



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第28回 アルビレックス 新潟

©J. LEAGUE PHOTOS



「サッカー不毛の地」に Jリーグチームをつくる！ 「新潟の奇跡」を実現した 「神主」経営者の満員戦略

新潟市の郊外に建つ巨大なスタジアム、通称ビッグスワン。4万2300人収容のスタンドは、地元Jリーグチーム、アルビレックス新潟のユニフォームを着たサポーターで埋め尽くされ、オレンジ一色に染まっていた。圧巻は、得点を挙げるたびにスタンドで沸き上がる生き物のようなうねりだ。Jリーグ随一といわれる盛り上がりを目の当たりにすると、取材とはいえ、こちらも興奮を抑えきれなくなる。驚きは続く。取材に訪れた8月26日土曜日の対大分トリニータ戦は3対3で引き分け、午後9時終了。7000台収容の駐輪場から自転車で家路を急ぐ人々が道にあふれる光景はまるで中国だ。ユニフォーム姿の親子連れや中高年夫婦……このチームがいかに地元密着でファミリー層や幅広い年齢層に支持されているか、実感させられた。

当日の入場者数は満員の4万466人。J1ではほかに6試合が行われたが、平均して1万6000人と半分にも満たなかった。その差2・6倍。しかも、アルビレックス新潟のホームゲームは毎回、満員状態が再現されるのだ。昨年の平均入場者数は4万人を超え、年間68万人を動員、前年に自ら打ち立てたJリーグ記録を更新した。なぜ、これほどの動員力を持つのか。

「満員のスタジアム。それがわれわれの提供する一番の商品なのです」と話すのは、アルビレックス新潟の代表取締役会長を務める池田 弘だ。新潟で23の専門学校を展開する新潟総合学院（NSG）の経営者として、その名を知られる。池田によれば、スタンドが満杯になるのは毎回、満員をつくり出しているからだという。

「人気カードは別として、通常はそのままでは満員にはなりません。その分は無料招待券を配布し、必ず満員にする。スタンドを4万人が埋め尽くす非日常的な空間はそれだけでも感動

します。満員だから価値が生まれる。その価値と感動を提供するのがわれわれの使命だと考えています」

約4万枚のチケットのうち、年間シートだけで2万枚が売れ、地元スポンサーと後援会で1万枚がさばられる。残り1万枚が前売りに出され、売れ行きに応じて無料招待券が配布されるため、その比率はさほど高くない。ただ、それは人気が沸騰してからで、少し前までは閑古鳥が鳴き、新潟は「サッカー不毛の地」といわれた。それを短期間で一変させたのは、この満員戦略だった。「新潟の奇跡」と呼ばれるドラマをたどってみたい。

市場を分析すれば 答えはノーだった

話は不毛時代にさかのぼる。90年代初め、日本が02年FIFAワールドカップ開催地に立候補したのを機に、新潟は国際都市への脱皮をねらい、開催都市の募集に手を挙げた。選ばれるには地元でリーグ入りを目指すチームが不可欠と考えた関係



アルビレックス新潟
代表取締役会長
池田 弘氏

者の奔走により、94年、県内2強を統合したチームが発足した。リーグ入りには、「北信越リーグ→全国リーグ→JFL→Jリーグ」と昇格しなければならぬ。しかし、2年続けて北信越リーグの決勝にも進めなかった。選手はサラリーマンや教員。資金援助もなく、移動のガソリン代も自腹を切った。本当にプロを目指すには、チームを法人化し、予算も大幅に拡充していく必要がある。「経営できるのはこの人しかいない」と白羽の矢を立てられたのが、後援会の中心を担っていた池田だった。

池田は、マーケティングをしてみた。結果は散々だった。雪国新潟はもともとサッカーに馴染みが薄い。ましてやお金を払って観戦する意識などほとんど見られなかった。それでも池田は悲観せず、地元企業を回って出資を募り、後援会も規模を拡大して会社を設立すると経営に乗り出した。96年のことだ。池田が話す。

「市場調査の結果を分析すれば、答えは絶対ノーでした。ただ1つ可能性がありました。それは、間違いなく、人はいるということでした。ヨーロッパには地域の人々が少しずつ負担しながら支えるチームが各地にあって、100年前に先祖が買った指定席を代々引き継いで家の宝にしていたりする。住んでいる人がいれば、そんなファミリーを一つ一つ積み上げ、サッカーチームがまちの核になるような成

「サッカー愛好者相手では市場はない」 10万枚の無料招待券を配布せよ!

功モデルを生み出せる。なまじサッカー熱が高くなく、今は何もないから逆にそれができると考えました」

サッカーを核にしたまちづくり。この発想を持つことができたのは、自身の生い立ちと深い関わりがあった。池田は旧市街にある小さな神社の宮司の家に生まれた団塊世代だ。父親を手伝い、氏子から寄付を募って回った。しかし、時代とともに氏子は減っていった。高校時代、跡を継ぐことに悩み、反発した。番長グループに入り、学校をさぼって街をぶらつくようになった。

その一方で、自分は何のために生きるのか、人間とは何なのか、答えを求め、哲学書や偉人の伝記を読みふけた。宮司として一生を送るという運命に、自由を求める精神があらがう青春の苦悩……やがて、インドの民とともに生きたガンジーに引かれ、そのガンジーの活動を支援した貿易商の存在を知って、自分の生き方を見定めた。

宮司の仕事しながら、地元のためになる事業はできないか。池田は大学の神職科を卒業し、修行期間を経て家に戻って跡を継ぐと、親と親戚

から資金を得て境内に校舎を立て、専門学校を始めた。神社には元来、寺子屋的な教育機能があったこと、当時、新潟は高等教育機関が少なく進学率も低く、「教育面で遅れていた」ことが教育事業に目を向けさせた。28歳のときだ。

「ストップ・ザ・東京——人材流出を抑え、「新潟のため」の人づくりを行う。池田は「ナンバーワンとナンバーワン」という独自の戦略を打ち出した。東京を目標にするのではなく、国家試験や各種資格試験の合格率で日本一を目指し、現実にはそれを達成していった。あるいは、デザイン概念すら薄かった新潟にデザイン専門学校をつくり、世界ナンバーワンクラスの海外の学校と姉妹提携を結んで交流を図り、学生たちに国際的コンペティションで賞を獲得する実力をつけさせた。

私財1億円を投じ 債務超過を乗り切る

また、オンリーワン戦略では、アニメ・マンガ、スノースポーツ、アウトドア……等々、他に例の少ない独自

アルビレックス新潟の軌跡



の専門学校づくりに入り力を入れた。だが、総学生数9000人を擁する日本最大級の専門学校グループを築き上げてもらうに任せないことがあった。新潟のブランド力の低さだった。「住んでみたいまちではなく、できれば避けたいまちに入る。新潟出身だと話す、なぜか大変ねといわれ、自分たちも口に出しにくい。そんなとき、衝撃的だったのはJリーグが始まって、鹿島アントラーズの人気が沸騰し、鹿島が若い女性の行ってみたいまちの4位に入ったことでした。サッカーにはそれほど力がある。地域でチームを支えながら、地域のブランド力を高めていく。新潟のためにやるべき事業だと確信したのです」(池田)

しかし、ここから苦闘が始まる。問題はやはり人気の低さだった。3年目にJFLに昇格し、翌年から始まるJ2リーグ入りの資格を得ても平均入場者数は3000人に満たなかった。この間、新潟がW杯開催都市に選ばれたことから、「もうチームは必要ない」「つぶしてはどうか」と撤退論が噴出した。県も補助金カットの意向を見せた。池田は移動中の知事を受け、交差点で1時間、補助金存続を訴え、「W杯開幕まで」の約束をとりつけたが、3年連続赤字を計上し、累積は6億円を超えた。5億5000万円あった出資



アルビレックス新潟のサポーターは老若男女、幅広い。試合ともなると、オレンジ色のユニフォームがスタジアムを埋め尽くす
©J. LEAGUE PHOTOS

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

金は底をつき、債務超過に陥った。池田は私財1億円と個人保証の借入6000万円を投じてなんとか危機をしのぐと、J2で戦うため、意を決し、登録選手26人中17人を入れ替えた。強くなければ地域の支えも受けられない。苦渋の選択だった。「人切り池田」とマスコミに叩かれたが、逃げずに矢面に立った。

4年目、J2ながらJ1リーグ入りだ。平均入場者数は4200人に増え、リーグの分配金も入り、初めて黒字に転じた。が、5年目は黒字は続いたものの入場者数は減少。翌01年も3月の開幕から伸び悩む中で、その日が迫っていた。ビッグスワンの完成を祝うこけら落としの試合が5月19日に組まれていた。収容人数は従来の競技場の2倍以上だ。この一戦にチームの将来がかかっていると読んだ池田は戦略を大きく転換する。10万枚の無料招待券を配り、「新しいスタジアムを見に来ませんか」とビッグスワン見物を前面に打ち出した。その理由をこう話す。「仮に入場者を3000人から毎年1割ずつ増やしていても、10年かかって7000人です。サッカーを観ましょう」と呼びかけて、耳を貸す人たちを対象にしても市場はない。ほかに打開策はありませんでした」

5月19日当日、池田は目を疑った。新スタジアム見たさに3万2000

人がスタンドを埋めていた。「すごい！」その光景に思わず感動した。選手の動きにも変化が現れた。前はラスト15分くらいになると歩いていた選手が最後までトップスピードで走り、出なかったもう一歩が出る。試合は対戦相手の京都パープルサンガに逆転されたのを土壇場で同点に追いつき、延長戦で惜敗したが、選手たちの健闘に大声援が沸き起こった。意外なことに収益面でもグッズや飲食の販売が大きく伸び、利益は倍増した。

バラマキ商法批判に耐え 最多観客動員記録を達成

池田はその後も無料招待券の配布を続けた。「有料の観客に失礼だ」「サッカーの試合はタダで観るものと思われる」「バラマキ商法」……等々、内外で批判が渦巻いたが、意に介さなかった。無料招待券で来場した観客は初めて試合を観て、その盛り上がりで驚く。「なんか面白そうだ」と噂が噂を呼び、また人が集まる。11月3日の因縁の対京都パープルサンガ戦では4万2000人と超満員になり、J2最多を記録するに至った。

注目すべきは、同時に有料客の拡大戦略も図ったことだ。無料招待券は町内会などを通して配布するが、配布先は毎回変えた。初めは無料で来場し、場内の雰囲気と一緒に応援する一体感に引かれ、次第にサッカー

「そのものの面白さを覚えていった観客は、待ちきれずに自分でチケットを買おうようになった。残り数試合分の『優勝祈願パス』『昇格祈願パス』を売り出すなどして、シーズンパスを購入するきっかけもつくっていった。当初は2割ほどだった有料客の比率が高まることもに人気は急上昇。J2で優勝し、J1昇格を決めた03年にはついにJリーグ史上最多(当時)の総入場者数を達成した。

地域密着を実現した以降も、常に満員にする戦略は続けられている。驚くのは無料招待券の配布手法が高度化し、分析力を駆使した緻密なマネジメントが行われていることだ。対戦カード、気象情報、曜日、テレビ中継の有無、チームの成績など、あらゆる情報やデータをもとに、試合毎に満員に必要な招待者数を割り出し、これに、町内会や団体毎に算出した着券率(配布数に対する来場率)のデータを照合し、最適な配布の方法と数を決めるのだ。少なくとも2、3000枚は配るといふ招待券は今なお、『新規顧客の創造』の意味合いがある」と、池田はいう。

「毎年、転勤や進学などでサポーターの1割は自然減があります。新しい顧客に来て感動して、はまってもらう。常に新しい顧客をつくり出すためにも満員は大切な意味を持ちます。うちの担当部長などは来場者が4万人を切ると、減俸願いを出すほど強い

使命感を持っています。こうして1人、また1人とサポーターになってもらい、地域密着のチームをつくり続ける。それがアルビレックス新潟です」

サッカーを通じたまちづくりをいっそう進めるため、池田はサッカーの専門学校も設立し、18歳以上の学生はJリーグのサテライトリーグ(育成リーグ)に参加させる、傘下の高校と提携した高等部の生徒はユースとして活動させるといった、重層的な育成のシステムもつくり上げた。プロ女子チームも活躍する。

さらにサッカーだけにとどまらず、日本初のプロバスケットチーム、新潟アルビレックスBBも結成し、他のプロ組織7チームとともに新リーグを足させた。ほかにも、チャリティーイベント、スキー・スノーボード、ランニングと次々に地域密着型のプロチームを立ち上げ、すべてが「アルビレックス」の名前を持つことにより、「新潟のアイデンティティ」づくりを目指す。

胸には「亀田製菓」 背には「マイクロソフト」

その一方で、もう一つ力を入れてるのが起業支援だ。今年創設したビジネススクール、事業創造大学院大学では事業計画書を卒論として課した。ベンチャーの支援組織も主宰し、すでに80社の新規企業が新潟に立ち上がった。株式公開した企業に

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

池田 弘氏 成功の本質



は上場益を新たなベンチャーに投資することを求め、起業の循環を起こす。その視野には、環日本海経済圏の拠点都市としての新潟という未来像も見えている。

われわれは「新潟の奇跡」に何を学べべきか。とかく利益だけを追求すると、目先のデータや今ある市場だけに目を奪われがちだ。しかし、まちづくりという異次元の信念を持つと、別の目に見えないものが見えてくる。池田は、「教育面での遅れ」という逆境にあっても世界と結びつくことで東京を超える未来を描いた。「サッカー不毛の地」であったが故に逆に既存

のしがらみなしに地域密着の種をまける可能性を見つけた。そして、サッカーを非日常的な空間として演出し、感動の連鎖を広げていった。そのうねりが中央対地方の枠組みを超え、新潟への注目度を一気に高めた。

アルビレックス新潟のユニフォームの胸広告は地元企業、米菓で日本の「亀田製菓」だが、背中は世界一のIT企業、マイクロソフトのネットワークサービス「MSN」のロゴが飾る。ローカルとグローバルの同居。あらゆる分野で既存の枠組みを超えた視点が求められることをわれわれは胸に刻むべきだろう。(本文敬称略)

自らの生き方を確立しない限り 真のイノベーションは起こせない!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授

野中郁次郎氏



環境に縛られるか 環境を変えていくか

世の中には自分の意思では思うに任せないものが数多く存在する。市場の構造などもその一つだ。そこで、市場を徹底的に分析し、最適なポジションをとろうとするのが、いわゆる競争戦略だ。すべては環境によって決定されるという考え方が根底にある。これは人間の生き方にも当てはまる。もし、池田氏が環境決定論的な生き方をしていたら、「サッカー不毛の地」でプロのチームをつくらうなどとは思わなかっただろう。

一方、人間は、環境に対して能動的に働きかけ、環境そのものを変えていこうとする自由な側面も持つ。新潟が構造的に持つ運命も逆手に取り、地域密着のサッカー

チームを核として、その運命を変えていく。池田氏がそう決断できたのは、若いころ、神社の跡継ぎとして生まれた宿命に悩み抜いた末に、「新潟のために生きよう」と自らの生き方を確立したからにはかならない。自由な意思で決定したから、危機に直面しても逃げず、リスクをとることができた。

自分は何のために存在するのか、何をやりたいのかと哲学的に問い、悩む中で生き方を見定める。自らの実存を確立していない限り、環境を変えるほどのイノベーションは達成できないこと、そして、真のリーダーになれる人材と、そうでない人材の境目は最終的にはその一点にあることを、池田氏の生き様は見事に物語っている。

池田氏がどのようにイノベーションを巻き起こしていったか、そのプロセスをつぶさに見ると、コアとなるナレッジ、あるいは、コアとなる事業を連鎖運動させ、次々とリンクを張りながら、独自の展開を進めていくという型が浮かび上がる。最初に、一度は反発した家業である神社と学校とをリンクさせることで、「運命と自由」という矛盾を乗り越えたと、以降、多

種多様な分野へと教育事業のリンクを張っていった。その際、東京に追随するのではなく、一つ上の次元で世界のナンバーワンスクールとリンクを結ぶことで東京を超えた。あるいは、マンガ・アニメやサッカーの専門学校など、独自の高い分野にリンクを広げ、オンラインワンを志向した。

理想主義とリアリズム 両面を併せ持つ

プロスポーツにおいては、サッカーの次世代育成システムや女子チームの結成など重層的に構築する一方で、バスケットボール、スノースポーツ、ランニング……と

横展開を仕掛け、アルビレックスと新潟のブランド力を相乗的に高めていく。地元経済に対しては起業家の育成と支援を進め、新潟に新しい事業の芽を連鎖的に増やしていく。その視野には、環日本海のアジア諸都市との結びつきも入っている。こうして縦横にリンクを張り巡らしながら、拡散と求心のバランスが絶妙にとられているのは、原点に「新潟のために」という絶対の「義」があるからだ。

ただ、ここで着目すべきは、「新潟のため」という理想を追求し、自らリスクを負いつつも、闇雲に負うのではなく、分析的な視点もしっかりと持っていることだ。無料招待券も漫然と配るのではなく、目標とする来場数に焦点を合わせ、緻密な分析や計算を怠らない。「商品が本物でないと支持は得られない」と、登録選手の半分以上を入れ替えるなど現実的な対応にも手を抜かない。単に理想を掲げるだけでなく、最善の方法を駆使して必ず実現する。理想主義とリアリズム、その両面を併せ持つのがイノベーターの真骨頂だ。

このケースは地域活性化の好例だが、最近思うのは、「今、地域が面白い」ということだ。地域は沈下するばかりだったが、ここへきて地域再生の多様な試みが成果を見せ始めている。それは池田氏のようなリーダーが次々と登場してきたからだろう。本連載でも注目すべき地域での取り組みを随時取り上げていきたい。

