

Title	起業プロセスにおける知識と組織の共進化：Jリーグ・アルビレックス新潟の事例研究
Author(s)	丸山，一芳
Citation	
Issue Date	2014-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/12091
Rights	
Description	Supervisor:梅本 勝博，知識科学研究科，博士

起業プロセスにおける知識と組織の共進化
—Jリーグ・アルビレックス新潟の事例研究—

北陸先端科学技術大学院大学
丸山一芳

博士論文

起業プロセスにおける知識と組織の共進化
—Jリーグ・アルビレックス新潟の事例研究—

丸山一芳

主指導教員 梅本勝博

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

平成 26 年 3 月

目次

第1章	序論.....	1
1.1	研究の背景.....	1
1.2	研究の目的.....	4
1.3	研究の方法.....	4
1.4	研究の意義.....	7
1.5	論文の構成.....	8
第2章	先行研究レビュー.....	9
2.1	はじめに.....	9
2.2	企業家と起業家.....	10
2.2.1	経済学における企業家.....	10
2.2.2	シュンペーターの経済学における企業家の再考.....	11
2.2.3	ペンローズによる経済学と経営学における企業家の架橋.....	15
2.2.4	経営学における企業家.....	19
2.2.5	起業論における起業家.....	23
2.2.6	起業家の情熱と業績.....	26
2.2.7	起業家の思考様式.....	27
2.3	企業家チーム.....	28
2.3.1	企業家チーム研究の必要性.....	29
2.3.2	企業家チームとチームによる起業のメリット.....	30
2.3.3	企業家チーム内の多様性.....	32
2.3.4	チームによるベンチャー創造プロセス.....	33
2.3.5	パートナーシップと革新の意図の共有.....	35
2.4	組織のライフサイクル.....	37
2.4.1	起業初期現象と組織の生成.....	37
2.4.2	組織の成長とステージモデル.....	39
2.5	リーダーシップ.....	41
2.5.1	起業論におけるリーダーとリーダーシップ.....	42
2.5.2	共有リーダーシップ.....	42
2.5.3	リーダーとマネジャーのちがい.....	43
2.6	知識による経営.....	45
2.6.1	様々な知識論と知識経営論における知識.....	45
2.6.2	経営資源としての知識.....	47

2.6.3	知識の種類.....	47
2.6.4	組織的知識創造.....	49
2.6.5	場・実践コミュニティ・知識システムとしての組織.....	54
2.6.6	知識ベースの企業理論と残された課題.....	56
2.7	おわりに.....	58
2.7.1	起業家と企業家.....	58
2.7.2	企業家チーム.....	61
2.7.3	組織のライフサイクル.....	62
2.7.4	リーダーシップ.....	63
2.7.5	知識による経営.....	63
第3章	事例分析.....	66
3.1	はじめに.....	66
3.2	アルビレックス新潟の概要.....	66
3.3	W杯新潟開催誘致運動とプロクラブ・後援会設立の準備会合.....	72
3.3.1	馬場潤一郎氏（県議）.....	73
3.3.2	三宮博己氏（新潟県庁）.....	76
3.3.3	駒形正明氏（テレビ新潟）.....	78
3.3.4	中野幸夫氏（実業家）.....	82
3.3.5	準備組織としての有志会合の成果と後援会の設立.....	85
3.3.6	まとめ.....	88
3.3.7	知識と組織に関する考察.....	90
3.4	アルビレオ新潟法人設立準備室.....	92
3.4.1	チームの強化費用を3人で捻出.....	92
3.4.2	法人設立準備室の開設.....	94
3.5	アルビレックス新潟の創業メンバー.....	95
3.5.1	池田弘氏の社長就任とその動機.....	95
3.5.2	企業家チームメンバーの参画とその動機.....	96
3.5.3	資本金集めとチーム成員の役割分担.....	100
3.6	クラブコンセプトの創造と解釈.....	104
3.6.1	経営理念の創造.....	105
3.6.2	経営理念解釈の創造.....	106
3.7	W杯招致成功と債務超過危機.....	108
3.7.1	ワールドカップ新潟開催決定.....	109
3.7.2	債務超過危機の連続.....	110
3.8	満員戦略.....	112

3.8.1	はじめての満員戦略.....	113
3.8.2	満員戦略の継続.....	115
3.8.3	知識と組織に関する考察.....	117
3.9	企業家チームから企業組織へ.....	118
3.9.1	リーダーとしての池田氏のマネジメントスタイル.....	119
3.9.2	中野氏の社長就任.....	121
3.9.3	企業家チームメンバーとクラブの現在.....	123
3.9.4	企業家チームから企業組織へ.....	124
3.10	海外への進出.....	128
3.10.1	シンガポール進出の経緯.....	128
3.10.2	クラブの立て直しと新規スポンサーの獲得.....	131
3.10.3	企業ビジョンの明示「The reason.」と地道な広報活動.....	132
3.10.4	「地域密着」のサッカー文化興隆で観客動員を増やす.....	133
3.10.5	「地域密着」でサッカーに興味の無い現地人へのマーケティング.....	134
3.10.6	選手の環境支援と人的資源管理.....	134
3.10.7	ス°イン・マレーシア・カンボジアへの進出とアジア将来ビジョン.....	136
3.10.8	知識と組織に関する考察.....	137
第4章	結論.....	139
4.1	はじめに.....	139
4.2	発見事項のまとめ.....	139
4.2.1	SRQ1 の答え.....	140
4.2.2	SRQ2 の答え.....	141
4.2.3	SRQ3 の答え.....	142
4.2.4	MRQ の答え.....	143
4.3	理論的含意.....	145
4.4	実務的含意.....	150
4.5	将来研究への示唆.....	151
	参考文献.....	153
	付録.....	161

図目次

図 1-1 : 企業の生存率.....	2
図 1-2: 日・米・英の開業率・廃業率.....	3
図 2-1 : アバナシー・クラークのイノベーション類型化.....	22
図 2-2: イノベーション類型にもとづく企業家類型.....	22
図 2-3: 起業家活動の要件とプロセス.....	26
図 2-4: 事業形成プロセスモデル.....	34
図 2-5: ティモンズモデル.....	35
図 2-6: 個人と企業家チームにおける革新と意図の比較.....	36
図 2-7: 組織のライフサイクル.....	41
図 2-8: SECI モデル.....	51
図 2-9: EASI モデル.....	54
図 3-1: アルビレックス新潟組織図.....	68
図 3-2: 一試合平均観客動員数の推移.....	69
図 3-3: 収支の推移.....	71
図 3-4: 馬場氏の知識と組織の創造.....	76
図 3-5: 三宮氏の知識と組織の創造.....	77
図 3-6: 駒形氏の知識と組織の創造.....	82
図 3-7: 中野氏の知識と組織の創造.....	85
図 3-8: 後援会会員・財政支援額の推移.....	87
図 3-9: 有志による準備会合メンバーの知識と組織の創造.....	90
図 3-10: 池田氏・中野氏・清水氏を中心とした知識と組織の創造.....	95
図 3-11: 経営理念とその解釈の創造.....	108
図 3-12: 企業家チームの進化プロセス.....	127
図 4-1 : 起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデル.....	149

表目次

表 1-1: Jリーグクラブと大企業.....	5
表 2-1: 経済学における主要な企業家概念.....	12
表 2-2: 経済学における企業家理論のタイプと研究者.....	15
表 2-3: マネジャーとリーダーのちがい.....	44
表 2-4: 暗黙知と形式知の対比.....	49
表 3-1: アルビレックス新潟会社概要.....	67
表 3-2: 有志による準備会合メンバーとその動機・役割.....	89
表 3-3: 企業家チームメンバーの多様性と自らつくった役割.....	104

写真目次

写真 3-1 : 1993 年当時の新潟市営陸上競技場.....	80
写真 3-2 : J リーグ関係者による新潟市営陸上競技場視察.....	81
写真 3-3 : アルビレオ新潟 FC 後援会発足記者会見.....	86
写真 3-4 : 満員のビッグスワン.....	116
写真 3-5 : ビッグスワンに向かう老若男女のサポーター.....	125
写真 3-6 : ゴール裏で大きな声援を送るサポーター.....	126

第 1 章 序論

1.1 研究の背景

1990 年代のバブル経済と 2000 年代の IT バブルの破裂後、わが国経済はいわゆる「失われた 20 年」とよばれている。この 20 年間には少子高齢化も世界で類を見ないペースで進展し、経済を縮小させた。このような経済環境において 2011 年 3 月 11 日には東日本大震災という未曾有の災害にみまわれ、景気回復だけでなく経済復興を果たす必要性に迫られている。

また、米国投資銀行リーマン・ブラザーズ社が破綻したことをきっかけとした世界的金融危機、あるいは欧州各国の財政破綻危機など、わが国に限らず経済環境はその厳しさを増し続けており、その理由は枚挙に暇がない。

かつては世界市場を席卷していた日本企業のテレビ事業も、パナソニックがプラズマテレビ事業から撤退を発表するなど非常に厳しい局面を迎えている¹。

現在は、従業員数が 30 万人を超え、売上高も 8 兆円規模となっているパナソニックであるが、最初は松下幸之助氏が妻むめの氏とその弟の井植氏、さらには友人 2 名とともに 1935 年 12 月 15 日に起業した小さな町工場であった²。どのような大企業にも起業の瞬間が存在するのである。

東日本大震災から復興していくには経済の回復・発展は不可欠である。すでに大企業となったパナソニックなどの企業を応援することも大事であるが、それ以上に第二、第三のパナソニックや松下幸之助を生み出していき、新しい企業による新しい産業によって新しい知識を育てていくことも大事であるといえる。

¹ 2011 年 10 月 20 日『日本経済新聞』。

² <http://panasonic.co.jp/company/info/about/> 2012 年 1 月 3 日アクセス。

たとえば、松田・川本(2011)は、東北広域経済復興特区を創設し世界中から起業人材を呼び込む計画を提唱している。世界的な産業クラスターを東北に形成して復興のシンボルにしようというものである。こういったマクロの視点からの起業喚起に関する政策的提言はこれまでも盛んになされてきている。

起業は、産業全体の新陳代謝の促進、経営資源の有効活用、雇用の創出等によりわが国経済を活性化させるために重要である。しかし、新たに誕生した企業は、起業時及び起業後に発生する課題に対応できなければ、当然のことながら廃業することとなる。起業したベンチャーが組織まで成長するように支援する政策も必要なのである。

図 1-1 は起業後における企業の生存率をあらわしている。6 年経過時に 2 割の企業が退出し、10 年経過すると 3 割の企業が退出している。20 年後には約半数の企業しか生き残っていないのであり起業後の淘汰は非常に厳しいものであるといえる。

さらには、起業後に生き残るといふ以前に、そもそも起業することそのものがわが国においてはその割合において少ない状況であるといえる。図 1-2 のようにわが国の開業率はアメリカ、イギリスなどに比しても半分程度のものとしてこの 10 年ほど推移してきており低迷しているのである。

なぜ、開業率が低いのかということと同時に開業するに至るプロセ

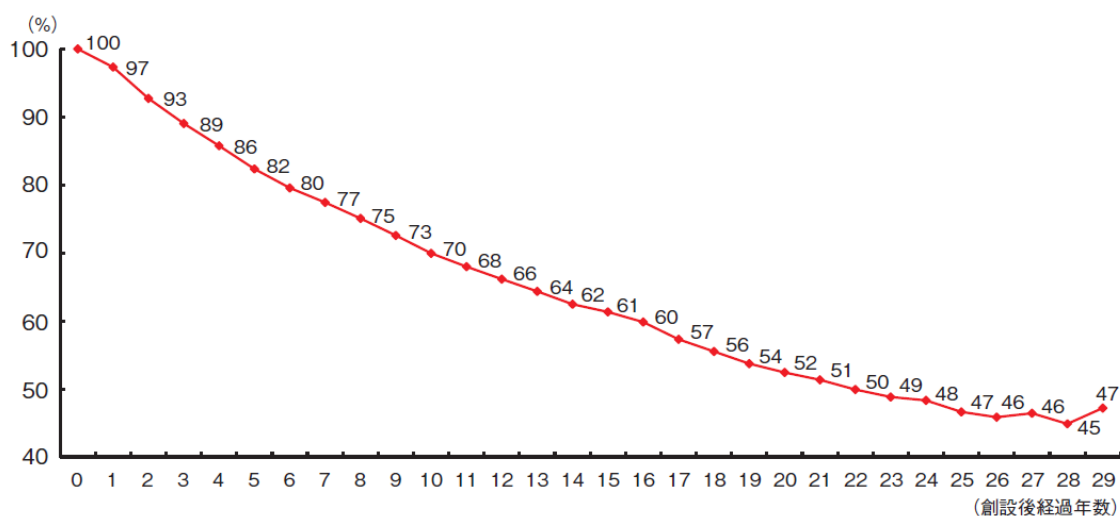


図 1-1：企業の生存率：中小企業庁³

³ 2011 年版『中小企業白書』 p.186。



図 1-2：日・米・英の開業率・廃業率：中小企業庁⁴

スとはいかなるものであるのかということを知ることでもある。

また、開業後において淘汰される原因は何であるのかということと同時に生き残っている企業の諸活動の詳細を知ることにもまた重要である。それらについて、起業喚起や起業後の支援政策が重要であることはいうまでもないが、同時に起業に至る起業前後の人々の相互作用や、起業後の生き残りをかけた諸活動について一社単位の詳細なる分析や事例についても必要とされているのである。

この観点から、起業プロセスにおけるひとり一人の活動やその現象についてのミクロの視点からの議論はこれまで少なかったといえる。多くは資金面からの視点で資金調達や、IPO(新規株式公開)に関する議論であったといえる。もしくは、実際に起業しようとする者が事業計画書を書くためのノウハウに関する情報であったり、公的機関からの補助金をどのように受けていくのかという実務ノウハウそのものであったりしてきた。

学問的にもこれまでの起業家をあつかった議論は、経済学においてはマクロ経済成長の要因としての位置づけであったり、経営学においては起業初期にこだわらないイノベーションの主体としての概念であったりしてきた。起業論においては、より実務的に起業について取り扱ってきたが、孤独な英雄としての起業家像を想定した議論が多

⁴ 2013 年版『中小企業白書』 p.310。

く、起業プロセスにおいて徐々にチームや組織を形成していくという経験的かつ理論的な議論は少数派であった。

こういった背景と問題意識にしたがって、本研究では起業プロセスにおける組織生成プロセスについて、組織成員ひとり一人の行動や動機について注目しながら知識を鍵概念に議論する。また、その組織生成プロセスにおいていかなる革新がおこなわれるのか、どのように知識プロセスがおこなわれるのかを議論することによって、ミクロの視点から起業プロセスをあきらかとし、起業活動の活発化につなげたいと考える。

1.2 研究の目的

本研究の目的は、Jリーグ・アルビレックス新潟の事例研究を通じて、以下のリサーチ・クエスチョンに答えることで、第一にナレッジマネジメントの視点から起業プロセスにおける組織と知識の共進化に関する理論的モデルを構築することであり、第二に起業プロセスにおける実務的な問題の解決に貢献することである。

MRQ: 個人のネットワークは組織へといかに進化していったのか？

SRQ1: 起業チームはいかに創られたのか？

SRQ2: 組織はいかに創られたのか？

SRQ3: 進化過程でどのような知識がいかに創造・共有・活用されたのか？

1.3 研究の方法

1.3.1 研究戦略

研究戦略として事例研究を採用する。特に本研究は、単独の事例を対象とするシングル・ケーススタディである。代表的な事例をとりあげること⁵、また事例への深い接触が可能であるということ⁶から事例

⁵ アルビレックス新潟の事例については、現在わかっているだけで 200 以上のメディアに取り上げられ、会長の池田弘氏はアルビレックス新潟での功績によ

を選定している。

事例のアルビレックス新潟は、サッカー不毛の地であった地方都市新潟において「奇跡」と呼ばれるようになった、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）所属のプロサッカークラブである。

Jリーグにおいて大企業の企業内スポーツから出発した組織ではなく、その後も大企業スポンサーに依存せずに地域密着の経営方針で地域の幅広い支援と経営努力によってその存続と発展を続けられている数少ない成功事例である⁷。

起業プロセスを分析するに際して、起業後の成功のみを対象とするのではなく、起業以前のマクロの社会的・政策的に関連する人々の事象ならびに、起業前後の人々の相互作用というこれまでになかなか取り扱われてこなかった⁸ミクロの事象を時系列で対象としている。

さらには、この重要な一つの事例を短期間の静態的な成功事例とし

表 1-1：Jリーグクラブと大企業

クラブ名	前身企業
鹿島アントラーズ	住友金属工業
ジェフユナイテッド市原	古河電工
浦和レッドダイヤモンズ	三菱自動車
横浜マリノス	日産自動車
名古屋グランパス	トヨタ自動車
ガンバ大阪	パナソニック
サンフレッチェ広島	マツダ
コンサドーレ札幌	東芝
ベガルタ仙台	東北電力
FC 東京	東京ガス
川崎フロンターレ	富士通

筆者作成

り、以下の受賞がある。2004年財界賞（経営者賞）、2005年ニュービジネス大賞（アントレプレナー大賞部門最優秀賞）、2006年藍綬褒章。

⁶ アルビレックス新潟会長ならびにJリーグ専務理事中野幸夫氏より全面的協力を取り付けている。

⁷ 横浜フリューゲルスは親会社の佐藤工業、全日空の業績不振により消滅している。また、Jリーグ発足当初人気の高かったヴェルディ川崎も読売グループが親会社から撤退し経営の混乱がつづいた。

⁸ 起業初期数カ月におけるプロセスについて実証的にあきらかとすることが難しいことはAldrich(1999)も指摘している。

てではなく、長期的な視点から注意深く追いかけることによって研究の妥当性の確保につとめている。

具体的には、アルビレックス新潟の起業以前のワールドカップ新潟開催の経緯や、ワールドカップを契機とした起業プロセスにおける起業チームの生成、そのチームがさらに企業組織へと進化していくプロセスにおける知識プロセスを、以下のデータ収集・分析によって明らかにするものである。

1.3.2 データ収集と分析手法

インタビュー調査は 2007 年 10 月 19 日から 2013 年 7 月 20 日までの間におこなわれた。インタビューは一人に 1 回から 5 回おこなっており、1 回のインタビューは 1 時間半から 4 時間程度深くなされている。

事例分析においてインタビューデータを直接使用する際には脚注にインタビュー日時と場所を記載している。

以下がインタビューーと分析した文書である⁹。

- ・池田弘氏：アルビレックス新潟会長（元社長）
- ・中野幸夫氏：J リーグ専務理事（アルビレックス新潟前社長）
- ・田村貢氏：アルビレックス新潟社長（元経理部長）
- ・若杉透氏：新潟医療福祉大学教授（元アルビレックス新潟取締役）、
- ・若杉爾氏：ビッグスワン新潟スタジアム館長（アルビレックス新潟取締役施設管理部長）
- ・小山直久氏：アルビレックス新潟取締役
- ・馬場潤一郎氏：新潟県体育協会会長（元新潟県議会議長）
- ・三宮博己氏：元新潟県総合政策部副部長（元 FIFA ワールドカップ新潟開催事務局長）
- ・駒形正明氏：株式会社テレビ新潟放送網編成局長
- ・是永大輔氏：アルビレックス新潟シンガポール CEO
- ・宮島敏郎氏：NSG グループ広報室長
- ・アルビレックス新潟における社内文書
- ・新潟県議会の議事録
- ・新聞・雑誌における記述（2003 年から 2013 年発行のもの）

⁹ 文末の付録に詳細なインタビュー一覧を掲載している。

分析手法としては、深いインタビューを行い、インタビューデータを可能な限りテキストデータ化した。そして、フィールドノートとインタビューデータによるデータベースを構築している。また、本事例の重要なインフォーマント 2 名ならびに関係する外部の 1 名に事例の事実関係についてデータのレビューを依頼し、指摘された事項については解釈の再検討もおこなって客観性を担保している。そのうえで、分析対象組織の事実、インタビューデータ、外部組織による文書によってトライアングレーションをおこなっている。

1.4 研究の意義

アントレプレナーシップ(entrepreneurship)は企業家精神と企業家活動を意味する。そして、この企業家活動とは、起業の機会をかたちにするための組織の構築を意味するとも言われている。しかし、アントレプレナーシップの研究において、起業前後の組織生成プロセスについて詳細に論じた実証的研究は極めて少ない。さらに、組織論においても、組織が大企業となって硬直化していくライフサイクルを論じたものはあっても、起業初期の詳細をあつかった組織一般の創造プロセスを論じたものはほとんどないのである。

また、起業家といえば孤独な英雄一人の成功物語として取り扱われることが多く、「企業家チーム」といった複数人からなるチームによって起業し活動していくプロセスの研究は主流となっていないのである。

したがって、アントレプレナーシップ研究において、起業チームが生成していくプロセスや、そのチームがさらに企業組織となっていくプロセス、さらにはそれらのプロセスにおいて知識がいかにつくられているのか、を説明する理論的モデルを構築することは、大きな意義となる。

起業プロセスについて知識の視点からの研究は最近増えてきているが、本格的な理論的研究は少ない。ベンチャーの組織的成長プロセスに沿って知識の質的变化を論じた本研究は、本格的な実証的・理論的研究としては最初であり、その点に本研究の独創性がある。

すなわち、本研究が構築する「起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデル」はこれらのことを理論的に説明するものである。

また、社会的・経済的にも長らく不況がつづいている昨今、既存の企業による構造的な停滞の打破はあまり期待できない。まさに、新し

い産業を生み出す起業活動の活性化が求められているのである。しかし、起業プロセスのファイナンスの側面に関する議論は多いが、アイデアや体験といった知識を起点にした人から議論をはじめ、その人を中心としたチームや組織の創造・運営・革新に関する実証的・理論的研究は少ない。本研究を通じてそのプロセスを明らかにし、起業にまつわる組織的な問題についての実務的な提言を行う。

1.5 論文の構成

本論文の構成は次のとおりである。

第 1 章（本章）においては、序論として研究の背景ならびに筆者の問題意識とともに、研究の目的・方法・意義を述べる。第 2 章では、本研究関連領域の先行研究レビューをおこなう。第 3 章では、事例分析をおこなう。第 4 章では結論として本研究の発見事項をまとめ、理論的含意を導出するとともに理論的モデルを提示し、さらにそれらから得られる実務的含意を若干述べる。最後に本研究の限界と課題、将来研究の方向性を述べる。

第2章 先行研究レビュー

2.1 はじめに

第2章では先行研究のレビューをおこなう。その目的は次の3つである。

第1に関連する理論的領域を確認し、本研究に資する概念や理論・アイデア・ヒントを探索するということである。本研究に関連する研究分野は複数にまたがっている。さらに最初にレビューするアントレプレナー(entrepreneur)が特にそうであるように周辺の概念はその研究目的や研究者のバックグラウンドなどの多様性にしがたがってさまざまな定義や視点が存在し一貫した議論とはなっていないことが多い。しがたがって慎重かつ簡潔な表現によるレビューを必要とする。

一方で、それら概念や理論にたいする全面的依拠による議論の制約をおこなう必要はないと考える。そういった視点から第2にそれらの先行研究に残された課題を見つけることである。

第3に起業プロセスにおける知識と組織の共進化をあきらかとしようとする本研究のリサーチ・クエスチョンを議論するための理論的基盤を整理することである。

最初に本研究についてもっとも多く議論されている企業家と起業家の研究領域についてアントレプレナーシップの議論のはじまりや多様な定義の変遷を確認する。

次にアントレプレナーシップの議論の中でも近年注目があつまりつつある企業家チーム(entrepreneurial team)研究のレビューをおこなう。それは孤高なカリスマとしての1人の企業家だけにフォーカスをあてるのではない、現実的な複数人からなるチームとしての企業家を議論しようとするものである。

つづいて、組織論やアントレプレナーシップの領域での知見から組織のライフサイクルに関する議論をレビューする。このことは、起業プロセスについて起業以前の出来ごとや人間関係、起業そのもののきっかけ、鍵となる人物やパートナーとの出会い、起業チーム編成から会社組織となっていく際の困難、会社組織が直面する多くの課題につ

いてその詳細事例を記述する本研究にとって組織の長いライフサイクルを扱う議論は大いに参考になると思われる。

また、起業プロセス初期段階における企業家チームメンバーの役割について議論するためにアントレプレナーシップとは異なる文脈であるリーダーシップ論をフォローする。特に孤独な英雄としての企業家ひとりを論じるのではない企業家チームの議論同様にリーダーシップにおいてもリーダーひとりを論じるのではないコ・リーダーの重要性を指摘した共有リーダーシップの議論に注目する。また、リーダーとマネジャー、あるいはリーダーシップとマネジメントのちがいに関する古典となった議論も企業家チーム内における成員の役割を論じるうえで有益であるとおもわれる。

最後に知識経営論とその理論的位置づけについて概観する。起業プロセスにおける商品・サービス・理念等の創造とそれを生み出す組織そのものの創造や進化していくプロセス、その時の組織成員間の相互作用についての議論はまだまだ少ないといえる。この議論を可能にするのが個人の信念という知を出発点としながらも、組織的に知を増幅させる組織的知識創造を通じてイノベーションをおこすという知の創造・共有・活用に関するナレッジマネジメントの視点であるとおもわれるのである。

2.2 企業家と起業家

2.2.1 経済学における企業家

企業家論をレビューする際に必ず触れられるシュンペーターが企業家(entrepreneur)という言葉をつくったのはフランスのカンティヨンであるとし、「カンティヨンの定義する企業家とは、生産手段をある価格で買い入れ、これを組み合わせて製品を生み出す業者であり、現時点ではいくらで売るか決めていないが、その値段でコストを回収しようというものである。」(シュンペーター, 1998)と述べている。

経済学の中で企業家¹⁰の役割をどのように位置づけてきたのかとい

¹⁰ アントレプレナー(entrepreneur)の訳語についてわが国で伝統的に長く使用されてきたのは「企業者」であり、昨今マスコミ等で頻繁にみかけるのは「起業家」である。しかし、本稿では現在、他の多くの企業家研究で使用されている「企業家」を基本的には使用する。わが国で企業家を研究する学会である「企

う学説史を広範囲にレビューしたものとしては貴重なヘバート・リンク(1984)によっても、企業家の議論の起源はカンティヨンによる 1725 年の『商業論』にまでさかのぼることができるという。それ以前にも企業家という用語が使用されているが、それらは単に事業を請け負う者として、製造業者や建築請負業者として定義されているにすぎないもので、正確に経済的内容を含ませ、その内容を分析上重要なものとしたものではないという。このカンティヨンの理論が示唆した企業家を「先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤（もしくは損失）を生み出すのに必要な行動をとる者」(ヘバート・リンク, 1984, p.28)とまとめている。そのことを彼が論じまるまでの議論は、市場経済の中で「事をなす」ということの純粋に商業的な側面のみが強調されているからであるという。ヘバート・リンク(1984)はこのカンティヨンによる議論において危険を引き受けるというリスクに関する議論をとっても重要なものとして価している。

清成(1999)が表 2-1 として集約したように経済学者による企業家の定義の歴史を見てみると進化・発展をしてきたものというよりも、個々の学者の関心にしがった多様な概念である。

2.2.2 シュンペーターの経済学における企業家の再考

シュンペーター(1977)による企業家の議論は「われわれが簡単に承認するこのできるいくつかの定義がある。その中にはセイ(J.B. Say)にまでさかのぼる著名なものがある。すなわち、企業者¹¹の機能は生産要素を結合し、綜合することである」(p.202)とあり、その起源を古典派経済学者の Say(1803)に見いだしているものである¹²。

業家研究フォーラム」も「企業家」を採用している。

¹¹ 企業者とは、本稿での企業家のことを指している。

¹² このことはドラッカー(1997)も「セイを最初に再発見した経済学者がジョセフ・シュンペーターだった。」(p.39)と触れている。

表 2-1：経済学における主要な企業家概念

学者	年	企業家概念
R.カンティヨン	1725	先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をする者
J.B.セイ	1803	他者を結びつけて生産的な組織体を形成する行為者
C.メンガー	1871	予見に基づき資源を有用な財に変換する変化の担い手
A.マーシャル	1890	多様な生産要素を需要に適合させていくうえで問題を解決し、効用をつくり出す主体
G.v.シュモラー	1900	事業の危険を負担し、イニシアティブをとる者
M.ウェーバー	1905	組織的合理的に正当な利潤を使命として追求する者。革新的企業家はその一類型
J.A.シュンペーター	1912	革新者、新結合を遂行する者
A.H.コール	1959	財の生産・流通を目的とする利益指向型企業の創設、維持、拡大に挑戦する者
D.マックリーランド	1961	エネルギーで適度なリスクテイカー
I.M.カーズナー	1973	新しい価値のある目的及び潜在的に有用で入手可能な資源に対する機敏性をもつ個人
T.W.シュルツ	1980	不均衡に対処する能力をもつ者
P.F.ドラッカー	1985	変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する者
W.J.ボーモル	1993	斬新、大胆、想像力、リーダーシップ、持続力などを活用する経済主体

出典：清成(1999)

経済学上の理論的含意を目指していない本研究が恐れずにその要旨を述べれば、シュンペーターの『経済発展の理論』における議論は、経済がその内部から生み出す経済循環の変化として「経済発展」をとらえ、その外部からの衝撃によるものではないことを強調し、非連続的な変化、均衡中心点の推移としてシュンペーターは説明するために

「新結合(neue Kombination)の遂行」という概念を生み出したというものである。この際の内部からというのは「経済が自分自身のなかから生み出す経済生活の循環の変化のことであって、外部からの衝撃によって動かされた変化ではなく、自分自身に委ねられた経済に起こる変化にしばられる」(伊達・玉井・池本, 1980, p.44)。後年にこの新結合が英語でイノベーション(innovation)と表現され¹³、その遂行者を企業家としている。新結合の遂行とは以下の5つである。

- (1) 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。
- (2) 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法も含んでいる。
- (3) 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。
- (4) 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか—単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず—あるいは始めてつくり出されねばならないかは問わない。
- (5) 新しい組織の実現、すなわち独占的地位(たとえばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破。

出典：シュンペーター(1977) p.183

この新結合を遂行する企業家について「われわれが企業と呼ぶものは、新結合の遂行およびそれを経営体などに具体化したもののことであり、企業者と呼ぶものは、新結合をみずからの機能とし、その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体のことである。」(p.198)としている。ここで注意が必要なのは企業者という表現であっても特

¹³ シュンペーター(1939)『景気循環論』からである。

定の個人を指しているわけではなく、あくまで経済発展の根本現象としての経済主体としての概念であることである¹⁴。

それはもちろん個人を指すこともあるが、「交換経済の『独立の』経済主体を指すばかりでなく、この概念を構成する機能を果たしているすべての人を指すのであって（中略）たとえば支配人、重役などであってもさしつかえないし、（中略）金融法律顧問、技術者のように、単に新規設立のためにのみ働き、一つの経営体との間に持続的な関係をもたないものであってもさしつかえない。」(p.199)としているのである。

さらには、「企業家の機能は協力して果たすことが可能であるし、しばしばそのように実行されている。」(シュンペーター, 1998, p.125)つまり、新結合との関係性において新結合をおこなう主体がスタートアップに限定するものではないし、創業者個人に限定したものでもない。新結合との関係の持続性すら問わないという大きな概念で、まさに現象をさしているのである¹⁵。

これは後述する個人の企業家を研究するだけでは十分ではないということではじまったと想定する企業家チームの概念よりもさらに大きな範囲でとらえていることは重要である。

一方で、この経済主体が複数人であったりなんらかの組織であったりと考えられたとしても、シュンペーターの研究目的からすれば当然のことではあるが、その主体を構成するメンバー間や主体と環境との相互作用については議論されていないのである。

また、表 2-1 のような経済学上の企業家の中でもシュンペーターの企業家は特にその革新性の度合いが強いことが特徴である。そのことは表 2-2 のようにヘバートとリンクによる経済学上の企業家タイプ分

¹⁴ペンローズ(2010)も以下のように述べている。「私は、『企業家精神』にはさまざまな程度と質があることを認識するのは重要だと考える。シュンペーター流の「企業家」は、もっと華やかで識別しやすいが、われわれの目的にとってはあまりにドラマティックな人物でありすぎる。シュンペーターは、経済発展に関心があり、彼のいう企業家は経済全体の観点からみたイノベーターであった。」(p.75)。

¹⁵ 企業家という表現でなくてもいいとさえ述べることもある。「『ビジネスリーダー』や単純に『革新者』といった表現にはなんら異議を唱えない。重要なのは、言葉そのものではなく、我々が心にはっきりと描いている行為者を認識することである。」(シュンペーター, 1998, p.122)。

類によってもあきらかである¹⁶。

表 2-2：経済学における企業家理論のタイプと研究者

A 「純然たる」 不確実性	B 「純然たる」 革新	C 不確実性と特殊 能力あるいは革新	D 直観力と 適合・調整力
カンティヨン ホーレイ ナイト ミーゼス シャックル	シュモラー ゾンバルト ウェーバー シュンペーター	ボードー ベンサム チューネン マンゴルト コール	クラーク カーズナー シュルツ

出典：ヘバート・リンク(1984) p.185

その後の理論経済学上においてはあまり企業家の大きな議論はなされておらず、シュンペーターの影響は経済学よりもむしろ経営学に大きな影響を及ぼしたといえる。(Kirzner, 1983)

2.2.3 ペンローズによる経済学と経営学における企業家の架橋

経済学上の企業家論をマーシャルの議論に深く依拠しつつ展開している池本(1984；2004)は、「経済学と経営学との間の溝には2つのタイプのものがある。1つは、経営学の方では企業をアプリオリに組織として措定してかかるのに対し、経済学の方では組織としての存在意義がややもすると捨象されてしまいやすい傾向があるということ、もう1つは、企業家というとき、経営学の方では企業組織内に向かった役割が重視されるのに対し、経済学の方では環境である市場に対する対外的な役割のみが取り上げられる傾向があるということである。」として経済学と経営学のとりあつかう企業家像のちがいを述べている。

しかし、ペンローズの議論には経済学に依拠しつつもそれをこれまでの経済学が実際の企業行動という実践的な文脈においては分析内容が貧弱にすぎるという問題意識のもと企業成長について経営学とも架

¹⁶ 清成(1999)は、シュンペーターの企業家における革新性の強調についてカーズナーとの比較によってより理解が深まるという。「企業家とは、シュンペーターにとっては「不均衡をつくり出す勢力」(disequilibrating force)であり、カーズナーにとっては「均衡をつくり出す勢力」(equilibrating force)なのである。いいかえれば、企業家は、シュンペーターにあっては革新によって変化を惹き起こす存在であり、カーズナーにあっては変化が発生したことを認識してそれに反応する存在である(p.175)。

橋するような新しい経済理論を構築しようとしていた¹⁷。

ペンローズ(2010)は、「経済学者は、概念上の均衡なしには、外生的な攪乱要因に対して経済が反応する方向を予測できなかったし、完全競争の仮定なしには、競争的な市場の有する卓越した厚生上の効率性を主張できなかった。企業の内側で何が起きているか問うことが必要だと考えた経済学者はほとんどいなかった。また、実際のところ彼らの『企業』にはいわば『内側』はなかった。」としてこれまで企業をブラックボックスとして扱ってきた伝統的な経済学と一線を画し、いわゆる価格決定と資源配分の問題を経済的に分析するために高度に発達し実際にわれわれが思い浮かべる実在する企業とは乖離した「企業の理論」が示す「企業」という経済学上の用語法ではない定義を企業成長の理論を論じるには必要とした。

この『企業成長の理論』で示された企業観は「一つの管理組織としての企業」と「生産資源の集合体としての企業」という二つの属性であった。この二面性については後の RBV(resource-based view)(吉原ほか, 1981, Wernerfelt, 1984, Barney, 1986 など)の経営戦略論の源流とも言われた影響力があり、特に「有形の物的資源」と、「不熟練および熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術および経営に携わるスタッフ」という雇用の長期と短期の契約に関わらない従業員を利用可能な人的資源として考えこの二つをあわせて生産資源としている。この生産資源によるサービスのちがいこそが企業の差異であり、このサービスの差異は人的資源における「知識の累積的成長」として増大と変化を常とすることを企業成長の基礎においた最初の議論であるといえる。

この際にペンローズの論理においてより重要であるのは、単に企業の内側の人的資源を中心とした知識の累積への注目だけではなく、以下の指摘にこそあるのではないだろうか。

¹⁷ 注において以下のようにも述べている。「不幸にも経済学者に無視されてきた『経営学』の文献には利用しうる有用な情報が大量にある。ただ、経済学者も徐々に『経営学』や広く実業家に関する研究を真剣に取り入れようとし始めている。」(訳 p.30)。

生産プロセスにおける「インプット」は資源そのものではなく、あくまで資源が提供できるサービスにすぎない。資源によって生み出されるサービスは、それが用いられる方法の関数である。すなわち、まったく同じ資源が、異なる目的や方法で用いられたり、異なるタイプや量の別の資源と組み合わせて用いられたりすると、異なるサービスないしサービスの集合をもたらす。資源とサービスの間の重要な差異は、それらの相対的な耐久性ではなく、むしろ、資源は潜在的なサービスの束からなり、大部分がその用途とは独立して定義されるが、他方のサービスは、「サービス」という言葉自体がある機能やある活動を意味しており、用途と独立して定義できないということにある。後述するように、個々の企業の独自性の源泉は、大部分この差異のなかに見出される(p.50)。

この資源とサービスの区別という指摘は、同様の資源として人的・物的資源や知識を有していても、その資源は同様の潜在的なサービスとしての価値を有してはいるが、その人や知識の使用目的、使用方法、組み合わせという3つの次元において企業毎に異なる行動となるために顕在化したサービスとしては企業毎にまったく異なるものとなることを指している。つまり、潜在的なサービスへの目的、方法、組み合わせという顕在化プロセスへの注目であり、顕在化プロセスにおける経営ノウハウ、あり様こそが企業の差異であるということである。

より詳しい顕在化プロセスの議論は、企業者の主観や主体性とも関連して、「企業者サービス」と「経営者サービス」のちがい、さらには「経営者のチーム」というかたちで議論されている。

まず企業者について「利益を期待してチャンスを捉えようとする、そして特に、投機的な活動に努力と資源を賭していこうとする傾向をもつ個人の心理として扱うのがよいだろう。」としている。

「企業者サービス」について「企業の利益に資するための製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入と承認、新しい経営管理者の獲得、企業の管理組織の根本的な改変、資本調達、拡張の方法の選択も含む拡張の計画の立案等に関連する。」とし、「経営者サービス」については対照をなすものとして「企業者的アイデアや提案の遂行と既存の業務の監督に関連する。」(p.75)としている。

また、「企業者」という用語を、その地位や職務分類が何であるか、個人かグループかを問わず企業者サービスを提供する機能的な意味で用いているという。

この企業者サービスの質を決める 4 つの企業者気質を挙げているので以下のようにまとめる¹⁸。

- (1) 「融通性」(versatility¹⁹)のある想像力・洞察力
- (2) 信用をつくり出す能力としての「資金調達の才能」
- (3) 製品志向、技術志向の企業者として自社製品の生産・流通に強い関心があり組織の改善・拡張によってそれを実現したい野心と広い分野にまたがる強力な産業帝国をつくるビジョンに関心が強い帝国建設者としての野心という二通りの「野心」
- (4) 成長へのリスクと不確実性に関する企業の期待としての環境への「判断」

クラシカルな経済学と異なり企業の内側に無限の成長の資源があることを強調するペンローズは、企業の外側である市場という環境や需要についても「企業者の心に映った『イメージ』として環境に関心をもつことにした。」(p.74)あるいは「需要とはきわめて主観的なもの、すなわち、企業者の見解なのである」(p.129)として企業の外部に関する事項までも経営者サービスの質、とりわけ企業者サービスの質によって事業機会として解釈を内側から主体的に可変させることが可能なものであると主張している。

このように、ペンローズは生産サービスの束の中でも企業成長の源泉として究極的な位置づけで企業者サービスを指摘しているのである。また、経営者サービスは「チームワーク」によって成り立っていることも指摘している。実際の経営陣がある意味において一つの「経営者チーム」(p.80)とでもよぶべきユニットとして機能しているからである。「企業の経営者グループの経験は、拡張の全プロセスにおいて決定的な役割を果たす。なぜなら、経験が獲得されていくこのプロセスは、

¹⁸ 経済学上の概念では説明不可能なものとして議論されている。

¹⁹ versatility について初版を訳した末松他は「融通性」、第三版を訳した日高は「可変性」と訳しているが、本稿では「融通性」を採用している。

まさに企業が自ら利用できる新たな生産的サービスを創出するプロセスとしてみなされるからである。」(p.82)と指摘しているように、この経営陣の協働を通じたチームワークの発展によって経験や知識の累積的成長をもたらすことや、それゆえにその企業独特の価値を生み出すという企業成長の源泉となることも強調されているのである。

さらに、この「経営者サービス」の成長については知識そのものの累積的成長として詳述されているがこの部分については後で「知識による経営」をレビューする際に再度取り上げたい。

2.2.4 経営学における企業家

「本書は、イノベーションと企業家精神の全貌を体系的に論じた最初のものである。この分野の決定版ではなく、最初の著作である²⁰。」(p.vi)としてドラッカーはその著書『イノベーションと企業家精神』を位置付けた。「企業家精神は、科学でもなければ技でもない。実務である。もちろん知識は不可欠である。本書はそれら知識を体系的に提示する」(p.iv)として、経済現象の説明のためでなく、企業家精神そのものの解明と実務、仕事としての側面をあきらかにすることを目的としてドラッカーは経営学的側面から論じた。

「企業家とは、秩序を解体し破壊する者である。シュンペーターが明らかにしたように、起業家の責務は『創造的破壊』である。」(ドラッカー, 1997, p.38)「起業家は変化を健全かつ当然のものとする。彼ら自身は、それらの変化を引き起こさないかもしれない。しかし、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。これが、起業家および起業家精神の定義である。」(p.40)としている。

そしてイノベーションこそが企業家に特有の道具であるとしている。このイノベーションの体系的な理論は構築していないが、その機会は7つあるとして明示し詳しく議論している。

まず、企業や社会的機関の組織の内部、あるいは産業や社会的部門の内部の事象として4つを挙げている。残りの3つの機会は企業や産業の外部における事象である。

²⁰ ドラッカーは J.B.セイが 1800 年ごろに企業家という言葉をつくったとしている。

- (1) 予期せぬことの生起
予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事である。
- (2) ギャップの存在
現実にあるものと、かくあるべきもののギャップである。
- (3) ニーズの存在
- (4) 産業構造の変化
- (5) 人口構造の変化
- (6) 認識の変化
ものの見方、感じ方、考え方の変化である。
- (7) 新しい知識の出現

これらの機会は信頼性と確実性の大きい順番にならべられており、かつ互いに重複するとしている。つまり、ドラッカーは企業や産業の内部と外部における変化の探索・対応・利用をする者をもって企業家としているのである。

さらに、経営学として議論を深めている Minzberg(1973)、ミンツバーグ(1999)は、「もともと『起業家精神』という言葉は、事業の創設者と関連づけて使われていたが、その言葉の範疇は次第に広がり、組織における、個人的で、能動的で、ひたむきなリーダーシップを表す言葉として使われるようになった。」と認識を示したうえで、経営戦略論の議論展開として起業家的人格の戦略作成の特徴として以下の 4 点を示している。

- (1) 起業家的なやり方において戦略作成は、新しい機会を積極的に追及する。
- (2) 起業家的な組織では、権力は最高経営幹部に集中する。
- (3) 起業家的やり方における戦略作成は、不確実性に直面したとき、大きく飛躍する特徴がある。
- (4) 成長こそ起業家的な組織の最大目標である。

この議論ではマクレランドの達成動機²¹を引用しつつ、特に個人的なリーダーシップによるビジョンへのあくなき探求、能動的な特性という側面が強調されている。つまり、企業家精神をあくまでも個人的な営為として捉えているのである。したがって、創業時や小さな組織ではうまくいくが、個人に頼りすぎる戦略作成にかなり懐疑的であるという議論なのである。

経営学の枠組みでイノベーション論との関係において議論しているのは、米倉(2001)である。「アントルプルヌア（企業家）を理解するには、その原点に戻って、アントルプルヌアを『新結合すなわちイノベーション』の遂行者と定義し、企業家のあり方はそのイノベーションのあり方から規定するのが重要だ」として近年発達してきている創造性や新製品開発のマネジメント、あるいは技術政策などの総合的議論であるイノベーション論を踏まえている。

そして、Abernathy & Clark (1985)におけるイノベーションの類型化を参考に企業家を類型化している。この類型化はイノベーションの革新性について市場と技術の二つの側面から考察したものである。既存資源の価値を失うという意味で「破壊的」か、価値を保存できるとして「保守強化」かについて区分することから図 2-1 のように 4 分類である。

²¹ 周知のとおり McClelland(1961)による『達成動機』の研究が企業家研究における心理学アプローチ、ミクロアプローチの先駆的研究である。シュンペーターの想定した企業家像における行動動機の 3 類型について「達成動機」、「統制の所在」、「危険負担志向性」という測定可能な心理的要因と考え、経済成長率との関係性を統計的に明らかにしようとした。「達成動機」とは、偶然ではなく自らの努力・責任において成果が決まる仕事について成功か失敗となる確率が半々となるような不確実な仕事を好んで選択し、仕事の成果にフィードバックを望むことの程度についてを尺度として測定する。この動機が強い者を企業家としている。しかし、その後も多く研究された「誰が企業家なのか？」を問う意味で企業家個人の属性や特徴について論じるこの「属性アプローチ」(Gartner, 1988)には企業家という定義について中小企業全般の創業者とするなどの曖昧性が多く残り、研究同士の比較妥当性について根本的な問題が指摘された。

間隙創造 (Niche Creation)	新市場創出	機構的革新 (Architectural)
既存技術の保守強化	既存市場深耕	革命的革新 (Revolutionary)
通常的革新 (Regular)		

図 2-1：アバナシー・クラークのイノベーション類型化：Abernathy & Clark（1985）をもとに米倉（2001）が作成

市場志向的企業家 (Market-oriented)	企業家的企業家 (Entrepreneurial)
経営管理者的企業家 (Administrative)	技術志向的企業家 (Technology-oriented)

図 2-2：イノベーション類型にもとづく企業家類型：米倉（2001）

イノベーションの議論から企業家を考察する意義について「起業家」という表記から連想される自ら事業をおこす人のみを議論の対象とすることが企業家研究を矮小化することでありまた、事業を起こしていても単純でイノベーティブなものでなければ企業家といえないという。

したがって、イノベーション研究を基盤にした議論であれば、企業家も分類できるということである。それは、新しい技術でもって新し

いマーケットを創造する構築的革新はシュンペーターが想定していたような企業家的企業家とし、既存のマーケットにまったく新しいイノベーションを持ち込む革命的革新の遂行者は技術志向的企業家、既存の技術体系に用いて新たなマーケットを構築するニッチ創造をするのは、市場志向型企業家、プロセス・イノベーションの遂行者を経営管理者的企業家と命名している(米倉, pp.59-60)。

このような分類は微妙なもので解釈の問題も含むが、さらに複雑な問題として、イノベーションの遂行についてしばしば複数人が中心となって起業したり革新をおこしたりしていることにも米倉(2001)は触れている。蒸気機関というまったく新しい技術によって動力という市場をつくりだしたワットは企業家的企業家であるが、ワットがポンプの改良に真剣に取り組んでいた時に、これを「動力(パワー)」として社会的にニーズにこたえうるものと経営者としてとらえ商業化した経営管理者的企業家がボウルトンであり技術と経営の両面からのイノベーションがあって成り立つ企業家であるというものである。この考えは起業プロセスを考察するうえでアクターの役割という重要な指摘であり、かつあとで議論する企業家チーム内には4つ全ての企業家像が必要かもしれない。

2.2.5 起業論における起業家

起業することにフォーカスをあてた研究をおこない、新規事業を開業するという意味で実践的に起業家を輩出することを目的とした米国バブソン大学などを中心に議論されているのが起業論というカテゴリーである。経営学の一分野ではあるがいわゆる経営戦略論や組織論といった経営学全体との関連性が密接な分野とは多少、別の文脈で発達してきたといえる。それは、さきほど議論したように経済学や経営学がアントレプレナーシップについてイノベーションとの関係性において革新をおこなうあらゆる経済主体とそれを取り巻く様々な要因について考察したこととは少し趣を異にするものである。

それは、バブソン大学の看板教授であるバイグレイブ(1996)の定義によって明らかである。起業家について「起業のチャンスを捉え、そのチャンスを実現しうる組織を作り出す人である。起業へのプロセスとは、チャンスを見だし、チャンスを実現するために組織を作り出すことにかかわるありとあらゆる機能、活動すべてを含むものである」と述べている。さらに突っ込んで、バイグレイブ(2009)は「我々はシ

ンペーターよりも、より広く起業家を定義する。我々は、新しく事業を始める人はすべて起業家と捉えることにする。」として起業家の革新の度合いについてはシュンペーターよりも低くとらえ、すべての新規開業者を起業家としているのである。

また、ティモンズ(1997)による以下のような指摘もある。「多くの研究や実際の経験から分かっているのは、チームが‘ビジネス’を育てるのに対して、1人で動いている起業家はただ単に‘生計’を立てるということだ。」新しい組織を創造しているのか否かということにアントレプレナーシップの定義づけるべきという議論すらもある(Gartner, 1988)。

新規開業する、事業創造するという意味で起業するというフェイズに特化したアントレプレナーシップを論じていることと、変化や機会を認識し、目的を達成するための組織をいかに構築するのか、そこに所属する人材をいかにマネージするのか、が起業家にとって重要な仕事なのであるという認識のもと、複数人から構成されるチームを創り、それを組織に発展させていくことこそが、真のアントレプレナーシップなのであるという立場であるといえる。

ティモンズ(1997)はさらに心理学や経営戦略論のアプローチとのちがいについて現実の「起業プロセス」をあつかうということを以下のように強調している。

ベンチャーの起業プロセスの研究では、従来型のモデル、たとえば心理的モデル、あるいは競争戦略モデルなどは役に立たないということがわかる。第一に、新規事業の成功例をまとめて共通の法則を導き出そうという単次元のモデルでは、全体の一部を説明するにすぎない。第二に、成功したベンチャーの特徴を論理的に研究しても、それは比較的新しい、理論の確立に至っていない領域である。経済学や経営戦略の研究は、新規事業の創造プロセスにほとんど目を向けていない。第三に、アントレプレナーシップは現実の世界の起業活動であり、確実性、予測性、安定性、洗練度を伴わない。リスク、曖昧、矛盾、不完全で不均一かつ真空状態に満ちた市場が当然であり、常に例外が存在する。その結果、市場、技術、資源は常に混沌と変化している。重層構造の大企業と公共事業体が新規事業開発の分野で競争力とイノベーションを発揮できないのは当然で

ある(p.27)。

ベンチャー創造という現象をアントレプレナーシップと表裏一体の現象と考え、「企業家」活動の一部である「起業家」活動をベンチャー企業²²の鍵となる要件として規定する立場から金井(2002)は、わが国の議論にはファイナンスの側面からの議論は多いが経営戦略からの議論が少ないという問題意識で、起業家活動について議論している。それは図 2-3 のような「起業機会の認識、事業コンセプト、資源の展開」という起業家活動の基本的要件間に独自のパターンを形成し、展開していくことによってベンチャー企業独自のビジネスモデルが構築される。」というものである。さらに、シュンペーター的な既存ビジネスモデルの破壊と新モデルの創造という定常状態を破壊する発展のプロセスと、カーズナー²³的な新たな定常状態へと向かうことを推進する成長のプロセスという双方を含む概念として議論している。これは経営戦略と起業論、シュンペーターとカーズナーの議論がたくみに融合されているといえる。

²² 松田(1998)はベンチャー企業について「成長意欲の強い起業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった、何らかの新規性をもった企業」と定義している。『中国地方通産新報 1970 年 6 月号』に当時の通商産業省の佃近雄が「ベンチャービジネス：産業構造改革の尖兵」として書いた和製英語がベンチャー企業やベンチャー・ビジネスという日本特有の表現の最初であるという。その後いくつかの雑誌発表を経て清成・中村・平尾による『ベンチャー・ビジネス：頭脳を売る小さな大企業』が発表されベンチャー・ビジネスを「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開発企業」と定義した。(榊原・前田・小倉, 2002) 1960 年代を通じそれまで支配的であった大企業と中小零細企業間における賃金格差等を問題視する二重構造論が中小企業論において支配的、社会的通念であった状況下でこのベンチャー企業の議論は学会においてタブー視されていた、活力があり中小企業の規模をこえて成長しているが大企業にはなっていない「中堅企業」の議論などを可能とした。(柳, 2004)。

²³ オーストリア学派の Kirzner(1983)の企業家活動とは、新しい製品、生産技術によって日常性から決別する活動や能力のことではなく、新しい製品が消費者にとって価値のあるものになることや、新しい生産方法を実現する見通しを立てる能力であり、新しい機会を認知する能力とされている。つまり、費用曲線・収益曲線をシュンペーターのように移動させることでなく、移動した曲線がいかに移動したのか認識することだとしている。この意味においてシュンペーターとは対照的な考え方である。

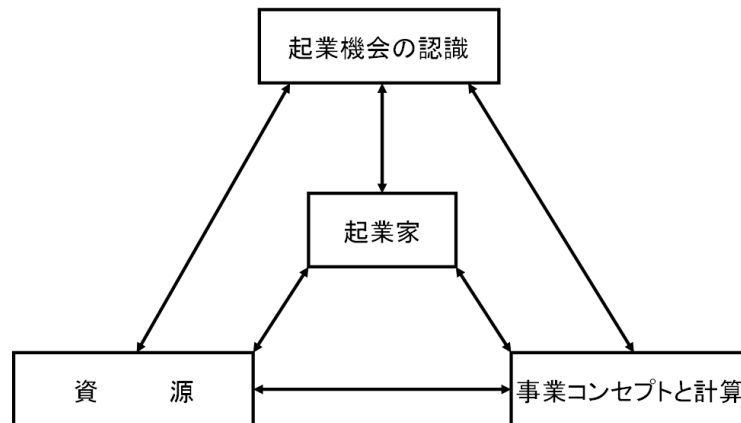


図 2-3：起業家活動の要件とプロセス：金井(2001)

2.2.6 起業家の情熱と業績

ここでは、これまで見てきたような起業論における起業家独自の議論として、起業家の内面性である情熱と業績の関連性についての研究をみていく。

アントレプレナーシップは起業家精神とよく日本で翻訳されるが、起業家活動という意味も含んだ概念であるため翻訳せずにカタカナでアントレプレナーシップと表記されることも多い。それは、「精神」という部分を過度に強調しすぎてしまう印象になるからである。この「精神」の部分をつかっていた研究は、Covin & Slevin(1989)を契機とする「起業家的オリエンテーション (EO)」と呼ばれる企業の競争姿勢を表現する指標についてのものがある。そこでは、ベンチャーの財務的成功における経営幹部に必要な姿勢を議論している。それは、新しいアイデアを積極的に取り入れる革新性 (innovative)、事業を前向きに開拓する積極性 (proactive)、不確実性があっても投資を好んでおこなうリスク志向性 (risk-taking) の 3 つの EO が特に重要だとしている。

(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003)

このことは、近年のソフトウェア企業 87 社を調査した Stam & Elfring(2008)によっても指示されている。

こういった起業家の暗黙知ともいえるべき情熱に関する議論は、ナレッジマネジメントの観点から考察する立場の本研究にとっても重要な示唆がある。それは、この EO の議論にみられる重要な情熱をどのようなプロセスで明示的なものとしてチームや組織において経営に役立てるのかという部分についてである。

ほかには、心理学の知見から質問紙調査において「仕事を愛しているのか」や「仕事に対する執着」などの質問項目によって起業家の情熱を指標化することでベンチャーの成長率と情熱の間に相関があるのかを確認した研究がある。Baum & Locke (2004)によれば 229 人の北米の起業家における質問紙調査で、起業家の情熱が強いほど従業員とのコミュニケーションを重視する傾向と、従業員とのコミュニケーションが活性化しているほどそのベンチャーの成長率が高まるという関係を確認している。すなわち、間接的にはあるが起業家の情熱が強いほどに成長率が高まっているということなのである。

このように起業論において起業家の感情に関する研究は近年豊富になっている。この感情の中身や動機について知識という視点から詳細に本研究では見ていく必要があるだろう。

2.2.7 起業家の思考様式

情熱と同様に起業家精神を表現する内面性として起業家の思考様式についての議論をここではみていく。

世界のだれもが知るような起業家として名高いアップルのスティーブ・ジョブズ、アマゾンドットコムジェフ・ベゾス、デルのマイケル・デルをはじめ、サウスウエスト航空、イーベイ、スカイプの創業者など 25 名へのインタビューをおこない、さらに 382 名のイノベーターな起業家ならびに経営幹部の質問紙調査によっておこなわれたのが著者にクリステンセンを含む Dyer, et al.(2008)である。

この調査では 4 つの思考様式において優れた起業家に共通性がみられたと発見している。それはまず「革新的な起業家」は「なぜ？」についてよく考えており、「もし～をしたら (if)、世の中はどうか (what)」について考え続けるという「質問力」である。二つ目は「注意深く、意識的かつ継続的に、顧客やサプライヤー、他者のちょっとした行動をつぶさに観察し、新しいヒントを見つける」という具合に徹底的に興味のあることをしつこく観察するという「観察力」である。三つ目は、「質問力」「観察力」から生まれる仮説を立てて実験を試みるという「仮説検証力」である。最後に四つ目は、自分とは異なるアイデアやものの見方をする人たちに積極的に会いに行くという「ネットワーク思考力」である。他人の知恵を活用しようという思考なのである。これらの思考力が高い人ほど革新的な事業を生み出す確率が高いことを 382 名への質問紙調査による因子分析によって結論づけてい

る²⁴。この議論はわれわれの立場からは、起業家がどのような知識を大事にするのか、どのような知識を創造することが業績に影響をあたえるのかといったことを示唆するものである。

2.3 企業家チーム

ヘバート・リンク(1984)による企業家研究史をみても、シュンペーター以来の企業家の定義である新結合の担い手にはその後あまり変化がない。新しい学問分野であるはずの起業論が基礎科学と比して不適当な方法論やパラダイムを使用してきたことで独創性の欠如を生み出してきたともいわれる(バイグレイブ, 1996)。そして、多様な学問分野の理論的フレームワークを借りてきたことで議論されてきた起業論は、そのメタ理論的な仮定には多様性を得ることができなかったとされる(Grant & Perren, 2002)。つまり、起業家の定義がシュンペーター以来のものから大きくは逸脱していないし、そのことが起業論を発展させてこなかったと考えられる。

しかし、バイグレイブやティモンズの議論においては、起業のための組織を創ること自体がアントレプレナーシップの主要な要素とされ、またチームによってビジネスを育てていくことが強調されていた。

起業家という用語がただ一人の個人活動を指すように解釈することは誤解を招くことであり、創業過程の異なる部分に従事するパートナーもいれば、誰が中心人物であるのか起業家であるのかさえ見分けのつかないこともある(ヴェスパー, 1999)。このように起業家の意味するところが複数人からなる主体と捉えることは起業論に独自の理論的基盤を誕生させることになるかもしれない。なぜならば、そういった議論はシュンペーター以来の企業家からの理論的基盤の発展につながりそうな重要性を秘めていると思われるからである。それは、既存経済学の説明できない経済の不均衡を経済の内側に着目して新結合や企業家を指摘したシュンペーターや、同じく既存経済学の説明できない企業成長の発展について企業の内側について論じたペンローズのように起業論においても企業家を孤独な一団体とみるのではなく実際のな

²⁴ Dyer, et al.(2009)では、①関連づける力、②質問力、③観察力、④実験力、⑤人脈力としている。

チームと捉えその内側の相互作用と内側のあるチームとして外側との関わりを論じるという内側の存在とその相互作用を企業家チームの議論によって可能となるかもしれないからである。

そういった意味でより具体的に近年その議論が増えた企業家チーム (entrepreneurial team) についての議論をここでは見ていく。

2.3.1 企業家チーム研究の必要性

伝統的なアントレプレナーシップの文献において長い間、起業家活動は、暗黙的に、経済や行政・社会的勢力に対する孤独な主人公の戦いとして偉大な神話とされてきていた (Cooney & Bygrave, 1997)。それは、北米におけるカーネギーやロックフェラーの華々しいキャリアの喧伝や、個人主義に基づいた教育などに育まれた価値観によって強化されてきたともいえる。北米における議論の影響力は強いものでこの議論の方向性が世界的に波及していたといえるだろう (Cooney, 2005)。

しかし、iPhone や iPad によって活況であるアップル創業者で昨年亡くなった最高経営責任者 (CEO) スティーブ・ジョブズも、最初はヒューレット・パカードに勤務していた友人スティーブ・ウォズニアックの技術、アップルの幻の創業者となっている請負契約でマニュアルを作成した製図工ロナルド・ウェイン、さらにはストック・オプションにより資産を築いたマイク・マークラ紹介の資本を注入し彼とともに 3 人でアップルを法人化している。また、ナショナルセミコンダクターからマイケル・スコットを引き抜き、彼を社長の座につけることで組織としての強力な体制が整っている (リンズマイヤー, 1999)。

わが国においても、松下電器産業 (現パナソニック) の創業者松下幸之助は、現在の大阪市東成区の借家で電球用ソケットの製造販売を始めた際に、妻であるむめのと妻の弟である井植歳男 (後の三洋電機の創業者)、さらに幸之助の大阪電燈時代の同僚で友人の林伊三郎、森田延次郎の合計 5 名で営業開始していた (コッター, 2008)。

ジョブズも幸之助も特異なリーダーではあるが、創業に際しては企業家チームともいえるべき組織が形成されているのであるし、そのことは他の組織においても優に想像できることである。

しかし、起業プロセスに関するチームの役割やチームの形成プロセス、さらにチームの組織への進化プロセスに関する議論は十分になされてきたとはいえない。

企業家チーム研究におけるひとつの契機としては、Reich (1987) がコ

ーポレートアントレプレナーシップの文脈ではあるが「英雄という地位へとチームが上昇し、複数人からなる創業者についての称賛のためにアントレプレナーシップは再考されなければならない」という指摘をしている。

初期の研究としては、これもコーポレートアントレプレナーシップの文脈ではあるが、集合的アントレプレナーシップとしての Stewart(1989)による「チーム・アントレプレナーシップ」の重要性は既存組織内における全体論的戦略の検討として議論された。いわゆる単なるトップマネジメント・チームとは区別した概念としているもので、急成長していた自動車部品メーカーのマグナ・インターナショナル社²⁵のある部門における非専門家、ローテク、低レベルの従業員チームによる成功を長期的な組織へのコミットメントなどに原因を求めた議論である。組織環境と個人の報奨制度の緊密性が組織全体の成功につながるような従業員持ち株制度などによって動機づけられた従業員チームが企業家的に一生懸命に働くことで、顧客の問題を解決する方法を学ぶ能力をストレッチしつづけることを意味する「ランニングホット」を維持する。そのようなチームにおける集団的なアントレプレナーシップを議論しているのである。従業員として個人的に思考するが、企業家として団結して行動するチームのアントレプレナーシップというものである。

2.3.2 企業家チームとチームによる起業のメリット

企業家チームの定義に関する議論では、もっとも有名であったものが、企業を設立する以前の段階で初期メンバーがどのようにグループとして集まるのかについて疑問とした Kamm et al.(1990)による「企業家チームとは、均等に財政的利益を得るビジネスを共同で設立した二人以上の個人」であり、「市場に商品やサービスを提供する前のプレスタートアップの段階におけるチーム」というものであった。Ensley & Banks (1992) と Gartner et al.(1994)はこの定義にさらに、直接的に戦略的選択に関わる人々というものをつけ加えた。

しかし、チームにおける均等な利益配分を前提としない財政的利益に関するより開かれた解釈の必要性和起業へのチームメンバーの参加

²⁵ カナダの自動車部品メーカーで、現在はボッシュ（独）、デンソー（日）につぐ規模である。

がプレススタートアップという限定的なタイミングに焦点を定めることが非現実的であることから、「著しい財政的利益への関心があり、発展段階の企業への事業参画をする二人以上の個人」という定義が Cooney (2005)によってなされている。

ヴェスパー (1999)によれば、単独での起業に比してベンチャー立ち上げ時のチームの創設には次のような6つの効用があるという。

- (1) チームはより大きな労働力の利用を可能にする。
- (2) チームはスタートにあたって必要な技能や他の資源について、より完全にバランスのとれたかたちで用意することができる。
- (3) チームであれば、いかなる既存メンバーの離脱もベンチャーにとって孤独な起業家の場合よりも破滅的ではないであろう。
- (4) チームであれば、ベンチャーは重要な才能ある人物を捜し出して、新しく入れるための貴重な経営努力をすることなしに、更なる成長ができるはずである。
- (5) 創業時における起業家が、チームとして集まり仕事をすることを喜ぶという意思や能力を有することは、人々を引きつけ、マネジメントすることの特徴的な能力である。反対に、潜在的投資家にとっては、チームとともに働く能力がないか、気が進まないということが成長に対する経営能力不足として受け取られる。
- (6) チームメンバーを新しく採用しようという試みは、ベンチャーのアイデアにおけるチェックアウトの事前段階であるということができる。チームに加わろうとする彼らの気持ちは、創業者だけでなく、そのベンチャーの長所を示すものと考えられる。

もちろん、ベンチャーそのものの産業特性や起業家の性質によってチーム形成が得策であるのか否かは変わってくるものであるが、これらの効用はベンチャーの成功にとって重要なものである。他の研究によってもヴェスパーの指摘は指示されており、それらを集約するならば(1)チームの場合、スキル・セットが充実する。(2)イノベーションの

能力が高まる。(3)より多くの社会的な支援が受けられることといえる。これらの要因により成功の確率が高まるというのである(ザカラキス, 2009)。

より定量的に、古くは Cooper(1973)が、オースティンの先端的技術会社の 48%、パロアルトの 61%が二人以上のメンバーのグループによって始まっているとしているデータを示しており、さらに Kamm, et al. (1990) は、成果の出ている 100 社のベンチャーのうち 56 社がチームによる起業で、チームではない個人の起業よりも高い収益、純利益、時価総額をあげていることを示している。

しかし、ほかにもさまざまな研究 (Cooper & Bruno, 1977; Obermayer, 1980; Teach et al., 1986; Thakur, 1999; Littunen & Tohmo, 2003) によって高い成長と企業家チームの関係は指摘されてきたのだが、起業論のメインとなって研究が量産されているという状況ではない(Cooney, 2009)。

2.3.3 企業家チーム内の多様性

Ensley et al.(1988)は、inc.500²⁶によるアメリカの急成長企業から 80 のサンプルを対象に、企業家チーム内のスキル構成が新しいベンチャー企業の会計上のパフォーマンスにどのような効果があるのかを調査した。その結果、企業家チーム内のスキル構成における異質性が明らかに新しいベンチャー企業のパフォーマンスとの間に相関があることを示唆した。具体的には、学位における学術的専門分野の多様性が、収益にたいして否定的に相関がみられた。チーム内の多様性はむしろ成長を制限するということがわかったのである。その後も Ensley & Amason (2000)などによって支持されている。

一方で専門性の強い弁護士や大学の研究者、発明的技術を有した技術者などの起業に際しては、マネジメントのわかる経営者人材との組み合わせによる起業がうまくいくポイントとして主張されることもある(Lechler, 2001 ; Vanaelst, et al. 2006)。

性や年齢などデモグラフィックな多様性についての研究では、79 の企業家チームを調査したところ、企業家チームの有効性にとってデモグラフィックな多様性は重要ではなく、チーム内のコミットメントな

²⁶ Inc.は、1979 年 4 月により発行されている米国で発行されている月刊誌。成長著しい米国企業のトップ 500 を"Inc. 500"として発表している。
<http://www.inc.com/>。

どにも影響がなかった。しかし、意思決定のチームプロセスにおいてコミットメントをいかに醸成するのかは研究しなければならず、また、一方で多様な方法論をもって革新的な意思決定をする企業家チームの有効性を理解するために、パーソナリティや思考方法の多様性について研究しなければならないという(Chowdhury, 2005)。

このようにアカデミックな背景などの専門性、チーム内の役割としての技術と経営、デモグラフィックな多様性というチーム内の構成要素といっても視点は多く、一概に多様であればイノベーティブであったり起業によい作用があったりするというわけではない。

2.3.4 チームによるベンチャー創造プロセス

ベンチャー創造のプロセスとして、Bird (1989)は社会心理学に則り、ひきつける力(attraction)、絆(bonding)、客観化(projection)、コンフリクト(conflict)、発展(development)という 5 段階モデルを確認したが、Katz (1993)は、整然とした段階があるというよりも、時間と目の前の課題要求への対処に依存していると主張している。

チームによるベンチャー創造のプロセスとしての理論的枠組みは、Kamm & Nurick (1993)のモデルが有名である。それは、はじめにアイデア段階がありそのあと実行段階がある企業創造プロセスとしている。まず、アイデアの段階では、個人かグループの社会ネットワークのコンテキスト内において機会に気づき、そこから生まれる事業コンセプトがさらに発展させるべきかどうかについて気づく。実施の段階では、資源の供給について意思決定を必要とし、この際の誘因がパートナーを惹きつけ、チームを維持する。そして、フィードバックループが、初期の意思決定の選択について再考するか再開するかの可能性を提供し、企業家チームによって設立される会社の構想、懐胎期間、誕生についての洞察を提供する枠組みである。

ほかには、Muller-Boling (1993)、Kamm & Nurick (1993)、Newbert (2005)などを参考に、Cooney(2005)が文献研究から、企業家チームの形成に関するアイデア(idea)、チーム(team)、実行(implementation)という三つの次元を導き出し図 2-4 のような事業形成のプロセスモデルを提案した。

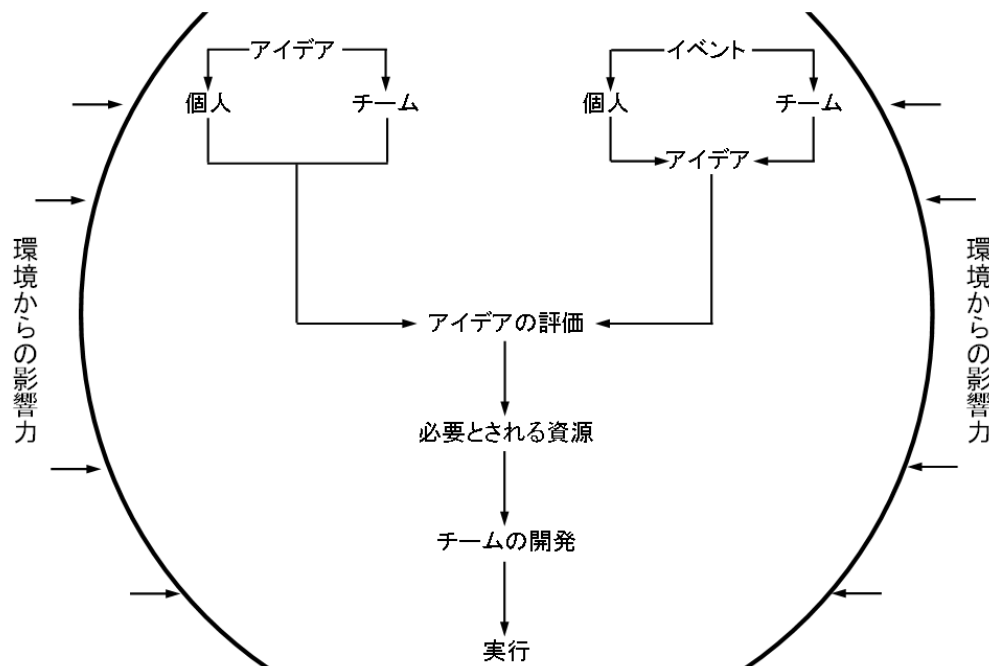


図 2-4：事業形成プロセスモデル：Cooney（2005）

あるアイデアが個人もしくはチームによって発案され、それが評価され、そのアイデアの実現のために必要とされる資源が集められ、チームを開発し、事業の実行段階へと向かっていくという流れである。

また、はじめのアイデアが何らのイベントを通じてもたらされるかもしれないので、もう一つのルートが用意されている。それらの流れは環境からの様々な影響を受けるが基本的には大きな影響を受けないイメージのモデルである。Cooney(2005)も述べているように、実際にはアイデアのための資源が集まるタイミングやアイデアの評価というものはリニアなものではなく、もっと試行錯誤されるもので順番はいろいろでありうるだろう。この起業プロセスに関する議論が成熟していないために、起業プロセスにおける構成要素を理論的にまとめたものであるのでは仕方ないことではある。また、経験的な証拠には乏しいものであるという状況は Muller-Boling (1993)が指摘したままであるということになる。

より実践的であるとされかつ影響力の強い議論として、図 2-5 は Timmons(2004)によるいわゆる起業プロセスのティモンズモデルである。このモデルは幾度かの改良を重ねてきており進化してきたモデルである。創業者の上に機会、経営資源、チームの 3 つが乗るという構

成要素からなり、この創業者が創造力、リーダーシップ、コミュニケーションを発揮することで3つの構成要素についてビジネスプランとの適合とギャップをバランスよくマネジメントするというモデルである。

また、あいまいさ、不確実性、資本市場の文脈、外圧がそれぞれの構要素に影響をあたえるというものである。

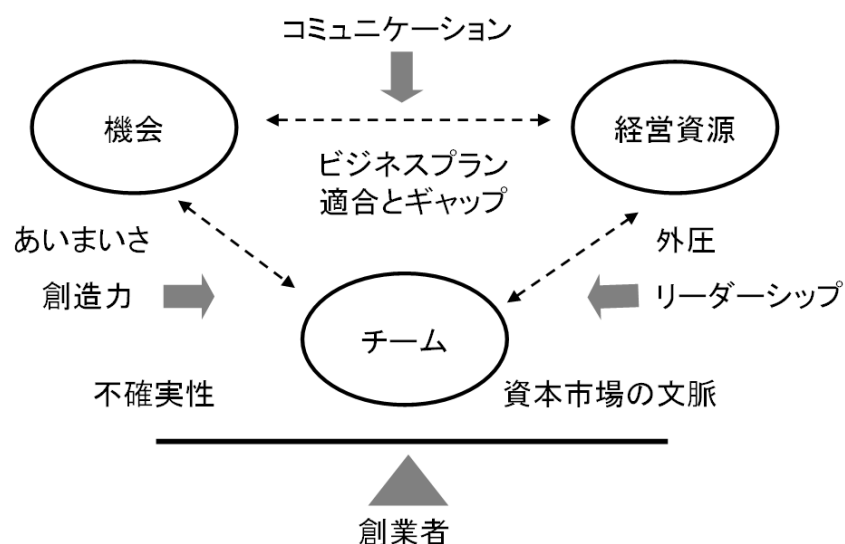


図 2-5：ティモンズモデル：Timmons(2004)

2.3.5 パートナリシップと革新の意図の共有

起業初期現象を事例とした研究ではないが、Yamada & Yamashita(2006)は三つの映画プロダクションの事例²⁷から企業家としてのプロデューサーの意図とパートナーシップがイノベーションとどのように関係するのかを論じている。あたらしく企業が創造されるプロセスにおいて、一人の創業者によるビジョンが具体的なドメインに結実するのではなく、複合的に中核を担うメンバーの知識ネットワークが編集されメンバー間の相互作用の中でメンバーの革新や事業創造の意図が共有されていくという立場である。Yamada & Yamashita(2006)は、個人間の相互作用の状況において、時間と空間が共有されるダイナミックな文脈として Nonaka & Konno(1998)や伊丹

²⁷日本のアルタミラピクチャーズ、オフィス北野、伊丹プロダクションの3社における事例である。

(1999) の「場」の概念を想定しながら、対等なパートナーシップという創発的な場が介在して革新が生み出されるということを明らかにしている。つまり、図 2-6 のように個人が革新へとダイレクトに意図をもつというよりも、個人は誰と関係性を有することができるのかということの方が戦略的に重要であり、かつパートナーシップという場においてどのような革新が創発されるかということ個人を意図として想定することは難しいということで議論しているのである。

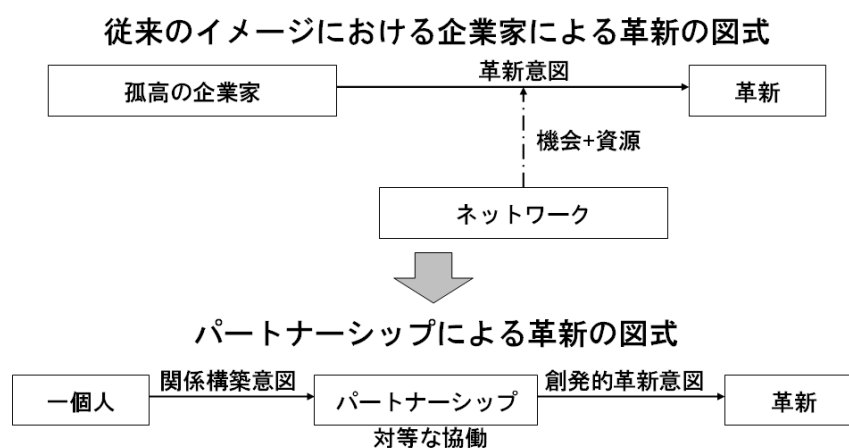


図 2-6：個人と企業家チームにおける革新と意図の比較：Yamada & Yamashita(2006)

このように、起業におけるチームの構築、あるいは企業家チームやその重要性、メリット、その多様性などの議論が存在はするが、一部の研究を除くと「現実のスタートアップ創出プロセスにおける個々のメンバーの具体的役割やメンバー間の相互作用に関してはこれまでのところ何も明らかにされていないのである」(稲村, 2008)²⁸という指摘も存在している。起業初期に関する詳述はかなり困難なものであるがゆえにわれわれは起業チームの生成プロセスの経験的なエビデンスをも必要としている(Muller-Boling, 1993)。しかし、起業初期数カ月におけるプロセスについて実証的にあきらかとすることが難しいことはAldrich(1999)も指摘しているとおりである。

²⁸ 稲村(2008)は経営者人材の起業初期における役割の重要性について論じている。

2.4 組織のライフサイクル

起業プロセスの中でも特に初期のメンバー間の相互作用をあきらかとしたい本研究よりも対象とする組織の規模が大きく、長い期間を想定した議論ではあるが、組織論における組織の誕生から大企業となるまでの段階を議論する組織のライフサイクルについてここではみていく。

2.4.1 起業初期現象と組織の生成

古典とされる議論である、Collins & Moore (1970)²⁹は 100 人の起業家へのインタビュー調査から組織ではなく起業家に注目して彼らの直面する多くの失敗など様々な出来事から組織生成を議論している経験的なものである。組織生成について 3 つのタスクからなるプロセスを議論しているが、それは明確に区切られたものではなく、一つの局面が終わる以前に次の局面がはじまっているようなものと想定している。

1 つ目は、「企業の設立」で、資金調達、道具・場所・材料といった物理的資産の確保、特別な人材の採用、最初の顧客というものを通じて組織を構築する。2 つ目は、「節穴を経る」と呼んでいるもので、不確実性が高いことから来る長い危機であり、資金面の困難性についてである。3 つ目は、「パートナーを追いだす」という「自らの方法で」組織を運営していくという自立というタスクである。この段階で指揮命令について整備し、組織の構造をその規模などに相応しくし、管理者や経営者として起業家から脱皮していくというものである。

Bartunek & Betters-Reed (1987)は、組織生成の初期現象についてステージモデルを議論している。それは、最初のアイデア・ステージ、コミットメントと最初の計画ステージ、実行ステージの三段階からなる。この議論は、さきほどの Kamm & Nurick (1993)などの議論とかなり近い内容といえる。彼らによるモデルの要約は以下のようなものである。

²⁹ 幼少期の貧困による学歴への影響でいわゆる安定的な組織への就職を選ばない人々や、自らの仕事に対して自らの責任において全うしたい人々や、そういった人々への生活や態度への社会的抑圧、権威といったものを嫌う「社会的不適応」の態度から起業という選択を選ぶこともあるということをも指摘した重要な議論である。

1. 最初のアイデア・ステージ
 - 1-1 創業者が課題に反応するほど、最初のアイデアが革新的になる課題を見つけるモード。
 - 1-2 革新者たちがその問題にたいして自分の言葉で好んでいると言えるほど創造的である。
2. コミットメントと最初の計画ステージ
 - 2-1 プランニンググループによって問題を調査するほどの確な計画になるだろう。
 - 2-2 プランナーたちが組織にコミットするほど最初のアイデアを発展させ、この計画を首尾一貫したものになるだろう。
 - 2-3 創業者とプランナーたちの関係がよりよくなり、以下の(a)(b)(c)のようになる。
 - (a)そのプランナーたちが組織に不可欠であるともっと感じるだろう。
 - (b)彼らの仕事をもっと創造的になるだろう。
 - (c)最初のアイデアが発展しより計画プロセスが一貫するだろう。
 - 2-4 より肯定的な社会情勢と新しい組織によって影響を受けた外部グループとのよい関係になるほど、これら外部グループは新しい組織をより受け入れ、サポートしてくれるだろう。
3. 実行ステージ
 - 3-1 より資源が豊富になり、このプランをあらわす資源をより使うことで、その組織に基本的目的を実行可能にするだろう。
 - 3-2 新しいメンバーの組織へのよりよい準備と調和は、彼らの使命の理解と実行をよりよくするだろう。
 - 3-3 プランナーと新メンバーの関係がよりよいほど、計画の発展と実施によりよいだろう。

Bartunek & Betters-Reed, 1987, p.301

2.4.2 組織の成長とステージモデル

Greiner(1972)は、進化と革命の組織成長論をステージモデルとして議論した。組織が発展する時間軸のなかでおこってくる、革命的な激動の期間における課題を抽出し、それをいかに管理するのかという視点である。管理方法として創造性、指揮、委譲、調整、協働の5つのステージを提示した。

また、Quinn & Cameron(1983)は、Greiner(1972)のような管理方法のほかに組織構造と組織メンバーのメンタリティーを加味して4つのステージからなるモデルを提示している。これらGreiner(1972)とQuinn & Cameron(1983)の議論をダフト(2001)は統合したモデルを図2-7のように示した。以下にその要点をまとめる。

(1) 起業者段階

創業者は起業家であり、この個人指揮によって製品開発、生産やマーケティングといった市場で生き残るための実務的活動に非公式的組織によって全精力を注いでいる段階。

危機：リーダーシップの必要性

起業家が創造性、技術に注力しているため、組織の成長にともなう従業員数の増加にたいして組織構造を調整するか、有能なマネジャーを雇うというマネジメント上のリーダーシップを必要とする。

(2) 共同体段階

強力なリーダーシップのもとで非公式なコミュニケーションと指揮からある程度公式化されつつある段階。事業部門体制として権限、職務、分業が確立する。

従業員が組織の一員であると感じる。

危機：権限委譲の必要性

トップダウン型リーダーシップへの制約感を感じ始めるため、自律意識への危機が生じる。直接的な監督から組織として権限を委譲するメカニズムを構築する必要がある。

(3) 公式化段階

ルール、手順、指揮の公式化が進み、人事の専門家スタッフなども追加される。トップ・マネジメントが実務的活動から戦略や企画立案へとシフトし、ミドルに業務活動が任される。製品別事業単位なども形成される。

危機：官僚的形式主義の行き過ぎ

システムや制度の増大で組織が官僚化しすぎてミドルなどが息苦しく感じ場合によってはイノベーションが制約されてしまう。

(4) 精巧化段階

官僚主義の行き過ぎに対し協力とチームワークをもって官僚主義のなかで働くことをマネジャーは学ぶ。公式システム外のタスクフォースなども導入されるかもしれない。

危機：活性化の必要性

成熟した組織は一時的な後退期に入ることが多く、環境への不適合や過度な官僚制化によるものだ。この時期には刷新が必要でありトップの交代がしばしばである。

ダフト(2001)

組織のライフサイクル論におけるステージモデルは、起業してからいわゆる大きな組織になるまでの困難も描き出しているが、むしろ成長によって大企業化する組織が官僚的に硬直していったり、イノベーションを阻害していったりというプロセスとその対処の方に重点がおかれた議論であるといえるだろう。また、起業家段階から共同体段階への移行期間はどのくらいなのかといった期間の明確化の問題や一部の研究を除いて経験的な証拠に基づいていない議論であるという課題が残されているといえるだろう。

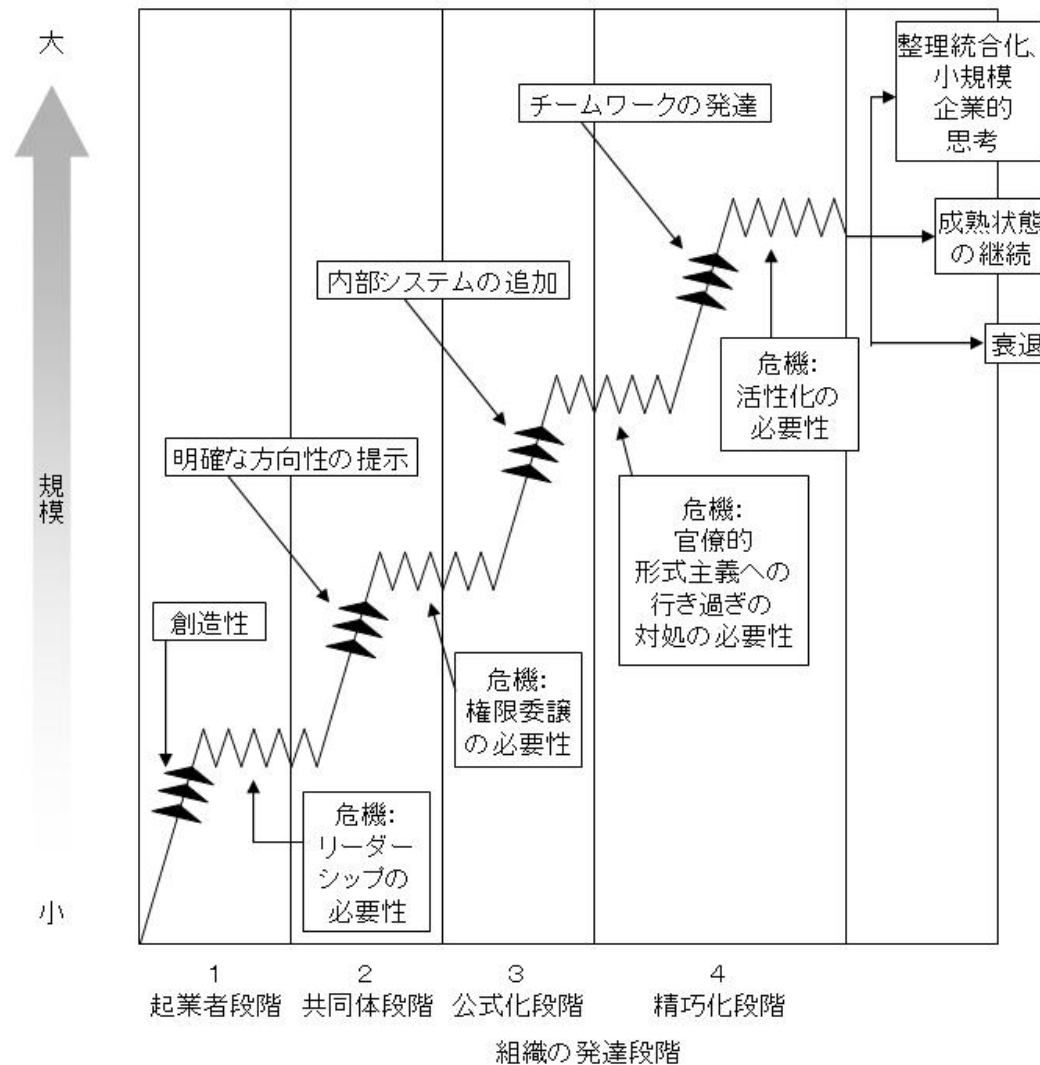


図 2-7：組織のライフサイクル：ダフト(2001) p.167

2.5 リーダーシップ

起業論とリーダーシップ論はその基盤が経済学と心理学という別々の理論的出発点をもつために別々の文脈において議論が進んできたものであるが、ともに組織の中での起業、新事業開発、イノベーションや変革という現象において指導者的役割について対象としたものである。

ここでは起業論におけるリーダーシップやリーダーシップ論における古典的な議論を見ていくことで起業プロセスにおけるリーダーシッ

プを探る。そのことは、企業家チームの議論においてもそのチーム内アクターの相互作用やアクターの役割について考察する際にも有用であると思われるのである。

2.5.1 起業論におけるリーダーとリーダーシップ

世界のトップ企業のすべてにおいて、中心となる起業家(lead entrepreneur)の背後にチームを見いだすことができるという(ザカラキス, 2009)。すでに確認したティモンズモデルにもあるように、新しい事業がどのようなものであっても機会・経営資源・チームをマネジメントする中心となる起業家(lead entrepreneur)と創業時のマネジメントチームが成功の鍵を握っているという(バイグレイブ, 2009)。企業家チームの議論はすでに見てきたがこの中にも創業者あるいは個別文脈に応じたリーダーが存在するであろう。

ティモンズ(1997)は、アントレプレナー・マインドの6大テーマとしてコミットメントと強固な決意、リーダーシップ、起業機会への執念、リスク・曖昧性・不確実性に対する許容度、創造性・自己依存・適応力、一流たらしとする欲求について列挙している。ここでのリーダーシップについては、その態度と行動を以下のようにまとめている。「自発的行動力、高基準だが完全主義者ではない、チームビルダー、ヒーローメーカー、啓発能力、人に対して自分がしてほしいことをする、富を創出し貢献者すべてに分配する、誠実性と信頼、信用、公平性の実践、一匹狼や孤立無援の徒ではない、優れた学習者であり教師でもある、忍耐力と切迫性。」

また、ティモンズ(1997)も引用しているが、Grant(1992)は起業家的リーダーシップのパラダイムを「先導的起業家、ベンチャーチーム、外部環境の影響力」のトロイカ方式として開発している。

2.5.2 共有リーダーシップ

組織において複数の人間が協力してリーダーシップを発揮するリーダーシップの形態を共有リーダーシップという(Pearce & Conger, 2003)。その議論の中でも共同リーダーシップを議論しているのがHeenan & Bennis(1999)である。彼らはマイクロソフトの創業者ビル・ゲイツではなくスティーブ・バルマー³⁰のような特にコ・リーダーの

³⁰ 現在のマイクロソフト社最高経営責任者。ハーバード大学で数学と経済学の

存在や役割に注目し豊富なケーススタディをもとに議論を展開している。コ・リーダーは、事業・組織・リーダーのいずれか、あるいは複合的にモチベーションの源泉をもっているとされる。優秀なコ・リーダーとしては、基本的にはリーダーを優先し、わきまえるのだが、己を理解し大切にし、時として自らリードすることもあり、組織を大切にするなどとされている。この共同リーダーシップの成功に条件を3つ挙げている。一つはリーダー、コ・リーダーともに組織目標を優先し利己心を抑制すること。もうひとつは、リーダーから見てコ・リーダーをリーダーと同様もしくはそれ以上に優秀な人材を迎えること。最後にコ・リーダーから見て勇気や健全な自我などの資質を有し優秀なリーダーとパートナーシップを築くこととしている。

Heenan & Bennis(1999)の議論はコ・リーダーにのみ傾斜した部分のある議論であるが起業プロセスにおける右腕となる人材や企業家チーム内のリーダーシップ共有のあり方など残されている課題や起業プロセス研究への示唆は多いと思われる。

2.5.3 リーダーとマネジャーのちがい

リーダーシップ論においては、リーダーとマネジャーのちがいやリーダーシップとマネジメントは異なるという視点からリーダーシップそのものを浮かび上がらせようという議論が古典になっている。

心理学の知見と実証研究による Zaleznik(1977)の議論までさかのぼれば、マネジャーは組織について教え、人間関係におけるバランスを維持する「社会化を通じた成長」によって育成され、リーダーは、内面的変化と社会的変化に向けて格闘させる「人格の発達を通じての成長」によって育成できるとしている。特に「組織にリーダーが登場する時、起業家精神の文化が生まれるが、マネジャーが求められる時、これとは異なる文化が生まれる」としてこの両者の目標、仕事観、人間関係、人格特性、育成方法におけるちがいを表 2-3 のように明らかにした。

学士号を取得。創業者であるゲイツと知り合ったのは大学 2 年生のとき、同じ寮で生活していた。卒業後は Procter & Gamble (P&G) 社でアシスタント プロダクトマネージャーを 2 年間務め、マイクロソフト入社前は、スタンフォード経営大学院に通学していた。技術者であるゲイツに対して経営のアドバイザー的な役割を果たし、マイクロソフトを大企業に仕立て上げたコ・リーダーである。<http://www.microsoft.com/japan/presspass/exec/steve.aspx> 2012 年 2 月 19 日アクセス。

同様のテーマにおけるこちらにも有名な Kotter(1990)は「リーダーシップとマネジメントは相異なるも補完し合う行動体系である。どちらの活動も独自の機能と特徴を合わせ持っている。複雑さを増し、変化し続ける環境で成功するには、どちらも必要である。」として、どちらかが重要であったり、どちらかの代わりになったりするものではない補完性を強調している。そして、変化に対処するのがリーダーシップとし、複雑な状況にうまく対処するのがマネジメントだとしている。

表 2-3：マネジャーとリーダーのちがい

	マネジャー	リーダー
目標	・ 受動的 ・ 仕事の必要性から自ずと生じてくる	・ 能動的 ・ 個人的な意思のもと積極的な態度で自ら作り出す
仕事観	・ 場の調整 ・ 問題解決を優先する ・ 選択肢を絞る	・ 新しい方法論を導入 ・ 変革や改革を好む ・ 選択肢を広げる
人とのつき合い方 (組織での役割)	・ 感情移入が薄い ・ 共同を好む ・ 人間関係の調整が中心	・ 共感力が高い ・ 人間関係を活用する ・ 人間関係を構築する
関心事項 (思考の傾向)	・ 合理的 ・ その物事はどのようなプロセスでなされるか？	・ 情緒的 ・ その物事は人々にどのような意味があるのか？
人格特性	・ 協調性が高い ・ 調整役と感じている。	・ 独自の世界観 ・ 孤立していると感じている
成長過程の傾向	・ いろいろな人たちから適度に愛情を受けている	・ 1対1の強固な関係性が影響している

Zaleznik(1977)より筆者が作成

それぞれの役割については「方向性の設定」と「計画と予算の策定」、「人心の統合」と「組織編成と人員配置」、「動機づけ」と「統制と問題解決」と対比して論じた。また、この二つの役割について「マネジャーとリーダーを両方こなせる人物はいない」ことも強調しているの

である。

たとえば起業プロセスにおいては、リーダーが必要であるのか、マネジャーの役割は必要ないのか、あるいはどういうタイミングではどちらの役割が重要であるのか、さらには企業家チーム内で共有されるリーダーやマネジャーの職務があるのではないだろうかという示唆が考えられる。

2.6 知識による経営

最後に起業プロセスにおける知識と組織の共進化を論じる本研究にとってもっとも重要な組織による知識の創造・共有・活用に関する議論をみていく。

2.6.1 様々な知識論と知識経営論における知識

知識とひとくちに言ってもその意味するところはさまざまであり、議論の文脈によって幅広い意味をもっているといえる。ここでやや遠回りでも知識についての基本的な定義を確認しておきたい。

知識経営論(Nonaka,1991,野中・竹内,1996,野中・梅本2001,野中ほか,2010)はこれまでに哲学の分野として扱われてきた知識の哲学である認識論の伝統に則りながら議論が深められてきた。ここでいう知識とは、伝統的な認識論においても知識経営論においてもデカルト以来の「正当化された真なる信念(Justified true belief)」という定義を前提としている。

戸田山(2002)によれば認識論の歴史とはまさに信念をいかにして正当化するのかについて、どう基礎的な(もう正当化の必要の無い)信念によって基礎付けるのかを議論してきたといえる。論理的に客観的に基礎付けることが可能となることで真理を探究しているということである。たとえば、認識論における代表的な論争として、正当化に関する基礎付け主義が大きくは内在主義と外在主義に分かれている。内在主義とは、信念の正当化においてその信念を基礎付けることのできる信念には認識する本人自らが到達することができるものだけであるという考え方であるという。つまり、認識者の心の中に信念を「基礎付ける信念」が存在するという考え方である。また、反対に外在主義とは、信念の正当化において認知する本人が分らないような、本人と

は関係の無い要因を持ち出してもよいという考え方である。つまり、認識者の内側ではなく他者などの外側に存在するという考え方である。

この内在主義と外在主義という二つの対立する基礎付け主義は伝統的なデカルトやヒュームの懐疑論に対する論駁の歴史の中などでこれまでずっと試みられてきたのである。

最近のバンジョー・ソウザ(2006)の討論でもバンジョーは、自分の意識に与えられたものを受け取ることや、ア・プリオリな基盤に基づく推論を受け入れるという伝統的な内在主義の立場であり、ソウザは信頼できる源泉をもつだけでは不十分だと主張して対立しているという具合に、まだまだ議論の尽くされていないテーマである。この議論が何百年もつづいているのもこれまで述べてきたように認識論が認識論であるがゆえである。

一方で知識経営論においては、信念をいかに基礎付けるのかということよりも、むしろ野中(1990)は「われわれは、認識論におけるこれ以上の知識の形式論理的な展開に興味はない」として加護野(1988)の組織認識論が目指したように、「認識の問題を哲学のように根本まで遡って原理的に論じるのではなく、組織の現実との関わりの範囲内で取り上げよう」としている。つまり、組織論の研究戦略として伝統的な認識論のように信念を正当化するにあたる基礎付けに関する真理追究はあえておこなわずに、「日常の論理」についてその正当化プロセスを追っているのである。

当然のことながら企業経営という日常においては日々の意思決定は真理を探究しその基礎付けの探索のために組織活動を営んでいるわけではない。したがって野中・竹内(1996)は、知識経営論の考え方として「知識を個人の信念が人間によって“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセスと見るのである」という知識観をしめしており、真実性の追究としての認識論の知識観よりも個々人の信念がいかに組織的に正当化されるのかが強調されているのである。つまり、「正当化された真なる信念」という知識の定義の「真なる」という部分を追求する個人主義的な認識論と「正当化された信念」という部分や組織的なプロセスを強調する知識経営論というちがいののである。野中ほか(2010)はこのことをさらに明示的に述べている。「プロセス哲学を基礎とする知識ベース企業の理論においては、知識を『個人の信念が真実へと正当化されるダイナミックな社会的プロセス』と定義する。それは、個人の主観的な思い・信念や価値観が、社会や環境との相互作

用を通じて正当化され客観的な『真実』になるプロセスである。」

本研究もこの知識経営論の知識の定義に則り議論を進めていく。

2.6.2 経営資源としての知識

すでに議論したペンローズの「経営者サービス」の成長については知識そのものの累積的成長として捉えられていた。つまり生産資源の束としての企業とは人的資源と物的資源からなり、そのうち重要なものが人的資源でありその知識が累積的に成長するために未利用のサービスとして残る。このことをもって企業はその内部に成長の誘因をもっていることとなり、企業成長の根幹は人的資源の有する知識の累積的成長であるとしているのである(ペンローズ, 2010)。

従来の労働や生産財、資本といった価値生産要素によって企業が成長し競争をおこなってきた資本主義社会とは異なり「知識」が唯一意味ある経営資源となる「知識社会」が到来しつつあることをドラッカー(1993)は唱え、持続的成長の決定要因としての知識の創造と活用やその役割を説明する理論が必要だと主張した。

この知識という経営資源は、材料や製造設備といった物的資源とは性質が大きく異なる。物的資源については誰かが占有している際には他人がそれを使用することができない。また、消費すれば減少する。しかし、知識は同時共有も複製も価値を減じずにおこなうことができ、消費しつくすということがなくそのとき価値を減ずることもない。さらに物的資源と知識を融合させることにより、物的資源の価値や利用効率をあげることもできるという資源特性を有している(野中・紺野, 1999)。また、情報や IT を中心としたハイテク産業を想定すればこれまでとは異なる経営資源としての知識は容易に想像することが可能であり、知識をベースとした収穫逓増型産業はこれまでの物的資源のみを経営資源と来てきた産業とは異なる経済原理、マネジメントの方法が必要であると考えることができる(Arthur, 1994)。

2.6.3 知識の類型

これまでに議論した知識の累積的な成長を企業成長の根幹とするペンローズ(2010)は、知識についてその伝達可能性から「経験・学習によって得られる個人的な知識」と「客観的な知識」という二つの形態の知識があるが理論的に明確に区別する方法はないとしていた。

「我々は語ることができるより多くのことを知ることができる。」

(ポラニー, 1980)という意味で非言語的・包括的な知についての「暗黙的に知る(Tacit knowing)」といういわゆる暗黙知についての議論は、Knowing という表現にそのダイナミックな概念であることをあらわしており、知識による経営という考え方に大きな影響をあたえたひとつの概念である。

また、暗黙知のように身体と知識について考える際や knowing how について言及する際に必ず触れなければならないのがライル(1987)による「方法を知ること」と「内容を知ること」のちがいである knowing how と knowing that に関する議論である。ここでの knowing that とは、我々が一般的に「知識」と呼ぶ概念であり、真実やその内容といった人々が貯蔵できる知識のことであり、一方で knowing how とはその真理を見出す能力や方法について示している。すなわち、knowing how はある種の技巧・技・言明化されない手続きや能力のことを指している。

しかし、ここでライル(1987)が言いたいことは、いたずらに知識を、分類することではないことである。むしろデカルト以来の心身二元論的に分けられている概念が「カテゴリー錯誤」と呼ぶ異なった枠組みのものを同類のものとして扱うことによる誤りであるように、命題化可能な知識である knowing that をそれまでの哲学が重視してきたことで身体的な知性である技能や手続き的な能力を知性とは別のカテゴリーとして軽視してきたことへの批判や knowing how の方がむしろ人間の知性にとって本質的であると訴えるための言及である。

知識創造において認識論的次元と存在論的次元という二つの次元をもちだした野中・竹内(1996)は、このうちの認識論的次元において暗黙知の概念を引用し、知識における暗黙知と形式知という二面性についての区別をおこなっている。暗黙知は、特定状況における個人的な知であり形式化したり他人に伝えたりするのが難しい。一方形式知は明示的な知であり、形式的・論理的言語によって伝達できる知識である。この表 2-4 のような認識論的次元における特性を有する暗黙知と形式知を存在論的次元における個人の知識から組織的な知識へと相互に変換を繰り返しながら知を増幅させるダイナミックなプロセスこそが知識創造だという。

表 2-4：暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

野中・竹内, 1996, p.89

「知識ベースの企業理論」を目指す Grant(1996, 2007)は、企業の資源と能力分析における重要な展開の一部として知識経営の一連の研究を位置付けており、知識について「いかに知るか(knowing-how)」と「何を知るか(knowing-about)」として区別し前者を暗黙知に後者を形式知に相当するとしている。

この区別の重要性としては、意思決定の権限分配において顕著であるとしている。意思決定に有意義な知識が形式知ならば、それは容易に移転可能なため、財務事務のように本社のような一つの場所で集権的な意思決定が可能である。しかし、その知識が暗黙知であれば、移転が不可能であるため、その知識を有するひとびとの間でおこなう必要がある。たとえば販売方法は、営業担当者の直感と個別顧客への性向理解が肝心であるため営業マネジャーへと営業員から移転することに困難性がともなうため営業員によって決められた方が合理的であるなどである。

2.6.4 組織的知識創造

知識創造とは「個人のもつ主観的な暗黙知を表出化し客観的な形式知にして共有することにより異なる視点を総合し、創造された新しい知をもう一度自分の中に主観的な知として体化することにより、さらに個人の暗黙知を豊かなものにしていくプロセスである」とされる(野中・遠山, 2006)。

野中・竹内(1996)によれば、新たな知は暗黙知と形式知の相互作用プロセスから生まれるとされる。その動態プロセスをモデル化したのが図 2-8 のような SECI モデル³¹である。SECI モデルは、「共同化

³¹ SECI（セキ）モデルは、「共同化(Socialization)」、「表出化(Externalization)」、「連結化(Combination)」、「内面化(Internalization)」の 4 つの変換モードの頭文字からの名称である。

(Socialization)」、「表出化(Externalization)」、「連結化(Combination)」、「内面化(Internalization)」の4つの変換モードからなる。

(1) 共同化（暗黙知から暗黙知を得る）

共同化とは、経験を共有して、メンタルモデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。

(2) 表出化（暗黙知から形式知を得る）

表出化とは、暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスである。これは、暗黙知がメタファー（隠喩）、アナロジー（類推、類比）、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながらしだいに形式知として明示的になっていくという点で、知識創造プロセスの真髄である。

(3) 連結化（形式知から形式知を得る）

連結化とは、コンセプトを組み合わせ、一つの知識体系を創り出し、異なった形式知を組み合わせ、新たな形式知を創り出すモードである。

(4) 内面化（形式知から暗黙知を得る）

内面化とは、形式知を暗黙知へと体化するプロセスで、行動学習と関連し、共同化、表出化、連結化を通じてメンタルモデルや技術的ノウハウとして財産となることである。

以上の4つの知識変換モードのプロセスが、組織のさまざまな次元においてスパイラルを描くように繰り返されるのである(野中・竹内, 1996)。

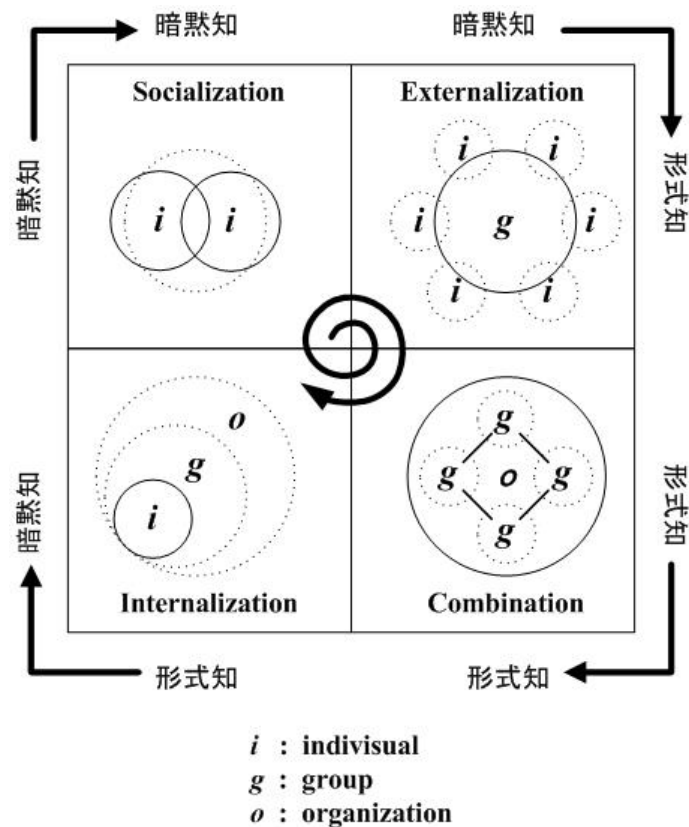


図 2-8 : SECI モデル : Nonaka & Konno(1998) p.43

この議論において重要であることは、松下電器の事例研究³²を通じ

³²この事例では、松下電器におけるあたらしく合併されて生まれた一事業部における起死回生の自動パン焼き器の開発をめぐる成功ストーリーが、全社の経営スローガンを生み出し、最終的に従業員全員の創造性を伸ばすために労働時間を抜本的に減らす運動へとつながるという一連の組織的知識創造が詳述されている。はじめに新しい事業部における新製品開発パイロットチーム内の暗黙知が共有され「イージーリッチ」という事業部レベルのコンセプトに表出化され、失敗と試行錯誤の中でチームレベルの暗黙知が豊かになり内面化される。それが開発における正当化基準というメタ知識となり、開発チームのメンバーがパン職人の個人的暗黙知をパン作りの修業という共同化の中から「ひねりのばし」というコンセプトに表出する。開発チームの中でイージーリッチによって正当化され、それが引き継がれた商品化チームの試行錯誤の中で「中メン」という商品化技術コンセプトが生まれ、商品化され大きな成功を収める。このような暗黙知と形式知の相互作用によって個人・チーム・事業部という次元を超えて組織的に知識創造していく。さらには、それは「ホームベーカリー」というヒット商品の正当化基準コンセプトである「イージーリッチ」によって事業部内にコーヒーメーカーなどほかのヒット商品を連発させ、そのことが松下電器全社における「ヒューマン・エレクトロニクス」というグランドコンセプト

て述べられているように、単純に成功した新製品開発ストーリーのスナップショットのような議論であったり、そのストーリーを時系列で追うことが可能になったりというレベルのものではない。

組織的知識創造が連続的イノベーションを必要とし、どのように促進すべきであるのかといったダイナミックなプロセスを単純な線形でなく、さまざまな組織レベル・次元を超えて考察可能であるということである。

この組織的知識創造の議論を政策知創造の社会的プロセスとして捉えなおし、非営利組織や自治体、あるいは医療・福祉、学校経営等のフィールドで議論しているのが、梅本・大串(2000)や梅本(2004)をはじめとした一連の議論である。

野中・竹内(1996)による、「知識を変換する」という表現に関して、梅本(2006)はたとえば暗黙知を形式知に変換するという言葉では、変換した後は暗黙知がなくなってしまうという誤解を生みやすいため、「暗黙知から形式知が生成される」という表現の方が正しいとしている。

ほかにも、SECIモデルにおいて、共同化のフェイズで現実的に言葉を介さない暗黙知のみによる相互作用は現実的にはあまり多いものではない。同様に、連結化においても形式知だけの存在を想定しているが形式知と形式知を組み合わせる際の意思決定には、意思決定者の世界観や組織文化という暗黙知の存在が影響しているといえるという問題点を指摘している。さらには、企業の製品開発における事例研究をベースに、組織的知識創造を説明するために構築されたモデルであるため、個人の知識創造については説明ができないという指摘をしている。

大きな前提としては正しいとしても、こういった SECI モデルの問題点については、SECI プロセスにおける各フェイズの成果としての「知」が強調されていることからくる誤解であるとして、もっとプロセスあるいは行為としての「知」を強調しながらも、個人、組織、社会すべてのレベルにおける知識創造を理解・説明するための EAIS モデルを梅本・大串(2000)、梅本(2004)、梅本(2006)は提唱している。

トに結実する。このグランドコンセプトの実現のために自己組織化チームが全社につくられ、社員各自の思いが共有され本来的な業務活動による創造性の伸長による「ヒューマン・エレクトロニクス」の実現が議論され、手段として労働時間の削減が実現していくというものである。

EASI モデルは「体験する、表現する、総合する、実行する」の 4 つの行動に焦点をあてたフェイズからなり、その知識創造プロセスにおいて暗黙知が形式知を生成するなどの、認識論的次元と個人知と社会知という存在論的次元が相互作用をもつものである。

- (1) 体験する(Experiencing)
個人または集団がある問題を体験する。
あるいは、人、本、論文、記事などとの出会い、それらに共感することによって、思いが生まれる。
- (2) 表現する(Articulating)
思いを議論し分析することを通じて、コンセプトや仮説（情報）に表現する。
- (3) 総合する(Synthesizing)：各自のコンセプトを総合し、知識（価値ある情報体系）としてレポートなどの形にまとめ発表する。
- (4) 実行する(Implementing)：知識を実行し、ノウハウ（知恵）として体得、すなわち内面化する。

体得したノウハウによって対処できない新しい出来事をまた「体験する」することで新たな思いが生まれ、以上のプロセスが図に示すように、らせん的（スパイラル）にくり返される。この知識創造のスパイラルを通じて、個人や社会の知が豊かになっていくというものである。

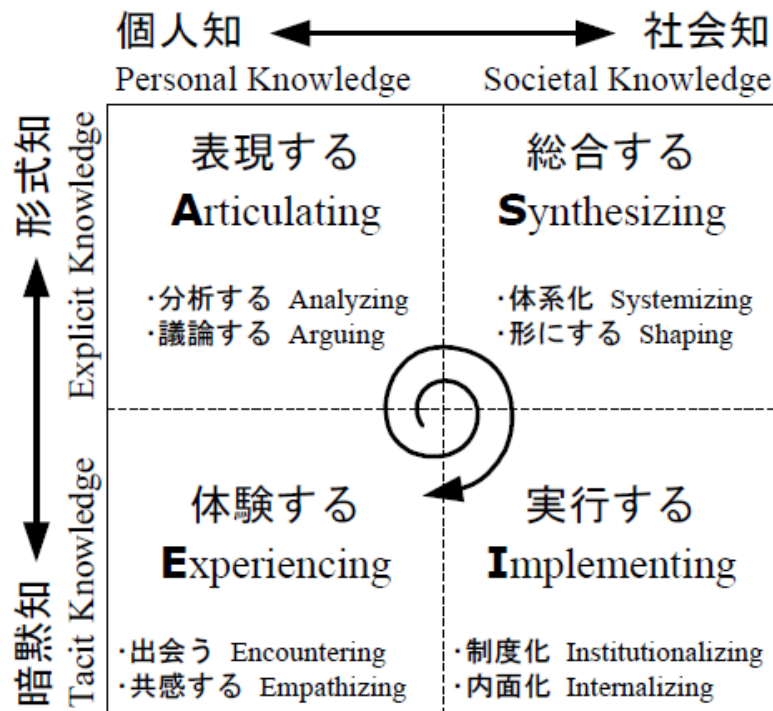


図 2-9 : EASI モデル : 梅本・大串(2000)p.71

2.6.5 場・実践コミュニティ・知識システムとしての組織

対話と実践という人間の相互作用による知識創造をおこなうためには、そのための心理的・物理的・仮想的空間が必要であるとして、その空間としての「場」の概念を野中らは主張している。「場とは、共有された動的文脈(a shared context in motion)」であり、知識が共有され、創造され、活用されるダイナミックな時空間である。」と定義されている(Nonaka & Konno, 1998, 野中ほか, 2010)。それは個の相互作用が抽象的な組織において触発されるのではなく、具体的な場においてこそなされるという考え方によるものである。この「場」をタイムリーにつくりだせる他者との強い信頼関係が基盤となるリーダーシップももとめられる。そういった場においては、「文脈のなかで人間存在の感情の知(social capital: 社会関係資本)を共有し、相互主観性を生成」することができるとしている(野中, 2011)。

この「場」と似た概念としては、「実践コミュニティ」(レイブ・ウェンガー, 1993, ウェンガーほか, 2002)の概念がある。それは「あるテーマに関して共通の関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」と定義

されたものである。企業組織内の公式組織とは別のコミュニティが自発的な複数の個人たちによって同じ実践を通して個人的技能や能力の伸長を目的に学習する場として成立するというものである。実践コミュニティへの参加そのものがすでに学習であり、コミュニティでの役割の変化や過程そのものが知識を創造することであるという議論である。そのコミュニティ内において共通の資源のレパトリーが構築、共感、共有される(Wenger, 1998)。

この実践コミュニティを発見し、育成する、知識における「領域」、「コミュニティ」、「実践」の3要素がある。すべてそろうことで実践コミュニティといえる。「領域」はこの実践コミュニティが目指す知識あるいは専門分野についての領域で、組織にとって重要な知識の分野がわかる。「コミュニティ」は、実際の交流主体である人々の集団をさし、どのようなネットワークが存在するのかという部分から、実践コミュニティに発展する。「実践」は、知識を生み出す活動を意味する。

この実践コミュニティには発展段階とその課題がありそれはまとめると以下のようなものである。

- (1) 潜在：領域＝成員が情熱を持つ領域の特定
コミュニティ＝既存ネットワークの拡張
実践＝必要とされる知識の調査
- (2) 結託：領域＝領域における知識の有用性の立証
コミュニティ＝信頼関係
実践＝知識共有方法の決定
- (3) 成熟：領域＝領域の役割と他の領域との関係を明確にする
コミュニティ＝目的維持のための
コミュニティ境界の管理
実践＝コミュニティの中核的実践の定義
- (4) 維持・向上：領域＝領域の有用性の維持、
影響力の向上
コミュニティ＝活力ある知的焦点、
雰囲気づくり
実践＝常に最先端の状態を保つ

(5) 変容：衰弱・自然消滅

社交クラブとなる

分裂・合併

制度化

打ち切り

ウェンガーほか(2002)

こういった「場」や「実践コミュニティ」のナレッジマネジメントにおける議論はすでに存在している企業組織のインフォーマルな知識創造の場や文脈として強調された議論となっている。

一方で、組織を知識のシステムととらえる組織観がある。Alavi & Leidner (1999)は、知識システムとしての組織は社会的に規定されている知識の構造、保管と検索、流通、応用というプロセスからなっていると考えている。すなわち、組織とは社会的プロセスとしての知識のシステムなのであるという考えである。この知識システムとして捉えるときには「場」は「実践コミュニティ」が文脈を強調するような議論とは異なり、形式知の社会的な相互作用をする組織という意味あいの強いものである。

本研究では、起業プロセスにおける組織の生成やその後の進化と同時に起こられる知識の創造を議論しようとしている。この起業プロセスにおける企業家チームのあり方や、チームの生成以前の人々の相互作用の場や文脈とはどのようなものであるのか、また知識システムとしての組織というレベルは企業家チームなどの創業間もない頃の小さなチームというよりは役割分担や官僚制機構のはっきりしたシステムとしての組織についてのメタファーになりうる組織観であるといえる。

2.6.6 知識ベースの企業理論と残された課題

野中ほか(2010)は、組織的知識創造の議論を発展させ、プロセス哲学に則り知識創造に必要なリーダーシップについて「流れを経営する」という視点から議論している。リーダーとフォロワーの役割と関係が固定化した管理統制型リーダーシップではなく、文脈ごとに臨機応変にリーダーが決まる「自律分散型リーダーシップ」が有効であるという主張のもと、知識創造を持続的に起こうためにリーダーが「知識ビジョン」を設定し「場」を創設・結合・活性化し、「SECIプロセス」

を促進し方向づけ「知識資産」を開発・再定義していくというものである。この際に、リーダーシップは、アリストテレスに起源をもつ「フロネシス」、すなわち「個別具体の場面の中で、全体の善（共通善）のために最善の振る舞いを見出す能力」である「実践的知恵」が重要となるというのである。そして、組織の全てのレベルでフロネシスを育成することで、各レベルで自律的な知識創造が可能となるからであるとしている。野中らによる最新の議論は上記のような概念群からなる「知識ベースの企業理論」となりつつある。

こういった一連の知識による経営の議論は、ほかにも Kogut & Zander(1992)の「Knowledge of the Firm」や Grant (1996)の「Knowledge based theory of the Firm」などの議論もあり、研究群をなしているといえる。しかし、ダイナミックな知識創造プロセスという意味ではやはり野中らの議論に負うところが大きい。Grant (2007)は経営戦略論の中で、ナレッジマネジメントと知識ベースの企業論について「資源と能力分析の重要な展開」として位置付け「組織能力開発を含む経営原則と実践への洞察を提供する」として評価している。また、ミンツバーグほか(1999)は、「ラーニング・スクール」の議論として戦略論上に位置付けているが、より戦略論全体をカバーする概念であるとして「プランニングとポジショニングは連結化であり、形式知を形式化の手順でつかう。一方、ビジョンやメタファーに基づく起業家精神は、表出化に最も近いだろう。(中略)カルチャー・スクールは戦略を推進するために共同化の方法を使っている。最後に、ラーニング・スクールは内面化、あるいはスパイラル全体であろうか。さもないと、すべてのスクールがスパイラルの中で結びつくのかもしれない。」として、競争戦略論や起業論、組織文化論、組織学習論などの議論が知識創造の議論によって結びつけられると評価しているのである。ダイナミック・ケイパビリティ³³(Teece, 2007)の枠組みを提唱している Teece(2008)によれば「野中は企業の差異を、異なる資源を持つという命題に還元するのではなく、未来に対する異なるビジョンを持つためだという命題に進化させた。」とし、Nonaka & Toyama(2005)を引用している。それは、「要するに、企業は異なろうとし、異なろうと努力するから異なるのである。異なる未来とその未来を実現するための組織構造を描く

³³ 感知、把握、再配置というスキルの三者関係によって競争力を維持する概念である(Teece, 2007)。

から異なるように進化するのである。」という主張である。さらにはイノベーションを包括的に見る見方として評価している。

しかしながら、「野中のアプローチは（日本の）大・中企業の情報に基づくもので、組織内のイノベーションという文脈において意味がある。これらの文脈は起業的な新規事業には必ずしも適切ではない部分もあるが、企業が新たな機会を感知し捉える方法を理解するのに役立つ。」としている。また「このアプローチは大企業には向いているかもしれないが、ベンチャーには完全に移転できないかもしれない」として、起業プロセスやいわゆるスタートアップに対する議論の移転については残された課題として評価しているのである。われわれはこの起業における知識創造の議論という課題にチャレンジしていこう。

2.7 おわりに

本章では経済学、経営学、起業論における「企業家と起業家」、「企業家チーム」、「組織のライフサイクル」、「リーダーシップ」、「知識による経営」という5つの分野から関連する先行研究を見てきた。さいごにこれら先行研究から得られる重要な知見と研究課題についてまとめる。

2.7.1 企業家と起業家

経済学における企業家に関する議論は1725年のカンティヨンにまでさかのぼることができるものであるが、経済発展を説明する際に静態的な均衡論では説明のできない現象について企業家や新結合という概念によって説明しようとした試みであった。また、その議論は論者の関心にしたがってリスク負担の有無や革新の度合いといった部分においてその定義はさまざまなもののままであった。

したがって、起業について議論する時に必ず触れられるシュンペーターの新結合、イノベーション、企業家という議論も経済発展におけるそれまで触れられなかった経済の内部への眼差しという重要なものであったが、実際の起業家や企業家、企業家活動、企業家と関連者の相互作用ということについては議論されていなかったといえる。あくまでもマクロの視点から経済発展における費用曲線・収益曲線を移動させる経済主体の存在と重要性の指摘であったといえる。また、企業

家とは、あくまでも経済主体の指摘であって必ずしも個人をさすものでも、企業家という名称にこだわるものでもないとしゅんぺーターは述べていた。

しゅんぺーターの議論においては、経済主体としての企業家や複数人からなる企業家チームやその企業家たちの相互作用については残された課題といえる。

こういった経済学上の残された課題とそれとは別の文脈によって発達した経営学における企業家を架橋する議論がペンローズによってなされていた。経済学上の概念を踏襲しつつも、ペンローズは経済学では説明不可能な現象とは何かをあきらかとし、企業成長の根源を企業内における人的資源の有する知識の累積的な成長に見出していた。

市場についても企業家の心に映ったイメージであるとして、企業家の主体性や主観といったものを重視した議論を展開し、資源ベースの戦略論や知識による経営論の萌芽的な指摘をたくさんおこなっていた。

特に本研究にとっては、企業者サービスと経営者サービスにおける新しいアイデアや変化をおこす者とそれを実行し監督するものという差異の指摘や、これを実践する機能への着目として経営者のチームという概念を示していることが、リーダーシップ研究におけるリーダーとマネジャーのちがい、あるいは企業家チームの議論との関連性を見出せるのである。企業家チーム内におけるチーム成員の役割像やこのチームによる組織の生成や知識創造という議論をおこないたい本研究にとってペンローズの議論はそれらの概念群が企業成長の理論としてすでに整っていることの萌芽として位置付けることができるであろう。

しかし、あくまでも既存企業の成長に関する議論であり、あたらしい組織の生成や起業プロセスというものを対象とした議論ではないためこの対象へのアプローチというものが残された課題といえるだろう。

経営学においては、経済発展を説明することや経済学上の概念という手段をもちいる文脈からは多少離れて議論がなされている。企業家という概念をイノベーションの実行者としてドラッカーは変化の探索・対応・利用をする者としてその実務・仕事としての側面を強調した。また、ミンツバーグは積極性、中央集権、リスクテイク、成長へのこだわりという個人の起業家的な人格を設定してその人格が戦略を構築することの議論をおこなった。これは英雄としての起業家像というイメージによる人格に特徴的な戦略立案の傾向について議論しているものである。また、米倉は近年のイノベーション研究における議論

を援用してイノベーションをおこなう者が企業家であるとし、イノベーションの分類がすなわち企業家の分類とできるとしている。

ドラッカーと米倉は起業というフェイズに拘ることなくイノベーション主体としての実際に存在する企業家像について議論しているといえ、ミンツバーグは起業をおこなう挑戦的でリスクを恐れない起業家的な思考による経営戦略を論じているといえる。企業家とは新規開業する者、創業者だけを指すのではなくイノベーションの主体としてとらえられ、経営者や社内新規事業責任者、開発者など多岐にわたるイノベーションの主体を想定して議論されているが、起業家と表記する際には新規事業をおこす者や創業者を想定した議論が経営戦略論などの援用によっておこなわれる。つまり、どちらもアントレプレナーの和訳なのであるが、企業家というイノベーション主体の中に、創業者である起業家が内包されており、経営学の理論的枠組みで企業家ないし起業家を議論したり、企業家からイメージされる人格から経営戦略が議論されたりしているというものである。したがって、経営学においても経済学同様に議論は研究者の関心事項にしたがってさまざまな議論がなされている状態である。

起業論では、バイグレイブやティモンズなどを中心に起業家と表記する創業者の創業という行為を中心により実務的に議論がおこなわれている。特に起業機会を捉える事、この機会を生かす組織をつくりだすこと、そのことに関連するあらゆることをもって起業家活動とし、その主体を起業家としていた。また、起業家がひとりで起業することは難しく成功確率も低くなるということも強調されていた。つまり、経済成長を牽引する経済主体という概念やイノベーションの主体という概念というよりも、実際に起業する個人やチームの実態について議論しているといえる。

また、その起業家の内面性については、情熱や思考様式について起業論では独自の議論がなされていた。1 つは起業家の情熱が強いほどに成長率が高まっていることが確認された。もう 1 つは、「質問力」「観察力」「仮説検証力」「ネットワーク思考力」という 4 つの思考様式に優れている起業家に率いられている企業ほど成長率が高いというクリステンセンらの研究であった。

このように企業家とひとくちに言っても経済学・経営学・起業論にとってその指し示すものは必ずしも同じものとはいえない。しかしながら、経済発展を内側から実現する合理的な説明のできない経済主体

という概念もイノベーションの主体という概念も、実際に起業する創業者も等しく新しい知識と組織を創造していることだけは間違いないといえる。この新しい知識と組織を創造している主体をあきらかとする議論から、さらに進んでわれわれは企業家による知識と組織の創造過程についてのダイナミズムやプロセス、相互作用について議論しなければならないといえるだろう。

2.7.2 企業家チーム

社会的勢力との孤独な英雄の闘いとして扱われがちであった伝統的なアントレプレナーシップの議論では、アップルもパナソニックもジョブズや幸之助だけの功績として起業し大企業となったことになる。しかし、現実的にはウォズニアックや井植がパートナーとしていたようにチームによって起業したり、起業にあたってチームや組織を形成したりするのは当然の役割分担である。ザカラキスによれば、チームはよりスキル・セットが充実し、イノベーション能力が高まり、社会的ネットワークが広がるので起業に成功しやすいという。定量的にもチームによる起業の方が多く存在し、成功しているというデータの多くもたくさん提示されているが、一方で起業論のメインテーマとして企業家チームはあまり扱われてきていないという。

そういった意味で重要な企業家チームのチーム構成に関してチョウドリーによれば、組織のダイバーシティの議論のようにチームが多様であることの方がイノベティブであり、組織として成功するという議論が起業プロセスにおける企業家チームにおけるデモグラフィックな多様性には当てはまらないという。むしろ多様性によって成長に制限を課すものにもなりかねない。しかし、チーム成員の思考方法の多様性と革新の関係性などは研究課題として残っている。

チームによる起業プロセスについては、アイデアを個人からもしくはチームによって生み出し、それを評価し、必要とされる資源を調達し、チームを開発し、実行するというプロセスモデルがコーニーによる文献研究によって提案されている。しかし、経験的な証拠に基づくものではなく、またそのダイナミズムやプロセスについて十分に議論されたものではないという課題が残っている。

また、個人の企業家が機会と資源を調達し革新の意図をもって革新をおこなうというモデルよりも、個人は関係構築の意図をもって対等なパートナーシップというパートナーたちとの協働を通じそこでの創

発的革新意図が革新を生むという山田と山下の議論は企業家チームを創ることや、そのチーム内での対等な関係での創発こそが革新につながるというものであった。こういった議論においてさらにチーム内でいかなる知識創造がおこるか、意図の共有過程とはどのようなもので、どのような相互作用があるのかについて深めていく必要がある。また起業初期あるいは起業前という期間における経験的な証拠を必要としているといえる。

2.7.3 組織のライフサイクル

起業してからいわず大企業になるまでの困難についてステージモデルで説明することがこの議論は多い。コリンズとムーアは起業家の個人的人間的成長のサイクルから組織のライフサイクルを組織の設立にともなう困難、設立後の資金難にともなう困難、軌道に乗ってからのパートナーのある意味での排除による自立というものとして描き出した。特に起業初期に注目しつつバータニクとベターズリードは、アイデア、コミットメントと初期計画、実行という3ステージを想定している。グレイナーは進化と革命の組織成長論として管理方法のステージモデルを展開し、クインとキャメロンはそこへさらに、組織構造や組織メンバーのメンタリティーを加味している。それらを統合したダフトは起業家ステージにはリーダーシップの危機が、共同体ステージには権限移譲の危機が、公式化ステージには官僚主義の行き過ぎの危機が、精巧化ステージには活性化の必要という危機が訪れるとしてモデルを提示している。

これらの議論はたしかに組織が段階を経て大きくなっていくことやその際に直面するだろう困難とその対処についてある程度の示唆は与えてくれる。しかし、成長にともない大企業となることが官僚制の逆機能をまねき組織が硬直化していくことに傾斜した議論であるともいえる。こういった硬直化への線形なプロセスの議論では、起業初期現象の詳細がわからないことはもちろんのこと、ステージを上がっていくことに関して課題の克服としての側面が強調される。ステージをあげることは線形であるのか、またその際にはどのような革新のプロセスがあるのか、その相互作用とはどのようなものであるのかということについては議論ができないという課題が残っている。

2.7.4 リーダーシップ

起業論のなかでも起業におけるリーダーシップの重要性は指摘されており、それはリーダーシップ論のような展開とは異なるが、その態度と行動面において自発性や啓発力などの資質への言及がみられた。また、バイグレイブやザカラキス、グラントによって、企業家チームを先導するようなリード・アントレプレナーの存在と意義が強調されていた。

ヘーナンとベニスによればリーダーシップ論において一人の偉大なリーダーではなくコ・リーダーの存在などを指摘した共同リーダーシップなどの共有リーダーシップの議論がある。コ・リーダーは控えめでリーダーを支える存在であった。これは、一人の孤高の起業家を強調するのではない企業家チームの議論にとってもチーム内のリーダーシップや役割を考える際に示唆のある内容だといえる。

さらに、リーダーシップの古典ともいえる議論として、リーダーとマネジャーのちがいに関するものがザレズニックやコッターによってなされていた。これは、変革や革新を担うリーダーと問題解決や組織のマネジメントを担うマネジャーというもので、相互補完的な存在というものであった。リード・アントレプレナーや企業家チーム内の役割にも示唆のあるちがいといえる。

2.7.5 知識による経営

知識についてそもそも論じているのは認識論や知識の哲学であった。戸田山によれば、この知識の「正当化された真なる信念」という定義のうち、認識論とは信念をいかにして正当化するのか、いかに真であるとするのかについての議論の歴史そのものであるとされた。野中と竹内などの知識経営論においては、「日常の理論」として知識を取扱い、真か否かということよりも信念がいかに社会的な正当化をされていくのかというプロセスに注目するものとしていた。

こういった知識についての経営資源としての重要性についてペンローズやドラッカーは早くから論じており、この収穫逓増型の産業を可能にする知識の創造や活用、役割の理論が必要と指摘された。

ポランニーによって示された暗黙知という明示的では無い知識の側面への注目、知識による経営論に多大な影響を与えている。また、ライルによる内容を知ることと方法を知ることのちがいとしての *knowing that* と *knowing how* に関する議論もポランニー同様に知識を

単に二つに分類するのではなく知識そのもとそれを知る方法という知性の二つの側面を示しており、後者の方にこそ本質があるとした。

経営学においては、知識には暗黙知と形式知という二つの側面があり、この主観的な個人の暗黙知を客観的で共有しやすい形式知へと表出することで、異なる人々の異なる視点を総合し、そのあたらしい知識をもういちど個々人の主観的な知識へと体化していくプロセスが知識創造であるという。このプロセスを不断のイノベーションプロセスとして組織的に増幅させていくことが組織的知識創造であり SECI モデルとして野中と竹内によって示されていた。

また、梅本によって SECI モデルの有する知識変換という言葉の表現の問題と、個人の知識創造が説明できないという問題点の克服と、個人や集団の行為やプロセスに重点をおいた知識創造プロセスモデルとして EASI モデルが提唱されていた。これは、「体験する」、「表現する」、「総合する」、「実行する」の 4 つフェイズからなり、また体験するに戻って知識がスパイラルアップ状に創造されるというものであった。

野中と紺野によればその知識創造のおこなわれる空間としては場という概念があり、共有された動的文脈とされる。レイブとウェンガーなどによれば、これと似た概念に実践コミュニティがあり、あるテーマへの関心を共有するメンバーでそのテーマの知識や技能を相互交流によって深めあうコミュニティであるという。

一方で組織を知識システムとしてとらえる組織観があった。そこでは個人の知識も組織の知識も社会的な相互作用が組織によってなされるという知識プロセスが組織なのであるとされた。

起業プロセスにおける知識と組織の共進化を検討する本研究では、この知識創造プロセスと場や実践コミュニティは、すでに存在する大企業などを想定した議論ではあるが、これから生成される企業家チームやそのチームによる知識の創造、あるいは知識と組織としてのチームの相乗的な進化の議論にたいしてヒントがあるとおもわれるのである。

経営戦略論において資源ベースの戦略論やラーニング・スクールの組織学習論としても位置付けられる知識による経営の議論であるが、この議論はあくまでも既存企業のイノベーションプロセスを対象とした議論であり、ティースによればそのままでは起業については説明が難しいとされている。

われわれは、この残された大きな課題である起業プロセスにおける

知識創造と起業という組織創造について検討し、その二つがどのように影響しあうのかについても含めて、企業家と起業家、企業家チーム、組織のライフサイクル、リーダーシップといった議論も踏まえて展開していく。

第3章 事例分析

3.1 はじめに

第3章ではプロサッカークラブであるアルビレックス新潟の事例分析をおこなう。

まず、アルビレックス新潟の概観を把握する。そのあと新潟への2002年 FIFA ワールドカップ誘致運動についてみていく。この運動がアルビレックス新潟を生み出したからである。その運動のきっかけやメンバーとその動機、メンバー間の相互作用などのプロセスを追っていく。

つづいて、この運動の中で株式会社としてのアルビレックス新潟の設立が必要となっていくが、その時に鍵となる人材や周辺との相互作用をみていく。特に、初期メンバーの参画プロセスや参画動機などの詳細をみていく。

さらに、この組織が大きく飛躍するきっかけとなった「満員戦略」のエピソードや経営理念の創設、海外進出など次々に生み出された新しい組織の設立過程も追っていく。

ほかには、資金難や債務超過の危機の連続など多くの困難にも直面していく。そういった問題と解決についてもみていく。さいごに、シンガポールや第三国への進出という発展についても追う。

アルビレックス新潟の起業までの経緯とその後の発展のストーリーを主にインタビューデータ自身に語らしめる方法によって把握することを目的とし、その中でアクター個々の知識がどのように存在し、組織とどのように影響しあっているのかについても分析していく。

3.2 アルビレックス新潟の概要

アルビレックス新潟とは、表3-1のような新潟市を主なホームタウン

ンとして日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）に加盟するプロサッカークラブである。事例としてその運営会社である株式会社アルビレックス新潟のフロント組織（図 3-1 は組織図）について主に考察していく。

このクラブが J1 リーグに昇格したのは 2004 年である。それから 9 年の年月が過ぎた現在、優勝争いなどの経験はないが全国的にその知名度は定着したといえるだろう。驚くべきはその入場者数である。

たとえば公式記録³⁴において 2010 年の J1 リーグ公式戦は 306 試合がおこなわれ総入場者数は 483 万 3,782 人であった。これは一試合平均で 1 万 5,797 人なのだが、アルビレックス新潟はホームで一試合平均 2 万 6,049 人の入場者数であり J1 リーグ平均を大きく上回っている。また、浦和レッドダイヤモンズ（以下浦和レッズ）の 3 万 3,910 人に

表 3-1：アルビレックス新潟会社概要

会社名	株式会社アルビレックス新潟
代表取締役社長	田村貢
本社所在地	〒950-0954 新潟市中央区美咲町 2-1-10
クラブハウス 所在地	〒957-0101 新潟県北蒲原郡聖籠町東港 5-914-2
資本金	7 億 1,275 万円(171 企業・団体)
従業員数	80 人 フロント・スクールスタッフ 37 人、 チームスタッフ 15 人 選手 28 人
ホームタウン	新潟市及び聖籠町
ホームスタジアム	新潟スタジアム（収容人数 42,300 人）、 新潟市陸上競技場(収容人数 18,671 人)

出典：アルビレックス新潟公式ホームページより作成³⁵

³⁴ J リーグ公式試合総入場者数（1992～2010 年）

<http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/attendance.html>

2012 年 1 月 22 日アクセス。

³⁵ <http://www.albirex.co.jp/club/outline.html> 2012 年 1 月 22 日アクセス。

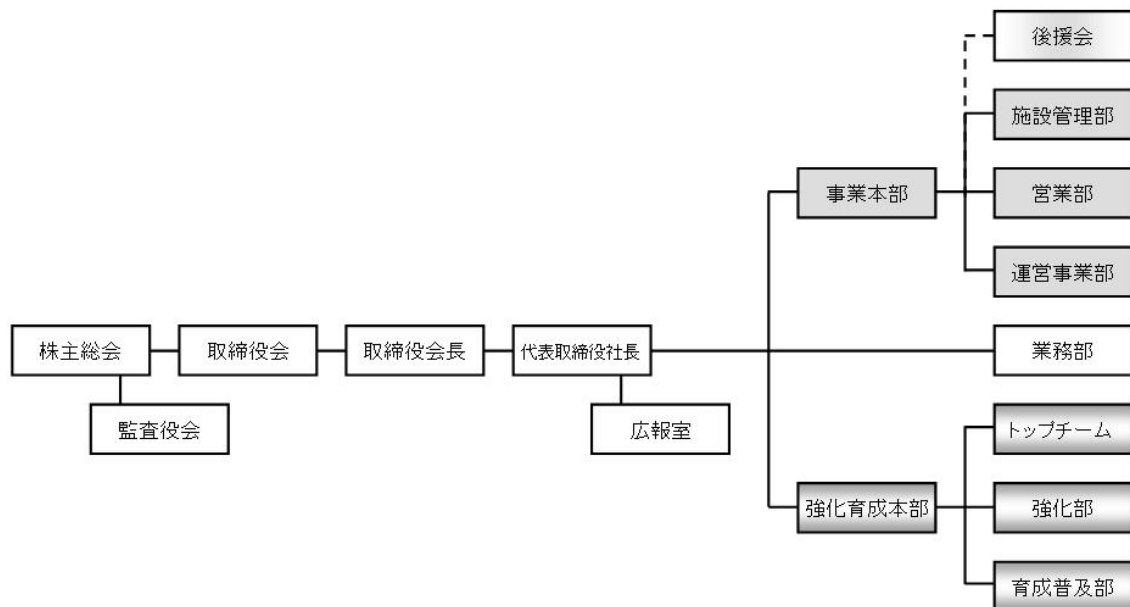


図 3-1：アルビレックス新潟組織図³⁶

つづくリーグ内第 2 位なのである。埼玉県の人や周辺の関東近郊の人口に比して新潟県やスタジアム周辺の人口を鑑みるとこの入場者数は全国でも非常に大きなものであることがわかる。入場者数のピークとなったのは 2005 年の平均 4 万 114 名でありこの年まで 2003 年から連続 3 年間観客動員 J リーグトップという快挙も遂げている。図 3-2 のように近年は動員数減少の傾向もみられアルビレックス新潟にとって大きな課題となっているが、2000 年から 2010 年までの平均では 3 万 6,155 名であり J1 リーグトップの平均入場者数なのである。このことを実現したプロセスについては詳しく「満員戦略」の節において考察する。

しかし、このように新潟のプロサッカーチームの試合に観客がたくさん入るなどということは、大学卒業まで新潟に住んでいた筆者をふくめて、例えば 15 年前の新潟県民の誰にも想像のできることはなかった。かつての新潟県はいわゆる地方都市としての性格を強くもち、スポーツ観戦に関しては、数年に一度やってくるプロ野球巨人軍の試合を待ち遠しく感じる程度で、テレビで巨人戦を視聴するくらいという風土であった。サッカーに関してはこれまでに新潟市内にサッカー

³⁶ <http://www.albirex.co.jp/club/outline.html> 2012 年 1 月 22 日アクセス。

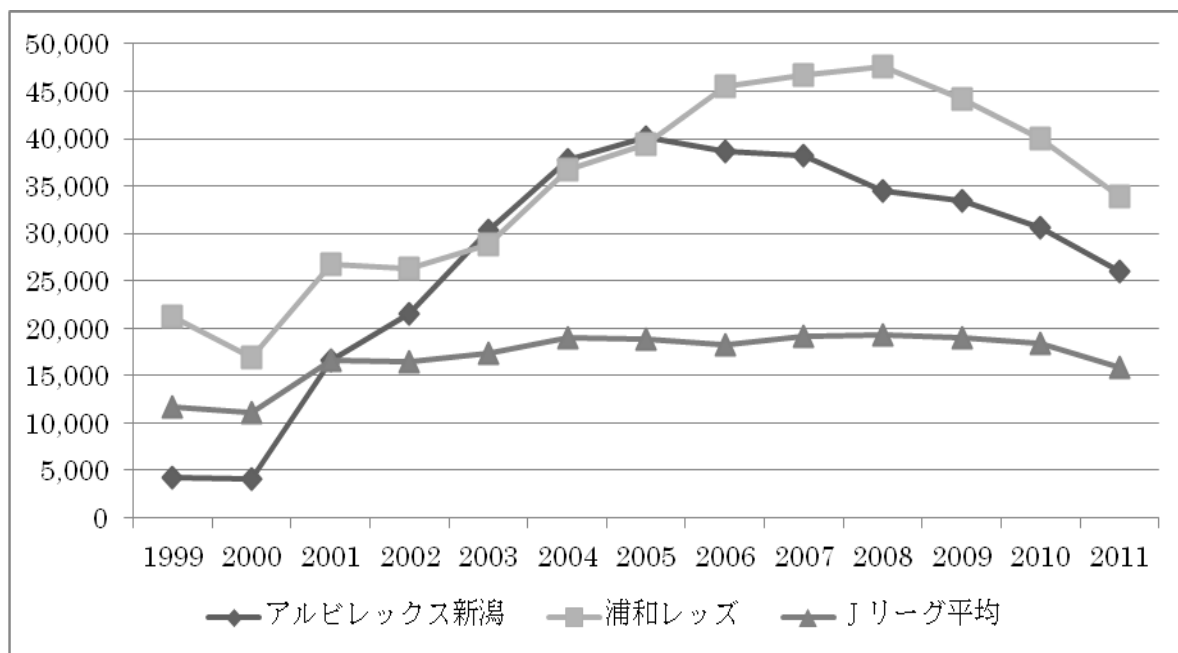


図 3-2：一試合平均観客動員数の推移：

Jリーグ公式試合総入場者数より筆者が作成

部の無い小学校・中学校なども多く存在していたくらい一部の地域をのぞいてけっして人気の高いスポーツとはいえなかった。加えて屋外スポーツに強いチームのあった県でもなかった。これは日本海側特有の気候に加え、冬にたいへん厳しい降雪があることにも由来していただろう。

そういった「サッカー不毛の地」新潟をホームタウンとするこのクラブは、1955年に創部された「新潟イレブンサッカークラブ」が主な母体である。その後、全国社会人大会などに出場し、1986年には北信越サッカーリーグに昇格した。1994年に新潟県サッカー協会の強化指定を受け、これにあわせチーム名をアルビレオ新潟FCと改名した。そしてアルビレオ新潟後援会が創設される。この背景には将来の政令指定都市化などをにらみ（新潟市は現在、政令指定都市）新潟県が国際都市へと飛躍するための国際イベントとして2002年のFIFAワールドカップ開催地に立候補するという目論みも関係している。1995年にアルビレオ新潟法人設立準備室が設立され、1996年4月いよいよチーム母体を法人組織として株式会社アルビレオ新潟FCとして会社組織になった。このとき新潟での幅広い専門学校運営などで名声を得ていた現在のアルビレックス新潟会長である池田弘氏が会社運営のプロと

して請われ社長に就任した。それまでの後援会における中心的なメンバーでもあったからである。会社組織になるにあたり、資本金は4億9,800万円として地元を中心とした151の企業・団体から出資を受けた。1997年4月には商標の問題から現在のアルビレックス新潟と改名した。これは県民投票に委ねられたチーム名であった。同年7月に第23回北信越リーグを9勝して優勝、12月に日本サッカー協会およびJリーグより1999年からのJ2リーグ参加承認を得た。その後JFL昇格などを果たした。

このようにチームが着実に力をたくわえてリーグ昇格や順位を上げ、組織的にも会社組織となったり、ガンバやアントラーズのような大企業による支援を得られなくとも幅広い業種の多くの地元企業から少しずつ出資を得たりと努力が実っていったのだが、冒頭に紹介したような約4万人の観衆がスタジアムで観戦する状況はうまれていなかった。J2入りを決めた98年でも平均入場者数は3,000人に満たなく、J2に入ったあとも4,200人程度の平均入場者数であった。

状況が一変したのは2001年からだった。新潟スタジアム通称ビッグスワンが県によって建設され、この年の5月19日にこけら落としがおこなわれた。それまでにもすでに個人保証を含めた私財1億4,000万円をつぎ込んで債務超過からアルビレックス新潟を救ってきた当時の社長の池田氏はこの試合にかけた。無料招待券を10万枚配布してサッカーに関心がうすい新潟県民に「あたらしいスタジアムを見に来ませんか」と呼びかけたのである。試合こそ負けたものの、最後までもつれ込むシーソーゲームに約3万2,000人の観客が熱気につつまれ、これまで新潟に出現したことのないような空間がそこにうまれたのである。これを契機に新潟にサッカー観戦の文化が生まれ、アルビレックス新潟の観客動員数が伸びていくのである。

スポーツビジネスなどの分野ではこの「満員戦略」についてマーケティングの視点などから論じられてきた。

直近の経営数字は図3-3のように必ずしもよいとはいえない。しかしながら、2010年度の当期純利益が黒字のクラブはJリーグ全体で37クラブ中19クラブのみである。また、Jリーグ全体平均で4億円の赤字となっており、アルビレックス新潟は経営数値的にも健闘しているといえる。表3-1のようなクラブと大企業の関係によって親企業や大型スポンサーが存在するクラブは広告料収入や大型資本注入があるために存続できているというのがJリーグの実態であることを鑑み

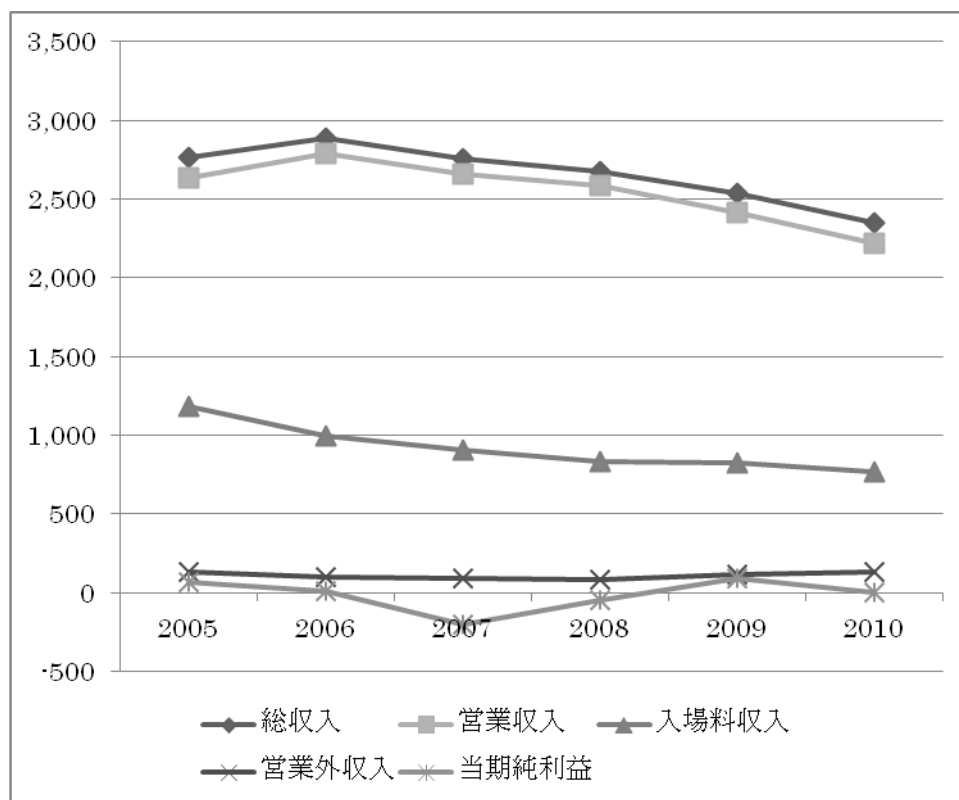


図 3-3：収支の推移：Jリーグ公式Jクラブ個別情報開示資料より
筆者が作成

ればアルビレックス新潟という親企業の存在しないクラブの経営は大変厳しいものなのである。加えて地方がホームタウンのクラブはホームタウンやその周辺に上場企業が少ないことから広告収入の獲得が難しいのである。

したがって広告収入にあまり頼れないアルビレックス新潟の収益源は入場料収入の割合が他のクラブに比しても高い。また、営業外収入によって収支が保たれていることも図 3-3 から読みとれる。この営業外収入の約 1 億円の大半はアルビレックス新潟後援会からの寄付金である。この寄付金収入という構造もアルビレックス新潟のビジネスモデルの大きな特徴であり、後援会は重要な組織なのである。この組織の立ち上げについてもあとで触れる。

3.3 W 杯新潟開催誘致運動とプロクラブ・ 後援会設立の準備会合

1990 年頃新潟県では環日本海の拠点都市と国際都市への脱皮というコンセプトを金子知事が掲げていた。ちょうどそのころ日本サッカー協会がワールドカップの日本誘致を表明していた。新潟市内ではごく一部のサッカーファンによってワールドカップを新潟に呼び込みたいというグループが形成されていたという。日本開催すらも難しいことの中で新潟開催は夢のような話であった。しかし、その話が新潟県サッカー協会に伝わって検討委員会が設置された。当時の新潟県サッカー協会幹部で日本サッカー協会北信越地区担当理事であった澤村哲郎氏は「到底実現するとは思えない夢ものがたりを語っていたわけですが、熱気はありましたね³⁷」と振り返っている。

このワールドカップを招致するにはその開催都市にプロサッカークラブが存在し（株式会社組織）、FIFA（国際サッカー連盟）が認定する国際サッカー競技場の存在が必要であった。この条件をクリアするには、新潟県行政の決断、県議会でのさまざまな決議、民間企業の協力や出資、あるいはあらたな会社の創設といった大きな難問が山積していた。

こういった状況の中でも、サッカーがとにかく大好きで新潟のサッカー文化を盛り上げたいという者や、国際イベントの誘致で地域おこしをしたい者などさまざまな理由からこのワールドカップを新潟に呼びたい、あるいはプロクラブが新潟に必要なだという有志が集まったのである。それは、当時新潟県議会議員であった馬場潤一郎氏、新潟県に勤務した三宮博己氏、テレビ新潟の駒形正明氏、小林氏、新潟県サッカー協会副会長であった大川健氏、そして複数の飲食店などを経営していた実業家の中野幸夫氏というメンバーであった。この有志による会合こそがその後の後援会設立とプロクラブ設立の実質的な準備会合なのである。三宮氏³⁸が以下のように振り返っている。

³⁷ 『アルビレックス新潟 11 年史』 p.19。

³⁸ 2011 年 9 月 28 日新潟市内にてインタビュー。

新潟では国際的イベントの経験の前例が全くなくて、日本でワールドカップをやったこともなかったのも、何も参考になるものも無い中で、志というか思いのある人間がなぜか集まって毎週会議というか、とにかくやろうっていう話を平成 7 年頃にテレビ局のテレビ新潟さんに集まって組織の垣根を越えてやっていましたね。どうやってお金を集めるのか、後援会なんかどうだろうかとか、プロチームはどうするのか、誰が会社を運営するんだとか、チームの名前を公募しようとか、新潟県としてどうやってこの招致活動を盛り上げていくのかっていうことを考えていたんです。この会議に名前もなくでとにかく次はいつやるからということの連続で 30 回以上はやったと思いますね。

この会合のメンバーは全員がサッカー経験者というわけではない。経験していたとしてもサッカーに強くコミットしてきた人ばかりでもない。また、この会合の場所を提供しているテレビ新潟はこの国際イベントに関連した直接的なビジネスのために参加しているわけでもないのである。この準備会合の成立過程とその役割を知るために主なメンバーの動機や参画のきっかけについてみていきたい。

3.3.1 馬場潤一郎氏（新潟県議）

新潟県議会議員で議長であり、自民党新潟県総務会長でもあったのが馬場潤一郎氏である。馬場氏のこの運動への参画はひょんなことがきっかけであった。馬場氏は長岡市出身で長岡工業高校を昭和 34 年に卒業している。この高校時代にサッカー部に所属していた。しかし、当時の部活動は現在のような競技としてその技能を伸ばしていくというよりも遊びの要素の強いもので、山岳部での活動をメインにしながらたまに試合に出ていたという程度であったという。そういったサッカーに対する認識でワールドカップのこともよく知らなかったという。しかし、高校の同級生で当時ゴールキーパーであった県庁に勤務する富沢氏から馬場氏へ深夜の電話が 1991 年にあったという³⁹。

³⁹ 2011 年 10 月 25 日新潟県体育協会にてインタビュー。

ある晩にたぶん彼は随分と酔っていたと思うんですが、突然に電話をかけてきました。「おまえは県議会議員であるのに何をやってるんだ」と怒られたんですね。何を言っているのかさっぱり分からなかったのですが、「2002 年のワールドカップがあるのに、新潟県も教育委員会も県議会も何もやっていないじゃないか」ということだったんです。とにかくシラフのときにきちんと会って話そうということにして電話を切ったんですが、この強烈な電話がはじまりでしたね。それまでサッカー出身者といってもほとんど競技者だったとは言えない程度の経験しかなかったし、ワールドカップのことも知りませんでしたからね。

後日にきちんと馬場議員を訪れた富澤さんよりワールドカップの規模やその偉大さを聞かされたことで、ワールドカップの価値をはじめて知ったという。さっそく新潟県サッカー協会の理事長であった澤村哲郎氏を訪ねて話を聞いた。その後もサッカー協会と会合を重ね、聞けば聞くほどにこのワールドカップを新潟でやりたいと強く思っていたという。「ものすごい国際的な祭典なんだからぜひ新潟県でやろう。」と感じた一方で、馬場氏には大きな難題があった⁴⁰。当時、日本サッカー協会は招致活動費として 2 億 5,000 万円の供出を自治体に求めた。開催地に名乗りを上げた各都道府県サッカー協会は 40 弱あったが、この自治体が拠出する活動費が大きなネックとなり 15 になった。この 2 億 5,000 万円の供出は開催地になれるかどうかに関わらず正式な立候補に必要な金額であったため財源に課題があったのである。

もしも、新潟に来なかった時のことを考えると 2 億 5,000 万円は捨てることになってしまう。だから、これは知事に迷惑をかけてしまうし、なんでこんな博打をうったのかと後で共産党に叩かれてしまう。これはもう大変だということで、まずは党を動かしてやろうということにしました。それで、私が政務会長だったので、幹事長の高山さん、政調会長の三富さんと話し合ったんです。それでこの自民党

⁴⁰ 2011 年 10 月 25 日新潟県体育協会にてインタビュー。

の三役と知事で話合うようにしたんですが、やはり来るか来ないか分からないものに2億5,000万円というのが知事にはネックになっていました。そこで、サッカー協会とも話し合いながら、きちんと根回しをして各党会派の全会一致の決議をとれば、もしもワールドカップが来なかった時に議会で誰にも文句を言われなければ、この全会一致の決議をやり遂げようというのが私の仕事だったんですね。共産党の議員が福島さんで私とは同期で仲も悪くなかったのも、ワールドカップが新潟で開催できればどれだけ大きな経済効果があり、国際都市へと知名度がアップするのかという夢を腹をわってとことん話をしたんですね。これでなんとか満場一致のワールドカップ招致決議ができたんです。

こうして、1992年6月議会で全会一致の招致決議を成し遂げた馬場氏は新潟県サッカー協会の会長に同郷で懇意にしている参議院議員の真島一男氏⁴¹を会長に据え、ワールドカップとは何であるかを聞きに行き、以来連携している協会の澤村氏を理事長に据え、自身は副会長となり強力な推進体制をとった。真島氏の議員会館での部屋はなんと元日本代表の釜本邦茂氏のとなりでもあった。

そのような活動をしていた馬場氏がこの準備会合に参画することになったのである。そして、議会を一手にまとめあげていったのである。

馬場氏の活動を革新（知識創造）と組織の創造という観点から図にまとめると次のようになる。

⁴¹ 新潟県長岡市生まれの参議院議員であった。長岡高校サッカー部出身。

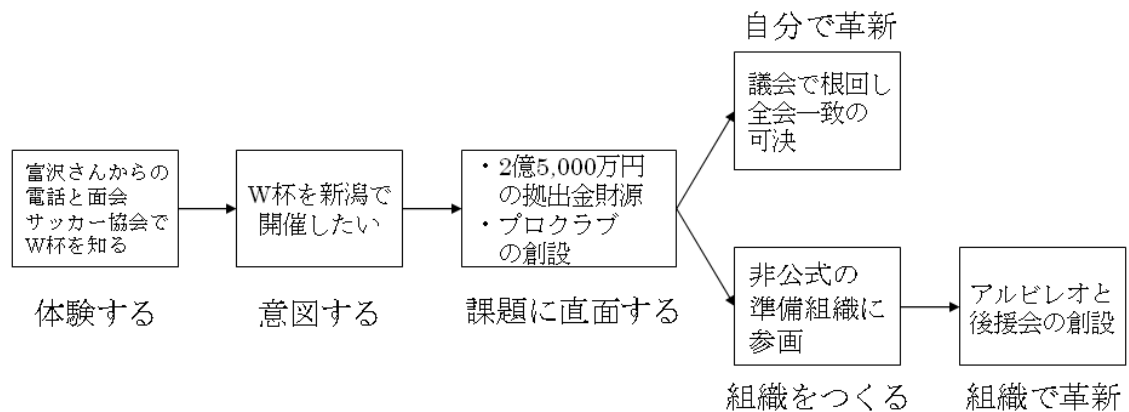


図 3-4：馬場氏の知識と組織の創造

3.3.2 三宮博己氏（新潟県庁）

三宮氏は県庁の代表として行政を取りまとめ、関係各位を調整して回った人である。もともとは女子走り高跳び選手としてオリンピック3大会に出場した佐藤恵氏⁴²を指導した経歴をもつ陸上競技が専門の高校体育教師であった。この佐藤氏がはじめて参加したロサンゼルス五輪において五輪組織委員長のピーター・ユベロスが商業的に大きな成功をスポンサーなどのマネジメントと巧みなマーケティングによっておさめたことを現地で体験し、またユベロスの書籍からスポーツビジネスや国際イベントの動向について学んでいたのでワールドカップにも大きな関心があった。また、同じように選手を世界的な大会へ出場させる体育指導者として高校生のサッカー日本代表の監督も務めていた澤村氏とも40年来の付き合いがあるなど、陸上競技に限らない豊富な体育関係者の人脈を有していた。この当時は教育委員会の係長であったが、最終的には、2002年 FIFA ワールドカップ新潟開催事務局長となる。当時の上司とのやりとりを以下のように三宮氏は語っている⁴³。

当時の私の教育委員会での上司である課長からは、
「2億5,000万円も出せないし、新潟にワールドカップ
が来ることなんてないから、終息にむけて事務を進めて

⁴² バルセロナ五輪において7位に入賞している。

⁴³ 2011年9月28日新潟市内にてインタビュー。

ほしい。」ということだったんです。

しかし、教育長が変わって本間栄三郎という方になってから状況が変わりましたね。本間さんに課長がレクチャーに行った際にワールドカップについても後ろ向きな説明をしたそうです。本間さんは激昂されて「冬期五輪を隣の長野はやったじゃないか。そのときに山形なんかは立候補しているのに、スキー王国の新潟が立候補すらしていない。スポーツなのに戦う前から敗れているなんてことでいいのか。」という具合でした。

これで行政の流れが一気に変わりました。後ろ向きだった課長を通して本間教育長と仕事をしていても進みが悪く、課長は FIFA がなんであるのかも説明できませんでしたから、「三宮、いちいち課長を通すな、直接俺とやれ。」という具合になったんですね。

こうしてオリンピックも知っている三宮氏によってワールドカップを行政も本気で招致する体制となり、三宮氏は準備会合に自治体の代表として毎回出席した。出席するたびに議事録をまとめて秘書課長を通じて知事に報告し、副知事にも説明を怠らなかった。民間と行政とサッカー協会の有志による協議を常に知事ほか行政トップに報告して大きな流れをつくっていたのである。

三宮氏の活動を革新（知識創造）と組織の創造という観点から図にまとめると以下のようなになる。

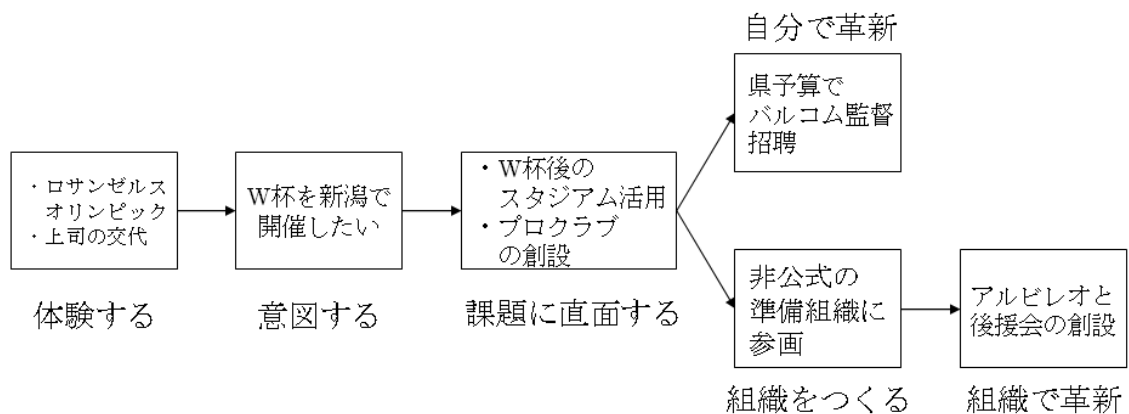


図 3-5：三宮氏の知識と組織の創造

3.3.3 駒形正明氏（テレビ新潟）

駒形正明氏はもともとテレビ新潟の開局時からの社員でアナウンサーであった。アナウンサーから報道局、事業局などへ異動し NNN ウラジオストク支局派遣なども経験し現在は編成局長である。駒形氏はこの 30 周年を迎えたテレビ局で大きな二つの仕事をしたと振り返っている。一つは環日本海経済圏に関することでテレビ新潟にはかつて「ヴォストーク」というロシアや中国経済についての番組を制作・放送し日本海側に位置する県へ販売をおこなっていた。駒形氏はこの番組の中心的な存在であった。環日本海経済圏構想によって日本海側から対岸の国々と交流することで新潟を国際化させることなどを趣旨としていた。したがって新潟の国際化や活性化にたいして大きな問題意識を有していた。そして、もうひとつの仕事がアルビレックス新潟の設立に関することであった。

駒形氏はサッカーの競技経験者ではない。しかし、テレビ新潟において開局以来、全日本少年サッカーや全国高校サッカー選手権の新潟県予選などの中継をアナウンサーとして担当してきていた。

主にこの高校サッカーの取材を重ねているうちに、新潟工業高校サッカー部監督で県サッカー協会理事長であった澤村氏と出会った。澤村氏は後に日本サッカー協会常務理事となるのだが、この新潟工業を全国大会出場の常連とし、全国レベルで活躍できる選手を多く輩出し、高校サッカー日本代表監督などもつとめているサッカー界のカリスマともいえる人物であった。この澤村氏が新潟工業高校単独のイベントとして「サマーサッカー」というものを開催しており、全国の強豪高校サッカーチームを集めて練習試合をおこなうフェスティバルであった。Jリーグに活躍する多くの選手が高校生時代にこのフェスティバルに参加するため新潟遠征をおこなっていたのである。このフェスティバルの取材のみならず支援もおこなうようになり、サッカーの面白さやサッカー協会との人間関係が生まれていった。

こういった経緯のなかで澤村氏が発案の「テレビ新潟杯日本海国際ユースサッカー大会」を日本サッカー協会との共催でおこなうなどもした。これは当時としては読売ユースや、日産ユースなどのクラブユースチームと高校サッカーチームが戦うという大変ユニークなものであった。

駒形氏は 1989 年の高校サッカー日本代表チームがヨーロッパ遠征

をした際には監督であった澤村氏に同行取材を敢行しているという⁴⁴。

そのときにドイツのデュッセルドルフのスポーツ施設だとか、スイスのサッカー場の人工芝だとか、そういうものを見せてもらったんですね。

それで、最後にオランダのアイントフォールヘンのフィリップススタジアムで、当時のオランダナショナルチームと旧ソ連のナショナルチームのフレンドマッチを見たんです。オランダチームには、クーマン、ライカール、アンバッセンっていう今のナショナルチームの監督ですね。こういう人たちがいたんですよ。この試合がもう物凄かった。サッカーのナショナルマッチっていうのは凄いいんだっていうのが刷り込まれて、発炎筒とかね、鉄条網のスタンドとピッチの境があって、犬がたくさんいて見張っているわけですよ。外には騎馬警官がいるというような、物凄い盛り上がりがあったんですよ。

とても資金の必要な野球とちがいサッカーのチームであれば新潟でも経営できる規模だし、新潟がこの先楽しめるじゃないかと、新潟の活性化につながるではないかということですね。そこにこんな見たことも無い興奮を味わえるワールドカップがはまれば、これ以上の無い盛り上がりができるわけですから、組み合わせとしては最高だということですよ。

「ワールドカップを開催できれば、世界の新潟になれる」との思いを強くした駒形氏はこの準備会合に積極的に参画し、クラブのプロ化や後援会の設立準備、チーム名の公募といった仕事の実務的な側面を中野氏とともに買って出たのであった。クラブが株式会社となる際には、テレビ新潟社長を説得し出資も実現している。

駒形氏はこの他にもテレビ新潟事業局において新潟初のＪリーグ公式戦を誘致開催している。Ｊリーグは１９９３年に発足したばかりで、その年のナビスコカップにおけるヴェルディ川崎対ジェフユナイテッド市原の試合であった。当時のＪリーグ人気はとても高く、中でもヴェ

⁴⁴ 2011年9月21日テレビ新潟にてインタビュー。

ルディの人気は群を抜いていた。駒形氏は市原に営業に行きこの試合の新潟誘致を成功させている。サッカー不毛の地のワールドカップ招致機運醸成とテレビ新潟の放送コンテンツ獲得の二つを目的としていた。しかし、二つの難題にぶつかる。一つはまだビッグスワンの無い時代であったため試合会場は新潟市陸上競技場しかなかった。この競技場がすでに陸上競技の大会日程が組まれていた。さらに、この競技場の芝はプロリーグが試合をやるような状態ではなく、雑草が生い茂ったり、土が顔を出していたりという酷いものであった。しかし、市原の担当者には芝の問題はないと告げ誘致に成功した。

すぐにサッカー協会の澤村氏に連絡をして 1993 年 9 月 15 日に川崎対市原の好カードの J リーグ公式戦ができるので協力してほしいとしたが、市営陸上競技場が使えないという。今度は三宮氏に連絡すると三宮氏は市ではなく県の職員であったが、陸上競技が専門であったためなんとか陸上競技大会の日程を変更してもらい調整してくれたのである。

写真 3-1 : 1993 年当時の新潟市営陸上競技場



写真提供：株式会社テレビ新潟放送網

しかし、芝の問題は簡単ではなかった。市役所の職員はあまり芝の問題を重くみていなかったようで、なかなか芝が改善されぬままに試合の日は近づき、Jリーグの職員が市営陸上競技場に事前視察に来た際にも改善されていなかった。嚴重に改善を要請された。加えて、照明施設、電光掲示板もなくバックスタンドに至っては観客席設備がなく土手であったなどJリーグの試合をやるには課題が山積していた。

どこからもまともな予算がでることもなかったために、近くの阿賀野川の土手から芝生を持ってきてつぎはぎのピッチでナビスコカップの試合はおこなわれ、試合後には「もう新潟ではJリーグの試合はできません」と宣告される。Jリーグの試合ができない競技場しかない街にワールドカップの試合ができるわけもない。しかし、駒形氏はこの試合に大きな意味をもたせた⁴⁵。

写真 3-2 : Jリーグ関係者による新潟市営陸上競技場視察



写真提供：株式会社テレビ新潟放送網

⁴⁵ 2011年9月21日テレビ新潟にてインタビュー。

ただ、そういうピッチでも試合をやる以上は、もっと前向きなかたちにつなげたかったので、貴賓席に県知事と市長と、つまり平山さんと長谷川さんですね、あとはサッカー協会の会長で参院議員の真島さんに来てもらったんですね。そこで、Jリーグからも、しかるべき人に座ってくれということをお願いしたんです。

その席で、「2002 年ワールドカップをやるためには施設が必要です。この芝では駄目だということを強調してくれ」とそういうセッティングをしたんですね。

Jリーグの方はそんなに言わなかったらしいですけど、この競技場では駄目だということをお三方とも十分にわかっていただいたようです。

こういった公共工事はトップの決断によって進むものである。このあとのビッグスワン竣工までの間、この新潟市営陸上競技場は重要なサッカー競技場としての位置づけになるのだが、二年を要しながらも芝の張替、ナイター設備、電光掲示板が出来上がってJリーグの試合をやれる環境が整っていくのである。

駒形氏の活動を革新（知識創造）と組織の創造という観点から図にまとめると以下のようなになる。

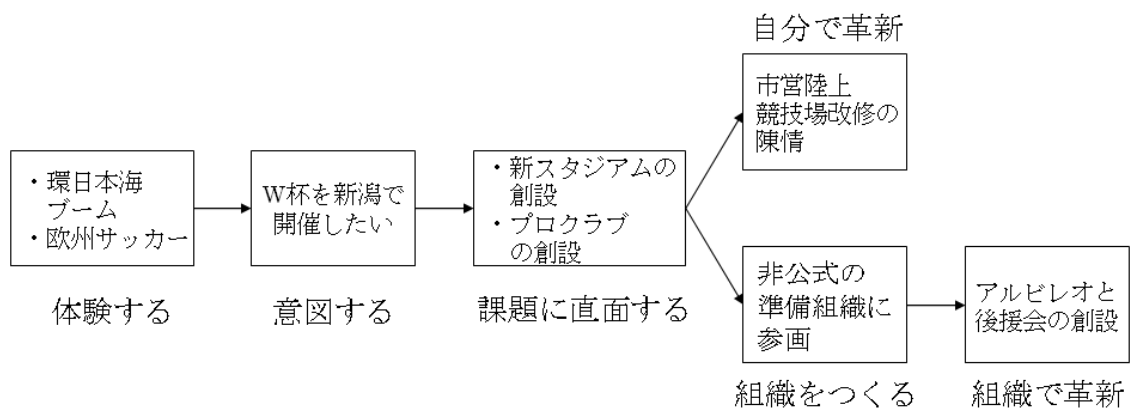


図 3-6：駒形氏の知識と組織の創造

3.3.4 中野幸夫氏（実業家）

中野氏は現在Jリーグの専務理事というチェアマンに次ぐナンバー2の地位で仕事をしている。このアルビレックス新潟設立準備段階での

中野氏の立場は大変ユニークなものである。

中野氏はこの設立準備段階にも中心的な立場で深くたずさわって、チームに個人的な出資もおこない、プロ化後は池田弘氏を社長に迎え自らは専務・GM・社長という立場で常に先頭に立ってきた。そして現在にいたっている。この中野氏は最終的にアルビレックスとは以下のような関わり方をしたいという⁴⁶。

私は最初から夢があったんです。アルビレックスができたときに私が最後にどういう関わり方をしたいかといったら、私がこのチームの第一号、最初のサポーターなんだから、ビッグスワンの最前列でサポーターの先頭で旗を振っていたいということなんです。サッカーは面白いし応援したいんですよ。このチームが好きなだけなんです。

ワールドカップ誘致のためにもプロクラブチームが必要だという中で、プロ化するためにはJリーグ入りできるような強いチームがなければならない。1993年当時、ゼロからチームを創ると新潟県3部リーグから最短でも6年の期間を経て勝ち抜かなければJリーグに入ることにはできない状況だった。Jリーグに入る見込みもないチームをプロ化するなどということはありません。

こういった状況下で、新潟県下には北信越リーグをたたかう社会人チーム「新潟イレブン」とそのライバルであった新潟県1部リーグの「新潟蹴遊会」というチームの二強があった。新潟イレブンの監督はのちにアルビレックス新潟で取締役になる大学の体育教師若杉透氏であった。また、新潟蹴遊会はサッカー協会の澤村氏が創設したチームであった。そこで、新潟県ならびにサッカー協会の主導でこの若杉氏と澤村氏でライバルチーム同士ではあるが新潟イレブンへ蹴遊会の主力選手を8名移籍させて新たな最強チームで最短3年でのJリーグ入りを目指すこととなった。これには両チームの関係者たちから大きな反対があったという。

新チームは新潟県サッカー協会がすぐに強化指定チームに認定した。新潟県も県の優秀指導者招聘事業という予算によって、読売クラブの

⁴⁶ 2011年10月26日Jリーグ本部にてインタビュー。

コーチであったバルコム氏を招聘したのであった。この新潟県による指導者招聘事業は三宮氏が担当していた。サッカーだけに予算をつけると問題がおきるので、スキーとバドミントンという新潟県が強いスポーツと同様の位置づけでサッカーをうまく潜り込ませていた。「財政課からは知事よりも高い給料にだけはできないと言われていましたね。」バルコム氏の給料は1カ月100万円という県組織からみると破格の金額であったが三宮氏が調整した。

まだアルビレックス新潟などというプロチームができることを誰も想像のできない段階で文字通り中野氏は最初のサポーターとして新潟イレブンに物資などの面からもサポートしていたのである。このチームの行く末について、また新潟のサッカーの行く末について深くコミットしていったのである。そのときの中野氏の思いとは以下のようなものであるという⁴⁷。

新潟イレブン監督の若杉透さんと私が高校はちがいましたが同期で高校サッカー時代から知っていて、イレブンで県の呼んだバルコムさんがどんな指導をするのかととても興味があって、そのチームの練習を見に行ったり、水や氷を差し入れしたりしていました。これがこのチームと関わった最初だったんです。

それが一年目だったんですけど、そのときはその程度だったんですが、一つ葛藤があったんですよ。それは、バルコムさんは呼ばれて来て素晴らしい監督かもしれないけれど、選手はみんなアマチュアです。昼間は本業の仕事をしています。県やサッカー協会の都合で強化を叫ばれるけれど、選手である彼らは自分たちの会費でユニホームを買ったりしているし、あまりワールドカップとかそういうことの当事者意識はなくて、むしろ被害者のような、そんなとても可哀そうな状況に大きな葛藤があって、それでバブルもあって私の事業は多少ですがうまくいっていたのでチームをいろいろな意味で支援していたんです。

⁴⁷ 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

また、サッカー好きの中野氏はテレビ新潟主催の 1994 年ワールドカップロサンゼルス大会ツアーにも参加していた。このツアーに参加している新潟県人の数はそう多くはないために、このツアー中にテレビ新潟の駒形氏や新潟県知事とロサンゼルスにおいてサッカー談議をおこない、酒を酌み交わしワールドカップの夢と感動を共有していたのである。

こういった経緯の中である日、サッカー協会主催で電通から新潟県とサッカー協会ならびに新潟イレブン関係者へと J リーグの加盟方法や趣旨などについて説明会が開かれた。この説明会では、すでに地域リーグの上の JFL の権利もつ東芝チームの身売りがあるので買収するという案や、地元のチームを地道に育てていくという案など重要な案件が説明・検討された。この会議に本来は新潟イレブン監督である若杉透氏が出席しなければならないが、たまたま仕事の都合で出席できなかったのも、友人でありサポートしてくれている中野氏に代理出席を頼んでいる。このことがきっかけで、中野氏は設立準備の会合にも出るようになっていたのであった。

中野氏の活動を革新（知識創造）と組織の創造という観点から図にまとめると以下のようなになる。

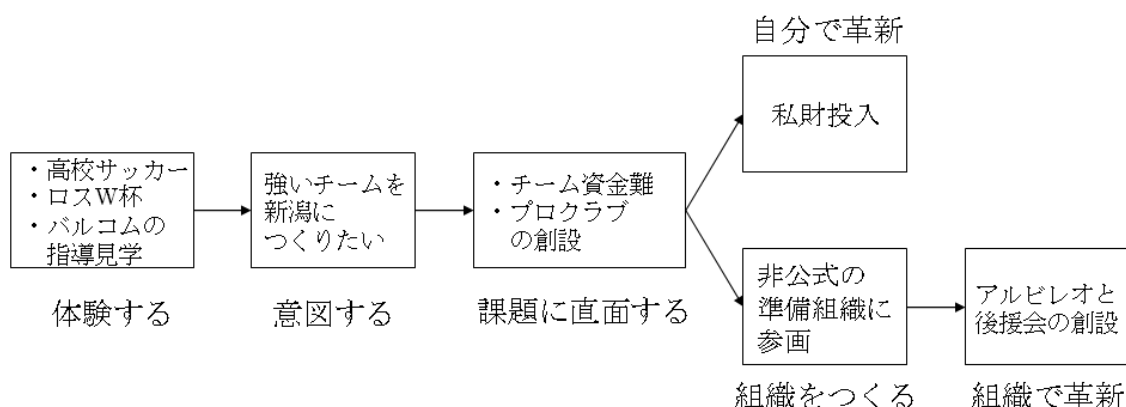


図 3-7：中野氏の知識と組織の創造

3.3.5 準備会合の成果と後援会の設立

この有志による会合では、チーム名の公募・決定、後援会の設置・推進、プロクラブ設立準備などワールドカップ誘致とプロクラブ設置のための多くの協議・打ち合わせがおこなわれた。

チーム名は公募した。131 件の応募の中から「アルビレオ新潟」を

選んでいる。アルビレオとは白鳥座のくちばしに位置する星の名前である。オレンジとブルーに輝く星であることからチームカラーもオレンジを日本海に沈む夕日、ブルーを日本海としてイメージした。さらに新潟に多く飛来する白鳥をマスコットに決定したのである。

1994年11月28日にはアルビレオ新潟FC後援会が設立された。

後援会づくりはサッカー協会の大川氏と馬場県議を中心にこの有志会合全員で先導した。後援会長には大川氏・馬場氏と親しかった真島参議院議員を据え、馬場氏が副会長となった。設立総会の準備は駒形氏がシナリオを書き中野氏とテレビ新潟社内において徹夜で資料づくりや段取りをおこなった。中野氏はこの後援会事務局に所属したのである。後援会の目的は、アルビレオ新潟FCの「物心両面の支援」ならびに「新潟県におけるサッカー文化の発展とスポーツ振興」というものになった。

まだ株式会社の設立もその準備組織もできていない段階で市民チームに対して後援会組織が有志と政治家の力によってうまれたのである。

写真 3-3：アルビレオ新潟FC 後援会発足記者会見



写真提供：株式会社テレビ新潟放送網

アルビレオ新潟 FC には予算がまったくなかった。新潟市も新潟県からも出資があるわけではない。試合をしても観客など入るはずもなくお金もとれない。選手は本業をかかえながら生活し、合間の練習と出費の毎日であった。プロチームを目指すにはあまりにも予算が足りなかったのである。一年間に最低でも 2,000 万円ほどは経費が必要であった。

しかし、親会社となりうる大企業もスポンサーも新潟にはない。そこで新潟県民全体で支援するという市民団体を立ち上げて企業や県民一人ひとりから寄付を募るという方法を編み出したのである。

後援会組織づくりは馬場氏の人脈によるものが大きい。新潟県議会議員の 35 の選挙区に議員の個人後援会がある。このルートを通じてアルビレオ新潟 FC 後援会を組織化したのである。新潟県議会において全会一致のワールドカップ招致決議をおこなっていたので、党派をこえてオール新潟の議員の協力と準備会合のリーダーシップによって組織が立ち上がったのである。

後援会の会員数ならびにチームへの財政支援金額は図 3-8 のように 1995 年度個人会員数 93、法人会員数 22、総会員数 115、財政支援額

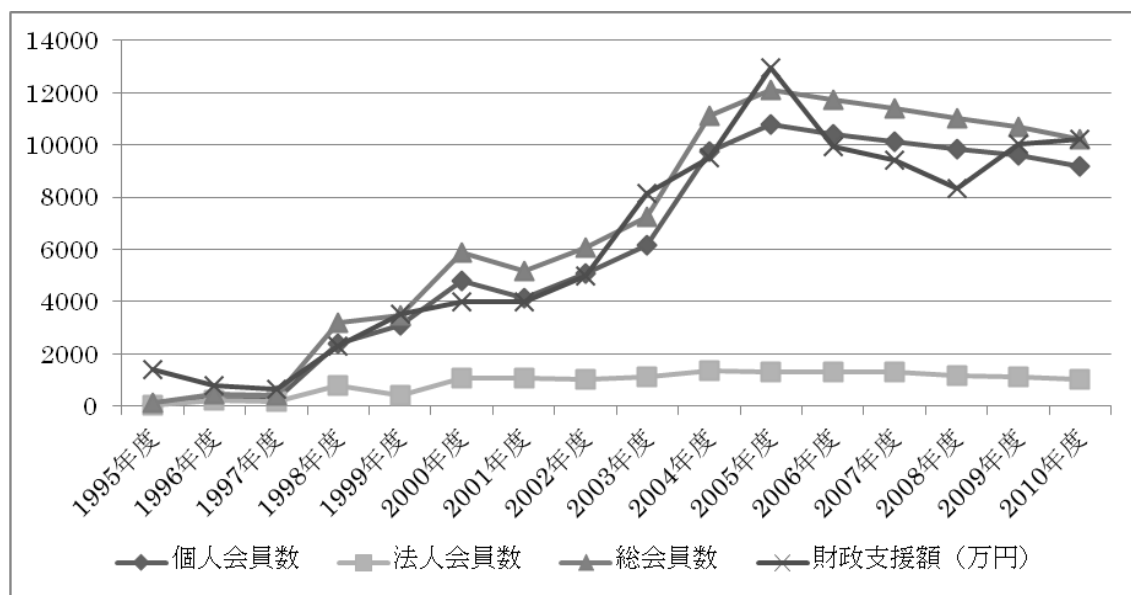


図 3-8：後援会会員・財政支援額の推移：筆者が作成⁴⁸

⁴⁸ アルビレックス新潟後援会平成 22 年度事業報告第二号議案資料より作成。

1,370 万円からスタートした。しかし、支援金援助をもらう営業活動では「3 年間だけです。その後は自立してくださいね。」と各企業から念を押されたという。

したがって、3 年程度の間にチームが会社組織となり自前で採算をとれるような組織へとしなければならぬと準備会合では大きな難題を抱えた。

この準備会合の役割はあまりにも大きいといえる。木村（2010）によれば行政とサッカー協会、チームの後援会の関係が良好ということではまれであるという。官が独走して予算を配分したり、教育者で集うサッカー協会に採算を考えるものがいなかったり、後援会の組織力が弱かったりしてチームの周辺の人間関係がとても悪いということが多いという。しかし、この準備会合では志を共有する議会・行政・サッカー協会・民間企業の各組織でのプロフェッショナルが新潟を活性化したい、あるいはサッカーを盛り上げたいなどの思いをもちながら、うまく役割分担し団結してことにあたっている。テレビ局などのメディアの専門家が志を共有している事がこの運動の盛り上げ方に一役買っているし、中野氏というサッカーも事業もわかるボランティアのような存在が全体の関係性を調和させているのだといえる。

3.3.6 まとめ

政治家、行政職、サッカー協会幹部、テレビ局員、事業家といった有志が自律的に集まり新潟にワールドカップを誘致すること、そのためのプロクラブを創ることについて実質的な準備会合として 30 回以上の会合が開かれた。

この準備会合のメンバーとその動機についてまとめると表 3-2 のようである。

表 3-2：有志による準備会合メンバーとその動機・役割

氏名	立場	動機	役割
馬場潤一郎氏	新潟県議会	新潟の国際化・活性化	議会・国会議員・県知事・市長等調整、後援会設立・後援会副会長
三宮博己氏	新潟県庁	新潟の国際化・活性化 W杯後のスタジアム活用	県知事・県予算調整、体育関連人脈調整、W杯新潟開催事務局長
大川健氏	新潟県サッカー協会	新潟県サッカーのレベルアップ	サッカー協会調整、後援会設立
駒形正明氏	テレビ新潟	新潟の国際化・活性化	高校サッカー・Jリーグ試合開催・放映によるサッカー機運の醸成、スタジアム整備陳情後援会の設立、準備会合の調整
中野幸夫氏	実業家 監督の友人	強いサッカーチームの創設	クラブの物的支援、後援会の設立 準備会合の調整

準備会合メンバーそれぞれはサッカー経験がある者と無い者があり、この準備会合への参画動機はサッカーをとにかく好きな者から、新潟を国際イベントで活性化したい者までさまざまであった。

プロクラブの母体となるサッカーチームについても、この準備会合を中心とした人脈において新潟イレブンが強化されるかたちでアルビレオ新潟 FC が誕生した。

さらに、このアルビレオ新潟 FC には資金が不足していることからこの準備会合によってアルビレオ新潟 FC 後援会が結成された。

これらの新たに創られた組織と関係したアクターの行動についてまとめると次の図のようになる。

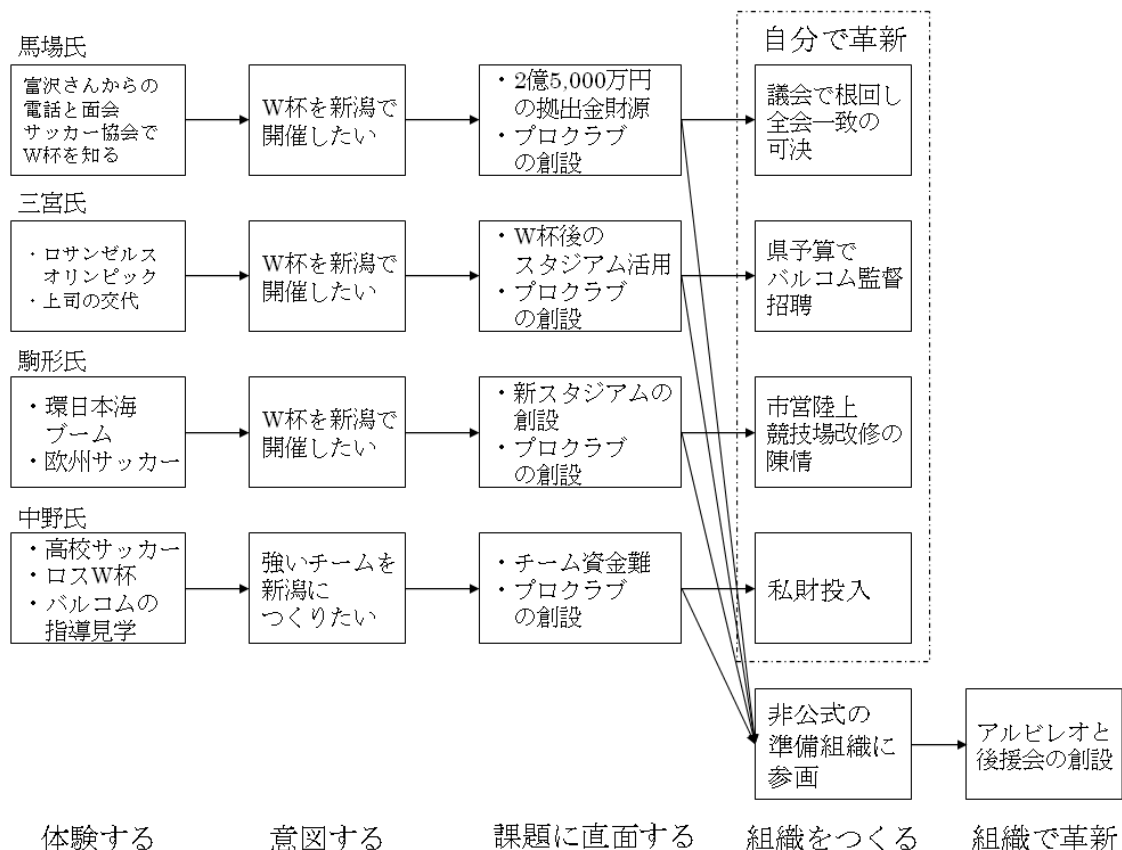


図 3-9：有志による準備会合メンバーの知識と組織の創造

3.3.7 知識と組織に関する考察

馬場氏、三宮氏、駒形氏、中野氏は、それぞれ異なった所属であり、それまで普段の生活において接点はなかった。このメンバーが集まって緩やかな「グループ」になるまでの動機は個々において様々であった。それは、これまで見てきたように個々人それぞれの体験に根差したものであったからである。

具体的に、馬場氏は「旧友の富沢氏からの急な電話」によって W 杯の存在を知った。それから、W 杯についてサッカー協会へ問い合わせ、その素晴らしさを知った。三宮氏は自身の過去における「ロサンゼルスオリンピックへの参加経験」によって世界的なスポーツイベントである W 杯の意義を理解し、「上司の交代」によって前向きに取り組むことができた。駒形氏は、テレビ局での自らの仕事において「環日本海ブームを牽引する」ことで新潟の国際化について夢見るようになり、「取材同行時の欧州サッカーの視察」によって W 杯を新潟に呼んで、新潟を活性化したいと志した。中野氏は、「アメリカでの W 杯観

戦経験」から W 杯を新潟でも見たいと思い、「友人の若杉監督のチーム練習を見学して」友人のサッカーチームの応援をしたいと思った。このようなそれぞれ個々に別々の文脈において関連なく体験した体験知をそれぞれが有していたことを確認できる。

「W 杯の誘致」とそのための「プロクラブ」の設立に向けて「議会運営の知識」や「イベント興業の知識」等、個別の専門的な知識を有していた馬場氏らは「名前もない会合」という有志による会合として「グループ」に自然発生的になっていった。このように事業にとって必要な専門的な知識であるが「グループ」として集まる以前は個人的な知識として分散した状態にある。この「個人のネットワーク」における知識をここでは「分散知」と呼ぶ。

この集まった「グループ」のメンバーは 30 回以上もの会合をもつが、緩やかな関係性であり誰がリーダーということでもなかった。したがって、指揮命令も無い中で自律的に個々人が自分の裁量において活動していた。

具体的に、馬場氏は議員として「W 杯誘致の県予算確保のため議会の根回しと全会一致の決議を取り付けた。」三宮氏は、個人の裁量で動かせる県予算の中から「チームを強化するためのバルコム監督の招聘に予算を付けた。」駒形氏は、自らが所属するテレビ局の事業という位置づけで W 杯の誘致の機運醸成に欠かせない「J リーグの試合誘致」やそのための「サッカー場の改修に関する陳情」をおこなっていた。中野氏は友人のチームのために水やユニホームを差し入れるための私財を投入したり、「アルビレオ新潟後援会」の立ち上げや事務局を引き受けていた。これらの個々人の目標のための活動は別々に行動されているものであるが、どれが欠けても「名もない会合」は活動できないものである。また、この「名もない会合」のメンバーの知識が集合することによって「アルビレオ新潟後援会」という組織が誕生している。このように個々人の知識や活動は別々におこなわれているが、それらが集合することで力を発揮しているこの「グループ」の知識を確認することができた。ここでは、この知識を「集合知」と呼ぶことにする。

3.4 アルビレオ新潟法人設立準備室

アルビレオ新潟 FC 後援会が設立された翌年の 1995 年 5 月にアルビレオ新潟法人設立準備室が新潟市中央区の新潟駅南口近くに設置される。この準備室設置はこれまでの後援会設置準備会合には参加していない池田弘氏によってなされたのである。

3.4.1 チームの強化費用を 3 人で捻出

1994 年のアルビレオ新潟 FC はバルコム氏をコーチに迎えての北信越リーグであったが北陸電力の優勝という結果におわる。2 位の TKK の次の 3 位という結果は 93 年と同じものであった。北陸電力と YKK という大企業のチームの壁は北信越ではとても厚いものとされていた。

1995 年シーズンを前に、監督に正式就任したバルコム氏とバルコム氏を新潟県に紹介した読売新聞出身のサッカージャーナリスト牛木素吉郎氏⁴⁹の二名は中野氏のもとを訪れた。バルコム氏は北信越を勝ち抜くためにはフォワードとミッドフィルダーとディフェンダーの 3 名の補強が必要だと主張していた。1 名につき 1,000 万円の人件費がかかるので 3,000 万円の資金を用意できないかという途方もない相談であった。中野氏は個人的に複数の飲食店などの事業が好調であったとはいえ、すぐに用意のできる金額ではなかったもので、一旦預かるということになった。

中野氏はこの資金調達について、書籍販売、レンタルビデオ・CD 等の事業である TSUTAYA のフランチャイジー事業で成功し、上場準備中であった株式会社トップカルチャー⁵⁰社長の清水秀夫氏に相談した。清水氏は高校時代にその高校にはそれまでなかったサッカー部を立ち上げており、さらには国体の新潟県選抜選手になるなどサッカーとの縁は深かった。新潟で事業をおこないながら若杉監督がおこなっていた少年サッカーの支援もおこなっており理解が得られるとおもわれた

⁴⁹ 新潟県上越市出身。東京大学卒業後、東京新聞、読売新聞を経て当時は兵庫大学教授。読売サッカークラブ（現在の東京ヴェルディ 1969）の設立を手掛けている。

⁵⁰ 現在、全国に約 1500 店舗を展開する TSUTAYA グループの中で、75 店舗の最大手フランチャイジーとして新潟県を中心に事業展開している。1985 年設立。資本金 20 億 737 万円。売上高約 324 億円。2000 年東証一部上場。

からである。

清水氏に中野氏が相談に行くと、清水氏から「新潟におもしろい経営者がいる。」と紹介されたのが新潟総合学院理事長の池田弘氏であった。池田弘氏はサッカーをやってきた人ではなかった。しかし、新潟の活性化ということを常に考えて専門学校や学習塾を中心に幅広く教育事業を手掛けていた。

地方都市にとって切実な問題は、優秀な人材がどんどん中央に出ていってしまうことです。特に新潟県は、毎年何万人という単位で若者が県外、多くは首都圏に流出していました。（中略）新潟大学はあるものの、そのほかには、高校卒業後に教育を受けられる場所がありませんでした。そこで私は、「ストップ・ザ・東京」を掲げ、専門学校をつくり、新潟に若い人をとどめようと思ったのです。

池田弘（2006）p.49

そして、中野氏・清水氏・池田氏の3人は飲食店で3,000万円のチーム強化資金について会合をもった。中野氏によればこのときのことはとても印象的であったという⁵¹。

このことは明快に覚えていますけど、池田さんに「それは新潟のためになるのか？」っていうことを言われたんです。それで、「チームを強くすれば新潟のためになるんだ」と清水さんが強くいいましたよ。そうしたら池田さんが、「おもしろそうだからやってみるか」となったんです。まだ、はっきりとJリーグの地域密着の理念などを私は理解できていませんでしたが、そういうことになりましたね。それで、池田さんが一番年上で、清水さんが二番目で、私が三番目だということで年の順に1,500万、1,000万、500万ずつ負担するということになったんです。

⁵¹ 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

3.4.2 法人設立準備室の開設

こうして奇跡的に用意された 3,000 万円によってチームには新たな選手が補強されたのだが、1995 年バルコム氏が監督になり二年目のアルビレオ新潟はまたもや前年同様の北信越 3 位という結果におわってしまった。

95 年シーズン最後の試合は富山で行われた。3 位という結果に落ち込みながら中野氏も池田氏もサッカー協会の澤村氏もいっしょにバスで新潟へ向かった。バスの真ん中の補助席に座った中野氏を挟んで池田氏と澤村氏が座っていた。

池田氏には選手強化用の 3,000 万円はどのようなになったのかと中野氏は問い詰められた。一方で、澤村氏にはさらに来年も援助をつづけてほしいと言われ中野氏は板挟みになった。このバスでの出来事を中野氏は忘れられないという。

これをきっかけに、チームを支える構造について抜本的に考える必要性が出てきた。中野氏はいわゆる法人化、プロ化ということをはじめて単なるサポート役ではなく、当事者として現実的に考えたという。新潟でプロ化して J リーグに入るということが可能なかどうか、当時は地域リーグから JFL に昇格し、それからさらに J リーグに昇格するということが各地域のしのぎを削るテーマであった。そのような中で後援会が支え、さらに単に誰かがお金を出しているという奇跡をつづけていけるはずがない。池田氏も「こんな博打みたいなことをいつまでもやっていられない。きちんとした組織にしよう」という意見であった。こうしてアルビレオ新潟法人設立準備室を開設することになったのである。

準備室は池田氏の主導で中野氏を中心に若杉透総監督の弟でアルビレオ新潟の「マネージャー」であった日本歯科大学助手の若杉邇氏、池田弘氏の新潟総合学院からの出向者 1 名、アルバイト 1 名の 4 名でスタートしたのだった。まず準備室でおこなったのは仙台や福島というライバルチームの動向視察であった。さらに、J リーグの地域密着の理念を研究した。そして実際の会社組織を創る準備にシフトしていった。まず、新潟の有力企業 30 社から 1,000 万円ずつをあつめて 3 億円の資本金をつくろうということになったのである。

ここまでのアルビレオ新潟法人設立準備室設置の経緯について、池田氏・中野氏・清水氏の体験や行動ならびに課題と解決方法についてまとめると図のようになるであろう。

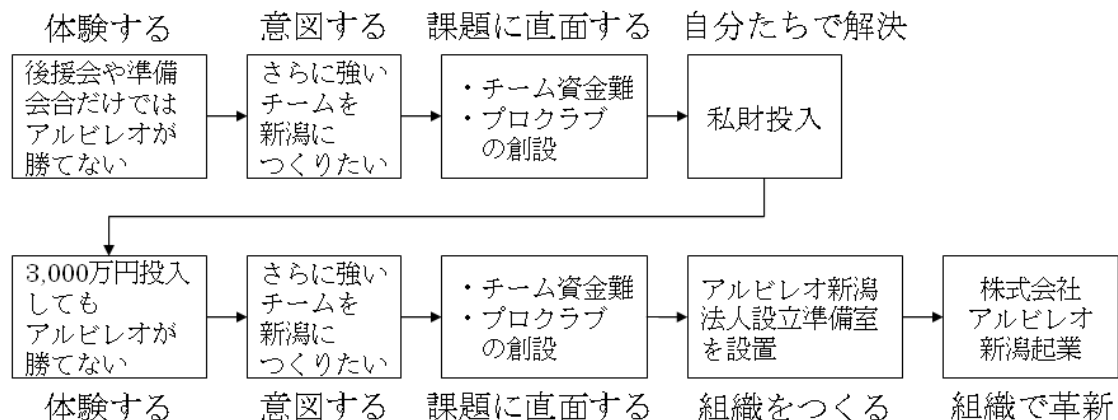


図 3-10：池田氏・中野氏・清水氏を中心とした知識と組織の創造

3.5 アルビレックス新潟の創業メンバー

3.5.1 池田弘氏の社長就任とその動機

前節のような縁の中で、さらに組織だった活動を責任あるかたちでおこなうことになった。「新潟のまちおこし」をライフワークとして新潟を活性化したい地域の教育事業家である池田弘氏が会社設立時の社長となる。

清水氏ということも話があったが、清水氏は本業のトップカルチャーが上場準備と新規出店ラッシュの頃でとてもサッカーチームの経営までは余力がなかった。しかし外部からしっかりと支えていくということになり、非常勤の取締役として名を連ねた。

中野氏は池田氏を迎えた当事者として、専務となり現場を取り仕切った。池田氏は他にも多くの法人を抱えているためフルタイムでこのアルビレオに関わることはできない。したがって日常的には中野氏がトップということになった。

なぜ、池田氏は 1,500 万円を拠出したり、このアルビレオ新潟の法人社長を引き受けたりしたのかについては「新潟の活性化」を氏がしたいからということに尽きるようである⁵²。

私は国際イベントを新潟でやりたくて、新潟を活性化し

⁵² 2007 年 10 月 19 日 NSG グループ本部にてインタビュー。

たいていうのがずっと私の思いでした。その思いと、サッカーワールドカップを新潟で開催をしたいという人たちの思いが融合したんです。最初はサッカーなんて面白いとも思わなかったし、サッカー自体をよく知らなかったんです。でも、体験的には若い頃にドイツに行っていて、小さな町に行っていたら、まあ当時は日本人のいかないような町ですね。「ここ誰もいない町だね」って言ったら、「いやいや今日はサッカーの試合があるからいないんだよ」って言われたんですね。そのときはスタジアムには行っていないんです。でも、パブかなんかで盛り上がっているのはその晩にみているんですね。

「不思議だなあ」って思いましたね。そのことを強く覚えています。

一番衝撃だったのは、ワールドカップを呼ぶときに視察に行ったロサンゼルスローズスタジアムです。9万人のスタジアムでのブラジルとスウェーデンの準決勝の試合をみたときのことです。朝の5時間も前から球場の周りが盛り上がっている姿とか、球場に入ったときに本当に熱狂的にブラジル人が裸になって騒いでいる姿とかですね、そういうことについて、満員で異空間の姿っていうものの衝撃があったんですね。「サッカーって物凄いスポーツだな」ってこんなにも人を狂気させるんだって驚きました。ブラジル人だけだったら何となくわかるんだけど、かたやスウェーデンの人も盛り上がっている。こんな空間が新潟にきたら、新潟のひとたちはすごく面白い体験ができるんじゃないかっていうことですね。そのためにワールドカップ誘致は絶対に必要で、そのためにはプロクラブが必要で、プロクラブっていうことを世界的に研究していくとみんな地域密着で、「オラがチーム」っていうことで楽しんでいるのが、南米もそうだしヨーロッパもそうだと。新潟にもそういうチームをぜひつくりたいということなんです。

3.5.2 企業家チームメンバーの参画とその動機

そして、とにかくサッカーが何よりも大好きなメンバーが集まった。

アルビレオ以前の新潟イレブンの選手でもあった公認会計士事務所出身の田村貢氏、同じく新潟イレブンでプレーし中心的存在で、当時の総監督でもあった大学体育教員出身の若杉透氏、その弟で歯科大学助手出身の元新潟イレブン選手の若杉爾氏、さらにサッカーが大好きでかつサッカーによる地域活性化を夢見ていた広告代理店出身の小山直久氏というメンバーが企業家チームとして会社を立ち上げ運営してきた。メンバーの企業家チームへの参画の経緯や動機は様々であった。

社長の池田氏はサッカー界出身ではなく、サッカー経験者でもなかった。新潟を活性化したいという一心で、ワールドカップを新潟に誘致したいとドイツやアメリカでのワールドカップ観戦の経験をもとに考えるようになった。前節のとおり招致の条件としてプロチームが新潟に必要であった中で資金的援助もおこなっていた。また、サッカーチームを地域が一丸となって応援するというあたらしい「お祭り」が地域を活性化すると考え、社長を引き受けたのである。どんな人材といっしょにはじめたのか池田氏は語っている⁵³。

思いを最優先に集めたというよりも、もうその人たちしか集まってこなかったですね。

当初のアルビレックスは労働条件もそんなによくないですし、やっぱりそのときに思いのある方じゃないと24時間、時間なんか関係なく、新しいことにチャレンジしていく、面白がってやっていく、新潟に鹿島みたいなチームがあったらいいねって、というような思いをもった方、サッカーをやってきた方たちですね。

そういうことを体感してわかっていた方たちですね。

自らの所属した大好きなサッカーチームの行く末についてJ1リーグ所属チームになれることなど夢にも思わなかった段階で最後まで見届けたいという思いから前職の公認会計士事務所での給与から100万円単位での給料ダウンにも関わらず参画したのが、現在の社長の田村貢氏であった⁵⁴。

⁵³ 2007年10月19日NSGグループ本部にてインタビュー。

⁵⁴ 2007年11月20日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

私の一番の思っているのは、自分が十数年やっていたチームがどうなるか、そのときはわからなかったんですけども、一応そのプロ化をする方向に走り出したと、それを外から見るということではなくて、やっぱり最後まで中に入って見届けたいなというのが一番強かったですよ。

さらには、サッカーが大好きで、かつサッカーによる新潟の活性化について異業種交流会などで議論していたのが広告代理店勤務であった小山直久氏である⁵⁵。

中野さんがチームのプロ化の活動をやっていたので、話を聞きにいったりしてたんですよ。それで、スポーツと地域ってことで勉強会をやろうっていうことで異業種交流会で中野さんに話をして頂いているうちに成熟していったということですね。

後に兄弟で入社することになった若杉邇氏は、この法人の最初の4人のメンバーの一人であった。もともと新潟イレブンでプレーしていたものがマネージャーとして監督である兄を支えながらチームを支えてきた。日本歯科大学の解剖学教室で助手をつとめながらのマネージャーであったがこの法人化に際して新婚であったにも関わらず大学を辞して参画することとなった。母や監督でもある兄からも大反対されての末のことであると若杉邇氏は語っている⁵⁶。

新潟イレブンで、1992年に現役を退きまして、選手のところから裏方が大変だなと思っていまして、チームへの恩返しで携わろうと、マネージャーをやっていたんですね。そうこうしているうちに、チームがプロ化になるっていう話が出てきて、ちょうど歯科大に勤めていたときに、

⁵⁵ 2007年11月20日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

⁵⁶ 2007年11月20日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

バルコムさんが来日して、カタコトの英語がしゃべれたので、外人の世話とかバルコムさんの通訳をやっているときにちょうど法人設立準備室ができるというところで、もう勢いで辞めてしまっただけですね、当時の大学は頭のいいひとばかりで、ここにいたら埋もれてしまうなと思うところがあって、もともとサッカーが好きでしたんで、どうせやるんだったら、いいチャンスといえますか、これを機会に好きなサッカーに携わろうということだったんです。

弟の邇氏の入社に大反対をした兄で総監督の若杉透氏であったが、その1年後にやはり大学体育教師という立場のままリスクをとらずにアルビレオ新潟 FC の総監督をつづけることを辛く感じるようになっていった。

新潟県からの補助があるわけでも無い、この法人にガンバ大阪の松下電器、浦和レッズの三菱自動車のような大企業のバックアップはない。この会社へ入社することは大変なリスクであると考えていた。新潟県やサッカー協会からの監督としてつづけてほしいというお願いもとても無責任なものにとすら感じ憤ってきた。しかし、最終的にこの法人に参画することとした。このときの想いを若杉邇氏はつぎのように語っている⁵⁷。

最終的に飛びこんだのはですね、アルビレオの選手たちの人生を左右している仕事としてアルビの仕事をしていて、自分は給与が安定している大学があつてというのが、そういう二股で、楽しいこと、夢のあること、自分だけは給与が安定していること、そういうことは駄目だろうっていうことで、一年間、女房にもお袋にも誰にも言わないで考え抜いたんです。決まったときに女房に話したら、「頑張ってみたら」って言われたんです。それでお袋のところに行ったら、「あんたら兄弟は知らない」「私とあんたで弟を説教したでしょ」ってそんな感じでしたね。

⁵⁷ 2011 年 9 月 26 日新潟医療福祉大学にてインタビュー。

会計士事務所や広告営業、大学助手としての英語力など前職においてメンバーそれぞれが身につけた経験と知識をもとに、誰に指示されることもなく事業目論見書や定款を作成しはじめたり、スポンサー営業に出かけたりとメンバーが自ら企業家チームにおける役割や仕事を作り出していかざるを得なかった。この企業家チームにはあらゆる意味でまったく余裕がなかったのである。

3.5.3 資本金集めとチーム成員の役割分担

会社を設立するにあたり大企業が親会社となるわけではないので、1,000 万円ずつ新潟を代表する 30 社から集めて 3 億円の資本金をつくらうということになった。ホームセンターのコメリや新潟日報社、地銀である第四銀行、北越銀行、大光銀行、新潟中央銀行、セコム上信越などといった企業である。基本的に池田氏と中野氏がこれをふたりで回った。この際には、新潟の経営者を集めて新潟商工会議所の会頭で新潟冷蔵の中田久三社長にご挨拶いただきながらの会合を先にもって進められた。これは地元の力を結集する正攻法であったのである。

そして、御三家と呼ばれた建設業の福田組・本間組・加賀田組へ出資のお願いに行った際には特に福田組において中野氏は池田氏からこの事業の本質を学んだとしている⁵⁸。

福田社長は野球が好きでサッカーなんか興味ないって
いうことだったんですね。だから、サッカーの面白さについて私が熱っぽく話をしてわかってもらおうと頑張ったんです。そうすると、池田さんが「バカか、それはちがうんだ。野球とサッカーのどちらが面白いとか、そんなことじゃないんだ。これは新潟を活性化するための事業で、競技が好きとか、どう面白いのかということじゃないんだ。新潟に初のプロチームを創ることがどのように新潟を活性化するのかということをご理解いただきたいんだ。お前のようなサッカー好きが、強いチームをつくりたいなんて関係ないんだ。」そういうことで福田組の社長の前で諭されましたね。そうやって、出資金を集めていって、私もこの事業の意義だとかを深く

⁵⁸ 2011 年 10 月 20 日 J リーグ本部にてインタビュー。

理解していききましたし、成長しましたよね。

当時はビッグスワンもなく、ワールドカップ誘致もできていないわけであり、誰にも経験も馴染みもないことを新潟でやろうという話に大きな出資をしてもらうことは困難を極めていたが上述のような努力の積み重ねによって出資を募っていった。

忙しい社長たちのアポイントをとりつづけ、早朝もしくは終業後にやっと会ってもらえるということが多かったという。

最終的に資本金を2億9,500万円集める。その後さらに4億9,800万円に増資していく。この際に地元を中心とした151の企業・団体から出資を受けていったのである。突出した大企業の無い新潟において広く出資を募ったということである。

もちろんこういったトップ同士のやりとりによって大きな出資を受けていくことも困難を極めていたが、実際に担当者レベルでこの出資を受けつけていくこともまた難しいものであった。

1995年12月27日に株式会社アルビレオ新潟設立総会をおこなっている。この段階ではまだ設立準備室のメンバーしか参画していなかったが翌年の4月1日に会社を正式に立ち上げ、5億円を目標に県内企業から出資を募ることがこの総会で表明された。まだ入社していない段階の田村氏はこの総会に出席していた。本当にそんなことが可能だろうかということ宣言している総会だと感じたという。その後1カ月も経たない1996年1月に田村氏は入社した⁵⁹。

入社してすぐにもう定款だとか目論見書を書いていました。出資していただくのは大きな企業ですからトップは口約束でいいですけど、現場では「目論見書はないの?」とか、「それじゃあ、役員会に図れないじゃない」って言われるんですよ。目論見書が無いんですけど、無いって言えないので、必死になって作りましたね。僕が入社した1月17日はもう新潟は大雪で、その日から何日かは徹夜ですよ。それで一月の末くらいには完成させたということで、本当に入社して即はじまり、短期間に立ち上がりましたね、仕事が。

⁵⁹ 2007年11月20日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

小山氏⁶⁰は田村氏に遅れること一カ月の1996年2月上旬に入社した。入社後のミッションはサポーターズクラブの設立であった。小山氏は前職が広告や印刷業の営業であったためにファンの囲い込みや情報提供活動として広報・宣伝という役割を期待された。しかし、この法人は立ち上がったばかりであり、囲い込むほどのファンやサポーターなどいなかったのである。

見渡すと営業がないんですよ、会社の中に。おそらく設立の混乱の中で広告活動と広報活動とごっちゃになっているんですよ。「それ一緒にいいからやれ」っていうことで、スポンサーの営業がないと駄目でしょうということで、媒体をつくって売るということを最初にやりました。当然池田社長が先に回っていたところを後から回るっていう感じでした。良かったのは、20代の若造だったのが、いきなりトップに会いにいけるというのと、理念がそのときからしっかりあったわけですから、田舎の地元からプロクラブを作ろうっていうのとワールドカップ招致っていうのが名目であったんで、その大儀名分でいけるのは貴重な財産になって、とてもそれが最初のモチベーションになりましたね。

サッカーチームの現場については、完全に若杉透氏・邇氏の兄弟にこれまで通り任されていた。邇氏はマネージャーとして何の施設ももたないクラブにおいて練習場の確保に奔走していた。そもそも新潟市内にサッカーの練習に適した場所がほとんどなかった。知名度の低かったクラブは陸上競技場を借りることに陸上が優先されるあり様だった。そもそも練習場確保の予算も限られていた。しかし、バルコム氏がタフな考えの持ち主であったことも幸いし、若杉邇氏が探してくる雑草の生えた駐車場や海岸の松林で練習を重ねていた。

若杉透氏にはサッカーチームの全てが任されていた。透氏のサッカーに対する造詣には企業家チームの皆が一目置いていた。若杉透氏はつぎのように話す⁶¹。

⁶⁰ 2007年11月20日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

⁶¹ 2011年9月26日新潟医療福祉大学にてインタビュー。

中野さんとは高校のときから試合していたんですね。大股で飛び込んでくるから、いつも股をぬいたりしていました。だから、彼は絶対にサッカーの話は僕の前でしませんよ。それで彼は最初、専務だったけどこの法人のトップみたいなものでしたし、その後は社長でした。きちんと社長と呼んでいたし、僕のことは若杉さんって呼んでいました。もちろん、二人で部屋に入れば、透、幸夫って呼び合っていました。サッカーに関することはいろいろと文句があっただろうけど、何も言わなかったし、僕も会社に関することについては、一切言いませんでした。

中野さんは組織に関することとか、会社のことは、ものすごい力があるから、本当にすごいんで、これは中野さんに任せておけばいいなって思っていました。もちろん、職階は社長と強化部長とかですけど、お互いの尊重はしていましたね。

設立時の思いは多少の差はありながらも、サッカーを愛している事、あるいは新潟という地域を愛している事、その活性化を国際イベントやプロクラブによって実現したい事ということで、明文化されていないものの共有する強い理念あるいは信念をもっていた。こうして前職の経験やサッカー経験などをいかしながら自分のできることを、即始めていったというのがこの企業家チームの役割分担でありお互いにそのスキルと役割を尊重していた。

以上の企業家チームメンバーの参画の動機、前職などで培った仕事スキル、企業家チームでの役割についてまとめると表 3-3 のように多様性があることがわかる。

表 3-3：企業家チームメンバーの多様性と自らつくった役割

氏名	前職・仕事スキル	役割	参画動機
池田弘氏	教育事業家 宮司 企業経営 のノウハウ	社長 リーダー	新潟の活性化
中野幸夫氏	飲食事業家 企業経営の ノウハウ サッカーの プレイヤー	専務 企業家チームの 現場マネジャー	新潟に強い サッカーチーム を創る
若杉透氏	大学体育教員 サッカーの プレイヤーと 指導者のスキル	サッカーチームの 運営	新潟に強い サッカーチーム を創る
若杉邇氏	大学解剖学助手 英語力 サッカーの プレイヤー	チーム補助として の「マネージャー」 練習場の確保	新潟に強い サッカーチーム を創る
田村貢氏	公認会計士事務所 会計のノウハウ サッカーの プレイヤー	経理・総務	新潟イレブンの 行く末を 見守りたい
小山直久氏	広告代理店 営業のノウハウ サッカーの プレイヤー	スポンサー営業	サッカーを 通じた 新潟の活性化

3.6 クラブコンセプトの創造と解釈

強い思いがなければこのような企業家チームへと参画できないことはみてきた。しかし、この思いは強い思いもった個人が参集したことによって明文化せずとも共有されていたものであった。しかし、これを対外的に表現することや、組織の新メンバーに対しては引き継いでいかなければならない。これには組織として経営理念の明文化が必要となってくる。

3.6.1 経営理念の創造

法人化するにあたって定款や目論見書といったものをつくったのは田村氏であった。しかし、これは間に合わせの資料であり、思いをもった者のあつまりとして企業家チームができていたので理念は共有されていた。したがって、あくまでもこれは書面にすぎないものであった。

そこで 96 年から 97 年にかけて田村氏と小山氏でクラブの理念について明文化を試みた。J リーグにも、日本サッカー協会にも明文化された理念が存在する。この理念に沿う形で考え、そこへ「地域」というものをキーワードに考えたという。

J リーグの理念⁶²

日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進
豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与
国際社会における交流及び親善への貢献

組織内でのコンセンサスよりも先に二人は情報誌紙上などでその理念を使用し、また、地域リーグでの試合開始前の理念のアナウンスを入れ普及させていったという。小山氏はこのことについてつぎのように語っている⁶³。

アマチュア時代の地域リーグっていうところから法人化したわけですから、一般の人にとってみると、サッカー観戦の体験もほとんどないわけだし、そして、これは何の意味があってやっているのっていうところが絶対に必要だということでやりましたね。つまり、サッカーっていう競技性も当然だけでも、「私たちはそれプラス未来の新潟をどうするの？」っていうことを最初に大事にしていたということだと思いますね。

こういった理念の明確化は対外的な仕事においても重要であったと小山氏はいう⁶⁴。たとえばスポンサー獲得の営業においても重要であ

⁶² <http://www.j-league.or.jp/aboutj/>。

⁶³ 2007 年 11 月 20 日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

⁶⁴ 2007 年 11 月 20 日アルビレックス新潟本社にてインタビュー。

ったという。さらには、単に明確化することだけでなく、その理念にたいしてどのような思いをもっているのかということが相手に伝わるようにしなければならない場面が多かったという。これは新潟の活性化という大義名分に対するスポンサー集めがつづいたために、その活性化の具体的なイメージや活性化策、サッカーと新潟の活性化の関係性などの分かりづらい課題に対する回答を迫られたということであろう。

初期のころは営業に回ると「サッカーでプロクラブになるってどういうこと？」「サッカーと地域活性化って何？」という感じはずっとあったし「お金を払ってスタジアムに行くっていうことの意味がわからん」「そんなの成功するわけがない」っていう具合で、理念ばかりあって何を言ってるんだということでした。たしかに理解しづらいことではあったと思うんですよ。そこに新しい価値感をつけて、あたらしい価値を作りこんでいくんですけども、それが信じられないっていう方がいらっしやいましたね。「何でそこまで熱心に言えるの？」ってよく言われたので、汗ばむくらいの勢いで「とにかくそれは成功するまでつづけるんだから、成功するに決まってるんだ」ってその一点張りでしたね。

こうした経緯もありながら最終的に組織として決裁されたアルビレックス新潟の理念とは以下のようなものである。

アルビレックスクラブコンセプト⁶⁵

未来ある子供達に「夢を与えられる人づくり」に貢献します。
地域の人々と共に「活気あふれるまちづくり」に貢献します。
地域と世界を結ぶ「豊かなスポーツ文化の創造」に貢献します。

3.6.2 経営理念解釈の創造

この理念について営業で体外的に説明する際に小山氏はだんだんと自分なりの理解ができてきたという。そして、その解釈や自分なりの

⁶⁵ <http://www.albirex.co.jp/club/profile.html>。

思いを説明して来たという⁶⁶。

「人づくり」ということは、子供ばかりじゃないですよ。人とかがかわって、つながっていきたいってことなんですよ。私たち最後には「新潟づくり」って言っていました。一緒に「新潟づくり」なんてね。いろんなところで言っていたのは、「あんな固いグラウンドなんてイヤでしょう。子供たちにそんなことさせるのいやだし、根性主義サッカーなんて面白くないし、そこにいろんな人が集って、いろんな人がコミュニティつくるのってどれだけ幸せかってあるじゃないですかあって、それをいっしょにやりましょう！いっしょに新潟づくりやりましょう！」ってガンガン言っていましたね。

この企業家チームにおいて池田氏の新潟への思い入れはすでに見てきたように非常に大きなものである。それは池田氏が新潟市の中心繁華街である古町の神社の宮司の家に生まれ、現在もその神社の跡継ぎであるという側面も強くそれは自然な感情であるという。

一方で、小山氏もこの法人への入社、つまり企業家チームへの参画動機が当初からサッカーを通じた新潟の活性化であった。これは他のサッカーをとにかくこよなく愛している者との動機のちがいであった。

小山氏には、「羽ばたけ 21 未来の子供たちへ」というボランティア活動の経験が前職の広告代理店時代にあった。これは現在もつづいているもので、日本の子どもたちとロシアの子どもたちを交流させようという趣旨であった。環日本海時代というブームもあり、民間の草の根的な交流事業として当初は三菱商事地球環境室によるものであった。三菱商事新潟支店においても活動が盛んでありこの組織へ前職職場から派遣されていたのである。それは、ロシアの子供たちが夏休みに一週間、日本の小学生と一緒に過ごし、国際交流を行うプログラムであった。小山氏はこの取り組みについてこう説明している⁶⁷。

企業と市民と行政が三位一体となって一つの事業をつ

⁶⁶ 2011 年 7 月 24 日事業創造大学院大学にてインタビュー。

⁶⁷ 2011 年 7 月 24 日事業創造大学院大学にてインタビュー。

くりだすということで、ここでの体験が本当に原点ですね。こういうことがあるんだなって体で分かりましたからね。

このような原体験によって培った思いが企業家メンバーそれぞれに異なるかたちとしてあり、それがクラブコンセプトというかたちへと結集しているのである。

このことをまとめると図 3-11 のようになる。

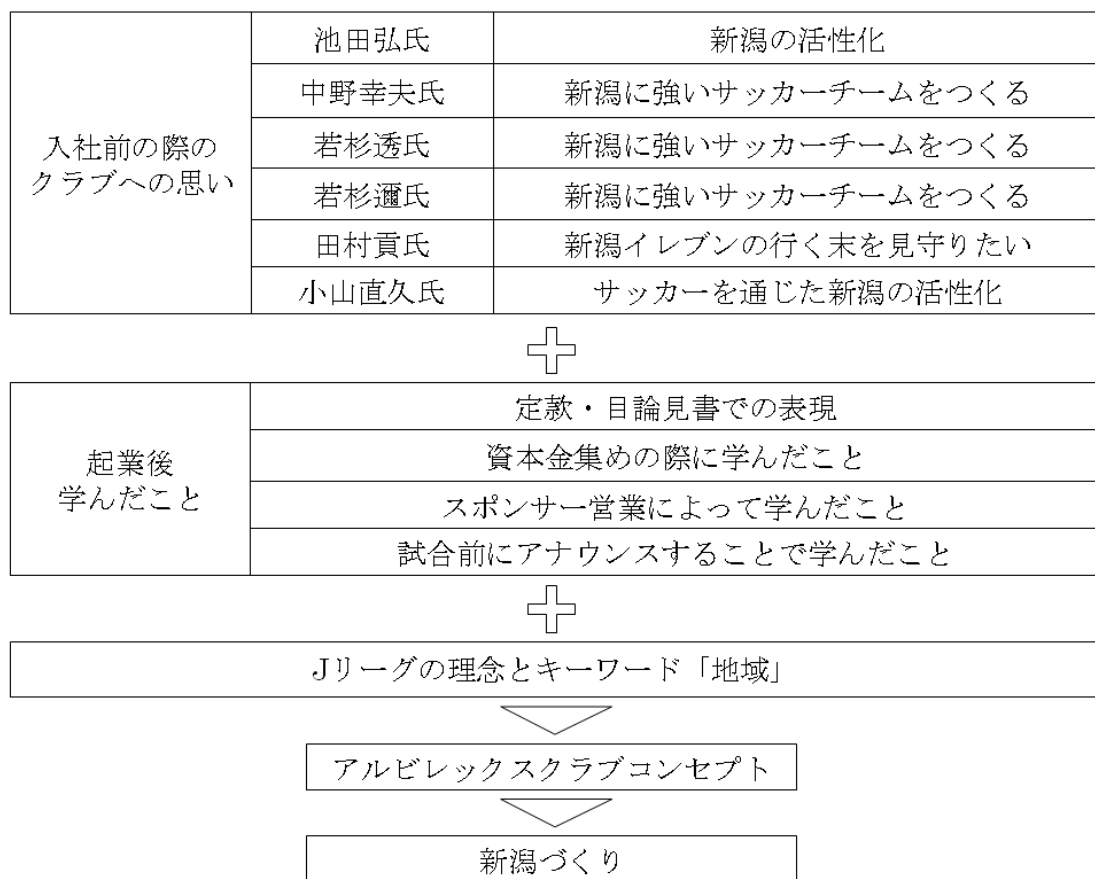


図 3-11：経営理念とその解釈の創造

3.7 W 杯招致成功と債務超過危機

株式会社アルビレオ新潟となり資本金も集めてスタートした 1996 年のシーズンは 7 月に北信越リーグにおいて悲願の北陸電力、YKK を

破り優勝を飾った。そして手に入れた全国地域リーグ決勝大会へのキップであったがここではその予選リーグ敗退となり、よく 1997 年も北信越リーグで戦うこととなった。

3.7.1 ワールドカップ新潟開催決定

一方でワールドカップの新潟開催は正式に招致成功したのであった。これは、アルビレオ新潟が株式会社として法人化していることや、それまでのサッカー協会の啓蒙活動、県議会の総力を挙げた活動や行政におけるリーダーシップなど総合的な活動の成果であるといえた。とりわけ、3.3 節においてみてきた準備会合という非公式な組織メンバーによるグループの活動が実を結んでいる事はいうまでもない。

さらには、サッカー協会の澤村氏がそれまでも新潟イレブンへの新潟蹴遊会からの選手移籍、サマーサッカーフェスティバルの開催による啓蒙活動、テレビ新潟との共同事業などをおこない新潟サッカー界の大きなリーダーシップを発揮してきていたのだが、開催地決定の会議において決定的な活躍をしている。

1996 年 12 月 25 日日本サッカー協会理事会が開催地決定のために開かれた。北信越を代表する理事として澤村氏は参加した。開催都市が次々と決まるなかで北信越・東海ブロックからは静岡の開催が決まった。このブロックからはあと一つが決まるとみられた。TOYOTA カップを主催するトヨタの名古屋グランパスのある愛知県が有力であることは間違いなかった。澤村氏も会議がはじまって 2 時間程度は新潟の開催はありえないと感じていた。しかし、何も言わずにこの会議を終わることもできないということで最後に以下のように訴えたのである。

「いまの政治、経済、教育は、すべて表日本で成り立っている。いわゆる太平洋側です。裏日本と呼ばれる日本海側は、すべてにおいて消されてきました。日が当たっているのは、いつも太平洋側です。だから、ワールドカップではぜひとも裏日本に日を当ててほしい。新潟県じゃなくても、もうどこでもいい。とにかく、いままで日が当らなかった日本海側に、スポットを当ててほしい。ワールドカップを通じてスポーツ不毛の地を耕してほしい。」最後に、私はそう訴えました。

飯塚健司（2005）p.55

理事による決選投票の結果、新潟は愛知を破りワールドカップ開催地となったのであった。

3.7.2 債務超過危機の連続

ワールドカップの開催が決まったのだから、なおさらこの法人が倒産するわけにはいかなかった。しかし、巨額の赤字がつづいた。北信越リーグから上の JFL へあがりその次の J リーグはまだ遠かった。JFL に上がらないと観客も増えないし、当然スポンサーも取れない。J リーグからの分配金も J2 入りしなければもらえないということで、1996 年の決算は 1 億 7,730 万円の赤字であった。翌 1997 年には JFL 行きを決めたものの赤字はつづき、1998 年 1 億 9,319 万円の赤字であった。5 億円以上の資本金はあっというまに底をつき、債務超過寸前であった。

そうしたなかで、1997 年に J リーグの仕組みが変わり 1999 年から J リーグが二部制の J1 リーグと J2 リーグが生まれることになった。この年にアルビレオ新潟から現在のアルビレックス新潟にチーム名も社名も変更している。これは登録商標の問題からの改名であり県民公募でアルビレックス新潟と決まったのだった。J2 入りは田村氏を中心としたプレゼンテーションでなんとか J リーグより承認された。それは 1997 年年末のことであった。

1998 年 2 月には全国地域リーグ決勝大会を激戦の中勝ち抜き、JFL 昇格を自力で果たした。J2 入りが決まっていたこととはいえ、チームの勝利によって悲願の JFL に入ることができたのである。中野氏・池田氏・清水氏が 3,000 万円を用意してからすでに 5 年もの歳月が流れていた。

1998 年 3 月には資金不足からアルビレックスの社員の給与が支払えないかもしれない危機も訪れた。中野氏は非常勤取締役の清水氏に相談に行った。TSUTAYA のフランチャイジー事業で成功していた清水氏は TSUTAYA のフランチャイザーである CCC 社（カルチャー・コンビニエンスクラブ）を紹介してくれた。この CCC 社社長の増田氏は当時「ディレク TV」という衛星放送サービス企業に出資していた。このディレク TV がアルビレックスのユニホームスポンサーになってくれるということであった。この営業には中野氏と清水氏が 2 人で行った。3,000 万円のスポンサー料の半分を 1 日で振り込んでもらい危機を脱したのだった。その代りにこのディレク TV 専用受信機を売らなければ

ならないという条件もあった。

1998 年の JFL 開幕前には選手の 26 人中 17 人の大量入れ替えを断行して全国レベルのサッカーに対応しようとした。これには「人切り池田」としてマスコミから批判の嵐があった。結果は 11 位におわった。全国レベルのリーグにおいても観客動員は伸びなかった。1999 年の J2 入りを目前に債務超過がそこまでできてしまっていた。

後援会や多くの企業からの資本金ではもはやどうすることもできないところまで来ていた。池田氏はここで個人保証を含め 1 億 4,000 万円を用意して増資を決行したのである。

実は出資者を集めている時点から、「W 杯が終わったらクラブを閉鎖しよう」という声も強かったのです。危機的な状況になって増資をお願いすると、「W 杯も決まったんだから、もう存続させなくてもいいんじゃないの」という人もいました。まだ最低でも、W 杯までの 4 年間は存続させなければならないというのにです。

池田 弘（2006）p.70

池田氏はさらに行政にも訴えた。ワールドカップ開催地に決まっていた仙台や札幌のクラブでは市や県が出資をし、補助金を出していた。しかし、新潟では出資はなかったのである。これには当時の平山知事の強い意向があったという。池田氏は新潟市営陸上競技場の前で直談判をおこなった。ワールドカップを呼ぶためにつくったクラブをすぐにつぶすわけにはいかないことや、地域にサッカークラブがあることがいかに素晴らしいことであるのかを話し、一時間以上の激しい口論のような立ち話になったという。三宮氏はこのときのことをつぎのように語っている⁶⁸。

平山知事からは池田さんの直談判のあとですぐ「何か考えられないか」と指示がありました。そこで補正予算を組み、ワールドカップ開催準備委員会経費ということでワールドカップとアルビレックスのタイアップ事業という形の補助金をつけました。ワールドカップの機運醸

⁶⁸ 2011 年 9 月 28 日新潟市内にてインタビュー。

成のためにアルビレックス新潟の盛り上がりは不可欠
ということで、ワールドカップとアルビレックスを抱き
合わせたわけです。

3.8 満員戦略

このようにチームが着実に力をたくわえてリーグ昇格や順位を上げ、組織的にも会社組織となったり、ガンバやアントラーズのような大企業による支援を得られなくとも地元企業からたくさんのお資をえたりと努力が実っていったのだが、冒頭に紹介したような約 4 万人の観衆がスタジアムで観戦する状況は未だにうまれていなかった。

J2 入りを決めた 98 年でも 3,000 人に満たなく、J2 に入ったあとも 4,200 人程度の平均入場者数であった。中野氏はこう振り返っている⁶⁹。

その時は池田さんが社員全員に聞きましたね。これからビッグスワンに変わって何人ぐらいのお客様が入るとおもうかということだったんです。2,000 年の平均が 4,000 人ちょっとでしたから、みんないろいろと考えて、ある人はやっぱり 4,000 人だとか、いや倍の 8,000 人だとかね、なんとかビッグスワンの半分の 2 万人とかね、事業計画上は二層式のビッグスワンだから下の層だけでも 2 万人だから上の層は借りないほうがいいだろうとかですね、いろいろな意見が出たんですね。でも、池田さんはこういいましたよ。「誰も来ないよ。新潟でお金を払ってサッカーを見たいなんて人は一人もいないんだよ。そんなにサッカーが大好きで、たくさんやってくれているのは君たちだけなんだよ。」「まずは、満杯になったときのあの感動を味わってもらわないとはじまらないだろう。とにかく、何も考えなくていいから無料でいいからあのビッグスワンを満杯にするんだ。あとのことは私がなんとかするから。」

そういうことでしたね。だからって、どうやって無料だ

⁶⁹ 2011 年 10 月 26 日 J リーグ本部にてインタビュー。

からってみなさんに来てもらうんだということをみんな
で考えましたね。

状況が一変したのは 2001 年からだった。新潟スタジアム通称ビッグ
スワンが県によって建設され、この年の 5 月 19 日にこけら落としがお
こなわれた。

3.8.1 はじめての満員戦略

社長の池田氏はこの試合にかけた。無料招待券を 10 万枚配布してサ
ッカーに関心がうすい新潟県民に「あたらしいスタジアムを見に来ま
せんか」と呼びかけたのである。試合こそ負けたものの、最後まで
つれ込むシーソーゲームに 3 万 2 千人の観客が熱気につつまれ、これ
まで新潟に出現したことのないような空間がそこにうまれたのである。
この満員戦略について池田氏はつぎのように語っている⁷⁰。

たとえば新潟市の人口は周辺市町村を合併して政令指
定都市になる前の段階で、約 50 万人で、近郊を入れる
と 100 万人くらいでした。その 100 万人のうちからスタ
ジアムのキャパシティが 4 万人だと、これは 4 %ではな
いかと言う事なんです。

だから近郊に居住する市民の 1 割に来場してもらえば
よいわけだから、ジタバタしなくてもいいだろうと思い
ました。1 割を呼ぶためにどうしたらいいか考え抜こう
いうことですね。

そうするといろんなチケット配布方法が見えてくる。各
団体を通したり、企業を通したり、学校を通したりとい
う具合ですね。では、学校を通すにはどういう戦術がよ
いのかを考え抜いてほしいということです。チケット料
金をいただくというと難しいかもしれませんが、そこ
は無料で来ていただく戦略だから知恵を絞ろうという
ことでした。

しかし実際に満員になるのかどうかはまったくわからない。こけら

⁷⁰ 2007 年 10 月 19 日 NSG グループ本部にてインタビュー。

落としは、こけら落としだからこそ3万人以上が入場した。さらにこの満員をこれからずっと継続しろという指示なのだから、担当であった若杉邇氏にとってはとても大変なミッションである。

このチームやサッカーへの並々ならぬ思い入れのある若杉氏であっても、とてつもないミッションと感じたという⁷¹。

「スタジアムを満員にしろ」というミッションを 2001 年の 1 月くらいに会社で言われました。それはごく普通に「スタジアムを満員にしろ」といわれました。とりあえずは「5 月 19 日のこけら落としを満員にしろ」ということでした。びっくりしましたよ。当時、市営陸上競技場でも満員になったことがなくて、平均 4,000 人の入場者数だったので正直無理だと思いました。そこでは「はい」というしかなかったですね。「任せてください」とは、とてもいえませんでした。あれは主に池田会長のアイデアでした。自治会にチケットを配ってとにかく来てもらおうと。それでとにかくチケットを配りました。

こうして最初の満員をねらったビッグスワンのこけら落としは満員にはならなかったものの、3 万 2 千というこれまでに見たことのない観客をよぶことができた。そして、くちこみでサッカーの面白さ、スタジアムの一体感や設備のすばらしさがひろがっていったという。もちろん、若杉氏たちにはたくさんの苦労があってチケットは配られている⁷²。

3 月くらいから動いていました。それで自治会の数とかそのなかの班の数などを調べて、最大で 15 万枚くらい配布したのかもしれませんが。「これだけ配れば、これだけ来場する」という根拠もなく、新潟市内に配りました。それでもおよそ、10%～15%くらい来場するのではないかといられていました。自治会へは、ワールドカップ開催への機運醸成ということで、翌年の 2002 年にワールド

⁷¹ 2007 年 11 月 20 日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

⁷² 2007 年 11 月 20 日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

カップの開催がビッグスワンであるので、正式に市役所の方に話を通して自治会長さんの名簿をもらってやりました。当時は「民間の企業にそんな協力はできない」という自治会長さんもいらっしやいまして苦労をしました。だいたいアルビレックスというチーム名がわからなかったです。「何それ？」という感じですよ。

3.8.2 満員戦略の継続

こうした試行錯誤の連続で満員戦略をつづけていくことは困難をきわめたようである。若杉氏は満員にできない試合がつづくことがあり、自分では満員戦略を遂行できないと考えて辞職も提案したという。

このときのことを池田氏はこう振り返っている⁷³。

「どう考えても難しいです。私にはできません」ということでした。それはとても深刻でした。しかし「せっかくここまでがんばってきたのだから、とにかくこれからがんばってみよう。新潟にこういうチームを創るために前職の大学を捨ててきたのだから、こんなことであきらめないで、別に命をとられるわけじゃないから、責任はオレがとるから」ということでなんとか踏ん張ってもらいました。

なんとか踏みとどまった若杉邇氏は、満員戦略を実行する戦術をつくりあげていく。チケットの着券率（来場率）に注目し天候や地域事情によってどのように配布すべきかを考えたのである。どの自治会・地域に何枚のチケットを配ったのかというデータと、どこの地域から実際に観戦にきたのかというデータを 2001 年の後半くらいから取り始めた。年を追うごとに、いわゆる着券率が上がり、1 割 5 分だったのが 2 割、3 割となったという。そして、同じエリアに重ならないように配布する。たとえば平日は遠くから観戦にくるのはたいへんなのでスタジアムから近い周辺地区に多く配布するといった工夫もした。

新潟市内といっても、たとえば信濃川をさかいにした西地区や東地

⁷³ 2007 年 10 月 19 日 NSG グループ本部にてインタビュー。

写真 3-4：満員のビッグスワン



写真提供：アルビレックス新潟株式会社

区によって着券率が異なることがわかってきた。サッカーの盛んな西地区だと、普通 4 割のときでも 5 割、6 割と来たりする。たとえば西地区の若杉氏が通っていた小学校はサッカーが校技であった。体育といえばサッカーであったのである。小学校 2・3 年生のときは、サッカーのスパイクをもっていかないと体育をさせてもらえなかったくらいの地域である。そういう細かく地域特殊な事情が新潟市内でもあったのである。

このような分析は幼少期からのサッカー経験により地域のサッカー事情にも精通している若杉氏ならではのであった。さらに無料チケットでやってくる来場者をたんに増やすのではなく、有料のチケットによって売上高も確保しつつ満員にしていこうというむずかしいバランス感覚ももとめられた。若杉氏はつぎのように話す⁷⁴。

売り上げ目標をクリアしつつも、招待券を配布するとい

⁷⁴ 2007 年 11 月 20 日ビッグスワン新潟スタジアムにてインタビュー。

う見極めが難しかったです。食欲に試合当日ギリギリまで前売券だけ売るのでは、当日の席が空いてしまいます。ところが無料招待券の配布作業というのは2ヶ月前くらいからはじめるわけです。ある程度ミニマムなところで自治会を通じたチケット配布量を事前に決めていて、それでも天候に左右されそうな場合を想定したパイとしての配布チケットも手元に確保しておきます。そして前売券による売り上げを伸ばしながら、ある程度のところで判断して、招待券を配布して満員になるようにダメ押しをするわけです。

このようにむずかしいチケット販売と無料招待券の両立によって満員戦略は実現されている。まさに絶妙のバランスであろう。

ほかにも学校戦略というものも企業家チームで編み出した。本来的には、民間企業が学校の生徒への営業活動はできない。しかし、県のワールドカップの機運醸成というプロジェクトの予算をもらっていたので、このプロジェクトの一環として、あくまでも県のプロジェクトということでアプローチができたのである。往復ハガキを用意して、4試合くらいの試合を示し、「子供は無料です。大人は半額です」というもので来場したい人には切手をはって応募してもらうようにしたのである。こちらから発送すると郵送代がかかってしまうが、教育委員会経由で各学校にこの往復はがきを学生数だけ配布した。教育委員会の中に学校ごとの棚があり、そこへハガキをいれて配布するというシンプルで費用の少ない方法だったのである。

こうすると事前申し込みなので、事前に何人の来場があるのかなどが分かりデータがどんどん蓄積されていった。このデータから仮説構築と検証を毎回おこなって、単なる無料券のばら撒きではなく、戦略的に来場者数を増やしていくことができたのである。

さらに、企業ルートのチケット配布もあり、自治会・学校・企業の3ルートから無料チケットを配っての戦略だったのである。

緻密な計算と思い切った判断力、そして地域に密着した土着の感覚によって成り立つ戦略であったのである。

3.8.3 知識と組織に関する考察

ここまでのところで、知識と組織に関する考察をおこなう。まず、

組織はそれまでの有志による「名前のない会合」というグループのレベルからいよいよ法人として設立し営業する段階となった。法人設立準備室から開業までに参画したメンバーは、中野氏をのぞいて「グループ」の段階から存在したメンバーではない。参画の動機は様々であるが池田氏を除いて全員がサッカーについての造詣が深く、さらに田村氏、若杉透氏、若杉邇氏はこのクラブの選手の出身である。

この起業メンバーは「グループ」レベルのものからまさに企業家チームとも呼ぶべき責任ある法人組織という役割分担のある「チーム」をかたちづくったといえる。その役割は税理事務所出身の田村氏が経理、広告代理店出身の小山氏がスポンサー営業といった具合に個々人の前職で培った知識に則ったものを自発的に担っていったものであった。

また、このチームは個々の役割を演じながらも協力しあって行動し知識を創造している。この点も「グループ」のときとの大きなちがいはある。具体的には、出資金集めの際には池田氏が中野氏に「サッカー振興ではなく地域振興という趣旨でなければお金がが集まらない」と諭していたり、池田氏の営業活動の後を実務担当の小山氏が出資金回収に回っていたりする。また、田村氏と小山氏で「クラブコンセプトを自主的に共同で作成」しており、それをさらに解釈して「新潟づくり」という理念でスポンサー営業に回っていた。無料チケットを配布する満員戦略は池田氏発案であったがその具体策は教育委員会経由で無料チケット希望者を募る「学校戦略」などこの「チーム」全体で作りだしていた。このように「チーム」となってからの活動はチーム成員同士の知識が複合的、あるいは統合的に用いられるようになっている。これも、「分散知」「集合知」とは異なる知識の創造・共有・活用である。この「チーム」成員の統合的な知識をここでは「小さな統合知」と呼ぶこととする。「小さな」とするのは、後述する知識との比較においてである。

3.9 企業家チームから企業組織へ

満員戦略によってもたらされた恩恵はとても大きかった。満員の観客の前でプレーする選手のモチベーションは高いものになる。必然的にチームは強くなり、よいプレーが生まれ、試合が面白くなり、観

客が増えるという良循環が生まれた。

また、無料チケットでやってきた観客はその後、リピーターとなるなどの本来的な効果もあるが、応援グッズを買ったり飲食をしたりとチケット収入以外の売上高を増やしてくれた。さらには、オリンピック日本代表監督にもなった反町監督によって J2 リーグを戦い J1 リーグにも 2004 年昇格を果たしたのである。

誰にも予想のできなかったアルビレックス新潟の躍進はいつしか「新潟の奇跡」と呼ばれるようになった。多くのマスコミで取り上げられその後の地域スポーツのあり方に一石を投じるかたちとなったといえるだろう。

アルビレックス新潟の内部資料によれば、このころ会社の収支も 1999 年から赤字をださずにすむように大きく改善された。後援会からの寄付金と無料チケットによる満員戦略における副次的な収入、ならびに年間パスポートが後援会ルートや無料チケットで観戦したサポーターによって往時には二万枚を超える販売となった。年間パスポートだけでビッグスワンの半分の席が埋まるという計算にまでなったのである。こうなると無料チケットによって来ている観客の割合はかなり低いものとなった。

3.9.1 リーダーとしての池田氏のマネジメントスタイル

アルビレックス新潟の社長としての池田氏はフルタイムでアルビレックス新潟に勤務して関わっていたわけではない。日常的には中野氏が専務としてあるいは GM としてマネジメントを担ってきていた。しかし、月に一回は事業報告を企業家チームメンバーが池田氏の前でおこなわなければならなかった。

新潟市中央区の繁華街古町にある池田氏の教育事業 NSG グループ本部においてそれはおこなわれていた。企業家チームメンバーはこれを「御前会議」と呼んでいる。こういった事業報告をさせてその場で課題を発見し目標を決めてその進捗報告を受けていくというマネジメント方法は池田氏の手掛ける全ての事業においても同様である。

「御前会議」は中野氏が社長になるまで毎月おこなわれた。その模様を小山氏は以下のように述べている⁷⁵。

⁷⁵ 2011 年 7 月 24 日事業創造大学院大学にてインタビュー。

この会議は本当に大変で鍛えられます。まあ私も負けず嫌いですけど。この会議をずっと一回も欠席していないのは私だけです。中野さんですら池田さんと大喧嘩して「オレはいかねえ」とかありましたよね。

この会議は、基本的に数字をベースにした議論でした。事業目標と結果と、問題点・課題それと解決策ですね。われわれも組織ができていなかったですからね。池田社長は組織を決める、やることを決める、その運営と体系化が即決即断で早いんですよ。事業があるのでそこに人をあてる、その目標と戦略と戦術ですね。これは即決即断の意思決定です。

たとえば「アルビレオ新潟」が名前に商標権の問題がありました。そうすると、池田社長はすぐに変えるべく決断して、「やるなら早いほうがいい。」「名前を募集しよう。」「せっかくだからキャンペーンみたいになるといいな。」「その中で県民運動になったらいいな。」「そうしたら共感がよべるだろう。」

そこで私が「そうですねえ」なんて言ったら、もうすぐに「そうだな。小山さん、いま言ったな。よしじゃあヤレ」って話なんですよ。「県民投票方式だな。じゃあ一万票を集めよう。期限はいついつだ。よしやれ」「すぐに企画書をもってこい」そういうことですぐにすすんでいくんですよ。

決断力というか意思決定の方法とか、課題解決方法の探り方だとか、組織としてどう動くかとか、そういうことをこの会議でみんなが徹底的に叩きこまれたんですよ。

こういったリード・アントレプレナーの存在によって企業家チームは牽引されてきたのである。しかし、こういった強力な牽引だけでは組織がもたない。日常的なケアや管理が必要となってくる。当時の中野氏の位置づけについても小山氏が語っている⁷⁶。

池田社長が最終的に決断したことを、中野さんが

⁷⁶ 2011年7月24日事業創造大学院大学にてインタビュー。

「とことんまでヤレ！」「絶対にヤレ！」っていうことで、きっちりとしたものすごい進捗管理でしたね。一方で人の機微が本当に中野社長はよくわかるんですね。だから、そういう人のネットワークづくりとか、そういう部分を体でわかるようにしてくれましたね。あとは、中野さんならではのキャラクターもあって、池田さんのあの強烈な指示に耐えられたと思いますよね。

3.9.2 中野氏の社長就任

中野氏は当初専務としてこの企業家チームの現場トップとして仕事をしてきた。取締役のトップカルチャー社長清水氏によれば、中野氏は、法人化後じつは収支が改善されるまでの数年間を無報酬で勤務してきていた。出張旅費や交際費なども自腹で活動していたのである。

2005年3月に池田氏は会長職となり、中野氏が社長に就任した。それまでも、池田氏はフルタイムでアルビレックスに勤務していたわけではないが、月に一度以上の会議で重要な決裁をおこなってきていた。アルビレックス新潟の経営が落ち着き、J1リーグでの地位も確立されてきたことから、池田氏が一線から退き中野氏に経営が任されたのである。

中野氏は、それまでも常に池田氏の指導のもとで現場を取り仕切ってきていた。とりわけこの法人の経営についてや、大きな満員戦略やシンガポール進出などの戦略について指導を受けながらやっていた。また、一方でサッカーチームの強化やチームの強化を見据えた経営についてはトップカルチャーの清水氏の指導を仰いできていた。もちろん、サッカー協会の澤村氏からもチーム強化のアドバイスをもらいつづけていた。

このアルビレックス新潟の一連の経営を通じて中野氏は3つのシンプルな経営方針を持つにいたったという。それは組織の約束として中野氏のマネジメント方針として組織に事あるごとに示された。

池田氏・清水氏とともに仕事をし、話し合いをもち、指導を受け、一緒に酒を飲む中で、二人の上司がいつも言っていたことを中野氏が解釈したものであった。

一つは「嘘をつかない＝事実に基づいた経営」というものだと中野

氏は言う⁷⁷。これは清水氏がいつも言っていたことだそうである。単にこれは嘘をつかないというあたりまえのことを意味するのではない。

組織については事実認識が共有されていないといけないということなんですね。社長が言うことと社員が言うことがちがうと、世間からはこの会社が嘘を言っているということになるので、世間に対して嘘をつかないように、社員同士がちがう考え方をもっている、議論するなりして意見を言い合いながらも最終的には方針をきちんと共有することで、事実認識と方向性の明確さは共有しようということです。社員のみなさんと方針を必ず確認し合うということなんです。

二つ目は「言い訳をしない＝限界をつくらない」というものだとか中野氏は言う⁷⁸。これは池田氏から学びとったことだそうである。

「言い訳をしない」ということは池田さんから学んだことです。「スタジアムを満杯にしろ」という4万人の話ですね。「みんなが4万人はできないとばかり言う」。そして、「いつもできない理由ばかりならべてくる。これでは、その瞬間に何もかもできなくなる。」こう言われてきました。「そんなことじゃなくて仮説をたててやってみろ」と、「最初からあきらめるんじゃない」ということですね。やりもしないで、言い訳を考えていては、限界をはじめからつくってしまうことになるということです。

最後の三つめはまた清水氏から学んだことであるという。それは、「人の悪口を言わない＝組織力の強化」というもので、組織における信頼関係の重視というものだとか中野氏は語る⁷⁹。

⁷⁷ 2011年10月26日Jリーグ本部にてインタビュー。

⁷⁸ 同上。

⁷⁹ 同上。

最後には絶対に他人の悪口は自分のところに帰ってくる。これでは孤立して仕事ができないですから。

アルビレックス新潟の会社組織はそう大きなものではないが、現在は 80 名からなる組織である。創業から年月が経ち創業期の企業家チームのメンバーは皆取締役となって活躍した。

池田氏が一線から退いても、池田氏や清水氏、澤村氏といった経営とサッカーの師匠から学びとったマネジメントの方針をもって中野氏は経営を引き継いでいった。これは、創業期の混乱と短いサイクルでの課題とその解決の連続という時期の終わりでもあったのである。

3.9.3 企業家チームメンバーとクラブの現在

総監督や強化をつとめていた若杉透氏は、現在新潟医療福祉大学教授として大学生のサッカー指導をおこない、アルビレックス新潟からは離れて勤務している。日本サッカー協会の指導者としても後進の指導にあたっている。

チームのマネージャーからはじまり満員戦略を担っていた弟の若杉邇氏は、指定管理者としてビッグスワン館長に出向している。満員にしていた館の運営側に回っているのである。

スポンサー営業や企画を担当していた小山氏はサッカー普及活動へと担当が変わり、サッカースクール事業を通して子供のサッカープレイヤーを増やし、アルビレックス新潟のサポーター層を若年層に広げていく仕事を担っている。

新潟イレブンの元選手であった経理担当の田村氏は中野氏の後任社長としてアルビレックス新潟の経営を担っている。田村氏はこれまでの満員戦略一辺倒の考え方から満員でなくとも採算の取れる方法の追求や、新潟出身選手のアルビレックス新潟内での比率をあげることで新潟県民にもっと親しみをもってもらうための方法などを模索している。

非常勤の取締役でトップカルチャー社長の清水氏は引き続き取締役としてアルビレックスを支えている。さらには、新潟蹴遊会を引き継ぎ「グランセナフットボールクラブ」を立ち上げ、プロサッカークラブではなく、アマチュアサッカークラブの日本一を目指すチームづくりやサッカー教室事業を展開し、これを全国へフランチャイズチェーン化しようと活動している。

アルビレックス新潟の最初のサポーターであり、専務・GM・社長をつとめた中野幸夫氏は J リーグの専務理事としてチェアマンを支えている。これは中野氏が新潟において J リーグの理念である地域密着を成し遂げたことや海外戦略をシンガポールにおいて実践したこと、さらには女子サッカーにも早くから進出したことなどの経営手腕を評価されてのことである。全国各地の経営状態のよくないクラブの指導や J リーグ入りを目指すクラブの指導、ならびに J リーグの国際的な展開を計画しタイやベトナムのリーグと業務提携をするなどしている。

個人的に巨額の出資をおこない請われて社長を引き受けた池田氏は現在も会長職としてアルビレックス新潟を支えながらも、さらに J リーグの百年構想である「総合型地域スポーツクラブ」の創設を目指し、アルビレックスの名前を冠した、野球、バスケットボール、スキー・スノーボード、チアリーディング、陸上競技、モータースポーツの会社支援をおこなっている。

必ずしもアルビレックス新潟の現状は芳しいものではない。東日本大震災もあり観客動員数が減っているという現状もある。2007年、2008年には再び赤字も経験した。無料チケットによる新規の観戦者数もデータ上は増えていない。無料チケットが新規顧客の開拓に結び付かなくなっているのである。後援会組織などにその理由のある老若男女のサポーターが自慢のアルビレックス新潟であったが、若年層の新規サポーター数が増えていないという課題もある。

これについては、たとえば、NSG グループである新潟医療福祉大学のスポーツマネジメントを専門とする研究室との共同プロジェクトや、大学生主体の社会人基礎力に関するプロジェクトなどをおこない若年層開拓に取り組み始めてはいる。しかし、ワールドカップを呼ぼう、新潟にプロクラブを創設しようとした準備会合時代には想像もできなかった現象が新潟に生まれ、想像もしなかったような贅沢な課題を抱えているともいえる。それは、企業家チームによる経営という段階がおわり、企業組織としてその課題に向き合っているといえるだろう。

3.9.4 企業家チームから企業組織へ

池田氏は、資本金集めにおいては、単なるサッカー振興ではなく地域活性化のスポーツクラブを創ることという事業の本質について中野氏に叩きこんでいた。債務超過危機においては知事と直談判し、自らの個人保証のよる資金注入もおこなってリーダーシップを発揮した。

写真 3-5：ビッグスワンに向かう老若男女のサポーター



筆者撮影

満員戦略においては、これまでの常識にまったくとらわれないコンセプトを提示して無料招待チケットを配った。「御前会議」においては圧倒的な指導力で企業家チームメンバーに尊敬と畏怖の念をいだかせていた。こういった新しい方法論を好み、変革をおこし、独自の世界観をもって孤立している姿はリーダーそのものであり、この企業家チームのリード・アントレプレナーであったのである。

中野氏は、「御前会議」のようすからもわかるように持ち前のあたたかいキャラクターで専務として池田氏のビジョンを徹底的に実現していった。また、池田氏をたてつつもサッカーに関することは清水氏や澤村氏からアドバイスを受けていた。そもそも中野氏はこのアルビレックス新潟の最初のサポーターであったのである。こういった協調性が高く、調整役となりプロセスを管理できる姿はリーダーと比べたときのマネジャーそのものであり、また素晴らしいコ・リーダーであったといえるだろう。池田氏と中野氏の役割は相互補完的なものであり、

写真 3-6：ゴール裏で大きな声援を送るサポーター



筆者撮影

共同リーダーシップを発揮していたといえる。

また、中野氏はそういったコ・リーダーの役割を担いながらも、自分なりの3つの経営方針を培っていく。それは、マネジャーからリーダーへと変わっていく姿でもあったのである。シンガポールへの進出や女子サッカーへの進出などではリーダーシップを発揮してあたらしい事業をつくりあげていった。チームのJ1昇格などもあり、収支も安定して池田氏から中野氏に経営がバトンタッチされた段階で「御前会議」は終わっている。ここからは、中野氏を田村氏が会計の知識をいかしてサポートしている。田村氏がコ・リーダーへと育成されているのであった。

さらには、中野氏がJリーグへと転出し田村氏が現在は社長となっている。田村氏は満員戦略から大きく戦略を転換し満員でなくとも採算の取れる入場者確保方法の追求と新潟出身選手比率の向上によって新潟県民にもっと親しみをもってもらおうとしている。

これらをまとめると、企業家チームによってこのアルビレックス新

潟の経営がはじまった当初の社長も専務も組織からは去っている。収支も安心はできないものの、安定的な水準になりつつあり、少なくとも池田氏が自ら資本注入するようなことはなくなった。また、このアルビレックス新潟の飛躍において一番重要な戦略であった満員戦略の旗もおろして新たな戦略を模索している。つまり、企業家チームのリーダーも資本も戦略も当初とは異なる構造を有していることになるのである。そして、現在企業家チームメンバーの大半がアルビレックス新潟本体にはいないのである。アルビレックス新潟は創業期の企業家チームによる経営から一般的な企業組織へと移行したといってよい段階に入っているのである。

以上の企業家チームの変遷をまとめると図 3-12 のようになる。

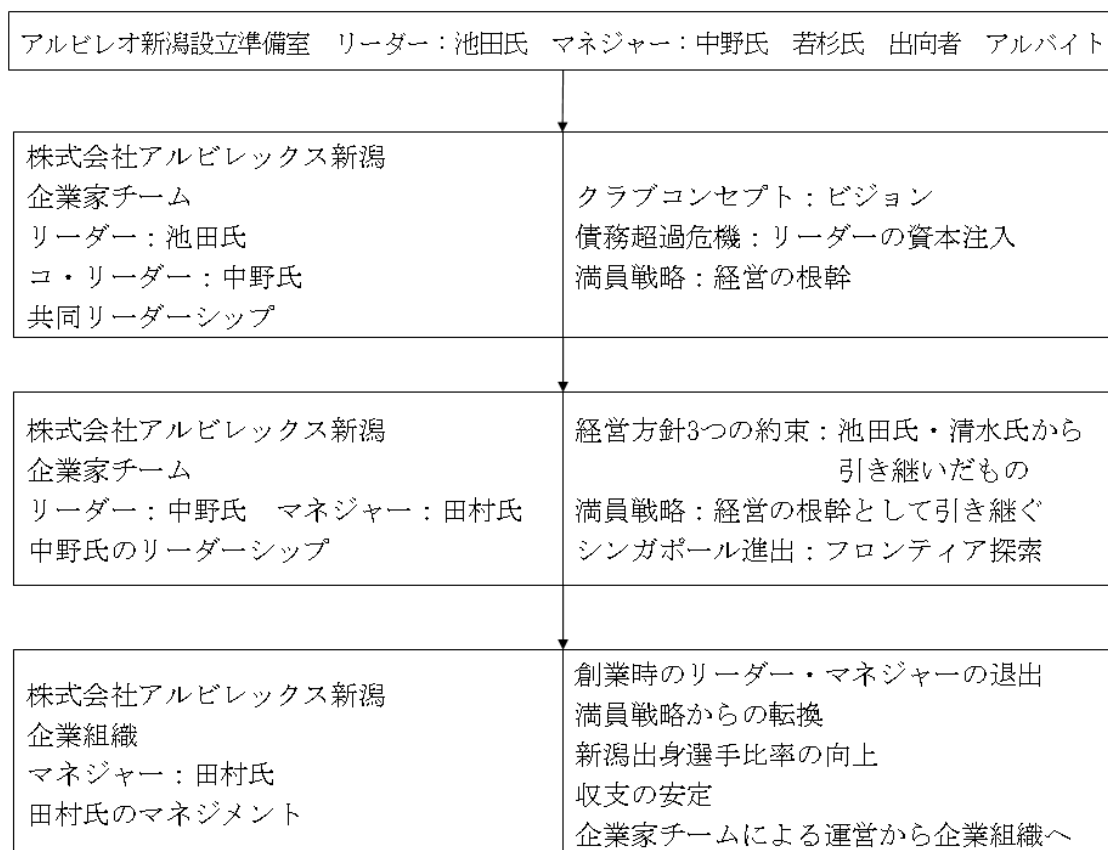


図 3-12：企業家チームの進化プロセス

3.10 海外への進出

3.10.1 シンガポール進出の経緯

アルビレックス新潟シンガポール（以下アルビ S）は、アルビレックス新潟が母体で 2004 年に設立されたプロサッカーチームである。出資はアルビレックス新潟とアルビレックス新潟のスポンサー企業の一社である NSG グループである⁸⁰。従業員はサッカーのチームの選手とコーチングスタッフならびに企業組織としてのフロントスタッフら約 40 名である。2013 年現在の売上規模はおよそ 5 億円である。S リーグの放映権料やスポンサーからの広告収入のほか後述するほかのビジネスからの収入もある。海外トップリーグに所属する日本人スポーツクラブとして世界で唯一の存在であり、スポーツビジネスの日本からの輸出としては貴重な存在である。

2004 年当時、アルビレックス新潟の社長であった池田弘氏がシンガポール進出を決断し、ゼネラルマネジャー（GM）であった中野幸夫氏によって設立された。最初の社長はシンガポール現地人であった。サービス業のフランチャイズでシンガポールに進出し成功していた日本企業のある創業者より経済団体の会合で池田氏に「S リーグが日本のプロチームをリーグに招聘したいという希望をもっている」という打診があったことが進出のきっかけである⁸¹。

S リーグは、1996 年に創設されたシンガポールのプロリーグである。もともとシンガポールという人口が 500 万人程度で、面積も非常に小さな都市国家においてリーグを運営してきたのではなく、シンガポールのチームはお隣のマレーシアのリーグで試合をおこなってきた。しかし、マレーシアで 22 回ものシンガポール代表の優勝がなされると、諸々の事情によりマレーシアのリーグからの撤退を余儀なくされた。こういった経緯で新規設立された S リーグであったが、設立当初は観客の入りは芳しくなかった。その理由を S リーグで検討したところ、シンガポールチームがマレーシアのリーグで戦っていた際はマレーシア対シンガポールという構図のナショナリズムによる興奮によって人気があったのだと結論づけたのである。そこで、韓国のコリアン・スー

⁸⁰ アルビレックス新潟が 40%、NSG グループが 60%の出資である。

⁸¹ 2011 年 10 月 20 日 J リーグ本部での J リーグ専務理事（アルビレックス新潟元社長）中野幸夫氏インタビューによる。

パーレッズ、中国の大連実徳とともに、日本からはアルビSを招聘することで多国籍リーグによる活性化を狙ったのであった。したがって、アルビSは外国人枠というなかで進出しており、選手・コーチ・監督の全てが日本人によって運営されている。

しかし、アルビレックス新潟社長の池田氏が打診を受けてからすぐに進出がなされたものではない。進出には多大なる費用が予想され、かつ進出後の採算性についても大きな疑問が残っていたからである。

2004年に進出したのには採算性以外の理由があった。これまで見てきたように、アルビレックス新潟は「新潟の奇跡」と呼ばれる「地域密着」の戦略によって運営されているクラブである。多くのJリーグのクラブが大企業スポンサーの存在によって赤字が補填されるなか、新潟には大企業が存在しないため県下全域の企業と個人による広く薄い出資者と後援会による援助によって成立している。また、「満員戦略」と呼ばれる無料チケットの配布による経験価値マーケティングによる来場者の増員や無料来場者の飲食やグッズ売上によって採算性を維持しているチームである。

このようなクラブ運営に海外進出などという余裕はなく、新潟のクラブが維持されていること自体が奇跡とさえよばれている。このアルビレックス新潟という地域との良好な関係によって成り立つクラブが選手の人事によってマスコミ等から叩かれたことが一度あった。それは、1998年のオフに当時のクラブがJFLからJ2へとリーグを昇格するタイミングにおいて26名の選手中17名の選手に対して契約更新をしなかった時のことである。「人切り池田」と揶揄された池田氏は丸坊主にして記者会見にのぞみJ2で戦うことにおける試合レベルのちがいと必要なチームの人員構成について説明している。このことは池田氏にとってとても大きな出来事であった。「私は学校経営では人を解雇したことなどなかった。それなのに、好き好んで大量リストラをやったように思われていました⁸²。」と池田氏は回想している。

2003年シーズンにおいてアルビレックス新潟はJ2において念願の優勝をすることができた。このことで2004年からはJ1という悲願のトップリーグへと昇格することが決まった。しかし、JFLからJ2へ昇格した際の選手の契約更改のように、J1というトップリーグで戦うためのチーム編成には選手的大幅なてこ入れが必要であったのである。

⁸² 飯塚健司（2005）p.24。

この 2003 年オフというタイミングでシンガポールに進出すれば、J1 選手としてアルビレックス新潟の契約を更新できない選手にはシンガポールの新チームに移籍してもらうことで選手契約を延長することが可能になると考えて池田氏はシンガポール進出を決断したのである⁸³。

このような経緯から進出したアルビ S の役割と位置付けは二つである。一つは、S リーグという日本の J2 リーグと J1 リーグのちょうど間くらいのレベルで競われているリーグにおいて、今後日本や海外のクラブで活躍できる選手の育成である。欧州のビッグクラブで活躍する日本代表の本田圭佑氏のようなキャリアばかりがサッカーの海外キャリアではないのである。この海外での日本とはちがうサッカーを経験することは貴重であり、また他の第 3 国への足がかりともなりうるものである。もう一つは、日本とシンガポールの懸け橋となり国際交流を盛んとすることである。

アルビ S の最初の社長は現地の人材でサッカービジネスに関心のある人物であった。しかし、金銭的な援助をアルビレックス新潟へ常に求めてくるという経営であったために交代となった。2 代目の社長は広告代理店から招聘した日本人であったが留学や新規ビジネスという本人のキャリアに関する方向転換のため 3 代目社長とバトンタッチした。初期 2 名の社長時代におけるアルビ S は赤字がつづきアルビレックス新潟からの財政援助によってかろうじて存続していた。しかし、アルビレックス新潟も大きな財政的余裕があるというよりは毎年苦戦している状況であったのでシンガポール撤退も視野に入っていた。

この状況で 3 代目社長に就任したのが是永大輔氏である。是永氏は、日本大学芸術学部卒業後、サッカーに関するモバイルメディア関連の IT 企業で勤務していた。そこでは、日本最大の有料サッカーメディアを作り、サッカージャーナリストとしても日本代表および海外サッカークラブの試合を取材しながら世界各地を周っていた。さらには、FC バルセロナ、マンチェスター・ユナイテッド、リバプールといった海外ビッグクラブとのモバイルメディアビジネスも立ち上げるという経歴であった。「IT とサッカー」というタイトルでアルビレックス新潟の池田氏が代表をつとめるサッカーの専門学校において是永氏が講演会を開く機会があり、このときにアルビレックス新潟との接点がうま

⁸³ 2012 年 11 月 30 日 J リーグ本部での J リーグ専務理事（アルビレックス新潟元社長）中野幸夫氏インタビューによる。

れた。この講演の評判からアルビ S 社長就任へ白羽の矢がたったのである⁸⁴。

3.10.2 クラブの立て直しと新規スポンサーの獲得

是永氏が就任後赤字続きでひん死のクラブを止血するために最初におこなったのは、スポンサーや後援会といった収入に関すること、選手のスカウト・契約更改、住居手配・食堂改善というチーム周辺に関すること、WEB ニュースの更新、グッズの企画、チラシ・ポスターのデザインなどといった広報に関することなどである。これらクラブのほとんどの仕事に自ら手を動かし、関わることでクラブ全体を見渡すことができたという。「とにかくコストの思い切った削減が必要だったため、向こうに行った直後、これまで外部に発注させていただいた、ほぼすべての案件をストップした。たとえば、クオリティの高いシーズンビデオ作成のために 3,000 シンガポールドル（当時のレートで 23 万円くらい）も支払っていた案件があったのだが、これもすぐに止めた⁸⁵。」とも是永氏は著書で書いている。選手は選手、フロントはフロントという意識で別々に仕事をするのではなく、赤字であるという現実に関心する両方が歩み寄りながら向き合い、外注によるコストアップから、選手とフロントの協力による自前主義でのコスト削減の達成とそのプロセスを通じたクラブ全体のコミュニケーション不足の解消をも達成したという⁸⁶。

新規スポンサー獲得ではメインスポンサーとして 2010 年から現在までつづいているキヤノンシンガポール（キヤノン S）との契約に成功している。これには、是永氏が自ら積極的にアルビ S のビジョンについてキヤノン S に訴えかけつづけ、共感を得ることができたことによるものであった。キヤノン S 側もこのスポンサーシップを社会貢献であると位置づけている。キヤノン S 社長の小西謙作氏は「昨今の日本の若いひとたちがなかなか海外に行きたがらないとか、日本に安住しているという傾向が色んな所で聞かれるが、シンガポールにあえてきて厳しい戦いに挑んでいるということは、日本の若者あるいは日本

⁸⁴ 2012 年 11 月 30 日 J リーグ本部での J リーグ専務理事（アルビレックス新潟社長）中野幸夫氏インタビューによる。

⁸⁵ 是永大輔（2011）p.249。

⁸⁶ 2013 年 7 月 20 日事業創造大学院大学東京キャンパスでのアルビ S 是永大輔 CEO インタビューによる。

国にとっても非常に良い事だと感じた。」としている⁸⁷。

3.10.3 企業ビジョンの明示「The reason.」と地道な広報活動

キヤノン S ほかのスポンサー企業に共感を得ることのできたアルビ S の企業ビジョンであるクラブスローガンは「The reason.」である。これは、是永氏が就任した 2008 年から現在まで変わらないビジョンである。「淡路島と同じくらいしかない面積に 500 万人程度の人々が住む都市国家シンガポールの地でわれわれ日本人が、しかも新潟からはじまったチームが、なぜサッカーをして飯を食うことができるのか？この意識が大事だと思っています。日本で J リーグの選手になることはもちろん、なれたとしても試合にレギュラーとして出場するような選手以外は飯を食うのは難しいです。しかし、アジアやヨーロッパでは、そのハードルは日本よりも低いこともあるし、日本では認められなかったようなプレーが重宝されることもあるんです⁸⁸。」この日本での現実とシンガポールでの幸運な状況を忘れずにプレーすることの大事さを問題意識として「The reason.」は、「その理由」ということを忘れずに考えようということなのである。「初めてこちらにやってきたときクラブの環境をじっくり観察していくと、ある衝撃的な答えが見えてきてしまった。それが、『アルビ S がなくなっても悲しむ人はいるかもしれないけど、困る人はいないかもしれないなあ』でだった。でも、だからこそ、考えたいのだ。なぜ、日本人だけのクラブがシンガポールにあるのか？なぜ、選手たちはここへ来たのか？なぜ、シンガポールでプレーさせてもらっているのか？⁸⁹」これらの問いかけに、自分なりの「その理由」を胸にクラブを経営し、選手はプレーしようというビジョンなのである。

さらに、このビジョンや CEO の考え方について広く広報するために、是永氏は全ての試合が終わった後にこれまでに名刺交換をした約 3,000 名宛に試合の解説・感想とクラブの現状・課題についてエモーショナルに書いたメールを毎回送信している。「The reason.」はこのような地道な活動によっても支えられている。

⁸⁷ テレビ東京『FOOT×BRAIN』2012 年 4 月 28 日放送内容より。

⁸⁸ 2013 年 7 月 20 日事業創造大学院大学東京キャンパスでインタビュー。

⁸⁹ 是永大輔（2011）p.248。

3.10.4 「地域密着」のサッカー文化興隆で観客動員を増やす

是永氏は「シンガポールのサッカーは国技ではありますが、まだその文化は充実していないといえます。サポーターズクラブのイベントをたくさんつくるなどの方法で選手とサポーターが密になれる関係をつくるのが重要だと思いました⁹⁰。」という考えから地域に密着した地道な活動を展開した。それは、地元の小学生と一っしょにサッカーをすることで選手のキャラクターをより身近に感じてもらい、サッカーを教えてもらった選手を応援したくなるようなマーケティング活動である。シンガポールの現地小学校を中心に選手たちは巡回をおこなった。すなわち、地域の子供からその親までをターゲットにした活動である。年間 7,000 名以上の子供たちとの触れ合いは日本とシンガポールのサッカーを通じた交流でもあり、またサッカー文化の向上にも一役買うものである。

シンガポールには、2012 年 11 月現在で 27,525 名の日本人が在留している。これは、日系企業が 1,069 社進出していることによるものが大きい⁹¹。この面積の小さな都市国家で在留邦人というマーケットも小さなものではあるが重要である。事実、シンガポール在住の日本企業駐在員からの「日本人がたくさん集まって、日本人がプレーするサッカーを見て、大騒ぎできるアルビシンガ観戦はシンガポールで日本を感じられるととてもいい時間です⁹²。」という声は多い。こういった在留邦人の子供たちのためのチアリーディングスクールも開校している。このアルビ S チアリーディングスクールは、2010 年末には「S League Awards」で「Fan Club of The Year」を獲得するなどの注目を集めている。何よりも小学生程度の日本人の女の子たちによるチアリーディングはとても可愛らしく、日本人駐在員家族はもとよりシンガポール人にも大変好評であるという。「National Cheerleading Championships 2012」に出場した際は優勝するなど話題が多い。このかわいい笑顔がスタジアムへと集客する効果は大きいという。

⁹⁰ 2012 年 2 月 27 日新潟市でのアルビ S 是永大輔 CEO 講演より。

⁹¹ 外務省ホームページ。

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/data.html> 参照。

⁹² 2012 年 3 月 23 日ホーチミンでの元ソニーシンガポール（現在はソニーベトナム在籍）須田哲崇氏インタビューによる。

3.10.5 「地域密着」でサッカーに興味の無い現地人へのマーケティング

3,000 人の収容人数である「Jurong East Stadium」がアルビ S のホームスタジアムである。ここにクラブハウスも併設している。このスタジアムにサッカーに興味の無い人にも足を運んでもらいスタジアムの雰囲気を感じてもらふことや他の要素からスタジアムにお金を落としてもらふビジネスも展開している。足掛け 3 年の時間をかけて認可してもらったのがカジノクラブである。クラブハウス内にスロットマシンを設置して小さいながらもカジノクラブとして営業している。ここでの収入は大きなものに育ちクラブを支えている。また、日本人クラブである特色を生かして「アルビー食堂」という日本食食堂も運営している。てんぷらやかつ丼という定番の日本食を販売している。ここで作る弁当をスタジアムでも販売して収益を得ている。カジノに興味のあるシンガポール人は多いし、日本食への関心も高いという地域特性を生かしたサッカーに興味がないシンガポール人へのアプローチである。

こうしたサッカーに興味のある人にも無い人にも、またシンガポール人にも在留日本人にも積極的なアプローチを地域の事情を鑑みながら地域密着の姿勢で地道な活動をおこない観客動員を増やしている。もちろん、選手の「The reason.」に基づく積極果敢なプレーによる試合の盛り上がりも動員を増やしている要素であろう。クラブ発足 10 年目の 2013 シーズンの観客動員数は S リーグ最多であった。そのうち 7 割の観客がシンガポール人であるという。シンガポールのプロリーグで日本人のみのチームが最も集客したというのはイノベーションとも呼べるものであろう。

3.10.6 選手の環境支援と人的資源管理

是永氏は選手の獲得のため日本で J リーグのトライアウトに自ら赴く。また、このアルビ S の選手にはアルビレックス新潟の会長である池田氏がオーナーの学校法人 NSG グループ所属の JAPAN サッカーカレッジの在学生や卒業生から選抜された選手も在籍している。彼ら選手には一流の環境を用意することで選手がサッカーに専念できるようにしている。シンガポールは温暖な土地であり、スポーツ選手にとっては体調や怪我によい影響を与える。さらに、あまり日本人にとって娯楽が多くないこともあり、サッカーに専念できるという環境でもある。この土地環境において、さらに住居と食事を無料で提供している。

3人でルームシェアするのだが 111 平米の 3LDK でプール付きのコンドミニアムである。十分な生活環境でリラックスすることもできる。食事は昼と夜において前述の「アルビー食堂」において無料で日本食をとることができるのである。この優れた環境は選手獲得の手段となり、また在籍選手の強力な生活支援をすることにもなりプレーに専念できるのである。

生活環境において十分な支援をする一方で、是永氏は選手全員と「未来予想図」というエクセルによるシートを使って目標の明確化を目的とした面談をおこなっている。そのシートには 40 歳までの目標と自分が描く最高のサッカー人生について書きこむ。20 歳から 40 歳まで毎年について具体的に、国・クラブ名・給料・ポジション・イメージ・そのために必要なもの・家族といった記入欄が並べられている。この面談によってシンガポールで今年何について実現し、そのために何を努力すべきなのかが明確になるのである。企業における目標管理制度（MBO）に近いものであろう。

さらに、このクラブは選手の育成を目的の一つとしている。アルビ S はサッカーキャリアの終着駅でもゴールでもないという位置づけなのである。したがって、他クラブへのハブとしてアルビ S を位置付けて選手の移籍を奨励・支援している。実際にこれまでにアルビ S から 50 名以上の選手が世界へと巣立っている。たとえば、インドネシアスーパーリーグのボンタン FC に移籍した足立原健二氏はインドネシアで大活躍し、ホームタウンでは市長のつくった「KENJI」ブランドの洋服まで販売されるという人気を博している。他にも三木健氏はアルビ S からタイへ移籍し、日本に一時帰国してプレーの後にはボスニア・ヘルツェゴビナのプレミエール・リーガというトップリーグで活躍している。三木氏は「未来予想図」面談の際「どうしたらさらに海外でプレーできるか」ということを是永氏に相談している。YouTube⁹³ にプレーについての動画をアップして広報することやさらなるサッカーのレベルアップ、英語力の伸長を助言しており、これを三木氏が実行に移した成果であるという。⁹⁴

⁹³ 米 YouTube, LLC が運営するネット上の動画共有サービス www.youtube.com 参照。

⁹⁴ 2013 年 7 月 20 日事業創造大学院大学東京キャンパスでのアルビ S 是永大輔 CEO インタビューによる。

3.10.7 スペイン・マレーシア・カンボジアへの進出と

アジアでの将来ビジョン

アルビ S は世界中のサッカークラブで活躍したい選手にとってのハブとしての位置付けで、「世界で活躍するプロサッカー選手」を育成する事業でもあるが、スペイン・バルセロナに 2013 年に設立したアルビレックス新潟バルセロナ（以下アルビ B）は、日本に住む日本人を顧客と想定して「世界で活躍するサッカー人と国際人」を育成する人材育成事業である。外務省の日本スペイン友好 400 周年記念事業プロジェクトとしても採用されている。ヨーロッパでプロサッカー選手になることは容易ではない。このクラブでは、サッカーも世界で通用する言語であり、スペイン語も重要な世界に通用する言語であると位置づけている。つまり、スペイン語の語学研修をベースにしながら、カタルーニャ州 4 部リーグでサッカーをおこなう国際人の育成を目的とした留学プログラムなのである。サッカーファンはサッカー選手ばかりでなくフロントスタッフやチームのコーチなどの職業にも強い関心がある。一流のサッカーが身近にあるスペインにおいてこの留学を経験することは世界のサッカービジネスに関わるチャンスをもたらすのである。是永氏はバルセロナの新しい事業についてその思いを以下のように語っている。「シンガポールの事業はプロサッカー選手を国際的に通用するように育成するという事業です。この事業を通じて国際的に通用する人材育成というものをよく考えるようになりました。さらには、シンガポールという日本国外に住んでいて日本というものを外から真剣に考えるようにもなりました。人口が減少していき、世界的なプレゼンスも下がっていく日本をもう一度、震災復興も含めて盛り上げるには国際人の養成が急務だと思いました。それを我々サッカー人がやるならばどのような事業かと考えたのです。」⁹⁵

ほかにも、マレーシアのジョホールバルでのサッカースクールを開校しており、さらに 2014 年からはカンボジア・プノンペンでトップリーグにアルビレックス新潟プノンペンが参戦する。このようなアジアを中心とした事業展開で是永氏はアジア全域に広がる総合スポーツクラブの創設とアジアでの上場を目標にしている。この目標をすでに是永氏は 2016 年 11 月 14 日に達成した際の雑誌記事原稿として書き終え

⁹⁵ 2013 年 7 月 20 日事業創造大学院大学東京キャンパスでのアルビ S 是永大輔 CEO インタビューによる。

ている。

3.10.8 知識と組織に関する考察

最後に、中野氏が社長になってから現在にいたるまでのアルビレックス新潟における知識と組織について考察する。

企業家チームとも呼ぶべき「チーム」によって創業前後を経営されてきたアルビレックス新潟は「小さな統合知」という知識を創造・共有・活用していた。

その後、J1 昇格を果たし「満員戦略」によって財務的な安定感も出てきたころ、最初の社長であった池田氏から中野氏に社長が交代し池田氏が幹部に指示を出し指導をおこなう場である「御前会議」も無くなった。

そのような経営の過渡期に中野氏は経営の師匠と仰ぐ池田氏、サッカーの師匠と仰ぐ清水氏という二人の上司から学んだことをもとに「嘘をつかない」「言い訳をしない」「人の悪口を言わない」という知識と呼ぶべき「3つの基本方針」をつくって経営にあたった。これは3人の経営者の「知識を統合」してアルビレックス新潟を拡大路線へと導く中での重要な指針となった。これを事あるごとにメンバーに徹底したという。そして、中野氏を中心に「なでしこ」につながる「女子チームの創設」やJリーグの「アジア戦略」につながる「シンガポール進出」を果たしていく。これらの先進的なクラブ経営やこれまでの地域密着の経営という経験的知識を買われて中野氏は社長からJリーグの専務理事へと退出した。

創業時の池田氏が一線を離れ、中野氏・若杉透氏・若杉邨氏が現場から離れるか外部へと異動したアルビレックス新潟は創業メンバーによる「チーム」という段階で創造したさまざまな知識を受け継ぎながらもそれを乗り越えたり変更したりするような、より統合的な知識を創造しながら世代交代をおこない、創業メンバーだけではない「組織」へと進化していた。それは、3代目社長である田村社長による「満員戦略の否定」やそれに代わるあらたな「地域密着」としての「新潟出身選手の増加」というこれまでの戦略的知識を踏まえながらも、新しい価値観によって生み出した「統合的な知識」による経営といえる。

さらには、女子チームの運営やシンガポールに進出している是永氏のアルビレックス新潟シンガポールの戦略的行動というこれまでのアルビレックス新潟の枠をこえて、外側の組織にもその資源を供給する

という段階にまでできているのである。こういった、創業期メンバーによる「チーム」の段階における「統合知」よりも大きく統合されている知識として「大きな統合知」の創造・共有・活用が「チーム」という枠をこえて複数の「チーム」からなる「組織」としておこなわれているとみることができるのである。

第4章 結論

4.1 はじめに

本研究では、ここまで関連する先行研究のレビュー、およびアルビレックス新潟に関する事例分析をおこなった。本章では、本研究の結論を展開する。まず、事例分析から得られた発見事項からリサーチ・クエスションに対する答えを提示する。次に、本研究の理論的含意を論述し、起業プロセスにおける知識と組織の共進化に関する理論的モデルを提起する。さらに起業の実践に資する実践的含意について提示する。最後に、本研究の限界と将来研究への示唆をまとめる。

4.2 発見事項のまとめ

事例分析から得られた発見事項を、本研究のリサーチ・クエスションに沿って提示する。

第1章で提示した本研究のメジャー・リサーチ・クエスション(MRQ)とサブディアリー・リサーチ・クエスション(SRQ)は以下のとおりである。

はじめに SRQ の答えを提示し、それらを踏まえて MRQ の答えをまとめる。

MRQ: 個人のネットワークは組織へといかに進化していったのか？

SRQ1: 起業チームはいかに創られたのか？

SRQ2: 組織はいかに創られたのか？

SRQ3: 進化過程でどのような知識がいかに創造・共有・活用されたのか？

4.2.1 SRQ1 の答え

SRQ1: 起業チームはいかに創られたのか？

アルビレックス新潟の事例において起業チームとは、アルビレオ新潟法人設立準備室からの活動の主体を意味する。これは、ただちに創られたのではなかった。

まず、それ以前に新潟県議会の馬場氏、新潟県庁の三宮氏、テレビ新潟の駒形氏、飲食事業家の中野氏という、それぞれ異なった所属であり、それまで普段の生活において接点はなかった個人がいた。

各個人は、それぞれの職業や経験から培われたスキルを有していた。それらの知識はたとえば、馬場氏の「議会根回しの技術」や駒形氏の「サッカー興業の企画・運営」などとして後日生きるような活動の源である。

新潟における「W杯の誘致」とそのための「プロクラブの設立」という共通の目標のための「名もない会合」という場に馬場氏らは集まって 30 回にも及ぶ会合をかさねて共通の目標の実現のために各自が活動をおこなった。

三宮氏が県予算を使ってサッカーチームに「外国人監督を雇用」したり、中野氏が「アルビレオ新潟後援会事務局」を引き受けたりというものである。

しかし、この「名もない会合」という枠組みでの活動では対応のきれいな課題が山積していき、さらなる責任や役割分担のある会合やメンバーを必要としていった。それは、プロクラブに育てていくべきアルビレオ新潟というサッカークラブにもっと大きな資金を投入して強化する必要や、そのチーム強化の責任者やチームを運営し、採算性までも考える会社組織の必要性からであった。

こういった経緯で、この活動の最初から関わっている中野氏の働きで「新潟を W 杯とプロクラブで国際化し活性化したい」と願う池田氏を招聘し「アルビレオ新潟設立準備室」が設立された。この準備室からの活動の主体こそが起業チームなのである。さらに、それまでにアルビレオ新潟の前身チームで選手や監督、マネージャーとして活躍した経験のある田村氏、若杉透氏、若杉邇氏といったメンバーも加わって、準備室はアルビレックス新潟として起業したのであった。

4.2.2 SRQ2 の答え

SRQ2: 組織はいかに創られたのか？

本事例における組織とは現在の株式会社アルビレックス新潟のことである。この企業組織はアルビレオ新潟法人設立準備室を母体にあらたに入社したメンバーを加えた起業チームによる起業初期の厳しい経営を経て進化して生まれたものである。

それはもともと、「サッカーを愛している者」と「新潟を活性化したい者」、さらには「サッカーによって新潟を活性化したい者」という目的が異なるが目的と手段において重なりあう者による起業チームであった。

これまでに培ってきた「サッカーに関する知識やスキル」、あるいは前職での仕事経験によって身につけた「営業人脈」や「会計スキル」を生かせる専門家集団としての起業チームが、地道に広く浅い出資金を新潟県内の中小零細企業から集め、クラブの J1 リーグへの昇格を目指しながら、無料チケットでスタジアムを満員にするという方法で赤字を解消していくチャレンジをおこなった。また、クラブコンセプトを創ることに取り組んだのである。

こういった起業チームによる試行錯誤の連続なかでメンバーは池田氏による「御前会議」という厳しい事業報告の場において育成され成長を遂げていき、「満員戦略」や「J1 リーグへの昇格」によってある程度の収支の安定や、事業規模の拡大があった。これにともない最初の社長である池田氏という創業期リーダーが一線から身を引いた。

そして、専務であった中野氏が社長になり「組織の 3 つの約束」という組織の行動指針の作成と徹底をおこなった。それは、上司である池田氏と清水氏から学んだことから創ったものであった。

その後さらに、この一連の活動に最初からたずさわり続けてきた中野氏が J リーグ専務理事へと退出した。

経理担当であった田村氏が 3 代目社長に就任し、集客効果にかげりが出てきた初期の「満員戦略」をやめて、満員でなくとも採算のとれる集客の追及という新たな方針を打ち出した。そして、新たな地域密着戦略として「新潟出身選手比率の向上」を打ち出した。

さらには、女子チームの運営やシンガポールに進出している是永氏のアルビレックス新潟シンガポールの戦略的行動などアルビレックス新潟は J1 チームを運営するだけでなく、多角的に事業を拡大している

のである。

すなわち、起業チームを母体にしながらも、起業チーム成員の成長とメンバーの大半が退出した状態で、さらなる事業拡大をおこなっている組織へと進化していることがわかるのである。

4.2.3 SRQ3 の答え

SRQ3: 進化過程でどのような知識がいかに創造・共有・活用

されたのか？

W 杯新潟誘致とその手段であるプロサッカークラブ創設のための名もない会合においては、馬場氏、三宮氏、大川氏、駒形氏、中野氏の間で、もともと個人的な知識として個々にあった動機が、ワールドカップが新潟をいかに活性化するか、世界のナショナルチームが競うサッカーの面白さや、プロクラブが地域に存在することの意義や、新潟に強いサッカークラブができることの面白さというかたちの知識として共有されていった。

会合に参加するメンバー各自の職場や専門性に根差した知識が活用されることで、県議会ではワールドカップ誘致が全会一致で可決され、新潟県の予算によってアルビレオ新潟にバルコム監督を招聘可能となり、Jリーグの試合が新潟市で開催され、テレビ放映されることで、サッカー機運を醸成し、市営陸上競技場が改修され、国際基準に合致したビッグスワン新潟スタジアムが竣工した。

この名もない会合において創造した知識としては、二つのサッカーチームから最強の地元チームであるアルビレオ新潟 FC の必要性の認識や実際の組成方法という知識、全県的な後援会組織であるアルビレオ新潟後援会の必要性の認識と実際の設立方法という知識、さらには金銭的なチーム支援方法の知識、あるいはチーム名という形式知の一般公募と決定、それにともなうチームの広報などが挙げられる。

名もない会合から起業チームへと進化する法人設立準備室や株式会社アルビレックス新潟が設立される過程では、池田氏、中野氏、清水氏、あるいは若杉透氏、若杉邇氏、田村氏、小山氏において、新潟の活性化・国際化への願望、強いサッカーチームの創設やその面白さ、あるいはサッカーによる地域の活性化への夢といった動機や理念という知識が共有された。

この法人立ち上げ前後のプロセスに参画した各自の教育事業グルー

プの経営ノウハウや税理事務所や広告代理店という前職での経験やこれまでに培ってきたスキルという知識を活用することで、アルビレオ新潟の定款や目論見書という形式知が創られ、スポンサー獲得方法、資本金集めの方法、サッカーチームの育成・運営方法という知識が創造され、サッカークラブとして経営がなされた。そういった試行錯誤のなかでも、Jリーグの理念にも則りながらアルビレックスクラブコンセプトも創った。これはこのクラブの根幹を表現するメタ知識でもある。さらには、「新潟づくり」というこのクラブコンセプトの解釈という知識もあった。このように各自の思いという知識も統合されていた。

さらに、資本金集めや増資、追加増資、債務超過危機といった金銭的危機の連続に対しても毎回何らかの解決という知識を創っていった。

このクラブを一躍有名にした「満員戦略」というコンセプト知識とその具体的な無料チケット配布ルートである「学校戦略」などの実践的方法という知識も生み出している。つまり、起業チーム内においてチームメンバーの相互作用によって様々な知識を創造・共有・活用しているといえる。

中野氏が社長になるころにはそれまでの池田氏・清水氏という二人の上司たちから学んだことをもとに「組織の約束」として三つの経営方針という知識も統合的に創られ明示された。

中野氏も退出し、田村氏が社長になると満員戦略に代わる「新潟出身選手比率の向上による新潟県民への新たなアピール」と「満員でなくとも採算のとれる集客の追及」という初期の戦略から大きな転換をとまなう新たな戦略的知識による新たな収益構造の模索もはじまっているのである。

すなわち、現在の田村氏が社長であるアルビレックス新潟においては、女子チームの運営知識やシンガポールに進出している是永氏のアルビレックス新潟シンガポールの戦略的行動という知識、さらなる第三国への進出の知識なども含めてより大規模なかたちで知識を創造・共有・活用しているといえるのである。

4.2.4 MRQ の答え

MRQ: 個人のネットワークは組織へといかに進化していったのか？

SRQ の答えも踏まえて以下にまとめる。

最初の馬場氏、三宮氏、駒形氏、中野氏という個人は、友人からの

印象的な電話を機にサッカー協会でワールドカップの意義について聞いたり、欧州でのナショナルマッチ観戦の経験があったりという別々の体験を元にしながらも共通の「W杯の新潟誘致」とそのための「プロクラブの設立」という目標を共有する自然発生的な「名もない会合」に参画していった。この「名もない会合」はゆるやかな集まりであり、リーダーも存在せず役割などが明確に存在するようなものでもなかった。しかし、「名もない会合」によって、「県議会で根回しすること」や、「Jリーグの試合を誘致すること」などの個人的活動がおこなわれることでこの事業に必要な専門的な知識が集まっていった。そのことによって県内最強の「アルビレオ新潟 FC」の必要性や具体的なチームの組成方法が見出された。また、それを金銭的に支える「アルビレオ新潟後援会」の必要を提起し、その設立をも実現した。

しかし、アルビレオ新潟 FC は思うように強いチームになることができなかった。この「名もない会合」ではさらなるチーム強化費用のねん出やその責任の所在を明らかにすることはできない。また、プロサッカークラブとして運営していく経営主体でもないため、責任ある法人のようにこの事業について意思決定できなかった。

そこで、アルビレオ新潟設立準備室が立ち上がる。それは、起業に向けた役割分担のある秩序だった起業チームの必要性からであった。これまでにチームに投資をおこなってきた池田氏、当初から関わりつづけている中野氏、さらにはアルビレオ新潟の前身チームの選手や監督であった田村氏、若杉透氏・若杉邇氏の兄弟、中野氏とサッカーによる地域活性化に関して面識のあった小山氏が参画することで起業チームとなった。

起業チームでは、「名もない会合」のような個々人の活動ではなく、当然のことながら共同活動をおこなっていた。各自が前職で得た業務スキルを生かしながら、定款をつくり、営業活動がおこなわれた。

たとえば、池田氏による資金集めの際にアピールすべきは「サッカー振興ではなく地域振興なのだ」と理解させる中野氏への育成であったり、田村氏と小山氏が2人でクラブコンセプトを創るなどの活動もあった。こういった思いやスキルを起業チーム成員が共同でかたちにしていくという知識の創造・共有・活用がなされていた。

特に、池田氏が発案した「満員戦略」という無料チケットの配布による集客にはサッカー経験者でない者ならではの発想で、サッカーファンでない観客を呼び込むにはサッカーそのものよりもスタジアムが

4 万人の観客で埋まるという非日常的な空間を演出してそれを体験してもらうことにこそ意味があるというものであった。これをサッカー経験者である起業チーム成員が理解し、具体的なチケットの配布ルートなどを立案して実行に移していった。

やがて、満員戦略や J1 昇格によってこの事業の収益が安定したものになりはじめると初期の起業チームのリーダーであった池田氏が一線から退き、中野氏に経営者が交代すると中野氏はこれまでの上司であった池田氏、清水氏から学んだことをもとに「三つの約束」という経営方針を明確にして経営をおこなった。さらに、中野氏がシンガポールへの進出や地域密着の経営手腕において評価され J リーグ専務理事へと転出すると、田村氏が社長に就任した。

田村氏は起業チーム当初の「満員戦略」をやめて新たな地域密着の方針としてクラブの「新潟出身選手割合の増加」によって観客を集めることを打ち出した。シンガポールでは、是永氏が新潟の資源を使いながらも独自の戦略的行動を打ち出して黒字化に成功し、スペインやカンボジアといった第三国へと進出を果たしている。このように、初期の起業チームメンバーがほとんどいなくなったアルビレックス新潟は、自分たちのつくったクラブコンセプトのもとで新たなメンバーを加えつつ規模の拡大をしながら創造・共有・活用する知識においても大きな変質を見せているのである。つまり、経営の基盤が安定しつつあり、かつ新規事業や海外進出をおこなう組織という段階へと進化したのである。

4.3 理論的含意

ここでは、先行研究レビューとアルビレックス新潟の事例分析から得られた知見をもとに、図 4-1 のような「起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデル」を提示する。

このモデルは、起業プロセスにおいて、知識がどのように生成され進化していくのかというプロセスと、その際に創造される組織や必要な組織との関係性について、知識と組織が共進化関係において進化するというプロセスを説明するものである。

まず、「知識」について説明すると 4 つのフェイズにしたがって進化

していく。それは、「分散知」から「集合知」へ、つづいて「小さな統合知」へ、さらには「大きな統合知」へというものである。

以下に知識の進化における 4 つのフェイズを説明する。

- 「分散知」

事業に必要な各分野における専門的な知識（暗黙知と形式知）であるが、個人のネットワーク上においてはその存在が知られていたとしても有機的なつながりが存在しない分散している知識である。

- 「集合知」

事業に必要な各分野における専門的な知識（暗黙知と形式知）の集合であり、会議や会合などのか所場に集まった知識である。知識が相互に有機的な統合をしてはいないが、そのつながりや接点がゆるやかに生まれている。

- 「小さな統合知」

事業に必要な各分野における専門的な知識（暗黙知と形式知）が集まっただけでなく、それらが有機的・相互依存的に統合した知識である。さらに、組織全体で共有するために明示的に形式知化された組織の理念などのメタ知識も含まれた知識である。

- 「大きな統合知」

「小さな統合知」よりも規模の大きな統合による組織的知識である。

次に「組織」の進化を説明する。最初に「個人のネットワーク」があり、その個人が何らかの事業に関係して集まりゆるやかな「グループ」になる。そういった「グループ」が進化して明確に起業する意思をもった責任主体としての役割分担のある「チーム」へと進化する。さらには起業前後の課題山積の混乱期を乗り越え、起業プロセスを終えて多角化や子会社をも生み出す「組織」へと進化するというものである。

以下にこの組織の進化における 4 つのフェイズを説明する。

- 「個人のネットワーク」

「個人のネットワーク」とは文字通りひとり一人の人間個人とその

ネットワークを表している。個人が互いの経験知に関する評判を知っている know-who ネットワークであるといえる。

- 「グループ」

「グループ」とは、単なるネットワークや人脈を表現するだけでなく、具体的な会議や会合などの場としての集まりがあり、動的な知識プロセスを有する文脈である。しかし、公式組織としての階層や権限あるいは、法人としての社会的責任を追うようなものではなく、役割分担なども不明瞭である。また、実践コミュニティのように個人の学習や技能の伸長を主な目的としたものでもない。

- 「チーム」

「チーム」とは、明確なビジョンや目標、革新の意図といったものを事業によって実現することを共有している複数の個人からなる起業前後の組織である。階層と権限は曖昧だが存在し、リスクとそれへの覚悟も共有した複数の個人からなるチームである。具体的・主体的なチームとして動的に知識を創造・共有・活用する。

- 「組織」

「組織」とは、起業プロセスにおいてチームによる短期的な課題に対する試行錯誤の連続という状態から、より組織的に安定的に長期的な視点から活動する状態へ移行した企業組織である。それは、起業前後の「チーム」を中核としながらも他の複数の「チーム」との複合体である。不明確な課題や、顕在化していない課題を組織的に設定し解決していく公式組織である。いわゆる一般企業として動的に知識を創造・共有・活用する。この組織という段階を迎えることは起業プロセスの終わりを意味する。

次に知識論的次元と存在論的次元の相互作用について説明する。

「個人のネットワーク」において事業に必要な専門的な知識はネットワーク上の形式知として個人に認識されているか、もしくは目には見えない暗黙的な経験知を有した人材同士が互いを認識している状態といえる。このように知識は「分散知」という状態になっている。この「個人のネットワークと「分散知」の関係性はあまり存在しないか、潜在的なものであり、非常に弱い相互作用に留まったものである。

「集合知」として事業に必要な専門的な知識が会議や会合といった一か所の場に集まるとき「グループ」が形成される。また、「個人のネットワーク」において事業への思いや専門的な技能という暗黙知であったものが「グループ」内のコミュニケーションによって「グループ」の暗黙知として共有される。これらのことは、事業における「グループ」に対してゆるやかな方向性をあたえる。さらに、「グループ」内の個人による専門的な知識が活用され事業が進展する。このように「集合知」と「グループ」の相互作用は、「個人のネットワーク」と「分散知」のときよりも明確なものになっている。

「小さな統合知」においては、「集合知」よりもそれらが有機的・相互依存的な結合をはたすことで、より事業に必要な知識として創造・共有・活用がなされる。このように知識が単に集まるだけでなく、統合されるという状態に変質するには、ゆるやかな個人の集まりである「グループ」ではなく、事業に対して責任と役割分担が明確な「チーム」を形成する必要がある。すなわち、起業することで「チーム」を形成することであり、もしくは「チーム」によって起業するのである。また、知識を「チーム」全体で共有するために組織の理念などのメタ知識も明示的な形式知に統合される。経営資源の限られた起業初期の「チーム」という小さな単位において様々な課題に対処するというプロセスはまさに「小さな統合知」の創造・共有・活用の連続なのである。したがって、「小さな統合知」と「チーム」の相互作用は「グループ」と「集合知」におけるよりも密なものであり、その量も多くなっている。

「大きな統合知」とは、「小さな統合知」に比べて大きな規模における知識の統合がなされていることをいう。「チーム」において「小さな統合知」の創造・共有・活用の連続がうまくいくと起業初期の混乱から事業が落ちつきはじめ、財務的な安定や事業の拡大、複数事業のマネジメントや仕事のルーティン化がなされてくる。それは、「小さな統合知」同士の統合を意味する。こういった事業の進展にはより組織的で大規模な知識の統合を必要とする。たとえば、複数の事業に沿った組織構造の改編などといった知識創造を必要とする。この事業の大規模化は起業前後の「チーム」を中核としながらも、ほかの営業や経理、あるいは支店、子会社という複数の「チーム」が追加されていくプロセスでもある。すなわち、ルールや秩序といった官僚制機構の輪郭をも創造する複数の「チーム」から構成されるいわゆる「組織」として

複数の事業や地域をまたがる知識プロセスへと進化していく。この「大きな統合知」と「組織」の相互作用は、このプロセスでもっとも密な状態にあり、量的にも大きなものとなっているのである。

このように、起業プロセスにおいては知識と組織は互いに影響し合いながら、どちらからともなく進化を遂げていくという共進化プロセスがみられるのである。

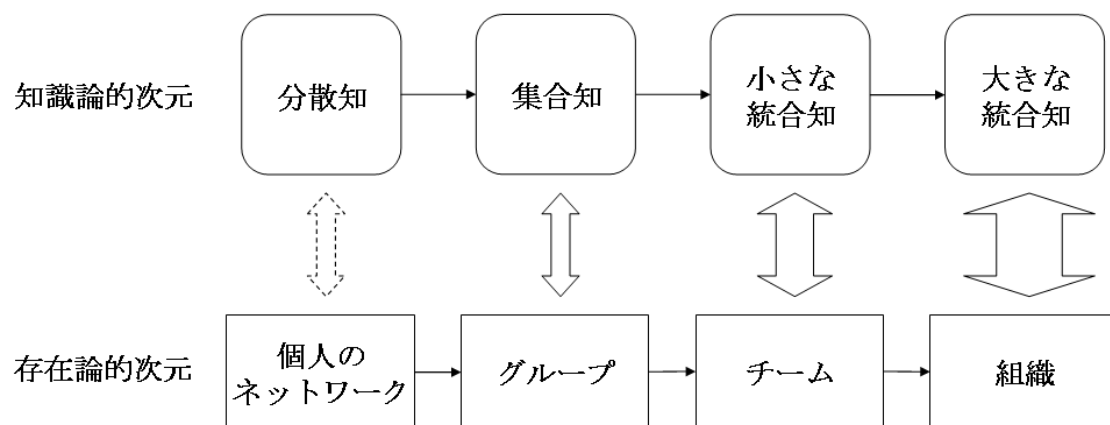


図 4-1：起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデル

本研究対象である、起業プロセスとは個人とそのネットワークから出発しながら新しい組織を生成・進化させていく過程であり、個人が組織へと参画していくプロセスでもあった。

多くの場合、起業に関わる個人の経営資源は極めて乏しいものであり、かつ失敗というリスクがつきまとうものである。したがって、起業初期の課題は山積し、その解決のための試行錯誤の連続こそが起業初期プロセスであるといえる。これらのことは起業論や組織のライフサイクル論でも強調されていた。

この起業プロセスについて、大企業としてすでに存在する組織とは異なる特有の組織の初期現象、起業という条件下における知識プロセスとしてとらえなおしたのが、本研究の提示した「起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデル」なのである。

すなわち、分散している専門的な知識が集合し、徐々にその統合が図られてその規模が大きくなっていく知識の進化プロセスと、個人の

ネットワークがグループになり、それが役割の明確な小さなチームとなり、より秩序だった大きな企業組織へと組織が進化することの共進化こそが起業プロセスであると位置づけたのである。

こういった、起業初期現象に関わる人々の相互作用については、経済学における企業家、経営学におけるイノベーションの主体としての企業家において十分な議論はなされてこなかったといえる。また、起業論においても、孤独な英雄としての起業家の議論が主流であり、企業家チームの議論やそのチームの相互作用や革新のプロセス、知識という視点からの議論は十分になされてこなかったのである。

また、本研究が起業論の中でも特に重要視した企業家チームの議論においても、そのチームメンバーの思考方法の多様性とその原因、役割生成、さらには企業家チームの進化について経験的な証拠をもって知識と組織の共進化という視点から事例分析によってあきらかにできたといえる。企業家チーム成員の役割はそれまでのキャリアによって培った知識を活用することで自律的に形成されるものであった。

4.4 実務的含意

社会的・経済的にも長らく不況がつづいている昨今、既存の企業による構造的な停滞の打破はあまり期待できない。まさに、新しい産業を生み出す起業活動の活性化が求められているのである。

しかし、起業プロセスにおける初期ファイナンスの側面に関する議論は多いが、人を中心としたチームや組織の創造に関する実証的・理論的研究はまだまだ少ないといえる。

本研究を通じて提示したプロセスモデルに沿ってベンチャー企業を起業し、それが成長して真の意味の組織となっていくことについて以下のような提言を考えることができる。

まず、ネットワーキングを促進しなければならない。たとえば、その効率化という視点からは、ICTを使って専門家同士が SNS(Social Networking Service)などのシステム上において知り合えることが有効であろう。それは、昨今盛んに利用されている Facebook 上でグローバルにネットワーキングをすることや、地域の専門家紹介に特化し

た Web サイト⁹⁶によってネットワーキングすることもできる。さらに起業家同士が活発にネットワーキングできる Web サイトを構築することも有益であるかもしれない。

グループのレベルでは、場づくりが重要である。専門家の知識が集合できるような起業家の交流会や異業種交流会のような場⁹⁷を増やすことや盛り上げる必要がある。

一過性の場ではなく、継続的に場をもたなければグループのレベルからチームのレベルへと進化することは難しい。そういったチームレベルも視野に入れるという意味では大学における起業家育成コース⁹⁸の多くは修士課程で 1 年間ないし 2 年間ある。起業を志望する院生同士が議論する場である大学院は経営の専門的知識を個人的に身につけるだけでなく、チームを形成することについても大学というグループにおいて教育していく必要があるだろう。

さらに、チームレベルでは、専門家が複数の起業チームに参画することで、多くの起業のスタートアップ期を支えることができるといえる。組織レベルになるまでの期間において必要な各種官公庁への届け出や資本金集め、会計的知識など特殊な知識をもった専門家に複数の起業チームへの参画を推奨する制度や枠組みをつくるのである。

組織レベルでは、外部の組織開発（OD）コンサルタントを利用したり、中途採用を活発化させたり、組織成員をビジネススクールに入学させるなどの方法で外部知識の流入を促し、組織を発達させることができるだろう。

4.5 将来研究への示唆

最後に、今後の研究への示唆として以下を挙げることができる。

まず、起業プロセスにおける知識と組織の共進化モデルが、今回のようなスポーツビジネス、エンターテインメントビジネス以外の分野に

⁹⁶ マイベストプロというサービスでは、地域のさまざまなジャンルの専門家に地域の新聞社等が取材の上で Web サイト上で紹介している。現在 39 の都道府県でサービスが提供されている。<http://mbp-japan.com/>。

⁹⁷ 異業種交流会 501 では、渋沢栄一の設立した 500 社を超えることを目標に新潟と東京で交流や研修の場がもたれている。<http://www.igyosyu501.jp/>。

⁹⁸ 経済産業省の大学・大学院起業家教育推進ネットワークによれば、大学院において起業家育成コースは 33 校で設置されている。<http://www.jeenet.jp/>。

において、たとえば高度な技能を必要とするものづくりや、ハイテク・スタートアップスなどの事業ドメインの異なる分野においても説明できるのか検証する必要がある。

特に、発展が目覚ましい情報技術分野や金融分野という商品において形式知に重点がおかれているドメインにおいても検証が必要である。

事例のアルビレックス新潟は現在、サッカーだけでなくバスケットボール、野球、スキーなどのウィンタースポーツ、陸上競技、チアリーディングなどの多岐にわたるジャンルのスポーツに進出している。つまり、総合型地域スポーツクラブへの発展としてこのプロセスの分析も必要である。ほかにも、アルビレックス新潟は多くの公的支援を戦略的に受けている事例ともいえる。昨今議論がさかんである、ソーシャル・ビジネスやソーシャル・イノベーションの議論からも考察が必要であると思われる。

参考文献

- Abernathy, W.J. and K.B. Clark (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14(1), pp.3–22.
- アルビレックス新潟 11 年史編集委員会・アルビレックス新潟株式会社(2007). 『アルビレックス新潟 11 年史』アルビレックス新潟株式会社
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (1999). Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field, *Proceedings of the 32nd Hawaii international conference on system sciences*, USA.
- Aldrich, H. (1999). *Organization Evolving.*, London: Sage Publications.
- Arthur, W.B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press.
- アーサー, W.B.(著), 有賀裕二(訳) (2003). 『収穫逡増と経路依存－複雑系の経済学』多賀出版
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*. 32, pp.1231-1241.
- Bartunek, J. M and Betters-Reed, B. L (1987). The Stages of Organizational Creation. *American Journal of Community Psychology*. 15(3), pp.287-303.
- Baum, R. J., and Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp.587-598.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial Behaviour*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Bonjour, L. and Soza, E, (2003). *Epistemic Justification:Internalism vs. Externalism, Foundations vs. Virtues*, Oxford: Blackwell Publishing.
- バンジョー, L.・ソーザ, E.(著), 上枝美典(訳) (2006). 『認識的正当化』産業図書
- Bygrave, W. D. (2008). The Power of Entrepreneurship. *Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- バイグレイブ, W. D.(著), 高橋徳行ほか(訳) (2009). 『アントレプレナーシップ』日経 BP 社
- Bygrave, W. D. (1994). *The Potable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

- バイグレイブ, W. D.(著), 千本倖生・バブソン起業家研究会(訳) (1996). 『MBA 起業家育成』 学研
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important ? *Journal of Business Venturing*. 20 (6), pp.727-746.
- Collins, J. and Moore, D. (1970). *The Organization Makers*. New York: Appleton Century Crofts.
- Cooney, T. M. (2009). Entrepreneurial Teams: Comparing US and Irish High-Growth Software Firms Through Structure and Strategy. *Management Research News*. 32(6), pp. 580-591.
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*. 23 (3), pp.226-35.
- Cooney, T. M. and Bygrave, W. D. (1997). The Evolution of Structure and Strategy in Fast-Growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams, Working Paper presented at the Babson Entrepreneurship Conference 1997.
- Cooper, A. C. (1973). Technical entrepreneurship: What do we know?. *RandD Management*. 3(2), pp.59-64.
- Cooper, A. C. and Bruno, A. (1977). Success Among High Technology Firms. *Business Horizons*. 20(2), pp.16-22.
- Covin, J. G. and Dennis P. S. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, pp.75-87.
- Daft, L. R. (2001). *Essentials of Organization Theory and Design, 2nd Edition*. OH: South-Western College Publishing.
- ダフト, L. R. (著), 高木晴夫(訳) (2001). 『組織の経営学』 ダイヤモンド社
- 伊達邦春・玉井龍象・池本正純(1980). 『古典入門 シュンペーター経済発展の理論』 有斐閣
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- ドラッカー, P. F.(著), 上田惇生・佐々木実智男(訳) (1993). 『ポスト資本主義社会』 ダイヤモンド社
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
- ドラッカー, P. F.(著), 上田惇生(訳) (1997). 『イノベーションと企業家精神』 ダイヤモンド社, 1997)
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., and Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), pp.317-338.

- Ensley, M. D. and Amason, A. C. (2000). Entrepreneurial team heterogeneity and the moderating effects of environmental volatility and team tenure on new venture performance. Working Paper.
- Ensley, M. D. and Banks, M. C.(1992). Raising Questions about Entrepreneurial Teams. *In the Proceedings of the 1992 meeting of the Southern Management Association.*
- Ensley, M. D., Carland, J. C., and Carland, J. W. (1998). The Effects of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*. 10 (1), pp.1–11.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., and Katz, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 18(3), pp.5–10.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur is the wrong question. *American Journal of Small Business*. 12(1), pp.11-32.
- Grant, P. and Perren, L. (2002). Small Business and Entrepreneurial Research: Metatheories, Paradigms and Prejudices. *International Small Business Journal*. 20(2), pp.185-212.
- Grant, R. M. (2007). *Contemporary strategy analysis 6th ed.* Malden, MA: Blackwell.
- グラント, R. M.(著), 加瀬公夫(監訳) (2008). 『グラント現代戦略分析』 中央経済社
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* (17) Winter Special Issue, pp.109–122.
- Grant, A. J. (1992). The Development Of An Entrepreneurial Leadership Paradigm For Enhancing New Venture Success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA. pp.16-30
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 50(4), pp.37-46.
- Herbert, R. F. and Link, A. N. (1982). *The Entrepreneur*. New York: Praeger Publishers.
- ヘバート, R. F.・リンク, A. N.(著), 池本正純・宮本光晴(訳) (1984). 『企業者論の系譜—18 世紀から現代まで』 ホルト・サウンダース・ジャパン
- Heenan, D. A. and Bennis, W. (1999). *Co-leaders : the power of great partnerships*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- 飯塚健司・滝井寿紀(2005). 『アルビレックス新潟の奇跡- 白鳥スタジアムに舞う』 小学館
- 池田弘(2005). 『奇跡を起こす人になれ』 東洋経済新報社

- 池田弘(2006). 『神主さんがなぜプロサッカーチームの経営をするのか』 東洋経済新報社
- 池本正純 (1984 ; 2004). 『企業家とはなにか- 市場経済と企業家機能』 八千代出版
- 稲村雄大 (2008). 「創業チームにおけるビジネス人材の役割」、渡辺孝編『アカデミック・イノベーション』
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, pp.963–989.
- 伊丹敬之 (1999). 『場のマネジメント- 経営の新パラダイム』 NTT 出版
- 加護野忠男 (1988). 『組織認識論- 企業における創造と革新の研究』 千倉書房
- Kamm, J. B. and Nurick, A. J. (1993). The Stages of Team Venture Formation: A Decision Making Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 17(2), pp.17-27.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A. and Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14(4), pp.7-17.
- 金井一頼 (2002). 「起業のプロセスと成長戦略」、金井一頼・角田隆太郎編『ベンチャー企業経営論』 有斐閣
- Katz, J. A. (1993). The Dynamics Of Organisational Emergence: A Contemporary Group Formation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18(2), pp.97-101.
- Kirzner, I. M. (1983). Entrepreneurs and the entrepreneurial function: A commentary. In J. Ronen (Ed.), *Entrepreneurship*.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*. 24, pp.625–645.
- Kotter, J. P. (1997). *Matsushita Leadership : lessons from the 20th century's most remarkable entrepreneur*. New York: The Free Press.
- コッター, J. P. (著), 金井壽宏(監訳) (2008). 『幸之助論「経営の神様」松下幸之助の物語』 ダイヤモンド社
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard business review*. 68(3), pp.103-111.
- Lave, J., and Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University. Press.
- レイブ, J.・ウエンガー, E. (著), 佐伯胖(訳) (1993). 『状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加』 産業図書

- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*. 16, pp.263-278.
- Linzmayr, O. W. (1999). *Apple Confidential: The Real Story of Apple Computer, Inc.* San Francisco: No Starch Press.
- リンズマイヤー, O. W. (著), 林信行・柴田文彦(訳) (1999). 『アップル・コンフィデンシャル- 誰も書かなかったアップル・コンピュータ 20 年の真実』アスキー出版局
- Littunen, H. and T. Thomo (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*. 21(2), pp.187-200.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entre-preneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, pp.135-172.
- 松田修一 (1998). 『ベンチャー企業』日本経済新聞社
- 松田修一・川本明 (2011). 「東日本大震災を乗り越えて」『ベンチャーレビュー』18. pp.3-14
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J, Van Nostrand
- マクレランド, D. C.(著), 林保(監訳) (1971). 『達成動機 - 企業と経済発展におよぼす影響』産業能率短期大学出版部
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- ミンツバーグ, H.・アルストランド, B.・ランベル, J. (著), 齋藤嘉則(監訳) (1999). 『戦略サファリ』東洋経済新報社
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*. 16(2), pp.44-53.
- Muller-Boling, D. (1993). Venture Team Start-Ups: An Undiscovered Field of Research. in H. Klandt (ed.) *Entrepreneurship and Business Development*. pp.55-64. Aldershot: Avebury.
- Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*. 43(1), pp.55-77.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. 69(6), pp.96-104.
- Nonaka, I. and Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*. 14(3), pp.419-436.

- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40(3), pp.40-55.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- 野中郁次郎・竹内弘高(著), 梅本勝博(訳) (1996). 『知識創造企業』東洋経済新報社,
- 野中郁次郎 (2011). 「イノベーションを持続するコミュニティをつくる」『一橋ビジネスレビュー』59(1), pp.6-23.
- 野中郁次郎 (1990). 『知識創造の経営- 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010). 『流れを経営する- 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・紺野登 (1999). 『知識経営のすすめ- ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書
- 野中郁次郎・遠山亮子 (2006). 「知識経営の理論」野中郁次郎・遠山亮子編『MOT 知識創造経営とイノベーション』
- 野中郁次郎・梅本勝博 (2001). 「知識管理から知識経営へ- ナレッジマネジメントの最新動向」『人工知能学会誌』16(1), pp.4-14.
- Obermayer, J.H. (1980). *Case Studies Examining the Role of Government RandD Contract Funding in the Early History of High-technology Companies*. Cambridge: Research and Planning Institute.
- Pearce, C. L. and Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Penrose, E. (1959 ; 1995). *The Theory of The Growth of The Firm 3rd ed.* New York: Oxford University Press.
- ペンローズ, E. (著), 日高千景(訳) (2010). 『企業成長の理論』ダイヤモンド社
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- ポランニー, M. (著), 佐藤敬三(訳) (1980). 『暗黙知の次元』紀伊国屋書店
- Quinn, R. and Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 29, pp.33-41.
- Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero. *Harvard Business Review* 87 (3), pp.77-83.
- Ryle, G. (1949) *The Concept of Mind*. London: Hutchinson.
- ライル, G. (著), 坂本百大・井上治子・服部裕幸(訳) (1987). 『心の概念』東京みすず書房

- 榊原清則・前田昇・小倉都 (2002). 「ベンチャー企業の育成と経営管理」野中郁次郎編『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker and Humblot.
- シュンペーター, J. A. (著), 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一(訳) (1977). 『経済発展の理論』岩波書店
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.
- シュンペーター, J. A. (著), 吉田昇三(監修)・金融経済研究所(訳) (1964). 『景気循環論- 資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析』有斐閣
- Schumpeter, J. A. (1949). *Economic Theory and Entrepreneurial History. Change and the Entrepreneur*. pp.63-84.
- シュンペーター, J. A. (著), 清成忠男(訳) (1998). 『企業家とは何か』東洋経済新報社
- Stam, W. and Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and the performance of high-technology ventures: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51, pp.97-111.
- Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.
- Teach, R. D., Tarpley F.A. and Schwartz R.G. (1986). Software venture teams. In Ronstadt et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College. pp. 546-562.
- Teece, D. J. (2008). Foreword in Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. *Managing Flow; A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13), pp.1319-1350.
- Thakur, P.T. (1999). Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies. *Journal of Business Venturing*. 14(3), pp.283-309.
- Timmons, J. A., Zacharakis, A. and Spinelli, S. (2004). *Business Plans That Work: A Guide For Small Business*. New York: McGraw-Hill.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation 4th ed*. Chicago, IL: Irwin.
- ティモンズ, J. A. (著), 千本倖生・金井信次(訳) (1997). 『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社
- 戸田山和久(2002). 『知識の哲学』産業図書

- 梅本勝博 (2006). 「教育経営を知識経営と地域経営の枠組みで考える」『日本教育経営学会紀要』 48, pp.174-179.
- 梅本勝博 (2004). 「知識創造自治体を目指して」『社会教育』 59(6), pp.8-15.
- 梅本勝博・大串正樹 (2000). 「大学教育における総合的学習の必要性- 知識創造の視点から」『大学教育学会誌』 22(2), pp.69-73.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. and Jegers, S. (2006). Entrepreneurial team development in academic spinouts: an examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(2), pp.249-271.
- Vesper, K. H. (1989). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ヴェスパー, K. H. (著), 徳永豊ほか(訳) (1999). 『ニューベンチャー戦略』 同友館
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- ウェンガー, E.・マクダーモット, R.・スナイダー, W. (著), 野村恭彦(監修)・櫻井祐子(訳) (2002). 『コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5, pp.171-180.
- Yamada, J. and Yamashita, M. (2006). Entrepreneur's Intention and Partnership toward Innovation : Evidence from the Japanese Film Industry. *Creativity and Innovation Management*. 15 (3), pp.258-267.
- 柳孝一(2004). 『ベンチャー経営論』 日本経済新聞社
- 米倉誠一郎(2001). 「イノベーションの歴史」 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1981). 『日本企業の多角化戦略 経営資源アプローチ』 日本経済新聞社
- Zacharakis, A. (2008). Building the Founding Team. *Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- ザカラキス, A. (著), 高橋徳行・田代泰久・鈴木正明(訳) (2009). 「創業チームをつくる」『アントレプレナーシップ』 日経 BP 社
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. 55, pp.67-74.

付録 インタビュー一覧

氏名	所属	インタビュー日・場所
池田弘氏	アルビレックス新潟会長（元社長）	2007年10月19日 NSGグループ本部
中野幸夫氏	Jリーグ専務理事 （アルビレックス新潟前社長）	2007年11月20日 アルビレックス新潟本社 2011年10月1日 新潟スタジアム 2011年10月26日 Jリーグ本部 2012年11月30日 Jリーグ本部 2013年4月9日 Jリーグ本部
田村貢氏	アルビレックス新潟社長 （元経理部長）	2007年11月20日 アルビレックス新潟本社
若杉透氏	新潟医療福祉大学教授 （元アルビレックス新潟取締役）	2011年9月26日 場所：新潟医療福祉大学
若杉爾氏	ビッグスワンススタジアム館長 （アルビレックス新潟取締役施設管理部長）	2007年11月20日 新潟スタジアム
小山直久氏	アルビレックス新潟取締役	2007年11月20日 アルビレックス新潟本社 2011年7月24日 事業創造大学院大学
馬場潤一郎氏	新潟県体育協会会長 （元新潟県議会議長）	2011年10月25日 新潟県体育協会
三宮博己氏	元新潟県総合政策部副部長 （元 FIFA ワールドカップ新潟開催事務局長）	2011年9月28日 新潟市内
駒形正明氏	元株式会社テレビ新潟放送網編成局長	2011年9月21日 テレビ新潟
是永大輔氏	アルビレックス新潟シンガポール CEO	2013年7月20日 事業創造大学院大学 東京キャンパス
宮島敏郎氏	NSGグループ広報室長	2013年5月20日 NSGグループ本部

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの先生方からご指導を賜りましたことに心より感謝を申し上げます。まずは、2005年4月の入学以降9年間の長きにわたり、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科の梅本勝博教授は、指導教官として、常に温かいお励ましとご助言をくださいました。筆者が博士後期課程の一年時より東京の研究所や新潟の大学に奉職することとなり石川のキャンパスになかなか通うことができなくなってからも東京キャンパスでご指導いただいたり、時に深夜までメールを交換したりというかたちで個別にいつも大変貴重なお時間を割いていただき、丁寧なご指導を頂戴いたしました。本稿をまとめる最終段階におきましても、何度も議論の時間をいただき、多くのご示唆をいただきましたこと、深くお礼申しあげます。梅本先生にご指導いただいたおかげで、起業プロセスを知識科学の視点から捉えることを学ぶ機会を得ることができました。

そして、本論文作成にあたり、多大なるご教示をくださった吉田武稔教授、神田陽治教授、藤波努教授に心より御礼申し上げます。吉田先生には、博士論文の審査ならびに副テーマ研究でのご指導もいただきました。神田先生、藤波先生には、博士論文の審査を通じて、本研究の核となる起業プロセスにおける知識と組織の共進化について、根源的に問い直す契機を頂戴いたしました。ご多忙の折、外部審査員をお引き受けくださった大阪市立大学の山田仁一郎准教授にも心より御礼申し上げます。山田先生には本稿におけるご指導だけでなく、日本ベンチャー学会や企業家研究フォーラムでの発表の場におきまして企業家チーム研究の理解につきまして司会としてご指導いただきました。

また、データ収集にご協力くださった、Jリーグの中野幸夫様、アルビレックス新潟ご関係者の池田弘様、田村貢様、小山直久様ほかのご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。地域の有志が夢を実現していくプロセスについて素晴らしいご教授をいただきました。

研究を開始してから家族となった妻の加奈と長男の慧一郎、次男の嘉次郎たちにもありがとうと伝えたいと思います。

さいごに、諸先生方から多大なるご指導をいただいたにも関わらず、本研究は今後も取り組むべき多くの課題を残しています。これらの課題を真摯に受け止め、引き続き研究活動に励むことをお約束したいと思います。