

# ビジネス目的とビジネス価値に向けた意志決定における 考慮すべき事項

Consideration on decision-making for business goals and business values

戸沢 義夫

Yoshio Tozawa

産業技術大学院大学

Advanced Institute of Industrial Technology

**Abstract:** Decision-making in business is one of key issues. Any decision-making should align with business goal. Maximization of profit may not be the goal. When we think about a decision-making by a computer instead of human in business, we need to define what “better” decision-making means. Consideration on business, business goal, and business values is discussed.

## 1. ビジネスでの意志決定

ビジネスの現場では担当者、管理者、マネジメント、経営者、オーナー等がさまざまな意志決定を行っている。その意志決定の良し悪しはビジネス結果に大きな影響を与える。意志決定の良し悪しが問題になり、この意志決定部分を人工知能で置き換えられるかどうかは基本テーマである。

最初に、ビジネスとは何かを明確にする必要があるが、きちんと答えられる人は少ない。ビジネスとは「儲ける」ことだと多くの人は思っていて、儲けを最大化するのが課題であり、ビジネスは最適化問題に還元できると考えている。意志決定は儲けを最大化するように行われるべきである、という考え方である。

将棋ではコンピュータはプロ棋士を凌駕するようになり、IBM のコンピュータ Watson はクイズ番組 Jeopardy! で歴代最強と目されるチャンピオンを破ったなど、コンピュータによる意志決定が人間より優れている例が示されている。確かに、ビジネスの世界でも、コンピュータによる意志決定が人間より優れている事例は、生産計画やスケジューリング、在庫管理などでいくつか見られる。

ビジネスでの意志決定で何を考慮しなければならないのか、最適化問題としてとらえていかどうかを議論したい。

## 2. ビジネスの目的

米国の CEO へのアンケート調査で、ビジネスの目的は何かとの問いに対する回答に、社会へインパク

トを与えたい、というのが多くを占めている。また、ドラッカーは顧客を創り出すことがビジネスだと言っている。どちらも儲けを最大化するのとは違っている。

### 2.1 顧客指向

通常行われているビジネスプラン作成の考え方は、最初に、(潜在)顧客がどこにどれだけいるかを特定し、次にその顧客にどのようにアプローチしてお金を払ってもらうかを考えるやり方である。このような顧客主体でビジネスをとらえ、それに基づいていろいろな戦略や計画を策定する方法はかなり根付いていると思われる。

顧客指向の考え方は Pull の考え方である。サービスビジネスでは当然であったが、製造業では必ずしもそうではなかった。いいものを作れば売れるという Push の考え方が強かったからである。しかし、最近では製造業でも Pull の考え方が浸透してきている。日本の製造業が海外で思ったほど成功しないのは、過剰品質とか現地の顧客ニーズに合わない製品だからなどと批判されることがある。これも Pull の考え方不足を指している。

顧客指向で気をつけなければならないのは、顧客は既にいるので、そこには最初から市場があるものと思いつくことである。新たな顧客を創り出し、市場そのものを大きくするのもビジネスにとっては重要なことであり、その部分への考慮が抜け落ちがちになることがしばしばある。

企業が協業他社と競い合っている場合、そこで起きていることは、既存顧客を他社に取られないよう

にする、あるいは、他社の顧客を自社の顧客に転換させるという顧客を奪い合う争いである。このような状況では顧客ありきでものを考えるので、新たな顧客を創り出すという発想が失われがちになる。

## 2.2 企業の永続

企業経営者が避けたいと思うことのひとつに倒産がある。これを裏返せば、企業は永続するのがいいという価値観である。日本では大企業は永続するものだと思われているし、中小企業でも100年以上続いている会社は多い。一方グローバルでは Fortune 500 にリストアップされる上位 500 社はダイナミックに入れ替わり、企業が永続するのはかなり困難であると認識されている。

最近では M&A がビジネス戦略の重要な部分を占めるようになってきている。グローバル化を推進したり、よりスピーディーに企業を拡大するための方策として M&A が行われることがある。また、新たに起業する企業のひとつの出口のあり方として、より大きな企業による buyout が検討されるようになってきた。ここにある考え方は、資本の効率化であり、企業の永続ではない。

しかし、企業の永続を重要視する考え方には根強いものがある。近江商人の、売り手よし、買い手よし、世間良しの中の「世間良し」には、企業が社会に役立って初めて意味があるとの考え方がある。これは、多くの CEO が社会にインパクトを与えたいと思っていることに符合する。社会に役立つ企業は永続して欲しいと、社会が望む。

例えば、サプライチェーンで需要はたくさんあるのに 100 個しか生産できなかったとする。100 個を A 社と B 社に売る場合、A 社に売った方が B 社に売るより利益が多いから 100 個全部を A 社に売り、B 社には売らないと決めたとしよう。短期的には利益は多くなるが、その結果 B 社は二度と取引をしきれなくなるリスクがある。B 社との取引ができなくなり倒産するようだと企業の永続に反してしまう。100 個を A,B 社にどのように分配するかという意志決定は簡単ではない。

企業が永続するには、社会がその企業の存在をありがたいと思ってくれるかどうかに依存する。この部分はビジネスを考える上で極めて重要だと思っている。

## 3. ビジネス価値

どんな仕事をする場合でも、自分のやっていることがどのようなビジネス価値を生んでいるかを意識することは大事である。このことは、IT サービスマネジメントの国際標準として認知されている ITIL

が Version 2→Version 3→2011 年版[1]と改訂されるごとに強くメッセージしている部分である。

しかし、ビジネス価値とは何かは人によってさまざまな見方があり一律に定義できるものではない。

ビジネスアナリシスの団体(IIBA)が出している A Guide to the Business Analysis Body of Knowles[2]では、ビジネス価値は、ステークホルダのニーズを満たすことによって得られるメリットの総体、とされている。ビジネスには資本家をはじめ、顧客、取引先、従業員などさまざまなステークホルダがおり、そのニーズもいろいろで、互いに相反するものもある。ビジネス価値は大小を比較できるので、ビジネス価値の大きい方が選ばれるように意志決定するのが良いとされる。

現実にはステークホルダのニーズを満たしたことによるメリットをどのように評価するかという問題はあるが、ひとつの有用なアプローチと考えられる。

## 4. おわりに

ビジネスは繰り返しである、というのが筆者の持論である。顧客はものすごく大事なステークホルダであり、顧客のニーズを満たすことがビジネスの基本であることに変わりはない。それに加えて、繰り返しの中でどのように利益を上げるか(ビジネスモデル)が重要であり、いかに繰り返しを上手に行うかがビジネスの成功につながる。

ビジネスでの意志決定を、最適化問題としてとらえるのは現実には難しいと思われる、意志決定ではなぜそう決めたのかの説明が求められるが、判断基準がどうであるかをきちんと示す必要がある。IIBA のビジネス価値の考え方では、ステークホルダごとのニーズをどの程度満たすかが基本になるので、説明の枠組みとしてはわかりやすいと言える。

将棋でもクイズ番組 Jeopardy!でも、棋譜や過去問が多量にあり、それらによる機械学習が人工知能による意志決定の正確さを向上させている。ビジネス世界でも、ステークホルダのニーズの満たし方とビジネス価値の関係は機械学習可能な対象になると思われるので、そこを上手にやる方法が開発できるとビジネスでの意志決定ができるようになる可能性がある。

## 参考文献

- [1] ITIL® 2011 edition (2011), ISBN: 978-0-11-331324-2
- [2] IIBA: A Guide to the Business Analysis Body of Knowles, Version 3 (2015)