

クライアント、産業、そして社会を変えていく

# コンサルタントが 提供する新しい価値



日本を取り巻く経済環境が激変する昨今、企業、そして社会の直面する課題は多様化、複雑化の一途をたどっている。そんな中で、企業や社会全体が抱えている課題と常に向き合うコンサルタントには、どんな役割が求められているのだろうか。今回、様々な領域、業界に対してコンサルティングサービスを提供するデロイト トーマツ コンサルティング（以下DTC）において、マネジャーとして日々クライアントの課題解決に取り組む高瀬宏文氏に話を聞いた。

**具**体的にどのようなプロジェクトに  
取り組まれているのでしょうか

私が担当しているのはライフサイエンス&ヘルスケアの領域で、製薬企業を始めとした様々な企業に対して新規ビジネス開発、マーケティング戦略の立案等、多岐にわたるコンサルティングを行っています。現在、日本は成長戦略分野の一つに医療を挙げており、ヘルスケア市場は近年特に有望なマーケットです。従来からのヘルスケア関連企業に加え、総合電機メーカーや商社なども新規事業の可能性を模索しており、そういった企業に対する新規事業開発支援なども手掛けています。

**そ**もそもコンサルタントの仕事とは  
どのようなものなのでしょうか

クライアント企業が抱える課題を解決するために、解決策の提案から実行、目標達成までの一貫したサービスの提供を通じて企業の成長を支援するのがコンサルタントの仕事です。その中でも我々DTCが手掛ける領域は、企業戦略、新規事業立ち上げ、M&A、ITテクノロジー、組織人事など多岐にわたったり、業界としても製造業、金融、エネルギー、ライフサイエンス、公官庁などあらゆる分野のクライアントに対してコンサルティングサービスを提供しています。コンサルティングファームによって違いはありますが、コンサルタントの業務領域はキャリアフェーズによって異なり、例えばDTCであれば入社後はまず「ビジネスアナリスト」として、会議資料・報告

資料の作成、リサーチに携わります。その後は「コンサルタント」「マネジャー」「パートナー」とキャリアアップしていき、チームマネジメント、プロジェクトマネジメントの要素を加えつつスペシャリストとしてのキャリアを積んでいくこととなります。

コンサルタントはそれぞれが自身の専門領域を持っており、理系出身の場合は機械、化学、IT、医薬など大学で学んだ知識を更に発展させてスペシャリティにしている人もいます。しかし、それ以上に重要なのが「考える力」であり、「論理的思考」です。クライアントに提案する際など、弁護士であれば法律という論拠がありますが、コンサルタントの場合、決められたルールや法則が無いテーマを扱うことも多く、いかに構造的に考えられるか、調査結果の裏づけは取れるのかといった合理性と、相手に理解してもらい行動させるだけのコミュニケーションスキルの両方が必須になります。

## 近年、クライアントはコンサルタントにどのような役割を求めているのでしょうか

コンサルタントに求められるものは時代とともに変わってきています。かつてのコンサルタントは調査レポートの作成や戦略提案だけを要求されることも多かったのですが、最近では事業会社でもMBAホルダーを増やしたり、社員教育に力を入れるなどして、これまでのコンサルティングサービスが提供してきたことであれば自社内でも対応可能になりつつあります。したがって、コンサルティングファームの存在意義としても、単なる提案だけではなく、クライア

ントへの価値提供とはいえない状況です。今、コンサルタントには戦略を練るだけでなく、戦略を導入した後、現場レベルでの実行支援まで手掛けて、戦略がきちんと企業行動に反映されるまでをフォローするという役割が期待されています。

また、さらに広い視点では、インフラビジネスや社会課題解決型の案件において、一社に対するコンサルティングにとどまらず、複数の企業や国を巻き込んでいくことが必要になります。

コンサルタントとして個別企業の取り組みを見てみると「この会社の技術とあの会社の技術が結びついたら、さらに素晴らしいサービスが開発できる」と感じるケースが多々あります。そうしたケースでは、企業が自社技術だけでなく、他社の技術やアイデアを組み合わせて、革新的ビジネスモデルや成果を生み出していくオープンイノベーションの取り組みが有効です。その結びつきを実現する為の触媒となるのが我々コンサルタントの新しい役割の一つです。

また社会自体への働きかけとして、DTCの近年の代表的な試みの一つに燃料電池車プロジェクトがあります。エネルギー効率が従来の自動車の2倍で、排気ガスも水蒸気のみという燃料電池車は、環境やエネルギー問題における解決策の一つです。しかしながら、民間企業一社の取り組みでは、技術や法制度など多くの問題を解決して実用化につなげるのは非常に困難です。我々が取り組んでいるのは、複数の大手自動車会社、水素を燃料化する技術を持つ化学メーカー、インフラ整備を整える国土交通省、環境省などの協力を得て、法制度やシステムを変えて

実現化に挑む試みです。DTCはこうした産業創造ともいえるプロジェクトにおいて、産官学にわたる関係者の意見を取りまとめ、今までに無い新たなビジネスモデルの検討、政策に関係する企業への研究会参加の呼びかけなど、社会を変えていく取り組みの中で中心（ハブ）の役割を担う。それがこれからのコンサルティングファームの新たな可能性を示す一つのモデルケースなのではないでしょうか。

## Profile



高瀬 宏文 (たかせ・ひろふみ)  
テロイト トーマツ コンサルティング株式会社  
マネジャー  
東京大学大学院 農学生命科学研究科 修了

2008年テロイト トーマツ コンサルティング株式会社に入社。Life Sciences & Health Careユニットにて製薬企業、医療機器メーカーを始めとした種々のクライアントにコンサルティングサービスを提供。マーケティング戦略の立案、ヘルスケアIT領域新規ビジネスの立ち上げ支援(総合電機メーカー、商社など)、事業クラウド戦略、医療経済学的アプローチを通じた政府への働きかけの支援などを手がけている。