

Deloitte.

デロイトトーマツ



Bリーグ マネジメントカップ 2020

デロイトトーマツグループ
スポーツビジネスグループ
2021.2

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)2020 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	
FM(競技面)とBM(経営面)の関係性分析	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	
ポストコロナにおけるクラブ運営とBリーグのポテンシャル	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

執筆担当者：赤坂 直樹、川端 一匡、木下 喬任、金田 明憲、小谷 哲也、
太田 和彦、木原 丈詞、杉山 功明、鳥居 大樹、土倉 幸司、
山口 雄大、堀川 峻洋、後藤 耀

作成協力 : 三宅 洋基、橋本 裕介、金高 征邦、平賀 愛

はじめに



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

2019-20年シーズンの終盤に突如襲来したコロナ禍により、Bリーグは残り約3分の1のリーグ戦を未消化のまま終了せざるを得ないという前代未聞の状況となりました。BリーグやBクラブは、未経験かつ先の見えない環境の中で、これまでのビジネスモデルを根本から見直す必要に迫られる厳しい状況に直面しました。

一方で、現在も続くコロナ禍の影響により、今後10年はかかると言われていたDX化は図らずも急速に環境整備が進み、スポーツビジネスに限らず、世界のビジネスがパラダイムシフトを起こし始めています。この状況をいかに乗り切るかが、今後のBリーグのビジネスの鍵を握ることになるでしょう。

第三者的立場にあるビジネスプロフェッショナルファームである私たちデロイトトーマツのスポーツビジネスグループ(以下、SBG)は、Bリーグのビジネス的側面にスポットライトを当て、Bリーグを客観的に測ることのできるモノサシを世の中に提供できることに大きな意義があると考え、2017-18年シーズンより、BリーグのB1とB2全クラブを対象とした「Bリーグマネジメントカップ」の発行を開始しています。

BリーグやBクラブが実施した具体的な取り組みの効果を客観的に定点観測し得る「Bリーグマネジメントカップ」が、Bリーグはもちろん、その他のスポーツビジネスに関係する多くの方々の間で話題となり、議論の土台となってくれることを願ってやみません。

また私たちが別途毎年リリースしている「Jリーグマネジメントカップ」と比較していただくことで、まだ歴史の浅いBリーグが経験を積んだJリーグとどれくらいの差があるのか、スタジアムとアリーナの違いがビジネスモデルにもたらす影響はどのようなものなのか、そして、BリーグとJリーグの関係は今後どのような変化を見せてくれるのか、様々な切り口からの分析によりスポーツビジネスのポテンシャルを感じていただければ幸いです。

デロイトトーマツグループは多くのビジネスアドバイザーを擁する日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつです。2015年4月にスポーツビジネスグループを立ち上げ、日本そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。グローバルでも、私たちのメンバーファームであるデロイトUKは、30年以上も前からスポーツビジネスグループを設け、英プレミアリーグを中心としたスポーツビジネスマーケットの発展に寄与してきた実績を持っています。

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

日本スポーツ界発展への期待を込めて

コロナ禍の衝撃

2016年に開幕したBリーグでは、昨シーズン(2018-19年シーズン)までを成長のフェーズ1として“スマホファースト戦略”やクラブライセンス制度の導入に代表されるマーケティングやガバナンスといったBM(ビジネスマネジメント)面の強化に取り組んできました。結果、入場者数が224万人から259万人に、クラブ収益も150億円から215億円に増加する等、大きく成長してきました。また、FM(フィールドマネジメント)面においても2019年W杯に日本代表AKATSUKI FIVEが13年ぶりに出場を果たすなど、着実に成果を挙げてきました。そして、2020年東京オリンピックへの日本代表の出場権を得てさらなる成長を目指し、中長期計画“BEYOND 2020”を発表していました。その意味で、今期2019年シーズン(2019-20年シーズン)は、日本バスケットボール界にとって、そしてBリーグにとって、成長速度を飛躍的にブーストさせるための希望に満ちた年とならずだったのです。

ところが、そこに襲ってきたのが新型コロナウイルスでした。シーズン終盤を迎えていたBリーグでは、試合の無観客開催への切り替えなどをもって、試合継続を試みましたが、止まらない感染拡大を前に安全確保の観点から、シーズン終了を待つことなくリーグ戦そのものが中止に追い込まれました。この影響で、B1・B2全36クラブ中、22クラブが赤字、11クラブが債務超過となるなど、極めて厳しい状況に陥りました。

来シーズン(2020-21年シーズン)の見通し

2020年シーズンは開幕したものの、厳しい状況は続いています。B1・B2クラブでは2019年シーズン終盤の中止の影響だけで、入場料収入が前期比で平均約▲24%となっており、シーズンを通しての入場者数制限がかかる2020年シーズンは一層の減少が避けられない状況と想定されます。また、コロナ禍による世界経済への甚大なダメージに伴い企業業績が悪化していることから、2019年シーズンにはB1・B2クラブの売上のおよそ57%を占めたスポンサー収入の減少もまた避けられない可能性もあり、しかもこれは企業業績が回復するまで数年間にわたって続くことも考えられます。2021年に延期された東京オリンピック・パラリンピックの開催も、一向に収束の気配の見えないパンデミックを前に予断を許しません。再延期や中止の判断が下されれば、それもまたBリーグが思い描いていた成長に影響を与える不確定要素といえます。

コロナ禍を越えて

ここ数年、日本スポーツ界で存在感を放ってきたBリーグの快進撃はウイルスに止められてしまうのでしょうか。

私たちは必ずしもそうではないと考えています。まず、コロナ禍でアリーナの入場者数が減ったとはいえ、それは必ずしもBリーグのファン自体が減ったことを意味するもの

ではありません。むしろ、リモートワークの急速な浸透に伴って通勤時間が減った分、人々の可処分時間が増え、彼らがスポーツコンテンツに割り当てる時間が増えたことを示唆する調査結果も出ています。試合への入場者数制限が設けられたり、外出自粛が呼びかけられていたりする中では、入場者数の増加という目に見えた結果には表れ難くはありますが、TVやOTT(インターネット上で提供されるWebサイト、動画や音声など)を通じてBリーグを楽しむ人々は増えている可能性すらあります。

また、人々のデジタルシフトも進みました。コロナ禍を経て、人々のオンラインショッピングやキャッシュレス決済の利用は大きく増え、ZoomでのオンラインミーティングやNetflix・DAZNなどでのエンターテインメント鑑賞も急速に一般化しました。従来はこれらを利用するのは若年層が中心でしたが、コロナ禍の影響で中高年層の利用が急速に進んだという調査結果も出ています。冒頭でも述べた通り、Bリーグでは“スマホファースト戦略”を採用するなど、デジタルを前提とした戦略を推し進めてきました。コロナ禍においても、“B. League Everywhere”を合言葉に、オンライン配信を従来以上に推進し、いち早く投げ銭のシステムを導入したり、5G活用の検討を進めたりするなど、デジタルで日本スポーツ界を牽引しています。これらの取り組みは従来、デジタルとの親和性のある若年層が主なターゲットとなっていました。コロナ禍で人々のデジタルシフトが進んだことで、逆にターゲットを全世代に広げることが可能になりました。Bリーグが培ってきたデジタルの力を解き放つための環境が整ったといえるでしょう。

再認識されたスポーツの価値

コロナ禍を経て、Bリーグ・日本バスケットボール界が短期的に大きなダメージを受けることは避けられません。しかし、コロナ禍を通じてバスケットボールを含むスポーツの持つ力が再認識されたこともまた事実です。

緊急事態宣言下で行動が制約され、スポーツを含む様々な産業が営業自粛を強いられた生活は、感動に欠け、実に味気ないものでした。その後、プロ野球・Jリーグ・Bリーグが無観客や観客数制限のある状態ながらも開幕・再開すると、社会に活気が戻ってきました。人間というのはパンデミックなどで行動が制限され心が荒むと、反動的にスポーツのような、一喜一憂し、感動し、心を揺さぶられる人間的な活動に救いを求めるものなのかもしれません。そうであれば、スポーツ興行はコロナ禍当初にいわれていたような“不要不急”の存在ではなく、人々を励まし心に安らぎを与える極めて大きな意義を持つビジネスであると言えます。

苦しい状況ではありますが、今を乗り越え、Bリーグが、そして日本スポーツ界が回復し、さらなる飛躍を遂げることを願ってやみません。本誌がそのための一つの参考材料になれば幸いです。



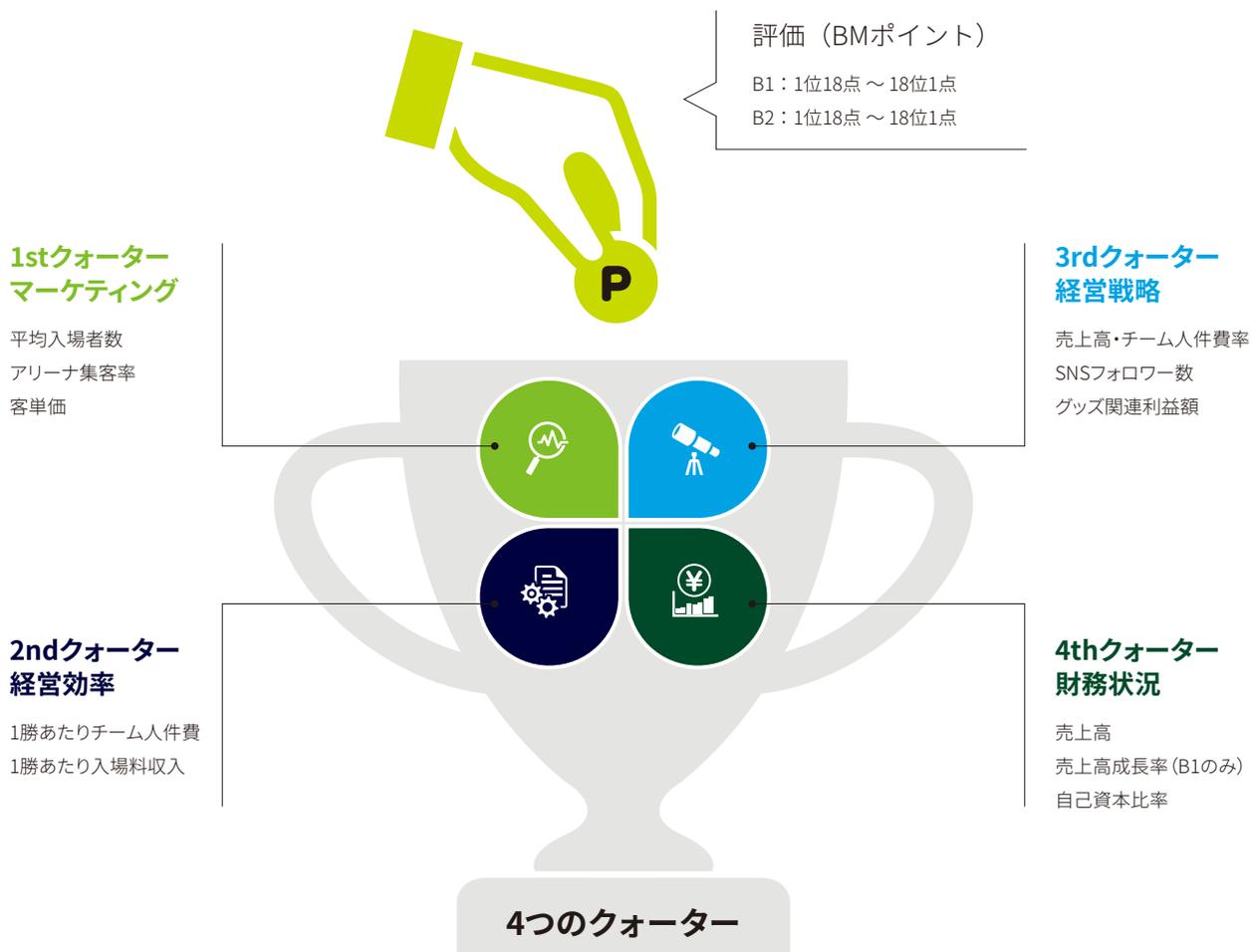
Overview

Bリーグ マネジメントカップ(BMC) 2020 4つの視点

Bリーグ マネジメントカップ(以下、BMC) 2020においては、Bリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、ビジネスマネジメント(BM)において最も重要なテーマである

●マーケティング ●経営効率 ●経営戦略 ●財務状況

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



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

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

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

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

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

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



1stクォーター：マーケティング

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

- 平均入場者数
- アリーナ集客率
- 客単価



3rdクォーター：経営戦略

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

- 売上高・チーム人件費率
- SNSフォロワー数
- グッズ関連利益額

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

最後になりますが、BMC2020では、データとして公開されている情報のみを使って分析しているため、活動は実施していてもデータとして公開されていない情報は基本的に分析の範囲に含めておりません。したがって、現状では、例えば各クラブが実施しているホームタウン活動の成果などが、本ランキングに反映されにくい状況となっている点にご留意ください。

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



2ndクォーター：経営効率

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

- 1勝あたりチーム人件費
- 1勝あたり入場料収入



4thクォーター：財務状況

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

- 売上高
- 売上高成長率(B1のみ)
- 自己資本比率

アリーナキャパシティの設定

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

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

BMCでは、Bリーグにおいて採用されているロジックとは少し異なる考え方に基づいた「アリーナキャパシティ」のロジックを採用していますので、ここではBMCにおける考え方をまとめておきたいと思います。

Bリーグが直面しているアリーナ事情

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

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

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

BMCにおける「アリーナキャパシティ」の計算ロジック

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

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

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

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

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

BMCにおける「仮設席設置可能数」の考え方

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

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

仮設席設置可能数計算の前提条件

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

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

「満員のアリーナ」の重要性

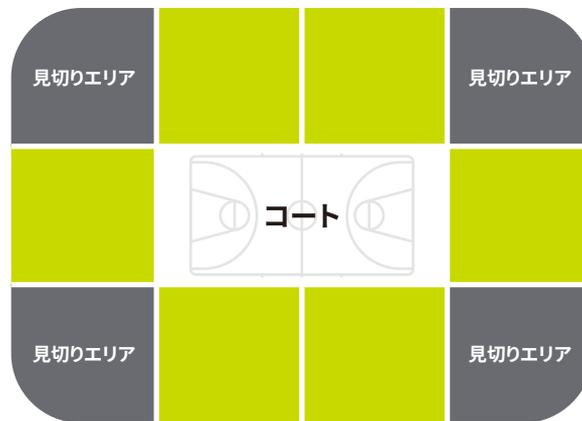
Bリーグの興行の価値を最大化するためには、「満員のアリーナ」という状態を創り出すことが何よりも重要であると私たちは考えています。「満員のアリーナ」という状況は、単純にチケットが完売となりプラチナチケット化することだけでなく、来場者の非日常体験の演出に大きく貢献するとともに、その非日常体験の共有意欲を喚起するため、リピーターや新規顧客の獲得にも直結する効果が期待できます。さらに、物理的に満員となっているアリーナの状況は、中継映像の迫力や注目度にも大きく影響し、放映権の価値を高めることにもなります。もちろん、来場者が多いということは、その分、グッズなどの関連商品の販売実績を底上げすることにもつなが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

残念ながら現在はコロナ禍により、密を生み出す「満員のアリーナ」はそもそも実現が不可能となってしまっていますが、将来、ワクチンや治療法が浸透することでその制限が解除されることになれば、再び「満員のアリーナ」を目指すBM施策が重要性を持つことになるでしょう。ただし、その時には既に人々の行動変容（価値観の変化など）により、現在と同様のBM施策を行っていたのでは「満員のアリーナ」を生み出すことは難しくなることも考えられます。

クラブのBM施策として、当面できることは、「アリーナで観戦することの価値」を再定義することを通じて集客数をコロナ前の状態まで戻すこととなりますが、中長期的にはクラブの集客力に見合った会場、アリーナの活用という視点がより重要性を持つようになるでしょう。

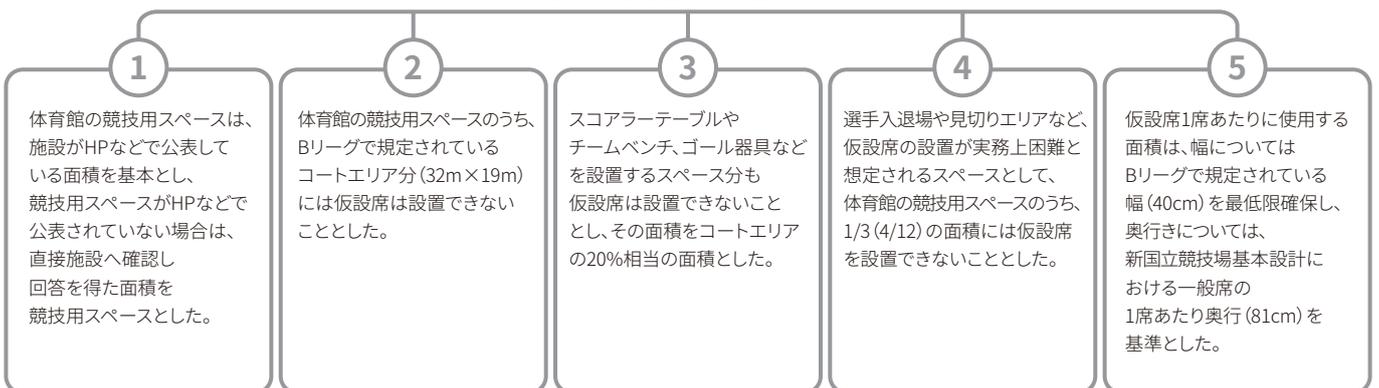
既にプロ野球では一般化しつつありますが、Bリーグでも近い将来、クラブとアリーナの一体経営という取り組みが一般的になっていくものと思われます。

見切り席率設定イメージ



座席設置可能区域(12区域)のうち、見切り部分を4区域設定

仮設席設置可能数計算の前提条件





ディビジョン間比較分析

1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を創り出すことは、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。コロナ禍により「満員のアリーナ」を創り出すことが難しい中で、アリーナでの観戦体験以外の付加価値をどう創り出すかというBM手腕が問われます。

平均入場者数

ディビジョン平均はB1とB2がそれぞれ3,260人と1,406人でした。集客力という観点では、B2はB1の半分以下の水準となっています。

B1は、5,000人を超える観客を動員しB1を牽引している千葉に続き、川崎と宇都宮も平均して4,000人超えとなり、B1全体として前年比+5.3% (+164人)のプラス成長となっています。一方で、B2は3,000人を超えるクラブはなく、B2全体も前年比▲8.2% (▲126人)と2年連続でマイナス成長となりました。

ディビジョン間の格差が広がっただけでなく、来シーズンはコロナ禍による入場制限等の影響も大きく影響してくるため、リーグも含め他BM施策の重要性がより高まるシーズンとなりそうです。

※最終節の無観客試合は集計から除外しています。

アリーナ集客率

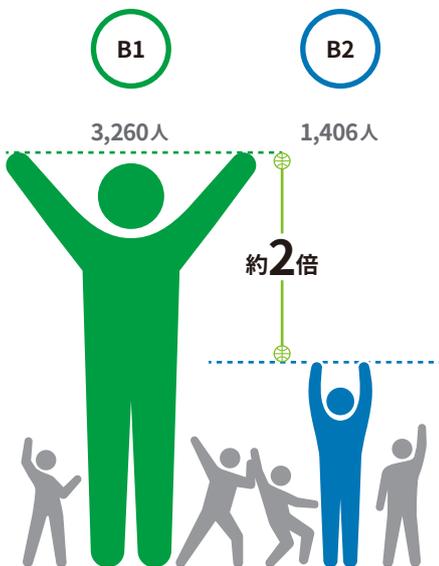
平均を見ると、B1は58.1%とアリーナキャパシティの半分以上が埋まっている状況ですが、B2は35.4%に留まり、前年比でもマイナスと厳しい結果となりました。

B1、B2ともに過半数以上のクラブが前年比マイナスの集客率となり、集客施策の明暗が分かれたシーズンであったと考えられます。地域密着型のクラブ経営やSNS・動画コンテンツを駆使したデジタル施策を実行することで、満員のアリーナを創ることができれば、観客の観戦体験を高め、好循環の集客の仕組みを創ることができると考えられますが、来シーズンはコロナ対策で、観客動員に制限が課される可能性も高く、BM施策の手腕が問われることとなります。

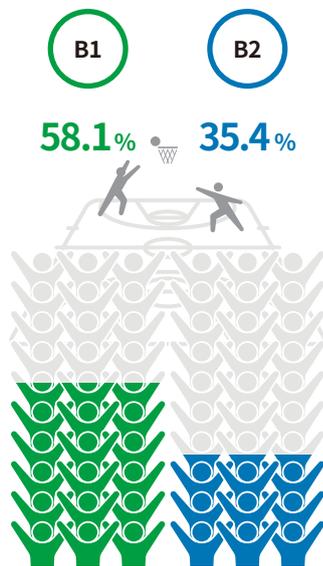
客単価

2019年シーズンの客単価は、B1平均が3,330円、B2平均が1,868円であり、B1が+29.7%、B2が+17.4%と飛躍的な成長を遂げています。コロナ禍によりシーズンの約1/3が中止となった影響で、物販単価は算定ロジック上、値がより大幅な伸びを示している点には留意が必要ですが、その影響を受けないチケット単価も総じて向上しており、デジタル施策やファンサービス向上といった継続的な取り組みの成果が表れたものと推察されます。B1の客単価はB2の約1.8倍であり、昨シーズンの約1.6倍と比べ、その差は広がる結果となりました。

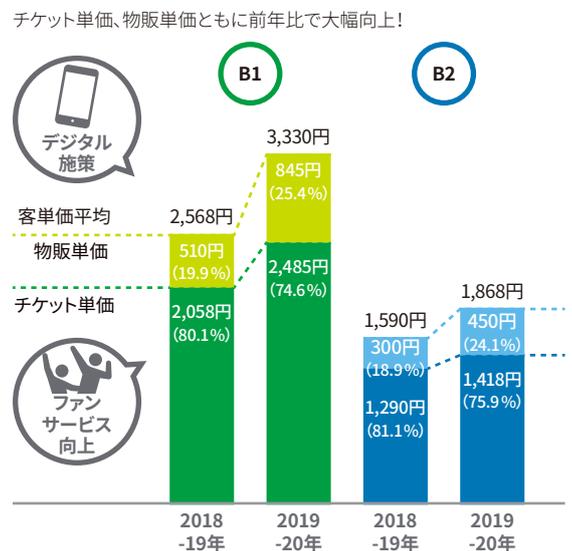
平均入場者数



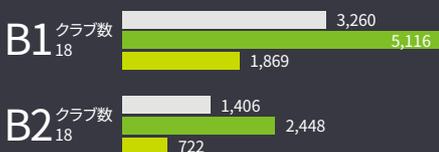
アリーナ集客率



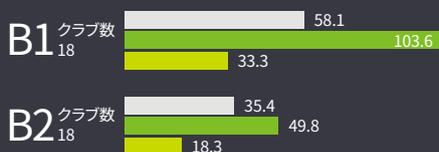
客単価



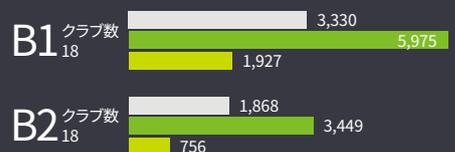
平均入場者数 (人)



アリーナ集客率 (%)



客単価 (円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



2ndクォーター：経営効率

「1勝あたりチーム人件費」「1勝あたり入場料収入」というKPIは、あくまでも相対比較が重要であり、クラブやディビジョン間でのベンチマークにおいてこそ意味を持つ点に留意が必要です。分析の結果、1勝を得るために投じるコストも得られるリターンもB1がB2を大幅に上回っており、現時点でのディビジョン間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

1勝あたりチーム人件費

このKPIは上位ディビジョンほど値が高くなる傾向があります。ディビジョン平均値を見ても、B1が21.2百万円、B2が5.8百万円であり、理論上B1はB2の3倍以上の人件費を投じないと勝てないということになります。

では、優勝するためにはどれくらいの人件費が必要なのでしょうか。B1・B2の各地区優勝クラブの平均勝利数に1勝あたり人件費を掛け合わせると、地区優勝に必要な人件費の理論値が計算できます。結果、B1は636百万円、B2は220百万円となりました。

上記理論値をクリアしたクラブはB1ではA東京・千葉、B2では広島のみでした。B1のA東

京は地区において接戦を制して1位、千葉も3位でしたが70%以上の高い勝率を上げています。また、B2の広島は地区において85%と圧倒的な勝率で1位となっており、この理論値が優勝を占う一つの目安になっていることが分かります。

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

1勝あたり入場料収入

2019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8.5百万円、B2が2.0百万円であり、B1とB2とでの4倍超の開きは昨シーズンとほぼ変わりませんでした。

本KPIは各クラブの入場料収入とそれを支える入場者数に相関しており、全体的にそれらに大きな変動が無かったことを示しています。

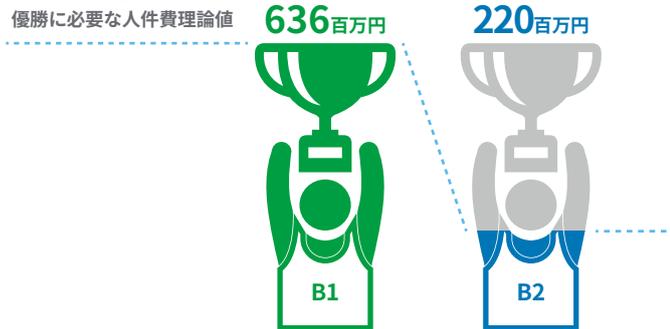
ディビジョン間の格差が広がっている課題に加え、まだ伸びしろがあるはずのB2の入場料収入の水準が伸び悩んでいるという事実は、クラブの話題性や露出が、カテゴリーが下がるごとに逓減していく関係と合致しており、言い換えれば、話題性や露出といった短期的な動機付けによって観戦に来る層がまだまだ多いという可能性を示しているとも考えられます。

来シーズンはコロナ禍により入場制限等が課されるなど、これまでの前提が大きく変わることになるため、入場料収入を維持・向上させることはかなり難しいチャレンジになることが予想されます。デジタル技術の活用等を含めたBM施策により、どうすれば本KPIの値をできるだけ維持することが可能か、さらに知恵を絞る必要がありそうです。

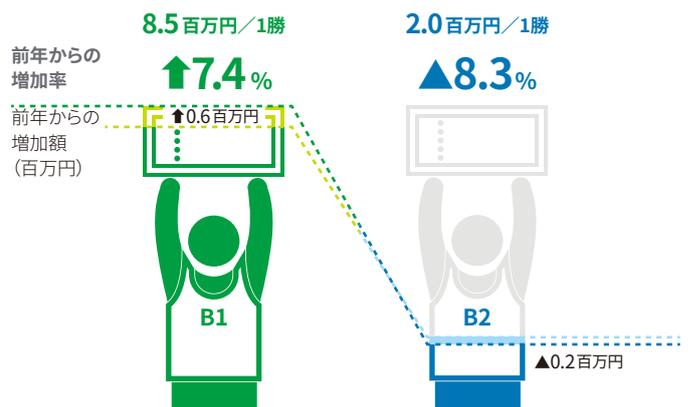
1勝あたりチーム人件費

優勝するために必要なチーム人件費の理論値

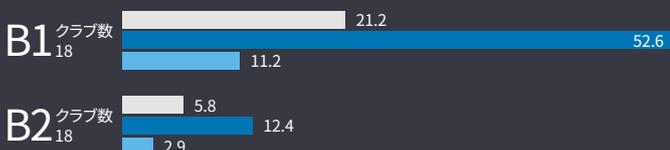
地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)	90	115
×	3	3
×	21.2	5.8
	636	220
	百万円	百万円



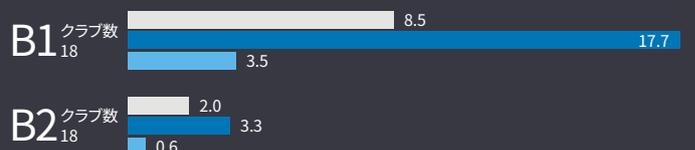
1勝あたり入場料収入



1勝あたりチーム人件費(百万円)



1勝あたり入場料収入(百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



3rdクォーター：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、どれだけクラブリソースを選手・チームに投下したかを表します。

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

売上高・チーム人件費率

B1では平均売上高が3年連続で増加した一方、人件費はそれを上回る増加率となり、本KPIも3年連続で上昇しました。B2においても平均売上高は3年連続で増加していますが、人件費はそれ以上の伸びを見せています。

本KPIはその性質上、FM面の結果を短期的に求めて即戦力を外から補強する戦略を取れば高くなる一方、より選手育成を重視し、中長期的に戦力を底上げする戦略を取れば低くなる傾向にあります。

2019年シーズンはコロナの影響はありますが、全体として平均売上高が伸びていることを踏まえると、B1、B2とも前者の傾向が強くなったと考えることができます。

SNSフォロワー数

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

2019年シーズンにおけるトレンドとして、B1、B2ともにInstagramのフォロワー数が大きく伸びていることが挙げられます。Instagramは写真や動画を主とした気軽なコミュニケーションツールであり、具体的にスタイリッシュなイメージを伝えやすいという意味で、Bリーグのコンセプトとの親和性も高く、また、コロナ禍が続くと考えられる来シーズン以降においては、各クラブでますます活用されていくことと思われます。

グッズ関連利益額

昨シーズンと比べ、グッズ関連利益額は減少となっています。物販収入自体は両ディビジョンともに前年比増となっていますが、それ以上にグッズ販売原価が前年比で増加した結果、両ディビジョンとも増収減益となっている状況です。会場でよく販売される選手の名前入り商品などは、選手の移籍などにより販売不能となってしまうものもあり、コロナ禍による興行中止の影響で、在庫処分などのコストが高くなってしまった可能性が考えられます。そのため、B2より平均入場者数の多いB1の方がその影響が大きく表れています。一方で、eコマースなどのオンライン販売への注力等により、今後は在庫をうまくコントロールするBM施策も重要になってきます。来シーズンも、コロナの影響は続くことが予想されるため、入場料収入の減少をeコマースなどの収入増加でどこまでリカバーできるかに注目です。

売上高・チーム人件費率

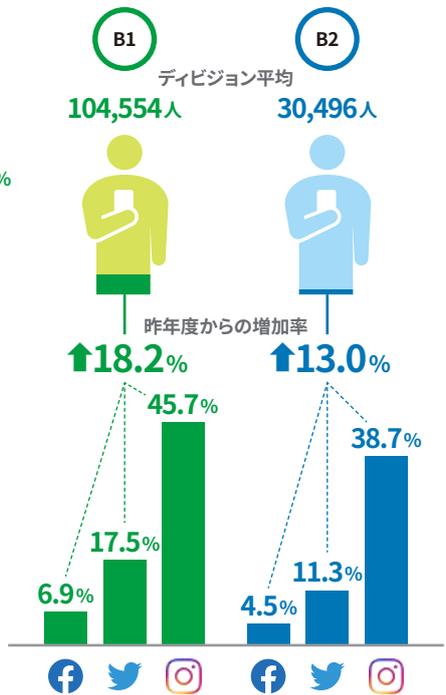
B1 平均売上高が3年連続で増加、人件費はそれを上回る増加率、本KPIも3年連続で上昇

B2 平均売上高は3年連続で増加、人件費はそれ以上の伸びを見せている



コロナ禍で売上高に影響があったクラブが多く、チーム人件費の負担が拡大

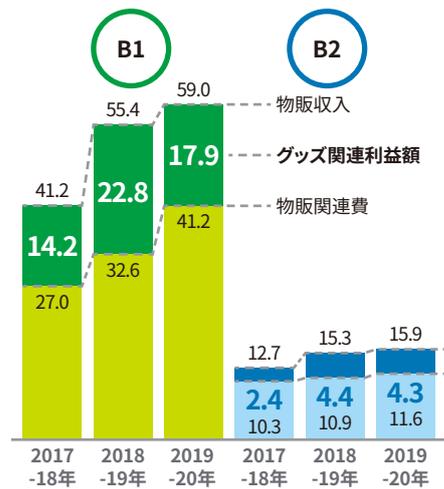
SNSフォロワー数



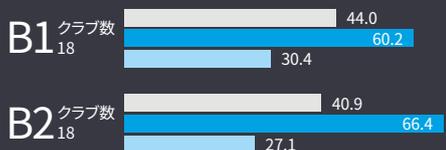
グッズ関連利益額

増収減益の影響は在庫処分などのコスト増が原因と考えられ、平均入場者数の多いB1に影響が大きく出ている傾向にある

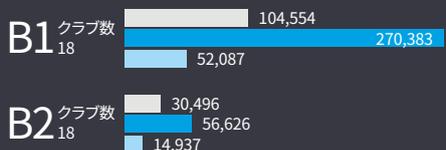
グッズ関連利益額の推移 (百万円)



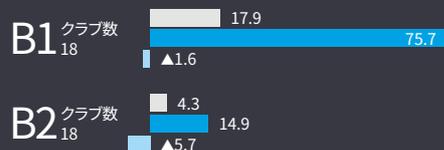
売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



グッズ関連利益額 (百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



4thクォーター：財務状況

売上高や自己資本比率はクラブの財務的安定性を測る最も重要な指標の一つです。BリーグではJリーグに倣い、クラブライセンス制度が設けられており、財務基準は特に厳しい処分の対象となっています。コロナ禍においてクラブライセンス制度の運用は特例処置がとられていますが、それに関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が変わりはありません。

売上高

2019年シーズンにおける売上高は、B1が前年比+6百万円、B2が前年比+12百万円となりました。昨シーズンのB1とB2の格差3.1倍に対して2019年シーズンも3.0倍と、ディビジョン間格差はほぼ変化ありません。

一方で、コロナ禍に伴う収容制限の影響により、売上高全体に占める入場料収入の割合は、B1が22.1%から17.2%、B2が21.3%から14.3%といずれも大幅に低下している状況です。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まっている状態であるため、収容人数が制限される環境下で、いかにバランスのよい収入構造としていけるかが今後のクラブ経営の課題と考えられます。

売上高成長率

2019年シーズンにおける売上高成長率は、B1が平均2.3%、B2が平均1.3%と、昨シーズン(B1:13.7%、B2:15.5%)から大きく鈍化している状況です。コロナ禍によりシーズン後半の試合が中止となったことで、入場料収入がB1平均▲44百万円、B2平均▲19百万円と大幅減となったことが主たる要因です。

ただし、そのような厳しい環境下でも、B1クラブのうち11クラブで売上高を増加させており、スポンサー収入の増加により入場料収入の減少を補い、成長を維持できている状況です。一方、B2は群馬や広島の大規模な成長にけん引され、全体ではプラスの成長となっているものの、昨シーズンから財務情報が公表されている16クラブのうち12クラブがマイナス成長となっており、B1とB2の格差は実質的に拡大している状況といえます。

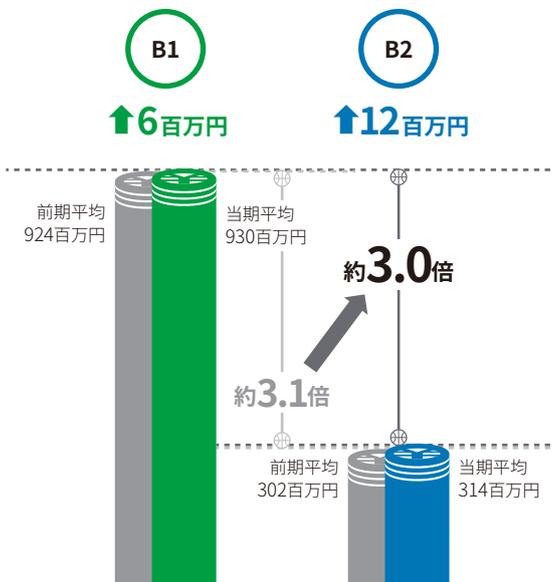
自己資本比率

2019年シーズンにおける平均は、B1で前年比+1.2P(+6.3%)の20.2%となり全体としては改善しているものの、宇都宮・横浜・新潟の3クラブが債務超過となっています。またB2は前年比で+100.5P(+96.4%)の▲3.8%であり、値としては大幅に改善していますが、債務超過のクラブが昨シーズンから3クラブ増加の8クラブとなっており、B1およびB2ともに依然として財務的安全性について深刻な状況が続いています。

コロナ禍により入場料収入を中心に営業収入が減少することが想定される中で、2021年シーズンまではクラブライセンス交付も緩和されてはいるものの、債務超過の状態は一般的に健全な状態とは言えず、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。BM施策による経営改善がより重要となってきます。

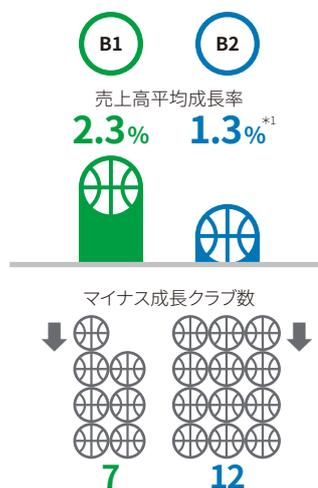
売上高

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ともに成長率自体は鈍化
B1とB2の格差は実質的に拡大している



*1 B3から昇格の越谷を除いた平均で算出

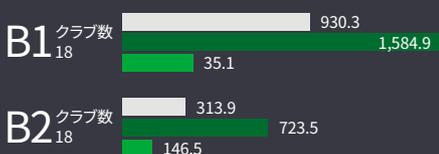
自己資本比率

自己資本比率 (安定性) を向上させるための3つの方法

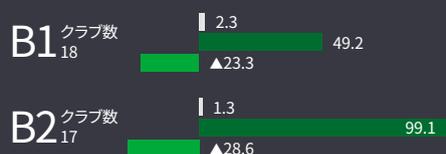


債務超過になるとB1ライセンスが交付されない

売上高 (百万円)



売上高成長率 (%)



※B3からの昇格クラブを除く

自己資本比率 (%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

B1 Ranking

川崎、各分野で着実な伸びを見せ初優勝!!

B1部門の優勝クラブは昨シーズンから大きくBMポイントを伸ばした川崎となりました。

川崎はマーケティング分野で3位、経営効率分野で1位、経営戦略分野で10位タイ、財務状況分野で6位となり、2位の秋田に6ポイント差をつけての優勝となりました。

各分野で着実な成長を見せましたが、特に大きな伸びが見られたのは財務分野です。コロナ禍による期中のシーズン終了の影響などで各クラブが売上に苦戦する中、昨年比約50%増の驚異的な売上高成長率を叩き出したのは、戦略的なBM施策が功を奏したものと思われます。また、FM面での好成績もBM面に多分に良い効果をもたらしたことは明白で、まさにFMとBMの両輪がうまくかみ合った結果が表れたものと考えられます。

新型コロナによる影響の出口が見えない中で、昨年の成長を止めない施策を続けられるか、引き続き注目です。



BM Point 2020

B1	順位	(参考) 2018-19年 シーズン 順位	BM point 総計
川崎ブレイブサンダース	1 ↑	11	140
秋田ノーザンハピネッツ	2 ↑	6	134
宇都宮ブレックス	3 ↓	2	133
千葉ジェッツふなばし	4 ↓	1	132
琉球ゴールデンキングス	5 ↓	3	129
シーホース三河	6 ↓	4	122
大阪エヴェッサ	7 ↑	8	114
サンロッカーズ渋谷	8 ↑	14	108
レバンガ北海道	9 ↓	5	106
アルバルク東京	10 ↓	7	105
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	11 ↑	13	101
滋賀レイクスターズ	12 ↑	15	94
富山グラウジーズ	13 ↓	12	90
横浜ビー・コルセアーズ	14 ↓	10	87
三遠ネオフェニックス	15 ↑	16	87
新潟アルビレックスBB	16 ↓	9	78
京都ハンナリーズ	17 →	17	68
島根スサノオマジック	18 —	7*	53



© KAWASAKI BRAVE THUNDERS

*2018-19年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stクォーター：マーケティング

2ndクォーター：経営効率

3rdクォーター：経営戦略

4thクォーター：財務状況

平均 入場者数	アリーナ 集客率	客単価	合計	1勝あたり チーム人件費	1勝あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
17	14	16	47	16	13	★29	6	9	12	27	12	18	7	37
13	11	10	34	15	11	26	10	11	15	36	8	12	18	38
16	18	18	★52	8	14	22	5	17	16	38	14	4	3	21
18	17	15	50	5	9	14	9	18	18	★45	16	2	5	23
11	16	17	44	10	8	18	7	16	17	40	11	3	13	27
6	13	13	32	3	10	13	18	10	11	39	17	7	14	38
14	8	3	25	13	3	16	17	7	13	37	15	9	12	36
8	9	12	29	14	7	21	4	6	6	16	10	17	15	42
15	2	8	25	4	17	21	12	14	8	34	9	8	9	26
5	15	14	34	2	2	4	2	15	10	27	18	16	6	40
12	5	1	18	7	6	13	15	8	2	25	13	15	17	★45
3	12	11	26	18	4	22	13	2	9	24	5	13	4	22
7	7	7	21	12	5	17	3	13	14	30	2	10	10	22
10	3	4	17	6	16	22	16	12	7	35	6	5	2	13
9	4	5	18	1	18	19	14	1	1	16	7	11	16	34
4	10	9	23	11	15	26	11	4	4	19	3	6	1	10
1	1	6	8	17	1	18	8	5	3	16	4	14	8	26
2	6	2	10	9	12	21	1	3	5	9	1	1	11	13

B1分析

1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。一方で、コロナ禍でアリーナへの来客誘導に制限が課せられる環境下での興行を余儀なくされるため、アリーナ来場者へのBM施策と、来場できないファン・ブースター向けのBM施策をバランス良く実施していく観点が今まで以上に重要になると考えられます。

平均入場者数

2019年シーズンにおけるB1の平均は前年比+164人(+5.3%)の3,260人でした。

トップは昨年に続き千葉の5,116人で、2位の川崎4,963人が迫ってきています。B1の各クラブの平均入場者数の伸び率においては、川崎が+1,262人(+34.1%)と最も入場者数を増加させています。

平均入場者数が5,000人を目前としている川崎の過去4年間のCAGR(年平均成長率)は27.9%となっており、堅実に集客力を成長させています。2017年12月に東芝からDeNAへ経営権が譲渡されて以降、来客実績の乏しいシーズンシートの廃止やターゲット層に合わ

せた「企画席」の設置などのBM施策により観戦体験の向上にチャレンジしている結果ともいえます。2020年シーズンには、NTTDコモと資本業務提携を行い、収容人数1万人規模の『新アリーナ構想』を掲げており、さらなる観戦体験の向上を目指しています。

また、川崎以外にも、入場者数を10%以上伸ばしたクラブは5クラブ(SR渋谷、三遠、名古屋D、大阪、島根(昇格組))ある一方で、新潟のように前年比▲612人(▲18.2%)と大きく減少しているクラブもあり、集客力が二極化しているという側面もあります。*1

*1 最終節の無観客試合は集計から除外しています。

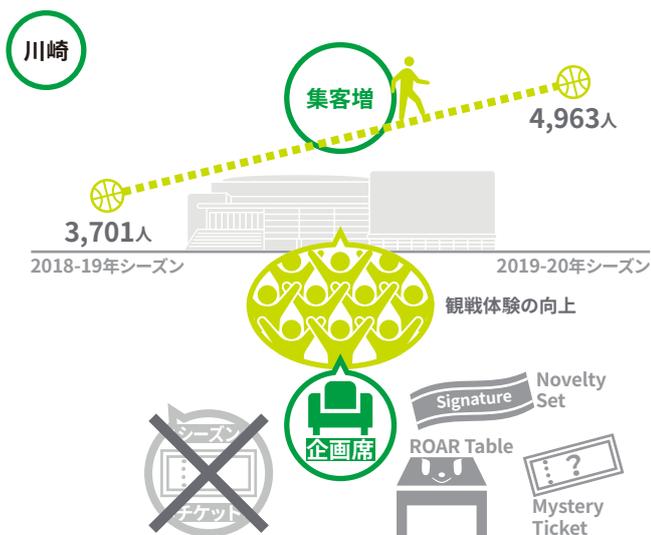
アリーナ集客率

2019年シーズンのB1の平均は前年比+1.4P(+2.4%)の58.1%となりました。

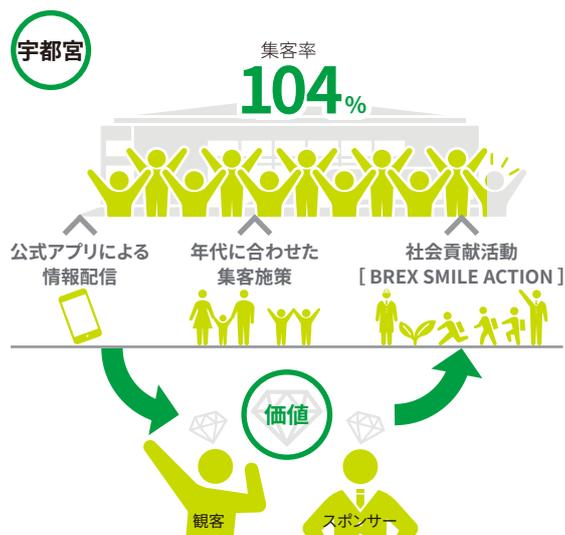
最も集客率が高かったのが宇都宮の103.6%*2だった一方、最も低かったのは京都の33.3%で、大きく差が開きました。宇都宮は平均入場者数についても前年比+4.6Pの4,237人とし、集客率においては昨シーズンに引き続き断トツの1位で、文字通り満席のアリーナを実現しています。

宇都宮は全ホームゲーム18試合のうち、13試合で集客率100%を超えており、千葉戦や川崎戦では約115%の集客率となっています。宇都宮は公式アプリによるタイムリーな情報

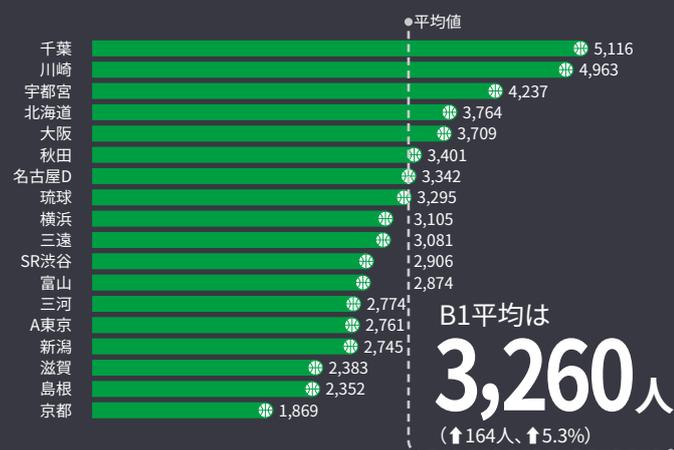
平均入場者数



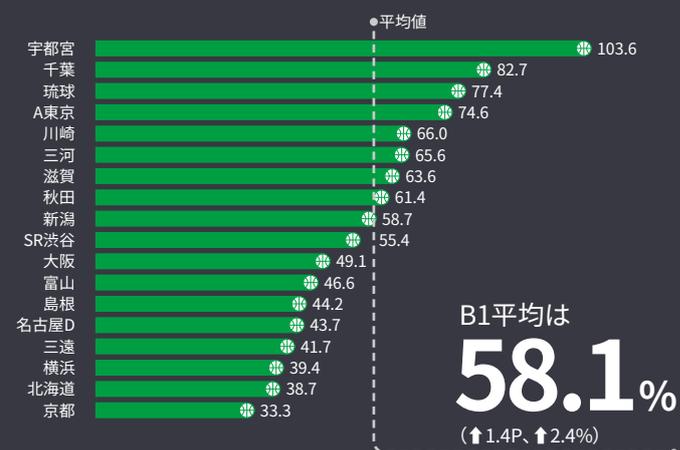
アリーナ集客率



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



Management Cup B1

配信や年代に合わせた集客施策、地域コミュニティへの社会貢献活動（BREX SMILE ACTION）を通して、安定的な集客を実現しています。集客において競技力やエンターテインメント性は重要な要素ですが、このような地場企業や自治体との連携による地域活性化への貢献活動は、今後さらにクラブに求められるようになって考えられます。

※2 BMCにおいてのアリーナキャパシティは、一定のロジックに基づく理論値となっているため、100%を超える値となることがあります。

客単価

2019年シーズンにおけるB1の平均は前年比+762円(+29.7%)の3,330円でした。増加の内訳を見ると、チケット単価が+427円、物販単価が+335円となっており、コロナ禍でシーズン後半の3分の1が中止となった影響で物販単価が高まる傾向にあったとはいえ、全てのクラブが客単価の増加を達成できています。

最も値が高かったのは宇都宮の5,975円(+1,366円)であり、B1トップの集客率を誇る満員のアリーナの価値をうまく具現化できていた様子がうかがえます。

なお、最も客単価の増加率が高かったクラブは川崎の+64.8%(+1,768円)で、2年連続し

て増加率トップということになりました。

川崎はDeNAが運営を開始した2018年シーズンより、とどろきアリーナを非日常的な興奮と感動の共有空間とする「EXCITING BASKET PARK」計画を継続しています。2019年シーズンでは、LEDリボンビジョンや新しい可動席、FREE Wi-Fiの導入による観戦環境の向上に加え、限定のレプリカユニフォーム付チケットの販売による特別感の醸成、試合後の映画の応援上映や芸人とのコラボによる新規・ライト層へのアプローチなど幅広い取り組みを実施しており、これらの成果が表れたものと推察されます。

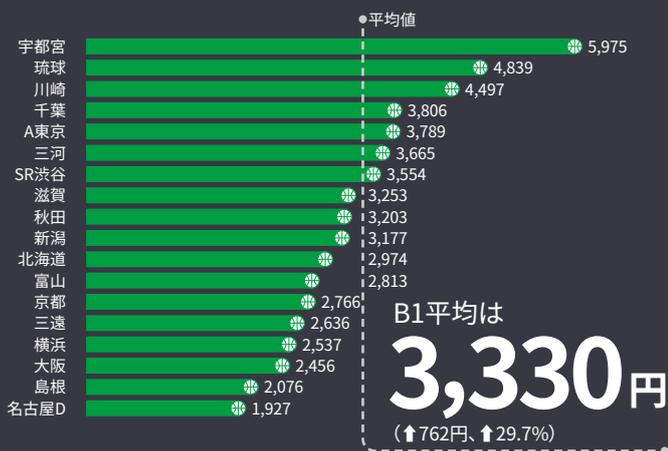
客単価



川崎 [EXCITING BASKET PARK] 計画



客単価 (円)



B1分析

2ndクォーター：経営効率

BMとFMの関係に焦点を当てたKPIである「1勝あたりチーム人件費」と「1勝あたり入場料収入」。

BM側は、「勝利数」というFM的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

2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+7.1百万円(+50.4%)の21.2百万円でした。全体的にチーム人件費が上昇傾向であり、1勝のために必要な投資規模が拡大しています。

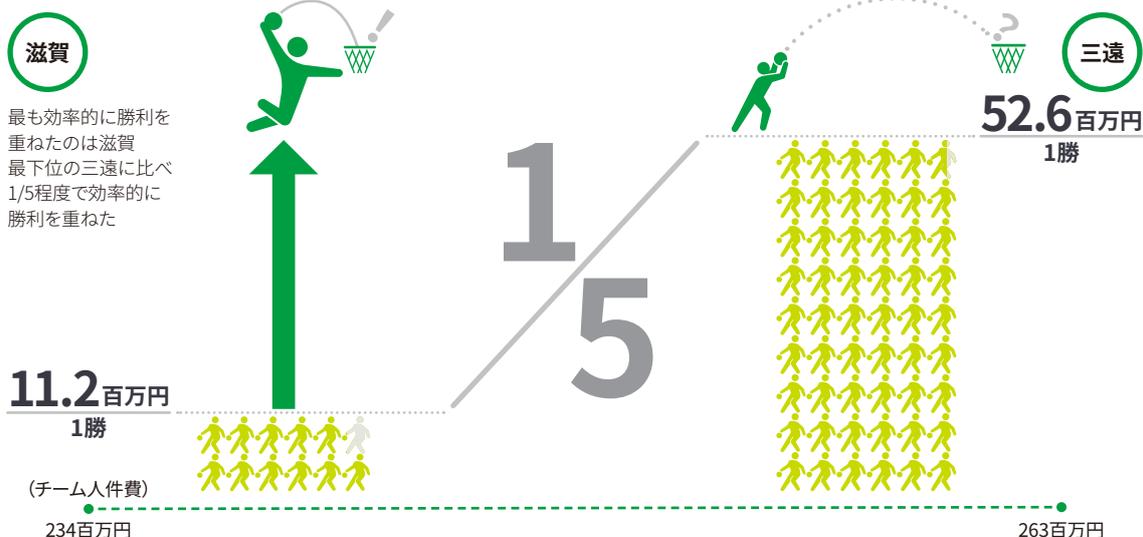
最も効率的に勝利を重ねたのは滋賀で、1勝を11.2百万円で挙げたこととなります。対して最下位の三遠は1勝を挙げるのに52.6百万円を費やしたことになっており、その差は5倍近くにもなります。

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

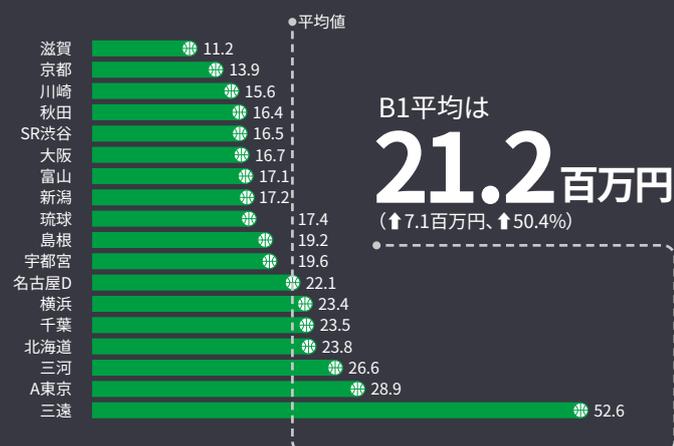
一般的には、BMの判断による多額のチーム人件費の投入はFM面にプラスの影響を与えます。そのことはA東京、千葉、宇都宮などの東地区上位クラブがトップクラスのチーム人件費水準となっている事実や、他のプロス

ポーツの例を見ても明らかです。ただし、チーム人件費に投入できる資金は有限であり、財務的な健全性を求められるBクラブにおいては、無尽蔵なチーム人件費の拡大はリスクあるともいえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置づけを客観的に把握しながら、いかに限られた原資で効率的に勝利を挙げられるかを思案する、BM施策への真摯な向き合いが重要であるといえます。

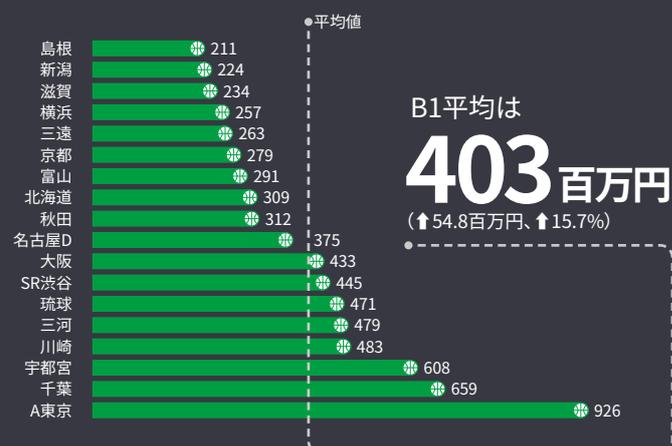
1勝あたりチーム人件費



1勝あたりチーム人件費(百万円)



(参考)チーム人件費(百万円)



Management Cup B1

1勝あたり入場料収入

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

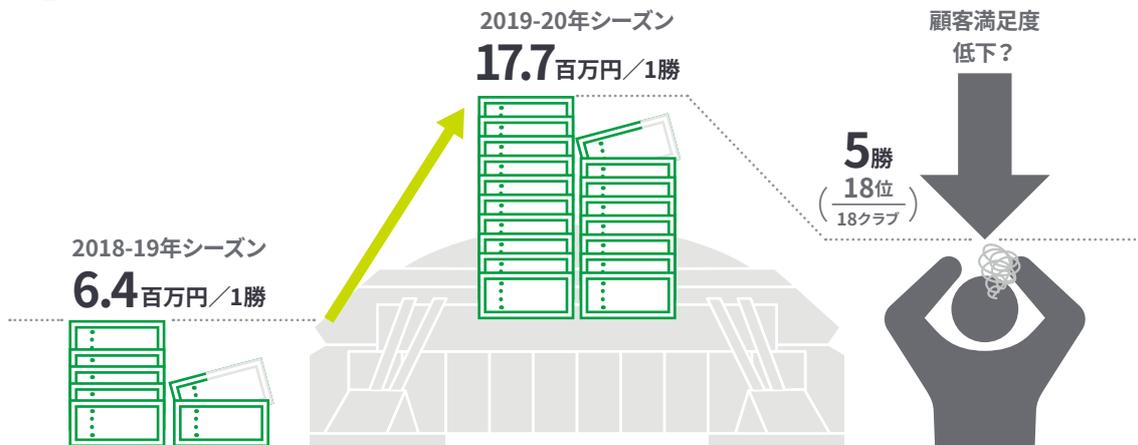
えますが、本分析はBMの分析であるため、クラブ側の視点に立ったランキングとしている点にご留意ください。

2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+0.6百万円(+7.4%)の8.5百万円でした。順位を見ると、トップの三遠が17.7百万円となっており、それを前年の1位である北海道が14.0百万円で追う結果となっています。

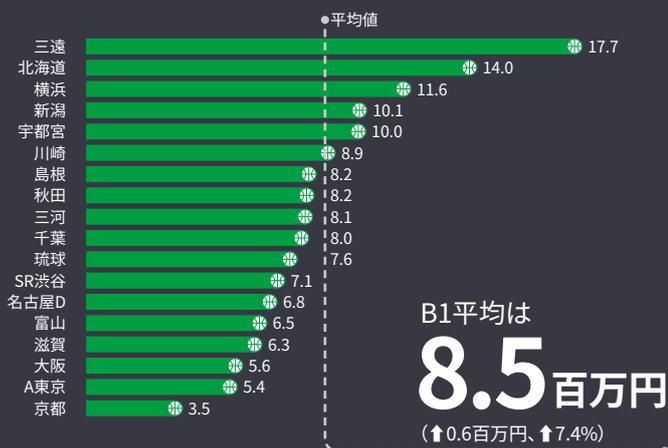
しかしながら両チームの勝利数を見てみると、三遠が5勝(18チーム中18位)、北海道が13勝(同14位)といずれもFM面の結果が振るわず、その影響で本KPIを押し上げている感は否めません。その意味では、顧客満足度についてはむしろ低下させてしまった可能性も高く、BM・FMのバランスを維持していくことが重要といえるでしょう。

1勝あたり入場料収入

三遠 三遠は、1勝あたり入場料収入の値が大幅上昇したが、顧客満足度については低下した？



1勝あたり入場料収入(百万円)



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与を割いてクラブ経営に役立てているかが読み取れる指標です。

売上高・チーム人件費率

2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+4.5P(+11.3%)の44.0%となり、2016年シーズンから4年連続での増加となりました。

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、有力選手の獲得に代表されるチーム人件費への投資はFM面の戦力強化を狙うことができる一方、クラブの経営を圧迫する要素にもなるため、諸刃の剣となり得る性質も有します。

2019年シーズン、B1で本KPIが最も大きかったのは島根でした。B2を戦った昨シーズンの48.3%から+11.8P(+24.5%)の60.2%とな

り、B1で唯一60%を超える結果となりました。チーム人件費は昨シーズンの220百万円から減少し、B1平均である403百万円を大きく下回る211百万円であったにもかかわらず、売上高がそれ以上に減少(456百万円から351百万円)したことが影響しました。B1昇格というFM面での好成績を、うまくクラブの売上につなげることができなかった悔しいシーズンだったと推察されます。

来シーズンにおいても、コロナ禍による経営面への影響は残るものと思われる。売上高の維持・拡大、売上高と人件費とのバランス確保および、競技成績の向上のためのBM施策の重要性がより大きくなるものと考えられます。

SNSフォロワー数*

2019年シーズンのB1の平均は、前年比+12,396人(+13.5%)の104,554人となり、大幅に数値を伸ばしています。

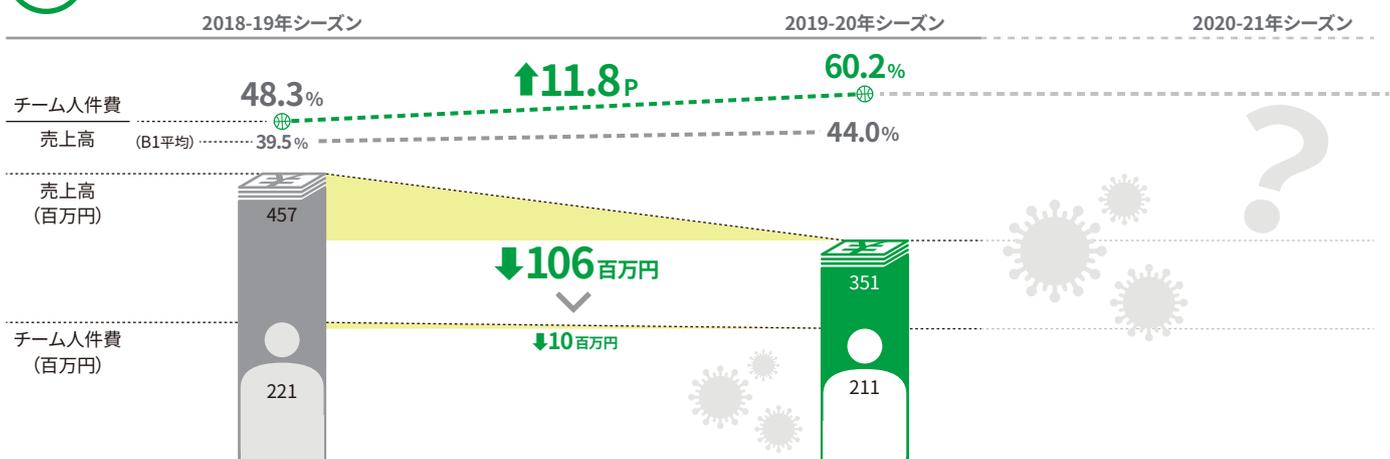
トップは千葉の270,383人で、B1平均の約2.6倍、2位宇都宮の210,128人に6万人以上の差をつけ、他を圧倒しています。

本KPIは、各クラブの世間からの注目度を表す指標であるといえますが、その注目度は、クラブのFM面の成績やメディアの露出の多寡の影響を受ける傾向にあります。2019年シーズンは、コロナ禍により試合が開催できず、また、メディア露出が減少するなど、クラブへの注目が集まりにくい時期もありましたが、B1全体としてSNSフォロワー数が着実に増加して

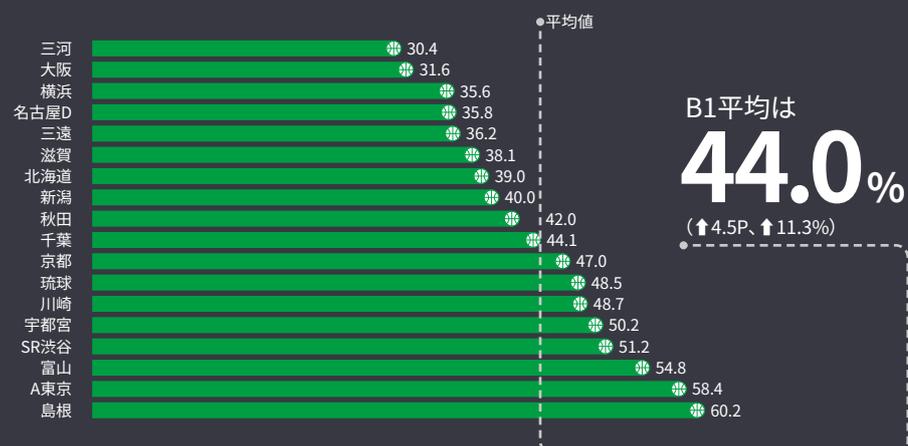
売上高・チーム人件費率



今シーズンは新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響によりシーズン途中までの開催で、想定していた売上高に達しなかったと思われる。来シーズンにおいても、コロナ禍による経営面への影響は残るものと思われる。



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B1

おり、各クラブの多大な努力が垣間見えます。中でも、島根は無観客試合やリーグ戦の中止が発表された3月以降において、大きくフォロワー数を伸ばしています。これは、同期間中にSNSで実施したスポンサーとコラボレーションしたプレゼント企画やチーム練習のライブ配信、スクールコーチによるバスケットボール講座などが好評であったものと推察され、今後に向けた重要な示唆といえます。

グッズ関連利益額

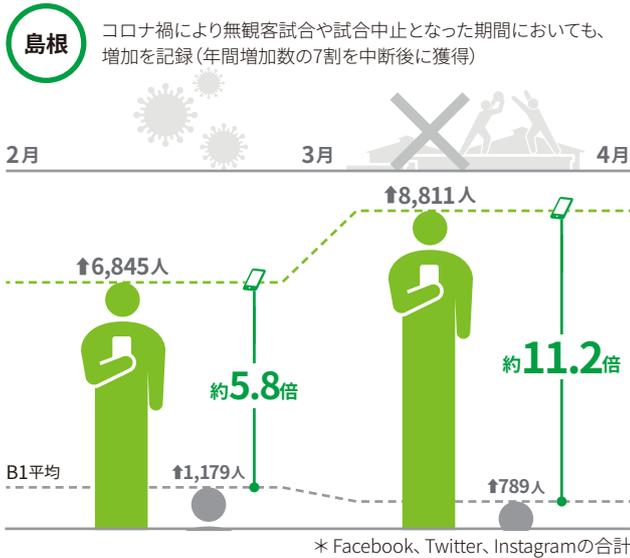
2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比▲4.9百万円(▲21.7%)の17.9百万円でした。トップは昨シーズンに引き続き千葉の75.7百万円で、前年比約▲7百万円(▲8.5%)となっています。

応援グッズは主に来場した観客が購入するケースが多いことからすると、コロナ禍による試合中止や無観客試合の影響はグッズ販売収入に大きなマイナスの影響を与えるのが一般的です。しかしながら、B1の物販収入の平均は55百万円から59百万円(+4百万円、+6.5%)に増加しています。これはECサイトや公式グッズショップなどの販売チャネルを増や

してきた経営努力の成果であるといえます。例えば川崎はオンラインでチャリティーオークションを実施したり、秋田はイオンモールでグッズ販売会を実施したりと、様々な工夫を凝らすことで、厳しい環境下でもグッズ販売収入を積み上げています。

一方で、物販関連費の平均は昨シーズンの33百万円から41百万円(+8百万円、+26.1%)に増加しており、その結果、利益率は昨シーズンの41.1%から30.2%に減少しています。原因としては、想定外の試合中止などによる在庫ロスの影響があったと推察されます。

SNSフォロワー数*

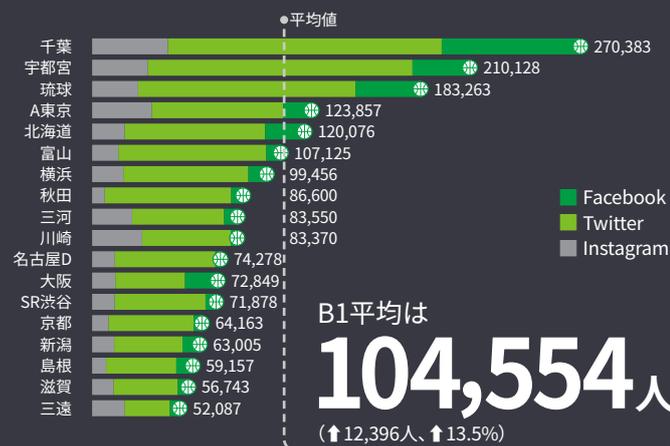


グッズ関連利益額

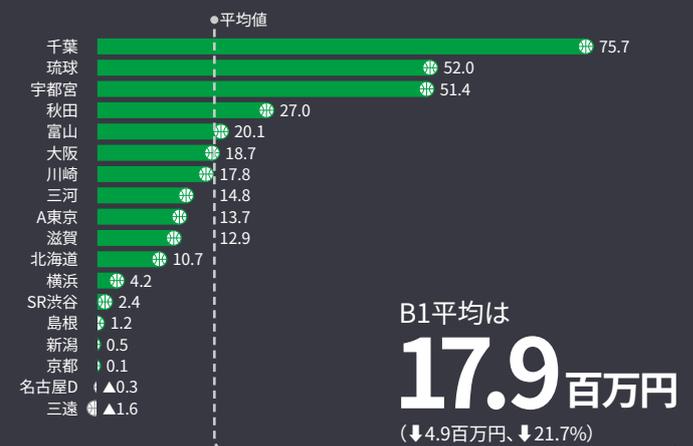
物販収入の平均増は、オンラインの販売に戦略をシフトしてきた経営努力の成果



SNSフォロワー数(人)



グッズ関連利益額(百万円)



B1分析

4thクォーター：財務状況

Bリーグでは「バスケットボール界全体の安定的・持続的な成長と発展に寄与すること」を目的にクラブライセンス制度が導入されています。中でも「財務基準」は、3期連続赤字や債務超過、資金繰りに対して厳しいチェックがなされます。コロナ禍によりライセンス交付の要件に特例措置が導入されましたが、それでもクラブの安定的な財務体質の確保は急務です。

売上高

2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+6百万円(+0.7%)の930百万円でした。トップはA東京の1,585百万円、最小規模は島根の351百万円と、同一リーグ内でおおよそ4.5倍の差が開いている状況です。

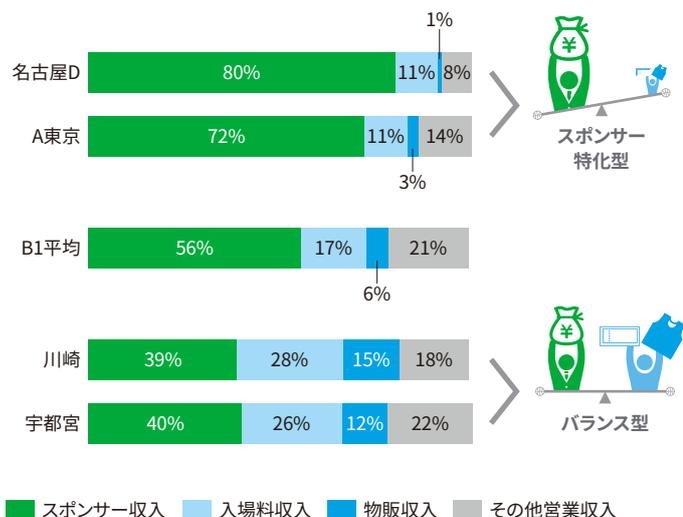
過去2年連続でトップであった千葉は▲267百万円の1,494百万円となりました。千葉はスポンサー収入を+85百万円と伸ばしたものの、入場料収入が▲193百万円の大幅減となり、コロナ禍による試合中止の影響が、6月決算の千葉の収入に大きく影響したものと考え

られます。一方、3月決算のA東京は、前年比+207百万円と大幅増を達成しています。

B1平均の売上高構成比は、スポンサー収入の割合が最も高くおよそ56%を占め、続いて入場料収入が17%、物販収入が6%となっています。昨シーズンのスポンサー収入は52%、入場料収入は22%であるため、コロナ禍によりスポンサー収入比率が約4P高まっている状況です。スポンサー収入は大企業の資本傘下にあるクラブが高い傾向にあり、名古屋D(三菱電機)やA東京(トヨタ自動車)は構成比率

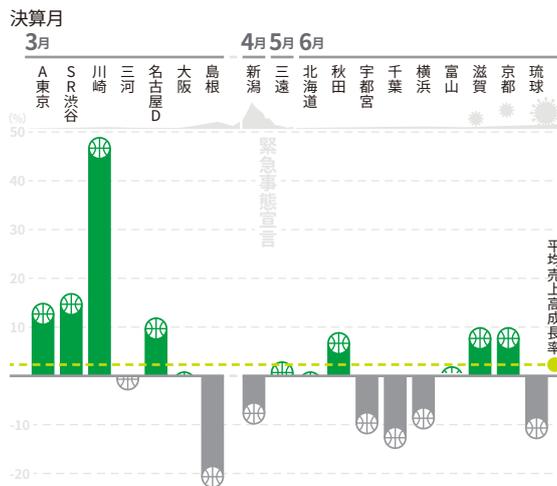
が70%を超えています。一方で、宇都宮や川崎はスポンサー収入と入場料収入・物販収入の合計がそれぞれ約40%と、より収入源が分散された構成となっています。いずれにしても、コロナ禍においてスポンサーメリットをいかに維持できるか、BM手腕が問われることになるといえるでしょう。

売上高

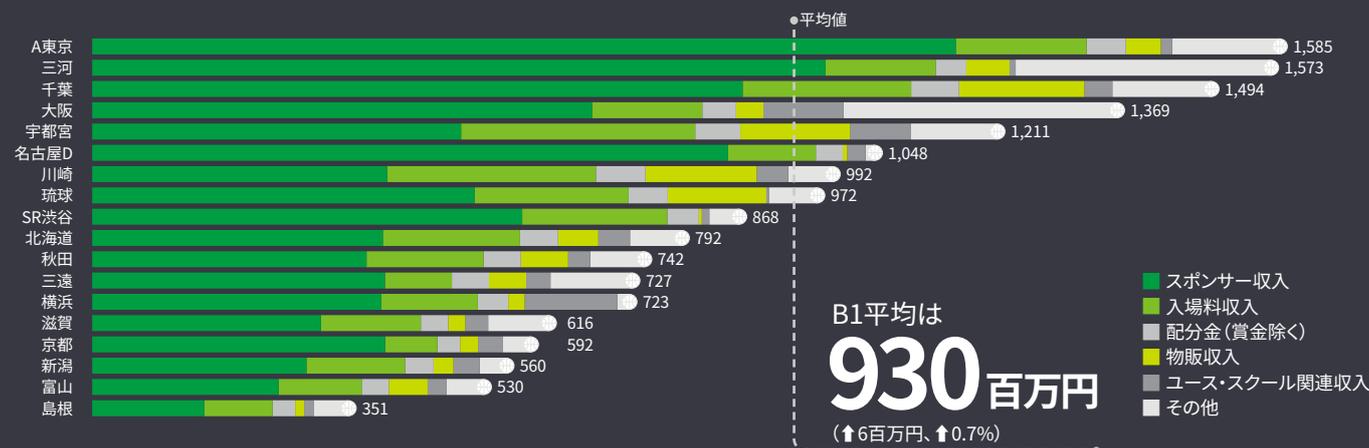


売上高成長率

コロナ禍の影響が4月以降決算のクラブに大きく反映



売上高(百万円)



Management Cup B1

売上高成長率

2019年シーズンのB1の平均は、前年比▲11.4P(▲83.0%)の2.3%と、コロナ禍によるシーズン後半の試合中止の影響も受けて成長の鈍化が見られます。

最も成長率が高かった川崎(49.2%)は、クラブ運営会社の変更の影響で、昨シーズンの売上高に3カ月分の事業収入が計上されていなかったため、2019年シーズンの成長率が大きく伸びる形となっています。また、1億円を超える売上高の成長を達成した川崎、A東京、SR渋谷、名古屋Dの4クラブはいずれもコロナ

禍の影響が比較的少ない3月決算となっており、来シーズンも持続的な売上高の成長を維持できるか、BM面での施策が大きく影響しそうです。

一方、当該KPIが10P以上のマイナスとなっているクラブが5クラブ(島根、千葉、琉球、宇都宮、横浜)もあります。このうち、島根を除く4クラブはいずれも6月決算であり、コロナ禍がクラブの経営に大きなダメージを与えていることがうかがえます。

自己資本比率

2019年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+1.2P(+6.3%)の20.2%となりました。トップは秋田の82.4%、最下位は新潟の▲50.0%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。コロナ禍に鑑み、災害等特例措置により利益基準、純資産基準(債務超過)、売上高基準は直近では非適用の扱いになっていますが、クラブライセンス制度の趣旨はリーグ戦の安定開催に支障を及ぼさないことや、クラブの信頼性を維持することなどであるため、特例措置の有無によらず、さらなるBM施策により早急に財務の安全性を確保することが必要となります。

ライセンス交付にあたり財務基準による継続審議の件数は多く、各クラブにおいては自己資本比率のほかにも当期純利益や資金繰りなどに関してライセンス交付のための継続的な経営管理が必要です。コロナ禍において、今後アリーナへの集客数が減少し、入場料収入やスポンサー収入が減少することが想定される中で、各クラブにおけるBM施策はより重要性を増していくことになります。

自己資本比率

クラブライセンス基準

純資産基準

債務超過

(2021-22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**

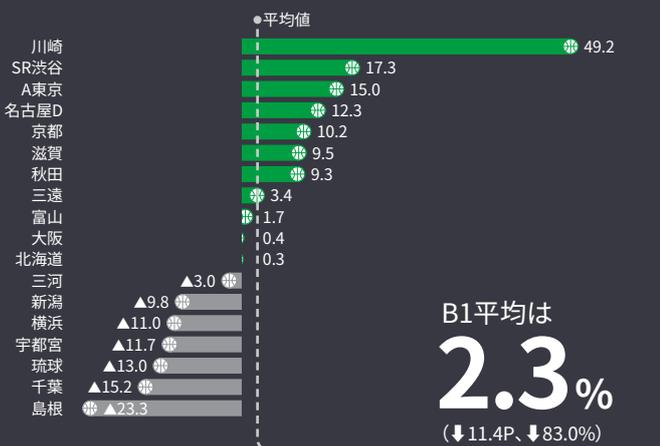
(2020-21シーズン
まで非適用)

資金繰り

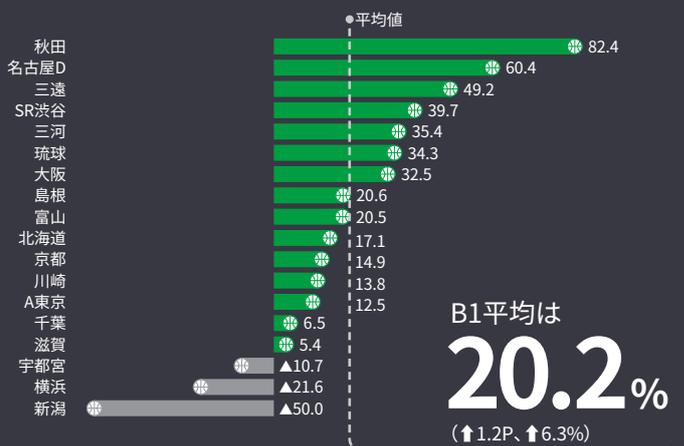
**公式試合の
開催に著しく支
障を及ぼす**

継続的な
経営管理が
必要

売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



B1優勝クラブ分析

川崎ブレイブサンダース

2019年シーズン、B1中地区を勝率.775と、同.439の2位の三河に圧倒的大差をつけて優勝した川崎ブレイブサンダース。コロナ禍でシーズンが途中で打ち切りとなった影響で残念ながらチャンピオンシップへと進むことはできませんでしたが、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。

その川崎ブレイブサンダース(以下、川崎)は、BM面においても大幅な飛躍を見せ、見事BMCにおいて初優勝を飾りました。平均入場者数が前年比+34.1%、アリーナ集客率が同+20.6%、客単価に至っては同+64.8%と、驚異的な成長を遂げています。この背景にはどのような戦略があったのか、元沢伸夫社長に伺い、デロイトトーマツグループの目線で分析しました。

1年目の挫折と2年目の飛躍

川崎は、東芝バスケットボール部を母体とする名門クラブでしたが、同社の経営危機に伴い、2018年シーズンよりDeNAが運営を継承しました。その際、新体制のクラブで舵取り役を任されたのが、プロ野球・横浜DeNAベイスターズの執行役員として経営改革を担った元沢伸夫社長でした。

元沢社長の就任2年目でBMC優勝を果たした川崎ですが、就任初年度は決して順風満帆ではありませんでした。DeNA体制となった当初、名門クラブでありながらも社会的な認知度はまだまだ低い状態でした。また、それまで存在感のあった東芝関係のスポンサーの撤退が相次いだことに加え、コアファンの中にはチケット優待を得ていた東芝関係者が多かったこともあり、DeNAへのオーナーチェンジに伴って数百人規模でのブースターの離脱が見られ、スポンサー・集客双方の面から大きな打撃を受けました。これらは事前に分かっていたことではありましたが、元沢社長は大変な挫折感を味わったとのこと。そんな中でも、“DeNA体制3年目での黒字化”の目標を掲げ、様々な改革の種は蒔かれ始めていました。

そして、DeNA体制2年目の2019年シーズン、蒔いた種が成果として芽を出し始めます。まず、Jリーグの川崎フロンターレとのコラボレーションです。同じ武蔵小杉を拠点とする人

気クラブに、ブレイブサンダース側から声をかけ、武蔵小杉駅周辺の両クラブ共同での装飾や、フロンターレの新体制発表会への元沢社長の登壇等が実現しました。現在では武蔵小杉駅前のフロンターレのショップ内にブレイブサンダースのコーナーが設けられているほか、新設予定のフロンターレの育成施設内にブレイブサンダースのアカデミー活動拠点を構える計画も発表されています。川崎市民・行政と強固な関係を築いているフロンターレと協業できたことで、「ブレイブサンダースが頑張ろうとしている。今度は彼らも応援しよう」と多くの人々に応援の意識を持ってもらうことができました。今では、両クラブが同日にホームの試合がある日は、等々力陸上競技場でのフロンターレの試合終了後に急いで隣接するどろきアリーナに駆け付け、フロンターレのユニフォームの上からブレイブサンダースのユニフォームを着て応援している人々の姿が見られます。同じエリアを市場として持つプロスポーツクラブながら、競争ではなく共創が実現している良い実例となっています。

もう一つ注目すべきは、デジタルの取り組みです。

1年目に力を入れ始めたYouTubeが2年目に大きく伸びました。選手たちが積極的に参加する魅力的な動画を配信し、チャンネル登録者数は1年目の約3,000人から2年目には約5万人へと爆発的な増加を見せています。登

録者がコアファンから周辺へと広がりを見せたことで、YouTubeが潜在的なファンとの最初のタッチポイントとして機能し、そしてそこから来場を促すことで新規ブースターを獲得するという流れが起きて始めています。実際にYouTubeの登録者数増加に比例して新規入場者数が増えたことで、元沢社長は大きな手応えを感じているようです。

クラブミッションの浸透

選手たちは試合で高パフォーマンスを挙げることが第一であるとされるため、必ずしもトレーニングや試合以外の活動に積極的ではないケースが多々見られます。しかし、川崎では選手たちに積極的にYouTube動画制作に協力してもらうことに成功しています。

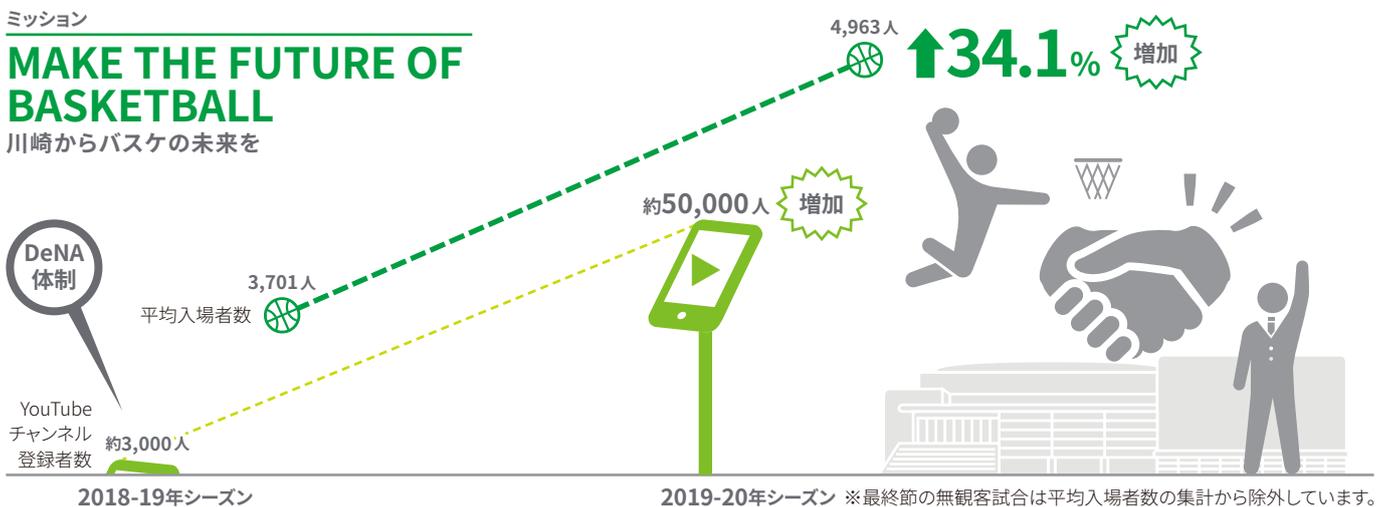
元沢社長はその理由を、DeNA体制になった際に設定したクラブのミッション“MAKE THE FUTURE OF BASKETBALL 川崎からバスケの未来を”の浸透があると考えています。このミッションには、単に川崎の街を盛り上げるというレベルを越えて、バスケットボールを文化へ昇華させるという意味が込められています。元沢社長は「このミッションを掲げた時、スタッフ・選手・コーチらはとても腹落ちしてくれました。もちろん、ミッションで描く世界と現実の間には大きなギャップがあり、皆、それをひしひしと感じているというのが実態です。例えばフロンターレの中村憲剛選手が街を歩

結果を出すことを通じて、クラブのスタッフ・選手たちの心を一つに束ねてきた

ミッション

MAKE THE FUTURE OF BASKETBALL

川崎からバスケの未来を



いていれば道行く人皆が声を掛ける、だがブレイブサンダースの選手の場合は必ずしもそうではない。しかし、このようなギャップに直面する中で、それを埋めるために自分たちが何をできるのか、それを考えるという方向に皆のベクトルを揃えることができたと思うのです」とコメントされています。なお、その一環として、社長自らも、選手たちに経営状況を赤裸々に明かし、黒字を達成するためには何をどのような目的で実施していかねばならないのか、そしてどんな施策からどのような効果が得られたのかなどのシビアな話を包み隠さず伝えていく方針を貫いています。

とはいえ、ミッションの達成へ向けて前進している効果を現場スタッフが実感できないままでは、スタッフや選手といつまでも心を一にし続けることは難しいのも事実です。その意味で、死に物狂いに2年間で結果を出したことが大きかったと元沢社長は振り返ります。先述のYouTubeに対しても、選手たちも最初は効果に対して半信半疑でした。しかし、動画が大きな反響を呼び、また実際にアリーナ入場者数が増え、熱狂する空間でのプレーを体感したことが決め手となり、今では「どのようにしたら面白くなるか」を選手たちで考え、提案するまでになっています。

個別化されたアクティベーション戦略

先述の通り、DeNA体制となった当初は前オーナー関係のスポンサーの多くが撤退してしまったことから、極めて厳しい状況に立たされました。しかし、そこから地域企業を中心に

必死のパートナーセールスを行い、2019年シーズンのパートナー企業数は昨シーズンと比べて7倍以上に増加しました。さらに、数が増えただけではなく、パートナーシップの単価もまた、昨シーズンと比べて2019年シーズンは+150%と、大きな飛躍を遂げました。

その背景には、個々のパートナー企業に対し丁寧に経営課題を聴いたうえで、1社1社カスタマイズしたアクティベーションを行ってきたことが挙げられます。経営課題には例えば、人材採用にあたっての企業ブランドを高めたいといったことや、社員のモチベーション・一体感を高めたいといったものなど、単純な広告露出を目的としたもの「以外」のものも挙げられています。特に地域企業には、地元へ貢献をしたいと考えている企業が多いものの、自社単体ではなかなか効果的な活動をしづらく悩んでいるケースが多くあるといます。そこで、川崎をスポンサーすることで、クラブのリソースを活用しながら地域貢献を行うという提案が好評を博しています。

一方で、このようなカスタマイズしたアクティベーションを提案し、実行していくには、大変な労力が必要であることは想像に難くありません。また、選手を起用するアクティベーションにはFMサイドとの調整も必要となるため、BMサイドの営業スタッフがパートナー企業に提案できる範囲は限られているのが普通です。しかし、川崎では、社長をはじめ営業以外のスタッフも全力で営業に協力・補完する企業文化が浸透してきており、それを実現しています。そして、それを可能としたのが先述

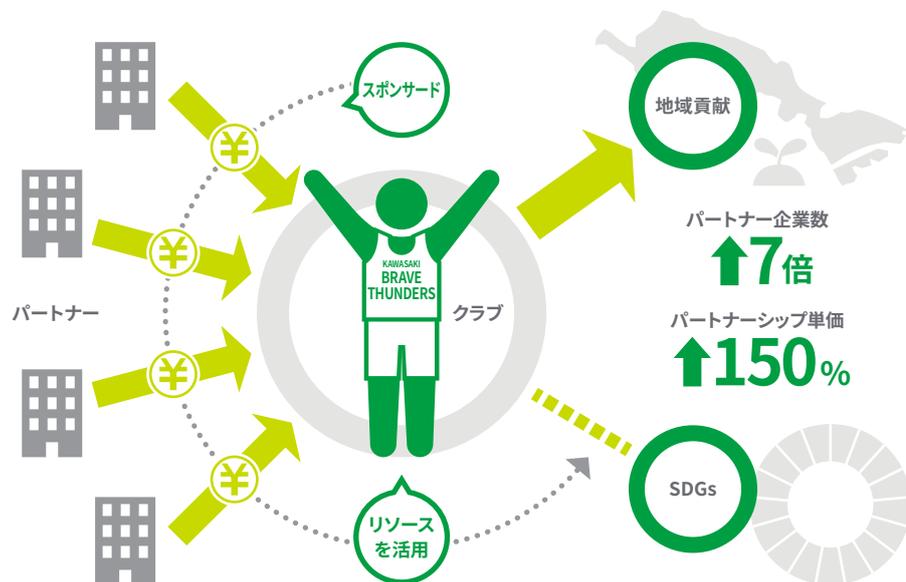
のミッションであり、ミッション実現のために奔走するスタッフたちであると、元沢社長は胸を張ります。ジョブディスクリプションを明確にし、組織にとって必要な能力を備えた人材採用に対して絶対に妥協しないスタンスで臨んだ結果、少人数ながらも精鋭揃いの陣容が形成されているのも成功要因の一つと考えられます。

SDGsへの取り組みを通じた新たなクラブの付加価値

コロナ禍では入場者数が制限され、これまでの満員のスタジアム・アリーナを目指すスポーツ興行のビジネスモデルの方向性について疑問の声もあがりました。ただ、元沢社長は、コロナ禍を経ても常時満員のアリーナを目指す方向性については変わらない考えのようです。満員ならではの空間の熱狂は独特で、それこそが人を惹きつける魅力であるからです。ゆえに、既に発表している民設民営のアリーナの新設構想も、感染症対策の意味合いから収容人数については改めて検討するものの、これまでと変わらず実現に向けて推進していくとのことです。

また、同時に興行以外のフィールド、試合日以外のビジネスにもチャンスがあると踏んでいます。既に推進しているデジタル分野も然りですが、加えてSDGs(持続可能な開発目標)の活動にもチャンスを見出しています。川崎では、行政と連携して地域の企業向けにSDGs勉強会を開催し、150名にもものぼる参加者を集めていることから、多くの企業が関心を寄せていることが分かります。それを踏まえると、先述の地域貢献と同様に、SDGsの推進を望みながらも自社単体では満足な取り組みをすることが難しい企業に、川崎へのスポンサーを通じてそれを実現してもらうことができる可能性が広がります。つまりクラブの価値を試合とは異なる領域でも発揮することが可能となってくるわけです。

川崎はBリーグ屈指の強豪ですが、地域社会の公器としてのより大きな存在へと向かっているように見受けられます。クラブとしての川崎の発展だけでなく、そのような公器を得た川崎という街が今後どのような発展を見せるのかも、引き続き注目していきたいと思えます。



FM (競技面) とBM (経営面) の関係性分析

2019年シーズンで4シーズン目を終えたBリーグでは、各クラブにおけるパートナーシップ戦略や、アリーナ運営事業、マーケティング戦略などの、ビジネス面での変革が数多く起こりました。また、2019年シーズンは新型コロナウイルス感染拡大の影響によりリーグ戦が中断してしまったシーズンでもありました。

この分析では、それらの変革や環境の変化によって形成された各クラブのPL (損益計算書) 構造の特徴を洗い出し、BMとFMの両立度や、売上高成長率の評価を行いました。

まず、各クラブのPL構造を定量的に評価してクラスタリングによってグループ分けをすることで、BMとFMが両立できているクラブにはどのような特徴があるのかを分析するとともに、コロナ禍に関する収益への影響を最小限にできているクラブには、どのようなPL構造の特徴があるのかについても考察していきます。

PL構造クラスタリングの実施

ここではB1所属クラブにおけるPL構造を考慮した、クラスタリング手法について説明します。本分析では各クラブのPL構造を特徴づける項目として、営業収益、営業費用の2つを利用しました。まず営業収益の構成項目(スポンサー収入、入場料収入、配分金(賞金除く)、物販収入、ユース・スクール関連収入、その他収入)について、それぞれが各クラブの営業収益に対してどのくらいの割合を占めるのか計算しています。営業費用の構成項目(試合関連経費、トップチーム人件費、トップチーム運営経費、グッズ販売原価(関連経費含む)、ユース・スクール関連経費、その他費用、販売費および一般管理費)についても同様に、営業費用に対して各項目の占める割合を計算しています。また収益効率の指標として、営業利益率(=営業利益÷営業収益)もクラスタリングの材料として利用しています。このPL構造の例として、例えばアクティベーションなどによって多くのスポンサー料を獲得しているクラブは営業収益のスポンサー収入の割合が大きくなり、アリーナ運営を行っているクラブでは、試合興行収入のほかにアリーナの一般貸出料等を収益源とできるため、その他収入の割合が大きくなります。

本分析では上記のPL構造の情報を利用した階層的クラスタリングによって、B1所属の各クラブを分類しています。階層的クラスタリングとは、最も似ている要素同士を最初につなぎ合わせてクラスター形成していき、最終的に1つのクラスターに集約されるまで結合を繰り返すクラスタリング方法です。図1が、過去3シーズンにおいてB1所属クラブをクラスタリングした結果になります。

形成されたクラスターで極めて特徴的なのは、①高スポンサー収入・高人件費型です。このクラスターでは、営業収益の中のスポンサー収入の割合が非常に高く、また営業費用の中のトップチーム人件費の割合も非常に高くなっています。例えば過去3シーズンで一貫してこのクラスターに分類されている名古屋DとA東京では、それぞれ三菱電機、トヨタ自動車のような大企業の資本傘下にあるため、収益の多くの割合をスポンサー収入が占めているPL構造となっています。またチーム人件費に関して、例えばA東京の場合、多くの人件費

を投入してシーズン好成績を狙う運営スタイルによって、2019年シーズンでは東地区で首位を獲得することができています。

残りの②～④のクラスターでは、先述の①高スポンサー収入・高人件費型のような特定の収益・費用項目への過度の依存は起こっていないクラスターで、ここではバランス型と名付けています。

②バランス型(その他収入重視)は、例えばアリーナ運営による収益源を有している大阪に代表されるような、興行関連以外での収益を確保できているクラブが分類されています。

③バランス型(物販収入重視)は、物販収入(試合会場での飲食・グッズ販売や、オンラインショップでの販売)を多く確保できているクラスターになります。例えば川崎の場合、2018年シーズンよりDeNAの子会社による運営になり、プロ野球チーム横浜DeNAベイスターズでの試合運営ノウハウを生かしたグッズ販売などで、物販収入を大きな収益源として確立することができています。

④バランス型(入場料収入重視)は、試合興行による入場料収入を収益源の要とするクラスターです。例えば宇都宮(2019年にチーム名変更、2018年以前のシーズンでは栃木)では、東武鉄道との連携企画であるラッピングトレインの運行等でクラブの注目度を上げるなどのBM施策により、入場料収入の向上につながっています。

BM・FMの両立ができていないクラブは その他収入を重視した事業多角化を推進

左記で作成した4つのクラスターをもとに、BMとFMの両立度を評価します。図2は、横軸にBMC順位、縦軸にシーズン勝率を設定し、各クラスターの位置関係をシーズンごとにプロットしたものです。ここでの円の大きさはそのクラスターに分類されたクラブの数に対応しています。つまりこの図で右上に行くほど、BMCで評価されるBMと、シーズン勝率で評価されるFMが両立できているということになります。

この図より、過去3シーズンでBMとFMの両立ができていないのは、②バランス型(その他収入重視)(図中ではオレンジ色)であることが分かります。一方で①高スポンサー収入・高人件費型(図中では青色)は、FMでは比較的高いパフォーマンスを発揮している一方で、BMでは低い水準になっているクラスターだといえます。

この結果より、特定の収益に依存せずに、その他収入に代表されるようなビジネスの多角化に取り組んでいるクラブは、中長期的にBMとFMの両立が可能になると示唆されます。

図1 各シーズンにおけるB1所属クラブのクラスター分類状況

	2017	2018	2019
① 高スポンサー収入・高人件費型	A東京、SR渋谷、名古屋D	A東京、SR渋谷、京都、名古屋D、横浜	A東京、SR渋谷、京都、名古屋D
② バランス型(その他収入重視)	三河、千葉、大阪、川崎	三河、大阪	三河、大阪
③ バランス型(物販収入重視)	栃木、横浜	川崎、福岡	島根、川崎
④ バランス型(入場料収入重視)	三遠、京都、北海道、富山、島根、新潟、滋賀、琉球、西宮	三遠、北海道、千葉、富山、新潟、栃木、滋賀、琉球、秋田	三遠、北海道、千葉、宇都宮、富山、新潟、横浜、滋賀、琉球、秋田

**売上高が成長しているクラブでは
オフライン収益減をカバーできる
オンライン収益が成長**

次に、各クラスターにおける売上高成長率を評価します。2019年シーズンではコロナ禍の影響により、シーズンが途中で中断となりました。その中で売上高に大きく悪影響を及ぼしたクラスターや、逆に売上高を伸ばしたクラスターの財務的特徴を洗い出しました。

図3は、2019年シーズンにおける各クラスターの平均売上高成長率(対前年度比)を可視化したものになります。これを見ると、②バランス型(その他収入重視)と、④バランス型(入場料収入重視)のクラスターが、平均してマイナスの成長率になっていることがわかります。一方で①高スポンサー収入・高人件費型、③バランス型(物販収入重視)のクラスターでは、逆に大きく売上高を伸ばしていることがわかります。①高スポンサー収入・高人件費型クラスターでは、シーズン開幕前に確定したスポンサー収入が、試合減少でも削減されず維持できたこと、③バランス型(物販収入重視)クラスターでは、試合開催できない中でもオンラインショッピングなどでグッズ販売ができたことで、それぞれ売り上げを伸ばした可能性があります。

先に述べたBMとFMの両立度の観点では、②バランス型(その他収入重視)の経営スタイルが最も良いという結論でしたが、2019年シーズンのようなイレギュラーな状況では、開催できた試合数が少なくなったため、入場料収入が十分に得られない事態が起きました。その影響で④バランス型(入場料収入重視)クラスターでは売上高成長率が大きくマイナスになったと考えられます。また②バランス型(その他収入重視)クラスターでも、入場料収入重視型ほどではないものの、アリーナ運営収益など、その他収入の減少により売上高成長率がわずかにマイナスになっていると考えられます。

BMCの総合観点ではバランスの取れた収入構成モデルが推奨されていますが、今回のように試合開催ができないといった特別な状況下では、入場料収入やアリーナ運営収益などのオフライン収入の減少リスクを、オンラインの物販販売網でカバーできたようなクラブが成長できているという結果になっています。

**まとめ:危機的状況下での収益の支えは
オンラインビジネスでのマネタイズ**

この分析ではB1所属クラブのPL構造に着目したクラスタリング分析を行い、4つの財務的特徴のグループができることを確認しました。このグルーピングによるBMとFMの両立度評価では、特定の収益源に依存しない②バランス型(その他収入重視)のような、事業の多角化を行っているクラブがBM・FMの両立を実現できていることがわかりました。

また一方で売上高成長率に着目すると、③バランス型(物販収入重視)のようにオンラインでも収益を上げることが可能なビジネスモデルを組んでいるクラブが、シーズン中断のあった2019年のような危機的状況でも収益を伸ばすことができているのではないかと示唆が得られました。

Bリーグでは、「スマホファースト戦略」や、リーグ創設に際する全クラブの公式SNSアカウント開設の推進など、積極的なデジタルマーケティング戦略を行っています。今後も、さらなるデータ活用や効果的なプロモーションの実施でオンラインのマネタイズにつなげていくことにより、オンラインとオフラインの両輪で収益を得ることができるようになると考えられます。それにより、2019年シーズンのような試合開催ができない危機的状況下でも、興行収入減に対するリスクヘッジを基盤とした確固たる収益を確保できる財務体質を実現し、サステナブルな成長を達成してほしいと思います。

図2 リーグ勝率×BMC順位における各シーズンのクラスターマッピング図

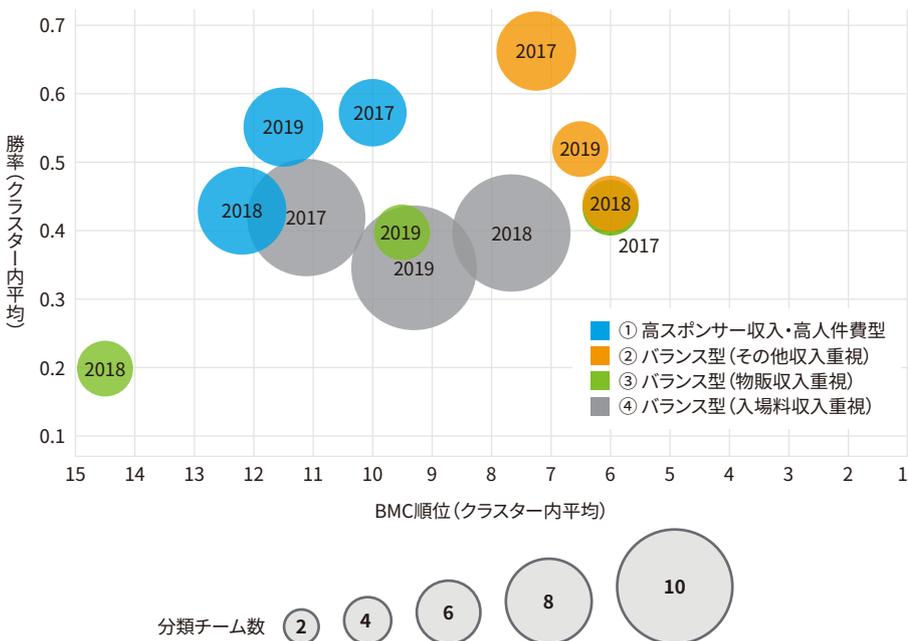
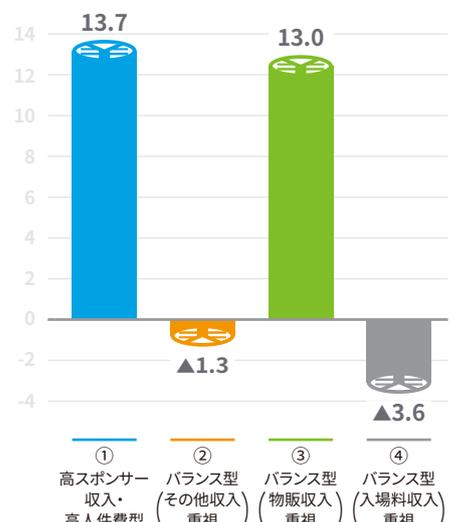


図3 2019年シーズンにおける各クラスターの平均売上高成長率



B2 Ranking

仙台が2位に20ポイント以上の大差で2連覇!!

B2部門の優勝クラブは、2連覇の仙台となりました。

仙台はマーケティング分野と経営戦略分野でともに1位、経営効率分野で3位、財務状況分野で2位と全分野で好成績を収め、2位の広島に23ポイントもの圧倒的な大差をつけて堂々の2連覇となりました。

好成績の原動力はB2平均を大きく上回る集客力です。昨シーズンで大幅に伸ばした平均入場者数・アリーナ集客率を維持し、ブースターをがっちり取り込んだBM施策の効果が読み取れます。また、期中のシーズン中断にもかかわらず、物販収入は昨シーズンを超える結果となりました。地区優勝を果たしたFM面での効果をBM面にうまくつなげられたものと考えられます。

コロナ禍で集客への制約が続きますが、ブースターの熱を冷めさせない施策を続け、この状況をどう打破していくか、今後の動向に期待です。



© SENDAI 89ERS



BM Point 2020

B2	順位	(参考) 2018-19年 シーズン 順位	BM point 総計
仙台89ERS	1 →	1	149
広島ドラゴンフライズ	2 ↑	3	126
信州ブレイブウォリアーズ	3 ↑	4	120
茨城ロボッツ	4 ↑	6	115
バンビシャス奈良	5 →	5	115
アースフレンズ東京Z	6 ↑	10	111
群馬クレインサンダーズ	7 ↑	13	109
熊本ヴォルターズ	8 ↓	2	104
西宮ストークス	9 ↓	8	100
東京エクセレンス	10 —	—	99
青森ワッツ	11 ↓	9	97
ライジングゼファーフクオカ	12 ↑	18 [※]	93
Fイーグルス名古屋	13 ↓	11	89
愛媛オレンジバイキングス	14 ↓	12	73
山形ワイヴァンズ	15 ↓	14	70
越谷アルファーズ	16 —	—	62
福島ファイヤーボンズ	17 ↓	15	46
香川ファイブアローズ	18 ↓	16	32

※2018-19年シーズンのディビジョンにおける順位を記載しています。



1stクォーター：マーケティング

2ndクォーター：経営効率

3rdクォーター：経営戦略

4thクォーター：財務状況

平均 入場者数	アリーナ 集客率	客単価	合計	1勝あたり チーム人件費	1勝あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高 成長率	自己 資本比率	合計
18	15	14	★47	15	10	25	15	16	17	★48	16	—	13	29
17	13	16	46	3	15	18	3	17	15	35	18	—	9	27
14	9	13	36	18	6	24	11	10	12	33	11	—	16	27
16	6	12	34	5	11	16	9	13	18	40	17	—	8	25
6	4	17	27	13	18	★31	17	12	13	42	5	—	10	15
11	11	10	32	6	17	23	16	9	16	41	8	—	7	15
9	8	18	35	10	14	24	6	11	14	31	13	—	6	19
15	12	7	34	4	9	13	4	18	10	32	14	—	11	25
13	18	8	39	12	8	20	5	14	11	30	6	—	5	11
1	16	9	26	11	3	14	18	5	8	31	10	—	18	28
10	17	6	33	17	5	22	8	8	9	25	3	—	14	17
5	2	11	18	2	16	18	12	15	6	33	12	—	12	24
8	14	4	26	9	4	13	10	3	5	18	15	—	17	★32
4	7	15	26	16	12	28	7	2	4	13	4	—	2	6
12	5	1	18	1	13	14	13	6	7	26	9	—	3	12
2	10	2	14	8	2	10	14	1	1	16	7	—	15	22
7	3	5	15	7	7	14	2	7	2	11	2	—	4	6
3	1	3	7	14	1	15	1	4	3	8	1	—	1	2

B2分析

1stクォーター：マーケティング

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

平均入場者数

2019年シーズンにおけるB2の平均は前年比▲8.2%の1,406人となりました。トップは仙台の2,448人で、前年比▲119人(▲4.6%)となっています。B3からの昇格組を除く16クラブの内10クラブが前年比でマイナスとなっており、B2として4シーズン目は2年連続のマイナス成長となりました。中でも福岡はB2降格により前年比▲1,069人(▲50.0%)、昨シーズン集客力トップの熊本も前年比▲803人(▲30.2%)と大幅に平均入場者数を減少させています*。

債務超過に陥りB2降格となった福岡は、2019年11月にB1千葉の元経営者であり、現B

リーグチェアマンの島田慎二氏をクラブ経営アドバイザーに迎え入れ、再出発を目指しています。千葉での経営の経験を生かした地域に密着したクラブ経営により、財務体質の改善、経営陣・人員配置の最適化などの問題の一つずつ解決し、悪循環から抜け出し、ファンからの信頼を取り戻すことができるかがポイントになると考えられます。

来シーズンはコロナ禍による入場制限等の影響が大きくなることが想定されるため、よりBM施策の重要性が増すシーズンになると考えられます。

*最終節の無観客試合は集計から除外しています。

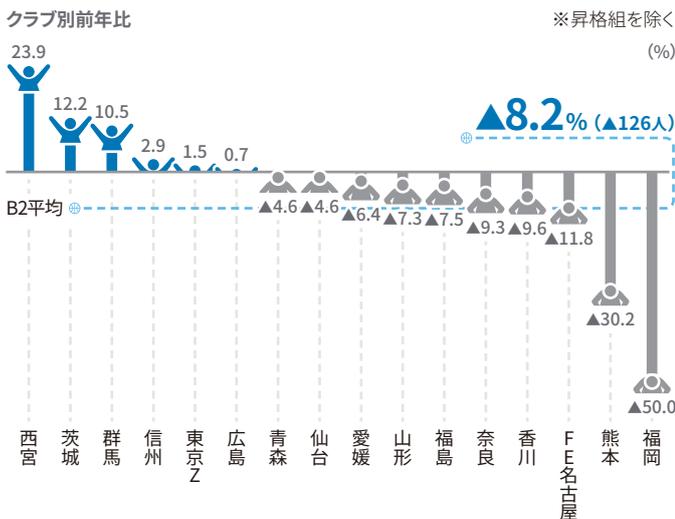
アリーナ集客率

2019年シーズンのB2の平均は前年比▲0.9P(▲2.4%)の35.4%となりました。

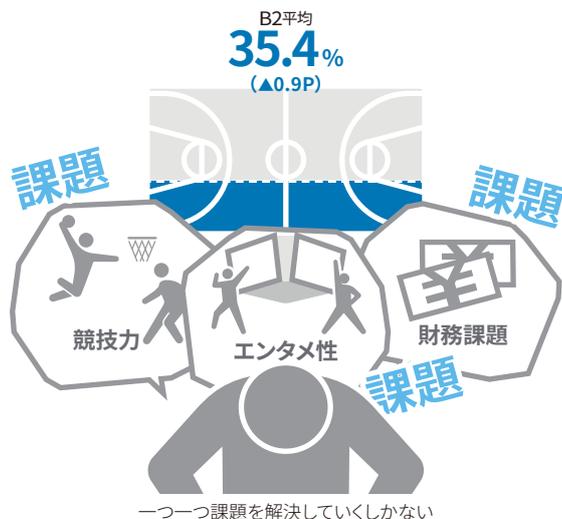
最も集客率が高かったのは西宮の49.8%(+5.4P)で、最も集客率が低かったのは香川の18.3%(▲3.4P)と、B2内でも大きく差が開いた結果となっています。

各クラブは足元の財務課題の解消を図りつつ、競技力の向上、エンターテインメント性の向上、地域コミュニティへの貢献などを一つずつ改善していく必要がありますが、そこでは、コロナ禍により大きく環境が変化したデジタル化の影響をいかに取り込んでいくかが鍵となると考えられます。

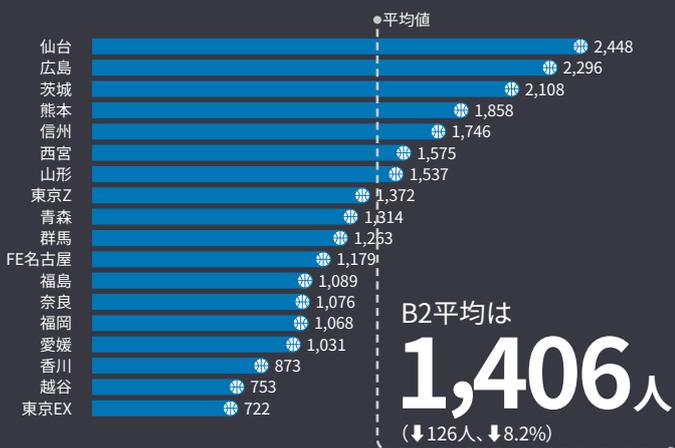
平均入場者数



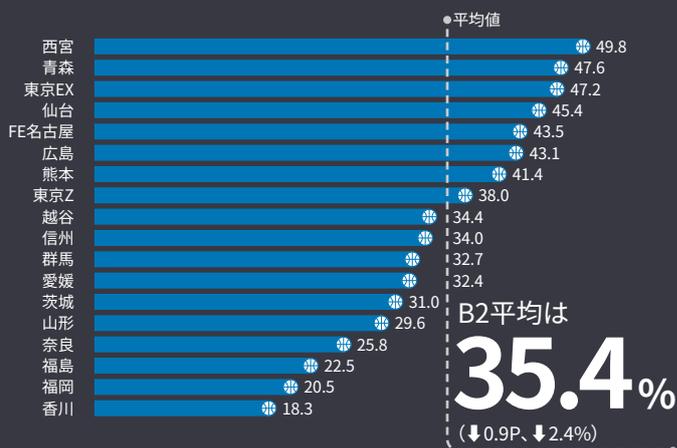
アリーナ集客率



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



なお、B2で最も集客率の高かった西宮は、関西学院大学や神戸学院大学などの学生たちと集客施策を立案するなど、産学連携の取り組みを行っており、デジタル×地域活性化は今後の一つのキーワードになると思われます。B2には集客率が30%に満たないクラブが5つあるなど、課題が山積みではありますが、地域コミュニティとの連携を通し、一つ一つの課題を地道に解決していくことが、今後さらに重要になってくると考えられます。

客単価

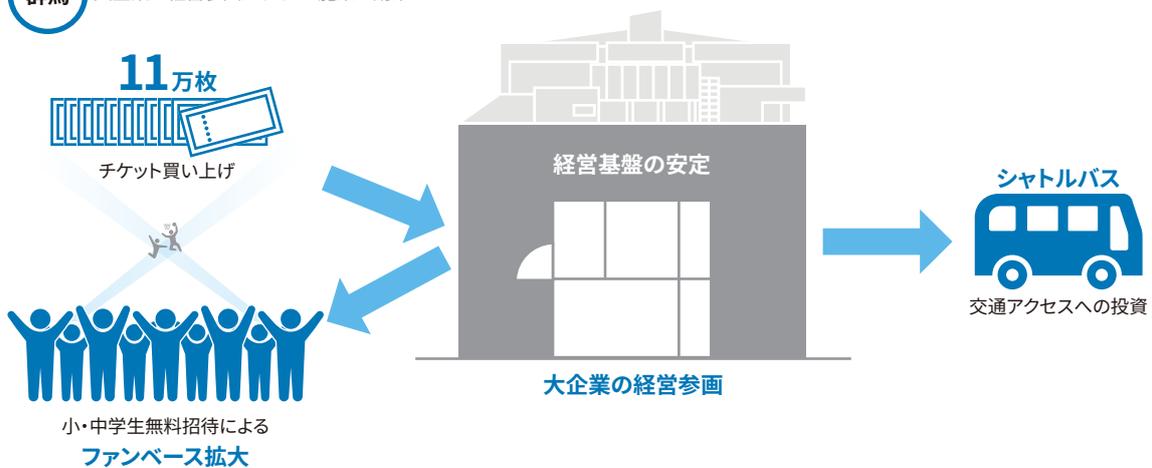
2019年シーズンにおけるB2の平均は前年比+277円(+17.4%)の1,868円でした。半数を超えるクラブが客単価の増加を達成しているように見えますが、増加の内訳を見ると、チケット単価が+128円、物販単価が+149円となっており、物販単価の増加による影響が大きいです。ただし物販単価の増加は、コロナ禍でシーズン後半の4分の1が中止となった影響で計算上表れている効果でもあるため、注意が必要です。

なお、最も客単価が高かったのは3,449円の群馬となっており、増加率も前年比+2,292

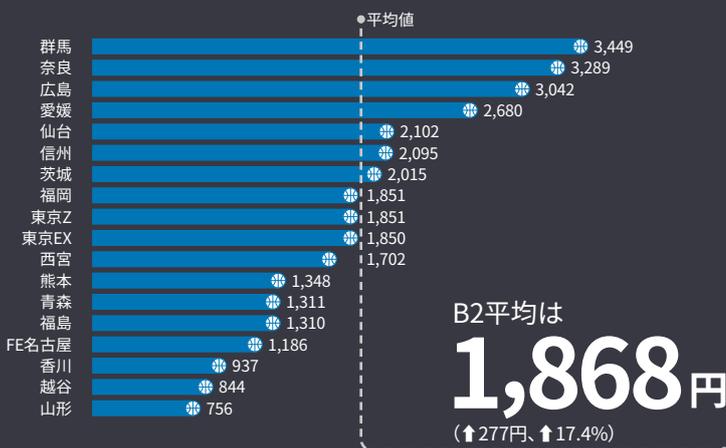
円の+198.2%でした。これは、2019年から経営参画したオープンハウスがチケット11万枚を買い取り小・中学生を招待し、ファンベース拡大を図ったBM施策の副次的効果といえますが、そのほかにも会場から少し離れた臨時駐車場からシャトルバスを出し、アクセス面の改善を図るなどのBM施策も展開しています。2020年シーズンでは、B1クラブライセンスを取得していることから、これらの施策を軌道に乗せ、継続していけるかが群馬の成長の鍵となります。

客単価

群馬 大企業の経営参画によるBM施策の効果



客単価(円)



B2分析

2ndクォーター：経営効率

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

1勝あたりチーム人件費

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

2019年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+1.6百万円(+38.2%)の5.8百万円でした。B2においても、チーム人件費の全体的な水準が高くなった影響もあり、昨年比で大幅な上昇となっています。

最も効率的に勝利を重ねたのは信州で、1

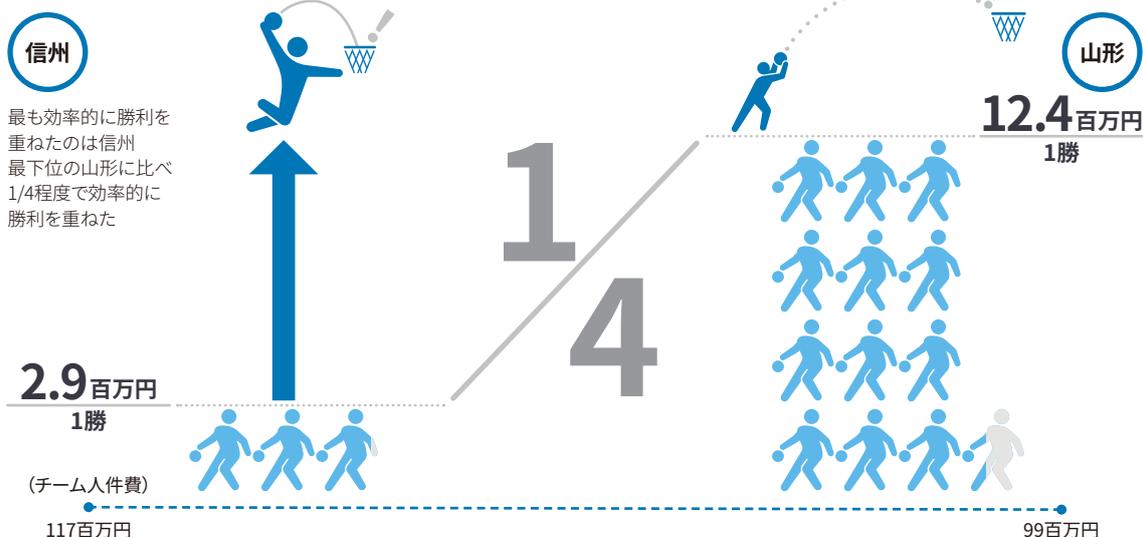
勝を2.9百万円で挙げたこととなります。対して最下位の山形は1勝を挙げるのに12.4百万円を費やしたことになっており、その差は約4倍にもなります。信州は、地区1位の成績(40勝・勝率85%)というFM面での好成績をB2平均以下のチーム人件費で達成することができています。

一方で山形も、B2平均を下回る水準のチーム人件費でしたが、B2で最も少ない勝利数(8勝)に留まったことで、BMとFMが噛み合わな

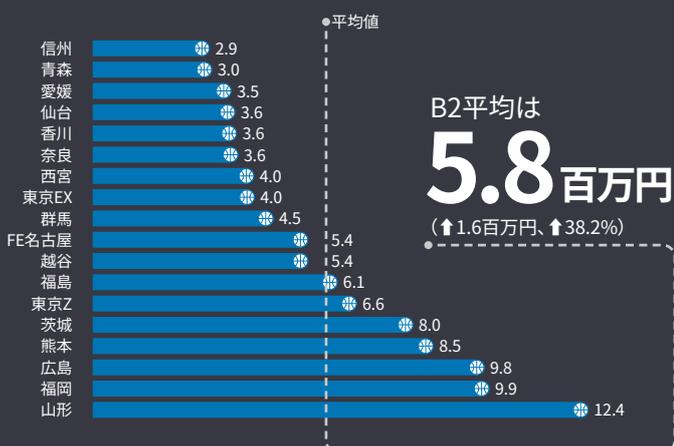
い結果となりました。

B2全体を見ると、営業収入は前年比+12百万円(+4.0%)と増収でしたが、チーム人件費も前年比+12百万円(+10.7%)と増加しています。FM面でのチーム人件費の投資は、魅力ある競技をファン・ブースターに提供していくためにも不可欠なものです。同時に費用対効果をしっかりを見極めていく必要もあるといえます。

1勝あたりチーム人件費



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

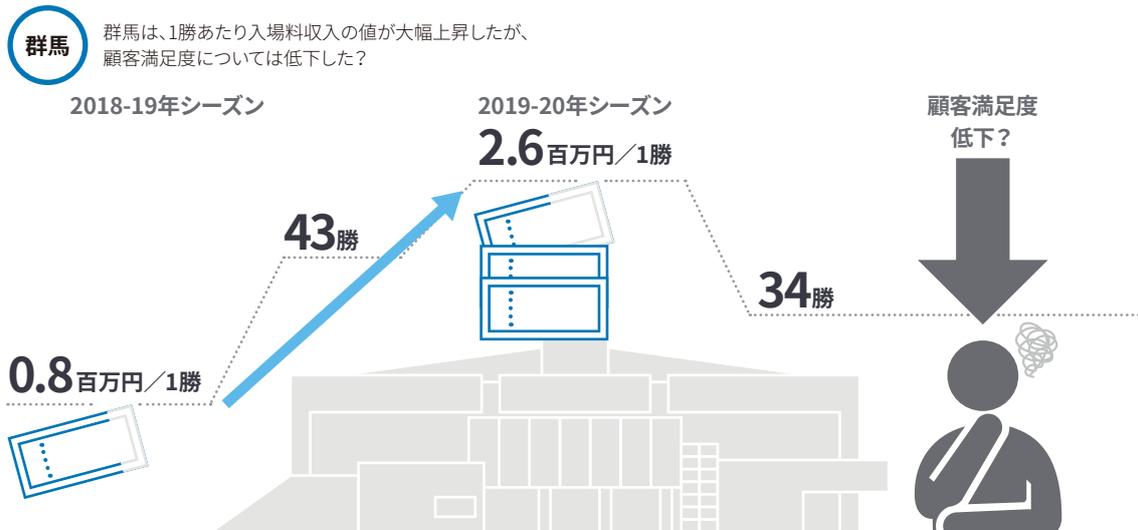
ラブ側の視点に立ったランキングとしている点にご留意ください。

2019年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲0.2百万円(▲8.3%)の2.0百万円でした。トップは奈良の3.3百万円で、それを東京Zが3.1百万円で追う結果となっています。

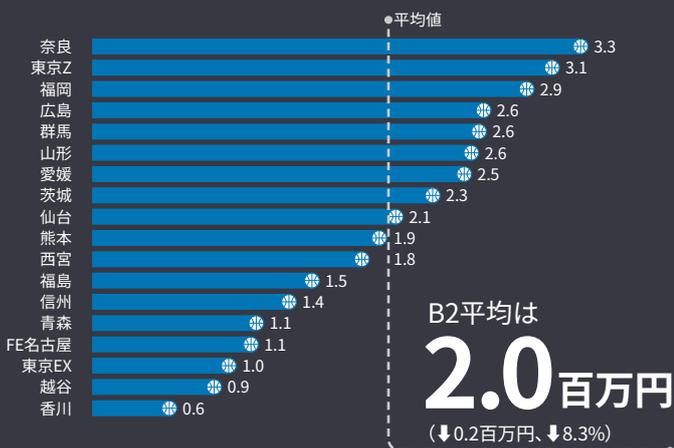
一方、本KPIを大きく向上させたクラブの一つが群馬で、昨シーズンの0.8百万円から約3.3倍の2.6百万円となっています。入場料収入

を前年比+55.9百万円(+170.5%)と増加させた但也有りますが、FM面において43勝から34勝と大幅に勝利数を減らしたことも大きく影響しており、ファン・ブ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。クラブとしての収益性を高めながら、観客の満足度も高められるようにチケット単価の設定をするなどのBMがいかに重要であるかが確認できる結果といえます。

1勝あたり入場料収入



1勝あたり入場料収入(百万円)



B2分析

3rdクォーター：経営戦略

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

売上高・チーム人件費率

2019年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+2.1P(+5.3%)の40.9%でした。

本KPIにおいて健全な水準といわれる50%を超えるクラブは3クラブでしたが、その内容は明暗が分かれる結果となっています。

まず、福島(63.3%)および香川(66.4%)は、昨シーズンから人件費が増加していることに加え、売上高が減少してしまったことにより、いずれのチームも本KPIの値を昨シーズンの30%台から大きく上昇させてしまうネガティブな結果となりました。一方で広島は、人件費の増加(+209百万円、+114.4%)だけでなく、売上高も同時に増加(+248百万円、+52.2%)させています。結果として本KPIの値は昨シーズ

ンの38.4%から54.0%に増加しましたが、それによって、競技成績も昨シーズンの西地区3位から、コロナ禍による中止時点で西地区首位を確保し、B1昇格というポジティブな結果となりました。戦略的に売上高と人件費を積み増し、競技成績が伴った好例であるといえます。

このように、同じ本KPIの上昇でも、その内容がBM施策を伴う戦略的なものか否かで、クラブ経営にとっての評価は全く異なってきます。特に来シーズンは誰も経験したことのないコロナの影響がシーズン全体に影響するであろう難しいシーズンになることが想定されるため、各クラブのBM施策に注目が集まります。

SNSフォロワー数*

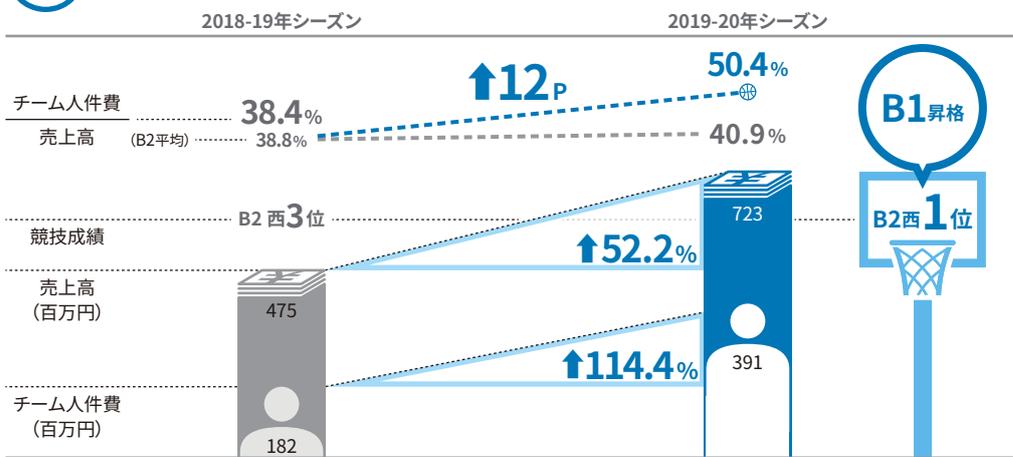
2019年シーズンのB2の平均は前年比+2,946人(+10.7%)の30,496人となり、順調に増加しています。

SNSフォロワー数が最も多かったのは、熊本の56,626人で、前年比+2,679人(+5.0%)とフォロワー数を伸ばしましたが、その増加数はB2の平均増加数を下回る結果となっています。

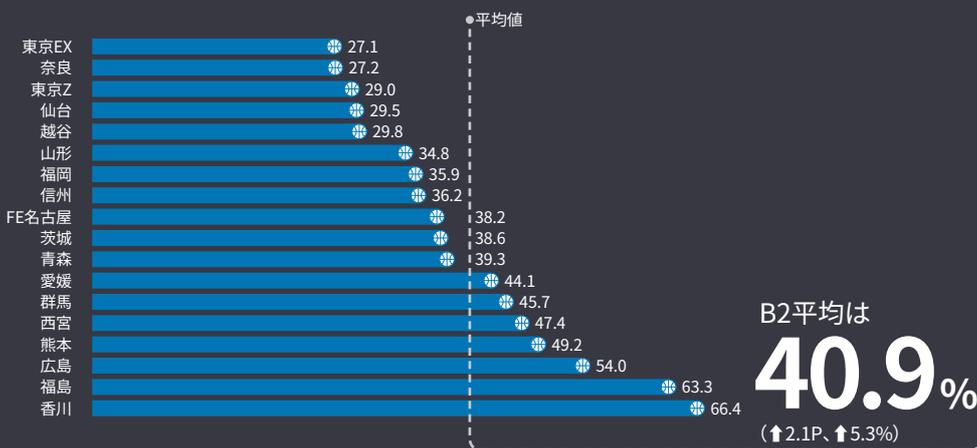
一方で、B2の平均増加数を大きく上回る5,000人超の増加を記録したクラブは、仙台、信州、広島の3クラブで、その増加数は、仙台が前年比+5,828人(+15.6%)、信州が前年比+5,810人(+23.4%)、広島が前年比+5,493人(+12.4%)、となっています。シーズン終盤の新

売上高・チーム人件費率

広島 本KPIが増加したもののB2西地区で1位となり、B1昇格となった



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup B2

型コロナの影響による無観客試合やリーグ戦、ポストシーズンの中止など、思うように試合が開催できない状況下でフォロワー数が大幅に増加していることから、各クラブの多大な努力が垣間見えます。

クラブや選手自身の貴重な財産(アセット)といえるSNSフォロワー数は、来シーズン以降も続くと予想されるコロナ禍において、その価値はさらに高まるものと考えられます。今後、この貴重なアセットの獲得および活用方法の検討は、クラブや選手にとってますます重要になると考えられます。

グッズ関連利益額

2019年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲0.1百万円(▲1.7%)の4.3百万円でした。トップは茨城の14.9百万円であり、前年比+10百万円(+231.5%)となっています。

応援グッズは主に来場した観客が購入するケースが多いことからすると、コロナ禍による試合中止や無観客試合の影響はグッズ販売収入に大きなマイナスの影響を与えるのが一般的ですが、B1同様、B2においても物販収入の平均は15百万円から16百万円(+4.3%)に増加しています。中でも茨城は、物販収入を昨シーズンの26百万円から38百万円(+44.3%)

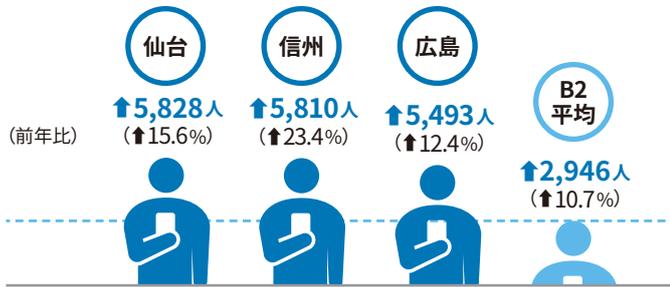
に増加させており、グッズ関連利益額も4百万円から15百万円に増加させています。

茨城は、オフィシャルスポンサーであるグリーが展開するファンコミュニティ・プラットフォーム「Fanbeats(ファンビーツ)」を活用したクラウドファンディングを展開することで、コロナ禍にあっても物販収入・利益の増加を達成しています。厳しい状況にあってもBM施策によってはパートナー企業、クラブ、プースターそれぞれにメリットがある取り組みが実践できる良い事例といえます。

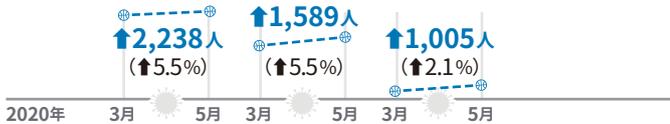
SNSフォロワー数*

SNSフォロワーの増加数

仙台、信州、広島は、B2平均を大きく上回る5,000人超の増加を記録



新型コロナウイルスの影響による試合中断・中止期間に大きく伸ばしている

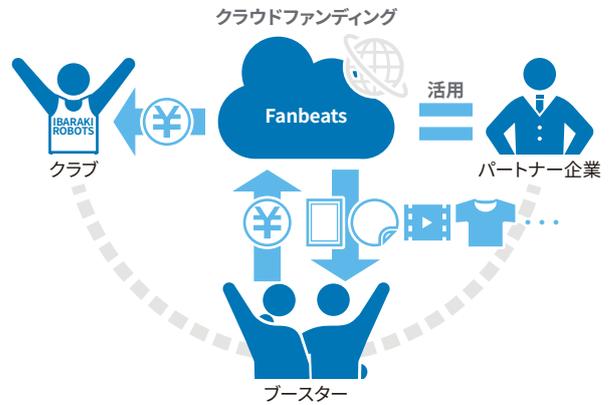


* Facebook、Twitter、Instagramの合計

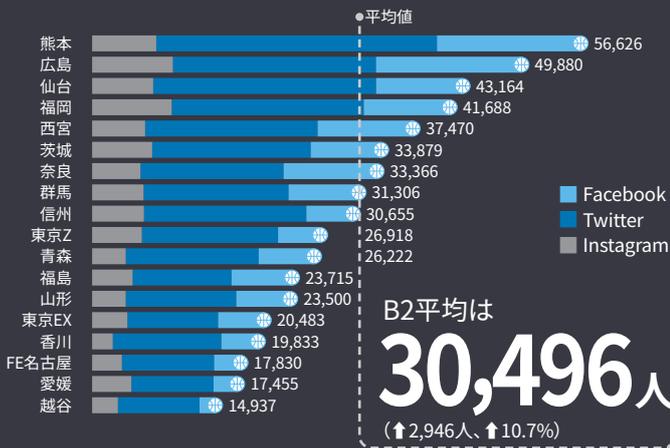
グッズ関連利益額



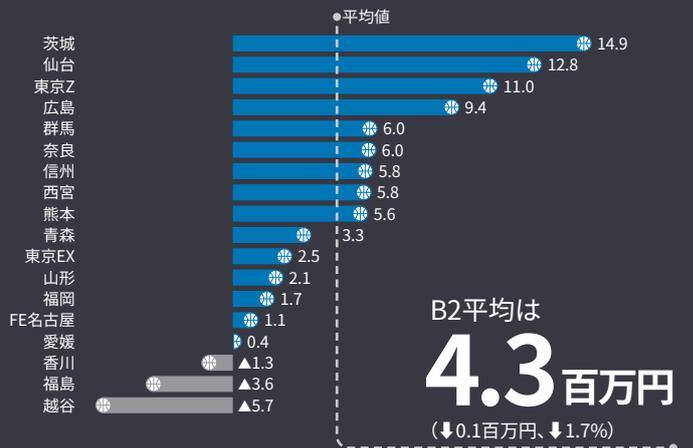
オフィシャルスポンサーであるグリーが展開するファンコミュニティ・プラットフォーム「Fanbeats(ファンビーツ)」を活用したクラウドファンディングを展開することで、コロナ禍にあっても物販収入・利益の増加を達成



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、より難度が高いと思われます。しかし、だからこそしっかりと成長の基盤を整えることができれば、その伸びしろは非常に大きいと考えられます。まずは、堅実な経営で財政を安定させることが重要です。

売上高

2019年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+12百万円(+4.0%)の314百万円と増加しています。しかし、昇降格組以外の15クラブのうち、11クラブの売上高が減少しており、コロナ禍による試合中止の影響が如実に表れています。

その中で、1億円を超える増加を達成した広島(+248百万円、+52.2%)、群馬(+167百万円、+99.1%)の2クラブがB2全体をけん引している状況です。売上高でトップの広島は、6月決算でコロナ禍の影響を受けながらも、B2クラブで初めて売上高が7億円を超え、高い成長を遂げています。入場料収入こそ昨シーズンから21百万円減少していますが、スポンサー収入の大幅増(前年比約2倍)がそれをカバーする形となりました。群馬も、広島と同

様、6月決算でありながら、スポンサー収入+85百万円に加え、コロナ禍前に実施していた集客施策が奏功し、入場料収入も+56百万円とB2クラブの中で唯一増加しています。両クラブは、物販収入、ユース・スクール関連収入などその他収入も伸ばしており、厳しい外部環境下においても、よりバランスの取れた売上高構成を維持していくためのBM施策への取り組みの重要性を再認識させられる結果となっています。

※B3の財務情報が開示されておらず、2019年シーズンにB2へ昇格した越谷の売上高成長率が不明なため、B2における売上高成長率のランキングは省略しています。

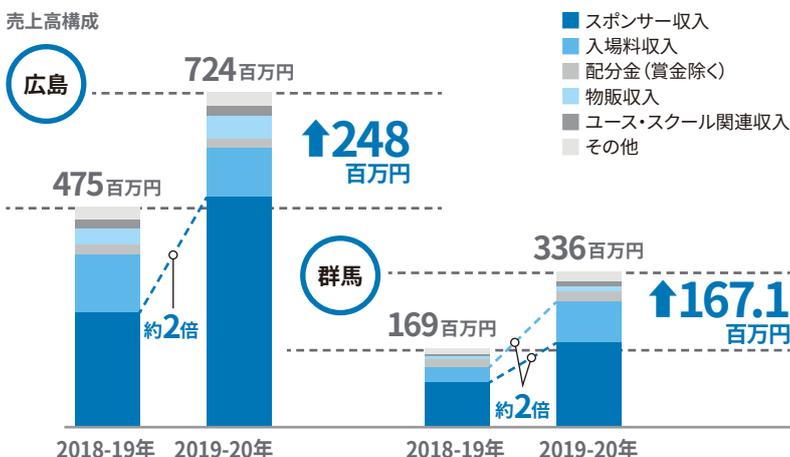
売上高成長率

2019年シーズンからB2に昇格した越谷を除く17クラブで集計したB2の平均は、前年比▲14.2P(▲91.6%)の1.3%となりました。17クラブのうち12クラブがマイナス成長、特に、入場料収入については、群馬を除く全てのクラブでマイナスとなっており、6月決算のクラブが大半を占めるB2では、コロナ禍によりシーズン終盤の試合が中止となった影響が特に大きかったと考えられます。

そのような状況下でありながら、群馬と広島の2クラブは50%を超える大幅なプラス成長を達成しています。群馬は2019年6月にオープンハウス、広島は2018年12月にNOVAホールディングスが経営参画して以降、売上高を大幅に増加させており、経営基盤が着実に強化されていることがうかがえます。

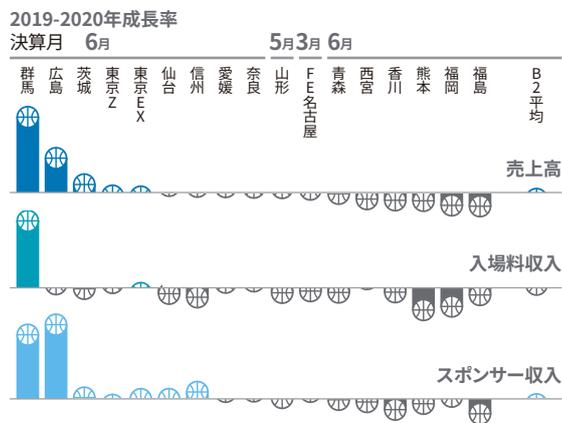
売上高

売上高構成

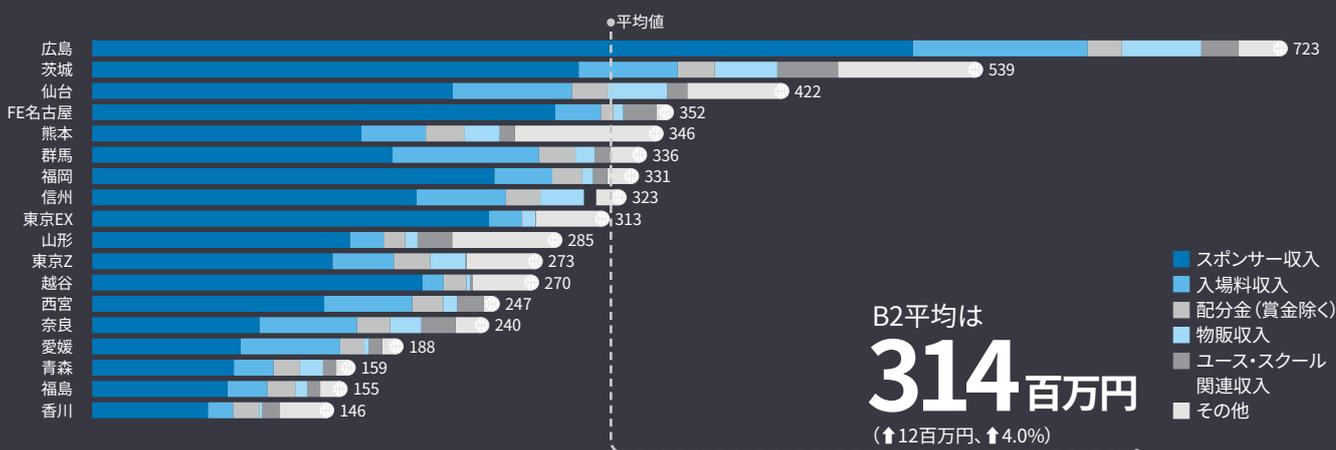


売上高成長率

プラス成長は17クラブ中5クラブのみ



売上高(百万円)



自己資本比率

2019年シーズンにおけるB2平均は、前年比+100.5P(+96.4%)の▲3.8%であり、昨シーズンの▲104.3%からは大幅に改善しているものの、依然として厳しい財務体質のクラブが多いことが分かります。

債務超過となっているクラブは18クラブ中8クラブであり、昨シーズンの5クラブから増加し、自己資本比率が10%未満と危うい状態のクラブも4クラブ存在しています。

加えてコロナ禍において、今後、アリーナへの集客数が減少し、入場料収入やスポンサー収入が減少することが想定される中で、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必要があると考えられます。

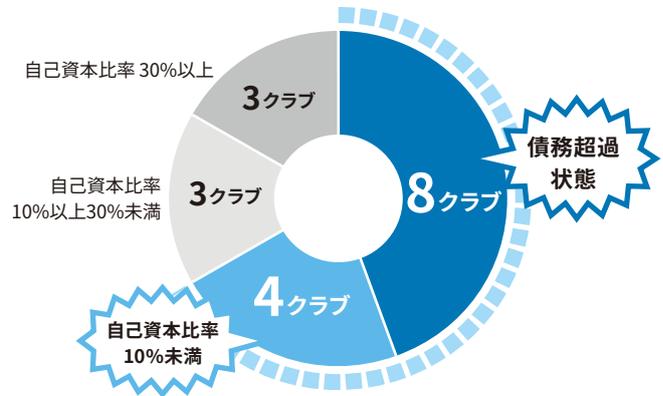
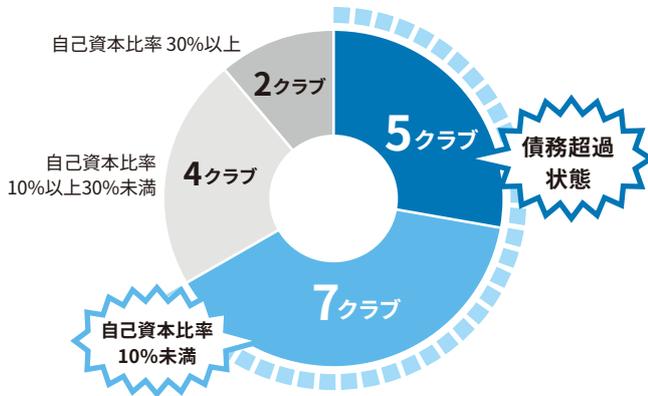
特にB2においては、全国・世界規模の大企業がメインスポンサーや責任企業となっているケースはほとんどなく、基本的に自らの経営努力によって財務的な改善を推進していく必要があるため、そのための時間もかかると考えられます。ライセンスの猶予期間を有効に活用し、最優先で経営基盤の改善に取り組んでいく必要があります。

自己資本比率

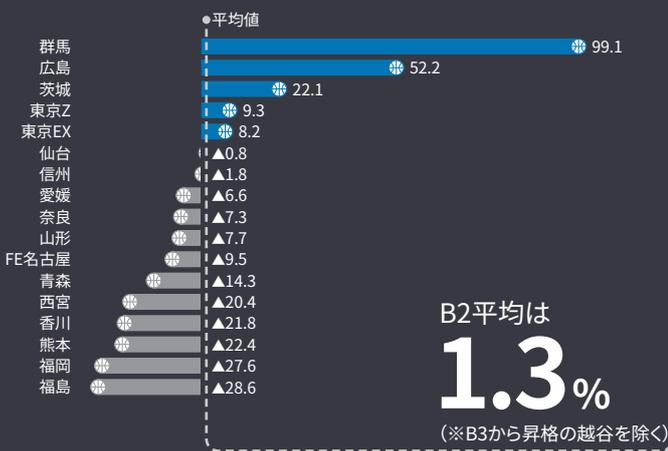
債務超過状態のクラブが18クラブ中8クラブ、自己資本比率10%未満のクラブが4クラブあるなど、ディビジョン全体として厳しい財務体質のクラブが依然として多い

2018-19年シーズン

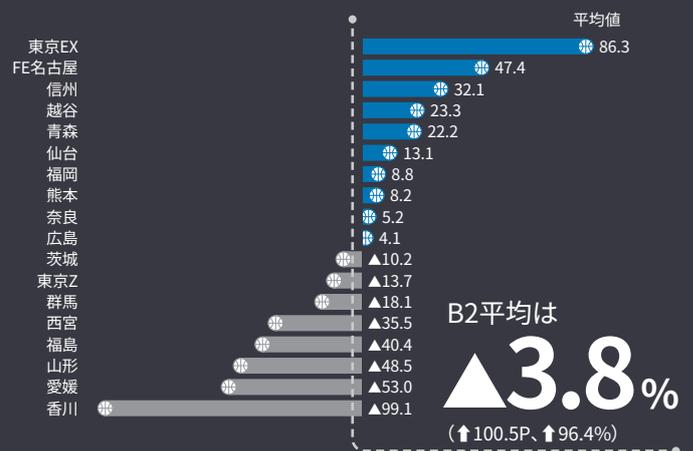
2019-20年シーズン



〈参考〉売上高成長率 (%)



自己資本比率 (%)



B2優勝クラブ分析 仙台89ERS

クラブライセンス制度における3年連続の赤字回避が必達とされていた2019-20年シーズンを、見事3期ぶりの黒字達成で乗り越えた仙台89ERS (以下、仙台)。結果的にライセンス制度はコロナ禍により緩和措置がとられましたが、それでもシーズン終盤での興行中止という危機的な状況をはねのけ、BM面の成績でもあるBリーグマネジメントカップ (以下、BMC) において、2年連続2回目の優勝クラブとなりました。

KPIごとの成績を見てみると、平均入場者数でB2トップとなったのを含め、SNSフォロワー数、グッズ関連利益額、売上高と、全10項目中4項目でトップ3に入る抜群の安定感でした。

昨年は社長としてインタビューに答えていただいた渡辺太郎副会長への独自インタビューを通じてデロイト・トーマツの目線で分析します。

外部環境の変化を踏まえた 柔軟な体制構築

渡辺副会長が社長2年目として臨んだ2019年シーズンは、過去2年にわたる表面上の赤字からの黒字転換を達成したシーズンとなりました。社長就任から一貫して堅持していた中長期的な視点でぶれることなくクラブの経営体質の改善を推し進めてきた効果がしっかりと表れた形となっています。コロナ禍によりシーズン終盤の試合が中止となり、多くのクラブが赤字化している中で、B2では唯一、前年の赤字から黒字を達成したクラブとなっている事実がその証左といえます。

昨シーズンの本インタビューでも紹介させていただいた通り、渡辺副会長は赤字の中で就任した社長1年目から、将来的な「営業利益 (黒字)」の確保を達成するため、ファーストステップとしてまずは「トップライン (売上高)」の向上に主眼を置き、目先の黒字化にとられない徹底的なファンビジネスとしてのマーケティングとエンターテインメント性を重視した興行への積極的投資を実践してきました。このことが、2年目の黒字達成につながったことは明白で、結果としてそこで築き上げたファンとの土台がコロナ禍における有事対応にも効果的に作用したことが見て取れます。

仙台は2020年7月に、社長に元選手でGMを務めていた志村雄彦氏を据え、当時社長であった渡辺氏を代表取締役副会長とする人事を発表しています。この人事の意図について伺ったところ、今回の人事は渡辺副会長が経営の一線から退くことを意図した人事ではなく、東日本大震災から10年という節目を迎える中で、コロナ禍をクラブ一丸となって乗り越えていく攻めのフォーメーションを組むための人事であるというコメントが返ってきました。

クラブがコロナ禍という未知の外部要因のリスクにさらされている中では、有事的な対応をケアするマネジメント (渡辺副会長) と、中長期的なクラブの成長をケアするマネジメント (志村社長) の両面が必要となります。仙台的今回の人事も、その両輪をしっかりと回していくための攻めの人事という側面からは、非常に理にかなったBM施策ともいえ、また、外部環境の変化に応じた柔軟なマネジメント体制が組めるのも仙台の強みの一つであるといえるでしょう。

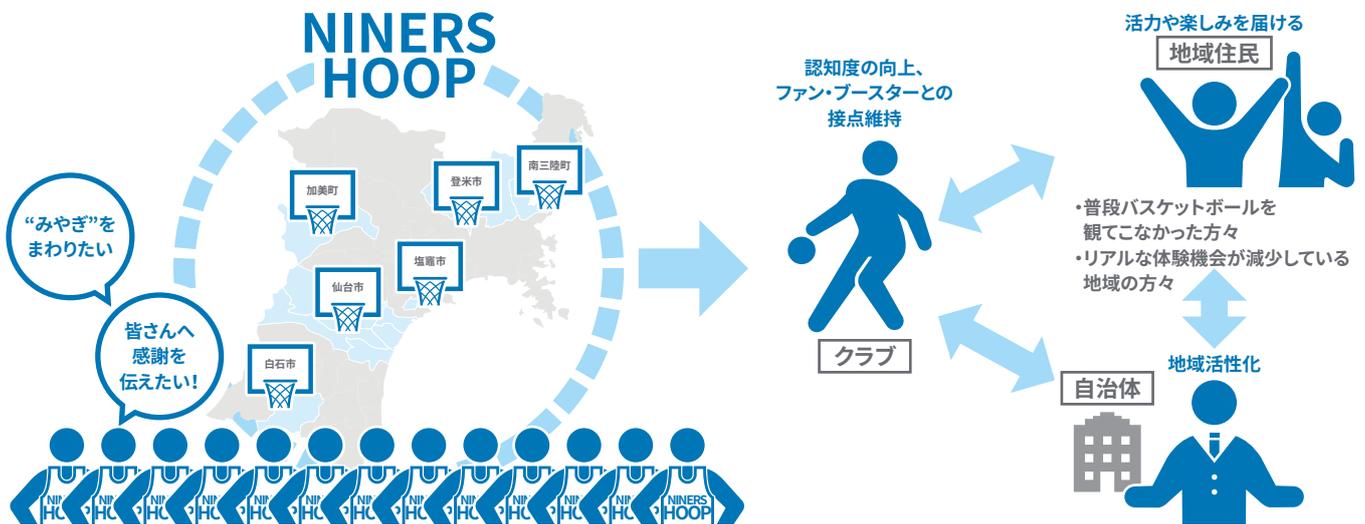
「NINERS HOOP」を通じた 三方良しの関係

昨シーズンの本インタビューでは中長期的な投資の一環として、日本有数のホスピタリティ施設でもあるゼビオアリーナを積極的に活用していく方針を掲げていた仙台でしたが、コロナ禍という外部環境の変化を受け、そこも中長期的な視座を踏まえつつ、足元では柔軟な対応を実践しています。

2019年シーズンにおいては、ファンビジネスマーケティングにより興味関心を持っていたファン・ブースターに、仙台の試合観戦体験の価値を知ってもらうため、よりエンターテインメント性を重視した興行への積極的投資を行い、試合の勝ち負けだけでなく、来場体験の向上によるファン・ブースターのリピート化にチャレンジしています。コロナ禍により入場料収入の総額自体は昨シーズンより減少していますが、アリーナ集客率や客単価の向上は実現しています。

一方で足元の2020年シーズンでは、バスケットボールの用語でリングを意味する「HOOP」に輪をつなぐという意味を含め、地域と地域をそして子供たちと未来をつなぐ活動として「NINERS HOOP」という取り組みを軸に、コロナ禍も踏まえた柔軟なBM施策が展開されています。

NINERS HOOP



具体的には、B2におけるホームアリーナの6割使用ルールが緩和されたことを受け、ゼビオアリーナでの興行開催には逆に固執せず、周辺地域でクラブとの接点がまだなかなか創れていないエリアにおける興行をこのタイミングで積極的に展開しています。そこでは、普段会場が遠いため試合を観に行きにくいファン・ブスターに、選手の躍動感や会場における非日常的な雰囲気を感じてもらおうといった観戦体験を提供するだけでなく、震災から10年を迎える今、震災当時にクラブの活動を様々な形で支えていただいた宮城県全域の方々に対する御礼の意味も込めて、クラブとして何か恩返しをしたいという想いも同時に伝えています。

このBM施策は、これまで普段バスケットボールを観てこなかった方々や、コロナ禍によりリアルな体験機会が減少している地域の方々に、活力や楽しみを届けるための施策であるという意味で、ファン・ブスターだけでなく自治体にとっても今しかできない施策であるといえます。また同時にこのBM施策は、クラブにとっても地方開催の実現によるクラブの活動に対する認知度の向上やファン・ブスターとの面での接点の維持が可能となるため、三方良しの施策でしょう。さらにクラブにとっては、結果として試合運営コストの低い会場での興行が増えたため、興行単体での収益確保にもつながっているという、秀逸な施策となっています。

コロナ禍で生み出したクラブの付加価値

ファンビジネスとしてのマーケティングという基本は維持しつつ、コロナ禍におけるクラブの価値をどこに見出すのか、渡辺副会長は「クラブの社会的価値」にも着目しています。

ややもすればリーグ戦の成績や、競技のクオリティばかりに注目が集まりやすいプロスポーツクラブですが、「NINERS HOOP」の活動に代表されるような、地域における様々なコトをつなぐハブとしての価値が、プロスポーツクラブにはあるという考えです。そこには地域におけるビジネスとビジネスをつなぐハブ機能があるだけでなく、クラブを応援するという活動を通じたファン・ブスター同士をつなぐハブ機能もあります。それらをより具体的な価値として具現化していくためのBM施策として現在、地元TV局や新聞との連携によるメディアMIX事業を開始しています。

この事業は、コロナ禍の影響で企業の広告予算が減少してしまったあおりで苦しんでいた地元メディアの広告枠をクラブが買い、クラブスポンサーにその枠を活用してもらうというクラブとのコラボ広告企画です。地元メディアとしては、販売しづらくなっていた広告枠を販売できる新たな売り先が増えるというメリットがあり、クラブにとってはマスメディアを活用した自由度の高いBM施策が打てるようになるだけでなく、同時にクラブスポンサーに対しても試合興行以外の場所での認知度向上に貢献できるというメリットもあります。同様のコンセプトで地域のプロスポーツクラブとしての機能を社会的価値に結び付け、JR長町駅や、仙台市交通局とも、駅ナカ広告を実現し、クラブスポンサーに対して試合日以外でも提供できる付加価値を生み出し続けています。

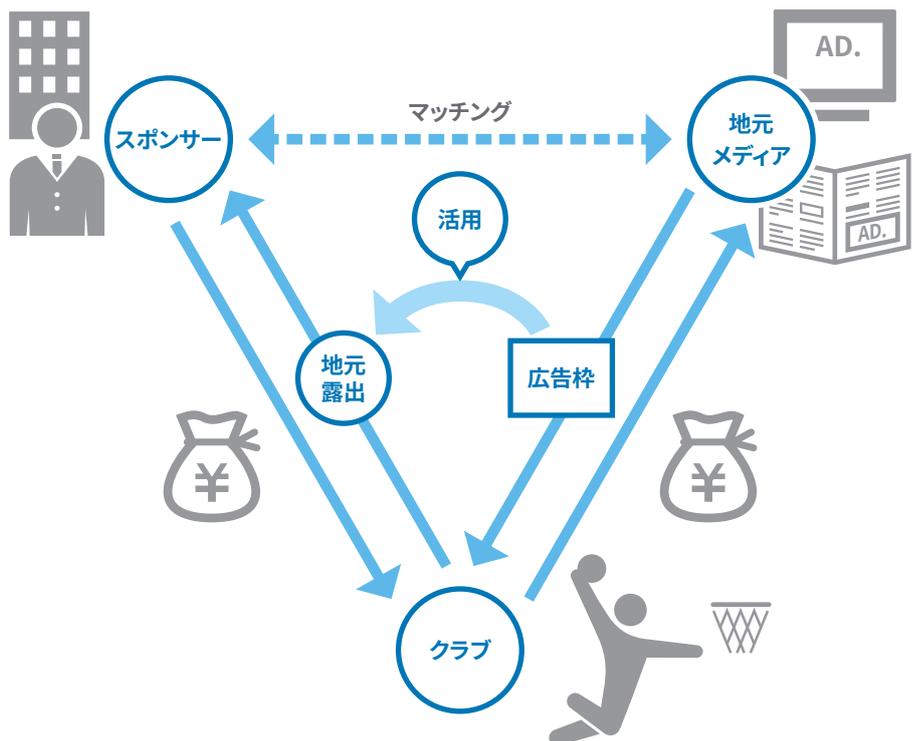
課題から見える大きなポテンシャル

コロナ禍で先の見えない舵取りを迫られているクラブにおいて、目下の課題の一つはDX（デジタルトランスフォーメーション）のようです。外部環境として急速に進んだDXの環境変化はクラブにとってもリーグにとっても一つの光明のようにも感じますが、渡辺副会長の所感、B2規模のクラブではDX領域に投資するだけの人的・経済的リソースを捻出すること自体のハードルがまだ高く、課題は多いというものでした。

取り組むべき、取り組みたいBM施策がありながら、限られた予算規模、限られた人員でマネジメントしていかなければならないクラブの現実との間でジレンマに直面している様子がうかがえます。多くのBクラブ、特にB2のクラブに共通する悩み的一端を垣間見た気がしますが、一方で、DXというソリューションを活かしきれていない中でも多くの付加価値を生み出している仙台というクラブのポテンシャルには、大きな期待を抱かざるを得ないと感じる一面でした。

その意味でも今後の仙台の伸びしろに、引き続き注目していきたいと思います。

メディアMIX事業



ポストコロナにおけるクラブ運営とBリーグのポテンシャル

2020年、新型コロナウイルスの流行は人々の生活様式や社会のありようを劇的に変化させました。Bリーグも2019年シーズンの終盤の試合が中止となり、リーグおよび各クラブの運営は大きな打撃を受けました。2021年1月現在も感染拡大は続いており社会不安も高まっていますが、2020-21年シーズンのBリーグは各クラブが安全最優先と安定開催の両立を目指し、アリーナの入場人数を一定以下に保つなど工夫を凝らしゲームを開催しています。こうしたリーグ運営、いわゆる「密」を避ける動きはある程度定着すると考えられ、現在のゲーム開催形式が今後も一定期間は続くことが予想されます。ポストコロナにおいては従来のリーグ運営とコロナ禍による急激な変化がミックスされたBリーグのニューノーマルが形成され、クラブの運営やクラブに関係する様々な立場の人や企業の関わり方を大きく変える可能性があります。今回は、ポストコロナにおけるクラブ、あるいはクラブに関係する様々なステークホルダーのBリーグへの関わり方の変化について考察してみたいと思います。

「密」を回避する動きがクラブの経営に与える影響

図1は、過去3シーズン(2017-18~2019-20年)のB1クラブ営業収入平均の内訳データです。2019年シーズンの入場料収入は昨シーズンと比較して約24%減と大きく落ち込みました。このデータの集計対象には、2019年シーズンの損益への影響が限定的である3月決算のクラブも含まれているにもかかわらず、大きな収入減が発生しています。各クラブは、「密」の回避を目的にアリーナの座席稼働を50%前後に抑えた中で試合開催している直近の状況から、来シーズン入場料収入はさらにダウンすることが予想されます(シート稼働50%前後による来シーズン入場料収入半減と、3月決算7クラブの2019年シーズン終盤の試合中

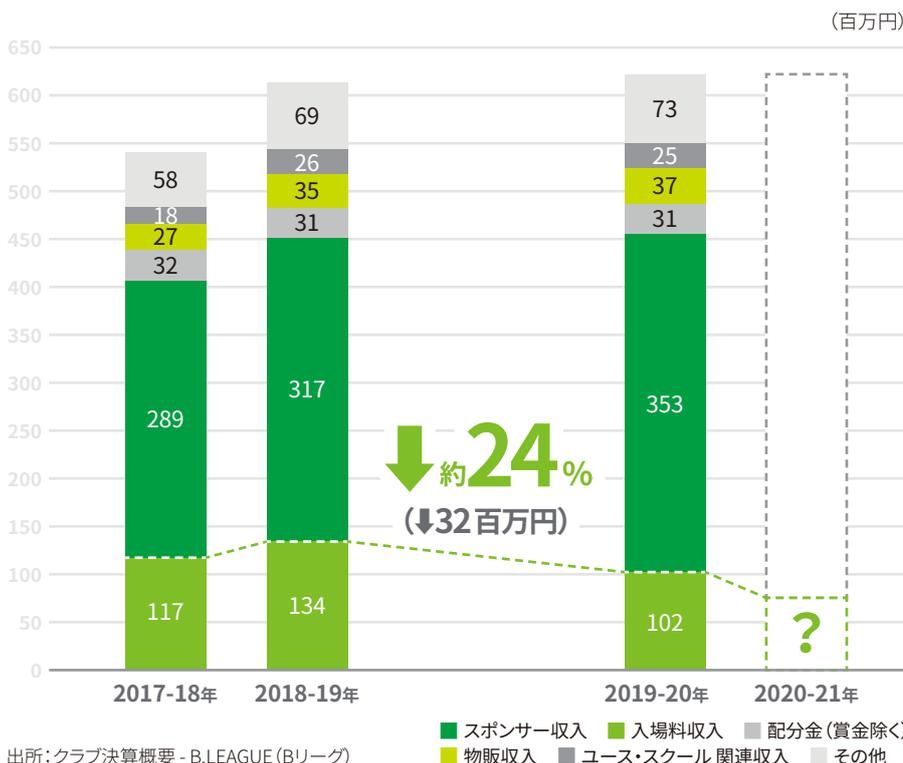
止の収入減少分)。また、ポストコロナにおいても「密」を回避する動きが一定期間継続することが見込まれることから、今後も十分かつ安定的な入場料収入の確保は難しくなるでしょう。また、アリーナの入場人数制限は、選手やクラブとファン・ブースターの物理的な接点を減少させるため、関係が弱くなることも見込まれます。つまり、今後のBリーグにおいては、入場料に頼らない長期的な収入源を模索しつつ、選手やクラブとファン・ブースターの接点を維持すること、とりわけ足元のクラブ経営においては、収益化も視野に入れた「試合以外」のコンテンツをいかに充実させるかが重要になってくると考えられます。

コロナ禍において「試合以外」のコンテンツを充実させるクラブの動き

「試合以外」の収益源という観点で、2020年12月に開始した宇都宮ブレックス(以下、宇都宮)の「GO BREX!! グルメパス」の事例についてみてみましょう。「GO BREX!! グルメパス」は、月額520円で対象飲食店から様々な特典を受けられるサブスクリプションサービスであり、コロナ禍で経営が圧迫される地元の飲食店を盛り上げるための取り組みです。会員売上は、飲食店とクラブに還元される仕組みとなっています(図2)。宇都宮は、毎試合約4,200人とBリーグトップクラスの動員規模を誇るクラブであり、ゲーム開催日を中心にアリーナ周辺の地域飲食店は、観客の流入により潤っていたことが推察されます。しかし、シーズン終盤における試合の中止、アリーナ入場者数の制限に伴い、地域飲食店はクラブがもたらす経済的な効果を十分に享受できなくなりました。そこで宇都宮はベンチャーソリューションを活用した「GO BREX!! グルメパス」を立ち上げたのです。この取り組みはベンチャーにとっては知名度向上につながり、飲食店にとっては本業支援となり、ユーザーの利便性向上も図れる、一石三鳥のビジネスモデルとなっています。宇都宮はさらに、「VR BREX WORLD」という取り組みでバーチャル空間にアリーナを再現し、デジタルでのブースター交流のプラットフォーム創出にもチャレンジしています。このように、地域に発信力があるクラブが地域の産業を活性化させるプラットフォームとなるケースは、「試合以外」のコンテンツによって、地域産業の活性化と収益化を両立させ得る好事例といえるでしょう。

次に、「試合以外」で選手とファンの接点を作る取り組みをみてみましょう。レバンガ北海道など複数のクラブでは、クラブ・所属選手がオンラインサロンを運営し、クラブ・選手とファン、ファン同士がオンラインでもより近い距離で交流できる空間を作っています。また、川崎ブレイブサンダースは、クラブのYouTubeチャンネルを活用し、動画を通じて多くの人々が楽しめるようなコンテンツを提供しています。従来、クラブ・選手とファン、ファン同士の接点は

図1 B1クラブ営業収入平均の内訳(2017-18~2019-20年シーズン)



出所: クラブ決算概要 - B.LEAGUE (Bリーグ)

アリーナが中心でしたが、現在のリーグ開催形式において、アリーナでの接点は激減しています。その減少を補完する役割として、オンラインコンテンツはより一層の注目を集めることになりました。人々の生活にオンラインツールが急速に浸透している社会の流れからみても、オンラインコンテンツの注目度の高まりは必然といえるでしょう。しかし、生み出す価値はそれだけではありません。アリーナで見る選手はゲームに臨むアスリートですが、オンラインコンテンツでは、各選手の人としての個性が強く出ます。その個性の露出は、選手の新しいイメージを形成し、今までになかったファンコミュニティや選手の活躍の場を創造するきっかけとなります。さらに、生み出した新しいファンエンゲージメントは長期目線でクラブの収益につながる可能性もありますし、収益化につながれば、クラブや選手の価値をさらに高めることもできると思われま

す。以上の事例から、クラブは、「試合以外」のコンテンツを充実させることで、長期的な収益化を視野に入れつつ、地域やファンのプラットフォームとして機能し、興行的価値に加えた新しい価値創造を目指していくことが重要になると考えられます。

「試合以外」のコンテンツの充実 新パートナー参入の可能性も広げる

一見すると、「試合以外」のコンテンツの充実、クラブ、選手、ファン・ブースターや地域のためであるように感じられますが、現在Bリーグで見られる動きは、パートナーの視点でもプラスの効果があると考えられます。特に、これからパートナー参入を考えている企業や団体の投資検討に新しい観点をもたらします。図3のように、従来のプロスポーツは商業的価値が、多くの投資判断の観点の全てでした。しかし、実際にプロスポーツが持つ価値は、周辺地域の市場に波及する効果や、スポーツの公共性が社会に与えるプラスの効果など広範囲にわたっているものと考えられます。こうした効果を可視化できれば、プロスポーツが持つ総合的な価値を織り込み、今までになかった投資判断が可能になるでしょう。貨幣価値換算が困難な社会的価値についても、例えば、SROI(社会的投資収益率)などの指標を用いて数値化していくことが注目されており、投資判断はプロスポーツが持つ総合的な価値に近づいていくことが予想されます。また、社会に対して積極的な取り組みをする企業や団体に投資するESG(環境・社会・ガバナンス)投資などがビジネスの新しい潮流

となっている中で、スポーツが生み出す社会的価値に注目することは、通常の企業活動においても歓迎されるといえます。

ポストコロナにおけるBリーグのポテンシャルとBリーグへの関わり方

コロナ禍もたらした社会の構造変化は、興行活動が制約を受けるという面でBリーグに大きなダメージをもたらしました。一方で、これまで積み上げてきた価値を土台に今後のBリーグの在り方やリーグへの関わり方をじっくり考えるきっかけにもなったのではないのでしょうか。「試合以外」のコンテンツを充実させることは、クラブの収入確保と社会的価値の向上を後押しし、それが様々なパートナーを呼び込む波及効果を生み出し、クラブをさらに成長させるというサイクルを生み出す可能性があります。また、こうしたBリーグ、クラブ、所属選手が生み出す社会的価値は、パートナー参入を考える企業や団体が投資を検討する際の新しい観点になるでしょう。今後のBリーグの発展にはクラブの社会的価値にも目を向けていくことが不可欠です。クラブ関係者には、その価値を最大限生かした運営を目指してもらいたいと考えます。クラブに関わる人々や企業・団体にはBリーグ、ひいてはスポーツコンテンツの社会的価値を感じ、それぞれの関わり方でBリーグを応援していただきたいと思います。

図2 GO BREX!! グルメパス

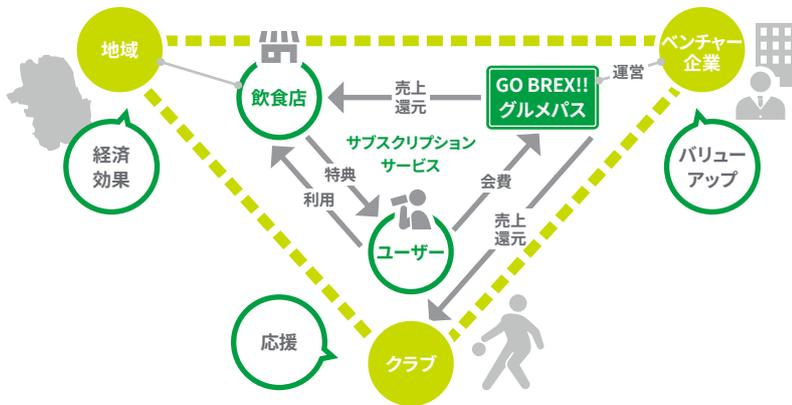
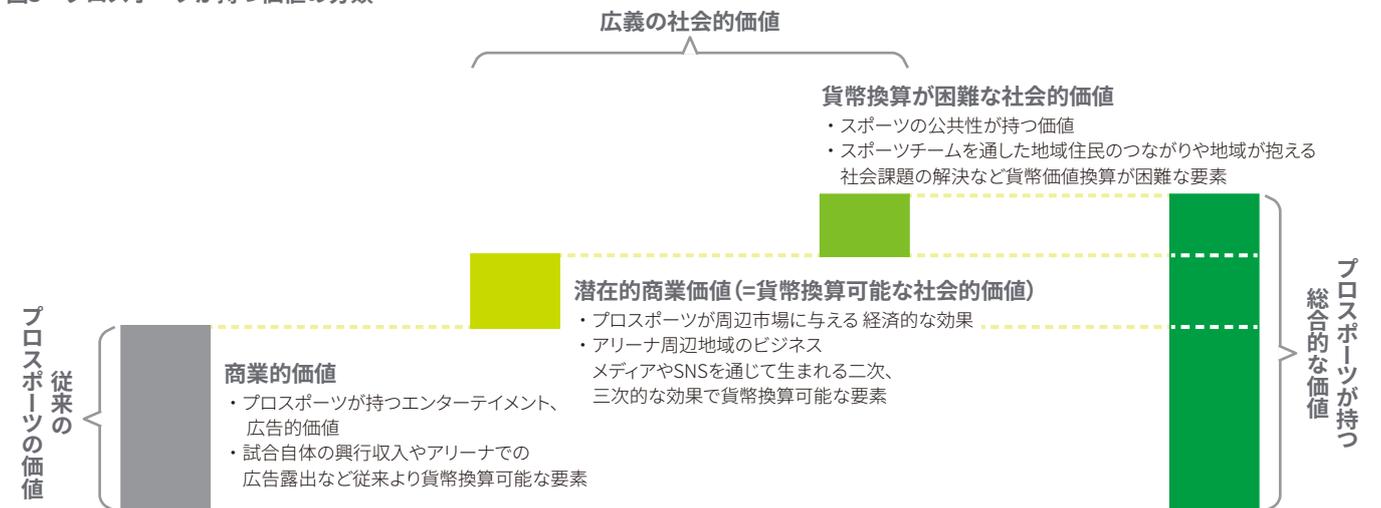


図3 プロスポーツが持つ価値の分類



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3弾となる2020年版(2019-20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い形とするため、意図的に軸となるKPIをそろえることで、BクラブとJクラブを同時に多面的に分析できる形としています。

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

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

改めて、BMCはJMC同様、以下2点の基本スタンスを軸に取りまとめを行っています。

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

2020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。

経営の拠り所となるKPIなどの可視化がなかなか進まない現状や、昨年から続く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いませんし、今後もその方針を継続していく予定です。それは、デロイトトーマツのスポーツビジネスグループが、Bリーグはもちろん、Bリーグ以外のスポーツも含む全てのスポーツビジネスマーケットの拡大に貢献したいと考えているからです。

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

皆さまからのご意見、ご感想もお待ちしております。

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

スポーツビジネスグループ(SBG) 紹介

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

発行物

Bリーグマネジメントカップ



2019

2018

Jリーグマネジメントカップ



2019

2018

2017

2016

2015

2014

Football Money League (抄訳版)



2020

2019

2018

2017

2016

2015

2014



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーターングカンパニーです。

©J.LEAGUE



Deloitte.

デロイト トーマツ

お問い合わせ

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

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング
TEL: 03-6213-1180
E-Mail: dtfasbg@tohmatsumats.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都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")のひとつまたは複数を指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行います。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して"デロイトネットワーク")を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイト・ネットワーク")が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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