

数字のマジック

執行役員証券システム事業本部副本部長

船倉浩史



「価格の妥当性は、相対か、絶対か」——とつくづく考えさせられることがある。

システム開発の受託という筆者の仕事柄、お客様に価格の提示をする機会がたびたびある。できるかぎりお客様の目線で仕様を決め提案しているつもりだが、お客様から思いもよらない要件変更があって、こちらの予想とは違う金額での契約となるケースもある。そうした場合も、お客様は、少なくともこちらからの提案内容をご理解いただいたうえで判断されているものと思っていた。しかし、先日このことについてあるお客様にうかがったところ、想像外の、全く異なった判断基準に基づいて決定されていることがわかり、驚かされた。

人の判断プロセスはどうなっているのだろうか。行動経済学のマッテオ・モッテルリーニ氏の『経済は感情で動く——はじめての行動経済学』（泉典子訳、紀伊国屋書店、2008年）によると、人間は、意外な価値基準で判断しているようである。

たとえば、「1000円の値引き」を考えてみる。人はこの1000円という価値を、金額全体の割合で判断する。仮に300万円の車を購入するとき、同じ車が隣町で299万9000円で売っているのを知っていても、私たちはわざわざそこまでは行かない。ところが、2000円の商品が半額セールで1000円に値引きされたりすると、欲しくもないのに買ってしまうことがある。1000円の価値とは、これだけ相対的なのである。

もう一例を挙げると、2000万円する住宅の契約の際、うまく交渉して500万円の値引き

に成功したとする。しかしこのとき、さらに粘って2万円値引いてもらい、それで家族とおいしい食事をしようとする人はいない。

半額セールで1000円に我を忘れ、2万円は気にもとめない——。数字は相対的な価値であるという、まさに数字のマジックである。

数字のマジックがよく使われるのは、航空機事故の1事故当たりの死亡率や、病気の発症率の増加などである。こうした場合、わかりやすい「相対的リスク」で報じられることが多い。母数の前提がはっきりしないもののインパクトは強い。しかし、「絶対的リスク」で考えると、それほどでもないことも多い。

ほかにも、たとえば株式投資では、人は利益の出た株を売り、損を含んだ株は持ち続けたりする傾向がある。これは、「自分の所有物に高い価値を感じて手放したくないと思う保有効果と、今持っているものを失うことによる痛みのほうが大きいと感じる損失回避」だからと説明される。また、給与の増減についても、人は、以前との比較というより、同僚との比較で増減の価値を感じている。人は価値を、絶対水準ではなく、ある水準からのプラスマイナスで判断しているのである。

さらに「コンコルドの誤謬」という例もある。英国とフランスは、超音速旅客機コンコルドの共同開発に巨額の投資をした。同機は、開発段階から完成しても採算が取れないことが予測され、結果はそのとおりとなり、就航したものの赤字をさらに膨らませることになった。それまでの巨額投資が、計画の放棄の判断を鈍らせたのである。

価格やコストについて、人はこれほど、さまざまな局面で異なった判断をする。

コスト削減を目的にシステムを構築されるお客様は多い。そのシステムも、近年のデフレの流れのなかで競争が激化し、価格のダンピングも発生している。過熱しすぎたために、最終的にシステムの提供を断念する業者すら現れている。無理に受注を期待した結果の無謀な価格提示が原因である。

特に、システムの維持管理コストは、固定費になりがちで、削減要求が常に出てくる。業務内容を精査してサービスレベルに見合った価格を積み上げていくのであるが、削減金額があるレベルを超えると、維持管理としてのサービスができなくなる。でも要求にはなんとか答えたいと、業務内容などを幾度となく見直したりする。

そういうとき、あるお客様から、「維持管理には、要件・内容を十分検討したうえでの相互理解が必要で、それがあれば最も効率的な運営ができる。優秀な人だけ欲しいとか、価格だけ下げてくれと要求しても、結局無理がたたたり、トラブルやミスが起きる」という言葉をかけていただいた。

たとえば、前年比に対してどうするとか、毎年何%削減するとかいった、維持管理コストの基準になる価格とその基準点から合意するまでの価格決定のプロセスがある。業務内容にかかわらず数字のみで決めるのか、それとも相互に業務内容などを確認したうえで決めていくのかは、結果的に大きな違いとなって表れる。数字のマジックに囚われてはならないと思う。

(ふなくらひろし)