

Case 9

アルビレックス新潟シンガポールの国際市場拡大戦略

佐藤晋太郎(早稲田大学)

木下敬太(早稲田大学)



1. 背景

日本サッカー協会はシンガポールサッカー協会から要請を受け、シンガポールプレミアリーグに参戦するクラブを模索していた。この海外進出の機会に唯一名乗りをあげたのがJリーグに所属するアルビレックス新潟であり、2004年に「アルビレックス新潟シンガポール」としての挑戦が始まった。シンガポール進出当時は、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）に所属するアルビレックス新潟の下部組織という位置づけで活動を開始したが、現在は独立組織として「The Reason」（ここにある意味）をスローガンとし、シンガポールの地域に貢献しながら、日本とシンガポールの架け橋になるというクラブの目的のために活動をしている。2004年から参戦したシンガポールプレミアリーグ（当時はSリーグ）は、Jリーグの若手選手及びコーチの育成の場としても役割も担っている。実際、新天地に向かった当初のチームは、新潟県に本拠地を置く教育・学習支援サービスなどを展開するNSGグループが運営するJapanサッカーカレッジの在学学生や卒業生を主体にしたチーム・スタッフ編成を行なった。

2004年からシンガポールにて着々と存在感を増したアルビレックス新潟シンガポールは、2011年に初タイトルを獲得した。2016年にはシンガポール史上初となる国内4大タイトルをすべて獲得し、翌年2017年には2年連続の4冠も達成した。2018年からは、シンガポール人選手の獲得・育成も積極的に行い、2019年にはU-15チームを、2020年にはU-17チームを設立し、シンガポール人のユース世代の育成にも着手することで、日本とシンガポール両国のサッカーレベル向上に貢献している（図1参照）。

アルビレックス新潟シンガポールが存在感を強めているのはフィールドの上だけではない。アルビレックス新潟シンガポールは、ピッチの外でも様々な事業に挑戦・成功を収めてきたと言える。例えば、2006年にはアルビレックス新潟シンガポールが行うCSR活動「アウトリーチプログラム」が、正式に日本とシンガポールの国交樹立40周年記念事業として認定されている。2008年には、新天地への挑戦からわずか4年で黒字化に成功、初タイトルを獲得した2011年からは、カジノを併設したクラブハウスの運営も手掛けている。2012年にはスポンサーであったCANONが、チームの理念と活動に共感し、メインスポンサーとしてより強力なスポンサーシップサポートを提供することになった。その後も国内外の様々な企業からのスポンサーシップ契約を締結することになった。これらの経営努力の積み重ねにより、初の黒字化を達成した2008年の予算規模と比較すると、2019年の売上げはおよそ30倍になったと試算されている。

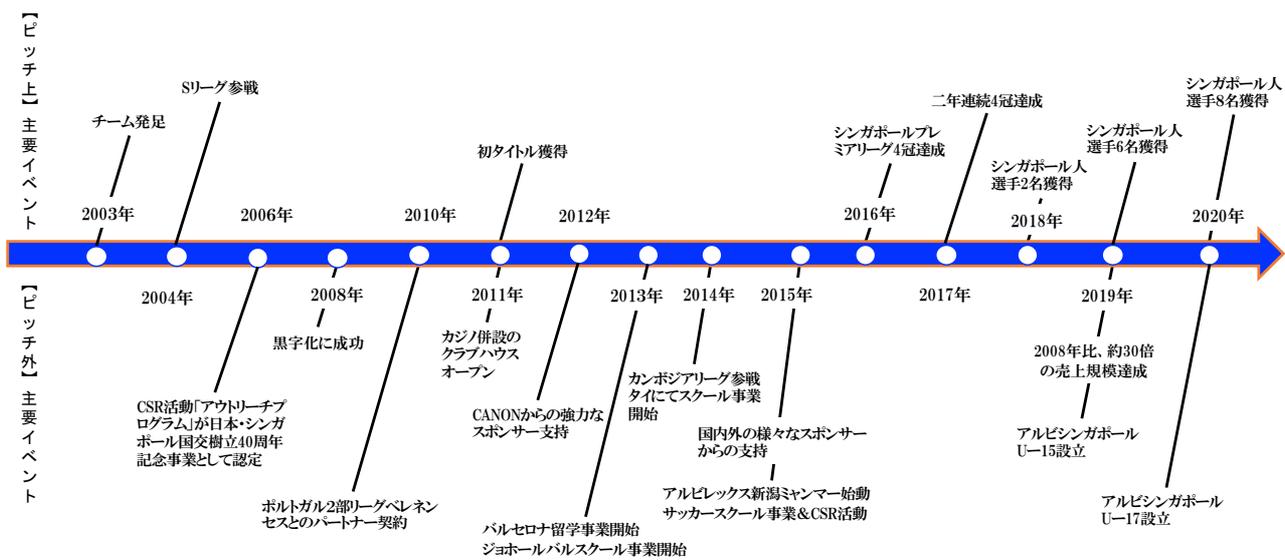


図 1. アルビレックス新潟シンガポールの活動の変遷

2. 応援してくれるファンは誰か？

スポーツビジネスにおいては「チケット」、「マーチャンダイジング」、「放映権」、「スポンサーシップ」の4つの収入の柱を強化することが重要である。しかし、アジアのスポーツビジネスを概観すると、強い「放映権」の柱を持つことは珍しい。その理由は、欧州のサッカー、北米のアメリカンフットボールやバスケットボールに比べると、コンテンツとしての価値が高いとは言えないからである。つまり、チケットとスポンサーシップによる収入の柱を強化することが、従来のアジアのスポーツビジネスにおける定石と言わざるを得ない。その中でも、チケット収入は「チームを応援してくれるファンの需要を分かりやすく数値化出来る」し、スポンサーシップの柱を強化する上でも、ステークホルダーに対する重要な説得材料になる。

このチケット収入の柱を強化するためには、現地の市場分析と的確な戦略策定が欠かせない。アルビレックス新潟シンガポールを応援してくれる可能性のあるファンは、大きく分けて2つのセグメントに分かれる。最初のセグメントは「シンガポールに住む日本人セグメント」である。在シンガポール日本国大使館の発表によると、横ばいではあるものの常に約3万人程度の日本人がシンガポールに住んでいる（在シンガポール大使館，2020）。さらに、現地在住の日本人は、日本国内在住の一般的な日本人セグメントよりも、強い購買力があると考えられる。もうひとつのセグメントは、「現地のシンガポール住民セグメント」である。外務省によると、シンガポールの面積は東京23区と同程度の720平方kmであり、2004年の人口は約420万人と報告されている（2019年には約570万人に伸びている）。アルビレックス新潟シンガポールのホームスタジアムであるジュロン・イースト・スタジアムが位置するジュロン・エリアは、最も産業化が進んでいる地域とされている。広域ジュロン・エリアの人口は、約10万人であり、購買力の強い30-50代の労働人口が全体のおよそ半数を占める（シンガポール政府統計局，2020）。これらは潜在ファンセグメントの大きさを簡易的に概観したものであるが、現地在住の日本人セグメントと広域ジュロン・エリアに住むシンガポール人を合わせると、約13万人程度の潜在ファンが存在すると試算できる。図2で示したシンガポールと日本の一人当たり実質GDPの推移を概観しても、サッ

カーというエンターテインメントプロダクトを購入する経済的能力を十分に有していると考えられる。

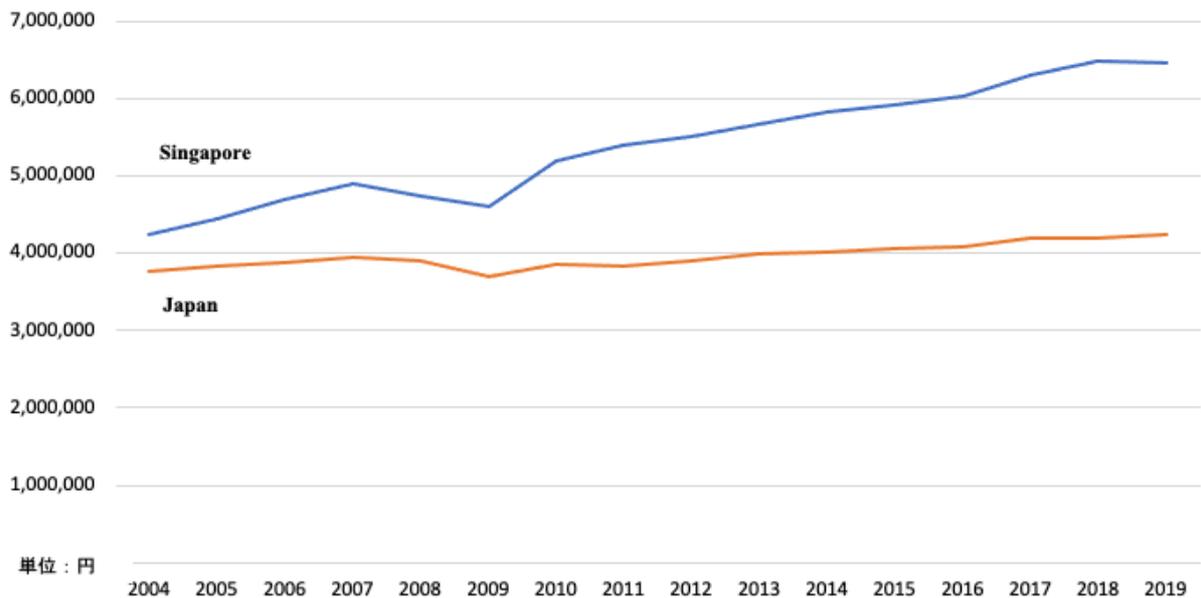


図 2. シンガポールと日本の一人当たり実質 GDP の推移（シンガポール統計局ならびに内閣府の資料をもとに筆者ら作成）

しかし、その強い購買力は、アルビレックス新潟シンガポールの観客動員数に反映されたとは言い難い。2,700人を収容できるジュロン・イースト・スタジアムでは、平均すると1,500人程度のファンがスタジアムで観戦しており、そのほとんどがシンガポール在住の日本人である。現地に住むシンガポール人から見れば、アルビレックス新潟シンガポールのプロダクトは、外国製で馴染みにくく、応援する理由を見つけにくいものだったかもしれない。海外の市場で、このようなプロダクトを売り込む際、現地の消費者の経済的要因だけでなく、文化的要因の理解を深める必要がある。



図3. アルビレックス新潟シンガポールのホームゲーム観戦者数の推移（アルビレックスシンガポール内部資料より作成）

3. 様々なステークホルダーの理解

サッカーというチームのメインコンテンツを魅力的に感じてもらう戦略が重要であることは言うまでもない。しかし、スポーツビジネスのように様々な要因が絡み合う産業においては、ファンだけではなく、多種多様なステークホルダーを考慮しながら戦略を立てる必要がある。図4はスポーツビジネスにおける典型的なステークホルダーを簡易的に示したものである。青字で示した既存ファンと潜在的ファンは、いわば意識しやすいステークホルダーであると言えるが、これらのステークホルダーのリストは、包括的であるとは言えない。シンガポール市場に進出したアルビレックス新潟シンガポールは、スポーツビジネスにおいて重要な収入の柱の強化に繋がる多種多様なステークホルダーの認識作業とポジショニング分析が必要だった。

既存スポンサー	潜在的スポンサー	選手
既存ファン	潜在的ファン	リーグ
ステークホルダーA	ステークホルダーB	ステークホルダーC

図4. アルビレックス新潟シンガポールのステークホルダー

4. ステークホルダーの賛同を得る

アルビレックス新潟シンガポールが行なった数々の事業戦略は、様々なステークホルダーの理解と、それらのポジショニング分析に裏付けられると言える。このステップで重要なマインドセットは、どのようにステークホルダーの賛同を得るかであった。シンガポールという海外市場を的確に捉え、サッカー

ーというメインコンテンツのみに囚われない柔軟な発想が必要だった。現アルビレックス新潟シンガポールのCEOを務める難波修二郎氏は、ステークホルダーの賛同を得るために重要なマインドセットを次のように語っている。

「アルビレックス新潟シンガポールがFCバルセロナやレアル・マドリッドであれば、サッカーだけやっても多くのステークホルダーから賛同を得られ、ある程度強い市場競争力を保てるかもしれませんが。しかし、私たちはバルセロナやレアル・マドリッドではない。日本とシンガポール両国のステークホルダーに、私たちのサッカーを応援してくださいというメッセージだけでは、どうしても説得力に欠けるのです。」



アルビレックス新潟シンガポール難波氏

アルビレックス新潟シンガポールは、多くのステークホルダーに自社の活動を「私事」に感じてもらう必要があることをステークホルダー分析から学ぶことができた。つまり、ステークホルダーのマインドセットの変容が必要とされていたのだ。ステークホルダー分析をもとに考察すると、マインドセットの変容を促すためには、関心レベルの向上が不可欠である。ある人物や組織にとって、アルビレックス新潟シンガポールの活動に関心を持ってもらうには、難波氏も言及するように、サッカーというコンテンツだけでは不十分と言わざるを得なかった。

5. シンガポールからの更なる国際市場拡大

2004年にシンガポールに進出したアルビレックス新潟シンガポールは、2013年から国際市場拡大戦略をさらに活発化させた。2013年にバルセロナ（スペイン）の留学事業やジョホールバル（マレーシア）にてスクール事業を開始、2014年にはアルビレックス新潟プリンスとしてカンボジアリーグに参戦するとともにタイにおいてもスクール事業を開始させ、翌年の2015年にはヤンゴン（ミャンマー）での事業を開始するなど、同国におけるCSR活動にも積極的に取り組んだ。この頃から、ある大きな変化が訪れる。スポンサーに名乗りをあげる企業がさらに増加したのだ。この大きな変化に難波氏は以下のように言及している。

「様々な活動を通して、人や組織との繋がりを持つことができました。現地で活動している方々との繋がりが深くなったという感触があります。さらに、シンガポールで活動されている日系企業の方々が、スポーツという括りを越えて、我々とコミュニケーションを取ってくれるようになりました。」

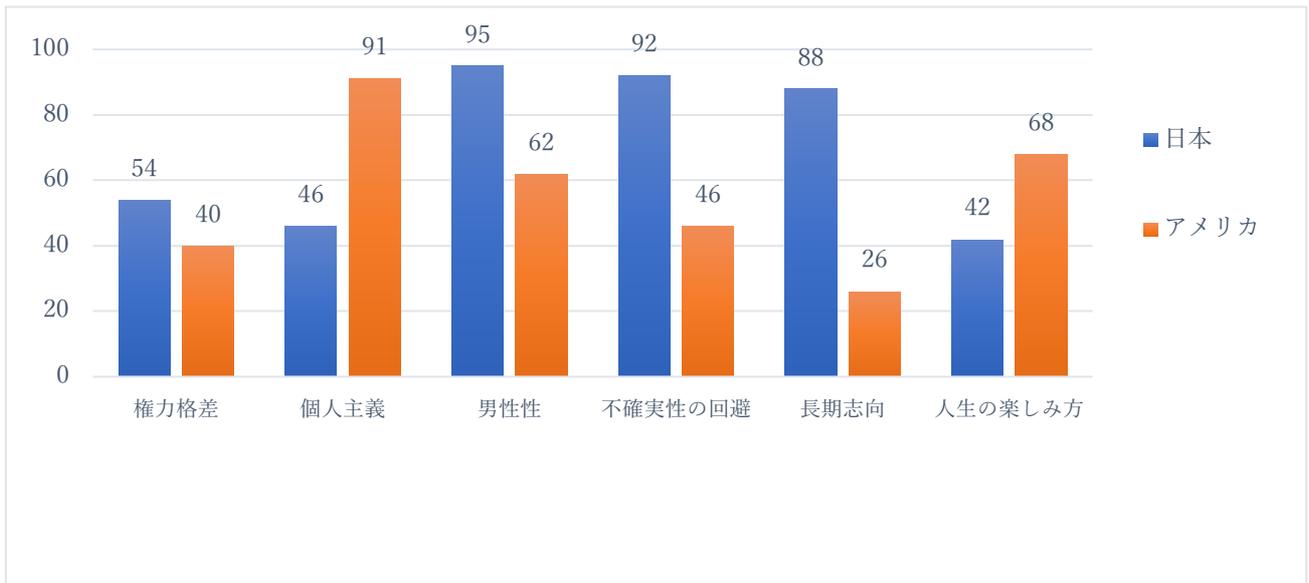
シンガポールという国際市場で成長を遂げたアルビレックス新潟シンガポールが、新たな国際市場へ飛び込んでいくことで、国内外の企業から様々な支持を得ることができた。なぜこのような追い風を起こすことができたのか、そして、なぜ国際市場に挑戦し続ける必要があるのか。これらのメカニズムを理解することは、今後の国際市場拡大戦略に有益な明察となり得る。

付録資料①Hofstede の文化次元理論

文化次元理論は、大規模な文化間研究から、各国の文化的特徴を6次元に分類する。[リンクのHP](#)では、複数国の文化次元を比較することも可能である。

1. **権力格差 (Power Distance)** : 権力の不平等な分配を受け入れているかどうかの度合い。この文化次元の値が高い国では、社会的なヒエラルキーが国民の間に疑いもなく形成されている(上下関係や不平等があるのは当たり前)。一方、値が低い国は国民が権威に対して疑問を持っており、不平等は最小限にすべきという考えを持つ傾向がある。北米や北欧諸国は権力格差が低く、アジアやアフリカ諸国では高い傾向にある。
2. **個人主義 VS 集団主義 (Individualism vs. Collectivism)** : 「私は」と考えるか「私たちは」と考える傾向の度合い。個人主義社会では、個人の能力が注目され、集団主義社会では、チームワークや集団としてのパフォーマンスが重視される。北米、西欧や北欧諸国は個人主義が高く、アジア、アフリカ、南米諸国は集団主義が高い傾向がある。
3. **男性性 vs. 女性性 (Masculinity vs. Femininity)** : 男性性が強い社会では、社会的に成功すること(結果を残すこと)が重視され、男女の社会的役割を区別しようとする傾向がある。一方、女性性が強い社会では、生活の質、他者への思いやりがより重視される。日本は各国と比較し、圧倒的に男性性の強い社会である。オーストラリア、イタリア、スイス、イラクなども男性性が強いが、北欧諸国は女性性が強い傾向にある。
4. **不確実性回避 (Uncertainty Avoidance)** : 不確実な状況に対して脅威や不安を感じるかの度合い。この文化次元の値が高い社会では、不確定要素を嫌い、リスクを取ることに強い抵抗感を示す傾向がある。一方、値が低い社会では、不確実なことは自然なことと考える傾向がある。ルールや形式にとらわれず、違った考え方やアイデアを受け入れやすいため、ビジネスにおいてもリスクを積極的に取りに行くなどの特徴がある。この文化次元の値が非常に高いのが日本や韓国であり、その他アジアや北欧諸国は低い傾向にある。
5. **長期的志向 VS. 短期的志向 (Long- vs. Short-Term Orientation)** : 長期的な視野を持って物事を捉えたり、辛抱強く努力する度合い。長期的志向が強い国は、資源を節約して、儉約を心がける傾向があり、それほど余暇を重視しない。一方、短期的志向が強い国は、すぐに結果を求めたり、短絡的な余暇を重視する傾向がある。韓国、台湾、日本や中国は、長期的志向が強く、エジプト、オーストラリア、メキシコ、アメリカは短期的志向が強い。
6. **気ままさ (Indulgence)** : 楽観的か悲観的かを表す指標。この文化次元の値が高い国では、自分に優しく気ままに生きるというアイデアを肯定的に捉える傾向がある。一方、低い国では、厳しい社会規範によって、自分や他者に厳しく、抑圧的な風潮がある。この文化次元は、中国や韓国で低く、北米や北欧諸国は高い傾向にある。

これらの文化次元は、海外市場の消費者の文化を理解するに役立つ。以下に日本とアメリカの例を示した。



付録資料図 1. 消費者文化次元の比較例（日本対アメリカ）

この図から、日本は文化的に個人のパフォーマンスよりも集団のパフォーマンスを重視する傾向がある一方、アメリカは集団よりも個人のパフォーマンスが特に重視される傾向がある。また日本にとって、社会的な成功は特に重要だと考えられる傾向がある。アメリカにおいても社会的な成功を好む傾向はあるものの日本よりは低い。また、日本人は不確実なもの（未来など）への投資を避ける傾向が非常に強く、辛抱強く努力をする傾向がある。一方、アメリカ人は不確実なものへの投資は比較的積極的であるものの、短期的に物事を判断する傾向がある。言い換えると日本は堅実さを好むが、アメリカは大胆ですぐに結果が見えるものが好まれるとも考えられる。また、日本は、アメリカに比べ、抑圧的で、社会規範が厳しい傾向にある（悲観的）。その点アメリカは、権力の影響力は比較的 low、ルールなどによる規制が寛容で楽観的であると推察される。

付録資料②ステークホルダー分析

基本的なステークホルダー分析は、以下のステップで行われる。

1. ブレインストーミングによるステークホルダーの認識

自社（アルビレックス新潟シンガポール）のステークホルダーは誰か考察する。具体的には、1）自社の事業活動によって影響を受ける人や組織、2）自社の事業活動に影響を与える人や組織、3）自社の事業活動の成功や失敗に関心のある人や組織をリストアップする。

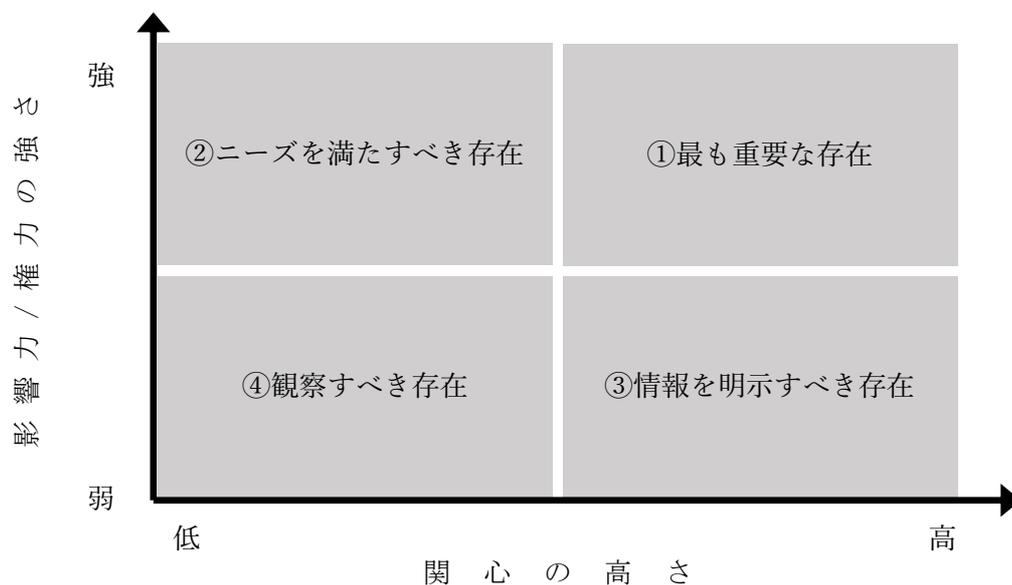
例）日本人ファン、シンガポール政府、日系スポンサーなど。

2. 市場におけるステークホルダーの自社ビジネスへの影響力と関心によるポジショニング

ビジネスを円滑に進めていくために、どのステークホルダーを優先すべきかを理解する必要がある。ステップ1で挙げたステークホルダーの中には、事業活動を推し進める上で影響力を持っているものもあれば、そうでないものもある。同様に、ステークホルダーの中には、自社のビジネスに興味や関心を持っているものもあれば、そうでないものもある。そこで、このステップでは①影響力、②自社の事業活動への関心という2つの軸を用いて、ステップ1で挙げたステークホルダーを以下の図にマッピングして、ステークホルダーのタイプを理解する。マッピングを行う際、ステークホルダーが自社の事業についてどのように考えているか、以下のポイントを参考に考察する。

ステークホルダーは自社（アルビレックス新潟シンガポール）の事業活動に：

- 影響を与えるような力（モノ、財力、権力等のリソース）を持っているか？（①影響力）
- 感情的または経済的（見返り）関心を持っているか？（②自社の事業活動への関心）



付録資料図2. ステークホルダーのマッピング

①権力が強く、関心も高い人や組織：最も重要視すべき存在。彼らのニーズを満たす努力を優先的に行う必要がある。

②権力が強いが、関心の低い人や組織：彼らのニーズを満たす努力は必要だが、過度の関わりは

彼らを不快にさせる可能性があるので注意が必要。

③**権力は弱い**が、**関心の高い人や組織**：彼らには適切に情報を提供する必要がある（大きな問題がないということを明確に示すべき）。

④**権力が弱く**、**関心も低い人や組織**：モニターする必要があるが、過度のコミュニケーションによって不快にすべきではない。

付録資料③CAGE フレームワーク

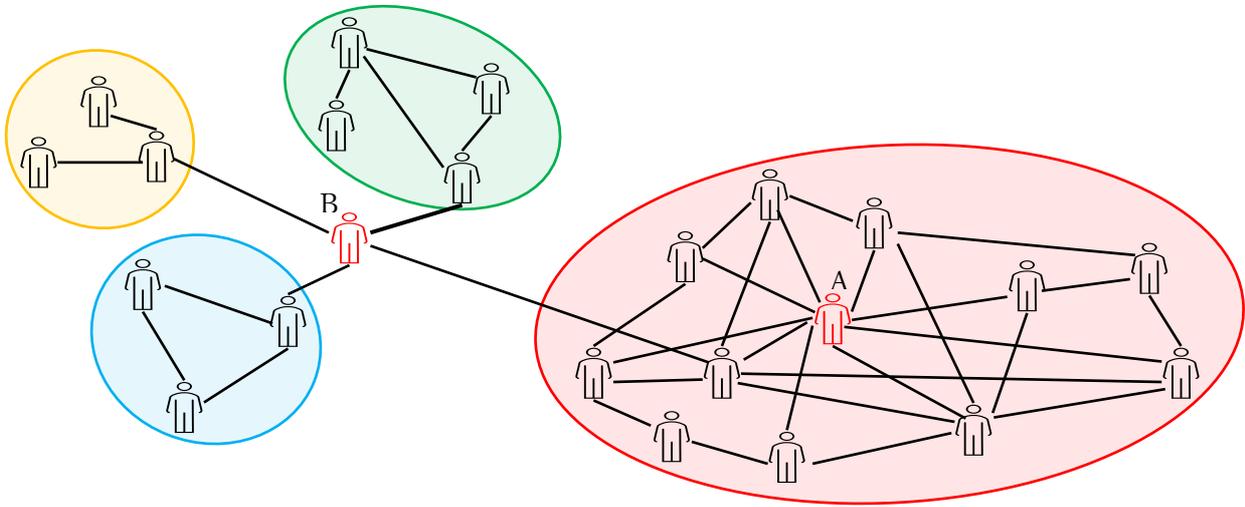
CAGE フレームワークとは、対象となる国際市場と自国の間における、文化的 (Cultural)、制度・政治的 (Administrative)、地理的 (Geographic)、経済的 (Economic) 要因の近接性の分析を行うためのフレームワークである。様々な事業活動は、対象となる二国間における上記の要因の距離 (類似性) に影響を受ける。上記の四要因の距離が近ければ近いほど、事業活動が行いやすく、時として促進される。一方、二国間の CAGE 距離が遠ければ遠いほど、事業活動が行いづらく、時として障壁にもなり得る。

	例	日本	シンガポール
C 文化的	言語 宗教 歴史 (文化的敵対はあったか) 消費者文化次元 (Hofstede 参照)		
A 制度・政治的	法人設立の手順 政治 (民主主義か) 法制度		
G 地理的	物理的近接性 気候 インフラ		
E 経済的	GDP/成長率 消費者の購買力		

フレームワークは有益であるものの、全ての業種に当てはまる知見を得られるものではないとの批判もある。実際、製品を他国の消費者に直接販売するなどの事業においては、CAGE の近接性が重要であるとの見解もあるが、スポーツビジネスのように様々な業種が関わり合う産業においては、CAGE フレームワークによる知見が有益な局面とそうでない局面があることが予想される。

付録資料④構造的空隙理論 (Structural hole theory)

人と人との結びつきや情報の流れを以下の図3に示した。図において、豊富な人脈と情報の流れを持つのはA氏とB氏のどちらだろうか？



付録資料図3. 人の繋がりや情報の流れのイメージ図

他者とのつながりを示した線の数に注目すると A 氏が 9 本で B 氏が 4 本である。A 氏の方は人脈が豊富であり、そのつながりから収集できる情報も豊富であるように見える。一方、B 氏は繋がり数が A 氏の半分以下であり、一見、多くの情報を集め難いようにも見える。しかし、色分けされたグループの存在に注目すると、A 氏が形成しているつながりは、赤色で示されたグループ内のみであり、非常に高密度なつながりを形成しているだけである。つまり、得る事ができる情報量は多くても、似たような情報を集めている可能性が高く、必ずしも豊富な人脈と情報の流れを持つとは言えないのである。一方、B 氏が形成しているつながりは、数こそ少ないものの、様々なグループとの接点を持ち、ネットワーク上のすき間を埋める存在となっている。このネットワーク上のすき間を「構造的空隙 (ストラクチャー・ホール)」と呼ぶ。構造的空隙を掴むことで B 氏は社会のネットワーク上に流れる情報を効率的に収集することができる。更に、赤・青・黄・緑のグループは B 氏を媒介してのみ、他の色のグループとつながりを形成しているため、B 氏はそれぞれのグループに流れる情報をコントロールすることができ、A 氏よりもはるかに優位なポジションを取ることができる。

このように、ビジネスにおける人のつながりは、単に多くの人とつながっていることが良いということではなく、「構造的なつながり」が重要であり、ネットワーク上のすき間 (構造的空隙) を埋める存在となることで豊富な人脈と情報の流れを持つことに繋がる。

参考・引用文献

- Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard Business Review*, 85(3), 58-68.
- Hofstede Insights. (2020). *Country comparison*. Retrieved October 7, 2020 from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Mendelow, A. (1991) *Stakeholder Mapping*, Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.
- 在シンガポール日本国大使館 (2020). シンガポール在留邦人数調査統計. Retrieved October 1, 2020 from https://www.sg.emb-japan.go.jp/ryoji_TODOKE_toukei_j.htm
- シンガポール政府統計局 (2020). *Population trends 2020*. Retrieved October 9, 2020 from <https://www.singstat.gov.sg/-/media/files/publications/population/population2020.pdf>