

2024 年度 3 月修了 修士論文

浦和レッズの

東南アジアにおける持続可能な市場拡大の手段と

J リーグに期待する役割

Strategies for Urawa Reds' Sustainable Market Expansion in
Southeast Asia and the Roles Expected of the J. League

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5024A315-4 矢島 健作

担当指導教員 平田 竹男 教授

目次

第1章	背景	1
第1節	プロスポーツクラブの国際展開	1
第1項	欧州リーグにおける放映権の成長について	3
第2項	東南アジアにおけるJリーグの対象市場	5
第3項	タイ・メディア企業へのヒアリング	6
第2節	先行研究	8
第3節	目的	9
第2章	方法	10
第1節	研究1：海外プロスポーツクラブの事例調査	10
第2節	研究2：米国プロスポーツリーグの取り組み	11
第3節	研究3：浦和レッズの海外進出と親会社に関する現状調査	12
第3章	結果	13
第1節	(研究1-1) 欧州サッカークラブのアジア戦略	13
第1項	マンチェスター・ユナイテッドの事例	13
第2項	ボルシア・ドルトムントの事例	18
第3項	事例から特定された共通点	24
第2節	(研究1-2) 欧米プロスポーツクラブによる海外ツアーの決定要因	25
第1項	マンチェスター・ユナイテッドの事例	25
第2項	マンチェスター・シティの事例	31
第3項	バイエルン・ミュンヘンの事例	35
第4項	ボルシア・ドルトムントの事例	37
第5項	アイントラハト・フランクフルトの事例	39
第6項	ロサンゼルス・レイカーズの事例	41
第7項	ヒューストン・ロケッツの事例	43
第8項	ゴールデンステート・ウォリアーズの事例	45
第9項	ロサンゼルス・ドジャースの事例	47
第10項	ニューヨーク・ヤンキースの事例	49
第11項	ジャクソンビル・ジャガーズの事例	50
第12項	ニューイングランド・ペイトリオッツの事例	51
第13項	事例から特定された海外ツアーの決定要因	53
第3節	(研究2) 米国プロスポーツリーグの国際戦略	59
第1項	NBA の事例	59
第2項	NFL の事例	64

第3項	MLBの事例	6 9
第4項	MLSの事例	7 1
第5項	事例から特定された特徴	7 4
第4節	(研究3) 浦和レッズと三菱重工	7 5
第1項	浦和レッズと三菱重工の関係	7 5
第2項	浦和レッズの東南アジアにおける活動	7 6
第3項	三菱重工のタイ、ベトナム、インドネシア主要拠点	7 7
第4項	三菱重工の現地拠点と浦和レッズの関係	7 8
第4章	考察	8 5
第1節	クラブの方策	8 5
第1項	タイ市場へのアプローチ	8 6
第2項	ベトナム市場へのアプローチ	8 7
第3項	インドネシア市場へのアプローチ	8 7
第2節	Jリーグに期待する役割	8 8
第3節	今後の展望	9 1
第5章	結論	9 3
参考文献		9 4
謝辞		1 0 0

図 1	欧州5大リーグとJリーグのクラブ収入推移	3
図 2	欧州5大リーグとJリーグの年間放映権収入の比較(2023年)	4
図 3	マンチェスター・ユナイテッド事業カテゴリー別収入推移(€ Million)	1 4
図 4	ボルシア・ドルトムント国際部門の組織図	1 9
図 5	浦和レッズ株主構成(2016年11月以降)	7 6
図 6	三菱重工グループのタイにおける主な事業拠点	7 8
図 7	タイ市場における浦和レッズを取り巻く関係	7 9
図 8	三菱重工グループのベトナムにおける主な事業拠点	8 1
図 9	三菱重工グループのインドネシアにおける主な事業拠点	8 3
図 10	ブンデスリーガの国際活動補助金イメージ	9 1

表 1	各国における英プレミアリーグ放映権の金額 (£ million)	4
表 2	東南アジアの潜在市場の比較	6
表 3	タイにおけるプロ・サッカーリーグの人気	7
表 4	マンチェスター・ユナイテッドのスポンサー収入(2023/24シーズン) 契約金額 順	1 7

表 5	ボルシア・ドルトムント 2022-23 年売上（単位：億ユーロ）	1 9
表 6	ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（上位スポンサー）	2 0
表 7	ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（中位スポンサー）	2 1
表 8	ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（下位スポンサー）	2 1
表 9	ボルシア・ドルトムント マーケティング指数.....	2 3
表 10	ボルシア・ドルトムント 海外アカデミー、サッカースクール	2 3
表 11	ボルシア・ドルトムントのアジアにおけるライセンス運営スクール	2 4
表 12	マンチェスター・ユナイテッドの海外ツアー実績	2 6
表 13	2003 年マンチェスター・ユナイテッド米国ツアー概要.....	2 6
表 14	2004 年マンチェスター・ユナイテッド米国ツアー概要.....	2 7
表 15	2005 年マンチェスター・ユナイテッド アジアツアー概要	2 7
表 16	2006 年マンチェスター・ユナイテッド アフリカツアー概要.....	2 8
表 17	2007 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・ツアー概要.....	2 8
表 18	2011 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要	2 9
表 19	2013 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・オセアニアツアー概要	2 9
表 20	2014 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要	3 0
表 21	2015 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要	3 0
表 22	2018 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要	3 1
表 23	2019 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・オセアニアツアー概要	3 1
表 24	マンチェスター・シティの海外ツアー実績	3 2
表 25	2011 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要.....	3 2
表 26	2013 年マンチェスター・シティ アフリカツアー概要.....	3 3
表 27	2015 年マンチェスター・シティ オセアニア・アジアツアー概要	3 3
表 28	2017 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要.....	3 4
表 29	2019 年マンチェスター・シティ アジア・ツアー概要.....	3 4
表 30	2022 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要.....	3 4
表 31	2023 年マンチェスター・シティ アジア・ツアー概要.....	3 5
表 32	バイエルン・ミュンヘンの海外ツアー実績	3 5
表 33	2012 年バイエルン・ミュンヘン アジア・ツアー概要.....	3 6
表 34	2014 年バイエルン・ミュンヘン 米国ツアー概要.....	3 6
表 35	2016 年バイエルン・ミュンヘン 米国ツアー概要.....	3 6
表 36	2017 年バイエルン・ミュンヘン アジア・ツアー概要.....	3 7
表 37	ボルシア・ドルトムントの海外ツアー実績	3 7

表 38	2015 年	ボルシア・ドルトムント	アジア・ツアー概要.....	3 8
表 39	2016 年	ボルシア・ドルトムント	アジア・ツアー概要.....	3 8
表 40	2017 年	ボルシア・ドルトムント	アジア・ツアー概要.....	3 8
表 41	2018 年	ボルシア・ドルトムント	米国ツアー概要.....	3 9
表 42		アイントラハト・フランクフルト	の海外ツアー実績.....	3 9
表 43	2018 年	アイントラハト・フランクフルト	米国ツアー概要.....	4 0
表 44	2022 年	アイントラハト・フランクフルト	日本ツアー概要.....	4 0
表 45	2024 年	アイントラハト・フランクフルト	米国ツアー概要.....	4 1
表 46		ロサンゼルス・レイカーズ	の海外ツアー実績.....	4 1
表 47	2008 年	ロサンゼルス・レイカーズ	欧州ツアー概要.....	4 1
表 48	2013 年	ロサンゼルス・レイカーズ	中国ツアー概要.....	4 2
表 49	2017 年	ロサンゼルス・レイカーズ	中国ツアー概要.....	4 2
表 50	2022 年	ロサンゼルス・レイカーズ	日本ツアー概要.....	4 2
表 51	2023 年	ロサンゼルス・レイカーズ	UAE ツアー概要.....	4 3
表 52		ヒューストン・ロケッツ	の海外ツアー実績.....	4 3
表 53	2004 年	ヒューストン・ロケッツ	中国ツアー概要.....	4 4
表 54	2010 年	ヒューストン・ロケッツ	中国ツアー概要.....	4 4
表 55	2013 年	ヒューストン・ロケッツ	東南アジア・ツアー概要.....	4 4
表 56	2019 年	ヒューストン・ロケッツ	日本ツアー概要.....	4 5
表 57		ゴールデンステート・ウォリアーズ	の海外ツアー実績.....	4 5
表 58	2008 年	ゴールデンステート・ウォリアーズ	中国ツアー概要.....	4 5
表 59	2013 年	ゴールデンステート・ウォリアーズ	中国ツアー概要.....	4 6
表 60	2017 年	ゴールデンステート・ウォリアーズ	中国ツアー概要.....	4 6
表 61	2022 年	ゴールデンステート・ウォリアーズ	日本ツアー概要.....	4 7
表 62		ロサンゼルス・ドジャース	の海外ツアー実績.....	4 7
表 63	2003 年	ロサンゼルス・ドジャース	日本ツアー概要.....	4 8
表 64	2018 年	ロサンゼルス・ドジャース	メキシコツアー概要.....	4 8
表 65	2024 年	ロサンゼルス・ドジャース	韓国ツアー概要.....	4 9
表 66		ニューヨーク・ヤンキース	の海外ツアー実績.....	4 9
表 67	2004 年	ニューヨーク・ヤンキース	日本ツアー概要.....	4 9
表 68	2019 年	ニューヨーク・ヤンキース	英国ツアー概要.....	5 0
表 69		ジャクソンビル・ジャガーズ	の海外ツアー実績.....	5 1
表 70	2013～2024 年	ジャクソンビル・ジャガーズ	英国ツアー概要.....	5 1
表 71		ニューイングランド・ペイトリオッツ	の海外ツアー実績.....	5 2
表 72	2009 年	ニューイングランド・ペイトリオッツ	英国ツアー概要.....	5 2
表 73	2012 年	ニューイングランド・ペイトリオッツ	英国ツアー概要.....	5 2

表 74	2017 年 ニューイングランド・ペイトリオッツ メキシコツアー概要	5 3
表 75	マンチェスター・ユナイテッドの海外ツアーの決定要因	5 4
表 76	マンチェスター・シティの海外ツアーの決定要因	5 5
表 77	バイエルン・ミュンヘンの海外ツアーの決定要因	5 5
表 78	ボルシア・ドルトムントの海外ツアーの決定要因	5 6
表 79	アイントラハト・フランクフルトの海外ツアーの決定要因.....	5 6
表 80	ロサンゼルス・レイカーズの海外ツアーの決定要因.....	5 6
表 81	ヒューストン・ロケッツの海外ツアーの決定要因	5 6
表 82	ゴールデンステート・ウォリアーズの海外ツアーの決定要因	5 6
表 83	ロサンゼルス・ドジャーズの海外ツアーの決定要因.....	5 7
表 84	ニューヨーク・ヤンキースの海外ツアーの決定要因.....	5 7
表 85	ジャクソンビル・ジャガーズの海外ツアーの決定要因	5 7
表 86	ニューイングランド・ペイトリオッツの海外ツアーの決定要因	5 7
表 87	NBA 国際部門の役割	5 9
表 88	SNS およびデジタルプラットフォームにおける主な配信内容.....	6 2
表 89	2010 年代の NBA Global Games 訪問先	6 2
表 90	NBA の新興市場への進出.....	6 3
表 91	NFL ヨーロッパ概要.....	6 4
表 92	ロンドン・シリーズの実績.....	6 5
表 93	メキシコ・シリーズの実績.....	6 6
表 94	ドイツ・シリーズの実績	6 6
表 95	NFL と DFL の提携の狙い	6 7
表 96	ブラジル・シリーズの実績.....	6 7
表 97	グローバルマーケット・プログラムで独占的な権利を得たクラブ	6 8
表 98	1976 年から 1995 年までの海外ツアー実績	7 0
表 99	1996 年から 2015 年までの海外ツアー実績	7 0
表 100	2016 年以降の海外ツアー実績.....	7 1
表 101	三菱重工のタイ、ベトナム、インドネシアにおける主な拠点	7 7
表 102	タイ市場における浦和レッズに関わるポイント	7 9
表 103	タイにおける J リーグクラブの提携関係	8 0
表 104	ベトナム市場における浦和レッズに関わるポイント	8 1
表 105	ベトナムにおける J リーグクラブの提携関係	8 2
表 106	インドネシア市場における浦和レッズに関わるポイント	8 4
表 107	インドネシアにおける J リーグクラブの提携関係.....	8 4

第1章 背景

第1節 プロスポーツクラブの国際展開

プロスポーツクラブにとって、国内市場の飽和に伴う国際展開は避けて通れない課題であり、収益源の多様化やブランド価値向上を実現するための戦略的な検討事項となっている。欧米のプロスポーツリーグは、国際展開を早期に推進し、特に放映権収入を通じて海外市場で確固たる地位を築いている。その結果、海外市場でのリーグ全体の収益は増加傾向にあり、クラブ単位でも現地ファンの支持を獲得している。たとえば、プレミアリーグのマンチェスター・ユナイテッドやブンデスリーガのバイエルン・ミュンヘンは、アジアや北米市場で試合を開催し、満員のスタジアムを実現するなど、現地での熱狂的な支持を得ることに成功している。これらの事例は、地域特性を理解し適応した戦略が海外市場での成功に直結することを示している。

一方で、Jリーグもまた、地理的な優位性を活かして東南アジア市場への進出を試みている(小山 千紗子, 2024)。サッカー熱の高いタイ、インドネシア、ベトナムはJリーグにとって重要なターゲット市場であり、放映権の販売を通じて一定の進展を遂げている(Jリーグ, 2024)。具体的には、タイ市場では2020年に放映権が販売され、インドネシアでは2024年から、ベトナムでは2025年からリアルタイム放映が始まっている。しかしながら、これまでのところ、放映権販売に伴うJリーグ全体での明確な成功事例は乏しく、さらにクラブ単位での取り組みとなると活動も単発的であり、体系化された戦略には至っていない。特に欧米クラブが実現しているような持続的なファンベースの拡大やブランド価値向上においては、依然として課題が多いのが現状である。

こうした状況下で、浦和レッズのようなJリーグを代表するトップクラブ(デロイト トーマツ, 2024)が東南アジア市場でのファンベースを拡大し、将来的に新たな収益源を確保することは、Jリーグ全体の国際競争力を高めるために必要不可欠である。浦和レッズが海外市場の拡大で成功を収めるためには、欧米クラブの成功事例を基にした戦略の策定が求められる。

また、浦和レッズの筆頭株主でありトップスポンサーでもある三菱重工業株式会社(三菱重工)は、東南アジア地域で幅広い事業活動を展開しており、現地に多数の拠点や強力なネットワークを有している(三菱重工公式サイト, 2024a)。これらのリソースは浦和レッズの国際展開における大きな優位点であると想定される。三菱重工のネットワークを活用することで、現地企業や政府機関との連携を強化し、浦和レッズの海外市場拡大に寄与する可能性が高いと考えられる。このような環境において、浦和レッズが東南アジアにおいて市場拡大の手段は何か。また、所属するJリーグに対しては、どのような役割を期待するべきだろうか。

Jリーグと欧州リーグを比較すると、前提として、欧州の主要リーグでは、放映権収入がリーグ全体の収益の大半を占めており、そのうち海外放映権の収益も、クラブや選手の競争

力向上を図る好循環を形成している(大井義洋, 2018)。その一方で、J リーグも東南アジア市場への放映権販売を通じた市場開拓を目指しているが、欧州リーグと比較した場合、いまだに放映権を起点とした一貫性のある戦略が認知されておらず、未成熟である(野々村芳和, 2023a)。

そこでまずは、第 1 項にて、「欧州リーグにおける放映権の成長」として、欧州リーグの放映権の拡大が、海外市場の伸長にいかに寄与したかを述べた。次に第 2 項において、「東南アジアにおける J リーグの対象市場」として、J リーグ放映権の海外販売と、東南アジアの有望市場の関係について述べた。そして、第 3 項の「タイ・メディア企業へのヒアリング」では、タイにおいて J リーグの放映権を保有するサイアムスポーツ社幹部に、欧州リーグと J リーグの位置付けについて聴取した内容を述べた。これらの 3 項目を取り上げた理由は、次の通りである：

欧州リーグの放映権の成長

欧州 5 大リーグにおける放映権収入の劇的な成長は、国際展開成功の礎となった重要な要素である。特にプレミアリーグが放映権を通じてアジア市場を開拓した事例は、J リーグにとっても学ぶべき成功モデルであり、浦和レッズの海外戦略を考えるうえでの重要な参考となる。

東南アジアにおける J リーグの対象市場

J リーグが重点市場とするタイ、ベトナム、インドネシアは、サッカー人気が高く、経済成長も著しい地域である。東南アジアにおける放映権の展開状況や、市場の地域特性を把握析することは必要不可欠である。

タイ・メディア企業へのヒアリング

実際に J リーグの放映権を保有するタイのサイアムスポーツに対するヒアリングは、現地におけるサッカー人気や肌感覚を理解する貴重なデータである。この知見を基に、現地メディアとの連携方法や欧州との立ち位置の差異に基づいたプロモーション戦略の具体案を導き出すことができる。

第1項 欧州リーグにおける放映権の成長について

欧州5大リーグ（イングランド、ドイツ、フランス、スペイン、イタリア）は、世界中で最も人気のあるプロ・サッカーリーグとして知られており、放映権収入をその収益の主要な柱と位置付けている(大井義洋, 2018)。その中でもイングランドのプレミアリーグは、収益規模において他のリーグを圧倒的に引き離し、世界で最も成功したスポーツリーグの一つと評価されている。

図1の通り、Jリーグと欧州5大リーグを収入面で比較すると、1990年代半ばの時点では、Jリーグと英プレミアリーグの収入差はおおよそ2倍程度であり、その格差は相対的に小さかった。しかし、2020年代に入ると、この差は約10倍にまで拡大している。この大幅な差の主因として挙げられるのが放映権収入の違いである。特に、英プレミアリーグが国内外で高額な放映権契約を締結し続けていることが、この収益の飛躍的な成長に寄与している。

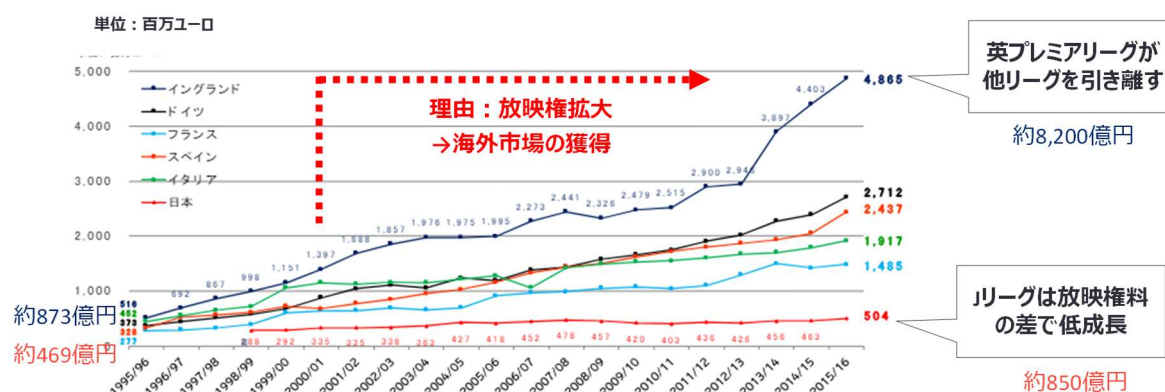


図1 欧州5大リーグとJリーグのクラブ収入推移

出展：(大井義洋, 2018)を基に筆者作成

図2の通り、2023年における年間放映権収入を比較すると、Jリーグと欧州5大リーグとの格差はさらに顕著である。英プレミアリーグの国内放映権収入はJリーグの約15倍に達し、さらに海外放映権収入ではJリーグの300倍以上の規模となっている。このような巨大な収益格差は、英プレミアリーグがいかにグローバル市場で成功を収めているかを端的に示している。さらに、欧州5大リーグ内においても、英プレミアリーグの放映権収入は他のリーグを圧倒しており、国内放映権収入を上回る海外放映権収入を得ているという点で、他国のリーグとは一線を画している。

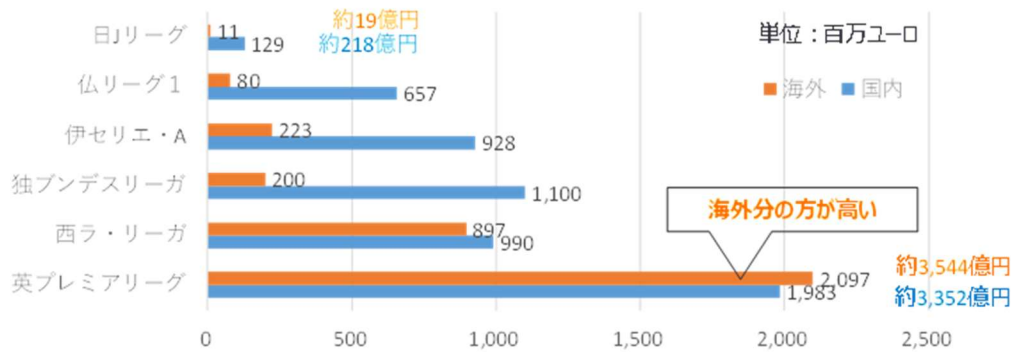


図 2 欧州 5 大リーグと J リーグの年間放映権収入の比較 (2023 年)

出展：(Football Benchmark Data & Analytics, 2024)および
(野々村芳和, 2023b)を基に筆者作成)

表 1 の通り、具体的に、2013 年から 2016 年の英プレミアリーグの海外放映権収入を見ると、年間平均 764.5 百万ポンドという収益を記録している。このうち、アジア地域が約 360.6 百万ポンド (全体の 47%) を占めており、英プレミアリーグにとってアジア市場が非常に重要なマーケットであることがわかる。国別に見ると、旧宗主国として深い歴史的つながりを持つ香港 (92 百万ポンド)、シンガポール (63.4 百万ポンド)、マレーシア (42.7 百万ポンド) などが高い放映権料を支払っている。さらに、アジア市場全体で特に注目すべきなのはタイであり、年間 68.3 百万ポンド (全体の約 8%) を占めている。これは、タイが英プレミアリーグに対して非常に高い関心を持っていることを物語っている。

表 1 各国における英プレミアリーグ放映権の金額 (£ million)

地域	国	2013-2016 シーズン平均	地域系	比率
欧州	フランス	52.8	86.9	11%
	イタリア	8.6		
	ポルトガル	2.6		
	ドイツ/オーストリア/スイス	8.6		
	スペイン	5.7		
	ロシア	8.6		
アジア	中国	32	360.6	47%
	インド	21		
	タイ	68.3		
	インドネシア	17.1		
	シンガポール	63.4		
	マレーシア	42.7		
	ベトナム	7.5		
	香港	92		
	日本	8.1		
	韓国	8.5		
中近東	中近東全般	68.3	68.3	9%
アフリカ	アフリカ全般	77.5	77.5	10%
北米	米国	110	110	14%
南米	ブラジル	32.6	32.6	4%
オセアニア	オーストラリア	28.6	28.6	4%
計			764.5	

出展：(大井義洋, 2018)

英プレミアリーグの成功は、単にリーグ全体の魅力だけではなく、各クラブのブランド力、リーグ主導のマーケティング戦略、そして地域市場ごとに適応した柔軟な放映権契約に支えられている。特にアジア市場では、サッカー人気の高さに加えて、英プレミアリーグが積

極的に地域イベントやプロモーション活動を展開し、ファンエンゲージメントを強化してきたことがこの成功に繋がっていると考えられる。また、香港やシンガポールといった経済的に発展した都市を起点に、周辺地域への影響を拡大する戦略も成功要因の一つといえる。

これらの事例は、Jリーグが東南アジア市場で放映権収入を拡大し、収益基盤を強化するための貴重な示唆を提供する。英プレミアリーグの成功に倣い、Jリーグもリーグ全体の魅力向上、地域特化型のマーケティング、クラブ単位でのブランディング強化を推進することが求められる。特に、東南アジアの中でもサッカー熱が高いタイ、ベトナム、インドネシアを中心としたターゲット戦略を構築することで、Jリーグが国際市場での存在感をより高められる可能性があるだろう。

第2項 東南アジアにおけるJリーグの対象市場

2024年時点において、Jリーグのリアルタイム放映が東南アジアで実施されている国は、タイとインドネシアの2か国に限られている。しかしながら、2025年からはベトナムでもJリーグの放映が開始される予定であり、Jリーグの国際展開における東南アジア市場の重要性は一層高まることが予想される。この地域での放映権契約は、Jリーグ全体のブランド価値向上に寄与するとともに、クラブ単位でのファンベース拡大にも直結する可能性がある(小山 千紗子, 2024)。

表2の通り、浦和レッズが対象市場を選定する際には、Jリーグの放映権の有無のほか、複数の指標が考慮されるべきであり、その中でも特に重要視されるのが人口規模、サッカー人気、そして各国のFIFAランキングである。まず、人口規模については、市場の潜在的な視聴者数を左右する重要な要素であり、東南アジア全体で見るとインドネシアが約2.7億人、ベトナムが約1億人、タイが約7,000万人と、それぞれ大規模な市場を抱えている(International Monetary Fund, 2024)。これらの国々は、潜在的な視聴者層が広がる可能性を秘めた重要なターゲット市場といえる。

次に、サッカー人気に関しては、これらの国々がいずれもサッカーを国民的なスポーツとして捉えている点が注目される。特にタイでは国内リーグである「タイ・リーグ」が盛んであり、イングランド・プレミアリーグなどの欧州サッカーも高い視聴率を誇っている。また、インドネシアは人口規模の大きさに比例してサッカー人気も非常に高く、各クラブが海外ツアーを実施する際には必ず候補地に挙がる国の一つである。さらに、ベトナムではサッカー熱が急激に高まっており、AFC(アジアサッカー連盟)の大会や国際試合での代表チームが成果を残している(小山 千紗子, 2024)。

また、各国のFIFAランキングは、その国のサッカー競技力や国際的な注目度を測る指標の一つとして重要である(Soccer King, 2024)。タイ、ベトナム、インドネシアのFIFAランキングは、世界的な強豪国には及ばないものの、アジア地域内では一定の競争力を持つと評価されており、特にインドネシアは近年のパフォーマンス向上により国際的な注目を集めている。これらの要素を総合的に評価した場合、Jリーグの国際展開において最も有望な市

場はタイ、ベトナム、インドネシアの3か国に収束する。

さらに、これらの国々では、サッカー以外の分野でも日本との関係性が深く、特に日本企業が多数進出している点もJリーグの活動を後押しする要因となる。たとえば、タイには多くの日本企業の拠点が集中しており、日本文化に対する親和性が高い。また、ベトナムでは日本が主要な投資国の一つであり、経済的な結びつきが強い。インドネシアにおいても、日本との貿易や文化交流が活発に行われており、Jリーグがこれらの市場での活動を拡大するための素地が整っている。

このように、人口規模、サッカー人気、FIFA ランキング、そして日本との経済的・文化的つながりといった多角的な要素を考慮すると、タイ、ベトナム、インドネシアの3か国はJリーグが最優先で取り組むべき市場として位置づけられる。これらの市場での成功は、Jリーグ全体の国際的な地位向上のみならず、各クラブの収益基盤の多様化やブランド価値向上にも大きく寄与することが期待される。

表 2 東南アジアの潜在市場の比較

国	人口（百万）	人気スポーツ	FIFAランク (2024年12月)	Jリーグ 放映
タイ	72	サッカー、ムエタイ	97	2020～
ベトナム	98	サッカー、バドミントン	114	2025～
インドネシア	274	バドミントン、サッカー	127	2024～
マレーシア	34	バドミントン、サッカー	132	X
フィリピン	114	バスケットボール、ボクシング	150	X
シンガポール	5	サッカー、バスケットボール	160	X

(IMF データベース、JETRO、Soccer King、Jリーグ、各国大使館の Web 公開情報を基に筆者作成)

第3項 タイ・メディア企業へのヒアリング

東南アジアにおけるJリーグの重点市場とされるタイでは、欧州サッカー、特に英プレミアリーグが圧倒的な人気を誇ることが知られている。この背景をより詳細に理解するため、2020年からJリーグの放映権を取得しているタイの大手メディア企業、サイアムスポーツ（Siam Sport Syndicate Public Company Limited）に対してインタビューを実施した。同社は、スポーツ新聞の出版を起点に成長を遂げ、現在ではスポーツニュースやイベント運営、デジタルプラットフォーム事業を手掛けるタイ最大級のスポーツ・エンターテインメント企業であり、浦和レッズが提携しているプロ・サッカークラブ、ムアントン・ユナイテッドも運営している(Investing.com, 2024)。

以下は2024年5月21日に実施したインタビューで得られた主要な知見である。

聴取相手：

(Siam Sport) Mr. Wiluck Lohtong, Chief Executive Officer

Mr. Suewaja Ronnarit, Executive Director

(Siam Sport Digital Media) Mr. Vaksorn Lohtong, Managing Director

1. タイにおける人気サッカーリーグ

タイにおけるサッカーリーグの人気について、表3の見解と共に、次のように回答した：

- ・ 現在、タイ国内で人気のあるリーグは①英プレミアリーグ、②タイ・リーグ、③J リーグ/独ブンデスリーグである。英プレミアリーグの人気は圧倒的であり、サッカー人気の中心的存在であることに変わりはない。一方で、タイ・リーグのイメージが改善されており、国内での支持が高まっている。J リーグについても認知度と人気が着実に浸透している。
- ・ 過去数十年では、①英プレミアリーグ、②独ブンデスリーグ、③西ラ・リーグ、④伊セリエ A が人気の序列を占めていたが、現在はJ リーグがこの中に食い込む形でポジションを確保している。

表 3 タイにおけるプロ・サッカーリーグの人気

リーグ	概要
英プレミア	90年代はじめ～タイで放映開始。 放映権やインターネットのない80年代（放映前）から人気。
独ブンデス	根強いファン層あり。
西ラリーグ	放映時間が悪く（深夜2時）人気低い。比較的遅くタイに進出。
伊セリエ A	かつて（90年代、R バッジの時代）人気あり。八百長等で人気凋落。
日Jリーグ	タイ人Jリーガー増え、人気上昇中。放映時間良し。 2020～サイアムスポーツが放映権獲得。

2. 英プレミアリーグが根強い人気を誇る理由

英プレミアリーグの人気が長年にわたって持続している理由として、次のような見解を示した：

- ・ 1980年代、放映権やインターネットが普及する以前から、サイアムスポーツは英サッカーの特集記事をスポーツ新聞で発信しており、タイ国内で英プレミアリーグの情報をいち早く提供してきた。
- ・ サイアムスポーツは、36年前からサッカー専任のフォトグラファーやレポーターを英国に配置し、英国オフィスも開設。英プレミアリーグの情報を詳細に取材し続けた。このような長期的な取り組みが、英プレミアリーグの人気を形成する一因となったと考えている。
- ・ 英プレミアリーグおよびクラブ自身による積極的なマーケティング活動も人気を支え

る重要な要素である。

3. 英プレミアリーグクラブのタイでのマーケティング活動

英プレミアリーグのクラブは、タイ国内でのファンベース獲得を目指し、個別にさまざまなマーケティング活動を展開している。特に、マンチェスター・ユナイテッドとリバプールは現地スポンサー獲得やプロモーション活動に注力しており、現地での存在感を強化している。これにはタイ国内でのイベント開催やファンとの直接的な交流が含まれる。また、これらの活動は、クラブ単位での取り組みがリーグ全体の人気を牽引するという成功モデルを示している。

4. K リーグに対する認知度

J リーグと同等の競技力を持つとされる K リーグだが、タイ国内での認知度はほぼ皆無に等しい。その理由として、以下の点が挙げられる：

- ・ タイ人選手がほとんど在籍していない。

K リーグでは AFC 枠（アジア選手枠）が 1 つに制限されており、タイ人選手の活躍の場が非常に限られている。また、K リーグの選手報酬相場が J リーグの半分程度であり、タイ人選手が K リーグでプレーするインセンティブが低いことも一因である。

- ・ 放映権契約がない。

タイ国内では K リーグの試合が一切放映されておらず、情報へのアクセスが限定的である。

サイアムスポーツのヒアリングから得られた知見として、英プレミアリーグのクラブ単位でのプロモーション活動は、J リーグクラブが現地ファンベースを拡大するための有力な参考例となる。また、J リーグが現地におけるタイ人選手の存在感を高め、継続的な放映権契約を維持することが、タイ市場での成功を実現する鍵となる。

第 2 節 先行研究

J リーグ・クラブの経営に関する先行研究は多数あるが、近年のアジア戦略に関する研究は限定的である。

（奥村, 2016）は J リーグ及び、J クラブの経営の現状を分析し、入場者数の鈍化、ACL での不振、低収益構造等を課題に挙げており、J リーグが取り組んでいるアジア戦略の重要性を説いているが、クラブの自主的なアクションは想定していない。

（境 田 ら, 2018）は J リーグの地域密着の理念は尊いとしながらも、それが経営難の主たる要因であると指摘し、経営の持続性には帰属意識を育む努力が必要と指摘しているが、具体的な施策については提言されていない。

（平田ら, 2018）は 2003 年以降の浦和レッズの発展過程と成功要因について分析している。

特に当時の責任会社である三菱自動車の経営不振から、同社への依存脱却を進めた経緯と各施策が当時のベストプラクティスのひとつとして検証された。現在は三菱重工業が筆頭株主となり、基本的な施策は継承しながらも、スポーツに対する企業の関与や予算規模、海外ネットワークの活用等、経営環境は大きく変化している状況である。

(井上, 2013)は、アルビレックス新潟シンガポールによる現地化の推進に着目し、J クラブの海外戦略モデルのひとつとして、基礎的な情報収集と観戦者を対象としたマーケティング調査を行っている。本調査はサンプル数が少なく、現時点において成功事例とは言い難く、シンガポールの市場規模からすると、戦略性を求めるには限界がある。

(Li, 2021)は J リーグにおけるタイ選手の活躍により、J リーグのアジア戦略の成功事例について調査を行っている。近年、J リーグにおけるタイ選手の活躍が好循環を生んできたのは事実であるが、選手の移籍や帰国に伴う持続可能性を如何に担保するかという課題は残る。

(阿部, 2019)は、近年の欧州リーグの収益構造の変化に伴い、J リーグが掲げたアジア戦略において、「アジアと共に成長する」理念のユニークさに注目し、ASEAN 経済圏を核とした共存の可能性を提起しているが、実現性が課題である。

以上の先行研究を踏まえると、J リーグの経営構造は内需型を前提としており、アジア戦略については推奨されるべきとしつつも具体的な成功モデルはまだ検証されていない。また J クラブの中では「ビッグクラブ」としてその発展と成功モデルが研究されてきた浦和レッズも、近年の経営環境の変化に直面しており、J リーグが推進するアジア戦略に乗り出している状況も認知されていない。

第3節 目的

本研究は、浦和レッズの東南アジアにおける持続可能な市場拡大の手段と、その際に J リーグに期待する役割を明らかにすることを目的とする。

第2章 方法

本研究の目的を明らかにするため、以下3つの研究方法でアプローチを行った。

研究1は海外のプロスポーツクラブのうち、まずは欧州の著名なサッカークラブのアジア進出の事例を調査し、その成功の要因や共通点を調査した。次に欧米の海外進出に積極的なスポーツクラブについて、海外での試合開催に注目した。研究2では、米国のスポーツリーグの海外進出の施策に注目し、クラブとの関係性を調査した。研究3では、浦和レッズおよび、その筆頭株主である三菱重工の東南アジアでの進出状況について調査し、研究1、2で調査した欧米クラブおよびリーグの事例の応用可能性について検討を行った。

第1節 研究1：海外プロスポーツクラブの事例調査

本研究では、海外市場進出の成功要因を明らかにするため、まず欧州クラブの代表事例として、英国・プレミアリーグのマンチェスター・ユナイテッドおよび、ドイツ・ブンデスリーガのボルシア・ドルトムントを対象に、これらのクラブがアジア市場へアプローチした際の施策について、文献および、インタビュー調査を行った。

マンチェスター・ユナイテッドは、英国プレミア・リーグの中でも、特にアジアでファンが多いことで知られるクラブである(John Duerden, 2016)。はじめに事業別収入の推移を調査し、収益構造の中に占める放映権料の比率を調査した。つぎにアジア戦略を推進する背景や基本的な考え方を理解するべく情報収集した。これらは公式ホームページのほか、ウェブ上のスポーツ関連のデータベース、一般記事を参照した。そして、同クラブが香港に設置したアジア・オフィスにて勤務経験のある元役職者にインタビューを行い、同オフィスの役割や課題等を聴取した。さらにアジアにおけるスポンサー企業数や契約金額を情報データベースから調査し、アジア地域のスポンサーの現状を確認した。

ボルシア・ドルトムントもアジアで人気を誇るクラブとして知られている(林英樹, 2024)。同クラブについては、マンチェスター・ユナイテッドとの経営規模の差異、国際部門の運営状況を年次報告書(Annual Report)から調査を行った。次にアジア戦略を推進する背景や基本的な考え方について、インタビュー記事から情報収集を行った。さらにマンチェスター・ユナイテッドが注力した現地スポンサー獲得の状況について、ボルシア・ドルトムントについても、クラブの公式ホームページを参照して分析を行った。そして、定期的に継続している海外ツアー、年次報告書に記載のあるマーケティング指標、海外でのサッカースクールの運営状況について、ウェブ上の一般記事を含めて参照し、現状を纏めてマンチェスター・ユナイテッドとの差異と共通点を特定した。

次に近年、実施事例が増えたプロスポーツクラブによる、海外での試合興行に注目し、欧州サッカーのプレミアリーグ、ブンデスリーガに所属するクラブのほか、特に米国のスポーツリーグ(NBA、NFL、MLB)で海外進出に積極的なクラブを含めた12クラブ(マンチェスター・ユナイテッド、マンチェスター・シティ、バイエルン・ミュンヘン、ボルシア・

ドルトムント、アイントラハト・フランクフルト、ロサンゼルス・レイカーズ、ヒューストン・ロケッツ、ゴールデンステート・ウォリアーズ、ロサンゼルス・ドジャース、ニューヨーク・ヤンキース、ジャクソンビル・ジャガーズ、ニューイングランド・ペイトリオッツ）が実施した海外ツアー 51 事例の概要を調査した。本調査対象は、ウェブ上のクラブやリーグ、および一般情報サイトで公開されている範囲において、まずは各クラブの特性と海外ツアーの訪問国、実施回数を示した。そのうえで、実施日時、対戦相手、対戦場所、観客動員数、主要ツアー・スポンサー、主なイベント内容について、同様の情報ソースから、入手可能な範囲でデータを収集し、ツアーの特徴的な特記事項があれば付記した。また、アイントラハト・フランクフルトについては、クラブ関係者へのインタビューも交えて情報を入手した。本調査で得られたデータは、詳細情報は省略し、他クラブの事例と同様の粒度で、項目毎に整理・分析し、試合開催に強く影響した因子の特定を行った。

第2節 研究2：米国プロスポーツリーグの取り組み

米国のプロスポーツリーグ（NBA、NFL、MLB、MLS）を対象に、これまでどのように海外への市場展開に取り組んできたかを調査し、その結果をリーグ別に纏めた。

まず、NBA においてはリーグの国際部門が果たしている役割と、海外の各都市に構える事務所をリーグの公式ホームページから調査した。次に、NBA が行ってきた国際進出の歴史について、その特徴を 1980 年代から 2020 年代まで年代別に整理したほか、将来的な計画を調査した。その際には公式ホームページや、ウェブ上の記事を参照した。

次に NFL について、かつて存在した NFL ヨーロッパを中断し、NFL インターナショナル・シリーズと、グローバル・マーケティングプログラムを中心とした取り組みに転換した経緯について、NFL 公式ホームページを中心とした公開情報を参照して調査を行った。

MLB については、まずは対象市場、草の根活動、海外ツアーの歴史について、MLB の公式ホームページを参照し、その特徴を特定した。

最後に比較的歴史の浅い MLS について、国際放送・ストリーミング契約、海外ツアー、メキシコ・リーグとの連携、公式スポンサーについて公開情報を公式ホームページや報道記事等から収集した。

本調査では、基本的には各リーグが公式ホームページにおいて公表しているリーグの海外市場に対する考え方や取り組み、クラブとの連携に関する発信内容のほか、信頼できるスポーツ関連のウェブサイトで公開されている内容を収集し、対応組織、海外進出の歴史、デジタルプラットフォームの運用状況、マーケティング手法、今後の展望等を述べた。また、リーグが主導する活動が各クラブに与える影響や、よりクラブの意向を反映しながら、国際進出が推進されている事例も把握した。

第3節 研究3：浦和レッズの海外進出と親会社に関する現状調査

まずは浦和レッズと三菱重工の関係について、一般情報を基に整理した。つぎに、Jリーグ放映のあるタイ、ベトナム、インドネシアを対象に、浦和レッズがこれまで実施してきた活動について、一般公開されているもの、または非公表であっても、秘匿情報に当たらない内容を整理して述べた。

また、浦和レッズの筆頭株主である三菱重工の海外事業において、重要な拠点となるタイ、ベトナム、インドネシアについて、公式ホームページや、対象市場の現地法人関係者へのヒアリング、主要拠点に関する資料を入手し、現地拠点の事業分野・内容、雇用する従業員の人数等を整理し、秘匿情報に当たらない情報を述べた。

そして、浦和レッズの東南アジアでの取り組みについて、三菱重工の現地拠点との関係において推進しているものや、今後の更なる発展の可能性について纏めた。

最終的には、浦和レッズの海外戦略において研究1、2で得られた先行事例の取り組みが応用可能であるかを、研究3の実情に鑑みて検討し、対象市場において、クラブが自主的に取り組むべき方策と可能性、そしてリーグに期待すべき役割、について分析した。

第3章 結果

第1節 （研究 1-1）欧州サッカークラブのアジア戦略

まず、欧州サッカークラブの代表事例として、英国プレミアリーグのマンチェスター・ユナイテッドと、ドイツ・ブンデスリーガのボルシア・ドルトムントがアジア市場にアプローチした際の施策について、文献および、インタビュー調査を行った。両クラブとも、アジアで成功したクラブとして報道されており、その成功要因となった取り組み事例と両クラブの共通点を調査した。

第1項 マンチェスター・ユナイテッドの事例

イングランド・プレミアリーグに所属するマンチェスター・ユナイテッドは、欧州を代表する名門クラブの一つであり、特にアジア市場での活動に注力しているクラブとして知られている。プレミアリーグの海外収入の比率が高いと言われる中、マンチェスター・ユナイテッドは積極的なマーケティング戦略と多岐にわたる事業展開を通じて、特にアジア市場での収益拡大を実現している(John Duerden, 2016)。本研究では、マンチェスター・ユナイテッドのアジア市場における取り組みを分析し、その収入構造や戦略の特徴について注目した。

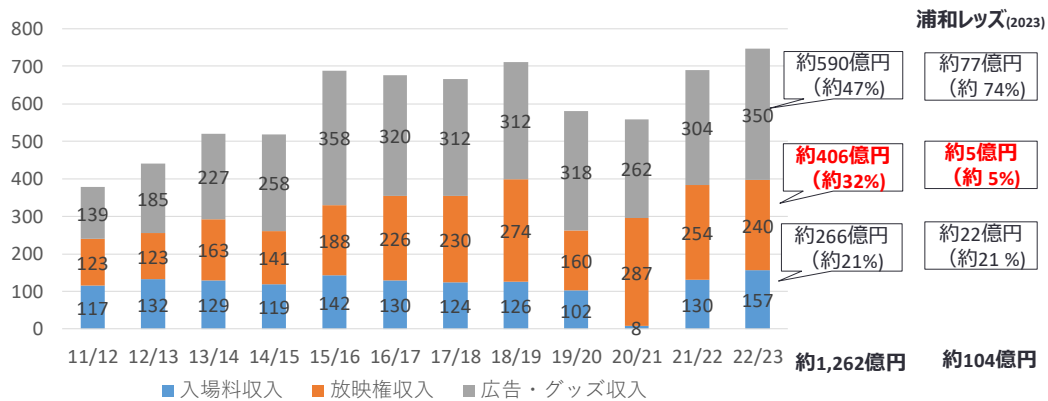
（1）事業別収入推移

図3の通り、マンチェスター・ユナイテッドの2011/12年シーズンから2022/23年シーズンの事業カテゴリ別収入推移を調査した。本データによると、2022/23年シーズンにおける総収入は747百万ユーロ（約1,262億円）に達しており、これは日本のJリーグクラブと比較して圧倒的に高い収益規模を示している(*Football Benchmark Data & Analytics*, 2024)。この収入の内訳を見ると、以下のように分布している：

- ・ 入場料収入: 157百万ユーロ（約266億円; 全体の21%）
- ・ 放映権収入: 240百万ユーロ（約406億円; 全体の32%）
- ・ 広告・グッズ販売: 350百万ユーロ（約590億円; 全体の47%）

これに対して、日本のJリーグを代表する浦和レッズの2023年シーズンにおける総収入は約104億円にとどまる。その内訳は以下の通りである：

- ・ 入場料収入: 約22億円（全体の21%）
- ・ 放映権収入: 約5億円（全体の5%）
- ・ 広告・グッズ販売（その他含む）: 約77億円（全体の74%）



出展：(Football Benchmark Data & Analytics, 2024)を基に筆者作成

図3 マンチェスター・ユナイテッド事業カテゴリー別収入推移 (€ Million)

(2) アジア戦略

マンチェスター・ユナイテッドは、アジア市場を世界戦略の中核として積極的に展開してきたクラブの一つである。2012年、同クラブの関係者はメディア取材で「マンチェスター・ユナイテッドの強みはアジアでの圧倒的な人気にある」と回答しており、アジア市場を「第二のホーム」として認識していることを明言した(木崎 伸也, 2013)。当時、同クラブは世界全体で約6億5,900万人のファンを有し、そのうち約49.3%にあたる3億2,500万人がアジアに集中していると報告された。このデータは、マンチェスター・ユナイテッドにとってアジア市場が収益拡大とファンベース構築の重要な地域であったことを示している。

マンチェスター・ユナイテッドは、単にアジア市場での人気を維持するだけでなく、現地スポンサーシップ、ブランディング、メディア活用、イベント運営を通じて収益を強化する取り組みを行った。その収益は選手強化費用に充当され、チーム競技力の向上とブランド価値の増大を同時に実現するという好循環モデルの構築を目指していた。こうした戦略の一環として、2012年には香港にアジア・オフィスを設置し、現地市場での活動を強化した。香港を拠点に選んだことで、アジア全域へのアクセスが容易となり、スポンサー契約の推進、現地イベントの開催が円滑に進められた。

(3) アジア・オフィスに関するヒアリング

マンチェスター・ユナイテッドのアジア戦略を具体化する上で重要な役割を果たしてきた香港のアジア・オフィスについて、その機能や活動の実態を明らかにするため、当時、同オフィスで「アジア地域マーケティング・リレーションシップ・ダイレクター」の職にあったA氏へのヒアリングを実施した。以下に、2024年6月5日に実施されたヒアリングから得られた知見を記す。

1) アジア・オフィスの設立背景と目的

マンチェスター・ユナイテッドは、アジア市場におけるファン層の拡大とスポンサー収入

の確保を目的として、2012年に香港にアジア・オフィスを開設した。この動きは、2005年から2012年にかけて活躍した韓国出身のパク・チソン選手や、2012年から2014年に所属した日本出身の香川真司選手の獲得によりアジアでの関心が高まったことが背景にある。オフィスの主要な目的は、アジア地域でのスポンサー獲得と維持であり、特にスポンサー企業との関係構築や販促活動の支援を通じて、クラブの収益基盤を強化することにあった。

2) アジア企業によるスポンサードの画期性

A氏の説明によると、従来、アジア企業による欧州クラブへのスポンサードは、欧州市場での認知度向上を目的としたものであった。一方、マンチェスター・ユナイテッドはアジア企業が自国市場でのブランド価値向上を目的としてスポンサーシップを活用するという新たなアプローチを提案した。この手法は、欧州クラブのマーケティング戦略において画期的であり、アジア市場での成功要因の一つとされている。

3) アジア・オフィスの運営と人員構成

2015年時点で、アジア・オフィスのスタッフは約30名に達しており、セールス、マーケティング、デザイン、リサーチ、総務の各部門に分かれていた。各部門には本国から1名以上が派遣され、他はローカルスタッフで構成されていた。例えば、セールsteamは5名、マーケティングおよびリレーションシップチームは10名が所属し、スポンサー獲得や維持に取り組んでいた。オフィスは香港を拠点に、日本、韓国、中国、インド、台湾、タイなど、各国別の担当者を配置し、それぞれの市場特性に応じたスポンサーシップ活動を展開していた。

4) 主な業務と成果

アジア・オフィスの主要な業務は、スポンサーとの契約維持と更新を中心とするマーケティング・リレーション業務であった。具体的には、以下のような活動が含まれる：

- ・マンチェスター・ユナイテッドを活用したスポンサー企業の販促方法の提案。
- ・イベントやキャンペーンのアクティベーションの企画・実行。
- ・SNSや商品販売を通じた集客増加やKPI指標の効果測定。

これらの取り組みにより、スポンサー収入は非常に高い水準を維持しており、グローバルスポンサーの年間契約金は約4～5億円、リージョンスポンサーでは約1億円に達していた。この収益は、オフィス運営費を十分に賄うだけでなく、アジア市場でのブランド価値向上に大きく貢献した。

5) 問題点と課題

一方で、アジア・オフィスの運営にはいくつかの課題も存在していた。例えば、クラブの成績低迷や目立ったアジア出身選手の不在により、スポンサー獲得が鈍化する時期があった。また、スポンサー企業とクラブ側の間で認識の齟齬が生じることも多く、企業側が期待するアクティベーションが十分に実現されず、契約更新に至らないケースも発生した。

6) 東南アジア市場における特徴

マンチェスター・ユナイテッドがアジアで成功を収めた理由の一つは、東南アジア市場に

おける伝統的なクラブブランドの強さである。東南アジアのスポンサー企業にとって、マンチェスター・ユナイテッドと提携することは「伝統に裏打ちされた強さやブランドに同化」することを意味しており、これがスポンサーシップ契約を促進する大きな要因となっていた。

（４）スポンサー企業

マンチェスター・ユナイテッドは、アジア市場におけるスポンサー獲得および維持を主目的として、香港にアジア・オフィスを設立したとの聴取から、アジア市場でのブランド価値向上を目指す中で、同クラブのスポンサー企業の中にアジア企業がどれだけ含まれているかを調査した結果、以下のような実態が明らかになった。

2010 年代には、韓国出身のパク・チソン選手や日本出身の香川真司選手の所属期間中、アジア企業がマン U のスポンサーとして積極的に契約を締結していた。しかし、近年では特に日本企業を中心に契約満了が相次いでおり、その存在感が減少している。具体的には、ヤンマー、日清食品、カゴメ、東芝メディカルシステムズ、関西ペイント、エプソン、万田発酵といった日本企業に加え、韓国のチョア製菓、台湾の Acer やフェデラル、インドネシアのマルチストラダ、ベトナムのホンダ、中国のワハハなど、多くのアジア企業が契約終了を迎えたことが確認された。

表 4 の通り、2023/24 年シーズンのスポンサー収入は約 349.6 百万ユーロに達しており、そのうちアジア企業は全 45 社中 15 社を占め、企業数の割合としては全体の約 33%に達していた。この点から、アジア企業は依然として一定の存在感を維持していることが分かった。一方で、スポンサー契約金額においては状況が異なり、トップ 20 のスポンサー企業の中にアジア企業が占める割合は非常に低く、2 社 (Malaysia Airlines: 9.2 百万ユーロ、Apollo Tires: 3 百万ユーロ) のみであった。アジア企業 15 社のスポンサー契約総額は、全体のスポンサー契約金額の約 8%にとどまり、アジア企業のスポンサー収入に占める比率は企業数の割合と比較して低い水準にあった。

表 4 マンチェスター・ユナイテッドのスポンサー収入 (2023/24 シーズン) 契約金額順

	社名	国	百万ユー ロ/年	億円換算/年 (160円/ ユーロ)	スポンサー カテゴリー	スポンサー インダストリー	契約 開始	契約 期限	契約 年数
1	Adidas	ドイツ	87.6	140.2	キットサプライヤー	スポーツ	2015	2025	10
2	Snapdragon	米国	70.0	112.0	シャツスポンサー	通信機器	2024	2027	3
3	TeamViewer	ドイツ	54.9	87.8	シャツスポンサー	情報・IT	2021	2024	3
4	Tezos	英国	23.3	37.3	グローバルパートナー	仮想通貨	2022	2024	2
5	DXC Technology	米国	18.5	29.6	シャツ (袖) スポンサー	情報・IT	2022	2024	2.5
6	Malaysia Airlines	マレーシア	9.2	14.7	グローバルパートナー	航空・輸送	2024	2025	1.5
7	Chevrolet	米国	6.9	11.0	グローバルパートナー	車	2021	2024	3
8	Virgin Money	英国	5.2	8.3	金融パートナー	金融	2023	2024	1
9	DHL	ドイツ	5.0	8.0	グローバルパートナー	物流	2023	2024	1
10	Kohler	米国	4.9	7.8	グローバルパートナー	住宅機器メーカー	2023	2024	1
11	Casillero Del Diablo	チリ	4.6	7.4	グローバルパートナー	ワイン	2023	2024	1
12	Ecolab	米国	4.2	6.7	パートナー	衛生・洗浄等	2021	2024	3
13	Fanatics	米国	3.7	5.9	パートナー	グッズ・アパレル	2023	2024	1
14	Melitta	ドイツ	3.7	5.9	グローバルパートナー	食品	2020	2024	4
15	Qualcomm	米国	3.7	5.9	パートナー	通信・半導体	2022	2024	2
16	Apollo Tyres	インド	3.0	4.8	グローバルパートナー	タイヤ	2023	2024	1
17	Betfred	英国	3.0	4.8	グローバルパートナー	ベッティング	2023	2024	1
18	Visit Malta	マルタ	3.0	4.8	グローバルパートナー	観光	2023	2024	1
19	Chivas Regal	スコットランド	2.9	4.6	パートナー	酒	2023	2024	1
20	Marriott Hotel & Res	米国	2.9	4.6	パートナー	ホテル	2023	2024	1
21	Maui Jim	米国	2.9	4.6	パートナー	サングラス	2023	2024	1
22	Canon Medical Syste	日本	2.5	4.0	グローバルパートナー	医療機器	2023	2024	1
23	Milky	デンマーク	2.4	3.8	パートナー	寝具	2023	2024	1
24	Paul Smith	米国	2.4	3.8	グローバルパートナー	衣料品	2023	2025	2
25	Emirates NBD Bank	UAE	2.0	3.2	金融パートナー	銀行	2023	2024	1
26	MayBank	マレーシア	1.8	2.9	金融パートナー	銀行	2019	2024	5
27	Therabody	米国	1.8	2.9	グローバルパートナー	健康機器	2022	2024	2
28	Wow Hydrate	UAE	1.8	2.9	グローバルパートナー	スポーツ飲料	2023	2026	3
29	Cadbury	英国	1.5	2.4	グローバルパートナー	菓子・飲料	2023	2024	1
30	Cardless	米国	1.4	2.2	パートナー	クレジットカード	2021	2024	3.5
31	Extreme Networks	米国	1.4	2.2	グローバルパートナー	情報ネットワーク	2022	2024	2.5
32	Estee Lauder	米国	1.3	2.1	グローバルパートナー	化粧品	2023	2024	1
33	Konami	日本	1.2	1.9	グローバルパートナー	エンターテインメント	2019	2024	5
34	Sportsbreaks.com	UAE	1.2	1.9	リージョンパートナー	旅行	2021	2024	3
35	Remington	米国	0.9	1.5	グローバルパートナー	銃器	2022	2024	2
36	INVEX Banco	メキシコ	0.9	1.4	金融パートナー	銀行	2023	2024	1
37	Harves	中国	0.8	1.3	リージョンパートナー	エンターテインメント	2023	2024	1
38	Krungsi	タイ	0.8	1.3	金融パートナー	銀行	2023	2024	1
39	Scayle	ドイツ	0.7	1.2	パートナー	eコマース	2024	2025	1.5
40	DreamSetGo	インド	0.7	1.1	リージョンパートナー	旅行	2022	2024	2
41	Doo Group	シンガポール	0.6	0.9	グローバルパートナー	金融	2023	2024	1.5
42	Eurobank Directna	セルビア	0.6	0.9	金融パートナー	銀行	2023	2024	1
43	HongKong Jockey Cl	香港	0.6	0.9	リージョンパートナー	競馬	2023	2024	1
44	ICICI Bank	インド	0.5	0.8	金融パートナー	銀行	2023	2024	1
45	CBBank	ミャンマー	0.2	0.4	金融パートナー	銀行	2019	2024	5

(出展：マンチェスター・ユナイテッド公式サイトを基に筆者作成)

（５）海外ツアー

マンチェスター・ユナイテッドは、1999年にプレミアリーグ、FAカップ、UEFAチャンピオンズリーグの３冠を達成し、国内外での地位を不動のものとした。この成功を契機に、同クラブはクラブの商業戦略の一環として海外ツアーを積極的に展開し、特にアジア市場でのプレゼンス向上を目指した(White, 2010)。アジアでの海外ツアーは、単なる試合開催に留まらず、スポンサーシップの強化、グッズ販売、ファンエンゲージメントの促進といった多岐にわたる目的を達成するために活用された。試合前後には現地ファンとの交流イベントやスポンサー主催のプロモーション活動を行い、クラブブランドの浸透を図った。また、現地メディアとの連携を強化し、ツアーの様子を広く報道させることで、さらなるファン層の拡大に成功した。

アジアではサッカー人気が高い一方で、地元クラブの競技レベルは欧州クラブに比べて相対的に低く、マンチェスター・ユナイテッドのような世界的な名門クラブの来訪は大きな話題となった。これにより、現地での観戦チケットの売上やグッズ販売の増加に加え、ブランドがアジア市場全体に広がる契機となった。

海外ツアーは、現地スポンサーとの関係構築にも寄与した。ツアーを通じてアジア企業とパートナーシップを強化し、契約更新や新規契約の獲得に繋がった。こうした活動により、アジア市場におけるスポンサー収入の比率を高め、クラブの収益基盤を強化することにも成功した。

第２項 ボルシア・ドルトムントの事例

英プレミアリーグ以外でアジアのファン層を獲得しているクラブとして、ドイツ・ブンデスリーガのボルシア・ドルトムントが注目される。同クラブは、20年前の大型補強失敗による経営危機を克服し、地道な選手育成とアジア市場へのアプローチで財務を再建。売上高を約４倍に拡大した(林英樹, 2024)。また、テレビ放映権、グッズ販売、広告、サッカースクール運営といった多様な収益源を確立している点も特徴的である。

（１）経営規模

表５の通り、ボルシア・ドルトムントは、ドイツリーグ「ブンデスリーガ」１部で唯一の上場クラブであり、2023年６月期の売上高は前年比19%増の418.2百万ユーロ（約700億円）を記録した。コロナ禍を乗り越え、税引き前利益は10.7百万ユーロの黒字を達成した。売上規模ではサッカークラブ全体で世界12位に位置し、英マンチェスター・ユナイテッドの約半分程度であった。

表 5 ボルシア・ドルトムント 2022-23 年売上 (単位：億ユーロ)

	ドルトムント	マンU (参考)
放映権	1.6	2.4
広告、グッズ他	2.2	3.5
入場券	0.4	1.6
総収入	4.2	7.5

・税引前利益：10.7百万ユーロ

出展：(Manchester United Plc 2023 Annual Report on Form 20F, 2023)

(Borussia Dortmund 2022/2023 Annual Report, 2023)

(2) 国際部門

図4の通り、ボルシア・ドルトムントでは、マーケティング&セールスを所掌する本部内に、デジタル化推進部門と国際化推進部門が並列で設置されている。国際化推進部門は、シンガポール事務所（2012年）と上海事務所（2017年）を統括する BVB Asia Pacific Ltd. を傘下に置き、さらにアカデミーを運営している。また、アカデミーはフットボールを所掌する本部の傘下にも存在し、海外のアカデミーは独立した形で運営されている。

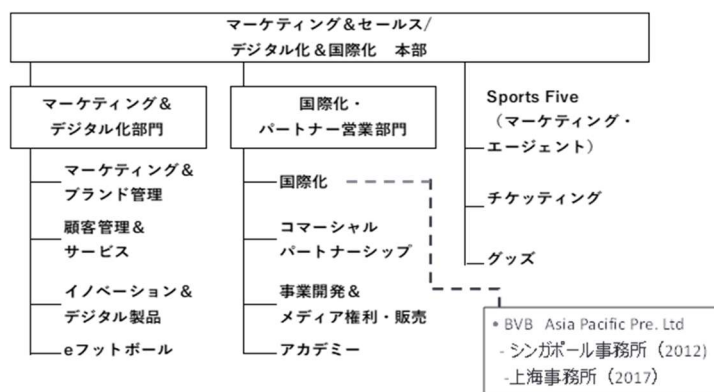


図 4 ボルシア・ドルトムント国際部門の組織図

(Borussia Dortmund 2022/2023 Annual Report, 2023)を基に作成

(3) アジア戦略

ボルシア・ドルトムントは、2010年に加入した香川選手が日本市場への入り口となった(仲井成志, 2024)。さらにそれがアジア市場を重視することにつながった。2024年3月、ボルシア・ドルトムントのアジア太平洋担当長ジュリア・ファー氏と東アジア担当長ベンジャミン・ウォール氏が来日し、日本経済新聞社のインタビューに応じた(平野由倫, 2024)。その要旨を以下にまとめた。

(インタビュー要旨)

- ・ アジア市場重視のきっかけ

香川選手（在籍期間：2010～2012年、2014～2019年）の獲得を契機にアジア市場

の重要性を認識。

- ・ 英プレミアリーグクラブとの違い
プロパティ（ロゴや画像）の提供ではなく、「コミュニティの一員」としての関係構築を重視。
- ・ 今後のアジアでの展望
アジアでの若手選手育成を中心に据えた取り組みを進める。

（４） スポンサー企業

アジア市場を重視するボルシア・ドルトムントにおいて、2023 年シーズンのスポンサー構成を調査した結果、表 6 の通り、上位公式スポンサー（シャツスポンサーおよびチャンピオン・パートナー）15 社のうち、アジア企業は韓国の Hankook の 1 社のみであり、残りの大半である 11 社をドイツ企業が占めた。

表 6 ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（上位スポンサー）

シャツスポンサー

1&1	ドイツ	通信サービス	2020
Evonic	ドイツ	化学	2006
Signal Iduna	ドイツ	保険	2005
Puma	ドイツ	スポーツアパレル	2012

Champion Partner

GLS.	ドイツ	ロジスティクス	2021
bwin	英国	オンラインギャンブル	2017
ROWE	ドイツ	潤滑油	2017
EA Sports	米国	スポーツゲーム	2013
ESET	スロバキア	オンラインセキュリティ	2019
Brinkoffs	ドイツ	ビール	2008
Signal Iduna	ドイツ	保険	2005
Wilo	ドイツ	ポンプメーカー	2011
Hankook	韓国	タイヤ	2009
DEW21	ドイツ	電力会社	2020
adesso	ドイツ	IT	2020

（出展：ボルシア・ドルトムント公式サイトを基に、筆者作成）

表 7 の通り、中位スポンサー（プレミアム・パートナー）にはアジア企業は含まれず、全 11 社のうち 8 社をドイツ企業が占めた。

表 7 ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（中位スポンサー）

Premium Partner

apotal.de	ドイツ	薬局、ドラッグストア	2015
Atlas	ドイツ	安全靴	2016
Coca cola Europacific partner	米国（欧州）	飲料	2020
Eurowings	ドイツ	航空	2016
Ruegenwalder	ドイツ	精肉	1999
Workday	ドイツ	クラウドHR/ファイナンス	2022
Stiebel-eltron	ドイツ	住宅設備	2019
Sorare	フランス	ブロックチェーンゲーム	2022
Coincase	米国	暗号通貨	2023
Rosier	ドイツ	自動車販売	2023
REWE	ドイツ	食品小売	2014

（出展：ボルシア・ドルトムント公式サイトを基に、筆者作成）

表 8 の通り、下位スポンサー（パートナー）にはアジア企業が 3 社（中国：Tenways、日本：Sony、中国：SolaxPower）含まれていた。一方で、中位・下位スポンサーを合わせた企業数は、国別でドイツ 21 社、米国 4 社、フランス 2 社、オーストリア 1 社となっており、アジアにおけるボルシア・ドルトムントの活動がスポンサー獲得を主目的としていないことが示唆された。

表 8 ボルシア・ドルトムント 2023 年シーズン公式スポンサー（下位スポンサー）

Partner

Loreal Men Expert	フランス	化粧品	2019
H-Hotels.com	ドイツ	ホテル予約サイト	2017
Aral	ドイツ	石油会社	2015
schauinsland-reisen	ドイツ	旅行会社	
Melitta	ドイツ	コーヒー	2019
Topps	米国	トレーディングカード	
Ruhr Nachrichten	ドイツ	新聞	
Brixental	オーストリア	観光	
Poco	ドイツ	オンラインストア	2013
Getränke Weidlich	ドイツ	卸売業	
OBO Bettermann	ドイツ	電子機器メーカー	
FLEX	ドイツ	工具	
GGM Gastro	ドイツ	ケータリング	
stoelting	ドイツ	人材派遣・清掃	
enders	ドイツ	グリル機器	
Tenways	中国	電動自転車	
Ullrich	ドイツ	プラントエンジニアリング	
Sony	日本	電機	
Drink Prime	米国	エナジードリンク	
solaxpower	中国	蓄電池	

（出展：ボルシア・ドルトムント公式サイトを基に、筆者作成）

一方、スポンサーであるドイツ企業のアジア事業支援には積極的に取り組んだ(Stiebel Eltronプレスリリース, 2019)。たとえば、プレミアム・パートナーの Stiebel Eltron（電気温水器や換気システムを手掛けるドイツのメーカー）は、売上の 16%（2017 年）をタイのホテルや不動産開発向けに依存しており、アユタヤに工場を設立し、2018 年に設備増設を実施した(ASEAN JAPAN CONSULTING 株式会社, 2017)。同社に対して、ボルシア・ドルトムントは顧客接待やキャンペーンでのクラブ活用を促進し、スポンサー契約の継続更新にもつなげた(The Nation, 2019)。

（５） 海外ツアー

ボルシア・ドルトムントは、2015 年から 2024 年にかけて海外ツアーを実施（2020 年・2021 年はコロナ禍のためバーチャルツアー）。訪問先はアジア（7 回）と米国（3 回）に分かれた。

- ・ 2015 年：日本（vs 川崎フロンターレ）
- ・ 2016 年：中国
- ・ 2017 年：中国、日本（vs 浦和レッズ）
- ・ 2018 年：米国
- ・ 2019 年：米国（シアトル）
- ・ 2020 年：予定していた中国・東南アジアツアーをコロナ禍によりバーチャルツアーに変更
- ・ 2021 年：アジア・バーチャルツアーを実施
- ・ 2022 年：ベトナム（9 月）
シンガポール、マレーシア、ベトナム（11 月）
- ・ 2023 年：米国（サンディエゴ、ラスベガス、シカゴ）
- ・ 2024 年：日本（vs セレッソ大阪）

（６） マーケティング指標

表 9 の通り、2022 年および 2023 年シーズンの 1 年間にわたるボルシア・ドルトムントのファン獲得を目的としたマーケティング施策を各指標で測定した結果、ファンクラブ会員数や SNS フォロワー数が着実に増加していることが確認された。

表 9 ボルシア・ドルトムント マーケティング指数

	2023年6月30日	2022年6月30日
公式ファンクラブ数	1,037 (+42)	995
同 会員数	67,000人(+1,000人)	66,000人
SNSフォロワー総数	58百万人 (+6百万人)	52百万人
Instagram	22.5百万人(3.3百万人)	19.2百万人
Facebook	15.2百万人 (10万人)	15.1百万人

・シーズンチケット：55千枚販売（8万人が待機リスト）

（Borussia Dortmund 2022/2023 Annual Report, 2023）P56～を基に作成

（7） 海外サッカー・スクール

ボルシア・ドルトムントは、アジアでの若手選手育成を重視する方針を掲げており（武智幸徳, 2019）、その現行の海外サッカースクールの状況を調査した。表 10 の通り、2024 年現在、直営スクールは米州と中国に計 18 校を展開していた。一方、他のアジア地域では現地パートナーとのライセンス運営が主で、全体で 51 校を運営しており、そのうち 46 校は日本国内で英会話教室大手の NOVA ホールディングスが運営していた（2019 年時点では 55 校）。

表 10 ボルシア・ドルトムント 海外アカデミー、サッカースクール

BVB International Academy

(直営校:18)			(ライセンススクール: 51)		
米国	アトランタ	1	日本	北海道	5
	アリゾナ	1		東京	1
	コロラド	1		神奈川	5
	エルパソ	1		埼玉	4
	グレートプレインズ	1		愛知	13
	ハワイ	1		岐阜	3
	イリノイ	1		三重	5
	ラスベガス	1		静岡	5
	ルイジアナ	1		福岡	5
	メリーランド	1	シンガポール		1
	ニューヨークシティ	1	タイ		1
	ノーステキサス	1	ベトナム		1
	ピッツバーグ	1	インド		1
	サウスフロリダ	1	マレーシア		1
	ワシントン	1			
	ウエストバージニア	1			
カナダ	ウォータールー	1			
中国	廈門	1			

（出展：ボルシア・ドルトムント公式サイトを基に筆者作成）

表 11 の通り、アジアにおけるライセンス運営のスクールについて、日本ではすでに体制が確立している一方で、その他の地域では依然として推進途上の段階であった。

表 11 ボルシア・ドルトムントのアジアにおけるライセンス運営スクール

国名	概要
タイ	・インターナショナルスクールのRIS Swiss Section（1963年設立、生徒数300）と提携し、2024年にthe BVB International Academy Thailandサッカースクール開校
ベトナム	・ベトナム軍隊通信グループ（ベテル）と提携し、アカデミー支援 ・ハノイ近郊にアカデミー施設建設予定
シンガポール	・FootballPlusと提携し、2022年にスクール事業に参画
インド	・AMM Foundationと提携し、2023年にMurugappa Youth Football Academy (MYFA) を通じたスクール事業に参画
マレーシア	・インターナショナルスクールのMAHSA Football Academyと提携し、2021年にスクール事業に参画
日本	・ドルトムント・サッカーアカデミーとして2017年～全国46校、各年代別に6クラスあり

（出展：公開情報とヒアリング結果を基に筆者作成）

第3項 事例から特定された共通点

マンチェスター・ユナイテッドとボルシア・ドルトムントは、アジア市場でそれぞれ異なるアプローチを採用しながらも、現地オフィスで事業活動を展開し、試合興行（海外ツアー）を通じてクラブのブランド価値を高める取り組みを行ってきた点は共通項であった。

マンチェスター・ユナイテッドは、韓国のパク・チソン選手や日本の香川真司選手の所属を契機に2012年には香港にアジア・オフィスを設立し、アジア地域におけるスポンサーの獲得および維持に注力した。このオフィスは、地域毎の市場特性に応じて、クラブのブランド浸透を図る拠点として機能した。特に、スポンサー企業との関係構築を目的とした海外ツアーは、アジア企業との提携を強化し、クラブの収益基盤を安定させる手段となった。こうした活動を通じて、マンチェスター・ユナイテッドはアジア市場におけるプレゼンスを確立した。

一方、ボルシア・ドルトムントはシンガポールと上海にオフィスを設置し、地域に密着した活動を展開してきた。同クラブはスポンサー獲得を主目的とせず、若手選手の育成に注力することで現地のサッカー文化に貢献することを目指した。具体的には、中国では直営、日本ではライセンス契約によるサッカースクールを合計46校運営し、地域の子どもたちにサッカー教育を提供した。この育成プログラムは、クラブの理念を現地に根付かせ、ファン層を広げるための重要な手段となった。また、2015年以降、ドルトムントはアジアを中心に海外ツアーを定期的に開催し、試合を通じて現地ファンとの交流を深めるとともに、クラブブランドをアジア市場に浸透させる取り組みを進めてきた。

このように、両クラブはそれぞれ異なる形でアプローチを行いつつも、現地にオフィスを設立して地域密着型の活動を展開し、海外ツアーを通じてクラブの価値を伝えるという共

通点を有している。この取り組みは、単なる試合興行やスポンサー獲得を超え、現地でのファンベース拡大と長期的なブランド価値の向上を目指したものであり、両クラブの成功を支える重要な要素となった。

第2節 （研究 1-2）欧米プロスポーツクラブによる海外ツアーの決定要因

2000 年以降、欧米のプロスポーツクラブは市場のグローバル化を背景に、海外ツアーを積極的に実施するようになった。本研究では、欧州サッカーのプレミアリーグ、ブンデスリーガに所属するクラブのほか、米国のスポーツリーグ（NBA、NFL、MLB）で海外進出に積極的なクラブを含む、12 クラブ（マンチェスター・ユナイテッド、マンチェスター・シティ、バイエルン・ミュンヘン、ボルシア・ドルトムント、アイントラハト・フランクフルト、ロサンゼルス・レイカーズ、ヒューストン・ロケッツ、ゴールデンステート・ウォリアーズ、ロサンゼルス・ドジャース、ニューヨーク・ヤンキース、ジャクソンビル・ジャガーズ、ニューイングランド・ペイトリオッツ）が実施した海外ツアーの51 事例を調査した。本調査対象は、クラブやリーグのウェブ発信で公開されている範囲において、まずは各クラブの特性と海外ツアーの訪問国、実施回数を示し、さらに実施日時、対戦相手、対戦場所、観客動員数、主要ツアー・スポンサー、主なイベント内容について、入手可能な範囲でデータを収集した。また、ツアーの特徴的な特記事項があれば付記した。なお、アイントラハト・フランクフルトについては、クラブ関係者へのインタビューも交えて情報入手した。本調査で得られたデータは、詳細情報は省略し、各クラブ同様の粒度、項目毎に整理・分析し、試合実施の共通要員と、試合開催に強く影響する因子の特定を行い、第13 項に記した。

第1項 マンチェスター・ユナイテッドの事例

マンチェスター・ユナイテッドは1999 年にプレミアリーグ、FA カップ、UEFA チャンピオンズリーグの3 冠を達成し、アジアや米国でのプレゼンスを高めるために海外ツアーをクラブの商業戦略の一環として位置付けた。同クラブの特性として、2003 年から2005 年にかけて米国のグレイザー家が株式を買収したことで、アジアおよび米国市場の開拓を一層重視した点が挙げられる(White, 2010)。表12 の通り、マンチェスター・ユナイテッドの海外ツアーの実績を記した。

表 12 マンチェスター・ユナイテッドの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）
アメリカ合衆国	2003年、2004年、2010年、2011年、2014年、2015年、2017年、2018年、2022年、2023年（10回）
中国	1999年、2005年、2007年、2009年、2012年、2016年（6回）
オーストラリア	1999年、2013年、2019年、2022年（4回）
日本	1999年、2005年、2008年（3回）
南アフリカ	1993年、2006年、2008年（3回）
シンガポール	2001年、2019年（2回）
香港	1999年、2005年、2013年（3回）
カナダ	2003年、2010年（2回）
韓国	2007年、2009年（2回）
マレーシア	1995年、2001年、2009年（3回）
タイ	2001年、2013年、2022年（3回）
スウェーデン	2008年、2016年（2回）
ノルウェー	2002年、2019年（2回）
デンマーク	2006年（1回）
アイルランド	2010年（1回）

（１）2003 年 米国

2002 年、マンチェスター・ユナイテッドはナイキと 13 年間総額 3 億ポンドのスポンサー契約を締結した。この契約に基づき、2003 年の米国ツアーでは、ナイキ製品のプロモーションを目的にニューヨークやロサンゼルスなどの大都市圏が試合開催地として選定された。また、対戦相手のクラブもサプライヤーがナイキで統一されていた。(Oliver Kay, 2023) 表 13 の通り、2003 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 13 2003 年マンチェスター・ユナイテッド米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント
2003/7/22	セルティックFC	ワシントンD.C. (フェデックスフィールド)	約54,000人	ナイキ	試合前記者会見、 ファンミーティング
2003/7/25	クラブ・アメリカ	シアトル (クエストフィールド)	約66,000人	ナイキ	サッカークリニック、 ナイキ製品プロモーション
2003/7/27	ユヴェントス	ニュージャージー (ジャイアンツ・スタジアム)	約79,000人	ナイキ	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2003/7/31	FCバルセロナ	フィラデルフィア (リンカーン・ フィナンシャル・フィールド)	約68,000人	ナイキ	オープントレーニングセッ ション、地元学校訪問

（２）2004 年 米国

2004 年の米国ツアーは、前年と同様にナイキがスポンサーを務め、対戦相手はすべて欧州の強豪クラブであり、サプライヤーがナイキで統一されていた点が特徴である。試合開催地には、新たにシカゴが追加され、大都市圏でのプロモーションが強化された。表 14 の通り、2004 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 14 2004 年マンチェスター・ユナイテッド米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2004/7/25	バイエルン・ ミュンヘン	シカゴ (ソルジャー・フィールド)	約58,000人	ナイキ	試合前の公開練習、 ファンとの交流イベント
2004/7/28	ACミラン	ニュージャージー (ジャイアンツ・スタジアム)	約70,000人	ナイキ	チャリティーディナー、 地元学校訪問
2004/7/31	セルティックFC	フィラデルフィア (リンカーン・ フィナンシャル・フィールド)	約55,000人	ナイキ	サッカークリニック、 メディアインタビュー

(3) 2005 年 アジア

2005 年のアジア・ツアーは、ユニフォーム・スポンサーであるボーダフォンがアジア市場での通信事業を拡大していた背景を受けて企画された。訪問地は、英国と歴史的な結びつきが強い香港、急成長する中国市場、重要市場と位置付けられた日本が選ばれた。また、同年 6 月には韓国代表の朴智星 (パク・チソン) 選手が加入し、アジアのファン層を意識したツアー構成となった。また、同じユニフォーム・スポンサーである浦和レッズとの対戦は、ボーダフォン・カップとして開催された(浦和レッズプレスリリース, 2005)。表 15 の通り、2005 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 15 2005 年マンチェスター・ユナイテッド アジアツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2005/7/23	香港代表チーム	香港スタジアム	約40,000人	ボーダフォン	ファンミーティング、 公開練習
2005/7/26	北京国安	北京工人体育場	約60,000人	ボーダフォン	地元学校訪問、 サッカークリニック
2005/7/28	鹿島アントラーズ	カシマサッカースタジアム	約35,000人	ボーダフォン	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2005/7/30	浦和レッズ	埼玉スタジアム2002	約60,000人	ボーダフォン	オープントレーニング、 スポンサーイベント

(4) 2006 年 アフリカ

2006 年のアフリカツアーは、ユニフォーム・スポンサーであるボーダフォンがアフリカの通信事業拡大を進めていた背景を受けて「Vodacom Challenge 2006」として実施された。当時、アフリカの携帯市場は急速に発展しており、MTN、中東の Zain (クウェート)、Etisalat (UAE) といった企業が現地市場に進出していた中、ボーダフォンは南アフリカの Telkom SA と合併で市場参入を果たしていた。また、スポンサーであるナイキもツアーを全面的にサポートし、対戦相手のサプライヤーはすべてナイキで統一されていた点が特徴である。表 16 の通り、2006 年のアフリカツアー概要を纏めた。

表 16 2006 年マンチェスター・ユナイテッド アフリカツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2006/7/22	オーランド・ バイレーツ	南アフリカ・ダーバン (ABSAスタジアム)	約30,000人	ボーダフォン	ファンミーティング、 公開練習
2006/7/26	カイザー・チーフス	南アフリカ・ケープタウン (ニューランズ・スタジアム)	約35,000人	ボーダフォン	地元学校訪問、 サッカークリニック
2006/7/29	カイザー・チーフス	南アフリカ・プレトリア (ロフタス・ヴァースフェルド・スタジアム)	約40,000人	ボーダフォン	チャリティーディナー、 メディアインタビュー

(5) 2007 年 アジア

2007 年のアジア・ツアーは、ユニフォーム・スポンサーである AIG（保険）がアジア市場でのプレゼンスを強化していた背景を受けて実施された。当時、アジア経済の成長に伴い中間層が増加し、生命保険市場が急速に拡大していた(平賀 富一, 2015)ことがツアーの背景にあった。さらに、韓国代表の中心選手であった朴智星（パク・チソン）の存在が韓国での高い人気に寄与しており、韓国がツアー先に選定された。表 17 の通り、2007 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 17 2007 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2007/7/17	浦和レッズ	日本 (埼玉スタジアム2002)	約58,000人	AIG	ファンミーティング、 公開練習
2007/7/20	FCソウル	韓国 (ソウルW杯競技場)	約65,000人	AIG	地元学校訪問、 サッカークリニック
2007/7/23	深圳上清飲	中国 (マカオスタジアム)	約15,000人	AIG	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2007/7/27	広州医薬	中国 (広州天河体育中心)	約30,000人	AIG	オープントレーニング、 スポンサーイベント

(6) 2011 年 米国

2011 年の米国ツアーでは、ユニフォーム・スポンサーである Aon（保険）の本社所在地であるシカゴを訪問先に追加した。さらに、MLS との関係強化を目的に MLS 所属クラブとの対戦を増やしたことも特徴的であった。また、同年の UEFA チャンピオンズリーグ決勝で敗れたバルセロナとのリベンジマッチを企画し、注目を集めた。表 18 の通り、2011 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 18 2011 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2011/7/13	ニューイングランド・レボリューション	マサチューセッツ州フォックスボロ（ジレット・スタジアム）	約51,523人	Aon	ファンミーティング、公開練習
2011/7/20	シアトル・サウンダーズ	シアトル（センチュリーリンク・フィールド）	約67,052人	Aon	地元学校訪問、サッカークリニック
2011/7/23	シカゴ・ファイアー	シカゴ（ソルジャー・フィールド）	約61,308人	Aon	チャリティーディナー、メディアインタビュー
2011/7/27	MLSオールスター	ニュージャージー州イストラザフォード（レッドブル・アリーナ）	約26,760人	Aon	オープントレーニング、スポンサーイベント
2011/7/30	FCバルセロナ	メリーランド州ランドオーバー（フェデックス・フィールド）	約81,807人	Aon	特別記念試合、ファン交流イベント

（7）2013 年 アジア・オセアニア

2013 年のアジア・オセアニアツアーは、2012 年にセレッソ大阪から加入した香川真司選手の存在を活かし、ユニフォーム・スポンサーである Aon が進出するアジア市場を中心に実施された。日本では横浜 F マリノスとの試合が行われ、地域スポンサーであるカゴメが共同スポンサーとして参加した(鈴木康浩, 2013)。表 19 の通り、2013 年のアジア・オセアニアツアー概要を纏めた。

表 19 2013 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・オセアニアツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2013/7/13	タイ選抜	タイ・バンコク（ラジャマンガラ・スタジアム）	約50,000人	Aon	ファンミーティング、公開練習
2013/7/20	Aリーグオールスターズ	オーストラリア・シドニー（ANZ スタジアム）	約83,000人	Aon	地元学校訪問、サッカークリニック
2013/7/23	横浜F・マリノス	日本・横浜（日産スタジアム）	約70,000人	Aon、カゴメ	チャリティーディナー、メディアイベント
2013/7/26	セレッソ大阪	日本・大阪（長居スタジアム）	約45,000人	Aon	オープントレーニング、スポンサーイベント
2013/7/29	香港キッカーSC	香港（香港スタジアム）	約40,000人	Aon	特別試合記念イベント、ファン交流会

（8）2014 年 米国

2014 年の米国ツアーは、ユニフォーム・スポンサーである GM 傘下のシボレーが重視する市場で開催された。試合では欧州のトップクラブと対戦し、シボレー本社があるミシガンでの試合は、従業員や地元への PR に活用された。この試合は米国内のサッカー試合史上最多となる 109,318 人の観客動員を記録し、大きな成功を収めた(Dale Buss, 2014)。表 20 の通り、2014 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 20 2014 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2014/7/23	ロサンゼルス・ギャラクシー	カリフォルニア州パサデナ (ローズボウル)	約86,432人	シボレー	ファンミーティング、 公開練習
2014/7/26	ASローマ	コロラド州デンバー (スポー ツ・オーソリティ・フィール ド・アット・マイル・ハイ)	約54,117人	シボレー	地元学校訪問、 サッカークリニック
2014/7/29	インテル・ミラノ	ワシントンD.C. (フェデックスフィールド)	約61,238人	シボレー	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2014/8/2	レアル・マドリッド	ミシガン州アナーバー (ミシガン・スタジアム)	約109,318人	シボレー	オープントレーニング、 スポンサーイベント
2014/8/4	リヴァプール	フロリダ州マイアミ (サンライフ・スタジアム)	約51,104人	シボレー	特別記念試合、 ファン交流イベント

(9) 2015 年 米国

2015 年の米国ツアーは、シボレーの重要市場であるサンノゼやシカゴを開催地として選定した。対戦相手には MLS クラブ (クラブ・アメリカ、サンノゼ・アースクエイクス) と欧州のビッグクラブ (バルセロナ、パリ・サンジェルマン) が含まれ、競技面と商業面の魅力をバランスした構成が特徴的であった。表 21 の通り。2015 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 21 2015 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2015/7/17	クラブ・アメリカ	ワシントン州シアトル (センチュリーリンク・フィールド)	約46,857人	シボレー	ファンミーティング、 公開練習
2015/7/21	サンノゼ・アースクエイクス	カリフォルニア州サンノゼ (アビア・スタジアム)	約18,000人	シボレー	地元学校訪問、 サッカークリニック
2015/7/25	FCバルセロナ	カリフォルニア州サンタクララ (リーバイス・スタジアム)	約68,416人	シボレー	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2015/7/29	パリ・サンジェルマン	イリノイ州シカゴ (ソルジャー・フィールド)	約61,351人	シボレー	オープントレーニング、 スポンサーイベント

(10) 2018 年 米国

2018 年の米国ツアーは、ツアースポンサーである Aon に加え、新たにユニフォーム・スポンサーとしてアディダスと契約したことを背景に、米国市場でのブランド露出を強化する目的で実施された。対戦相手にはアディダスがサプライヤーを務めるクラブが選定され、スポンサーシップとの連携が強調されたツアーとなった。表 22 の通り、2018 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 22 2018 年マンチェスター・ユナイテッド 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2018/7/20	クラブ・アメリカ	アリゾナ州グレンデール (フェニックス大学スタジアム)	約45,000人	Aon	ファンミーティング、 公開練習
2018/7/23	サンノゼ・アースクエイクス	カリフォルニア州サンタクララ (リーヴァイス・スタジアム)	約60,000人	Aon	地元学校訪問、 サッカークリニック
2018/7/26	ACミラン	カリフォルニア州パサデナ (ローズボウル・スタジアム)	約90,000人	Aon	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2018/7/29	リヴァプール	ミシガン州アナーバー (ミシガン・スタジアム)	約100,000人	Aon	オープントレーニング、 スポンサーイベント
2018/8/1	レアル・マドリード	フロリダ州マイアミ (ハードロック・スタジアム)	約65,000人	Aon	ファン交流イベント

(11) 2019 年 アジア・オセアニア

2019 年のアジア・オセアニアツアーは、ツアースポンサーである Aon がアジア市場（シンガポール、中国）への再進出を強調する目的で実施された。また、ユニフォーム・スポンサーであるアディダスは、グローバル市場でのブランド露出を強化するため、ツアー先にオーストラリアを追加。シボレーもこのツアーを支援し、各スポンサーの戦略が反映された構成となった。表 23 の通り、2019 年のアジア・オセアニアツアー概要を纏めた。

表 23 2019 年マンチェスター・ユナイテッド アジア・オセアニアツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2019/7/13	パース・グローリー	オーストラリア・パース (オプタス・スタジアム)	約50,000人	アディダス	ファンミーティング、 公開練習
2019/7/17	リーズ・ユナイテッド	オーストラリア・パース (オプタス・スタジアム)	約55,000人	アディダス	地元学校訪問、 サッカークリニック
2019/7/20	インテル・ミラン	シンガポール (ナショナル・スタジアム)	約52,000人	アディダス	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2019/7/25	トッテナム・ホットスパー	中国・上海 (虹口足球场)	約33,000人	アディダス	オープントレーニング、 スポンサーイベント

第2項 マンチェスター・シティの事例

マンチェスター・シティの特性は、2008 年に UAE 王族のシェイク・マンスール氏がクラブを買収したことで、シティ・フットボール・グループの一員として運営されている点にある。同グループは、ニューヨーク・シティ FC（米国）、メルボルン・シティ FC（オーストラリア）、横浜 F・マリノス（日本）など、複数のクラブを保有・運営し、国際的な展開を進めている。

また、メインスポンサーであるエティハド航空は、アブダビを国際的なビジネス、観光、輸送のハブとする UAE・アブダビ政府の戦略の一環として設立された航空会社であり、同クラブの活動を積極的に支援している。

マンチェスター・ユナイテッドが、スポンサー重視を前面に打ち出していることに対し、「マンチェスター・シティの事業戦略は、まずクラブチームの強い競技力を保持し、そのうえで、クラブビジネスの今後の持続可能な成長のためにグローバル戦略を実行する」(王徳一

& 武藤泰明, 2024)という点でクラブの経営上のアプローチが異なる。

表 24 の通り、マンチェスター・シティの海外ツアー実績を纏めた。

表 24 マンチェスター・シティの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）
アメリカ合衆国	2010年、2011年、2013年、2014年、2017年、2018年、2022年（7回）
中国	2012年、2016年（2回）
香港	2013年、2019年（2回）
日本	2019年、2023年（2回）
南アフリカ	2009年（1回）
マレーシア	2012年（1回）
アラブ首長国連邦	2014年（1回）
オーストラリア	2015年（1回）
タイ	2015年（1回）
ベトナム	2015年（1回）
韓国	2023年（1回）

（１）2011 年 米国

2011 年は、エティハド航空（UAE）がマンチェスター・シティとの間でスタジアム命名権（エティハド・スタジアム）およびクラブスポンサー契約を締結した年であった。この契約を背景に、米国ツアーではスポンサー戦略が強く反映された活動が展開された。表 25 の通り、2011 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 25 2011 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2011/7/16	サンノゼ・アースクエイクス	カリフォルニア州サンノゼ （バック・ショウ・スタジアム）	約10,000人	エティハド 航空	ファンミーティン グ、公開練習
2011/7/18	バンクーバー・ホワイト キャプス	カナダ・ブリティッシュコロンビ ア州バンクーバー （エンパイア・フィールド）	約24,000人	エティハド 航空	地元学校訪問、 サッカークリニック
2011/7/24	LAギャラクシー	カリフォルニア州カーソン （ホーム・デポ・センター）	約27,000人	エティハド 航空	チャリティーディ ナー、メディアイ ンタビュー

（２）2013 年 アフリカ、アジア

2013 年のアフリカ・アジアツアーでは、現地の強豪クラブや人気クラブとの対戦が組まれた。また、マンチェスター・シティにはアフリカ出身のスター選手であるヤヤ・トゥーレ（コートジボワール）が在籍しており、彼の存在が地域のファン層拡大に貢献した。表 26 の通り、2013 年のアフリカ・ツアー概要を纏めた。

表 26 2013 年マンチェスター・シティ アフリカツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2013/7/14	スーパースポーツ・ユナイテッド	南アフリカ・プレトリア (ロフタス・ヴァースフェルド・スタジアム)	約30,000人	エティハド航空	ファンミーティング、公開練習
2013/7/18	アマズルFC	南アフリカ・ダーバン (モーゼス・マヒダ・スタジアム)	約40,000人	エティハド航空	地元学校訪問、サッカークリニック
2013/7/24	サンダーランド	香港 (香港スタジアム)	約40,000人	エティハド航空	チャリティーディナー、メディアインタビュー
2013/7/27	サウスチャイナAA	香港 (香港スタジアム)	約40,000人	エティハド航空	オープントレーニング、スポンサーイベント

(3) 2015 年 オセアニア、アジア

2015 年のオセアニア・アジアツアーでは、シティ・フットボール・グループ (CFG) の一員であるメルボルン・シティが重要な役割を果たした。また、ベトナム市場は CFG にとってファン層拡大のターゲット地域として位置付けられ、ツアーの一環として注目された。さらに、このツアーを契機に、翌年 2016 年にはメルボルン・シティのアーロン・ムーイ選手がマンチェスター・シティに加入するなど、クラブ間の連携が強化された。表 27 の通り。オセアニア・アジアツアーの概要を纏めた。

表 27 2015 年マンチェスター・シティ オセアニア・アジアツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2015/7/18	メルボルン・シティFC	オーストラリア・メルボルン (AAMIパーク)	約21,000人	エティハド航空	ファンミーティング、公開練習
2015/7/21	ASローマ	オーストラリア・メルボルン (MCG)	約40,000人	エティハド航空	地元学校訪問、サッカークリニック
2015/7/24	レアル・マドリード	オーストラリア・メルボルン (MCG)	約99,000人	エティハド航空	チャリティーディナー、メディアインタビュー
2015/7/27	ベトナム代表	ベトナム・ハノイ (ミーディン国立競技場)	約40,000人	エティハド航空	オープントレーニング、スポンサーイベント

(4) 2017 年 米国

2017 年の米国ツアーでは、初めて米国で開催された「マンチェスター・ダービー」が大きな注目を集めた。また、ロサンゼルスで行われたレアル・マドリード対マンチェスター・シティの試合は興行的に成功し、93,098 人の観客動員を記録した。この試合は米国内のサッカー市場でのプレゼンスを高める重要な機会となった。表 28 の通り、2017 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 28 2017 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/7/20	マンチェスター・ユナイテッド	アメリカ・ヒューストン (NRGスタジアム)	約67,401人	エティハド 航空	ファンミーティング、 公開練習
2017/7/26	レアル・マドリード	アメリカ・ロサンゼルス (ロサンゼルス・メモリアル・コロシアム)	約93,098人	エティハド 航空	地元学校訪問、 サッカークリニック
2017/7/29	トッテナム・ホットスパー	アメリカ・ナッシュビル (ニッサンスタジアム)	約56,232人	エティハド 航空	チャリティーディナー、 メディアインタビュー

(5) 2019 年 アジア

2019 年のアジア・ツアーでは、シティ・フットボール・グループ (CFG) の一員である横浜 F・マリノスとの連携が強調された。グループ全体の連携を示す象徴的な取り組みとして、アジア市場でのファン層拡大を目的に実施された。表 29 の通り、2019 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 29 2019 年マンチェスター・シティ アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2019/7/17	ウェストハム・ユナイテッド	中国・南京 (南京五輪スポーツセンター)	約23,000人	エティハド 航空	ファンミーティング、 公開練習
2019/7/20	ウルヴァーハンプトン・ワンダラーズ	中国・上海 (虹口足球场)	約27,000人	エティハド 航空	地元学校訪問、 サッカークリニック
2019/7/24	傑志 (キッチー)	香港 (香港スタジアム)	約20,000人	エティハド 航空	チャリティーディナー、 メディアインタビュー
2019/7/27	横浜 F・マリノス	横浜 (日産スタジアム)	約65,000人	エティハド 航空	トロフィーツアー、 ファンイベント

(6) 2022 年 米国

2022 年の米国ツアーは、プレミアリーグトロフィーツアーとして実施され、マンチェスター・シティとバイエルン・ミュンヘンという人気および競争力を兼ね備えたクラブ同士の対戦が行われた。この試合はファンの注目を集めるとともに、ツアーの成功に寄与した。表 30 の通り、2022 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 30 2022 年マンチェスター・シティ 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2022/7/20	クラブ・アメリカ	ヒューストン (NRGスタジアム)	約61,223人	エティハド航空	ファンミーティング、 公開練習
2022/7/23	バイエルン・ミュンヘン	グリーンベイ (ランボー・フィールド)	約78,128人	エティハド航空	地元学校訪問、 サッカークリニック

(7) 2023 年 アジア

2023 年のアジア・ツアーは、マンチェスター・シティが 2022-23 シーズンにプレミアリーグ、FA カップ、チャンピオンズリーグの三冠を達成した後、初めて実施したツアーである。ツアーでは、シティ・フットボール・グループ (CFG) の一員である横浜 F・マリノスとの連携が強調され、グループ全体の一体感を示す重要な機会となった。表 31 の通り。2023 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 31 2023 年マンチェスター・シティ アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2023/7/23	横浜 F・マリノス	東京 (国立競技場)	約65,000人	エティハド航空	ファンミーティング、 公開練習
2023/7/26	バイエルン・ミュンヘン	東京 (国立競技場)	約65,000人	エティハド航空	地元学校訪問、 サッカークリニック
2023/7/30	アトレティコ・マドリード	ソウル (ソウルW杯競技場)	約64,000人	エティハド航空	チャリティーディナー、 メディアインタビュー

第3項 バイエルン・ミュンヘンの事例

バイエルン・ミュンヘンの特性は、ブンデスリーガ、DFB ポカール、UEFA チャンピオンズリーグなどで多数のタイトルを獲得し、ドイツサッカーの象徴としての地位を確立している点にある。この地位を活かし、同クラブは積極的に海外ツアーを展開してきた。

また、ニューヨーク (米国)、上海 (中国)、バンコク (タイ) に海外事務所を設置し、グローバルスポンサーおよび地域スポンサーの獲得に向けた活動を行い、クラブの国際的なプレゼンスを強化している。

表 32 の通り、バイエルン・ミュンヘンの海外ツアー実績を纏めた。

表 32 バイエルン・ミュンヘンの海外ツアー実績

国名	訪問年 (回数)
アメリカ合衆国	2014年、2016年、2018年、2019年 (4回)
中国	2012年、2015年、2017年 (3回)
日本	2008年、2023年 (2回)
シンガポール	2017年 (1回)
インドネシア	2008年 (1回)
インド	2012年 (1回)

(1) 2012 年 アジア

2012 年のアジア・ツアーは、ユニフォーム・スポンサーであるアディダスが中国およびインドネシアでの市場拡大とブランド露出を目指して実施した。中国では首都・北京のクラブや中国スーパーリーグで躍進していた広州恒大と対戦し、インドネシアでは首都・ジャカルタで選抜チームと対戦した。このツアーは、アディダスの戦略的目標を反映した取り組み

となった。表 33 の通り、2012 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 33 2012 年バイエルン・ミュンヘン アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2012/7/24	北京国安	中国・北京 (国家体育場)	約50,000人	アディダス	ファンミーティング、 公開練習
2012/7/26	広州恒大	中国・広州 (天河体育中心)	約40,000人	アディダス	地元学校訪問、 サッカークリニック
2012/7/28	インドネシア 選抜チーム	インドネシア・ジャカルタ (ゲロ ラ・ブン・カルノ・スタジアム)	約60,000人	アディダス	チャリティーマッチ、 メディアインタビュー

(2) 2014 年 米国

2014 年の米国ツアーは、長年のスポンサーであるアウディの米国市場でのブランド強化を目的に、「アウディ・サマーツアー」として実施された。このツアーを通じて、アウディのマーケティング戦略とクラブ活動を連携させた取り組みが展開された。表 34 の通り。2014 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 34 2014 年バイエルン・ミュンヘン 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2014/7/31	グアダラハラ	ニューヨーク (レッドブル・アリーナ)	約25,000人	アウディ	ファンミーティング、 公開練習
2014/8/2	MLSオールスター	ポートランド (プロビデンス・パーク)	約21,733人	アウディ	サッカークリニック、 メディアインタビュー

(3) 2016 年 米国

2016 年の米国ツアーは、長年のスポンサーであるアウディの米国市場でのブランド強化を目的として「アウディ・サマーツアー」として実施された。対戦相手には名門クラブが選定され、観客動員に成功し、アウディのブランド露出およびクラブの市場拡大に貢献した。表 35 の通り、2016 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 35 2016 年バイエルン・ミュンヘン 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2016/7/27	ACミラン	シカゴ (ソルジャー・フィールド)	約61,500人	アウディ	ファンミーティング、 公開練習
2016/7/30	インテル・ミラノ	シャーロット (バンク・オブ・アメリカ・スタジ アム)	約53,000人	アウディ	サッカークリニック、 メディアインタビュー
2016/8/3	レアル・マドリー ド	イーストラザフォード (メットライフ・スタジアム)	約82,000人	アウディ	チャリティーマッチ、 記念品販売

(4) 2017 年 アジア

2017 年のアジア・ツアーは、長年のスポンサーであるアウディのアジア市場でのブランド強化を目的として「アウディ・サマーツアー」として実施された。対戦相手には名門クラブが選定され、観客動員に成功し、アウディのブランド露出とクラブのアジア市場でのプレゼンス拡大に寄与した。表 36 の通り、2017 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 36 2017 年バイエルン・ミュンヘン アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/7/22	ACミラン	中国・深圳 (深圳ユニバーシアード・センター)	約39,000人	アウディ	ファンミーティング、公開練習
2017/7/25	チェルシー	シンガポール (ナショナルスタジアム)	約48,000人	アウディ	サッカークリニック、メディアインタビュー
2017/7/27	インテル・ミラノ	シンガポール (ナショナルスタジアム)	約52,000人	アウディ	チャリティーマッチ、記念品販売

第4項 ボルシア・ドルトムントの事例

ボルシア・ドルトムントの特性は、ファンとの強い絆を築くことを重視する点にある。2010 年に香川真司選手が加入したことで、アジア市場への関心が高まり、同市場でのプレゼンス拡大を目的としてアジア・ツアーを定期的実施するようになった。これにより、アジアでのファン層拡大を目指した取り組みがクラブ戦略の一環となっている。

表 37 の通り、ボルシア・ドルトムントの海外ツアー実績を纏めた。

表 37 ボルシア・ドルトムントの海外ツアー実績

国名	訪問年(回数)
日本	2015年、2017年、2024年(3回)
中国	2007年、2016年、2017年(3回)
タイ	2004年、2024年(2回)
アメリカ合衆国	2018年、2019年(2回)
マレーシア	2015年(1回)
シンガポール	2022年(1回)
ベトナム	2022年(1回)
インドネシア	2022年(1回)

(1) 2015 年 アジア

2015 年のアジア・ツアーは、2014 年に香川真司選手がボルシア・ドルトムントに復帰したことを契機に、クラブのマーケティング部門が主導して実施された。このツアーには化学会社 Evonik をはじめ、ユニフォームサプライヤーであるプーマも商品プロモーションを目

的に支援を行い、クラブのアジア市場でのプレゼンスをさらに強化する取り組みとなった。
表 38 の通り、2015 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 38 2015 年ボルシア・ドルトムント アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2015/7/7	川崎フロンターレ	等々力陸上競技場	24,650人	Evonik	ファンミーティング、 公開練習
2015/7/9	ジョホール・ダルル・タクジム	マレーシア (ラルキン・スタジアム)	情報なし	Evonik	サッカークリニック、 メディアインタビュー

(2) 2016 年 アジア

2016 年のアジア・ツアーは、中国市場でのブランド認知向上を目的に実施された。このツアーは、ボルシア・ドルトムントが Huawei とパートナー契約を締結したことを背景に、中国市場でのプレゼンスを高める戦略の一環として位置付けられた。表 39 の通り。2016 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 39 2016 年ボルシア・ドルトムント アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2016/7/22	マンチェスター・ユナイテッド	上海 (上海スタジアム)	不明	HUAWEI	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント
2016/7/28	マンチェスター・シティ	深圳 (深圳市体育中心)	不明	HUAWEI	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント

(3) 2017 年 アジア

2017 年のアジア・ツアーは、「明治安田生命 J リーグワールドチャレンジ 2017」の一環として実施され、香川真司選手 (2014~2019 年在籍) の凱旋試合として開催されたが、6 月の日本代表戦で左肩を負傷したため (Soccer King, 2017)、香川選手は欠場した。また、リージョナル・パートナーである H.I.S. (2015 年からパートナー契約) がツアーを支援し、日本市場でのファン層拡大に向けた取り組みが強調された。表 40 の通り、2017 年のアジア・ツアー概要を纏めた。

表 40 2017 年ボルシア・ドルトムント アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/7/15	浦和レッズ	埼玉スタジアム2002	58,327人	明治安田生命	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント
2017/7/18	ACミラン	中国 (広州天河体育中心)	不明	H.I.S	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント

(4) 2018 年 米国

2018 年の米国ツアーでは、「インターナショナル・チャンピオンズ・カップ (ICC)」に参加し、欧州の強豪クラブとの対戦を実現した。また、米国出身のクリスチャン・プリシッチ選手が注目を集め、地元ファン層の支持を得る大きな要因となった。表 41 の通り、2018 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 41 2018 年ボルシア・ドルトムント 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2018/7/20	マンチェスター・シティ	ソルジャー・フィールド (シカゴ)	約34,629人	ICC公式スポン	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント
2018/7/22	リヴァプール	バンク・オブ・アメリカ・スタジアム (シャーロット)	約55,447人	ICC公式スポン	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント
2018/7/25	ベンフィカ	ハイツ・フィールド (ピッツバーグ)	約16,171人	ICC公式スポン	試合前後にファンイベント、 スポンサー関連イベント

第5項 アイントラハト・フランクフルトの事例

アイントラハト・フランクフルトの特性として、日本サッカー界へのアンバサダー的存在である長谷部誠選手の活躍が挙げられる。また、クラブは浦和レッズの提携クラブであり、日本市場との結びつきを強化している点が特徴的である。さらに、トップスポンサーである米国企業 Indeed やその親会社リクルート (Indeed Japan の運営母体) の影響が強く、グローバルおよび日本市場での活動においてこれらの企業との連携が重要な役割を果たしている。

表 42 の通り、アイントラハト・フランクフルトの海外ツアー実績を纏めた。

表 42 アイントラハト・フランクフルトの海外ツアー実績

国名	訪問年 (回数)
アメリカ合衆国	2017年、2018年、2024年 (3回)
日本	2022年 (1回)
中国	2019年 (1回)

(1) 2018 年 米国

2018 年の米国ツアーは、トップスポンサーであるインディードの米国市場でのブランド露出を強化する目的で実施された。このツアーでは、1995 年から 2013 年までフランクフルトに所属し、2013 年にフィラデルフィア・ユニオンでプレーしたオカ・ニコロフ選手の縁を活かし、フィラデルフィア・ユニオンとの試合が行われた。表 43 の通り、2018 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 43 2018 年 アイントラハト・フランクフルト 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2018/7/10	レアル・ソルトレイク	ソルトレイクシティ (リオ・ティント・スタジアム)	20,213人	インディード、ナイキ	RSLアカデミーでのトレーニングキャンプ
2018/7/14	フィラデルフィア・ユニオン	フィラデルフィア (ターレン・エナジー・スタジアム)	18,500人	インディード、ナイキ	地元のMLSクラブとの交流イベント

(2) 2022 年 日本

2022 年の日本ツアーは、ブンデスリーガの公式放送パートナーであるスカパーJSAT がスポンサーとなり実施された。このツアーでは、長谷部誠選手をはじめ、ブンデスリーガ関係者が多数来日した。滞在中には、トップスポンサーであるインディード・ジャパンの親会社リクルートへの訪問や、浦和レッズと両クラブのパートナー企業を交えたビジネス会合が行われ、スポーツとビジネスの連携を深める場となった。表 44 の通り、2022 年の日本ツアー概要を纏めた。

表 44 2022 年 アイントラハト・フランクフルト 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2022/11/16	浦和レッズ	埼玉スタジアム2002	24,027人	スカパーJSAT、ブンデスリーガ	サッカー教室、ビジネスフォーラム 交流イベント
2022/11/19	ガンバ大阪	パナソニックスタジアム 吹田	16,015人	スカパーJSAT	交流イベント

(3) 2024 年 米国

アイントラハト・フランクフルトの海外担当にヒアリングの結果、2024 年の米国ツアーでは、DFL (ドイツフットボールリーグ) 及びブンデスリーガの補助金を活用して実施された。この補助金は、放映権価値の向上に寄与する取り組みを支援するものである。また、トップスポンサーであるインディードの紹介により、スポンサー候補企業との関係構築を目的としてケンタッキー州ルイビルがツアー開催地に選定された。

さらに、ルイビルには NFL や NBA、MLB といった主要なプロスポーツリーグに属するチームが存在しないことも選定の要因であった。このような環境は、フランクフルトのツアーが地域のスポーツファンにとって貴重なエンターテインメントの機会となることを意味し、試合への関心を高める要素となった。ルイビルを訪れることで、フランクフルトは既存の競争が少ない市場でクラブブランドを効果的に浸透させ、地域のファン層を獲得する好機を得た。表 45 の通り、2024 年の米国ツアー概要を纏めた。

表 45 2024 年 アイントラハト・フランクフルト 米国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2024/7/25	FCファレス	エスタディオ・オリンピコ・ベニート (メキシコ・シウダー・ファレス)	不明	DFL	地元サッカーファン向け プロモーション
2024/7/30	ルイビルシティ	リン・ファミリースタジアム (アメリカ・ケンタッキー州ルイビル)	不明	ルイビル観光局、 インディード	トレーニング公開、 観光アクティビティ

第 6 項 ロサンゼルス・レイカーズの事例

ロサンゼルス・レイカーズは、NBA のトップチームとして、数多くのスター選手を擁し、国内外で高い注目を集めている点が特性である。2023 年には日本人選手である八村塁選手が加入し、アジア市場での存在感をさらに高めるきっかけとなった。

表 46 の通り、ロサンゼルス・レイカーズの海外ツアー実績を纏めた。

表 46 ロサンゼルス・レイカーズの海外ツアー実績

国名	訪問年	訪問回数
中国	2013年,2017年,2019年	3回
イギリス	2008年	1回
スペイン	2008年	1回
カナダ	2015年	1回
日本	2022年	1回
UAE	2023年	1回

(1) 2008 年 欧州

2008 年の欧州ツアーは、NBA と T-Mobile が主催する「NBA ヨーロッパライヴツアー」の一環として実施された。このツアーは、T-Mobile が欧州市場でのブランド認知度向上を目指したマーケティング戦略の一環でもあった。さらに、レイカーズのパウ・ガソル選手がスペイン出身であったことから、バルセロナでの試合は彼の凱旋試合として大きな注目を集めた。表 47 の通り。2008 年の欧州ツアー概要を纏めた。

表 47 2008 年 ロサンゼルス・レイカーズ 欧州ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2008/10/6	ゴールデンステート・ウォリアーズ	ロンドン (O2アリーナ)	約18,689人	T-Mobile	ロンドン市内でのファンミーティング、 バスケットクリニック
2008/10/9	バルセロナ・バスケットクラブ	バルセロナ (パラウ・サン・ジョルディ)	約16,236人	T-Mobile	バルセロナ市内でのサイン会、 地元クラブとの交流イベント

(2) 2013 年 中国

2013 年の中国ツアーは、MasterCard がスポンサーとなり、中国市場でのプレゼンス強化

を目的として実施された。ロサンゼルス・レイカーズのコービー・ブライアント選手は中国で非常に高い人気を誇り、ツアーは現地ファンから大きな支持を受けた。表 48 の通り。2013 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 48 2013 年 ロサンゼルス・レイカーズ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2013/10/15	ゴールデンステート・ウォリアーズ	北京 (マスターカードセンター)	約17,000人	MasterCard	北京市内でのサイン会、 バスケットクリニック
2013/10/18	ゴールデンステート・ウォリアーズ	上海 (メルセデス・ベンツアリーナ)	約18,000人	MasterCard	上海市内でのファンミーティング、 バスケット体験イベント

(3) 2017 年 中国

2017 年の中国ツアーは、NBA China が主催し、中国市場における NBA ブランドの普及とファン層の拡大を目的に実施された。このツアーでは、同年のドラフト 2 位指名で注目されたロンゾ・ボール選手やブランドン・イングラム選手が話題を集めた。さらに、対戦相手のブルックリン・ネッツには元レイカーズの選手であるダンジェロ・ラッセルが所属しており、試合に注目が集まった。表 49 の通り、2017 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 49 2017 年 ロサンゼルス・レイカーズ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/10/5	ブルックリン・ネッツ	上海 (メルセデス・ベンツアリーナ)	約17,000人	NBA China	プレシーズンゲーム、 上海市内でのファンミーティング
2017/10/8	ブルックリン・ネッツ	深圳 (深圳ユニバーシアードセンター)	約18,000人	NBA China	プレシーズンゲーム、 バスケットクリニック

(4) 2022 年 日本

2022 年の日本ツアーは、NBA と楽天のパートナーシップに基づき実現した。ロサンゼルス・レイカーズのレブロン・ジェームズとアンソニー・デイビス、対戦相手であるゴールデンステート・ウォリアーズのステフィン・カリーとクレイ・トンプソンなど、両チームのスター選手が注目を集め、多くのファンを魅了した。表 50 の通り。2022 年の日本ツアー概要を纏めた。

表 50 2022 年 ロサンゼルス・レイカーズ 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2022/9/30	ゴールデンステート・ウォリアーズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天	ファンミーティング
2022/10/2	ゴールデンステート・ウォリアーズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天	バスケットクリニック、 地元交流イベント

(5) 2023 年 UAE

2023 年の UAE ツアーは、中東市場での NBA ブランドの普及を目的に、NBA Middle East が主催した初のアブダビでの試合として実施された。このツアーでは、ロサンゼルス・レイカーズの八村塁選手が海外ツアーに初参加し注目を集めた。また、レブロン・ジェームズやアンソニー・デビッドといったスター選手も参加し、中東市場での NBA のプレゼンス向上に寄与した。表 51 の通り、2023 年の UAE ツアー概要を纏めた。

表 51 2023 年 ロサンゼルス・レイカーズ UAE ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2023/10/5	ブルックリン・ネッツ	UAE・アブダビ、 (エティハド・アリーナ)	約18,000人	NBA Middle East	ファンイベント
2023/10/7	ブルックリン・ネッツ	UAE・アブダビ、 (エティハド・アリーナ)	約18,000人	NBA Middle East	バスケットクリニック、 地元交流イベント

第7項 ヒューストン・ロケットズの事例

ヒューストン・ロケットズの特性は、2002 年から 2011 年まで在籍した Yao Ming 選手の存在により、中国市場で高いブランドロイヤルティを築いた点にある。同クラブは Weibo など中国の SNS を積極的に活用し、現地ファン層の維持・拡大を図るとともに、デジタルフォロワー数で NBA 全体の上位を占めている。

Yao Ming 選手の引退後もその影響力は維持されており、ロケットズの活動を通じて、中国での放送契約やデジタルプラットフォーム（例：Tencent NBA）の視聴者数が急増している。このように、ロケットズは Yao Ming 選手を起点とした中国市場での成功をクラブ戦略の柱として展開している。

表 52 の通り、ヒューストン・ロケットズの海外ツアー実績を纏めた。

表 52 ヒューストン・ロケットズの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）	訪問回数
中国	2004年、2010年、2016年	3回
フィリピン	2013年	1回
台湾	2013年	1回
日本	2019年	1回
メキシコ	1994年	1回

(1) 2004 年 中国

2004 年の中国ツアーは、Yao Ming 選手の母国での凱旋試合として実施され、中国市場での NBA ブランドの普及とロケットズのプレゼンス強化を象徴するものとなった。このツアーは、中国と NBA の関係をさらに強化する重要な機会となった。表 53 の通り。2004 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 53 2004 年 ヒューストン・ロケッツ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2004/10/14	サクラメント・キングス	上海 (上海体育館)	約12,000人	NBA China	プレシーズンゲーム、 バスケットクリニック
2004/10/17	サクラメント・キングス	北京 (首都体育館)	約17,000人	NBA China	ファンミーティング、 地元交流イベント

(2) 2010 年 中国

2010 年の中国ツアーは、NBA China が主催し、中国市場のさらなる拡大を目的に実施された。開催地には中国の主要都市である北京と広州が選定され、怪我から復帰したヤオ・ミン選手が参加したことで大きな注目を集めた。このツアーを通じて、NBA ブランドの一層の向上が図られた。表 54 の通り、2010 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 54 2010 年 ヒューストン・ロケッツ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2010/10/13	ニュージャージー・ネッツ	北京 (マスターカードセンター)	約17,000人	NBA China	バスケットクリニック
2010/10/16	ニュージャージー・ネッツ	広州 (広州体育館)	約12,000人	NBA China	ファンイベント、 地元バスケットボール交流

(3) 2013 年 東南アジア

2013 年の東南アジア・ツアーは、中国市場が成熟する中で、東南アジア地域における認知度向上を目的に実施された。2011 年にヤオ・ミン選手が引退したことを受け、ロケッツはアジア全体でのファンベース拡大を目指し、東南アジア市場でのプレゼンス強化に注力した。表 55 の通り、2013 年の東南アジア・ツアー概要を纏めた。

表 55 2013 年 ヒューストン・ロケッツ 東南アジア・ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2013/10/10	インディアナ・ペイサーズ	フィリピン・マニラ (モール・オブ・アジア・アリーナ)	約20,000人	NBA	ファンイベント
2013/10/13	インディアナ・ペイサーズ	台湾・台北、 (台北アリーナ)	約13,000人	NBA	バスケットボールクリニック

(4) 2019 年 日本

2019 年の日本ツアーは、NBA と楽天のパートナーシップに基づき、楽天が主催して実施された。このツアーは、日本市場における NBA ブランドの浸透とファンベースの拡大を目的とした取り組みの一環である。表 56 の通り、2019 年の日本ツアー概要を纏めた。

表 56 2019 年 ヒューストン・ロケッツ 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2019/10/10	トロント・ラプターズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天	ファンイベント
2019/10/10	トロント・ラプターズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天	バスケットボールクリニック

第 8 項 ゴールデンステート・ウォリアーズの事例

ゴールデンステート・ウォリアーズの特性は、「スリーポイント革命」や高速バスケットボールといった、他チームにはない独自のプレースタイルにある。この革新的なプレーは、アジアのファン層から特に強い支持を受けており、NBA 全体の中でも際立ったブランドイメージを形成している。

表 57 の通り、ゴールデンステート・ウォリアーズの海外ツアー実績を纏めた。

表 57 ゴールデンステート・ウォリアーズの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）	訪問回数
中国	2008年、2013年、2017年	3回
スペイン	1994年	1回
日本	2022年	1回

(1) 2008 年 中国

2008 年の中国ツアーは、ヤオ・ミン選手の活躍を受け、NBA が中国を重点市場に位置付けたことから、ブランド拡大を目的として開催された。ウォリアーズからはスター選手であるステイブン・ジャクソンやアンドリス・ビエドリンスシュが参加し、対戦相手であるミルウォーキー・バックスには中国出身の易建聯（イー・ジャンリエン）選手が在籍していたことが話題を集めた。表 58 の通り、2008 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 58 2008 年 ゴールデンステート・ウォリアーズ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2008/10/15	ミルウォーキー・バックス	中国・広州（広州体育館）	約13,000人	NBA	ファンイベント
2008/10/18	ミルウォーキー・バックス	中国・北京（五棵松体育館）	約17,000人	NBA	バスケットボールクリニック

(2) 2013 年 中国

2013 年の中国ツアーは、NBA が主催し、中国市場での NBA ブランド拡大を目的として

開催された。ゴールデンステート・ウォリアーズからは、スター選手であるステフィン・カリーとクレイ・トンプソンが参加し、現地ファンの注目を集めた。表 59 の通り。2013 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 59 2013 年 ゴールデンステート・ウォリアーズ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2013/10/15	ロサンゼルス・レイカーズ	中国・北京 (五棵松体育館)	約18,000人	NBA	ファンイベント
2013/10/18	ロサンゼルス・レイカーズ	中国・上海 (メルセデス・ベンツ・アリーナ)	約18,000人	NBA	バスケットボールクリニック

(3) 2017 年 中国

2017 年の中国ツアーは、NBA が主催し、中国市場での NBA ブランド拡大を目的に開催された。このツアーでは、前年の NBA チャンピオンであるゴールデンステート・ウォリアーズが登場し、ステフィン・カリーやクレイ・トンプソンといったスター選手が参加した。一方、対戦相手のミネソタ・ティンバーウルブズには、若手有望選手のカール＝アンソニー・タウンズとアンドリュー・ウィギンズが在籍しており、注目度の高い試合が展開された。表 60 の通り、2017 年の中国ツアー概要を纏めた。

表 60 2017 年 ゴールデンステート・ウォリアーズ 中国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/10/5	ミネソタ・ティンバーウルブズ	中国・深圳 (深圳ユニバーシアードセンター)	約18,000人	NBA	ファンイベント
2017/10/8	ミネソタ・ティンバーウルブズ	中国・上海、 (メルセデス・ベンツ・アリーナ)	約18,000人	NBA	バスケットボールクリニック

(4) 2022 年 日本

2022 年の日本ツアーは、「NBA Japan Games 2022 Presented by Rakuten」としてプレシーズンゲームが開催された。楽天はゴールデンステート・ウォリアーズのユニフォーム・スポンサーであり、さらに対戦相手のワシントン・ウィザーズには日本人選手の八村塁が在籍していたことから、国内外で大きな注目を集めた。表 61 の通り、2022 年の日本ツアー概要を纏めた。

表 61 2022 年 ゴールデンステート・ウォリアーズ 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2022/9/30	ワシントン・ウィザーズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天/日産	ファンイベント
2022/10/2	ワシントン・ウィザーズ	さいたまスーパーアリーナ	約20,000人	楽天/日産	バスケットボールクリニック

第9項 ロサンゼルス・ドジャースの事例

MLB のロサンゼルス・ドジャースは、ジャッキー・ロビンソンや野茂英雄選手といった歴史的な選手が国際市場でのブランド強化に大きく貢献したクラブである。また、MLB においてアジア・オセアニア地域での活動を先駆けて展開し、海外進出のモデルケースを築いた点が特性といえる。

特に 2014 年のオーストラリア開幕戦は、MLB が新市場で公式戦を開催するモデルケースとなり、リーグ全体の国際展開を象徴する出来事となった。さらに、2024 年には大谷翔平選手の加入を受けてソウルツアーが盛況を収め、2025 年には日本ツアーを計画しており、アジア市場でのプレゼンスをさらに拡大しようとしている。

表 62 の通り。ロサンゼルス・ドジャースの海外ツアー実績を纏めた。

表 62 ロサンゼルス・ドジャースの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）	訪問回数
日本	1956年、1966年、1993年、2003年、2025年（予定）	5回
メキシコ	1964年、1991年、2018年	3回
ドミニカ共和国	1991年	1回
中国	2008年	1回
オーストラリア	2014年	1回
韓国	2024年	1回

（1）2003 年 日本

2003 年の日本ツアーは、MLB が国際戦略の一環として主催し、1999 年のメキシコ開幕戦（カブス対メッツ）に続く海外での開幕シリーズ（公式戦）として実施された。ロサンゼルス・ドジャースには再び在籍していた野茂英雄投手（1995-1998 年、2002-2004 年在籍）や、日本で高い知名度を持つマイク・ピアッツァ選手が所属しており、日本市場での注目度が高いツアーとなった。表 63 の通り、2003 年の日本ツアー概要を纏めた。

表 63 2003 年 ロサンゼルス・ドジャース 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2003/3/25	ニューヨーク・メッツ	東京ドーム	約55,000人	MLB	開幕戦、野球クリニック、ファンイベント
2003/3/26	ニューヨーク・メッツ	東京ドーム	約55,000人	MLB	開幕戦、ファンミーティング

(2) 2018 年 メキシコ

2018 年のメキシコツアーは、MLB とメキシコ政府が共同主催し、メキシコ国内での野球人気の向上と普及を目的に開催された。この試合には、西海岸を拠点とするロサンゼルス・ドジャースとサンディエゴ・パドレスが参加し、大会の象徴として、メキシコ出身のクリスチャン・ビヤヌエバ（パドレス）が出場した点が注目された。表 64 の通り。2018 年のメキシコツアー概要を纏めた。

表 64 2018 年 ロサンゼルス・ドジャース メキシコツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2018/5/4	サンディエゴ・パドレス	メキシコ・モンテレイ（エスタディオ・デ・ベイスボル）	約27,000人	MLB、メキシコ政府	ファン交流イベント、地元少年野球クリニック
2018/5/5	サンディエゴ・パドレス	メキシコ・モンテレイ（エスタディオ・デ・ベイスボル）	約27,000人	MLB、メキシコ政府	ファン交流イベント
2018/5/6	サンディエゴ・パドレス	メキシコ・モンテレイ（エスタディオ・デ・ベイスボル）	約27,000人	MLB、メキシコ政府	試合後のサイン会

(3) 2024 年 韓国

2024 年の韓国ツアーは、MLB 史上初めて韓国で開催された公式戦であり、韓国観光公社がスポンサーとして参加した。このツアーは、韓国国内での野球人気の向上と観光促進を目的として実施された。

試合には、韓国系米国人であるトミー・エドマン選手（ロサンゼルス・ドジャース）や、韓国プロ野球・起亜タイガース出身のキム・ハソン選手（サンディエゴ・パドレス）が参加し注目を集めた。また、2024 年にロサンゼルス・ドジャースに加入した大谷翔平選手のデビュー戦としても話題となり、大きな注目を浴びた。

表 65 の通り、2024 年の韓国ツアー概要を纏めた。

表 65 2024 年 ロサンゼルス・ドジャース 韓国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2024/3/20	サンディエゴ・パドレス	韓国・ソウル (高尺スカイドーム)	約25,000人	MLB、韓国親 光公社	野球クリニック、 サイン会
2024/3/21	サンディエゴ・パドレス	韓国・ソウル (高尺スカイドーム)	約25,000人	MLB、韓国親 光公社	ファンミーティング、 写真撮影会

第10項 ニューヨーク・ヤンキースの事例

MLBのニューヨーク・ヤンキースは、松井秀喜やデレク・ジーターといった国際的に高い知名度を持つ選手が過去に在籍しており、クラブの歴史や伝統が米国外でも「ベースボールの象徴」として広く受け入れられている点が特性である。この象徴的な地位は、ヤンキースが国内外でのマーケティングやファンベースの拡大において優位に立つ要因となっている。

表 66 の通り、ニューヨーク・ヤンキースの海外ツアー実績を纏めた。

表 66 ニューヨーク・ヤンキースの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）	訪問回数
日本	1984年、2004年	2回
イギリス	2019年	1回

(1) 2004 年 日本

2004年の日本ツアーは、ニューヨーク・ヤンキースに所属する松井秀喜選手の凱旋試合として、日本で開幕戦（公式戦）が実施された。この試合は読売新聞がスポンサーを務め、日本テレビが放映権を取得し、関連イベントのプロモーションを通じて国内で大きな注目を集めた。表 67 の通り、2004年の日本ツアー概要を纏めた。

表 67 2004 年 ニューヨーク・ヤンキース 日本ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2004/3/30	タンパベイ・デビルレイズ	東京ドーム	約55,000人	MLB、 読売グループ、 ソニー	野球クリニック、 サイン会
2004/3/31	タンパベイ・デビルレイズ	東京ドーム	約55,000人	MLB、 読売グループ、 ソニー	ファンミーティング、 写真撮影会

（２）２０１９年 英国

２０１９年の英国ツアーは、「MLB ロンドン・シリーズ」として開催され、MLB の欧州進出を象徴する伝統的な対戦カード（公式戦）が実施された。このイベントは、多くのスポンサーによる支援のもとで実現し、それぞれの企業が役割を果たした。このシリーズは、MLB の欧州市場でのブランド拡大とファン層獲得を目的とした重要な取り組みであった。

- ・ Mitel（通信会社）：冠スポンサーとしてイベント全体を支援。
- ・ AB InBev：公式ビールパートナーとして、会場での販売を展開。
- ・ Mitchell & Ness：スポーツアパレルブランドとして、公式グッズを提供。
- ・ New Era：MLB 公式キャップの製造元として、イベント限定デザインのキャップを販売。
- ・ StubHub：チケット販売プラットフォームとして、チケットの流通をサポート。
- ・ Under Armor：選手のユニフォームおよび関連商品を提供。

表 68 の通り、２０１９年の英国ツアー概要を纏めた。

表 68 ２０１９年 ニューヨーク・ヤンキース 英国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	ファン向けイベント
2019/6/29	ボストン・レッドソックス	ロンドン・スタジアム	約59,659人	Mitel、その他複数	ファンフェスティバル、選手との交流イベント
2019/6/30	ボストン・レッドソックス	ロンドン・スタジアム	約59,059人	Mitel、その他複数	野球クリニック、サイン会

第 11 項 ジャクソンビル・ジャガーズの事例

NFL のジャクソンビル・ジャガーズは、オーナーであるシャヒード・カーン氏が英サッカークラブ「フラム FC」を所有していることから、ロンドンでの知名度を高めている。ジャガーズは、毎年ロンドンで試合を行う唯一の NFL チームとして、現地での特別な地位を確立している。

「ロンドンのチーム」としてのアイデンティティを確立したことで、他の NFL チームにはないユニークなブランド価値を構築し、現地ファン層の支持を得るとともに、NFL 全体の国際展開にも貢献している。

表 69 の通り。ジャクソンビル・ジャガーズの海外ツアー実績を纏めた。

表 69 ジャクソンビル・ジャガーズの海外ツアー実績

国名	訪問年（回数）	訪問回数
イギリス	2013年、2014年、2015年、2016年、2017年、2018年、2019年、2021年、2022年、2023年、2024年	11回

(1) 2013-2024 英国

2013 年から 2024 年までの英国ツアーは、英サッカーチーム「フラム FC」のオーナーであるシャヒード・カーン氏が、2012 年にジャクソンビル・ジャガーズを買収したことを契機に開始された。このツアーは、ジャガーズを「ロンドンのチーム」として定着させるというカーン氏のビジョンに基づいて毎年実施されている。

この取り組みにより、ジャガーズはロンドンで特別な地位を築き、現地でのファン層の拡大やブランド価値の向上に成功した。

表 70 の通り、2013 年から 2024 年の英国ツアー概要を纏めた。

表 70 2013～2024 年 ジャクソンビル・ジャガーズ 英国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント
2013/10/27	サンフランシスコ・49ers	ウェンブリー・スタジアム	約83,559人	・NFL全体スポンサー（ナイキ、ペプシ、マイクロソフト等） ・英国の独自スポンサー： Lycamobile（2017年～）、Sky Bet（2022年～）	・ジャグフェスト： （マスコット・チアリーダーとの交流、グッズ販売、フード&ドリンクの提供） ・学校、コミュニティ訪問 ・ファンミーティング、サイン会
2014/11/9	ダラス・カウボーイズ	ウェンブリー・スタジアム	約83,603人		
2015/10/25	バッファロー・ビルズ	ウェンブリー・スタジアム	約84,021人		
2016/10/2	インディアナポリス・コルツ	ウェンブリー・スタジアム	約83,764人		
2017/9/24	ボルチモア・レイブンズ	ウェンブリー・スタジアム	約84,592人		
2018/10/28	フィラデルフィア・イーグルス	ウェンブリー・スタジアム	約85,870人		
2019/11/3	ヒューストン・テキサス	ウェンブリー・スタジアム	約84,771人		
2021/10/17	マイアミ・ドルフィンズ	トッテナム・スタジアム	約60,000人		
2022/10/30	デンバー・ブロンコス	ウェンブリー・スタジアム	約86,215人		
2023/10/1	アトランタ・ファルコンズ	ウェンブリー・スタジアム	約85,000人		
2023/10/8	バッファロー・ビルズ	トッテナム・スタジアム	約62,000人		
2024/10/6	ニューイングランド・ペイトリオッツ	トッテナム・スタジアム	約62,000人		
2024/10/13	シカゴ・ベアーズ	ウェンブリー・スタジアム	約86,000人		

第12項 ニューイングランド・ペイトリオッツの事例

NFL 所属のニューイングランド・ペイトリオッツは、チームの象徴的存在であるクォーターバックのトム・布雷ディと、長年にわたり指揮を執ったビル・ベリチック監督の存在によって、独自のブランド価値を築いてきた。この強力なリーダーシップと成功実績は、国内外でのファン層拡大に大きく貢献しており、海外市場でも高い人気を維持している。

表 71 の通り、ニューイングランド・ペイトリオッツの海外ツアー実績を纏めた。

表 71 ニューイングランド・ペイトリオッツの海外ツアー実績

名	訪問年（回数）	訪問回数
イギリス	2009年、2012年	2回
メキシコ	2017年	1回

（１）2009 年 英国

2009 年の英国ツアーは、NFL が主催するロンドン・ゲームの一環として開幕戦（公式戦）が開催された。この試合では、タンパベイ・バッカニアーズが参加し、同チームのオーナーであるグレイザー・ファミリーが注目を集めた。グレイザー・ファミリーは、英サッカークラブのマンチェスター・ユナイテッドのオーナーでもあり、英国国内で強い影響力を持っていた。表 72 の通り、2009 年の英国ツアー概要を纏めた。

表 72 2009 年 ニューイングランド・ペイトリオッツ 英国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2009/10/25	タンパベイ・ バッカニアーズ	ウェンブリー・スタジアム	約84,254人	NFL	試合前にNFL主催のファン フェスティバルを開催。

（２）2012 年 英国

2012 年の英国ツアーは、NFL が主催するロンドン・ゲームの一環として開幕戦（公式戦）が開催された。この試合は、ロサンゼルス・ラムズのオーナーであるスタン・クロンキー氏が英サッカークラブ「アーセナル」のオーナーでもあることから、英国開催が実現したものである。

対戦相手のニューイングランド・ペイトリオッツはNFL 屈指の強豪チームであり、試合は高い観客動員数を記録するとともに、メディア露出を通じて英国市場での NFL ブランド強化に寄与した。

表 73 の通り、2012 年の英国ツアー概要を纏めた。

表 73 2012 年 ニューイングランド・ペイトリオッツ 英国ツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2012/10/28	セントルイス・ラムズ	ウェンブリー・スタジアム	約84,004人	NFL, ヴァージンアトラン ティック航空	試合前にNFL主催のファン フェスティバルを開催。

（３）2017 年 メキシコ

2017 年のメキシコツアーは、NFL 主催のメキシコ・ゲームとして公式戦が開催された。試合にはカリフォルニア州オークランドを本拠地とするレイダースが選定された。レ

イダースは地理的にメキシコに近く、同国で多くのファンを抱えていることが理由である。

対戦相手には、クォーターバックのトム・ブレイディを擁するリーグ屈指の強豪チーム、ニューイングランド・ペイトリオッツが選ばれた。ペイトリオッツの参加により、観客動員やメディア露出が大いに期待され、メキシコ市場での NFL ブランド強化に大きく寄与した。

表 74 の通り、2017 年のメキシコツアー概要を纏めた。

表 74 2017 年 ニューイングランド・ペイトリオッツ メキシコツアー概要

日時	対戦相手	場所	観客動員数	スポンサー	イベント内容
2017/11/19	オークランド・レイダース	エスタディオ・アステカ	約77,000人	NFL	試合前にNFL主催のファンフェスティバルや地域貢献活動を開催。

第 1 3 項 事例から特定された海外ツアーの決定要因

事例調査の結果、欧米のプロスポーツクラブによる海外ツアー実施の決定要因は多岐にわたっているが、主に 4 因子（スポンサー連携、グループ間交流、選手の凱旋、リーグの長期ビジョン）に集約され、場合によってはこれらを組み合わせで実施されることが多かった（表 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86）。それぞれの詳細を以下に説明する。

表 75 マンチェスター・ユナイテッドの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	国	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
マンチェスター ユナイテッド	2003	米国	ワシントンDC	◎			
		米国	シアトル	◎			
		米国	ニュージャージー	◎			
		米国	フィラデルフィア	◎			
	2004	米国	シカゴ	◎			
		米国	ニュージャージー	◎			
		米国	フィラデルフィア	◎			
	2005	中国	香港	◎		○	
		中国	北京	◎		○	
		日本	鹿島	◎		○	
		日本	埼玉	◎		○	
	2006	南ア	ダーバン	◎			
		南ア	ケープタウン	◎			
		南ア	プレトリア	◎			
	2007	日本	埼玉	◎		○	
		韓国	ソウル	◎		○	
		中国	マカオ	◎		○	
		中国	広州	◎		○	
	2011	米国	フォックスボロ	◎			
		米国	シアトル	◎			
		米国	シカゴ	◎			
		米国	イーストラザフォード	◎			
		米国	ランドバー	◎			
	2013	タイ	バンコク	◎		○	
		豪州	シドニー	◎		○	
		日本	横浜	◎		○	
		日本	大阪	◎		○	
		中国	香港	◎		○	
	2014	米国	バサデナ	◎			
		米国	デンバー	◎			
		米国	ワシントンDC	◎			
		米国	アナーバー	◎			
		米国	マイアミ	◎			
	2015	米国	シアトル	◎			
		米国	サンノゼ	◎			
		米国	サンタクララ	◎			
		米国	シカゴ	◎			
	2018	米国	グレンデール	◎			
		米国	サンタクララ	◎			
		米国	バサデナ	◎			
		米国	アナーバー	◎			
		米国	マイアミ	◎			
	2019	豪州	パース	◎			
		シンガポール	シンガポール	◎			
		中国	上海	◎			

表 76 マンチェスター・シティの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
マンチェスター シティ	2011	米国	サンノゼ	◎			
		カナダ	バンクーバー	◎			
		米国	カーソン	◎			
	2013	南ア	プレトニア	◎		○	
		南ア	ダーバン	◎		○	
		中国	香港	◎		○	
	2015	豪州	メルボルン	○	◎		
		ベトナム	ハノイ	○	◎		
	2017	米国	ヒューストン	◎			
		米国	ロサンゼルス	◎			
		米国	ナッシュビル	◎			
	2019	中国	南京	○	◎		
		中国	上海	○	◎		
		中国	香港	○	◎		
		日本	横浜	○	◎		
	2022	米国	ヒューストン	◎			
		米国	グリーンベイ	◎			
	2023	日本	東京	○	◎		
		韓国	ソウル	○	◎		

表 77 バイエرن・ミュンヘンの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
バイエルン ミュンヘン	2012	中国	北京	◎			
		中国	広州	◎			
		インドネシア	ジャカルタ	◎			
	2014	米国	ニューヨーク	◎			
		米国	ポートランド	◎			
	2016	米国	シカゴ	◎			
		米国	シャーロット	◎			
		米国	イーストラザフォード	◎			
	2017	中国	深圳	◎			
		シンガポール	シンガポール	◎			
	2018	豪州	メルボルン	○	◎		
		ベトナム	ハノイ	○	◎		

表 78 ボルシア・ドルトムントの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ボルシア ドルトムント	2015	日本	川崎	○		◎	
		マレーシア	ジョホールバル	○		◎	
	2016	中国	上海	◎		○	
		中国	深圳	◎		○	
	2017	日本	埼玉	○		◎	
		中国	広州	○		◎	
	2018	米国	シカゴ	◎			
		米国	シャーロット	◎			
		米国	ピッツバーグ	◎			

表 79 アイントラハト・フランクフルトの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
アイントラハト フランクフルト	2018	米国	ソルトレイクシティ	◎		○	
		米国	フィラデルフィア	◎		○	
	2022	日本	埼玉	○	◎	○	○
		日本	大阪	○	◎	○	○
	2024	メキシコ	シウダーダファレス	○			◎
		米国	ルイビル	○			◎

表 80 ロサンゼルス・レイカーズの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ロサンゼルス レイカーズ	2008	英国	ロンドン	○		○	◎
		スペイン	バルセロナ	○		○	◎
	2013	中国	北京	◎			○
		中国	上海	◎			○
	2017	中国	上海	○			◎
		中国	深圳	○			◎
	2022	日本	埼玉	◎			○
	2023	UAE	アブダビ	○			◎

表 81 ヒューストン・ロケットの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ヒューストン ロケット	2004	中国	上海			◎	○
		中国	北京			◎	○
	2010	中国	北京			◎	○
		中国	広州			◎	○
	2013	フィリピン	マニラ				◎
		台湾	台北				◎
	2019	日本	埼玉	◎			○

表 82 ゴールデンステート・ウォリアーズの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ゴールデン ステート・ ウォリアーズ	2008	中国	広州			○	◎
		中国	北京			○	◎
	2013	中国	北京				◎
		中国	広州				◎
	2017	中国	深圳				◎
		中国	上海				◎
	2022	日本	埼玉	◎		○	○

表 83 ロサンゼルス・ドジャーズの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ロサンゼルス ドジャーズ	2003	日本	東京			○	◎
	2018	メキシコ	北京	○			◎
	2024	韓国	ソウル	○		○	◎

表 84 ニューヨーク・ヤンキースの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ニューヨーク ヤンキース	2004	日本	東京	○		○	◎
	2019	英国	ロンドン	○			◎

表 85 ジャクソンビル・ジャガーズの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ジャクソンビル ジャガーズ	2013 ～ 2024	英国	ロンドン	○	◎		

表 86 ニューイングランド・ペイトリオッツの海外ツアーの決定要因

クラブ	年	地域	都市	スポンサー	グループ	選手	リーグ
ニューイングラ ンド・ ペイトリオッツ	2009	英国	ロンドン		◎		○
	2012	英国	ロンドン	○	◎		○
	2017	メキシコ	メキシコシティ				◎

(1) スポンサー連携

スポンサーの所在国または市場進出の計画が、海外ツアー開催地や対戦相手の選定に直接影響を与えていた。マンチェスター・ユナイテッドは2002年のナイキとの契約に基づき、2003年、2004年の米国ツアーでは、ナイキの重点市場である大都市を訪問し、対戦相手もナイキがサプライヤーであるクラブを選定した。2005年のアジア・ツアーは、ユニフォーム・スポンサーであるボーダフォンがツアー・スポンサーとなり、アジア市場での通信事業を拡大していた背景を受けて企画された。訪問地は、英国と歴史的な結びつきが強い香港、急成長する中国市場、重要市場と位置付けられた日本が選定された。日本での対戦相手である鹿島アントラーズ、浦和レッズともにナイキがサプライヤーであり、浦和レッズにおいては、ユニフォーム・スポンサーが同じことから、ボーダフォン・カップとして開催された。2006年のアフリカ・ツアーまた、ボーダフォンがスポンサーとなり、合併事業を行っている南アフリカにおいて、ナイキのサプライヤーのクラブと対戦を行った。その他のツアーについても、スポンサーの意向が強く反映しているのは同様であったが、2014年の米国ツアーでは、スポンサーのシボレー本社があるミシガンで従業員や地元へのPRに活用し、米国内サッカー試合史上最多の観客動員（109,318人）を記録した点が特筆される。

他クラブの事例では、バイエルン・ミュンヘンの海外ツアーが、スポンサー連携の決定要因として強い傾向にあった。例えば2012年のアジア・ツアーでは、ユニフォーム・スポンサーのアディダスのプロモーション、2014年、2016年の米国、2017年のアジア・ツアーは、いずれもアウディ・サマーツアーとして、ブランド露出を目的に、大都市における名門クラブとの対戦が設定された。

（２）グループ間交流

他クラブのオーナーシップや、提携関係にあるグループ間の交流が、特定地域での試合を推進する動機付けとなることが見受けられた。代表例として、マンチェスター・シティが挙げられる。同クラブは、シティフットボールグループの交流や連携を進め、2015年のオセアニア・ツアーでは、メルボルン・シティと対戦し、結果的に翌年、同クラブから選手獲得の機会に繋がった。また、2019年、2023年のアジア・ツアーでは、いずれも横浜F・マリノスと対戦し、グループの一体感を全面に打ち出した。

別クラブの事例としては、ジャクソンビル・ジャガーズの場合、オーナーが英国フラムFCを保有していることからロンドンで定期的に試合を開催した。同クラブの場合、2013年に初の海外ツアーを実施してから2024年まで、コロナ禍の2020年を除く毎年、ロンドンにて試合を開催しており、他の国・地域では一度も実施したことはなかった。

さらにNFLのニューイングランド・ペイトリオッツの事例を見ると、2009年の英国ツアーで対戦したタンパベイ・パッカニアーズはオーナーがマンチェスター・ユナイテッドを保有するグレイザー・ファミリー、2012年の英国ツアーの対戦相手であるセントルイス・ラムズは、クラブのオーナーが英サッカー・クラブのアーセナルを保有するスタン・クロンキー氏であったことが、マッチメイクの決定的な要因となった。

（３）選手の凱旋

特定選手の出身国が試合開催の動機となった。香川選手はマンチェスター・ユナイテッド（2013年のアジア・オセアニア・ツアー）、ドルトムント（2015、2017年のアジア・ツアー）それぞれで凱旋試合を日本で実施したが、2017年のツアーにおいては、香川選手は日本代表戦の怪我により試合に出場することはできなかった。

ヒューストン・ロケッツは2004年、2010年にヤオ・ミン選手の存在を背景に中国で試合を開催し、その後は他クラブを含めてNBA China Gamesの継続開催につながった事例は意義深い。

（４）リーグの長期ビジョン

米国のプロスポーツリーグのクラブは、基本的に何らかの形でリーグの長期ビジョンの影響の下、海外での試合開催が行われていた。その中でも、例えばヒューストン・ロケッツの場合、中国での圧倒的な人気を他地域でも拡大させようとして、2013年にはリーグ主導で、東南アジアを訪問先に選択した。また、ロサンゼルス・レイカーズの2023年UAEツアーは、中東地域におけるNBAのブランド普及という目的の下、スター選手を多く抱えるレイカーズがプロモーションの手段として活用された。MLBのロサンゼルス・ドジャース

や、ニューヨーク・ヤンキースについても、MLB の市場として位置付けられた日本、メキシコ、そして新たな潜在的な市場として位置付けられた英国、韓国において、公式戦を開催した。

欧州のサッカー・クラブは基本的にはクラブ主導で海外ツアーを実施していたが、ブンデスリーガの場合、放映権の価値向上に資する活動を行ったクラブに補助金を支給しており、アイントラハト・フランクフルトによる 2024 年の米国ツアーは当該補助金の認定を受けていたことから、実行の決定的な要因の一つとなった。

第 3 節 (研究 2) 米国プロスポーツリーグの国際戦略

米国プロスポーツリーグ (NBA、NFL、MLB、MLS) は、リーグの長期ビジョンに基づき、リーグが主導して海外市場への進出に積極的な役割を果たしてきた。そこで、それぞれのリーグにおいて、実際どのような取り組みがなされてきたかを調査し、その結果をリーグ毎に纏め、それぞれの事例から特定された共通点や特徴を 5 項に述べた。

第 1 項 NBA の事例

(1) 国際部門と海外オフィス

NBA の国際部門が果たしている役割をリーグの公式ホームページから調査した。その結果、NBA の国際部門は、世界的なブランド強化とファン層拡大を目的とし、主に表 87 に示す役割を担っていることが確認された。

表 87 NBA 国際部門の役割

① NBAグローバルゲーム	開催地域	エキシビションや公式試合： アジア（中国や日本）、欧州（イギリス、フランス等）、中南米（メキシコ等）
② 国際育成プログラム	NBAアカデミー	エリート選手育成アカデミー： アジア、アフリカ、ヨーロッパ、オセアニアなどに設立し、海外有能人材の発掘
	Basketball Without Border (BWB)	FIBA（国際バスケットボール連盟）と共同運営のキャンプ 普及目的、スキル向上＋リーダーシップ・教育プログラムも提供
③ 国際デジタルメディア戦略	多言語対応の SNS アカウント	Facebook、Twitter、Instagram、Weibo（中国）、LINE（日本）など、各地域の主要 SNS で多言語・公式アカウント運営・リアルタイム配信
	NBA League Pass	全試合をライブ視聴できるオンライン配信サービスを各国向けに提供
④ 地域別コンテンツ/マーケティング	現地ファン層拡大	NBA 選手の出身国・地域別にプロモーションを展開 例) 中国の姚明（ヤオ・ミン）、ドイツのダーク・ノヴィツキー
	現地パートナー	各地域で企業・メディアと提携し、現地向けマーケティング活動 例) 中国のテンセント提携で中国国内での NBA コンテンツ配信強化 → 現地ファン層拡大
⑤ 海外リーグ支援/育成プログラム	リーグ運営支援	アフリカやインド等でのリーグ支援 例) Basketball Africa League (BAL) : NBA と FIBA 協力の下、2021 年にアフリカ初のプロバスケットリーグ：BAL 創設 NBA は人材育成・運営サポート
⑥ グローバルイベント・エンターテインメント	NBA 3X、NBA ファンフェスティバル	各国で 3on3 トーナメント、スラムダンクコンテスト、ファン交流イベント等
	アパレル・グッズ販売	ユニフォーム、グッズの国際展開

(出展：NBA 公式サイトを基に筆者作成)

また、NBA が海外の各都市に構える事務所を調査したところ、ニューヨークにあるリーグ本部の国際部門が統括し、主要な海外市場に現地オフィスを設置していた(NBA, 2024a)。

(NBA 海外オフィス)

アジア： ①アジア：香港、マニラ、シンガポール
②中国：北京、上海
③インド：ムンバイ
欧州： ロンドン、マドリッド
アフリカ： ダカール、ヨハネスブルグ、ナイロビ、ラゴス
中南米： メキシコシティ、サンパウロ、リオデジャネイロ
北米： トロント、オンタリオ

(2) NBA 国際進出の歴史

次に、NBA がこれまで行ってきた国際進出の歴史について、その特徴を 1980 年代から 2020 年代まで年代別に調査した。10 年毎の傾向を見ると、初期の 1980 年代は限定的な取り組みであったが、1990 年代のバルセロナ五輪を契機に世界における NBA の認知が広まり、2000 年代からは国際市場の開拓が本格化、2010 年代にはデジタルメディアの確立とその連動が生まれ、そして 2020 年代には新興市場への進出に組み込み、従来にはなかった新たな課題が生まれつつあるというのが大まかな流れであった。

1) 1980 年代：初期の国際化取り組み

NBA は、ラリー・バードやマジック・ジョンソンといったスター選手が活躍し、国内人気が飽和状態に達していた 1980 年代に、当時のデビッド・スターン・コミッショナーの国際ブランド戦略の下で海外進出を開始した。以下のような取り組みが行われたが、当初は単発的な試みを中心であった。

- ・ 1978 年：イスラエルで初の国際エキシビジョンマッチを開催
(ワシントン・ブレッツ (現ウィザーズ) vs マッカビ・テルアビブ)
(*The First Ever*, 2018)
- ・ 1985 年：国際展開の一環としてイスラエルで公式エキシビジョンマッチを開催
- ・ 1980 年代後半：
 - エキシビジョンマッチの開催：複数の国で実施。
 - 国際放送の試行：米国内試合の録画を欧州や南米に配信 (リアルタイム配信は技術的に困難で、注目度の高い試合やプレーオフが対象)。
 - 現地リーグとの関係強化：欧州の強豪チームと交流試合やキャンプを実施。
 - マーケティングおよびメディア展開：1980 年代後半から海外メディアに PR 素材を提供し、認知度向上を図った。

2) 1990 年代：バルセロナ五輪の影響

1992 年のバルセロナ五輪で、NBA 選手（例：マイケル・ジョーダン（シカゴ・ブルズ）、マジック・ジョンソン（ロサンゼルス・レイカーズ）、ラリー・バード（ボストン・セルティックスなど）が米国代表チーム「ドリームチーム」に初めて参加した。これにより、NBA のグローバル市場における認知度が飛躍的に向上し、バスケットボール人気の拡大に大きく寄与した。

NBA はこの機会を活かし、海外での放送契約を積極的に締結、中国、日本、フィリピンなどアジア諸国を含む海外市場での試合放送を開始した。その後も海外展開を加速し、エキシビションマッチを以下のように実施した。

- ・ 1990 年：フェニックス・サンズとユタ・ジャズが東京体育館で公式戦を開催（海外初の公式シーズンゲーム）（大西玲央, 2022）。
- ・ 1991 年：ロサンゼルス・レイカーズ（マジック・ジョンソン所属）などがパリでエキシビションゲームを開催。
- ・ 1990 年代後半以降：「NBA Europe Tour」や「NBA Asia Challenge」などのエキシビションシリーズを実施（2013 年以降「NBA Global Games」に統合）。

3) 2000 年代：国際市場の開拓と選手の多国籍化

2002 年、姚明（ヤオ・ミン）が NBA ドラフトで 1 位指名を受け、ヒューストン・ロケッツに入団。これを契機に、中国の主要メディアで姚明の試合が毎試合放送され、数億人規模の中国人が NBA を観戦するようになった。その結果、グッズやユニフォームの売上が大幅に増加した。NBA は中国市場での事業拡大のため、NBA China を設立し、放送権管理、スポンサーシップ、アパレルやグッズ販売、地域イベントの運営を行うとともに、NBA China Games を定期開催するようになった（Law in Sport, 2015）。

また、同時期に欧州や南米出身選手の増加によりリーグの多国籍化が進行した。ダーク・ノヴィツキー（ドイツ）、トニー・パーカー（フランス）、マヌ・ジノビリ（アルゼンチン）といった選手が出身国での NBA 人気向上に大きく貢献した。

4) 2010 年代：グローバル戦略強化とデジタルメディアの活用

2010 年代、NBA はソーシャルメディアやデジタルプラットフォームを活用した戦略を推進し、海外市場での存在感をさらに強化した。ソーシャルメディアの普及による影響力を活かし、表 88 の通り、主要プラットフォームを通じて試合のハイライト映像や選手のインタビュー、舞台裏コンテンツなど、多様な配信内容で国際的なファンベースの拡大を図った。

表 88 SNS およびデジタルプラットフォームにおける主な配信内容

YouTube	試合のハイライト、選手のインタビュー、プレー分析、舞台裏の映像などを配信
Facebook	試合速報や長めの動画を配信
Instagram	試合の一瞬を切り取った写真や短いハイライト
Twitter	スコア更新や速報
Weibo	中国のファン向け特別コンテンツ・試合情報を提供
NBA League Pass	世界中でオンライン・ライブ視聴が可能

出展：(NBA, 2024b)

表 89 の通り、NBA は 2010 年代、米国外でエキシビションおよび公式戦を定期的に行い、特に中国、英国、メキシコに注力して取り組んだ。

表 89 2010 年代の NBA Global Games 訪問先

中国	・2012～2019年、NBA China Gamesとして北京、上海、深圳でエキシビションを開催。
日本	・2019年、13年ぶりにNBA Japan Gamesとして東京でエキシビションを開催。
英国	・2011～2019年、NBA London Gamesとしてロンドンで公式戦を開催。
メキシコ	・2014～2019年、NBA Mexico Gamesとしてメキシコシティで公式戦を開催。
ブラジル	・2013～2015年、NBA Global Games Rioとして、リオデジャネイロでエキシビションを開催。
ドイツ	・2015年、NBA Global Games Berlinとして、ベルリンでエキシビションを開催。
フィリピン	・2013年、NBA Global Games Manilaとして、マニラでエキシビションを開催。
南アフリカ	・2015,2017,2018年、NBA Africa Gameとして、ヨハネスブルグでエキシビションを開催。
インド	・2019年、NBA India Gamesとして、ムンバイでエキシビションを開催。

(出展：(3PT, 2018)および NBA 公式サイト)

2010 年代半ばには NBA に約 100 人の外国出身選手が在籍し、多国籍化がさらに進展した。代表的な事例として、ギリシャ出身のヤニス・アデトクンボが 2019 年と 2020 年にリーグ MVP を受賞し、スロベニア出身のルカ・ドンチッチが欧州の若手スター選手として注目を集めた。

また、NBA は国際イベントやバスケットボール普及・育成支援を積極的に行い、FIBA と連携して「Basketball Without Borders (BWB)」プログラムを展開した(NBA & FIBA, 2024)。各国でバスケットボールクリニックを開催し、地域の才能ある選手を発掘する場として機能した。このプログラムを経て NBA 入りした外国人選手も現れた。

さらに、NBA はブランドイメージの向上と国際選手の育成を目的として、中国、アフリカ、インドなどに NBA アカデミーを設立。将来のスター選手の育成基盤を強化した。

5) 2020 年代：グローバル化と課題

2020 年代に入り、NBA は表 90 の通り、アフリカ、中東、インドなどの新興市場への進出をさらに強化した。これにより、新たなファン層の獲得と市場拡大を目指す一方、各地域の文化や経済環境への適応が課題として浮上した。

表 90 NBA の新興市場への進出

アフリカ	Basketball Africa League (BAL) : ・2021年、NBAはFIBA（国際バスケットボール連盟）と協力し、アフリカ初のプロバスケットリーグ（BAL）設立 ・BALはアフリカの12チームが参加、NBAがリーグ運営とプロモーションに協力
	育成プログラムの強化 : ・選手発掘の為、アフリカ各地でバスケットボール育成プログラム、イベントを展開 ・NBAアカデミーのアフリカキャンパスで、若い選手に高度なトレーニングと教育の機会を提供
中東	・中東市場でのブランド浸透の為、育成活動・エキシビションゲームの開催を計画 ・試合放送やSNSを通じたデジタルコンテンツ提供、ドバイ等でイベント開催の可能性を模索中
インド	・2019年のNBA India Gamesの成功を受け、インド市場での活動を2020年代にさらに拡大。 NBAアカデミー・インドの設立含め、普及とファン育成に注力。
	・デジタルメディアの活用：試合のオンライン配信、YouTube、Instagram等のSNSを通じてコンテンツ提供。 ・インドのデジタル分野での成長に合わせた戦略を展開。

（出展：NBA 公式サイト・アーカイブ参照）

同年代には、米中関係の悪化により、ヒューストン・ロケッツの GM による香港に関する発言が中国国内で反発を招き、NBA 関連の試合放送や活動が一時中断する事態が発生した(BBC, 2019)。一方で、NBA はアフリカでのバスケットボール普及活動に加え、スポーツを通じた若者の健全な成長支援にも注力した。さらに、コロナ禍では医療支援やリソース提供を行い、地域社会への貢献活動を強化する姿勢を示した（NBA 公式ウェブサイト・アーカイブ参照）。

6) NBA の将来的な計画

NBA は下部リーグ「G リーグ」の国際展開を見据え、米国外でのチーム設立を検討している(大西玲央, 2024)。2021 年にはメキシコシティに「カピタネス」を設立し、これが米国外初の G リーグチームとなった。将来的には、カナダのトロント・ラプターズ以外にも、メキシコや欧州でのチーム設立が計画されており、候補地としてロンドン、メキシコシティ、シドニーなどが挙げられている。

第2項 NFLの事例

(1) NFL ヨーロッパと国際戦略の転換

表 91 の通り、NFL はアメリカン・フットボールの世界普及を目的として「NFL ヨーロッパ」を 1992 年に発足させ、毎年約 3,000 万ドルを投入して運営した。しかし、ドイツ（ライン・ファイヤー、フランクフルト・ギャラクシーなど）が人気を集めた一方で、その他の地域では人気が定着せず、欧州での選手育成がコストに見合わない判断された。この結果、NFL は 2007 年シーズンをもって NFL ヨーロッパを解散し、国際戦略を「NFL インターナショナルシリーズ」や「グローバルマーケット・プログラム」へと転換した。

表 91 NFL ヨーロッパ概要

- リーグ期間：1991年～2007年
- 参加チーム：10 (1991-1992)、6 (1995-2007)
- 参加国：カナダ(1991-1992)、ドイツ(1991-2007)、オランダ(1995-2007) スペイン(1991-2003)、イギリス(1991-2004)、米国(1991-1992)

北米地区	所属期間	欧州地区	所属期間
バーミングハム・ファイヤー	1991-1992	アムステルダム・アドミラルズ	1995-2007
モントリオール・マシーン	1991-1992	バルセロナ・ドラゴンズ	1991-1992, 1995-2003
ニューヨーク/ニュージャージー・ナイツ	1991-1992	ベルリン・サンダー	1999-2007
オハイオ・グローリー	1992	ケルン・センチュリオンズ	2004-2007
オランダ・サンダー	1991-1992	フランクフルト・ギャラクシー	1991-1992, 1995-2007
ローリー＝ダーラム・スカイホークス	1991	ハンブルク・シーデビルズ	2005-2007
サクラメント・サージ	1991-1992	ロンドン/イングランド・モナークス	1991-1992, 1995-1997, 1998
サンアントニオ・ライダース	1991-1992	ライン・ファイヤー	1995-2007
		スコティッシュ・クレイモアーズ	1995-2004

(NFL 公式サイトを基に筆者作成)

(2) NFL インターナショナルシリーズ

NFL は国際戦略として、レギュラーシーズンの試合を米国以外で開催する「NFL インターナショナルシリーズ」を導入し、国際的なファン拡大を目指した。

1) イギリス・ロンドンシリーズ (2007 年～)

表 92 の通り、NFL は 2007 年から毎年、ロンドン・シリーズを開催し、安定した集客に成功した。NFL の国際戦略の中核として英国でのファン層拡大に貢献した。また、Sky Sports や BBC とのパートナーシップを通じて試合を放映し、NFL UK オフィスを設立してマーケティング活動を展開した。

表 92 ロンドン・シリーズの実績

年	対戦カード	スタジアム	観客数
2007	マイアミ・ドルフィンズ vs. ニューヨーク・ジャイアンツ	ウエンブリー	81,176
2008	サンディエゴ・チャージャーズ vs. ニューオーリンズ・セインツ	ウエンブリー	83,226
2009	ニューイングランド・ペイトリオッツ vs. タンパベイ・バッカニアーズ	ウエンブリー	84,254
2010	デンバー・ブロンコス vs. サンフランシスコ・49ers	ウエンブリー	83,941
2011	シカゴ・ベアーズ vs. タンパベイ・バッカニアーズ	ウエンブリー	76,981
2012	ニューイングランド・ペイトリオッツ vs. セントルイス・ラムズ	ウエンブリー	84,004
2013	ミネソタ・バイキングス vs. ピッツバーグ・スティーラーズ	ウエンブリー	83,518
	サンフランシスコ・49ers vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	83,559
2014	マイアミ・ドルフィンズ vs. オークランド・レイダース	ウエンブリー	83,436
	デトロイト・ライオンズ vs. アトランタ・ファルコンズ	ウエンブリー	83,532
	ダラス・カウボーイズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	83,603
2015	ニューヨーク・ジェッツ vs. マイアミ・ドルフィンズ	ウエンブリー	83,986
	バッファロー・ビルズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	84,021
	デトロイト・ライオンズ vs. カンザスシティ・チーフス	ウエンブリー	83,624
2016	インディアナポリス・コルツ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	83,798
	サンゼルス・ラムズ vs. ニューヨーク・ジャイアンツ	トゥイッケナム	74,121
	ワシントン・レッドスキンス vs. シンシナティ・ベンガルズ	ウエンブリー	84,448
2017	ボルチモア・レイブンズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	84,592
	ニューオーリンズ・セインツ vs. マイアミ・ドルフィンズ	ウエンブリー	84,423
	ミネソタ・バイキングス vs. クリーブランド・ブラウンズ	トゥイッケナム	73,736
	アリゾナ・カーディナルス vs. ロサンゼルス・ラムズ	トゥイッケナム	74,237
2018	シアトル・シーホークス vs. オークランド・レイダース	ウエンブリー	84,922
	テネシー・タイタンズ vs. ロサンゼルス・チャージャーズ	ウエンブリー	84,301
	フィラデルフィア・イーグルス vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	85,870
2019	シカゴ・ベアーズ vs. オークランド・レイダース	トッテナム・ホットスパー	60,463
	カロライナ・パンサーズ vs. タンパベイ・バッカニアーズ	トッテナム・ホットスパー	60,087
	シンシナティ・ベンガルズ vs. ロサンゼルス・ラムズ	ウエンブリー	83,720
	ヒューストン・テキサンズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	84,771
2021	ニューヨーク・ジェッツ vs. アトランタ・ファルコンズ	トッテナム・ホットスパー	60,589
	マイアミ・ドルフィンズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	トッテナム・ホットスパー	60,784
2022	ミネソタ・バイキングス vs. ニューオーリンズ・セインツ	トッテナム・ホットスパー	60,639
	ニューヨーク・ジャイアンツ vs. グリーンベイ・パッカーズ	トッテナム・ホットスパー	61,024
	デンバー・ブロンコス vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	86,215
2023	アトランタ・ファルコンズ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	85,716
	ジャクソンビル・ジャガーズ vs. バッファロー・ビルズ	トッテナム・ホットスパー	61,272
	ボルティモア・レイブンズ vs. テネシー・タイタンズ	トッテナム・ホットスパー	61,011
2024	ニューヨーク・ジェッツ vs. ミネソタ・バイキングス	トッテナム・ホットスパー	
	ジャクソンビル・ジャガーズ vs. シカゴ・ベアーズ	トッテナム・ホットスパー	
	ニューイングランド・ペイトリオッツ vs. ジャクソンビル・ジャガーズ	ウエンブリー	

(NFL 公表資料を基に筆者作成)

2) メキシコ・シリーズ (2016 年～)

メキシコはアメリカン・フットボールのテレビ視聴率が高く、2005 年には米国外初の NFL 公式戦がメキシコで開催された。その後、表 93 の通り、NFL インターナショナルシリーズの一環として、2016 年から定期的に公式戦が開催されるようになった。さらに、メ

キシコ向け公式 SNS やウェブサイトではスペイン語のコンテンツや試合ハイライトを提供し、現地のファン層拡大を図った。

表 93 メキシコ・シリーズの実績

年	対戦カード	スタジアム	観客数
2016	ヒューストン・テキサス vs. オークランド・レイダース	アステカ	76,473
2017	ニューイングランド・ペイトリオッツ vs. オークランド・レイダース	アステカ	77,357
2018	カンザスシティ・チーフス vs. ロサンゼルス・ラムズ	アステカ	中止
2019	カンザスシティ・チーフス vs. ロサンゼルス・チャージャーズ	アステカ	76,252
2022	サンフランシスコ・49ers vs. アリゾナ・カーディナルズ	アステカ	78,427

(NFL 公表資料を基に筆者作成)

3) ドイツ・シリーズ (2022 年～)

かつて「NFL ヨーロッパ」の中でもドイツのチームは興行的に成功しており、ドイツは欧州でアメリカン・フットボールの人気の高い国とされていたが、ドイツ・シリーズとして定期的な試合開催を実施したのは表 94 の通り、2022 年 9 月からであった。また表 95 の通り、ドイツ・シリーズに合わせて、NFL と DFL (ドイツフットボールリーグ) が海外成長戦略での協力と提携を発表し、同年、ドイツで初のレギュラーシーズン公式戦を開催した。試合は ProSieben や DAZN を通じて放送され、レギュラーシーズンやスーパーボウルの視聴機会を提供することで、現地でのファン拡大を図った。

表 94 ドイツ・シリーズの実績

年	対戦カード	スタジアム	観客数
2022	シアトル・シーホークス vs. タンパベイ・バッカニアーズ	アリアンツ・アレーナ (ミュンヘン)	69,811
2023	マイアミ・ドルフィンズ vs. カンザスシティ・チーフス	ドイチェ・バンク・パーク (フランクフルト)	50,023
	インディアナポリス・コルツ vs. ニューイングランド・ペイトリオッツ		50,144
2024	ニューヨーク・ジャイアンツ vs. カロライナ・パンサーズ	アリアンツ・アレーナ (ミュンヘン)	

(NFL 公表資料を基に筆者作成)

表 95 NFL と DFL の提携の狙い

1. 海外市場におけるファンベースの拡大	・ドイツにおける NFL ファン層拡大 ・米国におけるブンデスリーガのプロモーション
2. デジタル技術とメディア活用の相互支援	・デジタルコンテンツ制作と配信技術の共有 ・ストリーミングとソーシャルメディアの最適化
3. イベントやクロスプロモーションの機会	・現地イベントの共催 ・ブランディングとスポンサーシップの相乗効果
4. スポーツマネジメントのノウハウ交換	・運営とビジネスモデルの共有 ・スタジアム運営とファン体験の向上
5. 長期的なグローバル戦略	・国際的な市場拡大（両国以外でも） ・スポーツの普及活動 (育成プログラム・キャンプ等)

(NFL,DFL 公表資料を基に筆者作成)

4) ブラジル・シリーズ (2024 年～)

表 96 の通り、2024 年に初のブラジル公式戦を開催し、新興市場として位置付けられるブラジルでアメリカン・フットボールの普及に注力した。試合放送は ESPN ブラジルや NFL Game Pass を通じて拡大し、レギュラーシーズン、プレーオフ、スーパーボウルが視聴可能となった。また、ポルトガル語の解説付き放送も提供され、現地ファンへのアプローチを強化した。

さらに、ブラジル向け公式アカウント「NFL Brazil」を運営し、ブラジル文化に合わせたプロモーションを展開。フラッグフットボールの導入を学校やコミュニティで進め、競技の普及を促進した。

表 96 ブラジル・シリーズの実績

年	対戦カード	スタジアム	観客数
2024	グリーンベイ・パッカーズ vs. フィラデルフィア・イーグルス	コリンチャンス・アリーナ (サンパウロ)	47,236

(NFL 公表資料を基に筆者作成)

(3) グローバルマーケット・プログラム

2021 年 12 月、NFL はリーグの影響力拡大と国際的なファン層の深化を目的とした「グローバルマーケット・プログラム」を開始した。表 97 の通り、本プログラムに参画するクラブは、米国外の特定国・地域で独占的なマーケティングおよび商業権を取得し、次のような活動が可能となった(NFL, 2024)。

主な特徴

- ・ 独占的マーケティング権：ファンイベントやユースフットボールプログラムの運営、現地スポンサーや企業との提携、チームブランドの商品販売、小売展開、デジタルメディアやソーシャルプラットフォームを通じた現地ファンとの交流。
- ・ 参加チームと市場：25 クラブが 19 か国（アルゼンチン、オーストラリア、オーストリア、ブラジル、カナダ、中国、コロンビア、フランス、ドイツ、ガーナ、アイルランド、日本、メキシコ、ニュージーランド、ナイジェリア、スペイン、韓国、スイス、イギリス）で活動可能。1 つの国で独占的権利を持つ場合もあれば、複数国をターゲットにする場合もある。
- ・ 契約年数：5 年サイクルで運営。

主な目的

- ・ ファン獲得と交流（マーケティングキャンペーン、ユースキャンプ、ウォッチパーティー等の企画）。
- ・ ビジネス・スポンサーシップの機会創出。
- ・ 長期的な市場成長。

（NFL 公表資料を基に筆者纏め）

表 97 グローバルマーケッツ・プログラムで独占的な権利を得たクラブ

市場	2024年 権利保持チーム（*：新規参入チーム）
アルゼンチン(1)	マイアミ・ドルフィンズ*
オーストラリア(2)	ロサンゼルス・ラムズ、フィラデルフィア・イーグルス
オーストリア(6)	デトロイト・ライオンズ*、インディアナポリス・コルツ*、カンザスシティ・チーフス、ニューイングランド・ペイトリオッツ、シアトル・シーホークス*、タンパベイ・バッカニアーズ
ブラジル(2)	マイアミ・ドルフィンズ、ニューイングランド・ペイトリオッツ*
カナダ(3)	デトロイト・ライオンズ*、ミネソタ・バイキングス、シアトル・シーホークス
中国(1)	ロサンゼルス・ラムズ
コロンビア(1)	マイアミ・ドルフィンズ*
フランス(1)	ニューオーリンズ・セインツ
ドイツ(10)	アトランタ・ファルコンズ、カロライナ・パンサーズ、デトロイト・ライオンズ*、インディアナポリス・コルツ*、カンザスシティ・チーフス、ニューイングランド・ペイトリオッツ、ニューヨーク・ジャイアンツ*、ピッツバーグ・スティーラーズ*、シアトル・シーホークス*、タンパベイ・バッカニアーズ
ガーナ(1)	フィラデルフィア・イーグルス
アイルランド(3)	ジャクソンビル・ジャガーズ、ニューヨーク・ジェッツ*、ピッツバーグ・スティーラーズ（アイルランド島）
日本(1)	ロサンゼルス・ラムズ*
メキシコ(10)	アリゾナ・カーディナルス、ダラス・カウボーイズ、デンバー・ブロンコス、ヒューストン・テキサنز、カンザスシティ・チーフス、ラスベガス・レイダース、ロサンゼルス・ラムズ、マイアミ・ドルフィンズ*、ピッツバーグ・スティーラーズ、サンフランシスコ・49ers
ニュージーランド(2)	ロサンゼルス・ラムズ、フィラデルフィア・イーグルス
ナイジェリア(1)	クリーブランド・ブラウンズ*
スペイン(2)	シカゴ・ベアーズ、マイアミ・ドルフィンズ
韓国(1)	ロサンゼルス・ラムズ*
スイス(5)	デトロイト・ライオンズ*、カンザスシティ・チーフス、ニューイングランド・ペイトリオッツ、シアトル・シーホークス*、タンパベイ・バッカニアーズ
イギリス（6）	シカゴ・ベアーズ、ジャクソンビル・ジャガーズ、マイアミ・ドルフィンズ、ミネソタ・バイキングス、ニューヨーク・ジェッツ、サンフランシスコ・49ers

（NFL 公表資料を基に筆者作成）

第3項 MLBの事例

(1) 海外市場

MLBは、海外市場をカリブ海、アジア、中南米、欧州の4エリアに分類し、それぞれの地域で市場拡大を進めてきた。特に中南米ではメキシコ、アジアでは日本を中心に組みを組みを展開している。海外オフィスとしては、アジアに MLB Japan (東京)、MLB China (北京)、MLB India (ニューデリー)、MLB Korea (ソウル)、中南米に MLB Mexico (メキシコシティ)、欧州に MLB Europe (ロンドン) を設立した。

2019 年からはシーズン中の試合をロンドンで開催 (例:「Red Sox-Yankees」、「Cubs-Cardinals」) し、欧州市場への本格進出を開始した。これに際して、試合を主催するホームチームの売上補填や選手への謝金などの費用は MLB が負担し、海外ツアーに伴うチームの損失を回避する仕組みを整えた。

また、海外からは MLB.TV を通じて、試合観戦できるデジタルプラットフォームを整備した。

(2) First Pitch プログラム

MLB は、野球の世界的な普及を目的として、草の根活動「First Pitch プログラム」を実施している。インドではクリケットとの親和性を活かし、ニューデリー、ムンバイ、バンガロールの小学校約 300 校を対象に、夏・冬休みに野球体験や指導者育成、イベントを開催した。メキシコでは、2017 年にメキシコシティの 11 地区で一般人 35 万人を対象に、2019 年には 10 都市の小学生とその保護者計 15 万人を対象に同プログラムを実施した。

また、2018 年からは「MLB カップ」として小学生 3~5 年生を対象とした国際大会を開催し、さらに 2019 年には中国で MLB の e スポーツトーナメントを実施するなど、多様なアプローチで野球普及活動を展開した。

(3) 海外ツアー

表 98 の通り、MLB は 1970 年代から 1990 年代半ばまでは、開幕前にプエルトリコでエキシビションゲームを実施し、シーズン後には日本プロ野球 (NPB) との親善試合を行う程度にとどまっていた。

(出展: MLB 公式サイト)

表 98 1976 年から 1995 年までの海外ツアー実績

年	訪問国	時期	年	訪問国	時期
1976	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1986	日本(7;vsNPB)	11月
1977	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1987	プエルトリコ(2;雨天中止)	3月
1978	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1988	プエルトリコ(2)、日本(7;vsNPB)	3月,11月
1979	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1989	プエルトリコ(2)	3月
1980	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1990	日本(8;vsNPB)	11月
1981	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1991	なし	
1982	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1992	日本(8;vsNPB)	11月
1983	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1993	なし	
1984	プエルトリコ(2; R. Clemente Series)	3月	1994	なし	
1985	なし		1995	なし	

(MLB 公式サイトを基に筆者作成)

表 99 の通り、1996 年にはメキシコで初の海外公式戦を開催し、その後、中南米、アジア、欧州でも公式戦が実施されるようになった。

表 99 1996 年から 2015 年までの海外ツアー実績

年	訪問国	時期	年	訪問国	時期
1996	メキシコ(3;MLB初の海外公式戦)、 日本(8;vsNPB)	8月 11月	2006	日本(6;vsNPB)	11月
1997	なし		2007	なし	
1998	日本 (8;vs NPB)	11月	2008	中国(2)、日本(6;開幕戦,vs NPB)	春キャンプ、エキシビション、 開幕
1999	ドミニカ(2)、メキシコ(1)、キューバ(1)、 メキシコ(1;開幕戦)	春キャンプ、エキシビション、 開幕	2009	メキシコ(1)	3月
2000	ドミニカ(2)、メキシコ(1)、ベネズエラ(2)、日 本(14;公式戦, vsNPB)	春キャンプ→ エキシビション、 開幕,11月	2010	台湾(3;台湾リーグ選抜)、 プエルトリコ(3;公式戦)	3月、11月 6月
2001	ベネズエラ(2)、メキシコ(4)、 プエルトリコ(2;開幕戦)	春キャンプ→ 開幕	2011	台湾(5;台湾代表)	11月
2002	メキシコ(2)、日本(8)	3月、11月	2012	日本(6;公式戦、vs NPB)	3月
2003	メキシコ(3)、プエルトリコ(22;公式戦)	3月、4月、6 月、9月	2013	なし	
2004	メキシコ(2)、日本(14;開幕戦, vs NPB)、プ エルトリコ(21)	3月、11月	2014	パナマ(2)、日本(7;vs NPB) オーストラリア(4;公式戦)、	3月、11月 3月
2005	なし		2015	なし	

(MLB 公式サイトを基に筆者作成)

表 100 の通り、2016 年以降、海外公式戦は常態化し、1 シーズン内に複数の国で試合を開催する事例も増加した。2019 年には初の欧州ツアーとしてロンドンで公式戦を開催した。

表 100 2016 年以降の海外ツアー実績

年	訪問国	時期
2016	キューバ(1)、メキシコ(2)	3月
2017	なし	
2018	プエルトリコ(2; 公式戦)、メキシコ(3; 公式戦)、日本(7; vs NPB)	4月、5月、11月
2019	メキシコ(2)、日本(6; 公式戦、vs NPB)、メキシコ(4; 公式戦)、英国(2; 公式戦)	3月、4月、5月、6月
2020	ドミニカ(1)	3月
2021	なし	
2022	なし	
2023	メキシコ(2; 公式戦)、英国(2; 公式戦)	4月、6月
2024	ドミニカ(2)、韓国(6; 公式戦、vs KPB)、メキシコ(2; 公式戦)、英国(2; 公式戦)	3月、4月、6月

(MLB 公式サイトを基に筆者作成)

MLB のロンドン・シリーズは、2019 年に合計 118,718 人（1 日目：55,659 人、2 日目：59,059 人）（Caroline Clift, 2019）、2023 年に 110,227 人（1 日目：54,662 人、2 日目：55,565 人）の観客を動員した（Ben Collins, 2023）。2019 年のシリーズはロンドンで約 51 億円、英国全体で約 13.3 億円の経済効果を生み出し、欧州市場での野球の浸透に寄与した。

第 4 項 MLS の事例

（1）国際放送・ストリーミング契約

2026 年に予定される FIFA ワールドカップ（米国・メキシコ・カナダ共催）を見据え、MLS は 2023 年シーズンから Apple と 10 年間にわたる全世界独占配信契約（契約総額：25 億ドル、約 3,250 億円）を締結した。この契約により、Apple TV アプリケーションを通じて、全世界で MLS の全試合をライブ視聴できるようになった。

（Apple Japan プレスリリース, 2022）

また、MLS および Leagues Cup の全試合には、英語とスペイン語の実況が付加され、カナダのチームの試合についてはフランス語の実況も提供された。

（2）海外ツアー

MLS では、デビッド・ベッカムやリオネル・メッシといったスター選手を活用し、チームごとに親善試合を実施してきたものの、これまで海外での定期開催は行われていなかった。一方、メキシコリーグとは親善試合やリーグスカップなどの大会を通じて連携し、将来的な合併も視野に入れている。また、（中村 & Marketing, 2018）によると、海外ツアーは、MLS の国際的なブランド強化やリーグの魅力を広めるための重要な戦略として位置付けられていた。

(各地域での活動実績)

欧州：

- ・ 2011 年、ロサンゼルス・ギャラクシーがアイルランドのシャムロック・ローヴァーズと親善試合を実施。
- ・ 2014 年、ニューヨーク・レッドブルズが英国でアーセナルと親善試合を開催。

アジア：

- ・ 2008 年、ロサンゼルス・ギャラクシー（デビッド・ベッカム所属）が中国、韓国で親善試合を実施。
- ・ 2024 年、インテル・マイアミが日本でヴィッセル神戸と親善試合を開催。

南米：

- ・ 2012 年、シアトル・サウンダーズがペルーのスポルティング・クリスタル、コロンビアのミジョナリオス FC と親善試合を実施。
- ・ 2013 年、FC ダラスがブラジルでトレーニングキャンプを実施し、現地クラブとの親善試合を開催。

(3) メキシコリーグとの連携

2021 年、メキシコリーグ (Liga MX) のミケル・アラリオ会長は、2026 年 FIFA ワールドカップ後に MLS との合併を目指し協議中であることを明らかにした。MLS と Liga MX はさまざまな取り組みを通じて連携を深め、北中米地域でのサッカー人気拡大と市場成長を目指している(Thomas Goubin, 2020)。

(主な連携の取り組み)

- ・ リーグスカップ (Leagues Cup)
2023 年にフォーマットを刷新し、MLS と Liga MX のクラブが共同参加する国際大会に変更。優勝クラブには CONCACAF チャンピオンズリーグ (北中米カリブ海クラブ選手権) への出場権が与えられるようになった。
- ・ カンペオネスカップ (Campeones Cup)
2018 年から MLS カップ優勝チームと Liga MX チャンピオン (Campeón de Campeones 優勝チーム) が対戦する大会として開始。
- ・ その他の取り組み
 - ヒスパニック層を中心とした共同マーケティングおよびスポンサーシップ活動。
 - 共同メディア契約およびストリーミング配信。
 - クラブ間交流プログラム。
 - MLS オールスターゲームでの MLS オールスター選抜と Liga MX オールスタ

一選抜の対戦。

(4) 公式スポンサー

MLS の公式スポンサーは、米国をはじめ、国際的に事業展開を行うグローバル企業が中心であることが確認された。2024 年シーズンの主な公式スポンサーは以下の通りであった (MLS, 2024)。

これらの企業は、MLS を通じてブランドの国際的認知拡大を目指し、サッカーを活用したマーケティング活動を展開した。

Adidas (ドイツ・スポーツ用品)
Allstate (米国・保険)
Apple (米国・電子機器)
AT&T (米国・通信)
Audi (ドイツ・自動車)
Avant (米国・金融技術)
Beats by Dre (米国・音響機器)
BODYARMOR (米国・スポーツドリンク)
Campbell Snacks (米国・食品)
Captain Morgan (米国・酒類)
Caterpillar (米国・建設機械)
CELSIUS (米国・エナジードリンク)
Coca-Cola (米国・飲料)
Continental Tire (ドイツ・タイヤ製造)
Discount Tire (米国・タイヤ小売)
DoorDash (米国・フードデリバリー)
EA SPORTS (米国・ゲーム)
The Home Depot (米国・小売)
IHG Hotels & Resorts (英国・ホテル)
Procter & Gamble (米国・日用品)
Sorare (フランス・暗号通貨)
Target (米国・小売)
Ticketmaster (米国・チケット販売)
TikTok (中国・アプリ)
RBC Wealth Management (米国・金融)

第5項 事例から特定された特徴

米国プロスポーツリーグの国際戦略は、基本的にリーグ主導で計画され、各クラブが独自に国際市場に進出する際の負担を軽減する仕組みを備えていることが特徴的であった。しかしながら、NBA のロサンゼルス・レイカーズやヒューストン・ロケッツのように、クラブ自身がスポンサーを獲得し、独自に海外で試合を開催する事例も存在した。

また、本調査の結果、米国プロスポーツリーグの国際戦略において、主な共通点、あるいは特徴的な取り組みとして、以下の4点が挙げられた。

(1) 海外公式戦の開催

米国プロスポーツリーグの大きな特徴として、エキシビションマッチだけでなく公式戦を海外で開催する取り組みが挙げられた。たとえば、NBA は「NBA Global Games」を通じて、アジアやヨーロッパを含む多くの地域で公式戦を実施し、地域市場でのプレゼンスを強化した。NFL も「インターナショナルシリーズ」としてイギリスやドイツ、メキシコなどで公式戦を定期的で開催しており、アメリカン・フットボールの国際的な認知度向上に貢献した。また、MLB は「(都市名) シリーズ」として、英国や日本などでシーズン中の公式戦を実施し、現地のファン層拡大を図った。

さらに、MLS (メジャーリーグサッカー) は近年、メキシコリーグとの提携を強化し、カップ戦や公式戦を含む試合を通じて北米市場全体での競争力を高めようとする取り組みを行った。これらの公式戦開催は、現地市場での観客動員やメディア露出を増加させる試みになったとともに、各リーグのブランド価値を高める重要な要素となった。

(2) デジタルプラットフォームの運営

米国プロスポーツリーグは、デジタル技術を積極的に活用して世界中のファンにアプローチしている。NBA の「NBA League Pass」、NFL の「NFL Game Pass」、MLB の「MLB.TV」、MLS の「MLS Season Pass」など、各リーグは独自のストリーミングサービスを通じて試合の配信を行い、地理的な制約を超えて世界中の視聴者にアクセス可能な環境を提供した。これにより、現地での試合観戦が難しい地域のファンにも試合を楽しむ機会が提供され、グローバルなファン層の拡大に寄与した。特に、若年層を中心にデジタルプラットフォームを通じた視聴が増加しており、各リーグの収益構造においても重要な位置を占めた。

(3) グローバル・マーケティングプログラム

NFL は「グローバル・マーケティングプログラム」という独自の制度を導入し、クラブに米国外の特定国・地域で独占的なマーケティングおよび商業活動を行う権利を付与した。このプログラムにより、各クラブは指定された市場でスポンサーシップ契約の獲得、ファンイベントの実施、デジタルマーケティング活動などを展開できるようになった。この制度は、クラブが特定地域に集中してリソースを投入し、ブランド価値を効率的に高める仕組みとし

て機能した。また、各クラブが担当市場での活動を通じてリーグ全体のプレゼンスを向上させる相乗効果も期待されている。

(4) クラブの負担軽減

米国プロスポーツリーグは、国際市場での競争力を維持するために、クラブ間の公平性を重視した。たとえば、MLB は海外公式戦の開催に伴う経済的負担をリーグが全面的に負担する仕組みを整備した。この制度により、規模の大きなクラブだけでなく、比較的小規模なクラブも海外での試合を実施する機会を得られるようになった。こうしたリーグの支援は、各クラブが国際市場への進出を進める上で大きな助けとなった。

第4節 (研究3) 浦和レッズと三菱重工

第1項 浦和レッズと三菱重工の関係

浦和レッズは、1950年に創部した三菱重工サッカー部を前身とするクラブであり、その設立時から三菱重工との密接な関係を築いてきた(大住良之, 2017)。1993年のJリーグ発足時には、クラブの所有者が当時子会社の三菱自動車に移管されたが、同社が2016年に横浜F・マリノスを持つ日産自動車の傘下に入ったことにより、三菱自動車の出資比率を2割未満に抑えるため、三菱重工と三菱自動車が共同で持ち株会社を設立した(フットボールゾーンウェブ編集部, 2016)。

これに伴い、三菱重工は図5の通り、2016年11月以降、浦和レッズの筆頭株主となり、クラブの経営に深く関与した。その具体的な関与の一例として、三菱重工はクラブの経営陣に役員を派遣し、経営方針や運営面で重要な役割を果たした。また、三菱重工は浦和レッズの男子チームのみならず、女子チームである「三菱重工浦和レッズレディース」に対してもオフィシャルパートナーとして支援を行っており、クラブ全体を通じて包括的なサポートを提供している。

このように、三菱重工と浦和レッズの関係は、単なるスポンサーとクラブという関係を越えた、長期的で深い結びつきが特徴であった(浦和レッズプレスリリース, 2020)。三菱重工がクラブの筆頭株主として安定的な資本基盤を提供することで、浦和レッズはJリーグ内でも財務的に強固な立場を維持している(デロイト トーマツ, 2024)。一方、三菱重工にとっても、浦和レッズという国内外で高い知名度を持つクラブと連携することは、自社ブランドの価値向上に寄与している。実際、三菱重工が浦和レッズを通じて国内外の市場で行うプロモーション活動や社会貢献活動は、企業イメージを強化する上で重要な役割を果たしている(日本経済新聞, 2017)。

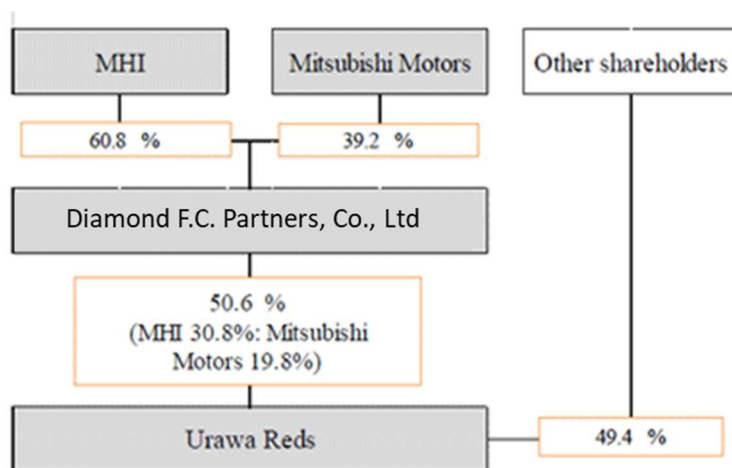


図 5 浦和レッズ株主構成 (2016 年 11 月以降)

((三菱重工プレスリリース, 2016)を基に、筆者作成)

第 2 項 浦和レッズの東南アジアにおける活動

浦和レッズは、東南アジア市場でのファンベース拡大とブランド価値向上を目指し、多様な国際活動を展開してきた。その一環として、タイのムアントン・ユナイテッドとのクラブ間提携を 2021 年に開始した(浦和レッズプレスリリース, 2021)。この提携は、ムアントン・ユナイテッドの親会社であり、2020 年から J リーグの放映権を保有しているタイの有力メディア企業「サイアムスポーツ」との関係を基盤として進められた。サイアムスポーツは、スポーツ関連のメディア事業を中心に、タイ国内で広範な影響力を持つ企業であり、この提携はタイ市場における浦和レッズの認知度向上に大きく寄与した。

浦和レッズとムアントン・ユナイテッドの提携の成果として、2022 年から 14 歳以下のユース大会「三菱重工ダイヤモンドカップ U-14」を共同開催したことが挙げられる。この大会は、若手選手の育成と両クラブ間の技術交流を目的としており、地域のサッカー発展にも寄与している。(浦和レッズプレスリリース, 2023c)

また、2022 年から 2024 年にかけて、タイ代表のエカニット・バンヤ選手が浦和レッズにレンタル移籍し、両クラブの関係をさらに深化させた(浦和レッズプレスリリース, 2023a)。2023 年にはタイ語版 Facebook ページを開設し、タイ国内のファンとの直接的なコミュニケーションを強化する取り組みも行われている。このような多面的なアプローチにより、浦和レッズはタイ市場でのプレゼンスを着実に拡大している(浦和レッズプレスリリース, 2023b)。

さらに、浦和レッズはタイに留まらず、東南アジアの他の市場でも積極的な活動を展開している。ベトナムでは 2024 年に「浦和レッズアカデミースクール・ベトナム」をハノイに開設し、現地の若手選手育成に取り組んでいる。このアカデミーは、地域社会との連携を深めるとともに、クラブの理念や育成ノウハウを広める重要な拠点となることを目指した(浦和レッズプレスリリース, 2024)。

一方、インドネシアでは、2024年にJリーグの放映権を保有するPSJ TVとの協力覚書を締結し、Jリーグおよび浦和レッズのプロモーションに資する取り組みを行った(PSJ TV, 2024)。この覚書に基づき、浦和レッズはジャカルタ市内でオンラインによるライブ試合観戦イベントを開催するなど、現地ファンとの接点を増やす取り組みを進めた。

これらの活動を通じて、浦和レッズは東南アジア市場でのファン層拡大を目指し、地域特性に適応した柔軟な戦略を展開している。タイ、ベトナム、インドネシアといった主要市場での具体的な施策は、単なる試合興行にとどまらず、ユース育成、デジタルコミュニケーション、現地メディアとの連携といった多岐にわたる取り組みを含んでいる。このような多面的なアプローチは、クラブのブランド価値を高めるだけでなく、地域社会への貢献を通じた長期的なファンベースの構築にも寄与しているといえる。

第3項 三菱重工のタイ、ベトナム、インドネシア主要拠点

三菱重工グループは、国内外の約300社からなる企業グループである。三菱重工の事業を中心に設計、製造、建設から販売、アフターサービス、一般サービスまで、グループとしてシナジー効果を発揮し、事業展開を行っている(三菱重工公式サイト, 2024a)。世界の市場における地域別売上高において、日本を除くアジアは17%(2022年度)を占めている(三菱重工公式サイト, 2024b)。

三菱重工は東南アジア市場において、タイ、ベトナム、インドネシアに現地法人を設立し、販売活動のみならず、製造拠点としても重要な役割を果たしてきた。これらの拠点では現地従業員を雇用して現地化を推進しており、表101の通り、各拠点における主な事業内容、概算の従業員数を纏めた。

表 101 三菱重工のタイ、ベトナム、インドネシアにおける主な拠点

Country	Mitsubishi Heavy Industries Group	Business Field	Employees
Thailand	Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd. (MHIT)	Local management	approx. 6000
	Mitsubishi Power (Thailand) Ltd. MHI Power Project (Thailand) Co., Ltd.	Energy	
	Logisnext Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. Nichiyu Asia(Thailand) Co., Ltd.	Logistics/ transportation	
	Mitsubishi Turbocharger Asia Co., Ltd. (MTA)	Automobile parts	
	Mitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co., Ltd. (MACO)	Air-conditioning	
	Thai Compressor Manufacturing Co., Ltd. (THACOM)	Industrial machinery	
Vietnam	Mitsubishi Heavy Industries Vietnam Co., Ltd. Hanoi Head office Mitsubishi Heavy Industries Vietnam Co., Ltd. Ho Chi Minh City office	Local management	324
	MHI Aerospace Vietnam Co., Ltd. (MHIVA)	Aviation	
	MHI Engine System Vietnam Co., Ltd. (MHIES-V)	Industrial machinery	
Indonesia	PT. Mitsubishi Heavy Industries Indonesia	Local management	145
	PT. Mitsubishi Power Indonesia	Energy	
	PT. MHI Engine System Indonesia (MHIES-I)	Industrial machinery	

(三菱重工公式サイトおよび現地法人へのヒアリングを基に筆者作成)

第4項 三菱重工の現地拠点と浦和レッズの関係

第1項から4項で述べた通り、浦和レッズと三菱重工の関係、浦和レッズの東南アジアにおける活動、三菱重工のタイ、ベトナム、インドネシア主要拠点に関する調査結果を踏まえて、各国市場における浦和レッズと三菱重工を取り巻く関係について整理した。

1. タイ

図6の通り、三菱重工は、タイ国内における事業展開の拠点をバンコク近郊に集中させており、同地域で冷熱事業の製造工場（1988年設立）を含む複数の施設を運営している。他にもエネルギー関連事業では、タイの発電公社 EGAT(三菱重工プレスリリース, 2022a) や石油公社の PTT(三菱重工プレスリリース, 2023a)等と数々のプロジェクトの取り組んでいるほか、バンコク首都圏交通プロジェクト（レッドライン）の統括等も手掛けた(JICA, 2021)。これらの事業活動を支えるため、三菱重工タイグループとして6,000人を超える従業員を現地で雇用しており、これらの事業拠点を通じて三菱重工は、地域社会との深い関わりを持ちながら、タイ国内での事業基盤を強化している。

- Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd. (MHIT)
- Mitsubishi Power (Thailand) Ltd. (MPW-THAI)
- MHI Power Project (Thailand) Co., Ltd.
- Logisnext Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (LMT)
- Nichiyu Asia (Thailand) Co., Ltd. (NAT)
- Mitsubishi Turbocharger Asia Co., Ltd. (MTA)
- MHI Automotive Climate Control (Thailand) (MCCT)
- Mitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co., Ltd. (MACO)
- Thai Compressor Manufacturing Co., Ltd. (THACOM)

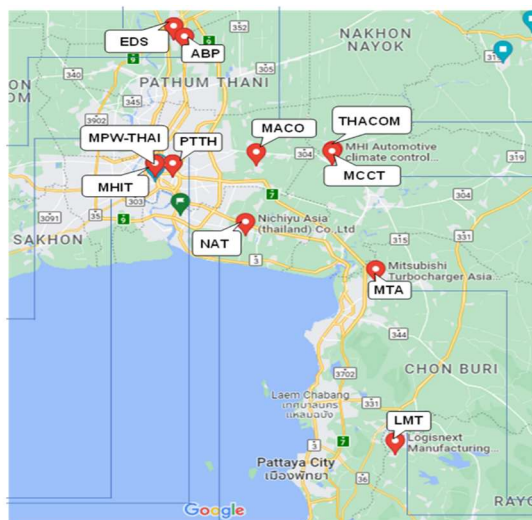


図6 三菱重工グループのタイにおける主な事業拠点

タイ市場における浦和レッズの取り組みは第2項で述べた通りであるが、その浦和レッズと三菱重工の関係性について、図7および表102の通り整理した。浦和レッズが2021年にタイリーグ1部のムアントン・ユナイテッドと提携した後、三菱重工は2022年から同クラブとの間でスポンサー契約を締結した。本契約は単なる広告効果の追求だけでなく、地域社会におけるスポーツ振興を通じて、企業のブランド価値を高める取り組みの一環と位置付けられた。ムアントン・ユナイテッドは、タイ国内で高い人気を誇るクラブであり、三菱重工にとっても現地ファンとの接点を増やし、ブランド認知度を向上させるための重要なパートナーとなった(三菱重工プレスリリース, 2022b)。

特に、三菱重工がスポンサーとしてムアントン・ユナイテッドと連携することで、タイ市

場における認知度をさらに高め、現地での事業活動を支援する効果が期待された。このような取り組みは、三菱重工グループの現地法人が東南アジア全体で推進している企業戦略と一致しており、浦和レッズとの関係性も含め、スポーツを通じたグローバルなマーケティング施策の一環であった。

また、三菱重工は2022年からバンコクで継続開催している、ユース年代のサッカー・トーナメント大会「三菱重工ダイヤモンドカップ U-14」の冠スポンサーとなっており、MVPを獲得した選手を日本に招待する取り組みを行っている。(Mitsubishi Heavy Industries Thailand Ltd.プレスリリース, 2024)

このように、三菱重工は事業拠点や雇用規模においてタイ市場で重要な地位を占めており、その強力な現地基盤を活用しながら、ムアントン・ユナイテッドとの提携を通じて地域社会における存在感を高めようとする試みが見られた。

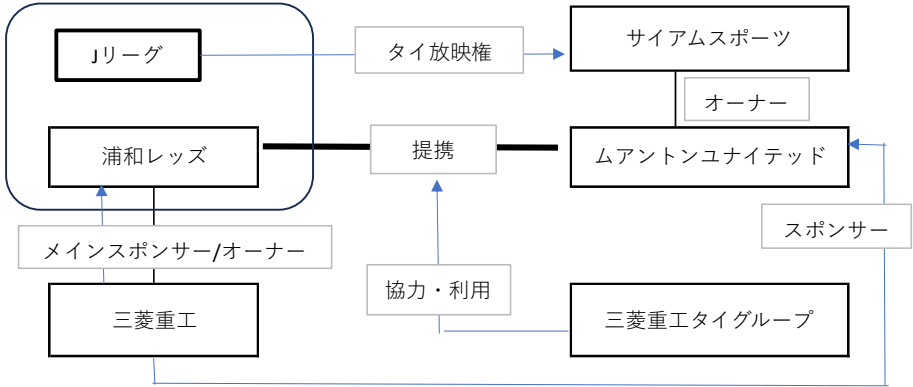


図 7 タイ市場における浦和レッズを取り巻く関係

表 102 タイ市場における浦和レッズに関わるポイント

項目	内容
スポンサー	三菱重工の重点市場・製造拠点 (バンコク中心部に現地法人・従業員約6,000人) - エネルギー：バンコクのEGAT、PTT等が顧客 - 交通PJ：バンコク首都圏交通プロジェクト（レッドライン）統括 - 製造：エアコン、コンプレッサー、ターボチャージャー、フォークリフト
クラブ間提携	タイ1部・ムアントン・ユナイテッド（バンコク近郊） - 2021年～クラブ間提携の覚書締結 - 2022年～三菱重工がムアントン・ユナイテッドのスポンサー
選手	タイ代表のエカニット・パンヤをレンタルで獲得（2022～2024年）
リーグ	2020年～サイアムスポーツがJリーグの放映権獲得 (サイアムスポーツはムアントン・ユナイテッドの親会社)
その他	2023年～浦和レッズ タイ語Facebookを開設 2022年～三菱重工ダイヤモンドカップU-14（ユース大会）を開催 ガンバ大阪、セレッソ大阪、コンサドーレ札幌などが現地クラブと提携

なお、表 103 の通り、浦和レッズ以外の J リーグ・クラブもタイ市場での活動を進めており、ガンバ大阪（チョンブリ FC）、セレッソ大阪（BG パトゥーム）、コンサドーレ札幌（ブリーラム・ユナイテッド）などが現地クラブとの提携を展開した。これらの取り組みは、J リーグの放映権の販売先において、J リーグの各クラブがタイ市場でのプレゼンスを強化しようとする意図が見られた。

表 103 タイにおける J リーグクラブの提携関係

タイ	浦和レッズ	ムアントン・ユナイテッド	2021
	ガンバ大阪	チョンブリ	2023
	横浜FM	スパンブリーFC	2013
	セレッソ大阪	B G パトゥーム・ユナイテッド	2012
	柏レイソル	チャイナートFC	2015
	FC東京	バンコク・ユナイテッド	2017
	アビスパ福岡	タイ・ポートFC	2023
	コンサドーレ札幌	ブリーラム・ユナイテッド	2022
	湘南ベルマーレ	ノンブア・ピッチャヤFC	2022

（報道を基に筆者作成）

2. ベトナム

図 8 の通り、三菱重工は、ベトナム市場における事業展開を強化するため、首都ハノイに現地法人を設立し、ハノイおよびホーチミンシティ近郊にターボ、エンジン、物流機器（フォークリフト）、紙工機械、環境プラント、製鉄機械、冷熱等の事業活動を展開している。また、ハノイ近郊には、同社の民間航空機部品のフラップ製造工場を運営しており、合計 324 人の従業員を雇用している。この工場は、三菱重工の先端技術を活用し、航空機部品の製造に特化した重要な施設である。また、主要顧客としてベトナム最大の国営電力会社である EVN（Vietnam Electricity）（三菱重工プレスリリース, 2020）やその他国営企業もハノイに集中しており、三菱重工の事業基盤は、地域全体でのインフラ需要に対応する形で確立されている。



図 8 三菱重工グループのベトナムにおける主な事業拠点

ベトナム市場における浦和レッズの取り組みは第 2 項で述べた通りであるが、その浦和レッズと三菱重工の関係性について、表 104 の通り整理した。

三菱重工はスポーツ振興を通じた地域社会との連携にも積極的に取り組んでおり、その一環として 2024 年に開設された「浦和レッズアカデミースクール・ベトナム・ハノイ」のメインスポンサーを務めている。このアカデミースクールは、現地の若手サッカー選手の育成を目的とし、浦和レッズのサッカー教育のノウハウを活用したプログラムを提供する拠点となる。三菱重工はスポンサーとして、この取り組みを通じて地域社会への貢献を目指すとともに、企業ブランドの認知度を向上させることを企図している。

表 104 ベトナム市場における浦和レッズに関わるポイント

項目	内容
スポンサー	三菱重工の重点市場/製造拠点 (ハノイ・ホーチミンシティに現地法人設立、従業員303人) - ハノイ近郊に航空機のフラップ工場 - エネルギー：ハノイのEVN等が顧客 - ターボ、エンジン、物流機器(フォークリフト)、紙工機械、環境プラント、製鉄機械、冷熱等 - 製造：民間飛行機
クラブ間提携	なし (ハノイFCとACLで対戦時、スタジアムでオーナーと意見交換)
選手	なし
リーグ	2025年～HUU TIN Trading & AdvertisingがJリーグの放映権獲得 (同社はベトナムリーグの放映権も保有)
その他	2024年～浦和レッズ・アカデミー・スクールをハノイに設立 (三菱重工はスクールのメインスポンサー)

さらに、Jリーグの活動として、ベトナム国内でプロ・サッカーリーグの放映権を保有する HUU TIN Trading & Advertising との契約を締結し、2025 年シーズンから Jリーグの試合放映が開始されることとなっている。この取り組みにより、ベトナム国内での日本サッカーの認知度向上が期待される。

なお、表 105 の通り、ベトナムにおける Jリーグクラブの取り組みとしては、川崎フロンターレがホーチミンシティ近郊でクラブパートナーである東急のビンズオン省における都市開発事業に協力する形で、クラブ間提携に加え、サッカースクールを運営していることが特筆される。

表 105 ベトナムにおける Jリーグクラブの提携関係

ベトナム	FC東京	サイゴンFC（その後解散）	2020
	川崎フロンターレ	ビンズン（ベガメックス）	2021
	コンサドーレ札幌	ドンタム ロンアン	2014

（報道を基に筆者作成）

3. インドネシア

図9の通り、三菱重工は、インドネシア市場での事業展開を進めるため、首都ジャカルタに現地法人を設立している。同社は、インドネシアの経済成長を支える主要分野であるエネルギー関連事業において、国営電力会社 PLN（Perusahaan Listrik Negara）（三菱重工プレスリリース, 2023b）や国営石油・ガス会社プルタミナ（Pertamina）（日本経済新聞, 2022）といった重要な企業と連携し、コンバインドサイクル火力発電、地熱発電、石炭火力発電プロジェクトのほか、ディーゼル・ガス発電機セットの販売、化学・肥料プラント、交通システム、産業機械等のインフラ事業を手掛けてきた。これらのプロジェクトは、インドネシア国内でのエネルギー供給の安定化や効率化に寄与しており、三菱重工の技術力と信頼性が現地市場で認識される要因となっている。



図 9 三菱重工グループのインドネシアにおける主な事業拠点

しかしながら、三菱重工はインドネシア国内に製造拠点を有しておらず、タイやベトナムと比較すると現地での雇用規模は限定的である。ジャカルタの現地法人に所属する従業員数は 145 名にとどまっており、三菱重工のインドネシアでの活動は、タイやベトナムのような大規模な生産拠点を中心とした展開とは異なる形態を取っている。この点から、インドネシア市場における三菱重工のプレゼンスは、主にプロジェクトベースの技術提供やエネルギー分野でのパートナーシップを通じた貢献に重きが置かれている。

加えて、インドネシアのエネルギー市場は成長著しい分野であり、国策として再生可能エネルギーの導入やインフラ整備が推進されていることから、三菱重工にとっても今後の拡大余地が大きい市場である。同社のジャカルタ現地法人は、この市場機会を活用するための戦略拠点として機能しており、既存のプロジェクトの成功を足掛かりに、さらなる事業拡大が期待される。

このように、三菱重工のインドネシアにおける活動は、現地法人を中心に技術提供やエネルギーインフラ関連のプロジェクトを通じて、地域経済と企業の成長に貢献している。しかし、現状では製造拠点を有していないため、他のアジア市場と比較して現地での規模は小さく、さらなる展開が求められる状況にある。

インドネシア市場における浦和レッズの取り組みは第 2 項で述べた通りであるが、その浦和レッズと三菱重工の関係性について、表 106 の通り整理した。

表 106 インドネシア市場における浦和レッズに関わるポイント

項目	内容
スポンサー	三菱重工の重点市場 (ジャカルタ中心部に現地法人、従業員145人) - エネルギー：ジャカルタのPLN、プルタミナ等が顧客 コンバインドサイクル火力発電、地熱発電、石炭火力発電所 (45GW) - 機械：ディーゼル・ガスエンジン発電機セット (3千台以上) - インフラ：化学・肥料プラント、交通システム、産業機械等
クラブ間提携	なし (ジャカルタをホームとするプルシジャ・ジャカルタと交流あり)
選手	なし
リーグ	2024年～PSJ TVがJリーグの放映権獲得 (PSJ TVはプルシジャ・ジャカルタ社長が保有するメディア)
その他	2024年、浦和レッズはPSJ TVとJリーグのプロモーションに関する協力支援の覚書締結 インドネシアサッカー協会会長エリック・トヒル氏 (元インテル会長) が国営企業省 (PLN, プルタミナを管轄) の大臣を兼務

なお、インドネシアサッカー界の要職を務めるエリック・トヒル氏 (元インテルナツィオナーレ・ミラノ会長・オーナー) は、現在インドネシア国営企業省 (PLN、プルタミナを管轄) の大臣を兼務しており、スポーツと国営事業の連携を通じた地域発展の可能性を秘めている (日本経済新聞, 2023)。インドネシアにおける J リーグクラブの提携関係は表 107 の通りであった。

表 107 インドネシアにおける J リーグクラブの提携関係

インドネシア	FC東京	プルシジャジャカルタ	2019
	コンサドーレ札幌	アレマ クロノスFC	2014

(報道を基に筆者作成)

第4章 考察

欧米のプロスポーツクラブやリーグが展開してきた国際戦略や事例から、海外市場において有効で重要な要素は、現地での事業活動と海外ツアーであった。特に、スポンサー企業との連携や、現地でのサッカースクール運営、試合興行を通じたファンベースの拡大が効果的であることが確認された。これらの活動は、クラブのブランド価値向上と収益基盤の強化を両立させるうえで大きな役割を果たしている。

海外ツアーにおいては、スポンサーの市場に合わせた試合開催やプロモーション活動、クラブのグループ間交流、さらに現地出身または人気選手の凱旋試合の活用が、ファン層の拡大に寄与する重要な要素となる。また、米国プロスポーツリーグが実施しているような海外公式戦は、現地市場における競技の本格性や重要性を強調する上で効果的であり、クラブのプレゼンス向上に繋がると考えられる。ただし、選手の凱旋試合については、ドルトムントによる香川選手ありきでプロモーションした2017年の日本ツアーのように、直前の怪我による欠場という事態は、リスク要因として留意が必要である。

一方、欧州のサッカークラブほどの企業体力がない浦和レッズが、これらの要素を取り入れ、東南アジア市場で活動を展開する場合、現地での事業活動は親会社である三菱重工と連携することが有効な手段であり、三菱重工の東南アジアでの事業基盤を活用することで、現地市場に根付いた活動を効果的に進めることが可能になると考えられる。また、海外ツアー成立の重要な因子であるスポンサー連携、グループ間交流も三菱重工が重要な役割を担うことが可能である。これに選手の凱旋、リーグの長期ビジョンといった要素も加え、東南アジアで浦和レッズが市場拡大に取り組むための手段について考察する。

第1節 クラブの方策

研究3の結果において、浦和レッズと三菱重工の関係について述べた通り、両者は単なる現在の経営面やスポンサーシップにとどまらず、歴史的にも深い意義を持っている。三菱重工サッカー部として始まった浦和レッズの歴史は、地域社会と企業がスポーツを通じてつながるモデルケースを提供してきたと言える。また、クラブの成長とともに、三菱重工が果たしてきた支援の形も進化し、単なるスポンサーシップから、クラブ経営の一翼を担う役割へと発展した。こうした歴史的かつ資本的なつながりを持つ両者の関係は、浦和レッズが東南アジア市場への国際展開を図る際にも重要な基盤となっている。

特にJリーグの放映があるタイ、ベトナム、インドネシアにおいて、浦和レッズの筆頭株主/スポンサーである三菱重工は、広範な事業拠点とネットワークを有しており、これを活用することで現地従業員や地域社会との連携を深め、浦和レッズが現地市場でのブランド価値向上を実現する可能性がある。

具体的には、三菱重工グループである現地法人の従業員を対象としたプロモーションイベントや、現地パートナー企業との協働を通じて、地域密着型のファンベースを構築するこ

とが期待される。また、三菱重工との連携は、現地政府や企業との信頼関係構築においても強力な後ろ盾となるだろう。このように、浦和レッズと三菱重工は、歴史的なつながりを背景に、現在においても資本面およびスポンサーシップを通じた強固な関係を維持しており、その関係性はクラブの国内外での成長戦略を支える重要な柱となっていると考える。

研究1-1で述べた通り、欧州クラブのマンチェスター・ユナイテッドや、ボルシア・ドルトムントは、地域に根差した事業活動を実施しながら、海外ツアーを通じてクラブのブランド価値を高める取り組みを行ってきたが、その現地拠点を活かした市場進出の方法は、研究1-2の先行事例で取り組まれていたオーナー/スポンサー企業やグループがある都市へのアプローチと同様である。浦和レッズとしても三菱重工の現地法人の従業員や現地提携クラブ、現地サッカースクールを通じて市場拡大に取り組むことは、同様のアプローチであり、積極的に取り組むべきと考えられた。以下にそれぞれの国への具体策について考察する。

第1項 タイ市場へのアプローチ

浦和レッズは、タイ市場でのファンベース拡大とブランド価値向上を図るため、ムアントン・ユナイテッドおよび共通のスポンサーである三菱重工のネットワークを積極的に活用することが有効である。特に、三菱重工がタイ国内で展開する大規模な事業基盤を背景に、現地で試合を開催することで、同社の従業員エンゲージメントの向上に寄与する取り組みが効果的である。このような試合は、現地社会との結びつきを強化し、企業とクラブの双方にメリットをもたらす可能性がある。

さらに、浦和レッズには、タイ代表選手のエカニット・パンヤ選手がレンタル移籍した経緯があり、同選手をアンバサダーとして起用し、プロモーションに活用することが、現地での注目度を大幅に高める鍵となる。タイ国内で知名度の高い選手を中心に据えたイベントやメディア露出は、現地ファンにとってクラブとの親近感を生むとともに、観戦への関心を喚起する効果が期待される。

また、浦和レッズはタイ最大のスポーツメディア企業であるサイアムスポーツとの連携を強化することで、試合中継やイベントのプロモーションを通じてクラブの存在感を広く浸透させることが可能である。サイアムスポーツは、国内におけるスポーツ関連情報の発信において強い影響力を持ち、Jリーグの放映権も保有している。このメディアのプラットフォームを活用することで、浦和レッズの試合や関連イベントの認知度を一層向上させることができる。

さらに、ユース育成やサッカースクールの共同運営など、地域社会との密接な関係構築を目指した活動も併せて実施することで、長期的なファンベースの構築に繋がると考えられる。このように、スポンサーや現地クラブ、メディアとの連携を強化しながら、タイ市場における包括的なアプローチを展開することが浦和レッズの戦略として重要であるといえる。

第2項 ベトナム市場へのアプローチ

浦和レッズは、2024年に開設された「浦和レッズアカデミースクール・ベトナム・ハノイ」を効果的に活用し、ベトナム市場でのファンベース拡大とブランド価値向上を図るべきである。このスクールは、三菱重工がトップスポンサーを務めており、同社の地域社会における存在感を高める広告塔としての役割を担う重要な拠点である。地域の若年層にサッカー教育を提供するとともに、クラブの価値観やスタイルを広めることで、浦和レッズと三菱重工の双方にとってプラスの効果をもたらすことが期待される。

さらに、このアカデミースクールを三菱重工グループである現地法人の従業員に向けた福利厚生プログラムの一環として位置付けることで、現地従業員との結びつきを強化することが可能である。スクールでのイベントや従業員の家族向け活動を通じて、従業員のロイヤリティ向上を図ると同時に、三菱重工と浦和レッズが地域社会に貢献する姿勢を強調することができる。これにより、企業とクラブのイメージアップに繋がり、リクルーティングにも効果的な長期的なブランド構築に繋がることが期待される。

また、2025年からJリーグの放映権を獲得する予定のベトナムの放送事業者 HUU TIN との連携を強化することも重要である。この連携により、浦和レッズの試合やプロモーション活動を広くベトナム国内に届けることが可能となる。特に、ベトナムリーグの人気クラブであるハノイFCや公安ハノイ等との対戦を企画することで、地域市場での注目を集めることが期待される。このような試合は、現地ファンの関心を引き付けるだけでなく、浦和レッズの存在感を強調し、Jリーグ全体の認知度向上にも寄与するだろう。

これらの施策を通じて、浦和レッズはベトナム市場でのプレゼンスを拡大し、地域社会とのつながりを深めることができる。特に、アカデミースクールを中心とした活動は、地域におけるクラブの根付きを強化し、持続可能なファンベースの構築に寄与するだろう。

第3項 インドネシア市場へのアプローチ

インドネシアにおける浦和レッズの活動では、同国のサッカー協会会長であり、国有企業省の大臣を兼務するエリック・トヒル氏の影響力を活用することが鍵となる。エリック・トヒル氏は、国営電力会社 PLN や国営石油・ガス会社プルタミナといった三菱重工の主要取引先を所管しており、同氏との連携を通じて浦和レッズの活動基盤を広げることが期待される。三菱重工がエネルギー関連プロジェクトを通じて築いてきた現地でのネットワークは、クラブ活動の展開を支える強力な資産となる。

さらに、近年インドネシアでは、オランダ出身の代表選手が注目を集めており、この流れを活用したプロモーションが効果的であると考えられる。浦和レッズが提携しているオランダの名門クラブ、フェイエノールトを招待し、インドネシアの選抜チームとの対戦を企画することは、現地ファンの注目を集める絶好の機会となる。このような試合は、単なるスポーツイベントを超えて、地域社会との交流を深め、現地市場でのクラブのプレゼンスを高める手段として機能するだろう。

加えて、試合に合わせた現地イベントの開催やスポンサーとの協力を通じて、試合の影響力を最大化することが可能である。PLN やプルタミナをはじめとする地元企業と連携したイベントを実施することで、試合の訴求力を高めるだけでなく、三菱重工の地域社会への貢献を強調することもできる。これにより、浦和レッズは地元ファンの支持を得るとともに、三菱重工のブランド価値向上にも寄与する相乗効果を生むことが期待される。

こうした取り組みは、現地のサッカー文化に寄り添いながら、地域社会に浸透することを目指すものであり、浦和レッズがインドネシア市場で成功するための重要なステップとなる。特に、三菱重工の事業基盤との連携を最大限に活用することで、クラブと企業の双方が持続的な成長を実現できると考えられる。

第2節 Jリーグに期待する役割

第3節にて述べた通り、研究2における米国プロスポーツリーグの国際戦略上の特徴は、米国プロスポーツリーグが一体となって国際市場への進出を推進していることであった。そのリーグ主導型戦略と、クラブ独自の取り組みが相互補完的に機能し、米国プロスポーツリーグの国際展開を支えていた。

特に、エキシビジョンマッチに留まらず公式戦を開催する点や、リーグ主導でデジタル技術を活用し、地理的な制約を超える取り組みは、Jリーグにも参考となるモデルである。また、クラブの負担を軽減しつつ地域ごとに適応したマーケティング戦略を展開する仕組みは、Jリーグ全体の競争力を向上させる重要な要素となっている。

現在、Jリーグは東南アジア市場での放映権価値の向上と市場拡大を目指しており、リーグ全体としての主導的な役割がこれまで以上に期待されている。特に、Jリーグ提携クラブの増加や、2026年に予定されている秋春制移行によるスケジュール変更を踏まえると、東南アジア地域で公式戦を開催することが現実味を帯びてきた。

そこで、具体的な実現性について、2025年2月5日にJリーグの国際事業を担ってきたB氏と意見交換を行った。その結果、Jリーグが2017年からアジア戦略の一環として開催しているプレシーズンマッチ、「Jリーグ アジアチャレンジ」において、最も多く開催実績（2017、2019、2022、2023年）を誇り、海外放映権の販売で先行してきたタイにおいて、公式戦実施は検討の余地があることが確認された。具体的には、毎年Jリーグのシーズン開始前に開催され、シーズン移行に伴い一旦現フォーマットでの開催は2025年が最後となる「富士フィルムスーパーカップ」と、リーグ開幕戦をバンコクで開催する案が有力視された。

富士フィルムスーパーカップは、前年度のJリーグ優勝クラブと天皇杯優勝クラブが対戦する大会であり、強豪クラブ同士の試合となるため、観戦価値が非常に高い。また、本大会の特別協賛企業である富士フィルムビジネスイノベーションは、世界中でビジネスを展開しており、タイ市場においては「事務機器・プロダクションプリンターの販売・保守およびビジネスソリューションの提供」を行っている（富士フィルムビジネスイノベーション公式

サイト,2025)。また、富士フィルムグループとしては、日本を除くアジアの売上高が全体の約 27%に上り、アジアは極めて重要な市場である(富士フィルムグループ公式サイト,2024)。このため、同社にとっても、Jリーグと連携したマーケティングを通じて海外における広告効果を期待できる機会となる。現時点で 2026 年以降の開催は未定であるが、同社や他のグローバル企業により、同様の主旨の大会を企画・開催することは意義深いと考える。

同大会の翌週には Jリーグの開幕戦が実施されるので、カップ戦に引き続きリーグの公式戦をそのままタイで試合を実施することも可能である。この場合、タイ市場での認知度が高いクラブ同士の対戦を設定することで、より高い興行効果を生み出せると考えられる。具体的には、浦和レッズ以外に以下のクラブが有力な候補として挙げられる。

[スポンサー連携、グループ間交流（責任企業）]

- ・ ガンバ大阪（パナソニック）
- ・ セレッソ大阪（ヤンマー）
- ・ 名古屋グランパス（トヨタ）

[選手の凱旋（およびかつてタイ人選手が所属）]

- ・ コンサドーレ札幌（これまでタイ人選手の獲得に積極的）
- ・ 川崎フロンターレ（富士通も現地で事業展開）
- ・ 横浜 F マリノス（日産も現地で事業展開）

[リーグの長期ビジョン]

- ・ アルビレックス新潟（秋春制に気候上の懸念、シンガポールにチーム保有）

公式戦を海外で実施する場合、リーグが営業補償を行う必要があるが、富士フィルムビジネスイノベーションのほか、現地で事業活動を行うクラブの責任企業を中心としたスポンサーが参画することで、リーグの負担を軽減できる可能性がある。なお、2026 年から予定されている Jリーグの秋春制へのシーズン移行に伴い、開幕戦の開催時期は 8 月に変更される見込みである(Jリーグ公式サイト,2024)。仮に開幕戦を行う場合、タイの気候条件を考慮し、ナイトゲームで開催する案が有力だが、日本との時差は 2 時間であり、日本国内のゴールデンタイムに試合を設定することも十分に可能である。

さらに、タイ最大のスポーツメディア企業であるサイアムスポーツと連携することで、試合のプロモーションを強化し、現地での観戦者を増やすことが期待される。タイ国内のサッカーファンに加え、東南アジア全域に住む日本人や、日本からの遠征サポーターの観戦需要も見込まれる。試合会場として想定されるサンダードーム・スタジアム（ムアントン・ユナイテッドの本拠地、約 2 万人弱収容）は、過去に実施した「Jリーグ アジアチャレンジ」の観客数と比較すれば、より価値の高い試合となり、満員が期待できるほか、サイアムスポーツの放映による視聴者数増加も見込める。

さらに、開催時期については日本とタイの気候面を考慮すると、Jリーグが秋春制へ移行

することで生じるウインターブレイク期間（12月第3週～2月第2週）中、あるいはその直後に試合を実施する案が検討に値する。この場合、日本国内における試合開催に気候面で懸念のあるアルビレックス新潟などを含めた試合を組むことで、リーグ全体の興行戦略としての価値を高めることが可能である。また、アルビレックス新潟はシンガポールに「アルビレックス新潟シンガポール」を所有しており、東南アジア市場での更なるプレゼンスを発揮する機会にもなる。Jリーグの公式戦に加えて、タイのクラブチームとの交流試合を組むことも興行的には検討すべきオプションであると言える。

このような取り組みを通じて、Jリーグは単なるエキシビジョンマッチの開催に留まらず、実際の公式戦を海外市場で展開することにより、放映権価値の向上と新規ファン層の獲得を推進することができる。これは、NBA、NFL、MLBといった米国プロスポーツリーグが国際市場で成功を収めた戦略に通じるものであり、Jリーグが欧州リーグに先駆けて国際展開を加速させる先進的なモデルとなる可能性を秘めている。

この場合、サイアムスポーツとの連携は、プロモーションや試合中継を効果的に展開する上で欠かせない。サイアムスポーツの広範なメディアネットワークを活用すれば、Jリーグの試合を現地市場に広く届けることが可能となり、観客動員や視聴率の向上に繋がる。これにより、放映権の価値がさらに高まり、Jリーグ全体の財源拡大が期待される。前述の通り、サイアムスポーツは、浦和レッズと提携するムアントン・ユナイテッドの親会社であることから、両クラブがハブとなることで、実現性を高めることが可能となる。

さらに、第2節の5項にてアイントラハト・フランクフルトから聴取した通り（図10）、ブンデスリーガにおいては、リーグ放映権の価値向上に寄与したクラブの活用に対して、国際活動補助金を拠出する仕組みが確立している。Jリーグも放映権収益を活用してクラブ活動を支援する仕組みを整えることで、海外展開を促進するための重要な基盤を構築できる。このようなリーグ主導の支援制度は、各クラブの海外進出を後押しし、Jリーグ全体の国際競争力を高める上で不可欠である。

最後に、本研究では浦和レッズを中心に東南アジア市場での戦略を分析したが、他のクラブや地域における事例を調査・分析することで、さらに多角的な視点からの検討が可能となる。これらの取り組みを通じて、Jリーグは国際的なプレゼンスを強化し、新たな収益源を確立するだけでなく、グローバルな競争力を持つリーグとして成長することが期待される。

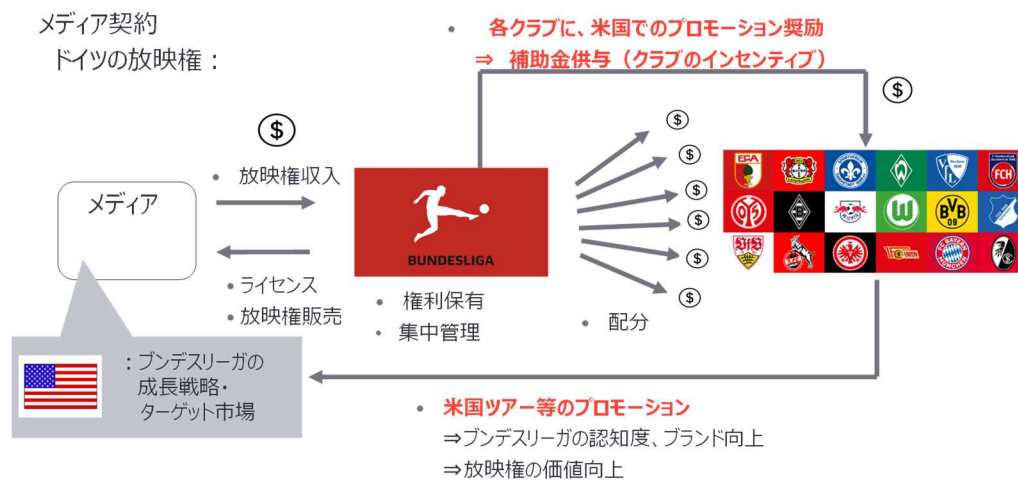


図 10 ブンデスリーガの国際活動補助金イメージ

（アイントラハト・フランクフルトから聴取した内容を基に、筆者作成）

第 3 節 今後の展望

1. 研究の限界と課題

本研究では浦和レッズを中心に東南アジア市場での戦略を検討したが、他の J リーグクラブや地域に関する事例の分析が不足している。今後、他クラブの成功事例や、アジア以外の市場（例：中東、北米）における J リーグクラブの活動も含めて、さらなるデータ収集と分析を行う必要がある。また、欧米クラブの事例をベースにした考察に重点を置いたが、J リーグの独自性や東南アジア市場の特異性を反映した戦略立案については、まだ詳細な検討が求められる。

2. 実践的な応用の可能性

提案した戦略が実際に適用された場合の効果測定や、クラブ単位での具体的なアクションプランの開発が必要である。たとえば、タイでの試合開催が実際に三菱重工や浦和レッズのブランド価値向上にどの程度寄与するかを評価するため、定量的な指標を設定し、実践後のモニタリングを行うことが求められる。また、J リーグとして、リーグ主導の公式戦開催や放映権収益の再分配など、組織的な取り組みが進展した場合、その成功要因や課題を分析し、今後の国際展開モデルの参考とすることが重要である。

3. 地域市場の動向調査と新たな戦略構築

東南アジア市場は急速に変化しており、経済成長やデジタル化がスポーツ市場にも影響を与えている。特に、E スポーツやデジタルコンテンツを活用した新しいファン獲得手法が今後の重要な研究テーマとなるだろう。また、現地でのファンの嗜好や観戦習慣、スポ

ンサー企業の動向について定期的な調査を実施し、それに基づいて柔軟な戦略を立案する必要がある。

4. 他分野との連携の可能性

サッカークラブの活動にスポーツ以外の分野（例：教育、観光、エネルギー事業）を組み合わせることで、クラブのブランド価値をさらに向上させる可能性を模索する。三菱重工の事業活動とのシナジーを生む事例を増やし、Jリーグ全体で共有できるモデルを確立することも今後の課題である。

5. グローバル視点の拡張

Jリーグの東南アジア市場での成功が、他の地域市場への展開にどのように応用できるかを検討する。特に、欧州や北米市場への逆輸入的な戦略や、現地クラブとの提携を深めることが、グローバル競争力の向上に繋がると考えられる。

第5章 結論

浦和レッズの東南アジアにおける市場拡大は、親会社/スポンサーである三菱重工の現地事業拠点を活用すること、そして市場にアプローチする手段として、提携クラブや、自ら手掛けるスクール事業があり、現地で試合を行う際は、スポンサー連携、グループ間交流、選手の凱旋、リーグの長期ビジョンといった因子を適切に組み合わせる必要があることが明らかとなった。また、浦和レッズがJリーグに大きく期待するのは海外での公式戦の開催であり、それに伴う放映権の価値向上が、海外市場における持続可能性を担保することに繋がる。

クラブの海外進出はリーグにとっても中長期的な視点で放映権の価値を高め、海外の視聴者増加に貢献するものであり、海外市場を効果的に拡大するためにはクラブとリーグ双方の連携が不可欠であることが示唆された。

参考文献

- 3 PT. (2018年). *NBA global games & international events*.
<https://www.3ptproductions.com/nba-international>
- Apple Japan プレスリリース. (2022年).
Appleとメジャーリーグサッカー、2023年から10年間、MLSの全試合を世界中で配信.
<https://www.apple.com/jp/newsroom/2022/06/apple-and-mls-to-present-all-mls-matches-for-10-years-beginning-in-2023/>
- ASEAN JAPAN CONSULTING株式会社. (2017年, 11月 4).
タイで温熱ヒーター・温水器を展開するドイツ系資本スティーベルエルロン、企業解説. <https://www.asean-j.net/38474/>
- BBC. (2019年). Daryl Morey backtracks after Hong Kong tweet causes Chinese backlash.
BBC. <https://bbc.com/news/business-49956385>
- Ben Collins. (2023年). MLB London Series 2023: Baseball's bid to grow the game in Europe. *BBC Sport*. <https://www.bbc.com/sport/baseball/66015439>
- Borussia Dortmund 2022/2023 Annual Report. (2023年). *Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund for the 2022/2023 financial year*.
<https://report.bvb.de/annual-report/2022-2023/services/downloads.html>
- Caroline Clift. (2019年). *MLB generates £37 million for London economy*.
<https://www.standoutmagazine.co.uk/mlb-generates-37-million-for-london-economy/>
- Dale Buss. (2014年). Chevy Marketing Heaven: Man U Jerseys And A Win In The Big House. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/dalebuss/2014/08/04/chevy-marketing-heaven-man-u-jerseys-and-a-win-in-the-big-house/>
- Football Benchmark Data & Analytics*. (2024年, 5月 1).
https://www.footballbenchmark.com/data_analytics/starter/club_finance
- International Monetary Fund. (2024年). *World Economic Outlook Databases*.
<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/world-economic-outlook-databases>
- Investing.com. (2024年). *Siam Sport Syndicate PCL*.
<https://jp.investing.com/equities/siam-sport-syn-company-profile>
- JICA. (2021年).
タイ都市鉄道レッドラインが開通：バンコクで2例目となる日本製車輛の導入.
https://www.jica.go.jp/information/press/2021/20210802_11.html
- John Duerden. (2016年). English soccer's battle for Asian fans heats up. *Nikkei Asia*.
<https://asia.nikkei.com/Business/English-soccer-s-battle-for-Asian-fans-heats-up>
- Jリーグ. (2024年). *Jリーグ海外事業*.
https://aboutj.league.jp/corporate/activities/global_business/#c_2

Jリーグ公式サイト. (2024年). *2026年前半 シーズン移行期の特別大会について*.
<https://www.jleague.jp/news/article/29712/>

Law in Sport. (2015年). The development of the NBA in China - An Interview with Ella Betsy Wong, Senior VP and General Counsel, NBA China. *Law in Sport*.
https://www.lawinsport.com/topics/item/the-development-of-the-nba-in-china-an-interview-with-ella-betsy-wong-senior-vp-and-general-counsel-for-nba-china?utm_source=chatgpt.com

Li Chenglong. (2021年).
タイ国籍Jリーガーの活躍がタイ本国におけるJリーグの認知拡大に与えた影響.

Manchester United Plc 2023 Annual Report on Form 20F. (2023年).
<https://ir.manutd.com/financial-information/annual-reports/2023.aspx>

Mitsubishi Heavy Industries Thailand Ltd. プレスリリース. (2024年). *Mitsubishi Heavy Industries Diamond Cup U-14 Thailand 2024*.
<https://www.mhi.com/company/regions/mhit/news/240802.html>

MLS. (2024年). *Official MLS Partners*. <https://www.mlssoccer.com/about/official-partners>

NBA. (2024年a). *GLOBAL PRESENCE WITH LOCAL IMPACT*.
<https://careers.nba.com/locations/>

NBA. (2024年b). *NBA League Pass*. <https://www.nba.com/league-pass-purchase>

NBA, & FIBA. (2024年). *Basketball without borders*. <https://bwb.nba.com/>

NFL. (2024年). *NFL's Global Markets Program*. <https://www.nfl.com/international/global-markets-program>

Oliver Kay. (2023年). How Manchester United 'cracked' America in 2003: Grumpy Ferguson, missiles in LA – and Bob Dylan. *New York Times Athletic*.
<https://www.nytimes.com/athletic/4703106/2023/07/21/manchester-united-usa-tour-2003-inside-story/>

PSJ TV. (2024年). *Bahas Tuntas Tentang Urawa Red Diamonds Bareng Bepe dan Kensaku Yajima! - Special Interview - PSJ TV*.
<https://www.youtube.com/watch?v=fS5h4ZRfPEE>

Soccer King. (2017年).
 ドルトムント香川、浦和戦は欠場へ…順調に回復も「おそらく出場できない」.
Soccer King. <https://www.soccer-king.jp/news/japan/jl/20170714/612725.html>

Soccer King. (2024年). FIFA ランキング最新版 | 男子サッカー・日本代表 | 随時更新.
Soccer King. <https://www.soccer-king.jp/news/japan/national/20241219/1876817.html#heading1>

Stiebel Eltron プレスリリース. (2019年). *Stiebel Eltron and Borussia Dortmund team up in the Asian market*. Stiebel Eltron. <https://www.stiebel-eltron.com.au/borussia->

dortmund

The First Ever. (2018年). <https://maccabi.co.il/news.asp?id=6699&lang=en>

The Nation. (2019年, 9月 3). *Stiebel Eltron gets on the ball with Borussia Dortmund*. THE NATION. <https://www.nationthailand.com/business/30375752>

Thomas Goubin. (2020年). MLSがリーグMX合併で巨大リーグに

北米サッカー界で起きている激震. *Number*. <https://number.bunshun.jp/articles/-/844953>

White, J. (2010年). *Manchester United: The Biography: The complete story of the world's greatest football club*. Sphere.

デロイト トーマツ. (2024年). *Jリーグ マネジメントカップ2023*.

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-and-industrial-products/articles/sb/j-league-management-cup.html>

フットボールゾーンウェブ編集部. (2016年). “三菱グループ”が新体制で浦和をサポート *J規約抵触回避へ、三菱重工 & 自動車が持ち株会社設立*. <https://www.football-zone.net/archives/44480>

阿部利洋. (2019年). サッカーを取り巻くメタゲーム-

ポストモダン・サッカー市場におけるアジア戦略. *DOING SOCIOLOGY*, 64, 117-127.

井上尊寛. (2013年).

Jリーグにおける東南アジア戦略についてアルビレックス新潟シンガポールに着目して. 法政大学体育・スポーツ研究センター紀要, 31, 1-6.

浦和レッズプレスリリース. (2005年). *Vodafone CUP 2005*

浦和レッズ対マンチェスター・ユナイテッド 開催のお知らせ. <https://www.urawa-reds.co.jp/topteamtopics/%EF%BD%96odafone-c%EF%BD%95%EF%BD%90-2005-%E6%B5%A6%E5%92%8C%E3%83%AC%E3%83%83%E3%82%BA%E5%AF%BE%E3%83%9E%E3%83%B3%E3%83%81%E3%82%A7%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%BB%E3%83%A6%E3%83%8A%E3%82%A4/>

浦和レッズプレスリリース. (2020年). *PARTNER STORY*. https://www.urawa-reds.co.jp/business/partner_story_mhi.php?utm_source=chatgpt.com

浦和レッズプレスリリース. (2021年). *タイリーグ ムアントン*

ユナイテッドとパートナーシップの覚書を締結. <https://www.urawa-reds.co.jp/clubinfo/178454/>

浦和レッズプレスリリース. (2023年a). *エカニット パンヤ選手 ムアントン*

ユナイテッドより期限付き移籍加入のお知らせ. <https://www.urawa-reds.co.jp/topteamtopics/201685/>

浦和レッズプレスリリース. (2023年b). *浦和レッズ タイ語版Facebookページ supported by*

三菱重工 運用開始のお知らせ. <https://www.urawa-reds.co.jp/clubinfo/198024/>
浦和レッズプレスリリース. (2023年c).
浦和レッズジュニアユース「三菱重工ダイヤモンドカップU-14タイランド2023」参加のお知らせ. <https://www.urawa-reds.co.jp/clubinfo/201808/>
浦和レッズプレスリリース. (2024年). 『浦和レッズアカデミーサッカースクール ベトナムーハノイ校』開校. <https://www.urawa-reds.co.jp/clubinfo/216397/>
奥村陽一. (2016年). Jリーグ・Jクラブ経営の分析視点. 立命館経営学, 54, 1-22.
王徳一, & 武藤泰明. (2024年).
プロサッカークラブチームの戦略における競争および戦略に関する研究-マンチェスターユナイテッドとマンチェスターシティの事例を通して. スポーツ産業学研究, 34(4), 4_353-4_376.
境田雅章・伊藤裕顕・河村和徳. (2018年). Jリーグのクラブ経営に関する一考察. 愛知学院大学 教養部紀要, 第65巻(第3号), 1-13.
file:///C:/Users/M23WX008/Downloads/%E6%95%99%E9%A4%8A%E9%83%A8%E7%B4%80%E8%A6%81%E3%80%80%E7%AC%AC65%E5%B7%BB%E3%80%80%E7%AC%AC3%E5%8F%B7-2-14%20(4).pdf
三菱重工プレスリリース. (2016年). 浦和レッドダイヤモンズの株式取得に関するお知らせ. <https://www.mhi.com/jp/news/1610315810.html>
三菱重工プレスリリース. (2020年).
ベトナムで火力発電所の運転・保守 (O&M) を支援へ 第3発電総公社 (EVNGENCO3) との覚書に調印. <https://power.mhi.com/jp/news/20200117.html>
三菱重工プレスリリース. (2022年a).
タイにおけるクリーン燃料発電、クリーン水素、CCUSに関するMOUを調印 同国最大の発電事業者EGATと技術調査や情報交換、相互人材派遣を実施. <https://www.mhi.com/jp/news/221124.html>
三菱重工プレスリリース. (2022年b).
タイのサッカークラブ「ムアントン・ユナイテッドFC」と協賛契約を締結 次世代選手育成などクラブチームの活動を支援し、アジア地域の発展に貢献. <https://www.mhi.com/jp/news/220804.html>
三菱重工プレスリリース. (2023年a). PTT Global ChemicalとMHI-AP、タイにおける石油化学コンビナートのネットゼロ達成に向けた共同検討でMOU締結 水素・アンモニアの燃料利用、CCS技術を活用. <https://www.mhi.com/jp/news/231201.html>
三菱重工プレスリリース. (2023年b).

- インドネシア各地の発電所で水素・アンモニア・バイオマスとの混焼を共同調査
三菱重工がPLNグループのヌサンタラ・パワーと技術検討開始に向けMOUに調印
<https://www.mhi.com/jp/news/23032302.html>
- 三菱重工公式サイト. (2024年a). グローバルネットワーク.
https://www.mhi.com/jp/network/text_version.html
- 三菱重工公式サイト. (2024年b). 地域別売上高.
<https://www.mhi.com/jp/finance/finance/region>
- 小山 千紗子. (2024年).
日本プロサッカーリーグ (Jリーグ) に聞く東南アジア事業の可能性.
JETRO地域・分析レポート.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/df99ea12b127d000.html>
- 大井義洋. (2018年). プロ・サッカーリーグの成長メカニズム -
プロ・サッカーリーグが創出するビジネス・エコシステム戦略. 巻 5, 131-152.
http://purl.org/coar/resource_type/c_6501
- 大住良之. (2017年). 三菱重工サッカー部の系譜.
<https://web.archive.org/web/20180831103317/http://reds.mhi.com/special/keihu/detail/vol01.html>
- 大西玲央. (2022年).
1990年まで遡るNBAジャパングームズの歴史・試合結果・スタッツリーダー...*The Sporting News*. <https://www.sportingnews.com/jp/nba/news/nba-japan-games-history-past-games/igjidsfqpterexywele0khx>
- 大西玲央. (2024年). 【NBA】河村勇輝と富永啓生がプレイするNBA Gリーグって何? .
<https://news.yahoo.co.jp/articles/fe4118cad49ffca5f6854d4c7466f68d97b4cfb7?page=1>
- 中村武彦, & Marketing, L. S. (2018年). *MLSから学ぶスポーツマネジメント: 躍進するアメリカサッカーを読み解く*. 東洋館出版社.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282270328478848.bib?lang=ja>
- 仲井成志. (2024年). サッカー・ドルトムント「香川真司が日本市場の入り口」.
日本経済新聞.
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF226000S4A720C2000000/>
- 日本経済新聞. (2017年). レッズ応援、ブランド向上図る.
<https://marketing.nikkei.com/case/000041.html>
- 日本経済新聞. (2022年). 三菱重工、Pertamina Geothermal Energy社向けに5万5,000kW級地熱発電設備を受注.
https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP645392_V01C22A2000000/
- 日本経済新聞. (2023年). インドネシア「国営企業相次ぎ上場」 民間出身の担当相.

日本経済新聞.
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGM069CZ0W3A700C2000000/>
 富士フイルムグループ公式サイト. (2024年). 世界に広がる 富士フイルムグループ.
<https://careers.fujifilm.com/graduates/about/global.html>
 富士フイルムビジネスイノベーション公式サイト. (2025年). 海外関連会社/販売拠点.
<https://www.fujifilm.com/fb/company/profile/group-worldwide>
 武智幸徳. (2019年). ドルトムントのアジア担当「育成に力、人材を輩出」. 日経新聞.
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO52382580Q9A121C1000000/>
 平賀 富一. (2015年).
 アジア地域で大きなプレゼンスを有する外資大手生保の経営・営業の特徴点は何か？
 . https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id%3D51501?utm_source=chatgpt.com&site=nli
 平田竹男, 佐藤 峻一, Urashima, R., Shibata, N., & Kajikawa, Y. (2008年).
 浦和レッドダイヤモンズの自律的経営と成長要因.
 平野由倫. (2024年, 3月 29).
 ドルトムントのアジア市場を担うキーパーソンを直撃「次のシンジを見つけ出したい
 と思っている」. *Soccer King*. <https://www.soccer-king.jp/news/world/ger/20240329/1874922.html>
 木崎 伸也. (2013年, 3月 23). マンチェスターUは、ディズニーに学ぶ.
<https://toyokeizai.net/articles/-/13387>
 野々村芳和. (2023年a). Jリーグの成長戦略について～トップスポーツの更なる拡大.
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sports_future/pdf/002_05_00.pdf
 野々村芳和. (2023年b, 3月 23). Jリーグの成長戦略について
 ～トップスポーツの更なる拡大～.
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sports_future/pdf/002_05_00.pdf
 林英樹. (2024年, 5月 31). 独ドルトムント、危機越えて躍進 迫る欧州CL決勝.
 日本経済新聞.
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO81060100Q4A530C2TB3000/>
 鈴木康浩. (2013年). なぜカゴメはマンUのスポンサーになったのか？. サッカー批評.
<https://www.footballchannel.jp/2013/11/10/post11654/>

(ウェブ・リンクの最終閲覧日は 2025 年 2 月 8 日)

謝辞

本研究の遂行及び本論文の執筆にあたり、指導教官である平田竹男教授には、三菱重工と浦和レッズという切り口から、欧州クラブ、米国リーグを含めた構成とする方向性を導いて頂きました。また、研究のための研究とならぬよう、現実社会への実装を意識することの大切さを教えていただきました。これまで親身になってのご指導を賜り、心より感謝の意を表します。

中村好男教授には、毎回のゼミで論文のテーマ設定から詳細にわたる留意点までの的確なご助言、高橋義雄教授には、これまで気付かなかった客観的な視点でのご助言、児玉ゆう子先生には、論文作成の基本、構成の仕方、それから毎回のドラフト更新毎のチェック、さらに、畔蒜洋平先生には、ファクトを積み上げる大切さ等をご教示いただき、心より感謝申し上げます。

インタビュー調査では、お忙しい中、長時間にわたり、貴重なご経験やご認識をお話いただきました。ご協力いただきました皆様に厚く御礼申し上げます。特にブンデスリーガ、アイントラハト・フランクフルトの Mr. Moritz Böttcher、タイ・サイアムスポーツの Mr. Wiluck Lohthong, Mr. Vaksorn Lohthong, および Mr. Ronnarit Suewaja には海外からの問い合わせにも関わらず、現地の状況を詳細にご説明いただいたこと、また元マンチェスターユナイテッドの A 様、J リーグ国際担当の B 様にも快くご対応いただき大変感謝しております。

最後に、平田研究室の同期及び学生修士の皆様、多忙な社会人大学院生としての生活において、苦楽を共にし、私を勇気づけていただいたこと、また、多大なご助言、ご協力いただきましたこと、深謝申し上げます。平田研究室での学び、そして、皆様との出会いを糧に、今後も誠実に業務に取り組んで参ります。誠にありがとうございました。