

## 情けに報いる情報

## 明日の有望商品の発見

## 売上は必ず伸びるシリーズ

## コンピュータがはじめてプロ棋士に勝った

2ヶ月ほど前のニュースに、将棋でコンピュータがプロ棋士にはじめて勝ったという記事がありました。勝負はコンピュータの勝ちでしたが、前半はプロ棋士が優勢だったそうです。

将棋や囲碁の対局番組を見ていると解説者が一番強いのではないかと思うほど明確な解説をし、正しい答えを出しています。その解説者が、前半はプロ棋士が優勢であったというのはどういことでしょうか。もう一回やったら、コンピュータが勝つとは限らない、ということの意味しています。

将棋や囲碁のビッグタイトルを取ると、数千万円の賞金がもらえます。コンピュータで絶対に勝てる打ち方を導き出せばタイトルを独り占めできます。毎年勝ち続ければ、お金と名誉が降ってきます。コンピュータで絶対に勝つ方法を見つけ出しプロ棋士になるのもいいですね。

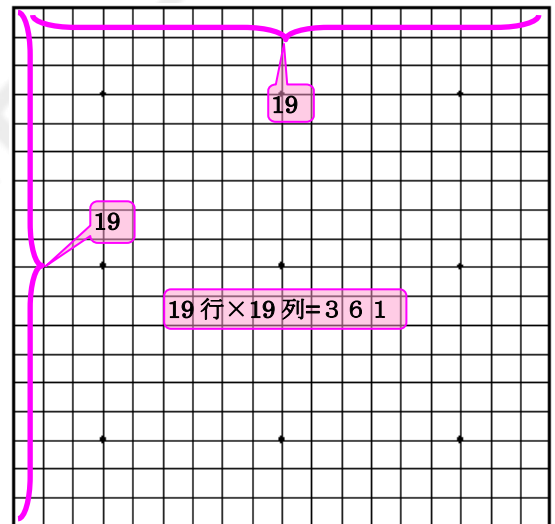
30年ほど前に、人に勝てる囲碁ソフトを開発した人に賞金を出そうと言ったお金持ちがいたそうです。金額ははっきり覚えていませんが、100億というような金額だったと思います。ところがいまだにプロ棋士に勝てる囲碁ソフトはできていません。

碁盤は、右図のように、 $19 \times 19 = 361$ の交点からできています。交点に交互に石を打ち、陣地（地=ヂという）を多くとった方が勝つというゲームが囲碁です。最初の一手は、361通りしかないのです。一手目をここに打てば必ず勝つ、または負けるという交点が必ずあるはずです。これが解明できた時、人はコンピュータに勝てなくなります。ところが、打つ組み合わせの数は、少なくとも

## 部分からのアプローチと全体からのアプローチ

急激な円高で、日本の企業は大打撃を受けています。ところが、円高で利益を上げている企業もあります。円高は輸出には不利でも、輸入には有利なのです。つまり全体から見ればプラスマイナスゼロなのです。円高で大打撃を受けるのは、円高が悪いのではなく、経営姿勢に問題があるのです。円高は起

&lt; 囲碁盤 &gt;



$$361 \times 360 \times 359 \times \dots \times 2 \times 1$$

あります。これだけならコンピュータですべてを試してみることは簡単です。難しいことは二つあります。一つは、囲んだ石はアゲル（とる）ことができ、アゲた後にさらに石を打つことができることです。もう一つは、とられた後すぐ取り返してはいけない「コウ」というルールがあることです。

囲碁のようなゲームでもコンピュータは人に及ばないのか、そんなコンピュータはとても経営の役には立たない、と決め付けるのは早計です。若いプロ棋士はコンピュータを活用している人が多いそうです。過去の棋譜を入力し、各局面でどこに打った時、勝率はどうかの統計を取って分析しているそうです。今月は、囲碁を例に経営を考えてみたいと思います。

り得ることですから、起った時を想定し、準備すべきです。国の政策が悪いと批判していても始まりません。

天気が悪かったから売上が減少し、赤字になったという経営者がいたら悲劇です。同様に円高という一つの現象に対して、うろたえては経営者とし

ては悲劇です。

このような時、とり得るアプローチは3つあります。一つは「部分から全体へ」というアプローチです。最近マスクをしている人が多い。風邪がはやっているのではないかと、というように、推理推測で、全体を知る方法です。これが的確にできるようになるには、頭の訓練もさることながら、現実的な体験が何よりも重要です。

第2のアプローチは、「部分から部分へ」というアプローチです。部分、部分をただ見るだけでは本質が見えません。目の前の現象にいちいち反応することで、結果として振り回されただけというタイプです。円高にあわてている経営者もこの部類です。「なぜ？」を繰り返すことで、部分から全体へのアプローチ能力が作られます。

## 選択解⇒最適解⇒正解

囲碁は、布石から中盤、ヨセと局面が分けて分析されます。布石というのは、地の模様作りの段階、中盤は相手の打つ手を読みながら、模様の境界をおぼろに作り出す段階、ヨセは、境界を明確にする段階です。ヨセ段階は、「出入り計算」といって、明確にナンモクの手か計算ができます。

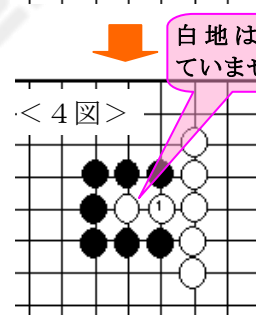
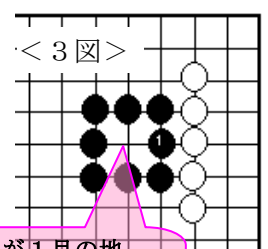
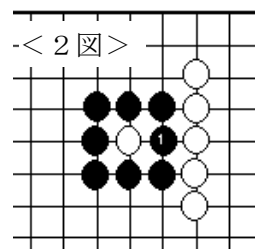
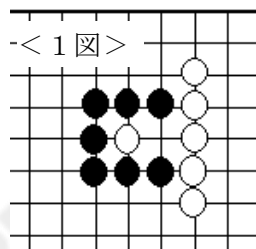
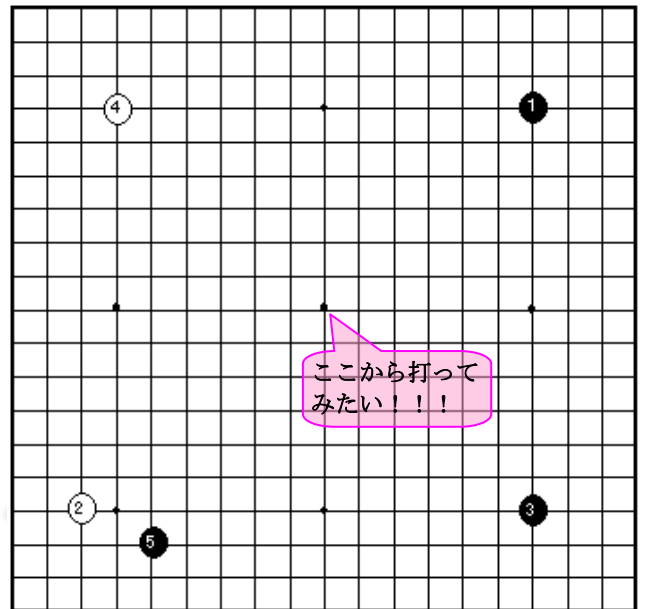
右図は、新聞でもよく見る布石段階の棋譜です。①の手がなん目か、②の手がなん目かの計算方法はありません。私も打つ時はこんな風に打ちますが、根拠はまったくありません。今まで見てきたものがこのように打っていたのでまねしているだけです。

一度、ど真ん中（天元という）から打ってみたいと思っていますが、勇気がありません。自信がもてないと勇気も出ません。プロの人は100手先を読むといえます。それは「部分から全体」を、「全体から部分」を考えているのだと思いますが、どうなのか一度きいてみたい気がします。囲碁でよく「大局観に優れている」という表現が使われますが、この意味が理解できるようにならないとだめなのかもしれません。

第3のアプローチは、「全体から部分へ」というアプローチです。目の前の問題や現象の背後にあるもの（全体）を捉えてから、目の前の問題や現象のもつ意味を捉える姿勢としてのアプローチです。

ある会社で、売上が激減した時、製造部長は人や機械を遊ばせてはいけないということでどんどん生産して在庫の山を作りました。生産性を上げることが製造部の使命と思い込んでいた部長は全体からのアプローチに欠けていたと言わざるを得ません。

この場合の全体とは、会社であったり、お客様を含めた社会です。会社を全体とすれば製造部の生産性を上げるより利益を増やすことが大切です。全体がお客様を含めた社会であるとすれば、資源の無駄使いになってしまうかもしれません。



ここが1目の地。アゲハマとあわせて2目となります。

この図は、ヨセの例です。1図で黒から打った時の図が、2図です。白1目は囲い込まれていますから抜くことができます。これをアゲハマといい、1目と数えます。

1図で白から打った時の図が、4図です。白の地は増えていません。

出入り計算というのは黒から打った時の2目と白から打った時の0目との合計で、ヨセの目数を計算します。つまりヨセ1 (1 または 1) の手は2目の価値となります。

目数が多く稼げるヨセから打つことで結果もよくなりますから、ヨセには正解があります。

正解というのは、誰がやっても同じ答えになるもので、違う答えを出した時は、まちがい、ミスと言われるものです。

布石段階、中盤ではプロでも異なるところに打ちますから、正解はないのでしょうか。いくつかの候補があり、何らかの判断でひとつを選ぶ、いわゆる選択解(意思決定)なのでしょう。何らかの判断の基準は、選択者の自由意思に負うところが大きいです。

## 経営環境激変下での経営視点

囲碁の場合、ヨセの段階はアマチュアにもある程度理解できますが、布石段階はプロとアマの思考の深さは比較にならないくらい隔たっているように思います。企業経営の場合、布石(意思決定)段階は経営者の役割、中盤(最適解発見)段階は幹部の役割、ヨセ(正解)段階は社員の役割です。

経営環境が安定している時は、最適解または正解を求める経営でよい場合が多かったと思います。たとえば、不採算事業の売却・廃止、赤字商品のカット、遊休資産の処分、等です。

環境激変下では正解がどんどん変わる時代です。為替レートが100円の時と80円の時では正解が違います。100円なら国内生産がいいかもしれませんが、80円なら海外生産の方がいいかもしれません。しかし、これは先に述べた「部分から部分へ」のアプローチに過ぎません。現象に振り回される経営になること間違いありません。

環境激変の時ほど、「全体から部分へ」のアプローチが大切です。円高は、単に国際通貨の動きと流れによって生まれているのではなく、その奥に「大きなひずみ」が存在しているように思います。その根底にあるのは国と国、企業と企業、個人と個人のエゴではないかと思えます。

企業の存在価値は、エゴではないはずですが。社会に貢献することです。社員に給料を払っていること

す。

中盤後半からヨセに近づくと、解説者が「この手が問題だ」というようなことを言います。つまり、別のところに打った方がよかったのではないかと、これは間違っているとはいえないが、最適ではない、と言っているのだと思います。

制約のない布石段階では、自らの価値観(戦略)に基づく意思決定をし、打ち進むに従い制約条件が増えてきて制約条件下での最適解を見つけ出し、ヨセに入ると正解を求めてミスなく打つというのが、囲碁というゲームではないかと思えます。

囲碁は経営に似ているとよく言われます。経営にも意思決定段階、最適解発見段階、ミスをしてはいけない段階があります。

が社会貢献だという人がいますが、そうではないと思います。そうだとすると、年金資金を食い潰したファンドも社会貢献したことになります。

社会貢献とは自らの事業で人のためになり、そこからの収入を社員に分配してこそ企業です。全体がよくて部分もよいのが全体からのアプローチです。事業に協力しない社員、能力のない社員に分配するのは間違いです。社員に事業の意味を理解させ、能力を付けさせるのが本来あるべき形です。円高が悪いと言っているのは、十分に泳ぎを練習せずに、深いところへ行って戻れなくなり助けを求めている子供に似ています。社会に貢献できる事業、人づくりが大切です。

「中国は日本のノウハウを盗んでけしからん。まねをしている。」と言いながら、定年退職後の日本人が行って教えています。「部分から部分へ」のアプローチでは、活路は見出せません。特許等を侵しているならいけません、学ぶ意欲の高いところに教えるのが最も価値が高くなるのは当然です。

日本もかつては欧米のまねをして発展してきました。まねをしてでも豊かになろうというのは至極当たり前のことで、決して悪いことではないと思います。学校で教えていることだって先人の経験法則のまねです。まねされることを恐れず、教えることが価値を生むと考えるべきです。貧しい国で農業を教

え、日本人への尊敬心を高めた人もいます。相手が求めているものをどんどん提供することが、役立つ事業であり社会貢献です。

環境激変下では意思決定段階、つまり囲碁でいう

布石段階がもっとも重要です。それが経営者の方の仕事です。以下、「全体から部分へ」のアプローチをふまえ、一つの技法を紹介します。

## Cランクの年計ファンチャートからの先読み

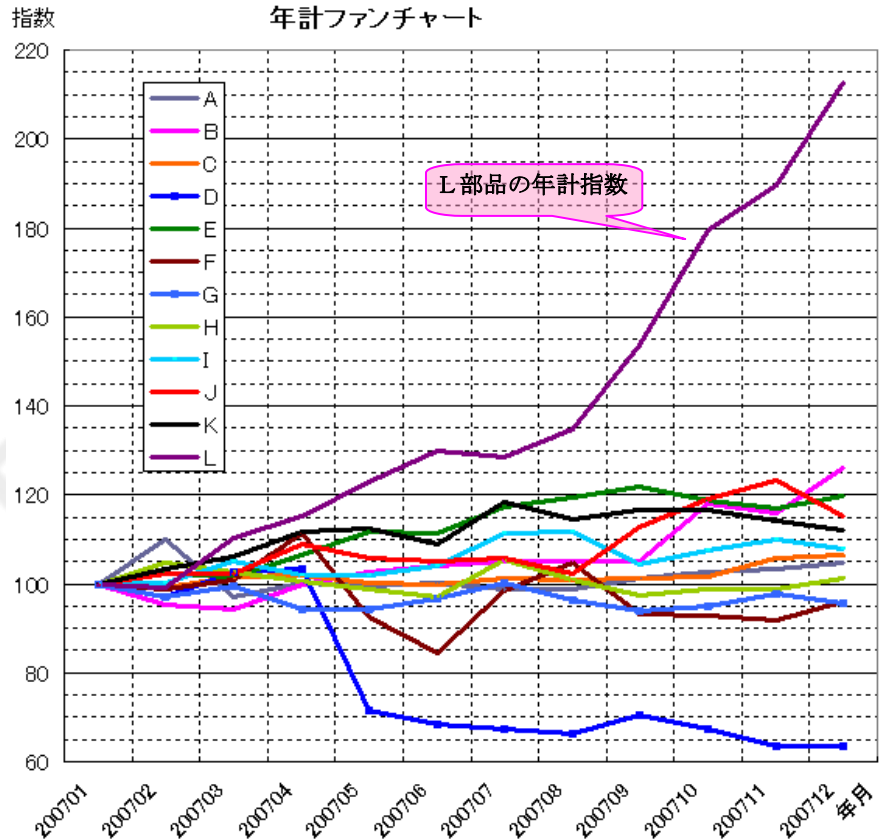
右のグラフは、部品別売上年計のファンチャートです。ファンチャートは起点を100とした指数のグラフです。L部品の売上が勢いよく増加していることがわかります。

30年前には、自動車関連の部品を少ししか作っていなかった会社が、今は100%自動車部品を作っているという会社があります。この会社がどのような情報から自動車部品に特化してきたのかどうかはわかりませんが、もし30年前にファンチャートを作っていたら、自動車部品がL部品のようだったかもしれません。

自動車部品だけを作っている会社は、ガソリンエンジン車、ディーゼルエンジン車、電気自動車等で作成してみるのも、先を読むためのヒントになるかもしれません。

ABC分析でCランクのもの（売上低位のもの）のファンチャートから有望商品を発見するのに活用している会社もあります。勢いのあるものがあつたら、それらの共通点、理由等を、全体から考察してください。環境エコロジーに関連するもの、医療機器に関するもの、省エネ関連のもの等、将来主力商品となる物が見つかるかもしれません。

(ファンチャートについてはMC通信図解版 2012年4月号をご参照下さい)



そこで見つけたテーマを掘り下げていくことで、他に先駆けた布石が打てることもあります。

布石の良し悪しは結果でのみ判定できます。ファンチャートはあくまでも考えるヒント(情報)です。いろいろな意味で、企業経営は転換期にあると言われています。しかし、どんな時代も「全体から部分へ」のアプローチを忘れず、真剣に取り組めば、新しい時代はより良いものとなるはずで

システム設計から情報分析まで

**MC System**

エムシーシステム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本社 〒456-0031

名古屋市熱田区神宮三丁目7番26号

たから神宮ビル5F

TEL(052)671-6011 FAX(052)671-6012

東京支店 〒130-0026

東京都墨田区両国2-17-17 両国STビル4F

TEL(03)5624-6411 FAX(03)5624-6410