



成長の種まきのために ー リサーチという鋤で耕す

閉塞感から抜け出せるか？

経営企画部門にも、キャリア採用で入ってきたという方が多くなった。中には投資銀行やコンサル会社の前職を持つ人もいる。能力と経験を買われた自負もあって、中には思うように影響力を発揮できない現況に悶々とする方もいる。企業文化の違いに愕然とし「外人部隊」への形容しがたい距離感を肌を感じるようだ。

現状に留まっていたのでは会社に成長がなく、成長がない企業に未来はない、そう考えている人たちは少なくないのだが、抵抗勢力がある。

リスクは悪という常識

危険を犯すのはビジネスの道に反すると信じる人たちは多い。誰しも自分を現在の役職に押し上げてきた従前のやり方を、否定したくない。

意思決定におけるフレーミング効果が教えることは、統計的に全く同じであっても、人々はリスク回避に動き、リスク探索を選ぶ人はほとんどいないということだ。人間はそういう非合理的な生き物である。リスク回避の欲求は強い。

そして問題は、戦略投資には不確実性がつきものという事実である。未来のために会社の軌道を変えようとする場合はなおさらである。必ず、知識・見識は不十分という状況になる。

農耕型の企業文化

私たちはよく日本の企業文化を農耕型になぞらえる。収穫時期にめがけて、田畑を耕し、種まきをし、水やりをし、肥料を施し、農薬を散布し、収穫に至る。毎年これは繰り返され、スケジュール化されて農事暦と呼ばれてきた。土地は逃げない。収穫はこの動かない場所から生み出される。

そして多くの場合、収穫は予測可能だ。狙い通りでなかった差の原因を探り、翌年の対策を練る。緻密な計画と修正こそ多くの収穫をもたらす。馴染みがあるこのプロセスはPDCAと呼ばれているものにそっくり同じだ。

市場調査(リサーチ)

リスクを減らし、成長に向けての準備段階としてリサーチを依頼されることがある。調査そのものは、農耕型の企業文化にも合っている。知識は財産であり、不確実性を減らす。

出発する前に、地図とコンパスを携えておきたいというのは、共通した願いである。

一般的には、次のような手順をたどる。

- ① 目的とゴールを明確にする。
- ② プロジェクトの概要設計を行う。
- ③ 実際の手法やレベル・範囲などを詰める。
- ④ 情報を収集する。
- ⑤ 集めた情報を分析する。
- ⑥ 発見事項に基いて提案書を作る。
- ⑦ プレゼンテーションを行う。

現地の声は第三の眼

リサーチに近道はなく、地味で手間のかかる作業だ。まず外部資料(公開情報)にあたり、市場規模を掴み、業界構造や市場変化を理解し、主要プレーヤーの特徴を掴み、ビジネス・モデルを整理する。法制や知財なども調べる。そうやって一通りの定性的情報・定量的情報をかき集め、分析、構造化してゆく。この終盤の作業がヤマだ。いずれにせよ、最低でも数週間かかるこうした作業を通じて、仮説が出来上がっていく。

これでおしまいではない。私たちにとって、これらはまだ準備作業にしか過ぎない。この仮説を現地に持ち込んで検証するのだ。自分たちの専門家ネットワークを通じて、インタビューを実施する。質問票作りにも時間をかける。

こうした内部を知る人々からの知識と洞察を持ち込むことで、現実の姿が立体的に浮き彫りにされてくる。買収ターゲットの評価においても同様だ。売り手側が作成した、売り手にとって都合の良い資料はバイアスだらけだ。実際の姿を掴むためのインタビューは有効だ。

遠回りのようでも、事実ベースのリサーチ結果が、実は「外人部隊」が使える武器にもなっている。そういう声を聞くのは嬉しい。

(渋谷雅告)