

あなた自身が値決めする・ポストプライシングの可能性

— 日本で初めて水族館の入館料で導入した「スマートアクアリウム静岡」の事例 —

イオン株式会社 C・C部

岡田 直也

要約

企業の活動において、プライシングは顧客の購買行動に大きな影響を与える重要なマーケティング要素である。近年、様々な考え方や手法が実践されており、業界業種を問わず利益性を変化させている。実際にサービスを消費した後に顧客が評価を行い、価格を決定するポストプライシング（顧客の事後評価に基づく価格決定）の仕組みを、日本で初めて水族館の入館料で導入した「スマートアクアリウム静岡」の事例分析を行い、ポストプライシングの可能性を検討した。分析の結果、従来の研究通り変動費の低い領域においてポストプライシングが有用である可能性を示しただけでなく、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして活用することで、経営に副次的なメリットを多々もたらすことが明らかとなった。

キーワード

顧客の事後評価に基づく価格決定、ポストプライシング、PAYW、PWYW、プライシング

I. はじめに

企業の活動において、プライシングは顧客の購買行動に大きな影響を与える重要なマーケティング要素である。近年、様々な手法でプライシングは実践されており、業界業種を問わず、利益性を変化させている。プライシングという言葉は多様性を有しており、そもそも「価格設定」を意味する用語であるが、現在は「価格戦略」など幅広い意味合いを包含している。この言葉の多様性は、情報技術の急速な進歩により、課金方式のバリエーションが増えたことも影響している。いかにプライシングが重要であるか、1つ例を挙げると、Marn and Rosiell (1992) は、価格、販売量、変動費、固定費の4つの変数の中で、利益に対して最も大きなインパクトを有しているのが価格であることを明らかにした。価格を1%上げると営業利益が12.3%向上すると報告している。プライシングが如何に企業経営にとって重要であるかは明白である。

II. プライシングについて

プライシングにはいくつかの側面が存在している。守口 (2012) を参考に文脈で分類すると、何を基準として価格を設定するかでは、cost-based pricing (コスト基準価格

設定) や value-based pricing (価格基準価格設定) などがある。店頭段階の販売価格の変動パターンでは、high-low pricing (ハイ・ロー型価格設定), everyday low pricing (ELDP) などがある。また、課金方式の違いでは、個別課金制、定額課金制、従量課金制 (usage-based pricing), 成果ベース課金制 (outcome-based pricing), 申告ベース課金制 (pay as you wish pricing), 複数の方式を併用する併用型課金制 (hybrid pricing) などがある。

さらに、インターネット普及以降、情報技術の急速な進歩によって企業の価格戦略にも変化が生じており、ダイナミック・プライシング (Dynamic Pricing) やサブスクリプション (Subscription) などが浸透してきている。その上、プライシングはAI技術との相性が良く、製品・サービスに対する価格設定と、既存の製品・サービスに対する価格変更の両方に、様々なプライシング手法の進化をもたらしている。

III. ポストプライシング (顧客の事後評価によるプライシング)

プライシングが如何に企業経営に重要であるか、そして、プライシングには様々な側面が存在していることを確認したが、その中で、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であるPay as you wish (PAYW) やPay what you want (PWYW) について本稿は着目した。このプライシング手法は目新しいものではなく、例えば、古くからストリートミュージシャンがこの手法を利用して個人の生計を立てているのは、皆様ご存じのことだと考える。しかし企業での導入事例はまだ少なく、ゆえに研究報告も少ない。まず初めに、PAYWとPWYWの定義を確認する。Kim, Natter, and Spann (2009) は、参加型価格決定メカニズムを図のように分類している。(図表1)

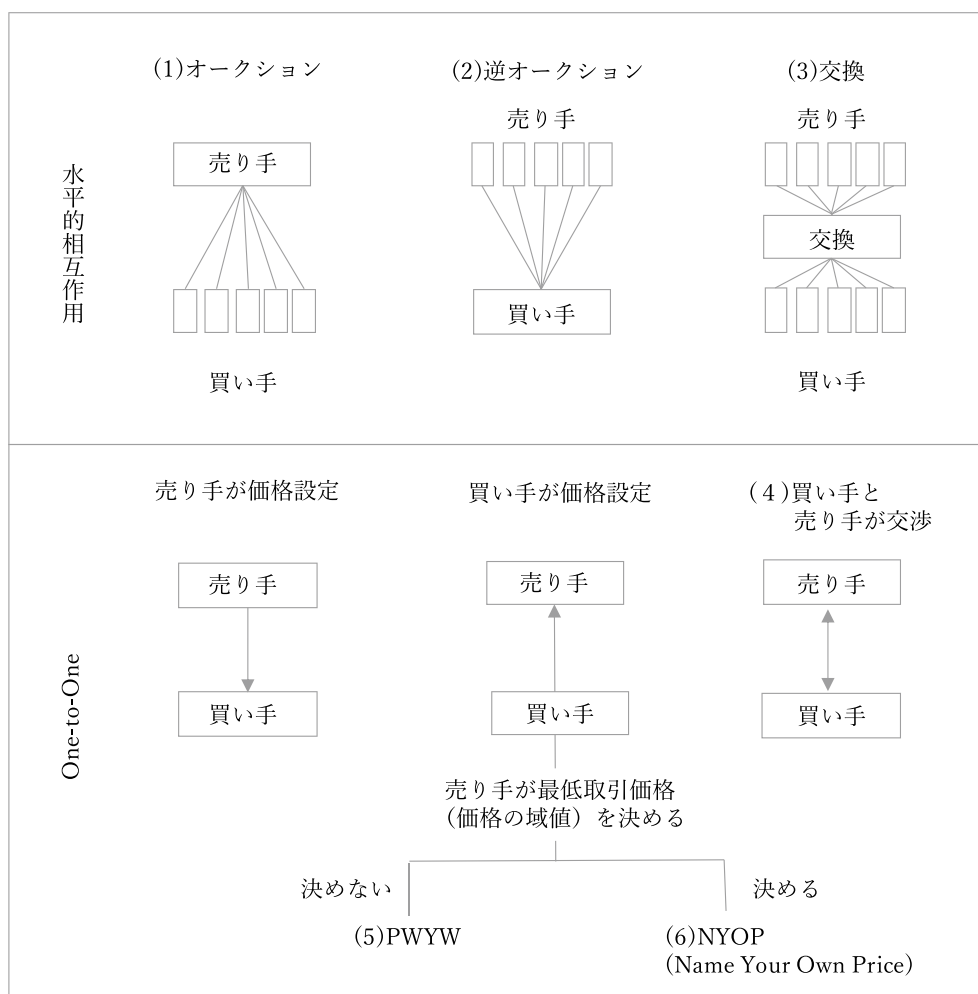
本稿の研究対象は、(5)のPWYW (PAYWも同じ意味) となり、一対一の取引において、価格提示権が買い手側にあり、かつ、売り手側に最低取引価格設定がない、つまり支払わないという価格も設定できる条件とした。またこの論文では、PWYWが適している条件は変動費が低い商品だと述べている。これは、固定費が高く変動費が低い商品は、

売り手の視点で価格が原価を下回るリスクが抑えられるためである。PWYWやPAYWの事例を表に整理しまとめた。(図表2)

Raju and Zhang (2010) は、複数の事例研究より、PAYWが成功する共通の特徴として、限界費用の低い製品、公正な顧客、信頼性を失うことなく多様な価格で販売できる製品、買い手と売り手の強いつながり、きわめて競争的な市場の5つを挙げている。

またPAYWの実現可能性として、Isaac, R, John, and Douglas (2010) は、顧客からの温かい体験、Mak, Vincent, Rami, and Akshay (2010) は、企業の継続利用に対する顧客の自己利益、Reiner and Traxler (2012) は、社会規範と顧客の気分、Gneezy, Ayelet, UriGneezy, GerhardRiener, and LeifD (2012) は、消費者のアイデンティティと自己イメージに関する考慮、Schmidt, Klaus, Martin, and Robert (2015) は、市場

図表—1 参加型価格決定メカニズムの整理



出典: Kim, Natter, and Spann (2009) より, 筆者作成

図表—2 PWYWおよびPAYWの事例

手法	商品・サービス	詳細	結果
PWYW	音楽アルバム	イギリスのロックバンド、Radioheadの楽曲をインターネットで発売	通常の流通経路を経た販売方法よりも多くの利益が得られた
PWYW	料理	ロンドン的高级レストラン、ジャスト・アラウンド・ザ・コーナーが料理を販売	20年以上続けており（現在は閉鎖）、利用客（主に富裕層）は通常より10～20%多く支払った
PWYW	料理（ドリンク除く）	ウィーンのパキスタン料理レストラン、Der Wiener Deewanが料理を販売	導入2か月後には新店舗を展開
PWYW	温泉旅館の宿泊	愛知県の温泉旅館、はづ別館にて、宿泊可能日に制限はあるが宿泊料金に適応	30年以上継続し、長期的な経営を実現

出典：筆者作成

構造など、多くの要因によって影響を受ける可能性が示唆されている。

奥瀬（2012）は、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向上に及ぼす効果を指摘している。

大崎（2022）は、1982年からPWYWを30年間におよび継続実施している温泉旅館、はづ別館の事例を検証している。手厚いサービスを実施する温泉旅館は、本来PWYWが適さない変動費の高い事例となる。PWYW導入のメリットとして、パブリシティ効果、高値を付けた顧客の存在が経営者や従業員のモチベーションを高め、サービスの質が向上する効果を述べている。逆に、低い価格をつけられるとメリットと反対のことが生じるが、こうした顧客は極めて少なかったと報告している。また、マネジメントの工夫についても言及しており、経営者自らが会計処理を行うことで従業員への直接的な影響を抑えたり、過去のデータを踏まえ、顧客の選別も行っている。オーナー制の組織ゆえ、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ポイントであると述べている。

これ以降は、PAYWとPWYWをまとめてポストプライシングと呼ぶことにする。日本で初めて水族館の入館料でポストプライシング手法を導入した「スマートアクアリウム静岡」の事例分析を行い、企業経営におけるポストプライシングの可能性について検討する。

IV. 事例研究：スマートアクアリウム静岡

1. スマートアクアリウム静岡とは

スマートアクアリウム静岡¹⁾は、令和4年4月27日に、JR静岡駅前位置する百貨店・松坂屋静岡店本館7階に新し

くスタイリッシュな水族館としてオープンした。“街のなかの、暮らしに寄り添う水族館”がコンセプトであり、生きものたちの美しさや不思議と出会い、小さいのちを感じる5つのエリアには、44基の小規模な水槽に約100種の生きものたちが展示されている。来館者アンケートでは、満足した!という回答が多数あるものの、一方で来場していないお客様から「デパートにある水族館なんて大したことないだろう」、「ワンフロアで1,400円は高い気がする」などの声があることから、2024年2月1日から3月29日の平日限定で、お客様自身の感じ方で入館料を決めてもらうポストプライシングを試験導入した。

入館料の支払いの流れは、まず入館し、館内をゆっくり観覧。出口についたらアンケート（満足度・評価）に回答し、自身で決めた入館料を支払うというものである。試験導入の結果、期間中の平日の平均入館者数は前年度の5倍となり、売上高も2.5倍となった。²⁾お客様が気軽に来館できる一番の方法であると判断し、5月7日より、平日限定でポストプライシングを通年運用することを決定した。（図表3）

2. メールでのインタビュー取材とその回答

日本で初めて水族館の入館料でポストプライシングを導入した希少な事例より、運営会社の株式会社アクアメントに、2024年7月3日にメールにてインタビューを実施し、質問にご回答いただいた。インタビューの質問項目は、大崎（2022）の論文を参考に実施した。

(1) ポストプライシングに着手した動機

入館料の適正水準の把握とともに、入館料収入＝入館者数×入館料単価の関係において、入館者数増、及び収入増の効果を期待しました。また、ポストプライシング（お客様自身の価値応じた価格設定）の趣旨から、満足度の向上にもつなげることを狙いとしています。

図表—3 水族館の入り口に掲出されたポストプライシング告知の様子



出典：筆者作成



(2) 実際の懸案事項

最低料金を設定しなかったため、満足度と相関しない低料金の支払いが散見されました。特に、幼児・児童は定価を大きく下回る日も多数。

(3) ポストプライシングの反響

水族館では日本初、国内でも稀有な料金制度であり、メディア取材含めて注目度は大きいです。お客様目線では、体験後に自身の価値で値付けできることから、安心感が醸成され入り口のハードルは下がっています。「初モノ」の効果もあり、マスメディアの取材が多数あったことから、SNS、インターネットメディアにも拡散されました。スマートアクアリウム静岡の認知拡大に一定の効果はあります。

(4) ポストプライシングの模倣

今回のポストプライシングに参考とした前例はありません。また、スマートアクアリウム静岡の導入後にポストプライシングを導入した事例は聞いてはおりません。

(5) より高い価格をつけてもらうための取り組み

ポストプライシングの趣旨、料金収入の用途（生物の健康維持、展示・サービス向上のための投資等）を館内に掲出するなど、適正価格をお支払いいただくよう広報しています。満足度向上が単価アップにつながる仕組みのため、お客様のご意見や要望を可能な限り施策に反映しています。

(6) 顧客の評価

特にネガティブな評価はありません。自身で値付けできることが、入館時の安心感につながっているように思われます。経済的にも低負担であるため、リピーターも増えつつあるようです。

(7) スタッフの反応

満足度が入館料単価に反映されるため、緊張感、モチ

ベーションは（良い意味で）高まっています。

(8) ポストプライシングの今後の展開

満足度（事後評価）が入館料単価に反映されるため、お客様のご意見やご要望を広く収集し整理するよう努めています。これらの結果を評価し、展示の充実やサービス向上のための施策に取り組むこととしています。

3. 現地でのインタビュー取材とその回答

2024年7月25日（木）にスマートアクアリウム静岡に伺い、店舗スタッフ、および、水族館を観覧し入館料の支払いを終えたばかりのお客様に直接インタビューを実施した。

(1) 現地スタッフへのインタビュー取材とその回答

飼育スタッフ30代男性の回答。ポストプライシング実施により、お客様が圧倒的に増えたことに驚きと嬉しさを感じています。お客様が多い程、私達が飼育している生き物をたくさんの方に見ていただけることにやりがいと喜びを感じています。

(2) お客様へのインタビュー取材とその回答、()内は当日お客様が支払った価格

60代女性（1,000円）と7歳男性（500円）。6月ごろテレビでこの水族館のお値段の取り組みが紹介されたのを見て、行きたいなと思っていました。夏休みに入ったので、今日は孫ときました。内容は非常に面白く、デパートの中にこういう施設があるのは画期的だと思います。値段を決めた理由は、他の水族館がそのくらいの値段なのと、飼育するのに費用がかなりかかるはずと考えてこの値段にしました。また時間を空けて来たいと思います。

50代女性（1,000円）と50代女性（1,000円）ご友人関係のお二人。6月ごろテレビでこの水族館のお値段の取

り組みが紹介されたのを見て、静岡に来る予定ができたので来ました。(お住まいは富士宮。)思ったよりも種類がいっぱいあって、良かったので、1,000円にしました。価格は特に何かを参考にしたりせず、パッと浮かんだ価格にしました。また静岡に来る機会があれば、ぜひ利用したいと思います。

4. その他、水族館の取り組みなどについて

平均入館者数の増加より、お客様アンケートの回答数も増加し、お客様の声より施設の改善を行っている。2024年3月1日より、下記の2点の取り組みを開始した。(図表4)

さらに、2024年4月27日から、要望の多かった餌やり体験を開始した。(図表5)

また、入館料の支払金額に応じた特典のプレゼントも実施している。(図表6)

図表—4 お客様の声より、2024年3月1日から開始した施設の改善事例

魚種解説パネルの改善。



小さい、暗くて見にくいという声よりデジタルフォトフレームを導入し改善。

出典：筆者作成

DISCOVERY 書籍の充実。



お客様にご覧いただいている書籍の充実として絵本から専門書まで計21冊を追加。

図表—5 お客様の声より、2024年4月27日から開始した施設の改善事例

ニシキマゲクビガメの餌やり体験



料金：1回100円(税込)

出典：筆者作成

餌やり体験付き館内案内ツアー(所要時間：約30分)



料金：大人・小学生500円(税込)、幼児200円(税込)

図表—6 入館料の支払い金額に応じた特典のプレゼントの事例



クリアファイルなどの非売品プレゼント

大人：1,000円以上
小学生：500円以上
幼児：300円以上

出典：筆者作成



当館招待券プレゼント

大人：2,000円以上
小学生：1,000円以上
幼児：600円以上

V. 考察

スマートアクアリウム静岡はポストプライシング手法を様々な工夫により上手く活用している。まず、パブリシティ効果である。「入館料を決めるのはあなた!」というわかりやすいキャッチフレーズで、日本で初めて水族館の入館料を導入した高い話題性から多くのメディアが取り上げた。その話題性ゆえにSNSなどでも拡散されている。試験導入期間中の平日の平均入館者数は前年度の5倍を実現し、認知および新規顧客獲得に成功した。サービスが提供する体験価値が高ければ、新規顧客がリピーターになるため、中長期視点でも企業価値向上に貢献する。ただし、これはファーストペンギンの要素が強いのも事実である。

次に、価格の工夫である。スマートアクアリウム静岡は、平日限定で入館料のポストプライシングを実施しており、土日祝日は決められた入館料が存在する。つまり、外的参照価格（売手が示す価格）が存在し、利用者はその価格を比較対象にできる。その上で、利用者は内的参照価格（自己の経験・記憶などから連想する価格）を検討するが、特にその中でも、公正価格（妥当だと考える価格）と留保価格（支払っても良いと考える上限の価格）の項目を重視する。メール取材の回答から、料金収入の用途（生物の健康維持、展示・サービス向上のための投資等）を館内に掲出するなど適正価格をお支払いいただくための広報活動や、一定価格以上お支払いいただいた方へクリアファイルなどの非売品プレゼントする企画は、公正価格を上げるための良い打ち手だと考える。また、通常の入館料を大きく上回る価格を支払った方へ、当館招待券プレゼントという企画は、留保価格に対しプラスの影響を与えると考える。

さらに、サービスの質の向上である。前出のパブリシティ効果から、入館者数が何倍にも増えたことで、アンケート（満足度・評価）に回答し、ご自身で決めた入館料をお支払いいただくという仕組みから、お客様の声を圧倒的に多く拾うことができ、その声を活かしたサービスの質向上に取り組んでいる。魚種解説パネルの改善やDISCOVERY書籍の充実などは、水族館の体験価値を増大させ、ポストプライシング利用者の提示価格上昇に繋がると考える。さらに、ニシキマゲクビガメの餌やり体験や、餌やり体験付き館内案内ツアーなどはアップセルの取り組みである。留保価格に弾力性を持たせることで、一人ひとりの経済状況にあった価値を提供している。これらを体験したお客様がさらにアンケートに回答することで、よりサービスの内容を改善、進化させ

ることができ、このループは経営上の大きな強みとなる。つまり、ポストプライシングを顧客とのコミュニケーションツールとして活用し、価格という定量的な情報と、意見という定性的な情報の両方を得ることで水族館の体験価値の可視化を実現。その情報を水族館の改善、進化に活用することで企業価値向上につなげている。

そして、ポストプライシングは、顧客生涯価値（LTV）の向上にも効果的であると考えられる。メール取材の回答より、顧客の評価において経済的にも低負担であるため、リピーターも増えつつあるというコメントや、スタッフの反応において、満足度が入館料単価に反映されるため、緊張感、モチベーションは（良い意味で）高まっていますという点から、スタッフの対人的なサービスの質も上がり、様々な点でLTVを高める可能性が示唆された。以上のことをまとめると図のようになる。（図表7）

今回の事例では、不当に低い価格を付けた顧客が存在しており、不当な値付けの対策が見られていない点は今後の課題であると考えられる。しかしながら、ポストプライシングをただのプライシング手法としてではなく、顧客の声を拾うなどのステークホルダーとのコミュニケーションツールとして活用することで、経営に副次的なメリットを多々もたらし、最終的に企業価値向上を実現する可能性が示唆された点は、本研究が示した新しい知見である。

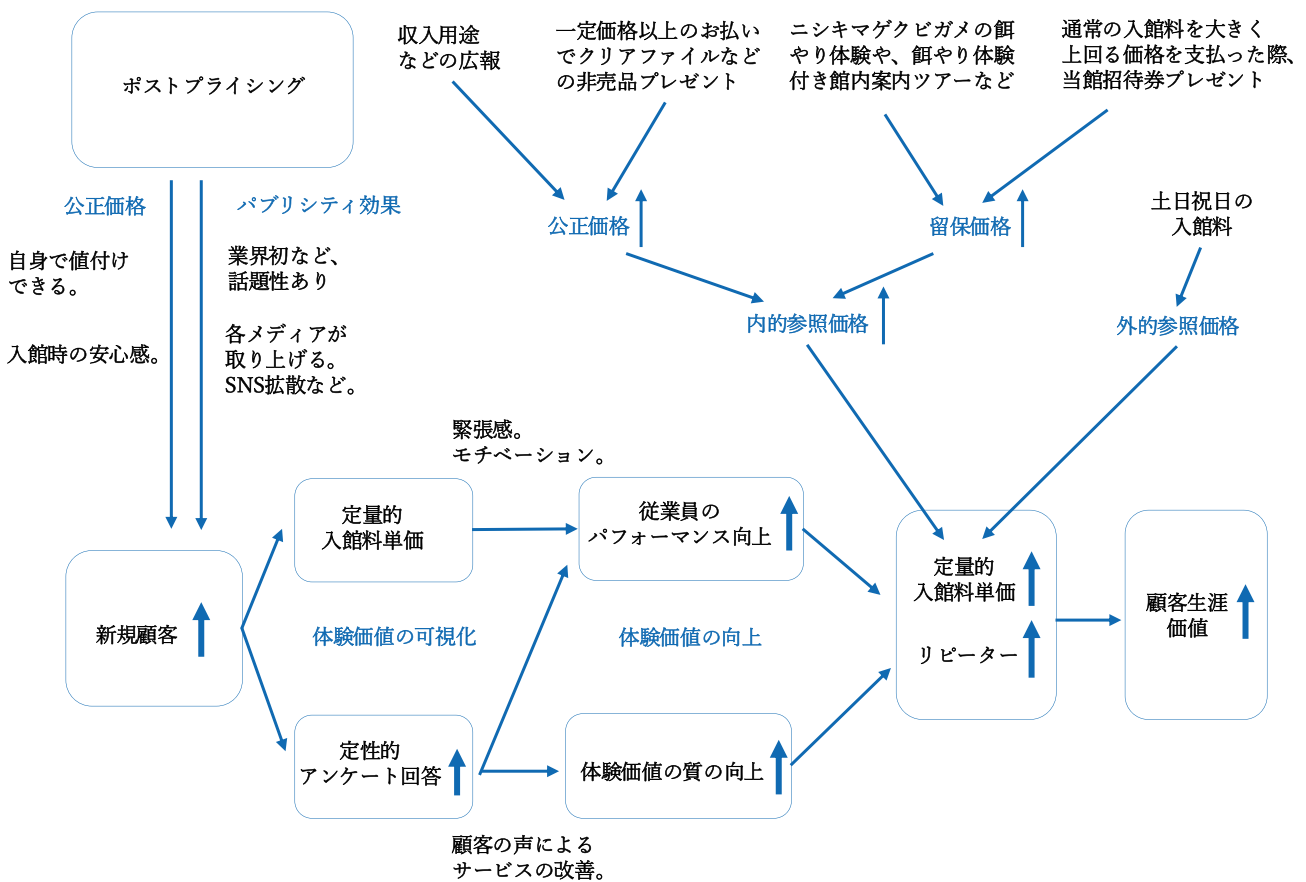
VI. おわりに

固定費が高く、変動費が低いビジネスモデルである水族館においてポストプライシングを導入することは、新しい価格戦略の選択肢の一つに成り得るかもしれない。その際、ただのプライシング手法としてではなく、ステークホルダーとのコミュニケーションツールという視点で活用することで、経営に副次的なメリットを多々もたらす可能性が示唆された。本事例はポストプライシング導入開始から日が浅く、中長期の経営において、どのようなメリット、デメリットが生じるのかを検討できない点が、本研究の限界である。

注

- 1) スマートアクアリウム静岡 <https://smartaqua-sz.jp/>
- 2) Voicy 2024/5/9放送「週刊Nobbyタイムズ1日1本このニュースだけはおさえとけ」

図表—7 スマートアクアリウム静岡のポストプライシング導入による企業価値向上



出典：筆者作成

謝辞

本論文を作成するにあたり、インタビューにご協力いただいた、株式会社アクアメントの皆様にご感謝申し上げます。

引用文献

大崎 孝徳 (2022). 「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」『国際経営フォーラム』No.33, p83-p99

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』Vol.32 No.2, p20-p36.

兼子 良久・上田 隆穂 (2012). 「プライシングの系譜」『マーケティングジャーナル』Vol.41 No.3, p6-p17

守口 剛 (2012). 「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』Vol.32 No.2, p2-p3

守口 剛 (2012). 「課金方式のバリエーション」『マーケティングジャーナル』Vol.32 No.2, p4-p19

Gneezy, Ayelet, Uri Gneezy, Gerhard Riener, and Leif D. Nelson (2012). Pay-What-You-Want, Identity, and Self-Signaling in Markets. Proceedings of the National Academy of Sciences 109, 7236-7240.

Isaac, R. Mark, John P. Lightle, and Douglas A. Norton (2010). The Pay-What-You-Like Business Model: Warm Glow Revenues and Endogenous Price Discrimination. Working paper, Florida State University.

Kim, J.Y., Natter, M., and Spann, M. (2009). Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. Journal of Marketing, 73 (1), 35, 44-58.

Mak, Vincent, Rami Zwick, and Akshay R. Rao (2010). Pay-What-You-Want As a Profitable Pricing Strategy: Theory and Experimental Evidence. Working paper, University of Cambridge Judge Business School.

Marn, M.V. and R.L. Rosiell (1992). Managing Price, Gaining Profit. Harvard Business Review, September October, 84-94.

Raju, J. and Zhang, Z.J. (2010). Smart Pricing: How Google, Priceline, and Leading Businesses Use Pricing Innovation for Profitability. 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.)

Reiner, Gerhard and Christian Traxler (2012). Norms, Moods, and Free Lunch: Longitudinal Evidence on Payments from a Pay-What-You-Want Restaurant. The Journal of Socio-

Economics 41, 476-483.

Schmidt, Klaus, Martin Spann and Robert Zeithammer
(2015). Pay What You Want as a Marketing Strategy in
Monopolistic and Competitive Markets. Management
Science, 61, 6, 1217-1236.

Yuxin Chen, Oded Koenigsberg, Z. John Zhang. (2017). Pay-as-
You-Wish Pricing. Marketing Science, 36 (5).780-791.