

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運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ぬのが現実である。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。