

Deloitte.

デロイト トーマツ



B.League Management Cup 2019

BMP:business management point

average attendance
stadium capacity utilization ratio
ratio of new spectators to total attendance
average revenue per spectator
wage bill per point won
matchday revenue per point won

**Management Cup Analysis
of the B.League**
1st Quarter, 2nd Quarter,
3rd Quarter, 4th Quarter

wage bill to revenue (%)
social media followers
social media follower fluctuation
profits from merchandise sales
total revenue
year-on-year revenue growth rate
equity ratio

KPI:key performance indicators

Bリーグ マネジメントカップ 2019

スポーツビジネスグループ
2020.2

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本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)2019 4つの視点	06
アリーナキャパシティの設定	08
ディビジョン間比較分析	
1stクォーター：マーケティング	10
2ndクォーター：経営効率	11
3rdクォーター：経営戦略	12
4thクォーター：財務状況	13
B1 Ranking	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
B1優勝クラブインタビュー	
千葉ジェッツふなばし	24
COLUMN①	
クラブライセンス基準の引き上げがもたらす オーナー・スポンサーへの影響	26
B2 Ranking	28
B2分析	
1stクォーター：マーケティング	30
2ndクォーター：経営効率	32
3rdクォーター：経営戦略	34
4thクォーター：財務状況	36
B2優勝クラブインタビュー	
仙台 89ERS	38
COLUMN②	
Jリーグとの比較 ～Bリーグの現在地と可能性	40
編集後記	42
スポーツビジネスグループ(SBG)紹介	43

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3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

TEL :03-6213-1180

E-Mail :dtfasbg@tohmatu.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、川端 一匡、木下 喬任、金田 明憲、小谷 哲也、
太田 和彦、三宅 洋基、木原 丈詞、杉山 功明、鳥居 大樹、
金高 征邦、山口 雄大、土倉 幸司、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

日本人として初めて八村塁選手がNBAのドラフトで指名を受けての入団が決まり、早くも試合で活躍を見せています。日本でも千葉ジェッツふなばしの富樫勇樹選手が日本人初の1億円プレーヤーとなったことに加え、2019年のワールドカップでは男子日本代表「AKATSUKI FIVE」が13年ぶりの出場も決めるなど、日本バスケットボール界にとっては記憶に残る出来事が続いています。

「Break the Border」のスローガンのもと、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、海外の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生かす形でスタートした野心的な新リーグが、様々な形で影響を及ぼしていたことは間違いありません。

第三者的立場にあるビジネス プロフェッショナル ファームである私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループ(以下、SBG)は、Bリーグのビジネス的側面にスポットライトを当て、Bリーグ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大きな意義があると考え、2017-18年シーズンより、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」の発行を開始しています。

BリーグやBクラブが実施した具体的な取り組みの効果を客観的に定点観測し得る「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。

また、25年以上の歴史を持つJリーグを舞台とする「Jリーグ マネジメントカップ」と比較していただくことで、スタートしたばかりのBリーグが経験を積んだJリーグとどれぐらいの差があるのか、スタジアムとアリーナの違いがビジネスモデルにもたらす影響はどのようなものなのか、そして、BリーグとJリーグの関係は今後どのような変化を見せてくれるのか、様々な切り口からの分析によりスポーツビジネスのポテンシャルを感じていただければ幸いです。

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 グループの一つです。2015年4月にSBGを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネス市場の拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けております。グローバルでも、私たちのメンバーファームであるデロイトUKは、25年以上前からSBG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市場の発展に寄与してきた実績を持っています。

私たちの活動が、スポーツビジネス市場に新たな視点を差し込み、さらなるビジネスの活性化につながることを信じています。

日本スポーツの発展への期待を込めて

Bリーグの大いなる飛躍

3シーズンめを迎えたBリーグ、そして日本バスケットボール界にとって、2018-19年シーズンは大きな飛躍の年となりました。

B1・B2全クラブ、Bリーグ本体、日本バスケットボール協会の事業を合わせた総収益は308億円となり、大河正明チェアマンは「2020-21年シーズンで事業収益300億円、という目標を2年前倒しで達成できた」と胸を張っています。

また、日本バスケットボール界全体としても、FIBAワールドカップへの13年ぶり（自国開催枠による出場を考慮しない場合21年ぶり）の出場や、日本代表・八村塁選手の鮮やかなNBAデビューなど、明るい話題で溢れています。東京オリンピック・パラリンピックを控える中、今後も大いなる盛り上がりが見込まれています。

華々しさと陰

華々しさと溢れる日本バスケットボール界とBリーグですが、必ずしも明るいニュースばかりではありません。今シーズンは財務を安定させられず経営危機に直面するクラブも出てしまいました。例えば、福岡はB1昇格を果たした今期、期中の運転資金が1億8,000万円程度不足する資金難に陥り、B1クラブライセンスの交付を受けられない状態となった結果、リーグ成績に関係なく降格が決定しました。B1のステージを戦うために大きな投資を行って選手13人中8人の大幅な戦力入れ替えを行いチーム人件費やそれに付随する諸経費が増えたところに、予期せぬ大口スポンサー企業の経営不振による入金停止の煽りを受け、債務超過に陥ってしまいました。最終的には何とか新たな出資者を獲得できたものの、一時期はBクラブとしての存続すら危ぶまれる事態に陥りました。

そして、債務超過によるライセンス不交付処分が2020-21年シーズンまでは減免されているB2についても、債務超過状態のクラブは、実は5クラブもあります。全体としては大きな飛躍を遂げているBリーグですが、クラブ単位ではまだまだ財務基盤が脆弱なところが多いのが実態です。

とはいえ、かつてJリーグやプロ野球で起きたような事実上のクラブ消滅に至ったわけではなく、むしろ、最悪の結末を迎えることなく危機を未然に防いでいるという意味においては、「ファイナンシャル・フェアプレー」を掲げるBリーグのクラブライセンス制度がしっかり機能している証とも考えられます。実際に前期、好調な競技成績にもかかわらず債務超過のためB1昇格の夢を絶たれてしまった信州が今期は見事に債務超過を解消するなど、安定経営への取り組みは着実に根付いています。

ポスト2020の道筋

Bリーグでは今シーズン、2020年東京オリンピック・パラリンピックで日本スポーツ界が盛り上がりを見せた後も見据え、さらなる成長戦略「BEYOND 2020」を発表しました。その中で中長期戦略の柱の一つとして掲げられているのが「エクспанション型リーグへの移行」です。B1・B2それぞれ24クラブを最大としてリーグを拡大しつつ、昇降格は単年度成績ではなく複数年の成績をもって緩やかに行う仕組みとする予定です。

単年度での昇降格は、観る側（ブラスター）にとってはエキサイティングである一方、支える側（オーナー・スポンサー）にとっては降格リスクがある以上、積極的な投資がしばらく、経営する側（経営者）にとっては所属ディビジョンの変更による外部環境の変化が激しいことから中長期の経営計画が立てにくい、という課題があります。「緩やかな昇降格」は、これらを改善することを狙った施策の一つとなっています。

また、もう一つの柱として、「クラブライセンス基準の引き上げ」が掲げられています。新基準の案としては、売上高B1：12億円・B2：4億円が、そして平均入場者数B1：4,000人・B2：2,400人が発表されました。新基準でのライセンスの審査は2024年3月に実施され、新B1基準を充足するクラブについて2024-25年および2025-26年シーズンにおける昇降格の緩和が実施される予定となっています。

これら二つの施策をまとめると、2024年3月までに上位ディビジョンの新基準を満たしていないクラブは、昇格のハードルが上がってしまうこととなるため、下位ディビジョンに固定化されるリスクが高まるともいえます。ゆえに、今後数年間は新基準を満たすべく各クラブがしのぎを削る経営面での競争が激化する可能性があります。

2018-19年シーズン時点で新基準を満たしているのはB1では栃木・千葉のみで、B2も仙台と熊本しかありませんが、この号令により、今後各クラブの経営施策が進化し、新基準を超える成長を実現するクラブが多数出てくることが期待されます。

Bリーグ マネジメントカップ (BMC) では、各クラブの経営状況の可視化を通じてこれからのBリーグの成長を追っていききたいと思います。



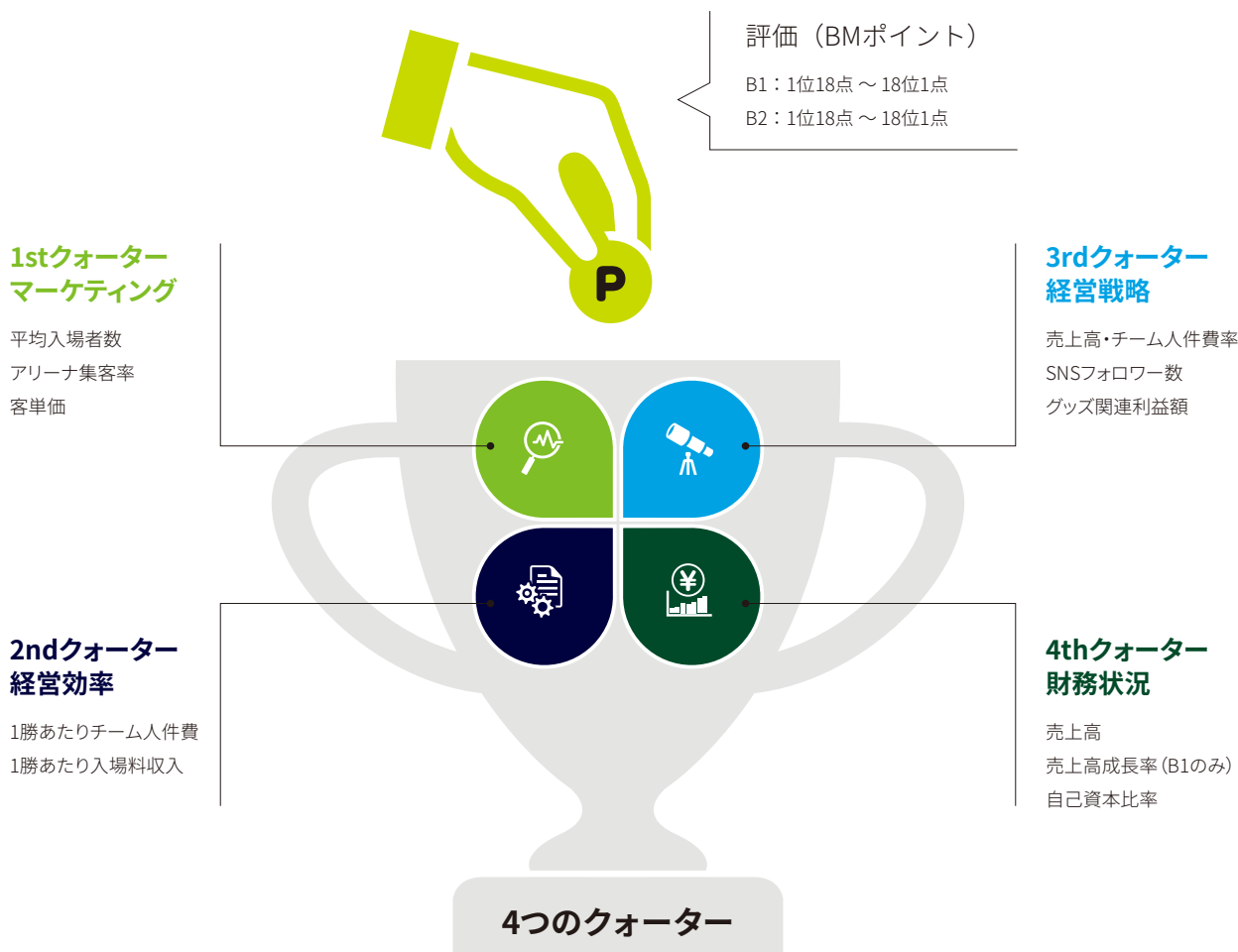
Overview

Bリーグ マネジメントカップ(BMC) 2019 4つの視点

Bリーグ マネジメントカップ(以下、BMC) 2019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、ステージごとにデロイト トーマツ グループが設定した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ポイントが同点の場合、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上げているか、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、まだまだ多くのポテンシャルを秘めている分野といえます。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」をターゲットに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。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



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

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、あくまでも共通のモノサシで比較・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、BMC2019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おりません。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の成果などが、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。



2ndクォーター：経営効率

ここでは主に勝利数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いくことで、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。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



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(B1のみ)
- 自己資本比率

アリーナキャパシティの設定

私たちデロイトトーマツのスポーツビジネスグループが、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ボールに限らず、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。

Bリーグ マネジメントカップ(以下、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。

BMCでは、Bリーグにおいて採用されているロジックとは少し異なる考え方に基づいた「アリーナキャパシティ」のロジックを採用していますので、ここでは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、その際に設置できるキャパシティ(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、全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あり、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などで公表している固定席の数を基本とし、HPなど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。

私たちの考える「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」とすることとしました。

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たと、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れだけの仮設席が設置可能かは、その計算の仕方によって幅のある結果となる性質のものでもあるため、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などで公表している面積を基本とし、競技用スペースがHPなど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、ゴール器具など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 選手入退場や見切エリアなど、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、奥行きについては、新国立競技場基本設計における一般席の1席あたり奥行(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。

「満員のアリーナ」の重要性

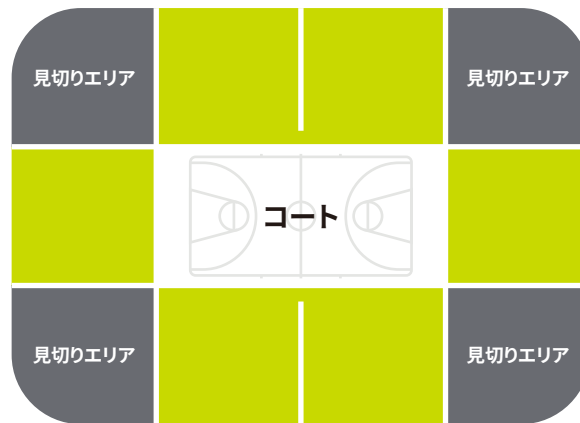
Bリーグの興行の価値を最大化するためには、「満員のアリーナ」という状態を作り出すことが何よりも重要であると私たちは考えています。「満員のアリーナ」という状況は、単純にチケットが完売となりプラチナチケット化することだけでなく、来場者の非日常体験の演出に大きく貢献するとともに、その非日常体験の共有意欲を喚起するため、リピーターや新規顧客の獲得にも直結する効果が期待できます。さらに、物理的に満員となっているアリーナの状況は、中継映像の迫力や注目度にも大きく影響し、放映権の価値を高めることにもなります。もちろん、来場者が多いということは、その分、グッズなどの関連商品の販売実績を底上げすることにもつながりますし、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つな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、ということがわ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持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。

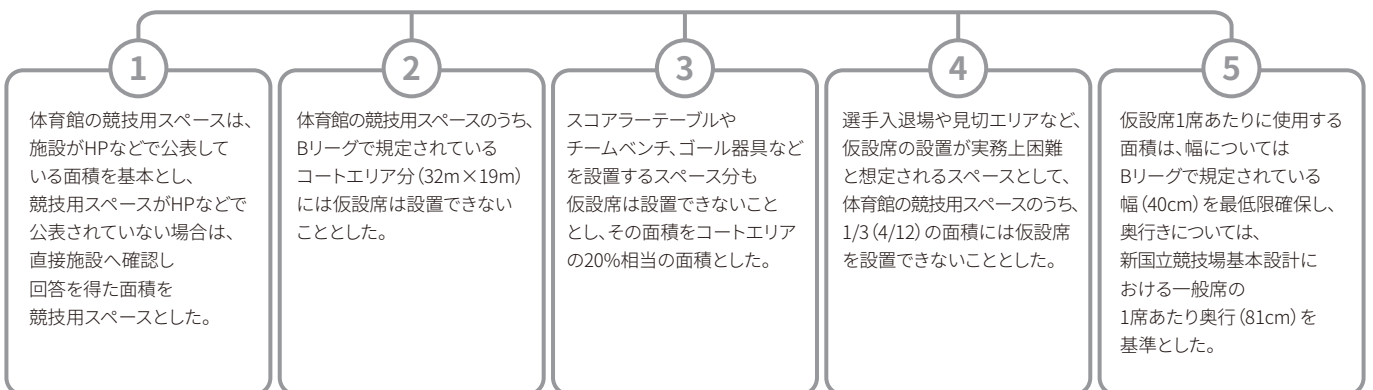
Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます。

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

仮設席設置可能数計算の前提条件





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、スポンサー収入など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つながるようになります。

平均入場者数

ディビジョン平均はB1とB2がそれぞれ3,096人と1,532人でした。集客力という観点では、B2はB1のちょうど半分の水準となっています。

B1は、平均で5,000人を超える観客を動員しB1を牽引している千葉に続き、栃木も4,000人を超えとなり、B1全体として前年比+6.9% (+199人)のプラス成長となっています。一方で、B2は平均で3,000人を超えるクラブはなく、B2全体も前年比▲1.2% (▲18人)と初のマイナス成長となりました。

今後は、ディビジョン間の格差に対するリーグ施策も重要となってきます。

アリーナ集客率

平均を見ると、B1は56.7%とアリーナキャパシティの半分程度が埋まっている状況ですが、B2は前年比では増加しているものの36.3%と苦戦しています。

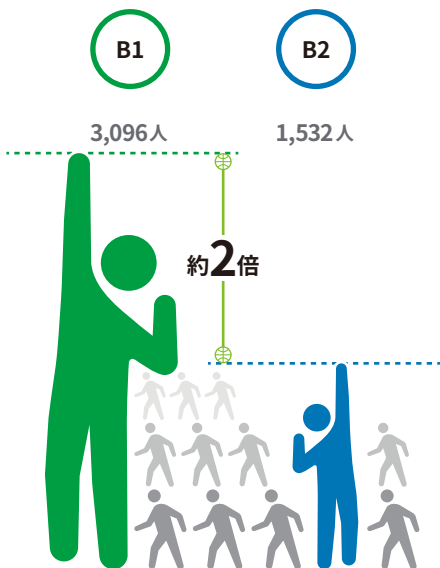
Bクラブは、基本的に既存の公設アリーナを使っているうえに人員も限られているため、クラブ単体では集客施策が打ちにくいことが多々ありますが、満員のアリーナを作り上げるためにも、デジタルなどを活用した効果的・効率的なBM施策を実行できる人材をリーグと協力して確保していく努力が求められます。

客単価

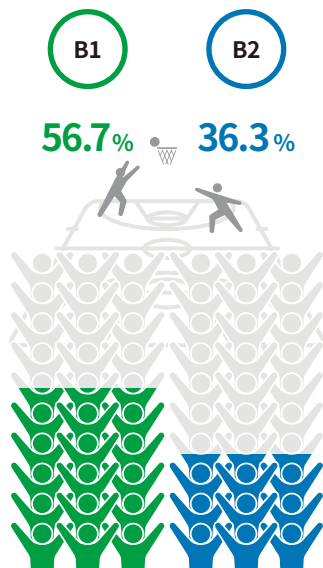
2018年シーズンの客単価は、B1平均が2,568円、B2平均が1,590円であり、両リーグとも約+6%と堅調な成長となっています。B1の客単価はB2の約1.6倍であり、昨シーズンと同水準となっています。

客単価の構成比をJリーグのクラブと比較すると、BクラブはJクラブに比べ、チケット単価の構成比率が高いことがわかります。逆に言えば、Bクラブは物販単価に伸びしろがあると考えられることもでき、今後の観客数の増加に伴う売上高の増加のポテンシャルも大きいことがうかがえます。

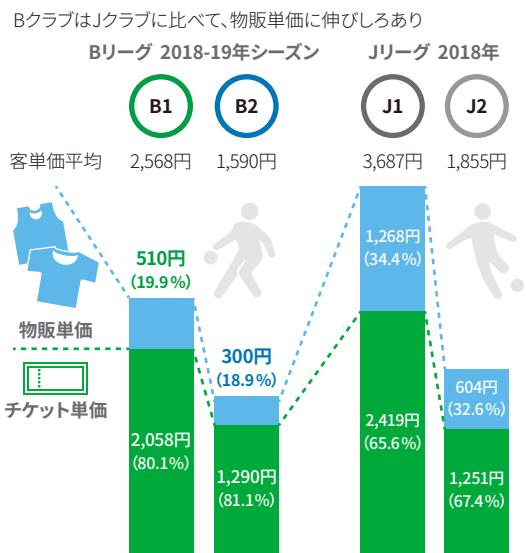
平均入場者数



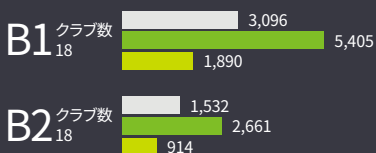
アリーナ集客率



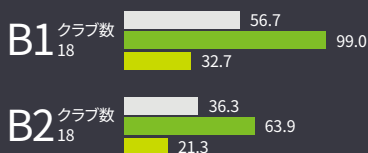
客単価



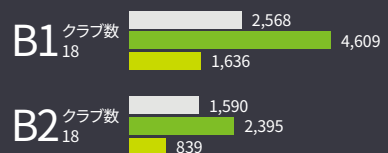
平均入場者数(人)



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、1勝を得るために投じるコストも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。リーグ平均値をみると、B1が14百万円、B2が4百万円であり、理論上B1はB2の3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。

ここで、B1・B2の各地区優勝クラブの平均勝利数に1勝あたりチーム人件費を掛け合わせると、地区優勝に必要なチーム人件費の理論値が計算できます。結果、B1は644百万円、B2は180百万円となりました。

理論値と実態を比較してみると、上記理論値をクリアしたクラブはB1ではA東京、B2では広島・島根のみでした。A東京は地区では

千葉・栃木に次いで3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。

すなわち、この理論値は優勝を占う一つの目安になり得ると考えられます。

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となってきます。

1勝あたり入場料収入

1勝の商業的価値を示す本KPIについて、ディビジョンごとの平均値はB1が8.0百万円、B2が2.1百万円であり、B1とB2とでは4倍近い差がつかしました。

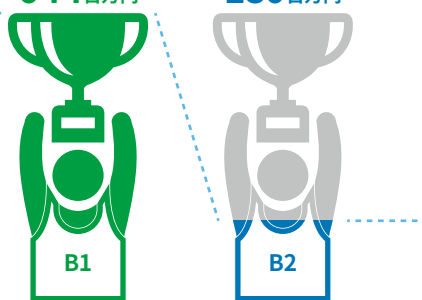
引き分けのないBリーグにおいては各ディビジョンの勝利数の合計は毎年一定であることから、本KPIの増減率はそのまま入場料収入の増減傾向と連動します。前年比でB1が+27.3% (+1.7百万円)、B2は▲0.5% (▲0.1百万円) という結果を踏まえると、3シーズンめにしてB2は入場料の伸びが止まってしまったこととなります。

ディビジョン間の格差が広がっている課題に加え、まだ伸びしろがあるはずのB2の入場料水準が伸び悩んでいるという事実は、Bリーグとしても見逃せない改善ポイントといえます。各クラブもリーグが推進するデジタル戦略などを活用し、満員のアリーナを作り出すために、さらに知恵を絞る必要がありそうです。

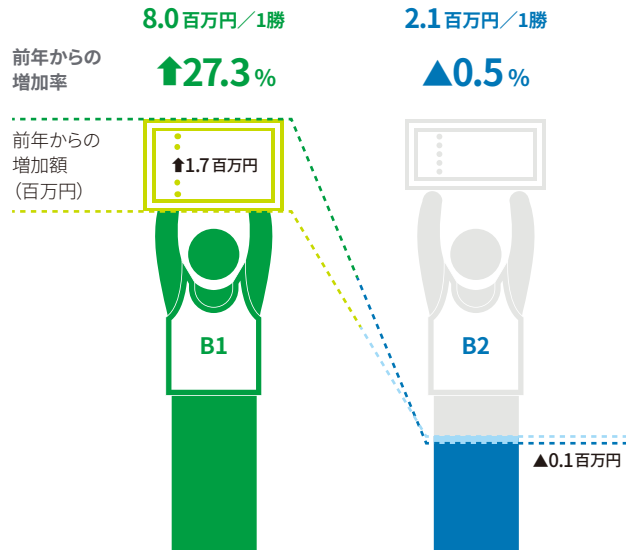
1勝あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

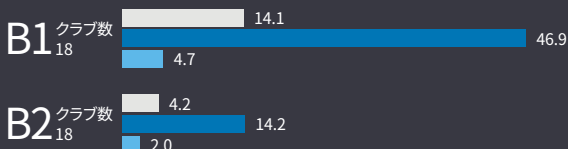
地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)	$\frac{137}{3} \approx 46$	$\frac{136}{3} \approx 45$
×	×	×
1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円)	14	4
優勝に必要な人件費理論値	644百万円	180百万円



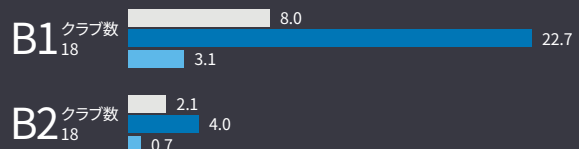
1勝あたり入場料収入



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つながりを持つための有効な手段であると同時に、クラブ・選手にとっての貴重な財産ともいえます。そして「グッズ関連利益額」は、クラブへの愛着を促進するツールに投資した結果を表すものといえます。

売上高・チーム人件費率

B1では平均売上高が2年連続で増加した一方、人件費はそれを上回る増加率となりました。B2でも同様に、平均売上高は2年連続で増加したものの、人件費の増加率は相対的に緩やかなものでした。

本KPIはその性質上、競技面の結果を短期的に求めて即戦力を補強する戦略を取ればおのずと高くなる一方、より中長期的な選手育成を重視し、戦力を内製化する戦略を取れば低くなる傾向にあります。

B1は前者、B2は後者の色彩が出始めており、今後の動向が注目されます。

SNSフォロワー数

本KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標の一つであり、また、各クラブの世間への影響力を示す指標であるともいえます。

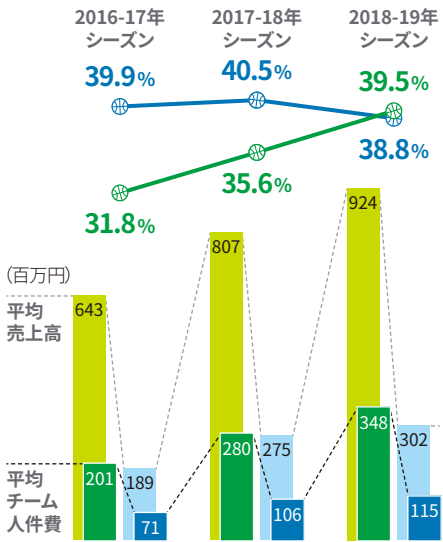
2018年シーズンにおけるトレンドとして、B1、B2ともにInstagramのフォロワー数が大きく伸びていることが挙げられます。Instagramは基本的に写真や動画での気軽なコミュニケーションツールでもあるため、クラブ側もそれほど労力をかけずに投稿が可能なおうえに、スタイリッシュなイメージを伝えやすく、今後も各クラブで活用されていくことと思われます。

グッズ関連利益額

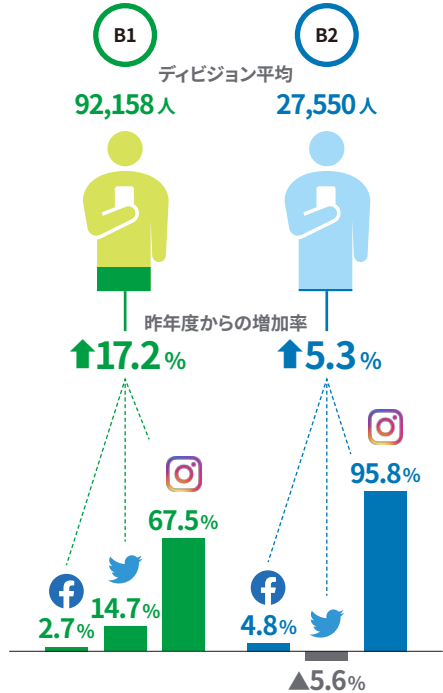
昨シーズンに引き続きグッズ関連利益額は大幅に増加しています。特にB2は平均入場者数が減少したにもかかわらず値を大きく伸ばしており、デジタルマーケティング戦略などのリーグの取り組みがB2にも浸透してきているとともに、各クラブにおけるBM施策が功を奏したものと考えられます。情報が開示されていないためわかりませんが、eコマースによるグッズ関連利益の伸びも含め今後も継続的な成長を維持することができるのか、各クラブやリーグの施策に注目です。

売上高・チーム人件費率

- B1** 増加率において、売上高以上に人件費が拡大しており、本KPIは2年連続上昇。
- B2** 売上高よりも人件費の増加は緩やかで、本KPIが初めてB1より小さくなった。

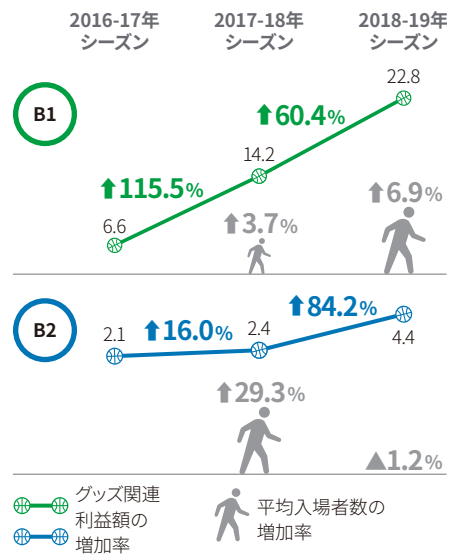


SNSフォロワー数

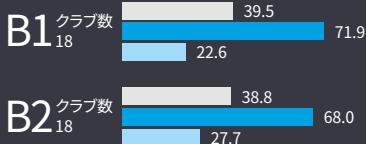


グッズ関連利益額

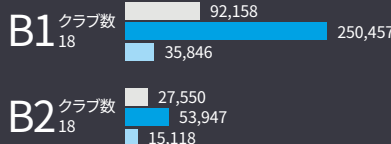
B1、B2ともにグッズ関連利益額は増加基調、B2は平均入場者数が減少したにもかかわらずグッズ関連利益額は増加している。



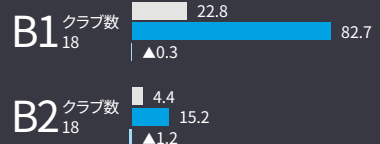
売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



グッズ関連利益額 (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、財務基準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

2018年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+117百万円、B2が前年比+27百万円と、どちらも引き続き成長トレンドとなりました。昨シーズンのB1とB2の格差約2.9倍に対して2018年シーズンも約3.1倍と、ディビジョン間格差はほぼ変化ありません。

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良い経営をしていくことが今後の課題といえます。

売上高成長率

2018年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均+13.7%、B2が平均+15.5%と、どちらも成長トレンドが続いています。スポンサー企業との関係構築が進んでいることや、蓄積してきたマーケティングデータとその利活用などが、事業成長の土台として機能しているものと考えられます。

一方、B2はリーグとしては+15.5%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4つ存在しています。競技成績やスポンサー動向に左右されない、ファンビジネスのBM基盤を着実に固めていく必要があります。

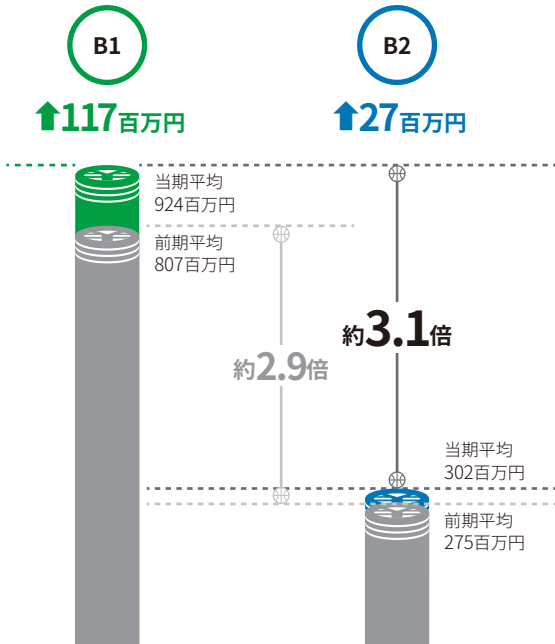
自己資本比率

2018年シーズンにおける自己資本比率は、福岡が大幅な債務超過となったことからB1は前年比▲2.8Pの19.0%となり、債務超過のクラブを5クラブ抱えるB2は前年比+12.8Pの▲104.3%と改善はしてきているものの、依然として債務超過クラブ以外にも7クラブが自己資本比率10%未満と極めて深刻な状況となっています。

債務超過クラブには2021-22年シーズンからB2でもライセンスが交付されなくなる措置がとられるため、B2の債務超過クラブは迅速な対応が求められます。

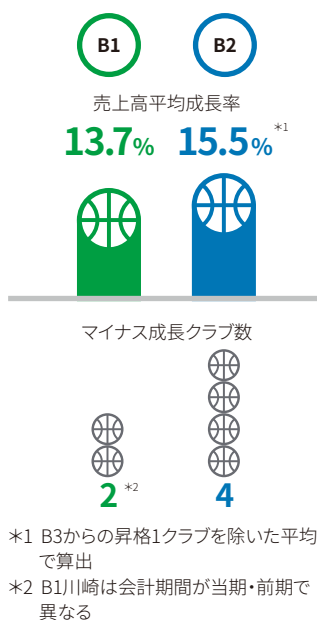
売上高

ディビジョン間売上高平均と昨年度平均からの増減比較



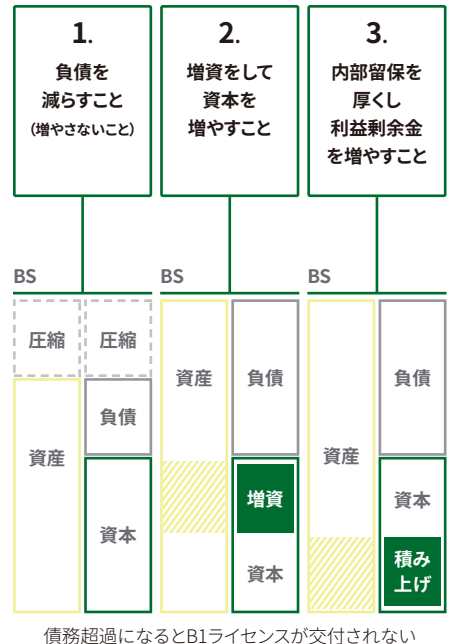
売上高成長率

B1、B2ともに成長率自体は鈍化しているが、持続的に成長している。

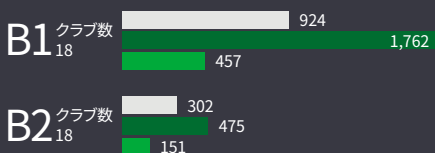


自己資本比率

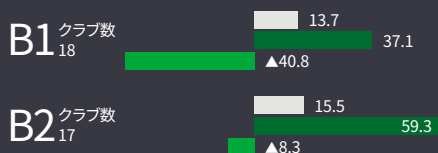
自己資本比率 (安定性) を向上させるための3つの方法



売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

B1 Ranking

B1部門は千葉の2連覇!!

B1部門の優勝クラブは、千葉の連覇となりました。

千葉はマーケティング分野と財務状況分野でともに2位、経営効率分野で4位、経営戦略分野で1位となり、2位の栃木に10ポイントの差をつけて堂々の連覇を達成しました。

好成績の原動力は昨年に引き続き、Bリーグ全体で唯一平均入場者数5,000人台を突破している集客力です。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つながっていると考えられます。

今後はさらなるステップアップを目指し、BM面におけるアリーナとの一体経営や地域貢献活動の強化とFM面でのBリーグ制覇の両立、といった難題に挑戦していくこととなりますが、安定した経営基盤に支えられたBM施策がどのような次のBreak Throughをもたらしてくれるのか、引き続き注目です。



© CHIBA JETS FUNABASHI/PHOTO: Junji Hara



BM Point 2019

B1	順位	(参考) 2017-18年 シーズン 順位	BM point 総計
 千葉ジェッツ ふなばし	1 →	1	165
栃木ブレックス	2 ↑	3	155
琉球ゴールデンキングス	3 ↓	2	149
シーホース三河	4 ↑	5	123
レバンガ北海道	5 ↓	4	123
秋田ノーザンハピネッツ	6 —	1 [※]	118
アルバルク東京	7 →	7	108
大阪エヴェッサ	8 ↑	10	108
新潟アルビレックスBB	9 ↓	6	100
横浜ビー・コルセアーズ	10 ↓	9	98
川崎ブレイブサンダース	11 ↑	13	95
富山グラウジーズ	12 →	12	94
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	13 ↑	15	93
サンロッカーズ渋谷	14 ↓	8	85
滋賀レイクスターズ	15 ↓	14	83
三遠ネオフェニックス	16 ↓	11	68
京都ハンナリーズ	17 ↓	16	58
ライジングゼファー福岡	18 —	13 [※]	58

※2017-18年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



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	11	11	22	13	★18	★18	★49	★18	15	11	44
17	★18	★18	★53	13	13	★26	10	17	16	43	15	9	9	33
13	16	17	46	10	14	24	6	16	17	39	13	10	17	40
7	12	13	32	6	6	12	17	10	11	38	17	12	12	41
15	5	11	31	2	★18	20	15	15	8	38	10	★18	6	34
12	11	9	32	5	15	20	11	11	13	35	7	6	★18	31
8	15	16	39	3	8	11	2	13	9	24	16	11	7	34
11	9	3	23	7	7	14	★18	8	12	38	14	4	15	33
14	14	8	36	★18	3	21	12	4	6	22	5	14	2	21
9	6	1	16	4	16	20	16	12	5	33	11	8	10	29
16	10	12	38	15	5	20	4	7	15	26	6	1	4	11
10	8	7	25	16	4	20	3	14	14	31	2	13	3	18
6	4	2	12	12	2	14	9	9	4	22	12	17	16	★45
5	7	14	26	9	12	21	5	6	3	14	9	2	13	24
3	13	5	21	14	10	24	14	3	7	24	4	5	5	14
4	1	10	15	8	9	17	8	1	2	11	8	3	14	25
1	2	6	9	17	1	18	7	5	1	13	3	7	8	18
2	3	4	9	1	17	18	1	2	10	13	1	16	1	18

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」と思ってもら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

2018年シーズンにおけるB1の平均は前年比+199人(+6.9%)の3,096人でした。

トップは千葉の5,405人で、2位の栃木4,042人を大きく引き離しています。他方で、平均入場者数の伸び率では、昇格組を除くと川崎が+645人(+21.1%)と最も入場者数を増加させています。

川崎は、東芝からDeNAに経営権が譲渡され、2018年シーズンからDeNAの子会社により運営されています。新オーナーはプロ野球の横浜DeNAベイスターズにおいて満員のスタジアムを実現させた事業本部長を新社長に

据える布陣で、ベイスターズで蓄えた経営のノウハウを存分に川崎に注入しています。川崎は、「EXCITING BASKET PARK」計画と題した事業戦略を発表し、飲食の充実、バラエティーに富んだシートの販売、大型ビジョンでのライブビューイングといった様々なBM施策により顧客体験を向上させ、大幅な集客増を実現しています。

また、川崎以外にも、入場者数を10%以上伸ばしたクラブは6クラブ(福岡、三遠、A東京、富山、秋田、栃木)あり、堅調にリーグ全体が成長していると考えられます。

アリーナ集客率

2018年シーズンのB1の平均は前年比+1.5P(+2.7%)の56.7%となりました。

最も集客率が高かったのは栃木の99.0%だった一方、最も低かったのは三遠の32.7%で、大きく差が開きました。栃木は平均入場者数についても前年比+10.6%の4,042人とし、集客率においては昨シーズンに引き続き断トツの成績で、満員のアリーナを実現しています。

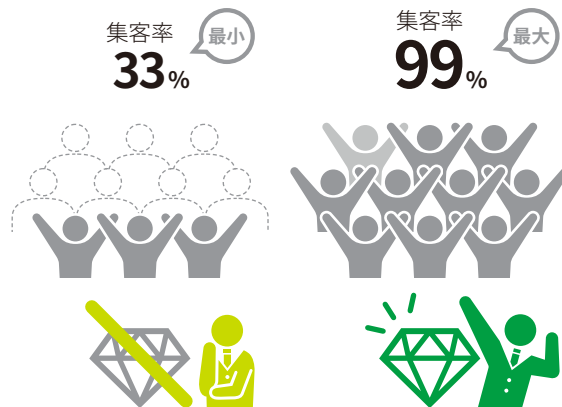
栃木は東武鉄道との連携企画である「To BREX」によるラッピングトレインの運行や無料シャトルバスの運行などによる集客施策が入場者の増加、ひいては集客率の向上につな

平均入場者数

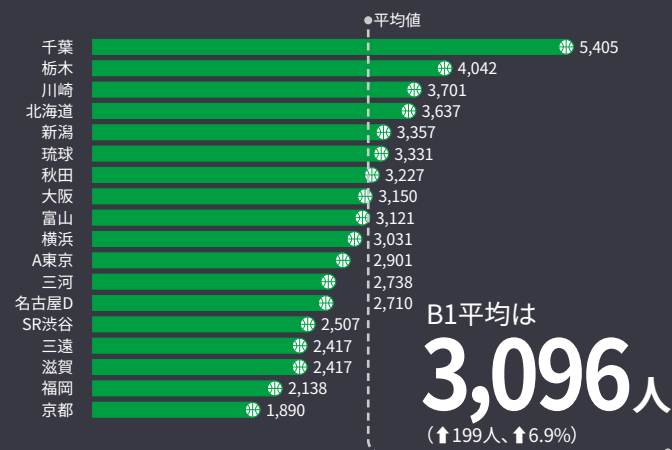


アリーナ集客率

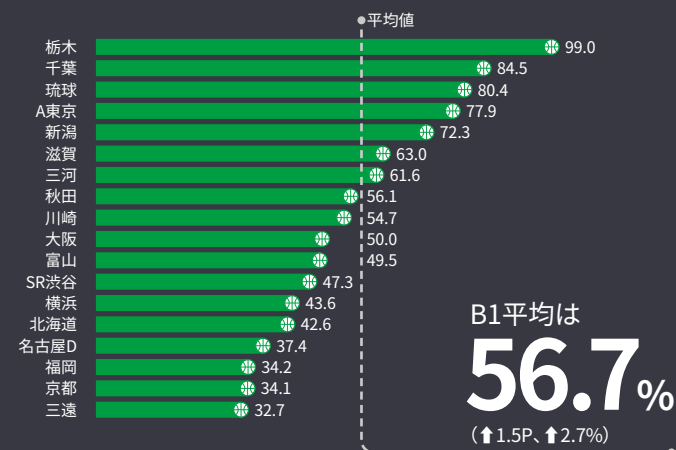
スタンドに空席が目立ち「ガラガラ感」があると、観客もスポンサーも価値を感じづらい。一方、スタンドが満席であれば価値を感じやすく、リピーター化したりスポンサー収入の増額につながりやすくなる。



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



がったものと考えられます。このような地場企業との連携は、安定的な集客効果だけでなく、交流人口の増加という側面で地域活性化にも貢献することになります。

少なからずクラブの勝敗やスター選手の存在により集客に影響を受けやすいスポーツビジネスにおいて、集客を維持し、高集客率を継続することは難しい側面もあるため、今後はさらに民間主導のアリーナを中心とした街づくりという動きに期待が集まります。

客単価

2018年シーズンにおけるB1の平均は前年比+159円(+6.6%)の2,568円でした。客単価の内訳は、チケット単価が約8割、物販単価が約2割という構成になっています。

最も値が高かったのは栃木の4,609円(+293円)であり、チケット単価でも3,354円でB1トップとなっています。集客率99.0%を誇る満員のアリーナの価値をうまく具現化できている様子がうかがえます。

なお、昇格クラブ以外で最も客単価の増加率が高かったクラブは川崎で+41.2%(+797円)でした。

川崎は2018年シーズンより運営が東芝からDeNAに代わり、プロ野球で蓄積したノウハウを生かし、とどろきアリーナを非日常的な興奮と感動の共有空間とする「EXCITING BASKET PARK」計画を始動しました。大型投資によるセンターハングビジョンの設置などの演出の強化や、横浜スタジアムのエース売り子投入でのオリジナル生ビール販売、レプリカユニフォーム着用での観戦文化の浸透などの各種施策を実施したことで、物販単価が大きく増加する結果となりました。

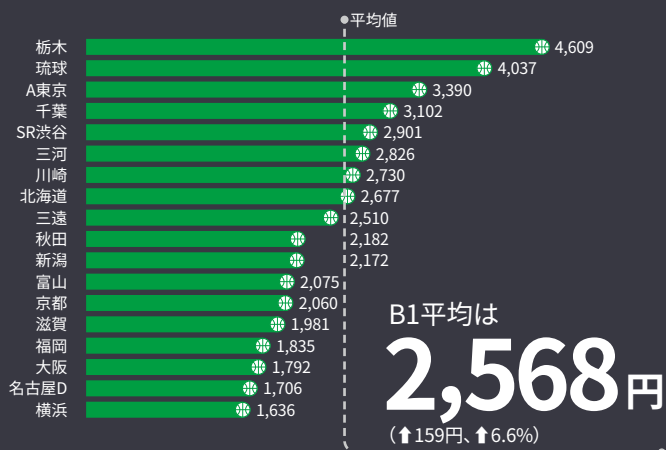
客単価



川崎 [EXCITING BASKET PARK] 計画



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どうか、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

2018年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+4.5百万円(+46.7%)の14.1百万円でした。

最も効率的に勝利を重ねたのは新潟で、1勝を4.7百万円で挙げたこととなります。対して最下位の福岡は1勝を挙げるのに46.9百万円を費やしたことになっており、その差は10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

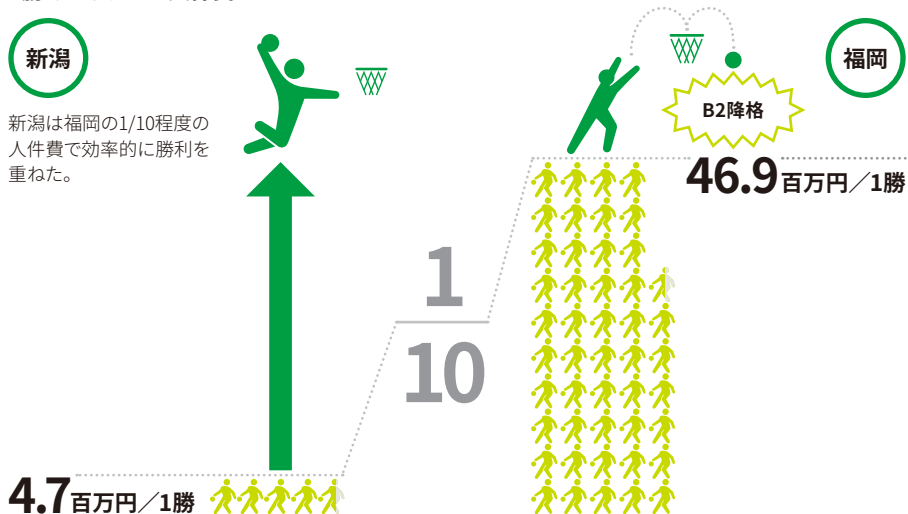
すが、その分析はあくまでも相対的に行うべきという点に留意が必要です。

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、2シーズン連続でチャンピオンシップ優勝のA東京や準優勝の千葉が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。

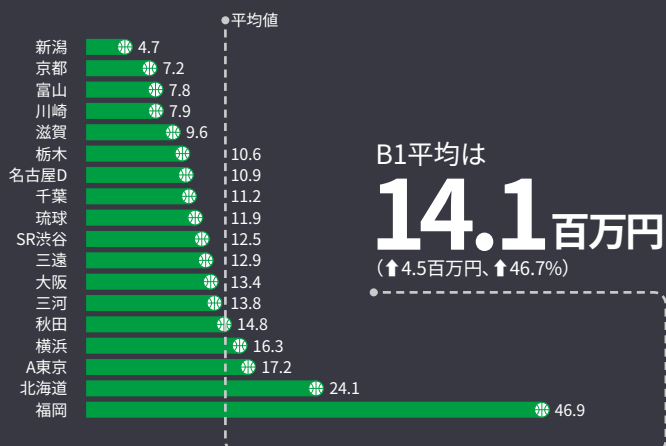
ただし、チーム人件費に投入できる資金は

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、無尽蔵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付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挙げられるかを思索する、BM施策への真摯な向き合いが重要であるといえます。

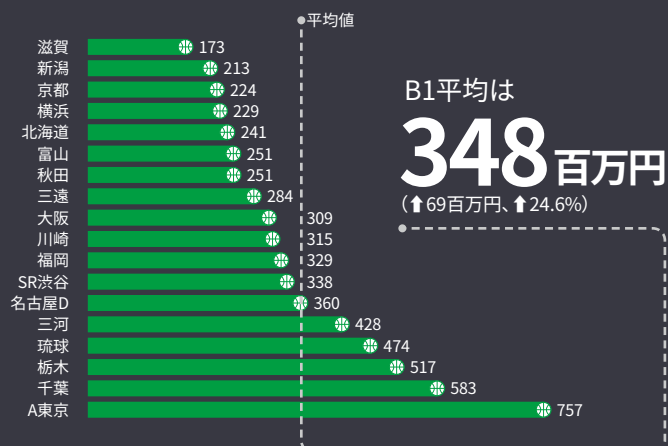
1勝あたりチーム人件費



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)



Management Cup B1

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。

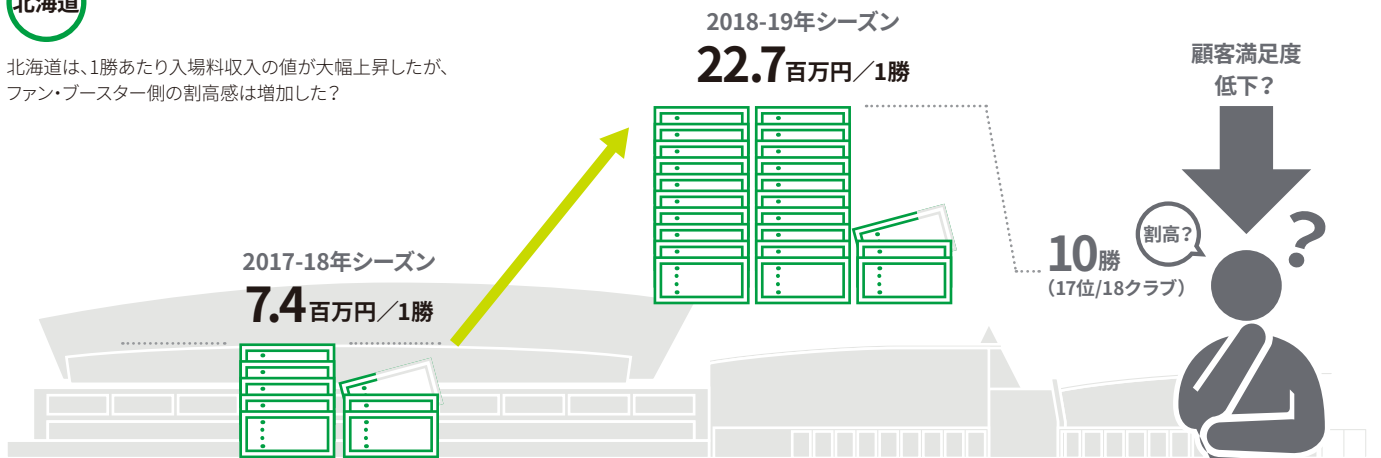
2018年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+1.7百万円(+27.3%)の8.0百万円でした。順位を見ると、トップの北海道が22.7百万円と昨シーズンから約3倍の伸びを記録し他のクラブを大きく引き離しており、それを昇格組である福岡が14.4百万円で追う結果となっています。

しかしながら両チームの勝利数を見てみると、北海道が10勝(18チーム中17位)、福岡が7勝(同18位)といずれもFM面の結果が振るわず、その影響で本KPIを押し上げている点は否めません。その意味では、顧客満足度についてはむしろ低下させてしまった可能性も高く、BM・FMのバランスをマネージしていくことが重要といえるでしょう。

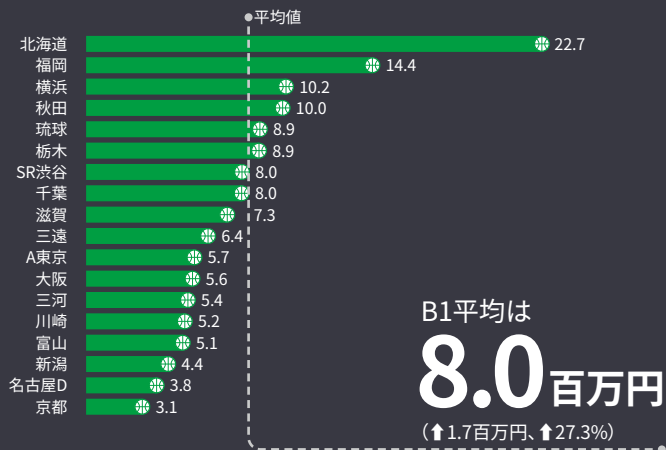
1勝あたり入場料収入



北海道は、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は増加した？



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確保への投資となる「グッズ関連利益額」。興行以外のビジネスにいかに関リソースを割いてクラブ経営に役立てているかが読み取れる指標です。

売上高・チーム人件費率

2018年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+3.9P(+11.0%)の39.5%となり、2016年シーズンから2年連続での増加となりました。

本KPI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Bクラブにおいては、BM戦略が反映されやすい指標といえます。また、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面の戦力強化を狙うことができる一方、クラブの経営を圧迫する要素にもなるため、諸刃の剣の性質も有します。

今期B1で突出した値となっていたのが福岡です。売上高が前年比+89百万円(368百万円

→457百万円)と伸びた一方、チーム人件費はそれを上回る+125百万円(204百万円→329百万円)の伸びとなり、本KPIの値は+16.4P(55.5%→71.9%)となりました。

チーム人件費のみを見るとB1平均値である348百万円を下回っていますが、不測の事態により売上高が予算に届かなかったことで、一気に資金繰りが厳しくなってしまったようです。大口スポンサーのインパクトも踏まえた適切なチーム人件費水準のマネジメントも重要になってきます。

SNSフォロワー数*

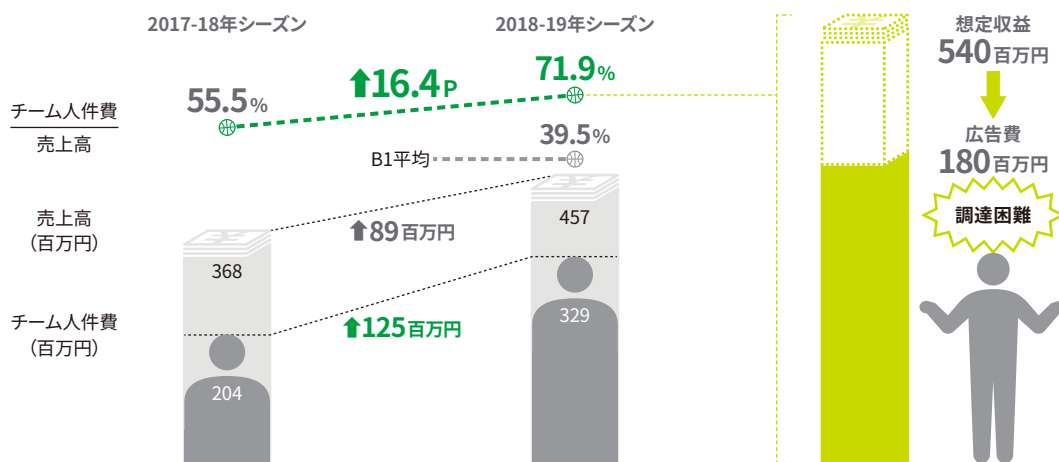
2018年シーズンのB1の平均は、前年比+13,555人(+17.2%)の92,158人となり、大幅に数値を伸ばしています。

トップは千葉の250,457人で、B1平均の約2.7倍、2位栃木の193,959人に5万人以上の差をつけ、他を圧倒しています。なお、千葉のSNSフォロワー構成を見ると、他クラブに比べてFacebookフォロワーの比率が高いという特徴があり、今後はその特徴を生かしたBM施策を打てるかがポイントになってきます。

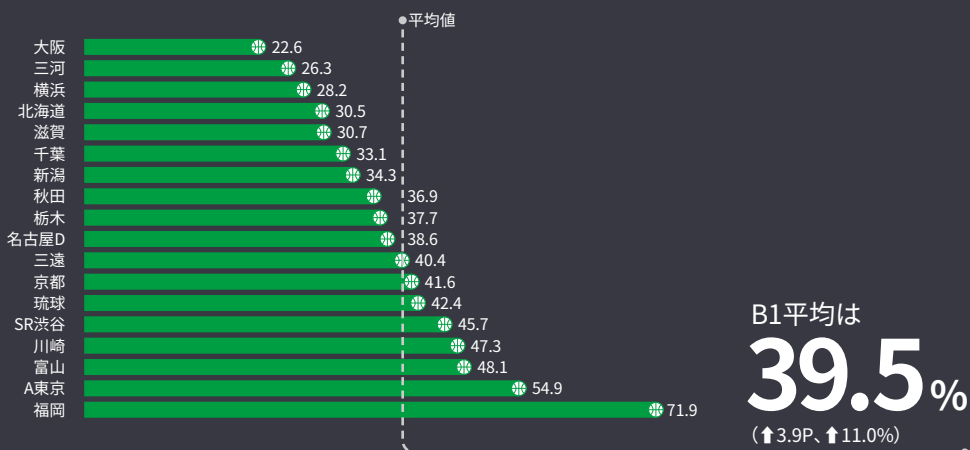
SNSフォロワー数の着実な増加の背景に

売上高・チーム人件費率

福岡 本KPIが最も高い福岡は、FMで最下位となったことに加え、資金難によりB1ライセンスを維持できなかった。



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B1

は、クラブ側の努力はもちろん、リーグとしてのマーケティング戦略の存在も大きいといえるでしょう。Bリーグでは創設時より、「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「若者」と「女性」をメインターゲットに定めています。そのうえで、情報収集・チケット購入・入場・中継視聴・グッズ購入などが全てスマホ上で完結できるようにサービスを設計し、クラブをサポートする体制を整えている効果が出ているものと思われる。

グッズ関連利益額

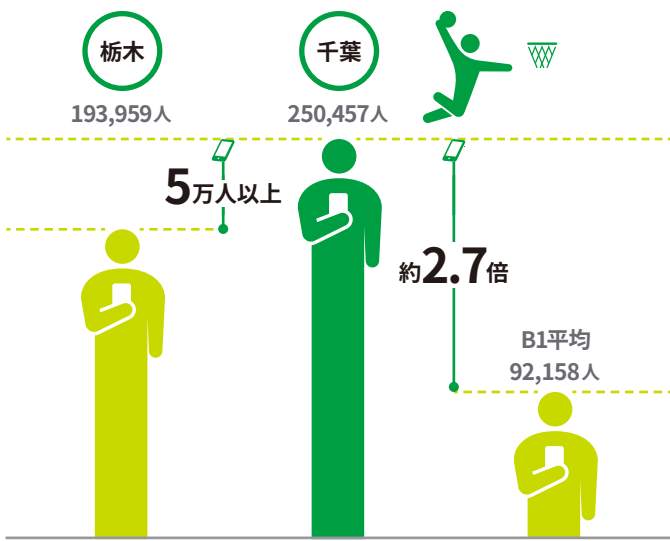
2018年シーズンにおけるB1の平均は前年比+8.6百万円(+60.4%)の22.8百万円でした。トップは昨シーズンに引き続き千葉の82.7百万円で、前年比約+8百万円となっています。この結果は、各種来場促進策を通じたリーグ随一の来場者数もさることながら、様々な新商品や限定コラボ商品など、ファンを飽きさせない商品ラインアップやアウェイ会場での販売、試合会場でのクレジットカードや電子マネー決済機能の導入による顧客利便性の向上などの販売促進施策を追求したこと

が大きな要因であると考えられます。

一方、当該KPIがマイナスとなっているクラブが2クラブあります。原因はいくつか考えられますが、一般的にはキャンペーンなどでの無償配布や、選手の移籍などによる在庫処分がかさんだことなどが要因と推測されます。

グッズは利益だけではなく、クラブとファン・ブラスターをつなぐ連結ピン効果も有しています。各クラブはCRM戦略の活用を通じて情報を分析し、より魅力的な商品開発や在庫戦略の改善を図る必要があります。

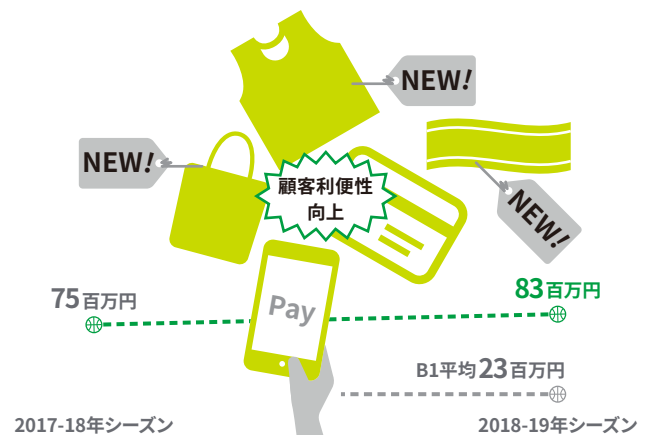
SNSフォロワー数*



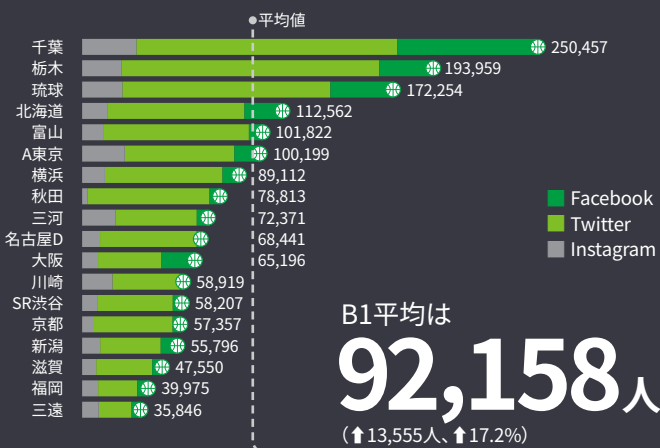
* Facebook、Twitter、Instagramの合計

グッズ関連利益額

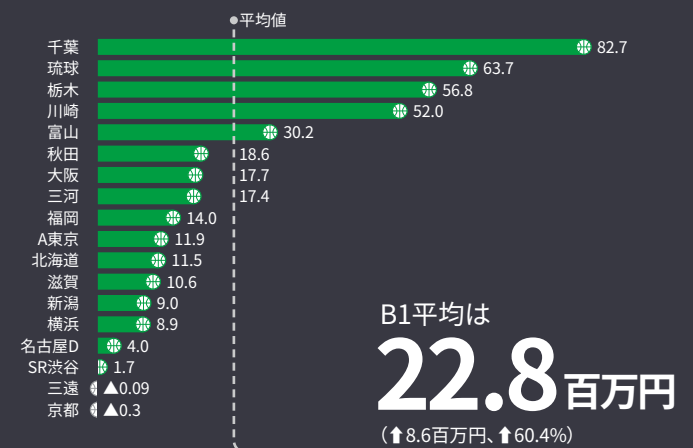
千葉は、新商品の発売やクレジットカード・電子マネー決済機能の導入など顧客利便性向上を通じてグッズ関連利益額をUPさせた。



SNSフォロワー数(人)



グッズ関連利益額(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。中でも「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いるため、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ます。

売上高

2018年シーズンにおけるB1の売上高平均は、前年比+117百万円(+14.5%)の924百万円でした。

トップは昨シーズンに続き千葉の1,762百万円、逆に最小規模だったのは福岡で457百万円でした。リーグ全体としては売上拡大傾向ではあるものの、同一リーグ内でおよそ4倍の差がついている状況となっています。

B1平均の売上高構成比は、スポンサー収入の割合が最も高くおよそ52%を占め、続いて入場料収入が22%、物販収入が6%となっています。

スポンサー収入は大企業の資本傘下にある

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60%を超えています。今後はファンベースをさらに広げる中で入場料収入・物販収入を拡大し、より財務的に安定した状態を目指すことが課題といえます。

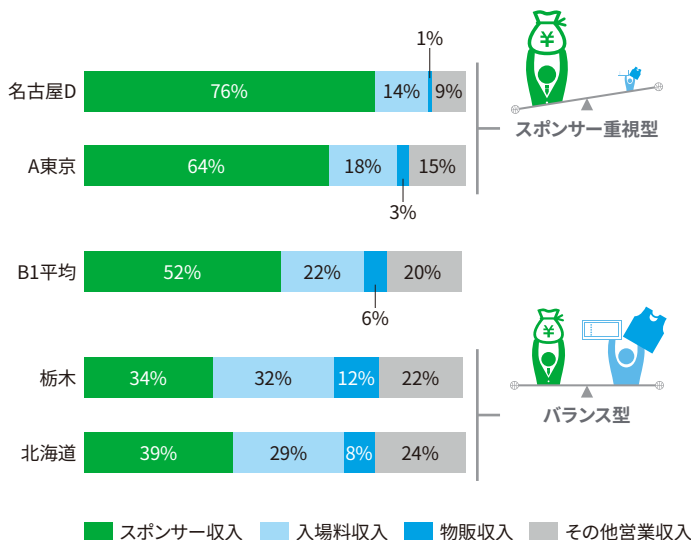
一方で、栃木や北海道はスポンサー収入と入場料収入がそれぞれ約30~40%、物販収入が10%前後と、よりバランスの取れた収入構成となっていることがわかります。特定の収入源に依存しない健全なクラブ経営がなされているといえるでしょう。

売上高成長率

2018年シーズンのB1の平均は、前年比▲21.0P(▲60.5%)の13.7%と、成長の鈍化は見られるものの、7クラブにおいて20%以上の高成長率となっています。

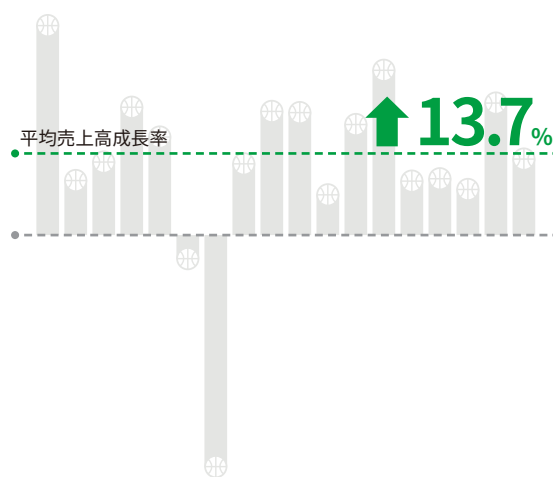
最も成長率が高かった北海道(37.1%)は、チームの競技成績は振るわなかったものの、勝敗に左右されずにBM面で着実に結果を出しています。入場者数が微減した中でも、サービス向上により入場料収入の客単価を向上させているほか、物販収入においても商品ラインアップの拡充やアリーナでの販売強化が収入増につながっています。スポンサー収入で

売上高

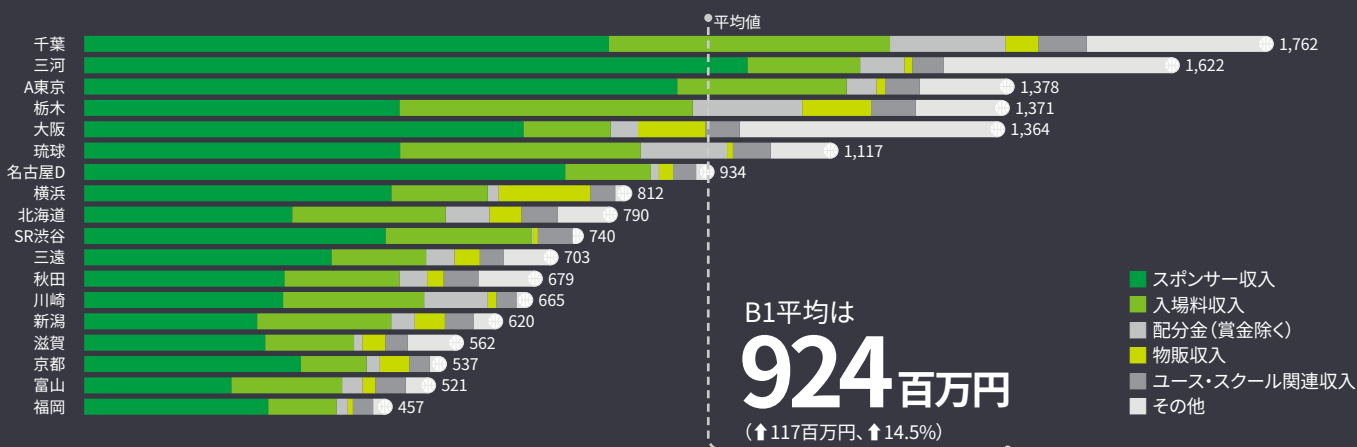


売上高成長率

引き続き2桁台の成長トレンドとなっている。



売上高(百万円)



Management Cup B1

も、既存顧客の満足度向上と新規顧客の開拓を両立させて増収を実現しています。

一方、当該KPIがマイナスとなっているクラブが2クラブあります。川崎はクラブ運営会社変更に伴い、3カ月分の事業収入が計上されていないことが大きな要因であり、足元の実態としては、入場者数の増加や物販の売上拡大、スポンサー社数の増加などポジティブな傾向となっています。SR渋谷は、入場料収入・物販収入は増加したものの、スポンサー収入の減少により全体として▲5.9%となっています。

自己資本比率

2018年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲2.8P(▲12.8%)の19.0%となりました。トップは秋田の74.1%、最下位は福岡の▲161.4%となっています。

Bリーグが採用するクラブライセンス制度によると、債務超過クラブには翌シーズン以降のB1ライセンスが交付できないことになっています。最下位の福岡は申請時点(2018年11月)において実質的な債務超過が疑われる状況であり、Jリーグにはない「資金繰り基準」を株式売却などによる運転資本不足解消により回避できる条件付きで、2019年4月に辛くも

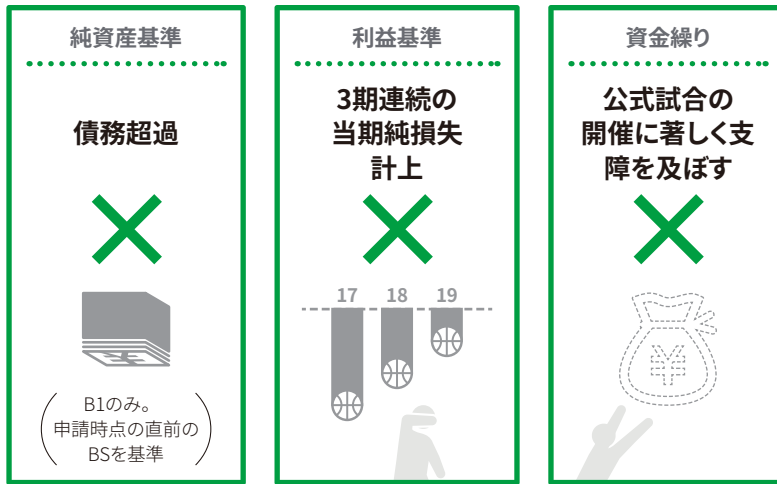
B2ライセンスは交付される結果となりました。(結果として2019年6月の決算は債務超過。)

ライセンス交付にあたり最も継続審議の件数が多いのが財務基準です。各クラブにおいては自己資本比率のほかにも当期純利益や資金繰りなどに関してライセンス交付のための継続的な経営管理が必要であり、場合によっては責任企業などからの支援も必要となります。

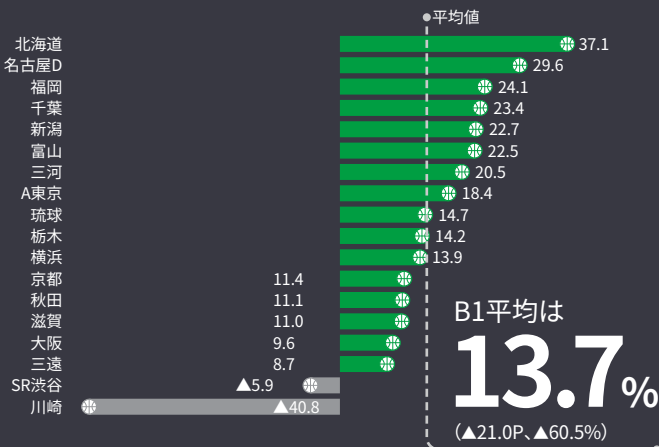
特に、自己資本比率が10%に満たないクラブは、福岡に加えて川崎、新潟、富山、滋賀と4クラブ存在しており、これらのクラブは引き続き改善が必要です。

自己資本比率

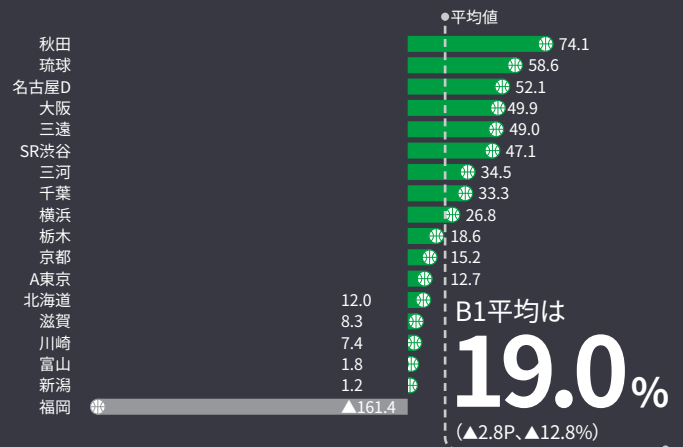
クラブライセンス基準



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



B1優勝クラブインタビュー

千葉ジェッツふなばし

2017-18年シーズンに続き、FM面の成績である競技成績では惜しくもB1準優勝となった千葉。一方で、BM面の成績であるBリーグマネジメントカップ(以下、BMC)においては、昨シーズンからのB1連覇を達成しました。KPIごとの成績では、平均入場者数、SNSフォロワー数、グッズ関連利益額、売上高の4項目でB1トップとなり、全ての項目で平均以上の成績を残していることから、経営基盤の強さとバランスの良さがうかがえます。千葉のクラブ経営の秘訣はどこにあるのでしょうか。今期から島田慎二現会長より経営を引き継いだ米盛勇哉社長への独自インタビューを通じてデロイトトーマツグループの目線で分析します。

顧客満足度を高めるホスピタリティの精神

千葉のBM施策の肝を知るために、まず最初に確認しなければならなかったのが、Bリーグでも圧倒的な水準を誇る集客施策についてです。Bクラブで唯一平均入場者数が5,000人を超えている千葉においては、どのようなBM施策が行われているのかを米盛社長に伺ったところ、キーワードは「ホスピタリティ」であることがわかりました。

「スタッフは皆、ホスピタリティを強く意識して、やっていかないと千葉ジェッツがダメになるという問題意識を持っている。これは島田前社長が口酸っぱく言い続けたことでクラブ内にしっかり根付いており、経営優先度としても高く設定している」(米盛社長)

このコメントに表れているように、千葉ではブースターからの要望やクレームに対して、一つひとつ真摯に対応することで、不満足を減らしリピートにつなげていくことを徹底しています。意見収集は、ブースターへのアンケートフォーム付きサンクスメールの送付やSNSでのエゴサーチなどで行われており、結果を社内にフィードバックすることで、スタッフ一人ひとりが「ホスピタリティ」を強く意識する風土が醸成されています。また、フロントとブースターの距離が近く、生の声を聴きやすい状況も顧客意識醸成の要因として挙げられるでしょう。実際に、試合中の音楽演出に関して、「勝負どころではあえて声援のみで盛り上げてみてもよいのでは」という意見が寄せられたことから、演出を段階的に減少させるなど、ブースターからの意見反映にも取り組んでいます。

このような、顧客満足度を高めるためのホスピタリティ精神は、一朝一夕で根付くものではなく、島田前社長が得意としてきた旅行事業のノウハウが大きく影響しているものと推察されます。クラブの活動理念である「千葉ジェッツふなばしを取り巻く全ての人たちとともにハッピーになる」も、千葉が弱小でクラブ経営もおぼつかない状況の頃を知っている島田前社長の想いが凝縮されており、それをクラブスタッフ全員が共有できていることこそが、B1最多の入場者数を生み出す源泉となっていることがうかがえます。

クラブを成長させる「挑戦の姿勢」

千葉の集客力の源泉が、クラブ内に共有された「ホスピタリティ」精神であることがわかったところで、それを着実に成果に結び付けていくBM施策についても解説していただいたところ、見えてきたのは「挑戦の姿勢」でした。

「チームもそうだが、フロントも含め会社組織としても挑戦していく姿勢がある。市民クラブとして企業クラブに負けないクラブとなるべく『打倒トヨタ』を掲げてきたこともそうだが、会場の演出を強化して勝敗に左右されない顧客体験の品質向上の追求なども行ってきた。クラブを取り巻く全ての人に『応援したい』という気持ちを持ってもらうためにも、高い目標を掲げることが重要になる」(同)

現在、千葉は新たな挑戦として、「千葉ジェッツ 夢のアリーナプロジェクト」や「グローバル展開」に取り組んでいます。アリーナプロジェクトでは、より多くのブースターに会場していただくためにも、現在の5,000人規模のアリーナから、民設民営型の1万人規模のアリーナの新設を目指しています。達成すればBリーグとしても初の民設民営型のアリー

ナですが、巨額の建設資金の調達や協業パートナーの選定など数多くの課題があるものと考えられます。また、実際にアリーナが完成した場合でも、満員のアリーナを維持するためには、今以上にコンテンツの魅力を高め、マーケティング戦略も練り直す必要があるでしょう。数多くの課題がある中でも挑戦していく姿勢は、まさに千葉のフィロソフィーそのものといえるでしょう。

また、グローバル展開では、アジアをはじめとする海外クラブとの提携や合同キャンプ、エキシビジョンマッチ、選手・フロントの海外派遣、海外選手獲得などといった様々なBM施策にチャレンジしています。海外での知名度を向上させることによって、訪日インバウンドの取り込みや、既存スポンサーのビジネス機会創出、海外スポンサーの獲得など、様々な効果が期待されます。もともと、千葉から世界へ、を発信する「ジェッツ」がクラブ名の由来であることから、グローバル展開は今後重要な戦略となるものと考えられます。地域を代表して世界の窓口となる、この大いなる「挑戦」から、今後も目が離せません。



真の地域密着を目指して

「ホスピタリティ」を根底に据えた「挑戦の姿勢」を貫いてきたことで大きく成長を遂げた千葉。ビジネス的にもグローバルを視野に入れつつある千葉にとって、地域とのつながりはどのように位置付けているのでしょうか。

「千葉ジェッツふなばしの活動価値の原点は地域との連携だと考えている。ファンとスポンサーとのつながりを強めるのも、もちろんだが、様々なチャレンジやグローバルな展開ができるのも、足下の地域との強固なつながりがあるからこそ。今後も、地域への還元活動により存在感をさらに強めていきたい」(同)

従前から地域密着の印象が強い千葉ですが、2019年からは新たに社会貢献活動「JETS ASSIST」を開始しています。千葉に対するこれまでの応援・支援への恩返しが理念となっており、経済的・社会的に恵まれていない境遇の子どもへの支援やSDGs(持続可能な開発目標)への貢献にも焦点が当てられています。具体的には「オフコートの3P」として、地球環境改善の「PLANET」、ジェッツ・コミュニティに支え合いの文化を醸成する「PEOPLE」、

防災・減災の意識向上などの平和実現の「PEACE」が語られています。活動としては、古着Tシャツ回収の「絆Tシャツプロジェクト」や児童養護施設での「ふれあい会」、台風復興支援募金活動などが行われています。

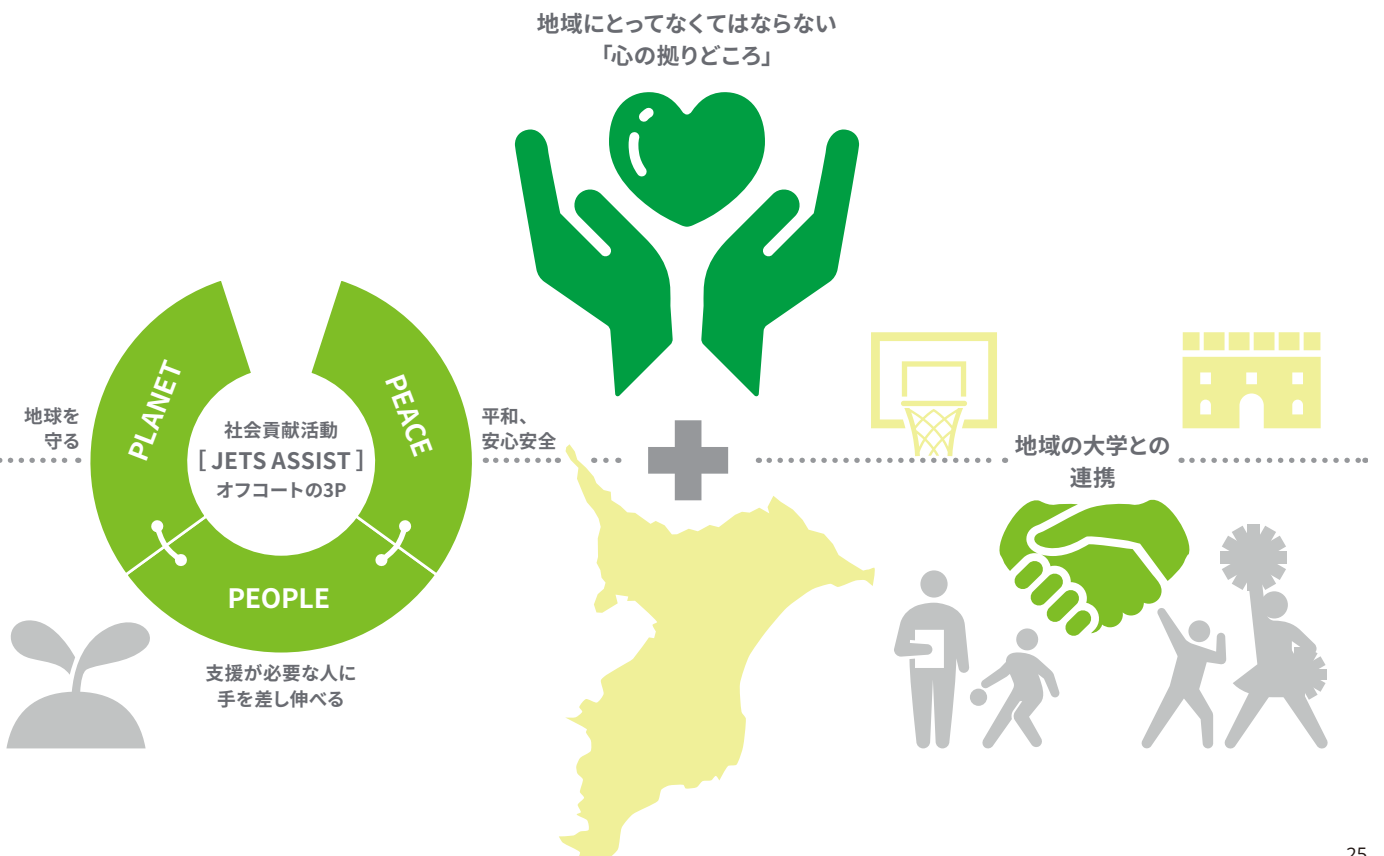
さらに特徴的なのは、地域の大学との連携です。千葉商科大学とのコラボレーションは、実はbjリーグ参入時より継続的に実施されており、直近では冠試合の2日間におけるイベントプロモーションの運営を、現役の大学生たちが主体となり、大学のチアリーディング部なども連携して実践する教育の場にもなっています。この取り組みは、大学側にとっては学生に貴重なスポーツビジネスの現場を体験できる機会となり、クラブ側にとっては、これから社会に羽ばたく人材の育成にスポーツマンシップ教育を含めて大いに貢献できるため、双方にとってWin-Winとなる、これからの時代のスポンサーシップの形をいち早く体現している取り組みとして非常に参考になる事例といえます。

このように、クラブは強いだけではなく、地域にとってなくてはならない「心の拠りどころ」となることで、初めて地域での存在感が増していくものと考えられます。

今後の展望

BMCでB1の2連覇を達成した千葉ですが、2019年にはミクシィと資本業務提携を結んだことで、アリーナプロジェクトをはじめとする様々なBM施策が今後加速していくものと思われる。特に、デジタルマーケティング分野では、これまで十分に行えていなかったデータの蓄積・分析・利活用に力を入れていきたいとのことで、既存の強い顧客基盤に加えて、さらなる集客が生み出されることになると考えられます。

これまでもBM面で数々の結果を出しながら挑戦を続け、さらなる成長を目指す千葉。悲願である競技面でのB1優勝も含め、今後の活躍が期待されます。



クラブライセンス基準の引き上げがもたらす オーナー・スポンサーへの影響

2019-20年で4シーズン目に突入するBリーグ。NBAでは八村塁選手の活躍が目覚ましいバスケットボール界ですが、Bリーグも新たなステージに進むべく2019年7月に「B.LEAGUE BEYOND 2020」と題された未来構想を発表しています。この構想を実現するための道筋として打ち出されたリーグの構造改革やクラブライセンス基準の引き上げは、Bリーグの可能性を広げる大きな変化となり、ひいてはリーグやクラブに関係する様々な立場の人や企業、特にクラブのオーナーやスポンサーたる「パートナー」の関わり方を変えることになるかもしれません。今回は、リーグの構造改革やクラブライセンス基準の引き上げが、Bリーグのパートナーシップの在り方をどのように変化させていくかを考察してみたいと思います。

Bリーグの構造改革・ライセンス制度の概要

図1は、現在のリーグの構造、Bリーグ発足時に設けられたクラブライセンス（抜粋）と、「B.LEAGUE BEYOND 2020」で打ち出されたリーグ構造、クラブライセンスを比較したものです。基準引き上げ後のクラブライセンスは売上高基準が現行ライセンスの4倍、加えて4,000人の平均入場者数基準を設けるなど現行のライセンスを大幅にアップデートする内容となっています。

2018-19年シーズンのB1実績を例にとると、新クラブライセンスの売上高と入場者基準をクリアできるB1クラブは千葉ジェッツふなばしと栃木ブレックス（現宇都宮ブレックス）の2チームのみであることから、B1クラブに対して集客と収益というエンターテインメントとビジネスの両面における大きな飛躍が求められていることがうかがえます。

基準引き上げや構造改革はクラブにとって非常に高いハードルではありますが、一方でライセンスをクリアするクラブは高い基準の競技成績、集客力、財務体質を兼ね備えた、非常に高い地域ブランド価値を持つクラブになることが見込まれ、その成長過程にも大きな注目が集まることが想定されます。特に、欧米に比べて放映権による収入が限られている日本においては、収益の源泉は「満員のアリーナ」をいかに作り出すかということであり、

それが実現できれば財務的にも興行的にも多くの付加価値を生み出すことができるため、クラブ経営にとっても望ましい方向性であると考えられます。

総合電子部品メーカーTDKが 秋田ノーザンハピネッツのパートナーに

スポンサーという観点につき、2019-20年シーズンから秋田ノーザンハピネッツ（以下、秋田）のユニフォームパートナーとなったTDK株式会社の事例について見てみましょう。TDKは東京都に本社を置く総合電子部品メーカーですが、本社拠点とは異なる秋田のパートナーとなりました。また、同社はBtoBビジネスが中心のため、パートナーシップによるブランドイメージアップのメリットがあまりないように感じられます。では、なぜ東京の企業が秋田県のクラブパートナーになったのでしょうか。参入のきっかけは2018-19年シーズンの商品コラボにあったと考えられます。

2018年に新規事業として磁気ネックレスの販売を開始したTDKは、2019年に秋田とコラボした磁気ネックレスをクラブのECサイトと秋田県内の薬局で販売し、プロモーションを行いました。秋田県内に10カ所の生産拠点を持ち、地元住民の多くが接点を持つTDKにとっての経営課題の一つは、地域におけるさらなるブランドイメージアップの実現であったことがうかがえます。地域密着を掲げる地元プロク

ラブとこのようにコラボにより、経営課題を解決できたTDKは2019-20年シーズンから新たに秋田のユニフォームパートナーとなりました。

定量的な効果は発表されていませんが、商品コラボからユニフォームパートナーになったという点で、秋田とのパートナーシップが企業にとって合理的であったと考えられていることは間違いないでしょう。そして、2019-20年シーズンの秋田は、12月15日時点における1試合あたりの入場者数がB1第4位、前シーズン比+9.8%（図2）を記録しており、TDKの名前がリーチしている範囲も拡大しているため、TDKにとってはプラスαの効果ももたらされていると考えられます。

この事例のように、全国や世界に展開している企業が生産拠点を持つ地域で自社の経営課題の解決にスポーツコンテンツを活用するというパートナーシップの形は、これからのBリーグのパートナーシップの形を示す好事例の一つであるといえます。

1万人収容の新アリーナ建設へ 千葉ジェッツふなばしとミクシィの 資本提携

次に、千葉ジェッツふなばし（以下、千葉）と株式会社ミクシィの資本提携の事例を見てみましょう。ミクシィは、「モンスターライク」などエンターテインメントコンテンツを手掛ける企業です。ミクシィは2019年に千葉との資

図1 Bリーグリーグ構造・クラブライセンス概要

現行のクラブライセンス（一部抜粋）		新たに基準を引き上げるクラブライセンス（公開情報のみ）	
リーグ構造	・ オープン型リーグ （単年成績に応じた昇降格）	リーグ構造	・ エクспанション型リーグ （複数年成績に基づく、参入・昇降格判断、 クラブ数は競技性・事業性に適宜判断）
B1 18クラブ	・ 売上高3億円 ・ 平均入場者基準なし ・ アリーナ座席数5,000席以上	B1 最大24クラブ	・ 売上高12億円 ・ 平均入場者数4,000人 ・ アリーナのソフト・ハード要件 ・ 複数年の競技成績
B2 18クラブ	・ 売上高1億円 ・ 平均入場者基準なし ・ アリーナ座席数3,000席以上	B2 最大24クラブ	・ 売上高4億円 ・ 平均入場者数2,400人 ・ 複数年の競技成績

出所：「B.LEAGUE BEYOND 2020」クラブライセンス交付規則、アリーナ検査要項からデロイト トーマツ グループ作成

本提携によって市民クラブを支える実質オーナーとなりました。この資本提携は、千葉が持つアセットとポテンシャルが、ミクシイの投資戦略にとって魅力的であったことから実現したものと考えられます。

千葉は毎試合5,000人前後の動員数(図2)を誇り、2年連続地区優勝の実績も持つ、人気もブランド価値も高いクラブです。しかし、動員数の増加から、現在使用しているホームアリーナは手狭になり、より多くの観客を収容できるアリーナでの興行を検討する段階に入っていました。そこで千葉は、この悩みをさらなる高みに向かうチャンスとすべく、クラブが所有する1万人規模のアリーナ建設を、建設から運用まで「ビジネス」として行う設民営という方針で目指す道を選択しました。

千葉がその選択に踏み切るきっかけとなったのがミクシイです。ミクシイからすれば、地

元地域に愛されるクラブが持つスポーツコンテンツはエンターテインメント面で自社ビジネスと親和性が高く、オフシーズンを含めた試合興行のない日には自由に多目的利用ができる民間アリーナという施設は、自社の新規ビジネスにも活用できるコンテンツでもあるため、ハード・ソフト両面において魅力的な投資案件と評価されたものと推察されます。また、建設段階から投資することで既存の公設のアリーナにはない「観る」ことに適した設計も実現でき、よりバリューアップの余地が拡大する点も考慮されたものと思われる。

この事例のように、自前でアリーナを建設するクラブに投資することによりクラブと協働しながらアリーナのハード・ソフト両面を一体でコントロールできるというのは、自社コンテンツで試合興行のない日の稼働を埋めることのできる、企業にとっては非常にビジネスポ

テンシャルの高い投資になり得ます。ミクシイがスポーツコンテンツ、アリーナコンテンツを成長させることでエンターテインメント企業としての価値を高め、一方で千葉は、よりレベルの高い観戦体験を提供できる大きな箱で「満員のアリーナ」を目指し、活動規模を拡大するという両者の関係は、Bリーグにおける理想的なパートナーシップの先行事例の一つといえるでしょう。

Bリーグの新クラブライセンス制度に見られるポテンシャル

「B.LEAGUE BEYOND 2020」において発表されたクラブライセンス基準引き上げとリーグの構造改革は、Bリーグの現在地を基準にすると高いハードルであることは否定できず、成長の過程で痛みを伴うことも想定されます。しかし一方で、クラブやパートナー参入による投資を考えている企業や団体にとって、投資判断の際に最大のネックであった「降格リスク」を軽減でき、注目度やブランド力を高め、地域活性化に伴う自社ビジネスの拡大を目指しやすくなるという大きなチャンスであることも事実です。ライセンス基準の引き上げがクラブを成長させるきっかけとなり、それが様々なパートナーを呼び込み、そのパートナーの参入がクラブをさらに成長させるというエコシステムを作り出そうという野心的な挑戦は、スポーツビジネスマーケットの拡大という観点からは、歓迎すべきBM施策といえるでしょう。

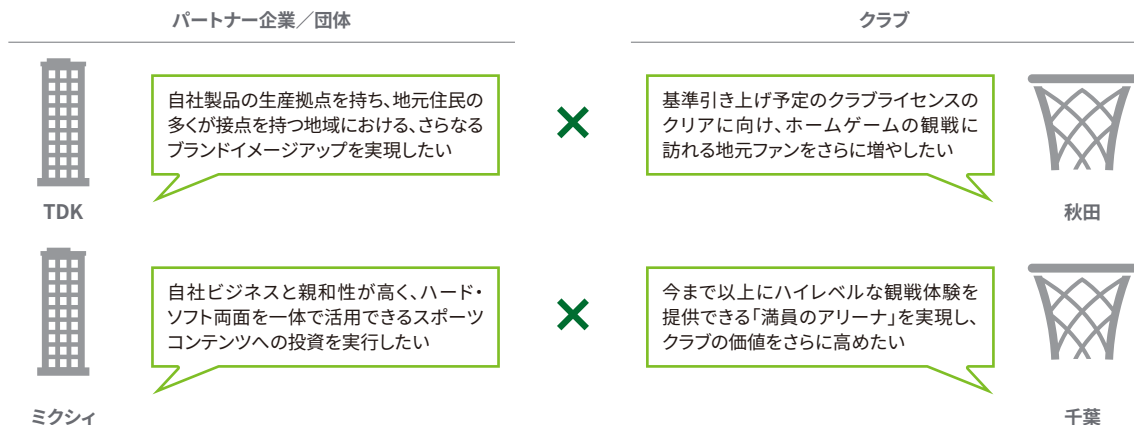
Bリーグの今後のさらなるチャレンジには、クラブのポテンシャルを積極的に活用するパートナーの参入が不可欠です。クラブのマネジメント層は、ぜひ今回のレギュレーション改定をポジティブに受け止め、自クラブのアセットを最大限活用してパートナーと共に成長していくモデルの構築を目指してもらいたいと考えます。同時にパートナー側は、応用範囲の広いスポーツコンテンツの生かし方を自社の経営課題と照らし合わせ、単なる広告宣伝や自社認知度の向上だけではなく、新しい付加価値の創造につながるパートナーシップを構築していただきたいと思います。

図2 平均入場者ランキング:B1

2018-19年シーズン平均入場者数(人)		2019-20年シーズン平均入場者数(第12節15試合終了時点)(人)	
1	千葉 5,405	千葉 4,814	▲10.9%
2	栃木 4,042	川崎 4,632	▲25.2%
3	川崎 3,701	宇都宮 4,086	▲1.1%
4	北海道 3,637	秋田 3,544	▲9.8%
5	新潟 3,357	北海道 3,531	▲2.9%
6	琉球 3,331	名古屋D 3,429	▲26.5%
7	秋田 3,227	大阪 3,408	▲8.2%
8	大阪 3,150	琉球 3,300	▲0.9%
9	富山 3,121	横浜 3,249	▲7.2%
10	横浜 3,031	富山 2,823	▲9.6%
11	A東京 2,901	SR渋谷 2,783	▲11.0%
12	三河 2,738	三遠 2,721	▲12.6%
13	名古屋D 2,710	新潟 2,690	▲19.9%
14	SR渋谷 2,507	三河 2,578	▲5.8%
15	三遠 2,417	A東京 2,555	▲11.9%
16	滋賀 2,417	滋賀 2,403	▲0.6%
17	福岡 2,138	島根 2,244	▲12.7%
18	京都 1,890	京都 1,894	▲0.2%

出所:Bリーグ公表データを基にデロイトトーマツグループ集計

図3 各ケースにおけるパートナーとクラブの関係



B2 Ranking

仙台、各分野で着実な伸びを達成して初の優勝!!

B2部門の優勝クラブは昨シーズンから大きくBMポイントを伸ばした仙台となりました。仙台はマーケティング分野で3位、経営効率分野と経営戦略分野とともに1位、財務状況分野で4位タイと安定した成績を残し、2位の熊本を5ポイント差でかわしての優勝となりました。

仙台はFM面での競技成績では地区優勝こそ逃しましたが、昨シーズンとほぼ同水準のチーム人件費ながら勝ち星を倍近く増やして地区2位となったことに加え、各種BM施策により平均入場者数も20%近く伸ばしており、特にグッズ関連利益額については10倍という大幅改善を達成しています。まさに、FMとBMの両輪がうまくかみ合った結果が表れたものと考えられます。

現状ではアリーナ集客率にまだまだ伸びしろがあり、この流れを継続していけるかどうか、成長のポイントになるものと思われまます。



© SENDAI 89ERS



BM Point 2019

B2	順位	(参考) 2017-18年 シーズン 順位	BM point 総計
 仙台89ERS	1 ↑	5	149
熊本ヴォルターズ	2 ↑	3	144
広島ドラゴンフライズ	3 ↓	2	131
信州ブレイブウォリアーズ	4 ↑	12	123
バンビシャス奈良	5 ↑	8	119
茨城ロボッツ	6 ↓	4	116
島根スサノオマジック	7 —	17 [※]	113
西宮ストークス	8 —	18 [※]	109
青森ワッツ	9 ↑	10	106
アースフレンズ東京Z	10 ↓	6	92
Fイーグルス名古屋	11 ↓	9	92
愛媛オレンジバイキングス	12 ↓	11	82
群馬クレインサンダーズ	13 ↑	15	76
山形ファイヴァーズ	14 ↓	7	75
福島ファイヤーボンズ	15 ↓	14	66
香川ファイブアローズ	16 →	16	46
八王子ビートルズ	17 —	—	40
金沢武士団	18 →	18	31

※2017-18年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



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
17	13	13	43	15	14	★29	17	15	★18	★50	14	—	13	27
★18	★18	11	★47	6	16	22	8	★18	17	43	16	—	16	32
16	12	17	45	2	★18	20	7	17	16	40	★18	—	8	26
13	14	15	42	17	9	26	12	10	6	28	12	—	15	27
7	6	★18	31	13	15	28	★18	13	15	46	9	—	5	14
14	16	12	42	4	10	14	6	11	10	27	15	—	★18	★33
15	11	14	40	3	13	16	4	16	14	34	17	—	6	23
8	15	10	33	16	7	23	13	14	5	32	11	—	10	21
11	17	6	34	8	12	20	16	8	11	35	3	—	14	17
10	10	8	28	9	8	17	14	9	9	32	8	—	7	15
9	8	7	24	12	3	15	10	1	12	23	13	—	17	30
4	9	16	29	7	17	24	9	2	4	15	5	—	9	14
5	5	5	15	★18	2	20	3	12	13	28	2	—	11	13
12	7	1	20	5	5	10	15	7	1	23	10	—	12	22
6	4	9	19	14	6	20	5	6	7	18	6	—	3	9
2	2	3	7	10	4	14	11	4	2	17	4	—	4	8
3	3	4	10	1	11	12	1	5	3	9	7	—	2	9
1	1	2	4	11	1	12	2	3	8	13	1	—	1	2

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つながるため、目が離せない指標でもあります。

平均入場者数

2018年シーズンにおけるB2の平均は前年比▲18人(▲1.2%)の1,532人となりました。トップは熊本の2,661人で、前年比+511人(+23.7%)となっています。その他8クラブが前年比で増加していますが、残りの9クラブが前年比でマイナスとなっており、B2として3シーズンめにして初のマイナス成長となりました。中でも西宮はB2降格により▲597人(▲32.0%)、FE名古屋は中地区で首位を争っていたにもかかわらず▲268人(▲16.7%)と大幅に平均入場者数が減少してしまいました。

好調の熊本は、地区優勝を飾りプレーオフに進出するも、惜しくもB1昇格を逃しましたが、スラムダンク作者である井上雄彦氏のイラスト入りTシャツ付きチケットの販売や、熊本地震復興マッチ、キッズサポートプロジェクト(中学生以下の子供を無料招待)といった地元に着目した企画を開催するとともに、観戦の楽しさを伝えるクリップ動画をHPに掲載するなど、クラブの飽くなきマーケティング活動が実を結んだものと考えられます。

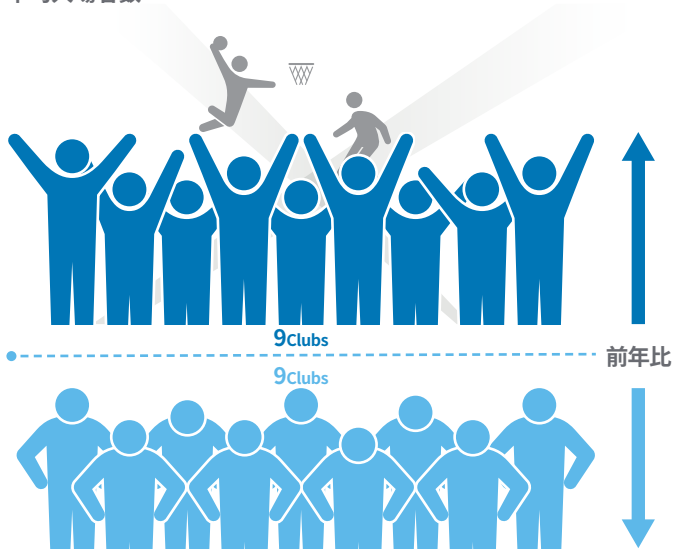
アリーナ集客率

2018年シーズンのB2の平均は前年比+2.5P(+7.4%)の36.3%となりました。

最も集客率が高かったのは熊本の63.9%(+15.8P)で、平均入場者数こそ2,661人とB1クラブ平均よりも劣るものの、集客率ではB1クラブ平均を大きく超える結果となっています。

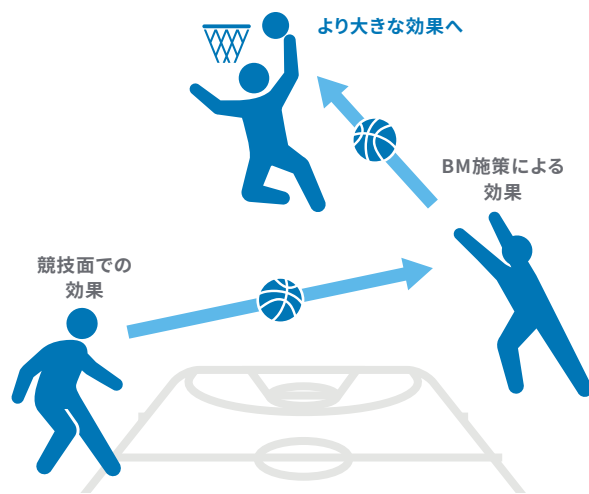
熊本はシーズン終盤の優勝争いとプレーオフ進出により山場をつくれていることが増加の大きな要因となっていますが、このような競技面での成果のみでなく、ビジネス面での施策の効果も表れています。具体的には今期、J

平均入場者数

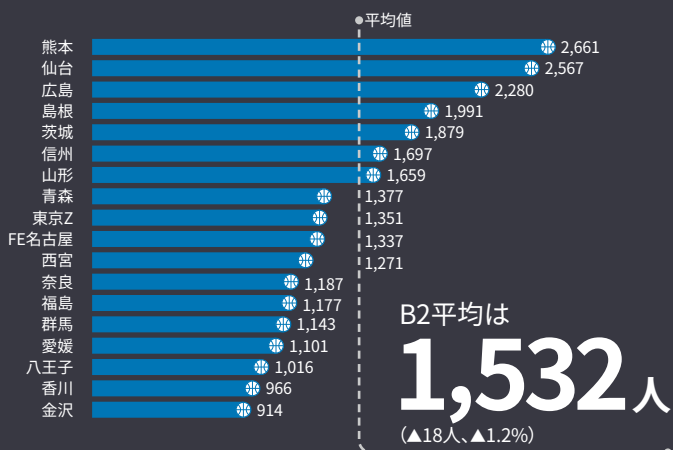


アリーナ集客率

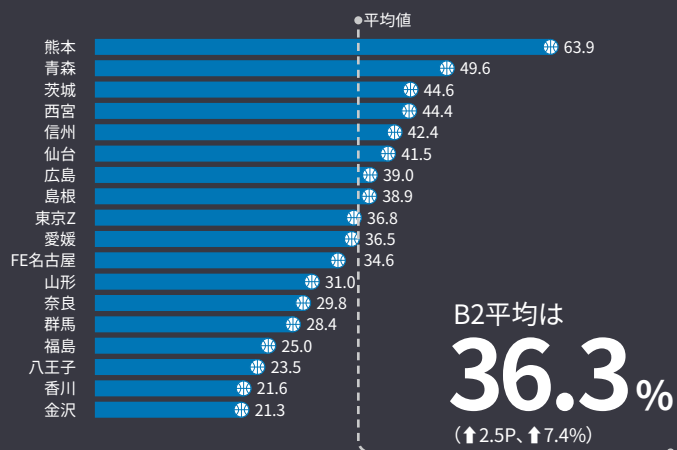
競技面とビジネス面の相乗効果



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B2

客単価

リーグのロアッソ熊本ファンクラブ会員への優待など様々なマーケティング企画を実践しています。競技面での成果に頼った経営ではなく、ビジネス面での施策を講じることで、より安定的な収益を生み出していくという考え方が、今後益々重要になってくるといえます。

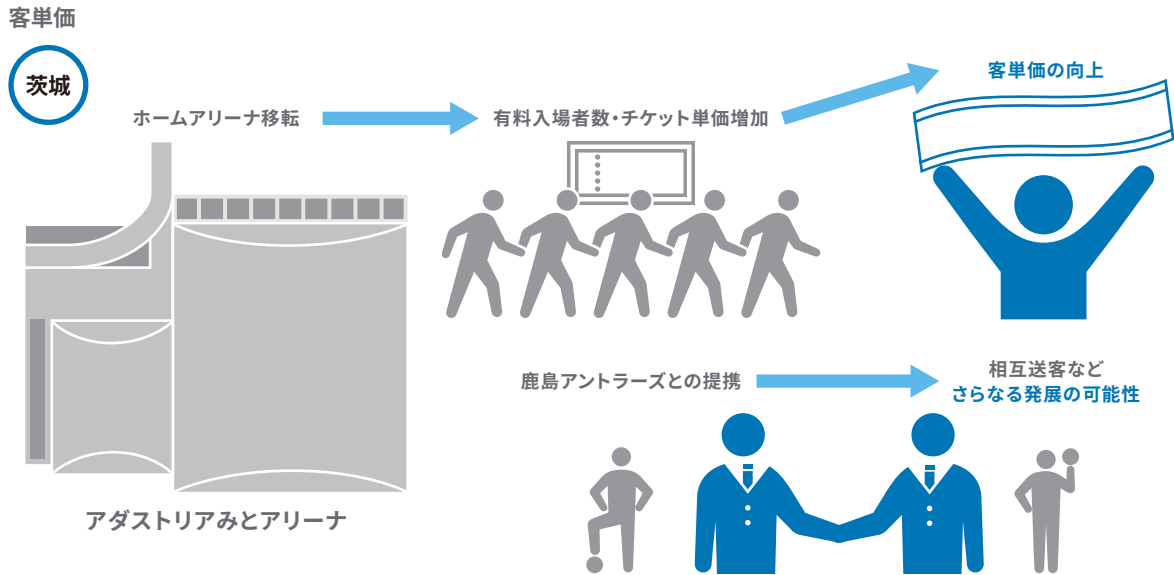
他方、B2には集客率が30%に満たないクラブが6つあるなど、全体的には、まだ課題が山積しています。満員のアリーナを目指し、入場者数の絶対数を増やしていくための取り組みは始まったばかりといえそうです。

2018年シーズンにおけるB2の平均は前年比+95円(+6.4%)の1,590円でした。客単価の内訳は、チケット単価が約8割、物販単価が約2割となっています。

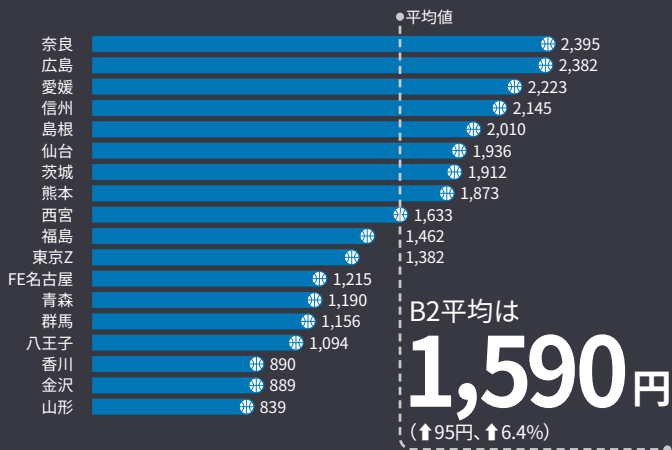
最も客単価が高かったのは2,395円の奈良となっており、B2クラブライセンスを死守するため、3期連続での赤字決算を回避すべくクラブ一丸となって取り組んだ成果が表れたものと思われま。

なお、昇格クラブ以外で最も客単価の増加率が高かったクラブは茨城で+32.7% (+472円)でした。

茨城は、2019年4月にオープンしたB1ライセンス対応の「アダストリアみとアリーナ」へのホームアリーナ移転によるチケット単価増、有料顧客増が大きな要因の一つと考えられます。シーズン終盤であったため、平均入場者数こそ前年比+287人(+18.0%)に留まっていますが、こけら落としのオープニングゲームには、B2入場者新記録となる5,041人を動員しています。加えて、2018年11月には鹿島アントラーズとの提携事業開始を発表しており、今後両クラブでの相互送客やデジタルマーケティングのノウハウ活用などの効果に注目が集まります。



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。

2018年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+0.3百万円(+8.8%)の4.2百万円でした。最も効率的に勝利を重ねたのは群馬で、1勝を2.0百万円で挙げたこととなります。対して最下位の八王子は1勝を挙げるのにB1平均と同等水準の14.2百万円を費やしたことになります。その差は約7倍にもなります。

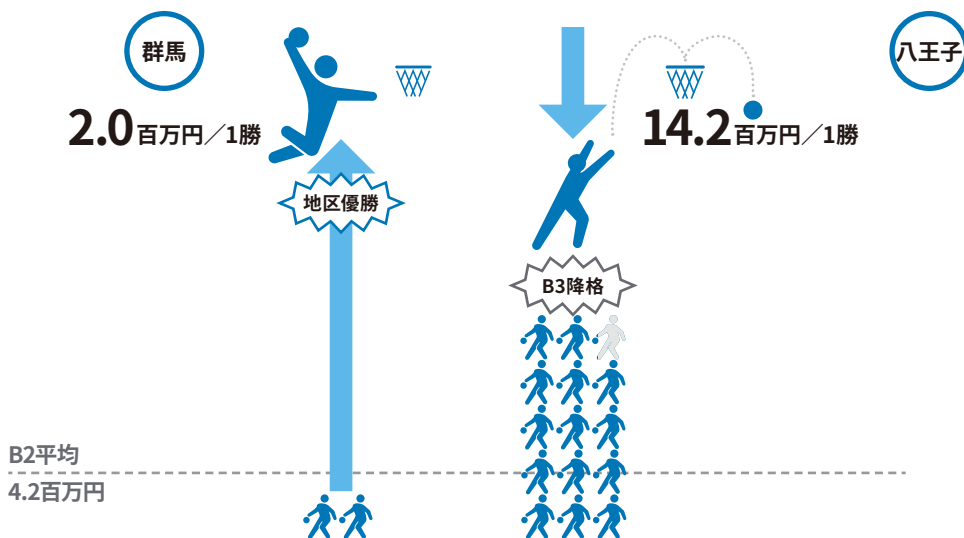
群馬は、チーム人件費を前年比▲19百万円(▲18.0%)と削減したものの、地区優勝を成

し遂げており、BM施策とFM施策がしっかりと噛み合う結果となりました。

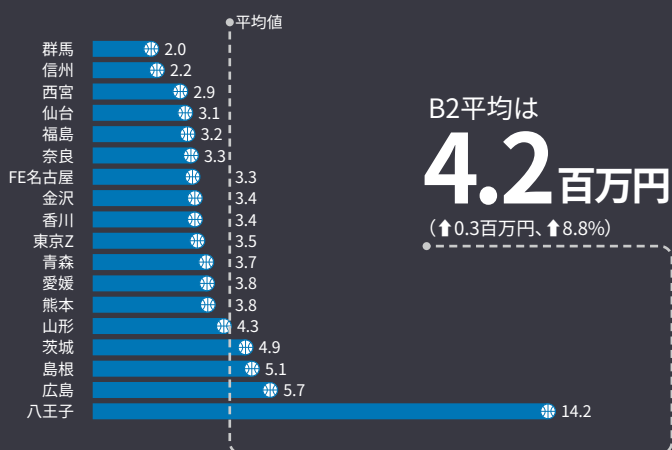
一方、八王子は、B2平均を大幅に上回るチーム人件費を投じたものの、B2で最も少ない勝利数(11勝)に留まったことで、BM-FM間の連携があまり機能しない厳しい結果となりました。

B2全体を見ると、営業収入拡大に伴って各クラブの平均チーム人件費も前年比+8.5百万円(+8.0%)と増加しています。魅力ある競技をファン・ブースターに提供していくうえで、BM面から見たチーム人件費への投資は不可欠なものです。同時に、費用対効果をしっかりと見極めていく必要があるといえます。

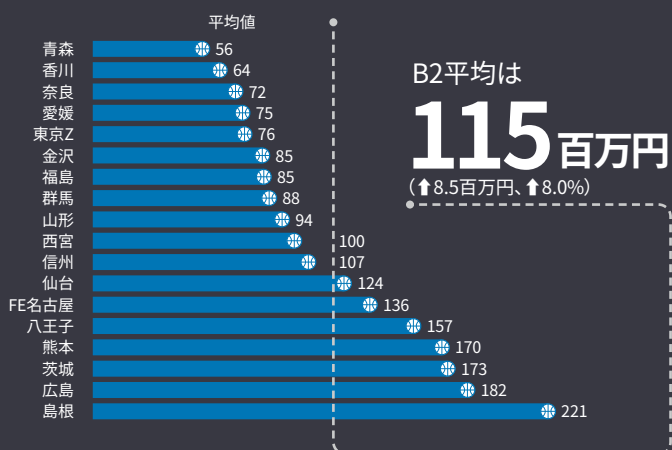
1勝あたりチーム人件費



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。

2018年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲0.0百万円(▲0.5%)の2.1百万円でした。

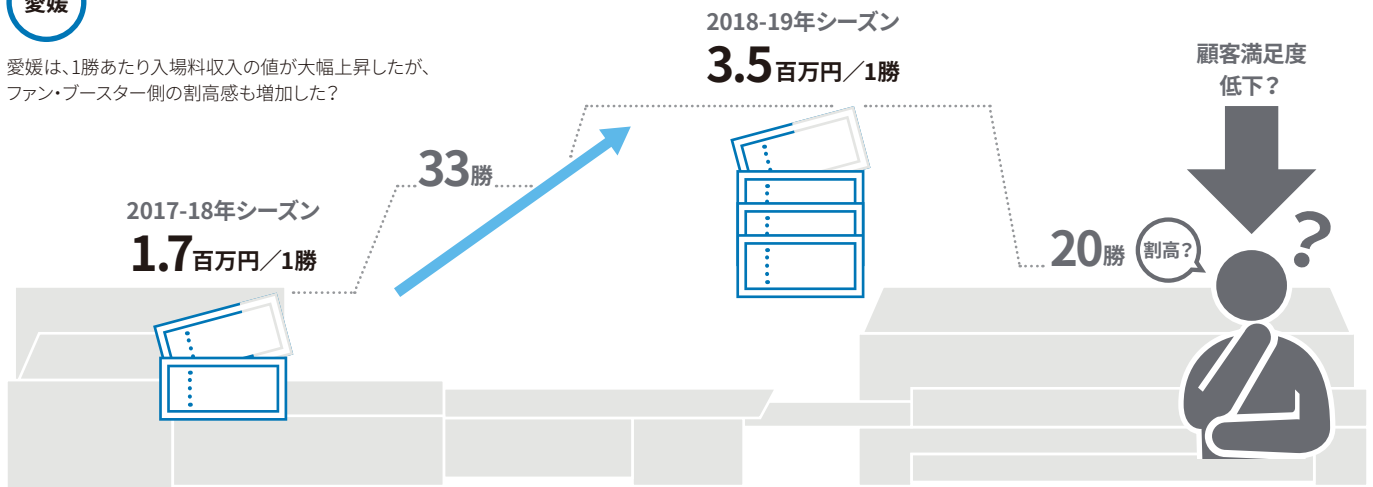
トップは広島は4.0百万円で、それを愛媛が3.5百万円で追うという結果となっています。

このうち、愛媛に着目すると、昨シーズンの1.7百万円から約2倍の値となっていますが、勝利数を33勝から20勝と大きく減らしており、結果として愛媛のファン・ブースターは相対的に割高なチケットを購入していたということになるため、顧客満足度は低下してしまった可能性もあります。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、BM側の施策として非常に重要であることが確認できる結果といえます。

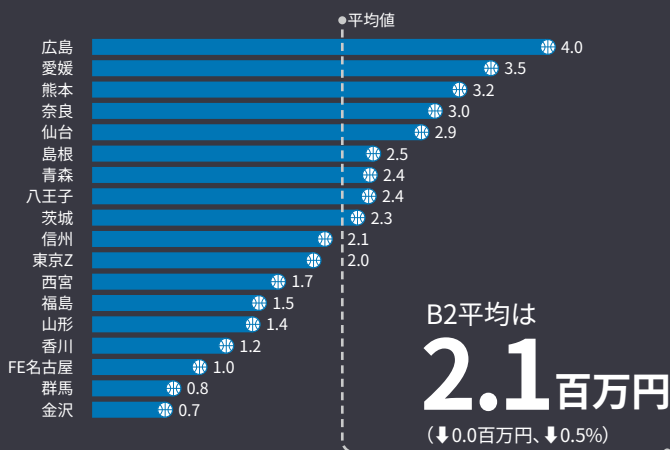
1勝あたり入場料収入

愛媛

愛媛は、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)



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、持続的な経営がなされるためには、他の分野への投資も大切です。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

2018年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲1.6P(▲4.0%)の38.8%でした。本KPIにおいて健全な水準といわれる50%を超えるクラブは3クラブでした。

その一つである群馬は、チーム人件費を絞り、本KPIを昨シーズンの61.9%から52.1%に低下させながら、競技面では全体順位を昨シーズンの9位から3位に上昇させています。BMとFMがうまく連携できた好例といえます。

一方で、八王子と金沢については、いずれもFM面でB3降格という結果になりました。八王子は2018年シーズンにB2へ昇格しました

が、残念ながら1年での降格となりました。金沢は全体順位14位と降格圏内には入らなかったものの、B2ライセンスの交付条件である3期連続赤字を回避できず、B3ライセンスの交付となりました。いずれも、BMとFMがうまく連携できなかった事例といえます。

BM面で財務健全性を維持しながら、FM面での結果も出していくのは至難の業ですが、これらの事例から、クラブとして、この両輪をうまく連携させていくことの重要性が垣間見えます。

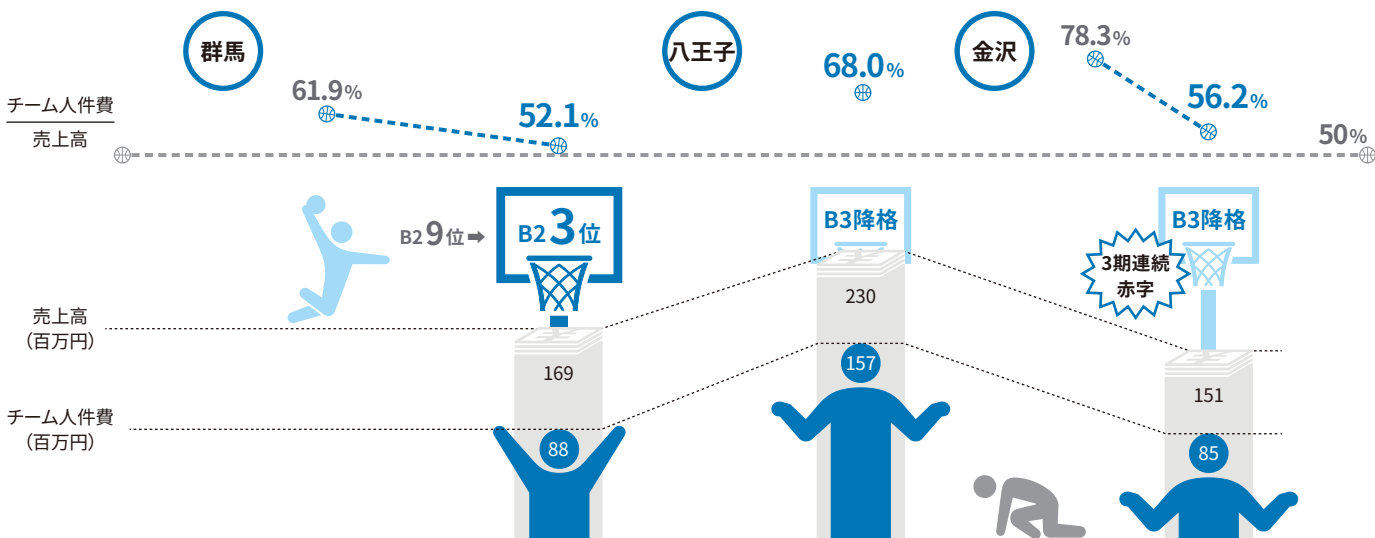
SNSフォロワー数*

2018年シーズンのB2の平均は前年比+1,387人(+5.3%)の27,550人となり、順調に増加しています。

SNSフォロワーが最も多かったのは熊本の53,947人で、+7,423人(+16.0%)と大きくフォロワー数を伸ばしています。また、昨シーズンB3のため情報が開示されていない八王子を除き、SNSフォロワー数増減率が最も大きかったのは東京Zで、前年比で+8,278人(+52.9%)となっており、クラブにおける努力の跡が見て取れます。

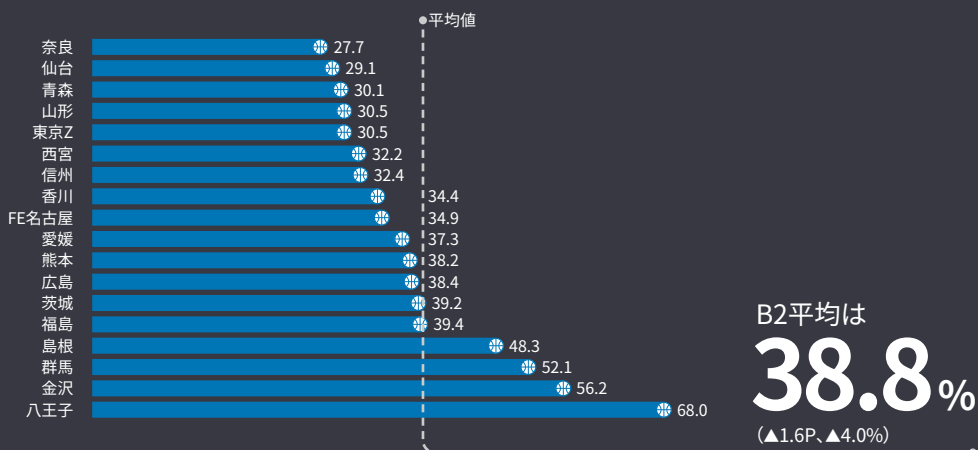
なお、それぞれ増加分の内訳を見ると、熊本

売上高・チーム人件費率



* Facebook、Twitter、Instagramの合計

売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B2

がFacebook 130人、Twitter 4,218人、Instagram 3,075人、東京ZがFacebook 267人、Twitter 3,849人、Instagram 4,162人と、いずれもTwitter、Instagramで多くのフォロワー数を獲得していることがわかります。SNSフォロワー数は、クラブの財産であることはもちろん、選手自身にとってもセルフプロモーションやセカンドキャリアに活用できる貴重な財産でもあるといえます。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。

グッズ関連利益額

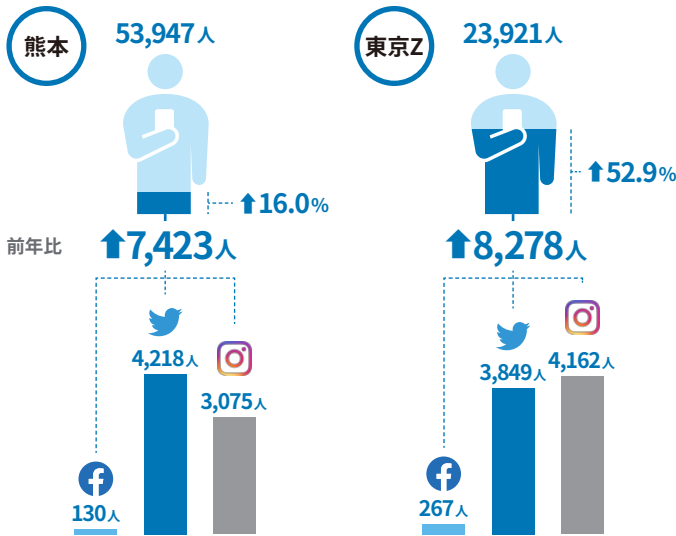
2018年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+2.0百万円(+84.2%)の4.4百万円でした。トップは仙台の15.2百万円で前年比+13.7百万円と大幅な増加となっています。

仙台は地区順位を昨シーズンの4位から2位に押し上げるFM面の好調に加えて、同じ東北地方に拠点を置くプロ野球の楽天イーグルスとのコラボ商品や、シーズン終盤でのセール販売広告などといった取り組みの効果と考えられます。プロ野球とはシーズンが表裏の関係であることからコラボレーションによる相互送客などの相乗効果も大きく、また、地域に

密着した他のスポーツクラブとの連携を生かしたクロスマーケティング戦略は、「スポーツ観戦愛好家」に対する観戦提案という意味では効率的・効果的なBM施策と考えられます。

なお、B2の平均グッズ関連利益額はまだB1の1/5程度であり、潜在的な成長余地は十分にあると考えられるため、今後の各クラブの効果的なBM施策次第で、より大きな成長が期待できる領域であるといえます。

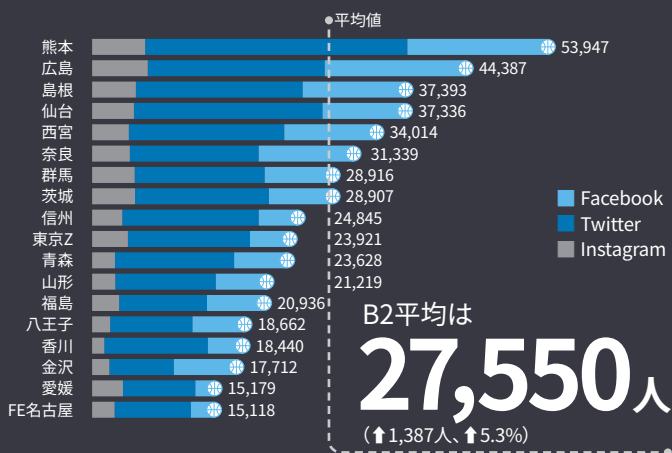
SNSフォロワー数



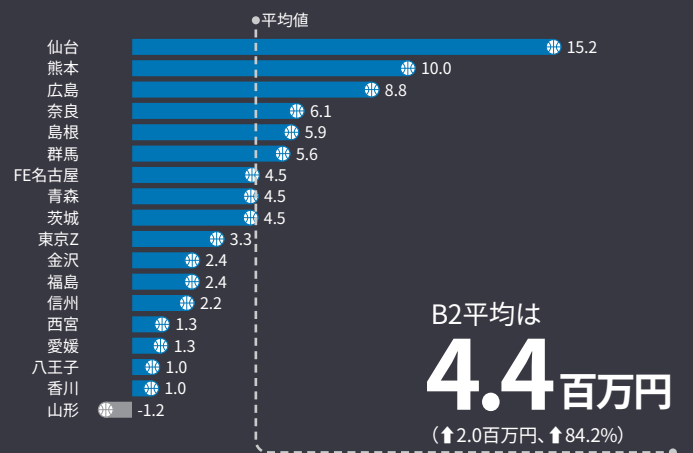
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数(人)



グッズ関連利益額(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を満たすことは、より難度が高いと思われます。しかしだからこそ、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

2018年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+26.6百万円(+9.7%)の302百万円となりました。また、トップの広島(475百万円)をはじめ、計5クラブ(広島、島根、熊本、茨城、仙台)で売上高が4億を超える結果となりました。これら上位クラブの売上高成長率は高い水準にあり、特に熊本は46.6%、茨城は40.2%となっています。両クラブともに、入場料・物販・スポンサーの各収入が全体的に伸びており、売上を伸ばすBM力が底上げされている様子

がうかがえます*。

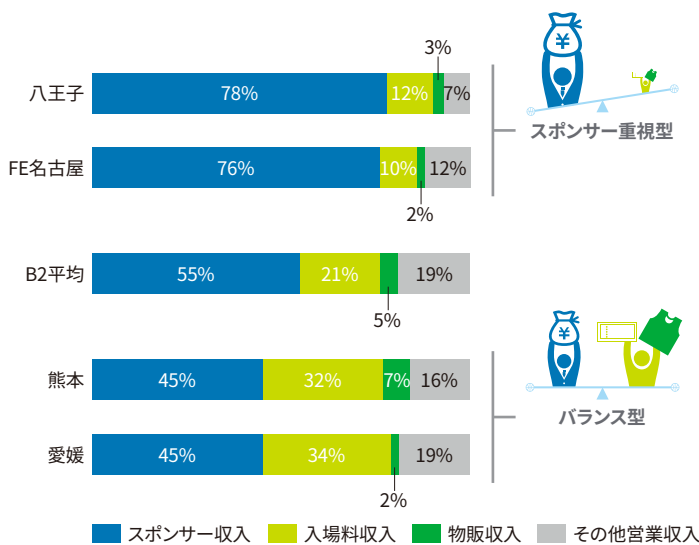
また、島根はB2に降格したシーズンでしたが、B1所属時よりも増収となっています。1シーズンでのB1復帰に向けた目標を掲げて取り組んだ結果として、入場料収入の減収(▲14.2%)をスポンサー収入の大幅増(+50.3%)で補う形となりました。

B2平均の売上高構成比は、スポンサー収入が55%と昨シーズン同様高い割合を占めています。特に八王子、FE名古屋はスポンサー

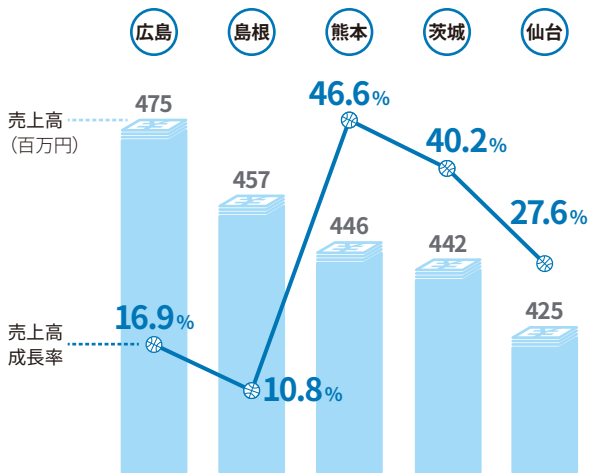
収入が70%を超えており、今後は入場料・物販収入などの増収を図り、よりバランスの取れた売上高構成を実現していく経営努力が重要です。

*B3の財務情報が開示されていないため、2018年シーズンにB2へ昇格した八王子の売上高成長率は不明のため、B2における売上高成長率のランキングは省略しています。

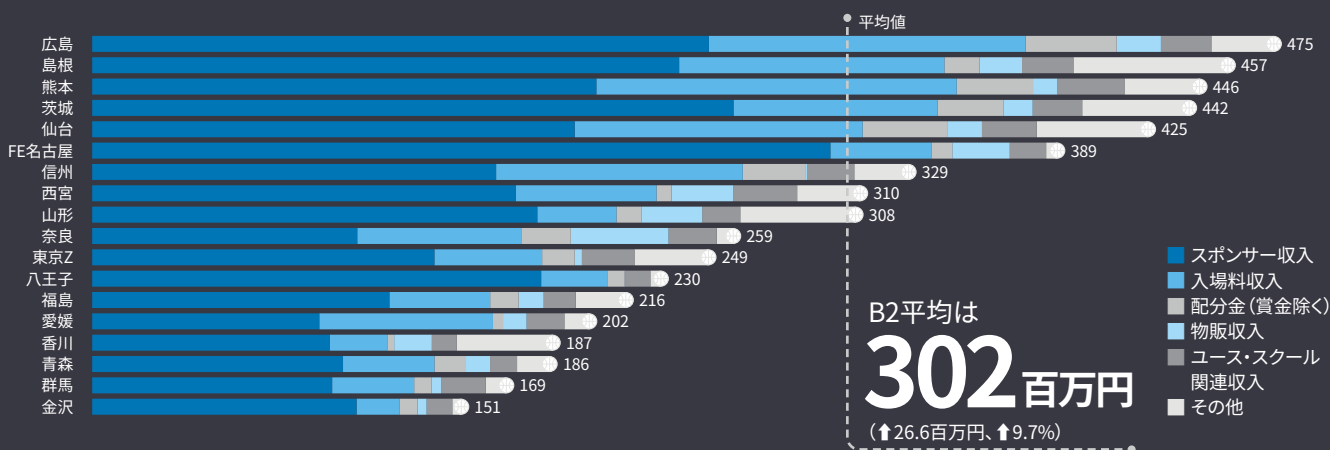
売上高



B2売上高の上位クラブは高い成長率を実現している。



売上高(百万円)



自己資本比率

2018年シーズンにおけるB2平均は、前年比+12.8P(+10.9%)の▲104.3%であり、昨シーズンの▲117.1%からわず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わかります。

債務超過となっているクラブは18クラブ中5クラブ、自己資本比率が10%未満と危うい状態のクラブも7クラブ存在しています。一方、自己資本比率が30%以上の経営基盤が安定したクラブはわずか2クラブとなっています。

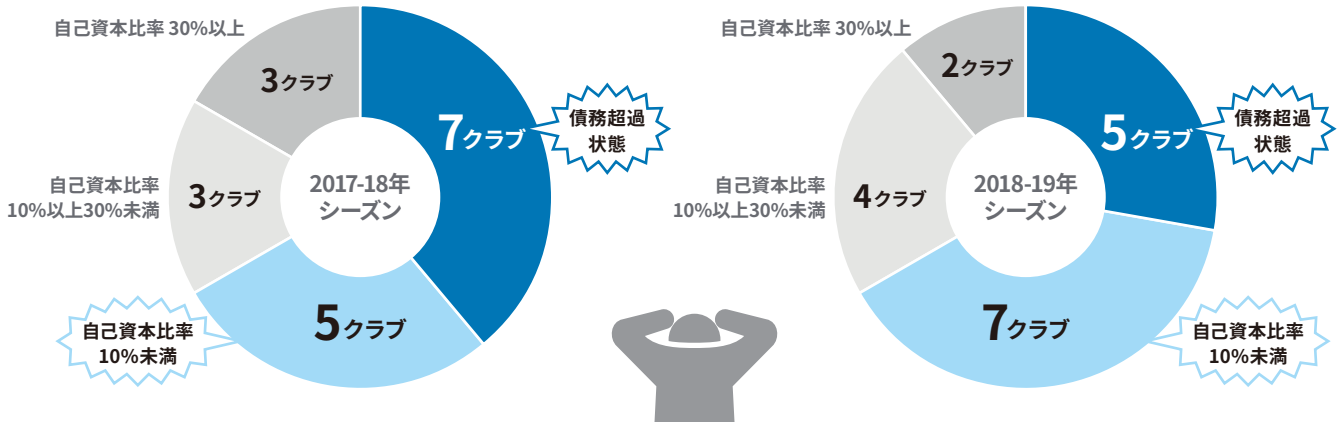
B2においては、全国・世界規模の大企業がメインスポンサーや責任企業となっているケースはほとんどないため、基本的に自らの経営努力によって財務的な安全性を確保していく必要があると考えられます。

特に、B2においても、2021-22年シーズンからは債務超過クラブにライセンスが交付されなくなる予定であり、債務超過クラブ、自己資本比率が10%に満たない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。

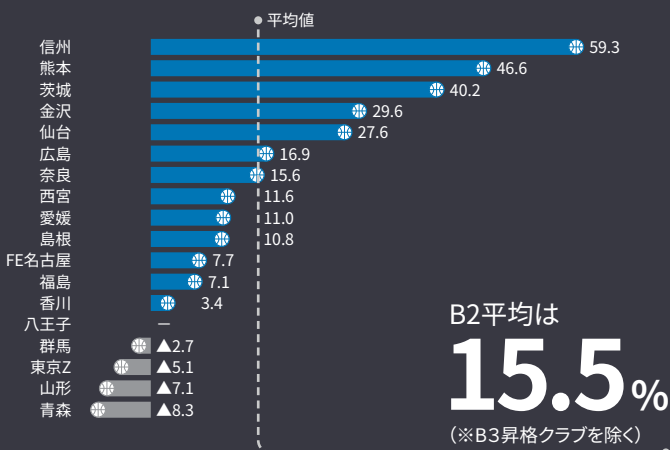
BM施策により、財務体質を改善することで、クラブ経営に必要な人材を内部に確保することが求められています。

自己資本比率

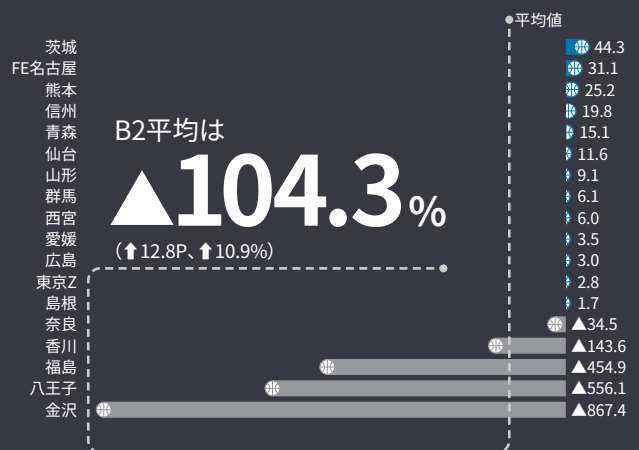
債務超過状態のクラブが18クラブ中5クラブ、自己資本比率10%未満のクラブが7クラブあるなど、ディビジョン全体として厳しい財務体質のクラブが依然として多い。



〈参考〉売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



B2優勝クラブインタビュー

仙台89ERS

日本でも有数の米国型アリーナであるゼビオアリーナを拠点に活動する仙台89ERS(以下、仙台)。2018-19年シーズン、FM面の成績である競技成績としては東地区で2位となりながらプレーオフ進出にはわずかに届かなかった仙台ですが、BM面の成績であるBリーグマネジメントカップにおいては、初の優勝を飾りました。KPIごとの成績を見てみると、B2トップはグッズ関連利益額のみでしたが、その他全ての項目で上位1/3以上の成績を残しており、伸びしろを感じさせるとともにバランスの良さが感じられる結果となりました。実は、仙台は今期より経営者が交代しています。新しくオーナー兼経営者としてクラブを率いている渡辺太郎社長への独自インタビューを通じてデロイトトーマツの目線で分析します。

野球界からやってきたバスケットマン

高校時代、地元仙台的のバスケットマンだった渡辺社長は、仙台の社長に就任する前は、同じ仙台を本拠地とする東北楽天ゴールデンイーグルス(以下、東北楽天)の運営に立ち上げから関わっていたという異色の経歴の持ち主です。50年ぶりの新規参入球団となった東北楽天で、ファンマーケティングを中心にキャリアを積み上げ、2013年には名将星野仙一監督のもとで初優勝も経験しています。その星野氏が逝去された2018年を一区切りとして野球界を卒業し、そのタイミングで東北楽天とともに地域活性化に取り組んでいた仙台に転身することになります。

渡辺社長自身が元バスケットボールプレイヤーであったことに加え、当時クラブ経営に苦しんでいた仙台を、東北楽天において培った自身の経験でV字回復させることができるのではないかとこの思いが後押しして、難しいミッションへのチャレンジを決意したそうです。やるからには中途半端な気持ちでやるわけにはいかないと、自ら私財を投入してオーナーの一人となり、背水の陣で社長に就任したという経緯があります。

このようなプロ興行ビジネスの要諦を知る人材がオーナー兼経営者として経営に加わったことこそが、実は今期仙台の最大の補強だったといえるかもしれません。

ファンビジネスとしてのマーケティング

結果だけを見ると、就任1年めにしてBMCのB2部門優勝という成果を挙げた仙台ですが、渡辺社長としては想像以上の課題の多さに苦しんだシーズンでもあったようです。

野球に比べて歴史も浅く、試合数も1/3ほどしかないバスケットボールの認知度はかなり低く、認知度を高めるためには、とにかく試合会場に来てもらう機会を増やすこと、来てもらいやすい人にならなければクラブの存在を知ってもらうことが重要と考えた渡辺社長は、単純に広く広告を打つ戦略ではなく、重要ターゲットを「エリア」と「競技者」にフォーカスしたマーケティング戦略を展開しました。具体的には、重点エリアとしてゼビオアリーナのある太白区を集中的に開拓することとし、その中でも特にバスケットボールの競技者へのアクセスを重視したプロモーションを実施してきました。宮城県バスケットボール協会の協力も取り付け、協会に競技者登録して実際にバスケットボールをプレーしている、バスケットボールに興味関心の高い層にしっかりとリーチできる仕組みを構築することから開始し、SNSを活用したプロモーション活動や区内の小学校などへのアプローチを徹底してきました。

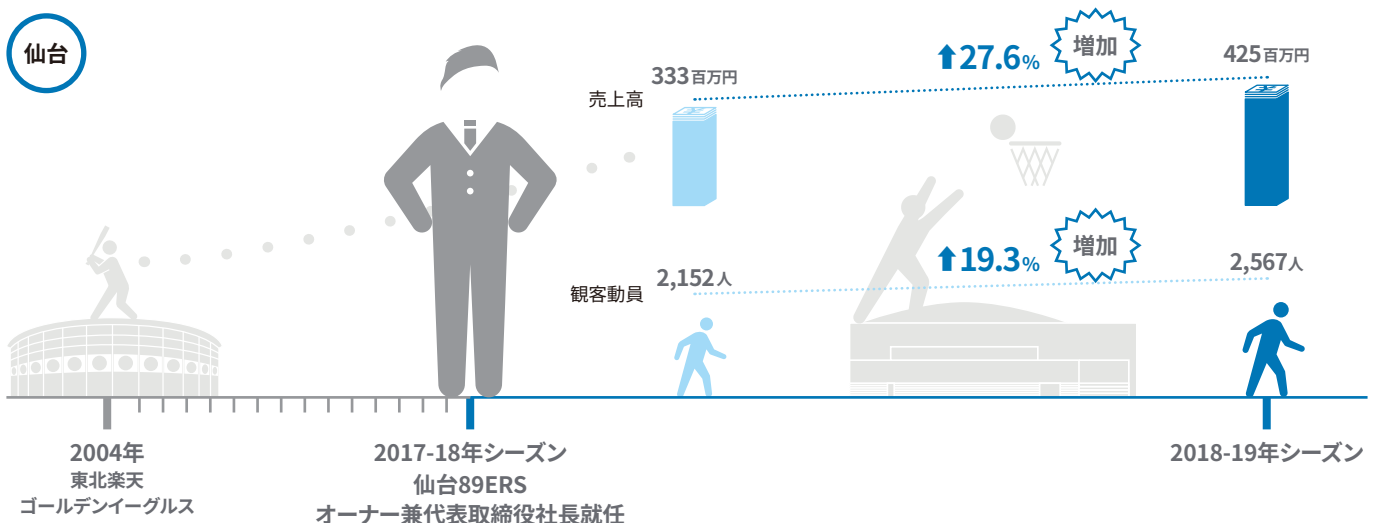
日本におけるスポーツ興行ビジネス規模では、野球、サッカーの後塵を拝する形になって

いるバスケットボールですが、競技者人口で見ると約300万人の野球、約100万人のサッカーと約60万人のバスケットボールの競技者人口の差は、ビジネス規模ほどはありません(野球は推計、サッカー・バスケットボールは登録者数：笹川記念財団調査資料より)。加えて、野球とサッカーは9割強が男性であるのに対し、バスケットボールは4割超が女性です。

つまり、スポーツビジネスにおいて非常に重要なファクターである女性層へのアプローチがしやすい競技でもあります。野球界でのファンマーケティングを熟知する渡辺社長がこの違いにいち早く着目し、「競技者」をターゲットとしたマーケティングに注力したことは、他のBクラブにも非常に重要な示唆になるアプローチであると思われます。

また、実際に来場してくれたファンが満足してくれる環境の整備への投資も積極的に行い、もともとホームアリーナとしていたカメイアリーナから、使用料金が倍増となってもアクセスが良く、日本有数のハイレベルな観戦環境が提供できるゼビオアリーナを軸とした試合開催を推進してきました。

その結果、集客数は前年から約2割増となり、アリーナ集客率も前年比で約1.5倍という成果に結び付いています。



やるべきことをブレずに貫く姿勢

渡辺社長が就任した時点で、クラブは前年決算が赤字の状況でした。ゼロからのスタートならぬ、マイナスからのスタートであったにもかかわらず決して守りに入ることはなく、むしろ明確なマーケティング戦略のもと、投資すべきところにはしっかりと投資を実施しています。実際に、試合関連経費は前年比で1.5倍となっていることから、正しく、あるべきところにしっかりと投資することなくして収入増なし、というセオリーを着実に実践している姿勢が感じられます。

結果としてクラブは2期連続の赤字となっていますが、この2期の赤字は全く意味が異なる赤字だと考えられます。

上述のような戦略的な投資により、売上高も入場料収入、スポンサー収入、物販収入といったメインの収入の全てにおいて前年増とし、前年比28%を達成しています。単純にスポンサー収入だけが増えたのではなく、全てのクラブ収益の源泉となり得る入場者数に基づく収入である入場料収入と物販収入が確実に伸びていることは非常に明るい材料であるといえます。つまり、今期の赤字は、将来的な成長を見据えた戦略的な足元の投資を実施した結果の赤字であるため、翌期以降、この投資効果が実現していくことでクラブのポテンシャルが具現化していく姿を見ることができるのではないかと考えられます。

経営者の立場としては、3期連続の赤字はBリーグのクラブライセンス制度に抵触してしまうため、就任1年めにして前期の赤字を含めて2期めも赤字とすることは大変なリスクを伴うものであり、なかなか選択できない戦略であると考えられます。しかし、将来の大きな成長のために、一旦しっかりとした足元への投資を行うことは避けては通れないことでもあり、ややもすると縮小均衡に陥ってしまいがちなクラブライセンス制度下においても「投資」と「成長」の意識を持ち続ける経営者の存在は、クラブはもちろん、リーグにとっても非常に重要な存在であると考えられます。

インタビュー時点(2020年1月)で仙台は最新の決算期の半期を経過していますが、既に目標の9割近くを達成しつつあるとのことで、3期連続の赤字はしっかりと回避できるという目線をもって経営にまい進されているとのことでした。

地域ロイヤリティのカタリスト(触媒)としてのスポーツ

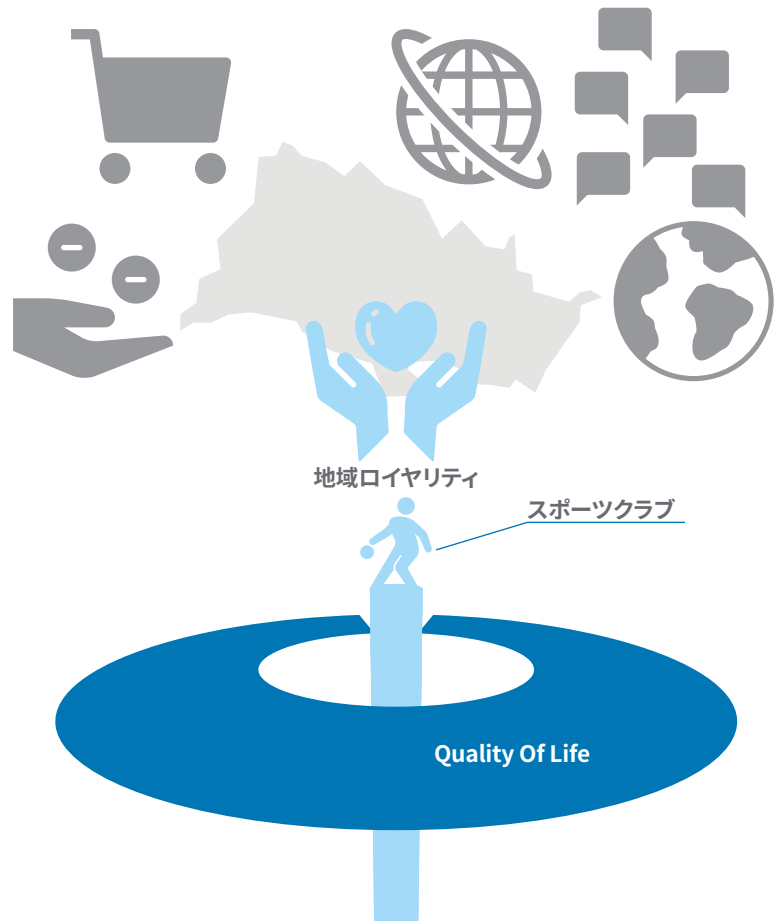
失敗すれば大きな責任を負いかねないような仙台の経営に、株主責任を負ってまでチャレンジすることとした渡辺社長へのインタビューを通じて感じられたのは、スポーツコンテンツの価値を少しでも多くの人々に伝えたいという信念でした。情報化技術の進展によりボーダレス社会が広がり、モノが充実して価値観も多様化している現代社会において、逆に希薄化しているものの一つが「地域ロイヤリティ」であるともいえます。だからこそ渡辺社長は、スポーツクラブを軸にした「地域ロイヤリティ」の必要性・重要性を強く認識しています。そこには、2011年の東日本大震災で地元が大損害を被った際、東北楽天の一員として地域の人々を励まし続けた経験が影響して

いるようにも思いますが、地域住民のQOL (Quality Of Life)の向上にとっていかに「地域ロイヤリティ」が影響力を持ち得るか、そしてそのカタリスト(触媒)としての地域クラブの果たすべき役割の重さを熟知していると感じました。

「仙台89ERS」というプロスポーツクラブの存在意義が万人に認知・証明されるにはまだまだ時間がかかるものと思われるが、この哲学のもと、クラブが持続可能な発展を遂げていくことができれば、他のプロスポーツクラブでも共感を得られる日は必ず訪れるものと思われる。

今後の仙台の取り組みに着目しつつ、仙台という地域の変化にも注目していきたいところです。

情報化社会、国際化社会、価値観の多様化、モノの豊かさの実現、といった社会環境の中で希薄化している「地域ロイヤリティ」こそが、QOLや心の豊かさには重要。



Jリーグとの比較 ～Bリーグの現在地と可能性

2016年に開幕したBリーグは2018-19年シーズンで3期が経過しました。この間、初年度は643百万円であったB1クラブの平均売上高(営業収入)は、2018年には924百万円まで伸び、2年間で+43%と順調な成長を達成しています。同様に、B2クラブの平均売上高も初年度の189百万円から2018年には302百万円まで増加しており、こちらの成長率は+60%とB1をしのご勢いです。

大河正明チェアマンの想定を超えるペースで成長を続けているBリーグですが、プロリーグビジネスとしてのBリーグの現在地と今後の可能性について、ここで主だったデータ(売上高、試合関連経費、入場者数、チケット単価)を、プロリーグビジネスとしては先輩にあたるJリーグとのベンチマーク分析を通じて考察してみたいと思います。

入場料収入比率の高いBリーグ

Jリーグの事業規模は、売上高ベースで見た場合、J1平均が約50億円、J2平均が約15億円、J3平均が約5億円となっています。それに対してBリーグの事業規模は、B1平均で約10億円、B2平均で約3億円です。まずは、この売上高の内訳構成比率に注目して分析してみたいと思います。

ベンチマーク比較をしてみると、Bリーグの特徴として入場料収入の占める割合がJリーグに比べて高いことがわかります。Jリーグでは最も割合の高いJ1でも17%であるのに対し、BリーグではB1、B2ともに20%を超える水準となっています。リーグからの配分金やその他収入がまだそれほど獲得できていないBリーグにおいては、相対的に入場料収入比率が高まる傾向にはありますが、実際の金額でも、入場料収入だけで見れば、B1はJ2より、

B2はJ3よりも上回っています。後述しますが、チケット単価ベースで見ると、B2は既にJ2の水準を超えるレベルとなっており、相対的に付加価値の高い体験を顧客に提供できていることが推察されます。

なお、配分金は、その配分基準につきJリーグは競技順位との関連性が高いのに対し、Bリーグは観客動員数との関連性を高めているなど、リーグによる各クラブへの行動インセンティブ設計も異なっている点に興味深いところです。クラブ個々の努力だけでなく、リーグとクラブが連携・協業して全体の付加価値向上を実現させていく取り組みが重要です。また、スポンサー収入に関しては、BリーグもJリーグもほぼ同水準の売上高構成比率となっており、今後もこの比率を維持していけるかどうかのポイントと考えられます。

試合関連経費の比率が高いBリーグ

続いて同様に、営業費用に着目してみたいと思います。

まず、Bリーグの特徴として目を引くのは、売上高に対して試合関連経費の占める比率が非常に大きいという点です。Jリーグでは各カテゴリーともに10%を切っているのに対し、Bリーグでは約20%もの比率を占めています。基本的に屋外で面積の広いスタジアムを使用するJリーグに比べ、屋内で相対的に面積の狭いアリーナを使用するBリーグでは、本来1試合あたりの経費はJリーグよりも低く抑えられるものと推察されます。ただし、Bリーグでは、ホームゲームの数がJリーグよりも多いことに加え、現状、多くのホームアリーナにおいて、試合のたびに仮設席やビジョンなどの設営・撤去の負担が発生していることから、試合関連経費の占める比率が結果として大きくな

図1 売上高(百万円)

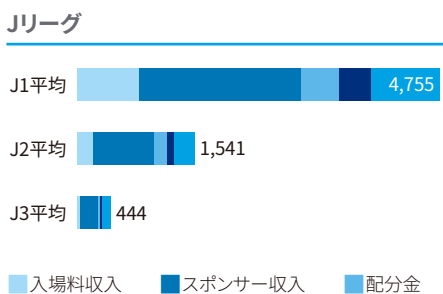


図2 売上高の構成割合

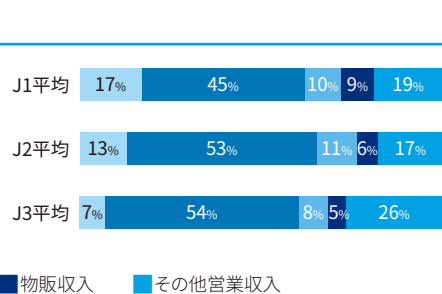
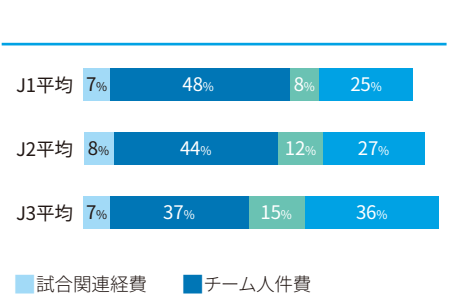
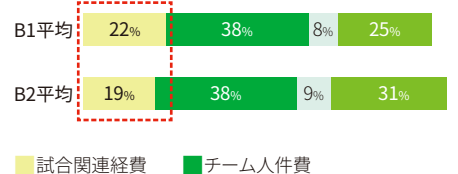
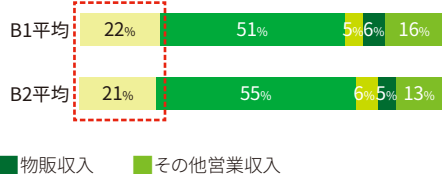
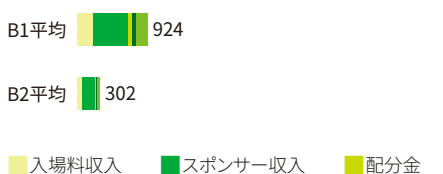


図3 売上高に対する主な営業費用項目の比率



Bリーグ



B1: J1 = 1:5
B2: J2 = 1:5

Jリーグに比べ
入場料収入の比率が高い。

Jリーグに比べホームゲーム試合数が多いことに加え、試合ごとの会場設営・撤去負担が大きく、試合関連経費の比率が大きい。
Bリーグの売上高チーム人件費率はJ3とおおむね同水準。

りやすい構造にあります。

この点、今後、「観る」スポーツとしての設備が充実したアリーナが増えてくれば、試合関連経費を軽減できる余地は大きく、Bリーグのポテンシャルを感じられる部分でもあります。

なお、一般的にスタジアムに比べ多目的利用がしやすく付加価値の高いアリーナは、地域全体の付加価値も高めていく効果（ジェントリフィケーション効果）を生み出しやすいという意味で、Bクラブだけでなく地元自治体にとってもメリットは大きいと考えられます。

次に、営業費用の中で最も大きな割合を占めるチーム人件費は、Bリーグの方が相対的に低い水準に抑えられています。1クラブあたりの選手登録人数（トップチーム）が、Jリーグは約25～30人であるのに対し、Bリーグでは11～16人と小規模であることが主たる要因です。加えて、現在のBリーグ（B1）の選手年俵の水準は、Jリーグ（J1）のおよそ2分の1程度といわれています。将来的にBリーグの興行価値が高まれば、選手の年俵水準も引き上げていくことになると思われませんが、その際には、クラブの事業規模や他の費用とのバランスを見ながら慎重に進めていく必要があると考えられます。

チケット単価水準が高いBリーグ

売上高の主たる構成要素の一つである入場料収入は、「チケット単価×入場者数」として因数分解できます。

Bリーグの特徴として挙げられるのは、チケット単価水準の高さです。B1はJ1に迫る水準となっていることに加え、B2は既にJ2を上回る水準となっています。これは、全体の事業規模に比して、来場者に対して高い付加価値を提供できていることの証左であると考えられます。

一方、平均入場者数に関しては、現状、B1でもJ3と同規模、J2の半分以下の水準となっています。上述の通り、Bリーグはホームゲームの数がJリーグを大きく上回るため、総入場者数で見れば、B1はJ3を大きく上回る水準となっていますが、そもそもアリーナとスタジアムの収容力に大きな差がある以上、単純に絶対数で優劣を比較することは難しいといえます。そのため、ベンチマーク分析を進めるうえでは「集客率」を基礎とするのが望ましいと考えられます。

「満員のアリーナ」が作りやすいBリーグ

集客率を比べると、J1平均が63%、J2平均が34%、J3平均が20%であるのに対し、B1平均は57%、B2平均は36%となっており、B1はJ1に及ばないものの肉薄、B2はJ2を上回る水準となっています。

Jリーグに比べコンパクトな規模のアリーナをホームとするBリーグにおいては、Jリーグより少ない平均入場者数でも「満員のアリーナ」を作れるという大きな強みを有しています。実際、平均入場者数では、BリーグはJリーグよりも大きく下回っていますが、集客率の面では、B1トップの栃木（99.0%）は、J1トップである川崎フロンターレ（84.4%）を大きく上回っています。

リーグが発表している通りクラブライセンス基準が強化され、平均入場者数の基準であるB1: 4,000人、B2: 2,400人を各クラブが達成できれば、単純計算で集客率は75%程度となるのが想定され、そうなれば、J1を超える興行価値が生み出される可能性も高まります。

「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やスポンサーシップの価値を高めることから、興行ビジネスにおいて極めて重要な目標となります。Bリーグが後発組としての強みを生かし、BM施策を着実に実行していくことができれば、今後の伸びしろはまだまだ大きいものと考えられます。

図4 平均入場者数

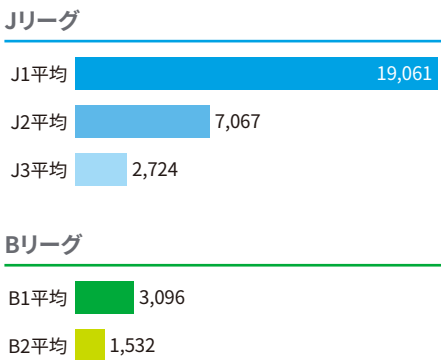


図5 総入場者数

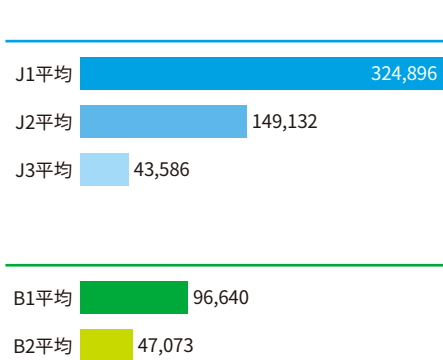
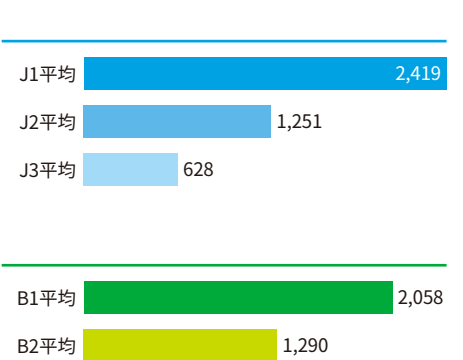
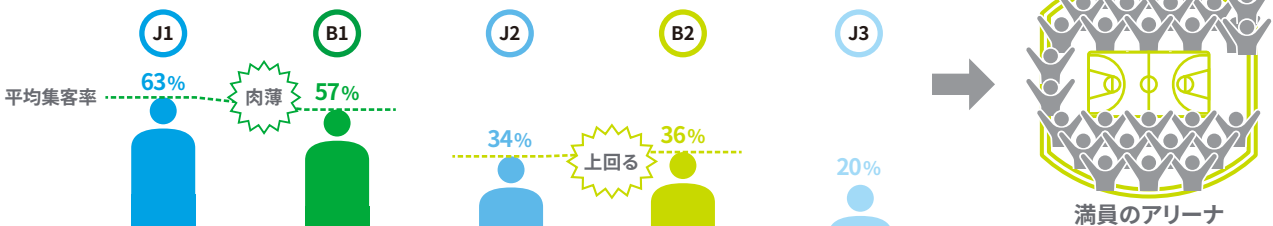


図6 チケット単価



平均入場者数では、B1はJ3と同規模、J2の半分以下の水準であるが、総入場者数ベースでは、J3を大きく上回り、J2の3分の2程度。チケット単価は、B1はJ2を大きく上回る。

Jリーグより少ない平均入場者数でも「満員のアリーナ」を作り出せる強みがある。



編集後記

皆さま、お待たせしました。

「Bリーグマネジメントカップ(BMC)」の第2弾となる2019年版(2018-19年シーズン)をお届けします。

このBMCは、先行して私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループ(SBG)が発行していた「Jリーグ マネジメントカップ(JMC)」との比較分析をしやすい形とするため、意図的に軸となるKPIをそろえることで、BクラブとJクラブを同時に多面的に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。私たち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ようになることを目指しています。

私たちは今後も引き続き、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。

改めて、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

2019年版の制作に当たっても、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など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 グループが独自に制作・発行する分析レポートであり、Bリーグのチェックなどは受けていませんし、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貢献したいと考えているからです。

私たちの活動を通じて、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つなぐ「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おります。

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

スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介

私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループは、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。

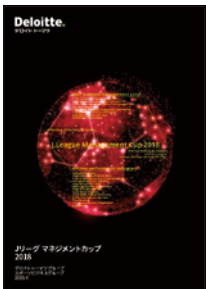
発行物

Bリーグマネジメントカップ



2018

Jリーグマネジメントカップ



2018



2017



2016



2015

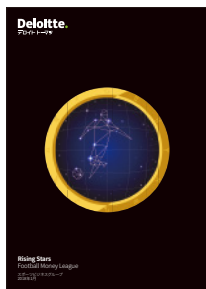


2014

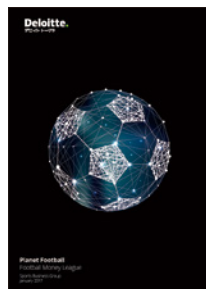
Football Money League (抄訳版)



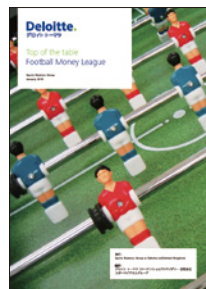
2019



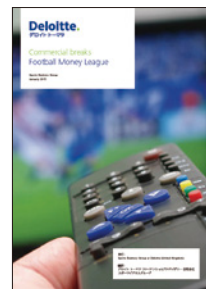
2018



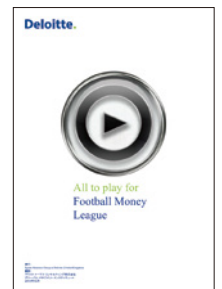
2017



2016



2015



2014



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーター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")、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関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび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関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

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

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.