

研究ノート

FCバイエルンミュンヘンの 国際マーケティング ～FCバイエルンミュンヘン 国際ユースカップ視察報告～

宮崎 純一 川田 尚弘^{※1}

※1 本学非常勤講師

キーワード

社会貢献事業
国際マーケティング
FC バイエルンミュンヘン

目次

- 1 はじめに
- 2 大会開催経緯について
- 3 大会プログラムについて
- 4 まとめ

1 はじめに

FC バイエルンミュンヘン（以下 FCB）^(注1)は、ドイツのプロサッカーリーグであるブンデスリーガにおいて 22 回の最多優勝記録を有し、2013 年には 5 度目の欧州チャンピオンズ・リーグを制覇するなど、欧州において歴史ある名門サッカークラブとして認知されている。さらに、2012 年 FORBS 誌による欧州で最も価値のあるプロサッカークラブとして第 5 位に選出され、同年の Deloitte annual review of football finance では総収入 3 億 6840 万ユーロと欧州第 4 位となり、経営面での成功も高く評価されている。本稿は FCB の国際マーケティング部門による社会貢献事業の一環として開催された「FC バイエルン国際ユースカップ」に参加した日本選抜チームの活動を追いながら、欧州で最も厳しいといわれるクラブ経営管理制度下で継続的に成果をあげている FCB のクラブビジネスモデルに検討を加えるものである。

2 大会開催経緯について

FCB の国際マーケティング担当アンディ・クッフナー氏から同年 3 月の FCB 訪問時^(注2)にこのプロジェクトの全容説明受け、グローバルな実力と人気を誇る FCB ならではの国際社会貢献事業として注目していた。さらに国際的マーケットを持つ FCB のパートナー企業にとっては企業ブランドイメージを向上させ、企業価値を高める機会となる事業であるといえよう。この大会に招聘されるチームは競技力優先の一般的なユース・トーナメントと異なり、出場選手の条件として貧困、差別等でサッカーに専念することが困難な生活環境にある少年を対象にしていることがあげられる。従って日本からは、東日本大震災で被災した地域からの招集を前提として、恵まれない環境下でもサッカーを継続している少年たちが選考対象となっている。日本国内では、2013 年 3 月末から約 1 か月間の募集期間を経て 4 月 21 日に宮城県塩竈市にて、FCB のプレミアム・パートナー企業^(注3)であり、FIFA オフィシャルスポンサーのインリー・グリーン・エナジー社^(注4)のジュリアン板垣氏が中心となり、やはり FCB のパートナー企業であるアウディ・ジャパン社、アディダス・ジャパン社の協賛により宮城、福島から約 80 名の参加者による選考会が催された。選考には FCB アンバサダーの元ドイツ代表サッカー選手、パウル・ブライトナー氏が訪れ 10 名が選考された。これらの少年たちの中には福島の居住制限区域から仮設住宅に移住せざるをえなくなったり、津波により自宅が全壊した経験を持ちながらも新たな環境で練習に励んでいるものもいる。また参加各国の状況は様々で、オーストリアは貧民街のストリートサッカーを中心にスカウティングしチーム作りをし、地元ドイツからは移民の子供たちを対象として十分なサッカー環境が与えられていない子供たちを選抜対象とするなど FCB の CRS 活動の企画意図に沿った開催となった。

大会経費は各国からの空路移動は地域に関わりの深い FCB パートナー企業が負担し、現地の滞在費、移動費は FCB が負担するという割当てであった。この活動が FCB の関連する、様々なメディアを通して報道されることによりパートナー企業においては CSR 活動の一環としてグローバルでクリーンな企業イメージを定着させることが可能となろう。

大会はイタリアが優勝、日本は 7 か国中、5 位に終わったが、最優秀選手としてキャプテンを務め

てくれた阿部君が選出された。近年、ブンデスリーガでの日本人選手の活躍もあってFCBアカデミーのスカウト担当者は日本人タレント発掘の機会としても活用するなど様々なマーケティング効果が期待されている。滞在期間中の試合日程は一日のみで、10分ゲームを7チームが総当たりする方式で競技志向は必ずしも高い大会とはいえない。しかしながら、FCBは会場としてホームスタジアムのアリアンツアレナを使用し、ドレッシングルームは勿論、試合ピッチもすべて公式戦の会場を提供するという待遇を整えた。この試合環境を準備したFCBに対してのブランドイメージは確実に向上が期待され少年たちにとっては、まさに夢のような大会であったといえよう。



資料1 大会ポスター



資料2 日本選手団

3 大会プログラムについて

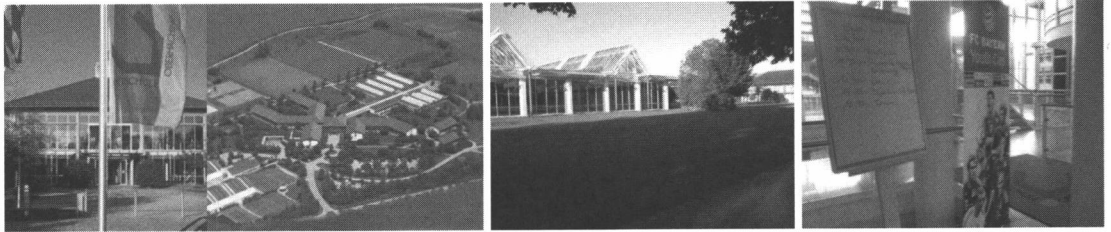
期間：2013年6月2日（日）～8日（土）

第1日目 6月2日（日）

成田空港にて初の顔合わせをして空路ドイツへ出発する。ミュンヘン国際空港に夕刻到着し、大会中の滞在先であるミュンヘン近郊Furth駅近くのオーベルハッヒング・スポーツシュール^(注5) (Oberhaching sportschule) に専用バスで移動した。ここには大会に参加する7か国（ドイツ、オーストリア、イタリア、ロシア、ブラジル、中国、日本）の選手役員が宿泊している。また、同時期に開催されているドイツサッカー協会のコーチングライセンスコースの受講者も宿泊していた。このスポーツシュールは、天然芝ピッチが3面、陸上トラック、人工芝ピッチ2面に各種体育館、ストレッチルーム、トレーニングルーム、プールなどのスポーツ施設を備えている。館内は宿泊施設のほかにカンファレンスルーム、イベントホール、ミーティングルームが数多く配置されスポーツ団体のニーズに対応できる機能を完備している。ドイツ国内には、国策により整えられたこのような施設が21か所、州単位で設置されているという。1959年旧西ドイツ時代にスポーツエリート教育および高齢化社会への対応策として「ゴールデンプラン^(注6)」が実施され、これが現在に受け継がれている。トップアスリートのみではなく、今回の滞在期間中にも中高年男性のグループが終日フットサルに興じたり、使用時間を宿泊者と別時間帯に設定した室内プール、ジャグジーに多くの地域住民が訪れる様子が見

られた。何よりも、スポーツを楽しんだ後の、施設内のレストランやバーで楽しげに語らう老若男女のグループを見るにつけ、現在日本が直面している少子高齢化、核家族社会による弊害を前向きに解決すべき方策が既に、ここドイツには存在していると実感した。

選手およびスタッフには、ユニフォーム提供企業のアディダス社製のFCBのチームジャージが支給され、大会期間中の着用が義務付けられた。



資料3 滞在先のオーバーハッピング・スポーツシュレの様子

第2日目 6月3日（月）

午前中はスポーツシュレにて、FCB アカデミーのコーチたちによるクリニックが開かれた。緊張した面持ちで集まった7か国の少年たちを一堂に会してトレーニングはスタートした。ドイツ語と英語の入り混じったコーチからの指示、体格差のある中国、ロシアの少年たちとの対人トレーニングが続く中、硬いムードが解消されるのには長い時間を要さなかった。サッカーをプレーすることは、まさに全世界共通の言語を話すことに等しいと実感した瞬間であった。日本の少年たちは異国の少年たちとの真剣勝負を高い集中力をもって楽しんでいた。



資料4 FCB スタッフによる各国選手団合同クリニックの様子

午後にはFCBのゼーペナー・シュトラッセにあるクラブハウスへ移動して再び各国合同チームによるクリニックに参加した。ここはFCBのトップチームのトレーニングは勿論、下部組織のアカデミー、スクールの練習も行われる。天然芝ピッチが5面（うち2面に融雪ヒーター完備）、人工芝ピッチ3面（U-12用コート含む）、ビーチサッカー場を有する。クラブハウスは、オフィス棟とアスリート棟に分かれており、前者には会場を訪れるサポーター用のファンショップ、チケットショップ、旅行代理店まで完備している。また、マーケティング、マーチャンダイジングを統括するセクションも同様の4階建てのビルに収まっている。一方後者のアスリート棟は、トップチーム専用棟とアカデミー

やセカンドチームを含むアマチュアチーム棟が完全分離しており、GM 職、会長職、監督、コーチ、医療チームのオフィスも選手により近いアスリート棟に設置されている。特にアカデミーの選手用に体育館や寄宿舎があり 19 歳以下の選手はここから近隣の学校に通いトレーニングをする生活を送っている。

夕食後には参加選手が全員集い、スポーツシュレのイベントルームにてアイスブレイク・プログラム^(注7)が行われた。オーストリアチームの役員はスポーツ心理学の専門家で、数種類のアイスブレイク・プログラムを屈指して各国選手の交流を図った。コミュニケーションを促進し、体を動かしながら共同作業をさせる内容のプログラムは非常に効果的で日本チームの少年たちも他国の少年たちに促されるようにゲームに引き込まれていった。特に同年代にしては小柄な日本選手は大柄な少年の多いロシアチームのマスコットの的な存在となり、プログラム終了の際には各国の少年達はひとつのチームのような一体感を持つまでに打ち解けていた。



資料5 FCB クラブハウス

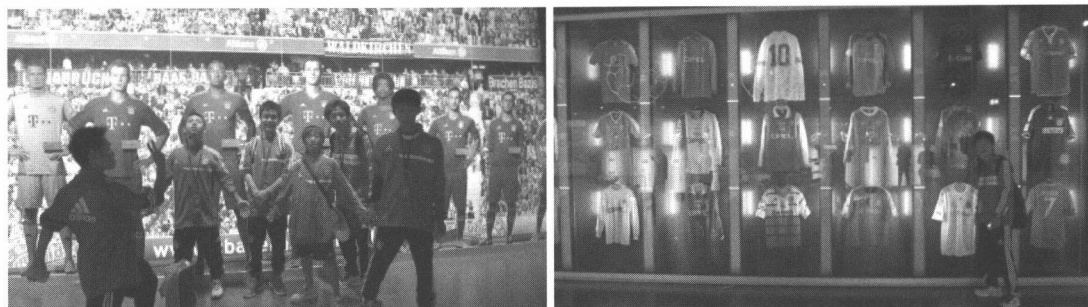


資料6 各国合同のアイスブレイク・プログラム



第3日目 6月4日(火)

朝は起床後に、スポーツシュレ内の緑道を 15 分程度散歩し、ストレッチルームにて体をほぐし朝食に向かう。午前中は、FCB クラブハウスにて合同トレーニング。午後からはアリアンツアレナ見学のためミュンヘン市内を専用バスにて北上した。会場到着前には、遠方にスタジアムを望む最寄り駅のゲート付近でバスを降りてチーム別のマーケティング用撮影が行われた。各国の国旗を中央に配しての撮影に、マスコット・キャラクターの BERNI も登場し、パートナー企業のアウディ社のバスとともに写真におさまっていた。その後、スタジアム内に併設された FCB ミュージアム見学ツアーに参加した。FCB のクラブコンセプトが最も表出した展示であったといえる。1900 年創設の歴史とその歩みを実に丁寧に展示している。古いものを大切に扱うというコンセプトは、このクラブ経営にも反映されておりベッケンバウアー名誉会長、ウリヘーネス会長などクラブトップの人事のみにとどまらず、セカンドチームのコーチとして 1970 年代の FCB 躍進を支えた元西ドイツ代表ストライカーのゲルトミュラー氏を置くなどレジェンドとしてのブランドイメージを大いに活用した人事にも特長を見出すことができよう。また、展示企画に関しては、人気選手やクラブの存在をより身近に感じさせる効果を有し、ミュージアム出口から通じるファンショップと合わせて継続的なファン層の確保に有用であり、重要なマーケティングコンテンツとして認識されていることが伺える。



資料7 アリアンツアレナ・スタジアムに隣接したFCBミュージアム

第4日目 6月5日（水）

この日はミュンヘンを訪れてから初めての快晴だった。昨日と同様の練習会場であるFCBクラブハウスも印象が違った。昨晚までの大雨で市街地では洪水の被害も発生しているようだ。ここドイツでも日本と同様に近年の異常気象が問題となっているようである。ミュンヘン市内の移動中には風力発電の施設がいくつか見られたが欧州においては環境問題に積極的に取り組んでいるドイツならではの光景だ。今回の遠征を企画してくれたインリー・グリーン・エナジー社がFCBやFIFAと積極的なパートナーシップを締結した背景には、欧州における環境問題への意識の高さが要因にあるようだ。

この日のFCBでのトレーニングは大会前日のため各国チームに分かれての交流試合になった。ここでもFCB下部組織のスカウト、コーチが各国の有望選手に注目していた。FCBとしても大会投資に見合うような成果を期待していることが伺える。

午後のプログラムは、ミュンヘンの市内観光となった。100名以上の選手および役員がFCBの赤いジャージを身にまとい市街地を2グループに分かれて散策した。歴史と文化に根付いたミュンヘンに多くの人々が集まり、サッカーというスポーツもまた庶民の文化として発展してきたことが感じられるプログラムとなった。しかし、慣れない土地で緊張の連続の中、身体を酷使してきた少年たちにとっては歴史あるミュンヘンの市街地観光は刺激的ではあるものの蓄積する疲労には勝てない様子であった。帰りのバス車中ではみな口数が少なくなっていた。



資料8 ミュンヘン市内観光プログラム

第5日目 6月6日(木)

一昨日、見学したアリアンツアレナに専用バスが到着し公式戦時の選手さながらに正面玄関から、巨大なスタジアムに入る。通路にはFCB 人気選手の写真が壁面いっぱいに装飾されている。FCBの計らいにより、公式戦で使用するドレッシングルーム内で戦いに備えることができた。憧れの選手たちの名前入りロッカーで記念撮影する少年たちは無邪気に嬉しそうであった。その後、ピッチへの階段を上り自動開閉式の扉を抜けると眼前には屋根付のアリアンツアレナの観客席、そして緑がまぶしい天然芝ピッチが広がった。スタンド席から眺めるピッチとは印象が異なり、ピッチレベルはどこのサッカー場も同じ広さ、同様の景色なのが不思議な感覚であった。エンターテインメント産業の一つとされるプロサッカーリーグの試合も、まさにこのスタジアムによる演出効果が成否を分けることが実感できた。FCBのマーケティングコンセプトに2012年6月からこのアリアンツアレナを訪れる観客たちにHome of the FCB Experience Worldを掲げ活動を展開している。改めてスタジアムの重要性を認識することとなった。

日本の戦績は、0-1イタリア戦、1-0ロシア戦、1-1オーストリア戦、0-0ドイツ戦、0-2ブラジル戦、0-0中国戦であった。試合中にFCB所属のドイツ代表シュバインシュタイガー選手がピッチを訪れ激励するサプライズがあった。観客席からも大歓声が沸くほどで地元出身の人気選手であることが伺える。その際は試合途中にもかかわらず、試合は中断され全チームが選手と記念撮影するという実にアットホームな進行であった。紳士的かつほがらかな彼の人柄からプロ選手の模範的な対応を見てとれる。将来、プロ選手を夢見る少年たちには、このような選手の日常の振る舞いに触れる機会も大いに意義深い。大会終了後には、ドレッシングルーム横のホールにて全チーム合同のフェアウェルパーティを行い友好をさらに深め、大会の健闘を讃えあった。欧州のスポーツ文化には試合後の両チームと一緒にクラブの運営スタッフと食事を共にする習慣が一般的であり、どんな小さな町のクラブでもこれを欠かさない。試合に関わる全ての人々が互いを尊重しあう大切さを理解するために重要な機会となり、少年たちも貴重な経験をすることができた。



資料9 ミーティング



資料10 スタジアムにて大会表彰後



資料11 大会後の会食

4 まとめ

FC バイエルンミュンヘン国際ユースカップは、FCB の国際マーケティング事業の一環として実施された。今回本稿では、この大会に参加するチームスタッフの視点から FCB 国際マーケティング部の活動を観察、評価することを試みた。ここではまとめとして今大会をコーディネーターとして各国選手団との調整役に奔走していた FCB のアンディ・クッフナー氏より、聴取したインタビュー結果と提供された補足資料をもとに考察を加えたい。すなわち彼らは FCB の更なるマーケット拡大と発展のためには、グローバルな社会貢献が必要不可欠であるとの認識を持っている。現在、パートナー企業として FCB を協賛している企業はドイツ国内にとどまらない。FCB の人気は自身が管理運営する様々なメディアを通じて世界に広がり、パートナー企業に対してトップチームの活動のみならず、多角的かつ積極的な関わりを持つスポンサーメリットの提供を試みようとしている。今回は国境を越えて FCB World Experience を体験させるべく少年たちを夢の舞台に招待するという機会を実現した。資料 13 に示すように、FCB マーケットの国際化に向け 4 本の柱を重視し、それぞれの柱の関係を深めながら市場を拡大するコンセプトを継続している。FCB の持つ独自の情報発信メディアとして公式サイトの充実、クラブ内にスタジオを持つ FCB テレビによる積極的な映像提供は多くのファンを自宅に居ながらにして FCB の最新情報を提供している。さらにファンからチーム、ファンからファンへの情報発信の手段として SNS を活用し相乗効果をもたらそうとしている。実質的な利益をもたらす柱としては、1st チームとマーチャンダイジングであるが、ユースの柱もこの大会で参加者として経験し、報告した内容は FCB の社会貢献事業として高く評価できるものであり、パートナー企業

資料 12 各国のサッカーファンの総数と FCB の follower 数

INTERNATIONAL BAYERN FOLLOWERS

USA - Soccer fans: 42.9 m

- Bayern followers: 9.4 m

India

- Football fans: 68.7 m

- Bayern followers: 12.4 m

Japan

- Football fans: 25.0 m.

- Bayern followers: 5.0 m.

China

- Football fans: 133.1 m

- Bayern followers: 55.9 m

Brasil

- Football fans: 88.6 m

- Bayern followers: 20.7 m

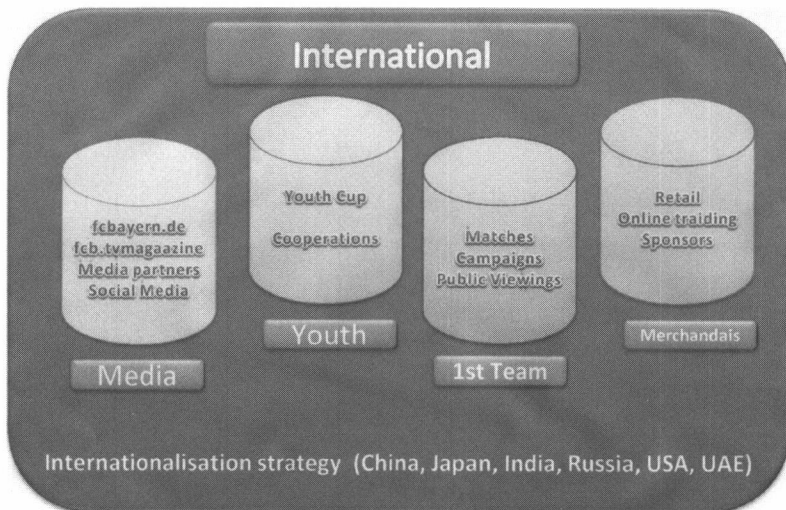
Germany

- Football fans: 33.2 m

- Bayern followers: 23.3 m

Source: Sport + Markt, May 2012. football fans

/ Bayern followers = Top-2-Box (very interested + interested), age 16-69



資料13 FCBマーケットの国際化コンセプト クッフナー氏作成に筆者加筆



資料14 アリアンツアレナを背景に参加者全員のマーケティング用写真

のブランドを大いに向上させる効果がもたらされただろう。

このようなビジネスモデルは、開幕から20周年を迎える日本プロサッカーリーグ、Jリーグのリーグマネジメントや各クラブの経営にも大きな示唆を与えるものと考え、これを継続的に観察し効果的に応用、発展させることを今後の課題としたい。

注釈

- 1 FCバイエルンミュンヘン (FC Bayern Munchen)：ドイツブンデスリーガに所属し、バイエルン州ミュンヘンに本拠地を置く1900年創設のサッカークラブ。国内リーグ優勝23回、欧州チャンピオンズリーグ5回の優勝を誇る強豪クラブ。
- 2 2013年訪問：宮崎ら（2013年）の報告資料として、2013年3月にFCBを訪れた際のインタビュー調査

による。

- 3 プレミアムパートナー：FCBのメインスポンサー（ドイツテレコム他3社）に続く、スポンサーシップ。インリー社他7社。
- 4 インリー・グリーンエナジー・ジャパン社（YINGLI SOLAR）：中国保定市に本社を置く、外資系企業。太陽光発電のインリーソーラーというブランド名で世界15か所に拠点を持つ。2014年FIFAワールドカップオフィシャルパートナー、FCBのプレミアムパートナーとしてグローバルなスポーツ活動をスポンサードしている。
- 5 スポーツシュレ（sportschle）：ドイツ国内15か所にスポーツ拠点としておかれている施設。選手の強化・育成はもちろん、各地のクラブが良い状態で運営されるよう、指導者の養成やクラブ運営に関わる人々の研修などもおこなわれている。
- 6 ゴールデンプラン（Golden Plan）：1959年ドイツオリンピック委員が立案し、15年という長期的なビジョンのもとに、国、州、市町村がそれぞれ資金を負担し、スポーツ施設の充実を図った。生涯スポーツの推進、エリートスポーツ教育の振興を図る拠点となった。
- 7 アイスブレイク・プログラム（Ice Break Program）：教育心理学分野から生まれ、現在では多くの分野で応用されるコミュニケーション促進プログラム。

参考文献

- ・DELOITTE & TOUCHE：Annual Review of Football finance Financing the Clubs, 2010年
- ・DELOITTE & TOUCHE：Delloit football money league 2012
- ・広瀬一郎、新スポーツマーケティング、創文企画、2002年
- ・飯田義明、「スタジアムの証券化による資金調達—イングランド・プロフットボールクラブを事例として—」、スポーツ産業研究、vol.16、p.13-p.23、2006年
- ・宮崎純一・川田尚弘、「欧州の経済動向とドイツプロサッカーリーグのマネジメント」、青山経営論集、第48巻1号、p.51-p.62、2013年
- ・大山隆太・飯田義明、「イングランドにおけるスタジアムビジネス—Tottenham Hotspur FCを事例にして—」、専修大学社会体育研究所報、第51号 p.1-p.16、2003年11月
- ・澤田和彦、「スポーツビジネスの現状」、2008年関東経済産業局報告書、p.12、2008年
- ・STOBER, Bernt、「ドイツサッカー協会におけるタレント・エリート育成」、The Football Conference JAPAN 2005、財団法人日本サッカー協会 編、p.72-p.79、2009年1月

インタビュー調査

2013年6月5日 FC バイエิร์นミュンヘン 国際渉外部 アンディ・クッフナー氏