

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

ビジネスに役立つ！

## 行動経済学の 活用法

- 1 人の感情や行動に着目した行動経済学
- 2 行動経済学の各種理論
- 3 望ましい行動を後押しするナッジ
- 4 行動経済学を活かしたビジネス場面における事例

税理士法人 森田会計事務所

2024  
**10**  
OCT

# 1 | 人の感情や行動に着目した行動経済学

行動経済学とは、経済学と心理学を融合した考え方であり、経済社会における人間の行動を考察する学問です。行動経済学では、人間の行動は感情や心理に左右され、必ずしも合理的ではないという前提に立っています。

そこで本レポートでは、行動経済学をビジネスや日常生活においてどのように活かすことができるかについて解説します。

## 1 | 人間の意思決定は感情に左右される

経済学は、個人が利益を最大限に引き出すために合理的な判断をするという前提に立ったものですが、行動経済学は人間の意思決定は非合理であるという前提に立っています。

行動経済学は、心理学者のダニエル・カーネマン、エイモス・トベルスキー、経済学者のリチャード・セイラーらによって2002年に確立されました。

例えば、夏に喉がとても渴いている時、5分も歩けばスーパーでペットボトルのお茶が80円で売られているとしても、目の前にある自動販売機で150円のお茶を買ってしまうことがあります。この事例からもわかるように、人は必ずしも合理的な行動を取るわけではないということです。

私たちの意思決定には、至るところに行動経済学的な歪みが隠れています。そうした歪みを意識していくことが、よりの確な意思決定につながるのです。

ビジネスの世界で「情報は多ければ多いほどよい」「選択肢は多いほどよい」と考えている人は多いのではないのでしょうか。しかし、情報を受け取る方は必ずしもそう思っていないかもしれません。

従来の経済学が理論上の「合理的な人間」に焦点を当てるのに対し、行動経済学は現実の「感情に左右される人間」を対象にしています。この行動経済学の原理を応用すれば、企業のマーケティング戦略などに活かすことができるのです。

### ■行動経済学が役立てられるビジネスの場面

- 意思決定のサポート : CMキャラクター、看板
- 消費者行動の予測 : 需要予測、新商品の導入時期、商品陳列方法
- 価格設定の戦略 : 消費者の選択行動に影響を与える価格設定

## 2 | 正しい判断を誤らせる人間の特性

### (1)都合の良い情報ばかりを集めてしまう「確認バイアス」

人は、自分の意見に反対する声にはなかなか耳を傾けようとはしません。自分の思い込みに固着し、自分に都合の良い意見ばかりを集めてしまうことを「確認バイアス」といいます。

例えば、何かのニュースに対してSNSに書き込みをしたときに、「いいね」が押されると嬉しくなり、同調する意見ばかりに目がいつてしまうようなケースです。これは自分の意見を正当化しようという行動ともいえます。この「確認バイアス」は、「固着性ヒューステック」に起因します。

「固着性ヒューステック」とは、与えられた情報に基づいて決定を行う際に、その情報にアンカー（支点）を自分自身で設定し、それに基づいて意思決定しようというものです。「固着性ヒューステック」における効果として、「アンカリング効果」、「フレーミング効果」などが挙げられます。それぞれの例を示すと、以下のようになります。

#### ■固着性ヒューステックにおける効果を表す事例

##### ①アンカリング効果

「定価から〇%割引」と書かれていると、割引後の金額が定価の場合よりも得に感じたり、「お一人様何個まで」と書かれていると、購入可能な最大個数を購入しようという消費行動につながるケース。

##### ②フレーミング効果

ある商品のアンケート結果を公表するときに、「80%の人が満足度している」と「100人中20人は満足していない」のどちらかに信ぴょう性の高さを感じるかというときに、この2つの表現は全く同じ結果を表しているものの、前者を選択する人が多いケース。

人は、言い方が変わることで受け取り方が変わり、購買時の選択にも影響を及ぼすことがあります。

##### ③プラシーボ効果

中身が同じワインのラベルを変えて、片方に10,000円、もう片方に5,000円の値を付けたとします。そのときに、10,000円のワインを選んだ人は、5,000円のワインよりも高額な分、はるかに美味しいと感じてしまうケース。

このように、人は思い込みにより、脳が錯覚してしまうことがあります。

#### ④おとり効果

あるメニューに「松」「竹」「梅」と3つのコースがあったときに、「竹」を選ぶケースが多いといわれるのは、人は、極端なものを回避しようという傾向があるからです。

「松」だと贅沢すぎるし、「梅」は安すぎると回避され、中間の「竹」の注文が増えるという仕組みです。このように3択によって選んでほしいメニュー（この場合は「竹」）が魅力的に見えることをおとり効果といいます。

## (2)近い将来により高い価値を見出す「時間選好」

人は、「時間選好」と呼ばれる性質を持っているといわれます。「時間選好」とは、すぐに受け取れる報酬ほどその価値を大きく感じ、時間が経つにつれて価値が減少していくというものです。

時間選好率は、将来価値（効用）を現在価値（効用）に引き戻す際に、各消費者が暗黙のうちに想定する割引率を指します。

時間選好率が高い人は、未来に得られる効用よりも現在得られる効用を優先する傾向があるため、喫煙や肥満などの健康に対するリスク行動が多くなったり、個人の貯蓄額は低下するといわれています。

## 3 | 他者の幸福や利益を考慮する「社会的選好」

人が自分自身の利益だけでなく、他者の幸福や利益を考慮して意思決定をする現象のことを「社会的選好」といいます。

「社会的選好」には、大きく分けて2つの特徴があります。

#### ①他者の利益や幸福への関心

例えば、ある商品を購入する際に、一部が生産地に寄付されるものであるとわかると購入意欲が高まるというケース。

自分自身の利益だけでなく、その商品を生産する人々や環境に対する影響を考慮して選択することがあります。

#### ②行動への影響

例えば、ある商品を購入する際に、その商品を購入した人たちのレビューや評価を参考にするケース。

他者がどのような商品を選んでいるかを考慮して選択することで安心感が高まるからです。



## 2 | 行動経済学の各種理論

### 1 | 行動経済学における代表的な理論

行動経済学には、ビジネスや日常生活に役立つさまざまな理論が存在します。行動経済学における主な理論は、以下の通りです。

#### ■ 行動経済学における代表的な理論

- |            |             |
|------------|-------------|
| ① プロスペクト理論 | ⑤ 現状維持バイアス  |
| ② ハロー効果    | ⑥ バンドワゴン効果  |
| ③ サンクコスト効果 | ⑦ ピークエンドの法則 |
| ④ 現在志向バイアス |             |

#### ① プロスペクト理論

人は損失を回避する傾向があり、そのときの状況によって判断が変わるということを示したものです。

例えば、「先着〇〇名限定」「〇日まで半額セール」などの表示で、『〇日までに購入すればお得（＝損失を回避できる）』という心理を持たせ、今買わないと損をすると伝えるような売り方です。

#### ② ハロー効果

人が何かを判断する際に、見た目や一部の特徴に左右されてしまうことが多くみられます。それは、過去の経験や直感などに認識や判断が左右される、心理学の「認知バイアス」のひとつに分類されます。

例えば、著名人や有名ブランドが商品やサービスと関連付けられると、その有名さや好意的なイメージが商品やサービス全体に影響を与え、購買意欲を高めるようなケースです。CMに著名人を起用するのは、まさにこの効果を期待しているからです。

#### ③ サンクコスト効果

人は、今までに費やした費用や時間が無駄になることをもったいないと考え、さらに多くのコストをかけてしまう傾向があります。

たとえば「赤字続きでも、いつか成功して投資金額を回収したいと考え、不採算の新規事業から撤退できない」とか「競馬の最終レースで今日のマイナス分を回収しよう」というのがサンクコスト効果の事例です。

このように、過去の投資やコストに対して感情的に縛られて、本来合理的な選択とは異なる行動を取ることに注意が必要です。

#### ④現在志向バイアス

将来得られる大きな利益よりも、今すぐに手に入る利益を優先してしまうことです。「今1万円を受け取る」か「1か月後に2万円を受け取る」かを尋ねられた際、前者を選択することが現在志向バイアスの具体例であり、目先の利益にとらわれ、時間的に先に得られる価値は過小評価されてしまうという現象です。

ビジネスの場面における似たようなケースでは、「重要であるが緊急ではない」タスクを後回しにしてしまい、「緊急で簡単である」ものばかりに手をつけるというケースです。

しかし、緊急ではないことにも十分な時間を割り当て、計画的に取り組むことが重要な仕事もあるはずです。

#### ⑤現状維持バイアス

「現在受け取れる利益を優先したい」と考える現在志向バイアスに対し、現状維持バイアスは、手放すことに対する恐怖心が上回り、「現在所有している利益・メリットを失いたくない」と考えることです。

例えば、商品販売における「無料お試しキャンペーン」は、一度試した顧客が現状維持バイアスにより継続利用することを狙った手法です。

#### ⑥バンドワゴン効果

多数の人の発言に自分の行動が左右されてしまうことです。同調行動と表現することもあります。例えば、「6か月間で売上〇本突破」と表示された商品を、よいものに違いないと判断してしまうことが、バンドワゴン効果であり、他人の消費行動に共通項目が増えると、人はそれに追従しようとする現象です。

ビジネスの場面で活用すれば、「みんなが選ぶものなら失敗はないはず」という心理を後押しすることができます。

#### ⑦ピークエンドの法則

人がある経験や出来事の全体的な感情や評価を、その経験や出来事のピーク（最高点）とエンド（最終的な状態）で判断する傾向を指します。

例えば、レストランで食事の内容やサービスの質が良かった場合、食事の中で最も美味しい料理が提供された瞬間（ピーク）や終わりを感ずる満足感（エンド）が、その食事全体の評価に大きな影響を与えるとされます。

ピークエンドの法則は、顧客体験やサービスの改善においても活用され、ポジティブなピークとエンドを提供することで、顧客の満足度や評価を向上させることができます。

## 2 | ビジネスの場面で役立つ行動経済学の理論

以下は、ビジネスの場面で役立つ行動経済学の主な理論です。

### ■ ビジネスに役立つ行動経済学の理論

- ① 初頭効果
- ② 極端の回避効果
- ③ 損失回避性

#### ① 初頭効果

ビジネスにおいては、第一印象が大切だといわれます。初対面の相手に初めに良い印象を与えることができると、その後もその印象が続くというものです。

挨拶、身だしなみ、言葉づかいなどのビジネスの基本が大事であるというのはこのためです。相手から「信用できる人」という印象を持ってもらえると、成約につながる可能性が高まります。

#### ② 極端の回避効果

取引先に選択を迫る際に、思い通りの商品を選択してもらえるように誘導したいときに、活用できるものです。選択肢の中におとりの選択肢を混ぜることで選んでほしい選択の評価が相対的に高くなります。

#### ③ 損失回避性

取引先にこちらの要望を通したい場合、最終手段として相手に「今のうちに手に入れないと後で損をしますよ」などと伝えることによって、相手が損を回避したいという意識に働きかけます。人は、得より損を大きく感じるため、迷っている場面では有効な手段になります。



## 3 | 望ましい行動を後押しするナッジ

### 1 | ナッジ理論とは

ナッジとは、行動経済学の枠組みから生まれた理論で、人が自然に望ましい行動をとれるよう後押しする手法のことです。

英語のNudgeには「そっと後押しする」という意味があり、デザインなどの一見ささやかな手段によって、選択肢の提示や情報の提供などを行い、自発的な行動変容を促します。

シカゴ大学のリチャード・セイラー教授らにより提唱され、2017年にノーベル経済学賞を受賞したことで、日本でも話題になりました。

### 2 | ナッジ理論を活用するフレームワーク

ナッジにはいくつかのフレームワークがあり、その中でも、「BASIC」と「EAST」は特に注目すべきもので、以下これらのフレームワークについて説明します。

#### (1)BASICフレームワーク

「BASIC」は、業務プロセスの改善を目指すフレームワークです。PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルと同様にプロセス管理の手法ですが、ナッジのためにより精緻化・改良されています。

「BASIC」の5つのステップは、以下の通りです。

#### ■ 「BASIC」の5つのステップ

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| ①Behavior (行動) | ④Intervention (介入) |
| ②Analysis (分析) | ⑤Change (変化)       |
| ③Strategy (戦略) |                    |

#### ①Behavior (行動)

まず、改善を目指す特定の行動を明確にします。

日々の行動から解決すべき課題を見つけ出します。



例：企業が従業員の健康管理を促進する運動を始める場合、具体的な行動目標として「毎日5,000歩を歩く」ことを定義します。

## ②Analysis（分析）

次に、行動科学の視点から行動を調査します。そして、非合理的な選択を合理的なものに近づけるための課題を見つけます。

例：従業員が運動をしない理由について、アンケート調査やインタビューにより課題を可視化します。

## ③Strategy（戦略）

行動分析から得られたヒントをもとに、行動を変えるための具体的な戦略を構築します。これは、新たな行動を促すための具体的な手段を計画するステップです。

例：従業員が5,000歩を歩くようになるための施策について、分析をもとに議論します。

## ④Intervention（介入）

戦略に基づいてナッジで行動に対する具体的な介入をします。強制するのではなく自発的な選択を促すようにします。

例：歩数計を配布したり、社員みんなが見えるような掲示物を活用しながら歩数競争を開始します。

## ⑤Change（変化）

最後に、変化の計測・見直しを行います。介入の効果を評価・検証し、修正が必要であれば戦略を見直します。これは、PDCAサイクルの「Check」および「Act」に相当します。

例：従業員の歩数が増えたかどうかを確認し、効果がなければ新たな戦略を考えます。

## (2)EASTフレームワーク

「EAST」は、ナッジ理論を実際の現場で使いやすくなるように、イギリスの政府組織「The Behavioural Insights Team (BIT)」が発表したフレームワークです。

ナッジ理論において重要な4要素の頭文字から名付けられました。この4つの要素から、相手の行動変容を促す手法を考えることができます。「EAST」の4要素は以下の通りです。

#### ■ 「EAST」の4要素

- ① Easy (簡単)
- ② Attractive (魅力的)
- ③ Social (社会的)
- ④ Timely (時宜にかなった)

#### ① Easy (簡単)

人は、簡単で手間がかからない選択肢を好む傾向があります。行動を促すためには、その行動をできるだけ簡単にすることが重要です。

面倒な手順があれば取り除き、簡単に取り入れられるスキームにします。

例えば、支払いをキャッシュレスにする、アプリを活用するなどの手間がかからない方法を検討します。

#### ② Attractive (魅力的)

人は、魅力的な選択肢に引き寄せられます。行動を促すためには、その行動を魅力的に見せることが重要です。自分の行動の結果、何らかのインセンティブ（おまけ）がつくような仕掛けを入れるとより興味を持ってもらえます。

#### ③ Social (社会的)

人間は社会性のある生き物なので、ほかの人がとっている行動に合わせやすいという特徴を持ちます。行動を促すためには、その行動が社会的に受け入れられていることを示すことが重要です。例えば口コミをうまく活用して、「仲間がいるからがんばろう」という気持ちを喚起させます。

#### ④ Timely (時宜にかなった)

人々の行動は、タイミングによって大きく影響を受けます。行動を促すためには、実施するタイミングが適切であることが重要です。

例えば、広告媒体で認知が上がったタイミングに合わせて、サンプリングやプレゼント企画に連動するような仕掛けがあると効果的です。

## 4 | 行動経済学を活かしたビジネス場面における事例

### 1 | ナッジ理論を活かした企業事例

#### (1) コークオンの広告戦略

日本コカ・コーラ株式会社の公式アプリ、コークオンはEASTを使った事例です。コークオンは、自動販売機と連動したアプリで、コカ・コーラの自動販売機でドリンクを1本購入するとスタンプがもらえるという仕組みです。

スタンプを15個集めると1本無料でもらえるというシステムになっており、これが購入者のインセンティブになっています。

2016年のサービス開始からすでに3,000万ダウンロードを達成しており、同社のマーケティング活動の一環として大きな成果を上げています。コークオンは、アプリを立ち上げ自動販売機に近づけるだけで簡単に接続できます。(Easy)

その後、歩数計機能が追加され、1週間の歩数目標を達成するとスタンプを1つもらえるようにしたことで、このアプリをより魅力的にしました。(Attractive)

また、貯まったポイントは友達にプレゼントすることもでき、プレゼントをするという充足感とともに、アプリを口コミで広めることにも効果を発揮しています。(Social)

さらにはコークオンを新商品のマーケティング活動にも連動させています。

他の広告媒体で認知が上がった際に、すかさず、サンプリングやプレゼント企画がアプリ内で立ち上がり、購入の促進につながっているのです。(Timely)

#### ■ コークオンのEAST戦略のポイント

- ① Easy (簡単) …アプリで自動販売機に簡単に接続
- ② Attractive (魅力的) …歩数目標を達成するとスタンプがもらえる
- ③ Social (社会的) …たまったポイントをプレゼントできる
- ④ Timely (時宜にかなった) …アプリでプレゼント企画に連動

#### (2) 価格の比較を3種類に(イトーヨーカ堂)

イトーヨーカ堂では、羽毛布団の販売にナッジ理論を活用しました。

従来、価格帯を2種類としていた際には低価格帯の羽毛布団がよく売れるといった傾向がありました。

そこで、高価格帯の商品を追加し、低価格帯・中価格帯・高価格帯の3種類にしたところ、中価格帯の商品がよく売れるようになりました。

価格帯が2種類だった時には売上が不調だった「高いほうの商品」が、より高額の商品を投入したことで売れるようになったのです。

「損をしたくない」という消費者の心理が、高すぎず安すぎない中間の価格帯の商品を選択させたと考えられます。

#### ■イトーヨーカ堂の価格戦略のポイント

2種類の価格帯を1種類追加して、3種類とした結果、狙い目の中価格帯の販売が増加した。

### (3)レジ袋の申請・辞退カード(経済産業省・財務省)

2020年3月、経済産業省はレジ袋削減に向けた実証実験の結果を発表しました。

レジ袋が必要な消費者に「申請カード」の提示を求めたところ、レジ袋の受け取りを辞退する消費者が約75%に達したのです。

一方、財務省ではレジ袋が不要な消費者に「辞退カード」を提示してもらったところ、辞退者は約23%に留まりました。

あえてカードを提示するというアクションが増えることは、消費者にとって少なからず負担になります。

わざわざカードを提示してレジ袋を申請するなら、レジ袋は必要ないと感じる消費者の方が多かったと考えられます。

人はEasy（簡単）な行動を選択するという、ナッジ理論の要素を活用した事例です。



#### ■経済産業省・財務省の取り組みのポイント

- 経済産業省はレジ袋が必要な消費者に「申請カード」の提示を求めたところ、レジ袋の受け取りを辞退する消費者が約75%に達することになった。
  - 財務省ではレジ袋が不要な消費者に「辞退カード」を提示してもらったところ、辞退者は約23%に留まった。
- ⇒人はEasy（簡単）な行動を選択するという結果が明らかになった。

## 2 | 行動経済学理論を活かした販売戦略事例

### (1) セブンイレブンの価格戦略

セブンイレブンでは、定期的におにぎりやパンなどで「全品〇〇円引き」というキャンペーンを実施しています。

一方、スーパーマーケットなどでは「〇割引」という販売を行っているケースをよく目にします。どちらも値を下げるというセールス方法ですが、訴求力のあるのは前者のほうです。その理由は金額を示したほうがイメージしやすいからです。

実際は、同じ商品の場合〇割引というほうが安いかもしれませんが、あえて「フレーミング効果」を活かした販売戦略をとっているのです。

#### ■セブンイレブンが採用している行動経済学理論

割引率よりも割引金額のほうが安く感じる「フレーミング効果」を活かした販売戦略

### (2) 通販ショップの販売戦略

テレビショッピングは行動経済学をビジネスで活かした好事例といえます。テレビショッピングでは視聴者に対して、まずはじめに商品の定価を提示しておき、後から「なんとこれが特別割引で〇〇円に！」のように割引後の価格でインパクトを与えるように演出しています。

これは行動経済学の「アンカリング効果」を活用した事例です。

最初に定価を示したあとに「なんとこれが特別割引で〇〇円に！」と割引金額を提示すると、基準点が「定価」になります。

すると、人は買ってもしないのにすでに得した気分になるからです。

人が感じる価値の基準は変わるため、少し価格を提示する順番を変えるだけでその効果は大きく変わります。

これは商品説明やキャンペーン企画などの資料の構成にも使うことができます。

#### ■通販ショップが採用している行動経済学理論

基準となる金額を提示して、より安く感じさせる「アンカリング効果」を活かした販売戦略

行動経済学は人の行動傾向に着目した学問です。人は必ずしも合理的に行動するものではないということは理解いただけたかと思います。行動経済学をうまく活用すれば貴社のビジネスにも良い影響を与えられると思います。

本レポートが貴社の売り上げ向上の一助となれば幸いです。



■参考文献

「行動経済学の超基本」（橋本 之克 著、朝日新聞出版）

「行動経済学」（阿部 誠 監修、新星出版社）

「マンガでわかる行動経済学」（川西 諭 監修、池田書店）

## 企業経営情報レポート

ビジネスに役立つ！ 行動経済学の活用法

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。