

Deloitte.

デロイトトーマツ



**Bリーグ マネジメントカップ
2018**

スポーツビジネスグループ

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本のスポーツの発展への期待を込めて	04
Overview	
Bリーグ マネジメントカップ (BMC) 2018 4つの視点	06
ディビジョン間比較分析	
1stクォーター：マーケティング	08
2ndクォーター：経営効率	09
3rdクォーター：経営戦略	10
4thクォーター：財務状況	11
COLUMN①	
アリーナキャパシティの設定	12
B1Ranking	14
B1分析	
1stクォーター：マーケティング	16
2ndクォーター：経営効率	18
3rdクォーター：経営戦略	20
4thクォーター：財務状況	22
COLUMN②	
クラブとアリーナの一体経営	24
B2Ranking	26
B2分析	
1stクォーター：マーケティング	28
2ndクォーター：経営効率	30
3rdクォーター：経営戦略	32
4thクォーター：財務状況	34
COLUMN③	
デジタルマーケティング	36
編集後記	38
スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介	39

Databook



分析の基礎となったデータブックにつきましては、デロイトトーマツのスポーツビジネスグループURLにて公開しています。(無料ダウンロード可能です。)

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

発行：

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ (SBG)
〒100-8363 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohatsu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

監修者：福島 和宏

執筆責任者：里崎 慎

執筆担当者：赤坂 直樹、太田 和彦、杉山 功明、土倉 幸司、江川 陽亮

作成協力：木下 喬任、川端 一匡、金田 明憲、小谷 哲也、三宅 洋基、
鳥居 大樹、金高 征邦、平賀 愛

はじめに



デロイトトーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
代表執行役社長
福島 和宏

2016年5月に、2つのトップリーグの創造的破壊から生み出されたBリーグ。

「BREAK THE BORDER」のスローガンの下、野球・サッカーという国内プロスポーツリーグのノウハウと、海外を含む最新スポーツエンターテインメントのナレッジの両方を活かす形でスタートした野心的な新リーグは、新しいスポーツビジネスの形を示すとともに、既存の国内プロスポーツリーグへも様々な形で影響を及ぼす台風の目となっています。

我々デロイト トーマツ グループのスポーツビジネスグループ(以下、SBG)は、従前からサッカーJリーグのビジネス的側面にスポットライトを当て、JリーグのJ1からJ3までの全クラブを対象とした「Jリーグマネジメントカップ」という分析レポートを毎年リリースし、多くの方々から反響をいただいで来ました。

そこからいただいた声の中でも最も大きかったものの一つに、Bリーグの分析レポートも欲しい、という声がありました。

我々も、デロイト トーマツ グループという第三者的立場にあるビジネスプロフェッショナルファームが、JリーグとBリーグのビジネス活動を客観的に測ることのできるモノサシを世の中に提供できることには大きな意義があると考え、BリーグのB1とB2全クラブを対象とした「Bリーグマネジメントカップ2018」の発行にチャレンジすることにしました。

初回の発行ということもあり、実際のシーズンとはタイムラグのあるリリースとはなってしまいましたが、「Bリーグマネジメントカップ」が、Bリーグはもちろん、その他のスポーツビジネスに関係する多くの方々の間で話題となり、議論の土台となってくれることを願ってやみません。

デロイト トーマツ グループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動が続いています。グローバルでも、我々のメンバーファームであるデロイトUKは、25年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、英プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に寄与してきた実績を持っています。

我々の活動が、スポーツビジネスマーケットに新たな視点を差し込み、さらなるビジネスの活性化に繋がると信じています。

日本のスポーツの発展への期待を込めて

Bリーグの幕開け

Bリーグは2016年9月に開幕し、現在3シーズン目を迎えています。Bリーグ発足以前、日本バスケットボール界は長く苦難の時期を経験してきました。1990年代に一世を風靡した漫画「SLAM DUNK」の影響で競技人口が増加する追い風がありながらも、トップリーグがNBLとbjリーグの2リーグへと分裂したり、複数のクラブが経営破綻したりと、運営上の問題を数多く抱えていました。特に2リーグへの分裂は、FIBA(国際バスケットボール連盟)から非常に問題視され、2014年にはJBA(日本バスケットボール協会)に対し、オリンピック予選を含む国際大会への参加資格剥奪という制裁が科されるに至りました。これを受け、川淵三郎・初代Jリーグチェアマンがリードするタスクフォースが組織され、その後、Jリーグで川淵氏の右腕として活躍していた銀行出身の大河正明氏を初代チェアマンに抜擢し、統一リーグであるBリーグの設立へと動き出したのです。

ビジネス×エンターテインメント

Bリーグではその使命として以下の3点が掲げられています。

- ① 世界に通用する選手やチームの輩出
- ② エンターテインメント性の追求
- ③ 夢のアリーナの実現

最初の①こそ、競技力に関連した項目ですが、残りの②と③についてはビジネスを強く意識したものとなっています。我々はこれが極めて画期的なものだと考えています。

従来、日本のスポーツ組織は、競技力向上にフォーカスしたものが一般的でした。「体育」として発展した背景を持つ競技が多かったためか、競技力の向上を通じて心身を鍛錬し、いわゆる「強いチーム」を作ることにより主眼が置かれていることが多かったといえます。そして資金についても、「強いチーム」が活躍することによって観客や社会の注目を集め、そこに助成金やスポンサーシップを紐付けるのが基本の考え方となってきました。いわば競技力向上を起点とした事業のサイクルとなっていました。

一方Bリーグでは、ビジネス色が前面に出されています。「強くなり、そして稼ぐ」のが従来のアプローチだとすると、Bリーグでは「稼ぐ、そして強くなる」という従来とは真逆のアプローチが採られているといえます。このため、チームの強さに関係のないビジネスノウハウを最大限に活用してクラブが活動資金を確保し、その原資を活用して「強い

チーム」を作っていく、さらなる収益力の増加を目指す、という事業サイクルを目標としています。

このBリーグのビジネス色が強く表れているのがそのマーケティング施策です。Bリーグ創設にあたり綿密な観戦意向調査が行われ、若年層(特に女性)がターゲットセグメントとして据えられました。そして、彼らの特徴「SAMIT」(Sociability & Stylish: 集団観戦型・オシャレ、Active: お出掛け好き、Mobile / Magazine First: スマホや雑誌で情報収集、Influencer & Trendy: 発信もシェアも積極型・流行に敏感)、に合わせた施策が開幕当初から展開されています。チケット購入・入場・中継視聴・グッズ購入・情報収集等が全てスマホ上で完結できるようになっているのもその一つの例です。こうした施策の結果、実際に2017-18年のBリーグ会員の平均年齢は35.4歳(Jリーグは41.6歳)と、若年層の取り込みに成功しています。

スポーツ界へのインパクト

Bリーグの事例は、ビジネスとしては必ずしも結果が伴ってこなかったスポーツであっても、「ブレないビジョン」の元に「ビジネス感覚を持った人々」に権限を持たせ、「やり切る」ことを続ければ、結果が出る可能性があることを示唆しています。

また、Bリーグ開幕は結果的に、競技力向上にも重要な役割を果たしているといえます。つい先日、実際に男子日本代表チームがワールドカップに13年ぶり(前回は開催国枠のため、自力では21年ぶり)の出場を決めました。今後、ビジネスを起点とした事業サイクルを回しながら、競技力向上も果たしたことがより明確になれば、他の競技団体・スポーツ組織等もその事業スタイルに舵を切ることが考えられ、我が国のスポーツ界にパラダイムシフトを起こすことになるかも知れません。

本レポートでは、Bリーグを構成するB1・B2クラブの経営の実態を11のKPIを設けて分析しています。通常、スポーツでは競技結果がフォーカスされるものですが、本レポートではBM(ビジネスマネジメント・経営)にフォーカスして、ランク付けを行っています。ビジネス色の強いBリーグですが、クラブ単位で見るとその実力には差があることがよく分かります。Bリーグが掲げる「BREAK THE BORDER」をビジネスの視点から感じていただければ幸いです。



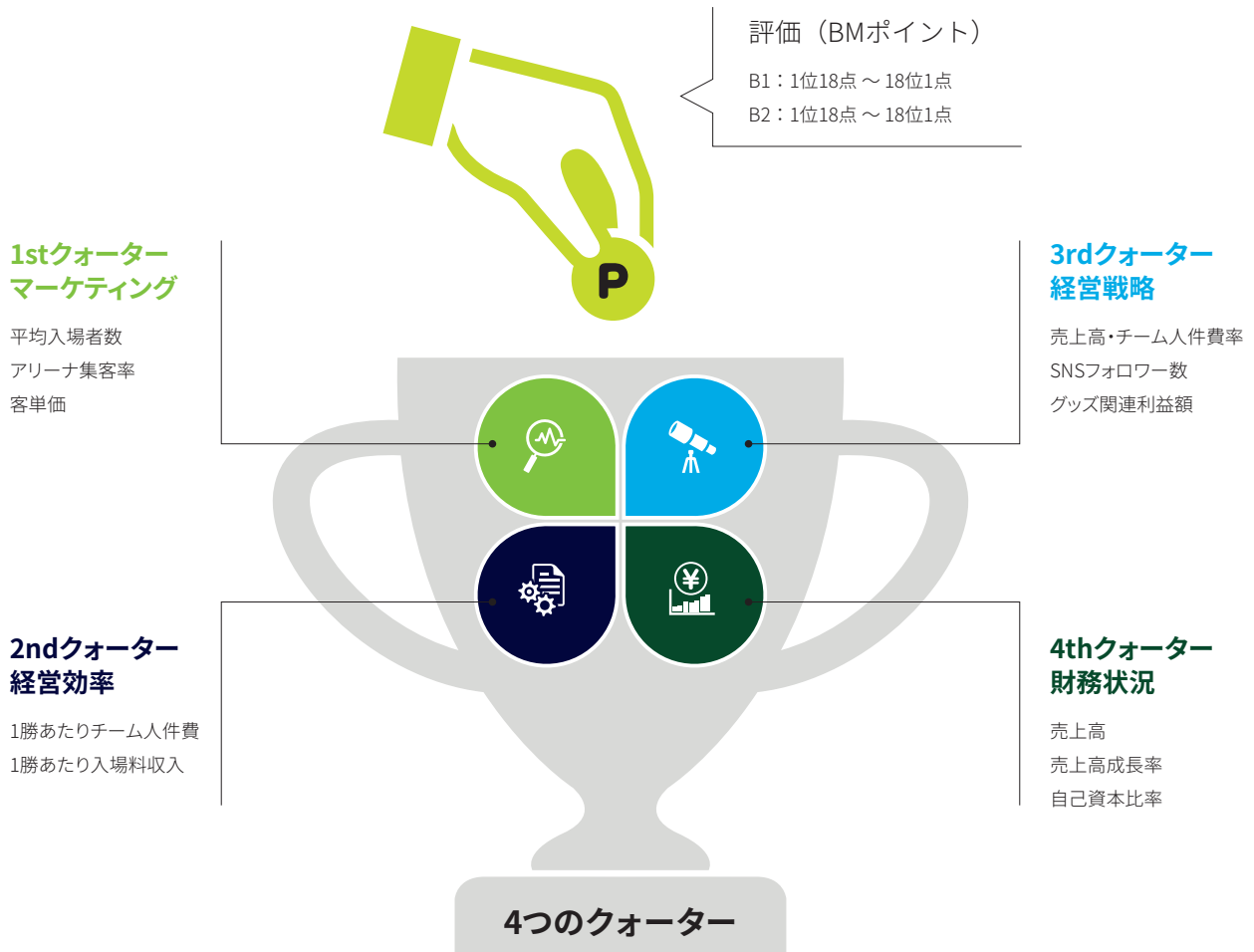
Overview

Bリーグ マネジメントカップ (BMC) 2018 4つの視点

BMC2018においては、Bリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、ビジネスマネジメント (BM) において最も重要なテーマである

● **マーケティング** ● **経営効率** ● **経営戦略** ● **財務状況**

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



上記の4つの視点を、実際のリーグになぞらえて「クォーター」と呼ぶことにしました。また、評価対象はB1のみならず、B2も含めた36のBクラブとなっています。

評価方法ですが、ステージ毎にデロイトトーマツが設定したKPI (Key Performance Indicators: 重要業績評価指標) に基づいてディビジョン別にランク付けを行い、そのランキングに応じたビジネスマネジメントポイント (BMポイント) を付与していきます。

例えば、あるKPIについてB1の1位であった場合は18BMポイントの獲得となります。同様にB2の1位も18BMポイン

トとなります。そして順位が1下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールとしました。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンによって集計できるKPIが異なるものがあるためです。

このような評価方法に基づき、最終的に4つのクォーターの累計BMポイントが最も多かったクラブがCup Winnerとなります。

なお、BMポイントが同率の場合、1stクォーターの順位が上のクラブが上位クラブとなります。(以下、2ndクォーター、3rdクォーター、4thクォーターの順に同様の判定をします。)



1stクォーター：マーケティング

ここでは主に集客に着目し、いかに「満員のアリーナ」の実現に向けた取り組みが成果を挙げているか、という点を評価します。マーケティングの視点は一般のビジネスでは基本的な視点の一つですが、Bリーグの各クラブにおける取り組みはまだ多くのポテンシャルを秘めている分野と言えます。Bリーグはリーグ創設以来、リーグが率先して「若者」や「女性」をターゲットとしたクラブのビジネス化を推進してきており、クラブ経営のパフォーマンスを図る代表的な視点となるはずで、具体的なKPIは以下となります。

- 平均入場者数
- アリーナ集客率
- 客単価



2ndクォーター：経営効率

ここでは主に勝点と経営成績に着目し、いかに効率的に「勝利」を手にしたか、というクラブパフォーマンスを評価します。この視点はFM(フィールドマネジメント)とBMの連携を示すものであり、クラブ経営の両輪がバランス良く回っているかどうかを考察するうえで有意義な視点です。各クラブがこの分野への意識をより高めて行くことで、FMとBMの正のスパイラルがより多く生み出されることになるはずで、具体的なKPIは以下となります。

- 1勝あたりチーム人件費
- 1勝あたり入場料収入



3rdクォーター：経営戦略

ここでは主に経営資源に着目し、限られた経営資源をどこに投入して「利益」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。スポーツ興行における主な「利益」は、スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、グッズ販売収入を源泉とするものが中心となります。それらの収入を獲得するために、カネだけでなくヒトや情報といった経営資源をどこに投下したかを分析することで、クラブのビジネスへの取り組み方針が浮かび上がってきます。具体的なKPIは以下となります。

- 売上高・チーム人件費率
- SNSフォロワー数
- グッズ関連利益額



4thクォーター：財務状況

ここでは主に財政状態に着目し、「ビジネス規模や安定性、成長性」に関するクラブパフォーマンスを評価します。財務情報は会計というツールを通し、あらゆる業種の法人単位のパフォーマンスを可視化することのできる重要な情報です。これらの情報を積極的に活用することで、ビジネスのヒントが見えてきます。具体的なKPIは以下となります。

- 売上高
- 売上高成長率
- 自己資本比率

以上の4つの視点から各クラブのBMへの取り組みを可視化しますが、クラブの優劣を評価することが狙いではなく、あくまでも共通の物差しで比較・検討することが狙いです。普段は見えにくい各クラブのBMをクラブ間で比較することで、ビジネスにおける取り組みにも注目していただければと思います。

最後になりますが、BMC2018では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含めていません。したがって現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動等の成果が、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

今後リーグもしくは各クラブが、積極的にデータを含めた情報開示を促進していくことで、クラブの経営実態がより正確に把握でき、同時にスポーツビジネスを学べる環境になっていくことを期待しています。



ディビジョン間比較分析

1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を作り出すことは、非日常的な雰囲気醸成して入場者の観戦体験の満足度とスポンサーシップの価値を高めることになることから、入場者数、客単価、スポンサー収入等を間接的に押し上げる効果があります。B1の興行価値を高めるとともに、B2もその差を縮めていくことがBリーグの価値を高めていく結果に繋がることになります。

平均入場者数

リーグ平均はB1とB2がそれぞれ2,897人と1,550人でした。

B2は前年度B1の仙台・秋田および熊本の3クラブが平均2,000人以上を集めており、全体を牽引しています。

B1はB2のおよそ2倍もの入場者を集めているほか、B2トップの秋田でもB1の平均とほぼ同水準にとどまることから、その集客力の差が窺えます。

ただし、前年からの変化を見ると、B1は前年比+103人(+3.7%)と小幅な増加幅にとどまった一方、B2は同+351人(+29.2%)と大幅に増加しています。Bリーグ1年目のB1の盛り上がり、時間差を置いてB2にも波及してきた可能性があるといえるでしょう。

アリーナ集客率

リーグ平均を見ると、B1は55.2%とアリーナ容量の半分程度が埋まっている状況ですが、B2は苦戦しており33.8%となっています。

B2では、トップの秋田も51.5%であり、B1平均に届いていません。また50%を超えたのは秋田とFE名古屋のみ、10%台は香川のみとなっており、各クラブが押しなべて20-30%台に並んでいる状況です。

Bクラブは、基本的に既存の公設アリーナを使っているため、集客力に対してアリーナ収容人数が大き過ぎることが多々あります。アリーナを満員として試合を盛り上げたものとするためにも、収容人数に合わせて集客力を高めることももちろんですが、逆にあまりにも収容人数が大き過ぎる場合、集客力に合わせた会場の選択を行うことも一考の価値はあるといえるでしょう。

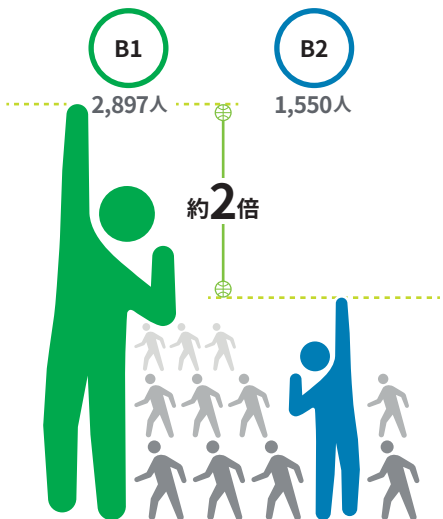
客単価

客単価は、B1平均が2,409円、B2平均が1,495円と、約1,000円の差がありました。

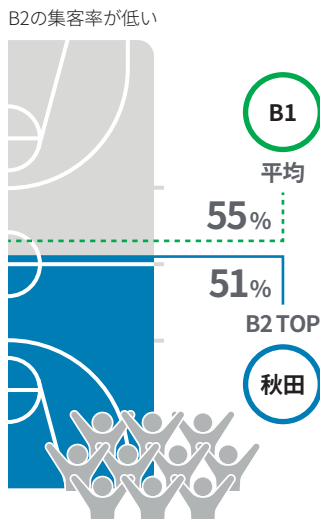
一方、単価の構成要素をチケット単価と物販単価に因数分解してみると、構成比は前者が約8割、後者が約2割と、B1・B2ではほぼ同割合となっています。

では、これを他リーグと比べてみるとどうでしょうか。当社で発行した「Jリーグマネジメントカップ2017」[URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness]で分析したJ1・J2の客単価と比較してみると興味深い結果となります。B1・B2はJ1・J2にそれぞれ1,000円と300円程水をあけられています。特に物販単価において大きな差が見られます。つまり、仮にBリーグとJリーグの観客の所得水準に大きな差異が無いとすると、クラブは物販においてまだ伸びる余地があることが示唆されています。

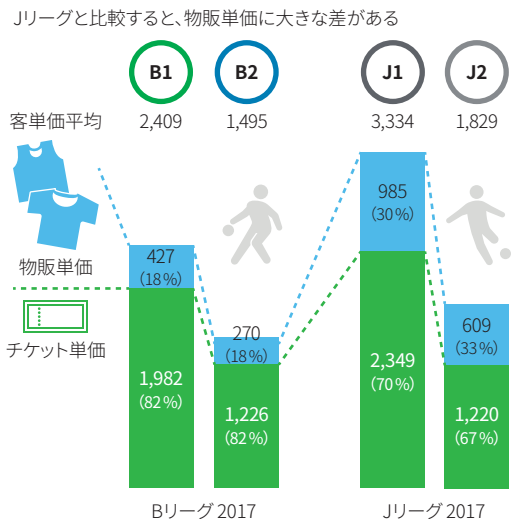
平均入場者数



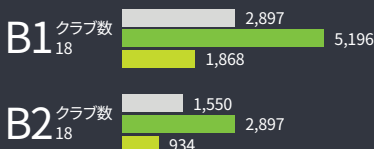
アリーナ集客率



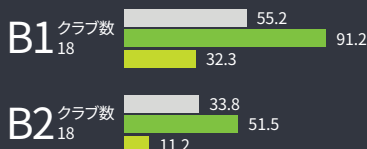
客単価



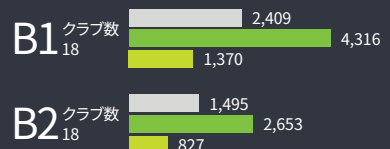
平均入場者数 (人)



アリーナ集客率 (%)



客単価 (円)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小



2ndクォーター：経営効率

「1勝あたりチーム人件費」「1勝あたり入場料収入」というKPIは、あくまでも相対比較が重要であり、クラブやディビジョン間でのベンチマークにおいてこそ意味を持つ点に留意が必要です。

分析の結果、勝点1を得るために投じるコストで得られるリターンもB1がB2を大幅に上回っており、現時点でのディビジョン間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

1勝あたりチーム人件費

このKPIは上位リーグほど値が高くなる傾向があると考えられます。リーグ平均値を見ても、B1が9百万円、B2が3百万円であり、理論上B1はB2の2倍以上の人件費を投じないと勝てないということになります。

では、優勝するためにはどれくらいの人件費が必要なのでしょう。B1・B2の各地区優勝クラブの平均勝利数に1勝あたり人件費を掛け合わせると、地区優勝に必要な人件費の理論値が計算できます。結果、B1は435百万円、B2は180百万円となりました。

それでは、理論値と実態を比較してみましょう。上記理論値をクリアしたクラブはB1では栃木・千葉・A東京、B2では秋田・福岡のみでした。このうち、千葉・秋田・福岡は実際に地区優勝を果たしています。また、A東京も地区では千葉に次いで2位でしたが、その後チャンピオンシップで見事に優勝を果たしています。

即ち、この理論値は優勝を占う一つの目安になり得るといえるでしょう。

裏を返すと、より上位のカテゴリーで好成績を残すためには、その下支えとなる財務基盤を求められることが浮き彫りとなっています。十分な人件費を確保するためにも、緻密なBM戦略設計とその実行を通じた経営効率向上が重要であるといえるのではないのでしょうか。

1勝あたり入場料収入

1勝の商業的価値を示すこのKPIについて、リーグ平均値はB1が6百万円、B2が2百万円であり、B1とB2とは3倍近い差がつかました。

前年からの増加額を比較すると、B1が+1百万円、B2が+0.4百万円と、B1がB2の倍以上の伸びを記録していますが、これはB1クラブの入場料収入がB2クラブのそれよりも倍以上増加したためです。

一方、前年からの増加率を比較すると、B1が19%、B2は28%となっており、こちらはB2の方が大きくなっています。B2は入場料収入が元々B1と比較して低かったため、少ない増加額でも大きな伸び率となっています。

さて、2017年シーズンはBリーグ創設後まだ2シーズン目であり、社会的認知が向上中であることから、新規の観客を中心に入場者数はまだまだ伸びる余地が大きいといえます。入場者数が伸びれば入場料収入も伸びると考えられることから、このKPIもB1・B2ともに大きく成長する可能性が高いでしょう。とはいえ、やがて社会的認知の広がりが一段落し、新規入場者数の伸びが鈍化する時がくるでしょう。

それを見据え、リピーター化を推進し、引き続き入場者数が増えるように手立てを打っておくことも大切です。

1勝あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

地区優勝クラブ平均勝利数
(レギュラーシーズンのみ)
×
1勝あたり人件費
ディビジョン平均
(百万円)

$$\frac{136}{3} = 45$$

×

9.6

||

435百万円



$$\frac{140}{3} = 47$$

×

3.8

||

180百万円



1勝あたり入場料収入

前年からの
増加率
前年からの
増加額
(百万円)

6百万円/1勝

↑19%

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

↑

1百万円

2百万円/1勝

↑28%

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

↑

0.4百万円

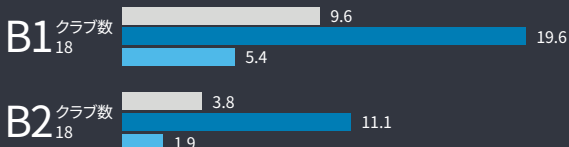
↑

0.4百万円

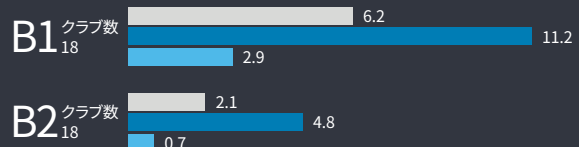
↑

0.4百万円

1勝あたりチーム人件費(百万円)



1勝あたり入場料収入(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



3rdクォーター：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、どれだけクラブリソースを選手・チームに投下したかを表します。また、「SNSフォロワー数」は、来場者以外のファンとも繋がりを持つための有効な手段であると同時に、クラブ・選手の貴重な財産といえます。そして「物販利益額」は、クラブへの愛着を促進するツールに投資した結果といえます。

売上高・チーム人件費率

実は本KPIの高低に優劣の正解はありません。短期的な結果を出すために必要な即戦力の補強という戦略を取れば一般的に本KPIの値は高くなり、逆に中長期的な視点から育成に注力し、安定的な戦力内製化を狙うクラブであれば一般的に本KPIの値は低くなる傾向にあります。

Bリーグが総じてこのKPIにおいて健全な水準といわれている50%を切る値となっているのは野球やサッカーに比べ少人数でチーム組成できる特徴が数値上に反映されている結果であると見ることもできます。

B2の売上高・チーム人件費率はB1よりも高い状況であるため、債務超過とならないよう、売上高とのバランスを図りながら、適切な人件費を検討していく必要があります。

SNSフォロワー数

当KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標であり、また、各クラブの世間への影響力を示す指標であるといえます。

B1もB2も昨年度から約45～60%フォロワー数が増加していることから、世間からの注目度も高まってきているものと考えられます。

一方、B1とB2の平均フォロワー数は約3倍の差があるため、B2の各クラブはより魅力ある情報を発信していくべきと考えられます。

2017年シーズンにおけるSNSの中心はTwitterであり、Instagramのフォロワー数が一番少ないというトレンドは各ディビジョンで共通しています。特に、写真や動画で世界観をフォロワーに伝えやすいInstagramの積極的な活用は今後の課題でしょう。

物販利益額

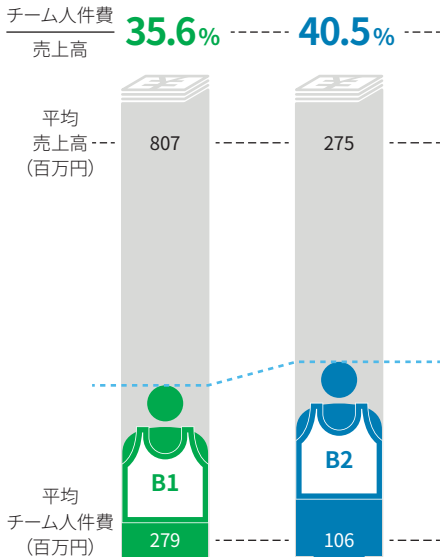
物販利益額はB1が前年の2倍以上と大幅に増加しています。この伸び率は、平均入場者数の増加率を大きく上回る水準であり、各クラブにおける経営努力とデジタルマーケティング戦略などのリーグの取り組みが大きく成功したものと考えられます。

一方、B2の物販利益額はB1の1/7程度であり、入場者数の増加率と比較しても増加率が低い状態のため、まだ成長段階にあるといえます。

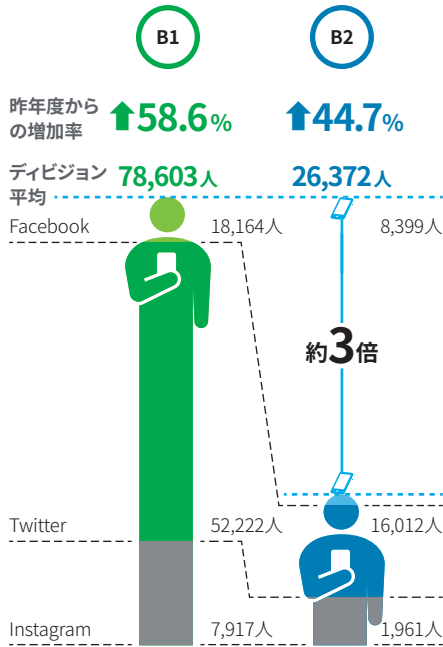
グッズはクラブ収入への貢献だけでなく、クラブへのロイヤリティ醸成にも貢献してくれるという意味で、リソースが限られているB2においても、重要な指標になるものと考えられます。

売上高・チーム人件費率

売上規模が小さいB2の方が、最低限維持しなければならないチーム人件費の負担が重くなっている。

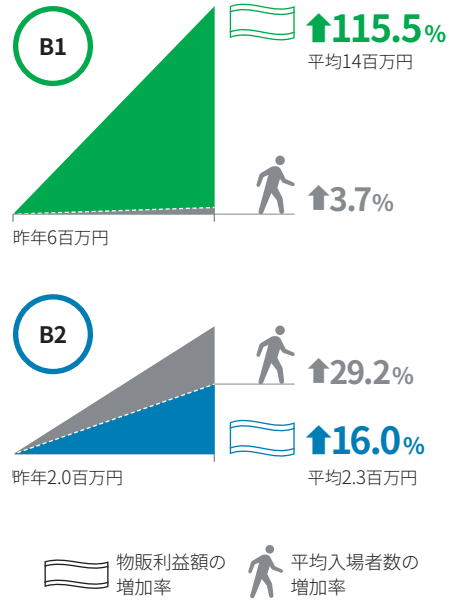


SNSフォロワー数

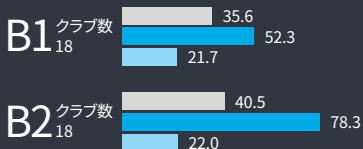


物販利益額

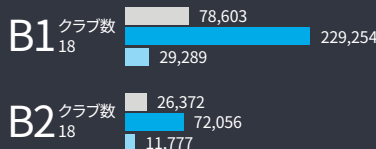
物販利益額と平均入場者数の増加率比較



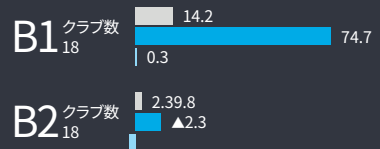
売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



物販利益額 (百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



4thクォーター：財務状況

売上高や自己資本比率はクラブの財務的安定性を図る最も重要な指標の一つです。Bクラブが今後も安定的に成長していくためにも、財務体質の改善は重要です。BリーグではJリーグに倣いクラブライセンス制度が設けられており、債務超過は特に厳しい処分の対象となっているため、Bクラブには安定的な売上高と健全な内部留保の確保が求められています。

売上高

2017年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+164百万円、B2が前年比+86百万円とどちらも大きな成長が見られました。

前期では、B1とB2の格差が3.4倍でしたが、当期では2.9倍であり、リーグ間格差はあるものの、その差は若干縮まってきています。

クラブによる違いはあるものの、B1、B2どちらのディビジョンもスポンサー収入が売上の多くを占める状況であるため、特定の収入源に依存しないバランスのよい経営をしていくことが今後の課題でしょう。

売上高成長率

2017年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均34.7%、B2が平均43.2%とどちらも大きな成長が見られました。これはリーグが推進するデジタルマーケティング戦略により、入場料収入や物販収入が大きく伸びたことなどが要因として考えられます。

一方、B2はリーグとしては+46%の成長が見られたものの、マイナス成長をしているクラブも3チーム存在しているため、BM施策により売上を増やすための打開策を検討していく必要があります。

自己資本比率

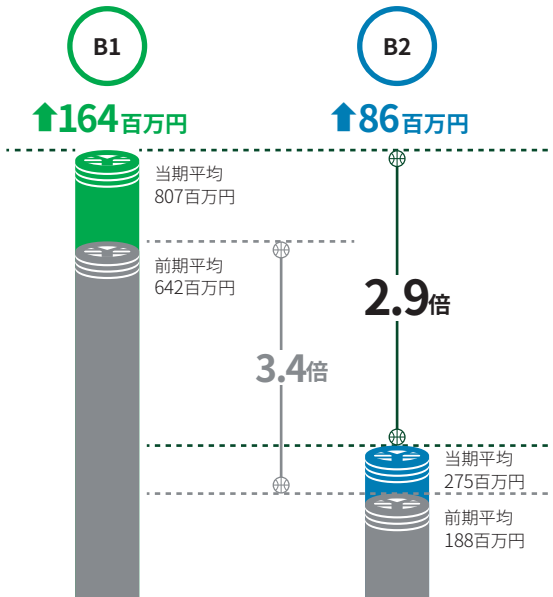
2017年シーズンにおける自己資本比率は、B1が21.7%と前期の7.1%から大きな改善が見られ、債務超過となるクラブも前期の3からゼロとなりました。これらの結果から、B1はどのクラブも健全な経営が行えていることが窺えます。

一方、B2は自己資本比率が▲117.1%であり、前年の▲129%から改善しているものの、全18クラブ中7クラブが債務超過と極めて深刻な状況となっています。

2018年シーズンより、債務超過クラブにはB1クラブライセンスが発行されず、2020年シーズンからB2でも同様の措置がとられるため、B2の債務超過クラブは早急に対応していく必要があります。

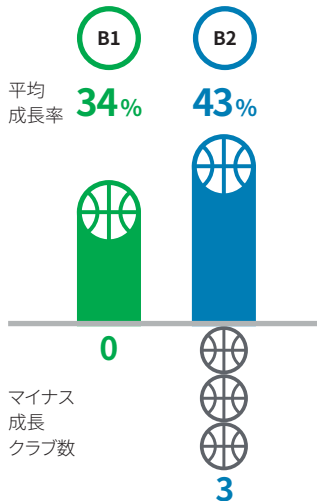
売上高

リーグ間売上高平均と昨年度平均からの増減比較



売上高成長率

B2に所属しているクラブのほうが伸び率が高い。一方B1はマイナス成長をしているクラブがゼロであるものの、B2では3チーム存在

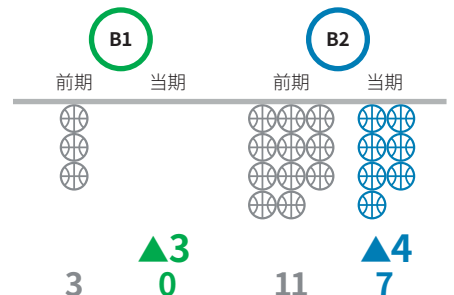


自己資本比率

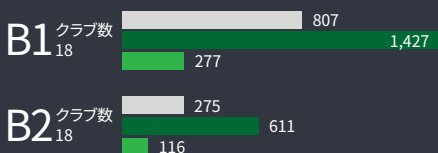
自己資本比率 (安定性) を向上させるための3つの方法

- 負債を減らすこと (増やさないこと)
- 増資をして資本を増やすこと
- 当期純利益から生み出される内部留保を厚くし利益剰余金を増やすこと

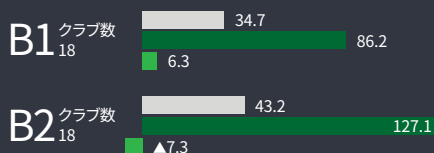
債務超過クラブの数



売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



※B3からの昇格クラブの値はヒアリング値

■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

アリーナキャパシティの設定

我々デロイトトーマツのスポーツビジネスグループ(以下、SBG)が、プロスポーツ興行の発展にとって最も重要視しているKPIの一つに「アリーナ集客率」があります。プロスポーツクラブであればバスケットに限らず、野球でもサッカーでもこのKPIは非常に重要であり、クラブ経営の根幹に影響するものと考えています。

BMCにおけるこの「アリーナ集客率」は、「入場者数/アリーナキャパシティ」という計算式によって算出されています。ここでポイントとなるのが、「アリーナキャパシティ」です。

本コラムでは、この「アリーナキャパシティ」について、BMCにおける考え方をまとめておきたいと思います。

Bリーグが直面しているアリーナ事情

野球もサッカーも、興行を開催する場所はスタジアムであり、一部を除き、ほとんどのスタジアムには観戦用の座席が設けられており、その座席数や収容可能人数が公表されています。一方で多くのBクラブが興行を行う施設は、基本的に各地方自治体が「する」スポーツのために建設した多種目対応型の「体育館」であることが大半であり、「観る」スポーツのための施設設計にはなっていないものがほとんどです。

そのため、「体育館」を使った興行を実施する場合、コートサイドの観客席は仮設で設置する必要がありますが、そのキャパシティ(最大客席数)については公表されている情報がほとんどないというのが現状です。

固定席が設置されている体育館については、興行の際にその固定席を使用するため、キャパシティの一部を知ることが可能ですが、バスケットボールの興行を実施する際に、どのくらいの仮設席を設置できるかは施設により状況が異なります。体育館によっては可動席機能を有するところも散見されますが、その場合でもすべての可動席を興行時に使用するかどうかはケースバイケースで、一律には扱えないのが現状です。

BMCにおける「アリーナキャパシティ」の計算ロジック

このような現状ではありますが、BMCにおける「アリーナ集客率」を計算するためには、何らかの方法で「アリーナキャパシティ」を算出する必要があります。BMCにおける「アリーナキャパシティ」は、上記現状を踏まえ、「固定席+仮設席設置可能数」にて計算することとしました。

「固定席」については、各施設がHP等で公表している固定席の数を基本とし、HP等での情報が公開されていない施設については、直接施設に確認し回答された数を使用しています。

また、「仮設席設置可能数」については、体育館の競技用スペースのうち仮設席の設置可能面積を計算し、その設置可能面積を、仮設席1席を設置するために必要な面積で割り戻すことにより得られた理論値を採用することとしました。

我々の考える「アリーナ集客率」はあくまでも、物理的に会場が満員の状態になっていることが重要と考えてのKPIであるため、理論上設置可能な座席数に対してどれくらい集客できているか、という観点で評価ができるよう、上記理論値を「アリーナキャパシティ」とすることにしました。

したがって、実際の仮設席設置数と理論値との間に乖離が生じる会場もあろうかと思いますが、BMCにおいては上記の考え方と、他クラブとの比較可能性の観点を重視した指標としている点にご留意ください。

BMCにおける「仮設席設置可能数」の考え方

BMCにおける「アリーナキャパシティ」を計算するにあたり、「仮設席設置可能数」の計算ロジックは非常に重要です。

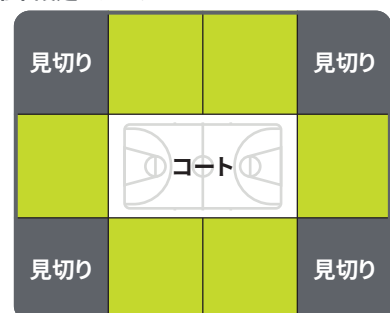
特に、体育館の競技スペースにどのくらいの仮設席が設置可能かは、その計算方法によって幅のある結果となる性質のものであるため、以下のポイントを前提として、可能な限り客観的なものとなるように配慮しました。

仮設席設置可能数計算の前提条件

- ① 体育館の競技用スペースは、施設がHP等で公表している面積を基本とし、競技場スペースがHP等で公表されていない場合は、直接施設へ確認し回答を得た面積を競技用スペースとした。
- ② 体育館の競技用スペースのうち、Bリーグで規定されているコートエリア分(32m×19m)には仮設席は設置できないこととした。
- ③ スコアラーテーブルやチームベンチ、ゴール器具等を設置するスペース分も仮設席は設置できないこととし、その面積をコートエリアの20%相当の面積とした。
- ④ 選手入退場や見切りエリア等、仮設席の設置が実務上困難と想定されるスペースとして、体育館の競技用スペースのうち、1/3(4/12)の面積には仮設席を設置できないこととした。
- ⑤ 仮設席1席あたりに使用する面積は、幅についてはBリーグで規定されている幅(40cm)を最低限確保し、奥行については、新国立競技場基本設計における一般席の1席当たり奥行(81cm)を基準とした。

体育館の競技用スペースの形状や大きさによっても、厳密には上記前提では実態との乖離が生じる体育館もあろうかと思われそうですが、あくまでも理論上の仮設席設置可能数であることと、極力恣意性を排除した客観的な値とすることを重視して、上記前提のもと一律に計算することとしました。

見切り席率設定イメージ



座席設置可能区域(12区域)のうち、見切り部分を4区域設定

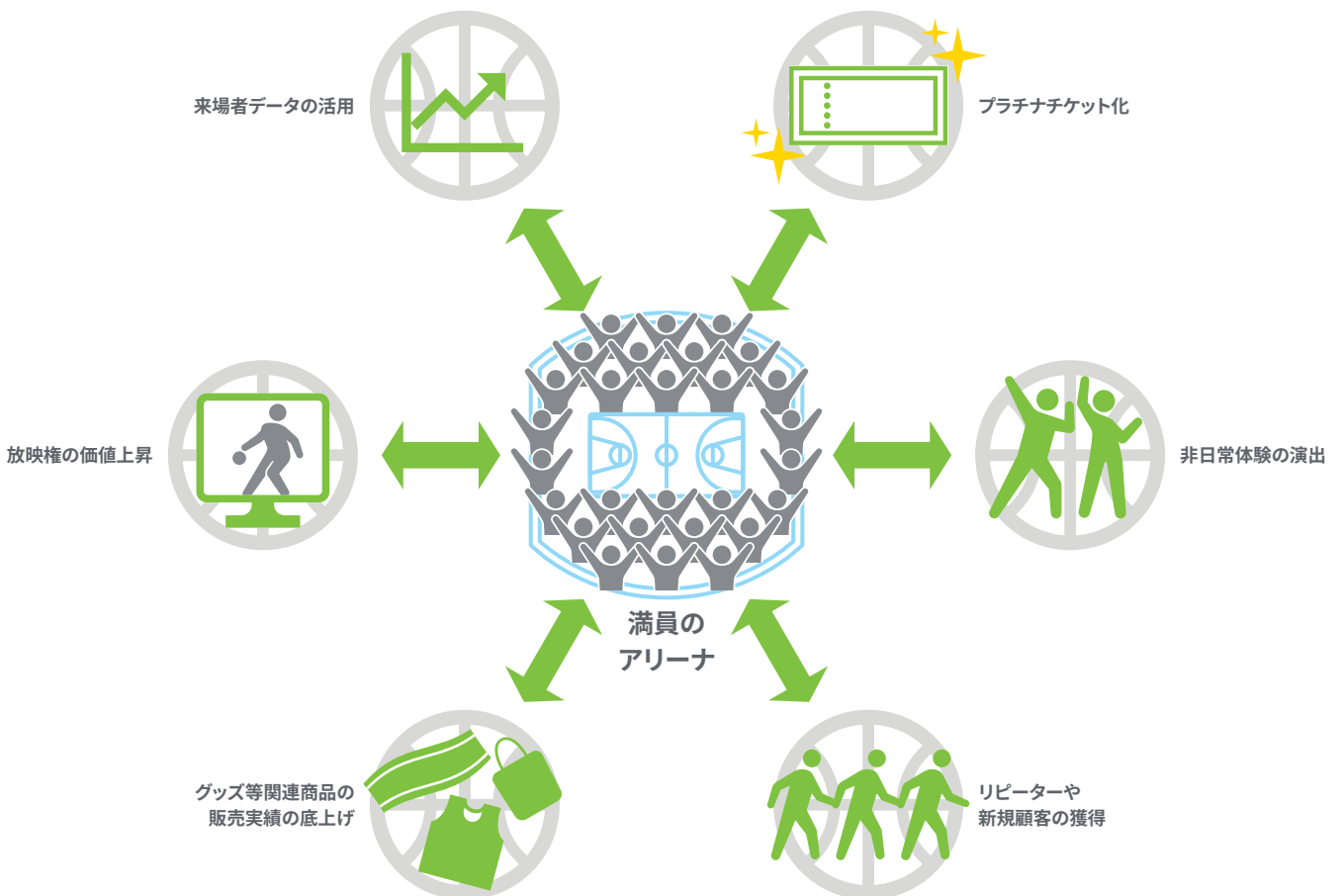
「満員のアリーナ」の重要性

Bリーグの興行の価値を最大化するためには、「満員のアリーナ」という状態を作り出すことが何よりも重要であると我々は考えています。「満員のアリーナ」という状況は、単純にチケットが完売となりプラチナチケット化することだけでなく、来場者の非日常体験の演出に大きく貢献するうえに、その非日常体験の共有意欲を喚起するため、リピーターや新規顧客の獲得にも直結する効果が期待できます。さらに、物理的に満員となっているアリーナの状況は、中継映像の迫力や注目度にも大きく影響し、放映権の価値も高めることとなります。もちろん、来場者が多いということは、その分グッズ等の関連商品の販売実績も底上げすることにもつながりますし、ICT技術を活用することで、来場者データが活用できるようになれば、さらなるビジネスチャンスにも繋がる可能性が高いといえます。

以上から、興行ビジネスを行ううえで「満員のアリーナ」を作り出すことがいかに重要か、ということがお分かりいただけるかと思います。

クラブのBM施策としてまずできることは、集客数を増やすこととなりますが、中長期的にはクラブの集客力に見合った会場、アリーナの活用という施策が重要性をもつようになるでしょう。現に日本のプロ野球界では球団と球場の一体経営という取り組みが既に市民権を得てきています。

Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます（COLUMN②P.24もご参照ください）。



B1 Ranking

初代Bリーグ マネジメントカップ覇者は千葉に!!

初代Bリーグ マネジメントカップ優勝クラブは千葉となりました。

千葉は経営効率分野こそ7位に沈んだものの、マーケティング分野は2位、他の分野(経営戦略・財務状況)では1位という好成績を叩き出し、2位の琉球に12ポイントの差をつけて初代王者に輝きました。

好成績の原動力はBリーグ全体で唯一平均入場者数5,000人台を突破した集客力です。入場料収入や物販収入を牽引しているのはもちろん、常時アリーナ集客率が80%を超える、「満員のアリーナ」を作り出すことができているため、さらなるリピーターの創出やスポンサー獲得へと繋がっていると考えられます。


なお、今後の持続的な売上高成長のためには、入場者数が客単価のどちらかを増やすことが求められます。考えられるBM施策としては、客単価を引き上げるか、より大人数を収容できるアリーナでの興行を増やすか、といった戦略が考えられます。



©CHIBA JETS FUNABASHI/PHOTO:Junji Hara



BM Point 2018

B1	順位	BM point 総計
 千葉ジェッツ	1	164
琉球ゴールデンキングス	2	152
栃木ブレックス	3	140
レバンガ北海道	4	130
シーホース三河	5	120
新潟アルビレックスBB	6	115
アルバルク東京	7	112
サンロッカーズ渋谷	8	107
横浜ビー・コルセアーズ	9	104
大阪エヴェッサ	10	98
三遠ネオフェニックス	11	91
富山グラウジーズ	12	90
川崎ブレイブサンダース	13	88
滋賀レイクスターズ	14	81
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	15	79
京都ハンナリーズ	16	76
島根スサノオマジック	17	67
西宮ストークス	18	67



1stクォーター：マーケティング

2ndクォーター：経営効率

3rdクォーター：経営戦略

4thクォーター：財務状況

平均 入場者数	アリーナ 集客率	客単価	合計	1勝あたり チーム人件費	1勝あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
★18	17	15	50	7	14	21	11	★18	★18	★47	★18	14	14	★46
15	16	17	48	14	11	25	10	16	16	42	12	7	★18	37
16	★18	★18	★52	2	17	19	6	17	17	40	15	4	10	29
17	6	12	35	16	13	★29	17	15	11	43	7	10	6	23
10	13	11	34	11	1	12	15	10	4	29	17	16	12	45
13	14	9	36	17	9	26	12	6	13	31	5	13	4	22
6	15	14	35	3	5	8	3	12	12	27	14	17	11	42
7	9	13	29	6	12	18	8	7	3	18	11	★18	13	42
14	5	4	23	5	16	21	16	13	10	39	9	5	7	21
11	4	2	17	4	8	12	★18	9	9	36	16	1	16	33
2	1	16	19	12	6	18	13	1	15	29	8	2	15	25
9	8	5	22	13	10	23	2	14	14	30	3	9	3	15
12	11	7	30	8	4	12	9	5	5	19	13	6	8	27
5	12	6	23	15	7	22	14	4	8	26	6	3	1	10
8	2	1	11	10	3	13	5	11	1	17	10	11	17	38
3	3	8	14	★18	2	20	7	8	6	21	4	8	9	21
4	7	10	21	1	★18	19	1	3	7	11	2	12	2	16
1	10	3	14	9	15	24	4	2	2	8	1	15	5	21

B1分析

1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。一方で、スポーツである以上は全てのクラブが常に勝ち続けることはできません。そのため、試合の勝敗に関わらず「行ってみたい」「また来たい」としてもらおう仕掛けが不可欠であり、そこがBMの腕の見せ所ともいえるでしょう。

平均入場者数

2017年シーズンにおけるB1の平均は前年比+103人(+3.7%)の2,897人でした。トップは千葉の5,196人で、2位北海道の3,743人に1,500人近い差を付け、独走しています。

千葉では、新規顧客呼び込みに加え、リピーター化に主に次の3アプローチにおいて注力しています。

- ① 勝っても負けても再び観に来たくなる魅力的なバスケットボールの展開
 - ② アリーナのエンターテインメント性の向上
 - ③ 観戦体験の省ストレス化
- 上記のうち、①と②は近年多くのクラブで

意識されはじめましたが、③のポイントは注目です。せっかく観客が試合やハーフタイムショーに満足しても、アリーナに行って帰るまでに大きなストレスを感じるがあると台無しです。千葉では観客のペインポイントを減らす努力を継続して行っており、最近もフードラウンジでの長蛇の列の解消に向け、スマホで事前注文・決済できる仕組みを導入しています。

なお、昇格組の西宮と島根はそれぞれ前年度比+72.8%、+49.2%と大幅な平均入場者数の増加を記録しています。B1の注目度の高さを如実に表しているといえるでしょう。

アリーナ集客率

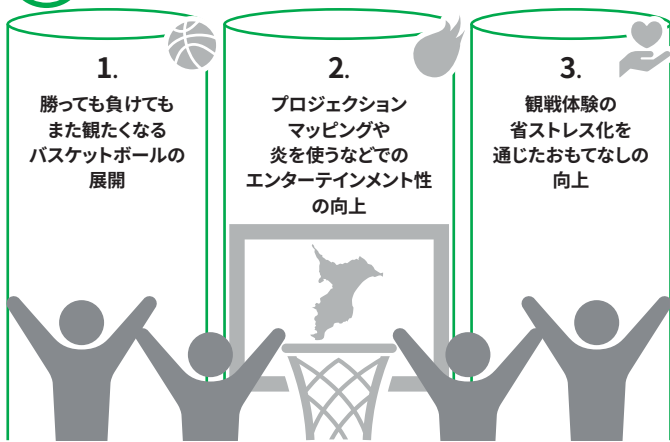
2017年シーズンのB1の平均は前年比+5.2P(+10.5%)の55.2%となりました。

最も高かったのは栃木の91.2%だった一方、最も低かったのは三遠の32.3%で大きく差が開きました。栃木は平均入場者数こそB1で3番目の3,653人ですが、集客率においては断トツの1位で、事実上の満席稼働です。

一方で、満員のアリーナを作り上げることは容易ではありません。例えば北海道は、栃木を上回る平均入場者数3,743人を記録していますが、集客率は41.4%とB1平均の55.2%を14%近く下回っています。それは、本拠地で

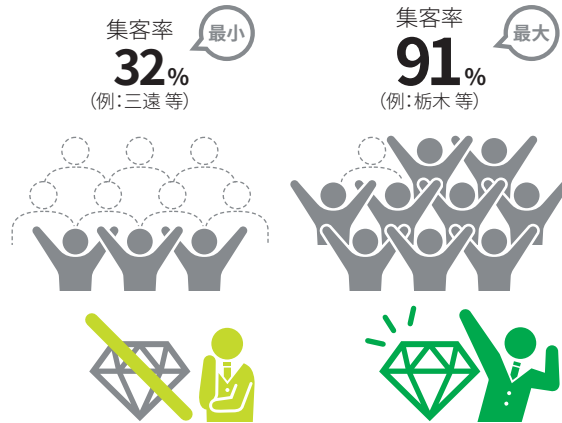
平均入場者数

千葉ジェッツのリピーター化推進戦略3本柱

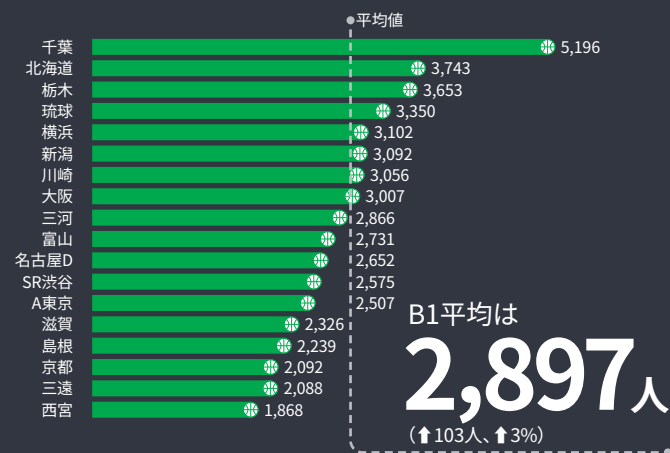


アリーナ集客率

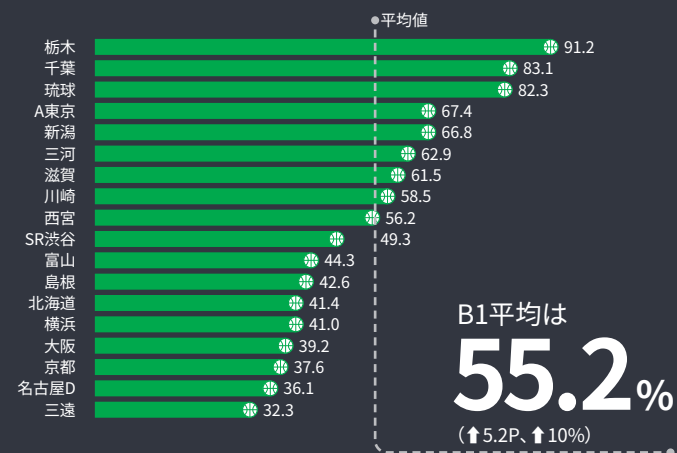
スタンドに空席が目立ち「ガラガラ感」があると、観客もスポンサーも価値を感じづらい。一方、スタンドが満席であれば価値を感じやすく、リピーター化したりスポンサー収入の増額に繋がりがやすくなる。



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B1

ある北海きたえーるが国際大会にも対応可能な巨大施設であり、収容可能人数が大きいからです。

Bリーグでは、クラブが自前のアリーナを持つことはまだ一般的ではなく、行政の既存施設を使っているため、集客率をクラブがコントロールすることは難しい側面があります。今後、地域の体育館の整備・改築計画等が持ち上がった際には、クラブの声を反映してもらうことや、民間主導のアリーナ建設への参画等が求められてくるでしょう。

客単価

2017年シーズンにおけるB1クラブの平均は前年比+470円(+24.2%)の2,409円でした。客単価の内訳として、入場料が約8割を、物販が約2割をそれぞれ占めています

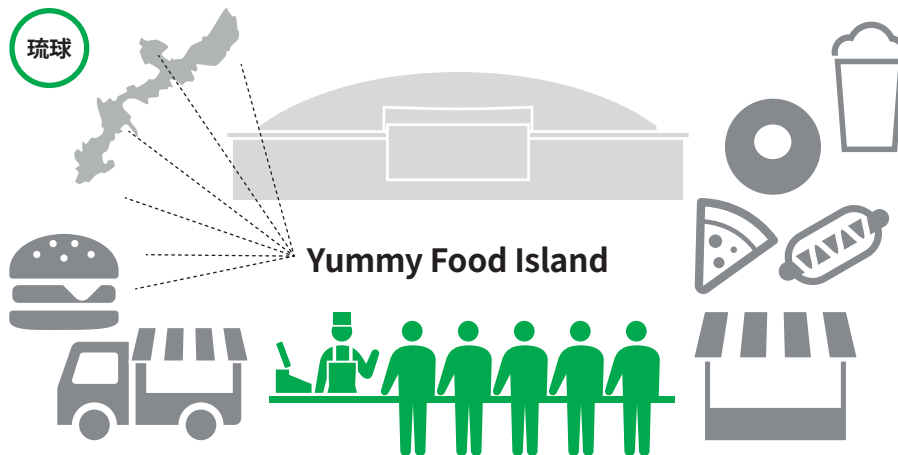
最も高かったのは栃木の4,316円、逆に最も低かったのは名古屋Dの1,370円で、3倍近い差がありました。この差の要因は諸々考えられますが、栃木は前年度のレギュラーシーズン(東地区)とチャンピオンシップで共に優勝しており、集客率が91.2%とほぼ満員を記録していたこともあり、高価格帯のチケットも含

めてほとんど売れていたためと考えられます。

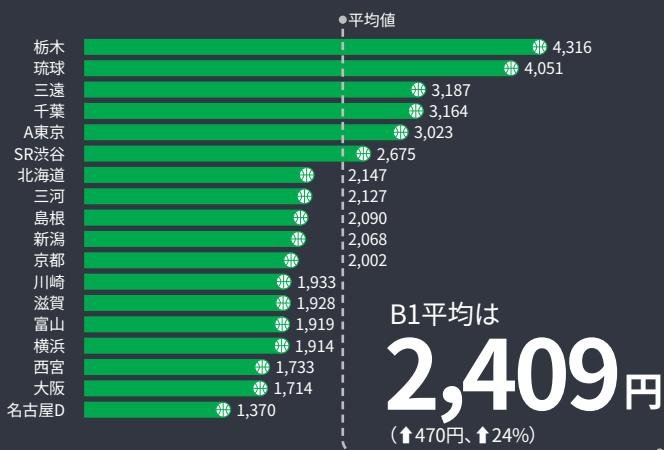
特筆すべきは琉球です。2017年にリニューアルオープンしたアリーナ内のマルシェのような飲食エリア「YUMMY FOOD ISLAND」は、クラブスタッフ自らが交渉して誘致した県内の個性的な人気レストラン・ショップが、人気を博しており、琉球はB1全クラブ中、栃木に次ぐ2番目の4,051円の客単価を記録しています。クラブが率先して人々の消費を促す場をつくってきた努力の賜物といえるでしょう。

客単価

物販利益額B1クラブ3位の琉球が沖縄各地の名店を集めたマルシェのようなフードコート「Yummy Food Island」をつくるなど、「お金を使いたくなる仕掛け」を用意している。



客単価(円)



B1分析

2ndクォーター：経営効率

BMとFMの関係に焦点を当てたKPIである「1勝あたりチーム人件費」と「1勝あたり入場料収入」。BM側は、「勝利数」というFMの要素を前提としながらも、いかに効率性を追求しつつ顧客満足度も高められるかというトレードオフの課題に常に直面しています。このKPIに絶対解はなく、クラブごとの最適解を見つけることができるかが、BMの重要なミッションの一つです。

1勝あたりチーム人件費

2017年シーズンにおけるB1平均は、前年比+2.8百万円(+42.4%)の9.6百万円でした。最も効率的に勝利を重ねたのは京都で、1勝を5.4百万円で挙げたこととなります。対して最下位の島根は1勝を挙げるのに19.6百万円を費やしたことになっており、その差は4倍近くにもなります。

このKPIの値はマネジメントの観点からは基本的には小さい方が望ましいと考えられますが、その分析はあくまでも相対的に行うべきという点に留意が必要です。

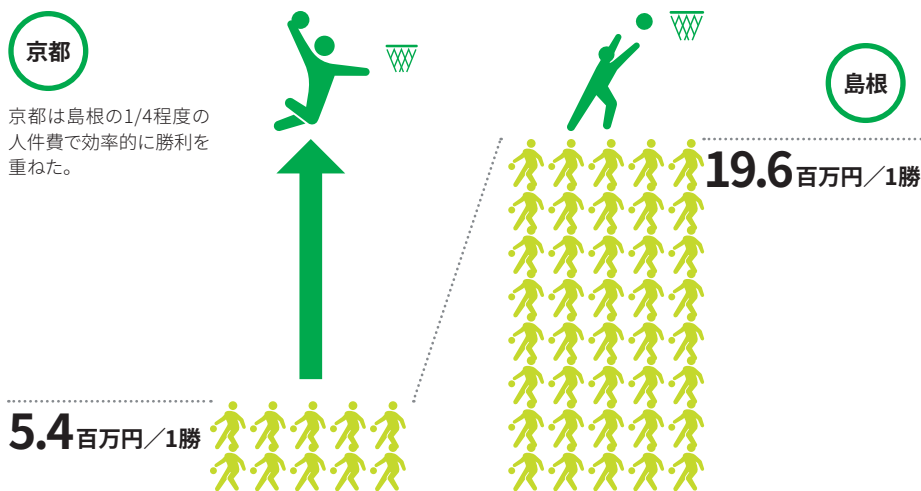
一般的には、BMの判断で多額のチーム人件費を投入することがFM面にプラスの影響を

与えることは、チャンピオンシップ優勝のA東京や準優勝の千葉がリーグトップクラスのチーム人件費を払っている事実や、他のスポーツの例を見ても明らかです。

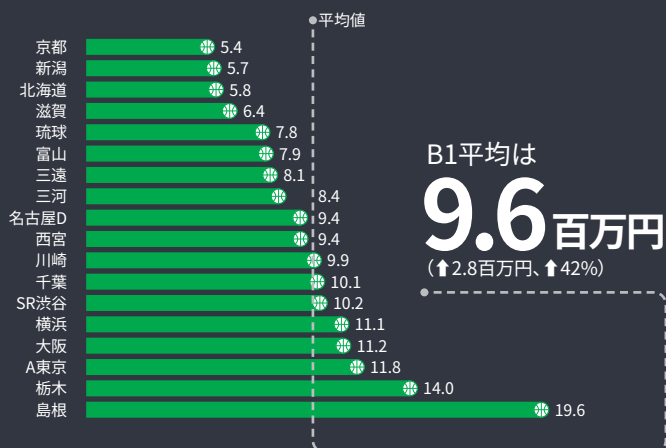
ただし、チーム人件費に投入できる資金は有限であり、財務的な健全性を求められるBクラブにおいては、過剰なチーム人件費の拡大はリスクであるともいえます。

そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝利を獲得できるかを思索する、BM施策への真摯な向き合いが重要でしょう。

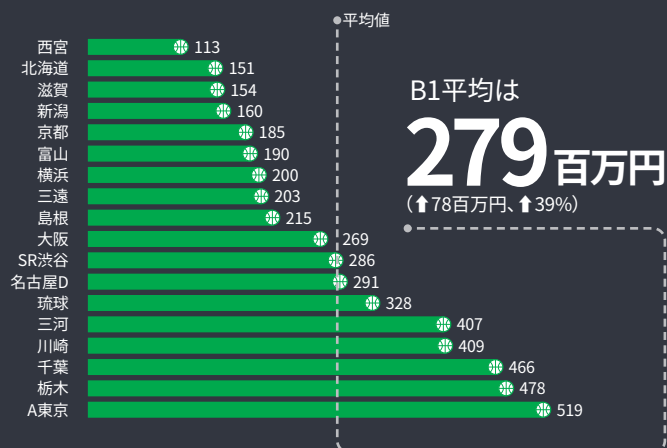
1勝あたりチーム人件費



1勝あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



1勝あたり入場料収入

このKPIは1勝の相対的な価値を表していますが、①1勝をいくらで販売することができたのか、というクラブ側の視点と、②1勝をいくらで買ったのか、という観客側の視点の両面の性質を有する指標となっています。また、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、観客側はできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標ともいえます。

2017年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+1.0百万円(+19.2%)の6.2百万円でした。

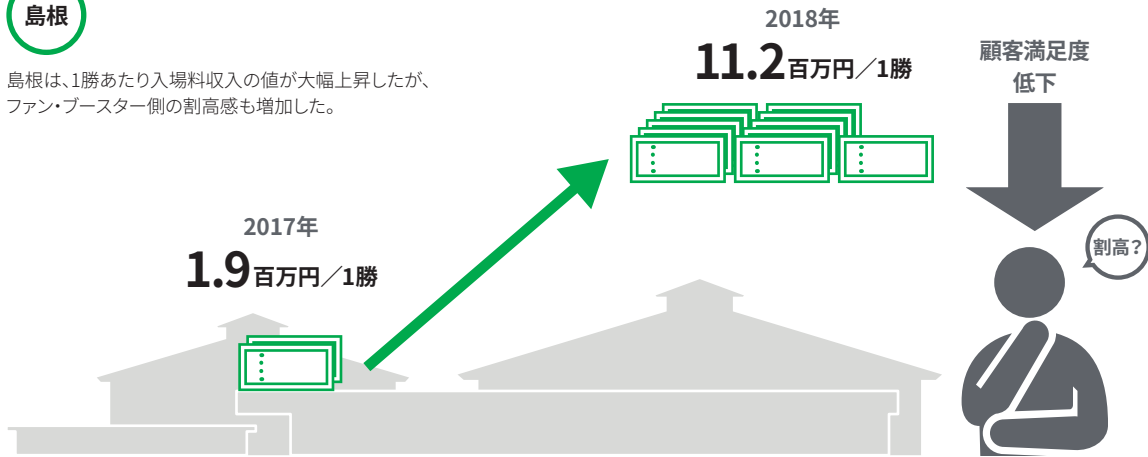
順位を見ると、島根が11.2百万円と前年か

ら5倍以上高い数字を記録し、他のクラブを大きく引き離しています。今期B1昇格を果たした島根は、ファン・ブースターの期待を集め、前年比で+22.7%と多くの入場料収入を集めました。残念ながらFM面の結果が伴わず、1年でB2へ降格してしまいました。勝利数が少なかった分、本KPIは高水準を記録することができましたが、その一方で観客の満足度は低下してしまった可能性が否定できません。中長期的には来場者に「1勝あたりの金額が高すぎる」と思われぬよう、BM・FMのバランスをマネージしていくことが求められます。

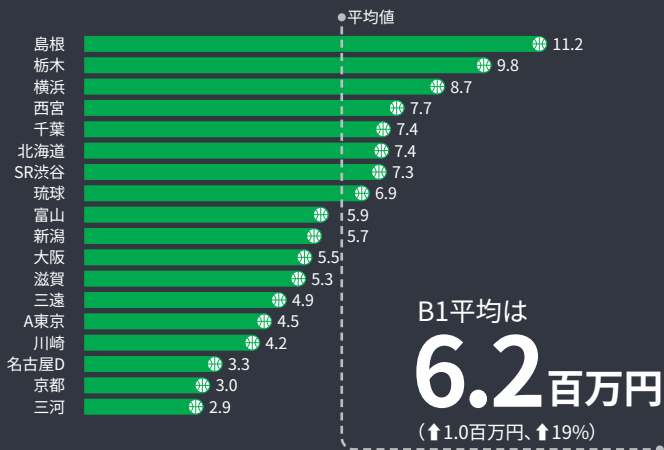
1勝あたり入場料収入



島根は、1勝あたり入場料収入の値が大幅上昇したが、ファン・ブースター側の割高感も増加した。



1勝あたり入場料収入 (百万円)



B1分析

3rdクォーター：経営戦略

クラブの資産(アセット)をどこに割り当てるかというBM施策は重要です。FM面への投資となる「売上高・チーム人件費率」、社会的影響力への投資となる「SNSフォロワー数」、ブランディングやクラブ財源への投資となる「物販利益額」。興行以外のビジネスにいかリソースを割いてクラブ経営に役立っているかが読み取れる指標です。

売上高・チーム人件費率

2017年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+3.8P(+12.1%)の35.6%でした。

Bクラブでは期初の売上予算からチーム人件費が決められる傾向があるため、本KPIはBM戦略が反映されやすい指標といえます。有力選手の獲得に代表されるチーム人件費への投資はFM面の戦力UPを狙うことができる一方、クラブの経営を圧迫する要素ともなるなど、諸刃の剣といえるでしょう。

象徴的だったのが今期B1に昇格を果たした島根です。昇格時のメンバーを大幅に入れ替えてB1経験者を10名新規に獲得するなど、

チーム人件費に多額の投資をした結果、チーム人件費は前期の132百万円から215百万円へと6割以上も増加しました。B1昇格効果もあり、売上高こそ306百万円から412百万円と34.6%も伸びましたが、チーム人件費の増額分を回収するには至らず、本KPIの値も43.3%から52.3%へと+10.0P(+20.8%)の大幅増となりました。一方でFM面では結果が伴わず、結果的に1年でB2降格の憂き目を見ることとなりました。

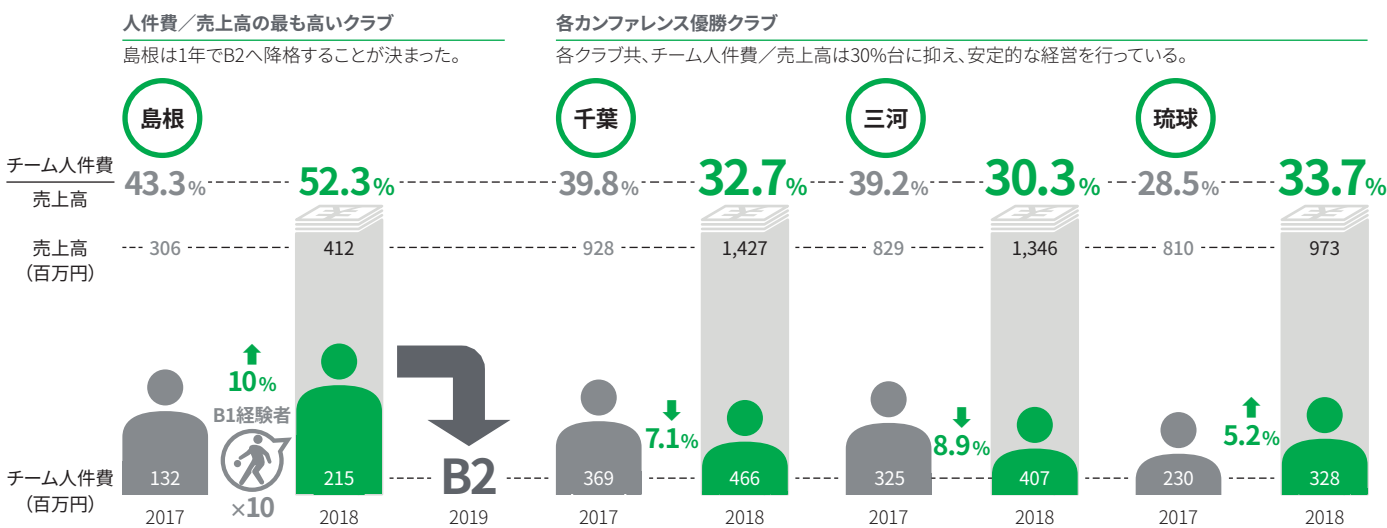
ここからも、売上高とチーム人件費はバランスが重要であるということが垣間見えます。

SNSフォロワー数

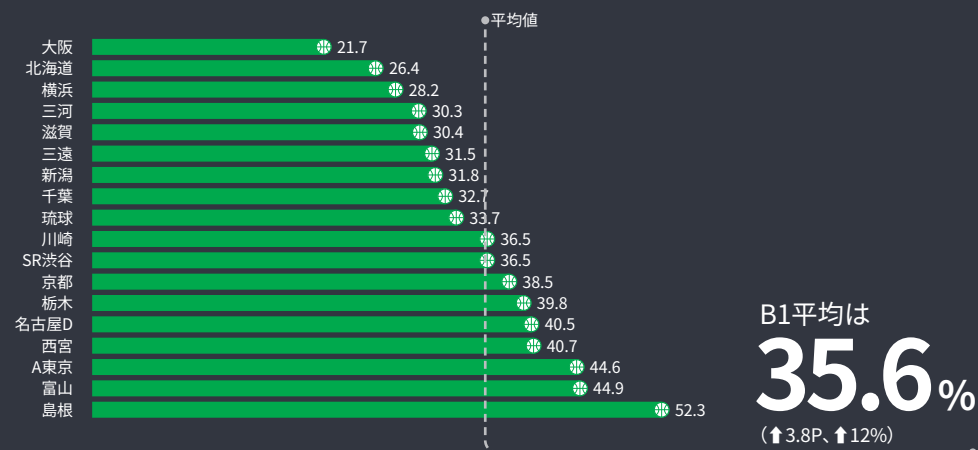
2017年シーズンのB1の平均は前年比+28,346人(+56.4%)の78,603人となり、大幅に数値を伸ばしています。最も大きかったのは千葉の229,254人で、B1平均の約3倍、次点である栃木の176,572人に5万人以上の差をつけるなど、他を圧倒しています。また、北海道・川崎・富山・三河・名古屋D等が2倍前後の伸びを記録しています。

SNSファン数の急激な増加の背景には、リーグとしてのマーケティング戦略があるといえるでしょう。Bリーグでは創設にあたりそのメインターゲット顧客を「若者」と「女性」に定め

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B1

物販利益額

ています。彼らは「スマートフォン(スマホ)を使って自ら積極的に情報収集・発信を行う」という特性を持っているため、リーグ側は、チケット購入・入場・中継視聴・グッズ購入・情報収集等が全てスマホ上で完結できるようにサービスの設計を行いました。また、リーグ創設に際し、リーグ側が旗振り役となってB1・B2全クラブでTwitter・Facebookの公式アカウントを開設したほか、リーグ側がクラブに対してSNS活用の勉強会を開くなど、クラブ側のSNS活用を推進してきたことが実を結んだといえるでしょう。

2017年シーズンにおけるB1クラブの平均は前年比+7.6百万円(+115.5%)の14.2百万円でした。最も大きかったのは千葉で前年比+47.0百万円(+169.8%)の74.7百万円でした。この結果は、各種来場促進施策を通じて増えた来場者数もさることながら、クラブによる地道なリピーター化施策の結果、グッズ等にお金を使ってくれるコアファンが増えたことも大きな要因であると考えられます。

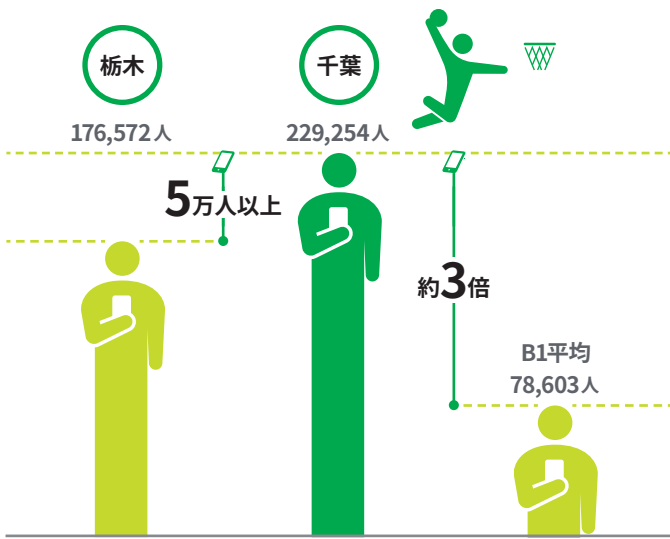
一方、最も小さかったのは名古屋Dで前年比▲2.3百万円の0.3百万円となりました。トップの千葉との差はなんと189倍となっております。

クラブによって非常に大きな格差があることが分かります。

ただしこの数字については、Bリーグが推進しているスマホファースト戦略とeコマースの親和性の高さを考えれば、名古屋Dはまだまだ物販利益額を伸ばすポテンシャルを残しているという見方もでき、翌シーズンの当該KPIの推移にも注目です。

(※物販収入・グッズ販売原価は、各クラブの販売方法および会計処理の方法が異なるため単純比較ができないという点にご留意願います。)

SNSフォロワー数

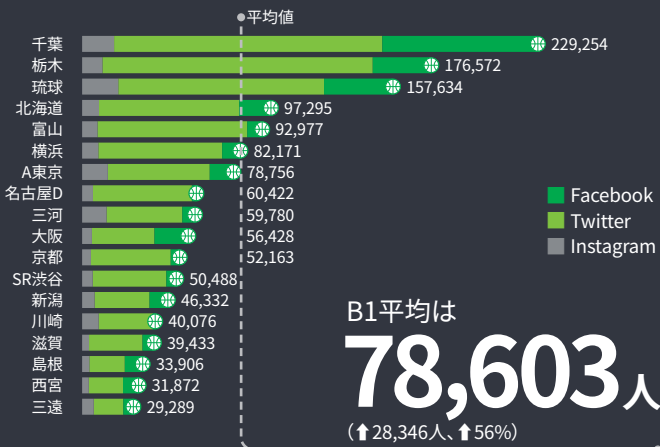


物販利益額

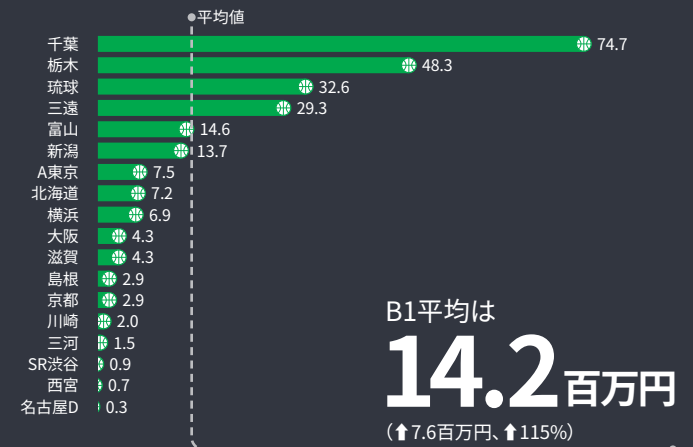
千葉は、リピーター化施策を通じてグッズ等にお金を使ってくれるコアなファンを増やし、結果物販利益額が増加した。



SNSフォロワー数(人)



物販利益額(百万円)



B1分析

4thクォーター：財務状況

Bリーグでは「バスケットボール界全体の安定的・持続的な成長と発展に寄与すること」を目的にクラブライセンス制度が導入されています。なかでも「財務基準」はBクラブの安定的な財務体質の確保を求める基準となっており、3期連続の赤字や債務超過、資金繰りに対して厳しいチェックがなされることとなっています。

売上高

2017年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+164百万円(+25.6%)の807百万円でした。

最も大きな売上高は千葉の1,427百万円、逆に最も小さかったのは西宮で277百万円でした。同一リーグ内でおよそ5倍もの差がついている実態が浮き彫りとなりました。

B1全クラブの売上高の内訳を見ると、スポンサー収入の割合が最も高くおよそ53%を占め、続いて入場料収入が22%、物販収入が5%、その他が20%と続いています。

スポンサー収入は責任企業の傘下にあるクラブが高い傾向にあり、名古屋D(三菱電機)やA東京(トヨタ自動車)は売上高に占める比

率が70%を超えています。財務的に安定している責任企業を持つことは強みではありますが、昨今の企業スポーツの状況を見ると、景気や責任企業の経営状態次第で突如多くの売上を失うリスクを孕んでいる点に留意が必要です。

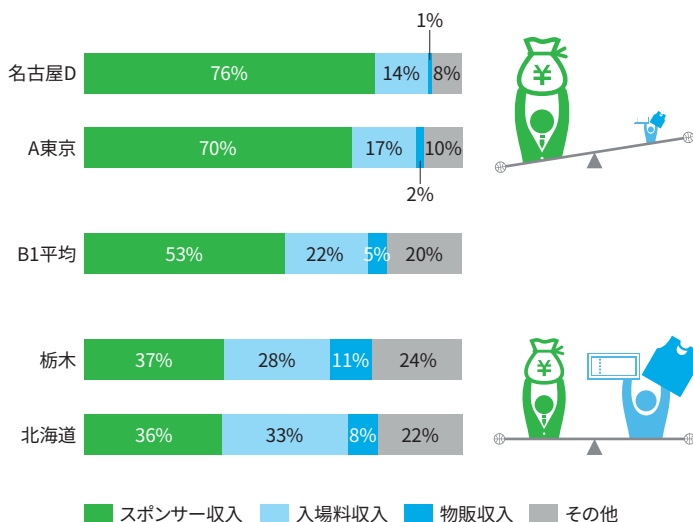
一方、栃木や北海道はスポンサー収入と入場料収入がそれぞれ30~40%、物販収入が10%前後と、バランス良く収入源を持っていることがわかります。特定の収入源に依存しない健全なクラブ経営が為されているといえるでしょう。

売上高成長率

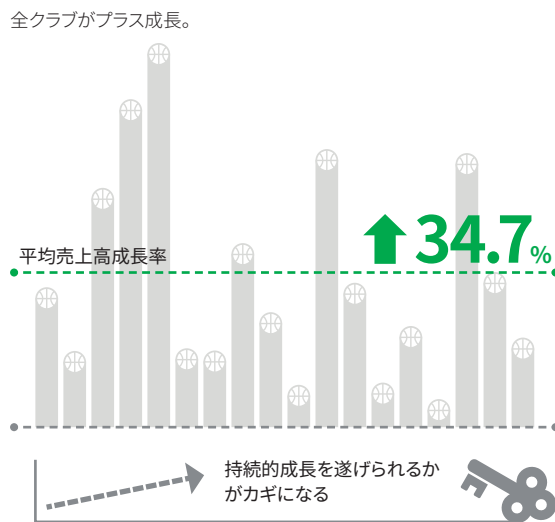
2017年シーズンのB1の平均は、前年比+34.7%と極めて高い値を記録しました。最小の大阪(+6.3%)から最大のSR渋谷(+86.2%)まで、全クラブがプラスの成長率を記録しています。SR渋谷については、前年度比で入場料収入が70.8%増加したことが高い成長率の理由として挙げられます。一方大阪についても、前年度売上高がB1全クラブ中で最も高い1,169百万円であったことから成長率こそ小幅な値に留まりましたが、クラブとしての売上記録はしっかりと更新しています。

B1全クラブがプラス成長を記録したのには、Bリーグ全体の事業戦略が影響している

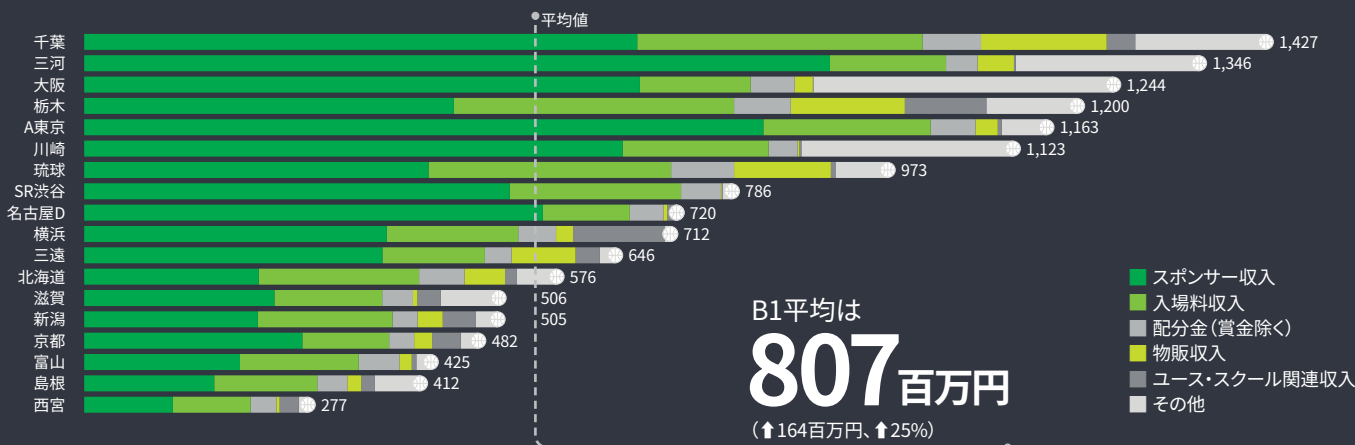
売上高



売上高成長率



売上高(百万円)



Management Cup B1

ものと考えられます。Bリーグでは国内外のプロスポーツリーグからの学びを踏まえ、リーグの設立当初からリーグ主導の運営が可能な中央集権型に組織を設計しています。結果、例えば顧客データをクラブだけではなくリーグが一括管理してCRMに活かすこと等を目指していますが、これは国内プロスポーツリーグでは初の試みです。

新リーグ立ち上げの追い風期間が終わった後も成長を継続できるか、また、クラブ単位の個別最適化だけではなく、リーグとしての全体最適化を達成できるか、注目です。

自己資本比率

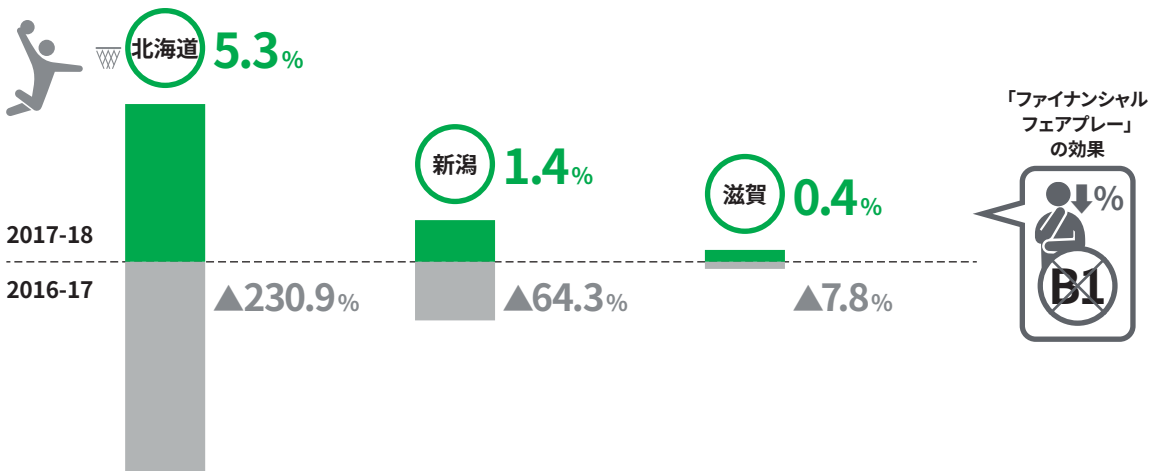
2017年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+14.7P(+207.5%)の21.7%となっており、全体として大きく財務状況が改善されています。トップは琉球の61.4%、最下位は滋賀の0.4%となっています。

Bリーグではクラブライセンス制度を導入しており、債務超過クラブは2018年6月決算以降のB1ライセンスが交付されないことになっています。前期はB1クラブ中、北海道・新潟・滋賀は債務超過状態でしたが、今期はクラブの努力により改善され、いずれも債務超過状態を解消しています。「ファイナンシャルフェアプレー」制度の賜物といえるでしょう。

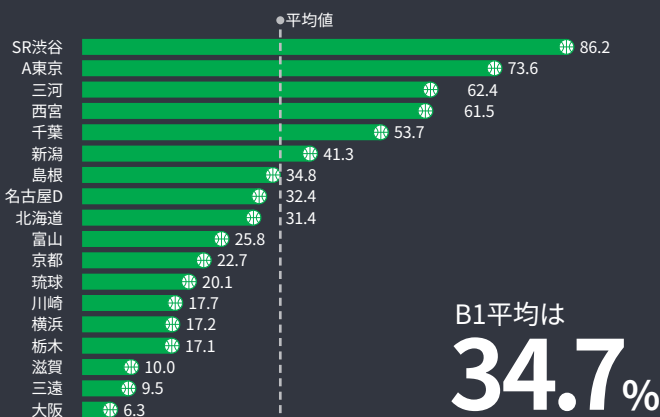
しかし、依然として自己資本比率が10%に満たないクラブは、左記3クラブに加えて横浜・富山・西宮・島根と7クラブも存在するため、引き続き改善が必要です。なお、Bリーグにおけるクラブライセンス制度では、Jリーグにはない「資金繰り基準」もあります。債務超過でなくても資金繰りに不安が認められるクラブにはライセンスが交付されないことになっており、Jリーグよりもさらに保守的な判定がなされる体制になっている点が特徴です。

自己資本比率

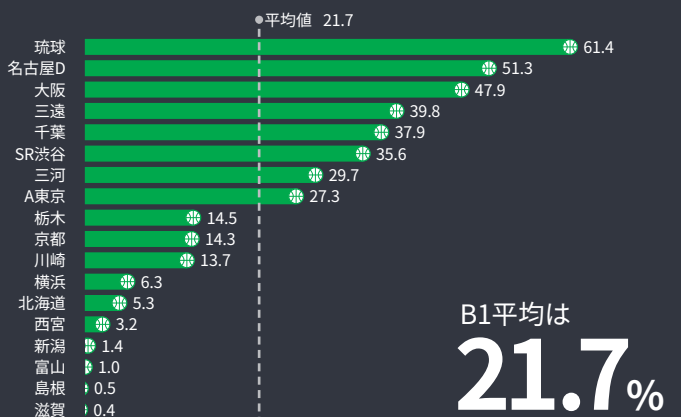
前年度債務超過の3クラブがいずれも債務超過状態を解消。



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



COLUMN②

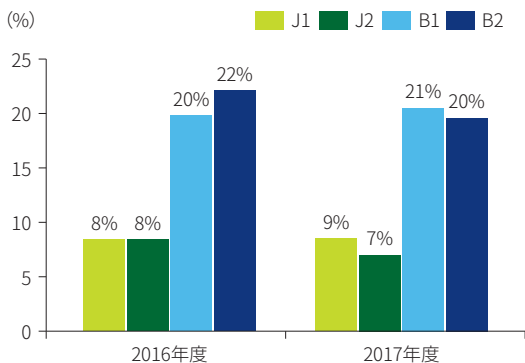
クラブとアリーナの一体経営

Jリーグでは2006年に鹿島アントラーズがJリーグで初めてスタジアムの指定管理者となって以来、同クラブはスタジアム内でフィットネスやスポーツクリニックなどの事業を手掛けることで収益拡大に成功しました。また、近年はガンバ大阪やセレッソ大阪がスタジアムの管理・運営に乗り出しています。さらにプロ野球では2016年に横浜DeNAベイスターズが横浜スタジアムを運営する株式会社横浜スタジアムを買収、北海道日本ハムファイターズが自前ボールパークの建設計画を発表するなど、近年のプロスポーツ界は「クラブと施設の一体経営」の動きが活発化しています。今回はBリーグにおけるクラブとアリーナの一体経営の可能性について考察したいと思います。

クラブ運営の現状

図表1はJリーグとBリーグの営業収入に対する試合関連経費（施設使用料、警備費、運営設営費等）の割合を比較したものです。Jリーグに比べてBリーグは試合関連経費割合が高く、この大きな要因としてBリーグでは試合が行われるたびに毎回会場設営や撤収を必要としていることが考えられます。一部のクラブを除いて両リーグともにスタジアム／アリーナを保有する自治体等に試合ごとに施設利用料を支払うことが一般的ですが、観客席や控室が常時設置されているサッカースタジアムとは異なり、Bリーグで使用される会場の多くは興行のためだけの利用には適さない体育館であり、試合ごとに仮設観客席や控室の設置が必要となります。このため、クラブは試合の前日や翌日も設営・撤収作業のために施設利用料を支払わなければならない、また、これに伴う人件費も発生するため、クラブ経営を圧迫する一つの要因となっていると推察されます。

図表1 営業収入に対する試合関連経費割合



大阪エヴェッサの収益モデル

ここで、Bリーグにおいて初めてクラブとアリーナの一体経営に向けた取り組みを開始し、独自の収益モデルを確立しつつある大阪の事例について見てみましょう。

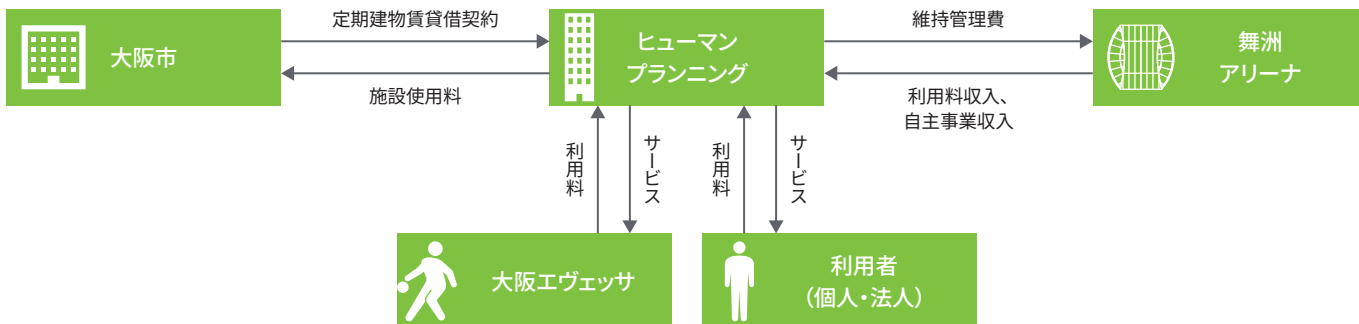
2017年度における大阪の営業収入は千葉、三河に次ぐ第3位、営業利益はBリーグで唯一1億円を超えて第1位となっています。当時、千葉や三河がそれぞれ地区リーグ1位でBリーグチャンピオンシップに出場していたのに対し、大阪は西地区4位と決して強豪クラブではありませんでした。そんな大阪がいかんにしてBリーグトップレベルの業績を上げることができたのでしょうか。

図表2 Bリーグ業績トップ3クラブ

営業収入(百万円)		営業利益(百万円)	
1	千葉 1,427	1	大阪 106
2	三河 1,347	2	千葉 93
3	大阪 1,244	3	名古屋D 90

鍵はクラブとアリーナの一体経営にあると考えられます。2015年4月、大阪の運営会社であるヒューマンプランニング株式会社は舞洲アリーナを保有する大阪市と10年間の定期建物賃貸借契約を締結しました。自治体に施設使用料を支払うという点では他クラブと同じモデルですが、当該契約により大阪は試合がない日にイベント会場として他競技団体や企業などに施設を貸し出し、利用料収入を得ることが可能となりました。2016年時点においてメインアリーナだけで年間約90団体が利用しており、大阪の新たな収益源となっています。

図表3 大阪の定期建物賃貸借契約スキーム



出所：スポーツ庁「スポーツ分野における民間資金・先端技術の活用推進と先進事例の横展開等（民間資金を活用したスタジアム・アリーナ整備等）」よりDTFA作成

図表4は大阪とB1クラブ平均の収益構造を比較した図ですが、大阪の営業収入に占めるその他収入割合は30%とB1平均と比べて突出しており、アリーナ事業が大阪の業績に大きく貢献していることが窺えます。

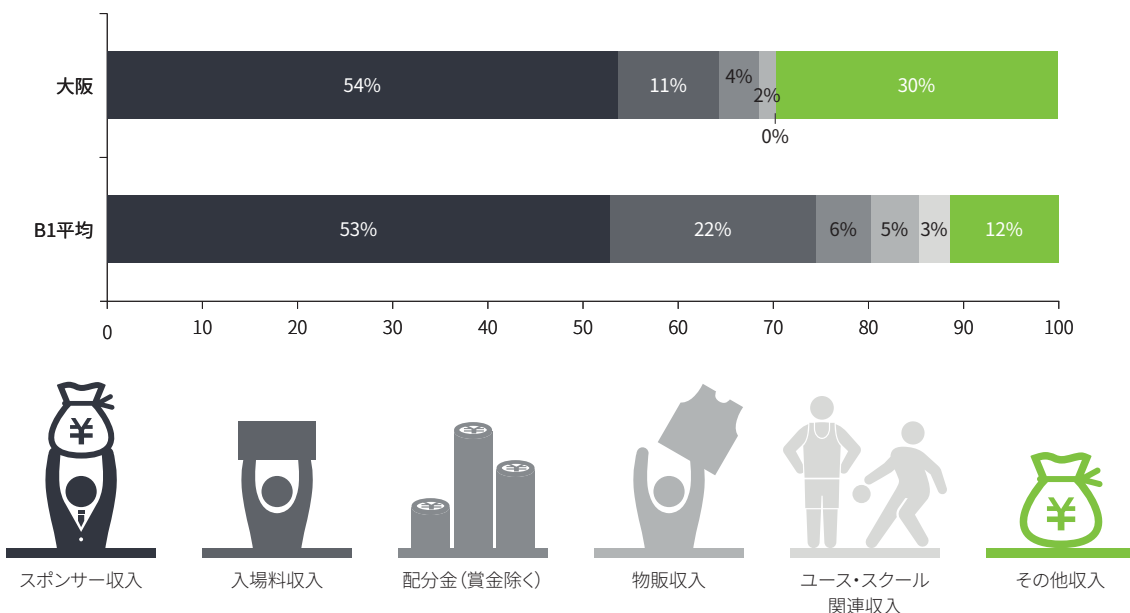
アリーナ事業のメリットは他にもあります。試合の度に仮設会場を設営しなければならない他クラブとは異なり、自由に施設を利用できる大阪は魅力的なスポーツ観戦の場を提供することができます。アリーナに4台の大型プロジェクターを常設したことによるプロジェクションマッピング演出などが代表例といえるでしょう。クラブとアリーナの一体経営は試合ごとの設営・撤収作業に係るコストを削減できるだけでなく、観客がより試合を楽しめるような試合演出や充実した施設設備からファン・ブースターを増やし、本業であるプロバスケットボールクラブとしての収益拡大も期待できます。Bリーグをより魅力的なリーグにしていくためにも、こういった各クラブの収益性を改善しつつ顧客体験の向上も達成できる投資に還元していくことは重要となります。

クラブとアリーナの一体経営の可能性

現在、Bリーグでアリーナ経営を手掛けているクラブは大阪のみです。アリーナ経営で収益を上げるためには施設の維持・管理業務は当然のこと、施設稼働率を上げるための施策考案および実行能力などクラブ経営とは異なる事業ノウハウが必要となるため相応のリスクを伴うことは間違いありません。しかし一方で、Bリーグにおけるクラブとアリーナの一体経営は大きなビジネスチャンスであることも事実です。Jリーグやプロ野球のスタジアムは規模が大きいため数万人の集客が見込める巨大イベントでなければ採算性を確保することが難しいですが、Bリーグのアリーナは数千人収容の施設であるため、コンサートや企業イベントなども含め幅広い用途での集客が見込め、高い稼働率が期待できます。また、屋内施設であることから天候に左右されにくく、ホスピタリティ・ビジネスの活用可能性も非常に大きいと考えられます。

2019年4月には千葉がスマートフォン向けアプリなどを手掛けるミクシィと資本提携するとともに将来的な自前アリーナ建設計画を発表しました。大阪のような長期建物賃貸借契約、Jリーグで複数クラブが採用している指定管理者制度など、事業モデルは様々ですが、「クラブとアリーナの一体経営」がBリーグないしはBクラブを持続的に成長させるための有力なオプションであることは間違いありません。

図表4 大阪とB1クラブ平均の収益構造



B2 Ranking

秋田、圧倒的な強さを見せ優勝!!

B2におけるBリーグ マネジメントカップの初代覇者は2位広島に18ポイントの差を付けた秋田となりました。

秋田にとってはB1より降格して迎えたシーズンでしたが、bjリーグ時代から秋田が誇る郷土愛に溢れるブースターに支えられ、B2平均の2倍近い観客数を集めたほか、売上高がB1時代の前年を上回る等、降格の影響を感じさせない強さを見せての優勝です。

また、売上高チーム人件費率や自己資本比率も極めて健全であり、FM面の成績に左右されない堅実な経営が行われているといえるでしょう。


FM面でもB1昇格を果たしたため、来期はそれがBM面にも追い風となることが期待されます。一方、売上高のうち、物販が占める割合が1.5%（入場料収入は28.9%）に留まっていることから、収入源の分散・多角化による成長余地もありそうです。



© AKITA NORTHERN HAPPINETS



BM Point 2018

B2	順位	BM point 総計
 秋田ノーザンハピネッツ	1	152
広島ドラゴンフライズ	2	134
熊本ヴォルターズ	3	128
茨城ロボッツ	4	125
仙台89ERS	5	119
アースフレンズ東京Z	6	109
山形ワイヴァンズ	7	102
バンビシャス奈良	8	102
Fイーグルス名古屋	9	99
青森ワッツ	10	97
愛媛オレンジバイキングス	11	91
信州ブレイブウォリアーズ	12	87
ライジングゼファー福岡	13	83
福島ファイヤーボンズ	14	70
群馬クレインサンダーズ	15	62
香川ファイブアローズ	16	57
岩手ビッグブルズ	17	53
金沢武士団	18	40



1stクォーター：マーケティング

2ndクォーター：経営効率

3rdクォーター：経営戦略

4thクォーター：財務状況

平均 入場者数	アリーナ 集客率	客単価	合計	1勝あたり チーム人件費	1勝あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
★18	★18	15	★51	5	15	20	11	★18	16	★45	★18	—	★18	★36
15	12	★18	45	3	16	19	8	16	★18	42	17	—	11	28
16	16	12	44	13	10	23	6	17	17	40	11	—	10	21
11	14	11	36	16	7	23	14	10	13	37	12	—	17	29
17	7	14	38	2	★18	20	10	14	8	32	14	—	15	29
8	13	10	31	14	12	26	★18	4	7	29	10	—	13	23
13	8	6	27	6	8	14	17	7	15	39	13	—	9	22
4	2	17	23	7	14	21	15	13	14	42	9	—	7	16
12	17	5	34	11	6	17	13	2	2	17	15	—	16	31
10	4	9	23	9	13	22	16	9	6	31	7	—	14	21
1	9	16	26	★18	9	★27	9	1	11	21	5	—	12	17
7	10	13	30	12	11	23	7	8	5	20	8	—	6	14
14	15	3	32	4	4	8	3	15	1	19	16	—	8	24
9	6	7	22	17	3	20	4	6	9	19	6	—	3	9
6	11	8	25	8	5	13	2	12	3	17	3	—	4	7
2	1	1	4	15	2	17	12	5	10	27	4	—	5	9
5	3	4	12	1	17	18	5	11	4	20	2	—	1	3
3	5	2	10	10	1	11	1	3	12	16	1	—	2	3

B2分析

1stクォーター：マーケティング

一般的にプロスポーツの下部リーグはトップリーグと比べて集客に苦戦する傾向にあります。競技力や対戦相手の注目度でどうしてもトップリーグに劣るため、トップリーグクラブ以上にBM施策の重要度が高いといえるでしょう。一方で、B2がビジネス面でB1に肉薄することが、Bリーグ全体の活性化に繋がるため、目が離せない指標でもあります。

平均入場者数

2017年シーズンにおけるB2の平均は前年比+351人(+29.2%)の1,550人でした。トップは秋田の2,897人で、B1リーグに所属していた昨シーズンと比べても、5%減少にとどまっています。秋田に次ぐ仙台・熊本も、2,000人を超える入場者数となりました。これらのクラブでは、来場リピート率の高いコアファン層を獲得できていると推測されます。秋田ではファンクラブである「クラブハピネッツ」の入会促進に力を入れており、公式サイトでは最新の会員数が公開されています。また、アリーナではクラブカラーであるピンクのグッズを身に着けた幅広い年代のファン・ブースターが多く見

られ、クラブへの愛着の高さが窺えます。

仙台でも、応援グッズや観戦チケット引換券付きのファンクラブ「CLUB NINERS」会員を通じて、ロイヤリティの高いファン・ブースター育成に向けたBMの取り組みが行われています。さらには、好立地でエンターテインメント演出性も高いゼビオアリーナでの試合開催も、来場者の満足度を高めることにつながっていると考えられます。

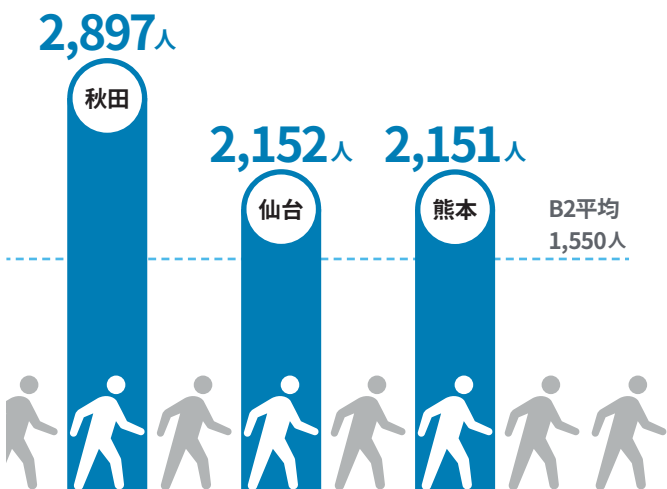
なお、B3からの昇格クラブである福岡は1,717人のB2内5位となっており、クラブに対するファン・ブースターの期待度が見て取れます。

アリーナ集客率

2017年シーズンのB2の平均は前年比+4.2Pの33.8%となりました。平均入場者数で2,897人とB2トップの秋田は、集客率においてもB1平均並み(55.2%)の51.5%となっています。続いて、FE名古屋51.1%、熊本48.1%が集客率上位となっています。FE名古屋は、シーズン開幕直後の集客率が最大73.8%(入場者数2,422人)となるなど高い実績となりました。シーズン中盤以降も、その勢いを継続できるかが課題といえます。熊本も4試合において集客率が70%(入場者数のべ3,500人超)を超えるなど、B1並みの集客を実現しており、集客施策として、前座試合で子供の試合を行う等

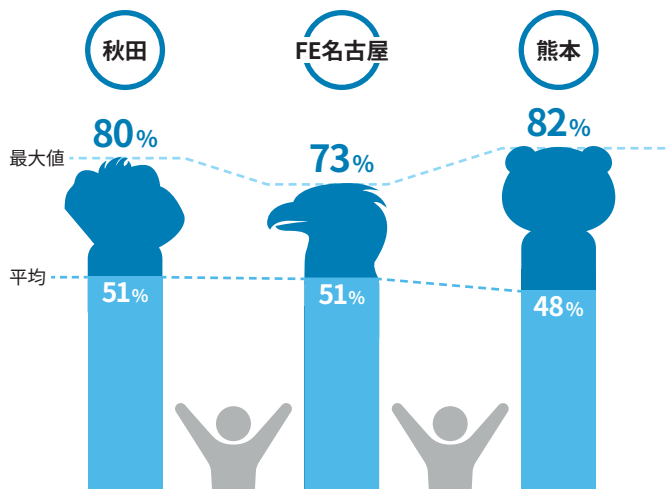
平均入場者数

平均入場者の上位3クラブ

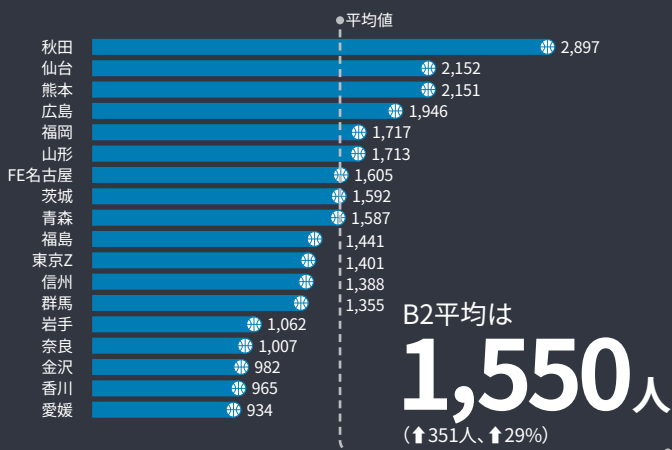


アリーナ集客率

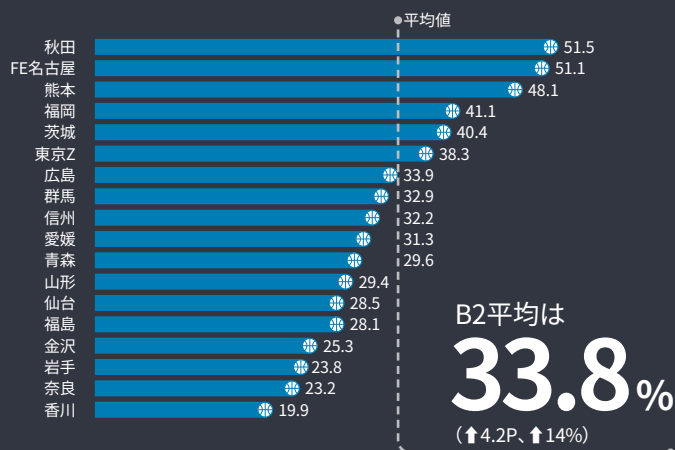
B2アリーナ集客率上位3クラブ



平均入場者数 (人)



アリーナ集客率 (%)



Management Cup B2

客単価

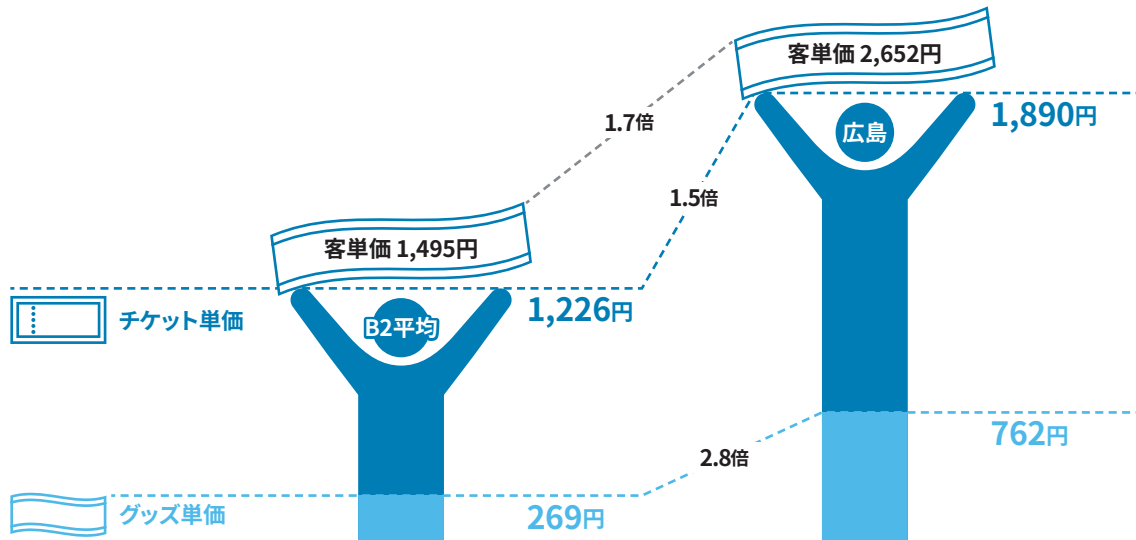
の地道なプロモーションが行われています。さらにシーズンを通じた安定的な集客率向上に向けては、ファンクラブ会員加入促進やシーズンチケットの販売促進など、来場リピート率を高めるBM施策が課題といえます。

他方、集客率30%未満のクラブが7つあるなど、全体的にはまだ基礎的な集客率向上において課題があります。熱狂的な満員のアリーナの雰囲気作りに向けて、入場者数の絶対数を高めていくためのマーケティングが求められます。(アリーナキャパシティについての考え方はCOLUMN①P.12参照)

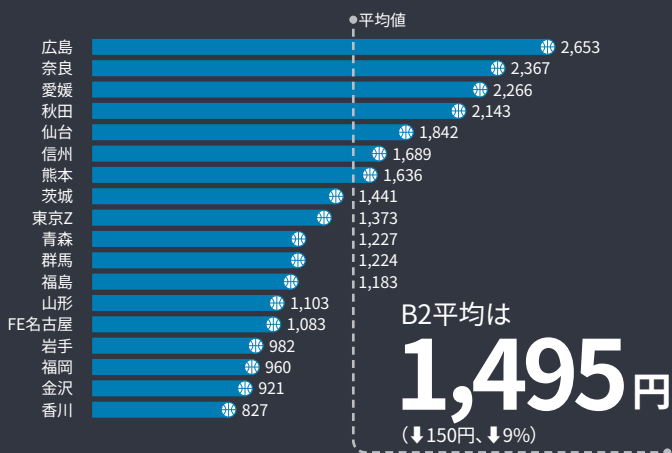
2017年シーズンにおけるB2クラブの平均は前年比▲150円の1,495円でした。客単価の内訳として、入場料が約8割を、物販が約2割をそれぞれ占めています。B2平均の入場者数は前年比+29.2%で増加していますが、低単価のチケットや無料招待が増えたことで客単価は下落しているものと考えられます。これらの施策は、無料で試合観戦を体験した来場者を、有料顧客としてリピート化できるかどうか重要です。Bリーグが推し進めているデジタルマーケティングの手法やツールを活用し、無料招待客のトレースとフォローアップといったBM施策がきちんと打てるかがポイントになり

ます。また、物販単価がチケット単価に比べてまだまだ低いことから、オリジナリティの高い商品企画やバリエーションを充実させるBM施策などで、ファン・ブースターの購買意欲を喚起することが求められます。例えば、物販利益額がB2平均の約4倍でB2トップとなっている広島では、普段着としても使えるTシャツ開発や、ユニフォームサプライヤーとのコラボグッズなどで幅広い商品ラインナップを揃えており、参考になるのではないのでしょうか。

客単価



客単価 (円)



B2分析

2ndクォーター：経営効率

「1勝あたりチーム人件費」と「1勝あたり入場料収入」はFM面の成績によって大きく変動します。特に経営リソースの限られるB2においては、いかに効率的に投下リソースを勝利へとつなげることができているかが表れるこれらのKPIは、重要度が高いといえるでしょう。

1勝あたりチーム人件費

本KPIは値の絶対値よりも、他クラブとの比較においての相対的なポジションを確認することの方が有用な指標である点に留意が必要です。

2017年シーズンにおけるB2平均は、前年比+1.1百万円(+44.3%)の3.8百万円でした。最も効率的に勝利を重ねたのは愛媛で、1勝を1.9百万円であげたことになります。対して最下位の岩手は1勝を挙げるのに11.1百万円を費やしたことになっており、その差は約6倍にもなります。

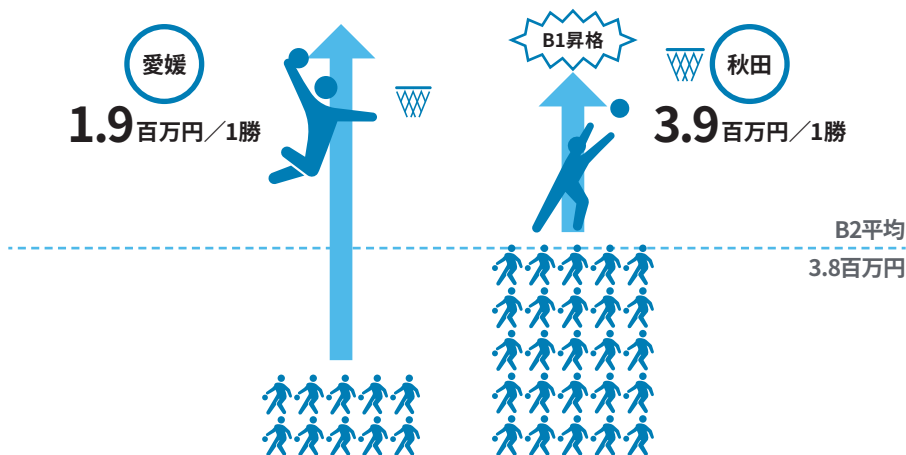
2017年シーズンからB2に降格した秋田は、人件費の絶対額は前年比+21.1%とB1だった

昨シーズンよりも増加となりましたが、FM面では54勝と断トツの成績で1年でのB1昇格を果たしました。その結果、本KPIの値は前年比▲5.8百万円と大幅改善の3.9百万円となり、FM面での成果も出たことから、非常に費用対効果の高い投資になったといえます。

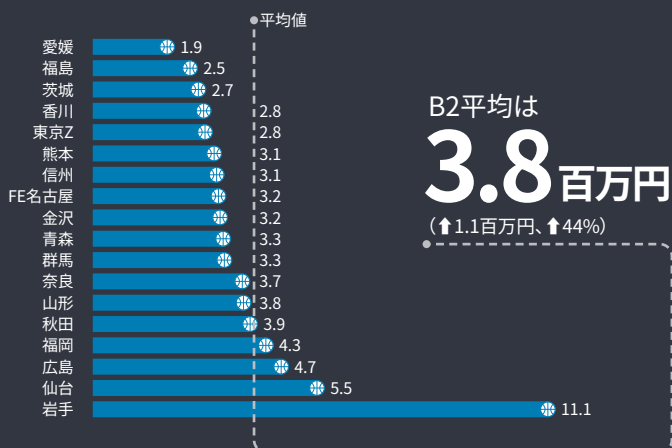
B2リーグ全体としての営業収入拡大に伴って、各クラブの平均人件費も前年比+34.8百万円(+48.8%)と増加しています。魅力ある競技力をファン・ブースターに提供していくうえで、チーム人件費への投資は不可欠なものです。費用対効果をしっかりと見極めていく必要があるでしょう。

1勝あたりチーム人件費

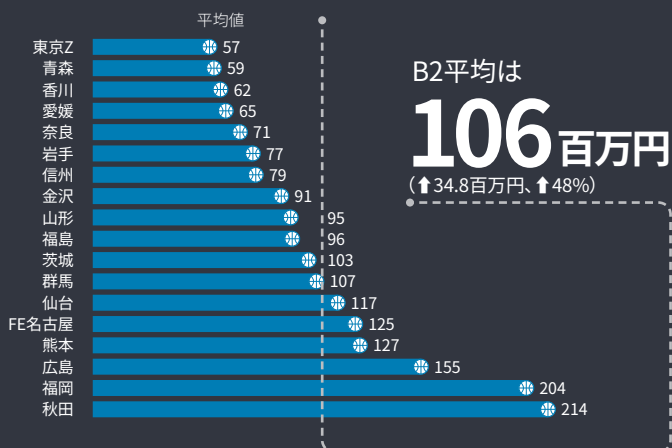
最も効率の良い愛媛で1.9百万円。シーズン54勝と断トツの成績でB1昇格を果たした秋田はB2平均とほぼ変わらない結果となり、効率的なフィールドマネジメントとなった。



1勝あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



1勝あたり入場料収入

このKPIは1勝の相対的な価値を表していますが、①1勝をいくらかで販売することができたのか、というクラブ側の視点と、②1勝をいくらかで買ったのか、という観客側の視点の両面の性質を有する指標となっています。両視点は本来トレードオフの関係にありますが、本分析はBMの分析であるため、クラブ側の視点に立ったランキングとしている点にご留意ください。

2017年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+0.4百万円(+29.8%)の2.1百万円でした。1位は仙台の4.8百万円、2位は岩手の4.3百万円とほぼ同様の高水準となっています。

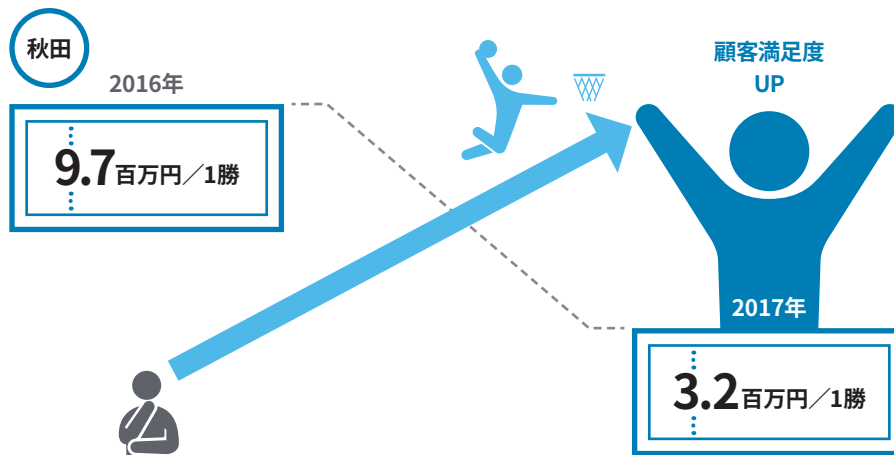
ただし、両者の内容は大きく異なります。

仙台は21勝をあげているのに対して、岩手は7勝に留まりました。もし両チームが同水準の勝利数だった場合、理論上岩手の本KPI水準は仙台の1/3だったはずということになります。そうすると、岩手のファン・ブースターは結果として仙台のファン・ブースターよりも割高なチケットを購入していたこととなり、岩手のファン・ブースターの満足度は相対的に低かったと考えられるのです。

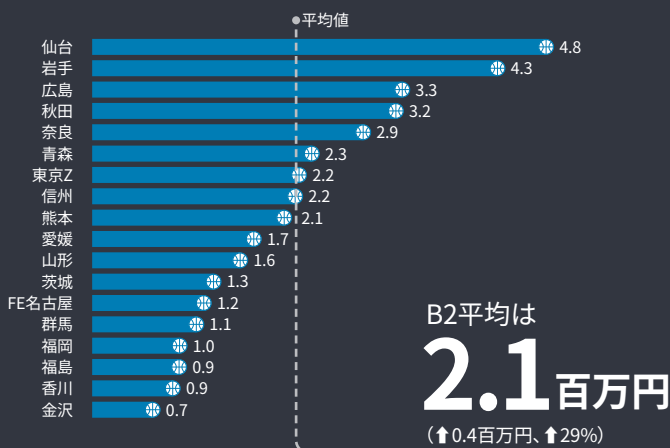
BMはFMの成績をある程度見込みつつ、クラブとしての収益性を高めながら、観客の満足度も高められるようにチケット単価の設定をすることが理想といえます。

1勝あたり入場料収入

秋田はB1所属の昨年実績よりも大幅に数値が下がり1/3程度の実績となった。ファン満足度も高まったものと想定される。



1勝あたり入場料収入 (百万円)



B2分析

3rdクォーター：経営戦略

プロスポーツクラブ経営においては、競技力強化目的で人件費になるべく多くの資金を投下することが一般的でしたが、人々や地域に支持され、持続的な経営が為されるためには、他の分野への投資も大切となってきています。特に競技力においてB1との差があるB2においては、競技力以外でのクラブの価値を底上げするための投資も重要となってきます。

売上高・チーム人件費率

2017年シーズンにおけるB2の平均は、前期比+0.6P(+1.5%)の40.5%でした。

B1と比較してもB2における当該KPIの値は高い傾向が見られ、健全な水準といわれる50%を超えるクラブが3クラブある状況です。

当該KPIが最も高い金沢(78.3%)と次点の群馬(61.9%)はそれぞれFM面の成果である競技成績は9位、10位と苦戦しました。一方、3番目に高い福岡(55.5%)は競技成績で2位をおさめ、見事1年でB1への昇格を決めています。確かに福岡は金沢や群馬に比べるとチーム人件費率は低いです、チーム人件費そのものは金沢の倍以上の予算を割り当てることができています。クラブの収入規模が拡大

すれば、チーム人件費をその分多く割けるようになり、他の領域への投資も実施可能な状況となります。

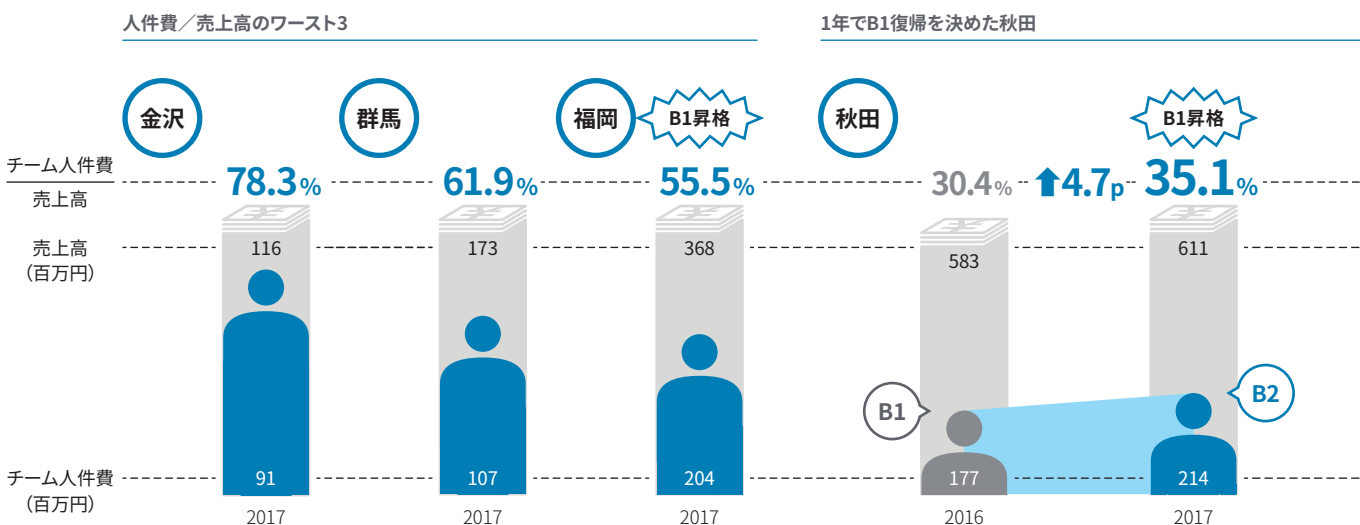
なお、FM面で降格から1年で昇格という成績を残した秋田は、人件費を37百万円増加させているものの、売上高も28百万円増加したため、当該KPIは前期比+4.7Pの35.1%とB2平均以下に抑えることができています。

当該KPIは、短期的にはBM面での施策がFM面の成績に結びつかないのが難点ではありますが、今後各クラブがBM施策の試行錯誤を繰り返していくことで、中長期的にはFM面の成績にも繋がってくるものと考えられます。

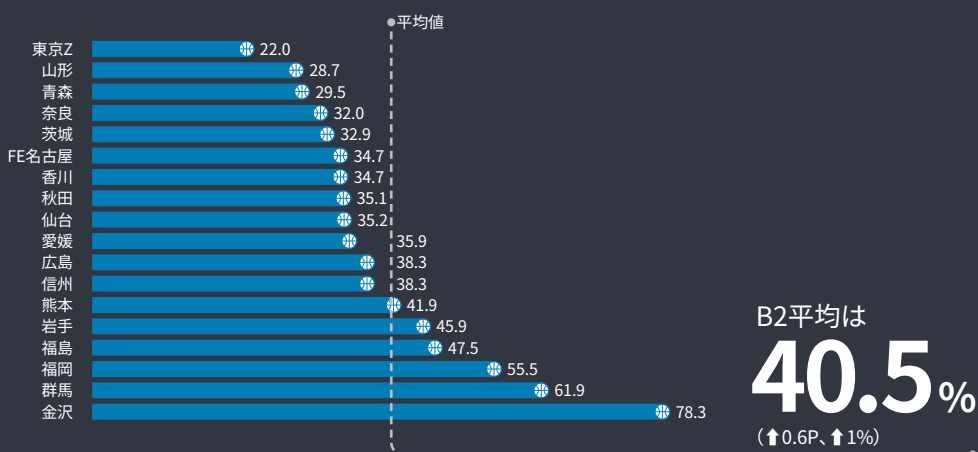
SNSフォロワー数

2017年シーズンのB2の平均は前年比+8,143人(+44.7%)の26,372人となり、順調に拡大しています。SNSのファンベースが最も大きかったのは秋田の72,056人で(前年比+90.7%)、B2へ降格したシーズンでしたがファンベースの拡大は堅調でした。また、仙台・広島・福岡・熊本の各クラブも、3万人を超えるフォロワー数を獲得しています。これらのクラブは入場者数においてもB2平均の1,550人を大きく上回っており、SNSを通じた日常的な接点作りが、集客にも好影響を与えていると予想されます。こうした状況に鑑みると、Bリーグが推進するSNS活用などのマーケティング

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B2

物販利益額

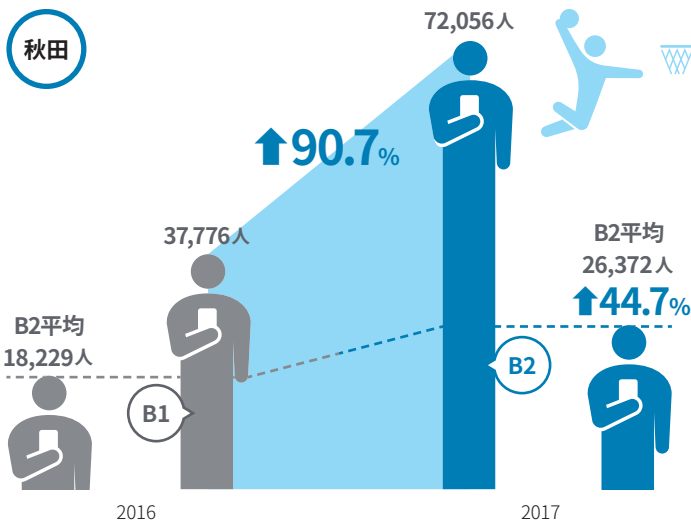
戦略は、B1だけではなく、B2各クラブにも基礎的なマーケティングとして浸透しているといえます。さらにB1・B2全クラブが導入しているTwitter・Facebookに加えて、フォロワー属性が異なることから、InstagramやLINEなど新たなメディア活用にも着手しているクラブもあります。SNSフォロワー数は、クラブや選手自身にとっての財産(アセット)であるといえます。BMとしては、この貴重なアセットをどのように活用してマネタイズするかを徹底して考えることこそが重要となってきます。

2017年シーズンにおけるB2の平均は、前期比+0.3百万円(+16.0%)の2.3百万円でした。最も利益が大きかったのは広島は9.8百万円となっています。広島はバスケットボールブランドの「basketball junky」とコラボしたグッズやウェアの制作・販売といった取り組みを実施することで他クラブとの差別化を図り、順調に当該KPIの値を伸ばしていています。なお、次点の熊本は6.1百万円となっており、こちらもJクラブのロアッソ熊本とコラボしたタオルやシリコンバンドの販売、また、ストリートブランドとコラボしたキャップの販売など、商品ラインナップを充実させています。

その一方で、当該KPIがマイナスとなっているクラブが3クラブあります。原因はいくつか考えられますが、キャンペーン等での無償配布や、選手の移籍等による在庫処分が高んだことなどが要因と推測されます。各クラブはCRM戦略を通じてファン・ブースターの情報を分析し、より魅力的な商品を充実させていく必要があります。

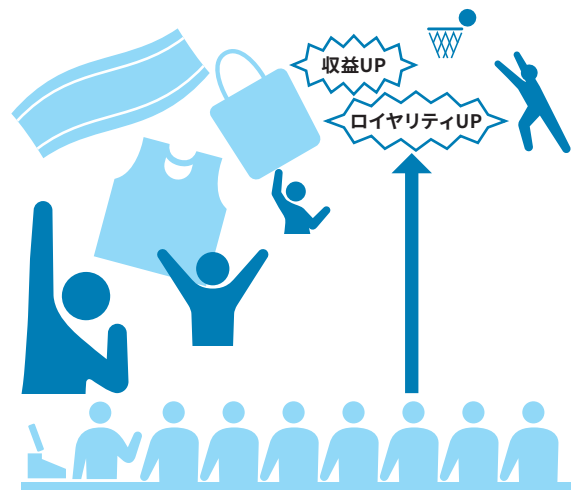
B2の平均売上高構成比率を見ても、物販収入の比率はまだ低く、当該KPIの潜在的成長率は十分高いと考えられるため、BM施策の取り組み次第でより大きな成長が期待できる領域であるでしょう。

SNSフォロワー数

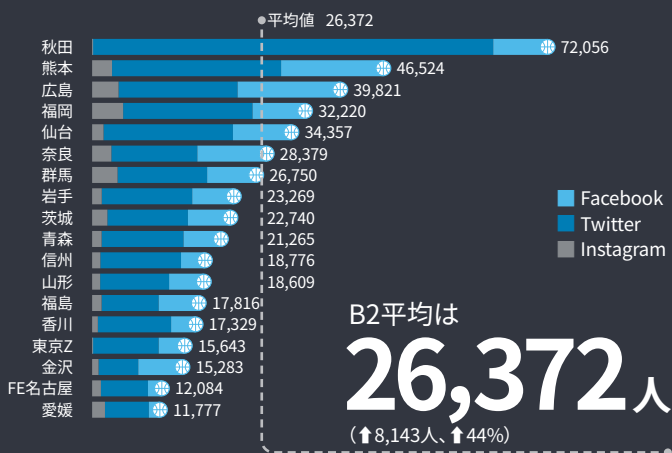


* Facebook、Twitter、Instagramの合計

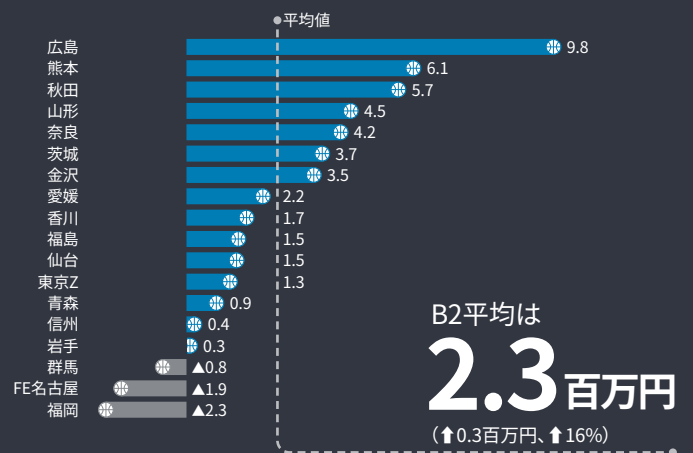
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数(人)



物販利益額(百万円)



B2分析

4thクォーター：財務状況

一般的にビジネス規模がB1よりも小規模なB2においては、Bリーグのクラブライセンス制度が要請する財務基準の要求を満たすことはより難易度が高いと思われるが、だからこそ、しっかりと成長の基盤を整えることができれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。まずは堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

売上高

2017年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+86百万円(+45.9%)の275百万円と前期から大きく飛躍する結果となりました。

最も売上高が大きかったのは秋田の611百万円であり、B2に降格したシーズンであったにもかかわらず、前年度の入場料収入を維持し、スポンサー収入も物販収入も増加させています。これは1年でのB1復帰、かつ売上高10億円といった、明確で高い目標をクラブ関係者全員で共有して取り組んできた成果と考えられます。一方、最も売上高が小さかったの

は金沢の116百万円で、リーグ内格差は約5倍となっています。

売上高の構成を見てみると、B2もB1と同様にスポンサー収入が55%と高い割合を占める売上構成になっています。特にFE名古屋、福岡はスポンサー収入が70%を超えているため、スポンサー企業の経営状態や地域の景気がクラブ収入に大きな影響を与えるリスクに留意が必要です。

安定的なクラブ経営を目指すBM的観点からは、売上高構成のポートフォリオにも留意し

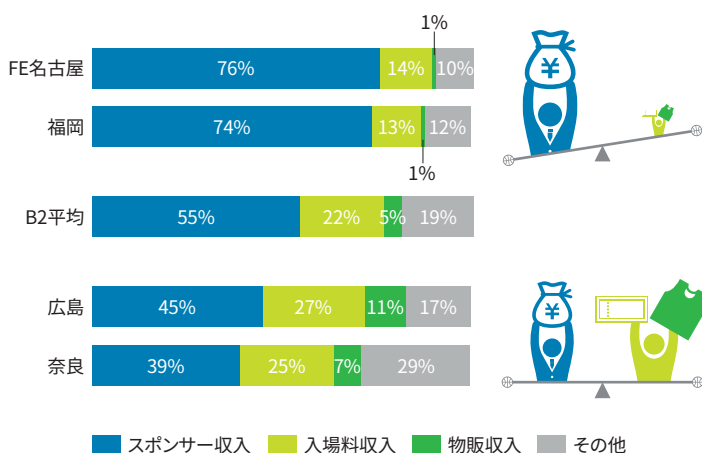
ていくことが重要です。

また、その他売上の内容についてはほとんど情報がなく、今後リーグやクラブからの積極的な情報開示がされるようになることに期待したいところです。

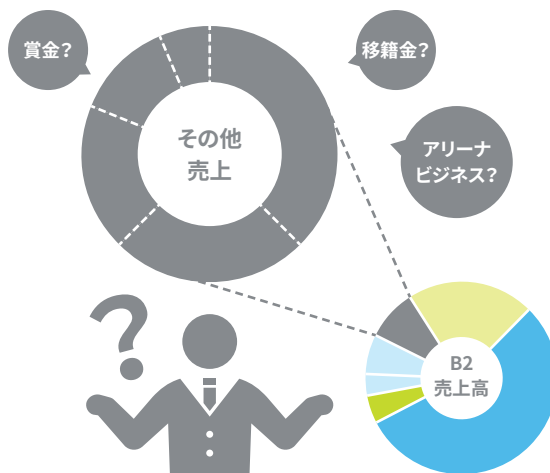
Jリーグにおいては賞金や移籍金等が計上されることになっており、Bリーグも同様とは推察されますが、金額規模からすると、アリーナビジネス等のサイドビジネス分の売上も計上されているように思われます。

売上高

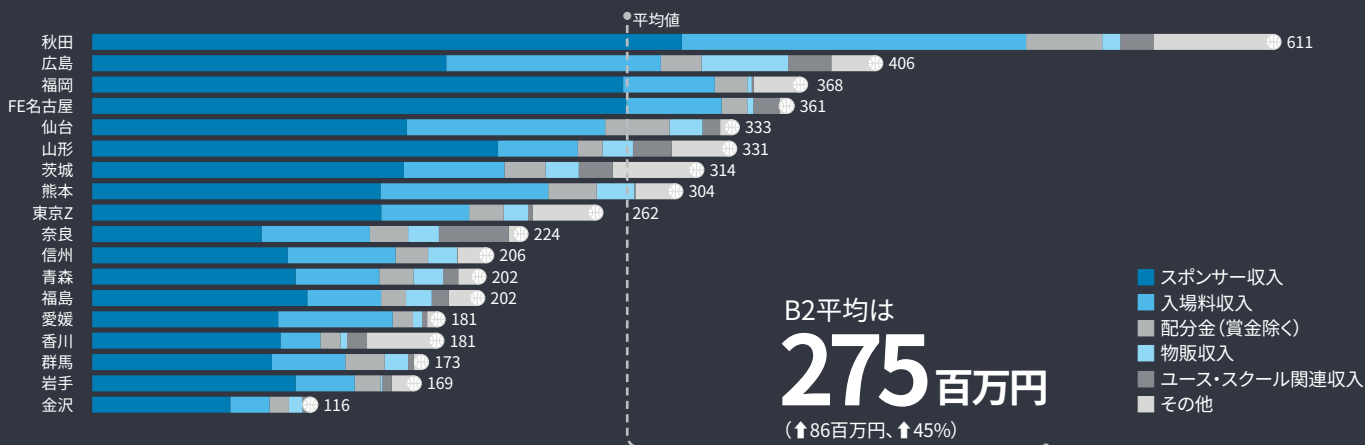
スポンサー収入の占めるウェイトが高くなっており、まだファンビジネスのポジションが小さい。クラブごとにかなり収益構造が異なる現状となっている。



その他売上の内容について、ほとんど情報が無い。



売上高(百万円)



自己資本比率

2017年シーズンにおける自己資本比率のB2平均値は▲117%であり、前期の▲129%から僅かに改善しているものの、ディビジョン全体として厳しい財務体質のクラブが多いことが分かります。

債務超過となっているクラブは18クラブ中7クラブと全体の4割を占め、自己資本比率が10%未満と危うい状態のクラブも5クラブ存在しています。一方、自己比率が30%以上となる経営基盤が安定したクラブは僅か3クラブとなっています。

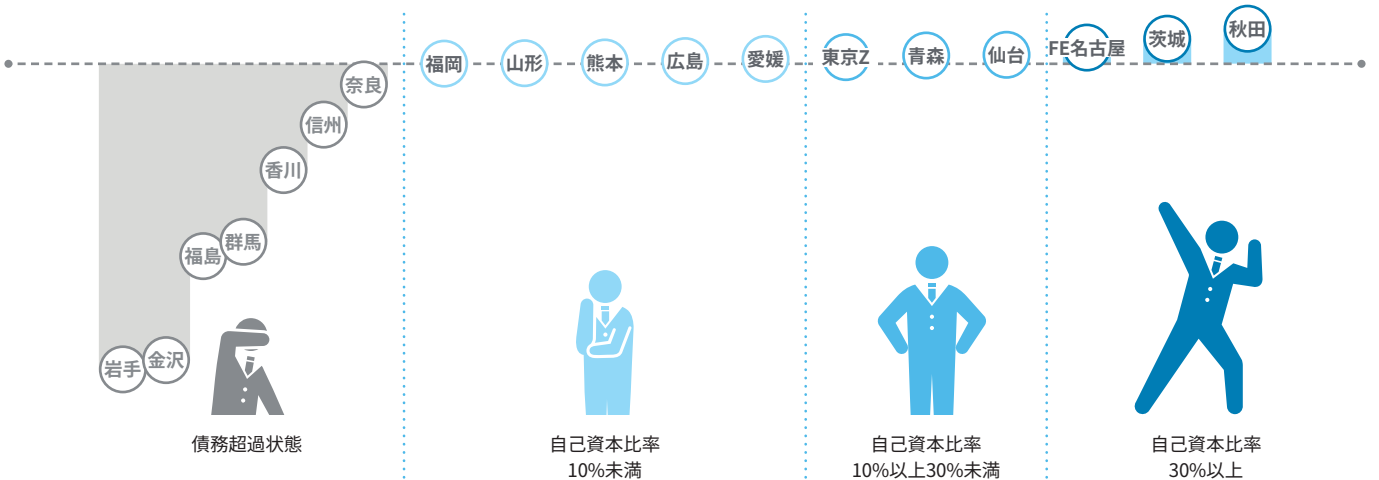
自己資本比率は秋田が70.5%と最も高く、次点は茨城の50.4%となっています。茨城は前期の自己資本比率が0.1%だったものの、債券の株式化と無償減資の組み合わせというBM施策により、債務超過のリスクを回避して経営基盤の安定化を図っています。

最も値が低かったのは岩手の▲613.6%であり、前期で債務超過を解消したものの、チーム人件費が大幅に増加したことで再び債務超過となっています。

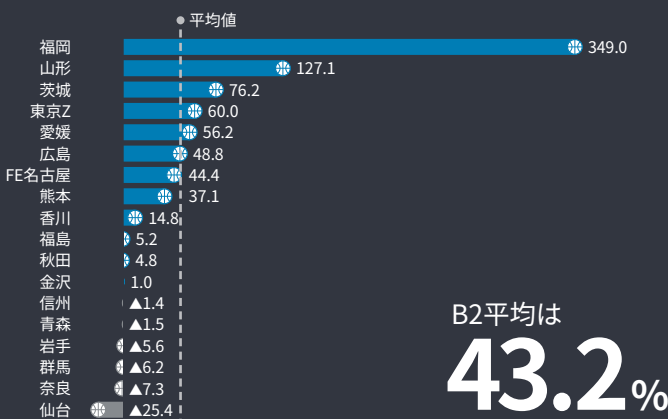
B2においても、2020年シーズンから債務超過クラブにはライセンスが交付されなくなるため、債務超過のクラブ、自己資本比率が10%に満たないクラブ、運転資金に不安のあるクラブは最優先で経営基盤の改善に取り組んでいく必要があります。

自己資本比率

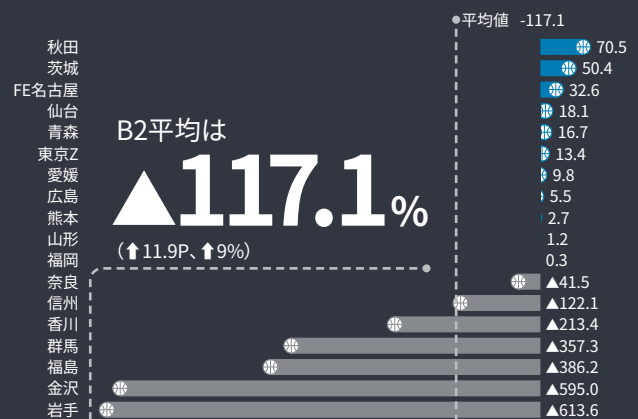
債務超過状態のクラブが18クラブ中7クラブあるなど、財務体質は非常に厳しい状況となっている。



〈参考〉売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



COLUMN③

デジタルマーケティング

近年のスポーツビジネス界では、デジタルマーケティングが非常に注目されてきています。我々デロイト トーマツのスポーツビジネスグループもこの流れはスポーツビジネスマーケットの発展・拡大には不可避であると考えています。BリーグマネジメントカップのKPIにおいて「SNSフォロワー数」を採用しているのもそのような背景があるためです。

「スマホファースト戦略」

現在のBリーグのシステムでは、チケット購入・入場・中継視聴・グッズ購入・情報収集等を全てスマートフォン(スマホ)上で実施・完結できるようになっています。アプリを用いて試合日程やニュースをチェックしたり、そのままチケットを購入したり、友達にシェアすることも可能です。そして当日のアリーナでは、QRコードを表示して入場することが可能です。加えて、試合をDAZNやバスケットLIVE等のOTT(動画・音声などのコンテンツサービス)で視聴できるなど、ファンがBリーグを楽しむためのありとあらゆる活動がスマホ一台でできるように設計されています。

Bリーグでは、創設を前に綿密な観戦意向者調査が行われ、若年層(それも特に女性)に観戦意向者が多いことを掴んでいました。そのため、この層がターゲットセグメントとして据えられた訳ですが、同時にこのセグメントが「SAMIT」と呼ばれる以下の特徴を持っていることも明らかになりました。

- **Sociability & Stylish**: 1人ではなく集団で観戦したい/オシャレに関心がある
- **Active**: 家にいるよりも外出することが好き
- **Mobile / Magazine First**: テレビやパソコンではなくスマホや雑誌で情報収集する
- **Influencer & Trendy**: 情報発信やシェアも積極的に行い、流行に敏感

この特徴をベースに彼らに訴求する打ち手として考案されたのが「スマホファースト戦略」です。結果、実際に2017年のBリーグ会員の平均年齢は35.4歳(Jリーグは41.6歳)と、若年層の取り込みにも成功しているといえます。

さて、「スマホファースト戦略」は単にターゲットセグメントを試合の観戦や視聴へ取り込むということに留まりません。デジタルプラットフォームを活用すると、人々の属性や行動といった膨大な量のデータを取得・管理し、分析することが可能です。Bリーグでは、顧客データベースをクラブ毎に持たせるのではなく、リーグに一元化することで、クラブ単位の個別最適ではなくリーグとしてのマーケティング全体最適を可能たらしめています。Jリーグでも2017年よりJリーグIDを発行しリーグの統合データベースを設ける等、同様の試みを進めていますが、既に複数のクラブが独自のCRMシステムを稼働させているという状況でもあり、プラットフォームの統合には苦心している様子が窺えます。Bリーグではゼロスクラッチからリーグを立ち上げるこの時期を逃さなかったからこそ、見事に統合プラットフォームを導入できたものと考えられます。統合プラットフォームの構想はリーグ単位に留まらず、将来的には日本バスケットボール協会の競技者データベースとも統合し、バスケットボールをプレーする人・見る人を“ゆりかごから墓場まで”包括的にサポートすることを目指しています。

SNS戦略

先述のターゲットセグメントの特徴である「SAMIT」のM、I、Tは繋げると、モバイル端末で情報収集をし、情報発信・シェアを積極的に行うということになりますが、これらの実行ツールはSNSに他なりません。Bリーグでは、ここに着目し、SNS活用を強く意識した各種施策を行っています。

まず、リーグ創設に際し、B1・B2全クラブのFacebook・Twitterの公式アカウント開設を推進し、クラブがSNS上で発信を行うための土台を形成しました。次に、各クラブがSNS活用に長けているとは限らないことから、有効活用のためにクラブ向けのSNS勉強会をリーグが開催し、活用のためのスキル・ノウハウを伝授しています。さらに、各クラブへのリーグ配分金の支給額の算定にあたり「SNS貢献度」をファクターの一つに加える等、SNSをマーケティングに役立てるためのインセンティブの付与も行っています。本稿のKPIである「SNSフォロワー数」はどのクラブも大幅に値を伸ばしていますが、その背景にはリーグ主導のこのような戦略と施策があると考えられます。

また、各クラブ5人以上の所属選手の個人Twitterアカウント開設をリーグが推進したことも画期的です。これまで日本のプロスポーツにおいては、炎上リスクを恐れてどちらかというとクラブは選手個人のSNSでの発信に及び腰でした。しかしBリーグでは選手とファンとの距離を縮めるべく、上記の通りTwitter利用を推進しています。リーグとクラブに加えて

Sociability & Stylish

- 1人ではなく集団で観戦したい/オシャレに関心がある



Active

- 家にいるよりも外出することが好き



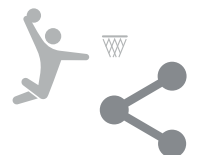
Mobile / Magazine First

- テレビやパソコンではなくスマホや雑誌で情報収集する



Influencer & Trendy

- 情報発信やシェアも積極的に行い、流行に敏感



選手からの生の声がファンに直接届けば、ファン・ブースター心理は大いに刺激されるでしょう。この点で、Bリーグは日本のプロスポーツ界の慣行に一石を投じたといえるのではないのでしょうか。

ちなみに、SNS活用に積極的なBリーグですが、リーグ創設にあたって構想の最初の段階からSNS活用の壮大な戦略と施策のアイデアがあったのかというと必ずしもそうではなかったのが興味深い点です。Bリーグの葦原一正事務局長はメディアのインタビューで、「BリーグのSNS活用の原点は、そもそもバスケットボールの注目度が低く既存メディアが大きく取り扱ってくれなかったため、自分達で発信するしかなかったというところにある」と回答しています。このように、逆風を活かして、結果的に大戦略の軸としてしまっている点に、Bリーグのビジネスマインドが滲み出ているといえます。アリーナでリーチできるファン・ブースターは多くても1試合概ね3~4,000人ですが、SNSであればその何倍ものファン・ブースターに試合の有無に関わらずリーチできます。そのため「SNSフォロワー数」はクラブの社会への影響力の大きさを測る一つの指標であるといえ換えることができるのです。今後も、ファン・ブースターとのコミュニケーション、そしてファン・ブースターの拡大という点でSNS活用はBリーグの一つの注目ポイントであり続けることでしょう。

今後の課題

ここまで述べた通り、Bリーグのデジタルマーケティング戦略・施策は我が国のスポーツビジネス界において極めて革新的であり、既に多くの成果が挙がっています。ただし、Bリーグの挑戦はまだ始まったばかりであり、今後いかにファンを増やし、マネタイズに繋げていくかは引き続き課題であるといえるでしょう。

例えば、「スマホファースト戦略」について考えてみましょう。実際にどのような人々がスマホを活用したのでしょうか。Bリーグでは、当初コアファンほど多く活用し、ライトファンになるほど活用度が薄くなると仮説を立てていました。しかし、フタを開けてみると、大都市圏居住者ほど活用度が高く、地方へ行くほど活用度が低下するという「エリア軸」がより大きな影響を持っていることが分かったそうです。確かに、例えば東京であれば公共交通機関に乗ったり買い物をしたりする時など、スマホが生活必需品であることから比較的ユーザーに受け入れられやすい土壌があることが窺えます。しかし、Bクラブは大都市圏だけでなく全国にあります。故に、「スマホファースト戦略」の効果を一層引き出すためにはエリアに関わらず使ってもらえるようにすることが課題であるといえるかも知れません。仮に、デジタルツールが依然浸透・普及の途上にある地域に、Bクラブが核となって浸透・普及の波をもたらすことができたら、非常に大きな地域貢献になるものと考えられます。

また、「カスタマイズ」も今後の一つの焦点

です。MillennialsやGeneration Z等の若者へのマーケティングのキーワードが「カスタマイズ」であることは世界的な潮流です。例えば、全世界に1億人ものファンを擁する米NBAの人気クラブChicago Bullsではこの流れを汲み、ウェブサイトへの表示内容を顧客属性・行動履歴・選好等に応じて「カスタマイズ」する仕組みを導入しています。シカゴ在住で頻繁にアリーナへ来場する数万のファンと、域外・海外在住のその他数千万のTV観戦に興ずるファンとでは、クラブからオファーすべき内容が全く異なるからです。

前述の通り、Bリーグでは顧客情報を一元収集・管理してきたほか、クラブウェブサイトデザインの統一を行う等、まずは標準化によるベースレベルの向上を図ってきました。これによりベースレベルが底上げされた暁には、次のステップとして「カスタマイズ」を通じたクラブ個々の稼ぐ力の発揮を促すことが求められることになると予想されます。

加えて、こまでは全て「B2C」の議論をしてきましたが、「B2B」の視点も大切です。Bリーグだからこそ収集できる、全国津々浦々のバスケットボール関係者の属性・行動履歴等のデータは、企業にとっては自分達だけでは得難い金の卵であるといえます。今後は、これらを用いて企業の課題解決に役立てること、そしてリーグやクラブがマネタイズすることに繋げていけるかどうか、Bリーグ発展の一つのマイルストーンとなると考えます。



編集後記

2016年5月にBリーグが開幕してからずっと発行したいと思っていた「Bリーグマネジメントカップ(BMC)」の第1弾となる2017年シーズン版(2017-18年)をお届けすることができました。開幕初年度は単年度分析となってしまうため、2年分のデータが公開されてからの発行となりました。

このBMCは、先行して我々デロイト トーマツのスポーツビジネスグループ(SBG)が発行している「Jリーグマネジメントカップ(JMC)」と意図的に軸となるKPIを揃えることで、BクラブとJクラブを同時に多面的に比較分析できる形としています。

そのため、BMCとJMCの分析の基本スタンスは統一しており、いずれも原則として公開されている情報をベースに様々な分析の切り口を提示することを主眼としています。我々SBGの分析コメントはあくまでも考え方の一つであり、このBMCがきっかけとなり、より広範な、より深い議論が、賛否両論あれど多くの方々の間でなされていくことを願っています。そして中長期的には、ビジネス界とスポーツ界の垣根を取り払い、建設的な共存・共栄が達成されていくことを目指しています。

我々は今後も引き続き、日本、そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大への寄与と、それを通じた様々なマーケットのさらなる活性化への貢献を活動のベースに据えて取り組みを進めていきたい考えです。

BMCはJMC同様、以下2点の基本スタンスを軸に取りまとめを行っています。

- ① 同一指標に基づく定点観測に資する情報の提供
- ② 実践的なベンチマーク分析に有用と考えられるKPIの提示

2017年シーズン版の作成に当たっては、JMCにて設定しているKPIをBリーグ版にカスタマイズすることを基本にKPI分析を実施しました。ただし、上記①の観点から、データブックにおいては本編で扱わなかったデータやKPIも素材として提供することとしています。

経営の拠り所となるKPI等の可視化がなかなか進まない現状や、スポーツビジネスマーケットを取り巻く環境が不連続に変化している状況も踏まえ、BMCではその都度、環境に即したKPIとは何かを、追求していきたいと考えています。

また、BMCはあくまでもデロイト トーマツ グループが独自に製作・発行する分析レポートであり、Bリーグの事前チェック等は受けておらず、今後もその方針を継続していく予定です。それは、デロイト トーマツのスポーツビジネスグループが、Bリーグはもちろん、Bリーグ以外のスポーツも含む全てのスポーツビジネスマーケットの拡大に、独立した立場で貢献したいと考えているからです。

我々の活動を通じて、スポーツビジネスに関与されている方々だけでなく、現在スポーツに直接関わっていないステークホルダーの方々も含め、皆さまとスポーツビジネスマーケットを繋ぐ「ハブ」になれることを願っています。

皆さまからのご意見、ご感想をお待ちしています。

デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ 同
dtfasbg@tohatsu.co.jp

スポーツビジネスグループ(SBG) 紹介

我々デロイトトーマツのSBGは、2015年4月より、日本においてもその活動をスタートさせており、日本、そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの創出に貢献することをグループ理念として活動しています。

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ(SBG)
発行物

Jリーグマネジメントカップ



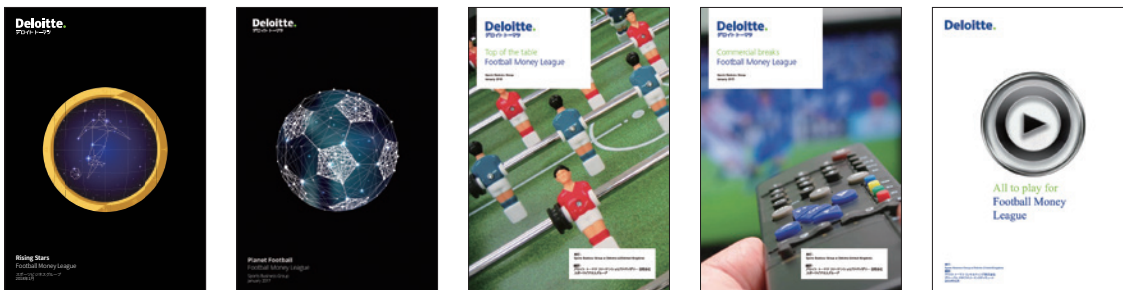
2017

2016

2015

2014

Football Money League (抄訳版)



2018

2017

2016

2015

2014

お問い合わせ

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
スポーツビジネスグループ(SBG)

〒100-8363 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohatsu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーティングカンパニーです。

©J.LEAGUE

Deloitte.

デロイト トーマツ

お問い合わせ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 スポーツビジネスグループ(SBG)

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp

URL : www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL") ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人のひとつまたは複数指します。DTTL (または"Deloitte Global") および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの提携法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.