

2012年度 修士論文

プロバスケットボールチーム

京都ハンナリーズ観戦需要と動員手法に関する研究

**Attendance Demand and Drawing Power for**

**KYOTO HANNARYZ, Professional Basketball 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

**5012A317-7**

土井 茂

**Doi, Shigeru**

研究指導教員： 平田 竹男 教授

## 目 次

<b>第1章 序論</b> .....	5
1-1    背景.....	5
1-2    先行研究.....	7
1-3    目的.....	7
<b>第2章 研究1分析手法</b> .....	8
2-1    経済的要因.....	8
2-2    試合要因.....	9
2-3    人気要因.....	10
2-4    会場要因.....	10
2-5    販促要因.....	10
2-6    特殊要因.....	11
<b>第3章 研究1分析結果</b> .....	13
3-1    経済的要因.....	13
3-2    試合要因.....	13
3-3    人気要因.....	13
3-4    会場要因.....	14
3-5    販促要因.....	14
3-6    特殊要因.....	14
<b>第4章 研究2分析手法</b> .....	15
4-1    動員手法の分類.....	15
4-2    作業要素の分類.....	16
<b>第5章 研究2分析結果</b> .....	17
5-1    要素分類.....	17
5-2    営業動員1.....	17
5-3    営業動員2.....	18
5-4    有料企画動員.....	18
5-5    無料企画動員.....	19

第6章 考察	20
6-1 研究1の考察	20
6-2 研究2の考察	21
6-3 総合考察	22
6-4 研究の限界と今後の課題	22
第7章 結論	24
第8章 謝辞	25
参考文献	26

## 図 表 目 次

図 1. bjリーグのチーム別年度別ホームゲーム平均観客数と、 リーグ全体の年度別平均観客数 . . .	5
図 2. 京都ハンナリーズ試合別観客数 . . . . .	6
表 1. 要因別説明変数一覧 . . . . .	12
表 2. 回帰分析の結果 . . . . .	13
表 3. 動員手法別・要素別ランク一覧 . . . . .	17
表 4. 試合別動員分析表(営業動員1) . . . . .	17
表 5. 試合別動員分析表(営業動員2) . . . . .	18
表 6. 試合別動員分析表(有料企画動員) . . . . .	18
表 7. 試合別動員分析表(無料企画動員) . . . . .	19

# 第1章 序論

## 1-1. 背景

日本初のプロバスケットリーグであるbjリーグは2004～05年シーズンに6チームでスタートした。毎年順調に登録チーム数を増やし、2012～13年シーズンは21チームで開幕している。

図1は、2004～05年シーズンから2011～12年シーズン迄の各チームの一試合当たりの平均観客数を示したものである。

チーム数の増加により、リーグ全体の観客数は増加しているが、残念ながらチーム毎の平均観客数は減少している。事実、東京、大阪、高松、大分の各チームはリーグの傾向を裏付けるかのごとく、その観客数を減少させている。しかしながら、秋田や島根のように、参入直後からリーグ平均を上回る観客数を獲得しているチームも存在する。また沖縄に代表されるような、全体の平均観客数の減少傾向に反して、順調に平均観客数を増加させているチームが複数存在するのも事実である。

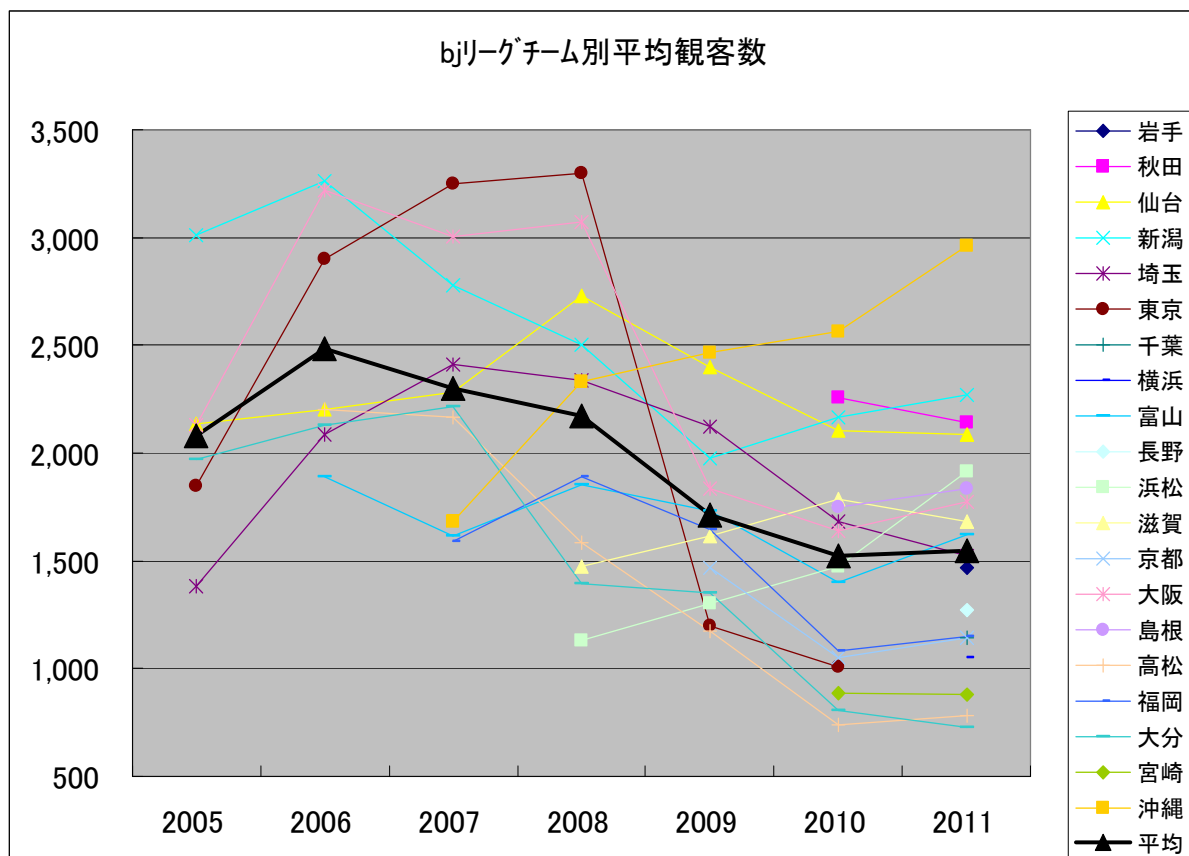


図1. bjリーグのチーム別年度別ホームゲーム平均観客数と、リーグ全体の年度別平均観客数

bjリーグに所属するチームのフランチャイズは、北は秋田、岩手から、南は沖縄までと幅広い地域に散在している。また東京や大阪、横浜のような大きな都市をメインの会場にするチームばかりではなく、長野チームが千曲市、宮崎チームが都城市といった県庁所在地と異なるエリアをホームタウンにしているチームも多い。

これら実際の観客数は、それぞれの地域特性や、ホームチームの順位やアウェイチームの人気、アウェイチームのホームタウンとの距離やリーグ全体の集客力、試合会場の立地、チケット価格や天候など、様々な要因の影響を受けていることが推測される。

図2は、2009～10年シーズンから新規参入した、京都府をフランチャイズとする京都ハンナリーズの一試合当たりの観客数を示したものである。2011～12年シーズン迄の京都府下で行われたホームゲーム公式戦全76試合の観客数データである。

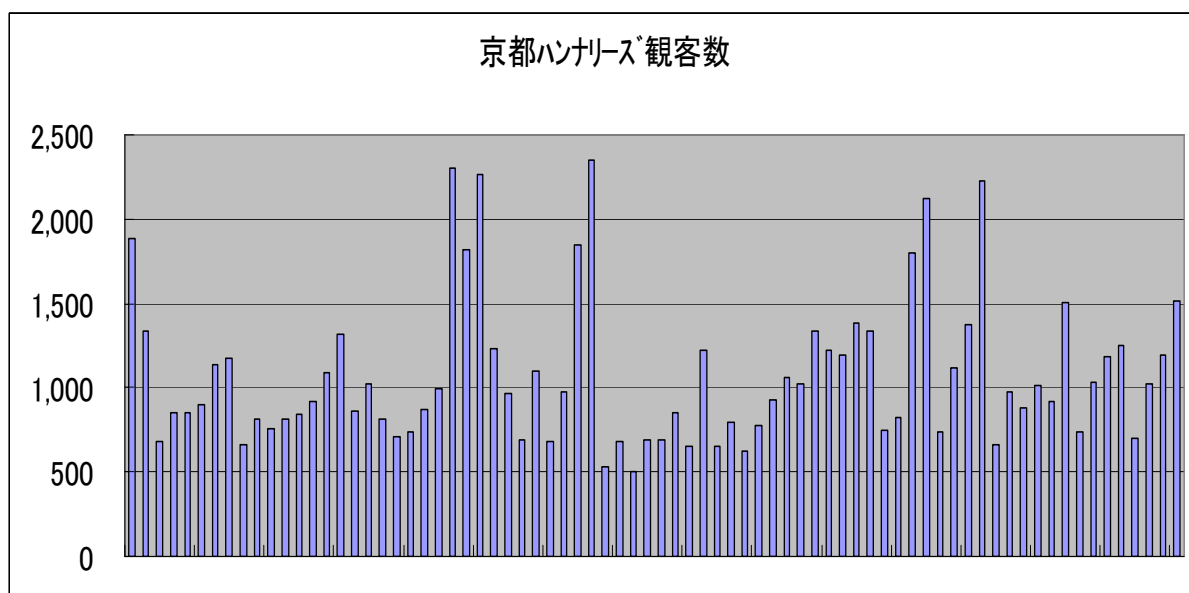


図2. 京都ハンナリーズ試合別観客数

最高2349人から最低503人まで、大変不安定な集客状況であることが見受けられる。このような集客状況は、チームのチケット収入に大きな負の影響を与えるばかりではなく、スポンサー獲得にも負の影響を与えることになり、経済的要因により、チーム運営の継続に困難が生じることが想定される。このような状況にあるチームは、そのチケット収入の向上、つまり観客数の増加に貢献する要因と手法を見出すことが急務である。

本研究は、bjリーグにおける集客に課題のあるチームの中において、比較的、フランチャイズ及びホームタウンの人口にも恵まれ、成績もシーズンごとに向上していながら、集客はリーグ平均を下回る京都ハンナリーズを対象とした。

## 1-2. 先行研究

一般的に観戦需要研究といわれる本研究は、日本においてあまり行われていないが「Jリーグ観戦需要に関する研究」(河合・平田<sup>(1)</sup>)において要因別に検証したものが代表的な研究として存在する。その研究において、「観客数」を規定する要因を、「経済的要因」「試合要因」「観戦要因」「人気要因」「Jリーグ要因」と定義し、「影響すると想定される変数」を要因別に分類し、その変数全体で「観客数」を約51%説明できることを明らかにした。その他にもよりミクロな視点から「Jリーグにおけるアウェイクラブが観客動員数に与える影響に関する研究」(畔蒜・能智・平田<sup>(2)</sup>)において、観客数に対するアウェイクラブの人気の影響が研究され、観客動員力があるチーム、いわゆる人気チームが対戦相手のホームゲームの観客数の増加に影響を与えているとされている。またチーム単位の観戦需要研究としては「西京極スタジアムにおける京都パープルサンガホームゲーム観戦に対する需要の分析」(鈴木<sup>(3)</sup>)で研究され、9個の変数で「観客数」を約57%説明できることを明らかにした。

プロスポーツの動員手法に対して直接的なアプローチをした研究は存在しないが、「日本バスケットボールリーグ観戦者に関する研究調査」(澤井・出町・高橋<sup>(4)</sup>)において観戦者の実態調査として3グループ(①会社・チームの関係者②学校の関係者③その他)に分類して言及されている。その結果として③に該当する、いわゆる動員に関係がない観客が、3試合におけるアンケート別にそれぞれ、35.4%、32.7%、56.9%であったと報告されている。

## 1-3. 目的

本研究は学術面において、その新規性において意義があると考ええる。プロスポーツにおける観戦需要の研究は日本ではあまり行われていない。また動員手法が研究された例も存在しない。特にプロバスケットボールリーグの観戦需要の研究は日本では行われていない。また特定チームに焦点を合わせた観戦需要の研究もバスケットボールにおいては存在しない。

また実務面において、集客に課題を抱えるプロスポーツチームに焦点を合わせ、そのチームの詳細データをベースとして観戦需要の要因を検証し、動員手法の効果を推測することは、bjリーグの集客に苦しむ各チームで応用できるばかりではなく、集客力の高いチームの要因を科学的に発見できる道にも繋がり、それぞれのチームの集客力の向上に寄与する可能性があるばかりではなく、bjリーグの運営においても、シーズンのマッチメイクや新規チームの認可、そのコンサルティングにも応用できる。またバスケットボールのみならず、集客に課題のある他スポーツへの応用にも繋がる可能性がある。

このように本研究は、学術面、特に実務面において、集客に課題のあるプロスポーツチーム及びリーグの経営へ貢献できる可能性があると考ええる。

本研究の目的は、日本プロバスケットボールリーグ(bjリーグ)に所属する京都ハンナリーズ(フランチャイズ:京都府)のホーム開催ゲームにおける観客数を規定する要因を明らかにすることと共に、その動員手法の効果を推測することである。

## 第2章 研究1 分析手法

研究1として、参入からの全公式戦(76試合)の各種データを用いて、京都ハンナリーズというチームの観戦数に影響を与える要因を、重回帰分析を用いて検証していく。

河合・平田<sup>(1)</sup>の先行研究に倣い、「影響すると想定される変数」を要因別に採用する手法をとり、リーグという単位ではなくチームというミクロの単位のため、いくつかの変数を修正・追加した。本研究では要因の分類として「経済的要因」「試合要因」「人気要因」は先行研究に倣い、また本研究により適した要因を反映させるため「会場要因」「販促要因」「特殊要因」を追加採用した。

### 2-1. 経済的要因

河合・平田の先行研究<sup>(1)</sup>で使用されている経済的要因の説明変数「チケット価格」、「移動距離」、「人口」を参考にし、新たに「有料チケット平均価格」を追加し、それぞれについて解説する。

#### チケット価格

河合・平田<sup>(1)</sup>、及び鈴木<sup>(3)</sup>によると「観客数」と「チケット価格」には負の相関が見られるという結果を示している。

本研究では、多種あるチケットのうち、当日購入可能な大人料金の最低価格である自由席当日券の価格を「チケット価格」とした。

#### 移動距離

対戦チームのファンによる観戦も「観客数」に影響する。京都ハンナリーズの試合会場から、対戦チームのホームタウン迄、遠ければ遠いほど対戦チームファンの交通費は増加する。そのことにより、対戦チームのホームタウンとの距離を「移動距離」として経済的要因の説明変数とした。また実際の距離ではなく移動手段の簡便性を考慮し、20チームとの距離を4分類に簡素化した。

尚、河合・平田<sup>(1)</sup>によると「観客数」に「移動距離」は負の影響を与えるとしている。

#### 半径5km人口

河合・平田<sup>(1)</sup>によると、「人口」としてホームタウンにおける人口を対数変換したものを採用し「観客数」に影響を与えないとしている。本研究においては、対象チームは大きなエリアで広告宣伝していないので、会場からの半径5kmの人口を「半径5km人口」とし説明変数とした。



### 有料チケット平均価格

実際の試合では各種座席の価格や、その前売り価格、当日価格など以外にも団体割引や各種動員による割引など、試合毎に多岐に亘る特別価格が存在し、先に説明変数としたチケット価格だけでは経済的要因をカバーすることが難しい。特定チームにおける研究であることから、そのマイクロ部分を追求するために、当日の有料チケット販売総額をチケット販売数で除したものを「有料チケット平均価格」とし説明変数とした。前述の「チケット価格」と多重共線性の関係にありそうであるが、その定義の仕方により目的の異なる変数であり、多重共線性の心配はないと考える。

## **2-2. 試合要因**

河合・平田の先行研究<sup>(1)</sup>で使用されている試合要因の説明変数「順位HOME」、「順位AWAY」、「連勝数」を参考にし、新たに「連敗数」を追加し、それぞれについて解説する。

### 順位HOME

河合・平田<sup>(1)</sup>によると、当該試合の前のシリーズにおけるホームチームの順位を順位Hとして定義し、「観客数」に負の影響、つまり順位が高いほど観客数は増えるとしている。本研究では、当該シーズンの強さを計る指標として、当該試合終了前の京都ハンナリーズの順位を「順位HOME」とし説明変数とした。

### 順位AWAY

河合・平田<sup>(1)</sup>によると、当該試合の前のシリーズにおけるアウェイチームの順位を順位Aとして定義し、「観客数」に負の影響、つまり順位が高いほど観客数は増えるとしている。本研究では、対戦相手の強さを計る指標として、当該試合終了前の対戦チームの順位を「順位AWAY」とし説明変数とした。

### 連勝数

河合・平田<sup>(1)</sup>によると、ホームチームの連勝数が「観客数」と正の影響を与えるとしている。本研究でも同じように、対象チームの調子を計る指標として、当該試合までの連勝数を「連勝数」とし説明変数とした。前記の先行研究に倣い、当該シーズンに限った連勝数とし、前シーズンからの連勝数はリセットするものとする。

### 連敗数

本研究では、対象チームの調子を計る指標として、当該試合までの連敗数を「連敗数」とし説明変数とした。

### 2-3. 人気要因

河合・平田の先行研究<sup>(1)</sup>で使用されている人気要因の説明変数「前年度平均観客数A」を参考にした「AWAY人気度」と、新たに「リーグ観客数」を追加し、それぞれについて解説する。

#### AWAY人気度

対戦チームのファンの観戦も、「観客数」に影響すると考えられる。河合・平田<sup>(1)</sup>は対戦チームの人気度を計る指標として、対戦チームのホームゲームにおける前年度平均観客数を、鈴木<sup>(3)</sup>は当該年度の平均観客数を変数として、「観客数」に正の影響を与えるとしている。また畔蒜・能智・平田<sup>(2)</sup>においても正の影響を与えるとしている。

本研究では、対戦チームの人気度をはかるために、対戦チームの当該シーズン平均観客数を「AWAY人気度」とし説明変数とした。

#### リーグ観客数

バスケットボール、強いてはbjリーグ自体の認知、すなわち人気も「観客数」に影響を与えると考えられる。リーグ全体の人気度をはかるために、京都ハンナリーズのホームゲーム開催日と同日に開催されたbjリーグ全試合における試合当たりの平均観客数を「リーグ観客数」とし説明変数とした。

### 2-4. 会場要因

会場立地による「観客数」への影響が考えられる。会場要因の説明変数とし「最寄り駅からの距離」「半径1km人口」を採用し、それぞれにつき解説する。

#### 駅からの距離

対象チームの試合会場は、全てにおいて駐車スペースに制限があるため、公共交通機関での来場を推奨している。

そのため本研究では最寄り駅からの徒歩時間を「駅からの距離」とし説明変数とした。

#### 半径1km人口

観客の重要なターゲットが小中学生であること、会場に十分な駐車スペースがないことから、徒歩圏内の人口が「観客数」に影響を与えると推測し、会場から半径1kmの人口数を「半径1km人口」とし説明変数とした。

### 2-5. 販促要因

観客数アップを目指した具体的な活動が販促活動であり、直接的に「観客数」に影響を与

えると考えられる。そのため「招待客数」「動員」「有料比率」を説明変数とし採用し、それぞれについて解説する。

### 招待客数

招待客数が「観客数」に影響することは自明のことなので「招待客数」とし説明変数とした。ただし対象チームの招待客は、無料チケットの配布がスポンサー特典やファンクラブ特典などと限定的であり、特典以外の招待客は、試合毎に特定されている場合がほとんどである。

### 動員

動員の有無が「観客数」に影響を与えられられるため、動員の有無を「動員」として定義し、ダミー変数を用いた。動員の手法自体が、いくつかの種類に分類できるため、その分類については研究2で解説するものとする。

### 有料比率

無料入場者と有料入場者の比率が「観客数」に及ぼす影響を計るため、全入場者における有料入場者の比率を「有料比率」とし説明変数とした。

## **2-6. 特殊要因**

2-1~5において解説した要因に分類できないが、「観客数」に影響を与えられられる「特別試合」「雨」「平日」「他プロの重複」を説明変数とし採用し、それぞれについて解説する。

### 特別試合

開幕戦とプレイオフは、広告宣伝やメディアの露出などは通常のリーグ戦と比較して多く実施される。そのため開幕戦とプレイオフを「特別試合」と定義し、ダミー変数を用いた。

### 雨

バスケットの試合は体育館で行われるため雨の影響を受けにくいと推測されるが、当該チームの試合会場は全て駐車スペースが制限されており、道中の利便性など、雨の影響を受けると考えられる。そのため雨天を「雨」と定義し、ダミー変数を用いた。

河合・平田<sup>(1)</sup>、及び鈴木<sup>(3)</sup>によると「観客数」に「雨」は負の影響を与えている。

### 平日

bjリーグの試合はそのほとんどが土曜日・日曜日・祝祭日に設定されているが、体育館の賃借の関係などから、やむを得なく平日に開催することがある。そのため平日開催の試合を

「平日」と定義し、ダミー変数を用いた。

河合・平田<sup>(1)</sup>、及び鈴木<sup>(3)</sup>によると「観客数」に「平日」は負の影響を与えている。

### 他プロとの重複

対象チームのホームタウンには京都サンガ(Jリーグ)、京都アストドリームス(女子プロ野球)というプロスポーツチームが他に2チーム存在し、かつメイン会場は他プロ2チームと同じ運動公園内に位置している。そのため、他プロ2チームと同日かつ同運動公園にて開催された試合を「他プロとの重複」と定義し、ダミー変数を用いた。

採用した要因別の説明変数の一覧を、表1として以下に示す。

要因	説明変数
経済的要因	チケット価格
	移動距離
	半径5km人口
	有料チケット平均価格
試合要因	順位HOME
	順位AWAY
	連勝数
	連敗数
人気要因	AWAY人気度
	リーグ観客数
会場要因	駅からの距離
	半径1km人口
販促要因	招待客数
	動員
	有料比率
特殊要因	特別試合
	雨
	平日
	他プロとの重複

表1. 要因別説明変数一覧

各試合の「観客数」を目的変数、以上に解説した19種類の変数を説明変数として重回帰分析(ステップワイズ法)を、Dr. SPSS II for Windows 11.0.1J を用いて行った。

### 第3章 研究1 分析結果

重回帰分析(ステップワイズ法)の結果は表2の通りである。

調整済み R<sup>2</sup> 値は0.853となり、8個の説明変数で、目的変数(観客数)を85%説明できることが明らかとなった。

以下にそれぞれの要因・説明変数別に説明していく。

調整済みR <sup>2</sup> 値	推定値の標準誤差
0.853	168.029

		非標準化係数	標準化係数	t値	有意確率
定数		-2182.537	—	-5.749	0
経済的要因	有料チケット平均価格	-0.246	-0.198	-3.310	0.002
	チケット価格	0.372	0.117	2.023	0.047
試合要因	連勝数	-27.871	-0.142	-2.576	0.012
人気要因	リーグ観客数	0.369	0.263	5.066	0
会場要因	駅からの距離	-14.672	-0.129	-2.657	0.010
販促要因	動員	182.413	0.190	3.597	0.001
	有料比率	2700.711	0.779	8.542	0
	招待客数	2.438	1.033	11.278	0

表2. 回帰分析の結果

#### 3-1. 経済的要因

「有料チケット平均価格」が「観客数」に負の影響を与えることが分かった。

「チケット価格」が「観客数」に正の影響を与えることが分かった。

「移動距離」と「半径5km人口」は「観客数」に影響を与えないことが分かった。

#### 3-2. 試合要因

「連勝数」が「観客数」に負の影響を与えることが分かった。

「順位HOME」「順位AWAY」と「連敗数」は「観客数」に影響を与えないことが分かった。

#### 3-3. 人気要因

「リーグ観客数」が「観客数」に正の影響を与えることが分かった。

「AWAY人気度」は「観客数」に影響を与えないことが分かった。

#### **3-4. 会場要因**

「駅からの距離」が「観客数」に負の影響を与えることが分かった。

「半径1km人口」が「観客数」に影響を与えないことが分かった。

#### **3-5. 販促要因**

「招待客数」「動員」「有料比率」が「観客数」に正の影響を与えることが分かった。

#### **3-6. 特殊要因**

「特別試合」「雨」「平日」「他プロとの重複」は「観客数」に影響を与えないことが分かった。

## 第4章 研究2 分析手法

本研究は、研究1において京都ハンナリーズの「観客数」に影響を与える要因の一つであることが明らかになった「動員」について研究するものである。

研究1で販促要因のひとつと規定した「動員」は、観客を実際に会場に誘導できる手法であるため、直接的な「観客数」の増加に有効であるとともに、その人数も想定しやすい手法といえる。しかしながら、その手法は多岐に亘る。

研究2では、実際に対象チームで行われた動員手法を、それぞれの手法がもつ特性別に分類し、かつ動員するため作業や要素と合わせて分類し、それらの組み合わせから得られる結果を研究1の結果の考察に付加することを目的とする。

ただしここで定義する「動員」において、運営会社のこれ迄の方針により実際に実施されていない、チケットの無料配布などの無料かつ無差別にされるもの、動員先が絞れない一般的な広告宣伝等については研究の対象外としている。また日常に行っているバスケットスクールやチアスクールの発表に伴う動員や選手の家族など、関係者への優待も研究の対象外とした。

### 4-1. 動員手法の分類

対象チームで実際に行われた動員手法を、その特性から3種に分類し定義する。

#### 手法1: 営業動員1

運営会社が具体的な企業に対して、その従業員の会場への誘引を目的とした動員を「営業動員1」とした。主にスポンサーやサプライヤー・サポーター向けの企画である。

#### 手法2: 営業動員2

運営会社が企業や団体の企画に準じて、その顧客や会員の会場への誘引を目的とした動員手法を「営業動員2」とした。企業の顧客へのキャンペーンや、取引先への接待、団体の会員に対するイベント等がこれに該当する。

#### 手法3: 有料企画動員

運営会社が特定された対象の誘引のために、媒体等を利用したキャンペーンをはかる有料の動員手法を「有料企画動員」とした。

#### 手法4: 無料企画動員

運営会社が特定された対象の誘引のために、媒体等を利用したキャンペーンをはかる無料の動員手法を「無料企画動員」とした。

## 4-2. 作業要素の分類

実際に行われた動員における作業内容を、以下の視点から3種に要素分類し、それぞれのランク分けを定義する。

### 時間

準備スタートから対象試合までの期間と定義し、以下の通りランク付けする。

- A: 1ヶ月以内であるもの
- B: 1ヶ月超3ヶ月以内であるもの
- C: 3ヶ月超であるもの

### 費用

実現のために特別に必要なコストと定義し、以下の通りランク付けする。

- A: 既存のスタッフだけで実現できるもの
- B: 既存のスタッフ以外に、ボランティアやアルバイトで賄えるもの
- C: 既存のスタッフ以外に、広告宣伝費用やプロのスタッフ等が別途必要なもの

### 確実性

動員効果(人員)の推測しやすさと定義し、以下の通りランク付けする。その規模は考慮しない。

- A: 試合の一週間前までに動員人数の推測ができるもの
- B: 試合の前日までに動員人数が推測できるもの
- C: 試合当日の結果が出るまで動員人数が推測できないもの



## 第5章 研究2 分析結果

### 5-1. 要素分類の結果

それぞれの動員手法における要素別ランクは表3の通りとなった。

動員手法	時間	費用	確実性
営業動員1	A~B	A	A
営業動員2	B~C	A~B	B~C
有料企画動員	B~C	B~C	C
無料企画動員	B~C	B~C	C

表3. 動員手法別・要素別ランケー一覧

営業動員1は全ての要素において、他の手法より効率が高いことが分かった。

企画動員は全ての要素において、有料と無料の差が無かった。

### 5-2. 営業動員1の結果

試合別営業動員1の結果は表4の通りとなった。

試合番号	動員数	時間	費用	確実性	備考
1	276	A	A	A	メジャースポンサーA
2	579	B	A	A	メジャースポンサーA. B
3	105	A	A	A	メジャースポンサーA
4	105	A	A	A	メジャースポンサーA
5	427	B	A	A	メジャースポンサーB
6	252	B	A	A	メジャースポンサーB
7	288	B	A	A	メジャースポンサーA. B
8	395	A	A	A	メジャースポンサーA

※試合番号8は、18と同一試合

表4. 試合別動員分析表(営業動員1)

メジャースポンサー2社に依存していることが分かった。

時間も費用も掛からず、早めに動員数が推測できることが分かった。

### 5-3. 営業動員2の結果

試合別営業動員2の結果は表5の通りとなった。

試合番号	動員数	時間	費用	確実性	備考
9	123	B	A	B	メジャースポンサーC
10	1416	C	A	C	バスケット協会
11	1837	C	A	C	バスケット協会
12	330	B	A	B	中体連
13	410	C	A	B	後援会
14	1115	C	A	C	バスケット協会
15	1235	C	A	C	バスケット協会
16	118	C	B	B	冠スポンサー
17	451	C	A	B	後援会

※試合番号12は、26と同一試合

表5. 試合別動員分析表(営業動員2)

他の動員手法より動員力が強い手法であることが分かった。

費用においては営業動員1と同程度であることが分かった。

### 5-4. 有料企画動員の結果

試合別有料企画動員の結果は表6の通りとなった。

試合番号	動員数	時間	費用	確実性	備考
18	234	C	B	C	右京区民
19	185	C	B	C	右京区民
20	268	B	B	C	全スポンサー
21	303	B	B	C	全スポンサー
22	214	C	C	C	府下小中学生保護者
23	440	C	C	C	府下小中学生保護者

※試合番号18・22・23はそれぞれ、8・27・28と同一試合

表6. 試合別動員分析表(有料企画動員)

時間や費用レベルが営業動員1. 2と比して劣るにも関わらず、その確実性も不安定かつ動員力も大きくない手法であることが分かった。

### 5-5. 無料企画動員の結果

試合別無料企画動員の結果は表7の通りとなった。

試合番号	動員数	時間	費用	確実性	備考
24	591	C	B	C	京都市民
25	800	C	B	C	京都市民
26	89	B	B	C	中体連
27	549	C	C	C	府下小中学生
28	1020	C	C	C	府下小中学生

※ 試合番号26・27・28はそれぞれ、12・22・23と同一試合

表7. 試合別動員分析表(無料企画動員)

有料企画動員と時間や費用、確実性は同レベルであるが、動員力はそれより強い手法であることが分かった。

## 第6章 考察

### 6-1. 研究1の考察

「有料チケット平均価格」が「観客数」に負の影響を与えることから、チケット価格を安くすることが観客数を増加させると考えられる。しかしながら先行研究に反して「チケット価格」が正の影響を与えているため、そのことはチケット価格が上がれば観客数が増加すると説明される。ここでのチケット価格は大人料金の当日券最低価格と定義している一方、研究2で対象にした営業動員において、より高いチケットを利用していることや、その規模が一定以上あることから、このように相反する内容になっていると考えられる。

「連勝数」が負の影響を与えるという結果は、河合・平田の先行研究<sup>(1)</sup>の結果と異なった結果となったが、bjリーグ、その中でも対象チームは、プロ野球やJリーグのチームと比してメディアへの露出量が、開幕戦やプレイオフも含めても圧倒的に少なく、連勝を含めたチーム状態の情報が、限定されたファン以外に伝わり難く、その結果、広がりが少ないことも原因であると考えられる。「移動距離」「順位HOME」「順位AWAY」「連敗数」「特別試合」は「観客数」に影響していないが、このことも同じ理由と考えられる。またJリーグにおけるダービーマッチ等の効果はまだ見えてこない。これはメディアへの露出だけの問題ではなく、同一県内に複数チームが存在しないことも理由として考えられる。しかしながら「リーグ観客数」が正の影響を与えるということは、リーグの存在が全国メディアなどを通じて対象チームのフランチャイズ地域における認知活動を補足しており、チームよりも観客数の増加に貢献していると考えられる。

「AWAY人気度」「半径5Km人口」「半径1km」が影響を与えていないことは、対象チームの今後のビジネスに対して示唆を含んでいると考えられる。先行研究で正の影響があるとされている対戦チームの人気を取り込むために、対戦チームファン向けの販促プランの策定や動員活動などといった活動が「観客数」の増加に繋がる可能性があると考えられる。また「半径5km人口」会場を基準とした人口の多さも「観客数」に影響がないということは、フランチャイズ内における、比較的人口の少ない地方都市での開催に期待が持てる内容であるといえる。「半径1km人口」は影響を与えていないが、その興行自体が地域のお祭りのように、徒歩圏内の客を誘引できるイベントと認知されていないことが分かることから、地域イベントとの共催に新しい可能性を見出すことができる。

「駅からの距離」が負の影響を与えることから、試合会場が最寄り駅から近い方が「観客数」の増加に繋がることが分かるが、当該チームが開催している3会場はいずれも駐車場の数に制限があるという条件で分かったことである。今後の会場選択の基準として、駅から近い会場での試合数を多くする、またはデータからは判断できないが駐車場が完備されている会場でのトライアルが必要であると考えられる。

「招待客数」「動員」「有料比率」が正の影響を与えているが、対象チームの招待手法にお

いて、無料チケットの無差別配布はされておらず、各種スポンサー特典に付与されている招待チケット、選手の家族や行政、バスケット協会など、運営会社との関係性が高い方々を対象としたもの以外にほとんど存在せず、よって無料比率は他チームと比して低く、また全試合の約30%の試合で有料の動員をしているので有料比率が観客数に正の影響を与えているという説明も成り立つ。そうでありながら無料である招待客がより強く影響を与えているという結果は、研究2で対象にした無料企画動員に伴う招待客が全体を押し上げている可能性が考えられるが、その考察は後の総合考察で考察する。

先行研究に反して「雨」「平日」も影響を与えていないが、興行が常にインドアで行われること、平日の集客に不安があることから平日に動員をすることが多いことに因ると考えられる。また「他プロとの重複」も影響を与えていないが、同日開催の場合、他チームとの観戦連動チケット等を販売している影響も考えられるが、いずれのチームも集客に課題があることより、観客層の重なりが少ないことも考えられる。

## 6-2. 研究2の考察

対象チームにおいて動員力が最も高く、かつ時間、費用、確実性といった各要素も高ランクであるのが「営業動員2」であるといえる。その具体的な例として、京都バスケットボール協会主催試合における協会員の動員、京都ハンナリーズ後援会主催試合における後援会企業社員の動員といったものが挙げられる。各要素のレベルも高く、動員効果も高い手法である。そのことは、企業チームの観客についての研究である澤井・出町・高橋の研究<sup>(4)</sup>でも明らかにされており、対象チームの動員手法はレベルの差こそあるが企業スポーツ的な部分が色濃く残されている。ただし対象となる企業・団体数に限界があり、かつ初期の企画段階から提携するまでに一定の期間と、営業能力が必要とされる手法であるので急激な回数の増加は見込めない。

各要素が高ランクで、大規模ではないが安定的な動員力があるのが「営業動員1」であると考えられる。この手法はスポンサー企業やパートナー企業の社員を対象とした動員なので、フランチャイズ地域に多くの社員を抱える企業をスポンサーやパートナーに持たない限り実現の規模が小さくなる。対象チームは、その目的に適合する複数のスポンサーを持つことにより実現している。この手法を発展させるためには、そのようなスポンサーの拡大が有効な手段である。また、当該フランチャイズに対戦チームのスポンサー企業の大きな事業所などが存在する場合は応用が効く動員手法と考えられる。

「有料企画動員」は、他の手法よりも各要素においてもランクが低く、分析からはその優位性が見出せない。しかしながら実際に行った動員では、教育委員会後援による京都府下の小中学生無料招待という無料企画動員などと連動した場合、その動員実数は1400人に及ぶこともあり、またその告知活動自体が広告宣伝に繋がるという要素も含まれている

「無料企画動員」は、有料企画動員と同様、各要素におけるランクは低いですが、動員数は有

料企画動員を圧倒する。

### 6-3. 総合考察

対象チームの「観客数」に影響すると想定される変数において、正の影響を与える「動員」との係わり合いについて考察する。

対象チームのスポンサー構造や関連団体との関係性などが大きな影響力を発揮する営業動員1、営業動員2の動員効果が「有料比率」に影響していることが考えられる。これは対象チームが無料チケット配布の手法を制限していることや、有料での動員に積極的であることが理由と考えられる。特に地域に多くの従業員や顧客を抱えるスポンサーがメジャーなスポンサーであること、バスケットボール協会に代表される地域のスポーツ団体や行政・経済団体と友好的関係を築いていることは、効果的な動員を計る上、有効であるといえる。

無料企画動員は実施回数こそ少ないものの、その内1回は営業動員2と、2回は有料企画動員と連動して実施されたものである。無料企画動員自体の動員数が他の手法に対して比較的多く、その上、営業動員2および有料企画動員と連動して実施されていることが「招待数」に影響を与えていることが考えられる。しかしながら、この動員手法は制限されるべき手法である。事実、無料に慣れた客は、有料客に戻らないことが多く、運営会社の経営を負う方向に引っ張ることになる。いつも無料のチャンスがある無差別的手法を制限し、会場を体感するための広告宣伝として、これまで実施してこなかった無料チケットの配布も考慮に入れながら、アルビレックス新潟の例<sup>(5)</sup>のように戦略的に実施されるべきものであると考える。

本来であれば、このような動員をせず安定したたくさんの観客数を誘引できるチーム、会社が求められると考える。しかしながら実際は、プロ野球やJリーグも含めたほとんどのスポーツが経済的に自立しているとは言い難い。平田、中村はその著書<sup>(6)</sup>において、スポーツビジネス成功のための不可欠要素として定義しているトリプルミッションの達成のためにも、スポーツチームが経営的に安定することは重要なことである。

放映権収入が大きく期待できない競技やチームにおいての主な営業収入は「スポンサー収入」と「チケット収入」であることは紛れも無い事実である。

### 6-4. 研究の限界と今後の課題

今回は調整済み $R^2$ 値が0.853という結果を得ることができたが、影響を与えることの無い説明変数が多く見られたことも事実である。スタートして間もないチームの研究であるが所以、全試合数が76試合しかなく、回帰分析に投入するサンプル数が少ないことが研究の限界として挙げられる。よって今後、サンプル数が増えることにより、今回の結果がどのように変化していくのかが注目されるポイントとなる。

また異なるチーム、異なる競技において、それぞれの「観客数」を高い確率で説明できる変数が、どのように定義されるのかも大変興味深い。

加藤・葉<sup>(7)</sup>は、人口の少ない地方都市からbjリーグに新規参入を目指す地方団体や自治体の参考となる資料を提供することを副次的目的として研究している。その研究の限界として、正確な情報入手を挙げている。事実、参入後、事前のシミュレーション通りに行かず、有料の集客数に大きな課題があるチームは、対象チーム以外にも数多くある。このような研究が進むことにより、bjリーグに新規参入したい団体は、その経営のシミュレーションのために、リーグは審査の一助になりえる可能性があると考ええる。

また多くのチーム、多くの地域、そして多くの競技において同じようなチームの研究が進み、そのデータを持ち寄りグループ化してそれぞれの傾向を見ることにより、リーグ全体からみたアプローチと異なる活性化のイメージが見えてくる可能性が期待される。

## 第7章 結論

本研究は、チームが持つ個別データを中心とした「観戦需要」に対する極めてミクロな視点からのものである。通常の経営的課題の解決のために行われるアプローチではなく、学術的アプローチを用い、対象チーム全試合のデータを用いて、目的変数に「観客数」、説明変数に「影響すると想定される変数」とし、回帰分析により要因を明らかにしようとしたものである。

結果として、8種類の説明変数で目的変数「観客数」を85%説明できるモデルができた。

また対象チームの「動員」に焦点を当て、その手法を独自の定義で分類し、実際のデータと照らし合わせることにより、それぞれの手法の特性と効果について分析し「営業動員2」が最も動員に効果的であるとの知見を得た。



## 第8章 謝辞

先ず本論文作成に当たり、指導教員の平田竹男教授の熱心なご指導に感謝申し上げます。毎度、長時間、しかも集中力が切れることがないご指導に感謝申し上げますと共に、先生の体力に感服させていただく次第です。

また論文を書くために、思考を整理する手法をご指導いただきました中村好男教授、回帰分析を使用する手法である故、その処理方法をご教授いただきました矢本成恒先生にも、熱くお礼申し上げます次第です。

もともと畑違いの私が、プロスポーツの経営に関わったために新しい困難に直面し、また仕事においても一定の時間的余裕が生まれ、そしてご縁があって本大学院で学べたことは、まさにタイミングと偶然の連続であり、そのこと自体、大変恵まれた期間であったと思います。

共に学び、いろいろとフォローいただきました7期生のメンバー、我々の論文作成のためにいろいろとバックアップしてくださった修士1年生の皆様、他チームの観客数や当日順位の調査のために、古い資料を提供してくださいましたbjリーグ本部のスタッフの方に、この場を借りてお礼申し上げます。

最後に内輪の話になりますが、出来るだけ正確なデータを算出するために、古いもぎったチケットや、ずっと昔の試合のデータを確認してカウントに協力してくださった京都ハンナリーズ 多田羅社長、特にその几帳面な性格から一生懸命にお手伝いしてくださった西井社員に、心よりお礼申し上げます。

先ずは本研究が京都ハンナリーズの経営の役に立つこと、心より願っております。また微力ながら、集客に課題があるスポーツチームの「有料観戦者数」増加のためのアプローチのひとつとして参考になり、その先にスポーツリーグの安定に貢献することができればと願っております。

## 参考文献・サイト

bjリーグ公式ホームページ (<http://www.bj-league.com/>)

京都ハンナリーズ公式ホームページ (<http://hannaryz.jp/>)

- (1)河合慎祐、平田竹男、Jリーグ観戦需要に関する研究、2008
- (2)畔蒜洋平、能智大介、平田竹男、Jリーグにおけるアウェイクラブが観客動員に与える影響に関する研究、2012
- (3)鈴木智也、西京極スタジアムにおける京都パープルサンガホームゲーム観戦に対する需要分析、2006
- (4)澤井和彦、出町一郎、高橋義男、日本バスケットボールリーグ観戦者に関する調査研究、1998
- (5)平田竹男、アルビレックス新潟における無料招待券配布と成功の奇跡、2008
- (6)平田竹男、中村好男、トップスポーツビジネス最前線、講談社、2012
- (7)加藤清孝、葉聰明、プロバスケットボールクラブ設立が地方都市にもたらす経済効果の推計 -bjクラブ設立を目指す秋田県を事例として-、2008