

まえがき

本書は、サービス業および製造業にまたがる多くの産業において適用可能なレベニューマネジメント（収益管理，Revenue Management）のための理論と応用事例を網羅的に取り扱っている最初の邦書である。特に、近年強い注目を浴びつつあるダイナミックプライシングについても詳しく論じている。

レベニューマネジメントは、企業収益を最大にするために、多様な商品の供給容量を管理し、販売時のプライシング（価格付け）に関する経営戦略を策定するための理論である。レベニューマネジメントに関する意思決定は、より効率的な経営を可能にするばかりでなく、市場競争力に決定的な影響を及ぼす。レベニューマネジメントに基づき適正な意思決定をする企業は成功し、不適切な意思決定をする企業は市場での生き残りが困難となるであろう。レベニューマネジメントの精神とも呼ぶべき基本的な考え方は、「適正な商品・サービスを、適正な価格・タイミングで、適正な消費者（客）に、適正な量を販売・生産する」ことである。このような販売方法と価格付けを可能とする商品・サービスは陳腐化商品としての共通の特性を具備している。航空機の座席やホテルの空室および電力などのように、供給量が短期的には限定された陳腐化商品はある時点以降は商品価値が無くなるという特性を持つ。レベニューマネジメントの主要なテーマは、そのような商品特性を持つ商品・サービスの価格構成をデザインし、販売期間全体を通して適正なプライシングをすることで販売量を制御し、収益を最大化する戦略を論じることである。本書では、そのような商品・サービスの特性を産業ごとに具体的に述べ、レベニューマネジメントの基礎からダイナミックプライシングの最近の研究成果まで応用事例を踏まえて論じる。全く新しい応用事例として、第8章では欧米の類書でもほとんど取りあげていない感染症が大流行したときの感染症の数理モデルをレベニューマネジメントのモデルとして考察した。そこでは社会距離を保つ政策を人と人との接触率の視点から分析し、さらに医療資源の配分問題をレベニューマネジメント

の観点から論究した。第9章では大規模な災害後の復興モデルおよびM&Aに関する評価を将来収益の交換という観点から論じている。

ダイナミックプライシングとは、時々刻々に変化する需給関係と他社の価格情報に応じて価格を変動する方法である。ダイナミックプライシングとそのモデリングは、近年最も注目を集める経営戦略の手法である。注目されている理由として、インターネットをはじめとするIT技術の普及により、消費者は容易に商品と価格の情報が取得可能になり、販売業者も変動する需要に対応する価格情報を手軽に反映して販売することが可能になったことがある。インターネット販売では、売り手と買い手が直接接触し取引する。商品の販売データをより多く保有する売り手は変動する需要の不確実性を織り込んだ価格付けが可能となり、一方買い手は商品・サービスの変動する最安値と購入条件を時々刻々に知ることが可能である。このような需要と供給に関する膨大なデータの管理と、それに伴うダイナミックプライシングに関する意思決定を支援する情報技術の進歩が今日のダイナミックプライシングの普及に繋がっている。本書では、ダイナミックプライシングが有効に機能する産業や個別の商品・サービスについての適用事例を論じるばかりでなく、その問題点および実施に際して注意し配慮すべき点についても説明する。

本書の特徴は、レベニューマネジメントの理論とモデリングを理解するためのミクロ経済学の基礎理論と数理的な管理手法を解説することで、本書1冊でレベニューマネジメントについて理解できるように書かれていることである。レベニューマネジメントの理論とプライシングに関心を持つより広い読者層が読みやすいように、必要とする数学および数理的な手法や証明は巻末にまとめることとした。

本書の目的は、企業や組織が直面する具体的な現実の問題解決に向けてレベニューマネジメントのモデリングと管理手法を解説し、企業での具体例を紹介することである。モデルの仮定や前提と現実との間に整合性が欠ける場合は、何がそうさせているか、また仮定や前提が最適解にどのような影響を与えているか、現実の規制や制約条件について論究する。この議論は、法的規制の正当性や必要性への理解を深めるとともに、制約条件と規制がどのように収益を圧迫しているかを計量的に表すことにもなり、規制緩和の是非と公共政策の策定

についての示唆を与えてくれる。本書で紹介する数理モデルは、実務家の観点からは抽象的で制約的であるかもしれない。しかし、モデリングの抽象性は可能な限り数多くの現象や現実の問題を取り扱うための一般性でもある。また本書では、数理的分析手法が多用されるが、この分析手法は問題の本質を理解する上で必要な場合が多い。レベニューマネジメントによる問題解決のためにどの分析手法を採用するかを判断することと分析手法を理解することの間には超えなければならない溝がある。巻末の付録は、読者にとってこの溝を越える大いなる助けとなるであろう。様々なモデルを理解し、抱えている現実の問題にどのモデルを適用するかは、現場で現実の問題に直面している人々の判断に委ねざるを得ない。レベニューマネジメントによる創造的で効率的な問題解決に取り組む学生や実務家を激励し、レベニューマネジメントの専門家養成の重要性を訴えることも本書も目的の1つである。

本書が対象とする読者は、経済学部、経営学部や理工学部の学生、院生ばかりでなく、企業の現場で商品・サービスの開発・販売・企画に関わりレベニューマネジメントや経営戦略に知恵を絞っている実務家をも対象としている。さらに、公益事業等においては、公共投資のプロジェクトを評価する際に必ずと言ってよいほどに費用便益分析の手法が採用される。このテーマについても本書ではレベニューマネジメントの一環として第7章で詳しく述べた。巨額の投資費用に見合う投資効果を考えざるを得ない今日の厳しい財政状況のもとで、本書は公益事業の評価に携わる公務員にとっても有意義と信じる。

ダイナミックプライシングをはじめとするレベニューマネジメントの手法とその応用は、欧米を中心に発展してきた歴史的経緯から、欧米では最もポピュラーな管理手法として幅広く普及している。よく知られているように品質管理の理論と手法は、米国で誕生したにもかかわらず、日本において企業固有の企業観や労働観を反映し、企業規模や産業ごとの特性に即する形でより深く日本企業に浸透した。品質管理と同様に、レベニューマネジメントの理論と手法がその背後にある精神も含めて日本の企業風土に合致するように修正され精緻化されて浸透し、本書が日本において企業収益の改善および効率化に貢献することを我々は願っている。

最後に、本書を出版するにあたり共立出版社の山内千尋氏には寛容と忍耐を

もって激励していただき、野口訓子氏には校正の様々な段階で表現等について大変お世話になりました。記して謝意を表したい。また、同志社大学ビジネス研究科の成生達彦教授（京都大学名誉教授）には、原稿の段階で色々と有益なコメントおよび修正点について助言をいただいたことに深く感謝したい。

2020年10月

著 者