

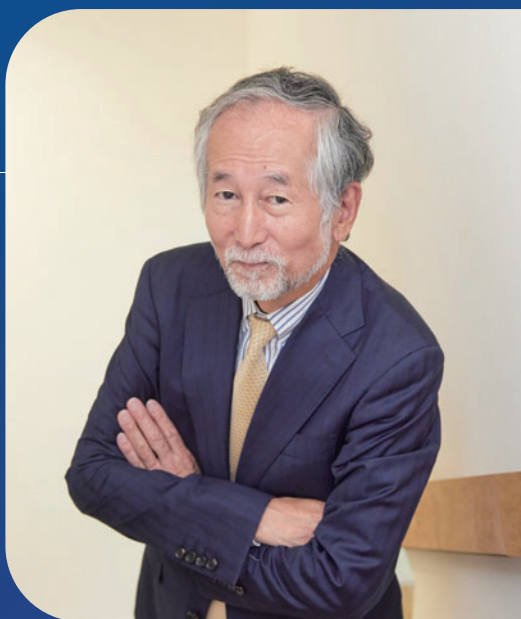
「好き」「興味がある」を 生かそう

日本経済新聞社の情報データベース、日経テレコンをご利用いただいている皆様に、各界のスペシャリストに情報収集について聞くインタビューシリーズをお届けします。第一回目は、早稲田大学名誉教授で経営学者の内田和成さんです。

Profile

内田和成さん

早稲田大学 名誉教授。東京大学工学部卒業。
慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(MBA)。
日本航空を経て、
ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)入社。
2000年6月から04年12月までBCG日本代表。
06年には「世界でもっとも有力なコンサルタントの
トップ25人」(米コンサルティング・マガジン)に選出された。
2006年から2022年3月まで早稲田大学
大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授。
22年4月より現職。
著書に『仮説思考』『論点思考』『右脳思考』
『イノベーションの競争戦略』(東洋経済新報社)、
『異業種競争戦略』『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』
(日本経済新聞出版社)、
『プロの知的生産術』(PHP研究所)など。



—情報収集にあたってまず必要なことは何でしょうか。

収集にあたってはまず自分が体験し、感じる肌感覚が大事だ。レストランに行くとき一人で食事をする女性が増えたことを体感する。昼間から一人でビールを飲んでいる。働く女性が増えていることや、お酒は夜というこれまでの常識が崩れていることなど、さまざまな背景を感じる。



この間久しぶりにハワイに行ったが、コロナが400円もした。日本の4倍とか5倍に相当する。インフレで物価が高いことを実感したわけだが、これだけの値段のものを買えると言うことはそれだけ賃金も上昇していると言うことだ。一方で日本の物価は安いままだ。日本がある意味、グローバルの流れから取り残されていることを体感した。

—データを活用する際に気をつけるべきことはありますか。

最初に既存のデータ(二次情報)を使い、それをベースにスタートすると大きな成果を得にくい。ありもののデータでは経験に裏打ちされた生情報(一次情報)には勝てない。情報はインプット(収集・発見・気付き)から情報の加工・分析・編集、そして情報の発信

という流れをたどるが、インプットでは検索エンジン等に頼らず、アナログで臨むべき。公開され広く行き渡った情報からスタートすると、陳腐な結果になりがちだ。

データベースを確認・検証に使う

ダイバーシティーがはやっているが、どの会社も同じような内容のものをやっている。金太郎あめのように、自分たちの本当の多様性や個性を出すところに至っていない。情報集めに際し、データを出発点にした切り口では、アナリストなどの専門家にはかなわない。まず自分の仮説をもとに情報を集め、自分の感じた肌感覚が合っているのかどうか、アウトプットにつなげる前の確認・検証段階でデータベースを使うのが効果的だ。そういう使い方をしないとオリジナルのものを生み出せない。データベース自体は何かを検証したいと思ったとき、気軽にアクセスできることが大事だ。

情報収集に際しては、自分の関心事を大事にするのがいい。私の場合、IT業界とかEVとか、興味のある分野の情報が目に飛び込んできやすい。たとえばテスラと日産自動車の「リーフ」の対比だ。最近は街中でテスラをよく見るが、リーフはあまり見ないなといったように、自分の興味対象の情報は蓄積しやすい。自分ごとに置き換え、自分のスタンスをベースに情報に接するのがいい。

本は、折り曲げたり付箋を貼ったり、書き

込むのが記憶に残る。いろいろチェックしたけど、結果的に情報を忘れることもある。忘れるような情報は大したことがないので捨てるといい。

エネルギーは アウトプットに注ごう

情報収集にエネルギーをかけすぎるのはよくない。大事なものはあくまで情報の活用でありアウトプットだ。95%の時間を情報整理に充てたのに、活用する時間が5%しかないのでは本末転倒。収集にはあまり時間を費やすことなく、収集(インプット)2・活用(アウトプット)8くらいの比率で臨みたい。

トレンドを観察していて、一過性のブームですぐ廃れるのか、それとも長期的に定着するのか見分けるのは難しい。タピオカミルクティー、パズルゲームの「ぷよぷよ」、たまごっち、スタバのコーヒーなどいろいろなやりがあった。自社のビジネスに直結するような流行であれば自分ごととしてとらえ、「進出する」「進出しない」といった判断を迫られる場合がある。興味を持って物事に接し、経験値を積み上げていくことで、重要な決断などに必要な予知能力を高め、勤を働かせることができるようになる。

—こうした能力を高めるにはどうしたらよいですか。

肌感覚を磨き仮説思考力を高めるには、トライ&エラーを繰り返すことだ。飲食店選びを例に取ってみよう。人の紹介で行ったり、

店構えで選んだり、入り口のパターンは様々だが、こざいいで、一見よさそうに見えても「外れ」になることもある。それでも失敗を通じて経験値を積み重ねていく。食べログの評価値では低いけれどもおいしい、そんな店を多く見つけたりして、自分なりの手法を積み重ねていく。それが独自の価値を生み出し、ほかとの差別化につながる。

情報の「引き出し」を持っておくのが役立つ。まず頭の中にリストを持つ。食事であれば誰もが、こういうケースではここを使おうと言ったアイデアを持っているはずだ。仕事の場合も好きなテーマから始めてみる。リーダーシップとか経営とかITといった興味のある分野で情報を集めてみる。引き出しが徐々に増えていくなか、自分の関心がないものや興味が薄れてきたものは捨てる。こうして時を重ねればアイデアが熟成し、やりたいことが見つかるはずだ。



自分の「好き」を大事にしよう

好き嫌いという感情をもう少し大事にするべきだと思う。仕事でも「好き」とか「おもしろい」「楽しい」をもっと前面に押し出して

いい。もちろん、会社・組織の一員としてやらなければいけないことをこなすのが前提になるが。

—アイデアを熟成させる際、何を心がけたらよいでしょうか。

アイデアを熟成させるには放っておくことだ。アウトプットを必要以上に意識するのはよくない。新しい企画を考える際にシステマティックにやるのは難しい。樽の中でふつふつとたぎるのを待つ。結局、アイデアを熟成させるにはある程度の経験や年数を要するもの。対象分野は広げすぎてもよくない。ある程度絞らないとよいものが生まれまいだろう。

三つ星レストランのシェフが一番頭を悩ませるのが新メニューの開発だ。話を聞いてみると四六時中考え、あれこれ材料で実験したり、素材を求めて探し回ったりしている。しかし実際にメニューを思いつく、ひらめきのタイミングは、散歩に出たときや道ばたの雑草を見たときだったりする。何かの刺激をきっかけに、これまで蓄積したものがあふれ出し、スパークするわけだ。

余談となるが、ステーキ店はおいしさへのアプローチやこだわりがさまざま面白。たとえば産地にこだわるシェフもいれば、肉の仕入れでよい状態の肉を入手しようとするシェフもいる。また、熟成する期間を工夫しておいしさを引き出そうとするシェフもいる。アプローチの手法は違うが、おいしいものを提供したいという目的地は同じだ。

第一人者になろう

自分の殻を破り、好きな分野を得意分野にして、第一人者になろう。そうすればリタイアした後の60歳、70歳になっても生かすことができる。多種多様な分野にスペシャリストがいるはずなのに、私たちは専門家をあまりに狭い分野に限って考えすぎではないか。お好み焼き屋さんにもものすごく詳しいというのでもいいし、塗装の専門家でも、ヤスリの権威でも、給食の盛り付けの専門家でもいい。分野は無数にある。ターゲットを決め、そこでの第一人者になることをめざすのがいい。「このテーマなら●●さんだね」と言われるようになれば理想的だ。

