

Pay What You Want 方式の日本への導入可能性

鮫島沙綾、松原秀介、中尾真惟

目次

- 1 はじめに
- 2 Pay What You Want とは？
 - 2.1 Pay What You Want 方式の定義
 - 2.2 Pay What You Want 方式の理論的整理
 - 2.2.1 参照価格
 - 2.2.2 価格差別
- 3 海外の事例と分析
 - 3.1 レディオヘッド
 - 3.2 飲食店
- 4 日本への PWYW 方式の導入可能性
 - 4.1 横浜 DeNA ベイスターズのチケット
 - 4.2 日清の「値段のないラーメン屋」
 - 4.3 日本で導入するための仕組みづくり
- 5 おわりに

図表

参考文献

1. はじめに

利潤最大化を目指す企業にとって、最適な価格設定は欠かせないが、近年企業は価格設定の困難さに直面している。インターネットの普及とともに、消費者が製品の価格情報を入手しやすくなり、比較が容易になったためである。

このような中で、英米を中心に広まっている新たな価格設定方式が注目されている。“Pay What You Want (PWYW)”方式と呼ばれるその新価格設定方式は、「売り手が価格を決めない価格設定方式」である。一見すると利益が出にくい価格設定方式と考えられるが、この方式を用いて成功を収めている例は少なくない。PWYW方式は、なぜ利益が出せるのだろうか。

PWYWの最も有名な事例は、イギリスのロックバンド、レディオヘッドの事例だ。インターネットを通じて販売されたアルバムは少なくとも180万回ダウンロードされ、通常の流通経路を経た販売方法よりも多くの利益をもたらした。また、PWYWのプロトタイプとしては、インターネット等で公開されるフリーソフトのうち、任意の寄付を受け付けているものが考えられる。そして、日本国内におけるPWYW方式を採用した試行例としては2012年のDeNAベイスターズによる「全額返金!?アツいぜ!チケット」(後述)などがある。

日本におけるPWYWの先行研究は、我々が知る限り奥瀬(2012)のみである。奥瀬(2012)は、PWYWが成り立つ消費者心理の主要な要因について分析している。そもそも日本でPWYWを導入した例は少なく、日本の事例を元にPWYWがビジネスとして成り立つか分析した研究はない。本稿では、PWYW方式を用いた海外の事例と数少ない日本の事例を分析した上で、PWYW方式の日本への導入可能性について検討する。

2章ではPWYW方式の枠組みについて把握し、その仕組みを説明する。3章では2章で説明した概念を用いて海外の事例を分析する。4章では日本の事例を分析した上で、PWYW方式の日本での活用方法を提案する。

2. Pay What You Want とは？

この章では、Pay What You Want (PWYW)方式の大枠を捉える。1節でPWYWとは何か、その定義を確認する。2節で価格設定の研究が多くされているマーケティングの視点から消費者の値ごろ感が説明されている参照価格という概念と、ミクロ経済学の視点から価格差別の概念を用いてPWYWを理論的に解釈する。

2.1. Pay What You Want 方式の定義

“Pay What You Want” (PWYW)方式の定義を確認しておく。

Kim et al. (2009)では、参加型価格決定メカニズムのうち、買い手にすべての価格決定を委任するものをPWYWと定義している。売り手はPWYWの下で1つ以上の製品を提示し、買い手は価格を決定する。買い手が価格を設定した後、売り手は買い手の価格を受理しなければならない。製品提供をキャンセルすることはできない。

図1では、参加型価格決定メカニズムを1人の売り手と1人の買い手の間の価格交渉のあり方によって識別している。一対一の取引における参加型価格決定メカニズムは、買い手が価格を設定する場合と買い手と売り手の交渉を通じて価格が設定される場合の2ケースがあり、さらに前者の中にはPWYWやNYOP (Name Your Own Price)がある。価格提示

権が買い手側にあるという点で PWYW と NYOP は共通している。PWYW と NYOP の間の最も重要な違いは、売り手が最低取引価格を決めるか決めないかという点である。NYOP には売り手によって前もって設定された非公開の最低取引価格が存在し、その価格を下回る場合には取引が成立しない。一方、最低取引価格は PWYW には存在せず、売り手は 0 円を含む買い手の提示したどんな価格も受理しなければならない。

2.2. Pay What You Want 方式の理論的整理

2.2.1. 参照価格

参照価格とはマーケティングの分野で多くの研究がなされてきた概念で、消費者が財・サービスの購入を考える時に比較基準として用いる価格のことである。

参照価格には一般的に大きくわけて 2 つの分類がある。一つは、消費者の心理内にある参照価格である内的参照価格。例えば、過去の購買経験から消費者が買ってよいと考える価格である。もう一つは外的参照価格で、例えば小売店が店頭価格を示す際にライバル店価格を併記するケースだ。ライバル店の価格を外的参照価格として用い、自分の店の価格を割安だと思わせようとしている。

白井（2006）では、人々が高額であったとしてもブランド品を買ってしまう消費者行動について内的参照価格を用いて説明している。内的参照価格は消費者が価格の妥当性や魅力度を判断する際、自己の経験・記憶などから連想する価格であるとされ、その形成のメカニズムは以下の通りである（図 2）。

消費者は価格を観察するとまず、記憶から内的参照価格を連想する。そして観察した価格と内的参照価格を比較する。この時、内的参照価格と観察した価格に違いがあれば、新しい内的参照価格を形成する。そして最初に想起した参照価格の記憶痕跡は失われていく。反対に内的参照価格と観察した価格に違いがなければ、観察した価格と既に持っていた内的参照価格は同化する。そして、消費者は販売価格と内的参照価格を比較することにより「高い」「安い」「良い」「悪い」を決定し、購入するか否かを考えていく。内的参照価格は過去の経験に基づき「シャネルのバックならこのくらい」「ヴィトンのバックならこれくらい」といったようなブランドのレベル、「ブランドの腕時計ならこれくらい」「一般的な腕時計ならこれくらい」などといったような製品カテゴリーのレベルで形成される。新商品などであった場合は対象とする製品カテゴリーに対する価格知識がないため、その場合は類似性の高い別の製品カテゴリーから連想される価格を内的参照価格として用いる。

では、参照価格と PWYW はどのような関係にあるのだろうか。奥瀬（2012）は参照価格のうち内的参照価格、さらにその中でも公正価格と留保価格を重視する。買い手はこの 2 つの内的参照価格を購買時に使用する可能性が高いと考えているためだ。公正価格とは「この製品はこのくらいが妥当であろうと考える価格」であり、品質などに見合ったと考えられる価格である。一方、留保価格とは「消費者が支払ってもよいと考える上限の価格」であり、買い手の支払い能力に依存する¹。通常、買い手に予算制約があることを考えると、売り手

¹ 公正価格と留保価格は等しいとは限らない - 例えば、消費者がある電気自動車を購買する際、「400 万円くらいが妥当である（公正価格）」と考える一方で「このクラスには 300 万円までしか出したいくない（留保価格）」というような「いい製品だとは思いますが買おうとは思わない」という場合など。

は価格設定を行う際には留保価格を意識すると考えられる。以上の価格概念を用いると、PWYW方式とは、買い手に「(買い手の) 提示価格 \leq 留保価格」かつ、「(買い手の) 提示価格=公正価格」となる価格を設定させる価格戦略である。

筆者は内的参照価格の概念のうち、「この価格より低いと品質に問題を感じる価格」である最低受容価格の概念もPWYWを理解する上で重要だと考えている。PWYWで成功するためには、最低受容価格が少なくとも0を上回ることも必要な条件の1つだからである。

以上のPWYW方式と内的参照価格の関係性を整理したのが図3である。PWYW方式をとる場合、公正価格を引き上げることが収益を増加させるために必要となる。公正価格に影響してくる要因は、ブランドイメージと代替品の価格という2点だと考えられる。

白井(2006)ではブランドイメージがあることで、①品質の保証、②自己満足、③社会的ステータスなどが得られるとしている。そのため筆者は、ブランドイメージは消費者の購買意欲を増加させ、公正価格を引き上げると考える。また、代替品の価格とは、過去の購買履歴から導き出される価格と外的参照価格のことである。公正価格は内的参照価格であるため、過去の自身の購買経験に影響を受けるのはもちろん、他店の価格などの外的参照価格にも影響を受ける。このため、公正価格を引き上げるには買い手の過去の購買履歴と外的参照価格が鍵となる。PWYWを用いて収益性を上げたいのなら、売り手は買い手の公正価格を高める方法について考えていく必要がある。そして、製品にかかるコストが全く回収できなくなるため、買い手の最低受容価格を何としても0円と設定させない必要もある²。

2.2.2. 価格差別

前述の通りPWYW方式とは、買い手にすべての価格決定を委任する参加型価格決定メカニズムのことであるが、このPWYW方式は、ミクロ経済学における価格差別の概念に近いと考えられる。価格差別とは、企業が同じ製品を顧客の支払い意欲(willingness to pay)の高さに応じて、顧客や地域や時間帯ごとに異なる価格で売ることである。価格差別の例として、映画化や美術館での学生や子供を対象とした割引料金制度、メーカーが同じ製品を自国内より外国で安く売る価格差別ダンピングなどが挙げられる。このような価格差別が合理性を持つ理由は、顧客ごとに需要の価格に対する弾力性が違うことである。価格支配力を持つ企業は、価格に対して敏感な消費者には安く、それ以外の消費者には高い値段で売ることによって、すべての人に同じ価格で販売するよりも高い利潤(生産者余剰)を得ることができる。

PWYW方式は、価格を売り手側ではなく消費者側が設定するという点で価格差別とは異なる。しかし、消費者が支払い意欲を反映した価格を提示する限りにおいては、(独占や寡占のような強い価格支配力がないとしても)消費者の商品に対する個別の評価を踏まえた上で販売できるという意味において、価格差別と類似した特徴を持つ。さらにPWYW方式は、各消費者が財に対する支払い意欲に応じて任意の価格を設定することができるため、価格差別のなかでも完全価格差別に近い。これを視覚化したものが、図4及び図5である。完全価格差別を行ったときの利潤は、図5の P_1AM であり、すべての人に同じ価格で販売した場合

² 0円という値付けを認めないということも考えられる。しかし、この制約を課した場合はPWYWではなくNYOPとなる。

の利潤である図4の $P_M P^* AM$ を上回る。

なお、PWYW方式を導入している事例には、少しでも多くの消費者に商品やサービスを提供したいという場合も存在することには留意する必要がある³。

また、消費者が支払い意欲を大きく下回る価格を提示し、不当に安い価格で財を購入する可能性も当然考えられる。それでもPWYW方式がビジネスとして成立しうる理由としては、PWYW方式を導入している事例における限界費用の低さが挙げられる。限界費用が低ければ、正当な価格を提示する消費者が一定数以上存在すれば、仮に全く対価を支払わない消費者が存在したとしても、負の影響を多少なりとも抑えることが出来るからである（むろん、正当な価格を提示する消費者が一定数を下回る場合も考えられる）。

3. 海外の事例と分析

ここでは、海外におけるPWYW方式を用いた価格設定の事例を紹介し、それぞれの事例について2章で述べた概念を用いて成功要因や失敗要因を分析していく。

3.1. レディオヘッド

Raju and Zhang (2010) は、イギリスのオルタナティブ・ロック・バンド、レディオヘッドが2007年10月9日から最新アルバム「イン・レインボウズ」をPWYW方式でインターネット販売し、通常の流通経路を経た販売方法よりも多くの利益をもたらした事例を紹介している。

米国の調査会社コムスコア社が2007年11月5日に行った調査では、10月1日～29日までに約120万人がイン・レインボウズの公式サイトを訪れ、その大多数が同アルバムをダウンロードしていたという⁴。レディオヘッドの顧客はこのアルバムに対して平均2.26ドルを支払った⁵。

一方、支払い状況のデータを見ると、6割にあたる人々が無料でアルバムをダウンロードしたことがわかる（表1）。また、レディオヘッドは2003年からレコード会社との契約を更新していなかった。通常の販売経路で仲介業者を通して販売するよりも多額の利益が出たことは、既存の流通システムに頼らない方法で成功したとも言えるが、手数料を取られなかったという点は留意すべきだろう。

また、PWYW方式で販売したことによりアルバムは多くのメディアに取り上げられ、無料で宣伝してもらうことができ、広く名を知られるようになった。大いに注目された無料の

³ 例えば、フリーソフト Launchy の公式ウェブサイト (<http://www.launchy.net/>) では、“Launchy does not have a fixed price. It is up to you to determine its worth. The recommended value is \$10 USD. You can download Launchy for free, but please at least consider paying \$3.” という記述があり、シェアを少しでも拡大したいという直接的な表現はみられないものの、無料でダウンロードを許容している点を考慮すると、利用拡大の意図も存在していると考えられる。

⁴ 米国の調査会社コムスコアとは、デジタル業界の分析データを提供するインターネットテクノロジーカンパニーのこと。

⁵ comScore HP 「For Radiohead Fans, Does “Free” + “Download” = “Freeload”?」 2011年11月5日

アルバムは180万回ダウンロードされたが、定価40ポンドで2007年12月に発売されたデラックス・ボックス版は2008年3月には売上数量9万5千セットに達し、無料のアルバムはデラックス・ボックス版の先行宣伝の役割も果たした⁶。

この事例をRaju and Zhang (2010)は「180万人以上の人がこのアルバムをダウンロードし、うち60パーセントはお金を支払わなかったものの40パーセントは支払った。それはレディオヘッドにとってこのアルバムを成功とする、十分な数だった。」と述べている。また、コムスコア社はアルバムに料金を支払った側に着目し、「海賊版や違法コピーによる利益の減少を抑えるという、レコード産業が実現できなかったマイルストーンを、レディオヘッドが独力で達したことは特筆に値する」としている。さらに「音楽産業と、それに従うアーティストに嫌気がさしている消費者からの信頼を勝ち得たと同時に、販売、プロモーション、プロダクションなどのコスト削減を実証した。これはレディオヘッドと音楽ファンの大きな成果である」と評価している。

我々は、この事例をまず参照価格の面から分析する。アルバムをダウンロードした人たちは3つのタイプに分類できる。

- ① ブランドイメージが有り、公正価格 >0 と評価している人たち
- ② ブランドイメージが有るものの、公正価格 $=0$ と評価している人たち
- ③ ブランドイメージが無く、公正価格 $=0$ と評価している人たち

①は熱狂的なファンか、レディオヘッドのアルバムに対して「公正な」価格をつけたファン層、②はレディオヘッドに関心を持っているが、実際は0ドルを選択したファン層、③はレディオヘッドに対してブランドイメージを持たない上、0ドルで楽曲をダウンロードした層である。

PWYWの成功した要因の1つとして、ブランドイメージの確立がある。レディオヘッドは1992年にメジャーデビューした。米Rolling Stone誌(Rolling Stone, 2011)の100 greatest artists of all timeで73位となり、英米でゴールドディスクやプラチナディスクとなるアルバムを発表している人気バンドであり、ブランドイメージは十分にあったと考えられる⁷。

前述の通り、ブランドイメージがあれば公正価格は0ではなくなるはずだが、実際には②のようにブランドイメージを持ちながらも公正価格を0、つまり支払わないという選択をした買い手が存在した。ここから、ブランドイメージのみでは公正価格が正とはならず、何らかの他の要因が作用していることが示唆される。この事例においては、顧客は今までのレディオヘッドのCDの価格や自身が過去に購入したCD価格などを考慮して公正価格を決めたと考えられる。しかし、②の人がお金を支払わなかったということは、その要因の1つに楽曲の無料ダウンロードに慣れてきた人(海賊版ダウンロードなど)の存在が考えられる。公正価格を払いたいと思わせる仕組みがなければ、買い手は支払いを0にしてしまいうる。更に、③のようにファンではないが、0ドルでもよいならダウンロードしてみようという人もいる。彼らのような顧客には、0ドルで関心を集めたのち、今後お金を払ってもらおうような

⁶ Raju and Zhang (2010)

⁷ Rolling Stone Music 「100 GREATEST ARTISTS」

<http://www.rollingstone.com/music/lists/100-greatest-artists-of-all-time-19691231>

2011年4月26日

ブランドイメージの蓄積が必要になってくる。

次に、レディオヘッドが販売したアルバムの限界費用について考察する。レディオヘッドが販売したアルバムはデジタル音源であり、追加的に1単位生産するための費用、つまり限界費用はゼロに近いと考えられる。レディオヘッドは、アルバムを音源化するまでに掛かった費用（イニシャルコスト）さえ回収できれば赤字になることはなかった。

なお、レディオヘッドのこのアルバムは多くのメディアに取り上げられ、広く名を知られるようになり、結果的にデラックス・ボックス版の先行宣伝の役割も果たした。宣伝としての効果も PWYW 方式にはあると考えられる。

3.2. 飲食店

Raju and Zhang (2010) は、飲食店でも同様に PWYW 方式を用いて長い期間経営が続いているという点から成功した事例があると述べる。

ロンドン的高级レストラン、ジャスト・アラウンド・ザ・コーナーは20年以上 PWYW 方式を続けており、利用客は同等の食事に通常支払う額より10～20%多く支払うと言われている。また、支払者のバツの悪さを高め、過小な支払を抑制する仕組みとして過小な支払をした客にはお金を受け取らずに突き返し、恥ずかしい思いをさせるという状況を作っている。香港のレストラン、テン・サウザンド・ブッダ・ハウスも同じく PWYW 方式で成功している事例だが、同店はすべての客が事前に予約をする必要があり、勘定を払うものは同席者や他の席の見知らぬ人の前でケチだと思われたくないという心理を巧みに利用している。

他方、カリフォルニア州にあるカーマレストランは、食後にいくら支払うか客が決めるという点で PWYW 方式を取っているレストランと言えるが、恩送りの精神に基づき次の人のためにお金を置いて行ってもらおうという考え方で PWYW 方式を成り立たせている⁸。客は支払いのお金を封筒へ入れ、誰が払ったのかわからない状況を作り出すという点は、ジャスト・アラウンド・ザ・コーナーやテン・サウザンド・ブッダ・ハウスとは異なる。

ちなみに、飲食店でも失敗している例もある。ワシントン州シアトル郊外のカー克蘭ドにあるコーヒーショップ、テラ・バイト・ラウンジは PWYW 方式で経営が必ずしも成功しているとは言えない例だ。一日あたり平均200人の顧客で、一人の支払額は平均2～3ドルだが、この店のオーナーの1人は、この店の一品当たりの売上額は他の店よりかなり低いと語る。

以上の事例を踏まえると、PWYW ビジネスが成功している飲食店の場合、公正価格に関して「高級レストラン」というブランドイメージの形成に成功している傾向が見られる。例えば、ある程度の質の料理であれば、一流のシェフが腕をふるった料理で、素材もよいものだろうと想像できる。この印象は、公正価格の引き上げにつながる。

一方、失敗した飲食店の場合、他店との差別化が図れず、ブランドイメージの構築ができていないと考えられる。コーヒーショップはアメリカでは競争率が高い業界であり、コーヒーショップは多く存在する。ブランドイメージが確立できない場合、買い手の内的参照価格は低価格コーヒーの値段となり、外的参照価格として取り入れる価格も他店の低価格コーヒーと同等になる。そうすると公正価格も低めに設定されることになる。

⁸ KARMA KITCHEN HP <http://www.karmakitchen.org> 2013年9月19日閲覧

次に、価格差別の面から考察する。レストランを経営するためには、材料費、光熱費、人件費などさまざまな費用がかかり、当然1単位の料理を追加的に作るために必要な限界費用もある程度高くなるのと考えられる。それにも関わらず PWYW 方式が成功する理由は、ジャスト・アラウンド・ザ・コーナーに関しては高級店であるという性格上、高い支払い意欲を持った消費者が多く来店し、限界費用を上回る金額を支払ったからと考えられる。一方、コーヒーショップのテラ・バイト・ラウンジで PWYW 方式が失敗した理由を経済学的に考察すると、消費者のコーヒーに対する需要の価格弾力性が大きく、支払ってもらったとしても通常のコーヒーの価格程度でしか購入してもらえなかったことが主たる理由だと考えられる。

なお、ジャスト・アラウンド・ザ・コーナーやテン・サウザンド・ブッダ・ハウスの事例から、他人からの目や恥といった心理を利用したことが、公正な価格を支払わせた仕組みの1つになっている。また、海外ではチップという慣習が定着しており、受け取ったサービスに対して通常の値段に上乗せした価格を支払うということに抵抗がないことも、PWYW がうまく機能する要因になっている。

4. 日本への PWYW 方式の導入可能性

この章では、1節と2節で日本における PWYW 方式を用いた価格設定の事例を紹介し、それぞれの事例について2章で述べた概念を用いて成功要因や失敗要因を分析していく。そして3節で、今までの分析結果を基に日本で PWYW 方式を導入するための仕組みを考察する。

4.1. 横浜 DeNA ベイスターズのチケット

2012年5月、横浜 DeNA ベイスターズは「全額返金!?アツイぜ!チケット」という企画チケットを販売した。この事例は、奥瀬(2012)で「価格決定権を完全に消費者に委ねたという点において PWYW 方式である」と述べられている。

同イベントは、客が試合の満足度に応じてチケット代金を自己申告し、横浜 DeNA ベイスターズが勝った場合はチケット代の半額まで、負けた場合はチケット代全額までを返金の上限として、その範囲内でキャッシュバックをした⁹。

横浜 DeNA ベイスターズによると、1～6日の5試合で3勝1敗1分け(1試合は雨天中止)と勝ち越したにもかかわらず、返金率は78%にも上った¹⁰。つまり、金銭的な意味では失敗といえる結果になったと評価せざるを得ない。チケットは1枚4,000円(内野指定席)で、1試合50枚(1試合計20万円)を販売し、完売した。1日は完封負けを喫し、返金19万3,000円(50人)で返金率は9割を超えた。勝利と引き分けの場合、返金上限額は半額の2,000円だが、3対1で勝利した3日は8万3,000円(49人)、3対3で引き分けの4日は8万6,500円(48人)と8割を超えた。12対1と大勝した5日は4万6,000円(28人)、4対2で3連勝した6日は6万1,500円(38人)と、返金を求めるファンは後を絶た

⁹ 横浜 DeNA ベイスターズ HP http://www.baystars.co.jp/news/2012/04/0411_01.php - 2012年4月11日

¹⁰ 「チケット 返金率78% DeNA、5月は勝ち越したのに… プロ野球」『産経新聞』2012年5月8日、朝刊

ず、中には「これまでの連敗を加味した」と話す人もいた¹¹。

参照価格の面からみると、プロ野球の入場料は球場にある程度足を運ぶ観客であれば、正規料金が入場料が参照価格となりそうである。しかし、返金を求めた人の中に「これまでの連敗を加味した」との声があることから、観客は横浜 DeNA ベイスターズが公正価格にプラスになるようなブランドイメージを形成できておらず、むしろ逆にマイナスに働くイメージを形成していた可能性が考えられる。横浜 DeNA ベイスターズの 2012 年の成績は 144 戦 46 勝 85 敗 13 引分、勝率は 0.351 で順位はセ・リーグ最下位であった¹²。つまり、「横浜 DeNA ベイスターズの試合観戦をする」ということ自体に対する公正価格が観客のなかで下がっていたと考えられる。実際、(前身の横浜ベイスターズの) 最下位が続いたこともあり、観客動員数も 17,319 人 (2009 年)、16,800 人 (2010 年)、15,308 人 (2011 年) と減少トレンドにあった。

なお、同イベントではブランドイメージの他にも、イベントの主旨を取り違えた観客が多数存在した可能性がある。「全額返金」と謳われた同イベントは、顧客が「返金が前提であり、どうせなら返金してもらおう」と考えたファンたちが少なからずいたと推察される。このため、互いに返金を求める姿に影響された可能性も指摘できるだろう。

一方、一概にこのイベントが失敗だとは言えない面がある。スポーツイベントやアーティストによるコンサートといった催しは、一般的にスタジアムやコンサートホールなどの会場を貸し切って行われる。これらのイベントを運営するために必要となる費用は、会場を貸しきるための費用、及びイベント運営スタッフの人件費などの固定費用のみで、来場者の数に応じて必要となる限界費用はほとんど発生しないと考えられる。つまり、仮に来場者がゼロでも満員でも発生する費用は変わらないということである。イベントの主催者は、正規料金で全てのチケットを販売して空席を生み出すぐらいであれば、ある程度価格を安くしてでも、より多くの消費者にチケットを販売して客席を埋めることで、より大きな利潤を達成することができる。飲食やグッズ販売の増加も期待できるだろう。したがって、PWYW 方式を用いた価格差別はスポーツイベントやコンサートのチケット販売にはある意味でマッチした価格戦略だと言うことができる。この事例の場合、支払いゼロが 8 割近くにも上ったものの、空席を埋めてより多くの利潤を得るための戦略と捉えることができるだろう。

また、横浜 DeNA ベイスターズは、横浜ベイスターズのオーナー企業が株式会社東京放送ホールディングスから株式会社ディー・エヌ・エーに変更したことにより 2012 年に誕生した新球団であるため、同チケットに球団の話題作りを期待した可能性も指摘できる。

4.2. 日清の「値段のないラーメン屋」

2012 年 7 月 25 日～8 月 7 日の期間限定で日テレプラザにて開催していた「汐博 2012」会場にオープンしていた「値段のないラーメン屋」は、日本で PWYW 方式を応用して導入

¹¹ 球団では「勝利試合でも返金希望が多かったのは残念だったが、ファンに楽しんでもらえたのではないかな。今後も様々な企画や取り組みを提案していきたい」と話している。

¹² 日本野球機構オフィシャルサイト http://bis.npb.or.jp/2012/stats/std_c.html 2013 年 10 月 3 日閲覧

した事例と評価できる¹³。

同店は、日清食品が新商品「日清ラ王袋麺」を来店者に無料で試食してもらい、1杯あたりの価格を申告してもらうという企画だ。実際にお金のやり取りをしていないという点では、スタンダードなPWYWではない。来店者は、1杯の半分の量の新商品を食べ、「このラーメン、あなたならいくら払いますか？」と書かれたアンケート用紙に1杯分の「納得価格」を記入する。この時、来店者は商品名も企業名も知らされておらず、店内の様子はUstreamを用いてインターネットでライブ中継されていた¹⁴。期間中の来店者数は2,074人で、平均「納得価格」は545円だった。ちなみに、日清ラ王袋麺は袋麺タイプの即席ラーメンであり、5袋1セットが525円で8月下旬以降販売された。麺とスープの素だけを考えると $525 \div 5 \text{袋} \times 0.5 = 52.5$ 円分を調理して、来場者に振る舞ったことになる。

日清食品によると、このイベントは、新商品を市場投入するにあたりいわゆるマス媒体で大型タレントを使って大量のTVCMを投下する等の既成のコミュニケーション手段ではなく、実際に試食をした来店者のリアルな声をメッセージとして消費者の方々に伝え、共感してもらうという新しいコミュニケーションの展開を狙いとして企画された。

同店の特徴的な部分として、店の様子をUstreamで配信していたことと、店外に平均納得価格と試食した人数を電光掲示板で表示していたことが挙げられる。Ustream配信については、会場で実際に試食ができる人数に限界があった為、少しでも多くの方に触れてもらいたいという意図で行われていた。店舗という1つの点で展開するだけではなく、WEB上でも広がりを持たせたい、また生配信をすることで、その場で値段が変化していくというリアルな展開が伝えられると考えた。電光掲示板の表示については、試食した人の声を納得価格としてその場で情報発信することで共感型のコミュニケーションの展開を目的としていた。

また、「値段のないラーメン屋」は覆面営業後の8月8日～8月12日の期間には「日清ラ王」として出店し、店の看板を替え、店内で新商品を「日清ラ王」として告知を行い、名称開示後も無料試食を行なった（ただし、納得価格のヒヤリングは実施せず）。出店を2段階にするという展開は当初から企画されており、まず2週間商品名を明かさず試食会を行い、話題の盛り上げをはかったという。2012年8月27日関東甲信越・静岡地区での先行発売に向け、8月7日のリリース発表（メディアに情報発信）を意識し、話題喚起が企図されたものと考えられる。

この事例が興味深いのは、試食した人に商品の情報を与えていないため、ブランドイメージが関与していないという点だ¹⁵。このイベントではラーメンを食べる環境もラーメン屋で食べるラーメンと大差はない。そこで来店者がこのラーメンに対していくら払うかと考える時には、今までラーメン屋で食べてきた他のラーメンという類似性の高い製品カテゴリーを参照した可能性を考慮する必要がある。インスタントラーメンなら、一食100円程度だが、

¹³ 今回、「値段のないラーメン屋」のイベントを企画・運営していた日清食品ホールディングス株式会社にヒヤリングを試みた。ヒヤリングは、2013年9月5日から20日にかけて4回メールにて質問にお答え頂いた。

¹⁴ Ustreamは、インターネットを利用した動画共有サービスのこと。

¹⁵ 一般に、商品化される前に当該商品に関する消費者調査が行われるが、値段のないラーメン屋は納得価格のみを調査する消費者調査を公開して行ったものと見なせる。

その値段よりも高い値段、例えば外食でラーメンを食べる時の値段を来店者は提示した可能性は否定できない¹⁶。

なお、日清の事例を価格差別のフレームワークで捉えることには注意が必要である。日清の事例におけるラーメンの価格は、来場者が、振る舞われた半ラーメンを一食分に換算した時に、それがどれぐらいの値段で販売されるのが妥当であるかということ予想した価格である。来場者自身そのラーメンを即席麺としていくらで買いたいかという支払い意欲に相当する価格を表しているわけではない。つまり、消費者一人一人の支払い意欲に応じた価格で財やサービスを販売するという価格差別には当てはまらないと考えられる。

また、このケースでは Ustream という外部へ店内の様子を発信する仕組みを導入している。それに加えて「汐博 2012」というイベントブースの中で行われた同イベントでは、多くの人（少なくとも店員）に見られていると感じながら顧客は値段をつけたと推測される。実際に、日清によると Ustream が抑止力という意味合いはないとのことだが、インターネットに中継されるという衆目に晒される状況において、つまり社会的監視の下において周りの目を配慮した納得価格を記入した可能性もあると考えられ、また、このイベントでは店外に電光掲示板で平均納得価格を提示していたことから、この価格が来店者にとっての外的参照価格となり公正価格に影響したと考えられる。

さらに、同イベントでは出店を2段階にしている。これは、1段階目の出店で消費者の需要曲線を炙り出し、仮に納得価格が想定より低かった場合は商品名、企業名を明かさずにイベントを終了できるような仕組みになっている。結果的に「納得価格」は 545 円というのは、実際の価格比でみて十分に高い評価のため、結果的に企業名を明かし、宣伝効果もあったと考えられる。

4.3. 日本で導入するための仕組みづくり

ここまでの考察を基に、今後、日本で PWYW を有効に活用して行くには、どのようなことがポイントとなるかを整理してみたい。

第一に、買い手に公正価格を意識させることができるか否かがこの価格戦略の鍵である（奥瀬, 2012）。そのため、奥瀬（2012）は①転売目的などにより公正価格を考えようとしない買い手、②公正価格を検討したにもかかわらず、公正価格を0もしくは0に近い価格とする買い手の存在を問題視している¹⁷。こういった買い手をできるだけ排除するためには、企業側はブランドイメージを買い手に構築させ、財・サービスに対して公正価格を想起させる仕組みが必要になる。よいブランドイメージが構築されればその分、買い手の公正価格が引きあがり、PWYW で一定の水準の価格付けがされることが期待されるからだ。

また、ブランドイメージがあっても公正価格を0にする買い手も存在する。こういった買い手には、ビジネスで成功しているレストランのように買い手が公正価格を0に設定させないような仕組みが必要である。

第二に、限界費用の低さと支払意欲の高い消費者をターゲットにすることがポイントとな

¹⁶ もちろん、スタンダードなインスタントラーメンの質を遙かに超えているという評価を顧客がした可能性も否定できない。

¹⁷ ②は、例えば楽曲の無料ダウンロードに慣れてしまっている買い手のことである。

る。レディオヘッドの例では、デジタル音源という明らかに限界費用の低い財を販売していた。さらに、PWYW方式を導入したレストランであるジャスト・アラウンド・ザ・コーナーは、高級志向のレストランであり、金銭的に余裕のある人でなければ入店が憚られる傾向が見られ、支払意欲の高い消費者がより多く来店する傾向が強いことが、成功の鍵であったと考えられる。

第三に、慣習的な面での日本と米国の違いにも留意が必要であろう。日本人は、一般的に恥の文化に生きていられると言われているが、横浜 DeNA ベイスターズのケースを見ても明らかのように、実際には代金を払わないケースが見られる¹⁸。公正価格を0円にしないためには、他人の監視や個人の特定期間が可能な状況を作り出し、最低限費用をカバーできる金額を支払って貰えるようにすることが必要である。

また、米国で標準的なチップのように、サービスに対する任意の支払いの文化が日本にはないことも米国に比べて PWYW がうまくいかない背景にあるものと考えられる。例えばレストランの場合、チップは米国で社会的慣習として浸透している。支払額は消費者の裁量で決められるものの、純粋にサービスの価値を踏まえてチップ額を設定しているわけではなく、基本は食事の金額に単純に 15-20%程度を掛けた金額を渡すという機械的な支払いをしていることが多い (Lynn, 2006)。日本では、チップに相当する支払額を食事代およびサービス料としてレストラン側からチャージされるため、多くの日本人は自分から支払う額を決めるという行為に慣れていない部分がある。

ここから示唆されるのは、チップの場合は参照価格として食事代の存在があるということだ。また、Lynn (2006) は常連であったり、高所得であったり、学歴が高い場合には、チップを多めに払う傾向があると述べる。こうした顧客層に向けて PWYW を導入するということが得策である。

加えて、寄付の文化の日米での違いも無視できないだろう。例えば、寄付型のフリーソフトは支払う価格を消費者が決定するという点で PWYW の先駆的な例だと考えられるが、実際にフリーソフト開発者の方に匿名を条件としてヒヤリングしたところ、昔はソフトが高額な商品であったためシェアウェアやフリーソフトを公開すると感謝されたが、今はインターネットが普及してフリーソフトが増え、無料のソフトが当たり前になったと言う¹⁹。また、フリーソフトを公開し寄付を募ることはデメリットも多いそうだ²⁰。サービスを無料で受け取ることが当たり前と考える風潮や、寄付のような行為に対する抵抗感といった日本独自の慣習があることは、PWYW がわが国でビジネスとして成り立つ上での大きな障害となりうるだろう。

以上より、日本で本格的な PWYW 方式を成功させるためには、

¹⁸ 日本人は、一般的に恥の文化に生きていられるというのは、Ruth (1946)より

¹⁹ あるフリーソフト開発者の方に匿名を条件としてヒヤリングを試みた。ヒヤリングは、2013年9月20日から29日にかけて2回メールにて質問にお答え頂いた。

²⁰ デメリットとは、その開発者は、「日本人にとって寄付するという行為は偽善的にとられ、悪いイメージすらあるような気がします。寄付を求めること自体に嫌悪感を持つ方もいらっしゃると思います。」と述べている。そのため、従来はボランティア的だったフリーソフトが、最近では営利目的のものが増えてきたと言う。おそらく今後フリーソフトはもっと多様化していき、ボランティア的なフリーソフトは減っていくのではないかと開発者は予測する。

1. 導入するビジネスにおける限界費用が低いこと
2. そのビジネスがより高い支払意欲を持つ消費者をターゲットにしていること
3. 消費者が公正価格を適正に付けることが出来、その値段をきちんと支払ってもらえるような環境作りを企業側がすること

という3つの条件を兼ね備えていることが必要であると考えられる。

5. おわりに

本稿では、新しい価格設定方式である PWYW に関して、海外や日本の事例を挙げ参照価格と価格差別という概念を用いて分析を試みた。さらに、その分析結果を基に PWYW を日本へ導入するための仕組みについて考察した。

分析の結果、PWYW が成功するための条件として、第一に導入するビジネスにおける限界費用が低いこと、第二にそのビジネスがより高い支払意欲を持つ消費者をターゲットにしていること、第三に消費者が公正価格を適正に付けることが出来、その値段をきちんと支払ってもらえるような環境作りを企業側がすることを挙げた。このなかでも、日本と海外で共通する条件と異なる条件が存在することがわかった。換言をすれば、特に条件の2と3に関して、ある意味での **localization**（導入地域の特性に合わせた調整）が肝要だと言うことである²¹。日本において PWYW を導入するためには、特に異なる条件に留意して日本独自の PWYW を作り出していくことを意識する必要があるだろう。例えば横浜 DeNA ベイスターズで返金を申し出た観客のモラルや、チップや寄付といったサービスに対する価格付けに慣れていない日本人の性質といったものを考慮する必要があるだろう。

本稿での考察を基に、日本において PWYW を導入する上で検討が可能と考えられる **localization** について考えてみたい。上述の条件の中でも一番の高いハードルとなりそうなのが第三の条件である。チップ文化に慣れていないことを踏まえ、公正価格を顧客に意識させてそれに基づき支払いを行って貰えるように促す効果を狙うことは有効だと考えられる。例えば、「あなたが0円以上の価格をつけないと、サービス提供者は今後サービスを提供できないという情報を発信」することである。つまり、今後もサービスを享受したいのであれば、お金を払ってくださいと促すということだ。売り手は買い手に価格を提示させる段階以前に、「あなたの提示価格が>0であれば、今後更なる良いサービスを提供できます」と買い手にシグナルを送り、ある種の参照価格を提示することが考えられる。同様の観点から、レストランなどで導入する場合、例えば前菜には値段を付けて提供し、それを参照価格にしてもらって次からの食事の価格決定に PWYW を導入することも検討に値するだろう。

また、より高い支払意欲を持つ消費者をターゲットにするという第二の条件を考えると、希少性に注目することが考えられる。希少であるということで、買い手は商品自体の機能性に加えて希少性の価値を意識するため、高めの価格付けをするだろう。数が限られた限定品を入手したければ、他の買い手がつけられないような価格を考え、提示することが考えられる。すなわち、数量限定など希少価値のある物に PWYW を導入することができるだろう。これは必ずしも日本固有と言うことではないが、ユニークな特定分野にコアなファンが存在するような、いわゆる「オタク」的な分野が数多く存在することを考えると特に日本で有効だと

²¹ 限界費用については、**localization** は基本的に関係ない。

考えられる。ただし、希少な商品ほど限界費用は低くなりにくい可能性については留意する必要があるだろう。

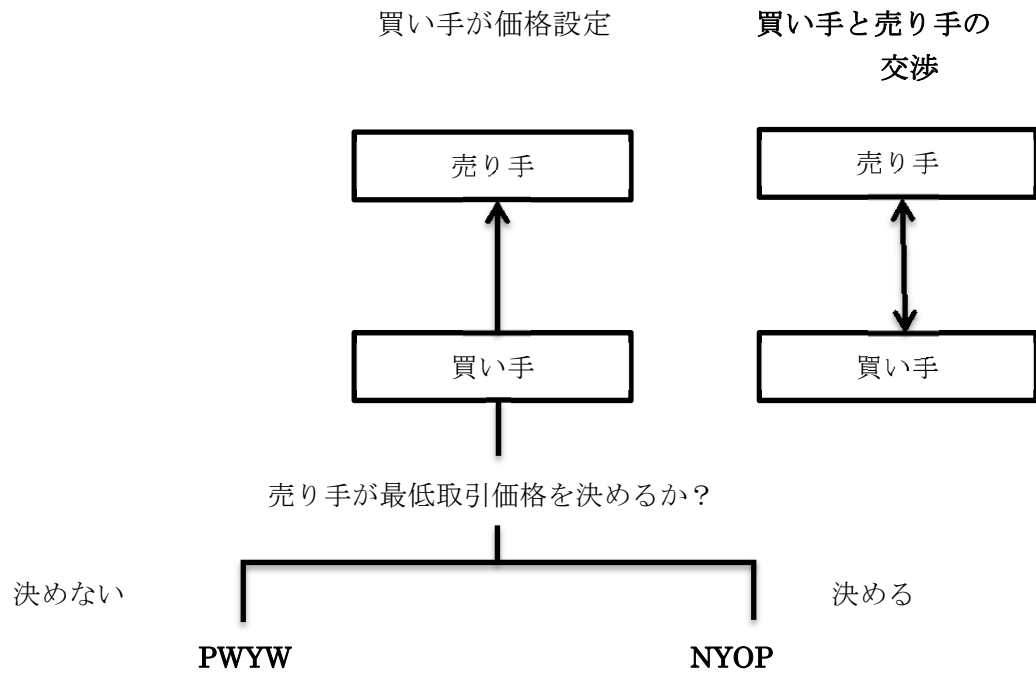
最後に、今後の課題を挙げる。本稿では参照価格という概念を PWYW 方式における購買意思決定の要因として分析してきた。しかし、消費者の購買意思決定には参照価格以外の他の概念も影響してくるはずだ。参照価格以外の消費者の購買意思決定にかかわる概念からのアプローチも検討余地が残る。また、日本の慣習面における分析も、更なる考察が必要と考えられる。加えて、本稿での考察はあくまでも理論上可能と思われたことであり、実際にデータを用いて導入可能性を検証することは叶わなかった。今後は、本稿での理論をベースとして、具体的なデータを用いて PWYW 方式の導入可能性を実証することを課題としたい。

謝辞

本稿の執筆に際し、ヒヤリングにご協力頂いた日清食品グループの小林様と浅野様をはじめ、ヒヤリング等にご協力頂いた方には厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。

図表

図 1 参加型価格決定メカニズムの類型



Kim et al. (2009)より筆者加工引用

図 2 参照価格の形成のメカニズム

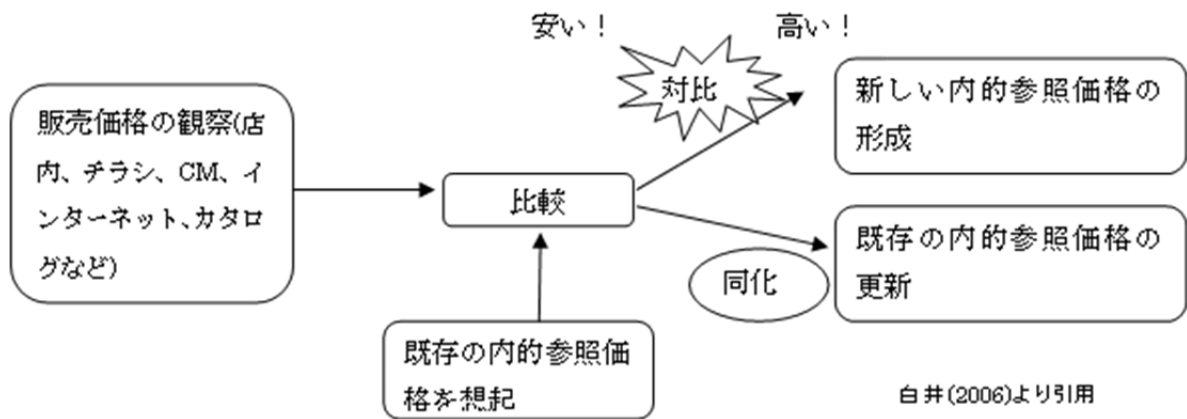
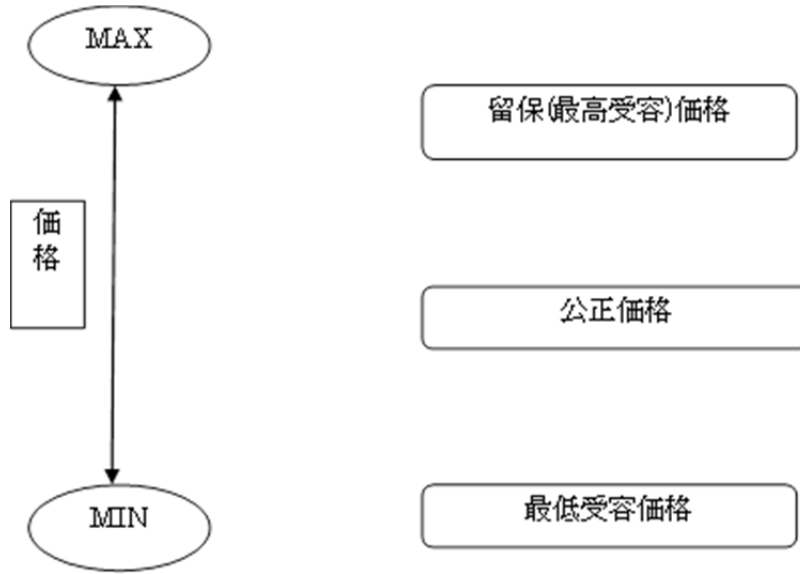
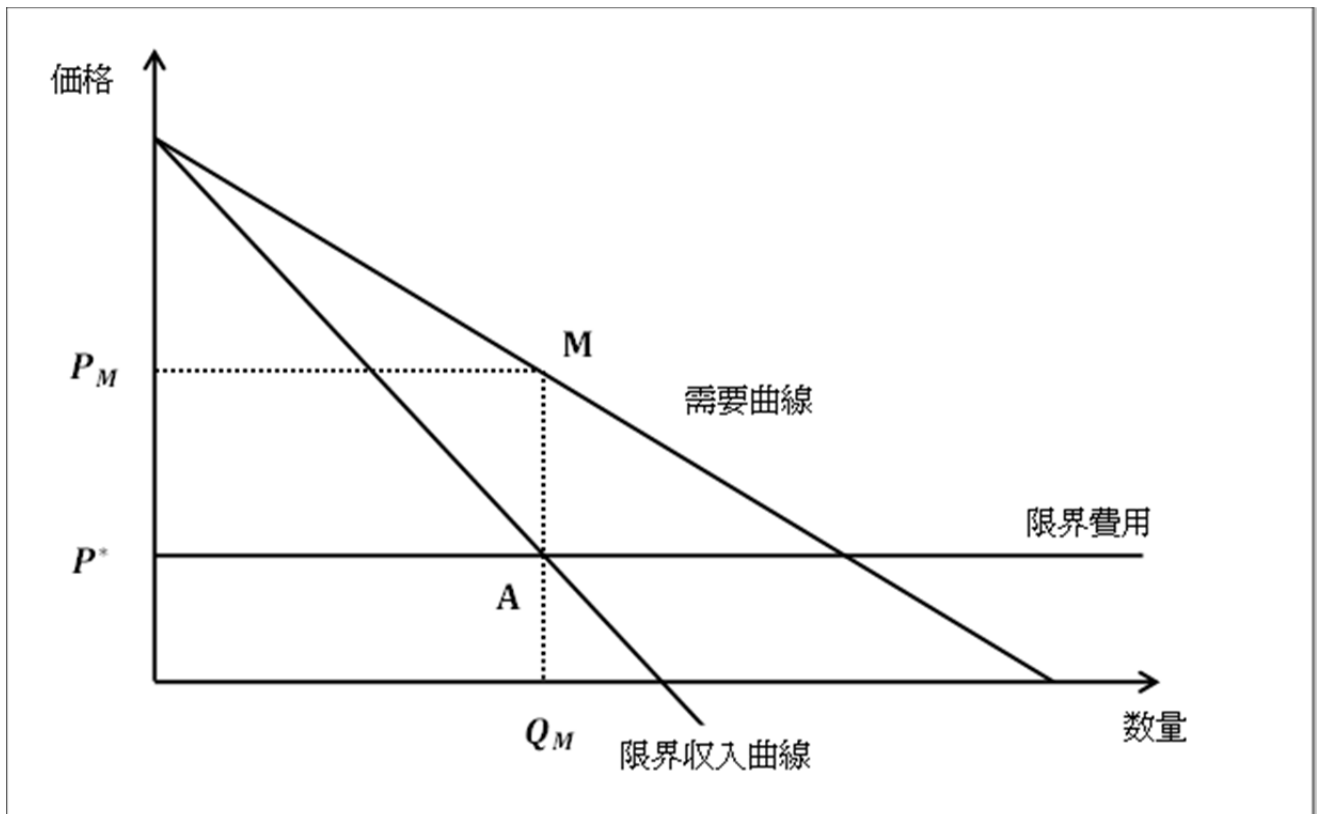


図 3 PWYW と内的参照価格の関係性



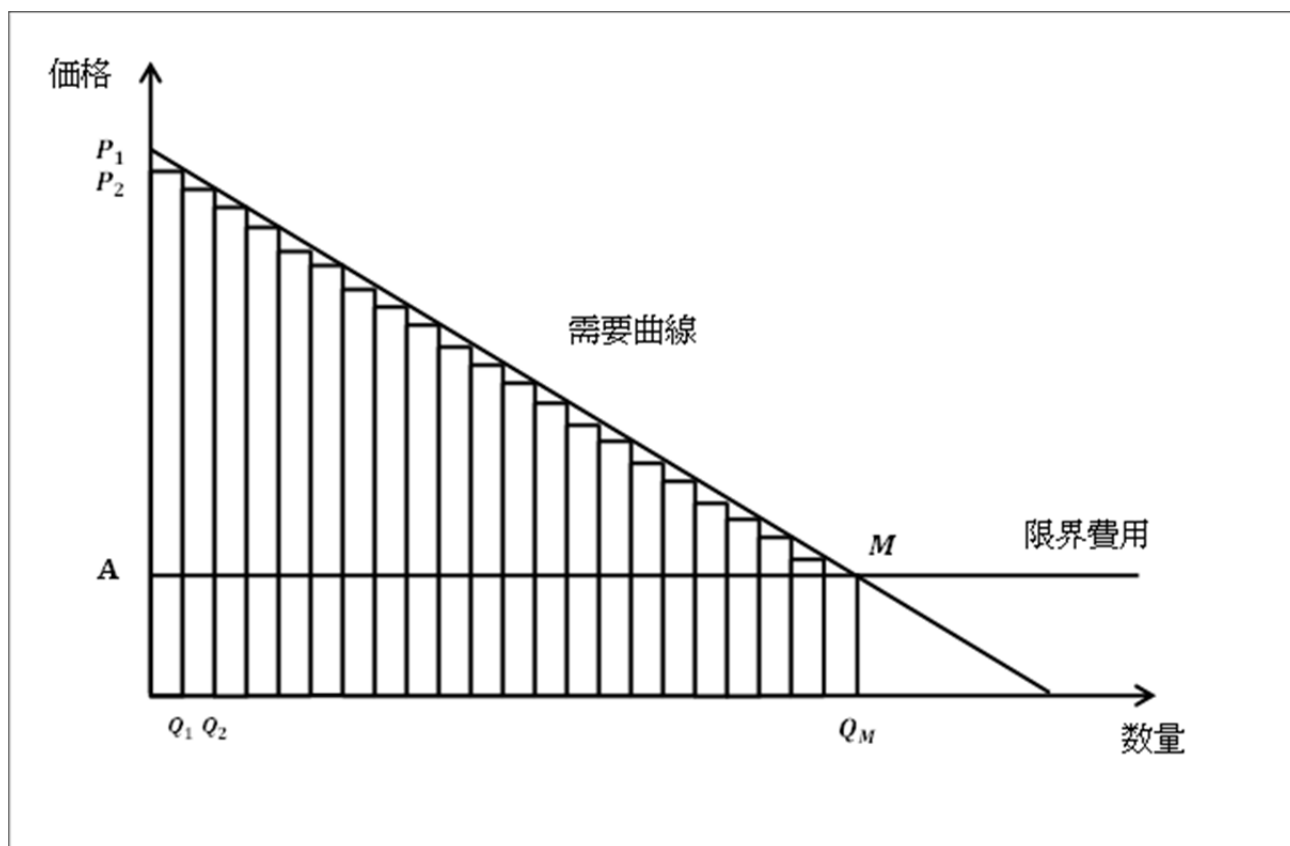
筆者作成

図 4 独占



筆者作成

図 5 顧客別完全価格差別



筆者作成

表 1 支払い状況のデータ

	世界	米国	米国以外
アルバムに料金を支払った割合	38%	40%	36%
平均支払い額	6.00ドル	8.05ドル	4.64ドル
全ダウンロードに対する平均支払い額	2.26ドル	3.23ドル	1.68ドル

出典 comScore HP

参考文献（論文）

- ・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～」
『MJ 2012 AUTUMN』第 32 巻第 2 号 pp.20-36 日本マーケティング学会

参考文献（図書）

- ・上田隆穂（1999）『マーケティング価格戦略』有斐閣
- ・白井美由里（2003）「内的参照価格に関する先行研究の展望」
『横浜経営研究』第 23 巻第 4 号 pp.23-57 横浜経営学会
- ・白井美由里（2006）『このブランドにいくらまで払うのか』日本経済新聞社
- ・長岡貞男・平尾由紀子（2013）『産業組織の経済学 基礎と応用』日本評論社

参考文献（海外）

- ・Greiff, Matthias, Henrik Egbert and Kreshnik Xhangolli (2013) "Pay What You Want –But Pay Enough!: Information Asymmetries and PWYW-Pricing."
http://www.uni-marburg.de/fb02/makro/forschung/magkspapers/04-2013_greiff.pdf,
2013 年 8 月 29 日
- ・Kim, Ju-Young, Martin Natter, and Martin Spann (2009) "Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism"
Journal of Marketing Vol.73 pp.44-58
- ・Lynn, Michael (2006) "Tipping in restaurants and Around the Globe: An Interdisciplinary Review."in Morris Altman (Ed.), *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*. Armonk, NY: M.E. Sharpe Publishers, pp.626-643
- ・Raju, Jagmohan and Z. John Zhang (2010) *Smart Pricing:How Google,Priceline,and Leading Businesses Use Pricing innovation for Profitability*, 1st Edition (邦訳：藤井清美 (2011) 訳『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)
- ・Ruth, Benedict (1946) *THE CHRYSANTHEMUM AND THE SWORD* (翻訳：長谷川松治 (2005) 訳『菊と刀』講談社)

参考文献（HP）

- ・comScore HP 「For Radiohead Fans, Does “Free” + “Download” = “Freeload”? 」
http://www.comscore.com/jpn/Insights/Press_Releases/2007/11/Radiohead_Downloads
2007 年 11 月 5 日
- ・KARMA KITCHEN HP 「What is Karma Kitchen?」
<http://www.karmakitchen.org> 2013 年 9 月 19 日閲覧
- ・Launchy HP 「Introduction」
<http://www.launchy.net/> 2013 年 9 月 25 日閲覧
- ・MARGINALREVOLUTION 「Some Economics of Pay What You Want Pricing」

<http://marginalrevolution.com/marginalrevolution/2012/03/some-economics-of-pay-what-you-want-pricing.html> 2013年8月24日閲覧

- Rolling Stone Music 「100 GREATEST ARTISTS」

<http://www.rollingstone.com/music/lists/100-greatest-artists-of-all-time-19691231>

2011年4月26日

- THE NEW YORK TIMES 「Pay What You Want for This Article 」

<http://www.nytimes.com/2007/12/09/arts/music/09pare.html?pagewanted=all> 2007

年12月9日

- 日本野球機構オフィシャルサイト 「2012年度 セントラル・リーグ チーム勝敗表」

http://bis.npb.or.jp/2012/stats/std_c.html 2013年10月3日閲覧

- 横浜 DeNA ベイスターズ HP 「『Bibon Festa 2012』企画第2弾！『全額返金!?アツいぜ！チケット』など企画チケットが続々登場！」

http://www.baystars.co.jp/news/2012/04/0411_01.php 2012年4月11日