Goodfind magazine

未来を創る知的トレーニング誌

vol.26



勇敢なる人生の1ページを。

未来を担う成長企業独占インタビュー

スキマ時間にレベルアップ！
Goodfindの推薦図書9選

選考直前、
たった5分で見返す選考対策

www.goodfind.jp

Goodfindは、「真に社会で求められる知恵の共有」をテーマに掲げ、新産業・新事業に挑戦する企業と個人を応援し続けたいと考えています。
社会で活躍している先輩経営者・事業家・プロフェッショナルから、これからの時代をたくましく生き抜くために必要な知恵を学ぶ機会を提供します。

Contents

特集 未来を担う成長企業独占インタビュー

1 20代でM&Aを経験した若手が語る、事業にかける想い P04
日本たばこ産業株式会社

2 年商500億企業の20代執行役員に聞く、会社を担う人材の要諦 P08
レバレジーズ株式会社

3 少数精鋭のプロフェッショナルが支える医療・製薬業界の高度なマーケティング P12
株式会社エム・シー・アイ

4 未来を見据え、社会を創る。NRI流プロフェッショナルのキャリアとは P14
株式会社野村総合研究所（NRI）

5 なぜ、若手事業家が育つのか？難しい領域で市場をつくり、社会課題をビジネスで解決する P18
株式会社LITALICO

6 業界トップブランドだからこそ進化を止めず、新たな使命を追求する P20
弥生株式会社

7 「知見と、挑戦をつなぐ」独自のデータベースから広がるビジネスの新たな可能性 P22
株式会社ビザスク

Goodfind magazine

未来を創る知的トレーニング誌

Goodfind magazineは、スローガン株式会社が企画・制作・発行する大学生・若手社会人向けのフリーマガジンです。次世代の産業領域における成長企業の経営者やビジネスパーソンへのインタビュー、知っておくべきビジネストピックや就活スキルなどを取り上げ、ハイポテンシャルな学生や社会人のたくましいキャリア観の形成を支援しています。

vol.26

Goodfind College

歴史を知れば社風が分かる。カルチャー理解のケーススタディ P24

日本たばこ産業株式会社　石川 恒

DeNA南場智子氏に聞いた。ニューノーマル時代の働き方 P28

株式会社ディー・エヌ・エー　南場 智子

スキマ時間にレベルアップ!
Goodfindの推薦図書9選 P32

Tips 選考直前、たった5分で見返す選考対策

Tips1　面接官の心をつかむ4つの方法 P34

Tips2　グループディスカッションですぐに使えるフレームワーク&数字集 P36

Tips3　普通の業界研究・企業分析では分からない、志望動機の磨き方 P38

編集長
島田 啓佑

編集
高野 優海

デザイン
迫水 久孝　杉村 侑里

ライティング
井口 祥子　石原 有紗
原田 奈津子

撮影
相原 サン　藤田 慎一郎

制作協力
織田 一彰　小泉 誠
佐野 雄図　下妻 季可
徳冨 美紀　張田谷 魁人
福田 健太

本誌の記事及びコンテンツは、一部を除いて有料広告であり、
編集部による取材において企業から提供された
資料、情報に基づいて掲載をしております。
本誌を利用される際には、自己の責任においてご利用ください。

第26号 発行日 2020年12月11日

©Slogan, Inc. All Rights Reserved
本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複写・転載を禁じます。

スローガン株式会社（Slogan, Inc.）

設立年月日｜2005年10月24日
事 業 内 容｜グロースヒューマンキャピタル事業、教育事業、投資事業
本　　社｜〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル 3階

01

JT
Goodfind magazine vol.26

20代でM&Aを経験した若手が語る、事業にかける想い



日本たばこ産業株式会社
事業企画室 課長代理 阿戸 彰史

大きな経験となった、入社3年目の海外M&A

―― 入社3年目にして海外の大型M&Aを経験されたそうですね。詳しくお聞かせください。

入社3年目からは経営企画部で海外M&Aを担当し、2018年にバングラデシュのたばこ会社を約1,600億円で買収しました。その買収案件に携わる前段として、「グローバルのたばこ事業全体のポートフォリオを見直す」というプロジェクトがあって、僕はそのメンバーでもありました。

当時のJTの投資ポートフォリオは、JTのプレゼンスが大きいマーケットを重要視していました。でも僕やプロジェクトメンバーの中には、「今はJTのプレゼンスは低いけれど、将来大きくなるマーケットにもリソースを配分しないと、持続的に会社が成長していくのは難しいよね」という問題意識がありました。そこであらためて「マーケットとして将来重要になりそうなのはどこだろう」という目線で、グローバルの各市場を見直したのです。

その結果、バングラデシュはとても成長性があると見込みました。インドの隣にあって人口が非常に伸びていて、急激な経済成長を遂げています。「そういう国に投資をすることが、JTの成長にはすごく重要だ」と社長に提言し、無事バングラデシュに投資をするということが決まりました。

立ち向かった壁と、乗り越えるモチベーションの根源

―― 大きな資金を動かす提言をされたのですね。提言はすぐに受け入れられたのですか?

この投資決定に至るまでには大きな壁が立ちはだかりました。具体的に言うと、今までの「JTのプレゼンスが高いマーケットを重要視する」投資ポートフォリオから、「将来の市場の成長性が見込まれる」投資ポートフォリオに変える過程で、既存のやり方を是としている人達から最初は反発を受けました。

なぜなら僕たちの提案したことは、悪い見方をすると「後出しじゃんけん」に近かったからです。前提として「当時はその意思決定で正しかったけれど、状況が変わると正解は変わってくる」という構造が一般的にありますが、状況に応じてリスクを取って変化していこうともなかなか一歩足が出ない、といったことが社内で起きていました。

つまり当時は正しいと思ってなされた意思決定に対して、僕たちのチームは「状況が変わった今は違う意思決定をしよう」と、変化の一歩を踏み出そうとしました。しかし、そうした思いとは裏腹に、僕たちが既存派に対して「間違っていた」と指摘したように受け取られてしまいました。これは、既存のやり方を変えようとする時にしばしば起こることです。その時に自分のモチベーションの根源にあったのは、1年目で経験した事業撤退での悔しさです。

―― 入社1年目に事業撤退を経験されたのですね。「悔しさ」を感じられた当時のことを教えてください。

入社時に担当した飲料事業は、約20年続いていて当時業界10位で、「桃の天然水」や缶コーヒーの「ルーツ」などを製造・販売していました。しかし、僕が入社して1年目が終わるタイミングで急遽事業撤退が発表されました。

発表の日を振り返ると、その場で泣き崩れた人もいましたし、人の感情がすごくあらわになって冷静ではいられない状況でした。その時に僕はすごく自分を責めて苛立ちました。自分が入った時に「飲料事業部には課題がたくさんあるな」と感じていたにも関わらず、1年目という立場を気にして言えずにいて、課題解決に全力で取り組めていなかったからです。

今となれば、事業の撤退という大きな節目に立ち会うことができたのは、貴重な経験だったと前向きに捉えていますが、「今まで自分が当たり前にあると思った場所が急になくなって働く場所がなくなる」といった辛さを経験すると、人としてすごく感情が動きます。この経験は自分の糧になっていて「同じような経験は二度としたくない」という想いで、その後の事業投資や今の事業企画の役割に向き合っています。

―― その後、撤退に関わる業務では、どん



あど・あきふみ

2014年新卒で日本たばこ産業（JT）へ入社し、キャリアの大半は事業投資に携わってきた。入社1年目は飲料事業（当時）の営業と撤退業務を担当した後、3年目からは経営企画部に異動し、海外たばこ会社のM&Aでの事業投資や、食品事業部の成長戦略策定を通じた事業創造等に参画。投資ファンドへの出向を経て、現在は事業企画室で国内たばこ事業のデジタルマーケティングの戦略を担当。

なことを担当されたのですか?

撤退が発表された時に、人事部長と話す機会がありました。その時に僕は「飲料事業の価値や学びを会社に残して将来に活かせるようにしたい」と思って、「撤退に至った理由をちゃんとまとめさせてほしい」と申し出ました。

そのような経緯で、飲料事業の歴史を振り返り「なぜ撤退判断に至ったのか」を調べることが、撤退業務のうちで僕の大きな仕事となりました。半年ほどかけて、製造側、研究開発、セールス、といったあらゆる部門の歴代の事業部長に話を聞きに行きました。

調べてまとめた結果、僕には「多角化経営の難しさ」という学びが見えてきました。JTにおける「たばこ」という一つの柱の事業の影響を、飲料のような他の事業が受けるという難しさがあると、僕なりに総括しました。

歴史ある事業こそ、変化していかなければならない

―― 1年目の飲料事業撤退の経験から、その後のたばこ事業の投資において「変化が必要」と考えられたのですか?

たばこはある種堅い側面を持っている事業で、需要は徐々に減少していますが、単年で一気に消費量が変化するといったことが起こりにくい事業なんです。だけど長期的な視点で事業を考えた際には変化していかないと、国内ではたばこ単体だと先行きは厳しくなっていくと考えています。実際にたばこは、昭和40年頃には日本の男性の8割が吸っていましたが、少しずつ減少してきたことで今は3割くらいに減っています。

そういった市場の変化に加えて、飲料事業撤退における自分の経験からも、たばこ事業には変革が求められていると僕は考えています。「今変えないと10年後20年後の将来、たばこ事業も飲料事業みたいになくなってしまうかもしれないし、今変えないと将来大きな禍根を残すことになる」という信念のようなものが、すごく大きな自分のドライバーになっています。

JTが設立された背景や歴史を踏まえると、「元々たばこのためにできた会社なんだから、たばこの需要が減少することで、事業規模が維持できなくてもしょうがない」という考え方もあるのかもしれませんが、僕はあえてそういった困難な状況や壁を乗り越えてでも「今いるコミュニティ、すなわちJTという会社を守りたい」という想いが強いです。

そして、会社を残していくためには、たばこ事業の変革のみならず、新しい事業をやりたいと僕は思っていますし、JTはあらゆる面で現状維持ではなく、変革のためにチャレンジしなくてはいけないと思っています。

JTの事業づくりの価値観で共感しているのは「心の豊かさ」

―― 阿戸さんが「変革が必要」と考えるJTのなかで、今後、ご自身は何を成していきたいと思われますか?

JTが掲げる「心の豊かさ」を実現していきたいです。ちなみに「心の豊かさ」というのは、JT創業時に謳われていた言葉で、それを新規事業に取り組む際にも「なぜそれをやるのか」を考える上での一つの標語として、掲げられたものです。

僕はJTの投資や事業づくりの考え方に強く共感しています。JTの考え方は、リターンを出さなきゃいけないけど、リターンを出せば何でも投資すればいいわけじゃなくて「自分なりに会社が提供すべきだと思っている価値」をちゃんと言語化・明文化できることが大事だ、というもので、それが僕のなかでは「心の豊かさ」なのです。

―― 阿戸さんは、なぜ「心の豊かさ」を実現したいのでしょうか?

僕は入社時から今までずっとJTの掲げる「心の豊かさ」に共感していて、これからも人の心を豊かにして幸せにするモノやサービスを提供したいと思っています。学生時代に研究していた「幸せ」とJTは、僕のなかでは紐づいているんですが、当時から「人がもっと幸せになるにはどうしたらいいんだろう」ということにすごく興味があって、就活でも「嗜好品」を一つの軸としていました。

嗜好品というのは、なくてもいいけど、あることによって、使う人からすると少し心が豊かになるものです。例えばたばこを吸うことでリフレッシュできたり、コミュニケーションツールになったり、嗜好品ならではの「情緒的な価値」があると思っています。

このように、僕なりに捉えている「心の豊かさ」や「情緒的な価値」といった、会社の事業づくりの考え方に共感できるのは幸せなことです。僕の場合は投資ファンドに出向したことで、自分は「事業会社そしてJTが好きだな」と再認識しました。

―― 投資ファンドで感じられた、事業会社との違いはどんなことでしょうか?

ファンドというのは預かった資金を最大化することが目的で、ファンドにとっては会社の成長は手段です。でも僕にとっては「投資先である事業会社がよくなっているか。従業員が楽しく働いてるか」といったことがどちらかというと大事なんです。そしてJTにも買収先の人を大切にするポリシーがあります。

ファンドも事業会社も大きな目的は一緒ですが、ポリシーや優先順位が違うことで、人や会社に対する対峙の仕方が違うんです。例えばファンドの人は、取引先や買収先を買い叩いて半分の値段になるくらいギリギリまで交渉することがあります。



一方で、僕を含めて事業会社の人の多くは、取引先に対して大幅な値下げ交渉よりも、ビジネスパートナーとして長期的な関係構築を大事にしようと考えます。このような考え方をする人が多いことや、「会社がひとつのコミュニティでみんなが楽しく働いてる」という点で、僕は事業会社であるJTが好きです。これは飲料事業で撤退を経験したことも影響していると思います。

自分の信念を持って会社を選ぼう

―― 学生の皆さんは、どのようにキャリアを選んだらいいのでしょうか?

まずは「自分なりの問題意識を持つこと」と、「企業の考え方やポリシーに自分が共感できるか」を大事にしてほしいですね。あとは、僕が大企業を選択した理由でもありますが、就活において、明確にドメインとしてやりたいことを見つけるのは、なかなか難しいことだと個人的には思っています。

ですから、もしやりたいことが見つからない人は、「自分の成長の初速が速い会社を選ぶ」「自分の可能性を狭めない会社を選ぶ」という会社選択の軸を持つのも、選択肢の一つとしてあっていいのではないかと、僕は思っています。

―― 成長の初速を上げるポイントは何でしょうか?

僕の場合は、1年目に「飲料事業の撤退を振り返りたい」と手を挙げて、ヒアリングをまとめて提言をした経験が、大きな学びの機会になっています。トライをして、それが正解か否かはどちらでもいいんです。成功しようと失敗しようと、それでクビになるわけじゃないですし、会社の中でも外でも、行動を起こしてみる。成長するにはトライすることの繰り返しに尽きると思います。

―― トライのなかでも、事業投資や事業づくりの機会は、どうすれば自らつくれるでしょうか?

トライするためには、自分なりの問題意識が必要です。おかしなことや問題は、社内にも世の中にもたくさんありますが「なんでおかしくなったんだろう? 」というところに、トライの機会はあります。

それは学生時代にもできるし、社会人になってからでもしなきゃいけないんですが、例えば僕であれば「喫煙者の不満」というテーマがあります。「どういう人が、どういうふうに、世の中に不満をもってるか」ということを知ろうとする考え方やモチベーションを持つ。問題意識を持つために、いろんな人と会って話をするということを、日々続けてみてほしいですね。

僕自身、これだけ大きな組織の考え方を変えるアジェンダや、数千億という大きなリソースを活用することに携わっているのは本当に面白くて、それが大企業で事業づくりをする醍醐味の一つだと思います。

革新が求められる大きな組織で働きたい人で、「心の豊かさ」に共感する人には、JTを入社先の一つとして見てもらえたら嬉しいです。実際に社員と話して、一人ひとりの多様な考えに触れながら「自分の問題意識やポリシーと合うか」を感じとってもらいたいですね。

会社選びのポイント

自分なりの問題意識を持つ
- トライの機会を探る上で必要
- いろんな人と話をして見つける

企業の考え方やポリシーに自分が共感できるか

＋

事業ドメインでやりたいことを見つけられない場合

自分の成長の初速が速い会社
トライの繰り返しができるか

自分の可能性を狭めない会社

を選ぶ

ひとの ときを、想う。JT

日本たばこ産業株式会社

国内唯一のたばこメーカーとして、世界販売数量上位を獲得するブランドを多数輩出している日本たばこ産業（JT）。「ひとのときを、想う」をキーワードに医療・加工食品事業も展開しています。一人ひとりの社員が自分らしく居られる時こそ、最大限の力を発揮することができるという考え方から、決まったキャリアパスを設けず、社員個人の在りたい姿を実現するためのキャリアデザインを支援しています。

▼企業ページはこちら

JTの採用哲学

「ありのままの自分」に向き合い、「ありたい姿」を考え続ける

仕事とは、あくまで「ありたい姿」をかたちにしていく一手段にすぎません。
JTは、仕事をともにする仲間を見つけるこの機会に
あなたの「ありたい姿」について、共に考えていきたいと思っています。

RECOMMEND ARTICLES

JTが思う、企業選びで重要なこと



EVENT REPORT　社員インタビュー

「軸なんていらない」
自分に合う企業の見つけ方

前編／後編

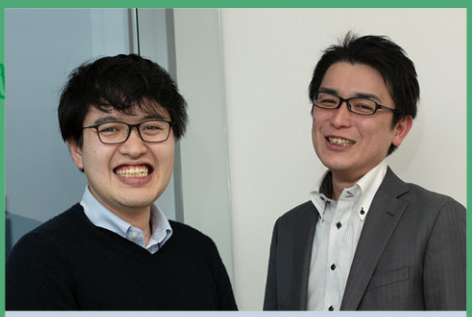


COLUMN　社員インタビュー

就活生が意外と知らない
企業選びの5つの事実

前編／後編

JTは面接をどんな場にしたいか



COLUMN　社員インタビュー

「見えない敵と
戦っていませんか?」
採用担当と語る、仕事とは

JTでのキャリア



COLUMN　社員インタビュー

大手の異端児が語る
「事業づくり」と
「キャリア形成」

02

Leverages
Goodfind magazine vol.26



年商500億企業の20代執行役員に聞く、会社を担う人材の要諦

レバレジーズ株式会社
執行役員 藤本 直也

戦略ファームや日系大手企業を辞退し、自ら選んだ事業家の道

―― まず、藤本さんの学生時代の就職活動について教えてください。

ベンチャー企業の他に、外資系の戦略コンサルティングファームや日系大手企業などを受けていました。私が就職活動をしていた2013年頃は、ベンチャー企業を受けている人は非常に少なかったですね。国立大学の理系学生が学部卒で就職すること自体が稀で、私はかなり特殊な学生だったと思います。いずれの企業からも内定をもらいましたが、最終的にレバレジーズを選びました。

―― なぜ周囲に流されずに、ご自身の考えで意思決定ができたのでしょうか?

現代のような日本経済の低迷期には、普通に生きていては豊かにはなれないという強い危機感があったからです。日本経済の停滞はここ数十年間の常識によってもたらされたと考えると、今まで良いとされてきた働き方やキャリア観は間違っている可能性が高いだろうと思い、自分の進む道は自らの意思でゼロベースで考えて選択しようと決めました。

そうして自分自身と深く向き合った末に、自分の根底に「自分が生きた地球とそうでない地球に差を生み出したい」という価値観が強く存在することに気がつきました。当時はiPhoneやクックパッドなど新しい製品やサービスが登場し、世の中が劇的に変わり始めていた時代でもあったので、自分もそうした大きなインパクトを世界に与えたいと思い、事業家になろうと決意しました。

また、DeNA創業者の南場さんなど著名な経営者にお会いして話を伺ったり、経営者だった祖父の葬儀に参列していた方々から祖父の偉大さを伝え聞いたりしたことで、「本当に凄い人とは凄い企業に入った人ではなく、凄い企業や事業をつくり上げた人なのだ」と実感したことも、事業家を目指すに至る大きなきっかけになりました。

300人の社員の中から、3年で執行役員に

―― 事業家を目指すうえで、レバレジーズを選んだのはなぜでしょう。

実際に事業づくりをしている方から、「事業家になるには事業をつくる他ない」というアドバイスをもらい、1年目から事業づくりに携われる企業に入ろうと考えました。当時それが満たせる環境はレバレジーズともう1社ほどしかなく、最後は理念共感や社長とのフィット感からレバレジーズを選びましたね。企業理念は自分がつくる事業の方向性を規定するものであるため、重視すべきだと考えていました。

―― ベンチャー企業では創業初期のメンバーが執行役員になるケースが多いと思いますが、藤本さんはどのように執行役員になったのですか?

私は創業初期のメンバーではなく、すでに社員数300名、年商100億円を超えた頃に新卒で入社しました。そこからわずか3年で執行役員になれたのは、無我夢中で仕事をした結果ですね。

キャリアとしては、レバレジーズに入社して3ヶ月目で新規事業立ち上げの責任者となり、2年目で事業部長、そして入社から3年経った25歳の時に執行役員を拝命しました。現在は人事や広報、マーケティングや経営企画などの部署を管轄しています。

私が非常勤講師を勤めていた大学の教授曰く「年商300億円を超える企業の20代執行役員は日本では1～2名ほどしかいない」そうで、非常にレアな立場で仕事をさせてもらっています。

執行役員に抜擢されるまでのリアルな軌跡

―― 入社1年目は具体的にどのようなお仕事をされていたのでしょう。

私の1年目を一言で表すと「大失敗からの大成功」です。まず大失敗は、入社後すぐに立ち上げを担当した新規事業が3ヶ月で潰れてしまったこと。プログラミングスクールの事業を立ち上げたのですが、2014年当時はまだマーケットが成熟しておらず、思うように事業が伸びませんでした。



ふじもと・なおや

大阪大学工学部卒業後、2014年レバレジーズへ新卒入社。内定者時代に、120万人が使うエンジニア向け問題解決プラットフォーム「teratail（テラテイル）」を立ち上げ、2年目には最年少で事業部長へ抜擢。新規事業の黒字化に成功。マーケティング部、複数の新規事業の責任者、レバテックの経営企画を担当後、25歳でレバレジーズ史上最年少の執行役員に就任。現在は経営企画室長及びマーケティング部長、広報部長を兼任し、新規事業創造のほか、既存事業の戦略立案、採用、コーポレートブランドマネジメントなど、レバレジーズの成長を全方位から牽引する。

一方の大成功は、その次に担当した「teratail」というエンジニア向けのWebサービス事業を120万人が使う規模まで2年間で立ち上げたことです。任されていたマーケターとしての役割を超えて、戦略や組織についても自ら責任者に改善提案を続けていたところ、2ヶ月後には私が責任者を担うことになりました。1年目の終わりには、同サービスの利用者は100万人を超え、利用者から直接感謝の言葉をもらえるほどになりました。

当時のレバレジーズではteratailのようなwebプラットフォームサービスは珍しく、社内に知見がなかったため、その道のりには苦労も多くありました。それでも独学で必死に勉強したり、社外の有識者にアポイントを取ったりしながら、サービスをつくり上げていきましたね。結果として、teratailの成長により、レバレジーズを「人材の会社」から「人材とインターネットの会社」へと押し上げることができたと自負しています。

―― 2年目以降はどのような仕事に携わっていたのですか?

teratailが拡大に伴い事業部となり、2年目で当時最年少の事業部長に就任しました。加えて新卒採用も兼務し、採用戦略の設計からインターンの企画まで網羅的に担当しました。

3年目はそれらの仕事に加え、新しく始まったマーケティングのコンサルティング事業で、大企業のコンサルティングを手掛けていました。他にも、自ら基幹事業の戦略の改善提案を行い、同事業の経営企画を担ったり、複数の新規事業の立ち上げに関わったりもしました。社内の問題は全て自分が解決しようという思いや、レバレジーズを「人材とインターネットの会社」から「複合的な事業を手掛ける事業開発会社」に押し上げようという思いで我武者羅に働いていましたね。そうした働き方をしていたある日、社長から「執行役員になってくれないか」と打診されました。

自分の存在によって
差を生み出す人材が、会社を担う

―― 元々目指していた事業家と執行役員とでは担う役割が少し異なると思うのですが、執行役員になると決断されたのは何故ですか?

仰るとおり、私は経営よりも事業づくりに興味があったので、誘いを受けるかどうかは非常に悩みました。それでも最終的に執行役員になる決断をしたのは、仕事の目的は誰かを幸せにすることだと考えるようになったからです。

私は1年目から事業づくりに携わり、実際に大きな事業をつくることもできました。それでも何故か、自分の仕事の意義や成長実感を強く感じることができずにいたんです。その状況を打破できたのは、teratailの利用者から直接感謝の言葉を貰った時、つまり世の中に良い影響を与えていると実感できた時でした。その時、いかにスキルがあっても仕事を通じて誰かを幸せにできなければ意味がないのだと思い至ったのです。

そして、もしも私が執行役員として日本を支える規模の企業を創り、日本の若者にいい背中を見せることができれば、低迷する日本経済や、夢を持てない若者に対して何らかの良い影響を与えられるのではないかと考え、執行役員になる決意をしました。これは「自分が生きた地球とそうでない地球に差を生み出したい」という私の価値観に繋がる思いでもありましたね。

そのため執行役員になってからは一貫して「日本を代表するベンチャー企業を創る」という思いでやってきましたし、実際にあと5年ほどでそこに到達できる絵も見えてきています。

―― ご自身が任された事業以外にも積極的に関わられていたのは、目的が「自分が事業をつくること」ではなく、「世の中に良い影響を与えること」だったからなんですね。ご自身が抜擢された理由や、執行役員になる人材の特徴についてはどうお考えですか?

執行役員になるのは、「この人がいたら会社が大きくなる」という期待感が大きい人だと思います。同様に、その人がいるかいないかで事業部の大きさが変わる人が事業責任者に、チームの大きさが変わる人がチーム



リーダーになる。「自分の存在によってどれぐらいの差が作り出せるか」が全てだと思います。反対に、絶対に執行役員になれないのは、言われた仕事をやっているだけの人ですね。立場が高くなればなるほど誰も指示も教育もしてくれないので、自らガンガンやっていける人でないと上には立てません。

私が抜擢されたのも、「執行役員にしたら会社を変えてくれそうだ」という期待感を持ってもらえたからだと思います。

レバレジーズは「新卒に未来を託している会社」

―― 藤本さんのような経営人材を志そうと決めた場合、企業選びではどのようなことを重視するべきでしょうか。

「自分がこの会社を大きくしたい」と心から思える会社を選ぶことが大切だと思います。加えて、実際に自分が会社の拡大に関われる環境であるかを見極めることも重要です。会社の規模だけでなく、若手にそうしたチャンスが回ってくるカルチャーであるかを確かめる必要があります。

―― 若手に任せるカルチャーの有無を見極める際のポイントはありますか?

就活生の皆さんの場合は、新卒で入社した社員の活躍事例を見るべきでしょう。若手が多く活躍するベンチャー企業でも、マネージャークラスは中途採用を主としている場合があるため、注意が必要です。

レバレジーズは自らを「新卒に未来を託している会社」だと打ち出しており、事業責任者の半数以上が新卒で入社した社員です。会社で最も大きな事業は単体でも東証一部に上場できるほどの規模ですが、その事業のトップも新卒7年目の社員が務めています。

今のレバレジーズは3年で会社の規模が2倍になるような環境であり、社内の変化も激しいため、スキルや経験以上に、吸収力の高さや前向きに勉強する姿勢などの基本的なスペックの方が重要なんです。また、一緒に会社を創ろうというカルチャーは新卒採用のほうが醸成しやすいため、新卒社員の採用と育成に注力しています。

―― 藤本さんが執行役員に抜擢されたのも「新卒社員に未来を託す」というスタンスがあったからなんですね。

レバレジーズの事業の数は、直近5年間で5から30まで激増し、それに応じて責任者のポストも増えました。新卒社員に未来を託せるのは、そうした会社の成長が大前提にあります。

私たちの年商は現在500億円ほどですが、ベンチャー企業で年商100億円を上回る企業は多くはありません。500億円ともなると、場合によっては東証一部上場企業よりも大きな規模です。創業から15年でここまでの規模に到達できているのは、日本でもトップクラスの成長率と言えると思います。だからこそポジションが詰まることがなく、自分が頑張った分だけ評価される環境があるんです。

また、レバレジーズには現在約1000名の社員がいますが、1事業あたりの社員数は数名から多くても120名程度。たくさんのベンチャー企業が集合したような組織形態であるため、個々人の活躍の場が担保されています。

―― 会社の未来を担うことが、自分のキャリア形成に繋がるということでしょうか。

はい。私は採用責任者として中途採用の面接も行っていますが、その際に高く評価するのはwhereではなくwhatが優れて

Leverages

レバレジーズ株式会社

「関係者全員の幸福の追求」という理念のもと、長期的な視点で人が育つ環境を大切にし、若手に最大限の成長機会を与えてきたレバレジーズグループ。2005年の創業以来、IT・医療・介護の成長産業を中心にメディア事業、人材関連事業など30以上のサービスを展開しています。その盤石の財務状況と事業開発力を活かして、既存領域にとどまらず、グローバル事業も開発中。「最も付加価値が高く、競争優位性の高い企業」になることを目指し、レバレジーズの挑戦は続きます。

▼企業ページはこちら



いる人です。whereは属してきた組織、whatはしてきた仕事の内容を指します。転職市場においては、出身企業が有名か無名かは問題ではなく、「自らの手で売上を5倍にした」「主体的に組織の改革を行った」といった経験こそが重視されます。「この人を採用すれば会社が大きく変わるのではないか」という期待感を持たせられる人材こそ、市場価値が高いと言えるでしょう。

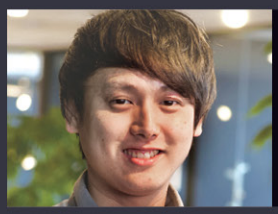
どんな会社でも求められることは「その会社を大きくすること」に尽きます。自分の手で会社を大きくした経験さえあれば、間違いなくどこでも活躍できる人材になれるんです。だからこそ皆さんには、「この会社に入社した方が食いっぱぐれなさそうだな」という打算ではなく、「この会社なら、会社を大きくするために本気で頑張れそうだ」と心から思える会社に就職してほしいと思います。

レバレジーズについて、さらに深掘りしたい方はこちら。

Goodfind COLLEGE



EVENT REPORT
成長企業の経営者が語る、
アフターコロナを
生き抜く企業と求める人材



EVENT REPORT
20代で事業経営を目指す人の
最短ルートとは?



COLUMN
外資戦略コンサルに
内定後も、就活を続ける理由

Goodfind magazine



COLUMN
創業わずか15年で売上451億企業の事業グループ経営者に学ぶ、
不確実な未来において
成功する新規事業の創り方

03

MCI
Goodfind magazine vol.26



少数精鋭のプロフェッショナルが支える医療・製薬業界の高度なマーケティング

株式会社エム・シー・アイ
人事チームリーダー 福永 浩介

医療業界で重要度が高まる、マーケティングの役割

エム・シー・アイ（以下、MCI）は、医療領域において製薬企業のマーケティング支援を担う会社です。近年、医療業界ではマーケティングの重要性が高まりつつあります。その背景にはデジタル化の遅れと医療の高度化があります。

かつて医療業界では、医師が製薬会社のMR（医薬情報担当者）から対面で薬の情報を仕入れることが一般的でした。しかし、最近は医療の高度化による薬や治療法の多様化に加え、MRの活動規制の強化等も影響し、10年前と比べても医師の情報収集の方法には変化が見られます。例えば、MRからの情報収集量は年々減少し、オンラインでの情報収集にかける時間が増加する傾向にあります。

これは業界内のわかりやすい変化の一例ですが、こうした変化に伴い、医師が求める情報を迅速かつ適切に届ける必要性が増しています。製薬企業のマーケティングを担う私たちの役割は、医師と製薬企業の間に生じる情報のミスマッチをなくすことです。そして、それは医療業界全体の発展と一般生活者のQOLの向上につながるものだと考えています。

そうした変化の中で多くのクライアントから信頼して仕事を任せていただけるのは、私たち自身も変化することを恐れず、積極的にチャレンジすることを大切にしているからだと思います。

正確性と緻密さが求められる、複雑で高度なマーケティング

私たちの仕事はマーケティングの力を駆使し、医療現場の情報、ニーズの収集と分析を行い、最前線で働く医療関係者への最適な情報提供をしていくことです。

マスへの情報発信が可能な業界であれば、大体の方向性が合っていれば、マーケティングによって一定の反応が得られるでしょう。しかし、医療の世界では医師の専門性や勤務環境等によって提供すべき情報が細かく分かれているので、情報を届ける対象や情報の精度が少しでもズレると、マーケティング施策を実行しても十分な反応を得ることが難しくなります。だからこそ高い専門性を持つ医師が、どのような情報を求めているかを的確にリサーチし、正確な情報をピンポイントで届ける必要があります。

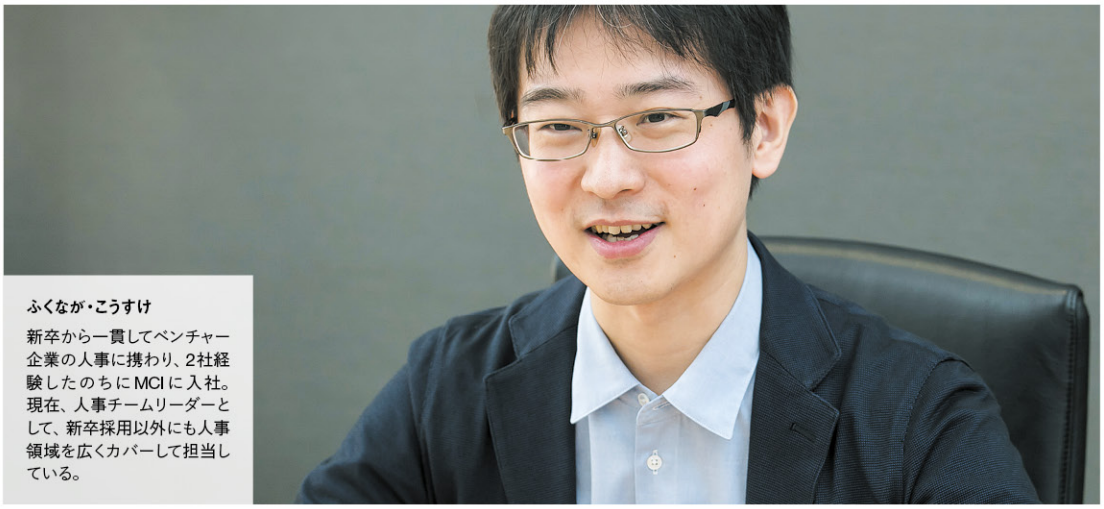
また、業界特有の法律やガイドラインの遵守はもちろん、クライアント毎の立場や方針に基づく対応が求められます。そのため、業界やクライアントに対する深い理解のもとでマーケティング戦略を立てなければなりません。さらに、私たちは世界の製薬企業トップ20社ほぼすべての企業と取引実績があり、グローバルな目線を持ちながら仕事を進める必要があります。実際に、外資系企業のグローバル本社からご依頼をいただき、日本国内で調査等を実施するプロジェクトも毎年複数実施しています。

これほど正確で緻密かつ、複雑で高度なマーケティング、さらにグローバルの要素までも求められるのは、医療業界ならではでしょう。その中でお客様からの難易度の高いご要望にお応えできるのは、働く社員一人ひとりの実力の高さと柔軟な対応力、そして組織としてのスピーディーな意思決定を兼ね備えているからだと考えています。

製薬企業を支える、オーダーメイドの提案と人材の力

私たちは一つのパッケージ化されたサービスを、様々な企業へ展開しているわけではありません。お客様独自の課題に対して何ができるのかを考え、それぞれの製薬企業に合ったオーダーメイドの提案を重ねています。先ほどお話ししたように、製薬企業のマーケティングは非常に複雑で高度なので、全てをマニュアル化できるような業務ではありません。

さらに医薬品という商品の性質上、一社一社のお客様と長くお付き合いをしていくことが前提になります。その中でお客様と良好な人間関係を築くことはとても重要です。何度も一緒にプロジェクトを進める中で培った信頼関係から「こういう課題が出てきたけど、あなたにお願いできますか？」と、直接



ふくなが・こうすけ
新卒から一貫してベンチャー企業の人事に携わり、2社経験したのちにMCIに入社。現在、人事チームリーダーとして、新卒採用以外にも人事領域を広くカバーして担当している。

指名でご依頼いただいたり、依頼になる前の課題のタネのような状態から相談を持ちかけられたりもします。

そういう時にお客様の相談を受け止め、課題解決に繋げられる人材が社内に育っていないと、私たちの価値を最大限発揮することはできません。ですから、当社が一番投資すべきは人材だと考えています。社内に優秀な人材が多くいて、どれだけモチベーション高く働いているかが、MCIの未来を左右すると言ってもいいでしょう。

プロフェッショナル人材育成への取り組み

私たちが求めている人材は、継続的に研鑽を重ねて価値の高いアウトプットを追求したい方です。そういったマインドを持った真にプロフェッショナルな方を採用したいと思いますし、そのような思いを持って入社した社員が、どんどんチャレンジして成長できる環境を作りたいと考えています。

そのため、人事チームに教育研修と組織改善を担うポジションを新たに組み込み、様々な改善を重ねてきました。例えば、新入社員研修を体系化し、より実践的な内容を取り入れつつ、実際に研修を受けた社員からのフィードバックを受けて、翌年のプログラムを再構築しています。他にも、自己研鑽のための、時間的または金銭的支援として、例えば年間休日126日以上を確保したり、社員からの申請に応じて図書の購入や外部研修の受講等も支援したりしています。また、英語力を高めたい方に対してはTOEICの受験料は全て会社で負担しています。

業務環境としても、当社は組織を細分化していないので、一人ひとりが様々な仕事に取り組みます。その中では新卒1年目から分析力や交渉力、タスク管理能力といった、医療業界に限定されないビジネススキルを高いレベルで身に付けることができます。

個人の成長はあくまで社員自身の主体的なチャレンジが無ければ実現できません。私達人事チームの役割は、そのチャレンジを支援する環境を整備することです。社員一人ひとりが主役となって、喜び、悩み、努力し、仲間と切磋琢磨して、成長を実現できるような環境を作っていきたいと考えています。

少数精鋭で、人を根幹に考える組織

MCIはこれからも少数精鋭で、人を根幹に考える組織でありたいと考えています。そして、人を公正に見ていきたいという想いが強くあります。社内では集合天才型組織という考え方を採用していて、人に何かを教えたり、周りを助けたりする文化が根付いています。クライアントへの高い価値提供のために前向きに取り組む人は手厚いサポートを得られますし、領域にこだわらず勉強し続ける意欲があれば、文系理系関係なく活躍できるチャンスがある環境です。

私たちが携わる仕事の性質上、全てにおいて高い品質、高いレベルが求められるので、経験者も未経験者も後から学ぶべきことは多くあります。ただ、自分で考え抜く力が備わっていて、貪欲に吸収し成長できるポテンシャルがあれば、入社時点での知識や専門性の有無は全く関係ありません。会社に依存せずに自分の力でキャリアを築いていきたいという人には、特に向いていると思います。

「何をやりたい」「こんな人間になりたい」「こういう立場で活躍したい」など、自らの明確な指針があれば、会社に与えられなくてもやりたいことにチャレンジできる環境です。業界のイメージに縛られず、自由に柔軟なチャレンジをしたいという意欲のある人には、ぜひMCIに飛び込んでもらいたいですね。

MCI
Medical Collective Intelligence

株式会社エム・シー・アイ

エム・シー・アイは、次世代成長産業の大きな柱であるヘルスケア分野のマーケティングに特化したコンサルティングファーム。優れたマーケティング戦略で医薬品の開発・市場流通促進を行い、より効率的な活用を実現することで、生活者のQuality of Life向上に寄与することがミッションです。外資系・国内系ほぼ全ての大手製薬企業をクライアントに抱える卓越した実力を持ち、グローバル展開の推進や事業創造への取り組みも加速しています。

▼企業ページはこちら

04

NRI
Goodfind magazine vol.26

未来を見据え 社会を創る。 NRI流プロフェッショナルの キャリアとは



株式会社野村総合研究所（NRI）
グローバルインフラコンサルティング部 部長 村岡 洋成

コンサルタントの枠にとどまらず、業界を牽引するオピニオンリーダーの役割も

―― まず初めに、現在のご自身の業務内容とこれまでの経験について教えてください。

2002年に新卒でNRIに入社し、4部署（社会システムコンサルティング部、情報通信コンサルティング部、事業革新コンサルティング部、事業戦略コンサルティング部）を経験しました。その後、2012～2013年のMBA留学（University of Cambridge Judge Business School）を経て、2014年からは、公共経営コンサルティング部とグローバルインフラコンサルティング部に所属。2016年にグループマネージャーに就任し、2020年からは現職のグローバルインフラコンサルティング部の部長を務めています。

―― 現在所属されているグローバルインフラコンサルティング部はどのような部署ですか?

グローバルインフラコンサルティング部は、①不動産、住宅、都市デザイン ②エネルギー、ユーティリティ、環境 ③運輸・物流、モビリティ ④海外インフラ展開 の4つの専門領域を持った部署です。都市生活を支えるインフラ企業や官庁がクライアントで、具体的な社名は言えませんが、普段皆さんが見聞きするようなインフラ等の企業は皆NRIのクライアントだと思っていただいて構いません。

クライアントワークだけでなく、書籍の出版など業界に対するオピニオン発信や、不動産のDXに関するセミナーなども行っています。経済産業省の大型プロジェクトであるスマートモビリティチャレンジ事業も支援しています。これはNRIらしいプロジェクトですね。NRIの哲学として、国あるいは社会を支える意義の高い仕事をしていると思っており、社会に対してどれだけ新しい価値を提供できるかを意識しています。

NRIを選んだのは、若手から新しいことに取り組めると思ったため

―― なぜ新卒でコンサルタントという職種を選ばれたのでしょうか?

大学で都市計画を学んでいた影響が大きいです。都市計画とは、将来どのような都市にしていきたいか、という大きなビジョンを描き、さらに、どうやって実現するかを、合意形成しながら進めていくということです。ビジョンを実現するにあたり、都市という空間を設計することはあるのですが、空間だけでなくそこにいる企業や生活者にもフォーカスしていきます。企業に対するコンサルティングや政策立案も同じような思考であり、幅広いテーマを扱ってみたい、企業活動を通じて未来の実現に、より直接的に関わりたいと思うようになり、コンサルタントを目指しました。

―― その中でもNRIを選んだのはなぜでしょうか?

就職活動では、コンサル会社だけでなく、運輸業界やデベロッパーなど、事業会社も候補に活動していました。NRIは、若手から新しいことにどんどん取り組むことができるというのが魅力でした。実際に1年目からしっかりとクライアントに対して議論する場で鍛えられましたね。

1つの会社にいながら様々なことに挑戦できる場所であることも、非常に魅力的だと考えました。NRIでは、短い期間でスキルを身に付けるだけではなく、何か1つの専門家を目指すのでもなく、自分自身でやりたいことがあれば、取り組んでいくことができると思ったんです。

またNRIの特徴として、お客さんの課題をただ解決するのではなく、業界・社会という観点から物事を考えるということが挙げられます。社会がどうあるべきか、業界全体が変わっていくにはどうしたら良いか、などをNRIのコンサルタントは常に考えています。それもNRIならではの魅力ですね。

1つの専門性を軸に、業界もテーマもピボットして自らの可能性を広げていく

―― NRIではどのようにキャリアを創っていけるのでしょうか。

NRIでは、次のような流れでプロフェッショナルとしてのキャリアを時間をかけて築いて



むらおか・ひろしげ

2002年、新卒入社。University of Cambridge MBA、早稲田大学大学院建設工学専攻修了。運輸、物流等のインフラ関連産業における戦略立案及び実行支援に従事。

いくと考えています。

まず新卒当初には、とにかく日々お客様と考え抜くことでキャリアを創っていきます。我々はお客様との時間を非常に大事にしており、コロナ禍でもオンライン・ミーティングで考える時間、議論する時間を作っています。一方で、新卒では専門知識はほとんど持ち合わせていないですから、その分社内の専門知識を最大限活用していくことも重要になります。

次に、1つの専門性を軸にピボットしていきます。同じ業界を長く担当していたとしても、実はお客様の課題はどんどん変わっていくんですね。市場のニーズも課題も変化する中で、自分の専門性を増やしていき、ゆくゆくはあらゆる課題を議論できるパートナーとしてのコンサルタントを目指していきます。そうやって長年のお付き合いの中で、専門性の深さだけでなく、幅も身につけていくことがNRIのキャリアの創り方の特徴ですね。

さらに、その先には、お客様とともに新しい事業を創ります。事業を作るためには、世の中や業界の課題が分かっていて、かつお客様のアセット（たとえば顧客基盤や技術など）を深く理解しなければならない。また、社会のあるべき姿を考えることも大切にしています。たとえば、先日私たちのチームでスマートシティに関するプレス向けの発表をし（スマートシティ報告書2.0、2020年6月）、記事に取り上げてもらいもしたのですが、社会はどうなるべきかをクライアントとも社内でも常に議論しているからこそ、その上で何をすべきかが考えられ、世の中に打ち出していくことができます。

これが我々が大事にしていることですし、NRIにいて面白い部分だと思っています。

―― なぜNRIでは社会・業界という視点を身につけていけるのでしょうか?

NRIの出自が影響しているのかなと思います。野村徳七という野村グループの創始者が、調査の重要性を指摘し、野村総合研究所の設立にあたって、調査・研究が「一般社会の進歩に貢献することを最大の眼目とし」と定義されています。このDNAが、社会のことを語りたい人が集まっていることにつながっていると思います。転職してきた人には非常に新鮮だとよく言われます。

―― 具体的にはどのような新しい事業を創られたのでしょうか?

具体的な例としては、日本航空（JAL）と共同事業として取り組んだ「どこかにマイル」が挙げられます。通常のマイルの半分程度の6000マイルで4つの行き先のどこかへ行ける無料航空券を手に入れられる、というサービスです。日本航空さんとは、その後共同出資会社を設立し、今後も新しいサービスを開発していきます。

他に、個人が100万円以上から不動産投資ができるオンライン不動産投資プラットフォーム「bitREALTY（ビットリアルティ）」も、ケネディクス株式会社とご一緒させていただいて創った事業ですね。

我々のクライアントは非常に有用なアセットを持っているので、それらを活用しながら新しいチャレンジができていると思います。

―― ご自身が歩んでこられたキャリアについて、具体的に教えていただけますか?

入社してすぐは、航空業界を中心にマーケティングや事業計画を立てる上での市場分析などに取り組んでいました。そこからまずは空港というインフラに対象を広げ、3年目くらいになると、航空業界がモノを運ぶ役割も果たしていることから関連して、物流に幅を広げました。

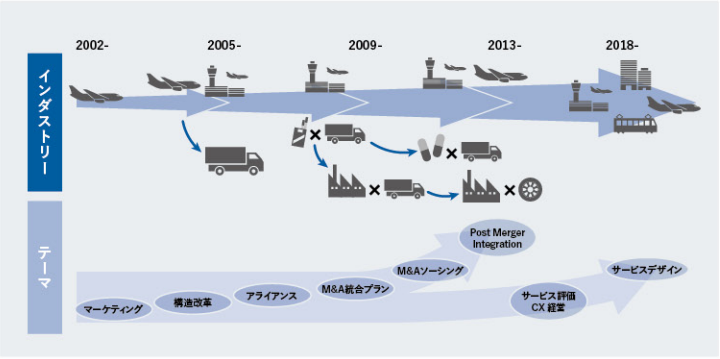
最初は物流会社をターゲットにしていましたが、さらに消費財メーカーの配送（ディストリビューション）にも取り組みました。というのも、「ネットワークを張って稼働率・積載率を上げることでいかに収益性を上げるか」、というビジネスの根本は物流も配送も同じなので、その知見を活かせたからです。このように航空を軸に業界の幅を広げつつ、テーマにおいてもマーケティングから構造改革、アライアンスにまで広げることができました。

さらには、モノを運ぶイクイップメントを作る製造業にも展開し、ユーザーである運輸に取り組んできた知見を活かして、マーケティングの視点から貢献していきました。また、海外で医療品ディストリビューションのためのM&Aを担当したこともあります。

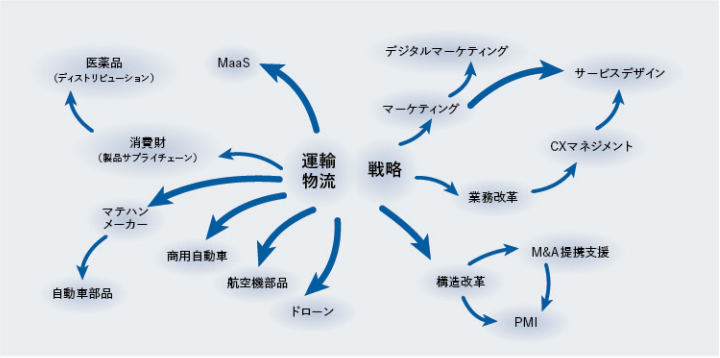
これをきっかけに、M&A統合プランやM&Aソーシング、PMI※などM&Aにもテーマを広げられました。今では、他にサービス評価・CX経営やサービスデザインまで自身のテーマの幅を広げられています。

※Post Marger Integrationの略で、M&A後の統合プロセスを指す。

20年弱のキャリアの中で、非常に幅広い業界・テーマ・お客様の仕事に取り組んでいるので飽きることはないですし、1つの専門性を軸にピボットして専門性を広げることで、クライアントにより高い価値を提供できるようになり、さらには業界をより良い方向に変えていけることが、NRIでのキャリア創りのよい点だと思います。



村岡さんは、航空業界を基点に、空港、運輸、物流、製造業へと業界をピボットしてきた



運輸・物流を軸に業界を広げ、機能としては戦略からマーケティング、M&Aへと専門性を広げてきた

海外の高級官僚との議論も。高い視座を持って取り組んできたプロジェクト

―― キャリア形成に役立った、印象的なプロジェクトがあれば、具体的に教えていただけますか?

新卒5年目に、業界団体における合意形成支援のプロジェクトの責任者を務めたのですが、これは自分のキャリアにおいて大きな経験でしたね。会員の企業間で言い分が違ったり、本音と建前がある中で議論をしたり、当たり前ですが全員が喜ぶ正解がなかったりして、非常に難しいプロジェクトでした。そんな中、コンサルタントとしてご支援することで、あえて対立させて腹を割って話し合えるようにしたり、業界全体の視点へと引き上げたりして、結果的にうまく合意形成ができたと思います。

このプロジェクトを通して、合意形成に導く多くの引き出しを身に付け使いこなすことができるようになり、また自分自身のリーダーシップスタイルを見つけ、武器にすることができるようになりました。お客様にも「彼に任せれば先に進むんだ」とプロとして認められ、結果、次のプロジェクトから個人名で指名されることにもつながったんです。このように5年目ぐらいまでに、「個で戦う」、すなわち個人の名前で指名される力と実績を創っていくことを、NRIでは非常に大切にしています。

他にも、日系大手メーカーが在アフリカ企業を買収した際のPMI支援も印象に残っています。国境をまたぐM&Aであったり、アフリカにはマネジメント人材があまり多くはなかったりと、非常に難しいプロジェクトでしたが、社内の知見のあるコンサルタントから学ぶことで乗り越えられました。例えば、PMIの専門性を持つコンサルタントやアフリカビジネスに明るいコンサルタント、自動車業界に取り組んでいるコンサルタントなどに、助けを求め社内で何度も話し合い解決に導きました。質問をしたらどれだけ忙しくとも皆、嫌な顔もせずに答えてくれるのがNRIの良いところです。

海外案件だと、他にも日本の空港インフラを海外に展開する官公庁のプロジェクトは貴重な経験でした。ベトナムを訪問した際に、対応してくださったハイレベルの官僚の方が、当時若手の自分に向かって、「日本の新幹線をベトナムに導入することを君はどう思うのか」といきなり質問されたのです。特に準備もしておらず正直驚きましたが、常に「業界や社会をどうしていくべきか」を問われ、考えてきていたので、自分なりに答えられたと思います。私の答えを聞いて、先方も納得したようでプロジェクトの良いスタートを切れました。

NRIなら、若手の頃から社会はどうあるべきかを前提に取り組める

―― 他のコンサルティングファームと比べ、NRIの強みは何だと思いますか?

1つは、若手の頃から業界や社会という高い視座であるべき姿について議論を重ねながら、プロジェクトに取り組める点ですね。他のコンサルティングファームでも同様の議論や発信はしていると思いますが、NRIはそれだけでなく、1つ1つのプロジェクトにおいて、あるべき社会の姿から見通して、クライアントに対して答えを出しているんです。

また、他のファームだと情報発信をしているのは、専門の部隊やパートナークラスのコンサルタントであることが多いのですが、NRIでは3年目くらいから論文を書いたり取材を受けたりするようになります。ジュニアコンサルタントのときから、高い視座で情報発信するのは、他社との違いですね。

他には、長期にわたってクライアントとお付き合いし答えを出せるのも、NRIならではだと思います。1回限りではなく長く関係を築き、顧客とともに成長することを大切にしているんですね。変革は1回行って終わりではなく、ずっと続けていくものであるので、そこに寄り添っていけるのは、長年にわたる強固な信頼をいただいていて、かつ若手からクライアントと直接対峙できるNRIならではだと思います。

さらには、システムインテグレーションの事業をNRIの他部門が取り組んでいるのは強みですね。コンサル部門とは組織体制や採用などは全く異なりますが、IT部隊が隣にいて、実現手段までも提供することができます。

プロフェッショナルは自分の意志で専門性を広げ、挑戦し続ける

―― NRIが求めるプロフェッショナルとはどのような存在でしょうか?

NRIでは、自らが主体的に成長していくことをプロフェッショナルとして求めています。というのも、コンサルタントとしての専門性を自身で組み立てる、つまり、自分がどういうコンサルタントとして社会に貢献したいかを自分自身で考えなければならないと考えています。だからこそ、採用の時点から、社会をどうしたいのか学生の皆さんに何度も問いかけるんですね。

また、専門性を組み立てるにあたり、NRIのコンサルタントは業界・顧客・テーマ・地域を軸に自らキャリアをピボットして新しく

チャレンジをしていきます。

ピボットの軸は人それぞれ違って、自分の中で得意な部分に挑戦しつつも、最初のうちは領域を決めずに色々試してみて、その中で適性や強みを見極めて軸を定めていくことになります。NRIでは、様々なことに挑戦できるように、入社1年目には2つの部署を経験することになりますし、他社に比べ希望したプロジェクトにアサインされるようになっていると思いますね。むしろ、やりたいことがないと言う若手は、逆に考えてくるように言われます。

早く成長するコンサルタントは、入社した時から（たとえ仮説が間違っていたとしても）自分の意志をしっかり持っています。だからこそ、自分はこうしたいというイメージを持って取り組むことが重要ですし、会社として適性を探すサポートもしています。

そして、何度も述べている通り、NRIでは業界・社会という観点から語ることを求めています。クライアントの会社の内部改革だけでなく、業界全体が変わっていくにはどうしたらよいかという課題に取り組むことを重視するんです。

つまり、プロフェッショナルとして、顧客とともに栄え、そしてその上で社会にどう貢献するか考えていかなければならないんです。だからこそ、1年目から自分自身で課題発見と解決ができるように考え続けることが求められます。そして、そうやって常に新しいチャレンジをし続け成長し続けることこそが、プロフェッショナルなのだと思います。

コンサル業界は今までもこれからも、社会の変化とともに変わり続ける

―― コロナなど社会の変化に伴い、コンサルティング業界はどのように変わっていくでしょうか?

前提として、コンサルティング業界は今までも変化してきました。もともとはプランニングや戦略を考えることにコンサルの価値がありましたが、今は、戦略を実現することにより価値が求められるようになってきています。実行支援とよく言いますが、実行するところまでリスクを負ってご支援するようになっていますね。



また、デジタルによって、さらに変革が推し進められています。例えば、新しいサービスを展開する場合、従来はサービス自体を作りこんだり全国展開したりするのにかなりの時間や労力がかかっていましたが、今では、デジタルを使ったサービスであれば非常にクイックに進められます。プランニングに時間をかけるのではなく、試しながらブラッシュアップしていくことが求められるようになりました。絵を描くことに止まらず、実装までリスクを負って一緒に創っていくことが我々コンサルタントの価値になっていきますね。

ただ、これまでのコンサルティングがなくなるかというと、決してそんなことはないとも思います。世の中の先が見えなくなっている、不確実性が高い世の中だからこそ、シナリオを想定し、戦略オプションとその優劣を考えていくということが求められます。トレンドだけで戦略を描けなくなってきているからこそ、より難しくなっている旧来のコンサルティングが求められると思います。

目まぐるしく変わる社会で、プロフェッショナルとは何か自ら問う

―― 最後に学生の皆さんにメッセージをお願いします。

新型コロナウイルスの影響もあり、今後世の中の変化のスピードはますます早くなっていくと思います。コンサルタントという職業も、今の在り方がそのまま将来も続くわけではないですし、実際に私自身も入社したときと今ではコンサルタントの在り方は変わってきています。だからこそ、どんな業界を目指すにしろ、自分自身でキャリアを創っていくことを強く意識していくことが大切です。

世の中が変わっていきコンサルタントも変わっていく中で、柔軟に自分自身の武器を創っていけるようなマインドセットを持つ方は、コンサルタントとして良いプロフェッショナルになれると思います。ビジネスのプロフェッショナルとは何か考えながら、就職活動頑張ってください。

2020年9月28日（月）開催の「連続講演 Philosophia 百戦錬磨のエグゼクティブが語る「コンサルタントの哲学」トップコンサルタントが語る“プロフェッショナルとしての飽くなき成長の本質”」より再構成

NRI

株式会社野村総合研究所（NRI）

産業界トップ企業や官公庁の課題解決を行う国内最大手級ファーム。予測・分析・政策提言などによって問題発見から解決策を導く「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計・構築・運用によって実現する「ソリューション」。これら2つを相乗的に機能させて提供することで、企業理念である「未来創発」を実現します。

05

LITALICO
Goodfind magazine vol.26



なぜ、若手事業家が育つのか？難しい領域で市場をつくり、社会課題をビジネスで解決する

株式会社LITALICO
LITALICOキャリア 求人メディア部門 事業責任者 **矢島 歩** ／ LITALICO仕事ナビ サービス開発責任者 **迫 裕太**

LITALICOをファーストキャリアで選ばなかった理由、選んだ理由

矢島　新卒就活時は、最終的には総合商社かリクルートかで悩んで、後者を選びました。当時のLITALICOは「福祉の優しい会社」というイメージで、「ビジョンにまっすぐで素敵だな」とは思えても、「ここで自分が成長ができる」とは思えなかったためです。

迫　不登校や自殺予防等、メンタルヘルス分野に関心があって、大学１年生の頃に学生団体を立ち上げ、学生時代は、行政と連携したり、啓発目的のキャンペーンを企画したりしていました。その活動を起点に、高校生や大学生向けのメンタルヘルス関連のウェブサービスを立ち上げたいと考えていたのですが、事業の作り方を学ぶために起業ではなく、就職を選びました。事業会社・広告・コンサル・省庁を見て３社から内定をいただき、最終的には「社会課題にまっすぐ向き合い、自分のビジョンを具現化できる」と思えたLITALICOを選びました。



やじま・あゆみ

東京大学卒業後、2015年にリクルートキャリアへ新卒入社。求人メディア事業の商品企画やイベント企画業務に従事。2018年よりLITALICOにて、障害福祉領域の人材マッチングサービスである「LITALICOキャリア」の立ち上げに参画。未経験ながらセールス組織立ち上げを推進。現在はLITALICOキャリアのメディア 責任者。

難しい領域だからこそ鍛えられる事業家としての力

矢島　転職のきっかけはリクルート３年目の頃ですが、社内の新規事業コンテストに応募しつつ、起業することも検討していました。ふとしたきっかけで、LITALICOで新規事業を立ち上げている高寺と意見交換することになり、そこでもらったフィードバックの精度にびっくりしました。社会人としての年次は同じなのに、この差は何だろうかと圧倒されたことから、LITALICOでのキャリアを考え始めました。

というのも、私はただ漠然と「社会の課題を解決したい」と思っていたのに対し、高寺は「この課題はこういう構造で、解決するにはこのアプローチが筋がよさそう。その場合、こういうフェーズを経て、売上はこれくらいだから、多分コストはこれだけ使える」と、パーッと矢継ぎ早に話してきて。

彼と自分との差分がどこからくるのか考えると、彼が向き合ってきた課題の難しさにあると思いました。マーケットが大きい、伸びているからやる、ではなく、社会性と経済性の両立という難しい課題に逃げずに取り組み続けてきた彼と、私とでは「事業に向き合う密度」が違うと感じました。自分が立ち上げたいと考えていた事業も、同じようにマネタイズが難しい領域だったので、LITALICOでチャレンジして成長したいと

思い、転職を決めました。

いざ入社してみると、新卒就活の時の印象とは異なり、ものすごくベンチャーで、良い意味で予想を裏切られました。「福祉の優しい会社」というイメージはユーザーに対する向き合い方からくるのであって、実態は、難しい領域で事業開発を続けるベンチャーなんです。



さこ・ゆうた

京都大学卒業後、2018年株式会社LITALICOに新卒入社。領域特化型のVertical SaaSを展開する新規事業部門にて、営業、営業企画、マーケティング等のジョブローテーションを経験。企画戦略から実行まで責任をもち、中期事業計画の策定業務にも従事。直近はサービス開発の責任者として10数名規模のマネジメントを担当。

実態はSaaSスタートアップ。ジョブローテーションを通じ、事業開発に必要な力を獲得する

迫　「ものすごくベンチャー」というのは僕も同感で、各事業部が一つのスタートアップのようですね。僕が所属するのは、領域特化型の経営ソリューション事業群を開発する、いわゆるVertical SaaSの新規事業部門ですが、想像以上のスピードで、職域を拡げています。

同期の中には、マーケターとしてキャリアをスタートしたものの、エンジニア研修参加中に才能を開花させ、エンジニア職に転換した社員もいます。それぞれの適性や志向性にあわせて、いろいろなチャンスが待っています。

僕の場合だと、2018年に新卒入社して以来、フィールドセールスを半年、営業企画・事業企画を半年、マーケティング企画とインサイドセールスのチームマネジメントを1年、開発計画のPM業務が半年と、短い期間の中で複数職種を経験することができました。

手取り足取り育成してもらったというよりは、事業部長や執行役員の背中を間近で見ながら、バッターボックスに立つチャンスをたくさんいただいた、という感覚があります。

営業管理システムの入れ替えや、外部との難しい交渉案件を任された時も、周囲からは大変そうだねと言われましたが、自分自身は、その先に事業の成長があると信じることができていたのでつらくはありませんでした。なにより大変だったのは、まだ経験が浅い中で、事業への影響度の大きい、重要な意思決定を次々と任されることでした。自分の分析、提案ひとつで、来期の事業利益が動くことへの責任感にヒリつく思いがしました。

入社から3年間、走り抜けてみて、気付いたら、まんべんなくプロダクトマネジメントに必要な経験を積んでいました。全ての学生にとってお勧めできる環境ではないですが、何か世に出したいものがある人、「ロマンとソロバンで、ロマンを常に優先し、そのためにソロバンをはじく事業家になりたい人」にはベストな環境だと思います。

世の中になくてはならないプロダクトをつくり続ける

矢島　LITALICOは、一つの会社というよりは、増え続けるサービス、プロダクトの「群れ」といった方が適切かもしれません。

私たちは「障害は人ではなく、社会の側にある」と考えています。教育・福祉・医療の領域に存在する「社会の側にある障害」に取り組む中で、自然と事業が増えていきます。

私は、自分が死ぬ時に「この事業をつくった、このプロダクトで世の中の『負』を解消した」と誇れる自分でありたいのですが、そんな私にとってLITALICOは、取り組みがいのある難問に、次から次へとぶつかって乗り越えることで力をつけられる場所です。

迫　全国18,000人以上のユーザーに直接向き合う既存の店舗型事業群を持っていることも、新規事業開発のスピードの速さの理由かもしれません。ユーザーとの距離が近いからこそ、課題に気付く機会がたくさんあり、それを解決するプロダクトを作り出したいという気持ちも強くなっていきます。

SaaS事業部門の社員の何割かは、拠点で支援の経験を経て異動してきた、元は対人支援のプロフェッショナルです。彼らから学ぶことは沢山ありますし、僕自身、機会をいただいて支援の現場に伺うこともあります。

解決したい課題は山のようにあり、時に圧倒されそうになりますが、ユーザーとの距離の近さや社会的インパクトの大きさに鼓舞されて、まっすぐ頑張ることができます。

LITALICOで働いていると、学生時代にライフセービングに関わっていた頃の気持ちをふと思い出すことがあります。自分の仕事が、誰かの命や生活に深く関わっている緊張感、責任感、そこで自分がバリューを発揮できた時のやりがい。

LITALICOは、新卒で入社して仕事をする上で、決して楽な場所ではないですが、タフさに見合う成長が待っていることは約束できます。切磋琢磨しあえる仲間との出会いを心待ちにしています。

LITALICO りたりこ

株式会社LITALICO

LITALICOは、「障害のない社会をつくる」をビジョンに掲げ、発達障害ポータルサイトや、障害のある方の就職情報サイトなどのインターネットプラットフォームを軸に、教育・障害分野で様々なサービスを提供しています。当事者向けサービス（就労支援サービス、ソーシャルスキル&学習教室）に加え、障害のある子どもの家族向けライフプランニングサービスや業界全体の質向上に寄与する福祉施設向け業務支援サービスも開始しました。また障害分野で培った知見を活かし、一般教育領域でもIT×ものづくり教室を展開しています。

▼企業ページはこちら

06

YAYOI
Goodfind magazine vol.26



業界トップブランド だからこそ 進化を止めず、 新たな使命を追求する

弥生株式会社
取締役 執行役員 マーケティング本部本部長 **飯野 弘也**

業界をリードしてきた弥生が担う デジタル時代の使命

当社は30年以上にわたり、バックオフィス業務の効率化を支援するソフトウェアを提供してきました。従来型のデスクトップ製品だけでなく、オンラインで完結するクラウドサービスも提供しており、その両方で高いシェアを獲得しています。

新興企業を中心にクラウドサービスの利用は増加傾向にありますが、当社の製品を長くご利用いただいている中小企業のお客さまには、機能性・パフォーマンスに優れたデスクトップ製品も根強い人気があります。

最近話題のDXやデジタルシフトと聞くと、テクノロジーによって世の中が急速に変化するイメージがあります。しかし本当の意味でそれを実現するためには、2、3年の短期的な動きではなく、中長期を見据えた取り組みが重要だと考えています。なぜなら国内企業の99.7%は中小企業であり、彼らは大企業や中堅企業と同等のバックオフィス環境やそれを刷新していく部署を整備できていないからです。

例えば、クラウド化により金融機関からの取引データ取り込みや、官公庁、地方自治体への各種申告・届け出をオンラインで完結できれば、そのメリットは大きいですが、全てのお客さまが急激な変化に対応できるとは限りません。ましてや、バックオフィスの環境の急激な変化のためにお客さまの本業務が滞るような事態は避ける必要があります。

10年先の未来を掲げて、短期間にお客さまに大きな変化を強いるのではなく、個々の状況に合った選択肢を提示し、変化を促す。これがデジタルシフトの成否を分ける重要なポイントだと考えています。社内ではよく「お客さまに一歩先をご提案する」と言っていますが、お客さまである事業者に寄り添いながら、社会にデジタルを浸透させていくことが私たちの使命でもあります。

競合優位の源泉はマーケット特性と 独自のパートナーシップ

弥生の製品は中小企業の中でも、従業員20名以下の小規模事業者に多くご利用いただいています。この領域は裾野が広く企業の数が多いことに加え、毎年新しい事業者が約20万も生まれるのが特徴です。そうした市場的な魅力や近年のFinTechブームもあり、最近は業務ソフトウェアを提供する会社が増え、当社も激しい市場競争に晒されています。

その市場環境下でも、当社が圧倒的なシェアを維持・拡大できる一つの理由は、1万以上の会計事務所とパートナーシップを築いていることにあります。事業者の多くは、事業を起こす際にもしくは初めての決算申告時期に、煩雑なバックオフィス業務や経営支援を会計事務所に委託（顧問契約）します。当社では会計事務所の方向けに、会計事務所とその顧問先双方にメリットがあるパートナープログラムを提供し、それにより彼らの顧問先の事業者に弥生製品・サービスの利用を推奨していただいています。

日本最大級の会計事務所とのパートナーシップがあり、彼らを介して中小企業と繋がることができるのは、私たちのマーケティング戦略における大事なポイントです。

マーケティング戦略の転換で 築いた盤石な基盤

当社は、20年以上前からLTV※最大化、製品を購入していただいた後にサポート・サービスに加入・継続いただくストック型モデル（今でいうところのサブスクリプション型モデル）に取り組んでおり、堅牢なビジネスモデルが確立されていましたが、7年ほど前に展開したマーケティング戦略の転換で、さらに安定的な基盤を築くことができています。

※ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）の略

従来は製品に加えて、サポート・サービスを小売店に卸して販売するビジネスモデルでしたが、価格設定などマーケティングの自由度を高めるために、サポート・サービスをお客さまへ直販するビジネスモデルに切り替えました。その際に、年単位の利用料で販売していた製品のサポート・サービスを初年度（最大15ヵ月間）無償とし、お客

さまがサービスを実際に無料体験した上で継続利用するかどうかを選べる仕組みを作りました。初年度無償にしてもサービスの継続率が上がる確証はない中で、当時初年度だけで7億円程あったサポート・サービスの売上をゼロにすることは相当な経営判断でした。

実際に初年度無償のサービスを開始してからこの7年程で、それまで15年間で獲得した数の3倍以上のお客さまが増えました。また、現在は製品を購入したお客さまの7～8割がサポート・サービスに加入し、そのうち9割程が翌年も更新しています。

お客さまの継続利用を促進するため、サポート・サービスに力を入れてきたここ数年の間に、世の中にサブスクリプション型のビジネスが浸透してきたことも追い風となりました。15ヵ月無料で使えるというのは、他社にはない戦略上の大きな優位性です。お客さまにとっても、会計業務のサイクルは基本的に1年単位なので、実際の使用感を確認した上で購入を決めることができるというメリットがあります。

事業コンシェルジュという新たなビジョンの追求

当社は、レガシーなイメージでとらえられるところがありますが、先述したマーケティング戦略やビジネスモデルを大きく変革しながら現在に至っていますし、今後においても大胆に会社を進化させ、事業を拡大していきたいと考えています。

従来から提供している業務ソフトウェアをDX時代にふさわしい形に進化させていくことは、最優先課題として取り組んでいきますが、小規模事業者は慢性的に人手不足で、抱えている課題は業務効率化に限りません。私たちはお客さまの事業成功のパートナーでありたいという想いから、事業運営において発生する様々な課題や悩みにお応えする「事業コンシェルジュ」への進化を掲げ、サービスの拡充や新サービスの提供に取り組んでいます。



いいの・ひろや

東京理科大学を卒業後、薬剤師として製薬メーカーに入社。インターネット黎明期（1990年代）に、個人で様々なWebサービスを立上げインターネットの可能性を感じ、ソフトバンクグループに入社。複数のサービスサイト立ち上げを経験した後、2002年にインテュイット（現 弥生株式会社）に入社。一度退職した後、再入社。2013年にマーケティング本部本部長、2014年に取締役に就任。

例えば、AIによるデータスコアリングから融資の金利の算出や資金調達ができるオンラインレンディングはその一つです。また、弥生の顧客基盤・会計事務所ネットワークを活かした事業継承のためのマッチングサービスや、起業を支援するサービスなど、複数の事業企画を検討しています。

他にもカスタマーサポートの部門から解決方法を提案したり、会計事務所や協力企業とのパートナーシップを活用した新たなサービス創りを進めたりと、既にある資産を活用した幅広いアプローチに取り組んでいます。こうした新たなチャレンジを重ねて、現在弥生は「ソフトウェアメーカーの弥生」から「事業コンシェルジュの弥生」へとブランドの進化を図っている最中です。

豊富な資産と発想を掛け合わせ、お客さまにさらなる価値貢献を

社内にはやりたいこと・やるべきことが沢山あるので、意欲的な人には新卒も中途も関係なく仕事を任せています。日頃から「さらにお客さまに喜んでいただくためには何をすべきか」を考えているメンバーが多く、一人ひとりが安定した環境に甘んじることなくチャレンジを続けています。

今後は、当社の中だけで何かを創り上げていく仕事以外にも、他社と組んで事業者向けに価値を提供する機会も増えて行くと考えています。場合によってはM&Aなどの資本政策を進める機会もあるでしょう。そういった企業間の提携をプロジェクトとして推進する業務や、ブランドを進化させるブランド戦略策定・展開する業務など、様々な業務にチャレンジしていただけると思っています。

弥生にはこれまで30年間で培ってきたブランドへの信頼や、顧客基盤、業務データ基盤、開発基盤、他にも充実したカスタマーサポート、会計事務所とのパートナーシップなど、豊富な資産が備わっています。しかしどれだけ資産があっても、それを活かす新しい発想がなければイノベーションは生まれません。

特に若手メンバーには、安定した経営基盤に満足することなく、新しい風を吹かせてくれることを期待しています。柔軟な発想で次世代製品・サービスを主導し、お客さまのためになる新たな価値を創造したいと思っている方と一緒に働けたら嬉しいです。

弥生

弥生株式会社

スモールビジネスの発展を支える業務ソフトメーカーとして業界トップシェアを誇り、確固たる信頼と実績を築いてきた弥生。現在はさらにその役割を拡張し、DX化支援をはじめとしたあらゆる課題や悩みに寄り添う「事業コンシェルジュ」として、人材リソースが不足しがちな中小企業・スモールビジネスの成長に大きく寄与しています。

▼企業ページはこちら

07

VISASQ
Goodfind magazine vol.26



「知見と、挑戦をつなぐ」独自のデータベースから広がるビジネスの新たな可能性

株式会社ビザスク
代表取締役CEO 端羽 英子

自らの起業体験から生まれたビジネスプラン

ビザスクを創業したのは2012年です。起業するにあたり自分の人生を振り返ってみた時に、23歳で出産を経験し、一度会社を辞めたからこそ「働き続けるためには何が必要なのか」ということを自然と考えるようになっていました。その頃から、領域として“個人の稼ぐ力”に興味を持ち始めていたのだと思います。

時を同じくして、“SHARE”という本に出会いました。AirbnbやUberなど米国におけるシェアリングビジネスの興隆を知り、個人がSNS上で社会的な信頼を築き、売り手となって稼ぐことができる時代が訪れると感じたんです。

その本をきっかけに米国のシェアリングビジネスの先行事例を調べていると、キュレーションECが目に留まったので、具体的にビジネスプランを考えました。その後、事業についてアドバイスを貰うため、人づてにECの立ち上げに詳しい方を紹介してもらったんです。対面でお会いして、ビジネスプランについて1時間アドバイスを頂いたのですが、失敗確率2000%と言われました(笑)。

ただ、実際にECの立ち上げ経験がある方からの指摘はあまりにも的確で、「この1時間にお金を支払いたい」と思えるほど、私にとっては有益な時間でした。そこで、その体験を元にゼロからビジネスプランを練り直し、形となったのが今のビザスクです。

一流のサービス創りに、まっすぐ向き合う

当時、米国では既に金融業界の一部で類似のサービスがありました。日本では全く広まっていませんでしたが、マクロな観点で見た時に「日本にこのビジネスがないのはおかしい」という気持ちがありました。日本では国内の働き手が減る一方なので、これまでの働き方を見直していく必要がありますし、マーケットが縮小する中で企業は新たな取り組みを推進していかなくてはいけないので、必然的にビザスクのようなサービスが求められるようになると思ったんです。

当初、お客様からは「新商品を開発するために、顧客になりそうな人にアイデアを壁打ちしたい」とか、「技術はあるけど、どういう使い道があるのか可能性を探りたい」とか、様々な要望をいただきました。技術は使い道を決めてから開発するものだと思っていたのですが、必ずしもそうではないということを知り、そうしたニーズを聞けば聞くほど、世の中にあるべきサービスだという確信が増していきましたね。

同時に、事業拡大を急ぐよりも「世の中になくてはならないサービスを創ることに、まっすぐ向き合いたい」という想いも大きくなりました。「ビジネスの知見」というと地味な印象だったようで、SNSでシェアされることはほとんどありませんでした。それでも、事業を早く成長させるために著名人に声をかけてユーザーを集めたりするのではなく、独自の知見を持つ個人に「これは自分が登録するべきサービスだ」と思ってもらうことを優先させてきました。知見は本来ニーズが高いものなので、「一流であることにこだわる」ということが何よりも大切だと考えていたんです。これは現在私たちが掲げる6つのバリューの一つでもあります。

深く幅広い知見データベースから生まれる可能性

最初はサービスの対象をヘルスケアや小売業など、特定の領域に特化した方がいいという意見もありました。ただ、人の興味関心の範囲は一つの分野や領域だけに限られるものではないので、幅広い方が良いと考えたんです。テクノロジーを用いて大量のデータベースの中から最適なマッチングを生み出すためには高度な技術力が求められます。そして、その分深みがあって範囲の広い、唯一無二の知見データベースが構築されていきます。ですから、結果としては特定の領域に特化しない選択は正しかったと思います。

初めは人と人がマッチングし出会うところに面白みを感じていたのですが、データが蓄積されていくにつれて、データベース自体の独自性と可能性に気づき始めました。

次第に「この知見データベースをより活用できないか」ということを考えるようになり、そこから新たに複数のサービスが生まれています。

また知見データベースの活用は、企業が個人の知見を得て新規事業を興せる、事業を推進できるというメリットの他に、知見を提供する個人にとっても副次的なメリットがあります。以前ユーザー調査を実施したところ、ビザスクに登録してアドバイザーとして知見を提供することで「本業での働く意欲が高まる」と答えた方が半数を超えるという結果が得られました。本業以外でも、仕事で得た知見で、自分が世の中に必要とされていることを肌で感じることができる機会を提供することは、ビザスクが存在する一つの価値だと感じています。

一方で、組織に属してフルコミットするからこそ達成できることや、そこから得られる経験も沢山あるので、一つの働き方を推奨するのではなく、“働く選択肢を広げる”ためのサービスでありたいと考えています。例えば人生のあるタイミングにおいて、子育てや介護など様々な理由でフルタイムの仕事を離れなくてはいけないような時に、スキルを有する個人のスキマ時間を上手く活用することで、一人ひとりの人生をより豊かにし、活躍の機会を増やすことを目指しています。

テクノロジーを駆使して、知見と、挑戦をつなぐ

今後、積極的に取り組んでいきたいと考えていることは大きく3つあります。

一つ目は、事業会社で新規事業開発に携わる方々に、ビザスクをもっと知ってもらえるような取り組みです。二つ目は、個人の知見活用の幅をより広げるための、知見データベースを活用したサービスやプロダクトの開発です。データの蓄積や、ユーザーの信用評価、決済に至るまで高い技術力が求められますが、様々なテクノロジーを駆使しながら、誰もが気軽に知見を得られるプロダクトを作っていきます。最後は、グローバル展開です。ビザスクはこれまで約40カ国の方々に利用されていますが、よりグローバルにビジネスを展開し仕組化していくことに力を注いでいきます。



はしば・えいこ

東京大学経済学部卒業後、ゴールドマン・サックスにて投資銀行業務、日本ロレアルにて予算立案・管理を経験し、MITにてMBAを取得。ユニゾン・キャピタルにてPE投資に5年間携わった後、ビザスクを立ち上げる。

現在は国内に目立った競合サービスはいないと考えていますが、私たちが掲げる「知見と、挑戦をつなぐ」というミッションの実現にはまだ及びません。今のうちにどれだけ早く、遠くまで辿り着けるかにチャレンジし、圧倒的に成長するサービス創りを目指しています。

ビザスクらしいカルチャーを育み、社会に新たな価値提供を

ビザスクには約140名のメンバーがいますが、事業に合わせて組織を柔軟に変えていきたいと考えています。できるだけ階層を設けずに、私と一人ひとりとの距離が近い状態が理想的ですね。どれくらいの規模までそういう状態を保っていけるか、チャレンジしていきたいです。

また、スペシャリストとリーダーが同じように大事にされる組織でありたいと思います。リーダーがマネジメントをするのは一つの役割なので、上下の関係性ではありませんし、コアスキルを持つスペシャリストなくして事業は成り立ちません。少ない人数で組織を強くし、チームプレーで戦っていくためには、それぞれの役割を尊重し自分のポジションを守りながらも、一人ひとりが全体感をもって働くことが重要だと考えています。

2019年には新卒1期生3名、2020年に2期生6名、そして2021年には3期生7名を迎える予定です。特に若手メンバーには、今ビザスクに集まっている優秀な社員たちが作ってきたものを体現しながら、新たなカルチャーを築いてくれることを期待しています。ビザスク独自のカルチャーが育まれていき、社外の人から「ビザスクっぽいよね」と言われるような人材が多く育って欲しいと願っています。10年後くらいに、ビザスク出身の起業家が生まれていたら嬉しいですね。

最後に皆さんに企業選びについてアドバイスをするなら、「将来のことを必要以上に心配しなくていいよ」と伝えたいです。思い通りにならないことも多いですが、世の中はどんどん良くなっていますし、人生は意外と長いので何度でもチャレンジできます。市場価値という視点だけに捉われるのではなく、ぜひ今一番面白いと感じていることに飛び込んでみて欲しいですね。

ビザスク

株式会社ビザスク

ビジネス知見をもつ個人のアドバイザーと、知識や情報を必要としている企業を1時間の「スポットコンサル」でマッチングするサービス『ビザスク』を運営し、多様な働き方とイノベーション創出を支援。「新規事業創出」「働き方改革」「地方創生」「起業支援」など、さまざまな社会課題に寄り添うサービスとして注目され、2018年には日本ベンチャー大賞 経済産業大臣賞を受賞。依頼企業・業界は多岐に渡り、コニカミノルタ社で新規事業の初期段階からマーケティングまでの開発フェーズに活用されるなど、その事例・実績は豊富。組織・世代・地域の壁を超えてイノベーションが次々と生まれる未来を目指し、グローバル展開にも積極的に取り組んでいる。

歴史を知れば社風が分かる。カルチャー理解のケーススタディ

就職活動において自分にマッチした社風の会社を選ぶことは重要と言われています。
しかしそれが分かっていても、捉えどころのない「カルチャー」なるものをどのように
理解すればいいのか難しく感じている方もいるでしょう。
今回は、創業から独自の社風を築き上げてきた日本たばこ産業株式会社（以下、JT）を例にとり、
企業の歴史からカルチャーを理解する方法を伝授します。

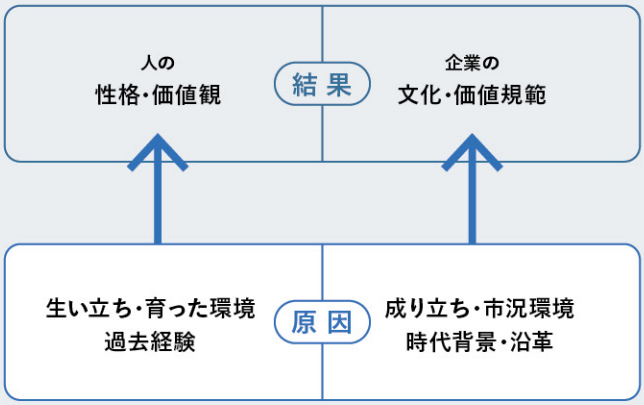
Section 1 企業カルチャーは「性格」と考えてみる

突然ですが皆さんは就職活動において、企業のカルチャー理解をどのように行っていますか？ホームページを見て経営理念や行動指針を確認する、社員と実際に会って1対1で話をする、口コミサイトを見る等色んな方法がありますが「結局よく分からない」とか「カルチャーって抽象度が高く捉えどころがないな」と悩んでいる方も多いのではないでしょうか。

企業のカルチャーを理解するには「企業を人と捉えたときのその人の性格である」という視点を持ってみると分かりやすいかもしれません。人が根本に持っている気質や性格・価値観が個々人によって異なり容易に変化しないように、たとえ同じような事業をしていても、企業毎に性格や価値観が全く異なるということが多くあります。

そして人の性格や価値観が、その人の生い立ち、過去の経験、育った環境といった要因によって形成されていくのと同じように、企業の人格もその背景から探ってみるとより深く理解できるかもしれません。

今回はそれを事例と共に学ぶべく、JTの歴史とカルチャーの関係性について紐解いていきます。JTといえば、皆さんが一度は名前を聞いたことがあるような日本を代表する大企業ですが、実はGoodfindが知っている会社の中で、最もイメージと実態に乖離のあるとてもユニークな会社でもあります。



かつて専売公社であったという成り立ちから堅いイメージがある一方で、近年では「変人採用」の本の出版で話題にもなりました。実際に選考を受けたことがある方はユニークさを肌で感じているかもしれませんが、その背景までは知らないという人が多いのではないでしょうか。JTのカルチャーとは一体どのようなもので、何故そのようなカルチャーが醸成されたのか、JTの石川氏にインタビューをしました。

―― 石川さんは入社以来、国内外、技術系、ビジネス系とJTの中でも様々な分野を渡り歩いてこられたと伺いました。そんな石川さんからみた「JTのカルチャー」とはずばり、どんなものでしょうか？

個人的には、3つのキーワードがあると思います。1つは「多様性」。個性豊かな尖った人財が飾ることなくその人らしい姿でいて、こうした多様なメンバーが力を合わせて仕事をしています。

2つ目は「挑戦」。専売公社からの民営化、事業の多角化、グローバル化、そして近年ではリスク低減製品[※1]という新しいたばこのかたちへのチャレンジなど、挑戦を無くしては語れない会社だからこそ、社員の挑戦を後押ししてくれる風土があります。

※1 リスク低減製品：従来の紙巻たばことは異なり喫煙に伴う健康リスクを低減させる可能性のある製品のこと 【出展】JT SCIENCE 用語集



石川 恒
日本たばこ産業株式会社　R&D統括部長

1995年、たばこの製品設計担当としてキャリアをスタート。その後、製品開発の企画を担当し、新商品開発のプロジェクトのコーディネーターなど務める。2004年、ドイツでグローバル市場向け製品の製品設計及び官能評価に関するマネジメント、スイスにてグローバル市場に向けた製品開発・技術開発の企画立案及びグローバルプロジェクトのマネジメントに携わる。2012年、日本に戻りR&Dの企画部署で日本のR&Dの戦略企画や管理、人事などを担当。2014年、マーケティング部門に移り日本市場のブランドポートフォリオ戦略企画などに携わる。その後事業企画室長を経て、現在R&D統括部長を務める。

3つ目は「後輩思い」です。私たちの根っこには、「企業は人であり、そしていずれ未来は若い世代に託していく」という考えがあります。そのため人財育成にはとても熱心であり、常に後輩思いなところがあると思っています。

Section 2 JTの歴史は「挑戦の連続」

――「多様性、挑戦、後輩思い」ですか。全て深掘りしていきたいのですが、まずは挑戦が気になりました。JTは政府出資会社で、どちらかというと堅い会社のイメージがあったので、このワードが出てきたのは意外です。

確かにJTはもともと専売公社であったことから、堅いイメージをお持ちの方も多くいらっしゃるかもしれません。しかし実際にはこれまでの道のりは決して平坦ではなく、その歴史はまさに「挑戦の連続」であると思っています。

JTは、1985年に専売公社から民営化して誕生しました。もしかすると「元は国営で国に守られていたので安定した環境だったのでは」と考える方もいるかもしれませんが、この時から「未来を見据えて新しい挑戦をしていかなければならない」という意識が社内にありました。

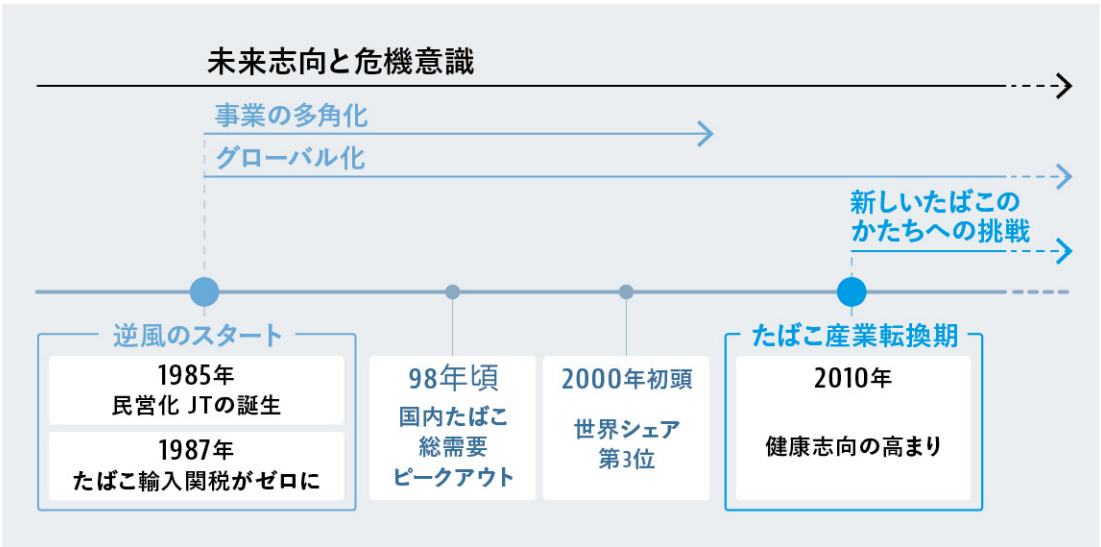
当時、国内におけるたばこの総需要が10年後の98年頃にはピークアウトするとの予測が立っており、さらに1987年にたばこの輸入関税がゼロとなったことで、海外の巨大な大手たばこ会社との激しい競争も始まりました。まさに、JTという会社は厳しい逆風の中で船出をしたのです。

こうした中で、新たな挑戦なくしては生き残れないという危機意識をもって、事業の多角化やたばこ事業のグローバル展開というチャレンジに挑んでいきました。その結果、加工食品や医薬等の事業を立ち上げていくとともに、たばこ事業については数々のM&A等を通して世界に事業を拡大し、現在第3位のグローバルたばこ企業として約130か国の国と地域でたばこ製品を販売するに至っています。

そして今、世界での規制や健康志向の高まりによって、たばこ産業自体が大きな転換期を迎えています。その中で過去の成功体験に捉われることなく、リスク低減製品という新しいたばこのかたちにチャレンジしています。こうした挑戦の歴史がJTのカルチャーの根底にあり、若手の挑戦を後押しする社風にも繋がっているのだと思います。

―― 若手の挑戦を後押しする風土というのは、多くの会社でよく聞きます。具体的なエピソードはありますか?

私自身の話になりますが、まだ30代前半の頃ドイツのグローバル製品開発センターに



研修生として入っていました。研修を終えたときの最終プレゼンで、自分が感じていた課題を当時の幹部に思い切って話したんです。

「もっとこういうところを強化しなければいけないのではないか、その為にこういった体制や仕組みが必要ではないか」と青臭く熱弁したのですが、その時の幹部のリアクションは「よく分かった、じゃあやってくれ」でした。

その後ドイツへの転勤が決まり、まさに自分が課題と思っていたことをリードするディレクターとしての挑戦が始まりました。実は部下を持つのもその時が初めてで、今から考えるとマネジメント経験もない若手によくこうしたチャレンジをさせてくれたと思いますね。

―― 確かに普通の会社ではそんな大胆な抜擢事例はあまり聞かないですよね。一般的には大きな会社ほど変革を嫌うように思いますが、なぜJTはそれができるのでしょうか。

社員1人ひとりに危機意識と未来志向のDNAが流れているからだと思っています。私なりにこれまでのJTの歴史を振り返ってみると、いつの時代も「このままではいけない」という危機意識を持ち、「現状を自分たちで変えていかなければいけない、そして未来につなげていかなければならない」ということを考えて変革を続けているんです。

Section 3 変革の中枢にあったのは多様な人財の存在

―― グローバル展開での工夫についても教えてください。日本企業の海外M&Aでは、既存の価値規範を現地に押し付けて統合後のガバナンスに失敗してしまう話をよく聞きますが、JTは次々と買収を成功させていますよね。

私たちの海外展開の特徴の一つは、日本人だけでグローバル化をしようとしなかったことです。 海外を目指した当初、明らかに必要な人財やノウハウが不足していました。そのため海外でM&Aを行い、買収先でグローバルに活躍してきた人財を積極的に活かしていきました。

日本からのメンバーも一部加わりましたが、そこでは決して日本のやり方を押し付けることはせず、多様な力を結集して海外展開することを徹底しました。現在JTグループでは110以上の国籍のメンバーが在籍していますが、ここまでのグローバル化は、こうした彼ら彼女らの力あったからこそ実現できたのです。

―― 多様な人財を積極的に登用すると、その分チームとしてまとまるのが難しくなったり、既存の事業で活躍していた方の反発も起こりそうですが、どのようにして乗り越えられたのでしょう?

お互いの強みをリスペクトしながら仕事をする文化があります。実際に多様な力を活かしていこうとすると、全科目100点のような人はいなくても、ある科目はずば抜けて200点みたいな人がいて、「じゃあこれは彼に任せよう」「この領域は彼女しかいないよね」といった形で仕事が任されていくんです。

また、多様性を活かすために議論はフラットに行います。例えば、私が入る会議でも「R&D統括部長がいるから言いにくいな」という雰囲気はなく、みんな言いたいことをどんどん発言してくれますね。

他にも、海外での会議は英語が公用語なのですが、自分の発言は誰かが話し終えてから、というルールのようなものがあり、英語がネイティブであろうとなかろうと、1人ひとりの意見をちゃんと大切にするようにしています。

―― JTがグローバル展開に成功したのは多様性を重視してこそだったのですね。

そうですね。そしてそれが今のJTのカルチャーにも直結していると思います。実際、我々の行動指針であるJTグループWAYの中では「多様な力を結集する」ということを掲げていますし、海外事業を展開する中で、多様な人財がコラボレーションしていくのが当たり前の文化が根付いており、バックグラウンドの違いを活かしやすい土壌がありますね。

別の事例でいうと、現在R&D部門ではリスク低減製品の開発に取り組んでいますが、こうしたプロダクト開発に携わる技術者の多様性も豊かになってきています。以前は農学・化学・生物学のバックグラウンドを持つメンバーが大部分でしたが、今では電気や機械、システム系などのメンバーも増えています。

新しく電子デバイスを使った商品をつくるとなると、やはりこれまで紙巻たばこを中心に研究や開発をしていた人財だけでは対応しきれないのです。そこで、電気系の会社で活躍されてきた専門の方々にも仲間になってもらってきています。このように「自分はこ

JTのカルチャー

後輩思い
企業の支柱は働く一人ひとりの人、未来の挑戦を担うのは若手
例）リーダー育成制度の充実、先輩と後輩との活発な対話

↓ 挑戦を加速させる

挑戦
事業課題に危機意識を持ち未来を見据え、新しいことに取り組み続ける
例）民営化、多角化、グローバル化、新しいたばこなど

↑ 挑戦を支える

多様性
事業課題を乗り越えるため多様な知恵・人財を結集させる
例）多様で多彩な人財の活用・活躍できる風土を醸成

れが強みだけど、あなたの強みはこれだよね、お互いの強みを活かして一緒につくりあげていこう」という考え方がベースにあるんです。

Section 4 未来を担う若い世代を放っておけない、後輩思い

―― カルチャーの3つ目に「後輩思い」がありましたが、こちらについてはいかがでしょう?

JTの変革を可能にしてきたもう1つの要因が、「後輩思い」な人財育成に取り組んできたことだと考えています。「企業は人なり」の意識は非常に強く、未来をつくっていくのは1人ひとりの多様な人財、ということで長期的な視点での研修や学びの機会が数多くあります。

それも業務に必要な知識を覚えるための研修だけでなく、1人ひとりのキャリアアップの目標に合わせた学びの機会や、研修を自分の意志で選んで受けられる制度もあります。私自身もこれまで、ビジネススキルやテクニカルスキルから、「これからの時代のリーダーがどうあるべきか」といった答えがすぐに見つからないようなテーマまで、社内外含めて幅広く学んだり考えたりする機会がありました。

―― 実際にJTはNLP※2というリーダー育成の制度が有名で、後輩思いという優しい言葉の裏で実はとてもハードにリーダーシップ育成を仕組みに落とし込んで取り組んでいますよね。

※2　NLP:JT-Next Leaders Programの略。不確実性が高くなる事業環境において、国内外問わずJTグループのビジネスをリードする若いトップマネジメントの輩出を目的に、2013年から同社で始動した。【参考】JT RECRUITING SITE

仕組みの面だけではなく風土面においても、先輩と後輩の対話が活発になされています。役員に対しても普通に話しかけやすいフラットな雰囲気がありますね。そこで若手社員が、ウェットに青臭く語る「想い」を先輩が受け止めて、次世代に託していこうと若手に新しいチャンスを提供する。

先ほどの私の例においても、先輩から「お前がそう信じるなら、やってみたらいいんじゃないか?」という風に後押ししてもらいました。そして先輩が退職するとき、最後私に「あとは頼むな」と言ってもらい、その時には何か襷のようなものを受け取ったと感じました。



だから今は私自身が、先輩から受けたものを同じように若手メンバーに受け継いでいきたいという想いが強いですね。時代に合わせた成長支援をしていかなければと考え、まさにリーダーシップ育成の進化にも取り組んでいます。

―― 「想い」や「青臭い」という言葉がよく出てきました。世の中にはもっと現実的でドライな会社も沢山あるかと思うのですが、JTでは「想いをもって仕事をする」ということが当たり前と受け取られる風土なのでしょうか?

その通りですね。例えば論理的な提案の中にも、そこに必ず自分なりの想いがあります。個性豊かなメンバーが集まっている会社ですが、それぞれが「自分なりの想いを持っている」という点だけは全員に共通しているかもしれません。

―― ここまでで、JTが創業以来数々の変革を遂げてきたという歴史的背景が、多様性・挑戦・後輩思いといったカルチャーを醸成したのだということが分かりました。ありがとうございました。

Section 5 歴史を知ってカルチャーの解像度を上げよう

このように一企業の固有の価値観・行動規範はその企業の歴史と深い因果関係があるのです。一見、カルチャーというのは抽象度が高く「どの企業も同じようなことを言っている」ように見えるかもしれません。しかし、その背景を辿ると企業毎に違うストーリーが存在することに気付くはずです。そうすれば企業の社風が自分に合っているのかどうかにも考えが深まります。

最終的にどこの会社に行くのかという判断は自分の直観に従ってもいいかもしれませんが、深く理解しないまま感覚だけに頼ってしまうのは危険です。社会人としてのスタートダッシュをしっかりと切るためにも「自分が活き活きと働ける社風かどうか」を見極めることは「何をするか」と同じぐらい重要です。皆さんの意思決定をより良いものにするために、企業の歴史に目を向けてみてはいかがでしょうか。

Goodfind COLLEGE
Goodfind Collegeでは、
深い学びを得られる
新たな記事を続々公開中!



Goodfind
COLLEGE

DeNA 南場智子氏に聞いた。ニューノーマル時代の働き方

「就職したら、とにかくビジネスパーソンとして早く成長したい」。
きっと多くの人はそう考えているはずです。
しかし、もし成長できそうな環境を選ぶために、
若手社員が携わるプロジェクトの予算規模や、
動かしている取引金額の大きさを一つの目安にしているとしたら……
それは、自身の成長とは無関係の判断基準かもしれません。
ニューノーマル時代に大きく変わる人々の働き方を踏まえ、
いまファーストキャリアで選ぶべきはどのような環境なのか。
創業期から優秀人材と共に幾多の難局を乗り越え、
若き起業家など数多くの人材を輩出してきた、
DeNA 会長の南場智子氏に話を伺いました。

Section 1 変わる働き方、プロジェクトに呼ばれる人材になるためには

―― コロナ禍によって世界が大きく変化すると言われている中で、これから「働き方」はどのように変わっていくとお考えですか。

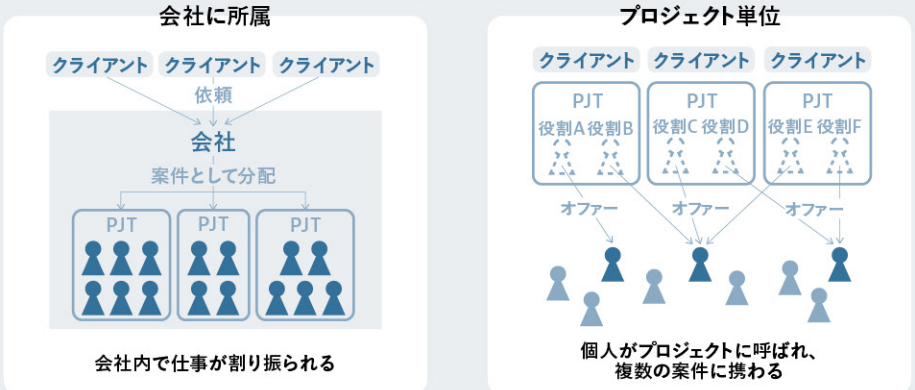
南場　私は以前から「会社という組織で仕事をすることはマイノリティになり、プロジェクト単位で仕事をするようになる」と発信してきたのですが、コロナ禍によるリモート化で、その動きは確実に加速します。

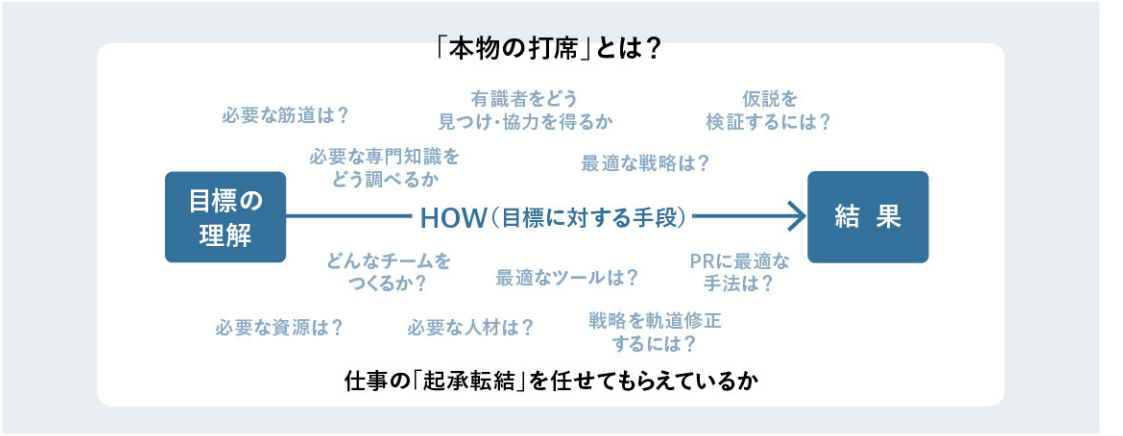
やはり物理的空間は帰属意識に大いに影響していました。家にいながら、会社の人ともそれ以外の人とも全く同じように簡単に会えるようになるということは、所属やキャリアの在り方について考えるきっかけにもなったんだと思います。

これをマイナスと捉える経営者もいると思いますが、私はいずれ起こる変化の前倒しだと考えています。

仕事がプロジェクト単位に切り替わっていくと、プロジェクトをリードできないどころか、プロジェクトに呼ばれない人材は不本意なキャリアを歩むことになる。今のうちに、所属する組織の名前や肩書がなくてもプロジェクトに呼ばれる実力をつけて置くこと、つまりチームにしっかり貢献できる個の力をつけておくことが最低限必要です。

仕事のあり方





Section 2 大事なのは仕事の大きさではなく、「工夫」の千本ノック

――「個の力」をつけるためには、どうしたら良いでしょうか？

南場　とにかく打席に立つことです。ただ、「本物」の打席じゃなきゃいけない。十分に難しく、そして工夫の余地が大きい仕事であることが「本物」の打席の条件です。チームは成功のために役割分担をします。その時、『君に任せたいのはこれ、この目標を達成してほしい、やり方は分からないけど工夫して、あとは任せた！』っていう任され方が最高ですね。

大きい仕事じゃなきゃいけないと思っている人がいますが、それは違います。新卒1年目の先輩が、『自分の仕事が日経新聞の一面に載って～、数千億円の中東のプラント立ち上げが～』と自慢していても要注意です。プロジェクトの中で「何が」「その人個人」に任され、どこまで「やり方に関して裁量を持たせてもらっているか」、そういったことまでとことん聞かなければ「本物」の打席かどうか分かりません。

仕事の大小ではなく、任され方の質が本物かどうかが重要なんです。もちろん、我が社を例にとれば、「ヘルスケア事業をDeNAの柱に育て上げる」とか、「新しい保険の新規事業を立ち上げる」、あるいは「会社の土台を広げるグローバルM&Aの実現」などは、比較的大きな目標と言えます。

でもそう言った大きい目標ではなく、一見小さく聞こえることでも、例えば「社員のモチベーションがグッと高まるような全社会の実施」というお題に、「HOW」が任されていたら、その仕事は「本物」の打席です。真剣な工夫が人を育てます。要は、「起承転結」任されているかが重要で、仕事の規模や難易度は徐々に上がって行けば良いです。

「ゲームの月次イベントの企画」「とにかくユーザーに楽しんでもらえるようなイベントの企画」なども我が社では新卒1年目の初仕事で普通に任される良質な課題です。過去の成功イベント、失敗イベントを総ざらいし、成功の要件を考えたり、「ユーザーが楽しんでいる」ってどういう状態なのか考えたりと、工夫して企画を出す。先輩に『面白くない』とダメ出しされ、再度『どうだ！』と出す。そして最後に自分の企画をユーザーにお披露目して、失敗したら1日で自分の給料の100倍の金額が吹っ飛びます。悔し泣きをしている間もなく次のお題が任されます。

こういった工夫の千本ノックを休む間もなく続けていると、目標をなんとか実現できる力がつきます。合意した目標にたどり着くための戦術や道のりを考え、必要なリソースを見極め、周囲を引っ張り、苦労して目標を達成する力がつくわけです。そういう人こそ、プロジェクトに絶対呼びたい人材です。

Section 3 「個の力」の成長期は、人によって違う

――「個の力」は、いつまでに身につけるべきでしょうか？

南場　感覚で、だいたい4年、っていつも言ってしまうのは、我が社の場合、3年目までは新卒○年目っていう目で私も見ることが多いけど、4年目になると、各事業の中核をバリバリ担っているイメージだからです。事業部の枠をこえて名前が轟いている人も多い。

でも、これには個人差があると思っています。我が社の守安は『1年目でできない人は一生できない』と言っていたし（笑）。事実、彼自身は1年目からとても仕事ができる人でした。でも、私自身は結構時間がかかりました。2年目になっても仕事ができなくって、一度仕事から離れました。留学してMBAを取って帰ってきましたが、それでもまだできなかったんですよ（笑）。

今考えると、当時は「自分はバリューを発揮していないんじゃないか」という恐怖心で、仕事に没入できていなかったんですね。最初の2年間は「こと」に向かっていなくて、「なんか自分は遅れてるんじゃないか」「今日もミーティングで一言も喋れなかった」とか考えてしまって、自分に意識が向いていました。

けれど、ある出来事をきっかけに「プロジェクトを成功させることだけに集中する」という風に、マインドの切り替えができたんです。それからは別人になったかのように伸びました。人って環境がハマればすごく変わるし、大器晩成で伸びる人もいる。だから、他の人がどうかは全然気にしなくていいと思います。

Section 4 成長のパラドックスに陥らず、プロジェクトの成功にだけ没入する

―― 南場さんが考える成長について、もう少し教えてください。

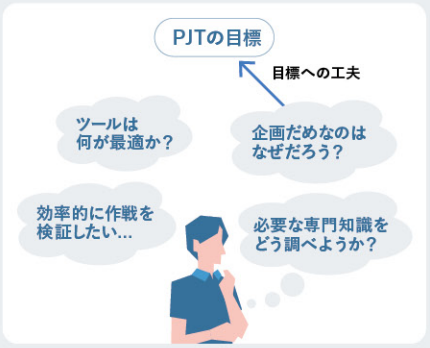
南場　就活生にはいつも「成長できる場所を選べ」と言っているんですけど、仕事に就いた後は、あまり成長意識が強いと逆に成長しなくなるんです。これを、成長のパラドックスと呼んでいますが、自分にばかり意識が向いていると、工夫することに集中できず成長しません。

就活するときに会社を選ぶのは成長目線で良いですが、仕事に就いたら自分への意識を強く持ち過ぎずに、とにかく仕事に没入する。分からなかったら、先輩でも同僚でもいいからとにかく聞く。アイディアの帰属とか、誰が一番貢献したかなんていうのはどうでも良くて、目標を達成することだけに集中しないと、結局成長が遅れることになります。我が社で「ことに向かえ」とよく言うのは、そういうことなんですよ。



自分に意識がいく

成長意識のせいで、目標達成に
集中できていない→成長が遅れる



「こと」に向かう

目標達成することだけに
集中できている→成長する

Section 5 失敗の確率50%、それでも打席に立たせる

―― 実際にDeNAにはどのような機会があって、どのように人が育っているのでしょうか。

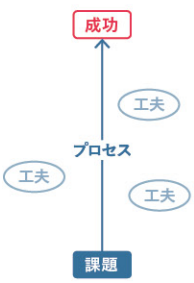
南場　徹底した無茶振り千本ノックかな。例えばPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）。買収した会社をしっかり融合して行く、かなり人間力が要る仕事ですよね。アメリカのスタートアップをAcquireした時は、戦略、システム、技術基盤、サービス、マーケティングとすべての分野それぞれ大々的に統合が行われましたが、なにかギクシャクしていました。そこで投入されたのが、新卒数年目のメンバーでした。「とにかく縦横無尽に好きに駆けずり回って、どこにネックがあるのか見つけて解決して欲しい」と任せましたが本当によくやってくれました。双方から信頼されるために、こんがらがったものをシンプルにする類稀なる分析力を発揮し、細かい問題も大きい問題も引き受けて頑張っていました。何度サンフランシスコー東京を一人で行ったり来たりしたんだろう。

PMIといえば、球団を取得した時も、やはり大変でした。ベイスターズ球団のメンバーからみると「DeNAって何やっている会社か分からないし、野球の素人じゃないか」となるわけです。そこに送り込まれた新卒数年目のメンバーは、最初宇宙人のような目で見られたそうですが、数ヶ月で溶け込みました。どうしたのか聞いたら、「カタカナを使わない」「人の話を聞きながらPC開かない」「相手が目を逸らしても逸らさない」と。彼女は人間力全開で、球団のスタッフの懐に自ら飛び込んで行った。このように、それぞれの個性で工夫しています。

DeNAは「できるかできないかギリギリの仕事を任せる」ことを心がけています。50：50（fifty-fifty）の仕事を任せる。普通の会社だと無茶振りと言われます。だいたい50%の確率でコケそうになります。仕事はチームでしているので、助け合って何とか支えます。でもやはり失敗するリスクはあります。修羅場もくぐります。2–3回連続で失敗することもある。でもその分4回目の成功の価値は大きい。会社にとっても個人にとっても。だから失敗してもまた打席に立ってもらいます。

DeNAとしては、仕事で失敗するリスクはとっても、人が育たないリスクは取りたくないという考えです。組織は人の集まりです。「組織の成長は人の成長と比例する」なんていう生易しいものではなくて、人の成長と組織の成長は同値。組織の中にいる人の成長分しか、企業は成長しない。それもあって、50：50の仕事を任せることにしています。

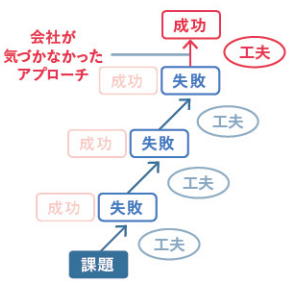
成功確度 高 の仕事を任せる



形式的で慣れたアプローチになりがち

得られる学び 小

成功確度 50:50 の仕事を立て続けに任せる



新しいアプローチを生み出す可能性

得られる学び 大

Section 6 まっすぐに、そして誠実に「こと」に向かう

―― 修羅場を一緒に乗り越えてきた若手に共通していることはありますか。

南場　私が凄く頼りにするタイプは、自分が本当に腹落ちしない時に「違います」と言ってくれる人。常に正しい人なんて一人もいなくて、どんなに経験豊かでも、間違えることもある。DeNAのように次から次へと新しいことに挑戦していると、私にとっても経験がないことばかりです。

ただ天邪鬼で違う意見を言うのではなくて「なんかおかしいな」と思う時に、『南場さん、それちょっと違うよね』とか、『こういう見方はできないですか』と言ってくれるととても頼もしい。そんな風に一緒になって考えられる関係性になれたら、とても頼りにするし、物凄い耳を傾ける。目的を分解して任せるんじゃなくて、自分の責任さえも丸ごと任せちゃうくらいの任せ方をします。

そう言った思考の独立性に加え、真っ直ぐに「こと」に向かう誠実さがあります。過去には我が社も、社会的な新しい課題を引き起こしてしまったこともありました。しかし、それに対する対処の仕方でいうと、社内のどんな場面を切り取られて公表されても恥ずかしくないような、真っ直ぐで誠実な会話や行動をしており、私はそんな仲間たちを誇らしく思っています。

新しいことに多く挑戦しているので、「二度と失敗はない、絶対に過ちをおかしません」とは断言できないかもしれない。ただ、万が一失敗をしたとしても、絶対に逃げない誠実な会社であるというのは、組織に染み付いたDNAだと思っています。だから社員はもちろん、例え辞めた社員だとしても、元DeNAの人のことはすごく信頼しています。

Section 7 働き方がシフトする時代の企業選び

―― 最後に、就活中の学生に向けてメッセージをお願いします。

南場　企業の求める姿を演じて内定を得るのはやめよう、ということかな。迎合は本人の目を曇らせてしまうので一番良くないと思っています。もっと自分のキャリアを大事にしてください。

ファーストキャリアとして足を踏み入れる企業は、その後の自分のキャリアにとって、ものすごく大きなインパクトを与えます。これまで社会のすねかじりだった身から、対価を得て社会に貢献する立場に180度変わるわけです。新しい人生がゼロから始まるようなものです。

初めての第一歩で、本当に多くのことを吸収するでしょう。乾いたスポンジが水を吸うように吸収する。どうせ吸うなら良い水を吸って、目線や基準を思いっきりあげておく。最初の環境によって、受け容れられる業務のキャパシティや耐性にも差が生じます。それほどに大事な選択です。

だから大切なのは「この会社は自分が成長できるステージなのか」「本当に打席に立って、工夫できるのか」を、自分で見極めること。面接されるのではなく、面接する。選ばれるのではなく選ぶと言った気持ちで、迎合せずに臨んでほしいと思います。

私がマッキンゼーでも、DeNAでも面接をしていて感じるのは、食い下がってくる人の方が「自分のキャリアを大事にしている」ということ。そういう人にはリスペクトが生じるし、一緒に仕事をしたいという気持ちにもなります。そうして自分にとって合格点を出せる企業を見つけたら、あとは誠実に自分を曝け出す。

諦めずに自分の想いを伝え続けるという行動は、企業からすると全然ネガティブなことではないです。礼儀は忘れずに、しかし堂々と「自分の一番大事な第一歩目を、どこで踏み出すか」を見極めてもらえればと思います。



南場 智子

株式会社ディー・エヌ・エー　代表取締役会長

1986年、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。1990年、ハーバード・ビジネス・スクールにてMBAを取得し、1996年、マッキンゼーでパートナー（役員）に就任。1999年に同社を退社して株式会社ディー・エヌ・エーを設立、代表取締役社長に就任。2011年に代表取締役社長を退任。取締役を経て、2015年6月、取締役会長に就任。2017年3月、代表取締役会長に就任（現任）。

Goodfind COLLEGE

次代を担う才能に、
真に社会で求められる知恵を届けるメディア

将来のビジネスリーダーに、新産業・新事業に挑戦する企業や個人を教材として、未来と社会を読み解く視点をお届けします。

深い学びを得られる
新たな記事を続々公開中！

読書を通して
キャリアについての
知識を深め、
これからの財産として
蓄えましょう!

スキマ時間にレベルアップ!

Goodfindの推薦図書9選

Goodfindが3つのテーマに沿った書籍をピックアップ!
自身の目的に合った本を読んで、冬休みの間にレベルアップを目指しましょう。

※こちらのページでご紹介するのは、Goodfind講師が独自に選んだ推薦図書です。広告ではありません。

推薦者

西川 ジョニー 雄介
スローガン株式会社
執行役員 兼
FastGrow事業部 事業部長・
編集長



慶應大学経済学部卒。就職活動時、某外資系投資銀行に内定するも、Goodfindセミナーに参加し、ベンチャーに新卒入社を決意した経歴を持つ。スローガンに参画後は、学生向けセミナー講師、コンサル特化の就活メディアFactLogicを立ち上げ、現在はFastGrow事業責任者兼編集長を務める。

小原 由花子
スローガン株式会社
Goodfind 面談講師



慶應義塾大学文学部を卒業後、大手金融系企業に新卒入社。営業部で実績を重ね、入社1年弱でマネージャーに昇進。本社営業部にてマネジメントを経験した後、他金融機関との新規事業立ち上げの責任者を経験。人の配置や人材育成に関心を持つようになり、スローガンに参画。現在は、選抜コミュニティの責任者を担当。

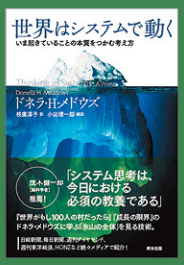
張田谷 魁人
スローガン株式会社
Goodfindセミナー講師



慶應義塾大学経済学部卒。就職活動ではリーディングカンパニーへの憧れから、東京海上日動火災保険の内定者になったものの、卒業直前に内定辞退。2度目の就活を経て「人を軸にした新産業創出」を掲げるスローガンへの参画を決意する。現在はGoodfindでセミナー講師と企画マーケティングに従事しながら、コンサル就活メディアFactLogicにて、選抜コミュニティFactLogic Executiveを運営。

theme 1

新しい時代に合った生き方を考える



世界はシステムで動く　いま起きていることの本質をつかむ考え方

ドネラ・H・メドウズ　［英治出版］

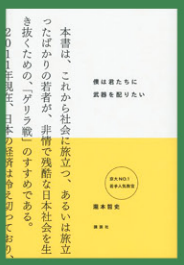
世界、社会、国家、組織、業界など、あらゆるものは「仕組み」に依存していることを理解するのに役立つ本です。皆さんの仕事内容、給与、昇進スピード、成長スピードなどは、どの会社にいくのか?というミクロな枠組みよりも、どの業界にいくのか?どの国で働くのか?といったより大きな枠組みによる影響を大きく受けています。本書を読んで、そうしたこの世の中の「仕組み」を理解したうえで人生の意思決定をしてもらえたらと思います。(西川)



フルライフ　今日の仕事と10年先の目標と100年の人生をつなぐ時間戦略

石川 善樹　［ニューズピックス］

本書では、フルライフ(充実した人生)を実現するために、Well-DoingとWell-Beingの重心(バランス)を様々な観点から分析し、人生のそれぞれのフェーズでどこに重心を置くべきかという議論が展開されています。100年人生をどう生きるかを大局的に見ることで、客観的に自分を捉え、長い目でどうあるべきか、何をすべきかということについて考えさせられ、またそのヒントを提示してくれる一冊です。(小原)



僕は君たちに武器を配りたい

瀧本 哲史　［講談社］

不確実で残酷な社会を生き抜く、キャリアの考え方を授けてくれます。本著では、専門知識をつけることや資格・語学を習得することなど、キャリアアップの王道とされる考え方を否定しています。そのような分かりやすいスキルには、誰もが群がりますし、簡単に評価できるが故に、市場から見ても買いたたきやすいです。だからこそ本著では、新たな価値を生み出すアントレプレナーシップや、人を成功に導くリーダーシップといった、知性を活用できる人材になることが重要だと説いています。市場価値の正体を知りたい方にオススメです。(張田谷)

theme 2

視野を広げ、選択肢を多く持つ



HARD THINGS 答えがない難問と困難にきみはどう立ち向かうか

ベン・ホロウィッツ ［日経BP］

シリコンバレーをときめく、時価総額1000億円を超える起業家がどのような困難やプレッシャーに囲まれながら日々生活しているのかを描いた本です。「いつか起業したい」と思っている人にはそのリアルに触れるためにぜひ読んで欲しいですし、もしその際にここに書かれている生活が無茶だなと感じた場合は、少なくとも今は起業しないほうがいいでしょう。(西川)



ポスト平成のキャリア戦略

佐々木 紀彦／塩野 誠 ［幻冬舎］

「君は『個』として戦えるか?」“優秀さ”や、“できる人”の定義が根本から変わった現在において、これからの時代を生き抜くためにはどのようなスキル、マインド、経験が必要とされているのかについて示唆を与えてくれる一冊。これからキャリアのスタートを切る、就活生は是非一度読んでおくことをおすすめします。(小原)



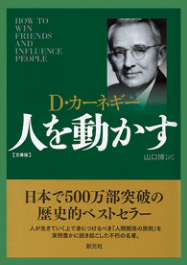
ゆっくり、いそげ カフェからはじめる人を手段化しない経済

影山 知明 ［大和書房］

本書の著者は、マッキンゼー出身のカフェ経営者というユニークなキャリアを持つ方。「いかにお金を儲けたか」で評価されるビジネスの世界ですが、お金儲けを目的に仕事をしている人って果たしてどれくらいいるのでしょうか?本書では、利益のために人を利用しない、けれども合理的な新しいビジネスのあり方が語られています。現在のお金を中心に据えた資本主義のあり方も今後は変わり得るのでは、と思わされる内容です。(張田谷)

theme 3

自身のスキルを高める



人を動かす

デール・カーネギー ［創元社］

就活を「就活」という特殊事情として捉えている人は、就活に失敗します。「就活」はただ、相手に「内定」といってもらうだけのゲームです。どうすれば相手が自分に「内定」を出したくなるのか?それを知るカギは、小手先のスキルではなく、「人間心理」「人との付き合い方」を知ることにあります。本書は、人が生きていく上で身につけるべき「人間関係の原則」が語られている不朽の名著です。マネージャーやチームリーダーなど、人を動かす立場のビジネスパーソンの必読書としても有名であり、就活に限らず役に立つ内容です。(西川)



メタ思考トレーニング 発想力が飛躍的にアップする34問

細谷 功 ［PHP研究所］

物事を1つ上の視点から客観的に見て考えてみましょう(メタ思考)、というビジネスにおいても非常に有用な思考法について学ぶことができます。「メタ思考」を身につけるための演習問題も掲載されており、概念だけではなく実践を通じて学ぶことが可能です。変化の激しい不確実な未来を先読むには、ロジカルに物事を整理するだけではなく、抽象化したモデルを他の物事に当てはめる思考が重要になるため、身につけておくと役立つ思考法です。(小原)



ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件

楠木 建 ［東洋経済新報社］

優れた企業を見極めるにはどのような点に着目すればいいのでしょうか? 成長産業かどうか、優秀な経営者や社員がいるかどうかはもちろんですが、経営学の視点で見ることで、もっと違った側面も見えてきます。主だった要素は、競合に真似できない優位性を持っているか、それをもって市場を獲得できているかなどですが、本著では加えて、ストーリーとしての秀逸さについても触れています。企業を見抜く目を身につけたい方はぜひ目を通してみてください。(張田谷)

Tips1

面接官の心をつかむ4つの方法

企業側からは、「8割の学生は、話にならない」と言われている新卒採用の面接。
多くの学生が面接官側の視点を深く理解していないために、自分の強みや志望動機をうまく伝えられていない現実があります。
そこで、数々の学生の面接を見てきたGoodfindの講師が、面接において必ずと言っていいほど聞かれる3つの質問を題材に、学生がしがちな「伝わらない答え方」に突っ込みを入れ、「面接官の心をつかむ方法」をお伝えします。





Goodfind講師陣

㊧ **張田谷魁人**（慶應義塾大学卒、新卒でスローガンに入社しセミナー講師を担う）
㊥ **佐野 雄図**（早稲田大学、東京大学大学院卒。入社1年目から部門長を務める）
㊨ **織田 一彰**（戦略コンサル出身、複数のベンチャーの立ち上げから育成に従事）

質問1 「学生時代に頑張ったことについて教えてください」

✖ 伝わらない答え方

私は中学から高校の6年間、陸上競技部に所属していました。中学校では県大会に惜しくも届かなかったのですが、高校では県大会で2位の結果を残すことができました。大学に入ってからは、スポーツはしていませんが、当時頑張ったことで自信がつき、忍耐力を鍛えられたことが今でもためになっています。



◎ 面接官の心をつかむ答え方

私は中学から高校の6年間、陸上競技部に所属していました。365日、自分が速く走れるようになるためにはどうすればいいかを考え続け、練習も1日も休まずに努力してきました。それでも、中学の3年間は、周囲の皆が県大会以上の成績を残す中、自分だけ県大会予選で敗れるなど、なかなか努力が報われない日々が続きました。しかし、Point①私は絶対に負けたくないという気持ちを捨てず、改善を積み重ねれば結果が出ると考えていました。

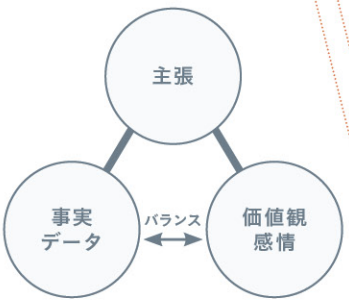
実際に、Point②周囲で成果が出ている人に、練習の方法や自分の課題点などを常に相談し、徹底的に改善を続けた結果、高校3年生のときには県大会以上の結果を出すことができるようになりました。

Point③この経験から、たとえ成果が出ていないときでも、人から学び、粘り強く改善し続けることで、成果を出せる力が身に付きました。

主張
成果が出ないときでも人から学び、粘り強く成果につなげる力がある。

事実・データ
周囲に、練習方法や自らの課題点などを相談し、改善を続けた結果、県大会で良い結果を残した。

価値観・感情
絶対に負けたくない気持ちを捨てなければ結果につながると強く信じている。



面接官の心をつかむ方法1

事実と感情のバランスが主張を支える

学生時代に頑張ったことの回答で、よくある間違いが、ただ頑張ったことの事実を列挙してしまう答え方です。単に「AをしてBという結果になりました」という事実だけを列挙しても、その人の価値観や感情、考え方は伝わりませんよね。かといって、感情的な主張をしても、論理性、説得力に欠けると思われてしまう。つまり、自らの「主張」を届けるためには、「事実やデータ」と、「価値観や感情」のバランスが重要なのです。

面接官の心をつかむ方法2

再現性を強調する

面接官が、あなたに学生時代に頑張ったことを聞く理由は、過去の成功体験を入社後にも繰り返すことで、会社に貢献してくれるかを知りたいからなんです。そのため、過去の成功体験が、偶然ではなく、繰り返し再現できると思わせることが大事。面接官に、「この人はこういう困難に直面しても、乗り越えてくれそうだな」といった具体的なイメージを持ってもらうことを目指しましょう。

Point ①
行動や結果の根拠となっている、価値観や考え方を伝える。

Point ②
事実やデータを因果関係を伴って明確に表現する。

Point ③
再現性が伝わるように、得られた経験を抽象化し、繰り返し発揮できる能力として語る。

質問2　「あなたの長所は何ですか？」

✖ 伝わらない答え方

私の長所は、リーダーシップを発揮できることだと思います。定食屋でアルバイトをしていたときに、来店客のニーズを的確に汲み取り、周囲の人を巻き込むことを通じて、店舗の売上を昨年比で5%上げることに成功しました。



◎ 面接官の心をつかむ答え方

私は細かい気配りや観察に基づいた企画提案力に強みがあります。

定食屋でアルバイトをしているときに、お客様の様子を細かく観察することを意識し、Point①多くの女性やお年を召したお客様が、食べきれずに残すのを見て、少量のメニューにニーズがあるのではないかと考えました。そこで、店長にハーフサイズのメニューをつくることで、客単価が下がったとしても、客足が伸びることで総売上が向上する可能性を提案しました。

実際にハーフサイズのメニューはとても人気となり、Point②何ヵ月も昨年比10%減という売上減少が続いていた店舗で、特に広告を増やしたりすることもなく、最終的に昨年比5%増の売上を達成することができました。

面接官の心をつかむ方法3

具体性と客観性を追究する

面接において、あなたの「当たり前」は、通用しないと思ってください。そもそも、あなたはなぜ「売上を5%上げたこと」を成功だと思っているのでしょうか？

例えば、あなたが関わる前から売上が継続的に向上していた店舗であれば、あなたの貢献は希薄かもしれない。もしも、広告施策を打った直後に5%しか伸びがなかったのであれば、成功とは言えない。そう考えると、伝えるべき前提が多々あることに気づきますよね。

自分の前提と相手の前提が異なることを認識した上で、店舗がどのような状況だったか、どのように行動し、結果何が起きたのかを具体的・客観的に述べなければ「5%の売上増の価値」は伝わらないのです。

Point ①
自分の強みが、自らの思考と行動においてどのように発揮されたのかを、具体的に示す。

Point ②
お店の状況を説明することで、あなたの取り組みの成果に客観性を持たせる。

質問3　「志望動機を教えてください」

✖ 伝わらない答え方

経営者である父の影響か、物心ついたころから、私は経営者に憧れていました。将来は、父のような経営者になって、会社を大きくし、一人でも多くの人に良い影響を与えられるようになりたいと思っています。そのため、貴社のような会社で働くことを通じて、ビジネスを理解したいと思い、志望しました。



◎ 面接官の心をつかむ答え方

幼少期に大きな地震があり、多くの被災者が私の住んでいる街に移入したとき、経営者だった父は、積極的に従業員として被災者を受け入れ、さらに必要としている物や困っていることを解決できる事業を立ち上げました。そのときの、事業を通じて地域や人々の生活を支えていた父の姿が今でも忘れられません。

そのときから、Point①経営者としての父に敬意を抱き、私も社会に貢献できる経営者になりたいと思うようになりました。御社は、これまで困難だった離島や限界集落への生鮮食品配達サービスや、高齢者向けの安否確認サービスなどを立ち上げ、Point②常に社会的課題を事業を通じて解決されてきたかと思います。さらに、そうした事業の成長過程で育った人材を積極的に起業家として輩出し続けていらっしゃいます。

Point③私も、御社の事業に貢献することで、自分自身も将来社会に貢献できる経営者になれればと思い、御社を志望いたしました。

面接官の心をつかむ方法4

自分と企業のありたい姿を重ねる

志望動機を語るには、当然企業の強みや事業の特徴などを理解している必要がありますが、そうした客観的な事実は、他の学生にとっても同様に事実であり、ともすれば皆と同じ志望動機を語ることになりかねません。

志望動機において、“あなた自身”がなぜその会社を志望するのかを語るには、「自分自身がどうありたいか」と、志望する会社が「どこに向かって企業経営をしているか」を重ね合わせ、語る必要があります。

自分と企業のありたい姿、実現したい世界観が重なっていることが強調されれば、“あなた自身”が、その会社にとっても大切な人材であることが伝わるでしょう。

Point ①
自己分析を通じて明らかになった「自分が大事にしている考え」を明確にする。

Point ②
企業分析を通じて得られた「企業が実現しようとしている世界や価値観」を整理する。

Point ③
「自分」と「企業」の向かう先、目指している方向が重なっている部分を強調する。

Tips2

グループディスカッションですぐに使えるフレームワーク＆数字集

グループディスカッション、グループワーク、コンサル業界のケース面接など、就活において「何らかの課題を、グループまたは個人で検討し、解決策を示す」という選考を避けて通ることはできません。そこで、検討課題の全体像を捉え、効率的に検討を行うために使える「フレームワーク」と「覚えておくとよい数字集」をご紹介します。

【Goodfind特別編集】
これだけは押さえておきたい31のフレームワーク

Goodfindが独自に編集した「これだけは押さえておきたい31のフレームワーク」をWebサイト上で公開しています。もっとフレームワークを知りたい、という方はぜひご覧ください。

フレームワークはいつ使う？

グループディスカッションやグループワークにおいて出題される問題に対して解決策を示す代表的なプロセスとしては、以下のような流れがあります。

1. 前提の確認 › 2. 課題の構造化 › 3. 解決策の検討 › 4. 優先順位の検討 › 5. 結論の整理

（例）ラーメン屋の売上改善 ……フレームワークを使う

1. 売上とは？ › 2. 単価×客数 › 3. 単価UP?ロコミ増加？ › 4. 一番重要な施策は？ › 5. いくら分売上は増える？

フレームワークは、複雑で全体像の見えにくい課題に対して、全体像を定義し、その後の検討を効率的、効果的に行うための整理として「課題の構造化」を行う際に用いられます。

基礎編

フレームワークというと複雑な図や概念をイメージする方が多いかもしれません。しかし、フレームワークの基礎は簡単な構造を作ることであり、決して難しくはありません。基礎編では簡単に使える基本的な方法をご紹介します。

反対の概念

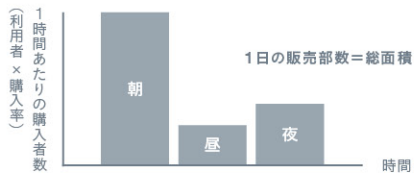
例題　タブレットPCの市場規模は？



物事の全体像を捉え、構造化するための基本的な手法は、「2つに分ける」ことです。内部／外部、既存／新規といった対になる概念は非常に多く、ほとんどの物事は何らかの方法で2つの概念に分けることができます。さらに2つずつに構造化すれば、曖昧な全体像を簡単に4つに構造化して捉えられます。

時間・順序

例題　新宿駅の売店で1日に売れる新聞は何部？



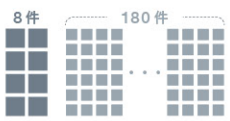
多くの物事は時間軸で進行しており、時間による影響を受けています。課題を時間軸に沿って分割する構造化の手法は、非常に多くの問題に適用可能です。他にも、PDCA（Plan、Do、Check、Action）や、起承転結、年代別なども、時間や順序を用いた構造化の手法と言えるでしょう。

掛算に分解

例題　A社の売上を増やす方法を考えてください

A社　売上6,200万円

■ 100万円 ×　8件 ＝　800万円
■ 30万円 × 180件 ＝5,400万円
（販売単価）×（販売数量）



量を扱う場合には、全体像を掛算に置き換え、構造化できます。例えば、売上は「販売単価」×「販売数量」で整理することができるでしょう。また、消費側から見ると「顧客数」×「購入頻度」×「1回あたりの購入量」といった構造化も考えられます。

応用編

応用編では、ビジネスの領域で先人が考案した考え方をいくつかご紹介します。フレームワークは決して「覚えて使う」というものではありません。あくまで、あなたが課題に向き合い、構造化の方法を考える際の足掛かりとして参考にしてください。

3C分析

例題　国内市場シェア2位のカメラメーカーの今後の成長戦略を考えてください



自社、市場、競合他社という3つの論点から事業を分析し、事業や経営の戦略に生かすフレームワーク。

Customer（市場）
自社製品を購入する潜在的な顧客の規模、属性、ニーズなど
Competitor（競合）
競合する要因、強み、弱みの違い、競合他社の有する経営資源など
Company（自社）
売上、利益、資金、人材、知財、ノウハウ、生産設備、ブランドなど

4P分析

例題　消費材メーカーA社が新しく20代向けに検討しているシャンプーのマーケティング戦略を検討してください

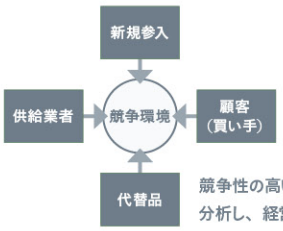


製品やサービスについての価値から流通・販売まで、マーケティング戦略全体を検討する際に用いられるフレームワーク。

Product（製品・サービスの価値そのもの）
例：パッケージや香りに訴求ポイントを特化
Price（販売価格、支払条件、割引率など）
例：低価格戦略
Promotion（広告、プレスリリースなどのプロモーション手法）
例：SNSにおける口コミを拡大する戦略
Place（販売場所、物流、在庫などの流通関連）
例：20代顧客の多いコンビニを重視

5フォース分析

例題　成長が鈍化した国内牛丼市場においてシェア1位の企業の今後の経営戦略を検討してください



競争性の高い業界内の競争要因や力関係を分析し、経営戦略に活かすフレームワーク。

内部要因
供給者の交渉力（例：牛肉の輸出企業の交渉力）
買い手の交渉力（例：消費者の選択の自由度）
競争企業の関係（例：競合する牛丼チェーン店）
外部要因
新規参入の脅威（例：新規の牛丼市場への参入者）
代替品の脅威（例：パスタ、豚丼などの代替品）

SWOT分析

例題　世界第3位のエアコンメーカーが南米及びアフリカへの事業展開を検討しています。最終的な意思決定を行うために検討すべき論点を整理してください



事業戦略の立案において、企業内部の課題や事業を取り巻く市場環境に対して最適化された戦略を策定するためのフレームワーク。

Strengths（強み）…強みとなる社内の条件
南米やアフリカなどの気候にも対応できる技術力
Weaknesses（弱み）…弱みとなる社内の条件
低価格帯のエアコンを製造する製造力
Opportunities（機会）…組織外部の事業機会
南米、アフリカにおける家庭用エアコン市場の拡大
Threats（脅威）…組織外部の脅威
世界第2位の競合による南米メーカーの買収・進出

覚えておくとよい数字集

フレームワークで構造化を行い、実際に市場規模を考えたり、売上の向上を検討する際に、議論や検討をスムーズに進めるために覚えておくとよい、代表的な日本国内の数字をご紹介します。

・人口	… 約1億2,620万人	・外国人人口	… 約282万人	・人口密度	… 約333人/km^2
・就業者数	… 約6,700万人	・世帯総数	… 約5,300万世帯	・実質GDP	… 約485兆円
・未就学児（0～5歳）	… 約590万人	・核家族世帯	… 約3,400万世帯	・スマホ保有率	… 約66%
・大学生	… 約280万人	・平均世帯人数	… 約2.2人	・コンビニの数	… 約56,000店舗
・高齢者（65歳～）	… 約3,560万人	・平均年齢	… 約47歳	・企業の数	… 約380万社

Tips3

普通の業界研究・企業分析では分からない、志望動機の磨き方

就活生が志望領域を選択するために、必ず通る業界研究·企業分析。なぜ、その業界なのか、なぜその企業なのかといった志望動機を説得力をもって語るためにも、理解を深める必要があります。どのような分析をすると、より良い志望動機を語れるようになるのか、という観点から、その方法をご紹介します。

未来を捉え、業界を理解する

✖ 普通の業界研究

まずは業界内の主要企業の特徴、業種、商流（ビジネスの流れ）を理解しましょう、というものが多いはずです。金融業界の場合、「銀行、信託銀行、信用金庫、証券、保険、リースなど、さまざまな業種があり、銀行業の中で見れば、本社、支店、審査、投資銀行、為替取引などさまざまな役割があり、A社はここが強く、B社は弱い」、そんな業界研究が普通の業界研究です。





業界の未来を理解するにはどうしたらいいでしょうか。未来について考える方法はいくつかありますが、ここでは株価や成長率を例としてご紹介します。株価は、現在だけでなく、未来に対する期待値が織り込まれた先行指標ともいえるものです。株価を知れば業界がどのように変わっていくのかも見えてきます。

例えば、世界の時価総額ランキングの変化をみると、2005 年には石油会社とメーカーがそれぞれ 3 社を占めていたのに対して、2020 年現在では、IT 系のテクノロジー企業が 7 社を占めるようになっています。2000 年代は膨大な人口を有する中国の旺盛な需要に支えられて経済が伸び、資源の価格が上がったんですね。このトレンドは 2008 年のリーマンショックまで続き、その後スマホが普及したあたりから IT 系がたくさん出現してきました。このように今後、より社会に大きな影響を与えていくことが予想されている産業が変化している、ということが読み取れます。株価以外にも、企業の成長性を捉えたランキングも、企業の未来を捉えるための先行指標として役立つでしょう。急成長している企業は、必ず経済のニーズに応えることで成長を遂げています。なぜ成長しているのかに着目すれば、世の中の変化に沿ったビジネスの未来が見えてくるはずです。

世界の時価総額ランキングの変化

■テクノロジー ■金融 ■石油 ■メーカー

	2005		2020
1位	ゼネラル・エレクトリック		サウジアラムコ
2位	エクソンモービル		アップル
3位	マイクロソフト		マイクロソフト
4位	シティグループ		アマゾン
5位	BP		アルファベット（グーグル）
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル		アリババ
7位	プロクター・アンド・ギャンブル		フェイスブック
8位	ウォルマート・ストアーズ		テンセント
9位	トヨタ自動車		バークシャーハサウェイ
10位	バンク・オブ・アメリカ		Visa

世界の時価総額ランキングの変化（2005年12月中旬、2020年10月末時点）

志望動機の磨き方1 … 未来を捉える

業界内の常識や現状を詳しく知れば、面接官から見て「よく調べて、理解しているね」と思ってもらえるような会話ができるようにはなるでしょう。でも、そんな知識は、仕事を始めて1年もすれば誰もが知ることになる「現実」にすぎないですよね。企業で働いている面接官が、日々の仕事において向き合っているのは「何が今後のビジネスの課題なのか？」、「それをどのように解決し、どのように会社を成長させていくのか」ということ。

それに、当然ですが採用面接は「現状に詳しい人」を探すのではなく、「未来の課題を共に解決していく仲間」を探すために行われているわけです。業界研究や企業分析とは、過去や現在に対する理解をベースにしながらも、業界や企業の課題や未来像を把握し、自分自身がどのような役割を果たしていけるのかを考えることなんです。

成長率から未来の変化を読み取る

[ ] 収益成長率（単位%）

1位 [3,592.16]	**カンム** ブランドプリペイドカード「バンドルカード」の開発・運営
2位 [971.56]	**AI inside** 企業のAI導入を加速する、独自開発のAIを開発・提供
3位 [682.00]	**and factory** スマートフォンアプリ開発及びIoTプラットフォーム開発・提供
4位 [551.12]	**Macbee Planet** 自社開発ツールを活用した最先端のデータマーケティング事業
5位 [524.61]	**ENECHANGE** 世界のエネルギー革命を加速させるエネルギーデータプラットフォーム
6位 [512.95]	**ビザスク** 日本有数のビジネス領域に特化したスキルシェアプラットフォーム
7位 [462.41]	**アドベンチャー** 航空券等の一括検索が可能なオンライン旅行会社
8位 [456.00]	**カラダノート** ライフステージの変遷にまつわるファミリー層による意思決定を支援
9位 [414.60]	**自律制御システム研究所** 自律制御型各種システムの研究開発
10位 [338.58]	**サイバーセキュリティクラウド** AI技術を活用したWebセキュリティサービスの開発・提供

日本テクノロジー Fast 50 2019年度版（デロイトトーマツ）

磨かれた志望動機（例：金融業界）

Point①高度経済成長期に経済の拡大に伴って成長した日本の金融業は、今後日本の人口や経済規模が小さくなっていく中で、国内での成長を実現するのは難しいかと思います。

一方で、これまで古い規制や仕組みに守られてきたPoint②金融業界は、ブロックチェーンやCtoC決済など、テクノロジーによって大きくビジネスモデルを変えつつあります。近年、金融×ITの領域で成長企業が資金調達をする例も増えていると聞きますし、Point③この領域は、これから急成長し、新たなインフラになっていくのではないかと思います。私自身もテクノロジーを用いて、誰もが使える効率的な社会基盤の構築に貢献したいと考えており、未来の金融を創造していく御社を志望いたしました。

Point ①
自分がその業界の過去、現在、未来をどのように捉えているのかを示しましょう。

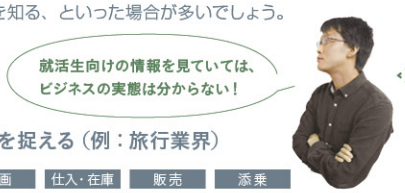
Point ②
志望する業界や企業の今後について、自分がどう可能性を感じているか具体例を交えて明確にしましょう。

Point ③
業界や企業の未来と、自分自身が実現したい価値観や世界がどう重なるかを伝えましょう。

介在価値を見極め、企業を理解する

✖ 普通の企業分析

企業分析というと、商品について企業のWebサイトや説明会などで理解を深める、企業の歴史や業界内の他社との違いについて出版物を読む、OBOG訪問をして企業の文化や価値観を知る、といった場合が多いでしょう。



働く人の介在価値から業界・企業を捉える（例：旅行業界）



志望する業界内の代表企業を抽出し、「どのようなプロセスで商品が供給されているか」や「あなたが仕事をする際の介在価値」を書き出してみましょう。介在価値を明確にするには、その企業の優位性やビジネスモデルの特徴を深く理解することが欠かせません。また、こうした理解を得るには、株主向けIR資料やビジネス誌など、社会人向けの情報に日々触れ、就活生向けの情報だけに頼らないことが肝心です。

志望動機の磨き方２… 介在価値を知る

多くの業界研究・企業分析において、就活生は最終的な「製品・サービス」にばかり注目する傾向があります。実際にビジネスに携わったことのない就活生が仕事をイメージしようとしたときに、どうしても目に見えて理解しやすい製品・サービスそのものの印象を強く持ってしまうんじゃないでしょうか。旅行業界を志望する場合であれば、「旅行を通じて多くの人に、一生忘れられないような素晴らしい経験をしてもらいたい」と考える人がとても多い。でも、同じ旅行商品であっても、その商品が消費者に届けられるまでの間に、ビジネスとしてどのような関わり方をしているかは企業によって全く異なる、そこを考えようとしない人があまりにも多い。

例えば、他社が企画・販売する旅行商品をネット上で流通させる会社もあれば、自社でツアーを企画し、旅行の添乗までする会社もあり、それぞれあなたが実際に会社に入った際に果たす役割は全く違いますよね。「実際に自分がどのような役割を担い、誰に対してどのような価値を提供する仕事なのか」というところまで理解しなければ、本当の意味で業界や企業を理解したとは言えません。

磨かれた志望動機（例：旅行業界）

私は、Point①自分自身が旅行を通じて重要な価値観を形成した経験から、旅行に対してハードルを感じてきた人に旅行体験のきっかけを与えられる機会を創りたいと思っています。これまでも、鉄道や飛行機、雑誌やWebといった進歩により、距離は縮まり、情報はより身近になっていますが、Point②今後も最適な旅行プランを導く人工知能や、VRによる宿泊施設の内覧など、大きな可能性があると考えています。

Point③私自身も、そうしたイノベーションに貢献したいと考えており、高い技術力を強みに潜在的な旅行者を対象とした独自のビジネスモデルを築いている御社を志望します。

Point ①
自分がどのような介在価値を発揮することで、企業に貢献したいのかを伝えましょう。

Point ②
これからその業界や企業において自らの介在価値が発揮される余地があることを示しましょう。

Point ③
自らが介在価値を発揮したいと考えている課題に企業自体も注力している点において志望度が高いことを強調しましょう。

Goodfind Magazine グッドファインドマガジン 第26号　令和2年12月11日 定価0円 ©Slogan, Inc. 2020 Printed in Japan

Goodfind magazine vol.26

www.goodfind.jp