

返品・キャンセルポリシー策定の論点

株式会社エコノミクス&ストラテジー

返品ポリシーやキャンセルポリシーの設計は、顧客の行動や期待に直接影響を与え、企業の収益にも大きく作用します。経済学の研究からは、こうしたポリシーが収益に対して複合的な効果をもたらすことが明らかになっています。本稿では、キャンセルポリシーが収益に及ぼす多面的な影響について、経済学的知見を踏まえながら、実務上の意思決定における主要な論点として整理します。

以下の1から3は、低いキャンセル料（高い返金額）の販売者収益に対する正の作用、4と5は負の作用です。

1. 価格コミットメントとしてのキャンセル料

一般的に、消費者が将来の商品の値下げを予想すると、購入を先送りする「買い控え」が生じ、販売者は価格を下げざるを得ない「値崩れ」の状況に追い込まれます。期待が現実のものになってしまう、「コースの推論」(Coase Conjecture) という現象です。これを防ぐには、販売者が「将来値下げをしない」という信頼を消費者に与える必要があります。

そのための一つの方法が、キャンセル料（返品・解約手数料）を低く設定することです。

キャンセル料が低い、あるいはゼロであれば、もし仮に販売者が将来値下げを行った場合、すでに購入していた消費者は一旦キャンセル（返品）して返金を受け、安い価格で買い直すのが合理的行動となります。結果として、値下げは販売者にとって直接的な損失をもたらすものになります。キャンセル料がゼロだとすると、値下げした額だけこれまでの購入者に実質的に返金しなくてはならないという構図が生まれるからです。

この構造により、販売者は自ら値下げを回避する強い動機を持つため、「将来値下げをしない」というコミットメントが成立します。このようにして将来値段を下げないことを消費者に信頼をもって伝えることで、購入の買い控えを防ぐことができ、値崩れを阻止できるのです。

Zhang, Lim, Cui, and Wang (2021)は、キャンセル料を低くすることには、販売者にとってこのような正の効果があることを示しました。

もし消費者が将来の値下げを予想して買い控えを行っている場合には、キャンセル料をあえて低くすることが販売者の価格維持にとって効果的です。

キャンセルポリシーを策定する際には、「消費者の購入延期による悪影響はどれほどあるか」という論点を検討する必要があると言えます。

2. 保険と品質シグナリング機能としてのキャンセル料

多くの商品では、消費者は購入後に初めてその品質を確認することができます。このような場合、販売者がキャンセル料（返品・解約手数料）を低く設定することは、高品質であることを示す有効なシグナルとなります。

もし低品質の商品を販売していれば、キャンセル料が低いほど返品が相次ぎ、その手続きに伴うコストが販売者に重くのしかかります。そのため、低品質の販売者にとってキャンセル料を低く設定することは非合理です。

一方、高品質の商品を扱う場合、返品される可能性が低いいため、手続きコストは多くは発生せず、低いキャンセル料を設定しても損失は小さく抑えられます。

したがって、返品処理に販売者側のコストが伴う状況では、あえてキャンセル料を低く設定することで、自らが低品質を売っていないこと、つまり商品が高品質であることを消費者に信頼をもって伝えることができます。Moorthy and Srinivasan (1995)は、低いキャンセル料が品質シグナリングの機能を持つことを示しました。

また同時にキャンセル料が低いことは、品質や自分にとっての価値に疑問を持っている消費者にとっての保険として機能するため、購入に際する障壁を低くし、顧客基盤を広げることに繋がります。

購入してみないと価値や品質が分からないという情報の非対称性がある商品については、キャンセル料を低くすることが有効である場合があります。

つまり「品質シグナリングや保険の重要性がどれほどあるか」という論点を検討する必要があります。

3. 価格差別の手段としてのキャンセル料

航空券の販売を考えた場合、二種類の顧客がいると仮定します。ひとつは、予定を前もって立てることが多く、需要の不確実性が低いレジャー旅行者です。もうひとつは、予定が直前に決まることが多く、需要の不確実性が高いビジネス旅行者です。ビジネス旅行者が航空券を必要とする場合、その支払意思額は、レジャー旅行者よりも高くなります。これは、彼らの仕事に関連する旅行が緊急であるためです。このような場合、キャンセル料を工夫することが価格差別の手段となります。

手法①

以下の2つの販売オプションを提示します。一つは返金可能（キャンセル可能）な高価格のチケット、もう一つは返金不可の低価格のチケットです。レジャー旅行者はお金を節約するために返金不可のオプションを選ぶ傾向があり、ビジネス旅行者は予定が変更になる場合に備えて、より高価で柔軟なチケットを選びます。これにより、顧客タイプを再び分けることができ、収益が増加する可能性があります。

手法②

ビジネス客の方がスケジュールが確定するのが遅いということを利用すると、以下のような販売手法も有効です。チケットのキャンセル可能なタイミングに基づいて価格を差別化することです。高価格のチケットは出発直前までキャンセルが可能であり、低価格のチケットはフライトのかなり前にキャンセル期限を設定します。レジャー旅行者は後者を選び、ビジネス旅行者は前者を選ぶ傾向があり、これにより効果的な価格差別化が実現します。Akan、Ata、Dana（2015）は、この戦略が利益を増加させることを示しました。

「キャンセル料は価格差別の手段となりえないか」という論点を検討する必要があります。

4. キャンセル料と相席ブロック

高速バスなどでは、直前のキャンセル料が安いことを悪用した問題が発生しています。つまり、顧客が出発の直前にキャンセルしたとしても多くを返金するというポリシーを採用すると、以下のような消費者の行為を引き起こしてしまいます。

それは、隣席を空けて快適に座るため、隣り合う2席を予約し、出発直前に1席をキャンセルするという行為です。消費者は実質的に1席分の料金の2席分のスペースを確保できてしまうのです。バス会社は高額な返金と空席の発生により収益機会を失ってしまいます。

この問題は、直前キャンセル料が低いことが起因して発生するため、抑止には直前キャンセル料を高める（返金額を低くする）ことが必要になります。

キャンセル料を低くすることの負の作用の一つと言えます。

キャンセル料ないし返金額を決定する際には、「消費者が、当初からキャンセルや返品をする目的で購入している可能性があるかどうか」という論点を確認する必要があります。もしその可能性がある場合、低いキャンセル料は企業の収益を損ねます。

5. キャンセル料と顧客の日和見行動

キャンセル料を低く設定する、または返品の際の返金額を多くすると、購入時から返品を前提に購入する顧客が現れる可能性があります。例えば、アメリカではスーパーボウルの週に大型テレビを購入し、試合後に返品するという行動が問題視されています。この場合、返品後に商品を再販しようとする、値段を下げざるを得なくなるため、販売者は損失を被ることになります。

Smith and Brown（2001）は、このような日和見行動を減らすための有効な方法として、返金額を部分的にするという手法を挙げられます。全額を返金しないことで、短期的スポット的な用途のために商品を購入するという顧客の行動を抑止できるのです。

これも、キャンセル料を低くするないし返金額を高くすることの負の作用の一つと言えます。
返金額を決定する際には、「消費者がスポット的な利用目的で購入し、最初から返品を予定している可能性があるかどうか」という論点を確認することが重要です。もしそのような可能性がある場合、低いキャンセル料は企業の収益に悪影響を与える恐れがあります。

6. まとめ

返品・キャンセルポリシーが顧客行動や企業収益に及ぼす多面的な影響を整理し、実務上の意思決定における論点を提示しました。キャンセル料を低く設定することは、直前の相席ブロックや日和見的返品などの負の効果を招く一方で、値下げ回避のコミットメントや高品質のシグナリングといった正の効果もあります。また、航空券の販売などでは、キャンセル条件を変えることで価格差別が可能となり、顧客層ごとに最適な収益確保が図れます。このように、キャンセルポリシーの設定にはジレンマが伴い、正と負の両面の効果を総合的に考慮することが求められます。その上で、顧客満足と収益最大化のバランスを取ることが重要です。

参考文献

- Akan, M., Ata, B., & Dana, J. D., Jr. (2015). Revenue management by sequential screening. *Journal of Economic Theory*, 159(PB), 728–774. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2015.07.004>
- Escobari, D., & Jindapon, P. (2014). Price discrimination through refund contracts in airlines. *International Journal of Industrial Organization*, 34(C), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2014.01.002>
- Moorthy, S., & Srinivasan, K. (1995). Signaling quality with a money-back guarantee: The role of transaction costs. *Marketing Science*, 14(4), 442–466. <https://doi.org/10.1287/mksc.14.4.442>
- Smith, J., & Brown, L. (2001). Managing dissatisfaction: How to decrease customer opportunism by partial refunds. *Journal of Service Research*, 1(2), 140–155. <https://doi.org/10.1177/109467050121002>
- Zhang, Z., Lim, W., Cui, H., & Wang, Z. (2021). Partial refunds as a strategic price commitment device in advance selling in a service industry. *European Journal of Operational Research*, 293(1), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.12.030>
- 産経ニュース. (2024 年 8 月 1 日). 1 人なのに 2 席予約→直前キャンセルの「相席ブロック」、バス会社ら懸念 8 月帰省本格化. 産経ニュース.