

**Deloitte.**

デロイトトーマツ



## Bリーグ マネジメントカップ 2021

デロイトトーマツグループ  
スポーツビジネスグループ  
2022.2

## Contents

はじめに	03
<b>Introduction</b>	
日本スポーツ界発展への期待を込めて	04
<b>Overview</b>	
Bリーグ マネジメントカップ(BMC)2021 4つの視点	06
アリーナキャパシティの設定	08
<b>ディビジョン間比較分析</b>	
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
<b>B1 Ranking</b>	14
<b>B1分析</b>	
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
<b>B1優勝クラブ分析</b>	
琉球ゴールデンキングス	24
<b>COLUMN①</b>	
ホームアドバンテージの変化と要因分析	26
<b>B2 Ranking</b>	28
<b>B2分析</b>	
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
<b>B2優勝クラブ分析</b>	
仙台89ERS	38
<b>COLUMN②</b>	
B2クラブのビジネスポテンシャルと スポンサーの在り方	40
<b>編集後記</b>	42
<b>スポーツビジネスグループ(SBG)紹介</b>	43

## 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](http://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](mailto:dtfasbg@tohmatu.co.jp)

URL : [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://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、木下 喬任、小谷 哲也、太田 和彦、木原 丈詞、  
杉山 功明、土倉 幸司、佐藤 雄司、山口 雄大、完倉 信宏、  
堀川 峻洋、後藤 耀

作成協力 : 川端 一匡、金田 明憲、三宅 洋基、橋本 裕介、鳥居 大樹、  
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**

2020-21年シーズンはコロナ禍により、ビジネス面では根幹である「観客動員」が十分に実行できないという制限、競技面では選手・コーチ間での徹底した感染対策という負荷の中で、難しい経営の舵取りが求められたシーズンとなりました。

そのような環境の中Bリーグでは、2020年の6月に大河氏から、千葉ジェッツふなばしを強豪クラブに押し上げた実績を持つ島田氏へチェアマンの交代が行われ、この難局を乗り越えるだけでなく、飛躍のための2026年におけるエクспанション制導入方針の堅持を表明しています。

クラブの売上規模の総和はスポンサー収入の伸びにより入場料収入の減少を補うことで着実に拡大しています。さらに、シーズン終了後に行われた世界的なスポーツの祭典では女子バスケットボール日本代表が銀メダルを獲得する快挙を達成するなど競技としての注目度も向上してきており、そこからもBリーグのポテンシャルの一端を垣間見ることができます。

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我々デロイトトーマツのスポーツビジネスグループは、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す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」を発行しています。

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、別途「Jリーグ マネジメントカップ」をリリースしているJリーグをはじめ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一つです。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を続けております。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、30年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、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つながることを信じています。

# 日本スポーツ界発展への期待を込めて

### 「コロナ禍の影響で」

本誌を含む各種レポートの原稿に「コロナ禍の影響で」という枕詞を付け始めてからどれだけの月日がたったでしょうか。「この2週間が勝負」「最後のステイホーム」「ワクチンが普及するまでの我慢」などのスローガンがことごとく覆り、ゴールが遠ざかっていく様は、まさに曇り空を追いかけ続けているような感覚に陥ります。

Bリーグでも収容人数の制限や公式戦の中止、オールスターの2期連続の中止など、甚大な影響を受けています。綱渡りまで必死に事業を続けてきたリーグやクラブの方々、活躍の場が失われた選手達、アリーナでの観戦を生きる糧にしてきたファン・ブースターの方々の失望はいかばかりか、想像に難くありません。

コロナ禍が社会に及ぼした負の影響は計り知れませんが、最も大きいものの一つに“分断”があると見られています。社会全体が大きな制約に包まれる中、人々の間の分断が大きく浮き上がりました。行動制限派と反行動制限派、ウィズコロナ派とゼロコロナ派、高齢者と現役世代など、枚挙にいとまがありません。また、分断は日本国内だけで起きているわけではありません。むしろ、欧州や米国では分断による対立が先鋭化した結果、暴動が起きるなど、より深刻な影響が出ています。加えて、ワクチンの分配を巡って先進国と発展途上国とが、あるいは自由主義国と権威主義国とが対立するなど、国家間の対立にまで拡大しています。もっとも、全ての分断がコロナ禍で生じたわけではなく、元々あった対立がコロナ禍で単に可視化されたとの見方もありますが、コロナ禍のこの時代は分断の時代といえることができるでしょう。

### スポーツの意義

分断の時代においてスポーツには何が求められているのでしょうか。一つのヒントは、先の東京で開催された世界的なスポーツの祭典に見て取ることができます。この祭典で多くの人々の感動を呼び話題となったのは、分断とは正反対の結束・信頼のシーンでした。その代表例はスケートボード競技です。失敗しようともいかに果敢に高難度の技に挑戦したかをもって、出場国の異なるライバル同士であれたたえ合う、そんな若き選手達の姿が感動を呼びました。感動の嵐が起きたのは日本だけではなく、この様子は、大会期間中のみならず大会後にもIOC国際オリンピック委員会のソーシャルメディアを通じて世界中に大々的に発信され、大変な反響を呼びました。

また、バスケットボール女子日本代表AKATSUKI FIVEの姿も話題を集めました。銀メダルという偉業を成し遂げたこともさることながら、表彰式後にそれまで戦ってきた米仏代表の全選手たちと笑顔で集合写真に納まり、その写真がFIBA国際バスケットボール連盟のソーシャルメディアで発信されたことから、世界中に大いなる感動をもたらしました。

これらのシーンが共感や感動を生んだのは、分断が進む世界において結束や信頼といった価値が体現される場がそれほど希少となっていることの裏返しといえるでしょう。

### Bリーグの価値を輸出する

そのような価値が体現される場としてのプロスポーツ興行ですが、Bリーグなどの日本のプロスポーツ興行は、2020年夏に、世界でもいち早く有観客での興行再開に踏み切っています。世界ではEURO2020などでスタジアムにおける感染拡大が確認されたほか、決勝戦の行われたロンドンでファンがスタジアム内外で暴動を起こすなどの残念な出来事が起こってしまいましたが、日本では1年以上たった今でも感染拡大防止のためのプロトコルが大きく破られたり、それによりスタジアム/アリーナでクラスターが発生したりということはほぼ皆無です。このことから、Bリーグをはじめ日本のプロスポーツ興行の場では、各々が自発的にルールを守り皆で共にスポーツを支えるという、結束・信頼に基づく興行の形態が確立しているといえるでしょう。また、Bリーグでは、ファン同士の罵り合いや乱闘等のトラブルはほぼ無く、自チームを熱く応援することはあれ、相手チームやファンをけなすようなことは起きておらず、クラブ同士やファン同士の間にも結束・信頼が根付いている証といえます。

実はここに、Bリーグの飛躍のヒントが示されているのではないかと考えられます。Bリーグでは成長戦略の柱の一つとして、将来的にリーグの仕組みを輸出する“アジア戦略”が掲げられています。先述の通り、今のBリーグでは結束と信頼に基づく運営が実現しています。世界的なスポーツの祭典から得られた示唆を踏まえ、このリーグの在り方は、アジアの人々にも受け入れられる可能性が十分あると考えられます。

一方でBリーグはコロナ禍前に、中期成長戦略“BEYOND 2020”を掲げました。この戦略の中ではデジタルを大いに活かした非連続的な成長がうたわれ、日本プロスポーツ界に欠けていた“稼ぐ力”を獲得する施策として、注目されてきました。その後のコロナ禍によって成長が中断したこともあり、残念ながら現状ではまだNBAなど世界の先進リーグとの差は縮まっておらず、コロナ禍の影響が続く厳しい状況の中、直ちに“稼ぐ力”の向上を含む成長戦略を計画通りに実現することは難しいものと思われる。

しかしながら、結束と信頼に基づくBリーグのアジア戦略の道筋は、存外、コロナ禍を通じてよりはっきりと見えてきているのかもしれない。まさに、コロナ禍を「超えて」日本のスポーツビジネス界をブーストする存在として、Bリーグの今後の動向に期待を寄せたいと思います。





71	73
RYUKYU GOLDEN KINGS	DAI NIPPON STEEL
1st QTR	1st QTR
2nd QTR	2nd QTR
3rd QTR	3rd QTR
4th QTR	4th QTR
TOTAL	TOTAL

RYUKYU GOLDEN KINGS

DAI NIPPON STEEL

RYUKYU GOLDEN KINGS

DAI NIPPON STEEL

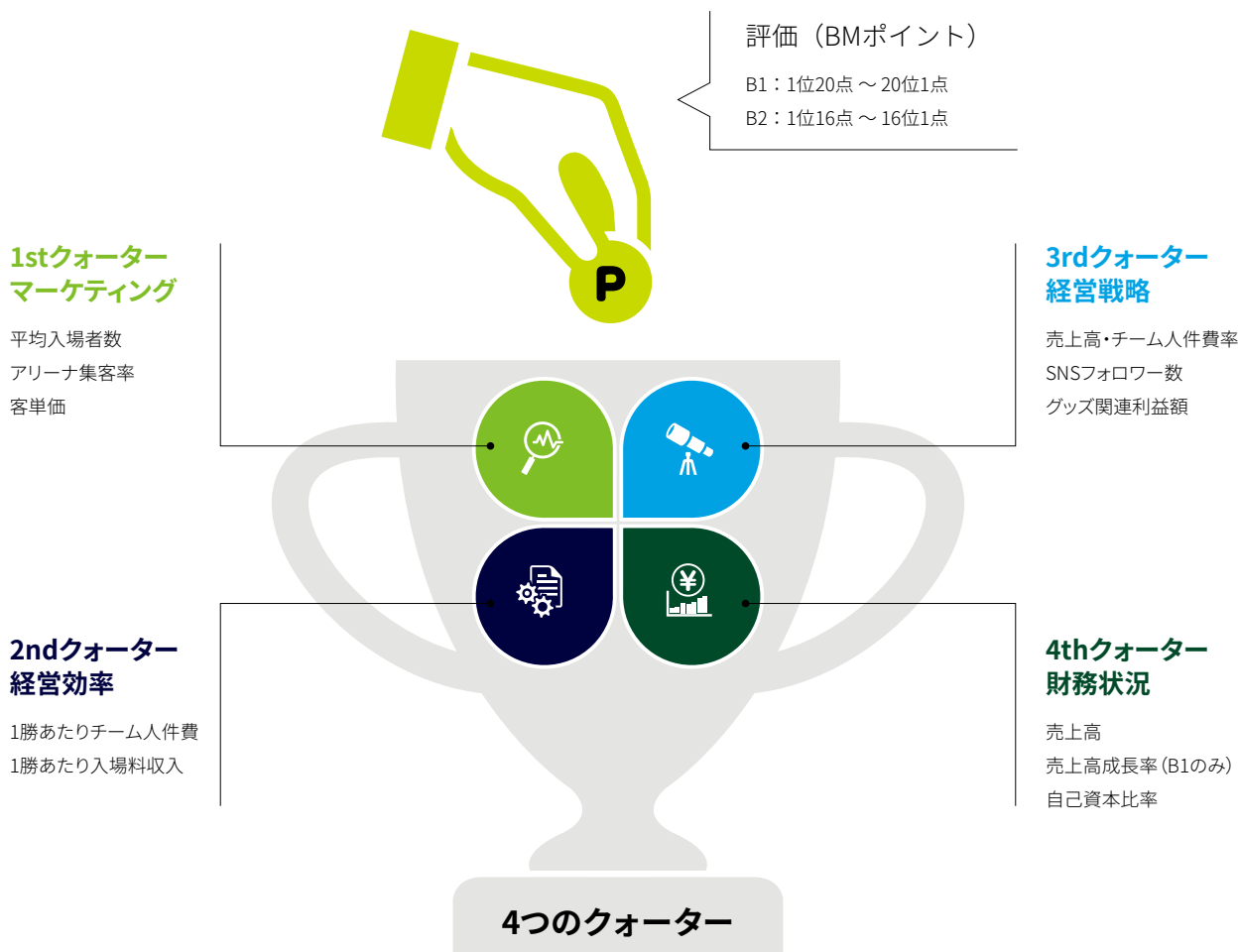
## Overview

# Bリーグ マネジメントカップ(BMC) 2021 4つの視点

BMC2021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、ステージごとにデロイト 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20BMポイントの獲得となります。同様にB2の1位も16BM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測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



### 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。この視点はフィールドマネジメント (FM) 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



### 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 (B1のみ)
- 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、BMC2021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。

## Overview

# 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。

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いて、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の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 選手入退場や見切りエリアなど、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席当たり奥行き(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」という状態を創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、来場者データが分析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。

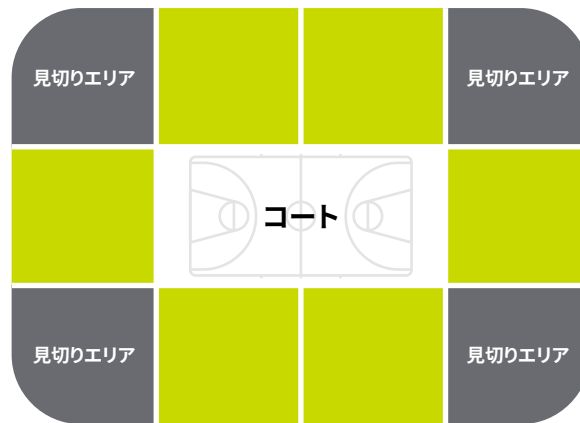
残念ながら現在はコロナ禍により、密を生み出す「満員

のアリーナ」は実現が難しくなっていますが、国民のワクチン接種が進むとともに制限が緩和されるなどの動きも見られます。この制限が100%解除されることになれば、再び「満員のアリーナ」を目指すBM施策が重要性を持つことになるでしょう。ただし、その時には既に人々の行動変容(価値観の変化など)により、これまでと同様のBM施策を行っていたのでは「満員のアリーナ」を生み出すことは難しくなることも考えられます。

クラブのBM施策として当面できることは、「アリーナで観戦することの価値」を再定義することを通じて観客数をコロナ前の状態まで戻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視点がより重要性を持つようになるでしょう。

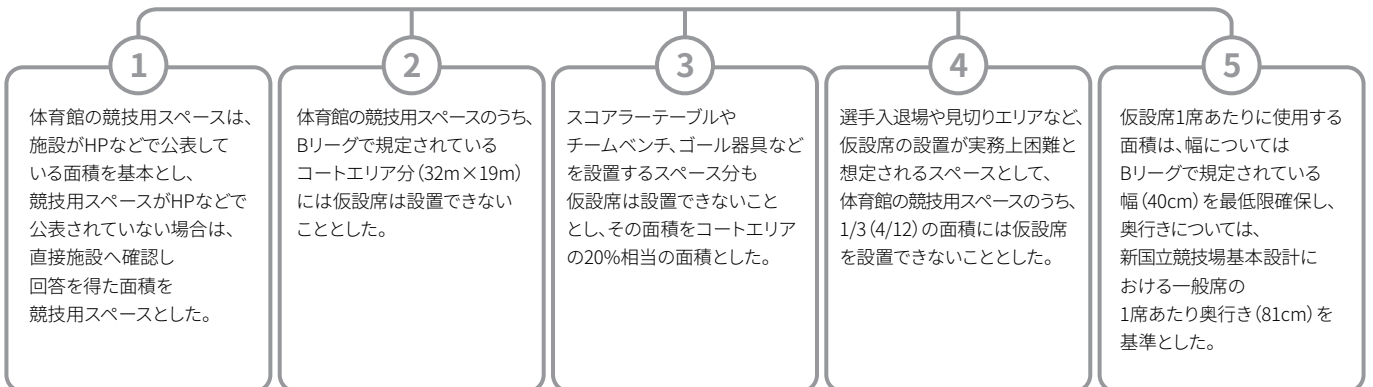
既にプロ野球では一般化しつつありますが、Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます。

### 見切り席率設定イメージ



座席設置可能区域(10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」を創り出すことは、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。

一方で、コロナ禍により「満員のアリーナ」を創り出すことが難しい中で、アリーナでの観戦体験以外の付加価値をどう創り出すかという課題にも同時に取り組んでいかなければならず、これまで以上にBM手腕が問われる状況です。

### 平均入場者数

ディビジョン平均はB1が1,580人(▲51.5%)、B2が740人(▲47.4%)で、B2はB1の半分以下の水準となっています。コロナ禍の影響によりシーズンを通して入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)となったため、全クラブで大幅に平均入場者数が減少しています。B1で平均2,000人以上の入場者数だったのは千葉・川崎・琉球・宇都宮の4クラブ、B2で平均1,000人の大台を超える観客を動員したクラブは群馬・仙台・茨城の3クラブのみとなりました。

両ディビジョンとも前年比で半減しており、一度足の離れたファン・ブスターをいかにしてアリーナに引き戻せるかは、今後のBM施策にかかっているといえます。

### アリーナ集客率

各ディビジョンの平均を見ると、B1は27.2%とアリーナキャパシティの約4分の1を埋めるにとどまり、B2はさらに低い17.4%という結果となり、いずれも前年から大幅にマイナスとなりました。

コロナ禍の影響により、B3から昇格した佐賀を除くB1・B2の35クラブで本KPIが減少しています。一方で、昨シーズンからの減少率は地域ごとに差が生じており、35クラブの中で最も減少幅が大きかったクラブは愛媛の▲69.5%であり、逆に落ち込みが最も少なかったクラブは福岡の▲28.7%でした。

地域ごとの感染症拡大状況や自治体の対策が異なるため、一概に比較することは難しいですが、コロナ禍における集客対策もクラブによって差異があったものと考えられます。

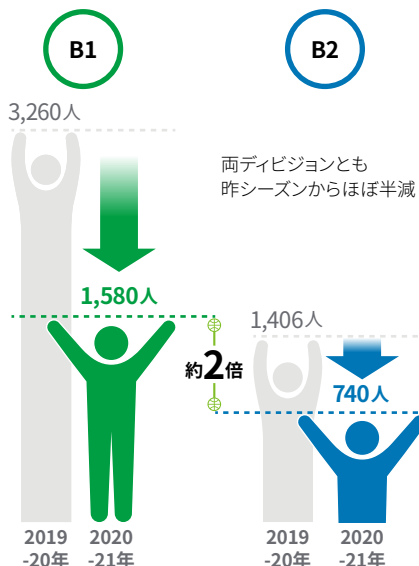
### 客単価

2020年シーズンは、B1平均が3,858円、B2平均が2,374円であり、B1が+15.9%、B2が+27.1%と大幅な増加となりました。(BMCにおける客単価の計算は、アリーナ来場者数を分母として計算しているため、特に物販単価は入場制限等でアリーナ来場者数が減ることで計算上の単価は上昇する傾向がある点にご留意ください。)

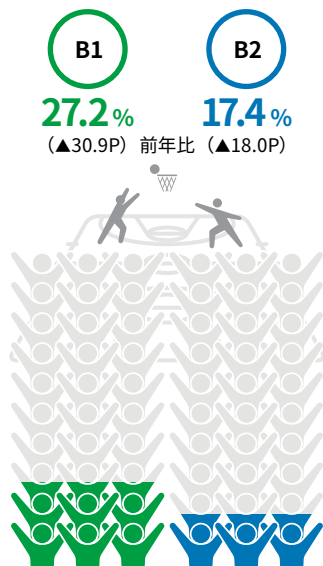
B1、B2いずれもチケット単価、物販単価ともに増加しています。チケット単価は、入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)となりましたが、シーズンシートの販売中止による高価格帯座席の開放、一部クラブでのダイナミックプライシングの導入など様々な要因が影響して増加したと推察されます。物販単価は、各クラブにおけるEC売り上げの増加が影響したものと考えられます。

B1の客単価はB2の約1.6倍であり、昨シーズンの約1.8倍から差が縮まりました。

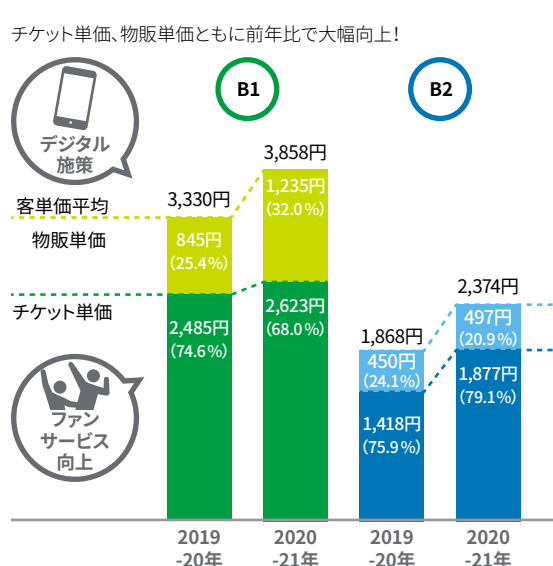
### 平均入場者数



### アリーナ集客率



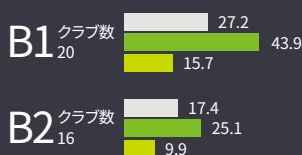
### 客単価



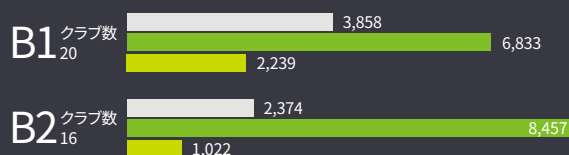
### 平均入場者数(人)



### 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は上位ディビジョンほど値が高くなる傾向があります。ディビジョン平均値を見ると、B1が15.5百万円、B2が5.0百万円であり、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。

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か。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698百万円、B2は230百万円となりました。

上記理論値をクリアしたクラブはB1ではA東京・千葉、B2では群馬のみでした。B1のA東京はプレーオフ進出を逃していますが、千葉は地区2位でプレーオフもファイナルまで進出しています。また、B2の群馬は東地区におい

て91%と圧倒的な勝率で1位となっており、この理論値が優勝を占う一つの目安になっていくことが分かります。

裏を返せば、より上位のディビジョン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おり、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

2020年シーズンにおける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5.0百万円、B2が1.6百万円で、B1とB2とでは約3.1倍の開きとなり、昨シーズンの4倍超と比べるとやや差が縮まりました。

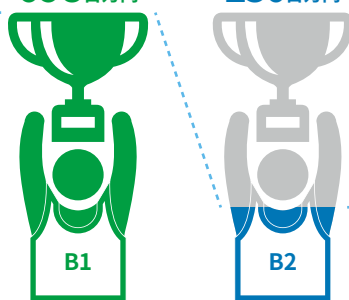
本KPIは各クラブの入場料収入と勝利数に相関しているため、チーム数増に伴い試合数が増えた一方で、コロナ禍の影響などで高単価のチケットが売りにくく、入場料収入を伸ばすのが難しかったB1がB2より大きく本KPIの値を下げる結果となっています。

コロナ禍による影響は今後もしばらく尾を引きそうな様相を見せている中、入場料収入をコロナ禍前の2019年シーズン並みに引き上げるためには、これまでの常識にとらわれない新しいチャレンジが必要になります。最新のテクノロジーの活用はもちろん、アリーナやVIPルームなどのハード面の整備も含め、知恵を絞り、新しい観戦体験を創造することで観客を呼び戻すBM施策がより一層重要になりそうです。

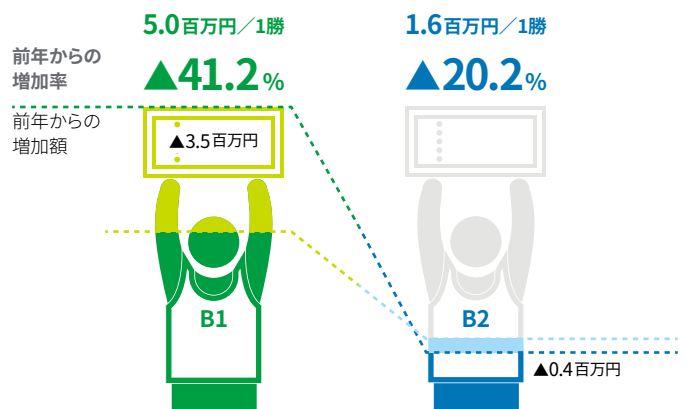
### 1勝あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

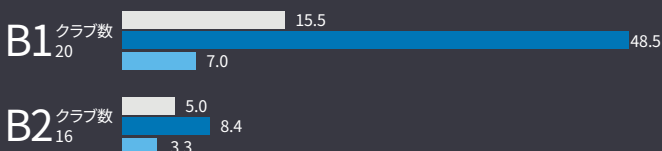
地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)	89	92
×	2	2
≒	45	46
×	×	×
1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円)	15.5	5.0
優勝に必要な人件費理論値	698百万円	230百万円



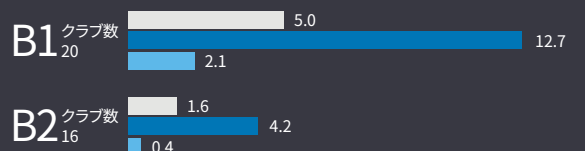
### 1勝あたり入場料収入



### 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

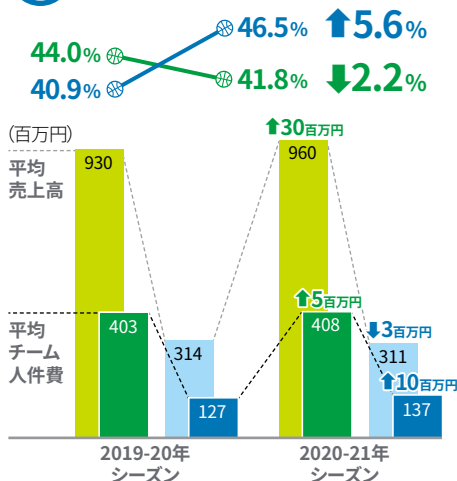
本KPIは、B1が減少、B2が増加という異なる推移をたどり、両者の水準が逆転する結果となりました。B1においては、チーム人件費が前年並みであったのに対し、売上高が平均30百万円増加したこと、逆にB2においては、チーム人件費を平均10百万円増加させたのに対し、売上高は前年並みであったことが主な要因となります。

選手・コーチとの契約の関係で、チーム人件費の大部分はシーズン開幕前に確定する性質を有するため、コロナ禍の影響により売上予測が立てづらい状況下で、チーム人件費の水準の判断に際しては例年以上に難しい意思決定が求められたことと推察されますが、相対的にB1は経営の安全性を重視し、B2は戦力強化を重視する傾向にあったと考えられています。

## 売上高・チーム人件費率

**B1** チーム人件費が前年並みであったのに対し、売上高が増加

**B2** 売上高が前年並みであったのに対し、チーム人件費が増加



## SNSフォロワー数

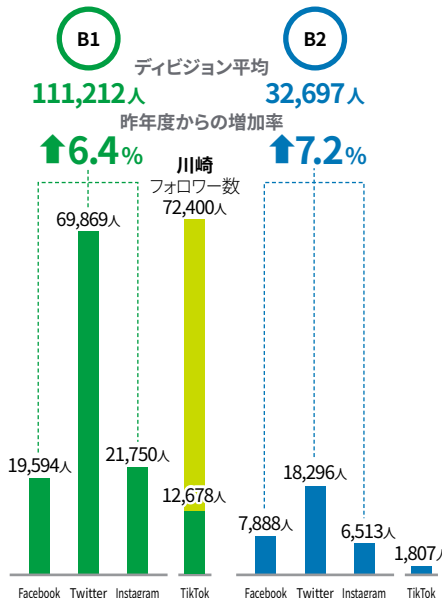
本KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標の一つであり、各クラブの世間への影響力を示す指標であるともいえます。

B1・B2ともに、昨年度から15%前後の増加率を記録しており、両者ともにTwitterが最も大きなフォロワーを抱えるSNSとなっています。また、B1平均はB2平均の3倍強となっておりB1の露出の高さが示唆されています。

本KPIでは集計の対象外となっていますが、実はTikTokの存在感が高まっています。動画を気軽にアップロードでき、かつ特に若年層の間で人気のこのSNSはBクラブの間でも急速に利用が浸透しており、例えば川崎では2021年5月現在で72,400人のフォロワーを獲得しています。SNSは流行の移り変わりが激しい領域であるため、流行を捉えた柔軟な活用がクラブには求められているといえます。

## SNSフォロワー数

B1・B2ともにTwitterが主力SNSとなっているが、TikTokが存在感を高めている



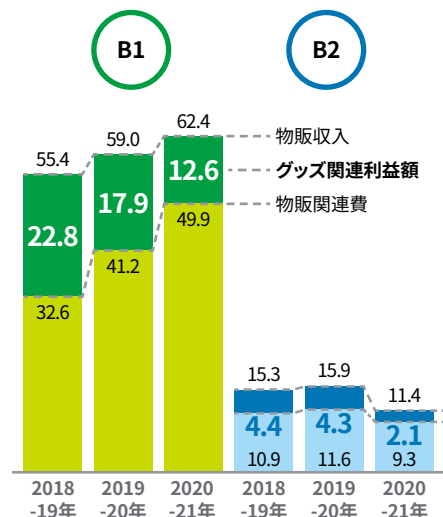
## グッズ関連利益額

両ディビジョンとも、物販収入に占めるグッズ販売原価の割合が増加しているため、グッズ関連利益額が減少する結果となりました。

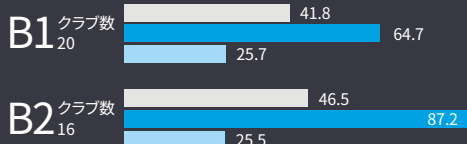
昨シーズンは、シーズン途中からコロナ禍となり、いきなり興行が中止となってしまったため、会場で販売される選手の名前入り商品などの在庫処分のためのコストがかさんでしまった可能性があります。一方で、今シーズンは、コロナ禍2年目ということで、あらゆる状況を想定しながら柔軟な発注管理が求められ、ECなどのオンライン販売を強化することで在庫をうまくコントロールできたかどうか勝負の分かれ目となりました。その点、B1は物販収入自体は伸ばしており、EC戦略が奏功したように見えますが、それ以上にグッズ販売原価もかさんでおり、今後これをどうコントロールするかがポイントとなりそうです。

## グッズ関連利益額

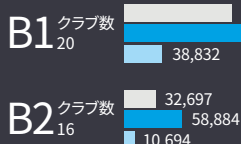
グッズ関連利益額の推移 (百万円)



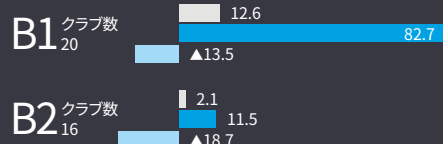
## 売上高・チーム人件費率 (%)



## 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測る最も重要な指標の一つです。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ます。

コロナ禍においてクラブライセンス制度の運用は特例措置が取られていますが、それにかかわらず安定的な売上高と健全な内部留保を確保していくことの重要性に変わりはありません。

### 売上高

2020年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+30百万円、B2が前年比▲3百万円となりました。昨シーズンのB1とB2の格差3.0倍に対して2020年シーズンも3.1倍と、ディビジョン間格差はほぼ同程度です。また、依然としてコロナ禍に伴う影響が大きく見られており、売上高全体に占める入場料収入の割合は、B1が17.2%から13.8%、B2が14.3%から12.2%と、いずれも減少傾向が続いています。

一方で、B1、B2どちらのディビジョンもクラブ間での格差はありますが、スポンサー収入への依存度が一層高まっている状態です。特定の収入源に依存せず、バランスのよい収入構造をつくるのが今後の課題となります。

### 売上高成長率

2020年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均11.7% (+9.4P)、B2が平均12.5% (+11.2P)となり、コロナ禍以降鈍化傾向であった成長率に復調の兆しが見られます。

B1では、マイナス成長クラブが計9クラブと昨シーズンより2クラブ増加してしまいましたが、島根が大幅な成長率(+103.7%)を実現し、リーグ平均を押し上げています。

また、B2はマイナス成長となったクラブが15クラブ中5クラブと、昨シーズン(17クラブ中12クラブ)から改善する結果となり、成長率もB1を上回る結果となりました。

ただし、B2の売上高の絶対額自体は昨シーズンより▲3百万円と減少しており、B1平均との差も昨シーズンと比べて+33百万円とさらにディビジョン間の格差が拡大している状況となっており、より一層の成長が望まれます。

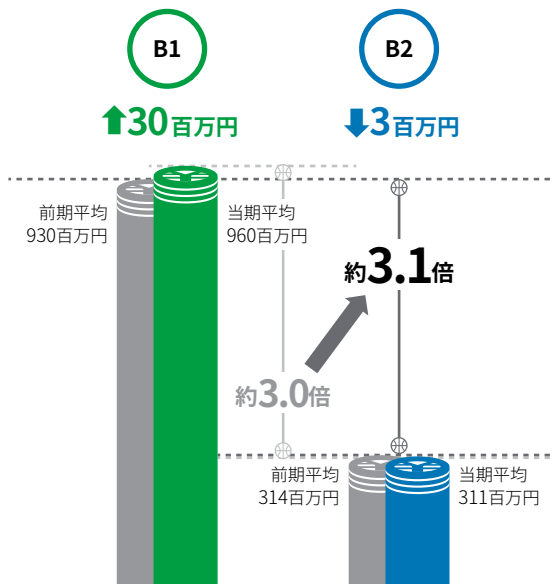
### 自己資本比率

2020年シーズンにおける平均は、B1で前年比▲12.7Pの7.4%で全体として低下しており、3クラブが債務超過となっています。またB2は前年比で▲41.9Pの▲45.7%であり、B1以上の大幅な低下となっています。債務超過のクラブもB1の倍以上の7クラブとなっており、B1およびB2ともに依然として財務的安全性について深刻な状況が続いています。

2021年シーズンまではクラブライセンス制度も特例措置が取られる予定ではあるものの、債務超過の状態は一般的に健全な状態とはいえず、クラブの中長期的・持続的な発展のためには早急に対応をしていく必要があります。一方で、収益力強化による内部留保の積み増しには時間がかかると想定されるため、新しいオーナーからの増資のような抜本的な選択肢も含めたBM施策の検討がより重要となっています。

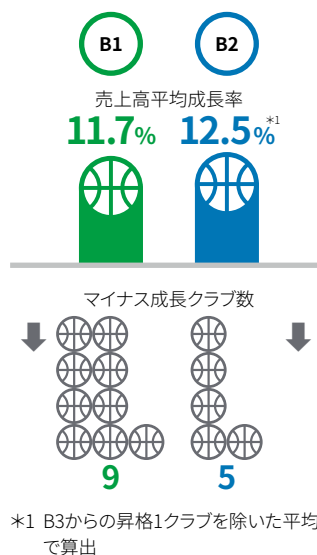
### 売上高

ディビジョン間売上高平均と昨シーズン平均からの増減比較



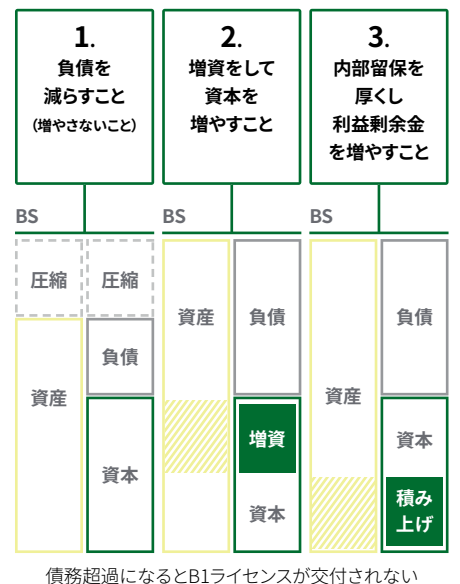
### 売上高成長率

B1・B2ともに成長率が回復傾向  
B2の成長率がB1を上回る

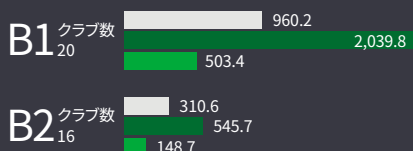


### 自己資本比率

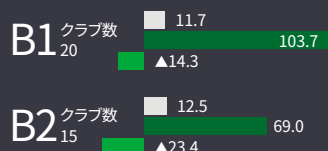
自己資本比率(安定性)を向上させるための3つの方法



### 売上高(百万円)



### 売上高成長率(%)



※B3からの昇格クラブを除く

### 自己資本比率(%)



■クラブ平均 ■最大 ■最小

# B1 Ranking

## 琉球、各分野で着実な成長を見せ初優勝!!

B1部門の優勝クラブは注目の沖縄アリーナが稼働を開始した琉球となりました。

琉球はマーケティング分野と経営戦略分野、財務状況分野で2位(マーケティング分野と経営戦略分野は2位タイ)、経営効率分野で1位タイと全分野で好成績を収め、2位の宇都宮に14ポイントもの大差をつけて初優勝を飾りました。

年間を通してコロナ禍による制約が課されたシーズンでしたが、各分野で安定して上位の成績を収めました。中でも入場者数制限で各クラブが苦戦を強いられた入場料収入は、驚異の+118百万円の伸びを見せ、他クラブを圧倒しました。これは期中に念願叶いようやく完成した沖縄アリーナの影響が大きいと思われ、沖縄アリーナで開催したホームゲームでは平均集客率が50%に迫り、新型コロナウイルスによる制限下における上限ギリギリの集客を実現しています。スポーツが持つエンターテインメントの力で、沖縄に、ひいては日本に明るい光をもたらそうとする取り組みに引き続き注目です。



© RyukyuGoldenKings



BM Point 2021

B1	順位	(参考) 2019-20年 シーズン 順位	BM point 総計
 琉球ゴールデンキングス	1 ↑	5	178
宇都宮ブレックス	2 ↑	3	164
秋田ノーザンハピネッツ	3 ↓	2	150
大阪エヴェッサ	4 ↑	7	149
千葉ジェッツふなばし	5 ↓	4	147
川崎レイブサンダース	6 ↓	1	139
富山グラウジーズ	7 ↑	13	134
レバンガ北海道	8 ↑	9	133
信州ブレブウォリアーズ	9 —	3 <sup>**</sup>	120
シーホース三河	10 ↓	6	107
アルバルク東京	11 ↓	10	98
島根スサノオマジック	12 ↑	18	97
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	13 ↓	11	95
広島ドラゴンフライズ	14 —	2 <sup>**</sup>	93
新潟アルビレックスBB	15 ↑	16	90
横浜ビー・コルセアーズ	16 ↓	14	88
滋賀レイクスターズ	17 ↓	12	88
三遠ネオフェニックス	18 ↓	15	85
サンロッカーズ渋谷	19 ↓	8	82
京都ハンナリーズ	20 ↓	17	73

※2019-20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	19	18	55	11	18	★29	13	19	16	48	15	17	14	46
17	20	19	★56	10	17	27	9	18	19	46	17	15	3	35
13	12	13	38	17	10	27	15	12	17	44	10	12	19	41
10	4	20	34	13	1	14	20	11	20	★51	19	14	17	★50
20	18	17	55	3	14	17	8	20	2	30	20	18	7	45
19	17	16	52	14	12	26	2	15	3	20	13	8	20	41
16	13	10	39	20	8	28	6	14	18	38	5	13	11	29
15	6	14	35	5	19	24	17	16	15	48	9	9	8	26
12	9	5	26	18	11	★29	18	1	14	33	1	19	12	32
7	16	7	30	6	4	10	14	10	11	35	16	1	15	32
2	15	15	32	2	6	8	1	17	12	30	18	5	5	28
6	7	1	14	15	2	17	7	7	8	22	8	20	16	44
14	10	2	26	7	5	12	5	9	1	15	14	10	18	42
11	8	9	28	1	20	21	4	2	5	11	11	16	6	33
9	14	11	34	9	15	24	11	5	6	22	2	6	2	10
8	3	12	23	8	16	24	10	13	9	32	6	2	1	9
4	11	3	18	19	9	28	19	3	10	32	3	3	4	10
5	1	6	12	4	13	17	16	6	13	35	7	4	10	21
3	5	8	16	12	3	15	3	8	4	15	12	11	13	36
1	2	4	7	16	7	23	12	4	7	23	4	7	9	20

## 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、コロナ禍でアリーナへの集客に制限が課せられる中で興行を余儀なくされているため、アリーナ来場者へのBM施策と、来場できないファン・ブースター向けのBM施策をバランス良く実施していく観点が今まで以上に重要になると思われます。

### 平均入場者数

2020年シーズンにおけるB1の平均は前年比▲1,680人(▲51.5%)の1,580人でした。

トップは千葉の2,395人、2位は川崎の2,353人、3位は琉球の2,245人となりました。千葉は昨シーズンに続きB1でトップとなりましたが、コロナ禍による入場者数制限の影響で前年比▲2,720人(▲53.2%)と大幅に減少させています。

B1全20クラブの本KPIは昨シーズンより減少しているに加え、過半数の11クラブで50%以上の大幅なマイナスとなっており、大変厳しいシーズンであったことが数字からも分かります。年間最多入場者を記録した試合

は横浜アリーナで開催された宇都宮vs千葉のB.LEAGUE FINALS(2021年6月1日)でしたが、それでも入場者数は4,785人でした。

一方で、オンライン視聴者の増加傾向が報じられているように、会場に来る人だけがファン・ブースターではないため、入場者数の制限が続く中、各クラブはいかにしてさらなる観戦体験の向上を実現させるのか、BM施策の重要性がますます高まってくると考えられます。

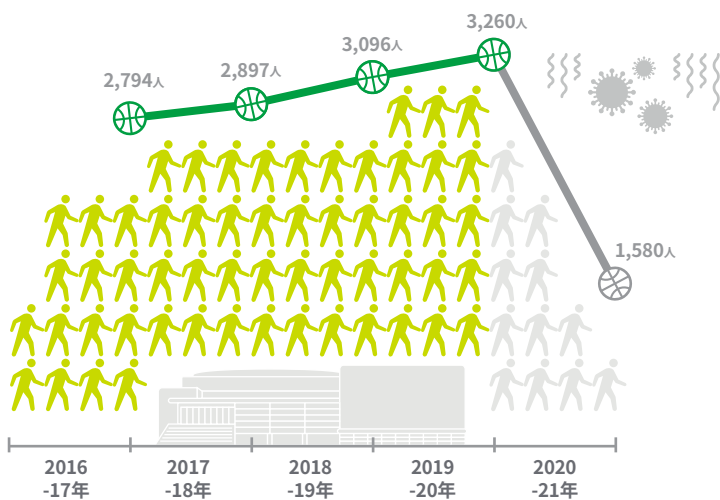
### アリーナ集客率

2020年シーズンのB1の平均は前年比▲30.9P(▲53.2%)の27.2%となりました。コロナ禍の影響により、入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)であったため、全クラブで大幅に集客率が減少し、最も集客率が高かった宇都宮が43.9%だった一方、最も低かった三遠は15.7%となっています。

宇都宮は分析を開始した2018年シーズンから一貫してB1の中で最も高い集客率を維持しています。コロナ禍の影響により大幅に集客率を落としています、トップの座は堅守しています。

一方で、最下位の三遠は、昨シーズンと比

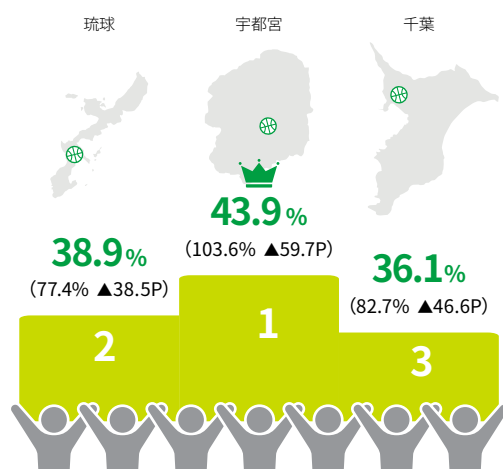
### 平均入場者数



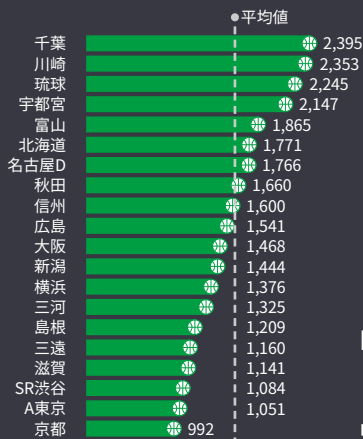
### アリーナ集客率

集客率上位3クラブ

(前年集客率、前年比)

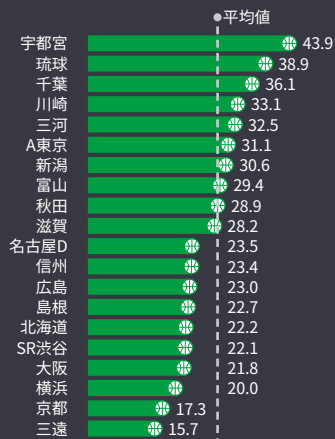


### 平均入場者数(人)



B1平均は  
**1,580人**  
(↓1,680人、↓51.5%)

### アリーナ集客率(%)



B1平均は  
**27.2%**  
(↓30.9P、↓53.2%)

# Management Cup B1

較して▲25.9P減少し、ホームゲーム全30試合で集客率が20%以上となった試合は7試合しかありませんでした。

コロナ禍において大きなトラブルなく、シーズンを終えることができたことは観客の協力と運営側の徹底したコロナ対策があったためといえますが、コロナ禍により人々の行動や価値観が大きく変化している中で、コロナ前のように満員に近い観客を会場に呼んでくるには、アリーナでしか体験できない価値をいかにBM施策で創り出すかが重要になりそうです。

## 客単価

2020年シーズンにおけるB1の平均は前年比+528円(+15.9%)の3,858円でした。内訳は、チケット単価が+139円、物販単価が+389円となっており、入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)の状況も影響し、昨年に引き続き大きく増加しました。

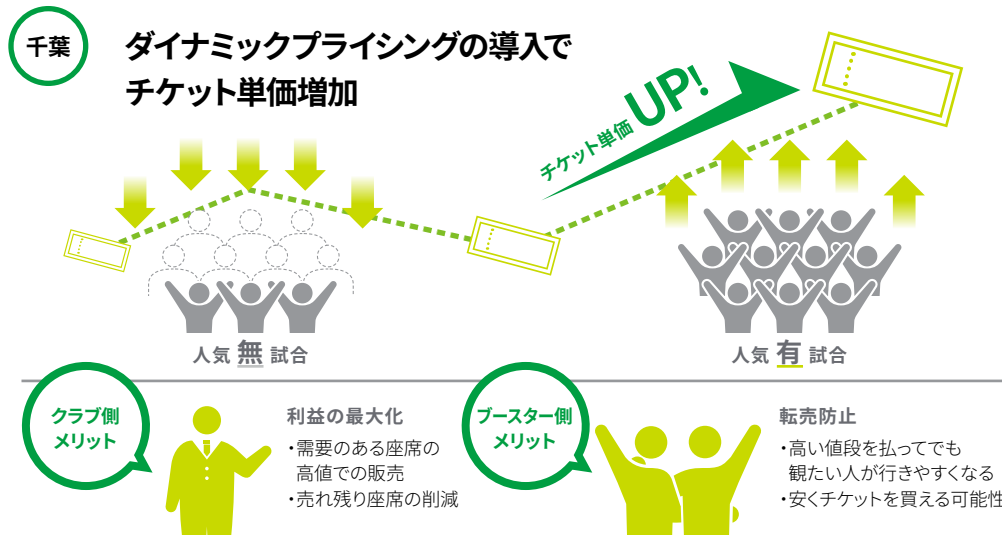
なお、BMCにおける客単価の計算は、アリーナ来場者数を分母として計算しているため、特に物販単価は入場制限などでアリーナ来場者数が減ることで計算上の単価は上昇する傾向がある点にご留意ください。

最も値が高かったのは大阪の6,833円(+4,377円)であり、増加率も+178.2%とトップになっています。大阪は物販単価が5,187円(+4,700円)と大幅に増加しており、ECなどが

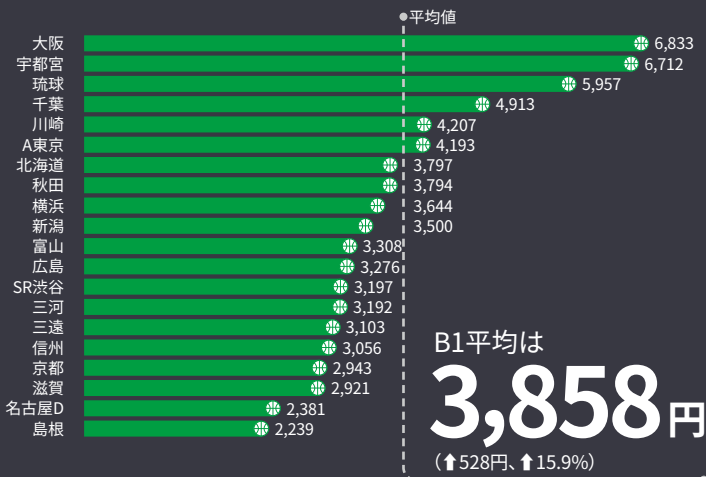
好調だった可能性が考えられます。

昇格クラブを除き、チケット単価を最も増加させたクラブは千葉で、前年比+1,131円(+51.8%)の3,314円でした。千葉は2020年シーズンより、需要によって価格が変動するダイナミックプライシングを導入しており、その成果が表れたものと考えられます。導入にあたり、チケット専用の公式Twitterアカウントを開設し、チケット価格の状況を発信するなど、ブースターの理解醸成に向けた取り組みも功を奏したと考えられます。2021年シーズンからは、他クラブもダイナミックプライシングを導入しており、今後さらに広がっていくと見られます。

## 客単価



## 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

2020年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲5.7百万円(▲26.7%)の15.5百万円でした。昨シーズンはコロナ禍により全体の約1/3の試合が中止となった関係で、試合数や勝利数の絶対値が少なかったため、前年比では減少傾向にありますが、コロナ禍の影響が無かった2期前(14.1百万円)と比べると微増となっています。

最も効率的に勝利を重ねたのは富山で、B1平均3分の2程度のチーム人件費にもかかわらず、勝率0.650で39勝しており、1勝を約

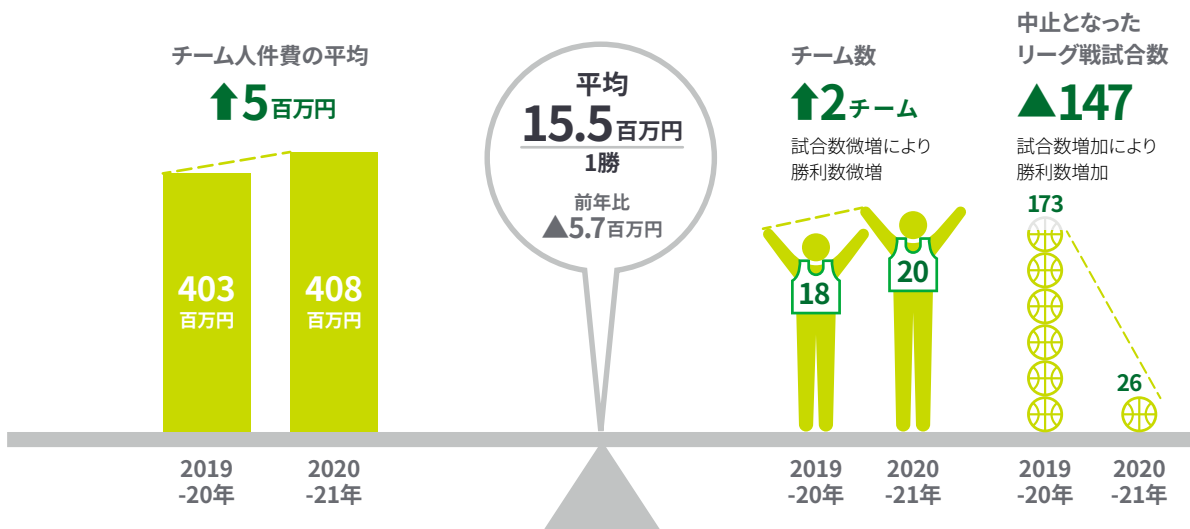
7.0百万円で挙げたこととなります。対して最下位の広島はB1平均と同等のチーム人件費で9勝にとどまってしまったため、1勝を挙げるのに48.5百万円を費やしたことになっており、その差は7倍近くにもなります。

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。

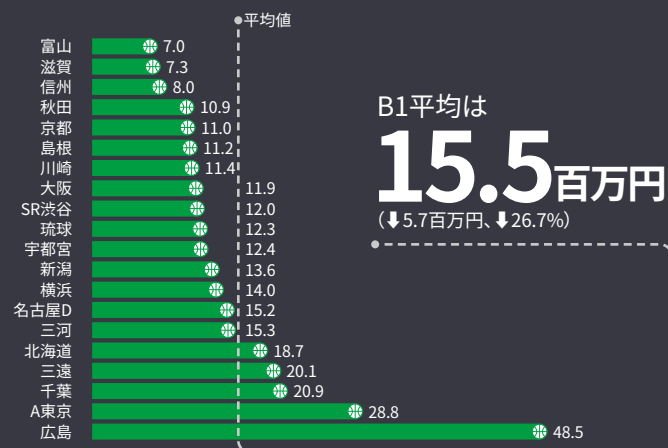
一般的には、BMの判断による多額のチーム人件費の投入はFM面にプラスの影響を与

える傾向があります。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。

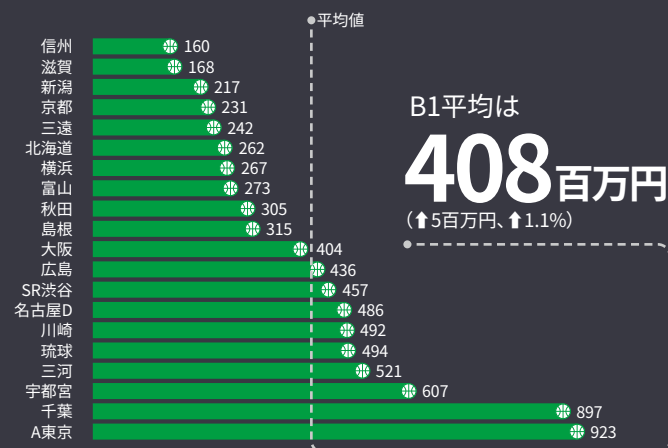
1勝あたりチーム人件費



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。

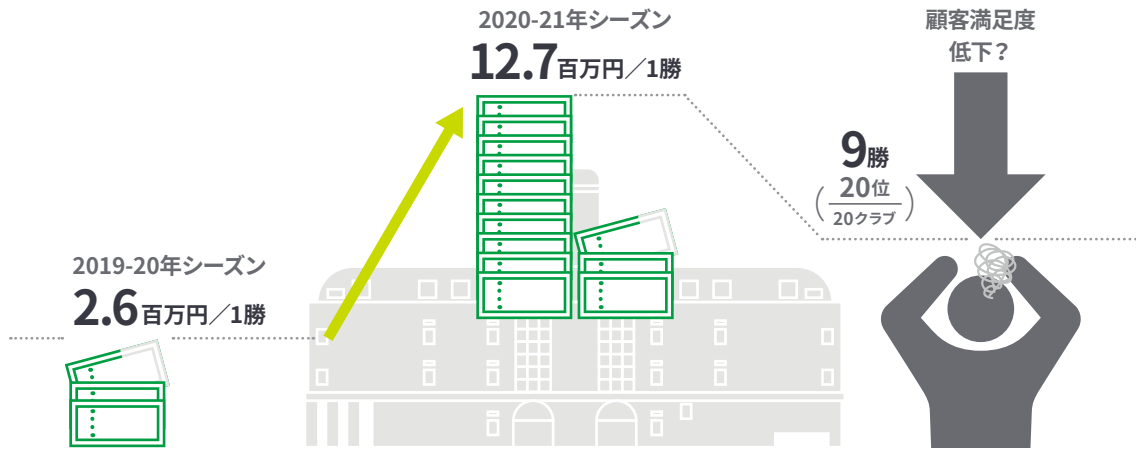
2020年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲3.5百万円(▲41.2%)の5.0百万円でした。順位を見ると、トップの広島が12.7百万円となっており、それを前年の2位である北海道が10.2百万円で追う結果となっています。

しかしながら両チームの勝利数を見てみると、広島が9勝(20チーム中20位、勝率0.851→

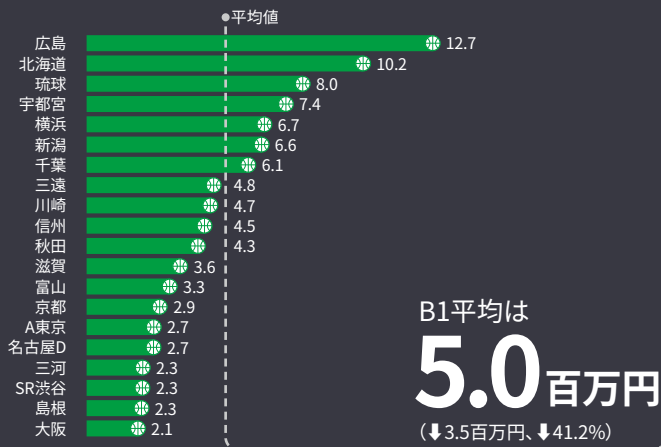
0.164)、北海道が14勝(同18位、0.325→0.237)といずれもFM面の結果が振るわず、その影響で本KPIを押し上げている感は否めません。その意味では、顧客満足度についてはむしろ低下させてしまった可能性も高く、BM・FMのバランスを維持していくことが重要といえます。

## 1勝あたり入場料収入

**広島** 1勝あたり入場料収入の値が大幅上昇したが、顧客満足度については低下した？



## 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

2020年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲2.2P(▲4.9%)の41.8%となり、Bリーグ開幕以来初めての減少となりました。これまでB1の平均チーム人件費は、毎年50百万円以上の増加を続けてきましたが、2020年シーズンは5百万円の増加に抑えられたのに対し、平均売上高は+30百万円と増加したことが主な要因です。

本KPIは、クラブにおいて期初の売上予算からチーム人件費が設定される傾向があることを踏まえると、BM戦略が反映されやすい指標といえます。また、チーム人件費への投資はFM面の強化につながる一方、クラブの経営を圧迫する要素にもなるため、諸刃の剣とな

り得る性質も有します。2020年シーズンは、コロナ禍による先行き警戒感からクラブ経営の健全性を重視した意思決定がなされる傾向にあったものと考えられます。

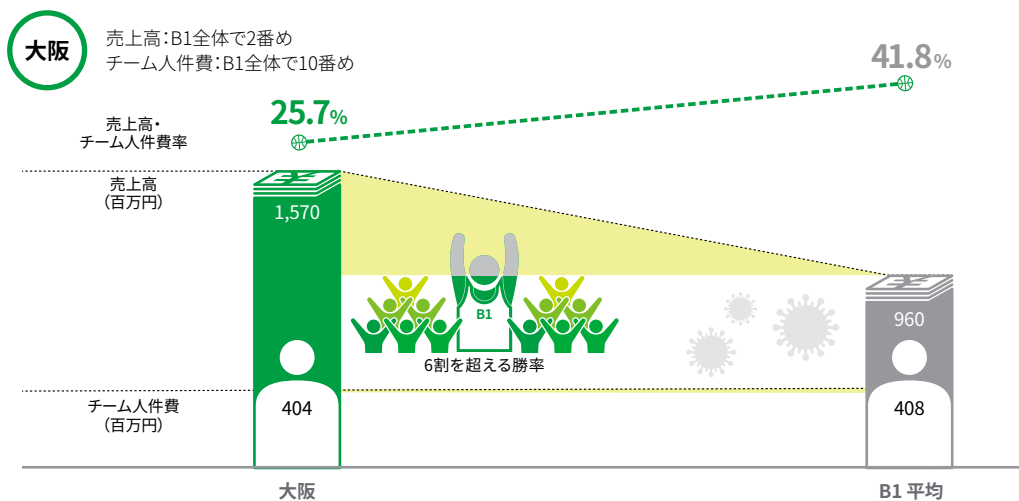
2020年シーズンのB1で本KPIが最も低かったのは大阪で25.7%(前年比▲5.9%)でした。大阪は、売上高が1,570百万円と千葉に続く高い水準となっているのに対し、チーム人件費は404百万円とB1平均(408百万円)を下回る水準となっています。それにもかかわらず、FM面では、前年に続き6割を超える勝率を記録しており、BM面とFM面のバランスが最もうまく取られていたクラブの一つであるといえるでしょう。

### SNSフォロワー数\*

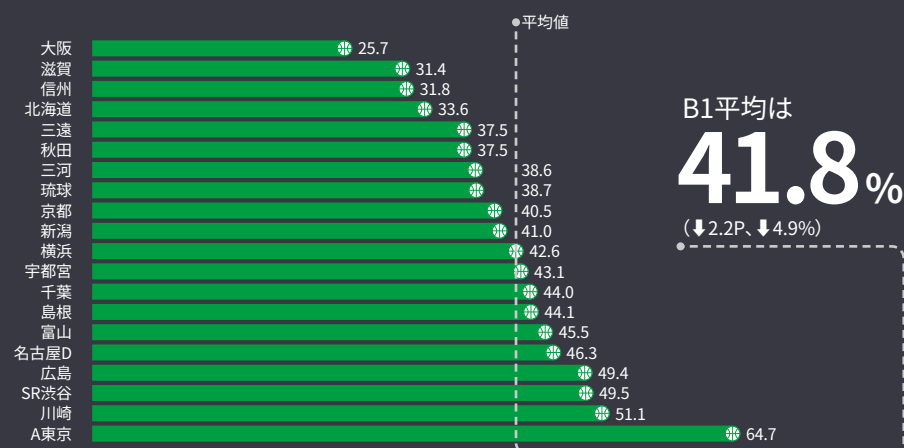
2020年シーズンのB1の平均は、前年比+6,659人(+6.4%)の111,212人となりました。

トップは千葉の286,169人で前期同様に他を圧倒しています。一方、伸び幅で見ると、川崎が前期比37,371人増の+44.8%と極めて大きな値を記録しています。また、川崎の増加分の約6割が2021年1-3月に増加しています。この期間川崎は天皇杯の優勝を果たしたほか、日本バス界の期待の星といわれている米須玲音選手を特別指定選手として、現役高校生ながら試合に起用するなど、競技面で多くのバスケットファンの注目を集めました。これらの画像・動画はTwitterおよびInstagramで詳細に発信され反響を呼びました。また、競技面以

### 売上高・チーム人件費率



### 売上高・チーム人件費率 (%)





# Management Cup B1

外でも、野球の三浦大輔監督やサッカーの中村憲剛氏とのコラボ、さらには人気YouTuberやカリスマTikTokerとのコラボなど、他競技のファンのみならずスポーツの枠組みを超えて人々の注目を呼ぶ施策を講じ、SNSを通じて大いに発信しました。

取り組みの幅広さを踏まえると、フォロワー数増加の要因は複合的と見られ一概に断定できるものではありませんが、自クラブのファンという枠組みにとらわれることなく幅広くBM施策を講じ、それを発信してきたことが、フォロワー数増加につながったことは間違いなさそうです。

## グッズ関連利益額

2020年シーズンにおけるB1平均は、前年比▲5.3百万円(▲29.7%)の12.6百万円となりました。B1の中で最も減少幅が大きかったのは前年比▲80.4百万円(▲106.2%)の▲4.7百万円とした千葉でした。千葉の原価率は103.7%となっており、結果として原価割れの状態でグッズを販売していたことになります。

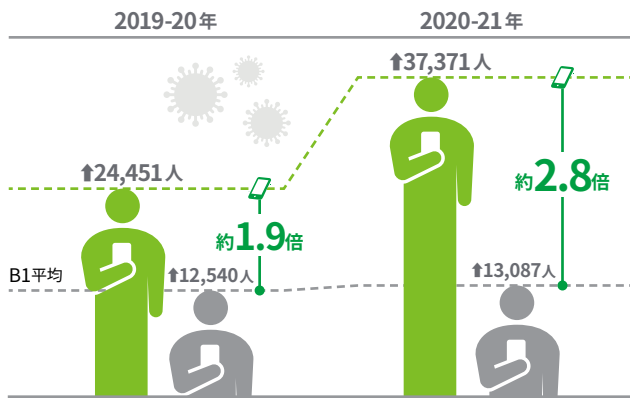
実は「物販収入」自体は、前年比+3.4百万円(+5.8%)の62.4百万円でした。これまでは主に来場した観客による応援グッズ購入が一般的だったため、コロナ禍による入場者数の減少はグッズ販売に悪影響を与えるものと思われていましたが、ECなどの活用で、結果としてグッズ販売のボリュームは昨シーズンより増

加しています。特に大阪は、物販収入を昨シーズンの36.1百万円から228.4百万円(+532.3%)と激増させています。

しかしながら「グッズ販売原価」は収入の増加以上に増加しており、コロナ禍以前の2018年シーズンの原価率は58.9%、コロナ禍1年めの昨シーズンの原価率は69.8%、2020年シーズンは79.9%と年々大幅に上昇し、これにより利益が圧迫されている実態が示されています。

## SNSフォロワー数\*

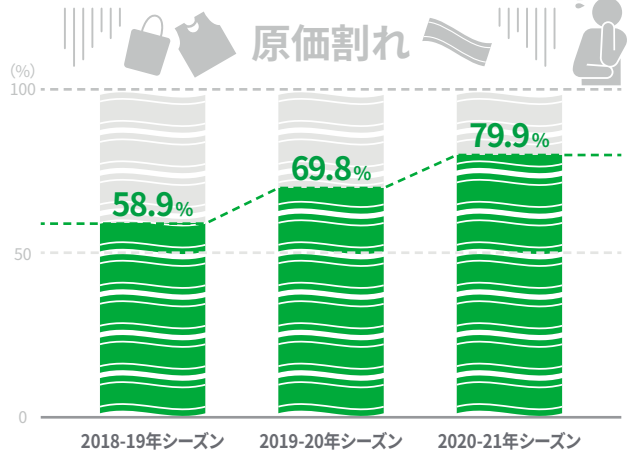
**川崎** 増加率はB1平均を大幅に上回った  
競技面での施策・結果はもとより、他競技のレジェンドやインフルエンサーとのコラボで幅広い層の注目を集めた



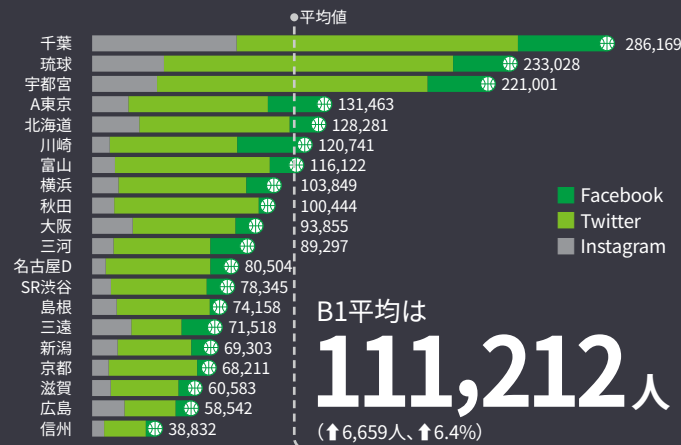
\* Facebook, Twitter, Instagramの合計

## グッズ関連利益額

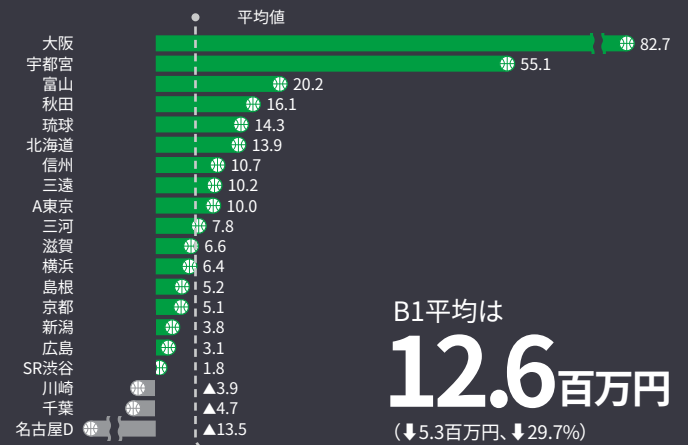
原価率は年々上昇しており、利益が圧迫されている



## 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、3期連続赤字や債務超過、資金繰りに対して厳しいチェックがなされます。コロナ禍によりライセンス交付の要件に特例措置が導入されましたが、それでもクラブの安定的な財務体質の確保は最優先課題です。

### 売上高

2020年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+30百万円(+3.2%)の960百万円でした。コロナ禍の影響を受け入場料収入は減少したものの、全体としては増加する結果となりました。トップは千葉の2,040百万円、最下位は信州の503百万円と、同一ディビジョン内でおよそ4倍の差が開いている状況です。

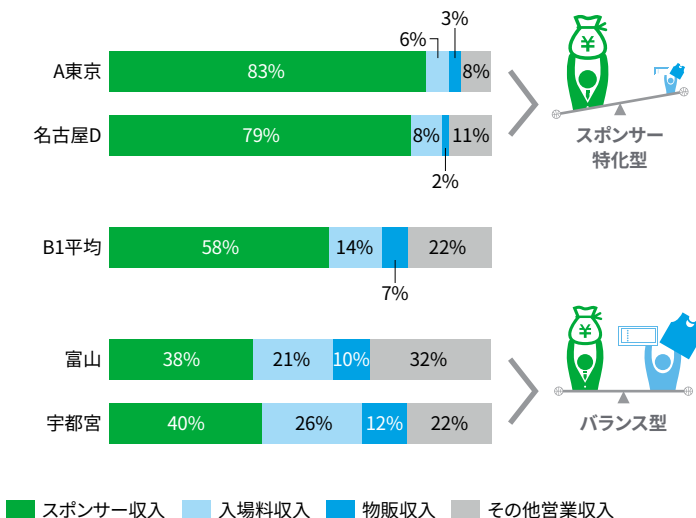
千葉は2位の大阪に470百万円という大差をつけて2年ぶりにトップとなりました。なかでもスポンサー収入は前年比+446百万円

の1,309百万円と前年から大幅に増やしています。

B1の平均的な売上高構成比は、スポンサー収入の割合が最も高くおよそ58%を占めており、コロナ禍以降、その比率は増加傾向にあります。そして、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、特に名古屋D(三菱電機)は79%、A東京(トヨタ自動車)は83%と非常に高い状況です。一方で、大資本を持たない宇都宮や富山などのクラブは、スポンサー収入が約40%、入場料

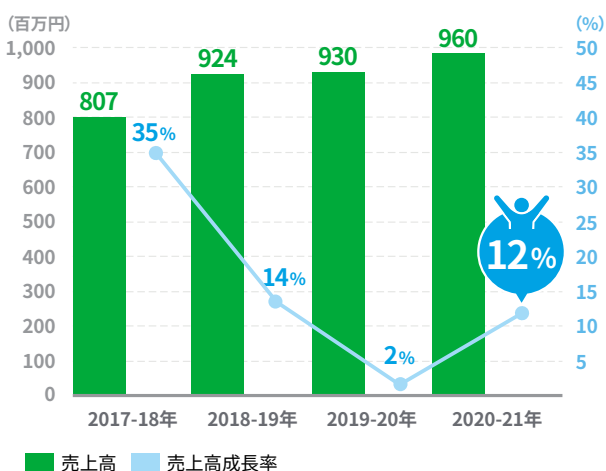
収入・物販収入の合計がそれぞれ約30%~40%と、より収入源が分散された売上構成となっています。今後のエクспанション制への移行にむけて、どちらのトレンドが主流になるのか、注目です。

### 売上高

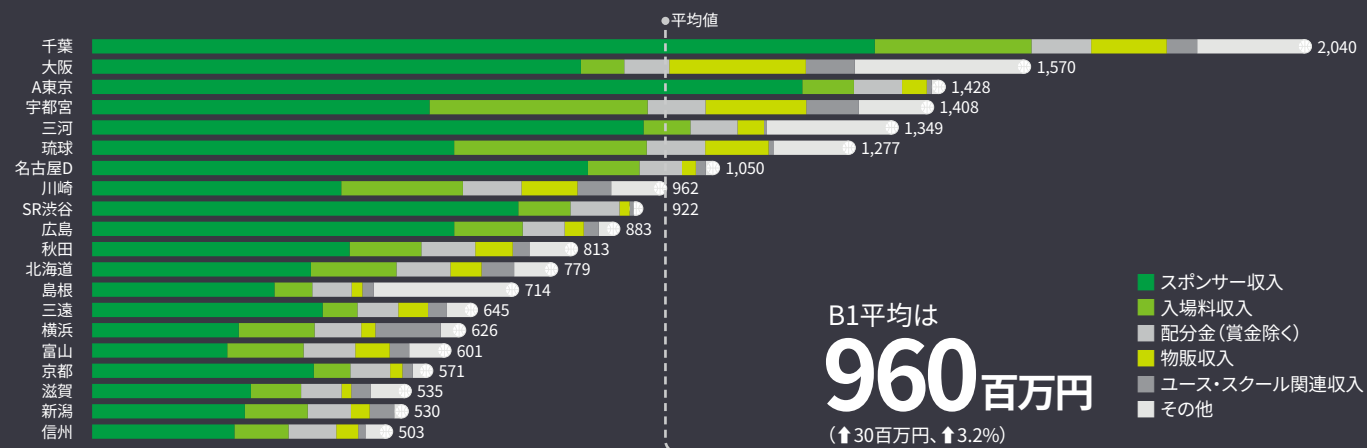


### 売上高成長率

売上高成長率は回復トレンドへ



### 売上高(百万円)



# Management Cup B1

## 売上高成長率

2020年シーズンのB1の平均は、前年比+9.4P(+408.7%)の11.7%と、コロナ禍の影響はあったものの、成長率の鈍化に歯止めをかけることができました。

最も成長率が高かった島根(103.7%)は、2019年にバンダイナムコが経営参画し、スポンサー収入が前年の約2倍となりました。物販収入、コース・スクール関連収入も共に前年比増を達成しています。また大多数のクラブが入場料収入を落とすなか、沖縄アリーナが稼働を開始した琉球は入場料収入を前期比で+1億円以上伸ばした唯

一のクラブとなりました。特に琉球は、プレーオフ以降のホーム6試合の集客率が48.4%となっており、50%の入場制限下においてほぼフルキャパシティでの興行が実施できていたため、今後入場制限が撤廃された後の展開も楽しみです。

一方で、クラブごとの成長率を見ると、マイナス成長となったクラブは昨シーズンより2クラブ増え、計9クラブとなっています。コロナ禍においても持続的な成長を達成するためには、BM面でより一層の工夫が必要といえます。

## 自己資本比率

2020年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲12.7P(▲63.2%)の7.4%となりました。トップは川崎の75.3%、最下位は横浜の▲205.3%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原則として翌シーズン以降のB1ライセンスが交付できないことになっています。直近では災害等特例措置により利益基準、純資産基準(債務超過)、売上高基準は非適用の扱いになっていますが、クラブライセンス制度の趣旨はリーグ戦の安定開催に支障を及ぼさないことや、クラブの信頼性を維持することなどであるため、特例措置の有無によらず、特に債務超過の各クラブは早急に財務の安全性を確保するBM施策を講じる必要があります。

ライセンス交付にあたり財務基準による継続審議の件数は多く、自己資本比率だけでなく当期純利益や資金繰りなどにも継続的な経営管理が必要です。コロナ禍の影響が今後どこまで続くのか、不透明な状況ではありますが、だからこそ各クラブにおけるBM施策はより重要性を増していくことになります。

## 自己資本比率


### クラブライセンス基準

純資産基準

---

**債務超過**

✕



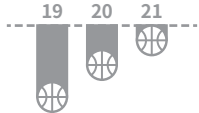
(2021-22年シーズン  
まで非適用)

利益基準

---

**3期連続の  
当期純損失  
計上**

✕




(2020-21年シーズン  
まで非適用)


資金繰り

---

**公式試合の  
開催に著しく  
支障を及ぼす**

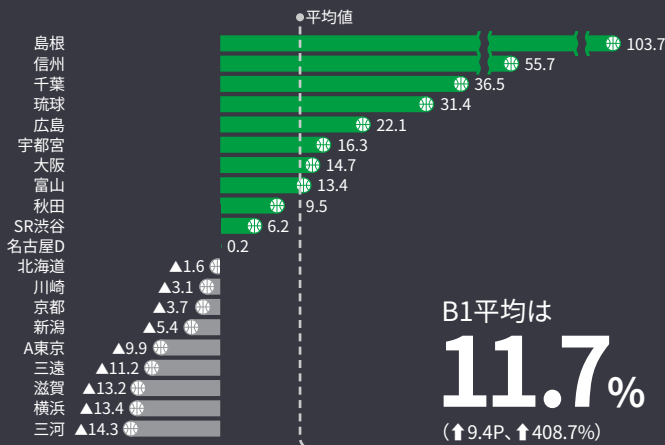
✕



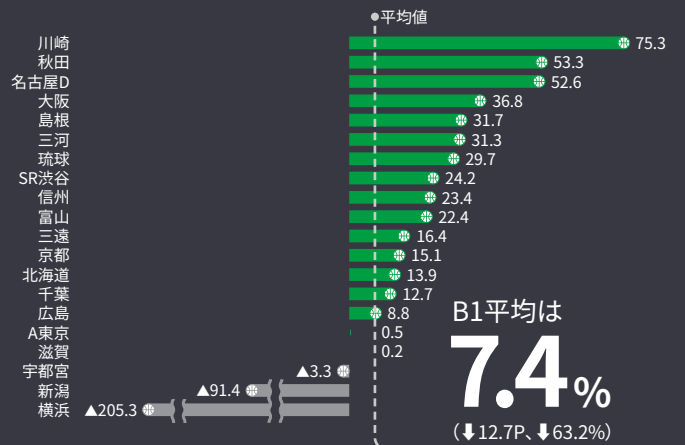


継続的な  
経営管理が  
必要

## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)





# B1優勝クラブ分析 琉球ゴールデンキングス

今回で4回目を迎えたBMCの2020年シーズン、B1は琉球が2位に14ポイントという大差をつけて初優勝を飾りました。琉球はマーケティング関連の指標がいずれも3位以内となったのをはじめ、全ての指標が上位10位以内に入っており、BM面の充実が際立つ結果となりました。一方、FM面でも、Bリーグ開幕から全てのシーズンにおいてポストシーズン進出を果たすとともに（コロナ禍の影響で打ち切りとなった2019年シーズン除く）、2年め以降、4年連続で地区優勝を飾っており、Bリーグにおいて最もBMとFMのバランスが備わったクラブの一つといえるでしょう。創設以来クラブを率い、Bリーグ屈指の人気クラブを作り上げた木村達郎代表取締役社長（以下 木村社長）にその背景にある経営方針や取り組みについて伺い、デロイトトーマツグループの目線で分析しました。

## 活動理念の首尾一貫性

2007年に沖縄の地に誕生した琉球は、bjリーグ時代からBリーグ開幕後5シーズンが経過した現在に至るまで、毎年のようにポストシーズンに進出し、リーグ優勝争いに絡み、リーグ随一の熱狂的なファンの声援を受ける、Bリーグで最も人気と実力とを兼ね備えたクラブの一つとなっています。

沖縄市という地方都市をホームタウンとしながら、いかにして大都市のクラブにも全く引けを取らない、地域住民に愛される人気クラブを作り上げることができたのか、木村社長へのインタビューからその背景として見えたのは、「沖縄をもっと元気に!」という活動理念をブレずに持ち続けるという一貫性でした。

クラブ創設時に、社会貢献・地域貢献というクラブの存在意義を分かりやすく表した「沖縄をもっと元気に!」という活動理念を掲げてから、現在に至るまで一字一句変えることなく、その具現化のために首尾一貫して取り組んできているとのこと。木村社長によれば、クラブ創設からこれまで約15年間、繰り返し、繰り返し、畑を耕すようにスタッフや選手・指導者に、この活動理念を伝え続けてきた結果、在籍年数の長いスタッフや選手から他のスタッフ・選手に伝えられる流れも生まれ、現在クラブ全体への浸透度は非常に高いと感じ

ているとのこと。また、定性面だけでなく、日次でのチケットの売り上げ枚数や試合単位の売り上げといった数値面についても、積極的にクラブ内に共有しているそうです。その結果、活動理念が理念のままに留まらず、選手の姿勢やプレーにもファンや地域のためにプレーしているということが体现され、チームのプレースタイル、文化が形成されるに至っているということです。このように、ファンにクラブを応援してくださいという受け身の姿勢ではなく、自分たちがファンのためにプレーして、ファンを楽しませたいという気持ちを脈々と積み重ねてきた結果、現在の熱狂的なファンからの応援や、地域・パートナーからの支持を獲得するに至っているのでしょう。

また、このように選手・指導者にまで、理念が深く浸透していることが、毎年コンスタントに優勝争いに絡むというFM面での好成績にも良い影響を及ぼしているということが推察されます。

## 創業経営者ならではの強み

このような経営の首尾一貫性を実行できているのは、木村社長が2007年のクラブ創設以来、経営を担い続けてきたことが見逃せないポイントであると我々は考えています。大きな責任企業を有する日本のプロスポーツクラブが抱える一つの課題として、責任企業側の人事異動の一環として経営者の交代が2~3年単位で行われるケースが多いため、経営が短期的視点に偏りやすい、ということが挙げられます。

その点、琉球では、木村社長が創業以来変わらぬ経営者として、同じことを一貫して伝え続けることができたからこそ、現在の高い理念の浸透度を実現することができているのだと考えられます。実際、木村社長も、集客を増やす、グッズを売るといった施策の前に、まず事業環境をしっかり整備する必要があるが、事業環境を2~3年の期間で変えていくことは難しく、現在の琉球があるのも設立当初から一貫して取り組み続けてきたことのためであるとコメントされています。近視眼的に対症療法に追われてしまうと組織の伸びしろは限定され、プレークスルーを起こすためには、劇的な事業環境の変化が必要であり、そのためには中長期的視点での腰を据えた取り組みが必要であることが木村社長のコメントか



らもうかがえます。

そして、インタビューの中でも特に印象深かったのは「経営者の仕事は、事業のステージを変えていくこと」というコメントです。木村社長が常に意識されているミッションドリブンの経営ポリシーを端的に表しているもので、クラブミッションは変わらなくても、クラブや地域の成長に伴って経営のステージを変えていかなければクラブのサステナビリティや地域の成長にはつながらないことを踏まえ、クラブ経営者は常に次の事業ステージを見越した経営判断をしなければならない、という重要な指摘といえます。

琉球は木村社長のこのブレないミッションドリブンの経営によりこれまで着実な成長を遂げており、また、今後も成長し続けるポテンシャルを持ち合わせたクラブであると感じさせられました。

### アフターコロナと新アリーナ

2021年4月、話題の新アリーナ「沖縄アリーナ」がオープンしました。この影響もあり、2020年シーズンの琉球の売上高は、2026年に創設されるトップカテゴリーの資格要件とされる12億円の大台に到達しました。

琉球はこれまで地域の体育館を借りて興行を行ってきましたが、「観る人」向けの施設ではないことのほか、毎回会場の設営・撤去などでコストがかさむことやノウハウ・経験の積み上げの難しさといった課題を抱えていました。

アリーナ整備の必要性については、木村社長が10年以上前から発信し続けてきたことであり、事業を次のステージに引き上げるために不可欠な要素であったと木村社長はコメントされています。新アリーナにより、Basketの興行のみならず、他のエンターテインメントも含め地域の住民に楽しい時間が生み出されることで、地域が活性化され、クラブの活動理念である「沖縄をもっと元気に！」がより促進されていくことが期待されます。

一方で、沖縄アリーナの開場を目前に控えたタイミングで発生したコロナ禍によって、新アリーナでファンの熱気に包まれる満員のアリーナを実現することが当面難しい状況となりました。また、新アリーナの日本全国への

お披露目となるはずであった2021年シーズンオールスターゲームも延期となってしまいました。この状況は、琉球にとって非常に残念なことであったと考えられますが、木村社長はアフターコロナの次の事業ステージを沖縄アリーナで築き上げていけることをポジティブにも捉えていました。コロナ禍により、足が遠のいてしまったファンに再びアリーナに足を運んでもらうためには、生観戦するに値する魅力をコロナ禍前以上に提供する必要があり、そのために沖縄アリーナで興行を開催できることは大きなインセンティブになるということです。

沖縄アリーナの開業前、約3,000人\*規模の体育館をホームとしている際も、琉球は熱狂的なファンに支えられ、平均3,000人超の入場者数を集めてきました。今後、コロナ禍の不安から解放された社会において、沖縄アリーナを核としてどのような事業展開を見せてくれるのか大変興味深いです。「沖縄をもっと元気に！」の次なるステージに今後も注目したいと思います。

※BMCのアリーナキャパシティの計算ロジックでは約4,000人

体育館(するための施設)からアリーナ(観るための施設)への移転



# ホームアドバンテージの変化と要因分析

5シーズン目を迎えた2020年シーズンのBリーグは、開幕からコロナ禍の中で迎えました。開幕にあたり、観客の収容率を50%以下、上限5,000人とする入場制限付きでの開催とすること、新型コロナの感染予防と感染拡大防止に向けて選手・スタッフ、クラブが取り組んでいくことをそれぞれ発表しました。また、試合会場に来場する観客も声を出しての応援禁止や、間隔を空けて座席に座るなどの観戦マナー・ルールへの協力が求められました。

そうした制限下での試合運営や観戦環境の変化が、競技面にどのような影響を及ぼしたのかについて、ホームアドバンテージ（ホーム勝率とアウェイ勝率の差）に着目し、考察を行いました。

まず、直近2020年シーズンまでの過去4シーズンのホームアドバンテージについて、リーグ全体の時系列推移を確認しました。次に、そのホームアドバンテージをクラブ単位で見た場合にどのように変動しているかを可視化し、その変動が何によって引き起こされているのかを明らかにするために、ホームゲームの収容率との相関関係について考察しました。また、収益・費用構造のホームアドバンテージへの影響に関しても、各クラブの財務情報を用いたクラスタリングをすることで、考察しています。

## ホームアドバンテージの時系列推移とホーム集客率との関係

まず、B1所属クラブ全体におけるホームアドバンテージについて、過去4シーズンを通じてどのように推移しているのかを確認しました（図1）。この図より、コロナ前の3シーズンは、ホームの勝率がアウェイの勝率に比べて4.8%～9.5%高いことが分かります。一方、コロナ禍の中で開幕を迎えた2020年シーズンは0.3%とホーム/アウェイ勝率の差が少なくなっており、リーグ全体を通じてホームアドバンテージが減少していることが分かります。

米国NBAにおいても、コロナ禍における2020-21年レギュラーシーズンのホーム勝率が過去最低を記録しており、日本のBリーグだけに見られる傾向ではなかったようです。また、Jリーグ マネジメントカップ 2020でも同様に、J1所属クラブにおけるホームアドバンテージの減少が報告されているため、このことは多くのスポーツ業界で共通して表れている傾向である可能性があります。

このホームアドバンテージの変動が、何を要因として引き起こされているのかについて、

ホームゲーム集客率に着目して相関分析を行いました（図2）。過去4シーズンを通じてのホームゲーム集客率がホームアドバンテージに与える影響度合いを示すR2乗値はおよそ0.008というものでした。R2乗値が最も高いシーズンだった2020年シーズンでも、0.012程度であり影響度合いとしては非常に小さいものでした。結果としては、アリーナの観客の多寡は、ホームゲームの勝率にはほとんど影響を与えていないことが分かります。

これにより、B1リーグ全体としてはホームアドバンテージの変動要因の特定は現状では難しいため、各クラブの変動に着目して可視化を行いました（図3）。こちらを見ると、過去のシーズンと比べて今シーズンのホームアドバンテージが大きく下がったクラブとしては、滋賀や島根が挙げられます。滋賀の場合、昨シーズンは26.8%のホームアドバンテージを記録していたものの、2020年シーズンは▲31.8%と大きく下げています。

一方で千葉やSR渋谷などはホームアドバンテージを大きく上げたクラブであるといえます。千葉は昨シーズン▲17.0%という結果でしたが、2020年シーズンは13.2%と改善しました。

このように、リーグ全体としてはホームアドバンテージが減少したシーズンではあるものの、個別のクラブに着目すると、ホームアドバンテージを大きく下げているクラブがある一方で、今シーズン逆に改善しているクラブもあります。そうしたホームアドバンテージの差異をB1所属クラブをグループに分類する変数として用い、それらのグループ間の財務情報の傾向について分析を行いました。

図1 B1リーグ所属クラブを対象にしたホームアドバンテージ推移

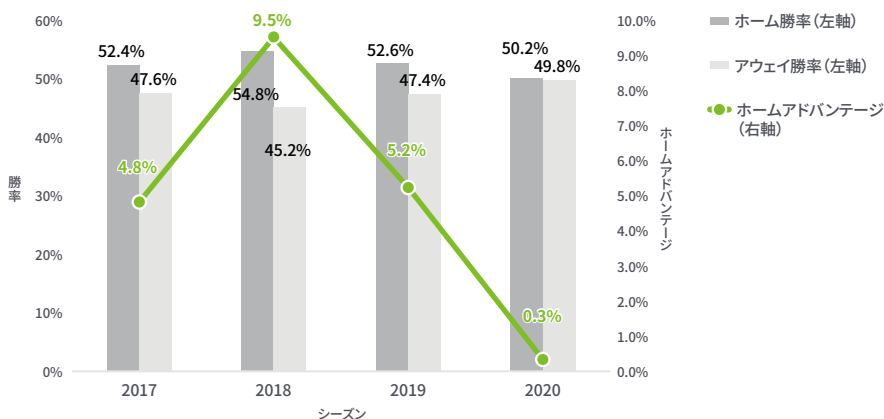
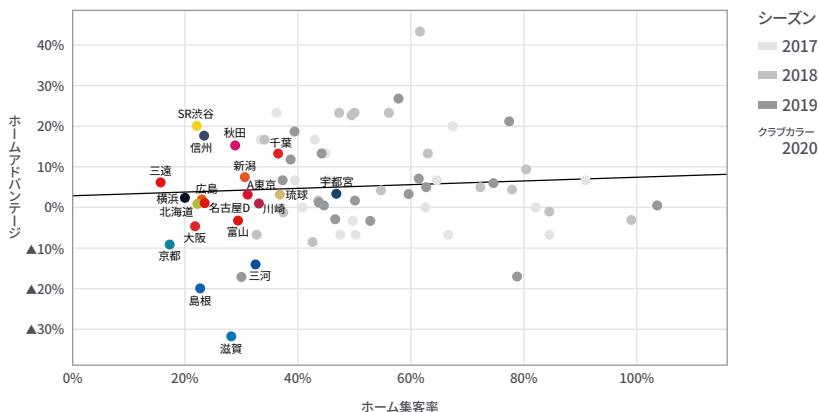


図2 B1所属クラブにおけるホームアドバンテージと集客率の関係



### ホームアドバンテージへのBM指標の影響について

ホーム集客率とはあまり有意な影響関係がなかったホームアドバンテージについて、経営面(BM)で影響を及ぼしている可能性に関して考察を行います。各クラブの財務状況の特徴がホームアドバンテージにどのように影響を及ぼしているかについて、クラスタリングの手法を用いて分析を行いました。

まず、2020年シーズンの各クラブのホームアドバンテージをクラスタリングの変数として加えました。次いで各クラブのPL構造を特徴づける項目として、営業収入・営業費用の2つを利用します。まず、各クラブにおける営業収入・営業費用の各項目の構成比率を計算しました。

それらの特徴の類似性をもとに、2020年シーズンB1リーグに所属するクラブをいくつかのグループに分類した結果、「高HA(ホームアドバンテージ)」、「中HA(ホームアドバンテージ)」、「低HA(ホームアドバンテージ)」の3つのクラスターが確認されました。

今回のクラスタリングでは各クラブのホームアドバンテージを変数に採用しているため、その差異が各クラスターを最も特徴付けるものとなっています。また、過去3シーズンで同様のクラスタリングをした結果、同じような3

つのクラスターが確認されました。それらの各シーズンのホームアドバンテージ推移を図4で表しました。

高HAクラスターは、ホームアドバンテージがリーグ全体で減少した2020年シーズンを含め過去3シーズンの平均ホームアドバンテージが5.25%~23.72%で推移しており、他のクラスターと比較して高い水準で推移しています。また、中HAクラスターは過去3シーズンのホームアドバンテージはプラスで推移しているものの、高HAクラスターに比べるとホームアドバンテージはわずかです。低HAクラスターについては、過去3シーズン通じてマイナスで推移しており、直近の2020年シーズンでは▲25.92%と大きく減少してしまっています。

では、それぞれのクラスターにどのような財務的特徴があるのかについて、図5を利用して考察していきます。クラスターごとの費用項目の割合を確認すると、高HAクラスターはトップチーム人件費の割合が37.5%と他のクラスターに比べると低く、対して販売費および一般管理費やトップチーム運営経費がやや高い割合を示しています。中HAクラスターはトップチーム人件費と試合関連経費の割合がやや高く、この2つの費用項目で営業費用の6割強を占めています。低HAクラスターはトップ

チーム人件費と販売費および一般管理費で営業費用の6割以上を占め、他のクラスターに比べて試合関連経費やグッズ販売原価がやや低い割合になっています。

この結果から、トップチーム人件費に費用の大部分を費やしてチームの戦力強化を図ることだけでなく、クラブ運営や広告宣伝などのクラブの営業活動に一定程度の費用をかけることが、ホームアドバンテージの向上に寄与するのではないかと示唆されます。またその逆で、ホームアドバンテージを上げることで、クラブの営業活動などが活性化され、結果として経営面にもプラスに働く可能性も考えられます。

将来的に新型コロナ感染拡大防止のための様々な制限が解けた折に、リーグ全体のホームアドバンテージが再びコロナ禍以前の傾向に戻るのかどうか、その際各クラブの経営とチーム強化の方針によって、ホームアドバンテージがどのように変化するのか、引き続き注視していきたいと思います。

図3 B1所属各クラブのホームアドバンテージ推移

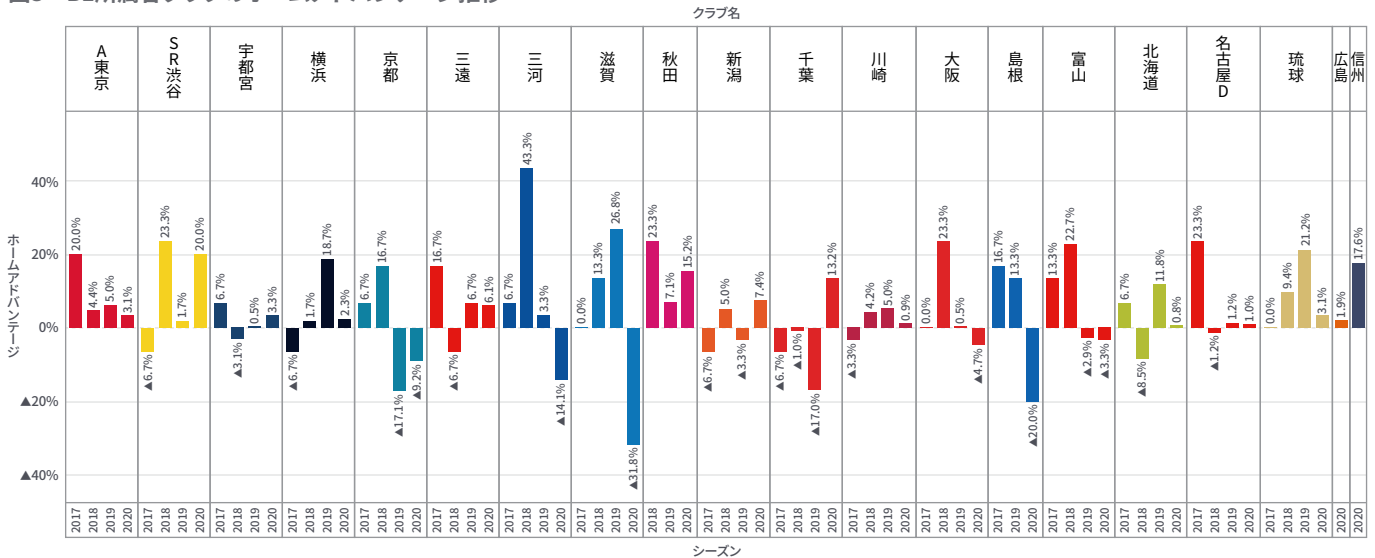


図4 各クラスターの平均ホームアドバンテージ推移

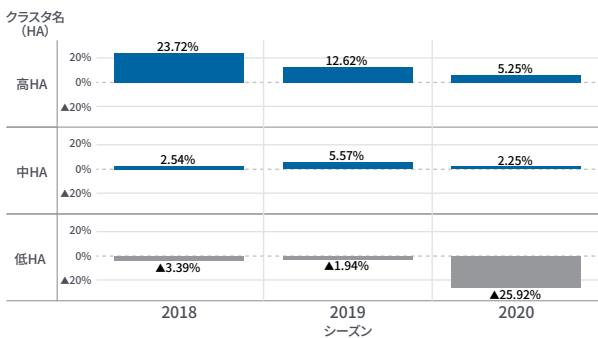


図5 2020年シーズンにおけるクラスター分類結果

クラスター名	営業費用に対する各費用項目の割合(各クラスター平均)							所属チーム
	その他	グッズ販売原価(関連費用含む)	トップチーム人件費	トップチーム運営経費	ユース・スクール関連経費	試合関連経費	販売費および一般管理費	
高HA	2.9%	4.3%	37.5%	8.0%	3.2%	17.4%	26.5%	横浜・京都・広島・三浦・秋田・信州・新潟・北海道
中HA	2.3%	5.6%	43.8%	7.0%	2.0%	17.1%	22.3%	A東京・SR渋谷・宇都宮・三河・千葉・川崎・大阪・富山・名古屋D・琉球
低HA	3.1%	1.9%	40.2%	11.0%	2.7%	14.7%	26.4%	滋賀・鳥根



# B2 Ranking

## 仙台が安定した強さを見せつけて3連覇!!

B2部門の優勝クラブは、3連覇の仙台となりました。

仙台はマーケティング分野と経営戦略分野でともに1位、経営効率分野で3位タイ、財務状況分野で5位となり、2位の熊本に6ポイント差をつけて堂々の3連覇となりました。

2021年は東日本大震災から10年めを迎えたこともあり、感謝の気持ちを伝えるべく、また宮城県内を盛り上げるために、これまで試合を行っていなかった地域でも試合を行うなど、様々な地区に出向き精力的に活動しました。コロナ禍によるレギュレーションの緩和をうまく生かし、県内のファン・ブースターとのつながりを強化すると同時に、新たな支援者の掘り起こしにもつなげたBM手腕は見事です。逆境の中で見せたBM面の底力をFM面での力に変え、さらなる成長につなげることができるか、引き続き動向に期待です。



© SENDAI 89ERS



## BM Point 2021

B2	順位	(参考) 2019-20年 シーズン 順位	BM point 総計
仙台89ERS	1 →	1	130
熊本ヴォルターズ	2 ↑	8	124
バンビシャス奈良	3 ↑	5	115
群馬クレインサンダーズ	4 ↑	7	109
茨城ロボッツ	5 ↓	4	105
青森ワッツ	6 ↑	11	93
Fイーグルス名古屋	7 ↑	13	88
西宮ストークス	8 ↑	9	83
アースフレンズ東京Z	9 ↓	6	82
ライジングゼファーフクオカ	10 ↑	12	82
山形ワイヴァンズ	11 ↑	15	76
越谷アルファーズ	12 ↑	16	65
福島ファイヤーボンズ	13 ↑	17	61
愛媛オレンジバイキングス	14 →	14	61
佐賀バルナーズ	15 —	—	56
香川ファイブアローズ	16 ↑	18	30



## 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
<b>15</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>★43</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>★42</b>	<b>13</b>	—	<b>11</b>	<b>24</b>
13	13	14	40	9	14	23	11	<b>16</b>	9	36	10	—	15	25
10	9	15	34	15	13	<b>★28</b>	<b>16</b>	10	12	38	8	—	7	15
<b>16</b>	14	7	37	8	8	16	6	12	13	31	<b>16</b>	—	9	25
14	7	10	31	7	10	17	7	11	10	28	15	—	14	29
8	8	9	25	1	15	16	15	9	14	38	2	—	12	14
3	10	6	19	11	4	15	13	3	8	24	14	—	<b>16</b>	<b>★30</b>
7	12	11	30	13	6	19	1	13	15	29	3	—	2	5
4	11	12	27	2	12	14	14	8	4	26	9	—	6	15
12	6	3	21	3	9	12	8	15	6	29	12	—	<b>8</b>	20
9	4	5	18	<b>16</b>	5	21	9	6	11	26	6	—	5	11
6	3	2	11	12	2	14	10	2	7	19	11	—	10	21
11	5	8	24	6	7	13	4	7	3	14	7	—	3	10
1	1	<b>16</b>	18	4	<b>16</b>	20	5	5	5	15	4	—	4	8
5	<b>16</b>	4	25	5	3	8	3	1	1	5	5	—	13	18
2	2	1	5	14	1	15	2	4	2	8	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

2020年シーズンにおけるB2の平均は前年比▲666人(▲47.3%)の740人となりました。

トップは群馬の1,064人で、前年比▲199人(▲15.8%)となっています。2位は昨シーズントップの仙台で1,059人(▲1,389人)、3位は茨城の1,020人(▲1,008人)でした。

昨シーズンと比較してB3から昇格した佐賀を除く15クラブで本KPIが減少しています。クラブのうち7クラブで減少率が50%以上となっており、データからも大変厳しいシーズンであったことがうかがえます。年間最多入場者の試合は、アダストリアみとアリーナで開催されたB2 SEMI FINALS茨城vs仙台の試合

(2021年5月16日)で、2,178人でした。

B2では元々、当分析で独自に集計したアリーナ集客率が50%を超えているクラブは無く、その意味では入場者数の制限が物理的に影響したものではないといえますが、会場との往復や会場内における感染リスクを気にして来場を見送るファン・ブースターが一定程度存在していることも事実です。一度足の遠のいた彼らをいかにすれば呼び戻せるのか、各クラブのBM施策がこれまで以上に重要になってくると考えられます。

### アリーナ集客率

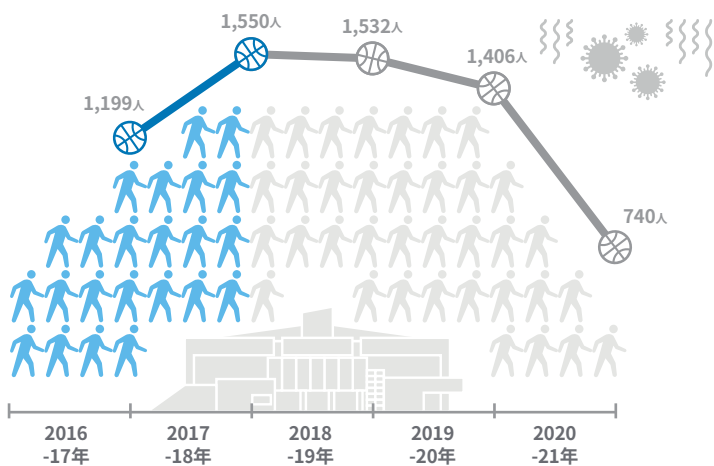
2020年シーズンのB2の平均は前年比▲18.0P(▲50.9%)の17.4%となりました。

最も集客率が高かったのは佐賀の25.1%で、逆に最も低かったのは愛媛の9.9%(▲22.5P)という結果になっています。

コロナ禍の影響により、B3から昇格した佐賀を除く15クラブで昨シーズンと比較して本KPIの値を減少させています。本KPIが最下位の愛媛は、ホームゲーム全30試合の中で集客率が20%以上となった試合は2試合しかありませんでした。

国からの要請により無観客試合となった試合もあり、集客の面においては非常に厳しい

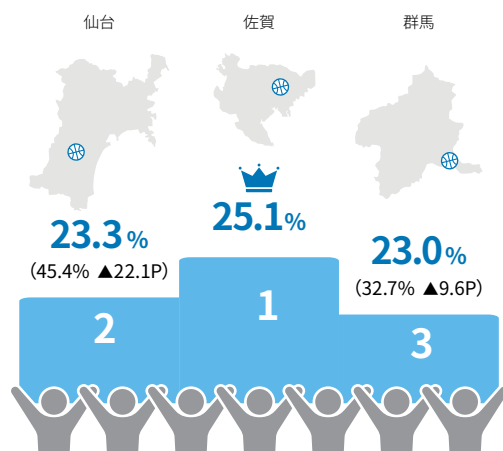
### 平均入場者数



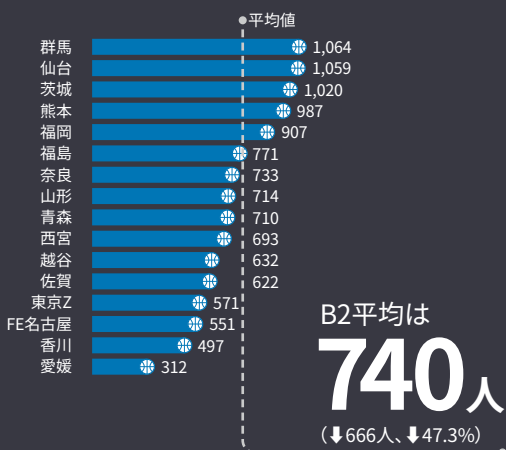
### アリーナ集客率

集客率上位3クラブ

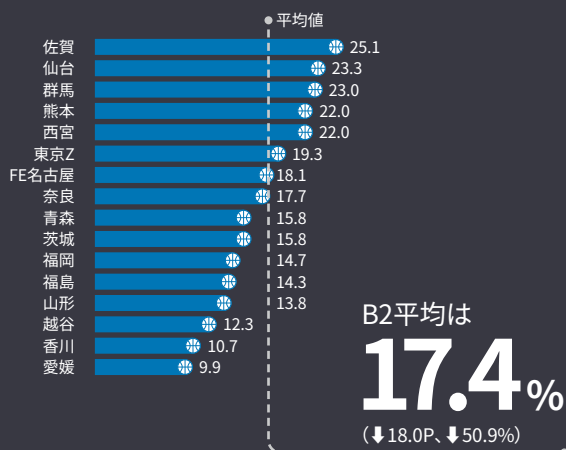
(前年集客率、前年比)



### 平均入場者数(人)



### アリーナ集客率(%)



# Management Cup B2

## 客単価

シーズンだったといえます。一方で、Bリーグの発表によれば、バスケットLIVEおよびスポーツナビのオンライン試合配信の再生回数は前年よりも伸長しているとのことで、会場に来場できないファン・ブースターによる新しいスタイルでの観戦方法の確立が進んだシーズンであったと考えることもできます。それを踏まえると、今後クラブとしてどのようにデジタルとリアルをつないでいくかというBM施策がますます重要になってくると考えられます。

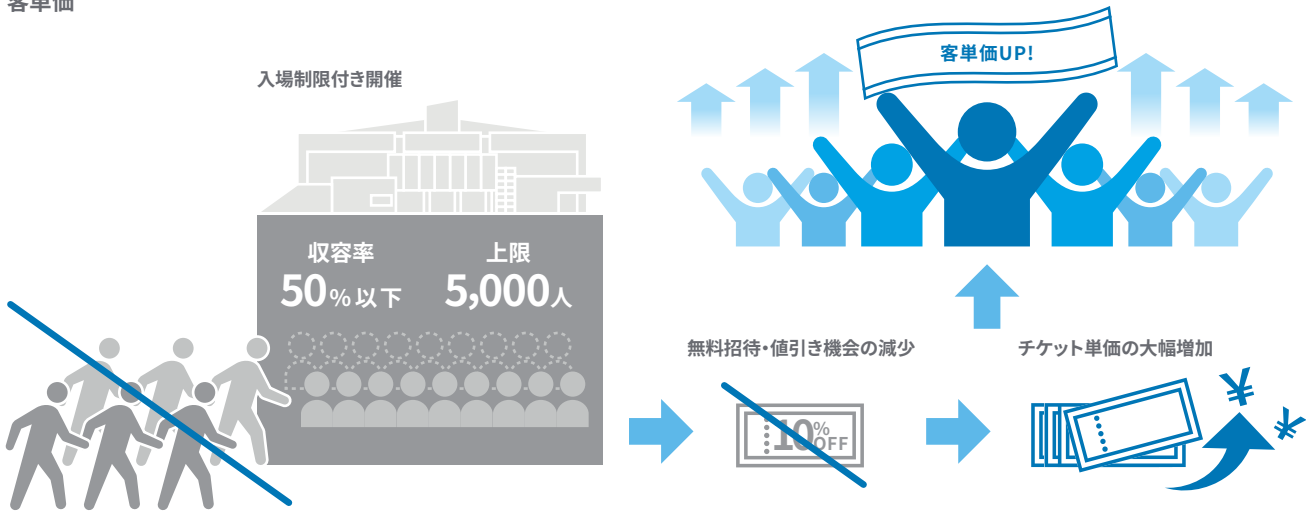
2020年シーズンにおけるB2の平均は前年比+506円(+27.1%)の2,374円でした。B2の4分の3のクラブが客単価を増加させています。増加の内訳を見ると、チケット単価が+459円、物販単価が+47円となっており、チケット単価の増加による影響が大きいことが分かります。チケット単価の増加は、入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)の影響から、複数クラブで無料招待や値引き機会が減少したことが要因の一つとして考えられます。

なお、最も客単価が高かったのは、8,457円の愛媛で、B1クラブを含めても最も高い数値となっています。愛媛は増加率もトップであり、前年比+5,777円(+215.6%)でした。平均入場

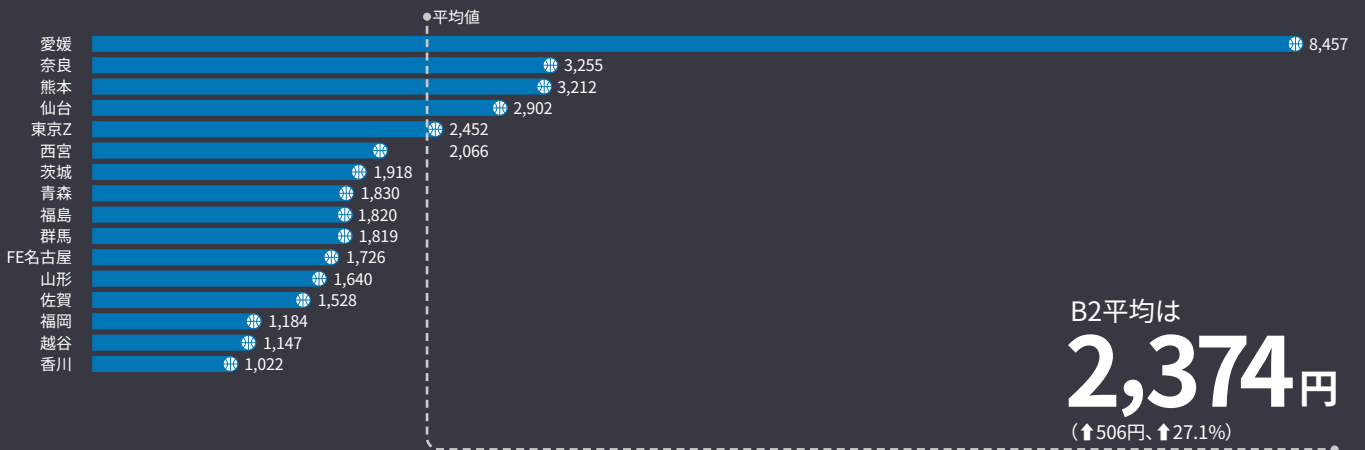
者数が昨シーズンの約3分の1の312人とB2最少であるにもかかわらず、入場料収入は昨シーズン以上の金額を計上してB2で2位となっており、この差異から客単価が大幅に増加したものと見られます。詳細は不明ですが、例えばスポンサーがまとめて余ったチケットを買い上げるといった緊急コロナ支援策などを実施したのかもしれない。

ウィズコロナ、ポストコロナの時代において、入場制限や観戦スタイルの多様化から、顧客体験を向上させ、現地観戦者の客単価を増加させていくことはさらに重要になると推察されます。

## 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。

2020年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲0.8百万円(▲13.7%)の5.0百万円でした。

B2においても、中止試合の数が大幅に減少した影響で平均勝利数が増加しており、KPIの値は前年比で減少傾向となっています。

最も効率的に勝利を重ねたのは山形で、1

勝を3.3百万円で挙げたこととなります。対して最下位の青森は1勝を挙げるのに8.4百万円を費やしたようになっており、その差は約3倍弱となっています。

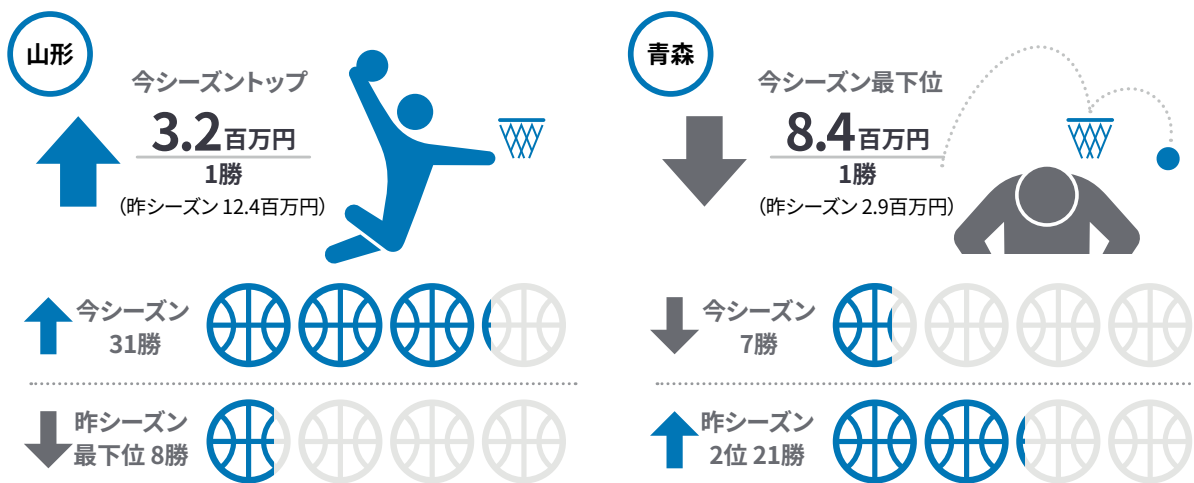
山形は、昨シーズンは本KPIが最下位でしたが、昨シーズンと同様にチーム人件費をB2平均以下としつつ、勝率を0.170の8勝から0.517の31勝まで劇的に改善させたことで一躍トップとなりました。一方の青森は、B2最小のチーム人件費でありながら昨シーズンは本KPIで2位と奮闘しましたが、2020年シーズン

はB2で最も少ない勝利数(7勝)に留まったことで、パフォーマンスを大きく悪化させてしまいました。

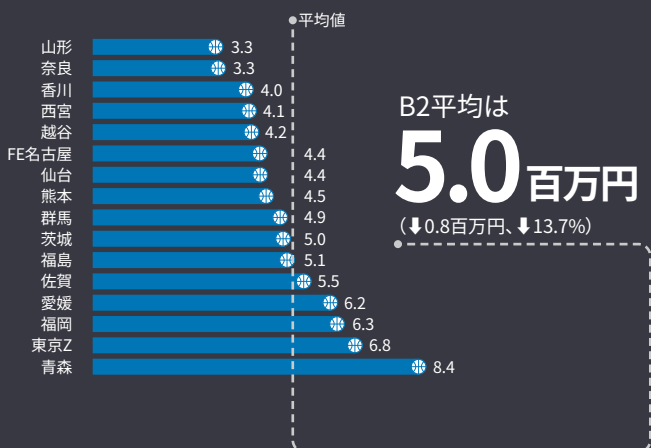
両クラブとも、BM面でのチーム人件費が平均以下に収まっている点は共通していますが、FM面のパフォーマンスにより、KPIの評価は1年で全く逆の結果となりました。FM面においてチーム人件費への投資は、魅力ある競技をファン・ブースターに提供していくためにも不可欠ですが、同時に費用対効果をしっかりと見極めていく必要もあるといえます。

### 1勝あたりチーム人件費

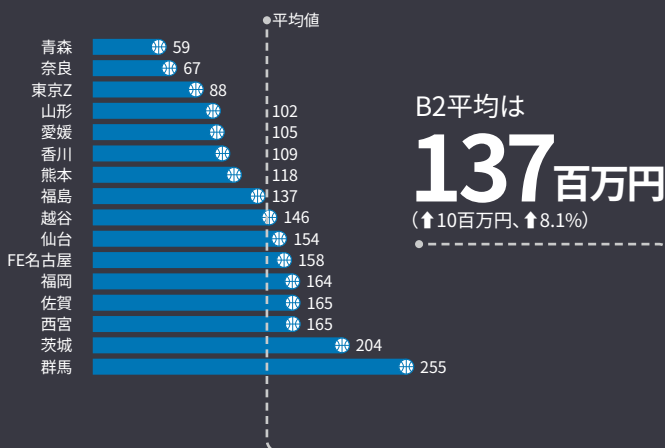
山形と青森は、BM面での選手人件費水準を平均以下に収めている点は共通しているが、FM面のパフォーマンスにより、KPIの評価は1年で全く逆の結果となった。



### 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)



# Management Cup B2

## 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。

2020年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲0.4百万円(▲20.2%)の1.6百万円でした。

トップは愛媛の4.2百万円で、それを青森が2.9百万円で追う結果となっています。

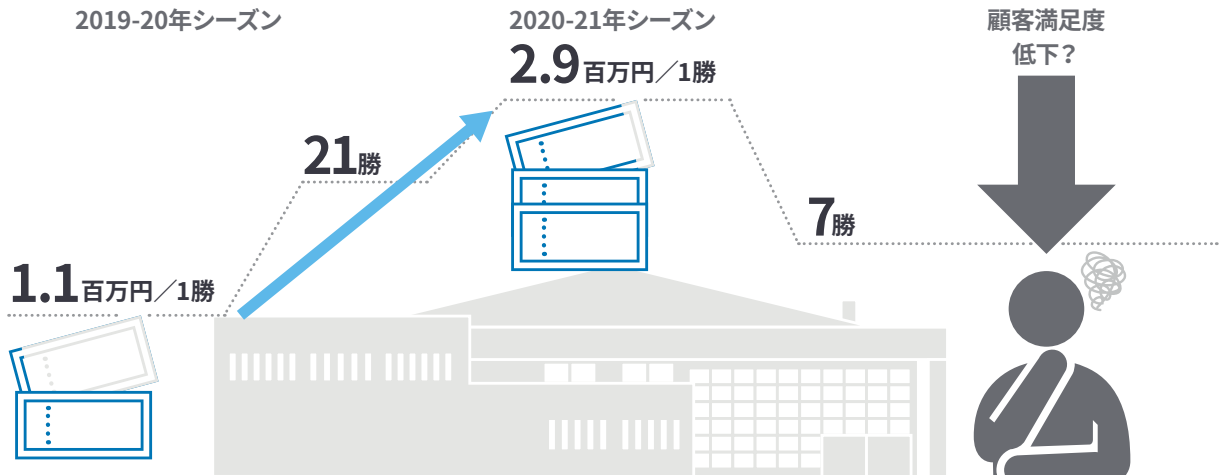
その青森は、昨シーズンの1.1百万円から約2.6倍の2.9百万円と、本KPIを大きく向上させています。FM面において21勝から7勝と大幅に勝利数を減らしたことが大きく影響しており、ファン・プースターの立場からすると、割高に感じられる状況であることが推察されます。

割高感を感じるチケット価格は、中長期的には入場者数の減少圧力となるため、FM面の成績とも連動させる形で本KPIの水準の適正化を図っていくことはBM面での大きな課題であるといえるでしょう。

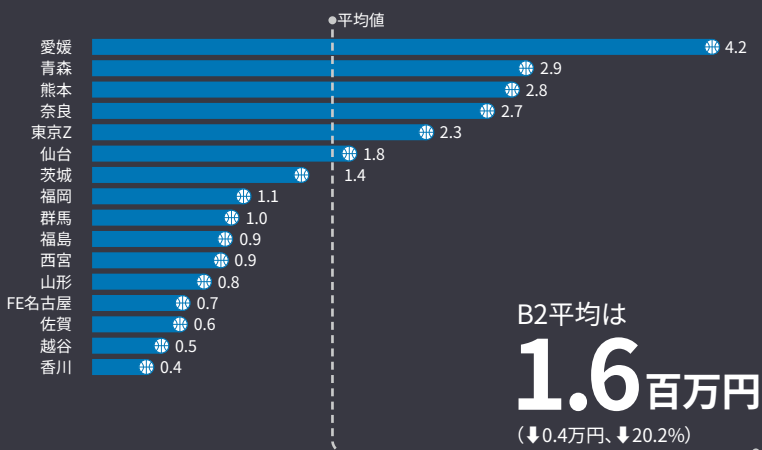
## 1勝あたり入場料収入



青森は、1勝あたり入場料収入の値が大幅上昇したが、顧客満足度については低下した？



## 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です。

### 売上高・チーム人件費率

2020年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+5.6P(+13.8%)の46.5%でした。

平均チーム人件費は+10百万円と前年と同程度の増加となりましたが、平均売上高が▲3百万円と、コロナ禍の影響を受けてBリーグ開幕後初めて減少に転じたことが要因です。

本KPIにおいて健全な水準の目安といわれる50%を超えるクラブは4クラブありますが、なかでも西宮(87.2%)、香川(73.4%)、佐賀(67.9%)の3クラブが60%を超えている状況です。本KPIはBM面の戦略が反映されやすい指標であり、FM面の成果を短期的に求めて即

戦力を外から補強するなど、戦略的に高く設定する場合もあります。実際に西宮と佐賀の2クラブは売上規模としては下位の水準にありながらも、プレーオフへの進出を果たしています。ただし、3クラブとも財務的には赤字を出している状況のため、現在の戦略を永続的に取り続けることは困難です。今後本KPIを適正水準に抑えつつ赤字を解消し、同時にFM面での成果も出していかねばならないため、今後の各クラブにおけるBM施策は特に重要になってくるものと考えられます。

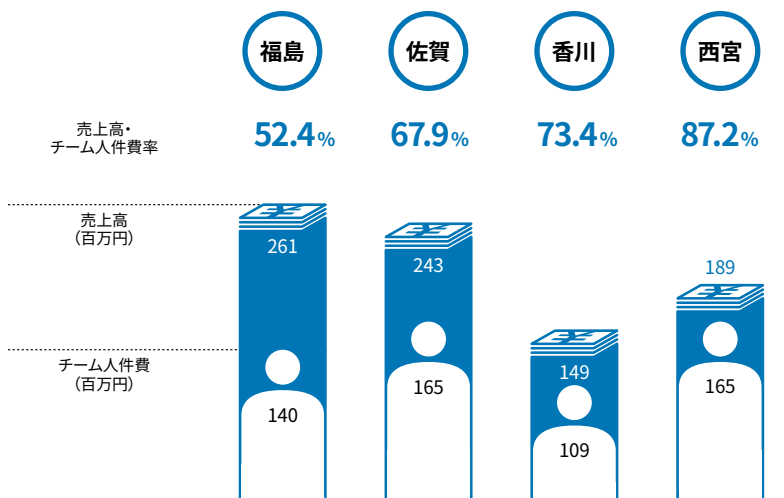
### SNSフォロワー数\*

2020年シーズンのB2の平均は前期比+2,201人(+7.2%)の32,697人となり、順調に増加しています。

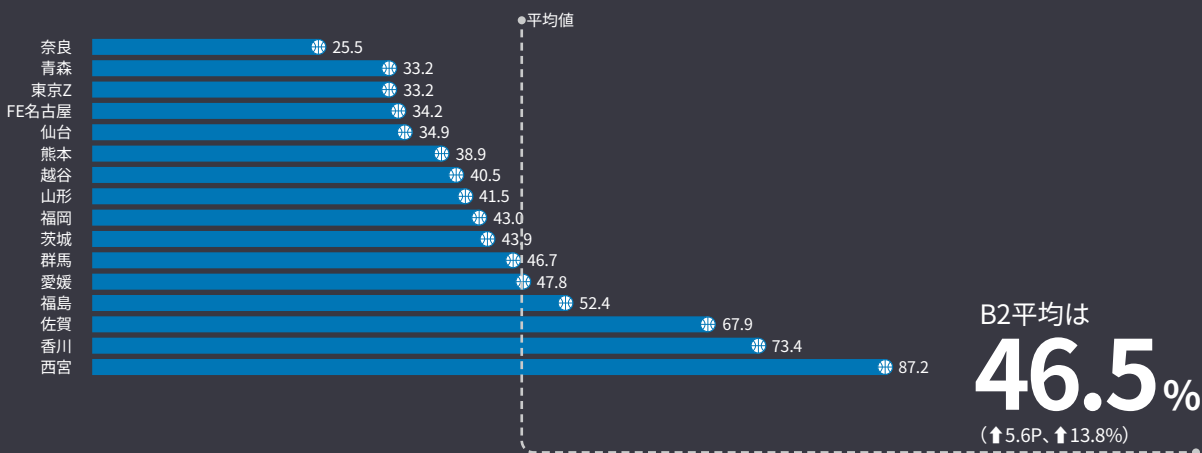
SNSフォロワー数が最も多かったのは、熊本の58,884人で、前年比+2,258人(+4.0%)とフォロワー数では昨シーズン同様にB2で他を圧倒しました。

増加幅で見ると、群馬が前期比+8,668人(+27.7%)と最も大きい数字を記録しました。特に増加した時期を見ると、シーズン半ばから終盤に向けて加速度的に増加していることが分かります。FM面で好成績をたたき出し最

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



# Management Cup B2

最終的にB1昇格を決めた群馬への、地域の人々やファンの期待が日増しに高まっていった様子がうかがえます。

群馬県はJリーグのザスパクサツ群馬がJ2で戦っていますが、それ以外はトップカテゴリーのプロクラブが無かった地域といえます。その分、Bリーグの群馬に多くの県民の期待が寄せられていることが、このSNSフォロワー数の増加からも分かります。全国津々浦々にあるBクラブにとっても示唆に富む内容といえるでしょう。

## グッズ関連利益額

2020年シーズンにおけるB2平均は前年比▲2.2百万円(▲51.1%)の2.1百万円となりました。B2の中で最もグッズ関連利益が多かったのは仙台で、前年比▲1.3百万円(▲10.3%)の11.5百万円となりました。最もマイナスの影響が大きかったのは茨城で、前年比▲11.4百万円(▲77.0%)の3.4百万円となっています。

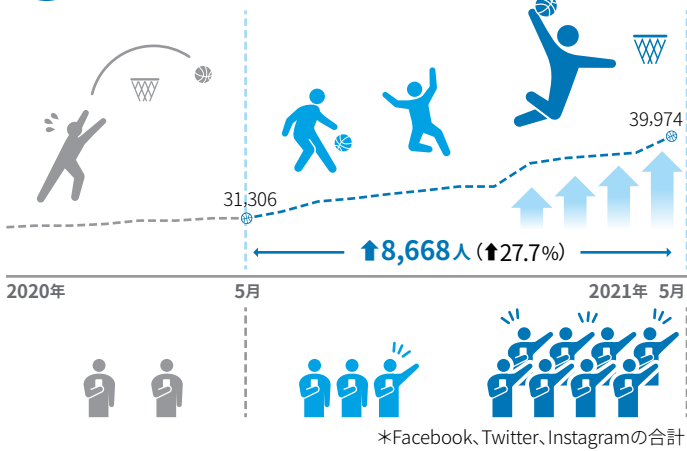
内訳としての「物販収入」は、前年比▲4.5百万円(▲28.1%)の11.4百万円でした。主に来場した観客が応援グッズを購入するケースが多いことからすると、入場者数が昨シーズン

より減少したことが、グッズ販売にマイナスの影響を与えたと考えられます。本来はECの活用などで会場におけるグッズ販売の減少をカバーしたいところでしたが、そこまでには至らなかったようです。

「グッズ販売原価」も収入の減少に伴い減少していますが、原価率は81.6%と高水準となっています。コロナ禍以前の2018年シーズンにおける原価率の71.3%、コロナ禍1年目の昨年シーズンの原価率の72.9%と比べても、2020年シーズンの原価率が上昇していることがわかります。

## SNSフォロワー数\*

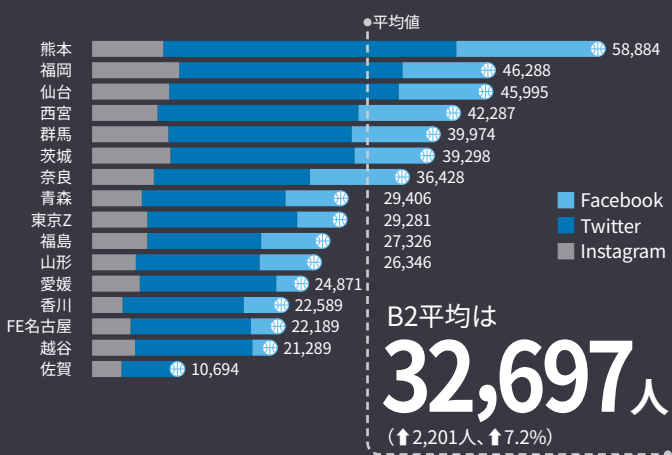
**群馬** B1昇格を決めた群馬のフォロワー数がシーズン終盤に向けて加速度的に増加



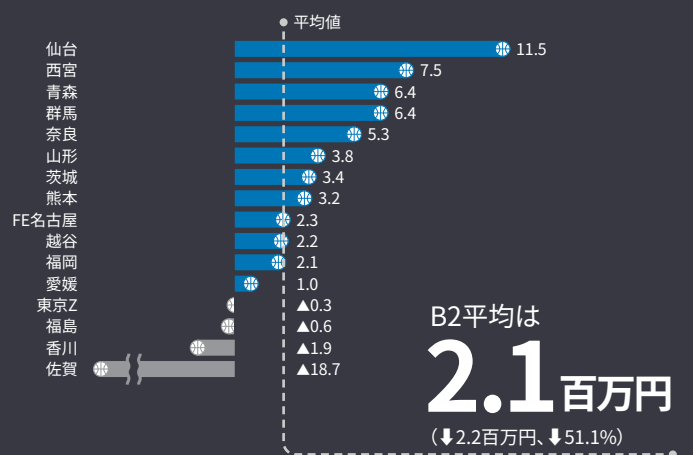
## グッズ関連利益額



## 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の要求を満たすことは、より難易度が高いと思われます。しかし、だからこそしっかりとした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

2020年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲3百万円(▲1.0%)の311百万円と、コロナ禍の影響を受け減少に転じました。トップは群馬の546百万円、最下位は香川の149百万円と、同一ディビジョン内でおよそ4倍の差が開いている状況です。

売上高トップの群馬は、入場料収入こそ昨シーズンから38百万円減少していますが、スポンサー収入、ユース・スクール関連収入を前年比で約2倍としており、全体としてプラス成長を達成しています。

一方で、B2の平均的な売上高構成比は、スポンサー収入が約60%と依然として高い割合を占めています。スポンサー収入比率は、コロナ禍前の2018年シーズンで約55%、昨シーズンが約60%と、コロナ禍以降高止まりの状況となっています。入場料収入の急回復が見込みにくい状況ではありますが、課題解決型のパートナーシップを推進しつつ、競技成績やスポンサー動向に左右されないバランスの取れた売上高構成を実現していく努力は、引き続き必要になってくるものと考えられます。

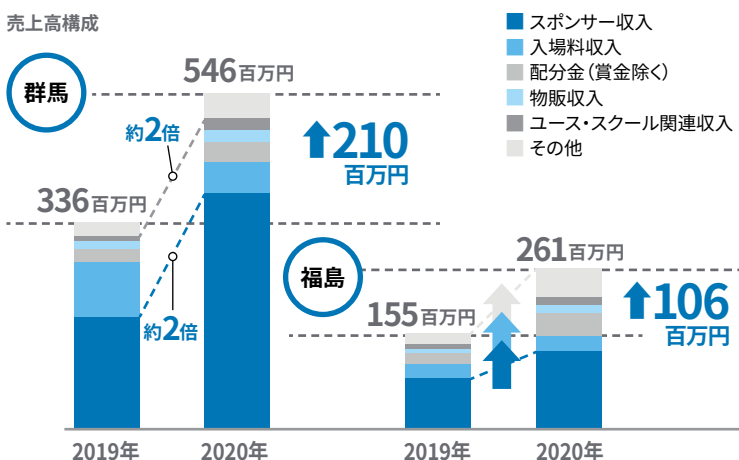
### 売上高成長率

2020年シーズンからB2に昇格した佐賀を除く15クラブで集計したB2の平均は、前年比+11.2P(+858.2%)の12.5%となりました。昨シーズンは終盤の試合が中止になるなどコロナ禍の影響を大きく受け、17クラブ中12クラブがマイナス成長という結果でしたが、2020年シーズンのマイナス成長は5クラブのみとなりました。

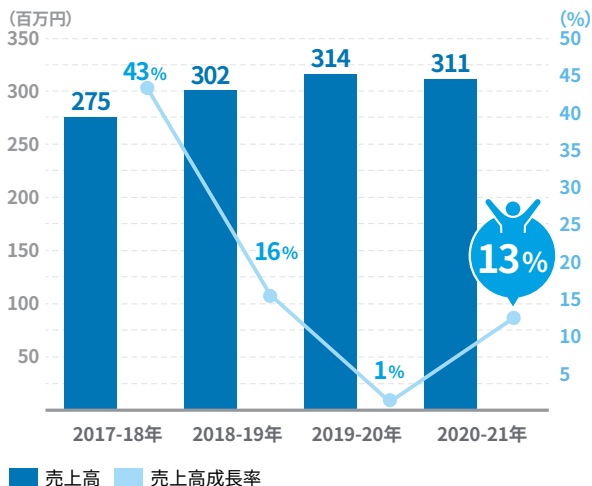
成長を牽引したのは、前年比+60%以上となる大きな増収を実現した福島(+69.0%)、群馬(+62.5%)の2クラブです。福島はB2クラブ

### 売上高

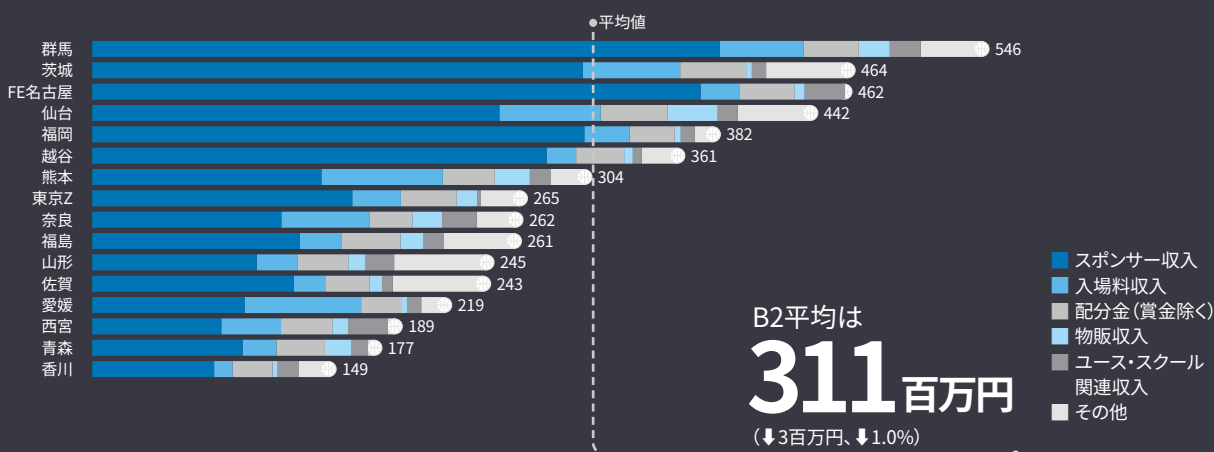
#### 売上高構成



### 売上高成長率



### 売上高(百万円)



### 自己資本比率

で唯一、すべての項目において前年比増を達成しています。また、売上高でB1トップとなった群馬も、コロナ禍で入場料収入こそ伸び悩みましたが、スポンサー収入、ユース・スクール関連収入を前年比で約2倍とするなど、大幅な増収を達成しています。大きな環境変化が起きている中で、柔軟なBM施策の遂行と、地道な経営努力が実を結んでいるといえます。

※B3の財務情報が開示されておらず、2020年シーズンにB2へ昇格した佐賀の売上高成長率が不明なため、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。

2020年シーズンにおけるB2平均は、前年比▲41.9Pの▲45.7%となっており、昨シーズンの▲3.8%からさらに大幅な低下となっており、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16クラブ中7クラブであり、自己資本比率が10%未満のクラブも合わせると、半数を超える10クラブが危険水域にあるといえます。

コロナ禍による影響は予測しにくいものの、デジタルなどを活用したBM施策により新たな収入を得ることや、増資による財務体質

の改善などでさらなる財務的な健全性を確保していくことがクラブには求められています。

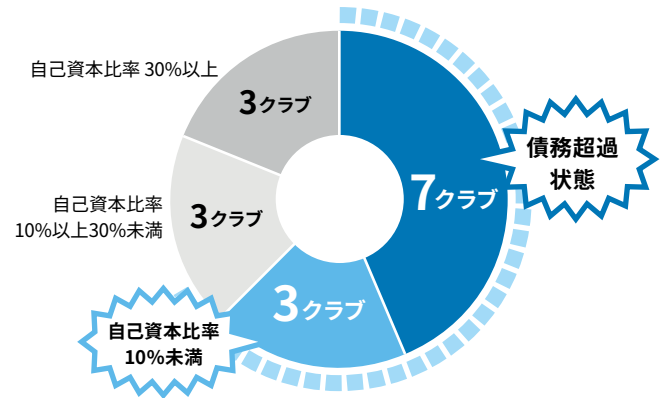
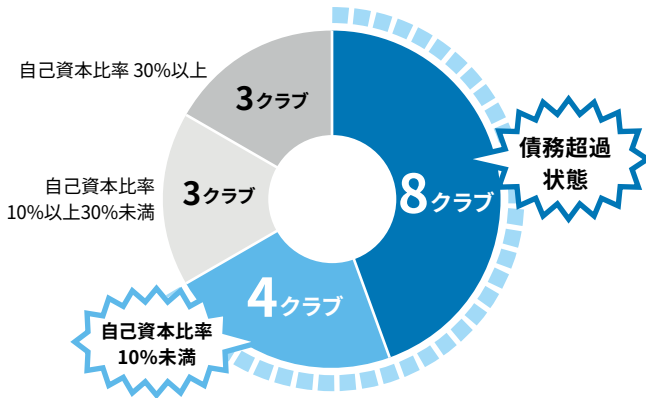
特にB2においては、全国・世界規模の大企業がメインスポンサーや責任企業となっているケースはほとんどなく、基本的に自らの経営努力によって財務的な改善を推進していく必要があるため、時間もかかると考えられます。ライセンスの猶予期間を有効に活用し、最優先で経営基盤の改善に取り組んでいく必要があります。

### 自己資本比率

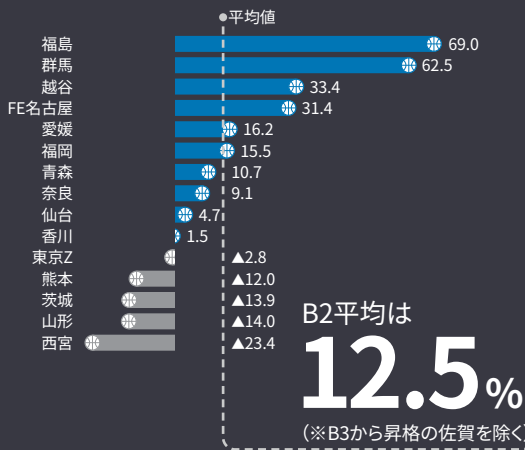
債務超過状態のクラブが16クラブ中7クラブ、自己資本比率10%未満のクラブが3クラブあるなど、ディビジョン全体として厳しい財務体質のクラブが依然として多い

2019-20年シーズン

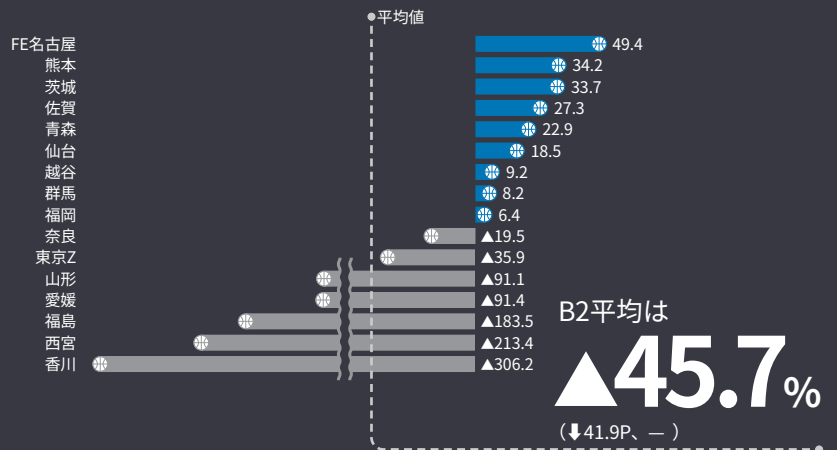
2020-21年シーズン



### 〈参考〉売上高成長率 (%)



### 自己資本比率 (%)



# B2優勝クラブ分析 仙台89ERS

コロナ禍となってから2年目を迎えた2020年シーズン、B2は仙台が見事3年連続3回目の優勝を達成しました。FM面では惜しくもプレーオフで悲願のB1昇格を逃した仙台でしたが、BM面では、B2トップとなるグッズ関連利益額(11,480千円)、2位の平均入場者数(1,059人)、アリーナ集客率(23.3%)を記録するなど、10項目全てで上位に入り、昨年までと同様に安定感の高い結果となりました。

今回は、2020年シーズンのクラブの経営を担った、代表取締役副会長の渡辺太郎氏(2021年6月をもって退任)と代表取締役社長の志村雄彦氏の両名にインタビューを行い、デロイトトーマツグループ独自の目線で分析しました。

## コロナ禍を受けたいち早い経営の舵取り

2020年シーズンは、渡辺氏がクラブの代表として迎えた3年めのシーズンでした。2021年7月に新たにクラブの元看板プレーヤーである志村雄彦氏が代表取締役社長に就任、渡辺氏は代表取締役副会長となり、コロナ禍を受けて有事的な対応をケアするマネジメント(渡辺氏)と、中長期的なクラブの成長をケアするマネジメント(志村氏)という大きな役割分担での運営となりました。

これまでは「トップライン(売上高)」の向上に主眼を置いた経営を行ってききましたが、コロナ禍2年めも見通しの立たない外部環境を踏まえ渡辺氏は「クラブを破綻させないための確実性重視の経営」に一気に舵をきることにしました。その際意識したのは、コストを徹底的に抑制しながら、コアとなるファン・ブラスターとの関係をより強固なものとする、ということでした。

コスト面においては、クラブスタッフ全員の意識を統一することで、東日本大震災からの復興10周年を記念した「NINERS HOOP」の取り組みとして戦略的にホームアリーナ以外の会場で多く興行を行いつつも、試合関連経費は昨シーズンから約25百万円(▲20.9%)と大幅な削減を実現しています。一方で、ファン・

ブラスターが最も望んでいるB1昇格を果たすべく、トップチーム人件費は前年から約29百万円(+23.5%)積み増すなど、ただ削減するだけでなく、よりメリハリの効いた予算配分も実施しています。

収入面に関しては、集客に引き続き制約がある中で、限られたリソースをコアファンの満足度向上施策に集中させることで、入場者数の減少は避けられないながらも客単価を増加させ、入場料収入の予算達成に成功しています。一方、「NINERS HOOP」などをフックとしたアクティベーション強化(後述)により、スポンサー企業数を増やすことに成功しており、結果としてスポンサー収入は約29百万円(+13.5%)増加しています。

これらの取り組みの結果、2020年シーズンは見事当初予算通りの黒字化を達成しています。コロナ禍という先行きを予測することが困難な状況に置かれながらの2期連続での黒字確保は、2020年シーズンに最終黒字を達成したのがB2全体で6クラブということを鑑みても、仙台の予実管理の精度と予算を達成するための実行力の高さを示す結果であると考えられます。

## 「NINERS HOOP」により生まれた相乗効果

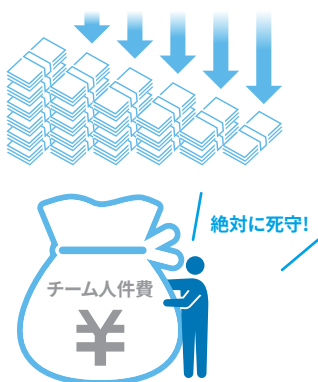
昨シーズンの本インタビューでも紹介した通り、仙台では東日本大震災から10年という節目を迎える2020年シーズンから、地域と地域を、そして子供たちと未来をつなぐ活動として「NINERS HOOP」という取り組みを展開しています。具体的には、2020年シーズンにおいては、コロナ禍によりB2におけるホームアリーナの6割使用ルールが緩和されたことを受け、ホームアリーナであるゼビオアリーナでの興行開催には固執せず、周辺地域でクラブとの接点が十分につくれていないエリア(県内7市町)における興行を積極的に展開しました。

この施策は、これまで普段バスケットボールを観る機会がなかった人々や、コロナ禍によりリアルな体験機会が減少している地域の人々に対して、活力や楽しみを届ける活動を通じて、クラブの活動に対する認知度の向上やファン・ブラスターとの接点の構築が期待される取り組みとなりますが、相乗的な効果として、ホームアリーナ以外の各エリア会場での興行が増えたことにより、そのエリアで活動する企業などからの新たな協賛や支援の獲得につながったそうです。

仙台市以外の各市町での積極的な興行開

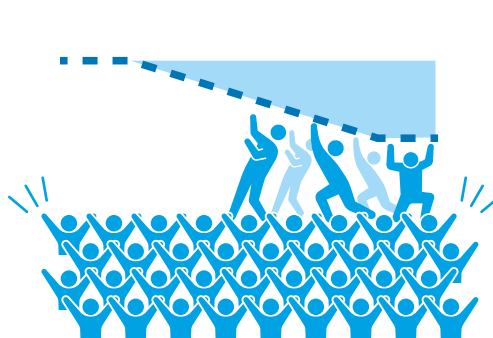
## クラブを破綻させないための確実性を持った経営

### 徹底的なコスト抑制



B1昇格を果たすために  
チーム人件費予算は確保

### 入場料収入



コアファンにリソースを集中させ、  
減少幅を最小限に

### スポンサー収入



「NINERS HOOP」をフックに  
新たな協賛獲得

催自体は、ホームアリーナの使用ルールの緩和を受けた一時的な施策となりますが、「NINERS HOOP」の活動は今後もその理念を維持しながら、ファンや地域住民、企業、行政などをつなぐプラットフォームとして活動の幅を広げていく展望となっています。実際、ゼビオアリーナ中心の興行開催に戻った2021年シーズンにおいても、「NINERS HOOP」で接点を強化した各市町の企業の多くから協賛を継続してもらうことができているという興味深いお話も伺いました。

このように、クラブのホームタウン活動、地域貢献活動を通じて、ファン・ブースターとの接点強化を図るだけでなく、スポンサー企業などとの関係強化、新たな協賛獲得につながる事例は、コロナ禍という逆風からポジティブな成果を生み出した好事例といえます。

### スポンサーシップのあり方のフェーズアップ

仙台市はプロスポーツに恵まれた都市であり、プロ野球（東北楽天ゴールデンイーグルス）、プロサッカー（ベガルタ仙台）、そしてプロバスケットボールの3チームが共存している環境にあります。その中で、野球やサッカーに比べ、露出量に劣るB2クラブである仙台が、スポンサー企業に対して広告露出という軸で価値提供を行うことは、相対的に難易度が高い状況にあると考えられます。

前述の通り、「NINERS HOOP」の取り組みなどを通じた新たな協賛獲得が増えていると

のことですが、それに加え、近年重要性が高まっているSDGsという文脈で、スポンサーシップのあり方も大きく変わったそうです。

仙台では、SDGsの文脈で、クラブがスポンサー企業に対してどのような貢献が可能かをクラブ内で徹底的に検討し、大きく次の3つに整理しています。

- ① クラブがSDGsを一般に認知してもらうための媒体となること
- ② SDGsを知らなかったり、興味・関心を持っていてもどのようなことに取り組みばよいか分からない企業が、クラブを使って取り組めるようにすること
- ③ 既にSDGsに取り組んでいるものの、その取り組みについて地域に対して十分な認知が図れていない企業に対して、クラブが地域やファンに知ってもらうための広告塔の役割を担うこと

この中で③については、野球やサッカーに比べ露出度の劣る仙台が担うことは難しいということで、主に②にポジショニングしたことがうまくスポンサー企業のニーズとマッチしているということです。

「NINERS HOOP」のような、スポーツを通して地域住民に勇気や元気を与える活動が地域に広く認知されたことで、これまでの広告価値を前提としたスポンサーシップではなく、クラブが地域や社会に対して生み出している価値も再認識され、さらにSDGsという文脈で企業とクラブが連携しながらそれに取り組むという、新たな枠組みでのパートナーシップが

多く生み出されているということです。このような新たなパートナーシップの枠組みへの進化は、コロナ禍とそれに伴う社会変容という外部環境の変化に柔軟に対応し、広告露出型のスポンサーメニューから顧客のニーズに沿った課題解決型のスポンサーメニューへ転換できたことが背景に挙げられます。

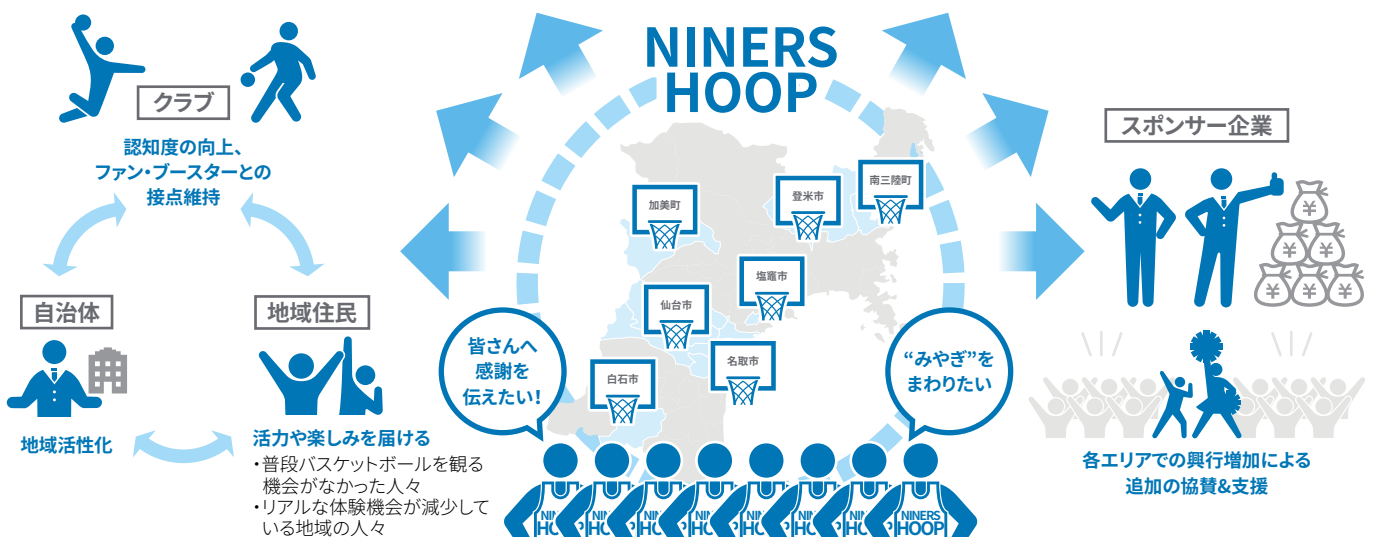
これも、環境変化とクラブの置かれた状況を踏まえながら、スポンサーシップのあり方をフェーズアップさせていくという素晴らしい取り組みであると考えられます。

### 2021年シーズンより新たな経営体制へ

2018年シーズンから3年間にわたりクラブの代表として辣腕を振った渡辺氏が2021年6月をもって代表取締役副会長を退任し、志村氏に完全にバトンが引き継がれました。

プロスポーツクラブの経営は、いわずもがな売り上げ・利益の拡大といった財務基盤の確保（BM面）だけではなく、同時に強いチームを作ること（FM面）が求められます。志村氏は2008年に仙台に入団してから、長きにわたりFM面でチームをけん引してきた元看板プレイヤーです。FM面、特にチーム・選手たちの置かれた状況や心情を当事者として深く理解した経営者として、志村氏が渡辺氏の積み上げてきたBM面の財産を継承しつつ、元プレイヤーとしてのFM面の視点をどのように融合させて、昇華させていくのか、仙台の今後の動向からも目が離せません。

### NINERS HOOP





## COLUMN②

# B2クラブのビジネスポテンシャルとスポンサーの在り方

2021年9月30日、Bリーグ2021年シーズンが開幕しました。新型コロナ感染拡大への懸念もありましたが、無事に開幕を迎え、現在も全国のアリーナで熱戦が繰り広げられています。B1は22クラブ、B2は14クラブがリーグを戦っていますが、特に注目を集めているのは、新たにB2からB1に昇格した茨城ロポッツ(以下、茨城)と群馬クレインサンダーズ(以下、群馬)ではないでしょうか。共に北関東地域をホームタウンとし、強豪ぞろいの東地区所属となったことから、両クラブがシーズンをどのように戦い抜くのかとても楽しみなところです。偶然にも同時期に昇格となった両クラブですが、特徴的な共通点があるのではないかと考えます。その共通点はBリーグクラブが持つビジネスポテンシャルを考えるうえで、重要なヒントを与えてくれるかもしれませぬ。今回は茨城、群馬の共通点から、クラブが地域に与えるプラスの効果やクラブとオーナーが生み出す相乗効果について考察してみたいと思います。

### 新オーナーの参画が転機となりクラブが成長

図表1は、過去5シーズン(2016-17~2020-21)の茨城、群馬およびB2平均の営業収入データです。Bリーグ開幕年の2016年シーズンは茨城、群馬共にB2平均を下回っており、収入面でB2クラブの中でも下位となっていました。では、翌シーズン以降の両クラブの営業収入はどうなったのでしょうか。茨城は2017年シーズンに対前年比+76%、群馬は2019年シーズンに対前年比+99%と大きく成長しています。茨城では、2016年4~6月にかけて株式会社グロービス代表取締役が個人(以下、代表個人も含めグロービス)として株式の50%を取得しクラブの経営に参画しました。当時の茨城は、120百万円の資本に対して累積赤字が116百万円超であったようです。また、群馬では、2019年6月に株式会社オープンハウス(以下、オープンハウス)が株式の69%を取得

し、クラブの経営に参画しました。当時の群馬は3期連続で営業収入が減少しているうえ、債務超過状態にもありました。

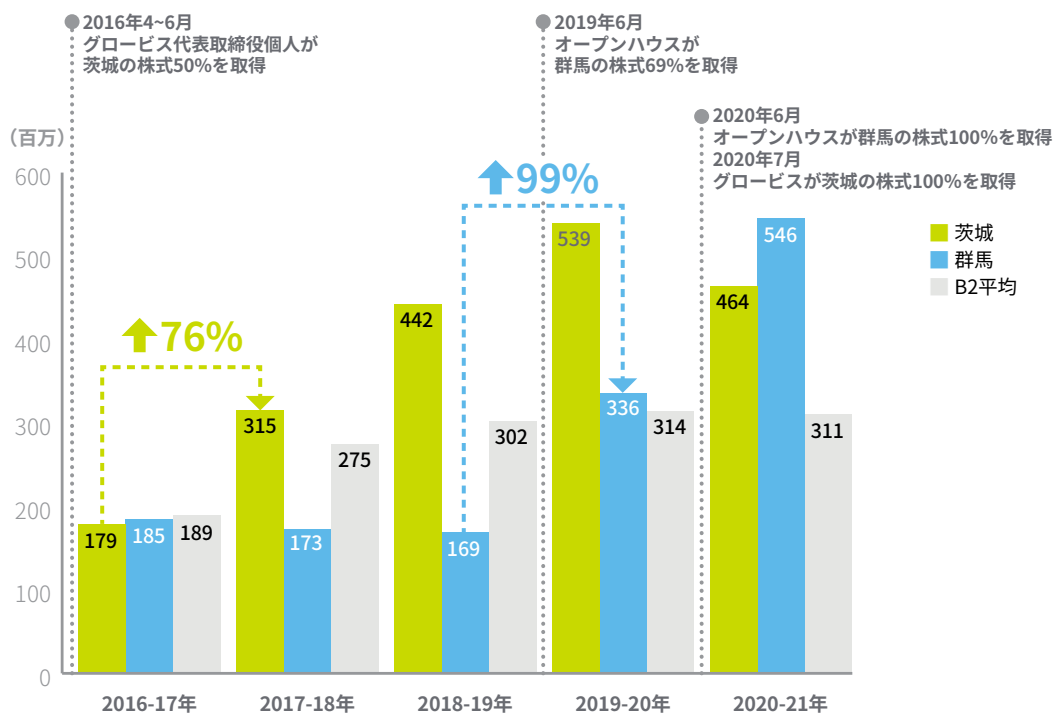
そんな苦しい経営状態にあった両クラブですが、いずれも新オーナーの参画から2年以内にクラブの営業収入を大幅に成長させ、B2クラブの平均を上回る結果を残しました。これらの結果は、新オーナー参画がクラブのビジネスを成長させる転機になったためにもたらされた、と言って間違いのないでしょう。その後、群馬では2020年6月にオープンハウスが、茨城では2020年7月にグロービスがクラブ運営会社の株式を100%取得し、完全子会社化しました。経営状態が苦しいクラブが、新オーナーの参画をてこに短期間で競技成績・経営面で好成績を残し、B1まで上り詰めたことは茨城、群馬の特徴的な共通点であるといえるでしょう。

### Bクラブ経営への参画は地方創生を通じたオーナーのビジネスチャンス創出にもつながる

B2クラブを大きく成長させたオーナーたちですが、経営への参画(=株式取得によるクラブへの投資)にはどのような狙いがあるのでしょうか。

まずは茨城のケースを見ていきましょう。グロービスが茨城の経営に参画したきっかけは、「水戸と真ん中再生プロジェクト」にありました。水戸で地方創生のモデル作りに取り組むこのプロジェクトは、アート×教育×観光×スポーツエンタメがある魅力ある都市空間の創出や、県内外からの投資促進、人材育成促進による新たな産業の創出をテーマに掲げています。グロービスは茨城をそのプロジェクトの象徴的存在にするべく経営に参画したようです。茨城への経営参画後、グロービスは茨城主体で水戸エリアの再開発を進めながらクラ

図表1 茨城、群馬およびB2平均の営業収入推移(2016-17~2020-21シーズン)



ブの成長を支援してきました。その結果、収入面では前述の通り、ホームゲーム平均入場者数でもB2 トップ3に入るなど、地域への浸透を示す成果を上げることができました。このようなクラブへの経営参画を通じた地方創生は、グロービスのビジネスチャンス拡大にもつながっていると推察されます。グロービスは2017年4月、「グロービス経営大学院特設キャンパス」を水戸市に開設しました。キャンパスは、地方における学びの場の提供、地方創生を担うリーダーの育成推進をコンセプトにしており、「水戸と真ん中再生プロジェクト」の取り組みの一つに位置付けられています。さらには、プロスポーツ選手のセカンドキャリア形成を目的としたグロービスでのMBA学費の奨学金制度の設立も行いました。当制度は、当初、茨城所属選手を対象として始めた支援を全プロスポーツ選手向けに拡大したものでした。グロービスは、プロスポーツを地方創生に活用することで地域産業発展や人材流入を促し、自社の教育機関で人材を育成し、その人材が地方創生に貢献する、といった絵を描いていたのではないのでしょうか。グロービスによる茨城への経営参画は、水戸エリア、茨城、グロービスそれぞれにメリットの大きいケースであったといえるでしょう。(図表2)

次に、群馬のケースを見ていきましょう。群馬のオーナーであるオープンハウスは、日本が抱える様々な社会課題への解決策として「地域共創」を掲げています。特に地方でまちへの投資・ひとの雇用・しごとの創出という循環が弱まっていることへの課題意識があり、群馬県を中心に様々なプロジェクトを立ち上げています。その取り組みの一つに群馬への経営参画がありました。経営参画後最初のシーズンで、早速売り上げは対前年比約2倍となり、中でも入場料収入は2.7倍と大きく飛躍しました。また、オープンハウスが群馬の経営と並行して主導した取り組みにアリーナ建設(OTA ARENA(仮称))があります。アリー

ナ建設の原資はオープンハウスによる企業版ふるさと納税を活用するスキームで調達されました。これは観光資源を増やし、定住人口や交流人口を増やしたい太田市も歓迎する取り組みでした。遠方からの試合観戦者や、群馬目的での定住者の増加を願うことと推察されます。オープンハウスにとっても税金の使途を自社傘下クラブのホームアリーナ建設に特定できる有意義な取り組みとなったでしょう。さらに、アリーナによって人の動態が変化し、地域が活性化することは、不動産業界に属するオープンハウスのビジネスチャンス拡大にもつながるでしょう。スポーツ・アリーナを軸に、まちへの投資・ひとの雇用・しごとの創出・まちの活性化という循環が起こり、人々が集まることでオープンハウスが手がける住宅が売れていく姿が想像されます。太田市、群馬、オープンハウスが一体となったこのケースは、スポーツを活用した地域共創を実現する理想的な形とも考えられます。(図表2)

以上より、スポーツを活用した「地方創生/地域共創」を掲げ、地域の活性化への貢献、クラブの成長、自社のビジネスチャンス拡大を一体で実現していることは茨城、群馬の共通点であるといえるでしょう。

### 茨城、群馬のケースから見えてくるスポンサーの在り方

茨城、群馬のケースにおける共通点は主に3つあると考えられます。

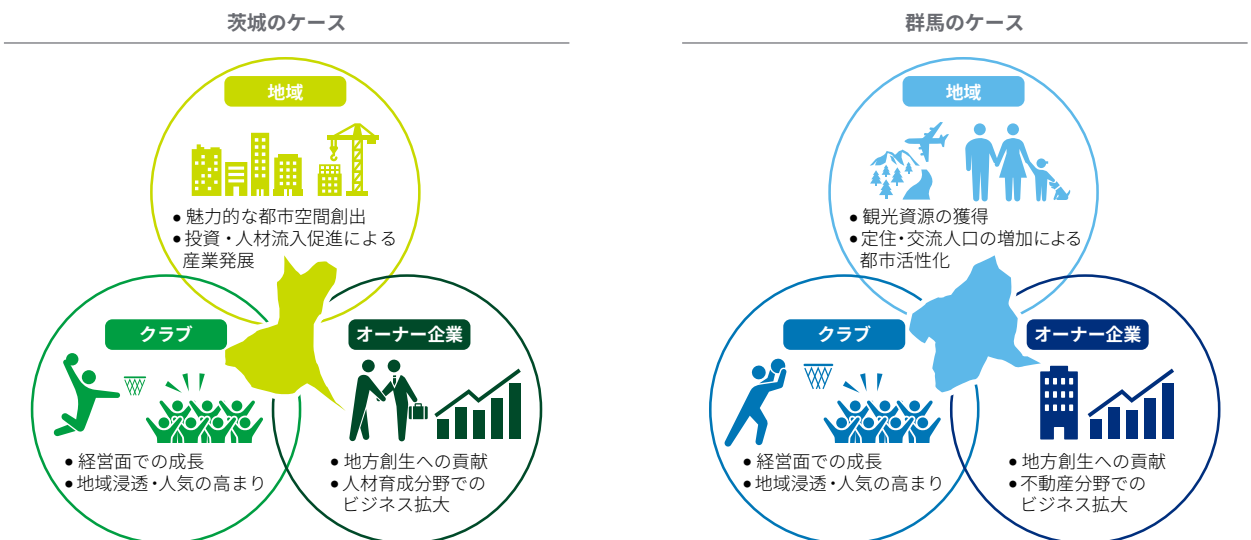
- ①北関東地域をホームタウンとするクラブであること
  - ②新オーナーの参画を転機に短期間で競技成績・経営の両面で大きく成長したこと
  - ③スポーツを活用した地方創生/地域共創を掲げ、地域活性化への貢献、クラブの成長、自社のビジネスチャンス拡大を一体で実現していること
- 人口減少、地方の産業衰退が懸念され課

題となり得る地域において、バスケットボール、ひいてはスポーツが持つ価値を軸に地方創生を進めている好事例といえるのではないのでしょうか。地域、クラブ、オーナー企業の三者が相互にベネフィットを享受する関係性の創出は、スポンサーの理想的な在り方です。プロスポーツの商業的価値のみに対して投資を行うのではなく、プロスポーツが生み出す地域産業への波及効果や新たな市場の創出を見込んで投資する先進的な方法であることも間違いありません。この方法はESG投資などがトレンドになっている中、企業活動としても歓迎されるアクションで、最近ではスポーツが生み出す二次・三次的な波及効果や社会的価値をSROIという指標で可視化し、投資判断を行うような動きも出てきています。

さらに、Bクラブへの投資特有の面にも注目すると良いのではないのでしょうか。スタジアムのように天候に左右されず、臨場感を作りやすいアリーナへの投資を絡めることができる点は魅力的です。また、Bクラブ(特にB2)の大きすぎないビジネスサイズも同様に魅力的でしょう。企業にとってリスクを抑えた投資ができるうえ、茨城、群馬の事例のように大きな伸びしろを持ち合わせている点が特長といえるでしょう。

今後のBリーグでは、2026年シーズンにクラブライセンス基準を大きく変えるリーグの構造改革が予定されており、新基準を満たすべく各クラブが経営面の強化を急ぐことが想定されることから、スポンサーの参入余地も広がる可能性があります。Bクラブへの支援に関心がある企業や団体は、Bクラブのビジネスポテンシャルや先進的なスポンサーの在り方に魅力を感じ、クラブ関係者にはクラブが持つ価値を最大限生かした運営を目指してもらいたいと考えます。

図表2 茨城・群馬が実施する地域・クラブ・オーナー企業の共創



# 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4弾となる2021年版(2020-21年シーズン版)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くするため、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

2021年版の作成に当たっても、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。

経営のよりどころとなるKPIなどの可視化がなかなか進まない現状や、予測不能なコロナ禍に代表されるように、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おらず、今後もその方針を継続していく予定です。なぜならそれは、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、ご感想もお待ちしています。

デロイト トーマツ スポーツビジネスグループ 同  
dtfasbg@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

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-and-industrial-products/articles/sb/b-league-management-cup.html>



2020

2019

2018

### Jリーグマネジメントカップ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-and-industrial-products/articles/sb/j-league-management-cup.html>



2020

2019

2018

2017

2016

2015



2014



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](mailto:dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp)

URL: [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://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 トーマツ合同会社なら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30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、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](http://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 (総称して “デロイト ネットワーク”) 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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行います。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://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、ソウル、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プロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して “デロイト 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を提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://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、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 (総称して “デロイト ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約 (明示・黙示を問いません) をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL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。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.