

戦略管理会計： 「レベニューマネジメント」の経済学的基礎概念とその特徴

成 松 恭 平

- 1 はじめに
- 2 レベニューマネジメント（RM）の誕生
- 3 サービス特性と「支払い意欲」（willingness to pay）
- 4 レベニューを最大にする価格体系と商品体系の構築まえに
- 5 需要の価格弾力性による市場分割と価格差別政策（「支払い意欲額」のために）
- 6 レベニューマネジメント（RM）と価格差別戦略
- 7 むすび

1 はじめに

H.T.ジョンソン=R.S.キャプラン（H.Thomas Johnson and Robert S.Kaplan）は、「1925年までに、今日利用されている管理会計の実務は、事実上開発されてしまった」（Johnson and Kaplan, 1987, p.12）と述べた。M.ブロムウィッチ（Michael Bromwich）は「管理会計は、既存の管理会計システムの非効率性を修正するための新しい方法を採用するという難しい仕事が増えてきている。ここには新しいものは何もない」（Bromwich, 1998, p.387）と述べた。

1950年代と1960年代において、管理会計における1つの論争は、意思決定にたいする情報に関係するものであり、他の1つは、間接費をすべて配賦する方法よりも、貢献利益法に優位性があるかどうかというものである。1970年代における1つの議論は、残余利益の利用と相対的に自律的な事業

部の最適なコントロールに密接に関係しているものであった。

やっと最近になって、アルファベットの頭文字3文字であらわすことのできる新しい方法が提案されるようになった。戦略管理会計（SMA）、活動基準原価計算とその変形（ABC, ABM, ABB）、ビジネス・プロセス・エンジニアリング（BPR）、バランス・スコアカード（BSC）、総合的品質経営（TQM）、ライフサイクル・コストリング（LCC）などである。これらの最近の提案は、すでに実務の中でみられたものを、企業コンサルタントなどによって、改善・整理されて普及がはかられてきたものが多い。

こうした3文字で示される最近の管理会計手法のアイデアについて、研究者の間にそれほど大きな興味もたらされているとは言えない。ブロムウィッチは、その原因は、「これらの方法によって暗示される理論的な貢献を識別するには時間がかかるという理由もあるだろうし、明確な理論なく経験的な作業は難しいという理由からだろう」（Bromwich, 1998, p.387）と述べる。

ロバート・G・クロス（Robert G. Cross）もまた、3文字の経営管理手法について別の観点から次のように述べている（クロス著、水島訳、1998、47頁）。

不確実で混沌とした今日のマーケットに効果的に対処することが、どのような業界でも企業の第1線の課題にちがいない。だから、経営者向けのアドバイスが巷にあふれているのも不思議ではない。最近では、経営コンサルタントの「先生」方は略語化した経営手法をいくつも編み出している。JIT（ジャスト・イン・タイム）、TQC（総合的品質管理）、SPC（統計のプロセス管理）、TQM（総合的品質経営）、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）……。たいていの場合、こうした経営手法が提供するアイデアには大きなメリットがあるが、多くの企業は、こうした経営コンセプトを長期的に有効な解決策へ具体化する

戦略管理会計：「レベニューマネジメント」の経済学的基礎概念とその特徴
という難問をかかえている。

クロスは続けていう。「『先生』のアドバイスはたいてい企業内部に焦点を当て、企業を中心に据えている。しかし、本当の問題は、外部にあるのではないか」（クロス著、水島訳、1998、51頁）。コスト削減やダウンサイジングのような企業内部から生み出されるものは一時的な利益に過ぎない。こうした手法によるコスト削減から生み出される利益は、従業員のモラルの低下をもたらし、長期的な企業成長の視点からは、深刻な副作用があるといわれる。「成長は、マーケットから生まれるもので、企業内部からではない。真に成長するためのカギとは、たえず変化するマーケットへの効果的な事前対策を知ることである」（クロス著、水島訳、1998、22頁）。

そこで、クロスは、「マーケットをよく理解できる戦術、収益の増加をはたせる戦術」（クロス著、水島訳、1998、19頁）としてレベニューマネジメント（Revenue Management: 以下RMという）というアイデアを提案する。RMは、「コスト削減による利益確保ではなく、きめ細かなマネジメントによる利益確保のことである」（クロス著、水島訳、1998、牧野昇推薦のことば）。「ミクロマーケットレベルで、今顧客は何を求めているのかを予測し、製品を利用度に応じて、最適の価格を提供するためのテクニックと科学である」（クロス著、水島訳、1998、20頁）。そこで、RMの手法は、さまざまな需要予測方法を利用したり、数理的な技法を活用したりすることになる。それらに関する多くの論文もある。本稿では、そうした詳細な予測技術については、ひとまず置いて、ブロムウィッチの言に従って、RMとは、そもそも、どのような考え方から発案されたもので、どのような経済学的な視点からの特徴を有するのかについて整理したい。それによって、実務のなかで、さまざまに開発・展開されているRMの計算技法について効果的に機能させるための基礎的な視点をおさえることとしたい。

2 レベニューマネジメント（RM）の誕生

「1970年代の半ばには、割引航空運賃を求める世間の需要は劇的に大きくなっていった」（クロス著、水島訳、1998、148頁）。「1978年に民間航空産業の規制が緩和される以前は、航空料金は政府によって厳しく規制されており、割引運賃や革新的な多様な航空券の販売は認められなかった。・・・運賃は基本的には飛行距離に基づいて決定されていた」（佐藤・澤木、2020、2頁）のである。大手航空会社は、規制緩和を受けて、割引航空運賃を設定する新興の航空会社に対して、競争優位を維持するために上記で示したようなさまざまな経営手法により企業内改革を行い、コスト削減をおこなった。しかし、すでに巨大化した組織は、いくらコスト削減をはかっても、新興航空会社の低コストには太刀打ちできなかった。RMは、航空業界のそうした「低価格主義の新興競合企業や、規制緩和の結果である厳しい価格競争に対処するための戦術」（クロス著、水島訳、1998、20頁）として生まれた。

佐藤・澤木によれば、「当初、航空会社は、飛行のマイル当たり（またはキロあたり）の売上高（yield）を最大にすることと一便当たりの搭乗率を高めることを目的としてきた。しかし飛行距離を伸ばすためには大型機が有利であり、一方で搭乗率を高めるためには大型機よりも小型機が有利であるので、この両者は相矛盾する。そこで飛行距離当たりの代わりに1座席当たりの収益（revenue）を最大にするようになった」（佐藤・澤木、2020、2頁）。そしてこの「飛行機1便当たりの売上高を最大にする運賃体系ならびに座席配分を決める問題をレベニューマネジメント（RM）と呼ぶ」（佐藤・澤木、2020、2頁）ようになったとのことである。ここに飛行運賃は同じフライトならば、同運賃という扱いではなく、同じフライトのなかに、いくつかの異なる運賃が設定されるということになるのである。隣の座席と自分の座席の運賃が異なるということである。RMは、1

フライトで最大の収益をあげる方法なのである。

この手法は、たとえば、ホテルなどの宿泊産業でも利用される。稼働率を高めるために、価格差別（price discrimination）¹⁾を利用して、需要を引き出し、収益を最大化しようとする。こうしたホテルや旅館には次のような経営上の意思決定の問題もある。仮定してみよう。ある都市のホテルでは、スポーツなどのイベントのあるときには、多くの宿泊者がいるが、そうでないときは、ほとんど空き室になる。また、観光地の旅館などは、週末には盛況であるが、平日は空き室が目立つ。そのばあい、どのくらいの規模のホテルあるいは旅館を建設したらよいのだろうか。

盛況のときに規模を合わせた建設をすれば、そのときは収益を予定通り確保できるが、そうでないときは、稼働率がさがり、かなり非効率となりコスト高となる。一方、あまり顧客を見込めない時期に合わせた小規模のホテルあるいは旅館を建設すれば、客室の稼働率は高くなるが、大きなイベントなどのための宿泊需要があるときや、週末の増大する観光客の需要を満たすことができず、機会損失が大きくなり、その分、収益を獲得することはできない。

P.ラウズ=W.マグワイア=J.ハリソン（Paul Rouse, William Maguire and Julie Harrison）は、RMは「レベニューを最大にすることだけではなく、資源とその使用と投資の両方に関連するコストを管理することでもある」（Rouse et al., 2010, p.2）と述べる。彼らによれば、RMは投資を含めた「コストをコントロールしながら、収益を最大化すること」（Rouse et al., 2010, p.1）であり、つまりそれは「価格設定と、伝統的な管理会計概念とを結びつけた新しい管理の枠組み」（Rouse et al., 2010, p.1）なのである。

RMの手法は、製造業を含むさまざまな分野で利用可能であるといわれているが、まずは、サービス産業を焦点としてみたい。それは、一定のキャパシティを前提として、不確実な、そして、不安定な需要を前提とす

るホスピタリティ産業、観光産業、イベント産業、娯楽産業、運輸産業などの多くのサービス産業で実践されているからであり、後述するように、多くのサービス産業は、その商品あるいはサービス特性から、この不安定な需要を調整する在庫管理ないしキャパシティ管理がとくに難しいものだと考えられるからである。

3 サービス特性と支払い意欲 (willingness to pay)

RMが、サービス産業により多く取り入れられている。それは、もちろん上述のような不安定な需要があるということを解決することが目的なのだが、それとは別に、価格差別の採用にみられるRM手法による解決策は、サービスというものに焦点をあてると、その特質から次の2つの本質的な理由をあげることができる。1つは、サービスという商品の特質にあるということであり、他の1つは、提供するサービスと、これを必要とする顧客が、そのサービスの属性というか、それぞれ個々のサービスの構成内容について必要とする部分が異なるということと、その属性が持つ価値観が異なるということに関連している。

1つ目のサービスの特質について考えてみよう。われわれ現代人はすべての生活に必要なものを自分自身で作っているわけではない。反対に、ほとんどの人は、生活に必要なものは、他者が作ったものを購入・使用することで暮らしている。この場合、われわれは、『その商品それ自体を手に入れる』ということよりも、『その商品を通して自分が必要とする様々な目的を果たす』ことにある」(高室、2010、6頁)のである。

そこで、高室は、われわれの商品選択には、大きく2つのパターンがあると述べる(高室、2010、7頁)。ひとつは、その目的を果たすことのできる「形のある物」を購入するということであり、他の一つは、目的を果たすための「直接的な活動」を購入するということである。この「目的を果たす活動を直接に提供することを中心とした商品」を「サービス」と呼ぶ

(高室、2010、7-8頁)。そこで、本稿では以後、商品という場合、有形のものだけでなく、無形の活動というサービスも含めた定義として使用する。

高室は、この「サービス」の基本特性²⁾について、取引上の視点から次の4つをあげている(高室、2010、13-15頁)。第1は、サービスの取引の場合はモノの場合とは違って、買う前に見たり触ったり味わったりすることができないということである(無形性)。第2が、サービスはモノとは違って、提供者によるサービス提供と利用者のサービス利用とを別々にはできないということである。サービスの取引では、提供者と利用者のそれぞれがサービスの一部となりつつ価値を創り上げていく、というプロセスマネジメントが必要になる(同時性または不可分性)。第3が、サービスはモノと違い、多くの場合、直接に、人により、その場で提供されるということである。このことは、そのサービスを、誰が、いつ、どこで、誰に提供するかによって、その都度提供されるサービスの内容が変わってしまう可能性があることを意味する(異質性あるいは変動性)。第4が、サービスはモノとは違って、蓄えておくことができないということである(消滅性)。

高室は、こうしたサービスの取引特性から生じる課題にいかに対応していくかが経営上問われることになるとして、サービスに関わるマネジメントの基礎的な枠組みとして次の3つをあげている(高室、2010、16-17頁)。これらは、サービス産業においてRMを実行していくうえでの基本的な経営課題でもある。

第1は、「自らのサービス経営を通して市場にどのような価値を創り出そうとしているのか」という問いである。というのもサービス経営は、とくに、サービスの提供者と需要者の相互のやり取りの中で、ともに価値を創り上げていくというプロセスが埋め込まれていると考えられるからである。

第2は、「その価値の創造をいかに実現していくか」という問いである。

サービスは実行場面でさまざまな課題を生じさせる。この課題解決のためのマネジメントが必要になる。

第3が、「その価値の実現を通して、企業や組織と顧客の関係をいかに創り上げていくか」という問いである。

したがって、サービス産業では、サービスという取引から生じる収益というものは、このような特性と課題を解決しながら実行される複雑に入り組んだ行動の結果だといってもよいかもしれない。RMはこれらサービスという取引における課題を解決する重要な手法の1つだと考えることができる。

すでにサービスの取引特性から明らかになっているが、さらにRMの適用可能性については、そのサービス提供者と需要者間の、そのサービスにたいして期待する属性あるいは価値観の違いから生じる「支払い意欲」(willingness to pay) が重要な概念となる。

同じ製品あるいはサービスにたいしていくら支払う意欲があるかは顧客によってさまざまである。高い価格を支払う意欲のある顧客もいれば、低価格でなければ購入しない顧客もいる。販売者の視点から、製品あるいはサービス内容にどのような属性を含めるかは、これこそ顧客価値となるというものすべてが対象になる。たとえば、機能、使いやすさ、信頼性、作業の適合性などの技術的な特徴、みかけ、感じ、魅力のような審美的な特徴、アフターサービス、予備部品、保証のようなサポートの特徴などである。販売者は、提供する製品あるいはサービスについて、外面からも内面からも、その属性のすべてを知っている。

販売者からすると、準備したすべての属性を顧客が望んでくれば、その準備した属性すべてを価値づけることができる。つまり、その価値合計によって設定された価格が、顧客に受け入れられることになる。実際には、販売者が準備する製品あるいはサービスに含まれる属性のうち、ほぼすべての属性を欲する顧客もいれば、ほんのわずかな属性だけしか必要としな

い顧客もいる。

ラウズら（Rouse et al.）は販売者と顧客の両者の相互作用によるサービスの価値づくりについて説明している（Rouse et al., 2010, pp.8-9）。（図1を参照せよ）。

図1上段の図は、問題解決に直面している2人の異なる顧客にたいする販売者とのそれぞれの関係を示している。左側の顧客Aは、販売者が提供する多くのサービス属性を好む。他方、右側の顧客Bは、それほど多くのサービス属性を好んでいない。また、顧客Aも顧客Bも、販売者の円と重なり合っていない左側の部分、これは両顧客とも、販売者が準備していた属性について、欲しくもないし、使用方法を理解することもない、つまり無視している部分である。最近のスマートフォンには多くの機能がついているが、最初からその機能の一部分だけしか使っていない、あるいは、購入したアプリケーションソフトには多くの機能がついている場合が多いが、そのすべての機能を十分に使いこなしているわけではない。その一部しか使用していなくとも、所期の目的は達成できている顧客などがあてはまるだろう。他方、顧客Aも顧客Bが、販売者の円と重なり合っていない右側

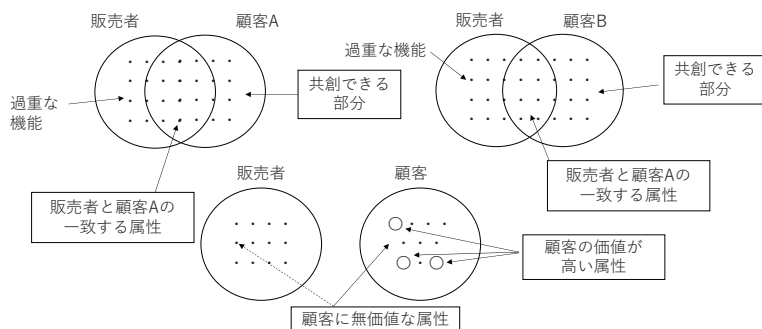


図1 販売者と顧客の一致点としての「支払い意欲」

（出所） Paul Rouse, William Maguire and Julie Harrison (2010), Revenue Management in Service Organizations, Business Expert Press, p.8（筆者加筆修正）

の部分は、販売者が準備していない属性だが、両顧客にとっては欲しい属性である。これらの領域は、販売者は、両顧客とともに、製品やサービスを「共創」することが可能かもしれない。前述したように、サービスの特性を考えると、この顧客との共創の部分进行いかにとらえて、顧客価値を高めることができるかが収益を高めるポイントにもなるだろう（図1の上段参照）。ここに顧客と対面する販売者と、そのプロセスのマネジメントがサービス産業では特に重要となってくる理由がある。

図1下段の図は、販売者と顧客の考える製品あるいはサービス属性についての価値の大きさが違うことを示している。顧客は、ある属性にたいして、より高い価値ありと評価する場合もあれば、別の属性にたいしては、あまり評価しない、さらには、全く評価しないということもある（図1の下段参照）。

こうしたことが、販売者からみると、同じ製品あるいはサービスを提供しているにもかかわらず、顧客によって「支払い意欲額」が異なる原因となっていくということになる。

4 レベニューを最大にする価格体系と商品体系の構築まえに

1) RMは陳腐化商品という特質をもつサービスのレベニューを最大化する強力な手法

前述したように、販売者の準備した製品あるいはサービス属性と、顧客が望む属性は完全に一致するわけではなく、むしろ異なるばあいが多い。そこで、販売者が準備した製品あるいはサービス属性に設定された価格が、顧客の望む属性が少ない製品あるいはサービスのばあい、その価格は適切ではないと考え購入を控える。そのばあい、販売者は、自身で準備した属性のすべて、あるいは、おおよそを受け入れ、提示された価格が妥当だと考える顧客が現れて購入してくれるまで待つことで、その製品あるいはサービスの価値を提供することができる。

しかしRMが利用される領域の商品特性は、その商品が陳腐化し、ある時点（期日）を過ぎると商品としての価値がほとんどなくなることである。したがって、こうした商品特性をもつばあい、提示価格が妥当だと考える顧客が現われて購入してくれるまで待つことはできない。

そこで佐藤・澤木は、そうした環境のなかで、「固定的なサービス提供能力や顧客の収容限度または総生産容量の制約のもと、レベニューを最大にするような価格体系と商品体系を構築する経営管理手法」（佐藤・澤木、2020、3頁）が必要であり、それがRMであり、以下のような商品特性をもつとき、さらに有効かつ強力な手法となると述べる（佐藤・澤木、2020、4-5頁）。

- ・ 需要が消費者のタイプによって分割可能であるとき³⁾
- ・ 総供給量または総収容量が相対的に短期的に固定されているとき⁴⁾
- ・ 固定費が相対的に高く、変動費（限界生産費）は低いとき⁵⁾
- ・ ある期間を超えて在庫することが不可能な陳腐化商品であるとき⁶⁾
- ・ 商品を事前に販売することが可能であるとき⁷⁾
- ・ 需要が期日や季節により大きく変動するとき⁸⁾

である。

こうした商品を扱う企業は、商品ごとの販売量と価格を決定するルールを確立する必要がある、RMによって、固定的な供給能力（総販売量）からのレベニューを最大にするような商品ごとの販売量と価格体系を決定する（佐藤・澤木、2020、5頁）ことが必要である。その決定方法は、商品・産業ごとに異なるが、共通する方法は、計画期間での需要の予測と、その需要予測で設定した販売量の上限から外れたとき、どのような価格を設定するかという事前の分析が必要であるということである（佐藤・澤木、2020、5頁）。

それぞれの顧客が抱く製品あるいはサービスにたいする価値にたいして、ある支払い意欲額があるとするならば、その支払い意欲額を見分けて、価

格差別体系をつくることがもっとも望ましい⁹⁾。しかし、そのようなことができるだろうか。

岩田も、「個々の消費者の需要曲線を全領域にわたって推測し、その需要の価格弾力性が価格水準の変化につれてどのように変化するかを知ることとはほとんど不可能である」(岩田、1993、243頁)と述べる。

2) RM手法を考えるために不可欠な経済学上の基礎概念について

—「需要の価格弾力性」と「価格差別」(price discrimination)—

そもそも経済学では、価格は市場が決めるということから始まる。「この企業とまったく同じ財を供給している企業が多数存在していて、この企業が供給量を変化させても、市場における財の価格は変化しない」(伊藤、2001、327頁)ものと仮定する。市場には同質の財がたくさん出回り、他の企業より高い価格を設定しても売れず、かといって、低い価格をつけなくても、他の企業と同じ価格をつければいくらかでも売ることができるというものである。市場に多くの競争企業がいる場合、その企業は、市場で決まっている価格をそのまま受け入れて販売するプライス・テーカー (price taker) であり、価格支配力はない(伊藤、2001、327頁)。こうした市場を完全競争市場という。

しかし、完全競争市場の仮定は現実的ではない。ほとんどの企業は価格を所与のものとして行動することはない。このように完全競争が成立していない状態では、市場参加者の誰かがプライス・メーカー (price maker) となり「価格支配力」を保有している状態となる。このような市場は、不完全競争市場 (imperfect competition) と呼ばれる¹⁰⁾。具体的な状態として、1つの企業が市場を占有している独占 (monopoly) と少数の企業が市場を占有している寡占 (oligopoly) などが挙げられる(奥野、2008、175頁)。実際には、寡占競争状態にある産業が多く存在する。寡占状態では売り手は少ないが、参入障壁が存在するために他企業の参入が困難である

(岩田、1993、227頁)¹¹⁾。したがって、経済学が仮定する完全競争状態になることは容易ではない。

参入障壁を築くことで独占することが可能である。例えば、①財・サービスを生産するために不可欠の生産要素が少数の売り手によって保有されている、②他の企業が模倣することが困難な技術を持っている売り手が少数しか存在せず、その技術が特許によって守られている、③規模の経済が市場全体の需要に比べて大きい場合、その市場に数社しか存在できない、というような場合である(岩田、1993、265頁)。

3) 不完全競争状態での最適生産量と価格支配力

完全競争状態における個々の需要曲線は、価格 P_0 の水準で水平な直線で示される。完全競争企業は、この市場で決定された価格 P_0 またはこれ以下の価格ならば、売りたいと思うだけ売ることができる(図2の左図参照)。これら個々の企業の供給量を合計したものが、図2の右図に示された供給量 X_0 である。全体で、この供給量 X_0 よりも超過したり、不足したりするばあいは、均衡価格 P_0 へ向けて調整が始まることになる(岩田、

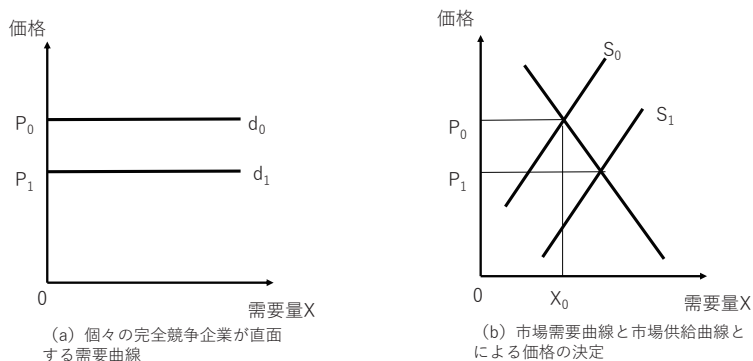


図2 完全競争企業が直面する需要曲線と市場需要曲線及び均衡価格の決定

(出所) 岩田規久男(1993)、『ゼミナール ミクロ経済学入門』、134頁。

1993、134-135頁)。

ここでは現実的な不完全競争状態、とくに完全市場の対極にある独占を考えてみよう。独占企業の目的も完全企業の目的と同じように、利潤の最大化を仮定する。企業の利潤を最大にするための限界条件は、限界収入MRが限界費用MCよりも小さくない限り、すなわち $MR \geq MC$ である限り、生産を増やすことである。図3は不完全競争状態での最適生産量と価格について図示したものである。独占企業の場合は、限界収入MRは右下がりであって、完全競争企業のように一定の市場価格の下で水平な直線ではない(岩田、1993、234頁)。独占企業1社で市場全体を抑えているのだから当然だろう。独占企業の長期における利潤を最大にする最適生産量は、長期限界費用曲線LMCと限界収入曲線MRとが交わる点Aに対応する X_1 である。このとき、独占企業は短期平均費用曲線SACに対応する量の固定的生産要素(短期的にみたときの)を選択している(岩田、1993、234頁)。SACは点Bで長期平均費用曲線LACと接し、点Bの真下の点Aで、短期限界費用曲線SMCと長期限界費用曲線LMCと交わる(岩田、1993、234頁)。

図4の左図は、完全市場での企業の利潤最大行動を、右図は不完全競争状態での企業の利潤最大の行動を示したものである。個別の企業は、限界

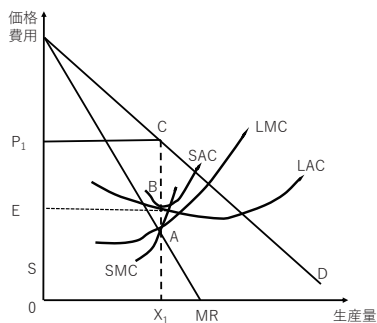


図3 独占企業の長期の最適生産量と価格

(出所) 岩田規久男 (1993)、『ゼミナールミクロ経済学入門』日本経済新聞社、234頁。

収入と限界費用の一致する点の生産量を決定することで、利潤の最大化が可能である。図4の右図は、限界収入が平均収入よりも小さくなっていることがわかる。独占の場合は、限界収入曲線は平均収入曲線よりも下になるのである（伊藤、2003、238頁）。

完全市場では、一定の価格でいくらでも売ることができる。しかし、不完全競争状態にある企業は、より多くの商品売るためには価格を下げなければならない。図4の右図下段をみると、独占企業は、 X^* に供給量を設定することによって、利潤を最大化することができる（伊藤、2003、239頁）。完全市場の場合は、限界費用に等しい価格を設定するが、不完全市場では、限界費用よりも高い価格を設定することが可能である。参入障壁により、この独占利潤が守られることになる。つまり、「さまざまな与えられた価格に対応して受動的に供給量を決定するという意味での供給曲線は、独占企業には存在しない」（岩田、1993、235頁）ということができる。不完全競争市場であるという多くの現実において、企業目的として利潤の

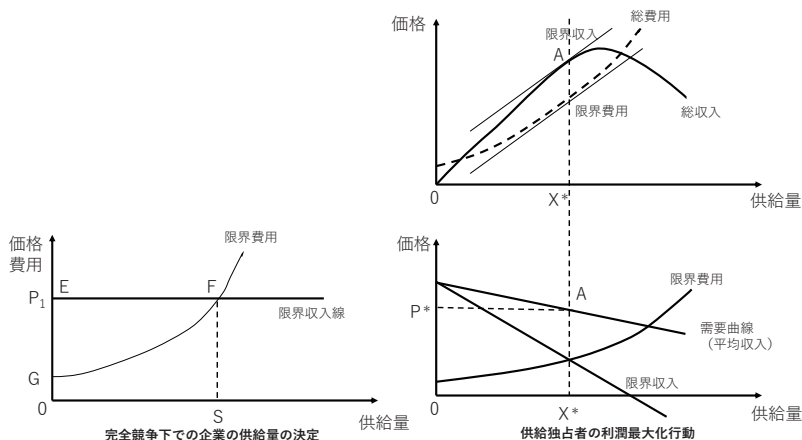


図4 完全競争状態と不完全競争状態における企業の利潤最大化行動

（出所）伊藤元重（2003）、『ミクロ経済学（第2版）』日本評論社、78頁、238頁（筆者加筆修正）

最大化を考える場合、まずは、当該企業ないし販売者の価格支配力の強さが重要な基礎になるだろう。

5 需要の価格弾力性による市場分割と価格差別政策（「支払い意欲額」のために）

企業が最大の利潤獲得を目的とするならば、完全競争市場の状態では、価格は所与であるので、限界収入MR＝限界費用MCとなる生産量とすることで達成できる。現実には、そのような市場よりも、企業が価格支配力をもつ不完全競争の市場状態が多い。その場合、経済学ではどのような生産量と価格決定をすれば、最大の利潤を獲得できるのかを再吟味した。独占企業の場合は、限界収入MRは右下がりである。それは市場に1社しか存在しないからであり、そのことは需要曲線が右下がりだからである。このことは、独占企業は供給量を調節することで、価格を上げたり、下げたりする力をもっていることを示す。

さて、これまで再吟味してきた経済学上の基本的知見を前提に、陳腐化商品を扱うRM手法のために需要の価格弾力性という指標を取り上げてみよう。

価格が上昇するときの需要量の変化の程度を示す指標を、需要の価格弾力性という。

$$\text{点 } E_0 \text{ での需要の価格弾力性 } (E_d) = \frac{\text{需要量の変化率}}{\text{価格の変化率}} = \frac{(X_1 - X_0)/X_0}{(P_1 - P_0)/P_0}$$

とあらわす

岩田が示す次の例で確認する（岩田、1993、41-43頁）。需要曲線の傾きが急な D_1D_1 の場合には、 $E_d = -0.2$ であるが、需要曲線の傾きが緩やかな D_2D_2 の場合には $E_d = -1$ である（岩田、1993、41-42頁）。需要の価格弾力性が絶対値でみて大きいほど、需要の価格弾力性は大きいという（岩田、1993、42頁）。

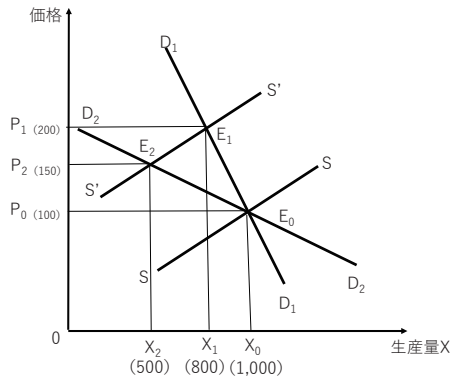


図5 需要の価格弾力性

(出所) 岩田規久男 (1993)、『ゼミナールミクロ経済学入門』日本経済新聞社、41頁。

需要の価格弾力性が小さい財 (D_1D_1) は、供給の減少に対して、価格は大きく上昇し、需要量はわずかしこ減少しない。他の財で代替することが困難なためである。他方、その需要が需要曲線 D_2D_2 で示されるような財は需要の価格弾力性が大きい。価格の変化があると、比較的容易に変更できる代替材があるからである (岩田、1993、42頁)。「需要の価格弾力性の絶対値が1を超えると、需要は価格弾力的であるとか、価格弾力性は大きいといわれる。逆に1より小さいと、価格非弾力的であるとか、価格弾力性が小さいとかいわれる」(岩田、1993、43頁)。需要が価格弾力的だといわれるものの例として、「航空料金が低下したり、海外での宿泊料などが低下すれば、海外旅行が大きく増加する」(岩田、1993、43頁) ことをあげることができる。

以上のことから、不完全競争状態のなかでは、価格支配力をもつ企業または販売者が、需要の価格弾力性を利用することが、利潤の最大化を達成する重要な要素となることの指摘をした。これに反して、前例で示された航空料金などは、規制価格のなかで、経営が行われていたということが問題となったということはすでに述べたとおりである。

需要の価格弾力性は、需要者のグループや消費する時間帯・季節帯ごとに異なる場合がある（岩田、1993、238頁）。岩田は、映画料金について一般料金と、学生割引・子供割引料金の例をあげる。映画鑑賞に関していえば、学生あるいは子供は、需要の価格弾力性が大きい¹²⁾とみられるので、割引以上に観客動員をすることで総収入をあげることができると考えられるからである。このように「需要者を需要の価格弾力性の相違にもとづいてグループ分けすることを、市場を分割するといひ、グループごとに異なつてつける価格を価格差別または差別価格という。また、その企業戦略は価格差別政策あるいは差別価格政策と呼ばれる」（岩田、1993、239頁）。この需要の価格弾力性の相違にもとづき市場分割し、差別価格政策をとることこそ、本稿で検討しようとしているRMの中心的手法なのである。

この価格差別政策を成功させるためには、当然、販売者側に価格支配力があることが前提となる。この価格支配力があるということはどういうことなのか、すでに経済学の基礎理論を再吟味することで確認してきた。

岩田は、差別価格政策を成功させる条件を3つあげている（岩田、1993、240頁）。

- (1) 需要の価格弾力性が異なるグループまたは市場が存在する。
- (2) 需要の価格弾力性が異なるグループまたは市場を分割することによる利益の方が、そのグループを見分けるための費用よりも大きい。
- (3) 割引を受けたグループが割引を受けられない需要者に財・サービスを転売することは、差別価格差以上の転売費用がかかるために不利である。

既述したように、岩田は、「個々の消費者の需要曲線を全領域にわたつて推測し、その需要の価格弾力性が価格水準の変化につれてどのように変化するかを知ることはほとんど不可能」（岩田、1993、243頁）であると述べているが、「おおまかに需要の価格弾力性が異なるグループまたは市場をそれほどの費用をかけずに分割する方法がある」（岩田、1993、243頁）

として、次のような市場分割方法を提案している（岩田、1993、243-245頁）。

- ① 国内と海外という地域（消費者の習慣・文化が異なる）
- ② 性別・年齢
- ③ 消費の時間帯
- ④ 消費する季節
- ⑤ 品質・外観

である。

6 レベニューマネジメント（RM）と価格差別戦略

経済学では、1つの商品にたいしてさまざまな価格があっても、最終的には1つの価格におさまっていくという一物一価の法則が働いていると考えられている。これまでみてきたように、独占企業は、価格支配力があり、市場の価格を受け入れるのではなく、自身で価格を設定することができる。とはいえすべての独占企業が、一物一価の法則で、すべての消費者にたいして同じ価格を提示しているわけではない。多くの独占企業は、「同じ財でも異なる消費者に異なる価格を提示することで利潤が増加することを知っている」（クルーグマン他、2017、510頁）。これを価格差別（price discrimination）と呼んでいるが、こうしたことができる企業は、独占企業に限らない。寡占や独占的競争でも生じる。しかし、完全競争ではおこらない（クルーグマン他、2017、510頁）。完全競争ではやはり一物一価の法則が効いていて、企業はプライス・テーカーであるということだろう。

独占企業は、「価格への反応が2つのグループごとに異なるときには、それぞれのグループに異なる価格を提示することで、独占企業はより多くの消費者余剰を奪い取り、利潤を増加させることができる」（クルーグマン、2017、512頁）。クルーグマンらは次のような例を示す。航空会社が2つの顧客グループを区別し、異なる料金を設定できるなら、航空会社は明らか

に、各グループの支払い意欲額に等しい料金を課す。それぞれが支払ってよいと思う最高額と同じ価格をつけることになる。これによって、すべての余剰は独占企業の利潤となり、消費者余剰は全く得られないということになる。独占企業は完全価格差別を実現していることになる（クルーグマン他、2017、513頁）。

独占企業は、設定する価格を独占企業が設定する価格の数が多くなるにつれて、最低価格はより低くなり限界費用に近づいていく（クルーグマン他、2017、514頁）。支払い意欲額がもっとも小さい消費者は限界費用に等しい価格を支払う。そして、消費者余剰はすべて企業の利潤としてしまうことになる（クルーグマン他、2017、513頁）。

完全価格差別を実現した独占企業はいかなる非効率もうみださない。なぜなら、非効率の原因が消えてなくなってしまうからである。限界費用に等しい、またはそれを上回る支払い意欲額をもつすべての潜在的消費者が取引をすることができる。今の価格では高いと思う消費者にはより低い価格を提示することで、完全価格差別を実現した独占企業はそうした消費者の需要をすべての支払い意欲額で満たすことができる（クルーグマン他、2017、515頁）。

しかし、理論的にはそうであったとしても、現実には完全価格差別はうまく実行できない。クルーグマンらは、「価格が経済シグナルとして機能しない」（クルーグマン他、2017、515頁）ことをその理由に挙げる。「価格が経済シグナル¹³⁾として機能するとき、価格は相互に利益のある取引が実現されるのに必要な情報を伝達する。まず市場価格は売り手のシグナルだ。そして消費者は、支払い意欲額が市場価格を上回る財のみを購入することで、支払い意欲額の大きさを表明する」（クルーグマン他、2017、515頁）。つまり企業側がすべての余剰を受け取るような取引は、消費者側で「支払い意欲額」とはならないということになり、成立しないと考えられるからである。

とはいえ、独占企業は次のような多種多様な価格戦略を利用して、完全価格差別の状態に近づけようとしている。そこで、企業は、需要の価格弾力性が低い消費者には高い価格を提示し、需要の価格弾力性の高い消費者には低い価格を提示するための区分規定を設けることになる。例えば、次のようなものである。

- ① 早期割引規定…低価格で購入したい消費者とそうでない消費者を区別する。
- ② 数量割引…多く購入したい消費者（価格に敏感）とそうでない消費者に区別する。
- ③ 二部料金制度…入会金（あるいは年会費）と、実際に消費した料金に区別する。これによって数量割引と同じ効果を期待する。

7 むすび

経営戦略あるいはマーケティング戦略として、サービス産業を中心に、レベニューマネジメント（RM）という手法が注目されて久しい。わが国における産業として、サービス産業は大きな部分を占めるに至っている。このサービス産業を経営していくうえで、これらのRMをとり入れた戦略を支援していく情報として、管理会計ではどのようなことが可能かを探ろうとした。そのために、まずは、RMのアイデアがどのようなことから誕生したのかを知ることから始めた。航空業界の価格規制にそのもとがあり、格安航空会社（LCC）の躍進のなかで、うみだされた価格差別販売に端を発していることが示された。つまり、RMは、大手航空会社と同じような経済あるいは経営環境にある産業に、その産業特性にあわせた拡張の可能性のある手法であることが明らかとされた。同時に、サービスの特性についても改めて再確認した。

ただし、本稿の問題意識の前提として、こうした最近の経営手法について、「新しいものはなにもない」また、これらの研究に研究者としてやや

後ろ向きなのは、「これらの方法によって暗示される理論的な貢献を識別するには時間がかかる」また「明確な理論なく経験的な作業は難しい」というブルムウィッチの指摘がある。

そこで、本稿では、RM誕生をみたあと、経済学的な理論との整合性はどこにあるのかを探ってみた。RM手法を実行する経済学的な理論的基礎として、不完全競争状態における個々の企業、とくに独占企業の価格支配力が前提とされていること、その前提にもとづいて、一物一価から離れて、需要の価格弾力性を区別の基準として、価格差別を実行することが、消費者の支払い意欲額との適合性をみつけることになるので、生産者余剰を結果的に増やすことになり、最終的には、企業の利潤の最大化を目指す目的に適うということが明らかとされた。しかしながら、他方で、完全価格差別は、消費者の消費者余剰がまったくなくなってしまうので、そのような取引は実際には行われない可能性が高い。価格は経済シグナルとして機能してこそその市場ということにもなるということも明らかとされた。以上、RMの基本的な思考は、ほとんどすべて経済学の基本的理論ですべて解明されており、説明可能であることが改めて明らかとなった。経営学上では、細かな価格設定問題ばかりが大きくとりあげられる場合が多いが、RMの本質的な意味を経済学の理論で再吟味できた。

そのうえで、経営学の視点で考えてみる。RMは、経営戦略として、「適切な製品を、適切な顧客に、適切な時に、適切な価格で販売する」経営管理手法として注目をあびているものであるが、そのための実行の中心課題は、どうしても需要の予測にいきつくのである。それは、一物一価の原則による需要予測ではない。同じサービス提供にたいして異なる価格設定をするものであり、支払い意欲額からみた需要の価格弾力性による市場分割による需要予測である。近年の情報技術の進歩には目覚ましいものがある。今後は、本稿で再吟味した経済学的視点を基礎的前提としながら、そうした実際の経営学的な視点でのRMという困難な課題解決のために、情報技

戦略管理会計：「レベニューマネジメント」の経済学的基礎概念とその特徴

術の進歩の力を借りながら具体的で詳細な手法について論じていきたい。

注

- 1) 同じ財でも異なる消費者に異なる価格で販売すること（クルーグマン他、2017、510頁）。
- 2) 高室は、サービスの基本特性として次の2つあげている。「1つは、『形の有無』に関する違いである。サービスは、『形のない商品』として捉えられる。この特性は『無形性』と呼ばれる。他の1つは、『商品がつくられ提供するタイミング』に関する違いである。サービスは『商品ができあがり提供されるタイミング』と『商品が消費されるタイミング』とが同時であるといえる。この特性は『商品の生産と消費が同時に行われる』という意味で同時性と呼ばれる」（高室、2010、10頁）。
- 3) 佐藤・澤木は、消費者のタイプとして、価格に敏感な顧客と、そうでない顧客があり、航空券価格の例を示している（佐藤・澤木、2020、4頁）。
- 4) 佐藤・澤木は、例として、航空機の座席総数、ホテルの部屋数、発電総能力、機械設備の生産能力の上限などをあげている（佐藤・澤木、2020、4頁）。経営における適正なキャパシティ問題である。
- 5) 佐藤・澤木は、例として、航空機の空席をさらに1座席販売するコストや電力をさらに1単位生産するコストはほとんど無視できる程度に低いものとしてあげている（佐藤・澤木、2020、5頁）。
- 6) 佐藤・澤木は、例として、航空機は、離陸後に空席を販売できない、電力会社では消費されなかった電力は消滅することをあげている（佐藤・澤木、2020、5頁）。
- 7) これについて、佐藤・澤木は次のように説明している。通常の取引は、料金の支払いと商品の引き渡しは同時である。完全な陳腐化商品の販売に際し、同時履行でなければ、販売者側にとって極めてリスクである。そのため、料金を事前に受け取る。しかし、消費者タイプはさまざまなので、陳腐化商品を事前に販売することで市場を差別化する価格政策が可能となる（佐藤・澤木、2020、5頁）。
- 8) 佐藤・澤木は、大きく変動する需要を、より正確に予測できればRMはより強力な手法となると述べる（佐藤・澤木、2020、5頁）。
- 9) 経済学における重要な命題として「市場での自由な取引にまかせておけば、資源配分の最適性が自動的に保証される」というものがある。この市場機能を実現するものに価格メカニズムがある。生産者も消費者も同じ価格に直面するという「一物一価の法則」にもとづき行動することが前提となる。価格を通じてすべての消費者の評価が一致するように最適な資源配分が行われ、

他方で、生産者は市場価格に導かれて限界費用が価格に一致するまで供給する。このように、市場での自由な取引のもとで実現した生産量は、需要側の限界的評価と供給側の限界費用を一致させる最適生産量ということになる。この点が、消費者余剰と生産者余剰をあわせた社会的な総余剰が最大となるところでもある（伊藤、2001、338-344頁）。ここから、市場原理を考えたばあい、需要者の支払い意欲に基づく価格体系を目指すことは、果たして効率的な資源配分を行っているのが疑問となる。

- 10) 岩田は、価格支配力の有無で完全競争市場と不完全競争市場に分類している（岩田、1993、226頁）。完全競争市場と独占の間には、独占的競争と寡占という2つの不完全競争市場が存在する。前者は売り手が多数であり、参入障壁も存在しないという点では完全競争市場に近いが、製品・サービスの質が売り手ごとに少しずつ差別化されているために、個々の売り手が価格支配力をもつ市場をいう（岩田、1993、227頁）。製品差別化は独占的競争が生まれる理由でもあるが、その効果が著しく大きくなると、新しい企業の参入が困難になるため、寡占を形成する要因となる。製品差別化が参入障壁を築くに至るためには、それまでに製品イメージやブランド名を高めるための大量の広告・宣伝の蓄積があるのが普通である（岩田、1993、265頁）。
- 11) 独占または寡占の不完全競争状態にある市場であれば、そこで活動している生産者は、プライス・メーカーとして、より大きな利潤を得ることができる。そうだとすると、他の企業も、その利潤を得ようと、その市場に参入してきて、結果的に、需要と供給の均衡がとれる市場価格が決まることになる。そうなれば、どこの市場も同じ完全競争市場になるのだが、新規参入を拒む参入障壁があることから、実際には、多くの産業は不完全競争市場となる。
- 12) 需要の価格弾力性が大きいのは、1つは、学生・子供は所得が低いので、価格が低下すると、一般の人よりも、実質所得の増える割合が大きくなるということ、2つには、映画料金が安くなったときの代替効果が、一般人よりも大きいということをあげることができる。ここでの代替効果とは、一般人よりも余暇の機会費用が低いことから時間消費の需要弾力性が大きくなることが考えられる（岩田、1993、239頁）。
- 13) 経済シグナルとは、人々がより適切な経済的意思決定を行う助けとなるあらゆる情報のことをいう。市場経済では、価格こそもっとも重要なシグナルである。価格は他の経済主体の費用や支払い意欲額について、本質的な情報を与えてくれる（クルーグマン他、2017、157頁）。しかし、クルーグマンらは、価格はときに経済シグナルとして失敗するともいう。価格は財がどれくらい望ましいかの正確な指標ではない。財の質について不正確性があるなら、価格だけではその財の価格の正確な指標にならないからである（クルーグマン他、2017、158頁）。

参考文献

- ・ Bromwich, Michael (1998), “Editorial: Value based financial management systems”, *Management Accounting Research*, Sept., pp.387-389.
- ・ Johnson, H.Thomas and Robert S. Kaplan (1987), *Relevance Lost-The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- ・ Jones, Tracy, Helen Atkinson, Angela Lorenz with Peter Harris (2012), *Strategic Managerial Accounting-Hospitality, Tourism & Events Applications-*, 6th ed., Goodfellow Publishers Limited, Oxford, UK.
- ・ Rouse, Paul, William Maguire and Julie Harrison (2010), *Revenue Management in Service Organizations*, Business Expert Press, New York.
- ・ 伊藤元重 (2001)、『入門経済学 (第2版)』日本評論社。
- ・ 伊藤元重 (2003)、『ミクロ経済学 (第2版)』日本評論社。
- ・ 岩田規久男 (1993)、『ゼミナール ミクロ経済学入門』日本経済新聞社。
- ・ 佐藤公俊・澤木勝茂著 (2020)、『レベニューマネジメント 収益管理の基礎からダイナミックプライシングまで』共立出版株式会社。
- ・ 高室裕史著 (2010)、「サービス経営のマネジメント」『1からのサービス経営』、伊藤宗彦・高室裕史編著『1からのサービス経営』中央経済社、4-19頁。
- ・ ポール・クルーグマン、ロビン・ウェルス著、大山道広・石橋孝次・塩澤修平・白井義昌・大東一郎・玉田康成・蓮田守弘訳 (2017)、『クルーグマン ミクロ経済学 (第2版)』東洋経済新報社。
- ・ ロバート・G・クロス著、水島温夫訳 (1998)、『RM [収益管理] のすべて』日本実業出版社 (*Revenue Management* by Robert G. Cross, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. 1997)。