

## 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策定を中心に

多摩大学 相原ゼミ B

高野敦仁 古川和愛 山縣雄樹 堀田浩平 山口暖

#### 1.ブンデスリーガとは

ブンデスリーガとは、ドイツのプロリーグの中の最高峰のリーグであり、バイエルン・ミュンヘンを始め、ドルトムントやシャルケなどの世界的に有名なクラブが多く参加しているリーグである。ブンデスリーガは、世界で最も観客の多いリーグとして知られていて、08-09年シーズンのデータで、1試合の平均入場者がイングランドプレミアリーグ 34151人、スペインリーガエスパニョーラ 28474人などに比べても、41802人と、圧倒的な観客動員を誇る。また、ブンデスリーガの下部リーグにあたる2部リーグも14917人というとても多い数字を残している。その原因として考えられることは、まずチケットの価格である。チケットの価格がヨーロッパの主要なリーグの平均が4000円前後なのに対してブンデスリーガは2300円と約半分になっている。このような手頃な価格設定が人気を集めている。また、シーズンチケットの購入者には、クラブの会長選挙の投票権が与えられ、人気のない試合のチケットの購入者に、人気のある試合の優先購入権を与えるなど、ユニークな試みが行われていることも、人気の要因の1つである。

チーム同士の实力差が小さく拮抗した試合が増える事も人気の秘訣といえる。ブンデスリーガのクラブチームには株式を公開しているクラブはない。ドイツではリーグが経営状態を監視し、多額の借金をしてしまうとプロクラブとしてのライセンスを剥奪されてしまう。そのため、「堅実経営」というのがクラブチームを運営していく上で大前提であるがゆえに均衡がたもたれている。ブンデスリーガでは各クラブの収入を入場料収入、マーケティング収入、放映権料収入と分けた場合に放映権料収入が占める割合が他のリーグに比べて極めて低くなっている。これは放映権料という、毎年大きく変動して不安定な収入源に頼る事なく各クラブの自力があると言ってよい。

更に近代的で安全なスタジアムも要因だ。スタジアムのほぼ全てを屋根で覆われていて、雨の日でも快適であり、かつオシャレなデザインである。試合中に他会場の情報が流れる際に、一緒に広告を流す事で宣伝広告費を稼いでいることも興味深い。このように、様々な工夫を凝らすことで、国内の人気を多く獲得しているため、国内での需要が飽和状態にある程度達して、ブンデスリーガの各クラブは、世界中にファンを増やすための施策を行う必要がある。そこで、ブンデスリーガは日本の市場に着目し、Jリーグと提携し、選手や指導者の情報共有や両リーグの交流を活発にすることでお互いのリーグを活性化させるなど、日本とドイツとの関係は深いものとなっている。リーグだけではなく、日本サッカー協会とドイツサッカー協会や、フライブルクの姉妹都市である愛媛のサッカークラブ

愛媛 FC と SC フライブルクが提携しているなどの繋がりも見られる。

## 2. バイエルン・ミュンヘンについて

ドイツを代表し、ヨーロッパでも名門といわれるフットボールクラブで、ドイツの国内リーグでは 21 回優勝、ヨーロッパのカップ戦では 4 回の優勝経験を誇り、ヨーロッパ 6 大メダクラブのうちの 1 つに数えられる。80 年代から一貫して堅実経営を続けている。無借金経営、現金主義ということで 84 年以來赤字がない。アリアンツアレーナの建設には 20 年ローンを組んだが銀行がバイエルンの経営は安定していると判断し低金利に設定した。そうなった背景にはウリヘーネス、ルンメニゲ、ベッケンバウアーなどのクラブで現役時代活躍した OB が会長や幹部をしながら、財務部であるカール・ホフプナーが公平かつ冷静な分析をして将来の見通しを示す、いわばストッパーのような役割を担うなどして組織のバランスが保たれていることがある。

スペインのバルセロナや、イングランドのマンチェスター・ユナイテッドなどのヨーロッパトップクラスのクラブの年間の売り上げは約 350 億円を超えている。それに対して、堅実な経営を続けるバイエルン・ミュンヘンも約 300 億円とあまり差がなく、さらにロbben、リベリなどのスター選手が揃っているにも関わらず、日本での人気や存在感はあまりない。

そこで、バルセロナやマンチェスター・ユナイテッドという日本での人気が高いチームの、海外への施策に目を向けてみると、バルセロナは日本でのソシオ（ファンクラブ）会員の募集を 2005 年から開始し、2 週間で 800 人に達するなど、コミュニティを作ることで、人気を確立していて、マンチェスター・ユナイテッドはクラブのブランド力を活かして、クラブショップだけでなく、カフェ、ファイナンスと事業の多角化を進めることで、世界での人気を高めた。このマンチェスター・ユナイテッドの施策は、異質の事業を単一行うため、コアビジネスから離れるほど成功の可能性は低くなるとても難しい試みだが、サービスの水準を落とさず、同業者と同じ水準になって初めてクラブのブランド力が生きてくると考え、マーチャンダイジングのプロや衣料品会社の人物を招くことで、成功を取めた。

日本人選手が多数所属するブンデスリーガの強豪であり、さらに日本の宇佐美貴史が所属するバイエルン・ミュンヘンが、日本での人気を獲得できない原因はどこにあるのかを考え、その問題を解決し、バイエルン・ミュンヘンを、バルセロナやマンチェスター・ユナイテッドのような世界中にファンを持つクラブにするための施策を我々は考え、ここで発表する。

## <資料・文献>

フェラン・ソリアーノ（2009）ゴールは偶然の産物ではない アチーブメント出版