

スポーツチケット価格設定に関する研究

A Study of Sports ticket pricing

2011年 9月

江口 潤 Jun Eguchi

## スポーツチケット価格設定に関する研究

### A Study of Sports ticket pricing

江口 潤

**Jun Eguchi**

#### **Abstract**

Sports ticket prices are assumed to be made according to the speculation of the strong points and the management strategies of the teams or the clubs. However, how are they actually made?

This research is done by presuming that we are already familiar with the introduction to the research on sports ticket pricing in North America by Mugnusen et al. The aim of this research is to reveal the features of the Japanese standard on ticket pricing, using Mugnusen's research as a framework. Mostly I discuss the present structural systems of Japanese ticket pricing.

In Japan, there still exists a common belief that sports ticket prices should be made equally. It is, therefore, hard to accept a changing system.

#### **1. はじめに**

プロスポーツ経営の収入の柱は入場料収入、放映権収入、その他の収入といわれている。昨今の経済状況から放映権収入はメガスポーツイベント（オリンピックやサッカーのワールドカップなど）を除いて頭打ちといわれている。したがって、プロスポーツ球団/クラブは入場料収入を確保するためにシーズンを通して安定した集客に力を注ぐ。その他の収入である

カテゴリー商品の改善や商品開発、スタジアム内の飲食改善、放送権やコンテンツの改善などにも尽力する。集客戦略では、チケット価格をどのように設定（決定）するかが大きな課題であり、この価格設定には、プロスポーツ球団/クラブのストロングポイントや経営戦略的な思惑が反映されることが推察される。

Mugnusen et al (2010) はスポーツのチケット価格研究に3つの側面を提起している。3つの側面とは、価格に見合うスタジアム充実と観客満足、変動的チケット価格設定(Variable Ticket Pricing)、二次的チケット市場 (Secondary Ticket Market: チケット流通市場、First Ticket Market→チケット発行市場) である。

また、Mittelstaedt & Reese (2001) は、National Football League (以下NFL)の31チームを対象にした調査からチケットの価格設定の基準は、チームの成績（前年度成績）、収支需要、涉外、市場の動向、ファンの属性、リーグの平均価格などであると報告している。

水上（1994）らは観戦チケットの入手過程における観戦者の存在類型を仮説的にモデル化し、実証的データを収集してそのモデルの妥当性を検証した。

小寺（2009）は「スポーツビジネスマネジメント」で入場者動員増加に必要な留意点を5点指摘している。スタッフのモチベーション、ステークホルダーの巻き込み、施策のチェックシステムの用意、メディア対応、トライ&エラーである。しかし、具体的な施策としての価格設定についての言及はない。

日本におけるスポーツチケットに関する研究は、観戦者のチケット購入に際しての需要について検討したものが多く。しかし、プロスポーツ球団/クラブが意思決定するチケット価格設定に関しての研究はあまり見当たらない。

本研究はMugnusen et al (2010) の指摘した北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究の概説を前提にする。それを枠組みとして採用し、日本におけるスポーツチケット価格設定に関する基準の特徴を明らかにすることを目的とした。北米における現状を整理し、スポーツチケットの流通構造を整理し、Jリーグのチケット価格を検証することで現行のスポーツチケット価格体系を検討した。

## 2. スポーツチケット価格設定

### 2-1. マーケティングにおけるスポーツチケットの位置づけと価格設定

マーケティングにおけるスポーツプロダクトの価格設定戦略に関する基本的な概念をここで整理する。

Kotler (2001) は「価格とは、プロダクトを入手してその便益を得るために消費者が支払う対価の総和」と定義した。また、価格はコストの積み上げだけで設定されるものではなく市場の状況や顧客の心理が反映されるものであり他のマーケティングミックス（製品、戦略計

画、パッケージ、プロモーション、立地、ポジション、認知)との関連で設定されるものであるとした。Kotlerのいうコストの積み上げで価格が設定される際に用いられるのが損益分岐分析法(Break-Even Analysis)である。プロダクトの開発に必要な諸経費の総額と購入見込みの客数で割る方法である。また、開発したプロダクトの価値に対して支払うであろう金銭的な価値を算出する方法が需要分析法(Cost Plus Pricing)である。

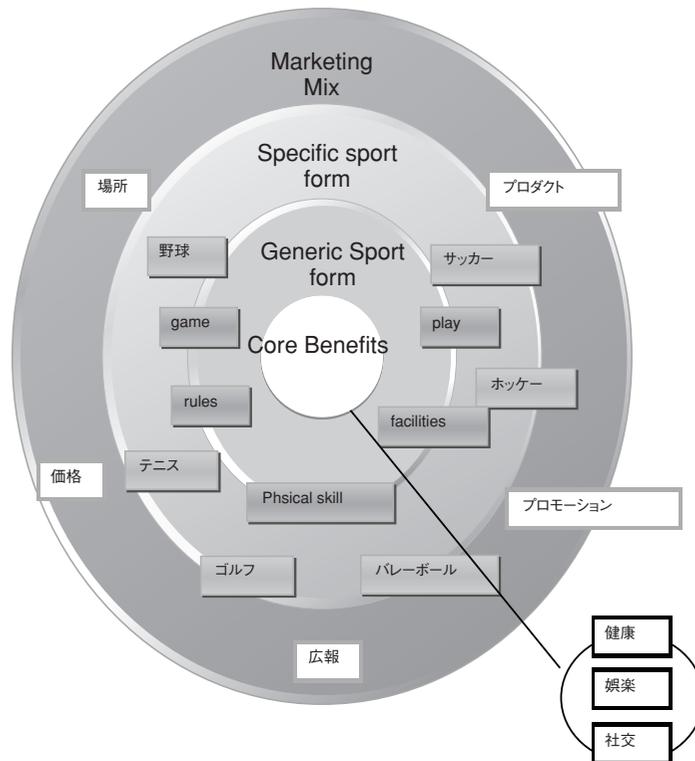
このマーケティングの基本的な概念を用いてスポーツプロダクトを検討することは多くの研究者によって行われてきている。Mullin et al (1993)はスポーツプロダクトにおける価格設定戦略で、上澄吸収価格設定(Penetration Pricing)と浸透価値設定(Skimming Pricing)の2つの設定方法がよく用いられると指摘している。上澄吸収価格設定とは、製品の価値を比較的高く設定し、利潤を極大化するために頻繁に用いられるものである。浸透価値設定とは、比較的安く設定し、消費市場をひきつけるために用いられるものである。Mullin et al (1993)は価格設定戦略の要因として、時間、使用者、場所、広報、プロモーションが重要であると指摘している。

元来スポーツチケット自体は紙切れであり原価は非常に安価なものである。スポーツチケットの価格の構成要素は、原価、営業費、純利益である。販売価格はこの総和として決定される。スポーツチケットはスポーツのエンターテインメントを体験する場(スタジアムやアリーナ)へ入場する権利を許可するという付加価値を持つスポーツプロダクトである。(図1)

スポーツチケットの価格設定は利潤の極大化のために制御される。プロスポーツ球団/クラブの利潤は、適正な価格設定戦略で確保されるが、時間、使用者、場所、広報、プロモーションによって最終的に確保される。中でも、使用者の詳細な分析は重要である。スポーツチケットの場合では使用者は観客である。プロスポーツ球団/クラブの利潤は観客数を確保することと考えられる。

図1. スポーツプロダクトの塊 (バンドル)

※Bernard J.Mullin (1993) pp11 Figure1.1 を参照して筆者作成



プロスポーツ球団/クラブの利潤と直結する観客数の増減に関する考察がいくつかある。例えば、Major League Baseball (以下MLB) を検証したMcDonald & Rascher (2000) の研究やNFLを検証したMittelstaedt & Reese (2001) の研究である。

McDonald & Rascher (2000) はMLBの観客数を規定する要因を明らかにするために50以上の変数を検証した。彼らの研究の目的は、プロスポーツゲームの観客動員におけるプロモーションの影響を明らかにすることであった。ゲームの開催が平日か週末か、ホームかアウェーか、現在の勝率、天候気候など、いくつかの要因が観客数の増減に影響を与えることを報告している。

NFLを検証したMittelstaedt & Reese (2001) はスポーツチケットの価格設定にはいくつかの重要な外的要因が働くことを指摘している。彼らの研究結果からチームの成績 (前年度成績)、収支需要、渉外、市場の動向、ファンの属性、リーグの平均価格などが価格設定の大きな要因であることが示唆される。

## 2-2. 変動的チケット価格設定

1980年代、北米における航空産業の航空チケット価格設定やホテル業界の宿泊料金価格設定に価格変動化 (price optimization) が進められた。以後、北米のスポーツ産業界にこれらの産業における手法が持ち込まれ採用されている。Howerd & Crompton (1995) は、スポーツビジネスにおけるこのような変動的価格を、格差のあるまたは差別化した価格設定 (differential pricing) と呼び、その価格設定には、興行の時間 (開催時間帯) と場所 (興行開催場所や顧客が着席する席の場所) の2つの要因が大きな影響を持つことを指摘した。また、差別化した価格設定の意義を、非ピーク期の消費者の購買意欲を活性化すること、ピーク期の収支利益を最大化することであると指摘している。彼らによれば、北米のカレッジフットボールのチケット価格設定に活用されているという。

MLBは1994年8月から史上最大のストライキを起し観客離れがしばらく続いた。そのため、贅沢税の導入やインターリーグ導入など各球団は観客数の拡大策に苦慮していた。変動的チケット価格設定 (Valuable Ticket Pricing) が導入される背景の検証は不十分であり、さらなる検討の必要性がある。しかしながら、観客離れを食い止める方策が急務であったことが、変動的チケット価格設定導入の一因であることは容易に推察することが出来る。

変動的チケット価格設定のスポーツチケットへの導入の始まりは、2002年シーズンに、コロラド・ロッキーズ、サンフランシスコ・ジャイアンツ、セントルイス・カーディナルスの3球団が揃ってチケット価格設定の変更を決断し変動的チケット価格設定を採用して年間50~100万ドルほどの収支の押し上げを実現したことに始まったというのが通説だ。翌2003年シーズンには9つの球団 (ニューヨーク・メッツ、ニューヨーク・ヤンキース、アトランタ・ブレーブス、シカゴ・カブス、クリーブランド・インディアンズ、タンパベイ・デビルレイズ) が採用を決断し、「MLBに変動的チケット価格設定のブームが来た」と報じられた<sup>注5)</sup>。

例えば、ニューヨーク・ヤンキースは月火木曜に5ドル席を設け、タンパベイ・デビルレイズはプレミアムチケットを13試合、割引チケットを13試合設け、クリーブランド・インディアンズはホワイト・ソックスとの開幕戦とニューヨーク・ヤンキース戦、ロスアンジェルス・ドジャース戦、シンシナティー・レッズ戦のそれぞれ3試合併せて10試合について全席5ドル席とする “showcase game” と称した変動的チケット価格設定を実施した<sup>注5)</sup>。

変動的チケット価格設定の活用がすべてのチームで成果を上げているとはいえない。シカゴ・カブスは割引試合の10試合、コロラド・ロッキーズの29試合、ニューヨーク・メッツの9試合、タンパベイ・デビルレイズの13試合において、他の試合に比べ観客数が減少している<sup>注6)</sup>。特に、割増試合にスペシャル価格設定で実施した場合の観客数は最も多く、割引試合にスペシャル価格設定で実施した場合に観客は最も少なくなった。表.4は2003年シーズンに変動的チケット価格設定を活用したシカゴ・カブスの活用実績を示したものである<sup>注6)</sup>。このことから

変動的チケット価格設定の導入が必ずしも有効ではないことが示唆される。

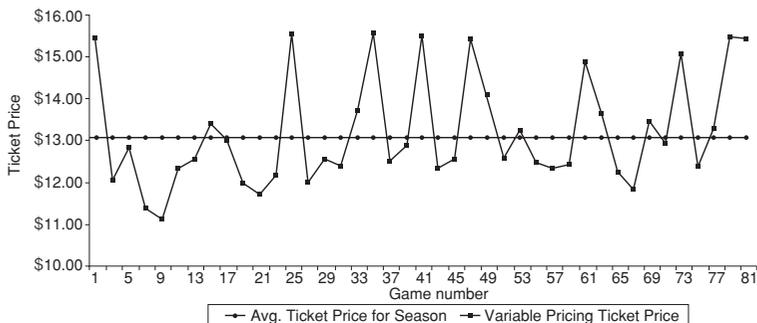
表.4 シカゴ・カブスの試合区分別変動的チケット価格設定(Valuable Ticket Pricing)活用例  
 ※ (2003)” More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal,  
 Dec,1-7 のvariable prices,variable crowds からデータを引用し筆者作成

シカゴ・カブス Chicago Cubs			チケット価格設定区分	
			スペシャル価格設定	通常価格設定
試合区分	premium 試合	18 試合	平均 39,374 人	平均 37,161 人
	discount 試合	10 試合	平均 32,223 人	平均 37,139 人

McEvoy et al (2007) はMBLの変動的チケット価格設定を検討した。彼らは検閲回帰モデルと弾力性分析の手法を用い、実際の観客数、前シーズンのホームまたはアウエーでの勝敗、開幕戦かどうか、週末の試合かどうか、スタジアム年齢、4月中の試合か5月以降の試合か、などを説明変数として、変動的チケット価格設定により価格を設定した場合の観客数を推計した。その結果1996年シーズンに変動的チケット価格設定を活用していれば59万ドルの増収益が見込めたと結論付けた。

図.3は1996年シーズンのアトランタ・ブレーブスの推計の結果である。有効に活用して観客が増加したケースもあれば、そうでないケースもあり研究の余地はある。しかしながらMcEvoy et al (2007) は変動的チケット価格設定の現実的な運用によって観客動員を実現することができることを報告している。補足として、チーム経営が前シーズンと次シーズンを通した一貫性を強調し広報との関連やテクノロジーの進展に対応した適切な応用方法を検討すべきであるとも述べている。

図.3 アトランタ・ブレーブスの変動チケット価格と観客数、およびチケット収益の推計結果  
 ※Chad McEvoy et al (2007) Figure 4を引用



### 2-3. 二次的チケット市場：チケット流動市場

二次的チケットとは、シーズンチケットや前売りチケットを販売元以外の業者が販売価格よりも安い価格で購入しその購入価格より高値で転売するもので、ディスカウントチケットショップなどで取り扱われる。インターネット上での売買がこの市場を急速に普及させた。MLBのチームには自チームの公式ホームページに転売サイトをリンクする事例も散見される。

北米において、チケット転売サイトやコミュニティーサイトなどで二次的チケット市場が拡大してきている。ここでは、SportsBusiness Journalの掲載記事などを参照して北米での現状を概観する。

McEvoy et al (2007) は、試合と試合の間の期間にチケットの需要に変動が生じていること、それが表面化していることを確認した。彼らはその期間（試合と試合の間）にMLBの各チームが数千万ドルを失っていることを見積もり報告した。

北米ではスポーツイベント場外でのダフ行為の流行やインターネット取引によるチケットの転売の激増によるプロスポーツ球団/クラブの収益減少に関する検証が行われ、チケット売り上げによる入場料収入の減少が明らかにされてきているという。

北米の4大プロスポーツリーグ（NHL：National Hockey League、MLB、NBA：National Basketball League、NFL）は、Ticketmaster社やeBay社、StubHub社などのリーグ公認のチケット販売業者による二次的チケット市場の急激な発展を受容せざるおえなかったとしているが、法的な取り締まりを4大プロスポーツリーグも検討したに違いない。それでも統制できないくらい、情報テクノロジーの進展が急速であったのかもしれない。

NBAは2007年2月からTicketmaster社とスポンサーシップ契約と併せ二次的チケット市場運用を始めた。MLBはeBay社（StubHub社のオーナー会社）と2008年シーズンから二次的チケット市場運用を始めた。NFLは2007年のリーグ途中の10月にオーナー会で6つの業者の中から投票により1つの業者を絞り込んだ。この年のスーパーボールから取り扱いを始めることとした。2007年現在で13のNFLチームがTicketmaster社と提携した。

ボストン・レッドソックスの副社長のSam Kennedyは「デジタルメディアの操作によって、二次的チケットの扱いが我々の最も大きな問題となった」とSports Business Journal Published (October 8, 2007) <sup>(注8)</sup> のインタビューに答えている。彼はハーバード大学ビジネススクールに依頼しその損失を計上させた。結果、毎年1千万ドルの損失を被っているとの報告を受けたという。

### 3. 日本のスポーツチケットの現状

日本において、スポーツチケットとは、スタジアムに併設されるチケットボックスでの購入が一般的だが、それ以外にもチケット販売業者から購入することも多い。情報技術の進歩

により、直営のチケットボックスやチケット販売業者はインターネットを活用した販売、いわゆるネット販売を広く普及させてきた。ネット検索により米国おけるeBay社やStubHub社、Ticketmaster社の日本支社を確認することができる。これ以外に、金券ショップと呼ばれるディスカウントショップでスポーツチケットが扱われることもある。

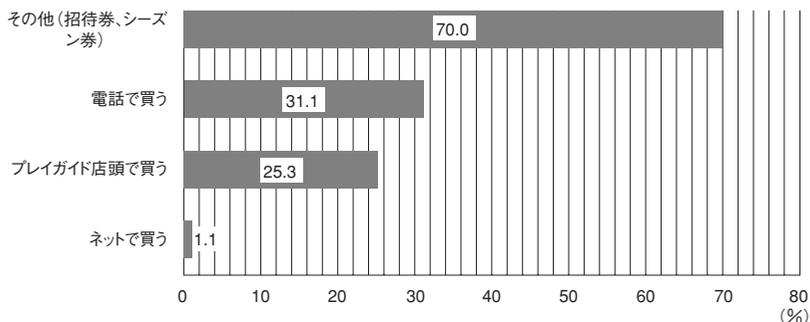
国際大会など注目度の高い競技会ではスタジアムの周辺にダフ屋（Scalper）が現れる。ダフ屋は乗車券や入場券を買い占めて割増金付きで売る者で、ダフは札を逆さ読みした隠語である。日本においては、物価統制令で当初価格よりも著しく高価な価格で契約し売買することが禁止されている。売る行為だけでなく買う行為も禁止されているため、ダフ屋が高価な価格でチケットを売る行為のみならず、ダフ屋から高価な価格でチケットを買うことも違法であるとされている。

大きな国際大会が開催されることの多い東京都では、迷惑防止条例（公衆に著しく迷惑をかける暴力的不良行為等の防止に関する条例）第二条でダフ行為を禁止しており、これに違反すると、6ヵ月以下の懲役または50万円以下の罰金に処されることがあるという。条例は1962年に制定され施行されている。

日本におけるチケット購入方法について、Jリーグの観戦者を対象にした日本サッカー協会（JFA）の観客者調査報告がある。図.4はチケット購入の方法を示したものである。観戦者の行動分析の成果はプロスポーツ球団/クラブのプロモーション戦略に活かされているものと推察される。

図.4 チケットの購入方法

※JFA公式ホームページ観客者調査報告のデータより筆者作成  
(<http://www.i-league.or.jp/adouti/2010kansensha.pdf>)



### 3-1. Jクラブ観客の特性

スポーツチケットに関して、具体的にJリーグを取り上げる。取り上げる理由は、データの収集が比較的容易であること、国内の主要なプロスポーツであり、国内のスポーツチケットの傾向を知るのに有効であると考えたからである。データはJリーグ公式ホームページのチケ

ットのバナーに掲載された各クラブのチケットガイドおよび各クラブ公式ホームページに掲載された内容を参照した。

図.5 Jクラブ数の推移

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

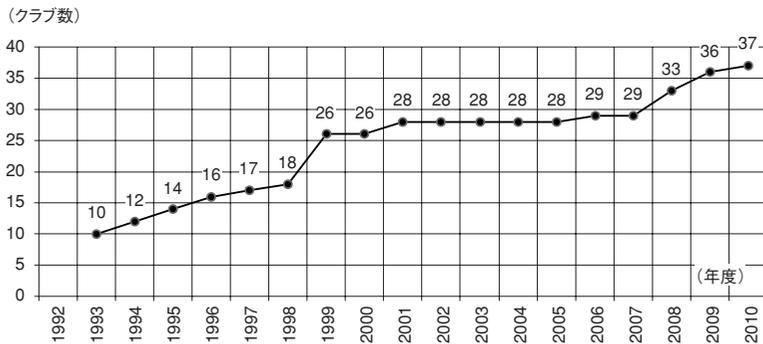


図.5はJリーグのクラブが創設年（1993年）以降の変化を示したものである。Jリーグ百年構想や地域密着総合型スポーツクラブ構想などの後押しを受け、全国47都道府県の内、27の都道府県（57.4%）でJクラブが運営されている。2011年度シーズンのJクラブは全国に38となった。図.6は1993年以降の各シーズンの総観客数の推移を示したものである。図.7はシーズン毎の総観客数を当該年次のクラブ数で割った値である。いわば1クラブ当たりの平均年間観客数の推移を示したものと見える。ここから読み取れる観客数の推移の特徴は、創設年から3年間は増加したが4年目から減少し以後横ばいであるということである。

図.6 Jリーグの観客数の推移

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

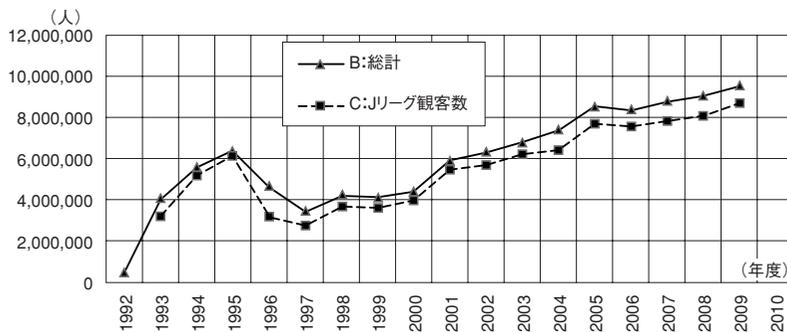
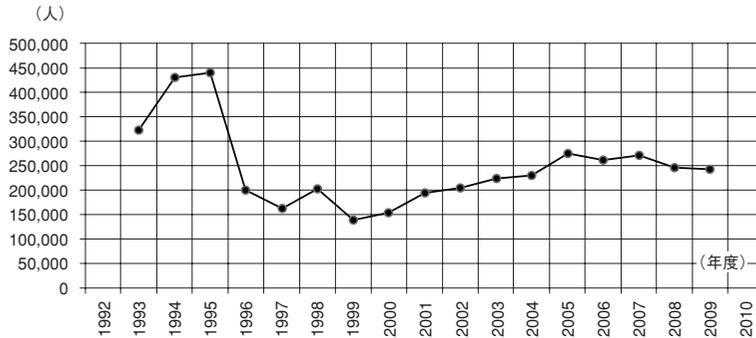


図.7 Jクラブの1クラブ当たりの年間観客数

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成



### 3-2. 日本におけるスポーツチケット価格設定

Jクラブ (J1、18クラブ) を取り上げ、2011年度シーズンのスポーツチケット価格について検討した。データは、Jリーグ公式ホームページのチケットのバナーに掲載された各クラブのチケットガイドおよび各クラブ公式ホームページのチケットバナーに掲載された内容を参照した。

2011年度のJクラブ (J1、18クラブ) のチケット価格表を整理すると、座席の位置、チケットの発売時期、購入者の属性、試合の属性ごとに価格の設定されているのが分かる。(表.7)。

表.7 Jクラブのチケット価格の4つの区別化

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイト からデータ引用 筆者作成

要因区分	具体的区分
座席の位置 (場所要因)	①ホーム・アウェー席、②席位置 (スイート・一般、指定・自由)、他
発売時期 (時間要因)	①年間 (シーズン)、②前売・当日売、他
購入者の属性 (観戦者要因)	①年齢 (小中高、大人、高齢者)、②身障者・車椅子・介護者・妊婦、 ③オーナー・ファンクラブ員・サポーター登録・後援会員、他
試合の属性 (試合要因)	①VTP、②スペシャルデー・ホームタウンデー、 ③VTP、他

表.8-1及び表.8-2で2011年度J1クラブのチーム名、スタジアム名、2010年度のJ1順位、2009年度の平均観客数、2010年度の平均観客数、2009年度営業収入、年間チケットの席種数、年間チケットの最高価格、最高価格チケットの名称、通常チケット席種数、当日チケット価格、前売りチケット価格を示した。

表.8-1 J1クラブのデータ①

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータ引用 筆者作成

※2 Qoly football web magazineからデータを引用 筆者作成

チーム名	スタジアム名	2010年度J1順位	2009年度平均観客数(J1)	2010年度平均観客数(J1) ※2	2009年度営業収入(単位:百万円) ※2
ベガルタ仙台	ユアテックスタジアム仙台	14	(J2)	17,332	1,529
モンテディオ山形	NDソフトスタジアム山形	13	12,056	11,710	1,163
鹿島アントラーズ	カシマスタジアム	4	21,617	20,966	4,408
浦和レッズ	埼玉スタジアム	10	44,210	39,941	6,432
大宮アルディージャ	NAOCK5スタジアム大宮	12	16,247	11,064	3,553
柏レイソル	日立柏スタジアム	16	11,738	8,098	2,859
川崎フロンターレ	等々力競技場	5	18,847	18,562	3,604
横浜Fマリノス	日産スタジアム	8	22,057	25,684	3,505
ヴァンフォーレ甲府	山梨中銀スタジアム	17	(J2)	12,406	1,094
新潟アルビレックス	東北電力ビッグスワンスタジアム	9	33,446	30,542	2,418
清水エスパルス	アウトソーシングスタジアム日本平	6	17,935	18,001	3,514
ジュビロ磐田	ヤマハスタジアム(磐田)	11	13,523	12,137	3,514
名古屋グランパス	豊田スタジアム	1	15,928	19,979	4,506
ガンバ大阪	万博記念競技場	2	17,712	16,654	4,078
セレッソ大阪	大阪長居スタジアム	3	(J2)	15,026	2,241
ヴィッセル神戸	ホームズスタジアム神戸	15	13,068	12,824	2,446
サンフレッチェ広島	広島ビッグアーチ	7	15,723	14,562	2,728
アビスパ福岡	レベルファイブスタジアム	18	(J2)	8,821	1,006

表.8-2 J1クラブのデータ②

※2011年度Jクラブ公式ホームページ および Jリーグ公式サイトからデータを引用 筆者作成

チーム名	チケット価格					
	年間席席種数	年間席最高価格(円)	最高価格席名称	通常席種数	当日大人価格(円)	前売り大人価格(円)
ベガルタ仙台	8	100,000	ソシオクラブプラチナ	14	5,500	5,000
モンテディオ山形	5	60,000	メインスタンドSS席	8	5,000	4,000
鹿島アントラーズ	4	63,000	シーズンチケット	9	8,000	7,000
浦和レッズ	記載なし	記載なし	記載なし	15	4,500	記載なし
大宮アルディージャ	4	100,000	アルディージャシート	5	5,500	5,000
柏レイソル	8	82,000	スーパーシート	22	5,500	5,000
川崎フロンターレ	7	62,000	シーズンチケット	8	5,000	4,500
横浜Fマリノス	10	100,000	年間SS席	8	5,000	5,000
ヴァンフォーレ甲府	5	55,000	クラブサポーターSS席	6	4,500	4,500
新潟アルビレックス	16	85,000	シーズンパス	9	4,500	4,000
清水エスパルス	8	108,000	シーズンシートSS席	10	6,500	6,000
ジュビロ磐田	8	105,000	シーズンシートSS席	12	7,500	7,000
名古屋グランパス	7	122,850	シーズンチケットSS席	11	7,000	6,500
ガンバ大阪	4	72,000	プラチナシート	7	5,500	5,000
セレッソ大阪	7	140,000	スーパーシートA	16	5,500	5,000
ヴィッセル神戸	9	120,000	ヴィッセルシート	7	6,500	6,000
サンフレッチェ広島	6	100,000	シーズンパスSS席	8	5,500	5,000
アビスパ福岡	9	90,000	アビスパシート	12	5,500	5,000

図.8はシーズン順位と平均観客数の散布をプロットしたものである。浦和レッズ、新潟アルビレックス、横浜Fマリノスの3チームは順位に関係なく多くの観客を集めている人気チームといえる。この3チームを除いた15チームに限ってシーズン順位と平均観客数との相関係数は-0.789であり、順位が上位であるほど観客数が多いことが示唆される。

2009年シーズンと2010年シーズンの平均観客数との相関係数は0.957であり高い相関関係が示唆された。チケット価格（当日券）と平均観客数との相関係数は0.249で相関関係はあまり認められない。

図.9はチケット価格と平均観客数の散布をプロットしたものである。この散布図から、チケット価格が低くても平均観客数の多いグループ（A：横浜Fマリノス、新潟アルビレックス、浦和レッズ）とチケット価格が高いわりに平均観客数が低いグループ（B：鹿島アントラーズ、名古屋グランパス、ヴィッセル神戸、ジュビロ磐田、清水エスパルス）とチケット価格が低く平均観客数も低いグループ（C：他の10クラブ）に分類することが可能である。

Aグループ及びBグループは高収益クラブ、Cは低収益クラブと推察することができるが、しかしながら、その傾向が2009年度の営業収入の傾向と必ずしも一致していない。

図.8 Jリーグ2010年度シーズンの平均観客数とチケット価格の散布度

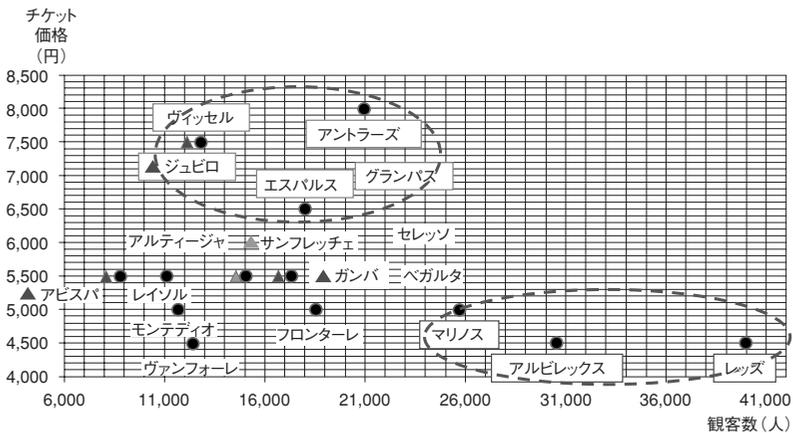
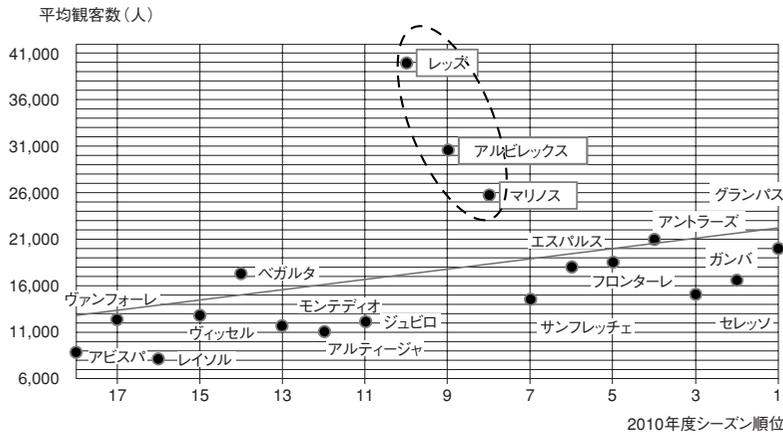


図.9 Jリーグ2010年度シーズン順位と観客数の散布度



### 3-3. クラブ観客動員戦略に見られる傾向

検討した全てのJクラブで、車椅子、障害者対応があり、一般の価格設定と比較し安価での観戦が確保されていた。特別席の設定も多数のクラブで見られた。この他の独自でユニークな対応として、妊婦の対応を実施するクラブがあった。高齢者対応（シニア）も数クラブで見られた。

最も注目すべきはヴィッセル神戸である。ヴィッセル神戸は浦和レッズ戦、ガンバ大阪戦、セレッソ大阪戦をA価格とし、これ以外の試合をB価格として差別化したチケット価格を設定している。この対応は、北米における変動的チケット価格設定と同様のものであり、ヴィッセル神戸はJクラブの中でとりわけ進取の戦略を採用しているといえまいか。

チケット入手方法の傾向（図.3）からも明らかだが、観戦者は当日券を購入して観戦するよりシーズンチケットで観戦するケースが多い。そのためシーズンチケットの価格設定にクラブ独自の経営戦略的な思惑が反映されていることが窺える。

## 4. まとめ

本研究は、北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究成果を参考にして、日本におけるスポーツチケット価格設定に関する基準の特徴について、現行の料金体系を検討することで明らかにすることが目的であった。データはJリーグのチケット価格を採用した。データの収集が比較的容易であること、国内の主要なプロスポーツであり、国内のスポーツチケットの大きな傾向を知るのに有効であると考えたからである。

北米におけるスポーツチケット価格設定に関する研究成果をMugnusen et al (2010) が提起した3つの枠組みを援用して検討した。図.10は、検討結果をもとに筆者が作成したスポーツ

チケットの流通構造図である。

プロダクターとしてのプロスポーツ球団/クラブはスポーツ施設を充実させチケット価格設定戦略を十分に吟味して市場にチケットを供給する。消費者（ファン）はそれを購入し観戦する。この経路が一次チケット市場となる。ところが、シーズンチケットの購入者や前売りチケット購入者に不測の事情で観戦できない事態が発生することがある。この時に転売仲介者を活用することがある。チケットは手元に無いが何としても観戦したい消費者との間で需要供給構造が形成される。この市場が二次的チケット市場であり、北米ではプロスポーツ球団/クラブが転売仲介者と提携する事例が顕在化している。

価格に見合うスタジアム充実と観客満足の検討からスタジアム充実と顧客の満足度との関係性があり、北米のスポーツチケット価格設定はその関係に対応した設定を採用し成果を上げていることを明らかにした。

変動的チケット価格設定の検討から1990年代から主要なプロスポーツのリーグ（MLB、NFL、NBA、NHL）において試行錯誤が重ねられ価格設定が試みられてきていることを明らかにした。背景には、航空業界の搭乗券価格やホテル業界の宿泊価格に関する価格戦略の成果があった。1996年シーズンからMLBで活用されていることをMcEvoy et alが明らかにしたが、2000年以降は複数の主要なリーグで変動的チケット価格設定が活用されていることも明らかになった。日本ではヴィッセル神戸が浦和レッズ戦、ガンバ大阪戦、セレッソ大阪戦をA価格とし、これ以外の試合をB価格として差別化したチケット価格を設定している。これは、変動的チケット価格設定の実用化の実例といえる。

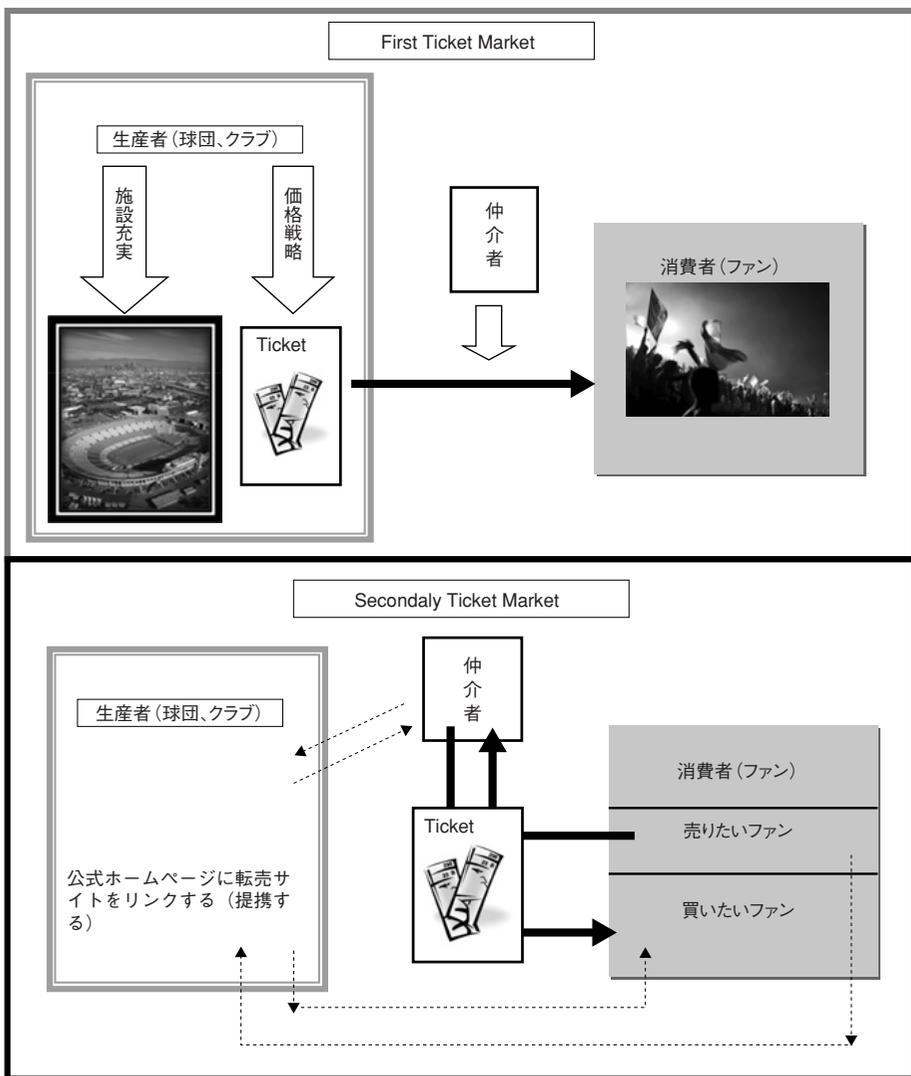
二次的チケット市場の検討からスポーツチケットの流通体系を従来のものから大きく変容させていることが示唆された。既に北米ではプロスポーツ球団/クラブと転売業者が提携して収益最大化を進めている。日本ではダフ行為が問題視され、東京都では東京オリンピックの2年前の1962年に条例でダフ行為禁止を法制化した。以後、チケット転売業者が1990年代に生まれインターネット上で数社が転売活動を行っている。インターネットが普及し、多くのファンがインターネットを通してチケットを購入する。北米のように日本でも二次的チケット市場の潜在的需要はあるのかもしれない。しかしながら、プロスポーツ球団/クラブと提携し二次的チケット市場の統制を試みている事例は日本では見当たらない。

北米でスポーツチケット価格設定の実際についての検証が盛んに行われ始めたのに比べ、日本では研究対象として十分に捉えられていない。背景に日本では「スポーツチケットの価格は一律のもの」という通説が存在し、スポーツチケットと変動性とは相容れない性格を持つものという認識があるのではないだろうか。この点がスポーツチケット価格設定に関する基準の日本の特徴といえまいか。

最後にスポーツチケット価格設定に関する研究成果は、プロスポーツ球団/クラブにとって

利潤の最大化に直結するスポーツチケット価格戦略に有効な理論を提供する。プロスポーツ球団/クラブの価格戦略は固有の企業秘密というべき事項であるが、各々が所有するデータのデイスクローズはこのテーマの研究活動の発展に不可欠である。積極的な情報公開を願うが、現時点では公表されたデータから推察していくことが求められる。

図.10 スポーツチケットの流通構造図



注釈 関連記事

- 1) (2002) “baseball tries variable pricing”, SportBusiness Journal, Apr, 1
- 2) (2002) “Variables are working against us in World Cup travel package biz”, SportBusiness Journal, May, 13
- 3) (2002) “Bruins to set prices hourly”, SportBusiness Journal, May, 27
- 4) (2002) “Indians to try variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Oct, 14
- 5) (2003) “MLB varied ticket pricing a boom”, SportBusiness Journal, Dec,9
- 6) (2003) “More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Dec,1-7
- 7) (2005) “Secondary ticketing” , SportBusiness Journal, Oct 31
- 8) (2007) “Secondary ticket market becomes a travel player”, SportBusiness Journal, Oct, 8
- 9) (2007) “NHL close to secondary ticketing deal”, SportBusiness Journal, Dec, 10

参考文献

- Badenhausen K & Nikolov C. (1997), Sports values : More than a game, Financial World, Pp40-44
- Bay D W & Boy L A , the home field advantage : Implications for the pricing of Tickets to professional team sports (1996), Journal of Economical Finance, 20(2),pp 23-32
- Bernard J. Mullin & Stephen Hardy & William A. Sutton (1993), Sport Marketing, Human Kinetics Publishers,
- Chad McEvoy & Mark S.Nagel & Timothy D.Deschrive & Matthew T.Brown, “Facility age and Attendance in Major League Baseball” (2005), Sport Management Review, pp1-37
- Chad McEvoy & Daniel A.Rascher (2007), “Variable Ticket Pricing in Major League Baseball”, Journal of Sport Management, 21, pp407-437
- Dennis R.Howard & Jhon L.Crompton (1995), Financing Sport, Fitness Information Technology, pp143-168
- 石光勝&柿尾正之 (2010), 通販, 新潮文庫382
- Issadee Kutintara & Dianna Gray (2008), “Variable ticket pricing in Major League Soccer : The case study of David Beckham”, North American Society for Sport Management Conference proceeding, pp48
- James T.Reese & Robin D.Mittelstaedt (2001), “An Explorator Study of the Criteria Used to Establish NFL Ticket Price”, Sport Marketing Quarterly, Vol 10 (4), pp223-230
- Joris Drayer & Chad McEvoy & Daniel A.Rascher (2009), “Demand, Consumer Surplus and pricing Inefficiency in the NFL : A case Study of the Secondary Ticketing Market using

- StubHub”, North American Society for Sport Management Conference proceeding , pp84
- Joris Drayer & Stephen L.Shapiro, “Value Determination in the Secondary Ticket Market : A Quantitative Analysis of the 2007 NFL” (2009), North American Society for Sport Management Conference proceeding, pp88
- King Bill (2002), ” Baseball tries variable pricing” SportBusiness Journal, Ari 1
- King Bill (2002), ” MLB varied ticket pricing s boon”, SportBusiness Journal, Dec 9
- King Bill (2003) ” More teams catch on to variable ticket pricing”, SportBusiness Journal, Dec 1
- Lisa Pike Masteralevis et al(1998), Principles and Practice of Sport Management, AN ASPEN Publication,
- 小寺昇二 (2009), スポーツビジネスマネジメント：劇的に収益力を高めるターンアラウンドモデル, 日本経済新聞社,
- 松岡宏高 (2007), プロスポーツの経営に関する研究動向, 体育スポーツ経営学研究, 第21巻, pp41-46
- MaDonald M. & Rascher D.A (2000), Does bat Day Make sense ? The effect of promotions on the demand for Major League Baseball, Journal of Sport Management, 14, pp8-27
- Mar Magunuse & Michael Mondello & Mark Howard (2010), “Sport Ticket Pricing : Innovative Revenue Generating Strategies”, North American Society for Sport Management Conference proceeding , pp82
- 水上博司, スポーツ観戦者のチケット購買行動の潜在需要1, 日本体育学会大会号, (1994), p387
- Pascal County (2000), “An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry”, Recherches Economiques de Louvain - Louvain Economic Review,66 (1), pp167-192

#### 参照ウェブサイト

- CRAIGSLISTホームページ, [http://www.craigslist.org/about/craig\\_newmark](http://www.craigslist.org/about/craig_newmark), (2011年3月24日アクセス)
- Jリーグ公式サイト：チケット, <http://www.j-league.or.jp/ticket/>, (2011年3月24日アクセス)
- 日本サッカー協会ホームページ：Jクラブ, <http://www.jfa.or.jp/link/index.html>, (2011年3月24日アクセス)
- Qoly football web magazineホームページ, <http://www.qoly.jp/>, (2011年3月24日アクセス)
- StubHubホームページ, <http://www.stubhub.com/about-us/>, (2011年3月24日アクセス)