

2021 年度 3 月修了 修士論文

横浜 DeNA ベイスターズのフレックスプライスの導入が
入場料収入と観客動員数に与えた影響

The Impact of the Introduction of Flex Pricing
by YOKOHAMA DeNA BAYSTARS
on Admission Revenue and Attendance

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5020A007-1

市川 孝

研究指導教員： 平田 竹男 教授

目次

第1章	背景	1
第1節	プロスポーツにおける入場料収入拡大とチケットの価格変動制	1
第1項	フレックスプライス	1
第2項	ダイナミックプライシング	1
第2節	プロ野球での価格変動制の導入	2
第3節	先行研究	2
第4節	横浜 DeNA ベイスターズ	3
第5節	研究目的	5
第2章	研究方法	6
第3章	結果	7
第1節	FP 区分ごとの特徴	7
第2節	FP 導入による入場料収入への影響	8
第3節	FP 導入前後の座席稼働率の変化	9
第4節	対戦相手別の FP の設定	12
第5節	FP 区分別とイベントの関係性	14
第4章	考察	16
第1節	FP 導入後の入場料収入の変化	16
第2節	FP 導入後の座席稼働率の変化	16
第3節	対戦相手別の FP 区分	16
第4節	DeNA の FP の課題と解決策	17
第5節	研究の限界	18
第5章	結論	19
補論		20
謝辞		22
参考文献		23

図表目次

図 1	2015-2019 年横浜スタジアム観客動員数・座席稼働率推移	4
表 1	2019 年プロ野球チケット価格変動制導入状況	2
表 2	2019 年 DeNA スペシャルイベント	3
表 3	2019 年 FP 区分別チケット価格	4
表 4	2019 年 DeNA チケット席種及び価格	5
表 5	DeNA における FP の特徴 (2018)	7
表 6	DeNA における FP の特徴 (2019)	8
表 7	2018-2019 年 FP 区分別平均観客動員数・座席稼働率	8
表 8	2018-2019 年 FP 導入による入場料収入への影響額 (単位:百万円)	9
表 9	2017-2019 年対戦相手別座席稼働率・上昇率	9
表 10	2017-2019 年対戦相手別土日祝日開催数、イベント実施数	10
表 11	2017-2019 年月別平均観客動員数	11
表 12	2017-2019 年平日/休日別平均観客動員数	11
表 13	2017-2019 年曜日別平均観客動員数・座席稼働率	12
表 14	2018-2019 年対戦相手別 FP 区分①	13
表 15	2018-2019 年対戦相手別 FP 区分②	14
表 16	2018-2019 年 FP 区分別イベント実施率	15
表 17	2019 年ヤンキースホームゲーム対戦チーム及び試合数	20
表 18	2019 年ヤンキースホームゲーム座席価格 (単位:\$)	21

点として、「収益の増加を目的に一つの物に複数の価格付けをする仕組み」であることが挙げられる。一つの物を複数の価格で販売し、値下げによる販売量の増加、値上げによる単価の上昇により収益の増加を図る。また相違点として、DP は「販売期間中の同一物の価値の差」に着目していること、FP は「販売物内の価値の差」に着目していることが挙げられる。

第 2 節 プロ野球での価格変動制の導入

日本のプロ野球におけるチケット販売方法について、最初に価格変動制を導入したのは東北楽天ゴールデンイーグルス（以下、楽天）であり、2009 年に 5 段階の FP を導入した。DP を最初に導入したのも楽天であり、2017 年に FP から DP に移行した。

DP や FP の導入状況は球団によって異なる。表 1 に 2019 年段階でのプロ野球 12 球団のチケットの価格変動制の導入状況をまとめた。2019 年段階で 12 球団中 8 球団が FP を導入していた。東京ヤクルトスワローズ（以下、ヤクルト）、横浜 DeNA ベイスターズ（以下、DeNA）、中日ドラゴンズ（以下、中日）、千葉ロッテマリーンズ（以下、ロッテ）、埼玉西武ライオンズ（以下、西武）、北海道日本ハムファイターズ（以下、日本ハム）の 6 球団が FP、楽天が DP、福岡ソフトバンクホークス（以下、ソフトバンク）、オリックス・バファローズ（以下、オリックス）の 2 球団が FP と DP 両方、阪神タイガース（以下、阪神）、読売ジャイアンツ（以下、巨人）、広島東洋カープ（以下、広島）の 3 球団が固定価格制を導入している状況であったことから、FP の導入効果について検証することに意義があると考えられる。

表 1 2019 年プロ野球チケット価格変動制導入状況
（各球団公式 HP より筆者作成）

パターン	チーム名
①FP	ヤクルト、中日、DeNA、ロッテ、西武、日本ハム
②DP	楽天
③①②両方	オリックス、ソフトバンク
④固定価格	阪神、巨人、広島

第 3 節 先行研究

河合・平田（2008）は、J リーグの観客動員数の増加にチケット価格が負の影響を与えることを明らかにした。さらに Daniel et al.（2007）は、1996 年の MLB のデータからバリエーションの導入によるチケット収入増加の可能性を明らかにし、川上（2017）は MLB のサンフランシスコ・ジャイアンツの DP によるチケット価格設定の要因を分析したが、日本のプロ野球を対象に FP の効果を検証した研究は見られなかった。前節の通り日本のプロ野球では FP の導入事例が多いことから、本研究では FP 導入後の変化を検証する。

第4節 横浜 DeNA ベイスターズ

DeNA はセ・リーグの中でも新たな取り組みを積極的に行っている球団である。株式会社ディー・エヌ・エーが2011年に球団を買収すると、「アクティブサラリーマン」と呼ばれる20-30代男性を主なターゲットとした集客、メインスタジアムである横浜スタジアムの子会社化、ハード面の改善、イベントやサービスの強化など、様々な取り組みを行うことで観客動員数を増加させた。

特に毎シーズン「スペシャルイベント」として複数のイベントが実施されている。表2に2019年に実施された全9種類のイベントをまとめた。2012年シーズンから実施され、来場者向けに特別ユニフォームを配布する「YOKOHAMA STAR☆NIGHT」や、女性向けに特別ユニフォームを配布する「YOKOHAMA GIRLS☆FESTIVAL」などが行われ、9種類のうち5種類のイベントで来場者プレゼントが配布された。

表2 2019年 DeNA スペシャルイベント
(DeNA 公式 HP より筆者作成)

イベント名	内容
「OPENING SERIES」	本拠地開幕3連戦、セレモニー
「70th ANNIVERSARY GAME」	球団創立70周年記念、2019年のみ実施、特別ユニフォーム着用
「Family Ballpark」	GW企画、試合後の映画上映、外野を開放しての遊具提供
「YOKOHAMA GIRLS☆FESTIVAL」	女性向け特別ユニフォーム配布
「交流戦 SERIES」	特別Tシャツ配布（ビジター席除く全員）
「キッズ STAR☆NIGHT」	子供向け特別ユニフォーム配布
「YOKOHAMA STAR☆NIGHT」	特別ユニ配布（ビジター席除く全員）、2012年から実施
「勝祭」	日本大通り（スタジアム横）でLIVE、アミューズメント企画
「BLUE☆LIGHT SERIES」	特別グッズ配布（ビジター席含む）

以上のような取り組みにより、DeNAは2016年に黒字化を達成した。図1に横浜スタジアムの観客動員数と座席稼働率（シーズン平均入場者数/総座席数）の推移をまとめた。買収前の2011年に110万人であったホームの観客動員数は、2019年には球団史上最多を記録した。ドラフト会議での有望な新人選手獲得と育成などによるチーム強化もあり、2016年はシーズン3位、球団として初めてクライマックスシリーズに出場し、横浜スタジアムの座席稼働率は93.3%であった。2017年は2年連続のシーズン3位、クライマックスシリーズを勝ち抜き19年ぶりの日本シリーズ出場を果たし、座席稼働率は96.2%であった。

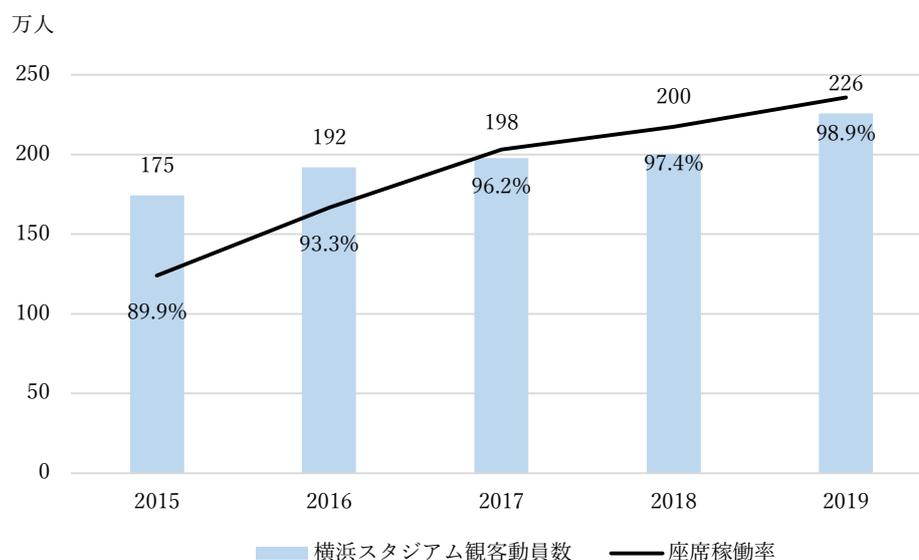


図 1 2015-2019 年横浜スタジアム観客動員数・座席稼働率推移
(NPB 及び DeNA 公式 HP より筆者作成)

さらに DeNA は 2018 年に 5 段階の FP を導入した。表 3 に FP 区分ごとの価格をまとめた。FP 区分 3 が基本価格であり、全てのチケット一律で FP 区分 5 が+600 円、FP 区分 4 が+300 円、FP 区分 2 が-300 円、FP 区分 1 が-600 円であった。

表 3 2019 年 FP 区分別チケット価格

FP 区分	FP 区分 5	FP 区分 4	FP 区分 3	FP 区分 2	FP 区分 1
価格(一律)	+600	+300	基本価格	-300	-600

表 4 に 2019 年のチケット席種と基本価格の FP 区分 3 での価格をまとめた。球団の経営戦略として、集客だけでなく入場料収入の拡大を図っていることが想定され、本研究では DeNA を対象とする。

表 4 2019 年 DeNA チケット席種及び価格
(DeNA 公式 HP より筆者作成)

席種	FP 区分 3	席種	FP 区分 3
Paravi ネット裏 BOX シート (5 枚)	27,500	内野指定席 FA	4,600
エントリー プレミアムテラス (5 枚)	32,500	内野指定席 FB	4,100
東京日商エステム リビング BOX シート 4 (4 枚)	22,000	内野指定席 A	4,100
東京日商エステム リビング BOX シート 5 (5 枚)	27,500	内野指定席 B	3,600
レイズネクスト スカイパーカウンター5 (5 枚)	32,500	神奈川少年野球応援シート	3,600
レイズネクスト スカイパーカウンター6 (6 枚)	39,000	内野指定席 C	3,100
日総工産パーティースカイデッキ 4 (4 枚)	22,000	ホーム外野指定席	2,400
日総工産パーティースカイデッキ 6 (6 枚)	33,000	ホーム外野応援シート	2,400
横浜銀行 BOX シート 3 (3 枚)	16,500	ビジター外野指定席	2,400
横浜銀行 BOX シート 4 (4 枚)	22,000	ビジター外野応援シート	2,400
横浜銀行 BOX シート 5 (5 枚)	27,500	ウィング席	2,100
セブン-イレブン エキサイティング・シート	8,200	内野立ち見	3,100
セブン-イレブン エキサイティング・シートツイン (2 枚)	15,400	ホーム外野立ち見	1,900
KeNSiN エキサイティング・シート	8,200	ビジター外野立ち見	1,900
KeNSiN エキサイティング・シートツイン (2 枚)	15,400	ウィング立ち見	1,800
SS ツインシート (2 枚)	11,200	内野車椅子利用者	1,800
SS トリプルシート (3 枚)	16,800	内野車椅子介助者	4,000
DB 応援 内野指定席 FA	4,600	ウィング車椅子利用者	1,500
DB 応援 内野指定席 A	4,100	ウィング車椅子介助者	3,100
DB 応援 内野指定席 B	3,600	ホーム外野わけあり	2,400
内野指定席 SS	5,600	ビジター外野わけあり	2,400
内野指定席 S	5,100	ウィングわけあり	2,100

第 5 節 研究目的

本研究は、横浜 DeNA ベイスターズにおける FP 導入前後の入場料収入及び観客動員数の変化と要因を明らかにすることを目的とする。

第2章 研究方法

DeNA 公式 HP 及び NPB 公式 HP より、2017-2019 年の横浜スタジアム開催時における平均観客動員数、2018-2019 年の試合や FP に関するデータを収集し、以下についてまとめた。

1) FP 導入による入場料収入への影響

以下の算出式により、FP 導入による入場料収入への影響額を全球団と対戦相手ごとに算出した。

「FP 区分ごとの基本価格との金額差×平均観客動員数×試合数」

2) FP 導入前後の座席稼働率の変化

FP 導入前後の座席稼働率の比較を行った。2019 年に横浜スタジアムを増席したため、本研究では観客動員数ではなく座席稼働率での比較とした。

3) FP 区分の特徴、対戦相手別の FP の設定

2018-2019 年シーズンの試合日程から、

①FP 区分ごとの試合数、開催月、曜日（平日、土日祝日、休日）をまとめ、ニュースリリースからイベント開催の有無を調査し、開催日程（平日と土日祝日）とイベント有無の観点から FP 区分の特徴をまとめた。

②FP 区分や対戦相手ごとに比較し、特徴をまとめた。

第3章 結果

第1節 FP区分ごとの特徴

表5,6に2018,2019年のFP区分ごとの試合数と特徴についてまとめた。

2018年のFP区分ごとの開催数はFP区分5が最も多く、横浜スタジアムでの全71試合中19試合(27%)、FP区分4が18試合(25%)、FP区分3が9試合(13%)、FP区分2が10試合(14%)、FP区分1が15試合(21%)と、値上げ区分であるFP区分4,5で50%を超えていた。

FP区分の内訳として、FP区分5はイベントの開催が多く全19試合中14試合であり、非イベント開催日は8月以降の休日5試合であった。FP区分4はイベント開催日が11試合、非イベント開催日が7試合であった。FP区分3はイベント開催日が2試合、非イベント開催日が7試合であった。FP区分2はイベント開催日が4試合、非イベント開催日が6試合であった。FP区分1はイベント開催日が2試合、非イベント開催の平日が13試合であった。

表5 DeNAにおけるFPの特徴(2018)
(DeNA公式HPより筆者作成)

FP	試合数	内容
5	19(27%)	①イベント日(14試合) ②非イベント日(8月以降の休日:5試合)
4	18(25%)	①イベント日(11試合) ②非イベント日(平日:3試合、休日:4試合)
3	9(13%)	①イベント日(2試合) ②非イベント日(平日:5試合、休日:2試合)
2	10(14%)	①イベント日(4試合) ②非イベント日(平日:4試合、休日:2試合)
1	15(21%)	①イベント日(2試合) ②非イベント日(13試合)

2019年のFP区分ごとの開催数はFP区分5が最も多く、横浜スタジアムでの全71試合中22試合(31%)、FP区分4が17試合(24%)とFP区分3が16試合(23%)、FP区分2が9試合(13%)、FP区分1が7試合(10%)と、値上げ区分であるFP区分4,5で50%を超えていた。

FP区分の内訳として、FP区分5はイベントの開催が多く、全22試合中18試合であった。FP区分4はイベント開催日が5試合、非イベント開催日の土日祝日と祝前日が8試合であり、FP区分3はイベント開催日が5試合、非イベント開催日の7月以降の平日が9試合、FP区分2は非イベント開催日の平日が全試合、中でも7月以降が4試合、FP区分1は非イベント開催の平日が全試合、中でも4月が4試合であった。値下げ区分であるFP区分1,2ではイベントが実施されていなかった。

表 6 DeNA における FP の特徴 (2019)
(DeNA 公式 HP より筆者作成)

FP	試合数	内容
5	22(31%)	①イベント日 (18 試合)
4	17(24%)	①イベント日 (5 試合) ②非イベント日 (土日祝日、祝前日：8 試合)
3	16(23%)	①イベント日 (5 試合) ②非イベント日 (7 月以降の平日：9 試合)
2	9(13%)	①非イベント日 (7 月以降の平日：4 試合)
1	7(10%)	①非イベント日 (4 月の平日：4 試合)

表 7 に 2018,2019 年の FP 区分ごとの平均観客動員数と座席稼働率についてまとめた。2018 年は FP 区分 5 が座席稼働率 99.4%で最も高く、FP 区分 1 が座席稼働率 92.6%で最も低かった。2019 年は FP 区分 5 が座席稼働率 99.6%で最も高く、FP 区分 1 が座席稼働率 97.5%で最も低かったが、全ての FP 区分で座席稼働率が 95%以上であり、FP 区分 1 は 2018 年から 4.9%座席稼働率が上昇していた。

表 7 2018-2019 年 FP 区分別平均観客動員数・座席稼働率
(NPB 及び DeNA 公式 HP より筆者作成)

FP	2018					2019				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
試合数	19	18	9	10	15	22	17	16	9	7
平均動員数	28,796	28,448	28,680	28,330	26,821	32,032	31,815	31,742	31,727	31,368
座席稼働率	99.4%	98.2%	99.0%	97.8%	92.6%	99.6%	98.9%	98.7%	98.6%	97.5%

第 2 節 FP 導入による入場料収入への影響

表 8 に基本価格での販売に対する FP 導入による入場料収入への影響額をまとめた。全体で 2018 年が+1.56 億円、2019 年が+3.68 億円と推定され、FP 導入により入場料収入に増加の影響があったことが確認された。

さらに対戦相手別では、ヤクルト戦での入場料収入への影響額が最も大きく、2018 年が+1.04 億円、2019 年が+1.54 億円と推定された。

表 8 2018-2019 年 FP 導入による入場料収入への影響額 (単位：百万円)

	ヤクルト	中日	阪神	巨人	広島	楽天	日本ハム	西武	全体
2018	+104	-84	+44	+95	+45	-46	+42	-45	+156
2019	+154	+105	-74	+68	+115	-19	-29	+48	+368

第 3 節 FP 導入前後の座席稼働率の変化

表 9 に FP 導入前後の座席稼働率及び上昇率についてまとめた。FP 導入前の 2017 年の全体の座席稼働率が 96.2%であったのに対し、2018 年は 97.4% (+1.2%)、2019 年は 98.9% (+2.7%) であった。

対戦相手別では、2017 年の座席稼働率が 95.1%とセ・リーグ 5 球団で最も低かったヤクルト戦が、2018 年は 99.5% (+4.4%) と最も座席稼働率が高い対戦カードであり、2019 年は 99.4% (+4.3%) であった。2017 年の座席稼働率が 96.2%とセ・リーグ 5 球団で 2 番目に低かった中日戦は、2018 年は 96.8% (+0.6%)、2019 年は 98.8% (+2.6%) であった。

セ・リーグ 5 球団の座席稼働率を比較すると、最も稼働率の高い球団と最も低い球団の差が FP 導入前の 2017 年 4.2%に対し、2018 年 2.7%、2019 年 1.5%であった。

表 9 2017-2019 年対戦相手別座席稼働率・上昇率
(NPB 公式 HP より筆者作成)

	2017(FP 導入前)	2018(FP 導入後 1 年目)		2019(FP 導入後 2 年目)	
	座席稼働率	座席稼働率	対'17 年上昇率	座席稼働率	対'17 年上昇率
ヤクルト	95.1%	99.5%	+4.4%	99.4%	+4.3%
中日	96.2%	96.8%	+0.6%	98.8%	+2.6%
阪神	96.3%	98.5%	+2.2%	98.2%	+1.9%
巨人	98.4%	98.8%	+0.4%	99.5%	+1.1%
広島	99.3%	98.6%	-0.7%	98.0%	-1.3%
楽天	-	87.7%	-	99.9%	-
日本ハム	-	97.6%	-	98.9%	-
西武	-	85.9%	-	99.7%	-
オリックス	83.2%	-	-	-	-
ソフトバンク	99.3%	-	-	-	-
ロッテ	89.5%	-	-	-	-
全体	96.2%	97.4%	+1.2%	98.9%	+2.7%

表 10 に FP 導入前後の対戦相手別の土日祝日開催数及び開催率、イベント実施数及び実施率についてまとめた。

2019 年のヤクルト戦はイベント実施率が 69%であり、うち 1 試合が特別ユニフォーム配布の試合でシーズン最多動員となる 32,162 人を記録した。中日戦は土日祝開催率が 50%、イベント実施率が 67%と高水準であった。阪神戦は土日祝開催率が最も低く 25%、イベントの実施はなく、平日の開催が 12 試合中 9 試合であった。DeNA の 2019 年シーズン観客動員数下位 10 試合のうち 5 試合が阪神戦であった。巨人戦は土日祝開催率が 50%、イベント開催はなかった。広島戦は土日祝開催率が 54%、イベント実施率が 46%であった。観客動員数下位 10 試合のうち、ワーストを含む 3 試合が広島戦であった。

楽天戦は 3 試合のみの開催だが、うち 2 試合でイベントを実施していた。日本ハム戦も同様に 3 試合のみの開催であり、全て平日に開催された。西武も同様に 3 試合のみの開催だが、うち 2 試合でイベントを実施していた。

表 10 2017-2019 年対戦相手別土日祝日開催数、イベント実施数
(NPB 及び DeNA 公式 HP より筆者作成)

	2017(FP 導入前)		2018(FP 導入後 1 年目)		2019(FP 導入後 2 年目)	
	土日祝開催	イベント実施	土日祝開催	イベント実施	土日祝開催	イベント実施
ヤクルト	7(54%)	4(31%)	7(58%)	7(58%)	6(46%)	9(69%)
中日	2(17%)	8(67%)	3(23%)	3(25%)	6(50%)	8(67%)
阪神	4(33%)	3(25%)	6(46%)	11(85%)	3(25%)	0(0%)
巨人	6(50%)	6(50%)	4(33%)	6(50%)	6(50%)	0(0%)
広島	6(46%)	0(0%)	6(50%)	3(25%)	7(54%)	6(46%)
楽天	-	-	0(0%)	0(0%)	2(67%)	2(67%)
日本ハム	-	-	2(67%)	3(100%)	0(0%)	0(0%)
西武	-	-	0(0%)	0(0%)	2(67%)	3(100%)
オリックス	1(33%)	3(100%)	-	-	-	-
ソフトバンク	2(67%)	3(100%)	-	-	-	-
ロッテ	0(0%)	0(0%)	-	-	-	-

表 11 に FP 導入前後の開催月ごとの平均観客動員数と座席稼働率についてまとめた。2019 年は 8 月が座席稼働率 99.6%で最も高く、2017 年は 98.4%、2018 年は 98.7%であった。一方、4 月が座席稼働率 97.8%で最も低く、2017 年は 95.1%、2018 年は 97.6%であった。2019 年は全ての月で座席稼働率が 95%を超えていた。

表 11 2017-2019 年月別平均観客動員数
(NPB 公式 HP より筆者作成)

	2017(FP 導入前)			2018(FP 導入後 1 年目)			2019(FP 導入後 2 年目)		
	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率
3 月	-	-	-	2	28,924	99.9%	3	31,792	98.8%
4 月	14	27,538	95.1%	10	28,274	97.6%	10	31,454	97.8%
5 月	11	28,443	98.2%	10	28,608	98.8%	9	31,891	99.1%
6 月	11	26,660	92.0%	12	27,032	93.3%	14	31,974	99.4%
7 月	8	28,164	97.2%	11	28,394	98.0%	12	31,547	98.1%
8 月	13	28,512	98.4%	17	28,584	98.7%	13	32,032	99.6%
9 月	11	28,035	96.8%	9	28,178	97.3%	10	31,899	99.2%
10 月	3	27,808	96.0%	-	-	-	-	-	-

表 12 に FP 導入前後の平日/休日別の平均観客動員数と座席稼働率についてまとめた。休日の座席稼働率が高く、2017 年 99.1%、2018 年 99.1%、2019 年 99.4%であった。平日は休日より座席稼働率が低いが、FP 導入前の 2017 年の 94.4%に対し、FP 導入後の 2018 年は 96.3% (+1.9%)、2019 年は 98.5% (+4.1%) であった。

表 12 2017-2019 年平日/休日別平均観客動員数
(NPB 公式 HP より筆者作成)

	2017(FP 導入前)			2018(FP 導入後 1 年目)			2019(FP 導入後 2 年目)		
	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率
平日	43	27,341	94.4%	43	27,890	96.3%	39	31,674	98.5%
休日	28	28,706	99.1%	28	28,702	99.1%	32	31,977	99.4%

表 13 に FP 導入前後の曜日別の平均観客動員数と座席稼働率についてまとめた。土曜日の座席稼働率が高く、2017 年 99.1%、2018 年 99.3%、2019 年 99.6%であった。普段試合のない月曜日の座席稼働率は 2017 年 82.9%、2018 年 88.2%と 90%以下であったが、2019 年は 99.4%に上昇しており、全ての曜日で座席稼働率が 90%を超えていた。

表 13 2017-2019 年曜日別平均観客動員数・座席稼働率
(NPB 公式 HP より筆者作成)

	2017(FP 導入前)			2018(FP 導入後 1 年目)			2019(FP 導入後 2 年目)		
	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率	試合数	平均動員数	座席稼働率
日	12	28,650	98.9%	12	28,653	98.9%	12	31,933	99.3%
月	3	23,999	82.9%	4	25,535	88.2%	2	31,969	99.4%
火	8	27,182	93.8%	11	27,562	95.2%	8	31,604	98.2%
水	13	27,919	96.4%	8	28,495	98.4%	10	31,641	98.4%
木	10	27,611	95.3%	10	28,287	97.7%	11	31,510	97.9%
金	13	27,891	96.3%	13	28,375	98.0%	13	31,910	99.2%
土	12	28,713	99.1%	13	28,774	99.3%	15	32,049	99.6%

第 4 節 対戦相手別の FP の設定

表 14 に 2018,2019 年の対戦相手別の FP 区分についてまとめた。カッコ内は各 FP 区分内の各球団の開催比率を表している。

FP 区分 5 の増加が確認された対戦カードは 2 球団あり、ヤクルト戦が 2018 年では球団別最多の 5 試合 (26%)、2019 年は試合数が増加し 8 試合 (36%) で同年最多であった。中日戦は 2018 年の 1 試合 (5%) から 2019 年に 5 試合 (23%) とヤクルト戦に次いで FP 区分 5 が多い球団となっていた。一方で阪神戦は FP 区分 5 の試合が 2018 年の 4 試合 (21%) から 2019 年は 1 試合 (5%) に減少していた。また巨人戦、広島戦、パ・リーグとの交流戦において大きな変化は見られなかった。

FP 区分 4 の試合の開催は、2018 年は巨人戦が 5 試合 (28%) で最も多く、次いで阪神戦、広島戦が 4 試合 (22%)、ヤクルト戦が 3 試合 (17%)、中日戦、日本ハム戦が 1 試合 (6%) であった。2019 年は広島戦が 7 試合 (41%) で最も多く、次いで巨人戦の 3 試合 (18%)、ヤクルト戦、中日戦、阪神戦が 2 試合 (12%)、西武戦が 1 試合 (6%) であった。

FP 区分 3 の試合の開催は、2018 年は巨人戦が 4 試合 (44%) で最も多く、次いでヤクルト戦が 3 試合 (33%)、中日戦が 2 試合 (22%) であった。2019 年は巨人戦が 5 試合 (31%) で最も多く、次いで中日戦が 4 試合 (25%)、阪神戦、広島戦、楽天戦が 2 試合 (13%)、ヤクルト戦が 1 試合 (6%) であった。

FP 区分 2 の試合の開催は、2018 年は中日戦が 5 試合 (50%) で最も多く、次いで阪神戦が 3 試合 (30%)、ヤクルト戦、広島戦が 1 試合 (10%) であった。2019 年は日本ハム戦が 3 試合 (33%) で最も多く、次いでヤクルト戦、阪神戦が 2 試合 (22%)、中日戦、広島戦が 1 試合 (11%) であった。

FP 区分 1 の試合の開催は、2018 年は中日戦が 4 試合 (27%) で最も多く、次いで広島

戦、楽天戦、西武戦が3試合（20%）、阪神戦が2試合（13%）であった。2019年は阪神戦が5試合（71%）で最も多く、次いで巨人戦、楽天戦の1試合（14%）であった。

表 14 2018-2019年対戦相手別FP区分①
(DeNA公式HPより筆者作成)

	2018					2019				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ヤクルト	5(26%)	3(17%)	3(33%)	1(10%)		8(36%)	2(12%)	1(6%)	2(22%)	
中日	1(5%)	1(6%)	2(22%)	5(50%)	4(27%)	5(23%)	2(12%)	4(25%)	1(11%)	
阪神	4(21%)	4(22%)		3(30%)	2(13%)	1(5%)	2(12%)	2(13%)	2(22%)	5(71%)
巨人	3(16%)	5(28%)	4(44%)			3(14%)	3(18%)	5(31%)		1(14%)
広島	4(21%)	4(22%)		1(10%)	3(20%)	3(14%)	7(41%)	2(13%)	1(11%)	
楽天					3(20%)			2(13%)		1(14%)
日本ハム	2(11%)	1(6%)							3(33%)	
西武					3(20%)	2(9%)	1(6%)			
総計	19	18	9	10	15	22	17	16	9	7

表 15 に 2018,2019 年の対戦相手別の FP 区分についてまとめた。カッコ内は各球団内での FP 区分の比率を表している。

2018 年の各球団における最も試合数の多い FP 区分について、セ・リーグでは、ヤクルト戦は FP 区分 5 が 12 試合中 5 試合（42%）、中日戦は FP 区分 2 が 13 試合中 5 試合（38%）、阪神戦は FP 区分 4,5 が 13 試合中 4 試合ずつ（31%）、巨人戦は FP 区分 4 が 12 試合中 5 試合（42%）、広島戦は FP 区分 4,5 が 12 試合中 4 試合ずつ（33%）であった。パ・リーグでは、楽天戦は FP 区分 1 が 3 試合中 3 試合（100%）、日本ハム戦は FP 区分 5 が 3 試合中 2 試合（67%）、西武戦は FP 区分 1 が 3 試合中 3 試合（100%）であった。

その内容を見ると、ヤクルト戦で最も多い FP 区分 5 は、5 試合全てがイベント開催日であった。中日戦で最も多い FP 区分 2 は、5 試合全てがイベントのない平日と休日の試合であった。阪神戦で最も多い FP 区分 4,5 は、8 試合中 6 試合がイベント日の試合であった。巨人戦で最も多い FP 区分 4 は、5 試合中 3 試合がイベント日の試合であった。広島戦で最も多い FP 区分 4,5 は、8 試合中 6 試合がイベントのない平日と休日の試合であった。楽天戦で最も多い FP 区分 1 は、3 試合全てがイベントのない平日の試合であった。日本ハム戦で最も多い FP 区分 5 は、2 試合全てが休日のイベント日の試合であった。西武戦で最も多い FP 区分 1 は、3 試合全てがイベントのない平日の試合であった。

2019 年の各球団における最も試合数の多い FP 区分について、セ・リーグでは、ヤクルト戦は FP 区分 5 が 13 試合中 8 試合（62%）、中日戦は FP 区分 5 が 12 試合中 5 試合

(42%)、阪神戦は FP 区分 1 が 12 試合中 5 試合 (42%)、巨人戦は FP 区分 3 が 12 試合中 5 試合 (42%)、広島戦は FP 区分 4 が 13 試合中 7 試合 (54%) であった。パ・リーグでは、楽天戦は FP 区分 3 が 3 試合中 2 試合 (67%)、日本ハム戦は FP 区分 2 が 3 試合中 3 試合 (100%)、西武戦は FP 区分 5 が 3 試合中 2 試合 (67%) であった。

その内容を見ると、ヤクルト戦で最も多い FP 区分 5 は、8 試合全てがイベント日の試合であった。中日戦で最も多い FP 区分 5 は、5 試合中 1 試合が平日に行われた本拠地開幕戦、4 試合が休日に行われたイベント日の試合であった。阪神戦で最も多い FP 区分 1 は、5 試合中 3 試合が 4 月の平日の試合であった。巨人戦で最も多い FP 区分 3 は、5 試合中 2 試合が開幕直後 4 月の休日の試合、3 試合が 9 月の平日の試合であった。広島戦で最も多い FP 区分 4 は、7 試合中 3 試合がイベント日の試合、イベントのない平日と休日の試合が 2 試合ずつであった。楽天戦で最も多い FP 区分 3 は、2 試合全てが休日のイベント日の試合であった。日本ハム戦で最も多い FP 区分 2 は、3 試合全てがイベントのない平日の試合であった。西武戦で最も多い FP 区分 5 は、2 試合全てが休日のイベント日の試合であった。

表 15 2018-2019 年対戦相手別 FP 区分②
(DeNA 公式 HP より筆者作成)

	2018					2019				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ヤクルト	5(42%)	3(25%)	3(25%)	1(8%)		8(62%)	2(15%)	1(8%)	2(15%)	
中日	1(8%)	1(8%)	2(15%)	5(38%)	4(31%)	5(42%)	2(17%)	4(33%)	1(8%)	
阪神	4(31%)	4(31%)		3(23%)	2(15%)	1(8%)	2(17%)	2(17%)	2(17%)	5(42%)
巨人	3(25%)	5(42%)	4(33%)			3(25%)	3(25%)	5(42%)		1(8%)
広島	4(33%)	4(33%)		1(8%)	3(25%)	3(23%)	7(54%)	2(15%)	1(8%)	
楽天					3(100%)			2(67%)		1(33%)
日本ハム	2(67%)	1(33%)							3(100%)	
西武					3(100%)	2(67%)	1(33%)			

第 5 節 FP 区分別とイベントの関係性

表 16 に 2018,2019 年の FP 区分ごとのイベント実施数、実施率をまとめた。FP 導入初年の 2018 年は FP 区分 5 のイベント開催率が 42%、FP 区分 1,2 のイベント開催率が 18% であった。2019 年は FP 区分 5 のイベント開催率 64%、FP 区分 1,2 でのイベント開催はなかった。イベント開催日を FP 上位区分に設定しており、FP 区分 5 のイベント実施率が最も高かった。

2018 年の FP 区分 5 の試合は、ヤクルト戦 5 試合、阪神戦 4 試合、巨人戦 3 試合、日本ハム戦 2 試合がイベント日であった。また 2019 年の FP 区分 5 の試合は、ヤクルト戦 8 試

合、中日戦 5 試合、広島戦 3 試合、西武戦 2 試合がイベント日であった。

表 16 2018-2019 年 FP 区分別イベント実施率
(DeNA 公式 HP より筆者作成)

	5	4	3	2	1	総計
2018	14(42%)	11(33%)	2(6%)	4(12%)	2(6%)	33
2019	18(64%)	5(18%)	5(18%)	-	-	28

第4章 考察

第1節 FP導入後の入場料収入の変化

Daniel et al. (2007) は FP 導入による増収を示唆した。同研究の事例は数の少ない需要の高い試合では大幅に価格を上げ、数の多い需要の低い試合では価格を下げており、値上げと値下げの両方での導入を支持した。

本研究でも同様に FP 導入による入場料収入増加の可能性が示され、DeNA の FP 導入状況として、基本価格よりも高い値上げ区分の試合が 2018 年 52%、2019 年 55% と共に 50% 以上であり、一方で基本価格よりも安い値下げ区分の試合が 2018 年 35%、2019 年 23% と共に 40% 未満であった。特に高額な価格区分の試合を多く設定したことにより、2018 年 +1.6 億円、2019 年 +3.7 億円と、入場料収入へ増加の影響が見られたと推察される。

第2節 FP導入後の座席稼働率の変化

河合・平田 (2008) は J リーグの観客動員数の増加にチケット価格が負の影響を与えることを明らかにしたが、一方で本研究では FP 導入後のチケット価格の変動による負の影響は見られず、FP 導入前の 2017 年に対し 2018 年 97.4% (+1.2%)、2019 年 98.9% (+2.7%) と、値上げ区分の試合を含め全体の座席稼働率が上昇していた。

その要因としてイベントの開催が挙げられる。2018 年は最上位区分である FP 区分 5 のイベント開催率が 42%、値下げ区分である FP 区分 1,2 のイベント開催率が 18% であった。2019 年は FP 区分 5 のイベント開催率が 64% であり、値下げ区分の FP 区分 1,2 にイベント開催日は無かった。FP 区分 5 など値上げ区分の試合でイベントを多く実施することで、チケット価格上昇により観客動員数の減少が想定される値上げ区分の試合でも観客動員数を減少させず、入場料収入を増加させたと推察される。イベントの開催はユニフォームの無料配布などといった球団側の主体的な取り組みによって集客が見込めることから、球団経営における FP 戦略としてイベントの開催が重要であると考えられる。

第3節 対戦相手別の FP 区分

対戦相手別では、歴史が深く、セ・リーグの中でも人気の高い球団である巨人戦や阪神戦が FP 上位区分に設定されていることが想定されたが、実際には FP 導入前の 2017 年に座席稼働率の低かったヤクルト戦、中日戦で FP が上位区分に設定される傾向が見られた。特にヤクルト戦で FP 区分最上位の試合が多く、イベント開催日であったことから、同球団との対戦が FP 戦略の中でも特に重要な位置付けであったものと推察される。ヤクルト戦は FP 導入初年の 2018 年にイベント開催日を増やし、プロモーションを強化していた。ヤクルト戦の FP 導入前の 2017 年シーズンの平均観客動員数はセ・リーグ 5 球団の中で最下位であったが、既に当時の座席稼働率が 90% を超えていたこと、また入場料収入は観客動員数とチケット単価の掛け合わせであることを踏まえると、入場料収入拡大の成長余力が高い対戦カードであったことが考えられる。

一方、2019年の巨人戦はセ・リーグで最も座席稼働率が高い対戦カードであったが、イベント日はなく、FP区分で最も多いのはFP区分3の5試合と、基本価格でのチケット販売を多く行っていた。2019年の阪神戦は平日開催が多く、集客の難しい日程であったことから、FPをFP区分1など低価格にしていたと考えられる。

セ・リーグ5球団の座席稼働率の差は、2017年4.2%、2018年2.7%、2019年1.5%と年々減少しており、FP導入前の2017年の平均観客動員数がセ・リーグ5球団の中で下位であったヤクルト戦や中日戦の高稼働率化などにより、全ての対戦カードで高い座席稼働率を実現させたと推察される。

第4節 DeNAのFPの課題と解決策

DeNAは2019年のシーズン平均座席稼働率が98.9%と高水準になっている状況であり、今後の課題はよりチケット価格を上げるような取り組みであると考えられる。

MLBのニューヨーク・ヤンキースは、2019年のシーズンチケットで試合ごとに5段階（Tier1：高価格⇔Tier5：低価格）の価格設定を行い、大カテゴリー9種類、小カテゴリー38種類の席種を販売していた。席により区分間の価格差は異なり、Tier5とTier1の最大価格差は約40ドルであった。DeNAの場合、FPによる最高価格と最低価格の価格差が最大1,200円に留まる状態であることから、ヤンキースのように区分間の価格差を大きくすることが解決策の一つであると考えられる。

また、ヤンキースは開幕戦や人気球団で歴史の深いボストン・レッドソックス戦を最上位の区分にしており、DeNAも更に上位区分を設け、2019年にセ・リーグの球団別平均観客動員数が最も多かった巨人戦を活用することで、FPを通じた更なる収益拡大を図ることが可能であると考えられる。

さらに、FPに加えて新たにDPを導入することも有効であると考えられる。FPではシーズン前のチケット価格決定後に改めて価格を変えることは出来ないが、DPの場合はシーズン中の需要の変化に応じて柔軟に価格変更の対応が可能である。急激な価格変更はファンからの不信感を招き、観客動員数にも影響しかねないため注意する必要があるが、チームの状況や優勝争いなど、シーズン中の需要の変化に応じて柔軟に価格変更の対応が可能であるDPを導入し、チームの状況を随時チケット価格に反映させることで、収益拡大を図ることが可能であると考えられる。

さらに、表4に示したように、2019年のDeNAは44種類のチケットを販売したが、さらに高額のパレミア席などチケット単価の高い席を用意することにより、収益拡大を図ることも可能であると考えられる。

第5節 研究の限界

本研究では、DeNA を事例に FP 導入前後の検証を行ったが、2019 年に FP 導入を行っていた球団は全 12 球団中 8 球団であることから、他球団の事例との比較検討を行う必要がある。

また、座席稼働率の向上には FP の他にも複数の要因が考えられるが、本研究では対象としておらず、今後更なる検証が必要であると考えます。

第5章 結論

本研究は、FP 導入の効果を検証すべく、DeNA を対象に、FP 導入前の 2017 年シーズンと FP 導入後の 2018,2019 年シーズンの入場料収入及び観客動員数の調査を行った。その結果、基本価格よりも値上げしている FP 区分 4,5 の試合が全体の半数以上を占めており、FP 導入後に入場料収入が増加していることが推察された。

また、先行研究ではチケット価格の値上げは観客動員数と負の関係にあったが、DeNA の場合は観客動員数の増加が確認された。その要因として、FP 区分 4,5 の試合で集中的にイベントを開催していたことから、チケット価格の値上げに対する負の効果以上にイベント開催による効果が働いたことが推察された。

以上から、DeNA は FP とイベント開催を連動させたことで、入場料収入と観客動員数のいずれも増加させることに成功したと考える。

補論

MLB のニューヨーク・ヤンキースは、2019 年のシーズンチケットで試合ごとに 5 段階 (Tier1：高価格⇔Tier5：低価格) の価格設定を行っており、補論としてヤンキースの事例を以下に記載する。

2019 年のヤンキースの対戦カードは、同リーグ同地区 (ア・リーグ東地区) が 37 試合、同リーグ他地区 (ア・リーグ中地区、西地区) が 34 試合、インターリーグが 10 試合であり、内訳はナ・リーグ西地区のサンディエゴ・パドレス、アリゾナ・ダイヤモンドバックス、コロラド・ロッキーズ、ナ・リーグ東地区のニューヨーク・メッツであった。

2019 年の区分別の試合数を表 17 に示した。最も高価格である Tier1 は全体の 4.9%となる 4 試合のみであり、内容は本拠地開幕戦と古くからのライバルであるボストン・レッドソックス戦であった。Tier2 は 24 試合であり、うちレッドソックス戦が 6 試合など、同リーグ同地区が地区別で最多の 11 試合であり、インターリーグのロッキーズ戦、同じニューヨーク地区のメッツ戦が 2 試合ずつであった。曜日では土曜日が最多の 9 試合であった。また 24 試合のうち 12 試合でグッズ配布などイベントが開催されていた。Tier3 は 20 試合であり、地区別ではア・リーグ中地区が 20 試合中 8 試合で最多であり、曜日では日曜日が 8 試合であった。また 20 試合のうち 10 試合でグッズ配布などイベントが開催されていた。Tier4 は 24 試合であり、24 試合のうち 23 試合が平日開催、4 試合でイベントが開催されていた。Tier5 は 9 試合であり、全てが平日開催、うち 4 試合でイベントが開催されていた。

また、区分別の平均観客動員数は Tier1 が最も多い 46,698 人であり、座席稼働率は 86.1%であった。

表 17 2019 年ヤンキースホームゲーム対戦チーム及び試合数

	Tier1	Tier2	Tier3	Tier4	Tier5	総計
試合数	4	24	20	24	9	81
平日	2	10	9	23	9	53
休日	2	14	11	1		28
平均観客動員数	46,698	44,261	41,805	38,884	39,858	41,736
座席稼働率	86.1%	81.6%	77.1%	71.7%	73.5%	76.9%

表 18 に 2019 年シーズンの区分別のチケット価格を示した。バックネット裏席は Tier1-5 が同額で設定されており、内外野席は Tier1-5 の差が最大で\$40 であった。

表 18 2019年ヤンキースホームゲーム座席価格 (単位: \$)

	Tier5	Tier4	Tier3	Tier2	Tier1	Tier1-Tier5
①DELTA SKY360' SUITE	410	410	410	410	410	0
	340	340	340	340	340	0
	330	330	330	330	330	0
	315	315	315	315	315	0
②JIM BEAM SUITE	120	120	120	120	120	0
	110	110	110	110	110	0
	100	100	100	100	100	0
③FIELD MVP CLUB	260	260	260	260	260	0
	220	220	220	220	220	0
④FIELD MVP	205	205	205	205	205	0
	195	195	195	195	195	0
	185	185	185	185	185	0
	160	160	160	160	160	0
⑤FIELD LEVEL	186	187	188	191	221	35
	157	162	163	168	193	36
	147	150	151	161	187	40
	117	120	121	132	151	34
	97	98	101	115	125	28
	87	88	90	106	114	27
	75	77	80	91	104	29
	70	72	75	86	99	29
	65	67	70	81	94	29
	60	62	65	76	89	29
⑥MAIN LEVEL	117	118	120	136	144	27
	97	98	101	115	125	28
	77	78	80	96	104	27
	65	69	69	80	93	28
	51	52	53	59	68	17
	38	40	46	52	64	26
⑦TERRACE LEVEL	79	79	80	87	107	28
	60	60	61	81	91	31
	41	43	50	67	71	30
	29	33	41	50	62	33
	20	21	26	37	44	24
⑧GRANDSTAND LEVEL	24	26	30	40	48	24
	17	19	24	32	42	25
⑨BLEACHERS	19	20	25	36	43	24
	11	12	15	17	30	19

謝辞

本研究に際し、非常に多くの方々にお力添えやご協力を頂きました。厳しく且つ暖かくご指導頂いた平田竹男教授に心より感謝申し上げます。多岐に渡りご指導頂いた副査の中村好男教授、児玉ゆう子先生、畔蒜洋平先生に深く感謝申し上げます。日下部大次郎先生をはじめとする早稲田大学スポーツ科学研究科でご指導くださった先生方にもこの場をお借りしてお礼を申し上げます。人間的に未熟であった自分でしたが、先生方のご指導により成長することが出来たと感じております。

また、共に勉学に勤しんだ平田研究室学部ゼミの皆様、平田研究室社会人修士15期、16期の皆様、2年制の先輩方、後輩の岡田真和氏、小林拓矢氏、札幌野頭氏、陶宇凡氏、そして同期として苦楽を共にした李成龍氏にも大変お世話になりました。新型コロナウイルスの影響下での学生生活となりましたが、皆様から多大なる刺激とサポートをいただき、充実した学生生活を送ることが出来ました。心より感謝の意を申し上げます。

最後に、大学院生活を全面的に応援してもらい、様々な部分において支援をいただいた家族に心から感謝致します。

参考文献

1. Daniel et al., Variable Ticket Pricing in Major League Baseball, *Journal of Sport Management*, 21, 407-437, 2007.
2. 東北楽天ゴールデンイーグルス公式 HP, 日本プロ野球界初の試み、5段階価格設定「フレックス・プライス」を導入！2009年開幕戦、3月・4月観戦チケットいよいよ発売！2/25（水）一般発売スタート！, <https://www.rakuteneagles.jp/news/detail/368.html>, 2022年1月10日閲覧.
3. 東北楽天ゴールデンイーグルス公式 HP, チケット価格・席種に関して, <https://www.rakuteneagles.jp/news/detail/00000042.html>, 2021年12月29日閲覧.
4. モンテディオ山形公式 HP, ホームゲームチケット「フレックスプライス」導入とチケット販売日程スケジュールのお知らせ, <https://www.montedioyamagata.jp/news/p/9384/>, 2021年12月29日閲覧.
5. 横浜 FC 公式 HP, 2021 シーズン横浜 FC チケット販売における変更点及びフレックスプライス導入のお知らせ, <https://www.yokohamafc.com/2021/01/20/202101201700/>, 2021年12月29日閲覧.
6. 川上祐司, ダイナミックプライシングの価格設定要因の一考察—MLB San Francisco Giants のチケットセールスを事例に—, *帝京経済学研究*, 51(1), 107-117, 2017.
7. ヴィッセル神戸公式 HP, チケット価格に関してのお知らせ, <https://www.vissel-kobe.co.jp/news/article/14840.html>, 2022年1月10日閲覧.
8. 自由席を3倍値上げ 19年は「価格変動制」の波が各業界を襲う, *日経 XTREND*, 2019年1月7日, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00099/00003/>, 2022年1月10日閲覧.
9. 宇都宮ブレックス、価格変動制を試験導入 Bリーグ初, *日本経済新聞*, 2020年2月13日, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO55589310T10C20A2L60000/>, 2022年1月10日閲覧.
10. 千葉ジェッツふなばし公式 HP, 【チケット】価格変動制「ダイナミックプライシング」及び「公式リセール」導入について, <https://chibajets.jp/news/detail/id=18099>, 2022年1月10日閲覧.
11. レバンガ北海道公式 HP, 2021年3月・4月ホームゲーム 価格変動制「ダイナミックプライシング」および「公式リセール」テスト導入について, <https://www.levanga.com/news/detail/id=14439>, 2022年1月10日閲覧.
12. ダイナミックプラス株式会社, ダイナミックプライシングとバリエアブルプライシングの違いとは?, <https://www.dynamic-plus.com/articles/%E3%83%80%E3%82%A4%E3%83%8A%E3%83%9F%E3%83%83%E3%82%AF%E3%83%97%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%82%B7%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%81%A8%E3%83%90%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%83%96%>

- E3%83%AB%E3%83%97%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%82%B7/, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
13. 東京ヤクルトスワローズ公式 HP, 2019 シーズンのチケット料金ならびに全席指定対象試合（一部）について, <https://www.yakult-swallows.co.jp/news/detail/22852>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 14. 中日ドラゴンズ公式 HP, 2019 年ナゴヤドーム新座席発表およびレギュラーシーズン・オープン戦、座席・料金発表, <https://dragons.jp/news/2019/ticket-detail.html>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 15. オリックス・バファローズ公式 HP, 2019 年公式戦チケット情報のお知らせ, <https://www.buffaloes.co.jp/news/detail/00002025.html>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 16. 千葉ロッテマリーンズ公式 HP, 2019 年千葉ロッテマリーンズ 公式戦チケット情報概要発表, <https://www.marines.co.jp/ocms/news/detail/00003611.html>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 17. 福岡ソフトバンクホークス公式 HP, 福岡ソフトバンクホークス 2019 年度公式戦試合日程・ランカー一覧, https://www.softbankhawks.co.jp/cmnp/pl_img/ticket/middle/agenda2019.pdf, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 18. 埼玉西武ライオンズ公式 HP, 試合日程・結果, <https://www.seibulions.jp/game/schedule/201904/index.html>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 19. 北海道日本ハムファイターズ公式 HP, 価格, <https://www.fighters.co.jp/ticket/2019/sapporo/price/>, 2022 年 1 月 10 日閲覧.
 20. 初の 200 万人動員 横浜 DeNA ベイスターズを地域に根付かせた仕掛け, IT Media ビジネス ONLINE, 2019 年 2 月 20 日, <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1902/20/news012.html>, 2022 年 1 月 8 日閲覧.
 21. 日本野球機構公式 HP, 統計データ, <https://npb.jp/statistics/>, 2022 年 1 月 8 日閲覧.
 22. 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP, 2019 年公式戦（横浜スタジアム開催）チケット発売について, https://www.baystars.co.jp/news/2019/01/0125_02.php, 2022 年 1 月 8 日閲覧.
 23. 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP, 2019 年度 スペシャルイベント概要・日程のお知らせ, https://www.baystars.co.jp/news/2019/02/0201_04.php, 2022 年 1 月 8 日閲覧.
 24. 河合慎祐・平田竹男, J リーグの観客数に影響を与える要因に関する研究, スポーツ産業学研究, Vol.18, No.2, 11-19, 2008.
 25. 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP, 特典チケット利用対象試合, https://www.baystars.co.jp/fanclub/ticket_calendar/201904.php, 2022 年 1 月 8 日閲覧.

26. 横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP, 2018 年度 スペシャルイベント概要・日程のお知らせ, https://www.baystars.co.jp/news/2018/02/0203_01.php, 2022 年 1 月 8 日閲覧.
27. New York Yankees, 2019 Regular Season SEASON TICKET TIER SCHEDULE, https://content.mlb.com/documents/5/1/0/300730510/2019_Reg._Season_Ticket_Tier_Schedule.pdf, 2021 年 12 月 29 日閲覧.
28. New York Yankees, 2019 Seating and Pricing: Full Season Plan, <https://www.mlb.com/yankees/tickets/season-tickets/renew/2019-renewal-full/pricing>, 2021 年 12 月 29 日閲覧.