

「クーポンの期限は今日まで」「気に入らなければ全額返金」——。
あまり興味関心がなかった商品にもかかわらず、つい買ってしまおう。
このようなエピソードの背景には、売り手の「計算」がある。
人間は必ずしも合理的に考えたり、行動したりしない。
こうした心理の仕組みは近年、「行動経済学」として理論化され、
再現性の高いマーケティング手法として実用が進む。
いわば本能に働きかけるマーケティングだ。
公共分野にも応用され、社会の新たな常識になりつつある。
ビジネスパーソンにとって必須の素養ともいえる
進化する「本能マーケティング」を、今こそ学ぼう。

(三田 敬大、佐藤 嘉彦、生田 弦己)

特集

買わせる心

進化する本能マーケティング

PROLOGUE | 「そっと後押し」が生む新サービス……10

COLUMN | 「悪用は禁物」、失敗にご用心……26

PART 1 | ピーチ、フジパン、アピックス
コロナ禍の“謎ヒット”
読み解く鍵は「不便益」……12

PART 3 | ワクチン接種に健診受診も促す
国や自治体も活用
社会を変える礎に……28

COLUMN | 大阪発のオモロイ“仕掛学”……16

PART 2 | その気にさせて人を動かす
本能をゆさぶる4つの法則……18
実践シミュレーション
シェアトップを奪取せよ……24



理学

「次のバスを見送ってポイントGET!」「最短1分の待ち時間でポイント獲得チャンス!」。2021年9～12月、東急バスの利用者約3000人のスマートフォンに、こんなメッセージが送られた。

あるバスが渋滞などをきっかけに遅れ始めるとバス停で待つ人が増え、乗り降りに時間がかかってさらに遅れが増していく——。路線バスでよく見かける光景だ。その結果、後続のバスがすぐ後をガラガラで走ることもしばしば。冒頭のメッセージは、空いているバスへと利用者を誘導するために配信されたものだ。

東急バス企画部IT戦略グループの大杉正樹氏は「新型コロナウイルス禍で密状態に対する意識が高まり、混雑の平準化が重要になった」と話す。混雑情報をただ配信するだけで

なく、利用者が混雑を回避する行動を起こすにはどうすべきか。NTTドコモと組み、「ナッジ理論」を使ったメッセージ配信に取り組んだのだ。

ナッジは英語で「そっと後押しする」という意味。人々が自身にとってよりよい行動を自発的に選択できるよう促す取り組みを指す行動経済学の理論だ。この理論を提唱した米シ

カゴ大学のリチャード・セイラー教授が17年にノーベル経済学賞を受賞するなど、近年注目度が高まり、企業の活用も広がっている。

実証実験では、先に到着するバスが混雑していて、その次のバスが空いている場合、スマホにプッシュ通知を送信。通知に従ってバスを見送るとポイントが付与した。その結果



「そっと後押し」が生む

NTTドコモがスマートフォンに効果的なメッセージを配信する実験を重ね、人々に“よりよい”自発的な選択を促す「ナッジ理論」を活用。最新技術で一人ひとりの思考レベルまで分析し、深層心理に訴えかける

東急バスは混雑の平準化を狙い、混雑したバスを1本見送るよう促すメッセージを配信した(写真はイメージ)



バス見送りのご提案

空いている後続バスを
待って快適な乗車を

次のバスを見送った方には、
dポイント(期間・用途限定)を進呈!

	次のバス	おすすめバス
発車予測時刻	15:07	15:14
系統	渋23	渋23
車両番号	1633	1235
のりば	1	1
混雑状況	混雑	空いている

2021年8月5日 15:05配信

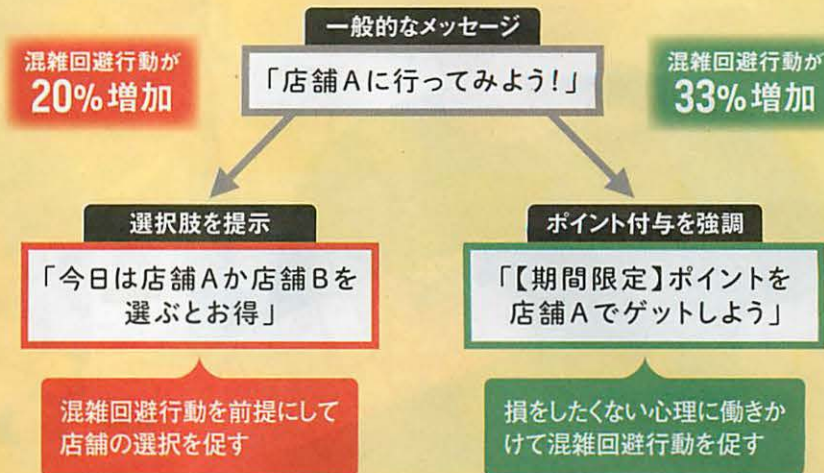
※おすすめバスが何本後に到着するかは
状況によって変わります。
発車予測時刻と車両番号をご確認ください。

「混雑したバスを見送る人が有意な数で確認できた」(大杉氏)。

ドコモは20年から、東急バスだけでなく京浜急行電鉄、九州大学、中日本高速道路、JR東日本などともナッジを使った行動変容の実証実験を続けている。NTTドコモクロスプラットフォーム開発部の山田暁担当部長は「スマホを活用することで、これまでよ

ナッジ理論を活用して行動変容を促すことに成功

●NTTドコモが九州大学伊都キャンパスで行った混雑回避促進の実験結果



新サービス

ている。

取り組みが広がり始めた。

りも効率的に行動変容を起こせるはず」と胸を張る。

スマホは位置情報など様々なデータを取得でき、個人に直接メッセージを送ることが可能。画一的な情報ではなく、利用者の状況や思考に合った内容にすれば、より効果的に働きかけられる可能性が高まる。

右上の図は、九州大学の学生約1600人を対象に行った、学内にある飲食店の混雑回避を目的とした実証実験の結果だ。混雑が少ない「店舗A」の利用を呼びかけるメッセージを学生のスマホに配信した。ナッジ理論に基づき、メッセージの内容を変えると行動に差が出る事が確認できた。

スマホに限らず、IoT(モノのインターネット化)など最新技術を活用したマーケティングの高度化はとど

まるところを知らない。

来店客の個別行動を分析

アパレル大手の三陽商会は4月22日、ららぽーと横浜(横浜市都筑区)でオープンした「BLUE LABEL/BLACK LABEL CRESTBRIDGE」の新ラインで、来店客の行動分析を始めた。同意を得たうえで、天井に設置した約20個の機器を使い、どの商品の前で立ち止まったかなどの行動を詳細に把握する。狙いは、来店客

一人ひとりの嗜好を分析することだ。

「店舗で興味を引いたと推察される商品をオンラインストアで優先的に表示することも可能」(分析を担当するNRIデジタルの萩村卓也氏)。将来的には、オンラインストアでの閲覧データを店舗での接客や商品提案に生かす可能性も広がる。

パーソナライズが進めば進むほど、より重要性を増すのが、個々人の深層心理を読み解き、本能に訴えかけることだ。進化し続ける「買わせる心理学」の最前線を見ていこう。



三陽商会はQRコードでチェックインした来店客の行動を天井の機器で分析し、接客などに生かす



旅くじを企画したピーチ・アビエーションの小笹俊太郎ブランドマネージャー。「行き先が選べない」にもかかわらず2万個以上を売るヒットに

ピーチ、フジパン、アピックス



コロナ禍の“謎ヒット” 読み解く鍵は「不便益」

コロナ禍になってから、今までなら考えられなかった商品やサービスが売れている。行き先を選べない「旅くじ」に長蛇の列ができ、「焼けていないパン」が大ヒット。あえて不便なものを選んでしまう背景には、知られざる消費者の心理があった。

4月29日、午前11時。東京・渋谷の「渋谷PARCO」の開店と同時に、店内4階の特設会場に設置されたカプセル自動販売機の前に多くの若者が詰めかけた。彼ら彼女らのお目当ては、格安航空会社（LCC）のピーチ・アビエーションがゴールデンウィーク限定で企画した「ペア旅くじ」。1回1万円でカプセルを引け、中には航空券の購入に使える1万2000円分または2万円分のポイントクーポンが入っている。ただし、行き先が

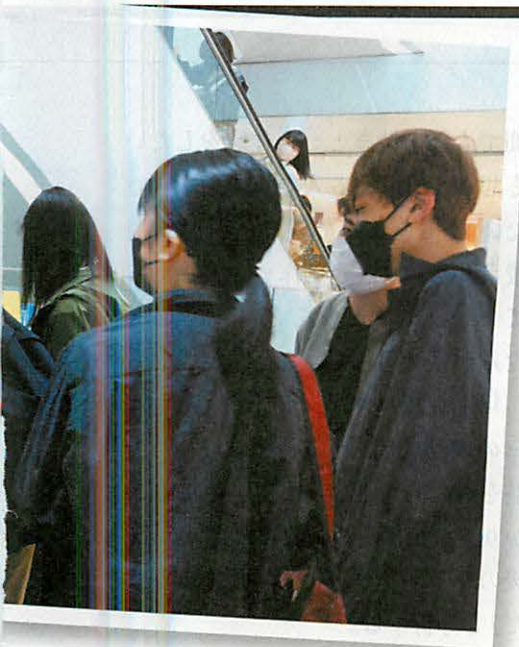
1つだけ書かれており、それ以外の路線には使えない。

このゴールデンウィークは特別なペア仕様となったが、もともとは1回5000円で、6000円分または1万円分のポイントが得られる「旅くじ」。2021年8月に大阪の心斎橋PARCOで細々と販売を始めたところ、SNS（交流サイト）上で話題に。10月に東京で販売すると行列ができ、用意した1800個はわずか3日間で完売してしまった。その後、ピーチが就航す

る名古屋、福岡、札幌でも販売を始め、22年3月には回転ずし大手「スシロー」の店舗でも販売。これまで累計で2万3000個を販売する大ヒット企画となっている。

不便よりもワクワク感

このヒットの後、21年12月には東武鉄道、22年1月にはプリンスホテルが、ホテルの宿泊券や食事券が当たる同様のくじを実施。参加希望者が殺到し、受け付け開始の時刻よ



り前に整理券の配布が終了したり、ウェブで事前抽選を実施したりするほどの人気ぶりだった。ホテルがピーチの後追いをしたのは間違いなさそうだが、人気の理由は実は異なる。

ホテルのくじの場合、東武は参加費5555円で最高10万円相当、プリンスホテルは同1万円で最高250万円相当の宿泊券が当たることが話題になった。どのホテルが当たるかは

運次第だが、それだけ得ならば選べなくても納得がいく。

しかしピーチは参加費5000円に対して、当たっても1万円分、ほとんどのカプセルには6000円分のポイントしか入っていない。たった1000円

しか得でないのに、行き先は勝手に決められてしまう。合理的に考えれば旅くじではなく、行き先を自由に選べる通常のチケットを買えばいいように思える。

企画したピーチの小笹俊太郎ブランドマネージャーは「コロナ禍で飛行機の利用が激減。ワクワクしても

らえる体験を提供することで、旅行を意識していない人にも振り向いてもらいたいと考えた」と旅くじの発想のきっかけを話す。

ではどうすればワクワクさせられるのか。「世の中は今、購買履歴など過去のデータに基づいたレコメンデーション（お薦めの表示）であふれている。その人が思いもしないことにこそワクワク感があるのではないか」。小笹氏はそう考えた。とはいえ社内では「こんなもの売れるわけがない」と冷ややかな声が多かった。

しかし、1人目の購入者がカプセルを開けた瞬間に「うわー、こんな行き先が出た！」と歓声を上げた光景を目の当たりにしたとき、「自分の考えは間違っていないかと確信した」（小笹氏）。「何が当たりの行き先ですか」と問われるたびに「自分で行こうと思わない行き先が出たら当たりですよ」と答えているという。

行き先が選べないのは明らかに不便だ。にもかかわらず、なぜ多くの人が引き付けられるのか。京都先端

科学大学工学部の川上浩司教授は「どこに行くか分からないからこそワクワクするというのは、『不利益』の典型例だ」と話す。

未完成のパンが異例のヒット

不利益とは「不の利益」ではなく「不便によって得られる益」のこと。川上氏の師匠に当たる片井修・元京都大学大学院情報学研究科教授が使い出した用語だ。川上氏が初めてその言葉を耳にしたとき「世の中の技術や商品・サービスは便利になっていくことが当たり前で、不便が魅力になるなど思いもよらなかった」（川上氏）。しかしこれまで20年以上研究を続けてみると、当てはまる事例は非常に多いという。

特にコロナ禍になってから、不便が見直される傾向が強まっている。

「できればそのまま食べてほしくない」「一手間かけてもらいたい」。そんな思いでフジパン（名古屋市）が20年10月に発売した「マイクラフトベーカリー」は、発売から1年余りで1260万袋超を売り上げた。

見た目はパンの形をしているもの



フジパンの「マイクラフトベーカリー」には焼き色がついておらず(左)、トースターで焼き目をつける必要がある

の、焼き色は付いておらず白い。消費者自身がトースターで焼き上げて仕上げる商品コンセプトで、あえて“未完成”な商品を出したのだ。現在はクロワッサンやフレンチクッペ、塩パンなど8種類を販売している。

「あえて非合理的な商品を作りたかった」。フジパンの安田憲正取締役関東事業部長はこう話す。スーパーマーケットなどで売られているパンの多くには、買ってすぐに食べられる「即食性」という大きな特徴がある。フジパンもこれまで、マーガリン入りのロールパン「ネオバターロール」をはじめ、商品の簡便さを追い求めた商品開発を心がけてきた。

そうした流れに逆行するきっかけとなったのが、コロナ禍の到来だ。外出自粛ムードが強まる中、世の中の関心は「おうち時間をいかに充実させるか」に集まった。消費者自身が最後のひと焼きという手間をかけることで、パンづくり体験の楽しさや、ベーカリーのような焼きたてのおいしさといった便益を得られる。フジパンはこうした「非合理性」「不便さ」

に商機を見いだした。

「もっとも、パンとして未完成であるがゆえに商品化のハードルは逆に高かった。その一つが技術面での課題。商品としては見た目の未完成感が出るように白く焼き上げ、消費者がトースターで焼いて初めて焼き色が付き、香りや食感も同時に仕上がる必要がある。さらに、パンの形自体は完成形の状態の商品化しなければならない。

フジパンは普段だと目を向けられないような原材料を試し、工場での製造工程の条件なども一から見直した。開発研究本部開発研究部の石川友利香係長は「作ってはトースターで焼く作業を繰り返し、通常の商品開発の3倍は試作した」と明かす。

絶妙な不便のバランス

「本当にこんなもの売れるのか」「白いクロワッサンなんておいしくないとされるのではないか」。販売担当からは厳しい声が相次いだ。だが、安田氏は「誰にでも刺さると考えた商品は結局、誰にも刺さらない。手

間でもひと焼きという体験をしたいと思ってもらえる人に買ってもらいたい」とこだわった。結果として、消費者からは「自分で作った感があって楽しい」「娘が喜んでい」といった声が寄せられているという。

川上教授はマイクラフトベーカリーの成功要因として「いくら不便が益をもたらすといっても、手間がわかりすぎでは受け入れられない。『最後の一手間』というのがいいバランスだ」と分析する。

似たような例としては「ミールキット(料理キット)」がある。料理のレシピと、それに必要な下ごしらえ済みの食材がセットになって宅配されるサービスだ。オイシックス・ラ・大地などが10年近くかけて徐々に開拓してきた市場に今、新規参入が相次いでいる。

今年4月には、全世界で720万人の顧客を抱える最大手の独ハローフレッシュが日本市場に上陸した。ウーバーイーツからハローフレッシュ日本法人のトップに転じたウォン・ジョンCEO(最高経営責任者)は「ウーバーイーツのようにすぐに料理を食べたいという人だけでなく、プロ並みのメニューを自ら作り



一手間かける調理家電としてコロナ禍で販売が急増した「ドライフードメーカー」。6～8時間かけて食材を乾燥させる

あえて不便にすることで新たな魅力が生まれる

●不便とそれによって得られる益



不便益を約20年研究してきた京都先端科学大の川上浩司教授。博報堂と共同で企業向けのスキームを開発

たいという人も少なくない。ただ、自分でメニューを考え、食材をそろえるのは負担。ミールキットはそこを省ける」と話す。

どこまで手間をかけるのかは国や地域によっても違うという。ドイツでは調理時間が30～50分のレシピが多い。しかし日本でトライアルを実施したところ、長すぎるという意見が多かった。結果、25分以内で完成するレシピをそろえることにした。

調理家電のトレンドも変化している。「これまでは時短が求められていたが、最近は一手間かけるものがよく売れている」と話すのは家電量販エディオンの担当者。象徴的なのが、食材を乾燥させてドライフルーツなどが作れる「ドライフードメーカー」が売れ始めたことだ。

10年前にドライフードメーカーを開発し、販売を続けてきたアピックスインターナショナル(大阪市)商品開発部の佐藤元紀氏は「正直言って『鳴かず飛ばず』の商品だったがコロナ禍の20年はそれまでの約1.5

倍の出荷になって驚いた」と話す。他社から類似品も現れたという。

食材をスライスして並べるだけなので、さほど手間はかからない。ただし乾燥し終えるまで6～8時間もかかる。ドライフルーツがスーパーやコンビニですぐ手に入る商品であることを考えると、明らかに不便だ。

その代わりに手作りならではのメリットがある。自分が納得して選んだ食材を使うことでの安心感が得られ、市販品と違って無添加でも作れるので健康志向の人の満足度も高くなるというわけだ。

7つの不便から7つの益

これまでの経済学は人間は合理的に行動するという前提に立ち、企業はより安く、より便利な商品やサービスの開発に力を注いできた。逆に不便なほうが魅力的だと言われても、どこをどう不便にしたらいいのか、戸惑うのは当たり前だろう。

川上教授は19年、博報堂とともに不便益を企業のマーケティング活

動に応用するための研究に取り組んだ。その結果、益の出やすい不便と、その不便から得られる益、それぞれ7つずつ類型化した。

例えば、ピーチの旅くじは行き先が分からないという点で「情報を減らせ」という不便に該当する。その結果得られるのは「楽しい」「うれしい」といった価値だ。フジパンのマイクロラフトペーカリーやミールキット、ドライフードメーカーなど一手間かける商品・サービスは「操作数を多くせよ」という不便に該当。その結果、「自分を肯定できる」「俺だけ感がある」「ワタシに合う」といった価値が見返りとして得られる。

博報堂では、7つの不便と7つの益を掛け合わせてマトリクス化し、不便益に注目した顧客体験設計の取り組みを企業と実際に進めているという。不便が購入を後押しする——。商品やサービスの差別化が難しくなる今、日本発祥のマーケティング概念が、既存の商品やサービスに新たな魅力をもたらした。



JR西日本は、エスカレーターの混雑緩和を狙い、階段を使いたくなる仕掛けとして左右どちらを歩かて投票できるイベントを実施した



置したこの仕掛け。元ネタになったのは、大阪大学大学院経済学研究科の松村真宏教授が18年に大阪大学医学部附属病院で実施した「手指衛生“真実の口”キャンペーン」だった。

新型コロナウイルス感染症が確認されていなかった当時、手指の消毒をしていたのは来院者のわずか0.6%。しかし、真実の口を模した仕掛けを取り入れたところ、20倍近い約10%の人が「真実の口」に手を入れて消毒をするようになったのだ。

松村氏は、こうしたアイデアで人々の行動変容を促す取り組みを「仕掛学」と名付け、06年から研究を続けている。最近ではJR西日本、伊

プロ野球阪神タイガースの本拠地、阪神甲子園球場（兵庫県西宮市）で観客らの注目をひときわ集めるスポットがある。イタリア・ローマにある石の彫刻「真実の口」を模した、タイガースのマスコットキャラクターのモニュメントだ。阪神ファンが次々と口に手を入れ、「ホンマもののファンちゃうってことやな」などと笑い合っている。

嘘をついていたら手が抜けなくなる……わけはない。傍らにはこう書かれている。「本当の阪神ファンならアルコールがです」

そう、これは来場者に手指消毒を促す仕掛けだ。このゴールデンウィークに観戦に来た阪神ファンの夫婦は「遊び心が満載。めっちゃおもしろい」と夢中でマスコットの口に手を突っ込んでいた。

タイガースが2021年4月に「ファンに楽しんでもらいながら自発的な感染対策を促したい」（担当者）と設

大阪発のオモロ

大阪大学の教授が「オモロイ仕掛け」で、人々の行ナッジのように潜在意識に働きかけるのではなく、意ポイントは、仕掛ける側の狙いと行動を起こす目的の



甲子園球場に設置された「真実の口」を模したアルコール消毒の仕掛け。来場者が次々と手を入れる

藤園、JTなど企業との共同プロジェクトも増加。例えばJR西日本は19年、大阪駅のエスカレーターに利用客が集中するので、隣にある階段の利用を促したいと松村氏に相談した。



自発的なマナー向上を促す「喫煙所マナー向上プロジェクト」。JTはあえて周囲から注目が集まる喫煙所を設置予定

ネタバレ上等!

イ“仕掛学”

動を変容させている。
識的に動かす「仕掛学」。
「ズラし」にある。

そこで松村氏が企画したのが「大阪環状線総選挙」というイベント。「アフター5に行くならどっち?」と題し、階段の左右どちらを歩くかで、沿線で近隣の代表的な飲み屋街である「福島」と「天満」に投票できると呼びかけた。階段上部の天井にはセンサーとモニターを設置し、リアルタイムで票数を表示した。面白いことにはつついってしまう関西人の気質も手伝ったのか、エスカレーターを利用する人は減少。階段を利用した人は7%増加した。

言うまでもなく、利用者はJR西が狙うエスカレーターの混雑緩和のために階段を利用したわけではない。福島と天満のどちらかに投票しようと

思っただけで行動を変えたのだ。それが結果的にエスカレーターの混雑を緩和した。「利用者が起こしたい行動と解決する問題が、一見すると無関係に見える時ほどどうも“仕掛け”といえる」と松村氏は解説する。

意識的に選ばせる「ズラし」戦略

消費者が意識することなく、結果的に行動変容を起こす。この点は行動経済学のナッジ理論とよく似ている。

ただ、松村氏の立場はナッジとは一線を画す。「ナッジは潜在的な認知バイアス(傾向)を利用し、本人が気づくことなく“選ばされている”部分が大きい」(松村氏)

これに対して仕掛学は、「行動の選択肢を面白くして積極的に選んでもらう手法だ」(松村氏)。手を入れると消毒液が出る「真実の口」も、投票するために階段を上らないといけな「大阪環状線総選挙」も、面白い

らやってみようという利用者が行動を起こして初めて、仕掛けた側の目的が達成される。「実はこういう狙いだった、とネタをばらしても人々が後悔せず、むしろ面白がってもらえたら大成功だ」と松村氏は話す。

仕掛学は、新商品や新サービスを知ってもらうためのマーケティングにも活用できる。例えば試食の際、「2つの商品のどちらが好みか投票してください」というイベントを実施すれば、人々は自然と2つとも試食してみようと行動を起こすだろう。

今、松村氏が取り組んでいるのがJTと組んだ喫煙所マナー向上プロジェクト。ミラーを用い、街の景観に溶け込みつつも面白い空間に見える仕掛けを考えている。

非喫煙者の多くにとって、喫煙所は迷惑で見たくもない施設だ。「街の隅へと追いやられ、周囲の目がなくなった結果、マナーが悪化している」(松村氏)。あえて周囲から注目が集まる喫煙所にする

ことで、今まで以上にマナーを守ろうとする意識が高まるはずだとみる。

企業からの依頼が相次ぐ理由について、松村氏は「企業は、正論で考え



「仕掛学」を提唱する大阪大学の松村真宏教授。左にある「ゴミをついシュートしたくなるゴミ箱」などを考案

つくことは全て試している。それでもダメだから声がかかる」と話す。課題解決に正面から取り組むだけでなく、面白がってもらえる方向に「ズラす」戦略も積極的に考えてみる必要があるようだ。

PART



その気にさせて人を動かす

本能をゆさぶる 4つの法則

世の中には消費者を「その気にさせる」マーケティングの工夫があふれる。多くはマーケターの経験則の結晶だが、煎ずれば行動経済学やナッジ理論に行き着く。企業が活用するケースを基に、今日から使える技術の基礎を学ぼう。

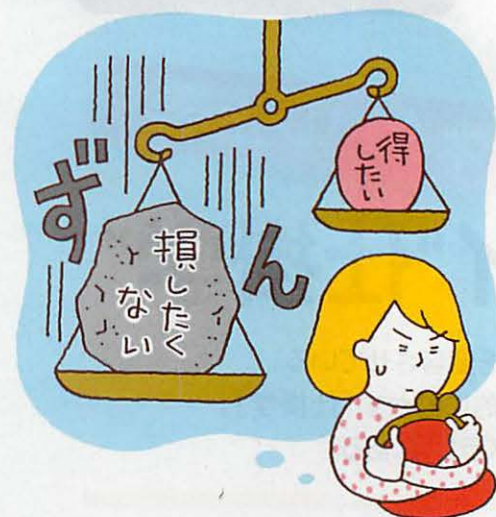
得をするより損が嫌

消費者の心理や本能に働きかけて売る手法は、行動経済学のナッジ理論として分析されてきた。ただ、使い勝手のよい法則から、ニッチで活用しづらい法則までその幅は広い。日経ビジネスは博報堂コンサルティングの楠本和矢執行役員の考え方を参考に、4つの大枠に分類した。まずはその特徴を理解していこう。

多くの企業が活用するのは損失回

避バイアスという理論。これは、損したくないという気持ちは、得したいという気持ちよりも強く行動に表れやすい心理を活用し、行動変容を起こすという概念だ。

この理論を基に投入された保険商品が既に存在し、販売も好調だという。住友生命保険が2018年に発売した保険商品の「バイタリティ」がそれで、販売件数は22年3月末時点で

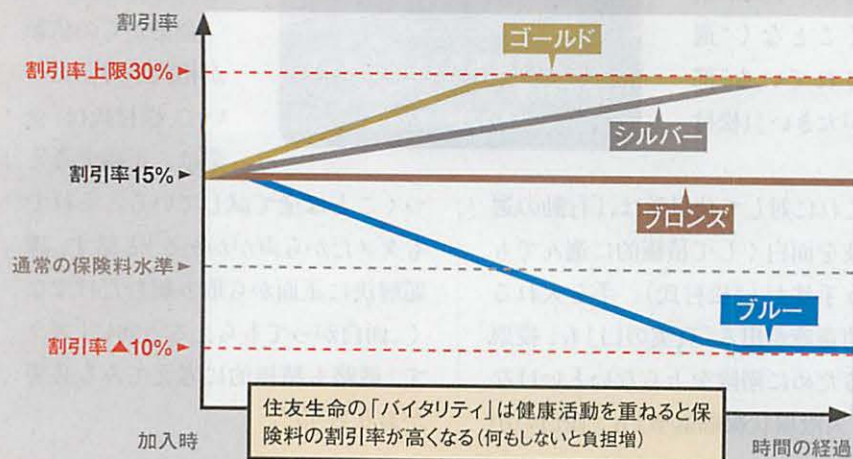


100万件を超える。特徴は、運動習慣を継続するための行動変容を実現すべく、損失回避バイアスなどの知見を応用している点にある。

その一つが、保険料割引率の変動だ。バイタリティの会員はまず、基本料金から15%割引かれたステータスでスタートする。継続的な運動など課題をこなして獲得できるポイントによってステータスが昇格。運動を怠り「ブルー」のままだと、1年後に割引率が縮小してしまう。損したくなければ運動せざるを得ず、結果的に健康状態の維持につながるというわけだ。「ゴールド」などに昇格すれば割引率が引き上げられるが、重要なのは割引率が縮小する可能性

健康状態を維持すれば「損をしない」

●住友生命保険が発売した「バイタリティ」の仕組み図





をつくったことにある。

このほか、ポイント獲得のための運動目標設定期間として1週間や1カ月といった比較的短い期間も用意。遠い将来のメリットは割引かれ、近い将来のメリットは感じやすいという**プロスペクト理論**に基づく仕組み(双曲割引効果)も組み込む。

東京メトロは使い放題を深化

損失回避バイアスを活用した新しい「使い放題」サービスも始まっている。東京都心に路線網を巡らせる東京地下鉄(東京メトロ)。新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の19年3月期は年間27億人の利用があったが、22年3月期は19億人となり、約3割も減少してしまった。テレワークの浸透で平日の通勤・通学需要はコロナ前には戻らない。そこで力を入れ始めたのが、土曜・日曜や祝日などの「土休日」の利用促進だ。

カギになる取り組みの一つが、この5月に試験的に実施している新サービス「休日メトロ放題」。税込み月2000円を支払うと、登録したICカード「PASMO」で土休日が乗り放題となる。運賃は一旦差し引かれるが、7月

に全額が東京メトロのポイントで還元される仕組み。約6000人が事前登録したという。

企画した需要創出・マーケティング部の岸本健一氏は「土休日に区間を気にせず利用してもらい、外出の機会を増やしたい」と狙いを話す。

休日メトロ放題の登録料2000円は巧妙な値付けだ。東京メトロの初乗り運賃はICカードで168円。つまり、12回乗れば元が取れる計算になる。事前登録が不要で、600円で最大24時間乗り放題になる1日乗車券も存在する。4日以上の利用があれば、休日メトロ放題のほうが割安と

なる。5月はゴールデンウィークがあるため対象の利用日は多いが、通常の月は8日程度。つまり毎週末、土日どちらか1日は利用しなければ元は取れない。

休日メトロ放題に登録した人の多くは、恐らくこうした計算を頭の中でしているはずだ。事前に2000円を前払いしたことで、月12回以上乗ろう、あるいは4日以上は利用しようという動機付けになる。損はしたくないという損失回避バイアスにより、利用者は自然と土休日に都心に出かけるようになる、というわけだ。

損したくない心理は、よく考えた結果の将来の利益よりも目先の利益を優先する心理と結び付きやすい。これを**現在志向バイアス**と呼ぶ。

高度なIT分析を活用した後払いサービス「バイ・ナウ・ペイ・レイター(BNPL)」は、現在志向バイアスに乗って普及が進む。BNPLは過去の支払い履歴などデータ分析を機動的に行うことで、きめ細かく与信枠を判断。買い物代金を肩代わりし、利用者にとっての後払い決済を実現する。欲しいと思った時、待たずにモノが買える意欲を刺激しているのだ。

「BNPL(Buy Now Pay Later)」決済とは……

手元に現金が無くても

すぐに商品が手に入る、
支払いは後日

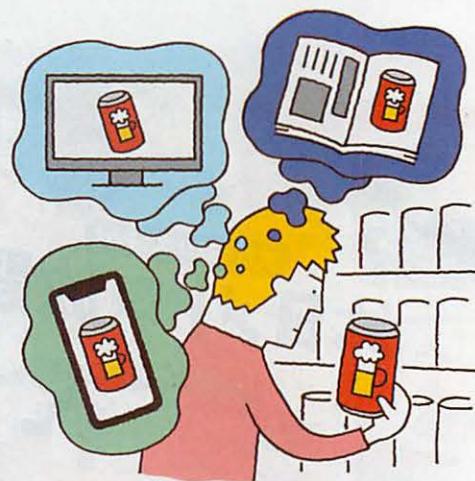
クレジットカード番号の
入力不要

手続きが簡便
(電話番号の入力で可能な
サービスも)

行動経済学的には……

将来の(支払い)負担より、今すぐ(買えること)に価値を感じる「現在志向バイアス」が存在

見える範囲で短絡判断



飲み会前に立ち寄ったコンビニで、「食べる前に飲む!」「焼き肉前に飲む」といったフレーズを思い出しながら胃腸薬や栄養ドリンクについて手を伸ばした経験がある人も多いのではないだろうか。

知っておくべき2つめの大枠は「短絡的な判断」だ。人間には「自分の経験や記憶を基に、深く考えずにパッと判断してしまう傾向がある」と博報堂コンサルティングの楠本和矢氏は指摘する。これは行動経済学でヒューリスティクスと呼ばれる決定行動だ。

多くの企業が商品名を連呼する広告を繰り返し流すのは、人間のこの性質に引っかかることを狙っている。もともと頭に残っている記憶を手掛かりにするだけでなく、その場その場で見える範囲を手掛かりに購買行動を決めるのもヒューリスティクスの一種だ。特に、目立った特徴に意識を割かれて判断してしまうことをハロー効果と呼ぶ。

棚をジャックして目を奪う

あるメーカーがハロー効果の具体的な例として「上手だった」と挙げるのが日本コカ・コーラの展開するレモンサワーのシリーズ「檸檬堂」だ。19年に全国展開を開始。マーケティングの観点で特徴的だったのは当初から複数のラインアップをそろえていたことだ。アルコール度数は3~9%まで4段階を用意し、それぞれ「はちみつレモン」や「定番レモン」

「塩レモン」「鬼レモン」など味も変えた4種類を投入したのだ。サワーといえば「氷結」シリーズや、「ストロングゼロ」などがしのぎを削る激戦分野。各メーカーは度数や味に応じて別ブランドを展開していくのが常識だった。

檸檬堂は一気にシリーズとして投入することで、結果的に小売店の棚をジャック。レモンサワーが欲しいと売り場を訪れた消費者は、パッケージやラインアップに統一感のある同シリーズに目を奪われ、「他メーカーと比較するよりも、まずは同シリーズ内でどれを買うかを選ぶ状況をつくり出した」という。20年の販売数量は790万ケースと、350ミリリットル缶のレモンサワーとしてシェア首位を獲得するヒットになった。今やレモン

サワーの定番商品としての地位を確立しつつある。

「これだけ流行しているのだから、きっとよいものなのだろう」と、もともと関心がないのに周囲の人気に同調してしまう。これはバンドワゴン効果と呼ばれている。広告で「累計販売10万個の大ヒット」と訴えたり、映画の宣伝で「全米が泣いた」といったフレーズを使ったりするのは、バンドワゴン効果を狙っているものだ。

一方で人間心理はあまのじゃくで複雑だ。ヒットして簡単に手に入るものよりも、手に入りにくいからこ



日本コカ・コーラの「檸檬堂」は豊富な商品ラインアップを統一感のあるパッケージにして売り場をジャック

そ価値が高いと考えてしまう傾向も同時にある(希少性の法則)。衣料品のセレクトショップは、もともとショップ独自の品ぞろえを売りにしている。そこで扱われる、いわゆる「別注商品」(ショップが独自にメーカーに発注した仕様の商品)は、希少性の法則を積み重ねて魅力を高めているわけだ。

また、人気ブランドでしばしば投入される限定商品は、バンドワゴン効果と希少性の法則を同時に満たせる、絶妙に人間心理を突いた戦略だということが分かる。

思わず反応してしまう人間の性質はほかにもある。返報性の原理は、無料サービスなど最初に何かの施しを受けると、ポジティブな行動で返さなければいけないと思う傾向のことだ。スーパーなど小売店で試供品の配布や試食がよく行われている背景には、「商品を知ってもらいたい」狙いに加え、返報性の原理を活用して商品購入につなげたい側面もある。古くから商売の原則として指摘される「損して得取れ」といった格言にも表れている。

自ら手間をかけて獲得したモノやステータスに価値を見いだす「思い入れ」も行動経済学では授かり効果として知られている。

「今日は2時間歩きました」。最近、SNS(交流サイト)の一部で歩いたり走ったりする報告が相次いでいる。これはゲーム「STEPN(ステップン)」だ。歩いたり走ったりすることでゲーム内の暗号資産(仮想通貨)を得られる仕組み。仮想通貨の転売や、ゲームの開始に必要なスニーカーのNFT(非代替性トークン)を売却することで利益も得られる可能性



歩いたり走ったりすると仮想通貨をもらえる「STEPN(ステップン)」は世界でユーザーを増やす

があるため、世界中でユーザーを増やしている。

直接的な対価ではないが、移動が報酬になるゲームは「インGRES」や「ポケモンGO(ゴー)」のヒットが記憶に新しい。ステップンは第2のポケモンGOになるか。足元で暗号資産の相場が急落する中で、人気が持続するか。注目の局面だ。

あえて「触れる」場をつくる

「売ることを主目的としない店舗が、国内でもだいたい市民権を得てきた」。体験型店舗運営、b8ta Japan(ベータジャパン、東京・千代田)の北川卓司社長はこう話す。b8taの店舗では、家電や雑貨といった製品が並び、消費者がそれらを手に取って体験できるのが売り。体験で製品を気に入ってもらい、電子商取引(EC)サイトなどでの購買につなげるのが狙いだ。

何度も接触することでその商品・サービスへの印象が強くなり、興味・関心を抱くようになる「ザイアンス効果」を狙ったものといえる。

4月27日にはb8taの国内4店舗目

となる「b8ta Koshigaya Laketown」を、イオンレイクタウンkaze(埼玉県越谷市)内にオープンした。商品棚に並ぶのは国内外の家電や食品、かばん、ゲームなど。消費者は店頭で体験・試食が可能。一部の商品はレンタルサービスも申し込める。

こうした業態が出現する背景にあるのは「オンラインがレッドオーシャンになっている」(北川氏)現実だ。コロナ禍が長引くにつれ、各社が続々と実店舗からオンラインへと主戦場を移した結果、消費者に自社商品を見つけてもらいにくくなっているという。もはや従来の広告だけではザイアンス効果を得にくくなっているわけだ。

b8taでは「若年層」「ファミリー層」といった具合に、店舗によって客層のターゲットも明確化している。このため「消費者との接触回数や認知度を高めたいという企業のニーズに応えられ、消費者にとっても欲しかった商品と出合える確率を高められる」(北川氏)。一風変わった新業態の出現の背景には、人間の本能に働きかけるマーケティングがあった。

並べ方で変わる印象

たまにはちょっとぜいたくなランチをしようと思ったうなぎ料理店。メニューを見ると、うなぎ重特上の値段が5500円、上が4000円、並は3000円と書かれている。特上は高すぎる気がするけれど、せっかくの機会に並というのもちょっと物足りない。じゃあ真ん中の上はどうかな——。

3つの選択肢を用意されると、つい真ん中を選びたくなってしまいます。そんな経験をしたことがある人も多いのではないだろうか。こうした傾向は英国の童謡に出てくる少女の名前にちなんで**ゴルディロックスの原理**と呼ばれ、行動経済学の世界でも代表的な考え方だ。極端の回避性のほか、国内では**松竹梅の法則**としても知られる。

価格が高い順に「松」「竹」「梅」と並べられた製品・サービスを消費者が購入する割合は、一般的に「松:竹:梅=2:5:3」程度になるとされている。両端の松や梅は高すぎる、安すぎるといったイメージから、損失を回避したくなる心理が働く。このため、「普通が無難だから竹を選択しよう」という発想に落ち着くケースが多くなる。

「おとり」が生む逆転の効果

並べ方や見せ方で印象が変わる例として、行動経済学の第一人者、ダン・アリエリー米デューク大学教授が過去に行った実験も挙げられる。英経済誌「The Economist」の3つの

年間購読プランのうち、どれが最も選ばれるかというものだ。

アリエリー氏は米マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院の学生100人を対象に次の3つのプランのどれを選ぶかを尋ねた。

①ウェブ版(59ドル)②印刷版(125ドル)③ウェブ版と印刷版のセット(125ドル)。

結果は③が84人で最多。①が16人、②は0人となった。次に、同じ料金にもかかわらず③と比べてサー

選択肢が多すぎると消費者は疲れてしまう



ビスの内容が劣る②を除いた2つのプランで同じ学生に選んでもらうと、①が68人、③は32人と人数が逆転した。

ここから分かるのは、おとりとなる②のプランが加わることで③の魅力が相対的に増し、選ばれやすくなるという点だ。この実験のように、同じ内容でも見せ方を変えることで受け手の印象も変わる。それを行動経済学では**フレーミング効果**と呼ぶ。フレーム(額縁)によって絵画の印象が変わってしまうことに由来して



いる。

選択肢の数は多ければ多い方がいいというわけでもない。それを示唆するのが米コロンビア大学のシーナ・アイエンガー教授らが提唱する**ジャムの法則**。スーパーマーケットで24種類のジャムと、6種類のジャムの2パターンを用意し、試食販売の実験を行った。試食した人のうち購入した人の比率が高かったのは、6種類の場合だった。選択肢が多いと「**選択疲れ**」に陥ってしまう、といった理由が指摘されている。

松竹梅の法則やフレーミング効果を活用する際、一番売りたい製品・サービスの価格設定は重要なポイントとなるだろう。真ん中が一番売れやすいからといって市場実勢とあまりにかけ離れた価格を付けてしまうと、消費者に見向きもされなくなるかもしれない。競合品の価格や顧客ニーズを探るなど、市場調査で得られるデータは一定程度活用した方がよさそうだ。「松と竹の価格よりも、竹と梅の価格に近い方が比較的購入されやすい傾向がある」(マーケティング専門家)との声も聞かれる。

高い安いはものさし次第

「軽くて丈夫な多機能かばんが何と5万円！ いえいえもっと下げます。本日だけの特別価格、半額の2万5000円でいかがでしょう！ 放送終了後30分間の限定価格です！」

ここぞとばかりに畳みかける、通販番組などで定番のうたい文句。聞き飽きたようでも、安さやお得感について心を奪われてしまう。古典的な手法が長年にわたり使われ続けているのは一体なぜなのか。

ここでは最初に与えられた情報が、その後の判断や行動に影響を及ぼしてしまうアンカリング効果が働いている。船がアンカー(いかり)を下ろして停留する様子になぞらえたもので、最初に提示された価格がアンカーとなる。その後に見せられる割引価格を相対的に安く感じ、消費者の購買が促されるという仕組みだ。02

年にノーベル経済学賞を受賞した経済学者のダニエル・カーネマン氏と、心理学者のエイモス・トベルスキー氏によって示された。

冒頭の例でいえば、初めから割引後の2万5000円を提示されると、その価格が基準となってしまうため、消費者はお得感を抱きにくい。割引前の価格(5万円)を示しておくことで、それがアンカーとして機能し、最終的な販売価格は同じであっても消費者に買ってもらいやすくなる。

値引きシールは「あえて重ねる」

「最初からすべてのパッケージにはせず、後からどんどん付け足して魅力を高めるのが効果的だ」(マーケティング専門家)。19ページで紹介したプロスペクト理論では、利得は統合するよりも分離した方がいいと



示唆されている。この点を踏まえると「5万円→4万円→2万5000円」などと複数回にわたり価格を割り引いていく方が、より消費者の心に響く可能性も高まるというわけだ。閉店間際のスーパーで実施されるタイムセールで値引きシールを上から重ねて貼ることで、利得が複数回に分けられている点も印象づけられる。

価格そのものだけでなく、通販番組などでおなじみのおまけや「30分以内の電話で送料無料」といった追加オプションも後出した方がよりお得感を打ち出せる。

アンカーとなる価格はできるだけ高めに設定したいところだが、やり過ぎは禁物だ。26ページのコラム「『悪用は禁物』、失敗にご用心」のように、アンカーを意図的に高く設定したために、景品表示法違反で消費者庁から再発防止や是正命令などを受けたケースも散見されている。大幅な値引きが難しい場合には、値引きの回数を重ねたり、おまけなど他のオプションを付けたりするのが現実的といえそうだ。

行動を後押しする効果は身近にあふれている

● 主な行動経済学の理論や効果

理論・効果	内容
授かり効果	自分が保有するものの価値を高く捉え、手放したくなくなる 例) 1カ月間設置無料のウォーターサーバー
ウィンザー効果	第三者から得た情報の方が、直接的なアピールよりも信じやすい 例) ECサイトのレビュー
プライミング効果	最初に与えられた情報が、その後の判断や行動に影響を及ぼす 例) 脂っこい食事後に飲むのが定番となったトクホのお茶
ジンクピリチオン効果	実態だけでなく、語感の持つ迫力からポジティブな連想が与えられる 例) 独自の焙煎(ばいせん)方法をうたう缶コーヒー
フットインザドア効果 (一貫性の原理)	自ら決めたことを最後まで貫こうとして、それに反する行動を避ける 例) 世間の評判が悪くてもファンの歌手の新作を買い続ける
エンダウド・ プログレス効果	目標へ前進したと感じると士気が上がり、努力を続けようとする 例) スタンプの個数に応じて特典が得られるスタンプカード

設定

「メンズフェイシャルケア」市場に、老舗企業が新規参入

我が社は、老舗の男性用トイレタリーメーカー。自社の研究施設で蓄積したノウハウを基に新規分野へ参入することになった。ライバルは高感度なデザインが特徴のブランドだ。商品は、肌のツヤを出しアンチエイジング効果のある、フェイシャルクリーム/スプレー。販売チャネルは当面、通販主体だ。ターゲットは「30代の、仕事も遊びも充実させたい、社会的なビジネスパーソン」。価格帯は月額1000~2000円程度だ。

これまで多くの理論を学んできた。ではそれを実践でどう活用すればよいのか。行動経済学に関する書籍も出す博報堂コンサルティングの楠本和矢氏が、架空の商品のマーケティング戦略例を示してくれた。あなたなどの理論を使ってシェアトップを狙うだろうか。

後発だけに、定番のマーケティングだけでは訴求力が弱そうだ。会社自体の認知度はあるが、「通販専用商品」で、従来の取引関係を生かした店頭露出もできない。

最初に考えたいのは、今までフェイシャルケアに関心がなかった人たちにきっかけを与え、ニーズを新たに生み出す仕掛けだ。ケアのメリットを伝えるだけでは、当たり前の内容になってしまう。ここは「今生じている損失」を意識させよう（損失回避バイアス）。

例えば、ケアをしていないことで、必要以上に肌の老化を招いている現象を「オーバー・エイジング」という

言葉にしてはどうか。本質的に同じ内容だとしても、見方を変えてメリットではなくリスクとして伝える方法だ（フレーミング効果）。

メッセージが決まれば、次はどこで露出するかを検討してみよう。設定したターゲットは仕事も遊びも多忙で時間がない人たち。彼らが自発的に何度も訪れる場として、独身男

性なら「マッチングサイト」も選択肢の一つだ。頻繁に接することで親しみをもたらす（ザイアンス効果）。

リアルの接点についても考えてみよう。身だしなみへの意識が高い人たちが定期的に来る場所として、ヘアサロンはどうか。既存サービスとのバッティングも少ない。多くの店舗を抱える大手と組めば広がりも期

実践シミュレーション シェアトップを奪取せよ

行動経済学をビジネスの現場で有効に実践するにはどうすればいいか。博報堂コンサルティングの楠本和矢氏が架空事例を示してくれた。様々な理論を駆使して、後発からのシェアトップを狙おう。

環境や状況に応じて、最適な効果を活用する

●フェイシャルケア用品の参入とシェア獲得に向けて……

まずはスタートダッシュを狙う

- 商品を使わないリスクを訴える ← 損失回避バイアス、フレーミング効果
- ターゲット層が利用する場への効率的な露出 ← ザイアンス効果、ウィンザー効果

ライバルとのシェア争い本格化

- 利用場面を提案し差別化と意識付け ← プライミング効果、利用可能性ヒューリスティクス
- 「何だかすごそう」な特徴でアピール ← ジンクピリチオン効果、ハロー効果
- 簡便なネット上の「マイページ」で少しでもコミットを得る ← 一貫性の原理

シェアトップ獲得後、さらなる成長へ

- 継続利用者に特典を提供 ← エンダウド・プログレス効果、授かり効果
- 有効成分の量が異なる上位品目を投入 ← おとり効果
- 実際の利用者を情報発信に起用 ← ウィンザー効果

待できそうだ。

差別化に効果的なのは……

ある程度売り上げが立ち始め、ライバル製品とのシェア争いの段階に入ってきたら、いよいよ相手を意識したマーケティング施策を考えないといけない。ライバルは「王道のマーケティング」でプレゼンスがある。普通の土俵では成分、価格などでのガチンコ対決になる。対決を避けるため「使い方」自体をずらす方法を発展させたい。

例えば、商談やデートなど「大事な人に会う前には、〇〇でケア」と、日常行動にひも付け、仕事中や外出中でも定期的に使うという「標準的な使い方」を浸透させるのだ（プライミング効果）。

取り出したときに目立つデザインにすれば周りも気付きやすい。その場面では〇〇、とすぐに思い出してくれる所までもっていきたい（利用可能性ヒューリスティクス）。

また、ライバルは「おしゃれなイメージ訴求」で成功している。差別化として機能性を詳しく、というも芸がないし、医薬品医療機器法（薬機法）のハードルもある。絞られた情報で「よりよいもの」という連想を広げよう。

例えば、自社運営の「研

究所」の存在と合わせ「180万人のフェイシャルデータを活用して開発」とするのはどうか。「それだけのデータに基づいていけば、きっと品質に反映されているだろう」という、ポジティブな連想を期待したい（ハロー効果）。

さらに「一度試してみないと分からない……」という層のハードルを下げるために、スターターキットの販売を検討したい。まずウェブのマイページを簡単に作成してもらい、肌の調子についてのアンケート回答をお願いしてみよう。少しでもコミットしてもらい、商品に対する心理的なハードルを下げるのが狙いだ（フットインザドア効果・一貫性の原理）。

様々な施策によってシェアトップのポジションを獲得することができたとすれば、さらに売り上げを伸ばすには、既存ユーザーに継続利用を促していくことが必須の課題だ。

楠本和矢・博報堂コンサルティング執行役員。HR Design Lab. 代表。神戸大学卒。丸紅で新規事業開発業務を担当し、外資系ブランドコンサル会社を経て現職。

ここではエンダウド・プログレス効果を活用してみる。これは目標に前進している実感があると、継続のモチベーションが生まれるという効果だ。

マイページ上で商品を購入したりデータを入力したりすると、特別配合の商品を購入できる権利やオンラインイベントに参加できる権利などを与えてみるのはどうだろうか。苦労して手に入れたレアな権利はせっかくだから使いたい、という気持ちも生まれてくるといい（授かり効果）。

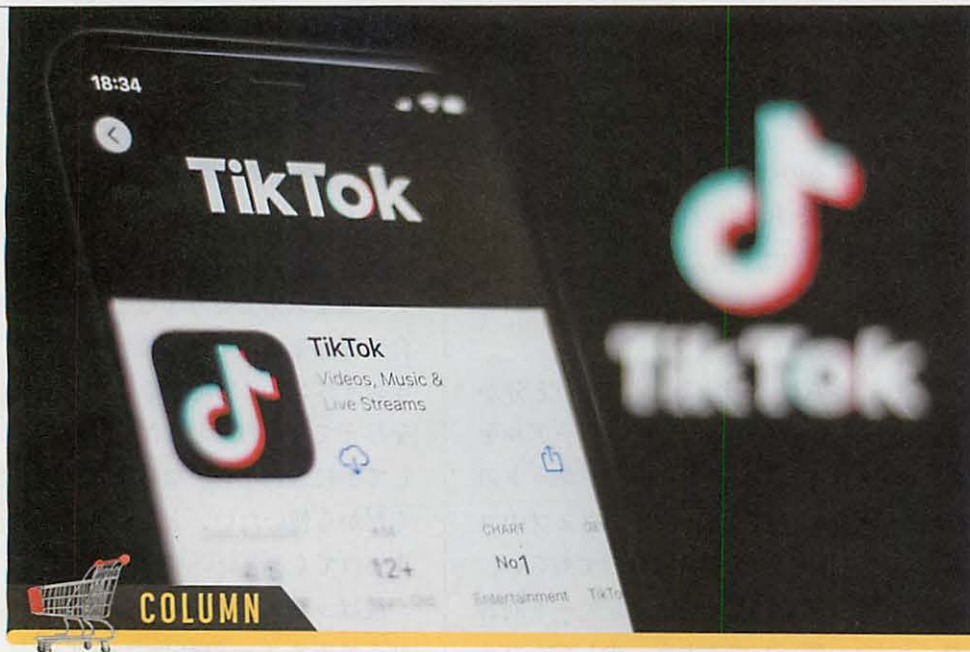
後は、購入単価をいかに高めるか。ロイヤルティーの高いユーザーなら、恐らく今のラインアップだけでは物足りなくなる。プロダクトの売りは独自成分である。含有率の違いで、「5%（標準）/9%/12%」と、商品バリエーションを拡大し、含有率が高いものほど、価格を上げる。その際の価格の決め方として、中間の9%の価格を、最も安い5%に寄せてみるのだ。

9%の商品のお買い得感を増して、それを自然に選択する流れをつくるのが狙いだ。他の商品がおとりとなって、本命の商品を選んでもらうというおとり効果の活用だ。

そして、継続的に使っているお客様なら、実際の使用効果を、自らの体験を基に語っていただけるだろう。専用のページを設け、お客様の体験を語ってもらおう（ウィンザー効果）。

読者の皆さんはどのような理論活用を考えただろうか。楠本氏が示したのはあくまで一例にすぎない。様々な理論を応用し、自社製品やサービスの利点を効果的にユーザーに伝えるための一助としてほしい。

詳細版は日経ビジネス電子版に掲載



損失回避に乗じて販売を増やした大幸薬品のクレベリンは、不当表示によって業績や企業価値を引き下げる結果に



「悪用は禁物」、失敗にご用心

日常に定着しつつある本能マーケティング。

ただし、その使い方を誤ると「毒薬」として逆効果を生みかねない。失敗事例から、行動経済学との正しい向き合い方を考える。

「一般消費者に対し実際のものよりも著しく優良であると示すものであり、景品表示法に違反するものでした」。5月3日、大幸薬品のホームページに掲載された文章は、主力製品である空間除菌剤「クレベリン」の広告表示を巡る問題へのおわびだ。

自社サイトやテレビCMなどでクレベリンが「空間や物に付いたウイルス・菌を99.9%除去する」とうたっていた大幸薬品に対し、消費者庁は4月中旬、60gと150gの置き型2商品が景品表示法違反（優良誤認）に当たるとして再発防止命令を出した。広告表示に合理的根拠がなかったためだ。

クレベリンの好調な売り上げなどを主因として、同社は2020年12月に過去最高益を記録。新型コロナ

ウイルス禍で除菌用品のニーズが急増した恩恵を受けてきたものの、今回優良誤認とされた広告宣伝はまさに、コロナにかかりたくないといった消費者の損失回避に乗じた手法だったといえる。

度々問題になるステルスマーケティング（ステマ）も、本能マーケティングとの結び付きは強い。動画共有アプリ「TikTok（ティックトック）」を巡り、運営会社である北京字節跳动科技（バイトダンス）の日本法人は19年7月から21年12月末まで、延べ20人のツイッターインフルエンサーに報酬として計約7600万円を支払っていた。

SNS（交流サイト）での広告案件には「#PR」などと記して判別しやすくするルールが形成されつつある

が、TikTokでは広告との趣旨を記載していなかった。

この件は「みんなが使っている」「タレントのAさんもオススメ」などと世間との同調をもたらしそうとするバンドワゴン効果を悪用したものの。バイトダンス側はTikTok内のコンテンツを知ってもらうための活動で「『広告』表記は不要との認識にて実施されていた」と説明したが、SNS上では「もうけのためなら倫理もないのか」「インフルエンサーの信用も落ちた」といった反応が見られた。

PART2の「高い安いはものさし次第」で見たアンカリング効果の関連でも使い方を間違った事例がある。17年に消費者庁がエービーシー・マートに対して広告表示が景品表示法違反（有利誤認）に当たるとして、再

発防止命令を出したのがそれだ。自社製造・販売の商品にもかかわらず、新聞の折り込みチラシにメーカー希望小売価格を表記。その上でそれよりも安い販売価格を記載し、割安感をあおっていた。

行動経済学やナッジの持つ力は、多くの学者らが「悪用は禁物」と口をそろえるほど強い。効果はてきめんだが、裏を返せば、行き過ぎると消費者の信頼を一瞬で失う「毒薬」になってしまう。実際、冒頭で紹介した大幸薬品はクレベリンの販売不振で棚卸し資産評価損などを計上。手元流動性の確保のために22年2月、40億円のコミットメントライン（融資枠）契約を三菱UFJ銀行と結んだ。4月中旬には業績悪化懸念から株価が1日で前日比9%急落するなど、自分で自分の首を絞めるような結果を招いている。

米国の行動経済学者のダン・アリエリー氏らが設立し、経営コンサルティングを手掛けるBEworksの日

本能マーケティングの失敗を防ぐ5カ条

- 一、 自社の利益のみを追うべからず
- 二、 消費者の弱みにつけ込むべからず
- 三、 倫理・道徳に反する手は打つべからず
- 四、 製品・サービス自体の充実を怠るべからず
- 五、 副作用のリスクを軽視すべからず

本地域ディレクターを務める松木一永氏は「促したい行動が消費者のためになり、かつ自社の利益にもなるウィンウィンの関係性を築けるものであるべきだ」と指摘する。社会の効用を最大化する方策を考えるのが経済学で、そこから派生した行動経済学も目的は同じという考えだ。

本能マーケティングは消費者の深層心理に働きかけるもの。一步間違えば「だまされた」「裏切られた」という感情を抱くことになる。SNSの普及で悪評はあっという間に広まってしまふ時代だからこそ、消費者視点に立って理論や効果を活用することを忘れないようにしたい。

行動経済学は死んだのか？

2020年8月、米ウォルマートの行動科学研究のトップ、ジェイソン・フレハ氏が「行動経済学の死」と題したブログをしたためた。損失回避性をはじめ、行動経済学における主な研究結果には再現性がなく、効果が薄いなどとして「行動経済学は10～15年後には評価されなくなるだろう」と主張したものだ。このブログは議論を呼び、日本国内でも「行動経済学の死」をテーマにしたシンポジウムが開催された。

「『損する』と言われると消費者は買ってくれるはずなのに、マーケティングで活用してもうまくいかなかった」。BEworks

の松木一永氏は、企業からこうした相談を持ちかけられることが少なくないという。

当然ながら、行動経済学の“効き目”は消費者のニーズに左右される。例えば、ほかの製品と大きな差別要素がないシャンプーについて「100個限定」として希少性をうたったり、「買わないと損」と損失回避性を発信したりしても、消費者への訴求力は大きくならないだろう。そもそも商品やサービスが持つ価値の大きさだけでなく、それを最大化するための努力があってこそ、行動経済学も生かしくなる。

「それぞれの理論には一定の条件下

ではうまくいくなど細かいニュアンスがあるが、そうした部分は無視されることが多い」と松木氏は分析する。松竹梅の「竹」なら何でも売れるわけではなく、「松」や「梅」との価格差などの条件設定も重要なカギを握る。

この手法なら絶対にうまくいくはずと決め打ちすると失敗に陥りやすい。「ある理論を実際に顧客に適用し、得られたデータを基に予測・改善していく、といった具合に実験を積み重ねながら活用していく」（松木氏）ことで、行動経済学は有用なマーケティング手法として生き残っていくかもしれない。

他人にもメリットがあることを強調した

●ワクチン接種を呼びかける政府広報動画で使われたメッセージ例

自分のため、
仲間のため

あなたとあなたの
大切な人を
守るためにも

安心を未来に
つなぐため

大切な人と
安心して過ごせる



3密対策やワクチン接種促進など、新型コロナウイルス対策でも、行動経済学の知見が生かされた(写真はワクチン集団接種の会場)



ワクチン接種に健診受診も促す



国や自治体も活用 社会を変える礎に

行動経済学やナッジの活用は企業のマーケティング活動にとどまらない。新型コロナウイルスの感染拡大防止策や健診の受診促進策でも活用されている。供給者目線で作られてきた社会制度の課題を解決する突破口になり得る。

「自分のため、仲間のためにも、一歩ずつ進まなくては。(中略)3回目接種で、安心というタスキを未来へつなぐために」——。青山学院大学陸上部の原晋監督が新型コロナウイルスワクチンの3回目接種を呼びかける政府広報の動画の一節だ(4月に公開開始)。

たった30秒の短いメッセージ。一見すると、幅広い年齢層に知られる著名人を起用したシンプルな内容にも思える。だが実はここには、行動経済学など本能マーケティングの知見を生かした工夫が組み込まれている。

政府の新型コロナウイルス感染症対策分科会のメンバーを務める大阪大学の竹文雄特任教授は行動経済学が専門分野の一つ。感染拡大の初期の頃から、行動経済学の観点でどんなメッセージが人々に届きやすいかを提案し続けてきた。ポイントは利得、つまりメリットをいかに納得してもらえるようにするか。冒頭の前監督の動画でいえば「自分」「仲間」「未来」と、ワクチン接種で期待される利得を積み重ねているわけだ。「利得(の認識)は利他的なものでも効果がある」(竹氏)という行動経済学の知見に基づく。

2020年の帰省シーズンの前に政府が公表した「10のポイント」では「ビデオ通話でオンライン帰省」などが話題になったが、原案は「控えましょう」という文言ばかりだった。竹氏は「控えましょう、だと損失を強く感じてしまう。ポジティブに受け取れる文言が重要」と考え、修正を提案した。21年のワクチン接種開始時に配信した広報動画では、元サッカー日本代表の内田篤人氏が「大切な人と安心して過ごせる」「あなたとあなたの大切な人を守るためにも」といった文言で利得を強調した。

新型コロナ対策のように、品物や

「損したくない」心理に訴えて健康診断の受診を促そうとする試みも始まった

郵便はがき

料金後納
郵便

お近くで受診できます!

**特定健診
受けないなんて
もったいない!**

協会けんぽなら特定健診 7,150円相当が**無料!**
詳しくは裏面をご覧ください。

全国健康保険協会 京都支部
協会けんぽ

〒604-8508 京都市中京区烏丸通六角下ル七親自町634 カラスマプラザ21 1階

無料! 特定健診のご案内

日程
会場

※新型コロナウイルスの影響により会場等が変更となる場合があります。

※今回なら特定健診に下記の検査が全て付いて**無料!**

※検査項目

肝機能検査*	身体計測	血圧測定
血糖検査*	尿検査	

*は任意による検査

※と保険証等をご持参ください。
※にお送りしています。お手元がない場合は協会けんぽに
お申し込みください。

※受付時間: 8:30~17:15(平日のみ)
※受付時間外の場合は予約済み、受診済み、失効している場合は行き違いとなりますのでご注意ください。
※被扶養者資格を喪失した後に受診券を使用して協会けんぽの健診を受診
した場合は、受診券に2回以上受診券を使用して健診を受診された場合は、後日、協会けんぽから健診費用をお送りいただくこととなりますのでご注意ください。

無料」はいずれも読み手の損失回避バイアスに訴えるものだ。オズマピーアールの藤本正太氏は「案内を利用してもらうことに特化するよう心がけた。注意書きなどを網羅的に載せるのもやめた」と話す。さらに文言作成に当たっては青森大学の竹林正樹客員教授にもチェックを依頼。「過度な“あおり”になっていないか、倫理面でもチェックした」という。医療保険者という公法人の取り組みだけに、きめ細かい配慮も必要になるとの判断だ。

地方自治体も積極的に本能マーケティングを活用し始めている。市民の死亡原因として多いがんへの対策を何とかして進めたい——。そんな悩みを抱えていた東京都八王子市は、行動変容を通じた予防医療サービスを手掛けるキャンサーズキャン(東京・品川)と組んだ。早期の発見・治療につなげるがん検診の受診率向上を目指した連携だ。

対象にしたのは女性の部位別死亡原因トップだった大腸がんの検診。

サービスという直接的な利得が発生しない分野でも、本能マーケティングの活用は着実に広がり始めている。

「もったいない」で健診促進

22年春、京都府内の全国健康保険協会(協会けんぽ)の加入者に届いた健康診断案内のはがきは、以前と印象の異なるものだった。「受けないなんてもったいない!」「7150円相当が無料!」など、一般の商品をアピールするチラシでもよく見かけるような文言が並ぶ。

加入者の医療費の大部分を負担する医療保険者にとって、加入者が健診を受けて健康状態を維持するように促すことは、財政面の健全性を保つためにも重要な事業課題だ。健診を促すはがきを送ってきたが、いかに受診率を上げていくかが悩みどころだった。そこで、協会けんぽ京都支部が目をつけたのが行動経済学に

基づくナッジの活用だ。PR会社のオズマピーアール(東京・千代田)が21年に立ち上げたナッジ活用の専門チームが協力し、案内はがきなど広報物を改良した。

「もったいない」や「〇〇円相当が

公的分野で加速するナッジの活用

●日本での行動経済学の社会実装の歩み

- 2002年** ダニエル・カーネマン氏(米プリンストン大名誉教授)が行動経済学に関する研究でノーベル経済学賞を受賞
- 07年** 日本で行動経済学会が設立
 - 環境省が低炭素型の行動変容を促すため産官学連携の日本版ナッジ・ユニットを設立
- 17年**
 - リチャード・セイラー氏(米シカゴ大教授)が行動経済学に関する研究でノーベル経済学賞を受賞
- 19年** 経済産業省が政策効果の向上を目指してMETIナッジユニットを設置

効率的な政策運営を行う必要性に迫られ、行動経済学やナッジ理論の実装が加速している

従来、受診者は検査キットを受け取る際や検便を渡すとき、さらに結果の説明を受ける場面の合計3回、医療機関に足を運ぶ必要があった。この手間を省くことができれば受診率を上げられるはずと考え、前年度の受診者を対象として検査キットを事前に送付する仕組みをとった。キット使用率は高まったものの、なお約7割にとどまっていた。残る約3割をいかにして減らすか。ここでも損失回避バイアスが使われた。

「今年度、大腸がん検診を受診されないと、来年度、ご自宅へ『大腸がん検査キット』をお送りすることができません」

こう記されたはがきをキットの未使用者1767人を対象に送ったところ、29.9%が受診した。一方、同じくキットを使っていない別の1761人に「今年度、大腸がん検診を受診された方には、来年度、『大腸がん検査キット』をご自宅へお送りします」

というはがきを送付したところ、受診率は22.7%にとどまった。

これまで享受してきた商品やサービスが受けられなくなる恐れがある場合、何とか回避しようとする心理が強く働く。

「促したい行動が、誰にとっても正しいものなのかが大事だ」。キャンサーズキャンの福吉潤社長はこう主張する。本能をゆさぶるナッジの威力は想像以上に強いため、誰しもが同意できる、社会的な合意形成がなされているものに対して活用していくのが望ましい。だからこそ「公共分野への応用を進めるべき」と訴える。

キャンサーズキャンと連携する自治体数は2～3年前に200ほどだったが、今では700近くにまで増えた。その中には成果連動型の支払い契約を結ぶ自治体もある。検診を促して病気を早期発見し、結果的に医療費が削減できた場合にはその一部を民間に報酬として与える。キャンサーズ

キャンは本能マーケティングを活用して官と民を結び付ける新たな市場を切り開いた。「社会の課題に目を向け、自治体と協業することで営利事業になり得る領域は少なくないはずだ」と福吉氏は前を向く。

口座振替が倍以上に

公的機関による活用は医療や福祉分野にとどまらない。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(東京・港)が20年度から実験的に手掛けているのは、横浜市での固定資産税の口座振替納付の促進だ。口座振替利用の通知では内容や手続きを簡素化し、「延滞金の

リスクを減らしましょう！」という損失回避に働きかける文言を強調した。すると口座振替の申込率が17.2%となり、従来に比べて倍以上に上昇した。口座振替が進めば、納付遅れが減る。督促や関連事務にかかるコストの抑制につながる。

同社の行動科学チームでリーダーを務める小林庸平氏は「案内内容や手続きの単純化・簡素化が重要だった」と振り返る。従来のチラシは、納税者にとっての選択肢を数多く盛り込んでいた。一見丁寧だが、選択肢が多すぎると動けなくなる。

ナッジを使ったチラシでは、金融機関や区役所の窓口での申し込み手続きなどの項目を省き、郵送での申し込み方法に絞り込んだことが功を奏した。目の前の選択肢をすべて理解した上で有利な行動を選択できるような合理的な人間は現実的にはほとんどいない、という人間の性質を踏まえた取り組みだ。

民間企業でも、収益性に加えて公共性を追求するために消費者の動機付けに働きかける取り組みが始まった。食品スーパーでの食品廃棄の抑制だ。スーパーのレジなどで普及するPOS(販売時点情報管理)システムを手掛ける東芝テックとスタートアップのハルモニア(東京・千代田)は、消費期限の迫った弁当や総菜の値引きを機動的に行うことで、売り切りを目指す。

従来は閉店時刻が迫るにつれてマニュアル通りに画一的な値引きシールを貼り付けるか、もしくは優秀な従業員の職人技に頼る値引き判断が中心だった。ハルモニアの松村大貴最高経営責任者(CEO)は、「日々の販売データを品目ごとや顧客層ご



値付けによる行動変容で食品ロス削減の可能性も

INTERVIEW

行動経済学者、大竹文雄・大阪大学教授に聞く

マーケターに限らず、誰もが活用する時代に

今はワクチンも治療薬もあって状況が大きく変わっているが、新型コロナの感染が拡大し始めた2020年の最初の頃は治療法もはっきりせず、治療薬はもちろん、ワクチンもない状況だった。対策としてできることは感染を回避する行動変容だけ。だが、日本の法律体系だと

海外のようにロックダウンはできない。例えばマスクをしない個人に罰金を科すことなどできない。そういう前提の下でできることは、行動経済学やナッジを使い、人に行動変容を働きかけるメッセージを送るぐらいしかなかった。

では、どのようなメッセージが効果的か。医師たちは「何々を控えなさい」というメッセージをよく使う。ただ、これでは人はあまり動かない。もう少し利得を強調するようなメッセージがいいと提案した。利他的な利得効果を狙って、最初の頃は「3密を避けるだけで、人の命が救えます」というメッセージで行動変容を促した。

最新の行動経済学の問題意識は人の多様性にある。例えば社会規範メッセージは結構効くが、反発する人も出てくる。画一的には対応できない部分がどうしても出てくるのだ。ワクチン接種の時に「みんなのために」と呼びかけると早々に接種してくれる人がいる一方で「どうでもいい」と思う人も出てくる。その人たちに対して今度は、ワクチンを接種したら旅行に行けるクーポンを付与する策を取った。

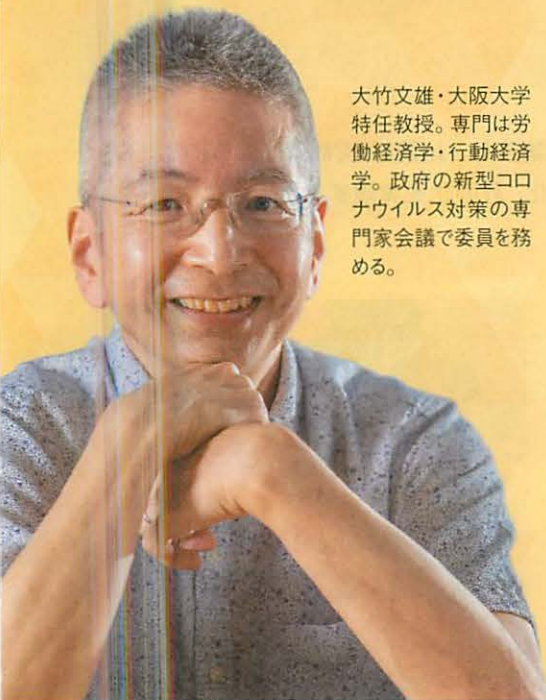
では、最初から特典を掲げたらうまくいくのかといえば、そうではない。そうすると、他人のために接種したいと思っている人が「嫌だ」という反応を示すからだ。タイミングや順番が非常に重要だ。

行動経済学は、今まであまり使われていなかった公共部門にくわえ、企業の中でも人事や総務といった管理部門で使われ始めるようになった。

これまでは会社の規則や福利厚生、社会保障の制度は、必要とする人が一生懸命調べてくれる前提でつくられてきた。説明が分かりにくくても、伝え方が悪くてもいいと思われがちで、設計者にマーケティング的な観点がなかった。

だが、個人には調べる時間などなく、調べようにもどこから手を付けていいのかわからないことが多い。せっかく用意した制度も、うまく使いこなせないと大きな損失になる。制度を提供する側もそこに気づき始めた。人間にはいろいろなバイアスがある。それを前提として、よりよく使ってもらおうようにするのが、従業員や国民・市民にとってプラスに働く。(談)

大竹文雄・大阪大学特任教授。専門は労働経済学・行動経済学。政府の新型コロナウイルス対策の専門家会議で委員を務める。



とに分析することで、より適切な値引き幅やタイミングの設定が可能になる」と話す。

社会課題解決の突破口にも

デリシア(長野県松本市)の店舗で始めた実証実験では、天候や店舗周辺のイベントの有無などを考慮。値引き率を以前より抑えても多く売れる結果や、値引き開始時刻を前倒しすることで早めに売り切れて食品ロスの削減につながる効果が出ているという。

国内食品スーパーでの食品廃棄

は年間約4500億円、1店舗当たり数千万円の廃棄が出ている。社会的に問題視されている課題に対して、企業や自治体、国がどう取り組み、効果を発揮するか。SDGs(持続可能な開発目標)が問われる今、組織の枠を超えた取り組みが不可欠だ。異質な組織をつなぐ一助となり得る存在が本能マーケティングだ。

国内では17年に環境省が中心となり、産学官連携の日本版ナッジ・ユニット(BEST)を設立。19年には経済産業省が政策効果の向上を目標に据えたMETIナッジユニットを設

置するなど、国も積極的に活用し始めた。

博報堂コンサルティングの楠本和矢氏は「人はみな合理的に考え、結果的に同質化して行き詰まっている」と語る。社会には解決できていない課題が山積している。「違う視点でアイデアを考えるとっかかりとして、行動経済学は多くの可能性を秘めている」(楠本氏)。人間の本能に働きかける手法は、社会の課題を解決していく突破口でもあり、自社の製品やサービスを売るマーケティングに不可欠なものでもある。