

日本發行運動彩券之經驗

文·朱文增

台北富邦銀行2007年9月通過財政部評選，取得運動彩券未來6年的發行權利，我國首度發行之運動彩券於2008年5月正式上路。原本樂觀估計一年商機高達200億元以上，由於受到國內外運動、經濟大環境不佳，以及網路虛擬通路延遲推出等相關因素的影響，臺灣運彩去年總營業額僅49億元，距離當初允諾體委會的年度銷售額度107億元之目標有極大差距，剩下5年應該如何調整營運策略，將是個很大的挑戰。

鄰國日本自2001年發行運動彩券以來，第一年銷售額曾經創下642億日圓佳績，後來每下愈況，到2006年僅剩下134億日圓，嚴重虧損。接著一路跌跌撞撞，幸虧這兩年來，包括組織重整、強化銷售體系、放寬行政命令束縛、商品設計改進等措施多管齊下，2008年銷售額回升，高達799.26億日圓，再過兩三年突破1,000億日圓已經指日可待。本文將介紹日本發行運動彩券的背景、發行宗旨、彩金與收益分配、用途、運作機制、商品設計、銷售情形、銷售通路、與相關問題及討論，最後並提出結論。

►日本運動彩券投注站。（圖／行政院體育委員會提供）



壹、背景

日本，「運動的普及」和「競技實力提升」原是運動振興的兩大支柱，後來分別發展成「全民運動」、「競技運動」、與「學校體育」三大方向，可是之間的分歧日益加深。不可否認的，這樣的結果對於運動振興愈來愈沒有效率，所以中長期來看，還是希望「運動的普及」和「競技實力提升」這兩大主軸能夠連結在一起，相輔相成。這樣的任務需要組織與經費，日本政府於是在1990年由政府出資250億日圓，加上民間企業56家（包括松下電器等大型企業）贊助44億日圓，合計294億日圓，成立運動振興基金，交由日本體育

・學校健康中心管理（2003年改組成獨立行政法人日本運動振興中心，英文名稱National Agency for the Advancement of Sports and Health, 簡稱NAASH），主要在於贊助並支援運動團體、運動會、教練、選手等。

雖然立意甚佳，不巧日本證券市場在1989年12月29日達到歷史高點38,915.87圓後就一路重挫，跌破10,000圓，退回到1984年的水準，形成所謂的「泡沫經濟」。在爾後「失落的十年」期間，銀行利率節節下降，1991年還發出去約15億日圓的各項贊助款，到了2001年僅剩下8億6千萬日圓，活動推展日益困難。這當中1993年適逢日本職業足球聯盟（J League）成立，於是就一直有學習歐洲發行足球運動彩券的想法，希望利用銷售彩券之盈餘回饋給體育界。為確保振興體育的經費來源，日本政府於2000年9月擬定「運動振興基本計畫」，並透過國會通過運動振興彩券發行相關法令，2000年11月先在足球人氣興旺的靜岡縣試賣2期，2001年3月運動振興彩券（暱稱toto）正式開賣，負責機構為日本體育・學校健康中心（現獨立行政法人日本運動振興中心），受文部省（現文部科學省）監督。

貳、發行宗旨

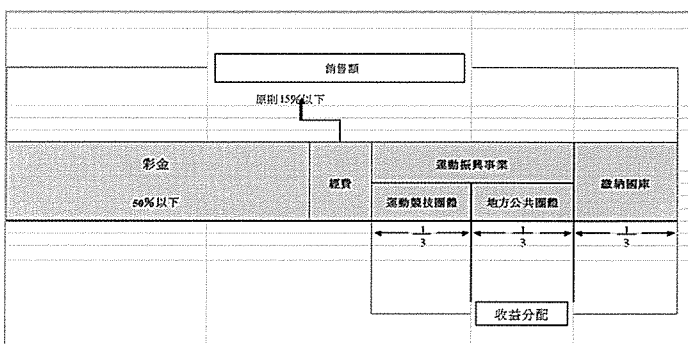
希望藉由發行運動彩券所獲之收益以振興運動，大方向如下，

- 一、誰都能就近親近運動之環境整備，
- 二、提昇頂尖選手的國際競技能力向上之環境整備，
- 三、在日本國內舉行的國際運動賽會之支援，
- 四、運動指導員的養成及素質提升。

參、彩金與收益分配

彩金發放不得超過銷售總額的50%（通常在47

%-48%之間），運動振興中心的營運經費不得超過銷售總額的15%。剩餘部分分成三等分（詳如圖1所示），三分之一繳納國庫，三分之一補助地方公共團體或與地方公共團體出資補助之相關體育團體，三分之一補助運動競技團體。其中國庫所收到的這一部分用在青少年教育、文化振興、環境保護與國際運動交流等。



▲圖1 日本運動彩券彩金與收益分配

肆、用途

根據以上宗旨與分配原則，近年來主要用在以下6項事業。

- 一、補助各地區運動設施整備，
- 二、補助綜合型地區運動中心舉辦活動（聯誼性、趣味性），
- 三、補助地方公共團體舉辦運動賽會（全民運動型），
- 四、補助運動競技團體舉辦運動賽會（競技型），
- 五、補助在日本國內舉行的國際運動賽會（亞運級以上），
- 六、幫助具有潛力運動選手之發掘與養成，運動指導員的養成及素質提升。

伍、運作機制

剛開始公開招標，大和銀行（2003年合併朝日銀行，改稱為RESONA銀行）從兩家競標銀行中勝出，獲得運彩銷售工作權利。RESONA銀行出資再與7家公司（博報堂、JTB、東芝、日本IBM、大日本印刷、Pia Corporation、BELLSYSTEM24, INC.）組成子公司日本運動振興彩券股份有限公司（Japan Sports Advancement Lottery, Ltd.簡稱JSAL），負責廣告宣傳、販賣、電腦系統、彩券印刷、通路等實際執行工作。

JSAL的組成在當時可以說是一時之選，無奈銷售狀況一直不振（相關數據詳如表1），每年運動振興中心原本至少應該付給RESONA銀行183億日圓的委託販賣權利金（RESONA銀行初期系統投入等先期投資工作365億日圓，分成5年、每年償還73億日圓，再加上每年固定110億日圓委託販賣費用，合計每年183億日圓委託販賣權利金），因為損益無法平衡，從2003年起每年積欠RESONA銀行數十億日圓，至2005年底已經累積292億5,400萬日圓。至於當初發行宗旨標榜的運動振興暨繳納國庫費用更是低到不行，2005年僅剩下1億3400萬日圓。於是雙方攤牌，由瑞穗銀行（Mizuho bank）出

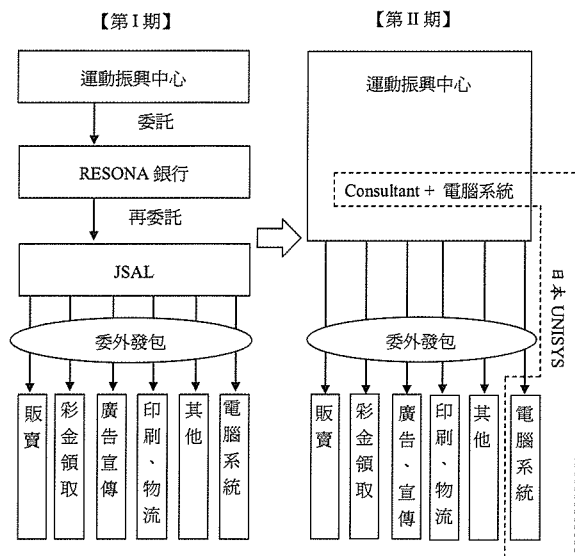
面主導18家金融機構融資190億日圓給運動振興中心先拿去償還RESONA銀行，剩餘部份由運動振興中心自行籌措。

值得一提的是，原本垂垂危矣的運動彩券，這兩年因為新商品BIG toto熱賣，瑞穗銀行所給予的10年融資已經提早於2008年9月30日提前清償完畢。

2005年下半年開始招募下一期的合作銀行，參加競標的兩家銀行都沒有入選，運動振興中心決定從2006年起採取直營方式，將販售、宣傳廣告、印刷、通路、電腦系統等自己分別簽約發包，而不再用選取一家銀行統包的方式（運作方式如圖2）。例如電腦系統就從3家公司當中，選中日本UNISYS。結果營運費用大幅下降，其中電腦系統初期投資為127億日圓，採租賃方式，期間7年。整體營業費用2006年度降為89億7200萬日圓，2007年度因為銷售上升，營運費用提升至126億8300萬日圓，內容為電腦系統40億日圓，廣告宣傳、促銷費用31億日圓，公式網站運作27億日圓，印刷費、手續費等22億日圓，其他約6億日圓。第二期起由於BIG toto暢銷，再加上成本降低，2007年度營運費用佔銷售金額比例降至19.9%，開始單季盈餘，並有能力償還前債。

表1 運動彩券年度銷售額等相關數據（單位：億日圓）

年度/項目	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
銷售金額	642.67	360.58	198.77	156.95	149.05	134.71	637.12	799.26
彩金發放	302.05	169.47	93.42	73.76	74.52	67.35	318.55	尚未公布
營運費用	233.29	204.85	173.57	143.05	147.81	89.72	126.83	尚未公布
營運費用佔銷售金額比例	36.3%	56.8%	87.3%	91.1%	99.1%	66.6%	19.9%	尚未公布
運動振興暨國庫費用	106.51	24.23	3.31	1.47	1.34	1.45	21.83	尚未公布
積欠RESONA銀行	56.56	94.63	112.09	175.04	292.54	—	—	—
累積虧損	2.78	24.74	94.36	155.04	292.70	264.17	95.51	尚未公布



▲圖2 日本運動彩券發行運作方式

陸、商品設計與銷售情形

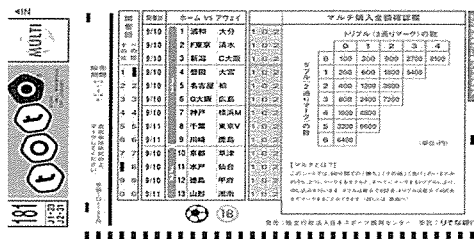
最早的商品為toto，預測的對象為J league當週13場比賽（其中10場為J1，3場為J2）90分鐘結束時的結果（不含延長賽），預測主場球隊「勝、負、或平手」三種結果。13場全部預測正確為1等獎，1場猜錯為2等獎，2場猜錯為3等獎。下一注為100日圓，1等獎分配彩金的70%，2等獎分配彩金的15%，3等獎分配彩金的15%，1等獎彩金最高為1億日圓，沒人中獎時可以累積下去，最高可達2億日圓。所有預測組合為3的13次方等於1,594,323種

表2-1 各種運彩商品簡介（可自由勾選預測類）

種類/項目	toto	mini toto	totoGOAL3	totoGOAL2	totoGOAL
預測方法	以指定比賽90分鐘結束時的結果（不含延長賽），預測主場球隊「勝、負、或平手」三種結果	以指定比賽的兩支對戰球隊90分鐘結束時的各別的得分來預測，各有「0分」、「1分」、「2分」、「3分及以上」四種選擇	以指定比賽的兩支對戰球隊90分鐘結束時的各別的得分來預測，各有「0分」、「1分」、「2分」、「3分及以上」四種選擇	以指定比賽的兩支對戰球隊90分鐘結束時的各別的得分來預測，各有「0分」、「1分」、「2分」、「3分及以上」四種選擇	以指定比賽的兩支對戰球隊90分鐘結束時的各別的得分來預測，各有「0分」、「1分」、「2分」、「3分及以上」四種選擇
比賽場次	13場	5場	3場（6隊）	2場（4隊）	5場（10隊）
下注單價	100日圓				
彩金上限	1億日圓（可累積至2億日圓）				
獎等種類	1-3等	1等	1-2等	1等	1-2等
組合數	1,594,323	243	4,096	256	1,048,576
成立最低比賽場次	9	3	2	2	3

組合（將近160萬種組合），toto彩券紙樣與預測結果如圖3與圖4所示。

其次發行的為totoGOAL，以J league當週5場比賽10支球隊90分鐘結束時各別的得分來預測，各有「0分」、「1分」、「2分」、「3分及以上」四種選擇，下一注仍為100日圓，1等獎彩金最高為1億日圓，沒人中獎時可以累積下去，最高可達2億日圓。所有預測組合為4的10次方等於1,048,576種組合，totoGOAL賣到2005年，後由totoGOAL3、totoGOAL2接替。各種運彩商品如表2-1、表2-2，銷售情形如表3所示。



▲圖3 toto紙樣

◀圖4 toto報紙公布結果

表2-2 各種運彩商品簡介（由電腦快速選擇預測類）

種類/項目	BIG	BIG1000	mini BIG
預測方法	指定比賽90分鐘結束時的結果（不含延長賽），以電腦快速選擇預測主場球隊「勝、負、或平手」三種結果		
比賽場次	14場	11場	9場
下注單價	300日圓	200日圓	
彩金上限	3億日圓（可累積至6億日圓）	2億日圓（可累積至4億日圓）	
獎等種類	1-4等		1-3等
組合數	4,782,969	177,147	19,683
成立最低比賽場次	10	8	6

表3 運彩銷售情形（單位：億日圓）

年度/種類	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
toto	642.67	346.36	144.32	134.43	109.47	64.65	74.42	82.87
totoGOAL	—	14.21	54.44	22.51	1.74	—	—	—
totoGOAL3	—	—	—	—	31.88	22.45	19.27	18.77
totoGOAL2	—	—	—	—	0.13	0.61	.50	0.54
mini toto	—	—	—	—	5.80	21.16	17.18	16.41
BIG	—	—	—	—	—	23.22	481.40	584.87
mini BIG	—	—	—	—	—	2.59	31.67	30.17
BIG1000	—	—	—	—	—	—	12.64	65.61
銷售金額	642.67	360.58	198.77	156.95	149.05	134.71	637.12	799.26
銷售次數	32	38	37	44	48	63	58	50

柒、銷售通路

大致上可分為以下幾個管道：

一、toto特約店（參見圖5），

二、購物中心內的專賣店，

三、便利超商（Lawson, FamilyMart），

四、toto公式網站
（<http://www.toto-dream.com/>）。

現在便利超商與toto公式網站在銷售金額上分別佔29.6%與28.3%，已經超過半數。付



▲圖5 特約店一角。（圖／朱文增提供）

款方式則包括現金、信用卡、網路銀行扣款等三種常見方式。此外，未滿19歲者不能購買。

捌、相關問題及討論

因為剛開始幾年銷售不振，積欠廠商款項，一路走來並不順暢，2006年還遭監督單位文部科學省在「A+、A、B、C、C-」五個等第當中，評個「C」等，算是被警告，其實文部省自己的規定亦造成許多困擾，說明討論如下。

一、「未滿19歲者不能購買」：日本當時絕大部分中老年人根本看不懂足球，一般生活對於運動關心的話題還是職業棒球與相撲。所以有些年輕人還得拜託看不懂足球的父母購買下注，

buyer要下注必須經過gate keeper（父母）這一關，這樣生意當然不好做。2003年一項全國性3,579人的調查指出不買toto的原因當中，第1位（52.9%）就是「對J League不關心」，第2位（19.8%）是「對於勝負、得分無法預測」，兩者加起來72.7%，代表四分之三的民眾不關心且不懂足球，所以第1年賣出642.67億日圓多半是一時湊熱鬧，後來果然一直下滑。

二、「商品設計必須有100萬組以上的組合」：文部科學省最初為了防弊、打假球、並與一般彩券區隔，規定運彩的預測組合數目必須超過100萬組，而且不能用電腦快速選號。最早推出的toto組合數將近160萬組，中獎機率低，而且必須用鉛筆一場一場劃記（參見圖3）。同項調查中指出不買toto的原因當中，第3位（17.5%）是「下注麻煩」，第4位（17.2%）是「中獎機率過低」，兩者加起來34.7%。這表示三分之一的民眾對這項規定不予認同，因此銷售金額遠低於傳統的樂透彩券（2006年LOTTO6高達2,550億日圓）。LOTTO6在43個號碼當中選6個號碼，大獎機率約為六百萬分之一，就民眾而言，與toto的一百萬分之一，在運氣上已無多大差別，但是LOTTO6的1等彩金最少保證2億日圓，累積時允許達4億日圓，又可以電腦快選，toto很明顯不具競爭力。日本運動彩券的救世主，2006年起推出的BIG，就抓到了訣竅。BIG的中大獎機率四百八十萬分之一，略優於LOTTO6，而且1等獎彩金3億日圓，累積時允許達6億日圓，中獎金額為日本

目前全國最高，產品甚具競爭力，銷售僅僅3年，2008年就賣出約585億日圓，讓日本運動彩券起死回生。文部科學省後來放寬了100萬組合與電腦快速預測的規定，使得運彩商品的設計得以更多樣化，朝高獎金（例如：BIG）與低組合數（例如：mini BIG）兩端開發新產品，賣相甚佳，愈賣愈好，市場區隔相當清楚。

三、「購買通路過少」：原本並未開放便利超商與網路下注通路，全國只有2,310個銷售據點，十分不便。後來開放時，剛開始還要求以會員制，必須先登記成為會員才行，同項調查中有30.3%的民眾對於這項規定表達不滿。

四、「比賽當天不再接受下注」：一直至2005年，下注截止時間規定在比賽前一天晚上10時。我們可以瞭解文部科學省實在很矛盾，既不開放電腦亂數下注，toto要一場一場劃記下注，然而若將toto當作提高足球鑑賞能力與興趣，不是一般的彩券，那又何必限制比賽前一天就必須停止？所幸，現在實體通路已經開放到比賽當天的中午12時，網路則可以下注到比賽kick off 前10分鐘。

五、「銷售預測過度樂觀，固定成本過高，損益難以平衡」：當初文部科學省預估每年可以賣出2,000億日圓的運動彩券，以這個規模作規劃與RESONA銀行簽約，每年固定必須支付RESONA銀行183億日圓（每年固定110億日圓委託販賣費用+365億日圓/5），變動費用方面則為銷售金額的9.55%，日本運動振興中心的年度營運費用計算如下，年度營運費用＝

183億日圓+銷售金額 $\times$ 9.55%。又，年度收入為銷售金額的53%（假設發出彩金佔銷售金額的47%），所以損益平衡點算出為421億日圓。由表1的銷售結果得知，當然是連年虧損。2006年起改為直營降低固定成本，再加上BIG暢銷，總算穩定下來。

玖、結論

無論哪一國發行運動彩券，皆有以下幾個條件必須滿足：

- 一、標的物必須為在當地具有人氣的運動。
- 二、必須能在天候影響之下仍然能夠安定舉辦足夠場次之比賽，如果常常因雨停賽，除了處理退費麻煩之外，下注的興致亦將大打折扣。
- 三、整個球季的比賽場次必須夠多，足供下注、商品設計、與維持熱潮。
- 四、打假球放水必須很難出現，不能左右下注結果。

日本的toto的確符合上述四個條件。以第一個條件來說，臺灣運彩當然以足球賣相差，而且下注量不夠多，身為莊家的台北富邦銀行虧損的風險就會提高；再扣除一些行銷成本，事倍功半，或許根本不值得販賣，其餘NBA、MLB、或未來考慮開放的中華職棒均符合此條件。值得一提的是，日本的J League現在人氣越來越好，是toto暢銷的主要原因之一。反過來說，J League人氣提高的原因則不是在於有toto可以下注，而是日韓於2002年合辦世界盃足球賽後廣為注目，且本身實力提升造成賽事精采、明星迭出所致。

以第二個條件來看，足球在下雨天（打雷除外）仍能比賽，但日本toto還是訂有「下注成立之

最低比賽場次」，比原本的下注場次少1-4場。臺灣北部多雨，有時甚至整週都沒有辦法舉行棒球比賽，若常常因停賽過多而必須退費時，會增加許多行政成本與困擾，並使下注熱情降溫，這點是將來開放中華職棒下注時必須慎重考慮的，設計商品時必須有職棒過去20年來的因雨或颱風的停賽紀錄。

第三個條件原本符合，但從中華職棒本季起剩下4隊，對戰組合有限，一週內最多僅有 $C_2^4 = 6$ 種組合，而且通常因為兩支球隊的3連戰，根本沒有這麼多種變化，將來在設計商品時必須要有巧思。

第四個條件對於中華職棒而言是最尷尬的，不但前科累累，目前也看不出有什麼好方法。雖然日本J League沒有過打假球的傳聞，toto商品設計時還是用提高比賽場次來防弊，可是最初的toto以當週13場比賽的結果來下注，可能組合高達160萬種，大大澆滅下注熱情。由此可知，防弊與下注熱潮是一種取捨關係（trade-off），如何恰到好處實在需要經驗與智慧。

此外，toto初期銷售管道過少造成不方便購買，是台北富邦銀行必須在臺灣相關法令束縛下，依舊需要克服之事。還有BIG toto高額獎金（第一特獎6億日圓）超越一般彩券（第一特獎4億日圓），成為日本運彩商品的主流，一獲千金的魅力在臺灣如何也是必須深入調查的。

總之，我們從日本的經驗還學到市場調查、商品設計與定位區隔、運作機制等教訓。他山之石，可以攻錯。臺灣運動彩券好好經營的話，除了政府增加收益外，對於周邊相關分析報導產業、弱勢團體生活等，也有一定的助益。（作者為臺灣師範大學運動與休閒管理研究所副教授）