

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

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

1. 背景

プロスポーツのチケット販売方式には、固定価格制、チケットを複数の価格に設定し販売するフレックスプライス制(以下、FP)、販売期間中の需要の変化に応じて価格を変動させるダイナミックプライシング制(以下、DP)がある。

日本のプロ野球におけるチケット販売方法は、2019 年段階で 12 球団中 6 球団が FP を導入し、3 球団が固定価格制、1 球団が DP、2 球団が FP と DP 両方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える。

先行研究では、Daniel et al.(2007)が 1996 年の MLB のデータから FP 実施によるチケット収入増加の可能性を示し、川上(2017)は MLB・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。

横浜 DeNA ベイスターズ(以下、DeNA)は、2016 年に黒字化を達成しており、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り、2018 年に FP を導入したことから、本研究では DeNA を対象とする。

2. 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。

3. 研究方法

DeNA 公式 HP 及び NPB 公式 HP より、2017-2019 年の平均観客動員数、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(シーズン平均入場者数/総座席数)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。

4. 結果

1) FP 区分ごとの特徴

2019 年の FP 区分ごとの開催数は、最も価格の高い FP 区分 5 が最も多く、全 71 試合中 22 試合(31%)、FP 区分 4 が 17 試合(24%)、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。

2) FP 導入による入場料収入への影響

表 1 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、対戦相手別では、ヤクルト戦で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 1 FP 導入による入場料収入への影響額(百万)

	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

3) FP 導入前後の座席稼働率の変化

表 2 に FP 導入前後の座席稼働率と上昇率をまとめた。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%でセ・リーグ 5 球団の中で最も低かったヤクルト戦が、2018 年 99.5%(+4.4%)と、最も座席稼働率が高い対戦カードとなっていた。

表 2 2017-2019 年対戦相手別座席稼働率・上昇率

	2017		2018		2019	
	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	座席稼働率
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%	
全体	96.2%	97.4%	+1.2%	98.9%	+2.7%	

4) 対戦相手別の FP の設定

表 3 に 2018,2019 年の対戦相手別の FP 区分をまとめた。FP 区分 5 の増加が確認された対戦カードとして、ヤクルト戦が 2018 年では最多の 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。

表 3 2018-2019 年対戦相手別 FP 区分

	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

5) FP 区分とイベントの関係性

FP 区分 5 の試合でのイベント開催率が 2018 年 42%、2019 年 64%と、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。2019 年のヤクルト戦の FP 区分 5 の全 8 試合、中日戦全 5 試合、広島戦全 3 試合、西武戦全 2 試合がイベント日であった。

5. 考察

1) 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。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を支持した。本研究でも FP 導入による入場料収入の増加が示され、値上げ区分の試合が 50%以上、値下げ区分の試合が 40%未満と、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。

2) FP 導入後の座席稼働率の変化

河合・平田(2008)が 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一方、本研究では FP 導入後にチケット価格の変動による負の影響は見られず、値上げ区分の試合を含め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、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。

3) 対戦相手別の FP 区分

対戦相手別では、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。巨人戦は 2019 年で観客動員数が最も高かったがイベント日はなく、FP 区分 3 の 5 試合が最多であった。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 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が 2017 年 4.2%、2018 年 2.7%、2019 年 1.5%と年々減少しており、2017 年の平均観客動員数がセ・リーグ 5 球団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。

4) DeNA の FP の課題と解決策

2019 年の座席稼働率が 98.9%と高水準になっていたことから、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・ヤンキースにおける 2019 年の区分ごとの価格差が最大約 40 ドルであったことから、DeNA も区分ごとの価格差を広げることが解決策の一つである。ヤンキースが開幕戦と、歴史が深く人気球団であるレッドソックス戦のみを最上位区分にしていたように、DeNA も更なる上位区分を設け、2019 年に球団別平均観客動員数が最も多かった巨人戦を活用して収益化を図るといったことが可能であると考えられる。また、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も収益拡大の方法の一つとして考えられる。

5) 研究の限界

本研究では DeNA を事例としたが、2019 年に FP を導入していた球団は全 12 球団中 8 球団あり、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 の他に複数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られる。

6. 結論

本研究は、FP 導入の効果を検証すべく、DeNA を対象に、導入前の 2017 年と導入後の 2018,2019 年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、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、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おり、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。