

Deloitte.

デロイトトーマツ



Bリーグ マネジメントカップ 2023

デロイトトーマツグループ
スポーツビジネスグループ
2024.2

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) 2023 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	
川崎ブレイブサンダース	24
COLUMN①	
データ分析から考える効果的なYouTubeの活用	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	
アルティエーリ千葉	38
COLUMN②	
スポーツESG経営の現在地	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Webサイト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：太田 和彦、木原 丈詞、鈴木 伸貴、土倉 幸司、佐藤 雄司、
完倉 信宏、堀川 峻洋、宮岡 麻耶、川崎 悠丘、山邊 璃久、
長谷川 弘一、木村 英介、佐藤 圭太郎、松田 伊織、
長澤 恵太

作成協力 : 川口 維文、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

2022-23年シーズンは、コロナ禍を経た新たな環境下でリーグ活動やクラブ経営が再スタートしたシーズンとなりました。

Bリーグは開幕に先立つ2022年9月に、Bリーグパーパス「ココロ、たぎる。」を発表しました。会場だけでなく、放送・配信で応援しているファン・ブースターも含め、Bリーグの試合に関係する全てのステークホルダーにエンターテインメントを届けたいという想いをパーパスに込めたものだと、島田チェアマンがコメントしています。Bリーグとしてさらなる高みを目指し、新しい環境にチャレンジする強い意志を感じます。

2026-27年シーズンから始まるBリーグプレミアへの参入を目指した各クラブの努力もあり、Bクラブの売上規模の総和は伸び続け過去最高を更新し、今後の発展にも興味が尽きません。

第三者的立場にあるビジネスプロフェッショナルファーム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 マネジメントカップ」では、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することに加え、スポーツビジネスの未来のため、BリーグやBクラブはもちろん、スポーツビジネスのステークホルダーにとって注目すべき様々なトピックに関する紹介も、インタビューやコラムなどを通じてお届けしています。

デロイトトーマツ グループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループの一つです。2015年4月に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。

Introduction

日本スポーツ界発展への期待を込めて

コロナ禍におけるBリーグ経営の振り返り

2020年最初にコロナ禍が社会全体を重い空気で覆ってから4年が経過し、行動制限も完全に解除され、プロスポーツの現場でも、(コロナ禍が観戦などの行動に制限を与えることが少ないという意味で)「日常」の生活様式をほぼ取り戻したといえそうです。

バスケットボール界においても、2023年は沖縄で開催された世界大会において、2024年にパリで開催される世界的スポーツの祭典の出場権を獲得するなど日本全体が大いに沸き上がったことは記憶に新しいところです。これらのイベントも追い風となり、現在開催されているBリーグの2023年シーズンにおいては、前半戦終了時点で既に2022年シーズン全体を上回る試合で満員を記録し、長く厳しいコロナ禍という試練を乗り越え、Bリーグの経営は一段高いステージへと駆け上がったようにも感じられます。

ここで、「平均入場者数」と「売上高」という2つの指標を取り上げて、コロナ禍によりここまでBリーグの経営がどのように影響を受け、どこまで回復したのか振り返ってみたいと思います。

図表1の通り、まず、「平均入場者数」の面では、2020年シーズンにコロナ禍による甚大な影響が生じていて、2019年シーズンの約半数程度まで縮小しました。一方で、そこから約2年後の2022年シーズンでは、コロナ禍前を上回る水準まで回復させることに成功しています。コロナ禍により、スポーツを現地で観戦する習慣や文化が損なわれたり、元々足繫くアリーナを訪れ、チームを応援してきたコアな

ファン・ブースターの足が遠のいてしまうことも強く懸念されてきましたが、リアルな接触機会が限られる環境下でも、各クラブが既存ファンの維持や新規ファンの獲得のための施策を通じアリーナへ誘導し、リアルな観戦の体験価値を伝えられたことの証左であると考えられます。

さらに、特筆すべきは「売上高」の動向です。売上高はコロナ禍の影響を受けてもなお一貫して成長を遂げていて、かつ、2021年シーズン以降さらに加速しているようにも見えます。これはJリーグにおける売上高が2022年シーズンにおいてようやくコロナ禍前の水準まで回復しつつあったことと比較しても、見逃せない点です。これらの結果は、Bリーグとしてコロナ禍前の水準に戻すことを是とするのではなく、コロナ禍を通じてリーグ・クラブの経営体質の強化を図り、新たなステージへの飛躍を目指そうとしてきた、これまでのリーグの一貫した姿勢と各クラブの経営努力の賜物であると考えられます。

「B.革新」とBリーグの課題

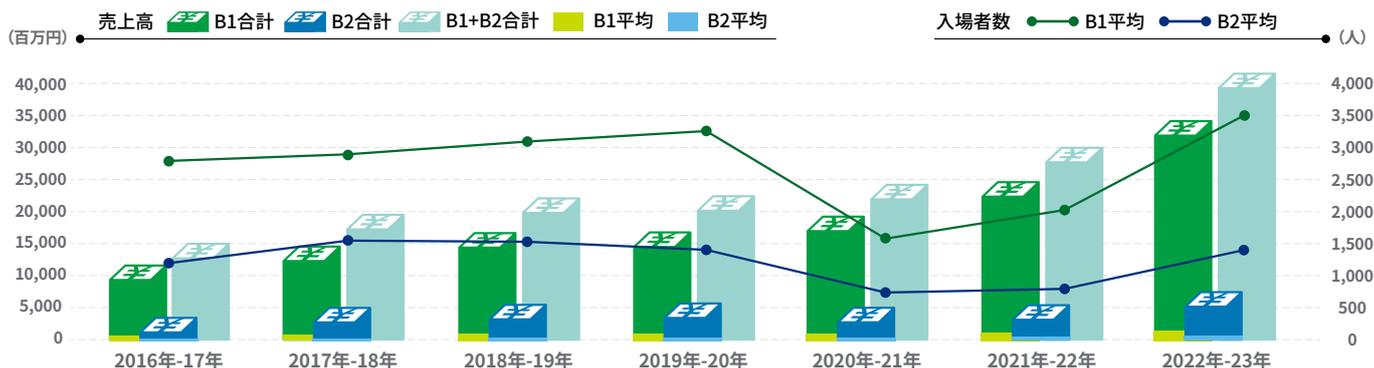
コロナ禍という大きな環境変化がありながらも、Bリーグの各クラブがここまで事業成長を遂げることができた背景として、リーグが「B.革新」と銘打ち、2026年からの新たなリーグの枠組みの創設を掲げていることが、極めて大きな要素となっていると考えられます。最上位のディビジョンとなる「B.LEAGUE PREMIER」において、①平均入場者数4,000名以上、②売上12億円以上、③新設アリーナ基準の充足などといった、これまでのBリーグの状況からすると達成は決して容易ではない審査基準が設けられたことで、多くのクラブが「B.LEAGUE PREMIER」への参入を原動力の

一つに基準充足のための経営努力を続けてきたことが、事業の成長につながっています。実際に、この基準の一つである「売上12億円以上」を満たしているクラブは、2019年シーズンにおいては4クラブのみであったのが、2022年シーズンにおいては、17クラブまで増加しています。リーグがリーダーシップを発揮し、道標となるビジョンや目標を掲げることの重要性を示す事実であり、既に効果としても明確に表れていると考えられます。

ここまで見てきた通り、事業規模では成長著しいBリーグですが、財務面での課題も見えます。それは、売上高を大きく伸ばしながらも一方で2022年シーズンにおいてB1の24クラブのうち12クラブ、そしてB2では全14クラブの営業損益が赤字になっているという点です。収支の内訳を見ると、多くのクラブにおいて、売上高の増加分をトップチーム人件費の積み増しに充当していることが分かります。言い換えると、事業拡大によるクラブ予算の増加分の大半がチームの強化、つまりFM面(フィールドマネジメント面)に投じられていて、フロントスタッフの人員費の強化や中長期的な事業投資のための内部留保などBM面(ビジネスマネジメント面)に十分回すことができていないのが現状であると考えられます。

この競技成績に影響されない事業投資が着実に行える環境の確保は、Bリーグがまさに「B.革新」のビジョンとして掲げているポイントであり、今後Bリーグおよび各クラブが2026年からの新リーグのスタートに向けてどのように対応を図っていくのか着目したいと思います。

図表1 Bリーグ(クラブ)の売上高・入場者数の推移





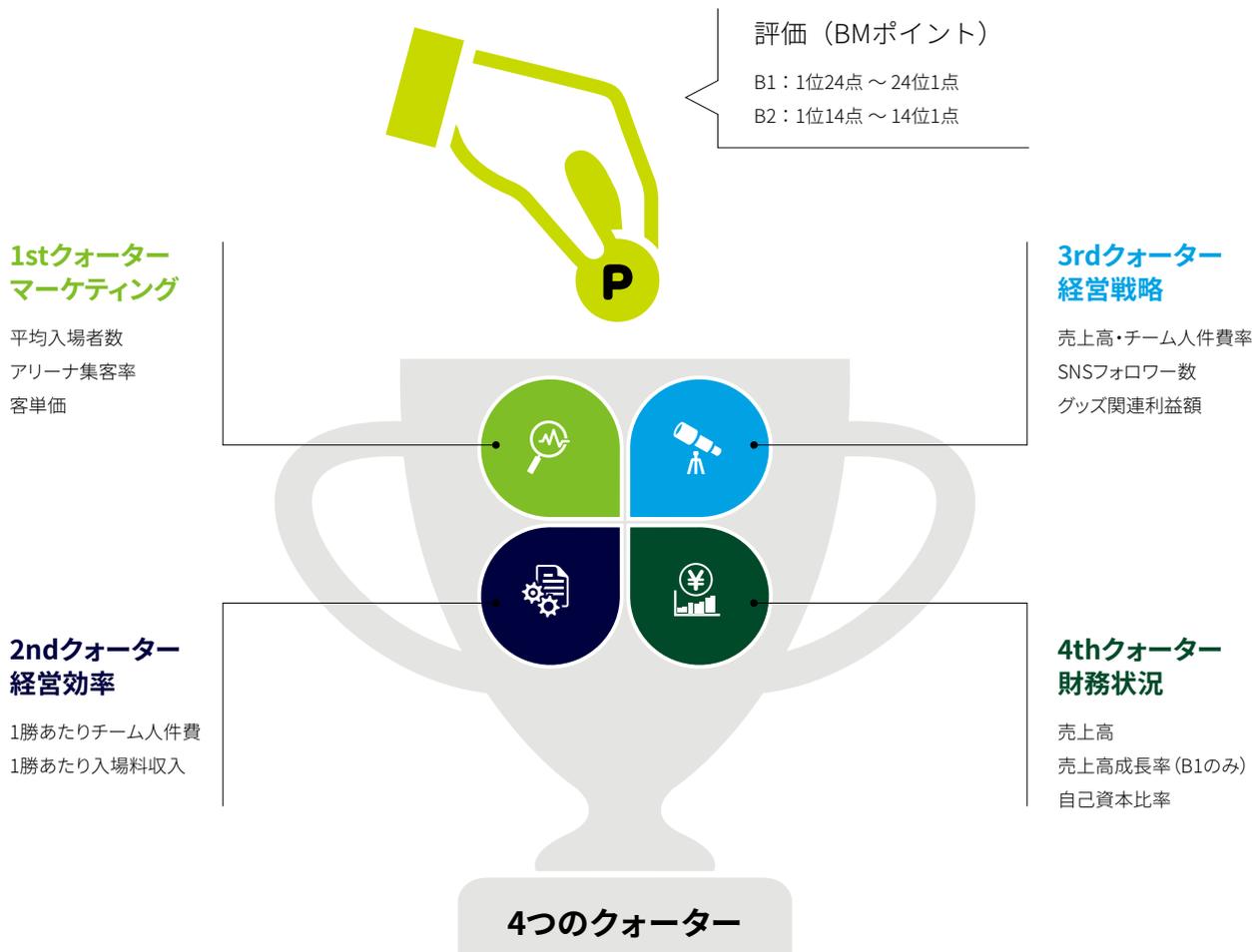
Overview

Bリーグ マネジメントカップ(BMC) 2023 4つの視点

BMC2023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38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24BMポイントの獲得となります。同様にB2の1位も14BMポイン

トの獲得となります。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。マーケティングは一般のビジネスでは基本的な視点の一つですが、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きました。その成果が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、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で、具体的なKPIは以下となります。

- 1勝あたりチーム人件費
- 1勝あたり入場料収入



3rdクォーター：経営戦略

ここでは主に経営資源に着目し、限られた経営資源をどこに投入して「利益」を獲得したか、というクラブパフォーマンスを評価します。スポーツ興行における主な「利益」は、スポンサー収入、入場料収入、放映権収入、グッズ販売収入を源泉とするものとなります。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



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、BMC2023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はデータなどの公表が限定的であるため、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。

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、コートサイドに観客席を仮設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。

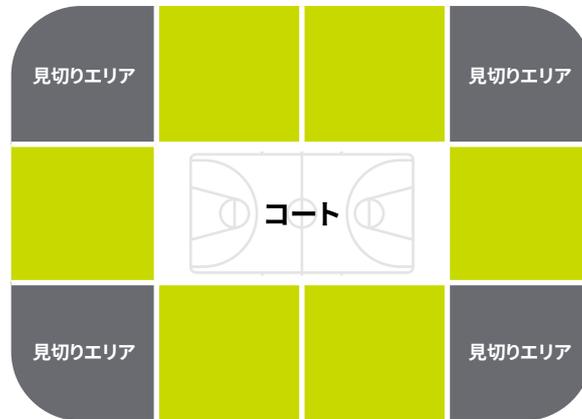
直近のコロナ禍により、密を生み出す「満員のアリーナ」

の実現が難しい状況となっていました。ようやく制限が解除され、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りました。ただし、コロナ禍による環境の変化は、人々の行動や価値観に大きな変化をもたらしたため、コロナ禍前と同様の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でしょう。

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。

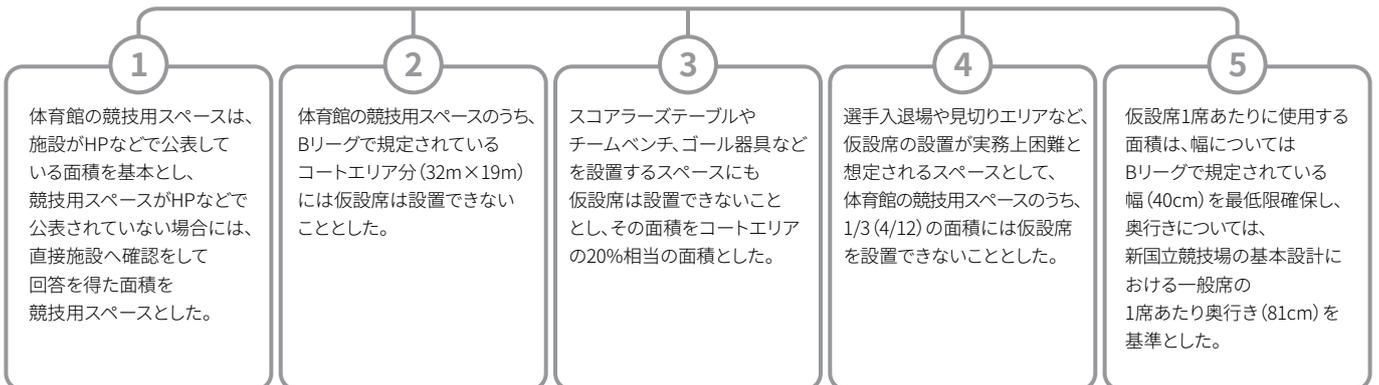
既にプロ野球では一般化しつつありますが、Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます。

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3,502人(+72.7%)、B2が1,402人(+75.9%)で、B2はB1の4割程度の水準となっています。B1で平均4,000人以上の入場者数を記録したのは宇都宮・千葉・A東京・川崎・琉球の5クラブ、B2で平均2,000人以上の入場者数を記録したクラブはA千葉・長崎の2クラブでした。

入場者数が大幅に増加した要因の一つは、コロナ禍が一定の収束を見せたことによる入場制限の緩和が考えられます。具体的には、声出し応援の解禁や3年ぶりのオールスターゲームの開催など、集客施策を実施しやすい環境になりました。コロナ禍においては提供可能なファンサービスに限りがある中で、各クラブはSNSなどのデジタル施策に特に注力していましたが、ハイタッチやサイン会など直接的な身体接触を伴うファンサービスの制限が解かれたことで、各クラブが取り組んできたデジタル施策に直接的な身体接触を伴うファンサービスを掛け合わせた観戦体験を創り出せたものと思われます。

アリーナ集客率

ディビジョン平均を見ると、B1は53.7%(+20.0P)、B2は29.4%(+10.4P)という結果となりました。B1の回復傾向に比べると、B2の回復はやや遅れているという実態が数値として表れています。

クラブごとに見ても本KPIの改善幅はB1とB2の間で明確に傾向の差異が見て取れます。B1クラブは昨シーズンからの増加幅が概ね+20P前後となっていて、最も増加したクラブは宇都宮の+36.8P、次いでFE名古屋の+28.3Pでした。逆にB2は、香川の+0.7Pや福岡の+4.8Pをはじめ、1桁の増加にとどまったクラブも散見される状況です。

コロナ禍で変化した環境下でのファン・ブースターの行動変容を踏まえ、改めてファン・ブースターをアリーナに向かわせるための打ち手として鍵となるのはデジタルマーケティングだと考えられます。一方で、収益規模がB1の半分程度にとどまるB2クラブでは、デジタルマーケティングの重要性は理解しつつもなかなか必要な投資が行えない実態もあり、リーグと連携した対策の必要性が感じられます。

客単価

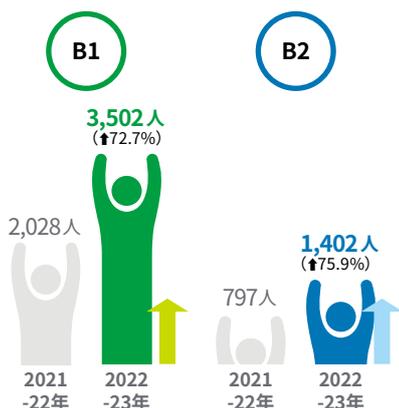
2022年シーズンは、B1平均が3,095円、B2平均が2,267円であり、前年比ではB1が▲20.7%、B2が▲21.1%となりました。(BMCにおける客単価の計算は、アリーナ来場者数(総入場者数)を分母としているため、入場者数制限が設けられていた昨シーズンは計算上の客単価が上昇する傾向がある点にご留意ください。)

入場制限のなかった2018年シーズンと比較すると、B1、B2ともにチケット単価、物販単価はいずれも上昇している、B1とB2の差も約1.6倍から約1.4倍に縮まっています。平均入場者数、入場料収入、物販収入では依然としてB1とB2の間に開きがあるものの、「客単価の上昇」という面においては、両ディビジョンの差がなくなってきていることは、Bリーグ全体としては望ましい傾向ともいえます。

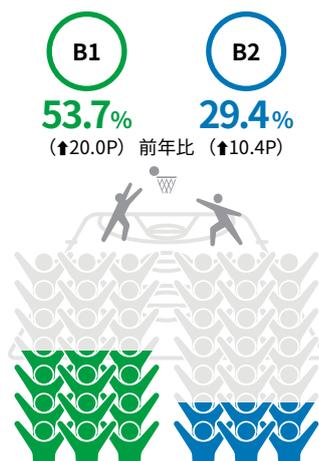
コロナ禍を経て、ファン・ブースターのコスト意識や価値観が大きく変容する中、いかにしてBリーグというコンテンツに価値を感じてもらえるのか、リーグも含め、各クラブがBM施策に知恵を絞り、実行に移していくことができるかどうかにより一層重要になりそうです。

平均入場者数

対昨シーズンでディビジョン間に関わらず増加

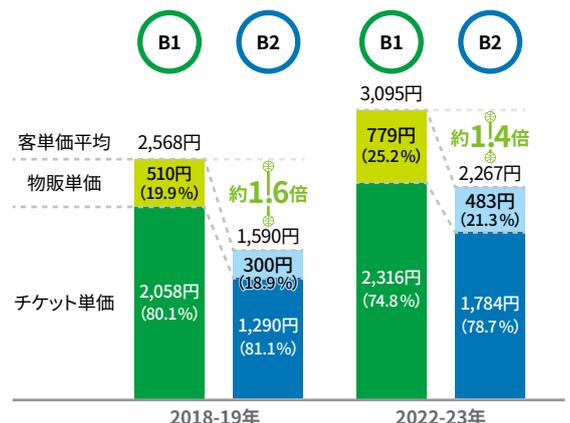


アリーナ集客率

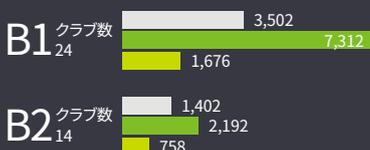


客単価

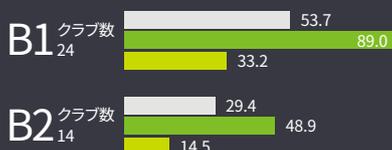
コロナ禍前(2018年シーズン)との比較



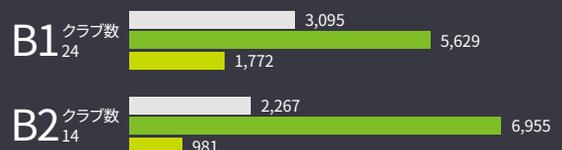
平均入場者数(人)



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を大幅に上回っていて、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21.3百万円、B2が8.6百万円であり、理論上B1はB2の2.5倍程度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1,001百万円、B2は396百万円となりました。

この理論値をクリアしたクラブはB1ではA東京、B2ではA千葉でしたが、B1のA東京は東地区2位、B2のA千葉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。このことから、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が必要であ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ます。

1勝あたり入場料収入

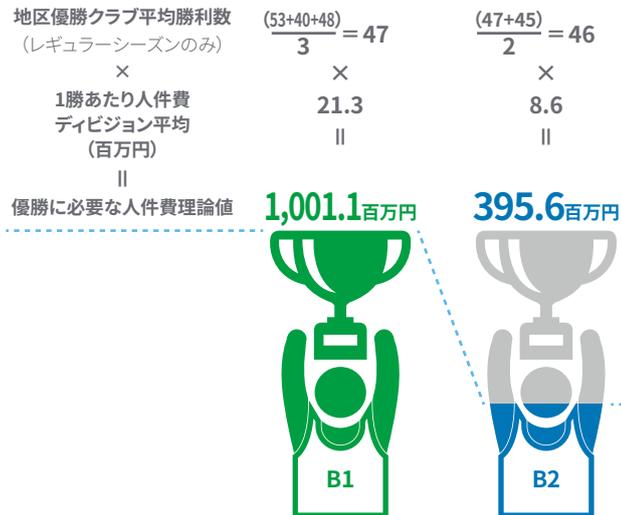
2022年シーズンにおける1勝の商業的価値を示す本KPIについて、ディビジョンごとの平均値はB1が8.8百万円(+32.0%)、B2が2.6百万円(+17.2%)で、B1とB2とでは約3.4倍の開きとなり、両ディビジョンの差は昨シーズンとほぼ同水準でした。

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、試合数の増加により平均勝利数が両ディビジョンとも上昇傾向だったことに加え、入場料収入もB1が+89.3百万円(+49.4%)、B2が+26.8百万円(+58.4%)とともに伸びたことに伴い本KPIが押し上げられた結果となりました。

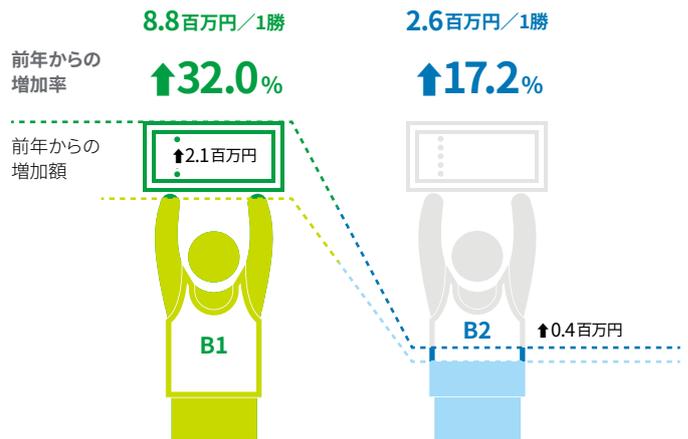
両ディビジョンの入場料収入がともに伸びていることはBリーグにとって良い兆候といえますが、DXも活用した試合前後の付加価値の創出や、試合会場におけるホスピタリティサービスの充実など、コロナ禍によって観客の行動様式や価値観が変容している中、今後の成長に向け、顧客満足度を維持・向上しつつクラブの財政基盤を固めるための入場料収入を底上げしていくのか、BMとしての真価が問われることになりそうです。

1勝あたりチーム人件費

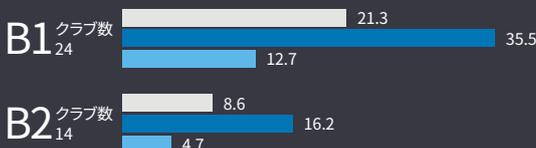
優勝するために必要なチーム人件費の理論値



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・ブースター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。

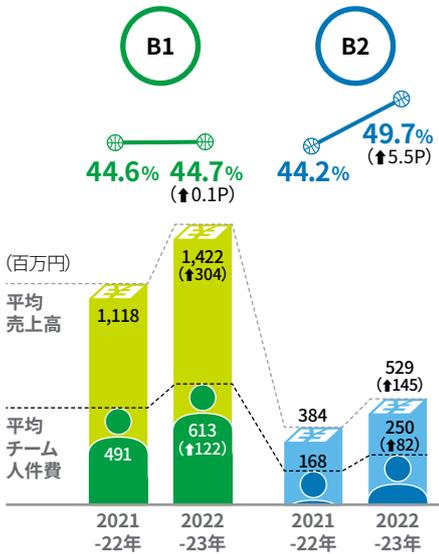
売上高・チーム人件費率

チーム人件費はクラブの財務数値の中でも最大の費用項目であり、かつ、通常各クラブの期初の売上予算からチーム人件費が設定されることが多いと考えられます。その投資方針がBM面とFM面の両方の成果に直結するという意味で、売上高・チーム人件費率は各KPIの中でも特に経営手腕の問われる項目といえます。

2022年シーズンにおいては、B1が横ばいであったのに対し、B2は5.5P増加しました。B1・B2ともに大幅な売上高の増加を達成しましたが、B1は売上高の増加率に連動させる形でチーム人件費を積み増しているため、結果として売上高・チーム人件費率は前年同水準と安定的に推移しています。一方で、B2においては、売上高の増加率以上にチーム人件費が積み上がっていて、戦力強化を重視したクラブが多かったことがうかがえます。

売上高・チーム人件費率

B1およびB2いずれも売上高とチーム人件費ともに増加



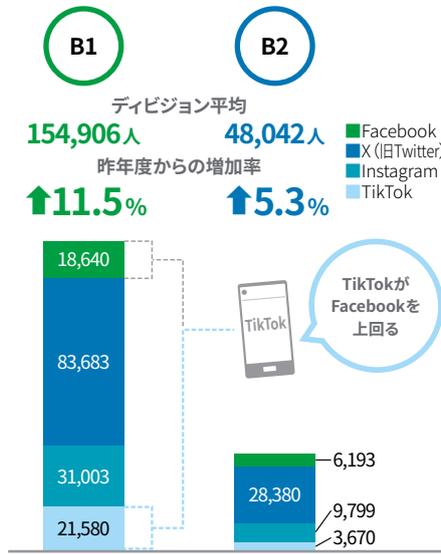
SNSフォロワー数

SNSフォロワー数は、B1・B2ともに、昨シーズンの各+16.3%・+33.8%の増加に引き続き、2023年シーズンも+11.5%・+5.3%と堅調に増加しました。Facebook以外のX (旧Twitter)・Instagram・TikTokのフォロワー数が各クラブともに増加傾向にあります。

本KPIは、各クラブの社会からの注目度を表す指標の一つであり、各クラブの社会的影響力を示す指標であるともいえます。堅調な増加はBリーグおよびクラブの社会における存在感が拡大していることを示唆しているといえるでしょう。また、本KPIの増加は、クラブや選手の露出が増えることを意味することから、やがてパートナーシップの価値向上にもつながると考えられます。スポンサー収入の拡大とどのように連動するかも興味深いポイントです。

SNSフォロワー数

TikTokの存在感が増し、今やB1ではFacebookを上回るフォロワー数のプラットフォームになっている



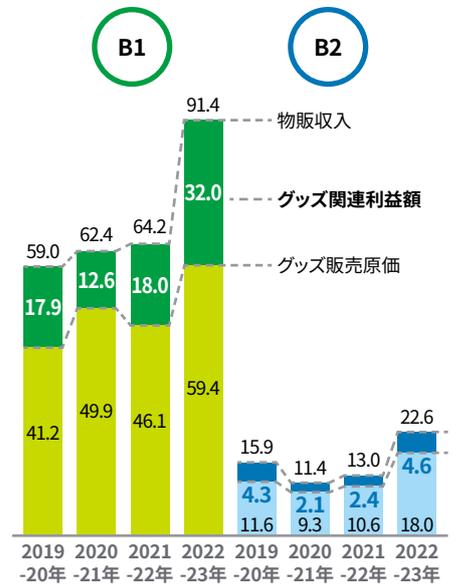
グッズ関連利益額

B1・B2ともにコロナ禍による入場制限が緩和され、試合観戦やイベント開催が可能になったことで入場者数が回復し、EC販売の促進で物販収入が上昇したことで、連動してグッズ関連利益額も大きく増加する結果となりました。

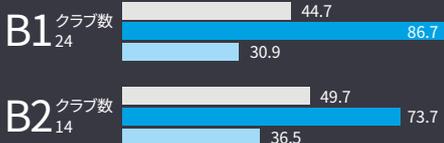
クラブ収益に占めるグッズ関連利益額の影響はそこまで大きくはないものの、グッズはクラブとファン・ブースターをつなぐ連結ピンとしての役割も持っているため、グッズをどのようにクラブ経営に活用していくかはBM施策上も重要な意味を持ちます。試合を盛り上げるオリジナルグッズはもちろん、日常使いできるグッズの開発により、クラブの収益力の向上とファン・ブースターのクラブへのエンゲージメントの両面を引き出すことで、収益以上の効果をクラブにもたらすことができると考えられます。

グッズ関連利益額

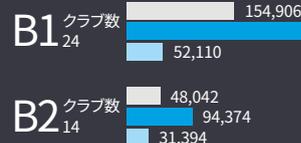
グッズ関連利益額の推移 (百万円)



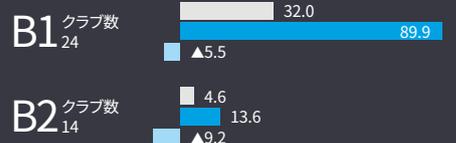
売上高・チーム人件費率 (%)



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まだ一部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は重要です。

売上高

2022年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+304百万円の1,422百万円、B2が前年比+146百万円の529百万円と、それぞれ増収となりました。B1とB2の格差は昨シーズンの2.9倍から、2022年シーズンは2.6倍となり、ディビジョン間格差は若干減少しています。

2022年シーズンはコロナ禍の制限が落ち着き、両ディビジョンにおいて過去最高の売上高を達成しました。入場料収入はB1で+89百万円(+49.4%)、B2で+27百万円(+58.4%)、スポンサー収入も、B1で+146百万円(+22.9%)、B2で+112百万円(+46.9%)の増収で、各クラブが継続的に取り組んできたBM施策が実を結んだといえるでしょう。

なお、収入構成としてはB1・B2とも依然としてスポンサー収入への依存度が高く、B1が55.3%、B2が66.1%となっています。入場料収入や物販収入などの事業拡大に取り組み、全体としてよりバランスのとれた経営を目指すことが求められます。

売上高成長率

2022年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均35.8%(+10.2P)、B2が平均28.6%(▲12.4P)となりました*。両ディビジョンともに高い成長率を維持しています。B1では、50%以上の成長率を達成したクラブが計6クラブありB1平均を押し上げました。ファンベースの拡大、アリーナの整備、親会社による積極的な投資などBM面の着実な取り組みが結果しています。この成長率を今後も維持していけるかどうか、各クラブのBM施策に期待です。

一方で、B1ではマイナス成長クラブが24クラブ中1クラブ(前年比▲1)、B2では2クラブ(前年比+1)ありました。スポンサー収入の変動など、ボラティリティの高い収入をどうコントロールしていくかが今後の経営課題といえます。

*B3からの昇格2クラブを除いた平均で算出

自己資本比率

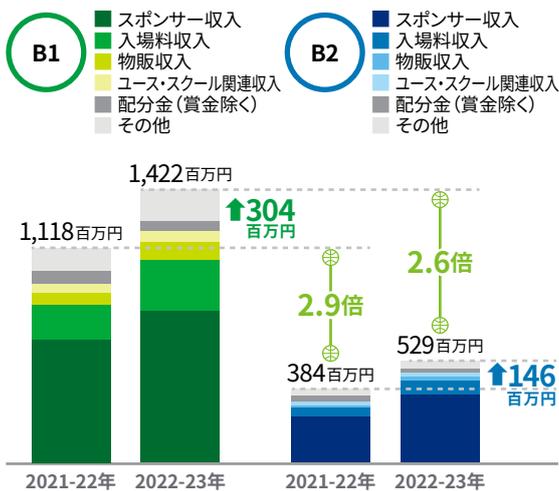
2022年シーズンにおける平均は、B1で前年比+50.2Pの26.5%で全体として増加し、各クラブの債務超過は解消されています*1。またB2は前年比+15.5Pの▲107.6%でした。しかし債務超過のクラブも6クラブあり、依然として財務的安全性については深刻な状況が続いています。

2022年シーズンまで、B2についてはクラブライセンス制度の債務超過に関する特例措置が取られていましたが、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思定されるため、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。

*1 新潟に関して、2023年4月のクラブライセンスの判定において、監査法人による会計処理に関する指摘を受け、実質債務超過の状態となったため、B1ライセンスの基準を満たさない状態となり、B1ライセンスからB2ライセンスへの交付の見直しが行われていました。したがって、B1では結果として新潟1クラブが債務超過となっています。

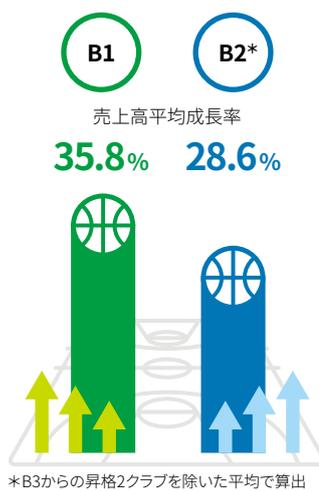
売上高

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ともに大幅な成長トレンドを継続

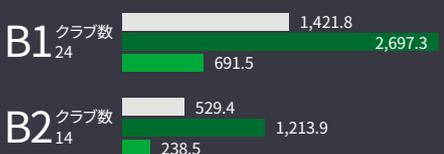


自己資本比率

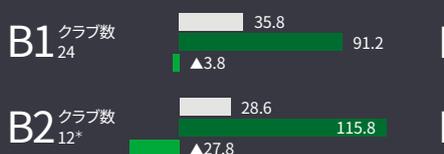
自己資本比率(安定性)を向上させるための3つの方法



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

Bリーグ マネジメントカップ 2023

B1 Ranking

川崎が3年ぶり2回目の王座奪還!!

B1部門は川崎が琉球の3連覇を阻み、見事2020年シーズン以来となる2回目の優勝を飾りました。

川崎はマーケティング、経営効率、経営戦略、財務状況の全分野で上位3位以内となるバランスの良さが光りました。特に、財務状況において2位に15ポイントもの大差をつけ、これがB1部門優勝の決め手となりました。

その決め手となった財務分野のKPIである売上高、売上高成長率および自己資本比率がともに好調な入場料収入の伸びによって支えられていることもさらに前向きなポイントです。コロナ禍でも地道なDXコンテンツの積み上げで新規のファンを惹きつけ続け、2023年11月には、リアルなコンテンツとして最大12,000人収容（Bリーグ開催時）の新アリーナを2028年にオープンする構想も公表されました。この新アリーナ構想もさらなる成長の原動力として、今後もBリーグ全体の発展を牽引してくれることを期待したいです。



© KAWASAKI BRAVE THUNDERS



BM Point 2023

B1	順位	(参考) 2021-22年 シーズン 順位	BM point 総計
 川崎ブレイブサンダース	1 ↑	3	236
琉球ゴールデンキングス	2 ↓	1	224
千葉ジェッツふなばし	3 ↑	4	207
宇都宮ブレックス	4 ↓	2	194
秋田ノーザンハピネッツ	5 ↑	6	181
横浜ビー・コルセアーズ	6 ↑	8	170
島根スサノオマジック	7 →	7	148
群馬クレインサンダース	8 ↑	19	146
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	9 ↑	16	141
広島ドラゴンフライズ	10 ↓	9	134
滋賀レイクズ	11 ↑	12	134
レバンガ北海道	12 ↓	5	132
仙台89ERS	13 —	1**	131
アルバルク東京	14 →	14	128
大阪エヴェッサ	15 ↓	10	124
茨城ロボッツ	16 ↑	18	117
信州ブレイブウォリアーズ	17 ↓	15	117
サンロッカーズ渋谷	18 ↓	17	111
ファイティングイーグルス名古屋	19 —	4**	100
シーホース三河	20 ↓	11	92
新潟アルビレックスBB	21 →	21	87
京都ハンナリーズ	22 →	22	86
富山グラウジーズ	23 ↓	13	83
三遠ネオフェニックス	24 ↓	20	77

※2021-22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
21	21	23	65	20	21	41	23	21	19	63	21	23	23	★67
24	23	22	★69	18	24	★42	19	23	23	★65	22	7	19	48
22	22	21	65	15	18	33	17	24	24	★65	23	4	17	44
20	24	24	68	8	23	31	15	22	21	58	20	8	9	37
17	18	13	48	21	12	33	22	15	11	48	12	18	22	52
19	7	16	42	23	15	38	20	18	14	52	9	15	14	38
13	19	18	50	17	6	23	3	9	18	30	16	9	20	45
11	16	14	41	9	14	23	16	7	8	31	18	21	12	51
18	9	7	34	22	4	26	11	16	4	31	17	12	21	50
12	14	19	45	19	9	28	6	11	16	33	14	3	11	28
5	5	12	22	3	20	23	24	12	12	48	11	24	6	41
9	1	17	27	4	22	26	18	20	7	45	15	14	5	34
14	17	8	39	13	17	30	5	5	20	30	3	16	13	32
23	13	1	37	2	10	12	7	19	9	35	24	17	3	44
10	4	4	18	10	1	11	21	17	17	55	19	6	15	40
16	12	6	34	14	8	22	4	3	15	22	5	10	24	39
8	3	20	31	24	13	37	10	2	10	22	4	13	10	27
3	10	15	28	12	11	23	8	10	5	23	10	11	16	37
1	15	5	21	16	2	18	13	1	2	16	7	20	18	45
7	20	10	37	6	5	11	9	13	3	25	13	2	4	19
4	2	9	15	7	19	26	12	6	6	24	2	19	1	22
6	8	3	17	11	7	18	14	4	1	19	8	22	2	32
2	11	11	24	5	16	21	2	14	13	29	1	1	7	9
15	6	2	23	1	3	4	1	8	22	31	6	5	8	19

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

2022年シーズンにおけるB1の平均入場者数は3,502人で、前年比+1,474人(+72.7%)となりました。トップは琉球の7,312人、2位はA東京の6,065人、3位は千葉Jの4,951人でした。昨シーズンからB1に所属している全クラブが前年増を達成していますが、特にA東京は前年比+4,103人(+209.1%)と大幅に増加しています。

多くのクラブにとってコロナ禍からの回復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。それを示すように、年間最多入場者数を記録した千葉J vs 琉球の日本生命 B.LEAGUE チャンピオンシップ(2023年5月28日、横浜アリーナ)は、入場者数13,657人と昨シーズン最多の試合の1.6倍以上を記録しています。

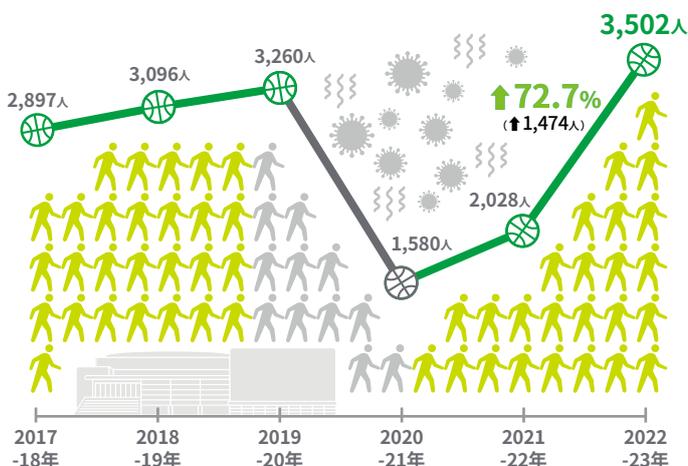
その琉球が本拠地とする沖縄アリーナでは、2023年8月にFIBAバスケットボールワールドカップが開催され、日本代表は過去最多となる3勝を挙げました。ワールドカップの自国開催を控えて、バスケットボールへの注目度が高まったことが入場者数増加につながったものと考えられます。加えて、A東京では2022年シーズンより本拠地を代々木体育館に戻すなど、アリーナの大型化も進んだシーズンでした。ワールドカップの自国開催を背景としたファン・ブースターの需要増大とアリーナの大型化によるクラブの供給増大が相乗したことが、今回の結果をもたらしたといえそうです。

アリーナ集客率

2022年シーズンにおけるB1の平均は53.7%で、前年比+20.0Pとなりました。コロナ禍の影響が生じる前の2019年以前と同等の水準である50%台を取り戻していて、社会全体と同様にコロナ禍からの復活を印象付けるシーズンとなりました。最も集客率が高かった宇都宮は89.0%を記録した一方、最も低かった北海道は33.2%となっています。TOP3の顔ぶれが宇都宮・琉球・千葉Jとなるのは、そう長くないBリーグの歴史の中で既に5度目で、人気クラブが引き続きアリーナの熱狂を高いレベルで保っていることがうかがえます。

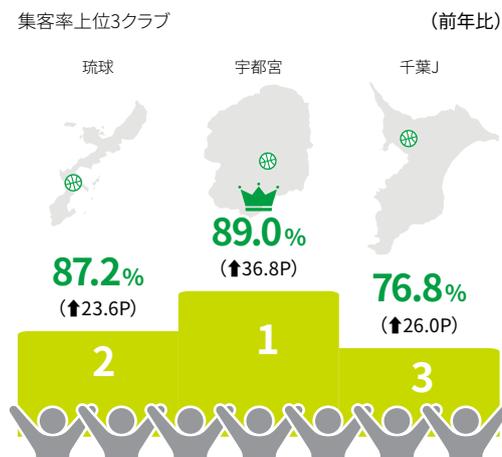
そんな中、唯一集客率が減少したのがA東京で、前年比▲3.6%の50.5%となりました。ただし、これは2022年シーズンのホームゲームの大半を、立川立飛(3,624人収容)から代々

平均入場者数

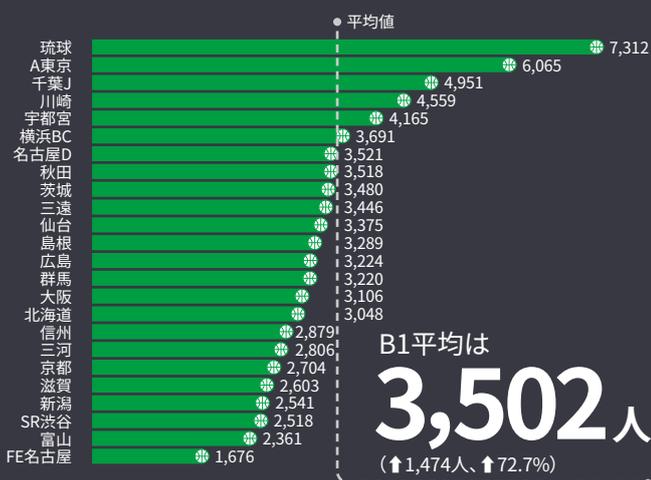


アリーナ集客率

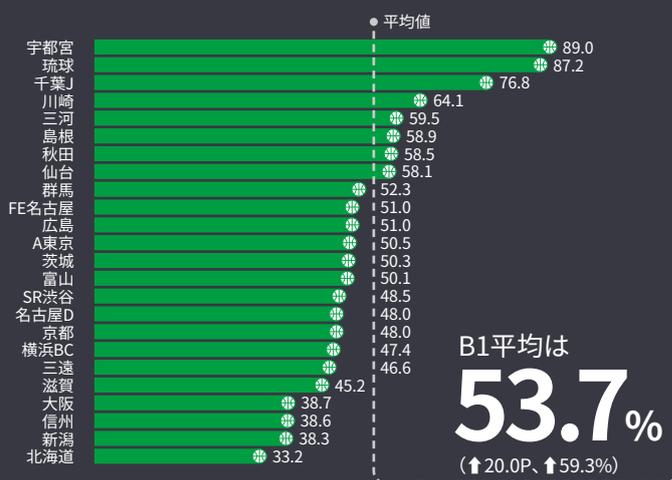
集客率上位3クラブ



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B1

木第一体育館 (15,239人収容)での開催としたことが影響しています。むしろ収容人数の増加幅に対して集客率を同水準に維持できているのは、BM施策が効果的に機能していることの表れといえます。さらに、2023年シーズンからは代々木第一体育館での開催日に限ってアリーナ内に展示エリアやキッズエリアが新設されることになっていて、将来のTOKYO A-ARENA Projectも含め、大規模アリーナをホームとしているからこそ実現可能な、ファン・ブースターとの接点を深める施策がさらなる集客への追い風となることを予感させます。

客単価

2022年シーズンにおけるB1の平均は前年比▲809円(▲20.7%)の3,095円でした。内訳は、チケット単価が▲587円、物販単価が▲222円であり、いずれも昨シーズンから減少する結果となりました。

なお、BMCにおける客単価の計算はアリーナ来場者数(総入場者数)を分母としているため、コロナ禍による入場制限が設けられていた過去3シーズンでは計算上の単価が上昇する傾向があった点にご留意ください。それを踏まえ、観客動員に制限の無かった2018年シーズンと比較してみると、2022年シーズンのB1の平均は+527円(+20.5%)、CAGR(年平均成長率)では+4.8%と、着実な増加傾向にあることがうかがえます。

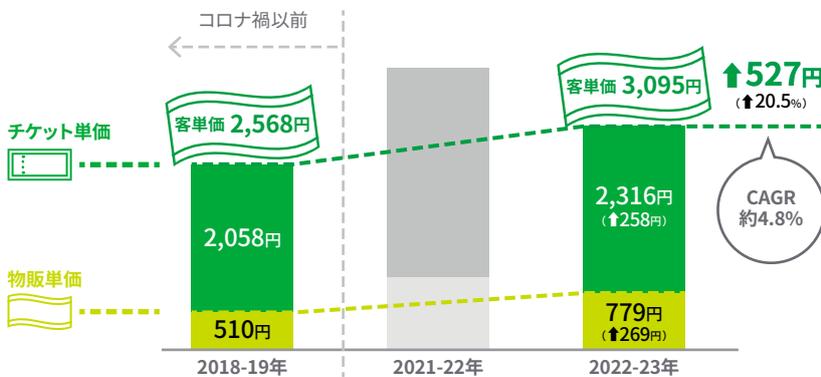
最も値が高かったのは昨シーズンに引き続

き宇都宮(5,629円)で、チケット単価・物販単価のいずれも1位と、安定した結果を残し続けています。2位の川崎(5,149円)は、ダイナミックプライシングなどの施策が功を奏し、全24クラブ中21クラブが前年比マイナスを記録するなか800円以上も伸ばしました。3位の琉球(5,119円)は、平均入場者数・入場料収入でリーグトップに君臨する実力を発揮し、前述の2クラブに続き客単価5,000円以上を達成しました。

入場制限の解除後2年目を迎える来シーズンは、再びチケット単価・物販単価の上昇をもたらすべく、ダイナミックプライシングの導入や高価格帯チケットの販売数増加、商品開発力の向上など、BMの手腕が真に問われるシーズンとなりそうです。

客単価

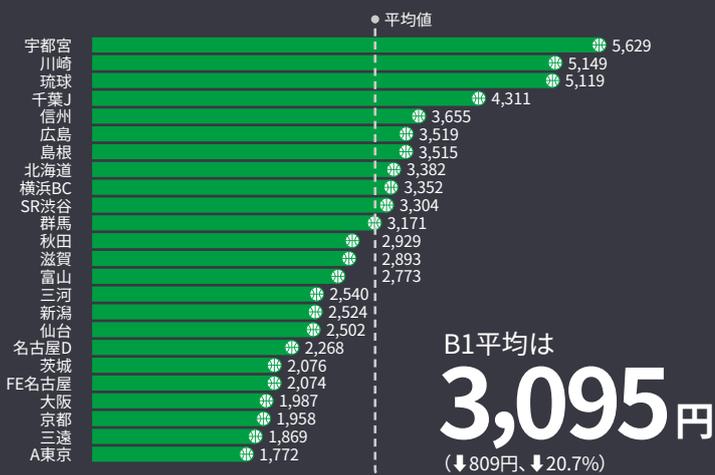
前年比では減少したものの、コロナ禍以前の2018年シーズンと比較すると、チケット単価、物販単価はともに増加している



チケット単価・物販単価上昇のための代表的な施策



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

2022年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+1.8百万円(+9.4%)の21.3百万円でした。昨シーズンのようなコロナ禍による中止試合もほぼ無く、各クラブとも試合数が約60試合(信州対広島戦の1試合中止)のフルシーズンを戦い抜いたこともあり、前年比でクラブの勝利数が増加傾向となりました。一方で、円安による外国籍選手の年俸高騰などの要因により、チーム人件費の平均が121百万円増加したこともあり、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6割程度のチーム人件費にもかかわらず、勝率0.492で29勝している、1勝を約12.7

百万円で挙げたことになっています。2位の横浜BCは、B1平均の7割程度のチーム人件費で33勝し、こちらは1勝を約13.0百万円で挙げています。MVPと新人賞を受賞した河村勇輝選手が新人契約であったことの影響もありチーム人件費は抑制され、チーム成績が上がったため本KPIが向上したとみられます。

対して、最下位の三遠はMVP受賞経験のある金丸晃輔選手などを獲得し、前年比+449.5百万円(+122.6%)の815.9百万円のチーム人件費を投下しました。その影響もあり、前年より勝利数を伸ばし23勝を挙げたものの、本KPIとしては最下位となってしまいました。

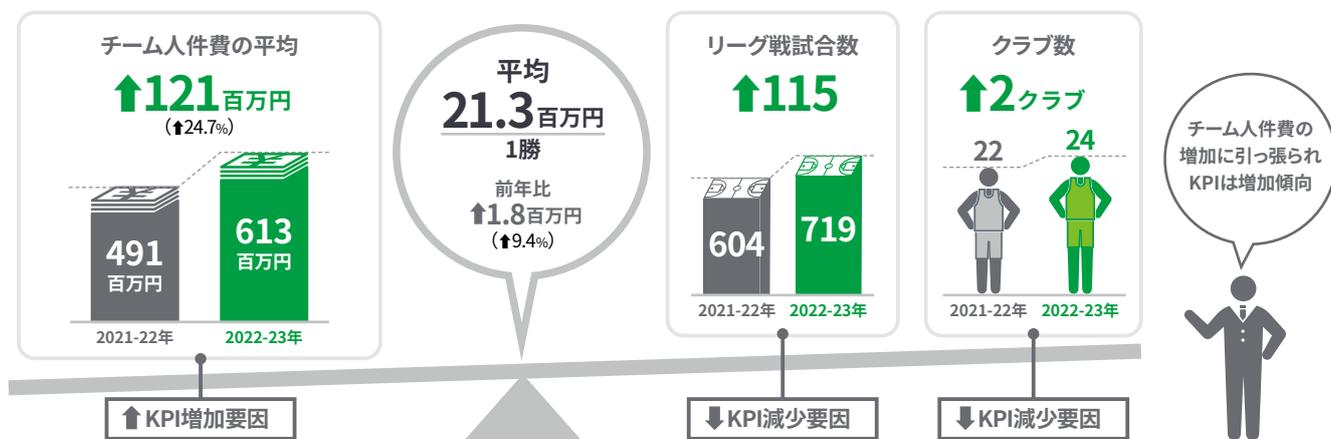
このKPIの値はマネジメントの観点からは

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。

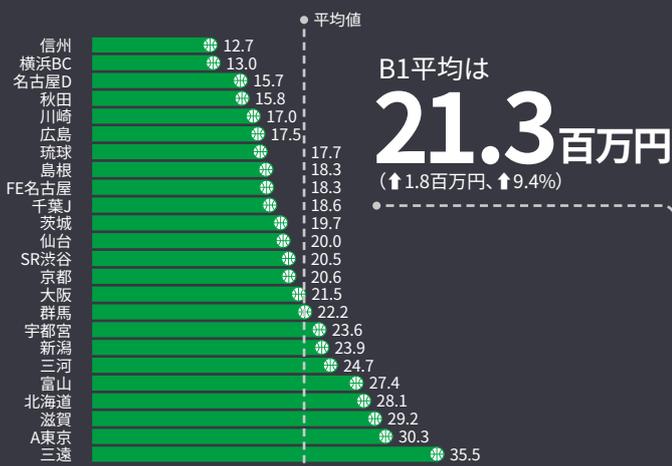
一般的には、BMの判断による多額のチーム人件費の投入はFM面にプラスの影響を与える傾向があります。ただし、チーム人件費に投入できる資金は有限であり、財務的な健全性を求められるBクラブにおいては、無尽蔵なチーム人件費の拡大はリスクであるともいえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝利を挙げられるかを模索することが重要といえます。

1勝あたりチーム人件費

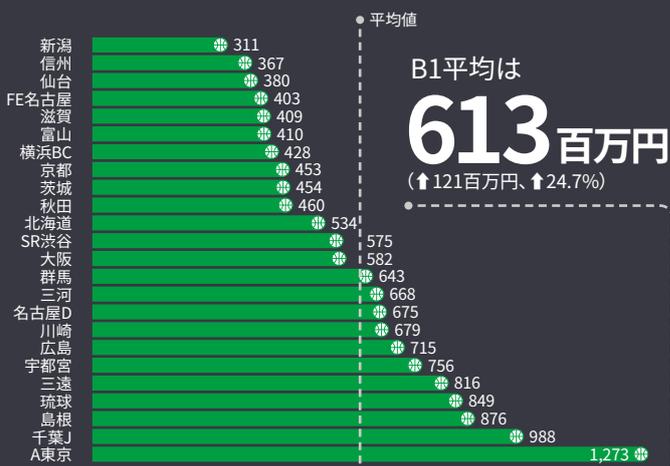
分子であるチーム人件費は25%近く増加。コロナ禍の影響が減って試合数が増え、分母の勝利数も増加。分子であるチーム人件費の増加分が大きく、前年比でKPIは少し増加傾向



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。

2022年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+2.1百万円(+32.0%)の8.8百万円でした。順位を見ると、トップの琉球が21.1百万円

(+32.9%)となっていて、それを宇都宮が15.3百万円(+97.1%)で追う結果となりました。

宇都宮は、昨シーズンの7.7百万円から約2倍に本KPIを大きく向上させていますが、その要因はFM面において勝利数を40勝から32勝と減らしてしまったことが影響しています。そのため、値としてのKPIは改善したものの、ファン・ブースターの立場からすると、昨シーズンと比べ勝利試合を観るためにかけたコストという面では割高に感じられた可能性があります。

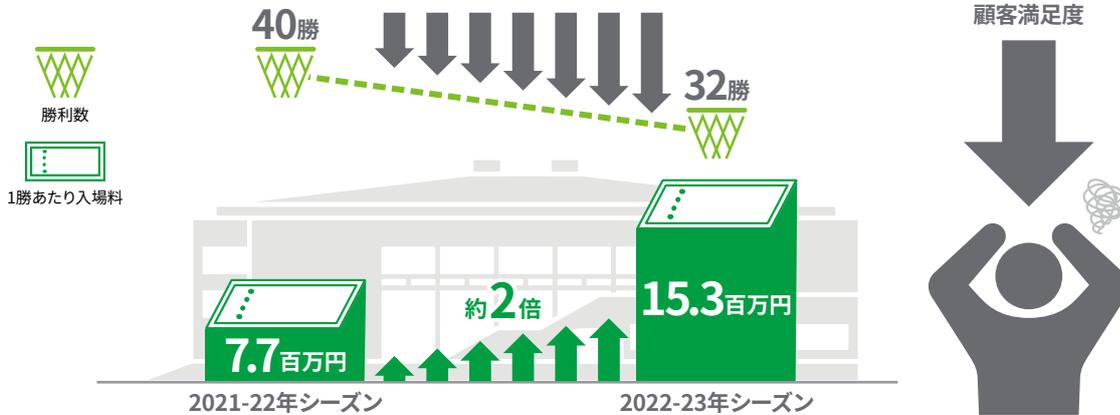
一方で、チケット価格に見合う価値の提供の形は一つではなく、もちろん「勝利」という柱は揺るがないもののほかにも、試合前

の高揚感、会場の非日常的な雰囲気、選手が魅せるスポーツマンシップやパフォーマンス、試合後の余韻など、様々な要素が存在します。BM施策を検討する際には、顧客満足度をいかに維持しつつ本KPIを高めていくかが重要で、BMの手腕の見せ所となります。

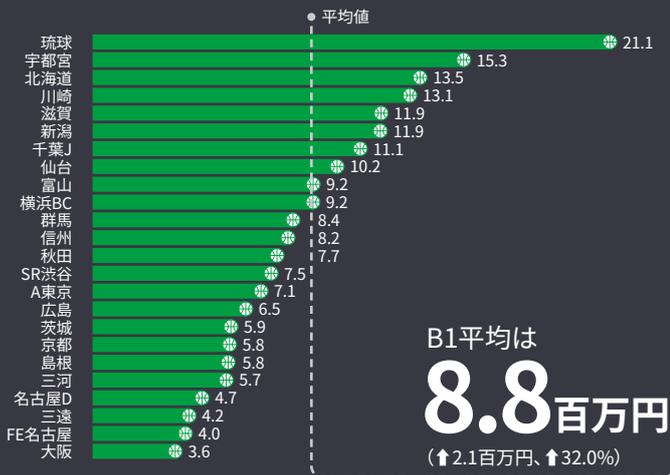
1勝あたり入場料収入



前年の約2倍になったが、勝利数は40勝から32勝へ減少したことにより、観客の顧客満足度は低下



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係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

2022年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+0.1Pの44.7%とほぼ横ばいでした。チーム人件費の平均は昨シーズンから+121百万円(+24.7%)と大幅増となっていますが、売上高も+304百万円(+27.2%)と大幅に伸びているため本KPIの値には大きな変化がない状況です。

Bリーグが開幕した2016年シーズン以降のB1における本KPIの推移を見てみると、6年間で31.8%から44.7%と12.9P増加しています。2019年シーズン以降の推移を見ると、多くのクラブが45%前後となっていますが、この水準が売上高・チーム人件費の適正水準なのかは今後見極めが必要かと思われます。売上高自体がBリーグ開幕期から倍以上の水準に伸びていますが、チーム人件費はそれを上回る3倍

以上の水準に拡大していて、選手人件費以外の経営資源への投資のバランスも意識したクラブ経営が今後は重要になってくるものと推察されます。

クラブ別に見ると、滋賀の30.9%が最低、三遠の86.7%が最大となっていて、クラブごとの戦略などにより大きな差が生じている状況です。特筆すべきは、各地区で1位となった千葉J、川崎、琉球の3クラブは、本KPIが40%未満となっていることです。いずれも売上高20億円超という財務基盤をベースに、FM面で高い成績を残しながら、売上高・チーム人件費率を低く抑えることで、財務においても黒字を達成していて、BM面でも理想的なバランスを実現できているといえそうです。

SNSフォロワー数

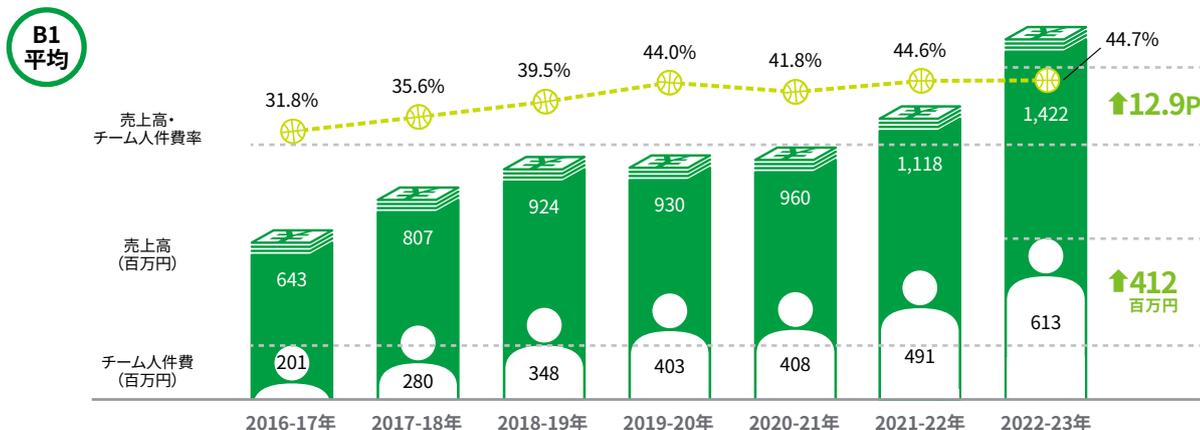
2022年シーズンのB1の平均は、前期比+15,978人(+11.5%)の154,906人となりました。トップは千葉Jの468,245人(前期比+76,168人)で昨シーズン同様に他を圧倒していて、差を縮めてきていた二番手の琉球(前期比+51,509人)を再び引き離しました。

ここ数年、クラブによるTikTok活用の動きが拡大し、フォロワー数が大幅に成長し、今やB1クラブのフォロワー数構成において、TikTok分(14%)がFacebook分(12%)を上回るに至りました。スーパープレー映像や面白映像などの切り抜きを手軽に見ることができるTikTokはBリーグファンの指向にマッチしていると推察されます。

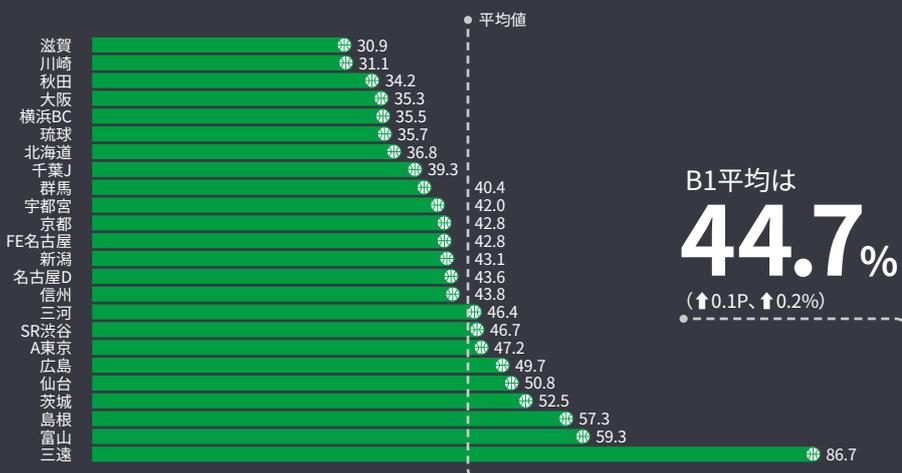
そのTikTokを活用できているクラブの代表

売上高・チーム人件費率

Bリーグ開幕以降の6年間で、B1は売上高・チーム人件費率が12.9P、平均チーム人件費が412百万円増加



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B1

グッズ関連利益額

は川崎で、TikTokフォロワー数が126,600人とB1クラブ中No.1であり(二番手は千葉Jの121,600人)、クラブのSNSフォロワー数構成においても45%を占めるなど、突出した数字を記録しています。川崎は元々映像コンテンツの価値をいち早く見出し、新規ファン獲得の動線としてYouTubeを用いるなど活用を進めていました。TikTok利用も映像コンテンツ活用という文脈でその延長ととらえることができ、一日の長があったのではないかと推察されます。

琉球についてはTikTokフォロワー数割合がB1平均を下回る11%に留まっていますが、一方でX(旧Twitter)割合が平均を超える60%に上っています。このTikTok活用の差がそのまま千葉Jとの差の要因となっています。

2022年シーズンにおけるB1平均は、前年比+14.0百万円(+77.5%)の32.0百万円となりました。B1では千葉Jが89.9百万円と最も高く、最も少なかったのは京都で▲5.5百万円でした。また、最も増加幅が大きかったのは三遠で、前年比+68.4百万円の80.8百万円でした。三遠は原価率を昨シーズン81.0%から2022年シーズンは16.5%と大幅に改善したことで、利益を大幅に伸ばしています。

B1の「物販収入」平均は、前年比+27.3百万円(+42.5%)の91.4百万円と大幅に増加しています。この要因としては、コロナ禍による入場制限が緩和され入場者数が回復したことの影響が大きいと思われるが、コロナ禍において各クラブが地道に取り組んできたEC販売

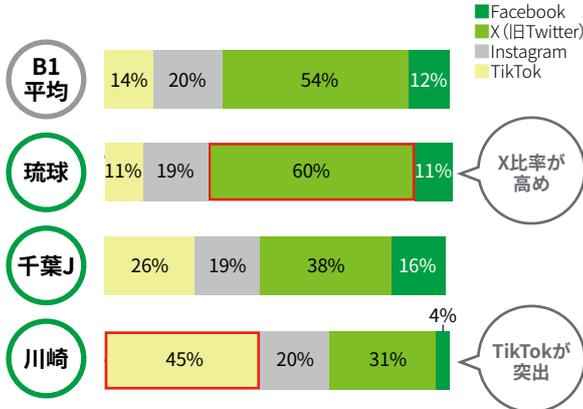
の促進によるものも大きいと推察されます。

物販収入の増加に比例して、「物販関連費」平均も前年比+13.3百万円(+28.8%)の46.1百万円と増加していますが、物販収入と比較すると増加幅は小さく本KPIを押し上げる要因となりました。

なお、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%、2020年シーズンは79.9%と年々大幅な上昇傾向にありましたが、昨シーズンは71.9%、2022年シーズンは65.0%と徐々に落ち着きを取り戻しています。コロナ禍での在庫処分や新規商品開発などで高んだ費用がひと段落したことが影響しているものと考えられます。

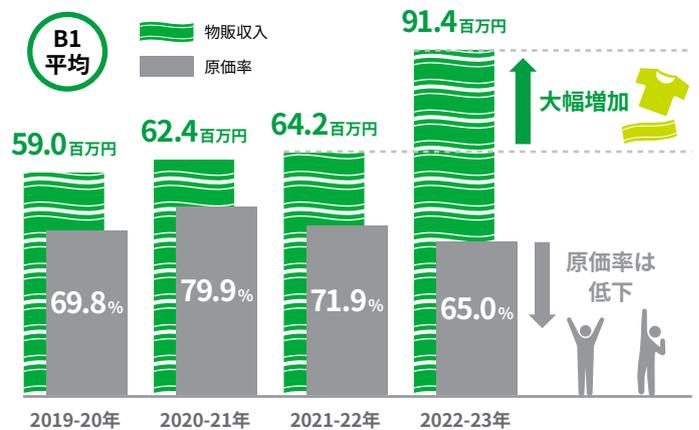
SNSフォロワー数

SNSフォロワーの構成比
(Facebook, X(旧Twitter), Instagram, TikTok合計)

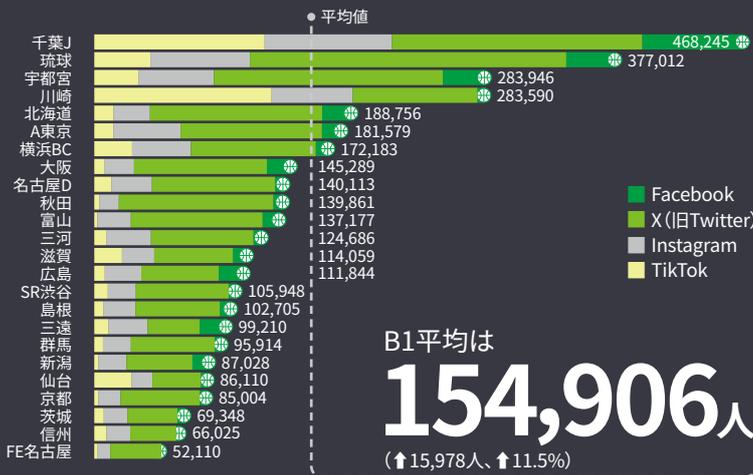


グッズ関連利益額

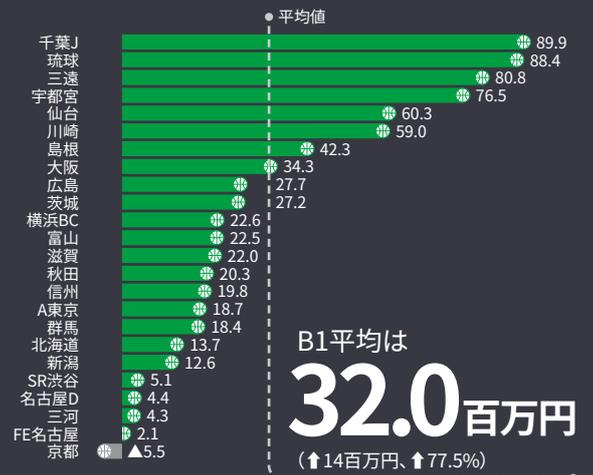
物販収入と原価率の推移



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、債務超過や3期連続赤字、資金繰りに対して厳しいチェックがなされます。B1では既にコロナ禍によるライセンス交付要件の特例措置も解除されていて、クラブの安定的な財務体質の確保は最優先課題となっています。

売上高

2022年シーズンにおけるB1売上高平均は、前年比+304百万円(+27.2%)の1,422百万円でした。コロナ禍の影響が解消され、B1史上最高となる入場者数が牽引した結果となりました。クラブ別に見ると、昇格組の仙台とFE名古屋を含め、全24クラブ中23クラブにおいて増収を達成しています。トップはA東京の2,697百万円で、2位の千葉Jに187百万円の差をつけています。A東京はB1平均の約3倍となるスポンサー収入をベースとし、入場料収入においても前年比+199百万円増の298百万円を達成しています。なお、最下位は唯一売上高が減少した富山の691百万円で、同一ディビジョン内で約4倍の差となっています。

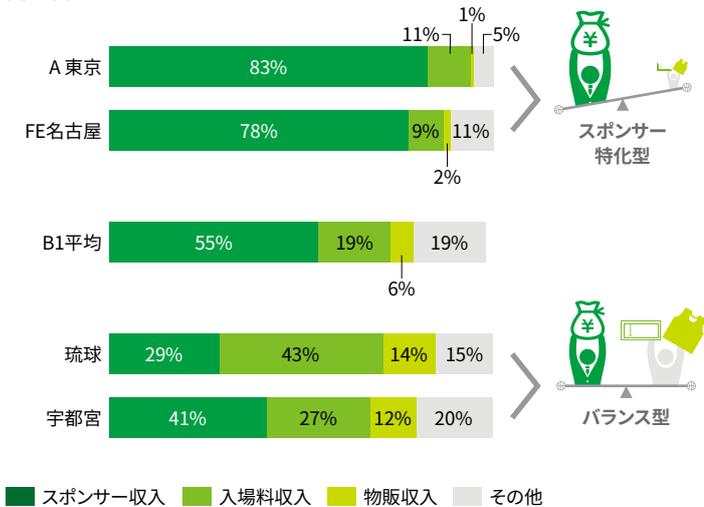
B1の売上高構成比は、スポンサー収入の割合が大きく、平均で55.3%と過半数を占めています。特に大企業の資本傘下にあるクラブその傾向が強く、A東京(トヨタ自動車)は83.3%、FE名古屋(豊田通商)は78.4%でした。一方、本KPIで3位となった琉球は、入場料収入が43%を占めていて、大きく状況が異なります。地域からの熱い支持が反映され、入場料収入においてB1最高の1,015百万円を達成し、2位の千葉との差が427百万円となっています。B1ではアリーナ新設の動きも加速していて、こうした実績がベンチマークとなることで、他クラブにおいても入場料収入や物販収入の拡大が進んでいくことが期待されます。

売上高成長率

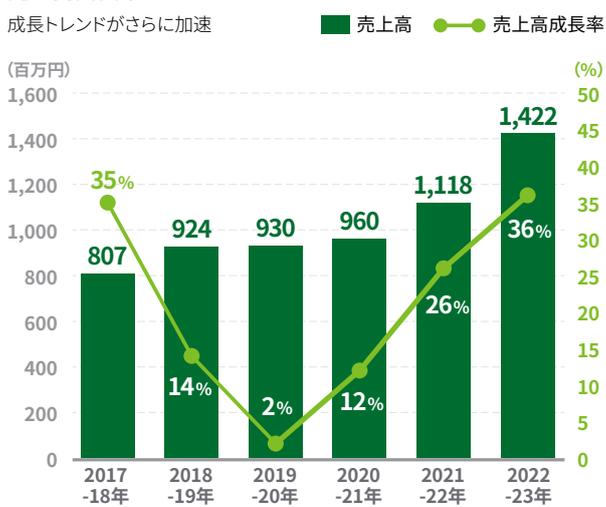
2022年シーズンのB1の平均は、前年比+10.2P(+39.5%)の35.8%と、昨シーズンの成長率をさらに上回る高い成長率となりました。時系列で見てもコロナ禍前の水準をも上回っていて、各クラブのBM面の継続的な取り組みが実を結んだものといえます。また、マイナス成長クラブも減少傾向で、1クラブのみとなりました。

成長率が最も高かったのは滋賀の+91.2%です。滋賀はスポンサー収入が前年比+538百万円(+146.9%)と大きく伸びたことに加え、新アリーナへの本拠地移転による入場料収入の増加(+50百万円)で、過去最高の売上高を達成しました。また、2位の川崎も+75.2%の高い成長率を達成してい

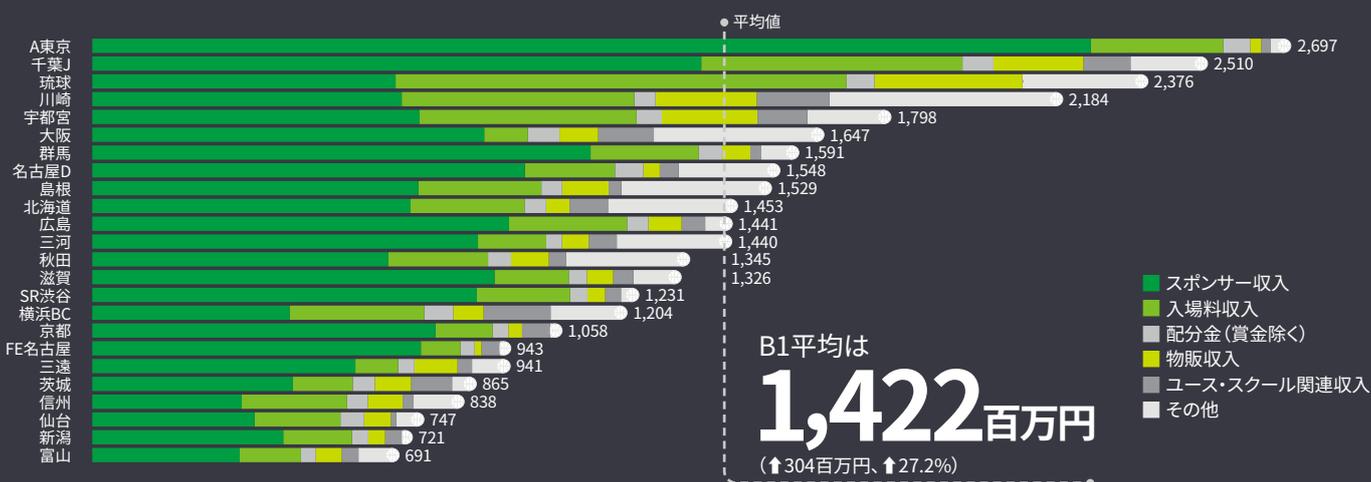
売上高



売上高成長率



売上高(百万円)



Management Cup B1

て、特に入場料収入が+229百万円(+78.0%)となったことが要因として挙げられます。さらに新アリーナ建設に関する「川崎新!アリーナシティ・プロジェクト」の構想も発表されるなど、中長期的な観点でもファン・ブースターの拡大が期待されます。このように経営のベンチマークとなるようなクラブが出てくることで、各クラブの取り組みがさらに活発化することが期待されます。

自己資本比率

2022年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+50.2Pの26.5%となりました。トップは茨城の80.4%、最下位は新潟の0.4%※1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。

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ついても継続的な経営管理が必要です。場合によっては責任企業などからの支援も必要となり、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となります。

※1 新潟に関して、2023年4月のクラブライセンスの判定において、監査法人による会計処理に関する指摘を受け、実質債務超過の状態となったため、B1ライセンスの基準を満たさない状態となり、B1ライセンスからB2ライセンスへの交付の見直しが2023年11月に行われています。したがって、B1では結果として新潟1クラブが債務超過となっています。

なお、当該自己資本比率は2022-23シーズン(2022年度)クラブ決算概要を利用して計算しています。

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

✗

利益基準

3期連続の当期純損失計上

✗

21 22 23
(2020-21年シーズンまで非適用)

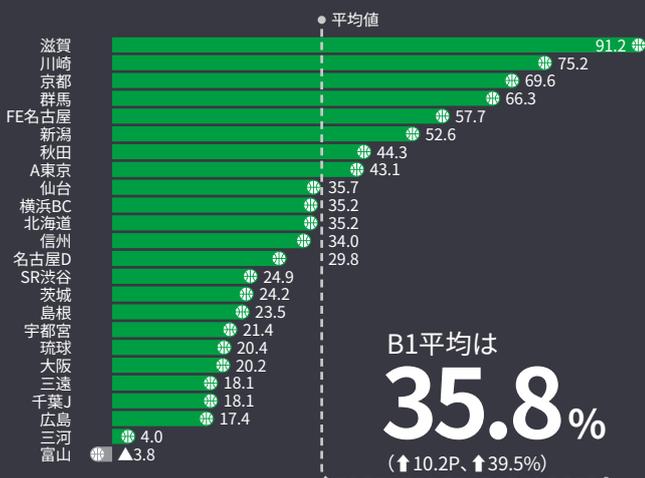
資金繰り

公式試合の開催に著しく支障をきたす

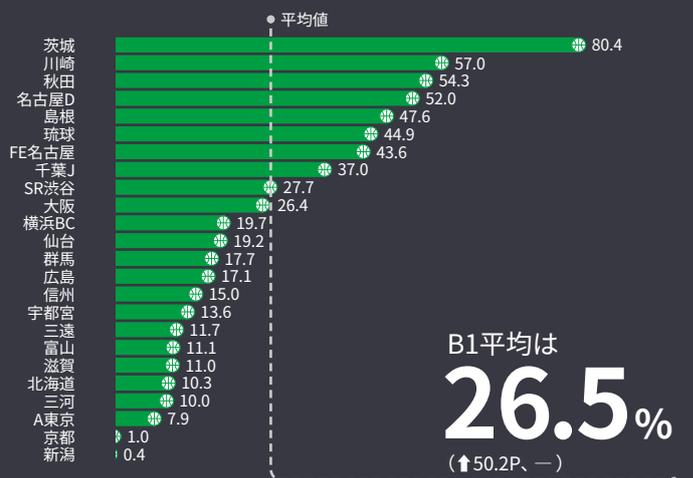
✗

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

川崎ブレイブサンダース

2022年シーズン、B1中地区を勝率.667と、同.550で2位の横浜BCに大差をつけて優勝した川崎ブレイブサンダース（以下、川崎B）。チャンピオンシップでは、残念ながらQUARTERFINALSで敗れてしまいましたが、B1屈指の強豪であることを見せつけるシーズンとなりました。

その川崎Bは、BM面においても好成績を残し、見事2020年シーズン以来、3年ぶりのB1部門優勝を飾りました。平均入場者数、アリーナ集客率がともに前年比+42.1%、売上高に至っては同+75.2%と、驚異的な成長を遂げています。この成長に、どのような背景があったのか、元沢伸夫前社長に代わり2023年6月より経営を引き継いだ川崎渉社長にお話を伺い、デロイトトーマツグループ独自の目線で分析しました。

Bクラブ経営の着眼点

東芝からDeNAに経営譲渡された川崎Bの経営改革を担ってきた元沢前社長から経営を引き継いだ川崎社長ですが、ご自身のキャリアの中で、スポーツビジネスに関しては、これまで主にJリーグを舞台に活躍されてきました。

スポーツビジネスにおいては、「競技」・「エンターテインメント」・「コミュニティ」という3つの要素をバランスよく成長させることが重要であるという側面があります。川崎社長はこれまでの経験から、Jリーグは「競技」・「コミュニティ」の比重が高いのに対し、Bリーグは「エンターテインメント」の比重が高いと考えられているようでした。Bリーグの歴史はまだ始まったばかりであり、今はまず新しい顧客層の入口を広げることが重要という点では、「エンターテインメント」がうまく組み込まれている現状の川崎Bのバランスは悪くないと考えられているようです。一方で、「コミュニティ」については、いわゆる一見さんだけでアリーナを埋めていくことには限界があるため、ベースとして定着してもらえるファンの規模をもう少し

増やしていく必要があると、ビジネス上の課題も感じていました。

そのため、デジタル戦略についても、これまではYouTubeやTikTokを通じて新しい顧客層を開拓することに優先順位を置いていましたが、それらの顧客を定着させ、ファン化していくには、顧客データを分析しPDCAを回していくことが必要であると、現状を冷静に見つめています。

このように、Bリーグにおけるビジネスの可能性や課題を、川崎社長がこれまでの経験を活かし俯瞰して見ることができるのは、今後の川崎Bの成長における大きな強みと考えられます。

スポーツで生まれ変わった川崎市

川崎Bが本拠地を置く川崎市は、かつて本拠を構えたプロスポーツチームがことごとく移転していったことから、長らく「プロスポーツ不毛の地」と呼ばれていました。それが今や国内有数のトップクラブを複数擁する「スポーツが熱い街」へと変貌を遂げています。これは、それぞれのクラブによる各々の努

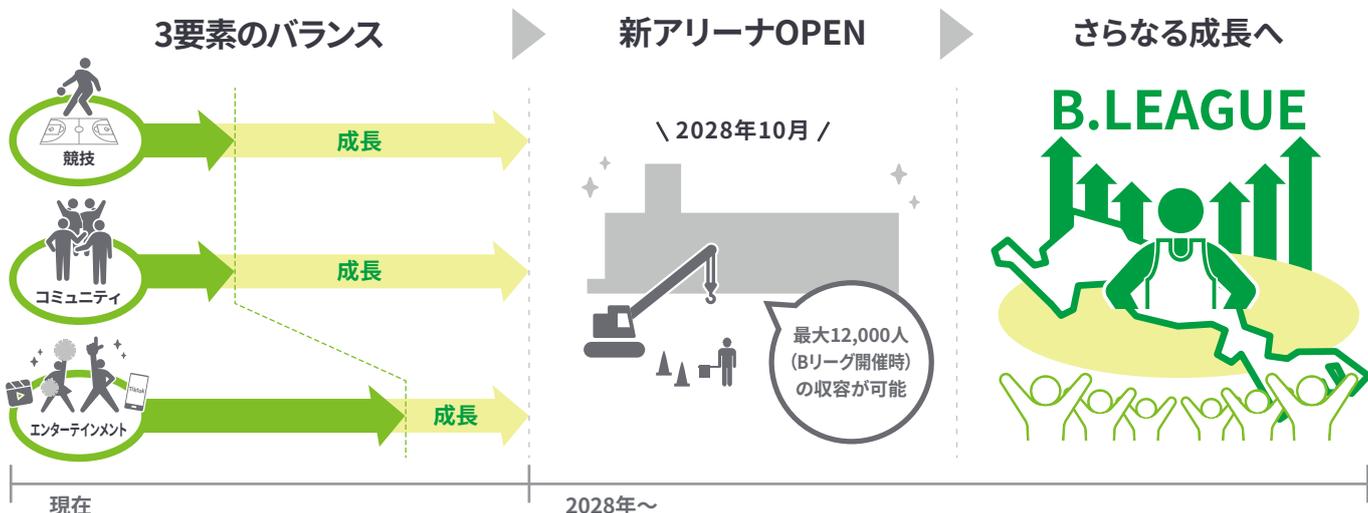
力がベースとなっている点はもちろんですが、それ以外に欠かせないポイントがあります。

それは競技の枠を超えたコラボレーションです。

サッカー・Jリーグの川崎フロンターレ（以下、川崎F）との取り組みを例に挙げると、両クラブのホームゲームにてコラボイベントを行ったり、川崎Fの育成拠点を川崎Bのアカデミー活動拠点にしたりするなどの連携をしています。その結果、アリーナや陸上競技場の近くにはカバンに両クラブのマスコットであるロウルとふるん太のグッズを両方付けて歩く人々の姿が多く見られます。

加えて、行政の協力も見逃せません。川崎市は「かわさきスポーツパートナー」として、6クラブを認定していて、スポーツを通じたまちづくりに非常に関心が高く、福田市長も様々な場所でそれを発信しています。また川崎Bは、川崎市との連携の下、バスケットボールのみならず、スケートボードやヒップホップダンスなどの体験・交流ができる「川崎の若者文化発信拠点」であるカワサキ文化会館を運営したりもしています。

川崎が目指す今後のビジョン



縦に長く、市内北部・中部・南部とそれぞれ異なる文化を有しているためシビックプライドが生まれにくい中、上記のような競技横断型の横展開が進むことにより、スポーツへの感謝やリスペクトの精神を持つ人が非常に多い地域になっているといえるのではないのでしょうか。

スポーツによる地域活性化

2023年11月、川崎Bの親会社であるDeNAと京浜急行電鉄が主体となって、最大12,000人（Bリーグ開催時）が収容可能な新アリーナを2028年10月にオープンすることが発表されました。完成すれば、現在拠点としている川崎市とどろきアリーナの2倍ほどのキャパシティになります。

この「川崎新!アリーナシティ・プロジェクト」は、アリーナを中心に、宿泊施設、飲食施設、アート空間、公園機能などを備えた複合エンターテインメント施設を設置することにより、幅広いジャンルのエンターテインメントや非日常の体験を提供することを目指しています。

当然ながら、川崎社長も大きな期待感をお

持ちで、「2028年のオープンは、新アリーナとして最後発組に入っている。既に沖縄や群馬などに素晴らしいアリーナができていて、来年以降もいくつかのアリーナができる。最後発組として、最新のテクノロジーを活用しつつ、日常を含めてアリーナができたから街が変わったと思われるようなものをしっかりつくっていききたいし、そのうえで川崎Bというソフトがしっかりと役割を果たせるようにしていきたいと思う。」という力強いコメントをいただきました。

川崎Bの親会社であるDeNAは、神奈川県内の3つの政令指定都市（横浜市・川崎市・相模原市）に主要拠点を置く3つのスポーツチーム（横浜DeNAベイスターズ・川崎プレイブサンダース・SC相模原）へ経営参画し、スポーツを軸としたまちづくりに注力しています。この点について川崎社長は、DeNAグループというつながりをベースにファンになっていただくことは歓迎するが、それだけを理由に無理矢理に横浜市民や相模原市民を川崎Bのファンにしようということは考えてはいないとのことでした。

クラブ経営者の立場としては、DeNAネットワークを活用したファン層の開拓は非常に魅力的だと思われませんが、そうしないのはDeNAグループに「スポーツを通じて、“ひと”と“まち”を元気にする」という明確なミッションがあり、加えて前述したスポーツビジネスにおける要素の一つとして「コミュニティ」が非常に重要であると、川崎社長自身が認識されていることが大きいと考えられます。一方で、新アリーナ構想においては、横浜DeNAベイスターズが横浜スタジアムをグループの傘下に入れて一体運営しているところは非常に参考になっている、ともコメントされていて、経営方針や実際のノウハウは、グループ内での横連携が効果的に行われているようです。

このように、クラブとしての理念や親会社のミッションをベースとした新アリーナ計画を通じて、川崎市という街とそこを拠点として活動するクラブが今後どのような発展を見せるのか、目が離せません。

川崎市が生まれ変わる過程



＼スポーツを通じて、“ひと”と“まち”を元気に／



COLUMN①

データ分析から考える効果的なYouTubeの活用

Bリーグでは2026-27年シーズンよりトップカテゴリーの名称が「B.LEAGUE PREMIER」へと変更されることになりました。「B.LEAGUE PREMIER」ではトップカテゴリーの審査基準に関して、①平均入場者数4,000人以上、②売上12億円以上、③新設アリーナ基準の充足などが設定され、クラブの競技面（FM面）での成績だけではなく、包括的なビジネスマネジメント面（BM面）が評価基準になります。特に①、②の基準達成のためには、新規観戦者獲得・コアファン育成が必要不可欠となります。このマーケティングの観点に関してBリーグでは、リーグ発足当初よりSNSを活用した情報発信が重要視されていました。各クラブでX（旧Twitter）、Instagram、Facebookなどでの宣伝・周知が活発に行われている中、近年ではTikTokやYouTubeなどの動画を活用したマーケティング活動も増加傾向にあります。本分析ではこの動画マーケティングに着目し、特にYouTubeにおけるB1所属各クラブの動きについて分析を行いました。

B1所属クラブにおける動画マーケティング成果の差異

今回の分析では2022-23年シーズンでB1に所属していた各クラブのYouTube公式アカウントより、シーズン開始前、シーズン中、シーズン終了後の各期間を含んだ2022年9月1日～2023年6月30日の10カ月間に投稿されている動画を分析対象としました。当該期間における各クラブのYouTube動画URL、高評価数、動画再生回数を取得し、どのクラブの動画がどのくらい反響を呼んでいるのか、どのような仕様（動画の長さ、公開タイミング）の動画が再生回数を得やすいかなどの分析を行いました。

まず図表1は、B1所属各クラブにおける1動

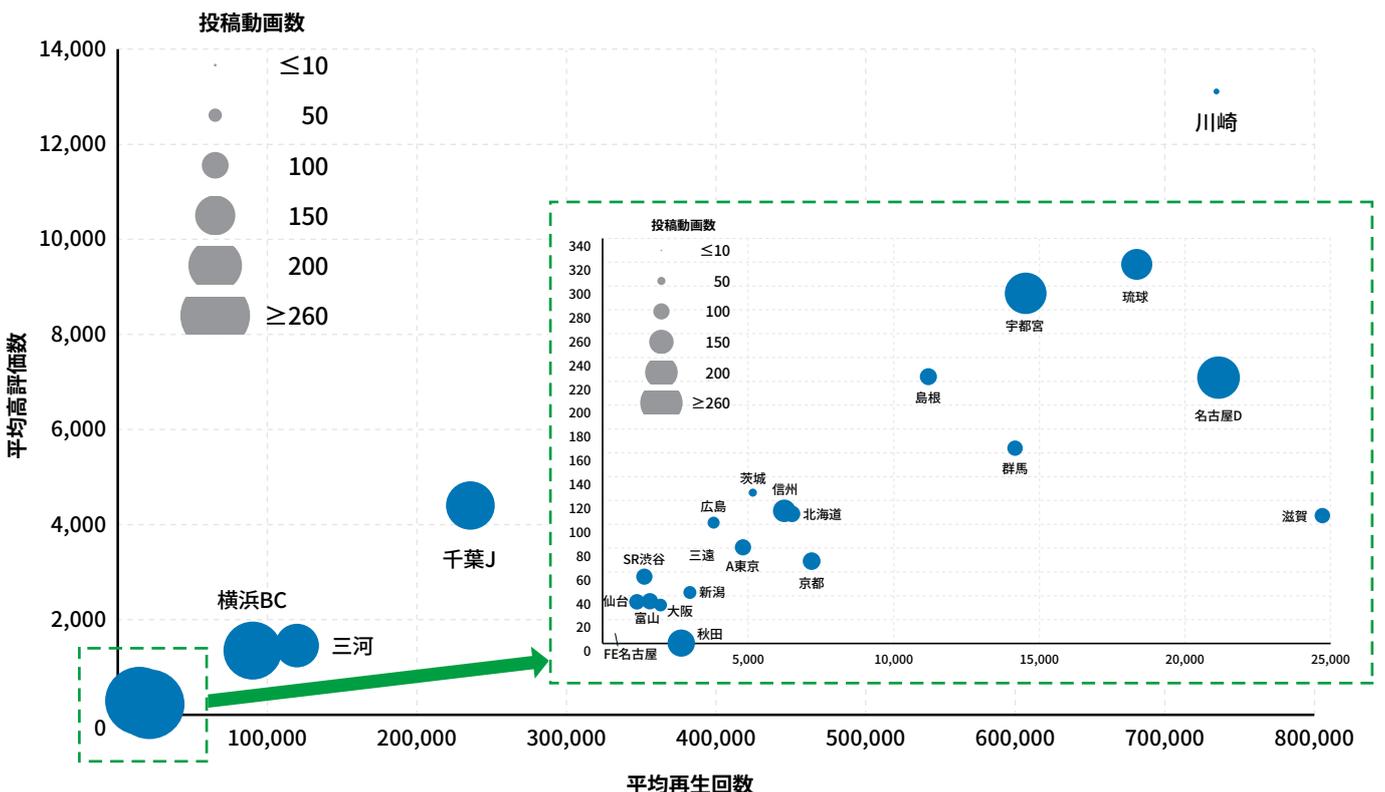
画あたりの平均高評価数と平均再生回数をプロットしたものです。ここで、高評価数は動画に対する視聴者の好意的な反応、再生回数は情報発信の露出度と捉えることができ、図の右上に行くほど好感度と露出度を両立した理想的な動画発信を達成できているクラブということになります。この図の結果より、特にそれを達成できているのは川崎、千葉J、三河、横浜BCの4クラブであることが分かります。この4クラブの投稿内容を見てみると、川崎、三河、横浜BCの3クラブでは試合ハイライトや神プレーと呼ばれるスーパープレーの動画が多くの高評価数・再生回数を獲得できています。一方で千葉Jでは、インフルエンサーや芸能人とのコラボレーション動画で多くの

反響を呼んで、平均再生回数・平均高評価数の両立を実現できています。このように、YouTube上でのアプローチをするためには、①バスケットボールのプレー動画を見せて興味関心を引く、②人気芸能人などインフルエンサーとのコラボレーションによりバスケットボールファンだけではなく幅広い層に対してアプローチをする、の2つの方法が成功パターンとなっていることが読み取れます。

動画の長さ、投稿タイミングによるマーケティング成果の差異

前段の分析では各クラブの投稿に着目し、試合ハイライト・スーパープレーや人気コンテンツとのコラボレーションが動画マーケティング

図表1 各クラブにおける平均高評価数、再生回数



グを成功させるパターンである可能性を示しました。ここからは動画の仕様(動画の長さ、公開タイミング)に着目して、チャンネル運営者視点でどのように動画を投稿すればマーケティング効果が得やすいのかについて分析を行います。

図表2は分析対象期間にB1所属クラブが投稿した各動画を60秒以内、60秒超過の2つに分類し、高評価数と再生回数をプロットしたものです。これより60秒以内の動画の方が高評価数・再生回数ともに高い数値になっていることがわかります。YouTubeの場合は「YouTubeショート」と呼ばれる60秒以内の動画が投稿可能です。通常動画の場合は動画再生前後や再生中に広告が表示されるものの、ショート動画の場合はそれが無いことに加え、移動中やちょっとした空き時間にも視聴しやすいため再生回数が多くなる傾向にあると考えられます。ただ一方で、長時間の通常動画もコンテンツ訴求には必要であるため、①ショート動画で視聴者の関心を引き付け、②そこから各クラブ公式アカウントのトップページへ遷移、③トップページ上でリスト表示されている通常動画を視聴といったフローを作ることが、動画マーケティングにおける成功パターンといえます。

ここまでは動画の長さに着目しましたが、動画の公開タイミングについても分析を行ったものが図表3になります。この図では動画が公開された曜日・時間別の平均再生回数(各タイミングで公開された動画の合計再生回数÷動画数)をプロットしています。これより最も再生回数が多くなる傾向にあるのは金曜日の18~20時台に公開された動画であることがわかります。テレビの場合、一般的に19~22時がゴールデンタイムといわれていますが、YouTubeの場合でも同じような時間帯に新着動画が視聴されている可能性が、この結果から示唆されます。総務省情報通信政策研究所「令和4年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」における調査結果でも、テレビのゴールデンタイムにおいてインターネットの並行利用(テレビをリアルタイムで見ながらインターネットも同時に利用するケース)が増加することが指摘されており、BクラブのYouTubeチャンネルにおいてもこのようなテレビとの同時視聴が起こっていると考えられます。YouTubeアカウント運営者の視点では、このゴールデンタイムを狙ってYouTubeでも新規コンテンツを投稿することで、視聴者の注目が得られやすくなり、そこからクラブHPなどへ遷移させることで自クラ

ブへの興味関心を喚起することができると考えられます。

まとめ

今回の分析ではB1所属各クラブの動画マーケティング活動に着目し、まず各クラブYouTube公式アカウントから投稿された動画の高評価数・動画再生回数の特徴を可視化しました。そこでは試合のスーパープレーの動画や、人気インフルエンサーとのコラボレーション動画が多く反響を呼んでいることがわかりました。

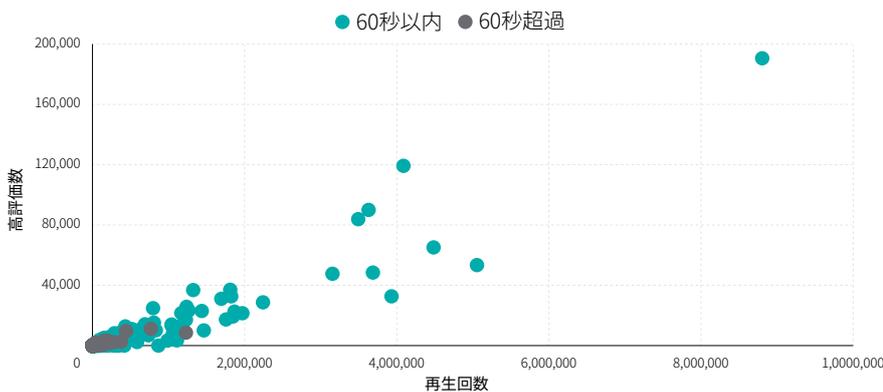
次に動画の長さ、公開タイミングに着目した分析では、短い動画の方がよりオーディエンスを惹きつけやすいとの示唆が得られました。また、公開曜日・時間別に見ると金曜日の18~20時台に公開された動画が最も再生回数が多くなり、テレビにおけるゴールデンタイムとYouTubeにおけるゴールデンタイムはほぼ一致していることがわかりました。これよりYouTubeアカウントの運営をするうえで、このゴールデンタイムを狙った新規コンテンツの投稿により自クラブの露出を増やすことができ、そこから新たなファン層の獲得や話題性の創出が可能になると考えられます。

最初に述べた通り、新トップカテゴリー参入基準達成のためには新規観戦者獲得・コアファン育成が必要不可欠となるため、今まで以上にSNSの動画マーケティングの重要度が高まっています。

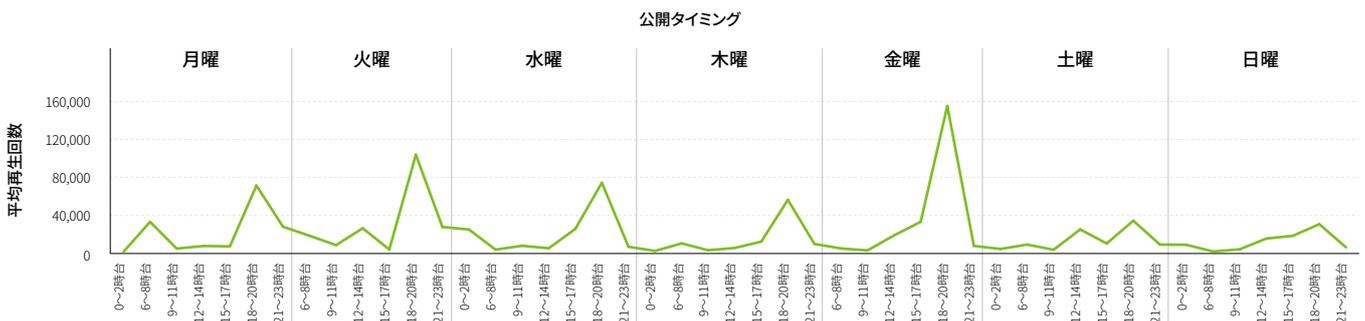
コロナ禍による人々の行動様式の変化を前提に、ファンマーケティングの基本的な考え方も、コロナ禍前とは異なる要素を加味しつつ、模索していく必要が生じています。各クラブも人的・経済的リソースが限られる中、いかに効果的で効率的な魅力あるコンテンツを生み出していけるか、届けていけるか、が課題になることが想定されます。

本分析がその一助となれば幸いです。

図表2 動画の長さ別の高評価数、再生回数



図表3 動画の公開曜日・時間別の平均再生回数



B2 Ranking

A千葉がB2参入の初年度にして初の優勝!!

B2部門はA千葉が熊本・佐賀らとの僅差の勝負を制し、初優勝を飾りました。

A千葉は、平均入場者数、売上高および自己資本比率の3つの指標で1位となるなど、B2参入初年度ながらB2トップの集客力と財務力を背景にした、堂々の初優勝となりました。

A千葉は2020年に創設され、2021年シーズンからB3に参入した新興クラブです。参入1年目でB2に昇格、そして、2022年シーズンは惜しくもB1昇格は逃したものの、地区優勝を果たすなどFM面で目覚ましい成果を残しています。また、ゼロから立ち上げたクラブでありながら、BM面でもB2参入初年度にもかかわらずB2でトップの平均入場者数を記録するなど、Bリーグに新風を巻き起こすクラブとなっています。新興クラブとしての勢いもありますが、決して勢いだけではない中長期目線でのA千葉の取り組みが示すクラブ経営の新しい形に注目です。



© ALTIRI CHIBA



BM Point 2023

B2	順位	(参考) 2021-22年 シーズン 順位	BM point 総計
アルティエリ千葉	1	—	97
熊本ヴォルターズ	2	↑ 3	96
佐賀バルナーズ	3	↑ 11	95
バンビシャス奈良	4	↑ 5	92
長崎ヴェルカ	5	—	88
福島ファイヤーボンズ	6	↑ 9	83
愛媛オレンジバイキングス	7	↑ 12	78
ライジングゼファーフクオカ	8	↓ 6	77
西宮ストークス	9	↓ 2	76
越谷アルファーズ	10	↓ 7	74
青森ワッツ	11	↑ 13	61
アースフレンズ東京Z	12	↑ 14	58
山形ファイヴァーズ	13	↓ 8	50
香川ファイブアローズ	14	↓ 10	25

※アルティエリ千葉と長崎ヴェルカの非公表 (B3在籍時のため) により、



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	10	3	27	3	7	10	11	8	13	32	14	—	14	★28
10	11	12	33	8	10	18	2	13	14	29	8	—	8	16
12	14	11	★37	12	11	23	13	1	1	15	10	—	10	20
5	6	13	24	10	13	23	14	10	11	★35	5	—	5	10
13	12	9	34	6	5	11	6	6	9	21	11	—	11	22
9	8	5	22	5	8	13	8	12	12	32	9	—	7	16
3	7	14	24	11	14	★25	5	9	5	19	6	—	4	10
7	2	4	13	1	9	10	12	14	3	29	13	—	12	25
8	13	2	23	9	4	13	3	11	6	20	7	—	13	20
11	9	7	27	7	3	10	7	2	7	16	12	—	9	21
4	5	8	17	14	2	16	4	7	10	21	1	—	6	7
2	4	10	16	4	12	16	9	4	8	21	3	—	2	5
6	3	1	10	13	1	14	10	5	4	19	4	—	3	7
1	1	6	8	2	6	8	1	3	2	6	2	—	1	3

全クラブポイントなし

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に肉薄することは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

2022年シーズンにおけるB2の平均は1,402人で、昨シーズン比+605人(+75.9%)となりました。トップはA千葉で2,192人、2位は長崎の2,003人、3位はB1昇格を決めた佐賀の1,985人となりました。

B3からの昇格組を含む全クラブで、昨シーズンと比較して本KPIが増加しました。また、B3からの参入初年度となったA千葉と長崎のみが、平均入場者数で2,000人を上回るという、大変興味深い結果となりました。

2022年シーズン、FM面でB1昇格という結果を出した佐賀は、Bリーグプレミアへの参画も視野に入れつつ、学校訪問や地域の清掃活動への参加など地域に密着した取り組みを

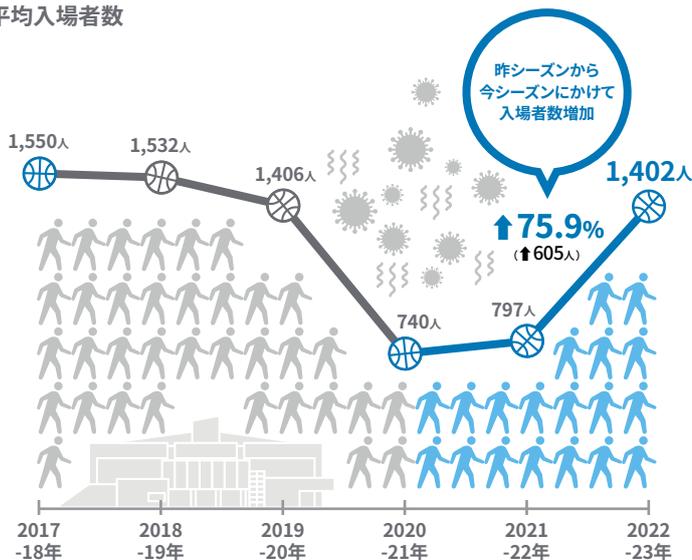
行ってきました。2023年5月には新本拠地である「SAGAアリーナ」の稼働が開始されましたが、そこにはマス席やカップル席、プレミアムラウンジといった幅広い種類の座席が設置されていて、前期比+217.9%と大きな集客効果を生んでいます。また、シーズンを通して好成績を収めたことも追い風となり、年間優勝を決めた長崎戦(2023年5月21日)ではB2歴代最多入場者数となる7,532人がアリーナに足を運びました。クラブ設立から継続してきた地域密着の取り組み、新本拠地を通じた新たな観戦体験の提供、競技での好成績が噛み合い、今回の結果をもたらしたといえそうです。

アリーナ集客率

2022年シーズンのB2の平均は29.4%で、前年比+10.4Pとなりました。最も集客率が高かったのは佐賀の48.9%で、逆に最も低かったのは香川の14.5%という結果になっています。コロナ禍が始まる前の2019年以前は30%を上回る平均を記録していたため、B2に関してはまだコロナ禍からの完全復活とは言い難い状況となっています。

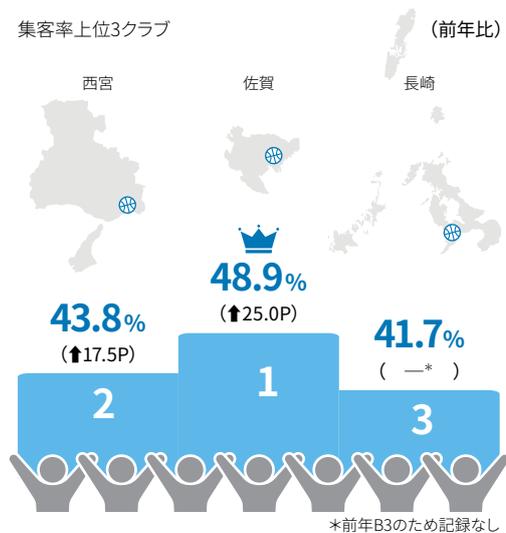
なお、本KPIの上位3クラブの顔ぶれ(佐賀・西宮・長崎)がFM面での最終的な戦績の1~3位と完全に一致していることや、下位のクラブはFM面での戦績も不調傾向となっていることから、B1以上に戦績との相関関係が明確に見て取れます。

平均入場者数

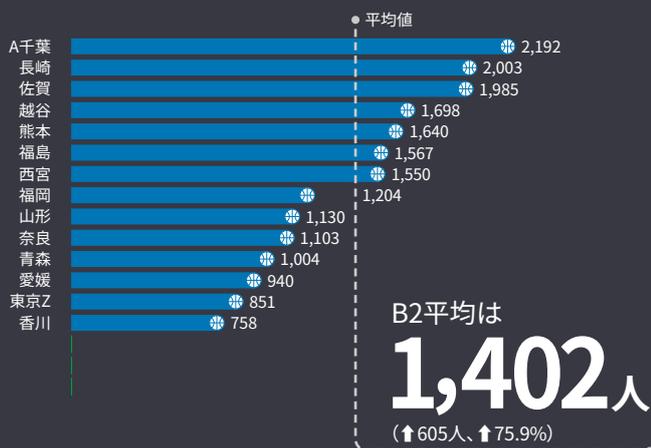


アリーナ集客率

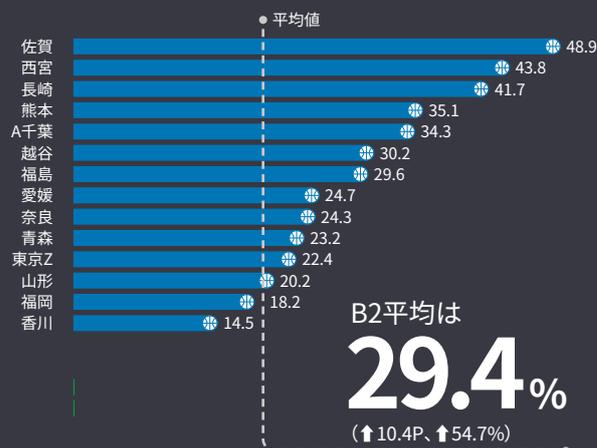
集客率上位3クラブ



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B2

客単価

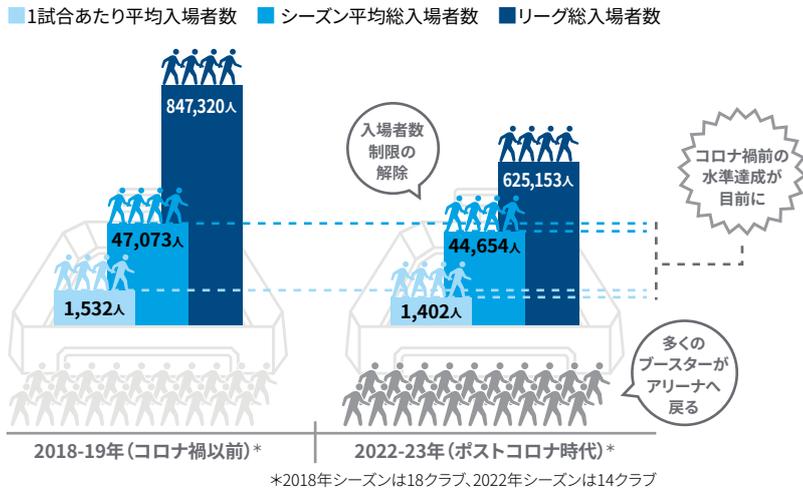
1位の佐賀は、プレーオフの6試合を新たに建設されたSAGAアリーナで実施しました。従来のホームの3倍以上の収容人数となったにもかかわらず、その6試合平均で47.7%と、年間平均に劣らない集客率を記録し、B2初優勝に向けた道のりの熱狂度が数字にも現れる結果となりました。SAGAアリーナはバレーボールのVリーグの試合やコンサートの会場などとしても使われるほか、水泳場や陸上競技場も隣接していて、地域の一大拠点を形成しています。2023年シーズンには初めてB1で戦う佐賀が、SAGAアリーナに県内外から多くのファン・ブースターを引き寄せ、2022年を上回る集客率を記録することができるか注目されます。

2022年シーズンにおけるB2の平均は前年比▲605円(▲21.1%)の2,267円でした。もっとも、この客単価の減少は、昨シーズンまで設けられていた入場制限が解除されたことで、客単価を計算する際に分母となる総入場者数が単価の伸び以上に増加したことに起因しています。実際の数値を見てみると、B2の入場料収入は前年比+58.4%で増加しましたが、総入場者数がそれを超す+106.3%で推移したことで、客単価は低下する結果となっています。各クラブが戦略的な招待チケットや値引きチケットなどの集客施策に再び注力できるようになった点も影響を与えているかもしれません。

B2で最も客単価が高かったのは6,955円の愛媛で、B1クラブも含め3年連続で最も高い数値となっています。その内訳を見ると、95%以上はチケット単価が占めていて、販売チケット単価から推察するに、協賛企業などが高単価のチケットを優先的に購入するような連携体制が組まれている可能性も考えられます。ポストコロナの時代へ突入し、B2でも平均入場者数がコロナ禍前の水準回復の目前に迫ってきています。2023年シーズンはアリーナへ足を運んでくれたファン・ブースターを離さず、観戦体験を向上させ、客単価の増加へつなげるBM施策をしっかりと実行することがより一層重要となりそうです。

客単価

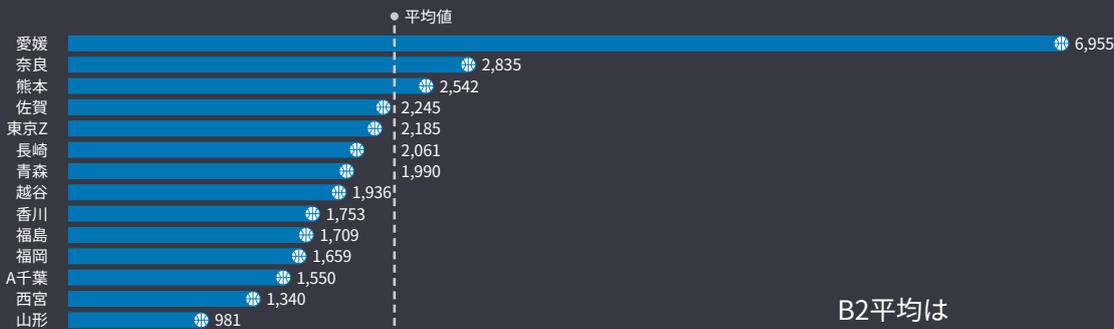
入場者数の推移



アリーナに戻ってくるブースターの満足度を高め、より高価なチケットや多くのグッズを購入してもらうことで、チケット単価・物販単価双方の増加につなげていくことが重要



客単価(円)



B2平均は
2,267円
(▲605円、▲21.1%)

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。

2022年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+1.1百万円(+15.2%)の8.6百万円でした。

本KPIの分母の試合数(勝利数)は、昨シーズンに比べるとコロナ禍による試合中止の回数が低下したことで増加傾向にあります。同時に、分子のチーム人件費の平均も前年比+82.1百万円(+48.8%)の250.5百万円と大幅に増加しています。チーム人件費の増加幅が大きいこともありKPIの値は前年比で増加傾向となりました。

最も効率的に勝利を重ねたのは青森で、1勝を4.7百万円で挙げたことになります。対して最下位の福岡は1勝を挙げるのに16.2百万円を費やしていて、その差は約3倍強となっています。

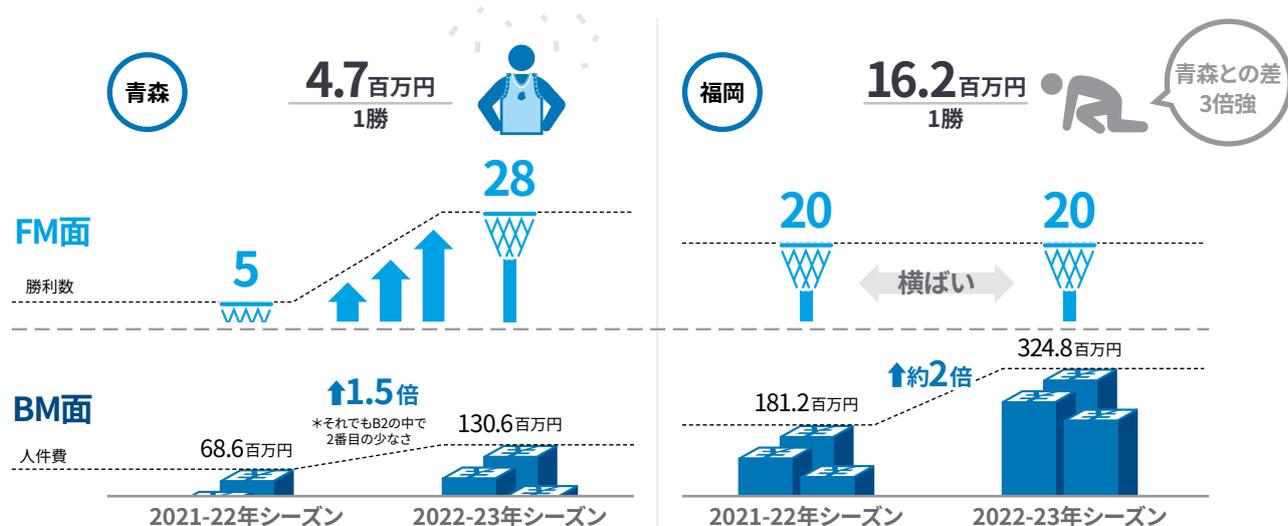
昨シーズンにおいて本KPIの最下位であった青森は、前年比+62.0百万円(+90.3%)の130.6百万円と大幅に人件費を増加させたものの勝利数も前年比+23勝となる28勝を挙げたことで大幅にKPIを改善して首位となりました。それでもチーム人件費の水準はB2の中では2番目に少なく、効率的なクラブ運営を行っていることがうかがえます。

最下位の福岡は、前年比+143.6百万円

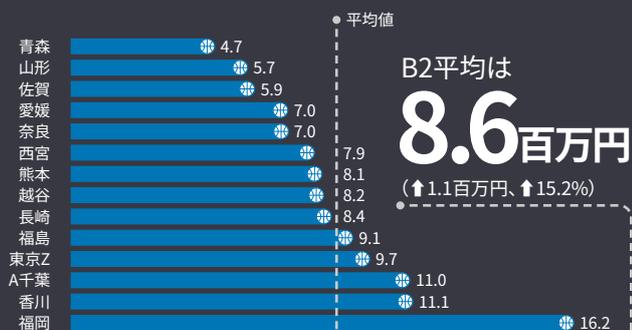
(+79.2%)の324.8百万円のチーム人件費を投下したものの勝利数は前年と同数の20勝しか挙げられなかったことにより、KPIは悪化してしまいました。

本KPIの特性として、チーム人件費を抑えることで値が改善されるため、チーム人件費がB2の中で4番目に少ない山形が本KPIで2位となっている一方で、B2で最も勝利数が多かったA千葉は本KPIで12位となっていて、クラブとしてチーム人件費水準をどのように設定するかというBM施策が、FM面の成績に直結する難しい点であることを、改めて感じさせられる結果となっています。

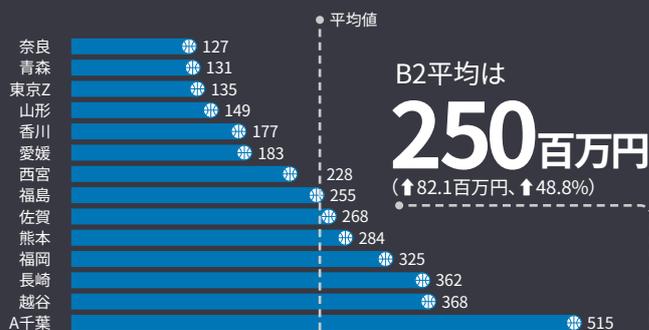
1勝あたりチーム人件費



1勝あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



1勝あたり入場料収入

このKPIは1勝の相対的な価値を表していますが、①1勝をいくらで販売することができたのか、というクラブ側の視点と、②1勝をいくらで買ったのか、という観客側の視点の両面の性質を有する指標となっています。また、クラブ側はこのKPIをできるだけ高くしたいと考える一方、観客側はできるだけ低くしたいという、トレードオフの関係を内包する指標ともいえますが、本分析はBMの分析であるため、クラブ側の視点に立ったランキングとしている点にご留意ください。

2022年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+0.4百万円(+17.2%)の2.6百万円でした。トップは愛媛の7.3百万円(+51.7%)で、そ

れを奈良が4.1百万円(▲24.9%)で追う結果となりました。ただし、両者の内容は大きく異なります。愛媛は26勝挙げているのに対して、勝率は昨シーズンの0.468から0.433と下がっています。それでも本KPIの値がほぼ倍増しているのは、入場料収入が一気に伸びたことが要因です。勝率が伸びていない中で、入場料収入が伸びたということは、ファン・ブースター目線からは、チケットは割高に感じたかもしれません。一方の奈良は18勝にとどまったものの、勝率は昨シーズンの0.167から0.300と大きく伸ばしています。入場料収入も伸びていますが、こちらは勝率をほぼ倍増させたことでKPIは減少傾向にあり、ファン・ブースター

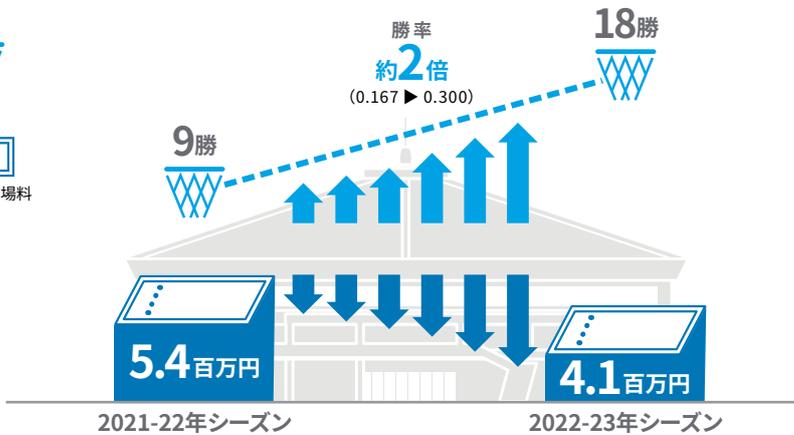
からすればチケットは割安に感じた可能性が高いといえます。

このように、本KPIはクラブ間での順位は相対的なものとして見る必要があることに加え、昨シーズンからの変化も意識する必要があります。ファン・ブースターの満足度を維持・向上させながら、安定的なクラブ財務基盤の構築を目指したチケットの適正価格を模索する姿勢がBM側に求められることを、このKPIは明示しているともいえます。

1勝あたり入場料収入



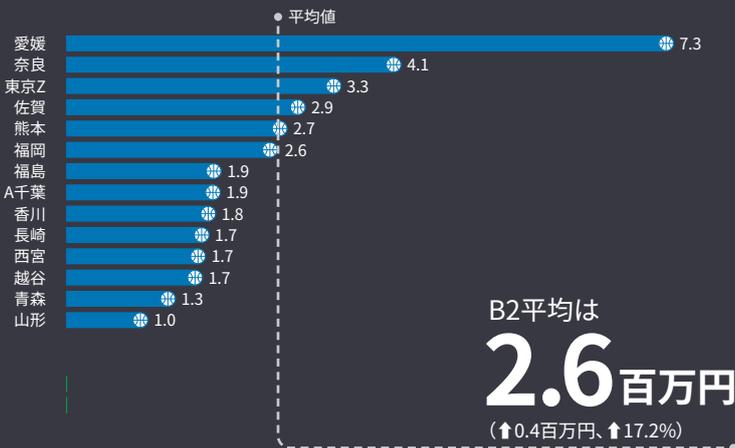
前年から減少したが、勝率がほぼ倍増したことにより、ファン・ブースターからすればチケットは割安に感じた可能性が高い



ファン・ブースター



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、これまではチーム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

2022年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+5.5Pの49.7%でした。

売上高は2021年シーズンの384百万円から529百万円(+146百万円、+38.0%)と大幅増となりましたが、売上高の増加率以上にチーム人件費(+82百万円、+48.8%)の増加率が伸びていて、全体として戦力強化を重視したクラブが増えている傾向がうかがえます。

クラブ経営においては、期初の売上予算からチーム人件費の水準が設定される傾向があることを踏まえると、本KPIはBM戦略が反映されやすい指標といえます。チーム人件費への投資の考え方については、戦力強化優先や財務安定化優先といった個々のクラブごとの方針・戦略があるため、一概にどの程度の水準が正しいかはいえませんが、競技成績や集

客などを総合的に勘案して評価すべきものと考えられます。

この点、2022年シーズンをB2で戦った14クラブ全てで営業利益が赤字になっている状況は、費用の最大項目となるチーム人件費の設定水準の妥当性については課題を有している可能性が高いと考えられます。

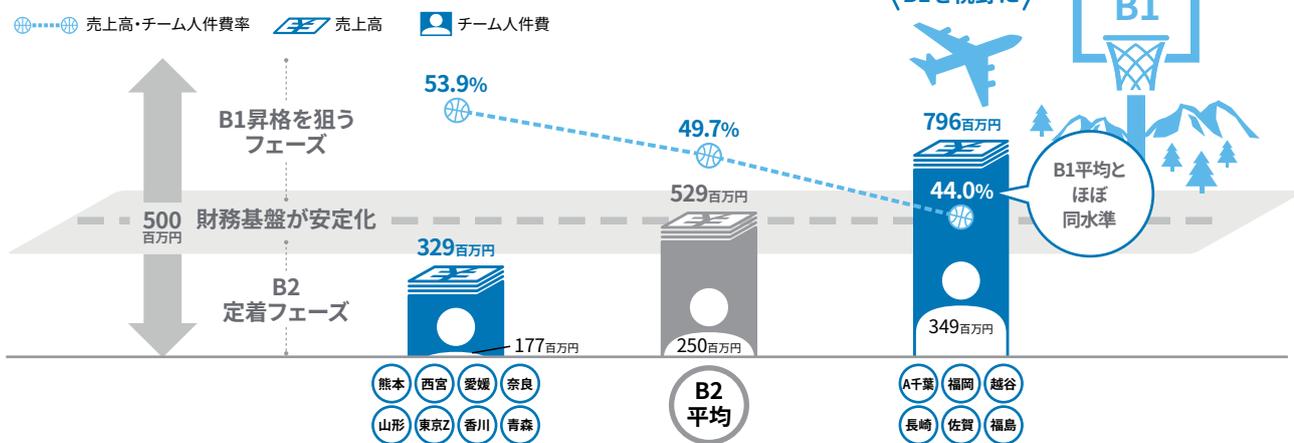
B2においては、売上高5億円程度を境に、一つの壁があるようです。売上高5億円を超えるクラブ(6クラブ)における本KPIの平均は44.0%とB1平均(44.7%)とほぼ同水準となっていますが、5億円を下回るクラブ(8クラブ)は相対的に売上高・チーム人件費率は高くなる傾向にあり、53.9%とB2平均を押し上げる形となっていて、売上高規模の拡大が急務であることを示しているといえます。

SNSフォロワー数

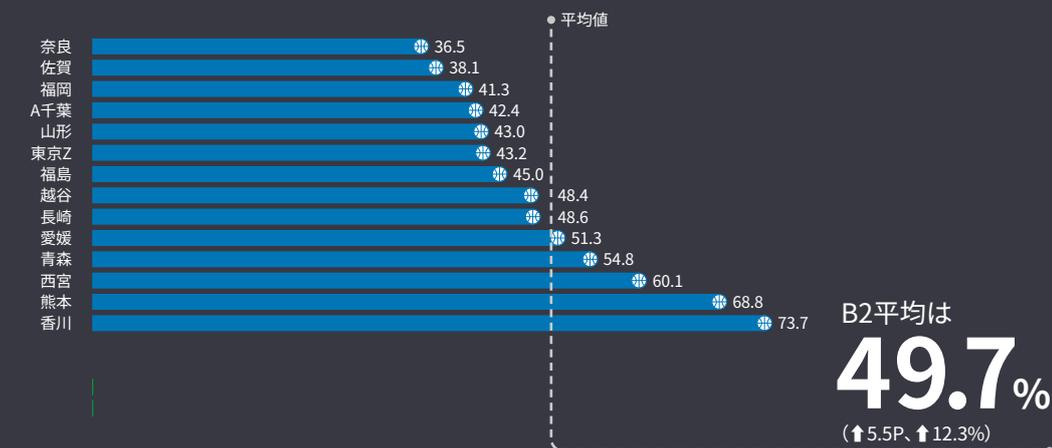
2022年シーズンのB2の平均は、前年比+2,434人(+5.3%)の48,042人となりました。トップは福岡の94,374人で、B2平均を大幅に上回り、他クラブを圧倒しています。ただし、B2はクラブによってフォロワー数が大きく異なり、平均値が福岡などの一部クラブに引っ張られている点に注意が必要です。

フォロワー数増減において目覚ましいパフォーマンスを見せたのがA千葉で、前期比+23,797人(+140.1%)を記録し、B3からの昇格クラブながらごぼう抜きでB2全14クラブ中7位にまで到達しました。しかも、TikTok未導入時点の数字であり、TikTokアカウントの開設によりさらに増加する可能性があります。A千葉の躍進の背景には、“適材適所”の人材登用の一環で、SNS活用に長けた専門人材を

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B2

登用し、その力を引き出していることがあると考えられます(詳しくはB2優勝クラブ分析をご覧ください)。

一方で気になるのが愛媛で、基本的に上昇傾向にある本KPIでは異例の前期比▲2,349人と減少を記録してしまいました。入場料収入ではB1随一の規模を維持していますが、SNSフォロワー数はクラブの社会的影響力の代替指標であるとともに、露出の大小を示すことから、パートナーシップ獲得機会の増減につながるKPIであるとも考えられます。引き続き各クラブによる活用の進展に注目です。

グッズ関連利益額

2022年シーズンにおけるB2の平均は前年比+2.2百万円(+92.2%)の4.6百万円となりました。B2では熊本が最も高く13.6百万円、最も少なかったのは佐賀の▲9.2百万円でした。

B2の中で最も増減幅が大きかったのは熊本で、前年比+11.7百万円(+605.2%)と大幅に増加しています。熊本は原価率を昨シーズンの90.4%から56.5%に改善できたことが、利益額の増加の要因となっています。

B2の「物販収入」の平均は、前年比+9.6百万円(+73.6%)の22.6百万円となっていて、大幅な増加となりました。コロナ禍で入場制限が緩和されたことや、中止となる試合が減ったことで、会場におけるグッズなどの販売が伸びたことが主要因と思われる。

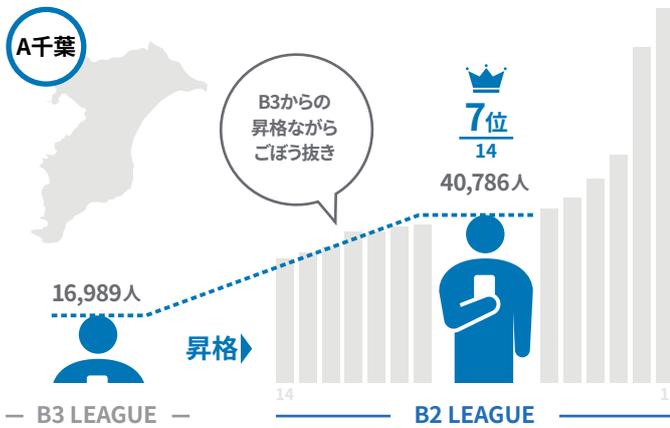
それに比例して「物販関連費」の平均は前

年比+7.4百万円(+69.4%)の18.0百万円となっていて、増加率は物販収入と同程度の水準でした。

原価率の推移を見てみると、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%、2020年シーズンは81.6%、昨シーズンは81.5%、そして2022年シーズンは79.5%と、2020年シーズン以降は80%前後の高い水準で推移しています。

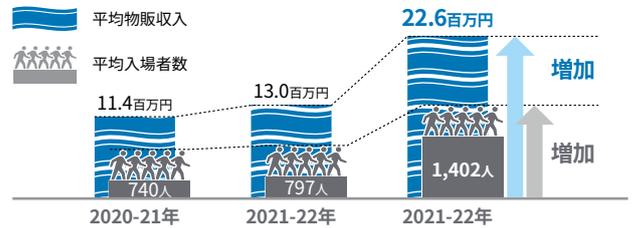
グッズはクラブの収益に貢献するだけでなく、ファン・ブースターとクラブを結びつける重要な役割を持っています。事業規模がそれほど大きくないB2クラブにおいては、戦略的にグッズをファン獲得のツールとして活用していくBM施策も効果的だと思われる。

SNSフォロワー数



グッズ関連利益額

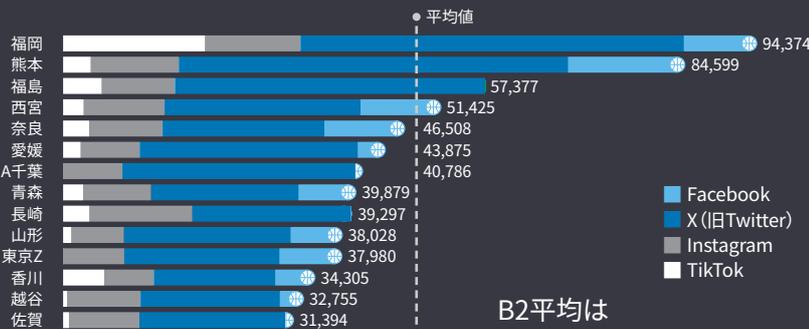
入場者数の増加により物販収入も増加



グッズはファン・ブースターとクラブを結びつけるための効果的なツール

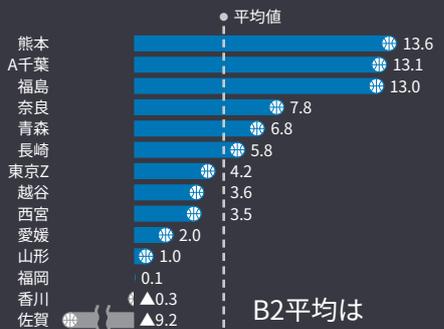


SNSフォロワー数(人)



B2平均は
48,042人
(↑2,434人、↑5.3%)

グッズ関連利益額(百万円)



B2平均は
4.6百万円
(↑2.2百万円、↑92.2%)

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

2022年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+146百万円(+38.0%)の529百万円でした。声出し応援が解禁され、アリーナに活気が戻ったこともあり、売上高は顕著に増加しました。特に入場料収入が+27百万円(+58.4%)、スポンサー収入が+112百万円(+46.9%)とそれぞれ大幅な増収となっています。

トップのA千葉は1,214百万円で、B2昇格初年度ながらB2平均(529百万円)の約2倍を超える売上高を達成しました。とりわけスポンサー収入の1,035百万円が大きく貢献しています。これはB2平均(350百万円)の約3倍の規模です。また、787百万円で2位となった福岡も、スポンサー収入がほぼ倍増したことが主

な増収要因です。

一方で、西宮と香川においては、スポンサー収入がそれぞれ▲96百万円、▲80百万円の減少となり、全体でも減収となりました。B2平均の売上高構成比では、スポンサー収入が約66%(前年比+4%)を占めていて、年々そのウェイトも増えています。スポンサー収入は事業成長に欠かせない重要な柱である一方、特定の売上項目に偏りすぎないためにもBM面の取り組み強化が求められます。地域での新規顧客獲得・定着に向けたマーケティング活動に、より注力する必要があるといえるでしょう。

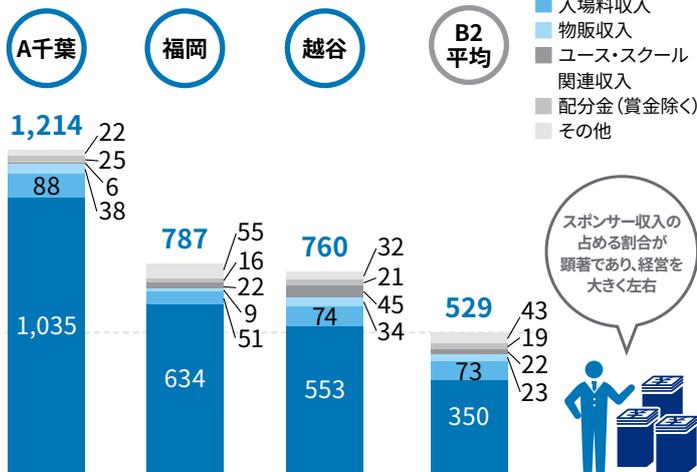
売上高成長率

2022年シーズンからB2に昇格したA千葉と長崎を除く12クラブで集計したB2の平均は、前年比▲12.4P(▲30.3%)の28.6%となりました。昇格組の2クラブの売上高がB2平均を大きく上回るため、平均売上高は大きく増加しているのに対し、売上高成長率の伸び幅は限定的となっています。

2022年シーズンに高い成長率を見せたのは佐賀(+115.8%)と福岡(+57.2%)の2クラブです。特にB2優勝、B1昇格を決めた佐賀は、FM面の好調さに後押しされ、売上高は前年比+377百万円となりました。その伸びを牽引したのは入場料収入で、前年比+102百万円(+359.9%)と大きな成長となりました。また、福岡の高成

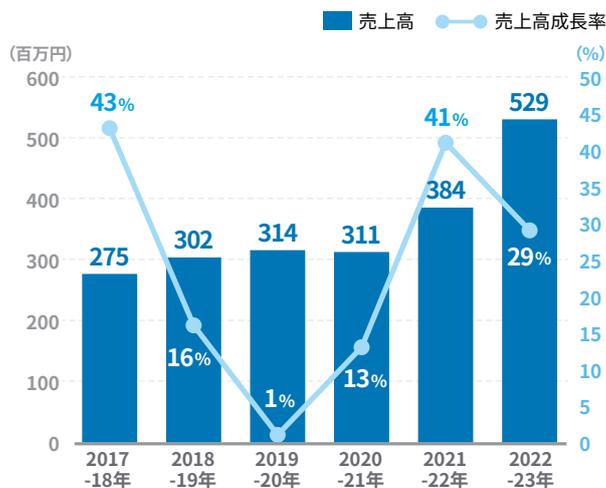
売上高

売上高構成 (百万円)

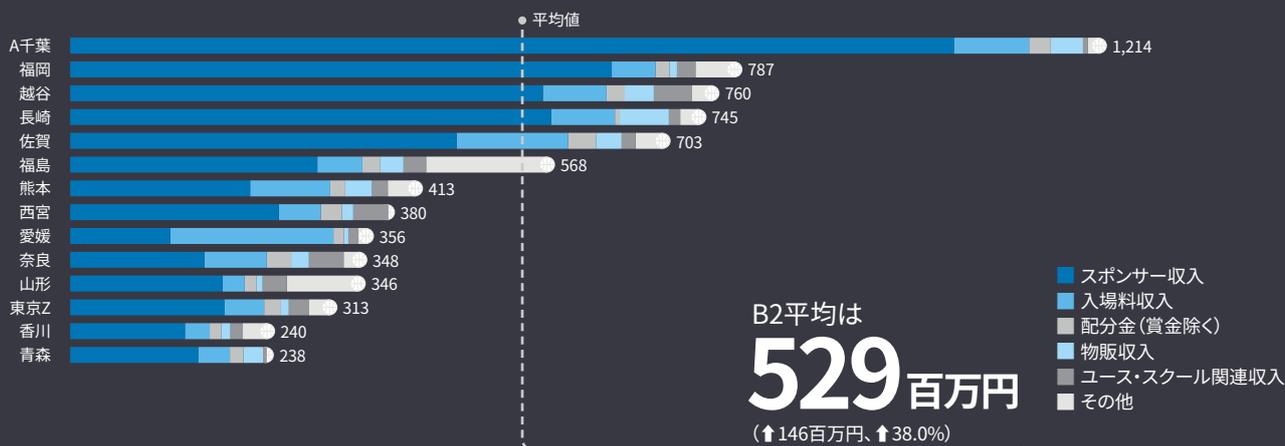


売上高成長率

売上規模、成長率の拡大傾向が続く



売上高(百万円)



長率の要因はスポンサー収入であり、前年比+275百万円(+76.8%)となっています。

一方で、マイナス成長クラブは2クラブという結果になりました。持続的なクラブ経営のためにも、競技成績やスポンサー収入の増減に依存せずに、ファン・ブースターに支えられた安定的な収益基盤を構築することが課題となります。そのためには、地域におけるファンベース拡大が不可欠です。コロナ禍が落ち着いた今、アリーナに客足を向けてもらうためのBM施策の検討、実行が求められます。

※B3の財務情報が開示されておらず、2022年シーズンにB2へ昇格したA千葉と長崎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BMポイントの付与は省略しています。

自己資本比率

2022年シーズンにおけるB2平均は、前年比+15.5Pの▲107.6%となっていて、昨シーズンの▲123.1%から改善されたものの、引き続き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6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11クラブが危険水域にあるといえます。

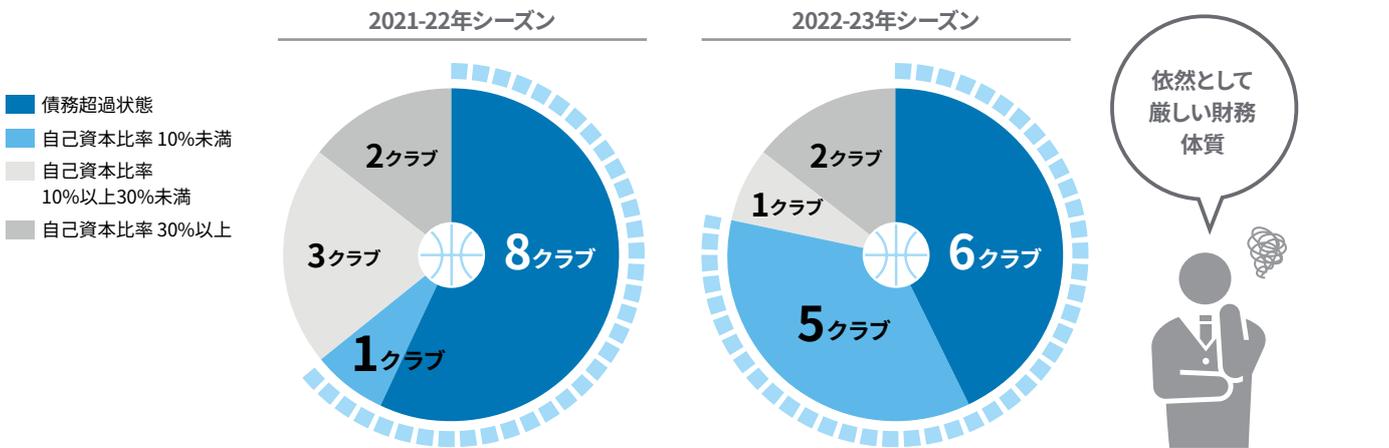
デジタルマーケティングなどを活用したBM施策により新たな収入を得ることや、増資による財務体質の改善などでさらなる財務的な健全性を確保していくことがクラブには求められています。

特にB2においては、全国・世界規模の大企

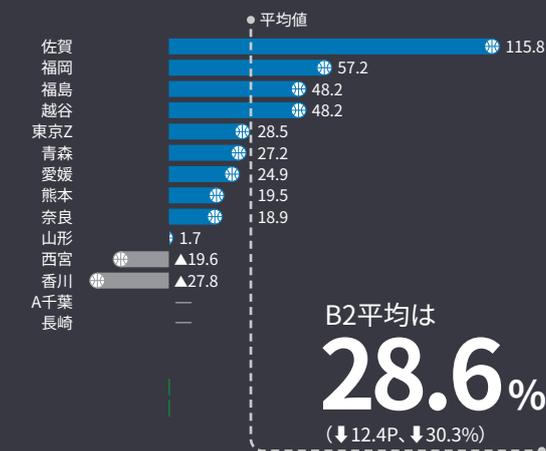
業がメインスポンサーや責任企業となっているケースは少なく、基本的に自らの経営努力によって財務的な改善を推進していく必要があるため、時間もかかると考えられます。ライセンスの猶予期間を有効に活用し、最優先で経営基盤の改善に取り組んでいくことが望まれます。

自己資本比率

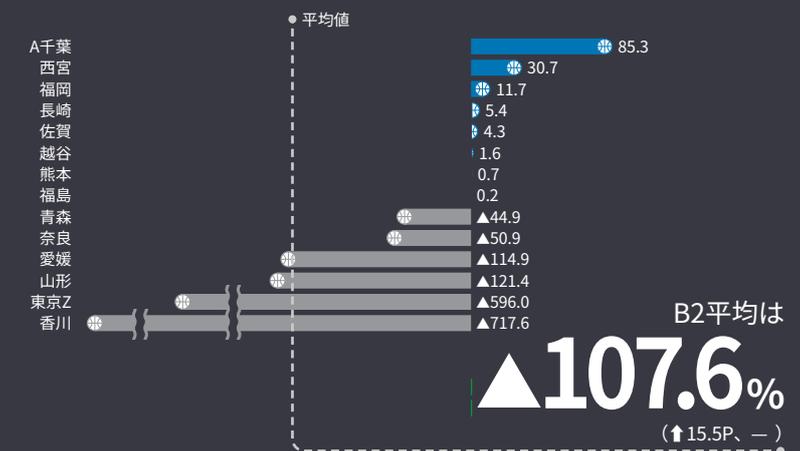
債務超過状態のクラブが14クラブ中6クラブ、自己資本比率10%未満のクラブが5クラブあるなど、ディビジョン全体としては厳しい財務体質のクラブが依然として多い



売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



※A千葉・長崎はB3在籍時のため、非公表

B2優勝クラブ分析

アルティリー千葉

スラムダンクの湘北高校バスケット部のようなチームをビジネスの世界で作りたい。アルティリー千葉（以下、A千葉）の運営会社の代表責任者で、その親会社の株式会社アトラエのCEOでもある新居佳英社長が、アトラエを設立したときの志をそう語ってくれました。創設間もない新興クラブがFM面で驚異的な成果を残しながら、BM面でも非常に高いパフォーマンスを発揮しているとても興味深いクラブですが、新居社長への独自インタビューでA千葉のクラブ経営の特徴を探っていくことで、そのヒントが見えてきました。

ゼロから立ち上げたクラブ

新居社長は、スラムダンクの湘北高校のようなチームをビジネスの世界で作りたい、という想いからアトラエを立ち上げたそうですが、意外なことにバスケットボールではなく、元サッカー少年とのことでした。そのような経験や元スポーツコンテンツの生み出す価値に大きな可能性を感じていたこともあり、かつて水戸ホーリーホックからのオファーを受け、Jクラブの取締役としてクラブ経営も経験しています。

そこでスポーツコンテンツのポテンシャルを確信した新居社長は、自らが思い描くクラブのカルチャーやビジョンなどの成り立ちにこだわりつつ、それをできるだけスピーディに具現化したいと考えるようになりました。そのため、既存のクラブを改革するという方法ではなく、ゼロから立ち上げた方が思い通りの設計ができると考え、A千葉をゼロから立ち上げることにしたそうです。

また、自身に所縁のあるサッカークラブではなく、千葉のバスケットボールクラブにした理由も明確です。

【千葉のバスケットボールクラブという選択をした理由】

- ①比較的新しいリーグで参入余地が十分にある種目であること
- ②「B.LEAGUE PREMIER」が発足することがおおよその方向性として決まっていること

③男女の競技者比率が均等に近く、子供からお年寄りまで競技者数も多いため、潜在的ファン層が多いこと

④東京に隣接する三県（神奈川、埼玉、千葉）において唯一、B3を含めて複数のクラブがないのが千葉

これだけの要素がそろった以上、新居社長としては、チャレンジを実行に移す以外の選択肢はありませんでした。アトラエの価値観でもある「四方よし（社員・顧客・株主・社会）」をスポーツで体現する千載一遇のチャンスでもありました。

確かにこれらの要素に加え、サッカーよりも事業規模は小さいものの逆にサッカーよりも少ない投資でスタートできること、興行を室内で実施するため、空調、音響、照明などの観戦環境のコントロールがしやすいこと、千葉県は埼玉県や神奈川県に比べて東京への流入人口や流入割合が低く、地域密着の度合いが高いエリアであること、などの要素も加味すると、千葉のバスケットボールクラブでチャレンジしようとした理由もなるほど納得できます。

一方で、千葉を拠点に活動しているプロバスケットボールクラブが1クラブしかないというのは事実だとしても、それがB1有数の実力とファン層を有する千葉ジェッツふなばし（千葉J）であるということは気にならなかったのでしょうか。この件について新居社長は、千

葉Jの存在はむしろポジティブであったとコメントしています。

理由として、バスケットボールファンの特性が挙げられます。野球やサッカーと異なり、複数のチームを応援しているファンがかなり存在するという特徴です。一般的にファンは推しの選手が所属しているクラブを応援する傾向にありますが、バスケットボールは選手の移籍も多く、選手が移籍した場合、例えば移籍元の地元クラブと移籍先のクラブの両方を応援するファンになる、といったことが頻繁に起こります。また、千葉は千葉Jの存在のおかげで、バスケットボール観戦経験者の数が非常に多く、実際の競技者人口も多いエリアのため、バスケットボールの面白さを知っている人も多いという特徴もあります。そのようなエリアに、クラブが千葉Jの1クラブしかないため、地域住民の方々にはリアルな観戦機会が限られてしまっている状況でもあり、クラブ経営目線からするとそこでA千葉が活動することができれば、ある意味「良質なファン」を自然に引き込むことができる恵まれた状況にある、ということになるわけです。

「正しい人をバスに乗せる」byビジョナリー・カンパニー

そのような背景からスタートしたA千葉は2022-23年シーズンで設立2年目にしてFM面でB2優勝にあと一歩まで迫る快進撃を見せ

クラブ構成の特徴

クラブビジョンに共感したメンバーだけが集まり、徹底したブランディングを展開



ました。BM面でもA千葉にはブランディングに大きな影響を及ぼすクリエイティブとデザイン作業を社内で内製化し、統一したメッセージを発信し続けているという特徴があり、それが驚異的なスピードで進化するクラブを支える屋台骨として重要な役割を果たしています。

A千葉はクラブ設立の準備段階から、クラブビジョンである「ATTRACT THE WORLD-世界中のファンを魅了するクラブを創る-」の下、徹底したクラブブランディングを展開しています。その徹底ぶりに妥協は無く、経営層はもちろん、コーチ・チームスタッフ、選手に至るまで、このクラブビジョンに共感できるメンバーだけでクラブを構成しているところが特徴です。

全員が表面的な部分ではなく、しっかり腹落ちしたレベルでビジョンを共有できているからこそ、メンバー間の相互リスペクトが可能となり、メンバーそれぞれが主体的に動いてもクラブとしての軸はブレない、という理想のチームビルディングをBM・FMの両面で実現しているクラブといえます。FM面でのチーム成績がそれを物語っているだけでなく、BM面では驚くことに、設立から現在に至るまでクラブからの離脱メンバーはゼロという実績とこのことで、設立から間もないとはいえ、クラブとしての練度は既に相当高まっているものと推察されます。

新居社長の目線は世の中の働く人達が、やりがいや働きがいを持ち、それが生きがいになっていくようなクラブ創りにあったため、元々単純にスポーツ興行を実施するだけの組織を作るつもりはなかったとコメントしています。A千葉を地域のブランドやカルチャーとして展開していくことが重要であり、設立段階からそこを強く意識して空間創りや演出、グッズやサービスなど、あらゆることにこだわって

運営してきました。そのブランドは地域住民にも、選手やコーチ・チームスタッフを含むクラブの中のメンバー間にも浸透してきていて、成功の秘訣といえそうです。

クラブブランディングの重要性

多くのクラブで課題となっているFMとBMの有機的な連携について、A千葉は一つの解を示しているといえます。「ブランドの根幹はビジョンやフィロソフィーであり、それがカルチャーとなり、全員共通の考え方となります。あとはそれを劣化させないよう、コミュニケーションをとにかく増やすこと、減らさないことが重要です。」との言葉通り、新居社長はホームもアウェイも含め、全ての試合に帯同し、選手やヘッドコーチ、帯同スタッフとともに全員の目線を丁寧に合わせていく作業を続けています。

そこにはFMもBMも関係ありません。FMとしては強いチームを作るために選手人件費や強化費を増やしたい、BMとしては利益をしっかりと出したいのでコストをできるだけ抑えたい、といったそれぞれ相反する命題を背負っています。だからこそ、お互いがお互いの立場や考えに関心を持ち、言っていることは同じ方向だということを確認し、束ねていくことが何よりも重要であることを強く感じました。

そしてそのブランドの力は、クラブ内だけでなく、クラブの外、ファンはもちろんパートナー企業や自治体にも浸透し始めています。多くのステークホルダーからの支援が集まる最大の背景は、上記のブランディングの効果であると考えられます。A千葉は創業間もない、いわゆるアーリーステージのベンチャー企業と同様です。ビジネスもこれからどうなるかわからない存在でもありますが、だからこそ、しっか

りとしたブランドを確立することで、安心して共感、応援してもらうことが可能になる状況を創り出すことが、最大の武器になるのだと思われま

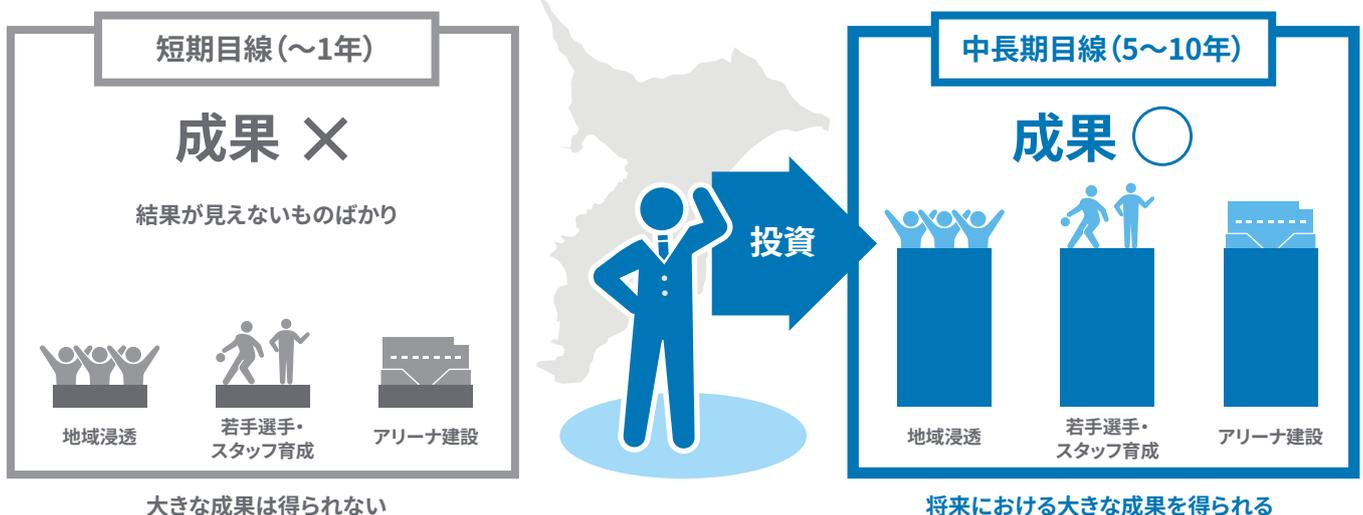
古くて新しいBクラブ経営の形

A千葉の親会社であるアトラエが、スポーツにヒントをもらって創った会社が、スポーツクラブをゼロから創ったらどのくらい強いチームが創れるか。新居社長の壮大な社会実験は多くの共感者を巻き込みながら着実に成果を生んでいるといえます。

新居社長の考えでは、A千葉の取り組みというのは5~10年スパンでの成果獲得を目指す取り組みと位置付けられていて、そこまでは基本的にある程度の投資をしていくことが必要不可欠であるとされています。地域浸透も、若手選手やフロントスタッフの育成も、アリーナの建設も、一般的な会計期間である1年では結果が見えないものばかりであり、短期での成果に固執していると、将来における大きな成果は得られないというベースマインドを感じました。このベースマインドはクラブ経営にとっては非常に重要な考え方であり、それが多くの共感者を呼び込む要因となっています。採算だけを考えると簡単には実現しないビジネスコラボレーションをいかにして積み上げていけるか、中長期的にはそのようなコラボレーションの積み重ねがクラブ・企業双方に大きな価値を生み出すことに繋がっていくものと思われま

Bリーグでは新たなリーグレギュレーションによるB.LEAGUE PREMIERが2026年から開始され、FMの成果だけでの昇降格がなくなります。そうなったとき、A千葉の経営スタイルは、Bクラブが目指すクラブ経営のあるべき形の一つとなるのではないのでしょうか。

A千葉の経営スタイル



スポーツESG経営の現在地

B.革新におけるリーグレギュレーション変更に向けて、Bリーグおよび各クラブに一段高いレイヤーでの運営が求められる状況となっています。さらにより高いレイヤーでの経営を目指すという意味において、近年注目されているスポーツESG経営という観点は避けては通れないものとなっています。今回は、BリーグにおけるスポーツESG経営の現在地について考察したいと思います。

Bリーグとしてのキーワードは社会性とB.HOPE

Bリーグとしては、2026-27年シーズンから開始するB.革新にて、新たな基準での各クラブの審査を予定しています。B.LEAGUE PREMIERの審査基準は既に公開されている通り、①平均入場者数4,000名以上、②売上12億円以上、③新設アリーナ基準の充足などとなっていて、これはBリーグとして目指す姿から必要な経営規模を逆算して設定されています。言い換えると、「バスケットで日本を元気に!」を実現するため、また、クラブがステークホルダーや地域の方々を幸せにできる存在となるためには、クラブが今以上に経営力をつけ、長期的視野で成長のための投資を行うことができる環境を作ることが不可欠であると考えられます。

図表1の通り、Bリーグは経営・強化・社会性を重要指標として掲げていますが、その中でも本コラムでは「社会性」に焦点を当ててみたいと思います。なぜなら、クラブが地域課題解決や地域活性化に貢献できる存在となることは、中長期的な視点で非常に重要となるものの、まだまだリーグ・クラブとしてもアクションが必要な領域であると感じるからです。

図表1 Bリーグが創りたい世界と重要な考え方



社会性という観点では、Bリーグは「B.HOPE」という活動を主導しています。図表2のように、Off-Court 3Point Challengeをコンセプトとして、「PEOPLE(人類)」「PEACE(平和)」「PLANET(地球)」という3つの領域で、クラブ・選手・ファン・地域・パートナー企業の方々と巻き込んでともにSDGsの実現を目指しています。ただ、各クラブの取り組み事例を集約する枠組みはあるものの、欧州のように「温室効果ガス(GHG)排出量」「資源」「社会的責任」といったカテゴリーごとのサステナビリティ方針の定義や、定期的な評価・報告は行われていない状況であると思われる。

ESG経営の中で収益源となる要素はEから

JリーグでもB.HOPEと類似した活動として「シャレン!Jリーグ社会連携」がありますが、加えて、2021年6月に環境省と連携協定を締結し、気候変動の問題の解決に向けたアクションに取り組んでいます。2023年7月には、環境省×Jリーグ連携協定締結2周年記念イベントを開催し、NTTグループ・明治安田生命保険相互会社・丸紅新電力株式会社と、気候アクションに特化した「Jリーグ気候アクションパートナー」契約の締結を発表しました。ESGの中でも、環境(E)への取り組みは最も重要な社会的課題であるだけでなく、収益性とも両立する要素として期待されています。

Bリーグでは、リーグが主導して気候変動に対して取り組む活動は確認できませんが、B.HOPEにおける「PLANET(地球)」の領域で、プラスチックゴミを減らしていく働きかけを行うことを検討しているようです。一方で、各クラブでは気候変動についての取り組みが進められていて、その活動は大きく2種類のアプローチに大別することができます。

各クラブのESG経営(E:気候変動など)におけるアプローチの類型

一つ目のアプローチの類型としては、A東京、名古屋D、群馬など、運営会社に一部上場の大企業が資本参画している都市圏のクラブの取り組みです。UNFCCC「スポーツを通じた気候行動枠組み(Sports for Climate Action Framework)」に署名しており、ホームゲームのCO₂排出量を可視化してオフセットを達成していることが公表されています。さらには、欧州の開示基準などにも準拠する必要性が出てくるため、運営会社の社会的な責務としても気候変動について対応に迫られています。

もう一つのアプローチの類型は、佐賀・秋田・信州など、ホームタウンに支えられているクラブの取り組みであり、運営会社にも大企業の参画が確認できないケースのものです。これらのクラブは、いずれも地域に根差す形で、アカデミアや自治体、地域の企業を巻き込みつつ、それぞれの形で社会貢献の活動を行っています。いきなり全ての自治体ができるわけではなく、体力のある自治体がロールモデルとなり、横展開していく流れが主流になるものと思われる。

中でも、独自の社会貢献のモデル構築(以下、佐賀モデル)を目指している佐賀バルナーズ(以下、佐賀B)の事例は興味深いものとなっています。2023年10月に九州大学・都市研究センターとのESG経営に関する包括的な取り組みとして連携することを発表している、クラブが地域の大学と協業して取り組みを主導し、地域創生の起因となる好事例です。

佐賀Bは、2022-23年シーズンでB2リーグを制し、B1リーグに昇格しています。最終戦では

図表2 B.HOPEのコンセプトであるOff-Court 3Point Challenge



同じくB1に昇格した長崎と「SAGAアリーナ」で7,500人を超えるファン・ブースターとともに熱戦を演じたのは記憶に新しいところです。B.LEAGUE PREMIER基準を満たしている新アリーナとともにB1で迎える2023-24シーズンを契機として、2026年からスタートするB.LEAGUE PREMIERへの参入、そして世界に誇れるクラブを目指すというクラブビジョンを描いています。B.LEAGUE PREMIER参入に向けた最大の課題は、中長期的な入場者数の確保であり、そのために佐賀モデルは不可欠なものであると佐賀Bの田島寿太郎社長は語っています。

佐賀モデルを理解するには、佐賀県とスポーツの関係についても理解しておく必要があります。佐賀県では、2018年にSAGAスポーツピラミッド構想(図表4)がスタートし、その実現のための重点的な分野として、スポーツを「稼げる産業」ととらえた「スポーツビジネスによる新たな価値の創造」が挙げられています。佐賀BのB1昇格に加えて、バレーボール・Vリーグの久光スプリングスの練習拠点の佐賀移転、全国トップレベルのクライミング施設の完成、国民スポーツ大会「SAGA2024」の開催など、中長期的な構想にスポーツビジネスが

沸き上がっています。

スポーツを成長産業と位置付ける佐賀県において、佐賀Bは、令和5年度スポーツ産業の成長促進事業「スポーツオープンイノベーション推進事業(地域版SOIPの先進事例形成)」の参加スポーツクラブとして、地域経済に貢献するクラブの日常化、地域に寄り添うファンエンゲージメント創出をテーマとし、共創アイデアを募りました。つまり、佐賀モデルの目指すところとして、プロスポーツを最上位概念とし、その概念の下で、「共に稼ぐ」を、県内企業(中小零細〜大手)、九州地域の企業、大都市の大手企業へ拡大、実現していくことを目指しているということです。Integrityを追求するスポーツビジネスだからこそ、長期目線でESG/CSVを捉え、地道に、確実に進めていくことが重要であるという哲学が根底にあると思われます。

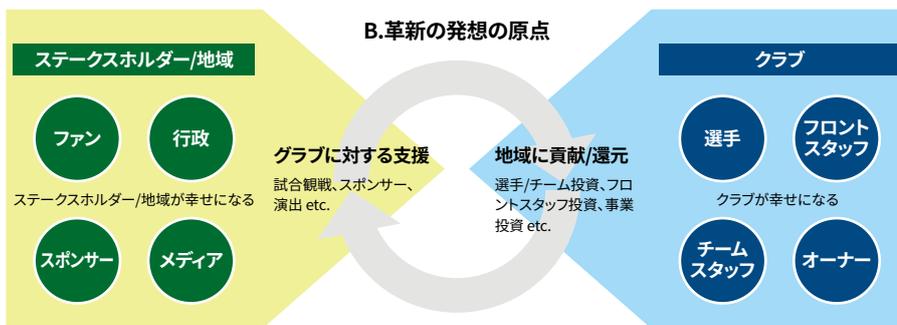
上記の背景を読み解くと、クラブが、九州大学・都市研究センターとのESG経営に関する包括的な取り組みから着手した狙いが理解できます。ホームゲームに起因するCO2排出量の計測と可視化を行うだけではなく、CO2排出量の削減に向けた、佐賀県内および県外事

業者との連携拡大により、地域特性を活かした、地域社会に経済的な好循環をもたらすような地産のカーボンクレジットの創出に意欲的に取り組むことを目指しています。さらには、スポーツが地域の旗印となり、「どう地域経済の強化に貢献したか」、「その一部をクラブに還元してもらった結果、地域のwell-beingはどう上がったのか」を数値化して、継続的にモニタリングすることも目指しています。これらは、いずれも手間も時間もかかることですが、世界的なアカデミアが集う九州大学・都市研究センターとの連携により実現できる可能性は高いと思われます。

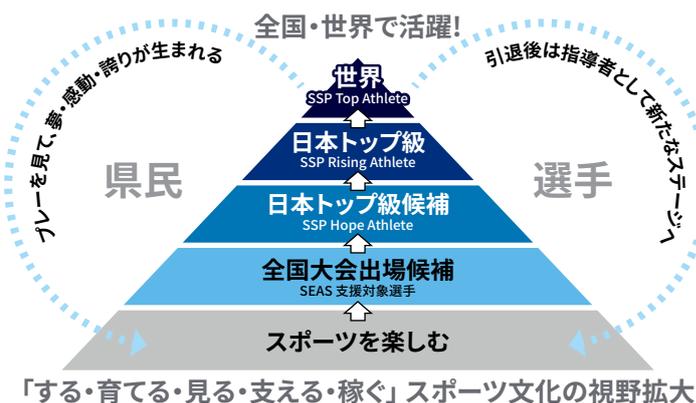
今後の指標・スポーツビジネスへの横展開

ESGの中でもE(環境)への取り組みが注目される中、社会的側面(S)とガバナンス(G)への着眼も欠かせません。国際的な報告基準の発展に伴い、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)および自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の枠組みをはじめとした既存のサステナビリティ開示基準の動きに続き、不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース(TISFD)も社会的不平等とその財務への影響に焦点を当てて進展しています。潮流としては、法的拘束力のないソフトローだったものが、法的拘束力のあるハードロー化してきているというのが実態です。このような状況において、企業は、環境・社会面の情報開示をしっかりと行わないとサプライヤーなどとの取引を停止されてしまうといった事例が実際に生じ始めています。スポーツ業界に当てはめると、ユニフォームやグッズが作られるまでのサプライチェーンを遡って、全ての労働環境を開示して評価される時代が遠くないのかもしれませんが、S(社会的側面)とG(ガバナンス)の要素をいかにコストとしてではなく事業投資として効果的に組み込むかが、企業においても、スポーツ産業の成長においても重要であると考えられます。

図表3 ホームタウンに支えられているクラブにおけるESG経営へのアプローチ(B.革新より)



図表4 SAGAスポーツピラミッド構想(2018年〜)



今回のコラムを通じて、Bリーグが現時点で主導的にESG経営における枠組みを各クラブに示していない中で、大資本の企業がバックにある都市圏のクラブと、地方創生の旗印となるクラブでは、クラブ経営の中でESG経営への取り組みのスタイルに違いが見えてきました。佐賀Bのように「地方創生の旗印となるクラブ」としての動き方や目指すところを今回紹介することで、それに続くクラブが現れるきっかけのひとつとなり、Bリーグ全体や、クラブのある地域の活性化につながっていくことを期待しています。

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6弾となる2023年版(2022-23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いて、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、賛否両論あれども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・共栄の達成に貢献していくことを目指したいと思っています。

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

2023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、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@tohatsu.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し、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

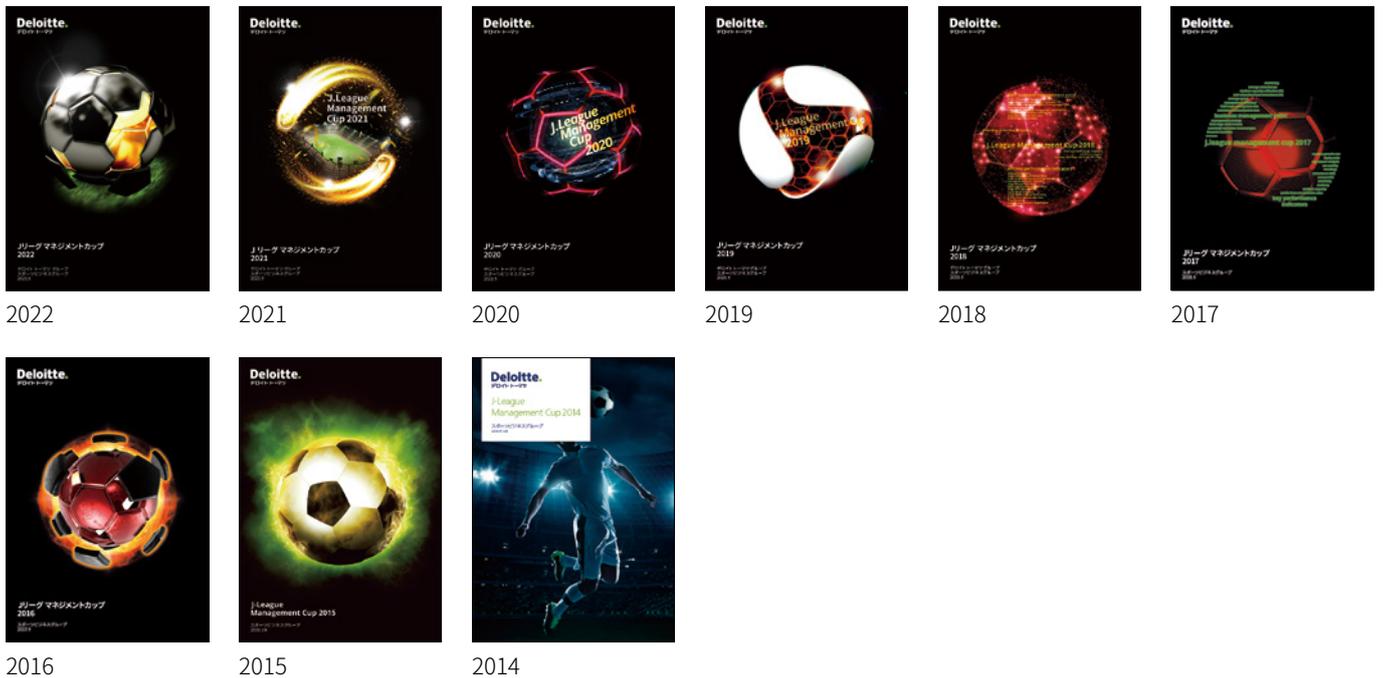
Bリーグマネジメントカップ

<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@tohmatsu.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 リスクアドバイザー合同会社、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 グループ 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2万人の専門家を擁し、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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、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45万人超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

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.