こうと必死に監督も選手もやってくれている。ベルマーレって最後まで諦めない、たくさん走る、相手より走る、一生懸命やる、負けるけど、なんか素晴らしいチームっていうようなイメージを持っていただいていると思います。少し話は逸れてしまうんですが、眞壁会長の書いた、「崖っぷち社長の挑戦」を社長に就任してから読み返したんですけど、当時2012年っていうのは、8億円ぐらい。今24億なので、約3倍ぐらい。この10年で3倍規模のクラブになった。ただやっぱり、3倍になってもまだ上は遠いんですね。やっぱりそこの差というのは、どんどんどんどん広がっている。この後大多和からも話してもらいますが、Jリーグが野々村チェアマンになって、日本のサッカーをどうしてやっていくのか、という話をもういろんなところでされてます。まだ皆さんのところに届いてないかもしれないんですけど、Jリーグがどんどん変わっていきます。収益構造もこれから変わっていく中で、我々が今のクラブ規模、それから今までのイメージを大事にしつつ、ただそのままでいいのかなっていうのは、今に始まったことじゃなくて、ここ数年ずっと考え続けてきたことなんです。

J1に6シーズンいて、毎年残留争いをしていて本当に申し訳ない、申し訳なく

思ってますし、皆さまにつらい思いをさせているんですけど、そこから何とかやっぱり抜け出したい。これはもう私が強化に携わっているのでお前の力不足だと言って言われたらそうなのかもしれないんですけどやっぱりもう少し上、上のクラブに挑戦していけるようなクラブになっていきたい。今もう諦めて、これまで良かったよねで、そこで諦めたくないです。やっぱり皆さんにスタジアムに来てくれる方もそうじゃない方にもみんなに勝利を届けたい、もっと届けたい。なので、やっぱり今までの良かった部分だけではなく、さらに積み上げていきたい。なので、これからこの後ワークショップでいろいろと意見をいただきたいなと思っています。これまでの湘南でここがよかったよね、これが湘南だよ、というものだけでは、多分どんどん差は広がっていく。これまでのものをなくして、新しく変わろうよ、リブランディングして全然違うチームにしようってことではないんです。今までのまま、これまで良かったよね、で、満足したら多分その上にいけないと思っています。考え方として、今のままでいいじゃん、20年後30年後も別にベルマーレらしく、ベルマーレの色が残ってればいいよねっていう方もいらっしゃると思います。そういう方もいらっしゃると思うし、変わって欲しくない、別に変化が必要ないよって思う方もいらっしゃるんです。

ただ、我々の根底の考えとしては、やっぱり一つでも多く勝利を届けたい、だからやっぱり、言い方ちょっとそぐわないかもしれないけど、やっぱりお金も必要だし、どうやってお金を稼いでいくかっていうこと、クラブの規模をもっと今24億25億を35億まで本気で10億円積むって、どんなに大変なことか。社長になりいろんな人の話を聞いて、改めてその大変さを感じています。けどそこを目指すと考えた以上やっぱりそこに向かっていきたい。そしてやっていくために、あらゆる分野で、部門で、本当に今のままでいいですか、衰退していかないですかってことを一つ一つ整理して、継承していこうよって始まったのが本当に今年30周年だからじゃなくて数年、クラブ内でそういう話をしてきました。

なので、フットボールもそうですね。もちろん曹さんが作ってくれた湘南スタイルっていうものだけでなく、やっぱり、アップデートしなきゃいけないし。それから事業もそうですね、色々なトライをしています。例えばスタジアムでの飲食がね、現金を使えない形でということにもなった。

一つ一つそういうことがちょっとでも収益化にできることでクラブの売りが上がって、それが繋がって、チームが強くなる。それで、勝って皆さまと一緒に喜びたい。実はこういうサイクルを我々はずっと話をしていましたが、なかなかうまく伝わっていない。それはもう私の力不足。本当に申し訳ないと思って、それがやっぱり皆さまにどう伝わってるかっていうと、伝わってないことにお詫びを申し上げたいと思ってます。あらゆるところを、グッズ一つにしる、スポンサー営業にしる、サッカーもそうだしアカデミーもそうだし、今のままで本当に10年後20年後いいですか、やっぱり改良していかなきゃいけないことがたくさんあるので、その一つ一つを、社員みんなにもう1回考えてくれと、水谷もしてましたし私も代表になってそういう話をしました。

やっぱり勝ちを届けたいじゃんって、そうやって話してきたことが、30周年というきっかけで色々なことが出てきて、なんだこれ、急になんか変な方向いってるな、チームもなかなか勝てないし、っていうのはもうおっしゃる通りなんです。その不安な要素が、いろいろ絡み合って、なんだよ。大丈夫かよ、っていうことになってるのはその通りだし理解をしています。ただ、やっぱりチームを、クラブを、もっとよくしていきたいというのは皆さんも思ってくださってると思うんです。もっともっと良くしたいけど、やっぱり変わって欲しくない部分もあるし、という今本当にそういう過渡期にあるんだと。

僕は土台の考えは絶対変えるべきではないと思ってます。うちの場合にはやっぱり変わらないものって絶対必要だと思うし、湘南の選手で、こういう選手がいるよねってことがすごく大事だと。だけど、今までの同じような選手だけを取り続けていても多分上には行けない。なので、VI に関して、本当に今のエンブレムに誇り持ってるし、ロゴがあって、いろんなところにいろんな出し方をしているわけですけど、これが少しでも、これも含めて少しでもクラブのイメージがアップしたりクラブの売りが上がったりとかに、もし繋がるのであれば検討すべきだよ、というような話を社内ではしてました。それで、プロジェクトチームが立ち上がって、そういうことを考えたいっていうのは社内であって、でもそれがある日突然リリースでポンと出たというところで、おいおいというようなことになってると思います。そのあたりの詰め方だったりとか準備、それか

ら、どう皆さま思うんだろうっていうところまで深く入り込んでなかったのはもう、全て自分自身の責任です。ただし、これから、Jリーグを取り巻くサッカー界が変わっていきます。そんな中で、本当に今のままだけで、これまでだけで、これまでよかっただけでいいのかってことはずっと議論していきたいし、その考えを止めずに、進んでいきたいっていうすごく難しいところです。新しいことをやっぱり検証しなきゃいけない、トライ、チャレンジしなきゃいけないのに、何変わっちゃうのっていう人は絶対いると思うんです。一定数いると思います。だけど、本当にそうじゃない。ベルマーレの良さを残しながら強くしたい、と思ってるってことは、本当に我々の本音なんですけど、ただやっぱりまだまだ力不足だと思います。勝てていないことも含めて不安を大きくしてしまっている。本当に考え方としては、VI やエンブレムが変わったらどういうことが起こるんだろうっていうことをちゃんといっぱい整理してみて、それで本当に変わった、変わることによって、何か良い変化が起こるんじゃないかな、っていうことがあれば、そういうことも検討したい。それはなぜかって言うとクラブをもう少し高みへ連れて行きたいから。ただこれをどうにかする、VI をどうこうしたところ、そんなに別に変わらない。逆に結構ネガティブなこともあると思う。だからそれを僕らは何も決めてるわけじゃない。どういう変化が起こりうるかっていうことを、みんなで話をしてたんですけど、やっぱり最終的にはサポーターの皆さん、もちろん今日来られてない人もたくさんいるんですけど、皆さまの意見というか、感情や気持ちとかをやっぱり入れていくべきだ、と考えました。私は、一方的にこうだよじゃなくてやっぱり対話を大事にしたい。なので、それは絶対大切にやろうということで、今日という日になりました。

トップチームもそうですし不安の中でいろんな新しい情報がたくさん出てきて、どこに向かっているのかというふうな感情は当然であると思いますし、それも含めてお詫びしたい。ただ、やっぱり強くなりたいし、勝利を届けたいし、そこだけはもう絶対ブラしたくなくて、そこからの逆算で、何ができるかってことを日々検証し、これも本当にこれでうまくいかなかったとか、たくさんあると思います。トライしてみたけど駄目だったのは、たくさん今後も出てくると思うんですけどやっぱりそれを止めたら、他のクラブからどんどん抜かれていくし差がつ

アルアイデンティティをクラブとして作っていくのであれば、もしかしてその中にはエンブレムっていう一番魂のこもった意匠も含まれるよね、と。そういう流れで、今ここまで繋がってきてそういう経緯があったにも関わらず、重ね重ねですけども4月のニュースを持って、いきなりエンブレム変えます、みたいな形でちょっと皆さまにコミュニケーションしてしまったのは反省すべきことですし、お詫びをしたいと思います。

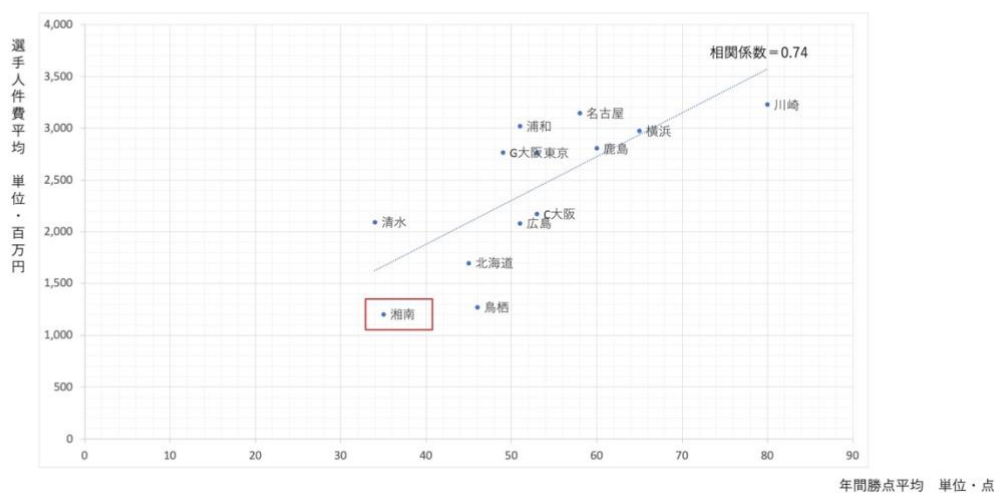
実は私も1月にこのクラブに来て、今日のこの話にしっかり入ったのは2月の終わりぐらいでしたが、正直最初の印象は、エンブレムもそうだし、VIをどうするかというのはすごくもう大きいことだから、果たして本当に今手をつけるべきことなのかって正直思いましたし、やるのであれば相応の覚悟と準備が必要だし、皆さんと同じ感想だったと思います。そのように思ったんですけども、でもこれはやっぱりしっかり私も事業の責任者として、この件に入っていこうってそう思った理由は二つあって、一つはまさに今坂本が申し上げたそのものなんですけど、別にエンブレムを変えたいとか変えちゃだめという問題じゃなくて、やっぱり今が本当に最上なのかっていう、より良いものがあるんじゃないか、よりもっと自分たちが強くなっていくために、いろんな可能性があるんじゃないかっていうことを、クラブの若手たちが私にぶつけてきました。これは、こうしたマインドとか気合っていうのは、すごくこのベルマーレというクラブの素晴らしいところだなって、まだクラブに来たばかりの頃でしたし、ベルマーレはこれまでこうやって大きくなってきたことが一つの要因なのかなって思いました。もちろん若手とかに関係なく、もう常に向上心、それはクラブのミッションにも入ってますよね、向上心を持って常に常に上を目指していくみたいなのは、すごくいいなと思いました。

もう一つは条件付きというか、ただし、ちょっと考え方を修正してほしいということそのとき話しました。それは、おそらくそのVIっていうガイドラインの話とか、エンブレムの話とかを、デザインの話として捉えがちだったんですけど、言わずもがなですけどエンブレムってデザインじゃなくて、クラブのフィロソフィー、在り方、魂そのものですよね。なのでやっぱりそこは修正しよう。どこか外部に発注して、出てきたものの中から選ぶとか、そういうのは修正も図り

ながらなんです。なのでちょっと先般のホームページでお伝えしたように、クラブ内でもやっぱりもう一度、もうこの VI とかエンブレムに手を付ける以上は、そもそもこのクラブが何を大事にしていくのかをもう 1 回ちゃんと言語化することに向き合おう、ということをお軌道修正の中でやり始めて、なので今日は、その延長線上で、このクラブはそもそも市民に助けてもらって支えてもらって一緒に大きくなってきたわけだから、同じような場をぜひファンサポーターの皆さまと一緒にして、良いワークショップにしたいと思っています。

その上で、いくつかこの先のワークショップにヒントとなるようないくつかの切り口、クラブとして現状捉えている具体的な数字や課題などをお話できればと思います。

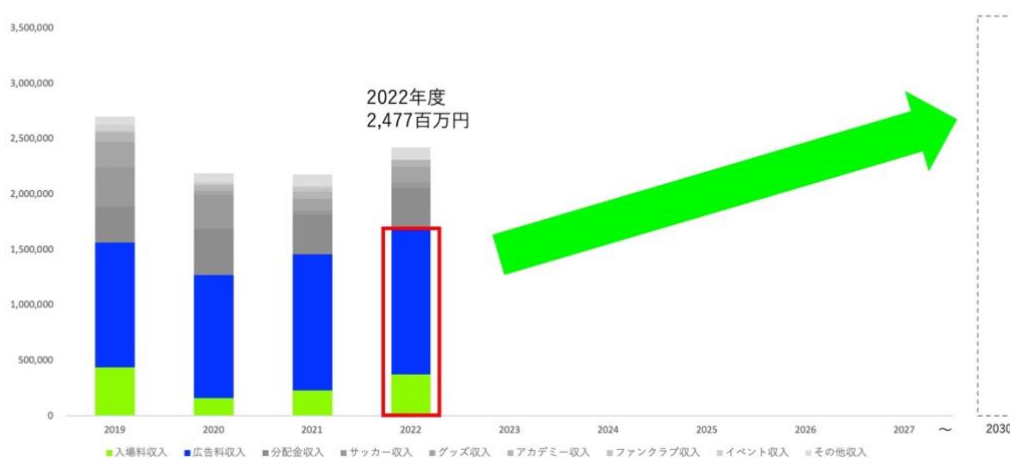
Jリーグにおける年間勝点／選手人件費（20年～22年平均）の相関



まず、昨年までの3年間の平均値のプロット、縦が強化費で横が勝点です。ここ数年のJリーグは、やっぱり共存がテーマでした。このコロナ禍をまずはみんなでも乗り切ろうぜっていうことで、降格がない年があったりとかいろんなサポートがあったりしましたが、いよいよですねここからは競争のフェーズに入っていきます。しかもその競争は、これまでとはもうちょっと桁が違うような、強いクラブにより多くの資金が渡るような競争のフェーズです。そういうよう

な競争が始まる状況として、これは3年間の平均値を、プロットしてるんですが、ダントツで強化費が少ないのは湘南ベルマーレなんですけども、にもかかわらず、これ3年平均なのでそもそも3年J1に居続けられなかったクラブもある中で、そんな中でも毎年残留を果たし、去年は勝ち点40を超えているので、もちろんで今のこの状況を言い訳するつもりはもう誰1人いないんですけども、より少ないお金でより多くの勝点を取れているというのは事実です。逆に、相関線より上のチームですね。より多くのお金を使ってるんだけど、期待された勝ち点を取れていない。何が言いたいかというと、相関しているということです。一昔前のJリーグはJ2から上がってきてすぐ優勝できたりとか、ヨーロッパの諸外国に比べると、どのチームのも優勝するチャンスがあるっていうことを言われてましたけど、実際にはこの3年間の数字からいくと、強化費と勝ち点は相関している。やっぱり強くなるためには、お金がもう間違いなく必要。昨年クラブが発表させていただいた「ターゲット35」っていうのはどこから来てるかっていうと、やっぱりこの文脈から、ここから競争が激化していく、そしてどんどんお金がないと勝てないリーグになっていく中で、最低限上に食らいついていくためには最低でも35億の規模をまずは目指さなきゃっていうところなんです。

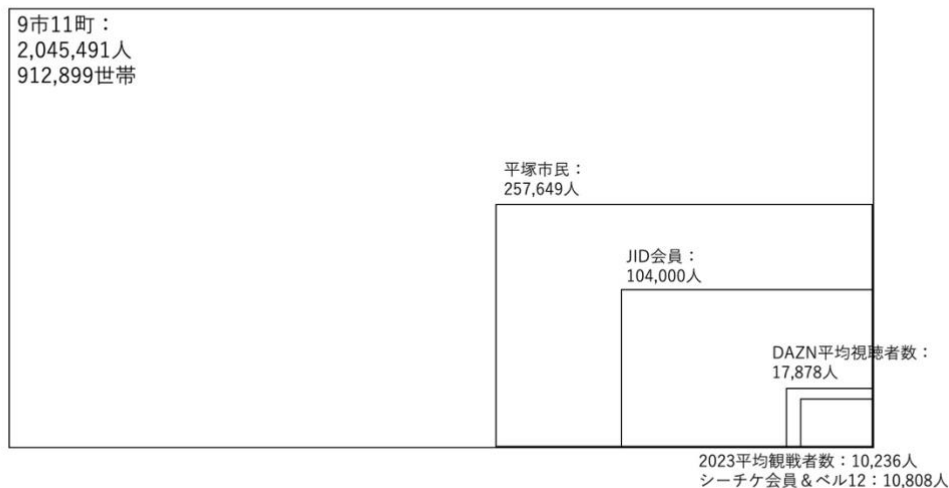
「ターゲット35」に向けた成長戦略



次ですね、これが先ほど言いました昨年度の株式会社としてのクラブの決算の規模。ここから 2030 年の 35 億を目指すんですけれども、今ここをどう登っていくか、それは経営戦略そのものですが、この山の登り方を今まさに議論します。もちろん重ね重ね今日もそうなんですけど、そんなことやってる場合かっでお叱りももう全くもってそうなんですけどもけど、今こんなときだからこそ、正しく未来に向けた準備も同時に進めることは諦めてはいけない、もちろんチームが次の勝ち点を取るのにクラブ全体がそこに全てをかけてきたのがベルマーレだと思うのでそれが大事なのは当たり前として、一方でそこだけに引っ張られて、また来年 0 からその場その場で何とかしのぐっていう状況にしないってことも同じくらい大事なことかなと思っているので、この山をどう登るか、ということは今始めています。この黄緑が入場料収入で、青が広告料収入、つまりスポンサーさま。で、クラブによってはこれすごく分けて考えて戦略を立てるやり方もあるんです。でも、今私が各部署と議論を始めている土台にあるのは、やっぱりここは連動しているということ。なぜなら最終的に今のベルマーレの環境からすると、最後は売り物がなくなって、媒体がなくなるから。

だけど、企業がこれまで以上のお金を出す、その根拠が何かって言ったら絶対ファンサポーターの皆さんなんです、そこでしか生まれない熱量とか、そこでしかないエンゲージメントであれば、これだけのサポーターがこんな良い反応するとか、やっぱりそれは従来のお金じゃ買えない、スポーツが持つすごく大きな価値なので、ここをどう連動させながらやるか、ということがすごく重要。そういうところも含めて今日はちょっと青の方、ファンサポーターの皆さまをどう増やしていくかに光を当てます。

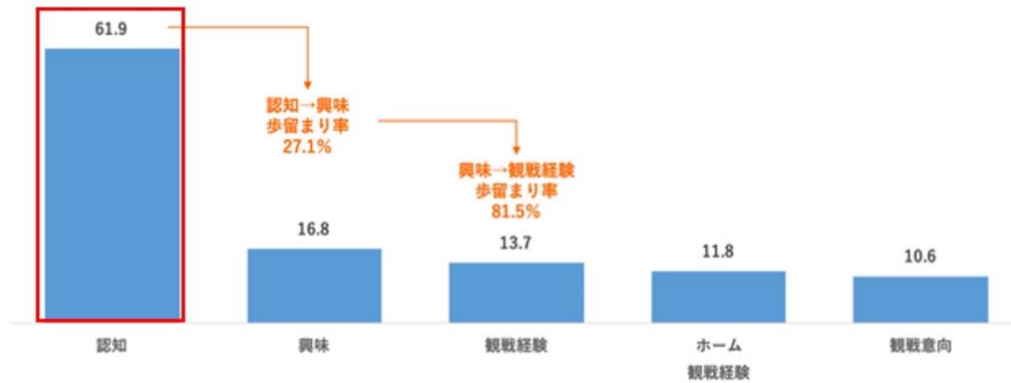
湘南ベルマーレのファンベース



次のページは、これは今のベースというか、マーケットですね、市場全体の大体のイメージです。今年ようやくコロナ禍から抜け出してきて平均観戦者が1万人ちょっとまできている状況。それからファンクラブやシーズンチケットホルダーの数も、コロナ前の水準まで戻ってきています。それからDAZN平均視聴者数です。これはちょっと残念ながらJリーグ最下位レベル。そして、JIDの保有数、これは今回の国立も通じて15万人を超えてきて、リーグの中でも中位くらいまできています。そして平塚市民が25万人ちょっと、で、やっぱこのクラブの素晴らしいところはこの9市11町合わせると200万人を超えるので、それは川崎市も上回る、ホームタウンを持っている。このマーケットをどうしていくのかっていうことが一つ、先ほどの山の登り方を考えていく上で重要な視点。本当の意味でマーケット200万にするんだっていう。その上での課題はもうたくさんあるんですけど、ちょっと今日は四つほど挙げたいと思います。

課題 1_認知度の低さ

2020年市場調査_平塚市民における湘南ベルマーレの認知度



一つ目はですね、少し前の調査にはなりますが、これは湘南ベルマーレを知っていますかっていうすごく単純な質問ですけど、はいて答えた人が6割しかいない。これ6割がどれだけ低いかというと、例えば神奈川県にある他のクラブや他競技のチームだと大体96%から99%です。そこから先の、興味層、スタジアムに行きたいかどうかは別として、名前は聞いたことある、これが6割っていうのは正直大きな課題。地域密着で本当に市民の皆さまと一緒に大きくなってきたクラブっていう事は間違いない事実だと思うんですが、10年20年経ってちょっと気づいたら、そのやってきた枠の外とのギャップがかなりできていないか。平塚市のみならず、湘南地域の自分の町のホームタウンのチームが湘南ベルマーレだよ、とちゃんと認知してもらおうというのが大事です。

課題2_ファンの年齢構成／観戦歴分布のバランス

2019年Jリーグ観戦者調査



続いて二つ目は、これは2019年のJリーグの観戦者調査で、各クラブの来場者の平均年齢と、観戦を開始した時期のデータです。見ていただくとやっぱりちょっとわかっただけなんですけど、まず年齢の平均値は高い方で、昔に応援を始めたという人の割合が大きい。とはいえこれは最初に申し上げますが、ファンの高齢化や固定化が悪いとは、私は全くそんなことは思いません。毎年応援してくださる方が、離れずに、ずっとそのまま年取ってくださってるわけだからそれ自体はとても良いことです。問題は、バランスの話で、若い人や、最近応援始めましたという人が相対的に少ないということ。新しく入ってきていないというところが問題なんです。だから先ほどの認知度と同じくで、はっと気づいたときには認知が低いということプラス、新しい若い人たち、もしくはここ1年間応援を始めましたみたいな人が、あれちょっと少ないぞっていうのが二つ目です。

三つ目はですねちょっとセンシティブな部分なので、なかなか触れづらい部分もあるんですけど、パーセプションについて。パーセプションっていうのは訳すと知覚ってなるんですけど、ベルマーレと聞いたら何を思い出しますか、というときに出てくる言葉です。そこに、実態とのギャップが少しあるだろうと。本当に私自身このクラブ来て本当にスタッフも皆いい人ばかりですし、あのスタ

ジアムの温かさ、アウェイチームのバスが来たときに拍手するとか、本当に感動することばかりなんですけど、そういう実態とは違って、不祥事の問題、パワハラのこと、ベルマーレ、イコールそういうイメージって思ってる人が我々が思ってる以上にやっぱり今世の中にいるっていうことは事実として受け止めなきゃいけないです。特に「不祥事のあったクラブに子どもを連れて行きづらい」とか。

課題4_グッズ収入

2019年度 J1 クラブ決算一覧

1. 損益総括		(百万円)																		J1 総合計	J1 平均
		札幌	仙台	鹿島	浦和	F C東京	川崎F	横浜F M	湘南	松本	清水	磐田	名古屋	G大阪	C大阪	神戸	広島	鳥栖	大分		
1	営業収益	3,599	2,711	6,768	8,218	5,635	6,969	5,884	2,701	2,711	4,291	3,813	6,912	5,513	3,786	11,440	3,737	2,561	1,666	89,115	4,951
2	スポンサー収入	1,440	1,185	2,303	3,841	2,419	2,143	2,283	1,129	1,145	1,937	1,877	4,077	1,863	1,707	7,405	1,582	810	726	39,832	2,213
3	入場料収入	779	615	996	2,300	1,104	1,042	1,286	438	695	702	531	1,221	1,247	677	1,280	547	760	472	16,672	926
4	Jリーグ配分金	585	360	775	488	406	1,792	384	371	376	500	376	379	479	376	766	360	362	9,439	524	
5	アカデミー関連収入	25	77	257	12	418	216	375	87	30	328	186	225	211	0	268	80	76	44	2,938	163
6	物販収入	259	244	842	903	297	835	702	230	249	443	337	562	536	258	531	302	276	45	7,851	436
7	その他収入	510	250	1,595	564	991	341	814	493	221	455	370	481	1,277	655	1,202	461	279	271	12,386	683
8	営業費用	3,825	2,956	6,873	8,063	5,552	6,168	5,880	2,647	2,674	4,289	3,950	6,827	5,339	4,263	11,005	3,711	4,459	1,678	89,999	5,000
9	チーム人件費	1,698	1,296	2,936	3,228	2,736	2,958	2,684	1,263	1,430	1,729	1,995	3,973	2,434	2,406	6,923	1,831	2,528	860	45,008	2,500
10	試合関連経費	376	150	519	650	492	260	345	153	263	251	435	330	591	302	309	327	469	138	6,358	353
11	トップチーム運営経費	261	237	377	572	501	359	459	137	185	501	294	483	457	520	790	369	200	159	6,851	381
12	アカデミー運営経費	68	83	178	75	259	78	201	140	46	243	174	162	175	0	136	137	45	68	2,288	126
13	女子チーム運営経費	0	129	0	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,214	12
14	物販関連費	188	167	620	542	247	689	437	197	123	301	269	324	398	167	401	224	244	20	5,558	308
15	販売費および一般管理費	1,235	894	2,044	2,931	1,317	1,824	1,754	767	627	1,264	783	1,555	1,284	868	2,457	723	973	432	23,742	1,319
16	営業利益(▲損失)	▲227	▲245	95	195	83	801	4	34	37	2	▲137	85	174	▲477	435	26	▲1,898	188	▲894	▲49
17	営業外収益	89	9	5	11	3	2	23	7	35	17	32	18	12	0	67	12	7	2	351	20
18	営業外費用	10	2	1	8	11	1	6	6	1	3	6	271	87	6	259	1	122	0	801	45
19	経常利益(▲損失)	▲148	▲238	99	139	75	802	21	35	71	16	▲111	▲168	99	▲483	243	37	▲2,013	190	▲1,334	▲74
20	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	0	0	0	200	11
21	特別損失	0	193	0	0	0	0	0	0	19	10	148	0	0	0	0	0	0	0	370	21
22	税引前当期利益(▲損失)	▲148	▲431	99	139	75	802	21	35	52	6	▲259	▲168	99	▲283	243	37	▲2,013	190	▲1,504	▲84
23	法人税および住民税等	1	▲3	96	77	25	240	1	31	19	4	0	0	0	0	0	15	1	58	565	31
24	当期純利益(▲損失)	▲149	▲428	3	62	50	562	20	4	33	2	▲260	▲168	99	▲283	243	22	▲2,014	132	▲2,070	▲115

そして最後の4つ目は、ちょっとこれまでの三つと毛並みが違うんですけど、グッズ収入ですね。19年の各クラブの決算一覧です。18クラブ中ベルマーレの物販収入は最下位レベルです。これは今もほぼほぼ変わりません。もちろんスタジアムのキャパは低い方ですけどだからと言って入場者数も最下位なわけではない、でも物販は厳しい。もうやっぱりこのグッズ収入をどうしていくかっていうのは先ほどの35億まで登っていく上ですごく大きなクラブの課題です。

そして今お話しした4つの課題をどうしていくかっていうときにいろんな手段があります。それを今まさに議論してるんですけど、その数ある手段の一つが、やっぱりこのVIの話だと私は思っています。今日もいろんな年のポスターが掲げられてるんですけど、さっきの認知度が60%という状態は、極論を言えば、ど

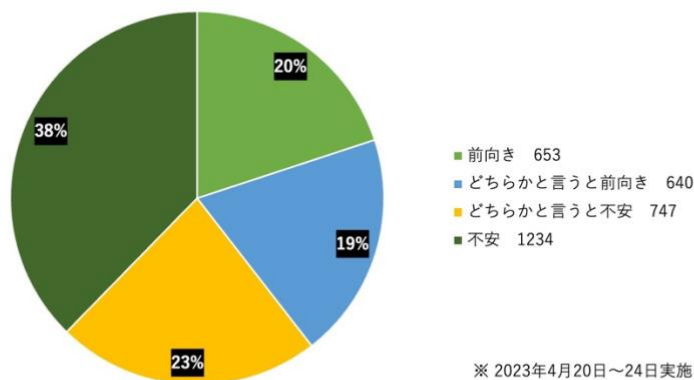
っちもベルマーレのポスターなのに、非認知の40%の人に見てみたら、同じクラブが発信しているものと思ってもらえてないかもしれない。極論ですけど、でもあり得るなと思う。パッと見ても、いきなりエンブレムが何かちょっと輝くようなエフェクトを入れられたり、ちゃんとエンブレムを使ってる年もあれば、使っていない年もある。やっぱこういうところの基準だったり、ガイドがこれまでのクラブになかったということは、この四つの課題を打破していくためにもすごく重要なことだと思います。

ですので、今日はあくまでこの部分をどうしていくかという上で、クラブのそしてクラブを支えてくださって皆さんの思いがどれだけちゃんと反映されてるか。そのための意見や議論をするワークショップにしたいです。

それと、4月に投げかけたエンブレムに関するアンケートの結果もちょっとシェアしようかなと思いますので、風村からお話しさせていただきます。

■風村

エンブレムのアップデートについて アンケート回答



このエンブレムに関するアンケートを皆さまに、最初のこのVIですとかエンブレムの設定を検討させていただいてるというふうに発表させていただいたと同

時に、最初にいきなりアンケートを投げかけてしまいまして、先ほどからも重ね重ねになるんですけれども、その聞き方ですとか聞く内容ですとか、そもそもその目的ですとか、しっかり発信できなかったことを本当に申し訳なかったなど思っております。その後も二度三度とこの件に関して、重ねてというか報告を差し上げたりですとか、進捗をご報告させていただいたりっていう機会があったものの、このアンケートの結果について、皆さまにご共有していなかったというのも非常に真摯な対応ができなかったなっていうことで反省をしております。ただ、先ほどのようにエンブレムですとかVIに関して、最初始まったところはかなりデザインの表面のところを見ていてしまっていたっていう、われわれが、そもそも発信地がその第1回の発信の部分で表れてしまったところもありまして、皆さまからのたくさんのご回答ですとか、ご意見ですとかいただく中で、われわれもそこでやっとなら、本当に遅くではあるんですけれども、これは本当にクラブをどうしていくかっていうのを反映する手法を考えることだということに気づかされて、そもそもこのアンケートの聞き方が正しかったのだろうかというところもあって、発信をはばかっていたっていう背景がございます。ただこの内容に関しては、皆さまにもご共有すべきだなっていうところで、今日、この機会がございますので、共有させていただければと思っております。聞き方が聞き方でしたので、この内容が今しっかりと坂本ですとか大多和から共有差し上げたお話を前提として、またこの聞き方をしたときに同じような回答が得られるかっていったら、またそうではないと思うんですけれども、最初に皆さまにアンケート差し上げた際には、なんと4000名を超える方、ユニークでご回答いただきまして、中にはこういったJリーグのトレンドとしてエンブレムを変えること、非常に最近多いので、そういったご関心を寄せられている、ほかのチームのサポーターももしかしたらいらっしゃるのかなとは思いますが、非常にたくさんの方にベルマーレに関する関心ですとか心配をお寄せいただいているのだと思う回答をたくさんいただきました。内容としては4種類、返答の種類を設定させていただいて、エンブレム、またはVIのアップデートに関して、あなたは前向きですか、どちらかというとなら前向きですとか、どちらかというとなら不安ですか、不安ですかというような設問をさせていただいております。

ざっくりと前向きと回答いただいた方が 20%、どちらかという前向きと回答いただいた方が 20%。4 割の方がどちらかという以上に前向きというような回答をいただいております。過半数を超える方が、どちらかという不安、不安という回答をいただいております。ただもちろん、これまで大切にしてきたエンブレムに対して変えることが不安っていう方もいらっしゃるれば、われわれの未熟さが見透かされたなっていうような、非常に意見をたくさんいただいたんですけども、このような発信ですとか、アンケートの設問の仕方をするような状態でこれを検討することが不安っていうようなご意見もたくさんいただいております。皆さまには不安を抱かかせてしまいましたし、適切なステップを踏むことができなかったっていうことは非常に反省ではあったんですけども、そういったお叱りのお声、たくさんいただいたことはわれわれにとって非常に大切なことだったなと思っております、

■参加者

僕自身はこのままワークショップにぬるっと入るのは、今抵抗があって。二つ、お聞きしたいことがあるんですけど。一つは、VI を変える理由っていうのが、皆さんのチームを良くして、今、社長を始めスタッフの方の、このままではいけないし、もっと成長していかないといけないっていう中で、ブランディングとして新しくなっていないといけないとか、危機感とか、強くなりたい気持ちはものすごく分かりました。ただ、VI とか、リブランディングすることは必要だと思うんですけど、VI を変えるっていうこと理由がすごく抽象的過ぎて、納得というか腑に落ちないっていうのが一つあって。例えば今、ほかのチームでも結構リブランディングされてたりとか、これまでだったらガンバ大阪さんとかエスパルスさん、エスパルスさんだと実際問題、結構 VI に関しては、かなり機能的な話が入ってるんですよ。要するに印刷品質だったり、グッズを売っていくときとかに、どうしても文字情報が潰れてしまって、視認できないとか。デジタル化に沿って作られたロゴじゃないから使いづらいとかっていったことが言及されてるんですけど、ここまでまず、全くそういうことに言及されてないから、何でVI を変えるべきかっていうことがいまいち納得ができないことがまず一つと、

何でそういうふうに発信しないんだらうっていうところが一つ。だからお叱りとかって言うより、それはもういいので、そういうふうにもっと共感を得れるような、かなり具体的な発信をしていただければいいんじゃないかっていうのが一つと、ワークショップに入る前に、どっちかというところいう不安とか、前向きとかって言うことじゃなくて、たぶん今まで発信されてきた資料の中で、湘南ベルマーレはこういう良さを持っていますみたいなことがかなり文章にあったと思うんですけど、そのどこが問題で、どこを踏まえてより具体的な何かが伝わると考えているか。今までの発信されたものを整理されてる感が全くないなと思ったんです。だからそのへんなしに、抽象的に「あたらしいうみへ」っていう言葉だけでワークショップするのは、抵抗があるなという。

■大多和

一つ目は、VI をなぜ変える必要があるのかっていうのをご発言いただいたんですけど、そもそも VI がなかったんです、このクラブには。なので、ご理解をいただけるかは別としてですけど、今われわれが考えてるのは、そもそも VI を作るということ。その中で、あくまでまず VI。だからエンブレムとかロゴを変えるっていうことありきじゃなくて、VI を、全くなかったので、ゼロから作りましょうと。

■参加者

今ホームページで左上に付いてるのは、VI じゃないんですか。

■大多和

エンブレムを含めて、クラブの保有する意匠はいくつかあって、商標登録も含めて、それをどう使っていくかっていうのが VI。もしくはどう表現していくべきか、もしくはその表現をするにあたって、重要視すべき優先順位は何なのか、そういったガイドラインがもう全くゼロだったので、まずはそれを一から作りましょうっていうことが前段ですね。

コミュニケーションの部分はご指摘の通りなので、ここはどう改善していくか

ってというのは、今日この場でこう変えていくんですってということは申し上げられないですけども、やっぱりコミュニケーションの部分に問題があるっていうことは認識をしていますので、何とか改善をしていきたいです。

■上井

すいません、完全にこの流れで進めるのは僕もやめたほうがいいなと思ったんで、すみません、あれですけども。でも一番ここは重要ですし、まさにこれがないと次には進めないと思ったので、やっぱり時間もしっかり使うべきかなと思いました。一方、たぶんここで結論出ないっていったところもあったので、この後の進め方なんですけれど、何かいろいろご質問したいこととか話したいことがある方は、部屋があるのか分かりませんが、別部屋にするとか、休憩時間でお話をいただくのかっていうのが一つ。

もう一つは、たぶんこの後のワークショップも、やっぱり、さっき坂本さんがおっしゃったことで、どうありたいかっていったところと、何を大事にするかっていったところだけに集中して話し合う場ではありますので、それは何かしら、全然つながると思います。じゃあそれはそれで、参加したいよって方がいらっしゃったら、この場でそのまま進めていきたいなっていうふうに思います。ここはもう、ご自身のご判断で、今何よりも、今いろんな気になること、もやもやすること、聞いてみたいこと、話したいことある方は大多和さんを中心にお話をいただいて、もう1個、未来だったりとか大事にする思い、言葉をこのワークショップでやりたい方はこのまま残っていただいてっていうような、そんなかたちでどうかなと思ったんですけど、皆さんいかがですか。

■参加者

未来に向けてのワークショップが活かされるかどうか全く発信されていないので、参加したいんですけど、参加するべきか意見を伝えるのかの判断ができないんですよね。例えばですけど、噂で、もう国立で新エンブレムが発表されるんじゃないとか、いろんな噂が飛び交ってます、正直。飛び交ってる中で、さっき坂本さんが「全く決まってない」って話も、正直本当なの、と思ってるんです。

この場も事実づくりのために開かれていて、サポーターの声を聞いたよね、事実作ったよね、もうだから好きにするよっていう場にされてるんじゃないかって噂も正直あるんですよ。だからそういうところで、どっちに行ったほうがいいのかっていうのが正直分からない。だからそういうところを、だから例えばですけど、エンブレムを変えるんであっても、これぐらいの未来に変えますよとかってところがしっかりと発信されれば、じゃあそこに向けて意見を出しましょうってところになると思うんですけど、そこが見えない。例えば来年はないですよとか、進めば来年変えますよとか、そういうところがあると、じゃあ今われわれがどこに向かって進むべきかってところが見えてくると思うんですけど、そこが発信されてないのが非常に、どこに向かえばいいかが分からない。たぶんそこはもう決まってらっしゃると思うんですよ。ある程度、ここまで進んでいるのに、どこまでにゴールを決めないと動かないと思うので。例えばそれがサポーターに開示しないものなのか、するものなのかっていうところもあるとは思いますが、だからそういうところも私は教えてほしい。

■参加者

私も今の方とすごく同意見なので。今ここで、休憩時間挟んでワークショップ参加したいかどうかって聞かれても、今正直判断できないもので。だから先ほどの方とすごく近いのは、この今日のワークショップの結果をこの後どう使うのかっていうのと、この後のワークショップをどう進めて、この後ワークショップの結果をどう使うのかを聞かないと、参加したいかどうかの判断がつかないので、せめてそこの、要はアジェンダとか、そういうのを共有いただいたほうがありがたいんですけど、それっていかがですか。

■上井

ありがとうございます。

そこに関しては私からお伝えできます。その先については、大多和さんから。

■大多和

今現在、現時点で言えるのは、少なくとも VI、先ほどのガイドラインは、来シーズンまでには作りたいなと思ってます。何度も言いますが、あくまでまずはこれです。エンブレムが先には来ません。できれば来年のクリエイティブ周りには生かしたいので、それを作っていくにあたって、言ってしまえばどういう発注をするかですよね。ガイドラインづくり、われわれだけではやっぱり作れないので、外部と一緒に作っていく、われわれが作りたいのってこういうものなんだって、ここに今日の皆さんのアウトプットを使いたいというふうに思っています。もしくは先日も社内で散々やってきましたけど、これを作るにあたって何を大事にするんだっていうことをできるだけ言語化する。社内のみんなが思ってること、今日サポーターの皆さんが思っていること。それをもってして、来年までのこの VI づくりに進んでいきたいということが、今時点で言える目標とスケジュール感かなというふうに思っています。

■上井

ありがとうございます。どういう VI がいいかって、たぶん問を投げられてもぱっと思い浮かばないのかなと。実は社内でも 2 回ほど、2 時間かける 2 回かな、もちろんこれまで大事にしてきたことがベースなんですけれど、どうありたいって。例えば 20 年後っていったところを、これ、いろんな意見たぶん出てくるんですよ。正解、未来、別にないので。20 年後に世の中変わりますよね。サッカー界も変わりますよね。でもベルマーレもどんだんどんどんチャレンジして変わりますよね。その理想をあらゆる観点でみんなで考えましょうって、一回未来バーっと広げてみて、20 年後のベルマーレ、こんなふうにいきたい。いろんな観点で。その中でそれを何個か絞って、こうなってたいっていうベルマーレの、あんなポスターじゃないですけど、一回それを形にしてみるっていうところをみんなで、思いだったりとか知恵を出し合いながら作って、最後そいつを俯瞰しながら、じゃあこれからベルマーレとしてどんなことを大事にしたいかっていうのをみんなでキーワードで言語化する。そうするとここで、みんなで描いたものと大事にしたい思いというキーワードを元に VI に何を生かしていくかといったところ、これ、別の話になるんですけど、要は前回、2 カ月前かな。クラブの

ほぼ全部のスタッフの皆さんと、これ、やったんですよね。でもこれってクラブの中だけで考えてることじゃなくて、大事なサポーターの皆さんとも本当にこのへんを考えたいねっていうことで、また急遽じゃないですけど、このタイミングでやりたいっていうことで、今日の場合があるといったかたちなので。流れとしてはこんなようなことを、今日ワークショップやるとしたら考えていきたいなといったところです。ウワイと言います。

■参加者

上井さんは自己紹介がなかったんですけど、部署のどういった立場の方なんですか。

■上井

ごめんなさい、そうですね。タイミングを逸して、失礼いたしました。セミナーのファシリテーターです。Jリーグのプロジェクトをやっている中で、ベルマーレさんとも5年前からずっと一緒にやっていて、こういったみんなと対話するところで活動してるんですけど、だから最初のこの時間って大事だよっていうことで、今言って、いきなり自己紹介を私、するのもあれかなと思って、遅くなってしまいました。そんなような人間でございます。

■参加者

今ご説明していただいたことが、さっきお聞きになられた、どう活かされるのかっていうことの回答にあまりなっていないなと思ったんですけど。

■上井

活かされるとかは大多和さんがさっき話されたところ。回答ではなかったですか。今後の具体的な進め方の、今日のアウトプットですね。みんなで考えたのがどう活かされるのか。そこじゃない？

■参加者

それがこれまでの発表の経緯とかにもあると思うんですけど、納得するというか、どういう形式でどれくらいブレイクダウンされて、発表されるものっていうか、納得度の高い発表になるのか、あまりイメージがつかないなっていうのはあると思うんですよ。それが今回の告知とかもそうなんですけど。抽象度が今のところ高いから、それが、だからさっきエスパルスさんの話をしましたけど、エスパルスさんのやつなんかものすごくブレイクダウンされて発表されていて、途中経過も含めて分かりやすくなっていますけど、たぶんさっきもうちょっと具体的にイメージに落ちるところが回答として欲しいなと思ったのが正直なところなんですけど、いかがでしょうか。不安というか、さっきお叱りをいただいてみたい話に近い。別に叱ってないですけど、分かりにくいなみたいな。要するに、もっと具体的に書いていいと思うんですけど、それが今日の話を知ると、具体的に回答される見込みがあまりイメージがないなと思ったのが正直なところ。さっき、ワークショップの結果がどう生かされるかとか、そうやって既成事実としてワークショップやりましたみたいなことに捉えられてしまうようなら、怖いなと思ったっていうのが、そのへんを実際次のステップで、こういうことやりました、進捗の報告をされるのか、もう結果になるのか分からないですけど、どういう発表になるのかなっていうのは教えてほしいです。もし今イメージがないんだしたら、どういうふうに思っているかですね。

■ 大多和

まずエンブレム、さっきありましたけど、本当に何も決まっていってというのは、それは事実で、今日申し上げられることかなと思います。もうすでに決まっています、そのためにってということではないってことは一つです。重ね重ねVIを作っていくにあたって、発注をしなければいけないので、どういう発注をするのか。われわれが大切にしたいことだったり、数字も含めてより具体的なことも含めてですね。皆さんからの今日のご意見、それから社内のいろんな議論を踏まえて、こういったものを大切にしながらVIづくりを、本当に具体的に次のステップに進みましたよっていう、そのタイミングで一度ご報告をさせていただく。皆さんからいただいたものとか、社内で議論をしてきたものはこういうことなん

ですよという結果、クラブでまとめたときの、これをもってして次のステップへ進みますよっていうことを次の段階でご報告を差し上げるっていうことですかね。イメージというか。

■参加者

この間、社内でこういうことを話しましたみたいなのは、ニュースになってたと思うんですけど。ある意味サポーターのが入りましたみたいな、それぐらいの感じですかね。

■大多和

いや、もうちょっと細かく言語化したほうがいいかなと。前のはただの写真でしかないのです。

■参加者

僕もかなり理路整然と言語化したほうがいいんじゃないかと思っていて。たぶん今日大多和さんが話された話とか、坂本さんが話された点だとか、めちゃめちゃ具体的に書いたほうがいいと思うんですよ。

■参加者

僕からだ、皆さんみたいに頭があんまり良くないんで、まず最初にエンブレム、だけ変えるかもしれませんがみんなどうですかみたいなどころから、たぶんバーンと出ました。だからたぶん認識としては、あれがエンブレムを変えるんだっていうのがあって、たぶんみんな不安に思った。別に変える、変えないのところに関していうと、僕は変えてもいいんじゃないかなっていう派なんです、別に。それでグッズに対して、カッコいいデザインにして、どんどん売れていくんだしたらそれをやったほうがいいと思うけども、でも変えるんだしたら変えるなりに、ちゃんと話をしてほしい。このチームなりにとにかく対話できてほしいんだと思うんですけど、この30周年の事業からなのかは分かりませんが、坂本社長になってからか分かりませんが、話がどんどん、どこに行ってるのか

よく分からない。すごい不安に感じてるのがそこで。この場も、エンブレムを変えるのがありきの中で皆さんの意見をくださいなのか、いや、エンブレムは別に特に何も決まってません。たぶんビジュアルアイデンティティって、僕初めて知ったんですよ。今、話を聞いてても、VIがこのチームはないからVIをしっかり作りたいてすって。じゃあこれを作るために、みんなの意見を反映させていきたいと。僕もその言葉に腑に落ちなくて、結局だから何かを変えようとしてるのか、定義を作ろうとはしてるっていうのは分かるんですけど。っていうところで、よく分からないなっていうところだった。何のためのワークショップをこれからやるのかなっていう不安もあります。さっき、実は内々で決まってて、国立で一気に発表して、来シーズンからやるんじゃないかなっていう不安は確かに、たぶん、そういう不安があると思うんです。人間、結構変わることに対して抵抗がある。ぶっちゃけ変わっちゃえば、全然それで良くなっちゃうと思うんですよ。いい例がガンバ大阪さんなんですけど。ガンバ大阪さんなんかは、あのマークからユベントスみたいなやって、いろんな、たぶん、あったと思うんですけど、実際に動いてると結構カッコいい。変わる、変わらないに関しては、僕は変わってもいいとは思いますが、変わるにあたって何か意見を聞く、何をするのかっていうのは話したいのと、あとは不安をあおる、だからたぶん冒頭の社長の言葉は、今日絶対ホームページに載せたほうがいいんじゃないかなと思います、これ。たぶん国立で何か起きると思っている人はたぶん居ると思いますよ。5万のうちの本当にコアな人たちの中にも、半分以上、たぶん、何かあるんじゃないかなっていうふうに、このチーム、いろんなことがあるので、そういう不安はあると思います。

■坂本

分かりました。

■参加者

社長の名前で、しっかり。

■坂本

はっきり申し上げると、本当にエンブレムが新しいものが決まってるってことは全く、全くありません。国立で発表するってことに関しては、全くの噂なんですけど、それを呼んでるのは僕がこんな感じだからだと思うんです。あいつならやりかねえなみたいな、突拍子のないことになるんじゃないか、お前やるんじゃないかみたいなのはあると思うんです。ただそういうことはないです。社内でも話したら、やっぱり、これは具体性ってまだ、本当に申し訳ないんですけど、みんなが腑に落ちたってところまで行かないと思うんです。っていうのは、まだ手探りの段階ですよ。そこでいうと。本当に変えたら、これぐらい良くなるよねっていうエビデンスがあるわけじゃない。他クラブがこれ変えました、じゃあこれぐらい売上が伸び、ガンバがこれぐらいグッズが売れたとあって、そういうのは仕入れられますけどまだまだ数が少ない。なのでやるときっていうのは、本当に思い切ったものが必要で。絶対これで良くなるから変えるんだっていうような、ちゃんとメッセージとともにだと思うんです。そのためにやっぱり皆さん、どう思ってるのかなっていうのは絶対避けて通れなくて。今、何人かの方におっしゃっていただいたようなことがすごくありがたいです。変えたいっていうのもいいんじゃないかって言ってくれる、だからそれを取って、そういう人居たよって、言いたいんじゃないんです。言いたいわけじゃないんです。そういう意見3人言ってくれたとか、反対4人だとかいうことをやりたいんじゃないかって、本当にどう思ってるのかなっていう、別にクラブって変わらなくていいじゃんみたいな意見もあってしかるべきだと思ってるんです。やっぱり変わっていくことに不安あるよ。やっぱりみんなそうだと思うんですよ。でも、それを聞きたいって、みんなが今どう思ってどんな感情になってるのか、不安も不満も含めてお話ししたいなと僕は思ってます。

■参加者

そしたら、エンブレムとかロゴはまだ変える段階じゃないですよ、でも、いや、将来的に変えるんであればどんな意見があるんですか。そもそも変えなくていいんじゃないか。変えたら困りますという、変えたらもっといいんじゃないです

かっていう場にしたらどうなんですかね。たぶん、みんな、たぶん、変わっちゃうことに、えーっていう。ここに来れば何かが分かるんだって、でも、えっ、何だよ、何言ってんだっていう、おい坂本とか、みんな思ってる。

■参加者

さっき、具体的な情報発信っていうふうなのは言い方があれで、あまり共感を呼べる情報発信になってないんじゃないかなって思うので。それは今回のやつもそうですし、ほかの事例もそうで。今回やった後にどういうふうな共感を得れる情報発信になるのかなっていう、共感っていうことはすごい、クラブとサポーターをつなぐ、大事なキーワードだと思うので。それがないままここに来て、今日聞いてもそんな感じになるんですかってなって、すごく共感を得れる情報発信の方法を考えてほしいんですけど。

■坂本

いや、本当にそうだと思います。本当に誤解というか、本当に腑に落ちないっていうのが一言で言うとそういうことだと思うんですよね。どういうふうに情報を出してっていうことの、うまくやれてない。そういうことだと思う。おっしゃる通りで。そういう話を、お聞きしたくて。ただ、今変わっていかなくちゃいけないっていうか、やっぱり上を目指さなくちゃいけない、Jリーグも変わってきてるよっていう話で。だからわれわれは追随していこうよって、やっぱり焦りもある、危機感もあるんです、クラブとして。置いていかれたくないという気持ちはすごく強くあるんです。僕は代表なんで、強化もずっとやってきたので、やっぱり置いていかれたくない、何とかしないといけない。だから一刻も早く手を打たなくちゃいけないってすごく思うんです。ただ、まだお前ら、地固まってねえじゃねえかっていうことも一方であると思うんです。地固めてからやれよっていうお話もあると思うんですけど。それは僕がそういうふうに思って、僕がっていうか、やっぱりいろんなこと整理していかなくちゃいけないって思っているのと、皆さんのギャップがあれば、たぶん共感は呼べないと思うんです。おっしゃるように。だと思います。勝手に志高いこと言ってんな、あいつ、で終わっちゃうと思

うんです。じゃなくて、やっぱりみんなと一緒に歩んでいきたいっていうのが大前提なので、これの進め方もなかなか腑に落ちないかもしれないんですけど、今どう思ってるの、クラブに対して。クラブに対してっていうか、僕への不満は終わった後そこに居るんで、順番に聞きますんで。それはもう本当に僕の力不足だと思ってます。ただ、やっぱり皆さんと一緒に絶対歩んでいきたいっていうのは変わらないです。そこはもう、いくら怒られても僕はそういうふうに思ってやっています。だからこそ、どう思ってるかだけお話をやっぱり聞かせていただきたい。それを今日の話を、しっかりとわれわれも受け止めた中で言語化をして、社内でも話をして、いろんな、社内でも居ます、やっぱり危機感を持ってる者と、やっぱりいいじゃん、今のままで、曲げなくていいよって言う人も当然居ます。100、0 ではないです。だけどやっぱりかじを切っていかなきゃいけない。やっぱりこれって何のためだと言ったらクラブのためだと思ってるので、だから未来のためだと思ってるので、すごく難しいと思うんです。今日こういう回答をするとか、今日言っていた意見をエンブレムのデザインのこのへんに反映しますってことじゃないんです。そういうことではないです。皆さんが今抱いてる、何してんだよ、で盛り上がっていただけたらいいと思うんですけど、ただ本当にどういう未来を描きたいですかって。やっぱり優勝カップ、みんなで掲げたいと思うのかとかっていうところをやっぱり聞きたいんですよね。ぶっちゃけて言うともう J2 でも J3 でも存在すればいいよっていう方も居るかもしれないし、やっぱり優勝カップ掲げたいよなって思う人も、そこってサポーターの中でも、たぶんいろいろいらっしゃると思うんです。っていうのを聞きたいなって思ってます。

■上井

たぶんやっぱり、ベルマーレらしくてすごいなと感じましたのと、あとありがとうございます、いろいろご意見いただいて。たぶん未来話す前に、やっぱり今だよなっていうところと、クラブの今の、全部じゃないかもしれないですが、一応現状はいろんな伝えてくれたのかな。それを受けて、皆さん一人一人、どう感じました、どう思いました、もしくはもっと質問したいことは何っていったところ

を、まさに今、ここっていったところを対話してみたっていうのをメインにやりながら、段取り見えてくると思うんですよね。そうすると。その先にやっぱり未来のこと、まさに坂本さんが最後おっしゃった、みんなとここに居る皆さんと、もっと先の未来を考えたいんだっていうところが行けそうだったら、残りの時間で行ってみる。それでも無理する必要ない。まだ今の段階は、今このベルマーレさん、クラブからインプットがあって、それを皆さんがどう受け止めてどう感じたかっていったところ。それ、何でそう思ったかっていったところをフラットに話し合う時間。今ご意見いただいた方は、まさにリーダーシップを発揮していただいたんですけど、それ以外の方が今どう感じられてるかっていうのもすごく重要だったんで、そういった思いを持って今日来ていただいていると思いますので、そんなかたちで進めていけたらなと思いましたが、よろしいですか。

■参加者

今日 1 日で完結しないほうが進めやすいかなって思って。たぶんベルマーレの皆さんの今日の位置づけと、たぶん今日参加されてる人、目線がずれてるかなっていうところが、今日、今の自分では思ったところで。一旦、今日そこはすり合わせをそろえるための場所にして、それ、たぶんこういう状況でもご参加いただいている皆さんの、たぶん 2 回目やるっていうかたち、そういうときに VI の詳しい話をする。そういう深い話をしていくのが良いかなと。

■上井

ありがとうございます。まさにここにいらっしゃる皆さんの認識とか、今感じてることを一回分かち合うっていうところは、まさに非常に、言っていた通りなんですけど。そこに時間を費やせていけたら、進め方に関してですね、ほかに何かご意見ありますか。

■参加者

そもそもなんですけど、このクラブのビジュアルアイデンティティにわれわれが関わるのがどうなのかっていう部分が、どうなのかなっていうのがあって

すけど、どうなんですかね。私はそう思うんですけど、どうですかね。

■参加者

関わって数年後に優勝したってなったときに、俺たち、あの時あれを決めてって
いうのがもしあれば、それは感動します。ただほかのチームって結構距離感ある
感じがするんですけど、応援してて。湘南ベルマーレって距離感近いので、その
感覚っていうのを持ちながら優勝したくて、VI も、例えばほかの他クラブとか
サッカーチームが VI 変えて議題に上がりましたっていう例って少ないっておっ
しゃってましたけど、じゃあスターバックスやマクドナルド、あそこまで行っ
ちゃあなかなかかけ離れちゃうと思うんですけど、もうちょっと同じような規模
なのか、少し大きい規模の企業なのか、そういった企業の中で VI 変えて、何か
売上が上がったんですとか、例えばこうですとか、そういうのをもし情報として
あれば、よりもっと議題に上げられる。あと 35 億の目線があるんですけど、40
億とか 50 億の目線っていうのは、その先、何があるのかなっていうのが分かん
ないなど。

■参加者

このベルマーレっていうと、いいかどうかは別として、こうやって意見を聞いて
もらおうと本当にありがたいと思います。自分は 93 年に J リーグができた年から、
94 年から J リーグに上がってますけど、そのときから応援してますけれども、
象徴的なエンブレムって、あれをたぶん、トップダウンで、自分たちサポーター
はそれをある意味素通りしたっていうかたちになってると思いますけど、それ
が今、そういう場を与えていただくっていうのは必要だなと私は思います。だか
ら変えるべきものと、あと残すべきもの。そこを整然と理解すればいいと私は思
うんです。今回なんかお話を聞いて、最初に連絡来た時はエンブレム変更みたい
な連絡が来て、話を聞いたら、本当にやりたいことは VI を決めることだってい
うことが分かって、そこのギャップがすごいある。それはたぶん皆さんあるのか
なっていうのは、すごい感じていますと。やっぱりここにポスターがバーッと貼
ってあって、エンブレムの使い方とか、ベルマーレの色とか、一貫性がない。こ

それをだから、今後は統一して作るようなライフラインを作るみたいな、そういう具体性を持った説明とかをたぶんしていただければ、この場で皆すごい理解しやすいものがあるなっていうのは思いました。すごいなって思ったのは、VIって企業のVIなので、基本的に企業が定めるものなのかなっていうところだと思んですけど、ブランディングみたいなのところなので。それをやっぱり一般の市民を呼んで、それで決めようとしている姿勢みたいなのはすごいなっていうのを感じているので、そこに関わらせていただけるみたいなのはベルマーレらしいというか。例えばこうやって対話ができそうな場があるっていうのは、すごいワクワク楽しいと感じています。

■大多和

よくありがちな手法は、やっぱり市場調査とかアンケートとかだと思んですけど、私もこういう場のほうが、ベルマーレ歴浅いんですけども、すごくベルマーレらしいかなと思うので、重ね重ねガイドラインって結局客観的な指標でしかないんですけど、だけど、その客観的な指標をより説得力を持たせる、もしくは、まさにおっしゃっていただいた通り、やっぱり共感が大事なので、最終的にはその表現したものに共感してもらわなきゃ何の意味もない、そのガイドラインというのは。やっぱり、その作るべきガイドラインを貫く、こういう時にひとつの言葉にできれば簡単なんですけど、例えひとつの言葉ではなくても、やっぱり何を大事にするのかっていう、そこをできれば今日皆さんと、今のこの延長線上で、いろんなものを出してもらったものからまとめていく。それに関しては、正しく、そういったものとして私たちはまとめている姿勢にしていますと、今日のこの場で皆さんからこういうものをいただきましたっていうのは、正しく後日進捗という形で正式に報告したい。

■参加者

余談なんですけれども、1件、ここに来るに当たっていろんな仲間から聞いてきたんですけど、ひとつ面白いのがあって、今のエンブレムってひらがなの「ひ」に見えるんですよ。この外枠のこれが。平塚から脱却していく狙いがあるから、

そういうことを考えているんじゃないかと。

■参加者

VI を作るのと、コンセプトを決めるのは別だと思うんですけど、例えばさっき VI を新しく作りたいとおっしゃっていました。でも、今コンセプトがある。それを変えるのを話し合いたいのか、どっちなのか。

■大多和

仮に今おっしゃるコンセプトが、クラブのミッションとか、ビジョンとか、そういうことを指している。

■参加者

たぶんこれだったら、海とか、緑とか、そういうテーマがあるものを視覚化するのが VI だと思うんですけど。

■大多和

そうですね。まさにそうで、私が比較的表現するのは、それをつなぐものだと思っているんです、ガイドラインとは。ミッションとか、ビジョンとか、バリューというのはそんなに手を加えるものではない、やっぱりクラブの根幹なので、ありますと。これと、やっぱり先ほど言った、60%の人もそうなんですけど、今後100%の人にベルマーレを知ってほしい中で、それをつなぐものがガイドラインであり、VI なのかなと思います。

■参加者

コンセプトみたいなのは、今クラブとしてはありますよね、もちろん。

■風村

簡単にお話を差し上げると、この話もたぶんこの中に入れたほうがよかったなと今伺いながら思っていたんですけども、まずベルマーレのチームカラーが

決まった背景、実は最初青を希望していたという歴史をご存知の方もいらっしゃると思うんですけども、先行して神奈川県内に青のチームが多すぎたという理由で却下されているんです。そこは抜け落ちている。たぶん聞いている方もあまりいないと思うんですけど、そこがあって、青が通らずに黄緑色になったという背景がまずひとつある。それはクラブカラーの話として、エンブレムに関しては、実はJリーグが発足した時に、まとめてJリーグがブランドコントロールをしている会社さんに意匠設計を投げたって言うと言葉が悪いんですけども、一括して、ある年代までにJリーグに加盟したクラブはお願いしているんです。ということで、結構似たり寄ったりなエンブレムが実はあったりする。で、ベルマーレで言うと比較的良かったなど、ここまでも、皆さんおっしゃるように、今の時代も全く違和感なく使えるというのはまさしくおっしゃる通りで、やっぱり湘南っぽい意匠がところどころ入れていただいて、平塚の「ひ」はどうか分からないですけど、海が入っていたりですとかってというのがあって。今そのVIを作るにあたってのコンセプトを決定したいというような背景があって、このような場を設けさせていただいているというようなざっくりとした話をしたんですけど、さっきどなたかおっしゃられたように、トップダウンでエンブレムが決まってやってきたというのはまさしくおっしゃる通りで、一応湘南地域のごときは、当時平塚か、反映されてはいるんですけども、それが本当に第一希望の要素だったのかというと、そのバックグラウンドは実はない状態で決まってやってきたという経緯があります。なので、あるにはあるんです、コンセプトというのは。ただ、それは我々という湘南ベルマーレを本当に表す要素なのかっていうと、誰もその答えを実は持っていないと思っています。それを再定義するために、こういった場ですとか、クラブの中でのワークショップですとかっていうのを設けたりというような背景が。着地点があやふやになっちゃったんですけども、こんなところでよろしいでしょうか。一応いろんな噂がっていうところで、今パッと思いましたんですけど、クラブカラーを変えるという話は全然我々は想定はしていなかったもので、そこはお伝えできればと思っています。

■参加者

コンセプトからブランドアイデンティティを作る時に、つなぐものがあるんですけど、それはどういう形なんですか？何かのキャッチコピーみたいな形なのか、どういう形で最後落とし込まなきゃいけないんですか？

■大多和

それもまだ現時点での考えですけど、今おっしゃられたように、一言でズバッと言えるに越したことはないと思っています。ただ、この間社内でワークショップをやって、本当にベルマーレってどういう歴史で、皆が何を大事にしてきたかっていうのをまじまじと見ていた時に、敢えて格好つけすぎないほうがいいのかなっていうのは、すいません、これ回答になっているか分からないんですけど、それをつなぐものを一言としてバシッと設けたい一方で、ベルマーレらしいかっていうと、あまり一言でまとめるよりは、いくつかのキーワードだったりとか、そういったものでもいいのかなとは思っています。特に決まってはいない。

■参加者

一言でなくても、例えばステートメントとかでもいいと思うんですけど、もちろん。

■大多和

そうですね。

■参加者

たぶんそういう情緒的な話と機能的な話になると思っていて、例えば今のベルマーレのあれになった時に、統一されていないのもあるんですけど、小さくなったらどうだとか、例えばベルマーレの、黄色いところになんか白い座布団が入っているじゃないですか。そのへんのなんか、整理とか、こうしたいっていうものがすごく、分かるようにしてくれると嬉しいなど。

■大多和

さっき話をした、最初話を受けた時実はネガティブだったっていうのは、やっぱり機能性から入り過ぎると、やっぱりいくらでも後付けで言い訳にできる。エンブレム、だから変えるんだとか。だけど、どれも実は納得していなくて、やっぱりそれよりは、まずは What、What to say、我々が何を言いたいのかという、ステートメントでもいいんですけど、順番としてはあくまでそういう入り方をイメージしてます。ですけど、もちろん機能的に何を求めるのか、今の課題は何なのかっていうのも、どっちも大事だと思います。

■参加者

これからやろうとしているワークショップは、ベルマーレの社員の方がやったやつと同内容ですか？ 少し内容が違うんですか？ ほぼ同じと認識して。

■上井

結構似ています。

■参加者

それをやった結果、やっぱり社員の方も 0→1 からスタートしたと思うんですけど、何かゴールは見えましたか？ 0→1 なのか、自分たちの思いを述べることによって、何かモヤモヤしていたものが少しでも晴れたような形のものが、答えとしては出ましたか？ プロのファシリテーターの方が来ているので、私は、信じてやってみてもいいんじゃないかなと、少し考え方が変わってきたということ。0→1 からやるって言ったら大変だと思うんですけど、何かディスカッションしないと生まれないものもあると思ってはいるので、その中で社員の方が、やっぱりやっていないことをやってみた結果、自分たちの中で何かが生まれたのであれば、我々サポーターも協力できる部分があるんじゃないかなという。貴重な場ではあるとは思っているので。っていう、私は考え方が変わってきたかなと思います。

■佐藤

ひとつにまとまったわけではないんだけど、やはり同じようなことをベルマーレに対して大事だと思っているんだなっていう、そういう共通理解がだいぶできて、スッキリしたということではないんだけど、今お互いこういうものを大事に思っているんだな、この上に何を積み上げていくか、そういう議論もベースにはあるかなというふうに思います。

■勝亦

勝亦と申します。僕は2020年から、コロナにちょうどなった頃からこちらでお世話になっています。もともとはライザップのほうから出向で来ているんですけども、正直言うと歴としてはかなり浅いほうなので、今回のワークショップをやったことで、結構ご存知の方も多と思うんですけど、雲出っていう者がもう二十何年、30年近くベルマーレで働いているスタッフもいて、私みたいに3年ぐらいのがいて、そういったところで思うもの、僕が思うものもあれば、雲出の思うものも、昔から思っている方もいて、やっぱり知らなかったんです。なかなか聞ける機会もないので。その中で、聞いたというのがまずひとつ、僕としては、こういう思いをやっぱり昔から持って、昔はもっと例えばこうだったっていうのも、僕の中では、そんな苦しいことがあったんだ、でも、歯を食いしばって今までやってきて、本当もう10年前とかは8億円、そういう規模から3倍の大きさになって、どんどん大きくなっていく中で、僕は大きくなってから入った。やっぱりそういったところの苦しい部分も聞けて、僕の中でのやっぱりベルマーレの大切にしなきゃいけないものっていうのは、間違っではないなかったんですよ、新しいものでも、古いものでも。ただ、なんでそう思ってきたっていう経緯が聞けて、じゃあ未来どうしていったらいいんだろうっていうのが、手段は違う、それぞれ違うんですけど、本当に根底にある目的っていうのは、社員の中で大きくずれているところがなかったんですよ。今回、今、最終的にどうなるかわからないんですけど、サポーターの皆さんとも、その根底がやっぱりずれていないよねっていうことが分かってくれば、本当にこの僕らの発信が悪かったっていうのは本当に申し訳ないんですけど、その目線もちゃんと合えて、皆さまが思っていることも同じということであれば、本当に僕はこれ、やれて良かった

と思うワークショップになると思うので、すいません、話いろいろ言っちゃっていると思うんですけど、上井さんのワークショップをやって思えたことは、本当に、まずは根底違わないよねっていうことと、いろんな手段はあるけれど、皆がやっぱりベルマーレを良くしていきたい、こういう熱い思いがあって今までやってきたというのも再確認したり、改めて知ることができた機会だったので、私としては本当にやれて良かったなというふうに思っています。

■上井

実は他のクラブでもあるんですよ。こういう場があったんですけど、すごく印象的だったのが今のお話で、ベルマーレってやっぱりひとつなんだなっていうのがあって。ちょうどやっぱり順位も順位だったので、大丈夫ですか？って言っていたんですけど、ものすごい熱量で、こんなクラブあるんだっていうのがまずひとつ、ファシリテーターとしては驚いたところがひとつです。

もう1個が、やっぱり、未来を考えないとブレイクスルーできないところは絶対あるなといったところがあったので、スタッフはある程度一緒だねって分かったから、次に進んで、未来の可能性というのがなんとか見えてきて、そのへんがやっぱり経営層、坂本さんと大多和さんが目指していること、それと、若い人だったり、ベテランの人たちの思いも一緒だよっていったところは、これベルマーレ本当にこっちに進むんだな、でもこれって、まだスタッフだけだよっていったところがあって、実は今日この場も、僕聞いていなかったんですよ。だけど、風村さんたちが、やっぱりベルマーレらしさを出したいからサポーターと対話したいというふうに言って、本当にやるんですか？って言って、こんな状況なのに。しっかりやらないと絶対炎上するから。だって未来の話なんかできるわけないでしょっていうのが、ずっとミーティングして準備したんですけど、やっぱりこうなったなっていうところは率直に感じています。なので、ここからの進め方なんですけど、せっかくの皆さんの大事な時間を、なんか次につながる場に僕もできたらしたいと思っていまして、ありがとうございます、ご意見いただいて。今何時かももはや分からなくなって、7時ぐらいまでは一旦現状の話。なので、皆さんまだお話いただいている方もいらっしゃるんで、例えば4人組で組ん

でもらって、どう感じたっていったところをお互いで、5分10分ぐらいお話いただいて、もう1回全体でっていうのを、7時ぐらいまで1回やって、そのあと、もし何かしら次の1歩を踏むために、1個やっぱり未来の話をしてもいいんじゃないの？ というふうになれば、1時間だけですけれど、クイックにできるところまで、ベルマーレって今後どうしていきたい、やっぱり未来は創造的で、建設的で、フワッとする可能性もあるんですけど、そこには可能性がたぶんあると思うので、一旦7時まで現状の話をしながら、残り最後の1時間、もしいけるんだったら未来の話をするというような進め方は、皆さんどうかなというふうに思ったんですけど、それで、よろしいですか。

■参加者

全く関係ない次元の話ですけど、ベルマーレのサポーターは紳士淑女の集まりなので、ないと思うんですけど、こういう場で発言したことを、マイナスの部分をSNSで載せないように、そこは皆さんお願いしたい。そこは別次元ですけど、お願いがある。

■上井

でも、すごく重要ですよ。やっぱりこの対話っていうのが安心・安全の場の上で成り立っているのです。

■参加者

そう。そこ保証してもらわないと。

■上井

そうですね。皆さん、よろしいですか？ って聞いて「うん」ってなるか分からないですけど。ありがとうございます、言っていただいて。その上で皆で、でも思いは一緒だと思うんですよ、良くしたいというのは。絶対一緒だと思うので、それベースで、そんな進め方でいけたらと思いました。よろしいですか？ じゃあ4人組を、椅子も動かしていただいて。なるべく、お知り合いの方だといつも

の話になっちゃいそうな気がするので、席も少し移動していただきながら、4人組で。皆さんありがとうございます。お手数ですけど、アルファベットが書かれていると思いますので。お題がまだ抽象的だったかなと思いますので、1時間半ぐらいいろんな対話をさせていただきました、インプットもあって。そこで率直に感じたこと、変えたほうがいいんじゃない？とか、変えなくてもいいんじゃない？ その点でもいいですし、感想でもいいですし、まずはこの時間、この1個前の1時間半の時間を経て感じたことっていうところを率直に共有いただければなというのがひとつです。もう1個、やっぱりまだまだベルマーレの方に聞いてみたいと思う、質問してみたいこと、ここもあれば、共有いただければなと思います。じゃあ一旦10分ほどお時間とりたいと思いますので、皆さんで良き対話を、よろしくをお願いします。

<ここでグループに分かれての対話タイム>

■上井

どうでしたか？ って聞いちゃうと、せっかく深い話をしていただいたのがサーッと終わっちゃうかなと思うので、前回社員の皆さんとも1個やらせてもらった、マニアックなんですけど、対話の手法があってですね、それができたらなと思ひまして、皆さんご協力いただいてもよろしいですか？ 真ん中に、楕円形になっちゃうと思うんですけど、椅子をですね、5つ置かせてもらって、それを囲むように皆さん、内側で見ていただくように座り直していただければと。皆さんグループでお話いただいた中で、感想だったりとか、いろんなご意見があったと思います。これは是非やっぱり共有したいなとか、クラブの人と話したいなって思った方は、ここに来てください。あとは、質問でもOK、質問でもいい。ここに座って「大多和さんどうなの？」みたいな、「皆さんどう思います？」みたいな感じで、しゃべれる人は中の人だけ。外の方はそれを聞いている。これフィッシュボールという、金魚鉢というやり方なんですけど、全然覚えなくていいんですが、中の人が見ているという感じなんです。で、進行役私が座りまして、3人座れます。ただし、空席1個だけ空けてください。空席が空

いているので、途中で何か話したいなと思う人がいたら、入ってきてください。で、話します。ただ、絶対空席空けないといけないので、もういいかなっていう人はスッと出て、外に出て、どんどん話したい人が中で話して、しっかり中の話を皆が聞けるというような、そんなやり方ができたらなと思います。今日ここにいらっしゃる皆さん、いろんなご意見を持っている方が多いと思いますので、せっかくだからこうやって全体の対話のやり方をできたらなと思います。最大でも30分ぐらいでいけたらと思うんですけど、じゃあ、もしよろしければ早速、せっかくなので話したいなという方がいらっしゃいましたら、質問でも構いませんので。ちなみに誰もいなかったら、僕と大多和さんがずっと、あれ？ みたいな感じですけど、もしよろしければどなたか。

■参加者

私の班の中に二十歳の子、子と言ってしまっちは、二十歳の方がいまして、先ほど未来、例えば20年後のこと、例えば彼らのような世代が、20年後にやっぱりこうあるべきだという未来、それがきちっと見えてくるような、そんな世界観も必要なんじゃないかなと思います。もう1人お母さん、お母様がおっしゃられたのが、小学校に授業の一環として普及コーチがサッカーをしていく。あれってすごく良いと思っていて、私も実際に自分の娘の小学校に来てくれたりして、すごく良い経験になった。さっきの経営の話があったと思うんですけど、24億から35億まで、10年で10億というところ、たぶんそれって、グッズの収入だとかでとても上げられるようなものでもなく、そういう経営目線の売上で見た時に、この世代の認知だとか、お金を落としていくみたいなのが圧倒的に足りなくて、そういった意味では、今話をされているビジュアルアイデンティティだったり、将来世代をきちんと捉えた見え方というのがすごく大事なかなと思う。お聞きしたいのが、Jリーグのチームを運営しているのは株式会社湘南ベルマーレ。だけど普及コーチたちは、一応湘南ベルマーレって名前つけていても、NPO。そのへんの、組織としてもともと、ピラミッドになっていると思うんですが、組織として別々に存在している中で、そういったところの将来性みたいなのが、いやらしい言い方をすると、経営で売上に、収入につながっていくみたいなどこ

ろで言うと、組織の在り方みたいなところとか、現状って、今どのような形で、そのことがどうやって影響を与えていくのかとかあれば、是非お聞きしたい。

■大多和

私からでいいですか？ 私はまだ来て半年ぐらいですけど、最近で言うと NPO とか一般社団法人を株式会社の隣に作るというのは結構増えてきて、それは恐らくベルマーレの当初の狙いと一緒だと思うんですけど、どうしても株式会社だけでやっているとか営利的な観点に引っ張られてしまうので、本来やるべきホームタウンでの、まさに普及活動とか、子どもたちの育成というのが、営利の優先順位の中でどんどん落ちていっちゃうから、それはまずいよねと。それはやっぱり非営利の中でやるべきことはしっかりやっさいこうということで、二本立てでやっているんだろうなと思うんです。一方で、おっしゃる通りでクラブとしては一緒なので、この日々子どもたちと向き合っているコーチたちがそこで何を生み出してっていうか、どんな接触機会を持って、それと、今日はフロントの人間が多いですけど、例えば 1 万人お客さん入れようぜっていう部隊とがどうつながるかっていうのは、たぶんこれまでベルマーレって本当に風通しの良いクラブだったから、コミュニケーションでなんとかやってこれたと思うんですよね。

それがたぶん、先ほどの 10 年前の 8 億から、今 24 億までという中において、だんだんコミュニケーションだけでは解決しない、もう少しシステムとしてとか、もしくは皆で共通した絵を描いて、どこで接続するの？ みたいな、そういうところを描こうって、今ちょうどそういう感じなのかなと思っています。私も全社でコーチたちに会う時にも、やっぱりその接続を考えてほしいと話しています。子どもに会ったコーチがその子をスタジアムまで連れてくるって、やっぱりすごく大変なんです。大変なんですけど、この子が次の週末ららぽーとに行った時に、流れてくる、今もういないですけど、町野選手のメッセージが何だったらその子が翌週スタジアムに来るか。そこまでは、そこで接続できるわけです。そういう接続を皆でこれから考えていこうというふうに感じています。

■上井

社内のセッションの時も、まさに風通し、全部署で、コーチがビジネスのこと考えたりとか、行政のところに子どもの育成のところを、ベルマーレがそれを請け負うんだったりとか、そんな話もやっぱり出ていて、あとそれをどう実現していくかみたいなのは、Jリーグ全体的にも超高齢化して、超は言い過ぎですね、高齢化して、バスケが来ているじゃないですか、次についていう時に、ベルマーレはまさにそこどうやっていくの？ みたいなのはすごく将来性ではめちゃくちゃポイントかなというふうに考えました。あとで、もしよろしければ、その若い方の声も聞きたいなといったところで、強制じゃないんで。もしよろしければ。

■参加者

僕たちは向こうのポスターが貼ってある席、あれだけやっぱりいろいろ並んでいるのを見ると、基本的にVIをやったり作ったほうがいいよねというのは、僕もこれがVIだと思っていたら、実は違ったみたい。さっき、僕らが目になっている、目の前のこれだと思っていたんだけど、実は違ったというのがあって、僕たち3人で話したんですけど、1人はボランティアをされている方で、結構やっぱり毎回違うので困っているとか、あとは、チームがサッカーだけじゃなくて、ラグビーとか、バレーボールとかあるじゃないですか。そうなった時に、エンブレムの真ん中にあるサッカーボールはどうなんだっていう話もあった、出てきたので、そういう意味ではやっぱりVIを変えるということにはなって。あと、もう1人の方は他のサポーターの、他のチームのサポーターと話されることがあって、「たのしめてるか。」っていうのが、他のチームから見るとすごい象徴的なベルマーレの言葉に見えるという話も聞いていて、その話になった時に、ここから、別に辛辣に言うわけじゃないですけど、分かっている人が発信しても駄目なんじゃないかとまず思って、すごくそういうのを分かっている人が発信すべきだっていうのと、あとは、エスパルスなんかそうなんですけど、ブランディング会社が入っているんです。だから、そういうブランディング会社みたいなが入っているのか、でもベルマーレって予算規模から言ってそういうことを

やるようなことでなく、手弁当でやるしかないというのは全然分かるんですけど、それならそれで考えたほうがいいよねみたいなところ。別にだから、たぶん情報発信とかもブランディング会社がやると、プロだからそうなんですけど、手弁当でやるといろいろ気をつけなきゃいけないところもあるし、っていうところは、僕今そこは見えていないので、そのへんはどうなのかなっていうのは。

■大多和

もちろん潤沢な資金があるわけではないんですけども、限られた予算の中で、当然クリエイティブだったりとか、そういうもっと根幹に「たのしめてるか。」含めた、いわゆるスピリットブックのコンセプトのところのすごく大きな話と、こういう面々のポスターだったりとか、小さめのクリエイティブみたいなのは、最終的にはもちろん外部発注をしているので、各現場の担当もそうだし、クラブとしてベルマーレらしさをしっかりこの人たちだったら表現してくれるっていうところに発注はしている。なので、今回の話も、最終的には外の力を絶対使っていくのは当然なんですけど、ただ、最初に話が戻るんですけど、なんとなくこれまでのベルマーレは、発注すれば上がってきて、その中から選ぶっていうのが、もちろん別に皆を悪く言うわけじゃないんですけど、多少あったのは事実だと思う。だけど、やっぱり私はそこは妥協はしたくなくて、最終的にクリエイティブを作るのはプロです。外部の人なんだけど、その人たちに何を表現してくれっていうのは絶対クラブなんですよ。

そのクラブが、要は何をオリエンするかなんですよね。誰に向けて、何を伝えたくて、それを表現するのはプロですけど、そのオリエンがやっぱりまだまだ足りないんで、まさに今日この場もそうですけど、そこを皆できるように。すいません、できるようになっている場合じゃないかもしれないんですけど。

■参加者

もうちょっと具体的な、実は質問をしたくて、デザインを作るのはデザイン会社だと思うんですけど、ブランディング会社って、たぶんベルマーレとブランドをどう考えていこうかっていうパートナーの会社で、ブランディングのプロ。そう

いう会社と一緒にやっているのか、そうじゃなくて、その部分は自分たちで考えて、デザインの部分はデザイン会社に発注しますよっていう流れなのかって。なんか今回も、本当はブランディング会社と一緒にやったほうがいいですけど、お高いのも分かるし、ある種のコンサル的なところもあるので、なんかその枠組みがどういうふうに進んでいたのかなって。

■ 大多和

それでいくと、やっぱり比較的さっき言ったスピリットブックとか「たのしめるか。」とかの結構大きめなのは、一緒にやっています。

■ 参加者

そのへんがたぶんコンセプトとか、表現みたいところが、共感を得れない感じになっちゃったのかなと。

■ 大多和

おっしゃる通りだと思います。でも仮にブランド会社に入ってもらったとしても、結局そこで固めたものを日々使っていくのはクラブなので、それはそれでこっちもやっぱり成長していかなきゃいけない。

■ 参加者

Fグループで、4人で話しまして、10年目の方と、20年目の方と、30年目の方と。良いバランスで。坂本社長すごい喜ばしくて、エンブレム変わることは皆前向きにでした。いろんな意見があって、変わるんだったら携わりたいなっていうことと、そもそも変わるの？っていう。伝え方が下手だねっていう。正直なチームだな、でも一緒にやったら楽しいよね。今年はいろいろやってくれてんなみたいなの。

■ 大多和

やってくれているなっていうのは。

■参加者

やらかしです。そうですね。たくさん良いことじゃなくても。クラブに不信感がある、それは発信の問題でしょうというところを言っていましたけど。何か言おうと思ったのに、坂本社長の顔見て忘れちゃいました。そうだ、練習とか出ないんですか？

■坂本

いや、行っています、行ってます、焼けてます。

■参加者

今からでも、VIを変えるということをもう1回説明してもいいんじゃないかな。どうしてもエンブレムという言葉が先行しちゃって、たぶんサポーターの中の人にも、今日ロゴの話するんでしょ？みたいな。ロゴって言ったら分かりやすいから、ビジュアルアイデンティティってすごく抽象的な言葉で、やっぱりポスター並ぶと分かるじゃないですか。ポスター並んで、今日ここでお話聞いた皆さんも結構、「あ、こういうことか」と思われた方多いんじゃないかなと僕は思っているんだけど、それが、例えば SNS で見ている方に分かるような再説明をしてもいいのかなと思います、今からでも。なんか、ロゴを、VI の中の延長線にロゴがあるわけで、そのそもそもの VI のところを概念から変える必要というのを話せば、違うのかなっていうのは思いました。

■参加者

情報の出し方って、例えば企業としてのニュースリリースという形で出すものって、世の中への発信の大きさってすごい大きいと思うんです。ウェブサイトの情報っていうのも、それなりに見る方には受け止め方として。あと、もっと個人レベル、インスタとかの発信も割かし、決まりがあるのかもしれないですけど、割と自由にできるという中で、今回のビジュアルアイデンティティって、やっぱり企業、コーポレートとしてのイメージ戦略なので、すごく情報の出し方とした

ら大きく出さないと、やっぱり浸透も意義も伝わらない、そういう部分では結構企業でのニュースリリース的な、そんな出方みたいな。

■参加者

今思い出したんですけど、リリースのほうで今年、不信感があるなど。ダブルチェックとかトリプルチェックってちゃんとしているのかというところが多々あるので。例えば、ホームページの対戦相手が違うとか。あと一番すごいやつ、年初に思ったのが、アクセス方法のところ、全部一緒だったんです。例えば、電車アクセスが新宿から平塚まで、伊勢原経由とかなるんですけど、全部同じなんです。単純にチェックミス。あと車に関しても全部同じだったり。それをそのまま上げちゃっているから。

■大多和

改善します。

■上井

でも、ここで面と向かって話し合ったからこそ次のアクション、すぐ改善できそうなことも含めて言えばまだご意見いただいているのかなと思いますし。やっぱり再説明をすることで、今日ここでこういう形でしないと、たぶんクラブ側も感じてはいると思うんだけど、本当の生のどれぐらいのレベルで今皆さんが思っているか、この先のサポーターの皆さんもどう思っているのかというところが、ある意味肌で感じられたと思うので、そこはしっかりやっていく。それに関しては次の一歩としていきつけなのかなというふうで、ありがとうございます。トップバッターの3人、ありがとうございます。じゃあ、第2ラウンドよろしくお願いします。

■参加者

先ほど、発信とかそこら辺の話になるんですけど、国立のポスターってどの人向けのポスターで作られましたか？ 毎試合行くようなサポーター向けなのか、

それとも全く、年に数試合しか行かないとか、ベルマーレっていうのは知っているけどみたいな人なのか。

■大多和

逆にどう思われました？

■参加者

自分が見たときは、この文章を見てかなりショックを受けて。というのは、4万8,640人を超えてみせる。そこじゃないよなっていう。やっぱりサッカーチームじゃないですか。サッカーを見に来るわけで。だから例えば、サポーターに向けて言いたいんだったら、本当にこういう状況は状況なんですけど、皆さまの、サポーターの力が必要です、だから現地で応援してください、だから来てくださいみたいな、そういう言葉だったら結構モチベーションが上がるというか。ただ本当に数字だけ、人を超えればいいみたいな。勝ちたいから。広告とかでも国立がよく出てきますけど、ベルマーレの選手がいないで、湘南乃風だけ出てくるんです。やっぱりサッカーなので。だから、先ほどクラブのエンブレムのサッカーボール、真ん中どうなのっていうの、ありましたけど、僕はやっぱりベルマーレっていうの、最初に始まったのがサッカーだから、そのサッカーというのを絶対に変えちゃいけないんじゃないかって。このサッカーボールがあるということ。本当にこれって、やっぱり35億円のクラブにいかないといけないから、お金のことを考える、そこでやっぱり入場者数というのも大切になってくるかもしれないんですけど、その本質というのがやっぱり、ベルマーレというのはサッカーだから、そのサッカーのところは絶対に変えてほしくない。お金を儲けたいというのは分かる、そうなんですけど、そこよりも大切な根本のものは、本質としては、やっぱりサッカー、フットボールがあるから、そこは忘れてほしくないなど。

■大多和

VI ってまさにそういうことなんでしょうね。でもそういうことですね。今まさにお話をいただいたのが。

■上井

そこはやっぱり大事にすべきものをみんなで整えて。そうすると、「おい、これフットボールないやん」みたいなチェックが入って、戻しに入ってみたいな、例えばそういうイメージ。

■大多和

本当にそうです。どんなクリエイティブにも必ず選手かサッカー要素入れるとかね。それはルールとして決めるとか、まさにそういうことです。ちなみに「刻め。」は、もちろん国立はあのキャパなので、初めて来ましてっていう人にも当然来てほしいから、やっぱりそういう方も当然ターゲットに入っているんですけど、これはクラブカンファレンスでもお話したんですけど、つい新規の人を呼ぼうとすると新規だけにいきがちなんですけど、それって絶対コケると私は思っていて。必ずこの中心地に熱源の高い皆さんと新規の方がどうつながるかっていうのが絶対大事で。今回はそれをつなげるのが4万8,640という数字かなと思ってまして。ただ、その「刻め。」の最終的な意味するところは、もちろん「新記録を刻め」もあるんだけど、その日皆さんが目撃する試合そのもの、国立で起こるその1日、その全てを胸に刻んでもらおうという、そこは忘れないようにというのは社内でもみんな共通認識で言っています。別に新記録達成が一番の目的じゃないよというのはみんな分かっていると思います。

■参加者

クラブを今後どうするのかっていう。ロゴとかエンブレムの話もあると思うんですけど、最後のほうに僕の班で話したところでは、やっぱりクラブとしての方向性というのはこのままでいいよねというところがあります。クラブは間違っていないんですけど、ミスが出ていたりというので不安になっている方がいるというのは、今後大きくしていく上でも、大きくなっていくところで歪みが出ちゃうというイメージを持たれている方がいたので、クラブとしては変わる必要はないのかなと思って。個人的にベルマーレが好きなのは、やっぱりサッカーが

好きなので、僕は。ベルマーレのサッカー。サッカーが好きとかじゃなくて、地元だからサッカーチームが好きじゃなくて、ベルマーレのサッカーが好きで、地元なんですけど、ベルマーレのサッカーが好きで見ていて。やっぱりノンストップフットボール、をあげているじゃないですか、それが僕が好き、考え方古いのかもしれないんですけど、やっぱり頑張っているところが目に見えて分かる。とにかく走るし。ミスして、それを補うぐらいみんなが走っているというので、それと一体感。それをサッカーだけじゃなくて、クラブとしてもサポーターが支えるとかっていうので距離感が近いとか。そういうので、全体としてサッカーの哲学を基盤としてクラブが成り立っているというのは、クラブのシステム、サポーターの距離感とか、スポンサーとの距離感だったりというのが成り立って。それもあってホームタウンもそうだし、ベルマーレを支える感じのところであると思うので、そういうところはその考え方を信じている。それをさらにサッカーだけじゃなくて広める。そういうところに広めていくという活動は大事だと思っているから、広げていっているこの今の状態というのは、別に悪いことじゃないかなっていうのがある。ノンストップフットボール、個人としてはそこが好きでしたので。チームとして何に向かって行くかというので、勝ちに向かっていくサッカー、チームとしては上を目指すというので、それに向かって止まらないという意味もあるじゃないですか、そこがやっぱり大事だというので。あとはやっぱり分かりやすいです。個人的に「刻め。」とかいろいろあるんですけど、ノンストップフットボールというのがあれば、そこが僕が好きなところなので。

■参加者

選手のうまい下手とか、選手の評価の一つとしてやっぱり年俸というものがあって。だから年俸によって選手の足元の技術とかそういうところのクオリティーというのが変わってくると思うんです。そこでベルマーレというのはまだそういう経済面で勝てないところがあるから、だから、本当にひどい言い方をしちゃうんですけど、下手だからこそ1人で勝てなかったら2人で相手を取りに、2人で勝てないなら3人で取りに行く。やっぱりそういうところが重要なところ、そういうところが本当にベルマーレのいいところで。走って、体張って守ってと

というのが本当に好きなところで。そこがノンストップフットボールの骨格だと思うんですけど。だから、そこは絶対に変えてほしくないという。

■大多和

その根幹にあるのって、泥臭くとか、諦めないとかって、また別の言い方をするとしたらありますか？

■参加者

ノンストップフットボールがお好きだとか、いろいろ、たぶん見始めた年とかによろって思っていて。僕は2007年から見始めたんですけど、リバウンド・メンタリティーというのが一番好き。だからそれは湘南スタイルの時期に入った人は湘南スタイルにこだわりがあったらろうしというのはあるから。でも、どれもベルマーレの特徴。今回のVIの刷新もそうなんですけど、やっぱり今まで良かったものにさらに良くしてという話だと思うので。

■参加者

ニューリリースかで全然捉え方が違う気がして。ベルマーレってアップデートの連続だったと思うんです。今まで積み上げて、積み上げて、積み上げて今のベルマーレがあるよね、過去勝てなかった暗黒の10年間があって今があるよねっていうアップデートを繰り返してきたものに対して、エンブレムが変わるとか何かが変わるっていうニューリリースのものに対して、たぶん反応が良くなかったんだと思うんですよね。ベルマーレってそうじゃないですか。積み上げてきた過去があるから今があると思っっている方々も多いと思うので、そこじゃないかなという気はします。

■参加者

私のグループは大体同じような意見で、概ねそのVI、エンブレムの変更だったりロゴの変更だったりというのは、わりと皆さん、ガラッと変えられたりすると抵抗があるけど、そういうのがあるということは理解できるような感じで。その

中で、さっきエンブレムがJリーグのほうからきたものだみたいな話がありましたけど、たぶんマスコットもそうで。そういう話は出なかったのかなってというのは、疑問です。

■参加者

最初にいただいた意見としては、そもそもワークショップをやるつもりで集まったので方向性がずれてしまった。自分の事例も含めてですけど、そういう意見があったのであえてお伝えさせてもうらうと。その場で、例えば休みを取ってきたとかっていう、そもそも前提がずれてしまったことに対してベルマーレとしてちゃんとやってほしかったという意見があったのでまずはお伝えさせていただきたいということと、もう一つ、仮にVIだったりとかエンブレムを変えて10億売り上げがあるんだったら今すぐやる。そもそものメリットが仮に示されたら、たぶんみんな今すぐやってと言う可能性が。例えば、エンブレムを変えたから10億売り上げ上がりますって目の前に人參ぶら下げられたら今すぐゴーってなると思うんですけど、そこが見えないので。ベルマーレの未来の話をさせていただくと、息子がスクールやっています。スクールの先生はすごく熱心にやっただいていて、毎週末にベルマーレの試合どうだった、誰が点決めた、大橋ゴール決めたら大橋のシュートの練習をしようとか、ものすごくやってくれるんですけど、週末に試合見に来た子って聞くと、手を上げる子、ほとんどいないです。うちの息子か、いて2人とか。30人いて2人ぐらいなんです。私は非常に危機感を覚えています。スクールをやっけていて、ベルマーレのエンブレムを背負って練習をやっている子が試合を見に来ないんです。これは本当にどうにかしないと、30年後20年後を考えたときにその子たち来ないです。なので、そこは本当にベルマーレとして、チームとして対策を打たないと、ベルマーレの未来は本当になりません。うちの息子は、ホームもアウェイもいきますけど。今シーズンは来週だけいけないのが本当に悔しいんですけど、全部行っています。気合で今年は全部行って決めたんで全部行っているんですけど、そういう子もいるんですけど、やっぱり「行かない？」って聞いても、お父さんに聞いたら、お父さんが忙しいから無理、DAZN見たい、でもDAZN高いから無理。そういう会話が毎週末練習場で繰

り広げられているんです。例えばですけど、スクールの子だけにはチケットを無料で渡してしまっていて、親御さんにも渡して、とりあえず1回来てくださいとやるとかっていうさまざまなものがあると思うんですけど。ベルマーレの未来って子どもが担っていると思うんですよね。例えば、遠藤航だったりとか、広教だったりとか、今離れちゃったんですけどコバシヨールだったりとか、ああいう人たちが作ってきたもので今があると思っているので、そこは本当に未来を考えるのであればやるべきだと思うので、あえて言わせていただきました。あと今日、駅前に車停めて歩いてきたんですけど、人が歩いてなくないですか？私は生まれも育ちも平塚で、二十何年ぶりに平塚に帰ってきたんですけど。平塚こんなでした？もっと人歩いていましたよねとっていて。それはベルマーレ関係ないかもしれないですけど、なんかそんな感じがして。知り合いも平塚の駅前で居酒屋やっているんですけど、ベルマーレの試合以外の日は本当に人が歩いていないと。

■大多和

スクールの件は本当に考えさせられます。子どものことを考えると、まずそもそも、スタジアムの男性トイレにおむつ台が無いんですよ。授乳室も無い。エリアはなんとか作ろうとしているんですけど。若干みんなハード面の厳しさに。それは私が、新しい人間が注入すべきところだと思うんですけど、レモンガススタジアムはああいうハードだから仕方ないってところも若干あるので、そこはやっぱり諦めずに知恵と工夫で、授乳テント作ったりとか、お母さんが休める場所があったりとか。もしくは、やっぱり子どもって90分持たないので、試合中に飽きちゃったときにどうするか。それは別にお金の有無とか関係ないので、みんなで知恵を出し合ってやっていきたい。子どもについての部分はすごい大事で。それこそVIの中にも必ず子どもに分かるように作るとか、それも1つの作るべきルールかなと思いました。

■上井

最後、また先ほどのグループで、この中でもいろんなご意見をいただいたんです

けど、やっぱりみんなの思いは一緒で、良くしたいというのは一緒だと思うので、ベルマーレの未来、もっとこうしたほうがいいんじゃないのというようなお題で少しお話をいただけないかなと。子どもだったりとか、もちろん現状の分からないといったところはあると思うんですけど、散々今までやってきたので、ちょっとでも次の未来につながる、そういったアイデアかもしれませんが、その中にたぶんヒントのVI 込めるものが入ってくるんじゃないかと。今の子どもだってそうですよね。これって子どもがもっと、例えば、5年後10年後にみんなが来て、みんながそこから育った選手が活躍して、そしたらその子どもたちもまた来るよねとなったときに、じゃあ絶対VIには子どもに関することを入れようとなるし。子ども以外にあるんじゃないかと。例えば、さっきのノンストップフットボールを大事にしたい。これが広がるといいよねと言われて。分かんないですけど、さっきのホームタウンの働いている行政の人がいきなりノンストップフットボールを行政の仕事をしながらやり始めるとか。例えばです。今、価値観が広がって、業務が、なんかあのエリアってめっちゃ走ってるよねみたいな、そうやって広がっていく姿がいいよね、じゃあそのときに込められる思いとかキーワードって何みたいな、未来に向かった、こんなことやるべきなんじゃないのベルマーレっていうような話し合いをまた10分ほどみんなですて、最後に集めながら、その中のヒントをしっかりクラブの中で検討してもらおうっていう、その時間を少しだけでも取れたらなと思うんですけど、皆さんよろしいですか？じゃあ先ほどのメンバーでまた10分ほど。ベルマーレの未来。キーワードで構いませんので、ベルマーレこういうことやったほうがいいんじゃないのというのを、話し合いながら書いていただい

<グループに分かれての対話>

■上井

皆さんありがとうございました。短い時間でしたがありがとうございます。代表の方、付箋紙をこちらに持ってきていただいてよろしいでしょうか。代表の方はここで貼り出していただければと思います。貼りましたら、皆さん集まっていた

だければと思います。見えるところに。せっかくなので、もしよろしければグループでぜひ発表したいとか、共有したいというのを。ぜひお願いします。

■参加者

私がかかなりお話をしちゃって申し訳なかったんですけど、海に出るっていう話をしているんですけど、私がベルマーレ、2009年から応援しているんですけど、海に出るといよりも、ベルマーレは若い人たちとか街に対する港なのかなという気がしていて。例えば、皆さんも分かる通り、遠藤航とかって10年前に平塚にいたわけです。それが10年後にリバプールまで行くという、ようは、海に出て行く人たちを応援するようなチームになるべきなのかなって思っていて。例えばそれが、サッカーが強いのももちろん必要だと思うんですけど、一応、スポーツクラブと言われている中で、ほかのスポーツをやっている子たちも応援すべきなのかなって思っていて。例えば、ベルマーレって本当に皆さんも言っている通り、経営的になかなか難しいので、自分たちでやるというのはなかなか難しいかと思っていて。そのときに、例えば、ファシリテートという話なんですけど、ベルマーレがファシリテートの機能を持つ。例えば、今、バレーボールとか、前後しちゃうんですけど、中学校とかで部活ができない、やりたいスポーツができない、少子化でという中であります。そんな中で、例えば地元にある大きな企業様とスポーツをつなげてあげるといところのファシリテートとしてベルマーレが存在するみたいな。それによって地元の子たちにいろんなスポーツをやらせてあげるような、そういった形にしてあげるとか。そういった方向に持っていくといいのかなと。それでさっき、若い二十歳の方もいるんですけど、そういった子たちも、例えば今日のこういった学びを通じてどんどん成長をしていっているものを、外に出て行って、また平塚に戻してもらおうとか、湘南地域に戻してもらおうとか、そういった港としてのベルマーレがあって、遠藤航が3年後に戻ってくるとか。そういうところがあっていいのかなって、僕は思いましたという話をしました。あとは市民クラブというところを非常に皆さん、20~30年応援されている方、15年、10年、3年という方たちだったんですけど、大きな会社を持たないというところで、今、こういった学びとか集まりができると

いう、その素晴らしさを維持するべきなのかなと。やっぱり強いのはもちろんなんですけど、強くあるべきだとは思いますが、やっぱりそういったところを大事にしていくのがベルマーレらしいのかなって思いますというところです。

■上井

ありがとうございます。子どもたちって、さっき、課題でもあるし、未来でもあるといったところの具体的なお話もいただきました。ありがとうございます。もう1グループぐらいいけたらと思うんですけど

■参加者

J1で5位じゃなくて、リーグ優勝を目指してほしい。みんな現実を見過ぎちゃっている。夢をみましようよ。日本もワールドカップ、50年後は優勝とか言ってるじゃないですか。疑問に思いますが、やっぱり夢ですよ、夢。ドリーム。それはやっぱり実現されるのも必要だなと。個別具体になっちゃうんだけど、キャラクターが今、キングベル、私すごい好きですけど、リーグで一番だと思えます。でも今、子どもがちょっとな部分もあるので、今の女性社会、子どものキャラも、キャラクターも必要かなと。

■参加者

ホームタウンが平塚にあることがそろそろ限界に来ているんじゃないかなというのも考えがあって。ホームタウンを生かしたブランディングというのもどうしても必要になってくる。たぶんもちろん考えていらっしゃると思うし、そういうところを目指していると思ってるんですけど、さっき調べたら、茅ヶ崎市というのがコロナ渦で転入者が2.3倍増えている。そういうところをもう少し生かした、もしくは新しいサービスを茅ヶ崎に作って湘南だっって言っちゃったほうがブランディングとして良い。絶対にそのほうがいい。ただ平塚に僕は愛着もあるし。

■参加者

優勝を目指してほしい。たぶんコウジ君は現役時代カップを上げていない気がする。

■坂本

思い返します。上げていないです。

■大多和

本当にたくさんありがとうございました。また改めて1つ1つ見返して、先ほどもお話ししましたが、整理整頓したうえで、進捗ですよということで、ちゃんと今日来ていない方にもお伝えできるようにしていきたいと思います。今日やっぱり印象に残ったのは、先ほどあったノンストップフットボール。ノンストップフットボールというのはたぶん言葉だけでしかなくて、そこに紐づく、最後まで走りぬくとか、仲間のために戦うとか、諦めないとか、たぶんそういうものと、あと共感という、そのキーワードがすごく私自身に残りました。たぶんそうやって諦めずに、クラブに対してもそうでしょうけど、新しいことにチャレンジしていくことは絶対に応援するんだから、それをちゃんと共感して一緒に走っていけるようなコミュニケーションを持ったりとか、物事の進め方だったりとか、表現だったりとか、そういうことをしてくれよということなのかとすごく理解しましたし、せっかくそういう素晴らしいこのコミュニティが、最初に戻りますけど、200万人にしっかり知れ渡っていくための表現方法だったりとか、写真の一つとってみてもそうですけど、そういったところをちゃんとルールとして定めていくというところをしっかりと大事に進めていければなと思います。なんとなく、今日これで終わりなのももったいない気もするので、検討しますが、全然第2回第3回できそうな感じもあります。もし開催の際はまたぜひ集まっていたら、こういう議論ができればと思います。

■参加者

今日の内容とか、全部たぶん開示して大丈夫だと思うので、本当にPDFで20ページとかなくてもいいと思うから、公開してもいいと僕は思うんですけど、全て。

■参加者

そうしたほうがたぶん、初手で躓いているので、このエンブレム問題が。たぶんそのほうが、見る人はもちろん全部見ますし、そのほうが誤解とか理解とかがすごくしやすくなると思います。

■参加者

何かいつまでやる、より全文を、こういう発言があつてとか、出しちゃっていいのかなとは思いました。

■参加者

むしろしてください、すぐに。本当にみんな不安になってる。やると見方を変えてもらえるので、みんな味方になってくれます。それをやないとだめだと思う。

■参加者

冒頭の社長の意見は社長の名前で出したほうが本当に安心するはずです。

■参加者

そのまま文字起こしに出したほうがいい。手伝います。

■参加者

コウジさんの言葉で出してもらったほうが本当にいいと思う。今までの歴代のずっと社長が発信してきたので。ぜひお願いします。

■上井

確かに、もしかしたら分からないですけど、クラブの人もやっぱり不安な部分があるというか。それを出していいのかとか。どう伝えて、伝わらない部分も、ちゃんとしたまっとうな会社になってほしいもあると思うんですけど、そうやって今日この場で、本当は未来の対話ができたらなと思っているんですけど、そん

な甘くないとか思っていたので。でも、やっぱりここで今この対話ができたと
いうところで、最後こうやってサポーターの皆さんからいただいたことをクラブ
として受け止めて、その先に、皆さんも言っていたので、できたら、ほら
ねっというふうに仲間たちに見せてもらったりとか、ちょっとでも前に進める
といいのかなと思います。

■参加者

興味持っている人、めっちゃいると思うんで。「ワークショップ終わりました」、
だとあんま変わらないです。今日話した内容、全然開示して問題ないはずで、ネ
ガティブな意見も出てないし。ここにいる人、結構皆、出して欲しいと思ってん
じゃないかなって、僕は勝手に思ってるんですけど。その方が嘘偽りなくいいん
じゃないかなと思いました。恐縮です。

■坂本

ありがとうございました。皆さんもお酒我慢して最後までありがとうございます。
数日前に古くからの友人とご飯行ったんですけど、その彼から言われたのが、
僕もあんまり SNS とか細かくチェックはしてないんですけど、彼はそういう専
門の仕事をしてて、やっぱりクラブからの考え、クラブはこうしたいんだよとか、
我々、実は内部で本当に色んな話してて、風通しもよくいられてはいるものの、
やっぱり一番大事なもの、応援していただいている人にどれくらい届いてるの
かなってことは、その人からも言われたんです。坂本紘司が何考えてんのか、皆
わからんないよって。今、おっしゃっていただいて、繋がったんですけど、我々
が社内でこうっていう話をしたとて、やっぱり皆さまにどう届いているのかっ
ていうことがすごく大事で、一つ一つの発信も含めて、出ていくものがクラブの
考えで、ましてやお前は社長だろうってその人に言われたんです。僕がそうさせ
てるってことだと思うんです。やっぱり今日も改めてすごく思いました。クラブ
は僕のものでも全然ないし、皆さんのものであって、それを皆の気持ちをくんで、
皆さんに共感してもらってクラブを作っていくってことが僕の仕事だと思うし、
改めてすごくいい時間になりました。今日は眠れなさそうです。ただ、本当に優

勝したいって方もいたり、さっきやっぱり湘南のノンストップフットボール、その頃に好きになったんだよ、それがやっぱり見たいよねっていうこととか。別に変わっていきたくない訳じゃないです。全てを変えて、変えないと上に行けないなんて思ってなくて、大事にしてるものって何も変わらないと思ってます。ただ、そこに肉を付けていかなきゃいけないし、色んな引き出しを出さなければいけない。最初にも言いましたけど、そういうことをやってかなきゃいけない。社内でもそうだったんですけど、もっと勝利を届けたいっていうのが根本にありつつ、やっぱり変わらない、湘南だからこそいいもの、だから湘南を応援してるんだよ、湘南で働いてるんだよっていうことが、結構すんなり皆、そんなにずれはなかったです。今日もそうだなって思ってます。勝ちが全てじゃないんですけど、やっぱり勝ちたい。ただ、クラブとして大事にしてるもの何なのっていうことを改めて僕も感じたし、ただ分かって欲しいのは、変えたい訳じゃないし、違うことやりたい訳じゃないです。そこは皆さんにどう伝えていくかってところは、僕の経験不足もあるし、足りなかったと改めて思いました。今日、考えたこと、ほとんど言えなかったんですけど、僕はこういうパッションでずっとやってきたし、それしかないです。本当、不可能を可能にしてきたベルマーレだと思っているので、今日は少ないですけど、皆さんの後ろに 100 人ぐらいいますよね、サポーターが。皆さん、もう一度発信していただいて、さっき言っていたクラブもこういう考えで進めていきたいということをしっかり発信したいと思っています。だから、お願いします、皆さんが繋がってる方々にもう一回、残り 8 試合あります。まずは、今季を未来の話と並行して次の試合、残り 8 試合、一つにならないと勝てないと思うので。ただ、僕は絶対出来ると思ってます。皆さんと話せてなんかやれるなって思いました。ここからは根性論なんですけど、皆で絶対乗り切りましょう。今日は、本当に長い時間ですけど、本当にありがとうございました。