



消えた10億円の謎

～ 優秀なチームはなぜ失敗したのか ～

認知バイアスが引き起こした連続殺人...ならぬ、連続判断ミス事件

Case File #2024-CB

10億円

消失した投資額

18ヶ月

プロジェクト期間

12人

精鋭チーム



エリート揃いのチームが、なぜ大失敗したのか？

その答えは...誰も「悪意」を持っていなかったことにある。



登場人物



佐藤アナリスト

失敗分析の専門家
「数字は嘘をつかない」が口癖



田中さん

新人コンサルタント
素直な疑問を投げかける



山田PM

プロジェクトマネージャー
依頼者（被害者？）

依頼



山田PM

助けてください...私のプロジェクトが**大失敗**しました。
10億円の投資が、すべて水の泡に...

佐藤アナリスト

状況を教えてください。チームに問題があったのですか？



山田PM

それが...**全員が優秀**だったんです。
東大卒のエンジニア、元外資コンサルのマーケター、MBAホルダー
の事業開発...
なぜこんなことに？



事件の概要

● **2023年1月**

新規事業プロジェクト始動

「AIを活用した革新的なサービス」を開発

● **2023年6月**

順調に開発進行...のはずだった

経営陣への報告は常に「順調です」

● **2023年12月**

ローンチ延期（1回目）

「もう少しで完成」という報告

● **2024年6月**

プロジェクト中止

10億円の投資が回収不能に

第1章

最初の違和感

証拠品 #1

田中さん

佐藤さん、議事録を見つけました！
初期の市場調査レポートです。



EVIDENCE

市場調査レポート（2023年2月）

- 調査対象: 100名（全員が既存顧客）
- 結果: 「このサービス使いたい」 **92%**
- 結論: 市場ニーズは明確に存在する ✓



佐藤アナリスト

...田中さん、この調査の**対象者**に気づきましたか？



真相 #1

確認バイアス (Confirmation Bias)



佐藤アナリスト

調査対象は**全員が既存顧客**です。

つまり、最初から「良い回答」が返ってくる人にしか聞いていない。

「自分に都合の良い情報」だけを集めてしまったのです。



学び：確認バイアス

自分の信じたいことを裏付ける情報ばかりを集め、反証する情報を無視してしまう心理傾向。

対策: 意図的に「反対意見」や「否定的なデータ」を探す習慣をつける。

第2章

引き返せない沼

証拠品 #2



山田PM

実は...6ヶ月目で「方向性が違うかも」と思ったんです。
でも、その時点で**3億円**使っていて...

EVIDENCE



予算消化状況

時期	投資額	山田PMの心理
3ヶ月目	1億円	「まだ始まったばかり」
6ヶ月目	3億円	「ここで止めたら3億円が無駄に...」
12ヶ月目	7億円	「もう引き返せない...」
18ヶ月目	10億円	「なぜ止められなかった...」



真相 #2

サunkコストの呪縛 (Sunk Cost Fallacy)

田中さん

「もったいない」と思って続けてしまったんですね...
でもそれ、**合理的な判断**なんではないでしょうか？



学び：サunkコスト効果

すでに投じた回収不能なコスト（時間・お金・労力）を惜しんで、損な選択を続けてしまう心理。

対策：「今からゼロスタートだとしても、この選択をするか？」と問いかける。

過去の投資は「判断材料」ではなく「学習材料」と考える。

第3章

沈黙の共犯者たち

証拠品 #3



佐藤アナリスト

チームメンバーに個別インタビューしました。
興味深い証言が得られましたよ。

EVIDENCE



メンバーの証言



エンジニアA: 「正直、技術的に厳しいと思ってた。でも皆やる気だったし...」



マーケターB: 「市場調査に疑問はあった。でも空気を読んで黙ってた」



事業開発C: 「反対意見を言ったら"ネガティブな奴"と思われそうで...」



真相 #3

集団思考 (Groupthink)



佐藤アナリスト

全員が違和感を持っていたのに、
誰も声を上げなかった。

「和を乱したくない」という心理が、チームを破滅に導いたのです。



学び：集団思考

集団の調和を保とうとするあまり、批判的思考が抑制され、非合理的な意思決定をしてしまう現象。

対策：・意図的に「悪魔の代弁者」役を設ける ・匿名で意見を集める仕組みを作る ・リーダーが最後に意見を言う

第4章

見えない敵

証拠品 #4

田中さん

佐藤さん、不思議なんです。
なぜ優秀な人たちが、自分たちの間違いに気づけなかったんでしょう？



EVIDENCE

チームメンバーのプロフィール

- 東大工学部卒エンジニア（AI分野は初めて）
- 元外資コンサル（toBは得意、toCは未経験）
- MBAホルダー（起業経験なし）

→ 全員が「自分の専門外」の領域で判断していた



真相 #4

ダニング＝クルーガー効果



佐藤アナリスト

「優秀な人ほど、専門外の分野で過信する」

「私は東大出身だから」「外資で鍛えられたから」という**過去の成功体験**が、
未知の領域での**謙虚さ**を奪ってしまったのです。



学び：ダニング＝クルーガー効果

能力の低い人は自分を過大評価し、能力の高い人は過小評価する傾向。

ただし「別分野で優秀な人」が「新しい分野でも優秀」と錯覚するケースも多い。

対策: 新しい分野では「初心者マインド」を持つ。専門家の意見を謙虚に聞く。

最終章

事件の全貌

真犯人の正体



佐藤アナリスト

この事件の犯人は...**誰でもない。そして、全員だ。**



確証バイアス

都合の良い情報だけ収
集

有罪



サンクコスト

引き返す勇気を奪う

有罪



集団思考

批判を封じ込める

有罪



過信バイアス

謙虚さを奪う

有罪

エピローグ



山田PM

...全部、私たちの**脳**が敵だったんですね。
悪意がなくても、こんなことが起きてしまう...

佐藤アナリスト

認知バイアスは「**人間の仕様**」です。
バグではなく、フィーチャー。だから誰にでも起こる。
大切なのは「知っておくこと」と「仕組みで防ぐこと」です。



田中さん

私も気をつけます... !

本日の学び

1

確証バイアス

意図的に反対意見を探せ

2

サunkコスト効果

「今からゼロなら？」と問え

3

集団思考

悪魔の代弁者を置け

4

ダニング=クルーガー

専門外では謙虚であれ



認知バイアスは「知っている」だけで半分防げる。
残り半分は「仕組み」と「習慣」で防ぐ。



Case Closed

認知バイアスは、あなたのすぐそばにいる

次の事件を防ぐのは...あなた自身です。



#確証バイアス #サンクコスト #集団思考 #ダニングクルーガー