

Deloitte.

デロイトトーマツ



**Bリーグ マネジメントカップ
2022**

デロイトトーマツグループ
スポーツビジネスグループ
2023.2

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本スポーツ界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)2022 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優勝クラブ分析	
琉球ゴールデンキングス	24
COLUMN①	
SNS (Twitter) によるマーケティング効果の可視化	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優勝クラブ分析	
仙台89ERS	38
COLUMN②	
Bリーグのアリーナ構想の現在地	40
編集後記	42
スポーツビジネスグループ(SBG)紹介	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

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、小谷 哲也

執筆担当者 : 赤坂 直樹、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、
河上 拓大、木村 英介

作成協力 : 木下 喬任、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

2021-22年シーズンは入場者数や声出し応援の制限など、コロナ禍によるクラブ経営への影響が前シーズンに引き続き残ったものの、徹底した感染対策の仕組みも整い、厳しい中でも安全・安心な観戦環境が創り出せたシーズンとなりました。

一方で、シーズン開幕前に1年遅れで開催された世界的なスポーツの祭典においては、5人制、3×3のいずれにも男女両方の代表チームが参加し、特に5人制女子では銀メダルを獲得、3×3では男女ともに準々決勝に進出し、バスケットボール競技の魅力と日本のバスケット界の将来の可能性を感じさせました。

Bクラブの売上規模の総和は、コロナ禍の制限がシーズン途中で緩和され、入場料収入の回復がスポンサー収入の伸びにつながる効果もあり、引き続き拡大傾向にあります。依然として債務超過のクラブも全体の約半数となっていますが、今後の巻き返しに向けて明るい兆しが見えています。

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としての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、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市場の拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。

我々の活動が、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

Withコロナ～進む制限緩和

コロナ禍との関わりも既に4年目を迎えました。3年が経過した現在も、依然として社会全体を重い空気で覆っており、人々が外出時に常にマスクを着ける生活様式もすっかり日常化しました。

一方で、平時の生活を取り戻していく「Withコロナ」の動きも各所で起きています。政府は、2023年1月に「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」を改正し、2023年5月から新型コロナウイルスを「2類相当」から季節性インフルエンザなどと同じ「5類」に移行する方針について決定しました。また、マスクについても、屋内外を問わず、着用を個人の判断に委ねることを基本とした方針が発表されました。

Bリーグでも、政府の方針を受けて、マスク着用を前提として、収容率100パーセントの会場で観戦時に大声を出して応援することや、選手・スタッフとの直接的な身体接触を伴うファンサービスを解禁することを含めた「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」の改正を発表しました。スポーツ興行においては、ファンは単に競技そのものを観るためだけにスタジアムやアリーナを訪れるのではなく、応援を含めた一体感や非日常的な雰囲気を楽しむことも観戦の大きな魅力であり、目的となっています。コロナ禍後の入場者数や観戦方法に対する規制により、これらの観戦の醍醐味が大きく阻害される事態となりましたが、今回の制限緩和を受けて、ようやくコロナ禍前の日常に近い観戦体験が取り戻されることになりました。

コロナ禍後の2020年シーズンおよび2021年シーズンのBリーグでは入場制限の影響もあり、入場者数はコロナ禍前の水準を大幅に下回って、リーグ、クラブの経営にとっては極めて厳しい状況が続いてきました。一方で、現在開催されている2022年シーズンにおいては、平均入場者がコロナ禍前の水準に近い状態にまで回復していることがうかがえます。依然社会全体ではスタジアム・アリーナでのスポーツ観戦に対する不安感はまだまだ払拭できていない状況ではありますが、リーグ・クラブの経営努力、そして経営体質の改善によって、ここまで回復したことは称賛されるべき事実であると考えられます。今回の制限緩和を追い風とした、コロナ禍前の水準を上回るさらなる“超回復”にも期待したいと思います。

醸成されるアリーナ整備気運

2023年に日本のスポーツの観戦体験に大きな影響をもたらすと考えられる大きなトピックの一つとして、3月に開場予定のプロ野球・北海道日本ハムファイターズが本拠地とする「エスコンフィールド HOKKAIDO」が挙げられます。これまで日本にはなかった斬新な設計のスタジアムを中心に宿泊施設、商業施設、マンションなどで構成されたボールパークが、スポーツ観戦の価値に対する国内の人々の認識を大きく変える起爆剤ともなることが期待されます。

Bリーグでも、琉球が本拠地とする「沖縄アリーナ」が2020年に完成し、話題を集めてきました。沖縄アリーナはNBAのアリーナをイメージさせるような大型ビジョンやスイートルームが設置されるなど、まさに新たな観戦体験をファンに提供する先進事例となっています。元々Bリーグ随一の人気クラブであるうえに新アリーナによって拍車をかけることに成功し、2022年シーズン(2023年1月現在)では6千人を超える規模の平均入場者数を獲得しています。

沖縄アリーナのほかに、2023年に完成が予定されている群馬、佐賀、そしてその先にも、千葉J、長崎、西宮、A東京、名古屋D、FE名古屋などが本拠地とする数多くの新アリーナの整備が予定されており、アリーナ整備の気運も高まっています。

コロナ禍により会場での試合観戦から足が遠のいてしまった事実を踏まえ、逆に新規のファンの獲得を含めた“超回復”を目指していくためには、コロナ禍前と同等の観戦体験を提供するだけでは不十分であり、コロナ禍によって変化した人々の価値観や行動インセンティブを踏まえた新しい観戦体験を提供していくことが不可欠です。そのための極めて重要な要素の一つがアリーナであり、そのアリーナをハード面、ソフト面からどう活用していくか、経営面でのチャレンジも注目されます。

2026年「新Bリーグ」始動に向けて

Bリーグが「将来構想」として掲げている2026年シーズンからの構造改革まで5年を切りました。新たなリーグでは、クラブに対する長期的視点からの事業投資の阻害要因となっている競技成績による昇降格を廃止する一方で、入場者数や売り上げ、アリーナについて高い基準を設けたエクспанション型リーグとすることによって世界と伍する“輝く”リーグをつくることが目標として掲げられています。新たなB1の入会基準においては、平均入場者数4,000人以上、売上高12億円以上、またアリーナについても5,000席以上などの基準が設定されています。これらは一見すると厳しいとも考えられるハードルを、コロナ禍という困難な状況下にあってもなお維持したことに、Bリーグとして極めて強い決意が感じられます。まさに、コロナ禍前の水準に戻すことを是とするのではなく、コロナ禍を通じて強化されたリーグ・クラブの経営体質に新たなアリーナを組み合わせた“超回復”を目指そうとするリーグの姿勢の表れであると考えられます。日本のプロスポーツおよびスポーツビジネスのけん引役としてのBリーグの取り組みに今後も着目したいと思います。



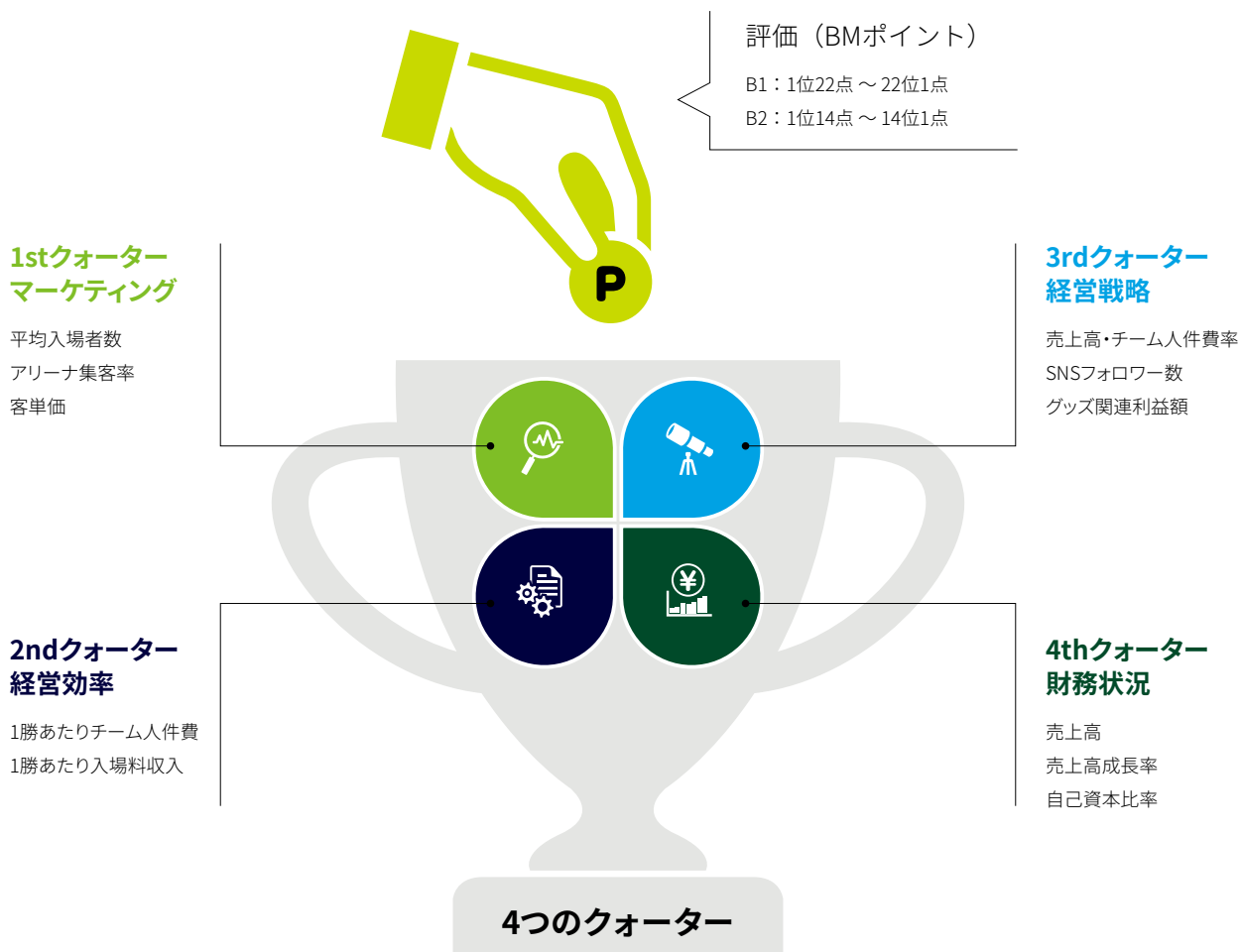
Overview

Bリーグ マネジメントカップ(BMC) 2022 4つの視点

BMC2022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、クォーターごとにデロイト 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22BMポイントの獲得となります。同様にB2の1位も14BM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リーグではリーグ創設以来、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いて、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ですが、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、カネだけでは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ていますが、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、BMC2022では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含めていません。したがって現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動の成果などが、本ランキングには反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

今後リーグおよび各クラブが、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ですが、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
- 自己資本比率

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には仮設で席を設置する必要が生じますが、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る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の周り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には、直接施設へ確認をして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 スコアラーズ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に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、新国立競技場の基本設計における一般席の1席あたり奥行き(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が喚起されるため、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。

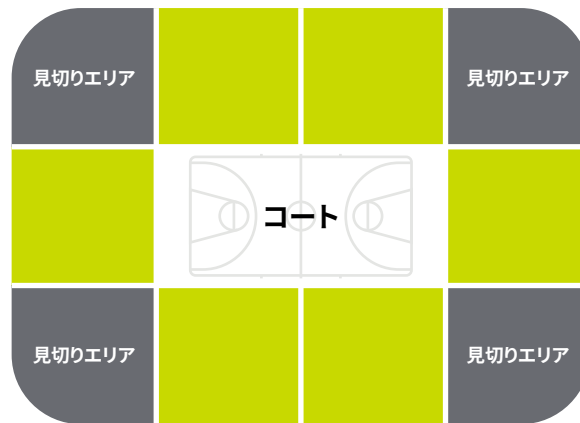
直近の1~2年はコロナ禍により、密を生み出す「満員の

アリーナ」の実現が難しい状況となっていました。ここに来てようやく制限が緩和されるなどの動きも見られます。この制限が今後100パーセント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、そのとき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施策を考えるうえで重要なのは、「アリーナで観戦することの価値」を再定義することです。単純に観客数をコロナ禍前の状態まで戻せば良いというわけではなく、中長期的に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を持ってチャレンジすることがより重要性を持つようになるでしょう。

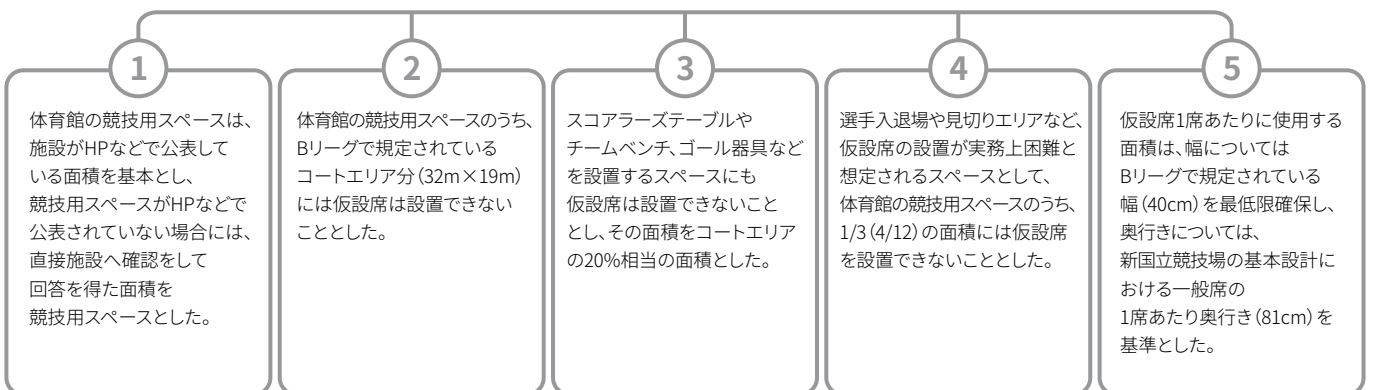
既にプロ野球では一般化しつつありますが、Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます。

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。

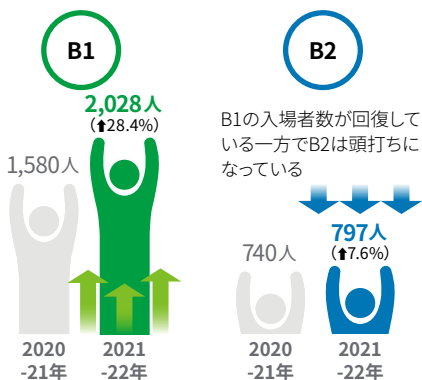
一方で、コロナ禍により変化した人々の行動様式を前提に、どうすれば「満員のアリーナ」を創り出すことができるか、アリーナでの観戦体験以外の付加価値をどう創り出すかという課題にも同時に取り組んでいかなければならず、これまで以上にBM手腕が問われる状況です。

平均入場者数

ディビジョン平均はB1が2,028人(前年比+28.4%)、B2が797人(前年比+7.6%)で、B2はB1の4割程度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)となった昨シーズンに比べると、ほとんどのクラブで平均入場者数が回復傾向に転じましたが、B1の方が比較的順調な回復を見せています。B1で平均2,000人以上の入場者数を記録したのは琉球・川崎・千葉J・宇都宮・大阪の5クラブ、一方B2で平均2,000人以上を動員したクラブはなく、平均1,000人以上は仙台・熊本の2クラブでした。

入場者数の回復度合いにディビジョン間で差がある要因の一つとして、コロナ禍におけるデジタル施策の充実度の差が考えられます。ディビジョン間でSNSフォロワー数(2022年5月時)を比較すると、B1の平均が138,928人に対してB2が45,608人と、3倍以上の差があります。また、上記で名前が挙がった琉球・川崎・千葉J・宇都宮・大阪はフォロワー数がB1の中でそれぞれ2位・4位・1位・3位・7位、さらに仙台・熊本はB2の中でそれぞれ2位・3位となっていて、SNSを通して多くのファンにリーチできているクラブほど多くの入場者を迎えることができているといえそうです。

平均入場者数



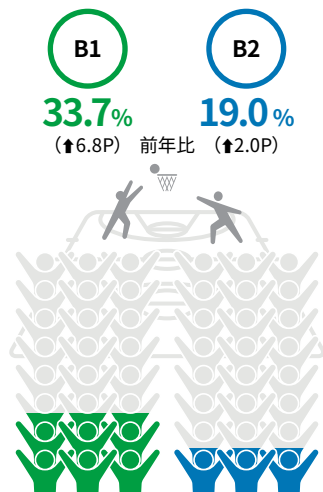
アリーナ集客率

ディビジョン平均を見ると、B1は33.7%でアリーナキャパシティの約3分の1を埋めるにこたえましたが、昨シーズンからは6.8P改善しました。一方、B2は19.0%という結果となり、昨シーズンからの増加幅はB1と比べて僅少でした。

コロナ禍の各種規制の緩和に伴い、全体的には本KPIが改善したクラブが多数派を占めたものの、昨シーズンからの増減幅はクラブごとに差が生じています。B1・B2の全クラブの中で最も増加幅が大きかったクラブはA東京(B1)の+25.1P、次いで琉球(B1)の+24.7Pであり、逆に最も落ち込みが大きかったのは富山(B1)の▲3.5P、次いで青森(B2)の▲2.9Pでした。

富山や青森のように全体的には地方部に位置するクラブの方が昨シーズンに引き続きアリーナに観客を呼び戻すことに、より苦戦している傾向が見て取れます。例外も一部ありますが、「コロナ慣れ」とでもいふべき人々の行動様式の変化は都市部の方がやや早く現れてきている傾向があるようです。スポーツ観戦への回復の動きが都市部の方がやや強くある可能性が考えられます。

アリーナ集客率



客単価

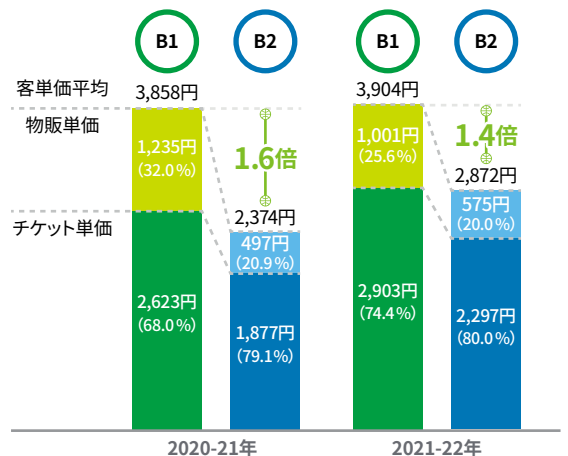
2021年シーズンは、B1平均が3,904円、B2平均が2,872円であり、B1が+1.2%、B2が+21.0%となりました。(BMCにおける客単価の計算は、アリーナ来場者数を分母として計算しているため、特に物販単価は入場制限などでアリーナ来場者数が減ることで計算上の単価は上昇する傾向がある点にご留意ください。)

B1、B2のチケット単価、物販単価はB1の物販単価を除き増加しています。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)による無料招待や値引きの減少、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。

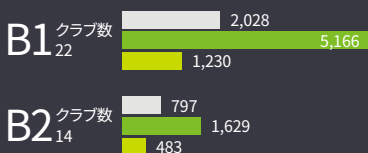
B1の客単価はB2の約1.4倍であり、昨シーズンの約1.6倍から差が縮まりました。

客単価

B1・B2ともに前年比で向上。B1とB2の差は縮まる



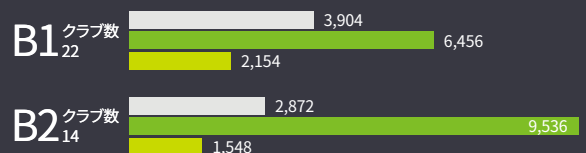
平均入場者数(人)



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てみると、B1が19.5百万円、B2が7.4百万円であり、理論上B1はB2の2.6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819百万円、B2は289百万円となりました。

この理論値をクリアしたクラブはB1ではA東京・千葉J、B2では該当なしでしたが、B1のA東京は東地区3位、千葉Jは東地区優勝と両クラブともに好成績を残し、プレーオフにも進出しています。B2では理論値をクリアする

クラブがなかったものの、チーム人件費が231百万円と最も高いFE名古屋が東地区優勝およびプレーオフ優勝を果たしていることから、理論値が優勝に向けた指標になるものと考えられます。

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いて、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

2021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6.7百万円、B2が2.2百万円で、B1とB2とでは約3.0倍の開きとなり、昨シーズンと比べるとほぼ同じ差でした。

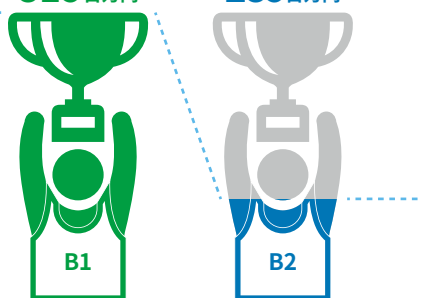
本KPIは各クラブの入場料収入と勝利数に相関していますが、平均勝利数が両ディビジョンともにほぼ変わらなかったのに対し、入場料収入はB1が+48.0百万円(+36.2%)、B2が+8.0百万円(+21.2%)と共に伸びたことに伴い本KPIを押し上げられているという結果になっています。

両ディビジョンの入場料収入がともに伸びていることはBリーグにとって良い兆候といえますが、入場料収入の水準はいまだにコロナ禍前の水準には届いておらず、加えてコロナ禍によって観客の行動様式や価値観が変容している中、今後の成長に向けては、新たな観戦体験の創出など、真価が問われることになりそうです。

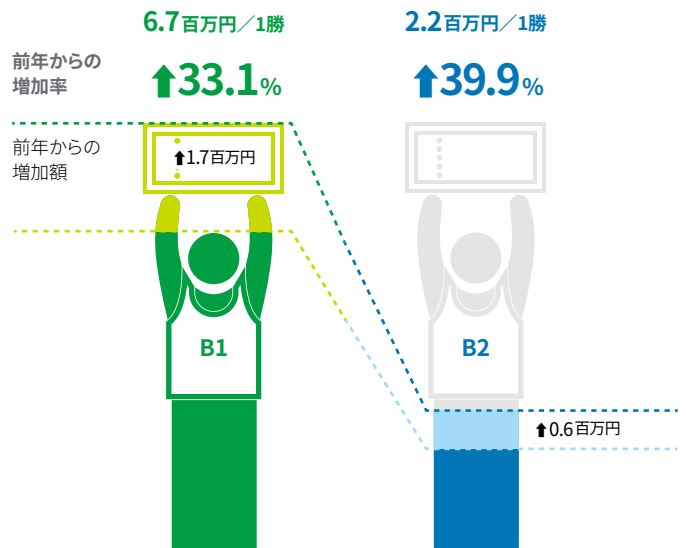
1勝あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

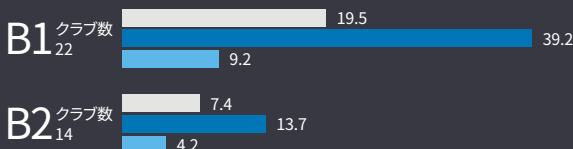
地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)	1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円)	理論値
84	19.5	819百万円
78	7.4	289百万円



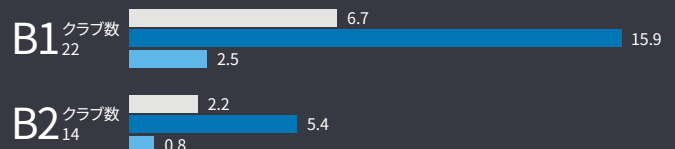
1勝あたり入場料収入



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。

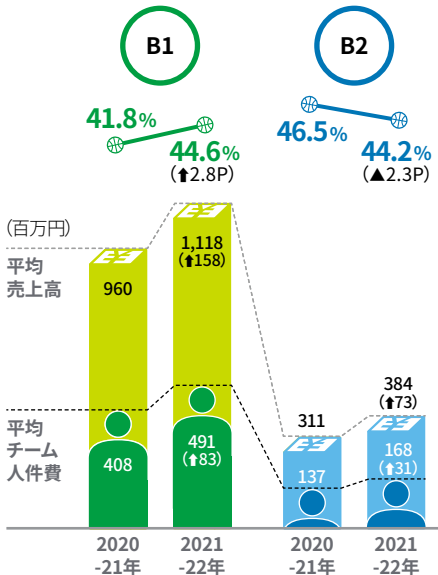
売上高・チーム人件費率

本KPIは、B1が増加、B2が減少という異なる推移をたどり、両者の水準が僅かながら逆転する結果となりました。これはB1・B2ともにチーム人件費および売上高は増加していたものの、売上高に対する人件費の伸び率が比較的高かったB1に比べて、B2では人件費の伸び率が抑えられたといった方針の違いが主な要因と考えられます。

ここ数年コロナ禍の影響により経営の舵取りが困難であったと思われませんが、徐々に世の中の状況が落ち着いてきたこともあり、主にB1クラブは観客動員数の回復を見越して積極的な投資判断をしたクラブが多かったと考えることができます。相対的にB1は戦力強化を重視し、B2では経営の安全性を重視したと考えることができそうです。

売上高・チーム人件費率

B1およびB2ともに売上高とチーム人件費が増加
売上高・チーム人件費率がB1とB2がほぼ同じ水準となった



SNSフォロワー数

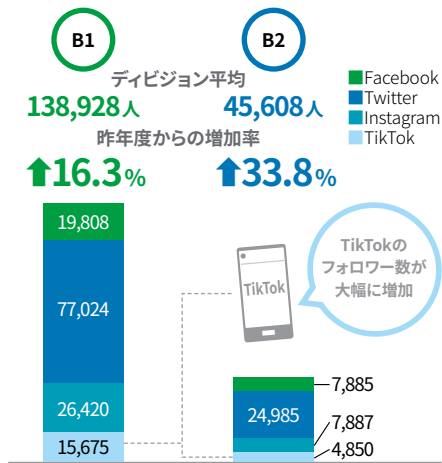
本KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標の一つであり、各クラブの世間への影響力を示す指標であるともいえます。

B1・B2ともに、昨シーズンは+15%前後の増加率でしたが、それぞれ+16.3%、+33.8%と特にB2は大幅な増加へと転じています。これはTikTokのフォロワー数が各クラブともに大幅に増加していることが影響しています（なお、昨シーズンのBMCまではTikTokフォロワー数は数値に含めていませんでした）。

Bリーグの「スマホファースト戦略」の一翼としてリーグとして重点的に取り組んだSNS運用ですが、2016年のBリーグ開幕当初はまだ試行錯誤のフェーズで手作り感溢れる投稿が多々見られました。それが、今となっては投稿内容はもちろん、クリエイティブから投稿タイミングまで、戦略的に溢れるプロによる投稿が多くを占めるようになってきています。競技面だけでなく、SNS運用にもプロ化の波が訪れているようです。

SNSフォロワー数

B1とB2のフォロワー数はTwitterが中心だが、増加数に目を転じると主戦場はTikTokへと移っている

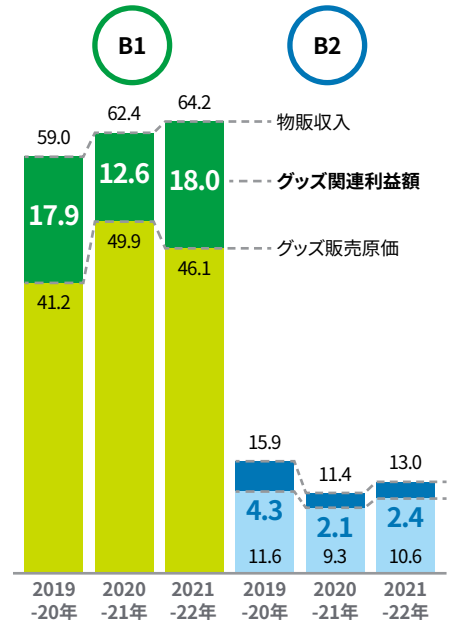


グッズ関連利益額

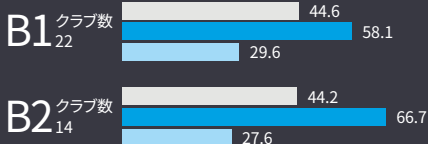
B1はコロナ禍による入場制限規制の緩和により入場者数が回復した影響もあり、物販収入が上昇したことに加え、滞留在庫が整理されたこともあり、グッズ関連利益額も増加する結果となりました。一方で、B2は昨シーズンとほぼ同様の利益額でした。コロナ禍3年目となり、あらゆる状況を想定しながら柔軟な発注管理が求められ、ECなどのオンライン販売を強化することで在庫をうまくコントロールできたかどうか勝負の分かれ目となりました。その点、B1は物販収入も伸ばしており、EC戦略も奏功したように見えますが、B2は依然としてグッズ販売原価もかさんでいて、今後これをどうコントロールできるかがポイントとなりそうです。

グッズ関連利益額

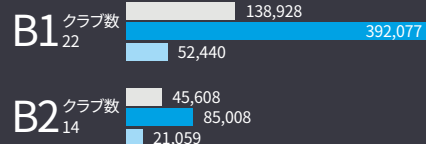
グッズ関連利益額の推移 (百万円)



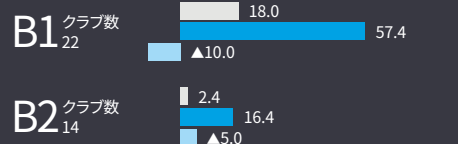
売上高・チーム人件費率 (%)



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いて、財務基準は特に厳しい判断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

2021年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+158百万円、B2が前年比+73百万円の増収となりました。昨シーズンのB1とB2の格差3.1倍に対して、2021年シーズンは2.9倍となり、ディビジョン間格差はほぼ同程度で推移しています。今期のリーグ戦ではコロナ禍の影響により、当初開催予定の約10.6%にあたる115試合が不開催となりました。このような中でもB1・B2の各リーグ平均の入場料収入は増収となり、売上高を伸ばすことができました。外部環境の変化に対応しながら事業成長を実現していて、BリーグにおけるBM面の底力が上がっているものといえます。

なお、収入構成としてはB1、B2どちらのディビジョンもスポンサー収入への依存度が高い状況が続いていて、B1が57.2%、B2が62.1%となっています。今後の課題として、入場料収入や物販収入などの事業をBM施策により強化し、さらにバランスの良い収入構造をつくることが求められます。

売上高成長率

2021年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均25.6% (+13.9P)、B2が平均41.0% (+28.5P)となり、コロナ禍以降に鈍化傾向であった成長率が大幅に回復しています。ファン・ブスター数の着実な増加と定着、スポンサー企業とのパートナーシップ強化など各クラブの経営基盤が強化されつつあることがうかがえます。また、B1では昇格クラブの群馬(75.3%)と茨城(50.1%)が大幅な成長率を実現しています。FMとBMの両面におけるポジティブサイクルが形成されていて、今後もさらなる事業成長が期待されます。

なお、昨シーズンより大幅に減少しているものの、いまだマイナス成長が続いているクラブもあります。B1では全22クラブ中2クラブ(昨年比7クラブ減少)、B2では全14クラブ中1クラブ(昨年比4クラブ減少)がマイナス成長となっています。まだコロナ禍での経営リスクマネジメントが求められる状況ではあるものの、環境変化に対応しながら積極的な投資判断も含めていかに事業を伸ばしていくべきか、BM面での適切な舵取りが求められています。

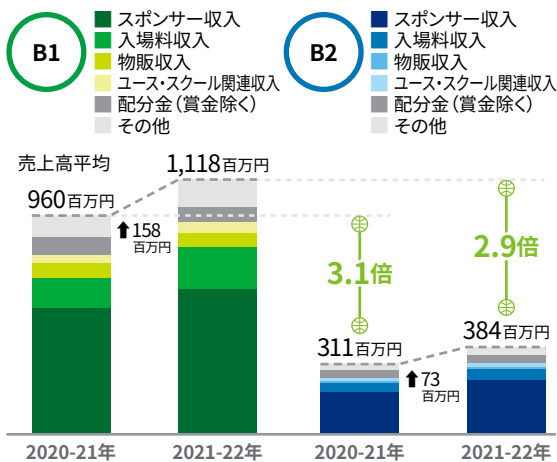
自己資本比率

2021年シーズンにおける平均は、B1で前年比▲31.1Pの▲23.7%で全体として低下していて、7クラブが債務超過となっています。またB2は前年比で▲77.4Pの▲123.1%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8クラブとなっています。B1およびB2ともに依然として財務的安全性については深刻な状況が続いています。

2022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思い切った選択肢も含めたBM施策の検討がより重要となっています。

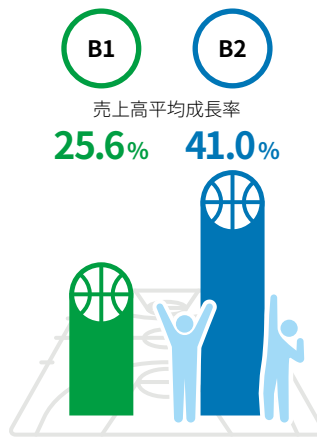
売上高

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ともに成長率が大幅に回復
B2の成長率がB1を上回る

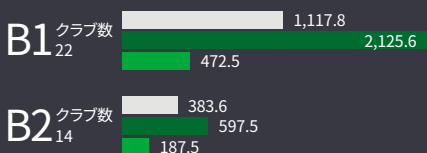


自己資本比率

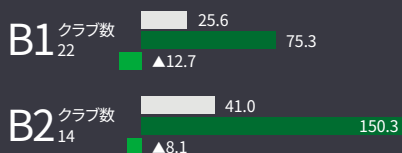
自己資本比率(安定性)を向上させるための3つの方法



売上高(百万円)



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

B1 Ranking

琉球、他を寄せ付けぬ強さを見せて2連覇!!

B1部門の優勝クラブは2連覇となる琉球となりました。

琉球はマーケティング、経営効率、経営戦略、財務状況の全分野で1位を獲得し、11ある各KPIのうち9つの指標で3位以内に入るなど圧倒的な力を見せ、2位の宇都宮に46ポイントもの大差をつけて堂々の連覇を飾りました。

今シーズンはホームゲーム全試合を昨シーズン完成したばかりの沖縄アリーナで興行した効果もあり、入場料収入は前年比+458百万円と驚異的な伸びを記録しました。入場者数の制限が緩和されて以降徐々に観客も増え、ゴールデンウィークやチャンピオンシップセミファイナルでは満員のアリーナでの試合を実現しました。苦しかったコロナ禍での経験をバネに、さらなる熱狂を生み出し、成長を続ける琉球に引き続き注目です。



© RyukyuGoldenKings



BM Point 2022

B1	順位	(参考) 2020-21年 シーズン 順位	BM point 総計
琉球ゴールデンキングス	1 →	1	228
宇都宮ブレックス	2 →	2	182
川崎ブレブサンダース	3 ↑	6	182
千葉ジェッツふなばし	4 ↑	5	179
レバンガ北海道	5 ↑	8	155
秋田ノーザンハピネッツ	6 ↓	3	149
島根スサノオマジック	7 ↑	12	138
横浜ビー・コルセアーズ	8 ↑	16	138
広島ドラゴンフライズ	9 ↑	14	127
大阪エヴェッサ	10 ↓	4	121
シーホース三河	11 ↓	10	117
滋賀レイクズ	12 ↑	17	117
富山グラウジーズ	13 ↓	7	115
アルバルク東京	14 ↓	11	113
信州ブレブウォリアーズ	15 ↓	9	113
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	16 ↓	13	110
サンロッカーズ渋谷	17 ↑	19	109
茨城ロボッツ	18 —	5*	103
群馬クレインサンダース	19 —	4*	102
三遠ネオフェニックス	20 ↓	18	83
新潟アルビレックスBB	21 ↓	15	52
京都ハンナリーズ	22 ↓	20	50

※2020-21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
22	22	21	★65	19	22	★41	21	21	22	★64	21	20	17	★58
19	20	22	61	17	15	32	13	20	21	54	19	5	11	35
21	18	16	55	18	14	32	9	19	19	47	16	13	19	48
20	19	20	59	5	19	24	16	22	20	58	22	4	12	38
13	3	18	34	11	20	31	19	18	15	52	12	16	10	38
15	14	12	41	21	6	27	18	14	10	42	9	9	21	39
14	15	6	35	16	4	20	6	7	16	29	15	21	18	54
10	5	15	30	20	16	36	22	13	8	43	8	18	3	29
17	11	14	42	6	12	18	5	8	14	27	14	17	9	40
18	13	2	33	4	2	6	17	16	18	51	17	1	13	31
3	16	13	32	10	5	15	15	11	7	33	18	3	16	37
5	17	9	31	12	18	30	20	9	4	33	4	14	5	23
9	8	17	34	13	11	24	3	15	17	35	6	10	6	22
16	21	1	38	3	1	4	2	17	9	28	20	15	8	43
11	4	11	26	22	7	29	14	3	12	29	3	12	14	29
12	6	4	22	15	3	18	11	12	6	29	13	8	20	41
6	12	19	37	14	9	23	4	10	3	17	11	6	15	32
8	7	3	18	8	13	21	12	1	5	18	5	19	22	46
7	9	10	26	9	8	17	7	2	11	20	10	22	7	39
4	1	8	13	2	17	19	10	6	13	29	7	11	4	22
2	10	7	19	1	21	22	1	5	1	7	1	2	1	4
1	2	5	8	7	10	17	8	4	2	14	2	7	2	11

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、コロナ禍により人々の行動様式は不可逆的に大きく変化しています。それを踏まえた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考えられます。

平均入場者数

2021年シーズンにおけるB1の平均は2,028人で、前年比+448人(+28.4%)となりました。トップは琉球の5,166人、2位は川崎の3,209人、3位は千葉Jの2,953人で、昨シーズンと比較すると、千葉Jと琉球の順位が入れ替わっています。琉球は昨シーズン比+2,921人(+130.1%)と大幅に増加させています。

全22クラブ中14クラブで本KPIが昨シーズンより20%以上増加しており、多くのクラブにとってコロナ禍からの回復の兆しを実感できたシーズンであったことが数字からも分かります。年間最多入場者数を記録した試合は、沖縄アリーナで開催された琉球vs島根のCSセミファイナルの試合(2022年5月22日)で、入場者数は8,309人と昨シーズン最多の試合と比べて1.7倍以上を記録しました。

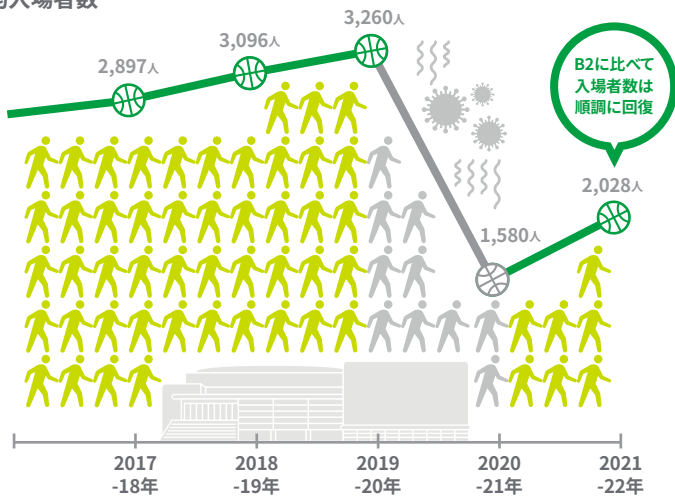
その沖縄アリーナは、琉球が2020年シーズン後半から本拠地としている新設のアリーナで、従来の本拠地と比較して収容人数は倍近くの8,000人となっています。また、NBAのアリーナをイメージさせるような大型ビジョンやスイートルームが設置されていることで知られ、従来の国内にはなかったような観戦体験に興味を持ったファンが多くアリーナを訪れたことが想定されます。今後数年にわたって、Bクラブの本拠地として利用されるアリーナが複数竣工予定となっていますが、新アリーナでの目新しい観戦体験をフックに新規の観客を呼び込んだり、リピート客を増加させたりすることができたクラブは、年間を通して入場者数の水準を高く維持する可能性が高くなりそうです。

アリーナ集客率

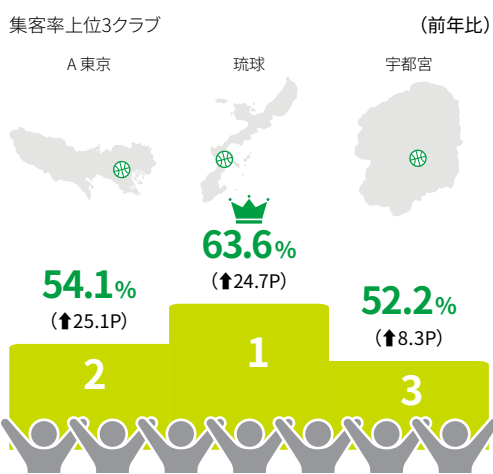
2021年シーズンにおけるB1の平均は33.7%で、前期比+6.8Pとなりました。コロナ禍の影響による入場制限が緩和されたこともあって集客を大幅に伸ばしたクラブが多く、最も集客率が高かった琉球は63.6%を記録しました。一方、最も低かった三遠は19.9%となっています。分析を開始した2018年シーズン以来、宇都宮が一貫してB1の中で最も高い集客率を維持してきましたが、今回は琉球が初めてその牙城を崩しました。

その琉球以上に増加幅が大きかった唯一のクラブがA東京で、前年比+25.1Pの54.1%を記録しました。2021年シーズンのA東京は、2022年4月9～10日に「Girls Day」、4月17日に「キッズデー」という昨シーズンにはなかったイベントを開催しており、幅広い層のステーク

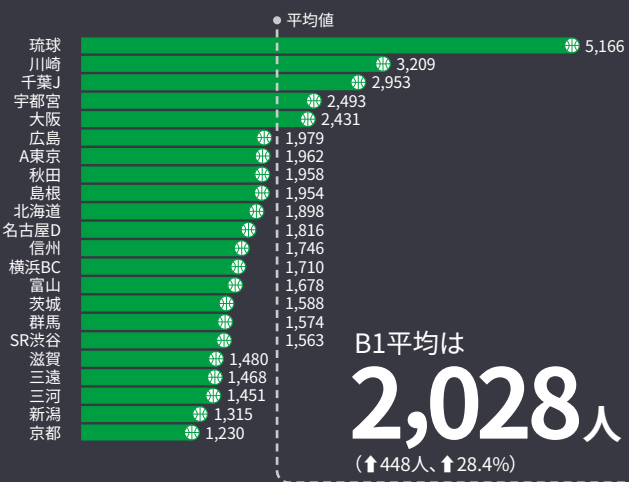
平均入場者数



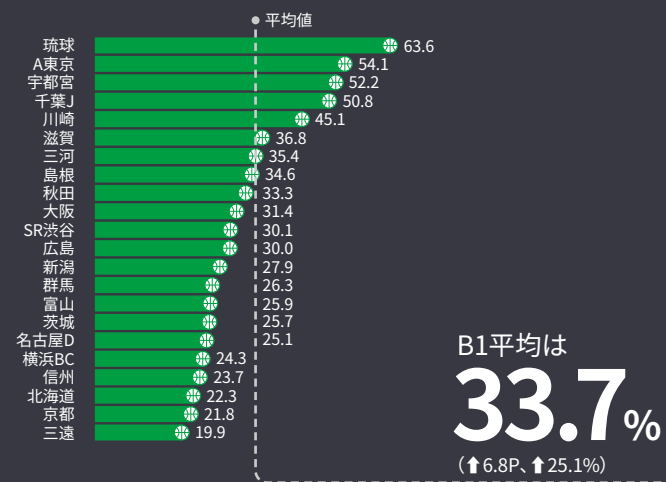
アリーナ集客率



平均入場者数 (人)



アリーナ集客率 (%)



Management Cup B1

客単価

ホルダーにアリーナへの来場インセンティブを感じてもらえるような工夫を行っていました。近年多くの一般企業もダイバーシティ&インクルージョンに取り組む中、Bクラブもファンコミュニティに多様な性別や年齢の人を引き込むことで、アリーナが満員に近づくのはもちろん、それ自体があらゆる「コト」をつなぐスポーツのハブ機能を最大限に発揮する効果的なBM施策となります。

Bクラブがアリーナをハブとしてコミュニティを拡大していくことができれば、地域活性化や街づくりにも大いに貢献でき、そのことがBクラブやBリーグの社会的価値をも増大させることになっていくと考えられます。

2021年シーズンにおけるB1の平均は前年比+46円(+1.2%)の3,904円でした。内訳は、チケット単価が+280円、物販単価が▲234円であり、チケット単価の上昇分が物販単価の下落分を補う形となっています。全体ではほぼ昨シーズンから横ばいの数値となりました。

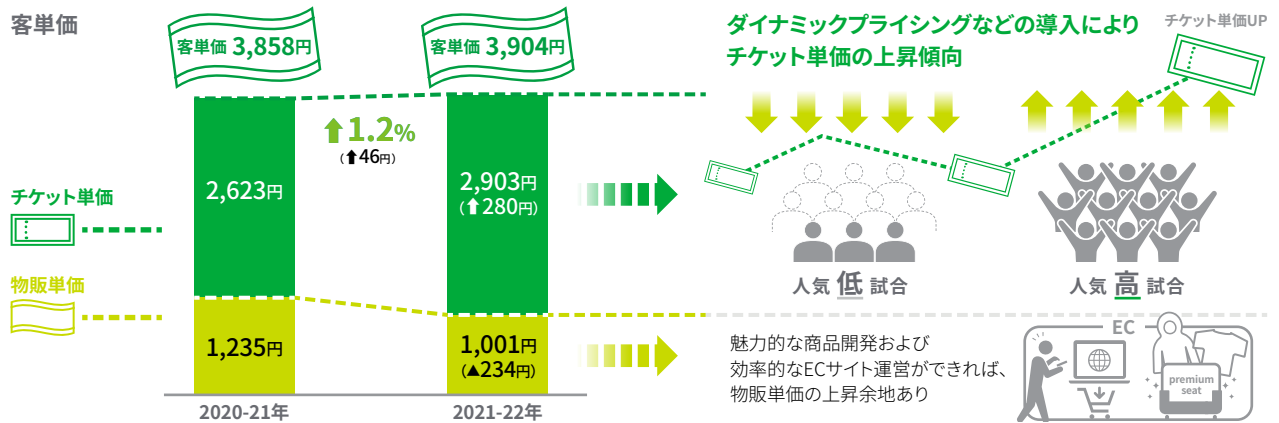
なお、BMCにおける客単価の計算は、アリーナ来場者数を分母として計算しているため、特に物販単価は入場制限などでアリーナ来場者数が減ることで計算上の単価は上昇する傾向がある点にご留意ください。

最も値が高かったのは宇都宮の6,456円(▲254円)であり前年に引き続き高い水準となっています。宇都宮の物販単価2,319円(+199円)はB1クラブ中最大であり、魅力的な商品開発・効果的なECサイトグッズ販売などを行っている可能性が考えられます。

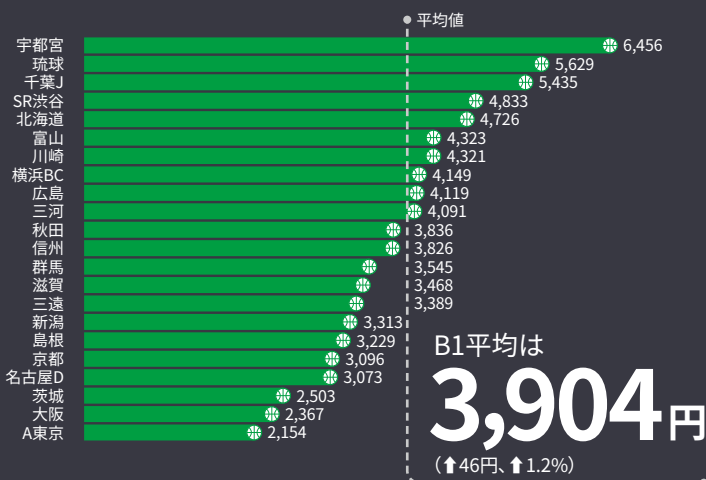
チケット単価を最も増加させたクラブはSR

渋谷で、前年比+1,565円(+58.4%)の4,242円でした。SR渋谷は今シーズンからチケット価格の決定にダイナミックプライシングの手法を導入しています。購入のタイミングや対戦相手、座席位置などにより変化する座席の付加価値に連動して座席の価格が変動するため、需要と供給のミスマッチを極力減らすことが可能となりました。クラブにとってはチャンスロスの削減、ファン・ブースターにとっては満足度の補償という、両者にとってメリットの大きなBM施策のため、近年では他クラブでも導入が増加しています。

その副産物として、付加価値が高くなれば高価格帯の客席が売れるという事実も周知され始めていて、これからはプレミアムシートのような高価格帯のチケット販売がチケット単価を押し上げていくことになると思われます。



客単価(円)



B1分析

2ndクォーター：経営効率

BMとFMの関係に焦点をあてた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

2021年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+4.0百万円(25.5%)の19.5百万円でした。入場制限が緩和され観客は増加傾向にあった一方で、選手の新型コロナ感染などで中止試合が昨シーズンの26試合から56試合と倍増したことも影響し、本KPIは前年比で増加する結果となりました。

最も効率的に勝利を重ねたのは信州で、B1平均の半分程度のチーム人件費にもかかわらず、勝率0.519で28勝して、1勝を約9.2百万円で挙げたことになります。対して最下位の新潟は信州とほぼ同水準のチーム人

件費でしたが、結果として7勝にとどまってしまったため、1勝を挙げるのに39.2百万円を費やしたことになっていて、その差は4倍近くにもなりました。

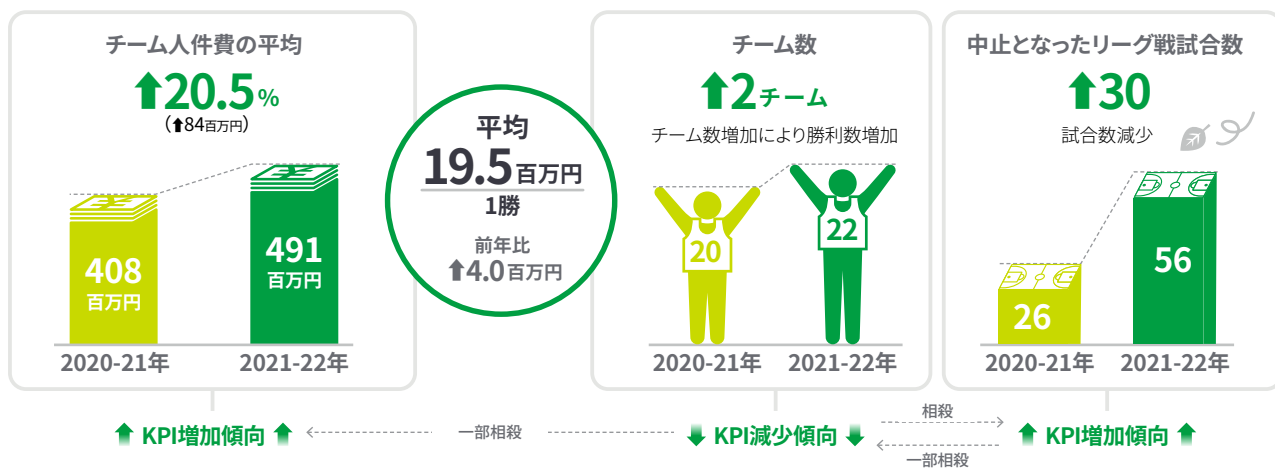
このKPIの値はマネジメントの観点からは基本的に小さい方が望ましいと考えられますが、その分析はあくまでも相対的に行うべきという点に留意が必要です。

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

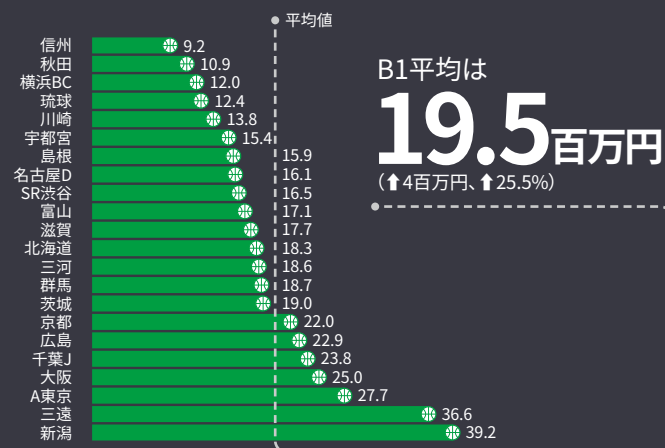
性を求められるBクラブにおいては、無尽蔵なチーム人件費の拡大はリスクであるともいえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝利を挙げられるかを模索する、BM施策への真摯な向き合いが重要であるといえます。チーム人件費への投資は、魅力ある試合をファン・ブースターに提供していくために不可欠ですが、同時に費用対効果を見極めていくことが重要となるため、フロントにはBMの手腕が試される分野となります。

1勝あたりチーム人件費

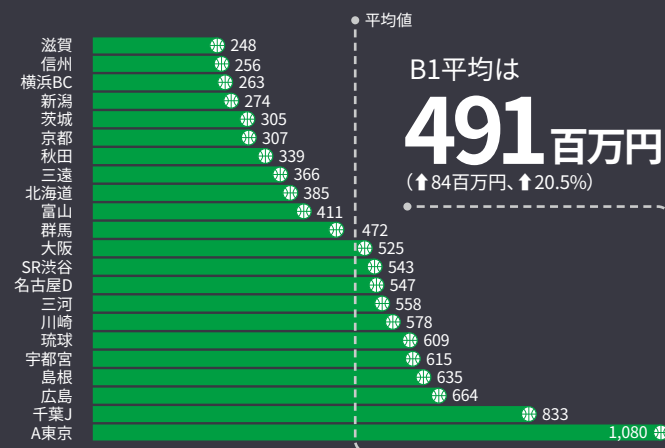
分子であるチーム人件費は20%近く増加、分母の勝利数はチーム数が増えたものの、昨シーズンに比べて中止試合が倍増した影響もあり、KPIは増加傾向



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。

2021年シーズンにおけるB1の平均は、前年

比+1.7百万円(+33.1%)の6.7百万円でした。順位を見ると、トップの琉球が15.9百万円となっており、それを新潟が12.9百万円で追う結果となっています。

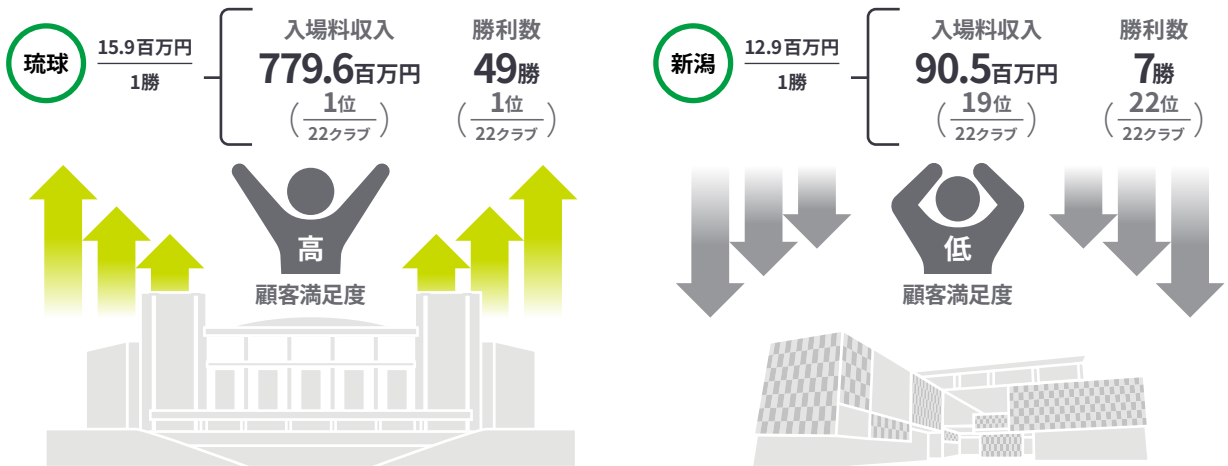
しかしながら両チームの内容を比較すると、琉球の勝利数が22クラブ中1位(49勝)、入場料収入も22クラブ中1位(779.6百万円)であるのに対し、新潟は勝利数が22クラブ中22位(7勝)、入場料収入が22クラブ中19位(90.5百万円)と顧客満足度に大きな差が出ています。観客側からの視点では、琉球のファンはある程度の対価は払っても満足という感覚、新

潟のファンは結果としては満足度に比べて高い対価を払ったという感覚となっていると考えられます。

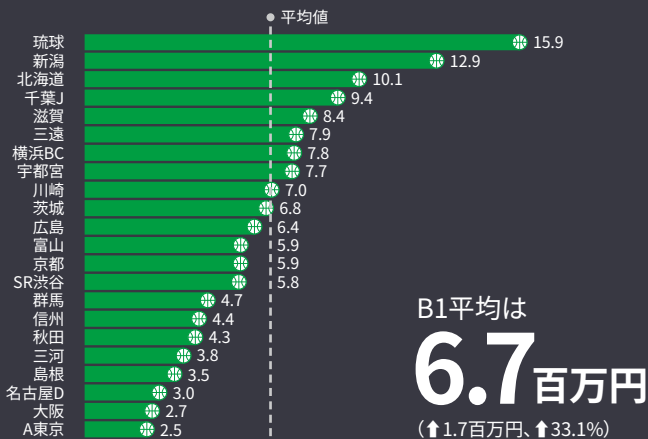
BMとしては、顧客満足度をいかに維持しつつ本KPIを高めていくかが手腕の見せ所となります。

1勝あたり入場料収入

1位である琉球は入場料収入、勝利数ともに1位で顧客が大満足なのに対し、2位の新潟は勝利数が最下位で観客の顧客満足度が低い



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かに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

2021年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+2.8P(+6.7%)の44.6%となり、Bリーグ開幕以降初めて減少を示した昨シーズンと傾向が変わり、増加となりました。チーム人件費は+83百万円と昨シーズンがほぼ横ばいだったことからすると大幅に増加していますが、コロナ禍の制限が緩和されたため平均売上高はそれを上回る+158百万円だっ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。2021年シーズンは、コロナ禍の規制が緩和されてきたことに加え、ワクチン接種の浸透により観客動員数に戻りが見え、クラブの想定以上に売上高が増加したものと考えられます。

2021年シーズンのB1で本KPIが最も低かったのは横浜BCで29.6%(▲13.0P)でした。

横浜BCは、勝率は前年と大きく変わらず4割弱ですが、人件費増減率は▲1.3%とB1全体で最も低かった千葉Jに次ぐ2番目に抑えつつ、一方で売上高は増減率+42.3%とB1全体で5番目の上昇率となっており、勝率に左右されない強いBM力を示した形になりました。

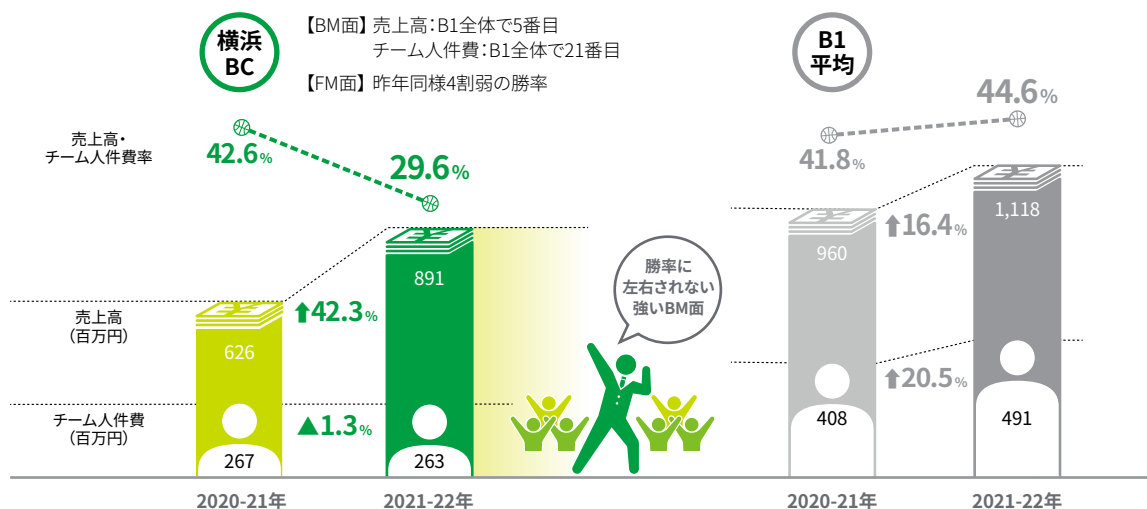
SNSフォロワー数*

2021年シーズンのB1の平均は、前年比+19,474人(+16.3%)の138,928人となりました。

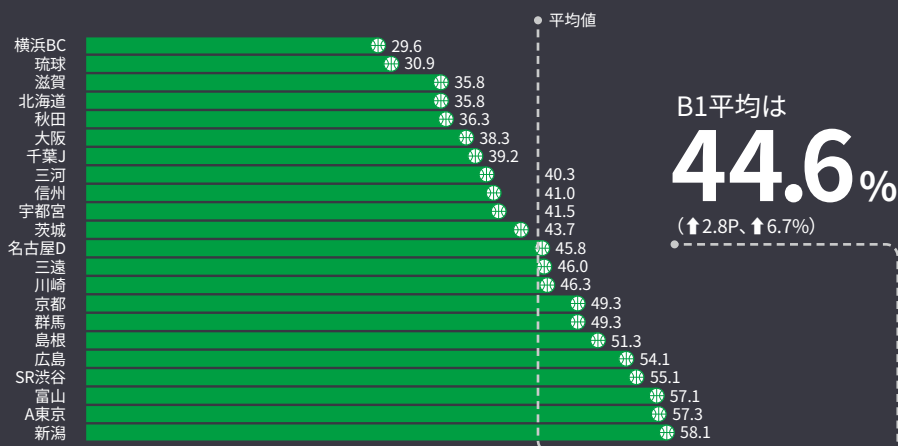
トップは千葉Jの392,077人で前期同様に他を圧倒していますが、それに迫ってきたのが琉球で前期比+92,475人(+39.7%)と極めて大きな伸び幅を記録しています。琉球の増加率は、広島(+57.9%)・滋賀(51.3%)・大阪(+43.9%)には劣るものの、これら3クラブは元々のフォロワー数が10万人未満のため増加率が高く出やすい状況にあったことを踏まえると、圧倒的です。

琉球の増加フォロワー数の大半はTiktok(+34,000人)とTwitter(+41,367人)によって生み出されています。前者の増加には、Tiktok

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B1

人気浸透しユーザー数そのものが増加したことが大きな背景としてあると考えられますが、中でもフォロワーに直接希望コンテンツを聞いたり、硬軟のトーンを織り交ぜながら見る側が飽きない投稿を継続したりするなど、工夫が随所に見られます。後者については、既にSNSとしては成熟している状況にはありますが、琉球がスポンサーとのタイアップでフォロー&リツイートでスポンサー商品の抽選に参加できるキャンペーンを定期的実施していたことが背景にあると見られます。この試みでアクティブフォロワーを多数獲得できるかは注意が必要ですが、フォロワー数を増やすことには確かに成功していて、また琉球ではそのフォロワー数を沖縄県随一として、スポンサーシップアクティベーションの武器としても活用しています。SNS戦略一つを取っても、したたかな戦略が見え隠れしています。

グッズ関連利益額

2021年シーズンにおけるB1平均は、前年比+5.5百万円(+43.4%)の18.0百万円となりました。B1の中で最も増加幅が大きかったのは前年比+55.7百万円で51.0百万円とした千葉Jでした。千葉Jの原価率は62.9%となっており、前年原価割れの状態でグッズを販売していた状況から大きく好転したことになります。

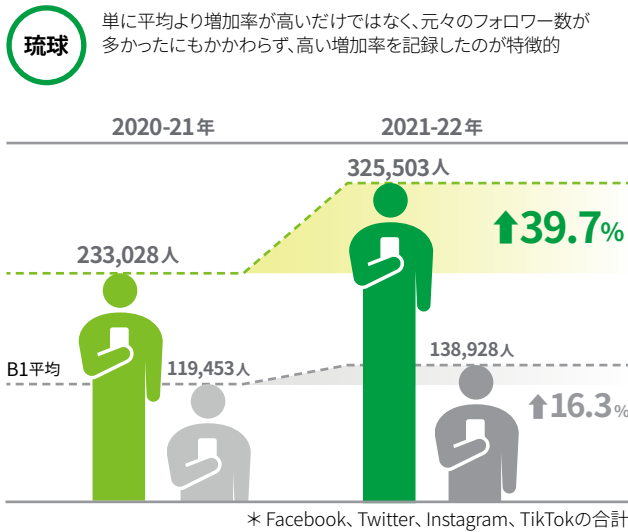
B1の「物販収入」については、前年比+1.7百万円(+2.7%)の64.2百万円と微増でした。そのような状況下でも琉球は、物販収入を昨シーズンの106.1百万円から209.2百万円(+97.1%)と大きく増加させています。この要因としては、新アリーナ開設に伴う来場者数の飛躍的な増加のタイミングに合わせた関連商品のリリースがあったことに加え、FM面でもチームが好調だったことも大きく影響しているものと思われる。

物販収入が増加した一方で、「グッズ販売原価」は前年比▲3.7百万円(▲7.5%)の46.1百万円と微減でした。

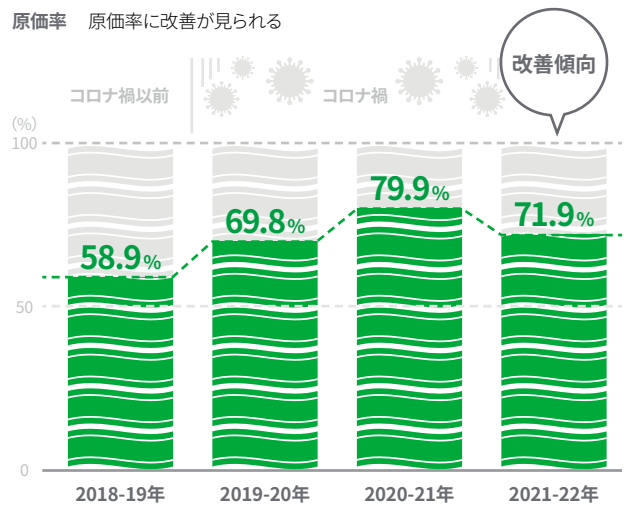
原価率の推移を見てみると、コロナ禍以前の2018年シーズンは58.9%、コロナ禍1年目の2019年シーズンは69.8%、そして昨シーズンは79.9%と、年々大幅な上昇傾向にありましたが、ここにきて71.9%と改善が見られています。

全体の傾向として、コロナ禍の入場制限緩和の影響による来場者の増加による物販収入の増加と、滞在在庫などがある程度一掃されたことによる影響で、グッズ関連利益額は増加したものと考えられます。

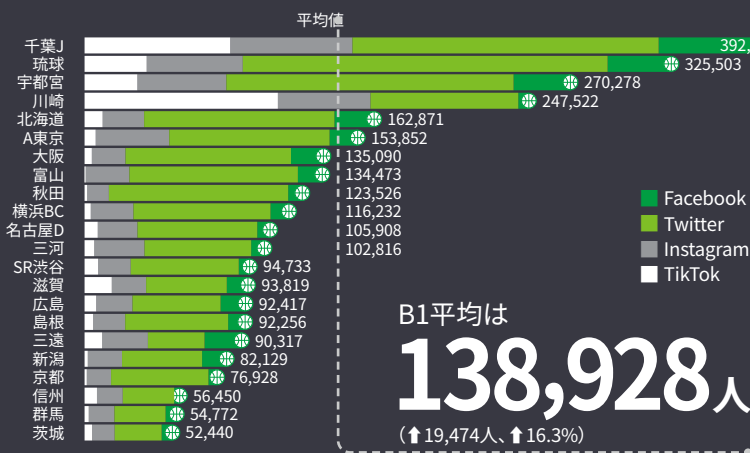
SNSフォロワー数*



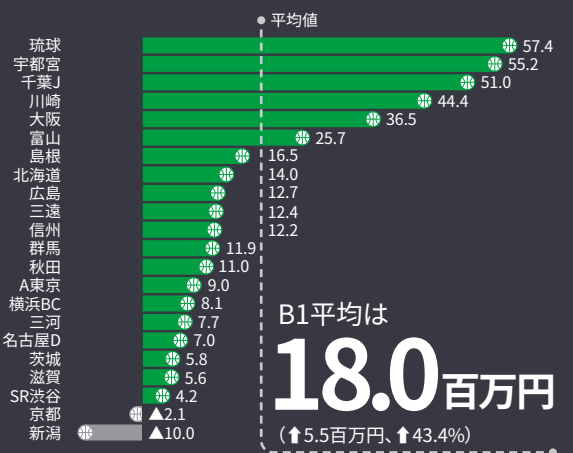
グッズ関連利益額



SNSフォロワー数* (人)



グッズ関連利益額(百万円)



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。現在はコロナ禍によりライセンス交付の要件に特例措置が適用されていますが、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

2021年シーズンにおけるB1の売上高は、前年比+158百万円(+16.4%)の1,118百万円でした。コロナ禍の影響によって試合の開催が中止となるケースも発生し、困難な状況ではあったものの増収となりました。入場料収入では収容率100%での開催が復活したことや、ダイナミックプライシング導入による単価増が好影響となっています。本KPIのトップは千葉Jの2,126百万円、最下位は新潟の473百万円と、同一ディビジョン内でおおよそ4.5倍の差が開いている状況です。千葉Jは2位の琉球に152百万円の差をつけて2年連続のトップとなりました。B1平均の

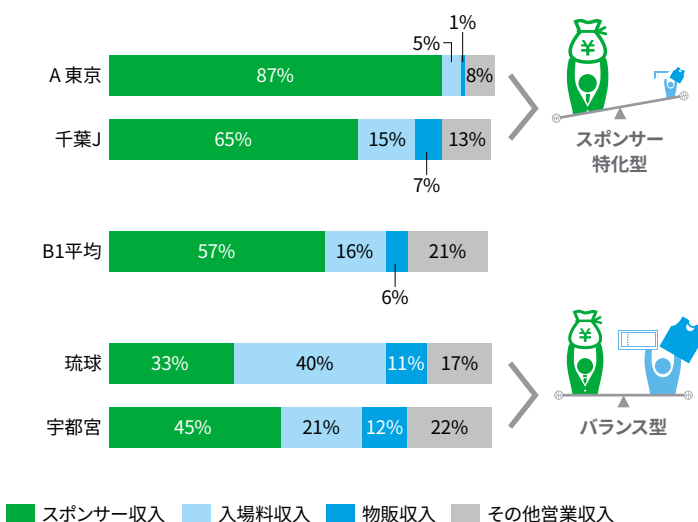
2倍近いスポンサー収入に加え、入場料収入も前年比+66百万円の328百万円と増加しています。

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57%を占めていますが、本KPIトップ4クラブにおける傾向を比較してみると違いが見取れます。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、千葉J(ミクシィ)は64.7%、A東京(トヨタ自動車)は86.6%と大きなウェイトを占めています。一方で、リーグ過去最多の動員記録を打ち立てた琉球は、売り上げに占める入場料収入の割合が

39.5%と高く、よりバランスの取れた売上構成となっています。琉球や宇都宮は、スポンサー収入が約30~45%、入場料収入・物販収入の合計がそれぞれ約30%~50%という状況です。

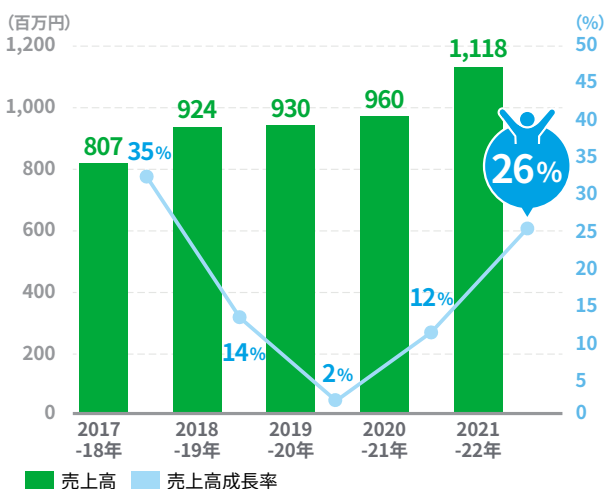
このように、スポンサー収入をベースとしつつも、いかにしてファン・ブースターに支えられた収益をさらに伸ばしていけるかが、今後の成長における課題であるといえます。

売上高

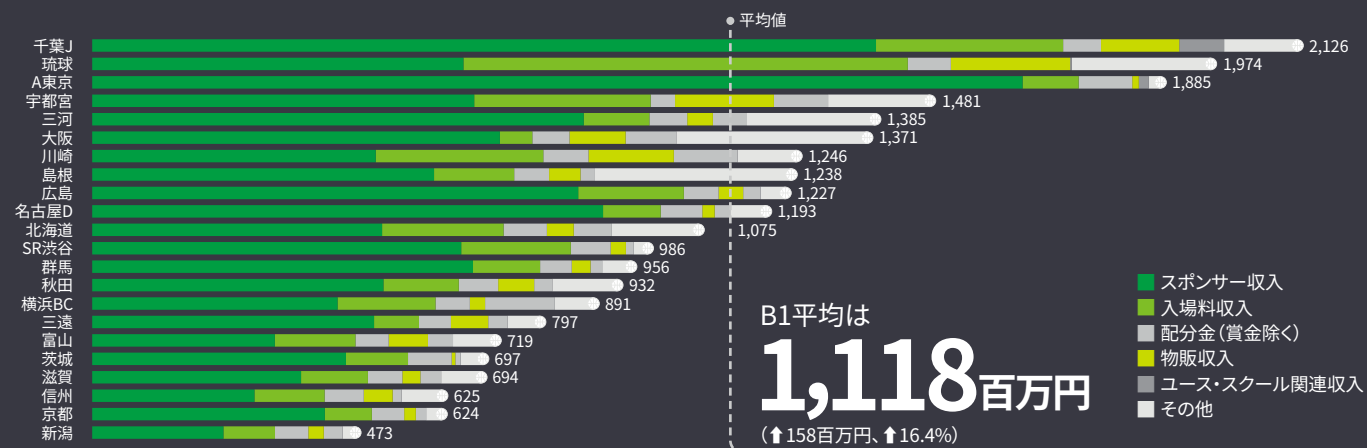


売上高成長率

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

2021年シーズンのB1の平均は、前年比+13.9P(+119.4%)の25.6%と、コロナ禍の影響が続く中でも成長率は力強いV字回復を見せています。

最も成長率が高かったのは今シーズンB1へ初昇格を果たした群馬(75.3%)です。売上高は前年比+411百万円の956百万円となりました。今シーズンの群馬は、ホームタウンを移転するなどチームの転換期となりましたが、スポンサー収入、入場料収入、および物販収入において前年比で約2倍近い成長となりました。2023年春には新アリーナの完成も控えており、引き続き高成長が期

待されます。また、昨シーズントップの島根も73.4%と高成長を維持しています。2019年の経営体制の変更以降、積極的なFM面の投資に加えて、地元企業とのパートナーシップ推進やマッチデーにおける物販などの取り組みを強化してきました。入場料収入とスポンサー収入が前年比で倍増し、物販収入に至っては前年の約3倍に伸ばすなど、施策の結果がBM面の成績につながっています。このように経営のベンチマークとなるクラブが出てくることで各クラブの取り組みが活発化することで、リーグ全体としての高成長につながることが期待されます。

自己資本比率

2021年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲31.1Pの▲23.7%となりました。トップは茨城の88.6%、最下位は新潟の▲445.6%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。直近では災害など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きたさないことや、クラブの信頼性を維持することのため、特例措置の有無によらず、特に債務超過の各クラブには早急に財務の安全性を確保するBM施策を講じることが望まれます。

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関して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施策がより重要性を増していくこととなります。


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

✗

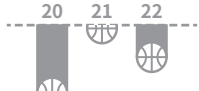


(2021-22年シーズン
まで非適用)

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
支障をきたす**

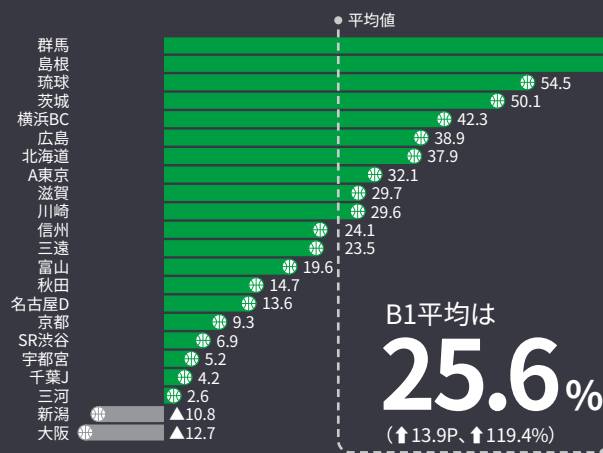
✗



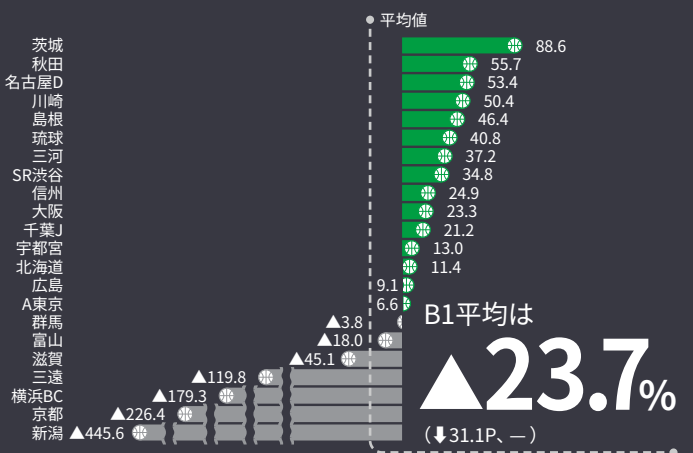


継続的な
経営管理が
必要

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

2021年シーズンにおけるBMCのB1部門で、圧倒的な成績を残して連覇を果たした琉球ゴールデンキングス（以下、琉球）。日本ではまだ数少ない本格的なアリーナである沖縄アリーナ完成の追い風も受け、競技面でも過去最高となるチャンピオンシップ準優勝という結果を残し、今最も波に乗っているクラブの一つです。

琉球はBMC史上初となる、マーケティング、経営効率、経営戦略、財務状況の全4分野においてB1トップの成績をたたき出すというパフォーマンスで、後続に影も踏ませないほどの差をつけた圧勝劇での連覇を達成しています。創業時から「沖縄をもっと元気に!」という信念の経営を続けてきた木村達郎前社長の集大成ともいえる結果でもありますが、今回はその後2022年6月に、その木村前社長から経営を引き継いだ白木享代表取締役社長（以下、白木社長）に現状の琉球の状況も踏まえてお話を伺い、デロイト トーマツ グループ独自の目線で分析しました。

琉球のコア・コンピタンス

「今回の受賞はまさに優秀なスタッフの活躍が生み出した成果だと思っています」

白木社長からは第一声、このようなコメントをいただきました。経営を引き継いでまだそれほど経っていないにもかかわらず、露出の多い競技成績に関する視点ではなく外からは見えにくい内部人材にスポットを当てたコメントだったことに白木社長の経営センスを感じるとともに、琉球のコア・コンピタンスを的確に示す重要なコメントであると感じました。

近年、日本のビジネス界では「人材不足」に悲鳴を上げている組織が少なくありません。これは、単なる頭数やマンパワーだけの問題ではなく、厳密に言えば、「自ら考え、行動できる人材の不足」という意味であるといわれています。

特に近年はコロナ禍という世界的な環境変化が起こり、従来機能していた様々な仕組みや、制度が機能不全に陥るといった事態となりました。また、コロナ禍は経済だけではなく、社会や人々の考え方や行動様式すらも大きく変化させることになりました。これほど大規模な環境変化は頻繁に起こるものではなく、少なくとも現代を生きる我々にとっては初めての出来事でもあり、誰もが正解のない課

題に直面する結果となりました。

このような環境下では、これまで我々が当たり前に取り組んできた、過去の経験を生かしたビジネスの効率化という考え方では成果が出にくく、外部環境の変化を読み取り、小さなTry & Errorを高速で積み重ねることで自ら正解を導き出すような人材が、まさに必要とされているわけです。

多くのクラブが先の読めない環境下で苦しんでいる中、ビジネス面で圧倒的な成果を残した琉球の成功要因として「優秀なスタッフの存在」を第一に指摘した白木社長のコメントは、非常に納得感のあるものでした。

理念の承継

白木社長と琉球との接点は、白木社長の出身母体企業である株式会社プロトソリューションが2013年から琉球のオフィシャルパートナーとなったことでした。株式会社プロトソリューションは株式会社プロトコーポレーションのグループ会社ですが、沖縄の宜野湾市で創業し、以来沖縄においてITソリューションの提供と現地雇用の創出に大きな貢献をしている企業の一つです。パートナーシップに至ったきっかけは、創業時期が琉球の設立時期と重なっていたことも縁だったそうですが、スポー

ツ不毛の地と思われていた沖縄においてスポーツコンテンツで沖縄をもっと元気にしようという真正面からチャレンジしていた当時の木村前社長へのリスペクトも大きな理由だったようです。実は白木社長は社長就任までは琉球の経営にはほとんど関与していなかったということでしたが、琉球との接点を持って以降、木村前社長の経営理念を間近で見ながら伴走してきたことで、琉球というクラブの理念や強みについては十分に熟知しているようでした。その意味では、クラブの経営哲学や企業風土をいたずらに崩すことなく、スムーズに経営を引き継ぎ、さらに上乘せを積み上げることができる数少ない適任者のひとりであったといえるでしょう。

一方で白木社長は自らのマネジメントとしての役割について、「優秀なスタッフたちが自主的に生き生きと活動できる環境を整備すること」であるとコメントされています。実はこの経営ポリシーは、木村前社長が昨年のお話のインタビューでコメントされていた「経営者の仕事は、事業のステージを変えていくこと」というコメントに通じるものがあると感じました。経営者はミッションドリブンで組織のエンパワーメントを重視し、細かい現場の戦略は優秀なスタッフに信頼して任せられる環境を

ガバナンス体制の弛まぬ進化

クラブスタッフ



つくることに注力する、というスタンス。これは木村前社長と白木社長の共通項であり、琉球の組織風土としてしっかりと承継されています。そして琉球というクラブ経営の最も重要な成功要因であると同時に、今後さらに琉球の組織としての価値を増大させていくコア・コンピタンスになるものと考えられます。

成功を引き寄せるガバナンス体制

もう一つ、琉球のクラブ経営上注目すべきは、やはり「クラブとアリーナの一体経営」にあります。琉球はクラブ運営を担う沖縄バスケットボール株式会社と、そのグループ会社であり指定管理者としてアリーナ運営を担う沖縄アリーナ株式会社が密接に連携しながらクラブ経営を推進しています。そのため、ソフト面、ハード面の様々なBM施策が柔軟に検討・実行できる体制が整っています。加えて、沖縄バスケットボール株式会社は株式会社プロトソリューションのグループ会社となったことから、プロトグループの人事評価制度がインストールされ、フロントメンバーの労働環境のアップデートも着々と進んでいるようです。

その結果、琉球が誇る優秀なスタッフたちが躍動し、コロナ禍のような外部環境の変化にも柔軟に対応する形で様々なチャレンジが

実行されてきました。

協賛企業とは、これまでの広告露出重視のスポンサーシップからの転換を図り、クラブの持つアセットを有効活用したアクティベーション重視のパートナーシップへのシフトを実現し、経営課題や社会課題をともに解決して「沖縄をもっと元気に!」する共同の取り組みを増加させています。また、ファンとも、これまでのようなクラブからの提供型の関係をさらに前進させ、UGC (User Generated Contents) 戦略を採用したコンテンツの共同創出型の関係構築に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、協賛企業もファンも、さらにはクラブスタッフも含めたステークホルダーの多くが、琉球というクラブを自分事化して考えられるようになり、今まで以上にクラブに愛情を持って接してくれるようになっていっていると白木社長も感じているようです。

琉球への期待

今回のインタビューを通じて、近年の琉球のクラブ経営におけるハイパフォーマンスは偶然ではなく、発揮されるべくして発揮されているものであると感じました。

創業者が積み上げてきたクラブ哲学とそれを承継し加速できるマネジメントの出現、その

クラブ哲学に共鳴して集まり成長してきた優秀なクラブスタッフ、彼らの様々なチャレンジを可能にするソフト・ハードのクラブアセット。もちろん偶発的な外部要因も無かったわけはありませんが、今の琉球にはクラブ経営の成功にとって必要な要素がきれいに揃っている状況であると考えられます。そして、その強力な経営基盤に支えられることで、競技面で戦うチームも安定したパフォーマンスを発揮し続けることができている。

Bリーグはまもなく、リーグレギュレーションを変更させて、エクспанション制に移行することになっています。クラブはコロナ禍に続き、またしても大きな外部環境の変化に直面することになりますが、そのような環境下で、琉球が今後どのようなインパクトをバスケット界に、スポーツビジネス界にもたらしてくれるのか、非常に楽しみです。

強力な経営基盤による競技面の安定したパフォーマンス



SNS (Twitter) によるマーケティング効果の可視化

コロナ禍でリアルな場でのファン体験が制限される中で、SNSにおけるファンエンゲージメント向上施策の重要性が非常に高まっています。昨年公表したJリーグマネジメントカップ2021 (JMC2021) のコラムでは、J1所属クラブにおけるTwitter投稿データに着目し、シーズンの各タイミングにおける投稿内容のトレンドや、情報拡散性についての定量的評価を行いました。そこで本コラムでも同様に、B1所属クラブにおけるTwitter投稿データに着目し、どのような内容の投稿が拡散されやすく、SNSユーザーの目に留まりやすいのかについて考察をしていきます。

Twitter公式アカウントの投稿は各タイミングにおけるチーム活動状況と連動

まず2021年シーズンにB1に所属していたクラブが運営するTwitter公式アカウントを対象にして、投稿数・投稿内容のトレンドについて分析をします。2021年6月～2022年6月の1年間での投稿を対象とし、投稿数の時系列推移を可視化したものが図1となっています。

この結果より、シーズンが始まる前の2021年6月～9月や、シーズン終了後の2022年5月以降では投稿数が比較的少なくなっていることが分かります。また2021年7月より世界的なスポーツの祭典が開催されましたが、この期間においては比較的多くの投稿がなされている傾向にあります。

これより投稿件数の推移についてはシーズ

ン開始後に増加することが分かりましたが、投稿内容のトレンドを把握するために、投稿文中におけるキーワードマッチングを利用したカテゴリズを実行しました。ここでは各投稿を〈ホームタウン活動〉〈試合情報〉〈人事情報〉〈物販関連情報〉〈その他〉の5グループに分類しています。〈ホームタウン活動〉は、小学校でのバスケットボール教室などの地元への貢献活動に関する投稿となっています。〈試合情報〉は試合の開催予告・結果報告に関する投稿、〈人事情報〉については監督や選手の加入・移籍に関する投稿が分類されています。〈物販関連情報〉については、グッズやチケットの販売情報を含む投稿で、上記4区分のいずれにも分類されない投稿を〈その他〉としています。

これらについて、年間の各タイミング別にトレンドを集計したものが図2となります。シーズン期間中においては〈試合情報〉の投稿が多くなっている一方で、〈人事情報〉〈ホームタウン活動〉についてはアフターシーズンに多くなる傾向にあります。実際に試合以外の活動(地元企業や学校訪問の活動など)や人事発表はオフシーズンに行うことが多いため、今回の集計でもそれに連動した結果になっていると考えられます。

露出度・魅力度の評価軸を用いた各投稿内容の情報発信力評価

ここからは各内容の情報発信力について評価をしていきます。Twitterにおける投稿に対するユーザーのリアクションとしては、「いいね」と

図1 B1所属クラブ公式Twitterアカウント全体における投稿数推移

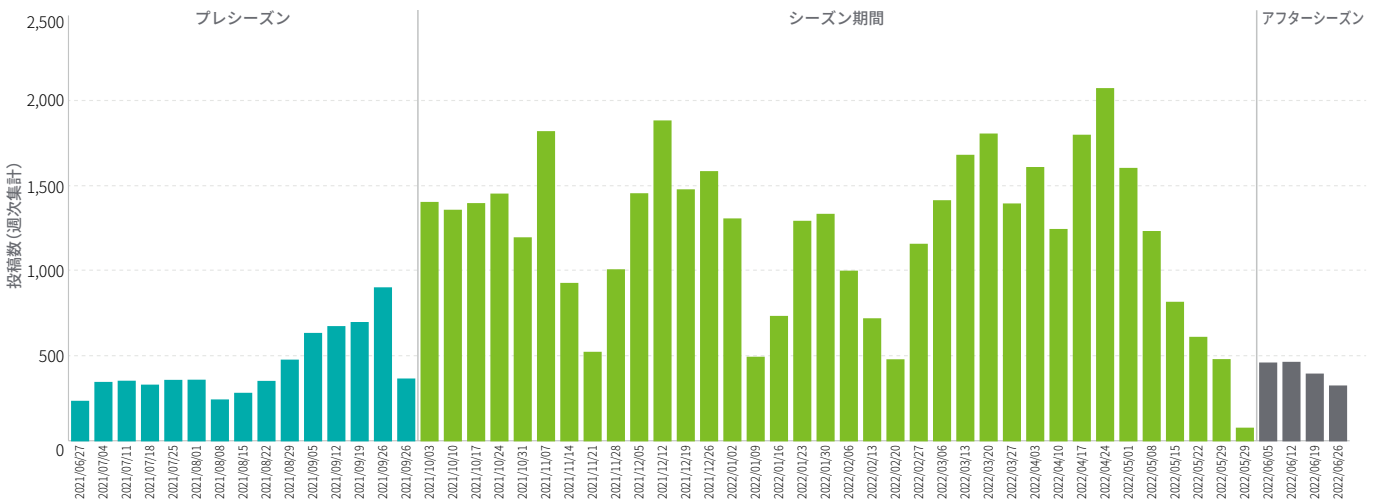


図2 B1所属クラブ公式Twitterアカウント全体における投稿内容トレンド推移

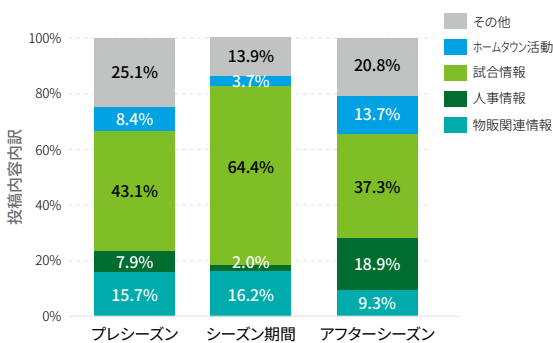
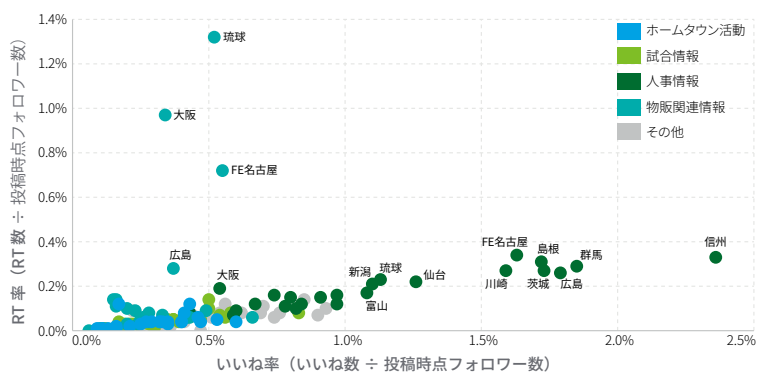


図3 各投稿内容におけるフォロワー反応率



「リツイート(RT)」の2パターンがあります。特にRTの場合は投稿元の公式アカウントをフォローしていない人に対しても表示されるようになるため、情報の露出度を測定するうえでは有用な数値となります。いいねについても、その投稿に対する同意や、好意的な評価を示すようなブックマークに近い機能となるため、この数が多いほど情報の魅力度が高いと考えることが可能です。今回はこれらの情報露出度、情報魅力度を比較するために、RT率(RT数÷フォロワー数)と、いいね率(いいね数÷フォロワー数)を計算しました。

図3は各クラブ・各投稿内容カテゴリにおけるRT率(情報露出度)、いいね率(情報魅力度)をプロットしたものに なります。この結果より、RT率といいね率はおおよそ比例関係にあり、情報の露出度と魅力度は連動する傾向にあることがわかります。また投稿内容のカテゴリ別に見ると、〈物販関連情報〉でRT率が高くなっているクラブがいくつか存在し、〈人事情報〉では全体的にいいね率が高くなる傾向にあります。〈物販関連情報〉については、公式アカウントの投稿をRTすることによって応募完了となるプレゼントキャンペーンを行っているクラブが多いため、その結果RT率が高くなる傾向にあると考えられます。〈人事情報〉に関しては、既存選手の継続契約に関する投稿に対して多くのいいねが付く傾向にあり、各クラブのファンによる人事発表に対するポジティブな反応が表れた結果として捉えることができます。

情報発信力の向上のためには選手個人アカウントとの連携が鍵

物販活動に着目した場合、より多くのグッズ収益やチケット収益を獲得するためには、SNSにおける情報拡散が鍵となっています。し

かし公式アカウント単体が持っているフォロワー数は限られていて、その発信力は限定的となっているのが現状です。その中で、公式アカウント単体で実現できる情報発信のポテンシャルを超えた宣伝を実現するためには、どのような運用をすれば良いのでしょうか。その一つの方法として、選手個人のアカウントとの連携が考えられます。図4は、各クラブに所属する選手個人のTwitterアカウントにおけるフォロワー数上位15件をピックアップしたものです。また右側は、選手個人アカウントのフォロワー数をクラブごとに合計したものです。これより個人で最もフォロワー数が多かったのは、キーファー・ラベナ選手(滋賀)であり、また2番目に多いのはサーディ・ラベナ選手(三遠)となっています。この2選手は兄弟で、フィリピンのバスケットボール界では非常に知名度の高い選手です。また3位の富樫勇樹選手(千葉J)は、Bリーグで日本人選手として初めて年棒が1億円を超えるなど、非常に高い話題性と知名度を誇っています。

クラブ別では、先述のラベナ兄弟が所属している滋賀と三遠や、富樫選手が所属している千葉Jが多くなっており、有名選手が所属するクラブが合計フォロワー数も高くなる傾向にあります。

多くのフォロワーを持つ選手個人のアカウントは、Bリーグを選手単位で見ているコアなファン層にアプローチが可能な、非常に貴重な媒体として捉えることが可能です。つまり公式アカウントの投稿を選手にRTしてもらうなどの、所属する選手個人のアカウントと連携した情報発信を行うことで、公式アカウントが持つポテンシャルを超えた情報発信力を得ることができると考えられます。

それでは実際に選手個人のアカウントと連携した場合に、情報発信力がどの程度向上す

るのでしょうか。それを定量的に検証するために、ここでは先述のラベナ兄弟が所属する滋賀、三遠におけるSNS投稿に着目します。滋賀、三遠の公式アカウントの投稿がラベナ兄弟の個人アカウントによってRTされることで、RT率・いいね率がどのように変化するかをプロットしたものが図5となります。ラベナ兄弟のような知名度の高い選手にRTされた場合、そのフォロワーに対しても公式アカウントの投稿が表示されるため、情報発信において非常に大きなメリットがあると考えられます。実際に図5においても、ラベナ兄弟にRTされた場合では、RTされていない投稿と比べてRT率(情報露出度)・いいね率(情報魅力度)の水準が高くなっていることがわかります。特に〈人事情報〉についてはRTされた場合には情報発信力が非常に上がる傾向にあり、また〈物販関連情報〉についても同様の効果が見られるため、ラベナ兄弟のRTがクラブの宣伝活動に大きく貢献していることがわかります。

このように公式アカウント単体では限界がありますが、選手個人のアカウントと連携することで情報発信力の向上を期待することができます。またBリーグのファン層の中には、特定のチームを応援しているわけではないが、国際試合などで活躍している選手個人が好きで試合を見ているという人もいますと考えられます。その層にアプローチするためには、対象選手本人による情報発信が非常に有効です。これからの公式アカウントの運用方法としては、選手個人をインフルエンサーとして捉えて連携していくことで、情報発信力を増幅させていく戦略が重要になってくるのではないのでしょうか。

図4 選手個人のTwitterフォロワー数ランキング(左図、TOP15)と各クラブの合計数(右図)

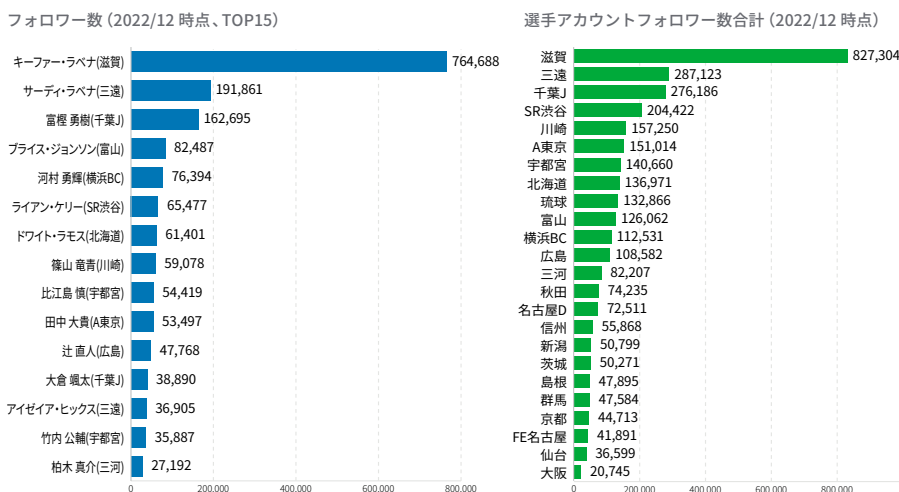
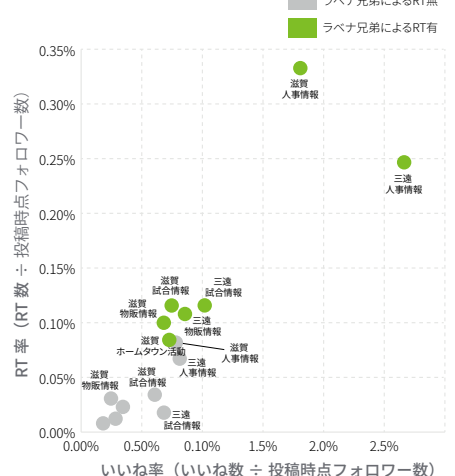


図5 滋賀、三遠におけるラベナ兄弟によるRT効果



B2 Ranking

仙台が大差をつけて堂々の4連覇!!

B2部門の優勝クラブは、4連覇となる仙台となりました。

仙台はマーケティング分野と経営効率分野、経営戦略分野で1位、財務状況分野で4位と安定した成績を残し、2位の西宮に20ポイントもの大差をつけて堂々の4連覇となりました。

好成績の原動力の一つは集客力です。入場者数制限の緩和に加え、戦略的なBM施策が功を奏したものと思われます。先が見えないコロナ禍において難しい舵取りが求められる中でも、柔軟な発想で着実に土台を固めてきたBM面の力をFM面へとつなげ、悲願となる6シーズンぶりのB1昇格を果たしました。

さらなる高みを目指して地域とともに歩むクラブが、市民や県民に勇気を与える雄姿に今後も注目です。



© SENDAI 89ERS



BM Point 2022

B2	順位	(参考) 2020-21年 シーズン 順位	BM point 総計
仙台89ERS	1 →	1	124
西宮ストークス	2 ↑	8	104
熊本ヴォルターズ	3 ↓	2	97
Fイーグルス名古屋	4 ↑	7	94
バンビシャス奈良	5 ↓	3	93
ライジングゼファーフクオカ	6 ↑	10	83
越谷アルファーズ	7 ↑	12	81
山形ワイヴァンズ	8 ↑	11	76
福島ファイヤーボンズ	9 ↑	13	75
香川ファイブアローズ	10 ↑	16	75
佐賀バルナーズ	11 ↑	15	70
愛媛オレンジバイキングス	12 ↑	14	69
青森ワッツ	13 ↓	6	64
アースフレンズ東京Z	14 ↓	9	50



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
14	14	11	★39	11	9	★20	8	13	14	★35	13	5	12	30
11	13	6	30	9	6	15	5	10	7	22	10	14	13	★37
13	12	13	38	8	10	18	1	12	9	22	8	4	7	19
6	10	5	21	13	3	16	10	7	6	23	14	6	14	34
7	7	12	26	4	14	18	14	8	12	34	4	3	8	15
10	3	1	14	3	7	10	13	14	3	30	11	8	10	29
12	8	3	23	5	5	10	9	2	5	16	12	11	9	32
9	5	2	16	7	8	15	11	3	10	24	7	10	4	21
8	9	7	24	10	1	11	2	11	1	14	9	12	5	26
2	4	8	14	14	2	16	6	4	13	23	6	13	3	22
5	11	10	26	12	4	16	3	1	8	12	5	9	2	16
1	2	14	17	6	13	19	4	9	4	17	3	7	6	16
4	1	4	9	1	12	13	12	5	11	28	1	2	11	14
3	6	9	18	2	11	13	7	6	2	15	2	1	1	4

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

2021年シーズンにおけるB2の平均は797人で、前年比+57人(+7.6%)となりました。トップは仙台の1,629人で、前年比+570人(+53.8%)となっています。2位は熊本で1,188人(+201人)、3位は越谷の908人(+276人)でした。

昨シーズンと比較して10クラブで本KPIが増加、4クラブで減少しています。増加率が20%以上となったクラブが5クラブある一方で減少率が10%以上となってしまったクラブも2クラブあり、入場者数の回復度合いは一律ではなくクラブごとにバラつきがあったといえます。

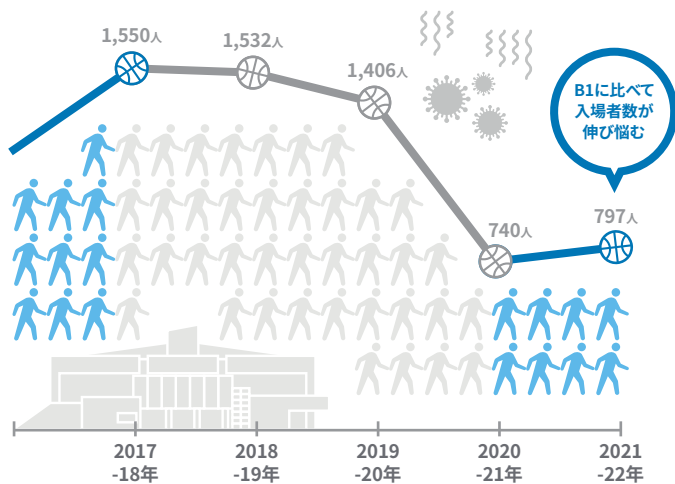
1位を飾った仙台は、効果的なBM施策により入場者数を増加基調に乗せることに成功し

ました。例えば、4月17日のシーズン最終戦で「4,000人動員プロジェクト」と銘打ってコアファンに友人や家族を試合観戦に誘うよう促し、結果的に4,000人には届かなかったものの年間平均の倍以上となる3,329人の動員(B2の試合の中ではCSも含めて年間最多入場者数)を実現しました。このように、コアファンから徐々にファンのコミュニティを広げていくようなBM施策を打つことにより、コロナ禍からの回復もより加速していくと考えられます。

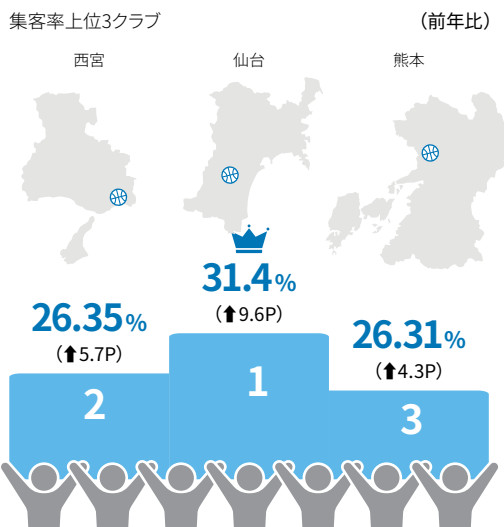
アリーナ集客率

2021年シーズンのB2の平均は19.0%で、前年比+2.0Pとなりました。最も集客率が高かったのは仙台の31.4%で、逆に最も低かったのは青森の12.9%という結果になっています。B1の結果とは対照的に、昨シーズンと比較して本KPIの伸び幅が10P以上となったクラブは一つもなく、3分の1以上のクラブが昨シーズンよりも低い集客率を記録しています。集客率のマイナス幅が大きかった下位3クラブ、青森・東京Z・奈良の共通点は、シーズン成績が10勝以下に終わってしまったことが挙げられ、新型コロナ感染拡大への不安に加えてFM面での不調が地元ファンの応援熱を低下させて

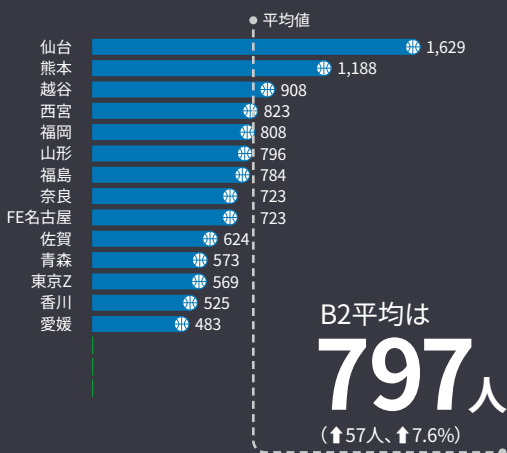
平均入場者数



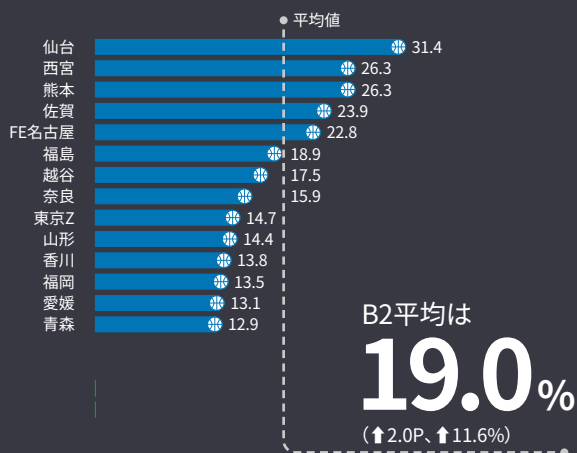
アリーナ集客率



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B2

しまったことが想定されます。

なお、本KPIで2位の西宮は2024年シーズンから新設の神戸アリーナを本拠地とすることが予定されており、収容人数が現在の3倍以上の10,000人となります。同様に、4位の佐賀も2023年シーズンから新設のSAGAアリーナを本拠地とすることが予定されており、収容人数が現状の3倍近くの8,400人となります。これらのクラブが、B1の琉球同様に本拠地アリーナの拡大に応じて入場者数を増やし、集客率を維持または向上させることができるのか、今後の集客施策内容やその効果にも要注目です。

客単価

2021年シーズンにおけるB2の平均は前年比+498円(+21.0%)の2,872円でした。前年に引き続きB2の4分の3以上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+419円、物販単価が+79円となっていて、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。

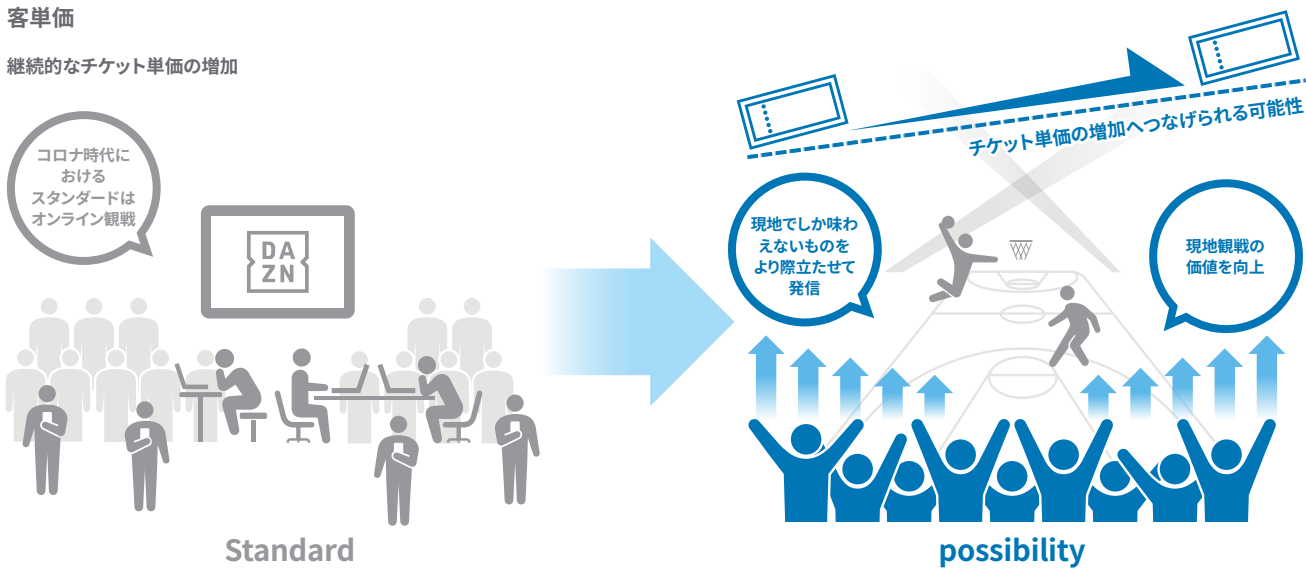
チケット単価の増加は、入場制限付き開催(収容率50%以下、上限5,000人)の影響から、複数クラブで無料招待や値引き機会が減少したことが要因の一つとして考えられます。

なお、最も客単価が高かったのは9,536円

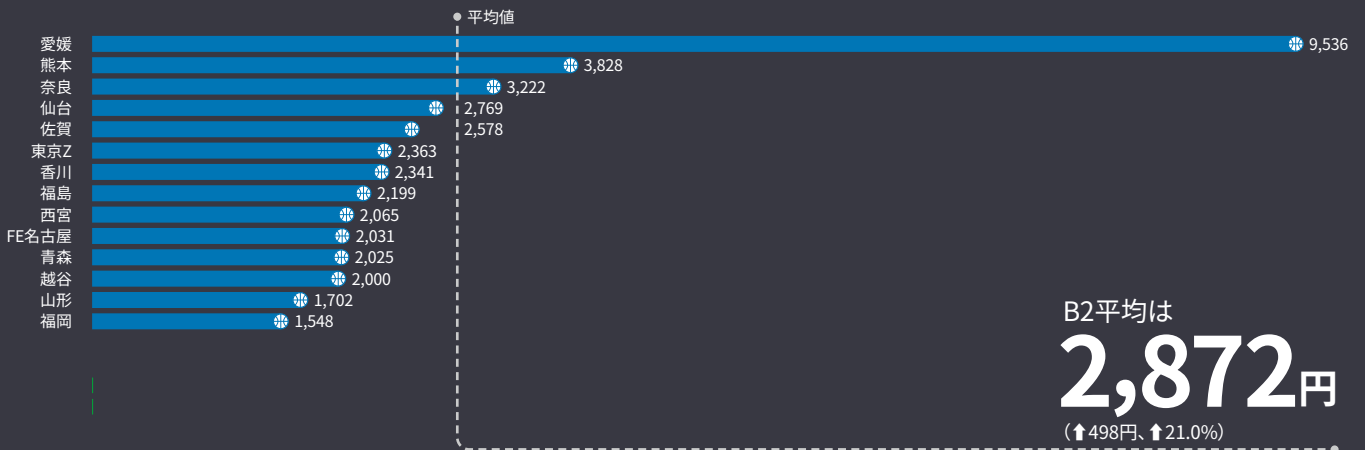
の愛媛であり、前年に引き続きB1クラブを含めても最も高い数値となっています。その内訳はチケット単価が9,186円、物販単価が350円と、そのほぼ全てがチケット収入によるものです。愛媛はゲームの平均入場者数が483人とB2の中で最少である一方、入場料収入は昨シーズン以上の金額を計上してB2の首位となっていて、どのようなBM手法を実行しているのか気になるところです。ウィズコロナ、ポストコロナの時代において、入場制限や観戦スタイルの多様化から、顧客体験を向上させ、現地観戦者の客単価を増加させていくことはさらに重要になると推察されます。

客単価

継続的なチケット単価の増加



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ける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。

2021年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+2.4百万円(48.3%)の7.4百万円でした。

B2では、ディビジョン所属クラブ数の減少に伴う試合数(勝利数)の減少と、チーム人件費の平均の増加のどちらも作用した結果、KPIの値が前年比で増加傾向となっています。分母となる勝利数は、チーム数が16から14に減少したことによる総試合数の減少や、中止試合数が前年の3.5倍となる59試合に増加し

たことが大きく影響した結果、減少する傾向となっています。

最も効率的に勝利を重ねたのは香川で、1勝を4.2百万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13.7百万円を費やしたことになっていて、その差は約3倍強となっています。

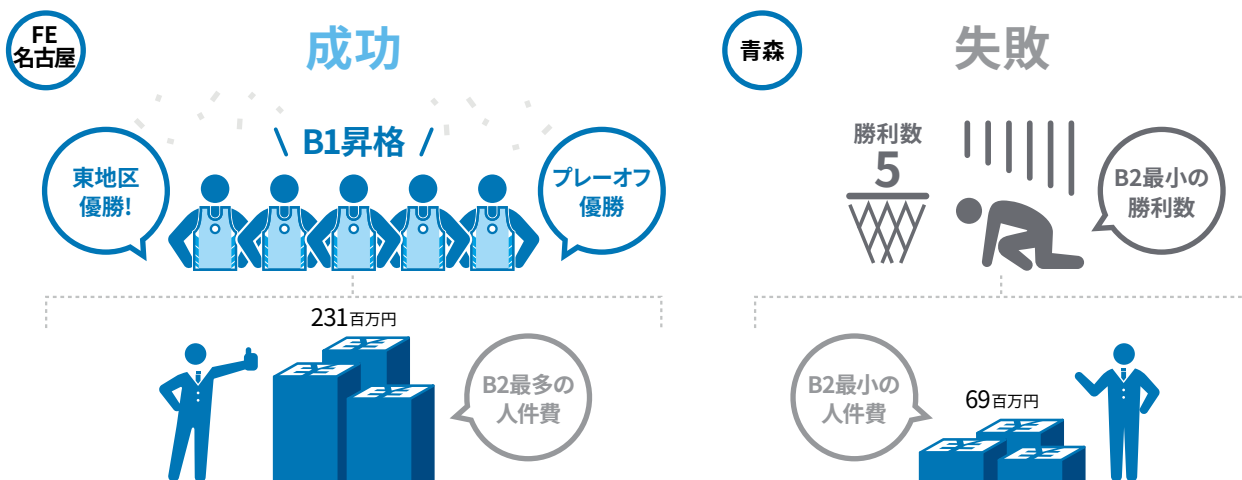
2021年シーズンは人件費の方針がFM面の成果にも作用したシーズンでした。FE名古屋は、人件費を昨シーズンから73百万円(+46.3%)増加させ、B2トップとなる人件費231百万円を投じた結果、東地区で優勝し、プレーオフでも優勝し、B1昇格を果たしていま

す。本KPIにおいても2位(1勝あたり5.5百万円)と好成績を収める結果となりました。一方、青森は、昨シーズンと同様にB2最小となるチーム人件費69百万円で臨んだ結果、B2で最も少ない勝利数(5勝)にとどまり、本KPIにおいても2年連続で最下位となりました。

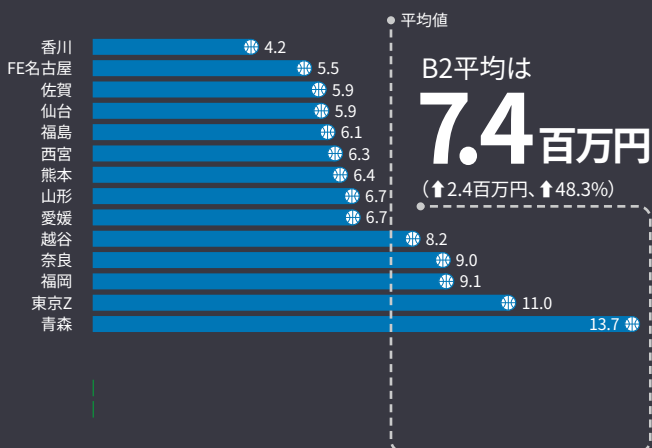
BM面での人件費強化によって、必ずしもFM面の成果がついてくるわけではありませんが、勝利を勝ち取るためには、一定の投資が必要であるとの傾向が見て取れます。

1勝あたりチーム人件費

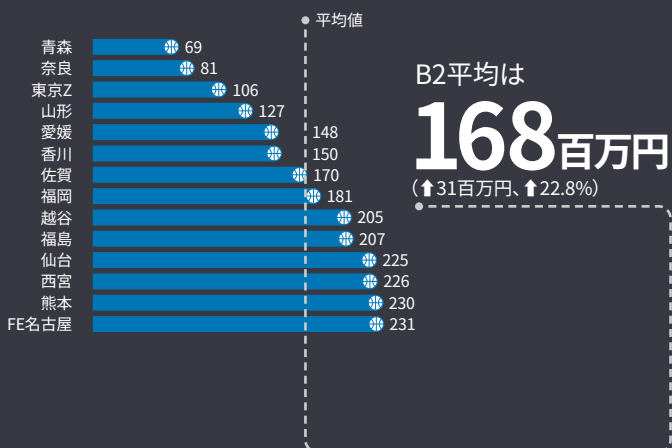
B2最多となる人件費を投じたFE名古屋と、B2最小となる人件費を投じた青森のFM面での成果



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。

2021年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+0.6百万円(+39.9%)の2.2百万円でした。

トップは奈良の5.4百万円で、それを愛媛が4.8百万円で追う結果となっています。

その奈良は、昨シーズンの2.7百万円から約2倍の5.4百万円と、本KPIを大きく向上させていますが、FM面において20勝から9勝と大幅に勝利数を減らしたことが大きく影響していて、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。逆に2番手の愛媛は昨シーズンの4.2百万円からは若干の増加ではありますが、FM面では17勝から22勝に勝ち星を増やしています。ファン・プースターの立場からは、昨シーズンからの改善が感じられた内容だったと思われる

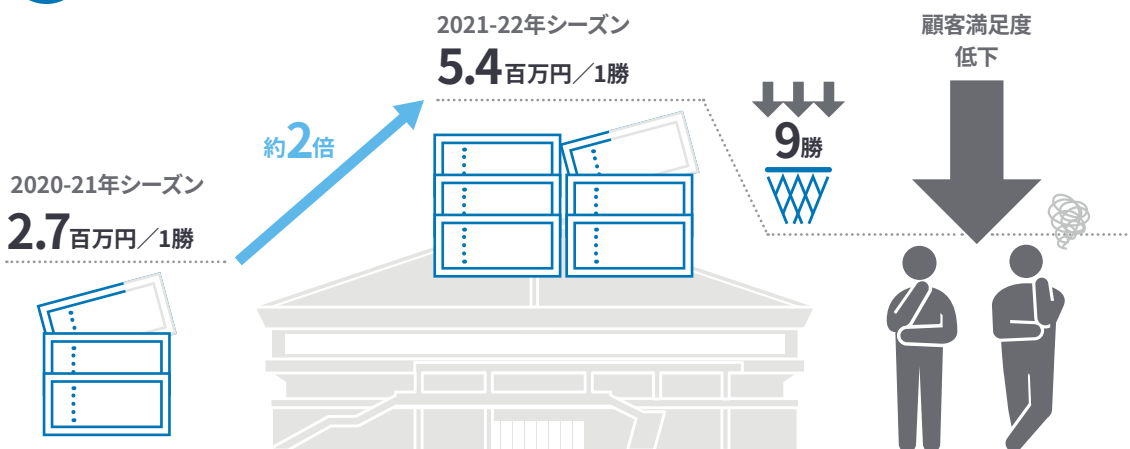
が、それでも勝率は5割を切っていることから、やや割高感も感じているかもしれません。

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。

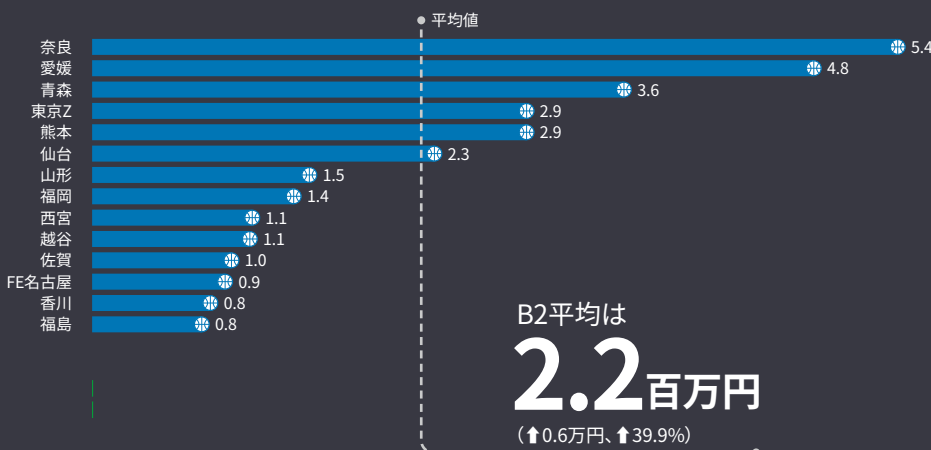
1勝あたり入場料収入

奈良

前年の2.7百万円から5.4百万円へと約2倍になったが、観客の顧客満足度は低下した



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

プロスポーツのクラブ経営においては、競技力の強化が目的で、これまでは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

2021年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲2.3Pの44.2%でした。

チーム人件費の平均は+31百万円、平均売上高が+73百万円と、どちらも増加しているもののコロナ禍が落ち着いてきて前年より平均入場者数が増加したことで平均売上高も増加したことが要因です。

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、中でも熊本のみが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。実際に熊本、福島、佐賀の3クラブは、売上規模としては平均以下の

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の状況のため、現在の戦略を継続的に取り続けることは困難です。チームへの投資規模を継続的に拡大するには、収益の拡大が必要不可欠であり、BM施策によるクラブとしての収益力の強化が鍵となります。本KPIにおいて、熊本はB2屈指の選手人件費水準でありながら、スポンサー収入水準はB2の中で下位に沈んでいます。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なければならないため、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と考えられます。

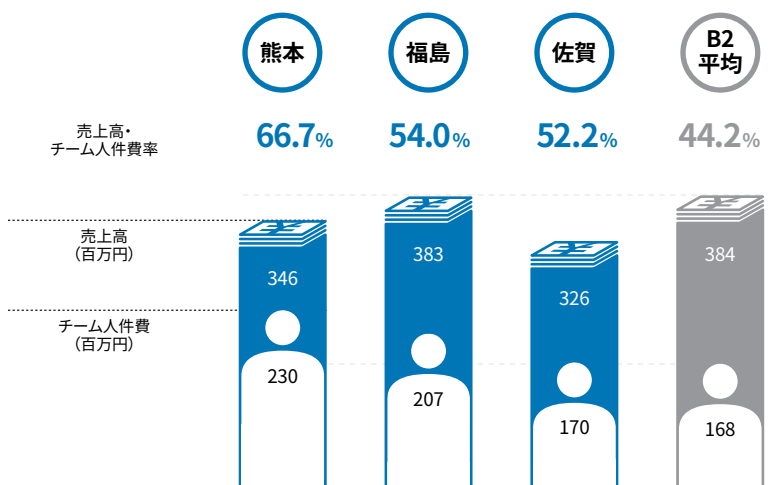
SNSフォロワー数*

2021年シーズンのB2の平均は、前年比+11,513人(+33.8%)の45,608人となりました。

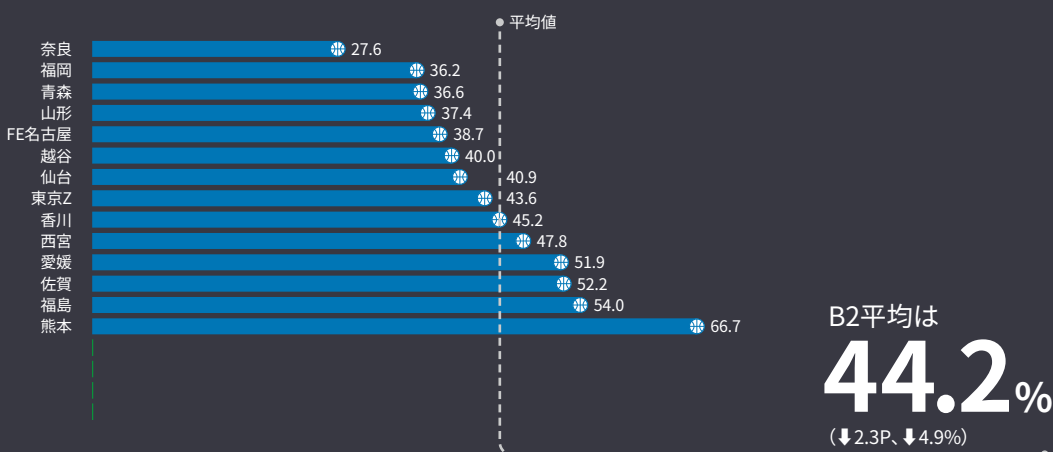
トップは福岡の85,008人で、TwitterとTiktokのフォロワー数をそれぞれ+18,967人、+14,962人と大いに伸ばしました。また、今や人気SNSの一角を占めるTiktokのフォロワー数でこの福岡(18,600人)を凌ぐのが仙台(26,600人、前年比+25,821人)です。

多くのクラブでは試合の注目の場面や選手達のトレーニングの様子をTiktokに投稿していますが、仙台の場合は一線を画し、バスケットボールの技術的な上達につながるスキルや練習方法を多数Tiktok上で伝授しているのが特徴です。中学・高校に限って見ると、部活動登録者数はバスケットボールが44万人とサッ

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B2

グッズ関連利益額

カーの38万人を凌ぎ最多です(2018年現在)。なお、男女比もほぼ半々であり、サッカーが男子96%・女子4%と偏っているのは対照的です。仙台では、このような若い人々にとって有用な情報を発信した結果、TikTokフォロワー数の大幅な増加に成功したものと見られます。

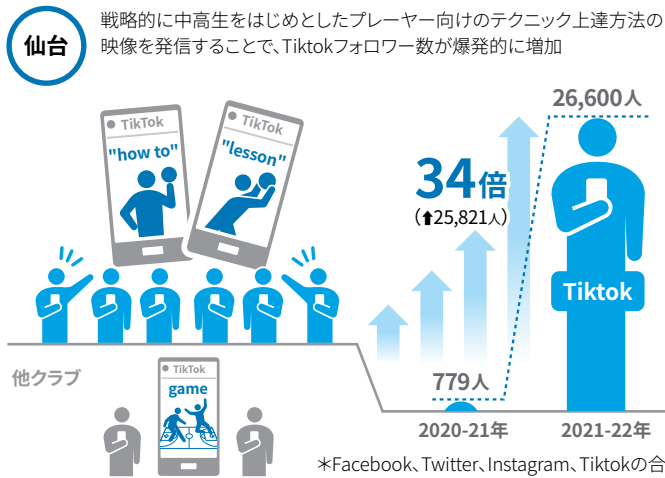
他方、フォロワーの数を実際の集客やマネタイズにつなげることは、国内外のプロスポーツクラブ関係者には依然悩みの種です。さらなるファン拡大のためのマーケティングへの活用、データベースとしてのアクティベーションへの活用など、次なる戦略が求められる分野といえるでしょう。

2021年シーズンにおけるB2平均は前年比+0.3百万円(+14.5%)の2.4百万円となりました。B2の中で最もグッズ関連利益が多かったのは昨シーズンに引き続き仙台で、前年比+4.9百万円(+42.7%)の16.4百万円でした。最も少なかったのは福島で、前年比▲5.0百万円でした。

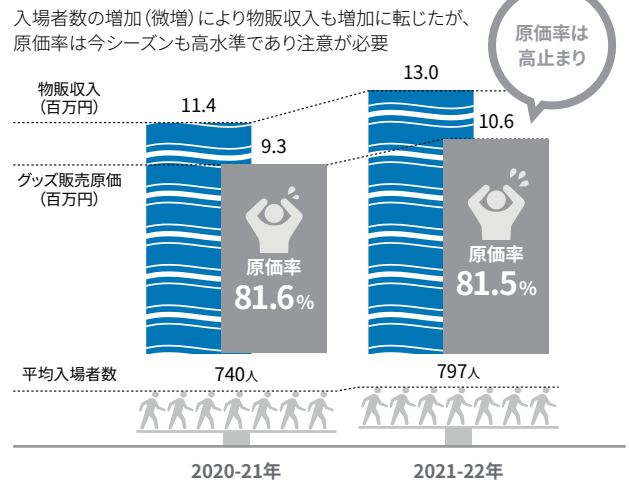
B2の「物販収入」については、前年比+1.6百万円(+13.8%)の13.0百万円と微増でした。中でも、香川は物販収入の増加額が最も大きく、前年比+8.5百万円(+275.0%)の11.6百万円と、4倍近く増加させる結果となりました。香川は西地区1位でプレーオフに進出するなど、FM面での好成績が収入を押し上げる結果になったと推察されます。

「グッズ販売原価」も収入の増加に伴い増加しており、原価率は81.5%と依然として高水準です。過去の原価率の推移を見ても、コロナ禍前の2018年シーズンは71.3%、コロナ禍1年目の2019年シーズンは72.9%、そして昨シーズンは81.6%と、高止まりしていることが分かります。前述の香川は、グッズ販売原価を微増にとどめ、原価率は昨シーズン160.7%から48.9%と大きく改善しました。

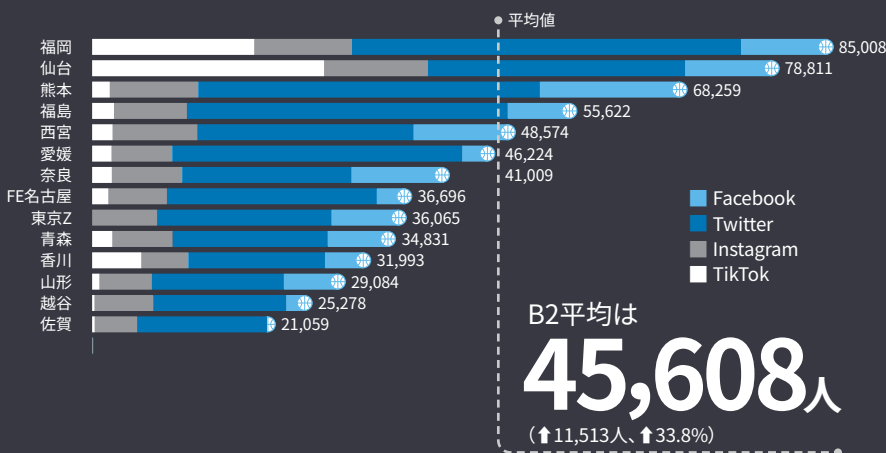
SNSフォロワー数*



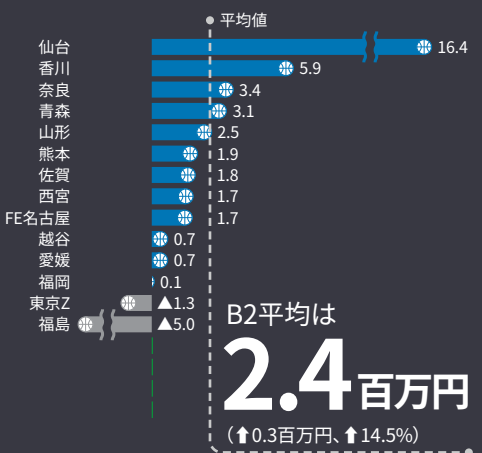
グッズ関連利益額



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

2021年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+73百万円(+23.5%)の384百万円と、コロナ禍の影響を受ける中で増加に転じました。トップはB2優勝を果たしたFE名古屋の598百万円、最下位は青森の187百万円と、同一ディビジョン内でおおよそ3倍の差が開いている状況です。

売上高トップのFE名古屋は、入場料収入が昨シーズンから約1.7倍となる39百万円へ増加しています。加えてリーグトップのスポンサー収入で、前年を135百万円上回る売上高を達成しています。B2両地区における最高勝率で優勝した競技成績を背景に、BM面の成果にもつなげるポジティブサイクルを実現す

ることができました。

一方で、B2の平均的な売上高構成比では、スポンサー収入が約62%と依然として高い割合を占めています。スポンサー収入の比率は、コロナ禍前の2018年シーズンで約55%、昨シーズンが約60%と、コロナ禍以降は高止まりの状況となっています。入場料収入は回復基調にありますが、さらなるファンベースの拡大に向けたプロモーションや、マッチデーにおける物販収入の拡大などにより、一定の売上項目に頼り過ぎない売上のポートフォリオを目指し、BM面におけるより一層の企画と実行力が問われます。

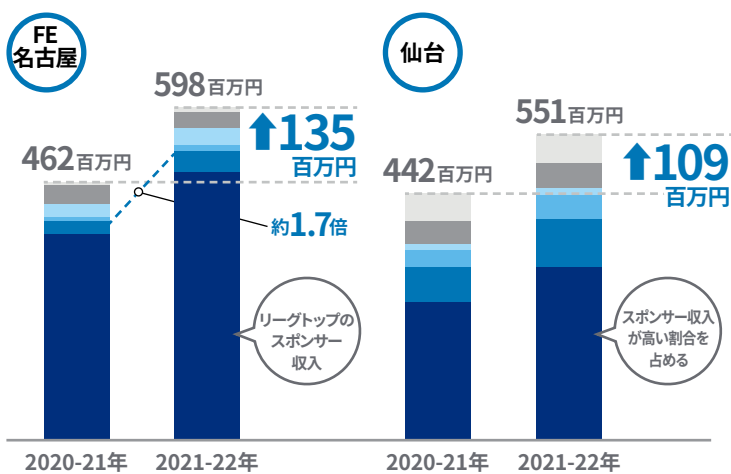
売上高成長率

2021年シーズンのB2の平均は、前年比+28.5P(+228.0%)の41.0%となりました。今シーズンもコロナ禍の影響で試合開催中止となるケースがあったものの、イベント開催への制限緩和によって収容人数100パーセントでの試合開催が復活し、2020年シーズンに5クラブあったマイナス成長クラブは1クラブのみとなりました。

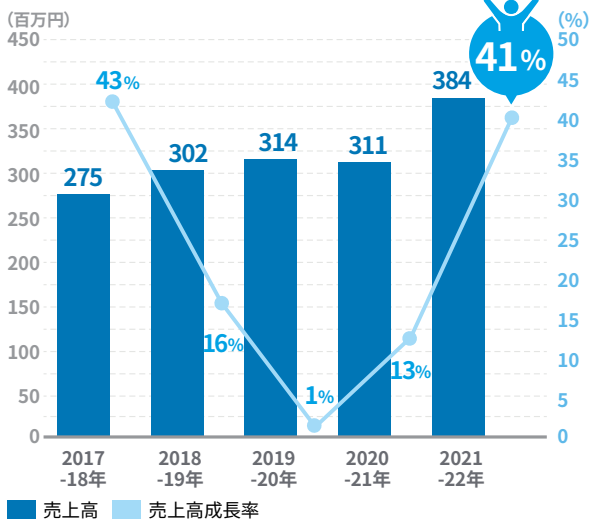
特筆すべきは、前年比+100%以上となる大幅増収を実現させた西宮(+150.3%)と香川(+123.4%)の2クラブです。2021年3月に経営体制を刷新した西宮は、スポンサー収入が前年比約4.3倍の341百万円に増収となっています。BM面での基盤強化がBM・FMの両面にお

売上高

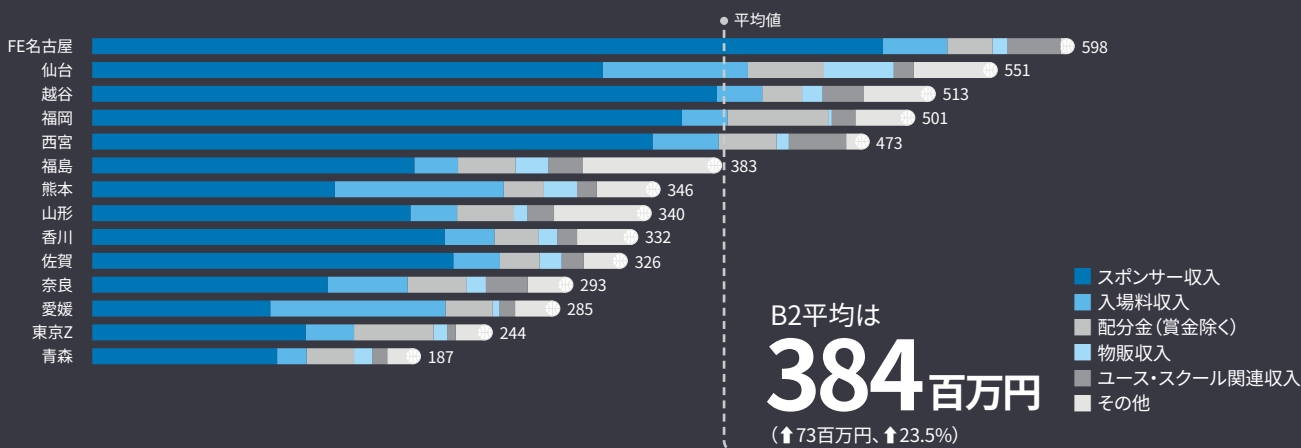
売上高構成



売上高成長率



売上高(百万円)



いてどのような成果をもたらすのか、今後の注目ポイントです。また、初の地区優勝を果たした香川は、入場料収入を昨年の約2.7倍となる30百万円に伸ばしています。物販収入やスポンサー収入も昨年比で約3倍に成長するなど、全体的にバランスの取れた売上高成長を実現しています。2026年からの新Bリーグでは、単年度競技成績による昇降格が廃止され、平均入場者数、新基準アリーナ、売上高基準の3本柱が参入ライセンスの基準となることが決まっています。このリーグレギュレーション変更を念頭に、各クラブがどのようにBM面を強化していくかが大きく問われます。

自己資本比率

2021年シーズンにおけるB2平均は、前年比▲77.4Pの▲123.1%となっており、昨シーズンの▲45.7%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14クラブ中8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9クラブが危険水域にあるといえます。

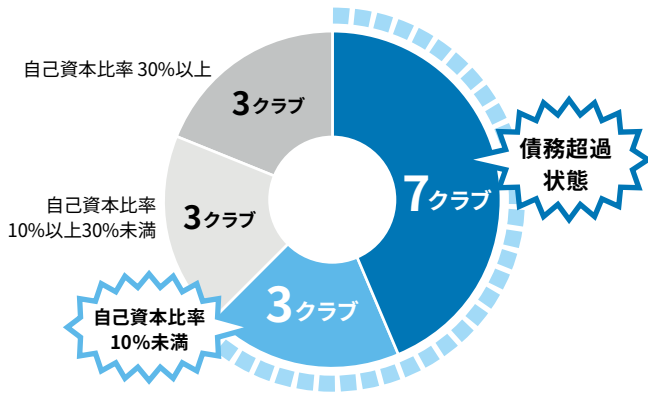
コロナ禍による影響は予測しにくいものの、デジタルなどを活用したBM施策により新たな収入を得ることや、増資による財務体質の改善などでさらなる財務的な健全性を確保していくことがクラブには求められています。特にB2においては、全国・世界規模の大企

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少なく、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ことが望まれます。

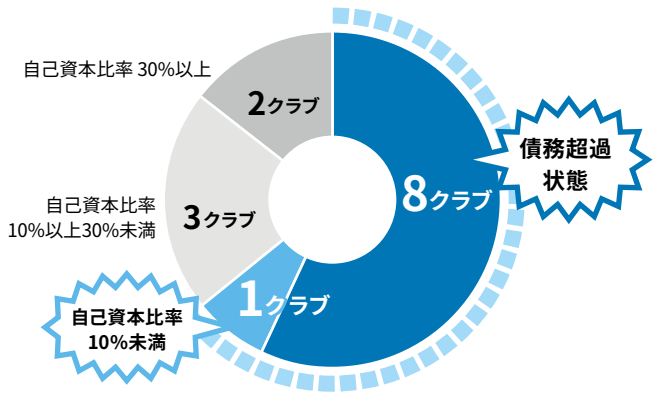
自己資本比率

債務超過状態のクラブが14クラブ中8クラブ、自己資本比率10%未満のクラブが1クラブあるなど、ディビジョン全体としては厳しい財務体質のクラブが依然として多い

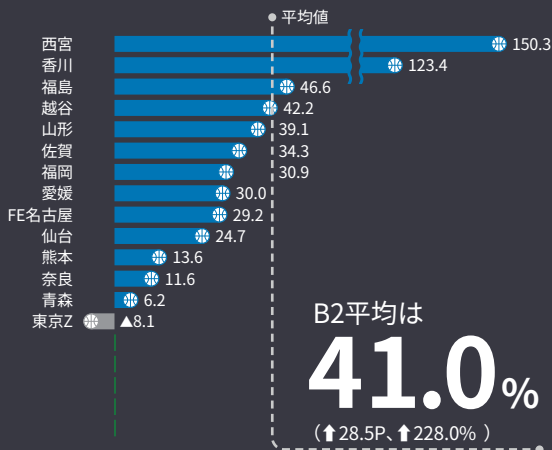
2020-21年シーズン



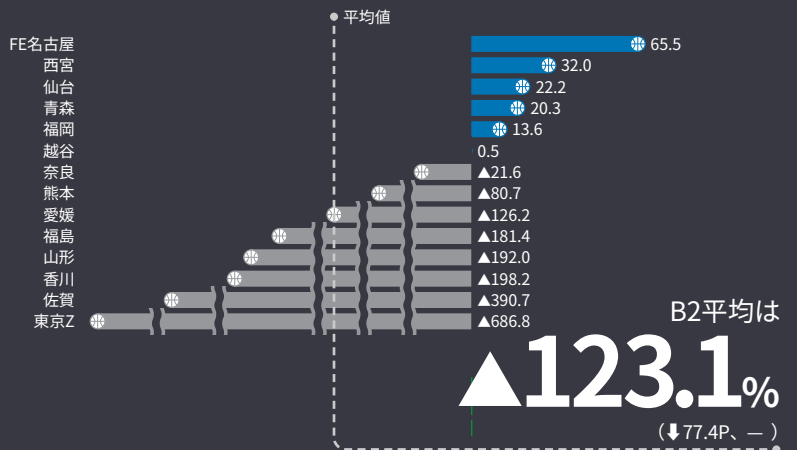
2021-22年シーズン



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



B2優勝クラブ分析 仙台89ERS

Bリーグマネジメントカップ2019以来、B2部門3連覇を遂げてきた仙台は、今期も見事なBM面の成績を収め、BMC4連覇を達成しました。そして、FM面でもレギュラーシーズンを全体の3位で終えると、プレーオフで同2位の香川を下し、悲願のB1復帰を達成しました。

今回の仙台の優勝クラブ分析においては、仙台の壮大でありつつも緻密なBM戦略について、代表取締役社長の志村雄彦氏にお話を伺ったうえで、デロイトトーマツグループ独自の目線で分析を行いました。

BM成績

今期の仙台は、入場料収入が前年比+27百万円、スポンサー収入同+63百万円、物販収入同+12百万円と、大幅な収入増加を記録しました。この背景には、政府の新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針によるイベントの開催制限が段階的に緩和され、特に2022年3月17日に人数制限が廃止されて100パーセントの収容が認められるようになったことが大きく影響していると考えられます。

仙台にとっては、シーズン終盤、プレーオフへの進出争いで大いに盛り上がっている最中で緩和がなされたことになり、B1昇格に向けて取り組んできたチーム強化施策を、見事にBM面での成果につなげることができたといえます。実際に、本拠地ゼビオアリーナ仙台での入場者数は、3月までの1試合平均が約1,700人だったのに対し（上記イベントの開催制限に伴う入場制限の影響も含む）、プレーオフ進出決定前最後のレギュラーシーズンホームゲームとなった4月17日の福島戦では約3,300人を記録しています。また、その後プレーオフ3試合をゼビオアリーナ仙台で開催する権利を得られたことで、その分の入場料収入やスポンサー収入がさらに上乗せされる結果となりました。

中長期目線のBM戦略

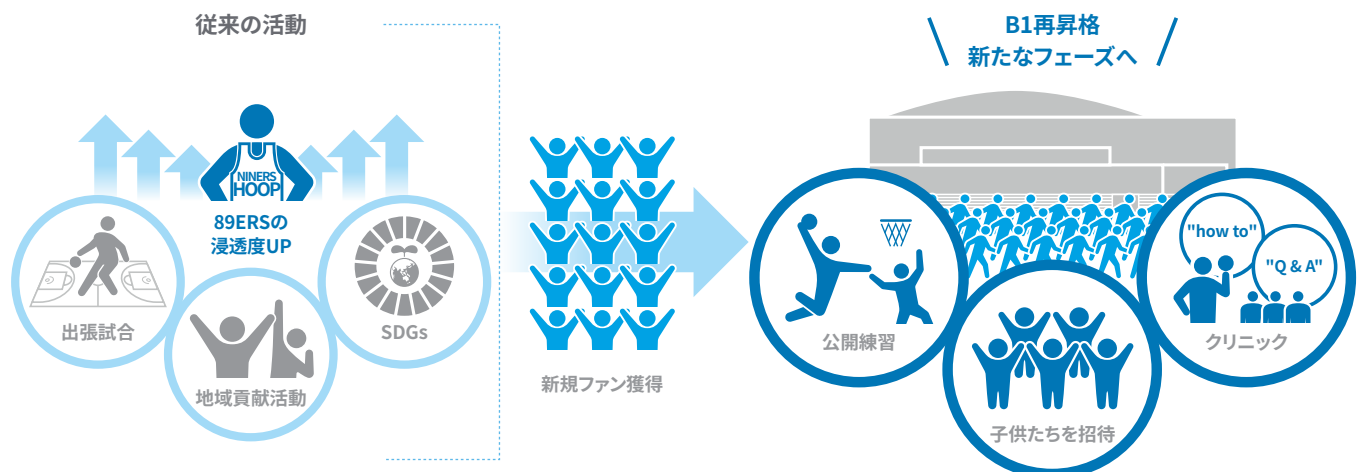
では、仙台では今期の成果を上げるためにどのようなBM戦略を立ててきたのでしょうか。この点、志村社長は「基本的に今期に限ったものは無く、来期B1に昇格してその後2026年シーズンの新B1入りを目指すための戦略を立てて、実行してきました」と述べています。あくまでも今期は中長期の戦略の中のステップの一つという位置づけだったということです。

まず、従前はコアファンのロイヤリティを高めることに重点的に施策を打っていましたが、今期からはライト層の獲得へと重心を移しました。これは、新B1の高い入場者数基準（4,000人）を目指すためには、既存ファンの集客だけでは足りないとの問題意識が背景にあったそうです。昨年のBMCでも記載した宮城県内でのホームタウン活動の芽が徐々にできてクラブが地元浸透しつつあるため、ファンベースを拡大しやすい状況が生まれてきています。この機を確実に捉えるため、過去の来場者に再びアリーナへと足を運んでもらう「掘り起こし」に重点的に取り組んでいることに加え、デジタルマーケティングの精度を向上させるためにチケットを極力電子チケットにして顧客の購買データを精緻に取得可能な体制を整えるなど、着々と布石を敷いています。

さて、先述の通り新B1入りへのステップとし

て行ってきたこの取り組みですが、B1再昇格初年の2022年シーズンに早速効果が現れています。ゼビオアリーナ仙台での試合には、3,000人を超える観客が集まるのが日常的となり、4,000人に至るケースも現れ始めています。新B1の入会基準は、①平均4,000人以上の入場者数、②売上高12億円以上、③新B1基準のアリーナ年間109日確保です。①②についての仙台の実績は、コロナ禍の影響が及ぶ前の2018年シーズンを見ても、それぞれ2,567人と4.3億円であり、基準達成は容易ではないと言わざるを得ない状況でした。ところが、2021年シーズンの実績と、B1再昇格後の2022年シーズンの入場者数の増加を踏まえると、実現も射程圏に入ってきているといえるかもしれません。志村社長は「B1再昇格は、仙台89ERSに携わるファンや地域の人々、そしてスポンサーの皆さまの思いがチームに乗り移ったことで達成されたものです。今後は、何となくでもB1を戦い抜いて2026年シーズンからの新B1入会を達成し、皆様とともにさらに高いところからの光景を見に行きたい」と熱く語っています。

B1のレギュレーション対策



地域密着No.1を目指して

109万人の人口を擁する東北地方唯一の政令指定都市である仙台市には、多くのエンターテインメント企業が集積し、スポーツも例外ではありません。プロ野球・東北楽天ゴールデンイーグルスと、Jリーグ・ベガルタ仙台という人気クラブが確固たる地位を確立しているため、後発のBクラブにとっては必ずしも簡単なマーケットとはいえません。では、仙台89ERSは彼らと差別化し、どのような立ち位置を目指しているのでしょうか。

この点について、志村社長は、「ホームタウンの人々にとって顔の見える存在になり、地域密着ではNo.1の存在となることが目標」と述べています。そのために地域貢献活動NINERS HOOPは欠かせません。2020年シーズンには、コロナ禍のためホームアリーナでの開催試合数制限（B2は60%）が緩和され、尚かつ東日本震災より10年の節目のシーズンだったこともあってクラブを支えてくれた地域の方々に感謝を伝えるために、本拠地ゼビオアリーナ仙台を出て宮城県内各地で試合を行う、いわば「出張試合」を、NINERS HOOPの目玉として行いました。この効果について、志村社長は次のように述べています。「出張試合をはじめとした各地での地域貢献活動やSDGsへの取り組みなども経て、徐々に

仙台89ERSの浸透度が上がってきたと感じています。B1再昇格を果たした今、今度は皆さまにゼビオアリーナ仙台に来て楽しんでいただくフェーズと捉えています。そのための取り組みの一つとして、各地の子供たちをゼビオアリーナ仙台に招待しています」

Bリーグクラブにしかできないこと

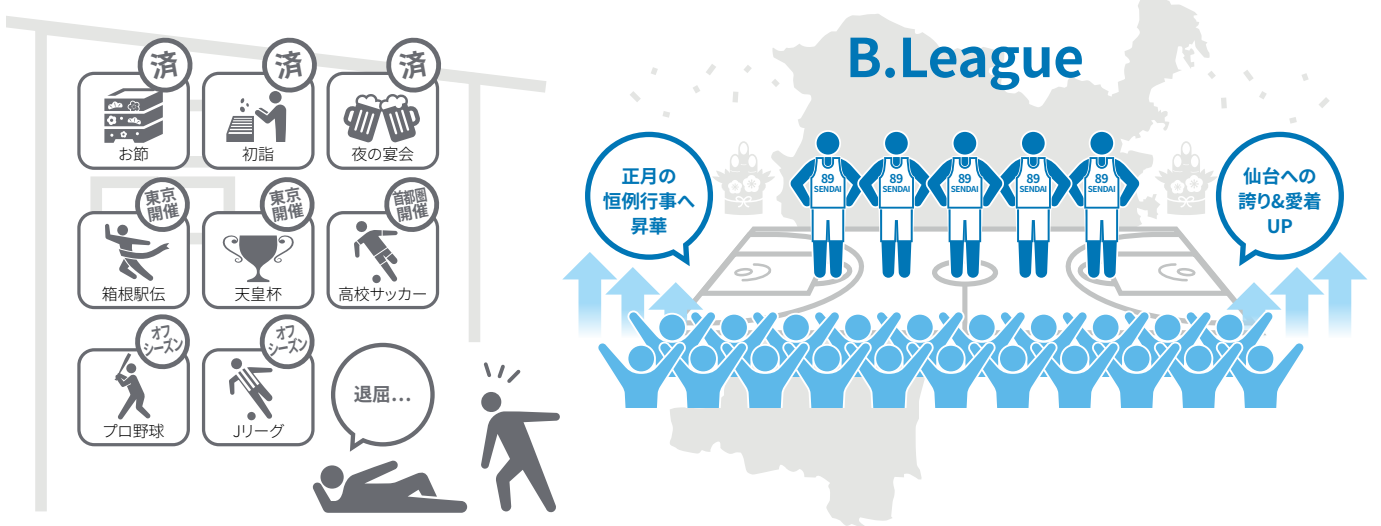
志村社長は、Bリーグの試合を「街 vs. 街の戦い」と表現します。全国各地が交通機関で高度につながり、オンラインでは国内はおろか世界中ともリアルタイムでつながることができる時代、我々は普段の生活で街のアイデンティティを意識することはあまりありません。ところが、Bリーグの試合では、否応なしに自分の街を意識させられます。アリーナでは、クラブ名に冠された街の名を叫んで応援することになるからです。志村社長はこの点に大きな可能性を感じているようで、「ホームゲームでは、とにかく仙台の街を前面に出すようにしています。それによって、地元アイデンティティを感じ、地元を誇らしく思ってもらえればと考えています」と述べています。

この方向が間違いないと実感したのは、2023年最初の試合・元旦のホームゲームだったと言います。元旦というレアな日程に行われたこの試合は、通常は見ることのできない

観客層 — 即ち就職や進学で地元を離れたと見られる人々 — が大勢観戦に訪れたそうです。彼らは、遠く離れた場所から地元へ帰省するにあたり、愛着ある仙台を感じられ、仙台の家族や仲間たちと一緒に楽しむことのできる、仙台ならではのコンテンツを求めているのではないのでしょうか。

「正月はお節・初詣・夜の宴会を除けば、することは存外多くありません。そのため人々は意外と退屈を感じているのではないのでしょうか。箱根駅伝、サッカーの天皇杯、高校サッカーなど、スポーツコンテンツに溢れているようにも思えますが、実は大半が東京（首都圏）で行われており、地方では行われていません。Jリーグもプロ野球もリーグ戦はオフシーズンなので、仙台でのスポーツ興行は仙台89ERSにしかできない。だからこそ私は可能性を感じるのです」志村社長は語ります。今後は、「正月といえば仙台89ERS」と地域の人々が地元への愛着と誇りを感じられる恒例行事に昇華させることを狙っているそうです。志村社長の目線は、スポーツにできること、地方クラブにこそできること、そしてBリーグクラブにしかできないことにフォーカスしています。仙台以外の多くの地方クラブにとっても、示唆に富んでいるのではないのでしょうか。

正月における仙台でのスポーツ興行の可能性



Bリーグのアリーナ構想の現在地

Bリーグは、2022年で7シーズン目を迎えました。新型コロナウイルス感染拡大の影響による観客入場数制限は解除され、クラブ主管試合の最多入場者数が更新されるなど、本来のBリーグの雰囲気に戻ってきたことを実感します。さらに、現在開催中のシーズン(2022-2023年シーズン)のBリーグは久々の3地区制、昇降格制度も復活したレギュレーションとなっていることから、順位変動の激しいエキサイティングなシーズンになることでしょう。そんなBリーグの盛り上がりの鍵を握るのは、やはりアリーナではないでしょうか。コロナ禍を乗り越えた今、満員のアリーナを創り出しながら、各クラブがどのように競技面/経営面で成長していくのかとても楽しみなところです。今回は、Bリーグ各クラブが推し進めるアリーナ構想の現在地をまとめつつ、アリーナがクラブ・地域・パートナーに対してどのようなプラスの効果をもたらすかを考察してみたいと思います。

沖縄アリーナ開業で、琉球ゴールデンキングスが急成長

図表1は、過去6シーズン(2016-17~2021-22)の、琉球ゴールデンキングス(以下、琉球)の入場料収入データです。2021年シーズンに相当する期の入場料収入は778百万円となっており、対前年比+142.2%、コロナ禍前も含めたトレンドで見ても急激な成長を記録していることが分かります。また、その入場料収入はB1クラブ全体(22クラブ)の入場料収入の約2割を占めており、そのインパクトの大きさが見て取れます。そんな琉球の成長の要因は、ホームアリーナの沖縄アリーナの開業にあると見て間違いのないでしょう。2021年4月に開業した沖縄アリーナは、「観る」ためのアリーナという特徴を持つこともあり、アリーナの作り自体が琉球のホームゲームの観戦体験向上に貢献していることがうかがえます。また、クラブ運営会社グループが指定管理者となり、ソフト(クラブ)とハード(アリーナ)を一体運営するアリーナビジネスの展開というス

タイトルも、図表1のような入場料収入の増加、図表2のような入場者数の増加につながっているでしょう。観戦がより楽しくなるようなアリーナの利用、アリーナが持つ強みを生かした観戦時の演出といった相乗効果が生まれ、地元ファンをはじめとする多くの人が「現地で観たい!」と思えるような仕掛けができていものと考えられます。このように、クラブがアリーナの活用、運営を主体的に行うことで、観戦体験の向上→入場者の増加→クラブの経営面での成長というサイクルを、沖縄アリーナ設立・運営を通じて実現した琉球の実績は、今後のBリーグにおけるアリーナ構想の重要なベンチマークになるでしょう。

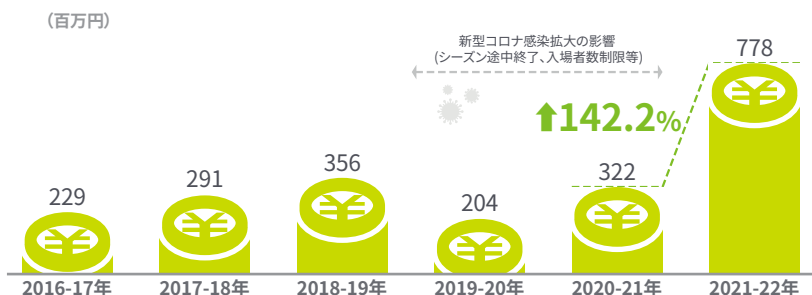
アリーナ構想は、クラブ経営への貢献のみならず、様々なパートナーシップの形を生み出す

沖縄アリーナを皮切りに、今やアリーナ建設ラッシュといわれるほど、クラブのアリーナ構想は続々と進行しています。その中には、パートナー(Bリーグではスポンサーをパート

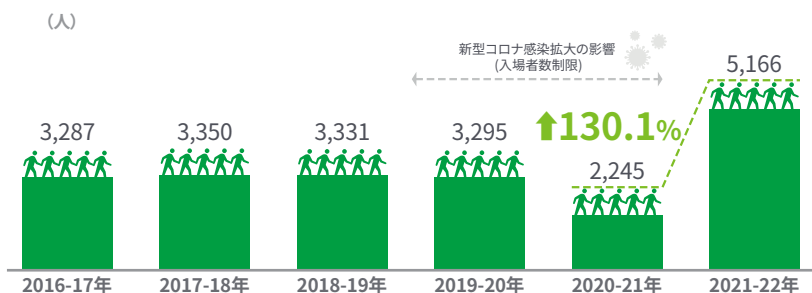
ナーと呼ぶ)主導で、新アリーナへの投資を通じたクラブの支援、自社のビジネスチャンス創出、地域活性化への貢献を目指す動きがあり、Bクラブにおけるパートナーシップの在り方に対して様々なヒントを与えてくれるものではないかと考えています。今回は図表3の中から、千葉ジェッツふなばし(以下、千葉J)と西宮ストークス(以下、西宮)のケースを見ていきましょう。

千葉Jは、ホームアリーナ(仮称)LaLa arena TOKYO-BAY(以下、LaLa arena)の開業を2024年に予定しています。このアリーナは、千葉JのオーナーであるミクシィとディベロPPERである三井不動産の合弁会社がパートナーとして主導する民設民営のアリーナです。ミクシィは、傘下のクラブのホームアリーナ設立をオーナー自ら主導することにより、クラブとアリーナの一体運営を目指しています。そこには「エンタメ×テクノロジーの力で、世界のコミュニケーションを豊かに」をステートメントとして掲げ、エンタメ事業に注力するミクシィの狙いがあると考えられます。試合を観てすぐ帰宅ということではなく、アリーナやその周辺施設がフィジカルなコミュニケーションの場として選択され、地域に賑わいをもたらすことを目指しているのではないのでしょうか。そこに、三井不動産がパートナーとなることでアリーナの価値はさらに高まることが期待されます。LaLa arenaは、名前の通り、三井不動産が展開するららブランドのショッピングパークと隣接する計画となっています。アリーナ開業後には、千葉Jのファンをはじめとする周辺地域の人々や遠方からの試合観戦者が、アリーナでの試合観戦、ショッピングパークでの買い物や食事を楽しむ姿が想像され、アリーナおよびクラブの試合開催によって生み出される人の動きを隣接するビジネスにも生かしていくようなパートナーシップとなっていることが分かります。アリーナでの千葉Jの試合というコンテンツで多くの人を呼び込むことが、隣接するショッピングパークの集客力向上、さらに周辺にある地域産業の成長、訪れる人々の1日の充実度の向上につながるモデルを作る戦略ともいえるでしょう。このように、千葉J

図表1 琉球ゴールデンキングスの入場料収入推移



図表2 琉球ゴールデンキングス ホームゲーム平均入場者数推移



のケースは、クラブ経営面での成長、パートナーのビジネスへの還元、訪れる人々の充実度や過ごしやすさの向上を通じた地域への貢献を一体で実現する、理想的なアリーナ構想といえるのではないのでしょうか。

次に西宮のケースを見ていきましょう。西宮は、2025年に神戸市に開業する神戸アリーナをホームアリーナ*1として使用することを予定しています。神戸アリーナは西宮のオーナーであるスマートバリュー主導のコンソーシアムが設立する、民設民営のアリーナです。スマートバリューも前述のミクシィと同様に、西宮のクラブとアリーナの一体運営を目指しています。その背景には、スマートバリューの街づくりに対する考え方があると推察されます。スマートバリューは行政主体の地域社会の運営を民間企業やその他セクターなど多くの主体者が担っていく必要があるといった考え方を持っており、それを社会に実装する一つの形として神戸アリーナの設立を主導しています。これは行政にとっても歓迎すべき取り組みであったようです。神戸アリーナ構想はスマートバリューが2022年8月に神戸市と締結した「都心・ウォーターフロントエリアの未来づくり」に向けた事業連携協定に基づき進める周辺地域一帯の再開発事業の一環であり、まさに従来であれば行政が進めていたプロジェクトを民間主導で進めるケースとなります。スマートバリューが展開するデジタルガバメン

ト、モビリティ事業などのノウハウも活用することによりスマートアリーナ、ひいてはアリーナを軸としたスマートシティ化という街づくりに貢献することになるでしょう。このように、民間が進める街づくりという大きなコンセプトの中に、Bリーグクラブの経営とアリーナ構想を絡め、地域の活性化を目指す取り組みもアリーナ構想の好事例といえるでしょう。

アリーナ構想の今後の展望と課題

今回のBリーグクラブのアリーナ構想にスポットを当てた考察より、アリーナ構想においては地域、クラブ、パートナー企業の三者が相互にベネフィットを享受するパートナーシップの形を創り出すことが重要であると考えられます。図表4のように、Bリーグが掲げる2026-27年シーズン開始の新レギュレーションが、「クラブ・アリーナを軸に地域が発展」「バスケットで日本を元気に!」といった考え方がベースになっていることから、リーグが共創型のパートナーシップを求めていることもうかがえます。クラブ経営とアリーナ運営においては、プロスポーツそのものの商業的価値に加えて、周辺産業への波及効果や地域活性化への貢献としてどのような価値が見込まれるかに注目し、投資ストーリーを作り出すことが必須になっているといっても過言ではないでしょう。アリーナは、スタジアムに比べ、天候に左右されず、smallサイズの投資ができる点も考

慮すると、リスクを抑えた投資で広範な価値創出を見込める点で魅力的なアイテムであることも間違いありません。

一方で、アリーナ構想を絡めながら、理想的なパートナーシップを創り出すことは決して容易ではありません。中長期的にクラブの所在地域で見込まれる集客(マーケットの大きさ)、オフシーズンのアリーナの稼働見通し、ステークホルダーの資金力、PFIなどの制度活用など、様々な論点への対応や複数のアクターの利害調整を行いながら検討を進める必要があります。今後のBリーグでは、2026-27年シーズンの新レギュレーションの運用が開始(一部条件付きの延期措置あり)されると、アリーナに関連する基準が複数設けられるため、各クラブのアリーナ構想の検討が加速していくことが想定されます。残された時間が少なくなることから、先行事例、様々な専門知識を活用しつつ、アリーナ構想の検討を確実に進めていく必要があるでしょう。Bクラブへの支援に関心がある企業や団体には、Bクラブおよびアリーナを絡めたパートナーシップの在り方に沿った参入ストーリー作りを、クラブ関係者にはクラブ・アリーナの価値を最大限生かした経営強化を目指してもらいたいと考えます。

*1 西宮ストークスは2023年に本拠地を西宮市から神戸市に移転予定

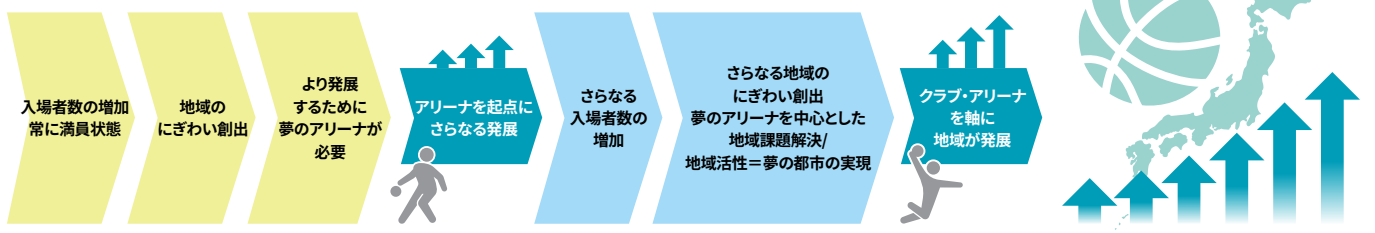
図表3 今後開業が予定されているBリーグクラブの新アリーナ

クラブ	所属	アリーナ名/プロジェクト名	完成・オープン予定	設立スキームおよび特徴	
群馬クレインサンダーズ	B1	OPEN HOUSE ARENA OTA	2023	公設	公設、建設資金の原資の一部をクラブオーナーのオープンハウスの企業版ふるさと納税で調達
佐賀バルナーズ	B2	SAGAアリーナ	2023	公設	民間企業コンソーシアムが指定管理者となり運営予定
千葉ジェッツふなばし	B1	(仮称) LaLa arena TOKYO-BAY	2024	民設	クラブオーナーのミクシィによる民営
長崎ヴェルカ	B2	長崎スタジアムシティプロジェクト	2024	民設	クラブオーナーのジャパネットによる民営
西宮ストークス	B2	神戸アリーナ	2025	民設	クラブオーナーのスマートバリューを中心とするコンソーシアムによる民営
アルバルク東京	B1	TOKYO A-ARENA PROJECT	2025	民設	クラブオーナーのトヨタによる民営
名古屋ダイヤモンドフィズ	B1	愛知国際アリーナ	2025	公設	BTコンセッション方式を日本で初採用し、設立予定
Fイーグルス名古屋	B1	新ホームアリーナ(仮)建設計画	2026		

※その他時期未定構想複数あり

図表4 Bリーグ2026新レギュレーションにおける基準設定の考え方

将来構想における基準設定の考え方



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5弾となる2022年版(2021-22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がきっかけとなって、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た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

2022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はなく、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た、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

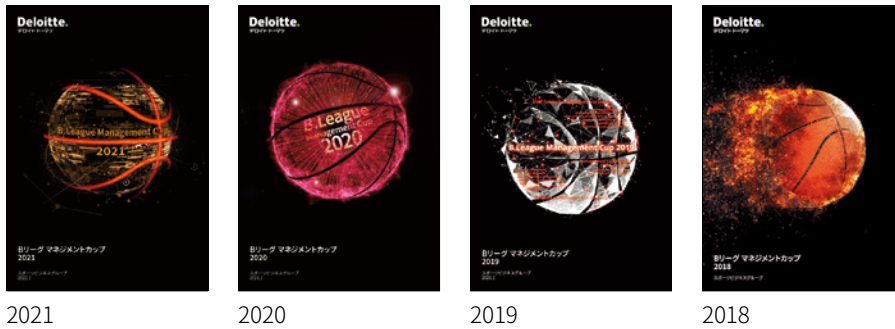
スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介

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

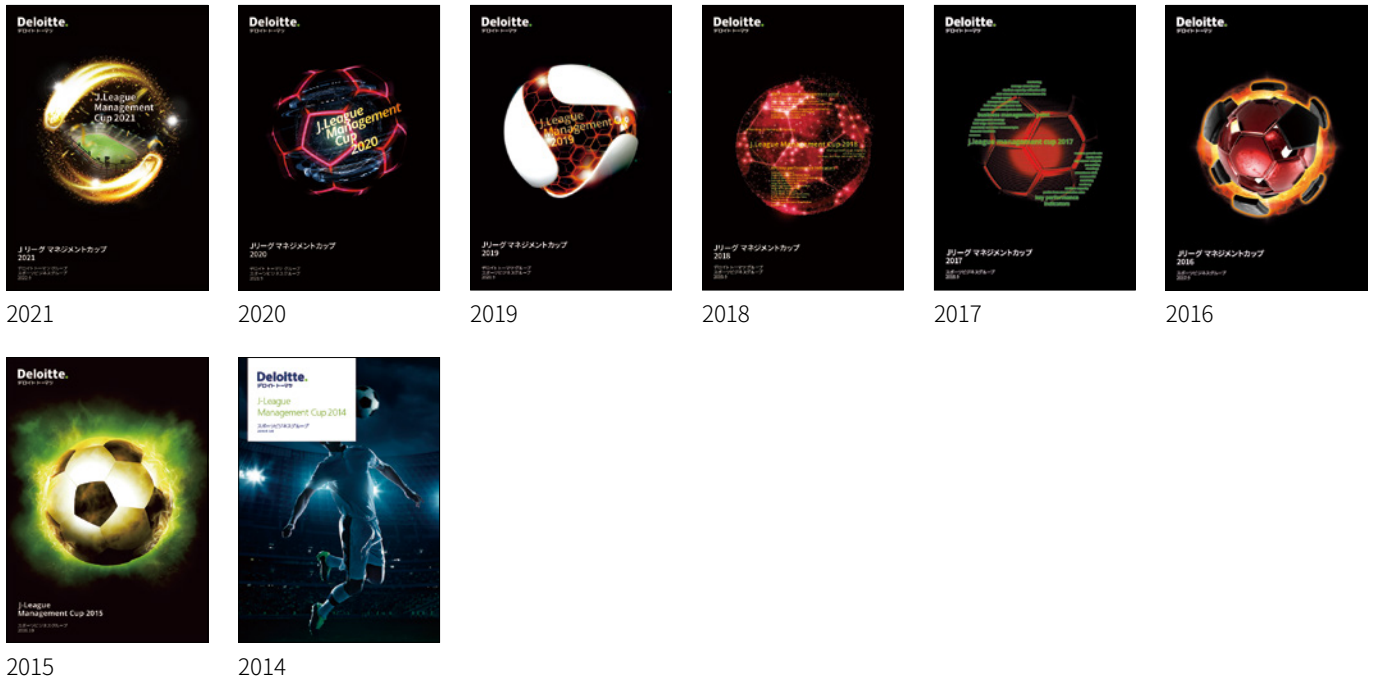
Bリーグマネジメントカップ

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



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>



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーターイ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都市に約1万7千名の専門家を擁し、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(総称して"デロイトネットワーク")のひとつまたは複数指します。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、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、法務などに関連する最先端のサービスを提供しています。Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、(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、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

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.