コンサルプロジェクト解剖

徹底した調査分析に基づいて戦略を立案し、クライアントを〝動かす〟

コンサルタントに求められる価値は、定量的に測れるものばかりではない。調査や分析、戦略の立案を通じ、企業や人を〝動かす〟こともその重要な価値の一つである。今回、「コンサルプロジェクト解剖」で紹介するのは、国内最大手のコンサルティングファームである野村総合研究所（NRI）のプロジェクト事例。変革に踏み出せずにいた大手総合商社のある事業部の事例を紹介する。

●クライアント　大手総合商社の某事業部
●概要　事業部の戦略および事業構想の構築支援
●プロジェクト期間　1・5カ月
●プロジェクト人員　メイン6名（＋ヘルプ2名）

Phase 0 プロジェクト開始の背景

企業が中長期事業計画を策定するためには、各部門の状況を正確に把握した上で個別の戦略を立案し、それらを統合して全体の事業構想へと昇華していく必要がある。だが、企業が自社内の組織について客観的な判断を下すことは難しく、公平性を欠いてしまうケースも少なくない。さらには、組織の規模が巨大になるほどコストも膨大なものとなり、最適な戦略を導き出すことは容易ではない。

今回事例として取り上げる大手総合商社のある事業部も同様の課題を抱えていた。同事業部は中期経営計画の策定を予定していたが、事業部傘下には数十ものビジネスユニットが存在し、十分な統制がとれなくなっていたのだ。そこで、NRIに期待されたのは、商社を取り巻く業界の変化を見据え、その中での新たな付加価値を示しながら、個々のビジネスユニットですでに策定している戦略について、その蓋然性を一つひとつ精査、評価し、その上で事業部全体としての成長戦略を提示することだった。さらに今回のケースでは客観性だけでなく、中期経営計画の提出を目前に控えた全社会議に間に合わせるというスピードも求められていた。

Phase 1 バリューチェーンの調査と分析

各々のビジネスユニットが策定した戦略計画書を集約していたのは、当該事業部内の企画を担当する部署。NRIのプロジェクトメンバーたちは、まず企画部を介して数十からなるすべての戦略計画書の内容を確認し、各ビジネスユニットの市場環境の調査に着手した。国内外のレポートを参照し、統計を用いながら、個々のビジネスのバリューチェーンを細かく分析することで、マーケット内の競合や〝商流〟といわれる、商品の生産者から次の生産者および消費者に流通する過程におけるモノ・金銭・情報の流れ、さらには、バリューチェーンにおける収

益がどのような構成になっているかを示すプロフィットプール（利益率）などを明らかにしていった。そして、調査したデータからフレームワークと呼ばれる課題解決のためのコンサルティング手法を用いることで、ビジネスユニットにとってのKFS（キー・ファクター・フォー・サクセス＝主要な成功要因）を抽出した。

調査と並行してディスカッションの場も多く設けた。コンサルティングとは単独のプレーで完結するものではない。業務においては、ディスカッションパートナーとして社内のメンバーに協力を仰ぎ、対話の中で新たな視点や解を探す、という場面も頻繁に見られる。コンサルタントと一口にいっても、得意分野や知識の幅、深さはさまざまだ。互いのナレッジを相互に活用しあうことで、より高い付加価値を生むのもコンサルタント業務の一面である。例えば、理系出身者であれば製造業の役割については理解しやすいだろうが、モノを動かすことで価値を生み出している商社の意義については、イメージが湧きにくいこともある。今回のプロジェクトにおいても、業界への理解度を深めるため、商社に理解の深いメンバーとのディスカッションを何度も行った。

「戦略の策定」という言葉からはスマートな仕事を想像するかもしれないが、その実態は泥臭い面も多い。袋小路に陥っても考えることを決してやめないという胆力は不可欠となる。単なる絵空事ではない実現可能性を伴った事業戦略は、諦めることなく徹底的に考え抜いた先に生まれるのだ。

Phase 2 戦略の立案と調査結果の報告

約一カ月の期間で調査と分析を行い、事業部全体の戦略と全ビジネスユニットの調査結果を報告書としてまとめた後、残り半月をかけて報告を実施した。報告書においては、調査した結果をすべて盛り込むわけではない。時として数百枚にもおよぶバックデータから必要なデータを絞り込み、十数枚程度のスライドへとまとめあげる。理系学生が実験結果を資料にまとめる場合と同じく、調査結果だけに固執せず、何を伝えるべきか明瞭にすることが必要だ。報告書は、単なる紙切れといえば紙切れにすぎない。しかし、その紙切れに高い価値を付与するのは、コンサルタントにとって重要な使命といえる。

プロジェクトメンバーたちは、個々のビジネスユニットが策定した戦略に対して、調査で得られた客観的なデータをもとに公平に評価していく。もちろんポジティブな言葉ばかりが並ぶわけではない。ビジネスユニットによっては、撤退や投資の可否といったクリティカルな内容にも踏み込む。それは今回、第三者としてのNRIに求められていた役割の一つでもあった。あるビジネスユニットのリーダーからは、「何も分かっていない」と厳しい言葉を投げられることもあったが、客観的な事実を伝えることは、あくまでも前向きな状態に変わるためのきっかけである。コンサルタントは常にそのことを忘れてはならない。また、クライアントの立場に立つだけでなく、クライアントへの敬意を払った言葉選びや伝え方も重要である。

Phase 3 プロジェクトの成果

事業計画の策定を支援した今回のプロジェクトの目的は、ビジネスユニットが変わり、事業部が変わるきっかけを作ることだった。そのため、定量的な形としては成果が現れにくいものだが、クライアントである企画担当者からは、「これまで変わらなかったビジネスユニットが、変わり始めた」という反応があった。事実、あるビジネスユニットのリーダーは、「報告をきっかけにして、組織から新しい発想が生まれてきた」と語った。今回の事業計画の策定によって、人が動き始めている。人が動けば、やがては事業部全体が動くことだろう。それこそが、今回のプロジェクトにおいて生み出された、新たな価値だといえる。

担当コンサルタントからのメッセージ

本屋やインターネットを通じてコンサルティングのフレームワークを誰もが利用できるようになった昨今では、私たちコンサルタントに求められる価値も変わり始めています。理想の戦略提案を行うだけでなく、「どうすれば実現できるのか」という現実的な着地までの実行支援を求める依頼が増えていると感じます。そんな時代だからこそ、「コンサルタントとはどんな職業なのか」と考えるのではなく、「コンサルタントになったらこんなこともできるのではないか」と発想を変えてみてください。NRIでは、型にはまらず、自分次第で新しい仕事を創っていけるフィールドがあるので、興味を持った学生の皆さんは、是非チャレンジしてください。

株式会社野村総合研究所 グローバル製造業コンサルティング部・副主任
深尾七恵（ふかお・ななえ）