

特集 プライシングを知る—価格とくらし—

特集1 | プライシング新時代—価格決定の変化—



太宰 潮 Dazai Ushio
福岡大学商学部 教授

シンクタンク勤務を経て、2008年から福岡大学商学部専任講師として勤務。2022年から現職。経営学博士。2016年9月から2017年8月までUniversity of Missouri-Kansas City客員研究員。日本消費者行動研究学会幹事。日本ダイレクトマーケティング学会理事。日本マーケティング学会理事

はじめに

世界的な価格の上昇が話題になっています。牛乳や卵の価格といった身近な値上がりを感じている人も少なくないでしょうし、人によってはアメリカで簡単な食事をしたら何千円分した、といった話題を耳にすることもあるかもしれません。

原材料や人件費高騰による値上げといわれれば納得せざるを得ない面がある一方で、アメリカの物価高騰は行き過ぎなのではないか、何でもそんな値段になるのか、と感じる人も少なくないと思います。一方で、近年はダイナミック・プライシング(以下、DP)といった新しい課金や価格決定方法も広まっています。

そこで本稿では、価格はどのように決まっているのかという基本を確認したうえで、最近の価格動向の中から特にDPを紹介し、時代が進むことで消費者側の価格のとらえ方も変わっていくことを紹介します。

プライシングの基礎

商品やサービスの価格を決める代表的な方法は「コスト・プラス法」です。その名のとおりコストに利益を加えて価格を決める方法で、小売流通などで仕入原価に利益を加えて売価を決定する場合はマークアップ法とも呼ばれます。昨今の原価や燃料費・人件費等の高騰による値上げはこのような計算に従うところが多いかと思われます。コストに一定の利益を上乗せする考えはシンプルですが、ではその利益の設定をどう

求めるか、実務では利益の決め方について千差万別の考え方や考慮要因があります。利益率の程度が業界慣習で決まっていることもままありますが、基本的な考えは、購入者・支払者にとってどれほど「価値」があるか、価値の交換という観点に立つことです。

代替できるものが安く手に入りやすいなら購入者にとって価値は高くはないため、競合商品やそれとの価格差は重要になります。一方、その場、その時しか買えないような限定品であれば希少性という面で価値が高まるため、より高いお金を払いやすくなります。代替できるものがあっても、購入者にとって価値が高ければ高い価格を支払う対象となり、例えば、趣味や“推し活”関連にはより高いお金を支払う人もいるでしょう。企業は価値を基本とし、競合などさまざまな要因を踏まえて利益や売価を決めるわけです。

もちろん販売した1個に必ず利益をのせる場合がすべてではなく、固定費・変動費を基本としてどれくらい売れたら利益が出るという損益分岐点を計算し、それによって販売価格を決めることもよく行われます。例えば、わが国の基幹産業である自動車の販売価格などにそれがみられます。

固定費は賃借料、人件費、研究開発費などの売り上げの増減にかかわらずかかるコスト、変動費は原材料費や燃料費など売り上げに連動して動くコストのことです。コスト・プラスの基本となる製造原価には固定・変動の両方がありますが、原材料費などには例えば、大量に原材料を発

注すると1単位当たりのコストが下がるため、いわゆるスケールメリットが働きやすく、販売量を見越して大量に生産することを前提に低い販売価格を決めることがあります。

原価など主に製造の観点からみるコスト以外にも、広告にかかるコスト(広告宣伝費は変動費に含まれます)の回収といった販売の観点から売価を考える場合もあります。化粧品や健康食品の通信販売では、複数回のリピートもしくは定期購入がなされることで、初回の新規獲得のための広告投資が回収され、以降利益となる計算シミュレーションがなされることが多いですが、投資回収において売価や値引額など金銭的インセンティブの計算は、当然非常に重要な要因となります。

ですが、コスト志向の考え方がすべてではありません。競合、ブランド価値、購買機会など考える要素は多岐にわたります。市場導入段階なども考慮されます。例えば、新商品導入の初期導入段階に高い価格を付けて高収益を確保するスキミングプライシング(上澄み吸収価格)などは携帯電話市場などにみられてきました。市場導入時に大きなシェアを獲得する目的などで低価格の市場浸透価格(ペネトレーション・プライシング)が取られることもあり、ハイブリッド車の競争が激しくなっていくなかでトヨタ自動車のプリウスが低価格を付けたことはこの事例ともされます。

このように、コストに主眼をおいた分かりやすい考え方が長い間市場の価格決定の基本とされつつ、コストベースの考え方以外にもプレミアム価格や「1,980円」などの端数価格など、さまざまな価格決定方法や価格戦略が考えられてきました。これに加えて近年の大きな変化と考えられるのが、サブスクリプションやDPといった新しい価格体系です。

従来は1つの商品やサービスには1つの価格、もしくは顧客によって価格を変えたりはしない「一物一価」の考え方が強かったのですが、サブスクリプション・サービスの中には定額の会費の中でコンテンツが利用し放題という「多

物一価」であったり、DPで価格が場面や人によって変化して「一物多価」であったりすることが当然になってきました。

こうした現象は、価格決定や価格体系という観点からは少々外れますが、「所有から利用(共有)へ」などの言葉に集約されるシェアリングエコノミーや、フリマアプリを使うなどして「売ることを想定してモノを買う」というスタイル、二次流通市場の広がりなどは、従来の価格やモノの価値の考え方・とらえ方の変化に一役買っているものと思われます。メルカリは自社調査の結果から、フリマアプリ利用者の52.4%が「新品購入時にリセールバリューを考える」と回答したことを紹介しています。商品の所有の感覚や価格のとらえ方自体が、時代とともに変化をしているといえるでしょう。

プライシングの新潮流： ダイナミック・プライシング

近年広まった価格体系を2つ挙げましたが、そのうちのサブスクリプション・サービスは、NetflixやAmazon Primeの例を挙げるまでもなく、わが国のみならず世界において非常に大きなインパクトを与える存在となっています。サブスクリプションについても、定額制ながら価格改定(主に値上げ)が頻繁に行われていることや、サービス契約者に支払価格をあまり意識していない人がいる(例えば、Amazon Primeに月額にしていくら払っているかを正確に把握していない人が一定数存在し、結果として値上げをしても契約を続ける)といった重要なトピックはありますが、価格自体はシンプルなものであるため、本稿ではDPに焦点を当てて、価格決定の変化を論じていくこととします。

DPは、言葉のそのままの意味としては「価格が動的に動くこと」(もしくはそのしくみ)をいい、近年であれば旅行サイトのホテルの価格が時期やアクセスごとに変わったり、スポーツ観戦のチケットの価格が変動したりする(それによって利益が改善することなどが紹介されたりします。

ネットで提示される価格がリアルタイムに変化することなどに注目が集まることもありますが、DPは何もネット上のリアルタイムな価格変動の最新技術だけを指す言葉ではありません。より広い観点では、単純に価格だけを動かすことではなく、収益全体を管理・改善するという「レベニューマネジメント」とも呼ばれます。日本におけるDPサービスの草分け的存在であるメトロエンジンのレベニューマネジメントの説明文に「需要と供給の状況に応じて商品やサービスの価格を変動させること」とあるように、閉店前のスーパーで惣菜^{そうざい}が安くなったり、お盆休みや年末年始のホテルや旅行の代金が高くなったり、映画館の価格が平日と週末、レイトショーなどで異なったりすることも、広義ではDPとしてとらえられます。ほかに、ガソリン価格のようにそもそも供給や世界動向によって変動することが当たり前であるものもあります。

つまり、DPIは以前から我々の生活にみられた価格のしくみであるわけです。それがネット上や電子値札などを用いることでより動的に、もしくはリアルタイムに、そして自動で変動するようになってきたことで注目が集まってきました。

ダイナミック・プライシングについての文献より

では、DPにおいてはどのような事例がみられてきたのでしょうか。まずアカデミックの文献をひもときたいと思います。

少し古めの例から紹介しましょう。マーケティング研究のトップジャーナルである「Journal of Marketing」に2004年に掲載された論文(Xia, Monroe, & Cox, 2004)では、2000年の段階でAmazon.comが同じDVDの価格を動的に変えたことが紹介されていて、そのときには不公平感から非常にネガティブな消費者の反応があったことが記されています。2000年という時点で既にAmazon.comが試験的とはいえ動的に価格を動かしていたこともかなり驚きではありますが、

ここで強調したいポイントは、当時はネガティブな反応(消費者による不平不満や反発など。ハレーションと表現もされます)が強かった、という点です。

確かに、DVDなど個別商品のウェブサイトの閲覧状況や過去の関連商品の購入実績などはEC事業者側が把握可能なため、そのDVDがとても欲しい人、高い価格を払ってでも欲しい人を選別ができることは想像がつくところではあります。しかし実際に当事者となってみたことを想像すると、公平・公正ではないな、と感じることも事実です。(ここでは、再販売価格維持制度などの議論は取りあえずおいておきます)そして実際、当初はハレーションがとても大きなものだった、ということです。

それでは、近年のDPについてはどのようなものが紹介されているのでしょうか。Googleトレンドなどのサービスや新聞記事を基に判断すると、「ダイナミック・プライシング」という言葉がわが国においてみられ始めたのは2017～2018年頃であることが分かります。コンサートチケットなどの事例でサービスが広く認知され出したのが2019年頃です。

国内のマーケティング研究の中でも価格をメインとする研究者はそもそも少なく、さらにその中でDPを扱った文献となるとさらに少なくなるのですが、その数少ないうちの2020年時点の学術論文*(つまり2017～2020年頃の状況を踏まえて記された文献)に主に国内の導入事例がまとめられており、有形財・無形財の別、決済がオンラインか実店舗か、といった軸で整理がなされています。無形財でオンライン決済が可能な例では旅客輸送、プロスポーツやコンサートのチケット等があり、有形財でも文房具や衣料品通販の例があり、実店舗でも家電などでDPが導入準備中であることが記されています。

ダイナミック・プライシングの近年の事例

学術的な文献以外ではどのような事例がある

* 奥瀬喜之「デジタル化時代のプライシング」組織科学54巻2号(2020年) 16-25ページ

のでしょうか。先に紹介したメトロエンジンをはじめとしたDPをサービスとして提供している企業のウェブサイトや近年の記事を見ると、ホテル、映画館、テーマパーク、スポーツや興行のチケット、バス・鉄道等交通機関の運賃といった一定の固定費がかかり、座席や部屋などのキャパシティが埋まることが望ましい業界での事例が目立ちます。それ以外にも電子値札といった技術を使った小売流通の店頭や自動販売機の例など、応用の事例は多岐にわたり、さまざまなケースがみられます。

なかには、スポーツチケットのDPを得意とするダイナミックプラスが解説するように「平日価格」と「休日価格」のようなパターンを持つこと（同社がいう「バリエアブルプライシング」）と、真に動的に価格が動くDPは区別としてとらえることもあるようです。

その中で、ダイナミックプラスが紹介している「プロ野球の福岡ソフトバンクホークスでは38,500席が15分ごとに1席単位で価格を変えている」といった事実を知ると、近年のIT技術の進展とその応用に驚かされます。

同時に、ウェブブラウザ（のcookie等）によってアクセスを判断して価格を変動させていることなどが原因で、同じパソコンでもブラウザを変えたり、端末自体を変えたりすると提示価格やセール表示が変わった、という声をしばしば耳にしたり、ネット上のそのような報告を見たりすると、今自分に提示されている価格より安く買えたりするのではないかと感じたり、価格付けの公平性という観点に少し疑問も感じたりしてしまうのではないかと思います。

消費者の反応とその変化

前述の2000年のAmazon.comの事例では、ネガティブな反応が強かったこと、国内では2019年頃から注目されるようになったことを述べましたが、それ以降行われているDPでも魔法の手段というわけには行かず、失敗例も多くみられます。あわせて「炎上」や、前述のハレーションという言葉もしばしば使われることもあ

ります。SNSやネット上の口コミには、DP導入直後に「高くなった」などのネガティブな声が散見されることも事実です。サッカーのJリーグでは2018年に横浜F・マリノスがホームゲームのチケット価格へ導入したのを皮切りとしてDPが広がった経緯がありますが、サッカーをよく見る筆者としては、各チームのDP導入直後に、サポーター界隈で価格上昇を嘆く声に特に多く接してきました。

もちろんDPによって安くチケットなどが買えることもあるのですが、行動経済学や「プロスペクト理論」などに従うと、人は得することよりも損することを強く感じることもあり、高くなった際のインパクトがより強く発信される、ということも、ネガティブな反応が目立ちやすい要因だと思います。

なお、JリーグのDPの広がりのように、「始めはどこかの企業が導入し、成果が出たか・顧客のネガティブな反応はどれくらいか、などを“様子見”していた他社が追随する」ということは、DPにかかわらずよくみられる現象です。筆者がこれまで学会などで報告した国内での価格改定の事例でも、同様に他社を様子見し、成果が出ると分かってから追随するという行動が確認できています。今やJリーグにおいてDP導入済みのチームは普通になっていますが、それは様子見していた他社がその成果・効果が出ると判断したからといえるでしょう。

そしてファンや顧客の側では、Jリーグでもプロ野球でも、高額な価格が出た際に話題になることなどはあっても、今や、DPに関して炎上といえるほどの強いネガティブな声が巻き起こることは、かなり少なくなってきました。これは、消費者が変動する価格に慣れた、ということの証しでもあります。

消費者の受けとめ方

冒頭で牛乳の価格について触れましたが、本原稿執筆時点では、スーパーで1ℓパックの牛乳は200円を超えることが当然になっています。170～180円台の商品が多くみられた数年前と

比べて明らかに値上がりし、国の物価統計調査を見ても値上がりは明白です。牛乳に対しては「ずいぶん高くなった」という感覚を今も持つ人は少なくないと思いますが、なかには仕方がない、もう慣れてしまった、という人もいるのではないかと思います。

広い視点では、人という生物は新しい環境に順応する、と表現してもよいでしょう。一人暮らしや異国での生活、身のまわりの重量・速度・音の大小など、我々はさまざまなことに慣れる、もしくは順応します。そして価格の高低や変動も同様といえそうです。

DPも、はじめのAmazon.comの事例では強いハレーションが起こっていましたが、スポーツチケットへのDP導入直後もネガティブな反応はよくみられました。「一物一価」が当然であった時代は、同一の商品・サービスに違う価格が付くことに拒否反応が出るのも普通感覚だと思われるが、その感覚はDP採用の普及や時代とともに変わっていくのではないのでしょうか。

現在は、価格が動的に動くことに、数年から10年ほどの時間を掛けてまさに慣れていつている時代のなかといえるでしょう。そして、その変化の過程のなかにいる、ということを経験できると、動的な価格変化に過剰に反応することもなくなります。

提示価格が上がった、損した、などと短絡的に、もしくは反射的に感じてしまうと、ネガティブな感情での反応にもなってしまいます。それよりも、細かい需要に適應するために価格が今上下しているのだな、などと思えるとよいでしょう。

社会志向のダイナミック・プライシング

DPについてさまざまな例や、それに慣れていく消費者の様子を紹介してきましたが、DPという考え方は何も売上増・利益改善だけが目的であるわけではもちろんありません。交通機関の利用者の集中や流れを分散させることや、電力などのピークロード対応など、社会をよくするための手段としてもDPは用いられます。

JR東日本は2023年3月から、ラッシュ・ピークの時間帯の混雑緩和などを目的に「オフピーク定期券」を発売しました。2024年に入ってピーク時間帯利用率は理想には届いていないようですが、DPによって需要をシフトさせる大きな挑戦の1つといえます。

電力をはじめとしたエネルギー・パワーの消費については、海外研究例がとて多いのですが、余剰分が多く、電力が安い時間帯に率先してEVなどを充電する人もいます。わが国でも、経済産業省などでエネルギー消費のピーク対応としてDPを含めた手段が議論されていますが、夜間何時からは電気代が安い、といった単純な考え方からもっと複雑化し、自動で電気代がリアルタイムに変動する時代も来るでしょう。

DPは、物価が高騰する昨今に「少しでも、より安く買えるしくみ」というわけではなく、需要に合わせた合理的な価格付けを可能にするしくみであるわけですが、このように価格から需要自体を動かし、よりよい社会を作っていくうえで非常に重要な手段ともいえます。前述のJR東日本のようにこれから試験的な取り組みもますます増えてくると思われますし、家賃、税金など従来は固定であったものが変動をしていく可能性も十分あるでしょう。実際、サブスクリプション・サービスにDPの考え方を融合させ、サービスをほとんど利用しない人の価格を自動的に下げて解約を防いだり、使っていないのに価格だけを払うという状況を避けたりする、という検討もなされています。

価格の上下に一喜一憂し過ぎることなく、価格が動く時代に移りつつある今を受け止め、なぜその価格になったのか、変動することで変えられることはないか、といったことにも思いを馳せられると、よりダイナミックな消費生活を楽しめるかもしれません。