

Deloitte.

デロイト トーマツ



Bリーグ マネジメントカップ 2025

デロイト トーマツ グループ
スポーツビジネスグループ
2026.1

Contents

はじめに	03
Introduction	
日本スポーツの発展への期待を込めて	04
Overview	
Bリーグ マネジメントカップ(BMC)2025 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クオーター:マーケティング	10
2ndクオーター:経営効率	11
3rdクオーター:経営戦略	12
4thクオーター:財務状況	13
B1 Ranking	14
B1分析	
1stクオーター:マーケティング	16
2ndクオーター:経営効率	18
3rdクオーター:経営戦略	20
4thクオーター:財務状況	22
B1優勝クラブ分析	
千葉ジェッツふなばし	24
COLUMN①	
ファン拡大・地域活性化のためのSNSによる効果的な投稿戦略	26
B2 Ranking	28
B2分析	
1stクオーター:マーケティング	30
2ndクオーター:経営効率	32
3rdクオーター:経営戦略	34
4thクオーター:財務状況	36
B2優勝クラブ分析	
信州ブレイブウォリアーズ	38
COLUMN②	
Jリーグとの比較	
～急成長中のBリーグの現在地と今後の可能性	40
編集後記	42
スポーツビジネスグループ(SBG)紹介	43

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/bmc

発行:

合同会社デロイトトーマツ
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@tohmatsu.co.jp
URL : www.deloitte.com/jp

監修者 : 福島 和宏

執筆責任者: 里崎 慎、小谷 哲也

執筆担当者: 赤坂 直樹、 笹倉 康佑、 鈴木 伸貴、 土倉 幸司、 佐藤 雄司、
清水 淳也、 川口 維文、 Twomey Jack、 岩崎 大希、 石川
諒悟、 長谷川 弘一、 佐藤 圭太郎、 松田 伊織、 吉川 英孝、
金子 直樹、 郷治 太乙、 釘本 葵

作成協力 : 外山 まりな、 吉野 紗英、 平賀 愛

はじめに



合同会社デロイトトーマツ

代表執行役

ファイナンシャルアドバイザリーリーダー
福島 和宏

2024年シーズンのB1は、東西の地区優勝クラブによる接戦の末、宇都宮が3シーズンぶり3回目の優勝を果たし、大いに盛り上がりを見せました。

競技面では2026年シーズンから始まるBプレミアなどの新たなリーグの枠組みを目前にしての影響か、各クラブが短期的な補強よりも、明確なコンセプトに基づくチーム編成に注力している傾向が見られ、競技面でのさらなるレベルアップが感じられるシーズンでした。また、経営面でもアーニーの活用を前提とした中長期的な施策が随所で見られるようになり、日本のスポーツビジネスに不足していたホスピタリティメニューが徐々に浸透してきました。来たる新たなリーグで大きく成長するための準備が着々と整いつつあります。

今まさにBリーグは日本のプロスポーツリーグ全体にとっての良きカンフル剤となっていて、他のスポーツにも様々な好影響を与える非常に重要なリーグとなっています。

第三者的立場にあるビジネスプロフェッショナルファームとしての私たちデロイトトーマツのスポーツビジネスグループは、Bリーグのビジネス的側面にスポットライトを当て、Bリーグを客観的に測れ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

日本スポーツの発展への期待を込めて

「満員のアリーナ」への進展と牽引する新設アリーナ

2016年のBリーグ開幕とともに始動したこのBリーグマネジメントカップの発行も、今回で第8弾となりました。発行を開始した当初より、Bリーグの興行の価値を最大化するためには、「満員のアリーナ」という状態を作り出すことが何よりも重要であるという我々の考えを示してきました。「満員のアリーナ」は、単に入場料収入への寄与だけではなく、来場者により強い非日常体験を提供することで満足度を高め、リピーターや新規顧客の獲得に寄与します。また、映像としての迫力も高まることで、放映権やパートナーにとっての価値向上につながるなど、クラブ経営全般にプラスの影響をもたらします。

ここでBリーグ開幕以降のB1全体の平均入場者数およびアリーナ集客率の推移を見てみたいと思います。【図表1】の通り、開幕からコロナ禍前までのB1は、平均入場者数が3,000人前後、アリーナ集客率が50%台で推移していました。2020年以降コロナ禍やそれに伴う収容制限の影響により、一時的に大きく人数を減らしましたが、その後の回復および成長により、2024年シーズンは平均5,000人の大台突破目前、集客率も70%に迫る水準となっています。70%という集客率は、多くの来場者や視聴者にとって賑わいや熱気が十分伝わる水準であり、B1の各会場において「満員のアリーナ」の状態を作り出すための取り組みが着実に進展していることがうかがえます。

このアリーナ集客率の成長を牽引しているのが、現在全国各地で整備が進みつつある「みる」視点でのエンタメ性を重視した新設アリーナです。その先駆的存在が琉球のホーム「沖縄サンタリーアリーナ」です。2021年4月の開業以降現在に至るまで、多くの試合で満員の状況を継続的に生み出しており、2024年シーズンの集客率は95.4%に達しています。また、2023年4月開業の群馬のホーム「オープンハウスアリーナ太田」においても、それまで平均1,000人台であった入場者数を5,000人台まで拡大させることに成功しており、集客率も70%弱の水準となっています。さらに2024年シーズンの最大のトピックともいえる千葉Jの新アリーナ「LaLa arena TOKYO-BAY」は、旧ホームアリーナから収容人数が約2倍に増加したにもかかわらず、驚異の集客率100.7%を記録しました。

これら先行事例となる複数の新設アリーナが示す成功が、他の地域でも新たなアリーナ整備に向けた取り組みを促進する起爆剤となっており、好循環が生まれています。

Bプレミアを通じて期待される新たなクラブ経営モデルの形

2026年シーズンからはいよいよBプレミアに代表される新たな枠組みでのリーグがスタートします。Bプレミア参入のための審査基準として、①平均入場者数4,000人以上、②売上高12億円以上、③アリーナ基準の充足、という3つの要件が設定されており、リーグとしての姿勢が示されています。

新設アリーナの整備や平均入場者数の拡大の進展については前述の通りですが、売上高についても大きな成長が見て取れます。B1の売上高平均は、Bリーグが開幕した2016年シーズンの643百万円から2024年シーズンには2,190百万円と約3.4倍に増加しました。売上高の総額だけでなく、その構成比にも着目しましょう。【図表2】に示す通り、2016年シーズンにおいては相対的にスポンサー収入への依存度が高く50%を超えていましたが、物販収入や入場料収入の構成比が上昇し、よりバランスの良い構成となっています。クラブの財務の健全性が高まっていることが確認できます。

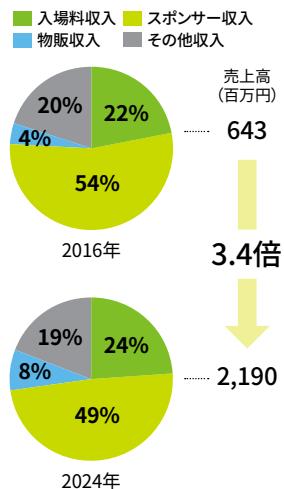
これまでのリーグの枠組みでは競技面での成績(順位)向上がクラブ経営における重要課題となっており、競技成績に伴う昇降格の影響が甚大であるため、必然的に競技力向上のための投資がクラブ経営において高い優先順位を占めてきました。一方、Bプレミアにおいては、競技力による昇降格はなく、上記の審査基準に示される経営力が問われることになります。これにより、各クラブは自らの競技成績よりも、中長期的な目標で、地域社会におけるクラブの存在価値の向上に注力し、経営力の強化を図ることが期待されます。これまでの日本における下位ディビジョンを持つプロスポーツリーグとしては前例のない形であり、このBプレミアを通じて、新たなクラブ経営モデルを作り出し、実践するクラブが多く生まれることを期待したいと思います。

図表1 B1および琉球、群馬、千葉Jの平均入場者数・アリーナ集客率の推移

ホームアリーナ			2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
B1全体	平均入場者数	2,794	2,897	3,096	3,260	1,580	2,028	3,502	4,676	4,910	
	アリーナ集客率	50.0%	55.2%	56.7%	58.1%	27.2%	33.7%	53.7%	68.3%	67.8%	
琉球	沖縄サンタリーアリーナ (21年4月開業)	平均入場者数	3,287	3,350	3,331	3,295	2,245	5,166	7,312	8,242	8,620
	アリーナ集客率	79.5%	82.3%	80.4%	77.4%	38.9%	63.6%	87.2%	91.3%	95.4%	
群馬	オープンハウスアリーナ太田 (23年4月開業)	平均入場者数	1,228	1,355	1,143	1,263	1,064	1,574	3,220	5,244	5,169
	アリーナ集客率	30.0%	32.9%	28.4%	32.7%	23.0%	26.3%	52.3%	69.0%	68.0%	
千葉J	LaLa arena TOKYO-BAY (24年5月開業)	平均入場者数	4,501	5,196	5,405	5,116	2,395	2,953	4,951	4,634	9,847
	アリーナ集客率	72.0%	83.1%	84.5%	82.7%	36.1%	50.8%	76.8%	78.3%	100.7%	

※群馬は、2016～2020年シーズンはB2に所属

図表2 2016年シーズンと2024年シーズンの売上高構成比の比較





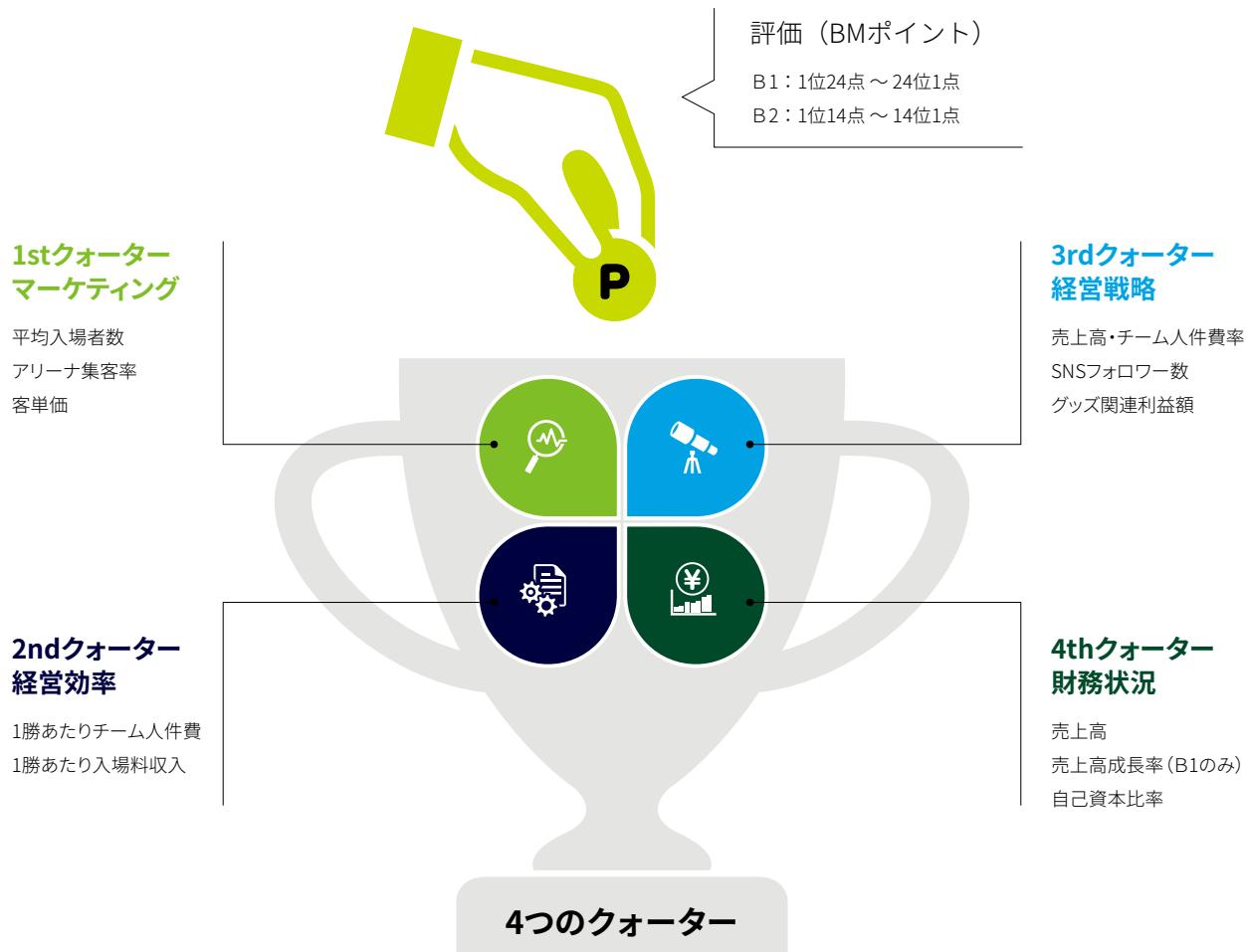
Overview

Bリーグマネジメントカップ(BMC)2025 4つの視点

BMC2025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「クオーター」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のクラブです。

評価方法ですが、クオ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)を付与します。

例えば、あるKPIにおいてB1の1位となった場合は24BMポイント、B2の1位は14BMポイントを獲得します。

そして順位が1つ下がるごとに1ポイントずつ減らしたBMポイントを付与するルールです。ランキングをディビジョン別にした理由は、ディビジョンごとに集計できるKPIが異なるためです。

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

なお、BMポイントが同率の場合は、1stクオーターの順位が上のクラブを上位とし、以下、2ndクオーター、3rdクオーター、4thクオ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、「満員のアリーナ」の実現に向けた取り組みがどの程度成果を上げているかを評価します。マーケティングは一般的な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まだ多くの可能性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、「若者」や「女性」をターゲットとしたクラブのビジネス化を進めてきました。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す。具体的なKPIは以下の通りです。

- 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です。これらの収入を得るために、カネだけではなくヒトや情報といった資源をどう投下したかを分析することで、クラブのビジネス方針が明らかになります。具体的なKPIは以下の通りです。

- 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



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、効率的に「勝利」を達成したクラブの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、クラブ経営のバランスが取れているかを考察するうえで重要です。各クラブがこの分野への意識を高めることで、FMとBMの正のスパイラルが生まれることを期待します。具体的なKPIは以下の通りです。

- 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」に関するクラブのパフォーマンスを評価します。財務情報は会計を通じて法人のパフォーマンスを可視化する重要な情報であり、これ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は以下の通りです。

- 売上高
- 売上高成長率
- 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。ただし、この分析はクラブの優劣を評価することを目的とはしておらず、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、ビジネスへの注目が高まるることを期待しています。

最後になりますが、BMC2025では、公開されているデータのみを用いて分析を行っています。そのため、データとして公開されていない情報、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、本ランキングに反映されにくい状況である点にご留意ください。

今後リーグや各クラブが積極的にデータを含めた情報開示を進めることで、クラブ経営の実態がより正確に把握され、スポーツビジネスを学べる環境が整う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では、プロスポーツ興行の発展におい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。この指標はバスケットボールだけでなく、野球やサッカーなど他の競技においても非常に重要であり、クラブ経営の根幹に関わると考えています。

BMCで採用している「アリーナ集客率」は、「入場者数 ÷ アリーナキャパシティ」という計算式で算出しています。ここで重要なのが「アリーナキャパシティ」です。

BMCでは、Bリーグが採用しているロジックとは少し異なる考え方に基づき、「アリーナキャパシティ」を算出しています。以下にBMCにおける考え方をまとめます。

Bリーグが直面しているアリーナ事情

野球やサッカーの興行はスタジアムで開催されることが一般的で、多くの場合で観戦用の座席が設けられており、その座席数や収容可能人数が公表されています。一方で、Bリーグの多くのクラブが興行を行う施設は、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」が大半を占めています。これらの体育館は「観る」スポーツを目的とした設計ではないものがほとんどです。

そのため、興行の際には仮設の観客席をコートサイドに設置する必要が生じますが、設置可能なキャパシティ（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では、その固定席を使用するため、キャパシティの一部は確認できます。しかし、仮設席の設置可能数は施設によって異なります。また、可動席がある施設でも、その全てを使用するかはケースバイケースであり、対応がそれぞれ異なるのが現状です。

BMCにおける「アリーナキャパシティ」の計算ロジック

このような状況を踏まえ、BMCでは「固定席 + 仮設席設置可能数」を「アリーナキャパシティ」として採用しています。「固定席」については、各施設がHPなどで公表している数を基本とし、公表されていない場合は直接施設に確認して得た数を使用しています。

また、「仮設席設置可能数」は、体育館の競技用スペースにおける仮設席設置可能面積を算出し、その面積を仮設席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。

この「アリーナ集客率」は物理的に会場が満員の状態を目指すというKPIの観点から、理論値に対してどの程度集客できているかを評価するものです。そのため、実際の設置数と理論値に乖離が生じる場合があっても、他クラブとの比較可能性を重視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での「仮設席設置可能数」の計算には、可能な限り客観的なものとなるように配慮し、以下の前提条件を用いています。

【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、公表されていない場合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）には仮設席を設置しないこととした。
- ③ スコアラーズテーブルやチームベンチ、ゴール器具などの設置スペースをコートエリアの20%相当の面積とし、仮設席を設置しないこととした。
- 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なスペースとして、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しないこととした。
- ⑤ 仮設席1席あたりの面積は、Bリーグで規定されている幅（40cm）を最低限確保し、奥行きは新国立競技場の基本設計に基づく一般席の奥行き（81cm）を基準とした。

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こともあると思われますが、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、上記前提のもとに算出しました。

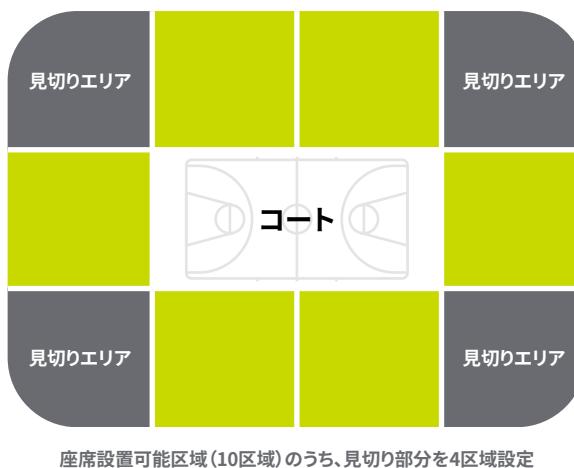
「満員のアリーナ」の重要性

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。この状況は単にチケットが完売しプラチナチケット化するということだけではなく、来場者に非日常体験を演出し、その共有意欲を喚起することで、リピーターや新規顧客の獲得にもつながります。また、満員の状態は中継映像の迫力を高め、放映権の価値向上にも寄与します。もちろん、来場者が多いということは、その分グッズや飲食の販売を底上げすることにもつながり、来場者データの分析によるビジネスチャンスの拡大も期待できます。

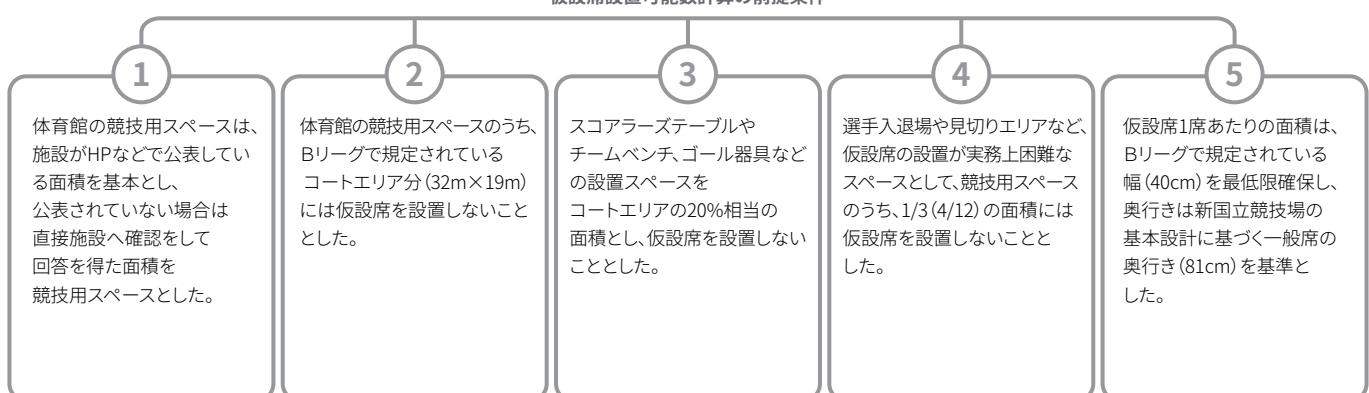
コロナ禍を経て、再び「満員のアリーナ」を目指すBM施策の重要性が高まっていますが、環境や価値観の変化を踏まえた新しい施策が求められる状況です。クラブのBM施策を考えるうえで重要なのは、「アリーナで観戦することの価値」を再定義することです。中長期的にクラブの集客力に見合った会場、アリーナの活用という視点を持ってチャレンジすることがより重要性を持つようになるでしょう。

既にプロ野球では一般化しつつありますが、クラブとアリーナの一体経営という取り組みがBリーグでも普及していくと考えられます。

見切り席率設定イメージ



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クオーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を創り出すことは、非日常的な雰囲気を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。B1の興行価値を高めるとともに、B2もその差を縮めていくことがBリーグの価値を高めていくことにつながります。

平均入場者数

ディビジョン平均はB1が4,910人(+5.0%)、B2が2,726人(+17.5%)となり、B1はB2の約1.8倍の水準で前年(約2.0倍)よりディビジョン間の差は縮みました。B1は新アリーナが開業した千葉Jの平均入場者数が+112.5%と、1クラブによる影響が大きかったのに対し、B2は20%を超える増加を達成したクラブが5クラブと、全体としての底上げが確認できます。

2026年シーズンから始まるBプレミアなどの新たなリーグの枠組みに向け、各地でアリーナの新設・改修が進められ、良質なアリーナ体験が提供されていることも、新規ファンの獲得や既存ファン層の定着につながっており、入場者数は着実に増加傾向にあります。

試合配信においては、今シーズンまではB1が中心でしたが、2025年シーズンはB1・B2の全試合の配信が予定されており、配信で興味を持った層をいかに現地への来場につなげられるかも、今後の入場者数のさらなる拡大に向けたポイントになると考えられます。

アリーナ集客率

ディビジョン平均はB1が67.8%($\Delta 0.5P$)、B2が50.4%($\Delta 8.5P$)となり、B1がほぼ横ばいである一方、B2は上昇し、ディビジョン間の差は縮みました。2026年シーズンからBプレミア・Bワン・Bネクストと新たなリーグ構造へ変化する中で、リーグ全体としてファン獲得などの底上げが進んでいる傾向がうかがえます。

近年は新アリーナの開業ラッシュで、各クラブともアリーナ集客率の分母に位置する収容人数が拡大しています。

その中で新アリーナ開業前と同様のアリーナ集客率の水準を維持するためには、より多くのファン・ブースターに足を運んでもらう必要があり、魅力的な40分間の試合を展開するだけでなく、試合中の演出や試合前後の施策を通じて、アリーナ周辺施設も含めた来場者の1日の余暇をトータルでプロデュースできる“総合的”なエンタメ産業としての発展が期待されます。

客単価

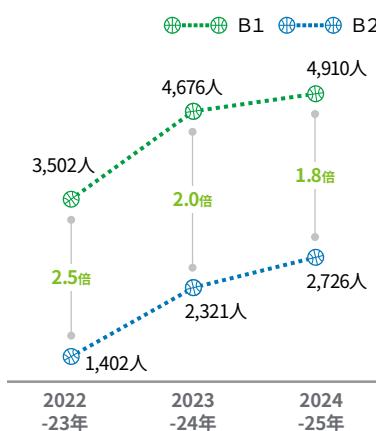
B1とB2における客単価の差はさらに拡大しました。B1は4,299円(+23.6%)、B2は2,146円(+0.6%)で、約2.0倍の差があります。特にチケット単価の差が顕著で、B1は3,224円(+24.9%)、B2は1,475円($\Delta 9.5\%$)となっています。

B1では、人気クラブによる満員試合の増加や高単価化、物販収入の伸長が特徴的です。チケット単価の上昇要因として、ダイナミックプライシングの浸透、新アリーナによる座席価値の向上、限定イベントや付加価値サービスの強化などが挙げられます。

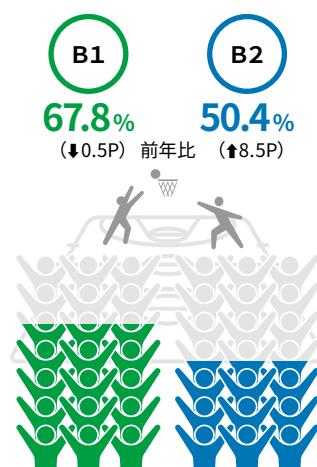
一方、B2では上位クラブを中心に観客動員力が向上したものの、下位クラブとの格差が拡大したことで、チケット単価は前年に続き減少しました。2026年シーズンから開始される新たなBリーグの枠組みにより、ディビジョン間の格差はさらに拡大することが想定されますが、下位ディビジョンにおいても独自のビジネスモデルの構築を通じて、リーグ全体の発展とファン層のさらなる拡充につながることが期待されます。

平均入場者数

B1とB2の差は縮小傾向

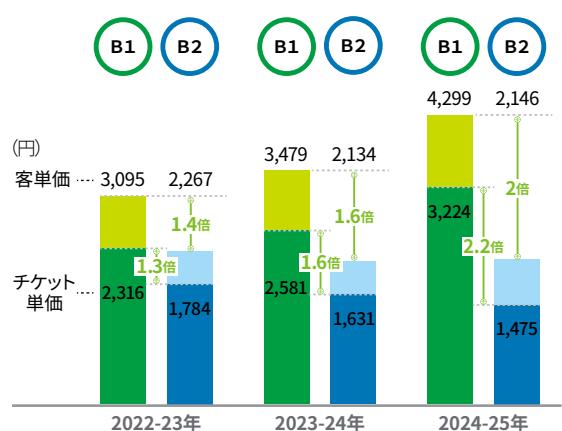


アリーナ集客率

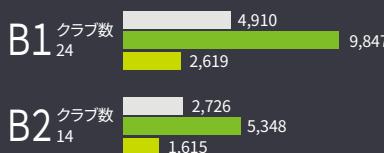


客単価

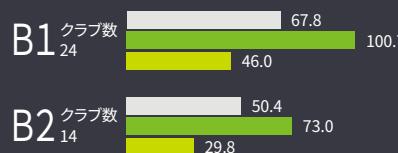
B1とB2の差は拡大傾向



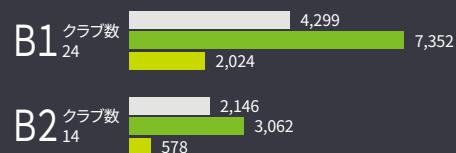
平均入場者数(人)



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。ディビジョン平均を見ると、B1が29.4百万円、B2が12.8百万円となっており、理論上、B1はB2の2倍以上の人件費を投じなければ勝利が難し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勝あたりチーム人件費を掛け合わせることで、地区優勝に必要な人件費の理論値を算出できます。その結果、B1は1,382百万円、B2は634百万円となりました。

1勝あたり入場料収入

2024年シーズンにおける1勝の商業的価値を示す本KPIのディビジョン平均は、B1が18.3百万円(+24.5%)、B2が4.3百万円(+4.5%)となりました。B1とB2の差は約4.3倍で、昨シーズンから差がさらに広がりました。

本KPIは各クラブの入場料収入と勝利数に相関していますが、平均勝利数は昨シーズンから変わっておらず、入場料収入が本KPI上昇の要因です。平均入場料収入は、B1が+135.3百万円(+34.7%)、B2が+23.9百万円(+22.0%)で、両ディビジョンともに大幅な増加を記録したため、本KPIも引き上げられる結果となりました。

入場料収入の増加、ひいては本KPIのさらなる成長を見込むうえでは、観戦体験の向上による客単価の増加も重要なポイントのひとつです。Bリーグの人気が高まる中、近年は新たなアリーナが各地で誕生し、入場者数の増加に寄与しています。翌シーズン以降に開業を控える新しいアリーナにも期待が集まります。

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

$$\text{地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)} \times \text{1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円)} = \text{優勝に必要な人件費理論値}$$

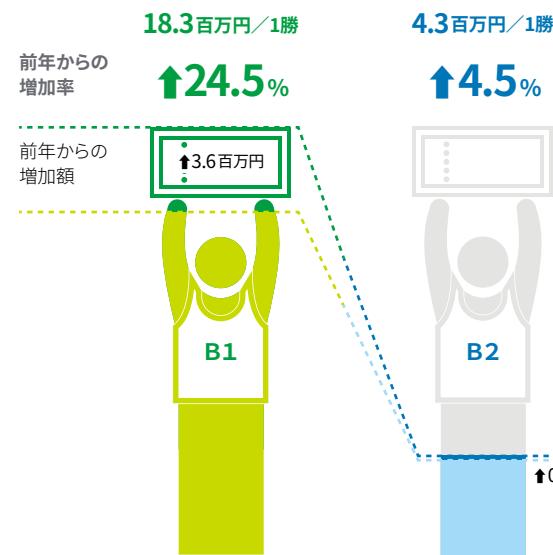
地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ) $\frac{(48+47+46)}{3} = 47$

1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円) 29.4

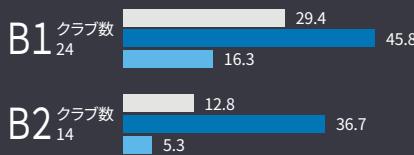
優勝に必要な人件費理論値 **1,382百万円**



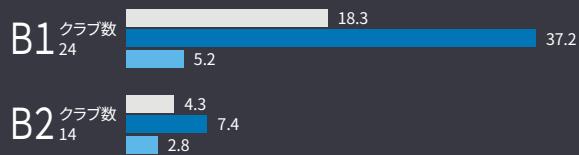
1勝あたり入場料収入



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クオーター：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、どれだけの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ともに、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。

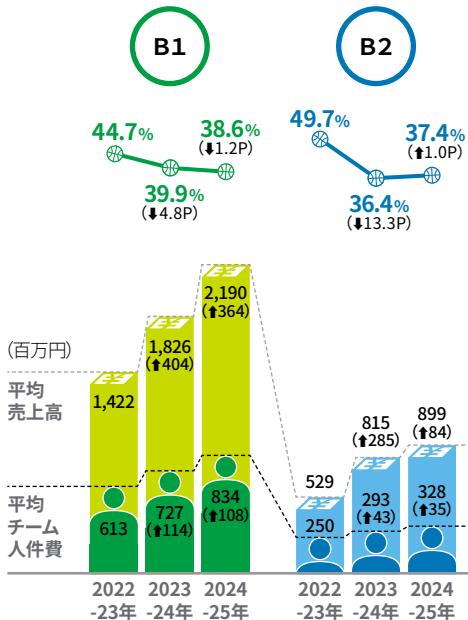
売上高・チーム人件費率

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、一定水準以下に抑えられる方が経営の安定に寄与すると考えられます。

2024年シーズンの平均売上高・平均チーム人件費は、B1・B2ともに増加しました。その結果、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。

チーム間の戦力均衡を保つために選手給与の上限を設定するサラリーキャップ制度は2026年シーズンから導入されます。選手給与の上限はBプレミアが8億円、Bワンが4億円となりました。この制度を受け、各クラブの投資戦略は、即戦力の補強か中長期的な育成か、といった視点に加え、上限内でのチーム人件費の配分に関する戦略により重点が置かれるものと予想されます。

売上高・チーム人件費率

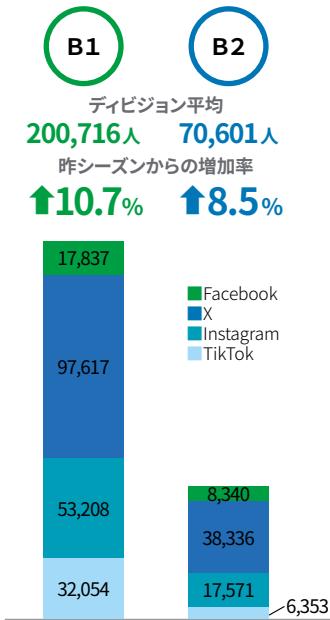


SNSフォロワー数

2024年シーズンは、B1が+10.7%、B2が+8.5%となり、堅調な増加傾向が続いています。増加数はB1の方が大きく、ディビジョン間の差は拡大しました。各SNSで増加率に幅はあるものの、全体としてフォロワー数は増加傾向にあります。

Bリーグは発足当初から、各種公式アカウントを活用した積極的なSNS戦略を展開しています。LINEやYouTubeにも力を入れており、試合のハイライトや選手のスーパープレーなど、ユーザーの試合観戦意欲を引き立てるコンテンツが人気を博しています。またBリーグおよび各クラブアカウントからの発信だけでなく、ユーザー自身の発信を促進するハッシュタグ企画なども用意され、新規ユーザーの取り込みにも注力している様子がうかがえます。

SNSフォロワー数

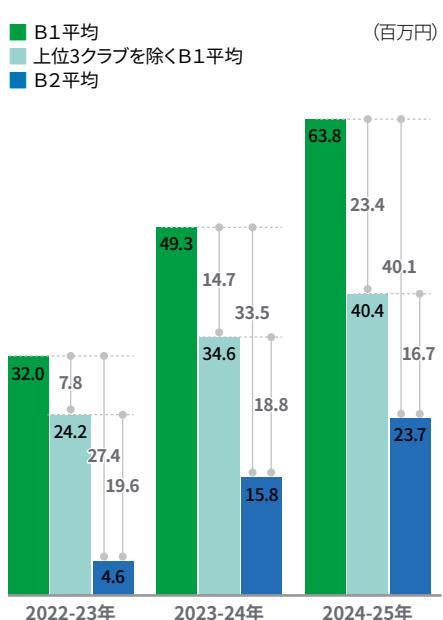


グッズ関連利益額

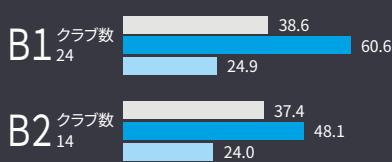
ディビジョン平均の物販収入およびグッズ関連利益額は、B1・B2ともに過去のシーズンと比較して増加しました。2023年のワールドカップ以降の注目の継続や2024年にパリで行われた国際的なスポーツの祭典の開催など、メディアで扱われる機会が多かったことが一因と考えられます。

B1の利益額上位3クラブはB1平均を大きく上回っています。そのため、ディビジョン間で比較するとB1平均とB2平均との差は拡大傾向にあるものの、上位3クラブを除くB1平均とB2平均との差は徐々に縮小しています。クラブ間格差は広がっている一方、ディビジョン間格差はそれほど拡大していないといえるかもしれません。

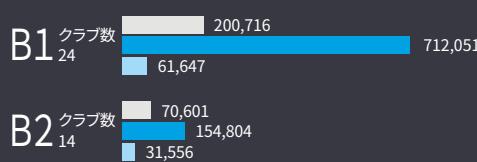
グッズ関連利益額



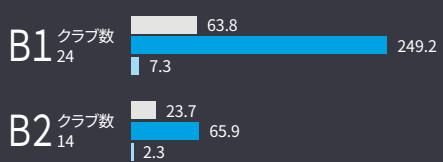
売上高・チーム人件費率(%)



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クオーター：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るため、クラブには安定的な売上高と健全な内部留保を確保していくことが求められています。

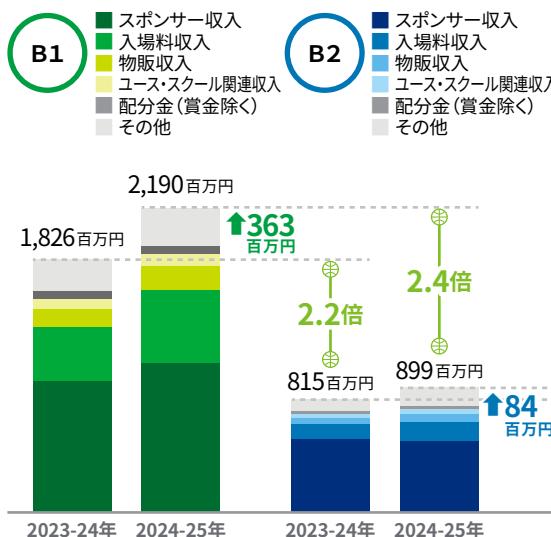
売上高

2024年シーズンの平均は、B1が2,190百万円(+363百万円)、B2が899百万円(+84百万円)といずれも増収となり、昨シーズンに続いて両ディビジョンとも過去最高を更新しました。B1とB2の格差は、約2.2倍から約2.4倍へとわずかに拡大しています。

B1では、千葉Jがリーグ史上初となる売上高50億円を突破したほか、30億円超のクラブが4クラブに達しました。新アリーナの開業や、それに伴う入場料収入・物販収入の増加が大きく寄与したといえます。

売上高の内訳を見ると、入場料収入はB1で+135百万円(+34.7%)、B2で+24百万円(+22.0%)と両ディビジョンで伸長しました。一方、スポンサー収入はB1で+131百万円(+13.9%)と増加したのに対し、B2では▲13百万円(▲2.4%)と減少しています。また、売上高構成比ではスポンサー収入が最も高い割合を占めており、B1が49.1%、B2が57.6%となっています。

売上高



売上高成長率

2024年シーズンの平均は、B1が18.8%(▲17.6P)、B2が20.4%(▲31.1P)となりました。成長トレンドを維持しているものの、過去最高を記録した昨シーズンから大きく減少しました。また、マイナス成長となったクラブはB1が3クラブ(前年比+1)、B2が5クラブ(前年比+4)と両ディビジョンともに増加しています。主な要因はスポンサー収入の減少で、特にB2では昇格組を除く12クラブのうち6クラブでスポンサー収入が減少しました。試合数やアリーナの収容人数といった制約がある中で持続的に成長を遂げていくためには、各地域で加速する新アリーナ整備を含めた地域連携の強化など、クラブの価値を高め続ける取り組みが重要であると考えられます。

売上高成長率

成長トレンドは維持しつつも、昨シーズンからは鈍化

B1
売上高平均成長率
18.8%
(▲17.6P)

B2
20.4%
(▲31.1P)



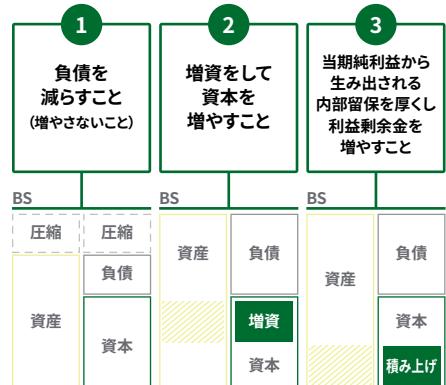
自己資本比率

2024年シーズンの平均は、B1が前年比+0.2Pの30.6%で全体として増加し、債務超過に陥ったクラブもなく、前年同様の水準を維持しています。一方、B2も前年比+7.6Pの29.4%と改善し、債務超過のクラブもありませんでした。全体として財務健全性の改善傾向が続いているといえます。

全体の自己資本比率は、昨シーズンに引き続き改善傾向にあります。しかし、自己資本比率が依然として低いクラブは健全な状態とはいえず、中長期的・持続的な発展のためには早急に対応する必要があります。一方、収益力強化による内部留保の積み増しには時間を要することが想定されます。そのため、新しいオーナーからの増資といった大胆な選択肢も含め、BM施策の検討が一層重要となります。

自己資本比率

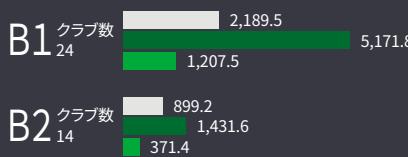
自己資本比率を向上させる3つの方法



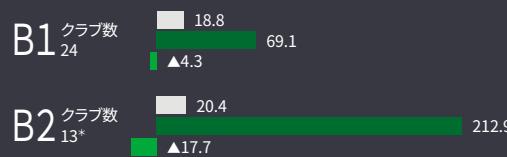
債務超過になると
B1ライセンスは交付されない



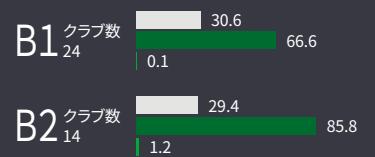
売上高(百万円)



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



■クラブ平均 ■最大 ■最小

B1 Ranking

千葉Jが6年ぶり3回目の優勝!!

B1部門では、千葉Jが2018年シーズン以来となる3回目の優勝を飾りました。3回目の優勝は琉球と並び、B1で最多です。

千葉JはBMCで掲げている11のKPIのうち、平均入場者数、アリーナ集客率、1勝あたり入場料収入、SNSフォロワー数、売上高、売上高成長率の6項目で1位を記録し、2位の琉球に17ポイント差をつける突出した結果となりました。

何といっても2024年4月に竣工した新アリーナ「LaLa arena TOKYO-BAY」の存在が大きいです。収容人数が1万人と旧ホームアリーナの2倍近くまで増えましたが、シーズンを通じて超満員の状態を維持し、アリーナ集客率は驚異の100.7%を記録しました。この新アリーナの話題性に、クラブがこれまで取り組んできたデジタルマーケティングの活用推進や自治体との連携といった様々な施策が結実し、売上高はBリーグ史上初となる50億円の大台を突破しました。Bリーグのリーディングクラブとして、「稼げる」Bリーグを体現した存在となっています。



©CHIBAJETS FUNABASHI



BM Point 2025

	B1	順位	(参考) 2023年 シーズン 順位		BM Point 総計
			△	▲	
(B1)	千葉ジェッツ ふなばし	1	↑	2	241
	琉球ゴールデンキングス	2	↓	1	224
	宇都宮ブレックス	3	→	3	210
	群馬クレインサンダーズ	4	↑	6	193
	名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	5	↑	10	168
	川崎ブレイブサンダース	6	↓	5	162
	アルバルク東京	7	↑	9	150
	島根スナオマジック	8	↑	13	148
	秋田ノーザンハピネッツ	9	↓	7	141
	横浜ビー・コルセアーズ	10	↓	4	140
	三遠ネオフェニックス	11	↑	20	128
	長崎ヴェルカ	12	↑	15	127
	レバンガ北海道	13	↑	18	124
	サンロッカーズ渋谷	14	↓	11	118
	滋賀レイクス	15	—	1*	114
	仙台89ERS	16	↓	8	113
	茨城ロボッツ	17	↑	19	111
	越谷アルファーズ	18	—	9*	107
	シーホース三河	19	↓	16	106
	京都ハンナリーズ	20	↑	22	106
	佐賀バルーナーズ	21	↓	17	106
	大阪エヴェッサ	22	↓	14	103
	広島ドラゴンフライズ	23	↓	12	96
	ファイティングイーグルス名古屋	24	→	24	64

*2023-24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クオーター:マーケティング

2ndクオーター:経営効率

3rdクオーター:経営戦略

4thクオーター: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
24	24	23	★71	7	24	31	22	24	23	★69	24	24	22	★70
23	23	20	66	18	21	★39	21	23	24	68	22	12	17	51
21	22	24	67	15	19	34	12	22	22	56	21	21	11	53
17	14	22	53	16	18	34	10	15	21	46	20	19	21	60
18	17	16	51	10	12	22	13	17	9	39	19	17	20	56
14	10	21	45	3	23	26	20	21	10	51	16	8	16	40
22	12	12	46	9	13	22	11	20	16	47	23	9	3	35
5	19	19	43	17	7	24	6	8	19	33	15	15	18	48
6	16	8	30	20	6	26	19	13	14	46	9	11	19	39
8	3	18	29	13	16	29	18	19	5	42	14	2	24	40
10	6	10	26	24	4	28	9	9	18	36	13	10	15	38
20	21	14	55	6	14	20	1	4	17	22	8	20	2	30
19	1	3	23	21	10	31	23	18	4	45	6	6	13	25
11	20	13	44	4	8	12	3	14	3	20	17	13	12	42
12	11	5	28	5	22	27	24	11	12	47	2	3	7	12
13	4	4	21	2	20	22	17	5	11	33	5	18	14	37
9	8	11	28	1	17	18	4	6	13	23	3	16	23	42
3	13	7	23	12	9	21	16	2	6	24	7	23	9	39
2	15	15	32	11	2	13	5	12	7	24	18	14	5	37
7	18	6	31	22	5	27	8	7	20	35	4	5	4	13
16	2	9	27	14	15	29	15	1	1	17	10	22	1	33
15	5	1	21	19	3	22	14	16	8	38	12	4	6	22
4	9	17	30	8	11	19	2	10	15	27	11	1	8	20
1	7	2	10	23	1	24	7	3	2	12	1	7	10	18

B1分析

1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を実現することは、スポーツ興行において最も基本的な目標となります。一方で、競技である以上は全てのクラブが常に勝ち続けることはできません。そのため、試合の勝敗に関わらず「行ってみたい」「また来たい」と思ってもらうための仕掛けが不可欠であり、そこがBMの腕の見せ所ともいえるでしょう。

平均入場者数

2024年シーズンにおけるB1の平均は4,910人で、前年比+234人(+5.0%)となりました。トップは千葉Jの9,847人、2位は琉球の8,620人、3位はA東京の6,965人でした。

全24クラブのうち、半数を超える13クラブが前年比減少となっている中で、平均入場者数を押し上げたのは、千葉Jが4,634人から9,847人(+112.5%)という驚異的な成長を達成したことが大きく影響しています。千葉Jは、2024年シーズンの開幕からホームアリーナを「船橋アリーナ」(約5,700人)から「LaLa arena TOKYO-BAY」(約10,000人)に移し、シーズンを通じてほぼ満席という状態を実現しています。施設そのものの充実に加え、立地面で近隣にららぽーとTOKYO-BAYやIKEA Tokyo-

Bayといった大型商業施設が充実していることから、観戦前後の食事や買い物も地域内で完結でき、地域一帯での集客効果が発揮されています。

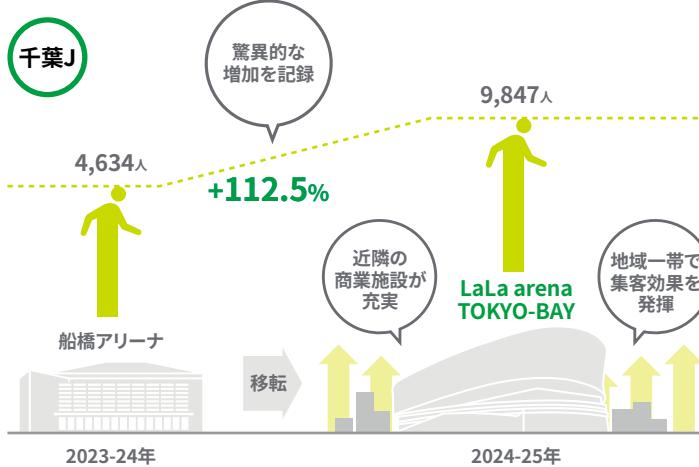
また、北海道は2024年12月28・29日にBリーグ初となる野球場での公式戦をエスコンフィールドHOKKAIDOで開催しました。28日には年間最多入場者数となる19,462人が来場し、これまでの最高記録である2022年シーズンFINALの13,657人を大きく上回りました。これは他に類を見ない入場者数で、B1全体の平均入場者数の引き上げにつながりました。

アリーナ集客率

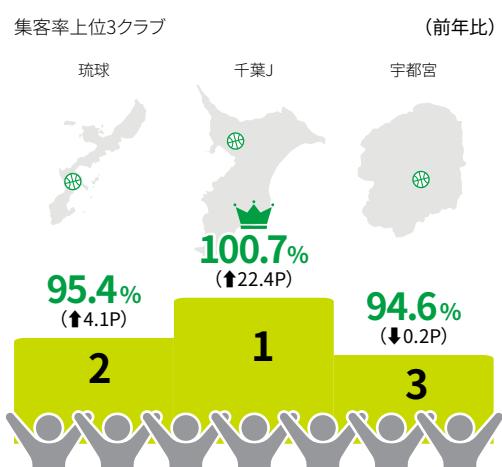
2024年シーズンにおけるB1の平均は67.8%で、前年比▲0.5Pとなりました。全体としてはほぼ横ばいである一方で、90%超のクラブは、昨シーズンの2クラブ(宇都宮、琉球)から、今シーズンは4クラブ(千葉J、琉球、宇都宮、長崎)に増加しました。仙台は昨シーズンより集客率が低下しましたが(▲23.7P)、メインアリーナであるゼビオアリーナの改修に伴い、収容人数の大きいカメイアリーナでの開催となったため、総入場者数はほぼ横ばいでした。

本KPIで不動の地位を築いていた琉球、宇都宮を上回り1位に躍り出た千葉Jにおいては、一大トピックとしてLaLa arena TOKYO-BAYへの移転が挙げられます。平均入場者数

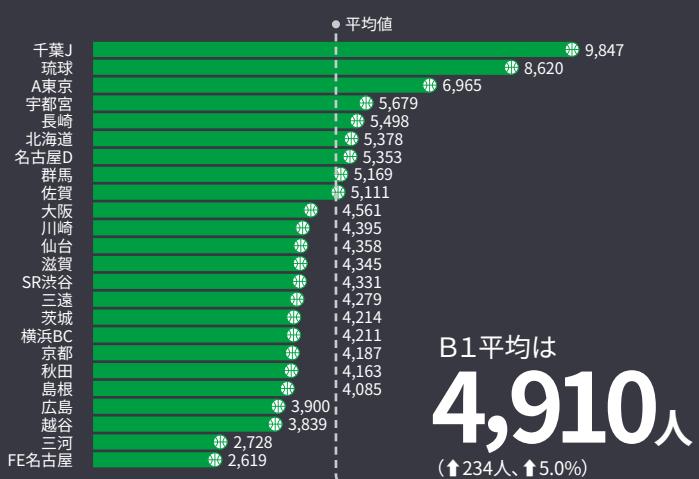
平均入場者数



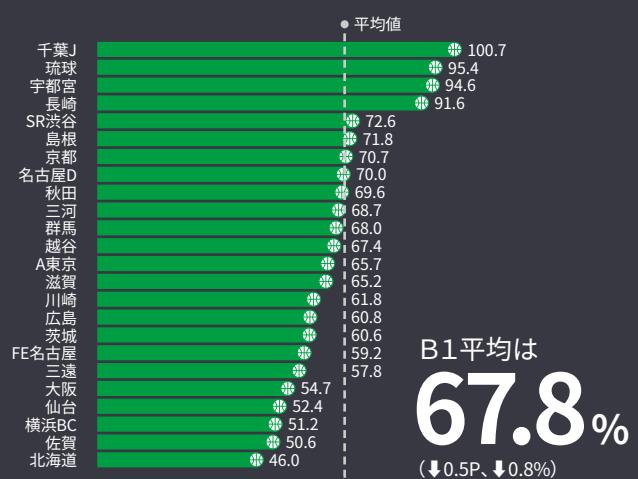
アリーナ集客率



平均入場者数(人)



アリーナ集客率(%)



を9,847人(前年比+5,213人)と倍以上に伸びし、集客率は驚異の100.7%を記録しました。移転により収容人数が大幅に拡大したにもかかわらず高い集客率、平均入場者数を記録しており、新アリーナの話題性だけでなく、根強いファンベースを有していることがうかがえます。また、4位の長崎も同様に、新アリーナへの移転により収容人数が拡大しましたが、集客率を69.5%から91.6%(+22.1P)へと大幅に向上させました。これらの新アリーナが示す成功事例は、今後、他地域における新アリーナ整備の検討においても追い風となっていくことでしょう。

客単価

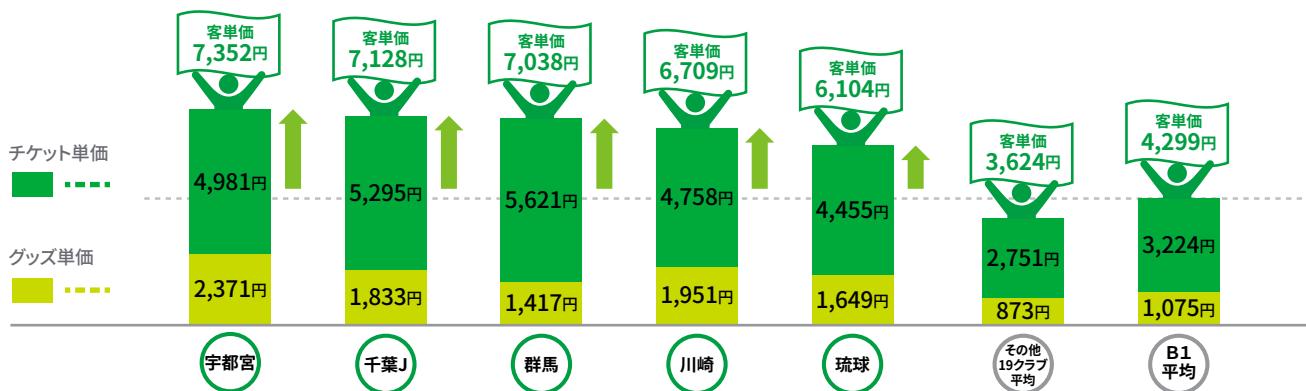
2024年シーズンにおけるB1の平均は、4,299円(+23.6%)でした。内訳を見ると、チケット単価も3,224円(+24.9%)と大幅に増加しました。特に、名古屋Dが+104.5%と2倍を超える増加を記録したほか、広島(+77.7%)、越谷(+75.7%)、三河(+70.3%)の3クラブも70%を上回る伸びを示し、B1全体の成長を牽引しました。

B1では、宇都宮(7,352円)、千葉J(7,128円)、群馬(7,038円)、川崎(6,709円)、琉球(6,104円)の5クラブの客単価が突出しており、B1平均を大きく押し上げています。この中で千葉J、群馬、琉球の3クラブは2021年以降に開業した新アリーナをホームアリーナとしています。また、アリーナ集客率も宇都宮

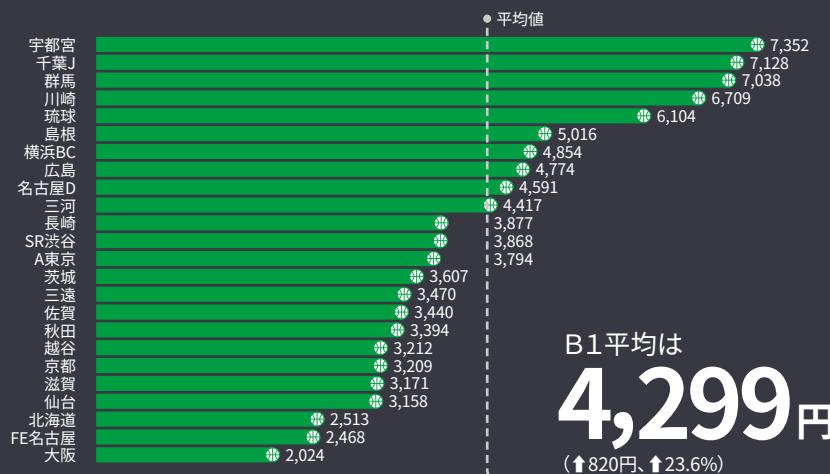
(94.6%)、千葉J(100.7%)、琉球(95.4%)と90%を超えており、最新機能を備えたエンタメ型の新アリーナや常に満員の状態を実現できていることが高い客単価に寄与していることがうかがえます。B1全体としては、クラブごとの創意工夫が客単価の向上に直結しており、今後も新たな収益モデルや付加価値サービスの展開が期待されます。ディビジョン全体での客単価底上げが進むことで、各クラブの安定した経営基盤の構築とファン層拡大につながる見通しです。

客単価

上位5クラブの客単価が突出



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が、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

2024年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+1.3百万円(+4.6%)の29.4百万円でした。

選手の平均年俸がBリーグ初年度の2016年シーズンから約4倍に増加するなど急成長を遂げるリーグの中で、本KPIもまた上昇を続けています。

最も効率的に勝利を重ねたのは三遠で、B1平均以下のチーム人件費ながら中地区優勝を果たし、1勝を16.3百万円で挙げています。前年よりも人件費を103.7百万円削減しながら2年連続の地区優勝を達成しており、より効率的に勝利を重ねたシーズンとなりました。

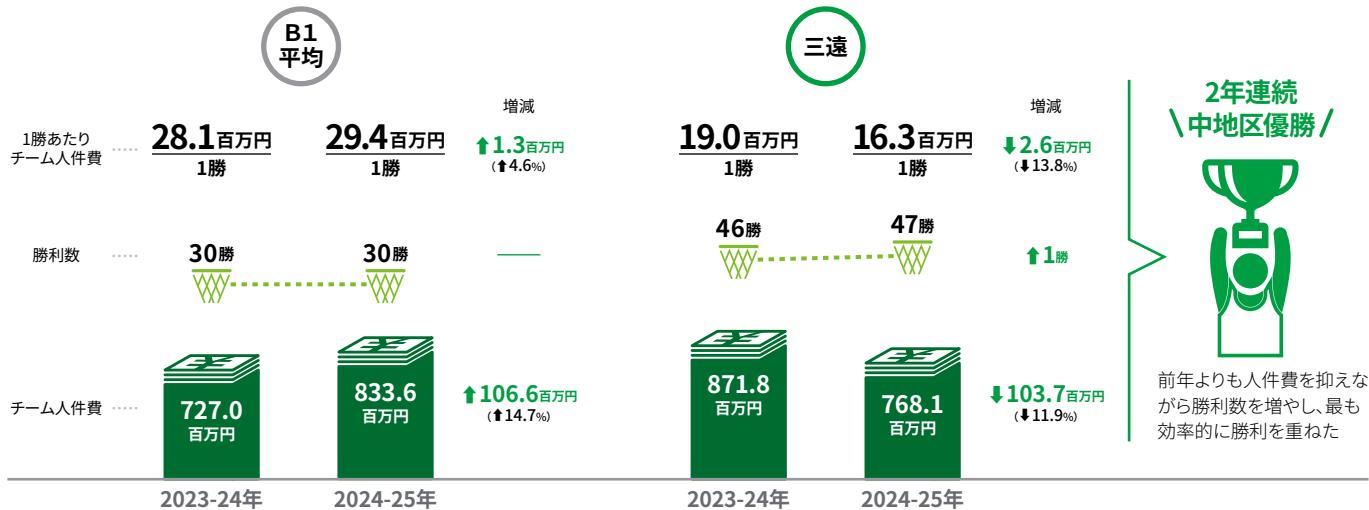
一方、本KPIが最も高かった茨城は、B1平均を下回るチーム人件費であったものの、勝利数が15勝にとどまり、同地区的仙台と並んで1勝あたり45百万円以上のチーム人件費を費やした計算となりました。

このKPIの値は、マネジメントの観点からは基本的に小さい方が望ましいと考えられます。その分析はあくまでも相対的に行う必要がある点に留意しなければなりません。

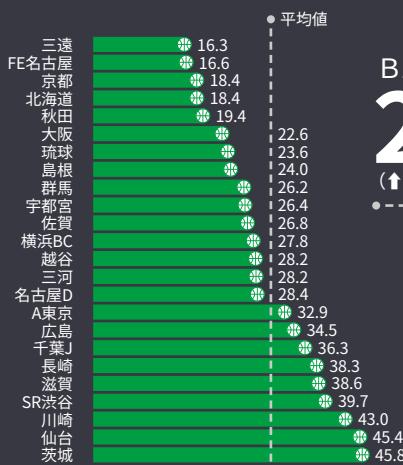
一般的に、BMの判断による多額のチーム人件費の投入は、FM面にプラスの影響を与える傾向があります。ただし、財務的な健全性が求められるBクラブにとって、無尽蔵なチー

ム人件費の拡大はリスクであるといえます。2026年シーズン以降の新フォーマットでは、Bリーグ初のサラリーキャップ制度が導入されるため、各クラブはチーム人件費に充てられる資金が限られる中で、自クラブの相対的な位置付けを客観的に把握しながら、いかに効率的に勝利を挙げるかを模索することがより一層重要となります。

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



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す指標ですが、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を持っています。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抑え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。ただし、本分析はBMの視点によるものであるため、クラブ側の視点に基づいたランキングである点にご留意ください。

2024年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+3.6百万円(+24.5%)の18.3百万円でした。

た。順位を見ると、1位は千葉Jの37.2百万円(+103.0%)、2位は川崎の34.9百万円(+79.6%)となりました。

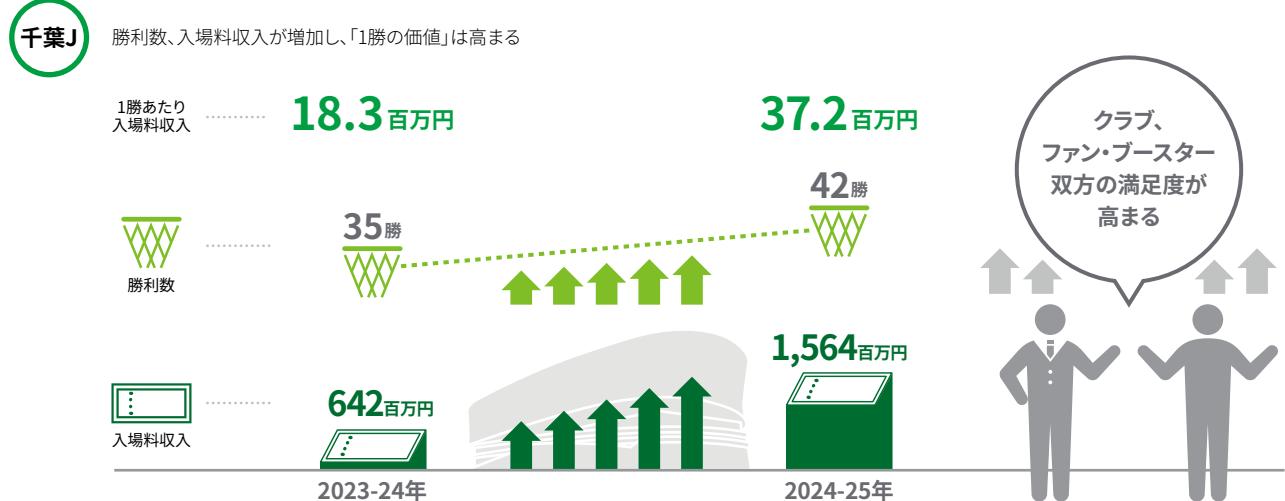
本KPIは各クラブの入場料収入と勝利数に相関するため、B1の平均入場料収入が前年比+34.7%と大幅に増加した今シーズンは、特に入場料収入が大きく増加した千葉Jが数値を伸ばしました。千葉Jは、入場料収入と勝利数ともに昨シーズンを上回り、クラブ、ファン・ブースター双方にとって満足度の高い結果となりました。

また、仙台や川崎などの勝利数を減らしたクラブも数値を伸ばしましたが、ファン・ブ

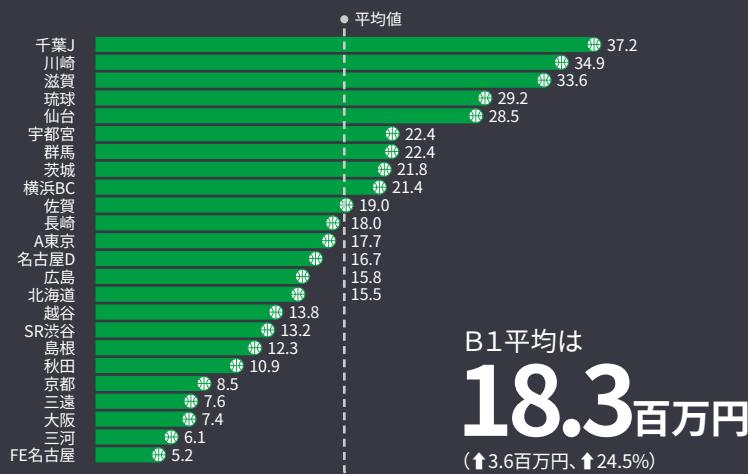
スターにとっては勝利試合を観るためにかかったコストが割高に感じられた可能性があります。

計算上、勝利数が減少すると本KPIは上昇しますが、クラブとファン・ブースター双方の満足度を高めるには、チームを強化しつつ入場料収入を増やすことが望ましいといえます。特に後者は入場者数と客単価に影響されるため、集客力の向上に加え、アリーナ演出などによる来場者の満足度向上を通じて客単価を引き上げるBM施策が重要になりそうです。

1勝あたり入場料収入



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リソースを割いてクラブ経営に役立てているかが読み取れる指標です。

売上高・チーム人件費率

B1の売上高・チーム人件費率は、前年比▲1.2P（▲3.1%）の38.6%となりました。チーム人件費は前年から+107百万円（+14.7%）増加していますが、売上高も+363百万円（+19.9%）と着実に増加しており、チーム人件費の増加に対して、売上高も安定的に増加した結果となりました。

クラブ別に見ると、本KPIが前年より減少したクラブは全24クラブ中17クラブとなり、前年に続き改善傾向が確認できます。一方で、長崎は+25.3Pの60.6%と本KPIが大幅に増加する特徴的な結果となりました。新アリーナの開業により売上高が+387百万円（+30.8%）となった一方で、チーム強化のため積極的な投資を行い、人件費が+552百万円（+124.8%）と

どちらも大幅に増加したことが要因と見られます。

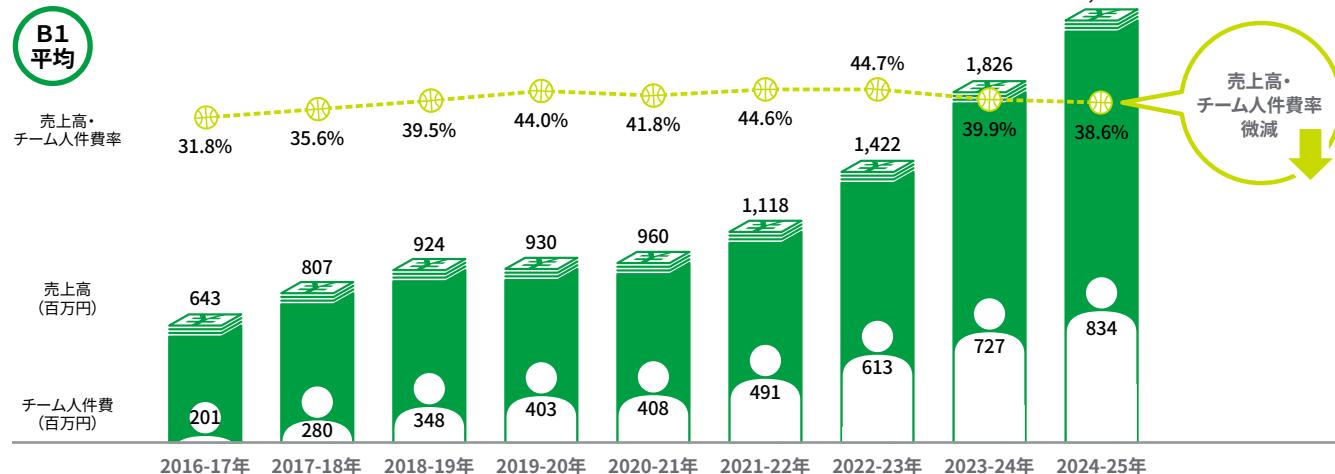
2026年シーズンから導入されるBプレミアのサラリーキャップ制度では、上限8億円、下限5億円が設定されますが、2024年シーズンのB1の平均チーム人件費で既に8億円を超えているため、全体としてこれ以上のチーム人件費予算の上乗せ余地がない状況です。チーム力を維持しながら、チーム人件費の適正化をどのように実現していくか、クラブごとの戦略が注目されます。

SNSフォロワー数

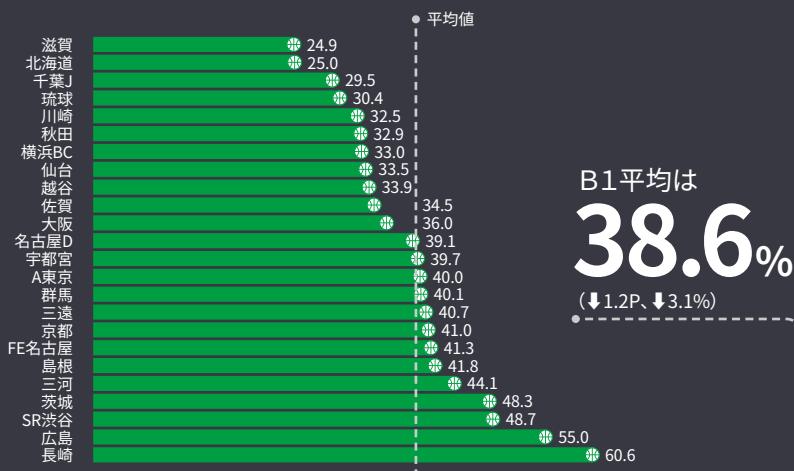
2024年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+19,376人（+10.7%）の200,716人となりました。トップは昨シーズンに続き大幅にフォロワーを増やした千葉Jで712,051人（+100,812人）、2位は琉球で442,175人（+27,840人）でした。さらに、3位の宇都宮が380,220人（+41,758人）、4位の川崎が328,340人（+9,397人）で競り合ながら追いかけています。

千葉Jは『B.LEAGUE AWARD SHOW 2024-25』にて、シーズンを通じたSNS運用において最も優れた成長曲線を描いたクラブに贈られる「ソーシャルメディア最優秀クラブ」を受賞しました（3年連続5回目）。一過性の流行に頼るのではなく、シーズンを通して選手やマスコットなどの多様な表情を引き出す地道な広報・

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率(%)



Management Cup

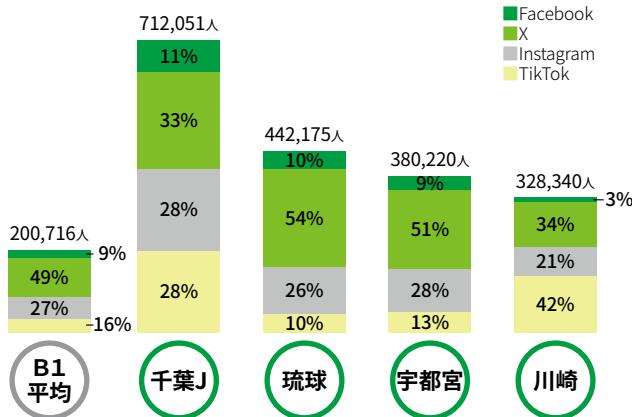
B1

PR活動を継続したことが評価されています。

クラブによって、力を入れるSNS媒体が異なる傾向が見られます。B1全体としては、Xのフォロワー数が全体の約半数を占めていますが、トップの千葉JはX、Instagram、TikTokがそれぞれ約3割とバランスよくフォロワーを獲得している点が特徴です。また、川崎はB1、B2あわせた全クラブの中で唯一、TikTokで最も多くのフォロワーを獲得していることも興味深いポイントです。

SNSフォロワー数

B1平均と上位4クラブ



グッズ関連利益額

2024年シーズンにおけるB1平均は、前年比+14.5百万円(+29.3%)の63.8百万円となりました。琉球が249.2百万円と最も高く、次いで千葉Jの232.0百万円、宇都宮の201.3百万円となっています。物販収入についても多い順に千葉J(541.4百万円)、宇都宮(511.7百万円)、琉球(497.5百万円)で、3クラブが他のクラブを大きく引き離しています。物販収入の平均は174.2百万円で、前年比+38.2百万円(+28.1%)の増加となりました。

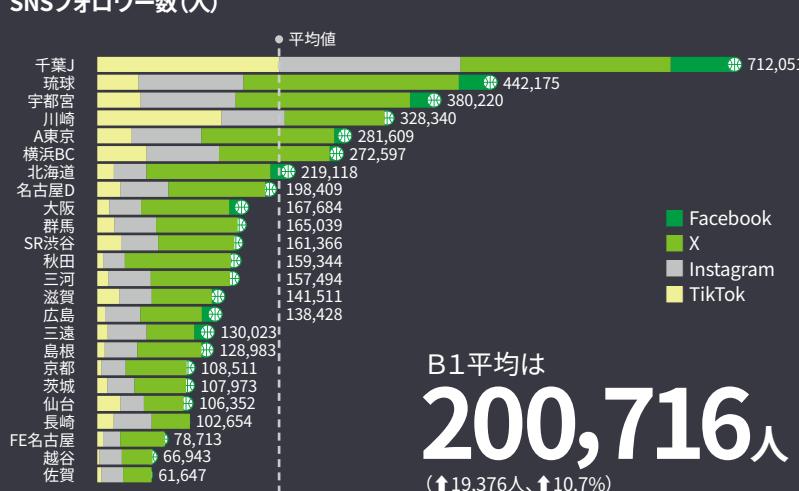
千葉Jは公式オンラインショップにおいて、人気選手のTシャツ、タオル、アクリルスタンドなどのグッズに加え、試合ごとに新商品を展開するなど販促に力を入れています。

宇都宮はオンラインショップの充実に加え、

常設のグッズショップである「BREX SHOP」FKD宇都宮店を2025年9月にオープンさせるなど、販売チャネルを増やす意図がうかがえます。

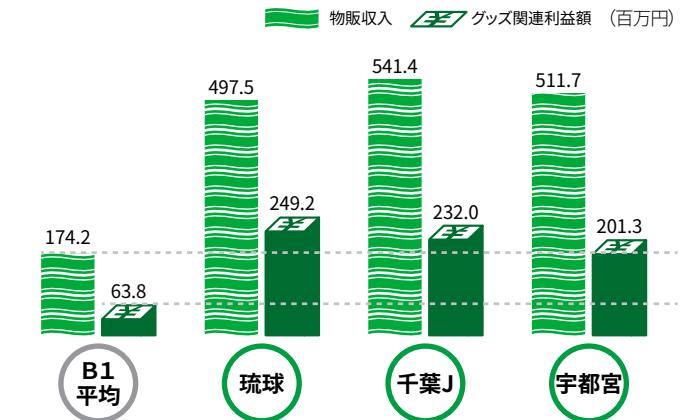
また、琉球はふるさと納税の返礼品としてグッズを選択することができ、試合観戦におけるハードルが高い沖縄県外のファンに向けた認知獲得にも積極的に取り組んでいます。

SNSフォロワー数(人)

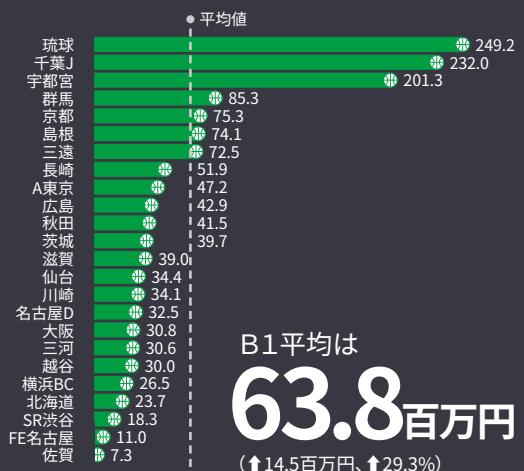


グッズ関連利益額

千葉J、宇都宮、琉球の3クラブが収入、利益額ともに大きく突出



グッズ関連利益額(百万円)



B1分析



4thクォーター：財務状況

Bリーグでは「バスケットボール界全体の安定的・持続的な成長と発展に寄与すること」を目的にクラブライセンス制度が導入されています。中でも「財務基準」は、Bクラブの安定的な財務体質の確保を求める基準となっているため、3期連続の赤字や債務超過、資金繰りに対して厳しいチェックがなされます。

壳上高

2024年シーズンのB1平均は、前年比+363百万円(+19.9%)の2,190百万円となり、過去最高を更新しました。中でも本KPIトップの千葉Jは、5,172百万円(+2,114百万円、+69.1%)で、Bリーグ史上初めて売上高50億円を突破しました。新アリーナの開業により来場者数が過去最高を記録し、入場料収入はB1トップとなる1,564百万円(+922百万円)、スポンサー収入も2,141百万円(+615百万円)と大幅に増加しています。

2位はA東京の3,626百万円で、B1トップクラスのスポンサー収入を背景に、前年比+404百万円(+12.5%)の増収を達成しました。一方で最下位はFE名古屋の1,207百万円

円となり、同一ディビジョン内における売上規模は最大で約4.3倍の差が生じています。

売上高構成比を見ると、スポンサー収入が平均49.1%（▲2.6P）と約半数を占め、最も高いクラブはSR渋谷の72.8%、次いでFE名古屋の72.6%でした。また、入場料収入の売上高構成比が最も高いクラブは、ファイナルに進出した琉球（37.7%）と宇都宮（33.6%）の2クラブのみです。両クラブは本KPIで3位・4位と上位に入り、売上高はいずれも30億円を突破しています。長年にわたり積み上げてきたファン・ブースターからの厚い支持が、FM面とBM面の双方で良い相乗効果を生み出しているといえます。

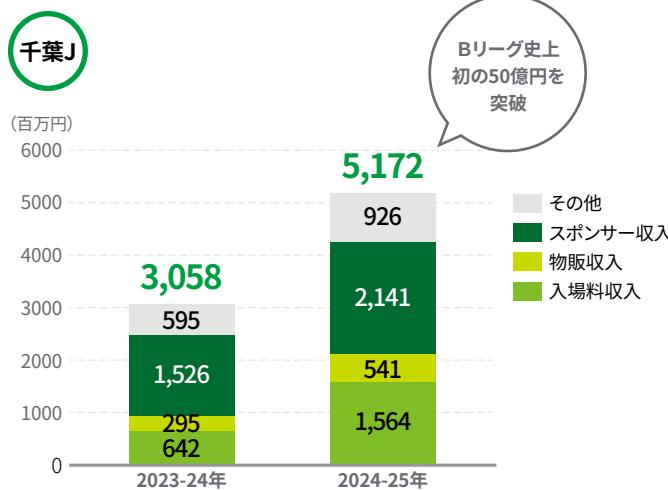
壳上高成長率

2024年シーズンのB1平均は、前年比▲17.6P(▲48.4%)の18.8%となりました。勢いにはやや陰りが見られるものの、依然として成長は維持しています。本KPIのトップ3は千葉J(69.1%、+47.3P)、越谷(55.6%、+22.4P)、佐賀(34.3%、▲47.0P)でした。

トップの千葉Jは、収容人数約1万人の新アリーナへの移転により、総入場者数が約13.9万人から約29.5万人へと倍増し、入場料収入は前年比+922百万円(+143.6%)の1,564百万円、物販収入も+246百万円(+83.5%)の541百万円と大幅に増加し、高い成長率を牽引しました。

2位はクラブ初のB1昇格を果たした越谷で、55.6%でした。入場料収入が+177百万円

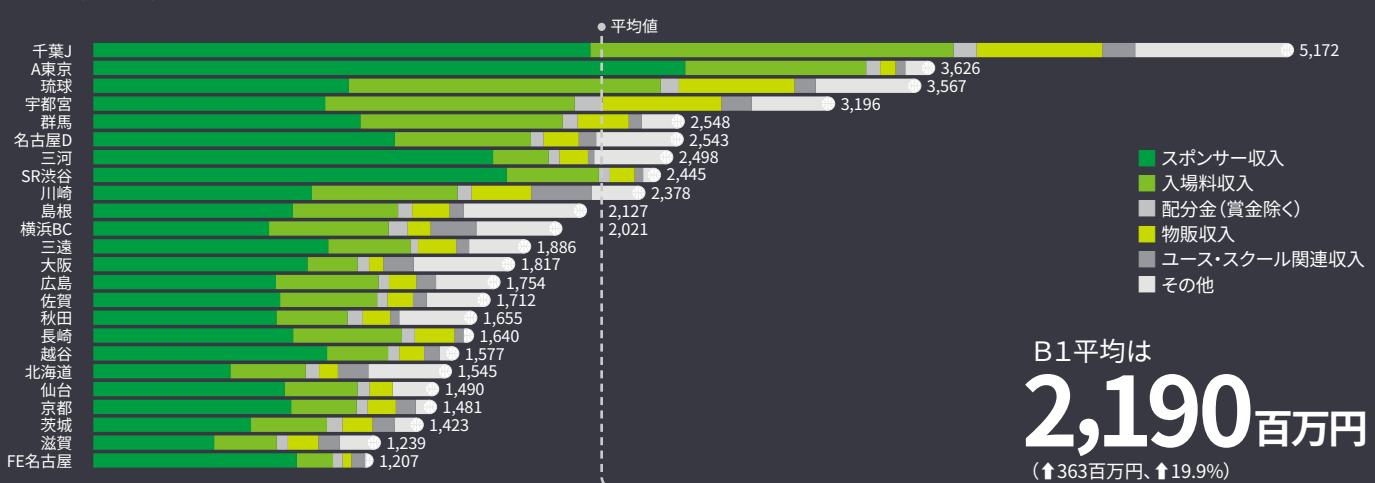
高上亮



売上高成長率



売上高(百万円)



(+205.8%)、スポンサー収入が+245百万円(+32.2%)、物販収入が+57百万円(+114.2%)といずれも大幅に増加し、売上高は15億円を突破しました。

一方で、マイナス成長となったのは広島、横浜BC、滋賀の3クラブです。広島と滋賀はスポンサー収入がそれぞれ▲299百万円、▲185百万円と大きく減少しました。横浜BCは人気選手の移籍も影響し、入場料収入が▲201百万円、物販収入も▲29百万円減少しました。

自己資本比率

2024年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+0.2Pの30.6%でした。トップは横浜BCの66.6%、最下位は佐賀の0.1%となっています。

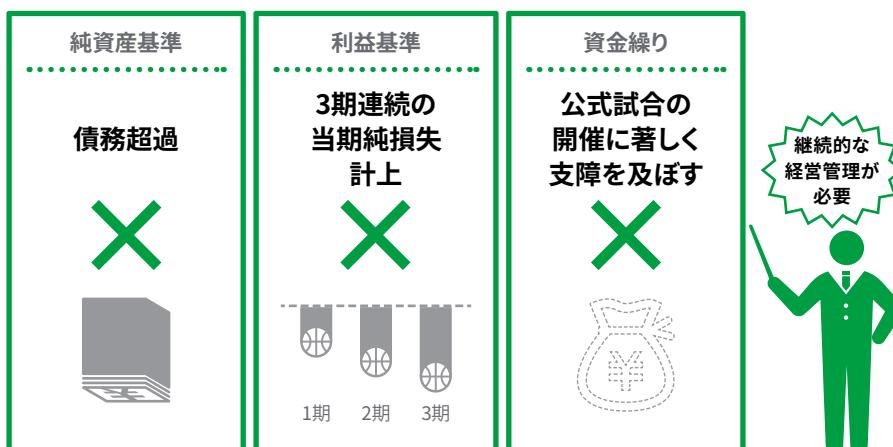
B1では、11クラブの自己資本比率が30%以上で、比較的財務健全性を保っていると考えられる一方、10%未満のクラブも4クラブあります。自己資本比率が昨シーズンから最も大きく改善したのは千葉Jで、60.8%(+20.4P)となりました。主な要因として、2024年シーズンにおける当期利益の増加により内部留保が厚くなり、利益剰余金が増加したことが挙げられます。

Bリーグのクラブライセンス制度では、債務超過クラブには原則として翌シーズン以

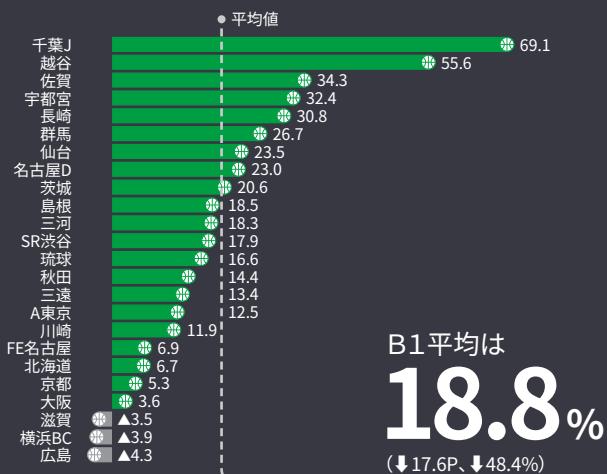
降のB1ライセンスを交付できない規定があるため、自己資本比率が一桁台であるクラブは危険な状態にあるといえます。また、ライセンス交付にあたっては財務基準による継続審議が多く、自己資本比率だけでなく、当期純利益や資金繰りなどに関する継続的な経営管理が求められます。場合によっては責任企業などからの支援が必要なケースもあり、各クラブにおけるBM施策はより重要性を増しています。

自己資本比率

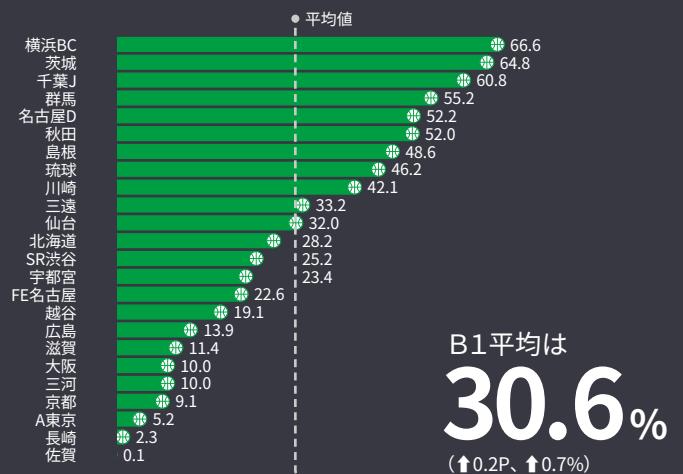
クラブライセンス基準



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



B1優勝クラブ分析 千葉ジェッツふなばし

2024年シーズンのBMCのB1部門は、千葉ジェッツふなばし(以下、千葉J)が優勝を飾りました。2024年シーズンの千葉Jは、売上高5,172百万円、営業利益488百万円を記録し、いずれもB1でトップの数値となりました。また、2024年4月に竣工した収容人数1万人を誇る「LaLa arena TOKYO-BAY」の話題性も追い風となり、BMCで掲げている11のKPIのうち6項目で1位という驚異的な結果を記録しています。今回は、その要因について田村征也社長にインタビューを行いました。

数値面の振り返り

まずは田村社長が就任してからの直近5シーズンについて、主要な財務数値とKPIを整理しました。

主要財務指標推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	年平均成長率	
						2020～2024年	2023～2024年
営業収入	2,040	2,126	2,510	3,058	5,172	26.2%	69.1%
 入場料収入	262	328	588	642	1,564	56.3%	143.6%
 スポンサー収入	1,309	1,375	1,370	1,526	2,141	13.1%	40.3%
 物販収入	126	137	202	295	541	43.9%	83.4%
営業費用	1,952	2,023	2,466	2,687	4,684	24.5%	74.3%
 試合関連経費	366	348	478	484	1,451	41.1%	199.8%
 トップチーム人件費	897	833	988	990	1,526	14.2%	54.1%
営業利益	87	103	44	371	488	53.9%	31.5%
当期純利益	118	102	39	251	416	37.0%	65.7%
利益剰余金等	102	203	242	493	909	72.8%	84.4%

主要な財務数値については、新アリーナ「LaLa arena TOKYO-BAY」の開業に伴ない、2024年シーズンでは10億円程度の試合関連経費増加が見込まれていた中でも、利益水準を維持できる圧倒的な営業収入を獲得していることが分かります。特に、入場料収入については、2023年シーズンが642百万円であったのに対し、2024年シーズンは1,564百万円と、対前年比+143.6%という驚異的な伸びを記録

しています。これにより、従来スポンサー収入に偏っていた収益構造が、より安定したものになっています。また、物販収入も直近5シーズンで約4.3倍に増加するなど、他の収益の柱も着実に育っていることが確認できます。その結果、利益剰余金は909百万円と10億円に迫る水準となり、クラブ経営の安全性という点でもBリーグ全体の中で際立った存在です。

主要KPIの中で特に際立つのは、アリーナ集客率100.7%という数値です。新アリーナへの移転でキャパシティが2023年シーズンまで主に使用していた「船橋アリーナ」の約5,000人から約10,000人にはほぼ倍増したにもかかわらず、超満員の状態を実現しています。また、客単価7,128円は宇都宮の7,352円に続きB1で2位、チケット単価5,295円も群馬の5,621円に続いてB1で2位となっており、多くの入場者から安定した収入基盤を構築できています。さらに、SNSフォロワー数も2位の琉球を25万人以上上回る712,051人と圧倒的な数値です。

KPI推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	年平均成長率	
						2020～2024年	2023～2024年
 平均入場者数(人)	2,395	2,953	4,951	4,634	9,847	42.4%	112.5%
 アリーナ集客率	36.1%	50.8%	76.8%	78.3%	100.7%	29.2%	28.6%
 客単価(円)	4,913	5,435	4,311	6,741	7,128	9.7%	5.7%
 チケット単価(円)	3,314	3,833	3,208	4,619	5,295	12.4%	14.6%
 売上高・チーム人件費率	44.0%	39.2%	39.3%	32.4%	29.5%	▲9.5%	▲8.9%
 SNSフォロワー数(人)	337,369	392,077	468,245	611,239	712,051	20.5%	16.5%

バスケットボール王国・千葉県を目指す

直近の安定した経営基盤の構築は、一朝一夕に実現できるものではありません。田村社長は2020年の就任後、ファン・ブースターやパートナーに受け入れられるためにはどう行動すべきかを考え、クラブのビジョンである「千葉県をバスケットボール王国にする」と、バリュー(行動指針)である「JOIN US」「EARNEST」「TRANSITION」「SMILE」をまず再整理したと語ります。バスケットボール王国という状態についても内部的な指標を持っており、例えばバスケットボールをプレーしている

人の数が多いことが重要であると考え、アカデミーの開校数もこの5年間で大幅に増やしています。さらに、バスケットボールをプレーできる環境をつくる必要があるとの考え方から、5年前より街中にバスケットゴールがある、という状態を目指してきました。実際に、船橋市や松戸市などで街中のバスケットゴールが増加しており、こうしたビジョンに基づく地域活動を通じて、地域住民がバスケットボールを街の軸と捉え、ゴールの設置によって子どもたちに喜んでもらえるなど、バスケットボールが地域に受け入れられるようになったと実感されています。新アリーナの目の前の公園にバスケットボールコートが設置されたことも、その象徴的な例といえるでしょう。

クラブ経営の好調を支える3つの施策

BMCで圧倒的な首位となった要因として、新アリーナ開業に伴う好循環が目立ちますが、それ以外にもクラブ全体の様々な施策が結実した結果であることが分かります。田村社長がお話の中で触れた主な施策を3つご紹介します。

施策1は、デジタルマーケティングの活用推進です。SNSフォロワー数が突出していることは先述の通りですが、タレント性のある選手をショート動画などで話題化し、バスケットボールのライト層を取り込む取り組みが成果を挙げています。2015年に初の1億円プレイヤーとして話題となった富樫勇樹選手や、直近までNBAで活躍していた渡邊雄太選手など、タレント性のある選手が揃っていることも強みです。ライト層のみならず、日々の来場者や地域連携活動などを通じてファン・ブースターのIDを2年間で20万人以上獲得している点も素晴らしい成果です。今後も新アリーナを満席の状態に保ち続けるためにも、このファン・ブースターのIDを引き続き有効活用していくことが想定されます。なお、2024年シ

ズンは話題性も追い風となり、想定以上の需要で満席状態が続いているとのことです。

施策2は、チケット価格設定の最適化です。先述の通りチケット単価は5,295円と、B1の中で2位の水準です。2024年シーズンの事業報告において、田村社長は「計画当初は、アリーナ移転に伴う利用料・運営費用の大幅な増加を見込んでおり、かなり厳しい状況となることを前提に予算を組む必要がありました。10,000人のアリーナで試合を行う夢の実現と、クラブ経営の維持・継続のため、現実と向き合い、今後も成長していく健全なクラブ経営を目指し、価格設定を決断しました」とコメントしています。新アリーナでは、以前の船橋アリーナと比べて上層部の座席が増加しており、高価格帯となるコートサイドの座席数はあまり変わっていません。コートサイドの中でも60席弱のプレミアムシートは1席約10万円という価格設定で、臨場感ある観戦に加え、飲食の提供などVIP向けサービスも提供しています。一方で、コートサイド席以外は試合ごとに需給に応じたダイナミックプライシングを導入しており、手の届きやすい価格帯も用意するなど、メリハリのある価格構成となっています。さらに、新設された個室などのVIP席を海外客や富裕層にもリーチできれば、より安定した経営が期待できるでしょう。

施策3は、自治体や他スポーツクラブとの連携です。「この5年間でホームタウンの船橋市との関係は非常によくなりました。我々の影響力が大きくなるにつれて船橋市も市民も喜んでくれており、全国的な知名度も上がっているので、年々大切にしていると感じています」と田村社長は語っています。特にアリーナが新しくなった2024年からは、シティドレッシングとして街を千葉Jの色に染めるべく、船橋市の駅前や商店街にフラッグを掲げています。また、船橋市が中心となってクラウドファンディングを実施し、新アリーナの公園

にクラブのマスコットである「ジャンボくん」のモニュメントを設置したり、街灯やベンチをジェッツカラーに変えるなど、市が主導でジェッツを感じられる取り組みを進めています。さらに、船橋市だけでなく、フレンドリータウンである千葉市、ブースタータウンである柏市、八千代市、松戸市、市川市とも連携し、市民招待による観戦機会の提供や、オフシーズンにはバスケットボールスクールを市の小学校にコーチや選手、チアが出席して指導するなど、活動エリアを広げています。また、他スポーツチームとの連携で共に試合を盛り上げ相互のファンを広げる活動も実施しています。

これらの施策の積み重ねが、好循環を生み出していることがうかがえます。その結果、千葉Jのブースタークラブ会員数は前年の17,842人から40,105人と、たった1年で約2.2倍に増加しています。

「稼げる」Bリーグを牽引

チケット、スポンサー、グッズというプロスポーツクラブ経営における収入の3つの柱が盤石であり、2026年シーズンから選手報酬にサラリーキャップが設けられるフォーマットにおいては、今後も当面は利益が出る状態が続くことが想定されます。今後、利益をどこに再投資していくのかは、Bリーグ特有の事象として注目されるポイントになると思われます。責任企業に頼らない独立したクラブ経営を体現しうるリーディングクラブとして、さらなる賑わいの創出や地域におけるバスケットボール環境の整備、選手の練習環境、アカデミーの充実といった中・長期的な目線での再投資を推進することで、より「稼げて地域経済の起爆剤となる」プロスポーツリーグとしてBリーグの盛り上げを牽引してくれることを期待しています。

クラブ経営の好調を支える3つの施策



COLUMN①

ファン拡大・地域活性化のためのSNSによる効果的な投稿戦略

近年、ビジネスにおけるSNS活用の重要性は急速に高まっています。特にスポーツ分野ではその傾向が顕著であり、SNSを活用したマーケティングは、Bクラブにとってファン・ブースター(以下、ファン)との距離を縮めるとともに、ブランド価値を向上させるうえで不可欠です。一方で、SNS運用において「いつ」「どのような情報」を発信すべきかに悩むクラブ担当者は多いのではないでしょうか。本コラムは、SNS投稿の「タイミング」と「内容」の双方の観点から、クラブ公式SNSの運用のあり方について考察し、より効果的な投稿戦略のヒントを提示することを目的としています。

2024年シーズンのBクラブのX公式アカウント投稿データをもとに、投稿時間帯および内容の特徴がエンゲージメントにどのような影響を与えるかを分析し、SNS活用によるマーケティング効果最大化に向けたベストプラクティスを探ります。

試合前後の投稿タイミングと投稿内容

ここでは、ファンの注目が最も高まる試合前後の時間帯に着目し、BクラブのX公式アカウントのLike数をもとに投稿戦略を考察します。B1全クラブの試合前後投稿の平均Like数推移を見ると、時間帯とLike数には明確な相関が見られます(図表1)。全体の傾向を4つのPhase(試合開始前・試合中・試合終了直後・試合終了後)に分類し、それぞれの時間帯におけるLike数の推移と投稿内容を見ていきま

- Phase1: 試合開始前

試合開始180分前まではLike数が低く横ばいですが、その後増加傾向に転じます。この時間帯は、出場選手の写真や選手のハッシュタグ付き投稿、出場選手情報などがLikeを集めやすい傾向にあります。これは試合前のファンの期待感が具体的な応援行動(Likeやリプライ)に転換されているためと考えられます。

- Phase2: 試合中

試合が始まると、Phase1で増加していたLike数は減少し、SNS上のエンゲージメントは全体的に低水準で推移します。これは主にファンが観戦に集中するためです。一方で、得点シーンの速報や選手の活躍を切り取ったタイムリーな投稿は観戦体験を補完し、瞬間的

図表1 試合前後におけるLike数の推移



なエンゲージメントを獲得する傾向があります。

- Phase3: 試合終了直後

試合終了直後にはLike数が急激に跳ね上がります。観戦後、ファンがスマホに意識を戻し、興奮や勝利の喜びが「試合速報」や「優勝報告」などの投稿へのLikeにつながります。

- Phase4: 試合終了後

エンゲージメントが再び高水準で推移します。スマートフォンで試合の余韻に浸る時間帯となり、ハイライト動画や試合終了後の選手会見など、ストーリー性のあるコンテンツが多くLikeを獲得しています。

加えて、図表2は試合に勝った場合と負けた場合のLike数推移¹を示しています。試合前のLike数には勝敗による差はありませんが、試合終了後は勝利時にLike数が約2倍に急増します。敗戦時はLike数が急増せず、むしろ試合前の平均を下回る傾向があります。その後もLike数の差は縮まらず推移します。これは、勝利時にはファンの喜びや興奮がSNS上のリアクション増加につながる一方、敗戦時は落胆や不満から反応が控えめになるためと考えられます。この傾向は試合終了直後だけでなく、数時間続きます。

これらの傾向から、各Phaseにおける最適な施策が見えてきます。

- Phase1: 試合開始前(期待と高揚)

試合開始前はファンの期待感が高まる時間帯であり、出場選手情報や意気込みコメントなど、ファンの高揚感や参加意欲を刺激する投稿が効果的です。

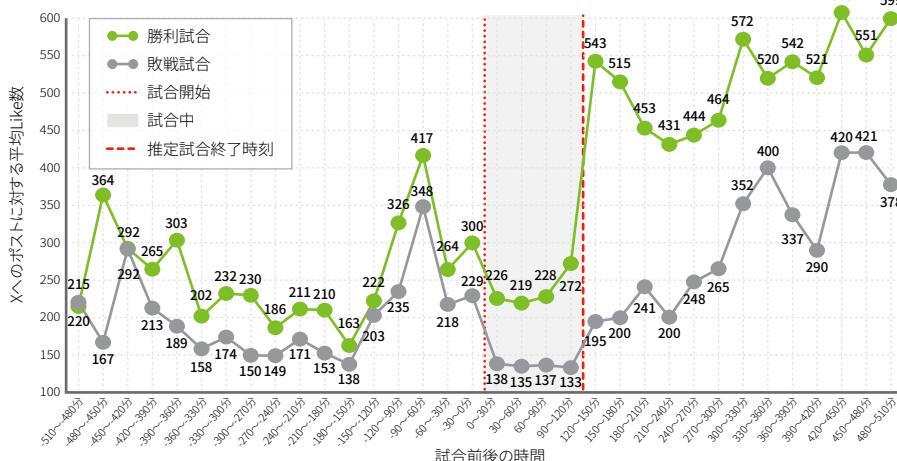
- Phase2: 試合中(集中とライブ感)

ファンが観戦に集中するため、SNSエンゲージメントは低下します。重要な告知は避けつつ、得点や好プレーなどのハイライトにはリアルタイム速報や活躍を伝える投稿が有効です。

- Phase3: 試合終了直後(興奮・喜び/落胆)

試合終了直後はエンゲージメントが大きく上昇し、特に勝利時はLike数が急増します。ファンの興奮や喜びに寄り添った投稿が効果的です。

図表2 試合結果による時間帯別Like数の変化



- Phase4: 試合終了後(余韻と回想)

比較的高いエンゲージメントが持続する試合終了後は、ハイライト動画や名場面集、選手コメント、舞台裏のエピソードの投稿が有効です。

このように、SNSでのファンの反応は投稿時間帯や試合結果などに大きく左右されます。ただ情報を発信するのではなく、ファン心理や行動パターンを的確に読み取り、最適なタイミングで投稿することが、エンゲージメント最大化の鍵となります。

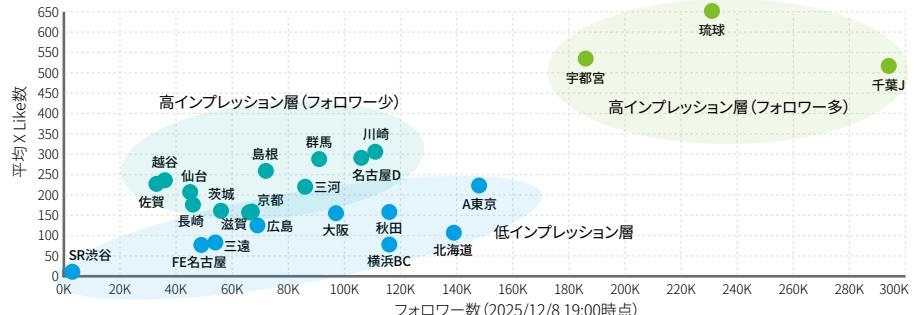
イベントに係る投稿タイミングと投稿内容²

次に、イベント関連投稿のタイミングや内容、ファンの反応についてもデータをもとに考察します。

各クラブのフォロワー数とイベント関連投稿の平均Like数の関係性に着目すると、フォロワー数が多いほど多くのLikeを獲得できる傾向があります。一方、フォロワー数に対するLike獲得率を見ると、フォロワーが少なくても多くのLikeを集めれるクラブ、逆にフォロワーが多くてもLikeが少ないクラブも存在します。これらを「高インプレッション層」「低インプレッション層」と分類して比較しました(図表3)。

2024年10月から2025年10月までのイベント関連投稿を見ると、平均Like数に波があり、特定期間に高い注目が集まっています(図表4)。特に年末年始の「オールスターシーズン」や5月の「プレーオフシーズン」はリーグ全体

図表3 各クラブのフォロワー数とイベント関連投稿の平均Like数の関係性



が盛り上がる時期であり、イベント実施や告知が多くのファンの関心を集める傾向があります。

- オールスターシーズン

高インプレッション層と低インプレッション層の間で平均Like数に大きな差が見られます。高インプレッション層はオールスターシーズンに合わせてバスケットボール以外の分野とのコラボやプレゼント企画を実施し、多くの反応を集めました。

- プレーオフシーズン/シーズン終了直後

プレーオフシーズンは試合前後のイベント情報やファン感謝イベント、年間表彰式の様子などが高いLike数を記録しています。シーズン終了直後には、フォロワー数の多いクラブが主力選手のメディア露出などで大きなLike数を獲得しています。シーズン振り返りやファン感謝イベントの投稿も反応が高く、リーグ全

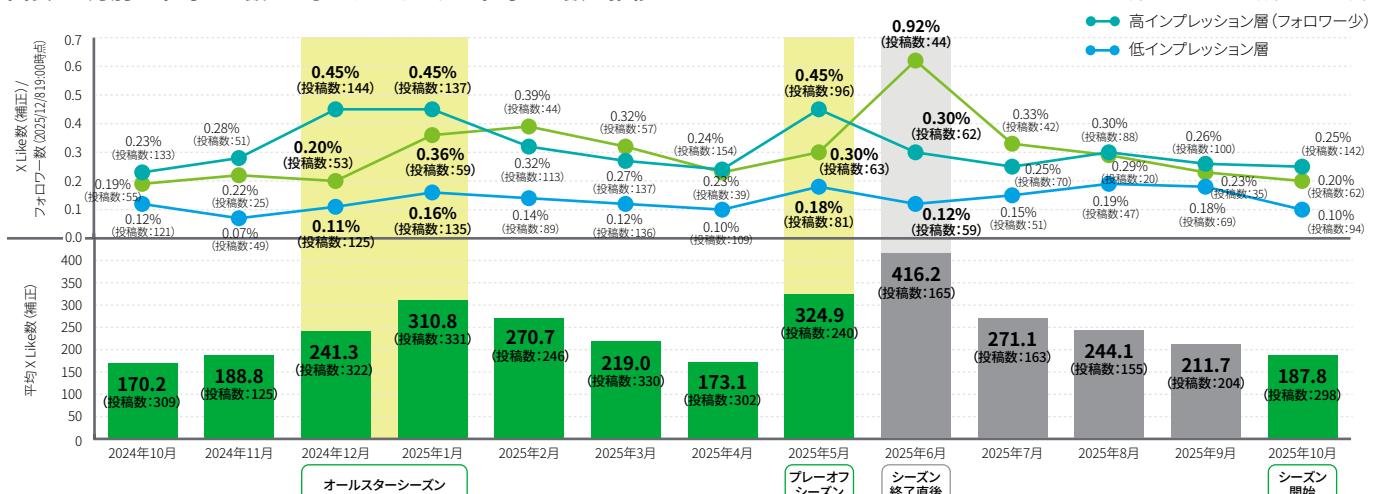
体の盛り上がりと連動します。

- オフシーズン

6~9月のオフシーズンもイベント関連投稿への注目は継続しています。公式試合がない分、イベント情報の投稿や実施を強化することで、関心が薄れがちな時期にもファンの関心を維持できています。オフシーズンのイベント投稿の平均Like数は、オンシーズンと遜色ない結果です。

以上の分析から、BリーグによるSNSのイベント関連投稿は、情報発信にとどまらず、ファンとの関係強化や新規ファン獲得、オフシーズン中の関心維持にも大きく寄与していることが分かります。特に、リーグ全体の盛り上がりが期待できる時期や異分野との連携を図ることで、より多くの注目を集めることができます。

図表4 月別の平均Like数とフォロワーあたりの平均Like数の推移



最後に

本コラムでは、投稿の「タイミング」と「内容」の両面から、①試合前後のミクロな分析、②年間を通じたイベント中心のマクロな分析を行いました。従来のファン層には、試合前後の高揚感や余韻を共有できるコンテンツを適切なタイミングで発信することがエンゲージメント向上に寄与します。一方で、新規ファンや異業種・地域コミュニティとの接点を意識した施策も重要です。イベント時のコラボ企画やプレゼントキャンペーンなどが新たなファン層の獲得に効果的であることも示されました。ミクロ分析によってファン心理の変化や即時的な反応を捉え、マクロ分析では季節やイベントごとの傾向を把握し、長期的な戦略立案に役立てることができます。今後は、従来ファンの満足度向上と新規ファン層の拡大を両立させる施策を推進することで、地域活性化やリーグ全体のさらなる盛り上げにつなげていくことが期待されます。SNSデータを活用した分析は、Bリーグの持続的な発展に向けた重要な指針となるでしょう。

1. 勝利数が多いクラブは、比較的のフォロワーの多い傾向があり、Like数も増える傾向がある。

2. 本分析は、対象期間(2024年10月-2025年10月)全体の投稿数の1/10にあたる1万件をランダムに抽出し、その中から生成AIによりイベント関連と判断された投稿を使用しており、記載の数値は1/10を割り戻し、全体を補正した数値である。

B2 Ranking

信州がA千葉との僅差の勝負を制し初優勝!!

B2部門では信州が初優勝を飾りました。

信州はマーケティング分野で4位、経営効率分野で3位タイ、経営戦略分野で1位、財務状況分野で2位と、全分野で好成績を収め、2位のA千葉と僅か2ポイント差の勝負を制しました。

2019年シーズン以来、5シーズンぶりにB2を舞台に戦った信州は、2023年6月に就任した木戸社長の指揮のもと、目標にコミットした取り組みを通じて、逆境を跳ね返し、売上高を前年の1,262百万円から1,432百万円へと拡大させることに成功しました。また、平均入場者数も4,000人以上を維持し、晴れて2026年シーズンからの「Bプレミアへの参入決定」という高い目標を実現させています。自治体との関係性も良好で、密接な連携のもと、地域の小中学生を授業の一環として試合観戦に招待する共同事業など、地域に根付くプロスポーツクラブとしてのモデルとなる取り組みも多く生まれています。



© SHINSHU BRAVE WARRIORS



BM Point 2025

	順位	(参考) 2023年 シーズン 順位	BM Point 総計
B2			
信州ブレイブ ウォリアーズ	1	—	116
アルティーリ千葉	2	↑	114
熊本ヴォルターズ	3	↓	106
鹿児島レブナーズ	4	—	106
富山グラウジーズ	5	—	97
神戸ストークス	6	↓	96
福井フローラインズ	7	—	91
ベルテックス静岡	8	↓	90
ライジングゼファーフクオカ	9	↑	68
青森ワッツ	10	↑	64
福島ファイヤーボンズ	11	↓	64
バンビシャス奈良	12	↓	63
愛媛オレンジバイキングス	13	↓	46
山形ワイヴァンズ	14	→	34

※2023-24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クオーター：マーケティング

2ndクオーター：経営効率

3rdクオーター：経営戦略

4thクオーター：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
13	7	12	32	6	13	19	13	11	9	*33	14	10	8	32
14	12	7	33	10	12	★22	7	9	14	30	13	2	14	29
11	14	9	★34	5	14	19	11	12	8	31	8	11	3	22
9	13	11	33	13	3	16	8	6	13	27	5	12	13	30
12	10	6	28	9	7	16	6	14	11	31	7	4	11	22
10	11	4	25	7	10	17	14	1	10	25	11	6	12	29
8	5	14	27	3	11	14	5	2	7	14	12	14	10	★36
7	9	13	29	8	4	12	12	3	12	27	9	9	4	22
6	2	5	13	4	2	6	1	13	6	20	10	13	6	29
4	6	10	20	12	9	21	2	8	4	14	1	1	7	9
5	3	3	11	2	8	10	9	10	5	24	6	8	5	19
3	4	8	15	14	5	19	10	7	3	20	2	5	2	9
1	8	1	10	1	6	7	4	5	1	10	3	7	9	19
2	1	2	5	11	1	12	3	4	2	9	4	3	1	8

B2分析

1stクオーター：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

2024年シーズンにおけるB2の平均は2,726人で、前年比+405人(+17.5%)となり、前年の平均入場者数の最高記録をさらに更新しました。クラブ別に見ると、愛媛(+34.5%)、福岡(+28.6%)、青森(+28.1%)、熊本(+26.1%)、静岡(+22.6%)の5クラブが20%を超える増加を記録しています。特定のクラブに依存するのではなく、B2全体として集客の底上げがなされていることがうかがえます。

本KPIのトップはA千葉の5,348人、2位は信州の4,078人、3位は富山の3,404人でした。トップ3のクラブはいずれも2026年シーズンからBプレミア参入が決定しており、B2全体の

集客を牽引しています。特に、A千葉はB2で唯一B1平均(4,910人)をも上回る平均入場者数となっています。

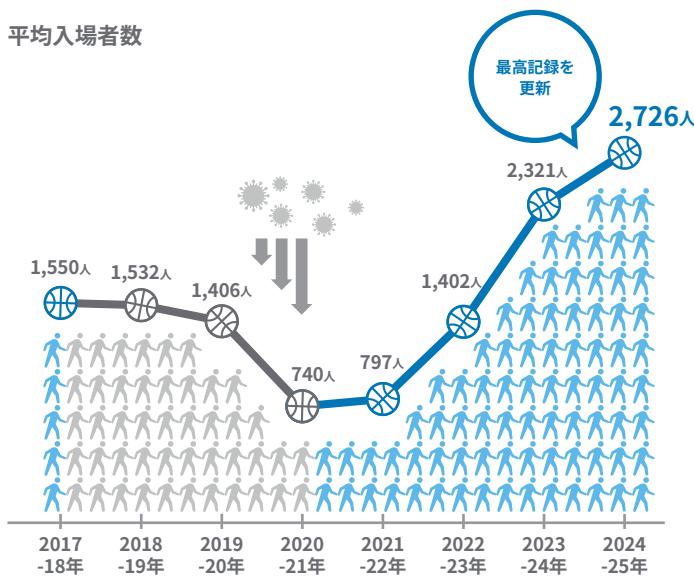
同じくBプレミア参入が決定している神戸は、平均入場者数こそ3,047人から2,937人(▲3.6%)と微減したものの、2025年4月に新ホームアリーナ「GLION ARENA KOBE」が開業した後の4試合で平均8,715人を集め、新アリーナでフルシーズンを戦うことになる2025年シーズン以降、さらなる集客増の期待が高まります。

アリーナ集客率

2024年シーズンにおけるB2の平均は、50.4%で、前年比+8.5Pとなりました。最も集客率が高かったのは熊本の73.0%、最も低かったのは山形の29.8%でした。B2はB1と異なり新アリーナへの移転事例が少なく、本KPIの分母となるアリーナの収容人数が昨シーズンから大きく変動しない中で集客率が着実に伸びており、B2全体での集客の底上げが進んでいることがうかがえます。

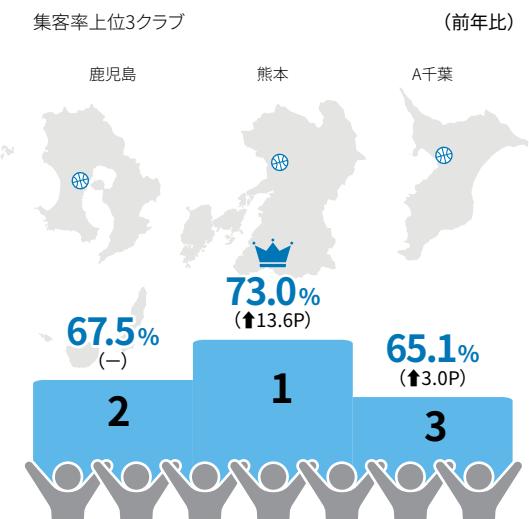
特に注目すべきは増減率が最も高かった青森です。青森は前年比+22.8Pとなる48.7%を記録しました。昨シーズンは親会社の経営破綻によるクラブ存続の危機から、新たな親会社への移行などの難局を乗り切り、今シー

平均入場者数

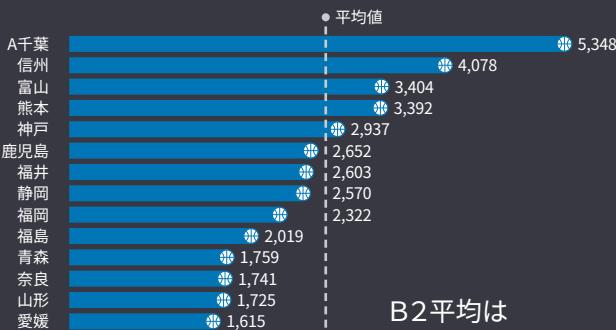


アリーナ集客率

集客率上位3クラブ



平均入場者数(人)



B2平均は
2,726人
(↑405人, ↑17.5%)

アリーナ集客率(%)



B2平均は
50.4%
(↑8.5P, ↑20.2%)

Management Cup



エンは2026年からスタートするBワンへの参入のための審査基準である平均入場者数要件の充足が求められるシーズンでした。その中で、シーズン中盤は1,300人台で推移していましたが、終盤にかけてクラブ・地元ファン一體となって支えることにより、平均入場者数と、アリーナ集客率を向上させBワンへの参入を決めた記念すべきシーズンとなりました。

来シーズンはBプレミアへの参入が確定している神戸が新アリーナへ移転し、千葉J、長崎のように平均入場者数、アリーナ集客率ともに伸びせるか注目が集まります。

客単価

2024年シーズンにおけるB2の平均は、2,146円(+0.6%)とほぼ前年並みの水準でした。内訳を見ると、チケット単価は1,475円(▲9.5%)と減少しています。ただし、これは愛媛の客単価が5,406円から578円と大幅減となっている影響が大きく、愛媛を除いたB2全体の客単価は1,882円から2,267円へと+20.5%上昇しています。

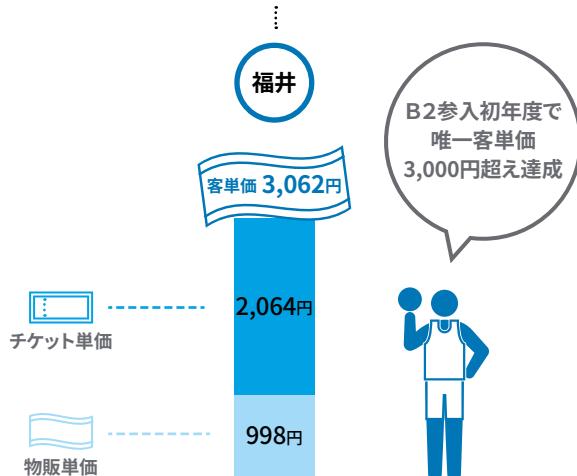
本KPIの1位は、B2参入初年度となる福井の3,062円でした。チケット単価が2,064円とB2で唯一2,000円を超えており、有料客が多く来場していることが分かります。

伸び率のトップ3は、神戸(+85.2%)、A千葉(+42.8%)、青森(+29.0%)でした。神戸は平

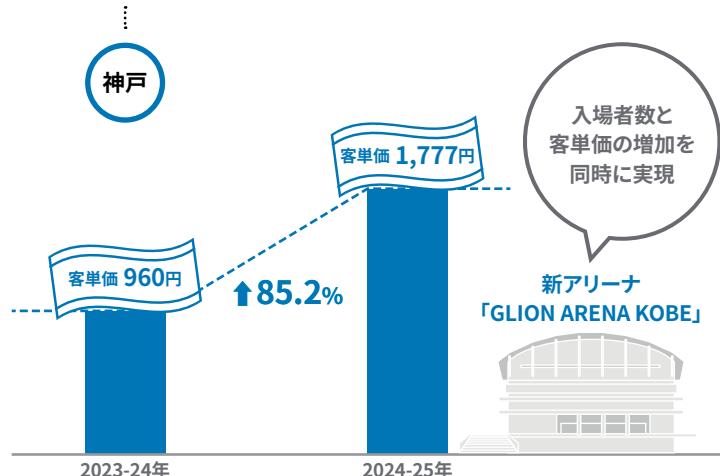
均入場者数こそ微減(3,047人→2,937人、▲3.6%)ですが、2025年4月に「GLION ARENA KOBE」が開業して以降の4試合で平均8,715人来場しました。新アリーナを通じて入場者数と客単価の増加を同時に実現しており、ポジティブな循環が生まれていることがうかがえます。また、A千葉も平均入場者数の増加(+4.7%)を大きく上回る入場料収入の増加(+64.1%)を記録しています。昨シーズンまでと同様のホームアリーナでありながら、チケット単価の増加(+56.7%)を実現しました。

客単価

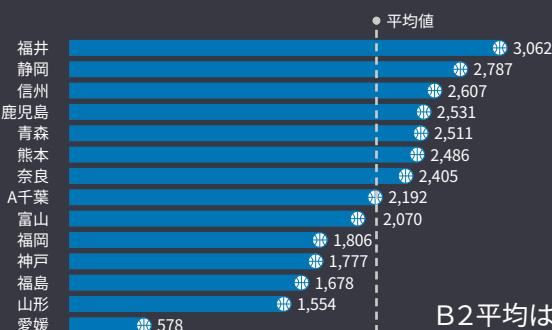
客単価トップ



伸び率トップ



客単価(円)



B2平均は
2,146円
(↑12円、↑0.6%)

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ほうが有用な指標である点に留意が必要です。

2024年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+2.2百万円(+20.7%)の12.8百万円でした。チーム人件費の平均が前年比+35.0百万円(+11.9%)の327.7百万円と増加したことに伴い本KPIの値も前年比で上昇しました。

最も効率的に勝利を重ねたのは奈良で、B2所属クラブで最も少ないチーム人件費(137.0百万円)ながら26勝を挙げ、1勝を5.3

百万円で挙げたことになります。奈良は前年も本KPIで首位に立っており、堅実なクラブ運営を継続していることがうかがえます。

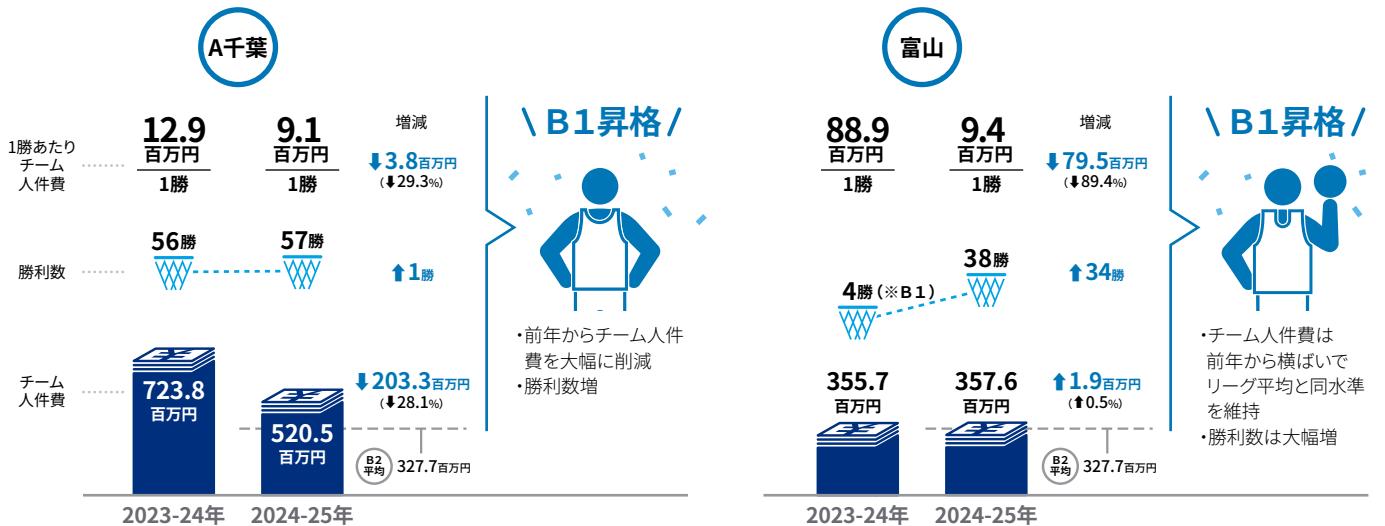
A千葉は、チーム人件費を前年から203百万円も削減しながらも勝利数を増やし、本KPIを約30%程度と大幅に改善したうえでB1昇格を果たしました。また、富山はB2の平均程度のチーム人件費ながら効率的に勝利を挙げ、最短1年で同じくB1への昇格を果たしています。

一方、最下位の愛媛は1勝を挙げるのに36.7百万円を費やした計算となり、年間5勝に

とどまつたFM面の影響を受けたシーズンとなりました。

チーム人件費の圧縮は本KPIを向上させる要因となります。しかし、戦力ダウンにより勝利数が減少すると、結果として本KPIが悪化するという負のスパイラルが生じる可能性があります。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ため、BM施策の設定には細心の注意が求められます。

1勝あたりチーム人件費

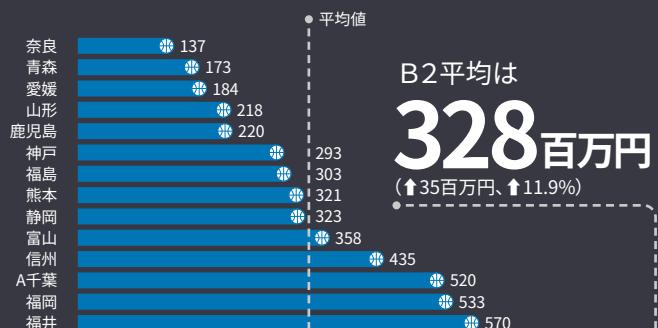


1勝あたりチーム人件費(百万円)



B2平均は
12.8百万円
(↑2.2百万円、↑20.7%)

〈参考〉チーム人件費(百万円)



B2平均は
328百万円
(↑35百万円、↑11.9%)

1勝あたり入場料収入

このKPIは1勝の相対的な価値を示す指標ですが、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を持っています。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抑え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。ただし、本分析はBMの視点によるものであるため、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。

2024年シーズンにおけるB2の平均は、前

年比+0.2百万円(+4.5%)の4.3百万円となりました。平均入場料収入が+23.9百万円(+22.0%)増加したことに連動した結果となりました。

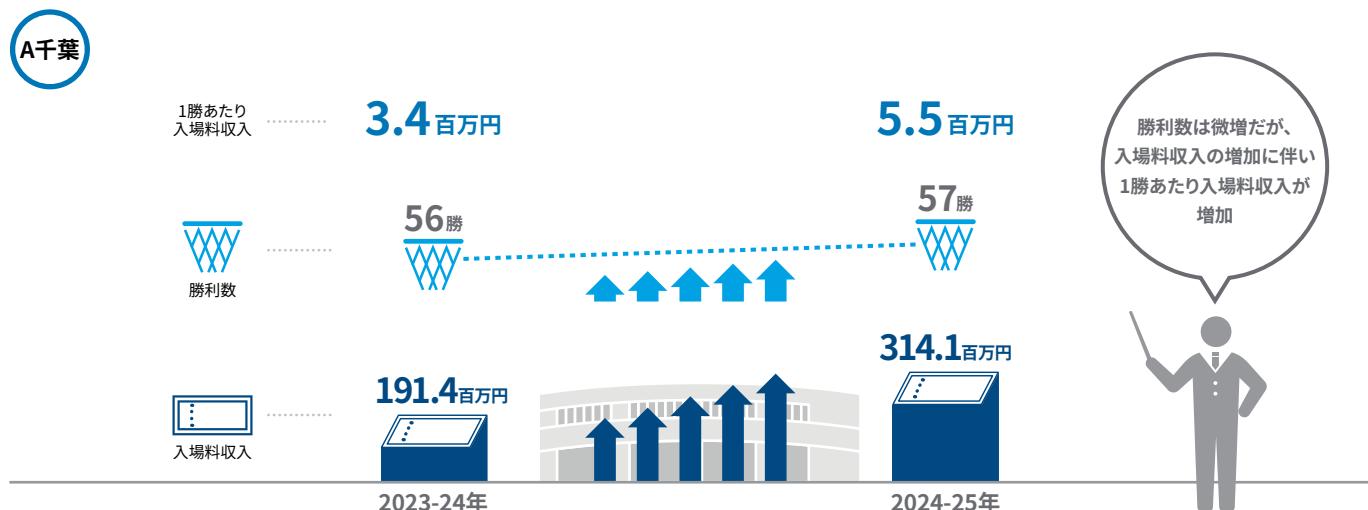
トップは熊本の7.4百万円(+45.1%)でした。昨シーズンから2.3百万円上昇していますが、勝利数は33から27に減少しているため、ファン・ブースター視点ではチケットが相対的に割高に感じられた可能性があります。一方、クラブ側の視点では、同じ1勝からより多くの入場料収入を獲得できることになります。

3位のA千葉は、勝利数は56から57へ微増

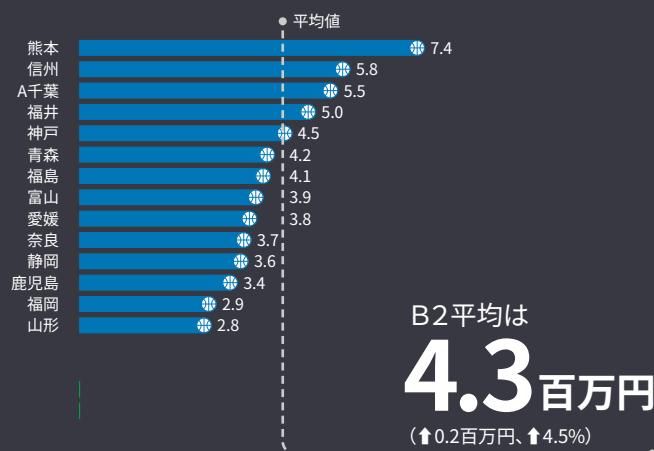
にとどまった一方、入場料収入が+122.7百万円(+64.1%)と大幅に増加したため、本KPIを押し上げました。

本KPIでは、昨シーズンからの満足度の変化も意識する必要があります。競技成績の向上に伴って本KPIが低下すれば、ファン・ブースターの満足度は向上します。クラブ側の視点では、入場料収入の増加を図りつつ、ファン・ブースターの満足度を維持できる、チケットの適正価格を模索することで、安定した財務基盤の構築を目指すことが求められます。

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、これまでに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

2024年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+1.0P (+2.9%) の37.4%と微増しました。売上高は昨シーズンの815 百万円から899 百万円 (+10.4%)、チーム人件費も293百万円から328百万円 (+11.9%) へとそれぞれ増加しました。Bワンのサラリーキャップ制度では、上限4億円、下限1.5億円と設定されたため、今後もチーム人件費の増加に伴い、本KPIも増加することが考えられます。

B3からの昇格組を除く12クラブのうち、本KPIが減少したクラブは5クラブありました。その内訳は、売上高を伸ばすことで改善したクラブが4クラブ、人件費を抑制することで改善したクラブが1クラブでした。昨シーズンは人件費の抑制により本KPIを改善する傾向が見

られましたが、FM面の強化と両立させたクラブ経営戦略が多様化したことが考えられます。

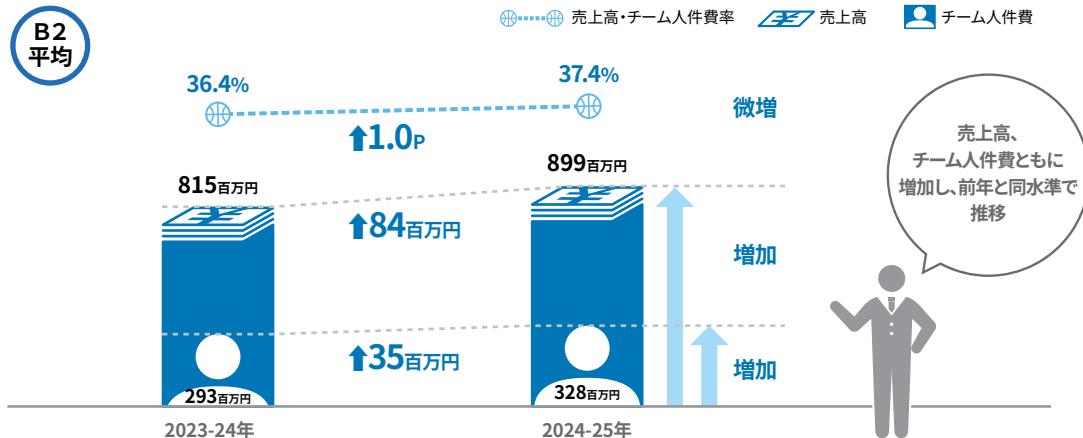
クラブ別に見ると、昨年に続き東地区1位のA千葉は前年より人件費、本KPIを共に減少させながら首位をキープしました。具体的には、人件費が▲203百万円 (▲28.1%) と大幅に減少し、それに伴い本KPIも▲9.1P減少しました。ポストシーズンのプレーオフの結果、年間優勝を果たしており、強いFM力とともに強いBM力を示したシーズンとなりました。

SNSフォロワー数

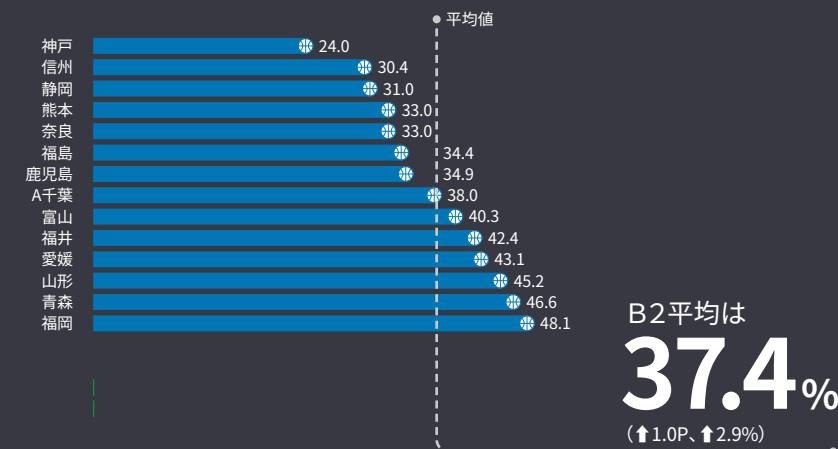
2024年シーズンのB2の平均は、前年比+5,539人 (+8.5%) の70,601人となりました。トップは富山の154,804人でB2平均を大幅に上回っています。増加率が高かったのは+68.2% (+14,256人) の福井と+50.5% (+27,014人) のA千葉、+34.4% (+13,272人) の鹿児島でした。A千葉が今期よりTikTokを始めたことで、全14クラブがFacebook、X、Instagram、TikTokの4媒体でSNSを運用することになりました。

増加率上位3クラブに共通しているのは、TikTokとInstagramのフォロワー増加率が非常に高い点です。Instagramでは上位3クラブのフォロワー数が50%以上増加し、TikTokでは特に福井のフォロワー数が+1,231%

売上高・チーム人件費率



売上高・チーム人件費率 (%)



Management Cup

B2

(+5,270人)となりました。福井のTikTokでは選手のチャレンジ企画を中心にコンテンツが作成されているという特徴が見られます。一方、A千葉のTikTokでは試合のハイライトが多く投稿されています。SNSフォロワー数増加上位3クラブに共通しているのは、選手たちの並外れたプレーを見られるコンテンツが人気を博す傾向にあるということです。

グッズ関連利益額

2024年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+7.9百万円(+49.8%)の23.7百万円でした。本KPIが最も高かったのはA千葉で65.9百万円(+33.2百万円)、次いで鹿児島の41.3百万円となりました。

A千葉は物販収入においても108.0百万円とB2で最も高かった一方、物販関連費は42.1百万円(全体で6番目の高さ)に抑えています。

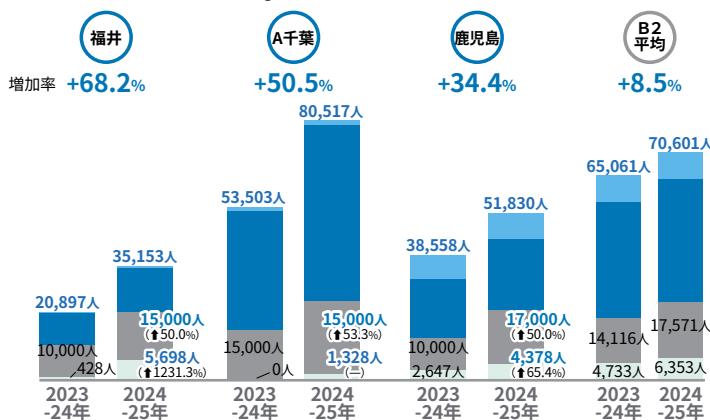
地元ファンをどの程度獲得できているかに関しては入場者数のKPIが第一に挙げられます。入場者数と物販収入については、オンラインショップを除けば試合観戦時にグッズを購入する機会が発生するため、ある程度の相関が認められます。そのため、入場者数が多いにもかかわらず物販収入が伸び悩んでいるクラブは、売上拡大の伸びしろがあるともいえます。

また、鹿児島はクラブを応援する機運を醸成するため、鹿児島市の企業版ふるさと納税を活用し、鹿児島市民を対象としたホーム戦への招待・優待事業を展開しています。こうした地元ファンの獲得が奏功しているといえます。

SNSフォロワー数

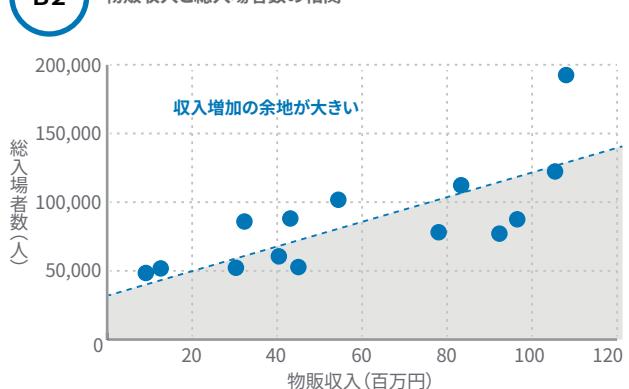
■Facebook ■X ■Instagram ■TikTok

上位3クラブのTikTokとInstagramのフォロワー増加率が高い

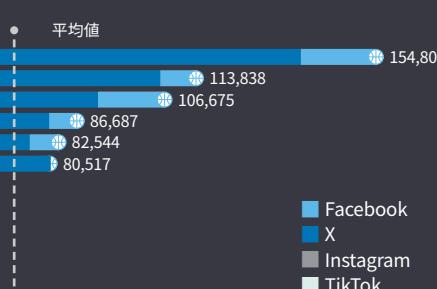


グッズ関連利益額

物販収入と総入場者数の相関



SNSフォロワー数(人)



B2平均は
70,601人
(↑5,539人、↑8.5%)

グッズ関連利益額(百万円)



B2平均は
23.7百万円
(↑7.9百万円、↑49.8%)

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

2024年シーズンのB2平均は、前年比+84百万円(+10.4%)の899百万円でした。平均入場者数が過去最多の2,700人を突破したこと、入場料収入は+24百万円(+22.0%)の132百万円へと増加しました。一方で、スポンサー収入は前年比▲13百万円(▲2.4%)の518百万円と減少しました。

本KPIトップは信州で、1,432百万円(+170百万円)を記録しました。4年ぶりにB2へ降格した信州は、入場料収入こそ▲31百万円と減少したものの、他の売上構成要素は全て増加しています。特にその他収入が+163百万円の452百万円へと大きく伸びました。続く2位はB1初昇格を決めたA千葉で、1,371百万円

(▲166百万円)でした。スポンサー収入が▲393百万円減少した一方で、入場料収入はB2最多の314百万円(+123百万円)となり、B2平均の約2.4倍を記録しました。

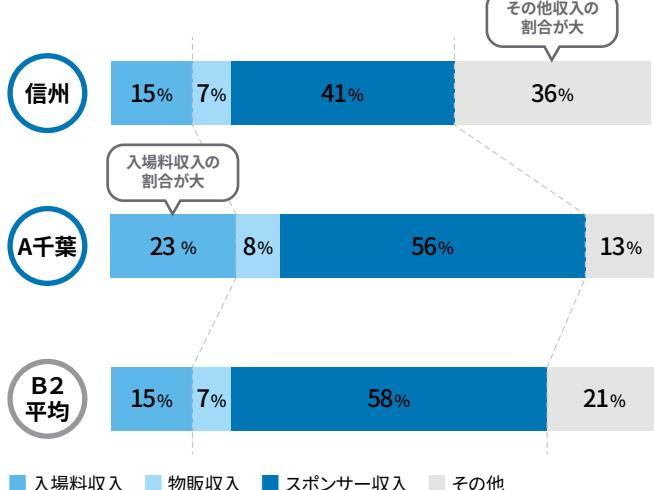
全体の売上高構成比を見ると、スポンサー収入が57.6%と依然として高い割合を占めています。よりバランスの取れた収益構造を実現するために、ファン・ブースターの獲得施策を一層強化していくことが求められます。

売上高成長率

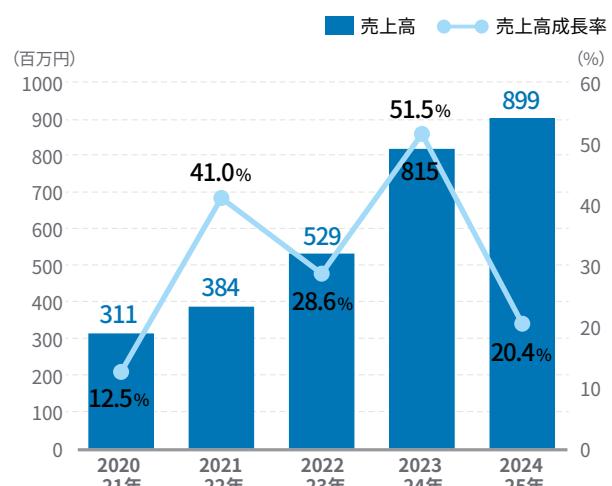
2024年シーズンの平均は、前年比▲31.1P(▲60.4%)の20.4%となりました。昨シーズンからは落ち込んだもののプラス成長は維持しており、本KPIトップは212.9%を記録した福井でした。B3参入から1年でB2昇格を果たした福井は、スポンサー収入が990百万円とB2最高を記録しており、この約半数はオーナー企業からの収入であることが公表されています。また、入場料収入も161百万円とB2初年度ながら平均である132百万円を上回りました。2位は、7年ぶりの地区優勝とクラブ最多入場者数を記録した福岡で、成長率は+26.1%となりました。売上高を見ると、全構成要素で増収となり、前年比+229百万円の

売上高

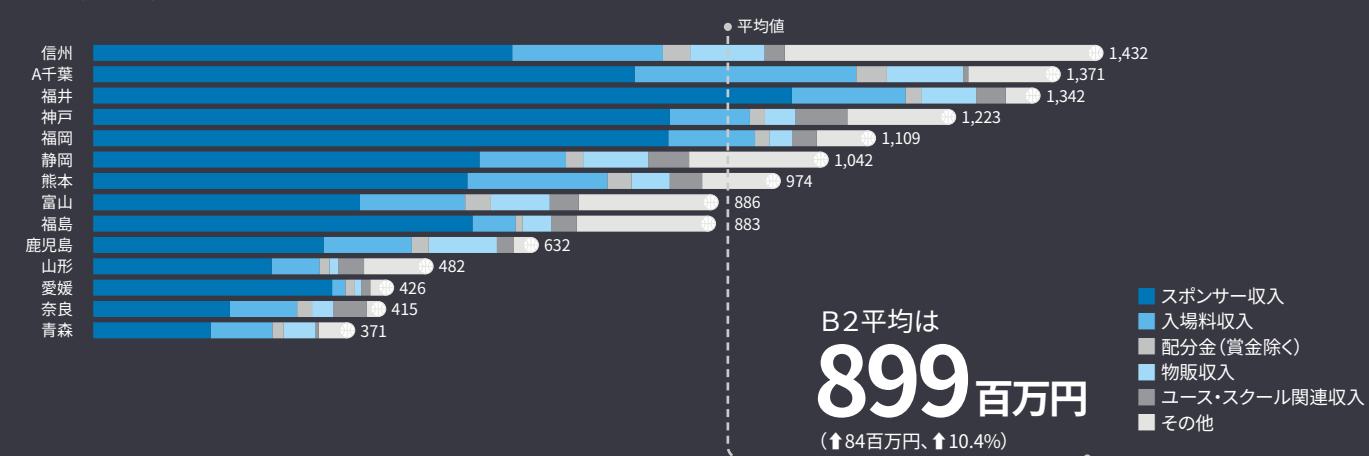
上位2クラブとB2と平均



売上高成長率



売上高(百万円)



1,109百万円でした。

一方、マイナス成長となったのは青森、A千葉、山形、富山、奈良の5クラブで、昨シーズンの1クラブから5クラブへと増加しました。いずれもスポンサー収入が減少しており、特にA千葉は▲393百万円(▲33.9%)、青森は▲68百万円(▲29.1%)と大きく落ち込みました。B2クラブは売上高に占めるスポンサー収入の割合が高いため、オーナー企業の支援方針やスポンサー企業の減収が売上高全体に与える影響は、相対的に大きくなる傾向があります。

自己資本比率

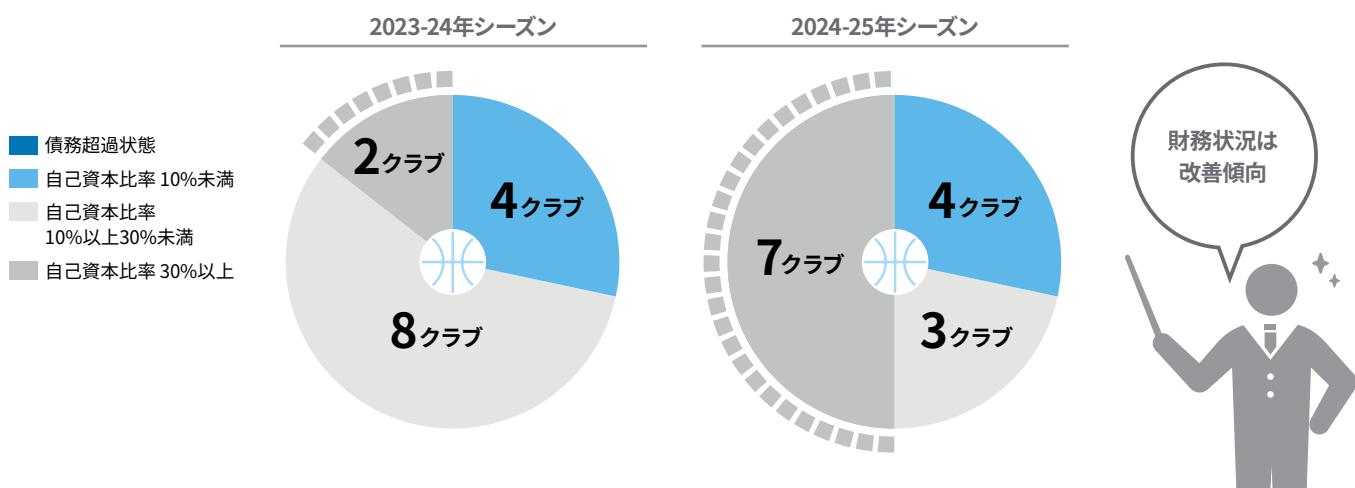
2024年シーズンにおけるB2平均は、前年比+7.6Pの29.4%となり、全体として財務状況が改善されました。トップは昨シーズンに引き続きA千葉の85.8%、最下位は山形の1.2%でした。

比較的財務の健全性が保たれていると考えられる自己資本比率が30%以上のクラブ数は、昨シーズンと比べて5クラブ増加し、7クラブとなりました。一方、債務超過のクラブは昨シーズンに続きゼロで、自己資本比率が10%未満のクラブも前年同様4クラブとなっています。これらを踏まえると、全体として財務状況は改善傾向にあるといえます。

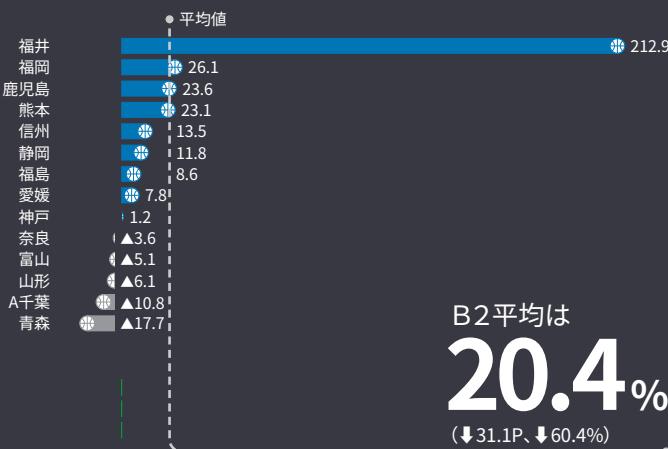
B2では、全国規模や世界規模の大企業が

メインスポンサーや責任企業となるケースは少なく、基本的にクラブ自らの経営努力によって財務の改善を進める必要があります。そのため、抜本的な改善には時間を要すると考えられます。今後もデジタルマーケティングなどを活用したBM施策による、収益向上施策の推進や、増資による財務体質の強化を通じて、さらなる財務的健全性の確保が求められます。

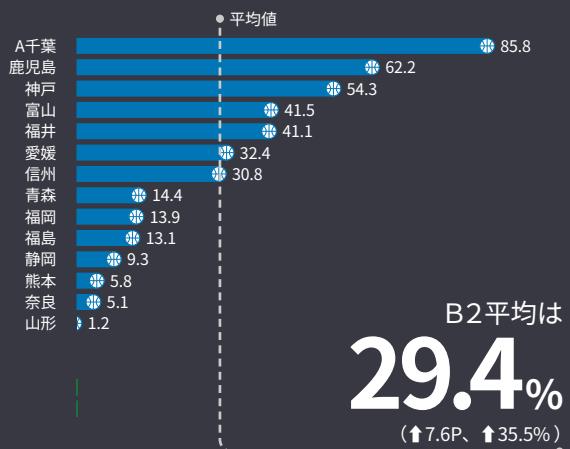
自己資本比率



売上高成長率(%)



自己資本比率(%)



B2優勝クラブ分析 信州ブレイブウォリアーズ

2024年シーズンのBMCのB2部門は信州ブレイブウォリアーズ(以下、信州)が初優勝を飾りました。2023年シーズンの結果、降格となり5シーズンぶりにB2で戦うこととなり、2024年シーズンは地区3位でプレオフに進出しましたが、残念ながら1シーズンでのB1復帰は果たせませんでした。一方で、直近2シーズンともに平均入場者数4,000人、売上高12億円を上回り、見事2026年からのBプレミア参入を決めました。今回、2023年6月から代表取締役社長に就任し、クラブの事業拡大を牽引している木戸康行社長にインタビューを行いました。

地方のプロスポーツクラブのポテンシャル

木戸社長は2023年6月にクラブの運営会社である「株式会社NAGANO SPIRIT」の代表取締役社長に就任しました。就任直前の信州はB1に所属していましたが、2022年シーズンの平均入場者数2,879人、売上高837百万円と、いずれも2026年から開幕するBプレミア参入審査基準である「平均入場者数4,000人以上」「売上高12億円以上」の2つの指標には大きく届かない状況でした。これが、2023年シーズンには平均入場者数4,291人、売上高1,262百万円、さらにB2降格後となる2024年シーズンでも平均入場者数4,078人、売上高1,432百万円と、2シーズン連続でBプレミアの審査基準指標を達成しました。その結果、2024年10月には、2026年からスタートするBプレミアへの参入が決定したことが公表されています。このように、代表就任後の2年間で「集客」と「収益」というプロスポーツクラブ経営における2大要素を大きく成長させた木戸社長の考え方やクラブの具体的な取り組みを詳しく見ていきたいと思います。

信州は2010年にクラブの運営会社が設立され、2025年11月に15周年を迎えました。木戸社長の代表就任時にクラブの理念を「『楽しい!』をつくる。」、ビジョンを「プロバスケットボール興行を中心にスポーツ経済を広げ、地

域社会を豊かにする。」というシンプルで分かりやすい内容へと刷新し、この理念・ビジョンの実現に全ての優先度を集中させる方針を従業員およびその他のステークホルダーへ繰り返し伝えました。木戸社長はこれまで数々の業界で代表を歴任してきましたが、信州が長野県では唯一のプロバスケットボールチームである点に着目しました。通常、企業には必ず競合が存在しますが、信州には競合が存在しないという圧倒的優位性を特徴として捉え、価値を徹底的に高めていくことが重要であると考えました。

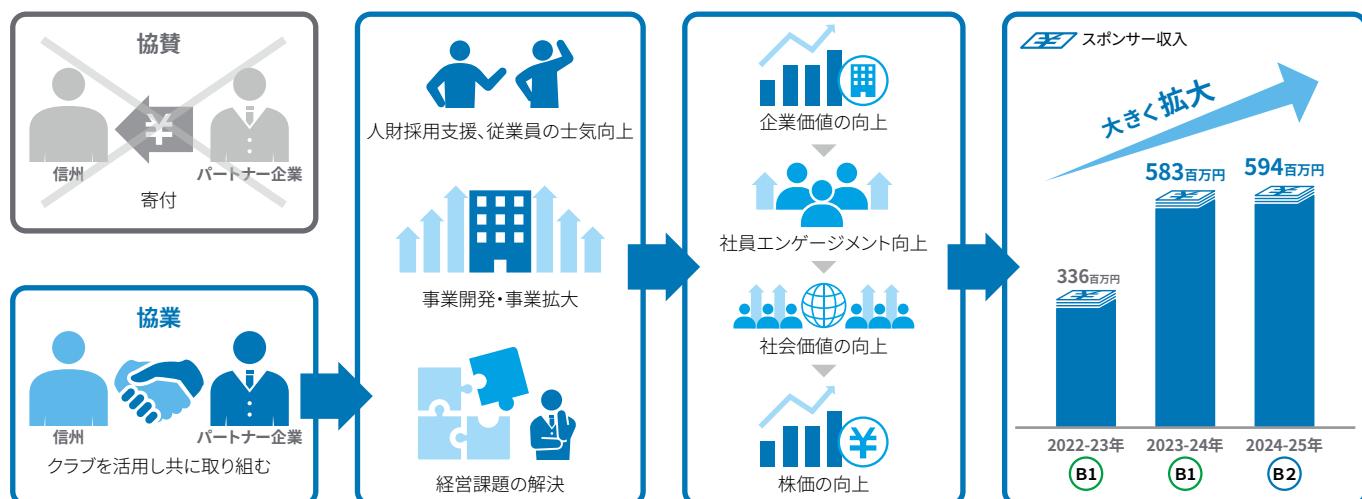
こういったクラブの特徴や長野県の経済規模を踏まえると、当時のクラブの集客や収益の規模はまだ小さく、大きく飛躍できるポテンシャルを直感的に認識していました。就任後の2年間のクラブの成長を踏まえると、まさにその見立ては正しかったと考えられますし、今後のさらなる躍進にも期待が高まります。

「協賛」ではなく「協業」

木戸社長がまず手を付けたのがパートナーとの向き合い方です。就任後すぐにクラブとしての戦略を策定し、各パートナーに懇切丁寧にそれを説明し、中長期的な取り組みをご一緒させていただきたい、という思いを伝えていました。特に意識したことは、パートナー

シップは「協賛」ではなく「協業」であるということです。「協賛」という言葉が連想させる寄付のようなものではなく、パートナー企業の人財採用支援、従業員の士気向上、事業開発や事業拡大につなげたり、企業の経営課題を解決したりするために、クラブを活用いただくものとの考え方をベースに説明を続け、現在ではパートナー企業にもその理念が浸透していることです。パートナー企業とクラブとはスポーツを活用し、シーズンイン・シーズンオフを問わず、通年での取り組みを通じて、共に企業価値を高めることを目指しています。これにより、社員のエンゲージメントや社会価値も高まり、結果として株価の向上につながるという視点で取り組みを進めています。現在、パートナー企業数は就任前に比べて約2倍に増えていることであり、こうしたパートナー連携に対する考え方や取り組みが着実に実を結んでいることの証左であると考えられます。これらの取り組みの結果、スポンサー収入は2022年シーズンの336百万円から2023年シーズンに583百万円、B2降格後の2024年シーズンも594百万円と大きく拡大し、Bプレミア参入基準の売上高を達成するための大きな原動力となりました。

パートナーシップの在り方と取り組みの結果



目先から中長期的視点への転換と数字へのコミット

木戸社長が就任時に感じた課題の一つは、クラブのスタッフが目先の業務に追われていて、中長期的な視点を持てていなかったという点です。そのため、まず全てのスタッフと面談を繰り返し、クラブが向かう道筋やリーグ・クラブが持つ将来性を示すところから始めました。その点、「Bプレミアへの参入」という目標は非常に明確かつ分かりやすいものであり、参入によって将来への明るい道筋が拓けるというストーリーが、クラブが一丸となって進むための助けになったそうです。そのようなワクワクするような未来を示すことが、クラブの理念である「楽しい！」をつくる。」の実現に向けた取り組みとも深く連動しているように思われます。

また、木戸社長へのインタビューで印象に残ったのは「数字に対するコミット」の強さです。それを象徴する事実の一つとして、B1からB2へ降格したシーズンは通常、収益面でマイナスとなることが想定されますが、逆に信州は売上高を前年の1,262百万円から1,432百万円(+170百万円)へと引き上げることに成功したことが挙げられます。木戸社長によれば、Bプレミア開始前の基準緩和措置などはあるものの、それに甘えて一度目標を下げることで癖がつくことを懸念し、B1在籍時と

環境が変わっても、目標ややることは変えずに取り組んだということです。そのために行つたのは、業務を一つ一つ細分化し、担当を決め、それぞれに目標を設定するという地道な取り組みです。このような手法は、他の業界ではごく当たり前のことであると言いますが、この当たり前のことを丁寧に実施することが、目標を達成するための重要な要素になっていると考えられます。

自治体との良好なリレーション

信州の大きな特色の一つとして、自治体との密接な関係性が挙げられます。長野は1998年に冬季の国際的なスポーツの祭典が開催された地であり、当該祭典で使用された施設のレガシー活用が重要なテーマとなっています。その活用先としてプロスポーツクラブが重要な位置付けを担っています。こうした背景が現在の良好な関係性の一因となっているようです。そのような背景のもと、2023年6月に信州は新たに長野市からの出資を受け、現在、長野市が信州の第2位の大株主となっています。自治体からの出資を受けてクラブ運営を行っているのはBリーグでも珍しい事例です。また、資本だけでなく、長野市からのクラブ経営への参画を受け入れ、現場レベルでも市のスポーツ部との間で課題を共有し、共同事業に関する協議の場が定期的に設けられている

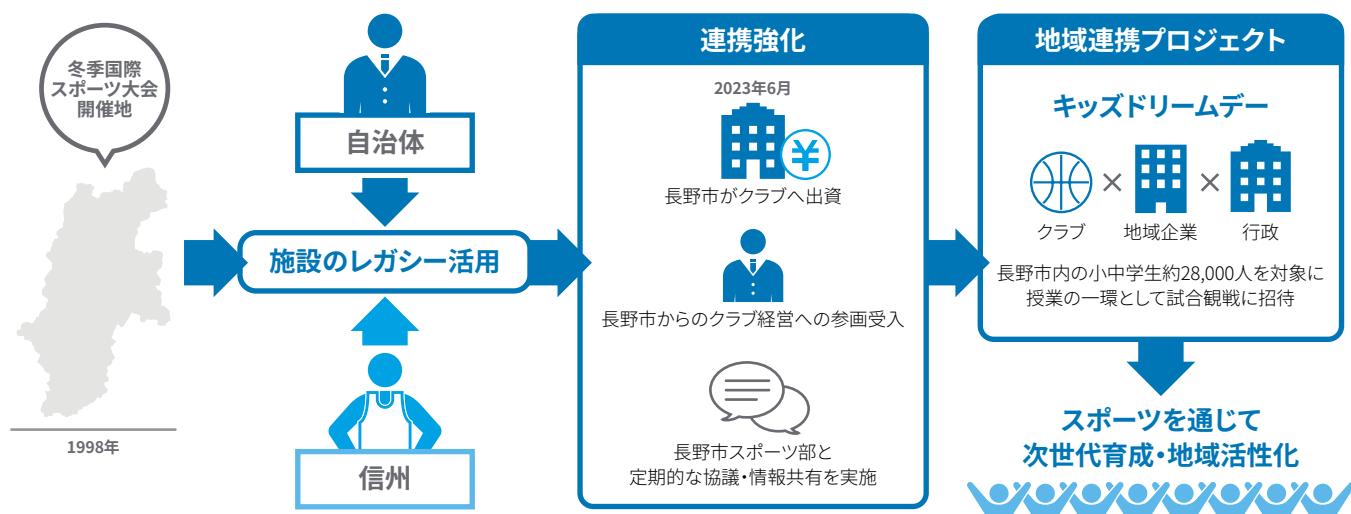
そうです。

このような連携の中、「キッズドリームデー」と称した取り組みが行われています。長野市内の小中学生約28,000人を対象に、授業の一環として試合観戦に招待する共同事業です。2023年シーズンにBリーグで初めて実現し、約5,000人の小中学生が平日昼にホームアリーナの「ホワイトリング」に集結しました。さらに2024年シーズンも2回実施しており(計3回)、プロスポーツを生で観戦する機会を通じて、子どもたちの成長に貢献するという、クラブが地域の中で果たす役割もますます重要なことがうかがえます。

ホームアリーナとして使用している「ホワイトリング」も1998年の祭典のために建設された伝統ある施設ですが、長野市と連携しながら、Bプレミアのアリーナ基準を充たすように改修が行われ、現在もラウンジやVIPルームの整備など、さらなる高機能化が進められています。

クラブ一丸となり目標に強くコミットし、自治体との良好な関係性のもと、見事「Bプレミア参入」という高い目標を実現した信州ですが、今後も地域に根付くプロスポーツクラブとしての成功事例を発信し続けてくれることを期待したいと思います。

自治体との密接な関係性



COLUMN②

Jリーグとの比較 ～急成長中のBリーグの現在地と今後の可能性

2016年に開幕したBリーグは、節目となる10年目の2025年シーズンの決算が発表されました。初年度はクラブの売上高合計が166億円でしたが、2025年度には約525億円にまで達しており、目覚ましい成長を遂げています。さらに、2026-27年シーズンから始まる「Bプレミア」の影響もあり、今後のさらなる成長が期待されています。BMCでは過去に先行してプロリーグとなったJリーグとの比較を通じてのBリーグの実力を分析していますが、今回はその後の成長ペースと今後の可能性を考察することを目的に、各リーグの比較として3つのKPIに焦点を当て、前回分析時(2018年シーズン)以降の変化を時系列で分析しました。

KPI① 売上高： 緩やかな成長のJリーグ vs 成長が著しい Bリーグ

まず、2024年シーズンのクラブあたり平均売上高を見ると、Jリーグは約40億円(J1:約60億円／J2:約19億円)、Bリーグは約15億円(B1:約22億円／B2:約9億円)で、売上高の絶対値ではJリーグがBリーグの約2倍となっています。

一方で、成長率に注目して2018年から2024年までの売上高の推移を比較してみると、クラブあたりの平均売上高の成長率はJリーグが約4%(J1:3%／J2:4%)、Bリーグは約17%(B1:15%／B2:20%)となりました。売上高の成長率ではBリーグがJリーグの約4倍と、非常に高い伸びを示しています。

この結果から、Jリーグは「成熟市場での安定成長」、Bリーグは「新興市場での急成長」という異なるフェーズであることが分かります。今後は、Bリーグが現在の成長をどこまで持続できるか、またJリーグがどのように新た

な成長エンジンを見出すかが、それぞれのリーグにとっての大きな鍵となると考えられます。

KPI② 入場者数： コロナ以前の集客を取り戻したJリーグ vs コロナ禍前を上回る集客を実現する Bリーグ

次に、売上高にも影響を与える入場者数に目を移してみると、2024年シーズンのクラブあたりの平均入場者数は、Jリーグが13,784人(J1:19,940人／J2:7,628人)、Bリーグが3,813人(B1:4,910人／B2:2,726人)で、JリーグはBリーグの約3~4倍の集客力を持っています。ただし、これはスタジアム・アリーナの収容人数とも大きく関係しているため、会場をどれだけ満員に近い状況にできているかという観点での集客率(スタジアム・アリーナのキャパシティに対する来場者数の割合)についても分析しました。その結果、Bリーグは約60%、Jリーグは約50%と、Bリーグの方が高い集客率となっています。

さらに、クラブあたりの平均入場者数の成長率を見てみると、Jリーグは約1%(J1:-1%／J2:1%)で、2018年シーズンとほぼ横ばいです。一方、Bリーグは約8%(B1:8%／B2:9%)と、成長率ではBリーグがJリーグの約8倍という高い伸びを示しています。

この結果から、入場者数においてはJリーグが依然として圧倒的な規模を誇りますが、Bリーグは入場者数の高い成長率に加えアリーナの規模に対して高い集客率を実現しており、「アリーナを満員にする力」が際立っていることが分かります。

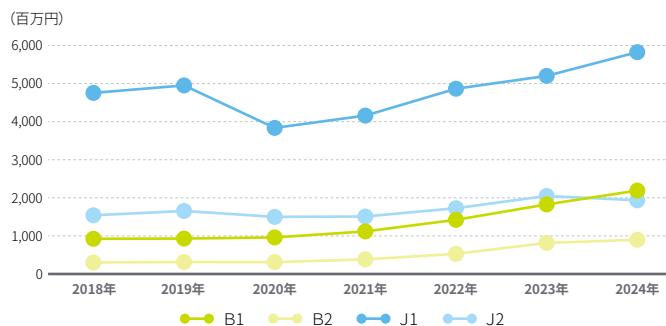
KPI③ 客単価： B1がJ1を上回る転換点

さらに、売上高に大きな影響を与えるチケット単価についても分析します。2024年シーズンのチケット単価は、Jリーグが1人あたり3,406円(J1:4,084円／J2:2,728円)、Bリーグが3,223円(B1:4,299円／B2:2,146円)となっています。全体で見るとJリーグの方がチ

图表1-1 BリーグとJリーグのKPI

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	年平均成長率 (2018-2024)
B1	売上(百万円)	924	930	960	1,118	1,422	1,826	2,190
	集客率	57%	58%	28%	34%	54%	68%	3%
	平均入場者数(人)	3,096	3,260	1,580	2,028	3,502	4,676	4,910
B2	客単価(円/人)	2,568	3,330	3,861	3,904	3,095	3,479	4,299
	売上(百万円)	302	314	311	384	529	815	899
	集客率	36%	35%	17%	19%	29%	42%	50%
J1	平均入場者数(人)	1,590	1,406	740	797	1,402	2,321	2,726
	客単価(円/人)	1,532	1,868	2,374	2,872	2,267	2,134	2,146
	売上(百万円)	4,755	4,951	3,836	4,159	4,864	5,201	5,824
J2	集客率	63%	59%	19%	22%	42%	52%	61%
	平均入場者数(人)	19,061	18,759	5,878	6,292	13,318	17,289	19,940
	客単価(円/人)	3,687	3,457	5,898	5,154	4,011	4,022	4,084
B平均	売上(百万円)	1,541	1,655	1,500	1,509	1,728	2,048	1,935
	集客率	34%	39%	14%	20%	25%	35%	41%
	平均入場者数(人)	7,067	7,137	2,751	3,910	5,031	6,952	7,628
J平均	客単価(円/人)	1,855	1,855	3,474	2,950	2,581	2,539	2,728
	売上(百万円)	613	622	635	751	976	1,321	1,544
	集客率	46%	47%	22%	26%	42%	55%	59%
	平均入場者数(人)	2,343	2,333	1,160	1,413	2,452	3,498	3,818
	客単価(円/人)	2,050	2,599	3,117	3,388	2,681	2,807	3,223
	売上(百万円)	3,148	3,303	2,668	2,834	3,296	3,624	3,879
	集客率	48%	49%	17%	21%	33%	44%	51%
	平均入場者数(人)	13,064	12,948	4,314	5,101	9,174	12,120	13,784
	客単価(円/人)	2,771	2,656	4,686	4,052	3,296	3,280	3,406

図表1-2 BリーグとJリーグの売上高の推移



ケット単価は高いですが、2024年シーズンは初めてB1のチケット単価がJ1を上回りました。

これは、Bリーグの観戦体験やブランド価値が急速に高まっている証拠であると考えられます。ファンがより高い金額を払っても観戦したいと感じる魅力や付加価値を提供できている結果ともいえます。

また、成長率に注目すると、Jリーグのチケット単価成長率は約4% (J1: 2% / J2: 7%) であるのに対し、Bリーグは約8% (B1: 9% / B2: 6%) と、Bリーグの方が約2倍の成長率を記録しています。

Bリーグの成長を牽引した要素

これまでのKPI分析からも分かるように、Bリーグはここ数年急激な成長を続けています。この成長は、リーグや各クラブが積み重ねてきた様々な施策や努力の成果ですが、特に大きな影響を与えたと考えられる要素を3つ挙げたいと思います。

牽引要素1:デジタルの活用

従来の日本のプロスポーツが「強くなってから稼ぐ」ことを重視してきたのに対し、Bリーグは「まず稼ぎ、そして強くなる」という独自のアプローチを採用してきました。そのため、まず収益を上げることを目標に、若年層(特に女

図表1-3 BリーグとJリーグの客単価の推移



性)をターゲットにした「スマホ・ファースト戦略」を実施し、ファンがスマートフォンで情報収集からチケット購入、観戦後の情報発信まで一貫して行える仕組みを整えました。その成果もあり、B1全クラブのSNS総フォロワー数は約500万人に達しており、デジタル活用がBリーグの成長を強く後押ししたといえます。

牽引要素2:Bプレミアに向けた新設アリーナ

2026年シーズンから始まるBプレミアに向けて、国内では新しいアリーナが次々に建設されています。これにより、キャパシティの増加だけでなく、エンターテインメント性の高い観戦体験が実現し、入場者数や集客率の大幅な向上、ひいては収益増加につながるクラブも生まれています。特に2024年シーズンにオープンした「LaLa arena TOKYO-BAY」を本拠地とする千葉Jは、売上高が5,172百万円(+69.1%)、平均入場者数9,847人(+112.5%)、集客率100.7%(+28.6%)と大きな成長を遂げています。2025年シーズンはA東京なども新アリーナを開業しており、同様の効果が期待できる状況です。

牽引要素3:地域密着型のクラブ運営

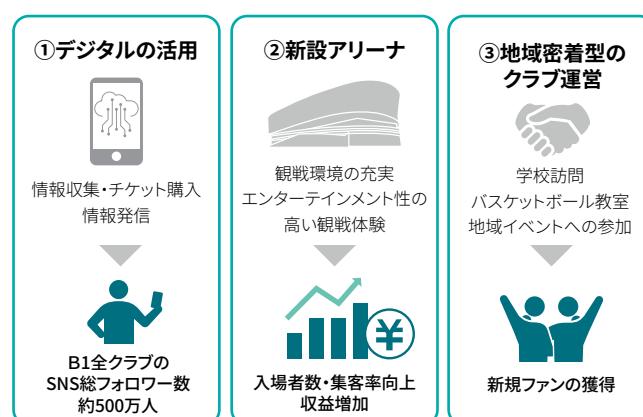
各クラブが地域に根ざした活動を積極的に展開していることも成長要因として挙げられます。クラブは地元企業や自治体と連携し、学校訪問やバスケットボール教室、地域イベント

への参加など、地域社会とのつながりを深めています。これにより、地元住民のクラブへの愛着が高まり、観戦や応援に足を運ぶ人が増加しています。また、地域の特性に合わせたマーケティングやファンサービスも行われており、クラブごとに独自の魅力を発信できている点もBリーグの成長を支える重要な要素となっています(これは過去、Jクラブが経験してきた成長曲線に類似するものといえます)。

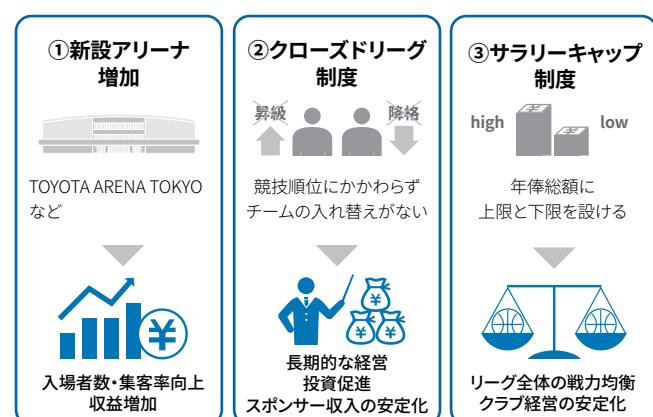
今後のBリーグの可能性

2026年シーズンから始まるBプレミアなどの新たなリーグの枠組みによって、Bリーグはさらに大きく変わろうとしています。新設アリーナの増加や、クローズドリーグ制度(競技順位のみによる入れ替えがないリーグ制度)の導入、サラリーキャップ制度の導入など、リーグ全体の仕組みが大きく変わることで、これまで以上の飛躍的な成長が期待されます。プロ野球やJリーグに並ぶスポーツコンテンツとして、Bリーグが飛躍するチャンスといえるでしょう。新リーグ開始以降、Bリーグや各クラブがどのような動きを見せるのか、引き続き注目していきたいと思います。

図表2 Bリーグの成長を牽引する3つの要素



図表3 今後のBリーグの可能性



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8弾となる2025年版（2024-25年シーズン版）をお届けします。

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

そのため、BMCとJMCの分析の基本スタンスは統一していて、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と考えています。

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

2025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一同
dtfasbg@tohmatsu.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>



Bリーグマネジメント
カップ 2018

Jリーグマネジメントカップ

<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リーグのサポーティングカンパニーです。

©J.LEAGUE

Deloitte.

デロイト トーマツ

お問い合わせ

合同会社デロイト トーマツ

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/bmc

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited("Deloitte Global")、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。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したは拘束させることはできません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作業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業および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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(オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアランブルー、マニラ、メキシコシティ、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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"をバーバス(存在理由)として標榜するデロイトの約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedデロイト トーマツ リミテッド ("Deloitte Global"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Deloitte GlobalDTTL、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する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も責任を負いません。Deloitte GlobalDTTL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

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.