

J.LEAGUE NEWS PLUS

スポーツで、もっと、幸せな国へ。
J.LEAGUE **百年構想**

編集・発行 社団法人日本プロサッカーリーグ
ホームページ <http://www.j-league.or.jp>

Vol. **2**

28.Apr.2008

ガンバ大阪 4市重点のホームタウン活動

クラブの決意が 地域の心を動かす



- ◆今でこそ優勝争いに絡むガンバ大阪だが、かつてはチーム成績も中位にとどまっていた。そしてなにより深刻だったのは入場者数。その数は中位どころか下位に甘んじていたことも多かった。
- ◆そこでガンバ大阪は2004年、思い切った戦略にでる。ホームタウンの中に活動を集中する重点エリアを設定し、そこに1市1人の専任担当者を配置。中長期的な視野で徹底的にホームタウン活動を行うことに活路を見出した。
- ◆ホームタウン担当者が売るのはチケットではない。「自分を売り、ガンバを売る」。クラブからホームタウンに飛び込み、地道な活動を始めた。
- ◆ここに至るまでの経営判断、重点エリアを設定したからこそ可能になった活動と現場の行動力、その結果として地域とクラブにもたらされた成果を追った。

J.LEAGUE OFFICIAL SPONSORS

Calbee

Canon

KONAMI

AIDEM

マイラン製薬

Leoplace21

plenus

NETWORK PARTNER

J.LEAGUE 100 YEAR VISION PARTNER

J.LEAGUE BROADCASTING PARTNER

LEAGUE CUP SPONSOR

J.LEAGUE ALLSTAR SOCCER SPONSOR

SUPER CUP SPONSOR

EQUIPMENT SUPPLIER

J.LEAGUE OFFICIAL SUPPLIER



第1章：経営判断 「地元のサポーターづくりに徹する」

「ショックだった。スタジアムにお客さんが半分しか入っていない」。ガンバ大阪の佐野泉社長（取材当時、以下同；2008年4月16日付で非常勤取締役役に就任）は、02年4月、ガンバ大阪に赴任して初めてスタジアムに足を運んだときの様子をそう振り返る。

「なんでガンバはこんななんや」。佐野社長は、フロント担当者にこう聞いた。返ってきた答えは、「Jリーグバブルがはじけたから」、「1995年にセレッソ大阪、96年に京都パープルサンガが次々とできたから」、「スタジアムに屋根がないから」、「そもそも、大阪＝阪神タイガースが染み付いた土壌だから」。しかし、どの説明にも納得がいかない。

2002年7月にJリーグが再開した後、FIFAワールドカップのお祭りムードの余韻と、鼻骨骨折でフェースガードをつけた宮本恒靖選手の“マスクマンブーム”で、9試合のうち4試合は2万人超の入場者を集めた。しかし、佐野社長は不安を覚えていた。湧いて出てきたような女性ファンの騒ぎぶりに「一時的なブームでは？」と思えたからだった。

事実、この年は優勝争いに加わるものの、入場者数は全16チーム中11位という状況。1993、94年にJリーグNo.2の入場者数を誇っていた面影はなかった。

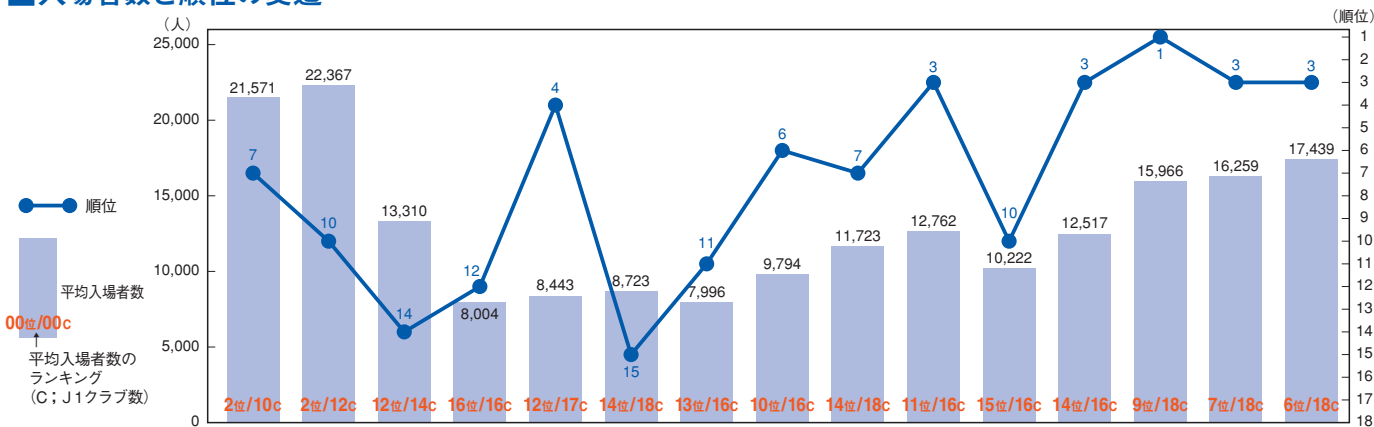
翌2003年、早くもその不安は的中する。この年、頼りにしていた外国籍選手が期待外れだったこともあり、チーム成績は年間10位と低迷。入場者数は大幅に落ち込んだ。

危機感を感じた佐野社長は年明けを待たず、意を決した。04年から、ホームタウン14市3町の中で、活動を徹底する重点エリアを思い切って3市のみ絞り込む。それまでのJリーグでは例を見ない逆説的ともいえる決断に出たのである。

「身近なガンバ」になっていない

ガンバ大阪は、1993年のJリーグ発足当時、大阪府全域をホームタウンとするクラブとして発足。97年にそれまで散在していた練習場、クラブ事務所などをスタジアムのある万博記念公園に集約し、本当の意味でホームタウンをベースにしたクラブ経営をスタート。同じフロアに全スタッフが集まることで、一つのクラブとして意識を共有し、一枚岩となった。同時に、ホームタウンを大阪府全域から、14市3町に縮小。2004年の決断は、その14市3町を維持した中で、吹田市、茨木市、高槻市の3市を重点エリアとするという戦略だった。

■入場者数と順位の変遷



| | | | | | | |
|-------------|-------------|--------|-----------------------|-------------|--|------------|
| ホームタウン | 大阪府(約881万人) | | 北摂・北河内地域14市3町(約293万人) | | 重点地区 吹田市・茨木市・高槻市(重点地区:約96万人) 豊中市を追加(重点地区:約135万人) | |
| サッカー界のトピックス | Jリーグ | Jリーグ開幕 | C大阪加入 | 京都加入 | 神戸加入 | J2リーグ戦開幕 |
| | 世界 | ドーハの悲劇 | | アトランタオリンピック | 仏W杯初出場 | ワールドユース準優勝 |
| | | | | | | アジアカップ優勝 |
| | | | | | | 日韓W杯 |
| | | | | | | アジアカップ優勝 |
| | | | | | | 独W杯 |

Jリーグ開幕当初、チーム成績は低迷する一方で、スタジアムは連日満員。入場者数は1993、94年ともにJリーグNo.2を誇っていた。

その後、Jリーグバブルがはじけ、振るわないチーム成績とともに、入場者数は急落。96年にはリーグ最低の入場者数にまで落ち込んだ。その後も平均1万人以下の年がしばらく続く。

2002 FIFAワールドカップ 韓国/日本の盛

り上がりに乗じてやや増加。同年、チームは2ndステージ優勝争いの末にリーグ2位、年間順位でも3位という好成績を残すものの、入場者数は1万2762人が限度。当時、J1リーグ戦全16チーム中11番目という状況だった。

翌03年、年間10位と低迷すると、入場者数も約2,500人の大幅減。再び1万人以下に突入する危機を前にした04年、ホームタウンエリアの中に重点エリアを設け、ホームタウン活

動を徹底し始める。

重点エリア設定初年度の04年は、02年並みの水準に回復。徐々にその効果は表れ、05年の平均入場者数は約1万6000人。Jリーグ標準レベルに回復し、以降毎年、前年を上回る数字を記録している。

07年のスタジアム収容率83.0%は、新潟に次ぐリーグNo.2にまでなった。



「ホームタウン活動はすぐに成果が出るものではない。そこへの先行投資を判断するのは、社長である僕の仕事」と語る佐野社長

思い切った経営判断の根拠について、佐野社長はこう語る。「ホームタウンにとって身近なチーム、『身近なガンバ』になっていなかった」。つまり14市3町の広域エリアでは、地域に対してきめ細かい対応ができていない。

セレッソ大阪の大阪長居スタジアムでは、ホームゲームの日の商店街が盛り上がるという話も聞いていた。「どうも『おらが町のガンバ』という印象を持ってくれるまでに至っていないのでは」。Jリーグバブル崩壊、新たなJクラブの登場、阪神タイガースといった周囲の環境変化によるものではない。問題は自分たちにあったのだ。

活動エリアを限定、1人1市

重点3市に絞り込むまでの具体的ないきさつを桑原志郎常務取締役は次のように語る。

「まずはサポーターづくり」。プロサッカー経営は天候やチーム成績、選手のけがなど一般の企業経営より多くの不確定要素がつきまとう。少しでも経営を安定させるために、勝敗やブームに左右されない、真のサポーターづくりを目指した。

そのためには「成功事例をつくること」。14市3町すべてとはいかないが、そのうちの一部だけでも成功事例をつくることできれば、そこを徹底的に深堀してもいいし、その経験をほかに生かすこともできる。松下電器産業時代に体得した方針でもあった。では、そのエリアをどこに設定するか。桑原常務は、お客さんに足を運んでもらえる距離を、スタジアムからざっくり1時間圏内と考えた。

さらに、01年からすでに独自の地域密着型のホームタウン活動で成果を挙げはじめていたFC東京の活動がヒントとなった。行政への頻繁な顔出し、商店街でのクラブフラッグ掲出、社長以下全社員総出での駅ビラ配りなど、一步一步ホームタウンを踏み

しめながら進めていた。「ほかのクラブの良いところは積極的に取り入れよう」(桑原常務)と考えた。

「難しく、大変なことに取り組むときほど単純化する。これが僕のいつものやり方」と言う桑原常務は、

「FC東京は、1人が複数の市を担当している。ウチは後発だから1市1人で徹底的にやる」と決めた。

当時のガンバ大阪がホームタウン活動に割けるマンパワーは3人、ということは3市。先ほどの1時間圏内と重ねて、吹田市、茨木市、高槻市を重点エリアに選定した(06年、豊中市が重点エリアに加わり、4市となる)。

すぐに結果は求めない

3市重点戦略の狙いは、地道なホームタウン活動を積み重ね、活動の密度を濃くすることで、がっちり住民の心をつかんでガンバのファンになってもらうところにある。

「森を育てるにはすぐに刈り取ってはいけない。種をまき、そこに時間をかけて日光や雨が降り注ぎ、数十年後ようやく形になる」。桑原常務は、ホームタウン活動は中長期的な視野で見ると覚悟があるものだというのをこう例えた。

ここから先が、具体的プラン策定の本当の手腕だった。桑原氏は「ホームタウン活動とチケット販売を直結させない」方針を打ち出した。実は桑原常務自身、1996年に松下電器産業からガンバにやってきてしばらく、人脈を頼りにチケットを売り歩いた。ところが、1年目は無理して付き合いで買ってくれた人も、2年目になると買ってくれない。その限界を、身をもって理解していた。

逆説的な発想、「チケットを売るより、まず自分を売れ、そしてガンバを売れ」は、こうして再生プランの主要な柱になった。「徹底的に顔を出して、アナログ的につながって信頼を得ていくほかはない」(桑原常務)と考えた。

急がば回れ、チケットを売り込むことより、まずは担当者と地域の人とが信頼関係で結ばれる。その関係が深まると、担当者＝ガンバになり、ガンバに対して興味を持ってもらえる。そこまで到達すれば、あとは自然にチケットも売れ出すというわけだ。

* * *

明確な方針を掲げ、それを貫く。局面局面で、状況を判断し、先を予見しながら先手の策を講じる。物事は分かりやすく、良いものであればマネといわれようとも取り入れる。そういった、大胆かつ柔軟な動きが、トップから現場まで同じ目標に向かって動けた勝因でもある。

「守り」から「攻め」へ

この3市重点戦略という勇氣ある決断をし、それを継続できたのは、経営的に安定してきたことも大きい。「赤字のままであったら、積極投資はありえなかった」(佐野社長)。

Jリーグバブル後、「迷走期」に陥っていたクラブは、8億円余の累積赤字を抱えていたが、佐野社長の前任で1996年に就任した乾勲前社長は、全社35名中12名を占めていた部長職以上の人員を5名まで減らすなど体制のスリム化、倉庫いっぱい売れ残ったグッズ在庫の一扫など、身の丈経営への転換を進め、99年には赤字経営から脱却。クラブの歴史上、最も総収入の少ないこの年に黒字化したことが、その徹底ぶりを物語る。以降、黒字が定着、重点エリア戦略をスタートした2004年には、「安定期」を迎えていた。

「守り」から「攻め」の経営へと転ずる足場が整っていたのだ。

第2章：戦略分析

ホームタウンに飛び込む地道な活動

ホームタウンの住民にとって「身近なガンバ」になる。そのために、思い切ってホームタウンエリアを重点3市に絞り込む。「決められたエリアの中で活動を集中させる」という環境づくりがなされたことで、地域内でのクラブの「露出拡大」と「接触機会の増加」が可能になった。

3市重点戦略をスタートさせるにあたり、桑原常務はホームタウンの担当者を集めてこう述べている。「稲作をやらせとは言わない。ただ、森ができるまでは待てない」。10年単位で待つわけにはいかないが、1、2年で結果を出せとは言わない、の意味だった。

現場の担当者はこうしてホームタウンに飛び込んだ。重点エリアを設けたからこそ可能になった活動とその成果を追う。

選挙運動さながらの露出拡大

① のぼりのマジック効果

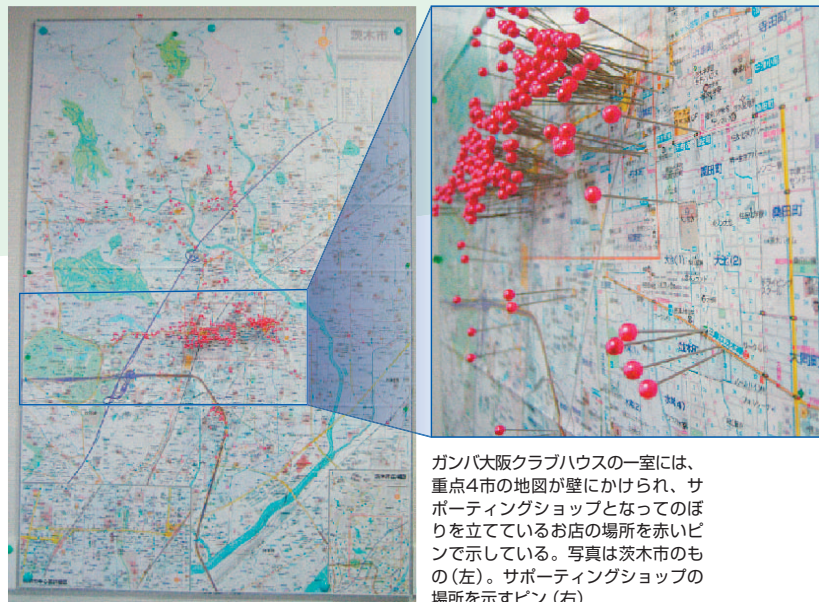
最も分かりやすくガンバ大阪の存在をアピールする方法は、のぼりの設置である。地域でガンバを応援してくれるお店を「サポーターショップ」と呼んで、一軒一軒旗を立てていく。いわば「陣取り合戦」だ。ガンバブルーの配色、プリントされたガンバボーイが視覚的に訴える。また、「がんばれガンバ大阪！」というベタともいえるメッセージが分かりやすい。

商店街など人通りの多いエリアにまとまった数ののぼりが立つと、町をあげてガンバを応援している雰囲気が伝わってくる。市役所の周りにたくさん立っていれば、行政も「地元で盛り上がっているガンバを活用してみよう」と思ってくれるかもしれない。同じ市内でこういった光景が見られることに意味がある。

のぼりの設置個所がだんだんと増えてくると、話し方も変わっていった。「お近くに立っている、あののぼりを立てさせてください」と、3軒先ののぼりを指し示しながら伝える。すでにのぼりの立っているところからだんだんと広がっていく方が、全くないところに飛び込んでいくよりも、お店の理解を得やすい。逆に、「う



風雨にさらされるのぼりは、最低でも3カ月に一度のメンテナンスが必要。交換に訪れるときも、地域の人々との大切なコミュニケーション機会となっている



ガンバ大阪クラブハウスの一室には、重点4市の地図が壁にかけられ、サポーターショップとなっているお店の場所を赤いピンで示している。写真は茨木市のもの(左)。サポーターショップの場所を示すピン(右)

ちもあののぼりを立てたいのですが…」という問い合わせもくるようになった。これもある特定のエリアの中に、のぼりが集積していった効果といえる。

同じ本数ののぼりが立った場合、当然ながらエリアが限定されたほうがのぼりの密度も高くなり、相乗効果が期待できる。重点エリアを絞っていなければ、ここまでの効果は期待できない。

ガンバ大阪とともに、地域の子供たちのためのイベント活動に取り組む豊中市在住・橋本和正氏は、「のぼり効果」の証言者でもある。「のぼりのインパクトは相当強い。言われてみれば、ガンバに興味を持ち始めてシーズンチケットを買ったきっかけは、のぼりに触発されたのかもしれない」と語る。日常生活の中で毎日のように見かけるのぼりがサブリミナル効果のように働いて、スタジアム行きを後押ししているとも考えられる。それも1市数百本というまとまった数がなせるところだ。

「のぼり効果」はインナーであるガンバ大阪の選手に対しても表れた。重点エリア設定以前は、フロントによるホームタウン活動は目に見える形では残らなかった。担当者はチケット販売のために奔走しているのだが、選手たちはその様子を見ることはまずない。スタジアムに空席が目立つ日には「フロントは、なんもしてくれへん」と思う選手も少なくなかった。

ところが1市にまとまった数ののぼりが立つようになると、商店街全体がブルーに彩られていく様子が選手にも伝わる。選手も「応援してくれる町の人たちのためなら」と、精神的にホームタウン活動に協力、意識してのぼりの立っているお店で食事もする。

② 車とスタッフも広告塔

とにかく決められた範囲の中で、徹底的にガンバ大阪に『遭遇する』機会を増やす。担当者が移動に使う車、

「ガンバGO!」もキャラクターの「ガンバボーイ」が大きく描かれ、車の上には次戦の試合告知が左右・バックの3方向に掲出されている。今年からボール型の立体装飾も付けた。それを、1人1台、計4台用意している。

ガンバGO!は遠くからでも一目でそれと分かる。いわば「動くのぼり」として活用している。市内の駐車場に止めておくだけでも宣伝になる。1台が受け持つ範囲が1市だからこそ、必ずどこかでガンバGO!を重点エリアの市民は目にするようになる。

車だけではない。担当者自身もガンバ大阪のジャンパーを着て、市役所や商店街を駆け回る。重点エリア設定

当初からホームタウンを統括してきたホームタウン推進課・伊藤慎次課長は、こんなエピソードを語ってくれた。ある日の駅前での試合告知



新規の設置や交換に常に対応できるように、のぼりセットやポスターなどを満載しているガンバGO!

ピラ配り。頑張って30分ですべてを配り終え、事務所に帰ると上司から一喝される。「駅ピラを配るということは、配ること以上に、そこにおいてガンバの担当者が頑張っている姿を見せることが大事なんだ」と。その後は、ガンバ大阪のレプリカユニフォームを着て、同じ曜日、同じ時間に立つようにした。これも、選択と集中である。サッカーに興味を持つ人にも、持たない人にも「ああ、いつもここにガンバの人がいる」と思わせることに重きを置いている。

ピラ配りに限らずいえることは、いかに効率的に露出の頻度と時間を増やすかだ。ホームタウン活動は、選挙活動に通じるということである。町中でガンバが頑張っている姿を見る回数、ガンバブルーに遭遇する回数がイコール「地域の人にとって『おらがまち』のガンバであること」を示している。

網の目のように深い人脈を構築する

① 「この市の専任者」を強調

重点エリアの設定、1市1人の担当は、自治体側、住民側にも、ガンバ大阪の意欲を伝えるのに分かりやすかった。「大阪府」、「北摂・北河内」が、「ガンバ大阪のホームタウン」と言われても、どこか他人事。それが、重点エリアの「吹田市」、「茨木市」、「高槻市」、「豊中市」と変わることによって「自分たちのガンバ」と意識するようになる。

吹田市市民課の秋原貞二郎氏は「04年、わが吹田市を

重点エリアとして専任の担当者を決めた、と聞き『それなら市としてもいろいろ出来る』と感じた」と振り返る。今や秋原氏は「庁内きってのガンバ通」。

04年に同市が重点エリアになって以来、

地域の振興にガンバを活用するために尽力してきた。昨年はJリーグヤマザキナビスコカップの決勝進出を願う垂れ幕づくりを企画、旗が真っ黒になるほどの市民の寄せ書きを集め、庁舎の外壁に掲げた。

豊中市の橋本氏は、地域ボランティアの視点から専任制をこう評価する。「ずっと1人が1市を担当してくれるので、ボランティアのリーダーが変わったときなども楽。ガンバの担当者が、新リーダーに引き継ぎしてくれるから」。

1市を1人が担当するという体制そのものがやる気を伝え、そしてワンストップサービスの利便性を示した重点エリア戦術。地域へのアピール効果も確かめられた。

② 訪問頻度の増加で信頼関係の構築

一つの市だけを受け持つことで、当然、足を運ぶ回数も多くなる。足を運ぶたびにコミュニケーションが増え、相互に理解は深まっていく。何を求めているのか、どのようなアプローチをしたらよいか、おのずと分かってくるのだ。

チームの最近の戦績や、市の出身選手の情報などを手書きし、レイアウトに工夫を加えた手作りのチラシを携えて店舗や事務所を訪れる担当者もいる。地元出身選手の話で話のきっかけをつかみ、何度か訪問しているのぼり設置やポスター掲示のオーケーが出るのである。「最初は塩でもまかれそうな雰囲気だが、1年間、7、8回チラシを渡すうち、自分のところのほかに、のぼり設置先を紹介してくれた方もいた」(ガンバ大阪の高槻市担当・土井裕美子氏)というケースも少なくない。

自治体に対しても同様だ。「一私企業が理由もなく自治体のイベントを協賛するのはちょっと…」と従来は実現しなかった、キャラクター（「ガンバボーイ」）のイベント出場も、人脈ができ、信頼関係が生まれることによって可能になる。今では自治体側から参加要請されるまでになっている。

また、自治体と協調して様々な活動を展開していくつれ、市民課、体育振興課、生涯教育課など複数の部署との関係が構築されてくる。当初は「点」としての部署



吹田市政策企画部広報課時代、「マイタウン・マイガンバ」というケーブルテレビの番組を立ち上げた秋原氏

との関係が、次第に多くなっていくと、やがて「線」の関係ができあがり、いわゆる「顔が知られる」存在になっていく。ガンバ大阪の吹田市担当・奥永憲治氏は最近、「線」の関係を感じている。ガンバ大阪吹田市後援会がある秘書課のほか、広報課、企画部政策推進室、教育委員会、体育振興課などの各部署を訪問するため、少なくとも週に1度は市役所に足を運ぶ。

③ 組織に身を投じ、ミラー効果を狙う

人脈を張り巡らせてガンバの魅力を伝え、広める最も効果的な方法は、地域のさまざまな組織に入り、活動することである。

伊藤氏がホームタウン担当に着任して間もなく、担当する茨木市のガンバ大阪茨木後援会事務局長・松永豊氏から青年会議所(JC)入りを勧められ、以降約4年間、積極的に活動を続けた。JC主催のセミナーやイベントには必ずガンバのジャンパー姿で出席し、一番前の席に陣取る。会議の場では「ガンバの伊藤」ではなく、「一人の人間としての伊藤慎次」として本気で意見をぶつけ合った。

JCに入るといことは、40歳の卒業まで必ず活動を続けるということの意味する。いくつもの市を掛け持ちし

ていたなら、JCへの参加はままならない。

またJCだけでなく、市の観光協会理事、商工会議所青年部役員、中心市街地



活性化委員としてそれぞれの会合に出席。

「ホームタウン担当になって最初の2年間は大きな名札を首から下げて町を歩き、茨木市の方々に「ガンバ大阪の伊藤」を覚えてもらった」と語る伊藤課長

もちろん、ただ名を連ねるだけでなく、やはりイベントなどで積極的に活動することでその存在を示した。

横断的に複数の組織に入り、活動を続けて得られるのは、町中に広がる人的ネットワークが見えるようになること。伊藤氏は「各組織で活動すると、その組織のキーマンが見え、さらに別の組織のキーマンとの関係が見えてくる」と語る。が、肝心なことはその先。つまり各組織のキーマンが見えてくるということは、逆に鏡のように担当者自身が町中のキーマンから見られるという関係でもある。一挙手一投足が町中のキーマンに伝われば、ガンバのホームタウンに関する考えや取り組みも町中に伝わるわけだ。

第3章：ホームタウンキッズシート 重点エリア戦略の“特産物”

重点エリアを設定したからこそ実現した協賛企画がある。それが06年から始まった「ホームタウンキッズシート」だ。

1市1担当者専任制により、ガンバのホームタウン担当者と、のほりを立ててくれているサポーターショップとがすっかり打ち解けてくると、こんな言葉をかけられることが多くなった。

「なんか手伝えることがあったら言うてや」。

地元中学生の“足長おじさん”に

せっかくの地域からの声に応えられるものはないか。



自身も茨木青年会議所を経験、現在は町の電器店を営む傍らガンバ大阪茨木後援会の事務局長を務める松永氏

「地元中小企業向けに、練習場の看板スポンサー」などさまざまなアイデアを巡らせた。そうした中で思いついたのが、“足長おじさん”になっても

らう企画。

重点エリアの中小企業や商店、サッカークラブなどから寄付してもらったお金で毎試合、4市の中学生が観戦できる招待席を用意するというものだ。協賛金は、シート1席の額を若干下回る1口2万円に設定した。

「キッズシートは、自分たちの住んでいる市の中学生のため。支援が誰のためにどう使われているかはっきり見える」(茨木後援会・松永豊事務局長)ことから、地元経営者間のつながりに乗ってスムーズな滑り出しを見せた。毎試合発行されるマッチデープログラムに掲載されている協賛社名を目にして、「あの人が協賛しているのならうちも…」というように協賛の輪はみるみると広がった。今や地元の企業、商店、医療機関など、その数は4市で251社・団体(08年3月末時点)に達する。

もちろん、招待される側からの評価も高い。市内にある中学校へのホームタウンキッズシートの振り分けを担当している高槻市教育委員会事務局の吉川明氏は「人間関係が希薄になってきているといわれる中学生たちが、生の試合を見て『すごいなあ』、『ほんまやなあ』と感動を共有することのできる貴重な機会」と評価する。意義や目的は校長会で説明され、各校で招待される生徒に伝えられる。こうして試合ごとに招待される251人の中学生は、自分たちの住んでいる町の“足長おじさん”に支えられていることを心に留める。

土壌を耕すことで実るもの

「重点エリアを設定して2年目に、招待や優待で来たお客さまが次も来てもらえるようになり、感触を得た。そして3年目ごろからホームタウンキッズシートではっきりとしたホームタウン活動の手応えを感じた」と語るのは桑原常務。

ホームタウンキッズシートは、自分たちの行かない年間シートに対して出資しているようなもの。重点エリアを設定と同時にこの企画を立ち上げていたら、これほどうまくはいかなかったことだろう。そもそも地域との関係が希薄な中で、この企画自体を発想できたかどうか。

はじめからチケットをお願いしていたら一度は付き合

いで来てくれる。しかし2回目は分からない。一方で、あえてチケットを持たないアプローチ。「なんか手伝えることがあったら言うてや」という気持ちが芽生えたからこそ、初めて実現したホームタウンキッズシートは、地域の人たちの方から積極的にかかわろうとする想いに支えられている。しかも年間を通じて。遠回りをしたようにも見えるが、いきなり刈り取ることをせず、種をまき“土壌”の手入れに専念したことが結果として近道だったのだ。

「ホームタウンキッズシート」は、ガンバ大阪を売る、自分自身を売り込むという地道な活動によって耕されたホームタウンから育った芽であり花。協賛の広がりはそのから得られた果実ということになる。

第4章：成果と今後

今は5合目、その頂に見据える夢

「ここまで最大の成果は、重点エリアにのぼりが立ったこと。印象に残っているのは、監督と優勝報告に行ったときに市役所で『〇〇くんは頑張っているよ』とホームタウン担当者個人の名前を聞いたこと」と桑原常務は言う。

網の目は広がり、そして濃くなる

重点エリアを設定して4年が経過、重点エリアでは確かな手応えが出てきた。ガンバ大阪のホームタウン推進課・土井氏が「多くなったな」と実感するのは、ガンバGO!に向かって手を振ってくれる市民の姿。当初は子供たちが多かったが、最近は小学生に限らない。携帯電話用のエンブレムがついたストラップを振りかざしてあいさつしてくれる人もいる。

露出と接触機会の増加、人間関係の深まりが連鎖的に広がることで、次第に網の目が広がるとともに、その濃さを増していった。

実際のスタジアム来場にも変化が見られる。04年以降、毎年ホームゲームの平均入場者数は常に前年を上回っている。入場者数だけではない。「今



「人間を信じてもらえたら商売というものにつながる」と語る桑原常務

はレプリカ(ユニフォーム)を着て来場してくれる観客も増えた」(佐野社長)。熱心なサポーターが増えれば当然、ファンクラブの会員数(03年：約8300人→07年：約1万4300人)や年間シーズンチケットの席数(03年：約1800人→07年：約3900人)にも好

影響をもたらす。

すべては重点エリアを設定しなければ、実現することはなかった。

次のステップへ着手

桑原常務はホームタウン活動の現状を「まだ5合目」と総括する。ホームタウン活動の成果が想定よりも早く表れてきたのは、チームの好成績も相まってのことと現状を冷静に分析。その上でこう続ける。「好調な今こそ攻勢をかけるべき時期だ」と。

次の一步はすでに踏み出している。ホームタウン担当者として最古参の伊藤課長は、07年からチケット担当も兼ねるようになった。ホームタウンを回る地道な取り組みが実際にどう実を結んでいるのか、また実を結ぶためにはどうしたらよいか、ということ意識づけるためだ。

一方で重点エリアの拡大については慎重だ。「今の時点でいたずらに増やす必要はない。もっと中身を濃くする」(佐野社長)方針だ。まずはファンクラブで重点4市の会員が占める割合が25%になること、招待、優待を減らしチケットが正価で売れる割合が高まることを目指す。

スタジアム構想と次の“夢”

ガンバ大阪が目指すもの、それは地域に根差し、地域の人々に誇りに思ってもらえるクラブになること。

すでに、03年にスタートした小学校訪問活動(「ホームタウンふれあい活動」)を通じて触れ合った小学生は延べ10万人を超え、前座試合(「ホームゲーム プレマッチ」)を経験した寺田紳一選手、安田理大・晃大選手、植田龍仁朗選手、倉田秋選手はガンバ大阪でJリーガーとなった。最近では、中学生を対象にしたキャリア教育、家族3世代で楽しめるピッチ上での健康体操…と、地域社会とガンバの触れ合いの輪は着実に広がっている。

さらにその先をにらんだとき、佐野社長、桑原常務は口を揃えてこう言った。「次の一手は、スタジアム」。

現在のホームスタジアムである万博記念競技場の最大収容数は2万1000人。ガンバ大阪が2010年に目標とする入場者数1万9000人、収容率90%を考えても早晩、限界に近づく。そこで、収容数3万人、サッカー専用で快適に観戦できる設備はもちろんのこと、試合のないときでも地域の拠点として子供からお年寄りまでが集い、絶え間ない笑顔があふれる「複合型スタジアム」を理想に掲げる。

* * *

10年後——。選手のぶつかる音がこだまするサッカー専用スタジアムで、レプリカユニフォームに身を包みガンバに声援を送る一組の親子がいた。視線の先に中学生の団を見つけると父親は目を細める。そこはホームタウンキッズシート。かつて同じように招待されたその席で、目を輝かせていた中学生のときの自分を重ねた。そして今は、自分が“足長おじさん”であることに一人ほくそ笑む。

思えばそのときから次第にスタジアムに通うようになり、気が付いたら天気やチームの好不調にも関係なく毎試合。まるで自分の息子が出場する試合を見に行く親の

ような心境になっていた。

本当の息子が生まれたのは5年前。家族の会話の中にはいつもガンバがあった。当然のように、今はガンバのサッカースクールに通っている。もちろん、将来の夢はガンバでJリーガーになること。目の前で活躍している選手の息子とは幼なじみで、今は同じ幼稚園に通っている。「一緒にガンバに入ろうね」が合言葉。父親はそんな息子の夢をずっと応援してやろうと思っている。

* * *

やがてこうした光景は現実のものとなるだろう。ホームタウンでガンバと接点を持った子供が大人になり、その息子がまたガンバを応援する。中には、ジュニアの門をたたき、やがてユース、そしてトップチームへ。「地域の子供」だった選手に、地元のファン・サポーターが熱い声援を送る。そしてまた、スタンドで応援していた子供が…。

ガンバ大阪が大阪の地に誕生してから16年。重点エリアを設定し本当の意味で地域に飛び込んでからは、まだ5年目。地域の人にとって「身近なガンバ」、そして「かけがえのないガンバ」になるために。まだまだゴールは見えない。しかし、道のりは見えてきた。

今日ものぼりを乗せたガンバGO!が町をひた走る。

地元からトップ選手を

「夢は見るものではなく、かなえるもの」と前置きをしつつ佐野社長はこう続けた。「私の夢は、外国籍選手に頼らず、なおかつ常勝チームになること。さらにその先にはイレブンすべてがガンバユース出身者となること」。

ガンバ大阪がホームタウン活動と同様に、力を入れてきたのが育成。一貫した指導体制の下、園児（年長）から入れるジュニアチーム910名、ジュニアユース348名、ユース33名という陣容だ。下部組織を充実させ、そこからトップチームへの昇格者を出すというスタンスをとる。選手の受け入れは、自宅から通える範囲の子供たちにこだわった。現在もトップチーム29名中、13名がユース出身者。その数は、Jリーグ33クラブの中でも際立っている。このうち二川孝広選手、倉田秋選手（共に高槻市）、安田理大選手、安田晃大選手（共に吹田市）、寺田紳一選手、木村敦志選手（共に茨木市）の6名は重点4市の出身だ。

地元出身の選手がいることはホームタウン活動を展開する上でも有利に働く。ガンバに対してさほど興味のない人でも「地元出身選手」と聞けば耳を傾けてくれる。選手にしても自分を育ててもらったホームタウンへの愛着は深く、地域活動に積極的に参加。ガンバに関心を持ってくれる人が増えれば、結果として下部組織が強化されることにもつながる。

ホームタウン活動と育成——。ともに中長期的に、しかも継続的に取り組まざるを得ない活動。また、先行投資を惜しまないという覚悟が必要となるテーマだ。今、確かな兆しが萌芽しつつある。この二つの歯車ががっちりとかみ合ったときに、本当の意味での「地域に根差したガンバ大阪」が見えてくる。



一貫した指導体制を敷き、サッカーを通じた青少年の健全な育成を目指している



「Jリーグニュースプラス」は100%再生紙を使用しています。