



## スカウティング - 売り手と買い手のバイアス

## 戦略のゲーム

サッカー、アメフト、バスケ、ラグビーなどに詳しい方なら、スカウティングという言葉をご存じだろう。専門チームがいて、相手チームのビデオなどを観て強みや弱みなどを解析し、ゲームプランにつなげる作業のことだ。こうしたスポーツは「戦略のゲーム」と呼ばれる(ゴルフなどは「技術のゲーム」だ)。相手を深く知り、駆け引きを通じて自分たちに有利にゲームを進めていくことが勝利につながる。いわば頭脳戦であり、センサーデータによって隆盛を見せるスポーツ・アナリティクスのひとつとして進化していきだろう。

もともとスカウティングとは偵察・斥候活動のことで、敵の戦力や陣形に関する情報の収集活動を意味する。ビジネスでもこれをやるべきだ、と私たちはシンプルに考えている。対象市場や企業の実態が見えていないなら、有利に戦いを進めることは叶わない。経営陣の理解も、対戦相手の選手を知らないなら対応できないのと同様である。

どうやって相手の実態をつかめばいいだろう？新しい事業領域ではゲームルールすらよくわかっていないことがある。同じ業界でも、海外となると現場の情報が限られる。戦略投資においても相手のフィールドに乗り込んで、ビデオのように可視化し、時間軸で行動パターンを分析する策はないだろうか？今回はそんなことを考えてみたい

## 売り手によるバイアス

買収案件において売り手の願いはただひとつ。「なるべく高い価格で」「すみやかに」「手離れ良く」売却したいということに尽きる。そして次のような仕掛けをしてくる。

- ① 自分たちにとって有利な情報を提供する(買い手をその気にさせたらしめたもの)
- ② 価格低下を招くような不都合な情報をなるべく出さない(買い手の目に触れさせない)
- ③ 相手が十分な検討調査できないよう期限を切る(時間プレッシャーを与えて焦らす)
- ④ スケジュール統制や交渉などにおいて主導権を握る(競売プロセスに見せる)

開示した情報は表明保証条項(レプワラ)の対象になるし、違反があれば補償条項(インデムニティ)にヒットする。不正に情報を捏造すると後で訴訟になる。だから嘘はつけない。しかし具合の悪い情報を開示しないことは嘘ではない。買収監査で問い詰められれば回答せざるを得ないが、訊かれてもいないのに不都合な事実をわざわざ教えはしない。質問力が鍵なのだ。突っ込んだ問いを投げかけ、切り込むには、自分たちも武器を持っていなければならない。案件が始まる前か初期におけるスカウティングがとても重要になる。

## 買い手によるバイアス

投資する側の焦りや感情もバイアスを生む。オーガニックな新規事業でもそうだが、買収案件になるとさらに余裕がなくなる。実際のところ投資に値する出物の数は多くないし、有望な案件であれば食指も動く。もしライバルが買収するとマズいことになる。今回の案件を見逃したら、次のチャンスがいつ来るかアテもない。自分でも気づかないうちに、色眼鏡をかけてしまう。

そこに油を注ぐように野心に燃える経営者がいたりすると、自分のレガシーを作ろうと前のめりに豪腹な決断を下す。その後が続くのは、決まって「後付けの戦略」と「のれん減損」だ。こんな失敗はごめん。

## 情報戦

もし現地実態情報が入手できるなら意思決定は違うレベルのものになる。投資した後に驚かされることも減る。現場の事実をより深く知ることができるなら、投資判断はおのずと変わる。

CIAが扱う情報の8~9割は公開情報であると言われる。宝は眠っている。現地の業界関係者へのインタビューは実に示唆に富む。相手がフィールドでどうプレイしているのか、リアリティをもって知ることができる。経営陣のプロファイリング分析も買収後の経営を考える上で、極めて重要だ(スタートアップの場合はほぼ全てだ)。ビデオには敵わないにしても、今までよりはるかに良い。(こういうサービスを提供している会社は当社以外にもある)

(渋谷雅告)

## Disclaimer 免責事項

本レターに記載されている情報は、すべて一般的な情報提供を目的としています。また、本レターの内容に関連して発生したお客様もしくは第三者の損害に対し、当社は一切の責任を負いません。個々のアドバイスにつきましては、直接お問い合わせください。