

論 文

起業前後における企業家チームの創造プロセス  
－サッカーワールドカップ新潟開催誘致とプロクラブ設立の事例から－

Entrepreneurial Team Formation Process: A Case Study of FIFA World 2002 in Niigata and Albirex Niigata Professional Football Club

丸山一芳  
Kazuyoshi Maruyama  
事業創造大学院大学  
Graduate Institute for  
Entrepreneurial Studies

Abstract

Traditional entrepreneurship literature often views entrepreneurship as an economic battle of a single person, the lonely hero. But, "An entrepreneur is someone who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it." And "the entrepreneurial process involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and creating organizations to pursue them" In other words, it is true entrepreneurship to make an entrepreneurial team and to develop the team to the company organization. This study argues about a theoretical framework to analyze a entrepreneurial team formation process to build through a case study of FIFA World 2002 in Niigata and Albirex Niigata Professional Football Club. It is personal experience and intention, a problem to be important in the framework of analysis that we show. So, means to solve this problem is an entrepreneurial team.

Keywords : entrepreneurial team, entrepreneurship, entrepreneurial team formation process

1 はじめに

1. 1 問題の所在と研究目的

起業する際に全ての業務プロセスをひとりでおこなうことはできないといえる。たとえば、アップルのスティーブ・ジョブズにはスティーブ・ウォズニアックほかがおり、松下電器（現在のパナソニック）の松下幸之助には妻の弟である井植歳男ほかがいたようにだ。しかし、伝統的に起業家論の文献は個人としての起業家を英雄として強調してきたといえる。たとえば、Cooney & Bygrave (1997) による「長い間、アントレプレナーシップ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る。」

(注1) という指摘がある。こういった問題意識から生まれているのがアントレプレナーシップを「英雄としてのチーム」(Reich, 1987, p.77) として再考するという企業家チーム (entrepreneurial team) の議論 (注2) であるが、この議論はその定義も未だ定まっていないものであり、多くが文献研究を主体としたものである。また、一部の研究を除いてわが国では議論があまり活発な状況にはないといえる。企業家チームを議論するには、

起業プロセスを分析する必要がある。企業家チームを編成する企業家や企業家相互間、あるいは外部組織との相互作用というダイナミズムは起業の前後を通しておこなわれるとおもわれるからである。つまり、起業後の成功のみを対象とするのではなく、困難ではあるが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ミクロの事象を対象とした研究が必要なのである。

以上のような問題の所在から、本研究の目的は第一にJリーグ・アルビレックス新潟の起業前後に注目した事例研究を通じて企業家チームの編成プロセスに関する分析枠組みを示すことである。第二はこのプロセスに関する事例の詳細な記述をおこなうことである。

1. 2 研究の方法

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新潟において「奇跡」と呼ばれるようになった、J1リーグ所属のプロサッカーチームであり、J1リーグにおいて大企業スポンサーに依存しない数少ない成功事例

である。スポーツとしてのサッカーをとにかく愛している者と、新潟という地方都市をサッカーやワールドカップ誘致を通じて活性化したい者などから構成される企業家チームによって起業された。もともとは、新潟をワールドカップ開催都市とするための条件としてプロクラブの存在が必要であり手段として設立された側面もある。そこで、本研究で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への経緯やそれにたずさわった人々の参画動機、またワールドカップを契機としたアルビレックス新潟起業プロセスに参画した企業家チーム成員の行動と参画動機などについて深いインタビューや内部文書分析をおこなうことで事例研究をおこなった。調査は2007年10月19日から2012年12月1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6回おこなつており、1回のインタビューは1時間半から4時間程度である。インタビューの日時・場所については、インタビューデータを引用する際に文末の注に示すとおりである。

## 2 先行研究

### 2. 1 組織をつくる企業家と企業家チーム研究の契機

Hebert & Link (1982) による企業家研究史をみても、シェ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。また、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、近年「起業家とは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る出す人である。起業へのプロセスとは、チャンスを見いだし、チャンスを実現するために組織を作り出すことにかかるありとあらゆる機能、活動すべてを含むものである。」(注3) というBygrave (1994, 訳p.15)などの議論がなされている。これは、起業のための組織をつく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、チームによってビジネスを育していくことが強調されたものである。また、Vesper (1989, 訳p. 9)によれば「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」(注4)という指摘もある。このような孤独な企業家ではなく複数人からなる主体と捉える企業家チーム (entrepreneurial team) 研究の契機は、Reich (1987) による指摘である。それは、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へ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ものである。ほかに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、Stewart (1989) によって「チーム・アントレプレナーシップ」の重要性が説かれた。これは、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、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。それは、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集合的なアントレプレナーシップというものである。

### 2. 2 企業家チームの定義と

#### チームによる起業のメリット

企業家チームの定義で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) によるものである。それは、「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 and Banks (1992) とGartner et al. (1994) はこの定義に、戦略的選択に直接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組織もありうることや、起業へのチームメンバーの参加がプレ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」(注5) という定義がCooney (2005, p.229) によってなされている。

Vesper (1989) 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多くの効用があるという。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、他の研究によてもヴェスパーの指摘は支持されている。それらを集約したZacharakis (2008, 訳p.303) は、チームの場合（1）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う3つを挙げている。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。（注6）実際に、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。

## 2. 3 チームによる起業プロセス

チームによる起業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ク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1のような事業形成のプロセスモデルを提案した。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かのイベントを通じてもたらされるかもしれない、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と想定するモデルである。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線形なものではなく、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。

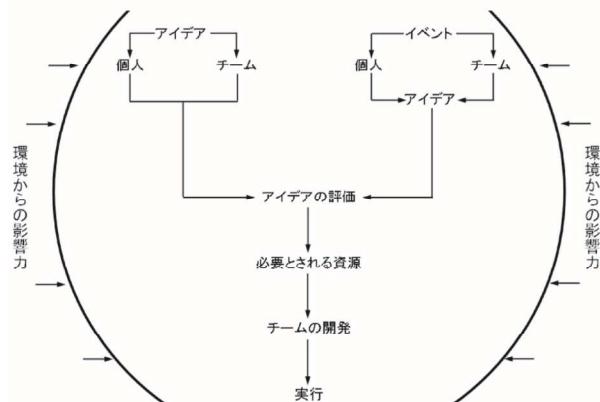


図1：事業形成プロセスモデル：Cooney (2005) p.232

## 2. 4 先行研究のまとめと本研究の位置づけ

ここまでをまとめると、起業のためにチームをつくることこそアントレプレナーシップの重要な要素であることが確認された。また、孤高の企業家というよりも複数人からなる主体である企業家チームの研究が必要であることや、その定義の変遷をみてきた。さらには、個人起業よりもチームによる起業の方がスキル・イノベーション能力・社会的ネットワークの広さにおいて勝ることから成功するという指摘や、実際に多くの北米における起業においてチームによる起業によって成功を収めていることも指摘されていた。これらのことから企業家チームに関する議論のさらなる充実は重要であることがわかる。しかし、ほかにもさまざまな研究 (Cooper and Bruno, 1977; Obermayer, 1980; Teach et al., 1986; Thakur, 1999; Littunen and 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)。そういった状況もあり、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」（注7）とまで稻村（2008, p.109）は述べている。そのことについては、「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企業家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）という指摘からもわかる。Cooney (2005) の事業形成プロセスモデルについても、文献研究のみから起業プロセスについてその構成

要素を理論的にまとめたものであり、経験的な証拠に乏しいことは本人も述べている。また、このモデルでは企業家チームの形成プロセスについては十分な議論もされておらず事業形成において所与のものとなっている。なぜアイデアが個人にチームを形成させるのか、イベントがチームにどのようにアイデアを想起させるのかといった肝心のプロセスについて触れられておらず、アイデアから導かれる必要な資源やそれらの資源からチームを開発するというプロセスも所与となっているのである。

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が、このように起業プロセスに関する企業家チームの役割やチームの形成プロセス、さらにチーム成員間の相互作用などに関する議論は十分になされてきたとはいいがたいのである。本研究では、企業家チーム研究に関するこのように残されている課題について单一ではあるが特徴的な事例を経験的な証拠として提示し考察を加えることで企業家チームの形成プロセスのより詳細な分析のための枠組みを提示しようとするものである。

### 3 事例研究

#### 3. 1 アルビレックス新潟の概要

株式会社アルビレックス新潟（〒950-0954新潟市中央区美咲町2-1-10）とは、新潟市を主なホームタウ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チームの運営組織である。従業員は80名である。収容42,300人を誇る新潟県立の新潟スタジアム（通称ビッグスワン）をホームスタジアムとしている。

(注8) ここからは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が創造される詳細な経緯について考察していく。

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8年の年月が過ぎた2012年は最終節でJ1リーグ残留を決めるなど戦績はおもわしくなく、優勝争いなどの経験もないが全国的にその知名度は定着したといえるだろう。その理由は驚くべきその入場者数にある。たとえば直近の公開されている公式記録において2010年のJ1リーグ公式戦は306試合がおこなわれ入場者数は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人につづくリーグ内第2位なのである。

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。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。（注9）

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、例えば15年前の新潟県民の誰にも想像のできることではなかった。サッカーに関してはこれまでに新潟市内にサッカー部の無い小・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いかった。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るだろう。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チーム」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月いよいよチームを母体に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。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だった。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。（注10）

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づつ出資を得たりと努力が実っていた。しかし、さきほど紹介した

ような満員に近い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。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弘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」と呼びかけたのだ。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だ。

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池田弘氏の「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。（注11）

直近の収支は2010年度で総収入が2,346百万円、営業収入2,216百万円、入場料収入770百万円、営業外収入130百万円、当期純利益4百万円であり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健闘しているといえる。（注12）浦和レッズと三菱自動車やガンバ大阪とパナソニックのような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。したがって、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も広告収入の獲得が難しいのである。このように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、営業外収入の約1億円によって収支が保たれており、そ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。この後援会組織の立ち上げについてもあとで触れる。

## 3. 2 ワールドカップ新潟開催誘致運動とプロクラブ・後援会設立の準備会合組織の成立

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だった澤村哲郎氏は「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」（注13）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、1995年頃に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だという有志が誰に呼びかけられたわけでもなく集まったという。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組織となるのである。

新潟では国際的イベントの前例がなく、日本でもワールドカップを開催したことがなかったため、参考になるものも無い中でなぜか有志が組織の垣根を越えてテレビ新潟の会議室に集まり毎週のようにおこなわれた会合であったという。議論されたのは、ワールドカップを新潟に招致するための、資金集め、チームの後援会設立の必要性、会社の設立と責任者、チーム名といった何をすればこの運動を盛り上げられるのかという幅広い内容でかつ模索的であったという。新潟県庁勤務であった三宮氏

によれば「この会議に名前もなくて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。」（注14）とのことである。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だ。この準備組織ともいえる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インタビューデータをもとにさらにみていきたい。

一人目は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。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澤氏から馬場氏へ深夜の電話が1991年にあったという。「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い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つたのですが、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。（中略）この強烈な電話がはじまりでしたね。」（注15）後日にきちんと馬場議員を訪れた友人の富澤氏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。馬場氏は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ったという。「ものすごく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。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大きな課題があったのだ。誘致に失敗した際には無駄になるという前提で知事は拠出できないと判

断していたので、馬場氏は自らの所属する自民党の政務会長という立場から党三役と知事での話合いを重ねて説得をつづけた。さらに、サッカー協会とも話し合いながら、根回しをして各党会派の全会一致の県議会決議をとることによって、もしもワールドカップが新潟に来なかつた時に議会で誰にも文句を言われないという体制を築くこととした。特に難しい交渉相手であった共産党にも馬場氏との同期議員がおり、ワールドカップ新潟開催の経済効果の大きさや、国際都市への知名度アップという夢を腹をわってとことん話をしたという。こういった地道な活動によって、1992年6月議会で全会一致の招致決議を成し遂げた。そのような活動をしながら馬場氏が議会を代表してこの準備組織の会合にいつの日からか参画することになったのだ。

二人目は、三宮博己氏である。三宮氏は新潟県庁の職員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三宮氏は、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た。ユベロスの書籍からは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前述のサッカー協会澤村氏とも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。「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ほしいということだったんです。」（注16）しかし、教育長が異動して本間栄三郎氏になってから状況が変わった。本間教育長に三宮氏の上司である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後ろ向きの説明をしたところ本間教育長は激昂し、「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

方針だったという。（注17）この方針からワールドカップ誘致に後ろ向きだった課長を通して本間教育長と仕事をするのではなく、係長であった三宮氏と教育長で直接仕事をしていくこととなったという。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、三宮氏は準備組織の会合に行政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。議会、行政、民間、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だ。

三人目の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ラジオストク支局派遣なども経験し近年は編成局長となった。駒形氏はこの開局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前述の澤村氏と出会った。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、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。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も敢行している。この際に、ドイツのドュッセルドルフのスポーツ施設、スイスのサッカー場の人工芝を見学し、オランダのフィリップスタジアムでは、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も観戦している。この同行取材について「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つて、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。」（注18）と駒形氏は振り返っている。そしてこのときの体験が、新潟へのワールドカップ誘致への原動力となったという。「ワールドカップを開催できれば、世界の新潟になる」との思いを強くした駒形氏はこの有志によるワールドカップ招致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後述する実業家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自らの営業活動によって新潟初のJリーグ公式戦（ナビスコカップ）を誘致開催している。それは、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。さらに、このJリーグ公式戦新潟初開催の試合会場が新潟市陸上競技場であったのだが、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、雑草が生い茂る酷いものであった。Jリーグの試合ができるサッカー競技場をもたない街にワールドカップ誘致は不可能である。駒形氏は、このJリーグ公式戦の貴賓席に平山新潟県知事と長谷川新潟市長、新潟県サッカー協会会长で参議院の真島議員をあえて招待し、この競技場ではワールドカップを誘致できないということを政治トップに理解してもらうことに成功したのである。

最後は、実業家であった中野幸夫氏である。中野氏は現在Jリーグの専務理事というチアマンに次ぐナンバー2の地位で仕事をしている。Jリーグの百年構想を体現しているアルビレックス新潟の地域密着の経営方針やシンガポールリーグ進出などの先進的な経営手腕が買われてのことである。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。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トとして新潟イレブンを物資などの面からサポートしていた。新潟イレブン監督の若杉透氏と中野氏は異なる高校ではあったが同期で高校サッカー時代からの友人であった。だから、大好きなサッカーについて友人のチームを純粋に応援していただけだった。さらに、この新潟イレブンに新潟県が特別な予算で読売クラブか

ら招聘したバルコム監督がどのような指導をするのかに強い興味があったという。そういうたったチームの練習を見に行くうちに自然に水や氷を差し入れるようになったというのがこのチームとの最初の関わりだったという。しかし、練習を応援しているうちに中野氏は次のような大きな葛藤を抱えていったという。「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るんです。県やサッカー協会の都合でチームの強化を呼ばれるけれど、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。」（注19）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だ。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の権利をもつ東芝チームの身売りがあるので新潟で買収するという案や、地元新潟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で、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だ。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。中野氏はこの設立準備段階に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、プロ化後は教育事業で成功していた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。「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したいかといったら、私がこのチームの第一号、最初のセンターなんだから、ビッグスワンの最前列でセンターの先頭で旗を振ってみたいということなんですよ。

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よ。」（注20）

この有志による準備組織の会合では、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」を選んだ。アルビレオとは白鳥座のくちばしに位置する星の名前だ。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だ。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だ。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。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だ。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組織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1995年度に個人会員数93、法人会員数22、総会員数115、財政支援額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

ですよ。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。（注21）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ない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。

表1：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	新潟県議会議員	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	新潟県庁職員	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	新潟県サッカー協会	新潟県サッカーのレベルUP	サッカー協会調整、後援会設立
駒形 正明	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	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

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つくることについて実質的な準備組織として30回以上の会合が開かれた。準備組織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、この準備組織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。この準備組織の会合メンバーとその動機についてまとめると表1のようになる。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組織によってアルビレオ新潟FC後援会が結成されたのである。

### 3. 3 チーム強化費用の捻出と

#### アルビレオ新潟法人設立準備室の開設

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YKK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1,000万円の入件費がかかるので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ので、一旦預かるということになった。

(注22) 中野氏はこの資金調達について、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透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からだ。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っていた。その思いについては以下のように池田（2006, p.49）で述べている。「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まりありませんでした。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。」（注23）

このようにして巡り合った中野氏・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。「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、おもしろそだからやってみるかとなつたんです。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、池田さんが一番年長で、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。」（注24）

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になったのかと中野氏は問い合わせられた。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。（注25）

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やボランティアではなく、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のかどうか、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だった。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」という意見だった。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練習場の確保や監督の通訳を兼務するマネージャーであった日本歯科大学助手の若杉邇氏、池田弘氏経営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。

### 3. 4 アルビレックス新潟の企業家チーム

前節のような経緯で中野氏と出会った「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アルビレックス新潟会社設立時の社長となる。清水氏ということも話があつたが、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つた。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つた。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。したがつ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だ。池田氏の参画への思いは次のようにある。「私は国際イベントを新潟でやりたくて、新潟を活性化したいっていうのがずっと私の想いでした。その想いと、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想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つたし、サッカー自体をよく知らなかつたんです。」（注26）サッカーのプレイヤーでもファンでもなかつた池田氏であるが、ワールドカップ誘致に関連して視察に行ったロサンゼルスのローズスタジアムで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ことが克明に脳裏に焼きつき新潟にもこのイベントを絶対に呼びたいと思ったという。「5時間も前から球場の周りが盛り上がつてゐる姿とか、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つ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つたんですね。

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も、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なっていうことですね。」（注27）こういった原体験がワールドカップ誘致への大きな志となり、そのためにはプロクラブが必要だと強く認識したのである。さらに、プロクラブについて世界的に研究していくなかで「地域密着」や「オラガチーム」として市民が楽しんでいる事業であることに感銘を受ける。南米もヨーロッパもそうだとわかる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になったのだ。

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た中心的存在で、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。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。「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（中略）そういうことを体感してわかっていた方たちですね。」（注28）

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つ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だった。「私の一番の想いっていうのは、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つたんですけども、一応そのプロ化をする方向に走り出したと、それを外から見るっていうことではなくて、やっぱり最後まで中に入つて見届けたいなというのが一番強かったです。」（注29）

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。「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。」（注30）

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。「新潟イレブンで、チームへの恩返しでたゞさわろうとマネージャーをやっていたんですね。そういういっているうちに、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、バルコムさんが来日しました。私は、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てですね。」（注31）

弟の若杉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とすら感じ慣ってきた。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透氏はつぎのように語っている。「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ってというのが、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したね。」（注32）

### 3. 5 資本金集めと企業家チーム成員の役割分担 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だ。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ろうということになった。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。忙しい社長たちのアポイントをとりつけ、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2億9500万円集める。その後さらに4億9800万円に増資していく。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だ。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。その出資集めのさなかである1996年1月に田村氏は入社した。「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んですけど、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、必死になつて作りましたね。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ね。」（注

33）小山氏は田村氏に遅れること一ヶ月の1996年2月上旬に入社した。入社後のミッションはサポートア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。「見渡すと営業がいないんですよ、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ね。」（注34）

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も陸上が優先されるあり様だった。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。「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。（中略）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

表2：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	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	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つくる
若杉 透	大学体育教員 サッカーのプレイヤーと指導者のスキル	サッカーチームの監督・運営	新潟に強いサッカーチームをつくる
若杉 邇	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つくる
田村 貢	公認会計士事務所 企業会計知識、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	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

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ですけど、お互いの尊重はしていましたね。」（注35）

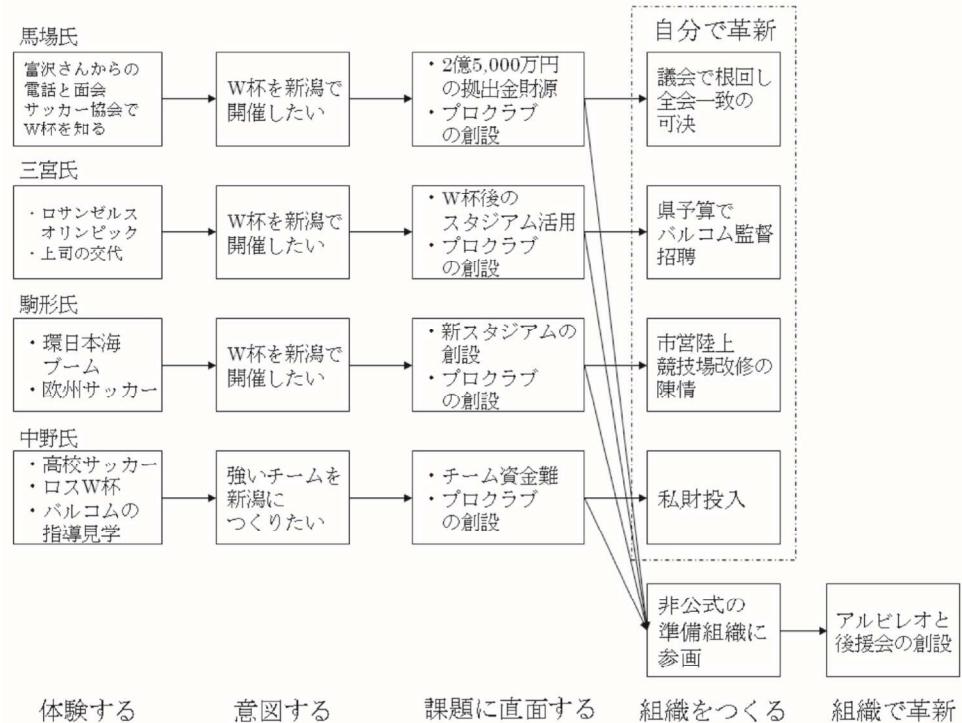
設立時の思いはさまざまありながらも、サッカーを愛している事、あるいは新潟という地域を愛している事、その活性化を国際イベントやプロクラブによって実現したい事ということで、明文化されていないものの共有する強い理念あるいは信念をもっていた。こうして前職の経験やサッカー経験などをいかしながら自分のできることを、即始めていったというのがこの企業家チームの役割分担でありお互いにそのスキルと役割を尊重していた。以上の企業家チームメンバーの参画の動機、前職などで培った仕事スキル、企業家チームでの役割についてまとめると表2のように多様性があることがわかる。

#### 4 事例からの考察と結論

アルビレックス新潟というプロサッカークラブの起業はワールドカップの新潟開催誘致の手段としておこなわれた側面が強かった。それは、新潟を国際的のイベントによって活性化したい県議会議員や県庁職員、テレビ局職員と新潟のサッカーを強化したいサッカー協会幹部、さらには純粋にサッカーが競技として大好きな民間

企業からのボランティアといった有志による非公式の会合によって推進された誘致運動であった。誘致運動の会合メンバーそれぞれの動機は異なっていたが手段としてのワールドカップを共有していたので会合をもつことができた。そこまでのプロセスでは、会合メンバーそれぞれの立場でロサンゼルスオリンピックや欧州サッカーという「体験してきたこと」をきっかけに、ワールドカップの誘致や強いチームを新潟につくるという「意図」をもった。また、それぞれの意図にしたがい個別の立場から可能な誘致運動において2億5千万円の自治体供出金の捻出やスタジアムの改修などの異なる「課題に直面する」が個人や自分の所属組織やネットワークで解決のできることと、解決のできないことがあった。この個人では解決のできない共通の意図であるワールドカップの誘致と課題であるプロクラブを創設することを克服するために「組織をつくり」非公式の準備会合は自律的に成立したといえる。そして、この会合によってのみ成し遂げられたチームの後援会結成という成果があり、会合メンバーでボランティア的側面の強かった民間出身の中野幸夫を中心プロクラブの運営をおこなう企業家チームが編成されたのである。ここまでをまとめると図2のようになる。

さらに、アルビレオ新潟法人設立準備室設置の経緯に



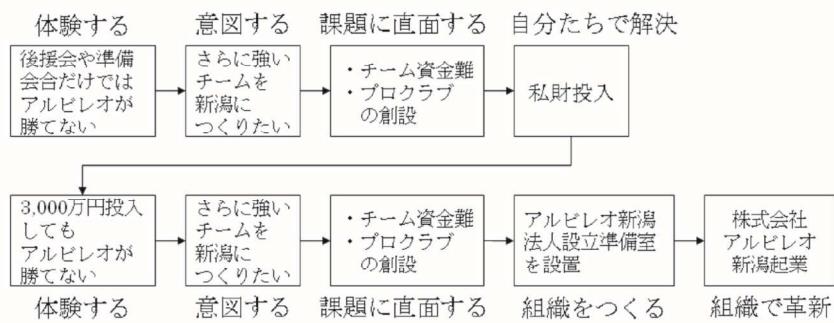


図3：池田氏・中野氏・清水氏を中心とした組織の創造プロセス

についても、後援会や非公式な準備会合による支援だけではアルビレオ新潟が北信越で勝ち進めないという「体験」があり、さらなるチーム強化を「意図する」。しかし、プロクラブではないし、資金難でチーム強化はできないという「課題に直面」する。中野氏の活動によって池田氏・清水氏と出会い、この3者による会合によって奇跡的に合計3,000万円が持ち出された。しかし、チームの強化はこの資金をもってしても失敗に終わるという「体験をする」。さらなるチームの強化を「意図」せざるをえないが、このような博打のような出資はつづけられない。それでも、新潟の活性化の旗は降ろせないということで責任ある「組織を立ち上げる」こととなり、池田氏を社長に中野氏を専務とする法人を設立することとなった。これが起業の決断であり、企業家チームの結成である。以上のような中野氏・池田氏・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3のようになるであろう。

この事例分析は先行研究に残されていくいくつかの課題について示唆があると思われる。それは、まず現実の起業前後において企業家チームともいるべき組織の生成プロセスを経験的な証拠として記述していることである。この記述においては、起業プロセスは所与のアイデアを個人なりチームなりが思いつき、それを評価して、必要な資源を集めてチームを開発するという線形のものではなかった。直接的に起業する企業家チームが生成される前に、ワールドカップ新潟開催に関する準備会合という自律的に生まれた財政的利益を目的としない組織が生成されていた。それは、企業家チームを生み出す前に社会的な背景による別の組織が自律的に存在したということである。この企業家チーム生成以前の鍵となる社会的関係ともいえる組織の存在を確認したのである。また、起業前後に関わった準備会合と企業家チームそれぞれの成員についての参画動機となった直接的体験について指摘

し、参画の詳しい動機についても探ることができた。この体験や動機は起業前後に関連する人々の行動や意図、相互作用を理解する上で重要なものであるといえるだろう。つまり、起業のアイデアありきで財政的利益を追求する必要なノウハウを持った人員を意図的に採用するチームではなかったのである。また、企業家チーム成員それぞれの起業における役割についても探ることができた。それぞれの役割は、事前に必要とされた仕事のノウハウに基づく決められた仕事ではなく、入社と同時に公認会計士事務所での経験をもとに定款をつくり出したり、誰もおこなわないスポンサー募集活動を前職の広告営業のノウハウをもっておこなったりというものであった。つまり、チーム成員それぞれがキャリアにおいて身につけてきた専門性に基づき自ら役割を見出し、創り出していったというものであった。さらには、企業家チームを生成する際も、それ以前の準備会合の生成も個人では克服のできない課題について組織的に解決することを目的にしていた。

本研究では、Jリーグ・アルビレックス新潟の起業前後に注目した以上のような事例研究の記述と分析から限定期ではあるが、企業家チームの編成プロセスに関する分析枠組みを示したい。

企業家チームは、チームに参画するメンバー個々の深い「体験」によって革新することを「意図する」。しかし、革新の意図において革新の手段については明確ではなく、また意図にしたがった行動の中で個人は「課題に直面する」。個人で解決のできる課題では無い際にいて「企業家チーム」といえる「組織をつくる」。それは、個人ではなく組織でなければ革新できない大きな課題と個人の体験に根差した強い意図が存在するからである。この企業家チームを創造するプロセスは大変ダイナミックなものであり、かつ個々人の体験に関する文脈に大きく依存したものである。したがって、企業家チームを中心

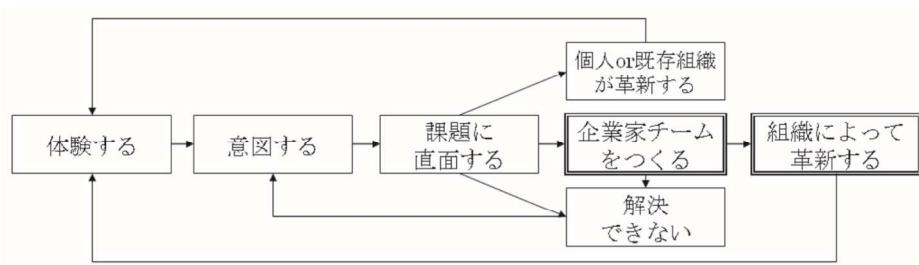


図4：企業家チーム創造プロセスに関する分析の枠組み

としたアントレプレナーシップについて分析する際には、起業後の組織的成功だけに着目するのではなく、起業以前の社会的背景、企業家チームメンバー個々のキャリアや起業への参画動機、有している知識やノウハウなどについても注意深く観察する必要があるといえよう。以上の分析枠組みを提案すると図4のようになる。

もちろん、本研究が構築した分析の枠組みは、さらなる理論研究や事例研究によって一般化をめざすべきものにすぎない。また、本研究で分析したアルビレックス新潟の事例は膨大なインタビューデータから構成されている。今回の分析は事例のストーリーを中心に示すためにこのデータを用いたが、企業家チームメンバーがいかなる知識やノウハウを持ち、また組織的に創造してきのかといったことや、どのような動機がいかなる体験から生まれていて企業家チームの創造へつながっているのかなどの分析をインタビューデータの分類や関係の探索というさらなる解析によって明らかとすることなどの課題が将来研究に残っている。

#### (注)

- (1) 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*.
- (2) Reich, R. B. (1987) . "Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero" . *Harvard Business Review 87* (3) p.77.
- (3) Bygrave, W. D. (1994) . *The Potable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (千本偉生・バブソン起業家研究会訳『MBA起業家育成』学研, 1996, p.15)
- (4) Vesper, K. H. (1989) . *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳
- (5) Cooney, T. M. (2005) . "Editorial: What is an Entrepreneurial Team?" *International Small Business Journal*. 23 (3) , p.229.
- (6) Zacharakis, A. (2008) . "Building the Founding Team" . *Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』日経BP社, 2009, p.303)
- (7) 稲村雄大「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』白桃書房, 2008年, p.109.
- (8) クラブの概要についてはアルビレックス新潟公式サイトより引用している。http://www.albirex.co.jp/club/outline.html 2012年1月22日アクセス。
- (9) Jリーグ公式試合総入場者数（1992～2010年）についてはJリーグ公式サイトより引用している。http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/attendance.html 2012年1月22日アクセス。
- (10) クラブの歴史については、アルビレックス新潟公式サイトより引用している。http://www.albirex.co.jp/club/outline.html 2012年1月22日アクセス。
- (11) この「満員戦略」のプロセスについては丸山（2008）を参照されたい。
- (12) アルビレックス新潟の収支については、Jリーグ公式Jクラブ個別情報開示資料より引用している。http://www.j-league.or.jp/aboutj/document/attendance.html 2012年1月22日アクセス。
- (13) この検討委員会設立の経緯については『アルビレックス新潟11年史』p.19より引用している。
- (14) 2011年9月28日新潟医療福祉大学にてインタビュー。
- (15) 2011年10月25日新潟県体育協会にてインタビュー。
- (16) 2011年9月28日新潟医療福祉大学にてインタビュー。
- (17) 同上

『ニューベンチャー戦略』同友館, 1999, p.9)

- (18) 2011年9月21日テレビ新潟にてインタビュー。
- (19) 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。
- (20) 2011年10月26日Jリーグ本部にてインタビュー。
- (21) 2011年10月25日新潟県体育協会での馬場氏へのインタビューによる。
- (22) 2011年10月1日ビッグスワン新潟スタジアムでの中野氏へのインタビューによる。
- (23) 池田弘『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, 2006年, p.49.
- (24) 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。

## 参考文献

- (1) 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
- (2) Aldrich, H. (1999) . *Organization Evolving*. Sage Publications.
- (3) Bygrave, W. D. (1994) . *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (千本偉生・バブソン起業家研究会訳『MBA起業家育成』学研, 1996)
- (4) Chowdhury, S. (2005) . "Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?" *Journal of Business Venturing*. 20 (6) pp.727-746.
- (5) 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.
- (6) Cooney, T. M. (2005) . "Editorial: What is an Entrepreneurial Team?" *International Small Business Journal*. 23 (3) pp.226-35.
- (7) 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*.
- (8) Cooper, A. C. (1973) . "Technical entrepreneurship: What do we know?" . *R&D Management*. 3 (2) pp.59-64.
- (9) Cooper, A. C. and Bruno, A. (1977) . "Success Among High Technology Firms" . *Business Horizons*. 20 (2) pp.16-22.
- (10) 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*.
- (11) 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*.
- (12) 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.
- (13) 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.
- (14) Herbert, R. F. and Link, A. N. (1982) . *The Entrepreneur*. New York: Praeger Publishers. (池本正純・宮本光晴訳『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, 1984)
- (15) 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
- (16) 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』白桃書房
- (17) 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.
- (18) 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.
- (19) Lechner, T. (2001) . "Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success" . *Small Business Economics*. 16. pp.263-278.
- (20) 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.

- (21) 丸山一芳 (2008) 「組織的知識創造とミドルマネジャーの認識—キヤノン・アルビレックス新潟の事例研究—」, 『Works review』 株式会社リクルートワークス研究所, Vol.3, pp.144-157.
- (22) 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.
- (23) Newbert, S. L. (2005) . "New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective" . *Journal of Small Business Management*. 43 (1) pp.55-77.
- (24) Obermayer, J.H. (1980) . *Case Studies Examining the Role of Government R&D Contract Funding in the Early History of High-technology Companies*. Research and Planning Institute. Cambridge, MA.
- (25) Reich, R. B. (1987) . "Entrepreneurship Reconsidered: The Team As Hero" . *Harvard Business Review* 87 (3) pp.77-83.
- (26) Schumpeter, J. A. (1926) . *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塙野谷祐一・中山伊知郎・東畠精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977)
- (27) Stewart, A. (1989) . *Team Entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.
- (28) 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.
- (29) 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.
- (30) 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.
- (31) Vesper, K. H. (1989) . *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (徳永豊・二瓶喜博・井上崇通・森博隆・小林一・篠原敏彦訳『ニューベンチャー戦略』同友館, 1999)
- (32) Zacharakis, A. (2008) . "Building the Founding Team" . *Entrepreneurship*. John Wiley and Sons Inc. (高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』日経BP社, 2009)

◎

JOURNAL OF THE KANSAI ASSOCIATION FOR VENTURE AND ENTREPRENEUR STUDIES Vol.5

---