

1月2日提出

千葉ジェッツふなばしの経営戦略

中村 元之輔

序論（研究背景）

近年、日本のスポーツ産業は大きな変革期を迎えており、特にプロバスケットボール界では、2016年のB.LEAGUE発足以降、観客動員やメディア露出、スポンサー営業などの面で急速な成長が見られる。世界的に見てもNBAがアジア市場へ積極的に進出し、SNSを通じてスター選手の魅力が発信されていることから、バスケットボールの存在感は年々高まり続けている。日本では八村塁や河村勇輝といった選手がNBAに加わり注目を集め、2023年に沖縄で行われたワールドカップ予選では、多くの関心を集めた。沖縄での盛り上がりをきっかけに国内リーグ（B.LEAGUE）の注目度が一段と増した。こうした環境の変化を背景に、B.LEAGUEの中で特に大きな成長を遂げたクラブが千葉ジェッツふなばしである。現在では、観客動員数や営業収入、SNS影響力でリーグトップを維持しているが、創設当初である2011年は観客動員数の低迷や資金難に苦しみ、存続すら危うい時期があった。千葉ジェッツの特徴としては派手な会場演出やSNSを活用したファンとのコミュニケーション、地域との連携など、他クラブとは異なる取り組みがある。

私自身、千葉県出身であり、地元で行われた千葉ジェッツのイベントやホームゲームに参加した経験がある。チームと市民が触れ合う場面を目の当たりにし、クラブが地域に根ざしながら成長していく姿勢に強い魅力を感じた。この経験を通じて、なぜ千葉ジェッツはこの数年でリーグ屈指の人気クラブへと成長できたのかという疑問を持つようになった。

本研究では、クラブの経営再建に大きな役割を果たした島田慎二の経営戦略に注目しながら、創設当初の経営破綻危機から現在に至るまでの取り組みを整理する。また川崎ブレイブサンダースやアルバルク東京、琉球ゴールデンキングスといった他クラブとの比較を行い、千葉ジェッツの競争優位性と課題を明らかにする。

研究目的

本研究の目的は、千葉ジェッツの経営戦略を多角的に分析して急成長を成し遂げた要因を明らかにすることである。特にクラブが経営破綻に陥った状態からどのように乗り越えて観客動員数や収益を大きく伸ばしてきたのかを創設期、改革期、新リーグ発足後、地域との連携、他クラブとの比較という五つの項目からテーマ別に整理をする。

研究の中心となる問い合わせ以下の三点である。

- (1) 千葉ジェッツがどのようにして経営破綻危機から脱却したのか
- (2) 成長を支えた要因は一体何か
- (3) 他クラブとの比較した時に浮かびあがる課題や今後に必要とするものは何か

研究に用いる基礎資料としては主に以下を使用する。

- ・B.LEAGUE公式サイトのデータ（入場者数、売上高など）

- ・スポーツビジネス関連書籍（島田慎二の著作など）
- ・新聞記事等（データベースによる）

千葉ジェッツの経営戦略の内容と成果を整理し、他クラブと比較したうえで課題を見つけ出す。論文の構成は創設期、改革期、新リーグ発足後、地域との連携、他クラブとの比較という流れで進めることで順を追って理解することができる。本論文では単に千葉ジェッツの成功例を紹介するのではなく、B.LEAGUE 全体が置かれている環境や、広くは日本のプロスポーツの全般の経営課題を考える上で重要と思われる点について検討していきたい。千葉ジェッツの取り組みはスポーツビジネスにおける持続可能な成長モデルの一つとして評価できるものと考えている。

1. 創設当初

千葉ジェッツふなばしは千葉県船橋市を拠点とするプロバスケットボールチームである。現在は、かつて NBA で活躍をした渡邊雄太や、B.LEAGUE で日本人初の一億円プレーヤーとなった富樫勇樹が所属し、チーム自体もリーグ優勝 1 回、天皇杯優勝 5 回と実績がある。それだけでなくリーグ屈指の観客動員数と SNS 影響力を誇っている。しかし 2011 年に当時の bj リーグの一つとして創設された当初は観客動員数が低迷し、資金難に陥っていた。島田（2017,p23）によると「2011 年 10 月 22 日の千葉ジェッツホーム開幕戦は入場者が 1783 人でアリーナ内の空席がとても目立つ状態だった」という。当時のクラブは創設当初であるため、スポンサー収入も乏しく倒産寸前という危機に陥っていた。また、千葉ジェッツは二つの壁に直面していた。島田（2017,p44）によると一つは財政難という壁、二つ目はガバナンスの欠如という壁があった。創設当初はクラブスタッフの人数も限られていたので多くの業務を少人数でこなす状況だった。地域の認知度も今とは対照的に高くなかった。チームとして本拠地を船橋市と掲げているのにも関わらず、プロバスケットボールチームがあるという認識が市民の間に欠けていたことは象徴的である。私も創設当初の時期はバスケットを始めたばかりということもあったが千葉ジェッツという存在を知らなかった。しかし、この時期の苦しい経験は後の改革と成長の基盤を形成する重要な出来事となった。クラブは、何が必要で、足りないものは何か、と課題を明確に理解し、経営改善や地域連携の必要性を重要視した結果が次の改革に繋がっている。

2. 改革や取り組み

経営危機からの再建のきっかけとなったのは、島田慎二が千葉ジェッツ代表取締役に就任したことである。創設当初から数年間、観客動員数の低迷やスポンサー収入の不足によって深刻な経営危機に陥っていた。2012 年に島田が就任し、そこから再建が始まった。島田（2017,p4）によると、初めは「千葉ジェッツのオーナーである道永から依頼を受けてクラブ経営についてアドバイスするだけの存在だった」。そこからチームの経営状態を見て、再建をするために代表取締役に就任した。島田（2017,p45）就任したのは 2012 年 2 月で、初めに取り組んだのは、6 月末に迎える決算を黒字で締めるために 5 か月できる限りの資金を調達することであった。そこで島田はスポンサーに頭を下げ、次季のスポンサー料の前借りを頼み込んだ。島田（2017,p45）によると、そういう方策によって何とか一年目を黒字で締めることができた。一年目の黒字は再建にあたってとても効果的な弾みとなった。そこからスポンサーを獲得するためにあらゆる場所を回った。一年目の黒字という実績のおかげで多くのスポンサー

を獲得することができた。その結果、2014～2015シーズンにはスポンサー料獲得額でリーグ一位となった。そこから選手獲得や環境整備にも資金を費やすことができるようになり、チームとして大きく成長することができた。

島田（2022,p54）によると「千葉ジェッツの経営者になった私が最初に取り組んだことは①組織改革②ブランディング③マーケティングの三点の再構築にフォーカスし、クラブの事業体制を整えることでした。」とある。島田（2022,pp55-59）より「【経営理念】千葉ジェッツを取り巻くすべての人たちとともにハッピーになる、を実現するために以下の13のミッションを作った。

- ① ブースターの皆様にとって身近で愛着のある存在になります。
- ② ブースターの皆様の声に真摯に耳を傾けます。
- ③ ブースターの皆様と喜び、感動し、一体感をともに味わうことを大切にします。
- ④ パートナーの皆様の協賛価値をともに向上させます
- ⑤ ボランティアの皆様・フライトクルーと共に試合興行、イベントなどを作り上げていることを忘れません
- ⑥ 地域の皆様の誇れる存在になります。
- ⑦ 子供たちの夢見る舞台を継続的に提供していきます。
- ⑧ プロスポーツチームだからこそできる社会貢献を果たします。
- ⑨ 地域を盛り上げるために積極的にイベントに参加します。
- ⑩ 共にサービスを提供する取引業者との絆を深めます。
- ⑪ 選手はチームワークを大切にし、愛され、そして勝てるチームになります。
- ⑫ スタッフは一致団結し、働き甲斐のある環境を皆で作ります。
- ⑬ スタッフ・株主が成果に対するリターンを享受できる組織になります。

このミッションの作成目的は経営理念実現の行動指針にするためです。」

更にチームの再建のためにベースとなる部分からしっかり考え直した。こうした積み重ねがチームの総力を向上させるために必要なことであったのだろう。島田が次に取り組んだのは観客動員数の増加だ。島田（2017,p118）によると、「地元のバスケットボール協会に所属する子供たちにも声をかけ、アリーナに足を運んでもらうような営業活動もした」とある。私自身、子供のころに小学校で試合のチラシをもらったり、地元のバスケットボールクラブを通して、試合のチケットを無料でもらったりとこの取り組みの恩恵を直接受けたことがある。このような島田の取り組みもあり、徐々に観客動員数も伸びた。選手獲得にも資金を費やすことができるようになり、有名な富樫勇樹や強力な外国人選手などを獲得することができて人気がさらに高まった。島田（2017,p120）にも述べられているように、2015～2016シーズンでは観客動員数でリーグ一位を獲得することができた。

3. B.LEAGUE の発足

2016年に、NBLとbjリーグが統合され新リーグB.LEAGUEが発足した。これは日本のプロバスケットボール史における最大の転換期であり、千葉ジェッツにとっても再建する上でかなり重要な出来事となった。リーグの発足に伴い、各クラブに新たな経営指標が課され、その中には入場者数や営業収益が評価対象に含まれていた。前章で述べたが、改革によって千葉ジェッツは一試合平均入場者数がリーグ（NBL）一位であったためB.LEAGUE初年度は良いスタートを切ることができた。

葦原（2018,pp.77-78）によると「あくまで新規創設という考え方で進めていたので従来の考え方は一回りセツトした。B.LEAGUE 設立にこめた思いについては以下のとおりだ。

理念1 世界に通用する選手やチームの輩出

土俵を B.LEAGUE で作り、日本バスケットボール競技力の底上げ・競技人口の拡大を図る。

理念2 エンターテイメント性の追求

試合を見に行って楽しかったと言っていただけのような演出に取り組んでいく。

理念3 夢のアリーナの実現

体育館ではなく、非日常の空間を存分に楽しめる夢のアリーナを作り、地域に根ざしたスポーツクラブになっていくことである。」

この思いに一番近い取り組みを行っているのが千葉ジェッツである。理念2のエンターテイメント性だが、千葉ジェッツは試合だけでなく選手の入場する際の演出や会場の一つ一つの演出にお金をかけている。日本経済新聞（2020,10月9日）では「1試合の演出に1千万円をかけてきた時もある。演出は千葉の魅力の一つ」とある。千葉ジェッツはお客様に見に行って良かったと言っていただけのような努力をしていることがわかる。私も実際に試合を見たことがあるが、演出や会場の雰囲気はとても迫力があり満足感の高いものだったと感じた。理念3にある夢のアリーナの実現については徐々にチームごとにアリーナ建設が始まり、2024シーズンからは南船橋にLaLa arena TOKYO-BAY という新アリーナができている。千葉ジェッツのホームアリーナは元々市民体育館の船橋アリーナであり、駅からのアクセスなどが悪く地域に根ざしているとは言えなかった。この新アリーナは駅からのアクセスも良く、周辺施設も充実しているので地域に根ざしているものになっていると考える。B.LEAGUEの発足に合わせて様々な取り組みでチームが大きく成長し始めた。

4. 地域との連携

千葉ジェッツは地域密着型のチームとしても知られている。拠点としている船橋市をはじめ、自治体とのホームタウン協定や後援会の設立、学校訪問や地域イベント参加など地域との関係構築を重視してきた。地域を中心に千葉県全体に千葉ジェッツがあることの価値や魅力を伝え、定着させることで安定した観客とスポンサーの基盤を形成してきた。千葉ジェッツふなばしは2015年5月に船橋市をホームタウン協定に締結しているが、同年12月には千葉市とフレンドリータウン協定を締結している。日本経済新聞（2017年6月20日）では、「千葉ジェッツは小学五年生から中学三年生の男女を対象としたクラブチームを県内五か所に設立した。」とある。これについては私自身も参加をしていて、千葉ジェッツはB.LEAGUEで活躍できる有望な選手を発掘する狙いがあるのだと考える。クラブチームだけでなく、学校訪問やバスケットボール教室の定期開催により、子どもたちとの接点を増やした。これは将来的なファン育成の観点だけでなく、地域内でのクラブ認知度向上に大きく貢献した。また、市内の幼稚園や高齢者施設での交流イベントも積極的に行い、幅広い世代にアプローチすることで、地域コミュニティに深く根付いた存在となった。日経速報ニュースアーカイブ（2020年10月6日）では「千葉ジェッツは地域密着の活動を拡充する。企業や自治体との連携事業を担う専門部署を新設。商品開発やイベント開催を通じ、地

域を盛り上げる。数年内に大型アリーナ建設を予定しており、地元ファンを増やすねらいだ。」とある。専門部署を設立することで、地域との関係を構築するために地域と向き合うことができている。そういう活動によって認知度アップやバスケットボール人口の増加を促すことに繋がっている。

5. アリーナの変化

既に述べたように、千葉ジェッツは新アリーナ「LaLa arena TOKYO-BAY」にホームアリーナを移した。元々、千葉ジェッツはホームアリーナを船橋アリーナとしていたが、2026年から実施する「B.革新」という改革を受けた基準の変化や観客動員数の増加に伴って新アリーナに移った。日経速報ニュース（2024年10月11日）によると「アリーナの存在はとても重要で前例として沖縄、群馬、佐賀が新アリーナを創設したが、完成後は入場者数、チケットの売上が大幅に増加した。」とある。以前はほとんどのチームが体育館で試合をしており、各チームで入場者数の上限に偏りがあった。B.LEAGUEがこの問題に直面していて、島田（2017,pp.174-175）では「Bリーグでは試合会場をアリーナと呼んでいるが、実際は体育館である。市民体育館といった方がより的確かもしれない。市民のためであるため、優先的に使えるものではない。バスケットボールの本場であるアメリカではクラブが自前のアリーナを持っているが日本はそのレベルに達していない。」とある。新アリーナは全チームがNBAのアリーナに近いような形になっている。収容人数は船橋アリーナの倍になり、演出でも最新の音響や照明を取り入れた。船橋アリーナとは違い、会場の周りには多くの商業施設が並んでいるため、地域の人が会場に足を運びやすくなっている。そしてグッズや飲食収益も併せて向上している。日本経済新聞（2020年2月27日）によると、これらの施策によって千葉ジェッツはさらに観客動員数と収入を大きく伸ばしてきた。昨シーズンはホーム年間総入場者数でリーグ記録を更新したり、B.LEAGUE全体で平均入場者数トップに立ったりなど明確な成果を生んでいる。観客規模と収益の向上を実現し、また一つ組織としての改革が成功している。チーム設立当初の1000人程度の観客は約一万人に伸びている。また売上に関しても、2011年の21万円を30億円にまで伸ばしている。こうした数値の変化は組織の改革や地域連携、思い切った設備投資が作用した結果になったと考えられる。

6. 他クラブとの比較

千葉ジェッツの成長を明確にするために、B1上位クラブ（川崎ブレイブサンダース、アルバルク東京、琉球ゴールデンキングスなど）との比較を行う。まず観客動員数は前述の通り、年間総入場者数や平均入場者数でリーグトップに立っている。千葉ジェッツは昨シーズンの平均入場者数は9,847名である。それに対して川崎ブレイブサンダースの平均入場者数は4,395名、アルバルク東京は6,965名である。千葉ジェッツは昨年から平均入場者数を大幅に伸ばし、突出して上位を守った。突出して上位にある。次に売上は公式サイトのデータを基に比較する。売上は千葉ジェッツが30億5758万9千円、川崎ブレイブサンダースは21億2621万9千円、アルバルク東京は32億2294万4千円で千葉ジェッツを上回っている。また琉球ゴールデンキングスも新アリーナの稼働によって売上を伸ばしてきている。しかし、千葉ジェッツもB1クラブの中で上位に位置し、総売上は30億円を超える水準にまで成長している。こ

れはスポンサーシップの多様性とデジタル販売の強さが大きな要因である。ただ、千葉ジェッツは観客動員数でトップにいるが、売上でアルバルク東京を下回っているのは一つの課題点である。近年の堅調な売上高の伸びを考えると、今後リーグトップに立つ可能性もあるが、観客動員数が多いのにもかかわらず、売上で他チームより下回っているのは改善すべきことである。新アリーナや有名な選手の獲得によって知名度が上昇し観客はもちろんのこと、売上も同じように伸ばしていく必要がある。千葉ジェッツは SNS のフォロワー数でも上位を占めている。それぞれのフォロワーは、千葉ジェッツ 21 万人、琉球ゴールデンキングス 12 万人、アルバルク東京 8 万人、川崎ブレイブサンダース 7 万人と千葉ジェッツは一番フォロワーが多い。SNS の更新も頻繁で、私もフォローしているがよく千葉ジェッツの情報が流れてくる。それは試合情報だけなく、流行りのダンスを踊るなどエンターテイメント性がある。近年では SNS が発達してきていて、一般の SNS 利用者が千葉ジェッツのアカウントを目にすることが増えるはずだ。そこで少しでも興味を持つようなコンテンツを発信していれば試合に駆けつけてくれる人が増えるのではないかと感じ、千葉が観客動員数でリーグトップに立っている理由が理解できる。

7. 比較から出た課題

前述での比較を通じて、今後の成長のための千葉ジェッツの課題について考える。まず初めに入場者数についてだ。現在千葉ジェッツはリーグトップの観客動員数を誇るが、他チームも近年のバスケットボールの普及や新アリーナの誕生によって、観客動員数を伸ばしている。日本経済新聞（2024 年 3 月 25 日）によると、「アルバルク東京は 2022～2023 シーズンの観客動員数は前のシーズンの三倍に達した」とある。このように他チームも観客動員数を伸ばしてきている。千葉ジェッツの観客を継続的に伸ばしていくためにも、地域連携や SNS の発信など、すでに取り組んでいる施策は続ける。しかし、それだけでは観客を伸ばしていく限界がある。新たな施策を取り入れる必要がある。また観客動員数だけでなく、売上を伸ばしていく必要もある。現在売上に関しては、リーグトップではない。観客動員数、売上ともにリーグトップに立つためにアリーナ内の取り組みに工夫をする必要がある。アリーナ内の飲食物の改革、アリーナ近辺の施設との連携など様々な点で改善が必要だろう。千葉ジェッツも様々な取り組みを始めている。日経速報ニュースアーカイブ（2024 年 11 月 2 日）によると、「千葉ジェッツが掲げる千葉県をバスケットボール王国にするというビジョンを実現するために、千葉県八千代市や市川市、松戸市、柏市を「ブーストタウン」に定め、バスケットボールの魅力で千葉県の住民や地元企業の幸福度を高めることを志している。」とある。前述でも述べたが、千葉ジェッツは船橋市をホームタウン、千葉市をフレンドリータウンに定めている。そこから千葉県全体に広めていくために 4 つの市をブーストタウンに定めた。このような取り組みをしているからこそここからの千葉ジェッツの観客動員数と売上の向上に注目しながらも、千葉ジェッツがどのような取り組みをするのか見ていきたい。

8. 結論

本研究では、千葉ジェッツふなばしの経営戦略に注目し、創設当初の経営破綻危機から現在に至るまでの成長過程を整理し、その成功要因と課題について考察してきた。様々な分析を通じて明らかになったのは、千葉ジェッツの成長が単なる競技成績の向

上によるものではなく、経営・マーケティング・地域連携を重視した総合的な戦略の成果であるという点である。創設期において千葉ジェッツは、観客動員数の低迷や資金不足といった深刻な課題を抱えていたが、島田慎二の就任を契機に、経営の視点が大きく転換された。特にエンターテイメント性を追求という明確な理念のもと、派手な会場演出やファン目線の施策、SNS を活用した情報発信を積極的に行ったことが、観客層の拡大につながったといえる。B.LEAGUE 発足後は、リーグ全体のブランド向上という課題があったが、千葉ジェッツは先行して培ってきた集客力やスポンサー営業力を活かし、安定した経営基盤を築いた。さらに、地域イベントへの参加や学校訪問などを通じて、クラブを地域社会の一部として定着させた点も大きな特徴である。私も実際に体験した取り組みはリピーターの増加に関係している。一方で他クラブとの比較を通じて、人気や収益面で優位に立つ千葉ジェッツにも課題が浮かびあがった。年々競争が激化している B.LEAGUE において千葉ジェッツは今後も観客動員数を継続的に伸ばしていくためには、これまで行ってきた地域連携や SNS を活用した情報発信といった施策を継続することが重要である。しかし、それらの施策のみでは新規ファンの獲得やさらなる動員拡大には限界があると考えられる。そのため、これまでとは異なる新たな施策を取り入れていく必要がある。リーグ全体の課題をどのように克服するかが今後の重要なテーマとなる。そして成功モデルを維持しながら次世代のファンを育成する視点も欠かせない。以上の分析から、千葉ジェッツの取り組みは、日本のプロスポーツクラブが直面する経営課題に対する一つの有効な解答を示しているといえる。競技力と経営力、地域性をバランスよく融合させることが、持続可能な成長につながることを本研究は示唆している。今後の B.LEAGUE を含む、日本のスポーツ産業全体の発展を考える上で、千葉ジェッツの事例は重要な示唆を与えるものである。

参考文献

- 葦原一正『稼ぐがすべて』(あさ出版,2018)
島田慎二『千葉ジェッツの奇跡』(角川書店,2017)
島田慎二『最強のスポーツクラブ経営バイブル』(集英社,2022)
新聞記事等
日経速報ニュースアーカイブ「地域密着の取り組み加速 Bリーグ千葉、専門部署新設」
(2020年10月6日)
日経速報ニュースアーカイブ「Bリーグ島田チェアマン「経営に対して貪欲さで成長」」
(2024年10月11日)
日経速報ニュースアーカイブ「三井不動産とMIXI、南船橋でアリーナ中心の街づくり」
(2024年11月2日)
日本経済新聞、「バスケの千葉ジェッツ、小中生の「地域クラブ」、小5～中3対象、県内5カ所に」(2017年6月20日)
日本経済新聞「Bリーグ経営、千葉が連覇、民間格付け18～19年、平均入場数トップ。」(2020年2月27日)
日本経済新聞「特集—Bリーグ、コロナ下の挑戦、人気2チームに聞く、ファン拡大戦略、千葉ジェッツ・田村征也」(2020年10月9日,p34)

日本経済新聞「トヨタアルバルク東京社長林邦彦さん——バスケ文化 ゾーンに入る、アリーナも持続的に進歩（トップに聞く）」(2024年3月25日, p 3)

*新聞記事等はデータベースを使って確認したものとする。