



「どうやって**技術**を 企業・日本・世界のために 役立てられるか」と考え抜くのが **コンサルタント**の役割

日本企業の多くが新たな成長の可能性を「世界」に見出している今、企業の経営戦略を支援するコンサルタントやIT企業が扱う案件も、グローバルなものになってきている。理系の持つ能力・可能性を、技術者という生き方とは別のアプローチから生かせるコンサルタント業界。グローバル化が進む中、同業界で働く人はどのような魅力・やりがいを感じているのだろうか。デロイト トーマツ コンサルティング株式会社（以下、DTC）のパートナー、小澤正章氏に話を聞いた。

今、コンサルティング業界に求められている役割とは

日本企業の多くが成長戦略を描くのに苦労していますが、既存のやり方では限界があり、まったく違う次元で成長戦略を提言・実行支援することが求められるようになっていきます。

例えば、エネルギーや社会産業基盤などのインフラビジネスでは企業が1社単独で技術を売り込んでも実現が難しいものです。複数の企業もしくは業界団体、場合によっては政府の力も合わせてビジネスを展開していくような事が必要になっています。DTCではルール形成戦略と言っていますが、このような新しい取り組みも積極的に応援していきたいと考えています。

それ以外にも、最近M&A（合併・買収）による業界再編にかかわるプロジェクトもグローバルでの競争環境を踏まえたものが多くなりつつあります。日本企業が世界でビジネスを展開するのが「普通のこと」になってきていますから、「海外拠点の組織運営はど

うすれば競争力があがるのか」「日本・海外の拠点をどのようなビジネスプロセスでつなぐのがより効率的なのか」というような経営課題についても頻繁にご相談いただくようになっていきます。

グローバル化が当たり前前のことになってきたことで、 コンサルタントの仕事にも変化は生まれてきているのでしょうか

グローバルプロジェクトが増えてきたことで、異なる文化をもつ海外の人たちと一緒に仕事をするが増えてきました。DTCの場合、日本国内に出張していたのと同じような感覚で、海外に出張するようになっていきますから。

この傾向は続くでしょうから、コンサルタントファーム自体も、よりグローバル化していくことが求められています。

分かりやすいところでは、「英語が話せる」という言葉の問題もありますが、言語だけでなく、一緒に働く人の考え方・生活習慣・文化などの理解も大切になると思います。

グローバル化によって新たにやるべきことは増えますが、一方で新たなやりがいもあると思います。DTCの顧客に日本企業が多くありますが、その日本企業が世界を相手に戦っていくためのサポートができるわけですから、コンサルティング業界で働いていると「グローバルで活躍する日本企業の成長・発展を、自分が後押ししている」という実感をえられるのではないのでしょうか。

当社の場合、世界150カ国にまたがるデロイト

トウシュエーターマツのグローバルなネットワークを活用できます。世界各国で蓄えてきた事例・知見を生かし、海外に進出していく日本企業を支えられるところが我々の強みの一つ。日本企業のグローバル展開を支えられるだけの基盤があるわけです。

コンサルティング業界を志した場合、

どんな視点を持って企業を調べるべきでしょう

コンサルティングファームのサービスも様々であり、経営戦略の助言に特化したところもあれば、システム戦略・導入などを中心に行うファームなど、様々です。まずはコンサルティングファームごとにどのようなサービスを展開し、顧客から求められる期待値が何なのかを知るところから始めたらどうでしょうか。

例えば、われわれは企業経営に関することならテーマによらず、コンサルティングできる体制を整えています。ほぼすべての産業ごとに専門のコンサルタントをそろえ、ＩＴ・組織人事といったソリューションを軸に顧客をサポートする部門もあります。従って「グローバル戦略の立案」だけでなく、「海外拠点に適した

組織・人事戦略」「世界共通で利用するシステム開発」といった案件にも対応できます。

企業の経営者あるいは経営に近い方たちと接点を持ちながら、戦略を提言するだけでなく、その先の導入まで踏み込んでお手伝いしています。クライアントと共に変革の実現までサポートすることで、「自分はこんな貢献をしたんだ」と満足感を得られますし、共にプロジェクトを進めたクライアントからも感謝や評価の声を直接いただけます。そこがDTCで働く魅力なのでしょう。

コンサルタントの業務とは、 どのようなものになるのでしょうか

顧客から経営課題の相談を受け、提言するまでに、コンサルティングファームの内部では膨大な量のリサーチやデータ分析をします。入社してしばらくは、「ビジネスアナリスト」として、上司・先輩からの指示を受けながら、会議資料・報告資料の作成をしてもらうことが主な業務になります。

1人で業務ができるようになれば、コンサルタントになり、その上のランクであるシニアコンサルタントになると、チームリーダーの役割を担います。そしてプロジェクト全体を任される「マネジャー」へと昇格します。マネジャーになるには、製造業や金融、消費財、製薬といった特定の産業に関する深い知識、あるいはＩＴや組織人事といったソリューションに関する高い専門性が要求されます。

そしてマネジャーよりもさらに上位の「シニアマネジャー」には、クライアントの経営幹部からの信頼を

得て、良好な関係を築いていく役割も期待されるようになります。最終的に「パートナー」になると、プロジェクトの全責任を負い、組織運営や、会社の経営にもかわるようになります。

入社してから、わずか15年ほどでパートナーにまで上り詰める人もいます。それだけのスピード感で早く成長できる点もコンサルティング業界の特長です。

小澤様も理系出身でコンサルティング業界に 飛び込みました。コンサルティング業界で働く魅力とは

日本の企業は、技術力を武器にここまで成長してきました。理系のキャリアを考えたとき、自分の持っている技術を通じて企業や社会に貢献するといった自己実現の方法も一つの選択肢だと思います。

しかし、技術的に優位でも事業・製品の展開がうまくいかないことはあります。そんなときに、「どうすればもっと技術を活かすビジネスができるのか」「今のような変化の激しい時代でも、企業がどのような事を期待されているのか」というような事を考えるのも同様に大事なことだと思います。ビジネスの視点で技術をどのように活用して社会に還元していくか。そんな視点を持って働くところがこの仕事の魅力でしょう。

そんな考え方に共感していただける人は、コンサルタントの仕事に目を向けてもらえればと思います。技術を直接扱うことはありませんが、技術に詳しい人間として、「どうやれば企業内で技術を生かせるのか」「どう使っていけば日本や世界のために役立てられるのか」と考え抜くことにやりがいを感じられるのがコンサルタントの仕事だと思います。



デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
パートナー
小澤 正章
早稲田大学 理工学部 卒

コンサルプロジェクトレポート

新規事業の立ち上げ支援だけでなく、その手法をクライアントに根付かせる

企業が抱える多種多様な課題を解決するコンサルタレント。しかし、実際はどのようにプロジェクトが進められているのか、その実態はなかなか見えにくい。『コンサルプロジェクトレポート』では、国内最大手のコンサルティングファーム野村総合研究所のプロジェクト事例を取り上げ、具体的な仕事の進め方や業務内容などを紹介する。今回は、大手印刷会社の新規事業戦略の立案・実行支援を取り上げる。

- クライアント 大手印刷会社A社
- 概要 新規事業戦略の立案・実行支援
- プロジェクト期間 5ヶ月
- プロジェクト人員 2〜3名（時期によって変動あり）



プロジェクト開始の背景

国内企業は数多くの特許や先端技術を持しているものの、実際にビジネス展開して収益にまでつなげている技術は全体のごく一部ではない。いくら先端技術や優れた製品があっても、それを市場に投入してビジネス展開していくことは容易ではないのだ。今回のクライアントは、印刷事業を主軸として展開してきた大手印刷会社A社。A社は印刷物が減少傾向にある現状に危機感を持ち、自社が所有する先端技術を活かして「紙の印刷にとどまらない新規事業」を模索していた。しかしながら、同社は設立以来新規事業を立ち上げた経験は少なく、新規の事業立案は手探りの状態だった。そのような状況下で、幅広い領域のクライアントに対して新規事業戦略立案の支援実績が豊富な野村総合研究所にA社から相談が寄せられた。



市場調査、新規事業戦略立案

新規事業のコア技術として選ばれたのは、A社が研究を重ねてきた「特殊な成分を含むインク」。このインクは、特定成分を組み込むことで膨大な成分パターンを作成でき、専用の機器を用いて成分を識別することで印刷物の偽造防止などに用いることができる。また、「食用」も可能という性質も有していた。

まずはこの製品をどのような用途で活用できそうか、市場調査を開始。新規性の高い製品のため、まずは機能を把握し、類似製品との差別化要素を整理した。まったく同じ製品は存在しなくても、「偽造防止」という用途から見ると、ホログラムなど類似技術は存在する。そのような国内外の類似技術を調査した結果、B社がかつて類似製品で紙幣の偽造防止技術としての導入を提案したものの、紙幣にはすでに高度な偽造防止技術が用いられていたために採用されていなかったことや、海外では機械製品の偽造防止のために類似製品が活用されていることが判明した。

国内外の事例を数多く調査し、国内のマーケット特性などを考慮してたどり着いたのは「食品」分野だった。海外で実例のあった機械製品の偽造防止は日本国内における需要はほとんどないが、食品業界、特に高級食材の領域では産地偽装品に悩まされている企業が多く、この領域のクライアントであれば、偽造防止技術としてA社のインクが活用される可能性が高いと判断。食品分野においてA社のインクを導入するべく、ビジネスモデルを整理し、具体的

なビジネスシナリオの構築（仮説構築）に取り掛かった。

Phase 2 新規事業戦略の実行支援

次に、食品業界のターゲット企業・団体へのヒアリングを通じて課題を整理し、より具体的な事業モデルを策定していった（仮説検証）。食品業界の中でも、産地偽装について問題意識が高そうな企業・団体をリストアップし、アポイント

を取ってA社の製品やビジネスモデルについてのヒアリングを実施。その際、事前に当該企業が取り扱う食品の特徴や想定される課題など、仮説を立ててからヒアリングを実施し、「食品の特性を考慮して、こんな活用はできないか」といった提案も行った。いつ、誰が、どうやって食品にインクを付けるのか？現場を見ないと分からないことも多い。実際に現場に足を運びながら、インクを添付する具体的な業務の流れを検討し、提案先に行けるだけリアリティを感じてもらえるようなプレゼンを心がけた。

トライアルでの導入が決定したのは海産物を取り扱うC社。導入の決め手は、地域ブランドである海産物の偽物が流通

していたことと、偽装防止インクが取り外しできずに海産物に直接塗布できるということ。偽装防止のタグやシールなどでは取り外されたり、偽物を付けられたりするリスクを排除できなかったのだ。一定期間のトライアルで偽装防止インクの有用性が認められれば、本格的に採用が決定する。製品改善の余地や今後の営業戦略の策定など解決すべき課題はあるものの、新規事業は形となり走り出した。

Phase 3 成果、振り返り

トライアル期間を無事に終え、A社のインクはC社に採用された。事業の収益化を含めて、新規事業の成果が問われるのはまだこれからだが、クライアントであるA社からの評価は高い。

今回のプロジェクトは「新規事業の立案支援」が主目的ではあったが、副次的なものとして「今後はクライアントのみで新規事業立案を手掛けられるようになる」ことも期待されていた。そのため、実行支援の場面においてコンサルタントが前に出てすべて解決するのではなく、あくまで手法を指導しながら協業してい

くことを意識した。

レポートを提出して終わりではなく「実行支援」を掲げているコンサルティングファームが増えているが、それはなかなか簡単ではない。コンサルタント自身が実行してしまったほうが早い場合もあるが、それではクライアントにノウハウが残らない。クライアントを支えながらも、いかにクライアント自身で考え、行動に移してもらえるか。クライアントを巻き込みながらプロジェクトを進めていくことが非常に重要であり難しいポイントといえるだろう。

「技術ありき」ではマーケットに受け入れられるのは難しい。優れた技術を有する企業にとって大切なのは、エンドユーザーが何に困っていて、何を求めているのか、マーケットを理解すること。新規事業を立ち上げる際に注意すべき点は少なくない。今回クライアントとなったA社の担当者も、最初は技術的な視点から話が多かったが、共にプロジェクトを進め、現場の話は何度も聞くことで、プロジェクト終了時には意識が大きく変わっていた。ひとつの新規事業が立ち上がったという事実はもちろん、新規事業立案のスキームや思考方法などこのプロジェクトを通じてA社が得たものは多かったはずだ。

担当コンサルタントからのメッセージ

新規事業をはじめとして企業経営に「正解」はありません。着実に事実を積み重ねて決断し、そこから自分の判断を信じて突き進んでいけるかが、コンサルタントには求められています。コンサルタントの仕事は、課題を見つけ、原因を探り、仮説検証を繰り返すという、理系の研究活動そのもの。理系との親和性が非常に高い仕事だと感じています。もっというと、実行支援型のコンサルティングでは、クライアントに入り込み、多くの人と一緒に巻き込んでいく力も非常に大切になります。学生のうちにいろんなところに出かけて、沢山のひと会い、色々な経験を積んでください。その経験は、コンサルタントだけでなく、社会に出たとききつと役に立つはずですよ。

【担当コンサルタント】
株式会社野村総合研究所
副主任コンサルタント
グローバル製造業コンサルティング部
中谷 政人

