

ビジネス価値を導くビジネスアナリシス流アプローチの 人工知能への応用可能性

An Approach of Artificial Intelligence to Business Informatics using the Business Analysis Core Concept Model which leads to Values

戸沢 義夫

Yoshio Tozawa

産業技術大学院大学

Advanced Institute of Industrial Technology

Abstract: Business Analysis Core Concept Model (BACCM[®]) has been introduced in the BABOK[®] V3. The model focuses on values which come from satisfaction of stakeholders' needs. Management decision-making could be done by AI using the BACCM approach.

1. ビジネスアナリシス

日本では“ビジネスアナリシス”という用語はあまり広まっていないが、グローバルには約3万人の会員がいる International Institute of Business Analysis (IIBA[®]) [1]—ビジネスアナリストによる協会—があり、多くのプロフェッショナルがいる専門職として認められている。IIBAは2015年4月にBABOK[®] version 3 (A Guide to the Business Analysis Body of Knowles [2]) を出版し、ビジネスアナリシスとは何か、ビジネスアナリストはどのようなタスクを行うかを解説している。BABOK V3はそれまでのV2を大幅に改訂しており、ビジネスアナリシスで共通に使われる基本コンセプトを明示している。

1.1 ビジネスアナリシスの定義

BABOK V3で新しく定義された Business Analysis は次のようである。

Business analysis is the practice of enabling change in an enterprise by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders

「企業や組織におけるチェンジを可能にする」専門家による仕事とされ、重点が「チェンジ」に置かれている。チェンジは業務改革のように大きなものから改善の積み重ねのような小さなものまで大きさは問わない。現在の仕事のしかたから得られている Value より新たな Value を得ようとするには、仕事のしかたを変えなければならない。この仕事のしかた

を変えることを「チェンジ」と呼ぶ。

企業や組織が仕事のしかたを変えるのは簡単ではない。トップマネジメントが仕事のしかたを変えなさいと言っても従業員や組織内の人たちが仕事のしかたを変えようと思わなければチェンジは起こらない。一般に（慣性の法則に似て）今までの仕事のしかたを継続する方が仕事のしかたを変えるより心理的に抵抗が少ないものである。

ビジネスアナリシスではチェンジにより影響を受ける人たちを「ステークホルダー」と呼ぶ。仕事のしかたが変わる人たちはすべてステークホルダーになる。ステークホルダーたちが嫌々ではなく、自らの意志で仕事のしかたを変えようとして意志決定することにより企業や組織がチェンジ可能になる。トップマネジメントから従業員まですべてのステークホルダーが共通理解に至り同じ目標を持って仕事のしかたを変えていけるようにするのがビジネスアナリシスである。

チェンジした後の新しい仕事のしかたを「ソリューション」と呼ぶ。ソリューションという用語の連想から解決すべき課題があり、その課題を解決することが大事だと発想しがちだが、ビジネスアナリシスでは課題解決を主要な目的にはしない。

ビジネスアナリシスでは、何故チェンジする必要があるのかをステークホルダーたちが正しく共通認識することが極めて大切である。

仕事のしかたを変えるのは新しい Value を得るためである。Value はどこから得られるかというステークホルダーの「ニーズ」を満たすことからである。チェンジに関わる人たちが持つニーズは、今は満た

されていないけれども新しいソリューション（仕事のしかた）により満たされる。ニーズが満たされていない状態とニーズが満たされた状態の差が Value になる。Value の源泉はステークホルダーのニーズにある。これがビジネスアナリシスの考え方である。

1.2 Business Analysis Core Concept Model

BABOK V3 では Business Analysis Core Concept Model (BACCM®) が提唱されている。BACCM は次の6つのキーワードから成る。

- チェンジ
- ニーズ
- ソリューション
- Value (価値)
- ステークホルダー
- コンテキスト

コンテキストはチェンジを考える際の制約条件になるものを指す。例えば、現在持っているケイパビリティ（強み）を活かすとか、予見される法規制や助成金などが含まれる。

BACCM で注目すべきことは、ビジネスの目的は利益を追求すること（儲けること）と言い切っていない点である。Value は利益とは限らずニーズを満たすことで得られるものである。

商品やサービスを顧客に売って商売をしている企業の場合、商品やサービスが顧客のニーズを満たすから顧客が対価を払ってくれるわけで、ニーズを満たすことが Value を生んでいるという枠組みは BACCM と同じである。ソリューションは新しい仕事のしかたであるがこれにはビジネスモデルも含まれる。BACCM は通常のビジネスを包含したものになっており、利益では測りにくい Value (ニーズを満たすこと) をカバーすることができるより広い枠組みになっている。

2. 人工知能への応用

人工知能のビジネスへの応用を考える場合、人間が行っているビジネス上の意志決定を人工知能で代替できないかというテーマがある。ビジネス上の意志決定を「長期的利益を最大化する」という最適化問題と捉える人がいるがそれは間違いである[3]。最適化問題だから人工知能技術が利用できるという発想はここでは当てはまらない。

筆者の持論は、ビジネスは繰り返しであり、繰り返しを継続的に上手に行えるかどうかビジネスを左右するという考え方である。継続のためには赤字になってはいけない (sustainable) ので利益の確保は必須である。

しかし発想を変えより広く捉えようとステークホル

ダーのニーズを満たすことがビジネスの根幹にあると見えてくる。ステークホルダーには売り手と買い手以外に、国や地域、従業員などの社会が含まれてくる。近江商人の三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」と同じ発想である。

Value の出発点はステークホルダーのニーズである。ニーズを満たすことにより Value が得られる。チェンジで達成しようとする新しい仕事のしかた（ソリューション）は何通りも考えられる。どのソリューションを選ぶかによりニーズの満たし方に差がでるので Value は異なったものになる。ビジネス上の意志決定はどのソリューションを選ぶかを定めることである。ソリューションごとに Value を計算できればどのソリューションを選ぶべきかを自動的に判断できるようになる。

BACCM の枠組みでものを考えると、ビジネス上の意志決定を行うために必要な要素が見えてくる。

- 1) ステークホルダーの特定
- 2) ステークホルダーごとのニーズの特定
- 3) ソリューション選択肢の特定
- 4) 個々のソリューションごとにニーズがどの程度満たされるかの特定
- 5) ニーズの満たされ度合いによる Value の計算
- 6) Value の比較による最適な選択（意志決定）

上記のそれぞれの要素は現在の人工知能技術でも実行可能と考えられる。1) や2) は人間が行うと見落としがちなものを指摘してくれる。3) ソリューション選択肢を作り出すのはイノベーションの要素があるのでコンピュータは苦手かもしれない。4) ニーズの満たされ方と5) 満たされ度合いからの Value の計算はそれ程難しいとは思えない。1) 2) 4) 5) は繰り返しにより学習が可能な部分である。

3. 考察

人工知能が人間によるビジネス意志決定を行えるようにするための枠組みとして BACCM のアプローチが有望であることを述べた。ソリューションに人間系が含まれる場合、やる気（モチベーション）がソリューションの生産性と質を大きく左右することに気をつけるべきである。

参考文献

- [1] <https://www.iiba.org/>
- [2] IIBA: A Guide to the Business Analysis Body of Knowles, Version 3 (2015) 邦訳：ビジネスアナリシス知識体系ガイド Version3.0
- [3] 戸沢義夫: 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, JSAI-SIG-BI 第2回研究会 (2015)