

## 産業ニュース 導入が進むダイナミックプライシング

作成者:高見澤晶子

### ダイナミックプライシングに注目

昨今、企業にとって価格戦略の重要性が一層高まっているが、その戦略の1つとしてダイナミックプライシングが注目されている。ダイナミックプライシングとは、過去の販売データ（季節、曜日、時間、天候などの外的要因含む）に基づいてその時々  
の需給に合った適正な価格を算出し、価格の上げ下げを自動的かつ柔軟に変更する仕組み。1980年代に、アメリカン航空が導入したことが先駆けとされ、国内でも航空券や宿泊施設、旅行料金などでは既になじみ深い仕組みとなっている。仕組み自体は目新しいものではないが、さまざまなメリットから最近では日常の身近な分野にも徐々に広がってきている。

### メリットの1つは収益の最大化

ダイナミックプライシング導入のメリットの1つは、収益の最大化。人気のある商品は高く、あまり人気のない商品でも売れるように安く価格を設定することで、適正な価格を享受しながら、売れ残りをなくすることができる。プロスポーツの観戦チケットや飲食店などでは、1人当たり売上高の増加や、閑散時期の集客力を上げることを目的にダイナミックプライシングを導入している。

スポーツ観戦のチケット料金においては、プロ野球の福岡ソフトバンクホークスの本拠地ペイペイドームでは、同じ席種であっても通路側や最前列、最後列を高く、中央部になるほど安くなる仕組みをとっている。また、売れ行き状況によって15分ごとに価格を変えるなど、細やかかつ柔軟な価格設定が行われている。他球団では千葉ロッテマリーンズの試合において、2022年4月に完全試合を達成した佐々木朗希投手が先発出場する日はチケット価格が上昇する傾向があるなど、出場選手によって価格が変わる例も見られる。サッカーのJリーグやバスケットボールのBリーグでも、チームの好不調や対戦相手、主力選手の出場有無などによってチケット価格を変動させることで収益の最大化を実現している。

また、飲食店でも時間帯によって料金を変動させる仕組みが見られる。ピーク以外の時間帯はメニューを安く設定して集客力を上げるなどの取り組みも、ダイナミックプライシングの1つと言える。価格を変動させることで新たな顧客層の開拓も可能となろう。メニュー料金の変動以外にも、個室や景色が綺麗に見える席の利用料金をその他より高めに設定するといった例も見られており、収益拡大に向けて今後もダイナミックプライシング導入が広がる余地がある。

### 需要の平準化による顧客満足度向上もメリット

需要の平準化によるインフラや施設利用の混雑緩和は、顧客満足度の向上につながる。平準化を図るという点でもダイナミックプライシングの活用が期待できよう。

大型テーマパークのユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、コロナ禍前の2019年からチケット価格でダイナミックプライシングを導入した。目的はパークの価値に見合った価格設定と需要の偏りの是正。結果として入場者の満足度は向上しており、ダイナミックプライシングの導入は成功したと言えよう。これに続いてOLC (4661) が運営する東京ディズニーリゾートやサンリオ (8136) が運営するピューロランド、富士急 (9010) の富士急ハイランドなどでも導入されており、需要の平準化による顧客満足度の向上で、来園のリピート率が高まることが期待される。

鉄道においては通勤時間帯の混雑が深刻な問題であり、需要の平準化は長年の課題となっている。海外では、米ワシントンDCや英ロンドン、シンガポールなどでダイナミックプライシングが導入されており、電車が混雑する時間帯の利用料金を高くすることで、相対的に料金の安い空いている時間帯へのシフトが起これ、利用者数の平準化に一定の効果が報告されている。一方国内では、鉄道料金の見直しは国への事前の届け出制であるため機動的な料金改定ができないことや、多くの企業の始業時間が

固定されているため分散効果が限定的であることなどを理由に導入が見送られてきた。しかし、コロナ禍を経て満員電車を避ける動きが強まっている。2022年に入り、国土交通省が鉄道運賃の柔軟化について検討を進めているほか、企業側でも始業時間をずらすなど柔軟な働き方を寛容する姿勢が見られるようになった。このような中でダイナミックプライシングが導入されれば、これまで難しいとされていた国内の通勤時間帯の混雑緩和に向けて前進できるかもしれない。

電気料金においても導入が検討されているようだ。足元では電力需給のひっ迫が問題視されて節電が呼びかけられており、電力需要の平準化は喫緊の課題と言えよう。需要の少ない夜間の電力割引プランは既にあるが、さらに柔軟な価格設定ができれば平準化も可能であろう。

**食品ロスの削減にも活用**

ダイナミックプライシングは、食品ロス削減の面でも役立っている。**イオン (8267)** や**セブン&アイ (3382)** 傘下のイトーヨーカ堂といった食品スーパーでは、賞味期限が近い食品を値下げして販売している。対象商品に値引きシールが貼られている光景は以前からのことで珍しくはないようにも思うが、従来と違うのは値付けが従業員の経験・知見ではなく、販売データに基づいている点だ。例えばイオンではAIを活用して価格を決める仕組みを導入、総菜の販売データに加えて当日の在庫数に応じて割引率が変動する。また、イトーヨーカ堂では豆腐、菓子パン、スイーツなどにおいて賞味期限や消費期限を迎えるまでの日数に応じてランク分けをし、期限に近い商品ほど価格を安く設定する仕組みを取り入れた。すべての商品で成功しているわけではないが、小売企業側は当日ないしは期限内に売り切ることができるという点でメリットを享受できる。

**ダイナミックプライシングを支援する企業の増加に期待**

ダイナミックプライシング導入に向けた支援サービスを提供する側に目を向けると、国内では普及がこれからのため、ワンストップでサービスを提供する企業はまだ少ない。現在は**凸版 (7911)** や**BEENOS (3328)** などが出資するメトロエンジン、**ZHD (4689)** や**三井物 (8031)**、**ぴあ (4337)** などが出資するダイナミックプラスなどに注目が集まる。今後、国内企業のダイナミックプライシング導入が進むにつれ、適正な価格設定を支援するサービスを提供する企業が増えると期待される。また米国では、AIの活用により対象商品の価格が適正であるか、いまが買い時かを予測するサービスも見られており、このような消費者向けのサービスが国内でも現れる可能性があるだろう。

**ダイナミックプライシング普及に向けた課題**

ダイナミックプライシングの普及には課題もある。同じ商品やサービスに対して異なる価格を請求することになるため、価格に対する不公平感を生じさせ、顧客の満足度低下や企業に対する不信感から顧客離れが起こる可能性も考えられる。これに関しては、特に価格が上昇した際の付加価値を明確化し、消費者の納得感を得ることが重要だろう。ダイナミックプライシングは導入して終わりではなく、運用し続ける中で消費者とコミュニケーションを取りながら最適化を図る企業努力が必要と言える。

**◇関連銘柄の株価、予想PER、コメント等**

(単位: 円、倍)

銘柄名	コード	株価 (6/27)	予想 PER	コメント等
ぴあ	4337	3,280	166.7	チケット販売大手、ダイナミックプラスに出資
OLC	4661	18,445	171.4	チケット価格でダイナミックプライシングを導入
イオン	8267	2,309.5	78.2	食品ロス削減に向けダイナミックプライシングを導入
富士急	9010	4,170	152.7	チケット価格でダイナミックプライシングを導入
JR東日本	9020	6,787	42.7	ダイナミックプライシングの導入を検討

(注) 予想PERは当期会社予想

(出所) CAM作成