

2008 年度 リサーチペーパー

川崎フロンターレの
上位安定クラブへの発展に関する研究

Research on development to
top steady club about Kawasaki Frontale

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5008A315-3

佐々木達也

Sasaki, Tatsuya

研究指導教員： 平田竹男 教授

川崎フロンターレの 上位安定クラブへの発展に関する研究

トップスポーツマネジメントコース
5008A315-3 佐々木 達也

研究指導教員：平田 竹男 教授

本研究では、プロサッカークラブの経営の中で、降格という失敗を経験してそこから成功モデルへと転換したクラブである川崎フロンターレに焦点を当て、下位に低迷するクラブが上位に安定するための経営ノウハウを明らかにした研究である。

日本のプロサッカーの歴史は15年と浅く、プロサッカークラブを経営するにあたってのノウハウは蓄積されていないのが現状である。特に1999年以降、Jリーグが2部制となり、降格するクラブと昇格するクラブが存在することとなった。

J1とJ2の収入の格差は大きく、J2に降格するクラブは、収入の減少に伴い、支出を抑えようと人件費を削減するために大量に選手の解雇をしなければならないのが現実である。望んでいなくても降格するクラブは、毎年3クラブ存在する。

降格を争うクラブほど、降格を恐れるが余り、経営を圧迫する水準にまで人件費を増加させてしまう傾向が見られ、降格後の悪循環に陥ってしまうクラブが存在する。

筆者自身が、川崎フロンターレの中村憲剛選手のマネジメント業務を通して、選手が夢を持ってプレーできる環境が必要であり、それは安定しつつも、継続的に成長するクラブ経営をしていることが重要であることを痛感してきた。

上記のことから、クラブ経営の安定化は極めて重要なことであり、クラブ経営の成功モデルを確立することこそ、今後の日本サッカーの成長、底上げに繋がるのではないかと考えた。

まず、第1章では、本研究と背景と問題意識を述べたうえで、研究目的をプロサッカークラブの経営を様々な角度から検証して、下位に低迷するクラブが上位に安定するための経営ノウハウを探し出すことに設定した。

第2章では研究手法を記述した。経営ノウハウを考察するためには、過去を振り返り、成功しているクラブの事例研究があると考え、降格を経験して現在上位に安定しているクラブである「川崎フロンターレ」を事例研究の対象として選定した。

その上で、川崎フロンターレが、現在の成功に至るにあたり、どのような壁とアクション、結果を残してきたのかについて明らかにし、その経営ノウハウを考察していくことを研究手法として明記した。

第3章では、川崎フロンターレの歴史を振り返るにあたり、ホームタウンである川崎市とプロスポーツの歴史を振り返ることから始めて、川崎フロンターレの歴史を振り返り、次に川崎フロンターレのトリプルミッションの変遷として勝利（成績）と普及（観客動員）と市場（経営実績）について整理をした。そして、経営において重要である組織の変遷についても整理した。

第4章では、川崎フロンターレが1997年に設立されてから、現在の成功に至る過程での壁とアクション、結果の整理を行った。

「J1参入の壁(97年、98年)」、「J1昇格の壁(99年)」、「J1残留の壁(00年)」、「J2陥落による観客激減の壁(01年～)」、「J1再昇格へのチーム強化の壁(01年～)」、「J1

残留の壁(05 年)」、「J1 上位定着の壁(06 年〜)」、「収入増の壁(08 年〜)」という 8 つの壁とそのアクション、結果について記した。

第 5 章では、壁とアクションの整理、検証から、川崎フロンターレの成功要因を抽出した。抽出した結果、「経営トップのマネジメント能力」、「強化本部の実行力」、「ホームタウンへの地域密着」、「親会社に依存しない経営」、「出向社員を減らし、プロパー社員」、「ファンサービスの徹底」、「チームワークの徹底」という 7 つの成功要因を確認することができた。

以上の 7 つを川崎フロンターレが上位安定クラブへと転換した成功要因として挙げられ、これらは他クラブへの適応が可能な成功要因となることを示した。

最後に、川崎フロンターレの今後の課題として、入場料収入の増加について触れた。クラブがより発展して、アジアの中で強豪クラブとなるためには営業収入基盤を強固なものにして経営効率を高めていくことだと考えられ、営業収入を高めるためには入場料収入を上げることだと記した。

本研究で得られた成功要因は、今後 J リーグに参入を考えているクラブや現在すでに J リーグに在籍しているものの効率の悪い経営をしているクラブにとって有益なものとなるのではないかと考える。

目次

第1章	序論	5
1.1.	背景	5
1.2.	問題意識	7
1.3.	研究目的	8
第2章	研究手法	9
2.1.	調査クラブの選定	9
2.2.	調査項目の設定	10
2.3.	調査方法	11
第3章	川崎フロンターレの歩み	12
3.1.	川崎市とプロスポーツ	12
3.2.	川崎フロンターレの変遷	13
3.3.	川崎フロンターレのトリプルミッションの変遷	17
3.3.1.	勝利【川崎フロンターレの成績】	17
3.3.2.	普及【川崎フロンターレの観客動員】	20
3.3.3.	市場【川崎フロンターレの経営実績】	27
3.4.	川崎フロンターレの組織の変遷	29
第4章	川崎フロンターレ発展についての検証	31
4.1.	壁とアクションの整理	31
4.1.1.	壁1 J1参入の壁（1997年、1998年）	32
4.1.2.	壁2 J1昇格の壁（1999年）	34
4.1.3.	壁3 J1残留の壁（2000年）	35
4.1.4.	壁4 降格に伴う観客数激減の壁（2001年～）	36
4.1.5.	壁5 J1再昇格へのチーム強化の壁（2001年～）	38
4.1.6.	壁6 J1残留の壁（2005年）	39
4.1.7.	壁7 上位定着の壁（2006年～）	41
4.1.8.	壁8 収入増の壁（2008年～）	44
第5章	プロサッカークラブの成功条件	45
5.1.	川崎フロンターレの成功要因	45
5.1.1.	武田信平社長のリーダーシップ	45
5.1.2.	強化部門の実行能力	47
5.1.3.	ホームタウン活動の浸透	52
5.1.4.	親会社依存からの脱却	54
5.1.5.	出向社員を減らしプロパー社員の登用	54
5.1.6.	ファンサービスの徹底	55
5.1.7.	チームワークの徹底	56

5.2.	川崎フロンターレの今後の課題	56
5.2.1.	マネジメント能力のある人材の育成	56
5.2.2.	選手の若返り	57
5.2.3.	下部組織の強化	57
5.2.4.	スタジアムの全面改修	57
5.2.5.	練習グラウンドの整備	60
5.2.6.	アジアで勝つためのクラブ作り	60
第 6 章	結論.....	61
第 7 章	謝辞.....	63
	【参考文献】	65

図の目次

図 1	降格経験クラブの順位の推移	7
図 2	J1 クラブの順位の営業収入の関係（2007 年度）	8
図 3	昇格 2 回経験のクラブ成績	9
図 4	川崎フロンターレのリーグ戦順位の推移	18
図 5	川崎フロンターレの平均観客数の推移	20
図 6	川崎フロンターレの総観客数の推移	21
図 7	入場者におけるシーズンチケット所有者の割合	22
図 8	TV 放映指数の推移	23
図 9	後援会会員数の推移	24
図 10	モバイル会員数の推移	25
図 11	川崎フロンターレ営業収入の推移	27
図 12	川崎フロンターレ営業収入の内訳	28
図 13	1997 年基本フォーメーション	33
図 14	1998 年基本フォーメーション	34
図 15	1999 年基本フォーメーション	35
図 16	2000 年基本フォーメーション	36
図 17	2001 年基本フォーメーション	38
図 18	2004 年基本フォーメーション	40
図 19	2005 年基本フォーメーション	40
図 20	2006 年基本フォーメーション	42
図 21	2007 年基本フォーメーション	43
図 22	2008 年基本フォーメーション	43
図 23	川崎フロンターレの組織概要	46
図 24	勝ち点 1 あたりの人件費（2005 年～2008 年平均）	49
図 25	1 得点あたりの人件費（2005 年～2008 年平均）	50
図 26	J リーグ所属クラブの監督交代回数	52
図 27	川崎市の都市イメージ（周辺地域住民へのアンケート）	53
図 28	川崎フロンターレの平均観客数とチケット単価の推移	58
図 29	川崎フロンターレの入場料収入とその割合の推移	59

表の目次

表 1	J リーグオリジナル参加クラブ	5
表 2	川崎市におけるスポーツの歩み	12
表 3	川崎フロンターレの歩み	13
表 4	川崎フロンターレの公式戦の成績	17

表 5 川崎フロンターレの選手数、外国人数、監督数の推移.....	29
表 6 川崎フロンターレの壁・アクション・結果.....	31

序論

1.1. 背景

日本のサッカーは 1990 年代の初めまではアマチュアスポーツであった。日本サッカーの歴史で最も偉大な実績は 1968 年メキシコオリンピックの銅メダルを獲得したものであった。日本は世界からサッカー不毛の地と言われ、前回まで使われていたワールドカップのトロフィーには日本列島がアジアと陸続きに表記される扱いを受けていた。

日本におけるサッカーのトップリーグは JSL (日本サッカーリーグ) という企業チームによるリーグ戦が行われていたが、日本におけるサッカーの歴史は浅く、1993 年にプロサッカーリーグである J リーグが産声を上げ誕生した。

1993 年に誕生した J リーグは開幕当時、10 チームの参加により行われた。参加した 10 チームは、オリジナル 10 と言われており、表 1 を見ると、鹿島アントラーズは住友金属を親会社に持ち、浦和レッズは三菱自動車、ジェフユナイテッド市原は古河電工と JR 東日本、ヴェルディ川崎は読売新聞、横浜フリューゲルスは全日空、名古屋グランパスエイトはトヨタ自動車、ガンバ大阪は松下電器、サンフレッチェ広島はマツダ、と清水エスパルスを除いた 9 クラブは親会社のサッカー部を前身としていた。

1993 年の開幕は、バブル経済の余波もあり華々しい船出であったが、バブル経済の崩壊後は、J リーグの観客数も減少の一途を辿った。1998 年のシーズンで横浜フリューゲルスが出資会社の佐藤工業の経営不振によりチームを解散することとなった。また、親会社を持たずに市民クラブとして経営してきた清水エスパルスが、1997 年に運営会社が破綻してチーム存続の危機に陥るなど、クラブ経営の難しさが露呈し始めた。

表 1 J リーグオリジナル参加クラブ

クラブ名	前身組織
鹿島アントラーズ	住友金属
浦和レッドダイヤモンズ	三菱自動車
ジェフユナイテッド市原	古河電工、JR東日本
ヴェルディ川崎	読売クラブ
横浜マリノス	日産自動車
横浜フリューゲルス	全日空
清水エスパルス	なし(新規設立)
名古屋グランパスエイト	トヨタ自動車
ガンバ大阪	松下電器
サンフレッチェ広島	マツダ

J リーグが、開幕当初からのブームが去って、J2 が発足された 1999 年あたりからは、

各クラブがホームタウンを意識したクラブ作りへと方向転換していった。それは、親会社の資金に頼れない経済状況という現実とホームタウンに愛されるクラブの成功が現実として認識されるようになってきたことが言える。

そして、Jリーグの2部制移行により昇格と降格制度が導入されることとなり、勝つことが極めて重要となり、また同時に経営的に成功することが各クラブの課題となった。

勝つことと同時に利益を追求しなければならないというJリーグのクラブ経営は、利益を出すことがクラブ経営に求められ、日本のプロスポーツの歴史の中で未知のことであり、誰も経験したことのないことであるため、ビジネスモデルとして形成されているはずがなかった。

オリジナル10の中では、過去優勝6回を誇る東京ヴェルディは、2008年シーズンの成績が奮わず2度目の降格となった。出資会社が読売新聞社から日本テレビへと変わり、ホームタウンを川崎市から東京都へ変更したものの非常に厳しい経営が続いている。また、サンフレッチェ広島も2度の降格を経験して、2009年にJ1へ昇格するものの安定した成績を残せずにいる。

2009年シーズンは、J1が18チームでJ2も同様の18チームで争われる。最終的にはJ1は18チームでJ2を最大22チームの計40チームにする計画である。そして、Jリーグを目指すクラブを100以上に増やすことを目標としている。

チーム数が増えて相手が多くなればなるほど競争は激しくなる。Jリーグで戦っているクラブの中で手を抜いているクラブは決してない。どのクラブも勝つためにできる限りの策を考えて戦っているのであるが、一方でクラブ経営を成り立たせなければならない。そうではあるものの必ずやシーズンの最後に優勝という光だけではなく、降格という影の事実が待ち構えている。すべてのクラブが死力を尽くして戦っても厳しい現実からは避けられないのがJリーグである。

また、降格することで営業収入が下がり、人件費をJ1と同じレベルで保つことができなくなり選手を解雇せざるをえない現実がある。2008年シーズン終了後には降格の決まった東京ヴェルディは11人に解雇通告をし、同じく降格の決まったコンサドーレ札幌は10人に解雇通告をした。

どのクラブも降格したくてするのではないが、一度降格を経験すると昇格降格を繰り返してしまうクラブが多いというのが現実である。図1は、降格経験クラブの順位の推移である。一度降格を経験したクラブの多くは下位で低迷しており、その中でも複数のクラブは昇格降格を繰り返している現状がある。

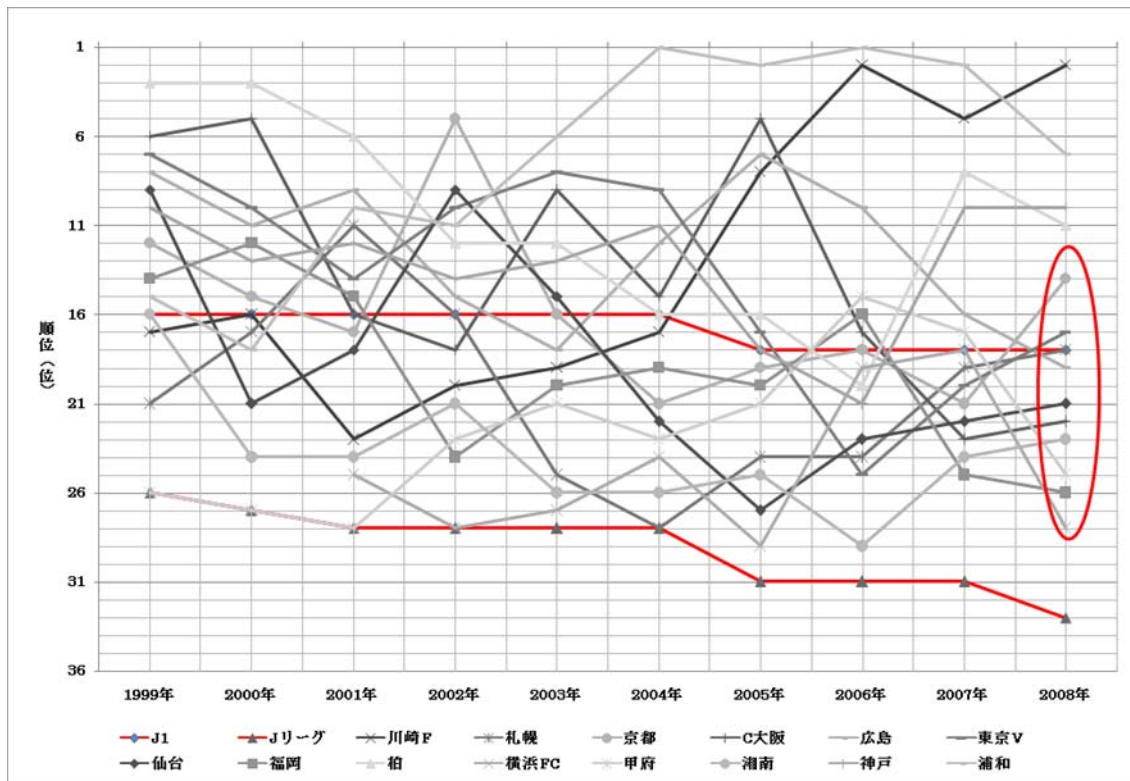


図 1 降格経験クラブの順位の推移

筆者は現在、業務の一環として、J1 川崎フロンターレに所属し、日本代表にも選出されている中村憲剛選手のマネジメントをしている。選手マネジメント業務を通して、選手が夢を持ってプレーできる環境が必要であり、それは安定したクラブ経営をしていることが重要であることを感じてきた。将来、日本のプロサッカーがより発展するためにはクラブの経営基盤がしっかりとしたものにならないと良い選手が集まるリーグにはならないと考えられる。

選手にとって魅力的な環境を作るためには、クラブの経営を安定させることが必要であり、クラブ経営の成功により、選手に多くの報酬を払うことのできるクラブ及びリーグへと成長してくれることを望み、それを実現できるビジネスモデルを形成することが必要であると考え。

1.2. 問題意識

J リーグは、リーグ創設からまだ 15 年しか経っておらず、プロサッカークラブ経営のビジネスモデルは確立されていない。図 1 でも理解できるように、一度降格を経験したクラブで成績が J1 上位で安定しているクラブはごく一部である。再度降格を経験するクラブや下位から脱することのできないクラブ、順位の変動が激しいクラブの俗称で

あるエレベータークラブとなるケースが多い。

また、2009 年は J1、J2 とともに 18 クラブずつの 36 クラブとなったが経営がうまくいっているクラブは少なく、多くのクラブは経営方法を模索しているのが実情である。

図 2 は 2007 年度の J1 クラブにおける順位と営業収入の関係を示したものである。横軸に順位、縦軸に営業収入を表したものである。営業収入と順位に必ずしも相関関係がないことがこの図から理解できる。

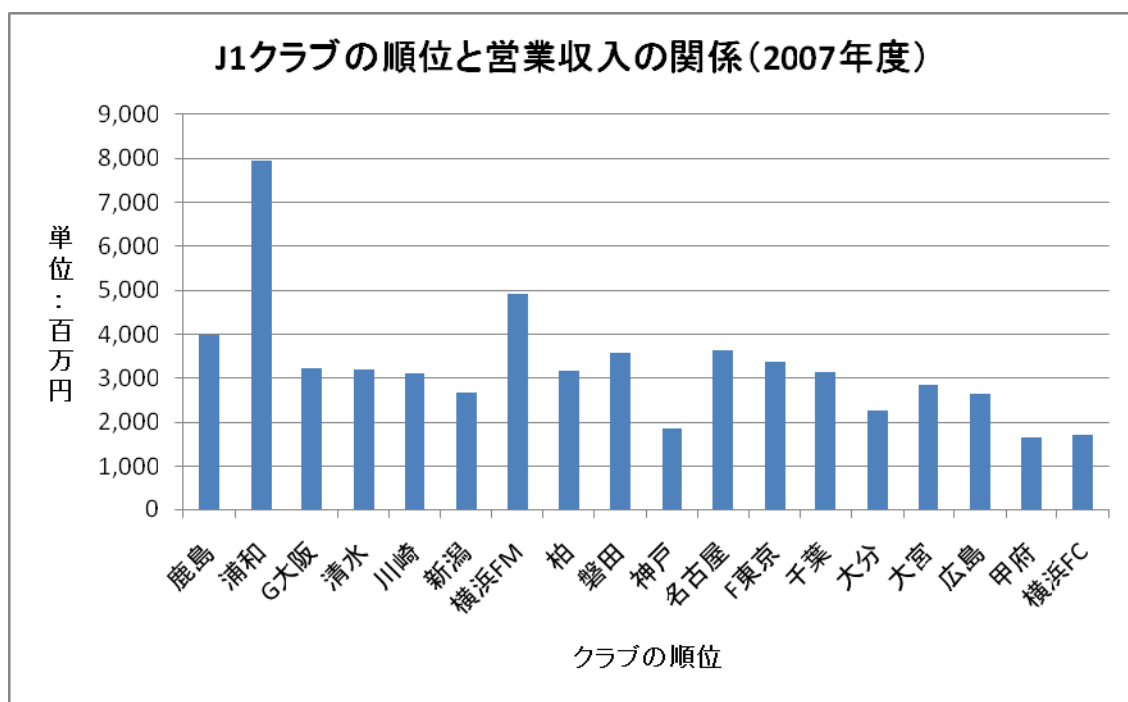


図 2 J1 クラブの順位の営業収入の関係 (2007 年度)

1.3. 研究目的

本研究の目的は、プロサッカークラブの経営を様々な角度から検証し、下位に低迷するクラブが上位に安定するための経営ノウハウを探し出すことを目的とする。

わが国でサッカーがプロスポーツとなってまだわずか 15 年しか経っておらず、ビジネスモデルが確立されていないため、多くのクラブが経営手法に悩んでいることが推察される。よって、プロサッカークラブを検証して、サッカークラブの経営ノウハウを抽出することで、多くのプロサッカークラブにとって有益な研究になると考える。

第2章 研究手法

本章では、研究手法を記述する。先述の通り、本研究の目的は、プロサッカークラブの経営を様々な角度から検証して経営におけるノウハウを探し出すことである。

そこで、以下の研究手法を用いて、プロサッカークラブの経営ノウハウを考察していく。

まず、過去を振り返り、成功しているクラブの抽出を行う。その次に抽出したクラブが、現在の成功に至るにあたり、どのような壁とアクション、結果を残してきたのかについて明らかにし、その経営ノウハウを考察していく。

以下では、調査クラブの選定と、選定されたクラブの壁とアクションを明らかにするための調査項目と調査方法の設定を行う。

2.1. 調査クラブの選定

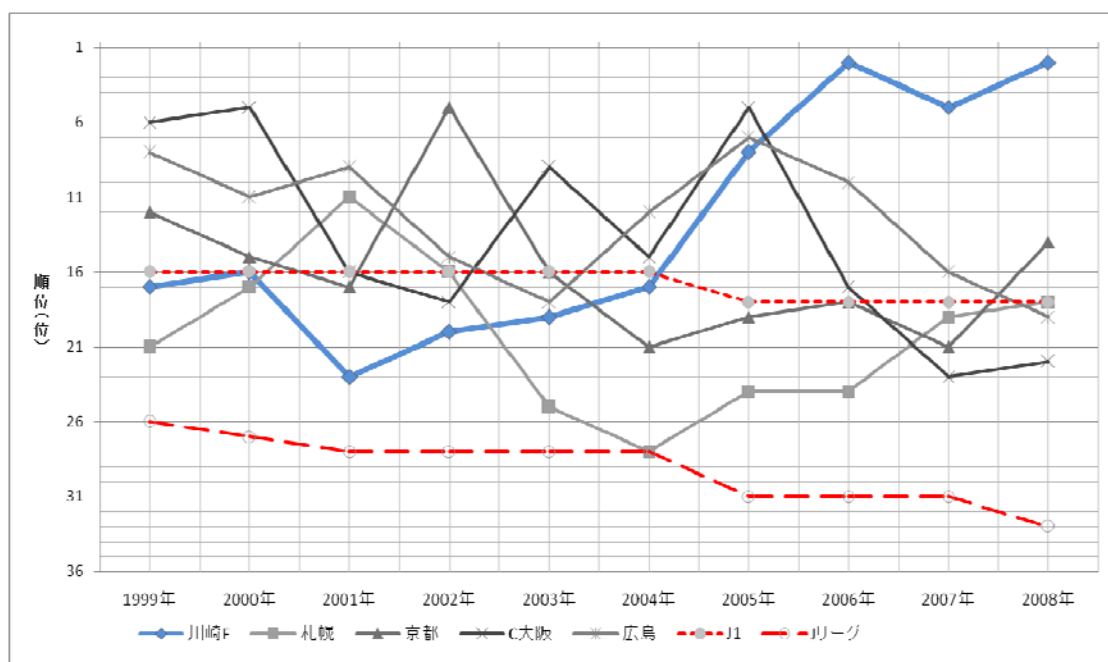


図 3 昇格 2 回経験のクラブ成績

調査クラブを選定するにあたり、過去に昇降格を繰り返し、現在上位に安定しているクラブを成功クラブとして抽出していく。

図 3 は、過去に 2 度昇格を経験したクラブの成績を表したものである。図 1 の降格経験クラブの順位からさらに絞り込んで、昇格を 2 度経験したクラブの成績を見てみるとほとんどのクラブが成績を安定させることができないことが理解できる。コンサドーレ札幌は、2008 年シーズン J1 で 18 位となり、2 度目の降格で 3 度目の昇格を目指し

て戦うことになる。

京都サンガは、2008 年は 2 度目の昇格を果たしたシーズンでかろうじて J1 残留することができた。セレッソ大阪は、過去に J1 で最高位 5 位という成績を 2 度残しながら、2 度の降格で J2 からなかなか抜け出すことができないでいる。サンフレッチェ広島は、J リーグ創設メンバーのオリジナル 10 で前後期制採用時に前期優勝の実績があるチームであるが、2 度の降格を経験して J1 と J2 を行ったり来たりする典型的なエレベータークラブとなってしまうている。多くのクラブが抜け出せずに苦しんでいる中で、川崎フロンターレだけが、近年上位で安定した成績を残していることがわかる。

川崎フロンターレは J リーグ発足の 1993 年から遅れての J リーグへの参加で、親会社である富士通株式会社からの支援を受けて、J リーグ入りしたものの昇降格を繰り返すクラブで経営も安定しなかった。初昇格するまでの経営は、富士通株式会社からの潤沢な資金を下に経営をしていたクラブであるが、昇格後 1 年で降格してしまい、その後再昇格するまでに 4 年を要した。しかし、再昇格をしてからは成績を上位に安定することとなり、優勝を現実の目標とする強豪クラブとなった。降格を経験して二度の昇格を経験しているクラブで上位安定型のクラブとなり優勝候補に挙げられるクラブとなったところにはクラブ経営に何か特別な要因があるはずだと筆者は考え、川崎フロンターレを調査クラブとして選定した。

昇降格を繰り返すエレベータークラブから強豪クラブへ好転換した川崎フロンターレの経営はどのように変化していったのだろうか。川崎フロンターレの歴史を振り返り、その壁とアクションを抽出することが、プロサッカークラブの経営におけるノウハウを探し出すことへと繋がると考えた。

2.2. 調査項目の設定

J リーグにおけるエレベータークラブからの好転換モデルとして川崎フロンターレを成功モデルとして選定した。川崎フロンターレの壁とアクションを抽出するにあたり、その概要を整理する必要がある。

そこで、調査項目として以下の史実およびデータを収集してリサーチした。

I) 川崎市とプロスポーツの歩みを整理

川崎市には過去幾つかのプロスポーツが存在したが、根付かなかった事実の整理を行う。

II) 川崎フロンターレの歴史の整理

1997 年の設立以来、現在に至るまでの川崎フロンターレの歴史の整理を行う。

Ⅲ) 川崎フロンターレのトリプルミッションの整理

川崎フロンターレにおける「勝利」、「市場」、「普及」の整理を行う。「勝利」に関してはクラブ創立以来の成績を指標として用いた。「市場」に関してはクラブの収益を指標として用いた。「普及」に関しては観客動員やファンを示すデータを指標として用いた。

Ⅳ) 川崎フロンターレの成功までの壁とアクションの整理

記事検索、ホームページ及びインタビューによって、現在に至るまでのクラブが直面した壁を抽出し、どのようなアクションによって乗り越えてきたのかを調査した。

2.3. 調査方法

調査を行う上で以下の方法によって資料の収集を行った。

2.2.1 文献資料収集方法

I) 新聞記事

日経テレコン 21（日本経済新聞オンラインデータベース）から川崎フロンターレの経営に関連した新聞記事を収集した。

Ⅱ) 文献

川崎フロンターレ関連の文献は数少ないが、その中からクラブの経営に関するものを抜粋した。

Ⅲ) ホームページ

クラブ公式ホームページ、Jリーグ公式ホームページに公開されているクラブの沿革や年表を参照した。また、帝国データバンクによりクラブの経営情報を参照した。

2.2.2 インタビュー調査

川崎フロンターレのクラブ経営陣に対してインタビュー調査を行った。
また、クラブ設立から現在まで関わっているスタッフや元選手、現役選手に対してインタビュー調査を行った。

調査項目は、

- ・ クラブがこれまでに直面した壁
- ・ 直面した壁に対するアクション

以上の二点についてインタビューを行った。

調査日時は、2008年10月、11月、12月である。

第3章 川崎フロンターレの歩み

3.1. 川崎市とプロスポーツ

川崎市には、川崎フロンターレが創立される前にも幾つかのプロスポーツ団体が存在した。表 2 の通り、川崎市には高橋ユニオンズ、大洋ホエールズが本拠地として、毎日オリオンズが準本拠地としてプロ野球 3 球団が存在していた時期があった。大洋ホエールズは 22 年間川崎球場を本拠地としていたが、その後横浜へ移転した。1991 年に「ロッテはテレビじゃ見られない川崎劇場」というキャッチコピーで当時のロッテオリオンズ（現千葉ロッテマリーンズ）がキャンペーンを打ったのも虚しく、翌年千葉へ移転した。移転した理由は、川崎市が川崎球場を改修しないことであった。

川崎市からプロ野球球団が完全消滅したが、1992 年にサッカー J リーグのヴェルディ川崎（現東京ヴェルディ）が誕生した。ヴェルディ川崎の前身は、当時日本リーグのトップチームであった読売クラブで、スター選手を多く抱え最も人気のあるチームであった。ヴェルディ川崎は試合の多くを、東京にある国立競技場を使用することが多く、本拠地である等々力競技場を使用することは少なかった。そのため、川崎市をホームタウンとしている意識は薄く、いつ東京に移転してもおかしくない状況が続き、2000 年に東京へ移転した。

以上のようなことから、川崎市はプロスポーツが根付かない街と言われて久しかった。1996 年 11 月に川崎フロンターレが誕生したが、JFL という現在の J2 に位置するリーグからのスタートと当時は J リーグの人気にも陰りが出ていたこともあり、川崎市民のチームに対する意識は薄かった。

表 2 川崎市におけるスポーツの歩み

川崎市におけるスポーツの歩み		
年度	サッカー	野球
1952		川崎球場開設
		毎日オリオンズが準本拠地
1954		高橋ユニオンズが本拠地に
1955		大洋ホエールズが本拠地に
1957		高橋ユニオンズが大映スターズに吸収合併され消滅
1978		大洋ホエールズが横浜スタジアムへ本拠地を移転
		ロッテオリオンズが本拠地に
1992	ヴェルディ川崎が誕生	ロッテオリオンズが千葉へ本拠地を移転
		川崎球場が改修しないことが理由とされる
1996	川崎フロンターレ誕生	
1999	ヴェルディ川崎が東京移転構想発表	
2001	ヴェルディ川崎が東京に移転	

3.2. 川崎フロンターレの変遷

表 3 は川崎フロンターレの主な歴史を整理したものである。

表 3 川崎フロンターレの歩み

年度	主な出来事
1955年	富士通サッカー部として設立
1996年	川崎フロンターレ設立
1997年	Jリーグに準加盟申請 JFL3位で勝ち点1差でJリーグ昇格を逃す
1998年	JFL2位でJ1リーグ参入決定戦に参戦もアビスパ福岡に敗れ参入を逃す J2リーグで優勝J1リーグ初昇格
1999年	練習場を東京都稲城市にある富士通南多摩グラウンドから 現在の麻生ウラウンドへ移転
2000年	大量補強をするも、J1リーグ最下位(16位)となり1年でJ2リーグへ降格 12月に武田信平氏が代表取締役社長に就任
2001年	1年でのJ1リーグ返り咲きを目指すもののJ2リーグで7位に終わる 中長期的視野にたった経営に着手
2002年	富士通からの支援資金の削減が決定損失補填契約の解除 運営会社名を「富士通川崎スポーツマネジメント」から 「株式会社川崎フロンターレ」へ変更 J2リーグ4位
2003年	J2リーグ3位(勝ち点1差で昇格を逃す) 中村憲剛がテスト生にて入団
2004年	関塚隆監督就任 J2リーグで優勝J1リーグに再昇格
2005年	エンブレムから社名を外し、現在のエンブレムへ 現有戦力に若干の補強選手を加えて挑み、J1リーグ8位 箕輪義信選手が所属選手として初の日本代表に輩出 天皇杯ベスト8
2006年	日本代表に我那覇和樹選手、中村憲剛選手を輩出 J1リーグ2位・ナビスコカップベスト4(ACLの出場権獲得) 中村憲剛選手、谷口博之選手がチーム初の年間ベストイレブンに輩出
2007年	J1リーグ5位・ACLではベスト8 ナビスコカップ準優勝天皇杯ベスト4 中村憲剛選手とジュニーニョ選手が年間ベストイレブンに輩出 ジュニーニョ選手がチーム初の得点王の個人タイトルを獲得する
2008年	谷口選手が、チームから初の五輪代表に輩出 J1リーグ2位 中村憲剛選手がベストイレブンに輩出(3年連続3回目)

川崎フロンターレは、1955年に創立された富士通株式会社のサッカー部が前身となる。親会社の富士通株式会社は、1993年に開幕したJリーグへの参加は見送り、企業チームのままJFLへ参加した。1996年10月にJリーグ参入宣言を行い、11月21日に運営会社「富士通川崎スポーツマネジメント」を設立し、チーム名を「川崎フロン

ターレ」とした。

フロンターレの意味は、イタリア語で「正面の」「前飾りの」という意味であり、公募にて決定した。ブラジルの名門クラブで過去にトヨタカップを制している「グレミオ」と提携をして、コーチや選手の人事交流を実施した。チームカラーが水色と黒なのはグレミオのチームカラーを模倣したことによるものである。

1997年にJリーグ準会員となり、JFLで1年での昇格を目指すために、J1の他クラブから選手を大量補強し、アマチュア選手とプロ選手の混合チームとなる。

後の中心選手となり、現在も川崎フロンターレクラブ特命大使を務める中西哲生を名古屋グランパスエイト（現名古屋グランパス）から獲得した。その他にも、ベルマーレ平塚（現湘南ベルマーレ）からベッチーニョ、清水エスパルスから現在のスカウト部長である向島健を獲得した。後半戦には、ベルマーレ平塚から野口幸司、ヴェルディ川崎（現東京ヴェルディ）から長谷部茂利を獲得したが、JFL3位となり勝ち点1の差でJリーグ昇格を逃した。

1998年もJリーグ昇格を目指し、鹿島アントラーズから鬼木達、ブラジルからトゥットを獲得した。JFLで2位となり、翌年からのJリーグ2部制に伴うJ1参入決定戦に参戦したが、1回戦のアビスパ福岡戦で後半ロスタイムに同点とされ、延長戦の末に敗れ逆転負けを喫した。川崎フロンターレファンの間では伝説となり、「博多の森の悲劇」と称されている。

1999年は川崎フロンターレとして歓喜の年となった。この年は岩本輝雄の補強が目されたが、前半戦で出遅れベツ監督をから松本育夫監督に交代し、着実に勝ち点を積み上げてJ2で優勝、悲願のJ1昇格を果たした。

2000年は、J1残留とJ1上位進出を目指して戦力の大幅見直しで、鹿島アントラーズから鈴木隆之、奥野僚右や元日本代表の森山泰行などを補強した。昇格時のチームとは別のチームとなり更なるステップアップを目指して戦いに挑んだが、結果は最下位の16位となり、1年でJ2への降格となった。シーズン終了後、チーム改革が行われて武田信平が社長となり、福家GM、庄子強化部長の体制となった。

2001年は、J1へ1年での昇格を目指しコンサドーレ札幌にブラジルのサンパウロFCからレンタル移籍していたエメルソンを完全移籍で獲得するも、チームと噛み合わずシーズン途中で浦和レッズへ移籍した。前半戦で昇格争いから脱落し、監督を石崎監督へ交代する。新人の伊藤宏樹や我那覇和樹がこの年活躍する。シーズンオフにはメンバーの約半数の選手に戦力外通告をして経営の見直しを図って再スタートすることと

なった。

2002 年は、運営会社名を「富士通川崎スポーツマネジメント」から「株式会社川崎フロンターレ」へ変更した。企業色をなくし、地域に密着した市民クラブへと変革していく第一歩の年となった。富士通からの資金の削減、損失補填契約の解除となり、クラブ首脳陣は、中長期的視野に立った経営をすることとなった。この年から、富士通の全額出資から、川崎市、川崎フロンターレ持株会、川崎市地元企業からの出資を受け入れた。成績は J2 で 7 位と奮わなかったが、3 年で J1 へ昇格してすぐに降格することのないチーム作りに着手した年となった。

2003 年はブラジルのパルメイラスからジュニーニョを獲得した。そして、中央大学からテスト入団で新加入となった中村憲剛が全試合でベンチ入りした。成績は勝ち点 1 差の 3 位で昇格を逃した。育成型の指導を続けてきた石崎監督は契約満了により辞任したが、クラブの成長を実感する 1 年となった。

2004 年は新監督に鹿島アントラーズのコーチを務めていた関塚隆を招聘した。補強においては、鹿島アントラーズから元日本代表の相馬直樹を獲得、また、アルビレックス新潟から J2 得点王マルクスを獲得した。J2 で勝ち点 105、得点 104 のダブルトリプルを達成し、2 位以下を大きく引き離しての優勝で J1 昇格を果たした。天皇杯でも J1 チームと互角の争いをして翌年からの J1 での期待を感じさせた。また、中村憲剛はこの年、攻撃的 MF から守備的 MF へポジションを変えて能力を大きく開花させた。

2005 年は J1 再昇格の年である。これを契機にエンブレムを「FUJITSU」の名を外した現在のものへ変更した。前回昇格時と違い、大型の補強をせずに現有戦力をベースにした若干の補強で臨むこととなった。最終成績は 8 位で、降格争いをすることなく J1 残留となった。天皇杯もベスト 8 で翌年の期待が寄せられる 1 年となった。

2006 年は更なる飛躍の年となった。一時期首位となり J1 で 2 位の成績を収め、ACL（アジアチャンピオンズリーグ）の出場権を獲得した。この年のベストイレブンに、谷口博之と中村憲剛を輩出した。また、中村憲剛と我那覇和樹を日本代表に輩出した。

2007 年は前年の 2 位という成績により大きな期待を抱かせる年であったが、最終結果はリーグ戦 5 位、ナビスコカップは準優勝という結果となった。天皇杯はベスト 4、ACL は決勝トーナメントに進出し、ベスト 8 の成績を残した。我那覇の静脈に栄養注射をしたことでのドーピング問題や過密日程によるベストメンバー問題が起きた年でもあった。川島永嗣を日本代表に輩出し、黒津勝、森勇介が日本代表強化合宿に参加し

た。Jリーグベスト 11 には中村憲剛を 2 年連続で、ジュニーニョを初めて輩出した。

2008 年は、J2 の得点王フッキが 3 年ぶりに復帰して優勝の可能性をファン抱かせたが、起用法に不満を持ちすぐに退団した。また、関塚監督が病気によりシーズン途中で辞任した。その後、順位を落とした時期もあったが、中断期間中にヴィトール・ジュニオール、レナチーニョの新外国人 2 名を獲得し、終盤追い上げて最終節まで優勝争いをした結果、2 位の成績でシーズンを終えた。Jリーグベストイレブンに中村憲剛を 3 年連続で輩出した。

3.3. 川崎フロンターレのトリプルミッションの変遷

本節では、川崎フロンターレのトリプルミッションの変遷についての整理を行う。以下では、「勝利」、「市場」、「普及」の順でその記述を行う。

3.3.1. 勝利【川崎フロンターレの成績】

本項では、川崎フロンターレの勝利の変遷を公式戦における成績について、時系列にそって整理する。

表 4 川崎フロンターレの公式戦の成績

年度	リーグ	順位	年度	リーグ	順位
1997	JFL	3位	2004	J2	優勝
	天皇杯	3回戦敗退		天皇杯	ベスト16
1998	JFL	2位	2005	J1	8位
	天皇杯	3回戦敗退		ナビスコ	予選敗退
1999	J2	優勝		天皇杯	ベスト8
	天皇杯	ベスト16	2006	J1	2位
2000	J1	16位		ナビスコ	ベスト4
	ナビスコ	準優勝		天皇杯	ベスト16
	天皇杯	3回戦敗退	2007	J1	5位
2001	J2	7位		ナビスコ	準優勝
	天皇杯	3位		天皇杯	ベスト4
2002	J2	4位		ACL	ベスト8
	天皇杯	ベスト8	2008	J1	2位
2003	J2	3位		ナビスコ	予選敗退
	天皇杯	ベスト16		天皇杯	ベスト16

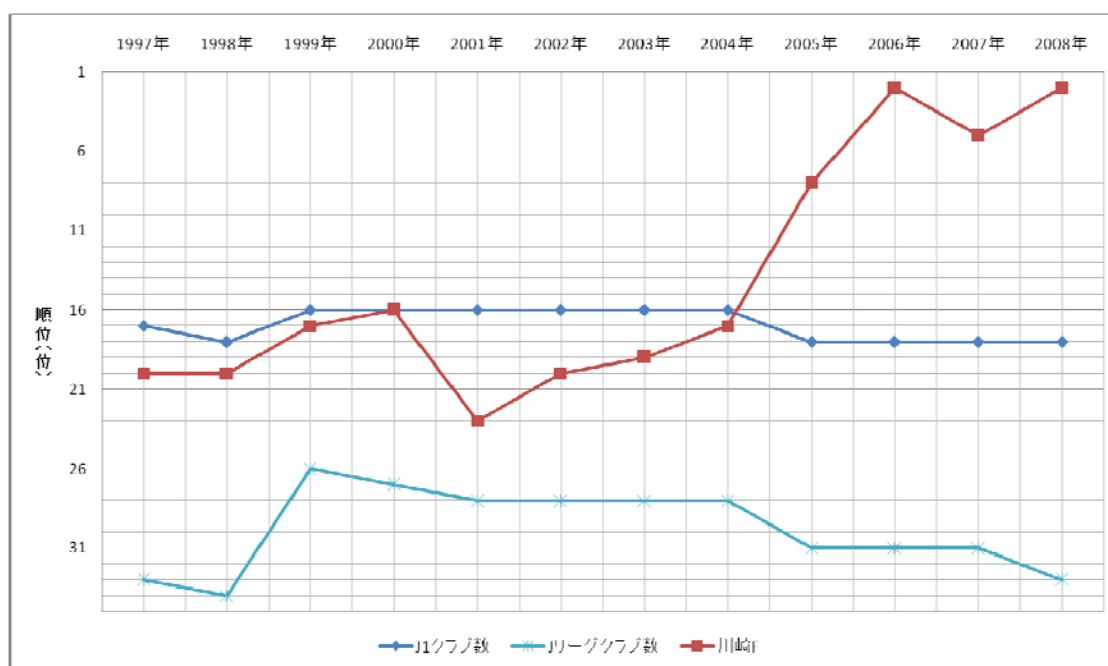


図 4 川崎フロンターレのリーグ戦順位の推移

表 4 は川崎フロンターレの公式戦の成績である。図 4 はリーグ戦順位の推移をグラフで表したものである。

1997 年は 1 年での J リーグ入りを目指して選手を大量補強したが、JFL で 2 位と勝ち点 1 差の 16 チーム中 3 位となり昇格を逃した。

1998 年は JFL で 16 チーム中 2 位となった。1999 年からの J リーグ 2 部制に伴い、J1 参入決定戦に挑んだが、1 回戦でアビスパ福岡にロスタイムの末敗れて J1 参入を逃した。その結果、翌年は J2 を戦いの場とすることとなった。

1999 年は前半躓くものの松本育夫監督が就任後に立ち直り、J2 で優勝を果たし、翌年の J1 初昇格を決めた。

2000 年は、初めて J1 でのシーズンとなった。J1 で戦えるチームとするために、他クラブからレギュラークラスの選手を高額年俸で獲得してチームを作ったものの、16 クラブ中 16 位の最下位となり、1 年での J2 降格となった。しかしながら、ナビスコカップでは、準優勝と健闘して我那覇和樹が優秀新人賞を獲得した。この年のオフに選手を大量に解雇してファンからの反感を買い、翌年の観客数激減につながった。

2001 年は、1 年での J1 返り咲きを目指すものの J2 で 12 チーム中 7 位に終わった。首位の京都パープルサンガが勝ち点 84、2 位のベガルタ仙台が勝ち点 83 での自動昇格となり、勝ち点 60 でシーズンを終えた川崎フロンターレは、降格直後であるものの上位と大きく引き離された。天皇杯ではベスト 4 と活躍をしたが、出場選手の半数が解雇通告を受けており、リストラ選手の活躍が話題となった。前期に続き、選手を大量に解雇した。

2002 年は前半戦に出遅れてしまい、終盤に昇格争いから脱落をして、J2 で 12 チー

ム中 4 位となる。天皇杯ではベスト 8 の成績を残した。

2003 年は、最後まで昇格争いをするものの J2 で 12 チーム中 3 位であったが、自動昇格となる 2 位と勝ち点 1 及ばず、昇格を逃すこととなった。天皇杯はベスト 16 の成績を残した。

2004 年は、関塚隆が監督となった。J2 の 12 チーム中 2 位以下を大きく引き離しての優勝を果たし、翌年の J1 昇格を果たした。勝ち点 105、得点 104 のダブルトリプルを達成した。この年の天皇杯はベスト 16 であった。

2005 年は J1 再昇格の年となり、J1 残留を最低限の目標とするものの、降格争いに一度も加わることなく、18 チーム中 8 位と中位の成績を残した。天皇杯ではベスト 8 の成績を残した。

2006 年は J1 で 18 チーム中 2 位と飛躍した。この結果により、翌年の ACL (アジアチャンピオンズリーグ) への出場権を獲得した。また、ジュニーニョ、我那覇、中村、谷口が二桁得点を記録し、チーム得点数が 84 とリーグ 1 位となった。ナビスコカップもベスト 4 の成績を残した。

2007 年は J1 で 18 チーム中 5 位となった。ACL への出場のために過密日程となり、この年の 9 月 26 日に行われた第 26 節の柏レイソル戦では、3 日前に行われた ACL 準々決勝から先発選手を 8 人入れ替えて臨み、鬼武チェアマンから批判を受けるベストメンバー問題に発展した。また、この年は我那覇が試合後に受けた静脈注射がドーピング規定違反と認定されて、公式戦 6 試合の出場停止、チームには 1,000 万円の罰金を科せられた。ACL はベスト 8、ナビスコカップは準優勝、天皇杯はベスト 4 の成績を残した。

2008 年は最後まで優勝争いを演じて、J1 で 18 チーム中 2 位の成績を残した。関塚監督が序盤に体調不良により監督を辞任することとなったが、コーチから昇格した高畠監督が立て直して、過去最高タイの成績でリーグ戦を終えた。この結果により、翌年の ACL 出場権を獲得した。この年は、ナビスコカップは予選敗退。天皇杯もベスト 16 とリーグ戦以外は奮わなかった。

3.3.2. 普及【川崎フロンターレの観客動員】

本項では、川崎フロンターレの普及の変遷について、「平均観客数」、「総観客数」、「シーズンチケットホルダーの保有者の割合」、「TV 放映指数」、「後援会会員数」、「モバイル会員数」、「下部組織クラブ数」のデータを用いて整理する。

まず、川崎フロンターレの観客動員について平均観客数から検証する。図 5 は、川崎フロンターレの平均観客数の推移である。川崎フロンターレはクラブ創立以来、本拠地として等々力競技場を使用している。等々力競技場の収容人数は 25,000 人であるが、サッカー観戦時の最大収容人数は約 20,000 人強となっている。

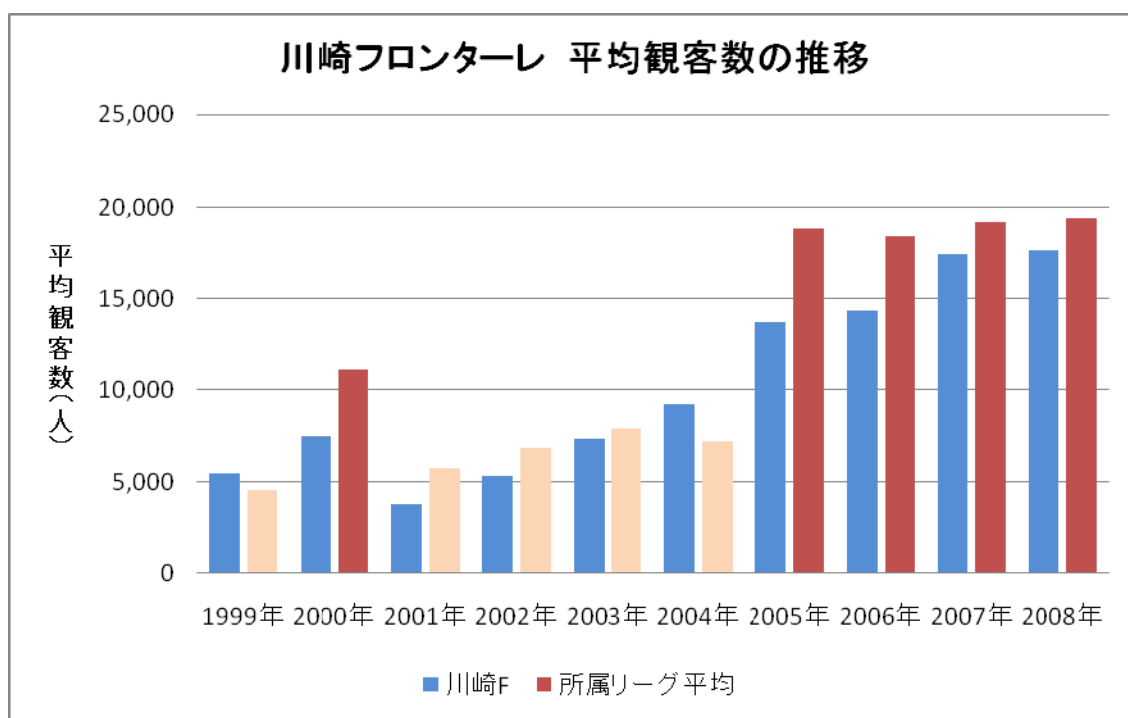


図 5 川崎フロンターレの平均観客数の推移

J2 元年の 1999 年は 5,396 人で J2 平均の 4,569 人より僅かに多い観客数であった。2000 年は J1 へ初昇格の年であり、平均観客数は 7,439 人と約 62%増となり今後を期待させるものであったが、J1 の平均観客数である 11,065 人には及ばない数字であった。しかしながら、2001 年に J2 へ降格すると平均観客数が 3,784 人と約 50%の激減となり、J2 の平均観客数である 5,703 人よりも少ないものとなった。

2002 年も J2 で 5,247 人と J2 平均の 6,842 人より少ないものであったが、前年よりは 1 試合あたり 1,500 人近い観客を増やすこととなった。2003 年は J2 で勝ち点 1 差で昇格を逃した年で平均 7,258 人を動員し、J2 平均の 7,895 人に近い観客動員となった。2004 年は関塚監督が就任し、J2 で圧倒的強さで優勝して J1 への昇格を決めた年であり、平均 9,148 人を動員して J2 平均の 7,213 人を大きく上回る事となった。

そして、J1 再昇格の 2005 年は平均で 13,658 人を動員した。前年比 189%の伸びであり、クラブ創設以来初の平均 10,000 人超えを達成した。しかし、J1 平均は 18,765 人と約 5,000 人足りない数字となっている。2006 年は優勝争いをした年で平均 14,340 人を動員したが、J1 平均の 18,301 人にはまだ及ばない数字である。

2007 年は 17,338 人と前年比 120%の伸びとなった。J1 平均観客数は 19,081 人であり、少しずつではあるが近づいてきている。2008 年は最後まで優勝争いをしたシーズンであり、平均 17,565 人を動員した。この年は、悪天候の日が多かったシーズンであったが、微増ではあるが前年を上回ることとなった。

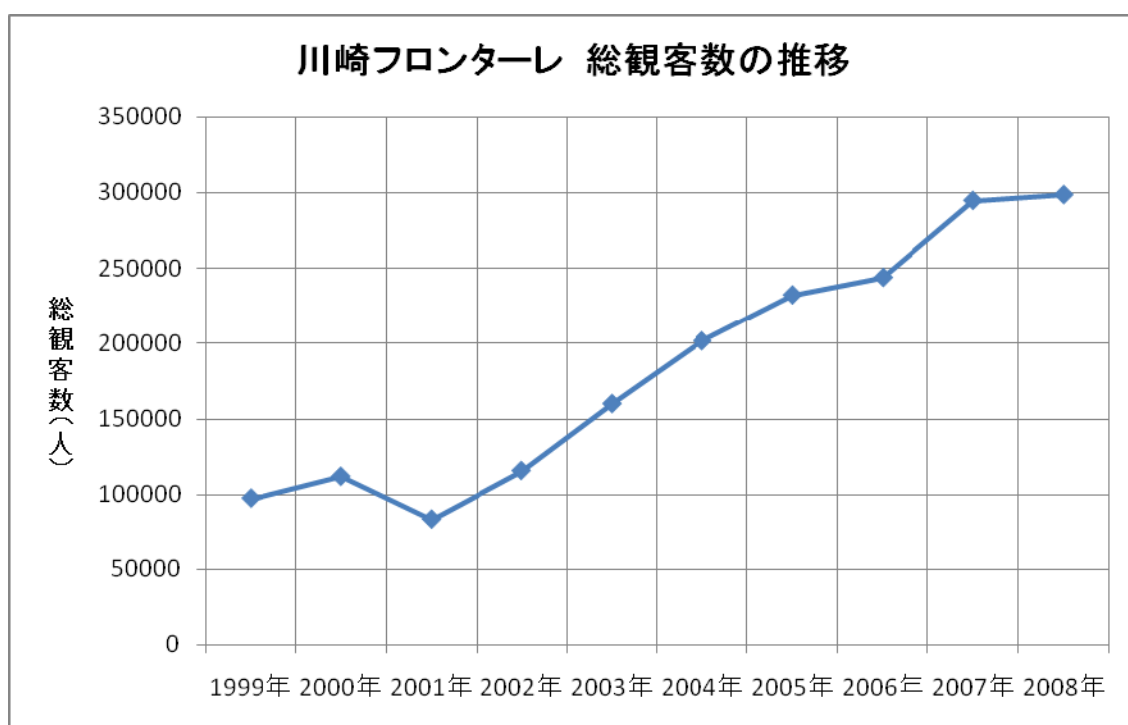


図 6 川崎フロンターレの総観客数の推移

図 6 は川崎フロンターレの総観客数の推移である。J2 で戦った 1999 年は総観客数 97,128 人と 10 万人に足りない数字であった。2000 年に 111,582 人と伸ばしたが、J2 に降格をして 83,240 人と川崎フロンターレの歴史で最も低い観客数となった。その後は順調に観客数を増やしていき、2008 年は 298,597 人となり、最低を記録した 2000 年と比べると 3.6 倍となった。

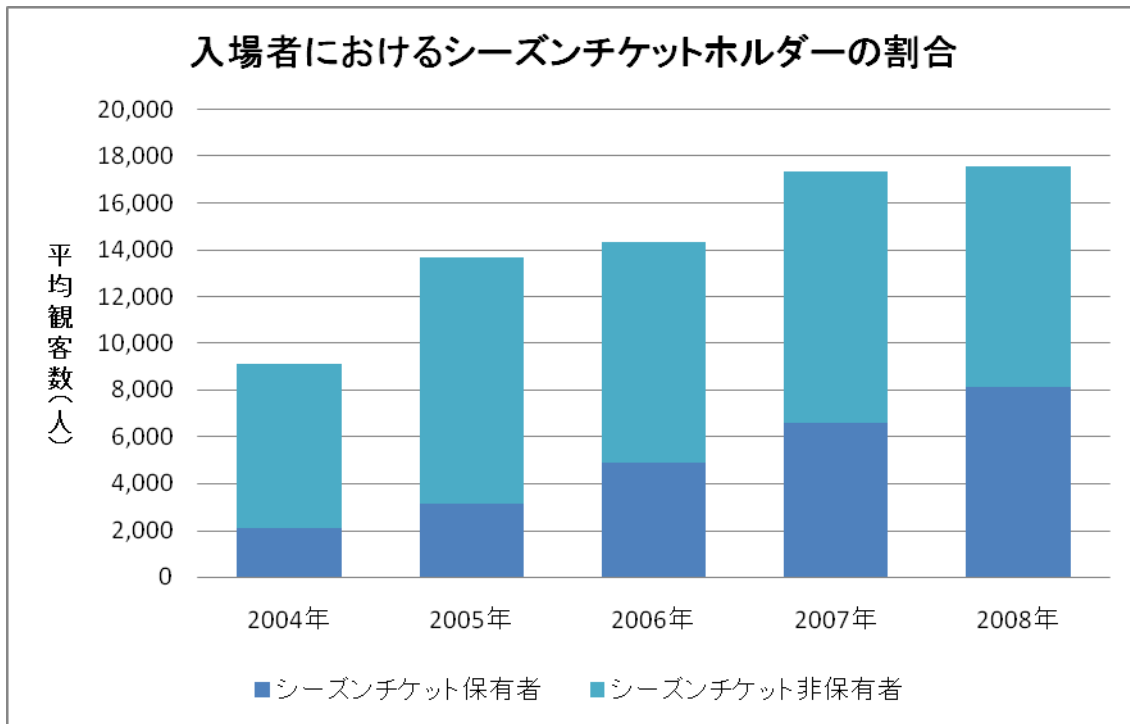


図 7 入場者におけるシーズンチケット保有者の割合

図 7 は入場者におけるシーズンチケット保有者の割合である。2004 年の J2 所属時のシーズンチケット保有者は 2,114 人、平均観客数は 9,148 人でシーズンチケット保有者の割合は約 23%であった。

2005 年は J1 に再昇格した年であるが、シーズンチケット保有者は 3,116 人、平均観客数が 13,658 人でシーズンチケット保有者の割合は約 22%と前年に比較して横ばいであった。

2006 年は、シーズンチケット保有者が 4,910 人、平均観客数が 14,340 人であるのでシーズンチケットの保有者の割合は、約 34%と前年より 12%増加した。

2007 年は、シーズンチケット保有者が 6,605 人、平均観客数が 17,338 人となり、シーズンチケット保有者の割合は、約 38%と 4%の増加であった。

2008 年は、シーズンチケットの保有者が 8,117 人と大幅にアップした。平均観客数は 17,565 人であったので、シーズンチケット保有者の割合は約 46%と大幅に増加した。

2004 年と 2008 年を比べるとシーズンチケット保有者の数は 4 倍になっており、保有者の比率では 2 倍となっている。2008 年は約半数近くの人がシーズンチケットによって入場していたことが図 7 から読み取ることができる。

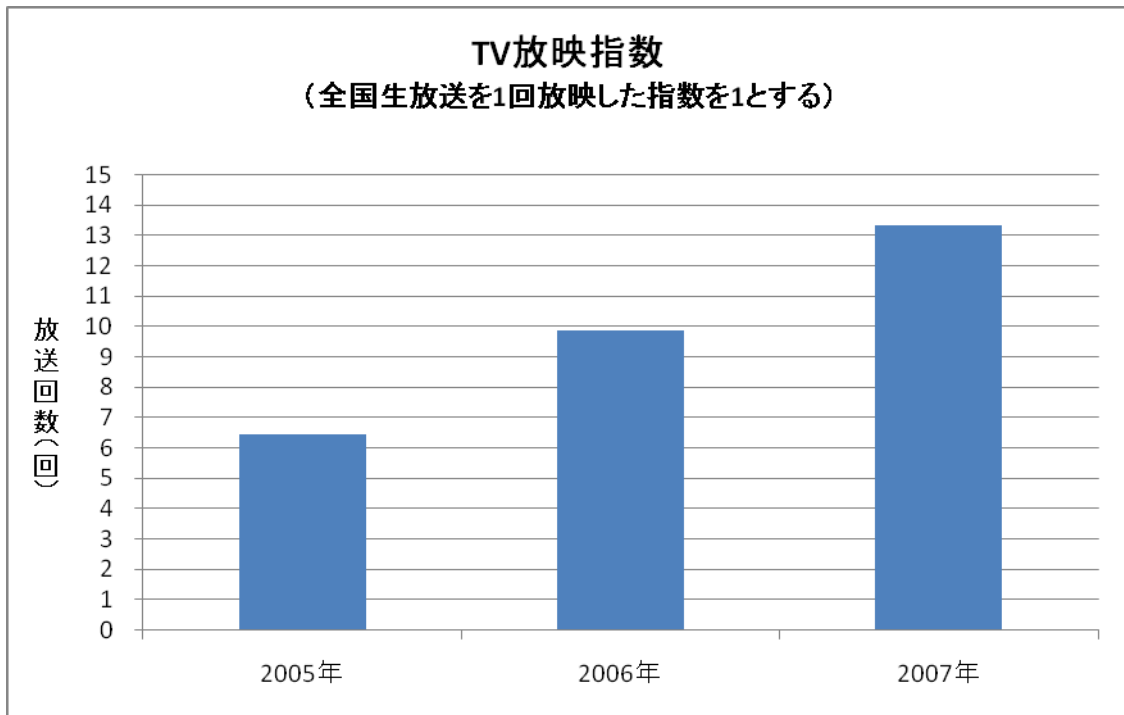


図 8 TV 放映指数の推移

図 8 はテレビ放映指数を表したものである。J リーグのテレビ放映は放映権の関係から主にスカイパーフェクト TV で生放送される。注目のカードのみ、地上波放送の NHK 総合や TBS、または BS 放送の NHK-BS1 や BS-i で放映される。

指数の計算方法については、全国生放送を 1 回放映した指数を 1 として、各局の視聴対象世帯やスポット CM 価格の比較により計算した。全国生放送を 1、NHK ローカル生放送は $1/20$ 、NHK ローカル録画は $1/25$ 、NHK-BS 生放送は $1/3$ 、BS-i 生放送は $1/9$ 、NHK-BS 録画放送は $1/5$ 、BS-i 録画放送は $1/11$ 、民放局は $1/3$ 、TBS-CH 生放送は $1/30$ 、JS 生放送 $1/20$ フジ 739 生放送 $1/30$ 、SPT 生放送 $1/20$ TBS-CH 録画放送 $1/35$ JS 録画放送 $1/25$ フジ 739 録画放送 $1/35$ SPT 録画放送 $1/25$ 地方ローカル生放送 $1/25$ 地方ローカル： $1/30$ として計算した。

2007 年はその指数が 2005 年のそれと比べて 2 倍以上になっている。世間から注目されているカードが増え、地上波放送や NHK-BS での放送が増えていることがこのグラフから読み取れる。この数値は放映権料分配の目安にもなる数値でもあるので数値が大きいほど J リーグからの分配金が多くなる。

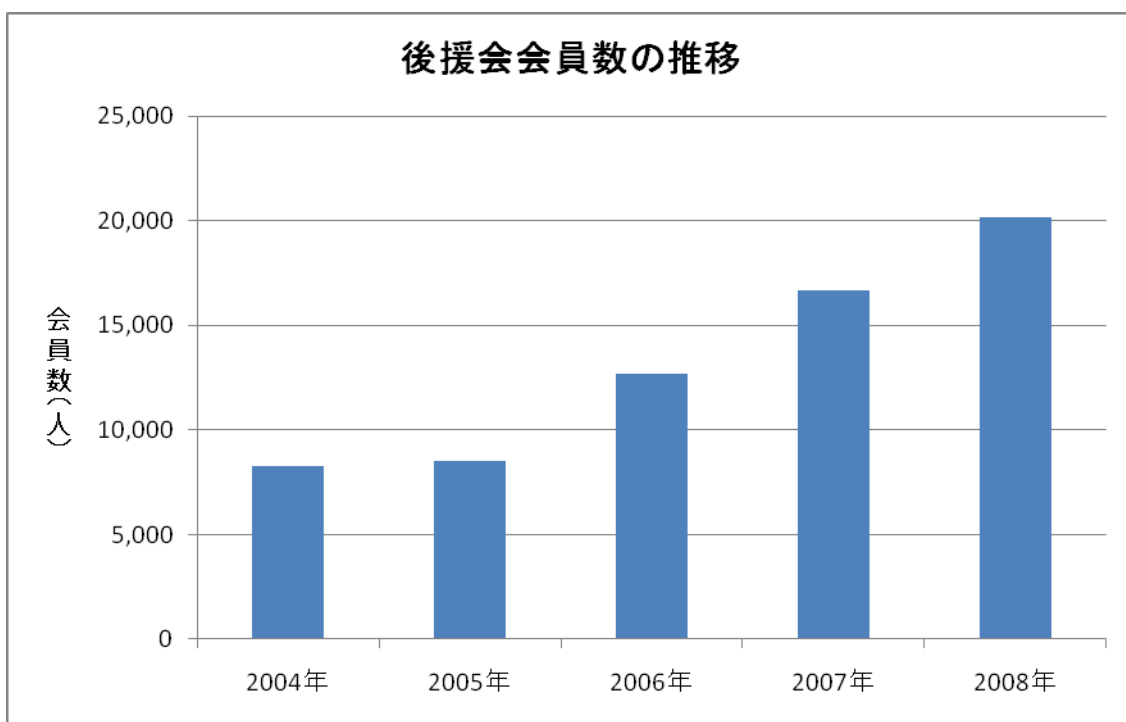


図 9 後援会会員数の推移

図 9 は、後援会会員数の推移を表したものである。年会費 3,000 円を支払うことで後援会に入会でき、チケットの割引購入や後援会会報誌などのサービスを受けることができる。

2004 年の J2 所属時は、8,297 人で 2005 年の J1 に再昇格をした最初の年でも 8,536 人とわずかな伸びでしかなかった。2006 年は 12,681 人と 4,000 人近く増えて、2007 年には 16,686 人で 2008 年には 20,189 人となった。3 年間で 2 倍以上になっており、コアなファンがこの 3 年間で急増した。

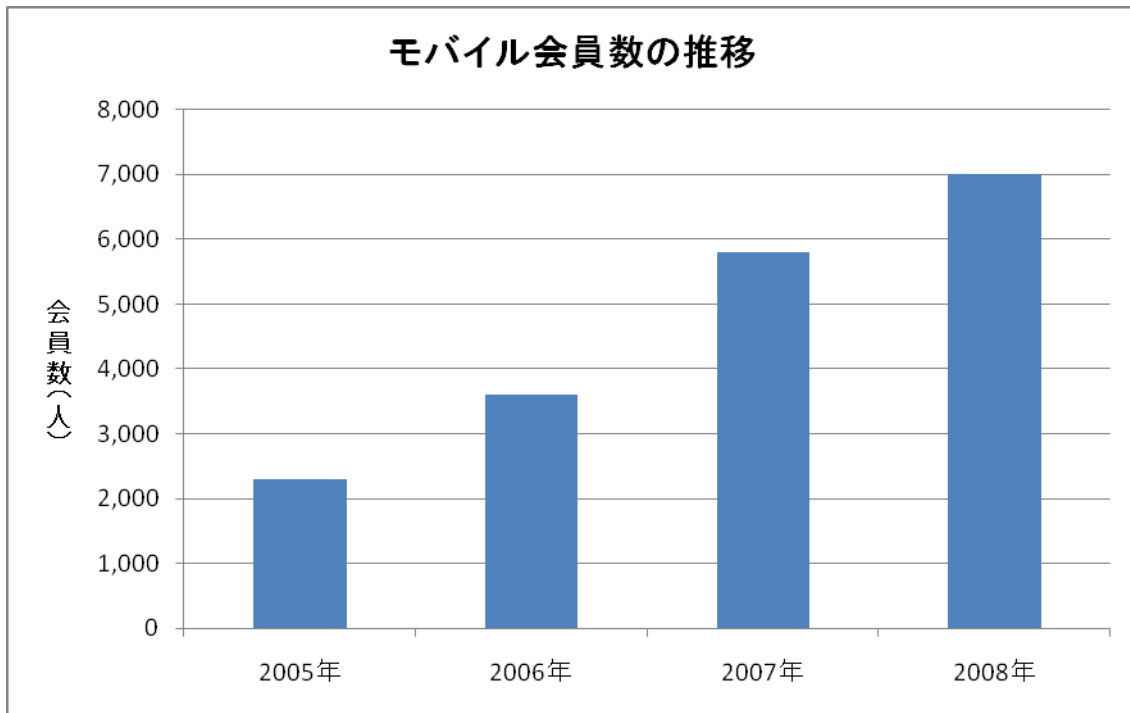


図 10 モバイル会員数の推移

図 10 は、モバイルフロンターレという携帯電話コンテンツの会員数である。モバイルフロンターレとは、試合速報を閲覧できたり、選手の画像をダウンロードするなどのサービスを受けられる携帯電話のコンテンツである。

2005 年は 2,300 人、2006 年は 3,600 人、2007 年は 5,800 人、2008 年は 7,000 人であった。こちらも年々会員数が増えていることが読み取れ、3 年間で 3 倍以上となっている。

次に下部組織についての記述を行う。

下部組織であるスクールは、当初の 1 校から拡張され、「下野毛スクール」、「鷺沼スクール」、「麻生スクール」、「川崎球場スクール」、「幸・味の素スクール」、「宮前スポーツセンタースクール」の 6 校が運営されている。スクールの生徒に関しても、当初の 132 名から、現在約 1,600 名と増加している。現在も入校者が後を絶たないが、川崎市内にはサッカーグラウンドが少なく、増やすことができない状況である。

かつて、川崎市近郊の子供たちは、レベルの高い順に横浜 F マリノス、東京ヴェルディ、川崎フロンターレの順に試験を受けていたが、現在は、最もレベルの高い子供が川崎フロンターレに入部を希望するようになったという。

下部組織も力をつけはじめ、2008 年全日本少年サッカー大会 (U-12) 神奈川県代表として初出場し、全国大会ベスト 8 の成績を残している。U-15 についても、全国大会である高円宮杯に関東代表として出場を果たしている。

年代別日本代表を輩出するようになり、現在、U-16J リーグ選抜メンバーに 2 名、U-17 日本代表メンバーに **DF** 大和田選手を、U-19 日本代表メンバーに **DF** 園田選手、吉田選手の 2 名を輩出している。

3.3.3. 市場【川崎フロンターレの経営実績】

本項では、川崎フロンターレの市場の変遷を川崎フロンターレの営業収入とその内訳について、時系列にそって整理する。

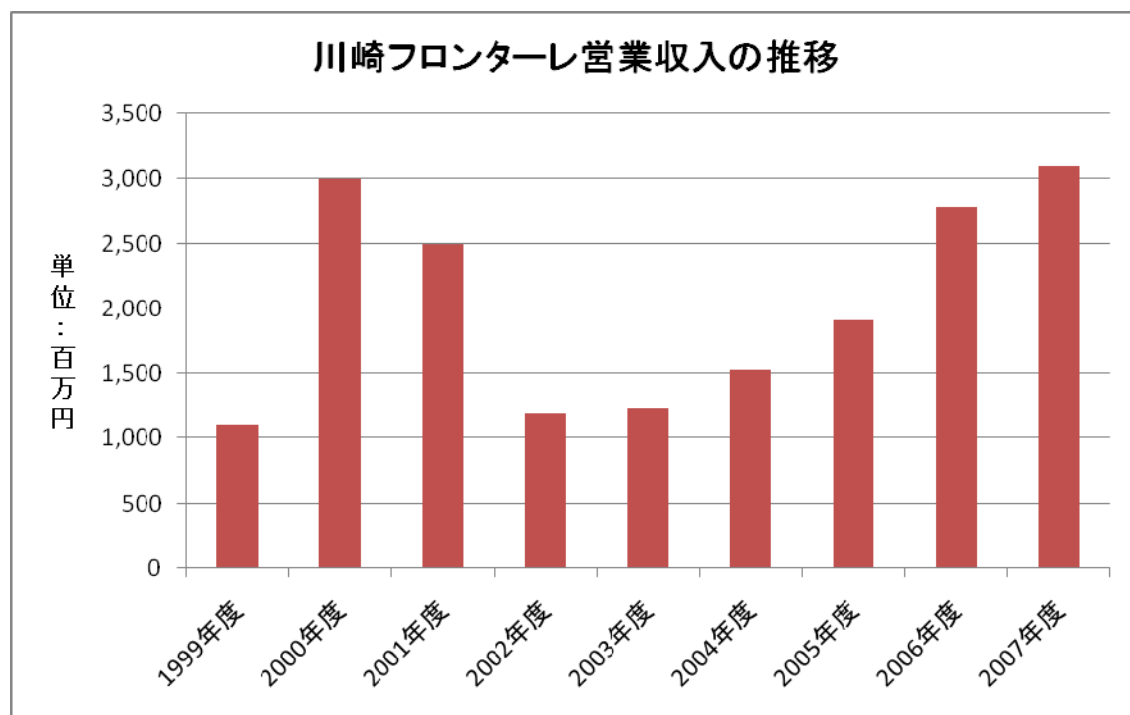


図 11 川崎フロンターレ営業収入の推移

図 11 の営業収入の推移を見てみると、1999 年までは J2 に属していたこともあり、約 10 億円の営業収入であった。しかし、2000 年の J1 昇格に伴いスターティングメンバーの大半が入れ替わるほどの大量補強をすると、支出が大幅に増え、親会社である富士通からの支援金を増やした。また、監督が 2 回変わり延べ 3 人務めたことも人件費アップの要因となっている。よって、親会社である富士通からの支援金により約 30 億円の収入を得て運営した。

2001 年 J2 降格で入場料収入が激減したものの、前年度 J1 からの分配金と富士通からの支援金を元に運営した。

2002 年からは富士通からの支援金も削減され、約 12 億円の収入となった。2004 年までの J2 所属時は、最大 15 億円規模の収入で運営していた。2004 年に J2 で優勝して、翌年 J1 に昇格してからはスポンサー収入と入場料収入が伸び続け、営業収入は 2007 年には 30 億円を超えるまでに成長した。

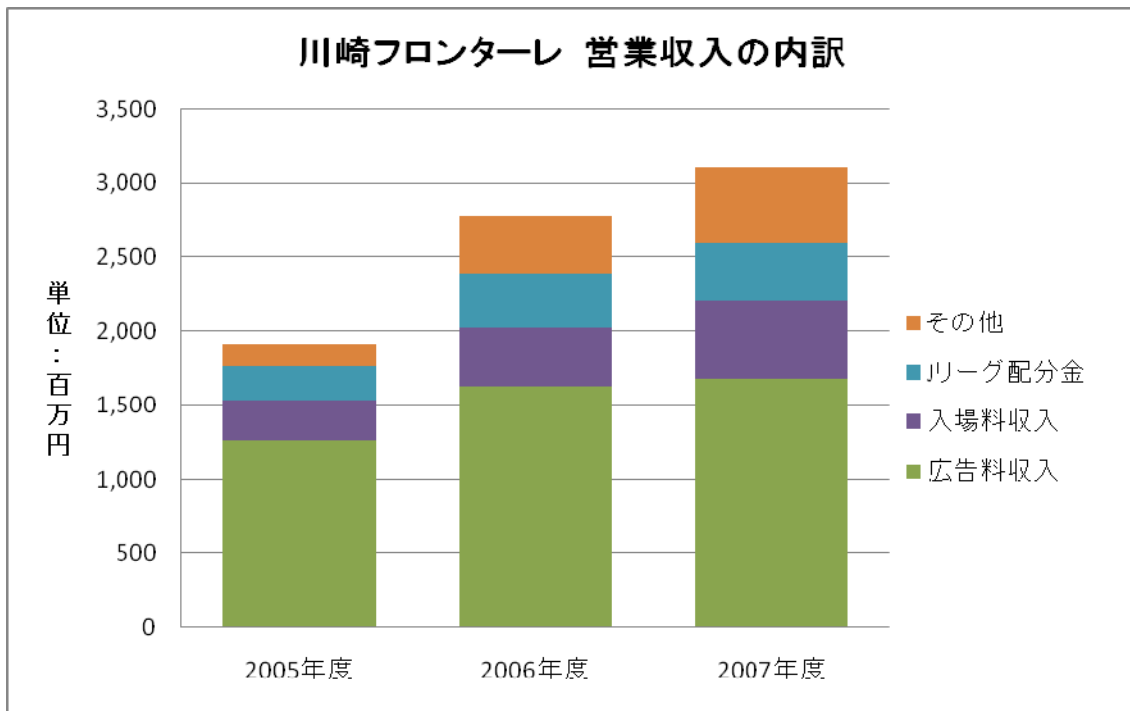


図 12 川崎フロンターレ営業収入の内訳

図 12 は、営業収入の内訳である。2005 年は営業収入が 19 億 1,300 万円であるのに対し、広告料収入は 12 億 6,200 万円であり約 66%を占めていた。入場料収入は 2 億 7,700 万円で入場料収入が占める割合は約 14%あった。

2006 年は、営業収入が 27 億 8,000 万円であるのに対し、広告料収入は 16 億 3,000 万円で入場料収入は 3 億 9,100 万円であった。広告料収入は約 59%、入場料収入は約 14%を占めていた。

2007 年は営業収入が 31 億 500 万円で、広告料収入が 16 億 8,300 万円、入場料収入が 5 億 2,400 万円であった。広告料収入が占める割合は 54%、入場料収入が占める割合は約 16%であった。

3.4. 川崎フロンターレの組織の変遷

本項では、川崎フロンターレの組織の変遷の整理を行う。設立された 1997 年からの「選手数」、「外国人数」、「社長」について検証をした。

表 5 川崎フロンターレの選手数、外国人数、監督数の推移

	リーグ	順位	延べ 外国人	延べ 選手数	延べ 監督数	社長	GM	副社長	強化 責任者	監督1	監督2	監督3
1997年	JFL	3	4	36	2	杉本	小浜		小浜	斉藤	ジョゼ	
1998年	JFL	2	5	33	1	杉本	小浜		小浜	ベツ		
1999年	J2	1	4	30	2	杉本	小浜		小浜	ベツ	松本	
2000年	J1	16	7	39	3	松本		小浜	小浜	ゼツカ	今井	小林
2001年	J2	7	6	37	2	武田	福家		庄子	堀井	石崎	
2002年	J2	4	5	33	1	武田	福家		庄子	石崎		
2003年	J2	3	4	34	1	武田	福家		庄子	石崎		
2004年	J2	1	3	32	1	武田	福家		庄子	関塚		
2005年	J1	8	5	35	1	武田	福家		庄子	関塚		
2006年	J1	2	3	32	1	武田	福家		庄子	関塚		
2007年	J1	5	3	32	1	武田	福家		庄子	関塚		
2008年	J1	2	4	31	2	武田	福家		庄子	関塚	高嶋	

1997 年に創立された川崎フロンターレは、クラブ創立 1 年目から監督が交代した。外国人枠は 3 名のところ 4 名と契約をしている。また、契約した選手の数 は 36 人と多く、シーズン途中で契約した選手が数名いる。

1998 年は監督の交代はなく 1 名でシーズンを通した。述べ外国人数は途中で追加契約した選手もいたため、5 名となっている。

1999 年は J2 で優勝したシーズンである。監督をシーズン序盤に交代しているが、契約選手数は 30 名と少ない。

2000 年のシーズンは J1 に昇格したものの最下位となったシーズンである。松本前監督が社長となったが、監督が 2 回交代した。延べ外国人数は 7 人で、延べ選手数は 39 人に上った。

翌 2001 年の J2 でのシーズンは監督を途中で石崎監督に交代した。延べ外国人選手は 6 人で、延べ契約選手は 37 人と 2000 年の次に多かった。

2002 年は監督の交代は 3 年ぶりになくなり、石崎監督のみで延べ選手数も 33 名と前年と比べて少なくなった。2003 年も石崎監督でシーズンを乗り切り、この年を持って契約を満了した。

2004 年は関塚監督が就任した。外国人も 3 名とシーズンを通して増やすことなく選手数も 32 名と比較的少ない人数でシーズンを送った。

2005 年は J1 再昇格の年であるが、監督の交代はなかった。選手数と外国人数は前年よりも若干増えた。

2006 年、2007 年はともに関塚監督が指揮を執り、外国人選手は 3 名で総選手数も 32 人と 2 番目に少ない数字である。

2008 年シーズンは、関塚監督が病気により辞任をしたことで、高畠監督が途中から務めた。6 年ぶりのシーズン途中の監督交代劇であったが、不意なアクシデントによる交代であり、成績は 2 位と好成績を収めた。外国人はフッキの移籍があり 4 名と契約したが、選手数はクラブの歴史で最も少ない 31 名であった。

翌年 2009 年は関塚監督の病気が治癒したこともあって復帰することが発表された。

武田社長、福家 GM、庄子強化部長の体制は 2001 年のシーズンから 8 年間続いている。また、関塚監督体制は 2004 年から 5 年間続くなど、長期にわたり同一人物が経営面や強化面を担っていることがわかる。

第4章 川崎フロンターレ発展についての検証

本章では、川崎フロンターレの発展についての検証を行う。検証に当たっては、川崎フロンターレがクラブ設立から現在の上位安定型クラブにまで発展した過程を「壁」、「アクション」、「結果」にまとめながら、その発展の検証を行っていく。

4.1. 壁とアクションの整理

川崎フロンターレの壁とアクションを整理すると表6のような8つにまとめられる。時系列で表すと「J1参入の壁(97年、98年)」、「J1昇格の壁(99年)」、「J1残留の壁(00年)」、「J2陥落による観客激減の壁(01年～)」、「J1再昇格へのチーム強化の壁(01年～)」、「J1残留の壁(05年)」、「J1上位定着の壁(06年～)」、「収入増の壁(08年～)」となる。

表 6 川崎フロンターレの壁・アクション・結果

壁	アクション	結果
J1参入の壁 (97年、98年)	企業チームから変革するために 他クラブから大量に選手を獲得 元日本代表選手のシーズン途中追加補強 他クラブからの補強及び外国人FWの補強	勝ち点1差で昇格を逃す JFL2位でJ1参入決定戦へ参戦 J1参入決定戦で敗退(博多の森の悲劇)
J1昇格の壁 (99年)	元日本代表選手の補強 監督を早々に交代	J1初昇格
J1残留の壁 (00年)	大量補強でチームの大変革を図る 外国人総入れ替え 監督を前年J2優勝監督から外国人監督へ交代 前監督を運営会社の社長へ	1年でのJ2降格 戦力外外国人選手が他チームで大活躍
J2陥落による 観客激減の壁 (01年～)	経営陣トップの一新 地域密着への方向転換 川崎市や川崎市企業からの資本受け入れ 出向社員からプロパー社員へ 外部業者丸投げから内制への転換 ファンサービスの徹底	ホームタウンへのフロンターレ浸透 観客動員数増加 運営会社を変更
J1再昇格への チーム強化の壁 (01年～)	福家GMと庄子強化部長の就任 外国人補強を実績重視から若手獲得へ 選手育成に定評のある監督の起用 補強に頼る強化から生え抜き選手育成へ	2004年J2優勝で再昇格 外国人選手の成功率アップ 生え抜き選手の成長
J1残留の壁 (05年)	大量補強せず現有戦力に若干の補強	J1リーグ8位で残留
J1上位定着の壁 (06年～)	若手有望選手を移籍による獲得 外国人選手放出決断の早さと獲得の上手さ 生え抜き選手のレンタル移籍及び解雇	チームで活躍及び競争激化 新外国人選手の活躍
収入増の壁 (08年～)	等々力改修工事嘆願署名活動実施	—

4.1.1. 壁 1 J1 参入の壁（1997 年、1998 年）

川崎フロンターレに最初に立ち上がった壁は、J リーグ参入の壁であった。それまで、川崎フロンターレは富士通株式会社のサッカー部として活動していたアマチュアチームであった。

1996 年、富士通は自らの手による川崎市での J リーグ挑戦を選択し、同年 10 月に J リーグ参入宣言を行い、J リーグ参入を目指すこととなった。1997 年早々に J リーグの準会員になり、チーム名を川崎フロンターレに改称するなど、参入にむけて準備を進めた。

しかし、当時の J リーグ参入には、所属リーグである JFL で 2 位以上の成績を残さなければならず、1994 年 JFL9 位、1995 年 JFL12 位、1996 年 JFL9 位と参入条件である 2 位以内を目指すのは、厳しい状況であった。

その壁に対するアクションとして、川崎フロンターレは、所属選手を半分以上入れ替える大量補強というアクションをして 1 年での J1 参入を目指した。

先述のように、それまでは、富士通サッカー部はアマチュアであり、外国人選手を除くと大学のサッカー部からの選手補強が多く、選手は富士通所属の社員選手となってアマチュア契約でプレーをしていた。

そこで、川崎フロンターレは、他クラブからシーズン中を合わせると 18 人を補強した。それまでレギュラーだった富士通川崎時代の選手を控えに回す一方で、清水エスパルスで活躍した向島健や名古屋グランパスエイトから中西哲生、ベルマーレ平塚で活躍したベッチーニョや元日本代表の野口幸司や長谷部茂利などの補強選手をレギュラーとして使った。

その他のアクションとしては、「選手の士気を上げる」取り組みを取った。当時は、社員選手とプロ選手という雇用形態が異なる選手が混合しているチームで試合に取り組んでいた。社員選手とプロ選手のモチベーションはもちろん違う。

そこで、両者の統一感を図るため、プロ選手である中西哲生らを中心に決起集会を企画するなどして雇用形態間の壁をなくし、選手の士気を上げるアクションを起こした。

以上のようなアクションをとった結果、前年の 9 位からは順位を大きく上げたものの、J1 参入条件である 2 位以内には、勝ち点 1 差で届かず、JFL で 3 位となり、参入を逃すこととなった。

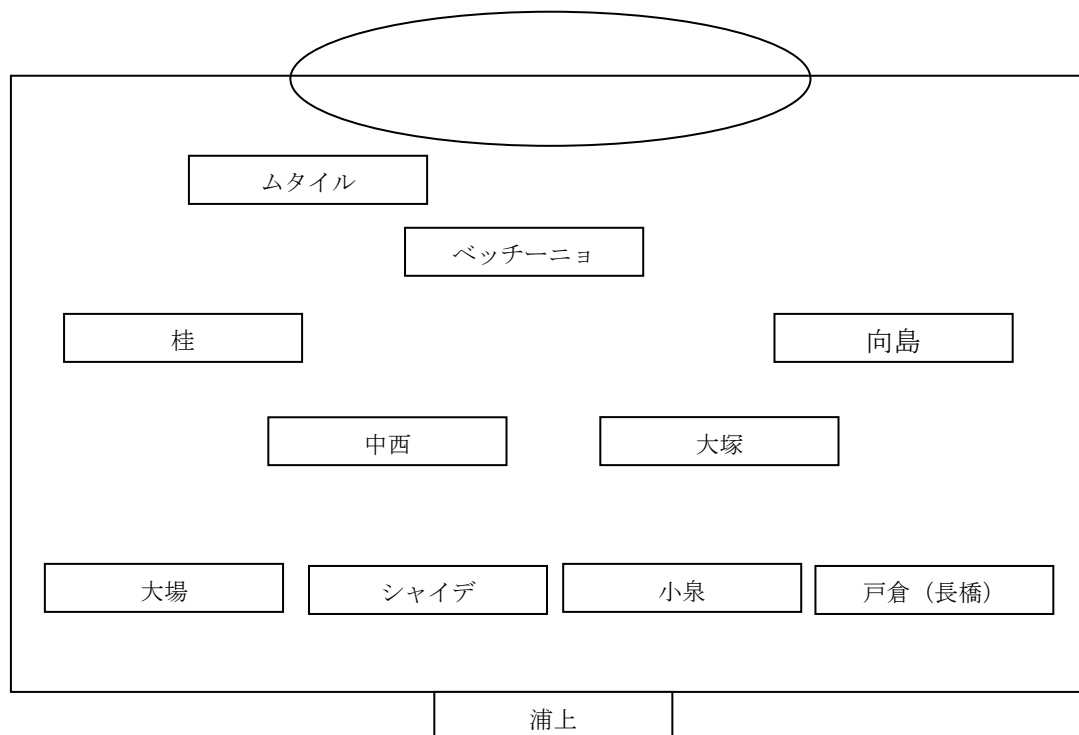


図 13 1997 年基本フォーメーション

前年度に勝ち点 1 差で J リーグ参入を逃した川崎フロンターレには、1998 年も J リーグ参入という壁が立ちはだかった。前年度に引き続き、川崎フロンターレが起こしたアクションは新たな選手の獲得であった。前年度の 1997 年度とは違い、大量補強をするのではなく、前年度に足りない部分を補強した。

鹿島アントラーズから鬼木達、シーズン途中にはブラジルからツウットを獲得して J リーグ昇格を目指した。

社員選手の久野らがレギュラーを獲得してチームの総合力がアップした結果、JFL で 2 位となり、翌年から J リーグ 2 部制移行に伴う J1 参入決定戦へ進んだが、ロスタイムに失点して昇格を逃した。

結果的に川崎フロンターレは、J リーグ参入を決意し、準会員になってから 2 年連続であと一歩のところまで、参入を逃し、1999 年からは、新設された J2 でシーズンを迎えることとなった。

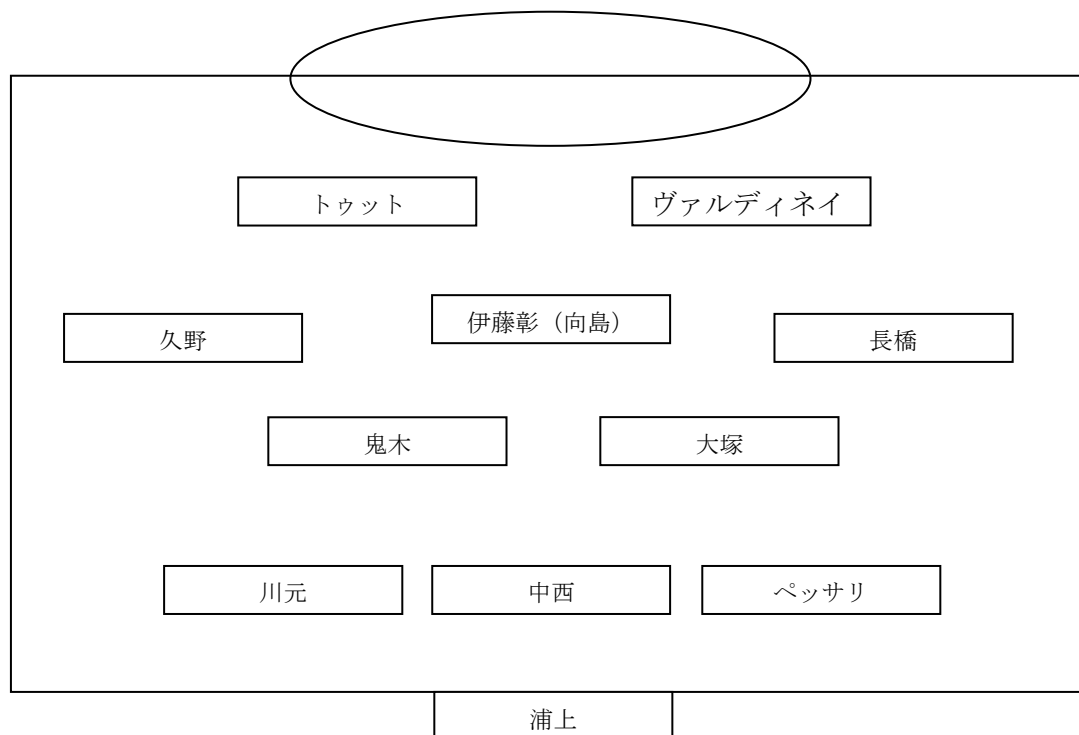


図 14 1998 年基本フォーメーション

4.1.2. 壁 2 J1 昇格の壁 (1999 年)

川崎フロンターレに三年連続で J1 昇格の壁が立ちはだかった。

川崎フロンターレが起こしたアクションの一つ目は、スター性を持ち備えた元日本代表の岩本輝雄の獲得であった。岩本輝雄は、当時 JFL のフジタへ入団後、プロ化へ移行したベルマーレ平塚でプロサッカー選手のキャリアをスタートした。端正なマスクで美しい左足からの放物線を描くキックに特徴があり、女性からの人気が高く J リーグのオールスターゲームに 6 回出場をしている選手である。1994 年には、ファルカン監督時代に日本代表に選出されて背番号 10 番をつけている。

当時カリスマ的な存在感を持ったその岩本輝雄をキャプテンに迎えて、J1 昇格の壁に立ち向かったが、チームにフィットすることなく出場機会が徐々に減り、キャプテンの座をシーズン途中で明け渡して事実上戦力外となった。

川崎フロンターレが起こした二つ目のアクションは、ベット監督から松本育夫監督へシーズン途中の交代である。1998 年に昇格を逃した川崎フロンターレであったが、シーズンを通して指揮を執ったベット監督の契約を延長して 1999 年のシーズンを迎えたが、シーズン序盤で出遅れてしまい、ベット監督を解任して第 6 節から松本育夫監督が指揮を執った。松本育夫監督は、メキシコオリンピックで銅メダルを獲得したメンバーの一人で婦恋村のガス爆発事故から奇跡的に生還したというエピソードを持ち、プロ化する前またはプロ化初期の時代には釜本邦茂に並ぶサッカー界の重鎮的存在であった。

その松本育夫が第 6 節からチームの指揮を執り、岩本輝雄を戦力外としてキャプテンを中西哲生に戻した。松本育夫監督の就任でチームの士気は高まり、勝ち点を順調に伸ばし続けて最終的に 1999 年の J2 を制して、初の J1 昇格となった。

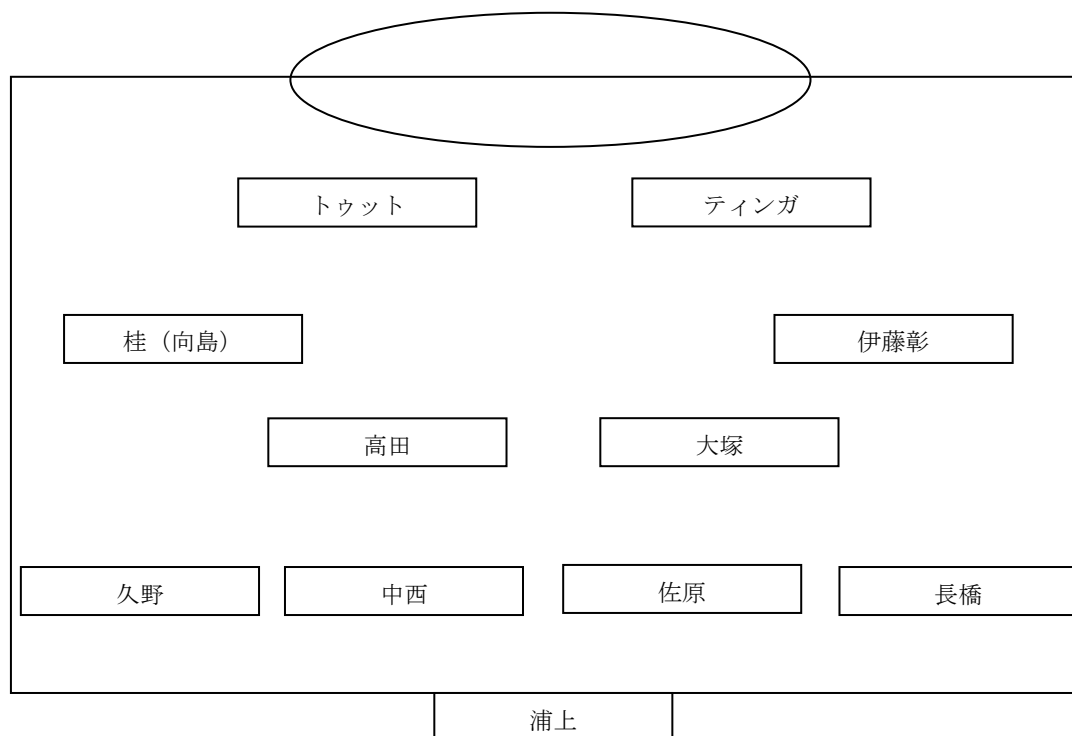


図 15 1999 年基本フォーメーション

4.1.3. 壁 3 J1 残留の壁 (2000 年)

川崎フロンターレにとって J1 初昇格となった 2000 年は、J1 残留の壁が立ちはだかった。その年の川崎フロンターレがとったアクションとして、選手の大量補強が挙げられる。鹿島アントラーズから鈴木隆行、マジニョ、鬼木達、奥野僚右、パラグアイ代表のアルバレンガ、元日本代表の森山泰行が主な補強選手となり、前年からレギュラーを 7 人入れ替えて新しいチームを作って J1 に挑んだ。

図 15 は 1999 年の基本フォーメーションと図 16 の 2000 年の基本フォーメーションと比べると GK の浦上、DF の長橋、久野、MF の伊藤以外はレギュラーが変更となっている。前年に J2 で優勝をしたチームを解体して挑むというアクションを起こした。

さらにアクションとして、前年に活躍したトウトやティンガを含めた外国人 4 人全員を総入れ替えして挑んだ。しかしながら、戦力外としたトウトが移籍先の FC 東京で 2000 年度のベストイレブンに選ばれる活躍をするなど、外国人の総入れ替えは結果裏目に出た。2000 年はシーズン途中の外国人を補強して延べ外国人数が 7 人とクラブの歴史の中で最も多かった。

さらに J1 残留の壁に対するアクションとして、J2 で優勝した松本育夫監督からゼッカ監督へ交代をして挑むというアクションを起こした。通例では、J1 へ昇格を決めた監督が、前年に積み上げたものを活かして翌シーズンに臨むのが一般的であるが、2000 年シーズンはゼッカ監督という新しい指揮官の下でシーズンを迎えることとなった。J1 に昇格を決めた前年に、監督を務めた松本育夫は運営会社の社長となり、チームを支えることとなった。

以上のようなアクションをとった結果として、2000 年 J1 で最下位となり、1 年での J2 降格となった。

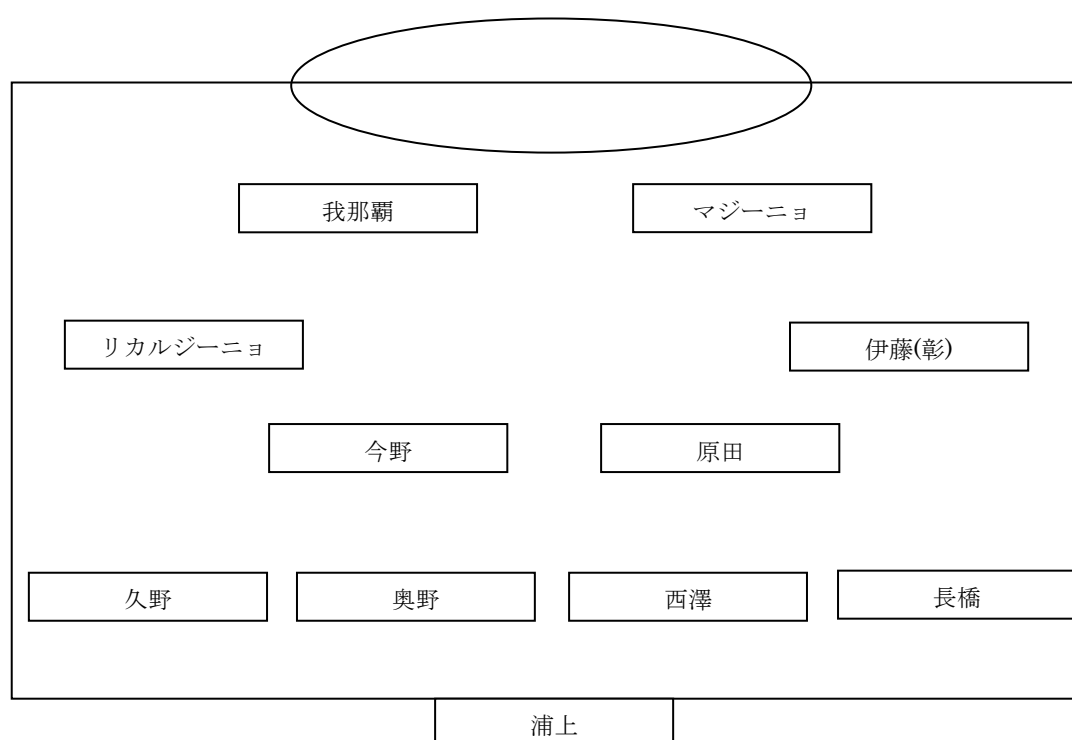


図 16 2000 年基本フォーメーション

4.1.4. 壁 4 降格に伴う観客数激減の壁 (2001 年～)

2001 年は J2 へ降格となり観客が激減するという壁が立ちはだかった。1 試合あたりの平均観客数が 2000 年は 7,439 人だったのに対し、2001 年は前年の約半分となる 3,784 人となる激減であった。

最初のアクションとして、経営陣を松本社長、小浜副社長体制から武田社長、福家 GM、庄子強化部長の体制へ一新した。

武田社長は、富士通株式会社の部長職からの転身であり、親会社で実績を残したビジネスマン社長が就任することとなった。福家 GM は、富士通サッカー部時代から関わり続けてきており、川崎フロンターレを最も良く認識している人間の一人であった。庄

子強化部長もチーム創設以来からチームの強化にかかわり続けている人物であった。この三人が新たにチームを担っていく中心的なメンバーとなった。

二つ目のアクションとして、地域密着を基本とした経営へ方向転換をした。今までは親会社である富士通株式会社の全額出資子会社であったが、川崎市と川崎地元企業からの出資を受け入れた。これにより、2008年現在で富士通の出資額は84%となり、残りの16%を川崎市、川崎信用金庫、持ち株会、セレサ川崎が出資している。2002年には運営会社名を「富士通川崎マネジメント」から「株式会社川崎フロンターレ」へ変更して、運営会社の名前からも企業名を外して地域に密着することを意識した。また、親会社である富士通株式会社からの出向社員を減らし、プロパー社員を増やすことへシフトした。

その他のアクションとして、今まで外部発注で行っていた企画運営をすべて社員の内部制作によるものへ変更した。2000年までは試合開催のプロモーションや試合当日のプロモーションは、広告代理店に発注をしていたが、社員が地域密着というホームタウン活動を一番に考えて企画を立てて、社員による実施へと移行した。FC東京との対戦を、「多摩川クラシコ」と銘打ってファン心理を盛り上げるだけでなく、主力選手も一緒になり多摩川の清掃をする慈善事業活動を行った。また、両クラブの監督や選手によるポスターを制作して試合のチケット販売に繋がることをお互いが協力し合い実現した。

地域密着、ホームタウン活動を意識して選手にはファンへのサービスを徹底させた。それまでは、ホームタウン活動への意識はさほど高くなく、富士通というナショナルカンパニーのチームであったが、川崎地元市民へ愛されるクラブとなることを掲げてチームを変革することとした。

以上の結果から、観客動員が2001年の激減を境にして年々増え続け、現在の平均観客数は20,000人に手の届きそうなところまで到達し、川崎市民から愛されるサッカークラブとなった。川崎市民が誇りを持てる成績を残してアジアを舞台として戦うことのできるクラブへと成長した。

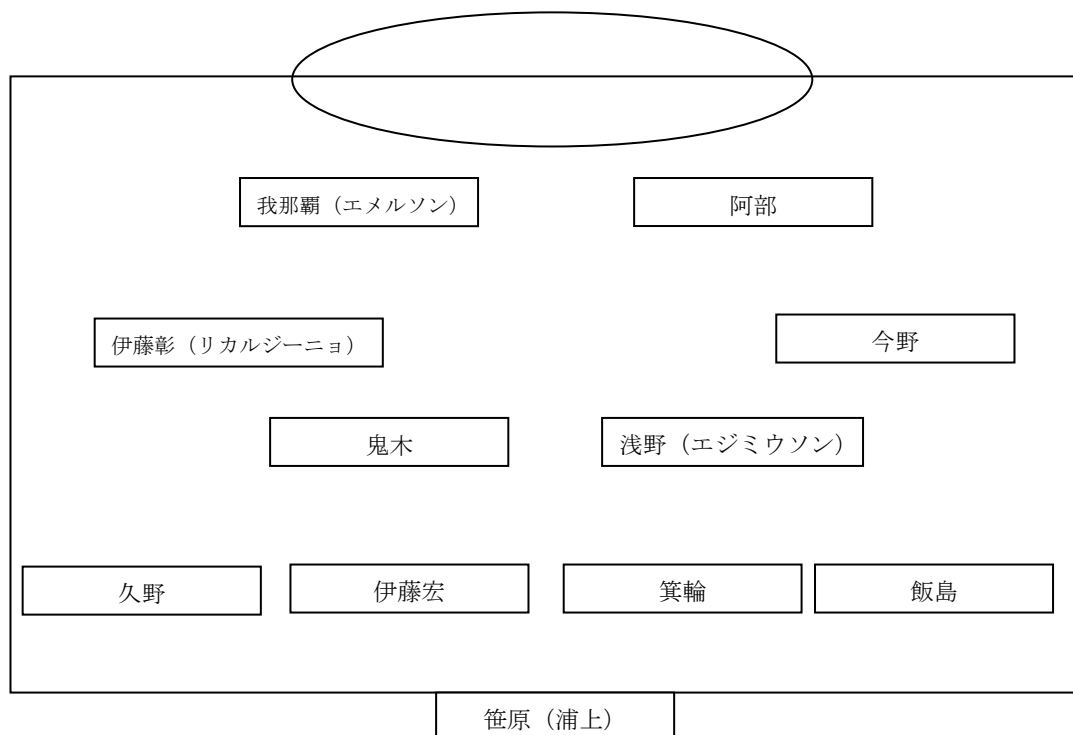


図 17 2001 年基本フォーメーション

4.1.5. 壁 5 J1 再昇格へのチーム強化の壁（2001 年～）

川崎フロンターレの 5 つ目の壁は J1 再昇格への壁であった。

壁 4 の経営陣一新の部分でも触れたが、福家 GM と庄子強化部長が就任したことが、強化に対する最大のアクションであった。福家 GM と庄子強化部長体制になり選手の獲得にも強いコンセプトを持つようになった。サッカーに対して取り組む姿勢が強く求められ、それに欠ける選手は技術的に高い能力を持っていても獲得をせずに、真面目に取り組む姿勢を重要視する方向へと変化した。

また、外国人の獲得に関しても降格する以前とは変化した。以前は、提携先のグレミオなどから実績のある外国人選手を獲得することが多かったが、J2 で実績を残していたマルクスや、鹿島アントラーズで実績を残し戦力外となったアウグストなど国内で実績のある選手を獲得した。近年は 2003 年獲得のジュニーニョ、2005 年獲得のフッキ、2006 年獲得のマギヌン、2008 年獲得のヴィトール・ジュニオール、レナチーニョなど若くて実績はないが日本で伸びる選手の獲得へと変わっていった。

またアクションとして育成に定評のある石崎監督を起用した。2001 年に堀井美晴監督を成績不振により解任すると、モンテディオ山形と大分トリニータで実績を挙げ、チーム力を底上げする能力が高い育成型の監督として定評のある石崎監督を後任監督に選んだ。

石崎監督は、1995 年にモンテディオ山形の監督からキャリアをスタートして大分ト

リニータの監督、川崎フロンターレの監督と常にサッカークラブから必要とされる人材である。非常に厳しい練習をすることで有名であり、発展途上のチームを育て鍛えるのがミッションとして迎えられる。現在に至っても監督業を続けており、2005 年以外のすべてのシーズンを J リーグクラブの監督またはコーチを務めている。

現在の体制となつてからは、他クラブからの補強に頼らない育成型のクラブへと変貌を遂げた。以前は、他クラブからレギュラークラスの選手を獲得してチームを作り変えていたが、現在は新人で獲得した選手をメインとして他クラブで出番の少ない若手の選手を獲得して育成する方針を徹底している。また、前述したが真面目でサッカーに対しての向き合い方を重要視するのが川崎フロンターレの特徴だと思われる。

アクションの総評として、降格直後にあたる 2001 年に目先の結果にとらわれず、3 年かけて J1 に昇格して、すぐに降格しないチームを作ろうというビジョンの基に様々なアクションを起こしたといえる。

以上のアクションから 4 年間かけて 2004 年 J2 で優勝を果たし、J1 昇格を果たした。

4.1.6. 壁 6 J1 残留の壁（2005 年）

J1 に再昇格した川崎フロンターレに、J1 残留の壁が立ちはだかった。2000 年に初昇格をしたが、1 年での J2 降格後、経営の見直しを図り、4 年間かけて J1 へ再昇格した。J1 残留の壁を乗り越えるべく川崎フロンターレのとったアクションは、2000 年の初昇格の際に起こしたアクションである、選手の大量補強をすることとは逆のことであった。2000 年の初昇格の際は、他クラブからレギュラークラスの選手を大量補強して監督も 1999 年に指揮を執った松本監督からゼッカ監督へ交代するなど、前年に昇格をしたチームとは別のチームを作って J1 で最下位となり、1 年で J2 へ降格をした。

これとは逆に、2005 年のアクションはレギュラークラスの補強をすることなく、2004 年に J2 で優勝した戦力でほぼそのまま戦うこととなった。図 18 と図 19 を比較してもわかるように、フィールドプレイヤーはひとつのポジションが変更となっただけである。その変更となったポジションも、高卒新人で獲得した谷口が 2 年目にレギュラーのポジションを獲得したものであり、他クラブから選手を補強したというものではなかった。また、2005 年は初昇格時の 2000 年とは違い、監督も前年の 2004 年に昇格をした関塚監督が引き続き 2005 年も指揮を執った。

結果は、降格争いを一度もすることなく 16 チーム中 8 位でシーズンを終えた。

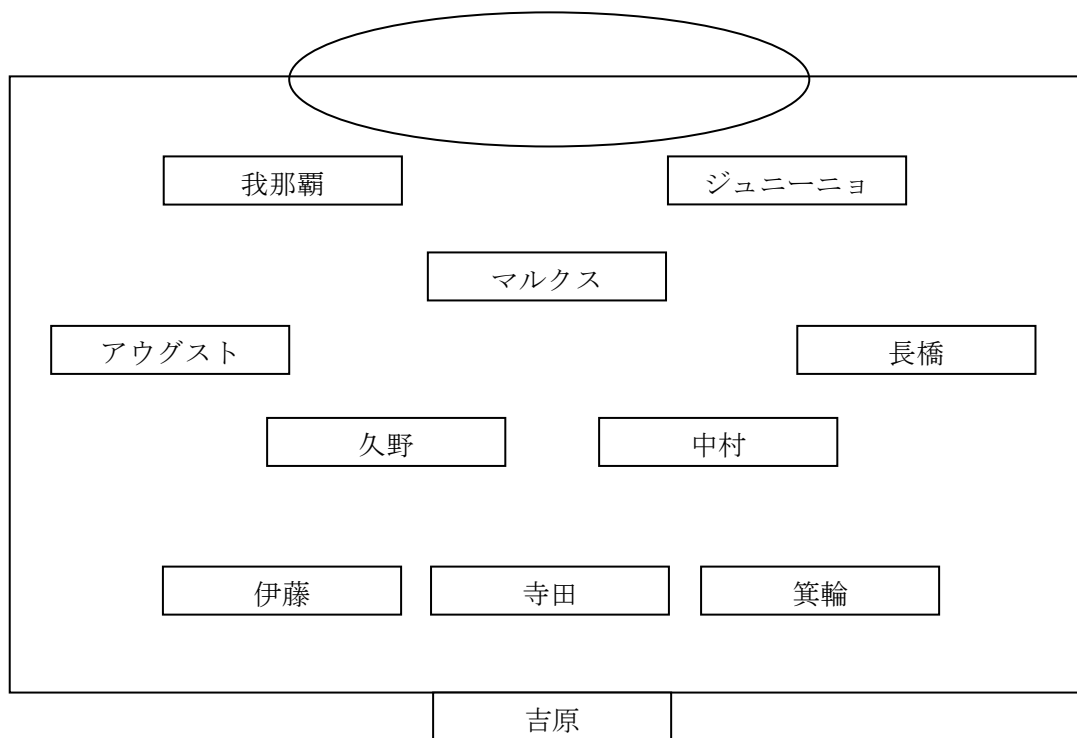


図 18 2004 年基本フォーメーション

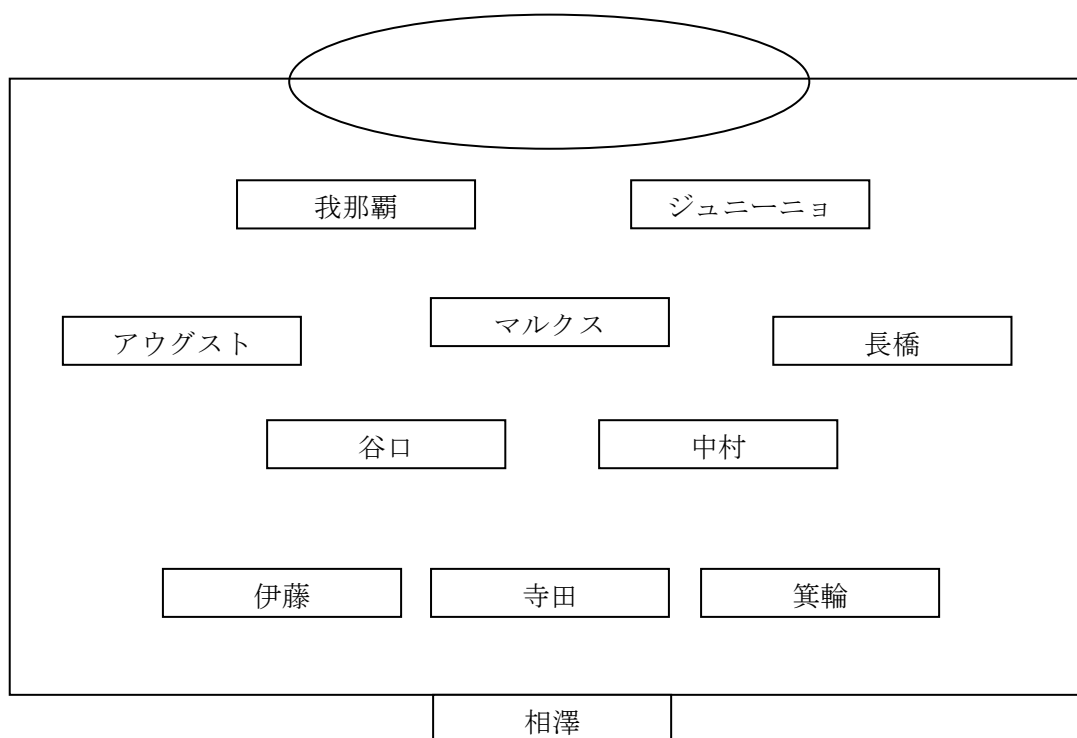


図 19 2005 年基本フォーメーション

4.1.7. 壁 7 上位定着の壁（2006 年～）

次なる壁は、J1 定着の壁または上位進出の壁であった。

J1 定着の壁に対しての一つ目のアクションは、若手有望選手の移籍による獲得であった。補強すべきポジションにおいて既に他クラブで実績のある選手を獲得するのではなく、他クラブから若手の有望な選手を完全移籍により獲得をするというアクションを起こした。

2006 年は、年齢的にも若い既存の戦力をさらに高めることで挑んだ。結果は J1 で 2 位という成績を残し、翌年 2007 年の ACL（アジアチャンピオンズリーグ）に参戦することとなり、アジアで戦うことと J1 で戦い上位に定着をすることの両立をしなければならなかった。

2007 年は、補強ポイントであったゴールキーパーに若くて有望な選手を獲得した。当時 24 歳の川島永嗣選手であった。川島は、浦和東高校から大宮アルディージャに入団して名古屋グランパスに移籍。2002 年にアジアユース選手権のメンバー、2003 年にはワールドユース選手権のメンバーにもなるなど実力のあるゴールキーパーであったが、日本代表の楢崎の影に隠れていた。その川島を名古屋から完全移籍で獲得するというアクションを起こした。

2008 年には、日本代表でジェフ千葉に所属していた当時 25 歳の山岸智を完全移籍にて獲得するというアクションを起こした。これまで、左サイドは外国人に頼っていたことが多かった。2007 年はキャンプでの怪我により出場機会はほとんどなかったフランシスマール、2006 年はマルコン（図 20 参照）、2003 年から 2005 年はアウグスト（図 18・図 19 参照）と左サイドは外国人の補強頼りのポジションであった。そして、2008 年は、ジェフ千葉で日本代表にも選出されていた山岸を獲得することで、左サイドのポジションが計算できることとなった（図 22 参照）。

その他では、外国人選手獲得及び放出のアクションを起こした。2006 年は、2004 年に加入して J1 昇格に貢献したマルクスが起用法に不満を持ち放出するが、その後すぐにマギヌンを獲得した。2007 年は、この年獲得したフランシスマールがキャンプで左膝の靱帯断裂の大怪我でシーズン後半に復帰するものの契約更新はしなかった。

2008 年は、3 年ぶりにレンタル移籍から復帰した、J2 で得点王のフッキが起用法に不満を持ち、練習を欠席するなどしてチームの和を乱したために他クラブへ移籍となった。また、フッキの移籍により外国人枠が空いたために中断期間に新外国人選手の補強を行ない、ヴィトール・ジュニオールとレナチーニョという若手の有望株 2 選手を獲得した。

また、川崎フロンターレで育ち、川崎フロンターレの発展に貢献してくれた選手への決断を行った。2008 年は佐原の FC 東京へのレンタル移籍、箕輪のコンサドーレ札幌への完全移籍、10 年在籍した我那覇とは契約を更新せず解雇した。

結果、2006年はJ1で2位、2007年はJ1では5位に終わったが、ACLで決勝トーナメントに進出してアジアでベスト8となった。ナビスコカップでは準優勝、天皇杯はベスト4であった。

2008年はJ1で2位と上位へ定着できることだけでなく、J1で優勝を狙い、アジアでも優勝を狙えるチームとなった。

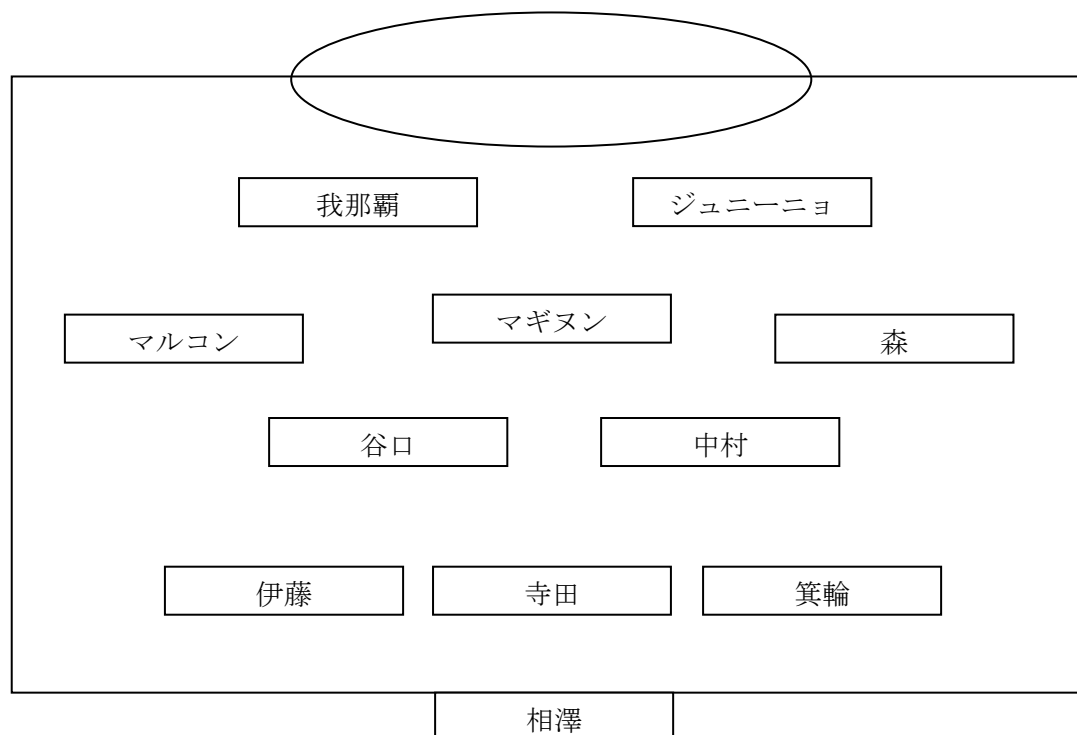


図 20 2006年基本フォーメーション

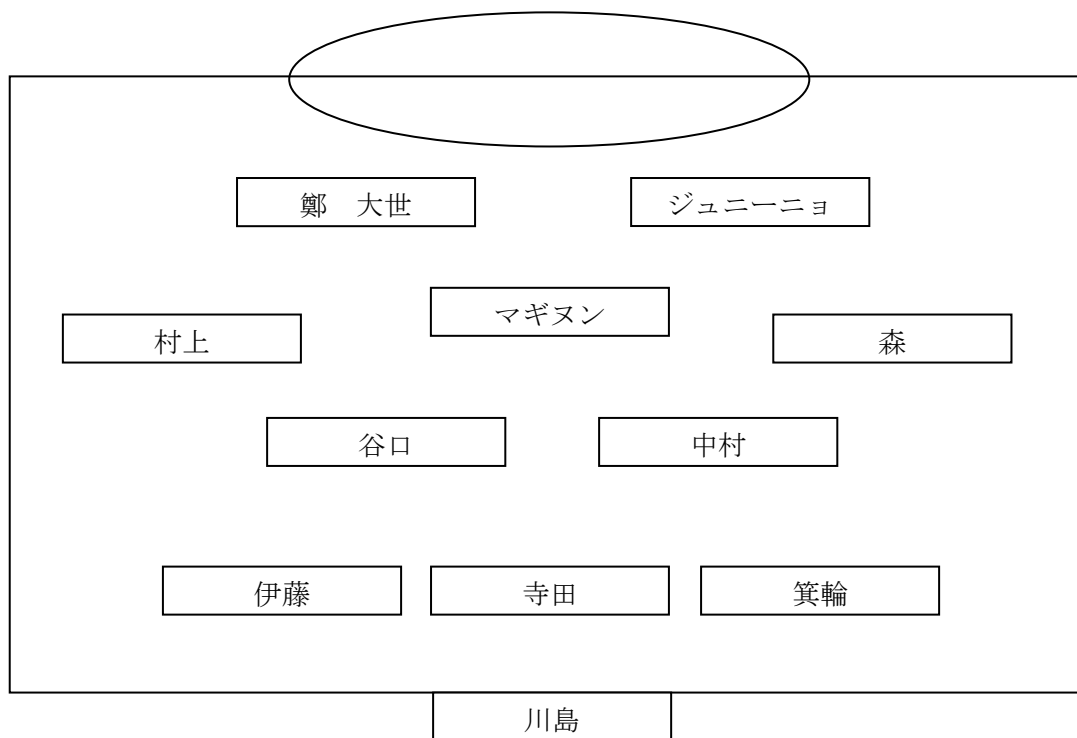


図 21 2007 年基本フォーメーション

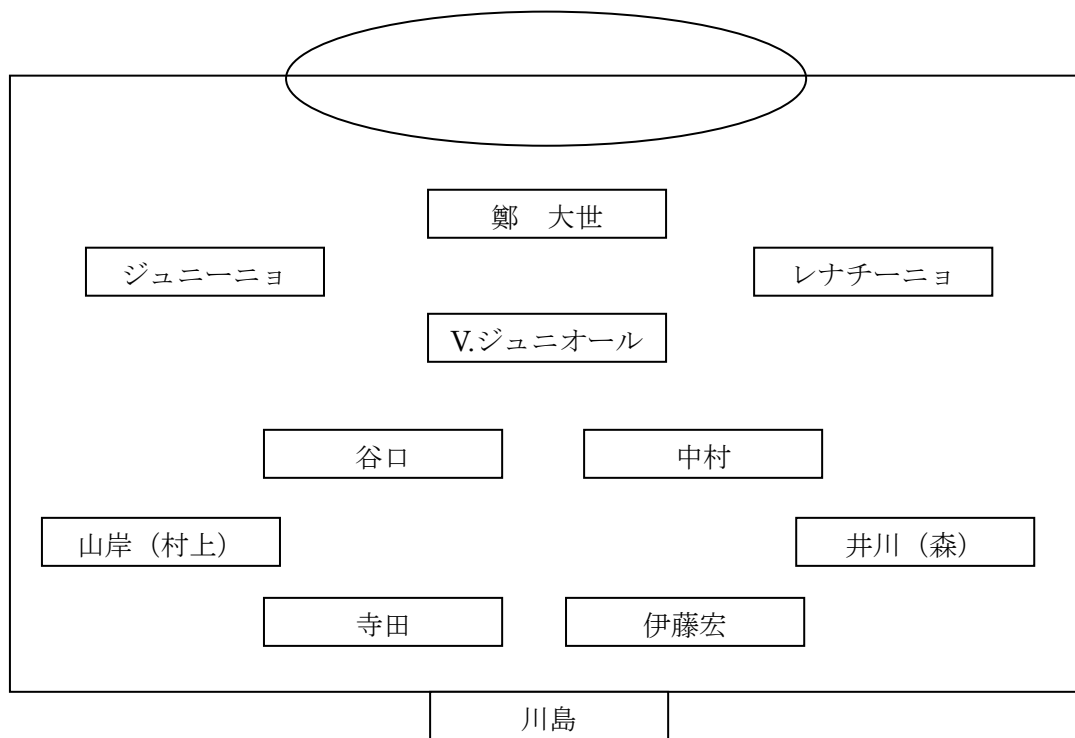


図 22 2008 年基本フォーメーション

4.1.8. 壁 8 収入増の壁（2008 年～）

J1 上位安定できるクラブとなった川崎フロンターレにとって、最大の目標は J1 での優勝を一番とした初タイトルの獲得である。また、ACL（アジアチャンピオンズリーグ）の制覇や FIFA クラブワールドカップ選手権の出場など、アジアや世界の舞台に立つことも長期的な目標である。

アジアで勝つことのできるクラブとなるためには、まず収入を増やして選手層を厚くする必要がある。そこに、クラブにおける収入増の壁がある。

観客数を増やすべくハード面の強化が必要であると考えたクラブは、アクションとして等々力競技場を全面改修すべく大規模な署名活動を行っている。現在の川崎市保有の等々力競技場は老朽化しており、特にメインスタンドに屋根がなく雨天の時には観客減が目立つ。また、法人で使えるようなホスピタリティが整った観客席はなく、クライアントの接待に使用することは難しい。

そこで、現在 10 万人の署名を集めることを目標としており、川崎市を動かして等々力競技場の改修により、観客増やホスピタリティのアップにより収入増を目標としている。

アクションの結果は、まだ出ておらず、川崎市の対応が注目される。

第5章 プロサッカークラブの成功条件

前章では、川崎フロンターレが直面した壁と壁を乗り越えるために行ったアクション、結果の整理を行った。本章では、前章の壁とアクション、結果から川崎フロンターレの成功要因と今後の課題の抽出を行う。

5.1. 川崎フロンターレの成功要因

本節では、川崎フロンターレの成功要因についての記述を行う。以下では、壁とアクションから抽出した 7 つの川崎フロンターレの成功要因と他クラブに適用可能な成功要因についての記述を行う。

5.1.1. 武田信平社長のリーダーシップ

川崎フロンターレの成功要因として、まず武田社長のリーダーシップが挙げられる。

武田社長は、宮城県生まれで、仙台第一高等学校を卒業後、慶応大学経済学部に入學をし、慶応義塾体育会サッカー部に所属した。慶応大学経済学部を卒業後、富士通株式会社に入社し、サッカー部に入部したが、プレーヤーとしてではなく、裏方のマネージャーとして活躍をした。また、1977 年～81 年までは JSL（日本サッカーリーグ）の運営委員を務めている。

富士通株式会社で、ソフトウェア事業本部ビジネス推進括部長として現場の最前線で活躍していたところを、2000 年 12 月に川崎フロンターレへの社長への転進を命じられた。会社ではサッカーから離れて本業で実績を上げてきた人物のため、ビジネススキルがあり、マネジメント能力に長けていると考えられる。また、前身の富士通サッカー部では、マネージャーという裏方を経験していたことも、クラブチーム運営の基盤となっていたはずである。大企業である親会社で部長職を務めていたことと、アマチュアとはいえサッカー部のマネージャー経験があることこの二つが大きなポイントであると考えられる。

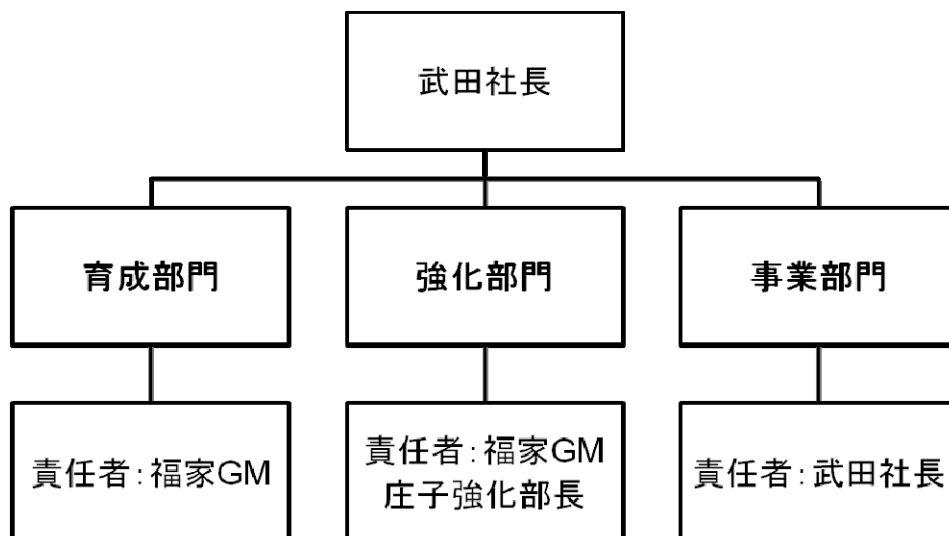


図 23 川崎フロンターレの組織概要

武田のリーダーシップ能力の長けているところとして、専門分野外は権限を委譲して担当役員に責任を持たせることにある。営業、広報、総務、経理などの事務的な部分を武田が担当。強化部門に関しては、サッカーの世界で長く身を置いてきた福家 GM が強化本部長として、庄子強化部長とともに担当している。武田は、強化に対して一切口を挟まない。全面的に福家と庄子に任せている。これにより、強化部門は自らの責任で思い切りよく仕事ができるため、軸のぶれない強化を行うことが可能となっていると考える。同時に、補強に関しても武田は一切口を挟むことはなく、スカウト部長の向島が強化からの要請に応じて獲得をする。

一方、武田が直接担当する事業部門は、妥協を許さないきめ細かさで業務を遂行している。社長の重要業務として予算編成があるが、これにおいては幾度となく納得がいくまで修正に修正を加えながら作成される。また、赤字の原因となる予算を無視しての補強は、決して行われることない。他部門においても予算を守ることを義務付けられており、予算管理は非常に厳しいことがわかる。

首都圏クラブとして最も進んでいると言われる川崎フロンターレのホームタウン活動では、社長自ら街頭に立ちビラ配りをし、宣伝カーに乗ってホームゲームの広報活動をする。武田が特に力を注いだことは、ホームタウン活動である。川崎市民にとって誇りに持てるクラブとなることを目標として、イメージが良いとは言えない川崎市のイメージリーダーとなるべくクラブとするために、様々なホームタウン活動を実施した。

降格後の 2000 年 12 月に株式会社川崎フロンターレの社長に就任して、武田は川崎フロンターレを強いクラブとするために中長期計画を立てて、「数年間をかけても次に昇格をする際には二度と J2 に降格しないクラブを作る」ことを社内にも宣言をしてクラブの運営を行った。武田というリーダーの存在をなくして川崎フロンターレがエレベ

ータークラブから脱することができ、競合クラブへと変貌することはなかったと言える。

降格経験があり順位が安定しないクラブや、J2 から昇格することのできないクラブや J リーグの新規加入を考えているクラブは、以下のような経営トップを選ぶべきだと考える。

- ① 一般のビジネススキルがある人物（親会社で不要な人物ではだめ）
- ② 部下を信用できる能力がある人物（すべてに顔を出したがる人物ではだめ）
- ③ 業務（特に数字）に細かい対応が可能な人物（管理職は数字に強くなければいけない、どんぶり勘定ではだめ）
- ④ ビジョンを示すことができる人物。（目先のことばかりの人物はだめ）

以上の要素が必要であると考えられるが、これは一般社会の管理職にも当てはまることである。

5.1.2. 強化部門の実行能力

次の成功要因として、GM や強化部長といった強化部門を司る人物実行能力が挙げられる。

2001 年シーズンから福家 GM と庄子強化部長が就任した。福家は大学卒業後、富士通株式会社に入社してから現在に至るまでサッカーに携わる業務に携わってきた。そのため、クラブに対する愛情は人一倍深い。強化部門については庄子が現場トップを務めるが、あまり前面に出ることを好まない性格のため、福家が対マスコミのスポークスマンとなっている。練習場にも頻繁に現れて記者との対話を大切にしており、シーズンが終わると記者を集めて懇親会を開催する。

強化部門の組織上のトップは福家であるが、実質上のトップは庄子であると言える。庄子の特徴は、毎日ジャージを着てグラウンドに立ち選手と一緒に汗を流す強化部長ということである。クラブによっては、強化部長はグラウンドには姿を現さずにスーツ姿でいることが多いが、庄子強化部長は毎日欠かさずにグラウンドに立ち、選手の動きや表情をチェックする。また、試合前日に主力選手とランニングをすることを習慣としている。庄子強化部長の性格の明るさが強化部門全体を明るく風通しの良い環境作りの源となっており、チームの雰囲気を非常に良くしている。

また、外国人獲得の成功率が高いことは庄子強化部長の眼力によると言える。辣腕代理人と、ぶつかり合いながらも良い関係を保つことができおり、代理人の言いなりにならず良い選手を獲得できている。

日本のサッカー、川崎フロンターレのサッカーに合う選手かを現地に足を運んで確認をして獲得する。また、日本の風土風習に合うことができる性格かを確認して獲得をする。これにより、外国人獲得の成功率は非常に高く、失敗することは怪我以外ではほとんどない。在日枠で獲得した鄭大世も朝鮮大学校時代は無名であったが、川崎フロンタ

ーレでレギュラーを獲得後に北朝鮮代表に選ばれた。

選手獲得に関しては、川崎フロンターレならではの一貫性に基づき獲得をしている。それは、プレーがどんなに上手くても性格に難のある選手は獲得せず、真面目な性格の選手を獲得するという方針を固めている。真面目な性格というのは、サッカーに対して真面目かどうかということであり、練習を真面目にやらない選手、サッカーより遊びを優先する選手、他の選手に迷惑をかける選手は、綿密に調査した上で獲得をしないという方針で固めている。

2001 年以前は、度重なる補強により、チームに一貫性がなく、チームがばらばらであり、また実績のある選手を獲得するケースが多かったため、個性の強い人物が多く、クラブがまとまりきらないという現状があった。

チームを一から立て直すことで、チームの色を作ろうとした強化部門の取った行動は、真面目で努力型の選手を獲得、育成することであった。特に伊藤宏樹と寺田周平の影響力が大きく、新人選手や他クラブから途中入団した選手では川崎フロンターレの雰囲気にも染まることで本来の力を発揮できた選手もいる。

川崎フロンターレの強化部門が秀でていることを表すデータがあるので以下に記述する。

図 23 は、2005 年から 2008 年のデータを使い、勝ち点 1 当たりの人件費を表したものである。J1 クラブ平均の勝ち点 1 当たり人件費は、約 3,400 万円となっている。

川崎フロンターレは約 2,800 万円であり、優勝回数が最も多い鹿島アントラーズは約 2,800 万円、川崎フロンターレと同じである。2008 年 ACL チャンピオンのガンバ大阪は約 3,000 万円、ビッククラブの浦和レッズは約 4,400 万円、横浜 F マリノスは約 4,200 万円、2008 年のナビスコカップ優勝の大分トリニータは約 2,300 万円となっている。

降格したチームを見てみると、2009 年から J2 降格となる東京ヴェルディは約 5,400 万円、コンサドーレ札幌は約 4,200 万円、2008 年降格となったサンフレッチェ広島は約 3,100 万円、ヴァンフォーレ甲府は約 1,900 万円、横浜 FC は約 5,400 万円となっている。

図 23 から言えるのは、右下のエリアにすることが経営の効率の良いクラブであり、鹿島アントラーズ、川崎フロンターレは勝ち点も多く獲得している中で、効率も非常に良く、クラブ経営効率が高いと言える。

逆に、左上部分のエリアにあるクラブは、効率が悪いクラブと言える。J2 に降格したクラブの横浜 FC、東京ヴェルディ、コンサドーレ札幌はこのエリアに入っている。ヴァンフォーレ甲府は約 1,900 万円と低いのは、絶対値である人件費そのものが非常に低いからである。サンフレッチェ広島が約 3,100 万円と効率が良いのにもかかわらず、降格したのは 2007 年シーズンに限り成績が悪かったためであり、勝ち点も平均の 42 でであった。

左上のエリアにいるその他のクラブは、京都サンガの約 4,200 万円と柏レイソルの約 4,100 万円とともに降格を経験しているクラブである。

効率の悪いエリアに位置する 5 クラブについてみると、コンサドーレ札幌と東京ヴェルディと京都サンガが降格を二度経験しており、横浜 FC と柏レイソルは降格をそれぞれ一度経験している。

一方、右下エリアのクラブでは、はっきりと 4 つのクラブが抜きに出ている。鹿島アントラーズ、ガンバ大阪、清水エスパルス、そして川崎フロンターレである。このクラブは川崎フロンターレを除く 3 つのクラブは優勝を経験しているクラブであり、川崎フロンターレのみ降格を経験しているクラブである。

このことから、川崎フロンターレが、降格を経験したにも関わらず、現在上位に安定しており、発展を遂げたことが確認できる。

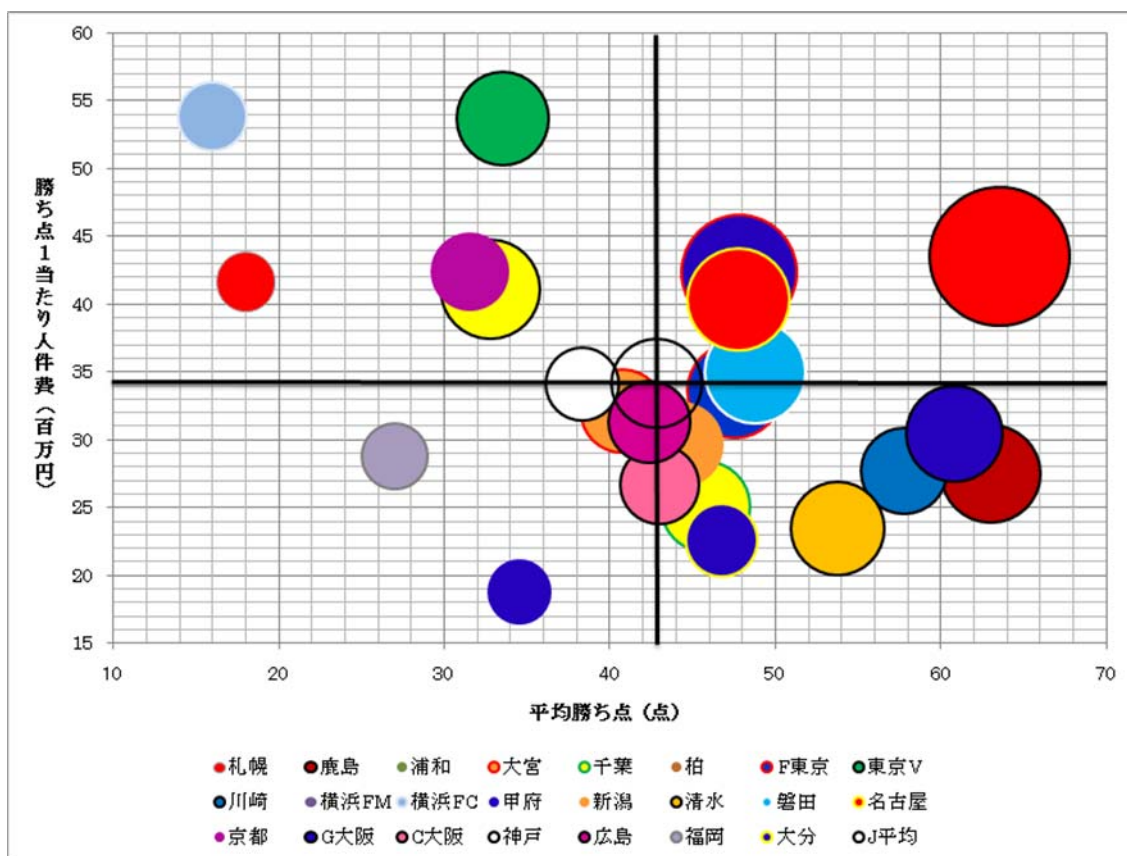


図 24 勝ち点 1 あたりの人件費 (2005 年～2008 年平均)

図 24 は、2005 年から 2008 年平均の 1 得点あたり人件費を表したものである。これも右下エリアにいるクラブが 1 得点を獲得するにあたり、効率の良いクラブと言える。川崎フロンターレも右下エリアに属し、1 得点あたり約 2,200 万円、清水エスパルスは約 2,300 万円、鹿島アントラーズは約 2,900 万円、ガンバ大阪は約 2,800 万円となって

いる。ちなみに 1 得点当たりの効率が最も高いのは、ヴァンフォーレ甲府の約 1,700 万円であるが、これも勝ち点 1 当たりの人件費と同様、絶対値である人件費が極めて低いからである。効率は良いが現状では J1 で戦うのは非常に厳しい。

一方、左上エリアは 1 得点当たりの効率が悪いクラブである。東京ヴェルディが約 4,700 万円、横浜 FC が約 4,500 万円、大宮が約 3,800 万円、京都が約 3,600 万円となっている。このエリアにいる 4 クラブのうち、東京ヴェルディと京都サンガは 2 度の降格を経験しており、横浜 FC は 1 度降格を経験している。大宮アルディージャは、毎年降格争いをしている。

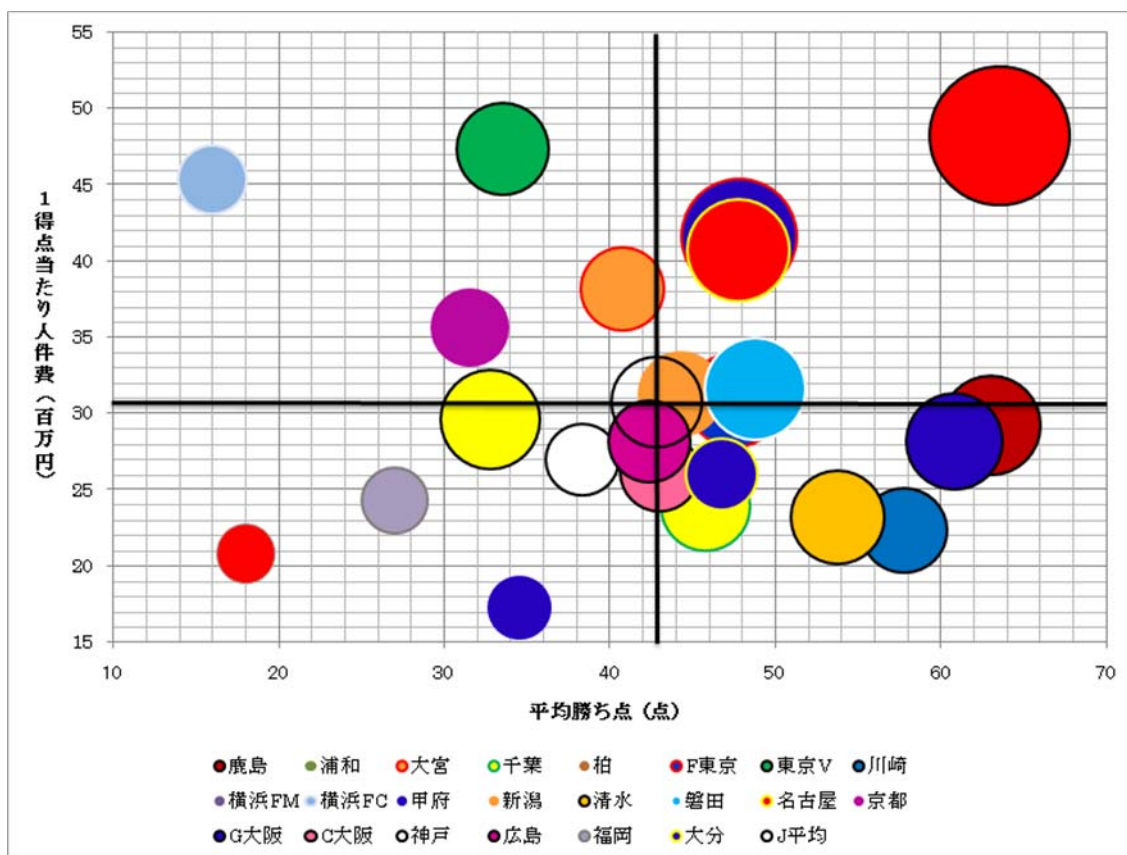


図 25 1 得点あたりの人件費 (2005 年～2008 年平均)

図 26 は、2001 年以降の J リーグ所属クラブの監督交代の回数を表したものである。川崎フロンターレは武田社長、福家 GM、庄子強化部長の体制になった 2001 年以降で監督の交代は 3 回である。2001 年に堀井美晴から石崎監督へシーズン途中に交代後、2004 年から関塚隆が監督を務め、今年は病気という不測の事態により高畠勉へ交代した。

一方、現在の体制になる前では、1997 年から 2000 年までの 4 年間で 6 回の交代があった（表 5 参照）。

図 26 から確認できるのは、J1 クラブでガンバ大阪と鹿島アントラーズが 2 回、アルビレックス新潟は 1 回しかこの 8 年間で監督を交代していないことがわかる。ガンバ大阪と鹿島アントラーズは、勝ち点 1 当たりの人件費と 1 得点当たりの人件費も低く、クラブ経営の効率が良いことがわかる。

川崎フロンターレは J1 クラブの中ではアルビレックス新潟の 1 回、ガンバ大阪、鹿島アントラーズの 2 回に次ぐ 3 回となっており、現在の体制になってから監督選出においても成功していることがわかる。

一方、監督交代数の多いクラブを見てみると、ヴィッセル神戸が 10 回、セレッソ大阪が 9 回、東京ヴェルディ、京都サンガ、ジュビロ磐田、コンサドーレ札幌、大宮アルディージャが 7 回となっている。このうちジュビロ磐田と大宮アルディージャを除くすべてのクラブが降格を経験しており、ジュビロ磐田は 2008 年シーズンは入れ替え戦で勝利しての残留、大宮アルディージャは毎年降格争いをしている。

この図からもわかるように、川崎フロンターレが現在の体制になってからは監督選出においても成功しており、ガンバ大阪や鹿島アントラーズの優勝経験のあるクラブと同等レベルであることが理解できる。監督交代の少ないクラブで降格経験があるのは川崎フロンターレのみであり、川崎フロンターレが発展してきたことがわかる。

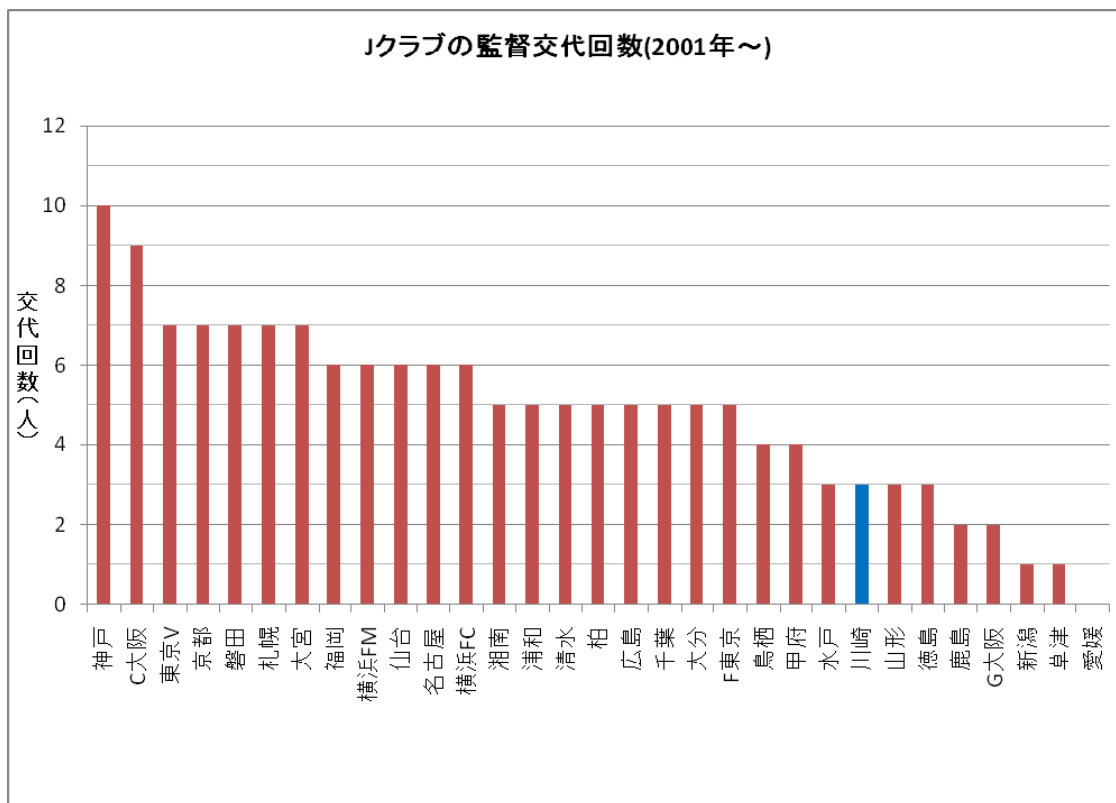


図 26 J リーグ所属クラブの監督交代回数

以上のことから、川崎フロンターレの強化部門の人材が優秀なことが理解でき、成功要因として挙げられる。

降格経験があり順位が安定しないクラブや、J2 から昇格することのできないクラブやJ リーグの新規加入を考えているクラブは、

- ① 優秀な強化部長の存在
- ② 強化部長は、グラウンドに立って選手と汗を流せる人物であること
- ③ 選手獲得の一貫性。真面目な選手獲得が基本
- ④ 強化部門の責任が明確なこと
- ⑤ 外国人獲得に失敗しないこと（外国人の力は重要）

以上の 5 つの要素が重要であると考ええる。

5.1.3. ホームタウン活動の浸透

3 つ目の川崎フロンターレの成功要因として、ホームタウン活動の成功が挙げられる。

川崎市のイメージは、「京浜工業地帯」「風俗街」「競馬競輪公営ギャンブル」「川崎駅の不潔なイメージ」など印象は決して良いものではなかった。

図 27 の川崎市の都市イメージを見ると、川崎市の都市イメージが「よい」と答えた

人は、「よい」の7.4%と「ややよい」の18.5%を合わせた25.9%で、逆に「悪い」と答えた人は、「悪い」の6.8%と「やや悪い」の32.4%を合わせた40.0%にもなる。

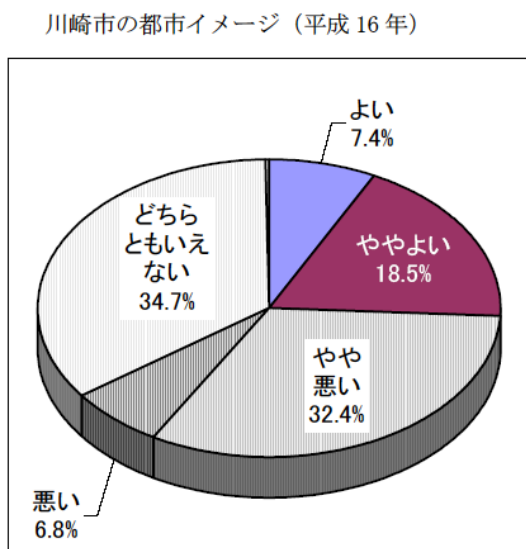


図 27 川崎市の都市イメージ（周辺地域住民へのアンケート）

イメージが悪い川崎に対し、川崎フロンターレの社長である武田氏はインタビューで、「私たちの存在価値というのは何かということ、川崎を元気な明るい街、健康な街にしていく、それから川崎のイメージチェンジをしていくという役割を担っているだろうと思っています。」とただ単に勝った負けたではなく川崎のイメージチェンジを図っていくことが最大の目的だと武田社長は答えている。

川崎フロンターレが行っているホームタウン活動の一つとして、川崎市教育委員会と協力し、コーチを市内小学校のセカンドティーチャーとして派遣し担任の先生方に代わって体育の授業を受け持つ活動が挙げられる。

また、総合学習講座では、実技に加えて世界のサッカー事情やスポーツの必要性、栄養の取り方などの講義も行っている。これらは、先生や児童から大変好評を得ており、今後はさらなる拡大を目指している。

さらに、サッカーの底辺拡大とレベルアップのために学校や地域イベントの要請により、サッカークリニックや巡回サッカー教室を開催している。年間 15,000 名の児童、生徒を指導している。

指導者のレベルアップも重要であるため、地域スポーツ少年団やクラブ活動の指導者に対しても、川崎フロンターレ専任コーチによる、実技・理論についての指導者講習会を実施している。さらに、男性だけではなく、女性にもスポーツを楽しんでもらえる環境作りをするため、「レディースサッカークリニック」を開催し、ミニバスケットボー

ルなどサッカー以外のスポーツ普及にも取り組んでいる。

この他、フロンターレカラーの青いサンタクロースによる市内病院小児病棟の訪問や川崎税務署や消防署などの広報ポスターに出演するなど川崎市民と触れ合う活動を続けている。

川崎フロンターレは、ホームタウン活動を一部の担当者が行うのではなく、社員全員が行う。よって、担当部署はなく全員がホームタウン推進担当であることが特徴であり、この意識が、2001年にJ2降格でファンが離れた後、短い期間でクラブを建て直し、J1の上位に安定するクラブへと発展させたと考えられる。

すべてのクラブにとって、ホームタウン活動は非常に重要であり、ホームタウンとの関係が強いクラブほど、上位安定型のクラブになるのである。

5.1.4. 親会社依存からの脱却

4つ目の川崎フロンターレの成功要因として、親会社依存からの脱却が挙げられる。

親会社富士通の企業色を排除して地域に密着したクラブ作りへと変更したことが、川崎市民に愛されるクラブとなる方向へ進んでいる。

また、親会社に依存した経営の時は、費用は足りなければ親会社に申請をして用意してもらうことで乗り切ることができたので、経営に対して甘えが出てくる。契約する選手数の多さや外国人の多さ、また、監督交代数の多さは予算度外視での経営であった。

親会社依存から脱却することで、予算に対する考え方が変わり、また、フロントと選手の関係も雇用関係ではなく、選手に対して尊敬の念を図ることのできる関係になると考えられる。親会社主導のフロントは、選手を部下として考えていたが、親会社依存から脱却したクラブのフロントは、選手あつてのクラブであると考えようになったことが大きいと感じる。

現在クラブは、将来的に富士通からの支援を受けずに経営できる体制作りを目標に掲げて、富士通からの支援金を減らす方向で動いている。将来的には連結決算から外れるようになることで親会社の指図を受けることなく経営することができ、経営トップも親会社の人選で来ることがなくなり、プロパー社員から育成することが可能となる。

他クラブに当てはめられることとしては、親会社が存在するクラブは親会社に依存した経営ではなく、親会社からの支援は受けるものの支援額が削減されても経営していけるような体制を目指す必要がある。

5.1.5. 出向社員を減らしプロパー社員の登用

5つ目の川崎フロンターレの成功要因として、出向社員を減らしプロパー社員の登用したことが挙げられる。

チーム発足当初は、ほとんど富士通からの出向社員で運営していたが、運営会社を株式会社川崎フロンターレに変更したのを機に、プロパー社員の積極登用で出向社員を極力減らす方向へ向かった。現在、出向社員の割合は、1割にも満たない。

出向社員を減らすことで、富士通の給与体系に合わせるのではなく、独自の給与体系によるコスト削減が可能となり、チームに愛情を注げる人材の確保とプロサッカークラブの経営に本気で取り組める人材が確保できた。

他クラブから転じてきた営業部門のリーダーは、川崎フロンターレの発展を営業力によって支えた。また、マーケティング部門のリーダーは、様々な企画を社内制作により推し進めた。向島スカウト部長は、地元清水エスパルスからの誘いを断り、発展途上であった川崎フロンターレを強いクラブとすることを選んだ。

これらのクラブに対して強い愛情を持ったスタッフが数多くいることが、川崎フロンターレを発展させる原動力となったと言える。

他クラブで親会社を持つクラブにおいても、プロパー社員を登用し、クラブへの愛情を持った人材のクラブ運営こそが必要であると考え。クラブへのロイヤリティが高く、有能な人材を育成することが、クラブの将来にとっても重要なのではないかと考える。

5.1.6. ファンサービスの徹底

6つ目の川崎フロンターレの成功要因として、ファンサービスの徹底が挙げられる。

監督はじめ選手たちは、様々なイベントやプロモーションに積極的に参加することを義務付けられている。練習後にファンからのサインや写真撮影依頼を積極的に受けることをチーム方針としている。

また、試合後、選手がチームバスに乗る前に、ファンへサインをすることや選手カードを配布することは、川崎フロンターレ独特の光景である。

公式戦の合間でもファンとの交流や街頭に立ち署名活動をすることもある。

また、Jリーグ百年構想における社会貢献活動の介護予防事業の実施状況は群を抜いている。川崎フロンターレは2008年8月末日現在で210回実施しており、次に回数が多いのは湘南ベルマーレの80回で1回実施のクラブや実施予定のないクラブもある。

ファンを大切にすることや社会貢献活動を徹底することで、ファンのチームに対するロイヤリティが高くなり、スタジアムへのリピーターも増えてきたのではないだろうか考える。ホームタウン活動とファンサービスが一体となり、地域の人々から愛されるクラブへと徐々にではあるが変わっていったと思われる。

他クラブにおいても、ファンサービスは非常に重要なことであり、ファンあつてのプロスポーツクラブである。ファンから年俸をいただいているという強い意識を持つことは大切で、グラウンドで結果さえ出せばファンサービスをする必要はないという考えは

古く、常にファンを大切にする気持ちを監督、コーチ、選手、スタッフ全員が持つことがクラブを発展させてくれることに繋がる。

5.1.7. チームワークの徹底

7つ目の川崎フロンターレの成功要因としてチームワークの徹底が挙げられる。川崎フロンターレの練習は、全選手が一緒に同じメニューで行う。他クラブの多くは、レギュラー組とサブ組が分かれて行うことが多い。川崎フロンターレが、全選手一緒に練習を行う理由として、チームとしてひとつになることを目的としているからだと推測する。2001年にJ2へ降格するまでの間、補強による選手の出入りが激しく、川崎フロンターレに在籍していた選手と他クラブから移籍してきた選手とが分裂していた。チームワークは悪く、試合の結果にも影響をしたと聞く。

その時代を乗り越えて、強化部門が家族的なクラブ作りを目指し、現在は監督、選手、スタッフの間柄は良好で、お互いがプロ意識を高めて切磋琢磨している。

また、チームが遠征する際にはGMと強化部長、広報部門も選手と同じスケジュールで移動する。これは他クラブではあまり見られないことで、ほとんどのクラブは当日に入るか、もしくは選手とは別行動である。別行動の理由は、コストの問題が主な理由と考えられる。川崎フロンターレは、先に述べたようにコストへの意識は非常に強く効率的なクラブ経営をしている。それでも、スタッフが選手と同じ行動を取る理由は、選手とスタッフが一体となって戦っているという意思表示である。

以上のことから、川崎フロンターレはクラブとしてまとまりがあり、良い環境の中で選手はプレーすることができることによりクラブが良い方向へ向かったと思われる。

他クラブに置き換えることがこのことに関しては正しくない場合もある。完成されたクラブは、選手間や選手とスタッフ間の間柄が悪くても、結果を出せるクラブも存在する。しかし、多くのクラブは、クラブとしての一体化は必要なことだと思われる。

5.2. 川崎フロンターレの今後の課題

前節では、第4章で整理した川崎フロンターレの壁とアクション、結果から、7つの成功要因の抽出を行った。本節では、川崎フロンターレにおける今後の課題を記す。

5.2.1. マネジメント能力のある人材の育成

川崎フロンターレの今後の課題として、一つ目に挙げられるのは、武田社長の次を担う人材の育成である。武田社長同様、次期社長も富士通株式会社から出向もしくは転籍してくる可能性は高い。

一つ目として、スポーツマネジメント領域の見識があること、ビジネスマンとしての資質があること、リーダーシップのとれることなどが条件として挙げられる。

二つ目として、いかなる人材が社長に就任しても、軸のぶれない経営戦略を継続できる組織作りをしておくことが必要である。

また、強化部門の人材の育成も急務である。庄子強化部長に代われる人材をいかに育成するかが極めて重要である。強化部長に求められる、選手獲得の眼力と庄子同様、人間性を備えた人物の育成が急務である。

5.2.2. 選手の若返り

川崎フロンターレの今後の課題として、現在、レギュラーとして活躍している日本人選手を脅かす選手の育成、及び獲得が必要である。現在、ポジションが固まり不動のレギュラーが多く、若手の台頭がないという現状がある。アジアで勝てるクラブとなるには、試合数が増えて過密日程となるため、選手層が厚いことが条件となる。現状の川崎フロンターレは、日本代表に輩出の主力クラスが抜けるとチーム力が落ちてしまう。レギュラーが怪我で出場できない場合でもチーム力が落ちないバックアップ要員を育成しておくことや、数年後を見据えたチーム作りをすることが必要だと考える。

J リーグの歴史を振り返ると若返りをうまく図ることができずに凋落していったクラブは少なくない。いかにして、チームに活性化を与えることや、若手の育成は大きな課題である。

5.2.3. 下部組織の強化

川崎フロンターレの今後の課題として、下部組織を強化することが必要である。下部組織においては、先述のように 2008 年全日本少年サッカー大会（U-12）で全国大会ベスト 8、U-15 世代では全国大会である高円宮杯に関東代表として出場するなど、年代別日本代表に選手を輩出できる実力をつけてきた。

しかし、ユース出身者でトップチームにおいて活躍できた選手はクラブ創設以来一人もいない。今後の課題として、トップチームで活躍できるユース出身の選手を育成することが課題であると考ええる。「環境・選手・指導者」の三要素を噛み合わせることが、下部組織を強化することになる。現在、川崎フロンターレの下部組織に足りないものは、「環境」である。トップチームが活躍することで、川崎フロンターレに入部する希望者は増えている。また、J1 で活躍をした選手が引退後に指導者となっている。環境が整うことで、「環境・選手・指導者」の三要素が噛み合い、将来的にはユース出身の中心選手の誕生につながるはずである。

5.2.4. スタジアムの全面改修

川崎フロンターレの今後の課題として、スタジアムの全面改修によって、収容力を高めること、ホスピタリティを高めて客単価を上げることが挙げられる。

現在のホームスタジアムである等々力競技場は、悪天候になると雨風をしのげる場所

が少ないことで悪天候時に観客が敬遠してしまうこと、法人を相手におもてなしできるような席種はなく、快適なホスピタリティを求めることは不可能なこと、老朽化が激しくひびが入っている箇所が見られる等の危険が存在する理由から、クラブ側は全面改修を求めて署名活動を行っている。

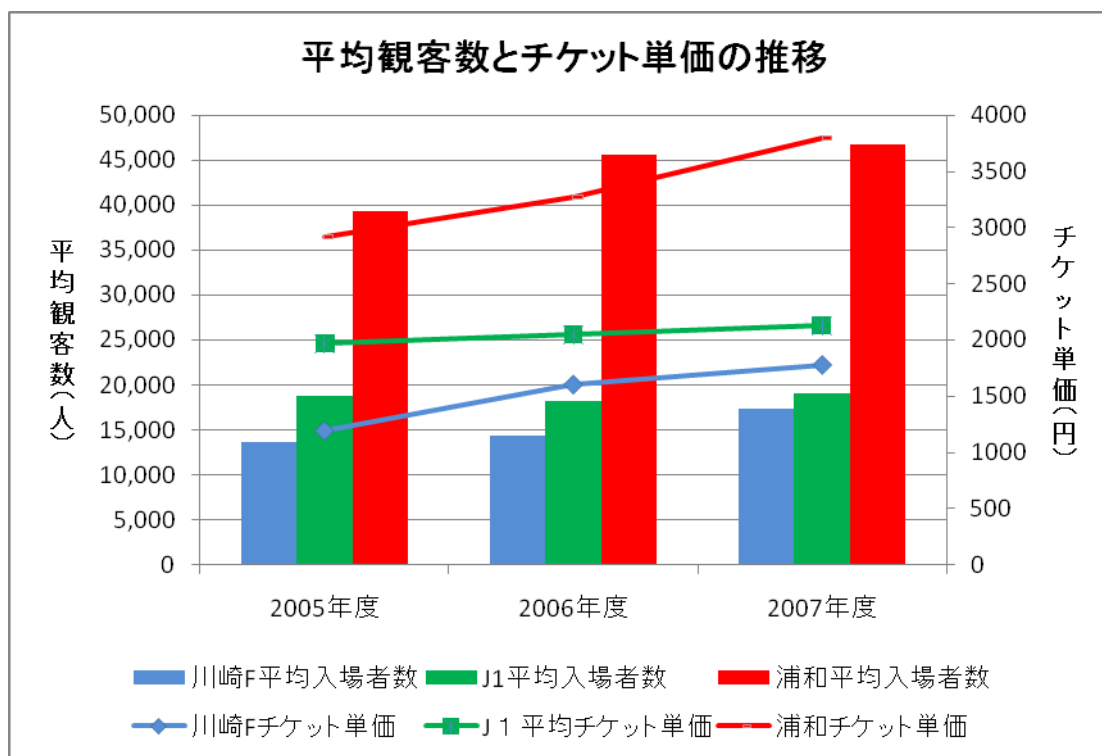


図 28 川崎フロンターレの平均観客数とチケット単価の推移

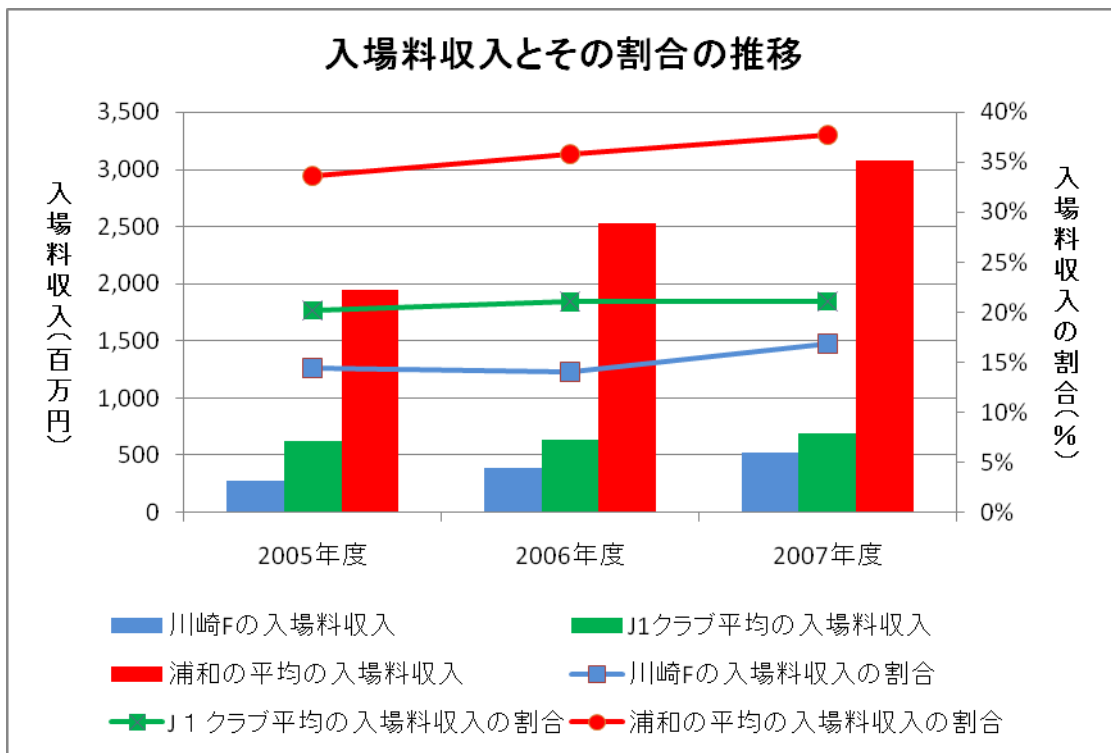


図 29 川崎フロンターレの入場料収入とその割合の推移

図 28 は、川崎フロンターレの平均観客数とチケット単価の推移である。2007 年度の川崎フロンターレの平均観客数は 17,338 人である。J1 平均観客数は 19,081 人、浦和レッズは 46,667 人である。2007 年度川崎フロンターレの平均チケット単価は 1,778 円、J1 平均は 2,124 円、浦和レッズは 3,792 円となっている。

図 29 は、川崎フロンターレの入場料収入と営業収入に占める入場料収入の割合を示したものである。2007 年度の川崎フロンターレの入場料収入は約 5 億円、J1 クラブの平均が約 6 億円、営業収入トップの浦和レッズは約 30 億円であった。

また、2007 年度に川崎フロンターレの営業収入における入場料収入が占める割合は約 17%なのに対し、浦和レッズは約 38%、J1 クラブの平均は約 21%である。川崎フロンターレは、J1 クラブよりも 4%低く、浦和レッズよりも 21%低い。

観客動員を増やしていくことは、スポンサー収入に頼らない健全的な経営に繋がる。川崎フロンターレの課題として、等々力競技場を全面改修させて観客動員を上げると同時に、客単価を上げて営業収入を増やすことである。

また、全面改修が実現した場合は、川崎フロンターレが等々力競技場の指定管理となり、年間看板設置費用や飲食の売上げ収入、グッズ収入を上げることも、全体の収入増に繋がる。

5.2.5. 練習グラウンドの整備

川崎フロンターレの課題として、練習グラウンドの整備が挙げられる。現在、トップチームは麻生グラウンドで練習をしており、ユース以下は専用グラウンドを持たず、ユースとジュニアユースは親会社である富士通株式会社のグラウンドを借用している。小学生のジュニアに関しては、フロンタウン鷺沼というフットサル施設で練習を行っている。

理想の環境は、小学生からトップチームまでが同じ敷地内で練習をすることである。トップチームの技術を間近で見られることは、ユース以下の選手にとってはお手本となり刺激となる。

先にも述べたが、「環境・選手・指導者」の三要素を噛み合わせることで、下部組織の強化に必要なことである。練習グラウンドという毎日使用する環境を整えることは、川崎フロンターレの発展にとって大きな課題であると言える。

5.2.6. アジアで勝つためのクラブ作り

J1で上位安定型クラブとなり、次なる目標はJ1優勝と同時にアジアで優勝することである。しかし、アジアで優勝を目指してACLで戦いながらJ1で優勝を目指すことは簡単なことではない。過密日程となるために、選手層を厚くしなければ、アジアで勝つことと国内で勝つことを両立することはできない。

そのためには、クラブの収入を増やして人件費にかけられる予算を増やすことが必要である。アジアで勝てるクラブを目指すには、収入を増やすことが何よりも必要である。

第6章 結論

本研究では、プロサッカークラブの経営の中で、降格という失敗を経験してそこから成功モデルへと転換したクラブである川崎フロンターレに焦点を当てて、下位に低迷するクラブが上位に安定するための経営ノウハウを明らかにした研究である。

日本のプロサッカーの歴史は15年と浅く、プロサッカークラブを経営するにあたってのノウハウは蓄積されていないのが現状である。特に1999年以降、Jリーグが2部制となり、降格するクラブと昇格するクラブが存在することとなった。

J1とJ2の収入の格差は大きく、J2に降格するクラブは、収入の減少に伴い、支出を抑えようと人件費を削減するために大量に選手の解雇をしなければならないのが現実である。望んでいなくても降格するクラブは、毎年3クラブ存在する。

降格を争うクラブほど、降格を恐れるが余り、経営を圧迫する水準にまで人件費を増加させてしまう傾向が見られ、降格後の悪循環に陥ってしまうクラブが存在する。

筆者自身、サッカー選手のマネジメント業務を通して、選手が夢を持ってプレーできる環境が必要であり、それは安定したクラブ経営をしていることが重要であることを痛感してきた。

上記のことから、クラブ経営の安定化は極めて重要なことであり、クラブ経営の成功モデルを確立することこそ、今後の日本サッカーの成長、底上げに繋がるのではないかと考えた。

まず、第1章では、本研究と背景と問題意識を述べたうえで、研究目的をプロサッカークラブの経営を様々な角度から検証して、下位に低迷するクラブが上位に安定するための経営ノウハウを探し出すことに設定した。

第2章では研究手法を記述した。経営ノウハウを考察するためには、過去を振り返り、成功しているクラブの事例研究があると考え、降格を経験して現在上位に安定しているクラブである「川崎フロンターレ」を事例研究の対象として選定した。その上で、川崎フロンターレが、現在の成功に至るにあたり、どのような壁とアクション、結果を残してきたのかについて明らかにし、その経営ノウハウを考察していくことを研究手法として明記した。

第3章では、川崎フロンターレの歴史を振り返るにあたり、ホームタウンである川崎市とプロスポーツの歴史を振り返ることから始めて、川崎フロンターレの歴史を振り返り、次に川崎フロンターレのトリプルミッションの変遷として勝利（成績）と普及（観客動員）と市場（経営実績）について整理をした。そして、経営において重要である組織の変遷についても整理した。

第4章では、川崎フロンターレが1997年に設立されてから、現在の成功に至る過程での壁とアクション、結果の整理を行った。「J1参入の壁(97年、98年)」、「J1昇格の壁(99年)」、「J1残留の壁(00年)」、「J2陥落による観客激減の壁(01年～)」、「J1再昇

格へのチーム強化の壁(01年～)」、「J1 残留の壁(05年)」、「J1 上位定着の壁(06年～)」、「収入増の壁(08年～)」という 8 つの壁とそのアクション、結果について記した。

第 5 章では、壁とアクションの整理、検証から、川崎フロンターレの成功要因を抽出した。抽出した結果、「経営トップのマネジメント能力」、「強化本部の実行力」、「ホームタウンへの地域密着」、「親会社に依存しない経営」、「出向社員を減らし、プロパー社員」、「ファンサービスの徹底」、「チームワークの徹底」という 7 つの成功要因を確認することができた。以上の 7 つを川崎フロンターレが上位安定クラブへと転換した成功要因として挙げられ、これらは他クラブへの適応が可能な成功要因となることを示した。

最後に、川崎フロンターレの今後の課題として、入場料収入の増加について触れた。クラブがより発展して、アジアの中で強豪クラブとなるためには営業収入基盤を強固なものにして経営効率を高めていくことだと考えられ、営業収入を高めるためには入場料収入を上げることだと記した。

本研究で得られた成功要因は、今後 J リーグに参入を考えているクラブや現在すでに J リーグに在籍しているものの効率の悪い経営をしているクラブにとって有益なものとなるのではないかと考える。もちろん、全てのクラブが上位に安定するための経営努力を行っても J リーグの降格制度はシステムであり、毎年どこかのクラブは降格してしまう事実がある。しかし、本研究で抽出された成功要因を実践すれば、J リーグクラブの経営効率は改善され、今後の日本のサッカーのさらなる成長、底上げにつながるはずである。

第7章 謝辞

早稲田大学に社会人向けの大学院が存在することを、先輩の現在湘南ベルマーレに勤務している向井淳也氏から聞いたのは 2007 年の春であった。

早稲田大学人間科学部スポーツ科学科スポーツ社会学の専攻時に担当教授であり、その後も公私共に大変お世話になっている宮内孝知教授へ相談に行ったことが本学で学び、この論文を執筆する最大のきっかけとなっている。

また、相談に伺った際に約束した時間に遅刻をして先生に多大なる失礼をしてしまったことは、今でも鮮明に覚えており、そのことで逆に引き返すことができなくなり、今回の大学院進学という機会に繋がった。宮内孝知教授にはこの場を借りてその節の無礼を謝罪するとともに、このようなかけがえのない機会を与えていただき、どれほど感謝の意を表しても足りないほど感謝している。深くお礼申し上げる。

2007 年の夏の暑い時期を記憶しているが、平田竹男教授と初めて顔を合わせたのが高田馬場にあるサンルートホテル 2 階の喫茶室であった。

現在勤務している株式会社アサツディ・ケイでは、文化スポーツ局に所属している。より科学的にスポーツマネジメント及びマーケティングを学びたいと考えていた際に、日本サッカー協会専務理事として日本サッカー界の発展のために貢献された平田竹男教授が、早稲田大学で社会人向けの大学院を開設していると聞いて門戸を叩かせていただいた。

平田教授は、私が専門的に学びたいと考えていたサッカービジネスを知り尽くし、私の能力が低く、非常に迷惑をかけたが、平田教授に一年間指導していただいたことにより、入学前に比べて成長することができたと実感している。また、時に厳しく説教していただいたことが、今後の私の人生にとって大きな財産となったと確信している。深く御礼及び感謝申し上げます。

また、副査を務めていただいた中村好男教授にも貴重なお時間を割いて合宿などにも出向いていただいた。深く御礼申し上げます。

本研究を進めるにあたって、川崎フロンターレの福家三男氏、向島健氏、平戸聡氏、熊谷直人氏、川崎フロンターレ OB の中西哲生氏、奥野僚右氏には度重なるインタビューに快く応じていただき深く感謝している。彼らの協力なくして本論分は成り立たない。

また、この論文テーマを書くにあたり直接の要因となった、私がマネジメントをしている川崎フロンターレの選手である中村憲剛氏にも多くの事実を教示してもらえたことに深く感謝している。

また、早稲田大学大学院スポーツ科学研究所平田研究室の河合慎祐君、川名光太郎君、内田亮君には多大なるサポートをしてもらい、大変感謝をしている。この他にも多くの方にご助力いただいたことでこの論文が完成した。本研究に携わったすべての方々に深く感謝の意を表したい。

最後に、入学から一年間、文句も言わずに勉学に集中する環境を与えてくれた妻佐々木三千代に深く感謝する。

平成 21 年 3 月 吉日

【参考文献】

平田竹男：地域におけるプロサッカークラブの持続的成長ビジネスモデルに関する研究

平田竹男、中村好男：トップスポーツビジネスの最前線 講談社 Biz

金子達仁、戸塚啓、中西哲生：魂の叫び 幻冬舎

杉山茂樹：杉山茂樹の史上最大サッカーランキング 廣済堂

宇都宮徹壺：股旅フットボール 東邦出版

秋元大輔：Jリーグクラブを作ろう ノースランド出版

川崎フロンターレ公式ホームページ, <http://www.frontale.co.jp/>

2005 年度 J リーグクラブ経営公開資料, <http://www.j-league.or.jp/aboutj/jclub/keiei.html>

2006 年度 J リーグクラブ経営公開資料, <http://www.j-league.or.jp/aboutj/jclub/keiei.html>

2007 年度 J リーグクラブ経営公開資料, <http://www.j-league.or.jp/aboutj/jclub/keiei.html>

J リーグ公式ホームページ：J1 クラブ別入場者数, <http://www.j-league.or.jp/data/>

J リーグ公式ホームページ：J2 クラブ別入場者数, <http://www.j-league.or.jp/data/>

J リーグ公式ホームページ：試合記録, <http://www.j-league.or.jp/data/>

川崎市ホームページ：川崎市のイメージ

http://www.city.kawasaki.jp/25/25city_sales/home/city_sales/

等々力競技場の全面改修を推進する会 HP, <http://love-todoroki.net/>

帝国データバンク