

意思決定論 とは何か?

リスクある意思決定には、客観的に正しい選択肢は必ずしも存在しない!

「企業の経営者の役割は何か」と経営者に尋ねたなら、専門分野によってまちまちの答えが返ってくるだろう。戦略論の専門家なら「戦略を策定し実行すること」と答えるかもしれない。組織論の専門家なら「組織を構築し運営し、あるいは変革すること」と定義するかもしれないし、「イノベーション論の専門家なら」「イノベーションの創出」と一言で片付けるかもしれない。私は意思決定論の専門家として、「企業としての意思決定を下すこと」こそが経営者の役割であると考えている。

企業は法人ということになってい

【表1】	市場参入時のリスク&リターンの例	
参入した場合	成功する確率	40%
	その場合の収益	+10億円
	失敗する確率	60%
	その場合の収益	-5億円
参入しない場合	収益 ±0円	

員が日々意思決定をおこなっている、広い意味では、それはすべて企業経営に関わる意思決定である。しかし狭い意味で、企業としての意思決定を下しているのは誰かという点、それは経営者であろう。(法律上は株式会社の最高意思決定機関は

特別寄稿 経営者の意思決定は、常にバイアスがかかっている

日本企業の意思決定

日本企業は、見込みがありそうな市場があると、あまり勝ち目がなさそうな企業までも参入してしまう傾向(過剰参入)があるといわれる。また、ひとたび参入すると、赤字が続いてもなかなか撤退しない傾向(撤退忌避)もあるといわれる。その結果、実際にいくつかの市場では、欧米に比べて供給している企業が多いようである。伝統的には自動車や家電、パソコンがそうであったし、近年では携帯電話の端末などは、世界的に見て供給企業が多いようである。どうしてこういう状況になっているのだろうか。本稿では、過剰参入と撤退忌避の原因と、その対処法について、意思決定論的に考察することにしたい。ただし意思決定論は戦略論や組織論に比べて、一般のビジネスパーソンにはあまりなじみのない学問なので、最初に簡単に意思決定論を紹介してから本論にはいることにする。



首都大学東京大学院 社会科学部 経営学専攻 **長瀬勝彦** (ながせ かつひこ)

1961年岩手県生まれ。84年東京大学経済学部卒業。91年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。東京大学博士(経済学)。駒澤大学経営学部助教授・教授、東京都立大学教授を経て、2005年の公立大学法人首都大学東京設立と同時に現職。
主著：「図解 1時間でわかる経済の仕組み(ディスカヴァー21、06年)」、「世の中のカラクリが面白いほどよくわかるカンタン経済学」(ディスカヴァー21、03年)、「賢いあなたがお金で損をしない37の切り札」(講談社、01年)、「意思決定のストラテジー-実験経営学の構築に向けて」(中央経済社、99年)、「ウサギにも分かる経済学」(PHP文庫、99年) 受賞：組織学会高宮賞(著書部門)(01年)、日本経営協会経営科学文献賞(平成00年)

て、法律上、一定の範囲内で、自然人である人間と同様に扱われる。たとえば財産を所有したり処分したり、契約を交わしたり、裁判の当事

者になったりできる。そしてそのためには、契約を結ぶとか裁判を起すとかいう意思決定が必要である。ただし企業はその構成員を離れ

る。もう少し謙虚に、「自分の意思決定は非合理的なので、合理的な意思決定ができるようになりたい」という希望であれば、ある程度まで可能である。意思決定論には意思決定の合理性を追求する流派があつて、規範的意思決定論と呼ばれる。

株主総会ということになっているが、現実には株主総会は経営者の意思決定をチェックするのがせいぜいである。

経営者の意思決定がもつて企業が倒産することもあるから、その責任は重大である。経営者にはなるべく賢い意思決定をしてもらわないと困る。ありがたいことに経営組織論、経営戦略論、経営財務論などが、経営者にさまざまな知識や分析ツールを与えてくれる。ただしこれらの学問は、一般的に妥当とみなされるいくつかの選択肢を示してはくれるが、個々の経営者が直面している問題、すなわち個別の状況に置かれた個別の企業がどの選択肢をとるのがいいのかわからない。

意思決定とは物事を決めることである。もしくは複数の選択肢からひとつを選び取ることである。例えば、ひとつの新しい市場があるとして、A社がそこに参入すべきかどうかを検討しているとして、A社の経営

者ほどのようなプロセスで意思決定するのであるか。検討すべき事項はたくさんあるが、市場の将来性とA社の競争優位が特に重要であろう。市場の成長性が高いほど、またA社の競争優位が高いほど、参入した場合の成功が見込めることになる。しかし、この市場がどれだけ拡大するのか、A社の競争優位がどれだけなのかは教科書には書いていない。経営者は、参入するかしんかを自ら意思決定する必要がある。経営者がこのときにどのように意思決定するのかを研究するのが意思決定論である。

ただし、意思決定論に無い物ねだりをされては困る。日本のビジネスパーソンには、意思決定論を使えば、常に正しい意思決定ができるようになるかと期待する人がいるが、人間は神様ではないので、それは無理であ

る。もう少し謙虚に、「自分の意思決定は非合理的なので、合理的な意思決定ができるようになりたい」という希望であれば、ある程度まで可能である。意思決定論には意思決定の合理性を追求する流派があつて、規範的意思決定論と呼ばれる。

規範的意思決定論に立脚すると、A社の経営者は、市場に参入するという選択肢のリスクとリターンを見積もる。ビジネスに絶対はないので、成功確率はどれだけで、その時の収益はどれだけか、そして失敗したときはどうなるかを予想する。ごく単純化して、左上表(表1)のように見積もられたとしよう。

経営者は2つの選択肢を比較して、妥当な方を選択することになるが、リスクのある意思決定では、客観的に正しい選択肢は必ずしも存在しない。規範的意思決定論によれば、重

要なのはリスクやリターンを合理的に見積もって、数式に当てはめて最大化や最小化の問題を解くことである。そのため手法がいくつも開発されている。たしかにファイナンズや経営工学は、その手法が一定の成功を収めているけれども、それらの対象である株価の変動や待ち行列などのように数理的な処理がそのまま意思決定に当てはめられるのは、経営的な意思決定の中では例外に属する。たとえばA社が市場に参入したときの成功確率が40%であるというのは主観的な確率であって、客観的な確率ではない。それをもとにしてどんなに計算しても、その合理性は砂上の楼閣にすぎないのである。

経営的な意思決定問題においては、無理に客観性を追い求めるよりも、成功確率が40%というのは意思決定者の主観にすぎないことを素直

機が強いだろうし、実際にビジネスで成功を収めたから出世してきたはずである。ビジネスで成功したこと、また激しい出世競争を勝ち抜いたことで、自分の能力について自信を深めているだろう。

ちなみに、アメリカでおこなわれた有名な調査があつて、「あなたの運転技術は平均よりも上か下か」を尋ねたところ、ほとんどの回答者が「上である」と答えた。客観的には、ドライバーの運転技術は平均より上が半分、下が半分のはずであるが、主観的には多くの人が自信過剰なのである。(もつとも、運転技術に関する質問は、自分が平均より上と感じやすいことが分かっている。ほかのことについて質問すると、これはほど極端な結果にならないことが多い)。

また、アメリカ人に比べて日本人は謙虚で自己卑下を美德とする文化があるから、自分を上の部類に入れる回答は比較的少なくなる。ただし

に認めて、その主観はどこから来たのか、どういう性質を持つのかを問題にした方が、現実の問題をうまく説明できる。意思決定論には、規範的意思決定論のほかに行動意思決定論があつて、主観の問題を含め、人間の意思決定がどのようにおこなわれているのかを心理学的、生理学的に研究している。行動意思決定論を学ぶことによって、人間の意思決定の癖を知ることができるとし、間違つた意思決定を下さないためにはどこに注意すべきかを知ることができる。

chapter 2 過剰参入

経営者の心理には、
参入を促進させるバイアスが
かかっている

その市場で十分に利益をあげられる企業数はあまり多くないことが比

自己卑下は表面に過ぎず内心はもっと自信過剰なようである。簡単な計算問題をやらせて、単に自分の成績が上か下かを予想して回答させると「下」という回答が多いが、「当たった人には賞金を出す」というと、とたんに「上」という回答が増える。つまり、ただ聞かれたときに自分分は上だと思っているのである。

経営者とは必ずしも同じではないが、起業者を対象とした意識調査がある。俗に「十三三」といわれるほど、起業の成功確率は低い、その意識調査では、起業者の多くが自分は成功すると信じている。一般の経営者も、起業者ほどではないにせよ、客観確率よりは自信過剰であると思えてよいであろう。もちろん、自信過剰が一般に害悪であるとはいえない。ビジネスとリスクは切っても切れない関係にある。リスクをとっても成功するとは限らないが、リスクをとらないと成功はない。宝くじの

較的明らかであるのに、それを越えた数の企業が参入する現象を、過剰参入と呼ぶことにしよう。経営者が合理的に意思決定していると仮定するならば、経営者は、参入した方が企業の利益になると計算したから参入したにすぎない。経営者も人間であるから、中には計算ミスをする経営者もいて、本来は参入すべき企業(競争力が高くて参入すれば儲かる企業)が参入しなかったり、本来は参入すべきでない企業(競争力が低くて参入しても儲からない企業)が参入するというミスも起こりうる。

もし計算ミスがランダムに発生するならば、全体をならせば過剰参入になるとは限らない。合理的な範囲を超えて過剰参入が多いとしたら、その原因は単なる計算ミスではなく、経営者の心理の中で、参入を促進する方向にバイアスがはたらいているためであると考えられる。行動意思決定論は、人間の意思決定に影響するバイアスを数多く発見してきたが、

ようなものである。客観確率をそのまま受け入れて、「たぶん失敗するだろう」と思いながらビジネスをしたのではモチベーションが上がらないし、モチベーションが低いと成功はおぼつかない。「きっと成功する」と信じて突き進むことで道が開けることもある。

しかしながら、客観確率を完全に無視するわけにもいかない。参入した企業のいくつかは最初から勝ち目がなかったかもしれない。リスクを恐れてばかりではビジネスができないが、経営者たるものは、頭のどこかに冷静さを留めておかななくてはならない。

【社会的証明】

「やかいてき」社会にばかりがあるさま。社会性があるさま。「じょうめい理由や根拠を明らかにして事柄が真実であることや判断・推理などが正しいことを明らかにすること」。

人間は、自分がよく知っていることについて意思決定するときには、あまり周囲を気にしないで意思決定できる。しかし先行きが不透明であ

過剰参入に関わる代表的なバイアスには以下のようなものがある。

【自信過剰】

「じしん自分の才能・価値を信ずること」。「かじょう適当な分量や程度を超えていること」。

市場への参入について事前に見積もった成功確率が高いほど、経営者はその市場に参入しようとするだろう。ただしその確率は客観的な確率ではない。たとえば正しく作られたサイコロは、それぞれの目が出る確率は6分の1であり、客観的に与えられた確率である。一方で事業の成功確率は意思決定者が見積もった主観的な確率であつて、サイコロの目のような客観確率は異なり、経営者自身の主観が反映されている。

経営者のパーソナリティはさまざまであつて、自信過剰の人もいれば自信過少の人もあるだろう。しかし平均してみれば、自信過剰に傾いていると考えられる。経営者にまで登り詰めるような人はもともと達成動

つたり、自分が不案内な分野について意思決定を迫られたときには、周りの人間がどうしているかを見回して、それに倣うことが多い。皆がしていることを、皆がしているゆえに正しいと思ひこんでしまうことを「社会的証明」という。多くの場合において、それは賢い戦略である。

たとえば、たったひとりで見知らぬ国を訪れているときに、葬式か何かの儀式に招かれたとしよう。どう振る舞えばよいか分からないあなたは、どうするか。おそらく周りの人の真似をして切り抜けようとするだろう。日常生活ではそれでうまくいくことが多い。デパートの地下食品売り場で、あるいはレストラン街で、行列のできている店とそうでない店が隣り合っていたとしたら、あなたはどちらが美味しい店だと判断するだろうか。たぶん行列のできている方だろう。バブル景気の時の株や土地の取引もそうである。「みんなが買っている。ゆえに自分も買うのが

日本企業の
意志決定

正しい」という意思決定基準で取引した人がいかに多かったことか。もちろん当時は、「東京は世界の金融の中心地になるので土地はまだ値上がりする。日経平均も4万円台への突入が近い」といった、もっともらしい理屈がつけられた。しかし「理屈と膏藥はどこにでも付く」のであって、それらは、理屈の後付けに過ぎなかったのである。

新しい市場がこれから拡大するかどうか、確実に見通せる者はいない。それでも経営者は意思決定しなくてはならない。ライバルの企業が続々と進出を決めているとすると、客観的には成功確率はほとんど低くなっている。ところが経営者は、周りの企業が進出しているのだから、わが社も進出するのが正しいと思ってしまうのである。人間は自分に似た人の影響を受けやすい。セールのアルバイトで好成绩をあげた学生によると、買うかどうか迷っている人に、「さっきもあなたと同じよう

chapter 3 撤退 忌避

赤字事業から撤退できないのは、
それまでにつき込んだ
経営資源が無駄になってしまうから

になっている。

企業が赤字事業を抱えているとして、経営者が経済学的に合理的な意思決定をしているならば、事業を継続した場合と撤退した場合を秤にかけて、企業の長期的な利益にかなう方を選択するだろう。経営戦略論のプロダクト・ポートフォリオの理論などでは、採算の悪い事業からは撤退するように教えている。ところが現実には、日本企業は赤字事業からなかなか撤退しないといわれている。そこにもまた、経済合理性では割り切れない経営者の意思決定のバイアスが影響している。

な人が買っていきましたよ」と言っ
てやると、安心したように買う人が
多いという。日本企業の経営者は、
ライバル企業の反対に行くよりも同
じ道を行くことで安心しようとして
いるのではないだろうか。

社会的証明は、本人の思いこみだ
けでなく、責任逃れや保身のために
意図的に使われることもある。市場
に進出した結果、その市場があまり
拡大せず、赤字が続いたとしよう。
どうして進出したのか、経営者が過
去の意思決定について説明を求めら
れたときに、「ライバルのB社もC
社も進出したから」という説明は、
それなりに説得力を持つようであ
る。日本では他人と違うことをして
失敗するよりも、他人と同じことを
して失敗した方が非難されにくいよ
うである。

【帝国の建設】

「ていこく」皇帝の支配する国家。「けんせつ」つ
もつらさ。建築物・土木施設などを造ること。危
険や面倒を避けること。

【損失回避】

「せんしつ」そこない失うこと。特に、財産や利益を
失うこと。「かいはり」物事をさけること。危
険や面倒を避けること。

人間は一般に、リスク回避的であ
るといわれる。もちろんリスクを好
む人もいるが、それは少数派であっ
て、リターンが同じであれば、リス
クの小さい選択肢の方を選ぶ人が多
い。

【問題1】

あなたにとって好ましい
選択肢はどちらですか。

- a 100%の確率で10万円が
もらえる。
- b コインをトスして、表が出
たら20万円がもらえる。裏
が出たら何ももらえない。

な判断ではないものの、少なくとも
主観的には悪気はないものとして議
論してきた。しかし経営者は聖人君
子ではない。企業の利益と自分の個
人的利益が対立したとき、企業の利
益を優先するという保証はない。

経営者になるような人が何を求め
てトップに登り詰めたかという点、
仕事のやりがいなどいろいろあるだ
ろうが、大きな要因として給料と地
位である。誰にとっても給料は多い
に越したことはないし、出世して部
下が増えることを喜びと感じる人は
多い。さて努力のかがあつてトッ
プに登り詰めたとしよう。そうする
と、それよりも上の役職はないの
から、更なる出世の余地はないし、
お手盛りと批判される恐れがあるの
で給料も安易には上げにくい。なら
ばここで双六の上がりであると満足
して、それからは金銭や地位への欲
望は抑えて淡々と日々を過ごしてく
ればいいのだが、そうは問屋が卸
さない。経営者には、新規事業に進

【問題1】のどちらの選択肢も、期 待値は10万円である。違いはリス クの大きさで、選択肢aの方がリス クが小さい。実験すると、aを選ぶ人 が多い。これがリスク回避である。

人間が一般にリスク回避的であるこ
とは古くから知られていたが、状況
によっては必ずしもそうではないこ
とが分かってきた。

【問題2】

あなたが今より3万円だけ
金持ちになったとします。

- a 更により1万円を手に入れる。
- b コインをトスして、表が出た
ら更に2万円を手に入れる。
裏が出たらそのままである。

出するなどして、企業規模を更に拡
大するという手段が残されているの
である。売り上げなどの業界内順位
が上がれば、経営者の地位も高まる
し、給料を引き上げる多目にもなる。
特に、他企業の買収や合併は一気に
業界内順位を上げることができるか
ら、好都合である。利己的動機によ
って企業規模を拡大しようとする経
営者の行動は、「帝国の建設」と呼
ばれる。

巨大企業どうしの合併は一国の経
済全体に影響を与えるし、世間の注
目も高い。大勢の関係者の利害を調
整するためにも、意思決定は慎重の
上にも慎重に進められると思われが
ちである。ところが、実際の意思決
定は驚くほどおおざっぱにおこなわ
れることが多い。例えば「世紀の合
併」と報道されたアメリカのタイ
ム・ワーナーとAOLとの合併の過
程では、冷静な計算というよりは、
当事者の思いこみや面子や私利私欲
が大きく作用していたことが明らか

【問題3】

あなたが今より5万円だけ
金持ちになったとします。

- a あなたにとって好ましい
選択肢はどちらですか。
- b 1万円を失う。
- c コインをトスして、
表が出たらそのままである。
裏が出たら2万円を失う。

【問題2】と【問題3】では、選択肢
aと選択肢bのリスクとリターンが
等しいことにお気づきだろうか。問
題2の選択肢aは、3万円11万円
で、計4万円のプラスである。選択
肢bは、表が出る50%の確率で、3
万円12万円の計5万円のプラスで
ある。裏が出る50%の確率で3万
円10の計3万円のプラスである。
問題3の選択肢aは、5万円11万
円で、計4万円のプラスである。選

日本企業の
意志決定

択肢bは、表が出る50%の確率で、5万円±0の計5万円のプラスである。裏が出る50%の確率で5万円-2万円の計3万円のプラスである。リスクとリターンが同じなのだから、問題2で選択肢aを選ぶ人は、問題3でもやはりaを選ぶはずである。問題2で選択肢bを選ぶ人は、問題3でもbを選ぶはずである。ところが実験すると、問題2よりも問題3の方が、リスクの高い選択肢であるbを選ぶ人が多い。

そこには、損失の確定を回避しようとする「損失回避」の心理がはたっている。人間は損失状況下では、損失を確定させたくないあまりにリスク選択になりがちなのである。多くの人は、問題2の選択肢aは「確実な利得」とみなし、選択肢bは「利得を得られるかもしれないが、得られないかもしれない」選択肢とみなす。そのため、比較的aが好まれる。一方で問題3では、選択肢aは「確実な損失」とみなされ、選択肢

bは「失うかもしれないが、失わずにすむかもしれない」選択肢とみなされる。確実な損失を嫌う人は選択肢bに賭けようという気になるのである。

一般に、投資の意思決定には損失回避のバイアスが表れやすい。買った株が値下がりするとなかなか売却に踏み切れないのは、売却するとその時点で損失が確定するからである。保有を続けられれば、将来ふたたび株価が上昇して、損を帳消しにできるかもしれないと淡い期待を抱くのである。赤字事業から撤退できないのも、撤退するとそれまでにつき込んだ経営資源が無駄になってしまうが、こらえていれば、将来風向きが変わって黒字化する可能性がある。そのわずかな期待にしがみついたのである。しかし現実には、赤字がますます膨れあがるが多い。

【自己正当化】

「じこおわれ。自分。せいとうか」正当であるようにみせること。

ム的狀況にびたりと当てはまる。携帯電話の端末や大画面テレビの市場で、どのメーカーも赤字だとして、赤字に耐えきれずにいくつかの企業が撤退すると、残った企業の採算が改善して、黒字化するかもしれない。自社が赤字なのは嫌だが、さりとて撤退するのは敵に塩を送るようなもので、それもあまり嬉しくないと感じる経営者もいる。また世間的にも、撤退企業は負け犬という印象を与える恐れがある。それもまた撤退回避の心理を後押しするであろう。

経営者が意思決定論を学んで、自分の意思決定に影響するバイアスを自覚すること

Chapter 4 対策

ここまで述べてきたように、経営者が勝ち目のない市場に参入した

り、赤字の事業から撤退できなかったりするの、人間が生まれ持ったバイアスに影響されているからである。バイアスの多くが無意識のうちに作用するので、経営者が意思決定論を学んで自分の意思決定に影響するバイアスを自覚することで、バイアスの影響をある程度まで抑制することができる。

もうひとつ重要なのは、コーポレート・ガバナンスである。日本企業の経営者が米国企業の経営者に比べ、その原因のひとつは米国の経営者よりも赤字事業からの撤退のインセンティブが少ないことにあるだろう。既に述べたように、撤退は自分の有能感を損なうし、社員の解雇などの痛みを伴うこともあるので、決して楽しいものではない。撤退しなくても自分の評価に関係がないなら、進んで撤退しようという経営者はあまりいないだろう。したがって、経営者に赤字事業か

これも損失回避に関連したバイアスであるが、経営者に限らず、人間は過去の意思決定を正当化したがる傾向がある。赤字事業から撤退すると、そもそも最初の見通しが甘かったのではないかという批判にさらされる可能性がある。ビジネスは一寸先は闇であるから、最初は見込みがあっても状況が一変することは少なくない。それでも結果責任を問われるのが経営者である。事業からの撤退は過去の意思決定の過ちを認めたことになる。考える経営者は、撤退を忌避しようとするであろう。赤字事業からの撤退の意思決定に関する実験では、最初の参入の意思決定は前任の経営者が下したものであるという設定のほうで、最初の意思決定も自分がやったという設定の時よりも被験者は徹底の意思決定を下しやすかった。

ただし日本では、前任の経営者が始めた事業はかえって撤退しにくいということもあるようである。自分らさっさと撤退させるためには、株主が経営者にそのためのインセンティブを与える必要がある。単純に言えば、利益責任を厳しく問うことである。企業の利益が上がれば経営者への報酬を増やし、企業の利益が下がれば報酬を減らし、あまりに業績が悪ければ解雇することである。アメリカの経営者がさっさと撤退するのは、だからだと赤字を垂れ流しているのは自分の首筋が寒くなるからである。

日本の経営者は米国の経営者よりも社員を大事にするとか、文化や国民性の違いが指摘されることもある。もちろんそれもあるかもしれないが、どうも過大視されている気がする。もし文化や国民性が強く影響しているなら、日本の資本主義の歴史を通じてそうであったはずである。しかし近年の研究によれば、日本古来の価値観が今よりも色濃く残っていたであろう戦前の方が、むしろアメリカに近い経営のスタイル

を経営者に引き上げてくれた恩がある前任者の意思決定が誤りであったという宣告は下しにくいという心理である。

【弱虫ゲーム】

「よわむし」気の弱い人。意気地のない人。「げいむ」遊戯。

ジェームズ・デーイン主演の映画、「理由なき反抗」の一場面である。2人の不良少年のそれぞれが、盗んだぼろ自動車を運転して崖を目指して突進する。恐怖に駆られて先にブレーキをかけた方が負けであるが、ブレーキをかけなければ崖から落ちて一巻の終わりである。この死を賭けたゲームは「チキイ・ラン」と呼ばれる。チキイとはチキンすなわち弱虫のことである。意地の張り合いを続けると共倒れが避けられない(両方が損をする)が、先に脱出すると自分だけが損をしてしまう。そういう状況を「弱虫ゲーム(チキイ・ゲーム)」という。市場からの撤退は、この弱虫ゲー

であったらしい。諸悪の根源のようにいわれている財閥などは、案外と効率的に経営者をコントロールしていたようである。戦中の国家総動員態勢や、戦後の大蔵省の間接金融重視政策などがあいまって、経営者へのコントロールを弱め、結果として経営者の意思決定バイアスがそのまま企業の意思決定に反映しやすい制度になったと考えられる。

企業の意思決定の仕組みを作るときには、行動意思決定論の知見を生かして、人間の意思決定バイアスをうまくコントロールすることを心掛けるべきである。

最後に、日本企業の経営者は戦略論や組織論には通じていても、意思決定論にはあまり明るくない人が多いようである。ぜひとも多くの経営者に意思決定論を学んでいただきたい。

日本企業の意志決定