

Goodfind magazine

未来を創る知的トレーニング誌

vol.28



特集1

この夏

絶対成長できる

厳選 サマーインターン

特集2

いま 注目の

コンサルティングファーム

特集1 この夏絶対成長できる 厳選サマーインターン

1 20代でM&Aを経験した若手が語る、
事業にかける想い p.6
日本たばこ産業株式会社 (JT)

2 マッキンゼー出身社長が語る、
地球規模の課題に立ち向かう事業家になる術 p.10
株式会社レノバ

3 本質を追求し、自走できる環境が、
自らのVision実現を加速させる p.14
株式会社Waqoo

4 なぜ巨大市場で世界的企業に指名される人材を多数輩出できるのか？
マーケティングコンサルファームの秘密に迫る p.16
株式会社エム・シー・アイ

インターン詳細一覧ページ p.18

優良成長企業特別インタビュー

5 外コンでも日系大手でもない。新卒でレバレージズを
選んだ3人に学ぶ、ベンチャーで働くリアル p.20
レバレージズ株式会社 藤本 直也／小山 祥太郎／佐藤 正崇

Goodfind
magazine vol.28

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

編集長

井口 祥子

編集

石原 有紗 川村 直道 近藤 真由
島田 啓介 原田 奈津子

デザイン

迫水 ヒサ
園田 武士

撮影

藤田 慎一郎

制作協力

織田 一彰 小泉 誠 佐野 雄図
徳富 美紀 張田谷 魁人 松尾 賢人

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

本誌の記事及びコンテンツは、一部を除いて有料広告であり、編集部による取材において企業から提供された資料、情報に基づいて掲載をしております。本誌を利用される際には、自己の責任においてご利用ください。
第28号 発行日 2021年6月7日 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved 本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複写・転載を禁じます。

6 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 p.26
株式会社ボストンコンサルティンググループ

7 「元戦略コンサルタント×NRI役員」の視点から紐解く、
コンサルタントに求められる価値とは p.30
株式会社野村総合研究所 (NRI)

8 コモディティ化しないコンサルタントになるには？
イノベーション戦略で日本を先導するADLの使命と挑戦 p.34
アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社

9 顧客から選ばれるコンサルティングファームが持つ
ビジネスアジリティの専門性 p.38
株式会社エル・ティー・エス

10 質にこだわり、規模を追求しない。
少数精鋭ファームが重視するコンサルタントの在り方 p.40
株式会社ジェネックスパートナーズ

Goodfind College

「100人の事業家を輩出する」企業が語る、
今飛び込むべきビジネス領域とは p.42
株式会社Waqoo 井上 裕基 / 中上 慶一

「コーヒーで学ぶ最強の企業分析フレームワーク」 p.46
KIT 虎ノ門大学院 三谷宏治

Tips 選考直前、たった5分で見返す選考対策

Tips 選考直前、たった5分で見返す選考対策

p.50

Goodfind COLLEGE

次代を担う才能に、
真に社会で求められる知恵を届けるメディア

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



EVENT REPORT

「100人の事業家を輩出する」 企業が語る、今飛び込むべき ビジネス領域とは？

Spoken by 井上 裕基、中上 慶一

Sponsored by 株式会社 Waqoo

→ p42

Amazon 創業者のジェフ・ベゾス、テスラ CEO のイーロン・マスク、Microsoft 創業者のビル・ゲイツ…。フォーブスの世界長者番付には、世界を変えた経営者の名前が並びます。市場価値を高めて大きな事を成したいと考えている学生が、彼らのような事業家を目指すのは自然なことでしょう。では事業家を目指す人はファーストキャリアにおいて、どのようなビジネスに、どのように携わるべきなのでしょう。本記事では「100人の事業家を輩出する」構想を持つ株式会社 Waqoo の代表・井上氏と同社専務取締役役の中上氏にアドバイスをいただきました。



EVENT REPORT

コーヒーで学ぶ 最強の企業分析フレームワーク

Spoken by 三谷 宏治

→ p38

就職という岐路に立ち、まだ見ぬ社会人生活に不安を抱いている人は多いでしょう。しかし細かな業務知識やノウハウよりも、そもそも会社とはどんな存在で、どう成り立ち、運営されているのかをまずは理解しましょう。それはすなわちビジネスの「経営」視点を身につけるということ。今回は、BCG、アクセンチュアで経営戦略コンサルタントとして活躍し、『経営戦略全史』『ビジネスモデル全史』『新しい経営学』の著者でもある三谷宏治氏が、「ビジネスを理解するフレームワーク」を解説します。

他にも Goodfind College では、新しい記事を続々公開中！

バイアスに
振り回されない、
これからの
優良企業の見分け方

「これが見たかった！」
企業が本当に見たい
グループディスカッション
の姿

ロジカルに
相手を動かす
コミュニケーションの
本質

転職市場から逆算した
ファーストキャリアの
選び方

etc...

Goodfind College についての詳しい情報は



Goodfind
COLLEGE

GoodfindCollege





この夏絶対に成長できる 厳選サマーインターン



20代でM&Aを経験した 若手が語る、 事業にかける想い



日本たばこ産業株式会社
事業企画室 課長代理 阿戸 彰史

大きな経験となった、 入社3年目の海外M&A

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

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

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

その結果、バングラデシュはとても成長性があると見込みました。インドの隣にあって

て人口が非常に伸びていて、急激な経済成長を遂げています。「そういう国に投資をすることが、JTの成長にはすごく重要だ」と社長に提言し、無事バングラデシュに投資をするということが決まりました。

立ち向かった壁と、 乗り越えるモチベーションの根源

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

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

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

つまり当時は正しいと思ってなされた意思決定に対して、僕たちのチームは「状況が変わった今は違う意思決定をしよう」と、変化の一步を踏み出そうとしました。しかし、そうした思いとは裏腹に、僕たちが既存派に対して「間違っていた」と指摘したように受け取られてしまいました。これは、既存のやり方を変えようとする時にしばしば起こることです。その時に自分のモチベーションの根源にあったのは、1年目で経験した事業撤退での悔しさです。

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

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

発表の日を振り返ると、その場で泣き崩れた人もいましたし、人の感情がすごくあらわになって冷静ではいられない状況でした。その時に僕はすごく自分を責めて苛立ちました。自分が入った時に「飲料事業部には

課題がたくさんあるな」と感じていたにも関わらず、1年目という立場を気にして言えずにいて、課題解決に全力で取り組めていなかったからです。

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

—— その後、撤退に関わる業務では、どんなことを担当されたのですか？

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

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

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

歴史ある事業こそ、変化していかなければならない

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

たばこはある種堅い側面を持っている事業で、需要は徐々に減少していますが、単年で一気に消費量が変化するということが起こりにくい事業なんです。だけど長期的な視点で事業を考えた際には変化してい

かないと、国内ではたばこ単体だと先行きは厳しくなっていくと考えています。実際にたばこは、昭和40年頃には日本の男性の8割が吸っていましたが、少しずつ減少してきたことで今は3割くらいに減っています。

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

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



あど・あきふみ

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

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

JTの事業づくりの価値観で 共感しているのは「心の豊かさ」

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

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

僕はJTの投資や事業づくりの考え方に強く共感しています。JTの考え方は、リターンを出さなきゃいけないけど、リターンを出せば何でも投資すればいいわけじゃなくて「自分なりに会社が提供すべきだと思ってい

る価値」をちゃんと言語化・明文化できることが大事だ、というもので、それが僕のなかでは「心の豊かさ」なのです。

—— 阿戸さんは、なぜ「心の豊かさ」を実現したいのでしょうか？

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

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

このように、僕なりに捉えている「心の豊かさ」や「情緒的な価値」といった、会社の

事業づくりの考え方に共感できるのは幸せなことです。僕の場合は投資ファンドに志向したことで、自分は「事業会社そしてJTが好きだな」と再認識しました。

—— 投資ファンドで感じられた、事業会社との違いはどんなことでしょうか？

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

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

一方で、僕を含めて事業会社の人の多くは、取引先に対して大幅な値下げ交渉よりも、ビジネスパートナーとして長期的な関係





構築を大事にしようと考えます。このような考え方をする人が多いことや、「会社がひとつのコミュニティでみんなが楽しく働いてる」という点で、僕は事業会社であるJTが好きです。これは飲料事業で撤退を経験したことも影響していると思います。

自分の信念を持って会社を選ぼう

—— 学生の皆さんは、どのようにキャリアを選んだらいいのでしょうか？

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

ですから、もしやりたいことが見つからない人は、「自分の成長の初速が速い会社を選ぶ」「自分の可能性を狭めない会社を選ぶ」という会社選択の軸を持つのも、選択

肢の一つとしてあっていいのではないかと、僕は思っています。

—— 成長の初速を上げるポイントは何でしょうか？

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

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

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

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

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

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

マッキンゼー出身社長が語る、 地球規模の課題に 立ち向かう事業家になる術

RENOVA

株式会社レノバ

代表取締役社長 CEO 木南 陽介

なぜ私は、マッキンゼーを2年で辞めて起業したのか

—— 木南さんは大学卒業後マッキンゼーを経て、レノバを創業されています。多くの学生の憧れでもあるコンサルティングファームを退職し、起業した経緯を教えてください。

大学卒業後、私がマッキンゼーに入社したのは、事業戦略や市場分析などのハウツーを身に付けたかったからです。学生時代に一度IT企業の起業を経験していた私は、自分にはそのようなスキルが足りないと考えていました。

コンサルの仕事はハードでしたが面白く、戦略立案のスキルや知識を身に付けることもできました。ただ、入社後1年半が過ぎると、もともと持っていた「自らの手で、手触り感をもって新しいものを生み出したい」というモチベーションがふつふつと湧いてきました。そして、事業をやるならば、人生を賭けても惜しくない課題に取り組みたいと考え、学生時代に研究していた環境問題をビジネスで解決したいという思いを強くしました。日々コンサルの仕事を忙しくこなしながらも、終業後に環境領域の調査やビジネスモデルの考案を行い、リサイクル法が公布

されたタイミングで、入社2年経ったマッキンゼーを退職、2000年5月に当社を創業したのです。

—— 木南さんは、なぜ環境問題に取り組もうと考えるようになったのでしょうか。「社会課題」に興味があっても、何にフォーカスを当てるべきかわからないという学生の方も多くいます。

きっかけは幼少期の原体験にあります。私はとある地方の港湾都市で、自然環境と街の発展とのせめぎ合いを目の当たりにしながら育ちました。地域住民は必ずしも開発を望んでいないにも関わらず、遊んでいた山がダムとなり、海が埋め立てられていきました。私も遊び場がなくなってしまうのが嫌で、「なぜこうになってしまうのか？ もっとうまくできないのか？」と、幼心に疑問を抱いていたことを記憶しています。このような体験が動機に変わり、大学では環境問題を研究し、自分のミッション、理念として捉えるようになりました。

私は、人がミッションや理念を見つけるきっかけは、その人の心の中にあると思っています。就活は、これまでの人生を見つめ直しつつ、「自分が本当にやりたいことは何か」と深く問い、「何を用いて、誰の課題を解決

して、どう世界を変えたいのか」を考える良い機会です。これらの問に対する自分なりの答えがクリアになっていくと、携わりたい領域や、想いを強く持てる場所が見えてくるのではないのでしょうか。

事業家にとって、最も重要なこととは

—— 取り組みたい問題が見つかったとしても、起業するには勇気が必要だと思います。なぜ木南さんは事業を起こす決断をし、今も挑戦し続けることができているのでしょうか。

2000年の創業当時、日本の環境問題への課題意識は、まだ十分ではありませんでした。リサイクル法がようやく施行され、太陽光発電が世に出始めたタイミングで、環境問題が今のようない大マーケットを形成する未来は想像もされていなかった時代です。当時私が知る限りでは、事業を通じてダイナミックに環境問題を解決するような企業は存在しておらず、ならば自分で作ろうと思いました。決して楽な道ではありませんが、それでも「環境問題を解決したい」という使命感と、「儲かるからやるのではなく、やるべきだからやるの

だ」という強い想いから、会社を創業するに至ったのです。

私は、組織を運営する上で常に“理念”を大切にしています。特に事業家や経営者の立場にある人は、自分が組織で最も強い理念を持ち続けられているか、最も磨かれた想いを持ち続けられているかを、常に問うべきでしょう。事を成すには仲間が必要ですが、トップに立つ者の想いが、同じ理念、志を持った仲間が集まる旗印となるからです。

「どのように理念や志を持ち続けるのですか？」という質問をもらうことがありますが、私の場合は、事業を推進する中でますます強く育まれていきました。前例のない挑戦を繰り返し、やっとの思いで運転開始した発電所を見るたびに、世の中に新しい価値を創造できたこと、そして環境問題の解決に向けて前進したことを実感します。加えて開発の工程で関わる社内外の皆さまの想いを受け取ることが糧となり、創業してから20年以上経った今も心を燃やすことができています。

社会的課題解決事業を一大成長させる戦術とは

—— 環境問題にコミットする理念は創業から変わらない一方で、事業は大きく方針転

換しながらも一部上場を果たされています。なぜ貴社は事業の転換を成功させることができたのでしょうか。

当社が再生可能エネルギー事業に大きく舵を切ったのは、2011年の東日本震災後のことです。それまでの国のエネルギー政策方針は、石炭や石油から、主に原子力発電への転換を期待するものでした。震災後にこの方針が根底から見直され、再生可能エネルギーは一躍脚光を浴びます。固定価格買取制度※が導入され、市場が急速に開けました。当社はこのタイミングを見逃さず再エネ市場に参入し、一気にスタートダッシュをかけました。

実は当社は、震災のずっと前から再生可能エネルギー発電事業参入を検討しており、インドネシアやフィリピンにて太陽光発電所の開発にトライし、知見を蓄積していました。この準備期間があったからこそ、当時はまだビッグプレイヤーではなかった当社も、日本の市場が立ちあがった瞬間に参入し、先鋒となることができたと考えています。難易度の高い社会的課題の解決に取り組む事業家や経営者にとって、世の中が動くチャンスを実確に掴むことは当然重要ですが、そのチャンスがい

つかれることを予見して、綿密な準備をすることも必須なのです。

また、「これまで世の中になかった新しい価値を創造する」という方針も、事業成長に大きく貢献していると考えています。同じことを繰り返していても巨大な課題の解決を加速させることはできません。したがって必然的に前例のない難易度の高い取り組みをすることになりますが、それには資本が必要なので、事業で収益を上げ続けなければなりません。

「社会貢献と収益をどう両立させるか」という命題をしばしば聞きますが、当社はxy軸に収益性と社会貢献性を置いたときに、その右上の象限にくる、両方を満たす事業だけをやることで、収益を得て投資し続けています。この連続によって、数億規模だった事業が、次は数十億、数百億と大きくなり続けていると考えています。

※固定価格買取制度:再生可能エネルギーで発電した電気を、電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを、国が約束する制度。この制度によって、発電設備の建設コストの回収見通しが立ちやすくなり、再生可能エネルギーの導入・普及促進が進んだ。

同じ志を持った仲間の見つけ方

—— 理念を実現する上で、戦術の他に重



きみなみ・ようすけ

京都大学総合人間学部人間学科卒業（主専攻：環境政策論、副専攻：物質環境論）。在学中、有限会社メディアマックスジャパンを設立、代表取締役就任。大学卒業後は、マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパンを経て、2000年5月株式会社レノバ（旧社名：株式会社リサイクルワン）を設立、代表取締役社長CEOに就任。創業以来、環境問題解決に向けて、国内外の事業全般を牽引。

要だと考えられていることはありますか？

事業推進する上でも特に重要なのは、同じ志を持つ仲間を見つけること、そして仲間と信頼関係を築くため、常にインテグリティ(=誠実さ、真摯さを)を持ち合わせていることだと考えています。特に組織やチームのトップに立つ人は、強い理念を持ち続けることとインテグリティが求められます。

秋田県にある当社初のバイオマス発電所※は、2014年頃、リサイクル事業でご縁のあった秋田の地元企業のトップより、事業のパートナーを探しているとお声掛けいただいたのをきっかけに始まりました。先方からは、「バイオマスの事業を共に遂行してくれるパートナーを探している。事業進捗上、1週間で一緒にできるかどうか答えてくれ」と提案されました。これだけの大規模な事業投資には、数ヶ月単位で時間を掛けて検討するのが一般的です。それに対し“1週間”の期限で回答しなければいけない本案件は、丁重にお断りさせていただくことになるのが一般的な対応です。

しかし、私はこの案件を受けることに決めました。当時、当社もバイオマス発電事業

の検討を進めていたところで、秋田県がバイオマス発電のポテンシャルを秘めていることを把握していました。それに何よりも、先方社長の信念とインテグリティに共感し感銘を受け、「この方と共に事業を作りたい」と本気で思ったことが、短期間で投資を決断させた理由です。先方の社長は、再エネ先進国である欧州のバイオマス発電を熟知されていたり、ドイツの発電展覧会にまでわざわざ機械を見に行かれたりしていて、その熱量に自分と近いものを感じました。加えて、未来のあり方に関しての考え方や、ただ利益を出したいのではなく、秋田県を豊かにするためにやりたいという動機は、まさに我々のスタンスと同じものでした。

現在は、同じ地元企業様と、2つ目、3つ目の取り組みを進めています。このように、インテグリティの響き合う仲間を見つけることで、事業を大きくし、社会的課題の解決にまた一歩近づくことができるのです。

※バイオマス発電:木質資源や植物残渣などの生物資源(バイオマス)を燃料とした火力発電。光合成により大気中の二酸化炭素を吸収して成長するバイオマス資源を燃料とした発電は、大気中の二酸化炭素濃度に影響を与えないカーボンニュートラルなものとされている。

大転換期のエネルギー事業に挑む醍醐味とは

—— 貴社では想像以上にさまざまな人と関わり、スピード感を持って大きな事業を進められているのだと感じています。改めて、今再生可能エネルギー事業に挑むの魅力はどのような点にあるのでしょうか？

現在の再生可能エネルギー業界は、「登っている山がどんどん高く、大きくなっている」という状況です。自らの理念を達成しようという山に登っているうちに、政府や国際機関でエネルギーに関する議論が行われる度に期待値が高まり、更に山が高く、大きくなります。2012年からこの事業を手掛けていますが、特にここ数年の期待値の高まりはより一層強く感じるところで、いつまでも1合目にいるような感覚です。今まさにエネルギーは大転換期に入った、歴史が変わるタイミングと言えるでしょう。

現在、世界のエネルギー関連の投資金額のうち、7割が再生可能エネルギーに傾斜するものです。また、世界の3分の2の国における一番安い発電方法は、再生可能エ





エネルギーによるものです。日本の再エネによる発電量の割合はまだ全体の2割程度ですが、そう遠くない未来、全発電を再エネで賄う国が出てくるかもしれません。世界中の国や地域がそうなれば、エネルギーを取り合う戦争や争いもなくなります。日本では毎年10兆円以上が石炭や石油の輸入に使われていますが、このコストがなくなれば、日本の借金が減るのではないかとさえ考えます。この大転換期に環境問題という大きな社会的課題の解決に貢献し、未来を変える可能性のある事業に携われることは、何より大きな魅力だと思います。

また当社では、未来の実現のため、スピード感をもって、日本ではまだ前例のない数々の大規模発電所を地域特性に応じて開発し、一気に再エネ電源の種類と事業規模を拡大してきました。現在は、秋田県沖にて、日本で初めての大規模洋上風力発電所の公募にチャレンジしています。投資金額は4000億円を超え、日本の再生可能エネルギー事業の中でも特に大型を極めた案件です。完成すれば、おそらく日本最大の洋上風力発電所になるでしょう。

このプロジェクトにはすでに5年以上の月日を費やし、取り組んでいます。最初は地元の漁業関係者を始めとした地域の皆さまへ、どうにか開発させてもらえないかと相談するところから始まり、多岐に渡る調

査や住民説明会等のコミュニケーションを重ねてきました。ここ半年ほどは、国から発電事業者として権利を得るための、最後の大詰めを期を迎えています。莫大な時間と資金を費やしたプロジェクトであり、本プロジェクトに関わるメンバー達は強い想いとプレッシャーを背負って、しゃかりきになって働いてくれています。

このように、私たちが手掛ける再エネ事業は、大規模でいずれも前例がないチャレンジです。そのため年単位の時間をかけて開発を行い、途中多くの困難やトラブルを乗り越えながら、社内外の多くの人を巻き込んで進めなければなりません。プロジェクトに携わる人は、目の前の業務を遂行するのと同時に、先を見据える力やチームをまとめる力など、経営や事業運営にも通じる未来を創造する力を身に付けていくことができます。これもまた、再エネ事業に携わる大きな魅力だと言えるでしょう。

未来を作る仕事をしよう

——最後に、これから世の中を良くしていきたい、社会課題の解決に携わりたいと考えている学生にメッセージをお願いします。

社会人になれば、起きている時間の最も多くを仕事に費やすことになるでしょう。「やらなければならない」から働くのではなく、「世の中のため・人のためになること」と

ご自身の「やりたい」が一致する領域で仕事をすることで、充実した人生を送ってもらいたいです。

当社の会長は千本倅生という人です。KDDIの創業者で御年78歳の彼は、「早く風車は建たないのか。待ち遠しいぞ」なんて言いながら、経験を活かして経営にパワーを与えてくれています。彼は未来のために、自分の智慧やノウハウを残していきたいというエネルギーがとても強い人です。

私は8歳と5歳のこどもの父親ですが、「この子たちが大人になっているときに日本はどうなっているだろう？ もっと温暖化が進行して大変なことになっているのかな？」と考えることがあります。30年、40年先も、そのような不安のない社会を作って行きたいと強く思いますし、未来を作るためには、千本や私のミッションを皆さんの世代に引き継ぎ、発展させていかなければなりません。

レノバは今後も事業創造を繰り返し、社会課題解決領域におけるアントレプレナー集団になっていきたいと考えています。未来をより良くしていく活動、地球規模の課題に取り組みきたい意欲とミッションがある方は、是非当社の門戸を叩いてみてください。皆さんのミッションをお聞かせいただけることを、楽しみにしています。

本質を追求し、 自走できる環境が、 自らの Vision 実現を 加速させる



株式会社 Waqoo

代表取締役社長 井上 裕基・人事総務グループ 高谷 淑恵

100人の事業家が育ち、
一人ひとりが嬉々として
働ける場を創る

井上 私が創業当初から抱き続けているのは「100人の事業家を育てたい」という想いです。Waqooはそのために必要な、社員の成長と社会貢献の機会を提供する場であり、私の役割は「場を創ること」です。どれほど会社が大きくなっても、100人の事業家が同じ志で一つひとつの組織を運営していけば、私たちが大切にしている価値観

を大事にしなが、成長を続けられると考えています。

社会人になって一番辛いのは、機会を与えられないことです。私自身もそのような時期を過ごしたことがあり、「やる気を持って余している若い優秀な人材に、最良の機会を与えたい」という事が創業の背景にあります。

ヴァージン・レコードやヴァージン・アトランティック航空で有名なヴァージングループの創設者に、リチャード・ブランソンという人がいます。これまで幾つもの会社を立ち上げ、グループ経営をしています。彼は、

社員のことをものすごく大事にしている、世界中にあるグループ拠点を飛び回りながら、「働く一人ひとりが幸せであるか」「嬉々として働いているか」ということに、常に気を配っているそうです。

私が理想としているのは、まさに彼のような経営スタイルです。100人の事業家がそれぞれの事業や組織を引っ張り、私は単なるサポート役に過ぎず、メンバーの一人ひとりが主役の会社を創る。そのために同じ目線や想いで事業や組織を育てていくことのできる、真のビジネスリーダーがもっともたくさん必要だと考えています。

本質的な価値を追求し、
真正面から人と向き合う組織風土

井上 Waqooの社員は全員が自走型なので、教育コストが非常に低く、内定者もインターンとして即戦力で活躍しています。また、物事を本質から理解しようとするメンバーが多く、コミュニケーションや意思決定のために費やす無駄な時間が少ないのも特徴です。

高谷 物事の本質を理解して自走する姿勢は、私たちがお客様と向き合う姿勢と共通する部分だと感じています。Waqoo



いのうえ・ひろき

1998年立命館大学卒業。日本オラル株式会社へ入社。2003年アクセンチュア株式会社に入社した後、株式会社サイバーエージェント等で事業立ち上げに従事。2007年7月株式会社Waqoo設立。代表取締役役に就任。EO(世界的起業家団体)所属。ソフトバンクアカデミア所属。松下幸之助塾卒業。

が企画から販売までを手がける自社商品は、販売して終わりではなく、ユーザーのリアルな声を集めて、商品の改善改良を繰り返していきます。自分たちが作りたいものではなく、お客様に満足していただける商品を諦めずに追求し続けること。そして、お客様に最高の価値を届けるために本質に向き合うことは、全て同じ価値観から生まれるものだと思っています。

井上 あとは優秀なメンバーと仕事をする、ガバナンスが効くというメリットもありますね。経営者も人間なので判断がブレそうになることもあります。そういう時に会社全体や社会のことを考え発言し、軌道修正してくれる仲間に出会っているのは心強いですし、このメンバーに対して、私自身が常に誠実でなければいけないと気付かせてくれるんです。

高谷 代表は何事にも真剣に向き合うので、少し怖そうな印象を与えてしまうこともあるかもしれませんね(笑)。でも実際は、とても気さくに私たちの意見に耳を傾けて、誰に対しても真正面からぶつかってくれる経営者です。取り繕わずに、人と本音で誠実に向き合うことの大切さを教えてくれます。

Waqooの良さはVision達成のために何ができるのかということを考え、それに向かってフラットに本質的な議論を進められるところです。一人ひとりが自走しながら、組織愛を持ち合わせている。だけど馴れ合いではないという風土は、働いていてとても心地よいと感じる部分ですね。

徹底的に自己に向き合い、人生に必要な学びを得る機会

井上 Waqooでは相互理解を深めることを重視しているので、学生のみなさんには様々な社員と繰り返し面談をしてもらっています。また、選考の最終フェーズには一人ひとりに合ったインターンプログラムを用意し、「自分が本当にやりたいことは何なのか?」という問いに向き合う機会を提供しています。

特に「起業する選択肢もあるけど、ただ起業するだけではつまらない」「今の自分のアウトプットに満足していない」など、優秀



たかや・よしえ

2014年に新卒2期生として入社。最終面接時に自ら志願し、人事ポジションを獲得。その後、人事部そのものの立上げに参画し、新卒採用をはじめ中途採用、制度設計、労務、総務業務と管轄領域を広げる。現在は社長直下で責任者として活躍中。

で大きなエンジンを積んでいるのに、どこか物足りなさを感じている学生にとっては最良の機会だと思います。

インターンシップでは、一人ひとりが「自分が本当にやりたいことは何なのか?」という問いに向き合い、自分にとっての最適手を明確にできるように、私から具体的なフィードバックをすることもあります。そうして当社のインターンシップを通じて、自分自身を丸裸にするくらい徹底的に自己に向き合った結果、本来やるべきことに気付いたり、居場所が見つかったりすることが何よりも大事だと考えています。もちろんWaqooに入社する人もいれば、起業を志す人もいたり様々ですが、採用活動は社会貢献の一環であると考えているので、私たちが惜しみなく時間を投資するだけの価値があると思っています。

即戦力として難易度の高い課題に取り組む意思決定

高谷 私は入社して以来、新卒採用に携わっていますが、入社前に井上からは「人事は向いていると思うけど、まずは事業を経験した方がよい」と言われていたんです。ただ当時学生だった私はどうしても諦めきれず、「なぜ人事をやりたいのか」という想いを井上に直接打ち明けました。Waqooに入社するためには「自分がやりたいことを明確にして臨まないと、絶対に内定は得られない」と思っていたので、私なりに必死に考え抜いたという自負があったからで

す。

当時はちょうど人事部を立ち上げるタイミングだったので、そこに新卒をいきなり配属するのはチャレンジングな意思決定だったと思います。しかし、結果的には「そこまで考えているのなら、やってみたらいい」と、新卒採用を任せてもらうことになりました。そんな風に常に自分や仲間と向き合いながら仕事をしていると、自分の可能性を信じ、周囲からもその可能性を信じてもらえるようになるのだと思っています。

今年入社した3名の新入社員も、当社の選考過程で自分や仲間と本質から向き合い、入社を決めたメンバーたちです。それぞれが自らの意思決定に従い、早々にインターンを始めたり、入社時期を早めたりした結果、すでに即戦力として活躍してくれています。そのうちの一人は内定者インターンで海外事業を任されて、現地で展示会などを取り仕切り、その後も難易度の高い業務に取り組みしました。最終的には内定者にも関わらず月間MVPを獲得するなど、大きな成果をあげています。

井上 新しく入るメンバーには、入社した瞬間から当事者意識を強く持ち、難易度の高い課題に取り組んでもらえたらと思います。一人ひとりの活躍が非常に重要なので、その分積極的に大きなチャンスを共に創り上げていきたいですね。まずはサマインターンシップを通して、Waqooの社員やその価値観に触れてもらえたら嬉しいですね。

なぜ巨大市場で世界的企業に指名される人材を多数輩出できるのか？ マーケティングコンサルファームの成長環境を紐解く



株式会社エム・シー・アイ

マーケティングリサーチ事業部 マネージャー Y.N・人事部門マネージャー K.F

課題解決ができる人材になるために、縦にも横にも成長が求められている

——医療業界に特化したマーケティングのプロフェッショナルであるMCIのおふたりにお聞きします。これからのマーケティングにはどのような役割が求められていますか。またマーケティング職では、どうしたら市場価値を上げていけるのでしょうか。

K.F マーケターと聞くと「専門性が高い職種でそれだけで市場価値が高い」とイメージする人もいるかもしれません。しかし変化の早い今の時代では、マーケティング職においてもAIや他者に代替されにくい人材を目指す必要があります。

マーケティングは企業の売りに直結し得る重要な役割ですが、実際のマーケターの仕事のほとんどは、長い間「自社製品や顧客のプロモーション活動の支援」に終始していた

ように思います。しかし、最近では従来のカバー範囲にとどまらず、企業のより根本的な課題解決をしていくことが求められています。当社でも顧客の販売体制や戦略、指標の立て方にまで及ぶ支援をするなど、売れる仕組みや売れるための背景にまで深く入り込む支援をすることがあります。

根本的な課題解決をするには、高い専門性を当然のように持ちながら、一方でビジネスパーソンとしての高い総合力を発揮していく、いわゆるT字型人材を目指す必要があるでしょう。

例えば広告運用やデータ分析といった部分的な作業をできる人材はたくさんいる上に、細分化された業務はある程度自動化されていくため、縦に深い知識やスキルを持つだけの人材は陳腐化していきます。数字や分析に強だけでなく、それぞれのスキルや知見を横に統合し、課題解決ができる総合力を身につける必要があると考えます。

一方で、横に広いだけの知識やスキルでは提供できる価値レベルが低いため、競争が激しくより高度なマーケティングが求められる時代についていけません。

Y.N 私は「個の力をつけること」をキャリアの軸として、就職活動では総合系のファームなどコンサルティング業界を幅広く見た結果MCIに入社しました。入社して感じるのは、コンサルタントとして獲得した一つ一つのスキルを繋げて守備範囲を横に広げていくことと、業界に特化したプロとして顧客からの信頼を得ること、それら両方の重要性です。

マーケティング職での市場価値について私の考え方をお話すると、多くのメーカーのマーケターは1つの製品を2-3年に渡って担当しますが、もし売れる製品を担当した場合は予算が多く面白味がある一方で、売れない製品や予算の限られた状況では売力がつきません。その点MCIでは1年目から複数のプロジェクトに入るため、売れやすい製品も売れにくい製品も、どちらも経験することができます。

このように同じマーケティング職でも、コンサルティング業では「経験量と課題の種類の豊富さ」を得やすく、さらにはノウハウを蓄積しやすい構造のため、製品に左右されない「個の力」が付くことを実感しています。

専門性を高めながら、世界的企業に指名されるパートナーを目指す

——課題解決力は、どのようにして高めてい



K.F

株式会社エム・シー・アイ
人事部門マネージャー

2009年卒。1社目では経営企画室で人事部の立ち上げ、その後上場準備期のベンチャー企業にて採用および上場体制の整備等を経験してMCIに入社。新卒採用以外にも人事領域を広く担当。

けばいいのでしょうか。

K.F 根本的な課題に踏み込んで解決するためには、まず顧客と深く関わり理解を深める必要があります。そのため業界に特化した専門性を持つという事は非常に有効な手段だと思います。

特定の業界について知識を縦に深めていけば、業界特有の構造や課題がわかるようになり、それが顧客に信頼される基礎となります。また、一人の担当がプロジェクトの始めから終わりまで伴走することでさらに深い関係を構築できます。深い関係構築ができて初めて、顧客の抱える本質的な課題にアプローチする打席に立てると考えています。

マーケティング支援会社の中には幅広い業界を対象とする会社もありますが、MCIではヘルスケア業界に特化することで、医薬知識・医療業界に精通したプロフェッショナルコンサルタントとして、専門性の高いサービスを提供しています。

Y.N MCIのコンサルタントは、プロジェクト全体を担う総合力と業界に特化した専門性を併せ持っていますが、各自が顧客の売上に貢献するような成果を挙げると、再度仕事をさせていただく機会ができます。リピートしていただいて、プロジェクト経験を積み重ねていくことで顧客企業や製品に詳しくなり、代替されないパートナーとなっていく。

MCIの主な取引先は世界トップの製薬企業ですが、そうした顧客から指名されるコンサルタントが社内には多数存在します。その理由は、高い個の力とプロジェクトの実績の積み重ねで顧客から得た信頼にあります。これらの循環によって業界でのMCIのプレゼンスが高まっています。

難しい課題を抱える成長業界に特化することで、自らを高め続ける

——自分が専門性をつける業界は、どのような視点で選ぶといいのでしょうか。

K.F 第一のポイントは、業界の市場規模と成長性です。伸びている業界にはお金が集まってくるため、挑戦機会が増えて自らの成長につながりますし、提案の幅やできることの余地が大きい点で面白いと思います。

また一過性の伸びではなく、長期的に盛り上がっていく業界がおすすめです。短期的に盛り上がる業界では、トレンドが落ち着いて案件が途切れてしまうと連続的な成長をしばらくなくなります。一方で長期的にコンサルニーズがある業界では、案件の供給量が安定するため個人のキャリアとして継続的にス

Y・N

株式会社エム・シー・アイ
マーケティングリサーチ事業部
マネージャー
2014年に新卒でMCIに入社。ヘルスケア業界に特化したマーケティングリサーチコンサルタントとして大手製薬企業のプロジェクトに複数従事。現在は顧客に対する責任者であるプロジェクトリーダーを担うと同時に、後輩メンバーのマネジメントも担当。



キルや専門性を高めやすいと言えます。

第二のポイントは、競合の多さです。できたばかりの新しい市場で競合が少なければ、外部のコンサルタントに頼らずとも自社のマーケティングで完結する可能性があります。成熟して競合がひしめきあい、企業の課題が複雑な業界こそマーケティング支援のニーズが高く、コンサルティングの力が発揮されます。また難易度の高い課題に向き合うことでコンサルタントの力もつきます。

——MCIが特化するヘルスケア業界の将来性や特徴についてお聞かせください。

Y.N 2018年の経済産業省のレポートによると日本国内のヘルスケア産業の市場規模は2016年には25兆円、2025年には約33兆円になると推計されており、日本の産業全体の5%程度に相当する巨大市場です。

またデロイトトーマツの2020年のレポートによると2019年から23年にかけて世界の医療費が年平均成長率5%で上昇すると予想されており、また国内総生産（GDP）に占める世界の医療費の割合は2023年まで10%前後で推移するとみられ、今後も世界の高齢化に伴い医療ニーズは拡大がずっと想定されています。MCIの主なクライアントは、グローバルに展開している大手製薬企業のため、グローバル市場への成長機会も広がっています。

医薬品や医療機器といった製品は人の命に関わるため、より高い精度で質の高いアウトプットが求められていることは業界の特徴の一つです。

少数精鋭の組織で 一気通貫によって個の力を高め、 会社の成長も担っていく

——最後に、ヘルスケア業界に特化したマーケティングコンサルティングファームのMCIでの成長やキャリアについて教えてください。

Y.N マーケティングリサーチという手法は

ある程度確立されているため、競合優位を生み出すためには「いかに課題解決するか」というプロジェクトの設計力が必要となります。数字や分析に強だけでなく、プロジェクトを統括できる「総合力」のある人材を育成できるMCIは、今後より重宝されていくでしょう。

MCIの社員は一年目からプロジェクトの最初から最後まで深く関わり、分析力、課題発見力、戦略立案能力、プレゼン力など一つのスキルを獲得することで、顧客への高い価値提供を目指しています。

私たちの一番の強みは「一気通貫」によって高いクオリティでスピーディーに解決策を提供できることです。そして、そのような仕事の進め方が顧客に指名される人材が育つための大きな要因になっていると思います。

——MCIの強みである「一気通貫」での価値提供は、なぜ他社ではできないのでしょうか。

Y.N 一気通貫でのアサインが可能なのは少数精鋭だからです。現在（2021年4月時点）マーケティングリサーチ事業部は50人規模で、個の能力が高い人材ばかりです。同業他社の、特に大手ではプロセスが分散され分業制となっていることがほとんどです。

K.F 少数精鋭のプロ集団と聞くと専門性を突き詰めるイメージを持つかもしれませんが、MCIではキャリアの拡張性があります。全員が2-3年かけてプロジェクトリーダーになった後は、チームマネジメント、後輩育成といった自社の組織成長を担うこともできますし、業界を俯瞰したりリサーチの新サービスをつくることもでき、自らの意思で多様に可能性を広げていける環境です。

課題解決で指名されるほどの個の力をつきたい人や、顧客だけでなく自社の成長も担いたい人には、ぜひMCIを見ていただきたいですね。



日本たばこ産業株式会社

開催期間

2021年8月25日～8月27日、9月1日～9月3日の各3日間通し、2日程にて実施予定

※3日間通しで参加できる、いずれかの日程を選択して参加

応募資格

2023年度に4年制大学/大学院をご卒業予定の方

エントリー期間

2021年6月末～7月末

開催場所

未定



株式会社レノバ

開催期間

2021年8月～9月

※上記期間中、3Daysを予定

※本インターンは計2回開催予定です

応募資格

大学・大学院を2023年3月卒業予定、または2023年9月卒業予定の方

エントリー期間

2021年6月末まで

※参加定員に達し次第募集を締め切ります

※エントリー後、2回選考あり(グループ面接およびグループディスカッション)

開催場所

レノバ本社(一部リモート含む可能性有)

東京都中央区京橋1-1-2京橋エドグラン18F

インターン選考希望者は、その旨、下記アドレスまでご連絡ください。

メールを頂戴したのち、詳細をご案内させていただきます。

recruit@renovainc.com



株式会社 Waqoo

開催期間

2021年9月中旬を予定

※インターンは1回のみの開催です

※開催前日にキックオフを実施予定

※開催日時は確定次第、更新予定

応募資格

大学または大学院、専門学校、高専を

2023年3月卒業予定の方または2022年9月卒業予定の方

エントリー期間

2021年6月末まで

※参加定員に達し次第募集を締め切ります

※エントリー後、複数回選考あり

開催場所

オンライン実施予定

※状況次第ではオフラインでの実施も想定しています



株式会社エム・シー・アイ

開催期間

2021年6月8日 13:00-15:00

2021年6月24日 13:00-15:00

応募資格

2023年3月までに大学・大学院を卒業または卒業見込みの方

エントリー期間

各開催日2営業日前 10:00まで

開催場所

オンライン実施予定 (Zoom)



現実 は、 平等 じゃない。 ○

— 優秀なあの人はもう使っている

1 サマーインターン 特別選考ルート

戦略コンサルや難関ベンチャーのサマーインターン特別選考ルートをご案内できるのは、長年実績があり、企業から特別に紹介枠をいただいているGoodfindだからこそ。

2 セミナー・イベントで 選考対策

Goodfindオリジナルのスキルアップセミナーやキャリアセミナーは20種類以上。総合商社や外資コンサル出身の講師が、皆さんの内定獲得をサポートします。

3 優秀で志高い仲間 に出会える

就活生同士はもちろん、内定者や社会人との交流会を定期的で開催しています。同世代の優秀で志の高い仲間や魅力的な社会人に出会える場所です。



外コンでも日系大手でもない。 新卒でレバレッジズを選んだ3人に学ぶ、 ベンチャーで働くリアル

Leverages

レバレッジズ株式会社

執行役員 藤本 直也・データ戦略室 リーダー 小山 祥太郎・海外事業部 佐藤 正崇

戦略ファームや日系大手企業を辞退し、 自ら選んだ事業家の道

——まず、藤本さんの学生時代の就職活動について教えてください。

藤本 ベンチャー企業の他に、外資系の戦略コンサルティングファームや日系大手企業などを受けていて、それぞれ内定をもらいました。最終的には1年目から事業開発に携われて、会社の方針や理念に共感したことからレバレッジズを選びました。

就職活動をしていた2013年頃はベンチャー企業を受けている人は非常に少なく、私はかなり特殊な学生だったと思います。

——大手に行くことが当たり前の中で、なぜ周囲に流されずに、ご自身の考えで意思決定ができたのでしょうか？

藤本 これまでの日本において良いとされてきた働き方やキャリア観は間違っている可能性が高いだろうという考えがあったからです。そして、そう考えることができたのは専攻の学問だけでなく経済学や心理学

など他の分野の勉強にも励んでいたおかげです。

例えば経済学を勉強すれば、今後の日本経済は低迷していく可能性が高いことが分かります。今までの人と同じように生きていたらかなりの確率で不幸になるかもしれないという強い危機感が当時からあったのです。だからこそ自分の進む道は自らの意思でゼロベースで考えて決断しようと決めていました。

また、親族に大企業勤めが多い中で私の祖父は起業家でした。20名程度の会社でしたが、祖父は周りの人たちよりも、仕事を楽そうにしている、お金を持っている、と小さい頃から思っていました。そのため大きな会社で働いた方がいいという価値観も薄かったです。極めつけは、祖父の葬儀に参列した人たちから「おじさんがいたから自分の人生があった」「飯を食べていけました」などと言っていただし、「本当に凄い人とは凄い企業に入った人ではなく、凄い企業や事業をつくり上げた人なのだ」と実感しました。

そうやって、勉強したり、社会人に話を聞いたり、自分自身と深く向き合った末に、中二病みたいですが「自分が生きた地球とそうでない地球に差を生み出したい」と強



ふじもと・なおや

レバレッジズ株式会社
執行役員

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



く思うようになりました。当時はiPhoneやクックパッドなど新しい製品やサービスが登場し世の中が劇的に変わっていたので、「事業づくり」が自らの目標への一番の近道だと考えました。良い事業を作って世界にインパクトを与えることができれば、社会も、自分の人生も、日本経済もプラスに変えていけるだろうと腑に落ちたんです。

1年目で事業責任者、 3年で執行役員に

——ベンチャー企業では創業初期のメンバーが執行役員になるケースが多い中、藤本さんは新卒入社からわずか3年で執行役員に抜擢されたそうですね。執行役員になるまでにはどのような過程があったのでしょうか。

藤本 入社3か月で新規事業の責任者として立ち上げとクローズを経験し、2年目には当時最年少の事業部長に就任。新卒採用にも携わるようになり、3年目には複数の新規事業立ち上げ、経営企画業務、広報部立ち上げなど、多岐にわたる経験をしてきましたが、常に会社を突き上げてやろうという思いで取り組んできました。

例えば1年目に担当したエンジニア向けのWebサービス事業では、2年間で120万人が使う規模までサービスを成長させました。当時の社内ではWebプラットフォーム事業は珍しく、知見がない中で独学で必死に勉強したり、社外の有識者にアポをとったりしながら作り上げてい

ました。この事業拡大を通じて、レバレッジを人材の会社から、「人材とインターネットの会社」へと押し上げることができたと自負しています。

その後も無我夢中に仕事に取り組んでいたら、3年目に社長から執行役員の打診を受けました。元々は経営よりも事業づくりに興味があったので非常に悩みましたが、最終的に執行役員になる決断したのは、「事業づくりではなく会社づくりでも世界に貢献できる」と考えるようになったからです。それまでの経験で、私が一番仕事の意義や成長実感を深く感じられたのは、自分の創ったサービスの利用者から直接感謝の言葉もらった時でした。だからこそ、会社の拡大を通して顧客貢献の最大化ができるのではないかと思います。

さらに、自分が執行役員として日本を支える規模の企業を創り、良い背中を見せることができれば、低迷する日本経済に希望を持たない若者たちに対して何らかのよい影響を与えられるのではないかと考え、執行役員になる決意をしました。そこからは一貫して、レバレッジを日本を代表するベンチャー企業にするために邁進しています。

——藤本さん以外の新卒社員の方がどのような活躍をしているのかも気になりました。ここからは入社5年目の小山さんと2年目の佐藤さんにお話を伺います。

「事業家」になるには、 事業をつくるしかない

——おふたりも藤本さんのように就職活動では戦略ファームが選択肢にありながら、レバレッジを選んだそうですね。入社を決めた経緯を教えてください。

佐藤 私は将来的に事業づくりができる人材になりたいと思い、就職活動では事業創造に必要な力を最速で得られる環境を重視して企業を見ていました。

はじめは戦略さえ優れていれば失敗しない経営ができるだろうと考えて、戦略コンサルティングファームを志望していました。しかしジョブに参加してみると、ハンズオン支援やインキュベーションを強みとするファームであっても、事業に対してどこか第三者目線を持っているように感じてしまいました。一方でレバレッジのインターンでは、新規事業の企画の立案だけでなく、実践的にマーケティングや組織構築まで考える必要がありました。その時に「本気で事業をつくるってこういうことなんだ」と教えてもらったんです。

そこから事業づくりには戦略だけでなく、顧客目線で物事を考える力や実際に事業を動かす力も必要だと考えるようになり、事業会社や新規事業に力を入れるベンチャー企業を見るようになりました。中でもレバレッジは若手でも事業を任せられる環境があり、新卒活躍事例も多いことが最終



こやま・しょうたろう

レバレージーズ株式会社
マーケティング部
データ戦略室 リーダー
2016年に東京大学大学院卒業後、レバレージーズに新卒入社。入社後は新規メディア事業立ち上げを行い、その後レバテックのマーケティング担当として異動。入社2年目に人事マーケティングチームの責任者に抜擢され、入社3年目からはデータ戦略室立ち上げに参画。現在はデータ基盤/BI構築・データ設計・全社データマネジメントの統括を行う。

的な入社決め手でした。

小山 私も佐藤と同じように「自分で事業の意思決定から実行に関わりたい」という思いが強く、レバレージーズを選びました。就職活動では総合商社や外資系戦略ファームなど複数企業から内定をもらっていましたが、大企業では事業づくりに携われる保証はありません。コンサルティングファームでは事業戦略を考えることはできても、それを自らの手で実行して検証することはできませんし、そもそも実行するか否かの決定権はクライアントにあります。ある戦略ファームの最終選考でプレゼンをしているとき、「自分の中で考え抜いたこのプランを、自らの手で実行してみたい」と思ったことが転機でした。

組織における自らの価値を模索し、提供し続ける

——入社して最初の仕事内容、またそこで学ばれたことを教えてください。

小山 1年目は自らの希望どおり新規事業の立ち上げに携わらせてもらいました。メディアサービスでマーケティングとしての配属でしたが、リソースも限られていたため、営業や企画など多岐にわたる仕事を任せてもらいました。

しかしその事業は思うように伸びず、1年目の終わりにクローズすることになりました。当たり前ですが、事業を失敗すると自分の仕事もなくなります。それは会社に何の価値も残せず、コストでしかない自分を認めざるをえない瞬間でした。社内を回って自ら次のポジションを探したのです

が、その中で自身の強みや特性を改めて考え直し、自分が会社に残せる価値を必死に考え抜きました。その結果、事業マーケティングとして第二のキャリアをスタートできましたが、マイナスの状態から自分が組織に対して価値を出せることを見出そうと「成果」と「価値」にとにかく拘りました。——最初は苦労されたんですね。しかしその後は、ベストマーケティング受賞や複数の事業立ち上げなどご活躍されたと聞いています。中でも印象に残っている経験を教えてください。

小山 人事部マーケティング組織とデータ戦略室という、新組織の立ち上げを2度経験しました。これまで社内に無かった機能をつくるとなると、存在意義を社内に理解してもらう必要があります。そこから、成果を出して自分たちの価値を認識させ、協力を仰いでいくのは簡単なことではありませんでした。自分

がどれほど正しく筋が通ったことを提案したとしても、それだけでは人は動きません。どう論理を組み立てて、どのような話をして感情に訴え、人を動かすのかを試行錯誤しながら進めていきました。

その経験を通してわかったのは、「小山についていけば面白そうだから協力しよう」と思ってもらえることが大事だということです。各メンバーからすれば、個々人のミッションから外れた新しいことに巻き込まれるインセンティブは基本的にありません。それでも協力をもらうために必要なのは信頼です。とにかく組織やチームに対して自分ができることを考え価値提供をすることで、周りの信頼獲得をすることが大切でした。

いま振り返ると、この「人を動かす」ことができるこそが事業会社の苦労であり、また同様に面白さだと思います。事業部から提案内容を受け入れてもらえない場面も多々ありますが、そういうリアルで生臭いところが難しいですが、当事者として前面に立って動かす感覚が僕には性に合ってますね。このプロセスは事業会社でしか経験できません。

自分の成長が事業の成長のキャップになる

——佐藤さんは2019年秋に入社したそうですが、これまでどんなお仕事をしてきたのでしょうか。

佐藤 入社後すぐに、海外事業部で「海外3支社・国内クロスボーダー事業」のマーケティングの責任者を任されました。戦略策定、予算管理、データベース統合、流入管理や営業KPI管理などいわゆる新規事業ら

さとう・まさたか

レバレージーズ株式会社
海外事業部
2020年度マーケティング職で、2019年秋にレバレージーズ入社。慶應義塾大学大学院、理工学研究科卒。在学中にフランスに留学し、École Centraleにて修士課程資格を取得。現在はマーケティング部にて、海外3支社・国内クロスボーダー事業のマーケティングを担当した後、現在は海外事業部にて新規事業の責任者を務める。



しい仕事をすべてやりましたね。海外事業部専任のマーケティング担当は私が1人で、責任は大きくプレッシャーもありましたが、必要なノウハウやスキルは周りに助けを求めながら進めていきました。現在は責任者として新規事業の立ち上げに携わっています。

——新卒1年目で新しいポジションを任される中で、苦勞したことを教えてください。

佐藤 海外事業部として自ら提案し、顧客管理ツールの導入を進めたことがあります。そのツールは社内ですべて使っていたものの、当時導入を考えデータベースの最適化を検討していた方は既に社内にはおらず、最新の事業の状況にフィットさせるための知見は存在しない状態でした。

事業責任者に相談をしながら、顧客と実際に関わる営業にヒアリングして最適な管理プロセスを考え、その一方で新規事業におけるデータベースの最適な形を模索しながらデータの整理を行っていきました。ひとつのツールの導入と捉えると簡単に聞こえますが、既存のプロセスを見直し新しいものに変わっていく、とても大変な作業でした。

ここで再認識したのは「最速で解決方法を教えてもらえる環境ではない」ということです。新卒1年目を新しい事業部に配属させるという、成長環境は用意してくれず。必要なスキルやノウハウは社内には存在するし、聞けば教えてくれる先輩方もいます。ただ求められているのは既存の焼き増しではなく、新しい価値を生み出すことです。自分の頭で考え、これまでの蓄積から飛び出し新しいことにチャレンジしなければ事業は成長しませんし、自分も成長しません。

——今の仕事のやりがいについても教えてください。

佐藤 自分がやった分だけ事業が伸びる、そう感じられることでしょうか。会社には新卒を海外事業部に入れるという、ある意味で無謀とも言える決断をしてもらいました。しかも海外事業部のマーケティング担当は自分ひとり。事業の成長におけるボトルネックは自分の成長であるとも言えますが、それは同時に自分が成長して成果を出せばそれが海外事業部の成功を導くということでもあります。やればやるだけ事業部全体が活気付くような実感があっ

て、同時に自分のスキルも上がるのは嬉しいです。

自らの存在で差を生み出す人が会社を大きくする

——新卒を海外事業部に配属するのは確かに無謀とも思えます。レバレッジではなぜそこまで振り切った判断ができるのでしょうか?新卒に任せられる理由を教えてください。

藤本 私たちは自らを「新卒に未来を託す会社」と打ち出していますが、その大前提には会社の急成長があります。現在の年商は500億円ほどですが、これは場合によっては東証一部企業よりも大きな規模です。創業から15年でここまでの規模に到達できているのは、日本でもトップクラスの成長率と言えます。事業の数は激増し、それに応じて責任者のポストも増えています。新しいポジションが次々と生まれて上が詰まることがないのです。

そうしたスピード感で組織や社内が変化していくため、採用ではスキルや経験以上に、吸収力の高さや前向きに勉強する姿勢などの基本的なスペックの方を重視しています。社内のノウハウや自分のスキルに頼るのではなく、自分の頭で考えチャレンジしていく姿勢が大切で、それは新卒のほうが優れたポイントといえます。また、一緒に会社を創ろうというカルチャーは新卒採用の

ほうが醸成しやすいこともあり、新卒社員の採用と育成に注力しています。

——新卒採用に力を入れる理由が納得できました。一方で、個人として皆さんのように若手から活躍していくためにはどうしていくといいのでしょうか?

藤本 私は採用責任者として中途採用の面接も行っていますが、その際に高く評価するのはwhereではなくwhatが優れている人です。whereは属してきた組織、whatはしてきた仕事の内容を指します。転職市場においては、出身企業が有名か無名かは問題ではなく、「自らの手で売上を5倍にした」「主体的に組織の改革を行った」といった経験が重視されます。「この人を採用すれば会社が大きく変わるのではないか」という期待感を持たせられる人材こそ、市場価値が高いと言えるでしょう。

先ほど佐藤が話したように「自分の成長が会社の成長を左右する」という責任を負える環境で、「その会社を大きくすること」こそが自分の市場価値を高めるのではないのでしょうか。自分の手で会社を大きくした経験さえあれば、間違いなくどこでも活躍できる人材になります。

もし就職活動で会社を選ぶなら「この会社に入社した方が食いつぶれなさそうだな」という打算ではなく、「この会社なら、会社を大きくするために本気で頑張れそうだな」と思える会社を選んでほしいですね。



選抜
30名

集え、未来の

EXECUTIVE

外資系戦略コンサル・投資銀行のトップ内定を目指す選抜コミュニティ

powered by **FactLogic**

10年後に世界で活躍するリーダーを輩出すること。

それが「FactLogic Executive」のビジョンです。

“エグゼ”メンバーには、難関企業に内定・就職するだけでなく、

10年後に世界をリードするエグゼクティブになってほしいと考えています。

そのために、学生の域を超えたトップレベルのインプット・アウトプットの場を提供します。

FactLogic Executive とは 通称:ファクログ・エグゼ

- 1 最大30名の外銀・外コン内定ポテンシャルのある就活生だけを厳選したコミュニティ
- 2 外資戦略ファームをはじめ、難関企業の早期特別選考ルート&特別採用枠をご紹介
- 3 一人ひとりにメンターがつき徹底サポートが受けられる

20卒学生(第4期生)の内定実績

主要外資系 戦略コンサルティング ファーム

--- 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、
ペイン・アンド・カンパニー、A.T.カーニー、ローランド・ベルガー、
Strategy&、アクセンチュア(戦略)等

主要外資系金融機関 投資銀行/マーケット/ アセットマネジメント

--- ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、JPモルガン、メリルリンチ、
シティグループ、バークレイズ、クレディスイス等

上記企業を含め、計42社の内定実績

内定率

93%

エグゼ4期在籍者
45人

FactLogic Executive についての詳しい情報は



外資/日系コンサルに特化した
インターン/就活対策メディア

FactLogic



FactLogic



で検索

Goodfind・FactLogic 運営会社

SLOGAN

スローガン株式会社
www.slogan.jp
student@slogan.jp

[東京本社] 〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル 3階

[京都支社] 〒604-8006 京都府京都市中京区河原町通二条下る二丁目下丸屋町 403番地 FISビル601



いま注目の コンサルティングファーム



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、他の職種とわりけ研究職と比較して、出会う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。

私自身は周りに関わり合い、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年間で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。 少数精鋭だからこそ 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、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ようになります。

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ていない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「もう一歩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、 他にはない成長を

——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ない、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になく、朝にお題が決まったところで進め方をすり合わせ、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ていない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きませんが、手厚いガイドの下、成長していけ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もう少し詳しく教えてください。

基本的にはOJT(*1)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。

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、どうしても属人的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、今と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、本人と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ラットフォームで、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。

*1 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。

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

——貴社はどのような雰囲気のか会社でしょうか。

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、どのようにお客さまのためにな



はせがわ・まき

2012年新卒入社 Principal
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。

れ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ではプロジェクトに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に必ず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、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。——貴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当に多種多様です。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からかかと考えています。

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思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、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(*2)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。

個人的に若手のころに経験で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たんです。もはやNGOの営業担当みたいですよ(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、成果を残せたと感じることができました。

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つの会社にながら両方を経験できる稀有な仕事だと思います。

*2 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。

——今までで1番バ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(*3)されてしまうため、自ら変化しなければいけないという危機感をもっています。とはいえ自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。

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、人を介さ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。

*3 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。

クライアントに働きかけ、 変化をもたらすこともやりがいの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す。

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も、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することで、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られる(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う上司や、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、貴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。人の育成に全力でコミットするBCGの社風ならではのメリットですね。

BCGは、Purpose(会社の存在意義)として"Unlock the potential"ということ掲げています。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子供にとっても、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思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！お待ちしております。

元戦略コンサルタント×NRI役員の 視点から紐解く、コンサルタントに 求められる価値とは

NRI

株式会社野村総合研究所 (NRI)

執行役員 人事・人材開発担当 柳澤 花芽

様々な領域と テーマに取り組む中で、 転機となったプロジェクト

—— まずはじめに、これまでのご経歴を教えてください。

1991年に新卒でNRIに入社し、最初の10年は主に情報通信業界のマーケティング戦略・CRM※に関する専門性を磨いてきました。プロジェクトリーダーを多数務めた後、専門性を製造（機械）業界にうつし、中期経営計画策定・グローバル戦略・M & Aなど同業界の中で様々なテーマを経験しました。20年目以降では組織開発・組織風土・人事改革のテーマに専門性を持ち、業界を問わず様々な案件に参画してきました。コンサルタントとしては1つの領域・テーマを究めるというより、少しずつ専門性を変えながら様々な領域・テーマに精通してきました。現在は執行役員としてNRIの人事・人材開発のミッションを担っています。

※CRM＝Customer Relationship Managementの略

—— 情報通信や製造業など特定の“業界”に長い間携わられた後、組織風土改革や人

事領域の“テーマ”に専門性を広げたのはどうしてですか？

偶然お声がかかって挑戦した大手飲料会社の組織風土改革プロジェクトがきっかけでした。その会社ではグローバル化が進む中で経営陣が海外に目を向ける一方、縮小する国内市場で人員削減や工場閉鎖を経験した営業部隊や工場員の方々の士気が低下してしまっていることが問題でした。現場の方々に仕事に向き合う力を取り戻してもらうため、全国の管理職の方ほぼ全員にお会いして仕事の意義や組織のミッションについて議論を重ね、中期経営計画や長期ビジョンに反映させることで組織全体の社風を変えていきました。

そのプロジェクトが無事に成功し、徐々に他のお客様からも声がかかるようになり、経営理念の作り変えや長期ビジョンの策定といった領域のコンサルティングを多く経験するようになりました。長い歴史を持つ大企業では、組織階層の上と下のギャップや、創業時の熱い志と現在の気持ちの時間軸でのギャップが存在することがよくあります。ただそのギャップを丁寧に紐解き、離れてしまっている両者を、社史・理念の振り返りや、経営陣と現場の対話によって近づけていくことで組織は

非常に良くなります。業界に特化したコンサルティングを行うこともやりがいはい大きかったのですが、私にとっては組織が変わっていく過程を目にすることで感じるやりがいはいはとて大きく、このテーマにとても面白みを感じるようになりましたね。

この道25年のプロが考える、 選ばれるコンサルタントの要件

—— 組織風土はただでさえ目に見えず抽象度の高いものだと思うのですが、外部のコンサルタントに納得度の高い提案ができるのでしょうか？

抽象度が高いからこそ、きちんと問題を定義し、問題を認識させる役割が必要であると私は考えています。組織領域の課題は社内では当たり前で誰も指摘すらしなかったり、そもそもその問題に気付いていなかったりするケースが多々存在します。「なんとなくうまくいかない」というお客様の相談から「その違和感はこういったことが問題ではないですか？」と提案することで、お客様自身が問題を客観視できるようになっていきます。この客観視（＝お客様自身が問題を発見すること）こそが、組織が変わるスタートになります。

—— 約25年にわたり戦略コンサルタントと

して活躍してきた柳澤さんが考える、クライアントに選ばれるコンサルタントの要件を教えてください。

「問題を発見し、戦略を示して、戦略を実行する仕組みを設計し、実際に仕組みを動かす」という一連の流れが全てできるようになってこそ、初めてお客様を良い方向に導けるコンサルタントだと言えそうです。よく学生の皆さんがイメージする論理的思考力は当然のことながら、ロジカルに構築した戦略や仕組みを相手に伝え、やる気にさせて、実際に動いてもらえないと、プロジェクトは本当の意味で成功とは言えないでしょう。

特に私の場合、様々な領域・テーマのコンサルティングに関わっていたことが非常に良い経験になりました。幅広く経験を積んでいると、あるプロジェクトでお客様に教えていただいたことが、後になって全く違う業界のお客様とやり取りするときに役に立つことがあります。経営層の悩みは抽象的で、悩みの幅も広いことが本当に多いです。自分が持っている引き出しを最大限生かしながら、お客様との対話経験を増やしていくことで、真に解くべき問題を発見できるようになったと思います。

今まで様々な企業の経営層とお話してきましたが、「何か分からないけど困った時に

柳澤さんと呼ばば安心。話すと頭が整理されて、問題点がクリアになるよ」と感謝されたことが多々ありました。ただ相談された課題を解く・仕組みを動かすだけではなく、課題の発見から貢献できたからこそ、プロフェッショナルとしてお客様に認められたと思っています。

解くべき課題に錨をおろす。 役員の立場から コンサルタントに求めること

—— 現在はNRIの組織の課題解決に外部コンサルタントの方と一緒に取り組んでいるそうですね。組織開発に専門性を持つ柳澤さんなら、コンサルタントは不要ではないですか？

確かに仕事のプロセスは同じなので過去の経験が役立っていますが、役員になってみると、人や組織を動かす時の相手が身内になり、やりにくいことがたくさんあります。例えば何かを指摘する際も「柳澤さんだって前はこんな考え方でしたよね」と言われるなど、今までよりはるかに多くの不安、不満、反発にぶつかります。

社内にいると様々な雑音が聞こえたり現実が見えたりするので「最初に発見した課題は本当に解くべき課題なのか」がつい分からなくなることもあります。内情をよく理

解できるという意味では有利ですが、自分では客観視しづらく、相手も客観視してくれないのは大変な困難です。

—— 役員の立場で考える、一緒に仕事をしたいコンサルタントはどのような人ですか？

問題発見から実際に仕組みを動かす一連の流れが全てできることは前提として必要です。ただコンサルタントの方に期待する一番の役割は、解くべき問題を発見し、そこにしっかりと錨をおろしてくれることです。これは私自身がコンサルタントの方に支援をお願いするようになって実感したことですが、実は現実の多くのプロジェクトはお客様自身が本質的な課題を見極められないままスタートしてしまうのです。戦略を立てながら、解くべき課題が違ったら戻る、実行段階で新しい問題が出てきたらまた戻る、と反復しながら進むべき方向や大事にすべきことが見えてきて、戦略の確からしさが高まっていきます。現状の正解を常に疑い、課題を深掘りして本質を追求することに対する耐久性や許容力があると、よりお客様の信頼を獲得できるコンサルタントになれるのではないのでしょうか。

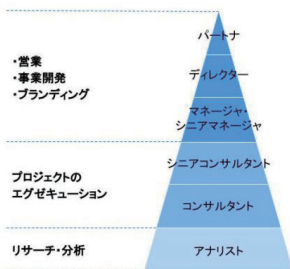
—— 戦略コンサルタントと聞くとクールなイメージがあったのですが、想像以上に泥臭さやクライアントへのコミットも大事そうですね。



やなぎさわ・かが

1991年、NRIに新卒入社。約25年間戦略コンサルタントとして中期経営計画策定や経営管理・組織開発・風土改革・IR/財務戦略など様々な領域・テーマに精通。1999年には長女を出産し、子育てと仕事を両立。2015年に部長職に昇進し、2019年には経営役・人事部長。2021年4月に執行役員に就任し、人事・人材開発を担当。

一般的な コンサルティングファーム



階層ごとのロール・役割に沿って
業務を実施

NRI



全てを各自の主体性・裁量のもとで行う

確かに、正直私が過去にお会いしたコンサルタントの中には、自分の責任の持てる領域に明確な線引きをして「ここまでしか言えません、やりません」というスタンスの方が多かったのも事実です。人によってスタイルは違うかもしれませんが、NRIのコンサルタントはお客様にとことん付き合う姿勢を大事にしている人が多いです。

当社では企業理念にある「お客様とともに栄える」という考え方を、社員みんなが大事にしています。お客様にただ従うだけではなく、かといって自分たちの利ばかりを考えるのでもない。常に変革のパートナーとしてお客様とともに成長することを意識して

います。例えば、最初書いた企画書と最初にプロジェクトが進まなくてもみんな嫌な顔ひとつせず企画書を書き直しますし、お客様のために必要な軌道変更や路線変更は厭わず、正しいと思うことをやるというスタンスです。そのような姿勢の方にぜひコンサルティングしてほしいと私自身も感じています。

自由と裁量によって、 全員をプロフェッショナルに 育てる組織

—— ほかにも、NRIと他のコンサルティングファームとの違いを感じることはあります

か？

個の裁量が大きい自由な組織である点は、当社の大きな特徴です。一般的な戦略コンサルティングファームでは、入社するとはアナリストやアソシエイトとしてリサーチや分析を行い、次にコンサルタントとしてプロジェクトのエグゼキューション、そしてマネージャーやパートナークラスになると顧客開拓・提案営業や対外発信を行う、というように職位毎に役割がしっかりと設計されています。

それに対してNRIでは、ランクによる役割をあまり細かく規定していません。2年目でプロジェクトリーダーを担う人もいれば、3～5年目で営業提案に携わる人もいますし、若手で書籍執筆など対外発信に取り組む人も多くいます。私は通信業界から精密機器の業界にうつる際に、隣の部のプロジェクトに入れてもらいましたが、部を超えたプロジェクトアサインも当たり前で、若手であっても本人の意志やネットワーク次第で様々なことにチャレンジできる環境です。

—— クライアント開拓や対外発信は、他のファームではパートナークラスの方がおこなう印象です。若手より熟練のコンサルタントが担当の方が効率的だと思いますが、なぜ御社では若手でもそのような役割が担



えるのでしょうか。

当社は「大多数のソルジャーとひとりのスターを生み出す」のではなく「全員が一人前のコンサルタントとして社会に出て行って欲しい」と考えています。どんなに若手であっても一人前のプロフェッショナルとして認めているからこそ、年次や役割を理由に本人の可能性に蓋をすることはありません。

また若いコンサルタントに対外的な活動を任せることは、本人にとっても会社にとってもメリットがあります。本人は当然、ストレッチな課題に挑戦することで必死に頑張りますし、対外発信をすると様々な方からお声がかかるようになるので、問い合わせに答えるためにますます勉強する、といった好循環が生まれます。そうして、多くのNRIのコンサルタントが注目されれば、NRI自体のプレゼンス向上にも繋がります。

様々な業務にチャレンジすることは苦勞も多いですが、むしろそれを誉れに思っている人が多いですね。周りには面倒見のいい先輩が多いので彼らからサポートを受けることもできます。みんな後輩想いですが、手とり足とり、というよりは任せながら育てる風土なので、意欲のある若手がストレッチな課題に挑戦できる体制が整っていると思います。

母親コンサルタントが 仕事と子育てを両立できた理由

—— ここまではビジネスパーソンとしての話を伺ってききましたが、大学生のお子さんを持つ母親でもある柳澤さんは仕事と子育てをどうやって両立させてきたのですか？

周りの支えが大きかったですね。実は22年前、当社の経営戦略コンサルティング部門の総合職の女性で出産を経験したのは私が初めてでした。グローバルのコンサルティング業界全体でみても、まだ働き方改革が進んでおらず母親コンサルタントが珍しかった時代です。そんな時代でも周りの皆さんがすごく温かくて、私がどうすれば仕事をきちんとこなせるか、またお客様に迷惑をかけないか、ということをとっても考えてくれました。

もうひとつ、私にとって仕事はすごく面白いもので、「お客様のために頑張りたいし、お客様が変わっていく姿を実感したい」という想いが原動力になりました。正直、両立は非常に大変でしたが、一つひとつのアウトプットには決して妥協したくないので、必死



に取り組んでいるうちにここまで来ました。コンサルティングは決して楽な仕事ではないし、毎日定時で終わるわけでもないし、時には緊急事態も発生します。それでもここまで頑張ってきて全く後悔がないぐらい仕事が好きなんです。

だからこそ「子育てがあるからここまでできないんじゃないか」と自分でリミットを決めることはしませんでした。仕事も子供の状況も日々目まぐるしく変わるので、常に感度高く状況を把握しながら、「今はどちらにどれぐらい時間を割きたいのか、手をかけたいのか」ということを考えながら、ちょうどいいバランスを意識していました。

そんな母親の仕事の姿を近くで見ていたからか、娘も私の仕事について深く理解してくれていたように思います。彼女はいま、コンサルタントを目指すと言ってくれています。自分も目指したいと思える仕事に見えていたのかなと思うと、とても嬉しいですね。

自己と他者への成長意欲を 併せ持つ人が活躍できるファーム

—— 最後に、コンサルタントを目指す学生へメッセージをお願いします。

コンサルタントを志望する人の中には、最初にしこしこ腰掛けをしてビジネススキルを身につけてから、他の仕事にうつれば良いと思っている方もいるかもしれません。高いビジネススキルが身につくから「とりあえずコンサルタントを志望する」という人も少なくないのではないのでしょうか。

確かにコンサルティングで身につくスキルは他のどんな職業でも通用するものですが、お客様に求められる一人前のコンサル

タントになることはそう簡単ではありません。皆さんが想像しているほど効率よく学べるスキルではないと思います。ですから、まずは自分がどんな仕事をしたいのか、何にやりがいを感じるのか、どんなことにモチベーションが湧くのか、といったことをよく考えてみてください。

そのうえでコンサルタントを目指すのであれば、本当の課題や根本原因がどこにあるのかを突き詰めて考えられることが大事です。これは日常から鍛えられるので、自分自身の日常の不都合や嫌な事象が起きていることの根本原因、どうしたらそれを解決できるのかを考え続けてみると良いでしょう。

NRIという観点でお話すると、自己と他者への成長意欲を併せ持つ人にはとても良い環境を提供しています。自己成長についてはステップバイステップで何かを習得していくというより、様々なことに挑戦するうちにその中で関連性を見つけ、違うスキル同士を結び付け深堀りしていくことでレベルアップしていけるでしょう。また、NRIのコンサルタントはモチベーションの起点がお客様にある人が多いです。私自身「お客様により良い提案をするために自分をどれだけストレッチできるか」ということを常に意識してここまで成長できました。こうした考え方に共感できる人はNRIで活躍できるコンサルタントになれると思います。

就職活動は、不安になることやつらいこともあるかと思いますが、自分を振り返るいい機会でもあります。適度に息抜きしながら就職活動を有意義なものにしてください。

コモディティ化しない コンサルタントになるには？ イノベーション戦略で日本を先導する ADLの使命と挑戦

Arthur D Little

アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社
パートナー 花村 遼

バイオテクノロジーの研究から、 コンサルティングに進んだ理由

——花村さんがアーサー・ディ・リトル(以下、ADL)に入社された経緯について教えてください。

私が新卒でADLに入社したのは、学生時代に感じた日本の科学技術への問題意識がきっかけでした。大学では体育会のバスケット部での活動に明け暮れており、大学院ではバイオ関連の研究をしていました。論理の世界で説明できないバイオの研究が楽しく、ドクター進学を考えた時期もありました。

当時はちょうどリーマンショックの後で、日本の名だたる大手メーカーは伸び悩んでいました。国としても科学技術を軽視するような風潮があり、漠然とはありますが、「日本のものづくり・サイエンス・テクノロジーを復活させたい」という想いを抱くようになりました。

そこで出会ったのが、コンサルティングファームの中でも「戦略」「テクノロジー」「イノベーション」を重視しているADLでした。

私が研究していたサイエンスは0から1をつくるものですが、イノベーションは1から100をつくることだと捉えています。例え

ば飛行機を発見したのはライト兄弟で、それを人間社会の役に立つものとしたのがボーイング社です。ADLではイノベーションを単なる発明ではなく、実用化と拡大を伴うものであると定義しており、私自身もそうしたイノベーションに携わりたいという想いから入社を決めました。

入社後は、自動車・半導体・エネルギー・機械・化学・消費財といった、あらゆる産業のプロジェクトに従事しました。マネージャーとなった後は、ヘルスケア・ライフサイエンス分野に関わりたいとの思いから、その分野の案件を開拓し創造してきました。パートナーとなった現在は、再生医療をはじめ大きな可能性のあるバイオテクノロジーの分野で、日本の競争力を高めることが私のライフワークという思いを持ちながら、民間企業や官公庁のコンサルティングに従事しています。

コンサルタントはなくてもいい職業。 コモディティ化しないためには？

——学生に人気があるコンサルティングという仕事を、花村さんはどのように捉えていますか？

皆さんはなぜコンサルティングに興味を持っていますか？ コンサルタントになれば、

3年程で様々なスキルが身についたり、精神的なタフネスも養われたりするので、ビジネスパーソンとして成長できるのは確かです。

しかし「今の時代に本当にコンサルに行くのがいいのか？」ということについては、真剣に向き合う必要があるでしょう。語弊を恐れずに言えば、世の中に実際の価値を生み出すのはメーカーや事業会社であり、私はコンサルタントはなくてもいい職業だと考えています。

また、コンサルティング市場もコモディティ化が進んでいます。コンサルティングプロジェクトの中でも、実行支援という名のもとに「クライアント内でも時間をかければ解決できるが社内リソースが足りていない、もしくは、社内では実行しにくいからお願いする」という側面の案件が増えています。それがコンサルティング市場の成長を後押ししている面は否定できません。ただそういったコンサルティングであれば、本来なくてもいいと私は考えます。

やはりクライアントだけでは解決できない課題、そして、その先に社会に新しい付加価値をもたらすような創造的な案件を、産業横断的に取り組んでいくことが、コンサルティングの仕事に求められている役割だと感じています。

——コンサルティング業界はどのように変わっていくとお考えですか？

時代は数百年に一度の社会変革の真っ只中にあり、あらゆる企業・産業で存在価値の再定義が進んでいます。社会におけるイノベーションが、個別のプロダクトやサービスを開発・提供することから、「産業・社会システムを再定義すること」に変わってきていて、これを「イノベーションモデルの転換」と捉えています。

今までの産業区分を超えたイノベーションにより、業界の垣根さえ曖昧になっていくでしょう。そのため、業界別・機能別に特化した従来のコンサルタントでは太刀打ちできない時代がすでに到来しています。日々のコンサルティングワークを通して、産業横断的な視座に立たないと解決できない課題に直面していると感じることが多々あります。

課題解決やイノベーションの本質には、ロジカルシンキングだけでは辿り着けない

——変化するコンサルティング業界におい

て、求められるスキルや思考法について教えてください。

コンサルタントに求められる素養として、多くの人はロジカルシンキングを思い浮かべるかもしれません。しかし私は「課題解決やイノベーションの本質にはロジカルシンキングだけでは辿り着けない」と考えています。例えば、通常は課題から打ち手を考えることが一般的ですが、世の中には打ち手が先にあって試してみたら課題解決につながることもあります。

有名な例では、山中教授によるiPS細胞の発見が挙げられます。iPS細胞も、そこに潜む因果律を解き明かす前に、打ち手となるプロトコル(※1)が先に見つかりました。詳細な経緯は割愛しますが、試しに実験をしてみたら、メカニズムはよく分からないが細胞が初期化したという観察結果が出发点になっています。その後、細胞の初期化に必要な因子を絞り込んでいく作業を経て、歴史的な発見につながりました。

※1 医療における治験実施計画書や治療計画書

歴史上の科学の大発見を紐解くと、こ

のような事例は枚挙にいとまがありません。そしてコンサルティングにも似た側面があると考えています。すなわち、何かの偶然や人間の思考の外にイノベーションの種があり、日々の思考を積み重ねていく際には「いかに偶発性を起こす仕掛けを作るか」が重要になります。

ロジカルシンキングは基本的には因果律ですが、最近はAI技術が発達して囲碁で人間がAIに勝てなくなったという話にも代表されるように、人間が因果律だけでAIと戦うには限界がきています。それを意識した上で、人間にはどのような課題解決スキルが必要かという、「自分なりのものの見方や世界観」ではないでしょうか。

言葉にすると、刹那や共鳴や偶発や情理など、そうした因果の世界から離れたところに予想もつかない素晴らしい出来事が起こります。ロジカルシンキングだけでは説明できないけれど「AIにはない人間の感覚やひらめき、人に影響を受けて共鳴するといった情理の世界がある」というのが私なりの世界の捉え方です。こういったものがこれからの社会や課題解決には必要なのではないかと考えています。



はなむら・りょう

東京オフィスのパートナー。東京大学大学院工学系研究科を修了後、ADLジャパンに入社。10年にわたり、ヘルスケア・ライフサイエンス業界および食品・飲料・他消費財業界のクライアントに対し経営コンサルティングを提供。大手グローバル企業のイノベーションマネジメントにおいて、豊富な経験を有する。深い情熱とコミットメントで、東京オフィスのヘルスケア・ライフサイエンスプラクティスの成長を牽引している。AMED・経済産業省主催「再生医療等製品の実用化の加速に向けた投資促進研究会」委員。著書に『新型コロナ 収束への道』(日経プレミアシリーズ)がある。

VUCAの時代では、 人と異なる「専門性の掛け算」で エッジを立てる

——これからの時代のキャリアは、どのような
と考えていくといいのでしょうか？

VUCAの時代にキャリアを考える上で
欠かせない観点は、「価値の源泉は稀少性
にある」ということです。エッジを立てな
ければ埋もれてしまい、市場価値は高めに
くなくなってしまいます。

では、どうしたらエッジを立て希少性を
高められるのでしょうか。理想形と言われ
るのは「 π (パイ) 字型キャリア」です。 π の
横線は先程お話ししたような「AIにはできな
い、複合的な課題解決スキル」、2つの縦
線は、異なる2つの専門性を持つことを指
します。これらの縦と横を磨いていくなかで、
共感する仲間を見つけながら、自分が望む
キャリアをつくっていくことが求められてい
ます。

π の縦線の「専門性」については組み合
わせが重要です。1つの分野を深掘りして
いく方法もありますが、それだけではなか

なか食べてはいけません。私の場合は10
年間コンサルタントを続ける中で、「経営、
バイオ、産業政策」という3つの専門性を
獲得してきました。バイオの専門家や産業
政策の専門家は他にもいますが、これら3
つをあわせて語れる人が世の中にすごく少
ないので、結果的に私のエッジとなってい
ます。

特にコンサルティングの世界では深い
専門性がつきにくいので、これからコンサル
タントを目指す人には、ぜひ自らの専門性
の掛け算で新しいセクターをつくる側にな
っていただきたいですね。

産業創造のハブとして、 エコシステムと政策を支え、 日本のパラダイムシフトを先導する

——ADLジャパンの独自性や新たな挑戦、
ご自身の取り組みについてもお聞かせくだ
さい。

ADLは1886年に世界で最初に設立
された経営コンサルティングファームです。
当時は工業化社会の産業革命の真っ只
中で、サイエンスやテクノロジーによって社

会や産業構造が変わり、パラダイムシフト
が起きた時代でした。そうした背景から、
設立以来「戦略」「テクノロジー」「イノベ
ーション」を重視し続けてきました。

日本法人であるADLジャパンはグロー
バルでも中核となっており、東京オフィ
スの存在感が強いファームです。約140名
(2021年3月時点) が在籍する東京オフ
イスは、テクノロジーが関連するほぼ全て
の産業を対象に、主に成長戦略でトップラ
インを伸ばす支援をしている点が特徴で
す。

従来の民間向けのコンサルティングや
官公庁向けの政策提言の他にも、今後も
私たちにしかできない「イノベーション戦
略」に取り組んでいきます。そして、社会や
産業を変革するための新たなビジネスモ
デル構築を模索しています。

私の場合はヘルスケア・ライフサイエ
ンス分野を立ち上げて、コンサルティングの
プロジェクトを通して産業創造を担う活動
をしています。その背景にはサイエンス
の世界とビジネスの世界が断絶しているこ
とへの問題意識がありました。





特に日本においてはサイエンスのレベルは世界に引けを取らないものの、それを育てて稼ぎ、リターンを社会還元して再投資するエコシステム形成が大きく出遅れています。テクノロジーやサイエンスだけでなく産業化を見据えた視座を持ち、複数のステークホルダーを多面的に巻き込み、前に進めていく大局観や戦略が欠けているように思います。

例えば、遺伝子治療は日本が大きく出遅れた分野ですが、どうやって産業化の道筋をつくるのか。研究開発の促進のみならず、新しいテクノロジーに対する社会的な受容性の醸成、規制環境や医療インフラの整備など、重層的な課題が山積しています。こうした課題を解決するには、従来の枠組みを超えたイノベーションが不可欠で、ADLがハブとなり、産官学の垣根を超えた変革のサポートをしています。

「いかにエコシステムと政策をつくっていくか」を支援することは、イノベーションを支えるファームとしての使命です。この30

年間で競争力を失ってきた日本のパラダイムシフトを提唱し、先導できるのが私たちADLジャパンだと自負しています。

好きなことを続けた結果、 望むキャリアができていく

——最後に花村さんの就職活動やこれまでのキャリアを振り返って、大事にしてきたことを教えてください。

就職活動では「10年後どうなっていたい？ 将来どうしたい？」と聞かれることも多いと思います。しかし私は「正直なところ10年後のことはわからないし、予定調和なキャリアは面白いのだろうか？」と思い、将来への質問自体に違和感を覚えていました。

そこで様々なキャリアの本を読み漁り、自分に一番しっくりきたのが「計画された偶発性理論」というものです。これは一言で表すと「いまワクワクすることを積み重ねていくことが予期せぬ良い偶発性を生み、結果として望むキャリアが形づくられていく」というセオリーです。実際に私自身もその理論を体現して、この

10年間ワクワクすることに全力を注ぎ続けてきましたが、それが結果的に「ライフサイエンスの産業化」という現在のミッションにつながったのだと感じています。

そのため就職活動でもっとも大切なことは、本音で自分自身と向き合い、素直に自分は何が好きで何が嫌いな人間なのかを知る「自分学」だと思います。自分が持っている想いやオリジナリティを大切にしながら「いま興味がある好きなことを続けていけば、自分らしいキャリアができていく」と信じ、自分にとって最適な一歩は何なのかを考えてみてください。世の中が決めたブランドの価値ではなく、自分の心に素直に従って就職活動をしてほしいと思います。

その上でコンサルタントの道を歩みたい人は、ぜひご自身の経験や携わりたい産業のなかで「いかにエッジを立たせるか」を意識してみてください。また、もしADLに興味を持っていただけなら、自ら新しいセクターをつくることや、イノベーションのハブを担う存在を目指していただけたら嬉しいですね。

顧客から選ばれる コンサルティングファームが持つ ビジネスアジリティの専門性



株式会社エル・ティー・エス
代表取締役社長 樺島 弘明

エル・ティー・エスが持つ、 コンサルティング業界における課題意識

コンサルティング業界では「一つのプロジェクトの中で戦略を描き、その実行までを支援する」という意味で、実行支援という言葉が用いられます。エル・ティー・エス（以下、LTS）では、この実行をより広義の意味で捉えています。それは戦略に至る前のプロジェクト立ち上げから、戦略策定、実行支援、プロジェクトの完遂、さらにはその後の定常業務で成果を出すところまで、顧客を支援するということです。

当社の根本的な課題意識は、「コンサルテ

ィング会社は企業の事業成長に貢献できているのか」というところにあります。私はLTS創業当時から、企業が5年や10年に一度取り組む大きな変革を、コンサルティング会社が大きなプロジェクトで支援する、両者の関係性に違和感を覚えていました。

すでに企業は大きな変革ではなく、大中小の様々な変革を日常的におこなう時代になりました。そこであらためて考えるべきは、「本当の意味での成長支援とは何か」ということです。コンサルティング会社は、ただ大型プロジェクトを成功に導けば良いのではなく、プロジェクトの立案から複数プロジェクトの成功、またそこでの失敗を学びに変えて事業活

動に生かしていくところまでを、繰り返し担うべきだと考えています。

今後の企業成長を大きく左右する ビジネスアジリティ

これからのVUCAの時代に企業に求められるもの、それはビジネスアジリティです。ビジネスアジリティとは、変化に迅速に対応できる組織能力のことを言います。

例えるなら、ラリーカーのような事業組織です。F1マシンはサーキットを高速で走ることができますが、一度コースから外れると止まってしまう。一方のラリーカーは、舗装された道でも、砂利道でも、雨の中でも、クルマを上手にコントロールしながら速く走ることができるのです。

変化に迅速に対応できる組織を作ること考えた時に、大事なのは軌道修正を前提とした戦略です。正しい戦略を描くよりも、実行と修正のサイクルをいかに素早く回せるかということの方がより重要になってきます。

また実行において大事なことは、人とプロセスです。企業が他社と同じことに取り組もうとしても、実行スピードに差が出るのは、常にビジネスプロセスをブロックのように分解し、管理、運用できているかどうかの違いです。実行スピードを早めるためには、自社の事業構造とそのプロセス、つまり業務やデータの

かはしま・ひろあき

慶應義塾大学卒業後、ING生命保険株式会社入社。その後、株式会社IQ3を経て、株式会社ラーニング・テクノロジー・コンサルティングで営業担当ゼネラルマネジャー。2002年3月に株式会社エル・ティー・エス設立に参画し取締役役に就任。同年12月より現職。



流れ、システムや使用するツールまで全てを見える化した上で、いつでも分解したり再構築したりできる状態にしておく必要があります。

当社が事業開発や新規事業立案において、顧客から圧倒的な支持を得ることができるのは、ビジネスアジリティに対する専門性を軸に、既存のコンサルティングの枠組みを超えたところまで顧客企業と並走させていた特徴を持っているからでしょう。

変化に強い特徴を生かし、 顧客のみならず 業界全体に価値貢献する

新型コロナウィルスの影響により、働き方や仕事の進め方、組織のあり方は、さらに大きく変化していきました。しかし、その多くはすでに構造的に起きていた変化が早まったに過ぎないと考えています。

私たちが企業の様々な変革を支援する先には、状況に合わせて素早く適応できる事業組織を作りたいという想いがあります。当社が提供するコンサルティングサービスは、戦略からIT、業務プロセス、組織の在り方や作り方まで、ビジネスアジリティを軸に開発しているので、この状況下でも大きく影響を受けることはありません。

顧客への直接的な価値貢献の他に力を入れているのは、情報発信です。LTSは論文の執筆や書籍の出版、他にもグローバルな団体での講演活動や展示など、これまで積極的な情報発信に取り組んできました。今年からビジネスアジリティについても発信の機会を増やしています。

また、コンサルティング業界全体への貢献も意識しています。「業界の中のどこに無駄な活動があるのか」「どこに本質的な価値や埋もれている価値があるのか」を探り、埋もれている価値が世の中に広く知られていないのであれば、事業としてそれを表に出す仕組みを整えることにも取り組んできました。もちろん

「収益化できるのか」「ニーズがあるのか」という話も大事ですが、業界を俯瞰で捉え全体を良くするために、「LTSとしてどんな貢献ができるのか」ということに重きを置いて、事業の運営や情報発信、顧客への価値貢献に取り組んでいます。

若手から挑戦を重ね、 論理と情理を兼ね備えた プロフェッショナルに

ビジネスアジリティに対する専門性に加え、東証一部に上場したことで事業機会が増加し、顧客の業種や案件のバリエーションは広がりました。今では事業の深掘りと、新しい領域の探索の両方で若手が活躍しています。

例えば、新しい領域の探索の一つとして、これまで工場の品質管理に用いていたAIやモデル化を利用し、財務分野における予算や中期経営計画を再定義しようという取り組みがあります。具体的には、各事業のマクロデータや競合他社の過去の業績から、予算と業績見通しをモデルによって算出するという試みです。これはAIやプログラミング、会計に関する知識のある若手社員が、自ら企画、立案したプロジェクトです。

LTSでは、仮に多少経験不足だとしても、その領域の第一人者をアドバイザーに迎えることでそれをカバーし、若手社員でも新規事業の探索ができる環境を整えています。

他にも当社の基幹事業である、ITプロジェクトやビジネスコンサルティングの現場を極めて、その領域の深掘りに取り組んでいる若手社員もいます。

コンサルタントも、エンジニアも、コーポレートメンバーも、それぞれが一人前のプロフェッショナルになった後、自分の好きな仕事に取り組むのはLTSの特徴とっていいでしょう。

ミッションに「可能性を解き放つ～人の可能性を信じ、自由に生き活きた人間社会を実現する～」と掲げていますが、自分で決めて、自

分でやって、自分で責任を取るというのがプロフェッショナルであり、自由な人生を送ることに繋がると考えています。

また論理だけではなく、感情や感性も大事にしようという風土は、当社のコンサルティングスタイルや組織文化として根付いています。論理と情理、頭と心の両方を大事に仕事をし、活きた人生を送っていかうということです。

好きで、得意で、誰かの役に立つ仕事。これに全力で取り組んでいると、幸せだという実感が得られるので、好きなことや得意なことをさらに磨いて、もっと役に立ちたいという気持ちが湧いてきます。そうして経済的にも精神的にも自立し、自分の規律規範に従って生きていくことを重視しているのが、私たちの組織です。

2030年を見据え、 LTSの次のフェーズを共に創る仲間へ

かつてのコンサルティング業界は、経験を積んだ戦略コンサルタントの提言が絶対でしたが、そのような時代はすでに終わりました。これからは若くても専門性があり、ユニークなモノの見方ができる、海外に詳しい人材が重宝される時代です。「この人に相談してみよう」と思ってもらうために、自らの頭で考え、行動し、間違いを認めて素早く軌道修正できる総合的な人間力が、プロフェッショナルとして欠かせない素養になるでしょう。

LTSは今後10年間でグローバル展開の本番と位置付け、2030年にアジアで五本の指に入る、存在感ある企業になることを目指しています。これまでも国際的な研究活動を行うIAOPへの加盟、ベトナム最大手のICT企業であるFPTとの業務提携、GrabやOYOといった海外の顧客基盤へのアクセスを可能にするなど、グローバル展開のための舞台とシナリオを整えてきました。

これから入社される皆さんには、その舞台で活躍し、一緒になってLTSを次のフェーズに押し上げてくれることを期待しています。

Lts

株式会社エル・ティー・エスのインターン

開催期間

2021年6月～

※日程は決まり次第、順次公開いたします。

応募資格

2023年卒業予定の大学生／大学院生 対象。

エントリー期間

2021年7月末まで

※参加定員に達し次第募集を締め切ります

※最新情報は下記 Goodfind エントリーページをご確認ください

開催場所

新型コロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、実施形態（オンライン・オフライン）を決定させていただきます。



質にこだわり、規模を追求しない。 少数精鋭ファームが重視する コンサルタントのあり方



Genex Partners

◇ Confidence Worldwide

株式会社ジェネックスパートナーズ

代表取締役社長 シニア・パートナー 大池 拓・コンサルタント 物見 直也

高いプレゼンスを発揮するために 選んだ新卒一期生入社の道

物見 私はコンサル業界に絞って就活をしていたわけではないのですが、たまたま新卒一期生を募集しているファームがあると知り、ジェネックスパートナーズの選考に進みました。新卒一期生と聞くとまだ体制が整ってなさそうで、不安を抱く人もいるかもしれませんが、私の中では「面白そうな環境だな」という気持ちが強かったですね。

少数精鋭で、規模が大き過ぎないファームの方が自分のプレゼンスを発揮しやすいですし、選考中から若手に対する大きな期待を感じていました。「新卒だからここまでしか任

せない」というような制限を設けずに、頑張った分だけ評価してもらえそうだったのが、入社を決めた理由です。

入社後は1ヶ月の研修期間を経て、すぐにプロジェクトにアサインされ、実践の中で知識やスキルを身につけていきました。1年目で4つのプロジェクトに携わり、分析からそれを資料に落とし込んで自分で発言するという、コンサルティングの一連の流れを経験しました。プロジェクト毎に難易度が上がりストレッチな部分もありましたが、代表の大池や他のパートナーから密にフィードバックをもらい、手厚くフォローしてもらったおかげで、なんとか乗り越えられましたね。

正直、最初のプレゼンは上手くできていた

とは言えないレベルでした。それでも若手がファイティングポーズをとり続ける限りは、上の人が巻き取れる範囲内で任せてくれるので有難いです。

大池 物見に関しては中途社員と分け隔てなく、その都度必要な経験を積めるように意図してプロジェクトアサインをしました。知識や経験において多少の差があっても、それが致命的な差になることはないと考えているので、新卒だからという理由で対応を変える必要はありません。

普段からクライアントと対等な関係性で、親身になって相談にのれるパートナーであることを意識しているので、信頼関係さえ崩れないようにフォローすれば、実践の機会を与えることはいくらでも可能です。

また、私や他のパートナーが直接教えることが質の高いインプットにつながるのであれば、個の適性や必要な経験を見極めながら可能な限りフォローしていきます。当社がまだ30名程の規模で、全員の顔や性格がわかるからこそできることだと思います。

若手の自己研鑽が周囲を刺激し、 組織全体の底上げにつながる

大池 コンサルタントは、日本を代表するようなカウンターパートを相手に話す機会も多いので、絶対にプロのレベルでないと通用し



ものみ・なおや

株式会社ジェネックスパートナーズ
コンサルタント

2019年東京大学経済学部卒。新卒1期生としてジェネックスパートナーズへ入社。ライフサイエンス企業に対する業務改革支援やプライベート・エクイティ・ファンドの投資先企業に対する人事体制強化支援等に従事する。

おおいけ・たく

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長
シニア・パートナー
GEキャピタルジャパンにて営業及び営業企画を経験した後に、ブラックベルトとして活動。自社事業の再構築や業務効率化等に従事。その後、経営コンサルタントに転じ、内資系・外資系のコンサルティングファームで合計15年以上の経験を保有。製薬会社、金融機関、メーカーなど幅広い分野において、事業再生、戦略立案・実行、新規事業開発、BPR等を通じた企業価値の向上を実現。



ません。そのためには常に自分を高めていく必要がありますが、鍛え方を知らなかったり間違っていたりすることはあっても、鍛えれば必ずプロになれる世界です。きちんと鍛えていけば、たとえ日本を代表するコンサルタントとまではいなくても、プロのコンサルタントには確実に成長できます。

物見 私は1年目に個々の分析やプレゼンなど、基礎的な部分をひと通り経験させてもらったおかげで、2年目にはより複雑性が高く、対象の広い分析や、タスク設計を任せられるようになりました。今年から3年目になりますが、さらに俯瞰した目線を養い、プロジェクト全体の設計などマネージャーの一手手前くらいのことで担っていくつもりです。

まだまだ成長途上ではありますが、研修や実践を通してスキルを磨くだけではなく、若手として下から底上げする意識を大事にしています。会社としても社員がお互いに刺激し合いながら底上げしていくことを望んでいるでしょうし、私に限らず若手メンバーはみな同じような意識を持って仕事をしているはずです。

あるべき姿や、やりたいことを軸に据えたコンサルティングの追求

大池 私は一度ジェネックスパートナーズを退職し、他のファームをいくつか経験した後に、再びこの会社に戻ってきました。自分が「こうあるべきだ」と思えるコンサルティングを実現できるファームはどこかと考えた時に、規模が大きくて方向性が定まっていないファームの中ではやりづらさを感じたからです。

例えば、インダストリーなど様々なファンクションがあって、いろんなテーマに対応できるというのはすごいことですが、それは解き方の話であって、どういうコンサルタントでありたいかという話は別物です。

決められた方針に合わせて任された仕事

をやるのはもちろん大事なのですが、やり方さえ統一されていれば、コンサルタントそれぞれ目指す方向が違ったとしてもコンサルティングは成立します。ただ、そうすると必ず「どの深さまでやったらいいか」という話が抜け落ちてしまうんです。

戦略を実行する人が自分ごととして取り組めるように、現場を見て早くから現場の人を巻き込んでプロジェクトを主導し、1年後に成果がともなう戦略を描いてあげるのか、そうでないかは、複数のファームを経験するなかでかなり違いを感じた部分です。

もちろん売上を伸ばすことの重要性や大変さは理解していますが、私たちは売上を優先するために、案件の数を集めたり採用数を増やしたりはせず、「ファームとしてどういう集団でありたいか?」ということを常に念頭にしています。当社のように「なにをやりたい?」と聞かれて、その案件を取ってきてくれるファームは珍しいのかもしれない。

あらゆる手を尽くし、最高水準の質を提供するファーム

大池 先日、全社員に対して「質で勝負する」という方針を伝えました。ファームによって強い領域は異なるので、コンサルティングの質を単純に比較することはできませんが、誰が見てもトップファームと比べて遜色ない水準を目指していきます。

当社は戦略を立てたり、それを実行して成果を出したりする際の、クライアントとのパートナーリングを強みにしています。その独自の的方法論を磨いていくのはもちろんですが、今後は自社で新規事業開発や事業投資もおこなっていきます。あくまでも売上や規模を追求するのではなく、コンサルティングの質を高めるために取り組むというのが特徴です。

社内には私と同じように事業会社を経験したコンサルタントもいますが、事業会社の

経験がないコンサルタントもいます。そのため戦略を実行に移す際に味わう苦労を、必ずしも自分ごととして捉えきれていないということも考えられます。

当社がクライアントとのパートナーリングを強みとして、さらに質を高めていくのであれば、コンサルタント自身が事業を経験し、そこで得たものを、コンサルティング・サービスの一環として、クライアントへ還元するのがベストではないでしょうか。

そうして事業の経験を積んだ後、コンサルタントに戻ることもできれば、事業会社の代表として経営に携わることもできます。一度事業を経験してそれをコンサルティングに活かすことができれば、個人のキャリアにおいても様々な選択肢を提示できるので、その機会を社員に提供していきたいですね。

コンサルティング以外にも、若手が参加し取り組む会社づくり

物見 最近はテレワーク中心なので対面で会う機会は減りましたが、若手でも大池と話したり、プロジェクトと一緒に進めたりする機会があります。あまりに規模が大きいと社内でも名前を覚えてもらうだけでもひと苦労だと思いますが、自分の想いや考えをぶつけやすい組織でし、これほど一人ひとりに目が行き渡るファームは稀かもしれません。

大池 当社はどんなに規模を拡大しても人数は100名以内に留めると決めているので、いずれはポジションが空かない限り採用を控えることもあるでしょうね。

そのためには、今いる社員がそう思って働けていることが大事なので、会社づくりにも積極的に関わってもらいます。ホットなトピックのプロジェクトがあるとか、条件面が業界水準よりも高いとか、教育研修や働きやすい環境が整っているとか様々な要素がありますが、今後2～3年でより一層そういうものを一緒に創りあげていきたいです。

実際に対外的なブランディング強化のためにプロジェクトチームを立ち上げ、若手からマネージャークラスまで幅広くメンバーを募りました。社内の活動を通して学べることも多くあるはずなので、新卒、中途関係なく、発言力なども気にせずやってもらえれば嬉しいです。

最終的には、外から見ても「あの会社いいな」と思われる存在になりたいですし、入りたくてもなかなか入れないようなファームにしたいですね。

Goodfind COLLEGE

「100人の事業家を輩出する」 企業が語る、今飛び込むべき ビジネス領域とは？

Amazon 創業者のジェフ・ベゾス、テスラ CEO のイーロン・マスク、Microsoft 創業者のビル・ゲイツ…。フォースの世界長者番付には、世界を変えた経営者の名前が並びます。市場価値を高めて大きな事を成したいと考えている学生が、彼らのような事業家を目指すのは自然なことでしょう。では事業家を目指す人はファーストキャリアにおいて、どのようなビジネスに、どのように携わるべきなのでしょう。本記事では「100人の事業家を輩出する」構想を持つ株式会社 Waqoo の代表・井上氏と同社専務取締役の中上氏にアドバイスをいただきました。

Section 1 事業家を目指す学生が 選ぶべきキャリアとは

——事業家を目指す学生は、どのようにファーストキャリアを選ぶべきなのでしょう。

井上 事業家とは、「ビジネスを創り、社会に新しい価値を生み出せる人」のことです。新たな価値を生み出すには、良いプロダクト・サービスを創るマーケティング力やリサー

チ力だけでなく、その製品を生み出す組織を率いるヒューマンスキル、投資のリターンを最大化させるファイナンスの知見等、多くのビジネススキルを身に付ける必要があります。

これらの複雑で多岐に渡るスキルを座学だけで身に付けることは不可能です。自ら事業の中核を担って意思決定し、手を動かすリアルビジネスの経験からこそ、役に立つ本当のスキルを獲得できると考えています。したがって事業家を目指すのであれば、い

わゆる座学などの研修制度が整った場所というよりは、いち早く事業を任せてもらえる環境をファーストキャリアで選ぶべきだと考えています。

当社も、マーケティングでも特に伸びている「ブランドマーケティング」と、ITのトレンドである「DX」を掛け合わせた領域で事業を展開しており、事業家を目指す上で市場価値を高めやすい環境であると自負しています。

井上 裕基

株式会社 Waqoo 代表取締役社長

1998年 立命館大学を卒業。日本オラクル株式会社へ入社。2003年 アクセンチュア株式会社に入社した後、株式会社サイバーエージェント、フジテレビラボLLCで事業立ち上げに従事。2007年7月 株式会社 Waqoo を設立。代表取締役役に就任。EO (世界的起業家団体) 所属。松下幸之助塾卒業。ソフトバンクアカデミア所属。CRMアプリケーション、動画投稿サイト、冠婚葬祭WEBメディア、Eコマース (アパレル、雑貨、花、ペット関連、金庫、美容健康関連)、TVコマース、紙通販、コマースASP、人材紹介、SEOコンテンツメディア、タレントプロモーション、海外コマース等、これまで数多くの事業を立ち上げ、成功に導いた経験を持つ。



事業家とは

- ・ビジネスを創り、社会に新しい価値を生み出せる人
- ・必要な能力



良いプロダクト・
サービスを創る力
マーケティング・
リサーチ力

製品を生み出す
組織を率いる力
ヒューマンスキル

投資のリターンを
最大化させる力
ファイナンスの
知見

Section 2 今飛び込むべき、成長領域の見極め方

——成長領域に携わる重要性は理解しつつも、「事業家を目指す学生が飛び込むべき、伸びる領域か否か」を学生が見極めるのは難しいと感じています。「ブランドマーケティング」は学生には馴染みが薄い領域ですが、なぜ成長しているのでしょうか。

井上 ある領域がこれから伸びるか否かを考えるには、その領域を取り巻くマクロトレンドを捉えることが重要です。

ブランドマーケティング領域の成長性を考えるために、まず消費行動のトレンドを見てみましょう。近年、メディアがTVや新聞などのマスからSNSやソーシャルメディアといったパーソナルなものに移り変わり、流通する情報が多様化しています。これにより消費行動においても、画一的な大量消費から本当に自分に合ったものを買う求める変化が起きています。

顧客が求める商品の価値は、商品そのものが提供する機能的価値と、その商品を使うことで得られる感情的価値に二分され

ます。大量生産・大量消費時代のマーケティングでは、高い機能的価値を生み出し、コストを下げて利益を得ることが重視されてきました。

しかしモノが溢れる今、機能的価値の追求とコストダウンだけでは商品は選ばれず、売れません。自動車の購入ひとつとっても、多くの人は「移動ができる」という機能的価値のみならず、「カッコいい」「家族で遊びに行けそう」といった感情的価値を重視して、どの製品を買うか決めるでしょう。

また、直近では新型コロナウイルスの影響により、SNSを用いた情報収集やECでの買い物が増えて以上にも普及しました。消費行動におけるデジタルシフトはこの1年で5年分早く進んだと言われており、より多くの人の購買データがインターネット上に蓄積されるようになっています。

ブランドマーケティングは「ユーザーがそのブランドに何らかの感情を抱き、本当に自分に合ったものとして指名買いしなくなる」状態を作るものの売り方です。ニーズの多様化や感情的価値の重視といった消費行動のトレンドに合った手法であり、今後も

伸びていく領域であると言えるでしょう。

Section 3 ECで唯一、Amazonに勝てるビジネスモデルとは

——トレンドである「ブランドマーケティング」と「DX」を掛け合わせ、Waqooは具体的にどのようなビジネスに取り組まれているのでしょうか。

中上 当社はD2C事業で、「ブランドマーケティングのDX」を実践しています。D2CとはDirect to Consumerの略で、直訳すると「自ら企画、生産した商品を広告代理店や小売店を挟まず、消費者にダイレクトに販売する手法」です。デジタルを用いることで、製造からプロモーション、アフターサポートまでを生産者が一気通貫で担い、全バリューチェーンにおいてお客様との接点を保つことができます。

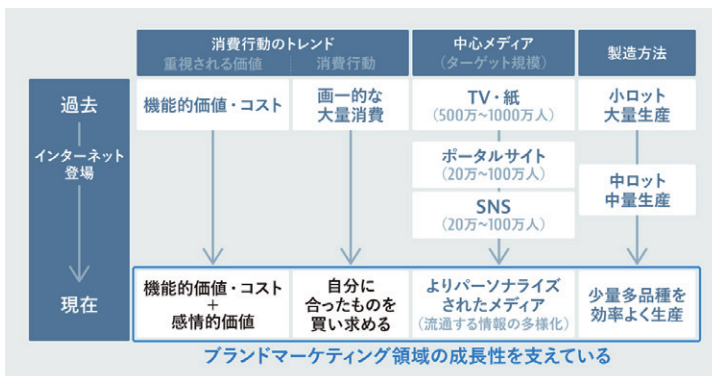
D2Cは自社で顧客の行動データを保持できるため、唯一Amazonに飲み込まれないECだとも言われており、米国では時価総額1兆円を超えるユニコーン企業も存在する成長領域です。

当社の「HADANATURE」というD2Cのエイジングケアコスメブランドでは、2014年の発売以来、ブランドの世界観や価値観に共感してくださったファン（アンバサダー）の生の声や購入データを継続的に集めていきます。そしてこの声を商品に落とし込み、すでに10回の改良や派生品のリリースを行っています。

顧客にフィードバックをもらい、それをすぐに活かし、またフィードバックをもらうサイクルを繰り返すことにより、顧客と生産者の間には一度の購入という「トランザクション」ではなく、継続的な「リレーション」が作られます。そしてそのリレーションを通じて、生産者の想いや開発ストーリーに触れることでコンテンツ化したプロダクトが顧客に届き、顧客はそのプロダクトにより強い思い入れを持つようになります。

D2Cはデジタルを用いて「ユーザーがその商品に何らかの感情を抱き、本当に自分に合ったものとして指名買いしなくなる」状態を作っており、まさに「ブランドマーケティングのDX」を実現しているのです。

そう捉えると、D2Cは単なるビジネスモデルではなく、デジタルが生み出したブランドと顧客とのコミュニケーション変革だと言えるでしょう。今後当社はこのマネタイズノウハウを応用し、医療・介護領域や地



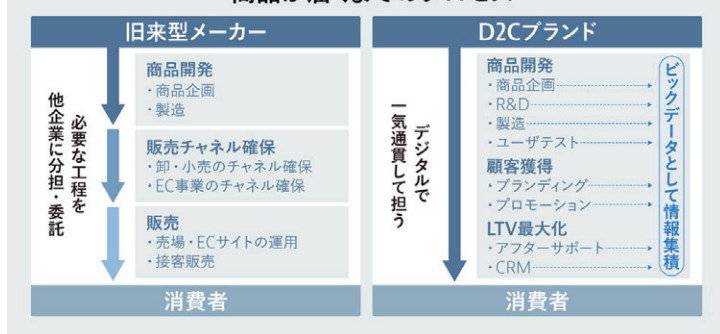


中上 慶一

株式会社Waqoo 専務取締役

1998年 東京理科大学を卒業。日本オラル株式会社へ入社。その他、アクセントチャーなど大手コンサルティング企業を経て、2009年2月 株式会社Waqooに入社。専務取締役に就任。就任以降数々のヒット商品を手掛け、最大年間300万個販売の美容健康商材の企画、プロモーションを経験。現在も主力事業「HADANATURE」にて、ヒットメーカーとして活躍中。

商品が届くまでのプロセス



方創生などの社会課題にも、リアル事業と掛け合わせた今までにないサービスでアプローチしていきたいと考えています。

Section 4 「Sold out」に必要な「Soul'd out」

——成長領域に携わることが重要である一方、事業家として成長するためには仕事への取り組み方や心意気も重要であるように思います。中上さんが事業家として意識していることを教えてください。

中上 当社には、商売に対する心構えとして「Sold out→Soul'd out」という言葉があります。商品が売り切れることを「Sold out」と言いますが、そのためには魂を燃やす(=「Soul'd out」)くらいに考え抜かなければならない、という意味の造語です。

D2Cという共創活動によって商品を良くしていくことは重要ですが、顧客に選んでもらうためには、それだけでは足りません。我々生産者一人ひとりが、自身のビジョン

や大切にしている想いを製品に込め、顧客により高い感情的価値をもたらす必要があると考えています。

私自身、「自社が世界一になれることをやる」という自分のビジョンを持っており、そのビジョンを達成するため、社会課題解決に寄与するようなインパクトのあることを成そうと日々心を燃やしています。

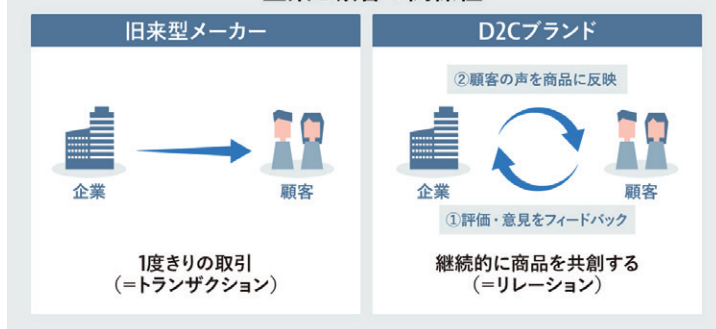
自社が世界一になれることをやる。そのために、社会課題解決に寄与するインパクトのあることを成す。これらを具体的なビジネスで実現するのは、一見難しく感じられるかもしれませんが。しかし、例えば当社の「HADANATURE」では日本産の成分を使うことでの地方創生や、産学連携による大学研究技術の向上に取り組んでおり、社会課題解決に寄与し、ビジョンの実現に近づくことは可能だと実感しています。また、ビジョンをブランドに落とし込んで表現することこそが事業づくりの醍醐味であり、顧客への感情的価値の源泉だと考えています。

Section 5 圧倒的なエネルギーを持ち、いち早く実践せよ

——最後に、新たな価値を世の中に生み出せるような事業家を目指す人に、アドバイスをお願いします。

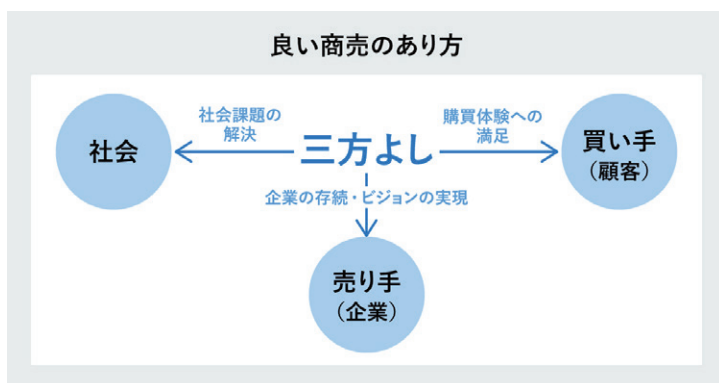
中上 私が好きな言葉は「三方よし」です。近江商人の哲学を表したこの言葉は、すべ

企業と顧客の関係性



でのビジネスマンが指針とするべきものだと思います。「売り手と買い手の利益になるだけでなく、社会貢献もできるのが良い商売である」という考えは、自分のビジョンを実現し、顧客や社会への価値を追求するブランドづくりにも通じるものです。自分の魂を燃やし、他人の魂にも火を付けるような情熱を持てる領域、主体的に取り組める環境で、「三方よし」の実現を目指してみてください。

井上 当社のブランディング戦略顧問でもある伊東※がよく言うのは、実践の場に出ることが何よりも重要だということです。彼自身、無名だった頃のP&Gに入社し、入社1ヶ月後から顧客に製品を選んでもらうための戦略策定から実行までを自分でやり、売れたか売れなかったかの検証をひたすら繰り返すことで成長してきたそうです。早い段階で実践の場に出て、若干の流血と痛みを伴いながら走り続けることが、プロになる近道なのではないでしょうか。



※伊東 正明氏：株式会社 Waqoo ブランディング戦略顧問。
1996年P&G入社。ブランドマネージャーとしてジョイ・アリエールのブランドを再建した。

私は大手もベンチャーも経験していますが、新しいことに取り組むときの難易度はネームバリューのある会社とない会社では後者の方が圧倒的に高いです。難しいからこそ莫大な熱量を持って事に挑むことで、多く

の学びが得られ、成長することができます。

私は「そこまで言うならやってみなよ」とよく社員に言うのですが、確固たる意志と圧倒的なエネルギーを持った人を信じて機会提供をし続けたいと思っています。当社のビジネスモデルに関心を持たれた方や、ビジネスを通じて事を成し遂げたいと考えている人は、ぜひWaqooに話しに来てください。



**次代を担う才能に、
真に社会で求められる知恵を届けるメディア**

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

**深い学びを得られる
新たな記事を続々公開中！**



次代を担う才能に、
真に社会で求められる知恵を届けるメディア

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

Goodfind

COLLEGE

コーヒーで学ぶ 最強の企業分析フレームワーク

就職という岐路に立ち、まだ見ぬ社会人生活に不安を抱いている人は多いでしょう。

しかし細かな業務知識やノウハウよりも、そもそも会社とはどんな存在で、どう成り立ち、運営されているのかをまずは理解しましょう。

それはすなわちビジネスの「経営」視点を身につけるということ。

今回は、BCG、アクセンチュアで経営戦略コンサルタントとして活躍し、

『経営戦略全史』『ビジネスモデル全史』『新しい経営学』の著者でもある三谷宏治氏が、

「ビジネスを理解するフレームワーク」を解説します。

Section 1 ビジネスの学び方には 「コツ」がある

就活において、ビジネスをきちんと理解・分析する方法を知っていることは、とても大切です。いかに自己PRの内容が素晴らしいとしても、ビジネスの本質に対する認識があまりにも曖昧だったり偏っていると、企業や面接官との距離はなかなか縮まりません。相手はビジネス経験豊富なベテランたちなのですから。

しかし、たとえ実際のビジネスを経験してなくても、身の回りにある事例やアルバイト経験から学ぶことはいくらでもできます。コツは「ひとつ上の視点（経営視点）」から「統合的に」見ること、です。

本来、そのための学問が「経営学」。元々は経営者が学ぶべき学問領域をすべて取り揃えたものですが、これから社会に出るみなさんにこそ手にしてほしい武器でもあるのです。

そしてこの「経営学」——「ひとつ上の視点（経営視点）」からビジネスを「統合的に」理解する際に用いるフレームワークが、「ビジネスモデル」です。今回紹介するビジネスモデル・フレームワークは、「ターゲット」「バリュー」「ケイパビリティ」「収益モデル」という4つの要素でできています。

ここから、3つのケースを題材にビジネスモデルの4要素を学んでいきましょう。テーマはすべて「コーヒービジネス」です。

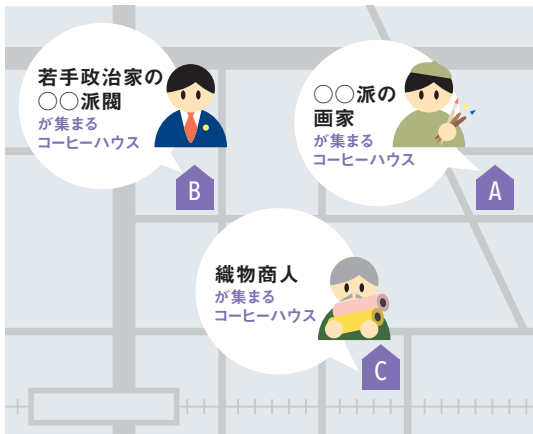
Section 2 ケース1： カフェの「価値」を変革した ロイズ

まずは「バリュー（提供価値）」についてお話ししましょう。1つ目のケースは、カフェのバリューを変革したロイズ・コーヒー・ハウスです。

現在のカフェに近いものは1511年にエジプトで生まれ、ロンドン、パリ、そして世界へと広まりました。17世紀当時、ロンドンで大流行していたコーヒーハウス（いわゆるカフェ）は、日中、職業や嗜好ごとに人が集まる社交の場でした。ターゲットは「職業や嗜好ごとの人々」、バリューは「昼の社交の場」というわけです。ケイパビリティとして

ビジネスモデル・フレームワーク

1. ターゲット 顧客	商品やサービスの利用者・支払者 実際にはこれらの顧客に加え、ステークホルダー全てがターゲットとなる
2. バリュー 提供価値	ターゲットに提供する価値 例) 性能・品質・価格・ブランド・感覚
3. ケイパビリティ オペレーション／リソース	バリューをターゲットに提供するための仕組みと経営資源 例) 研究開発・マーケティング・物流・人事
4. 収益モデル プロフィット	売上－費用（対価とコストは見合っているか） 例) 広告・替え刃・サブスクリプション・フリーミアム



は「居心地の良い店舗」と「接客力」があればよく、コーヒーの原価の安さで収益を得るという「収益モデル」で回っていました。

そんな中、ロイズ・コーヒー・ハウスが創業したのは1688年で、コーヒーハウスとしては後発の部類。創業者であるロイドがターゲットにしたのは、ズバリ海事関係者（外航の船員や貿易商など）でした。船員たちが集うコーヒーハウスには「インドのどの地域が安全か」「海外の競合船団の動向」などの情報が集まり、客はそれで「次の船は無事に帰ってこられるか」「インドから今年の一番茶を運ぶのはどの船か」といった賭けをおこなったりもしていました。

これに目をつけたロイドは、店に来る船員たちから聞いた情報をまとめ、「ロイズニュース」という新聞を発行します。この新聞から得られる最新かつ正確な海事情報は大変貴重なものだったため、ロイズニュースを目当てに海上保険業者たちがロイズをよく利用するようになりました。

こうしてロイズは、「社交の場」から「取引の場」へと変貌を遂げます。創業者の死後

も、顧客である海上保険業者たちの要望によってロイズ・コーヒー・ハウスは継続され、金融街の中心に店を移します。これが今に続くロイズ保険会社の始まりなのです。

さてこの話をビジネスモデルの視点から、整理してみましょう。世界最強の保険会社へと発展していったロイズ・コーヒー・ハウスは、ターゲットを海事関係者に絞り、従来のカフェの価値そのものを変えました。「社交の場」から「取引の場」へ、そして最新情報の提供（ロイズニュース）、立地（金融街のど真ん中）というバリューと、それを支えたこまめな情報収集・編集力というケイバビリティが、ロイズの新たなビジネスモデルとなったのです。

Section 3 ケース2: 「一等地で半額」を実現したドトール

次はドトールコーヒーショップの成功を、「ケイバビリティ（オペレーション/リソース）」を中心に。「一等地でコーヒー半額」という画期的なバリューを顧客に提供するために、ドトールは一体どのようなケイバビ

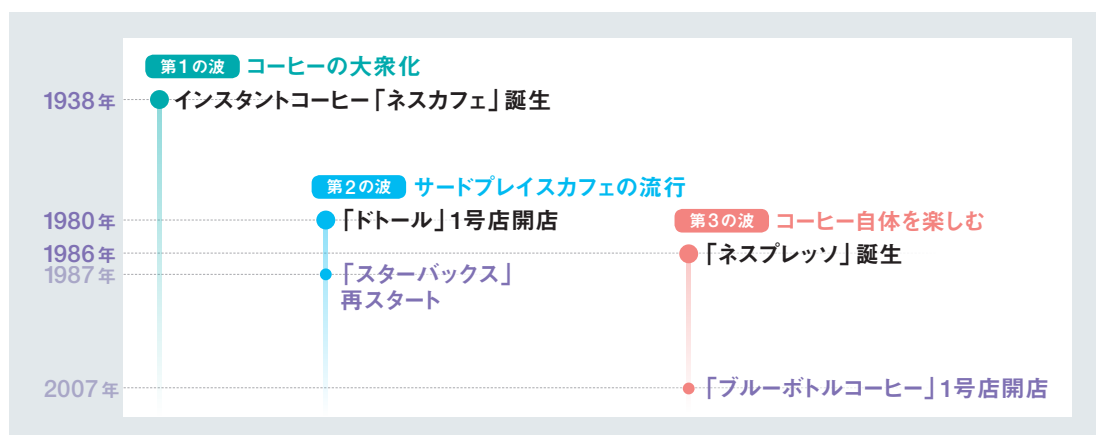
ティを築き上げたのでしょうか。

ドトールの創業者である鳥羽博道は、若くしてブラジルに渡ってコーヒー豆のプロになり、帰国してからはコーヒー豆の卸業を営んでいました。しかし卸先である当時の日本の喫茶店のイメージは、「暗くてタバコ臭い」という芳しくないものでした。その印象を変えたのが彼でした。

ある年、業界団体でヨーロッパ視察をし、朝のバリのカフェで刮目します。カフェで立ち飲み！手軽でおしゃれな朝食！帰国後は彼はず、健康的で明るい雰囲気「カフェコロラド」をつくりました。おかげで客層は拡がり、午前や午後のヒマな時間帯の席を埋めることに成功。席の回転率がアップしたことで収益性が上がりました。

そして1980年、鳥羽博道はドトールを開業します。バリの朝カフェに着想を得た新業態です。ドトールのバリュー（提供価値）は、「美味しいコーヒーを安く半額で！」でした。ターゲットは「忙しい人たち」。なので立地は都会の駅近一等地で、テイクアウトや立ち飲み、もしくは1人席での短い滞

	普通のコーヒーハウス	ロイズ
1. ターゲット	職業ごと	海事保険関係者
2. バリュー	社交の場 仲間と話せる／酔わない刺激物	海運・保険の情報収集取引の場 ロイズニュースと立地
3. ケイバビリティ	居心地の良い店舗と接客	情報収集・編集力 金融街に移転
4. 収益モデル	収入: コーヒー代 コスト: 場所代と人件費	収入: コーヒー代 (場所代含む) コスト: 人件費



在時間を想定しています。当然セルフサービスで、商品の提供は1〜2分で素早く。

今でこそ当たり前ですが、これは簡単なことではありません。これらのバリューを実現するために、マニュアルと研修による店員教育、最新の自動コーヒーマシンに海外製の自動パン焼き機や自動食洗器の導入、カウンターと簡単な席でありつつも、カップは高級品、1号店は原宿駅前という超一等地、フランチャイズ制をとってIRP経営学院という研修所で店長の店舗経営力を養うなど、あらゆるケイバビリティを変えていきました。

ドトールの成功は、まさにケイバビリティの革新的賜物といえるでしょう。従来の喫茶店と全く異なる仕組み・自動化をもってしてはじめて「一等地で半額」を実現し、全国1000店舗にまで成長を遂げたのです。

Section 4 ケース3: 「替え刃型」ビジネスに挑んだネスレ

最後は「収益モデル(プロフィット)」変革事例、ネスプレッソの登場です。コーヒー

業界で世界No.1のネスレは、いかにカプセルで儲けるビジネスモデルを成功させたのでしょうか。

まずは世界のコーヒービジネスの歴史を紐解いてみましょう。最初にコーヒー業界に訪れた変化は、ネスレが1938年においてインスタントコーヒー(ネスカフェ)を開発し、拡販したことによる「コーヒーの大衆化」です。これは「第一の波」と呼ばれています。「第二の波」はスターバックスのようなサードプレイスカフェの流行。そして「第三の波」では「コーヒー自体を楽しむ」という価値観のもとで、ブルーボトルコーヒーのようなサードウェーブコーヒーや、ネスプレッソが生まれました。

ネスプレッソが狙ったのは「手軽で安い」と「おいしい」の両立です。ネスプレッソでは、契約するとネスプレッソがつくれるコーヒーマシンが無料で貸与されます。ただし、その後は専用の純正コーヒーカプセルをひとつ50〜100円でネスレから直接購入するという、いわゆる「替え刃型」収益モデルのビジネスです。ターゲットは法人(オフィ

ス)やホテルを狙い、バリューは先述した「手軽で安く、かつおいしい」、ケイバビリティはマシンやカプセルの開発力・特許取得、直営店でのブランディング、収益モデルは純正カプセルの継続購入による「替え刃型」です。

小オフィスでも1日3杯を3年間飲み続けてもらえば、それだけでカプセル売上は18万円! 粗利(売上-原価)が50%とすれば、9万円の儲けです。3万円のマシンを貸与しても十分お釣りが来ます。他社が安値の非純正カプセルで儲けようとしても、特許侵害で訴えて撃退します。

ネスプレッソは急速に売上を伸ばし、年間数千億円を稼ぎ出す大成功となりました。これまでのネスレの「大量生産・間接販売の売り切り型」ビジネスモデルから、「直接販売の替え刃型」ビジネスモデルへの大転換を果たしたのです。

しかし、この替え刃型ビジネスに危機が訪れます。基本特許が切れ、非純正品カプセルを排除できなくなったのです。またドイツでは、カプセルの素材が特殊すぎて処分

	インスタントコーヒー	ネスプレッソ
1. ターゲット	家庭の個人	高級ホテル・オフィス
2. バリュー	家庭で手軽に 美味しいコーヒーを安く	手軽で安い かつ、美味しい
3. ケイバビリティ	独自製法／余剰豆の調達／ 販売網／広告力	マシン・カプセル開発力／ 直営店でブランディング／直販力
4. 収益モデル	売り切り型 (大量生産・販売)	替え刃型 (カプセルで儲ける)

	ネスプレッソ 初期	ネスプレッソ 現在	
1. ターゲット	高級ホテル・オフィス	高級ホテル・オフィス	+ 家 庭
2. バリュー	手軽で安い かつ、美味しい	手軽で安い かつ、美味しい	+ 環境配慮 (リサイクル)
3. ケイパビリティ	マシン・カプセル開発力/ 直営店でブランディング/ 直販力	マシン・カプセル開発力/ 直営店でブランディング/ 直販力	+ リサイクル工場(垂直統合型)/ スターバックスブランドの資産
4. 収益モデル	替え刃型 (カプセルで儲ける)	替え刃型 (カプセルで儲ける)	

方法に困るということで政府から公共施設における排除命令が出されてしまいました。これではどうしようもありません。

そんな逆境にもネスレはめげませんでした。直販の強みを活かして「使用済みカプセルの回収」を始め、専用の処理工場を建設して「使用済みカプセルを完全リサイクル」します。「垂直統合型ビジネス」にシフトすることで、エコロジー負荷という課題を解決したのです。これは市場シェアが低いプレイヤーには真似できません。

さらに、非純正品カプセル対策も兼ねてスターバックスの商品部門を8000億円で購入しました。結果、スターバックスブランドのカプセルを、ネスレだけが作れるようになり、純正品がまた売れ始めました。また近年、サードウェーブコーヒーの旗手ブルーボルトコーヒーも500億円で買収するなど、技術(特許権)だけでなブランド(商標権)で替え刃型収益モデルを維持しようとしています。さて、その成否やいかに。

Section 5 就活にも、「経営視点」を持とう

ロイズ、ドトール、ネスレを例にとり、そのビジネスモデルのあり方を分析してきました。すべて「ビジネスモデルの4要素」というひとつのフレームワークです。自分で実際にこのフレームワークを使いこなせるようになるには、何度も演習する必要があります。しかし繰り返し使っているうちに、身の回りのビジネスの見方が変わってくるでしょう。ターゲットが誰で、バリューは何で、どんな仕組みで、どこにどんなコストがかかっているのか……それが「経営視点」なのです。

みなさんも社会人になれば、モノやサービスの組織的提供という「ビジネス」に関わることになります。でも担うのはその中のたったひとつふたつの機能に過ぎません。つくる、宣伝する、売る、修理するなど。うまくいかないことも多いでしょう。しかしその際、ひとつ上の「経営視点」を持てば、上司

や顧客が本当に求めていることを察知して自分で動けるようになります。

そしてこのフレームワークは、実際のビジネスの現場はもちろん、グループディスカッションや企業分析など、あらゆる就活シーンで役立つもののなのです。なぜなら企業は選考を通して、みなさんが今現在「ビジネスのことをどれだけ知っているか」ではなく入社後に「ビジネスのことをきちんと理解して自ら動けるかどうか」というスキルや態度を見ているからです。就活やビジネスパーソンとしての必須スキルを身につけるため、ぜひこのフレームワークを自分のものにしてください。

今回紹介した事例のほかにも、もっとケース演習をやってみたいという方は、ぜひ書籍を読んでみてください。(書籍には、オリジナル演習が22題収録されています。)

※本記事は、2019年10月に開催した『新しい経営学』刊行記念イベントの内容をもとに作成しています。

三谷 宏治 KIT 虎ノ門大学院 教授

東京大学理学部物理学科卒業。BCGに新卒入社し、その後アクセンチュアに転職。同社では、戦略グループ統括エグゼクティブパートナーを務める。現在、KIT(金沢工業大学)虎ノ門大学院 教授の他、早稲田大学ビジネススクール/女子栄養大学 客員教授。著作多数。『経営戦略全史』はビジネス書大賞2014大賞、ダイヤモンドHBRベスト経営書2013第1位。『ビジネスモデル全史』は同2014第1位。放課後NPOアフタースクール、NPO法人3keys 理事。永平寺ふるさと大使。2019年9月、図版180点超、総文字数18万字超の渾身作『新しい経営学』を刊行。2020年6月には、ビジネス読書法の決定版『戦略読書(増補版)』を刊行し即重版。



『新しい経営学』
ディスカヴァー・
トゥエンティワン
2019



『戦略読書(増補版)』
日経BP
2020

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



面接官の心をつかむ 4つの方法

企業側からは、「8割の学生は、話にならない」と言われている新卒採用の面接。

多くの学生が面接官側の視点を深く理解していないために、自分の強みや志望動機をうまく伝えられていない現実があります。

そこで、数々の学生の面接を見てきたGoodfindの講師が、面接において必ずと言っていいほど聞かれる3つの質問を題材に、学生がしがちな「伝わらない答え方」に突っ込みを入れ、「面接官の心をつかむ方法」をお伝えします。



Goodfind 講師陣

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

質問1

「学生時代に頑張ったことについて教えてください」



伝わらない答え方

私は中学から高校の6年間、陸上競技部に所属していました。中学校では県大会に惜しくも届かなかったのですが、高校では県大会で2位の結果を残すことができました。大学に入ってから、スポーツはしていませんが、当時頑張ったことで自信が付き、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年生のときには県大会以上の結果を出すことができました。

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

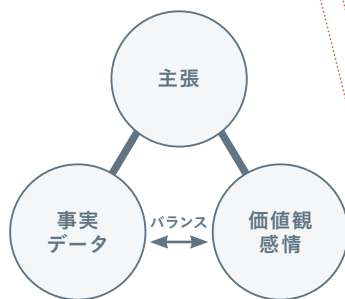
成果が出ないときでも人から学び、粘り強く成果につなげる力がある。

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実事を列挙してしまう答え方です。単に「AをしてBという結果になりました」という事実だけを列挙しても、その人の価値観や感情、考え方は伝わりませんよね。かといって、感情的な主張をしても、論理性、説得力に欠けると思われてしまう。つまり、自らの「主張」を届けるためには、「事実やデータ」と、「価値観や感情」のバランスが重要なのです。

面接官の心をつかむ方法2

再現性を強調する

面接官が、あなたに学生時代に頑張ったことを聞く理由は、過去の成功体験を入社後にも繰り返すことで、会社に貢献してくれるかを知りたいからなんです。そのため、過去の成功体験が、偶然ではなく、繰り返し再現できるとさせることが大事。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!?
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 何カ月も昨年比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、広告施策を行った直後に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、結果何が起こったのかを具体的に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が、物心ついたころから、私は経営者に憧れていました。将来は、父のような経営者になって、会社を大きくし、一人でも多くの人に良い影響を与えられるようになりたいと思っています。そのため、貴社のような会社で働くことを通じて、ビジネスを理解したいと思い、志望しました。

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されてきたかと思えます。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、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ると思います。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す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、とすれば皆と同じ志望動機を語ることになりかねません。

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

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

Point ①

自己分析を通じて明らかになった「自分が大事にしている考え」を明確にする。

Point ②

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

Point ③

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

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「覚えておくべき数字集」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。



(例) ラーメン屋の売上改善

フレームワークを使う



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

反対の概念

例題 タブレットPCの市場規模は？



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

時間・順序

例題 新宿駅の売店で1日に売れる新聞は何部？



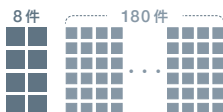
多くの物事は時間軸で進行しており、時間による影響を受けています。課題を時間軸に沿って分割する構造化の手法は、非常に多くの問題に適用可能です。他にも、PDCA (Plan, Do, Check, Action) や、起承転結、年代別なども、時間や順序を用いた構造化の手法と言えるでしょう。

掛算に分解

例題 A社の売上を増やす方法を考えてください

A社 売上6,200万円

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



量を扱う場合には、全体像を掛算に置き換え、構造化できます。例えば、売上は「販売単価」×「販売数量」で整理することができます。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顧客の規模、属性、ニーズなど

Competitor (競合)

競合する要因、強み、弱みの違い、競合他社の有する経営資源など

Company (自社)

売上、利益、資金、人材、知財、ノウハウ、生産設備、ブランドなど

4P 分析

例題

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



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

Product (製品・サービスの価値そのもの)

例：パッケージや香りに訴求ポイントを特化

Price (販売価格、支払条件、割引率など)

例：低価格戦略

Promotion (広告、プレスリリースなどのプロモーション手法)

例：SNS における口コミを拡大する戦略

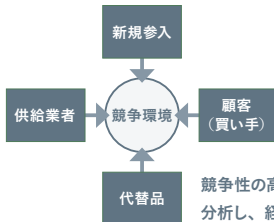
Place (販売場所、物流、在庫などの流通関連)

例：20 代顧客の多いコンビニを重視

5フォース分析

例題

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



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

内部要因

供給者の交渉力 (例：牛肉の輸出企業の交渉力)

買い手の交渉力 (例：消費者の選択の自由度)

競争企業の関係 (例：競合する牛丼チェーン店)

外部要因

新規参入の脅威 (例：新規の牛丼市場への参入者)

代替品の脅威 (例：パスタ、豚丼などの代替品)

SWOT 分析

例題

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



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

Strengths (強み) …強みとなる社内の条件

南米やアフリカなどの気候にも対応できる技術力

Weaknesses (弱み) …弱みとなる社内の条件

低価格帯のエアコンを製造する製造力

Opportunities (機会) …組織外部の事業機会

南米、アフリカにおける家庭用エアコン市場の拡大

Threats (脅威) …組織外部の脅威

世界第2位の競合による南米メーカーの買収・進出

覚えておくといふ数字集

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いふ、代表的な日本国内の数字をご紹介します。

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

普通の業界研究・企業分析では分らない、志望動機の磨き方

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

未来を捉え、業界を理解する



普通の業界研究

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



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

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

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

■ テクノロジー ■ 金融 ■ 石油 ■ メーカー

>>>

2020	
1位	サウジアラムコ
2位	アップル
3位	マイクロソフト
4位	アマゾン
5位	アルファベット（グーグル）
6位	アリババ
7位	フェイスブック
8位	デンセント
9位	パークシャーハサウェイ
10位	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るでしょう。でも、そんな知識は、仕事を始めて1年もすれば誰もが知ることになる「現実」にすぎないですよ。企業で働いている面接官が、日々の仕事において向き合っているのは「何が今後のビジネスの課題なのか?」、「それをどのように解決し、どのように会社を成長させていくのか」ということ。

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

成長率から未来の変化を読み取る

[] 収益成長率（単位%）

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

日本テクノロジー Fast 50 2019年度版（デロイトトーマツ）

磨かれた志望動機（例：金融業界）

Point① 高度経済成長期に経済の拡大に伴って成長した日本の金融業界は、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っています。

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

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

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

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

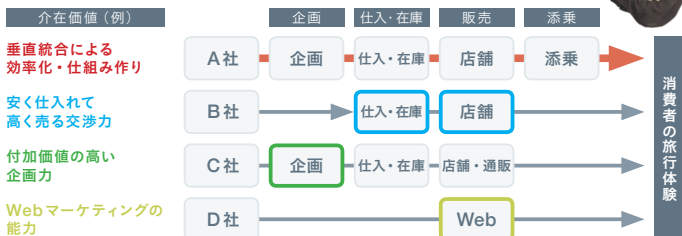
介在価値を見極め、企業を理解する

✖ 普通の企業分析

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

就活生向けの情報を見ていては、
ビジネスの実態は分からない！

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、そこを考えようとする人があまりにも多い。

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

磨かれた志望動機（例：旅行業界）

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

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

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

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

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

Goodfind
magazine vol.28