

日本料亭に学ぶ

－ 価値の維持と継承を支える多様な価格設定 －

かなや まきよ
金谷 牧代

交通経済研究所主任研究員

■はじめに

日本には、公共交通をはじめとする社会資産や人的資産、文化資産等、将来にわたって維持・継承すべき価値ある資産が数多く存在する。これらは必ずしも同一の性質を持つものではないが、いずれも適切な形で維持されなければ、その価値が次世代に引き継がれないという共通の課題を抱えている。

本稿が取り上げる日本料亭もまた、こうした文脈の中で一つの示唆を与える存在である。料亭は、食文化や建築、工芸、もてなしの精神を背景に、長年にわたり独自のサービスと体験価値を提供してきた。しかし近年、接待文化の変化や利用形態の多様化に加え、人手不足や維持管理費の上昇等により、従来の経営環境が大きく変容しつつある。このような変化は、公共交通や観光施設等の他のサービス分野にも共通して見られるものであり、価値あるサービスをいかに持続可能な形で維持するかが広く問われている。

こうした課題に対する一つの視点として、本稿では多様な価格設定に着目する。料亭は顧客ごとに異なる体験価値を提供し、需要を調整するための価格を形成してきたサービス産業である。そして近年では、日本人客と訪日客との間で異なる価格を設定する事例等もみられ、その仕組みは、今日議論される会員制度やダイナミックプライシングを考える上でも示唆を与える

ものである。

■料亭サービスと価格設定

日本料亭と聞くと、高級料理や接待の場を思い浮かべる人も多いだろう。しかし、料亭の本来の価値は料理だけにあるわけではない。空間や接客、顧客ごとの細やかな対応を含めた総合的な体験価値に特徴がある。

例えば、料亭の現場では、顧客の要望に応じて通常は用意していない品をその場で手配することが求められる場面がある。こうした対応は料理の提供そのものではないが、顧客の満足度を高めるサービスの一部である。

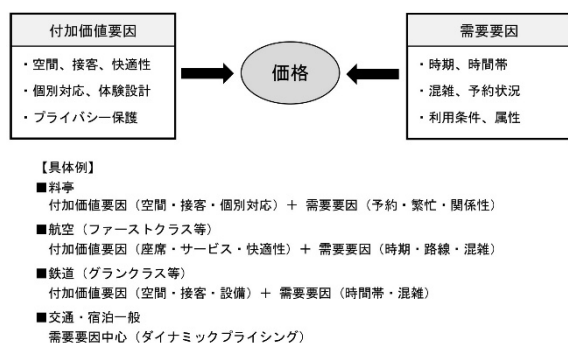
また、料亭では顧客同士を鉢合わせさせないよう入退店時や離席時の動線まで配慮することがある。こうした人員配置や空間設計といった費用を伴うプライバシーの確保も、料亭が提供する価値である。

さらに、顧客の好みや利用目的に応じて料理やしつらえを変えることも珍しくない。今日という顧客体験の向上やパーソナライズは、料亭において古くから実践されてきた考え方でもある。

このように、料亭の価格は料理の原価だけでなく、空間や接客、個別対応といった価値を含めて形成されている。もっとも、実際の価格形成は必ずしも単純に整理できるものではない。繁忙期や予約状況、利用頻度等によって実質的

な受け入れ条件や対応のあり方が変化することもあり、需要の状況が価格や提供条件に影響を与える側面は否定できない。価格の違いは、①提供される価値の差、②需要や利用条件の差という二つの要素が独立に存在するのではなく、相互に作用しながら形成されていると考えることができる。そこで、料亭サービスの価格構造を他のサービス分野と比較しながら整理すると、次図のようになる。

図 料亭サービスの価格形成の構造
(付加価値×需要条件)



では、こうした多様な要因によって生じる価格の違いは、消費者の視点からどのように受け止められるのだろうか。同じサービスに見えても価格が異なる場合、それは単なる「価格差」として理解されるべきなのか、それともその背景にある価値や仕組みの違いとして納得されるべきなのだろうか。

■消費者が納得する価格とは何か

価格の妥当性は、一律であることによって決まるのではない。消費者が受け取る価値と支払う対価の関係に納得できるかどうかによって決まる。

経済学では、同じ商品やサービスを異なる消費者に異なる価格で販売することを価格差別という。価格差別という言葉には否定的な印象が伴いがちだが、航空券や宿泊料金、映画館の料金等、私たちの身近なサービスにも広く用い

られている。また、利用頻度に応じた価格差や会員制度、住民料金等の仕組みは、需要を調整しながら限られた経営資源を有効活用するための価格設計として位置づけられる。

一方で、価格差が存在するからといって、直ちに価格差別とみなすことはできない。例えば訪日客向け料金の背景に、外国語対応や文化・宗教的要請等に配慮したメニューの提供等、追加的な費用が発生する場合、価格差は価値の違いを反映したものと考えられ、純粋な価格差別とは区別して考える必要がある。重要なのは価格差の有無ではなく、その背景にある考え方が消費者に理解され、納得されることである。料亭における価格差は、長期的関係性や信用、提供価値、希少性といった要素に基づく合理的な対価として顧客に認識され、その差異に意味があると理解されることで受容されるのである。

■おわりに

近年、多様な価格設定を巡る議論では、その公平性に注目が集まりやすい。しかし本質的に重要なのは、その価格がどのような価値を支え、何を将来へ残そうとしているのかという点ではないだろうか。

この課題は日本料亭に限らない。公共交通や観光施設等、私たちの暮らしを支える多くのサービスが、人口減少や人手不足、物価上昇の中で、持続可能性という共通の課題に直面している。

価値あるサービスや文化を次世代へ継承していくためには、事業者による不断の努力とともに、その価値に見合った負担について利用者が理解を深めることも求められる。多様な価格設定は単なる値上げの手段ではなく、価値ある資産を持続可能な形で守り育てていくための一つの仕組みである。私たちは価格の高低だけでなく、その対価によって何が支えられ、将来へ受け継がれるのかという視点からも、価格のあり方を考えていく必要がある。