

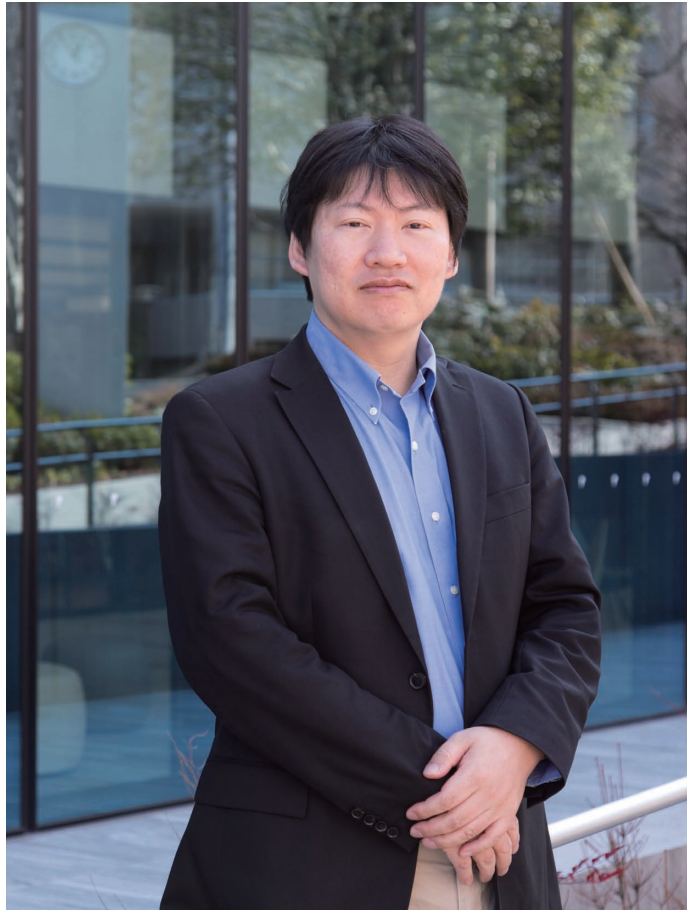
レベニュー マネジメント

価格による需要のコントロール

経営学部教授 青木章通

あおき あきみち

早稲田大学商学部卒業、専修大学経営学研究科修士課程、慶應義塾大学商学研究科博士課程修了。担当は原価計算、工業簿記など。サービス業の管理会計、とりわけサービス現場へのマネジメント・コントロールの導入やレベニューマネジメントの運用に興味を持っている。趣味は読書。村上春樹の『騎士団長殺し』も早速読みました。



旅行に行くため、あるいは出張に行くためにホテルをネットで予約するときに、前回に見たときと料金が変わっていて驚いたことはありませんか。これは航空業界に起源をもつレベニューマネジメントと呼ばれる経営手法で、売上の最大化を目的として多くのホテルで行われています。近年のICT*の進歩により、レベニューマネジメントは様々な領域の知見を取り込んで高度化しています。私の専門は管理会計ですので、会計学の視点からレベニューマネジメントを研究しています。

価格を変更することは簡単です。しかし、自社の戦略に適合した価格戦略を策定し、それを適切にマネジメントすることは簡単ではありません。たとえば、私たちがよく目にする早期割引、いわゆる「早割」という仕組みを考えてみましょう。早期割引は価格コントロールの一種で、ある時期よりも前に予約してくれたお客様に対して、定価よりも低い価格を提示する方法です。早割はよく、「売れ残り分を先に値引き販売する」と説明されます。これはどういう意味でしょうか。売れ残った商品を最後に値引きすると、お客様は最後の値引きを見込んで買い控えたり、購入を直前まで引き延ばしたりします。私の妻もお刺身の値引きを狙って、夜にスーパーに出かけていきます。これでは、定価で販売できる商品です

ら値引きして売ることになりかねません。それを防ぐために、売れ残る数を予想して安い値段で先に販売するのです。

しかし、早期割引を採用する場合、最大いくつまでなら低い価格で売ってもよいでしょうか（別の言い方をすれば、早期割引でいくつ売れば、最後に値引きしなくても商品を全て売り切ることができるでしょうか）。また、早期割引をする場合、定価からいくら値引きするのが良いでしょうか。この問いに対して答えを出すためには（もちろん、本当の「正解」を知ることはできないので、仮説ということになりますが）、過去のデータに基づいて販売データを収集し、これに様々な情報を加味した需要予測を作成する必要があります。将来を予測する能力、そして状況に応じて価格を変更しながら最大の売上を達成する能力は、まさにその企業の組織の力を反映しているのです。

研究の発展のきっかけと楽しみ

私はこの分野を同僚の先生や他大学の研究者、企業の方々と共同で研究しています。当初は一人で、細々と論文を書いていました。しかし、当時、会計分野で価格戦略について研究している人はほとんど



いなかったの、論文を書いても反応は小さいものでした。

研究が広がったきっかけは、職場から向ヶ丘遊園駅に向かうバスの中で同僚の先生に話しかけられ、共同研究を開始したことです。異分野の研究者と共同で行うことにより私自身の視野も広がり、研究上の問題点も見えてきました。同時期に、質問票調査や企業を訪問するインタビュー調査を始めました。すると、業界構造の変化などから、沖縄や北海道で後発ですが大きな変化が起きていることが分かりました。沖縄のホテルにインタビューに行くときには、同僚に羨ましがられたりもします（海が美しいですからね）。しかし、その分野で起こっている新しい小さな変化を見逃さないためにも、経営の現場に足を運ぶことは非常に重要です。

会計学と他分野との学際的な研究

レベニューマネジメントの研究は、様々な分野と関連を有しています。売上の最大化を目指すのですから、会計と関連していることは当然ですが、ただ単に価格を上げればよいわけではありません。需要があるからという理由で闇雲に価格を上げると、お客様はその価格に不満を持ちます。いま、ホテルの口コミはネットで簡単に確認できますから、サービスの質を変えずに価格だけを上げると口コミ（企業の評判）が低下してしまうのです。したがって、顧客を中心とした幅広いステークホルダーを意識した戦略的な価格設定が重要です。

また、価格を下げるのと同じ効果を持つものに、ポイント・プログラムがあります。この文章を読んでいる方の多くも、財布の中にポイントカードを持っていると思います。顧客に対する訴求として、価格の引き下げを用いるべきか、ポイントの付与を用いるべきかはセールス・プロモーションの問題になってきます。私と共同研究者の調査によれば、両者の効果には明確な違いがあり、両者を柔軟に併用

している企業の方が高い業績を実現できているようです。

様々な業界への導入

レベニューマネジメントはホテルや航空業界といった狭い業界だけの話なのでしょうか。そうではありません。たとえば、今年の1月にプロ野球の楽天球団が、今シーズンよりチケット価格を事前の売上状況に応じて変動させることを発表しました（詳細は1月26日の日本経済新聞の朝刊をご覧ください）。楽天球団はこれまでも対戦相手などによってチケット価格を変えてきたのですが、今シーズンはそれに加えて、直近のチケットの売れ行き状況や残席数に応じて価格を上げたり下げたりすることにしています。先発投手、試合の日の天候、チーム状況によってチケットの売れ行きは変化するため、非常に難しいマネジメントが必要とされます。しかし、成功すればチケットを買わずに観戦を諦める人が少なくなり、顧客満足にもつながります。私も早速、仙台の楽天球団を訪問し、担当者に話を聞いてきました。米国のメジャーリーグでは、多くの球団がこのような価格変動制度を導入済みですが、日本でもこのやり方が根付くか注目しています。また、シルク・ドゥ・ソレイユなどのミュージカルでも海外では同じ手法が導入されています。このように、価格のコントロールは、様々な業界に普及しつつあります。いずれも、球場や劇場などのキャパシティに制約がある点が、ホテルや航空機などと共通しています。

近い将来、テーブルの埋まり具合によってメニューの価格が変わるレストランが日本に登場するかもしれません。果たして、私たちはその値付けに納得できるのでしょうか。そのレストランの価格戦略は成功するのでしょうか。他にも様々な事例を考えることができそうで、夢は膨らみます。

※ Information and Communication Technology の略で、情報処理や通信に関連する技術、産業、設備、サービスなどの総称。