

2011 年度 修士論文

無料配布チケットの着券率に影響を与える要因
ーbjリーグ所属チームにおける検証ー

The Factors Influencing
Complimentary Ticket Utilization Ratios
- An Examination of A bj league Team -

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
トップスポーツマネジメントコース

5011A311-8

日下部大次郎
Daijiro Kusakabe

研究指導教員：平田竹男 教授

目次

第1章	序論	4
第1節	背景	4
第1項	はじめに	4
第2項	プロスポーツチームの入場者数	4
第3項	プロスポーツチームの満席率	5
第4項	入場料収入と増加施策	10
第2節	先行研究	12
第3節	目的	13
第2章	研究手法	14
第1節	対象データ	14
第1項	対象データ概要	14
第2項	日程毎の内訳	15
第3項	試合開催時の天候	16
第4項	配布先の内訳	17
第2節	着券率に影響を与える要因	17
第1項	着券率を規定する変数の設定	17
第2項	Fan Motivation Factors（ファンの動機要因）	18
第3項	Game Attractiveness（ゲームの魅力）	19
第4項	Competitive Factors（競合要因）	20
第5項	Sports Involvement（スポーツへの関与）	20
第6項	不採用にした要因	21
第3節	申込方法による着券率の差異	21
第4節	関係者へのインタビュー	22
第3章	結果	23
第1節	着券率に影響を与えた要因	23
第2節	申込方法による着券率の差異	23
第3節	関係者へのインタビューの結果	25
第4章	考察	27
第1節	着券率に影響を与えた要因の分析	27
第2節	申込方法による着券率の差異の分析	28
第3節	入場者数の増加への応用	28
第1項	ルート開拓	28
第2項	着券率の改善策	29

第3項	インターネット.....	29
第4項	無料チケット配布の総合的施策.....	30
第5項	タイムテーブルの再検討.....	31
第4節	無料チケット配布がもたらす効果.....	32
第1項	満員状態の創出.....	32
第2項	新規顧客.....	32
第3項	新たな告知手段.....	33
第4項	入場料収入の重要性.....	33
第5章	結論.....	34
引用文献		36
謝辞		37

図表目次

図 1-1	入場者数推移（1 試合平均）	5
図 1-2	プロスポーツリーグ毎満席率	6
図 1-3	プロ野球 チーム毎満席率	7
図 1-4	J1 チーム毎満席率	8
図 1-5	J2 チーム毎満席率	8
図 1-6	b j リーグ チーム毎満席率	9
図 2-1	試合当日の天候	16
図 3-1	申込方法毎の着券率の平均値	24
図 4-1	週末開催の際のタイムテーブル	31
表 1-1	満席率上位 10 チーム	9
表 2-1	対象データ日程別内訳	15
表 2-2	対象データ曜日別内訳	15
表 2-3	対象データ天気別内訳	16
表 2-4	対象データ配布先別内訳	17
表 2-5	要因の分類と説明変数	18
表 3-1	重回帰分析の結果	23
表 3-2	申込手法に関する分散分析の結果	24
表 3-3	多重比較結果（Tukey HSD 法）	24

第 1 章 序論

第 1 節 背景

第 1 項 はじめに

スポーツ・エンターテインメントにおいて、選手たちの熱気あふれるプレイと満員のファンの応援が一体となった空間は、観るスポーツの素晴らしさを強く感じさせる。

[相馬, 2008]は、満員の会場に関し、Jリーグ・清水エスパルス进行分析することで、その必要性と重要性を論じている。清水が 2007 シーズンに日本平スタジアムという中規模会場を選択したうえで「超満員作戦」を展開した結果、①観たいときに観られなくなる可能性があるという事実からのチケット価値の上昇、②テレビ中継への好影響に加えて、ニュースや情報番組において満員の映像が流れることによって観戦意欲をかきたてる効果、③満員が満員を呼ぶ好循環が起きたと述べている。

そして、満員にするということは、上記の 3 つの効果だけでなく、当然にして入場料収入の増加、更には、強化や普及に繋がり、そのチームの発展という形になって表れると言える。

このように、試合会場を満員にすることは、経営的視点においても意味があると言える。

第 2 項 プロスポーツチームの入場者数

日本の代表的なプロスポーツリーグは、70 年以上続く「プロ野球」、1993 年にスタートした「J リーグ」が挙げられる。また、2005 年に立上げ以降、チーム数を増やし急拡大する「b j リーグ」も新興のプロリーグとして注目に値する。戦後の高度成長期、1980 年代後半のバブル期を経た後にスタートした「J リーグ」、「b j リーグ」は、バブル崩壊という時代背景もあり、地域密着型経営を標榜し、大手企業の支援だけでなく、地域の企業、後援会、地元住民による支援等、より小さなユニットでプロスポーツチームを支えるケースが増加している。

各リーグの 1 試合当たりの入場者数の推移（図 1-1）を見ていくと、プロ野球のセントラル・リーグ（以下、セ・リーグ）、パシフィック・リーグ（以下、パ・リーグ）の両リーグは、2005 年の実数発表移行時に一旦減少したが、それ以降は漸増傾向にある。しかしながら、地域密着型経営を標榜する J リーグ、b j リーグの入場者数は伸び悩んでいるのが見て取れる。J リーグでは 2007 年より、イレブンミリオンプロジェクトを実施し梃子入れを図っているが十分な結果が得られているとは言えない状況である。

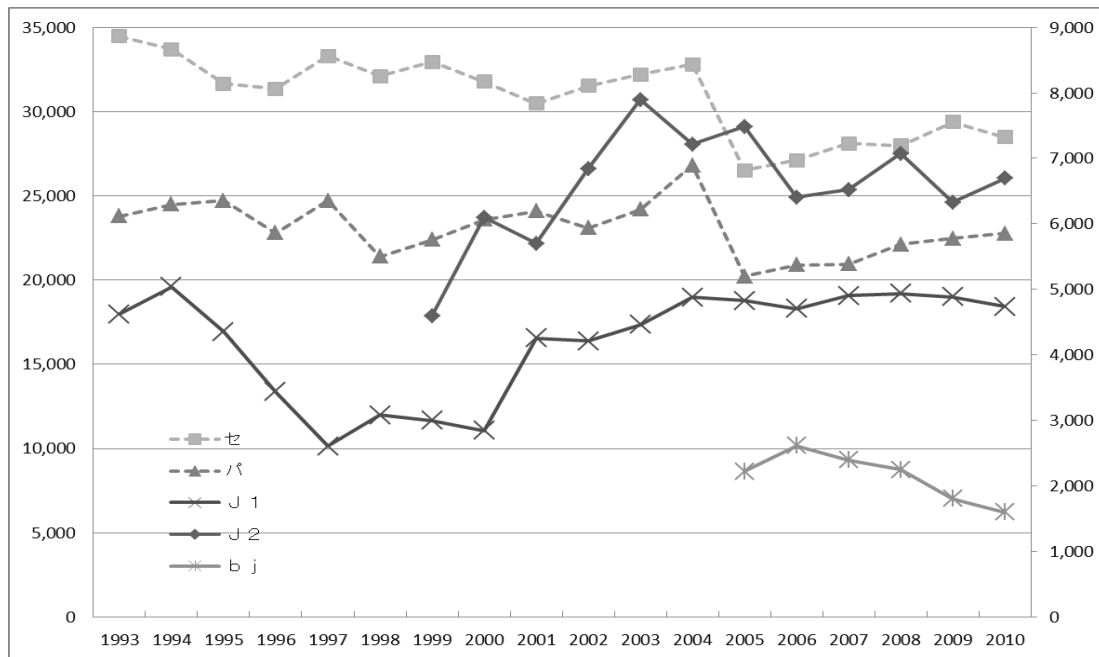


図 1-1 入場者数推移 (1 試合平均)

このように、日本のプロスポーツリーグにおいては、地域密着型経営の流れはあるものの、必ずしもこの流れが各試合の入場者数増加には繋がっていないと言える。

第3項 プロスポーツチームの満席率

それぞれのプロスポーツチームは、大小様々な規模の会場を利用しながらも、満員という状態を目指して集客戦略を練っている。満員は、その会場における最大収益を意味するものであり、その満員状態が、次の試合のチケット価値の上昇をもたらすと考えられるからである。

図 1-2 は、3 つのプロリーグの直近のシーズンの満席率（入場者数／会場席数、各リーグ所属チームの平均値）を示したものである。（以下、満席率のデータは 2010 年シーズンのものを採用）

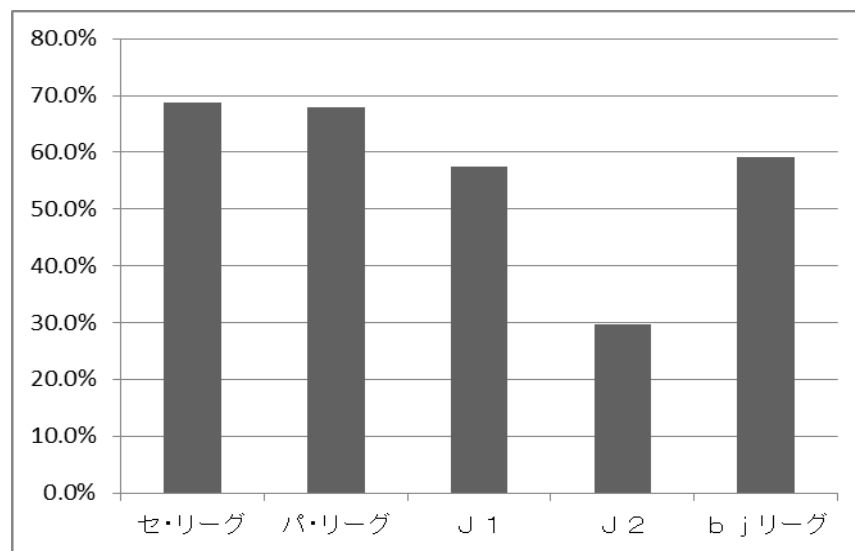


図 1-2 プロスポーツリーグ毎満席率

プロ野球がセ、パ両リーグとも 70%に近い満席率に達している一方、J リーグ、b j リーグは、J 2 を除き、約 60%の満席率となっている。J 2 の満席率が低いのは入場者数の割に会場座席数が多いこと、すなわち、J 1 と変わらない規模の会場を使用していることが原因であると言える。

次に、リーグ毎に満席率の状況を見ていく。

まず、プロ野球（図 1-3）であるが、総じて高い満席率を示している。セ・リーグの阪神、巨人、中日という大都市にあり、且つ、歴史のある球団は、そのフランチャイズエリア内を中心に、日々スポーツ新聞の一面を飾る等、非常に高いメディア露出を誇るのが特徴と言える。そしてその露出で地域の人々が愛着を持つという好循環が長年に亘って築き上げられていると言える。一方地域名を名称に入れているチームの中で、広島は60%超の満席率があるものの、東京ヤクルト、横浜は地域名があるにもかかわらず、後塵を拝する状況にある。

パ・リーグに関しては、1989年の福岡ダイエーホークス誕生以降、1992年千葉ロッテマリーンズ、2004年北海道日本ハムファイターズ、2005年東北楽天ゴールデンイーグルスの4チームが本拠地を移転しているが、オリックス以外は60%超であり、概ね高い水準を維持していると言える。

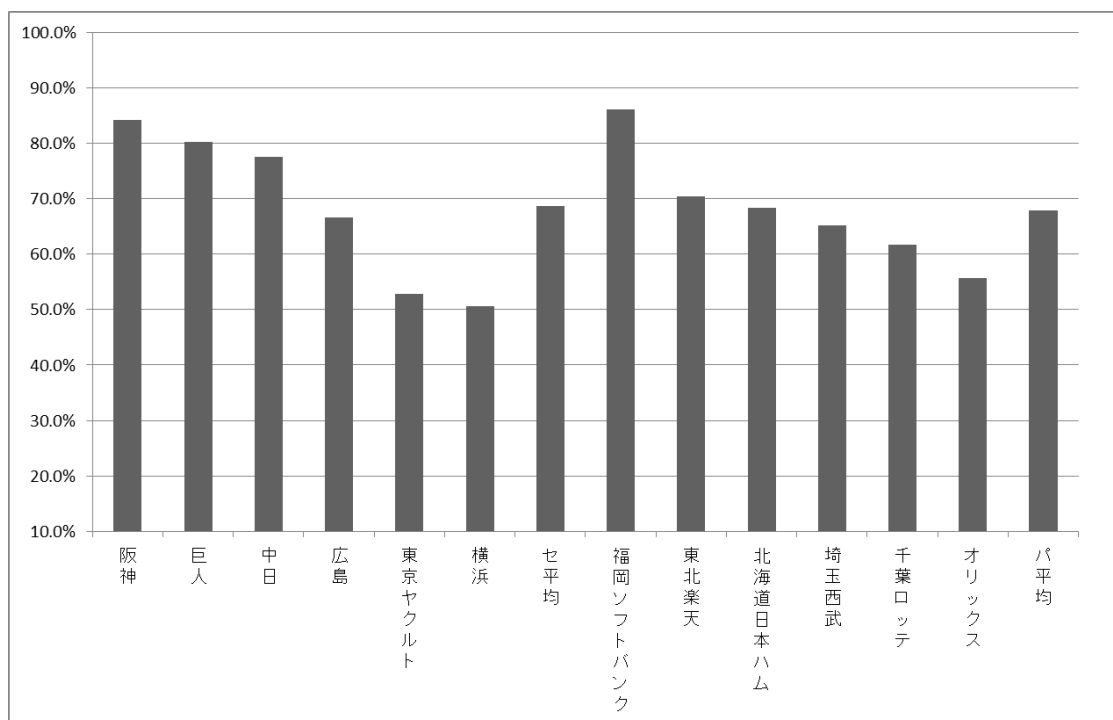


図 1-3 プロ野球 チーム毎満席率

Jリーグは、J1（図 1-4）で大規模な会場をホームとするチームが満席率下位に並んでいる。サンフレッチェ広島は 50,000 人収容、横浜 F・マリノスは 72,327 人収容、名古屋グランパスは 45,000 人収容、鹿島アントラーズは 39,026 人収容であり、大規模な会場を満員にすることがいかに大変であるかがこの満席率に表れている。ただ、40,000 人超の会場をホームとする浦和レッズとアルビレックス新潟については、中位の満席率を維持している。また上位には、ベガルタ仙台、ガンバ大阪、清水エスパルスと、いずれも 20,000 人程度を収容する会場を使用するチームが顔を並べている。

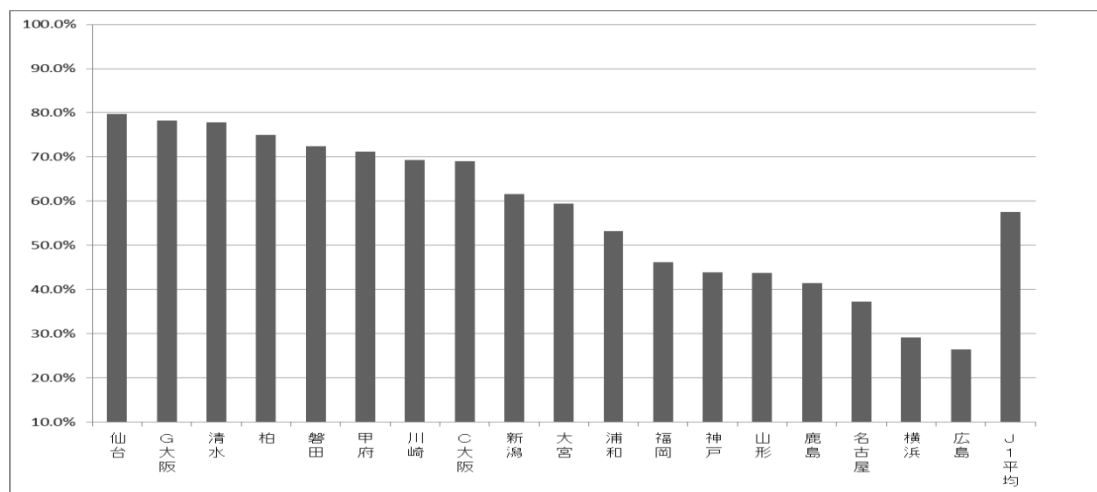


図 1-4 J1 チーム毎満席率

J2（図 1-5）は、満席率が 40%を超えているのが、ジェフユナイテッド千葉とロアッソ熊本の 2 チームのみと、満員という状態にはほど遠い状態である。そうかと言って、収容人数を縮小し満席率を上げるのは、自ら入場料収入の機会損失を作ることとなり、やはり、入場者数を増加させなければならない状況が強く窺われる。

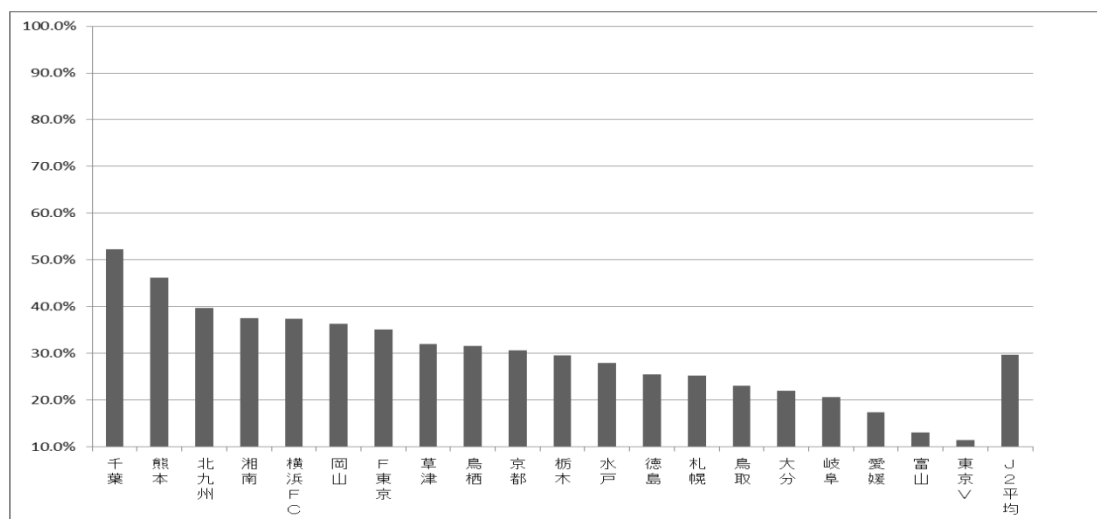


図 1-5 J2 チーム毎満席率

最後にbjリーグ（図 1-6）であるが、屋内で行われていて会場の収容人数が少ないことが影響してか、比較的高い満席率を示している。これは、bjリーグがプロ野球、Jリーグと違い複数の試合会場を使い分け、よりニッチな地域密着経営を進めているからである。また、琉球ゴールデンキングス（沖縄）の90%を超える満席率は、プロ野球、Jリーグを含めても最も高い率であることは特筆すべきである。

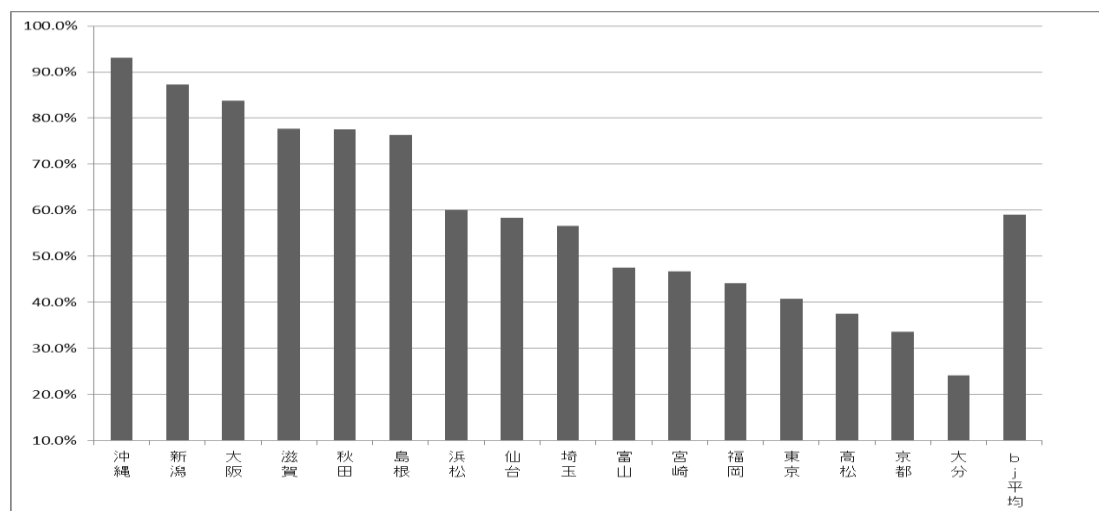


図 1-6 bjリーグ チーム毎満席率

このように、各リーグの満席率に関しチーム単位で見てきたが、満席率上位10チーム（表 1-1）に上がるチームには、それぞれの理由はあるものの、地域密着経営やより小さいユニットでの支援体制がある等の明確な共通項は見当たらない。

ただ、ここに挙がるいずれのチームも、その試合会場の盛り上がりは多くの人を知るところである。

表 1-1 満席率上位10チーム

リーグ	チーム	稼働率
bj	沖縄	93.1%
bj	新潟	87.3%
パ	福岡ソフトバンク	86.0%
セ	阪神	84.2%
bj	大阪	83.8%
セ	巨人	80.3%
J1	仙台	79.7%
J1	G大阪	78.3%
J1	清水	77.8%
bj	滋賀	77.7%

第4項 入場料収入と増加施策

一般にチームの収入は入場料収入、スポンサー収入、放送権料収入、グッズ販売収入に大別される。この中で要素として大きいのは前半3要素で、中でも入場料収入はチームの人気・認知度の指標で、他の収入内訳にも大きな影響を及ぼすものであり、プロスポーツチーム経営にとって極めて重要なモノである。

その入場料収入は以下の式で表され、これを上げるためには、それぞれの要素を増加させていかなければならない。

$$\text{入場料収入} = \text{チケット単価} \times \frac{\text{入場者数}}{\text{顧客数} \times \text{来場頻度}}$$

チケット単価

チケット単価は他のエンターテインメント商材との相対的な価値で価格が決まる傾向があることから、直ちに単価が上がるとは考えにくい。そこで、入場料収入を上げていくためには、まず、入場者数を増やすことが目標となる。

入場者数

顧客数の増加の手段として、プロスポーツチームは各種施策を実施し営業努力をしている。地域でのイベント開催、試合開催の広告、スポンサーや関係者のルートを使ったルートセールス等がこれに当たる。このような施策で試合開催の告知を行うことによってチケットを販売し入場者数の増加を図っているが、直ちに増加させる手法として無料チケットの配布が挙げられる。

入場者数を分解すると、顧客数と来場頻度の2要素に分けられる。

来場頻度を上げる代表的な施策にファンクラブがある。これはチーム・選手への愛着を利用して囲い込みを図るものである。来場頻度を上げるための他の施策も、既存顧客のロイヤルティを高めることにより、金銭の消費を促したり、より多数回会場に行きたいと感じさせることを狙ったりするものが多い。他方、顧客数を増加させる施策は、あらためて取り上げられるものではなく、入場者数増加施策のなかに含まれるものばかりである。

無料チケット配布施策

無料チケット配布は、チケット単価がゼロであるため、直ちに、入場料収入にプラスの結果をもたらすものではない。だからこそ、その2次的な効果を期待する施策である。無料チケットの配布により、容易に入場者数を増加させることができスポンサーへのアピールを狙うことや、ライブのスポーツ・エンターテインメントを一度体感した顧客

が次回はチケットを購入して再び観戦にくることを期待する。

しかしながら、配布したチケットがインターネット上のオークションサイトに定価を大きく下回る価格で出品され、チケットの価値自体の低下を印象づけるような既存顧客への悪影響や、同じ顧客に繰り返し無料チケットを配布することで有料でのリピートに繋がりにくくなる等、否定的な見解が多いのも事実である。

この無料チケット配布施策により成功したことでよく知られているのが、Jリーグ・アルビレックス新潟（以下「アルビ」）である。アルビの成功の軌跡について、[平田, 2008]は無料招待券の配布を戦略的に実施したと述べている。

無料チケットの配布という戦術自体は目新しいものでなく、多くのプロスポーツチームが実施している。しかし、アルビでの配布は、県や市の協力を得て学校、自治体単位を対象にし、更にその対象をセグメンテーション化、分析することにより戦略へと昇華させていった。その分析の過程で鍵となったのがその町内会や学区等の地域のコミュニティ単位毎の着券率である。（着券率は配布した枚数のうち、どれだけの割合の枚数が実際に入場に使われたかを示す数値である。）この着券率の実績値を次回の配布に生かしていったこと、毎回必ず満員にするという目標設定が、「アルビ方式」の最大の成功要因であると[平田, 2008]は論じている。

しかしながら、無料チケット配布施策をコントロールする上でキーとなる着券率に関する情報はどのプロスポーツチームからも公表されていないのが現状である。

筆者は2005年に開幕したプロバスケットボールリーグ「bjリーグ」の創業メンバーとして、この立ち上げ並びに発展に、当事者として尽力してきた経験を持つ。リーグ運営会社入籍時に担当者または責任者として実行した業務は、ゲームオペレーション、選手統括、広報、マーチャンダイジング等多岐にわたる。それ以外にも新規チームの立上げ、経営問題に直面したチームのサポート、リーグが主催するプレイオフの集客といった業務も遂行してきた。その後、以上のような経験を踏まえ、東京にあった東京アパッチの経営を任された。

このような経験のなかで、選手たちの熱気あふれるプレイと満員のブースターの応援が一体となった空間は、最高のスポーツ・エンターテインメントであり、観るスポーツの素晴らしさを強く感じるとともに、是非とも多くの人々にライブで感じて欲しいと考えた次第である。

チケットを購入して来場くださる一人一人のブースターがいてこそ、スポーツ・エンターテインメントである。そして特に認知の低い新興プロスポーツリーグにとって、そのチケット収入は極めて重要なモノである。

bjリーグの所属チームでも、このチケット収入を上げていくために試行錯誤しており、無料チケット配布施策を活用している。その際にも筆者は、リーグ内のチームサポートの立場として深く関与した。このような経験を形に残すことが、少しでもスポーツ界の発展に貢献できるのではないかと考えている。

第2節 先行研究

無料チケット配布に関し論じているものは、前述の [平田, 2008] しかない。そこで、ここでは、本研究の周辺に位置する入場料収入に関わるスポーツマーケティングに関する研究を見ていく。

今後、チケット販売の重要性が増すことを主張しているのは [涌田, 2001] である。スポンサーシップの権利や放送権の売買に関し、情報ネットワークの形成が進展し情報量の格差が解消するというグローバル化が進行する段階では、その売買価格は高騰し魅力的な成長市場かに見える。しかしながら、グローバル化時代の完了とともに市場での取引コストが小さくなり価格は安定することが想定でき、結局チケット販売の重要性が増す。ただ、チケット購買者に大きな変化が望めない状況ではチケット価格が伸び悩むことをテイラーの取引効用論で説明。これを解決し、チケット収入を伸ばすには、マーケットリサーチの限界を乗り越えられるであろう **Life Time Value** の高い顧客を囲い込む **One to One** マーケティング手法が有効であると、プロスポーツクラブの運営上の課題の方向性を示唆している。

また一方で、チケット購入者であるスポーツ観戦者を理解するための研究としては、その感情、愛着、ロイヤルティに焦点を当てたものが多い。

[隅野, 2003] では、スポーツ観戦者行動において感情に焦点をあてた研究は少ないものの、それらの研究が観戦行動のメカニズムにおいて感情が重要な役割を持つ可能性を示しており、スポーツ観戦者行動の分野における感情に関する研究の応用可能性や方向性及び方法論について考察している。

また、[佐藤, 2007] では、スポーツ観戦がエンターテインメント的正確を強く持つことを反映して、観戦者の心理的側面に焦点を当てた研究が主要な流れを形成していると述べている。

[隅野, 2003]、[佐藤, 2007] で、チーム愛着、地域愛着といった心理的側面をテーマとした研究の流れが確認でき、その研究群は、既に来場している観客を対象とした分析が主であることが窺い知れる。

その後も、[二宮, 2010] 等、[佐藤, 2007] が述べたように、観戦者の心理的側面を対象とした先行研究が多い。

感情というスポーツコンテンツの特殊性に起因するものに焦点をあてるのは意味のあることではある。しかしながら、強い感情が発生するのはスポーツ観戦を体験した後であり、これに焦点を当てることは、既存顧客の観戦行動の分析にならざるを得ない。すなわち、来場頻度をあげることにつながる研究が多いと解釈することができる。

一方で、日本のプロスポーツのチケット販売に関する先行研究において注目すべきは、[庄子, 2009] が挙げられる。[庄子, 2009] は、シーズンチケットの商圈が人口密度、競合クラブの存在とどのように関係しているかを、物理的要因を中心に解明し論じている。これは、既存顧客の中のシーズンチケットホルダーの購買行動を分析したものであるものの、感情に依らない点で他の先行研究とは違ったものになっている。

[涌田, 2001]で述べられている One to One マーケティング、[隅野, 2003]の観戦行動のメカニズムにおいて感情が重要であるという主張、また、その後の研究は新規顧客が既存顧客に変わる要因の分析や、既存顧客が来場頻度を上げる理由等につき言及しており、プロスポーツチームの運営サイドが何をすべきかの施策を検討していくには有効である。また、[涌田, 2001]はチケット購買者に変化が望めないならチケット価格は伸び悩むと述べており、購買者の多様化は重要な施策になることを示唆している。

先にも述べた通り入場者数は顧客数×来場頻度で構成されており、これまでの先行研究では、その一つの要素である来場頻度の向上の要因に言及しているものが殆どである。

第3節 目的

以上の背景から、本研究では、b j リーグ所属チームの無料チケット配布による新規来場者の獲得戦略において、着券率に影響を与える要因を明らかにすることを目的とする。

これは、学術面、実務面の両方において意義があると考ええる。

学術面ではその新規性が挙げられる。先にも述べたように、顧客数を増加させようという分野では[平田, 2008]が、無料チケット配布の戦略性に関して論じているもののみであり、その戦略を構築するキーである着券率を分析した先行研究はない。本研究は、公表されていない着券率に関するものであり、新規性があると言える。

実務面での意義は、着券率に影響を与える要因が分かることにより、無料チケット配布施策を運営サイドがコントロールできるものとなって来場者数予測ができ、顧客数増加のための施策の幅が広がる可能性があるということである。

これは、入場者数の増加、満員の会場作り、ひいては[相馬, 2008]が述べる3つの効果や、当然にして入場料収入の増加、更には、強化や普及に繋がり、そのチームの発展という形になって表れるだろう。

以上のことから、着券率に影響を与える要因を明らかにすることは、学術面、実務面の両面において、大いに有意義であると言える。

第2章 研究手法

本研究では、日本初のプロバスケットボールリーグであるbjリーグが初期の頃行なっていた、無料チケット配布による新規顧客獲得プロモーションに着目し、その際の実績データを分析することとした。

その実績データには、無料チケットの申込を受けた、もしくは、配布した枚数と、それが実際に来場した枚数（着券数）が含まれている。そして、着券数／申込・配布数で算出する「着券率」の分析を進めることにした。

また、当時、無料チケット配布施策に深く関与したbjリーグ職員へのインタビュー調査も実施した。

第1節 対象データ

第1項 対象データ概要

対象データは、bjリーグ2シーズン目（2006-2007シーズン）にチームAが、試合会場A（全て同一会場）にて配布した14試合分の無料チケットのうち、配布数と着券数の確認が取れていた240件のサンプルである。

配布数合計29,329枚、着券数合計4,566枚。この14試合の入場者数合計は36,372人であり、本データは入場者の12.6%をカバーしている。

第2項 日程毎の内訳

本データの日程毎の内訳は、表 2-1 の通りとなっている。

表 2-1 対象データ日程別内訳

日程	サンプル数	比率	配布数	比率	着券数	比率	入場者数	比率	着券/入場者
2006/12/16	7	2.9%	310	1.1%	157	3.4%	2,804	7.7%	5.6%
2006/12/17	6	2.5%	351	1.2%	213	4.7%	3,599	9.9%	5.9%
2007/1/13	25	10.4%	450	1.5%	200	4.4%	1,945	5.3%	10.3%
2007/1/14	39	16.3%	1,089	3.7%	828	18.1%	2,158	5.9%	38.4%
2007/1/20	23	9.6%	761	2.6%	222	4.9%	2,075	5.7%	10.7%
2007/1/21	29	12.1%	988	3.4%	381	8.3%	2,191	6.0%	17.4%
2007/2/17	13	5.4%	1,484	5.1%	255	5.6%	1,983	5.5%	12.9%
2007/2/18	15	6.3%	1,560	5.3%	304	6.7%	2,256	6.2%	13.5%
2007/3/3	15	6.3%	2,892	9.9%	340	7.4%	1,931	5.3%	17.6%
2007/3/4	23	9.6%	3,552	12.1%	763	16.7%	2,260	6.2%	33.8%
2007/3/17	13	5.4%	2,527	8.6%	206	4.5%	2,551	7.0%	8.1%
2007/3/18	20	8.3%	2,611	8.9%	358	7.8%	3,600	9.9%	9.9%
2007/3/24	6	2.5%	5,377	18.3%	169	3.7%	2,739	7.5%	6.2%
2007/3/25	6	2.5%	5,377	18.3%	170	3.7%	4,280	11.8%	4.0%
総計	240	100%	29,329	100%	4,566	100%	36,372	100%	12.6%

また、開催曜日は土曜、日曜各 7 試合であり、曜日の内訳は、表 2-2 の通りである。
尚、試合開始時間は、土曜の試合は全て 18 時、日曜の試合は全て 14 時であった。

表 2-2 対象データ曜日別内訳

	サンプル数	比率	配布数	比率	着券数	比率	着券率
土	102	42.5%	13,801	47.1%	1,549	33.9%	11.2%
日	138	57.5%	15,528	52.9%	3,017	66.1%	19.4%
総計	240	100.0%	29,329	100.0%	4,566	100.0%	15.6%

第3項 試合開催時の天候

対象14試合の当日の天候は、図2-1の通りである。

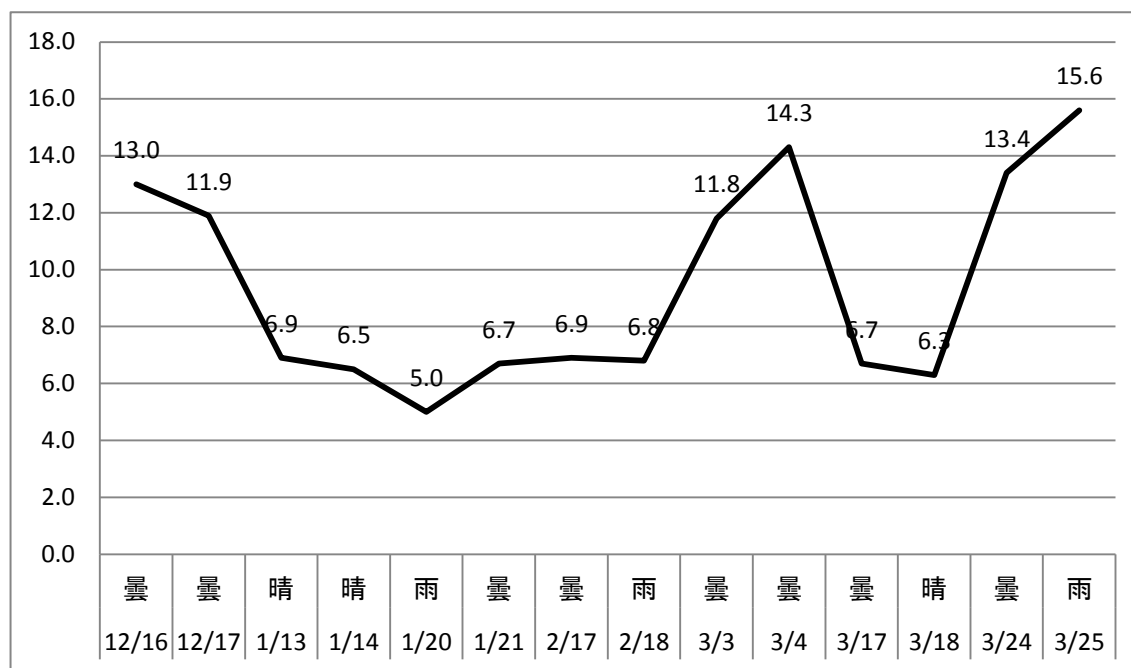


図2-1 試合当日の天候

当該データは【気象庁】発表のデータで、試合会場の近隣地点を指定して抽出した。気温については【気象庁】発表の平均気温を採用、天気については、同じく【気象庁】から採用し、少しでも降水があった場合は雨とした。

天気毎の比率については、表2-3の通りである。雨の日に開催された試合は14試合中3試合であった。

表2-3 対象データ天気別内訳

	試合数	比率	配布数計	比率	着券数計	比率	着券率
晴	3	21.4%	4,150	14.1%	1,386	30.4%	33.4%
曇	8	57.1%	17,481	59.6%	2,484	54.4%	14.2%
雨	3	21.4%	7,698	26.2%	696	15.2%	9.0%
総計	14	100.0%	29,329	100.0%	4,566	100.0%	15.6%

第4項 配布先の内訳

無料チケットは、大別して以下のような顧客予備軍に配布していた。

- ①メディアを通じて一般消費者（プレパブ）
- ②ホームタウンエリア内外の中学高校等のバスケットボール部（バスケ関連）
- ③エリア内の商店街、店舗、PTA、他スポーツファンクラブ等の団体（地域）
- ④スポンサー候補等の企業・団体（企業）
- ⑤チーム関係者の知己を通じた個人、団体、その他（その他）

その内訳は、表 2-4 の通りである。

表 2-4 対象データ配布先別内訳

	サンプル数	比率	配布数	比率	着券数	比率	着券率
プレパブ	38	15.8%	9,371	32.0%	1,002	21.9%	10.7%
バスケ関連	133	55.4%	2,441	8.3%	1,670	36.6%	68.4%
地域	42	17.5%	15,690	53.5%	1,048	23.0%	6.7%
企業	4	1.7%	320	1.1%	127	2.8%	39.7%
その他	23	9.6%	1,507	5.1%	719	15.7%	47.7%
総計	240	100%	29,329	100%	4,566	100%	15.6%

配布先は、この施策によって一般認知の低い新興リーグを少しでも知ってもらうために、新規顧客を対象としていた。

第2節 着券率に影響を与える要因

以上のデータから、従属変数を「着券率」、説明変数に「着券率を規定する変数」を設定し、重回帰分析を実施することにより着券率に影響を与える要因を分析することとした。

第1項 着券率を規定する変数の設定

着券率に関する先行研究がない中、着券率に影響を与える要因を設定するに際しては、観戦型スポーツサービスの消費者行動の研究分野において広く採用されている分類基準である [Shank, 2005] の 9 分類を参考とした。

また、対象データから読み取れる要因として、「揭示」、「PUSH」、「b j 認知」、「バスケ関係者」の 4 つの変数を設定した。

客観的な要因として、日本のプロスポーツの観客数の決定要因を明らかにした最初の研究であり日本の実状を理解したうえでの変数設定をしている [河合, 2009] の例を

参考に抽出し、の通り 12 個の変数を設定した。

表 2-5 要因の分類と説明変数

Shankの分類	河合が採用した変数	今次使用変数
Fan Motivation Factors (ファンの動機要因)		揭示 PUSH bj認知
Game Attractiveness (ゲームの魅力)	ダービー 昇格後1年目 推定年棒ホーム 順位ホーム 連勝数ホーム 前年度平均観客数ホーム 推定年棒アウェイ 順位アウェイ 前年度平均観客数アウェイ 前年度アウェイの魅力 開幕戦	順位ホーム 連勝数ホーム 順位アウェイ 平均入場者数アウェイ アウェイの魅力
Economic Factors (経済要因)	チケット価格 移動距離 人口ホーム 所得ホーム	
Competitive Factors (競合要因)	平日 プロ野球チームの存在 プロ野球チームとの距離 4月 10月 雨	曜日 & 開始時間 雨 気温
Demographic Factors (人口統計学的要因)		
Stadium Factors (スタジアム要因)		
Value of Sport to The Community (コミュニティにとっての スポーツ価値)		
Sports Involvement (スポーツへの関与)		バスケ関係者
Fan Identification (ファンとしての一体化)		

第2項 Fan Motivation Factors (ファンの動機要因)

ファンの動機と言った場合、通常、その需要者（観戦者）が抱く動機が観戦行動に至った事由を指す。しかしながら、対象データは、供給者（試合運営者）が無料チケットを配布するという行為で成り立っており、この観戦動機の説明変数を抽出するにあた

っては、供給者サイドの無料チケットを配布する過程の情報提供手段として、「揭示」、「PUSH」を変数として抽出した。加えて、無料チケット情報の媒介者がb j リーグを認知している人であったか否かも「b j 認知」として抽出した。

揭示

試合運営者が、無料チケット配布の情報を広く揭示したか、具体的には、新聞、HP、ポスターにて無料チケットを配布する旨の告知をしたか否かを、ダミー変数を用いて設定した。

PUSH

試合運営者が、無料チケット配布の情報を個別に PUSH して伝達したか、具体的には、電話、面談による口頭伝達、文書の送付、FAX、E メールによる無料チケットを配布する旨の告知をしたか否かを、ダミー変数を用いて設定した。

b j 認知

試合運営者が、無料チケット配布の情報伝達手段として b j リーグを認識している人を通じて行ったか否かを、ダミー変数を用いて設定した。

第3項 Game Attractiveness（ゲームの魅力）

本項では、試合の対戦内容によって生ずるゲームの魅力の説明変数として抽出した「順位ホーム」、「連勝数ホーム」、「順位アウェイ」、「平均入場者数アウェイ」、「アウェイの魅力」の5個の変数について説明していく。

なお、[河合, 2009]では、この5個の変数以外にも変数を設定しているが、対象となるデータ及び事象が存在しないので不採用とした。

順位ホーム

ホームチームの魅力を計る代替変数として、当該試合の直前での順位を変数として設定した。

連勝数ホーム

ホームチームの魅力を計る代替変数として、当該試合の直前までの連勝数を変数として設定した。

順位アウェイ

アウェイチームの魅力を計る代替変数として、当該試合の直前での順位を変数として設定した。

平均入場者数アウェイ

対戦相手の人気の代替変数として、アウェイチームのホーム会場での当年度平均入場者数を変数として設定した。

アウェイの魅力

対戦相手の人気の代替変数として、アウェイチームのアウェイ会場での当年度の平均入場者数を変数として設定した。

第4項 Competitive Factors（競合要因）

今次データの対象となる試合においては、TV 中継等、直接競合する要因はない。しかし本項では、観戦者が他のイベント等を選択する、もしくは、外出しない等、来場するか否かの判断材料となる要因を3個、競合要因の説明変数として抽出した。「曜日&開始時間」、「雨」、「気温」の変数について説明していく。

なお、[河合, 2009]が抽出しているその他の4変数については、当該データと合致するものがなく、不採用とした。

曜日&開始時間

土曜 18 時試合開始と日曜 14 時試合開始の二者択一であり、ダミー変数を用いた。

雨

試合当日、少しでも雨が降った日を「雨」と定義し、ダミー変数を用いた。

気温

気象庁発表の試合当日の平均気温を変数として設定した。

第5項 Sports Involvement（スポーツへの関与）

スポーツ観戦の際、当該スポーツに対する興味や当該スポーツの本人にとっての重要度を表すスポーツへの関与要因の説明変数として抽出した「バスケ関係者」の変数について説明する。

バスケ関係者

無料チケットを配布された人のバスケットボールへの関与を、ダミー変数を用いて設定した。

第6項 不採用にした要因

[Shank, 2005]の分類では、上記の要因以外に、Economic Factors（経済要因）、Demographic Factors（人口統計学的要因）、Stadium Factors（スタジアム要因）、Value of Sport to The Community（コミュニティにとってのスポーツ価値）、Fan Identification（ファンとしての一体化）が挙げられているが、今次変数設定では以下の理由により採用しないこととした。

経済要因については、そもそも無料チケットの配布であり、観戦者は金銭消費を伴っておらず、且つ、配布エリアも、プレパブの申し込みの一部を除けば、ホームチームの活動エリアに限定されており、今次データは経済要因に関する情報を持っていないことから不採用とした。

人口統計学的要因については、今次データがその情報を持っていないことから不採用とした。

スタジアム要因については、今次データがチームAの会場A、1箇所に関するもので、スタジアムによる差が発生しないものであり不採用とした。

コミュニティにとってのスポーツ価値については、無料チケットの配布ルートに商店街等があり一部地域コミュニティに関連するものがあるものの、最終的にチケットを受取る人がコミュニティと関連していることは特定できないことから、不採用とした。

ファンとしての一体化については、そもそもの配布先が新規顧客をターゲットにしたものであり、不採用とした。

以上のように 240 件の対象データにおける「着券率」を従属変数とし、上述した 12 個の変数を説明変数として重回帰分析にて要因分析を行った。

分析にあたっては SPSS18.0 for Windows を用いた。

第3節 申込方法による着券率の差異

重回帰分析では、供給者サイドの行動に着目して観戦動機要因の説明変数を設定したが、ここでは、無料チケット配布の情報を入手した人が、自発的に申し込むというアクションを起こしていることに着目した。

240 件のデータのうち、196 件については、自発的に無料チケットの取得を申し込むという行為を行っていた。この 196 件のデータでは、既に情報を取得済みであるという意味で同一であり、その次のアクションである申込手法について、着券率に差があれば、その手法ごとでの対策も打てると考えた。

申込方法は、「葉書」、「FAX」、「電話」、「インターネット」の 4 群に仕分けした。

統計的手法としては、着券率について、上記 4 群間を要因とする一元配置の分散分析、及び Tukey HSD の多重比較検定を用いた。

分析にあたっては SPSS18.0 for Windows を用いた。

第4節 関係者へのインタビュー

質的調査として、当時、リーグ運営会社からチームAをサポートしていた担当者（以下、チームA担当者）へのインタビュー調査を実施した。

インタビューの際の質問内容は、無料チケット配布に関して、実施したきっかけ、配布の苦労、効果、影響を半構造化インタビューで実施した。

インタビュー調査概要

対 象	b j リーグ運営会社職員、Aチームのサポート担当者
日 時	2011 年 11 月 4 日金曜日
場 所	b j リーグ事務所
質問内容	無料配布のきっかけ、配布の苦労、効果、影響

第3章 結果

第1節 着券率に影響を与えた要因

重回帰分析の結果は表 3-1 の通りであった。

表 3-1 重回帰分析の結果

説明変数		従属変数	着券率			
説明変数			回帰係数	t		P-値
定数			0.005	0.009		0.993
ファンの 動機要因	掲示		0.403	4.322	***	0.000
	PUSH		0.416	4.486	***	0.000
	bj認知		-0.032	-0.288		0.774
ゲームの魅力	連勝数ホーム		0.151	2.346	*	0.020
	順位ホーム		0.013	0.379		0.705
	平均入場者数アウェイ		0.000	-0.239		0.811
	順位アウェイ		-0.007	-0.284		0.777
	アウェイの魅力		0.000	-0.220		0.826
競合要因	曜日開始時間		0.120	2.538	*	0.012
	雨		-0.215	-2.074	*	0.039
	気温		0.006	0.581		0.562
スポーツへの関与	バスケ関係者		0.063	0.803		0.423
重決定 R2				0.228		
補正R2				0.187		
F値				5.582	***	0.000
N=240		* p<0.05、** p<0.01、*** p<0.001				

正の影響を与えたのは、「掲示」、「PUSH」、「連勝数ホーム」、「曜日&開始時間」、の4変数であった。負の影響は「雨」のみであった。「bj認知」、「順位ホーム」、「平均入場者数アウェイ」、「順位アウェイ」、「アウェイの魅力」、「気温」、「バスケ関係者」は影響を与えないことが明らかになった。

第2節 申込方法による着券率の差異

一元配置の分散分析の結果は、表 3-2 の通りであった。F(3,195)=3.547,p<.05 であり、4種類の申込手法において有意差が見られた。

表 3-2 申込手法に関する分散分析の結果

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
グループ間	1.421	3	0.474	3.547 *	0.016
グループ内	25.646	192	0.134		
合計	27.067	195			
* p<0.05					

表 3-3 多重比較結果 (Tukey HSD 法)

(I) 申込方法	(J) 申込方法	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
葉書	FAX	8.6%	0.110	0.861
	電話	-5.9%	0.136	0.973
	インターネット	28.2%	0.128	0.127
FAX	電話	-14.5%	0.091	0.388
	インターネット	19.6%	0.079	0.068
電話	インターネット	34.1%	0.113	0.015 *
* p<0.05				

その後の検定の結果は、表 3-3 の通りであった。葉書、FAX、電話での申込みについては着券率に有意差がなく、唯一有意差があったのは、電話とインターネットの間のみ（図 3-1）であった。

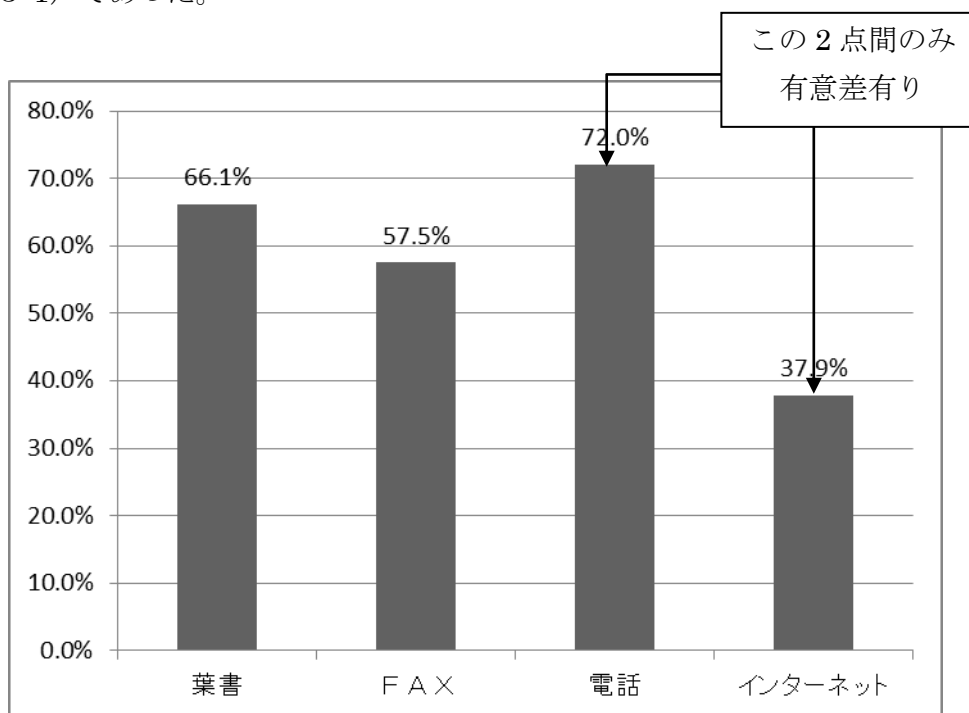


図 3-1 申込方法毎の着券率の平均値

第3節 関係者へのインタビューの結果

無料チケット配布に関しての半構造的インタビューの結果は、以下の通りであった。

1 シーズン目の当初は、目新しさからか、テレビもニュースで取り上げてくれていました。しかし、シーズンが深まっていくに従い徐々に露出が減り、入場者数も減少していきました。2 シーズン目はこの状況を打開するために、10月の開幕戦に大量な招待をかけました。所謂シャワー効果を狙ったわけです。11月の試合は、開幕戦に来場された方々のリピートを期待して、無料チケットの配布はせずにいました。その結果は、空席の多い寂しい会場でした。ここで割り切り、2 シーズン目は、チケット売上に大きな期待をしないこととし、徹底的に無料チケットによる入場者数の増加を狙うこととしました。bjリーグとしても、対スポンサー、対メディアのことを考えると、試合会場が賑やかな雰囲気になっていて欲しいと考えていました。

開幕戦に大量に無料チケットを配布したので、既に知っている取引先やバスケット関係者には配布済みでした。まだ観たことのない人にチケットを渡そうにも、どうしたら良いのかわからず大変でした。当時のbjリーグでは、新潟アルビレックスBBがやってきたことを真似るのが常套手段でしたので、新潟チームの人に色々と教えてもらいました。町内会での回覧板で申込みを募る方法とか、教育委員会経由で学校に配布するといった方法でしたが、我々のエリアでは同様なパイプを持っていなかったもので、そのまま活用することは出来ませんでした。我々がやった一例としては、地元中学校の代表電話をリスト化し、代表番号に電話しバスケット部の顧問の先生に繋いでもらいます。そして、その先生に許可を貰えれば、チケットの応募用紙をFAXし、先方にて来場予定人数を記入してファックスバックしてもらいます。それ以外にも、会場からそう遠くはないエリアの商店街に飛び込み、無料チケット配布に協力して欲しいと営業をかけもしました。地道な作業を繰り返しました。プレパブにも力を入れました。新聞、ラジオといった既存のメディアだけでなく、フリーペーパーや携帯サイトを含むインターネット上の情報サイトや懸賞サイトにもアプローチしました。

ただ、このようなことを繰り返していくうちに、やり方は徐々に増えてきたと感じていました。教育委員会に行ったところ、中学生への配布が奏効したのか、来季は小・中学校の校長に文書を出して一緒に取り組むといった成果も出てきました。シーズンオフに商店街とタイアップして、選手を呼ぶイベントを開催するような企画も挙がって来ました。まさに地域密着の流れができたしたと感じました。

また、配ったチケットのうち何枚が来場したのかというデータも記録するように工夫しました。具体的には、チケットの半券部分の裏側に渡す団体ごとに蛍光ペンでマークを記入し、試合当日入場ゲートでもぎった半券を手作業でカウントします。それをエクセルに蓄積していきました。データからは、配った枚数に対する来場確率にある程度の法則性が読めることに気付き、より効率の良い配布先、配布方法を検討するきっかけになりました。

そして、当日の入場者数も予測できるようになって行きました。私は3シーズン目

にはチームサポートの仕事から外れましたが、3シーズン目になると、来場者数をプラスマイナス 10%以内の幅、具体的には、200 人程度のズレの範囲で予測出来るようになっていたと、チームの担当からは聞いていました。

一方で、無料チケットの難しさも感じました。1 つはコストです。事前にチケットを送付するとなると、その郵送代だけでもバカにならない額でした。ですので、徐々に会場受取りのオペレーションを増やしていったのを覚えています。2 つ目はやはり、インターネット上の情報です。オークションサイトへの出品程度なら、試合の告知になると思い良かったのですが、無記名の掲示板等には、かなりひどい書き込みが有りましたし、ブースターが自身のブログで、無料チケットに関しての批判記事を掲載していました。

全体を通して見ると、所謂地元メディアとの関係を持たないチームでしたので、多くの人に認知してもらえる機会としては良かったと思っています。

第4章 考察

第1節 着券率に影響を与えた要因の分析

「揭示」の正の影響は、試合運営者が無料チケット配布の情報を広く揭示することの有効性を表す結果である。これは、その情報を揭示されることにより入手した人々が無料チケットの取得を申請するというステップを踏んでいることが大きな要因であると考えられる。情報を取捨選択した時点と申請する時点という2つの時点においてのハードルを超えて取得されたチケットは高い着券率となると解釈できる。

「PUSH」の正の影響は、試合運営者が無料チケット配布の情報を個別に知らせることの有効性を表す結果であると言える。「揭示」とは違い、自分から情報を探していた状態ではないものの、t値は「提示」より高い数値を示している。これは、「PUSH」する対象が闇雲ではなく、この情報に反応しやすい対象であったことが予想され、当該チームが良いターゲットに配布したことを示していると言える。

「連勝数ホーム」の正の影響は、当該チームのその時点での勢いがあらわれたと言える。しかしながら、ホームチームの魅力を計る同様の変数である「順位ホーム」は有意な影響が見られないことから、正の影響があると断定はできないと考える。

「曜日&開始時間」の正の影響は、2つの理由が想定される。

第1は、土曜18時の試合開始は、その時点で既に暗くなっているということである。実施時期が冬場ということもあり、市街地の中心部にない試合会場では寒さや寂しさを感じる状況である。第2は、観戦者の来場直前の行動に左右されることではないだろうか。日曜14時の開始であれば、当初よりこの日程に合せて行動を起こすが、土曜18時の開始では、その前に他の行動を実施している場合があり、その行動が来場を妨げる可能性がある。これらの理由から土曜18時の開始の試合では、着券率が低下しているのではないだろうか。

「雨」の負の影響は、来場する道程での条件の悪さが着券率を抑制するものと考えられる。会場に到着してしまえば、バスケットボールは屋内で実施されていて、観戦条件の悪さを感じさせないはずである。

このように、5変数が、着券率に影響を与えることが明らかになったが、「連勝数ホーム」、「雨」の2変数は、チーム運営側がコントロール出来ないものであるのに対し、「提示」、「PUSH」、「曜日&開始時間」の3変数は運営サイドの取り組み次第でコントロール可能なものである。

一方、分析で影響を与えない結果となった変数については、以下の通り考えられる。

「bj認知」は、対象データがbjリーグ開幕2シーズン目のものであり、bjリーグ自体が一般的な価値を示せていないことが理由であると言える。

「順位ホーム」は、無料配布チケットを取得した顧客が当該チームの順位を意識していないことが原因であると考えられる。「連勝数ホーム」は5%水準で有意な正の影響

を示し、ホームチームの魅力を見る変数で結果が分かれたことは、先にも述べた通り、ホームチームの魅力が着券率に影響を与えるとは断定できないことを裏付けるものであると考える。

「平均入場者数アウェイ」、「順位アウェイ」、「アウェイの魅力」の3つの変数が有意な影響を示さなかったのは、b j リーグ開幕2シーズン目で、まだ人気チームと言えるチームが存在していなかったことが理由ではないだろうか。また一方で、対象データの無料チケット配布対象者が、新規の顧客であったため、対戦相手に無頓着であったとも言えるのではないか。このことは、当該対象データが新規客の多いものであることを裏付けているとも考えられる。

「気温」は、屋内での観戦であり、気温の高低が観戦条件の優劣と認識されなかったことが理由であると考えられる。

「バスケ関係者」は、スポーツへの関与度が高いほど観戦頻度や観戦可能性に正の影響を及ぼすという [Shank, 2005] とは相違する結果となった。対象データのバスケ関係者には中高生が多いことから、練習等の競合要因が存在した可能性が示唆される。

第2節 申込方法による着券率の差異の分析

インターネットでの申込みのみ有意差が確認されたことには、3つの理由があると考ええる。第一に、申込みの手軽さである。手軽であるがゆえに、会場に行くと言うロイヤリティも希薄になると言える。第二に、ネットを通しての情報の正当性が低く認識されているということである。ネットの世界では、テレビや新聞と違い、無記名性の情報や大量なダイレクトメールが氾濫していて、自分が受取った情報をそのまま鵜呑みには出来ないケースが多々ある。第三に、無料チケットの取得を申請した人々が広範なエリアに及んでいることである。ネットでの情報提供はエリアを限定しないので、情報を取得した人には遠距離に所在する顧客が含まれている可能性もあり、着券率に負の影響を及ぼしたと考えられる。

第3節 入場者数の増加への応用

重回帰分析並びに分散分析によって、着券率に影響を与える要因は「揭示」、「PUSH」、「連勝数ホーム」、「曜日&開始時間」、「雨」の5項目、申込方法については、インターネットと電話の間にのみ着券率の有意差があった。この結果を踏まえ、実務面で、試合運営者が実施すべき施策を考察する。

第1項 ルート開拓

今次データにおける「揭示」とは、試合運営者が新聞、HP、ポスターにて無料チケットを配布する旨の告知を広く揭示し、その情報を得て観戦に行きたいと思った人が申

込みというステップを踏んだケースを示している。

また、「PUSH」とは、試合運営者が、電話、面談による口頭伝達、文書の送付、FAX、Eメールにより無料チケット配布の情報を個別に PUSH して伝達し、これを受け観戦に行きたいと思った人が申込みというステップを踏んだケースを指している。

両者ともに、無料チケットの配布という情報を受け、申込みという点で共通している。ここから言えることは、顧客が申込み状態を作ることであり、入場者数を増加させるためには、申込み数を増やすことが必要で、つまり、申込みのルートを増やすと言うことだ。これには特別な手法があるわけではない。

アルビでは、県や市の協力を得て学校、自治体単位を対象にしてルートを増やす施策を打った。今次データの事例では、アルビの施策に加えて、所謂プレパブ（プレゼントパブリシティ）で新聞、ラジオ、インターネット上等のメディアに無料チケットを懸賞応募として提供する施策を実施している。メディアでなくとも、地域の商店街や店舗での懸賞応募でもルートを増やすことになる。

また、その団体や競技に近い人ほど、着券率が高いということではなかったことから、これにこだわらずにルート開拓をしていくべきである。

このように、いかに着券率が高いルートを多く開拓できるかが重要となる。

第2項 着券率の改善策

着券率は着券数／申込・配布数で算出している訳で、逆に無料チケットによる来場者数は、申込み数×着券率で表される。そして、着券率が 100%を超えることは物理的に有り得ない。

結果からもわかる通り申込みをさせる状態を自然と作るプレパブを活用することは、着券率の向上につながる。また、スポンサー企業への配布、もしくは、スポンサー企業の一括買い上げといった申込みをしないで無料チケットを渡しているケースがある。この配布方法を見直し、ただ配布するのではなく、その企業内で個別の申込みを実施するような施策を挟むことによって、着券率を高くすることが可能であると考ええる。

また、アルビの事例で [平田, 2008] が指摘しているように、配布対象をセグメンテーション化、分析し、その着券率の実績値を次回の配布に生かしていくことも非常に有効であるし、当該データにおいてもチーム A 担当者のインタビューから、データの蓄積を試みていたことが窺える。

第3項 インターネット

分散分析の結果では、申込方法がインターネットの場合と電話の場合の間にのみ着券率の有意差があり、インターネットの着券率の平均値は電話に比して 34.1%低い結果（表 3・3）であった。この理由として考えられる点は、手軽さ故のロイヤルティの低さ、ネット情報の低い正当性、広範な対象エリアの3つであると既に述べた。

加えて、インターネットを通しての情報の提供は、容易に転送、転載される情報の拡散性が強く、無料チケットが配布されているという情報を多くの人に知らせる可能性が高くなり、無料というマイナスイメージを印象付けやすいというリスクも孕んでいる。この点、インタビュー結果でも指摘している。

ただ、インターネットを活用するメリットも多数ある。

第一に、低コストで活用できることが挙げられる。インターネットに接続するインフラさえ整っていれば、新たなソフト開発等が伴う施策を実施しない限り、大きなコストは発生しない。そして、近時ではeチケットも普及してきており、チケットのデリバリーにも郵送を使う必要がなくなる。

第二に、スピーディーに実施できることである。当然、他者に依頼する場合は、その人の時間に左右されるが、活字メディアや放送メディアのように締め切りや放送時間に縛られることが少なく、チーム運営サイドのタイムスケジュールに則ってタイムリーな施策に活用できる。

第三に、顧客情報管理の効率性においても長けていることである。申込みを受ける時点で、少なくとも申込者のeメールアドレスを知ることができる。葉書、FAX、電話の場合には申込者の情報をデータ化するステップが必要であるが、インターネットであれば、ストレートスルーに情報を蓄積可能である。

第四に、その蓄積した情報により、無料チケットにより来場した顧客に対して **One to One** で有料化へのアプローチが可能となることである。今次対象データの2006年当時には、facebook等のSNSはそれ程普及していなかったが、これを活用すればデメリットである情報の拡散性もある程度のコントロールが可能になる。

このように、インターネットを利用した無料チケットの配布は、メリット、デメリットを併せ持つことから、実施方法についてはよく吟味する必要があるものの、非常に有用であると考ええる。

第4項 無料チケット配布の総合的施策

ここまで述べてきたルート開拓、着券率の改善、インターネットに時間軸を加えて総合的に活用することによって、チーム運営者はシーズンを通しての集客施策を構築することができる。

まず、シーズン序盤に集中的に無料チケットの配布を行うことである。これには、オフシーズンのルート開拓が欠かせない。そして来場者のデータ収集、並びに、セグメント毎の着券率データの蓄積である。この蓄積があつてこそ、シーズンを通して有効な施策が打てることになる。

また、試合単位では、手間がかかる申込手法からとりかかり、試合当日に近づくにつれインターネットを介した手法にシフトする。この手順で実施することにより、配布する無料チケットの流通を減らす効果も期待できる。流通機会の減少は、チケット自体の価値を低下させるような露出を少なくし、既存顧客に悪印象を植えつけずにすむ。

第5項 タイムテーブルの再検討

「曜日&開始時間」が着券率に影響を与えるという結果からは、以下のような考察ができる。

b j リーグでは、土日の連日開催の場合のタイムテーブルは図 4-1 のようになる。

土曜					日曜				
9	12	15	18	21	9	12	15	18	21
設営	練習、リハースル	開場	試合		練習、リハースル	開場	試合	撤収	

図 4-1 週末開催の際のタイムテーブル

このタイムテーブルは、運営サイドがオペレーションの効率性、すなわち、コストのかからないオペレーションを目的として作成されている。9 時以前の時間帯に設営をする場合、多くのアリーナで時間外料金が発生したり、ボランティアを招集できず設営人工のコストがアップしたりする。また、地方都市においては、土曜にも働いている人が多いと言われていることもあり、土曜 18 時の試合開始を当然と受け止めているケースがある。

しかし、有料も含めた入場者数は土曜夜が日曜昼より少ない事実や、本研究の結果からしても、土曜 18 時の試合開始は最適であるとは断言できない。改めてマーケティングリサーチを実施したうえで、本当に最適な試合開始時間を探り、タイムテーブル全体を見直す余地があると考えられる。

ここまで述べてきたいずれの施策にも言えることだが、無料チケットの申込み方法や、事前に渡すチケットに記載する情報は正確に伝えることが重要であり、各種施策をスムーズに進めることにつながる。

上記のように無料チケット配布を戦略的に実施することにより、有料チケットの販売手法、時期とも絡め、様々なプロモーションが考えられる。

第4節 無料チケット配布がもたらす効果

第1項 満員状態の創出

無料チケット配布により入場者数を増加させるだけでなく、着券率に注目し実績値を蓄積することで、入場者数の精度の高い予測も可能となってくる。チーム A 担当者のインタビューでも、「来場者数をプラスマイナス 10%以内の幅、具体的には、200 人程度のズレの範囲で予測出来るようになっていた」との証言を得ている。無料チケットの配布が多くその着券数も大きくぶれる状態にあればある程、より着券率が重要な指標となる。

ここまで述べてきた変数だけでなく、そもそも試合運営者がコントロール不能な「雨」、「連勝数ホーム」や「曜日&開始時間」についても着券数を予測するには重要な変数となる。

精度の高い入場者数予測は、試合会場に出店する飲食・物販業者に、非常に有用な情報を提供できることになる。加えて、無料チケット配布施策を、満員状態創出のツールとして使うことが可能になる。

有料販売チケットの売れ行きを睨みながら無料券を配布することで、試合会場の席数の上限である満員を着地点としたコントロールが可能になるということである。また、試合開催当日までにチケットの完売状態を創り出すこともでき、チケット購入希望者の飢餓感をあおることも可能となる。

満員という状態を作ることは、それがたとえ無料チケットの力を借りていたとしても、[相馬, 2008]が述べるチケット価値の上昇、メディア価値の上昇に波及するという効果や、選手と観客が一体となった最高のスポーツ・エンターテインメント空間の創出が期待できる。

第2項 新規顧客

また、本施策は、多くの新規顧客が見えてくる効果も期待できる。

無料チケットは敷居が低いこともあり、多くの人達にアプローチし易い。そして、無料チケットの対価として e メールアドレス等の個人情報を取り、蓄積することが可能である。これは、チーム情報の継続的な提供を可能とし、次のチケット販売プロモーション等に活用することができるということである。

また、無料チケットの配布なしで既に満員になっている会場においてでも、一部の座席を無料チケット用に割くことで、入場者数の要素である顧客数を増やすことができる。これはチケット価値の上昇に拍車をかける、あるいは、将来の会場の席数増加に備えるうえでも意味がある。

第3項 新たな告知手段

無料チケットの敷居の低さは、新たな告知手段としての効果も期待できる。

チーム運営者は試合開催の際、告知のために自チームのホームページで情報を流す外、メディアでの露出を図ったり、ポスターやチラシを作成したり、地方都市では新聞広告やTVスポット広告を購入するのが一般的である。ただ、これはあくまでも有料でのチケット販売を対象とした告知である。それに対して無料チケット配布の告知は別の情報として取り扱われ、新たな告知手段となり得る。

例えば自治体、プレパブである。無料チケットは営利目的ではないように見えることから自治体でも受け容れられやすく、教育委員会や町内会といった自治体の情報伝達ルートを利用することが可能となる。プレゼントパブリシティも、通常のメディア広告とは別枠でスペースが確保される。この2つ以外にもスポンサー企業のアクティベーションに活用する等、新たな告知手段を創り出す可能性が考えられる。

第4項 入場料収入の重要性

複数回来場する顧客も1回目の来場は必ず経験する。その1回目を促す手段としての無料チケット配布は非常に有用な顧客数増加施策の一つである。また、無料チケット配布はチーム運営サイドからキャッシュアウトする費用が発生せず、低予算で運営を行っている新興リーグにとっては嬉しい限りである。

ただ、無料チケット配布という施策はあくまでも手段であり、入場料収入を増加させることが本来の経営目的である。野放図に無料チケットを配布するのではなく、経営はその良い影響、悪い影響を認識し、コントロールしながら実施していくべきである。これにより、本施策は空席を埋めるというような消極的なものではなく、顧客数を増加させ、ひいては安定した入場料収入基盤の構築につながるという戦略性をもった経営施策となる。

筆者は、スポーツチームの経営は「トリプルミッション」[平田 中村, 2006]の好循環をつくることであると考え、無料チケット配布施策は、入場者数の増加が、入場料収入、スポンサー収入の増加を呼び、チームの強化にも繋がっていく「トリプルミッションモデル」の好循環を呼ぶ一歩目の施策となり得ると考える。また、本施策により、一度きりの観戦の人も含め多くの人々が試合をライブの会場で味わうという体験をすることは、その後のそれぞれの人生でのスポーツとの関わりにつながる、「逆台形モデル」[平田 中村, 2006]の底辺を拡げるきっかけにもなり得ると考える。

第5章 結論

本研究は、b j リーグが初期の頃行なっていた、無料チケット配布による新規顧客獲得プロモーションに着目し、その獲得戦略において、着券率に影響を与える要因を明らかにした研究である。

第1章では、研究の背景と目的を述べた。スポーツ・エンターテインメントにおいて、選手たちの熱気あふれるプレイと満員のファンの応援が一体となった空間は、観るスポーツの素晴らしさを強く感じさせる。試合会場を満員にすることは、チケット価値、メディア価値を上昇させる効果が得られると【相馬, 2008】は述べており、経営的視点においても意味がある。

プロ野球、J リーグ、b j リーグの日本のプロスポーツリーグにおいては、地域密着型経営の流れはあるが、各試合の入場者数は必ずしも増加傾向にはない。満席率に着目し、各チームを見ていっても、高い満席率のチームに共通項が見当たるわけではない。

一方で、入場料収入はプロスポーツチーム経営にとって極めて重要なモノである。入場料収入を上げるには、チケット単価、入場者数（来場頻度×顧客数）を上げなければならない。その入場者数の増加施策として無料チケット配布施策があり、【平田, 2008】は、J リーグ・アルビレックス新潟が同施策を、自治体との協力、着券率データの蓄積・活用といった手法で戦略的に実施した例を分析している。しかし、着券率の決定要因までは明らかにしていない。

そこで本研究では、無料チケット配布による新規来場者の獲得戦略において、着券率に影響を与える要因を明らかにすることを目的とした。

第2章は研究手法である。分析手法として、着券率に影響を与える要因を明らかにするために、従属変数に「着券率」を置き重回帰分析にて検証した。説明変数については、観戦型スポーツサービスの消費者行動の研究分野での一般的な基準と、日本の実状を理解したうえで観客数の決定要因を明らかにした研究の例を参考に、対象データ並びに収集可能な客観的データから読み取れる要因を変数として設定した。また、申込手法の違いが着券率に影響を与えるかについて、4 種類の申込手法（「葉書」、「FAX」、「電話」、「インターネット」）を要因とした一元配置分散分析と多重比較検定を実施し検証した。

対象データは、b j リーグ 2 シーズン目（2006-2007 シーズン）の 14 試合に配布した無料チケットとした。

また、当時、チームサポートを担当していたリーグ関係者へのインタビュー調査を実施した。

第3章は結果である。重回帰分析にて着券率に影響があると確認されたのは、「揭示」、「PUSH」、「雨」、「曜日&開始時間」、「連勝数ホーム」の 5 変数であった。

分散分析では $F(3,195)=3.547, p<.05$ であり、4 種類の申込手法において有意差が見られ、その後の検定において、「インターネット」と「電話」の間にのみ着券率の有意差

があった。

また、チーム A 担当者へのインタビューでは、配布と着券の実績データの蓄積が、効率的な配布先並びに方法につながり、且つ、来場者予測の精度を上げたこと。無料チケットであったため、多くのルート開拓に繋がったとの知見を得た。

第 4 章は、以上の結果からの考察である。まず、無料チケット配布施策の実務面への応用として、「揭示」、「PUSH」の要因には、無料チケットの情報を得た人が申込みというプロセスを経る共通項が存在していて、申込み数を増やす地道なルート開拓が入場者数の増加につながると考察した。加えて、現状は申込みがされていないルートにおいても申込みというプロセスを導入することや、着券率データを蓄積し次回以降の配布に活用することが、着券率の改善につながるとした。また、申込方法が「インターネット」の場合、着券率が低くなる外、価値が低いというマイナスイメージを印象づける等のデメリットはある。しかし、インターネットを活用することによる低コスト、スピード、情報管理の効率性、有料化アプローチへの繋がりといったメリットもあり、非常に有用な手段となる。これらの手法に時間軸を加え、総合的な入場者の増加施策を提示した。また、タイムテーブルの見直しの可能性も挙げた。

無料チケット配布の効果については、高い精度での入場者数予測が可能になり、満員状態をコントロールして創出できると考察した。また、無料チケット配布は敷居が低く新規顧客にアプローチし易いので、その個人情報を蓄積するようにすれば、その後の有料でのリピートに向けた施策も打ちやすくなる効果があることを述べた。更に、敷居の低さは、新たな告知手段としての可能性があることを述べた。そして最後に、無料チケット配布が、トリプルミッションモデルの好循環を呼ぶ一步目の施策となり得ると述べた。

本研究では無料配布チケットの着券率の分析とその応用について述べてきたが、問題としては、無料チケットに関するデータが公表されておらず、着券率データの把握が困難な状況にあることが挙げられる。経営情報として一般には開示しにくいものではあるが、同一リーグ内での情報共有等は進めていくべきであると考え。また、情報共有の過程では、無料チケット配布に関してどのような情報を蓄積すべきか整備していく必要がある。

入場者数(顧客数×来場頻度)を論じた研究として、アルビを題材とした [平田, 2008] や、J リーグの観戦需要についての [河合, 2009] はあるがその他には見当たらない。その要素である来場頻度に影響を与える、感情、愛着、物理的距離に関するものは多数あるが、顧客数に関するものはない。この分野での研究が待たれる。そして、入場者数に関しては、直接経営につながるテーマであるため、実務に応用できるより多くの研究がなされることを期待する。また、入場料収入のもう一方の要素であるチケット単価について研究を進めることは多くのプロスポーツチームに示唆を与えることから、非常に有益であると考え。

本研究がプロスポーツチームの経営の一助になれば幸いである。

引用文献

ShankD.Matthew. (2005). Sports Marketing A Strategic Perspective (第3rd Edition 版). Pearson Education Inc.

河合慎祐. (2009). Jリーグ観戦需要に関する研究. スポーツ科学研究科. 早稲田大学.

気象庁;. (日付不明). 過去の気象データ検索. 参照日: 2011 年 12 月, 参照先: 気象庁: <http://www.data.jma.go.jp/obd/stats/etrn/index.php>

隅野美砂輝. (2003). スポーツ観戦者行動における感情に関する研究動向. スポーツ産業学研究, 13(2), 1-11.

佐藤栄作. (2007 年 6 月). スポーツ観戦者研究の類型と今後の課題. 千葉大学経済研究, 22(1), 203-229.

庄子博人. (2009). Jリーグシーズンチケット購買率の距離減衰率とその規定要因. スポーツ産業学研究, 19(2), 119-127.

相馬直樹. (2008). 「選手」「サポーター」「フロント」三者相互のリスペクトが取り戻す満員のスタジアム ―理想の J リーグクラブ象―. スポーツ科学研究科. 早稲田大学.

二宮浩彰. (2010). プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦者行動. スポーツ産業学研究, 20(1), 97-107.

平田竹男. (2008). アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の軌跡. ビジネスモデル学会.

平田竹男, 中村好男. (2006). トップスポーツビジネスの最前線―「勝利」「マーケット」「普及」のトリプルミッション (第 初 版). 講談社.

涌田龍治. (2001). チケット販売の理論的課題. スポーツ産業学研究, 11(2), 1-9.

謝辞

本研究を行うにあたり、非常に多くの方々の協力やお力添えのおかげで完成させることができました。関わってくださった全ての方々に感謝の意を申し上げたいと思います。

執筆の際、指導教員である平田竹男教授の暖かくかつ厳しいご指導無くしては完成に至りませんでした。この一年間のご丁寧なご指導に対し深く感謝すると共にお礼を申し上げます。

同様に、違った視点から貴重な助言や示唆をいただいた副査の中村好男教授、矢本成恒非常勤講師をはじめ、早稲田大学スポーツ科学研究科でご指導をくださった教授および講師の皆様にこの場をお借りしてお礼を申し上げます。

また、今回の研究の核となるデータの使用を許可いただいたb j リーグ、色々な相談にのってくださったb j リーグ・コミッショナー河内敏光氏をはじめ、こまごまとした過去のデータ提供に応じていただいたb j リーグ関係者にも心より感謝しております。

そして、平田研究室同期の井上氏、金子氏、小池氏、佐藤氏、長塚氏、橋爪氏、東野氏、松倉氏、山田氏にもいろいろ協力していただきました。同期の仲間にも心より感謝しています。また、修士2年制の畔蒜氏、兼清氏、佐藤氏、鈴木氏、間仁田氏、原氏、三澤氏にも多くの協力をいただきました。大変感謝しています。

どんなに感謝してもしきれません、皆様本当にありがとうございました。