

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.27

特 集

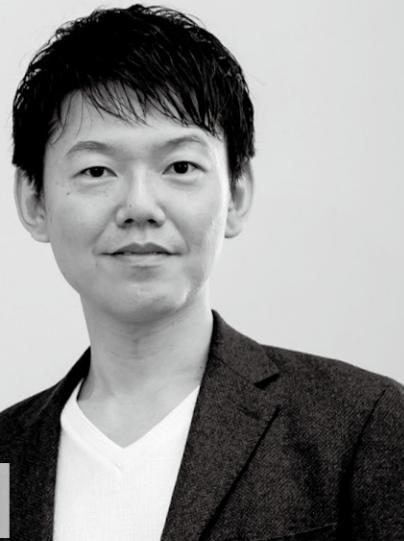
intellectual curiosity & inquiring mind

トップファームのパートナーから若手まで
総勢15名のコンサルタントにインタビュー



特集 intellectual curiosity & inquiring mind

トップファームのパートナーから若手まで総勢15名のコンサルタントにインタビュー



1

ボストン コンサルティング グループ

Managing Director & Partner
荻原 英吾

P 4



2

A.T. カーニー株式会社

日本法人会長／パートナー
梅澤 高明

P 10



3

株式会社野村総合研究所

グローバルインフラコンサルティング部 部長
村岡 洋成

P 14



4

株式会社リブ・コンサルティング

代表取締役社長
関 厳

P 20



5

ボストン コンサルティング グループ

Principal
長谷川 万紀

P 24



6

A.T. カーニー株式会社

アソシエイト
中川 健太

P 30



7

株式会社経営共創基盤

マネジャー
小川 和浩

P 34



8

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社

戦略コンサルティング部 兼
イノベーション&インキュベーション部
ディレクター
山本 雄一朗

P 40



株式会社 日本能率協会コンサルティング

井上 文那／鈴木 雄大
水村 千慧／柳沼 草介

P 44



10

アーサー・ディ・リトル・ジャパン 株式会社

グローバルボードメンバー／
マネージングパートナー・日本代表
原田 裕介

P 48



11

株式会社ローランド・ベルガー

パートナー
福田 稔

P 52



12

ベイン・アンド・カンパニー

アソシエイトパートナー
安達 広明

P 56

1

Goodfind magazine vol.27



日本企業の 海外進出に キャリアを捧げる BCGパートナー。 その原動力と信念とは

ボストン コンサルティング グループ (BCG)
Managing Director & Partner 萩原 英吾

おぎわら・えいご

一橋大学経済学部卒業、英マンチェスター大学経営大学院修士。みずほコーポレート銀行(当時)、A.T.カーニー、日清食品ホールディングス株式会社を経て、2018年にボストン コンサルティング グループ(以下BCG)に入社。日清食品ホールディングスでは経営企画部長、日清シンガポール社長/アジア総代表などを務めた。BCG消費財・流通・運輸グループ、マーケティング・営業・プライシンググループ、グローバル化戦略のコアメンバー。消費財、ファッショング等の業界に對し、マーケティング・営業戦略、新興国を含む海外進出戦略、新規事業、デジタル・トランズフォーメーション、M&Aによる事業拡大などのプロジェクトを手掛けている。



「日本の産業・経済を強くしたい」 思いを持ってコンサルへ

—— 現在のお仕事について簡単に教えてください。

今の役職はManaging Director & Partnerで、業界で言うと消費財（飲料・食品、化粧品、日用品、ファッションなど）、機能で言うとマーケティングや海外戦略を専門領域として担当しています。併せて、BCG Japanの新卒採用の責任者でもあります。

—— コンサルタントを目指したきっかけはなんですか？

コンサルタントに限らず、今までのキャリアは全て、日本の産業・経済を強くしたいという思いから選択してきました。

新卒では銀行に就職し4年ほど勤めました。失われた10年と言われ、世界市場における日本のプレゼンスが落ちていった不景気の時代で、将来、日本が海外の人から「極東にこんな小さな島国があったなんて知らなかった」と言われないように、自分たちが産業と経済を支えなくてはいけないという想いで金融を選びました。ただ、銀行は困っている企業に資金を融資する、例えるなら血液を送ることはできますが、お金を貸した後に、その企業がどのように戦略を立て、どのように成長すべきかを支援する能力がなく、深く携わることもできないと気づきました。入社後数年経つうちに、このまま銀行にいても本当の意味で日本を強くすることはできないと考えるようになりました。そこで本当に産業・経済を強くできるのはどこかと考えたときに、たどりついたのが戦略コンサルティングファームです。日本の経済は企業活動の集合体なので、1つ1つの企業が本当に強くなることが、経済を強くすることにつながると思い、それができる業界はどこかと考えた結果でした。

—— 新卒の頃から、日本の産業・経済を強くしたいという考えを持っていたのはなぜですか？

自分の周りに自営業が多く、経済が生活に与える影響の大きさを身をもって感じてきたからですかね。母も父も親戚もそれぞ

れ自分でビジネスをしていて、景気が良くなると事業もうまくいって家の車が新しくなったりテレビが大きくなったりするのを見てきました。逆に景気が悪くなると家のなかでも後ろ向きの会話が増える。経済環境がこれだけ人々や社会に影響を与えるんだと実体験として感じていました。日本の産業・経済をグローバルの中で強くしていくことが今後の日本のプレゼンスにとっても大切であるという想いはここから来ていると思います。

—— 実際コンサルティングファームに入社してみてどうでしたか？

すべての企業の業績を同時に引き上げることはなかなか難しいことですが、とある企業の戦略をお手伝いして、その企業が成長することを通して日本の産業を強くすることに貢献できたと感じましたね。当時は日本の自動車メーカーや電機メーカーが積極的に海外に進出し、技術力やデザインが評価されたことで売上が上がり、社員の給料も上がって、その攻めの姿勢が他の日本企業を勇気づけた時代でした。実はその後ではコンサルティングファームが海外進出戦略のお手伝いをしていて、日本が持つ優れたコンテンツや特別な技術を海外でも展開するサポートをすることで、フラッグシップ企業を創出し、それが他の企業や産業界を勇気づけることにも繋げられたという実感はありました。

—— 次に事業会社へと転職されたのは、どういった理由からだったのでしょうか？

A.T. カーニーに勤めていたときに、日清食品ホールディングスの経営陣とお会いする機会がたまたまあって、色々将来の戦略を議論するなかでお誘いのお話をいただき、参考を決めました。自分のライフワークである、日本のコンテンツと技術を世界に発信し、日本の産業・経済を強くすることが、その環境により加速化できると思ったからです。日清食品は即席麺を世界で初めて作った会社で、日本では大きなシェアがある一方で、世界で見るとシェアが1%程度と低かった。「日清の技術力は本当に素晴らしいのに、シェアがたった1%だなんて、もつ

とできることが日本の企業としてあるのではないか？」とお伝えしたところ、「だったらうちに来てやってよ」と言われました。日清食品なら日本の強みを世界に発信することができ、ライフワークを実現できるような環境だと考え、入社を決意しました。

日清食品ホールディングスでは、実際に事業を動かすことの面白さと同時に難しさも感じました。コンサルティングファームもインプリメンテーション※までご支援していますが、とはいっても最後は第三者の域を出ません。一方、事業会社では、どういう状況でもどんなに外部環境が悪くても、最終的な責任を負わなければならない。例えば昨今で言えば、新型コロナウイルスの影響で売上が落ちてしまった企業の経営者も、株主に対し「新型コロナウイルスが悪いのであって、自分は悪くありません」と言い訳はできません。そういう厳しさと難しさを感じました。

※インプリメンテーション：実施、実行支援を意味する。

また、人に動いてもらうことの重要性を痛感しました。私が社長を務めていた日清食品のアジア事業は工場や営業も含めるとスタッフが千名以上おり、その中で自分1人が手を動かしてできることには限界があります。コンサルティングファームだと1チーム5人程なので、自分1人が与える影響力はとても大きいのですが、大規模な事業会社ではそうはいきません。だから、どうすれば社員一人ひとりに『日清のため、社長のため』に動こう』と思ってもらえるかを考えることが重要でした。

プロジェクト数が圧倒的に多い BCGだからこそ身に付く高い専門性

—— 事業会社からコンサルティング業界に戻ったのはなぜだったのでしょうか？

事業会社は責任もありビジネスとしても面白く、学ぶことも多かったのですが、一方、経営における最先端の課題や、最新のアプローチに触れ続けることが難しいと感じ始めました。このため、全社の戦略を立案し、その成果を日清食品アジアの社長として実

現し、取り組みが一巡したと感じたところで、コンサルティング業界に戻ることを決めました。本当の一流の企業を創るために、最先端の事例や課題、ノウハウを理解したうえで経営の能力と合わせて対処していく必要があります。これだけ速く環境が移り変わるもので、世の中の変化に対応するには、最先端の経営手法を理解しながら会社を変革していかなければならず、それができるのはやはり多くの企業やトピックスと関わることができるコンサルティング業界だと考えました。

—— コンサルティングファームの中でBCGを選んだのはなぜですか。

日本においてBCGの規模とプロジェクト数は圧倒的で、私のライフワークでもある日本発海外の案件を通じて日本を強くしていくことをやるならBCGしかないと考えたからです。まず日本のトップ企業の多くはBCGのクライアントです。そして、BCGは、社員数が日本だけで約850名と規模が大きくプロジェクト数も多いので、その中から自分の興味のある分野や専門性を磨けるプロジェクトを希望して選ぶことができます。BCGは、専門性が高い人たちが集まってコラボレーションすることで価値を出すモデルで成長していますが、これはある程度の規模がないと実現できないビジネスモデルです。

実際、プロジェクトにアサインされるタイミングで、新しく始まるプロジェクトが例えば15-20ケースといった規模であるので、BCGのコンサルタントは、その中から「この業界に携わりたい」、「このトピックスに触れ

たい」という基準でプロジェクトを選ぶことができます。規模が小さいファームでは、そのときに始まるプロジェクトが2、3ケースと選択肢が少ないため、選ぶ余地がなく偏ったプロジェクト経験ばかりになり、結局ジェネラリストになる傾向が強いのではと思います。

私は、コンサルタントはジェネラリストになるのではなく、専門性を身に付けるべきだと考えています。コンサルティングの手法に関する本が多く出版され、誰でもある程度のロジカルシンキングは身に付けることができる今、コンサルティングのスキルはコモディティ化しつつあります。汎用性のあるコンサルティングスキルの磨き込みはもちろん必要ですが、それだけでは十分ではなく、専門性を掛け合わせていかなければならなくなっています。

新型コロナによる変化は新たな機会。 変わりゆくクライアントのニーズに応える

—— 新型コロナウイルス感染拡大によって、コンサルティングファームはどのように影響を受けると思いますか？

まず、取り組むテーマが変わってきていましたね。今まで企業が立案・遂行してきた事業戦略だけでなく、場合によっては今後十年をかけて実現しようとしていた将来の目標がこの1年で役に立たなくなる事態すら起る様になってしましました。例えば、レストランに商品を卸していた業務用食品メーカーは、在宅勤務の増加やライフスタイルの変化によって、レストランから長期的に人々の足が遠のく一方、テイクアウトやデリバリーの急

速な台頭もあり、環境の急激な変化に合わせた戦略の変更が求められています。教育サービスも紙からデジタルに急速にシフトが進んでおり、新型コロナウイルスが落ち着いたとしてもその便利さに気づいた生活者は元に戻ることはないでしょう。このような状況下では、企業はこれまでの大方針を見直す必要があり、ゼロから戦略やビジョンを再検討する案件が増えています。

またデジタル領域でもテーマは明らかに変わっていて、BCGは既にそこも取り込んでいます。従来はプロセスやオペレーションの効率化のためにデジタルを活用するという案件が多かったのですが、現在ではデジタルを活用して顧客への提供価値をいかに向上させるかという案件に変わってきています。例えばある教育企業は、過去に中心だった紙と物理的な教材のビジネスモデルを捨て、顧客のニーズを踏まえながらAIと対話して学ぶ仕組みを提供するなど、新たなビジネスモデルの創出を目指しています。

BCGは2018年にDigitalBCGという組織を立ち上げましたが、現在、グローバルで見ると実はGoogle、Facebookに次いで世界で3番目にデータサイエンティストが多い企業になりました。ただBCGは、デジタルを経営戦略を実現するツールとして活用しており、ITベンダーのようにパッケージやシステムとしての販売はしていません。戦略コンサルティングファームのなかでこれほどデジタルに強いファームは他にはありませんし、従来のITコンサルティングファームとはアプローチが異なるという点でBCGならではの価値を提供できており、クライアントからも高く評価をいただいている。

新型コロナウイルスの出現は間違いなく人類にとっての脅威ですが、別の見方をすると、新卒で入社したコンサルタントにとっては、ある意味では機会と捉えることもできるのではないかでしょうか。ビジネスモデルがこれまでと大きく変わらなくてはいけない中で、新卒のコンサルタントは新しいビジネスモデルをまっさらな状態で考えることができるものからです。既存のコンサルタントはこれま





での知見をアンラーニングする必要が出てきますが、新卒はその必要がありません。正しいロジックで組み上げられたアイデアをもとに、自由で柔軟な発想で「我々デジタルネイティブ世代はこうあるべきだと考えます」と無邪気に提言し、それを既存のコンサルタントに対する強みにすることすらできる可能性があります。

少し話が変わりますが、アメリカや欧洲など海外の主要市場と比較したときに、日本のコンサルティング業界は、経済規模に対して小さすぎると考えています。ですから、本当はMBB[※]で小さいペイの取り合いをしている場合ではなく、日本のコンサルティング業界を、互いにあるべき姿まで発展させていくべきです。海外企業のプロ経営者は、経営自体が専門領域だと考えていることに加え、自分の業界だけでなく他業界のベストプラクティスからも学んで戦略を構築する重要性を理解しているため、外部リソースとしてコンサルティングファームをうまく活用しています。日本の経営者にも、同じ業界や社内の考え方、価値観に閉じることなく、外部のベストプラクティスやノウハウを取り入れることで、化学反応が起き、新しく非連續的な戦略を生み出すことができることをさらに理解してもらえばと思っています。コンサルティングファームが場合によっては協力して日本企業の国際競争力を高めていかなければならぬんですね。

※ MBB: 外資系戦略コンサルティングファームのトップである、マッキンゼー・アンド・カンパニー、ボストン コンサルティンググループ（BCG）、ベイン・アンド・カンパニーの3社の頭文字を取った略称。

デジタルもグローバルアセットも最大限活用するプロジェクト

—— 次に、過去に取り組んだプロジェクトについて具体的に教えていただけますか。

ファッション企業のデジタル化についてのプロジェクトを1つ紹介しますね。ファッション業界は四半期ごとに新しく新商品を発売するのですが、トレンドが目まぐるしく変わるために売上予測が難しく、シーズンが始まつてすぐに売り切れることがあれば、逆

に売れ残ってしまい最終的に値引きし、それでも売れ残れば廃棄しなければならないという課題がありました。需要をどのように予測し、マーケティングや販売に落とし込むか、悩んでいる企業は多くあります。

そこで、BCGは、DigitalBCGのエキスパートとコンサルタントとで混成チームを作り、戦略策定に取り組みました。DigitalBCGはAIなどの仕組みを作り、新しく作る洋服がどれくらい売れるかを予測します。色や形、サイズ、そしてその洋服がトレンドの影響を受けるものか否か、また、その年の気温など様々な要素を特徴量として読み込み、機械学習で予測する仕組みを作りました。一方でコンサルタントは、そのAIに対して、どのタイミングでどう情報を取り込ませれば予測の正確性が高まるのか、さらには予測を元にしたプロモーションや店頭での陳列方法など、クリエイティブな議論しながら利益を最大化する戦略を提案しました。

ただ、やはりAIが万能というわけではありません。そのため実際の販売量が予測とある程度ズレることを前提として、より損失が小さくなるようなズレ方になるように、ビジネスサイドから働きかけます。具体的には、予測が多すぎた場合は最後に原価程度までの値引きをして利益が出ないのに対して、予測が少なすぎる場合、売れたはずなのに売ることができなかった分の機会損失額が非常に大きいことが分かりました。その点を把握して留意するかたちでの予測プロセスを構築し、全社の生産・販売の事業計画の仕組みの中にAIを組み込んでいきました。

ちなみに、他社では需要予測のAIを作り、パッケージ売りをすることもあるようですが、

BCGが提供するのはあくまでも戦略であり、デジタルは提供する戦略の一部に組み込まれているに過ぎません。

プロジェクトの期間に関しては、売上予測の仕組みを作るのに3ヶ月、実行・マーケティングの戦略を策定するのに半年程度かけました。最近は期間が長いプロジェクトが増えており、その背景には市場の不確実性が高まっている中でアジャイルに見直しをかけながら進めていくプロジェクトが増えていることがあります。戦略を構築し実行まで漕ぎつけたとしても、昨今ではすぐに状況が変わってしまう、次の1ヶ月でまた作り直していかなければならないこともあります。現状に即したアジャストメントがないと戦略として成り立たない時代になっています。

—— ご自身のライフワークである、日本発海外のプロジェクトについてもご紹介いただけますか。

日本発海外で言うと、ある化粧品メーカーの海外進出プロジェクトを担当したことがあります。業界問わず、グローバル企業にとっては非常に悩ましい問題である、グローバル市場における製品ポートフォリオを作ることに取り組みました。

化粧品の場合、市場の特性やエヌシティ[※]によって、ニーズが大きく異なっていきます。例えば、ポイントメイクアップは、はつきりとしたメイクを好むアメリカやイギリスなどでニーズが高く、スキンケアはアジアやイタリア・ドイツでよく売れます。フレグランス製品がよく売れる地域としてはまずヨーロッパが挙げられますし、黒人の方が多い国だと、日本人が肌を白くするように、肌を健康的な輝きを持った色味にするブロンザーが

売れます。各国で様々な成長機会がある一方でリソースは有限ですから、ターゲットと商品のポートフォリオを適切に決めるることは重要であるとともに、極めて難しい意思決定となります。

*エスニシティ：文化・民族的な特徴を指す。

ターゲットを決める際、まずその企業のブランドが候補の国や地域でどの程度、またどのように認知されているかを調べます。例えば、その国の消費者からは日本企業のスキンケア製品に対するブランドイメージが高いことや、アメリカではブランドポジショニングの近い韓国メーカーが進出しているため競争が厳しいことなどを考慮に入れます。国・地域によってマーケットや競合の在り方が全く異なるのです。グローバルポートフォリオを作るときに、その国の消費者の嗜好と自社の強みがどのようにマッチングできるのかを捉えながら優先順位をつけていく必要があります。

また、環境の変化を加味することも重要です。たとえば、アメリカと中国の間で緊張関係が続いている輸出入にも影響が出ているとか、新型コロナウイルスの影響でマスクを着用するようになったため、リップ、チークは売れないがアイメイクやヘアケアはより売れるようになっているといったことも考慮しなければなりません。

さらには市場を絞り込む上で、カスタマージャーニーも見ていくことになります。1人の消費者がどのオケージョンで化粧品を使うのか、具体的にはあるリップは朝に家で使うけれど、別のリップはポーチに入れて持ち歩きメイク直しに使うだろう、などとオケージョン毎のニーズとそこで提供すべき価値を考えていきます。Demand Centric Growthと呼んでいますが、1人の消費者を起点にカスタマージャーニーを描いて、そこに対して商品を当てはめていき、トータルのシェアを見ていく手法です。現地に行き調査・インタビューをしながら、明らかにしていくことになりますが、日本人だけだと分からぬ部分も多いので、必ず現地のコンサルタントも入り、現地のインサイトを得な

がら調査していくことになります。

—— そのプロジェクトでは、海外のコンサルタントも参加したことですが、何名のどのようなチーム構成だったのでしょうか？

日本では4、5人のチームが組まれ、プロジェクトをメインで推進していきます。海外には、地域を絞り込む前の段階では1ヶ国数人ずつ計5ヶ国程度プロジェクトに参画してもらいい、グローバル全体で総勢20人くらいのチームとなっていました。

それ以外にもナレッジチームと言ってデータを集めて分析する人や、特定のトピックについてアドバイザリーに入る専門家もプロジェクトに関わります。全て合わせると、関わっている人の数はかなり多くなりますね。

BCGには全世界で2万人強のスタッフがいる中で、日本は850人しかないので、最先端の知見は海外から得ることも多く、BCG全体のノウハウをどうレバレッジするかが大切です。そのため、やはり一定の英語力が必須になってきます。就活生の中では過去“BCGでは英語が必要ない”と言われていたこともあると聞いていますが、それは誤りです。日本だけでは完結しない、海外に出ていかなければならない環境になっていますからね。専門家が多くいる海外の2万人とコミュニケーションをとれないと、BCGの持つ強み・ノウハウを活かせませんし、たとえ国内のプロジェクトでもバリューを発揮できません。

1人ひとりが強みに特化し、“Best of BCG”を提供する

—— 改めてBCGの特長、他社との違いを教えてください。

会社として規模が大きくプロジェクト数が多い、結果として専門性を磨ける、という点はこれまでお話ししてきた通りですが、だからこそBCGは他社に比べて組織力が高いと思います。BCGでは、パートナーそれぞれが個人事業主として活動するというより、“Best of BCG”を提供するために体系立てて動くことが多く、パートナー間で連携してそれぞれの強みを持ち寄ったり、案件に

あったコンサルタントをアサインしたりします。クライアントとの関係性は個人のパートナーが維持することが多いですが、クライアント自体はBCG全体のクライアントで、全社で協力してベストな価値を提供すべきという考え方方が根底にあります。社内での連携が重要となるため、お互いをよく知り、連携できるカルチャーブルームを大事にしています。

また、BCGでは人材を健全に活用・育成するため、育成方法やワークライフバランスなどの組織ルールも整備されています。例えば、プロジェクトに関する匿名のアンケートを週次で実施していて、プロジェクトの内容に関する「クライアントに貢献できているか」、「プロジェクトは自身の成長にプラスになっているか」などの質問に加え、「休日働いていないか」や「〇時を超えて働いた日はないか」、「今の働き方はサステナブルであるか」など、ワークライフバランスに関する質問も行います。そのアンケートにおいて、「サステナブルではない」と答えたメンバーがいた場合、担当パートナーがプロジェクトリーダーに改善を求めます。それでも改善されない場合は、プロジェクトリーダーを変えることもあります。

それは、BCGにとって、コンサルタントたちは会社の持つ貴重なアセットであり、それを1人のマネージャーの運営管理能力の不足で棄損することは許されないと考えているからです。人によってはやや堅苦しく感じるかもしれませんのが、企業の成長戦略としては正しく健全であると思います。入社した人が辞めずに、いかに気持ちはよく長く働き続けられるかを大事にしています。

—— BCGでコンサルタントとして成長するために必要なことはなんでしょうか？

強みに特化することです。すべての能力を平均的に伸ばす必要はなくて、強みを伸ばし、弱みはチーム・組織全体で補えばよいと考えています。これは、先程も触れましたが規模があるからできることで、強い専門性を育てるこにつながっています。BCGでは、強みをどのようなプロセスで磨いてい



くかを大事にしているため、アサインするプロジェクトも、戦略重視のものや数値分析に比重をおいたものなど、入社当初は色々な種類を経験できるように考えています。その中でプロジェクトリーダーはその人の尖っている部分を見つけて、本人との面談の中で専門性として伸ばしていくことを提案します。その際、本人にとって伸ばしたい強みであるか、モチベーション持てるかを必ず確認しています。強みとやりたいことが一致していたら、そこで強みと専門性を伸ばせるようにどんどんプロジェクトに入ってもらいます。もちろん入社してすぐに専門性が必要なわけではありませんが、プロジェクトのアサインメントはリーダーとメンバーの両者の希望でマッチングするので、年次が上がっても強みがあまり際立っていない状態だとアサインされづらくなります。このため、数年のうちに専門性を持つことは重要ですね。

強みや価値観、経験の ダイバーシティがBCGを強くする

—— BCG Globalのバーパスとして掲げる“Unlock the potential”についてお話ししいただけますか？

“Unlock the potential of those who advance the world.” これがBCGの存在意義です。直訳すると、世界をリードする人々の可能性を解き放つ・開花させるといった意味合いです。

BCGでの“Unlock the potential”には2つの側面があります。1つ目は、クライアントが新たな能力を身に付ける“エネイブルメント(enablement)”で、クライアントが新

たな強みを構築したり、これまでとは違う視座を持てるようになったり、と新たな能力を開花させていくことを指します。今日のように非連続な環境では、クライアントは自分たちが何者であるか、自分たちは何ができるのか、をもう一度考え直すことになります。BCGは、クライアントの中にあるはずのポテンシャルを十分に発揮させられるようなパートナーになっていきたいと考えています。

2つ目は、BCGに参画している人たちのポテンシャルを花開かせるという意味です。BCGの社員自身が能力とスキルを伸ばし、新しいことができるようになる、尖っている部分が更に尖るといったことですね。BCGは才能の宝庫で、いろんな才能の持ち主が活躍しています。

1つ目のクライアントのポテンシャルの解放を実現するためにも、BCG社員一人ひとりの持つ才能をできるだけ大きく開花させる必要がある、“Unlock the potential”はそういった両面を包含するメッセージだととなっています。

—— BCGを志望する学生にメッセージをお願いします。

非連続な市場環境において個人だけで価値を出すのはさらに難しくなっており、多様性ある人が集まり、ダイバーシティのなかで価値を創造することがより重要になってきています。これまでの経験をもとにクライアントやBCGのチームに新しい視点を提供できる独自のモノの見方や価値観を持っている人、新しいものを生み出す意欲の高い人にぜひ入社してほしいと思います。それぞれの強みと専門性を組み合わせて価値を提

供することが求められる環境になってきている中で、自分の強みや特徴がどこにあるかを理解していることが非常に重要です。

昨今、クライアントからの問い合わせも難しくなっています。我々のコンサルティングは、立案した戦略をクライアントが実行し、それが自分たちでできるようになるとところまで支援しますから、次に投げかけられる問い合わせはさらに難しくなります。また、誰も経験したことのない市場環境を前に、単純に過去の知識や経験の蓄積だけでは答えを出せなくなっています。

そのような難しい課題に対して、どんなに優秀なコンサルタントでも1人で答えを出すことは不可能であり、だからこそ組織としてのダイバーシティの力が必要になります。単純な性別や国籍のダイバーシティだけでなく、強みや価値観のダイバーシティが必要です。価値観がぶつかり合わないと予定調和になってしまって新しくは生まれません。価値観やパーソナリティは各個人のバックグラウンドと経験から培われるものなので、違う価値観を持っている、ということは、すなわち他人とは違った固有の経験をしている、ということになります。ですので、どれだけ自分ならではの経験をしていても、どれだけ1つのことを突き詰めたり、打ち込んだりしてきているかを重視するようにしていますね。多様な価値観を持つ人たちが集まることで、BCGが強いファームであり続けられると考えています。様々な価値観を持った皆さんとお会いできることを楽しみにしています。一緒に日本社会の発展に貢献しましょう。

KEARNEY

A.T. カーニー

会長が語る、 プロフェッショナル ファームの志

A.T. カーニー株式会社

日本法人会長／パートナー 梅澤 高明

うめざわ・たかあき

東京大学法学部卒、MIT 経営学修士。
日・米で20年以上にわたり企業を支援。
得意分野は戦略・イノベーション・都市
開発。

クールジャパン、知財戦略・デザイン経営、
インバウンド観光などのテーマで政府委
員会の委員を務める。一橋ICS（大学院
国際企業戦略専攻）特任教授、テレビ東
京「ワールドビジネスサテライト」コメン
テーター。

CIC (Cambridge Innovation Center)
Japan会長を兼務し、国内最大の都心型
スタートアップキャンパス「CIC Tokyo」
の2020年夏開設に向けて準備中。

コンサルティングから広がった、 仕事のフィールド

今日はまず初めに、私が現在どのような仕事をしているかお話しします。一つめは、A.T.カーニーの会長として、大企業を中心に戦略コンサルティングを行なっています。

次に、「イノベーションの集積」を創るための準備をしています。2020年夏に、日本最大の都心型スタートアップ集積拠点「CIC Tokyo」を設立します。私はA.T.カーニーと兼務で、CIC日本法人の会長に就任しています。ゆくゆくは数百社のスタートアップ、大企業のR&D、そしてベンチャーキャピタルが集まる、イノベーションの集積拠点になることを目指しています。

さらに、「Cool Japan」というテーマでの仕事もあります。Cool Japanは数年前から経済産業省と内閣府が主導して推進している国策です。ポップカルチャーを中心とした日本の文化を世界へ向けてさらに発信し、アニメ・マンガ、食、インパウンド観光などを含め、さまざまな文化系の産業を日本の成長産業にしていくという取り組みです。

最後に、「NEXTOKYO」という活動で、これは東京のネクストバージョンを作ろうという取り組みです。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、都心の至るところで再開発プロジェクトが進んでいます。しかし2020年以降、人口あるいは就労人口が減り、高齢化はより一層顕著になるでしょう。そんな中で、「東京という街をどのように作っていくかということを、一步引いて考えたほうがいいのではないか」という思いを持つ人たちのチームがNEXTOKYOです。今日はこのNEXTOKYOを中心にお話ししようと思います。

NEXTOKYOの問題意識が 生まれた背景

NEXTOKYOは、自分たちで描いたビジョンを政府や自治体、街づくりに携わる企業に向けて、どんどん提案しています。建

築家、デザイナー、元アスリート、ベンチャー経営者など11人のチームです。「この人と一緒に議論を進めたい」と思う人を、一人ひとり口説いて加わってもらいました。

NEXTOKYOの問題意識について、お話しします。現在、都内各所において、大規模な都市再開発プロジェクトが目白押しです。しかし、人口のピークアウトをまもなく迎える東京に、そんなに大量の新しいオフィスや住宅が必要なのだろうか、という疑問が残ります。そもそも、そうした大規模な都市開発プロジェクトが進められる背景を紐解くと、前回の東京オリンピックに辿り着きます。当時は東京オリンピックが開催される前の数年間で、道路や鉄道などインフラが一気に整備されました。そして、目覚しい高度経済成長が訪れたわけです。1960年代はハードが貧弱だったので、ハードを作ればコンテンツは後からついてくるという幸せな時代でしたが、2020年の東京オリンピックに向けた都市開発も、そうした成功体験を未だに引きずっているように思います。

また、どの街も「訪れる人を囲い込み、他の街へ出ないようにして、お金を落としてもらう」という発想で開発を続ければ「大型・高層のオフィスビルを建て、飲食フロア、商業施設、流行りのシェアオフィスを作る」という、判で押したような“幕の内弁当”風の都市開発になってしまうでしょう。ですから、これから街づくりは、どのようなソフト、コンテンツを集積したいかを考えてからハードをつくるという、発想の逆転が必要だと考えています。

資本がない民間のワークグループが、 未来の東京の姿を描く

NEXTOKYOは個人の集まりで、街づくりの投資を自ら行う資本力はありません。しかし、アイデアは豊富にあります。身軽に動いて誰とでも話ができる、いろいろな人たちを繋ぐことができます。それを最大限活用して、街づくりの問題意識に応えるような提案をしていきたいと思っています。

「世界の都市ランキング」の多くで、東京

は2位~4位あたりに入っています。大企業の集積度や、食を始めとする文化都市としての魅力が、高評価の主な理由です。また、高層ビルの合間に昭和の路地裏や古民家の街並みが残っていたり、大都市の興奮と小さな街の温かみが共存している点も、東京の魅力として挙げられています。シンガポールやドバイには作れないこのような魅力をどれだけ残せるかが、東京のこれから街づくりに重要な視点だと思います。世界からの評価もふまえ、自分たちの作りたい街を考えて、「Creative City」「Tech City」「Fitness City」というNEXTOKYOの3つの柱を定めました。

「Creative City」とは、文化創造産業が集積している都市を意味します。例えば、原宿や渋谷はストリートファッショント音楽、秋葉原は電腦・オタク文化など、それぞれ独自の進化を遂げた街の魅力をより高めます。一つひとつが観光のデステニーションとしてユニークであり、都市の特徴を先鋭化することに繋がっていきます。

「Tech City」は先端技術産業が集積する都市、そして都市の中にさまざまなソリューションを実装することで、機能性や感性価値を高めた都市のことです。2020年をめがけて、外国から日本を訪れるお客様がピークを迎えるのに合わせ、東京を先端技術のショーケースとすべく、さまざまなプロジェクトを推進しています。

「Fitness City」は高齢者、障がい者、外国人などさまざまな人を包摂する力の高い都市です。具体的には、街へもっと出て体を動かし、健康的なライフスタイルをつくろうという狙いで、整備が遅れている水辺を活用した提案を行なっています。

実際にNEXTOKYOの活動が法律に風穴を開け、規制改革の実現に至った例もあります。一つが料理人やクリエイター、インパウンド観光ガイドといったクリエイティブ産業に携わる人の就労ビザ緩和。もう一つがダンス規制の撤廃(クラブやダンスホールなどの営業規制を緩和する改正風俗営業法の成立)です。そして、この法律改正に尽

力した有志たちを中心に、引き続きナイトタイムエコノミー推進の活動をしています。今年は観光庁から予算を預かり、夜間の文化的活動の支援を行なっています。

テクノロジーカンパニーと デザインファームとの融合

今後、私たちが一番考えていかなくてはいけないのは、テクノロジーカンパニーとデザインファームとどのように融合し、市場を形成していくかということです。皆さんもご存知の通り、現在はIBMのようなテクノロジービジネスを手がけている企業が、コンサルティングも行なっていますよね。それに対して、IDEOのようなデザイナー集団もまた、ビジネスデザインに携わり、イノベーションのパートナーとして、企業に対して自分たちをブランディングしています。アメリカでは、新しい事業を創造する際、コンサルファームとデザインファームの両方が関わるというケースが当たり前です。

私はイノベーション系の仕事を中心にやっていますが、NEXTOKYOのメンバーにはデザインファームの主催者が2人いますので、その方たちと一緒に顧客へ提案することが多くあります。彼らにデザイン思考的

なアプローチで、アイデア創出のプロセスを仕切ってもらい、私たちがもう少し広い意味でのビジネスデザインを担います。そして新サービスのコンセプトができたら、彼らにプロトタイピングをリードしてもらう、というようなコラボレーションです。「顧客にイノベーションを起こす」という目標は、デザインファームもコンサルファームも同じですから、異なるスキルを持つ人たちが協力して、それを両側から狙うということです。

コンサルファームの競争が激しくなる中で、デザインスキルを持つ人たちとどのようにコラボレーションするのか、あるいはテクノロジーカンパニーと市場をどう分かち合うのかという点はリアルなテーマとしてあります。コンサルファームにデザインスキルを持つ人材が、デザインファームにコンサルティングができる人材が参加することが当たり前になっていくと思います。いいコラボレーションができるよう、コンサルタントはデザイナーがモチベーションを高く保ち、最大限の力を発揮できるように、良好な関係を築いていかなければなりません。互いにリスペクトし合い、相手の持っていないものを補えるような、人ベースの関係づくりが大切です。そういう融合がないと、コンサルティングの仕事も

徐々に価値を出せなくなっていくと思います。単純にデザインファームとコンサルファームが合併、買収すればよいという話ではないのが、難しくもあり、面白くもあるところです。

全く予期していなかった、 コンサルタントのキャリア

ここからはキャリアについてお話しします。私はもともと音楽で身を立てるつもりで、大学在学中に音楽活動をしていましたが「これで食べていくのは難しい」と思い諦めました。当時、音楽の次に好きなものが車でした。東京にいたかったので、そうなると日産かホンダしか選択肢がなく、先に内定が決まった日産に就職しました。ただ日産に入った時点では、将来のキャリアについて何か考えがあったわけではありません。入社後、宣伝部や地方のディーラーでのセールスマンとしての経験を経て、営業支援とマーケティングに関わる仕事をしました。マーケティングの教科書を読み漁るうちに、もっと本格的に勉強がしたくなり、アメリカへ留学しました。その時は留学から戻ったら、マーケティング視点で新型車の企画をしたいと考えていましたが、アメリカに行って大きなカルチャーショックを受けたんです。世界は本当に広いし、日本企業に戻ってマーケターになるのは今でなくてもいいと考え、アメリカに残って仕事ができるような転職先を探しました。

当時は「アメリカのビジネスを裏側から見てみたい」という思いを強烈に抱いていました。その理由は、ビジネススクールのケーススタディで、これでもかというほど「アメリカの企業はこんなに素晴らしい」という話を聞かされ、「本当か?」と疑問に思ったからです。当時のA.T.カーニーは、日本ではまだ二十数名の規模でしたが、アメリカではトップファームの一つで、自動車分野でもNo.1でした。当時、世界を席巻していた日本の自動車産業出身の私のポテンシャルを、カーニーの自動車グループのトップが評価してくれたことで、英語力の足りない私でも何とか採用されました。A.T.カーニーの印象は





「真面目に価値を出そうとしているファームだな」というものでした。頭の良い有名大学・MBA出身のコンサルタントだけでなく、産業界の現場でリアルな経験と知恵をつかってきた人材も採用していて、こんな人たちがタッグを組んでクライアントの課題解決に真剣に取り組んでいるところに好感を持ちました。

私は好奇心が強く、飽きっぽいほうなのですが、A.T. カーニーでコンサルティングを二十数年続けられているのは、自分がやりたいことを一番実現しやすい環境だからということがあります。好奇心が強いので、企業の代表を務めながら、社団法人を立ち上げたり、国のプロジェクトに携わったりしていますが、こうした仕事の多くに、コンサルタントとして身につけてきた視点とスキル、そしてネットワークが生きています。幅広くマルチに取り組んでいるように見えても、自分の中では全て繋がっているんです。普通の会社員では、そんなことができる立ち位置は、なかなか得がたいですし、コンサルタントならではだなど感じています。

自由度が高い分、 求められる“知の修行”

コンサルタントは、クライアントも、テーマ

も、一緒に働く社外のパートナーも自分で選べます。それら三つの次元で自由度が高いところが魅力であり、居心地が良い部分です。クライアントにとっての価値を最大化しようとすれば、社内で足りないリソースを外から調達するのは当たり前です。ですから私も社外に、信頼できて、高い能力を持ち、一緒に仕事をして楽しいと思えるパートナーと多く関係を築いてきました。先ほどご紹介した「NEXTOKYO」が良い例ですが、A.T. カーニーのプロジェクトで、NEXTOKYOのメンバーたちにパートナーとして協力してもらうこともあります。

若手コンサルタントであっても、ディレクションの仕方次第で、自分の取り組むテーマやクライアントを選ぶことは可能です。だいたい3年位で自分のやりたいテーマがはっきりしていくことが多いです。もちろん、早くから専門性を磨くことが必ずしもいいとは限りません。5年位、来たボールをなんでも打ち返していた人が、7、8年経つてものすごく間口が広く、高い能力を持ったコンサルタントになるというケースもありますので、どちらもありだと思います。

私がコンサルタントとして大成するために必要だと考える最初の条件は、あり余る好奇心、あるいは顧客に対する強烈なサービ

ス精神を持っていることです。サービス精神というと軽く聞こえるかもしれません、単に顧客企業の言うことを聞いて行動する、という意味ではなく、真に顧客にためになることであれば、彼らが望まないことでも体を張って主張し、行動できるか、という姿勢です。

もう一つの条件として、未だかつてないくらいの「知の修行」が必要となります。私たちのように市場の中で最も高いフィーで勝負しようと思ったら、当然、相応の深さが求められます。その深さは、先ほどの好奇心あるいはサービス精神と、知の修行の積み重ねによるものです。コンサルタントを目指すのであれば、その覚悟は持っていてもらいたいですし、それでもやりたいと思う人に入ってもらいたいですね。これは訓練で身につく部分と資質の部分がありますから、インターンシップを経験すれば、自分がコンサルタントに向いているかどうかがわかるでしょう。ファームはそれぞれ強みや特徴が異なります。企業サイト等の情報だけではわかりにくい部分も多いので、ぜひインターンシップを経験したり、社員と会って話したりして、それぞれのカラーを知ってもらいたいですね。

※本記事は2020年3月にGoodfindにて公開しました。

3

Goodfind magazine vol.27

NRI

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

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。



**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ら構いません。

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はなく、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、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はなく、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くのでしょうか。

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っていないですから、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く、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ましたのですが、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います。

—— なぜNRIでは社会・業界という視点を身につけていくのでしょうか？

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？

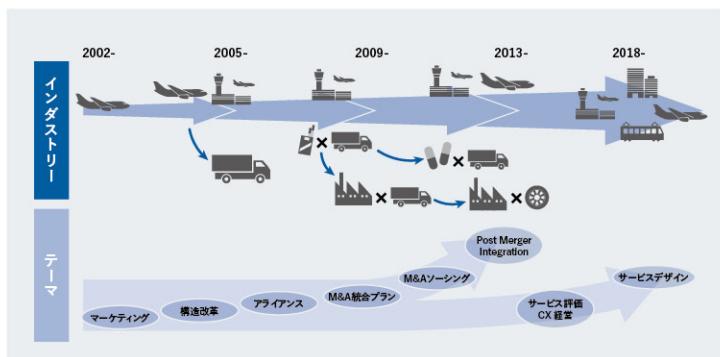
具体的な例としては、日本航空（JAL）と共同事業として取り組んだ「どこかにマイル」が挙げられます。通常のマイルの半分程度の6000マイルで4つの行き先のどこかへ行ける無料航空券を手に入れられる、というサービスです。日本航空さんとは、その後共同出資会社を設立し、今後も新しいサービスを開発していきます。

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にさせていただいて創った事業ですね。

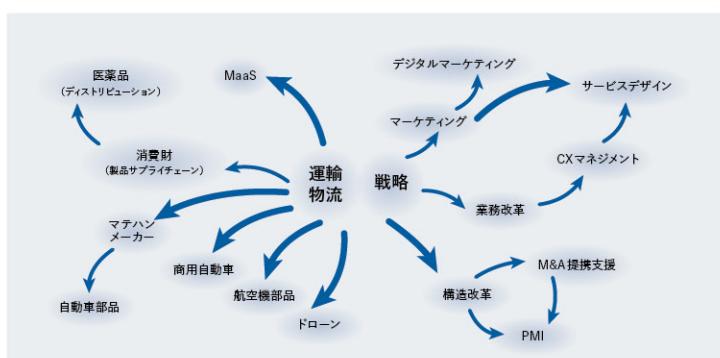
我々のクライアントは非常に有用なアセットを持っているので、それらを活用しながら新しいチャレンジができていると思います。

—— ご自分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



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



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す。

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 Merger 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しですし、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くことが、NRIでのキャリア創りのよい点だと思います。

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ますようになりました。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られました。

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る、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と持っています。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。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たからこそ、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く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

野村総合研究所について、さらに深掘りしたい方はこちら。



COLUMN

「なぜ外コンではなくNRI?」 NRI流の コンサルティングに迫る



市場との対話の数が コンサルタントの価値を決める 新時代のコンサルティングと キャリアの本質

株式会社リブ・コンサルティング

代表取締役社長 関 厳



コンサルティングの裾野が広がり、 “当たり前化”する時代

リブ・コンサルティングはベンチャーやスタートアップ、中堅企業といった、これまでコンサルティングが入ることのなかった領域で、企業の成果に直結するコンサルティング支援を担い、成長を続けてきました。

現在、コンサルティング業界では大企業に対するデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）のプロジェクトが主流ですが、デジタル化需要が一巡した後は、当社が手がけている中堅・ベンチャー領域のコンサルティングがさらに伸びていくというのが私の考えです。

働き方の自由度がより増していくので、それに伴い顧問や経営アドバイス的な仕事をする人も増え、コンサルティングの当たり前化が進んでいくでしょう。

その中でコンサルティングは大きく3つに分類されます。まず、不足する労働力を補うために外注する「アウトソーシング型」。次に、自らの経験や知識を切り売りしていく「経験・顧問型」。そして、私たちのように

最新の知見を吸収しながら問題解決を担う「問題解決型」の3つです。

それぞれのセグメント毎に得られる報酬も異なります。「アウトソーシング型」は労働力の対価として報酬が支払われる所以、個人の場合は副業で携わるくらいの金額です。「経験・顧問型」のコンサルティングは多くの社数を抱え、これまでの経験をシェアしていくスタイルで単価は10万円程度。「問題解決型」は最新の知見と問題解決力を組み合わせてコンサルティングをしていくので高めのfeeになります。

大企業に対するコンサルティングは、人手が不足する中で労働力の補完として「アウトソーシング型」が増える傾向にありますが、個人ではなく法人に発注するのは組織としての信頼感を重視するためです。一方の中堅・ベンチャーでは、労働力と合わせて知見や問題解決を求めていますから「経験・顧問型」や「問題解決型」が増える傾向にあります。

どのセグメントでコンサルティングをするのかによって、求められる能力は多少異なりますが、当然リーダーシップは共通して必要

になる要素です。これまでデータやロジックに基づいてアウトプットをし、方向性を示すことがコンサルタントの主な役割でした。しかし、最近はデジタル化が進みアウトソースできることも増えているので、示した方向性に向かって組織にどう動いてもらうかまでを、コンサルタントが担う傾向が強まっています。

このように課題抽出からデータ分析、戦略設計に加えて実行支援まで、コンサルタントの役割の幅が広がる中では、よりリーダーシップが重要度を増してきます。そうして事業を担う人財とコンサルタントの垣根は徐々になくなっていくでしょう。

ですから、学生の皆さんには「コンサルタントとしてどうなりたいのか」を明確にした上で、自ら方向性を示しリーダーシップを發揮することができるファームを選ぶべきだと思います。

中堅・ベンチャー企業に対する “動的”なコンサルティングが 市場を創る

業務内容という観点でお話しすると、大

企業向けのコンサルティングは“静的”な仕事、中堅・ベンチャー向けのコンサルティングは“動的”な仕事だと表現できます。大きな組織の中では「どうすれば失敗しないか」「どうやったら合意を取れるか」を優先する力学が働きやすいので、ロジックがきちんと整理された状態になっていないと意思決定がなされません。

大企業のマネージャーが社内をまとめるためには、誰が聞いても合理的だと思えるロジックと調整力が求められるわけです。

最近、経営にはデザインやアートのチカラが必要だと言われています。それが意味するのは何かと考えてみると、経営者やリーダー、アントレプレナーは不確実性の高い中で決断しなくてはいけないので、100%データが揃っていない状況でも、自分の経営観や経験、哲学、もしくは好き嫌いに基づいた意思決定をせざるを得ないということです。

ですから、彼らのようにデザインとサイエンス両方の感覚を持ち合わせ、常に事業センスを磨いて、経営の意思決定をしている人たちの近くで仕事をする方が、経営に必要な感性を磨いていけるでしょう。

そもそもマーケットリーダーが市場を創

る時代なので、たくさんのデータが取れる業界はもはやイノベティブではないと考えています。中堅・ベンチャー領域で成長する企業の多くは、世の中にデータがないことに取り組もうとしているので、常にアートや哲学のような感性を持ち合わせて意思決定をしています。

そういう“動的”な仕事をしている人たちと一緒に仕事をすれば、世の中がロジックだけで動いていないということはすぐにわかります。

皆さんが将来一流のコンサルタントへと成長し、コンサルティングを続けていくことが一番の理想ですが、常日頃から“動的”な仕事をしている権限と責任を背負った立場の人と、自らも権限と責任を背負いながら向かいあっていれば、ベンチャー企業のCXOなどコンサルタント以外の役割を担つたとしても大いに活躍することができるでしょう。

“現在価値”と“将来価値”的 両方を手がける コンサルティングの面白み

2000年代は“ERP”、2010年代は“ビッグデータ”、そして現在は“デジタル化”と、

その時々でバズワードだけが一人歩きしていますが、デジタルにより事業の効率化が進む企業数が増え、全体が底上げされなければ意味がありません。

大企業の中ではGAFAを意識したDXの動きが活発です。しかし2、3年でDXを成し遂げるためには、かなり高いハードルが存在します。なぜならGAFAのようなデジタル領域に軸足のある企業がDXに取り組むのと、これまでリアルで稼いできたアナログな企業がデジタルに移行するのとでは、その難易度は大きく異なるからです。実際には、新しいビジネスモデルを一から築きあげる程の難しさがあるでしょう。ですから「どの領域において、どういった支援をする必要があるのか」という本質を見誤らないようすべきです。

私たちが手がける中堅・ベンチャー領域のコンサルティングの面白さは「現在価値」と「将来価値」の両方に携わることができるところにあります。「現在価値」のコンサルティングは1年以内に収益貢献するようなプロジェクトで、マーケティングやセールスの強化、生産性の向上、組織を強くするための人財育成やマネジメント層の強化などがそれにあたります。



「将来価値」のコンサルティングは新規事業の立ち上げやデジタル化など、比較的新しい取り組みです。

いま大企業がコンサルティングを依頼する案件の多くは「将来価値」のプロジェクトです。事業の根幹となる「現在価値」のプロジェクトは自分たちで実行した方が良いので、リソースが不足している新規事業の立ち上げやデジタル化、つまり「将来価値」のニーズが高まっているわけです。

一方、ベンチャーやスタートアップのコンサルティングは、そのほとんどが「現在価値」の強化です。これは非常にパラドックスなのですが、ベンチャーやスタートアップ自体は3年後から5年後の未来を創る存在であるものの、実際に取り組まなくてはいけない喫緊の課題は、しっかりと組織を構築したり、足元の売り上げを伸ばしたりすることです。

当社は2012年、リーマンショック後のまだ景気が悪い状況下で創業しました。当時はプロジェクトのほとんどが「現在価値」の領域だったので、とにかく売り上げや収益性の向上、組織の強化に必死に取り組んできたという背景があります。最近は創業期からのお取引クライアントが成長し、ベンチャーやスタートアップでの知見を求める大企業からの相談も増えているので、デジタル化など「将来価値」のプロジェクトも多く手掛けれるようになりました。社内にはその両方の知見が蓄積されていますし、「現在価値」「将来価値」に関わらず、市場との対話の数が多いということはコンサルタントのキャリアにとって価値が高いことだと思います。

一見すると「将来価値」の領域は面白そうではありますが、デジタル需要が一巡した後の景気動向や企業業績次第では、「将来価値」のプロジェクトから大企業が一気に撤退する可能性も考えられるので、予測が立ちにくい側面があります。

また、比較的自由度の高い「将来価値」のプロジェクトを多く手掛けているコンサルタントが、いきなり「現在価値」のプロジェクト

に携わろうとしてもそのプロトコルが異なるので、中堅・ベンチャーのコンサルティング領域への参入障壁は高いと考えています。

若手が担うことのできる

コンサルティングと

事業企画のキャリア

また、大企業を対象にコンサルティングをしているファームと、中堅・ベンチャーを対象にコンサルティングを手掛けている私たちとでは、事業構造上の違いがあることをしっかり理解しておくべきです。大企業を対象にコンサルティングをしているファームは、純利益で50億円を超えるような優良企業の案件が中心です。しかし、それだけ利益をあげている企業は世の中にそろそろは存在しません。つまり営業機会や提案の数が限られるので、経験の少ない若手社員に大きな裁量を与えることはリスクが大きいわけです。もちろん上司の意向や案件によっては若手にチャンスが回ってくることもあります、組織全体としては慎重にならざるを得ません。事業構造から考えると、そうしたファームにおいて権限と責任が役職上位者に偏るのは、極めて合理的な判断だと言えるでしょう。

一方で私たちが手がける中堅・ベンチャーの領域は対象となる企業の数が多く、毎年数が増えているので、その分だけ若手の成長機会を多く生み出すことができます。新卒で入社した社員はまず2、3名のプロジェクトに携わり、早ければ2年目の終わり頃にプロジェクトリーダーとして権限と責任が与えられます。そして3年目、4年目でマネージャーとして複数の部下を持ち、コンサルティングをしながら社内でもリーダーシップを發揮してもらいます。その先はマネージャーを統括するディレクターを経て、経営層へと上がっていくようなキャリアイメージです。当社では比較的早くプロジェクトリーダーを担う機会が訪れます。

またクライアント企業のコンサルティングに携わりながらも、新しいコンサルティング事業を作っていくことができるのも当社の

特徴です。例えば、成果連動型報酬のサービスやCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)は、過去の歴史の中でコンサルティングファームが手掛けたこなかった領域ですが、若いマネージャーたちが中心となって起案し、実行までを手かけました。

大企業に対するコンサルティングサービスは提供形態が決まってしまったり、組織が硬直化てしまったりするのですが、リブ・コンサルティングの場合は事業領域やサービス領域の立ち上げなど、事業企画のキャリアも合わせて築いていくことができます。「ベストモチベーションカンパニーアワード2019」において、エンゲージメントスコア(従業員エンゲージメントの偏差値)が高い企業として第2位を受賞し、同時に開催された「モチベーションチームアワード2019」においても、当社のマーケティング&セールスグループが部署表彰を受けたことは、そのひとつの証左だと言えます。

新卒から一流のコンサルタントへ。 人財育成への想い

私自身が新卒でコンサルタントになり、創業2期目から新卒採用を行なってきたこともあり、会社としての新卒社員に対する想いや期待は大きいです。中堅・ベンチャーやスタートアップの領域で新しいものを創りあげていく際には、そもそも誰も経験したことがない事象が多いので、年齢や経験のアドバンテージはそれほどありません。むしろ伝統や格式を重んじる歴史ある企業に比べて、革新性を重視する企业文化を持ち合わせているクライアントが多いので、若いことが有利に働くこともあります。もちろんベースとなる資質の部分は大事ですが、若手でもスキルやマインドをきちんと培っていけば、一流のコンサルタントとして十分に活躍できます。

実際に私も名刺を渡す動作を教わるところから、経営について企業をどうやって成長させていくかというところまで、一通りの経験をしているので「正しい資質を持ったメンバーが正しい教育を受ければ、活躍できる



ようになると信じています。社会に出て本当に活躍している人財は中途マーケットにはあまり出てこないので、リブ・コンサルティングではダイヤの原石のような新卒人財が若いうちから市場との対話を数を重ね、活躍することができる組織を創ってきました。ただ、社会全体に「楽をしよう」とし過ぎる風潮があることには危機感を覚えています。海外に行くと物凄い勢いで新しいことを学んでいる優秀な若者と多く出会いますが、日本では今持っているスキルをどのように掛け合わせれば上手くいかを考える傾向が強く、一人ひとりの能力をいかに高めていくかに真剣に向き合っている人が少ないような気がします。また時代の変化に対応するために、働き方の自由度を高め、フレックスやリモートワーク、副業などを推奨するのも良いことですが、それ以上に大切な“人が成長することへの関心やコミットメント”に重きを置いている企業が少ないので事実です。

キャリア観を正しくアップデートし、時代が求めるビジネスパーソンに

また、これまで日本のビジネスパーソンの中には「大企業の中で役職に就いて偉くなれば、キャリアの安定が得られ自由度も増していく」という共通のイメージがあったのだと思います。そのため大企業に対するコンサルティングを手がけるファームに入れば、皆が憧れるようなキャリアに繋がりやすいと考える人が多かったのでしょう。過去には大企業のコンサルティングを手掛けていたコンサルタントが、実際に大企業の役員に就いたケースもあり、目指すキャリアを手に入れるための修行の場として、コンサルティングファームには高い価値があったわけです。しかし、インターネットやデジタル化が進む社会では、そもそも世の中の課題自体が変わってきています。また安定や自由に対する考え方も変わっているはずなのに、ただコンサルタントという言葉に憧れ、そこを

目指すというのは無理があるのでないでしょうか。「なぜコンサルタントは憧れの職業だったのか」「コンサルティングで身に付くスキルは本当に有用なのか」ということを、もう一度考えてみると良いと思います。

リブ・コンサルティングは「人財育成＝社会の総和を増やすこと」だと考えているので、中堅・ベンチャーへのコンサルティングにおいても、社内の組織づくりにおいても人財育成に重きを置いている会社です。

スポーツの世界において選手が自由に練習に取り組んで優勝を果たす一流チームが存在しないように、ビジネスパーソンもきちんとトレーニングを積み、鍛えていかなければいけません。新卒社員に期待することは、一人ひとりを一人前に育てていく責任が伴うと考えているので、今後も人財育成に力を注ぎながら、中堅・ベンチャー企業の課題解決においてリーダーシップを発揮できる人財をより多く輩出していきたいですね。

リブ・コンサルティングについて、さらに深掘りしたい方はこちら。



COLUMN

**企業の成果に直結した
コンサルティングで、
100年先の社会に
“変化”と“インパクト”を
もたらす**



タフな仕事もチームなら
乗り越えられる。

BCGは
1人ひとりを活かす
チームワークのファーム

ボストン コンサルティング グループ (BCG)
Principal 長谷川 万紀



**研究職ではなく
コンサルタントを選んだのは、
多様な人々との出会いを重視したから**

—— 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。

現在は、プリンシパルとして、2つのプロジェクトのマネジメントと、コンサルティングの営業活動のサポートを担っています。

BCGに入社すると、最初はメンバーとしてコンサルティング業務に携わり、その後プロジェクトリーダーとして1つのプロジェクトを、さらにプリンシパルは複数のプロジェクトのマネジメントと営業を担当しますが、私自身は2012年に新卒入社、2018年からプロジェクトリーダーに、そして2020年にプリンシパルに昇進しました。

—— そもそも新卒でコンサルタントという職種を選んだのはどうしてだったのでしょうか?

コンサルタントという職種を選んだ理由としては、社会人として過ごす最初の10年間で、とても多様で魅力的な人と一番多く出会えるであろう職種だと感じたからです。

就職活動をしていた当時は理系の大学

院に所属しており、研究職に就こうと考えていました。ただ「研究に自分のキャリアを固定していいのか」「もっと広がりを持たなくていいのか」と悩み、研究職の説明会や面接のかたわら、他の業界もいくつか見てみました。その中で、コンサルタントという職種は、他の職種とりわけ研究職と比較して、出会える人の総量とダイバーシティが圧倒的に幅広いと感じたのです。

私自身は周りと関わり合い、お互いに刺激し合いながら成長していくタイプだと認識していたので、最初の10年間をどんな環境で過ごすかが自分のキャリア形成において極めて重要だと考え、ダイバーシティにあふれた環境としてコンサルティングファームを選びました。

**1人ひとりの意見を重視するBCG。
少數精鋭だからこそ
個人の価値貢献を求める**

—— コンサルティングファームの中でもBCGに入社した理由を教えてください。

応募しようと思ったきっかけと、入社しようと思ったきっかけはそれぞれ異なりますが、

両方ともBCGで働く人に紐づいています。BCGを受けようと思ったきっかけは、BCGのキャリア説明会に登壇していた女性の方々が魅力的だったことです。会社の中の一社員というよりは、個人として自分の生き方の指針やスタンスを持っていて、自らを高め成長していく意欲もあり、私にとって非常に魅力的に映りました。

最終的に入社を決めたのは、他社と違って面接の中で見えた“決めつけない姿勢”でした。採用活動はいわゆるケース面接が中心ですが、フェルミ推定だけでなくもう少し難しく幅広いビジネスや社会の課題に対する質問もあったんです。ビジネスを知らない学生の自分が答えようとすると、どうしても推測で発言せざるをえないのですが、それでも面接官は決して否定しませんでした。「そういう考えもあるけど、他にこういう考え方もあるよね」とお互いの意見を組み合わせながら、物事を前に進めていくディスカッションの姿勢が垣間見えた面接で、BCGは様々な考えを融合させて一緒に高めていくことができる会社なんだと強く感じました。

—— 面接で感じたディスカッションの姿勢

を入社後に実感したエピソードはありますか。

BCGでは1つのプロジェクトチームが小さく、マネージャー1人にメンバー3人程度の単位で働くため、どんなに若手でも1/3以上の価値貢献が必要です。

仮にマネージャーが自分の考えを伝え、メンバーはその考えに沿って作業を進めるだけというスタンスだと、マネージャーの頭の中以上のものは生まれません。ですが、メンバーがそれぞれのアイデア・スタンスを持って議論を交わすことで初めて、人数分以上の価値が出ることになります。

例えば、社内のルールとして設定されている週1回のミーティングでは、特にその考え方を強く感じます。このミーティングでは、十分な価値貢献ができるかを振り返るのですが、マネージャーが「このプロジェクトの価値は～である」と説明するのではなく、メンバー1人ひとりが「このプロジェクトはこういう価値がある、こういう価値が出せると思っています」と意見を出します。

具体的には「もう一步踏み込んで提案をすべきだったのでは」「このクライアントに新しいフレームワークや考え方を提供するよい機会になった」「自分自身としては成長を感じられた」など、反省したり、貢献できた部分を挙げたりと、自分たちを振り返る場としています。

1日に複数回のミーティングなど 上司の積極的な指導で、 他にない成長を

—— 入社前と入社後でギャップを感じたことはありますか。

コンサルティングファームでは、早くから大きな仕事が任されて裁量権も大きく、その分、成長が早いというのが魅力ですが、その裏返しで、プロフェッショナルとしてのプレッシャーは強く、1人で孤独に頑張らなければならぬ、崖から突き落とされて必死にもがいて成長しなければならない、というような印象を入社前は持っていました。

ですが、実際に入社してみると、先輩や上司のサポートがとてもきめ細やかで、イメージとのギャップに驚きました。

具体的には、新入社員は1日に2～3回、上司とミーティングをすることができます。何かお題が与えられて1週間放置なんてことは絶対なく、朝にお題が決まったところで進め方をり合わせ、夕方またその進捗を確認する、場合によっては昼にも一旦状況を確認することもあるくらい、しっかりと上司がサポートします。自分の動き方が間違っていないか、ちゃんと価値貢献ができるかを逐一上司とチェックしながら進めることができるんです。手とり足とりとまではいかないですが、手厚いガイドの下、成長していくれる会社だと思います。

これは私だけではなく、私がアドバイザーとして関わる新入社員たちも、同じように感じている人が多いようです。

大きな仕事に関われるし裁量権もあるけれど、そのために必要な進め方やハードス



はせがわ・まさき

2012年新卒入社。東京大学大学院工学系研究科化学生命工学専攻修士課程修了。大学院を修了後、ボストンコンサルティンググループ（BCG：以下同）入社。通信・メディア・ハイテク（TMT）業界を中心に、ポートフォリオ戦略/市場調査/営業戦略/組織改革等のプロジェクトを数多く経験。新入社員向けのトレーニング担当及び日本オフィスの社内風土改革チームのメンバーでもある。

キルなどの研修およびサポートはとても充実している会社だと思います。

—— サポート・研修体制についてもう少し詳しく教えてください。

基本的にはOJT[※]がメインですが、プログラムとしての研修ももちろんあって、まず入社後最初の2週間くらいは基本的な研修を行います。

※ OJT:on-the-job training の略で、実務に携わりながら業務に必要な知識や技術を身に付ける訓練方法のことである。

さらに、研修やOJTとは別のサポート体制もあります。プロジェクトの先輩からOJTとして学ぶことが1番成長要因としては大きいですが、どうしても属人になってしまいますよね。ですから入社後1～2年は、あえてプロジェクトとは別のサポートとして、業務上直接関係のないアドバイザー役の先輩が新入社員1人につき1人つきます。

私も新卒入社者4～5人を担当しているのですが、今どういうプロジェクトに入っていて、どういうタスクを経験していて、強みと弱みが何かというのを、本人や一緒に働くチームの社員に聞き、それをもとにディスカッション

ンするようにしています。

また、グローバルで提供している研修プログラムで、プロジェクトで必要になりそうな分析手法などをe-learningで学ぶこともできます。

さらに、BCGで過去にどのような類似のプロジェクトがあったか、どのようにアプローチしたかなどを知ることができるグローバルのコンテンツもあります。グループの知見が体系化されて、社員なら誰でも見られるのは強みですね。

困ったら全社メールでヘルプ! チームプレイが当たり前の文化

—— 御社はどのような雰囲気の会社でしょうか。

お互いに助け合うという精神が強いと思います。「自分が」というよりは、チームとして・会社として、どのようにお客様のためになるかを考えている人が多いですね。

入社初日に一番驚いたのが、「こういう調査やったことある人いませんか」「こういう知

見があったら教えてください」という全社員宛てのメールが1日に何通も飛び交っていたことでした。BCGではプロジェクトで必要な情報について、新人も含め誰でも全社員宛てのメールで聞くことができるのですが、メールが回らない日はないくらい活発で、しかもそのメールを出すと必ず5～10件もの返信が来るんですよ。

何かあったら助けようという感覚が、当たり前に刷り込まれているんですね。かつて、自分やメンバーが困ったときに多くの人から返信がもらえて、それがプロジェクトの価値創出につながった経験を誰もがしているので、この助け合いの精神が脈々と引き継がれているのだと思います。BCGでは、自立ももちろん求めますが、そのために必要なものは必ず教えますし、努力している人は全力でサポートしようという意識がありますね。

—— 御社にはどのような社員の方が多いと思いますか。

いろんな社員がいて、文系理系に偏りはなく、性別・年齢・バックグラウンドも本當





に多種多様です。よく、「BCGは動物園」とも例えられます。個人的には、落ち着いた雰囲気の人が多いとは思います。というのも、煌びやかに派手に振舞うようなことをせず、あくまで自分たちは黒子でクライアントが主役というスタンスの人が多いからかと考えています。

BCGでは、クライアントのポテンシャルを最大化した先に自分たちの価値があると考えています。また、個ではなくチームプレイを大切にしているというのも、落ち着いた人が多いと感じる要因かもしれません。

戦略作りだけでなく 現場の営業活動も事業変革も、 幅広く経験できる

——具体的なプロジェクトの内容について教えてください。

ざっくり大きく分けるとプロジェクトのパターンは2種類あって、1つがいわゆる戦略案件で、“戦略コンサルティング”と言われて皆さんが高い浮かべるような案件です。3か月でクライアントの中期戦略を策定するなど、BCG内で戦略を話し合って、それを提案資料に落とし込み、クライアントにプ

レゼンするというプロジェクトになります。

戦略策定にあたっては、例えばですが、まずマーケットの情報収集やその業界の当事者や専門家へのインタビューを通じて、市場がどのように変わっていくのかを明らかにします。そのうえで、この市場は伸びそうだから投資した方がいい、逆に撤退した方がいい、といった提案をします。

もう1つがコワーキング型と呼んでいて、クライアントと一緒に働くタイプのプロジェクトもあります。たとえば、最初の3か月で新規ビジネスを提案し、次の半年でそれを実際に立ち上げるお手伝いをしたりしますが、立ち上げに際しては、システム開発のお手伝いや社内の関連部署との交渉、さらにはPMO^{*}という立場で常駐し、各部署の施策の進捗管理や課題解決をしつつプロジェクトの推進といったことも行います。

* PMO:Project Management Officeの略で、組織の中で実行される複数のプロジェクトについて、統括的な管理やサポートを行うための機能や専門組織のことを指す。

個人的に若手のころに経験てきて学びが多かったプロジェクトは、コワーキング型が多いですね。特に、BCGが社会貢献のプロボノ活動として無償でコンサルティングサービスの提供をしている、とあるNGO向

けのプロジェクトに関わったのは、よい経験になりました。

そのNGOのオフィスに私の席を用意していただけたので、日中はそこに常駐し、協賛企業を新規開拓するという役割を担いました。営業先アタックリストの作成から、見込み客へのアポ取り、提案書の作成、実際に赴いてプレゼンする営業活動まで、一連の彼らの営業活動を代替ないしサポートしました。もはやNGOの営業担当みたいですね(笑)。

最終的に、そのNGOは今後どのような営業活動をしていくのがよいかをまとめ、クライアントの営業担当の方にアクションとして引き継ぐところまで行いました。結果としては、何社か新しく開拓できたり、営業担当の方に「来年の同時期にまたこのスキームを活用して新規開拓します」と言っていただきました。

BCGに入社して得られる経験は本当に幅広く、クライアントの経営陣とのディスカッションで戦略を詰めていく経験もできますし、実際の企業活動を自分が担う勢いでクライアントの中に入り込んで働く経験もでき



ます。1つの会社にいながら両方を経験できる稀有な仕事だと思います。

——今まで1番パリューを出せたと感じているプロジェクト教えてください。

とあるメディア業界の企業に対するビジネスモデルの変革プロジェクトでは、付加価値が出せたと感じられました。そもそも変革を必要としている会社というのは、例えば勢いのあるスタートアップ企業が台頭してきて、このままだと業界ごとディスラプト^{*}されてしまうため、自ら変化しなければならないという危機感をもっています。とはいえた社だけで従来のビジネスを進めながら、同時に将来を見据えてビジネスモデルの変

革に取り組むことはなかなか難しいんです。

*ディスラプト：破壊する、の意味。製品やサービスなどにおいて創造的な変化をもたらすことで、新たに市場生み出したり、既存の市場を根本的に変化させたりすることを指す。

そこで、私たちBCGがサポートし、従来のビジネスと並行して、人を介在させずデジタルで回すビジネスを新しく立ち上げました。両方同時に並行しつつ徐々に新規のビジネスモデルへと移行させていきました。難しいプロジェクトで、結局2年間くらいかかりましたが、難易度の高い企業の変革に貢献できたことが1番印象に残っています。

クライアントに働きかけ、 変化をもたらすことやりがいの1つ

——改めてコンサルタントのやりがい／面白さを教えてください。

クライアントが良い方向に変化することに尽きますね。会社であれ個人であれ、変化をもたらすことができるのがやりがいで。

入社2年目には、クライアントの社員100人くらいが関わる大きなプロジェクトに、PMOとしてアサインされました。その企業はいわゆる日本の伝統的な大手企業で、残念ながらメンバークラスの人にはあまり発言権がなく、風通しや透明性も低い印象でした。

私はある1つの部署を担当し、若手社員の方数名と一緒に働いていましたが、彼らは自分たちなりに課題感を持っているのに、それを表明したこと、そうしようと思ったことさえもなかったんです。そこで、私は彼らの課題感を構造化して資料としてまとめ、トップマネジメントに提言しました。課題を伝えられたことももちろん付加価値ですが、もう1つ、半年ほどのうちに若手社員の方々が自ら意見を言うようになったのが私としては嬉しかったです。

さらに若手社員のメンタリティが変化したこと、結果的にクライアント企業内での彼らの注目度やポジションがぐっと上がったのもよかったです。

こういった人の変化が間近に感じられることも、コンサルタントのやりがいだと思います。クライアントから直接感謝の言葉をいただくときは、たいていプロジェクト期間中に山あり谷ありの経験を共にして、クライアントご自身の言動・考え方・価値観などが変わったと言ってくださることが多いです。責任感を強く感じますが、同時にやりがいを実感する瞬間でもありますね。

強いプレッシャーも、 チームの存在があってこそ 乗り越えられる

——では、コンサルタントの大変さも教えていただけますか。

まず前提として、労働時間に関しては、皆さんが思っているほど長くはないです。プロジェクトや時期によっても変わりますが、私自身はこれまで、ものすごい稼働時間で働いたという経験はないですね。

一方で、精神的なプレッシャーは(やりが

いの裏返しにはなりますが) 非常に大きいと思います。責任感が強い方はなおさら感じるでしょうし、それがこの仕事のタフな部分ですね。それを乗り越えるために重要なのが、チームで働く、チームで助け合うという考え方です。

また、前もって自分の周りに助けを求める(精神的な)サポーターを作る必要もあります。プロジェクトチームの仲間はもちろん、自分のことを育てたいと思ってくれる上司や、逆に自分が育てたい、助けたいと思う部下や同僚などとの信頼関係を築いておくことですね。コンサルティングファームは端的に言えば人がアセットの会社ですから、人間関係がとても重要です。これほどチームに支えられるとは、入社するまで思ってもみませんでした。

人の育成に全力でコミットするBCG、 20代でスキルと経験が 一気に手に入る

—— 改めて、御社をファーストキャリアに勧める理由を教えてください。

社会人として仕事をする上で基礎となる

スキルも経験も、20代のうちに濃縮して一気に手に入ることです。もちろんコンサル業界の良いところでもありますが、人の育成に全力でコミットするBCGの社風ならではもありますね。

BCGは、Purpose(会社の存在意義)として“Unlock the potential”ということを掲げています。これは、社会に対しても、クライアント企業に対してもですが、なにより社員1人ひとりの可能性もUnlock(解放・最大化)するという点が、BCGらしさ・BCGの特徴だと思います。これまでに述べてきたような、人の育成、チームを大切にする姿勢や助け合いの精神がそのよい例です。

クライアントに寄り添ったテラーメードスタイルであるというのも、他社との違いとして挙げられます。既存のフレームワークを当てはめるというよりは、クライアントと議論し、そのクライアントならではの戦略構築をすることに自信を持っていますし、それを大事にしています。

その点が高く評価されている結果ですが、クライアントポートフォリオが充実している

こともBCGの強みだと思います。対象としている業界が幅広く、どんな業界、どんなトピックでも対応できるようなチーム構成になっています。様々な案件があるので、自分が何をやりたいのかが固まっていない新卒入社の社員にとっても、選択肢が多くある点が非常に良いと思いますね。

その幅広い選択肢の中から、自分なりの専門性を磨いていくことができるような成長機会が整っている点も、ファーストキャリアとしてBCGを推せる理由です。

—— 最後に、どんな新卒と一緒に働きたいですか?

コンサルティングファームに向いている人って、コミットメントが強い人だと思います。自分が絶対価値を出してやる、この人・このチームに貢献するんだ、という強い思いがある人、自分の仕事に責任を持てる人が向いていると思います。自分の責任で何かを進めることに強い想いがある方と一緒に働きたいですね。

BCGに興味関心を持っていただいた方は、是非ご応募ください!お待ちしています。



尖った個性とそれを 許容するカルチャーが、 唯一無二の提案と 選ばれるコンサルタントを生む

A.T. カーニー株式会社
アソシエイト 中川 健太



自らの好奇心を追求した先に選んだ、 戦略コンサルタントの道

—— まずは中川さんの現在の業務内容やミッションについて教えてください。

2018年7月に新卒で入社し、現在はアソシエイトとしてプロジェクトに携わっています。マネージャーやプリンシパル・パートナーの下でリサーチ・分析等に基づいた示唆を出し、クライアントに対し提言を行う立場です。もともと興味のあった消費財・小売を中心に、これまで14のプロジェクトを経験しました。主には事業横断での全社戦略や、マーケティング戦略、新規事業の立ち上げ支援などに携わっています。

消費財・小売の領域に興味をもったのは学生時代の趣味がきっかけです。とある喫茶店で飲んだコーヒーをきっかけに、コーヒーに目覚めました。はじめは自分が飲むコーヒーを淹れていただけだったのですが、そこから興味の範囲が広がって店舗を経営したり、大学のキャンパス内にコーヒーショップを立ち上げました。それだけでは飽き足らず、生産工程にも興味を持ち、

コーヒー豆の種類や栽培・調達方法に至るまで深く知りたいという思いから、アフリカのルワンダまで赴き、現地で6週間ほどコーヒー農家の支援に携わりました。

それらの経験を振り返って、自分が一番面白を感じたのが、店舗で得られたお客様のダイレクトな反応をもとに、新しいメニューや販促施策を考えることでした。そんな原体験から、消費者から得られるインサイトを起点にマーケティングや事業戦略を考える消費財・小売の領域に興味を持ち始めました。

—— そこから、コンサルティングファームを目指そうと思ったのはなぜでしょう。

就職活動を始めた当初は、メーカーや広告代理店など幅広く会社をみていましたが、若手社員が裁量を持ってインパクトの大きな仕事を任されるまでには時間がかかると感じたんです。大企業の事業戦略などの大きなテーマに、1~2年目でも裁量をもって関わるという点で、早期に戦略コンサルティングファームに志望先を絞りました。

「日本を変える、世界が変わる」
が体現できる

—— 戦略コンサルティングファームの中でA.T. カーニーを選んだのはなぜですか?

当社を選んだ理由は大きく3つあり、日本オフィスのプレゼンスの高さ、カルチャーへのフィット感、魅力的なコンサルタントの存在です。

まず、カーニーの日本オフィスは、当社の世界中のオフィスの中でも、自分が興味のあった消費財・小売領域においてプレゼンスが高いことが魅力でした。日本オフィスには、当領域においてアジア～グローバルレベルで代表的なパートナーが複数在籍しています。今年代表に就任した関灘が「日本を変える、世界が変わる」というビジョンを掲げていますが、そのビジョンを体現しているような人物が身近にいるのです。

私は高校時代に、約90カ国の中生徒が集まるカナダのインターナショナルスクールに留学し、その後アメリカの大学に進学したのですが、様々な国から来た友人と日々議論を交わす中で、自然と日本人としてのアイ

デンティティを強く意識するようになります。そうした経験から、次第に日本から世界にインパクトを与えることが1つの目標になっていましたが、カーニーはその目標を達成できるようなファームだと感じました。

尖った個がそれぞれのパッションを追求する環境

—— 2つ目のカルチャーフィットについて、御社はどんなカルチャーなのでしょうか？

就職活動時も今も強く感じているのは、カーニーはコンサルタントの個を重視し、個の違いに寛容なファームであるということです。「クライアントの力になりたい」「日本・世界にインパクトを与えてみたい」という信念はみな共有しながら、当社には、強烈な個性を持ったメンバーが沢山います。コンサルタントのパッションのありどころは人それぞれですが、それを許容しあえる文化で、決して個人主義ということではなく、異なる個を認め合い互いに尊重しているところが非常に魅力的でした。

—— 個が重視されている、と実際に感じる

ことはありますか？

カルチャーだけでなく、個を尊重して育成するための仕組みも整っている点です。プロジェクトにアサインされる際も、各コンサルタントが自身のメンターと話し合って策定した中長期的なキャリアプランに基づき、アサインメントの希望・非希望を提出し、その意志が尊重されます。各コンサルタントのビジョンやパッションを限りなく尊重したアサインメントプロセスは、当社ならではの仕組みだと思います。

—— 製造業や消費財・小売のプレゼンスが高いという印象がありますが、他にはどのような案件があるのでしょうか。

ファーム内にあるプロジェクトは多種多様ですね。会長の梅澤が力をいれている都市開発や、プリンシパルの石田が追求している宇宙ビジネスなど、他のファームにはあまりないような案件も豊富です。トップも含め一人ひとりのコンサルタントが自らのパッションを追求し続けているからこそ、ユニークな領域の相談も多く寄せられるのだと思います。

個の尊重＝個人主義ではない。
多様な個性を許容しあうカルチャー

—— 入社して、イメージとのギャップはありませんでしたか？

入社前は、「コンサルティングファームは、成長に貪欲なメンバーが集まる競争が激しいUp or Outの世界」というイメージを抱いていました。しかし入社してみると殺伐とした雰囲気はなく、むしろアットホーム感があつて良い意味で裏切られました。

個性が尖っているからといって、決して個人主義で周りに無関心というわけではありませんし、むしろ互いの強烈な個性に対する興味関心は高いです。例えば、定期的に開催される全社員が必須参加のミーティングでは、新卒や中途で新しく入社した方たちのバックグラウンドや前職での経験を聞く機会があります。最近は、コロナ禍でオンライン開催をしていますが、それぞれの話を聞きつつ、「そういう領域にパッションがあるなら、こんなプロジェクトに参加したほうがいいよ」、「それなら〇〇さんと一緒にこんな



なかがわ・けんた

2018年にBrown Universityを卒業後、A.T.カーニー株式会社に新卒入社。2020年1月にアソシエイトにプロモーションする。消費財・小売業界を中心に多数のプロジェクトを経験し、事業横断での全戦略、マーケティング戦略、新規事業立ち上げ支援などに携わる。

プロジェクトを立ち上げられるかもね」といったコメントがチャットに殺到するんです。職位に関係なくみんなが互いのパッションを尊重した上で、いつも盛んに議論していく、良いカルチャーだなと感じますね。

また、人數規模としては大きなファームではないので、プロジェクトの数を経験すると自然と顔見知りも増えていきます。私は14のプロジェクトを通じて、ほぼ全てのパートナーと仕事をする機会がありました。また、プロジェクト以外の共通の趣味でつながることもあります。社員同士の距離が近く、困った時にお互いに相談しやすい環境です。

選ばれるコンサルタントに共通する、ハイレベルなアナロジー思考

— 最後の魅力的なコンサルタントの存在についてはいかがでしょうか？

入社する決め手として最も大きかったのは、一緒に働きたいと心から思える魅力的なコンサルタントがいたことでした。就職活動をしていた当初から、「誰と仕事をするか」は「何をするか」と同じくらい重要だと考えていました。長い時間を共にする上で、刺激や学びを常に与えてもらえるような上司や同僚と働いて自分も成長したいと思っていたからです。

当時の私が考える優秀なコンサルタント

とは「幅広い視点からのインプットを組み合わせ、その人にしか出せないインサイトを編み出せる人」でした。当社の選考で出会ったコンサルタントは、業界固有の専門的な知識から、誰もが知っているような世の中のトレンドまで、それぞれの独自の視点で組み合わせて示唆を出し、議論していく、視座の高さ、ユニークさ、示唆の切れ味が他のファームの方と比べて格段に違うと感じました。

— 入社後、中川さんご自身がコンサルタントとして成長するために意識していることを教えてください。

元々興味のあった消費財・小売以外にも幅広い業界・テーマのプロジェクトを経験することです。これまで、通信、不動産/建築設計、エネルギー/ユーティリティなどの業界で、新規事業の立案から海外事業戦略の策定まで様々なテーマのプロジェクトを経験し、示唆の出し方の幅が格段に広がりました。

もちろんコンサルタントとして、クライアントと対等に議論できるだけの業界知見は必要ですし、専門性はあるに越したことはありません。しかし、特定の業界だけで経験を積んでも、その業界でしか通用しません。一方クライアントは、業界固有の知見だけでなく、その業界について深く知っているだけであ

は得られない新しい視点を求めています。

そうしたクライアントの期待に応えるためには、他の業界、他のテーマ、他の国といった視点も重要なになってきますし、知識や知見を領域横断的に組み合わせ洞察する力が求められます。一見関連性のないような他業界での事象・知見を汎化し、目の前のクライアントのコンテクストに落とし込み、示唆を出せることこそ、真にお客様に求められるコンサルタントに共通するスキルだと考えています。これはスキルとして体系化しやすいからこそ高いバリューになります。

経験を積んで変化した、コンサルティングのやりがい

— コンサルタントとして働いていて、どんな時にやりがいを感じますか？

今思うと最初の1年間は、経験したことのない新しいテーマのプロジェクトに携わることで、知的好奇心を満たすことがやりがいになっていました。それが2年目以降になって、次第にクライアントを動かしていくことや、「カーニーに頼んでよかった」と言ってもらえることによりがいを感じるようになりました。そのきっかけとなったのは、2年目に経験したある飲食業界の大手企業を支援したプロジェクトです。

当時、そのプロジェクトにアサインされたシニア以外のメンバーは私だけでした。日々の分析から報告書の作成、クライアントへのプレゼンも全て自分がやらなければいけない状況の中、何とか終えた最終プレゼンの後に、当時のカウンターパートで現在の同社の会長から「今回は君と仕事ができてよかったです、ありがとうございます。また機会があったら一緒にやろう。」という言葉を直接かけてもらいました。その時に初めて個のコンサルタントとして感謝される喜びを知り、こうした機会をもっと増やしたいと思うようになりました。それ以降は、クライアントの為になるアウトプットを出したい一心で日々の仕事に励んでいます。

こうした体験は決して私が特別なわけではなく、当社では1~2年目でプロジェクト





の一部を一任されることは珍しくありません。若手社員にもどんどん任せしていく文化があるので、早い段階からクライアントへ意見する機会があります。1年目だから発言できないというようなことはなく、むしろその場にいるのであれば、プロフェッショナルコンサルタントとして、1年目であってもバリューを出すことが求められます。だからこそ若手であっても社内外の会議で積極的に発言しますし、例え上司であっても異論を唱えることもあります。

価値の高い戦略にするために こだわる、「目に見える成果」

—— 実行支援まで行うファームも増えていますが、そのフェーズに至らずとも「クライアントに感謝される提案」とはどのようなものでしょう？

当社が大切にしているのは「Tangible Results（タンジブルリザルト）=目に見える成果」を出すことに対するこだわりです。コンサルタントの提案が、クライアントにとって腹落ちするストーリーに基づく実行可能な戦略・施策になっている時に初めて「感謝される提案」だと言えるからです。

逆に、耳触りの良い言葉を並べて壮大なストーリーを開拓しても、クライアントの視

点が欠けており、実現性の低い戦略であれば、提案に価値はありません。そうした事態を防ぐために、パートナーからジュニアコンサルタントまで、日々「本当にクライアントにとって意味のあるアウトプットになっているか」を自問し、互いに問い合わせながら、プロジェクトを進めています。

ある程度経験を積んだコンサルタントであれば、体系的なインプットからロジカルに正しい解を導き出すこと自体はさほど難しくありません。本当に難しいのは、その解をクライアント固有の状況に落とし込んだり、クライアントも巻き込みながら、納得感のあるストーリーを描くことです。

経営者と現場の視点を行き来して、 成果につながる最適解を導き出す

—— 「目に見える成果」を出すには何が重要となるのでしょうか？

大切なことは、CXOレベルと現場レベルの視点を何度も行き来することです。当社が携わるプロジェクトのカウンターパートは主に経営層なので、まずは彼らの視点やウィルを汲み取ることが大切です。その上で、実際に実行を担う現場の人たちにきちんと寄り添った戦略となるように、どちらかに偏ることなく二つの階層の視点を行き来しな

がらプロジェクトを進めます。

例えば、あるクライアントのマーケティングミックスの変革を支援した際には、我々の分析結果を叩き台に、マーケティング責任者の方と結果の解釈と打ち手の方向性について、ひざ詰めで何時間も話し合いました。たとえこちらの提案が論理的に正しくても、実行の段階では、個別店舗の事情など、現場レベルの視点で考える必要のある課題が沢山でできます。

経営層と現場の双方にとって納得度の高い提案になるまで考え方抜くことは非常に大変ですが、ここをクリアしないことには真にクライアントの為になる提案とは言えません。

—— 最後に学生へメッセージをお願いします。

コンサルタントを目指すには、ベースのスキルのみならず、成長への貪欲さと社会にインパクトを与えるという想いが不可欠です。の中でも当社は、紋切り型のコンサルタントではなく、尖った個性を持つ唯一無二のコンサルタントを目指したい人に薦めたいファームです。多様な個に触れながら、自身の個を育て、磨き、武器にしていくと考えている人は、是非当社の選考にご応募ください。



戦略案件も 再生案件も。 企業の生死に寄り添い、 経営の修羅場で戦う

株式会社経営共創基盤 (IGPI)

マネジャー 小川 和浩

IGPIは、経営共創基盤として、企業の戦略立案から実行支援まで、幅広く支援する組織です。

新卒4年目でマネジャー就任。

現在の仕事は

—— まず初めに、現在のご自身の業務内容について教えてください。

2019年の10月からマネジャーという役職についており、現在は3つのプロジェクトのプロジェクトマネジャーを務めています。プロジェクトとは別に、新卒採用のチームリーダーも務めています。

一般的にプロジェクトの期間は3か月程度であることが多いのですが、私がアサインされているものは、継続案件も合わせて半年や1年、それ以上と長期に渡ってクライアントを支援するものが多いですね。

これまでBtoCメーカーの案件に関わることが多く、営業戦略やマーケティング戦略を中心に取り組んできました。ただ、ファームとして業界や機能を専門とした組織に分かれている訳ではなく、幅広く関わることができます。

—— 並行して複数のプロジェクトに取り組まれているとのことです、プロジェクトのアサインはどのようになされるのですか。

1年目と2年目以降でアサインの仕方は異なります。1年目は幅広く案件を経験するために、アサインされたプロジェクトが長期のものでも、3か月経ったら次のプロジェクトにローテーションというかたちになり、1年間で3案件以上は関わることができます。2年目以降になると、1つのクライアントに長く関わることもできるようになり、さらに3年目以降は、並行して複数のプロジェクトに関わることも増えてきますね。アサインは、プロジェクトやコンサルタントの稼働状況にもよるので希望が全て叶う訳ではありませんが、私が希望していた再生案件に昨年アサインされたように、チャンスは多々あります。

専門性よりも

**幅広い知識と経験を求め、
製薬企業ではなくIGPIへ**

—— 新卒でIGPIに入社した理由を教えてください。

大学院は農学研究科ですが、学部時代は薬学部に所属していたので、もともとは製薬企業に就職しようと思い就職活動をしていました。ただそのように考えながらも、イ

ンターンでは幅広く見てみようと思い、製薬企業、投資銀行、コンサル、ベンチャーの各1社ずつインターンに行ってみたんですね。

その結果、4つの中で自分に合っていると思ったのが、もともとの夢だった製薬企業と、コンサルだったんです。製薬企業はほとんどが薬学部出身で、バックグラウンドも近く、自分が働いているイメージが湧きやすかった。一方コンサルは、IGPIのインターンに参加してこの仕事は面白いなと思ったんです。メンターの社員さんが毎日フィードバックをくれて、PDCAを回しながら、日に日にチームのアウトプットが良くなっていくのが感じられて、それが刺激的で楽しかったです。

最終的に製薬企業ではなくコンサルを行ったのは、T字型人材で言う縦(専門性)よりも横(知見・経験の幅広さ)を先に身に付けたいと考えたからです。就活生時代にIGPIの社員と何度か面談させてもらい、理系大学院出身の人や、博士号を持っている人、製薬企業の案件を担当したことがある人など様々な社員から話を聞きました。その中で、博士号を取った後に大手メーカーに勤め、IGPIに転職してきた人の話が1番

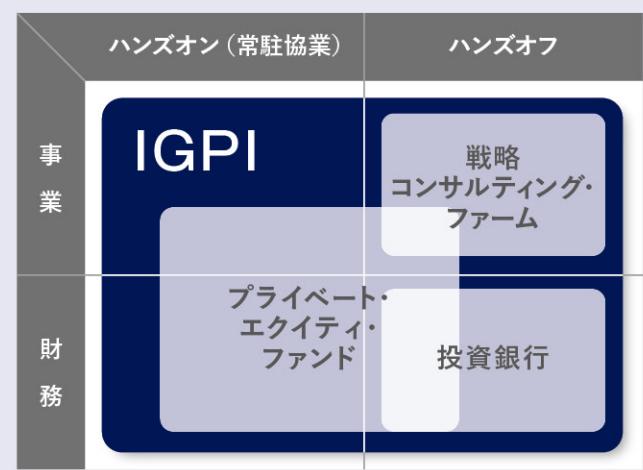


図1(出典:経営共創基盤 新卒採用サイト「IGPI 流支援スタイル」より)

の決め手となりました。

その人は、自身はメーカー出身ですが、その経験から新卒での就職先としてIGPIを勧められました。その理由を尋ねると、自分は特定の研究分野についてとても詳しいけれど、横幅の広さ、例えば事業戦略、財務や法務、ITなどの知識がなく、それを30代から身に付け始めるのに非常に苦労したからだと話していたんですね。自分が縦（専門性）から伸ばす方がいいのか、横（幅広さ）から伸ばす方がいいのかはよく考えて、ファーストキャリアを決めた方がいいと言われました。それを聞いて、自分の学生時代の専門性を伸ばすのにこだわるより、幅広い知識や経験があった方が社会人として自信がつくだろうなと思い、横を先に伸ばしたいと考えました。

幅広さを身に付けるのにIGPIに勝る会社はないと思います。戦略案件ももちろんありますが、投資や再生など経営全般に幅広く携われるの魅力ですね。

——他のコンサルと比べた、御社の魅力を教えてください。

先程の話と重なりますが、IGPIの中でキャリアの幅を広げる可能性が大きいにあること

ですね。私自身は入社以来戦略案件をメインでやってきましたが、昨年チャンスがあり、挑戦してみたかった再生案件に携わり始めました。他に投資案件やM&AのFA（ファイナンシャル・アドバイザリー）などを担当している社員も身近にいて、幅を広げようとしたらそういう方向もあるなと思います。私はIGPIに5年いますが、まだIGPIの意味を味わい切れておらず、飽きない仕事だなと思います。

新規事業も再生案件も。 企業の生死を左右する仕事

——具体的なプロジェクト内容について伺いたいのですが、入社以来印象に残ってい

る案件を教えてください。

一つは消費財メーカーの営業戦略案件です。クライアントからいただいた社内データや外部情報から分析をして、利益を上げるために重点的に営業すべきところを明確化し、そこにどのようにアプローチすれば効果が出るのかを提言しました。戦略をやりきるのは現場の営業の方なので、クライアントと共に、描いた戦略を現場の方が実施できるまで落とし込みました。結果として営業の方全員が全員、思った通りの成果を上げられたわけではないですが、個人個人で見ると我々が設計した研修を受けて大きく変わり目標を達成した方もいました。自分自身の描いた戦略がクライアント企業の数字



として表されたのはとても嬉しく、非常に良い経験になりましたね。

コンサルは、戦略を描くだけであとはやつておいてくださいというスタンスだと言われがちですが、IGPIでは最後のクライアントの数字が変わるところまで見届けられる案件が多いのは、やはりやりがいありますね。ただ責任もその分重くなります。伴走して結果を出すのを前提に、戦略を策定する必要がありますから。

もう1つ挙げると、特徴的でかつ面白かったのが、弊社グループ企業のみちのりホールディングス(HD)のバス会社の案件にアサインされた経験です。具体的には、新しくみちのりHDの傘下に入ったバス会社に、HDの仕組みを統合していくというPMIプロジェクトになります。そのプロジェクトは7か月半に渡ったのですが、アサイン中の平日は当該バス会社のある八戸で過ごしました。

元運転手さんが役員になっていたりすることもあり、東京にある会社と生態系が大きく違って、そのような現場色の濃い環境で仕事をするのは難しさもありました。システムなども整備されていないので、現実的に

やれるところから仕組みづくりをしていきました。私が中心に取り組んだのは管理会計や予算策定の仕組みの整備で、最初は伴走しながら、最終的には現場の方だけで回すことができるかたちで仕組みを作りました。

みちのりHDでの仕事は、まさに事業会社で働いている感覚がありました。現場でオペレーションしてもらわないと価値にならないので、いかに早く、誰もがわかり、手間がかからないかたちで現場の方が毎日取り組める仕組みを整備するかが肝要でした。通常のコンサルティング案件では論点整理に時間をかけ、クライアントの意思決定を促せる報告資料を作り込む必要がありますが、この案件の場合はあっさりとでもいいから、なるべく早く今日から使えるように、実際に現場の方と会って話して、日々前に進めることが大事であることが多かったです。

—— 先程お話をされていた再生案件とは具体的にどのようなものでしたか？

何件か担当させていただいたんですが、業界で言うと製造業が多いですね。戦略案件との大きな違いは、財務三表※の中で、PLはもちろん、BSもキャッシュフローもしっかり見る必要がある点です。銀行からの追加

融資等、資金調達も含めていかにキャッシュを生み出せるかで会社の命運が変わってしますから。そうなると、トップライン(売上)は保守的かつ現実的に考える必要がありますし、場合によっては事業ポートフォリオの取捨選択や、一段踏み込んだコスト削減の必要も出できます。誰かの将来を変えてしまうような意思決定に関わっていたので、責任も重い分、作り込んだ再生計画を基に収益性改善や資金調達が行われ、会社が再生していくプロセスに立ち会えたのは、とてもやりがいがありました。

※貸借対照表(BS)、損益計算書(PL)、キャッシュフロー計算書(CS)

再生案件については、社内のナレッジシェアで(マスキングされているものの)直接関わっていなくても多少知ることもありましたが、実際やってみないと分からないドラマがたくさんありました。

IGPIでは様々な企業・事業のフェーズに関わることができます。創出期だと、私自身は自動車メーカーの新規事業立案を1年目に担当しましたし、成長期だと先程触れた消費財メーカーの営業戦略、成熟期だと地方インフラ企業の組織再編案件もありました。そして再生案件が衰退期にあたりま

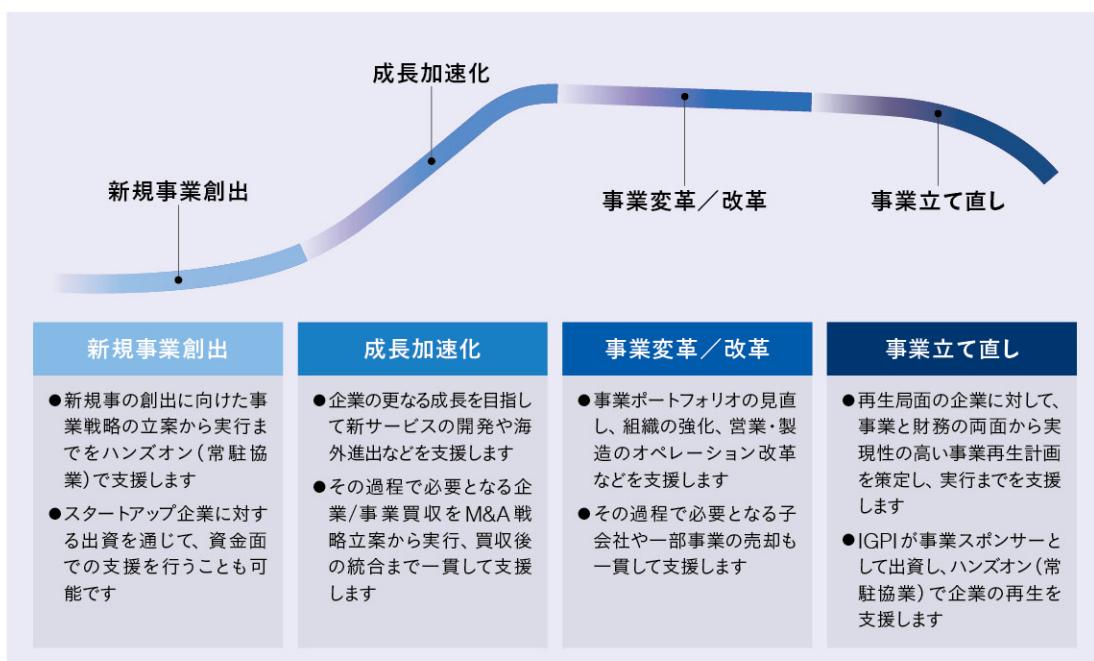


図2(出典:経営共創基盤 新卒採用サイト「IGPI流支援スタイル」より)

す。これほど幅広く関わるのはIGPIならではだと思います。

戦略を描いて終わりではない、現場と向き合う先にやりがいがある

——コンサルタントのやりがい/面白さを教えてください。

まず、クライアントの数字の変化によって、描いた戦略の成果がわかることです。IGPIでは、戦略を描くだけでなく実行まで寄り添って、結果としてクライアントの数字がどう改善したかまで、クライアントと共に追えるような仕事をできることが多いですからね。

再生案件だと、銀行に再生計画を説明して融資を受ける場合は、当然その時点で絵空事は言えないですから、本当に実行していくのかを突き詰めて現実的に作りますし、伴走の段階でも実際に月次の目標が達成できたのかできなかったのか結果も確認します。やはり、結果まで伴走することが多いのは、IGPIの魅力であると思います。

——では、コンサルタントの大変さも教えていただけますか。

理論的に正しいことと実現可能性の兼ね合いが難しいと感じます。先程の裏返しで、最後の数字まで責任をもってやるというスタンスで仕事をする以上、実現できない計画は立てられないんですね。そうなるとデータ分析だけでは不十分で、現場の方の意見もしっかり聞く必要があり、その現場の意見と理論的に正しいこととの兼ね合いに

苦慮します。

理論的に正しいことと実現可能性は二律背反にあることも多いので、できるだけ理論的、合理的に突き詰めるものの、現場の方の意見をその都度反映して実行していくかたちになります。理論的な正しさだけで推し進めると実現に至らないですし、逆に実現可能性ばかり気にしていたら、大きな成果には繋がらないですからね。

——現場で成果を出すために気をつけていることはありますか。

実現可能性を上げるために、クライアント内部の実行を担うキーマンを計画策定から巻き込んで協同関係になるように努めています。クライアントの方自身にも数字への責任を持ってもらいつつ、実行に向けた建設的な議論をするためです。

あとは、現場で働く社員の方全員を一緒にに戦う仲間だと思いコミュニケーションをとるようにしています。現場の方とぶつかることもあります、我々もクライアントの業績や組織能力の向上を目的に信念を持って取り組んでいるので、時には譲れない部分もあります。

心は自由であるか? 自らの意志で業務に取り組む

——IGPIの一員として大切にしている信念とはどのようなものですか?

プロとしてこれが正しいんだと思える確固とした答えを持つようになっています。これを

実行したら結果が出るんだと自信を持てるまで分析やヒアリングをし、答えを突き詰めるようになります。我々はコンサルタント業なので、あくまで提言するかたちにはなりませんが、もしクライアントに「あなたにやってほしい」と言わされたら、自信を持って「私がやります」と言えるか=当事者として考え抜いているかを、常に自問して取り組んでいます。

上記に関連しますが、IGPIには「八つの質問」(図3)というものがあって、それを私は普段から意識しています。特に1つ目の「心は自由であるか?」というのが気に入っています。業務が忙しいときや、この提言はクライアントの誰かが苦しくなるかもしれない悩んで精神的にきついときにこれを問うと、「クライアントのために」という自分の本来的な目的や信念を改めて思い出すことができます。

改めて見るとこの「八つの質問」に従って仕事しているんだなと思いますし、これはIGPIっぽいなとも感じます。不思議なことに、敢えて何度も確認することはないのですが、IGPIの社員と一緒に働いていると自然とこれが身についていましたね。

——大変なこともある中で、どのように乗り越えていますか。

簡単に言うと、上手に力を抜くということですかね。出すべき価値を十分に出しているのであれば時間は関係ないので、自分なりのルールで体を休めるようにしています。また、一時的に業務量が多くなるのはある

行動指針

八つの質問

1. 心は自由であるか?
2. 逃げていないか?
3. 当事者・最高責任者の頭と心で考え、行動しているか?
4. 現実の成果に固執しているか?
5. 本質的な使命は何か?使命に忠実か?
6. 家族、友人、社会に対して誇れるか?
7. 仲間、顧客、ステークホルダーに対してフェアか?
8. 多様性と異質性に対して寛容か?

図3(出典:経営共創基盤 公式ホームページ「理念・経営方針・行動方針」より)

程度仕方ないので、マインドを大事にしています。自分の意志で働く、自分がやり遂げたいことをやり遂げる、という考え方を大切にしています。また、後輩たちにも自分の意志を大切にするように働きかけています。その方がお互い良い仕事ができますからね。

—— 後輩への接し方の話が少し出ましたが、どのようなチーム運営をされていますか。また社内はどのような雰囲気でしょうか。

チームに限らず、ファーム全体としてとてもフラットですね。アソシエイトでもパートナー（共同経営者）に気楽に話しかけられますし、悩み相談もしやすい環境です。社員数が200人程度と組織がそれほど大きくないので、隣にいるから話しやすいという文化ですね。社員同士のフラットな関係性は、インターンシップなどで学生に驚かれるくらいです。

コンサルタントに必要なのは メタ認知力？

—— コンサルに向いている人の要素があるとしたら、何を挙げますか。

私はメタ認知力が1番大事だと思っています。メタ認知力とは、自分の能力やマインドを俯瞰してみたときに、自分が相対的にどの位置にいるのかを把握する能力のことです。メタ認知をするように努めていると成長

も早いのはもちろんですが、そうしないところの仕事は成り立たないと思うんですね。

例えばクライアントと対峙するうえで、我々若手コンサルタントは相手から見たら20代の若者に過ぎないですし、業界・実務についての専門知識もクライアントの方が深いのは当たり前なので、そこを理解して適切にコミュニケーションする必要があります。相手がどのような方で、自分がどのように見られているのかを把握したうえで、聞き役に徹したり、謙虚に質問したり、こちらの分析手法について細かい部分まで説明したり、コミュニケーションの仕方に配慮することはとても重要だと思います。

成長の面で言うと、メタ認知力があると自分の至らない部分を素直に認識できますし、ある面で自分より優れている人が誰かも明確になります。役職や先輩後輩も関係なく、どの人から何を学べば自分が成長できるか、驕ることなく考えられるようになります。そういう意味で現在地を常に把握することは大事だと思っています。

—— どんな新卒と一緒に働きたいですか？

そうですね、成長に貪欲な人と働きたいですね。受け売りではあるのですが、コンサルに入る人って2種類いると思っていて、“wanna be”タイプと“wanna do”タイプつまり何かになりたい人と何かをやりたい

人がいるんですね。私としては“wanna be”を持ってほしいと考えていて、ファームで仕事をする中でどんな人間になっていたいかという志を持ち、強い自己実現の欲求を持ったうえで入社してほしいですね。そうすると、その自分になるために頑張りたいと思えるし、その自分に近い人を探して、何かを盗もうとしたり、成長に貪欲になれると思っています。なりたい自分というのを忘れずに持つておける人と一緒に働きたいですね。

一流のコンサルタントの役割とは？ 正しい方向を示すだけでは不十分

—— では、一流のコンサルタントとしてクラウアントに求められているものは何だと思いますか？

正しい方向性を指し示すことと、それを実現するための道筋を描けるということだと思います。お金もらってプロフェッショナルサービスを提供している以上、我々が出す数字や分析結果は一寸の狂いなく正確であることは前提で、その上でどう実現するのかという具体的な道筋も描いて提案することが、クライアントが我々に求めているものかなと思います。

—— 小川さんが目指している今後なりたい姿はどのようなものですか？

長く一緒に働いている弊社のパートナー





がいるのですが、そのパートナーに近づきたいなと思っています。スキル面もマインド面もまだまだだなと思うんですが、そのパートナーだけでなく、プロフェッショナルとして活躍している他の人たちも含めて、彼らと同じレベルの高い視座、広い視野、深い視点を持った人間になりたいですね。遠い目標ではありますが、努力していきたいです。

また、私が自分の上司であるパートナーのスキルやマインドを自身にインストールしたい、パートナーのようになりたいと思うように、後輩にも、自分の何かの能力をインストールしたい、目指したいと思ってもらえるようになりたいと考えています。上の人にしてもらったこと、与えてもらったものを自分も後輩に返したいなと思いますし、後輩にもまたその後輩に返してもらって、そんな教育のいい連鎖が生まれるといいなと思いますね。

—— マネジャーとして、メンバーとのコミュニケーションで気を付けていることはありますか。

ファクトベースでフィードバックするようにしています。「あなたのこの行動はこういうマインド / スキルの不足によって生まれているのではないかと思うけれど、仕事のやり方を

こう変えると(具体的な)こういうミスがなくなるよ」というように、概念的な話ではなくハードスキルのインプットも含めて、実際の仕事につながるようにアドバイスしています。あと、仕事に信念を持ち、正しくあること、そしてそれを筋道立てて伝えるということに面白さを感じて、そのために必要なことを自ら考えてほしいと思っています。そのような信念や、仕事への向き合い方をメンバーにどうインストールしてもらうかが、メンバーとのコミュニケーションで気を付けているところであります、課題でもありますね。

IGPIはビジネスの 生々しい現場を通して “最強のジェネラリスト”になる場所

—— コンサル志望の学生にメッセージをお願いします。

改めて視野を広く、自分が20代、30代、40代でありたい姿を考えてみてほしいです。「コンサル志望」「メーカー志望」のような凝り固まった思想ではなく、10年後にどんな人間になりたいか、どの環境だったらそれに近づけるかを考えみてください。そうすると、最初のキャリアは間違えないかなと思います。

—— 改めてどうなりたい人がIGPIを選ぶべきだと思いますか。

ビジネスパーソンとして“最強のジェネラリスト”になりたい人はIGPIに入社すべきだと私は思っています。特に、将来的に経営者を目指している方。経営者とは、企業のことを端から端まで全て分かる、究極のジェネラリストだと思うんですが、それを目指すならIGPIは1番おすすめです。

また、他のコンサルティングファームよりも、ビジネスのリアルな現場を体験できる機会が多いので、そういう経験をしたい方にもぜひ入社してほしいですね。戦略を提言して終わりではなく、実現するところまでクライアントと一緒に仕事をするからこそ見える世界があって、それはIGPIならではだと思います。ビジネスの“生々しい現場”とでも言うでしょうか。私自身も、(業務の性質上)詳しく話せないのが悔しいくらい、刺激的でかけがえのない経験をたくさんしてきました。クライアントの方が汗をかいて働く現場で一緒に働かなければ得られない達成感や経験は、皆さんのキャリアを豊かにすると思います。皆さんと働けること、楽しみにしています。

自らの手で 新たな産業を創る。 社会的使命を背負うファーム でしか得られない コンサルティングの醍醐味

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

戦略コンサルティング部 兼 イノベーション&インキュベーション部 ディレクター 山本 雄一朗



圧倒的な当事者意識と使命感に導かれて 選んだ、コンサルティングファーム

私は2017年に三菱UFJリサーチ&コンサルティング（以下、MURC）に中途採用で入社しました。新卒では大手情報通信企業に入ったのですが、そこでの経験がコンサルタントを目指すきっかけになっています。

学生時代は大手IT企業の長期インターンシップで事業企画を経験していたので、ゼロから何かを形にすることが出来る人間だという自負がありました。当然、その経験や能力が通用すると思い、某大手情報通信企業に入社したのですが、程なくして周囲との論理的思考力の差に圧倒されました。その時に自分がいかに会社の看板や周囲の環境に支えられていたのかに気づきました。そして不足している思考力を集中的に鍛えようと考えた結果、コンサルティングファームに転職することを決めました。

また、1社目の就業先のようなグローバル企業や、学生時代に長期インターンシップを経験した大手IT企業の優れた闘い方を見た経験もあり、日本企業一般としては

新たな産業を企業・政策・金融等の力を組み合わせながら創り出すためのコンサルティングに拡大の余地があると感じたことも、コンサルタントを目指した理由の一つです。戦後の日本社会は欧米のような分かりやすいロールモデルを目標にし、実直で真面目な国民性と戦後の反骨心をバネに必死で頑張ってきました。それが官僚中心に設計された企業・社会・家族等のシステムと上手く組み合わさり、急速な経済成長につながったわけです。しかし著しい発展を遂げた後は、国も企業も地域も明確な目標を見つけられないまま、気がつけば30年近く経つてしまいました。もちろん、世界に目を向けてグローバルで大型の投資をする企業はあります、日本社会の停滞を打破するためには、もっとコンサルティングの力を駆使して、多くのアプローチをする必要があるという考えに至りました。

転職する際には複数のファームからオファーを頂きましたが、最終的にMURCを選んだのは日本や社会に対する当事者意識が備わっていて、シンクタンク機能を持つファームの宿命から逃れることのできな

い環境に置かれているためです。ここ数年で金融グループも大きな変革を迫られていますが、そうした逼迫した状況の中で社会的使命を背負う戦略機能という立ち位置が、非常にユニークに映りました。また入社前の面接で感じた、経験豊富なパートナーカラスの方も一緒になり、真剣に難しい課題に取り組むことを楽しみながら、時には“面白がって”議論を進める風土が印象的でした。日本や業界に対する当事者意識を強く持ったコンサルタントが多い、という印象は入社してからも変わりません。

若い力と専門性が産業創造を 加速させるMURC独自の環境

現在、私は20代ながらディレクター職に就いています。ディレクターはプロジェクトの成果に集中するマネージャーの上長であり、且つ所属部室の運営やテーマ開発を担っています。その役割は大きく3つあります。一つはプロジェクトにおけるマネジメント。もう一つは、メンバー育成。そして、最後にAll MURC/MUFGグループでの連携強化による案件づくりです。入社から3年が

経ち、プロジェクトの開始から完了、そして次の案件に繋げるまでの一連の流れが身につき、手応えを感じるようになりました。今は複数のプロジェクトを同時並行で動かすだけでなく、テーマ開発にも取り組んでいます。

私が所属するコンサルティング事業本部戦略第1ビジネスユニット イノベーション＆インキュベーション部（I&I部）は数十名の組織で、今も組織を大きくしていく過程にあり、アソシエイトからパートナーまで、一般的なファームのようなピラミッド構造がまだ完成していません。ただ案件はたくさん入ってきており、マネージャーの支援のもと若手に裁量を与えてプロジェクトを推進しています。また会社としても若手の早期育成に力を入れており、私もメンバーのマネジメントをする際には、必ず一つ二つ上の目線で取り組んでもらえるように心がけながらコミュニケーションを図っています。

それゆえに他ファームと比べて早くから上位レイヤーの役割を任せられることが多く、特に新卒入社のメンバーは速いスピードで成長実感できる環境だと思います。早ければ3年目にマネージャークラスの仕事を任されることも少なくありませんし、多種多様な案件が豊富にある環境でメンバーを育成できるので、個々の適性に合わせて柔軟にプロジェクトアサインされることも若手のコンサルタントにとって成長機会になっています。

案件づくりに関しても、金融グループの中にいるメリットは絶大です。裾野の広いMUFGグループだからこそ、企業から毎日様々な案件相談が寄せられます。また、その業界における課題の最前線のような相談が多いので、集まる課題が常にアップデートされて面白いですね。どのような案件が入ってきてているのかを眺めるだけでも、足元で何が起きているかがわかるのでインプットとして非常に有益です。

さらにMUFGグループ各社には、ファイナンスのプロダクトを作るチームや、お客様に直接お会いする営業チーム、全体の方針を決める経営企画のチームなど様々な機能があり、それぞれにクライアントから寄せら

れる情報が蓄積されています。通常は課題発掘と課題解決に向けたソリューションを見つけるために、コンサルタントが1社1社ヒアリングを重ねてリサーチを行いますが、すでにそれが数ヶ月分進んでいるような恵まれた環境があるのも大きな魅力です。場合によってはグループ内のスペシャリストが一堂に会して、テーマについて深くディスカッションすることも可能です。

日本や産業を主語に置くからこそ導き出せる、独自の解決策

ファクトとロジックで提言を組み上げていくというのは、どこのファームも同じですが、MURCではいかに日本社会の停滞を打破し、日本の産業を新たな切り口で成長させていくかという所までを考えています。日頃から日本や産業という言葉を主語にしてコンサルティングに取り組んでいるからこそ導き出せる、当社ならではの解の大きさや独自性があるのだと思います。

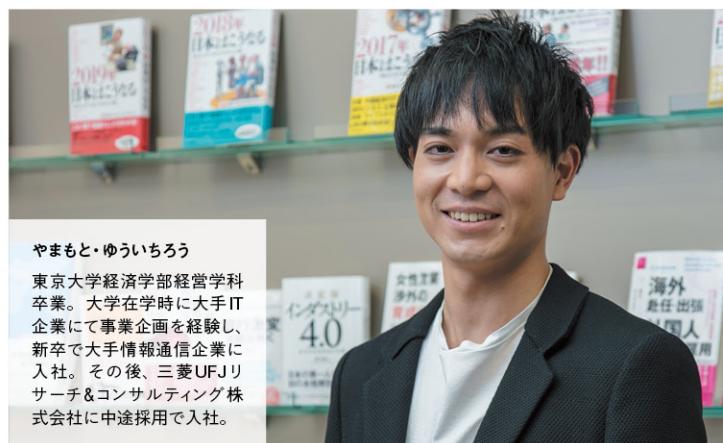
加えて、当社にはコンサルティングとシンクタンクの部門以外に、ソーシャル・インパクト・パートナーシップ（以下、SIP）という部門があります。SIPはスマートシティやグローバルヘルスケア、デジタルガバメントなど、世界的に解決すべきトピックを追いかけながら、社会課題をテーマとしたオープンイノベーション促進に取り組んでいます。シンクタンク部門、SIP部門のどちらにも経験豊富なプロフェッショナル人材が集まっており、必要な知見やネットワークをゼロから集めることなく、すぐに活用することができます。

私たちが扱っているスマートシティやロボティクス、モビリティやエネルギーというテーマは、国としてどうしていくのかという議論になるため、営業段階からシンクタンク部門とSIP部門を巻き込んで設計をしていきます。そのため解決の方向性は国の政策を見据えたものが多く、場合によっては省庁と連携して実証実験に取り組むこともあります。直近では内閣府や電機メーカー、小売事業者と連携を図り、当社主導でRFIDと呼ばれる電子タグを用いた実証実験を行いました。産業全体の変革を促す中で、クライアント企業をどう成長させていくかというところに、当社のコンサルティングの価値があります。

コンサルティングの一番の醍醐味は、自分が問題の解決策の最初の発見者になれることと、それをクライアントと実現していくことです。ご相談いただく案件は、クライアントが何をどうしたら良いのか分からないものがほとんどなので、そこで示す解決策は自ずと私たちが最初に見つけるものになります。コンサルティングをする上では、どこで見たことのある答えではない解決策を提示しなくてはいけないので、それを発見できた時が一番エキサイティングな瞬間です。

強みはMUFGグループの豊富なアセットを活かし、複数ソリューションを組み合せたアプローチ

最近は兆円単位を動かす大企業とのプロジェクトだけではなく、中堅企業からの案件相談及びダイナミックな社会変革のための伴走支援も増えています。これは企業に



より社会変革が、規模に依存するものではないことの証左だと言えるでしょう。規模が大きいかからといって必ずしも上手くいくとは限らない時代に、中堅企業を含めてどうレイヤーアップしていくのかというのも私たちを取り組む課題です。従来のピラミッド型の産業構造では実現困難だとしても、そのピラミッドの型を変えるアプローチはできますし、実際にそうした議論が巻き起こっています。これまで国外に活路を求めるか異業種に参入するしか選択肢がなかった中堅企業にとって、今までにないチャンスが増えていると感じます。

一方で、クライアントが何年もかけて取り組んできた課題に対して、コンサルティングのアプローチだけで解決策を示しても、マーケット全体の変化を促すことはできません。当事者がこれまでできなかったことを形にして、より良い社会を創っていくためには、コンサルティングに限らずファイナンスや政策の力も活用するべきです。私たちに求められているのは、まさにそうした総合力です。MUFGグループの豊富なアセットを活かした複数のソリューションを組み合わせたアプローチに価値を感じ、当社に相談を寄せてくださるクライアントは多くいます。ファイナンスや政策といった話から、中堅中小企業がマーケットの中でいかに活路を見出せるかという話まで、広い視野を活かしたアプローチを実現できるのも当社の強みです。

また、長らくシンクタンクの色が強いファームだったこともあり、コンサルタント一人ひとりが自分が興味深く面白く思うことを追求していく風土があります。そこに対して上司とも自由にディスカッションできるフラットさがあり、それを面白がる文化も会社としての大きな特徴だと思います。

視座の高さと真に迫る想いが、コンサルタントとしての信頼を生む

若手のコンサルタントがプロジェクトに入ると「キャッチアップが大変」という話をよく聞きますが、ハードスキルにはある程度の型が存在するので、大抵は教えてもらえばなんとかなります。私がそれ以上に難しいと感じたのは、限られた知識や経験の中で、一人の若手としていかにカウンターパートから信頼を得るかということです。それを痛感したのは、初めて一人でクライアントのところに行ったときです。それまでにも何度か上司と一緒に訪問を重ね、すでに面識のある方だったので、全く話を聞いてもらえませんでした。何度かお会いしてはいたものの、私は一人のコンサルタントとして認められていなかったわけです。

そうした状況でコンサルタントが取り組めることとしては、誠意を見せることやファクトやロジックベースの正しい提案をすることがあります、コンサルタントにとって誠意は決定的な武器にはなりませんし、ファクトやロジックベースの正しい提案も当然のことです。

そうすると、残された選択肢は「こうあるべきだ」という真に迫る想いと視座の高さや視野の広さに基づく新たなインサイトが中心になります。時間軸で将来から現在へ引き戻したり、他の領域の知見を活用したりするなど、高い視座で付加価値をつけた提言ができなければ、カウンターパートに気づきを与え行動変容を促すには至りません。たとえファクトとロジックを用意周到に準備していても、伝えたいことがない人の話は聞いてもらえない。そのことに気づき、ファクトやロジックは伝えたいことを伝えるために不可欠なツールだと割り切れるようになる

までに、少し時間がかかりましたね。

特に始めのうちはクライアントの話を聞いて、上司の指示に従いながら分析して紙に落とすことが仕事だと思いがちですが、そのスキル自体はもはや特別なものではありません。

また、ディレクターになってからは、自分だけではやり切れないことをどうやって形にし、チーム全体のバリューを最大化するかということを常に考えています。ディレクターになるまでは「最後は自分でやってしまおう」という気持ちが強かったです。しかし今は持っている案件数も多いですし、ファームや産業全体としてどうするべきかについて考えることが増えました。さらにワークライフバランスにも積極的に取り組んでいるので、限られた時間の中で最大の価値を産み出すことが必要です。その中でメンバー一人ひとりがどのように視座・視野・視点の3つを養いながら、自分らしさを発揮できるかという設計が必要なので、今もそこにはかなり気を配りながら取り組んでいます。

コンサルティングを経験して気づいた、3つの大事な素養

社内ではコンサルタントを表す際に、工の字人材という言葉を使うことがあります。豊富な知見や知識を有するゼネラリストでありながら、同時に専門性も兼ね備えたスペシャリストであり、知見と課題を融合して経営者に寄り添う相談相手となるれる“経営”コンサルタント。それこそがMURCのコンサルタントとしてあるべき姿です。私の場合は幅広い案件を手がける中でも、戦略策定やストラテジーという領域に専門性があります。また、MUFGグループの基盤を活かしたHub的な役割を体系化し、グループ全体でレバレッジするしくみの構築にも関与しています。

そんな工の字人材を目指すために、私は3つの素養が必要だと考えています。一つは、自由に対する耐性と自走力です。当社の場合は想像以上に活用できるアセットが豊富ですが、それらを目の前にした時に、どう活用すれば良いかわからないという問題に直面することがあります。決まった解がない中





で、どのように最も確からしい固有解を導き出し、クライアントに対してどういう価値を提供できるか。そのためには「何をすれば良いのか」という日々のアクションさえも自分で導き出せるくらいの主体性が求められます。

もう一つは、当事者意識を持って物事にのめり込む力です。プロジェクトでは今まで自分が使ったことのない商品や、聞いたことのないような技術を扱うことも多く、時には関心の低い課題と向き合うこともあります。それでも自分の中にある知的好奇心や問題認識を研ぎ澄まして、一つのことを突き詰めて考えたり、それを抽象化して他の物事に応用したりすることを面白がれる人は、コンサルタントとして魅力的です。

実際に当社の経験豊富なパートナーの提案では、15年前に携わった案件の知見を今の時代に合うように応用したり、全くの異業種のプロジェクトから課題解決の切り口を導き出したりすることもよくあります。そういう提案は聞いていて興味深いですし、異なる業界の専門家であっても「自社の案件をお願いいたら、何か新しい可能性を見出しあれ」という期待を抱かせます。

最後に、素直さと反骨心のバランスです。一般的には素直さが重視される傾向にありますが、反骨心も併せ持っていることが大事です。もちろん上司から聞いた指示はそのまま受け止めて、考え方や意図を的確にキャッチアップしなければいけません。それでも心の中では「そのプロジェクトに関するファクトを一番理解しているのは自分だ」という気持ちを強く持ち、「これだけは自分の意見を伝えよう」と決めて発言できるかどうかで、得られる信頼の大きさや成長のスピードは

変わっていきます。

新たなコンサルティングの形を追求する 最良の場としてのMURC

今はコンサルタントを目指すにとても良いタイミングです。コロナというマイナスの要因もありますが、デジタルシフトが加速し国全体が大きく変わろうとしている中で、世の中の構造自体を創り出すコンサルティングに携わることができる環境が揃っているのがMURCだと思います。20年、30年前はどうすれば海外に追いつけるかを考えるようなプロジェクトが多かったと聞きます。電化製品や自動車をどう世界に売っていくのか、グローバルでどのように日本のプレゼンスを高めていくのかというテーマはもちろん面白いですが、これからは産業の形さえも自ら考え創り出していく役割が求められるでしょう。国や企業とパートナーシップを組み産業自体を創ることのできる、エキサイティングな業界の一つがコンサルティング業界です。

また、これまでのコンサルティング業界は、テーマやバリューチェーンの中での住み分けしかありませんでした。しかし業界自体が成熟してきたことで、今後はファームやコンサルタントによって軸足の置き方がより一層多様化するでしょう。ただたくさんのファクトを積み上げてロジカルに考え、そこから導き出された示唆をもとに提案をするだけのコンサルティングには限界も見え始めています。いかにそれ以外のアプローチを含めた複合

的な提言を行い、実現に向けた具体的なアクションに繋げていけるかがより重要です。

一方クライアント目線で考えると「コンサルタントは課題解決のために何を提供してくれるのか?」という問い合わせに尽きると思います。当社であればMUFGグループのネットワークを駆使し、産業を形にしていくためのファイナンスを中心としたソリューションを提供し、課題解決を実現可能にするアプローチをとっていくということだと思います。当然そこに関しては日本で一番のファームであるべきでしょう。私自身においても、スマートシティ以外で「循環経済(SDGs/ESGを持続可能なものとするサーキュラーエコノミー)」「宇宙ビジネスの産業化」をテーマアップしながら新たな切り口で日本に貢献する動きを進めていきたいと考えています。

日本社会に何か引っ掛かりを感じ、こういう風に良くしていきたいというWillがある人にとって、MURCにはまさにタイミングとケイバビリティの両方が揃っています。とはいっても、必要なパートは揃っていてもまだ体系的な型が整っていないので、MURCの中で、それをリードする役割を担って進めていきたいというのが、私の中期的な目標です。MURCには豊富なアセットを最大限活用できる面白みがあり、それを使って取り組める案件は山ほどあります。新卒入社の社員や若手メンバーに委ねる裁量も大きいので、この土壌をうまく活用してくれることを期待したいですね。

三菱UFJリサーチ & コンサルティングについて、さらに深掘りしたい方はこちら。



COLUMN

**社会や産業全体の
未来を設計する。
シンクタンクの使命を担う
経営コンサルタント集団**



強みは製造業だけではない 日系コンサルティングファームに広がる 知られざる可能性

株式会社日本能率協会コンサルティング
井上 文那／鈴木 雄大／水村 千慧／柳沼 草介

様々なバックグラウンドから JMACに入社した若手の選択

—— まず初めに皆さんのが学生時代に取り組まれていたこと、そして日本能率協会コンサルティング（以下、JMAC）へ入社する意思決定をした経緯や背景について教えてください。

井上 正直、初めはコンサルタント志望ではなかったんです。大学で国際協力を学んでいたので、商社や航空会社の企画職など、海外と関わる職種を中心に就活していましたが、話を聞いているうちに「自分にはフィットしないかもしれない」と思うようになりました。その最大の理由は、一つの

テーマに縛られてしまうことへの懸念でした。商社に入れば海外との取引に関わることができますが、決まった商材だけをやり続けたいわけではないことに気づいたんです。そんな中、JMACの話を聞いて「扱うテーマの幅が広く、関わる人や業界の多様性もあって面白い企業だな」と感じました。私の中では一緒に働く人や人間関係も重視したいポイントだったのですが、ワークショップに参加した際の、優しく、厳しく、真摯に向き合ってくれる社員の姿が印象的で、JMACに入社することを決めました。

鈴木 JMACには新卒で入社した製薬会社を辞めて中途で入ったのですが、若手だ

けでなく年次が上の方も同じくらいやる気には満ちている感じがします。皆さん日本のために何かを成し遂げたいとか、お客様のために何かをしたいという想いを持っているので、一緒に働いていて楽しいですし、刺激を受けることが多いです。

大学時代は有機化学分野の研究をしていて、修士・博士を経て製薬業界に入りました。親が薬剤師だったこともあり、新卒では製薬業界に入ることしか考えていませんでした。それなのになぜ製薬会社を辞めてJMACに入ったのかというと、研究する中で「日本の研究は優れているのに、ビジネスに繋がっていない」ということを痛感したからです。そこで転職を考えたのですが、製薬業界×研究に絞ってしまうと選択肢が狭まってしまうので、製薬と研究のどちらに軸足を置きたいかを考え、研究軸が強いことに気づきました。

そこから様々な企業を調べる中で、JMACが研究開発に強いコンサルティングファームだと知り、転職先の候補にあがってきました。また一つのプロジェクトに携わる人数が少ないという点も、若手が裁量を持って取り組めそうだと感じた部分です。すぐにやりたい領

いのうえ・あやな

横浜国立大学卒。教育人間科学部人間文化課程。2018年4月に新卒入社。現在は経営コンサルティング事業本部CX・EXデザインセンターで、主に営業・マーケティングに関わるコンサルティングに従事。





すずき・ゆうたい

東京大学大学院卒。薬学系研究科薬科学専攻(博士課程)。2019年7月に中途入社。前職は大手製薬会社の研究職を約3年経験。現在はR&Dコンサルティング事業本部 技術戦略センターに所属し、主に研究・開発に関わるコンサルティングを担当。

域に携わることができ、「ビジネスを通じて日本の産業界の発展に貢献していきたい」という想いを形にできそぐだと感じたので、JMACに入社しました。現在はR&Dの部門で、クライアント企業の研究開発部門を支援するコンサルティングを行なっています。

柳沼 私は元々農業全般に関心があり、農学部で稻の根っこの角度の研究をしていました。

学部4年生から大学院卒業まで3年間、研究を通して感じたのは「日本の農業課題に直結する研究テーマが少ない」ということです。もちろん研究視点でアプローチしていくことは大事ですが、ビジネス視点で農業現場の改善・改革を推し進めていくことも必要だと考えるようになり、官公庁の他にも、商社や農業資材メーカー、飲食チェーンの食料調達部門など、農業に関連する企業の選考を幅広く受けっていました。

JMACのことは、たまたま訪れた農業系の展示会で知りました。JMACが小さなブースを出展していて、「現場で地道な改善にも取り組んでいそうなコンサルティングファームだな」という印象を受けたのを覚えています。その後選考に進み、JMACのアグリプロジェクトのリーダーを務める方と話した際も「農業生産者に寄り添ったプロジェクトを進めている」ということが伝わってきたので、JMACへの入社を決めました。

水村 私は学生時代、大学院まで進み国際法を学んでいました。国と国や、国際社会での約束事を学んでいくうちに、世の中にある仕組みを変えることが世の中を良くすることに繋がると感じていました。そして自分が仕組みを変えていく側に回りたいと思うようになったんです。また、トップダウンで何かを変えていくことは時間がかかり難しいことが多いので、ボトムアップで変化をもたらしていきたいという考えに至り、公務員やNGOではなく民間のコンサルティング会社に行こうと考えました。

自らの意志で領域を選び、早くから希望する分野に携わる

—— 柳沼さんと鈴木さんは、入社前から取

り組みたい領域が明確だったと思いますが、早くから希望する領域に携わることができたのでしょうか?

柳沼 現在入社4年目ですが、製造業のプロジェクトと農業関連のプロジェクトの両方に携わっています。JMACは伝統的に製造業に強みがあるので、意図して両方のプロジェクトの割合を半々くらいにしてもらっています。製造業と農業は全く異なる分野だと思うかもしれません、製造業のコンサルティングで用いられる経営改善の手法をしっかりと学ぶことで、農業にも十分に応用することができ、活かせることは多いです。例えば、農作物を収穫した後の加工や調整作業において、製造業のコンサルティングで行われるレイアウトや作業の分析手法を用いることで、農業現場の生産性を向上させていくことができます。

鈴木 私は研究開発に関わる部門を志望して中途で入社したので、初めから希望の領域に携わっています。ただ事業部の中でも扱っている案件の種類は豊富なので、自分が「こういうことをやりたい」と言えば、希望が通ることが多いですね。プロジェクトアサインの方法は事業部によって多少異なります。私の事業部では毎月の全体ミーティングの場で若手の活動状況が報告されるので、その時にメンバーを必要としているプロジェクトがあり、自らの業務に余裕があれば自由に手を挙げることができます。また「将来的にどんなことをやりたいのか」「それに対してこれまでの自分の経験でどれくらいカバーできるのか」「不足している経験は何なのか」ということについて、上司と話し合う機会が年に1~2回あります。

—— 水村さんと井上さんは、自分が携わる領域をどのように絞り込んでいったのでしょうか?

水村 新卒社員は1年目に基礎的な研修を経て、自分が希望する2つの部門を4ヶ月ずつ経験できます。私は世の中の人々が幸せに暮らせる社会を創りたいという想いが強く、人にフォーカスした領域に携わりたいと考えていたので、1つは人事領域を担う部門と決めていました。各部門の話を聞いているうちにどれも魅力的に思えてきて、もう1つを決めるのに悩んだのですが、お客様のお客様に焦点を当てて、施策を実行し、企業課題を解決していくというアプローチに興味を持ち、営業・マーケティングに関するコンサルティングを行うセンター(CSセンター)を選びました。コンサルティングは基本的に、自分たちのお客様のことだけを考える仕事だと思っていたのですが、その先のお客様のことまでを考えて、変えていくことができる点が新鮮でしたね。お客様の業種は幅広く、製造業もあれば、サービス業もあります。中にはロケット開発の会社もあり、驚きましたね。本配属先はこれから決めるタイミングです。

井上 入社2年目から本配属となります。1年目の1月末に、育成を担うコンサルタントアカデミーの運営責任者と個別面談を行い、最終的には経営会議の場で意思決定がなされます。社内には5つの本部があるのですが、不思議なことに自然と配属希望がバラけるので、9割9分は本人の意向が通ると聞いています。私も1年目に2つの部門を経験し、自らの希望通りに2年目からCSセンターで働いています。お客様のことを真に考え続け、それを通じて会社を変革していきたいという先輩方の想いに深く共感しましたし、それを実現できるコンサルタントになりたいと思い、CSセンターを選びました。日常の何気ない体験でさえ、一人のお客様としての体験であり、そ

みずむら・ちさと

早稲田大学大学院卒。
法学研究科公共学専攻。
2019年4月に新卒入社。
1年目仮配属はCX・EX
デザインセンターとHRM
革新センター。現在は経
営コンサルティング事業
本部CX・EXデザインセン
ターに所属。



れを仕事に繋げられることに日々面白さを感じています。

プロフェッショナルとしての責任感がJMACらしさを育む

—— 若手社員から見たJMACについて、入社前・入社後の印象を率直にお聞かせください。

鈴木 正直、新卒の時はJMACのことを知りませんでしたが、製薬業界から転職する際に研究開発に強みを持つコンサルティングファームを調べていかで辿り着きました。調べてみてわかりましたが、JMACほど技術を深く知ってコンサルティングをしている企業は他にはないですね。

柳沼 入社前はかなり現場寄りの泥くさいことまで手がけるコンサルティングをしているイメージだったのですが、実際にその通りでしたね。展示会で出会わなければ知る由もない会社でしたが、泥くさくても農業現場の成果につながることをやりたくて選んだ会社なので、出会えて良かったなと思っています。

水村 「生涯コンサルタントをやるぞ!」という気概を持った方が多いですね。中途入社の方も多くいて、皆さん様々な経験やバックグラウンドがあり刺激を受けます。その中でもメーカーからJMACに転職される方の割合が高く、メーカーでの実務経験の中で抱いた問題意識をコンサルティングで変えていきたいという熱い想いはよく耳にしますね。

井上 人柄でいうと、朗らかだけど内には熱い想いを秘めていて、仕事にも指導にも熱心な社員が多いです。上下関係というよりは、いちコンサルタントとして見られるので、「そういうのはあまり気にしなくていい」と言われたりするのは意外だったかもしれませんね。

またプロジェクトベースで動き、案件によって働く時間や場所、チームやメンバー、働き方まで変わるので、会社っぽくないところがあります。一人ひとりがプロフェッショナルとして納期迄にアウトプットするということ以外、あまり制限がなく任せられている感じです。この組織風土は昔から変わらないみたいですが、一方で責任感を強く持っていないと上手くいかないと思います。

その分、若手に対してやりたいことを後押ししてくれる環境が備わっています。例えば私が所属するCSセンターでは、研究会のなかで海外の事例から学ぶ場を設けているのですが、実際にトロントとシアトルまで行き、サービスデザインのカンファレンスに参加する機会をもらいました。新しいことにスピード感をもって挑戦するために、事業部ごとに活性化投資予算というのがあって、そうした取り組みは事業本部長の決裁で進めることができます。

JMACの強みを活かし、幅広い領域で価値を提供する

—— 今後より一層生産性への関心が高まっていくと思いますが、コンサルティングを通じて、世の中にどのような価値提供をしていくと考えていますか。

鈴木 最近は製薬業界においてベンチャー企業を買収する動きが増えてきており、研究開発部門は何も生み出さないコストセンターだと捉えられてしまうことがあります。場合によっては部門ごと切り離されてしまう可能性もあるので、業界でそうした危機感は徐々に高まっているのではないかでしょうか。そもそも研究開発は、スタートする時点でゴールが決まっているわけではありません。それ自体が問題ではなく、どこがゴールか定まらない状態のまま、研究開発に多額の

投資を続けているところに問題があります。ですからそこに私たちのようなコンサルタントが介在し、早い段階で顧客への価値提供を考えながら、研究開発に集中できる環境を整えていければと考えています。JMACが得意とする研究開発に深く入り込んでいくコンサルティングは、そのため必要不可欠です。

柳沼 同じように農業を取り巻く事業環境も大きく変化していますので、事業者は変わらざるを得ない状況にあります。最近は農業の生産性を高めるためのサービスが増えていますが、私たちのようなコンサルタントが間に入りそれらを現場に実装することで、より経営効率をあげていくことが可能です。そうした農業生産者の方に寄り添うコンサルティングを一つひとつ手がけていきたいです。また農業機械のシェアリングなど、新しいビジネスや農業の新たなカタチを模索していきたいという想いもあります。様々なところでチャレンジが増えている領域なので、そうしたチャレンジが成功に繋がるように支援出来る人でありたいですね。

井上 サービス業もまたAI化や自動化が加速し、利便性を重視する方向にシフトしきっている面もあって、リアルな店舗数というのは減少傾向にあります。の中でも人にしかできないことはこれからも残り続けるでしょう。デジタル化が進めば進むほど、「人ととの繋がりを大事にして、顧客にどのような体験をしてもらうのか」といったリアルな体験が重要になっていくと思います。そういう部分で貢献できるようなコンサルタントになりたいです。

水村 生産性の向上は「10ある業務を9に、9ある業務を8に」というように、少しづつ改善を積み重ねていくイメージがあると思います。私はこれから携わる領域を決めていく段階ですが、まずはコンサルタントとしてできる改善を着実に積み上げて、生産性向上に寄与する人材になりたいです。その先に、抜本的な改革を推し進めることで「10を1にする」コンサルティングを手がけていければと思います。



やぎぬま・そうすけ

東京大学大学院卒。農学生命科学研究科 生産・環境生物学専攻。2017年4月に新卒入社。現在は生産コンサルティング事業本部 プロダクションデザイン革新センターに所属。また、学生時代から農業への関心が高くアグリ研究会にも所属。

コンサルタントとして 「何を成し遂げたいか」に向こう

—— 最後に、コンサルタントを志す学生に向けてメッセージをお願いします。

井上 早くから就活を始めるのももちろん良いと思いますが、自分のキャリアの選択肢を狭め過ぎずに、「自分は何が好きなのか」「本当は何をしたいのか」「自分はこういう感じ方をするんだ」ということを理解するのは大事です。人生においてそういうことに向こう機会はあまり多くありません。もし早い時点でやりたいことを絞り込んでいるのであれば、あえて意識的に色々な経験をして貰いたいですね。その時に経験したことや考えたことは、社会人になってからも意外と聞かれことがありますし、仕事をする中で自分を表現するための話のネタになります。

柳沼 今は製造業へのコンサルティングを応用しながら、農業現場の課題解決に取り組んでいますが、今後はより踏み込んで「栽培技術」や「流通」などにも領域を広げていきたいです。

その先に独自の農業分野のコンサルティ

ングモデルを作つていければと考えていますし、まだまだ可能性のある領域は他にもたくさんあるのではないかでしょうか。私の場合やりたい分野は決まっていましたが、コンサルティングファームで農業に関わることができるとは知りませんでした。むしろコンサルティングに対して「外部から提言するだけ」「ペーパーを提出して終わり」というような勝手なイメージを抱いていましたが、そんなことはありません。

鈴木 コンサルティングファームに入るなら外資がいいとか、戦略系がいいとか、偏ったイメージで決めるのはもったいないですね。もう少し俯瞰的に考えて、自分は「何をしたいのか」「どういう人と働きたいのか」「どういう働き方をしたいのか」という点も含めて考えてみるべきです。私が製薬業界から転職した際は、そこを重視していました。そ

の結果、最初は名前も知らなかったJMACで、自分がやりたい領域に携わることができます。

水村 JMACは先輩の面倒見が良く、助けを求める時には手を差し伸べてくれる会社です。もし携わりたい領域がまだ明確になっていくなくても、様々な経験をさせてもらえる環境があるので、入社してから領域を決めていくことができます。とはいっても、どのような局面においても「自分で考えて決める」とは大切です。周りに全く意見を求めるということではありませんが、JMACにいる人は「自分はこういう考え方を持っている」と流されない人ばかりです。自分の信念を持ち、何かを成し遂げたいという想いを強く持ち続けられる人が集まっているので、10年以上に亘り長くコンサルティングを続ける人が多いのだと思います。

日本能率協会コンサルティングについて、さらに深掘りしたい方はこちら。



COLUMN

「外資じゃなくて、
日系ファームに行く意味あるの?」
新・就活生なら知っておきたい
コンサル業界4つの誤解



COLUMN

日本初100年ファームへ。
「ものづくり」を支えるプロ集団、
日系コンサル大手
JMACとは何者か?





コンサルタントの 自由と自己責任

アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社

グローバルボードメンバー／マネージングパートナー・日本代表 原田 裕介

コンサルティングは 終わりなき自己研鑽の道

アーサー・ディ・リトル（以下、ADL）は1886年、世界で最初に設立された経営コンサルティングファームです。各コンサルティングファームがどのような時代に創業したかというのは企業カルチャーの根柢を理解する上で、大切な要素です。ADLが設立されたのはまさにサイエンスやテクノロジーにより、社会や産業構造が大きく変わり、パラダイムシフトが起きた時代でした。こうした背景からADLは現在でも、「世の中を大きなイノベーションや大きなパラダイムシフトで変えていく」という視座を持ちながら仕事をしている人が多いファームです。

皆さん、経営コンサルティングってどのような仕事だと思いますか？これまで「外部から企業の経営を支援する」というイメージが一般的だったと思いますが、最近は“クライアントと一緒にその会社や時には社会の未来を創っていく”というような仕事が非常に多いです。まず何が経営課題・社会課題なのかを明らかにし、その解決方法を考え、

アクションプランを策定し、場合によっては現場に入りながら支援をするという流れです。

ここで一番お伝えしたいのは、これらの仕事は「終わりなき自己研鑽の道」であるということ。コンサルタントとしての基礎的なスキルはもちろんのこと、未来の世の中がどうなっていくのかということを言えるようになるためには、勉強を重ね、考え方抜くのはもちろんのこと、お客様に信頼されるに値する人間へと成長しなくてはなりません。資格を取れば将来安泰というようなことは一切なく、例えパートナーになんでも、私のように日本代表になんでも、立場に関係なく常に自分を磨いていく、学んでいくという姿勢で、クライアントや社会に貢献したいという気持ちで仕事をすることが求められます。また、そのようなマインドセットの方が、少なくともADLには向いていると思います。

コンサルタントのキャリアを意識した、 “自発性の尊重”を考えさせられた出来事

私の経験をお話ししますと、元々理系修士で富士ゼロックスの研究開発部門にエンジニアで入社し、企業派遣で米国マ

サチューセツ工科大学（MIT）経営大学院、同（MIT）技術・政策大学院へ留学しました。その後ADLに入社し、2006年に日本代表、2017年にはグローバルボードメンバーになりました。まずは私自身の経験とともに、「どのようなキャリアで、どのような考えをもって仕事をしてきたか」についてお話ししていきたいと思います。

当時私が在籍していた富士ゼロックス、あるいは米国ゼロックス社は、先鋭的な企業でした。しかし、例えばパーソナルコンピューターが典型的ですが、実際の商品として、イノベーションを起こしたのは他企業という事例が多くありました。その理由を考えてみると、世の中に革新を起こすためには技術やアイデアを突き詰める力だけでなく、企業の風土や経営の力が非常に重要なだけを感じたのです。

そういった問題意識でMITに留学したのですが、MITでは、自発的・自立的であるとの重要性を教えられました。例えば修士論文を書く際に、担当教官を決定するというプロセスがあるのですが、MITでは自分で教官を選んで、自分でプロポーザルを作って、

「こういうことをやりたいんだけど、こういうサポートをして欲しい、一緒にやりませんか?」と教授に持ちかけるんです。まさに、「自発性の尊重」の文化を体験しました。

帰国し、ADLに参画した後、ある日本企業とゼネラル・エレクトリック(以下、GE)とIBMの人事管掌役員によるパネルディスカッションがあり、その時の体験も私自身のキャリアに大きく影響を与える事になりました。そのパネルディスカッションに参加していた日本企業の常務は終始、360°評価やコンピテンシー評価など「仕組みや制度」の話をしていました。一方で、GEが述べた内容は優秀な人材を採用・育成するための「基本的考え方」でした。

まず、彼らは「とてもなく優秀な人を探ります」と言いました。その優秀の定義は「100点満点のテストで、99点を取っても、残りの1点を取れなかつたことを心から悔しがり、その1点を取るために努力を惜しま

ない人材」というものです。そして、そういう人材を採用したら配属部門における最難関課題を与えます。さらに、その課題を解決した者には半年間上司をつけない状態を与えて、「課題設定能力」を問います。そこを超えた者は部門を超えたCFT(クロス・ファンクショナル・チーム)で、社長の課題を異なる背景のメンバーのチームで解かせる、というような具合です。

日本企業が施策ばかり目を向ける一方で、GEは施策の前に大事な“人”や“場”、そして“リーダーシップ”に問題意識を持っているということが非常に印象的でした。上から言わされたことをやるのではなくて、自ら課題を設定できるかどうか。ここに着目しているという点が特に心に残りました。この経験は今でも「人を育てる環境の開発が非常に大切である」という考え方を私に根付かせました。

イノベーションの定義と その実現のために越えるべき壁

今この時代は、何百年に一度の社会変革、60年に一度の産業変革、15年に一度のICT変革がほぼ同時に起きています。そんな中、毎日のように新たなスタートアップが生まれ、大変な時代に突入しているといえるでしょう。

ちなみに、イノベーションという言葉がありますが、その定義は何でしょう？1903年ライト兄弟が飛行機を発明しました。1927年に飛行機が大陸間飛行を成し遂げました。その8年後、1935年にダグラス社の航空機が初めて空を飛びました。皆さんにはこの3つのうちどれがイノベーションだと思いますか？明確な答えはありませんが、ADLではダグラス社の偉業をイノベーションだと考えます。ライト兄弟が成し遂げたことは、発見・発明です。大陸間飛行は、今の言葉





で言えばPOCの実施でしょうか。一方、ダグラス社は「飛行機を飛ばしたら事業として成り立つ」ことを証明し、利用者も提供者もメリットを享受できる社会基盤を提供しました。

イノベーションの定義は、継続的に収益を見込めて、関わる人々がwin-winの関係性になれる。そして単品の発明だけではなく、それを実用化するに必要な全てを揃えることができる。この二つをもって初めてイノベーションと呼べると考えています。

近年、社会課題の解決を個別の産業を超えた形で実現するイノベーション創造が増えつつあります。「渋滞をどうなくすか?」という問い合わせに対する「データ活用によるインセンティブ付与」「空飛ぶタクシー」など、「新たな社会・産業システムの提案」によって社会課題を解決していく。というイノベーションモデルも増えつつあり、そんな変化の中、様々な企業が自社の価値を再定義し始めています。

この状況は1886年のADL設立当時の状況とも大いに重なる部分があります。つ

まり、ADLの存在意義を十分に發揮できる時代が改めて訪れたと言えます。ここで考へるべきは、どんなに良い戦略を作ったとしても、最終的に壁となる、組織風土の問題です。過去の成功事例や染み付いた慣習がクライアント企業の中にある場合、なかなかそれを変えられず、イノベーションを阻むことにつながります。ですから、そういった事実を踏まえ、ADLでは組織変革における『5つの壁(認識、判断、納得、行動、継続)』を意識して、一つ一つ解決することに努めています。

イノベーションを起こす リーダーシップのあり方

こうした世の中で、クライアント企業におけるイノベーションを実行するまで支援する立場として、ADLのバリュープロポジションは、まず「Anticipate」にあります。すなわち、どのファームよりも世の中が将来こうなるということをわかっている会社でありたいという意味です。そもそもADLでは、ソーシングのようなプロジェクトは極めて少なく、4分の1が新しいものを創

造するプロジェクトで構成されています。

同時に、考へるべきことは、イノベーションを起こすリーダーシップのあり方です。日本における従来のリーダーシップのあり方は、指揮をして確実に作業を任せていくような「強制型リーダーシップ」、背中で引っ張っていく「率先型リーダーシップ」のイメージが強いと思います。もちろん、そういうことが必要な場合もありますが、実はリーダーと思われないような「構想型」「調整型」「民主型」「育成型」といったスタイルが、イノベーション創造のために必要になってくるんです。

ADLはイノベーションがキーワードとなるファームなので、自社のシニアメンバーにもこういう考え方を持っていて欲しいと思っています。その根底には社員の自立性や自発性を尊重するという考えがあるのですが、逆に言うとADLは、各スタッフ自身が言わされたことをやるのではなく、自分の想いややりたいことが問われる、厳しいチャレンジングな会社といえるかもしれません。

ADLの組織風土と、 社員の根底にあるもの

改めて、ADLについてお話しします。まず一つ目は、「自由と自己責任」。私自身の最初に配属された某半導体事業のプロジェクトでの経験を思い出します。当時、ADLの英国ケンブリッジオフィスに居る、業界に詳しいスタッフに時間を作ってもらえたので、上司に「そのスタッフが出張で来ているシンガポールまで会いに行って良いか?」という質問をしたところ、「一体何を聞いているんだ? 行けば良いじゃないか」と不思議そうな反応をされたのです。「自由と自己責任」という風土は今でもあって、何をするか判断するのは自由で、どれだけ自分で考えぬいて行動したかというところが問われます。その代わり、結果については自己責任という厳しさがあります。

二つ目は「一人ひとりが一騎当千なプロフェッショナルであれ」ということ。pro-active、かつself-starterであることもプロフェッショナルとして重要なポイントです。



そして三つ目は、「モチーフ(動機)の重視」です。「power motive」「achievement motive」「affiliate motive」に分類される働く意義とも言えます。1992年にルー・ガースナーがCEOに就任し、窮地に陥ったIBMを復活させましたが、その裏には全社員を対象にモチーフ適性をテストし、「各々のモチーフをマネージすることが、IBMの戦略成功につながっていく」というプログラムがありました。パワーモチーフ型の人は、「私の部門にはこれだけの人数がいる、私は人よりも早く出世した」というような点を重視する。アチーブメントモチーフ型の人は「一昨年は世界8位だったが今年は5位だった」というような、成長を重視する。そしてアフィリエイトモチーフ型の人は、「誰かや何かのために仕事をする、誰かのおかげで仕事ができた」といった、関係性や他者を重視するという考え方を持っています。

いわゆる外資コンサルに入社するのはパワーモチーフ型の方が多いんです。良い大学を出て、なかなか入社できない難関コンサルティングファームに入ることに価値を見出している方が多い。もちろんADLとしては、

パワーモチーフ型の優秀な方にも沢山来てほしいです。しかしながら、成長を目指して自己研鑽ができるアチーブメントモチーフ型の方、チームのため、クライアントのため、産業のためという働き方のできるアフィリエイトモチーフの方にぜひ入社いただきたいと考えています。

グローバルの中核に位置する ADLジャパン

ADLジャパンの特徴の一つは、シンガポールやタイ、マレーシア、あるいは最近だと中国を含めて、アジアの各拠点との連携が極めて密であるという点です。タイやシンガポールの現地人を相手に日本人が中心となりクロスボーダーチームを組成し、国の大垣根を越えて助けたり助けられたりしている。ADLジャパンはグローバルでも中核となっており、ドイツオフィスと中東オフィスと肩を並べてグローバルのTOP3に入っています。コンサルティングファームでは非常に珍しい、東京オフィスの存在感が高いファームといえるでしょう。

最後に、「求められる人材」についてお話し

します。『Problem Solving』(ロジックだけでなく、本質を捉えることができるか)、『Communication』(話す能力だけでなく、聞く・感じる能力が高いか)、『Individual Attribute』(粘り強く思考し続け、逃げないか)、『Attractiveness』(真摯であることで、人を惹きつけるか)の4つです。

実はこれ、ADLの評価項目でもあるんですが、この中で特に注目いただきたいのは、『Individual Attribute』(粘り強く思考し続け、逃げないか)という項目。この項目は、“のこぎり型”的な人材を指しています。コンサルタントは、頭が“切れる”方が求められます。しかしADLでは、スパッとスピーディに斬る“カッター型”ではなく、じっくりと時間をかけて斬る、“のこぎり型”的な人材を欲しています。のこぎりの対象は、“大きな樹”です。腰を踏ん張り、汗を流しながらないと斬れないんです。言わば知的体力とも言える考え方抜く力。そして、答えがないような課題が多い世の中、とにかく「この課題を解くんだ」というコミット力がある方にぜひADLに参画していただきたいと考えています。

平成に取り残される コンサルタント、 令和に活躍する コンサルタント

株式会社ローランド・ベルガー
パートナー 福田 稔



「VUCA」時代における ディスラプター企業の存在

ローランド・ベルガーはドイツで設立されたコンサルティングファームで、50年余りの歴史があります。日本唯一の欧州出身・戦略コンサルティングファームで、世界35カ国に52のオフィスを構え、コンサルタントは2,400名程います。ローランド・ベルガーは、製造業や自動車業界に強いというイメージがあるかも知れませんが、実に様々な業界のクライアントを支援しています。

コンサルタントの仕事についてお話しする前に、現在我々が支援しているクライアントが直面している事業環境についてお話ししたいと思います。近年グローバルでは、私たちが生きる現代は未来が読めず、答えのない「VUCA」の時代と呼ばれています。「Volatility(不安定)」、「Uncertainty(不確実)」、「Complexity(複雑)」、「Ambiguity(曖昧模糊)」の頭文字を取って「VUCA」。非常に難しい、答えのない、曖昧模糊とした先の見えない時代に、クライアントの皆さんにはビジネスをしているのです。最近はデ

ジタル化に伴う変化が非常に激しく、中国とアメリカの貿易戦争など、予期せぬ出来事も数多く起こります。経営者の方からすれば、先を読んだ経営は難しく、乱気流の中を経営しているような感覚でしょう。

こうした時代には、どのような経営スタイルが適しているのでしょうか？それは「未来を読むのではなく、自分たちで“ありたい未来”や存在意義(パーカス)を描き、そこへ向かう」というビジョンまたはパーカスドリブンの経営スタイルです。そうした、周囲を巻き込み、競合を追隨させるような、ビジョンドリブンの経営によって躍進を遂げているのが、GAFA(Google、Amazon、Facebook、Appleの総称)です。彼らのような既存のビジネスモデルや業界の常識を別の角度から崩していくような人たちを、「ディスラプター」と呼びます。未来的な自分たちのありたい姿や解決したい社会課題を鮮明に描き、そのために業界全体を変えていこうとしているのです。いま世の中ではこうしたディスラプターが、未来志向型の経営手法を用いて、レガシーな産業を駆逐していっています。テクノロジーを活用した新

しいビジネスモデルで未来を描き、既存のビジネスを置き換えていくというのが彼らのやり方です。これはGAFAだけに限らず、他の様々な業界でも起こっています。

例えば、自動車業界ではテスラが挙げられます。テスラが出てくる前は、電気自動車なのか水素自動車なのか、何が良いのか判断がつかない状況でしたが、イーロンマスクという天才的な経営者が出てきて、電気自動車をエコカーのスタンダードにしてしまいました。まだ赤字であるにも関わらず、1人の経営者のビジョンのもとに大金が集まり、自動車業界の次世代パワートレイン(動燃機関)の標準を電気自動車の方に誘導しています。同じように、Uberもその一つです。テスラ同様にまだ赤字であるものの、その時価総額は5兆円以上です。Uberのシステムが既存のタクシー業界をディスラプトしているわけです。生活に身近な小売業でいうと、Amazonや楽天のようなEコマースプレイヤーによって、既存のスーパーマーケットやGMSがディスラプトされています。また金融業界では、Fintechによる電子マネーの普及により、既存の金融機関の手数料比

ジネスがディスラプトされています。

なぜ、経済におけるゲームのルールが変わってしまったのか

こうした中、ディスラプターは市場からの評価も集めています。EBITDAMultipleベース(時価総額が営業利益+減価償却費の何倍か)で見ると、一般的な上場企業のEBITDAMultipleは10倍と言われていますが、Amazonは40倍に及びます。Amazonは利益をほとんど出しませんし、配当もしていません。数字として利益が出ていないのに、稼いだお金をどんどん投資しているAmazonに対して、「Amazonのやっていることは価値がある」と投資家たちは評価しています。こうしてディスラプターとレガシーな企業との間に、市場からの評価の差がついてきてしまっているのです。そして、ディスラプターは集めたお金を更なる投資に回します。デジタル投資はとにかくお金がかかるので、投資力のある会社が最終的に勝ち残るというわけです。例えば、AIの優秀な研究者を一人雇うことになったとして、普通の企業では年収3000万円を払うことはできません。

でも、Amazonのような企業はキャッシュが潤沢にあるので、そういうことが可能になります。日本は遅れていますが、このようなことが欧米では激しく進行しています。

では、なぜゲームのルールが変わってしまったのでしょうか？その理由は、「マネーサプライ」にあります。世の中に出回るお金は、20年前に比べ3倍以上になっています。これは、いわゆる「金融緩和」によるものです。リーマンショックの後に、アメリカの中央銀行が金利を0%にして「マネーサプライ」を増やし、「お金の調達を簡単にして企業に投資をさせる」ということを繰り返していました。それによりお金そのものの価値が下がり、お金をを集めやすくなっているというのが現状です。更には、コロナ禍で更なる公的資金が市場に投入され、カネ余りはより鮮明になっています。みなさんも2020年末に東証が異例の株高で取引を終えたのは記憶に新しいのではないでしょうか。このような状況下、具体的に株式市場ではどういうことが起こっているのでしょうか。

これまで企業の価値は、過去から足元の実績をベースに将来のキャッシュフローを

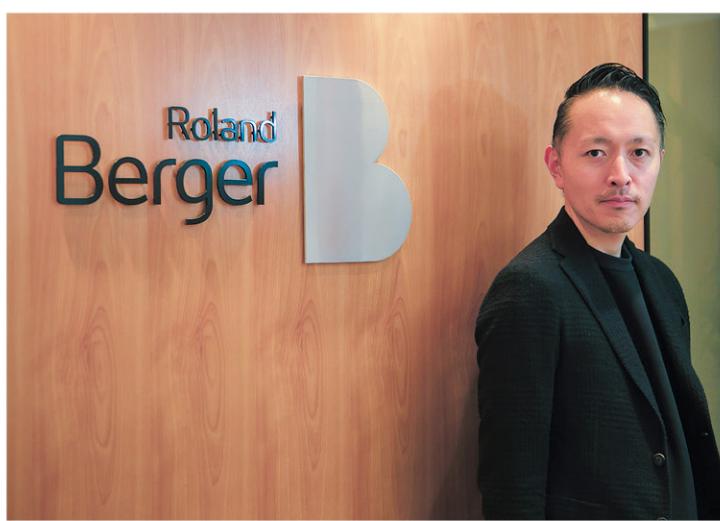
予測し、評価されてきました。つまり「今後、企業がどれだけキャッシュを作れるか」を算出するために、これまでどのように儲かってきたかが重要だったわけです。しかしこからは、「未来にどれだけすごいビジネスや新しい価値を生み出せそうか」という、未來の価値で企業が評価される時代です。このようなことが可能になってきた背景として2つの理由があります。1つは先ほど述べた「マネーサプライ」の増加。もう1つは、デジタルイノベーションによって、レガシーを壊すようなビジネスモデルが実際に可能になってきたということです。私はこれを、「期待経済の到来」と呼んでいます。

例えば、Amazonのジェフ・ベゾスは創業以来一度も配当をしていません。Amazonは配当ではなく、20年後30年後も繁栄する企業を創るために、少しでも多く投資をして、企業の時価総額を上げることこそが株主への報いだと考えています。さらに重要なのは、そこから新しい製品やサービス、新たなビジネスモデルが生まれて、進化していくことです。そして、より期待経済を匂わすビジネスモデルへと繋がっていきます。こ



ふくだ・みのる

慶應義塾大学商学部卒、欧州IESEビジネススクール経営学修士(MBA)、米国ノースウェスタン大学ケロッグビジネススクールMBA exchange program修了。電通国際情報サービスにてシステムデザインやソフトウェア企画業務に従事した後、ローランド・ベルガーに参画。東京オフィスの消費財・流通プラクティスのリーダーを務める。経済産業省「服づくり4.0」をプロデュースし、ACC TOKYO CREATIVITY AWARDS 2017「クリエイティブイノベーション部門」ゴールド賞受賞。また、PEファンドの支援を通じた消費財企業に対する投資・再生支援実績は業界トップクラス。シタテル株式会社や株式会社IMCFの社外取締役を務めるなど、業界の革新を促すスタートアップ企業に対する支援も行っている。



うした進化のサイクルでディスラプターはどんどん成長しているわけです。

従来型企業は「売上高や営業利益」を評価指標としています。一方、ディスラプターは評価の指標を「時価総額」に置いています。戦い方も全然違います。従来型企業は既存事業のアセットやシナジーを優先させるため、過去の延長線上の戦い方になり、革新性は小さくなります。一方でディスラプターは、ビジネスモデルの革新性によって市場からの期待を得るので、ビジョナリーで革新性が大きくなります。加えてリソースの柔軟性も違います。従来型企業は自前主義になりがちですが、ディスラプターはスマートスタートが基本で、オープニングレーションを活用します。時間軸で見ても、従来型企業は組織が多層構造になっており意思決定に時間が要しますが、ディスラプターはフラットな組織構造をとっているので素早い意思決定が可能です。このようにビジネスモデルだけではなく、組織運営においてもディスラプターが有利なことがわかるでしょう。

コンサルタントが コモディティ化する時代

世界の時価総額ランキング上位の企業も、この30年間で大きく変わりました。トップ10にラインナップされていた日本企業に代わり、現在はグローバルのディスラプターが名を連ねています。いま多くの日本企業

はトランスフォーメーションを求められるものの、変化への対応に苦しんでいる現状がありますが、伸びている業界もいくつかあります。その一つが、コンサルティング業界です。実際に外資系コンサルタントの数は2000年頃と比べると5倍以上になっています。では、この現状をどのように捉えたら良いのでしょうか。

戦略コンサルタントに求められるケイパビリティはどんどん進化しています。コンサルタントの数が5倍になれば当然、「コンサルタントのコモディティ化」が起こるわけです。コンサルタントの肩書きの価値は下がり、もはや有名コンサルティングファームの名刺だけでは仕事ができない時代が来ています。これまで戦略コンサルタントに求められたスキルは、いわゆる3c分析です。消費者と競合を分析し、その上でクライアント企業のリソースや強みを分析する。そして、その3つの分析の上に合理的な戦略をつくるというのがこれまでの典型的な戦略コンサルティングの考え方でした。ところが、世の中が複雑化してデジタルの価値が上がり、コンサルタントがコモディティ化したこと、3c分析だけで生き残ることは難しくなってきました。近年コンサルタントに求められているのは「デジタルへの対応力」はもちろんのこと、データから新しい示唆を見出す「データアナリシス」、M&Aなど一連の実行支援にあたる「エグゼキューション」の3つと言われています。もちろん3c分析も大事ですが、新たにこの

3つに対応しなければ、高単価のコンサルティングは担保できなくなっています。

さらに、これらに加えて大切なのが「コンサルタントならではの独自性」です。各戦略コンサルティングファームも自分たちの付加価値や方向性を考えているところですが、答えが出ない状況にあり、もはや戦略系や総合系、IT系などの従来の枠組みは意味をなさなくなっています。そんな中でコンサルタントが多様なスキルと独自性を持つことは非常に重要であり、これからはそれをどう創っていくかということを考えなければならぬ時代です。

“令和のキャリア”を選択する上で 必要なマインドセット

こうした時代ですから、キャリアに対するマインドセットを変える必要があります。まず、自分で多様なスキルをどうやって身に付けていくかを考えなくてはなりません。そして自分自身がコンサルタントとして、独自性をどこに持つかを考える必要があります。何でも完璧にできる人間なんて居ませんが、どうやってファームや業界全体の中で際立ったコンサルタントになるのかがポイントになります。また、世の中は常に大きく変化しているので、変化への柔軟性や思考のバランスをどのように保っていくかも考えなくてはいけません。偏差値思考でコンサルタントを目指す時代は既に終りました。人気のコンサルティングファームに入社できたとしても、皆さんのキャリアは全く保障されていないのです。

さらに、働き方も変化しています。一つのファーム、一つのプロジェクトで自分をレバッジしていくだけでは追いつかない時代の中で、どうやって自分のキャリアを進化させていくかも考えなくてはいけません。事業環境に紐づけて考えてみると、これまで「垂直統合」型の事業環境がありました。特定業界が上流から下流まで垂直統合で結ばれているので、業界に詳しいことが武器になり、その知見によって仕事ができたわけです。しかし、現代は「水平協働」型です。



業界を超えたプロジェクトやイノベーションを牽引できる人材にとても価値があります。様々な業界の経験があり、多才なスキルを持つ人間こそ求められています。我々は「水平協働」型の時代に結果を出せるコンサルタントにならなくてはいけないのです。

ローランド・ベルガーだから実現できる、新時代のコンサルティング

パートナーになってからは、また新しいことにチャレンジしたいと考えています。一つは、グローバルでコンサルティングファームの経営に携わること。そしてもう一つは、多動力をつけることです。背景には、コンサルタントとしての反省と振り返りがあります。コンサルティングをしていると、クライアントに対してはバリューを出せたとしても、その

業界全体が盛り上がりがない状況に直面することがあります。個人的にはそうした状況を見る度に、非常に歯がゆい思いになります。そこで、「特定業界や日本の産業を成長させていくためには、従来のコンサルティングの枠組みを取っ払い、活動の幅を広げていかないといけない」と感じ、5つの取り組みを実践しています。まず一つは、従来通り我々の「クライアントの支援」。二つ目は、「業界を支援する政府や官公庁の改革」。三つ目は、「PEファンドを活用した業界再編」。これは業界の中で数が多くすぎて、一つの会社にロールアップすることなどが大切になってきます。四つ目は「メディア・執筆活動を通じた業界への啓蒙活動」。コンサルタントを雇えない企業にも発信をして、業界活性を促していくことができるよう、

メディア活動に力を入れています。五つ目は、「スタートアップを活用したイノベーション創出や変革支援」。これら5つの取り組みを自ら実践することで、業界全体にバリューを出していこうと考えています。

令和のコンサルタントは、大企業だけではなく、ベンチャーやスタートアップとの関わりを深め、新しいストラテジーを創っていくことにこそ価値があります。そもそも、どういう自分になりたいのか。それには何が必要で、それを身に付ける環境があるのはどういう会社なのか。そこまで考えて、自分が入る企業を決めてほしいと思います。そして、様々なスキルを身に付け、業界をまたいで活躍できるようなコンサルタントになりたいと思う方は、ぜひローランド・ベルガーの扉を叩いて欲しいと思います。

ローランド・ベルガーについて、さらに深掘りしたい方はこちら。



COLUMN

コンサルタントの多様性を許容し、育む組織カルチャーが、「動く戦略」づくりを支える



「結果主義」を 貫くからこそ、 グローバルで助け合い、 ベインとしてのパフォーマンスを最大化する

ベイン・アンド・カンパニー

アソシエイト パートナー 安達 広明

入社の決め手は「結果主義」の理念と、
それを支えるカルチャーへのフィット

—— 安達さんが、ベイン・アンド・カンパニー（以下、ベイン）に入社された経緯と、現在の仕事について教えてください。

修士1年の時に、知人に「面白そうな会社があるから」と誘われてインターンに参加しました。今でこそいろいろな会社がインターン制度を設けていますが、当時は外資系の一部と広告系の会社くらいしかサマーインターンを実施しているところはありませんでした。

5日間のインターンに参加して内定をいただいたため、実は他の会社はあまり見ていないんです。ただ、最初に決まったから入社を決めたわけではなく、インターンを通じて社員と話すなかで「この会社で間違いない」と確信できたことが、入社の決め手です。

学科の先輩や一つ上の内定者の方にお会いして、コンサル業界の各社の話を聞いてみたのですが、当時は違いがあるとすればカルチャーくらいだなと思ったんですね。その中で、ベインのカルチャーと自分との

フィット感がずば抜けて高かったので、「ここしかない」と入社を決意しました。

—— どういうところで「カルチャーが合う」と感じたのですか？

ベインは創業時から「結果主義」を掲げています。ベインを語る上で、この言葉を抜きには語られません。言葉自体が印象的なので、私も聞いてすぐに頭に焼き付いたのですが、インターンに参加し、面接が進むにつれて、それが「本当に」意味していることを、だんだん知っていくことになりました。

そして、入社して何年も経ち、より理解が深まつた今だからこそ言えることですが、ベインの企業カルチャーは、この「結果主義」にすべて結びついているんです。

ベインが1973年に創業した頃、「結果主義」の理念は革新的でした。当時のコンサルティングの世界は、戦略を立てて報告書にまとめ、クライアントに提出して終わり、というのが一般的だったからです。それに対して、当社の創業者ビル・ベインが異を唱えたわけです。

「結果」や「成功」といったものは、それを捉える人の価値観によって様々に形が変わ

りますが、少なくともいえるのは型どおりに報告書を出したからといって、その瞬間に価値が生まれるわけではないということです。ですからベインでは、「クライアントに価値を生み出しているのか？」という問い合わせを終始念頭において、単なる戦略の提案だけでなく、それを実現するにあたっての現実的で実行可能なアドバイス・支援までを行います。

今では三大プレミアムコンサルティングファームの一角と言われていると聞きますが、われわれが創業当時から急成長を続いている理由は、全グローバルオフィス共通のこのような特徴的なサービスが評価されてのことだと考えています。

また価値を出せる仕事への注力というのは、すなわちクライアント企業の根幹を左右するような最重要の経営課題を扱うことにつながります。必然的にベインが扱うケースではトランسفォーメーションと呼ばれる企業改革・企業再生といったプロジェクトを扱うことがあります。そういうプロジェクトは当然ながら難易度も高く、クライアントからの期待も非常に大きいため、新卒社員に求められる仕事の質や成長速度は、必然



あだち・ひろあき

2010年新卒入社。アソシエイトパートナー。東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学修士。インターン・3ヶ月の米国留学を経て2010年4月、ベイン・アンド・カンパニー入社。金融、小売、サービス、情報通信、不動産、各種製造業など幅広い業界において全社戦略・顧客戦略・デジタル戦略などの策定から実行支援まで、多岐にわたる分野のプロジェクトに参画。プロボノ活動として、Child Fund Japanの石巻復興支援事業の評価や中期計画の検証等を経験。

的に高くなります。そういった大きなやりがいを感じながら早いスピードで成長できる環境で仕事ができるという点も、入社を決めた要素の一つです。

「結果の伴わないM&Aはやるべきでない」 お客様の耳の痛いことも言えるかどうか

—— ただ、今ではどこのファームも「結果」を大事にしているのではないかと思えます。安達さんが「ベインの結果主義」を実感する場面はありましたか？

一つ象徴的な事例があります。クライアントがある会社のM&Aを検討しているので、その是非を検討してほしいというものでした。

結論からいうと、そこでわれわれが出した答えは「M&Aすべきではない」でした。

買うべきか買すべきでないかを検討することは、コンサルタントに課せられた一つの仕事ではあります。ただ、その案件が出てきた時点で、買収側はどうしてもある程度期待を抱くものです。

またその案件は、ディールが成立すればその後の戦略策定などの長期プロジェクトに発展する可能性のあるものでした。しかしデューデリジェンスの段階で、クライアント企業がその会社をなんとか買収できても、買収価格を上回るようなシナジーが得られないということが分かり、最終的にクライアントのためにならない、買収はすべきではないと判断したのです。それをクライアントに提言して、プロジェクトとしては数週間のみで終了となりました。コンサルタントとしても、

M&Aを成功させられれば買収後の戦略策定まで携わることができる、すなわち契約期間が長くなり、最終的に頂ける報酬も多くなるので、実はM&Aが成立するほうが望ましいわけです。

でも「結果主義」の考えに基づいて考えれば、これはもう当然のことですが、クライアントのためにならないことは絶対にできません。買収が不適切であるという強い確信が得られれば、一刻もはやくクライアントに提言し、素早く適切な意思決定を後押しする。われわれが介在することでクライアントの企業価値を高められることだけをするのが「結果主義」である。そのことを実感した経験でした。実はこのクライアントは、元から我々のこのような姿勢を評価・信頼していただき、重要なM&Aのパートナーとして起用して頂いたという経緯がありましたので、その期待にお応えできた事例として、今もはっきり覚えています。このような「結果主義」の体現が、クライアントの皆様の共感・支持を得られている一番の理由だと考えています。

海外のパートナーであっても、二つ返事で相談にのってくれる

—— その「結果主義」は、企業カルチャーとどのように結びついているのでしょうか。

一人ひとりのコンサルタントがプロフェッショナルであることは当然求められるのですが、一方で、個人に責任を負わせるではなく、ベインという組織として「結果」を出す、価値を提供することに強い意志を持っていくように思います。

私は入社後これまでの10年間で、数十件に上るプロジェクトを経験してきましたが、いずれもトランスフォーメーションをはじめとする経営トップの方々の、優先度・重要度の高い課題に対峙するものでした。

クライアントとの会議や報告の場面には、会長・社長といったトップマネジメントの方もいらっしゃいますが、1年目からそういう場に出席し、自分が分析を担当した部分に質問をいただいたらそれにきちんと回答する、そういうことが重要な仕事になります。

しかし実際のところ入社3年目くらいまでは、自立した一人のコンサルタントとして高いバリューを出すなんてそう簡単にできるわけではありません。ついこの間まで学生だったわけですから。そういうなかで私は、「期待に応えられる価値が出せているか」と自問自答しながら、必死に食らいついてやってきました。

ただ、当社の面白いところは、そのように高いハードルが課される一方で、「どう越えるか」を皆が教えてくれることです。直属の上司や親しい先輩に限った話ではなく、誰でも聞けば教えてくれる。立場の上下に関係なく、同期同士でも教え合います。

また、年次が進むにつれて気付いたことですが、高くて厳しいと思っていたハードルも、実は自分のスキルを“少し越える”レベルの高さのものが直属の上司から意図的に与えられているんですね。これは制度としてそのようなやり方が推奨されているというのもありますが、ベインのカルチャーとして自然とそういうようになっている、と感じています。



——どうしてそのようなカルチャーが出来上がったのでしょうか。

自分がそうしてもらったから他の人にも自然とそうしている部分はあると思いますが、一番はサポートし合える、チームワークができる性分を生来備えていることが採用基準の一つになっているからだと思います。それと同時に入社後も「どれだけチームメンバーの成長に貢献できたか」、「チームとして成果を最大化できたか」が重要な評価項目の一部として見られることも大きく作用していると思いますね。

ただ、それでも不思議なくらい徹底しているんですよね。しかも、ペインの日本オフィスだけの話ではなくグローバルで共通のカルチャーなんですね。

例えば、日本で担当しているプロジェクトのある課題に対して、アメリカのニューヨークオフィスに先行事例があったとします。そのプロジェクトを担当していたパートナーに「話を聞きたい」とメールをすると、二つ返事で30分でも1時間でも時間をとって教えてくれます。今まで一度も実際に会ったことのないコンサルタントであっても。そういうことで、彼の評価が直接的に上がるわけでもないのに。これはペイン特有のグローバルサポート体制なのかもしれません。

一人の人間ができることには限りがありますし、あらゆることを知っているわけではありません。でも、知見のある人と5分話すだけで道が開けることもありますよね。

「結果主義」だからこそ、ペインのメンバーのアウトプットがより良くなるなら、経験や知識を惜しみなくシェアすべき。そういう考えに根ざして、今のカルチャーが出来上がったのではないかと思います。

海外共通のトレーニングと、 海外プロジェクトアサインにより、 グローバル連携を加速させる

——グローバルで共通という点には驚きました。ただ、同じ会社だとはいっても、海外のオフィスに連絡して話を聞くということは、そう簡単にはできない気もします。

ペインの場合、すべてのコンサルタントはグローバル採用扱いとなります。だから、日本オフィスで人を採用する場合であっても、グローバルファームとしてのペインが採用する形になっていますから元々垣根がありません。採用基準も世界共通です。

それと、ペインでは、「入社〇年目のコンサルタント」や「マネージャー」「パートナー」といったクラス別に、2年に1回くらいの頻度でグローバル・トレーニングに参加します。全世界のオフィスから1カ所に集まって、共通のトレーニングを行います。講習やグループワークを数日から2週間くらいにわたって行います。合宿のようなイメージですね。このような機会を通して、どこのオフィスに籍をおいていても、グローバル共通のグローバルスキルを身に着けることが出来ます。

そして、トレーニング後に各オフィスに戻っても、何かあれば気軽に声を掛けられますし、分からぬことがありますから聞くということも非常にやりやすくなるわけです。また別のオフィスの初めての相手とやり取りするときも、「あなたのオフィスの〇〇さん、この前トレーニングで会いましたよ」というふうに話も弾むので、非常にスムーズに仕事もできるんです。

——グローバル・トレーニングの機会が、海外との連携をしやすくしているのですね。

はい。このような環境があることで、例え

ば日本オフィスが非常に忙しい場合に、欧洲からコンサルタントにサポートに来てもらって混成チームで3ヶ月のプロジェクトを遂行する、といったことも容易にできるようになります。逆に、東京オフィスのコンサルタントが短期間海外オフィスのプロジェクトに関わることもあります。どこにいても、グローバルプロジェクトに関わることが出来、グローバルで通用するスキルが身に着けられる機会が多くあります。

これは、個人のキャリアの観点からも良いことで、海外のプロジェクトに参加したい、海外勤務を経験したいと思った時に、その道筋をつくりやすい環境だと言えます。

英語力を心配されるかもしれません。私も入社当初は英語力に自信がなくて、できれば最初は日本語のプロジェクトに入れてほしいという希望を出したこともあります。

ただ、現在だと日本のオフィスでクライアントが日本企業のプロジェクトであっても、最初から最後まですべて日本語だけで遂行できる案件はほとんどありません。同じ業界の成功事例が海外にあればそれを参考にしますし、経験を積んだパートナーも海外にたくさんいますので、話を聞かない手はないからです。

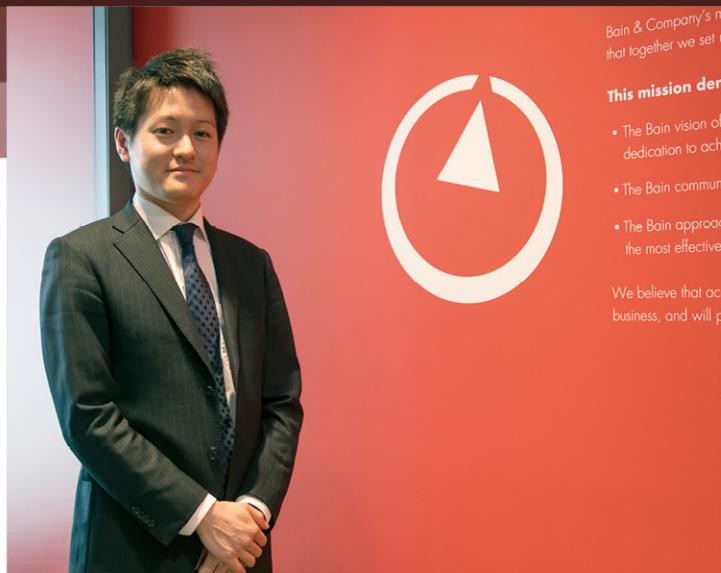
そこで、入社前後の語学留学や、仕事を通した英語教育など、英語力習得のために様々なサポートをファームから受けることが出来ます。そして何よりも必要に迫られるので勉強する。結果として英語力が高まっている。私の場合はそんな感じでこれまでやって来ました。

**後輩の育成には、投資も惜しまない
全てはペインとして「結果」をだすために**

——それ以外に、個人の成長をサポートする制度や体制はありますか？

PD (Professional Development) チャットというものがあります。

これは、プロジェクトの直属の上司と1対1で行われるメンタリングです。一般的にいいう1 on 1面談のようなものですね。1~2週に1度、30分ほど時間をとって、週次



の目標の達成状況を確認したり、定性的な部分でよかったです、改善すべきことを話し合ったりする場です。頻度高くフィードバックサイクルを回すことで、短期間で成長を実感できますね。

先ほどのグローバル・トレーニングの話でもお分かりいただけていると思いますが、ベインでは人材育成に対して熱心に投資しています。なぜかというと、これも「結果主義」を貫くためなのです。

私も今はアソシエイト パートナーとなり、後進を育てる役割を担うようになりましたが、まだ経験が浅いコンサルタントも早く育ってくれれば、それだけわれわれのパフォーマンスは高まります。かつて上司や先輩に教えてもらったように、私は、後輩に聞かれたらしっかり時間をとって教えています。全体がレベルアップすれば、クライアントに提供できる価値がより高まりますから。

加えて、このPDチャットでは、仕事上のスキルについてのみならず、今後のキャリアについても相談することができます。一番近くで自身の面倒を見てくれている上司が、「将来的にこういうことをしたいから、ベインではこういうことを学びたい」といった相談に乗ってくれます。また、チームマネジメントの仕方やコミュニケーションの取り方などについて、上司が部下からフィードバックを受ける場もあります。双方向の議論をすることで、部下のみならず上司にとっても成長機会の場であるわけです。

向上心のある人であれば、成長の機会はいくらもある環境だと思いますね。学生時代、インターンに参加したときに「カルチャーが合いそう」と思ったのは多分に直感的だったかもしれません。でも、入社して数年働いてみて、あの頃はまだ見えていなかった「結果主義」の本質が分かってきたように思います。

「戦略フォーカス」で得られる コンサルならではの専門性

—— ベインではどのようなプロジェクトが多いのでしょうか？

ベインでは結果主義のもと、変化の激しい市場でも成長し続けたいという高い志を持った、将来を担う企業の最重要課題の解決を支援しています。そのため、ベイン東京オフィスでは特に日本や世界を代表する企業の企業戦略で、かつ全社レベルの改革に関わるプロジェクトを扱っています。具体的には、プロジェクトの半分程度はトランسفォーメーションのような全社戦略、それ以外も企業にとって重要なM&A、顧客戦略、組織再編などのプロジェクトを担っています。ベインのプロジェクトで一緒に働くクライアントは大胆な変革を求めている企業が多いので、こちらとしても非常にやりがいがあります。またプロジェクトのおよそ2割を占めるデューデリジェンス関連の案件も、グローバルで9,000以上のプロジェクトを手掛けており、ベインのシェアが圧倒的に高い分野です。事業の本質的な価値を短期間に正確に評価するという非常に難易度の高い仕事ですが、重要な論点を見極めて、可能な限り深掘りをする問題解決のアプローチには定評があります。

どのようなテーマのプロジェクトであれ共通して言えるのは、やはり「結果」を出すことに特に重点が置かれた、非常に難易度の高いものであるということです。ベインはそのような案件のみを扱っていると感じています。
—— そういうプロジェクトでも一貫して結果を出せるのはどうしてなのでしょうか？

普遍的な課題解決力に加え、経営者にとって必要なテーマを濃密に経験することで「経営のプロフェッショナル」として専門性を

身に付けられるからです。経営者が直面する課題は、全社戦略、個別事業戦略、成長戦略、M&A、コスト削減、組織再編など様々です。一方、事業会社にとっては、全社戦略やM&Aなどを多くの社員が常に経験するものではありませんので、我々の過去の経験や知見をもとに、真の課題が何のかを特定し、クライアントと共に有効な解決策を講じ、企業価値の最大化に貢献するのに大変役立ちます。また特にベインでは難易度の高い問題解決を必要とする案件が多いので、結果としてそのスピードと質が非常に高いレベルに鍛えられます。ベインの卒業生も、こうして身に着けた経営者スキルをもとに、幅広い業界で経営者・事業責任者など幅広く活躍されていることからも、ベインで得られる学びの重要性を身にしみて感じます。

—— 最後に学生に向けてメッセージをお願いします。

コンサルティング業界の仕事、得られるスキルは学生からは見えない部分があるかと思います。私自身もインターンに参加するまでは不透明な部分が多くあったのですが、その時に感じた仕事の楽しさ、やりがい、そしてベインの社員に感じた魅力は今でも変わっていません。ベインに新卒で入社して既に10年になりますが、今でもコンサルの仕事が楽しくて仕方ありません。ぜひ、学生の皆さんにも説明会やインターンに参加頂き、コンサルティングという仕事の楽しさ、学びの大きさ、そしてベインという会社について知っていただけたら嬉しいです。

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

- ⑧ 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）
- ⑨ 佐野 雄団（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）
- ⑩ 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。

結局、そこから何を学んだかが分からない！



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

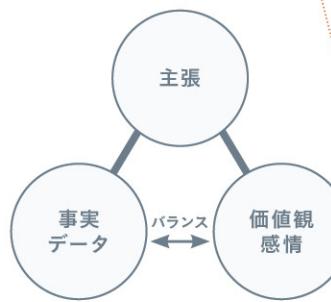
行動や結果の根拠となっている、価値観や考え方を伝える。

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。

結局、何がすごいの？
数字で表現さえすれば、客観性
が担保されるわけではない！



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。

経験と動機づけの関係が
曖昧過ぎて説得力が無い！



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し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ます。

志望動機において、「あなた自身」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、実現したい世界觀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方」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】

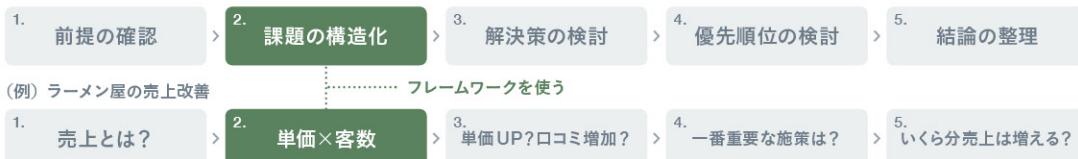
これだけは押さえておきたい 31 のフレームワーク



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。



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

時間・順序

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。

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

$$\begin{aligned} \blacksquare 100\text{万円} \times 8\text{件} &= 800\text{万円} \\ \blacksquare 30\text{万円} \times 180\text{件} &= 5,400\text{万円} \\ (\text{販売単価}) \times (\text{販売数量}) & \end{aligned}$$



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	価格
流通	プロモーション

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

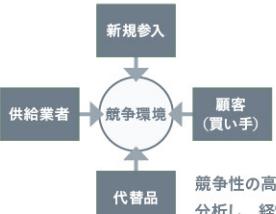
Price (販売価格、支払条件、割引率など)
例: 低価格戦略

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

内部環境	プラス面	マイナス面
	強み	弱み
外部環境	機会	脅威

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

普通の業界研究・企業分析では分からず、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)を理解しますよう、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。

誰もが知っている業界の「現状」
を知っても、あなたの「未来」を
懸ける理由は分からない!



普通の業界研究



本来の業界研究



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、その後スマートフォン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クインも、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

2005	
1位	ゼネラル・エレクトリック
2位	エクソンモービル
3位	マイクロソフト
4位	シティグループ
5位	BP
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル
7位	プロクター・アンド・ギャンブル
8位	ウォルマート・ストアーズ
9位	トヨタ自動車
10位	バンク・オブ・アメリカ

2020	
サウジアラムコ	
アップル	
マイクロソフト	
アマゾン	
アルファベット(グーグル)	
アリババ	
フェイスブック	
テンセント	
バークシャーハサウェイ	
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なります。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く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

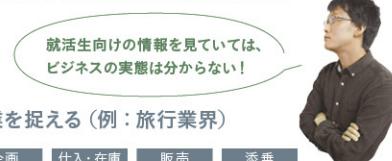
業界や企業の未来と、自分自身が実現したい価値観や世界がどう重なるかを伝えましょう。

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、OB/G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ている人が多いため。

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、それが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る機会を創りたいと思っています。これまででも、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 vol.27

編集長

島田 啓佑

編集

加古 静香

井口 祥子

デザイン

迫水 久孝

ライティング

黄木 佳

小泉 里佳

古橋 弘夏

撮影

藤田 憲一郎

浅野 里美

遠藤 将臣

制作協力

小泉 誠

織田 一彰

佐野 雄園

張田谷 魁人

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