

時論

鉄道運賃へのダイナミックプライシング適用を考える

鉄道運賃への変動料金制度(ダイナミックプライシング)導入が動き始めた。昨年7月に JR 東西両社が前向きに導入検討することを表明するとともに、今年5月末に閣議決定された「第2次交通政策基本計画」の中にも混雑緩和の新対策として十分に検討する方針が盛り込まれた。JR 東西両社は4月から、東京メトロも7月から時差(オフピーク)通勤・乗車に対するポイント還元サービスを開始し、ダイナミックプライシングの「実証実験」に着手している。9月には新幹線特急料金の変動幅拡大も課題に加わった。

ダイナミックプライシングとは文字通り、需給バランスの変化に応じて商品・サービスの価格・料金を機動的に変動させる仕組みである。値ごろ感を出したり需要を均したりすることで顧客満足度を高めつつ、同時に企業収益も改善させることを目指す。航空機やホテルなどの業界では以前から定着しており、最近ではスポーツやコンサートなどのチケット販売、テーマパークの入場料金などにも適用が広がっている。果たして、鉄道業界への導入は混雑緩和の切り札となるのであろうか。

朝タラッシュ時の鉄道混雑の緩和は長年の課題であった。このタイミングでダイナミックプライシングが検討される理由としては次の4点が挙げられよう。①コロナ感染防止の観点から満員電車の「密」を回避する必要があること、②乗客激減に伴いピーク時の運行・設備負担を削減する必要があること、③テレワークやオフピーク通勤が浸透し社会的な機運も醸成されてきたこと、④モバイルや IC 乗車券が普及し技術的にも可能になっていることである。

さらには、混雑緩和にはハード面とソフト面の対応があるが、これまで中心だった新線建設や複々線化、車両増結や列車本数増加などの取組みは一巡しつつあり、今後の人口減少を考慮すると鉄道会社も更なる供給力増強には消極的にならざるを得なかった。その結果として、コロナ禍以前からソフト重視の需要量分散がクローズアップされていたことも、今回の背景にあることは間違いない。

前回の「第1次基本計画(2015年2月閣議決定)」では、東京圏の主要路線ピーク時平均混雑率を2014年度165%→150%、180%超となる最混雑区間数を同14区間→ゼロにする目標が掲げられた。進捗状況は不芳であり、2019年度実績はそれぞれ163%、11区間と高止まったままであった。混雑率のトップは地下鉄東西線内で199%を記録し、「体が触れ合い、相当な圧迫感」を感じる状況である。他方、同計画に盛り込まれた、もう一つの課題であるバリアフリー関連は例えばホームドアの設置台数が目標の約800駅をクリアするなど一定の進捗を見ており、混雑緩和が残された重要な課題であることは明らかである。

コロナ禍の影響もあり、2020年度の平均混雑率は107%、180%超の区間もゼロと見かけ上、目標を達成した形になった。国土交通省の利用者調査によれば、東京圏の通勤回数は2020年11月に週平均3.3日と前年同月比▲1.3日減少し、通勤時間帯もラッシュ時(7:00～8:30)から早出シフトが12%、遅出シフトが23%と、全体の35%の人がオフピーク出勤を励行していた。一方で、混雑忌避の意識は高まり、混雑率100%で5割強が不快と感じ、150%では実に7割近くが非常に不快と感じることが分かった。

加えて、東京商工会議所の企業調査からは、コロナ終息後も乗客数は完全に元には戻らないものの、通勤時のラッシュは復活することが示唆される。すなわち、在宅勤務ゼロの企業が8%から33%、時差出勤ゼロの企業が11%から35%に増加する見込みであり、抜本的な混雑対策が求められている。

それでは実際、通勤ラッシュによる乗客の不利益はどの程度なのか。この外部不経済を金額換算するには二つのアプローチがある。一つは通勤時間が長く混雑度が高い沿線ほど住宅の家賃が下がるという傾向から通勤に伴う疲労コストを導く方法、もう一つは混雑回避のため出勤時間をずらすことで活動時間を失う機会コストを求める方法である。過去の実証分析ではかなりの幅はあるものの、いずれも混雑料金として通勤定期のおおむね1.5～4倍程度の運賃が必要になると試算されている。

これは理論的な数値であり、そのままの適用は困難であるが、逆に言えば、混雑の有無にかかわらず一律料金を適用することも経済原理から外れていることが理解できよう。ましてや、通勤定期は奇しくも変動料金制度の一種である継続利用割引(ボリュームディスカウント)が適用され、混雑を助長する効果を持ってしまっていることも忘れてはならない。

その反面、ダイナミックプライシングが混雑緩和の万能薬かと言うと、必ずしもそうではない。希少なチケット価格が何倍にも跳ね上がったり、運転手不足のライドシェア会社が大幅な割増料金を請求したりする事例も散見される。鉄道運賃への適用に向けて解決すべき課題は次の4点に要約できよう。

第一に、需要把握と価格設定の難しさである。ダイナミックプライシングが適しているのは、ホテルやエンターテイメントなど単発で予約型、嗜好品や非日常サービスのように需要の価格弾力性が高い商品・サービスである。逆に効きにくいのは、継続かつ随時型、必需品や代替の効かないサービスのように価格弾力性が低い医療や公共サービスなどである。鉄道利用、特に通勤乗車は多くの場合、会社が費用負担することも相まって、一般に価格変動に対する行動変化が小さい方に分類される。

第二に、過度な価格変更は顧客の信頼感を損なうことである。頻繁かつ大幅な価格改定が行われると、誰も自分よりも割安に購入した人がいるのではないかと疑心暗鬼になる。代替的な通勤手段があれば顧客離れが生じ、そうでなくても利用満足度は落ち込む可能性が高い。予め価格設定の根拠を説明し、首尾一貫していることを認めてもらう必要がある。

第三に、エッセンシャルワーカーや社会的弱者への配慮である。医療やサービス業の従事者、大企業より中小企業の雇用者ほどオフピーク通勤が難しい場合が多い。また、年少の通学者や低所得者ほど運賃値上げの影響は大きく、導入に当たっては何らかの工夫が不可欠である。

第四に、主要な運賃変更には当局認可が必要である。現状、鉄道事業の運賃は総括原価方式が適用され、上限設定とその変更は国土交通大臣の認可事項となっている。上限内の運賃変更などは事前届出で可能だが、その場合でも関係駅等への事前公告が義務付けられる。従って、出来るのは数段階の時間差運賃を一定期間固定的に運用することに止まり、とてもダイナミックプライシングと呼べる代物ではない。運賃制度の抜本見直しに踏み込むことができるかどうか重要な論点である。

こうした壁を乗り越えてダイナミックプライシングを成功させる鍵は、高度なAI分析力や木目細かい価格設定など技術的な問題に留まらない。むしろ、顧客である乗客一人ひとりの移動ニーズを詳細に把握し、運賃変更に対する反応やロイヤルティに与える影響を解き明かした上で、混雑緩和による顧客メリットを事前想定と事後検証を通じて説明を尽くし理解していただく努力が最も大切なのではないか。お客様第一の気持ち(リスペクト)があって初めて、満足度向上と収益改善という相互の価値を共有できよう。

(上席理事 調査部 主管 井上 一幸 : Inoue_Kazuyuki@smtb.jp)

※ 調査月報に掲載している内容は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、執筆者個人の見解であり、当社の公式見解を示すものではありません。