

顧客の事後評価に基づく価格決定の可能性： はづ別館の事例研究

Possibility of Pricing Based on Customer's Ex-post Evaluation:
Case Study of Hazu Bekkan

大崎 孝徳

アブストラクト：

価格は売り手が設定するという常識に反して、顧客が商品・サービスを消費後に満足度に応じて価格を決定するという新たなプライシングの動きが広がりつつある。本稿では、顧客の事後評価に基づくプライシングに対する先行研究を踏まえ、1982年よりこのプライシングを実施し、日本における草分け的存在である、はづ別館への事例研究を行い、実際の運営におけるメリット・デメリットの確認、効果的な運営を妨げる要因と対抗策、残された課題を明らかにしている。

キーワード：プライシング、顧客、事後評価、サービス、PWYW (PAYW)

はじめに

マーケティングの代表的なフレームワークである「マーケティング・ミックス」。形ある商品なら4P（商品・価格・流通・販売促進）、無形であるサービスなら7P（商品・価格・流通・販売促進・人・プロセス・物的証拠）など、極めて有名な枠組みである。このうち価格は商品、流通、販売促進と比較すると、研究における未開拓の範囲は大きいかもしれないが、その重要性に関して疑問の余地はない。例えば、以前、大手食品メーカーにインタビューを行った際、「健康ブームを受けて、豆乳でトクホ（特定保健用食品）の認証を得たものの、売価が10円アップし、売上が大きく落ち込んだ」という話を聞き、価格のパワー、恐ろしさを実感したことがある。

価格は数字で表示されるため、誰もが簡単明瞭に判断でき、他社製品との比較も極めて容易である。また、たとえばトマトでも価格が高ければ、「きっと高品質でおいしいに違いない」、安ければ「何かワケアリのはず」と、多くの消費者が感じることだろう。つまり価格は、（正しいかどうかは別として）品質の高低も表すシグナルや、広告の役割すら担っているともいえる。

このようにきわめて強力なマーケティング・ミックスの1要素であるプライシングではあるものの、実務における実際はコストベースや競争・競合価格ベースなど、極めて単純な伝統的プライシングが主流である。一方、Free（商品やサービスの無償提供）、自動値下げ方式など、新たなプライシング手法が現れていることも事実である。本研究では、顧客の事後評価によるプライシング、つまり、実際に商品やサービスを消費した後、顧客が評価を行い、価格を決定するという手法（PAYW: Pay as you wishやPWYW: Pay what you wantなどとも呼ばれる）に注目する。

具体的には、一般的なプライシングの概要を確認後、顧客の事後評価によるプライシングに関する先行研究調査を実施し、メリット・デメリット、課題などがどのように議論されてきたかについて確認する。次に、顧客の事後評価によるプライシングに関する詳細な事例研究が未だ実施されてい

ない状況を踏まえ、1982年より、このプライシングを実施し、日本における草分け的存在である、はづ別館への事例研究を行い、実際の運営におけるメリット・デメリットの確認、効果的な運営を妨げる要因と対抗策、残された課題を明らかにする。

1. プライシングの実際

まず、プライシングの実際に関して、Raju and Zhang (2010) の研究を参考に検討していく。“何カ月も手塩にかけて育てた作物の収穫の際、「さあ、収穫の時だ。気楽にやろう」という農業従事者はいない”という書き出しは衝撃的である (p.10)。つまり、企業は長い時間をかけて市場調査や製品開発を行い、市場に製品を投入するといったことには注力するにもかかわらず、こうした努力を収益につなげるために重要な役割を果たすプライシングには関心を払っていないと指摘している。また、多くの企業が採用している、コストプラス法、競争に基づく価格設定、需要に基づく価格設定などについて、極めて単純で場当たりの的であると、痛烈に批判している (pp.11-12)。

コストプラス法の利点として、シンプル、公正、財務的健全性などが指摘されるが、贈答品の場合は高価格のほうが好ましいケースもある。また、コストを売価に転化させることが可能となる場合もあり、コストを最小化しようという意欲が起きない。さらに、売上が計画を下回る場合、財務的健全さは保証されないと指摘している (pp.12-17)。競争に基づく価格設定に関しては、泥沼の価格競争に陥る危険性を (pp.17-19)、一方、需要に基づく価格設定に対しては、顧客ごとに売価が変わる不透明性および不公平感から生じる顧客の離反を危惧している (pp.20-27)。

また、価格のパワーに関して、自社の収益を高めるために引けるレバーは、価格、売上数量、変動費、固定費の4つしかなく、価格を1%上げれば収益は10.29%向上するといったデータを踏まえ、とりわけ価格がもっとも大きな影響を与えると、多くのデータが語っているにもかかわらず、もっとも軽視されていると述べている (pp.28-31)。こうした企業におけ

るプライシングの問題点に対して、PAYW（買い手が価格を決定）、Free（商品やサービスの無償提供）、自動値下げ方式、購入価格指定方式など、新たなプライシングを紹介している。

日本の研究に注目すると、守口（2012b）は、価格水準の決定の重要性は利益に対する効果という側面から論じられているだけではなく、売上やシェア、消費者の購買行動や心理への影響、ブランドのイメージやロイヤルティに対するインパクトなど、広範な角度から議論されてきた一方で、課金方式の重要性、企業の業績や消費者行動に対するインパクトなどについては、ごく少数の研究が焦点を当ててきたにすぎないと指摘している。

また守口（2012a）は、プライシングの分類に関して、何を基準として価格を設定するのか？（Cost-based pricing：コスト基準価格設定や Value-based pricing：価値基準価格設定）、店頭段階における販売価格の変動パターン（High-low pricing：ハイ・ロー型価格設定、Everyday low pricing：EDLP）、料金の積算方法の相違、つまり課金方式の違い（Usage-based pricing：従量課金制、Outcome-based pricing：成果ベース課金制）、新製品の価格戦略（Skimming pricing：上澄み吸収価格戦略、Penetration pricing：浸透価格戦略）、顧客獲得と利益確保の価格戦略（Captive pricing：囲い込み価格設定）といった整理を行い、プライシングはそもそも、「価格設定」を意味する用語であるが、価格設定基準、店舗段階での価格変動パターン、価格戦略、課金方式などの幅広い意味合いを包含していると指摘している。さらに、実務における価格手法のバリエーションとして、例えば携帯電話業界における従来型の基本料と通話料という Two-part pricing：二部料金制に加え、Flat rate pricing：定額課金制、Per product pricing：個別課金制、小売業界における100円均一のような Single pricing：一律価格制、年会費を徴収する Two part pricing を応用した課金方式にも注目している。

またプライシングの今日的動向として、Free（オンライン上のサービスを中心として無料で提供するプライシング）や顧客の自己申告によって価格設定が行なわれる PAYW（申告ベース課金制）手法も取り上げている。こうしたプライシングのバリエーションが拡大している要因として、「デ

デジタルコンテンツを中心とする限界コストの低さ、取引や利用データの自動保存による積算の自由度の高さといった強みを持つ電子商取引の一般化」と「競争のグローバル化、製品やサービスのコモディティ化を中心とする価格競争の激化」の2点について言及している。

2. 顧客の事後評価に基づく価格決定

Kim, Natter, and Spann (2009) は、顧客による値決めの先駆的研究を行っている。まずPWYWを「消費者が支払う価格を最大限コントロールできる新しい参加型価格設定メカニズム」と捉えている。問題意識として、先行研究により顧客参加型価格設定は消費者の購買意欲を高めることが示唆されているが、PWYWを利用する売り手は、消費者がその支配力を悪用して、まったくお金を払わないか、売り手のコストを下回る価格を支払うというリスクに直面する可能性があることに注目し、3つのフィールド・スタディを通じて、支払われる価格がゼロよりも有意に大きいことを明らかにしている。さらに、支払い価格に影響を与える要因を分析し、PWYWが販売者の収入増につながる可能性さえあることを指摘している。しかし、特に高価格帯の商品では、大きな取引利益を得ようとするインセンティブが、公正さや忠誠心といった側面より勝ってしまう可能性があり、PWYWが適切に機能しないリスクを指摘している。一方、固定費が高く変動費が低い商品は、変動費が低い分、売り手にとって価格が原価を下回るリスクが抑えられるため、PWYWに適していると述べている。

Raju and Zhang (2010) は、PAYWについて、ダウンロード音楽の具体的事例を挙げて、考察している (pp.36-38)。イギリスのロック・バンドであるレディオヘッドは2007年に10曲入り最新アルバム“イン・レインボウズ”というアルバムを発表した際、PAYWを採用している。つまり、このアルバムを購入(ダウンロード)する顧客は0円を含め、自由に価格を決定することができる。結果、180万人以上がダウンロードし、60%は無料ダウンロードであったが、40%は平均2.26ドルを支払い、何層もの仲介業者を介して販売する一般的な場合と比較し、おそらく多額の利益が

もたらされたというコムスコアの調査結果を紹介している。その他、いくつかの事例研究を踏まえ、成功するPAYWプログラムに共通する5つの特徴として、(1) 限界費用の低い製品、(2) 公正な顧客、(3) 信頼性を失うことなく、多様な価格で販売できる製品、(4) 買い手と売り手の強いつながり、(5) きわめて競争的な市場を指摘している (pp.50-61)。

守口 (2012b) は、課金方式に関して、個別課金制、定額課金制、従量課金制 (Usage-based pricing) の他、成果ベース課金制 (Outcome-based pricing)、申告ベース課金制 (Pay as you wish pricing)、上記の複数の方式を併用する併用型課金制 (Hybrid pricing) の6つに分類している。このうち、まず顧客の後値決めと間接的に関連する成果ベース課金制に関して、以下の通り、考察している。まず、顧客が企業の場合、広告のクリック数や人材の採用者数など、ビジネス上で重要となる客観的な指標で成果を測定することが可能な場合が多く、成果ベース課金制はBtoB領域の企業に広く普及している一方、BtoCの領域では、消費者が価値を客観的に指標化することは困難であり、こうした手法はあまり見られない。確かにダイエット関連商品においては、客観的な数値で捉えることができる場合もあるが、その他の要素の影響を測定することはできず、商品による効果だけを識別することは難しい。

一方、申告ベース課金制は製品やサービスを販売する企業側ではなく、顧客側が支払い金額を決定するという方式であり、ごく一部の企業が採用している特殊な課金方式の一つである (守口 2012b)。また、申告ベース課金制は顧客側が自分の評価や満足度を基にして料金を設定する方式であり、顧客の主観的な評価に基づいた成果ベース課金だと捉えることもできる。いずれにしても、申告ベース課金は採用する企業側にとって、価格を非常に低く設定されてしまうリスクが伴うと指摘している。

兼子・上田 (2022) は、PWYWをNYOP (Name your own price : 始めに売り手が価格を設定するが、その価格は買い手には示されず、買い手は自身が希望する価格を提示する。買い手が提示した価格が、売り手が設定した価格を上回れば取引は成立するという流れ。) とともに、売り手が個人の支払い意思額を基に個人単位で異なる価格設定を行うパーソナライ

ズド・プライシング (Personalized pricing) という枠組みで捉えている。これらの手法には、消費者自身が支払い意思額に相当する価格を決めるため、支払い意思額を基にした個人単位の価格差別を可能にするという点に共通する特徴がある。また、これらの手法と CRM ベースド・プライシングやダイナミック・プライシングとの関連にも注目している。ちなみに、パーソナライズド・プライシングには、消費者に関わる多くの情報が必要とされるためプライバシーの問題が生じることや個人ごとに購入価格が異なることに対する不公平感を招くなどの問題があるため、現実にはその実施に高いハードルがあると指摘している。

奥瀬 (2012) は、PWYW について、参照価格概念と価格戦略の観点から検討している。まず、PWYW のメリットとして、パブリシティ効果、価格設定そのものの困難性の排除、価格と販売数量間のトレードオフの排除、従業員のパフォーマンスの向上に及ぼす効果を指摘している。一方、PWYW の問題点として、支払わない買い手、不当に安い価格を設定する買い手の存在に注目し、「支払うべき価格 (公正価格) を考えようとしなない買い手」、「検討した結果、支払うべき価格が 0 (もしくは 0 に限りない近い価格) であった買い手」、「支払うべき価格を判断できない買い手」の 3 つに分けて考察してる。さらに、PWYW の今後の課題として、「真剣に考えようとしなない買い手への対策、評価への他の影響要因の排除」、「クロスセリング、カニバリゼーションの可能性の検討」、「ペイ・ワット・ユー・ウォント方式の成功要件についての更なる検討」、「支払わなくてもよいのに支払ってしまう心理の解明」、「国民性、文化・習慣の違いの考慮」、「交互要因 (社会的責任の共有など) の検討」という 6 点を指摘している。

3. 事例研究：はづ別館

先行研究を通じて、顧客の事後評価による価格決定のプライシング研究における位置づけ、メリット・デメリット、課題など、幅広く議論されていることが明らかになった。しかしながら、Raju and Zhang (2010) をはじめ、多くの研究で取り上げられているイギリスのロック・バンドであ

るレディオヘッドの事例はインターネットの記事など2次資料に基づく分析であり、顧客の事後評価によるプライシングの実際に関して、詳細な事例研究を通じた仮説の検証などは行われていない。こうした状況を踏まえ、筆者は1982年より顧客の事後評価によるプライシングに着手した「はづ別館」に対して、個別訪問面調査を実施した。

先行研究では、多くの研究者がレディオヘッドの事例をもとに音楽配信サービスなど、変動費が低い商品が顧客の事後評価による価格決定に適していると指摘している。一方、今回対象とする「はづ別館」は温泉旅館であり、食事や接遇など個別の顧客に対する手厚いサービスが必要となり、音楽配信サービスとは対極に位置しているといえる。つまり、先行研究に従うならば、顧客の事後評価によるプライシングに適さない商品となる。にもかかわらず、「はづ別館」は30年におよび、このプライシングを継続してきた極めて興味深い事例であり、調査を通じて、顧客の事後評価によるプライシングに関する、実際の運営におけるメリット・デメリットの確認、効果的な運営を妨げる要因と対抗策、残された課題を明らかにする。

なお、個別訪問面接調査は2021年11月25日14時から17時および26日10時から12時、はづ別館において、株式会社はづ・代表取締役会長・加藤浩章氏に対して実施した。

・はづ別館とは？

はづ別館は1949年に愛知県の湯谷温泉で創業された温泉旅館である。湯谷温泉は愛知県新城市、鳳来峡の板敷川沿いに位置し、山に囲まれた静かな環境の温泉地である。開湯は奈良時代と伝わる古湯で、その歴史は1300年以上と言われている（Aichi Now ホームページ）。はづ別館は湯谷温泉で5番目に古い温泉旅館となっている。

・顧客の事後評価によるプライシングに着手した動機

現在、代表取締役会長を務める加藤浩章氏は2代目であり、1972年、26歳の時に先代より経営を引き継いだ。当時は好景気に支えられ、日本中の温泉街が繁栄を誇っており、はづ別館の経営も順調であった。しかし、

加藤氏が経営を引き継いだ翌年のオイルショックにより、状況は一変する。日本中が不景気に陥るなか、はづ別館も深刻な状況となる。つまり、客が全く来ない状況になってしまった。こうした状況を打破すべく、当時、集客の中心であった旅行会社に出向き、度重なる交渉等を行ったが、何をどうしても客が来ない日々が続く。

こうしたなか、加藤氏は「商売の仕方を変えなければならない」と覚悟を決める。当時は「発想の転換」、「知恵を出せ」、「心の時代」といった言葉がしきりに叫ばれる時代でもあった。自らが行っている商売を一から見つめ直した結果、ふと思うことがあった。「自らがつけた価格（定価）」は正しいのか？ということであった。旅館の料金に限らず、住宅や洋服や靴など、ほとんどの商品やサービスは客が消費する前に売り手が料金を決定している。これは間違っているのではないか？客が未だ体験・消費していないサービスにお金を出さない、つまり、旅館に客が来ないのは当然ではないか？ということである。

各商品やサービスに対して、消費者の消費後の評価や満足度は異なっており、本来、こうした各消費者の評価や満足度など価値観に応じて価格は決定されるべきではないか？との考えに行きついた。つまり、売り手が先に価格を決定する定価というものに納得がいかなかったわけである。客が価格を決める、つまり客の価値観を反映したシステムならば、客は安心して利用できる。また、客の納得感、満足度は向上する。もちろん、旅館側の納得感、満足度も向上する。

こうした経緯を踏まえ、1982年、加藤氏37歳の時に「客が享受したサービスを評価し、その価値観で価格を決定する」というシステムを開始している。その後、加藤氏が一線を退くまでの30年、はづ別館において、このシステムは実施された（基本は個人ごとに価格を決定、団体客の場合は部屋ごとに決定）。現在は、はづ別館では実施していないが、系列の旅館において、企画商品プランの1つとして客室限定などの形式で実施している場合もある。

・実施に際しての懸案事項

前例のない「客が享受したサービスを評価し、価格を決定する」というシステムの実施に際し、加藤氏に不安は全くなかった。「自らが誠実に取り組みれば、多くの客は相応の金額を支払ってくれる」と確信があった。「旅行会社に頼らなくても、これならいける！」と疑わなかった。

また、サービス開始に際し、誰にも相談はしなかった。当然、前例のないサービスゆえ、経験した人もおらず、仮に相談しても反対の意見が大多数であったのではないかと加藤氏は語っていた。母や妻は反対こそしなかったものの、大きな不安を抱えながらも、加藤氏についてきてくれたようである。しかしながら、多くの解決すべき課題があり、実際に思いついてから実施までに数年かかった。

ちなみに、「客が享受したサービスを評価し、価格を決定する」というシステムの伏線と呼べるような取り組みが、はづ別館では行われていた。湯谷温泉の近くに鳳来山という山があり、夜になると、どこからともなく「仏法僧」という声が聞こえてくると話題になったことがある。NHKも取材に来る騒ぎとなり、調査の結果、「コノハズク」という鳥の鳴き声であることがわかった。加藤氏はこれを活かし、地域を知ってもらうための活性化策として、宿泊客に対して、鳳来山に行き、「仏法僧」が聞こえなかった場合、宿泊料無料のキャンペーンを実施し、大好評を得たという経験を持っていた。ちなみに、このキャンペーンは富士山が見えなかったら宿泊料無料といった他の旅館のサービスを参考に考案されている。こうした過去の成功体験もあり、「客が享受したサービスを評価し、価格を決定する」というシステムを決断できたと語っている。

・「客が享受したサービスを評価し、価格を決定する」というプライシングの反響

このプライシングを開始したところ、全国の新聞社やテレビ局などから取材依頼が殺到した。その数はすさまじく、80～120本／年にもおよび、こうした状況が25年ほど続いた。あまりの取材依頼の多さに旅館から逃げ出したこともあるそうだ。こうした報道のおかげで、はづ別館には日本

中から客が殺到するようになった。それまでは、豊橋や浜松など、中部・東海からの客が大半を占めていたが、市場が一気に拡大し、全国区の旅館へと変貌を遂げたわけである。さらに、ロイター通信社からの取材もあり、日本を超え、ニューヨークからも客が来た。また、記事においては、はづ別館同様、湯谷温泉という名前も取り上げられ、地域にも大きく貢献したと思われる。

・模倣

誰かが上手くいけば模倣つまり真似をする者が現れるのは世の常である。はづ別館により客値決めプライシングが開始された後、お菓子屋、レストラン、美容院、映画館など、多くの企業が同様のプライシングを開始したが、どれも一年を待たずして終了している。単なる集客目当て、つまり短期的利益にのみに注力するだけでは継続できない困難さが、このプライシングには存在している。つまり、自らの信念に基づく長期的な覚悟が強く求められるということである。

・より高い価格をつけてもらうための取り組み

システム開始当初は、顧客満足度を高め、1円でも高い価格をつけてもらえるように、気持ち的には「お背中を流しましょうか」と言いたくなるほどだった。しかし、こうしたことをあまりに意識すると息切れしてしまい、このシステムを継続することは難しいと実感する。よって、接客・掃除・料理などにおける最高のもてなしを自然体のままできるように日々努めた。つまり、「より高い価格をつけてもらうための取り組み」を特別に意識することなく、日々淡々と最高のもてなしを行うことに徹した。

・顧客の評価

はづ別館におけるプライシングの詳細は、まずチェックイン時に「泊って、感じたままの価値観で・・・朝、お書入れ下さいませ」と書かれた用紙が客に渡される。その用紙に客が価格を書くわけである。また、「感じたままの感想をぜひどうぞ。(お気づきの点、何なりとご記入ください。)」

という欄もある。裏面には氏名・住所・年齢・職業を記入するようになっている。

はづ別館の適正価格がいくらなのか？は難しい問題である。しかし、安定した経営を継続していくには1泊2食で1万～1万5千円程度以上は必要になる。一方、顧客がつけた実際の価格を見ると、100円～15万円と幅は極めて大きいものの、平均すると1万円は大きく超えている。ちなみに、15万円など、高額な料金をつけてくれた客に対しては、あらかじめ決めている上限の金額を受け取り、超えている部分は受け取らないというルールになっていた。また、関東・中部・関西など、客の居住地による価格差という特徴も確認できる。例えば、関東からの客は全般的に価格が高く、関西からの客は値付けの幅が大きい。さらに、年齢・性別・職業などによる傾向の違いも確認できる。加藤氏は、このシステムを採用し、30年を経て、人と地域性というものが本当によくわかるようになったと語っている。ちなみに、大変満足だったと記入しながらも5,000円程度の価格を設定する客、極めて稀ではあったが冷やかしのような価格を設定する客のリピーター利用、低額の常連客の利用に関しては、予約受付の際、はづ別館側から適正と思われる額を提示することもあった。

・スタッフの反応

こうしたプライシングに対して、はづ別館のスタッフ（従業員）はどう捉えていたのか？もちろん肯定的に捉えるスタッフも多かったが、低い価格をつけられた場合、自らのサービスに何か落ち度があったのか？と自信をなくすスタッフもいた。また、低い価格が続くと、はづ別館の経営は大丈夫なのか？自分たちの給与は本当に支払われるのか？と心配するスタッフもいたようだ。また、口にこそ出さないものの、あまりに低い価格の場合、客に対する不信感を抱いてしまったスタッフもいた。はづ別館の運営には少なくとも常時20人のスタッフが必要となる。

こうした状況を踏まえ、会計は加藤氏が前面に立って行い、値付けに関する情報をスタッフと共有するようにはしていた。ちなみに、客の値付けとスタッフの報酬を連動させるようなことは一切行われていなかった。理不

尽な値付けに、つらい思いをされたことも少なくともはなかったのではないかと推測されるが、それでも加藤氏は性善説に立ち、「多くの客の支えにより、ここまで商売を継続できたことに感謝している」と語っている。

ちなみに、スタッフの管理に関して、研修や教育など、形式ばったことは行わず、客の声が書かれたカードをもとに、「こういうお褒めの言葉があった」、「こういう指摘があったので気を付けよう」など、前向きな助言を行い、スタッフへの大きな権限移譲のもと、スタッフ自ら積極的に創意工夫できるような環境づくりに努めた。

・インターネットの影響

インターネットの進展により、「楽天トラベル」や「じゃらん」などのサイトを通じた予約が勢力を強めている。はづ別館では独自のサイトを構築し、予約システムも整備しているが、自社サイトを通じた集客は難しい状況となっている。毎年、来てくれるリピーターと呼ばれる固定客の割合は5%程度である。結果、「楽天トラベル」や「じゃらん」に掲載しなければならなくなった。掲載に際しては、当然ではあるが、価格の提示が求められる。また、加藤氏が第一線から退くタイミングとも重なり、これらを機に、30年続けた、はづ別館における顧客の事後評価によるプライシングも終了することになった。

・顧客の事後評価によるプライシングの今後の展開

5～6年前、テレビの取材時に、跡継ぎである息子が「やります」と宣言したため、どういう形式になるかはわからないが、恐らく今後も続いていけよう。加藤氏は、客値決めシステムに関して、「自分が始めたことであったため、使命感のようなものがあり、続けてきた」と語っている。もちろん、息子がやるというなら頑張ってもらいたい、重要なポイントは息切れせず、いかにして自分のものに自然となるかであると指摘している。加藤氏は性善説で頑張ってきたが、「100円の価格に耐えられるか？」が成否の分かれ目になるとのことであった。

もっとも、社会の変化、それに伴う価値観の変化を意識することは重要

である。昔の旅館は、客が事前にわざわざ散髪に行き、いい服を着て綺麗にしてくる特別な場所であった。しかし、今はカジュアルな服装で自前のシャンプーを持ってくるなど、時代は大きく変わっている。最近しきりに耳にする「おもてなし」に関しても、かつては、靴を揃える、畳の角を踏まないなど、あらゆることがおもてなしだった。テーブルにベルなど置かなくても、呼ばれなくても、気を配り、当たり前前は当たり前前のごとく実行した。しかし、時代は変わり、放っておいてくれた方が良くという客が増えてきた。よって、おもてなしの有様も変わっていくように思われるとのことであった。筆者も記憶があるが、昔は宿泊料が10,000円であれば、1,000円程度、接客担当者に手渡すといった客の気遣いは当たり前のごとく見受けたが、現在ではそうした慣習も消えてしまっている。旅館においても、合理的なサービスに徹するところが増えてきている。

客値決めシステムは旅館・客双方が自然に気づかい合うという暗黙のルールのもとではうまく回っていたが（もちろん、息切れせず、徹する経営者の強い覚悟が求められるが）、現在のようにドライな関係が広まる世の中においては様々な工夫が必要になってくるように感じられる。

この点に関連し、加藤氏は、「価値観」と同様に「評価」という言葉を流行らせたかったと語っている。例えば、50円のボールペンなら一般に安いと言われるが、購入した消費者が書きにくいと感じれば、50円でも高いとなる。よって、はづ別館では、例えば宿泊料を10,000万円と宿側が一応設定するが、客がチェックアウト時に6,000円と判断すれば、その金額でよいという取り組みを行っていたこともあり、これを加藤氏は「評価」と名付けた。

筆者は、取材にあたり、はづ別館に宿泊し、特別に客値付けシステムを体験させていただいた。チェックアウト時にいくらと記入すべきか？これは大変難しいというのが実感である。もちろん、もてなしてもらった相手に失礼があってはいけない。かと言って、大盤振る舞いすることが正しいとも思えない。こうしたことを考えていると、宿の価値を評価するというよりも、まさに自分の価値が試されるように感じた。恐らく良識ある多くの客は大いに頭を悩ませることになるだろう。

最近、目にする客値決めのシステムは売り手が最低料金のようなものを決めたとえ、満足度に応じて料金を上乘せして支払うものが多い。このシステムは欧米を中心に古くから一般化しているチップと実質的には変わらない。つまり、売り手が決めた定価の $+\alpha$ であるため、大きなリスクを伴うことはない。しかし、はづ別館が行っていた客値決めは本体価格そのものを客に依存する。このシステムを継続して行っていくには、客もしくは人間への信頼、経営者としての強い覚悟が求められる。

おわりに

顧客が実際に商品やサービスを消費後、評価し、価格を決定するという新しいプライシングが音楽配信など変動費が低い商品・サービスの領域を中心に始まっている。本稿においては、こうしたプライシングの適用が難しいと考えられる温泉旅館「はづ別館」に対する事例研究を通じて、顧客の事後評価に基づくプライシングの実際を確認した。

結果、まずメリットとして、大きなパブリシティ効果があったことが明らかになった。もちろん、他では見られない目新しさといった要素も影響しているだろうが、それ以上に顧客の評価に基づく価格決定の公正さ、大きなリスクを伴うプライシングへの挑戦といった要素に大きな注目が集まったと思われる。結果、当時は旅行会社を通じての集客が主であったが、顧客からの問い合わせの増加、つまり直販の割合が増え、仲介料の支払いの減少に伴う収益の向上が見られた。

また、高値を付けてくれた顧客の影響も大きなメリットである。顧客への信頼感、きっちりとしたサービスに対する公正な評価などは経営者や従業員の自信やモチベーションを大きく高め、サービスの質の向上にも大きく貢献している。

一方、デメリットも明らかになった。多くの先行研究でも指摘されている通り、不当に安い価格を設定する買い手の存在である。はづ別館でも100円の価格をつけた顧客がいた。低価格をつけられると、収益が悪化するという問題に加え、従業員が顧客に対して不信感を抱き、モチベーショ

ンが大きく低下するという問題すら生じてしまう。しかしながら、こうした顧客は極めて少なく、顧客がつけた価格の平均はコストを上回る良識的なものであった。

もちろん、不当な値付けを最小化させる取り組みも見られた。まず、フロントにて価格を書き入れる用紙がチェックイン時に渡され、チェックアウト時に価格を記した用紙を金額とともに渡すというシステムになっている。よって、顧客には価格に関して、じっくり考える時間が与えられることになる。また、対面でのやり取りも不当な値付けの最小化に貢献していることだろう。さらに、用紙には単に価格だけでなく、感想を記載する欄に加え、氏名・住所・年齢・職業を記入するようになっている。このように感想をしっかりと記載させること、改めて身元を明らかにすることも効果的に作用していると思われる。

また、マネジメントにおける工夫も見られた。従業員への直接的な影響を抑えるために、経営者自らが会計の処理を行い、必要に応じて値付けに関する情報をスタッフと共有するようにしていた。さらに、過去のデータを踏まえ、顧客の選別も行っている。また、不当な値付けに動じない長期的なビジョンや経営者の覚悟も重要なポイントであり、オーナー制の組織ゆえ、実行できたという側面も否定できないであろう。

顧客の事後評価によるプライシングの今後の課題としては、変化する環境への対応が挙げられるだろう。従来、旅館と顧客の関係はお互いが気遣い合う関係であったものの、現在ではドライな関係を求める顧客が増えてきている。こうした環境においては、売り手側が参考価格のようなものを提示したうえで最終的には顧客が満足度に応じて価格を決定する、加藤氏の言う「評価」といったものも必要になるかもしれない。もしくは、何らかの方法でサービスに顧客を積極的に参加させる仕組み、つまり単なる売り手と買い手から価値を共創するパートナーのような関係構築を実現できれば不当な値付けは最小化できるだろう。

謝辞

個別訪問面接調査の依頼を快諾いただいた、株式会社はづ・代表取締役会長・加藤浩章氏、ならびにお世話になった、はづ別館のスタッフの皆様
に心より御礼申し上げます。もちろん、本稿における誤謬はすべて筆者に帰属する。

参考文献

- Aichi Now ホームページ (<https://www.aichi-now.jp/spots/detail/189/>)
(アクセス日：2022年2月11日)
- Kim, J.Y., Natter, M., and Spann, M. (2009), “Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism”, *Journal of Marketing*, 73(1), 44-58.
- Raju, J. and Zhang, Z.J. (2010), *Smart Pricing: How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (藤井清美訳 (2011) 『スマート・プライシング：利益を生み出す新価格戦略』朝日新聞出版.)
- 奥瀬喜之 (2012) 「価格を決めない価格戦略：「ペイ・ワット・ユー・ウォント」方式に関する考察」『マーケティングジャーナル』32(2), 20-36.
- 兼子良久・上田隆穂 (2022) 「プライシングの系譜」『マーケティングジャーナル』41(3), 6-17.
- 守口剛 (2012a) 「プライシングのバリエーション」『マーケティングジャーナル』32(2), 2-3.
- 守口剛 (2012b) 「課金方式のバリエーション」『マーケティングジャーナル』32(2), 4-19.