

## 論文

シンガポール進出における日本発スポーツ事業の国際的起業家精神  
—アルビレックス新潟シンガポールの事例研究—

丸山一芳

事業創造大学院大学 事業創造研究科 准教授

キーワード：国際的起業家精神，ボーングローバル，中小企業の国際化，グローバルニッチ

## 1. はじめに

## 1-1. 問題の所在と研究目的

日本国内市場の成熟化は多くの産業分野において議論の余地がなく、企業は生産現場においても市場においても国際化を求められている。ベンチャー企業においても「ボーングローバル企業<sup>1</sup>（以下BGC）」の議論に象徴されるように、起業する地が国外であったり、起業後数年で国外へ進出したりということが増えるようになった。また、「国際的起業家精神」<sup>2</sup>の議論によって、大規模多国籍企業の議論とベンチャービジネスの議論に垣根がなくなりつつあるとも言われる。しかし、わが国におけるベンチャー企業の海外進出や、国際的起業家精神、BGCの議論は未だきわめて少ないといえよう。当然のことながら日本の大企業の国際化についてはある程度の研究蓄積があるといえ、また中小企業については、電機や自動車産業のメーカーである大企業のサプライヤーとして追従するかたちで進出していくケースが多く、その進出過程に関する議論も若干は存在している。本研究では、大企業に追従するかたちでの中小企業の海外進出等とは異なる文脈での議論を目指している。また、日本からの今後の海外進出は国内産業同様にサービス産業の比率が高まっていくと予測されるなかで、このサービス産業等におけるベンチャー企業の国際化に関する議論への貢献をも目指しているのである。

以上のような問題意識から、本研究における第一の目的はプロサッカーのシンガポールリーグで活躍しているアルビレックス新潟シンガポールの設立前後から現在へのプロセスに注目した事例分析を通じて、この企業の海外での成功要因となる戦略的行動

を分析することである。また、そのプロセスに関する詳細な記述そのものが第二の目的である。現在、このような日本のベンチャーの海外進出に関する記述は希少であり、今後の研究の経験的証拠となるであろう。

## 1-2. 研究の方法

本研究は、単一事象を対象とした事例研究（シングル・ケーススタディ）である。研究戦略としては、代表的もしくは典型的な事例を対象とし、重要な一つのケースを深く検討し、ある程度以上の期間について追及することである。海外におけるベンチャー企業の戦略行動という現象は、大変複雑な事象が絡み合ったものであり、その現象と文脈の境界はとても不明瞭である。Yin（1994）によれば、このような事象に適切な方法論が事例研究である。

アルビレックス新潟シンガポール（以下、アルビS）とは、シンガポールのプロサッカーリーグであるSリーグ<sup>3</sup>に2004年から参加しているプロチームである。日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグ）所属のアルビレックス新潟（以下、アルビ新潟）の下部組織でもある。事例はこのチームを運営しているALBIREX SINGAPORE PTE LTDについてであり、現在のCEOは是永大輔氏である。アルビSは、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る。設立当初の2004年から2008年までは赤字がつづき、アルビ新潟からの財政援助によって成り立っていた。しかし、2008年に是永氏がCEOに就任後は2012年の約100万円の赤字を除いて黒字経営に転換している。このことはJリーグにおける財政状況を参考にすると驚く

べきことであることがわかる。2012年度のJリーグではJ1・J2合わせて40クラブが存在するが、12クラブが単年度で赤字であり、債務超過が9クラブにも及ぶのである<sup>4</sup>。この事実からもサッカービジネスがいかに難しいものであるのかわかるはずである。さらにアルビスは、2013年にスペインでアルビレックス新潟バルセロナを設立し、2014年にメトフォン・カンボジアリーグのトップリーグへ参戦するアルビレックス新潟蒲原を設立することで第三国への進出を果たしている。こういった一連の東南アジアから国際的な活動を成功させている稀有な日本発ベンチャー企業という意味でこのクラブ経営に関する事例選択は妥当であると考えられる。

調査は2011年10月から2013年12月までの間におこなわれた。データの収集としては、主にオリジナルのインタビューデータを集めている。インタビューは、日本プロサッカーリーグ、アルビスの母体となったアルビ新潟の関係者、アルビスの試合を観戦したことのある元シンガポール在住者などである。インタビューは一人に1回から3回おこなわれている。1回のインタビューは1時間半から4時間程度でありインテンシブにおこなわれている。なお、インタビューデータを引用する際にデータの詳細については文末脚注をつけている。そのほか、本事例における主な当事者であるアルビスの現在の永社長のビジネスに関するブログ(blog)<sup>5</sup>上のテキストデータと著書も参照しており、これらのデータからなるデータベースを作成<sup>6</sup>の上で事例研究をおこなっている。

## 2. 先行研究

### 2-1. 国際的起業家精神

はじめに、ベンチャーの海外進出を考える上では国際的起業家精神という概念がある。この概念を「起業家精神にあふれた企業の国際化プロセスの開始、展開、影響について説明する理論」であると示すCavusgil & Knight (2009)は、文献レビューを通じて自分たちの研究とZahra & George (2002)やOviatt & McDougall (2005)などを主要な研究とし、新しい研究領域だとしている。その議論では、国際

的な起業家精神の研究を2つの主要な流れに区分しており、1つをBGCなどの起業家が率いる若いベンチャーの国際的な役割増大に関する研究とし、もう1つを十分に名声が確立している企業における国際化における起業家志向についてであるとしている<sup>7</sup>。

Oviatt & McDougall (2005)は、国際的起業家精神を「将来の財やサービスを創造するための、国境を越えた機会の発見、獲得、評価、活用」と定義している。「国際的な起業家志向」については、Cavusgil & Knight (2009)が、全社的に積極性と攻撃性を備えて、競争的で戦略的な目標を達成するのに「革新的」「積極的」で「リスクを恐れない」行動をとる傾向としている。

### 2-2. これまでの国際企業論とBGC

大企業やすでに名声を確立した企業の国際戦略の類型化については、国内において成功した資源や大規模化によるコストの優位性などを基盤に進出することが前提とされていることが多い。膾炙しているBartlett & Ghoshal (1995)の多国籍企業の国際経営戦略の3分類と理念型の提示では「マルチナショナル型」「グローバル型」「インターナショナル型」からなる3類型と「トランスナショナル型」と名付けた3類型の長所を同時実現した理念型のものからなる。ほかにも、知識経済というあたらしい状況下における国際経営戦略としてトランスナショナル企業に近い「メタナショナル経営」(Doz et al., 2001; ドーズ 2006)がある。これは企業の自国における優位性にのみに立脚せず世界中から知識や能力などの資源を収集・活用しながらグローバル規模での競争優位を築き上げる経営を意味している。規模の大きな企業に関する国際化過程についても多くの議論があり段階的に進出していくというモデルが一般的であった<sup>8</sup>。また、進出には母国との「コンテキストの高低」<sup>9</sup>差に関連して文化的に近い環境から進出していくなどの議論もあった。

しかし、これらの議論では経営資源に乏しいベンチャーや中小企業がグローバルに事業を創業時や創業後数年で展開するという現象を説明することができない。BGCはOviatt & McDougall (1994)によっ

て「創業時から複数の国で資源を利用し製品を販売することにより相当な競争優位を發揮しようとする企業」と定義されている<sup>10</sup>。日本での議論では、東出・大久保(2011)が「高い起業家的オリエンテーションに基づいた行動を取ることで、自国市場という枠にとらわれない国際的なビジネスを発見・評価し、更に市場性のある財・サービスへと昇華させ、持続的な競争優位と企業価値を実現する企業」としている。こういったBGCはCavusgil & Knight(2009)によれば、近年の市場のグローバル化、通信と情報技術の進歩、製造技術の進歩、グローバルニッチ市場、グローバルネットワークという環境変化を促進要因として生まれているとされる。このBGCの議論は、その早期国際化、全般的特徴、ICTの役割、経営戦略、資源ベースの戦略論やケイパビリティ論、ネットワーク論という分野において議論がなされている<sup>11</sup>。

### 2-3. 日本におけるベンチャーの海外進出に関する研究と残された課題

既存の国内ベンチャー企業の研究においては、そのほとんどがベンチャー企業の成長によって海外進出やさらにグローバルな展開を図っていくという射程での研究はなされていないし、日本発BGCの研究も一部の研究をのぞいて少ないのが現状である<sup>12</sup>。一部の研究として、高井(2007)は、中堅・ベンチャー企業の国際化をテーマに文献研究の上で、伝統型海外進出企業とBGCに分けて事例研究等をおこなっている。東出・大久保(2011)では、8名の日本人起業家の海外進出に関する講演録を掲載している。中村(2013)はBGCとボーンアゲイングローバル企業に分けて事例研究をおこなっている。

残された課題としては、この主に海外で議論されているベンチャーの海外進出に関して日本でのさらなる大規模質問紙調査や事例研究による実証研究の蓄積や、これまでの検討対象の多くがメーカーであったことからサービス業など非モノづくりにおける議論をおこなうということである。これらの議論からこの分野の理論をさらに昇華させることができるであろう。この分野の日本での研究活性化は急務

であると思われる。

## 3. 事例分析

### 3-1. 会社概要とシンガポール進出の経緯

アルビSは、J1リーグ所属のアルビ新潟が母体で2004年に設立されたプロサッカーチームである。出資はアルビ新潟とアルビ新潟のスポンサー企業の一社であるNSGグループである<sup>13</sup>。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。

当時、アルビ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<sup>14</sup>。

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ル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。そこで、韓国のコリアン・スーパーレッズ、

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った。2004年に進出したのには採算性以外の理由があった。アルビ新潟は「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<sup>15</sup>。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<sup>16</sup>。」と池田氏は回想している。2003年シーズンにおいてアルビ新潟は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。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<sup>17</sup>。

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取材しながら世界各地を回っていた。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、このときにアルビ新潟との接点が生じた。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<sup>18</sup>。

### 3-2. 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事、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事、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事などである。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<sup>19</sup>。「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<sup>20</sup>。」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で双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<sup>21</sup>。

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々な所で聞かれるが、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国にとっても非常に良い事だと感じた。」としている<sup>22</sup>。

### 3-3. 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<sup>23</sup>。」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』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？<sup>24</sup>」これらの問いかけに、自分なりの「その理由」を胸にクラブを運営し、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。

### 3-4. 「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せんが、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<sup>25</sup>。」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、地元の小学生とい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<sup>26</sup>。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<sup>27</sup>。」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。このかわい笑顔がスタジアムへと集客する効果は大きいという。

### 3-5. 「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。ここでつく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。

### 3-6. 選手の環境支援と人事管理

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のである。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・リーグ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。YouTube 28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<sup>29</sup>。

### 3-7. 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で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<sup>30</sup>。」

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ている。

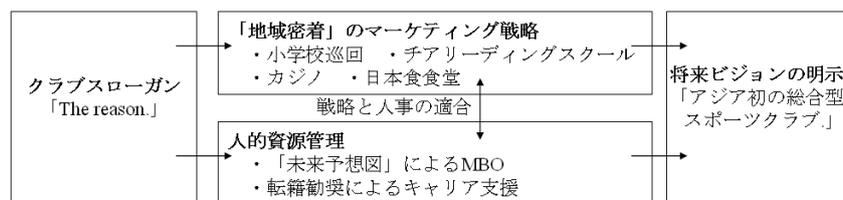
#### 4. 事例のまとめと考察

Sリーグの活性化を目的に仲介者をはさんで招聘されてのシンガポール進出であったアルビSであったが、進出の目的はアルビ新潟の選手のサッカー選手としての雇用先確保という面が強かった。進出後の経営においては赤字がつづきアルビ新潟からの財政援助によってかろうじて延命していたお荷物のクラブとなっていた。しかし、クラブ創設5年目の2008年からは是永氏のCEO就任で大きくクラブの経営が生まれ変わり黒字を確保できるように

なった。無駄な費用削減からはじまりCEO自らクラブの大半の業務に関わることでチームの選手とフロントスタッフの一丸となった取り組みができるように組織が改善された。是永氏は「The reason.」というスローガンを明確化し、それを地道なメール等による広報で浸透させ、新たなメインスポンサーを獲得し、選手も気持ちを入れ替えることができた。

「地域密着」のマーケティング戦略として、地域の小学生とその親や、在留日本人、スタジアム周辺のシンガポール人へとサッカースクール、チアリーダーディングスクール、カジノ、日本食食堂を展開することでスタジアムの観客を増やし二次的な収入をも増やしていった。また、選手という人材管理については、「未来予想図」というMBOのようなツールによって選手の目的意識を明確化し動機付け、第三国のチームへと積極的に転籍させることを応援して新たなキャリアをつくるという人材育成・人材輩出企業という位置づけに戦略を転換し、アルビ新潟の選手の雇用先確保という初期の動機からは大きく発展的に転換することができた。さらには、マレーシア、スペイン、カンボジアへも国際人をキーワードに人材育成・人材輩出事業というあらたな発想からサッカービジネスを位置付けてグローバルニッチへと進出している。そして、将来の目標を明確にアジアの総合スポーツクラブとして上場することとしていた。この国際的起業家精神にあふれた戦略的行動を図にまとめると以下のようなになる。

図：アルビSの戦略と人事の関係と成果



Sリーグ最多観客動員、人材輩出、マレーシア・スペイン・カンボジアへの進出

筆者作成

BGCの議論においては、資源ベースの戦略論が有益であるという知見が多くある。アルビSの事例においては人的資源がもっとも重要な資源であった。この人的資源を動機づけていたのは「The reason.」というクラブスローガンであり、このスローガンへの思いが新たなスポンサーの獲得にも寄与していた。地域密着のマーケティング活動にも本来マーケティングに携わることのないチームの選手がスクールなどを担当していた。これも「The reason.」を考えればこそ積極的に参画できる活動である。

サッカーというスポーツビジネスがそうであるように、広くはサービス業といった人が無形のサービスをおこなう産業においては当然のことながら形あるモノをつくって輸出したり、現地生産したりすることはできない。もっとも重要な資源はサービスをおこなう人である。たとえば、資源ベースの戦略論の議論から派生し、影響を強く受けているWright & McMahan(1992)やLepak & Snell(1999)などを代表とする多くの戦略的人的資源管理(SHRM)の議論<sup>31</sup>との接点を見いだすことでサービス業のBGCを議論することが可能になるのではないだろうか。すなわち、ベンチャーの戦略の特徴とその戦略にフィットした人的資源管理である。アルビSは第三国への選手の人材輩出や「未来予想図」によるMBOなど優れた人的資源管理によって戦略を遂行しているといえる。

この1つの事例からは言えることは限られている。さらなる質的な研究の蓄積や量的な研究が必要なこととは言うまでもないが、サービス業のBGCには企業ビジョンの明確化とビジョンにそった地道なマーケティングならびにビジョンやマーケティングという戦略にフィットした人的資源管理という観点からの分析を必要としているという仮説を最後に立てたい。

## 注

- 1 Cavusgil & Knight (2009)
- 2 McDougall & Oviatt (2000)、Oviatt & McDougall (2005) ほか
- 3 1996年にJリーグを参考に設立されている。

- 4 産経新聞 2013年12月23日記事より。
- 5 是永大輔現社長のブログを参照している。詳しくは、<http://www.korenaga.ws/> 参照。
- 6 質的研究用ソフトウェアMAXQDA10をデータベース構築用ソフトウェアとして使用している。詳しくは、[www.maxqda.com/](http://www.maxqda.com/)?参照。
- 7 Zahra & George (2002)
- 8 たとえば、Johanson & Vahlne (1990) など
- 9 Hall & Hall (1990)
- 10 長期間国内市場で留まっていた企業が急速に国際化する場合をボーンアゲイングローバル企業とBell, et al. (2001) はしている。
- 11 Cavusgil & Knight (2009)
- 12 高井 (2007)、中村 (2013)
- 13 アルビレックス新潟が40%、NSGグループが60%の出資である。
- 14 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。
- 15 詳しくは、丸山 (2008)、丸山 (2013)、野中・勝見 (2007) を参照。
- 16 飯塚健司 (2005) 24頁。
- 17 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。
- 18 同上
- 19 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。
- 20 是永大輔 (2011) 249頁。
- 21 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。
- 22 テレビ東京『FOOT × BRAIN』2012年4月28日放送内容より。
- 23 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。
- 24 是永大輔 (2011) 248頁。
- 25 2012年2月27日新潟市でのアルビS是永大輔

CEO 講演より。

- 26 外務省ホームページ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/data.html> 参照。
- 27 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。
- 28 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。
- 29 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。
- 30 同上
- 31 岩出（2002）が日本語文献としては SHRM について広範囲に文献をレビューしている。

## 参考文献

- (1) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. 1995, *Transnational management : text, cases, and readings in cross-border management:International student ed. 2nd ed.* (=1998, 梅津祐良訳『MBA のグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター)
- (2) Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001) Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), pp.173-189.
- (3) Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press. (=2013, 中村久人監訳『ボーングローバル企業論—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』八千代出版)
- (4) Doz, Y., J. Santos & P. Williamson, 2001, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston :Harvard Business School Press.
- (5) ドーズ, イヴ (2006). 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」, 『組織科学』, 40(1), pp.4-12.
- (6) Hall, E. T. and Hall, M. R, 1990, *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*, :Intercultural Press.
- (7) 東出浩教・大久保秀夫 (2011). 『ボーングローバル起業論—起業家育成プロジェクトⅢ』ワンブルーフ
- (8) 飯塚健司 (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
- (9) 岩出博 (2002) 『戦略的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂
- (10) Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), pp.11-24.
- (11) 是永大輔 (2011). 「クラブ経営はつらいよ。ETU とアルビ S の経営論」, 岩本義弘ほか『ジャイアントキリングを起こす 19 の方法』東邦出版
- (12) Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- (13) 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—」, 株式会社リクルート・ワークス研究所, 『Works review』, 3, pp.144-157.
- (14) 丸山一芳(2013). 「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—」, 関西ベンチャー学会, 『関西ベンチャー学会誌』, 5, pp.45-61.
- (15) McDougall P. & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5). pp.902-906.
- (16) 中村久人 (2013). 『ボーングローバル企業の経営理論—新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現』八千代出版
- (17) 野中郁次郎・勝見明 (2007). 『イノベーションの作法—リーダーに学ぶ革新の人間学—』日本経済新聞出版社
- (18) Oviatt, B. & McDougall P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of Inter-*

- national Business Studies*, 25(1), pp.45-64.
- (19) Oviatt, B. & McDougall P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp.537-554.
- (20) 高井透 (2007). 『グローバル事業の創造』千倉書房
- (21) Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, pp. 295-320.
- (22) Yin, R. (1994). *Case Study Research 2nd ed.* Sage publications. (= 2011, 近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法第2版』千倉書房)
- (23) Zahra, S. & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp.255-288). London: Blackwell.

(査読論文)