Goodfind magazine

未来を創る知的トレーニング誌

vol.33

未来を切り拓く知的好奇心

特集

厳選 コンサルティングファーム

CONTENTS

特集

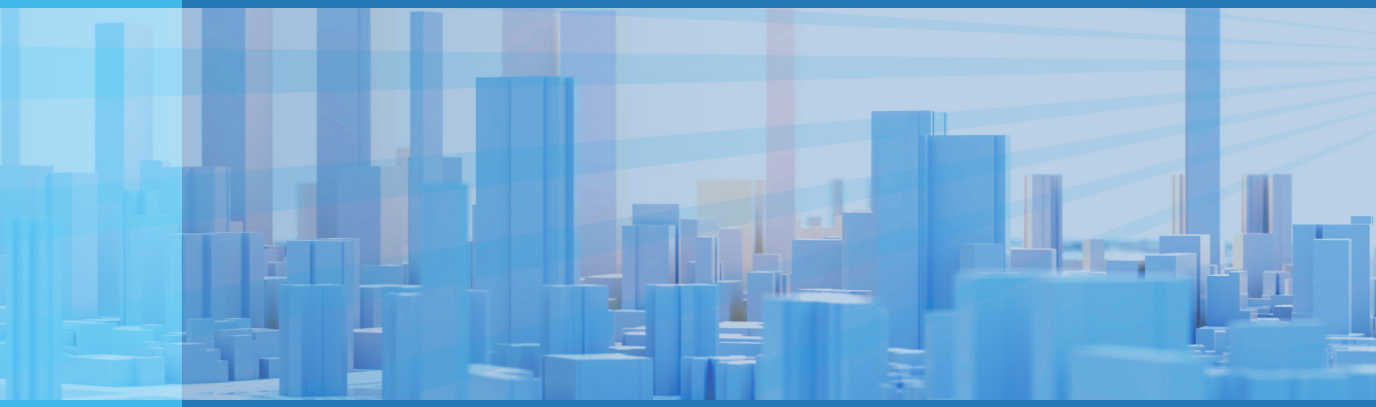
厳選 コンサルティングファーム

1 IGPI代表が語る、真に価値あるコンサルタントのあり方
株式会社経営共創基盤（IGPI） P4

2 ビジネスと社会貢献が比例する次世代に問われるコンサルタントの真価
ボストン コンサルティング グループ P8

3 多様なインプットとカルチャーを武器に、新しいコンサルティングスタイルを追求する
株式会社ローランド・ベルガー P12

4 未来を見据え、社会を創る。NRI流プロフェッショナルのキャリアとは
株式会社野村総合研究所（NRI）経営戦略コンサルティング部門 P16



5 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 P20

6 社会も社員も、可能性を開花させる。BCGの若手コンサルタントが語るファームの魅力とは

ボストン コンサルティング グループ P24

7 「自分の想いを実現できる人材」を育てる。NRI流の成長・育成環境と求めるマインド

株式会社野村総合研究所（NRI）経営戦略コンサルティング部門 P28

Goodfind College

戦コン・外銀内定のトップ学生に聞いた、夏を制する就活虎の巻 P32

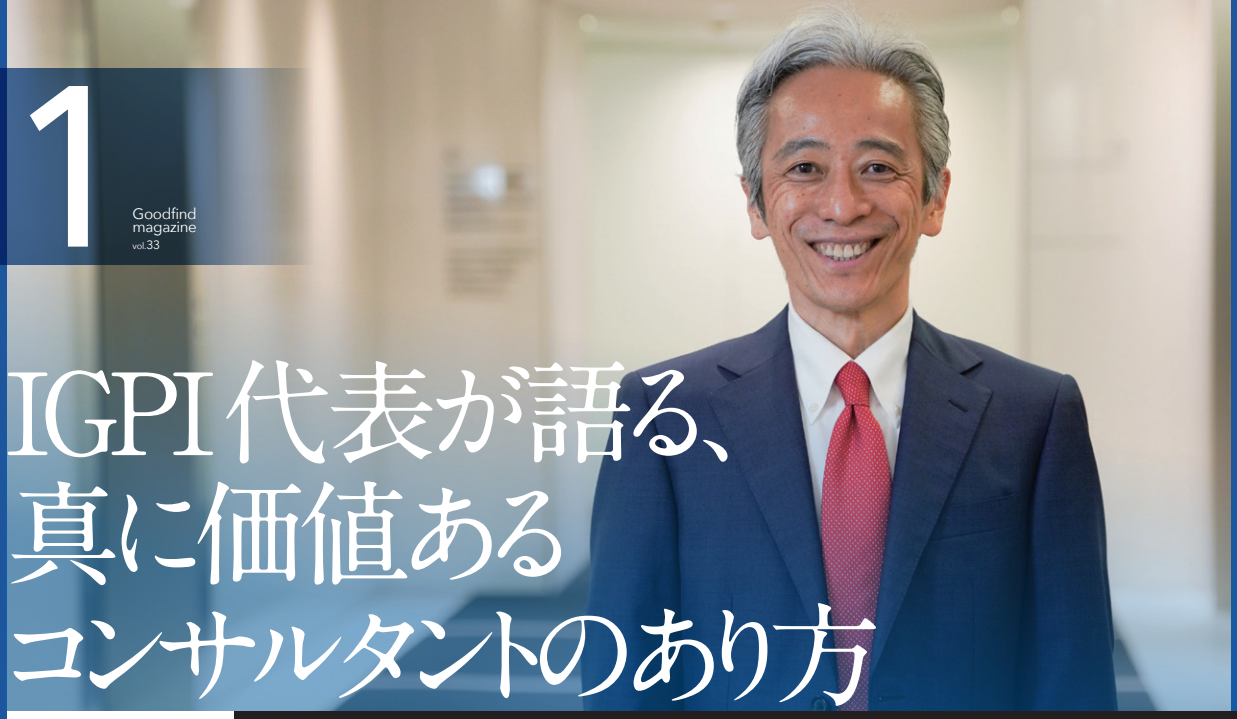
Tips

選考直前、5分で見返す選考対策 P36

Goodfind magazine vol.33

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。

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33号 発行日 2022年2月28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。



IGPI代表が語る、真に価値あるコンサルタントのあり方

株式会社経営共創基盤（IGPI）　共同経営者（パートナー）代表取締役CEO　村岡 隆史

見据えるべきは技術の先にあるプロフェッショナルとしての目標

コンサルティング会社に入って数年経つと、コンサルタントとしての技術はある程度身につきます。しかしその先にある「技術を使って何をするか」が大事な問いであり、本当の意味でコンサルタントとしてのチャレンジが始まります。それに気づかずにコンサルティングの技術だけを高めようと努力しても、思うような成長カーブは描けません。なぜならそれは身につけた技術だけで、楽をして給与が高く居心地の良い環境に甘んじているに過ぎないからです。これからコンサルタントを目指す皆さんにはそうならないで欲しいというのが、私が一番伝えたいメッセージです。

そのためにはまず、自律的に物事に関わりながら成長していく意欲と、自分自身に対する規律を持っておくべきです。コンサルティングの技術があるのはもちろんですが、それ以上に自分自身で進化していける人がプロフェッショナルと呼ばれます。コンサルタントである以上、最終的には一流のプロフェッショナルを目指して欲しいと思います。

私はIGPIのCEO兼コンサルタントでありながら、複数の会社を経営しています。コンサルティングという技術を使って、コンサルティングのみならず会社経営もしていくというのが私の中での理想形であり一つの答えです。

コンサルティングはあくまで一つの技術なので、会社の戦略を考えたり、分析からいろんなヒントを導き出したりするわけですが、その中で「自分は将来何を成し遂げたいのか？」という自分なりの目標を具体的に見つけてもらえればと思います。

グローバルでのベンチャー投資から、事業運営まで。コンサルティング技術を活かして多様な事業を展開

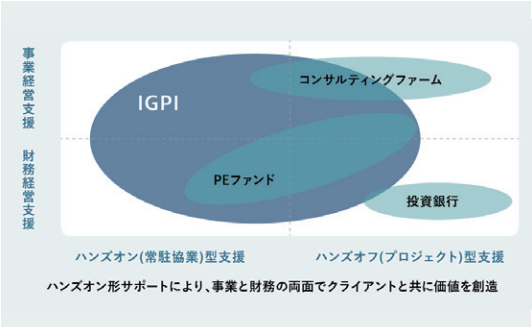


図1 出典：IGPI

――IGPIの特徴はどのようなところにあるのでしょうか。

IGPIは投資、事業支援、AI・Big Dataの活用に向けた取り組み、さらには会社経営や事業運営まで、コンサルティングの他にも様々なことをやっています。よくコンサルティング会社だと言われますが、実際にはコンサルティング“も”している会社です。（図1）

もう少し具体的にお話しすると、IGPIが手がける領域はコンサルティングファームやPEファンドと一部で重なりますが、それ以外の部分が大きな割合を占めています。中堅・シニアから若手まで全員がコンサルティングの技術を使って会社経営をしたり、投資ビジネスをしたりできる、コンサルティングの技術を活かせる場をIGPIの中に作っていくことにこだわっている会社です。

――実際に取り組んでいる事業の中身についても、詳しく教えてください。

コンサルティング以外の事業について事例を紹介すると、国際協力銀行（JBIC）と共同で北欧でNordicNinjaというブランドでのベンチャー投資を手掛けており、北欧やバルト三国では一番大きなベンチャーキャピタルの一つになっています。

北欧でベンチャーキャピタルを始めた理由はいくつかありますが、一つは環境問題に対する考え方が世界で一番進んでいること。もう一つはテクノロジーの開発環境として優れていることが挙げられます。北欧は自動車を含めたモビリティにおいてシリコンバレーよりも先進的な取り組みをしていて、環境に配慮した自動運転やモビリティを実現するための技術開発が盛んです。

特にフィンランドは日本とすごく相性が良く、カルチャーにおいても親和性があります。フィンランドの人々はとても物静かでシャイですが、辛抱強く日本人に似ていることも北欧をビジネスの場として選んだ理由です。そこから環境問題に関するヒントや発想を得て、先進的なテクノロジーを日本に転換し、発展させていければと考えています。

また、すでにそうした技術を日本国内で試すことができる環境もあります。みちのりホールディングスという、東日本エリアの4つの県を中心に、バス、鉄道、宿泊施設などを運営する会社も経営しており、その一環として茨城県の日立市などでバスの自動運転のテスト走行にも取り組み始めました。

他にも、和歌山県にある南紀白浜空港の運営権を取得し、空港の経営にも取り組んでいます。もともとIGPIのコンサルタントだったメンバーが運営会社の社長に就任し、現地でコンサルティングスキルを活かした会社経営をおこなっており、コンサルティング以外にIGPIが手がける事業は多岐にわたります。

会社のあらゆる局面を支える、一流のコンサルタントを育てる仕組み

――コンサルタントが事業経営を経験することで、どんなメリットがあるのでしょうか。

この図が示しているのは、会社のライフサイクルです。会社を創業して、成長させ、市場の中で競争が発生する。そうすると優勝劣敗、すなわち勝ち続ける会社と負ける会社が出てきます。負けた会社がどうなるかというと、今度は再編・淘汰されて廃業、もしくは整理から再生に至るケースもあります。（図2）

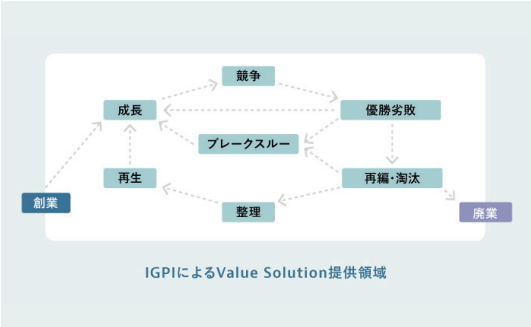


図2 出典：IGPI

IGPIの仕事ではまさに、創業から成長、競争、再編、場合によっては廃業など、会社ライフサイクルのあらゆる局面において、経営者の相談相手としてアドバイスを求められます。例えるなら、経営者にとっての総合病院のような役割を担っています。困ったときに最初に相談を受けて、外科手術をしたり内科手術をしたり、場合によって漢方を処方することもあれば、リハビリをすることもある。

その時にただ経営者の悩みを聞き、分析をしてアドバイスをするだけでは一流とは言えません。コンサルティングだけではなく自分たちで経営もできる。それこそが一流のコンサルタントであり、プロフェッショナルであると私は考えています。一流のプロフェッショナルとは、自らやってみせることができる人だと考えているので、実際に経営ができることは大きなアドバンテージです。

――一流のコンサルタントを育てるための、仕組みや取り組みはありますか?

若いうちから一つの業界だけに偏らないように、3ヶ月～6ヶ月で次々と新しい分野に取り組めるようにしています。自動車業界をやったら、今度は外食業界、次はベンチャーなど領域を変えながら

むらおか・たかし

三和銀行にて、プロジェクトファイナンス業務、M&A業務に従事。モルガン・スタンレー証券を経て、産業再生機構に参画。IGPI設立後は、数多くの企業の構造改革や事業再生に関わる他、中国・アジア諸国でのM&A・投資、成長戦略立案プロジェクトを多数統括。INCJ社外取締役、新日本工機社外取締役、池貝社外取締役、元金融庁参与。東京大学農学部卒、UCLA 経営学修士（MBA）。

意識的に無茶振りをする。なぜなら、知識をたくさん覚えるのではなく自分で考えることをしないと、コンサルタントとしては成果を出せないからです。

新しいテーマを与えられてどれだけ短期間でキャッチアップできるか。自分の頭で考えて、お客様に対してアドバイスできるか。これこそが一流のプロフェッショナルとして活躍するために重要なことです。

また、2021年には日本共創プラットフォームという子会社を立ち上げ、自分たちで経営や投資をおこなう実践の場を設けました。実際に会社を経営する機会をさらに増やしていく取り組みも進めています。

依頼側になって初めて知った、コンサルティング業界の課題

――村岡さんご自身のキャリアや、IGPI設立の背景についてもお聞かせください。

私は現在までに4つの会社を経験しています。新卒で日本の大企業を象徴するような銀行からキャリアをスタートさせ、その後アメリカの権化のようなモルガン・スタンレーを経験。産業再生機構という国が作った官の組織を経て、初めはベンチャーだったIGPIを立ち上げ、現在はそのCEOをしています。

大企業、外資系、官の組織、ベンチャーと一通りの経験を振り返ってみると、どれも自分の財産になっていると思います。なかでもキャリアの大きな転換点となったのは、15年ほど身を置いた金融業界を飛び出し、30代半ばで入った産業再生機構での経験です。

そこで私は初めて社長という役割を担いました。産業再生機構が会社を支援する時に、次の社長を見つけるまでのつなぎ役を命じられたのですが、それまで社長経験はなく、ましてや上場企業の社長として何をやればいいか全くわからない状況でした。

そこで自分が投資銀行や外資系金融、コンサルティングファームの人を雇う立場になってみて初めて、その使い勝手の悪さに気づきました。

世界に冠たる投資銀行にお願いしたとしても、当然ながら財務のことしかやってくれません。ファイナンスの専門家でありながら、ビジネスの戦略には一切口を挟まない。今度は外資系の戦略ファームにいって戦略のコンサルティングをお願いすると、彼らは財務の専門家ではないので「財務のことは自分で考えてください」と言われる。財務のことは投資銀行、戦略のことは戦略ファーム、法律は弁護士、会計のことは会計士というように、結局は全て異なる専門家に相談することになり、挙げ句の果てにそこで出てくるアドバイスはばらばらです。実際にこうした痒いところに手が届かない経験をしたことも、IGPIを創った背景の一つです。

大きな失敗から学んだ、プロフェッショナルとして大切なこと

――これまでの経験の中で、一番学びになった失敗について教えてください。

多くの失敗をしていますが、一番大きな失敗はIGPIを設立して2年程経った時に手がけた投資案件です。15年間の歴史の中でも一番の失敗であり、実は最大の学びにもなっています。

当時はリーマンショックの直後で、日本企業の多くが経営的に大変な時期でした。その中で担当するお客様の一つに不動産ファンドを運営する会社がありました。そこの経営をなんとかして救うというのがわたしの使命だったのですが、日本国内の投資家が見つからず、救世主的に現れたのが中国の投資家でした。今から12～13年前なので、中国の会社が日本の上場企業に出資や投資をするという前例がなく、史上初めてのことを成し遂げることにやりがいを感じてチャレンジしました。しかし結果的にその取引は成立せず、担当する不動産ファンドは倒産。さらに、IGPIもそれに関連して投資で損を出し、一部のマスコミから厳しい批判を受けるなど、相当辛い思いをしました。

当時を振り返ると、少し雲行きがあやしくなった時に、もっと早い段階で取引をストップすべきところを、自分ではその判断ができずに遅れてしまった。つまり自分自身が当事者となったときに、状況を客観的に見られていなかったということです。この失敗から、最悪な状態に陥る前に撤退することも選択肢の一つだという、プロフェッショナルとして非常に大切な教訓を学びました。

客観的な立場からお客様に対してアドバイスをするコンサルタントは当事者意識が欠けがちですが、一方で自分が投資や経営をする立場になると、今度は客観性を持たなくてはいけません。ただ自分ひとりで主観と客観をうまく担保するのは難しいのも事実です。私の場合は、そのとき一緒にやっていた仲間から「これはストップするべきだ」と、冷静に忠告があったことで救われました。一人で大きな投資判断をするのではなく、共同で決めていく仕組みになっていたおかげで、IGPIは致命傷を負わずに済みました。

会社選びの基準と一番こだわるべきポイント

――もし、いま学生の立場だとしたら、これからどのような会社を選ぶと思いますか?

私がこれから就職活動をするとしたら、次の4つを意識した会社選びをすると思います。1つ目は、いまがピークの会社ではなく、これからピークを迎える会社を探すことです。個人の成長と会社の成長は重なる部分が大きいので、これから伸びてピークを迎えるような組織に身を置けば、少なからず自分自身の成長につながります。

2つ目は、中数精鋭です。少数精鋭だと相性の問題がありますし、大きな会社では社長や経営陣から一人ひとりの顔や個性が見えにくいので、私は中数精鋭をおすすめしています。一人ひとりの強みや弱み、個性などを踏まえてどういう風に育てていったらいいか。会社としてそれぞれに必要な経験を提供できるからです。

3つ目は現場経験で、これは現場を経験しながら理論が学べる環境のことです。特に、若いうちに現場を経験することが大事です。私も銀行時代に支店で現場経験をしました。日本の中小企業の経営がどうなっているのか、日本の金融の最前線がどういう仕組みになっているのかを肌で感じる良い機会でした。

そして、最後が給与です。なにか物事を成し遂げるためには、自由になるためのお金が必要です。ただ自由になったうえで、お金を使って何をするかというのが本当の問いだと思います。お金以上に自分

の成長が感じられるということは、つまり自分の情熱とか、好きなことが重なっているということなので、そこに一番こだわってもらったほうがいいと思います。

ほとんどの人は新卒でどこかの会社に就職すると思いますが、みなさんの時代は兼業が自由になり、当たり前になっていくでしょう。それこそ転職をしないで、一度に複数の会社に携わることもあるかもしれません。最初はどこかの会社に所属して社会人の基礎を身につけた方が良いと思いますが、その先の選択肢はどんどん分かれていきます。

先ほどお話しした通り、IGPIは社内でそういう経験が積めるように様々な工夫をしながらやっている会社です。コンサルティング馬鹿にならないためにも、いくつもの興味を同時並行で持つことを意識していくと、最初のうちは大変でも、どこかでそれが正解につながっていくでしょう。

仕事は人間力を高め、プロフェッショナルを目指すためのフィールド

——最後に、村岡さんから学生のみなさんに伝えたいことはありますか?

私がコンサルタントをしていて一番良かったと思うプロジェクトを一つあげると、ある経営者の方から相談された遺言を残すお手伝いの仕事です。それは人間として、コンサルタントとして私のことを信頼してくれた証だと思っています。莫大な財産をどう分配すれば良いかを考えるには、人間力や人間洞察力が試されます。当然、相続税など税金の知識やその会社への深い理解、経営についてもわかっていなくてはいけません。

それも含めて私のことを信頼し、任せてもらえたことは非常に嬉しい出来事でした。コンサルタントのスキルだけではなく、自分自身を信頼して指名してもらう。こうした経験こそ、プロフェッショナルとして仕事をする醍醐味です。

「なんのために生きるのか」「なにを目指して生きるのか」を突き詰めて考えると、結局は自分を高めて人間として成長していくことに尽きると思います。仕事をしていると理不尽なことや辛いこと、自分の思うようにならないことは数え切れないほどあります。ただそれこそが自分の成長につながるので、仕事は自分を高めていくための重要なフィールドだと考えています。

せっかくコンサルティング業界に興味をもって飛び込むのであれば、ぜひ人間そのものを評価される一流のプロフェッショナルを目指して欲しいですね。

株式会社経営共創基盤（IGPI）について、もっと知りたい方はこちら。

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

2016年新卒入社　マネジャー
小川 和浩

記事を読む ▶

ビジネスと社会貢献が比例する 次世代に問われる コンサルタントの真価

BCG
ボストン コンサルティング グループ（BCG）
Managing Director & Partner　社会貢献グループ日本リーダー　折茂 美保

新卒でBCGに入り、MBA取得や出産を経てMDPになるまで

――まずはじめに、折茂さんがコンサルタントとしてどのような17年間を過ごしてきたのかお聞かせください。

私は2005年にBCGに入社し、最初の4年間はTMT（Technology, Media, Telecom）の中でも特にTelecom領域に軸足を置き、消費財や金融などのコンサルティングにも携わりながら様々な経験を積みました。

その後MBA取得のために海外に赴き、2011年に帰国してから1年ほどでプロジェクトリーダーに昇進しました。その後3度の出産を経験し、現在は子育てをしながらMDP（Managing Director & Partner）としてコンサルティングに携わっています。

現在私が携わっているPubulic Sector（以下、PS）と呼ばれる領域は、BCG Japanでは2017年頃から本格的に立ち上がりました。そのタイミングで、会社から「PS領域の仕事に携わってみないか」というオファーがあり、私自身の興味関心が高い領域だったのでTMTからPSへと軸足を移しました。その後プリンシパル、パートナーを経てMDPを務める現在に至ります。

これまでコンサルタントとして様々な経験をしてきましたが、PSの領域に携わるようになってあらためてコンサルティングの面白さや奥深さを感じているところです。

――新卒でコンサルタントになった当初は、社会人経験がない中でどのように実現可能性の高い戦略を立てていたのでしょうか?

「新卒でコンサルファームに入ってすぐに価値を出せますか？」という質問はよくいただきますし、私自身も父から「社会人として経験を積んでからいくべきところなのでは」と言われた経験があるので、社会人経験がない中でコンサルタントという職業を選ぶことを不安に思う気持ちはわかります。

しかし実際にコンサルタントになって感じるのは、「あまりそうした懸念を抱く必要はなかった」ということです。コンサルティングの世界では、数十年の経験があるクライアントの経営者や他のコンサルタントと一緒に仕事をすることがほとんどです。たとえ他の企業で数年働き、一定の領域で多少の知見があったとしても、それだけで戦える世界ではありません。

私は新卒でBCGに入社しましたが、いくらフレームワーク思考を用いたりシャープな仮説を出したりしてもシニアコンサルタントには及びません。そのため、価値を提供できるように自分なりの工夫をし、クライアントの経営者やシニアコンサルタントが知らないような情報を届けるということを意識して取り組みました。たとえばBtoCの消費財のプロジェクトを手がけた際には、自分がその商品やサービスを実際に使ってみてユーザーにとって面白い観点を徹底的に探ったり、実際に工場の生産現場まで足を運び、そこで働いている方々の困りごとを具体的に把握したりしました。もし中途で入社してコンサルタントになったとしても置かれる状況は同じですし、戦い方はあまり変わらないと思います。

またクライアントに対して説明するためにロジックは大事な要素ですが、「なぜそれがクライアントにとって大事なことなのか」、「なぜ、大事だと分かっていてもなかなか相手が動かないのか／動けないのか」ということを掘り下げ、つまびらかにすることも必要です。いくらロジックとしては正しい提案だったとしても、クライアント側で戦略を実行に移す際にロジックだけでは解決しきれないハードルがあることも多々あります。その場合、それらのハードルにまで配慮した解決策を提示することで、「確かにそれであれば動ける」とクライアントに納得いただけて、戦略の実行に向けて動き出していただけるようになります。

おりも・みほ

2005年にBCGに入社。BCG社会貢献グループの日本リーダー。パブリックセクターグループ、ハイテク・メディア・通信グループ、およびコーポレートファイナンス＆ストラテジーグループのコアメンバー。中央官庁や自治体向けの中期戦略の立案や実行支援の経験が豊富。また、通信、小売、消費財など幅広い業界の企業に対し、新規事業戦略の策定、新規事業立ち上げ支援、アライアンス、マーケティング戦略、人事・組織・業務改革などのプロジェクトも手掛ける。

日本の産業を支える人材を育て、社会や企業のPotentialをUnlockする意義

――現在コンサルティングを手がけている領域について、少し詳しく教えてください。

私が実際に携わっているプロジェクトをいくつか挙げると、経済産業省とともに推し進めている『未来の教室』や『AI Quest』というプロジェクトがあります。

最近、『GIGAスクール構想』という言葉を見聞きする機会が増えたと思います。未来の教室はまさにこれからの日本の産業を支えていく若い世代に対する「これまでと同じような教育を続けていて良いのか」、「これからの世の中に必要な力をより幼い頃から養っていくべきではないか」という問題意識から立ち上がったプロジェクトです。

プロジェクトでは、これからの教育のあり方を唱えているアカデミアの先生をはじめ、すでに新たな教育について考え、実践している教育現場の先生や教育委員会の方々などと一緒になってディスカッションをしたり、研究会を開いたりしています。さらにEd-Tech事業者の方々なども交えて目指すべき教育の未来像を定め、経済産業省と一緒に政策提言に取り組んでいます。また、その未来像をどうやって実現していくのかについても具体的な議論を重ね、全国各地で多くの実証事業をおこなってきました。未来の教室は2018年にスタートしてから4年ほど経ちますが、様々な場所で変化の芽が生まれ、それが定着しつつあると感じています。

もう一つのAI Questも教育や人材育成がテーマですが、こちらは主に20代以上の大人の教育を目的としたプロジェクトです。

デジタル人材は世界的に不足している状況ですが、日本においても同様の課題を抱えており、今後もデジタル人材の不足という問題は避けては通れません。そうした状況下では、ただデジタルのスキルや知識がある人材を育成するだけではなく、実践的な学びの機会を提供することを通じ、実際のビジネス課題・社会課題を解決できるような人材を育てていく必要があります。そのような人材を世の中に多く輩出すべく、BCGが2019年度から主体となり進めているプロジェクトがAI Questなのです。

AI Questでは、プロジェクトベースドラーニング（PBL）と呼ばれる実践的な課題解決の手法を取り入れたプログラムを作り、2019年度は200人、2020年度は700人、3年目となる2021年度は900人の方々に受講していただいています。PBLのプログラムデザイン・運営だけでなく、企業と連携して、より実践の機会が得られるAI人材と企業の協働プログラムなども開催し、ビジネスや社会の現場で活躍できるような人材輩出に取り組んでいます。

様々なステークホルダーの可能性を引き出すこうした取り組みは、まさに当社が掲げる“Unlock the Potential”に通じる部分だと感じています。

BCGが取り組む、インパクト最大化のための価値提供

――最近は戦略ファームも実行フェーズにまで携わることが増えているようですが、その背景にはどのような理由があるのでしょうか。

30年前、40年前の戦略ファームはまさに上流から戦略を描くということだけをやっていましたが、そのままクライアントの中で戦略が実行されず、絵に描いた餅で終わってしまうこともありました。そうした中、BCGはインサイト、インパクト、トラストという3つを掲げてそれらを追求してきたファームであり、特にインパクトには強いこだわりを持っています。戦略と実行の両輪を回すことでインパクトを最大化できるのであれば、BCGとして取り組む価値があるのではないかという考えから、最近は必要に応じて上流の戦略設計から実行まで含めたご支援もおこなっています。

たしかに私が入社した2005年頃に比べると初期戦略だけではなく事業の形を作ったり、オペレーションの改善をおこなったり、実行フェーズまで含めたご支援をする機会は増えています。戦略を考える人と実行する人が異なると、本来意図していたことが正確に伝わらずに魂のこもっていない戦略が一人歩きしてしまい、期待していたほどの成果が得られないこともあるので、インパクトの最大化のためにクライアントに伴走していくことも必要だと考えています。

――そうした中で、総合ファームとの違いはどのような所にあると考えていますか?

基本的に、CEOやCXOなど経営者が抱えている悩みや課題の解決に取り組むのがBCGの特徴の一つです。もちろん、課題の特定や解決策の実行に向けては、クライアントの役員だけでなく、経営幹部や現場の方々などと一緒に取り組んでいます。

また、上述の通り、戦略の実行支援まで行う場合もありますが、クライアントに永遠に伴走し続けることが最善の選択だとは考えていないので、しかるべきタイミングでケイパビリティを移管し、イネーブルメントしてクライアントが自走していけるようにすることを目指しています。こうした点が、BCGの特徴だと考えています。

BCGは1963年に米国ボストンで創業しましたが、世界で2番目にできたオフィスが東京です。日本国内では1966年からコンサルティングを手がけているので、10年、20年、30年とお付き合いが続いているクライアントもいらっしゃいます。当然クライアントも成長し、BCGに対する期待もどんどん高まっているので、これまでの延長線上の議論ではなく一歩でも半歩でもクライアントの未来を見据えてどのような戦略をとるべきかを考えていく必要があります。そのためにクライアントができることはクライアントに実行してもらい、あくまでも私たちは少し先の未来を一緒に創っていくためのパートナーとして価値を提供していくというスタンスです。

チームでの成果にこだわる BCGのコンサルティングスタイル

――戦略だけではなくITの開発から保守運用まで含めたコンサルティングを提供する方がビジネスとして安定性が高いという考えもあると思いますが、その辺りはどのようにお考えですか?

「お客様に対してどのような形で価値を出したいか」という考え方次第なので、どちらも正しい選択だと思います。ITエンジニアやITコンサルタントも重要な仕事ですし、今後も安定的に需要はあるかと思います。一方、VUCAの時代と言われて久しく、昨今の気候変動問題や、地政学上のリスクの高まりなどを踏まえると、今後の先行きの不透明さはより高まることが確実視されています。そのような中、この先に起こり得る課題を検討し、その解決策をクライアントと共に探ることへの需要はより高まると考えています。そのようなことをクライアントとディスカッションしながら考えていくことが好きな人にとっては戦略コンサルタントが向いていると思います。自分にとって楽しく、一番心地よく価値を出せる方法は何かということが大事なのだと考えています。

――実際にBCGではどのような体制でプロジェクトを進めているのでしょうか。

平均的なプロジェクトチームのサイズは、MDP1～数名、ケースリーダー1名、コンサルタントとアソシエイトがそれぞれ1～2名です。とはいうものの、プロジェクトのフェーズや規模によって、柔軟に体制を組んでいます。例えば、戦略策定のフェーズでは、上述のような平均的なプロジェクトチームサイズで対応し、実行支援の初期は、よりチームサイズを大きくして戦略実行を加速化、実行支援の後期になるとチームサイズを小さくしてクライアントチームへのケイパビリティ移管を進める、といった形で柔軟に対応しています。

またBCGでは、MDPがプロジェクトに深く関わることが多いです。他のコンサルティングファームではMDPクラスが案件を取ってきて、ケースリーダー以下、アサインされたメンバーがアウトプットをまとめるといった形式も多いようですが、当社の場合は案件を取ってきたMDPが案件の成果にコミットするべく、プロジェクトの最初から最後まで深く関与します。

特にコンサルティングにおいて鍵を握る最初の問いの設定は、MDPが担うべき重要な役割です。クライアントからご相談をいただいた論点が正しいのか精査し、もし解くべき問いを変更すべきと我々が考えるのであれば、論点自体を変えることからご提案します。

また、BCGでやってはいけないと言われているのは、自分の力だけで物事を解決しようとすることです。クライアントが抱えている課題は極めて多岐にわたり、自分一人で解決できることは限られているからです。例えば、関連するテーマに詳しい複数のMDPと連携する等、適切に他の人の力を借りることにより、クライアントに提供できる付加価値を最大化させることが重視されています。

例えば最近は、自動車メーカーが解決したいことは自動車の課題だけではなくなりつつあります。カーボンニュートラルへの対応を推し進めるためには産業財への知見が求められますし、AIを用いた自動運転技術の開発などにはソフトウェアへの理解も必要です。もし自動車メーカーのコンサルティングを30年経験してきたとしても、これまでの知見だけでは戦えなくなってきているので、お客様の本質的な課題を解決するためには自力で物事を解決するのではなく、適切に他の人の力を借りながらプロジェクトをまとめあげていくことが求められます。

次世代を担うコンサルタントに求められる素養とは?

――戦略コンサルタントの価値はどのような所にあると考えていますか?

クライアントも私たちも世の中がこれからどうなっていくのかは正直わかりません。一国の大統領が代わることでその影響が他国の経済にまで及んで不安定な情勢になったり、地球規模での気候変動が特定の地域に深刻な環境被害をもたらしたり、先行きは不透明です。また多様な価値観がいい形で作用することもあれば、それを過度に重視するあまり、物事を決められないというような状況も起きています。

さらに現代は多くの情報にアクセスできるので、ただコンサルタントが情報を集めて整理するだけでは価値がないと考えています。これから先に直面するであろう課題の抽出や本来目指すべき理想的な姿を描き、いかに実現に導くかが私たちコンサルタントの担うべき役割です。それこそがコンサルタントの唯一の付加価値なのかもしれません。

――では、折茂さんが考えるコンサルタントとして大事にすべきことについて教えてください。

不確実な世の中では、自分の幸せや正解を自分で作っていくことがとても大事なことだと思います。先人と同じようなキャリアを歩んだり、他人にレールを敷いてもらったりすることはある意味で楽な選択です。自分の強みやメリットだけではなく、自分が本当は何をしたいのかということに素直に向き合い、たとえ失敗したとしても自分はこうしていきたいということを考え抜き、言い切れることが大切なのではないでしょうか。

私も解かなくてはいけない課題の大きさを考えると、本音では逃げ出したくなるようなこともたくさんありますが、それでも一つひとつの山を乗り越えていくと新しい景色が見えたり、次の山が見えたりします。自分一人で何かを成し遂げることは難しいですが、もしやりたいと思うことや大事だと思うことがあるのであれば、色々な人の力を借りてでも、逃げずにやりきるということも大切だと思います。素直に自分の課題に向き合い、周囲のアドバイスを受け入れて昇華させていくことができる人には、様々な人が手を差し伸べてくれるでしょう。

ボストン コンサルティング グループについて、もっと知りたい方はこちら。

社会も社員も、可能性を開花させる。BCGの若手コンサルタントが語るファームの魅力とは

Consultant
若林 克弥

記事を読む ▶

多様なインプットとカルチャーを武器に、新しいコンサルティングスタイルを追求する

Roland Berger
株式会社ローランド・ベルガー　パートナー　中野 大亮

知的好奇心に従ってキャリアを歩み、業界を牽引するコンサルタントへ

実は、就職活動当初は戦略コンサルティングを知りませんでした。両親からの希望もあり官僚志望で、大蔵省（現在の経済産業省）を受けていたのですが、自分には官庁は合わないかもしれないと思うようになりました。自由で個性的な人が集まる学校で中学・高校時代を過ごしたので、画一的で秩序を重んじる組織で働くイメージが持てなかったのです。そんな時、たまたま内定者懇親会で同期から話を聞いたのが、戦略コンサルティングというビジネスでした。入社して数年の若手社員でも経営者と対等に話して提言ができるなんて、そんな反則な仕事があるんだと驚き、米系戦略コンサルティング会社への入社を決めました。

入社後はまず、メーカーのポートフォリオ・マネジメントを担当しました。全社を俯瞰して多数の事業を分析、取捨選択し、スクラップ＆ビルドを行うというダイナミックさが面白かったですね。その後は、セクハラ問題へのリスクマネジメント、地方銀行のBPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング）、総合商社のポートフォリオ・マネジメントといったプロジェクトを経験してきました。

ローランド・ベルガーに転職してからは、産業財、総合商社、メディア・コンテンツの領域で、長期ビジョンの策定、新規事業量産、M&Aや事業戦略立案といったテーマの経験を積んでいきました。2012年にパートナーになり、2018年には、あらゆる産業における未来構想プロジェクトを取りまとめる研究機関として未来構想センターを創設。現在は、コンサルティングにオープンイノベーションをもたらすべく立ち上げた、価値共創ネットワークの責任者と、採用責任者も務めています。個人的には、エンジェル投資家としても活動中です。規模は大きくないですが、世の中の移り変わりや技術の発展を知ることが、コンサルティングビジネスにも還元できていると思います。

既存のコンサルティングへの危機感から生まれた、新たなアプローチ

私は今までコンサルタントとして様々なプロジェクトに関わってきましたが、未来構想センターと価値共創ネットワークによる取り組みは、従来のコンサルティング手法と異なったアプローチを取ることを目的としています。

なぜ新しいコンサルティングスタイルを追求しているのかというと、市場と社会の変化に対して、既存のビジネススタイルを貫くことが最適ではないと考えたからです。

戦略コンサルティングは、個別の案件ごとに見ればクライアントに合わせたソリューションを提供できていると言えますが、手法という大きい観点で括れば、どのファームが行っていることもさほど変わらなくなってきました。しかも、他領域から新規参入を試みる会社も多くあります。戦略コンサルティングのサービスがコモディティ化しているわけです。

さらに、社会からの要請も変わりました。SDGs、ゼロ・カーボン、未来構想といった、時代に合わせて生まれた新しいアジェンダに向き合う機会も増え、それに伴って新しいソリューションを提案できるように対応しなければなりません。

そんなコモディティ化した市場と、新しいビジネストレンドの中で、都度案件を獲得する必要がある狩猟民族的なビジネススタイルを続けていけば、自社の強みを発揮しきれず、クライアントに対してもベストな価値提供ができなくなるのではないか。そうした思いから、未来構想センターと価値共創ネットワークを立ち上げ、より強く新

しいコンサルティングビジネス作りに取り組んでいます。

未来構想センターは、未来構想を専門とする研究機関として立ち上げました。未来構想センターでは、30年後、50年後にどのような社会・市場が存在するのかを、未来がどうあるべきかから逆算し、未来予測を行っています。クライアントへの事業戦略立案においては、未来構想センターの知見が存分に活用できますし、将来的なマネタイズを見据えて、未来構想を自社の知見として蓄積したり、レポートとして発信したりすることにも価値があると考えています。

ローランド・ベルガーらしいスタンスで、変化に適応する

価値共創ネットワークは、特定の領域に突出した強みを持つ企業と連携し、クライアントへこれまでとは違う価値提供を行うために立ち上げました。

VRを得意とするエクシヴィ、新規事業のデータベースを多く持っているアスタミューゼ、AIに強いエクサウィザーズ、モノづくりに長けている由紀ホールディングスなど、幅広い領域の企業との連携実績があり、複数の企業の力を借りているプロジェクトも少なくありません。意外に思われるかもしれませんが、AIデバイスや多指ロボットの開発に関わった事例もあり、時代の先端を行く技術やプロダクトに関わる機会も多くあります。

わざわざ外部にネットワークを作らずとも、投資やM&Aを通じて内製化すれば良いのではと思う人もいるかもしれませんが、当社は明確に意思を持って内製しないことを決めています。

その時のテーマに合わせて、適した能力を持つ外部機能から力を借りるほうが、目まぐるしく変化を続ける時代に適応しやすいですし、オープンでフラットな我々らしいスタイルだと思っています。そもそも戦略コンサルティング会社は大資本ではないですし、世の中には次々と新しい能力や技術が生まれてくることから、外部企業と連携することが合理的だと判断しました。

価値共創ネットワークが外部にあるゆえに、プロジェクト進行においては、課題に合わせて最適なパートナーを見極める目利きの力と、外部と自社の機能を統合するインテグレーションの力が鍛えられます。例えば「AIに強い」と一口に言っても何にどう活用するAIに強いのかは企業ごとに異なるため、テーマに適したパートナー企業を探さなければなりません。また、対等に連携する以上、パートナー企業にとってもベネフィットがなければ協力関係は成り立ちません。

若手社員も、共同プロジェクトへの参画や出向、共同して事業創造を行うなど、価値共創ネットワークに関わっています。また、面白い会社があるので会ってほしいと新卒社員から企業の紹介を受けることもあります。若手であってもやりたい人が自ら手を上げて取り組める環境がありますね。

新たな取り組みを生んだ土壌は、オープンでフラットな組織文化

ローランド・ベルガーがどのようなファームであるかは、コア・バリューに掲げる3E、アントレプレナーシップ、エクセレンス、エンパシーに表れています。

中でもアントレプレナーシップは、3Eの中でも特に重要なキーワードです。決められたことを決められた範囲でやる、この業界・テーマだけをやるというような制限はないので、自らの意思で周囲を巻き込めば、自由度高く仕事を作っていくことができます。コンサルタントが自ら携わりたい案件に手を挙げ、年次に関わらず興味がある業界や案件に関われる環境です。

コンサルタント一人ひとりに根付いた3Eの精神は、コンサルティングの姿勢にも表れています。例えば、クライアント自身が再起を諦め縮小を考えていた事業に対して、切り口を変えれば勝ち筋があるのではといった提案をすることもあります。クライアントのあるべき姿を考え抜くと、時にはクライアントの考えを覆すような提案が生まれることもあるのは、アントレプレナーシップがあるゆ

なかの・だいすけ

東京大学法学部卒業。米系戦略コンサルティングファームを経て現職。産業財、鉄道・航空、総合商社等を中心に幅広いクライアントに対し、事業戦略、成長戦略、M&A/PMI等のプロジェクト経験を豊富に有する。昨今では、未来構想・長期ビジョン、新規事業量産、PoC、スタートアップ連携といったテーマに数多く取り組んでおり、採用責任者、価値共創ネットワーク責任者を務める。

えです。

また、プロジェクト期間が終わった後も、クライアント自身で考え戦略を推進できる体制をつくることを大切にしています。経営層だけの独りよがりな戦略にせず、経営と現場の双方が動き出せる状態を作ることを目指し、エクセレンスを発揮して、クライアントの持続可能な成長を実現しています。

クライアントにサステナブルな成長を提供することはもちろんですが、我々の職場環境もそうあるべきだと思っています。コンサルティング業界では、昔はハードに働くことが当たり前とされていましたが、今はそうではありません。社員が健康的に働けるように配慮し、キャリアも柔軟に設計できるように、育児休暇や留学支援の制度も整備しており、一人ひとりがライフステージに合わせた働き方を選択しています。

こうしたオープンでフラットな考え方は、欧州に起源を持つ当社ならではの特徴です。文化・言語の異なる様々な国があるヨーロッパは、EUとして一体となり、お互いの違いを認めて受け入れ、組み合わせることで、新しい知恵を生み出してきた歴史を持っています。ローランド・ベルガーでも、異質なものを組み合わせることこそイノベーションの源泉であると考えているので、多様であることを受け入れ尊重しています。お互いが対等な合意形成を行うことを重視していますし、誰が言ったかではなく何を言ったかのほうが大切であるという考え方を持っています。

多様なインプットは付加価値の源泉になる

コンサルティングといえば、ロジカルシンキングのイメージが強いかもしれません。しかし、限られた領域のスキルアップだけを目指しても、コンサルタントとしての幅は広がりません。私はインプットを付加価値のあるアウトプットに転換することが、コンサルティングという仕事の醍醐味だと考えています。

クライアントに感動を与えるためには質の良いインプットを常に得られていることが重要です。そして質の良いインプットは、自分のコンフォートゾーンから抜け出して、リスクをとって身銭を切り時間を投下したり、自分と違う長所を持つ仲間とアイデアを交わしたりすることから得られます。私自身、良いインプットを仕入れた時に「これをどう加工してクライアントにもっていけば相手に刺さるのか」を考えるのが得意で、その結果相手に「Wow」を与えられると貢献実感を持つことができるので、幅広くインプットのアンテナを張るようにしています。

学生のうちからでも、いろんなことに手を出してみたり、得たインプットをアウトプットへ転換したりする経験を積むことができるはずです。同じことを長く継続することが美徳とされることもありますが、私はどちらかというと幅広い経験を積んだほうが豊かなアウトプットを生む土壌を作れるのではと考えています。優秀なコンサルタントやビジネスパーソンを目指すのであれば、狭い世界に閉じこもらず、どんどん外に出て積極的に新しいことにチャレンジしてほしいと思います。

外部にある異質なものから新しいインプットを得続けることは、オープンイノベーションにおいても重要です。多様性は新しいものを生み出す原動力となるからです。ローランド・ベルガーはオープンコンサルティングを標榜するファームとして、価値共創ネットワークという強力なインプットの塊を起点に、新しいイノベーション創出スタイルを確立したいと考えています。従来のコンサルタントのあり方に留まらず、新しいものをつくっていきたい方は、ぜひ当社の選考にお越しください。

株式会社ローランド・ベルガーについて、もっと知りたい方はこちら。

戦略を考え抜き
質の高いアウトプットで
企業の変曲点を支える。
戦略コンサルタントへの道

シニアプロジェクトマネージャー
大宮 隆之

記事を読む ▶

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

パートナー
福田 稔

記事を読む ▶

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。

COLUMN

戦コン・外銀内定のトップ学生に聞いた、

夏を制する就活虎の巻

Speaker：張田谷 魁人

P32

難関企業の内定を獲得した学生の多くはサマーインターンで大きな成果を挙げることで、その後の就活に弾みを付けています。今回は、外資系コンサルティングファームや難関ベンチャーを目指すトップ学生向けコミュニティ(FactLogic Executive, J-CAD)のマネージャーである張田谷が難関企業内定者に聞いた、夏以降の就活スケジュールと選考対策について解説します。

COLUMN

コーヒーで学ぶ
最強の企業分析フレームワーク

Speaker：三谷 宏治

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
- 面接で差がつく！相手を納得させるコミュニケーション術
- 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

Goodfind College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

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） 経営コンサルティング部門 アーバンイノベーションコンサルティング部 部長　村岡 洋成

コンサルタントの枠にとどまらず、業界を牽引するオピニオンリーダーの役割も

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

2002年に新卒でNRIに入社し、4部署（社会システムコンサルティング部、情報通信コンサルティング部、事業革新コンサルティング部、事業戦略コンサルティング部）を経験しました。

その後、2012～2013年のMBA社費留学（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、2020年にグローバルインフラコンサルティング部の部長に就任し、2021年より現職のアーバンイノベーション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アーバンイノベーションコンサルティング部はどのような部署ですか?

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

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

NRIを選んだのは、若手から新しいことに取り組めると思ったため

――なぜ新卒でコンサルタントという職種を選ばれたのでしょうか?

大学で都市計画を学んでいた影響が大きいです。都市計画とは、将来どのような都市にしていきたいか、という大きなビジョンを描き、さらに、どうやって実現するかを、合意形成しながら進めていくということです。

ビジョンを実現するにあたり、都市という空間を設計することはあるのですが、空間だけでなくそこにいる企業や生活者にもフォーカスしていきます。企業に対するコンサルティングや政策立案も同じような思考であり、幅広いテーマを扱ってみたい、企業活動を通じて未来の実現に、より直接的に関わりたいと思うようになり、コンサルタントを目指しました。

――その中でもNRIを選んだのはなぜでしょうか?

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

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

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

1つの専門性を軸に、業界もテーマもピボットして自らの可能性を広げていく

――NRIではどのようにキャリアを創っていけるのでしょうか。

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

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

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

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

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

――なぜNRIでは社会・業界という視点を身につけていけるのでしょうか?

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

――具体的にはどのような新しい事業を創られたのでしょうか?

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

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

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

――ご自身が歩んでこられたキャリアについて、具体的に教えていただけますか?

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

最初は物流会社をターゲットにしていましたが、さらに消費財メーカーの配送（ディストリビューション）にも取り組みました。というのも、「ネットワークを張って稼働率・積載率を上げることでいかに収益性を上げるか」、というビジネスの根本は物流も配送も同じな

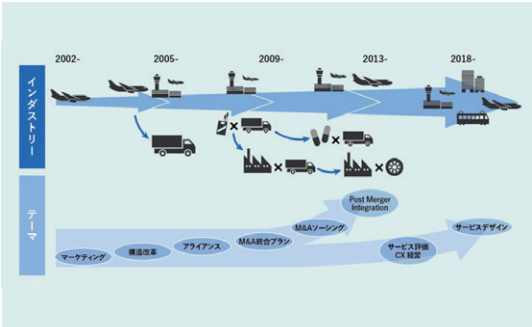
むらおか・ひろしげ

2002年、新卒入社。入社以来、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。2012年には社費でUniversity of Cambridge MBA取得。2020年にインフラコンサルティング部部長に就任し、2021年より現職。

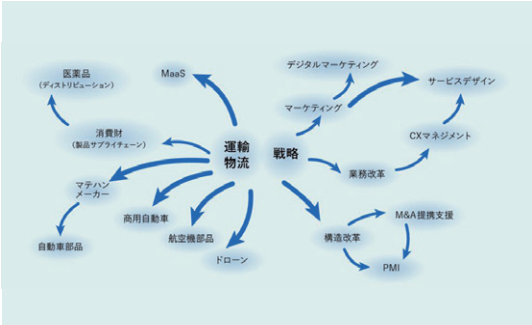
ので、その知見を活かせたからです。このように航空を軸に業界の幅を広げつつ、テーマにおいてもマーケティングから構造改革、アライアンスにまで広げることができました。

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

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



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

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

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

海外の高級官僚との議論も。高い視座を持って取り組んできたプロジェクト

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

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

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

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

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

NRIなら、若手の頃から社会はどうあるべきかを前提に取り組める

――他のコンサルティングファームと比べ、NRIの強みは何だと思いますか?

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

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

他には、長期にわたってクライアントとお付き合いして答えを出せるのも、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なので、そこに寄り添っていけるのは、長年にわたる強固な信頼をいただいていて、かつ若手からクライアントと直接対峙できるNRIならではだと思います。

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

プロフェッショナルは自分の意志で専門性を広げ、挑戦し続ける

――NRIが求めるプロフェッショナルとはどのような存在でしょうか?

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

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

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

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

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

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

コンサル業界は今までもこれからも、社会の変化とともに変わり続ける

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

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

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

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

目まぐるしく変わる社会で、プロフェッショナルとは何か自ら問う

――最後に学生の皆さんにメッセージをお願いします。

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

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

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

株式会社野村総合研究所（NRI）について、もっと知りたい方はこちら。

「自分の想いを実現できる人材」を育てる。
NRI流の成長・育成環境と
求めるマインド

経営戦略コンサルティング部門　採用担当
漆谷 真帆・八木 創

記事を読む ▶

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

LiB CONSULTING 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、当社が手掛けている中堅・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ので、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フィーになります。

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。これまでは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いきます。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発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ー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っ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”の両方を手掛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にすべきです。

私たちが手掛ける中堅・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、しっかりとした組織を構築したり、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

せき・いわお

東京大学卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。住宅・不動産、自動車、電機メーカー、卸売など幅広い業界にて、担当企業の増収増益を実現。同社にて、史上最年少で取締役、その後専務取締役に就任し、コンサルティング部門を統括したのち、2012年、「“100年後の世界を良くする会社”を増やす」を理念に、リブ・コンサルティングを設立。コンサルティング活動以外にも講演活動を行っており、年間約5,000名を動員。著書「経営戦略としての紹介営業」(あさ出版)は、国内だけでなく韓国・タイで翻訳、発売中。

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う多くは存在しません。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が、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。

一方で私たちが手掛ける中堅・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発揮してもらいます。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て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、実行までを手掛けました。

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、組織が硬直化し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上げていく際には、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業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の数を重ね、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く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は良いことですが、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は事実です。

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掛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はないでしょうか。「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ということは、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。

株式会社リブ・コンサルティングについて、もっと知りたい方はこちら。

LiB CONSULTING

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

代表取締役社長
関 厳

記事を読む ▶

社会も社員も、可能性を開花させる。BCGの若手コンサルタントが語るファームの魅力とは

BCG ボストン コンサルティング グループ（BCG） Consultant 若林 克弥

新卒5年目のコンサルタントが語る、仕事の醍醐味

――はじめに、自己紹介をお願いします。

私は2017年に京都大学大学院を卒業し、BCGに新卒で入社しました。在学時は化学工学を専攻し、化学工場における生産計画を数学的に最適化する、数理最適化という分野の研究に注力していました。BCGに入社して初めの数年は保険業界や通信業界、製造業など幅広い領域を経験しました。最近では入社後に興味を持ったエネルギー関連のプロジェクトに多く携わっています。

現在はコンサルタントというポジションで、プロジェクトの中で調査・分析、資料作成、クライアントへの提案・議論といった一連の流れを全て担当しています。仕事の進め方の裁量は大きく、社長向け報告といった大きなマイルストーンまでにクライアントの期待値を上回るアウトプットを出すために、必要なワークプランは自分で考えて自由に進めることができます。もちろん、パートナーやプロジェクトリーダーと相談しながらではありますが、基本的にはプロジェクトの最前線で中核となって議論を推進していく立場です。

――若林さんの考える、コンサルタントの仕事の醍醐味を教えてください。

深く思考し最適な解決策を導き出すことと、それを現実的に目指しうる姿に落とし込むことの二つです。まず思考にしっかり時間を投入できることは、考えることが好きな私にとって面白いポイントです。私はもともと完璧主義な性格で、学生時代に学んだ数理最適化の分野にも通ずるのですが、「その世界における最適な解」を見つけるまで思考を深めていくプロセスが好きなんです。

ただ、最適解をそのまま現実に適用できるケースは滅多にありませんし、実際に仕組みが動かなければクライアントにとっては意味がありません。企業ならではの背景や課題を踏まえた上で、構築した仕組みを理想の姿から現実的に実行可能な姿に近づけていく必要があります。これが非常に難しいことなのですが、もう一つの仕事の醍醐味です。

現在はあるプロジェクトに年単位で携わっているのですが、仕組みを提案し、運用の中で出た課題を改善していくという一連の流れを経験できており、自分たちが提案し構築した仕組みが実際に運用されるところが見えるのが嬉しいですね。実際に提案した仕組みが動いていくと「BCGさんがいてくれて良かった」とクライアントから言っていただけることもあり、大きなやりがいを感じます。

――実際に動く仕組みにするために、意識していることはありますか?

ステークホルダー全員のコンセンサスをとることがとても重要だと考えています。カウンターパートの経営層が納得していても、実際に運用してみると現場から課題が出てくるということがよくあるからです。事前にステークホルダーを洗い出し、それぞれの考えを理解し、矛盾する点では落とし所をつけるために介入して合意形成を行います。その時は企業毎の組織の特徴や構造にも留意しながら綿密な計画を立てます。経営層と現場で違う意見が出ることもありますし、関わるレイヤーが多いので難易度は高いですが、そのギャップを埋めることがBCGの価値となるので、日々意識しています。

入社の決め手は懐の深さ。その背景にあるBCGの考え方とは

――若林さんの就職活動の経緯とBCGへの入社理由について教えてください。

BCGを知ったきっかけは、たまたま内定者の友達に誘われて行

った座談会です。その後何度かコンサルタントの方と1対1でお話しする機会をもらいました。他には、鉄鋼メーカーやエンジニアリング会社も選択肢にあったのですが、コンサルティングの仕事であれば多様な業界に携わり、若いうちから成長できることに魅力を感じました。また、30年や40年といったスパンで未来の自分をシュミレーションした時に、複数の選択肢の中で一番先が読めず、だからこそ面白そうだと感じられたのがBCGでした。

特に印象に残っているのは、ある社員との面談で私の就職活動の状況について話した時です。実は、当時の私は研究者を志しており、アメリカの大学院で博士号を取得してアカデミアの道に進むことが目標でした。そのため就職活動にあまり力を入れられていなかったのですが、面談の中で正直に海外大学院への進学を目指していることを伝えると、その社員の方は「それだけ強い意志があるのならば、君は夢に向かって全力で頑張ってみて欲しい」と言ってくれたのです。その後大学院の試験には落ちてしまいましたが、最終的には、私の夢の背中を押してくれたBCGの懐の深さに惹かれたことが決め手となり、入社を決めました。

振り返ってみると、あの時私の目標を応援してくれた背景にはBCGの「想いを持つ人の背中を押す」という考え方があったと思います。例えば最近では、私の同期が会社のサポートを受けて美術系の大学院へ留学しました。一般的にコンサルタントといえばMBA取得のための留学が多いのですが、たとえ美術関連であっても本人の志を尊重してくれるカルチャーがあることはBCGの良いところですね。

“Unlock the Potential”のもと社員の可能性を開花する

――今のエピソードは、貴社がPurpose（存在意義）として掲げる“Unlock the Potential”（可能性の最大化）に通ずる事例だと感じました。

“Unlock the Potential”は「クライアントや社会をはじめ、社員一人ひとりの能力を開花させる」という思想で、社員全員が共通で大事にしている価値観です。社員の能力開発という点では、私自身が入社から現在に至るまでコンサルタントとして一人前になるために、様々なサポートを受けています。

入社当初の私は、ロジカルシンキングに慣れておらず、プロジェクトのチームメンバーの議論についていくだけでも精一杯の状態でした。最初の数カ月は非常に苦労したのですが、ひたすら場数を踏んでいくうちに、気がつけば今では後輩を教える立場にもなりました。

私がここまで成長することができた背景には、自分自身の努力はもちろんですが、親身に相談に乗ってくれた先輩社員の存在があります。BCGでは新人1人に対して必ず先輩社員が1人サポートとしてつきます。私が抱えている課題に対して先輩社員に相談すれば、30分でも1時間でも時間をとって解決策を一緒に考えてくれたので、日々少しづつ改善を重ねることができました。例えばプレゼンに苦手意識を感じていることを伝えたら、プレゼンの回数が多いテーマに挑戦するよう機会を与えてくれています。

また、プロジェクト開始と終了のタイミングには毎回プロジェクトリーダーと「この案件でどんな風に成長したいのか。実際にどれだけ成長できたか、次の課題はなにか」について話す機会があります。目標設定と振り返りを短い期間で反復するうちに、自然と出来ることが増えますし、自身の課題とそれに対する改善策について内省する癖がつきました。

――外資戦略ファームと聞くと、1年目から個の努力でキャッチアップしていかなければいけないイメージがあったので、上司と課題を壁打ちして成長していける体制があるのは意外ですね。

成長意欲がある社員に対して、最大限の熱量と時間をもってサポートしてくれるのはBCGならではの特徴です。私も入社前に調べていた限りでは「外資系ファームはドライでアップオアアウト。長時間労働で休みもない」というイメージがあったのですが、入社してみると全くそんなことはありませんでした。皆さんフレンドリーですし、アップオアアウトというよりは成長を最大限サポートし

わかばやし・かつや

2017年に京都大学大学院工学研究科を卒業し、BCGへ新卒入社。エネルギー、保険、通信、製造といった業界の戦略策定・仕組み構築に携わる。アソシエイト、シニアアソシエイトを経て現在はコンサルタントとしてプロジェクトに従事。

てくれます。プロジェクトとプロジェクトの合間にリフレッシュできるよう休暇を取得することを推奨していたり、仕事で成果をあげるための福利厚生も充実しています。

またBCGには様々なバックグラウンドを持つ人が集まっています。自らの強みを最大限活かせる形を模索して、エッジをどんどん磨いていって欲しいという考え方があり、それが個人の能力開発に積極的に取り組む姿勢に繋がっています。

業界規模で変革をおこせる人材に。現在の目標ができた理由

――若林さんの今後のキャリアの目標について教えてください。

短期的な目標はコンサルタントとして一人前になることで、長期的な目標としては一つの企業だけでなく、業界全体にインパクトを与えられるコンサルタントになりたいと考えています。一般的に、日本では海外と比べて経営に強い人材が不足しているという課題があると言われています。いずれは私が経営視点を補う立場となり、自らの手で日本経済をもっと良くしていきたいと考えています。

――もともと若林さんはアカデミアの道も目指していたとのことでしたが、いつからそうした目標を掲げるようになったのですか?

昔から何か大きなことをやりたいと思う性格で、大学受験時はノーベル賞を取りたいという想いで京都大学を選びましたし、専攻で化学工学を選んだのは規模が大きく日本経済に与えるインパクトが大きいことに魅力を感じたからです。そのため入社前から「せっかくビジネスの世界に行くのなら、インパクトの大きい仕事をしたい」と考えていました。

業界を変えたいといっても、当時は方法がよく分からず漠然と考えるだけでしたが、BCGに入社して目標が現実味を帯びてきたように思います。先ほどお話しした“Unlock the Potential”という存在意義は、クライアントや社会の可能性を開花させるという意味でもあります。BCGのパートナーやシニアパートナーたちは「日本経済や産業を本気で良くするために、今このプロジェクトに取り組んでいる」と壮大なビジョンを語って仕事をしている人が多いです。彼らの姿を見て、BCGであれば社会を本当に変え得るのだと実感を持ってから、私も同じようになりたいという想いがより強くなっていきました。

圧倒的な規模とプレゼンスで、社会に大きな影響を与えるファーム

――最近では自分でビジネスを作る人や事業会社の立場から社会を変えようと考える人も増えていますが、コンサルティングファームの立場から取り組む意義はどんな点にあるのでしょう?

確かにUberのような革新的なサービスを生み出し、業界を作り変えるところまで一気に拡大できれば、社会に大きなインパクトを与えることができるでしょう。ただ、そのレベルに到達する難易度はかなり高いですし、自ら事業を持つとなると一つの事業に自分のリソースをすべて投じることになるリスクがあります。好みの問題ですが、何か明確にやりたいことがある人や一つのことに賭けて熱中することが好きな人であれば、そういった立場でも楽しめると思います。

一方でコンサルティングファームであれば取り組む業界やプロジェクトの幅が広いので、自分がどんな関わり方をしたいのかを選んでいけます。また、一つの会社に入って事業会社の経営の立場から社会を変えるとなると、そのポジションにつくまでに時間がかかります。業界全体という規模感をもって、若いうちから経営側のアプローチで物事を変えていきたいのなら、コンサルティングファームの立場が最速なのではないでしょうか。

――社会や産業へ与えるインパクトの大きさは他のコンサルティングファームも強調していますが、その中で貴社を選ぶメリットをどのように捉えていますか?

BCGは日本の戦略系コンサルティングファームと呼ばれる業

界において圧倒的な規模があり、高いプレゼンスを示すファームです。日本だけでも約850名の社員が在籍しているため、プロジェクトの数が多く、クライアントポートフォリオの幅が広いことは他のファームと大きく違う点です。BCGのクライアントは、皆さんがご存知のような日本のトップ企業や行政ですので、社会に大きな影響を与えられる立ち位置にいるとも言えるでしょう。また現在はどんな産業・テーマのプロジェクトであろうと、デジタルの視点が欠かせない中で、DigitalBCG、BCG Digital Venturesといったデジタル案件に強い組織を社内に持っていることも強みです。働き手の視点では、案件の数が多く幅が広いので、自分の興味や適性に合わせて携わるプロジェクトを自分で選べることは利点ですね。

研究とコンサルティングの親和性。考えることを楽しいと思えるか?

――コンサルタントに向いているのはどんな人だとお考えですか?

物事を深く考えることが好きな人は向いていると思います。思考体力はコンサルタントにとって重要な素養のひとつです。例えばある仕組みを考えてくださいと言われたときに、最初は無限にあるように見える選択肢の中から、論理的にパターン分けを行い、取りうる選択肢を全てロジカルに検討するところまで考え抜かなければ、クライアントに自信を持って提案することはできません。逆に深く考えることが苦手な人は苦労すると思います。

普段の生活の中では一つのことを突き詰めて考える機会はあまり多くないと思いますが、私の場合は大学院での経験が役に立ちました。研究においては、論文発表のために課題の設定や要因分析、解決策を論理的に考え抜くプロセスが不可欠です。そこで養われた思考体力が現在の仕事に活きているので、私と同じような境遇の人や、そもそも考えることを楽しいと思える人はコンサルティングの仕事を楽しめるのではないでしょうか。

――最後にコンサルタントを目指す学生に向けて、メッセージをお願いします。

BCGは多様性のあるファームです。皆さん常識人なのですが、ある分野で何かを突き詰めてきた人が多いです。同期には高校時代に将棋のプロを目指していた人もいますし、私の場合は研究に打ち込んできました。様々なバックグラウンドの人がいるので、どんな人でもどこかに話が合う人がいるのはBCGの良いところだと思います。また“Unlock the Potential”のマインドで、成長意欲のある人に最大限のサポートをしてくれる会社なので、コンサルタントとして早いスピードで成長していきたい人にとっては最高の環境になるはずです。学生時代に何かを突き詰めてきた人、考えることが好きな人、成長意欲の強い人は、ぜひ応募してみてください。

ボストン コンサルティング グループについて、もっと知りたい方はこちら。

ビジネスと社会貢献が比例する
次世代に問われる
コンサルタントの真価

Managing Director & Partner
社会貢献グループ日本リーダー
折茂 美保

記事を読む ▶

「自分の想いを実現できる人材」を育てる。NRI流の成長・育成環境と求めるマインド

NRI 株式会社野村総合研究所（NRI） 経営戦略コンサルティング部門 採用担当 漆谷 真帆・八木 創

シンクタンク発祥ながら民間向けが8割、海外案件3割。未来を創るNRIの経営戦略コンサルティング部門

――NRIはどんなファームなのでしょうか？ 概要と特徴を教えてください。

漆谷　当社は経営戦略コンサルティング部門とITソリューション部門の大きく二つの機能があり、部門ごとに採用や制度も明確に分かれています。今回は経営戦略コンサルティング部門についてお話しします。

NRIの経営戦略コンサルティング部門は、他の戦略ファームと同様にピュアな問題解決に注力しており、テーマとしては経営戦略や事業戦略から、マーケティング、グローバル戦略、戦略の実行支援、そして政策の立案支援などを担っています。

ITに関してはITソリューション部門が担っているため、私たち経営戦略コンサルティング部門は何らかの商材を売り込むことや、ITサービスの導入などが業務のメインとなることはありません。

また、成り立ちからシンクタンクのイメージを持たれることも多いのですが、実は売上の8割は民間企業向けのコンサルティングです。これは決してシンクタンクの機能が弱まったわけではなく、営利目的のシンクタンクとしてグローバルでランキング1位になるなど高い評価を受けながらも、戦略コンサルティングが非常に伸びている状況です。

日本を代表する各業界のリーディングカンパニーはほぼNRIのお客様と思っていただいていいでしょう。東京本社に600名のコンサルタントがおり、一人ひとりが深い専門性を持っているからこそ、幅広い業界においてお客様に価値貢献できています。

さらに海外案件も順調に伸びており、現在売上の約3割を占めています。また近年はお客様と一緒に事業を自ら創るためにジョイントベンチャーを立ち上げたりもしています。

八木　NRIの特徴として、企業理念にも掲げる「未来創発」があります。未来創発とは「未来は分からない、見えないものだから、思い切って私たちで創ってしまおう」という意気込みを表しています。また、思いがけないビジネスモデルを次々と生み出そうとするNRIの姿勢を表していて、実際に顧客の新しいビジネスモデルの「創発」も支援しています。

社員一人ひとりにも「社会に価値のある大きな検討や構想をして、未来社会づくりに貢献しよう」という精神が根付いています。

ホワイトだから成長が遅いは誤解。評価するのは社内ではなくお客様という成果主義

―― 一部の学生からは「Up or Outの外資系と比べてNRIはホワイトそうだ」という声を聞きますが、実際の働き方はいかがですか？

八木　評価制度と働き方に分けてお話しさせたいと思います。

評価については「NRIは長期育成してくれるからプレッシャーが少なく成長が遅いのではないか」というイメージがあるとしたら、実態は全く異なります。一般的に「Up or Outではプレッシャーがあって厳しい競争の中で成長できそう」と思う人が多いかもしれませんが、そもそもUp or Out（もしくは最近ではStay）というのは、主に社内で同じ階級のコンサルタントと比較される、社内による評価です。

Up or Outのファームでは1年目はリサーチャーやアナリストとして入社し、クライアントと関係を築いているパートナーやマネージャーがお客様とのディスカッション・プレゼンテーションを主導し、1-2年目の若手はプレゼン資料の基となるリサーチや分析、資料作りを担当します。若手の頃は「上司であるパートナー・マネージャーに自分の作業がどれだけ役に立ったか」で昇格していく、という仕組みです。

一方でNRIの評価においては、単純に社内の評価ではなく「お客様にいかに価値を出せたか」を最も重視しています。1年目からコンサルタントとして入社してもらい、研修後からすぐにお客様の矢面に

立ってもらうからです。

そのため「いかにスピーディーに分析し、分かりやすい資料を作るか？」といった類の問いだけではなく、「お客様の抱えている悩みは何で、それに対して自分がどう動けば解決につながるか？」といった複雑な問いを常に抱えることになります。もちろん抱える問いの種類は成長に直結しますよね。

また、上司ではなくお客様に目が向いているので、社内競争とは違う種類のプレッシャーがありますし、成果主義が強いとも言えます。上司の評価を気にせず、年次や立場に関係なく議論ができる仕組みというわけです。

漆谷　実際に私も配属後3日目でお客様に対するプレゼンテーションを経験しました（笑）。働き方については、5年10年かけて一人前になってほしいからこそ、他のファームでありがちな「若手の数年間は徹夜して働いて」とは考えていません。NRIでは「目の前の仕事で最大限成果を出しながらも、自分の好きなことを追求していってね」と考えているため、プロジェクトはもちろん、プロジェクト以外でも自分の専門性を追求できる環境が整っています。

「価値のあるところに自分たちの時間を割く」方針で、例えば資料作成や基本的な調査分析は外部委託するなど業務を効率化しています。本当にやるべきことだけに集中できるからこそ、自分の好きなことやテーマを見つけられるようになります。

八木　調査や資料作成は、一般的には時間に比例してアウトプットも増えてしまうためコンサルティング業界の若手のハードワークを生み出しています。しかし前述のように、当社は1年目からコンサルタントとしてお客様の課題の定義や仮説構築といった「定型的ではない業務で一番価値を出してもらいたい」と考えています。

時間とアウトプットが比例しない大変さはありますが、この仕組みのおかげで、新人でも長時間労働だけではない価値の出し方を追求できます。だからこそ、他のファームではあまりない、同時期に複数のプロジェクトを担当して経験を最大化するという「マルチアサイン」も実現できています。もちろん、仮説構築のベースとなるリサーチや分析はとても重要なのは言うまでもありませんが、あくまでそれは手段で、価値の源泉は別のところにあります。

まとめると、NRIではお客様への提供価値で評価されるためプレッシャーは非常に大きいです。しかし、価値の源泉は作業時間に単純比例しないので、プレッシャーが大きいからブラックというわけではありません。強くお伝えしたいのは、あくまで「評価制度」と「働き方」と「成長性」は切り分けて考えたほうが良いということです。

一人前のコンサルタントを育てるために、若手を顧客の矢面に立たせる

――NRIでは「5年10年かけて一人前のコンサルタントに」という中長期育成の方針とのことですが、多くの学生は若手の裁量や成長環境を気にしています。2-3年目のプロジェクト経験やNRIならではの成長について、具体的にお話いただけますか？

八木　お客様から評価されることで、NRIでは様々な機会を与えられます。十分な実力さえ示せば、他社では5年目以上のマネージャークラスの人間が担うプロジェクトリーダーを当社では2-3年目から任されますし、他社では10年目のパートナーがおこなうお客様の開拓・ブランディング活動も当社では3-4年目から主体的にやることができます。

私自身4年目でビジネス書籍を共著しましたが、他のファームに行っていれば絶対にできなかった経験です。その書籍やレポートに載っている私の連絡先にお客様からお声掛け頂くこともありましたし、ヘッドハンターから直接連絡が来たこともあります。NRIでは「若いうちから自分の名前で勝負し、お客様の矢面に立つ経験を重ねることで、一人前のプロフェッショナルになれる」と考えています。

漆谷　NRIではマルチアサインのおかげで年間10本程度のプロジェクトを経験するためかなりの場数を踏みますが、私にとって大きな糧となったのは、2年目に経験した3-4千人規模の企業合併プロジェクトです。1年半に渡るプロジェクトの開始半年後から私はリー

うるしだに・まほ

慶應義塾大学大学院 理工学研究科を修了後、2016年に新卒入社。入社前から「組織の長期ビジョン」に問題意識を持ち、1年目は人事制度や組織戦略の案件に携わった後、2年目より金融コンサルティング部にて主にサステナビリティ戦略立案（SDGs・ESG投資、長期ビジョン策定、等）に従事。4年間で約40本のプロジェクト、うち10本以上のプロジェクトリーダーを経験後、5年目からは経営戦略コンサルティング部門の採用を担当。（所属は2021年6月時点）

ダーを務めました。

リーダーの経験は一人前になる大きなステップとなりましたが、それはお客様の前に立つプレッシャーを乗り越え、お客様の経営層のお悩みに寄り添い、当事者意識を持って向き合ったからでしょう。メンバーと違って、リーダーはお客様の経営会議に出て議論を回すこと等が求められ、社長をはじめ経営層のディスカッションパートナーとして毎日のように矢面に立ちます。

メンバーよりも遥かに議論の自由度が高い一方、一言の重みも遥かに大きくなります。「自分の一言がお客様の経営判断に影響する」というプレッシャーに日々押し潰されそうでしたが、プロジェクトが終わった時に「漆谷さんがいてくれてよかったよ」というお言葉をいただけたことで、「2-3年目でここまで出来るのだな」という自信と覚悟が芽生えましたね。

八木　私も2年目で、ある大手エンタメ系事業会社のプロジェクトでリーダーの立場を務めたことが財産となっています。当時インフラ産業の部署にいましたが、サブカル好きを公言し続けていたところ、他部署のマネージャーのお誘いで機会を得ました。

お客様の経営企画部や役員の方々に対して中期経営計画の策定をご支援したのですが、最初は苦労しましたね。ユーザーとしてサブカル好きではあったものの、コンテンツ・クリエイティブのプロではない自分が「どこで価値を出すか」を考え続けました。最終的には、企業全体の戦略を考える上で、自分が培ってきた経営の専門性を活かすことと、お客様のご相談を聞いて課題を明確にして計画に落とし込む過程で、介在価値を発揮していきました。

その後も大手音楽系事業会社の企業合併など、私が希望するエンタメ産業の案件に参加する機会がありましたが、「自ら手を挙げたのだから頑張ろう」「自分の大好きなアニメや音楽業界に直接貢献できる機会なんだから」と奮い立ちました。

希望が叶うアサインで主体的に入ったからこそ「より努力しなきゃいけない、成長しなきゃいけない」という想いを持って仕事ができましたし、NRIでは誰もがそのような姿勢で手を挙げており、また周りも挑戦している人の想いを汲み取ってサポートしています。

「2年目のプロジェクトリーダー」を実現できる理由

――他社では5年目のマネージャークラスが担うような責任の大きい仕事を、なぜNRIでは2-3年目の若手に任せることができるのでしょうか?

漆谷　理由のひとつは、NRIの人材育成への考え方と風土にあります。「全員がコンサルタントとして一人前になってほしい」という考えのもと、個人の挑戦を周りが最大限サポートする風土が醸成されています。

もちろん、私も初めてプロジェクトリーダーになった当初は全くうまくいきませんでしたが、周りのサポートのおかげで重責を全うできました。毎週あるお客様とのミーティングの中で失敗をしたら、上司がその場でフォローしつつ後からフィードバックをくれ、「こういう観点が足りないからディスカッションにならない、次はこういう風にやってみなさい」と、私をお客様の矢面に立ち続けさせてくれました。

当社では手取り足取り育成されるというよりは、打席に立ち続けるように背中を押してくれます。そうした「挑戦を応援する風土」があるからこそ心理的安全性が保たれ、強いプレッシャーの中でも1年間リーダーを続けられました。

若手に大きく任せられるもう一つの理由は、NRIのコンサルタントは一人ひとりが、「この領域で社会貢献をしたい」「自分なりにこういった専門性を身に付けたい」といった、意思や積極性を持っていることです。

お客様の前に立つと、たとえ1年目であってもお客様から「あなたはどう思うの?」と必ず聞かれますが、日頃からその課題や分野について考えていないと自分なりの意見は言えませんよね。私の場合はサステナビリティという専門性を極めたく、周囲の後押しもあって様々なセミナーに参加したり、社外の専門家とディスカッションしたりしていました。

やぎ・そう

京都大学大学院 理学研究科を修了後、2016年に新卒入社。グローバルインフラコンサルティング部にて航空会社などのインフラ産業に向けて、成長戦略や中期経営計画の策定、新規事業戦略立案や事業開発・立ち上げ支援などを行う。また自らの希望から大手エンタメ系事業会社や大手音楽系事業会社のプロジェクト参加やビジネス書籍『デジタル国富論』(東洋経済新報社)も執筆。5年目より経営戦略コンサルティング部門の採用担当として活動中。(所属は2021年6月時点)

こういった経験を通じて、「サステナビリティはこうあるべき」ということを私自身が考えることになり、お客様ともディスカッションができるようになることで、外資コンサルであればパートナーが役割を担っている営業・提案活動も、4年目までに数多く経験しました。

このようにNRIでは「自分でテーマを持って専門性や能力を磨くことが育成としては一番早いし、個人の意思を後押しすることが組織にとってもメリットである」と考えられていて、いいサイクルがまわり続けています。

未来創発を掲げるファームとして、業界や社会にインパクトを与えられる

――意思がある人が集まっているからこそ、責任の重い仕事でもやり遂げられているんですね。一方で、やりたいことが具体的にあれば行政や事業会社の立場を選ぶ人もいると思います。NRIのコンサルタントという立場から、社会課題を解決する醍醐味を教えてください。

八木　一番の大きな違いは、課題に対するアプローチの自由度です。確かに、国であれば政策立案、メーカーであればイノベーティブな商品開発などで課題解決をおこなっています。しかし、将来の不確実性が高まってきている中で、民間企業・国・自治体といった垣根を越え、社会課題に関わる様々なステークホルダーが協働しなければ、本質的な課題解決は実現できないと言われています。

その点でコンサルタントは様々なステークホルダーを巻き込み、同じ方向を向こうと旗を振れたり、その人たちの間に立ってお仕事をしたりして課題解決に深く寄与できる立場です。中でも日本において、民間・官公庁すべからくお客様を持っているのはNRIが唯一です。

くわえて、時には日本最高峰の技術を持つITソリューション部門の力も借りてデジタルで実現することまでできます。民間向けの戦略コンサル×官公庁向けのシンクタンク×デジタルでの実現という3つを、高い水準で併せ持つのは世界を見渡してもNRIくらいでしょう。個人のキャリアという観点では、アサインの自由度が高いので、配属リスクなく自らの想いを遂げやすい環境とも言えます。

漆谷　NRIのお客様は各業界を代表するリーディングカンパニーばかりなので、お客様の課題を解くことによって、業界・社会という規模でインパクトを与えられるのは、当社のコンサルタントならではのやりがいですね。

NRIは「未来創発」を掲げているように、我々も主体的にあるべき姿を描いて、それをお客様と一緒に創っていこうという理念を大切にしています。そのためには、目の前のお客様に対して、時にはお客様自身が認識していない課題を発見し、あるべき姿からゴールを定義し、そこに導いていくことが重要です。

業界や社会に強い影響力を持つような大企業の役員に対して、自分の考える「こうあるべき」を伝えるチャンスが若手にもある会社は、そう多くはないでしょう。

NRIで活躍できるのは、外向きの意思を持ち、自ら挑戦を続ける人

――ずばり採用担当のおふたりから見て、NRIのコンサルタントとして向いている人・向いていない人について教えてください。

八木　まず、受動的な自己成長“だけ”を目的にコンサルタントを目指す人は当社のコンサルタントには向かないですね。就職先としてコンサルティング業界の人気は高まっている昨今、お会いする学生の中には「コンサルティングファームで2-3年働けば無条件に早く成長できそう」「論理的思考力や課題解決スキルが身に付きそうだからコンサルタントになりたい」と考えている方も多いと感じます。

しかしここまでお話ししてきたように、NRIでは自由度が他ファームより高いからこそ主体的に動けば動くほど豊富な成長機会が与えられますし、コンサルタントは第三者の立場であることが多いからこそ誰よりも自責的に考えて動かなければ、顧客や社会に求められる力は身に付きません。

漆谷　逆にNRIに向いているのは2-3年の腰掛けではなく「5年10年かけて自分の想いを実現したい」と考えている人です。

「想いや実現したいこと」は何でもいいのですが、ぜひ外向きの志向を持っていてほしいですね。例えば「社会に貢献したい」とか「他の人に喜んでほしい」といった想いがあるからこそ燃え尽きずに頑張り続けることができて結果的に成長しますし、そういう人が当社で活躍しています。

八木　特にNRIでは1年目からすぐにお客様の前に立つので「このお客様のために頑張りたい」と思える人、意識がお客様に向く人は自律的に成長していけると思います。また、意思を表明して自主的に動けるかどうかも大事ですね。「自分に本当にできるだろうか」という不安を克服して、「やらせてください」と手を挙げて挑戦できる方が当社では活躍できます。

漆谷　私自身も入社してから様々なプロジェクトを経験していく中で、自分が実現したいことを見つけていきました。現時点では解きたい課題は明確になくてもよくて、入社後に見つけていけたらいいのですが、やはり自分なりの課題意識や、漠然とでも「社会をこうしていきたい」という想いを持っている方に、NRIに入社してほしいですね。

株式会社野村総合研究所について、もっと知りたい方はこちら。

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

経営コンサルティング部門
アーバンイノベーションコンサルティング部　部長
村岡 洋成

記事を読む ▶

Goodfind COLLEGE

戦コン・外銀内定のトップ学生に聞いた、夏を制する就活虎の巻

難関企業の内定を獲得した学生の多くはサマーインターンで大きな成果を挙げることで、その後の就活に弾みを付けています。今回は、外資系コンサルティングファームや難関ベンチャーを目指すトップ学生向けコミュニティ（FactLogic Executive, J-CAD）のマネージャーである張田谷が難関企業内定者に聞いた、夏以降の就活スケジュールと選考対策について解説します。

話し手：張田谷 魁人

Section 1 そもそも難関企業とは何か？

就活をしていると「難関企業」という言葉をしばしば耳にするでしょう。言うまでもなく内定を獲得するのが難しい企業という意味ですが、その定義はさまざまです。ここでは、選抜コミュニティに所属していた学生が思う「難関企業」をリストアップしてみました。

外資系金融機関（ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレーなど）、外資系コンサルティングファーム（マッキンゼー、BCG、ベイン・アンド・カンパニーなど）、外資系メーカーのマーケティング職（P&G、ユニリーバなど）、総合商社（三菱商事、三井物産、伊藤忠商事など）、日系証券会社の投資銀行部門（野村証券など）（図1）

就活生であれば、ほぼすべて見聞きしたことのある社名なのではないでしょうか。これらの企業に内定するには、綿密な準備が必要です。今回は、実際にこのような企業群の内定を獲得した学生がどのように就活を進めていたのかを、経験談を元にまとめてみました。難関をくぐり抜けた学生の行動をヒントに、是非自らの就活への取り組み方を見直してみてください。

Section 2 サマーインターンを制する者が、難関企業内定を掴む

まず知っておくべきなのは、難関企業から内定を獲得するためには、サマーインターンでバリューを残すことが何よりも重要だということです。GoodfindとFactlogicが運営する選抜コミュニティ(FactLogic Executive, J-CAD)に所属していた学生が獲得した難関企業の内定のうち、実に94%がサマーインターンシップ参加者の優遇ルート経由のものでした。残りの6%も長期インターンシップでの実績を認められて内定を獲得したものです。

サマーインターンや長期インターン経由で内定枠が埋まってしまうため、そもそも本選考期に募集を行わない企業も存在します。特に戦略コンサルや外資系金融機関では、ほぼ100%インターンシップが本選考に直結しており、夏の時点での実力がとても重要なのです。

また意外と知られていないのですが、先述したような企業に就職せずとも、「難関インターンへの参加実績」はその後の就活において大きな武器になります。参加実績をもとに就活メディアからオファーが来ることや、選考で「能力の高い人である」と評価されることも多々あるのです。

選抜コミュニティ所属学生が思う、
難関企業一覧

外資系金融機関	• ゴールドマンサックス • モルガン・スタンレー • JP モルガン　ほか
外資系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 • ベイン・アンド・カンパニー • A.T. カーニー　ほか
外資系メーカー（マーケティング）	• P&G • ユニリーバ　ほか
総合商社	• 伊藤忠商事 • 三菱商事 • 三井物産　ほか
日系証券会社の投資銀行部門	• 野村証券　ほか

図 1

Section 3 難関企業内定者が教える、就活スケジュール

では、サマーインターンで実績を残すためにはどのようなスケジュールで就活を進めるべきなのでしょうか。難関企業に内定した学生の実際の就活スケジュールを見ていきましょう。（図2）

かなり早期から活動していることに驚く人もいるかもしれませんが、夏時点で成果を残すためには、春先から時間を掛けて進める必要があります。

就活では「自分に合った企業を見つけること」と「その企業に受かること」という2つを進めていかなければなりません。外資系企業や難関ベンチャーは選考時期が早いため、他の学生が次年の頭までに進めるこの2つを、夏までにまんべんなく進める必要があります。あまり焦っても仕方がありませんし、サマーインターンでの学びを元に自己分析や企業研究の仕切り直しをする人も多くいますが、早期内定を獲得した先輩が集中的に時間をかけて就活対策をしていたことは、認識しておくべきでしょう。

Section 4 インターンに向けた選考対策の進め方

時間を掛けることが必要とは言え、皆さんの中には学業や長期インターン、学生団体など、様々な活動に勤しんでいる人も多いでしょう。忙しい学生生活の中で、どうすれば就活対策を効率良く進められるのでしょうか。特に就活難関企業を志望する学生が特につまづきやすい選考対策のポイントを内定者に聞き、まとめてみました。

◆グループディスカッション

グループディスカッションのスキルを上げるには、何よりも実践を行い、良質なフィードバックを得ることが重要です。トップ企業に内定した学生のうち6割は、第一志望の企業の選考前に5回以上は実践の場に参加しているというデータもあります。

【TODO】

□Goodfind等就活サービスの実践講座にまずは参加する。

□第一志望の選考前に、より緊張感がある企業の選考で経験を積む。

□フィードバックを元に、自分の課題が問題解決力にあるのか、説明能力やコミュニケーションにあるのかを分析し、対策を行う。

◆ケース面接

ケース面接は、コンサル系企業の選考では定番の形式です。最近では難関ベンチャーの選考で課されることもあります。柔軟な思考力と、面接官を巻き込めるようなコミュニケーションを問われることが多いです。対策には実践も重要ですが、一定のインプットが必要でしょう。

【TODO】

□下記のような書籍にて傾向を知り、まずは自分で対策を行いましょう。

・『東大生が書いた 議論する力を鍛えるディスカッションノート』

・『現役東大生が書いた 地頭を鍛えるフェルミ推定ノート』

・『地頭力を鍛える 問題解決に活かす「フェルミ推定」』

・『過去問で鍛える地頭力 外資系コンサルの面接試験問題』

・『戦略コンサルティング・ファームの面接試験―難関突破のための傾向と対策』

□友人同士で問題を出し合い、練習を行う。

□内定者や社会人に模擬面接をしてもらう。

◆Webテスト

基本的には、受験勉強のように問題集を解くことで対策が可能です。勉強量は人によってまちまちで、ほとんど勉強しなかったという人もいれば、苦手意識があって2周したと

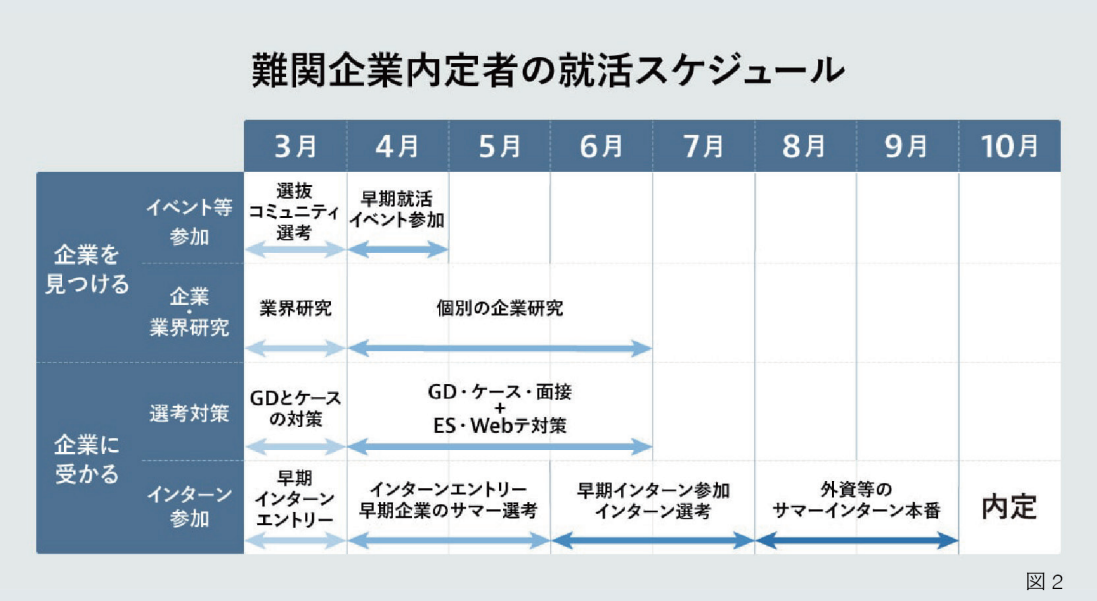


図 2

いう人もいます。ただし、一部特殊なテストを実施する企業もあるので、志望企業の選考についてよく調査しておくと良いでしょう。

【TODO】

□対策問題集を解く。

□実際にWebテストを受験し、解けない問題をスクリーンショットで蓄積し、解けるようにしておく。

※Webテストは出る問題の種類が限られているので、知らない問題を見かける度にストックしていくのが効率的。

Section 5 インターンと選考対策情報

グループディスカッションやケース面接では、インプットとアウトプットをバランスよく行う重要性がおわかりいただけたのではないでしょうか。志望度の高い企業の選考を受ける前には、実践の場でのアウトプットを経験しておくべきでしょう。選考の経験を積み重ねるのはもちろんのこと、視野を広げるためにも、第一志望以外に興味がある企業のインターンにも複数参加することをおすすめします。

Goodfindでは例年難関企業内定者を多数輩出するハイレベルで良質な厳選インターン・ジョブをご紹介していますので、ぜひチェックしてみてください。

Section 6 目指すべきは就活スキルの向上ではなく、社会での活躍

ここまで選考対策についてお伝えしてきましたが、就活において重要なのは、バイアスを徹底的に取り除いて自分の将来や社会について考えることです。もちろん選考対策から学べるような将来に役立つビジネススキルもありますが、経験を積めばある程度できるようになるものでもあります。

もし皆さんが、「みんなが見ているからコンサルに行きたい」「特に理由もないけど有名な会社に入りたい」「とりあえず上のほうに書いてあった企業に入ればいいんだ」と考えているのであれば、まずは今すぐその考え方を辞め、本当に自分のしたいことや働く意味は何かを真剣に考えることに時間を使ってほしいと思います。

皆さんが納得して就活を終わり、社会人として活躍できることを祈っています。

選考対策に役立つ記事はこちら

「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

コラムを読む ››

本当に解決案になっている？ケース面接に必要な『問題解決力』とは

コラムを読む ››

MECE なだけじゃつまらない。本当に必要なロジカルシンキング

コラムを読む ››

現実は、平等じゃない。

——優秀なあの人はもう使っている

1 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に開催しています。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。

Goodfind
You'll find good to great.

Goodfind2024 検索

www.goodfind.jp/2024/

Tips1

面接官の心をつかむ 4つの方法

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

Goodfind講師陣

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

質問1 「学生時代に頑張ったことについて教えてください」

✖ 伝わらない答え方

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

◎ 面接官の心をつかむ答え方

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

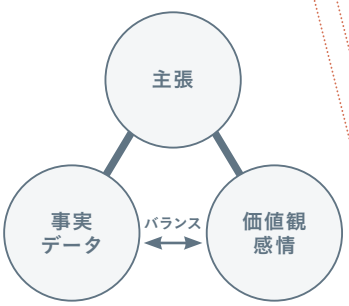
実際に、Point②周囲で成果が出ている人に、練習の方法や自分の課題点などを常に相談し、徹底的に改善を続けた結果、高校3年生のときには県大会以上の結果を出すことができるようになりました。

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

主張
成果が出ないときでも人から学び、粘り強く成果につなげる力がある。

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

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



面接官の心をつかむ方法1

事実と感情のバランスが主張を支える

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

面接官の心をつかむ方法2

再現性を強調する

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

Point ①
行動や結果の根拠となっている、価値観や考え方を伝える。

Point ②
事実やデータを因果関係を伴って明確に表現する。

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

質問2 「あなたの長所は何ですか？」

✕ 伝わらない答え方

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

◎ 面接官の心をつかむ答え方

私は細かい気配りや観察に基づいた企画提案力に強みがあります。

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

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

面接官の心をつかむ方法3

具体性と客観性を追究する

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

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

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

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

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

質問3 「志望動機を教えてください」

✕ 伝わらない答え方

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

◎ 面接官の心をつかむ答え方

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

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

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

面接官の心をつかむ方法4

自分と企業のありたい姿を重ねる

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

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

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

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

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

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

Tips2

グループディスカッションですぐに使えるフレームワーク＆数字集

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

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

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

フレームワークはいつ使う？

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

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

フレームワークを使う

（例）ラーメン屋の売上改善

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

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

基礎編

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

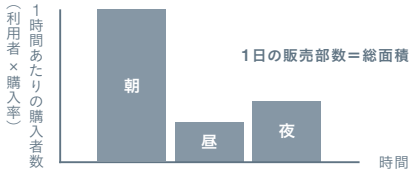
反対の概念

例題 タブレットPCの市場規模は？

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

時間・順序

例題 新宿駅の売店で1日に売れる新聞は何部？



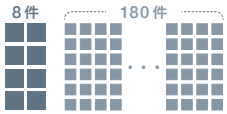
多くの物事は時間軸で進行しており、時間による影響を受けています。課題を時間軸に沿って分割する構造化の手法は、非常に多くの問題に適用可能です。他にも、PDCA（Plan、Do、Check、Action）や、起承転結、年代別なども、時間や順序を用いた構造化の手法と言えるでしょう。

掛算に分解

例題 A社の売上を増やす方法を考えてください

A社　売上6,200万円

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



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

応用編

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

3C分析

例題　国内市場シェア2位のカメラメーカーの今後の成長戦略を考えてください

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

Customer（市場）
自社製品を購入する潜在的な顧客の規模、属性、ニーズなど

Competitor（競合）
競合する要因、強み、弱みの違い、競合他社の有する経営資源など

Company（自社）
売上、利益、資金、人材、知財、ノウハウ、生産設備、ブランドなど

4P分析

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

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

Product（製品・サービスの価値そのもの）
例：パッケージや香りに訴求ポイントを特化

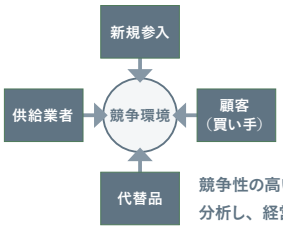
Price（販売価格、支払条件、割引率など）
例：低価格戦略

Promotion（広告、プレスリリースなどのプロモーション手法）
例：SNSにおける口コミを拡大する戦略

Place（販売場所、物流、在庫などの流通関連）
例：20代顧客の多いコンビニを重視

5フォース分析

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



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

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

SWOT分析

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

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

Strengths（強み）…強みとなる社内の条件
南米やアフリカなどの気候にも対応できる技術力

Weaknesses（弱み）…弱みとなる社内の条件
低価格帯のエアコンを製造する製造力

Opportunities（機会）…組織外部の事業機会
南米、アフリカにおける家庭用エアコン市場の拡大

Threats（脅威）…組織外部の脅威
世界第2位の競合による南米メーカーの買収・進出

覚えておくとよい数字集

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

・人口	…約1億2,530万人	・外国人人口	…約289万人	・人口密度	…約338人/km^2
・就業者数	…約6,700万人	・世帯総数	…約5,200万世帯	・実質GDP	…約527兆円
・未就学児（0～5歳）	…約560万人	・核家族世帯	…約3,100万世帯	・スマホ保有率	…約68%
・大学生	…約290万人	・平均世帯人数	…約2.4人	・コンビニの数	…約56,000店舗
・高齢者（65歳～）	…約3,600万人	・平均年齢	…約47歳	・企業の数	…約380万社

Tips3

普通の業界研究・企業分析では分からない、志望動機の磨き方

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

未来を捉え、業界を理解する

✖ 普通の業界研究

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

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

例えば、世界の時価総額ランキングの変化をみると、2005年には3社あった石油系企業が2022年には1社に減り、一方でIT系のテクノロジー企業は1社から6社に増えています。2000年代は膨大な人口を有する中国の旺盛な需要に支えられて経済が伸び、資源の価格が上がったんですね。このトレンドは2008年のリーマンショックまで続き、その後スマホが普及したあたりからIT系がたくさん出現してきました。このように今後、より社会に大きな影響を与えていくことが予想されている産業が変化している、ということが読み取れます。株価以外にも、企業の成長性を捉えたランキングも、企業の未来を捉えるための先行指標として役立つでしょう。急成長している企業は、必ず経済のニーズに応えることで成長を遂げています。なぜ成長しているのかに着目すれば、世の中の変化に沿ったビジネスの未来が見えてくるはずです。

世界の時価総額ランキングの変化

テクノロジー　金融　石油　メーカー

	2005		2022
1位	ゼネラル・エレクトリック		アップル
2位	エクソンモービル		マイクロソフト
3位	マイクロソフト		サウジアラムコ
4位	シティグループ		アルファベット
5位	BP		アマゾン
6位	ロイヤル・ダッチ・シェル	>>>	テスラ
7位	プロクター・アンド・ギャンブル		バークシャー・ハサウェイ
8位	ウォルマート・ストアーズ		TSMC
9位	トヨタ自動車		NVIDIA
10位	バンク・オブ・アメリカ		テンセント

世界の時価総額ランキングの変化 CorporateInformation Top 100 List（2022/2/25時点）を参照

志望動機の磨き方1 … 未来を捉える

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

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

成長率から未来の変化を読み取る

[ ] 収益成長率（単位%）

1位 [5914.1]	**株式会社スタメン** エンゲージメント経営プラットフォーム「TUNAG」の提供
2位 [1787.1]	**株式会社カンム** Visaプリペイドカードアプリ「バンドルカード」の開発・運営
3位 [1014.6]	**株式会社A.L.I.Technologies** ドローン・AI・ホバーバイク開発、演算力クラウド、電力事業等
4位 [534.9]	**株式会社ホープ** アプリやwebメディアの運営を通じて地域と行政をつなぐ
5位 [469.5]	**AI inside 株式会社** 人工知能および関連する情報サービスの開発・提供
6位 [272.7]	**株式会社ビザスク** ビジネス分野に特化したナレッジプラットフォームの運営
7位 [245.4]	**株式会社自律制御システム研究所** 最先端の自律制御技術を強みとした国産の産業用ドローンの開発
8位 [237.8]	**株式会社アイリッジ** O2O/OMO事業を軸に、フィンテック、音声AI等事業を展開
9位 [230.6]	**株式会社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・運用
10位 [223.7]	**株式会社ツクルバ** 「やがて文化になる事業をつくり続ける場の発明カンパニー」

日本テクノロジー Fast 50 2020年版（デロイトトーマツ）

磨かれた志望動機（例：金融業界）

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

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

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

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

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

介在価値を見極め、企業を理解する

普通の企業分析

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

働く人の介在価値から業界・企業を捉える（例：旅行業界）

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

志望動機の磨き方２… 介在価値を知る

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

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

磨かれた志望動機（例：旅行業界）

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

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

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

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

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

Goodfind Magazine グッドファインドマガジン 第33号　令和4年2月28日 定価0円 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved

Goodfind magazine vol.33

編集長
近藤 真由

デザイン
園田 武士
清島 永
迫水 ヒサ（原案）

撮影
藤田 慎一郎

制作協力
織田 一彰　小泉 誠　佐野 雄図　島田 啓佑　土屋 拓貴
張田谷 魁斗　渡邊 恒介　井口 祥子　石川 麻友　石原 有紗
川村 直道　原田 奈津子　平川 貴詞

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:新産業領域への人材支援を中心とする各種サービス提供　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