

図表1 経営課題発掘のための仮説検証プロセス



(出所) 筆者作成

えることが重要だ。事例としてホテル業を見てみよう。ホテル業は、コロナ前には観光立国政策による外国人旅行者の受入増加など活況を呈していたが、コロナ禍による渡航禁止や行動制限により、宿泊者数が一気に減少した。コロナ後は行動制限の解除や外国人旅行者の受入再開により、需要はコロナ前に戻りつつある。とはいえ、コロナ前と比べビジネスの宿泊需要は減り、レジャー利用の需要が回復するなど、ホテル利用ニーズの変化をはじめ様々な環境変化が起きている。その1つとしてホテル業界の人手不足をピックアップし、関連する背景を収集した。その結果はお

ある。インプットした情報を、仮説質問としてアウトプットするまでが事前準備だ。仮説質問は経営課題が隠れている密室の扉を開く鍵であるから、仮説質問の作成に至る準備段階をいかに入念に行うかがヒアリングの出来を左右する。図表1を見ると、STEP 4からSTEP 2に戻る矢印がある。これは、経営課題の精度を高めるために仮説と検証を繰り返すこと、すなわち仮説検証サイクルを回すことを意味している。真の経営課題に迫るには、幾重にも設置された扉を開く鍵を状況

広い視野で仮説を立て改善策を列挙しよう  
情報を収集したところでSTEP 2「仮説設定」に進む。仮説設定は現状把握により収集した情報を基に問題を深掘りし仮説を推察する作業で、発想力が必要になる。図表3にホテル業の人手不足問題を深掘りした事例を掲示した。問題の深掘りはまずSTEP 1で収集した情報を、因果関係で紐づける方法により行う。因果関係とは原因によって生じる結果との関係をいう。Aを原因としてBが変動すること——例えば気温が34度を超えると、アイスクリームよりかき氷のほう売れるという具合だ。図表3の上段にある人手不足↓労働環境悪化↓長時間勤務の常態化までは因果関係の紐づけである。ただ、その次の「柔軟な働

ナ前後の環境変化に起因しているケースが多い。したがって、現状把握はコロナ流行前の状況を振り返りながらとら

おむね図表2のとおりだ。これらの情報は、インターネットのホームページなどから収集するとよい。「○○業界 現状」「○○業界 動向」などと検索すると、大抵の業種は該当するページにヒットする。ホームページの記事には日付(投稿日、更新日など)が掲載されており、いつの時点の情報か分かるので、コロナ前やコロナ禍における状況も分かる可能性が高い。また、取引先企業が属する業界に上場している企業があれば、ホームページに掲載されている有価証券報告書を見ることが勧めたい。有価証券報告書には、事業概要(概況)欄に業界を取り巻く環境や講じた施策など参考になる情報が盛り込まれている。過去の有価証券報告書も掲載されているので、過去と現状を比較するのにも役立つ。

示した。本稿では、好ましくない事例や困った事例を「問題」、企業に解決しようとする意思のある問題を「課題」と定義し述べることにする。まず全体像を見てみよう。企業に仮説(予測した経営課題)を示し真偽を確かめるためには、課題を推察する質問(仮説質問)をあらかじめ用意しヒアリングに臨む必要が

STEP 2「仮説設定」に進む。仮説設定は現状把握により収集した情報を基に問題を深掘りし仮説を推察する作業で、発想力が必要になる。図表3にホテル業の人手不足問題を深掘りした事例を掲示した。問題の深掘りはまずSTEP 1で収集した情報を、因果関係で紐づける方法により行う。因果関係とは原因によって生じる結果との関係をいう。Aを原因としてBが変動すること——例えば気温が34度を超えると、アイスクリームよりかき氷のほう売れるという具合だ。図表3の上段にある人手不足↓労働環境悪化↓長時間勤務の常態化までは因果関係の紐づけである。ただ、その次の「柔軟な働

前さばきがカギ!

経営課題を発掘するためのヒアリングをより効果的に事前準備について、定性面と定量面に分けて解説する。

# 訪問前に調査すべき取引先の情報を知ろう



## 経営課題を推察し仮説検証を繰り返そう

経営課題を企業へのヒアリングにより発掘する際は、仮説検証プロセスに沿って行うのが効果的だ。仮説検証とは手元にある情報を基に結果を予測したうえで、ヒアリングや現場確認など具体的な方法を用いて予測の真偽を確かめることである。図表1に経営課題を発掘するための仮説検証プロセスを

示した。本稿では、好ましくない事例や困った事例を「問題」、企業に解決しようとする意思のある問題を「課題」と定義し述べることにする。まず全体像を見てみよう。企業に仮説(予測した経営課題)を示し真偽を確かめるためには、課題を推察する質問(仮説質問)をあらかじめ用意しヒアリングに臨む必要が

ある。インプットした情報を、仮説質問としてアウトプットするまでが事前準備だ。仮説質問は経営課題が隠れている密室の扉を開く鍵であるから、仮説質問の作成に至る準備段階をいかに入念に行うかがヒアリングの出来を左右する。図表1を見ると、STEP 4からSTEP 2に戻る矢印がある。これは、経営課題の精度を高めるために仮説と検証を繰り返すこと、すなわち仮説検証サイクルを回すことを意味している。真の経営課題に迫るには、幾重にも設置された扉を開く鍵を状況

STEP 2「仮説設定」に進む。仮説設定は現状把握により収集した情報を基に問題を深掘りし仮説を推察する作業で、発想力が必要になる。図表3にホテル業の人手不足問題を深掘りした事例を掲示した。問題の深掘りはまずSTEP 1で収集した情報を、因果関係で紐づける方法により行う。因果関係とは原因によって生じる結果との関係をいう。Aを原因としてBが変動すること——例えば気温が34度を超えると、アイスクリームよりかき氷のほう売れるという具合だ。図表3の上段にある人手不足↓労働環境悪化↓長時間勤務の常態化までは因果関係の紐づけである。ただ、その次の「柔軟な働

HP等を活用し業界の現況を把握  
STEPごとにポイントを解説していく。STEP 1「現状把握」は、手元にある情報から現状を客観的に把握する作業である。経済環境や企業を取り巻く外部環境、また業界に共通する問題をマクロ的にとらえる知識のインプット作業だ。コロナ禍を契機に消費者動向、技術、労働形態は変容した。現在の経営課題は、コロ