

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## Bリーグ マネジメントカップ 2024

デロイトトーマツグループ  
スポーツビジネスグループ  
2025.2

## Contents

はじめに	03
<b>Introduction</b>	
日本スポーツ界発展への期待を込めて	04
<b>Overview</b>	
Bリーグ マネジメントカップ (BMC) 2024 4つの視点	06
アリーナキャパシティの設定	08
<b>ディビジョン間比較分析</b>	
1stクォーター：マーケティング	10
2ndクォーター：経営効率	11
3rdクォーター：経営戦略	12
4thクォーター：財務状況	13
<b>B1 Ranking</b>	14
<b>B1分析</b>	
1stクォーター：マーケティング	16
2ndクォーター：経営効率	18
3rdクォーター：経営戦略	20
4thクォーター：財務状況	22
<b>B1優勝クラブ分析</b>	
琉球ゴールデンキングス	24
<b>COLUMN①</b>	
データ分析から考えるSNSアカウント運用の 効果的なメディア利用戦略	26
<b>B2 Ranking</b>	28
<b>B2分析</b>	
1stクォーター：マーケティング	30
2ndクォーター：経営効率	32
3rdクォーター：経営戦略	34
4thクォーター：財務状況	36
<b>B2優勝クラブ分析</b>	
滋賀レイクズ	38
<b>COLUMN②</b>	
リーグ構造改革後のBリーグビジネスへの参入の在り方	40
<b>編集後記</b>	42
<b>スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介</b>	43

## Databook



分析の基礎となったデータブックにつきましては、  
デロイトトーマツのスポーツビジネスグループWebサイトにて  
公開しています。(無料ダウンロード可能です)

URL : [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

発行：

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

スポーツビジネスグループ (SBG)

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

TEL : 03-6213-1180

E-Mail : [dtfasbg@tohatsu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohatsu.co.jp)

URL : [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

監修者 : 前田 善宏

執筆責任者：里崎 慎、小谷 哲也

執筆担当者：赤坂 直樹、鈴木 伸貴、土倉 幸司、佐藤 雄司、川村 知樹、  
堀川 峻洋、柳井 丈司、梅林 京助、金森 拓、川口 維文、  
長谷川 弘一、李 一含、佐藤 圭太郎、松田 伊織、  
芦谷 汰貴、金田 将寛、郷治 太乙、小場 大嘉

作成協力 : 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  
**前田 善宏**

2023-24年シーズンのB1は、広島が初優勝を果たし、Bリーグの競技力の底上げが着実になされていることを示すシーズンとなりました。また、シーズン終了後の2024年末にはBプレミアの開幕シーズン参入クラブが発表され、クラブの経営力も強化されていることを裏付けるように、当初の予想を大きく上回る26のクラブが参入基準を満たし、日本のバスケットボール界が新たなステージに進んでいく期待感が大いに高まっています。

さらに、全国各地で新アリーナの建設や開業が相次いでおり、Bリーグは地域・都市開発において様々な付加価値を生み出すコンテンツに成長しつつあります。

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、2017-18年シーズンより、BリーグのB1とB2全クラブを対象とした「Bリーグ マネジメントカップ」を発行しています。

「Bリーグ マネジメントカップ」では、Bリーグや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市場の拡大に寄与すべく、グループ全体で活動を続けています。

我々の活動が、スポーツビジネス市場に新たな視点を差し込み、さらなるビジネスの活性化につながることを信じています。

# Introduction

## 日本スポーツ界発展への期待を込めて

### 進境著しいBリーグ

2023年7月に発表された「B.革新」。2026年シーズンから始まるBプレミアへの参入基準として設定された3要件、①平均入場者数4,000人以上、②売上高12億円以上(3次審査では、1期売上12億円以上+平均入場者数3,000人以上、または1期売上9億円以上+平均入場者数4,000人以上)、③新設アリーナ基準の充足など、当時は多くのクラブにとって相当高いハードルになると思われました。しかしながら、蓋を開けてみると4次審査までに多くのクラブが通過し、初年度は26クラブによる新たな戦いが繰り広げられることになりました。

データを見る限り、B1の平均入場者数が4,000人を上回ったのは2023年シーズンが初めてでした。また、売上高12億円以上を達成していたクラブは、コロナ禍直前の2019年シーズン時点ではわずか5クラブという状況でした。それが2023年シーズンは24クラブと大幅に拡大し、さらにBプレミアのアリーナ基準を満たすエンターテインメント性やホスピタリティに優れた、収容人数5,000人以上の新設アリーナの整備も全国各地で進められています。

このような状況を見ると、リーグが強力なリーダーシップを発揮し、明確な指針や高い目標を掲げることの重要性を改めて感じます。

ここで、「平均入場者数」と「売上高」という2つの指標について、2016年のBリーグ開幕からの成長を、同じ国内プロスポーツであるJリーグと比較しながら振り返りたいと思います。

図表1の通り、B1の平均入場者数はBリーグが開幕した2016年シーズンの2,794人から

2023年シーズンは4,676人へと増加し、年平均成長率+7.6%と順調な成長を遂げています。一方、JリーグのJ1平均入場者数は、2023年シーズンになってようやくコロナ禍前に近い水準まで回復しつつある段階(2016年からの年平均成長率は▲0.6%)であることと比較すると、その成長の大きさが見て取れます。特に、2022年シーズン以降の2期間は、それぞれ1,000人を超える増加となり、コロナ禍前の水準までの回復どころか、コロナ禍の試練を乗り越え一段高い経営のステージへと駆け上がっていることが感じられます。

一方、B1の平均売上高は、2016年シーズンの642百万円から2023年シーズンは1,826百万円となり、年平均の成長率は+16.1%とさらに高い成長を示しています。J1の平均売上高も年平均成長率+5.2%と高い水準ですが、B1はそれを大幅に上回る成長を遂げています。売上高全体では、J1との差は依然として約2.8倍にのぼりますが、クラブ別に見るとA東京と琉球、千葉Jの3クラブが2023年シーズンに売上高30億円を突破するなど、いよいよJ1の水準にも引けを取らないクラブが誕生している状況です。

このように、Jリーグと比較しても、進境著しいBリーグの現在地をうかがい知ることができます。

### 地域密着と新たなソリューションの融合

Bリーグのさらなる攻めの一手として、2024年6月に中期経営計画が発表されました。同計画では、『B.LEAGUE 2050 VISION「感動立国」』の実現に向けた戦略として、「顧客体験の高度化と多様化」「育成システムの拡張・国際化」などの5つの戦略が掲げられています。

また、2028年までの達成目標数値として、事業規模800億円(2023年シーズン現在、B3含め630億円)、Bプレミアの平均入場者数6,000人といった、さらに高い目標が設定されています。2016年の開幕以来、目覚ましい成長を遂げてきたBリーグですが、この目標を達成するには、さらなる非連続的な成長が求められるでしょう。

目標達成に向けた鍵の1つになると考えられるのは、各クラブがこれまでホームタウンで愚直に取り組んできた活動に、新たなソリューションを組み合わせていくチャレンジです。近年、Bクラブの経営には全国規模の有力企業が相次いで参入しています。こうした有力企業の参入はBリーグにとって非常に前向きな動きであるといえます。これまで各クラブが地域密着型の取り組みを通じて築いてきた地域との関係やファン・ブースターとの関係性などの基盤に、企業がスポーツビジネス以外の事業展開で培ったソリューションを掛け合わせることで、これまでに無かった新たな価値を生み、非連続的な成長を実現できる可能性が高まります。さらに、人口減少が進む国内市場だけでなく、海外市場にも目を向け、海外資本とのコラボレーションを進めていくことも重要になると考えられます。

「ココロ、たぎる。」というパーパスのもと、Bリーグはこれまでファン・ブースターをはじめとするステークホルダーを熱狂と感動の渦に巻き込み、非日常の空間に誘う取り組みを実践してきました。2026年シーズンからのBプレミア開幕、そして中期経営計画の実現に向け、今後どのような「ココロ、たぎる。」展開を見せてくれるのか、引き続き大いに期待したいと思います。

図表1 Bリーグ (B1) とJリーグ (J1) の売上高・入場者数の推移比較





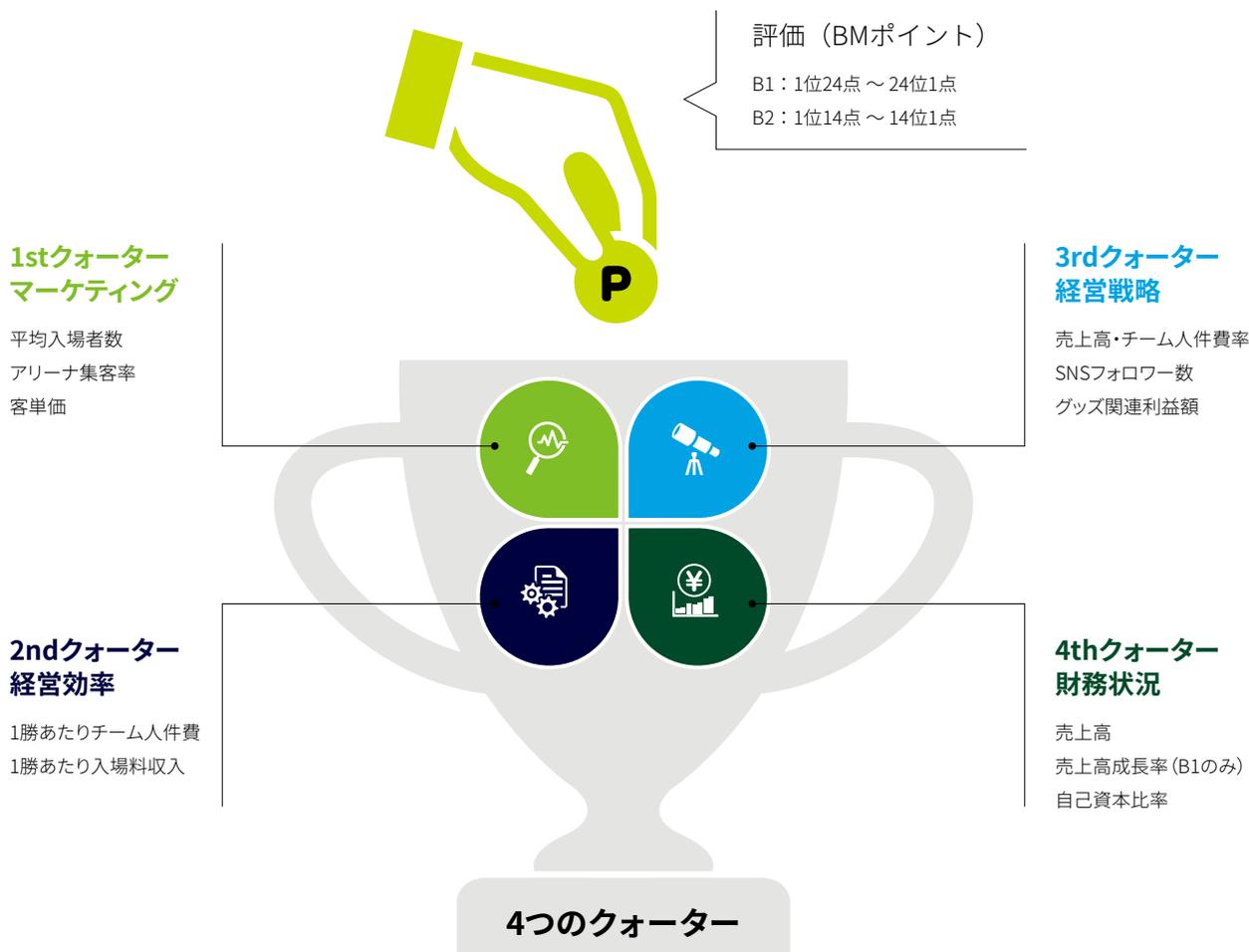
## Overview

# Bリーグ マネジメントカップ (BMC) 2024 4つの視点

BMC2024においては、Bリーグから公表されている各クラブの財務情報を中心に、ビジネスマネジメント (BM) において最も重要なテーマである

●マーケティング ●経営効率 ●経営戦略 ●財務状況

という4つの視点からBMレベルを総合評価します。



上記の4つの視点を、実際のリーグになぞらえて「クォーター」と呼ぶことにしました。また、評価対象はB1のみならず、B2も含めた38のクラブです。

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

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つのクォーターの累計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クォーターの順位が上のクラブを上位とし、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、「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のビジネスでは基本的な視点の一つですが、各クラブにおける取り組みはまだ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。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

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ことを期待しています。

最後になりますが、BMC2024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。



### 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(B1のみ)
- 自己資本比率

## Overview

# アリーナキャパシティの設定

私たちデロイトトーマツのスポーツビジネスグループでは、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。ここで重要になるのが「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せん。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るが、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。

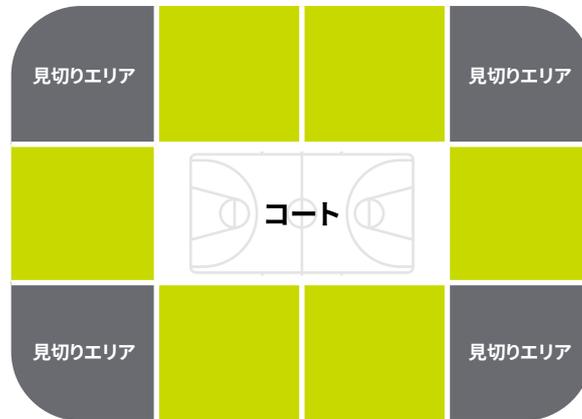
### 「満員のアリーナ」の重要性

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だけでなく、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。

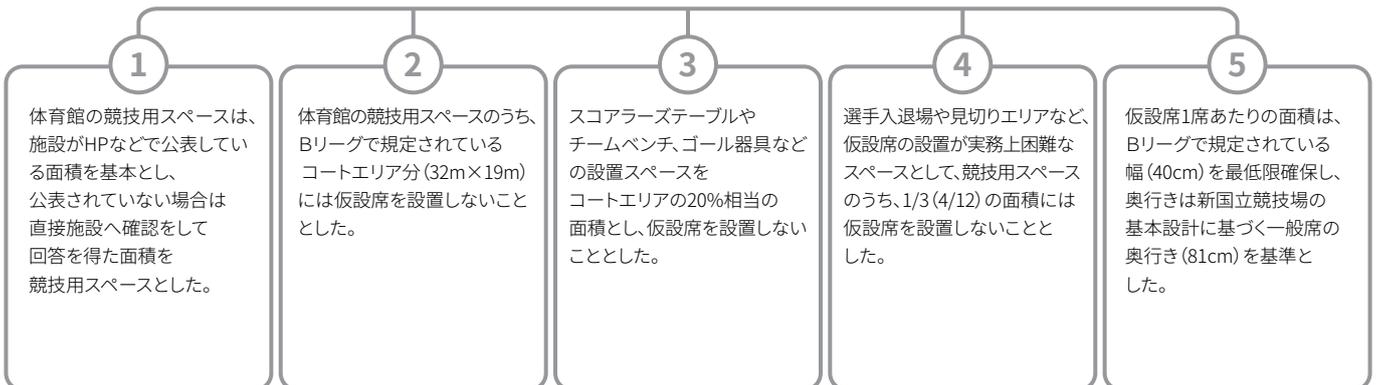
既にプロ野球では一般化しつつありますが、クラブとアリーナの一体経営という取り組みがBリーグでも普及していくと考えられます。

### 見切り席率設定イメージ



座席設置可能区域(10区域)のうち、見切り部分を4区域設定

#### 仮設席設置可能数計算の前提条件





## ディビジョン間比較分析

# 1stクォーター：マーケティング

「満員のアリーナ」を創り出すことは、非日常的な雰囲気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4,676人(+33.5%)、B2が2,321人(+65.5%)となり、概ねB1はB2の約2倍の水準となっています。B1で平均5,000人以上の入場者数を記録したのは、群馬・A東京・名古屋D・広島・佐賀・琉球の6クラブ、B2で平均3,000人以上の入場者数を記録したのは、A千葉・滋賀・神戸の3クラブでした。

入場者数が大幅に増加した要因として、コロナ禍をきっかけに促進された各クラブによるSNSマーケティングやファンサービスといった観客増加に向けた取り組みに加えて、ワールドカップなどでの日本代表の好成績も一因として考えられます。ワールドカップでは強豪国相手に勝利を収め、46年ぶりに自力で世界的スポーツの祭典への出場を果たしました。この熱戦の様子が連日テレビ中継され、関連ニュースでも取り上げられたことで競技の注目度が向上し、競技人口や観戦人口の拡大に寄与しました。その後押しもあり、入場者数の増加につながったと考察されます。

### アリーナ集客率

ディビジョン平均はB1が68.3%(+14.6P)、B2が41.9%(+12.5P)となり、両ディビジョンともに過去最高を記録しました。2019年シーズンの集客率はB1が58.1%、B2が35.4%であったため、2023年シーズンは両ディビジョンがコロナ禍の影響から完全に脱却し、次なるステージへと進んだシーズンであったといえます。

一方で、B1の増加幅が大きかったため、両ディビジョンの差は拡大傾向にあります。

Bリーグは現在、リーグ構造の再編が進められている過渡期にあります。B1クラブの多くは、2026年からのBプレミア参入を目指しBM面の強化を急ピッチで進めており、両ディビジョン間の格差が拡大しやすい状況にあると考えられます。Bリーグ全体の競争力向上の観点では、B2クラブの底上げも課題ですが、地域密着型のマーケティングやユース育成の強化など、Bプレミア参入を目指すクラブとは異なる、多角的なアプローチが求められると考えられます。

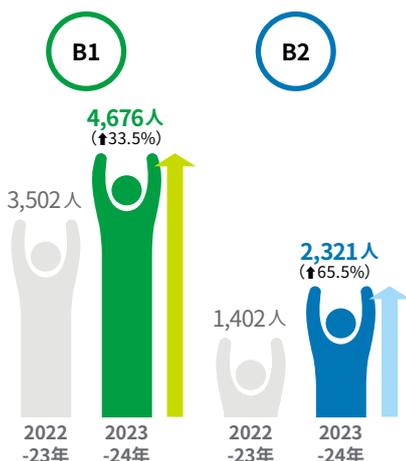
### 客単価

B1平均が3,479円(+12.4%)、B2平均が2,134円(▲5.9%)でした。B1ではチケット単価・物販単価ともに上昇した一方、B2では物販単価は上昇したもののチケット単価は減少しました。

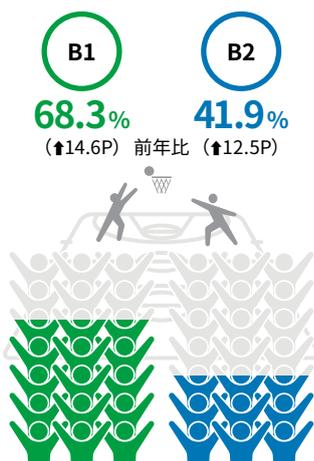
また、B1とB2の差は約1.4倍から約1.6倍へと拡大しています。B1クラブでは無料招待券の配布機会の減少やダイナミックプライシングによるチケット単価の上昇が影響し、高単価化が進みました。一方B2では、無料招待券による影響が大きかったこと、ダイナミックプライシングによるチケット価格の上昇が限定的であったことが背景にあると推察されます。

Bプレミア参入には観客動員数が条件として設定されており、近年、各B1クラブは条件達成のためにファン獲得施策に注力した結果が徐々に表れ始めたと考えられます。既に毎試合満員に近い集客力を誇り、客単価の上昇が入場料収入の上昇余地となっているクラブもあります。そうしたクラブでは、規模の大きな新アリーナの整備によってさらなる売上拡大が期待されます。

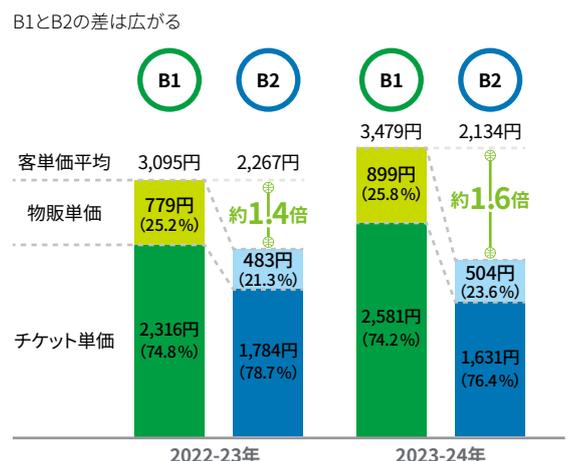
### 平均入場者数



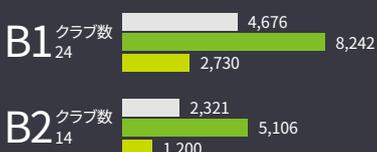
### アリーナ集客率



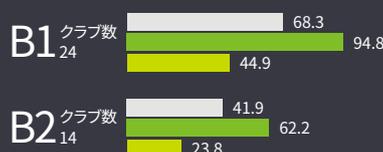
### 客単価



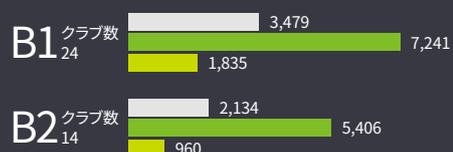
### 平均入場者数(人)



### 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を大幅に上回っていて、現時点でのディビジョン間格差の大きさが読み取れる結果となっています。

### 1勝あたりチーム人件費

このKPIは上位ディビジョンほど値が高くなる傾向があります。ディビジョン平均を見ると、B1が28.1百万円、B2が10.6百万円となっており、理論上、B1はB2の2.5倍以上の人件費を投じなければ勝つこと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1,293百万円、B2は530百万円となりました。

### 1勝あたり入場料収入

2023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14.7百万円(+66.8%)、B2が4.1百万円(+61.7%)となりました。B1とB2の差は約3.6倍で、昨シーズンからわずかに拡大する結果となりました。

本KPIは各クラブの入場料収入と勝利数に相関していますが、平均勝利数は昨シーズンから変わっていないため、今シーズンの本KPIの上昇は入場料収入の増加によるものといえます。平均入場料収入は、B1が+119.3百万円(+44.1%)、B2が+35.7百万円(+49.2%)と、両ディビジョンともに昨シーズンに引き続

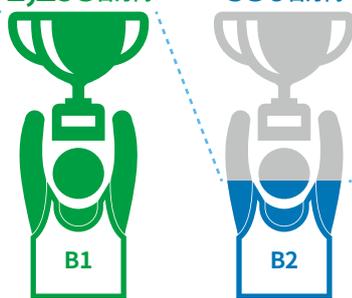
き大幅な増加を記録しました。そのため、本KPIも引き上げられる結果となりました。

入場料収入、ひいては本KPIのさらなる成長を見込むうえでは、入場者数の純増だけでなく、観戦体験の向上による客単価の増加が鍵となります。Bリーグの人気の高まるなか、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

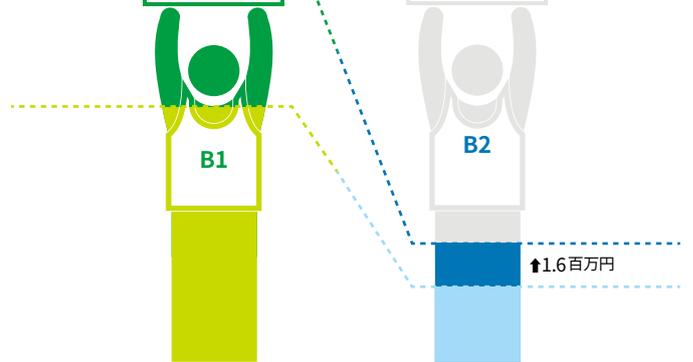
優勝するために必要なチーム人件費の理論値

ディビジョン	地区優勝クラブ平均勝利数 (レギュラーシーズンのみ)	1勝あたり人件費 ディビジョン平均 (百万円)	優勝に必要な人件費理論値
B1	$\frac{51+46+41}{3} = 46$	28.1	1,293百万円
B2	$\frac{56+44}{2} = 50$	10.6	530百万円

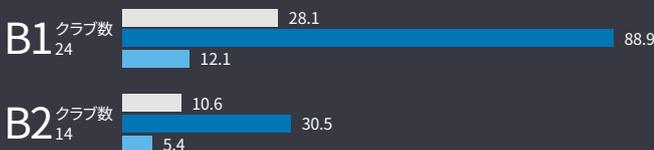


### 1勝あたり入場料収入

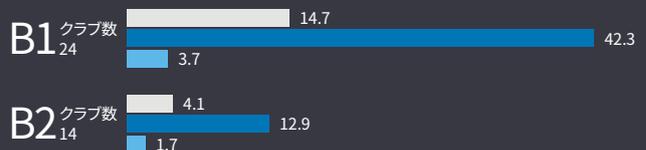
ディビジョン	1勝あたり入場料収入	前年からの増加率	前年からの増加額
B1	14.7百万円/1勝	↑66.8%	↑5.9百万円
B2	4.1百万円/1勝	↑61.7%	↑1.6百万円



### 1勝あたりチーム人件費(百万円)



### 1勝あたり入場料収入(百万円)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小



# 3rdクォーター：経営戦略

「売上高・チーム人件費率」は、どれだけクラブリソースを選手・チームに投下したかを表します。また、「SNSフォロワー数」は、来場者以外のファン・ブースターともつながりを持つための有効な手段であると同時に、クラブ・選手にとっての貴重な財産ともいえます。そして「グッズ関連利益額」は、クラブへの愛着を促進するツールに投資した結果を表すものといえます。

## 売上高・チーム人件費率

チーム人件費はクラブの財務数値の中でも最大の費用項目であり、通常、各クラブの期初の売上予算に基づいて設定されることが多いと考えられます。その投資方針はBM面とFM面の両方の成果に直結するため、売上高・チーム人件費率は各KPIの中でも特に経営手腕の間われる指標といえます。

2023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。売上高の増加に対してチーム人件費の増加を抑えられたため、売上高・チーム人件費率はB1で▲4.8P、B2で▲13.3Pとなり、クラブの財務状況は良好に推移しています。両ディビジョンで人件費の適正化や新たな収益源の開拓など、「B.革新」の推進により着実に経営基盤が整備されていることがうかがえます。

## SNSフォロワー数

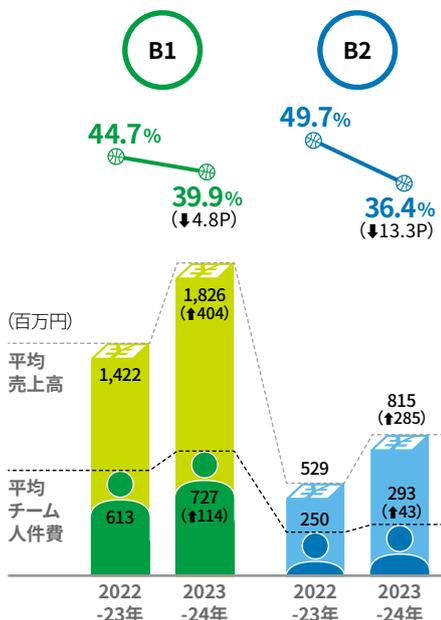
2023年シーズンは、B1が+17.1%、B2が+36.0%となり、堅調な増加傾向が続いています。特にB2の増加率が大きく、ディビジョン間の差は縮小しました。ワールドカップの影響もあり、各SNS媒体ともにフォロワー数が増加傾向にあります。

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戦略を展開していて、オールスター選手の選出やオールスターMVPの投票企画もXやLINEを通じてファンが参加できる仕組みを採用しています。また、Bリーグや各クラブは、バスケットボールに関連のないテーマにもハッシュタグを付けることで認知度の向上を図り、スポーツ界におけるSNSマーケティングの成功事例となっています。

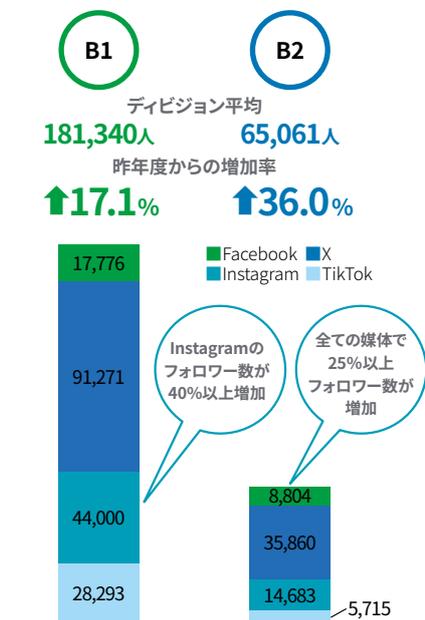
## グッズ関連利益額

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大幅に増加しました。ワールドカップでの日本代表の活躍を受け、大会以降、代表選手を中心にテレビ番組に出演するなど、メディアへの露出が増えたことも一因と考えられます。クラブ収益に占めるグッズ関連利益額の割合はそれほど大きくないものの、グッズはクラブとファン・ブースターをつなぐ連結ピンとしての役割も担っているため、グッズをどのようにクラブ経営に活用するかは、BM施策においても重要な意味を持ちます。

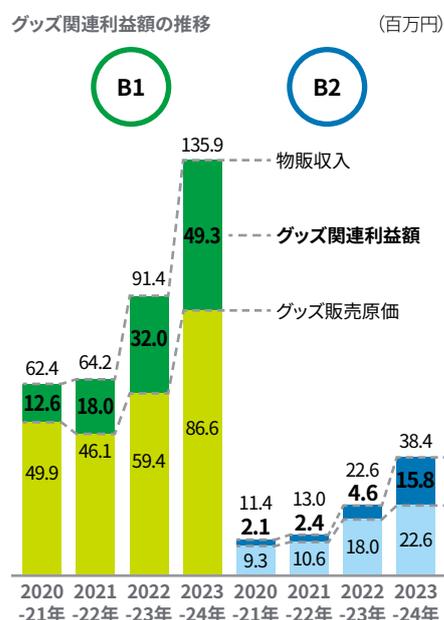
売上高・チーム人件費率



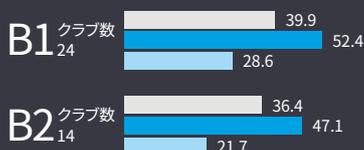
SNSフォロワー数



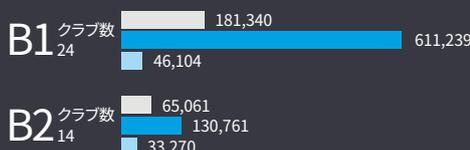
グッズ関連利益額



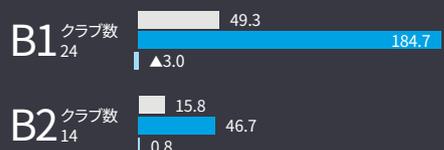
売上高・チーム人件費率 (%)



SNSフォロワー数 (人)



グッズ関連利益額 (百万円)



■クラブ平均 ■最大 ■最小



# 4thクォーター：財務状況

「売上高」や「自己資本比率」はクラブの財務的安定性を測る最も重要な指標の一つです。BリーグではJリーグに倣いクラブライセンス制度が設けられていて、財務基準は特に厳しい判断の対象となっているため、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

2023年シーズンの平均は、B1が1,826百万円(+404百万円)、B2が815百万円(+285百万円)と、それぞれ増収となり、昨シーズンに引き続き両ディビジョンで過去最高の売上高を記録しました。B1とB2の格差は、約2.6倍から約2.2倍に縮小しています。

B1では3クラブが初めて売上高30億円を突破しています。日本代表の活躍による人気の高まりに加え、各クラブが進めてきたBM施策や新アリーナ整備が結実しています。

売上高の内訳を見ると、入場料収入はB1で+119百万円(+44.1%)、B2で+36百万円(+49.2%)、スポンサー収入はB1で+159百万円(+20.2%)、B2で+181百万円(+51.6%)の増収となりました。売上高構成比では、スポンサー収入の占める割合が依然として高く、B1が51.7%、B2が65.1%となっています。

## 売上高成長率

2023年シーズンの平均は、B1が36.4%(+0.6P)、B2が51.5%(+22.9P)となり、両ディビジョンで過去最高を記録しました\*。特に、成長率が50%以上を記録したクラブは、B1で7クラブ、B2で4クラブあり、リーグ全体の成長に大きく貢献しました。

今後さらに成長を遂げるためには、FM・BM面における施策の強化に加え、各地域で加速する新アリーナ整備を含めた取り組みが重要で、自治体やスポンサー企業を中心としたステークホルダーとの連携が鍵を握るといえるでしょう。

一方で、B1ではマイナス成長となったクラブが2クラブ(前年比+1)、B2では1クラブ(前年比▲1)ありました。これらのクラブはいずれも入場料収入は増収でしたが、スポンサー収入の減収が影響しました。

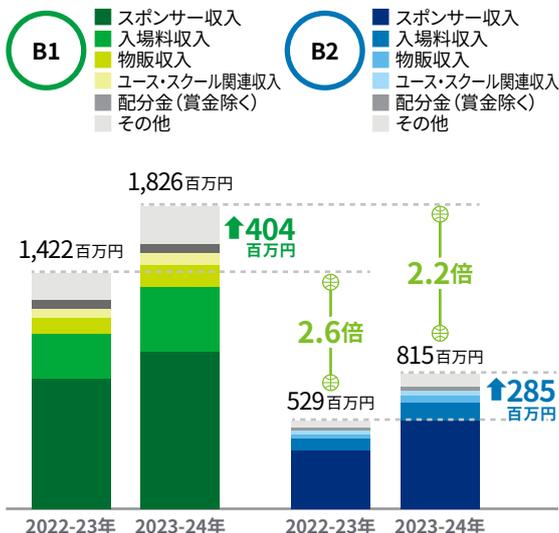
\*B3からの昇格クラブのうち財務情報が開示されていない岩手を除いた平均で算出

## 自己資本比率

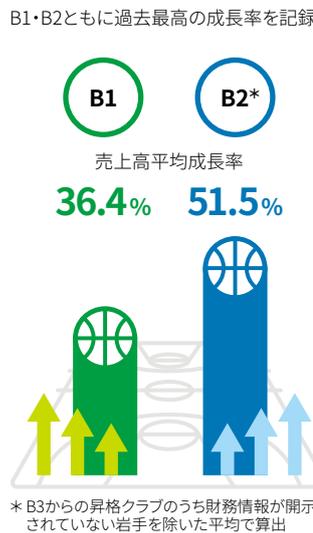
2023年シーズンの平均は、B1が前年比+3.9Pの30.4%で全体として増加し、債務超過に陥ったクラブもなく、前年同様の水準を維持しています。一方、B2は前年比+129.3Pの21.7%と大幅に改善し、債務超過のクラブも解消されました。全体として財務健全性の改善傾向が続いているといえます。

昨シーズンまで適用されていたB2クラブライセンス制度の債務超過に関する特例措置が解除され、全体の自己資本比率は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。

## 売上高

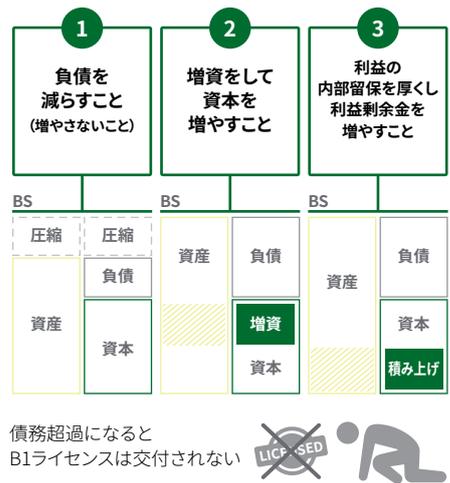


## 売上高成長率

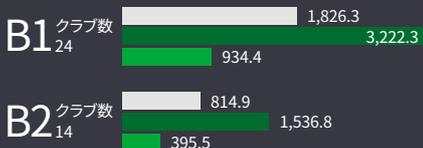


## 自己資本比率

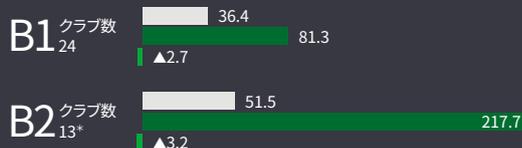
自己資本比率を向上させる3つの方法



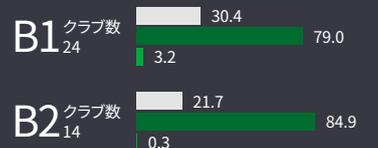
## 売上高(百万円)



## 売上高成長率(%)



## 自己資本比率(%)



■ クラブ平均 ■ 最大 ■ 最小

# B1 Ranking

## 琉球が2年ぶり3回目の優勝!!

B1部門では、琉球が2021年シーズン以来となる3回目の優勝を飾りました。琉球はマーケティング分野で1位、経営戦略分野と財務状況分野で2位になりました。特に、平均入場者数、アリーナ集客率、SNSフォロワー数、グッズ関連利益額など、ファン・ブースターに関連するKPIの高さが優勝に大きく貢献しました。

エンターテインメント性やホスピタリティに強みを持ち、何度も足を運びたいと思わせる沖縄アリーナの存在もあり、平均入場者数は遂に8,000人を超えました。アリーナ集客率も90%を上回り、まさに「満員のアリーナ」を体現しています。好調な集客を原動力に、入場料収入も他クラブの追従を許さない12億円を記録するなど、売上高全体でも30億円を突破し、JリーグのJ1水準にも迫る勢いです。

次なる挑戦である「沖縄を世界へ」というコンセプトのもと、グローバルにチャレンジする琉球に、今後もますます注目です。



©RYUKYU GOLDEN KINGS



## BM Point 2024

B1	順位	(参考) 2022年 シーズン 順位	BM Point 総計
 琉球ゴールデンキングス	1 ↑	2	209
千葉ジェッツふなばし	2 ↑	3	202
宇都宮ブレックス	3 ↑	4	197
横浜ビー・コルセアーズ	4 ↑	6	190
川崎ブレイドサンダース	5 ↓	1	172
群馬クレインサンダース	6 ↑	8	165
秋田ノーザンハビネッツ	7 ↓	5	146
仙台89ERS	8 ↑	13	143
アルバルク東京	9 ↑	14	141
名古屋ダイヤモンドドルフィンズ	10 ↓	9	140
サンロッカーズ渋谷	11 ↑	18	133
広島ドラゴンフライズ	12 ↓	10	129
島根スサノオマジック	13 ↓	7	128
大阪エヴェッサ	14 ↑	15	122
長崎ヴェルカ	15 —	5**	117
シーホース三河	16 ↑	20	115
佐賀バルナーズ	17 —	3**	115
レバンガ北海道	18 ↓	12	115
茨城ロボッツ	19 ↓	16	110
三遠ネオフェニックス	20 ↑	24	110
富山グラウジーズ	21 ↑	23	105
京都ハンナリーズ	22 →	22	104
信州ブレイドウォリアーズ	23 ↓	17	101
ファイティングイーグルス名古屋	24 ↓	19	91

※2022-23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
24	23	20	★67	6	22	28	15	23	24	62	23	11	18	52
15	22	23	60	7	19	26	22	24	23	★69	22	8	17	47
18	24	24	66	18	15	33	11	22	22	55	21	14	8	43
17	6	21	44	5	23	28	21	20	14	55	18	22	23	★63
12	8	22	42	15	20	★35	16	21	21	58	20	1	16	37
21	11	18	50	12	18	30	12	11	17	40	15	9	21	45
8	15	13	36	22	6	28	20	15	12	47	9	4	22	35
10	20	15	45	23	11	34	17	6	9	32	4	19	9	32
23	16	10	49	8	10	18	8	19	10	37	24	6	7	37
20	10	8	38	17	7	24	10	17	2	29	16	13	20	49
11	19	16	46	10	8	18	5	12	3	20	17	21	11	49
22	12	14	48	11	9	20	2	10	19	31	14	10	6	30
6	14	19	39	9	14	23	4	9	16	29	13	5	19	37
16	4	1	21	16	5	21	23	16	13	52	12	3	13	28
19	2	4	25	21	13	34	19	4	8	31	5	20	2	27
2	21	12	35	13	3	16	6	13	4	23	19	17	5	41
3	13	17	33	20	4	24	7	1	18	26	7	24	1	32
13	1	9	23	14	16	30	24	18	5	47	10	2	3	15
14	9	6	29	2	17	19	3	5	11	19	3	16	24	43
5	5	5	15	19	1	20	1	8	20	29	11	23	12	46
4	7	3	14	1	24	25	14	14	7	35	1	15	15	31
9	17	7	33	4	12	16	9	7	15	31	8	12	4	24
7	3	11	21	3	21	24	13	3	6	22	6	18	10	34
1	18	2	21	24	2	26	18	2	1	21	2	7	14	23

## 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

2023年シーズンにおけるB1の平均入場者数は4,676人で、前年比+1,174人(+33.5%)となりました。トップは琉球の8,242人、2位はA東京の6,099人、3位は広島5,361人でした。昨シーズンからB1に所属しているクラブの大半が前年を上回りましたが、特に広島は前年比+2,137人(+66.3%)、群馬は+2,024人(+62.9%)と大幅に増加しました。

多くのクラブにとって、コロナ禍からの回復や国内におけるバスケットボール人気の高まりが入場者数の増加に寄与したシーズンであったことが数字からも分かります。それを象徴するように、年間最多入場者数を記録した試合は広島と琉球が対戦したチャンピオンシップ(2024年5月26日、横浜アリーナ)で、入場者数は13,203人でした。

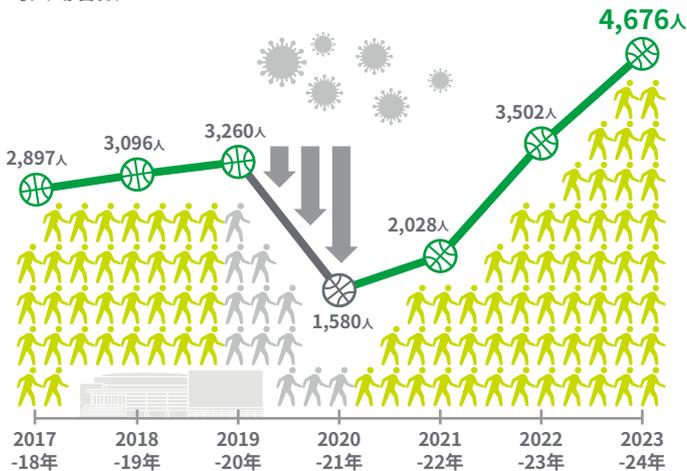
琉球の本拠地である沖縄アリーナでは、2023年8月にワールドカップが開催され、日本代表は過去最多となる3勝を挙げました。ワールドカップの自国開催により、バスケットボールへの注目度が高まったことが入場者数増加につながったと考えられます。また、広島はBプレミア参入基準である入場者数4,000人の達成に向けてロードマップを作成し、プロ野球・広島東洋カープとのパートナーシップを締結し「カープコラボ月間」を開催しました。さらに、2023年シーズンのB1優勝も追い風になったと考えられます。

### アリーナ集客率

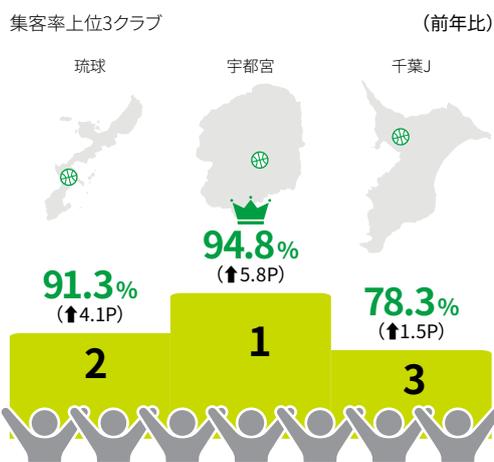
2023年シーズンにおけるB1の平均は68.3%で、前年比+14.6Pとなりました。コロナ禍からの回復を遂げた昨シーズンからさらに成長し、過去最高を記録しました。最も集客率が高かったクラブは宇都宮で、94.8%を記録しました。一方、最も低かった北海道でも44.9% (前年比+11.7P) となり、横ばいだった川崎を除く23クラブが集客率を伸ばしました。これは、2016年のBリーグ開幕以来最も飛躍的な成長を遂げたシーズンといえます。特に、宇都宮と琉球の2クラブは集客率が90%を超え、ほぼ全試合で「満員のアリーナ」を実現しています。

最も集客率を伸ばしたクラブは長崎で、前年比+27.8Pの69.5%を記録しました。2023年シーズンからB1に昇格した影響が大きく、

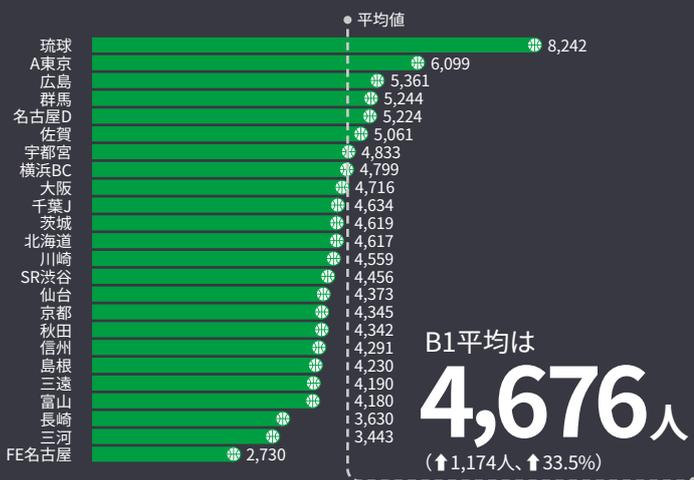
### 平均入場者数



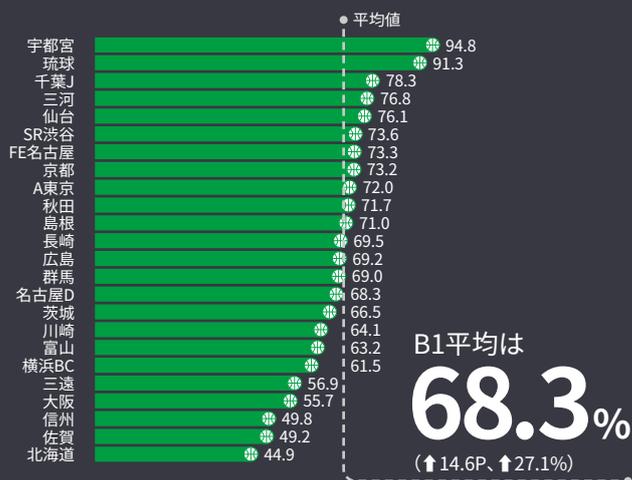
### アリーナ集客率



### 平均入場者数 (人)



### アリーナ集客率 (%)



# Management Cup B1

2021年のBリーグ参入から史上最短でB1昇格を果たしたFM面での成果を、BM面の成果にも結び付けることができたと考えられます。また、長崎は2024年シーズンから新しいアリーナを使用しており、さらなる集客率向上の追い風となることが期待されます。

## 客単価

2023年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+385円(+12.4%)の3,479円でした。増加の内訳は、チケット単価が+265円、物販単価が+120円であり、いずれも昨シーズンから増加しました。

最も値が高かったのは2022年シーズンに引き続き宇都宮(7,241円)で、チケット単価・物販単価の両方で1位となり、安定した成績を維持しています。2位の千葉J(6,741円)は、チケット単価を+1,411円、物販単価を+1,019円とし、客単価は2,500円近く上昇しました。3位の川崎(6,624円)も、チケット単価を+1,094円引き上げることで大きく客単価を上昇させることに成功しました。

また、大幅にチケット単価が上昇したのは横浜BCと長崎で、それぞれ+2,235円、+2,256

円でした。横浜BCは米・NBAに挑戦した河村勇輝選手の影響、長崎はB1昇格が一因とみられます。

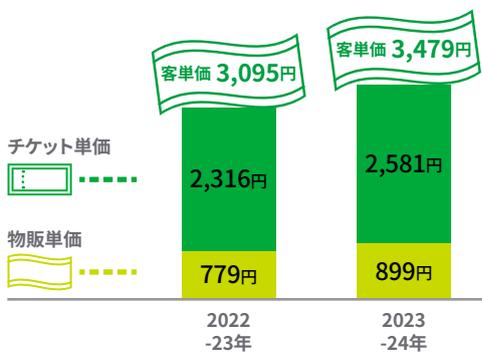
人気クラブでは、無料招待券を配布せずとも観客を動員できたうえ、ダイナミックプライシングによるチケット価格の上昇との相乗効果により、チケット単価を大幅に押し上げることができたと考えられます。

各クラブの地域密着活動によるファン獲得施策に加え、ワールドカップなどを通じた国内バスケットボール人気の高まりにより、今後ますますチケット入手が困難になることが予想されます。

## 客単価

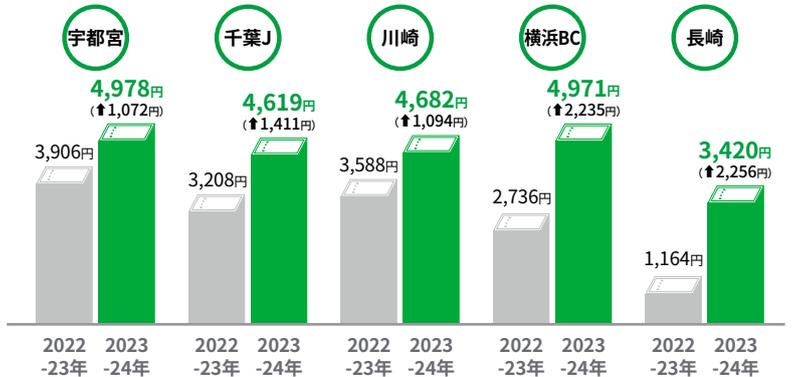
### 客単価および内訳の推移

チケット単価、物販単価はともに増加

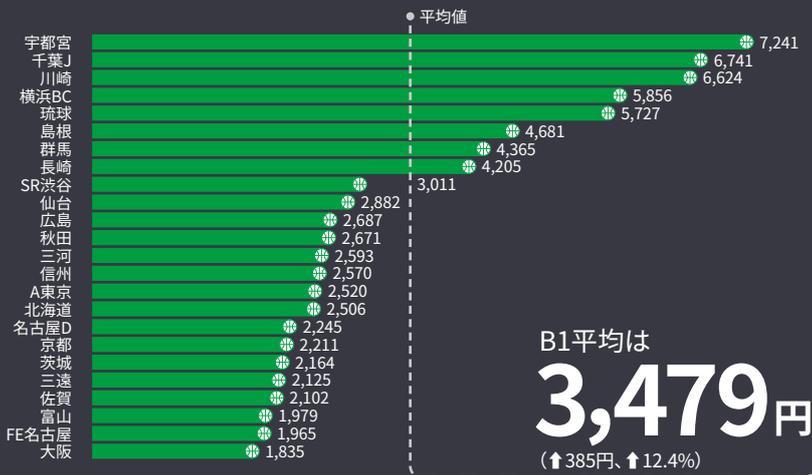


## チケット単価

大幅にチケット単価が上昇したクラブ



## 客単価 (円)



## B1分析

# 2ndクォーター：経営効率

BMとFMの関係に焦点を当てたKPIである「1勝あたりチーム人件費」と「1勝あたり入場料収入」。BM側は、「勝利数」というFMの要素を前提としながらも、いかに効率性を追求しつつ顧客満足度も高められるかというトレードオフの課題に常に直面しています。このKPIに絶対解はなく、クラブごとの最適解を見つけることができるかどうか、BMの重要なミッションの一つです。

### 1勝あたりチーム人件費

2023年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+6.8百万円(+31.9%)の28.1百万円でした。

外国籍選手の年俸高騰などの要因により、チーム人件費の平均が前年比+114百万円(+18.7%)の727百万円と増加したこともあり、本KPIは大幅に上昇しました。

最も効率的に勝利を重ねたのはFE名古屋で、B1平均の55%程度のチーム人件費ながら、勝率0.550で33勝と勝ち越し、1勝を12.1百万円で挙げたこととなります。2位の仙台は、B1平均の6割程度のチーム人件費で27勝し、1勝を16.1百万円で挙げました。

一方、本KPIが最も高かった富山は、B1平

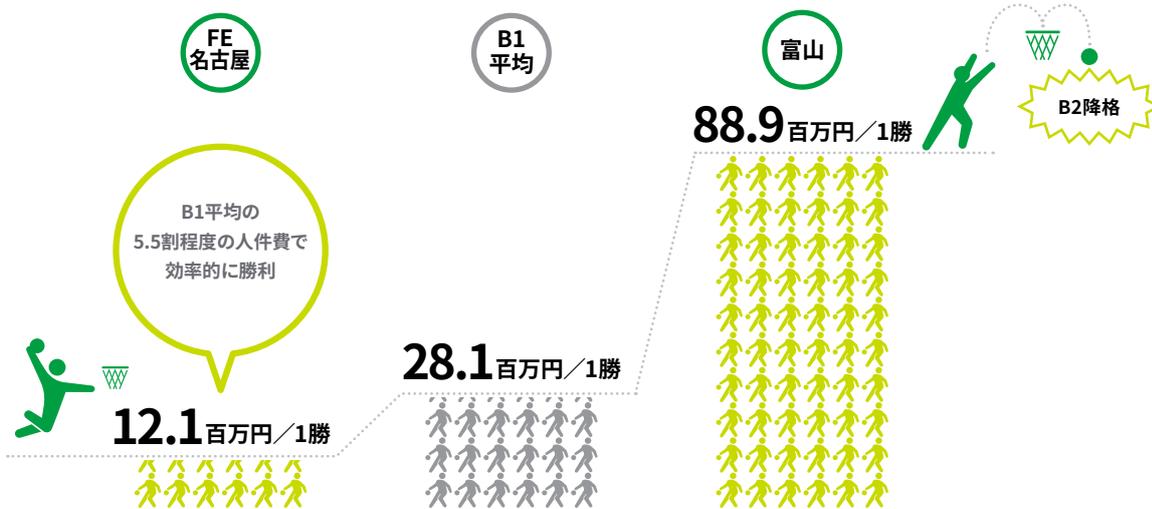
均の5割程度のチーム人件費であったものの、勝利数が4勝にとどまったため、1勝あたり88.9百万円ものチーム人件費を費やした計算になります。

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

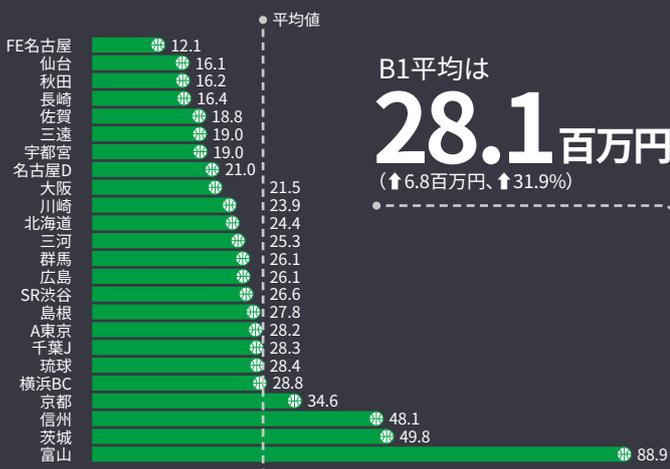
一般的に、BMの判断による多額のチーム人件費の投入は、FM面にプラスの影響を与える傾向があります。ただし、チーム人件費に充てられる資金は有限であり、財務的な健全性が求められるBクラブにとって、無尽蔵なチ

ーム人件費の拡大はリスクであるといえます。そのため、各クラブは自クラブの相対的な位置付けを客観的に把握しながら、限られた原資でいかに効率的に勝利を挙げるかを模索することが重要です。

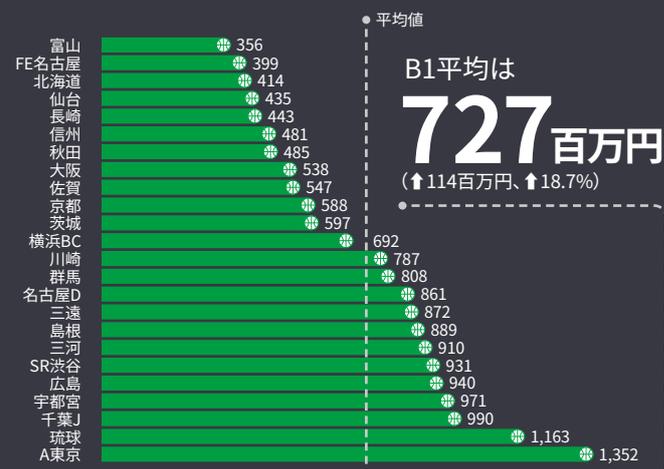
### 1勝あたりチーム人件費



### 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す指標ですが、①1勝をいくらか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勝をいくらかで買ったのか、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。ただし、本分析はBMの視点によるものであるため、クラブ側の観点に基づいたランキングである点にご留意ください。

2023年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+5.9百万円(+66.8%)の14.7百万円でした。

順位を見ると、1位は富山の42.3百万円(+360.0%)、2位は横浜BCの29.8百万円(+224.7%)、3位は琉球の29.6百万円(+39.8%)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+44.1%と大幅に増加した今シーズンは、富山や横浜BCなど勝利数を減らしたクラブが特に数値を伸ばす結果となりました。この場合、ファン・ブースターにとっては、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。琉球も同様に勝利数は減少しましたが、名古屋Dと並び西地区の最多

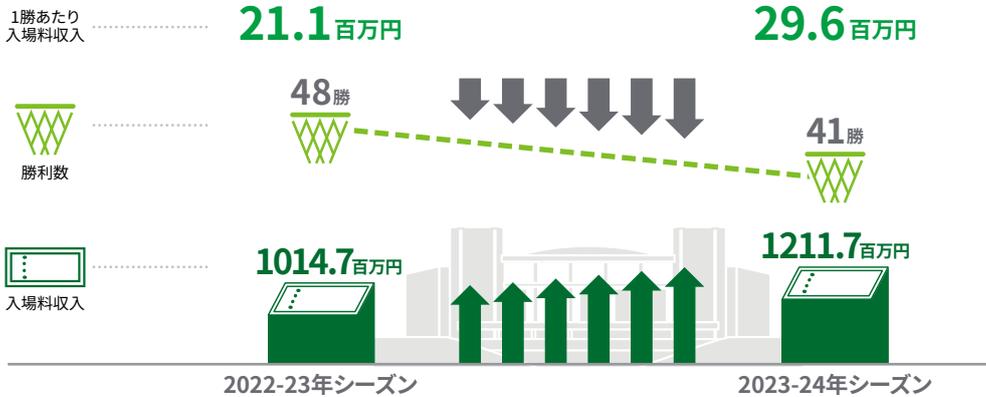
勝クラブであったため、相対的に顧客満足度は維持されていると考えられます。

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向上させるには、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、既に平均集客率が7割近いB1においては、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。

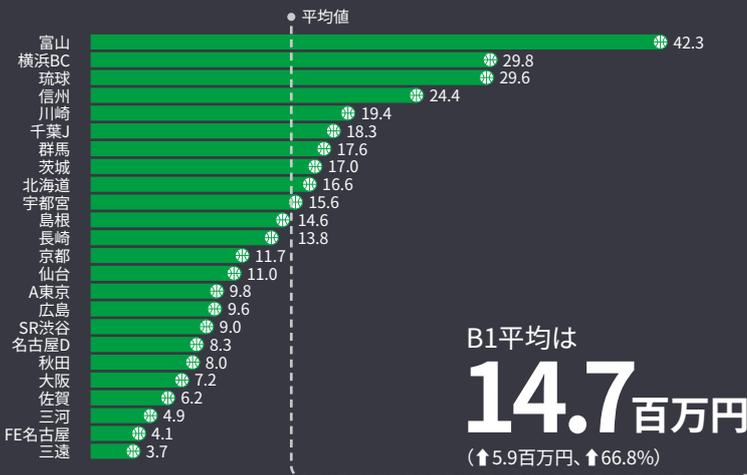
## 1勝あたり入場料収入



勝利数は減少したが、1勝あたりの価値は上昇



## 1勝あたり入場料収入 (百万円)



## B1分析

# 3rdクォーター：経営戦略

クラブの資産(アセット)をどこに割り当てるかというBM施策は重要です。FM面への投資となる「売上高・チーム人件費率」、社会的影響力への投資となる「SNSフォロワー数」、ブランディングやクラブ財源確保への投資となる「グッズ関連利益額」。興行以外のビジネスにいかに関リソースを割いてクラブ経営に役立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、コロナ禍が始まった2020年シーズンを除き開幕以降右肩上がりに推移していましたが、今シーズンは減少に転じ、▲4.8P(▲10.9%)となりました。チーム人件費は前年から+114百万円(+18.7%)増加していますが、売上高も+404百万円(+28.4%)と大幅に増加し、売上高の伸びがチーム人件費の増加を上回った結果となりました。2026年から始まるBプレミアのライセンス基準を見据え、チーム人件費以外の経営資源への投資バランスを考慮したクラブ経営が進められつつあることがうかがえます。

クラブ別に見ると、売上高30億円以上のA東京、琉球、千葉Jのうち、千葉JとA東京は本KPIが前年よりも減少しました。千葉Jの売上

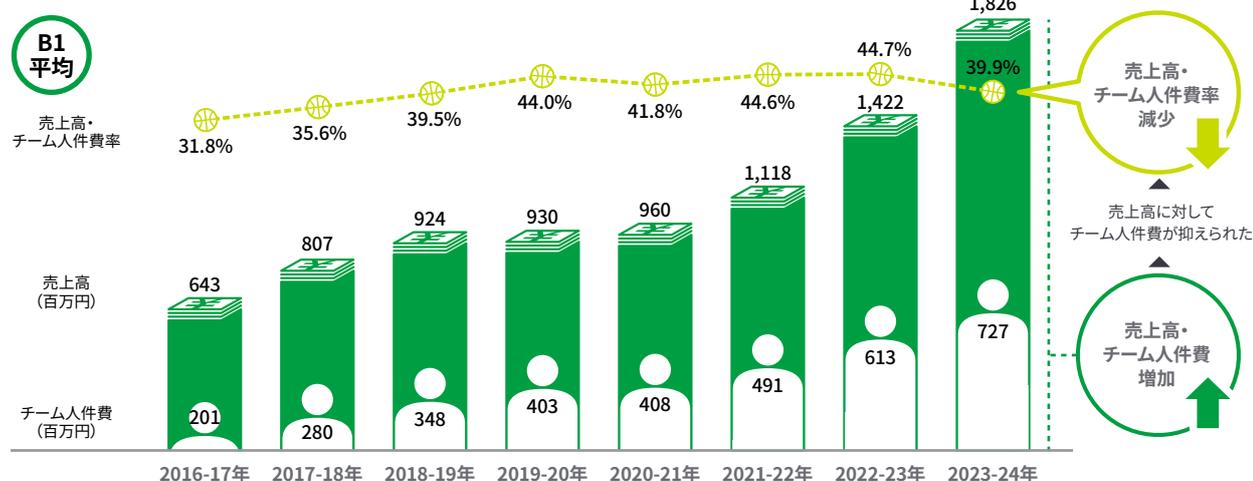
高は、+548百万円(+21.8%)と大幅に増加した一方で、本KPIは▲7.0Pと減少しました。同様に、A東京の売上高も+525百万円(+19.5%)と増加しましたが、本KPIは▲5.3Pとなりました。このように、売上高が前年よりも増加した一方で、本KPIが前年よりも減少したクラブは全24クラブ中19クラブにのぼりました。人件費の適正化や新たな収益源の開拓など、「B.革新」の推進により着実に経営基盤の整備が進められているものと考えられます。

### SNSフォロワー数

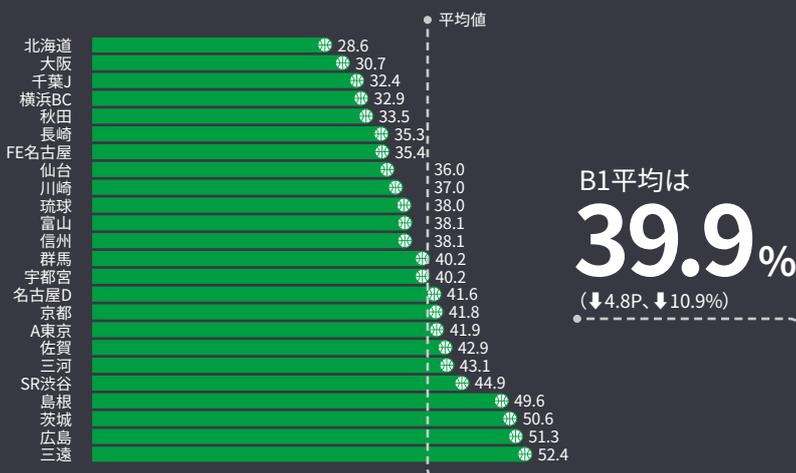
2023年シーズンのB1の平均は、前年比+26,434人(+17.1%)の181,340人となりました。トップは昨シーズンに続き大幅にフォロワーを増やした千葉Jで611,239人(+142,994人)、2位は琉球で414,335人(+37,323人)でした。さらに、3位の宇都宮が338,462人(+54,516人)、4位の川崎が318,943人(+35,353人)で競り合いながら追いかけています。

千葉Jは『B.LEAGUE AWARD SHOW 2023-24』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(2年連続4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受賞につながるとされています。

SNSフォロワー数トップを独走する千葉JのXの運用方針は、当初はオフィシャルな発信にとどまっていた。しかし、発信内容に創意工夫を重ねた結果、「真面目：面白さ=2：8」というスタンスを確立し、新しい試みに挑戦する公式アカウントのキャラクターを浸透させた。

## グッズ関連利益額

2023年シーズンにおけるB1平均は、前年比+17.4百万円(+54.3%)の49.3百万円となりました。琉球が184.7百万円と最も高く、最も少なかったのはFE名古屋の▲3.0百万円でした。琉球は「物販収入」においても最高となる前年比+154.6百万円の487.5百万円で、増加幅も最大となりました。また、原価率が昨シーズンの73.4%から62.1%と下がったことで利益が大幅に増加しています。

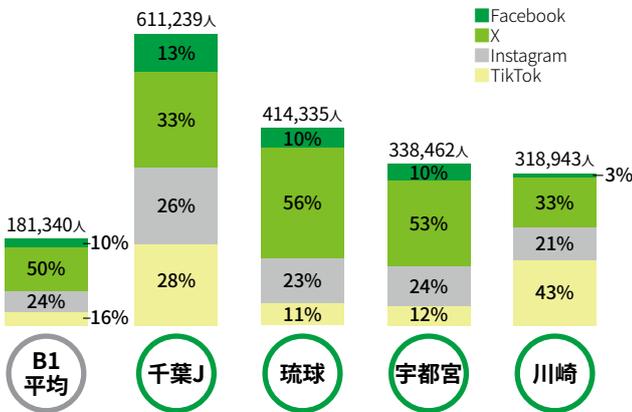
「物販収入」平均は、前年比+44.5百万円(+48.7%)の135.9百万円と大幅に増加しました。この要因は、入場者数の増加に加え、ワールドカップでの日本代表の活躍を機に代表選手を中心に多くの選手がメディアに露出したことが挙げられます。プレースタイルやキャラ

クターなど選手の魅力が広く知られるようになり、ファン・ブースターが増えた結果、物販収入の増加につながったと推察されます。

「物販収入」の増加に伴い、「物販関連費」の平均も前年比+27.1百万円(+45.6%)の86.6百万円と増加しましたが、物販収入の伸びと比較すると増加幅は小さく、本KPIを押し上げる要因となりました。なお、原価率の推移を見ると、2020年シーズンは79.9%、2021年シーズンは71.9%、2022年シーズンは65.0%、2023年シーズンは63.7%と減少傾向にあります。これは物販収入の増加に伴い規模の経済が働いているものと考えられます。

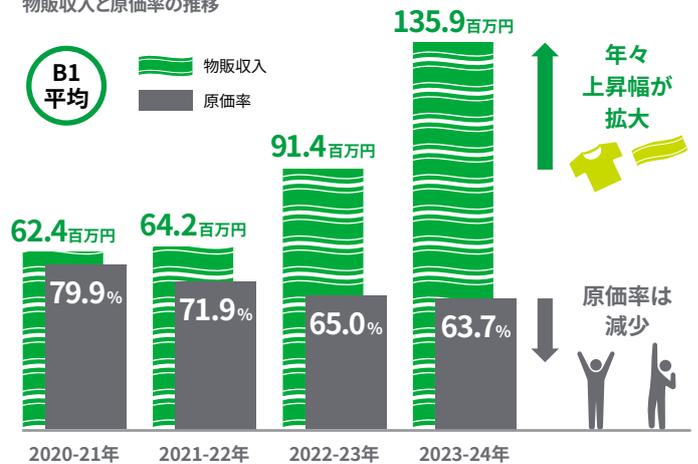
## SNSフォロワー数

SNSフォロワーの構成比 (Facebook, X, Instagram, TikTok合計) および 総フォロワー数

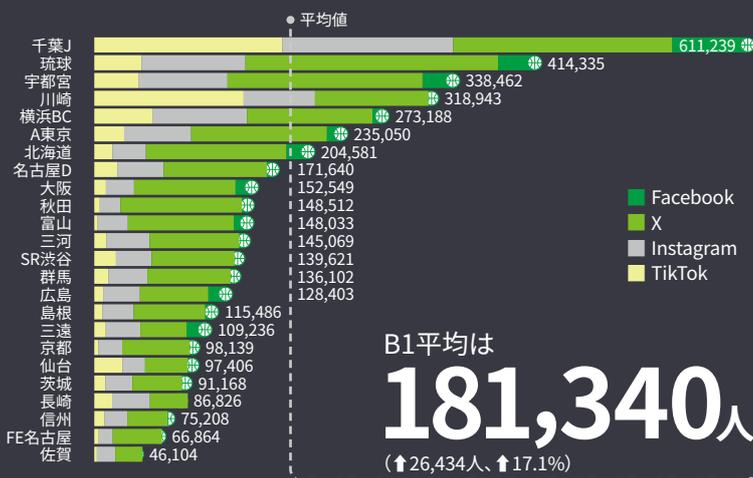


## グッズ関連利益額

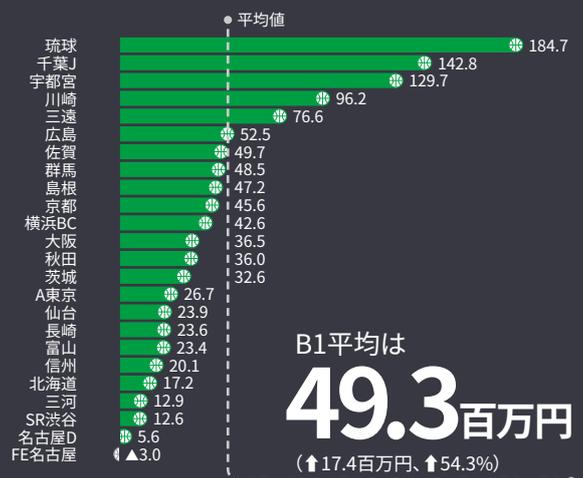
物販収入と原価率の推移



## SNSフォロワー数(人)



## グッズ関連利益額(百万円)



## B1分析

# 4thクォーター：財務状況

Bリーグでは「バスケットボール界全体の安定的・持続的な成長と発展に寄与すること」を目的にクラブライセンス制度が導入されています。中でも「財務基準」は、債務超過や3期連続赤字、資金繰りに対して厳しいチェックがなされます。前年度からコロナ禍によるライセンス交付要件の特例措置も解除されていて、クラブの安定的な財務体質の確保は最優先課題となっています。

### 売上高

2023年シーズンのB1の平均は、前年比+404百万円(+28.4%)の1,826百万円で、過去最高を記録しました。ワールドカップ開催が影響し、バスケットボールへの注目が高まったシーズンで、入場者数も過去最高を更新しています。本KPI上位3クラブであるA東京、琉球、千葉Jはいずれも初めて売上高30億円を突破しました。トップはA東京の3,222百万円で、2位の琉球に164百万円の差をつけています。A東京はB1平均の約2.7倍となるスポンサー収入を中心に、入場料収入でも前年比+57.8%の470百万円を達成しました。一方、最下位は富山の934百万円で、同一ディビジョン内で約3.4倍の差が生じています。

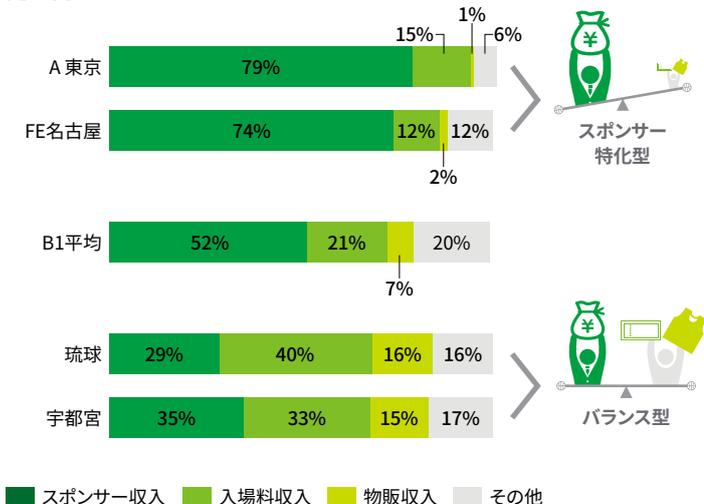
B1の売上高構成比を見ると、スポンサー収入の割合が依然として高く、平均で51.7%を占めています。特にA東京は78.5%、FE名古屋は74.0%に達しています。一方、売上高が2位の琉球は、入場料収入と物販収入を合わせた構成比が55.5%と、よりバランスの取れた収益構造が特徴です。入場料収入は1,212百万円で他クラブを圧倒し、ファン・ブラスターからの絶大な支持を示しています。今後、他クラブにおいても新規アリーナの開設やバスケットボール人気の高まりを背景に、さらなるファンビジネスの拡充が期待されます。

### 売上高成長率

2023年シーズンのB1の平均は、前年比+0.6P(+1.6%)の36.4%となり、高い成長率を維持しました。本KPIのトップはB1昇格を果たした佐賀で、+81.3%を記録しました。佐賀は本拠地を新アリーナへ移転したことで平均入場者数が5,061人(+3,076人)となり、B1平均を上回りました。また、入場料収入は前年比+50百万円の180百万円、物販収入も前年比+109百万円の139百万円と大幅に増加し、高成長率を実現しました。

本KPIで2位となった三遠も、+76.7%の成長率を達成しています。初の地区優勝が追い風となり、スポンサー収入が+571百万円(+96.5%)、入場料収入も+73百万円(+75.4%)と大幅な伸びを見せました。FM面での結果と

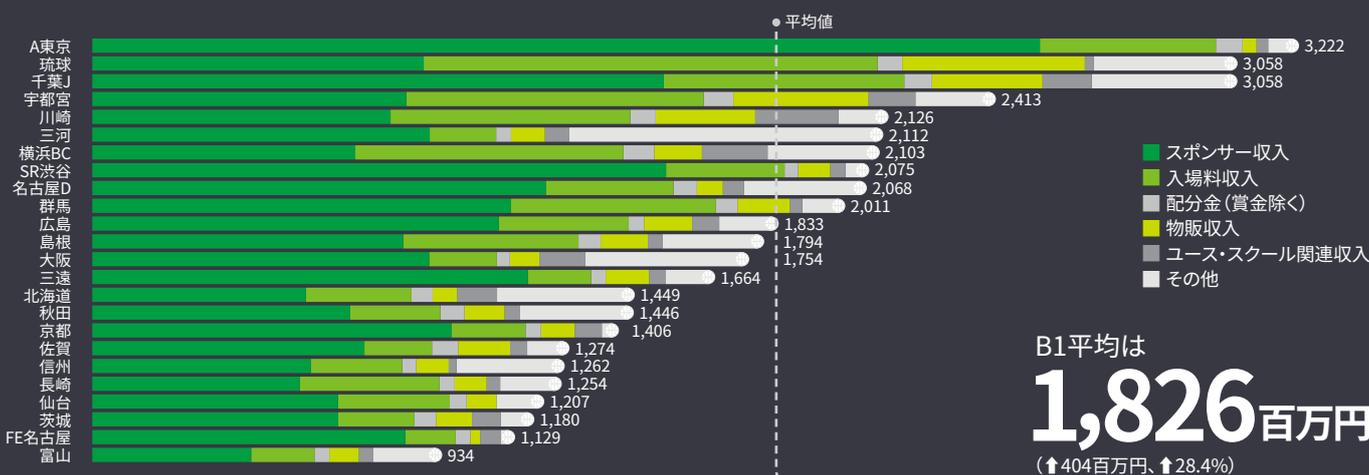
### 売上高



### 売上高成長率



### 売上高(百万円)



# Management Cup B1

BM面での取り組みが相乗効果を生み、着実な成果につながったと考えられます。一方で、北海道と川崎の2クラブはマイナス成長となりました。いずれも入場料収入が増加しましたが、北海道はスポンサー収入の減少(▲146百万円)、川崎はその他収入の減少(▲393百万円)が影響しています。

## 自己資本比率

2023年シーズンにおけるB1の平均は、前年比+3.9Pの30.4%となりました。トップは昨シーズンに引き続き茨城の79.0%、最下位は佐賀の3.2%となっています。

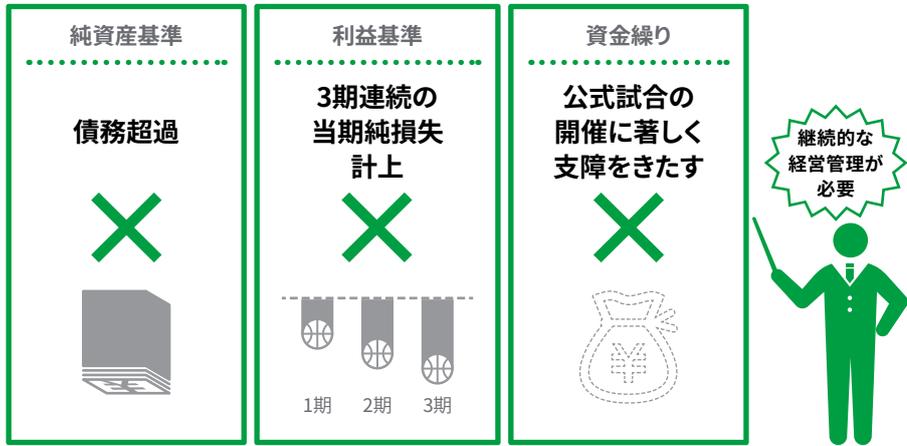
B1では、13クラブの自己資本比率が30%以上で、比較的財務健全性を保っていると考えられる一方、10%未満のクラブも2クラブあります。自己資本比率が昨シーズンから最も大きく改善したのは群馬で、49.7%(+32.0P)となりました。主な要因として、2023年シーズンにおける当期利益が昨シーズンの約2倍となり、内部留保が厚くなり、利益剰余金が増加したことが挙げられます。

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。

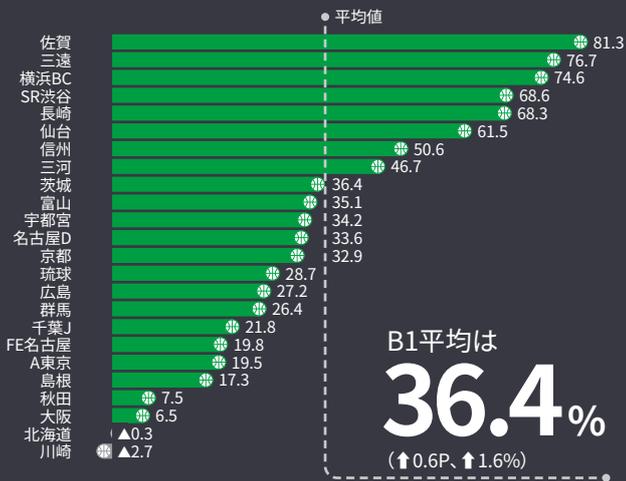
Bリーグのクラブライセンス制度では、債

## 自己資本比率

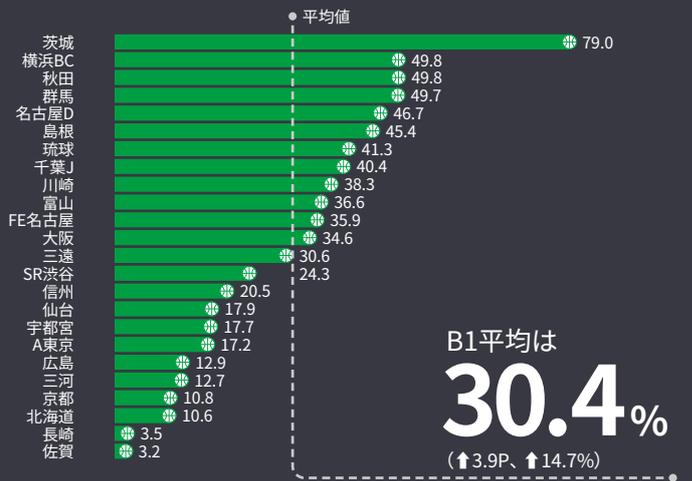
### クラブライセンス基準



## 売上高成長率 (%)



## 自己資本比率 (%)



# B1優勝クラブ分析 琉球ゴールデンキングス

2023年シーズンにおけるBMCのB1部門で、マーケティング、経営効率、経営戦略、財務状況の全4分野においてB1トップレベルの成績を維持し、今回優勝に返り咲いた琉球ゴールデンキングス(以下、琉球)。沖縄アリーナ完成の追い風もそのままに、勢いを止めることなく、特に集客数や物販利益では堂々のトップとなりました。現在琉球を率いる白木亨社長には、本コラムとしては2年前の優勝インタビューに続いて2度目のインタビューとなります。2022年6月に木村達郎前社長から経営を引き継いで以降、熱狂的な沖縄のブースターとともに順風満帆に成長を続けているように見える琉球を、現状の状況も踏まえてお話を伺い、デロイト トーマツ グループ独自の視点で分析しました。

## 好調な収益の裏にある課題感

好調な琉球のKPIでまず触れるべきは営業収入です。2021年シーズンから10億円以上伸ばして、遂に30億円を突破しました。B1で30億円超のクラブは琉球を含めて3クラブとなり、その中で琉球の入場料収入12億円は2位に4億円以上の大差をつけています。この入場料収入は国内のプロスポーツであるサッカーJ1のビッグクラブに匹敵します。この突出した数値は、琉球を支える熱狂的なブースターとアジアに誇る沖縄アリーナを基盤として構築されたBリーグ随一の入場者数から生み出されたものです。プロスポーツにおけるひとつの成功の形を体現している当該クラブを象徴するものとなっています。

しかし、2年前に木村前社長からバトンを受け継いだ白木社長に就任後の2年間を振り返っていただくと、決して順調満帆とは認識しておらず、逆に課題があるといえます。1つ目として、営業収入を支える入場料収入について、アリーナ満席の上限が近づいている(2023年シーズン91%)ため、入場料収入だけでは頭打ちになるのが明確であること、2つ目として、沖縄アリーナ開業および白木社長就任初年度に設定したBリーグ制覇という目標を1年目で達成できたことにより、クラブ経営とし

てさらなるビジョンが必要となったこと、さらには、パートナー企業が沖縄県内だけでは既に頭打ちの状況になっていること、沖縄県内では伝統的に熱狂的なブースターに支えられているが、国内における認知度はまだまだ不足していることなどを課題として挙げられました。

## 次なる目標「沖縄を世界へ」

沖縄アリーナのキャパシティや地元沖縄のパートナー企業の頭打ち、Bリーグ制覇の次なる目標設定の必要性を踏まえ、琉球の次なる挑戦として「沖縄を世界へ」というコンセプトを2023年秋に掲げました。最終的に米・NBAの水準を見据え、まずはアジアNo.1のポジションを本気で目指し、ブースターを惹きつけるためのチャレンジとして、東アジアスーパーリーグ(EASL)という東アジアにおける国際試合への参戦に加え、プレシーズンに欧州国際試合に参戦しました。海外展開としては、オーストラリアで既に連携をしているクラブが複数あるものの、欧州への参戦は、Bリーグクラブとして初の試みでした。欧州クラブ側からアジア代表クラブとして琉球に声がかかり、参加を即決したそうです。これにはクラブ経営における成長投資の位置づけで取り組んだとい

います。その様子は琉球の公式YouTubeでも配信されていて、クラブスタッフや選手が一丸となって新たな挑戦に踏み出していることが伝わります。

白木社長も今回のインタビューの中で、「世界に打って出ること、見えない景色を見ることも、挑戦していくことが重要であり、チャレンジ精神はずっと忘れずにいたい」と力強く語っていたのが印象的でした。「沖縄を世界へ」という新たなコンセプトを実現するための重要な2つの要素について、さらに詳しく見ていきます。

## パートナーシップの深化・広がり

まずはパートナー企業との関係性です。「優秀なスタッフたちが自主的に生き生きと活動できる環境を整備すること」を重んじている白木社長は、パートナー営業人員を精力的に拡充するなど営業体制強化に注力してきた結果、パートナー企業数も飛躍的に増加しています。パートナーシップのアクティベーション(権利を最大化するための取り組み)については、各クラブで課題を抱えることが多い部分ですが、琉球としての好循環を生み出す3つの要素を教えてくださいました。

1つ目が、琉球としてのカルチャーです。試

## 次なる目標「沖縄を世界へ」



合会場では色や服装を統一することなく、どんな服を着ても良いという長年変わらないカルチャーがあります。例えば、子どもたちが学校に琉球のユニフォームやアパレルグッズを着ていくように、街の中で琉球のグッズが普段着として生活の中に溶け込んでいる状況を作ることが、琉球のグッズ作成のコンセプトとなっています。琉球らしいカルチャーの中で、様々なファッションを楽しんでもらうためのアイテム作りとして、ファッションブランドのような感覚でどんどんグッズを出し続けてきたことで、現在、グッズ点数は20,000点にのぼります。2つ目は、熱狂的なパートナー企業の存在です。従来はユニフォームなどへの広告露出価値がパートナーに対する価値の主流となっていました。直近ではパートナー企業側で実施したいことがベースとしてあり、琉球がその提案をしながら一緒に実現するような事例がほとんどのごとです。そして、3つ目が、ブランド価値を引き上げるコラボレーションです。以前ではタイアップが難しかった高級ブランドとのコラボレーションを通じて、琉球としてのブランド価値を自ら高めていくような取り組みを継続しています。

パートナー企業側で実施したい熱量の高いアクティベーション施策が多くあり、パート

ナーの想いを琉球が汲む形で一緒に実現するような循環が確立しているといえます。

熱狂的なブースターを確立したto Cビジネス(ファンマーケティング)の結果が、to B(パートナー営業)にも好循環を生み出しているとも捉えられ、沖縄県内における地盤は盤石となっており、琉球が好調である理由が理解できます。次のステージとして、琉球は海外のナショナルクライアントが付き始めているブランドになっており、真の意味での「沖縄を世界へ」を体現するためにどうするかを常に考えているように感じました。

### コンセプト実現のためのデジタル活用

「沖縄を世界へ」という新たなコンセプトを実現するためにもうひとつの重要な要素として、デジタル活用が挙げられます。琉球が今後さらにコンセプトを体現して世界へ進出していくにあたり、琉球の熱狂的なブースターに対してクラブの挑戦を示すためにはデジタルの活用が不可欠になります。2年前のインタビューでも白木社長がコメントしていた通り、クラブとしてはUGC(User Generated Contents)戦略を採用したコンテンツの共同創出型のブースターとの関係構築は引き続き継続しています。また、先に触れたプレシーズ

ンにおける欧州国際試合に参戦した際は、イタリアのテレビ局から放映権を購入し、発信力のある方とコラボしてYouTube配信を行うなどクラブ独自の努力をしています。つまり、クラブとしていかにデジタルを活用して発信力を高めていくのか、デジタルコンテンツの価値を上げていくかが今後ますます重要になってくるといいます。

2026年からのBプレミアスタートというまたとない機会を最大限に生かすためには、デジタル活用についてもクラブ単体での努力だけではなく、Bリーグ全体で足並みを揃えた施策の実行が必要になってくると考えられます。例えば、BリーグがNBAと共同し、ソーシャルメディアを活用したプロモーションや相互のブランドを活用したライセンス・物販事業などを展開していくことが考えられます。そこに各クラブ個別の施策を相互に影響させることで、大きなインパクトをバスケットボール界およびスポーツビジネス界全体にもたらしてくれることが期待されます。

今回の白木社長へのインタビューを通じて、Bリーグを牽引する琉球が「沖縄を世界へ」をコンセプトに世界を舞台にどのような挑戦を見せてくれるのか、今後がますます楽しみになりました。

### パートナーシップのアクティベーション



# データ分析から考えるSNSアカウント運用の効果的なメディア利用戦略

スポーツビジネスにおいて、SNSマーケティングは重要な戦略です。過去のコラムでは、Xにおいてどのような投稿内容が高いマーケティング効果を得られるのかをテキスト解析を通じて検証し、物販関連や監督・選手の加入、移籍関連の投稿が高い注目度を獲得していることを明らかにしました。また、公式アカウントだけでなく、選手個人のSNSアカウントとの連携による相乗効果も確認されています。

近年のSNSでは、画像や動画などを活用し、多様な方法でクラブ情報を発信できるようになっています。その中で「どのような運用手法が最も効果的なのか」という疑問を抱えるクラブも多いのではないのでしょうか。そこで本コラムでは、2023-24年シーズンにB1リーグに所属していた24クラブを対象に、シーズン実施期間(2023年10月～2024年6月)中のX公式アカウントの投稿データ(リポストとリプライを除く)を分析し、効果的なメディア活用のベストプラクティスを探ります。なお、本コラムにおける「メディア」とは、Xの投稿に添付された画像および動画を指します。

## Xにおける画像・動画投稿の効果分析

SNSでは、文章のみの投稿よりも、画像や動画を組み合わせた投稿のほうが目立ちやすく、より多くのインプレッションを獲得できる可能性があります。この仮説を検証するため、Xの投稿に画像や動画を添付すること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ました。

図表1は、全投稿のLike数を5段階に分割し、それぞれの範囲に含まれる投稿の割合を、メディアの有無・種類別(メディアなし/画像のみ/動画のみ/動画と画像両方)に集計したものです。なお、Like数の差異をアカウントのフォロワー規模による影響から平準化するため、各投稿のLike数を投稿時点のフォロワー数で割った値を使用して集計しています(以下、本コラム内では特に断りがない限り、「Like数」はフォロワーあたりの数値を指します)。

結果を見ると、テキストのみの投稿よりも、画像や動画を添付した投稿のLike数が増加する傾向が確認できます。これにより、視覚的に

訴求力の高いメディアを添付することでエンゲージメントが向上することは明らかになりました。

興味深いのは、Like数の平均値で見ると「動画と画像両方」「画像のみ」「動画のみ」の順で高くなっています(両方:0.0060、画像のみ:0.0042、動画のみ:0.0041)。しかし、動画のみを添付した投稿は、「動画と画像の両方」や「画像のみ」の投稿と比べ、Like数が0.012以上になる確率が最も高い(11.3%)という傾向が見られました。したがって、動画のみの投稿は平均値が低いため、Like数があまり伸びない可能性もある一方、他のパターンよりも高いLike数を獲得するポテンシャルを秘めているといえます。

メディアを添付することで投稿の注目度が向上することは図表1から明らかですが、Xの仕様では1投稿に最大4つまでメディアを添付でき、効果を最大化するためには最適な添付メディア数があると考えられます。この仮説を検証するため、メディアの添付数によるLike数の変化も分析しました。

図表2は、図表1と同様にLike数を5段階に分け、それぞれの範囲に含まれる投稿の割合を、1投稿あたりの画像・動画の添付数別に集計したものです。

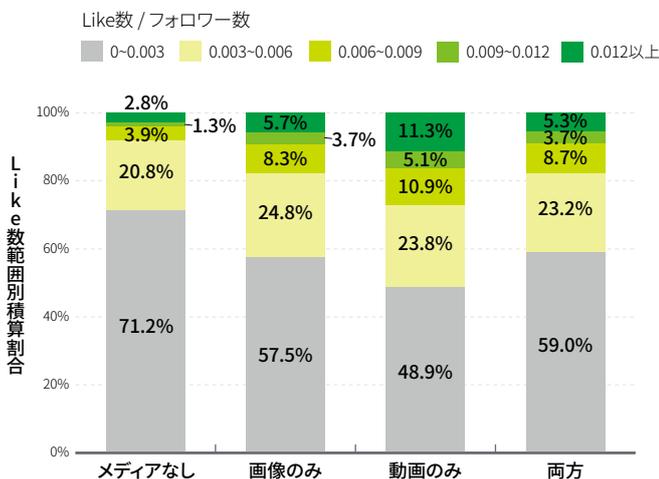
この結果から、メディアの添付数とLike数に相関は見られませんでした。また、フォロワーあたりの平均Like数を比較したところ、メディアを1つのみ添付した場合が僅差で最大となりました。つまり、Xの投稿にメディアを添付すること自体は有効ですが、メディア数が増えればLike数が増加するわけではないことが分かります。そのため、添付するメディアの内容こそが重要であると考えられます。

## 画像の内容別の注目度定量評価

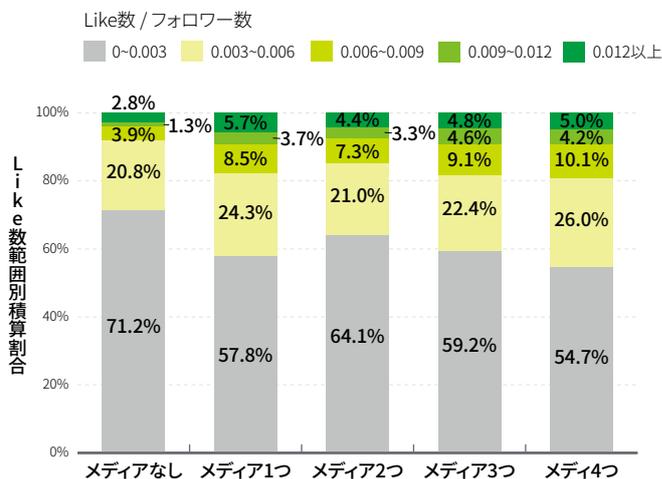
前段の分析では、Xへのメディア添付が投稿の魅力度向上に効果的であることを確認し、「メディアの内容」が重要になるという示唆を得ました。

そこで、投稿に添付された画像の内容を機械的に判定・分類し、どのような画像が最も高いマーケティング効果を発揮するのかを定

図表1 添付コンテンツタイプ別 フォロワーあたりLike数の積算割合



図表2 添付コンテンツ数別 フォロワーあたりLike数の積算割合



量的に評価しました。

図表3は、全ての投稿でフォロワーあたりLike数を最上位から最下位まで4段階になるように分割し、「画像の主題(メインの被写体)」がそれぞれの層で全体の何%を占めるかを可視化したものです。

図表3を見ると、「選手」の画像はフォロワーあたりLike数において下位25%層の投稿では19%を占めるのに対し、上位25%層では68%を占めており、「選手」の画像がフォロワーあたりLike数を増加させやすい主題であると考えられます。そのほか、「コーチ(スタッフを含む)」「観客」の画像もフォロワーあたりのLike数が上位となる投稿の割合が相対的に高いことが分かりました。一方で、「グッズ」などの投稿で高いLike数を獲得することは難しい傾向が見られました。

また、図表4では「画像の感情」に基づく分類結果を示しています。

感情による分類では、「達成感」を示す画像(選手やチームが何かを達成した様子が読み取れるもの)や、「思い出」(選手の引退や移籍のアナウンス、経歴の振り返りなど)において、Like数が増加しやすい傾向が見られました。これらの感情が伝わる画像はファンの心をつかみ、高いエンゲージメントにつながる効果的なコンテンツといえます。

これまでの分析では、「選手」関連の投稿はLike数が伸びやすい一方、「グッズ」関連の投稿は伸び悩む傾向でした。そこで、図表5では「グッズ」関連のうち、フォロワーあたりLike数が全投稿中の上位25%に入るものについて、画像に「グッズ」以外に何が写っているかを集

計しました。

図表5を見ると、Like数が上位25%の「グッズ」関連投稿のうち、「選手」「マスコット」「アリーナ」が写りこんでいる画像が7割を占めました。特に、約半数を占める「選手とともに映っている画像」を採用することは、「グッズ」関連投稿のエンゲージメント向上に効果的であると考えられます。

**最後に**

本コラムでは2023-24年シーズンにB1リーグに所属していたクラブのX投稿データを分析し、効果的なSNS運用戦略を探りました。分析の結果は以下の通りです。

- ①メディア添付はエンゲージメント向上に大きく貢献(特に動画の効果は顕著)

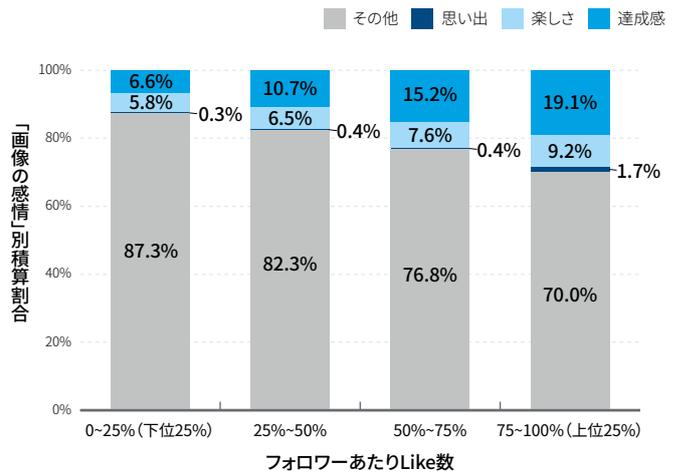
②メディアの添付枚数とLike数に正の相関はなく、数よりも内容が重要

③画像の内容は、「選手」かつ「達成感」「楽しさ」「思い出」が感じられるものが効果的

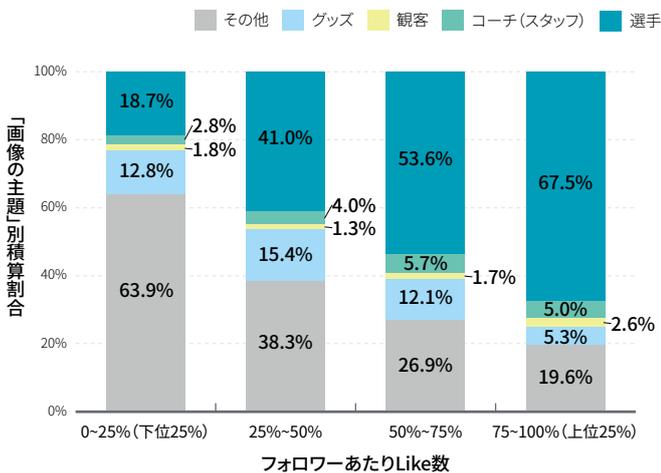
④「グッズ」のように現状は伸び悩んでいる画像でも、「選手」と一緒に写っている画像を採用することでエンゲージメント向上につながる可能性あり

このようなデータに基づいた運用を継続することで、より効率的・効果的なファンエンゲージメント向上、ひいてはクラブの成長につなげることが期待できると考えられます。クラブの限られたリソースをどのように生かすか、マネジメントの手腕が問われるところです。

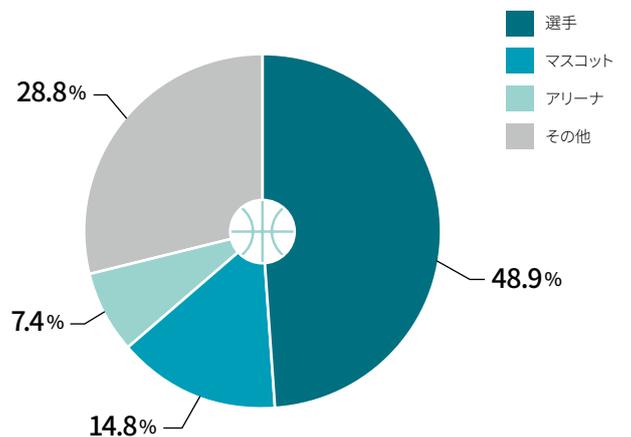
図表4 フォロワーあたりLike数の各層に占める「画像から読み取れる感情」の割合



図表3 フォロワーあたりLike数の各層に占める「画像の主題」の割合



図表5 フォロワーあたりLike数の上位25%に含まれる「グッズ」の画像とともに写っている物体の割合



# B2 Ranking

## 滋賀が2位に22ポイントの大差で優勝!!

B2部門では滋賀が優勝を飾りました。

滋賀はマーケティング分野で2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3位と、全分野で好成績を収め、前シーズンまでB1に所属していたクラブとして、期待通りの結果となりました。

Bリーグ開幕以来、初めてのB2降格という試練に直面した滋賀でしたが、「1シーズンでのB1復帰」という絶対目標を見事実現させました。また、チケット・マーケティング分野の強化を行い、試合日のイベントの充実化など「顧客体験向上」の取り組みに注力したことなどにより、B2降格後のシーズンにもかかわらず、平均入場者数を大きく増加させることにも成功しました。

2024年7月には新たな指針となる「LAKES STATEMENT」を公表し、地域における存在価値もさらに高めていくことを宣言しています。逆境を乗り越えた滋賀の今後の躍進にも期待が膨らみます。



©SHIGA LAKES



## BM Point 2024

B2	順位	(参考) 2022年 シーズン 順位	BM Point 総計	
滋賀レイクス	1	—	11 <sup>※</sup>	117
熊本ヴォルターズ	2	➡	2	95
アルティール千葉	3	↓	1	93
神戸ストークス	4	↑	9	87
バンビシャス奈良	5	↓	4	82
ベルテックス静岡	6	—	—	79
福島ファイヤーボンズ	7	↓	6	76
新潟アルビレックスBB	8	—	21 <sup>※</sup>	72
越谷アルファーズ	9	↑	10	67
愛媛オレンジバイキングス	10	↓	7	62
ライジングゼファーフクオカ	11	↓	8	60
青森ワッツ	12	↓	11	57
岩手ビッグブルズ	13	—	—	56
山形ワイヴァンズ	14	↓	13	47

※2022-23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。  
\*岩手ビッグブルズの非公表 (B3在籍時のため) により、全クラブポイント



## 1stクォーター：マーケティング

## 2ndクォーター：経営効率

## 3rdクォーター：経営戦略

## 4thクォーター：財務状況

平均 入場者数	アリーナ 集客率	客単価	合計	1勝あたり チーム人件費	1勝あたり 入場料収入	合計	売上高・チーム 人件費率	SNS フォロワー数	グッズ 関連利益額	合計	売上高	売上高* 成長率	自己 資本比率	合計
<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>★38</b>	<b>13</b>	—	<b>10</b>	<b>23</b>
11	13	13	★37	8	12	20	8	12	7	27	7	—	4	11
<b>14</b>	<b>14</b>	3	31	3	9	12	1	8	13	22	<b>14</b>	—	<b>14</b>	<b>★28</b>
12	11	1	24	7	5	12	<b>14</b>	9	3	26	12	—	13	25
5	9	10	24	<b>14</b>	10	<b>★24</b>	11	7	6	24	3	—	7	10
8	10	12	30	6	8	14	12	1	11	24	10	—	1	11
9	7	5	21	2	7	9	7	10	12	29	8	—	9	17
4	6	9	19	1	<b>14</b>	15	13	11	5	29	6	—	3	9
10	8	6	24	4	4	8	5	5	8	18	11	—	6	17
1	5	<b>14</b>	20	11	13	<b>★24</b>	2	6	1	9	1	—	8	9
6	1	7	14	5	6	11	4	13	4	21	9	—	5	14
2	2	8	12	12	1	13	3	4	9	16	4	—	12	16
7	3	2	12	10	2	12	6	3	10	19	2	—	11	13
3	4	4	11	13	3	16	9	2	2	13	5	—	2	7

トなし

## B2分析

# 1stクォーター：マーケティング

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

### 平均入場者数

2023年シーズンにおけるB2の平均は、2,321人で昨シーズンに比べて+919人(+65.5%)となりました。トップはA千葉で5,106人、2位は滋賀の3,688人、3位は神戸の3,047人でした。また、昨シーズンからB2に所属する全10クラブで本KPIが増加しました。

A千葉は2020年に創設されたクラブであり、発足からまだ間もないものの、2026年にスタートするBプレミア参入を視野に入れ、地域密着型クラブとして千葉市とホームタウン推進に関する連携協定を締結し、学校訪問や青少年育成など、地域に根差した取り組みを継続的に行ってきました。また、千葉県内におけるBクラブが他に千葉Jのみであることに加

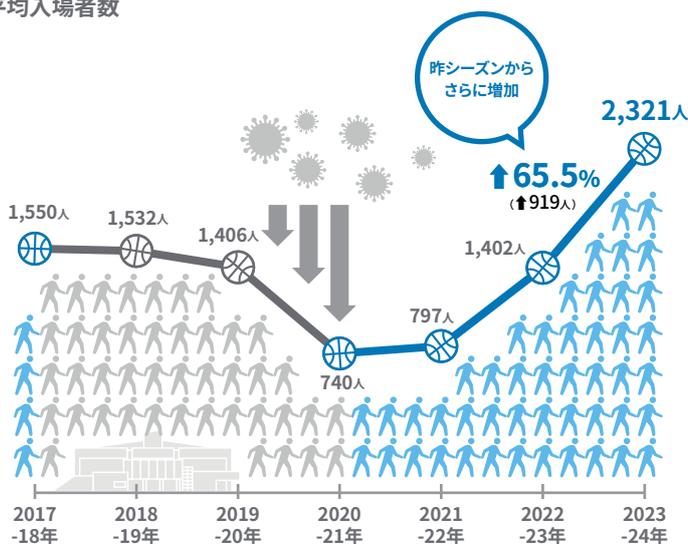
え、シーズンを通じてB2連覇という好成績を収めたことが追い風となりました。その結果、シーズンのホーム最終戦となった越谷戦(2024年4月14日)では、クラブ創設以来最多となる5,589人を記録しました。クラブ設立以来続けてきた地域密着の取り組みに、FM面での好成績がかみ合い、今後も入場者数の増加が期待されます。

### アリーナ集客率

2023年シーズンにおけるB2の平均は41.9%で、前年比+12.5Pという結果になりました。最も集客率が高かったのはA千葉の62.2%、最も低かったのは福岡の23.8%でした。2019年シーズンのB2平均が30%台であったことを考慮すると、コロナの影響を脱却したシーズンといえます。降格組の新潟とB3からの昇格組を除く11クラブで集客率が増加しており、ディビジョン全体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奈良です。奈良は前年比+92.1%となる46.7%を記録しました。シーズン中に経営不振に陥り、B3降格の危機に直面していた奈良です

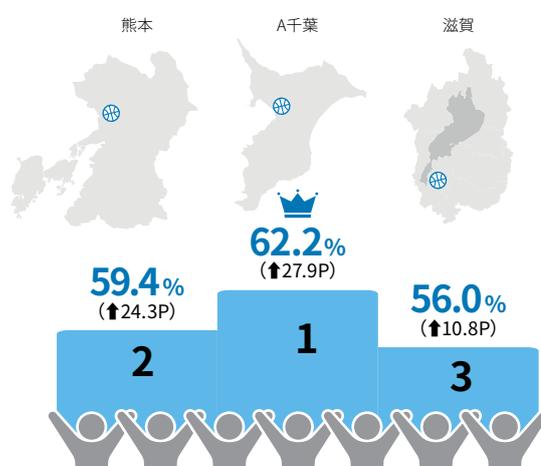
### 平均入場者数



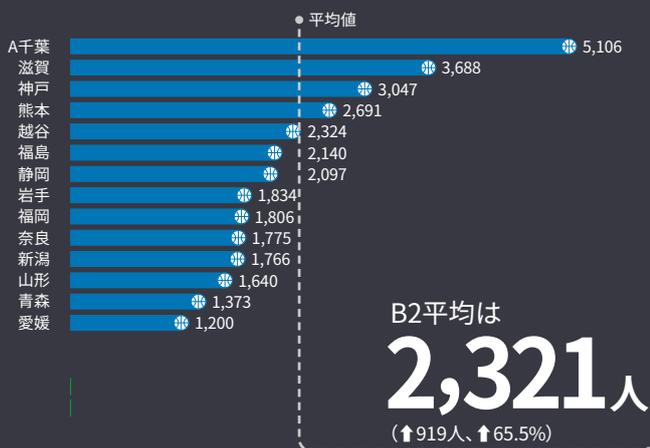
### アリーナ集客率

集客率上位3クラブ

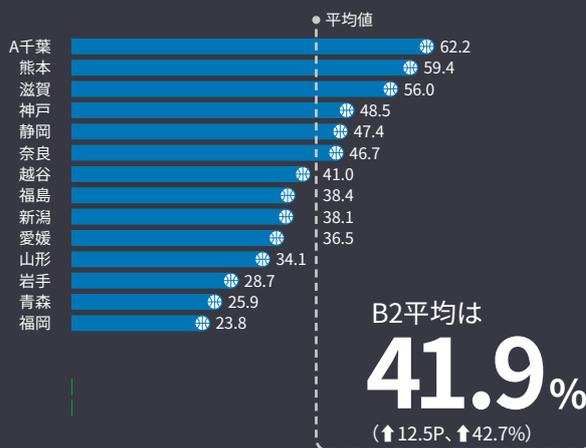
(前年比)



### 平均入場者数(人)



### アリーナ集客率(%)



が、クラウドファンディングをはじめとする諸施策が功を奏し、経営の改善を実現しました。これに伴い、県民に応援され、愛されるクラブ作りが集客率向上に大きく寄与したことが示されています。

2026年シーズンから始まるBプレミアへの参入には、5,000席以上の収容能力を満たすアリーナの整備が要件となっています。B2に在籍するクラブの中でBプレミア参入に挑戦するクラブは限定的であると考えられますが、Bリーグ全体の発展を見据えると、B2クラブにおいても新たなアリーナの整備を含めた検討が重要であるといえます。

### 客単価

2023年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲133円(▲5.9%)の2,134円でした。

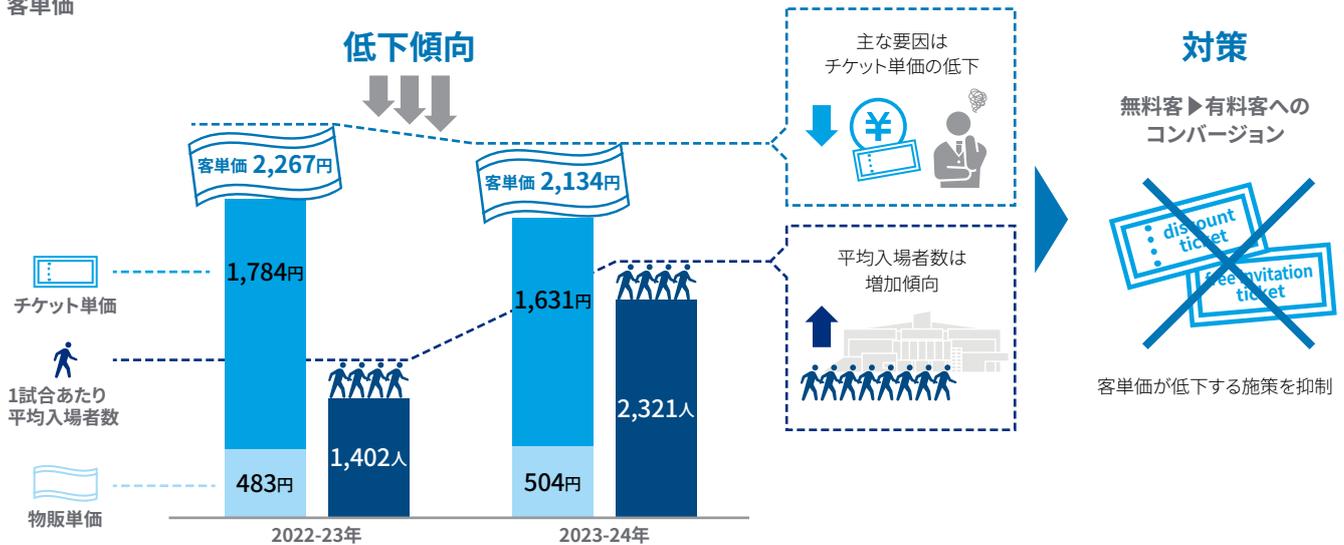
減少の内訳はチケット単価が▲153円、物販単価が+20円となり、チケット単価の低下が本KPIの低下に影響しました。

クラブ別に見ると、2022年シーズンと同様に愛媛が2位以下のクラブを大きく引き離し、5,406円となりました。内訳はチケット単価が5,236円、物販単価が171円であることを踏まえると、協賛企業などが高単価のチケットを優先的に購入するような連携体制が構築されている可能性も考えられます。

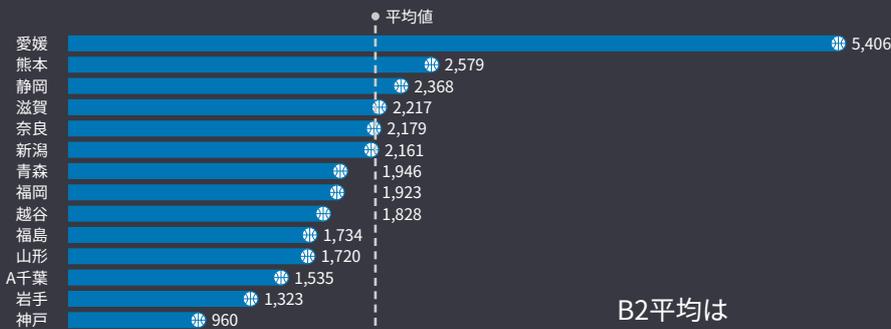
一方、客単価が最も低かったのは神戸で960円でした。

平均入場者数の観点では、昨シーズンの1,402人から2,321人へと増加し、着実にファン層が拡大していることがうかがえます。今後は、無料招待券や割引チケットの販売などの客単価を押し下げる施策を抑制し、入場料収入や物販収入の増加を図ることが、安定的なクラブ運営に向けた重要な戦略になると考えられます。

### 客単価



### 客単価(円)



B2平均は  
**2,134円**  
(↓133円、↓5.9%)

## B2分析

# 2ndクォーター：経営効率

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

### 1勝あたりチーム人件費

本KPIは、値の絶対値よりも他クラブとの比較における相対的なポジションを確認することのほうが有用な指標である点に留意が必要です。

2023年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+2.0百万円(+23.8%)の10.6百万円でした。チーム人件費の平均は前年比+42.3百万円(+16.9%)の293百万円と増加しており、それに伴って本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、1勝を5.4百万円で挙げたことになります。一方、最下位の新潟は1勝を挙げるのに30.5

百万円を費やして、その差は約6倍でした。

奈良のチーム人件費はB2平均の4割程度の130百万円と、B2所属クラブで最も少ない水準ながら、勝率0.400で24勝を挙げ、堅実なクラブ運営を行っていることがうかがえます。一方、新潟は昨シーズンB1から降格したことに伴い、チーム人件費を前年比▲97.0百万円(▲31.2%)の214百万円に圧縮しましたが、戦力流出の影響により、今シーズンは勝率0.117でわずか7勝と低迷し、B3降格という結果になりました。

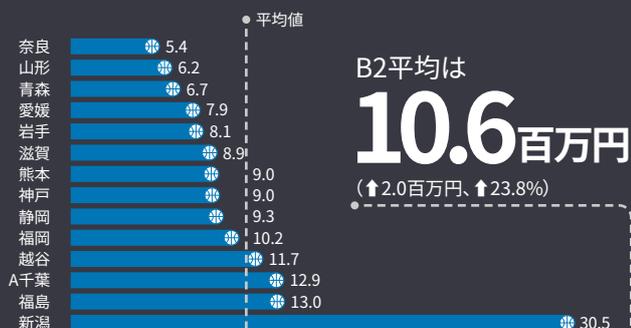
チーム人件費の圧縮は本KPIを向上させる要因となりますが、戦力ダウンにより勝利数が減少すると、結果として本KPIが悪化するという負のスパイラルが生じる可能性があります。クラブとしてチーム人件費水準をどのように設定するかというBM施策が、FM面の成績に直結するため、BM施策の設定には細心の注意が求められます。

### 1勝あたりチーム人件費

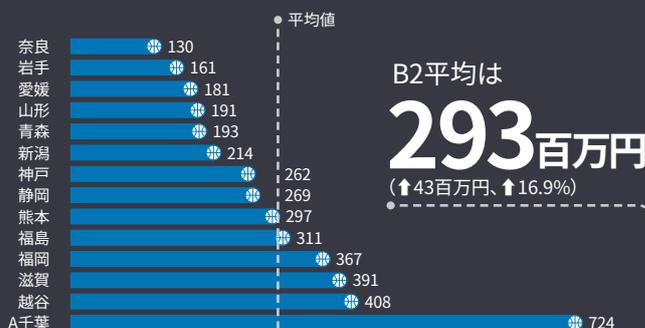
今シーズンからB2に降格した滋賀と新潟のBM面とFM面の結果



### 1勝あたりチーム人件費(百万円)



### 〈参考〉チーム人件費(百万円)



## 1勝あたり入場料収入

このKPIは1勝の相対的な価値を示す指標ですが、①1勝をいくらか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勝をいくらかで買ったのか、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。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ます点にご留意ください。

2023年シーズンにおけるB2の平均は、前

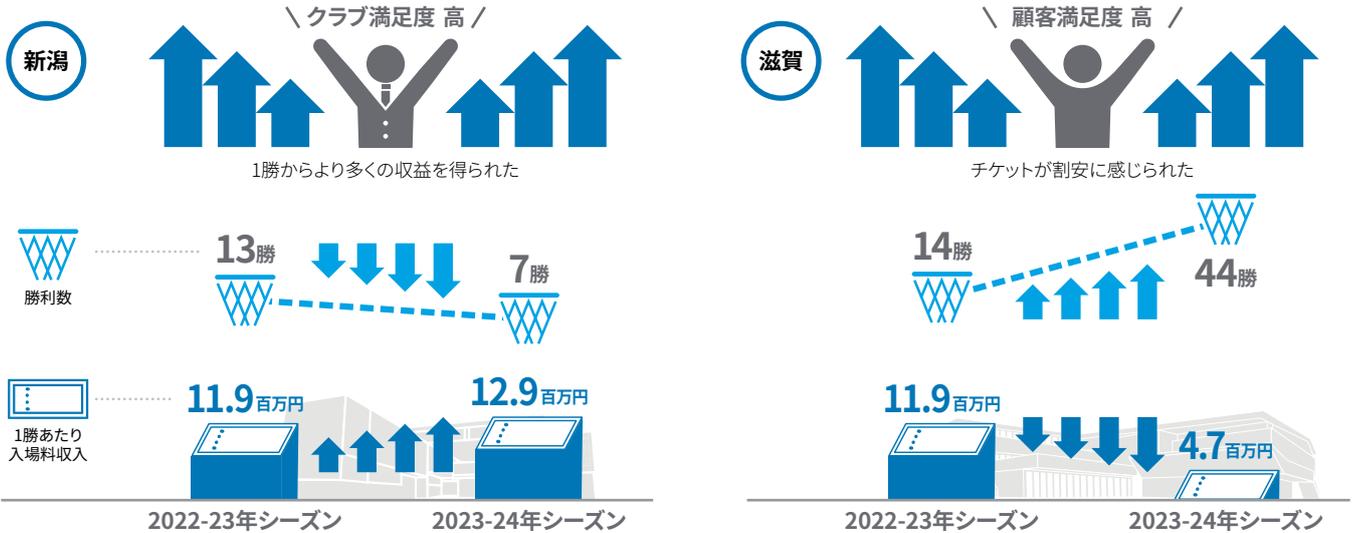
年比+1.6百万円(+61.7%)の4.1百万円と、平均入場料収入が+35百万円(+49.2%)と増加したことに連動して、昨シーズンから大幅に伸ばしました。

トップは新潟の12.9百万円(+8.3%)で、それを愛媛が8.2百万円(+11.6%)で追う結果となりました。ただし、上位クラブを中心に、勝利数の減少に伴い本KPIが上昇したクラブが多い点には注意が必要です。例えば、新潟は昨シーズンから本KPIが1.0百万円上昇していますが、勝利数は13から7に減少しているため、ファン・ブスター視点ではチケットが割

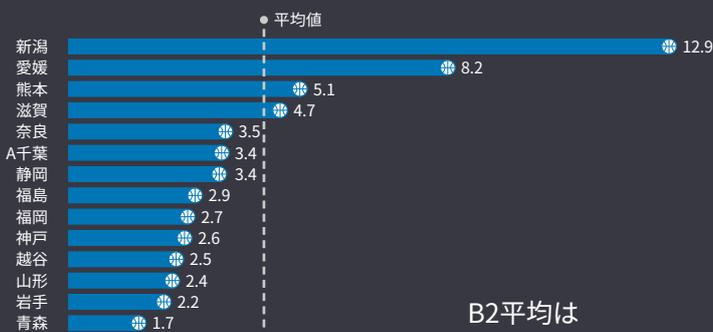
高に感じられた可能性があります。一方クラブ側の視点では、同じ1勝からより多くの入場料収入を獲得できたこととなります。

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ながら、ファン・ブスターの満足度は維持しつつ、チケットの適正価格を模索することで、安定したクラブ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平均は  
**4.1百万円**  
(↑1.6百万円、↑61.7%)

## B2分析

# 3rdクォーター：経営戦略

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

### 売上高・チーム人件費率

2023年シーズンにおけるB2の平均は、前年比▲13.3Pの36.4%でした。売上高は昨シーズンの529百万円から815百万円(+53.9%)へと大幅に増加しました。一方、チーム人件費は+43百万円(+16.9%)にとどまり、昨シーズンの戦力強化を重視した傾向とは異なり、財務の安定化を優先するクラブが多かったことがうかがえます。

B3からの昇格組を除く12クラブのうち、売上高が前年よりも増加し、かつ本KPIが減少したクラブは9クラブありました。この傾向は、これまで課題とされてきたチーム人件費の適正化が進んだ可能性が高いと考えられます。

クラブ別に見ると、B2の中で経営規模が大きい売上高10億円超のA千葉、滋賀、神戸、

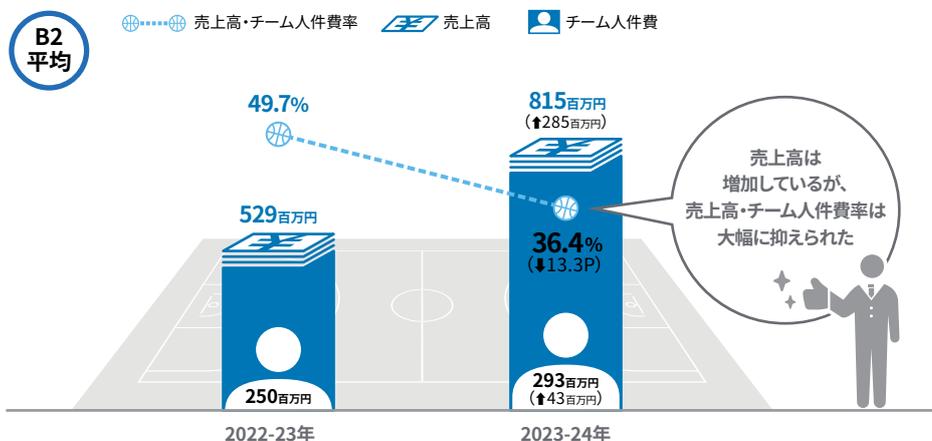
越谷の4クラブのうち、神戸と越谷は前年より本KPIを減少させながら売上高を増加させています。具体的には、神戸の売上高は+828百万円(+217.7%)と大幅に増加した一方、本KPIは▲38.4Pと大幅に減少しました。また、越谷の売上高も+253百万円(+33.3%)と増加しましたが、本KPIは▲8.2P減少しています。B2においても人件費の適正化や新たな収益源の開拓など、「B.革新」の推進による経営基盤の整備が着実に進められていることがうかがえます。

### SNSフォロワー数

2023年シーズンのB2の平均は、前年比+17,223人(+36.0%)の65,061人となりました。トップは滋賀の130,761人でB2平均を大幅に上回っています。ただし、滋賀はB1からの降格クラブであるため、他のクラブと単純比較はできず、B2の平均が大幅に増加した要因として、滋賀の影響が大きいと考えられます。また、増加率が高かったのは+38.8%(+12,715人)の越谷と+33.9%(+19,456人)の福島でした。一方、B2全体を中央値で見ると51,941人となり、まだ底上げの余地があると考えられます。

しかし、コロナ禍の影響が大きく表れた2020年シーズンと比較すると、B2のSNSフォロワー数は中央値で見ても年平均+19.2%と

### 売上高・チーム人件費率



### 売上高・チーム人件費率 (%)



B2平均は  
**36.4%**  
(↓13.3P、↓26.7%)

# Management Cup B2

着実に伸びています。コロナ禍を契機に各クラブのSNS戦略がより精緻化され、フォロワー獲得に結び付いていることがうかがえます。

2026年シーズンから始まるBプレミアへの参入基準として、平均入場者数4,000人が指標として掲げられています。現在B2のクラブがこの水準を目指すうえで、SNS戦略はより重要なツールになると考えられます。

## グッズ関連利益額

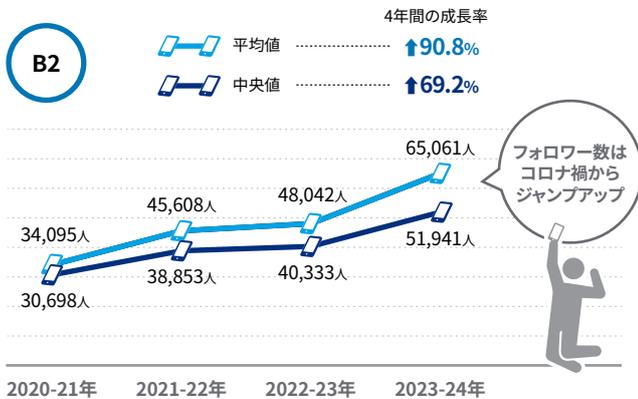
2023年シーズンにおけるB2の平均は、前年比+11.2百万円(+240.8%)の15.8百万円でした。本KPIが最も高かったのは滋賀で46.7百万円、最も少なかったのは愛媛の0.8百万円でした。最も増減幅が大きかったのも滋賀で、前年比+24.7百万円(+112.1%)と大幅に増加しました。滋賀は、「物販収入」が前年比+38.9百万円(+66.0%)の97.8百万円となったことに加え、原価率を昨シーズンの62.6%から52.2%に改善できたことが、利益額増加の要因です。

「物販収入」の平均は、前年比+15.7百万円(+69.6%)の38.4百万円と大幅に増加しました。一方、「物販関連費」の平均は前年比+4.6百万円(+25.5%)の増加にとどまり、収益性

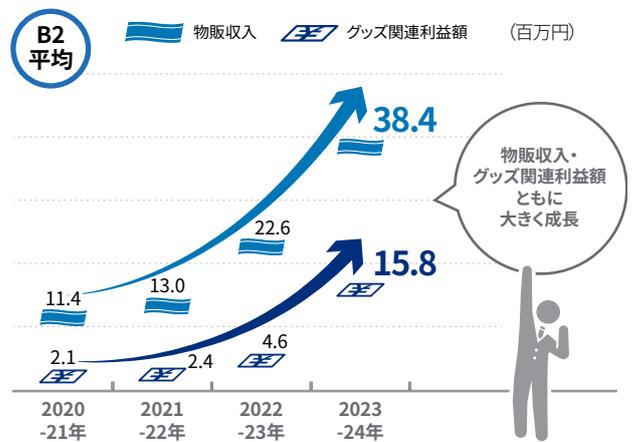
が大きく向上しています。原価率の推移を見ると、2020年シーズンは81.6%、2021年シーズンは81.5%、2022年シーズンは79.5%、2023年シーズンは58.8%と急激に下がりました。2023年シーズンは全てのクラブでグッズ関連利益が黒字化したことが主要因と考えられます。また、B2クラブは事業規模の観点から地域密着性が高く、こども食堂の開設、サービスステーションでのトークショーやデイサービスでのパブリックビューイングの開催など、地域に根付いた活動を展開しています。こうした取り組みが老若男女を問わず新規のファン・ブースターを生み、グッズ収益の増加に貢献していると考えられます。

## SNSフォロワー数

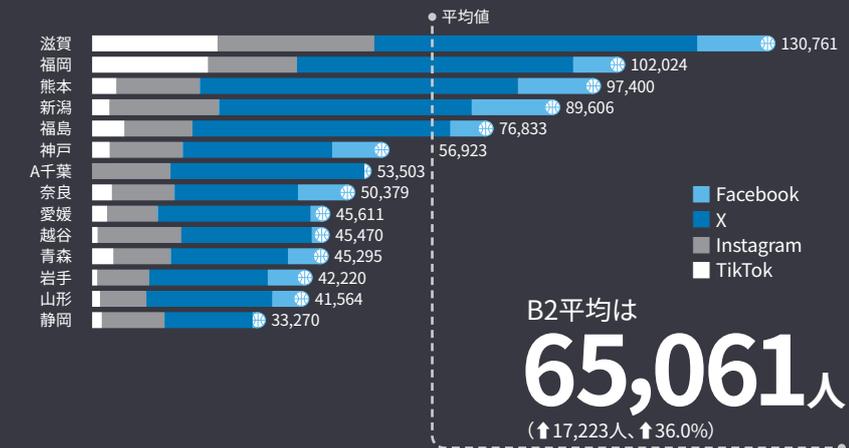
2021年～2024年のB2リーグSNSフォロワー数の平均値および中央値の推移



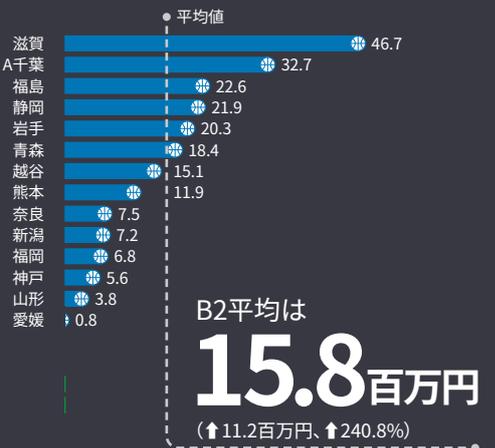
## グッズ関連利益額



## SNSフォロワー数(人)



## グッズ関連利益額(百万円)



## B2分析

# 4thクォーター：財務状況

一般的にビジネス規模がB1よりも小規模なB2においては、Bリーグのクラブライセンス制度が要請する財務基準の要求を満たすことは、より難易度が高いと思われます。しかし、だからこそしっかりと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

2023年シーズンの平均は、前年比+285百万円(+53.9%)の815百万円でした。ワールドカップ開催で注目が高まったことも影響し、平均入場者数が2,000人を突破し、各売上項目でも大幅な増収が見られました。具体的には、入場料収入が+36百万円(+49.2%)、スポンサー収入が+181百万円(+51.6%)、物販収入が+16百万円(+69.6%)でした。

トップのA千葉は1,537百万円を記録し、B2平均の約1.9倍に達しました。昨シーズン同様、スポンサー収入が1,160百万円でB2平均の531百万円の約2.2倍に相当し、収益の基盤を支えています。また、入場料収入も+103百万円(+117.7%)と大幅な増加を見せまし

た。続く2位の滋賀は1,284百万円で、入場料収入はディビジョントップの205百万円を記録しました。

B2の売上高構成比を見ると、スポンサー収入が65.1%と依然として高い割合を占めており、主要な収益源となっています。しかし、FM面やスポンサー企業の業績に左右されやすい不安定な側面も見られます。例えば、降格組の新潟と滋賀では、それぞれスポンサー収入が▲4百万円、▲199百万円でした。このような状況を踏まえ、よりバランスのとれた売上高構成を目指すために、地域に根差したファン・ブースターを地道に増やす取り組みが求められます。

### 売上高成長率

2023年シーズンの平均は、前年比+22.9P(+80.2%)となる51.5%を記録し、過去最高となりました(B3から昇格した岩手を除く13クラブで集計)。

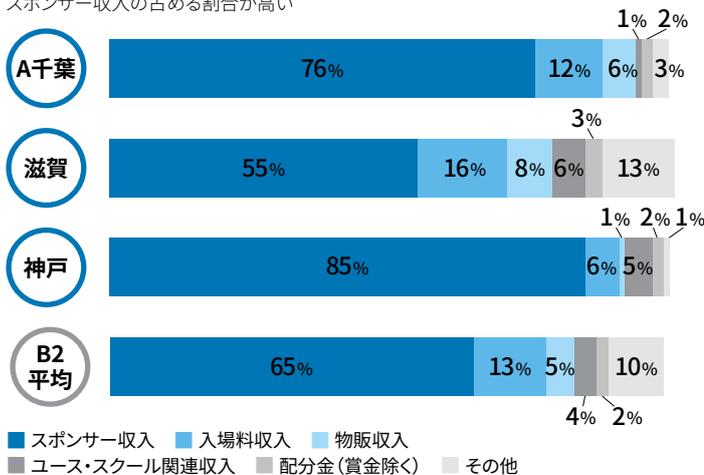
今シーズン、西宮から本拠地を移した神戸が本KPIトップの+217.7%を達成し、売上高は前年比+828百万円の1,208百万円となりました。新しい本拠地で積極的に行った地域活動や、シーズン合計入場者数9万人を目標とした「ALL GREEN KOBE GO! 90,000FANS!」などの取り組みにより、入場料収入が+27百万円(+55.7%)、スポンサー収入が+787百万円(+322.2%)と大幅に増加しました。

2位の熊本も+91.5%を記録し、売上高は前

### 売上高

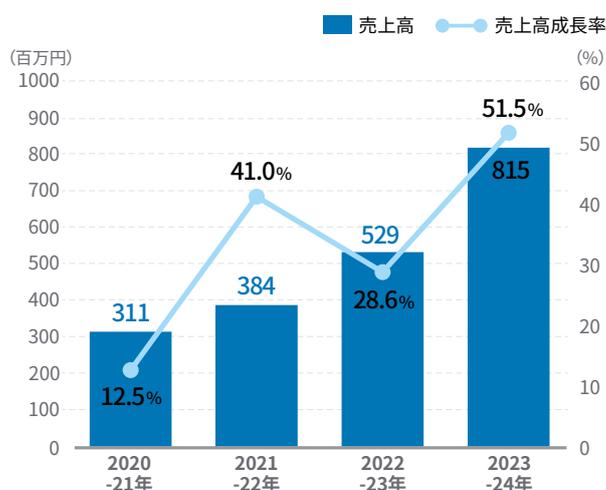
#### 売上高構成比率

スポンサー収入の占める割合が高い

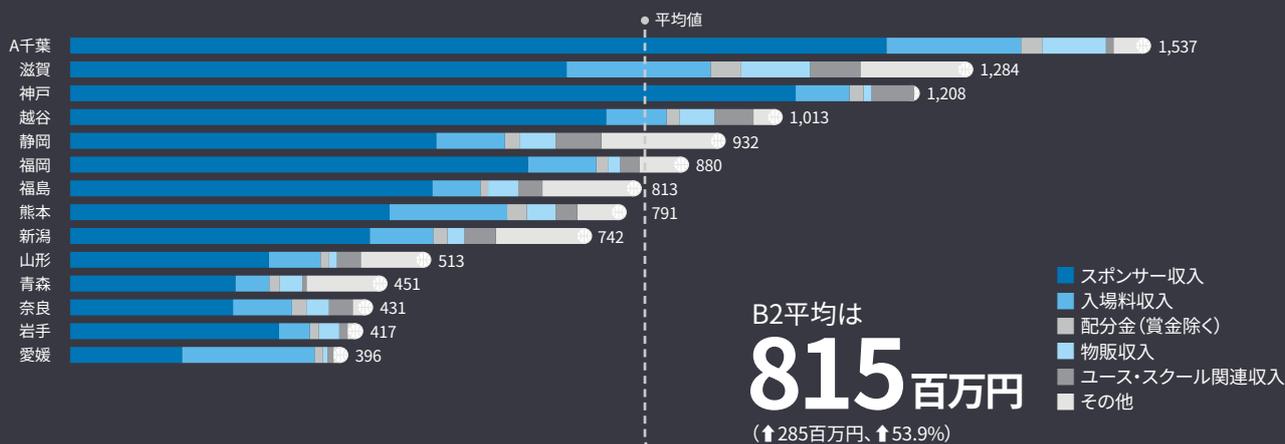


### 売上高成長率

過去最高の成長率を達成



### 売上高(百万円)



年比+378百万円の791百万円となりました。過去最高の入場者数を記録し、売上高の全構成要素で増収を達成しました。特にスポンサー収入が+243百万円(+115.5%)と大きく伸び、3期連続の赤字を回避しました。

一方、マイナス成長となったクラブは降格組の滋賀(▲3.2%)1クラブのみでした。ただし、滋賀の売上高はB2平均を大幅に上回る高い水準にあり、B2全体としては力強い成長トレンドが続いています。

※B3の財務情報が開示されておらず、2023年シーズンにB2へ昇格した岩手の売上高成長率が不明なため、B2における売上高成長率のBMポイントの付与は省略しています。

### 自己資本比率

2023年シーズンにおけるB2平均は、前年比+129.3Pの21.7%となり、全体として財務状況が大幅に改善されました。トップは昨シーズンに引き続きA千葉の84.9%、最下位は静岡の0.3%でした。

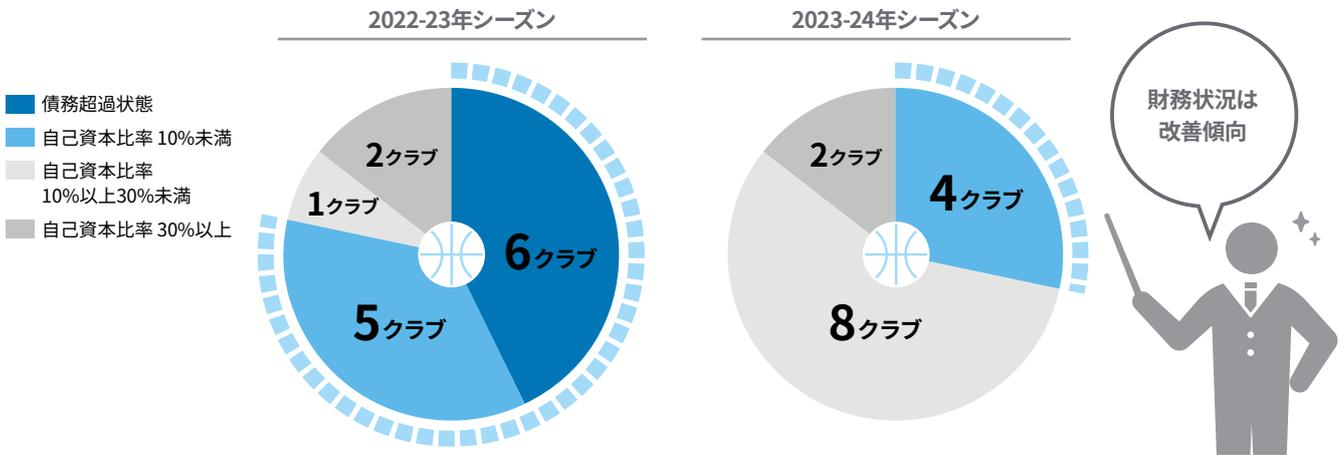
比較的財務の健全性が保たれていると考えられる自己資本比率が30%以上のクラブ数は、昨シーズンと同様に2クラブで変動はありませんでした。一方、2023年シーズンからクラブライセンス制度の特例措置が廃止された影響もあり、昨シーズン6クラブが債務超過となっていた状況は解消され、ゼロになりました。また、自己資本比率が10%未満のクラブは、5クラブから4クラブへと減少し、全体とし

て財務状況は改善傾向にあります。

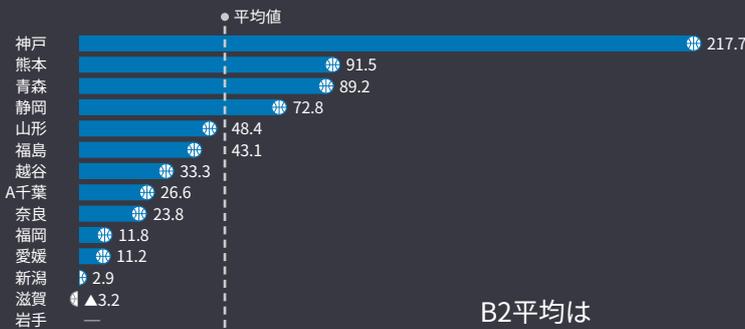
B2では、全国規模や世界規模の大企業がメインスポンサーや責任企業となるケースは少なく、基本的にクラブ自らの経営努力によって財務の改善を進める必要があります。そのため、改善には時間を要すると考えられます。今後もデジタルマーケティングなどを活用したBM施策により、収益向上施策の推進や、増資による財務体質の強化を通じてさらなる財務的健全性の確保がクラブに求められます。

### 自己資本比率

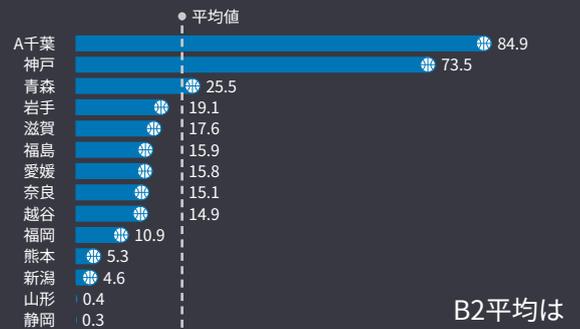
債務超過状態のクラブはゼロになり、自己資本比率10%未満のクラブは5クラブから4クラブへと減少



### 売上高成長率 (%)



### 自己資本比率 (%)



※岩手はB3在籍時のため、非公表

# B2優勝クラブ分析 滋賀レイクス

2023年シーズンのBMCのB2部門は滋賀レイクス(以下、滋賀)が初優勝を飾りました。2016年のBリーグ開幕以来、初めてのB2降格という試練に直面した滋賀でしたが、2023年7月に代表取締役社長に就任した原毅人氏のもと、見事1シーズンでのB1復帰を達成しました。さらには、2024年10月には、2026年からスタートするBプレミアに参入するためのライセンス審査に通過したことも発表されました。今回、逆境をバネに飛躍を遂げつつあり、Bリーグで多くの話題を提供している原社長にインタビューを行いました。

## 「1シーズンでのB1復帰」の達成

滋賀は2016年のBリーグ開幕以来、7シーズンにわたりB1を舞台に戦ってきましたが、2022年シーズンの結果、無念のB2降格となりました。そのタイミングとなる2023年7月、代表に就任したのが原社長でした。

就任当時は、B2降格によりクラブ内外の機運が最も落ち込んでいた時期であったといいますが、原社長は就任時に、「1シーズンでのB1復帰」を絶対目標として据えるとともに、B2での「勝率8割」「プレーオフ優勝」を挑戦目標として掲げました。また、これらの目標を積極的に発信していくことで、機運を反転させ、跳ね上げていくことに取り組み、見事目標通りの「1シーズンでのB1復帰」を実現させました。さらに、「勝率8割」の挑戦目標に対しては7割3分と惜しくも届きませんでしたが、「プレーオフ優勝」の目標も成し遂げました。この点、「目標を明確に設定、公表したうえで、その目標に向けて個人・組織共々突き進んでいく」「目標は設定した時点で半分は達成されている」といった原社長の信念が体現されていると感じました。

## 困難な入場者数目標の設定と顧客体験の向上

2023年シーズンにおける滋賀の各KPIで最

も目を引くのは、「平均入場者数」です。B2降格後のシーズンであったにもかかわらず、平均入場者数はB1に所属していた2022年シーズンの2,603人から3,688人と+1,085人(+41.7%)も増加させることに成功しました。Bリーグ、Jリーグなど昇降格制度を採用しているリーグにおいては、下位のディビジョン降格時には集客面での大ダメージを受けることが通例であり、逆に大きく入場者数を伸ばした滋賀のようなケースは極めて異例です。この点でも、「平均入場者数3,000人」という難しい目標を明確に設定したこと、また、目標に対して期日を設定して、期日基準で取り組んだことが大きかったと原社長は話します。難しい目標を設定する代わりに、「史上初を目指す」といったワクワクするようなストーリーを最初に設定したことも良かったそうです。一方、この目標を実現するための組織体制として、クラブ内の部門横断で、チケットング分野、マーケティング分野のプロジェクトチームを組成し、運用を当該チームに任せる形にしたとのこと。

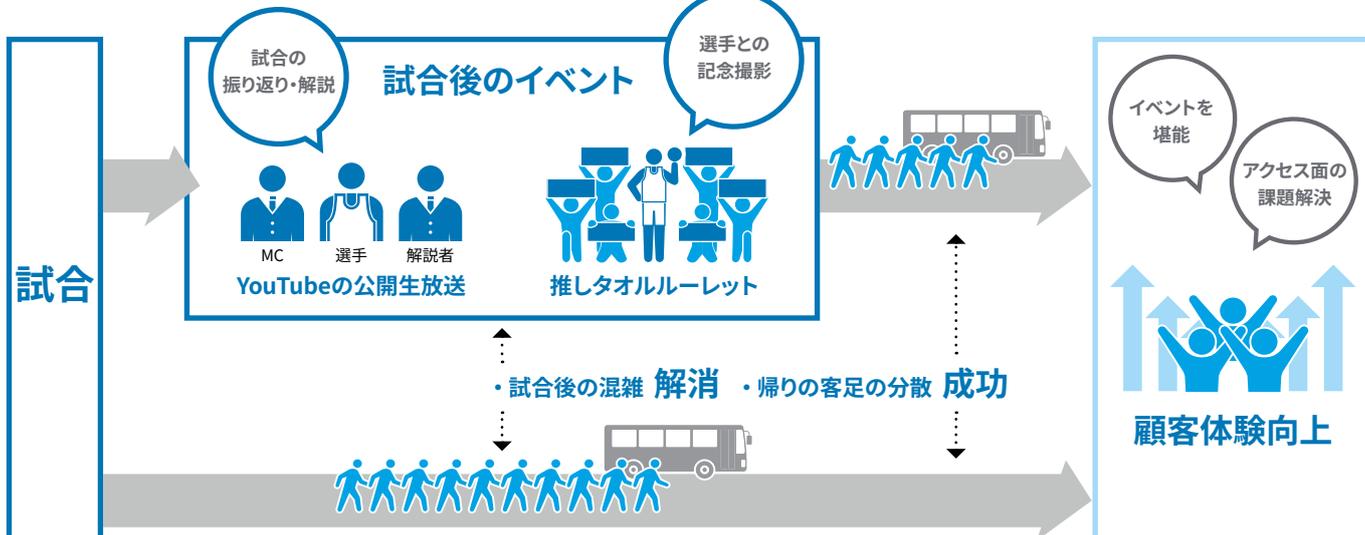
このような目標、体制のもと滋賀では多くの施策が実行に移されています。特に注力しているのは、「顧客体験向上」の取り組みです。具体的には、試合日における会場でのイベントを質・量ともに大きく改善させており、その

中でも、「試合後のイベント」を2023年シーズンから充実させていることがメディアなどでも注目されています。例えば、試合後に、コンコースでアリーナMCと解説者による試合の振り返り・解説を行うとともに、試合後の選手にも出演してもらい、それをYouTubeの公開生放送として配信する取り組みを行っています。また他にも、ハーフタイムに実施するルールで決定した選手の応援タオルを持ったファン・ブースターが、試合後にその選手との記念撮影に参加できるという「推しタオルルール」というイベントも滋賀発の企画として人気を得ています。

ホームアリーナとしてしている滋賀ダイハツアリーナはアクセス面に課題を抱えていますが、この課題に対して、バスの増発だけではなく、これらの試合後のイベントにより、帰りの客足を分散させることに成功しており、結果として顧客体験の向上につながることができています。多くのプロスポーツクラブで抱える試合後の混雑という最大の不満につながりやすい要素に対する取り組みとして、他のスポーツクラブにとっても参考になる好事例であると考えられます。

また、ホスピタリティ改善の取り組みは常に行っており、ホームゲームにおいて毎試合ランダムに来場者アンケートを実施しており、定量

### 「顧客体験向上」の取り組み



的に示される結果だけでなく、定性的なコメントに対しても改善につなげる取り組みを継続しているそうです。

ここまで見てきた通り、滋賀では、B2降格という逆境に対して、困難な目標、期日を設定し、それを遂行するための体制を整備し、そこから実際に魅力的な施策が多く生み出され、さらに継続的なモニタリングにより改善につなげる、というPDCAの好循環が生まれていることが分かりました。

### Bプレミアへの参入

2026年からスタートするBプレミアに滋賀も参入することが決定しました。Bプレミアへ参入するための審査基準(3次審査)として、「平均来場者数3,000人」「売上高12億円」「収容人数5,000人以上などの基準を満たすアリーナ」といった要件が設定されています。先に触れたように滋賀は2023年シーズンに平均入場者数3,000人超えを達成し、売上高も1,284百万円と要件を満たしています。また、「アリーナ基準」においても、ホームアリーナである滋賀ダイハツアリーナについて基準を満たす仕様で改修する計画を施設所有者である滋賀県からの許諾を得たことで、審査基準を充足することができました。

Bプレミア参入決定により、滋賀は現行B

リーグにおいて、2025年シーズンまで昇降格なく、B1で戦うことが決定しました。これにより、競技成績にとらわれすぎることなく、経営基盤の強化を進めることができるのはとても前向きな話であると考えられます。

滋賀はB1では数少ない親会社などの責任企業を持たないクラブであり、Bプレミアに参入することが決まっているクラブの中では、最も事業成長が必要となるクラブであると原社長は認識されています。このような状況下でありながらのBプレミア参入は非常に大きな決断であり、現在の状況を踏ん張りどころととらえ、企業体質の改善や独立採算が可能な経営基盤の確保に取り組んでいくとのことでした。

### 新たなクラブ指針の公表

2024年7月、滋賀はこれまでのクラブのミッション・ビジョン・バリューに代わる新たな指針として、企業理念「LAKES STATEMENT」を公表しました。この中で、「今日より明日を素晴らしいものにしたい」という想いが込められた「Lake up」という造語を共通言語として用い、「Lake up together」というコーポレートスローガンが掲げられています。

この企業理念は原社長就任後1シーズンをかけて、クラブやステークホルダーの様子を見ながら、理念を見直す必要性の有無も含め

て検討を進め、策定したものだということです。滋賀は県内唯一のプロスポーツクラブとして立ち上がり、これまでの歴史を経て、県民から愛される公益性の高いクラブへと成長しており、現在、県内での認知率も80%超を誇っているそうです。これまでは、競技面での勝ち負けを県民に楽しんでもらうことが主なミッションとなってきましたが、今後はより視座を高め、県内での模範となる、滋賀県で誇れる、働きたいと思える企業を目指していくという、バスケットボールクラブ以上の存在に発展していく企業像を見据えているそうです。「Lake up」というブランディングを通じて、競技を超えて、滋賀レイクスという企業が日本のスポーツ界、ひいては日本のビジネス界にその名が知れ渡っていくことを目指していきたいと原社長は話しています。

1シーズンでのB1復帰やBプレミアへの参入決定も追い風に、経営基盤を強化し、地域における存在価値もさらに高めていく、原社長へのインタビューを通じて、滋賀の逆境を乗り越えての躍進の理由が垣間見えました。

### 企業理念「LAKES STATEMENT」の策定

**新たな指針**

# LAKES STATEMENT

レイクスステイトメント

**SLOGAN** LAKE UP TOGETHER

**PURPOSE** THE LAKE UP COMPANY

**LAKES 5 VALUES**

- LASTING TO THE END ..... 最後の0.1秒までやり切る。
- APPRECIATE EVERYTHING .... 全てのことに感謝する。
- KEEP INNOVATING ..... 革新に挑み続ける。
- EMPOWER OTHERS ..... 一人一人が主体的に動く。
- SENSE OF UNITY ..... 一体感で圧倒的な熱を生む。

**\ LAKE UP /**  
“今日より明日を素晴らしいものにしたい”

## COLUMN②

# リーグ構造改革後のBリーグビジネスへの参入の在り方

2024年10月17日、2026-27年シーズンから開始される「B.革新」におけるBプレミアライセンスの交付クラブが発表されました。同日に22クラブの審査通過が公表されたことに加え、同年12月までに4クラブの参入が追加決定し、初年度は東西2地区に分かれた26クラブによる新たな戦いが始まる予定です。

今回の「B.革新」では、従来の競技成績による昇降格制度が廃止されることに加え、戦力均衡化を目的としたサラリーキャップ制度やドラフト制度が導入されるなど、大胆な制度変更が実施されます。これらの改革が日本のバスケットボール界にどのような変化をもたらすか非常に注目されます。

本コラムでは、リーグの構造改革によって期待される効果や、Bリーグビジネスへの参入の在り方がどのように変化するかを考察し、参入を検討する際の要点を整理します。

### 構造改革によって期待される効果

今回の「B.革新」では、前述の通り毎シーズン実施されていた競技成績による昇降格制度が廃止され、「売上高」「平均入場者数」「アリーナ」の3つの基準によるクラブのカテゴリが行われます。

従来の制度では、各クラブはB1残留やB2からB1への昇格に向け、選手への投資を集中的に行う必要がありました。その結果、チーム人件費が上昇傾向となり、スポーツエンターテインメントの魅力を高めるために必要なその他の施策に十分な投資をすることが難しい状況でした。

一方、今回の改革で昇降格制度が変更されることで、各クラブは短期的な選手投資に過度にリソースを割くことなく、地域振興やファンコミュニティ形成といった中長期的な施策に取り組みやすくなります。

また「B.革新」では、戦力均衡化に向けてサラリーキャップ制度やドラフト制度が導入されます。米・NBAでも同様の制度が導入されており、これにより戦力が均衡して接戦が増え、よりスリリングで緊張感のある観戦体験が増

加することが期待されます。さらに、サラリーキャップ制度では、例えばBプレミアにおいて1クラブにつき8億円の年俸上限が設定されることで、これまで上昇傾向にあった人件費を抑え、経営の安定化が見込まれます。

### 構造改革後のBリーグビジネスへの参入

近年、BリーグにおけるクラブへのM&Aが活発化しており、特に2019年以降は出資事例が増加しています。買手企業の業種も、バンダイナムコエンターテインメントやセガサミーホールディングスといったエンタメ企業、不動産のオープンハウスグループ、投資ファンドの霞ヶ関キャピタルなど多岐にわたります。

今後、リーグの構造改革によりクラブの経営環境が安定することで、投資対象としての魅力が高まり、さらなるM&Aの呼び水となる可能性があります。

つまり、これまではBリーグのトップディビジョンへのM&Aでの参入は、ビジネス的には不確実性の高い「競技成績」を加味する必要があったため、買収したB2・B3クラブを「強化」

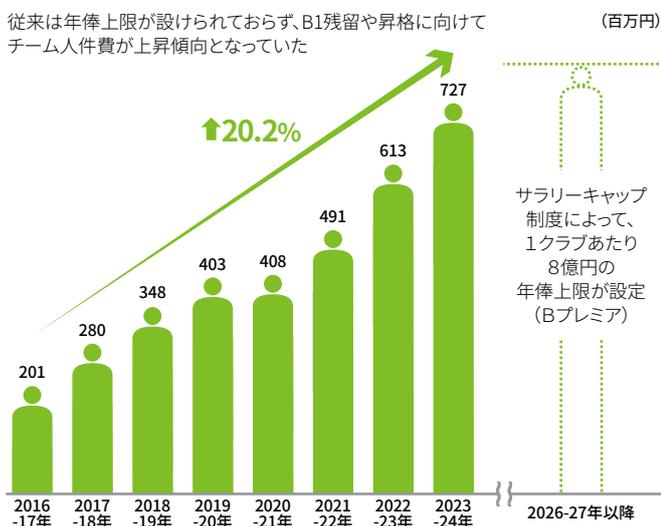
してB1に昇格するか、B1クラブを直接買収する必要がありました。例えば、広島は2018年12月にNOVAホールディングスが新オーナーとなり、翌年に積極的な選手補強を実施して2019-20年シーズンに勝率1位となり、B1昇格を果たしています。

しかし、今後は昇降格制度が変更され、経営力に基づくクラブのカテゴリに移行するため、Bプレミア参入を目指すには下位リーグのクラブを買収後、Bプレミア参入に必要な「ビジネス基準」を充足させる\*が、Bプレミア参入済のクラブを買収することが主な選択肢となります。

特に前者の場合、Bプレミア参入済のクラブと比べて安価で買収できる点がメリットとなり、既に参入基準に近い水準を達成しているクラブを買収することは有力な選択肢になり得ます。

また、成長段階にあるクラブを買収する場合、売上高や平均入場者数の基準充足に向けた地道なファン基盤の構築や、アリーナ基準を満たすための様々な検討が必要となりますが、今までのようにビジネス的にコントロー

図表1 B1クラブにおける平均チーム人件費の推移



図表2 Bリーグにおける主な出資事例 (一部事例を抜粋)

公表時期	対象クラブ	買手	買手業種
2016/6	茨城ロボッツ	グロービス	教育
2017/12	川崎ブレイドサンダース	ディー・エヌ・エー	IT
2018/12	広島ドラゴンフライズ	NOVAホールディングス	教育
2019/4	千葉ジェッツふなばし	MIXI	エンタメ
2019/6	群馬クレインサンダース	オープンハウスグループ	不動産
2019/8	島根スサノオマジック	バンダイナムコエンターテインメント	エンタメ
2022/7	横浜ビー・コルセアーズ	ウエイズグループ	自動車
2022/9	サンロッカーズ渋谷	セガサミーホールディングス	エンタメ
2023/11	仙台89ERS	霞ヶ関キャピタル	投資ファンド
2025/1	アルティエリ千葉	ヒューリック	不動産

ルしにくい「競技成績」という要素の優先順位は下がり、ビジネスマネジメントによる昇格を目指すことができるようになるという点で、M&Aの成果が出しやすくなるという変化が生まれると想定されます。

※下位リーグからのBプレミアの参入について、2025年以降も毎年10月に入会審査が継続され、上位ディビジョンに参入するチャンスがあるとBリーグの公式HPに記載されています。一方で、2023年7月時点ではBプレミアのクラブ上限数を18クラブとする方針が掲げられていましたが、その上限が撤廃され、2024年12月時点では26クラブの参入が決定している状況です。将来的なBプレミアのクラブ上限数についてはBリーグから具体的な方針は明言されていませんが、今後は参入クラブ数の制限や参入基準が変更され得る可能性についても留意をしたいところです。

### Bプレミア参入済クラブのM&Aの要点

以上のことから、短期間でBプレミア参入を目指す場合、「Bプレミア参入済クラブの買収」が有力な選択肢になると想定されます。

一方で、Bプレミアの審査を通過したクラブも、今後は毎年10月に継続的な審査を受ける予定となっており、経営基準を満たさない場合は制裁金の発生や下位リーグへの降格と

いったリスクが生じる可能性があります。また、買収後の収益性を適切に判断し、妥当な価格で出資を行うためには、クラブの経営状況や事業計画の蓋然性を慎重に精査することが必要です。

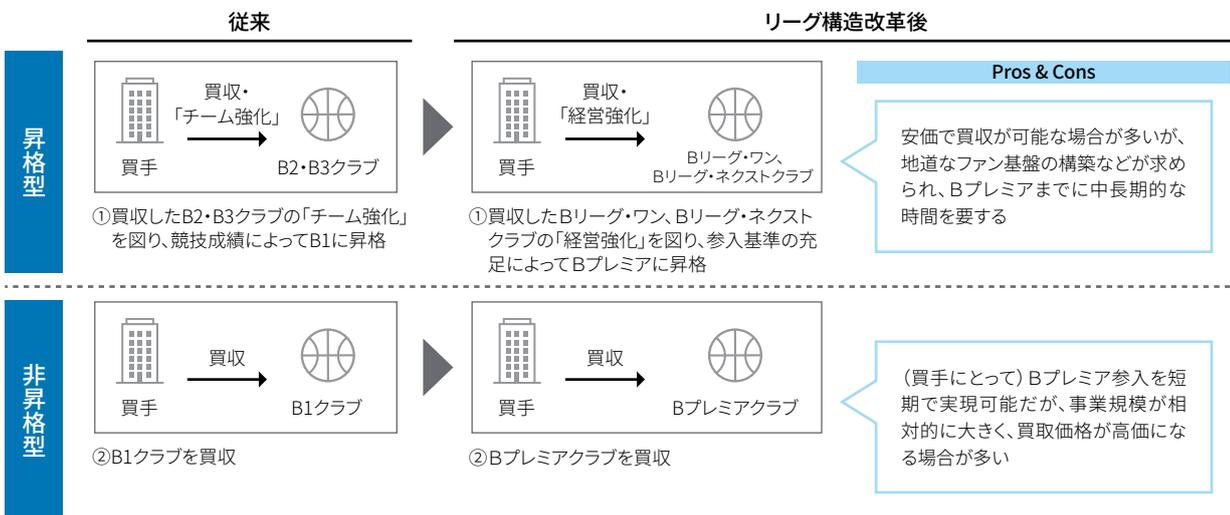
現在、Bプレミア参入に向けて多くのクラブが新アリーナの設立を計画・建設していますが、新アリーナ設立前のクラブを買収する場合、特にクラブの事業計画や新アリーナの収支計画を厳しく検証することが重要です。まずはバスケットボール興行において、新アリーナ建設後に安定的に集客率を高められるファン基盤を有しているかが大きなポイントになります。現状の集客状況はもちろん、SNSの運用状況などからどの程度の潜在顧客がいるのか、ホームタウン内に競合するプロスポーツクラブがあるか、新たなファン層の拡大に向けてどのような施策を実施しているかなど、ファン基盤とそれに紐づく取り組みを総合的に分析し、想定される新アリーナの集客率と大きな乖離が生じる可能性がないかを検証することが重要です。

さらに、新アリーナの収支計画についても

徹底した検証が求められます。バスケットボール興行以外の用途も含めた利用料収入の算出方法は適切であるか、昨今のインフレを踏まえてアリーナの整備費や人件費は妥当な水準で設定されているかなど、同規模の他アリーナの情報も参考にしながら慎重に評価を行う必要があります。また、事業環境が悪化した際にどの程度まで黒字を維持できるかといったリスクシナリオを想定し、財務面での耐久力を確認することが理想的です。

今後は「B.革新」によるリーグ全体の盛り上がりや経営環境の安定化が進むことで、クラブの投資対象としての魅力は一層高まると考えられます。同時に、クラブ側も持続的な成長を実現するための施策を推進するなかで、新たな資金需要が発生することが予想されます。出資を検討する企業は、前述の通りクラブの経営状況や事業計画の蓋然性を慎重に精査し、適切な意思決定を行うことが求められます。

図表3 M&Aを通じたBリーグビジネス参入の在り方の変化



# 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7弾となる2024年版(2023-24年シーズン版)をお届けします。

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

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

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

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

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

2024年版の作成に当たっても、JMCにて設定しているKPIをBリーグ版にカスタマイズすることを基本にKPI分析を実施しました。ただし、上記①の観点から、データブックにおいては本編で扱わなかったデータやKPIも素材として提供することとしています。

経営のよりどころとなるKPIなどの可視化がなかなか進まない現状や、スポーツビジネスマーケットを取り巻く環境が不連続に変化している状況も踏まえ、BMCではその都度、環境に即したKPIとは何かを、追求していきたいと考えています。

また、BMCはあくまでもデロイト トーマツ グループが独自に制作・発行する分析レポートであり、Bリーグのチェックなどは受けておらず、今後もその方針を継続していく予定です。なぜならそれは、デロイト トーマツのスポーツビジネスグループが、Bリーグはもちろん、Bリーグ以外のスポーツも含む全てのスポーツビジネスマーケットの拡大に貢献したいと考えているからです。

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

皆さまからのご意見、ご感想もお待ちしています。

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

# スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介

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

## 発行物

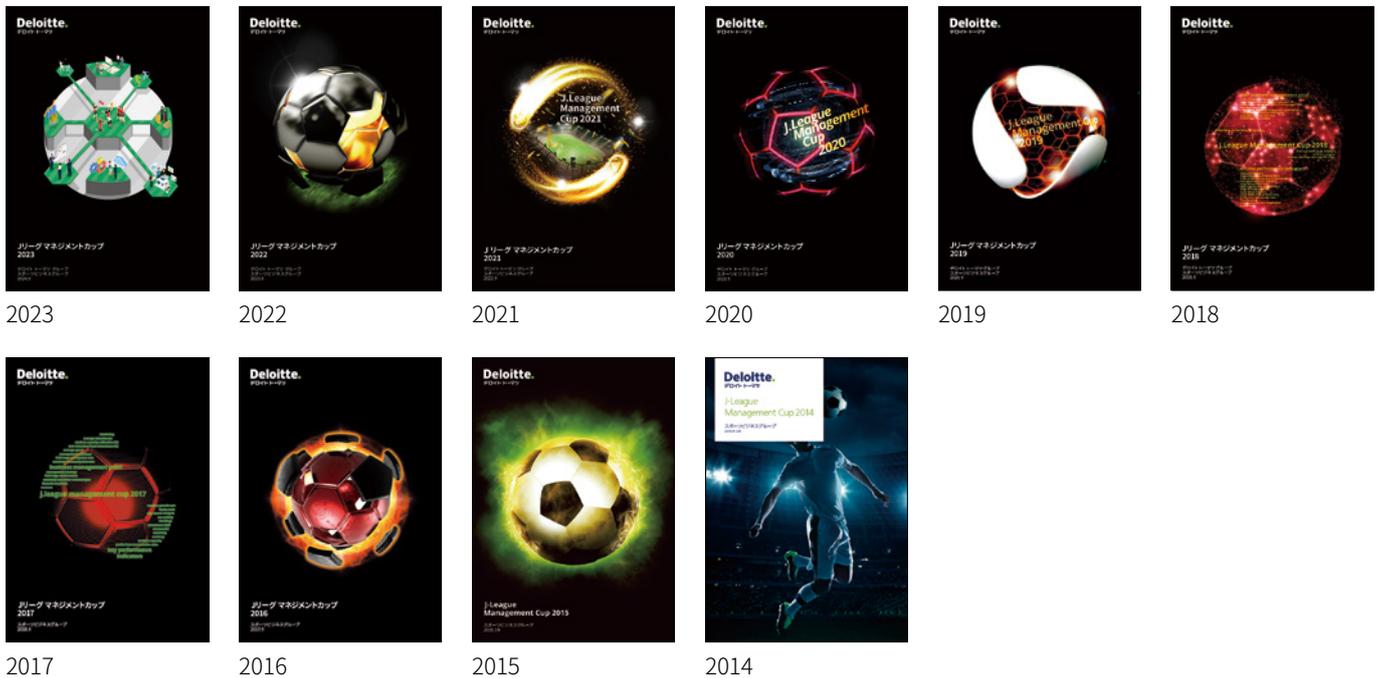
### Bリーグマネジメントカップ

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



### Jリーグマネジメントカップ

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



デロイト トーマツは、Jリーグのサポーティングカンパニーです。

© J.LEAGUE



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

### お問い合わせ

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

〒100-8363 東京都千代田区丸の内3丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング  
TEL: 03-6213-1180  
E-Mail: dtfasbg@tohmatsumatsu.co.jp  
URL: www.deloitte.com/jp/sportsbusiness

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ グループ 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ( www.deloitte.com/jp ) をご覧ください。

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

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

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート (非公開) 企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters" をパーパス (存在理由) として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、( www.deloitte.com ) をご覧ください。

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

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.