

# アナリストの眼

## ダイナミック・プライシングなど変動価格制の動き

### 【ポイント】

1. ダイナミック・プライシングの起源はレベニューマネジメントで、収益最大化を目的としている。
2. ダイナミック・プライシングには企業と顧客の双方にメリット、デメリットがあるが、表裏一体でもある。特にAI活用による影響に向き合う必要がある。
3. 新たな変動価格制の動きが、需要動向の変化を促す事例も相次いでいる。
4. 価格設定による需要の平準化が社会に及ぼす好影響も期待されよう。

### 1. ダイナミック・プライシングの起源はレベニューマネジメント

近頃ダイナミック・プライシング（DP）と呼ばれる変動価格制が注目を集めている。テーマパークの入場料が曜日によって変動することや、スポーツ観戦チケットの価格が予約するタイミングによって変動する値付けのことである。

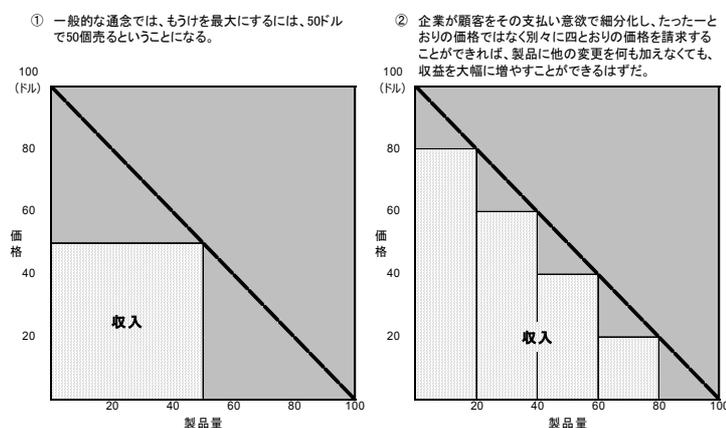
DPとは、商品やサービスの価格を需要と供給に合わせて柔軟に変動させる企業の価格戦略であり、需要が多いときは価格を上げて収益を拡大し、需要が少ないときは価格を下げることによって需要を喚起し、収益の最大化を図るものである。その起源は、1980年代米国で、規制緩和によって格安航空に顧客を奪われ経営危機に陥った航空業界で始められたレベニューマネジメント（RM）である。

RMが目指すのは、できるだけ高い価格で満席にすること（図表1-①）ではなく、顧客を支払い意思額（Willingness to pay）ごとに分けてそれぞれに向けた価格で販売し、収益を最大化すること（図表1-②）である<sup>1)</sup>。

航空券の場合、観光目的の顧客は価格に敏感（支払い意思額が小さい）な傾向があり、対してビジネス客は価格には必ずしも敏感ではない（支払い意思額が大きい）が、予約の柔軟性の高さ（どうしても乗りたい便に乗れる、直前に予約が取れる、予約の変更ができる、など）を求める傾向がある。収益を最大化するカギは、どれだけ支払い意思額の大きい顧客で予約を埋められるかである。そのために直前まで座席を残しておきながらも満席で離陸できることを目指し、需要予測を駆使して事前の割引販売の量や価格が日々調整される。

RMは、航空券やホテルのような、供給量が決まっており、費用は固定費が大半を占めて限界費用がごくわずかで、期限（出航、宿泊日）を迎えると商品が無価値になるようなものに向いている。

図表1. 収益の最大化



(出典) ロバート・G. クロス (1998) 『儲からない時代に利益を生み出すRM (収益管理) のすべて』

## 2. ダイナミック・プライシングのメリット、デメリット

RMの収益最大化のポイントは、支払い意思額の大きい顧客にいかにか商品をとっておくかであり、需要に対して供給が足りないときこそ絶好の機会となる。しかし、こうした際に顧客を選ぶ方法として一般的に採用されてきたのは「早い者勝ち」であった。これは顧客にとって公平なように見えるが、収益最大化の観点から企業が選ぶべきなのは、列に長く並ぶ意思のある顧客ではなく、より多く支払う意思のある顧客なのである。

RMの、需給による価格調整の部分にフォーカスしたのがDPだ。DPは前述の航空券やホテル宿泊費で以前から見られるほか、近頃ではスポーツ観戦チケットでも導入が見られる。

米国ではライドシェアのようなシェアリングエコノミーでも導入されている。需給による価格変動が需要側だけでなく、ドライバー側の供給の喚起にも働きかける効果を持っているのが特徴である。

DPの導入が増えている背景には、ビッグデータやAI（人工知能）の普及がある。顧客の購買・サービス利用履歴、天候、人流、競合他社の価格といったデータをもとにAIが分析をすることが、これまで担当者の経験と勘に基づいて行われていた値付けを容易にし、さらにリアルタイムでの価格変更も可能となった。DPの導入は企業にとってより収益を得るチャンスとなる一方、消費者サイドはただの値上げではないかと感じたり、価格を吊り上げられたと不満や不信を抱く場合もある。

イギリスでは、ロックバンドの再結成コンサートチケットにDPが導入されていたことで、購入希望者の殺到で価格が高騰し、数時間の間に倍以上の価格となったことで批判を浴びた。英政府はチケット販売に関する政府調査の一環としてDPを検証する方針だと表明したほどである。

プレミア化など需要に対して供給が圧倒的に足りないものに、アルゴリズムに基づいて動的に価格を付けると、適切な範囲を超えた金額を設定してしまうなど、消費者保護や透明性の観点から、向き合うべき問題も存在する。米国ではAIの価格設定アルゴリズムが価格を不当につり上げる談合行為を助長する可能性があるという問題視されており、米議会は今年、価格設定アルゴリズムによる反競争的行為を阻止する法整備を提案した。

図表2. ダイナミック・プライシングのメリット、デメリット

	メリット	デメリット
企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要が供給を上回る時、早い者勝ちではなく支払意思額が大きい顧客に売ることによって収益を最大化し得る</li> <li>・売れ行きが良くない時、価格を下げることで需要を喚起し収益を上げることができる</li> <li>・需要の強弱などに応じて価格差をつけることで、需要を平準化し供給能力の過剰投資を避けられる</li> <li>・ビッグデータやAIを活用することで、担当者の経験や勘に頼らずに柔軟かつタイムリーな値付けが可能となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格を上げたことで客離れが起こる可能性がある</li> <li>・価格上昇に不信感を持たれたり、価格に見合う満足度を提供できないと、リピーターを失う可能性がある</li> <li>・需要に対して供給が圧倒的に足りない場合、アルゴリズムが適切な範囲を超えた値付けをしてしまう可能性がある</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希少なものの、早いもの勝ちではなく適切な対価を払うことで手に入りやすくなる</li> <li>・需要(利用日や時間)が平準化され、混雑が緩和される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格が上がる可能性があり、購入を諦める場合、生活に必需であれば値上げを受け入れざるを得ない場合がある</li> <li>・高値で買ってしまった場合、損をしたと感じる可能性がある</li> </ul>

(資料)フコク生命作成

## 3. 新たな変動価格制の動きが、需要動向の変化を促す事例も相次いでいる

一方で、価格差による需要の平準化への働きかけという側面も注目されている。例えば混雑する休日と平日で料金に差をつける手法は、RMの一番導入しやすい型として古くから存在し、飲食店のHappyアワーや月～木曜日限定プランなどもその一種だ。

近頃レジャー業界では、人件費や光熱費、仕入れ価格の高騰などで値上げが進むが、一律値上げだけでなく、変動価格制を導入し、需給動向に沿った価格設定も多々見られており、需要を平準化する狙いもある。来場者にも、多少料金が上がっても混雑が緩和

されて快適さが増すことにメリットを感じたり、追加の料金を支払うことで並ばずとも利用できるならばそちらを選びたいという、支払い意思額の大きい顧客層の需要があるとみられる。コロナ禍の入場者数の大きな落込みを経て、量から質へ、一人ひとりの経験の価値と単価を上げる動きが進んだ表れだ。

同様の試みは社会実験としても行われている。東京湾アクアラインでは、特定の混雑時間帯に交通が集中することから、混雑時間帯の ETC 料金を割り増すとともに、混雑時間帯の後の料金を割り引きし、実験趣旨とともに混雑時間帯を避けた利用の呼び掛けが行われた。その結果、混雑時間帯の交通量が前後の時間帯に分散、また交通量は実験前と比較して増加していたにもかかわらず、渋滞による損失時間が減少するという結果となった。

交通機関の需要の平準化への取組は鉄道でも見られる。首都圏の鉄道会社において、それぞれの駅ごとに指定されるピーク時間帯の入場を除いて使用でき、その分通常の定期券から割引価格となっている“オフピーク定期券”が登場した。鉄道会社には需要の平準化というインセンティブがある。鉄道利用者数は平日朝の特定の時間帯に過度に集中しており、オフピーク利用を促してその需要を分散することで、ピーク時にあわせた供給能力投資、過度な混雑による安全性低下を避けることができる。発売のタイミングは通常の定期券が値上げとなるのと同様であったが、オフピーク利用をしてくれる乗客には割引価格で還元が行われたかたちだ。

利用者側には定期券代金が割引になることに加え、オフピーク通勤が可能であればピーク時間帯よりも快適に乗車できるというメリットもある。このほか、鉄道会社は利用者を雇用する企業側へ、支給する通勤交通費削減に加え、オフピーク通勤の選択肢を用意することが従業員エンゲージメントの向上につながり得ることを訴求している。

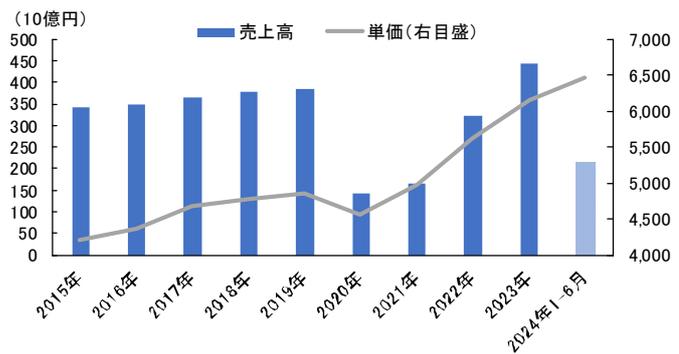
#### 4. 価格設定による需要の平準化が社会に及ぼす好影響も期待されよう

前章で挙げたような、需要（利用日時）を調整し平準化する試みは、料金を支払えば繁忙日や混雑時間帯も利用可能、かつ閑散日やオフピーク利用の調整ができる利用者に対しては、価格面の優遇と混雑緩和のメリットを提供する、Win-win の仕組みだと言えるのではないだろうか。

さらに興味深いのは、変動価格制が利用者側のインセンティブに働きかけ、利用者の選択の柔軟性へのニーズ（例えば休暇の取得や勤務時間帯選択）の高まりと、その環境の整備を後押しし得るのではないかと思える点だ。人手不足、人件費高騰が進む足元の環境の中で、企業が働き方の面から自社の魅力を高める動きを加速させることが、サービスの利用者の選択の柔軟性を高め、好循環となってゆくことで、変動価格制のさらなる拡大と定着が期待できるのではないだろうか。

（特別勘定運用室 倉橋 律子）

図表 3. 遊園地・テーマパークの売上高と客単価推移



(資料) 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」よりフコク生命作成  
(備考) 売上高: 入場料金・施設利用料金収入

<sup>1</sup> 参考文献: ロバート・G. クロス (1998) 『儲からない時代に利益を生み出す RM (収益管理) のすべて』(水島 温夫訳) 日本実業出版社