

バイエルン・ミュンヘンの グローバル戦略 ～日本に対する経営戦略を中心に～

多摩大学 相原ゼミナール B

高野敦仁 古川和愛

山縣雄樹 堀田浩平

山口暖

目次

- ◎ ブンデスリーガとは
- ◎ バイエレン・ミュンヘンとは
- ◎ なぜバイエルン・ミュンヘンは日本で人気がないのか
- ◎ 日本での人気を高めるには
- ◎ ライト層をコアファンにするためには

はじめに

ここ最近、日本のニュース番組で、
ある国のスポーツが報道されるよう
になってきた・・・

そう、多くの日本人選手が活躍して
いるドイツブンデスリーガである！

ブンデスリーガとは

- ◎ ドイツのプロサッカーリーグで、ヨーロッパトップレベルのリーグ
- ◎ リーグが経営状態を監視し、多額の借金をしたクラブのライセンスを剥奪する制度があるため、「堅実経営」がクラブ運営の大前提となっている

サッカーリーグ年間平均観客動員数

国	リーグ名称	平均観客動員数	シーズン
ドイツ	ブンデスリーガ	42,500	2009-10年
イングランド	プレミアリーグ	34,150	2009-10年
スペイン	リーガ・エスパニョーラ	28,285	2009-10年
イタリア	セリエA	24,955	2009-10年
フランス	リーグ・アン	21,804	2008-09年
オランダ	エール・ディビジ	19,827	2008-09年
ポルトガル	リーガ・ゾン・サグレス	11,212	2008-09年
アメリカ	MLS	16,675	2009年
日本	J1リーグ	18,428	2010年

ドイツ ブンデスリーガ

平均観客動員数

日本 Jリーグ



09-10平均観客動員数
14,997人

09-10平均観客動員数
1229人

ブンデスリーガ 1部

ブンデスリーガ 2部

レギオナルリーガ 3部

オーバーリーガ 4部

ランデスリーガ/フェアバンツリーガ 5部

ベツィルクスオーバーリーガ 6部

ベツィルクスリーガ 7部

クライスリーガ 8部

クライスクラッセA 9部

クライスクラッセB 10部

クライスクラッセC 11部

09-10平均観客動員数

41,802人

09-10平均観客動員数

5,585人

チケットの特徴

- ◎ 対戦相手によってチケット価格が変わる
- ◎ チケットのおまけ
 - ⇒ 「シーズンチケット購入者には、ドイツ杯のチケットの優先購入権を与える」 「会長選挙の投票権」

ブンデスリーガ 人気3つの要因

①実力差が小さい

⇒バイエルンをはじめドルトムント、ヴォルフスブルクなど、さまざまなクラブが優勝

②近代的で安全なスタジアム

⇒ほぼ全ての席が屋根で覆われていて、雨の日の観戦も快適。おしゃれなデザイン。

③チケットが低価格

⇒世界的に見ても、圧倒的に安い

①実力差が小さい

ドイツ
ブンデスリーガ

年	優勝チーム名
2010-11	ドルトムント
2009-10	バイエルン・ミュンヘン
2008-09	ヴォルフスブルク
2007-08	バイエルン・ミュンヘン
2006-07	シュツットガルト
2005-06	バイエルン・ミュンヘン
2004-05	バイエルン・ミュンヘン
2003-04	ブレーメン
2002-03	バイエルン・ミュンヘン
2001-02	ドルトムント

スペイン
リーガエスパニョーラ

年	優勝チーム名
2010-11	バルセロナ
2009-10	バルセロナ
2008-09	バルセロナ
2007-08	レアル・マドリード
2006-07	レアル・マドリード
2005-06	バルセロナ
2004-05	バルセロナ
2003-04	バレンシア
2002-03	レアル・マドリード
2001-02	バレンシア

②近代的で安全なスタジアム

アリアンツ・アリーナ

会場画像
(著作権の都合上削除しております。)

会場画像
(著作権の都合上削除しております。)

会場画像
(著作権の都合上削除しております。)

シグナル・イドゥナ・
パルク

会場画像
(著作権の都合上削除しております。)

- ◎ ドイツでは、2006年の男子ワールドカップと今年のなでしこジャパンが優勝した女子ワールドカップの2つの国際大会により、スタジアムも大きく改修された。

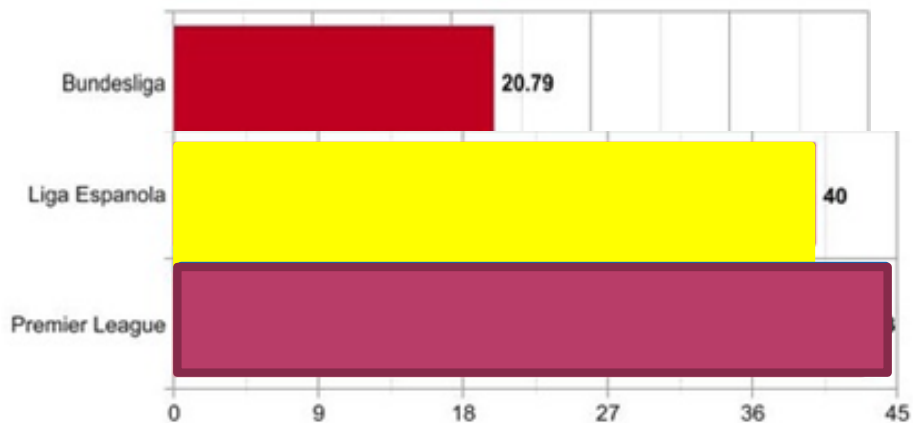
③チケットが低価格

(単位/ユーロ)

ブンデスリーガ
2,320円

リーガ
4,465円

プレミア
4,800円



サッカー誌Numberに掲載された数値を元にグラフ化

このようにブンデスリーガは様々な工夫により、多くの観客を集めている

しかし、観客動員が最高潮になったことで、国内の需要が飽和状態になってしまったことがブンデスリーガの課題と言える

バイエルン・ミュンヘン

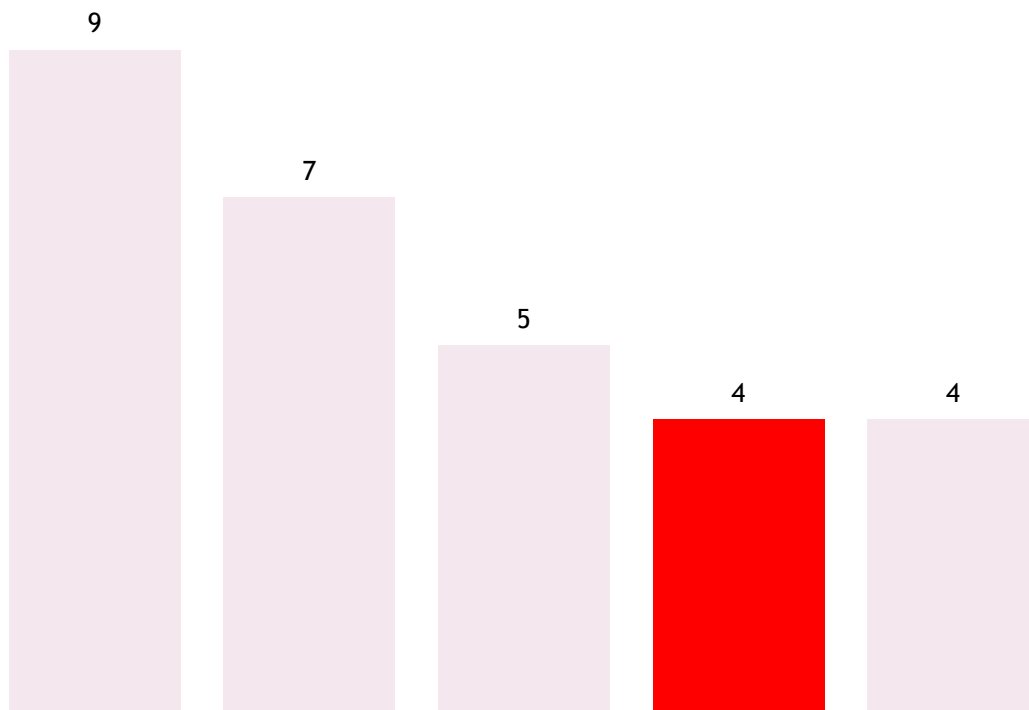
ヨーロッパ屈指の名門

- ◎ 創設年 1900年
- ◎ ブンデスリーガ優勝21回
- ◎ ヨーロッパチャンピオンズリーグ優勝4回

ヨーロッパで4番目の優勝回数

チャンピオンズリーグ優勝回数

■ レアルマドリード ■ ACミラン ■ リヴァプール ■ バイエルン ■ アヤックス



バイエルンのここがすごい！

- ◎ 多額の借金を許さないブンデスリーガに参加しながら、多くのスター選手を獲得し、トップクラブであり続けている

現在のヨーロッパクラブランキングでもマンチェスター・ユナイテッド、バルセロナ、チェルシーに次ぐ4位！

借金まみれのビッグクラブ

	2010年の赤字額
マンチェスター・ユナイテッド	109億4000万円
バルセロナ	88億円
チェルシー	92億5000万円
バイエルン・ミュンヘン	0円

ファイナンシャルフェアプレー

- ◎ 各クラブに収入以上の支出をしないことを義務付け、ヨーロッパサッカー界の長期的な財政健全化を促す指針
- ◎ 2011年6月1日から3年間の段階的導入期間を経た後実施され、ルールに適合できないクラブは、チャンピオンズリーグ、ヨーロッパリーグの舞台から締め出される



バイエルンは、赤字をなくさないといけないビッグクラブの良き見本！！



無借金経営

- ◎ バイエルンは80年代から一貫して堅実経営を続け、84年以来赤字がない
- ◎ アリアンツアリーナの建設には20年ローンを組んだが、銀行がバイエルの経営は安定していると判断し低金利に設定した

堅実経営の背景

- ◎ ウリヘーネス、ルンメニゲ、ベッケンバウアーなどのかつてクラブで活躍したスター選手が会長や幹部をしながら、財務部のカール・ホフプナーが緻密な分析の下、将来の見通しを示し、組織のバランスが保たれている

日本人の好きなヨーロッパのチーム

1位		FCバルセロナ	101
2位		ACミラン	58
3位		レアルマドリード	47
4位		リヴァプール	44
5位		マンチェスター・ユナイテッド	43
6位		アーセナル	26
7位		ユベントス	25
8位		インテル	21
9位		チェルシー	20
10位		バイエルン・ミュンヘン	6

なぜバイエルンは日本で人気がないのか

- 不十分なグローバル戦略

FCバルセロナやマンチェスター・ユナイテッドは世界中に目を向けて、グローバル戦略を展開



世界中で愛されるクラブになった！

海外戦略で成功しているチーム

日本だけでも、ソシオ発足2週間で800人の会員を獲得する最強チーム・・・

FCバルセロナ

世界一の座を欲しいままに、圧倒的なブランド力を活かし事業の多角化に成功・・・

マンチェスター・ユナイテッド

FCバルセロナ

創設年	1899年
ホームタウン	バルセロナ
ホームスタジアム	キャンプ・ノウ
収容人数	98787人
タイトル	リーグ優勝19回 チャンピオンズリーグ優勝3回 UEFAカップ優勝3回 カップウィナーズカップ優勝4回

バルセロナの海外戦略

- 日本でソシオ会員の募集を2005年に開始し、2週間で800人に達するなど、コミュニティ(共同体)を作ることにより、世界中で人気を確立している。

マンチェスター・ユナイテッド

創設年	1878年
ホームタウン	マンチェスター
ホームスタジアム	オールド・トラフォード
収容人数	76098人
タイトル	リーグ優勝18回 チャンピオンズリーグ優勝3回 カップウィナーズカップ優勝1回

マンUの海外戦略

ナイキと提携し、新商品開発

飲食店を經營したり、飲食物のケータリングサービス

ブランド力を活か
し、事業の多角化

金融機関の設立

グッズ販売店を大々的に拡大、直営の「メガストア」を展開

バイエルンは・・・

このように、世界トップクラスの人気を誇るクラブチームは、グローバル戦略を行っているのに対し・・・



バイエルンが行っているグローバル戦略は不十分・・・

グローバル戦略

- 多くのビッグクラブは、知名度向上、または利益を得るためにグローバル戦略を展開している

→バイエルンも積極的にグローバル戦略を行うべき！



私たちは日本人で、日本をよく知っているため、日本でのグローバル戦略を提案する！！

日本での人気を高めるには

- ◎ 重要な要素は**情報**

読売ジャイアンツの試合が地上波のゴールデンタイムで放送されていた頃、多くの人が結果に興味を持っていた

情報の重要性

- ◎ 放送される機会が少なくなった今、興味を持つ人が減少

中継と観客動員

	1996年	2010年
ホームゲーム試合数	65試合	72試合
1試合平均の入場者数	53,754人	41,203人
ホームゲームナイター中継試合数	63試合	8試合
1試合平均の視聴率	21.4%	8.4%

バイエルンの日本での扱い

- ◎ まずはスポーツニュースで取り上げられることが情報を広く提供する近道！

しかし…

バイエルンの扱いはあまり大きくない…

報道された時間を比較

	すぽると (9月26日)	スーパーサッカー (9月27日)
インテル	2分10秒	3分6秒
バルセロナ	2分3秒	41秒
バイエルン	29秒	30秒

報道される機会を増やすには

- ◎ 日本人選手の活躍

現在バイエルンに所属する宇佐美選手が試合で活躍すれば報道される機会は増える！

- ◎ 韓国でもパク・チソン選手の活躍によってマンチェスター・ユナイテッドの人气が急上昇した

宇佐美選手の活躍は数年後になる？

- ◎ バイエルンが宇佐美選手を獲得したのは、数年後の主力に育てるため



日本でバイエルンが大きく報じられるのはまだ先になりそう



スポーツニュース以外での情報提供をしなければ、注目度は上がらない！

バイエルンを知ってもらうには

- 多くの人に身近な、地上波の放送局で報道してもらえず、幅広く情報を提供する術がないバイエルン



他のやり方でバイエルンの情報を身近にする必要がある！

身近なところに情報を

- ◎ 情報が身近ならば、人はそのことに興味を持ちやすい



人に身近なものって何だろう？

誰にも身近な飲食物

- ◎ サッカーに興味を持ちにくい女性にも身近な食料品は絶好の要素



食べ物を使ったアイデアを考えた！

『Wバイエルンキャンペーン』

- ◎ ドイツの名産品であるソーセージを活かし、伊藤ハム株式会社の看板商品、**アルトバイエルンとコラボ**

バイエルン・ミュンヘンが勝利した翌日に**アルトバイエルンが安くなるキャンペーン**



購買者の試合結果への注目度UP！！

WIN-WINの関係

- ◎ バイエルン・ミュンヘン側のメリット
今までチームに興味を持っていなかった人が
興味を持つ！
- ◎ 伊藤ハム側のメリット
サッカーファンの商品への注目度UP！
話題性もアリ！



WIN-WINの関係構築！！

読売新聞社ともコラボ

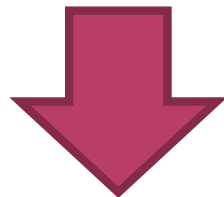
- ◎ バイエルン・ミュンヘンは読売新聞社と協力関係を結んでいるため、その協力も得る！



アルトバイエルンのパッケージに読売新聞のWebページのバイエルン特集サイトのURLを掲載することで、試合結果からチーム自体に興味を深めてもらう！

ライト層をコアファンにするために

- コミュニティでお金をかけずに人集め・・・
(mixiの場合約3900人)



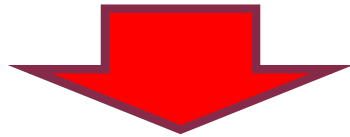
ファンクラブを充実させる！！



日本のバイエルンファンクラブ

現状

ファンクラブを運営している方は給料を貰っているわけではなく個人的な趣味でやっている



ファンクラブの特典などにも限界が・・・

(例) 現地での試合のチケットが
優先的に買えるetc

ファンクラブの運営方法

バイエルン側がお金を負担し、ファンクラブを運営していく

ファンクラブの入会金、年会費は安く抑え、イベント開催の際に参加料を払ってもらう

Twitterや、facebookのバイエルンミュンヘンのコミュニティでの告知を行う

施策1、月に1回イベントを開催

例) 宇佐美選手が帰国した際に立食パーティ

テレビでの試合観戦会

現地観戦ツアー

選手とディナー

サイン入りグッズオークションなどを開催

施策2、ファンクラブオリジナルグッズの制作

Tシャツや会報など

ご静聴ありがとうございました