

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.36

take free ¥0

25卒
向け

ここから
始める!

就活 まるわかり号

特集 企業選びの4つの視点

最初に知るべき、
就職活動の全体像

選考直前
たった5分で見返す選考対策

Goodfind
magazine vol.36



goodfind.jp

CONTENTS

Goodfind College

06 **保存版** 最初に知るべき、就職活動の全体像**特集** 企業選びの4つの視点

「事業づくり」の視点

12 **1** DeNAグループエグゼクティブが語る。
事業づくりで結果を出す人の20代キャリアとは

株式会社ディー・エヌ・エー

16 **2** 新卒1年目で新規事業のリアル。
一番大事な力を鍛えた経験・環境とは？

株式会社IDOM

「カルチャー」の視点

22 **3** ミッション経営が凄い会社に学ぶ。
事業と個人の成長にミッションが重要な理由

パーソルキャリア株式会社

26 **4** 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

30 **5** 尖った個性とそれを許容するカルチャーが、
唯一無二の提案と選ばれるコンサルタントを生む

A.T. カーニー株式会社

「キャリア形成」の視点

36 **6** 経営人材に求められる素養とは。
20代執行役員が牽引する上場企業の考え方

株式会社プロジェクトカンパニー

40 **7** グローバルに活躍するコンサルタントが語る。
NRIの真価とキャリア

株式会社野村総合研究所(NRI)

「環境」の視点

46 **8** 尽きない挑戦と学び。
一気通貫型ITコンサルで実現できる成長とは

シンプレクス・ホールディングス株式会社

50 **9** 意思の強さが成長をドライブする「あなた自身」の
キャリアが創れるNRI流の挑戦・成長環境

株式会社野村総合研究所(NRI)

就活のTips

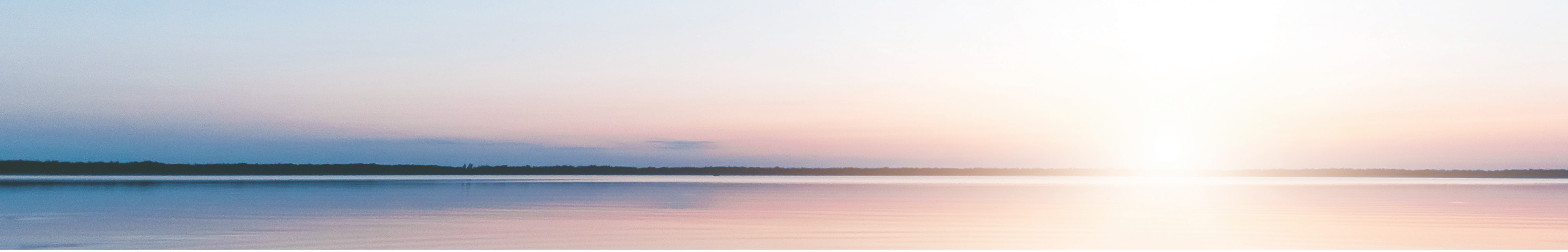
選考直前、たった5分で見返す選考対策

Tips1 面接官の心をつかむ4つの方法

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

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

54



新時代を担う、
未来の
トップランナー
たちへ

Goodfind Magazine 発行人 伊藤 豊

いとう・ゆたか スローガン株式会社 代表取締役社長。
東京大学文学部行動文化学科卒業後、2000年に日本
アイ・ピー・エム株式会社に入社。システムエンジニアの
経験の後、関連会社での新規事業企画・プロダクトマネ
ジャーを経て、本社でのマーケティング業務に従事。
2005年末にスローガン株式会社を設立、代表取締役に
就任。著書に『Shapers 新産業をつくる思考法』(クロ
スメディア・パブリッシング)がある。2021年度より経済
同友会第2期ノミネートメンバーに選出。2023年2月を
もって代表取締役社長を退任予定。

人が選ばない 選択にこそ、 自分らしさが 表れる。

成長とは何か。それは、将来の自分が今の自分を見たら愚かだなと
思えるくらいになることだと思います。私自身も20代の自分を思い
返すとなんて愚かだったかと思うことが多々あります。

自分の考えや意見と異なるものに出会ったときに、不快に感じ
る人が多いわけですが、偉大な業績を上げている人の多くは、
自分と異なる意見との出会いを喜び、新しい視点を獲得するチ
ャンスと捉える傾向があります。たとえば、皆さんは就職活動を
新しい視点を獲得するチャンスだと思えるでしょうか？

就職とは、皆さんがどの産業に身を投じて、未来の産業社会を形成
するか？という未来社会への投票活動です。今ブランドがある伝統
的企業の中には、過去の功績の上だけに立つ、未来社会には不適
合な会社もたくさんあるかもしれません。旧態依然とした企業に投
票がされ続けられれば、社会は変わらないでしょう。皆さんがボイコット
することで、伝統的企業たちに変革の圧力がかけられます。

いつの時代にも、有名なブランド企業にも行けるのに、敢えて相対
的には無名で未成熟な組織を選ぶエリートがいます。そんなエリー
トたちにとってのオルタナティブ(代替的選択肢)にこそ未来を変え
る可能性があふれています。過去に人材輩出企業と呼ばれた会

社は、みんなかつてはオルタナティブでした。

とはいえ、やみくもに未成熟な組織を選ぶのもいけません。

自分が見ている就職先候補のリストが全部伝統的な大企業の場合
は、オルタナティブな会社を最低2割は入れてみるとよいでしょう。
Goodfind はオルタナティブを常に発掘して皆さんに紹介しています。
そして、最後に迷う選択があった場合には、多くの人が選ばない方
を選ぶのが合理的に正しいと思います。迷っている時点で、甲乙つ
けがたい評価をしているわけですし、どちらでも良いと思えているわ
けです。だったら、人が選ばない方を選ぶ方が自分らしく、その選択
を正解にする努力ができるのではないのでしょうか。

上記言説を不快と感じる人も多いかもしれません。しかし、上
述のとおり、自分にとって不快に感じる意見や考え方にこそ自身
の成長の伸びしろがあります。

皆さんの人生の探究が良きものになることを Goodfind というサー
ビスが少しでも役に立てることを祈って筆をおきたいと思います。

編集	デザイン	撮影	制作協力
近藤 真由	小倉 朱里 高橋 仁 迫水 ヒサ(原案)	藤田 慎一郎	織田 一彰 柿沼 尚吾 鹿嶋 亮佑 川村 直道 菊池 菜々子 清島 永 小泉 誠 島田 啓佑 関 郁子 土屋 拓貴 徳富 美紀 世取山 駿 渡邊 恒介 石川 麻友 江藤 ひかり 原田 奈津子

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 第一法規ビル3階

Goodfind
magazine vol.36

Goodfind Magazineは、スローガン株式会社が企画・制作・発行する大学生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36号 発行日 2023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。

保存版

最初に知るべき、就職活動の全体像

いよいよ動き出した25卒就活。しかし、何からどのように進めたらよいかわからない方も多いのではないのでしょうか。本記事では、就活の全体像が把握できる年表から、有名企業の内定を得た先輩からのアドバイスまで、最高のスタートダッシュを切るためのヒントをお届け。サマーインターン選考対策から内定後の動きまで、全体の流れを、Goodfindセミナー講師がお伝えします。節目節目に見返しながら、納得いく内定獲得を目指しましょう。



よきやま しゆん
世取山 駿
スローガン株式会社
Goodfind セミナー講師



Section 1 「就活」ってなんだろう

世取山 そもそも就職活動とは何でしょうか。就職活動とは一般的に内定獲得にむけてのプロセスを指しますが、多くの学生にとって自分のキャリアと初めて向き合うという点で、貴重な内省の機会でもあります。充実した社会人生活を送るためにも、就活では内定獲得だけをゴールにせず「自分と社会との接点の発見」を目指すことをおすすめします。

自分がやりがいを感じて取り組める仕事は、自分の「やりたいこと (Will)」「できること (Can)」と、「社会に求められていること (Must)」の重なりの中にあります。(図1▶p7) そのため、自分と社会との接点にある仕事を見つけるには、自己分析と社会理解が不可欠です。

特に、「自分が社会にどのような価値を提供したいのか」については初めて考える方が多いのではないのでしょうか。まずは社会を多様な視点から学び、知見を広げ好奇心のアンテナを高く張りましょう。他者との交流を通じて、新しく自分の強みや興味関心に気付くこともありますし、未知の業界や職種についても知識を深めることで思わぬ企業との出会いがあるかもしれません。

Section 2 サマー準備期 広い視野で就活を始めよう

世取山 ここからは就活全体のスケジュールと、それぞれの時期に取り組むべきことをお伝えします。もちろん就活の進め方に決まりはないので、志望業界・企業に合わせて柔軟に考えてください。(図2▶p8)

3~5月 サマーインターン選考前期

就活初期のこの時期には、企業探しとサマーインターン選考対策を行いましょう。

企業探し

ポイントは、視野を広く長く持つことです。業界や企業規模を絞りすぎると選択肢が狭まる上に、本命企業への志望動機の説得力が弱くなる可能性があります。社会のトレンドを学び、入社後の業界・会社の姿に自分なりの仮説を立てながら、幅広く業界を見るようにしましょう。

サマーインターン選考対策

3~4月頃からサマーインターン選考が始まります。サマーインターンに参加すると同世代の中で自分の実力を把握でき、サマー参加者限定選考フローで内定が獲得できる可能性

もあるため、積極的に挑戦しましょう。この時期の選考では、エントリーシートやWebテストはもちろん、ケース面接、グループディスカッションなど様々な課題が与えられます。Goodfindの選考対策セミナーを積極的に受けると良いでしょう。念入りに対策したいなら、面接練習を通じて他者からフィードバックを受けることをおすすめします。

6~7月 サマーインターン選考後期

この時期には、サマーインターン選考前期から進めてきた企業探しと選考対策に加え、業界・企業研究にも着手し始められるとインターンで学びを得る準備に繋がります。

効率良く業界・企業研究をするためのコツは、目標を設定することです。「面接官に質の高い質問ができるようにする」「志望業界と他業界の共通点・相違点を言えるようにする」など、目標を定めることで情報収集の基準を持てるため、業界・企業研究が進めやすくなります。

外資系コンサルティングファームを志望する方は、インターンシップ本番への準備も始めましょう。期間が4~5日間と長く、本選考に直結するものも多いため、実務的な形で議論する能力が求められます。フレームワークやロジカルシンキングを学んでおきましょう。

Section 3 サマーインターン本番 準備・振り返りも入念に

8~9月 サマーインターン本番

いよいよサマーインターンの本番を迎えるこの時期。忙しい期間ではありますが、インターンの経験を学びに変えるために、自己分析と業界研究を行いましょう。

自己分析

インターンでのインプットを下地に、自己分析に着手しましょう。インターン中に感じたことは逐一メモを取り、振り返る準備を。この際に気を付けたいのは、ただ感想を記録するだけにしないことです。「難しい課題を解決できて嬉しい」だけでなく、具体的にどこに喜びを感じたのかなどを考え、内省を進めましょう。

業界研究

幅広い業界の情報収集を行いましょう。自分が参加しなかった業界のインターンに行った人と交流するなどして知らなかった業界について情報収集することは、視野を広げられるだけでなく、志望している会社と他社を比較し就活軸を磨くヒントにもなります。

Section 4 本選考期 能力を問われる夏、軸を問われる秋以降

10~12月 本選考対策期

サマーインターンが終了し、ひと休みしたい気持ちになりがちですが、秋に振り返りをおこなってこそサマーインターンでの経験が活きてきます。

自己分析と企業分析を対策の軸にし、「内定・承諾に必要な土台づくり」を進めましょう。本選考期には、それまでとは異なるアプローチで対策を進める必要があるため注意が必要です。サマーインターンではポテンシャルを見られていた一方、本選考では実際に入社後活躍できそうかという点が重視されます。自分と会社の実現したいことが合致しているのかを考えながら、積極的にOB・OG訪問や説明会に参加をして情報収集を進めることが効果的です。

1月~ 本選考期

年明けからは、いよいよ本選考が本格化します。秋に深めた自己分析や企業理解をもとに、意思決定の軸を磨きながら、面接対策をしましょう。

自己分析で言語化した内容は、あくまで仮

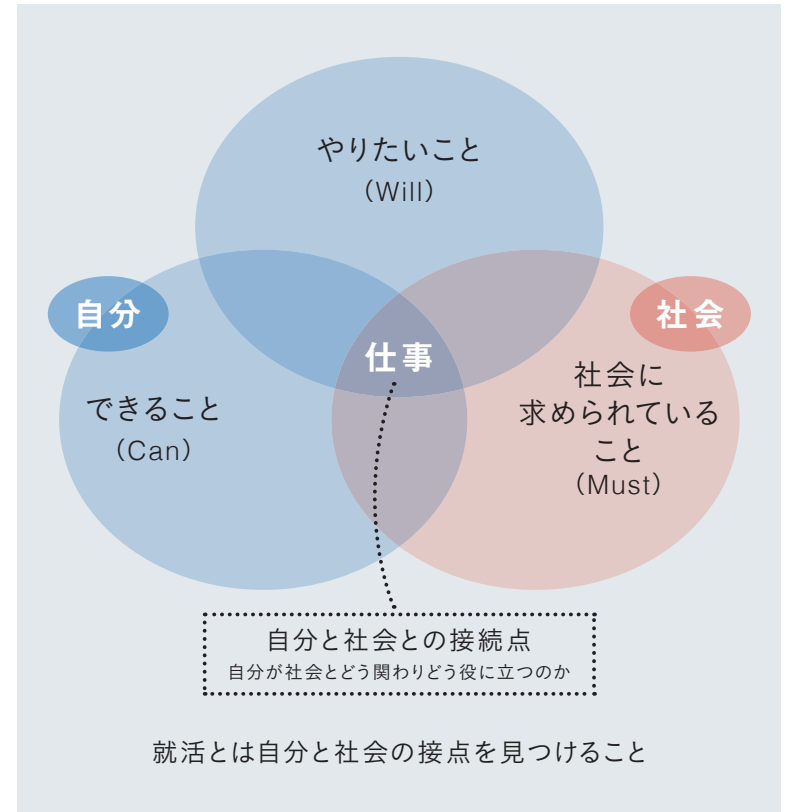


図1 自分・仕事・社会の関係性

説のため、選考を通じて外部からのフィードバックや意見を取り入れ、検証を重ねましょう。仮説立てと検証を繰り返すことで、就活軸が洗練され、選考官にも入社への熱意を伝えられるようになります。

Section 5 内定をもらえたらどうする?

内定獲得後

晴れて内定が獲得できたとしても、それがゴールではありません。内定先とのミスマッチを防ぎ、入社後の活躍に繋げるために意思決定の軸を再確認しておきましょう。あなたにとって就活軸の中でも特に優先度が高く、自分の根源的な価値観が反映された軸は何でしょうか。

意思決定の軸を再確認すると、自分の将来ビジョンが明確になり入社先を選ぶ基準が言語化できるはず。軸の確認を効率良く進めるには、自問自答するだけでなく、友人や先輩の力を借りましょう。

Section 6 あなたの可能性を広げる、企業選びの視点

世取山 就活において時期を問わず重要な

のは、幅広い視点を持って企業選びをすることです。

まずは、自分自身の知見を広げることに取り組むのが良いでしょう。その一歩目として最適なのは、様々な視点から社会や、社会で働く人について学ぶこと。企業記事を集めるGoodfind Magazineでは「企業選びの4つの視点」を解説します。自分の興味に合いそうなものから、読み進めてみてください。

最後にお伝えしたいのは、「就活を楽しんでほしい」ということです。就活は、自分の人生にことん向き合えるまたとないチャンスです。義務感だけで取り組むのは、もったいないと思います。

就活を通して得られるのは内定だけではありません。選考対策でインプット・アウトプットを繰り返して身につけたスキルや自己理解は、社会に出た後にも大きな武器になります。さらに、多くの社会人と対話を重ね、多様な生き方について知ることで皆さんの選択肢が広がるでしょう。

もし納得の行くキャリアが描けなさそうなら、ギャップイヤーを取って留学をしたり、長期インターンに取り組んだりすることも選択肢の一つです。皆さんが就活という機会を最大限に活用し、実りある人生の一歩目を踏み出せるよう、Goodfindは全力で応援しています。

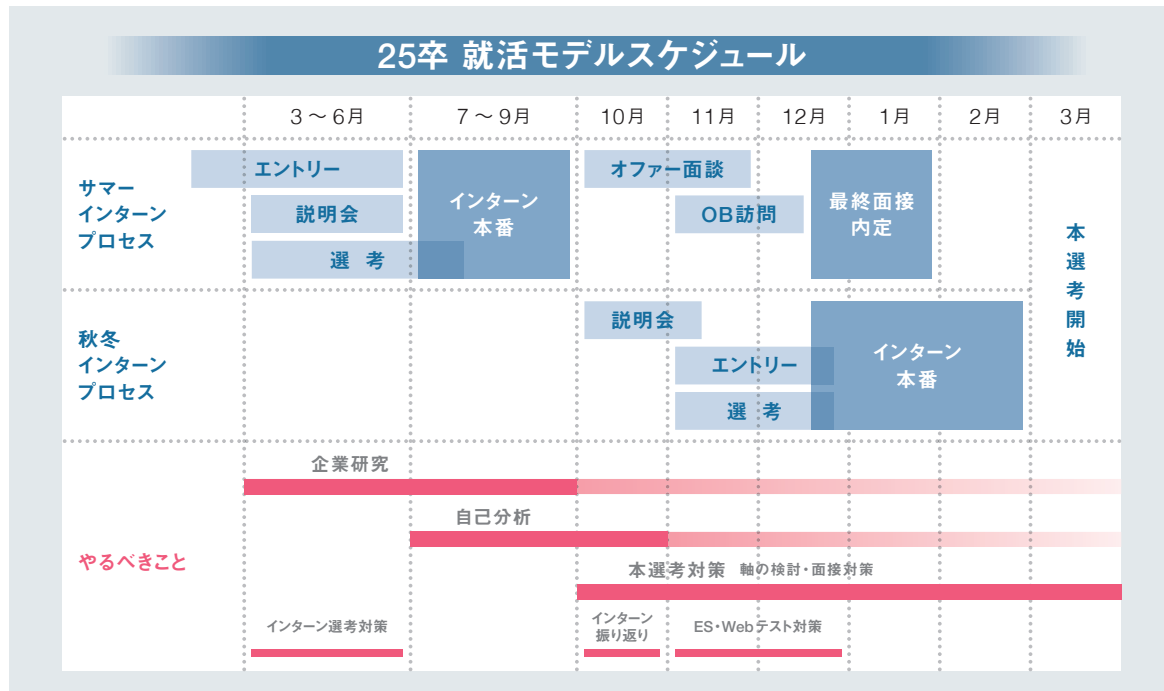


図2. 25卒 就活モデルスケジュール

こうしておけばよかった! 先輩からのアドバイス

サマーインターン編

就活仲間を作り、切磋琢磨すべし

「早い時期から、就活仲間を作っておけばよかったです。一緒に頑張る仲間がいない状態でサマー選考に挑戦しましたが、モチベーションが保てず納得いく結果が出せませんでした」

業界を狭めすぎて後悔 いろいろな企業・業界を見ておこう

「春、夏にもっといろいろな業界・企業を見ておきたかった。本選考期に大手企業の最終面接に落ち、選考中企業がゼロに。早くから幅広く企業を見ておけば、他の選択肢を持てたと思います」

SNSで仲間を作ろう

「Twitterなどを活用して他の就活生と繋がっておくといいと思います!自分が志望していない業界などの情報を得られます」

自分は自分、人は人

「SNS上で選考の合格報告を多く見かけ、落ち込んでしまいました。私はサマー期は上手いかなかったものの、本選考期では挽回できたので、気にしすぎないように自分のペースで就活を進めると良いと思います」

本選考編

自己プロデュース力を高めよう

「面接で覇気がないとフィードバックされ、選考で自分の魅力を最大限伝える意識の重要性に気付きました。選考対策に追われて見落としていた部分でした」

自己分析は記録を残しておこう

「選考過程で自分の価値観が変わることもあります。なぜ、どのように変わったのか、変遷の記録を残しておくとならぬ後にも役立ちます」

入社先の決め手は不変的なものに

「入社先を決めるときは、社風など比較的不変な要素で決めると良いと思います。誰かと働きたいと思って入社しても、その人と必ずしも働けるわけではないためです」

内定承諾前に 入社後のキャリアイメージを持っておこう

「新規事業がやりたくて入社しても、残念ながら必ずしも望み通りになるわけではありません。入社後に何を任されて、どんなキャリアを歩めるのかは、内定承諾前に確認しておきたいですね」

時期別 おすすめコラム

サマー インターン 準備

サマーインターン選考対策を伝授

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



セミナー

実践経験を積むなら
Goodfind セミナー



サマー インターン 本番

業界・企業研究を上手く進めるためのコツとは?

「企業研究、楽しめてますか?」
入社後も役立つ情報収集との向き合い方



本番前に読んでおきたい、サマーインターンの効果を最大化するコツ

漠然とインターンを終えないために
夏を制する就活虎の巻 2



本選考 対策

就活軸を明確にし、本選考に備えよう

秋に動いた者が本選考を制す。
Goodfind 直伝、秋にやること虎の巻



本選考の準備は自己分析から

【面接対策】
納得できる内定獲得のための自己分析とは



面接対策を進めよう

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



内定 獲得後

内定承諾する前に考えておくべきこととは?

内定はゴールじゃない?
入社後活躍するためにやるべきこと



Goodfind Magazineを Webでも読もう

サマー選考対策号、
コンサル号もWeb限定で公開中

次代を創るビジネスパーソンのインタビューと、
キャリアづくりや選考対策に役立つコラムを
スマホ・PCでも読もう。

Web限定でバックナンバーも公開中。



Goodfind Magazine



特集

企業選びの4つの視点

事業づくりの視点

株式会社ディー・エヌ・エー

株式会社IDOM

DeNA グループエグゼクティブが語る。 事業づくりで結果を出す人の 20代キャリアとは



DeNA

株式会社ディー・エヌ・エー

グループエグゼクティブ ライブストリーミング事業本部 本部長 住吉 政一郎

事業をつくりたくて、 社名も知らなかったDeNAへ

—— 20代では紆余曲折のキャリアを歩まれたそうですが、事業家を目指したきっかけは何でしたか？

住吉 学生時代を振り返ると、最初はぼんやりと自分で何かビジネスをやりたいと思っていました。ただ2010年当時はVCやスタートアップもほぼなく、DeNAもまだ球界に参入しておらず、会社の名すら知らないような時代でした。

その後、事業づくりに興味を持ったのは、Facebookの創業者マーク・ザッカーバーグを描いた映画『ソーシャルネットワーク』を観たことがきっかけでした。大学に入った2006年当時、SNSのミクシィが爆発的に流行っており、インターネットの力に魅了され毎日触っていましたが、大学院に進む頃にはミクシィがFacebookに飲み込まれていくのを目の当たりにしました。

そんな時にこの映画を観て、Facebookのようなサービスをつくる世界があると知ったことで、ビジネスをやりたいという漠然とした考えから、具体的なイメージが湧き、「自分がやりたいのはサービスやプロダクトをつくる」といった事業づくりだと認識したのです。

—— 事業づくりを意識してから、DeNAに入社された理由を教えてください。

住吉 就活自体は修士1年の秋から始め、当初は自分らしいキャリアを深くは考えておらず……。今この記事を読んでいる学生の皆さん

と同じ気持ちかもしれないですが、そこそこの年頃はほしいし、バリバリ楽しく働きたいけどあまりにしんどいのは嫌だし、ひとまず難関企業に受かって周りから凄いと褒められたい、といった気持ちで動いていました。

しかし事業をつくりたいと気づいてからは、他の企業も幅広く見て悩んだ末に3つの軸で絞りました。1つめは、事業家がたくさんいるところ。それまで事業の知見や経験がなかったので、事業づくりで結果を出している先人に学べる環境を求めていました。

2つめは、できるだけ手を動かせる場所。今振り返れば、必ずしもエンジニアではなくビジネス職からキャリアを始めてもよかったのですが、当時は「ザッカーバーグのように自分でつくれるとかっこいいから、プログラミングをやりたい」と考えていました。

3つめは、裁量が持てそうなところ。自分が決めたことで事業がどう動くのかという「ハンドルを握る感覚」は、最初からあった方が面白そうだし、これらの軸に一番あてはまるDeNAに入社を決めました。

事業づくりとは、アイデアを 具体的な形にして世に問うこと

—— 実際に事業をつくる経験をしてみて、いかがでしたか？

住吉 既にあるサービスにユーザーとして意見を持つことと、実際に自分がつくることは似ていると思っていましたが、本質は大きく異なりました。1年目にはエンジニアとしてサービ

スづくりの基礎を学び、2年目にはあるゲームの責任者として事業づくりの席に立ちましたが、なかなか結果は出ませんでした。

原因の一つは、自分はそれなりに未来を予想できるから面白いものを作れるはずだ、というバイアスがかかっていたことです。また、そもそも事業をつくるとはどういうことなのかを、しばらく理解できていなかったことも大きな要因でした。

—— 事業をつくるとは、ということなのでしょうか？

住吉 事業をつくるとは、アイデアをサービスやプロダクトといった具体的な形に落とし込んで世の中に出して、「これ、どうですか？」とユーザーに問いかけるアクションのことです。そして形にする過程で、事業家はボタンのデザインから価格まで、大小様々な多数の意思決定を素早く行う必要があります。決めることが役割の大部分とも言えます。

一方でユーザーの立場では、例えば「こんなアプリがあるといいな」と妄想していたら、2年程経つとそれが世に出てきて、俺は2年前にこれを思いついてたんだよね」と得意げになったりします。同じような経験、皆さんありませんか？ このような捉え方はユーザーの感覚としては間違っていないのですが、事業家になるなら良いスタンスとは言えません。僕は事業をつくる立場になってからも「あのサービスはここがいてないよね、こうやれば上手くいくの」とか「これからは絶対VRが来る」といったユーザー目線のままでいて、

今振り返るとかなり痛々しかったですね……。案の定、ゲームやPocochoといった事業をつかっていくなかで、何度も壁にぶつかりました。

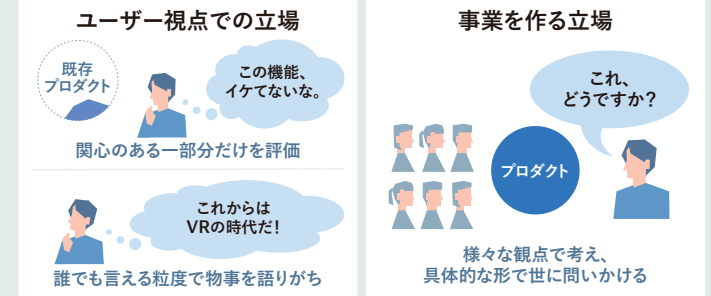
—— ユーザー感覚のまましていると、なぜ事業づくりで結果が出ないのでしょうか？

住吉 ユーザーの視点や立場では、誰にでも言える漠然とした粒度で意見を言ったり、自分が興味のある一部分を見ていたりするのに、事業をつくる立場では細部から全体にまで向き合う必要があるからです。事業づくりは極めて細かい意思決定の連続で、その優先順位も日々判断していく必要があります。それらの精度を上げていくことで結果が出ます。

それに対して、例えば「これからVRが来る」という話はスコープが広すぎて事業のアイデアですりません。いつかはVRの時代が来るにせよ、もしVRで挑戦したいのなら具体的に形にして提供して「このVRサービスどうですか？」と問いかける必要があります。つまり「VRが来ますよ」という粒度では、特に何も言っていないに等しいのです。

また「こうやれば上手くいくの」といった話も同様です。例えばFacebookのある部分に文句を言っていたら、3年後くらいにその仕様になって「3年前からそうなるべきだと考えていたんだよね」なんて思うことがあったとします。その時に考えていたこと自体はおそらく正しいのですが、事業家の深い意図があるのは「なぜ3年間ザッカーバーグはその仕様を変更しなかったのか？」という部

プロダクトに対する向き合い方の違い



分なのです。そういった細部の意思決定が、なぜ、どのように起こっているのか？ というのは、事業をやっている人ならではのリアルな学びだと日々感じています。

事業づくりの葛藤と醍醐味とは？

—— 実際に事業をつくるなかで、どのような壁や葛藤がありましたか？

住吉 具体的に形にして世に問いかける行為は、今でもすごく不安で怖いですね。意思決定一つ一つや最終的なサービスの形に正解はないのですが、必ず人から何かを言われます。サービスローンチ直後にOBから「このサービス触ったよ。これ全然ダメじゃない？」と言われ、鬼のようにインプットをされたこともあります。社内やチーム内でも「こうした方がよかったんじゃないか？」といった話がたくさん挙がります。

いちいち気にしてもきりがなくて今なら思えますが、最初の頃は気になるし自信はなくなるし、不安で仕方がありませんでした。

そうした葛藤が日々ありますが、それら一つ一つ乗り越えることこそが事業をつくることであり、多くの事業家が向き合い続ける壁なのかもしれません。

—— 人の意見に対する不安や怖さや向き合う。自分を見つめて精神を鍛える修行のようですね。

住吉 おっしゃる通りで、事業と向き合っていくなかで、自分の癖や自分の輪郭に向き合っていくことになります。なかなか気が付かないことですが、誰も自分のなかに意思決定の癖やバイアスがあるんです。例えば自分で考え抜いておらず周りから言われて決めているとしたら、そのバイアスを認知して向き合っていくことが、事業づくりでは欠かせません。

最終的には事業にとって「ユーザーがどう考



すみよし・せいしろう

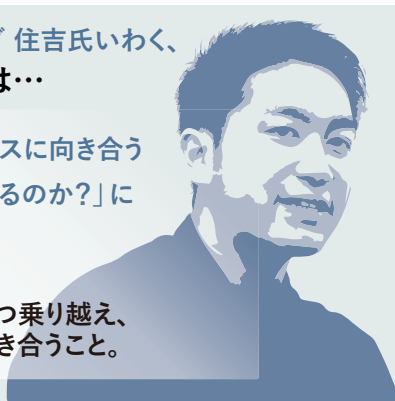
2012年DeNAに新卒入社。ザッカーバーグに憧れエンジニアとして入社後、ゲームのプロデューサーになるも事業は撤退。20代で数々の領域で挑戦し、新規サービスや『逆転オセロニア』のコミュニティマネジメントといったマーケティング領域での経験を経て、ライブ配信領域で急成長中の『Pococho』の事業部長に。現在はグループエグゼクティブ ライブストリーミング事業本部 本部長を務める。

DeNAグループエグゼクティブ 住吉氏いわく、 事業づくりの醍醐味は…

- 自分の癖や自分のバイアスに向き合う
- 「ユーザーがどう考えているのか？」に集中して意思決定する

つまり…

葛藤しながら壁を一つずつ乗り越え、
自分自身とユーザーに向き合うこと。



えているのか？」がほぼ全てであり、それ以外の要素を踏まえた意思決定というのは、事業にとってほとんど無意味なのです。事業をつくってきた10年間では、チームや社内に左右されるバイアスが削ぎ落とされ、ユーザーに向き合う感覚が研ぎ澄まされてきました。それが事業づくりの難しさであり醍醐味でもあります。

車輪の再発明をしないための 環境選びを

— 住吉さんは2012年にDeNAに飛び込まれたわけですが、ぼんやりとでも将来自分で事業をつくってみたいと考えている学生は、どのような環境を選ぶといいのでしょうか？

住吉 今インターネット産業で挑戦するのであれば、

1. 失敗と成功の知見が積み上がっている、
2. 早く最先端の多様な情報に触れられて、
3. 速く多くの意思決定をして事業づくり、世の中にアウトプットとして出していける。

このような環境を選ぶと良いと思いますし、DeNAはこれらを最も備えた企業の一つです。

背景としてはインターネット産業自体の歴史や経験が、日本に限らず世界でかなり積み上がってきていることがあります。この10年で「事業は、こういうチームでこういうやり方で作ると、こういうふうになるよ」といったいろんな失敗や成功のパターンが、知見としてかなり蓄積されてきており、事業環境が大きく変化してきています。例えば、10年前には日本語に翻訳されているインキュベーション系の本はほとんどありませんでしたが、今は書店に行く事業創造の本が平積みされていますよ。

つまり10年前の僕は知見がほぼない状態で事業をつくっていたのに対し、今就活している皆さんの世代は、知見を踏まえて「いかに次の事業を企画立案し、そのための組織をつくり、それらを組み立てにいけるのか？」を考えていく必要があるわけです。言い換えると、組織としても個人としても、いわゆる「車輪の再発明」みたいなことはやらない方がいいと思っています。すでに確立

されている技術や解決法を知らぬまま、再び一から作るようなことがないようにしましょう。

実際にインターネット業界に入っても、「今そのやり方でやる？」と思うようなことをやっているチームの事業はあまりうまくいきません。それは「このやり方でこの条件だとこういう失敗をしたよ」という過去の知見を踏まえられていないからです。また良いマーケットで一方の事業は伸びているのに、もう一方の事業は伸びていないという場合は、後者にはチームビルディングや組織づくりの知見が足りないパターンでしょう。

このように事業が伸びる・伸びないにも色々なパターンがあり、少なくとも「こういうケースはこうなっていたよね」という事例について、事業リーダーはある程度は知っておく必要がありますし、自分に知見がない場合は知っている人をチームに入れる必要性はかなり高まってきています。

— 意思決定できる環境が大事なら、スタートアップに行く方がいいのではないですか？

住吉 学生起業をした人や既にスタートアップにジョインしている人だったら、そのままやり続けてほしいと思います。

一方で、まだ事業をつくったことはない優秀な学生が、いかに世界の最先端と向き合っていくのかを考えると、特にインターネット産業であれば知見が積み上がったまさにDeNAのような環境をおすすめします。

インターネット産業で 事業をつくりたい学生が選ぶべき環境

1. 失敗と成功の知見が積み上がっている
2. 最先端で多様な情報に、いち早く触れられる
3. 多くの意思決定をして、社会にアウトプットを素早く出せる

— 裁量があればいいわけではなく、知見を踏まえた意思決定ができることが重要ということでしょうか？

住吉 そうですね。そういう環境で自分なりにきちんと意思決定をして、なぜこれが正しかった・正しくなかったとか、実際にやってみた結果ユーザーにこう思われた・思われなかった、という試行錯誤をしていくことが大事です。早いうちこうした経験を積むことが重要で、いわゆるGAFAsのようなシリコンバレーの人たちやBATH※1をはじめとする中国勢など世界の最先端では、事業づくりの知見がかなり蓄積されています。

日本においても、各企業や産業がさらに成長するためには、事業づくりの失敗と成功のパターンを知見として蓄積していく必要があります。そして、蓄積された知見を踏まえながら、自ら仮説を立て検証し、トライアンドエラーにチャレンジできる環境に行くことが今はすごく重要です。DeNAではそれを体現できるので、今皆さんが入る意味がある環境だと考えています。

※1 BATH: 中国で台頭する4つの巨大テック企業 (Baidu, Alibaba, Tencent, Huawei) の頭文字をとってBATH(バスもしくはパース)と呼ばれ、しばしば米国のGAFAsと対比されている。

事業を通して世界を知り、 インターネット産業を盛り上げていく

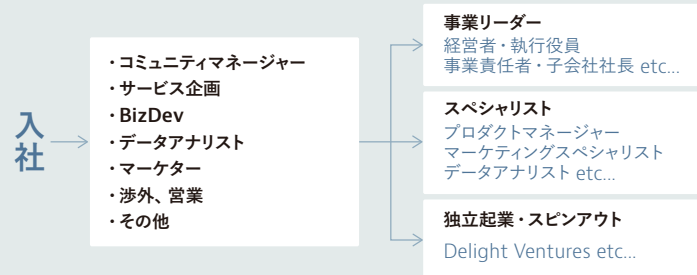
— 知見が積み上がり事業家がたくさんいるDeNAでは、どんなことを大切にしていますか？

住吉 DeNAでは「Delight(デライト)」という言葉を使っていますが、ユーザーに驚きや喜びを届けることをすごく大切にしています。

入社当時の僕は「サービスをつくる上でDelightを届けるのはあたりまえだろ」と思っていました(笑)。なぜDeNAがこれを掲げているかというと、驚きや喜びを届けることにピュアに向き合い続けるのが、実は人間にとって難しいからです。

先程お話しした通り、事業をつくる上で様々なバイアスがかかりますし、ユーザーに真摯に向き合っていくことの重要性を10年経った今こそ痛感しています。DeNAとしては、事業を通して

DeNAでのキャリアパス (ビジネス職)



配属後は、自らの意思で幅広いキャリアを選択・異動も可能

世界を知ることを楽しめる仲間をずっと探しているの、これから事業づくりをしたい人にはすごく合っていると思います。

また、代表取締役会長の南場がよく発信していますが、「これからは会社という組織単位ではなく、プロジェクト単位で仕事をするようになる」と多くの社員が考えていて、若手から力をつけてプロジェクトと呼ばれる人材にいち早く成長するという、高いプロフェッショナルリズムのマインドを持つ人が集まっています。

— DeNAでのキャリアパスは、どのようなものがあるのでしょうか？

住吉 やはり20代から事業リーダー経験を積みながら、事業と向き合っていく人が多いですね。最近では、デライトベンチャーズというファンドもあるので、そこから投資を受けて社内で起業してスピナウトしていく人もいます。あとは独立してもDeNAと関わる人もいますし、起業をしてDeNAから出資してもらう形をとっている人もいます。わりと色々な形態で事例をつくりながら、「日本のインターネット産業自体を盛り上げていくにはどうしたらいいか?」ということを考えている会社です。

ルールが決まったものを追求するか? 新たな価値を生み出すか?

— 事業づくりに興味はあるものの、具体的なプランはない学生も多いです。就活の時点で「どんな事業をやりたいか」を明確に描いている必要はありますか？

住吉 何をやりたいかは、実際に働く経験のなか

で変わり得るものなので、就活時点で決まっていることにあまり意味はないと思いますし、必ずしも「この事業をやりたい」と具体的に描く必要はないでしょう。ただ、漠然とでもいいので「こういう方向性の事業は面白いと思う、逆にこっちは自分には全然刺さらない」というように、自分の興味のアンテナを大切にしてほしいです。頭で考えすぎずに感情を大事にして、溢れ出るエネルギーを活かしてくれる場所を見つけに行くのがポイントです。

実際の事業づくりは壁の連続で根気が要るので、自分がワクワクして面白く思えて、「これをやりたい」と内発的にエネルギーが湧くものでないと、しんどい時に続けられません。また他者からの評価や承認を求めている人は、評価されないと心が折れてしまいます。だから他者評価ではなく、自分自身が「こののが面白いんだ!」と思うものに突き進んでほしいですね。

— 周囲から受けるバイアスによって、やりたいことがぶれたり、輪郭がぼやけたりしてしまうことがあります。自分の興味関心からやりたいことを明確にするために、心掛けていることはありますか？

住吉 一般的には学生時代の所属コミュニティは多様性がない場合が多いので、コミュニティから受けるバイアスが強く、一定仕方のない状況です。社会人と比べると、多くの学生は信じがたいほどにバックグラウンドや価値観などが似た者同士で集まっていることを念頭に置いておいてください。その上でやりたいことを考えていくと、「既にルールと評価軸があるものを追求するのか?それとも、世の中に新たな価値を提供するのか?」という大きく二つの道に分かれていくと思いますが、僕は後者を選びました。前者で高いスコアを取ることが得意な人もいますし、どちらの道でもいいので、自分はどちらが好きか、得意か、やりたいかです。まずは選んでみてください。そしてトライしていくうちに自分の適性や熱意が向くかどうか、徐々に明確になっていくのではないのでしょうか。

最後に、僕の話を通じて事業や事業づくりのイメージが沸いてきて、事業家の道を歩んでみたいと思ってくれた人がいたら幸いです。さらには、事業をつくる環境としてほんの少しでもDeNAに興味をもってくれた人がいたら、応募してもらえると嬉しいです。事業づくりでは色々な壁にぶつかりますが、一つ一つ乗り越えていくのはたまらなく楽しいものです。DeNAには失敗と成功の知見があり、1年目から事業リーダーに挑戦するチャンスがあり、共に事業に向かう仲間がいます。「世の中に新たな価値を提供するのが面白そうだ!」と思う方をお待ちしています。



DeNA

株式会社ディー・エヌ・エー

「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」をミッションに掲げ、強みとするインターネットやAIを活用し、ゲームやライブストリーミングなどのエンターテインメント事業や横浜DeNAベイスターズをはじめとするスポーツ事業を展開、またヘルスケア、メディカルの事業領域では様々な社会課題の解決を目指しています。



▲ エントリー詳細

新卒1年目で 新規事業のリアル。 一番大事な力を鍛えた 経験・環境とは？



IDOM Inc.

株式会社IDOM

マーケティングチームリーダー 大川 達也

一番の成長環境を求め、 変革期の業界へ

—— もともと「新規事業に挑戦したい」と考えていたのでしょうか？

大川 就活前には新規事業をやりたいという具体的な目標は持っていなかったものの、大学時代から「人と違う面白いことをやりたい、挑戦者でありたい」という価値観を持っていました。

例えば、大学ではサッカーサークルの活動に熱中したのですが、強豪チームではなく、あえて弱小チームという挑戦者の立場を選びました。サッカー経験者だったので強豪チームに入る選択肢もありましたが、ジャイアントキリングをする方が面白そうと思ったからです。学年に10人もメンバーがいない自分たちがマンモスチームを倒すにはどうすればよいか、他チームと違う独自の戦い方を考えて実践するのが楽しかったんです。強いチームに勝てたときの喜びは格別でした。

—— 就活でも「人と違うことをやりたい」という想いが軸になっていたのでしょうか？

大川 そうですね。就活でも「人と違う面白いことをやりたい」と思っていました。それに加えて「やりたいことを見つけるために、多様な業務を横断的に経験したい」という軸も持って、ベンチャーやスタートアップ、大手メーカー、コンサルなど幅広く見ていました。

ベンチャーやスタートアップは、1年目から多くの修羅場をくぐり抜ける経験ができそうな点に惹かれましたが、資金面で制約が気掛

かりでした。コンサルは、幅広い業界に関われるのは魅力的でしたが、自分の考えた策を自分で実行する業務の深さは期待できないと感じました。

そんな迷いを抱えるなか参加したGoodfindの合同イベントで出会ったのがIDOMでした。自動車業界が100年に一度の大変革期にある点が面白そうだとワクワクしました。また、同じく変革期の業界に関われるという点で自動車メーカーも魅力的に感じ、有力な選択肢となりました。

—— 最後はどのように意志決定されましたか？

大川 内定をいただいた大手自動車メーカーとIDOMで迷いましたが、最終的にIDOMへの入社を決意したのは、業界変革をするのにIDOMの立ち位置が魅力的だったからです。メーカーはモノ起点なのに対して、IDOMは製品に縛られることなく流通屋としての柔軟な立ち位置なので、制限なく幅広い挑戦ができそうだと思います。

実は最初はIDOMが言う「業界を変える」というセリフが、よくある売り文句で口だけなんじゃないかと、少し疑っていたんです。

しかし2-3年目の社員の方や事業部長と直接話すうちに疑いは晴れました。IDOMは資金力を持って複数の新規事業を立ち上げ、それらをクイックに動かすことで、業界を本気で変えようとしているとわかったのです。

また、新規事業が次々と立ち上がっていることから必然的にポジションも増えていくため、2-3年目でも1つのプロジェクトを丸ごと任せ

られていると聞きました。

最後は社長と直接話す機会をいただきましたが、上司の指示のもとトップダウンで動く人材よりも、自ら提案し挑戦ができる人材を求めていると感じました。お会いした社員の皆さんからも若手のチャレンジを後押しする社風を感じ、「IDOMが自分にとって一番の成長環境だ」と思ったことが入社決め手となりました。

—— 業務の幅や資金力などを多面的に見つつ、最後は業界変革の本気度とチャレンジングな社風が入社の決め手となったのですか？

営業現場で感じた、 クルマと人の距離

—— 業界を変革しようと入社されたところ、最初は店舗配属だったそうですね。

大川 そうなんです！全く想像していなかった既存事業の営業に配属されて、最初は戸惑いました。今となれば、半年の店舗勤務の経験が不可欠だったと思えますが、当時は正直なところ若干の不満を抱いていました。

こうしてtoCの営業として中古車販売のガリバーの店舗に配属されたところから、私のIDOMでのキャリアがスタートしました。当初は中古車を買に来たお客様との商談にすら同席させてもらえず、車の写真撮影や洗車といった業務が中心だったため、自分の仕事に意義を見出せず腐りかけていました。

そんなある日、中古車を購入した翌日に返品したいというお客様がいらしたのですが、返品理由が無茶なクレームで……。店長が「修

理しますので」とあれこれ手を尽くす中、自分はその場で何もできず、結局返品を受け入れることになりました。

直後に3ヶ月毎の同期研修があり、そのお題が「あなたは、現場で何を捉えましたか?」。私はこの研修で初めて「あのお客様はなぜ返品したくなったのだろう? お客様はどういう気持ちで中古車を買に来ているのだろう?」と、お客様一人ひとりの事情や気持ちに目が向きました。

そして「これこそが店舗で営業経験を積む理由の一つだ」と気づいたのです。それからは業務にもポジティブに励むことができ、次第に営業担当としての成果も上がってきました。

—— 営業ではお客様をリアルに知る経験が積める、ということですか？

大川 もちろん店舗での気づきは一人ひとり違うと思いますが、私の場合はそれが一番の学びでした。店舗で直接お客様とお会いしなければ、お客様が何を求め何を感じているのかを解像度高く理解できなかっただろうと思います。今でこそ新規事業の営業やマーケティングで、日々数字やデータを見ていますが、その先にリアルなお客様のことを想像できるようになったのは、店舗での経験があったからです。

この研修以降、お客様の服装や来店された動機や経緯などを細かく探り、お客様の属性をもとに状況を俯瞰していく「お客様を知る努力」をする中で気づいたことが一つありました。それは「クルマと人の間に距離がある」ということです。

—— クルマと人の間に距離があるとは、どういうことですか？

大川 都会を少し離れると移動手段として必ずクルマが必要になるわけですが、当社の店舗に来店されるお客様は、クルマを手に入れるのに苦労されている方が多いんです。

少しでも安くクルマを手に入れるために中古車を検討される方も多いですが、なかなか予算に合うクルマがない。なので、仕方なくローンを組んで購入しますが、次はローンの審査が通らない。こういった方々を多く見してきました。そのため、私たちは、このようにクルマを使うまでの障壁を、既存の中古車販売のみならず、様々な手段を提供しながら取り除いていきたいと思っています。

新規事業は泥くさい? まずはいかに協力者を増やせるか

—— 店舗勤務の後は、新規事業の部署へ異動されたそうですね。

大川 入社1年目の10月に本社でやっていた個人間のカーシェアリングサービス「GO2GO(ゴーツーゴー)」事業に配属されました。配属2か月後には大きなイベントの企画設計を任せられ、経験したことのないことばかりでしたが手探りで進めていきました。

幸いにも、GO2GOのターゲット層はまさに私が店舗でお会いしていたお客様だったので、ユーザーがどんな方なのか想像しやすく、店舗経験が事業推進に役立ちました。アプリのユーザー体験設計や営業推進をしていき、

GO2GOを利用して下さるお客様が増えるにつれて、達成感も大きくなっていました。

一方で難しさを感じたのは、新規事業側と店舗側との温度差です。当時まずはクルマの貸し手の登録を増やすため、店舗で中古車を購入されたお客様に対して、購入時にGO2GOに登録していただくフローを設計していました。

しかし、いざ蓋を開けてみると、店舗で登録の提案を全くしてもらえていなかったんです。店長に聞いてみると、「やる意味がわからない」という声が複数返ってきました。というのも、店舗では毎月の販売台数を1件でも多く積むことを目指しているため、新規事業部から依頼されただけのGO2GO登録提案は、二の次にされていたのです。

そこで、関東圏や大阪の店舗を一つ一つ回り、各店長に対して「お客様やIDOMにどんなメリットがあるのか」を説明していきました。直接話してみると、サービスの意義に共感して施策の推進してくれる店長も出てきて、本当にありがたかったです。

—— 新規事業の推進には、まずは地道に泥くさい社内営業で仲間を増やす努力が必要なんですね。

協業プロジェクトの リーダーで得た成長

—— カーシェアの事業に2年携わった後は、もう一つの新規事業を担当されているそうですね。

大川 それまで本社でやっていたカーシェアとサブスクリプションの事業を、新たに設立さ



おおかわ・たつや

慶應義塾大学卒業後、2018年に株式会社IDOMに新卒入社。入社後は半年間の店舗勤務を経て、本社にて新規事業の推進を担当。その後、新規事業の子会社化に伴い、株式会社IDOM Caas Technologyへ異動。湘南ベルマーレとの協業プロジェクト、クルマのサブスクリプション「NOREL(ノレル)」の営業推進やマーケティング等を担いながら、クルマの利用に新たなサービスを提供するCaaS(Car as a Service)戦略を推進している。

れた子会社のIDOM Caas Technologyでやっていくことになり、2020年の4月よりそちらに移ってクルマのサブスク「NOREL（ノレル）」という事業に関わってきました。

CaaS（カース）とはCar as a Serviceの略で、クルマの所有や売買に捉われない新たな価値を提供すべく、ガリバーのネットワークと独自のテクノロジーやビッグデータを活用するクルマのソフトウェア・カンパニーとして当社は誕生しました。

—— 3年目には、社外との協業プロジェクトのリーダーをされたとのことでした。

大川 カーシェアとサブスクを掛け合わせたサービスを企画し、推進しました。具体的には、NORELでリースとして個人のお客様が貸し出したクルマを、GO2GOでカーシェアすることによって、クルマの維持費を軽減できるというコンセプトのプロジェクトです。

入社以来自らがプロジェクトリーダーとして取り組んだ一番大きな案件で、サッカーチームの湘南ベルマーレと協業して実証実験から進めていきました。

—— 協業プロジェクトのリーダーをやってみて、いかがでしたか？

大川 最も苦労したのは、社外のパートナーとの連携でした。例えば、NORELで貸し出すクルマの鍵をスマホで開けるためにパーチャルキーという仕組みを導入しようとした際に、社内リソースの確保だけでなく外部パートナーを探しました。

それまでは他部署に協力を仰ぐとはいえ社

内だったので、苦労はしつつも最後は「これやるので協力してください」という意思決定が一定効く環境でした。しかし外部パートナーとの連携では、お互いのwin-winになる落としどころをしっかりと考えながら進めていく難しさを強く感じました。

最初の企画段階からリリースまで約3か月奮闘し、あらためて、新しい試みを運用するには想像以上に多くの人を巻き込んで協力を得る必要があると学びました。

自分で企画からリリースまで一貫してやったのが初めてだったので、利用してくれたお客様の声を聞いた時には、それまで取り組んできた仕事の100倍嬉しかったです。大変だったけど頑張ってたかったと、自分のプロジェクトのやりがいは格別でした。

—— 多様な経験の中で、どんな成長ができたと思いますか？

大川 周りの人たちの巻き込みながら、真に影響力の大きい事業をつくりあげるノウハウを学ぶことができました。

新規事業って傍からはアイデアを形にしているかっこよく見えますが、実際やってみると自分たちの力だけではできないことだらけなんです。GO2GOであれば店舗で営業の力を借りなければ会員数を増やせませんでしたし、協業プロジェクトでも外部パートナーの協力が必須でした。「いかに周りを巻き込んでいか」を学び、推進力を身につけたことで、自分が一番成長できました。お客様の気持ちを汲みながら、社内外を巻き込んで推進することが、新規

事業では一番大事な力だと私は思っています。

CaaS市場のポテンシャルとIDOMの強み

—— 今後の自動車業界やCaaS事業に携わるやりがいは、どのようなところにあるのでしょうか？

大川 CaaSビジネスの市場は未成熟で、これからつくっていくフェーズゆえの面白さがあります。

IDOMが属しているのは自動車アフターマーケットと呼ばれる市場で、中古車事業、自動車賃貸事業、自動車整備事業など、新車販売後に発生する様々な事業があり、全体では約19兆円規模*です。

※参照：矢野経済研究所 2021年自動車アフターマーケット市場調査

そのなかでIDOMとしては従来、中古車売買という分野でどれだけシェアを獲得できるかに挑戦し続け、長年多くの先輩方が手を尽くして来られました。

一方で、CaaSはまだ「どう市場をつくっていくか」を思考する段階にあるため、選択肢の幅がものすごく広いんですよ。1つ企画を考えるにしても、企画者一人ひとりが「どのお客様をどう捉えるか」で全く異なる施策が生まれます。そうした思考や選択肢の幅広さが、今のCaaS事業の醍醐味の一つです。

実際にIDOM Caas Technologyで1年目のメンバーが何か発案した場合「過去の経験上、この企画は微妙なんじゃない?」といった話にはなりません。誰もが「まずはやってみ

て確かめてみたらいいじゃん」というスタンスなので、経験が浅くてもトライできる環境です。

—— 市場の状況や、IDOMがCaaS事業に注力している背景について教えてください。

大川 日本に9,600万台あるクルマのうち、サブスクで利用されているのはわずか20万台であり、市場の伸びしろが大きく残されています。

当社がクルマのサブスクをやっている背景として、ニーズの変化があります。まず日本人の平均給与水準は90年代からずっと変わっていませんが、新車の価格は1.5倍近くまで高騰しています。人口減少とライフスタイルの変化も相まって、従来のクルマの購買形態自体が多くの日本人にはフィットしなくなっている和我々は捉えています。

そのため、我々はいかに消費者ニーズの変化に合わせて最適なカーライフを提案できるかを考え、前述したクルマのサブスクをはじめとした様々なサービスの提供を推進しています。

—— 未成熟な市場とはいえ、他社の参入も気になります。

大川 自動車メーカーやIT企業もサービスを

展開している状況です。その中でIDOM Caas Technologyの強みは、長年培ってきたクルマの流通ノウハウがあることだと考えています。

また、我々の営業チームは、ガリバーで店長経験を積んだクルマに精通している方ばかりなので、真にお客様に寄り添った提案ができることも他社にはない強みだと考えています。常にお客様の声に耳を傾けながら、クルマの流通ノウハウを活かして、柔軟にサービス開発・改善ができることが他社には中々真似できない点だと思います。

失敗を恐れない人と、挑戦を続けたい

—— 今は事業成長に取り組んでおられますが、今後挑戦してみたいことはありますか？

大川 多くの打席に立たせてもらって身につけた推進力をフル活用して、今後はより大きな組織を動かす経営者になりたいです。

—— 未来の経営者である大川さんが一緒に働きたいのは、どんな人でしょうか？

大川 失敗を恐れずチャレンジできる人と一

緒に働きたいです。

IDOMでは経験できる業務の幅が広いからこそ、その中から自分の好きなことや得意なことを選んでいける環境ですし、打席に立つ機会も多くあります。実際に深く入り込んで仕事をするようになると、挫折や失敗をして傷つくこともありますが、それを恐れないことで、本当の意味での成長が目指せると思います。

何をやりたいかはまだ具体的に決まっていなくても大丈夫です。私自身も学生時代はそうでしたし、IDOMで幅広く業務に携わる中で見えてくるものがあるはずですよ。いざ「これをやりたい」と思うことが出てくれば、自分で提案し、実行まで一貫して成し遂げる経験を積める環境があります。

「細かいことは気にせず、まずやってみよう」という社風なので、失敗を恐れず「まずやってみよう」という人は大歓迎です。いろんなことに挑戦しながら成長していきたいという方は、ぜひ一緒に働きましょう。



IDOM Inc.

株式会社IDOM

100年に一度の大変革期にある自動車業界で、革新の先頭に立ってイノベーションを起こしているIDOM（イドム）。社名の通り「挑む」姿勢を打ち出し、築き上げた巨大なアセットを活かして次々と新規事業を展開。自動車流通の常識を覆すビジネスに挑戦し続け、グローバルで4,500億円の売上を生み出しています。また、買収や新会社設立により事業拡大を図り、世界最大の自動車インフラになるべく挑戦し続けます。



▲ エントリー詳細

現実には、 平等じゃない。

— 優秀なあの人にはもう使っている

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。



特集 企業選びの4つの視点

カルチャーの視点

パーソルキャリア株式会社

株式会社ローランド・ベルガー

A.T. カーニー株式会社



ミッション経営が 凄い会社に学ぶ。 事業と個人の成長に ミッションが重要な理由



パーソルキャリア

パーソルキャリア株式会社

執行役員／経営戦略本部 本部長 森 宏記

ビジョン・ミッションとは？ ミッション経営とは？

編集部 Goodfindでは、就活において「成長機会」や「事業創り」など、貪欲に活躍のチャンスを求めている学生によくお会いします。一方で、皆さんは企業を見るときに「ビジョン」や「ミッション」に注目していますか？ ビジョンやミッションへの「共感度」は、採用選考の過程はもちろん、入社後の働き方や事業創りにも関わるため、1年目から成長したい人ほど、実は深い理解が必要ですよ。定義から見ていきましょう。

まず「ビジョン」とは、実現を目指す、将来ありたい姿のことです。多くの企業では「10年後に実現したい社会」といった中長期的なビジョンを掲げていますが、ビジョンは時代や状況によって変わりうるものです。

次に「ミッション」とは、企業が果たすべき社会的使命であり、存在意義です。自社は「何のために存在し、誰にどのような価値を提供するのか」を明確にしたもので、日々推進し続けます。また利益追求のみならず、顧客を通じて社会貢献の実現も目指す考え方を「ミッション経営」※1と言います。

また、ビジョンとミッションのベースとなる「経営理念」は、その企業の経営者が大事にしている価値観・考え方で、会社の判断軸であり個性とも言えるでしょう。

そもそも、なぜ企業はビジョンやミッションを掲げているのでしょうか？ 理由は、企業が成長していく際の「羅針盤」であり、組織文化を醸成

する「拠り所」になるからです。ただ、このように定義や一般論を聞いても「働く上で、自分や入社先の事業とどう関わるのか」イメージが湧かない人も多いでしょう。そこで今回はパーソルキャリア社の事例から、ミッション経営をする理由や、具体的に「ビジョン・ミッションと事業」の関係を読み解きます。そこから「事業創りや、個人として成長する上で、なぜビジョンやミッションが重要なのか？」を理解し、企業を「ビジョン・ミッションから見る視点」を学びましょう。

※1 ミッション経営：「社会について考えながら仕事をする」とであると同時に「顧客のための仕事を通じて、社会に貢献すること。すなわち、顧客を通じて社会に貢献する、顧客の後ろに社会を見る」という考え方。

不況時に強く意識した「顧客志向」と そこから生まれた事業間の連携

今回は、パーソルキャリア社の経営戦略において、キーパーソンである森さんにお話を伺いました。現在は全社の戦略や事業計画など経営を担う森さんですが、法人営業時代にはリーマンショックを経験。不況下でも顧客に貢献して売れる仕組みをつくったことが、事業間の連携が進むきっかけになったと言います。

——今回は「ミッション経営」をされる理由や、ミッションと事業の繋がりなどについてお話を伺います。まずは理解するための前提知識として、パーソルキャリアの事業について教えてください。

森 パーソルキャリアは、「はたらいて、笑おう。」というグループビジョン、「人々に『はたらく』を自分のものにする力」というミッションのもと、は

たらく個人にははたらく一人ひとりが自らの機会と可能性を正しく知り、選択し、行動できるように支援を、企業には「採用」を切り口とした多様な人・組織の課題解決を行っています。

中でも、当社の事業の特徴は、主要事業が横に連携をとっていることです。今回は、連携のきっかけとなったリーマンショック当時を踏まえてお話しします。

パーソルキャリアの代表的な事業には、「人材紹介」と「転職メディア」があります。人材紹介は、法人営業担当であるリクルーティングアドバイザーが企業のニーズをヒアリングし、ニーズに合った転職希望者をご紹介するサービスです。

一方で転職メディアは、当社が運営する転職メディア「doda」に対して、企業が求人掲載し、ユーザーがメディアを通じて求人に応募することで、採用活動および転職活動をサポートするサービスです。この転職メディアは、リーマンショックの時には一時的にお客さまからの需要が減少してしまいました。でも、採用に関する需要がすべて無くなってしまったわけではなく、人材紹介のサービスには、「自社のニーズに合う転職希望者を紹介してほしい」というお客さまからお声掛けがあったんです。だったら、需要があるお客さまに対して、「人材紹介だけでなく、当社のサービスを幅広く活用して採用活動のサポートができないか」について検討しました。というのも、当時人材紹介で採用が成功している企業は限られ、ほとんどの企業が人材紹介のみで採用を成功に導くことが難しい状況にあったからです。

そこで人材紹介事業部の営業が求人広告の提案もすることができるよう、それぞれの事業が連携できる仕組みを作ることになりました。こうして、お客さまに「パーソルキャリアが持つサービスを総合的に提案する」という当社事業の強みが生まれました。

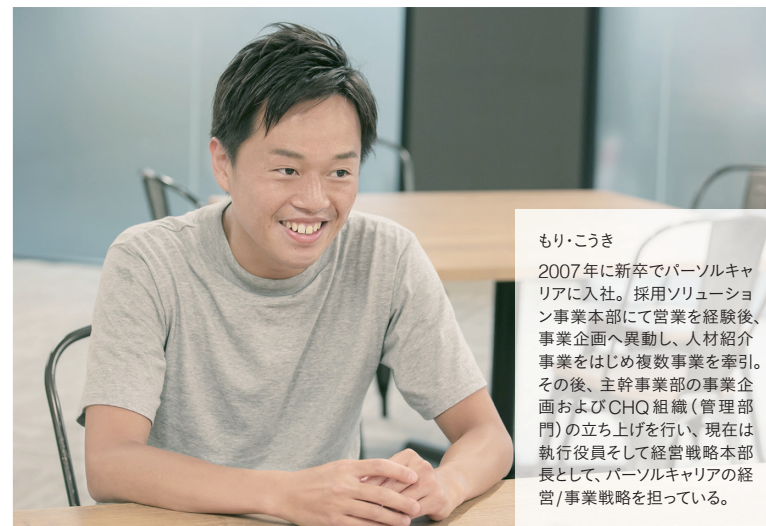
業界他社との違い。 強みの根幹は「ミッション経営」

——2つの事業の連携から派生する「強み」について詳しく教えてください。また人材業界の他社との違いは何でしょうか？

森 同じ業界内での違いは、やはり事業間だけでなくグループ全体でも生まれる横の連携と社員一人ひとりの提案力だと思います。当社では、お客さまにとって最適なサービスを提案することを意識しています。そのため、リクルーティングアドバイザー（人材紹介の法人営業）とリクルーティングコンサルタント（転職メディアの法人営業）と一緒に営業に行くこともありますし、時にはグループ会社も巻き込んで、一緒に営業に行くこともあります。これは他社と比べた時の強みと言って良いと思っています。

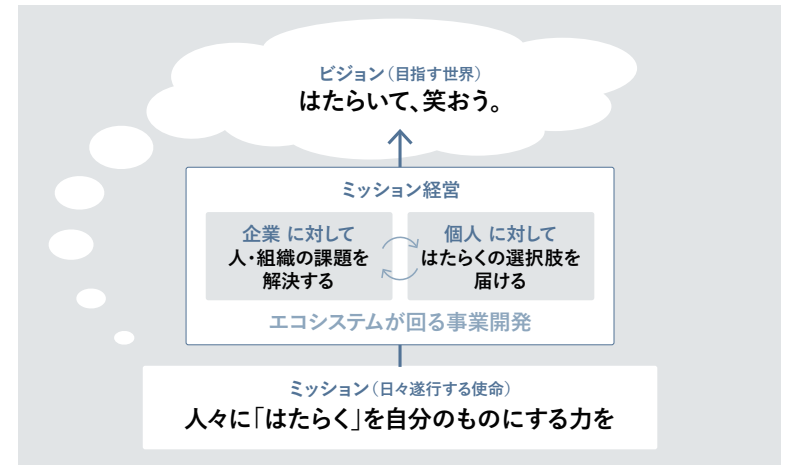
——逆に、他社ではなぜあまり一緒に提案しないのですか？

森 ミッションをはじめとした経営思想の違いだと思います。他社では分社化して事業ごとにカンパニーを分けていることも多く、総合力というよりも、各事業の営業が個々で「プロダクトそのもの」を届ける方針をとっています。実際に、そうした企業は優れたプロダクトで差別化を図っていると思います。もちろん他社を意識しないことはないですが、シェアを奪い合っている感覚もありません。もちろん、お客さまから選ばれれば嬉しいですが、「はたらく」というマーケットは「あそこの敵陣を倒すぞ」というゲームじゃなくて、共にお客さまに価値を提供し続け、マーケットそ



もり・こうき

2007年に新卒でパーソルキャリアに入社。採用ソリューション事業本部にて営業を経験後、事業企画へ異動し、人材紹介事業をはじめ複数事業を牽引。その後、主幹事業部の事業企画およびCHQ組織（管理部門）の立ち上げを行い、現在は執行役員そして経営戦略本部長として、パーソルキャリアの経営/事業戦略を担っている。



のものを広げていくものだと考えています。

なので、個々のプロダクトで他社に勝つというよりは、他社よりも幅広く世の中で使ってもらえる仕組みやエコシステム※2をつくりたいと思っています。たとえ、一つの案件や単体のプロダクトでは収益にならなくても、それがお客さまの課題解決になることで、まわりまわって他のお客さまにもいいことがあるとか、別のプロダクトで収益化するのであれば良いと思っています。

また、事業を連携させ、より多くのお客さま（企業）にサービスを使ってもらうことで、より多くの求人を個人のお客さま（転職希望者）に届けられたら、「人々に『はたらく』を自分のものにする力」というミッションの推進に繋がっていくことができます。

「ミッション経営」を軸として「社会課題をビジネスで解決するプロセス」を踏むことで、しっかり収益にも繋げることができると思っています。そして、さらに価値のあるビジネスをしていくことができる。これが全社に浸透することで、社員一人ひとりが「社会課題から落ちてきた取り組みを、自分はいま目の前のお客さまに提供している。

お客さまが満足することで社会がよくなるんだ」と自信をもって営業したりサービスをつくらうことが、今後の強みになっていくと思います。

——顧客満足にとどまらず社会に向けた「ミッション経営」の思想が、社員一人ひとりに根付いていることが、事業の源泉であり、組織での提案力のベースにあるのです。

※2 エコシステム：生態系という意味のことで、ビジネスの分野では、特定の業界全体の収益構造を表す。ひとつの企業のビジネスモデルではなく、取りまとめ役となる企業、技術やアイデアを提供する企業、資金を出す企業といった様々なプレーヤーを巻き込んで、事業や業界全体が成長していく様子を自然界の生態系になぞらえたもの。

目先の利益よりエコシステムを 目指すのもミッションのため

——「ミッション経営をして収益化も実現できる」という自信の源は何でしょうか？ 社会課題を解決するビジネスで本当に収益になるのでしょうか？

森 たしかに事業の各論を話すときには、僕も「それ本当に収益になるの？」と言います。ただ「本当に世の中のためになることをやろう」と声を挙げたときに、お金を払う企業はいると思うし、その人らしいワーキングライフ（はたらき方と生き方が融合した生活）を実現するために、個人もお金を払うと「総論」としては思っています。収益化するサイクルをつくれないうのは知恵がないからで、その知恵は絞るべきだと考えています。例えるならば、近所のゴミ拾いをしていても収益にはつながりません。ですが、海中のプラスチックゴミを一気に回収できる仕組みがあれば大きな収益になります。僕たちが目指しているのはそういうことなんです。

僕らのミッションは、人々に「はたらく」を自分のものにする力を与えることなんです。はたらく人たちに常に寄り添える存在となって、個人の希望と社会の期待にこたえられたら、収益も必ずついてきます。短期的に物事をみようととは思っていないので、3年間くらいは収益にならない時期があるかもしれませんが、5年後10年後に収益化できる、そういうプロダクトもつくっていいと思っています。

——新しいプロダクトや事業への投資基準、逆に撤退基準はどのように引かれているんですか？
森 昔は3年で投資回収しようとしていました。その基準がなくなったわけではないですが、今はプロダクト単体で収益化ができなくても、エコシステムが回ってれば良いと考えています。1つのプロダクトが別のプロダクトに影響を与え、そのプロダクトの売上が上がるのであればいい、という基準になっています。

例えば、2020年より提供開始した、転職後の「はたらく」を支援するサービス「CAREER POCKET」においては、サービス単体でマネタイズをしていますが、「doda」を含む既存サービスへの送客や、データの共有を考え、まさにエコシステムとして運営しています。

——2019年にはアルバイト求人情報「an」のサービスを終了されました。事業撤退の背景について教えてください。

森 撤退した背景としては、「経営全体を俯瞰したときの投資、人的リソースの最適化」が大きな理由です。「an」自体は利益が出ていました。しかし、近年アルバイト・パート業界を取り巻く環境は大きく変化し、求人広告市場に参入する企業も増加したことで、今までのやり方では「an」単体で収益性を向上させることが難しい状況になってしまっていました。何度も経営陣で議論を重ねた結果、お客さまや社会により多くの価値を提供するためには、「an」に配置・投資をしていたリソースを、転職領域を中心とした他の既存事業のアップデートや新規事業立案に割くという判断になりました。

——投資・撤退基準について、単体だけでなくエコシステムへの寄与を見とのお話でしたが、その点で「an」はどうでしたか？

森 リソース配分の観点で、「アルバイト・パート領域の求人広告」という今までのやり方をそのままにエコシステムとして捉えるのは難しいという考えでした。今回の意思決定も、僕たちが「はたらく」というフィールドに今後とも腰を据えてチャレンジをしていくためのものなので、ドメイン※3を変えたりアプローチ方法を変えたりしながら、異なる切り口で再度チャレンジをすることは十分あり得ると思います。

だからこれまで多くのお客さまに愛されてきた「an」のブランドは手放さず、保持することに決めています。そのため、この先「an」のブランドをどこかで使うことはあり得ると思っています。誰か「an」のブランドを使って面白いビジネスを考えて提案してくれないかな。パーソルキャリアで新規事業やりませんか？

※3 ドメイン：企業の事業活動の範囲のこと。「事業領域」または「事業ドメイン」とも言う。

ビジョンのために「はたらくプラットフォーム」へ広げる醍醐味

——ビジョンやミッションを中心に据えた経営思想を、体現しているエピソードを教えてください。
森 KKR※4から離れたときの経営会議の話を見せてください。当時、当社(旧インテリジェンス)のビジョンは「人と組織を多様な形で結ぶインフラとしての人材サービスを提供し社会発展に貢献する」でした。「独立してまた上場するか、テンプグループと一緒にいるか」の分岐点で、経営陣は、「本当にインフラを目指すなら、規模を追わなきゃいけないよね。だったら、派遣のマーケットで派遣の雄とされてきたテンプグループと一緒に会社を規模を一気に大きくし、顧客に届けられるサービスをより充実させた方が理にかなっている。僕たちのやりたいことに沿うよね」と、判断しました。

だから上場ではなく、志を共にできるテンプグループと経営を共にすることを選んだんです。単独で上場することよりも、お互いの資本や顧客資産をうまく掛け合わせ、グループとして更に成長していくことで、ビジョン実現により近づくと考えました。このように、パーソルキャリアはこれまでビジョンやミッションをまっすぐ追いかけてきた会社なんです。

※4 KKR：アメリカを拠点とする世界有数の投資ファンド、コーンバーグ・クラビス・ロバーツの略称。インテリジェンス社は2010年7月にKKRグループに買収された。その後、2013年4月にKKRからテンプホールディングスへの株式譲渡によって、インテリジェンスはテンプホールディングス(現：パーソルホールディングス)に完全子会社化された。2017年7月にインテリジェンスからパーソルキャリアに商号変更し、現在に至る。

——競合他社では他領域の事業もやるなか、パーソルキャリアは人材業に集中されています。これはビジョンに関わっているのでしょうか？ また人材業界の可能性や面白さについて、どのように捉えていますか？

森 ビジョンから全ての事業を考えています。グループビジョンは「はたらいて、笑おう。」ですが、「はたらくことは、生きること」と捉えています。また、ミッションは「人々に『はたらく』を自分のものにする力」ですが、このミッションを推進するためには、「はたらき方」と「生き方」が融合するよう、充実した「あたらしいはたらく」を創造するこ

とが必要だと考えています。

業界の可能性という、人材業は「はたらく」を切り口とした非常に多くのデータを活用できることが特徴です。皆さんは何をもとに、家や車を買うことができますか？ 答えは「はたらいて稼ごう金」です。このように「はたらく」と「ライフ(生活)」は密接に絡んでいるため、僕たちがこれまで蓄積してきた「はたらくに関する情報」を有効に活用することができれば、お客さまや社会に提供できる価値をどんどん広げていける可能性があります。情報を扱う者として、気を付けなければならないことや責任は沢山あります。しかし、事業の広がりもあると思います。

あらゆる個人が自分らしくはたらき、自らの未来を描くことをサポートする仕組み、それを「はたらく未来図構想」とよんでいます。この構想では、個人がそれぞれの「はたらく未来図」を描き、そこに近づくための行動を実践し、「はたらいて、笑おう。」を体現する状態になっていることを目指します。これを実現しようとすると、社内では組織が収まらないんです。僕たちが何かすることで他の会社の収益も上がるというPL(損益計算書)とかKPIが出来上がることもあり得るのですが、それも含めた「はたらくプラットフォーム」みたいな広がりを描いて仕掛けられることが、一番の面白味ですね。

社員の声から「ミッション経営」を加速

——2019年10月にビジョンとミッションをリニューアルしたのは、なぜでしょうか？

森 会社として「ビジネスと社会課題の解決を一緒に回す」こと、つまりミッション経営はずっと頭にあったものの、「どうしたら成り立つか」がわかっていませんでした。それを模索する過程で、具体的に明確なミッションをつくることになりました。

ミッションを掲げるということとは、僕たちがミッション推進のために日々活動をし、ミ

ッション推進を諦めたら解散も辞さない、という宣言なんですよ。それを本気でやるビジネスの一つに、人材紹介があるし転職サイトがあるし新卒事業があるという構造です。そのため、既存のビジネスは一つの手段ですし、そこだけに固執していません。だからこそ、先ほどお話しした「他の業態とも組んでいかに充実したワーキングライフを実現していくか」といった発想が出てくるんです。ビジョンとミッションの再定義によって、こうした事業構想まで一連の流れをつくることができました。

——まさにビジョンとミッションと事業が繋がっているんですね。ミッション経営の推進には、どんな経緯があったのでしょうか？

森 実は、ミッション経営を推進するヒントくれたのは外部の方で、アンカースター株式会社の児玉太郎さん(Facebook Japan 初代代表 等を歴任)です。児玉さんから「御社はどこまで本気で世の中をよくしたいんですか？ 儲けただけじゃないですか？」と問われました。我々は「儲けただけじゃないんです。じゃあ、それを乗り越える経営って、どうやっていったらいいんですか？」とお聞きして。児玉さんとディスカッションしていくなかで「ミッションを中心に据えた経営を推進した方がいい」と、峯尾(当時パーソルキャリア社長)が思い至りました。

さらに、児玉さんとのご縁を繋いでくれたのはうちの社員なんですよ。現在、新規事業を生み出して責任者として活躍している女性です。彼女はかねてから「うちの会社は良いことを言うわりに、そこに向かう努力が足りない」と沸々かと思っていて「本当にビジョンを実現する気あるんですか？」と言って児玉さんと引き合わせてくれました。

こうしてパーソルキャリアがミッションを再定義したのと時を同じくして、パーソルグループが中長期計画を立て始めたので、連携して全てを繋げにきました。パーソルグループ代表の水田も、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を本当に実現するための経営をしたいという想いが強く、全員が思い描く方向性がバッチッと一



▲ミッションの世界観を描いた「Mission Wall」

致しました。

このような経緯で、実現したい社会(ビジョン)と、ビジョンを実現するための役割(ミッション)、ミッションを推進するための各事業という形で、一つに繋がりました。社員の一人が声をあげて、さらに外部パートナーの力を借りたことが、ユニークで価値があると思っています。

——ひとりの声からグループ全体を巻き込んで繋がったんですね。学生や外部の人から見て「企業がミッションをどのくらい体現しているか」を判断するには、どうしたらいいのでしょうか？

森 広報や全社をあげた活動から見ること、決算IRといった数字から見ることがあると思います。当社の場合は「ミッションへ込めた想い」を社内外に届け一環として、オフィスの壁に「Mission Wall」という、ミッションの世界観を具現化した絵を描きました。こちらは来社したお客さまをはじめ、社内外の人に見ていただけるようにしています。「Mission Wall」は、「『はたらく』を自分のものにしていく人」というキーワードから、動物(十二支)をモチーフにして描かれています。コーンや赤信号などの障害物は、動物たちの行く手を阻む苦悩や困難の象徴になっています。しかし、動物たちは障害に屈することなく、むしろそれらを利用して前進しており、これは、苦悩や困難さえも利用し、自分の糧として進んでいく、ポジティブに向かっていくというパーソルキャリア社員の気持ちを表現しています。

——IRや数字から見えるのは、どういったこと

でしょうか？

森 ミッションに紐づく「経営指標」を一つ決めました。グループ全体としてこれから開示していきます。この指標が上がっているかどうか、僕たちがミッション経営をできているかを示しますし、事業を通してミッションを推進できているかどうかを示すこととなります。

僕たちのメッセージに共感してくれた人は、ぜひうちと一緒に情熱を燃やしましょう。「自分が心からやりたいことが、パーソルキャリアのミッションに繋がらそうだ」と思う人とのご縁があれば嬉しいです。

編集部 今回は「ミッション経営」で組織を成長させている企業にお話を伺いました。パーソルキャリアがミッション経営をしている理由は、ビジネスを通じて本気で社会課題を解決するためでした。また全ての事業はビジョンとミッションに紐づいてつくられていて、ビジョン実現とミッション推進のために事業はおこなわれていました。

「どんな事業をやるのか？」ということとは、その企業にとっては一つの手段でしかありません。だからこそ、組織の仲間になる人には、企業の羅針盤となるビジョンやミッションへの共感が必要とされています。皆さんが企業を見るときには、企業のビジョン・ミッションと「自分のやりたい姿や価値観」の共通点を、ぜひ見出ししてみてください。

パーソルキャリア株式会社

パーソルキャリア株式会社は、一人々に「はたらく」を自分のものにする力を一ミッションとし、転職サービス「doda」やハイクラス人材のキャリア戦略プラットフォーム「IX」をはじめとした人材紹介、求人広告、新卒採用支援等のサービスを提供しています。2017年7月より、株式会社インテリジェンスからパーソルキャリア株式会社へ社名変更。グループの総力をあげて、これまで以上に個人の「はたらく」にフォーカスした社会価値の創出に努め、社会課題に正面から向き合い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指します。



▲エントリー詳細

パーソルキャリア
PERSONAL

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

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

中野 実は、就職活動当初は戦略コンサルティングを知らませんでした。両親からの希望もあり官僚志望で、通産省（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、セクハラ問題に対する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しすべく立ち上げた、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

中野 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と。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

中野 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、モノづくりにか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、時代の先端に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

中野 ローランド・ベルガーがどのようなフ

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られる環境です。

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と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



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。



ブ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ます。同じことを長く継続することが美德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を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。

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。

ンキングのイメージが強いかもしれませんが、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

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

中野 コンサルティングといえば、ロジカルシ



株式会社ローランド・ベルガー

ローランド・ベルガーは、1967年にドイツで設立されたヨーロッパを発祥とする唯一のグローバル・コンサルティング・ファームです。現在、世界に51のオフィスを展開、3,000人を超えるスタッフを擁し、グローバル市場で高い評価を受けています。当社の原動力は「起業家精神」であり、常に多様な角度から見つめ、既存概念に対する前向きな挑戦を続けることで、時代の変化と向き合うクライアントに新たなソリューションを提供しています。



▲ もっと記事を読む

About

Roland Berger

グローバル戦略コンサルティングファームのなかで唯一欧州出自のファーム。
そんなローランド・ベルガーの魅力をご紹介します。

European originのDNA

01

全てのステイクホルダーを重視する姿勢

株主に寄りすぎず、従業員・取引先・地域社会等、
広範な利害関係者への責任感

02

長期的な視座

短期的な利益に囚われず、企業と社会の
サステイナブルな繁栄をパーパス・ドリブンに志向

03

協調・協業

自社・自国の覇権の横展開ではなく、協調的な精神の下に
多様性を受容し、地球規模での成長を追求するスタイル

クライアントのサステイナブルな成長を実現

Core Value

Entrepreneurship

自律的に考え行動し、
リスクを取り、
新しい道を切り開くことに
挑戦する。
クライアントの変革を
支援するため、
革新的でありながら
持続可能なソリューションを
実現する。

Excellence

持続可能かつ目に見える
成果を実現するため、
最高の結果と
世界トップレベルの
ベストプラクティスを
追求する。

Empathy

寛容と尊重の精神を
大切にし、クライアントの
パートナーとして
知性あふれる情熱を
持って共に働く。
多様性を強みとし、
能力を最大限に発揮し、
クライアントを成功に導く。

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

KEARNEY

A.T. カーニー株式会社 | アソシエイト 中川 健太

本記事は2020年12月に公開されたもので、内容や肩書は当時のものです。

自らの好奇心を追求した先に 選んだ、戦略コンサルタントの道

—— まずは中川さんの現在の業務内容やミッションについて教えてください。

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

消費財・小売の領域に興味をもったのは学生時代の趣味がきっかけです。とある喫茶店で飲んだコーヒーをきっかけに、コーヒーに目覚めました。はじめは自分が飲むコーヒーを淹れていただけだったのですが、そこから興味の範囲が広がって店舗を経営したくなり、大学のキャンパス内にコーヒーショップを立ち上げました。それだけでは飽き足らず、生産工程にも興味を持ち、コーヒー豆の種類や栽培・調達方法に至るまで深く知りたいという思いから、アフリカのルワンダまで赴き、現地で6週間ほどコーヒー農家の支援に携わりました。

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

—— そこから、コンサルティングファームを目指そうと思ったのはなぜですか？

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

「日本を変える、 世界が変わる」が体現できる

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

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

まず、カーニーの日本オフィスは、当社の世界中のオフィスの中でも、自分が興味のある消費財・小売領域においてプレゼンスが

高いことが魅力でした。日本オフィスには、当領域においてアジア〜グローバルレベルで代表的なパートナーが複数在籍しています。2020年1月に代表に就任した関渡が「日本を変える、世界が変わる」というビジョンを掲げていますが、そのビジョンを体現しているような人物が身近にいるのです。

私は高校時代に、約90カ国の生徒が集まるカナダのインターナショナルスクールに留学し、その後アメリカの大学に進学したのですが、様々な国から来た友人と日々議論を交わす中で、自然と日本人としてのアイデンティティを強く意識するようになりました。そうした経験から、次第に日本から世界にインパクトを与えることが1つの目標になっていましたが、カーニーはその目標を達成できるようなファームだと感じました。

尖った個性がそれぞれの ビジョンを追求する環境

—— 2つ目のカルチャーフィットについて、A.T. カーニーはどんなカルチャーなのでしょう？

中川 就職活動時も今も強く感じているのは、カーニーはコンサルタントの個を重視し、個の違いに寛容なファームであるということです。「クライアントの力になりたい」「日本・世界にインパクトを与えたい」という信念はみな共有しながら、当社には、強烈な個性を持ったメンバーが沢山います。コンサルタ

ントのビジョンのありどころは人それぞれですが、それを許容しあえる文化で、決して個人主義ということではなく、異なる個を認め合い互いに尊重しているところが非常に魅力的でした。

—— 個が重視されている、と実際に感じることはありますか？

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

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

中川 ファーム内にあるプロジェクトは多種多様ですね。会長の梅澤が力をいれている都市開発や、プリンシパルの石田(2023年2月現在はディレクターにプロモーション)が追求している宇宙ビジネスなど、他のファームにはあまりないような案件も豊富です。トップも含め一人ひとりのコンサルタントが自らのビジョンを追求し続けているからこそ、ユニークな領域の相談も多く寄せられるのだと思います。

個の尊重＝個人主義ではない。 多様な個性を許容しあうカルチャー

—— 入社して、イメージとのギャップはありませんでしたか？

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

個性が尖っているからといって、決して個人主義で周りに無関心というわけではありませんし、むしろ互いの強烈な個性に対する興味関心は高いです。例えば、定期的で開催される全社員が必須参加のミーティングでは、新卒や中途で新しく入社した方たちのバックグラウンドや前職での経験を聞く機会があります。最近では、コロナ禍でオンライン開催をしていますが、それぞれの話を聞きつつ、「そういう領域にビジョンがあるなら、こんなプロジェクトに参加したほうがいいよ」、「それなら〇〇さんと一緒にこんなプロジェクトを立ち上げられるかもね」といったコメントがチャットに殺到するんです。職位に関係なくみんなが互いのビジョンを尊重した上で、いつも盛んに議論していて、良いカルチャーだなと感じますね。

また、人数規模としては大きなファームではないので、プロジェクトの数を経験すると自然と顔見知りも増えていきます。私は14

のプロジェクトを通じて、ほぼ全てのパートナーと仕事をする機会がありました。また、プロジェクト以外の共通の趣味でつながることもあります。社員同士の距離が近く、困った時にお互いに相談しやすい環境です。

選ばれるコンサルタントに共通する、 ハイレベルなアナロジー思考

—— 3つ目の、魅力的なコンサルタントの存在についてはどうでしょうか？

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

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



なかがわ・けんた

2018年にBrown Universityを卒業後、A.T. カーニー株式会社に新卒入社。2020年1月にアソシエイトにプロモーションする。消費財・小売業界を中心に多数のプロジェクトを経験し、事業横断での全社戦略、マーケティング戦略、新規事業立ち上げ支援などに携わる。内容や肩書は2020年12月の記事公開当時のもの。2021年7月よりマネージャーにプロモーション。



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

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

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

は得られない新しい視点を求めています。

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

経験を積んで変化した、コンサルティングのやりがい

—— コンサルタントとして働いていて、どん

な時にやりがいを感じますか？

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

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

こうした体験は決して私が特別なわけではなく、当社では1~2年目でプロジェクトの一部を一任されることは珍しくありません。若手社員にもどんどん任せていく文化があるので、早い段階からクライアントへ意見する機会があります。1年目だから発言できないというようなことはなく、むしろその場にいるのであれば、プロフェッショナルコンサルタントとし



て、1年目であってもバリューを出すことが求められます。だからこそ若手であっても社内外の会議で積極的に発言しますし、例え上司であっても異論を唱えることもあります。

価値の高い戦略にするために こだわる、「目に見える成果」

—— 「クライアントに感謝される提案」のために重視していることはありますか？

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

逆に、耳触りの良い言葉を並べて壮大なストーリーを展開しても、クライアントの視点が欠けており、実現性の低い戦略であれば、提案に価値はありません。そうした事態を防ぐために、パートナーからジュニアコンサルタントまで、日々「本当にクライアントにとって意味のあるアウトプットになってい

るか」を自問し、互いに問いかけながら、プロジェクトを進めています。

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

経営者と現場の視点を行き来して、 成果につながる最適解を導き出す

—— 「目に見える成果」を出すには何が重要となるのでしょうか？

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

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

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

—— 最後に学生へメッセージをお願いします。

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



KEARNEY

A.T. カーニー株式会社

1926年に米国シカゴで創立された世界有数の経営コンサルティングファーム。世界40以上の国と地域、約60の拠点に約3,600名のスタッフとグローバルネットワークを擁し、米経済誌フォーチュンの売上トップ500社 (Fortune Global 500) のうち4分の3以上、および影響力のある政府系機関やNPOをクライアントに持ち、日本オフィスでは、「日本を変える、世界が変わる」の実現をミッションに掲げています。



▲ エントリー詳細

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。



INTERVIEW

23 卒東大生が
Goodfind 代表に聞いてみた。
「成長」って何ですか？



▲記事ページはコチラ

伊藤 豊、穂原 充

「成長したい」「優秀な人になりたい」という思いは、誰もが持っているものでしょう。しかし、成長する上での自分のビジョンや方向性がきちんと見えている学生は、実はあまり多くないのではないのでしょうか。今回は就活始めたの23卒東大生が、就活する東大生の半数以上が登録するGoodfindの代表にインタビューを実施。「成長」や「優秀さ」をテーマに、素朴な疑問をぶつけていきます。みなさんのお悩みと重ねながらお読みください。



COLUMN

就活生必読。
今を正しく捉える
「時間軸思考」のススメ



▲記事ページはコチラ

伊藤 豊

キャリアと聞いて、何を思い浮かべますか。まだよくイメージができないという方や、今まさに自身のキャリアにおいて不安や焦燥にかられているという方もいるでしょう。本記事では、これから就職という新たなスタートラインに立つ皆さんが期待を胸に走り出せるよう、13年間にわたり学生のキャリア支援をおこなってきたGoodfind代表の伊藤からアドバイスを贈ります。

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

「新産業×キャリア」の
プロが語る、
事業責任者になるための
思考法

SDGs って
なんで知らなきゃ
だめなんですか？

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 スローガン株式会社
SLOGAN 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



特集 企業選びの4つの視点

キャリア形成の視点

株式会社プロジェクトカンパニー

株式会社野村総合研究所(NRI)

経営人材に求められる素養とは。 20代執行役員が牽引する 上場企業の考え方



Project Company

株式会社プロジェクトカンパニー

代表取締役社長 グループCEO 土井 悠之介

論理的思考ができれば「優秀」ですか？

Goodfind 伊藤 土井さんは東大を卒業後、コンサルティングファームを経て新卒2年目にプロジェクトカンパニーを創業。5年で東証マザーズ市場(現・グロース市場)上場へと導いています。学生時代はGoodfindユーザーで、運営会社であるスローガンで長期インターンとして働いてくれました。

実際に20代の新卒社員に執行役員を任せるなど、経営人材を育成している真っ最中の土井さんと一緒に、経営人材に求める素養と、経営人材を目指すための企業選びのポイントについて議論していこうと思います。

—— まず、ビジネスパーソンにとっての「優秀さ」とは何でしょうか？

伊藤 就活市場を17年間見続けてきた経験から、優秀さとは「有能さ」「面白さ」「信頼性」の3要素の掛け合わせだと考えています。

学生の間では、「有能さ」にあたる論理的思考やコミュニケーション力が高い人が優秀と評価されやすいですが、経営経験のある私から言わせてもらうと、それらは一部の要素にすぎません。ビジョンを描く力や愛嬌といった「面白さ」、相手へ敬意を払える誠実さや謙虚さである「信頼性」を持ち合わせている人こそ、ビジネスの最前線で活躍していると感じます。

土井 私も、それら3点を併せ持つ人物に成長可能性を感じますね。特に、「面白さ」に含まれるビジョンや志の高さは、事業を成長させるエンジンになるため重視したいです。

伊藤 「有能さ」だけがあっても人間味がなくて、あまり一緒に仕事をしたいと感じないんで

すよね。そうすると仕事のチャンスも回ってきにくくなってしまいます。

—— 実際の選考においては、「信頼性」「面白さ」はどのように見られているのでしょうか？

土井 例えば、最終面接で「土井さんの年頃はいくらですか?」って無邪気に聞いてくる学生は面白いと思いますね。

普通であれば躊躇してしまうようなことでも、知りたいと思うことであれば素直に聞ける率直さに「信頼性」と「面白さ」を感じます。マニュアルに書いてあるようなテンプレートの質問では、合格するための演技と受け取られ、「信頼性」と「面白さ」は低いと評価されてしまうのではないのでしょうか。

伊藤 「信頼性」と「面白さ」は小手先で取り繕えるものではないので、正直な自分であることと、情熱を伝えることを意識すると良いと思います。面接官は百戦錬磨ですから、学生が本心から聞きたいと思っている質問かどうかは間違いなく見抜かれます。

失敗よりも恐れるべきは機会損失

—— 優秀さは「有能さ」「信頼性」「面白さ」の3要素の掛け合わせと伺いましたが、その上でさらに希少価値を高めるには何を鍛えたいのでしょうか？

土井 もう一段高いレベルが求められる経営人材を目指すなら、「目標達成力」と「事業経営の経験」を重視したいですね。「目標達成力」は、3つの要素に加えて経営人材に求められる素

養であり、「事業経営の経験」は企業選びの際に意識したいポイントです。

—— まず「目標達成力」とは何でしょうか？

土井 目標達成力とは、高い目標を立て、現状とのギャップを埋めるべくPDCAを繰り返し、結果が出るまでやりきる力のことです。面接では、受験や部活動といった意思決定が伴う経験の中で、どれだけ自分の決めた目標に向けてやりきれたかを見るようにしています。

伊藤 自分で高い目標を掲げてやりきる経験は人を成長させますし、それを経験している方だと、入社後も活躍するイメージが持ちやすいですね。

土井 目標達成には行動が不可欠なので、チャンスは全部掴む気概が重要です。行動しないデメリットは、成功できないことではなく、経験を得られないことにあります。行動すれば必ず学びが得られるので、行動しないことは損でしかありません。

もし目標達成のために、その道の専門家に頼ることが一番良い選択ならば、遠慮せずにメールやTwitterで連絡を取ってみるべきです。実際に私は、ピアノの先生も、大学時代のハンドボールのコーチも、日本トップクラスの方に自ら連絡を取り、力を借りました。失敗を恐れて行動できない人が多いと思いますが、もともと自分には失うものは何もないという前提に立てば、行動しないことの方が機会損失なわけです。

伊藤 人に迷惑をかけたくない、失敗するのが怖いという理由で行動しないのはもったいないです。行動量を増やすと新しい出会いが生まれて、その出会いがさらに成長の機会に繋がっていきます。

土井 そうですね。行動を重ねることで舞い込んできたチャンスは、絶対に逃さないようにしています。

伊藤 そうですね。行動を重ねることで舞い込んできたチャンスは、絶対に逃さないようにしています。

ています。クライアントから、こんな仕事もやってみないかと聞かれたら必ずチャレンジしますし、社内でも率先してチャンスを掴むための行動ができていない社員に仕事を任せています。チャンスに貪欲な社員ほど、実際に成果も出して昇進していますね。

経営人材を目指す企業の選び方

—— では、「事業経営の経験」を積み経営人材を目指す企業は、どのように選ぶと良いのでしょうか？

土井 挑戦機会が多く、成長が見込める領域で、組織拡大の真っ最中であることが重要です。そうした企業ではポジションが多く生まれるためチャンスが多く、実力以上に難易度の高い仕事を任せてもらえます。

伊藤 定量的には、今後10年でみても年平均10%以上は成長し続ける領域で、30代前半までに部長以上になっている人がいるかが基準になるでしょう。

Goodfind代表 伊藤による企業選びの基準

- ・今後10年も市場が成長し続けるか？
- ・会社の年平均成長率は10%以上か？
- ・20代~30代前半までに部長以上になっている人がいるか？
- ・社員の平均年齢は35歳以下か？

成長環境を選ぼうとすると、つい人材輩出の実績がある企業に目がいきます。しかし、在籍していた当時の環境が上記に当てはまっていたからこそ、優秀な経営人材が育ったのであり、現在もそこで自分が同じように成長でき

るとは限りません。過去の実績や評判だけでなく、現状の環境を見極めるべきです。

—— 土井さんは、就活生時代どのように企業を選んだのでしょうか？

土井 手を挙げたら挑戦できるチャンスを掴めるか、多様な経験ができるかを重視しました。反対に、知識やノウハウを学べるかは気にしていませんでした。仕事では経験や挑戦に集中し、勉強は独学で本やインターネットをフル活用すれば問題ないと考えたためです。

実際に仕事での挑戦を経験してみ初めて、目指す成果と現状とのギャップが見え、自分には何がどう足りないか、何をインプットすべきかが明確になります。挑戦してギャップを見つけ、それを埋めるために勉強し、また挑戦するというサイクルを繰り返していけば、最短距離で成長できると考え、実践しました。

伊藤 確かに、無闇に知識を増やすよりも自分に不足していることを理解してから学ぶほうが、インプットの効率も成長速度も上げられますね。

—— どのような企業選びの軸を持っていたのでしょうか？

土井 まず挑戦機会が多いという軸でベンチャー企業を見ていました。次に基礎的なビジネススキルを素早く身に着けながら幅広い領域に関われるという軸でコンサルティングファームに魅力を感じ、ベンチャーとコンサルの両方の要素を持っている企業が自分に向いていると考えました。

キャリアを切り拓き、どんな会社からも求められる人材へ

—— なぜ、当時学生から人気のある難関企業ではなく、ベンチャーとコンサルという軸を持つ



どういゆうのすけ

東京大学農学部卒、東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程修了。スカイライトコンサルティング株式会社にて、大手経済メディアのIT化推進プロジェクト、日本最大級メディア企業の新規事業立ち上げプロジェクトに従事。2016年1月に当社創業、代表取締役社長(現 代表取締役社長グループCEO)。2021年9月に東証マザーズ(現・グロース)市場に上場。



いとう・ゆたか
スローガン株式会社 代表取締役社長。東京大学文学部行動文化学科卒業後、2000年に日本アイ・ビー・エム株式会社に入社。システムエンジニアの経験の後、関連会社での新規事業企画・プロダクトマネージャーを経て、本社でのマーケティング業務に従事。2005年末にスローガン株式会社を設立、代表取締役就任。著書に『Shapers 新産業をつくる思考法』（クロスメディア・パブリッシング）がある。2021年度より経済同友会第2期ノミネートメンバーに選出。2023年2月をもって代表取締役社長を退任予定。

たのでしょうか？
土井 挑戦機会の多さを重視していたことに加えて、同世代の優秀な友人たちが、人気企業への就職を選択していなかった影響が大きいですね。

プロジェクトカンパニーを共同創業した伊藤は学生起業をし、ベンチャー企業へ事業を売却しています。起業経験がある周囲の仲間も、大手企業から特別なポジションで入社しないと声をかけられていたので、どの会社に入るか以前に、どんな会社からも必要とされる人材になることを優先すべきだと考えていました。

そのため、外資戦略ファームや投資銀行よりも、挑戦機会が多く若い頃から経営人材に近づける道に魅力を感じましたし、まだ知名度の高くない企業を選ぶことにもさほどリスクはないと判断しました。

伊藤 周囲の方が、人気度や倍率で企業を選ばなかったことは、事業経営の経験を積む道を選ぶ後押しになったのでしょうかね。本当に優秀な人は、用意された選択肢ではなく自分で道を切り拓くことを選んでいますよね。

—— 入社後から起業を決めるまではどのような経緯があったのでしょうか？

土井 スカイライトコンサルティングに入社した後は、マネージャーの指示を仰ぐだけでなく自分で考えて意思決定したことを行動に起こし、フィードバックを得る経験を積み重ねられました。一方で、コンサルタントである以上、事業をつくる経験や意思決定を積み重ねることもどかしさを感じていました。さらに、自分がビジネスの経験を積みながら課題解決ができれば日本を盛り上げることに繋がる

考え、2年目に起業に踏み切りました。
伊藤 プロジェクトカンパニーが理念として掲げる「プロジェクト型社会の創出」には、日本を盛り上げたいという思いが込められているのですね。

土井 はい。「プロジェクト型社会の創出」は、決められたことをやればよいという受動的なタスク型の働き方に対して、高い志を持ち、より良い成果のために試行錯誤ができる人材を増やし、主体的なプロジェクト型の働き方が当たり前の社会を作ること、日本を盛り上げようという理念です。

今の日本には、ビジネスを成功に導ける人材が不足しています。大手企業は、過去に築いた事業を維持運用し、コンサルティングファームはその事業のデジタル化・最適化に取り組んでいますが、その環境下では経営人材は育ちません。

当社では、事業経営とマネジメントの経験を積んだ経営人材の育成を通じて、プロジェクト型社会の実現を目指しています。既存事業の

成長拡大を任せることはもちろん、新規事業やM&Aを通じて、社内の経営人材に次々と挑戦機会を創出し、人材と会社の両方を成長させています。

現在はコンサルティングによるビジネス支援事業、UI/UXを含むマーケティング支援事業を主力とし、最近ではDX×HRの領域にも進出しました。今後も事業領域を拡大し、2045年に売上高1兆円の達成を目指しています。

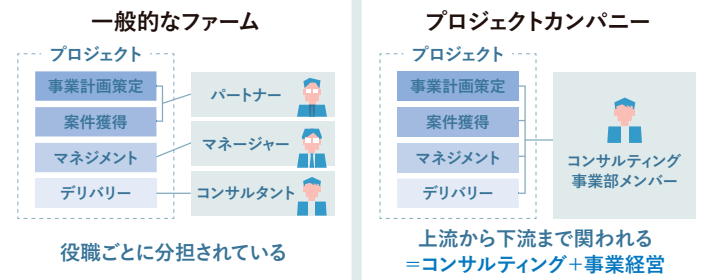
日本を変える 経営人材を目指す環境

—— プロジェクトカンパニーで事業責任者を育成する際には、どんなことを意識しているのでしょうか？

土井 プロジェクト単位で仕事を任せることで、事業経営の力をつけてもらえるようにしています。多くのファームではパートナーやマネージャーが担う役割を、当社では1～2年目から任せています。

一般的なコンサルティングファームでは、

任される業務範囲の違い



パートナーは案件獲得や事業経営、マネージャーはプロジェクトの安定稼働、若手は案件のデリバリーという明確な役割分担がなされています。広い領域に関われることや、基礎的なビジネススキルを素早く身につけやすい点は魅力ですが、若いうちから事業を成長させていく経験はなかなかできません。

当社のコンサルティング事業部では、プロジェクトごとに売上目標や事業計画策定も任せていくので、いちコンサルタントとしての

成長はもちろん、コンサルティング事業をどう伸ばしていくかを考える必要があります。コンサルティングファームで得られる経験に加えて、事業経営の力も身につけられるようにしています。

伊藤 実際に貴社には、新卒一期生で、2022年7月には執行役員に就任された近澤さん（東大法学部を2018年3月に卒業）がいらっしゃるなど、20代が経営陣として活躍されていますね。20代で上場企業の役員に

なることは、他社ではなかなか難しいでしょう。土井 近澤は、成長環境を求めてベンチャー企業を主に志望しており、最終的には当社の志の高さ、理念を実現しようという覚悟の強さを見て入社を決めたといいます。期待をかけて1年目から上場準備のプロジェクトを任せられた結果、目標であった創業6期目での上場を無事達成し、年間 MVP に輝きました。5年目には執行役員になり、現在はグループ全体の採用を担当してくれています。もう2名20代の執行役員もいますし、部長の平均年齢は27歳と、抜擢した若手が活躍しています。

上場してから、上場企業の社長の方々と会う機会があったのですが、日本社会を上昇トレンドに変えていこうという志の高い方が、予想より少ないことに危機感を持っています。優秀なビジネスパーソンを目指したいのならば、小さくまとまらずに挑戦し続け、経営人材となり日本をよくすることを目指してほしいですね。そんな熱い志を持っている方は、ぜひ当社でたくさんの挑戦をしてほしいです。いつでもご連絡をお待ちしています。



働き方の種類と関係性

受動的なタスク型の働き方

決められたことをやる
EX. 維持運用、事業のデジタル化・最適化

主体的なプロジェクト型の働き方

試行錯誤しより良い成果を目指す
EX. 既存事業の成長拡大、新規事業やM&A

事業経営とマネジメントの経験を積んだ経営人材の育成

株式会社プロジェクトカンパニー

「プロジェクト型社会の創出」を経営理念に掲げ、「経営人材」の輩出に取り組む急成長企業。直近の売上高成長率は194%、Financial Times 社発表の「HIGH GROWTH COMPANIES ASIA-PACIFIC 2022」において国内上場企業として2位にランクイン。日本を代表する大手企業をクライアントにもち、「DX」「DX×HR」「デジタルマーケティング」「テクノロジー」という4領域で事業展開。「2045年売上高1兆円」の実現に向け、M&A/ベンチャー投資/新規事業開発により事業領域を拡大中。



▲ エントリー詳細

グローバルに活躍する コンサルタントが語る。 NRIの真価とキャリア



NRI

株式会社野村総合研究所 (NRI)

グローバル製造業コンサルティング部長 古賀 龍暁

日本のコア産業の 変革支援を手がける奥深さ

— まず、これまでのキャリアについて教えてください。

古賀 NRIに入社すると、1年目に2つの部署を経験します。私は1年目に戦略系と本社経営系の領域を経験し、2年目からはメーカーや商社をクライアントとする戦略系プロジェクトに従事することになりました。

自動車やヘルスケアなど多岐に渡る業界を経験しましたが、自由競争で産業の裾野も広い自動車業界では、自動車メーカー・部

品メーカー・素材メーカーなど、全てを理解した上でコンサルティングサービスを提供することが重要です。そこに奥深さを感じ、2年目の時から自動車業界に集中的に取り組むようになりました。

それからは自動車を中心に製造業のコンサルティング経験を積み、5年目からプロジェクトリーダー、10年目からはアカウントマネージャーとして中国、東南アジア、欧州などを飛び回り、自動車メーカーのグローバル経営の支援や、欧州のコンサルティング会社との提携を推進するなどしてきました。

その後、15年目に米国行きを志願し、

NRIアメリカのコンサルティング部門長を経て、帰国してからはグローバル製造業コンサルティング部の部長を務めています。

グローバル製造業コンサルティング部は自動車・産業財・化学・素材など製造業のクライアントの変革支援を担う部署です。製造業は日本のコア産業であり、クライアントの中にも多くのノウハウが蓄積されている産業です。そのため、お客様の置かれているあらゆる状況を理解していなければコンサルティングが成り立たないので、一つの部門で多岐にわたる変革支援を手がけています。

コンサルタントとしての 個性を重視するファーム

— 古賀さんは初めからコンサルティング業界を目指していたのでしょうか？

古賀 大学院で研究をしていたのですが、初めは博士課程に進もうかと漠然と考えていました。しかし、研究生活の中で日本と米国では各産業の力に相当な差があることを感じていたので、「国や産業を支援する立場にまわって日本をなんとかしたい」と考えるようになり、研究室の仲間から野村総合研究所という会社があることを教えてもらい業界に興味を持ちました。

コンサルタントになるのは狭き門でしたが、今と比べると当時の就職活動は情報も少なく、どこか面接一発勝負のところがありました。私は研究者志向だったこともあり、大学や大学院で学んだことを活かして働きたいと

考えていたので、そのような点も重要視するNRIだけに絞って就職活動をしていました。

また、研究生活では計算機と常に向き合っていてプログラミングも性に合っていました。そのため、コンサルタントとテクニカルエンジニアの2つの職種を志望しており、当時の採用担当から珍しがられたのを覚えています。

— ファームとしての若手コンサルタントの育成方針について教えてください。

古賀 NRIは一人ひとりの個性によって日本を良くしていきたいと考えているファームなので、論理性とともに個性に重きを置いています。そのため多少荒削りでも入社1年目からコンサルタントとして責任ある挑戦をさせて、自分の名前前で勝負できる人材を育成していく方針です。

1年目からお客様の矢面に立つ経験を重ね、3年目くらいでプロジェクト全体の責任を負うプロジェクトリーダーを担います。そして5年目あたりからは問題解決のプロフェッショナルとして対外的な情報発信にも取り組みます。

コンサルティングは組織戦の様相がありますが、コンサルタント自身が個性を磨いていかなければ価値を出しづらい仕事でもあるので、個性や個人の価値を重視したコンサルタントの育成とプロジェクトへのアサインをしています。できる限り自由意志が尊重されますし、いくつかのオプションの中から自分の志向性にあった選択をすることができます。

私の場合は、まず産業軸でスキルやノウハウを身につけて自分の強みを磨き、その後プロジェクトやお客様のマネジメントをする立場になって顧客軸を身につけました。そこに、自分の好奇心に基づいて海外という地域軸とIT軸を加え、コンサルタントとしての個性と価値を高めてきました。

経営戦略コンサルティングと ITを武器に挑むトピック

— 様々なコンサルティングファームがある中で、NRIにはどのような特徴があるのでしょうか？

古賀 NRIは経営戦略コンサルティング×シンクタンクとITを武器に、企業・社会・産業の問題解決に取り組むコンサルティング会社です。

経営戦略コンサルティングに関しては、私たちは経営・業務・政策のコンサルティングのエキスパート集団であり、大企業や官公庁のトピックに挑みながら、日本や世界の変革に貢献する存在だと捉えています。

業界軸とテーマ軸に分けて、基本的には人をアセットとした価値提供をしていますが、最近は人だけでなくお金もアセットとして活用し、ジョイントベンチャーを立ち上げるなどしながらレバレッジを効かせる取り組みもおこなっています。

もう一つのITは、金融向け、製造業向け、小売業向けなど産業セグメントによって求められるソリューションが全く異なります。NRI

のITソリューションは、難易度の高い金融分野と産業分野のITを出自としており、そこで高い技術力とクオリティを誇っています。

ITソリューションにはアーキテクチャという言葉があります。これはどういふスペックでハードウェアを組み合わせ、そこに適切なソフトウェアをどのように乗せていくかというITのベースとなる考え方です。このアーキテクチャを深く理解していないと、ハードウェア、ソフトウェア、そしてネットワークまで含めてどう全体設計をすれば良いのか、正確に描くことができません。IT業界では大規模プロジェクトが途中で頓挫してしまうことも起きるのですが、その原因はこうしたアーキテクチャの理解度にもあると考えています。

NRIのITソリューションの強みは、このアーキテクチャを深く理解しているところであり、難易度の高い分野で培ったノウハウを活かしています。

社会やあらゆる産業の変革を 実現するプロフェッショナル

— NRIのコンサルティングの価値はどのようなところにあると考えていますか？

古賀 お客様である産業界のリーディングカンパニーや中央省庁などを変革に導くことで、その先の産業・社会に変革をもたらすプロフェッショナルであり続けること。これこそがNRIのコンサルタントのDNAであり価値だと自負しています。



こが・たつあき

東京大学大学院農学生命科学研究科修了後、野村総合研究所のコンサルティング部門に入社。自動車・電機などの製造業セクターでのコンサルティング業務に従事し、欧州コンサルティング会社との提携の推進、米国拠点コンサルティング部門長など海外経験の後、現在は製造業を担当するグローバル製造業コンサルティング部長を務める。製造業における開発～生産～販売の事業戦略やグループ戦略などの戦略コンサルティングやデジタル化実行支援の他、NRI社内グローバル・プラクティスをリードし、NRI全社での価値創造に取り組む。

また、NRIは業界軸とテーマ軸でコンサルティングをしていますが、業界軸をフルカバーで手がけることのできるコンサルティング会社は稀有だと思います。コンサルティングファームの多くは成長性や生産性の高い領域に絞り込んでプロジェクトの提案を進めるのが一般的ですが、当社は異なり、幅広い業界に対するコンサルティングを手がけることが可能です。

テーマ軸に関してはその時々トレンドがあるため比率は変動しますが、私が担当するグローバル製造業コンサルティング部では、戦略コンサルティングが高い割合を占めています。

—— 古賀さんが携わっている製造業以外に、どのような領域のコンサルティングを手がけているのでしょうか？

古賀 情報・通信、金融、消費財、官公庁向けや、消費財・サービス向けなど幅広い業界で、最重要のテーマを扱っています。

いくつか事例をあげると、例えば、通信キャリアの領域ではドローンを使って工事現場の効率化を進めるプロジェクトがあります。ドローン技術とともに高速の情報処理技術や低負荷の情報処理技術を組み合わせ、お客様のDXをお手伝いしています。

また中央官庁や地方自治体の支援もおこなっていて、最近ではMaaS(Mobility as a Serviceの略)といわれる新モビリティの領域や、自動運転に注目した街づくりなどにも携わっています。

他にも、テクノロジーやノウハウを必要としているお客様と一緒にジョイントベンチャーを設立しています。そうしてNRIからテクノロジーに強い人材や経営人材を送り、個社では実現できない価値の掛け算をしながら、



ら、事業経営まで担うこともあります。

時代によって移り変わる、必要とされるコンサルティング

—— 業界を取り巻く環境や、求められるコンサルティングの変化などがありますか？

古賀 日本を牽引する産業は時代によって移り変わり、それに伴いコンサルティングに求められるものも変化しています。

その昔、日本は繊維産業が盛んで海外に繊維を輸出していました。その後、化学繊維が生まれるとそれを生産し輸出するようになり、為替が強くなるにつれて繊維全体の輸出量は減少しました。これまでに、日本の輸出品は繊維から石油化学製品、電化製品へとシフトして、現在は自動車や素材が中心です。ただ、これからも自動車

を現在と同じように輸出し続けられるかどうかはわかりませんが、EVにおいては日本のものづくりの優位性をどのように活かしていくかが今後の大きな課題です。

このように繊維、石油化学製品、電化製品、自動車、素材と、国内で強いとされる産業は時代によって移り変わり、同時に企業はそれぞれのフェーズで新たな悩みに直面してきました。NRIはそうした変化に対応できるように産業軸で価値を発揮できるコンサルタントを増やし、成長を遂げてきました。近年はDXに対応するために新たな採用要件を設けるなどして、組織変革に取り組んでいます。

また、時代によって求められるコンサルティングにも変化がみられます。近年では実行支援型、価値実現型、そして最近ではコンサル5.0=社会課題解決型のコンサルティングが求められています。

社会課題解決型のコンサルティングは、産業・社会の“あるべき姿”の構想力や社会課題の発見力を武器に、官民連携・業界横断で主体的に社会課題解決を目指すアプローチであり、戦略・業務・実行支援、そしてシンクタンクの機能を持つNRIだからこそ実現できるものだと考えています。

日本経済や産業活性化のために、国内外で発揮するNRIの真価

—— 現在、日本の製造業はどのような問題を抱えていますか？

古賀 日本の製造業は製品のポートフォリオや開発・生産体制、組織・人などの構造改革が進んでいないという現状があります。地方にきちんと産業があり、社会全体が生き生きとしている状態を生み出すためには、



これから10年20年先を見据えて、デジタルを用いながら人の働き方や仕事の内容そのものを変えていかなければいけません。そのための戦略を描き、実現可能な計画をお客様と合意して実行していくことこそ、私たちに求められている役割です。

—— 今後NRIとして注力していくのはどのような領域でしょうか？

古賀 今後、力を入れていくのはDXとグローバルです。DXに関してはITソリューションと連携をしながら、より良い社会システムを実現するために世の中にデジタルを実装するところまで支援していきます。

社会ファースト・クライアントファーストで特殊解を導き出すコンサルティングの醍醐味

—— 最後に、NRIのコンサルタントとして仕事をする醍醐味について教えてください。

古賀 コンサルタントは基本的に、社会ファースト、クライアントファースト、ミーファーストの軸で構成されていて、それがコンサルタントの特性を決めると考えています。NRIは特に社会ファースト、クライアントファーストが強い会社なので、自分の専門領域に固執しすぎて、そこから出ないようなミーファーストのコンサルタントが活躍するのは難しいかもしれません。

私はコンサルタントとしてクライアントファーストがベースであり、その時々、その顧客に必要な特殊解を出したいと強く願っています。コンサルティング業界の発展は、資料づくりやシステム導入などあらゆる面において一般解の拡大によって支えられていますが、特殊解をしっかりと導き出すことが戦略コンサルタントの存在意義であり醍醐味です。NRIがクライアントから選ばれるのは、お客様のことを深く理解した上で

特殊解を提示することを得意としているからだと考えています。

当社をご指名して下さるようなクライアントには、特殊解でなければ響きませんし、真に価値ある提案にはなりません。少し荒削りでも自分のアイデアをベースにした特殊解にこだわり、先頭に立って勝負するという気概を持った人とぜひ一緒に仕事をしたいと思っています。



NRI

株式会社野村総合研究所

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



▲ エントリー詳細

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 メンターの質・量ともに、業界トップクラス
ハイレベルで手厚い個別メンタリングを提供

23卒学生(9・10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、ペイン・アンド・カンパニー、
ポストン・コンサルティング・グループ、A.T.カーニー、
ローランド・ベルガー、アーサー・デイ・リトル・ジャパン等

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、UBS、
バンク・オブ・アメリカ、シティグループ、クレディスイス等

内定数
69社
エグゼ10期在籍者
39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

特集

企業選びの4つの視点

環境の視点

シンプレクス・ホールディングス株式会社

株式会社野村総合研究所(NRI)

尽きない挑戦と学び。 一気通貫型ITコンサルで 実現できる成長とは

Simplex

シンプルクス・ホールディングス株式会社

クロス・フロンティアディビジョン リード R.K・D.K

挑戦を求めて、未知のIT業界へ

— R.Kさんは教育学部のご出身だそうですね。一見、ITとは直接関係のない領域です。自分に馴染みの薄い分野での就職は難しいのではないかと感じる学生も多いのではないと思いますが、シンプルクスとの出会いはどのような経緯だったのでしょうか？

R.K 大学時代は予備校でのアルバイトに熱中していたこともあり、漠然と教師になろうと考えていました。教職以外の選択肢について考え始めたのは、就活に際して自分のやりたいことに改めて向き合った時です。就活軸について考える中で気づいたのが、

新しいことにチャレンジし続けたいという思いです。その後「若手のうちから大きな裁量権を持って仕事ができる」という観点を知り、それも重視するようになりました。

シンプルクスの選考を受けるきっかけとなったのは、説明会で聞いた「金融領域の顧客に対し、ミスの許されない重要度の高い仕事をしている」という話です。クライアントのビジネス課題に寄り添い、かつ1円の誤差も生まない超高性能なシステムを開発するためには、ビジネスとテクノロジーの両方において高い専門性を持った「ハイブリッド人材」として活躍することが求められます。ITや金融の知識はありませんでしたが、そのようなハイレベルな環境で自分が活躍で

きるか挑戦したいと思い、選考に進みました。— 新しいことにチャレンジし続けたいのの思いが、選考に進むきっかけとなったのですね。実際に選考を受け、どのような印象を持たれましたか？

R.K 一対一での1時間にわたる面接や、採用担当者から受けた細かいフィードバックを通じて、信用できる会社だなと感じましたね。シンプルクスでは「完全ポテンシャル採用」を謳っている通り、入社前のスキルレベルや知識は選考で問われません。この会社で活躍できるマインドセットを持っているかが採用の基準になっています。社員一人ひとりが新しい技術や知見を学び、切磋琢磨し続けている環境があるので、スキルや知識をまだ身に付けていなかった自分にもしっくりきた環境なのだと感じますね。

「どの会社に行っても同じ」 それでもシンプルクスを選んだ理由

— D.Kさんのご入社のごきっかけはどのようなものだったのでしょうか。学生時代のお話からお伺いします。

D.K 学生時代には、Webコンサルティング会社での長期インターンに打ち込みました。目的としてはアルバイト代を稼ぐということもありましたが、「働く」ということへのイメージを少しでも自分の中で作っておきたかったんです。インターンを通して得られたのは、これからのビジネスシーンではITの重要性がいっそう増し、欠かせないものになるという確信で

D.K

大学卒業後、2018年にシンプルクスに新卒入社。大手生命保険会社向けのシステム案件に開発メンバーとして参画。その後、大手損害保険会社向けの基幹システムリプレイスプロジェクトにてチームリーダーを経験。育児休暇取得後、新人研修メンターとして200人超えの新人研修プロジェクトを運営。再度、プロジェクトに戻り、現在は社内の新規パッケージ開発における業務リードとしてプロジェクトを推進している。



す。そのため就活で最も重視したのは、「食いつぶれない」スキル、つまりITスキルも含めた汎用的なビジネススキルを身に付けられるかどうかでした。またR.Kさんと同じ「若手でも大きな裁量権を持てるか」という点も大事にしていましたね。

— 長期インターンを通じて、IT業界への知見を持った状態で就活に臨まれたのですね。では数多くあるIT・テクノロジー関連企業の中で、なぜシンプルクスに入社を決められたのでしょうか？

D.K 入社決め手となったのは、現在のCOOである早田との社員面談です。当時自分は就職活動を進めども各社の具体的な違いが見えず、企業をどう選べばよいかかわらないという悩みを抱えていました。

その思いを話す前に、早田からはっきりと「どの会社に行っても、大きく変わらない。だからこそ、自分の力を存分に試せるこの会社を推すよ」と言われました。どの企業を選んでも、成長できるかは自分次第。若手のうちから大きな裁量権を持ちたいという自分の軸に合致する環境があり、さらにそれを生きた言葉で語っている社員に出会えたことで入社意思が固まりました。働き始めてからは、幅広いビジネススキルを身に付けながら自己研鑽できています。

プロジェクトの あらゆる工程が「自分ごと」

— ここからは、具体的な仕事内容についてお伺いしたいと思います。入社されてからの業務を通して、どのようにご自身が成長したと感じますか？

D.K 最初の2年程はエンジニアとして、実際にソースコードを書いたり、システムのテストに関わったりと幅広く開発の経験を積みました。その後はリーダーとして計画立案などの上流工程も経験し、3ヶ月ほど育

児休暇を取得しました。今は再びプロジェクトのリーダーとして働いています。

振り返ると、戦略策定からシステム開発、さらには保守・運用まで一気通貫で手掛けるシンプルクス「らしい」経験を積めたと思います。最近では上流工程に関わることが増えてきていますが、そこでも入社当時のエンジニアとしての経験が存分に活かしていると感じますね。

R.K 私も同じく、入社から3年目までは主にシステム開発に携わりました。4年目以降は、プロジェクトマネージャーとしてプロジェクト全体の管理をしています。必要に応じて開発者としての役割を兼務することもあるので、マネジメントと技術的なスキルの両方を磨き続けられています。

D.K システム開発とマネジメント、どちらも経験しているからこそ、的確なソリューションをクライアントに提案できていますと感じます。

R.K そうですね。またマネージャーとなつてからは、プロジェクトを「自分ごと」として捉えられるようになりました。そのきっかけも、主に開発を担当していた時の経験です。あるプロジェクトで開発者をしていて時、

自分の成果物に対して先輩からのダメ出しが続いたことがありました。その時に先輩がくれた指摘が妥協の一切無いものだったので、自分も責任感を持ってやり遂げようというコミットメント意識が持てたんです。今では、プロジェクトを「自分ごと」化することで、仕事の反省を自分の学びに繋げられているという実感があります。

— 計画立案からシステムの保守・運用まで幅広く経験を積むことで、プロジェクトのあらゆる工程において深い理解と当事者意識を持ちながら貢献できるのですね。

高難度のプロジェクトでも、 貪欲にこだわりぬく

— ITコンサルティングに携わる中での、シンプルクスだからこそのやりがいは何でしょうか？

D.K やはりプロジェクトの全行程、つまり計画策定など上流工程の業務から、実際の運用保守まで一気通貫で携われる点です。また、現時点でのスキルに対して一番難しい仕事を、入社から一貫して任せてもらっていることややりがいに繋がっていますね。世間的に見れば自分の年次はそこまで高くありませんが、数十億円規模のプロジェクトにおいて複数あるうちの一つのグループで、20人弱のメンバーを率いるリーダーの役割を任せられました。少し背伸びしながら学んだことを糧にしながら成長できていると感じます。

自分の能力よりも高い技術が求められるプロジェクトに関わる中で、もちろん失敗することもあります。その時助けられたのが、建設的なフィードバックをくれる人たちが社内によくいること。また一つ一つのアウトプットに対して貪欲にこだわり抜き、期待値を超えようという気概を備えた人が多いと思います。

R.K 本当にその通りですね。自分が関わるすべてに責任を持つという考え方が、社員一人ひとりに根付いている。プロジェクトを異動しても、困ったことがあれば駆けつけ



R.K

大学卒業後、2018年にシンプルクスに新卒入社。クラウドファンド管理システムの開発とFX・暗号資産の取引システムの運用保守にて24時間365日のサービスサポートに従事。その後、運用保守プロジェクトマネージャーとシステム導入案件のプロジェクトマネージャーを経験。現在は、新規事業領域における導入プロジェクトマネージャーを担当。今後のビジネス展開を推進している。



てくれるような頼もしい人ばかりです。

私にとってのやりがいは、金融領域の高難度なプロジェクトに挑戦できるということにあります。金融領域のシステム開発では、精密で高性能なシステムを法律を遵守して作ることが求められます。難易度が高い分達成感も大きいですし、優秀なチームメンバーと議論しながらプロジェクトに取り組むことで、常に思考力や言語化能力が磨かれている実感があります。クライアントともフラットに議論する文化があるので、多様な知見を得られることも刺激的ですね。

業界の最前線で 成長し続けるためのヒント

— お二人が今後シンプレクスで挑戦していきたいことは何ですか？

D.K これからも、自分がまだ持っていないビジネススキルを身に付け、成長し続けたいです。具体的には、新規事業の立ち上げプロジェクトにも関わってみたいですね。私たちが提供するITコンサルティングサービスは、金融だけではなくエンターテインメント業界や官公庁など多様な業界のクライアントに信頼をいただいています。今後は関わったことのない領域の仕事をすることで、視野を広げ続けたいという思いがあります。



R.K 私は何よりも、自分自身がプレイヤーとして常にチャレンジし続けたいですね。責任範囲を広げて、より多くのクライアントの力になりたいと考えています。それと同時に、自分の年次が上がっていることも踏まえて、シンプレクス自体の組織成長にも貢献していきたいです。社員にとってここで働き続けたいと思える会社であり続けられるよう、社内カンファレンスの運営などにも携わっています。

— 最後に、自分に合った企業を見つめたいと考えている学生へのメッセージをお願いします。

D.K 皆さんには「自分が納得できる就職活動とは」ということについて、考え抜いてほしいと思います。企業選びとは、自分のキャリアの前提となる環境選びです。口コミサイトを見たり、面接を受けたりするだけでは、自分にとって最善の企業を見極めることは難しいでしょう。だからこそも、自分がどんなキャリアを歩みたいのかを自分なりに考え、咀嚼し、行動して欲しい。そんな経験を積んだ皆さんと働けることを楽しみにしています。

R.K 就活は自分のキャリアと向き合える最高の機会でもあるので、あらゆる可能性を一度検討してほしいですね。シンプレクスには、志を高く持つ方にとって最高の成長環境があります。新しいことを貪欲に学び、チャレンジしたいという方とぜひ一緒に働きたいです。いろいろな可能性を考え抜いたうえで、私たちの仲間になってくれるのなら、一緒に様々な挑戦をしていきましょう。



シンプレクス・ホールディングス株式会社

シンプレクス株式会社をはじめとする子会社等の経営管理を行う持株会社です。2021年9月に東証一部上場を果たし、2022年4月4日をもって東証プライム市場へと移行しています。グループ中核会社であるシンプレクス株式会社は、1997年の創業以来、日本を代表する金融機関のテクノロジーパートナーとしてビジネスを展開してきました。現在では、金融領域で培った豊富なノウハウを活用し、金融機関以外の領域でもソリューションを展開しています。2019年3月にはAI企業のDeep Percept株式会社、2021年4月には総合コンサルティングファームのXspear Consulting株式会社をグループに加え、創業時より付加価値の創造に取り組んできたシンプレクス株式会社とワンチームになって、公的機関や金融機関、各業界をリードする企業のDX推進を支援しています。

Simplex

About

Goodfindの視点

ビジネスとテクノロジーに精通し戦略から実行まで手がけるプロフェッショナルファーム

01 FinTech市場を開拓してきた日本発コンサルティングファーム

シンプレクス・ホールディングスは、歴史ある外資系投資銀行ソロモン・ブラザーズからスピンアウトする形で1997年に設立した日本生まれのコンサルティングファームです。

FinTech（金融×テクノロジー）の国内市場のバイオニアとして創業当初から業績を伸ばし、IDC Financial Insightsが発表する世界的ランキング「FinTech Rankings Top 100」に2012年から11年連続でランクイン。その実力はグローバル水準と言えます。

経営理念に「日本発のイノベーションを世界へ向けて発信する」を掲げ、ビジネスの成功に貢献する付加価値の創造を追求しています。イノベーション創出の担い手として世界を視野に入れた挑戦を続けており、2021年9月には東証一部再上場を果たしました。

02 「テクノロジー×ビジネス」を武器に、DX支援などビジネスフィールドを拡大

シンプレクスの強みの一つとして挙げられるのは、圧倒的な金融業務知識。金融機関が戦略的なIT投資により収益最大化を図る“金融フロント領域”に特化したビジネスを展開し、高い専門性と信頼で実績を積み重ねてきました。近年は金融だけに留まらず、ビジネスフィールドを大きく広げること成功。

2021年4月には、クライアントのDX支援を行う総合コンサルティングファームとして、Xspear Consulting（クロスピア コンサルティング）株式会社を新設。「テクノロジー×ビジネス」というハイブリッドな能力を武器に、クライアントの課題解決からイノベーションの実現に至るまで、あらゆる方面から貢献しています。常に時代の潮流を先読みし、求められる最先端のコンサルティングを提供しているのです。

03 優秀な若手の能力を存分に伸ばせる成長環境

外資金融出身の創業社長・金子英樹氏が率いるシンプレクスには、優秀な若手が能力を存分に伸ばせる成長環境が整っています。その根底にあるのは、役職も経験年数も全く関係なく「最高のプレイヤーに最高の報酬を、そして次なる最大のチャンス」という考え方です。

入社後は、年に1度、「札入れ（フダイレ）」と呼ばれる評価会議の場で全社員の翌年度の理論年俸を決定します。当該年度の仕事を関わった上位者全員から評価を受けるため特定の上司の主観に偏ることなくフェアに評価されるスタイルです。また、入社後に配属されたプロジェクトのエース社員1名と新入社員2名で業務を遂行する「ユニットリーダー制度」も、若手社員の成長角度を高める一助となっています。社員一人ひとりが「プロフェッショナルとしての誇り」を持ち、クライアントの課題解決からイノベーションの実現まで真摯に向かっています。

Entry

事業内容

- ・戦略／DXコンサルティング
幅広い業種の経営層や経営企画部門に対し、経営戦略・事業戦略策定、組織改革、ビジネスプロセス変革などの支援サービスを提供
- ・システムコンサルティング
ビジネスとテクノロジーに精通したプロフェッショナルが、経営視点でのIT戦略立案やシステム開発に係る要件定義を支援
- ・システム開発
システムコンサルティングを手掛けたチームが、自ら定めた要件に沿って、システムの構築作業を行う
- ・運用保守
運用監視や、トラブル時の対応を支援するほか、企画時とのビジネスギャップ分析や事業計画の見直し、システム改善提案など、稼働後のビジネスチューニングもプロアクティブに実施
- ・共同利用型サービス
シンプレクスが長年蓄積してきたノウハウを駆使して、自ら企画・開発したシステムを、複数のお客様に対してSaaS型サービスとして広く提供

募集職種

Biz×Tech プロフェッショナル職

経営戦略の立案から、業務プロセス設計、システム設計から開発、プロダクト／サービス開発、運用保守に至るまで、一貫通貫サービスを有する同社グループで、様々な専門性をもった一流のビジネスパーソンの一員として、高付加価値プロジェクトの遂行に取り組むポジションです。

【キャリアパス】

- ・戦略コンサルタント
- ・ビジネスコンサルタント
- ・ITコンサルタント
- ・ITプロジェクトマネジャー
- ・システムエンジニア／システムアーキテクト
- ・クラウド／インフラエンジニア
- ・数理工学エンジニア（金融クオンツ、AI／データサイエンティスト）
- ・UI/UXスペシャリスト



▲ エントリー詳細

意思の強さが成長をドライブする 「あなた自身」のキャリアが創れる NRI流の挑戦・成長環境

NRI

株式会社野村総合研究所 (NRI)

グループマネージャー 紺谷 亮太・チーフコンサルタント 毛利 一貴

学生時代の経験から コンサルタントを志すまで

——まずはじめに、お二人がNRIに入社を決めた経緯について教えてください。

紺谷 当時、企業の人事をしていた姉から「性格的にコンサルタントが向いていると思う」とアドバイスもらったことがきっかけで、コンサルティングに興味を持ったのですが、NRIのインターンシップに落選してしまい総合商社のオファーを受けることを決めていました。

その後、NRIの本選考に通る内定者懇親会に参加したのですが、そこで出会った同期達(そこに毛利もいました)はすでに社会にどう貢献していくかを考えていて、その高い志や人間性に非常に魅力を感じました。その時初めてNRIへの入社を意識し、最終的にそのまま入社を決めました。

毛利 大学院では「都市や空間をどのように設計したら、人は幸福度高く暮らせるのか?」ということを研究していました。当時は都市計画や街づくりなどに携わりたくて考えていたので、シンクタンクや国土交通省に入って政策提言や実行までを担うか、デベロッパーや鉄道会社に就職しようと考えていました。

しかし、意思決定をする際に「先が読めるキャリアは面白くない」と思い至り、それまで選択肢にはなかったNRIを選びました。NRIは選考中から「自分の好きにした方がいい」というスタンスだったので、当時は将来のキャリアを読みきれませんでした。それでも、その時々を時流をとらえ

た形で多面的に日本の産業・都市のあり方を検討・提唱することができることにワクワクし、「自分の実力を試せる機会があるのであればチャレンジしてみよう」と考えて入社を決めました。

——それまで選択肢になかったコンサルティングに興味を持ったのは、何かきっかけがあったのでしょうか?

毛利 京都にLRTという路面電車の復活を目指す市民団体があり、「どうすればそれを実現できるか」という相談が同じ専攻の研究室に寄せられ、有志メンバーとしてその支援をした経験が、コンサルティングに興味を持つようになったきっかけです。

学年も研究内容も違う学生が集まって意見交換をしながら形にしていたのですが、立場や役割が異なる人たちが対等に議論して良いものを作り上げていくプロセスが非常に面白く、コンサルティングという行為そのものに惹かれました。

政策提言から、民間企業のコンサルティングまで。課題意識に基づいた経験を積める多様な案件

——入社当時の想いや若手時代の経験、そこからの課題意識についてお聞かせください。

毛利 NRIに入社した当時は官公庁などと連携して政策提言や実行を中心に担いたいと考えていました。政策提言や実行に興味があったのは、「公平な世の中であって欲しい。そのための社会の基盤や仕組みを作り上げていきたい」という想いを強く持っていたからです。特に、東京の支店経済都市という立ち位置に座してしまいがちな地方中枢都市の経済をどう支えていくべ

きかということに高い関心がありました。

そうした考えが少しずつ変化していったのは、東日本大震災が起こった後の入社2年目以降に防災をテーマにした案件に携わったことがきっかけです。大きな災害から日本経済を立て直し、更には今後の来たる災害に対しても盤石に備えるためには、災害に強い国づくりを推進するのはもとより、日本の産業界を支える様々な企業において強固なBCP計画^{※1}を策定することが重要です。ここでの経験を通して、日本経済の底上げ・活性化において民間企業が担う役割の大きさを実感しました。

政策提言や政策実行に深く関わりたいという入社当初の想いは今も持ちつつも、現在は民間企業のコンサルティングを通して日本経済に貢献するという関わり方にも大きな意義を感じています。

紺谷 私は入社当初、この業界で働き続ける自信がなく恐る恐る仕事をしていました。最初の2年間はとにかく必死でくらいついて、プロジェクトと一緒に先輩にまた声をかけてもらえるように価値を発揮することを考えていました。2年目にプロジェクトリーダーを任された時も、効率よく仕事を進めることができず、正直つらかった記憶しかありません。(笑)

それでも、コンサルタントとしての基礎的なスキルが備わってくると、お客様に伴走しながら一緒に形にしていこうと面白みを感じるようになりました。戦略を描くことはもちろん、オペレーションの設計から実行、改善まで事業の一連の流れを構築し、クライアントを巻き込みながら事

業を動かしていくことが好きだと気づいたのは入社3年目の頃です。

その頃から、私は「いかに日本経済の衰退を緩やかにしていくか」という課題意識を持ち続けています。人口減少に伴い日本経済の縮小は避けて通れません。その過程で大企業がリストラを行ってしまうと、社会不安が巻き起こり、消費が低迷し、その結果、経済の縮小スピードが速まってしまいます。そうならないために企業の日本事業を適切な規模に緩やかに縮小させていくことが重要と考えています。

※1 BCP計画：災害など緊急時の企業や団体の事業継続計画 (Business Continuity Planning)

個人の意志・キャリアを尊重する、NRIのコンサルティングと組織の特徴

——お二人は、NRIのコンサルティングや組織の特徴をどのように捉えていますか?

毛利 外資系ファームのようにシステマチック(階層的、分業型)に大人数のプロジェクトチームを形成して、その人のポジションによって役割を明確に規定する(極端に言えば、アナリストは情報収集・分析・ペーパー内の図表を作成すべし、といったもの)というよりは、どちらかというと少ない人数ながらも各人がボトムアップで構築した仮説をベースに議論展開していくというスタイルでしょうか。そのため、プロジェクトにおいては若手中堅も関係なく対等に議論を進めていくことが求められます。

また、中堅になって思うのは、「新卒で入ってきたメンバーが決めてすぐに辞めることはない。だから彼らが目指したいことを最大限尊重して

色々な経験値を積ませてあげたい」といった価値観が脈々と受け継がれているということです。

紺谷 NRIでは、若いうちから提案書作成やプロジェクト全体のストーリー設計、現場実行の責任者を担当するなど、プロジェクトをリードすることを当たり前のように求められます。そのため、入社1年目でも国の政策や企業の戦略レベルの論点に深く関わることができず、若手のうちから著名な経営者の方と議論を交わす機会も存在します。そうした経験を積める環境だからこそ、10年選手のコンサルタントが多く在籍しているのだと思います。

加えて、先ほどお話しした「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことは、NRIだから実現できると考えています。企業のトランスフォーメーションに対し、外資ファームがリストラなど外科的なアプローチを得意としているのに対し、NRIは内科的なアプローチに強みがあります。企業の生産性を高め、少しずつ事業領域を変化させ、雇用を守りつつ状況を改善していく。そうしたアプローチができるのは、経験豊富なコンサルタントが多数在籍し、民間企業の構造改革を多く手がけてきたNRIならではの強みです。その中でデジタル・アナログ両面の手法を織り交ぜて企業のトランスフォーメーションを実現することが私の役割です。

経験豊富な10年選手の コンサルタントが 多数在籍している理由

——10年以上の経験を有するコンサルタントが多数在籍しているファームは少ない印象です

が、何かNRIならではの秘訣があるのでしょうか?
紺谷 コンサルタントはUp or Outの世界だというのは昔の話で、最近ほどのファームもある程度働き方へ配慮するようになってきました。その中でも、NRIに10年以上の経験を持つコンサルタントが多くなるのは、組織の仕組みやマネジメント面での配慮のおかげだと思います。

毛利 他人事というつもりは毛頭ありませんが、NRIの管理職クラス(部長やグループマネージャー)は、本当に大変だと思います。その時の営業案件・稼働案件の繁閑の状況やいわゆる数字の達成だけを考えて、ある意味ドライにメンバーのアサインを決めるのであれば機械的な判断で事足りると思います。ただ、NRIの管理職の場合は全く違います。

紺谷 NRIは他ファームと比較しても個人の成長に対する意識が高く、管理職は、個人の意思(専門性を高めたい領域・テーマ)と成長(一人前のコンサルタントになるために必要な経験の幅)を考慮し、プロジェクトのアサインを決めています。現在、私はグループマネージャーを務めていますが、案件へのアサインには相当気を配っています。週に1度グループ内で案件の進捗や営業の状況を確認しながら、数週間に1度の頻度で1on1^{※2}を実施しています。1on1ではより中長期的視点で「個人として何をして、どう成長していきたいのか」、「そのためにどのようなアサインや研修が必要なのか」ということを話しながら、できる限り個人の意思が反映されるように丁寧にすり合わせをしています。

ナレッジの幅や対応できる領域の範囲、組織



こんにちは

2010年新卒入社。全社戦略、組織構造改革、業務改革、事業の伴走支援など様々な領域のコンサルティングに携わった後、2018年から約2年間、NRIとKDDIで設立したジョイントベンチャーへ外向。事業会社の一員として様々な領域で経営実務を担う。現在はNRIに戻り、企業大・業界大のトランスフォーメーションを専門領域に活躍。



もうり・かずたか

2010年新卒入社。まちづくり、地方創生、防災などのテーマを専門に、主に官公庁向けのコンサルティング業務に従事。2017年から約2年間、経営戦略コンサルティング部門の新卒・中途採用担当として、自社の採用戦略やブランディング戦略の策定、採用活動を行う。現在は、社会システムコンサルティング部にて『新型コロナウイルス対策緊急提言』を行うなど、政策立案支援から社会提言活動まで幅広く活躍。

の動かし方なども含めて、コンサルタントは経験が物を言う世界なので、コンサルティングを突き詰めて、極めていきたい人にとっては非常に恵まれた環境だといえるでしょう。

—— 他にも、NRIで働くなかで魅力を感じている部分はありますか？

毛利 自分の意思が明確であればキャリアパスや案件のコントロールは十分可能ですし、家庭と仕事の両立がしやすいのも魅力です。最近ではリモートワークが主流となり通勤時間がまるまらなくなったので、私は平日の18時以降に仕事をしないようにしています。18時以降は家族で食事をして、子供をお風呂に入れて一緒に寝ています。もちろん、その分朝早く起きていますが、自分に適した働き方をさせてもらえるのは有難いですね。

※2 1on1：上司と部下で行う1対1の定期ミーティング。基本的には部下の成長支援を目的とした時間

幅広い経験から培われる、 コンサルタントとしての独自性

—— お二人は入社後に、NRIの人事やジョイントベンチャーで事業を経験された時期があるようですが、その経験はコンサルティングにどのように活かしていますか？

毛利 私は、非連続なキャリア経験として、入社8年目から2年半ほど人事への異動を経験しました。NRIのコンサルティング本部には30以上のグループがあり、インターンシップでは学生の皆さんに各グループのリアルな課題を解いてもらうのですが、グループマネージャーと一緒にインターンシップの内容を考える

中で、当社で扱う一つ一つのテーマに対して理解が深まりました。

また、日々コンサルティング業務を行う中では出会えないほどの多くの学生一人ひとりと向き合っており、対話を重ねていきました。どんどん考えが変化して成長していくさまをみて、改めてコンサルティング業務においても対話が重要である、という認識を持つようになりました。全く異なる役割を経験したことで、コンサルティングに活きている部分はたくさんあります。

紺谷 様々な経験を積むことができたため、入社6年目頃には、全社・事業全体のトランスフォーメーションに関するプロジェクトのリーダーを務めるようになりました。その後、3年ほど様々な企業・事業のトランスフォーメーションを経験したのち、NRIとKDDIが新規に立ち上げたジョイントベンチャーに出向する機会を得ました。そこでは、会社の立ち上げ、事業・サービス構築などを、コンサルタントのような第三者の立場ではなく自社の立場で経験することができました。

主体的に事業を動かしていく当事者だからこそその難しさも味わいました。一般的なコンサルタントは、成長可能性のあるマーケットを探し、事業戦略を描いて、事業やプロダクト開発を支援するのがせいぜいです。しかし実際には、そうした表層の良いところだけではなく、サービス立ち上げ後のアフターメンテナンスや、大量に商品クレームが発生した場合のフォローアップなど、事業を推進する上では、かなり手間暇がかかる部分も存在します。自分自身が事業の主体者となることで、事業立ち上げのリスクや、

事業を継続することにどれだけ労力がかかるかなど、身をもって知ることができました。

現在はNRIに戻っていますが、出向経験を積んだことで、どのようにすれば組織が動くのかをこれまでよりも深く把握できるようになり、クライアントのトランスフォーメーションを推進するうえで、重要なスキルが身に着いたと感じています。

汎用的な課題解決スキルなどない。 心の底から正しいと思える選択を

—— コンサルタントとして10年以上の経験を積んできたお二人は、これからどのようなことに取り組んでいきたいと考えていますか？

毛利 外向きの活動としては、精神的な対外情報発信と、官民一体となった政策・事業の実現のサイクルを回していきたいです。また、内向きの活動としては、OJTを通じた人材育成なりマネジメントにも関わっていきたくと考えています。

特に昨年度は新型コロナウイルス対策緊急提言や、国土・都市領域におけるデジタル・ガバメントに係るレポート、ポストコロナにおけるデジタルを軸とした東京一極集中是正の方向性に関するレポートなど、対外情報発信活動に注力してきました。私自身として、デジタル技術×国土・都市といった骨太の領域における専門性・存在感を社内外で高めていく必要があると考えています。

国として、民間企業の技術力やビジネスのフィジビリティの向上を支援し新たな産業・事業創出を狙う際の王道手法の1つとして、実証事業があります。一般に、①国が将来像を描き

そこに向けた政策を立案する。②実証事業に民間企業のコンソーシアムが応募・参画し、国の事業予算を活用して技術開発や各種実証、ビジネスモデルの検討を行っていく。③民間企業が実証成果をもとにサービスをローンチする。④他の企業にも波及してひいては産業として拡大していく。という流れが念頭に置かれます。

私としては、この一連の流れにおける最前段の政策立案支援を、民間企業側との対話を踏まえた形で進めていきたいです。また一つの実証実験を進めるにしても、実証実験の成功がゴールではなく、それが社会や企業にどう活かされるかが重要です。そのために、民間企業のコンサルティングも多く手がけているNRIだからこそ、蓄積された知見や経験から提言できることがあります。政策を作るだけではなく、民間企業とNRIとでコンソーシアムを組んで、社会への定着という部分で価値発揮していくことも非常に大事な役割だと考えています。例えば実際に、NRIは2021年8月に三井化学様、日本IBM様らとコンソーシアムを設立して、サーキュラー

エコノミー実現に向けて動き出しています。
紺谷 今は、「日本経済の衰退を緩やかにしていく」ことにより貢献するために、「もっと日本社会全体のトランスフォーメーションに貢献できることがあるのではないかと」考えています。NRIはグループ全体で約1.3万人、単体でも約6,500人の社員が在籍しており、戦略コンサルティングからデジタルでの実装まで一貫して担うことができます。また、シンクタンクが祖業であることもあり、民間企業だけでなく官公庁との繋がりも非常に強いです。この強みを活かして、NRIが旗振り役を担い、特定の業界全体を変革していくようなアプローチができれば、より良い社会を作っていけると考えているので、そこに取り組んでいきたいです。

—— 最後に、学生の皆さんに伝えたいことはありますか？

毛利 NRIは良くも悪くも会社が定めた大きなミッションを背負わされて働く環境では全くありません。自分なりに、あるいはチームメンバーや社外のみならずとの議論を通じて、しっかりと社

会課題と結びつけたミッションをコンサルタント一人ひとりが定めています。そこに向かって取り組んでいる限りはかなり自由度が高いです。**紺谷** NRIではキャリアに対する挑戦の自由度は、かなり高いです。関心のある領域やテーマについて若いうちからレポートを書いて対外的に発信する機会も多いので、その積み重ねが個人のキャリア形成を後押ししてくれます。アサイン含めて個人の成長を尊重してくれるので、自分が心の底から正しい・やりたいと思うことに向き合うことができるというのは断言できますね。よく「汎用的な課題解決スキルが身に付く」という理由でコンサルティングファームを志望する方がいますが、実はそんなものはありません。もちろん構造化や論点の整理などに必要な論理的思考力など基礎スキルは徹底的に身に付きますが、難しい課題ほど深い理解や継続したアプローチが必須です。だからこそ、皆さん自身が思いを持ち続けて課題解決に全力で取り組めるかが重要だと思います。



株式会社野村総合研究所

NRI

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



▲ エントリー詳細

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

- ⑥ 菊池 菜々子 (神戸大学卒、長期インターンを経てスローガンへ入社しセミナー講師を担当)
- ⑦ 世取山 駿 (早稲田大学卒、コンサルティングファームを経てスローガンへ入社しセミナー講師を担当)
- ⑧ 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。

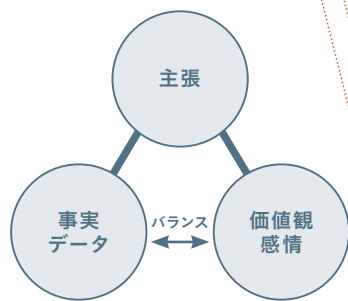
実際に、**Point② 周囲で成果が出ている人に、練習の方法や自分の課題点などを常に相談し、徹底的に改善を続けた結果、高校3年生のときには県大会以上の結果を出すことができました。**

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への回答で、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。

Point①
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。

Point②
事実やデータを因果関係を伴って明確に表現する。

Point③
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、客定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、結果何が起き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。

Point①
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。

Point②
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**と思います。さらに、**Point③ 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。

Point①
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。

Point②
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。

Point③
「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



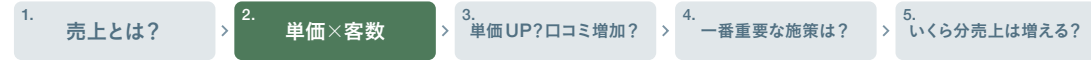
Goodfindが独自に編集した「これだけは押さえておきたい31のフレームワーク」をWebサイト上で公開しています。もっとフレームワークを知りたい、という方はぜひご覧ください。

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



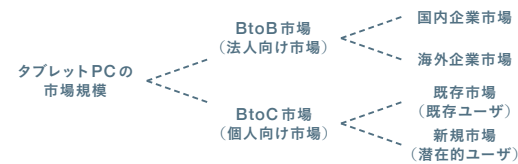
フレームワークは、複雑で全体像の見えにくい課題に対して、全体像を定義し、その後の検討を効率的、効果的に行うための整理として「課題の構造化」を行う際に用いられます。

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が、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

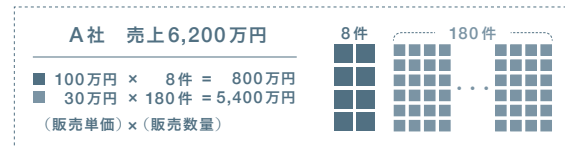
例題 タブレットPCの市場規模は？



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。

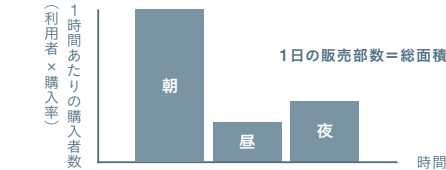
掛算に分解

例題 A社の売上を増やす方法を考えてください



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。

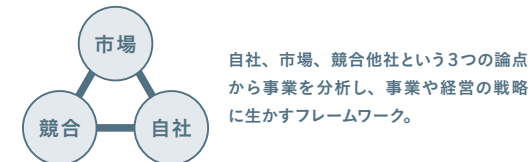
量を扱う場合には、全体像を掛算に置き換え、構造化できます。例えば、売上は「販売単価」×「販売数量」で整理することができます。また、消費側から見ると「顧客数」×「購入頻度」×「1回あたりの購入量」といった構造化も考えられます。

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

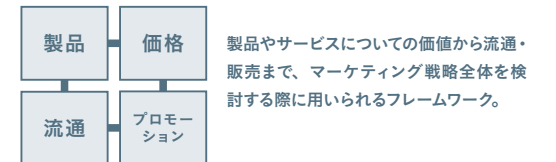
例題 国内市場シェア2位のカメラメーカーの今後の成長戦略を考えてください



- 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

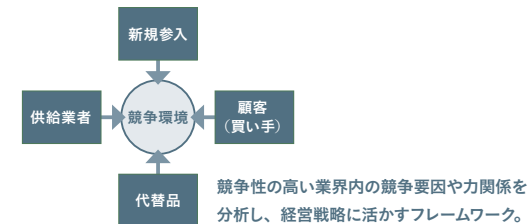
例題 消費材メーカーA社が新しく20代向けに検討しているシャンプーのマーケティング戦略を検討してください



- 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の特化
- 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におけるロ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

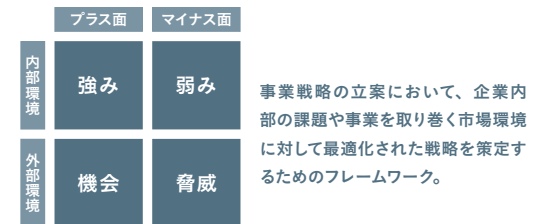
例題 成長が鈍化した国内牛丼市場においてシェア1位の企業の今後の経営戦略を検討してください



- 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)
競争企業との関係 (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



- 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

覚えておくべき数字集

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べき、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/km²
- 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
- 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、というものが多くはあります。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きました。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

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

成長率から未来の変化を読み取る

[] 収益成長率(単位%)

1位	株式会社 BEL AIR
[2525.7]	SaaS事業(人材派遣管理システムJobsの販売)、SI(DX)事業
2位	株式会社 Sparty
[2327.6]	パーソナライズを基軸としたD2Cブランドの企画・販売
3位	SheepMedical 株式会社
[1660.9]	歯科矯正用透明マウスピースおよび未病関連サービスの展開
4位	AI inside 株式会社
[932.5]	自社開発したAI-OCR等のAIプラットフォームを提供
5位	株式会社ホープ
[796.2]	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
6位	株式会社ヤママップ
[619.2]	登山アウトドア向けWebサービス・スマートフォンアプリ
7位	株式会社 Crunch Style
[569.5]	「フルーミー」は、日本初・最大規模の花のサブスクサービス
8位	株式会社ジグザグ
[540.6]	タグ1行、最短1日で海外対応できるカンタン越境ECサービス
9位	株式会社スタメン
[449.2]	SaaSモデルのクラウドサービスの企画・開発および提供等
10位	株式会社 Amazia
[447.0]	マンガアプリの企画・開発・運営

日本テクノロジー Fast 50 2021年版(デロイトトーマツ)

◎ 磨かれた志望動機(例:金融業界)

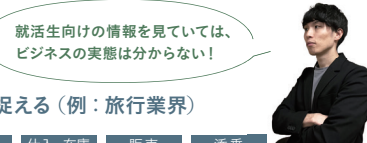
Point① 高度経済成長期に経済の拡大に伴って成長した日本の金融業は、今後日本の人口や経済規模が小さくなっていく中で、国内での成長を実現するのは難しいかと思えます。
一方で、これまで古い規制や仕組みに守られてきたPoint②金融業界は、ブロックチェーンやCtoC決済など、テクノロジーによって大きくビジネスモデルを変えつつあります。近年、金融×ITの領域で成長企業が資金調達をする例も増えていると聞きますし、Point③この領域は、これから急成長し、新たなインフラになっていくのではないかと思えます。私自身もテクノロジーを用いて、誰もが使える効率的な社会基盤の構築に貢献したいと考えており、未来の金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。

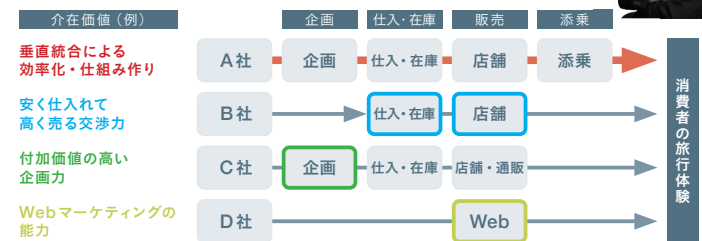
介在価値を見極め、企業を理解する

✖ 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。

◎ 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、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發揮することで、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發揮される余地があることを示しましょう。
- Point ③ 自らが介在価値を發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。