

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANY LETTER 2022 Vol.13



CLOSE
UP

特集 / INTERVIEW

組織再編を起点に、業務とテクノロジーとの
複合型プラットフォームサービス提供へ

SKYLIGHT CONSULTANT

「自分で選んだ道を自分で正解にしていく」

Jo Hisauchi
Skylight Consulting Manager

CONTENTS

01 TREND NAVI

ビジネスの核心

02 INTERVIEW

組織再編を起点に、業務とテクノロジーとの
複合型プラットフォームサービス提供へ

03 COLUMN

なぜいまイノベーションが求められるのか？

04 SKYLIGHT CONSULTANT

自分で選んだ道を自分で正解にしてい

05 TOPICS

01 TREND NAVI

ビジネスの核心

1892年の創業以来、ゼネラル・エレクトリック(以下GE)は米国そのものを代表する企業でした。「偉大な経営者」と称されたジャック・ウェルチ氏のCEO就任以降は、官僚主義の排除、品質管理の徹底などの経営改革を進め、金融やメディアへの進出でも成功を収めます。同氏が就任した1981年から2000年にかけて売上は5倍以上、株価は40倍以上に上昇しました。

しかし『GE帝国盛衰史』によれば、その輝かしい業績の裏では、金融子会社の資産売却による利益操作や将来収入の前倒し計上等、数値目標達成への帳尻合わせが社内にまん延していました。ウェルチ氏の後継者たちはそうした体質からの脱却を図りますが、リーマン・ショックでは政府の救済を受けるほどの資金不足に陥ります。その後も家電や金融から撤退する「選択と集中」を進めましたが、業績は低迷し続け、ついに2021年11月、同社はエネルギー、ヘルスケア、航空部門の3分割による事業の簡素化と負債圧縮を図る計画を発表しました。

対照的に見事な復活を遂げたのが、米国の大手家電量販店ベスト・バイです。2012年当時、ネット通販の低価格戦略に対応できずにいた同社の倒産は時間の問題と見られていました。しかし、自社ストア展開で競合になりつつあったアップル、ソニー、そして破壊的な競争相手であったアマゾンとも「店舗内店舗」で協力関係を築くなど、販売網と顧客サービスを進化させることで業績を急回復させました。2012年には11ドルまで下がった株価も、2020年には10倍の110ドル以上を記録しています。

この両社の明暗から学べる最も重要なことは、株価対策でも事業戦略でもありません。企業の目的と「人」という存在への価値観です。GEはパフォーマンスを年間ランキングで評価し、下位10%を解雇することで従業員同士の競争を促しました。同社の目的は「株主価値の最大化」であり、従業員は競争力のためのリソース(資源)だったのです。しかしベスト・バイの経営再建を主導した元CEOユベール・ジョリー氏は『THE HEART OF BUSINESS (ハート・オブ・ビジネス)』で、企業とはパーパスに満ちた人間らしい組織であり、従業員こそパーパスを体現する「ビジネスの核心」だと述べています。

同氏は人員削減を最初ではなく最後の手段とし、逆に福利厚生を充実させるなど、財務やビジネスよりも、まず「人」を最優先しました。そして「テクノロジーを通して顧客の暮らしを豊かにする」という新しいパーパスと、全従業員の「自分を突き動かすもの」を本気で結びつけ、人の持つエネルギーを解き放ったことが、「家電販売のチェーン店」だった同社を再生させた最大の鍵だったのです。

両社の物語は、株主至上主義から、従業員、顧客、社会すべてを大切にす
るステークホルダー資本主義への転換を象徴すると同時に、人間らしい
リーダーシップとは何か、を改めて私たちに問いかけています。

書籍紹介

『GE帝国盛衰史——
「最強企業」だった組織は
どこで間違えたのか』

トーマス・グリタ(著)、テッド・マン(著)、御立英史(翻訳)
ダイヤモンド社 2022年



『THE HEART OF BUSINESS
(ハート・オブ・ビジネス)——
「人とパーパス」を本気で大切にする
新時代のリーダーシップ』

ユベール・ジョリー(著)、キャロライン・ランバート(著)、
ビル・ジョージ(序文)、平井一夫(日本語版序文)、
矢野陽一朗(日本語版解説)、樋口武志(翻訳)
英治出版 2022年



組織再編を起点に、業務とテクノロジーとの 複合型プラットフォームサービス提供へ

2022年にトランスコスモス株式会社は組織再編を実施されました。
新設の「ビジネスプロセスイノベーション(BPI)総括」の総括責任者を務める
鷲尾 剛 上席常務執行役員と、BPI総括サービスイノベーション推進本部の江浪 まつみ 副本部長をお招きし、
弊社担当シニアマネジャー 木村 光夫との鼎談を行いました。

木村 光夫

スカイライト コンサルティング株式会社
コンサルティング本部
シニアマネジャー

鷲尾 剛 氏

トランスコスモス株式会社
上席常務執行役員
BPOサービス統括 副責任者兼
ビジネスプロセスイノベーション総括責任者

江浪 まつみ 氏

トランスコスモス株式会社
BPOサービス統括
ビジネスプロセスイノベーション総括
サービスイノベーション推進本部 副本部長

TRANSFORMATION

お客様企業のビジネスプロセスを最適化し変革を促すため、時代に合わせて卓越した業務オペレーションを確立してきました

木村: 御社は今年の4月に組織再編を実施されました。本日は、その狙いと未来へのビジョンをお伺いできればと思います。最初に、御社の事業全体についてお伺いできますか。

鷲尾: トランスコスモスの国内における事業は大きく分けると2つあります。1つは弊社が「DEC」と呼んでいる部隊で、デジタルマーケティング・EC・コンタクトセンターという、主にB2C企業の売上拡大に貢献するサービスです。コールセンター事業やデジタルマーケティングを提供しています。

もう1つは「BPO」と呼んでいる、ビジネスプロセスアウトソーシングを担う部隊で、我々が担当しています。今年(2022年)の4月に創業者 奥田耕己が他界しましたが、1966年に奥田が創業したサービスに源流があり、会社で一番歴史のある事業となります。その後、時代の変化に合わせて事業を拡大してきました。BPO事業は企業のコスト最適化に貢献するサービスで、今日のお話の中心となるだろうBPI(ビジネスプロセスイノベーション)はBPO内の組織になります。

グローバルにおいて、ECやコールセンター事業は、現地ローカルビジネスで利益が拡大してきている一方で、BPOはまだこれからという実態があります。2023年度から始まる新しい中期事業計画の中で、サービス提供を含め、海外拠点の活用をオフショアでの利用と併せて検討します。BPO事業の海外展開は、ひとつのキーテーマに掲げています。

木村: 企業が継続的に利益確保していくためには、「売上拡大」と「コスト最適化」の2つの視点が必要不可欠なわけですが、御社はお客様企業の事業パートナーとして、両面を総合的かつグローバルに支援するアウトソーシングサービスを提供していらっしゃいます。ここではBPO事業に焦点を当てたいのですが、提供サービスの強みはどこにあるとお考えですか。



鷲尾: 時代の変化を捉え、サービス内容も提供スタイルも変えてきていますが、人を中心にするビジネスモデルであることは変わっていません。

長い歴史の中で形成された組織の強みのひとつとして、お客様企業のビジネスプロセスを最適化し、変革を促すスキルを持つ人材が多数在籍することがあります。事業に関わる人材の共通スキルは、組織文化としても根付いていて、サービス理念である「オペレーショナル・エクセレンス(Operational Excellence)」を体現しています。

また最近技術(デジタル)が人を追従してきており、そこがビジネスチャンスになってきています。これまで人がやってきた業務を、弊社のアウトソーシングサービスを活用いただくことでデジタル化が進み、結果的に効率化できる。デジタル化の範囲を徐々に拡大し効率化を進めていくやり方は、とても高い評価をいただいています。

弊社は事業の原点である人と技術を「仕組み」で融合することで、価値の高いサービス提供を実現することを追求しています。

木村: 私も御社を支援させていただく中で、BPO事業のポートフォリオの幅広さに改めて驚きました。いわゆるコーポレート系のバックオフィス向けのサービスやITアウトソーシングサービスもあれば、業界に特化したサービスも展開されております。昨今ですと、COVID-19に関わる公共事業のニーズにおいて、DECとBPOのケイパビリティを組み合わせた複合アウトソーシングモデルを短期に立ち上げられた経験もお持ちです。

また、御社のサービスを受けた場合、一般的な「アウトソース」のイメージと違うイメージを持たれるお客様もいらっしゃるのではないかと思います。お客様と近い距離で寄り添うスタイルで支援することで信頼を勝ち取り、お客様との関係が強化され、新たなビジネス機会の獲得につながっている。これらも御社のビジネスの特徴であり強みですよね。

鷲尾: そうですね。お客様のオフィスで業務を実施させていただくオンサイトのスタイルでサービスを提供することから、弊社の事業はスタートしていま

すので、寄り添うことが文化になっていると思います。いまはオンサイトだけでなく、弊社のノウハウを集結した国内外のセンターを活用するシェアードモデル、そしてオフショアモデルもあります。

江浪: 現在、弊社のお客様は約3,000社、BPIだと約650社のお客様とお取引がありますが、まさに「寄り添う」は創業当時のDNAとして引き継がれていると思います。

事業の特徴としては、多種多様なお客様の存在と幅広い領域でのサービス基盤があります。お客様の企業活動である売上拡大と、事業基盤を強化するコスト最適化の両面に貢献できるサービス基盤を有していることで、市場や社会環境の変化による影響を受けにくいため、お客様への安定したサービス提供が可能です。

個別最適のサービス提供だけではお客様も闘えなくなってきました

木村: 今回の組織再編の背景や狙いをお伺いできますか。

鷲尾: それぞれ別々の組織でサービスを磨いてきた、業務系のサービス提供組織とIT系のサービス提供組織の2つを融合しました。

世界情勢や経済政策、エネルギーや環境の問題など複雑な市場において、勝ち残るお客様は、独自の進化をすべきと考えていらっしゃいます。弊社が持つ業務のノウハウに加え、デジタルを組み合わせることで効率化を図り、その複数のプロセスをプラットフォーム上に乗せて提供するサービスのモデルは、早期立ち上げや安定した品質が提供できるため、とても評価されています。お客様の満足度が高い理由のひとつとして、このモデルの提供が大きいのではないかと考えています。

2つの組織が持つ強みを連携させてうまくいったケースは過去にもありましたが、今回の組織再編は、先ほどのモデルをより最適化するために、業務とITの組み合わせを標準化し、お客様の「選択と集中」に向けさらなる支援を行っていくことが目的です。

江浪: これまでBPOのサービスをお客様に提供する際は、個別最適で提供していました。

お客様も縦割りの組織が多かったので、個別最適でも問題はありませんでしたが、昨今の環境変化により、個別最適ではお客様が市場や競合の中で闘えない。では、どのように経営を集中させるのかという側面が出てきました。

今回の組織再編で、持っている武器を組み合わせ、最適な形でお客様に提供できる基盤ができたというのは大きな転換だと思います。グローバルの拠点も多数ありますし、サービスの商材も幅広く提供しているので、総合力がアップし、非常に強みになっています。

木村: お客様の期待・ニーズや時代変化に合わせて今回の組織再編があっ

たということですね。

鷲尾: いつの時代もマーケットは変化していて、企業が生き残るために打つべき施策はその時々で異なりますが——グローバル進出・拡大、デジタルを活用した事業モデルの刷新など——結局は、お客様が持ち合わせている資源をどう有効活用するかに落ち着くのではないかと思います。事業を運営していくためにやらなければいけないアクティビティというのは山ほどありますから、どう効果的にやっていくのか、弊社はそこをどうやってご支援していくのか。

江浪: アウトソーサーとして今後も貢献していくためには、決められた業務オペレーションを正確にこなすという時代ではなく、お客様の変化に合わせて、何が最適な「ビジネスプロセス」なのかを、お客様の目的を把握した上で作り上げていくというモデルに変わっていくと考えています。

木村: 昨今、お客様はデジタルをノンコアではなく、コア領域として位置づけ、デジタルケイパビリティの獲得——つまりは「内製化」——を進めています。しかし、当然のことながら自社だけでは対応しきれず、パートナーとの協業や共創を通じて実現していく流れがあります。また、産業レベルにおいても、いわゆるWeb勃興以前からビジネスをしているOld-Economy側の企業において、デジタルを活用した産業自体のトランスフォーメーションが進んでいます。これらの環境変化に対しても、御社のアウトソーシングサービスは価値を発揮できるものではないかと思っています。

鷲尾: 業務のデータを活用したディジションメイキングは必要になってきていますね。その点は、差別化が可能ですし、お客様にも喜んでもらえるとお負っていて、業務とデジタルの組み合わせは負けられないと思います。

なによりも「人の気持ち」が事業の原動力なんです

木村: BPI組織として再編されてから約半年が経ちました。組織再編を通じ



で感じている変化や、マネジメントとして意識されてきたことをお聞かせください。

鷲尾: 組織運営の観点では、できるだけコミュニティのように運営していくことで、主体的に参加してもらえるような参加型の組織づくりを強く意識しています。新しい組織になりましたので、「あっちで面白いことをやっているから話を聞きにいきましょう」とか、「面白い場をつくります」といったポジティブな声が自然と出てくるような組織です。半年経ちましたけれど、一体感はいふ出てきたのではないかと考えています。

コミュニティ型の運営を通じて、互いの良いところをうまくつなぎ合わせられるということが普通になっていく——いままでの非常識が常識になってきますから——そういう観点で、「自分たちだけではやれなかったけれど、今回の組織再編を通じてできるようになった」という声も挙がっています。

もちろん「成果」も大事ですけど、何よりも「人の気持ち」が事業の原動力なので、やり方次第で、「できるかも」と思ってもらえることが増えてきたことが、組織統合のはじめの一歩ですかね。

江浪: 当初は新たな動きに躊躇するようなことも見受けられましたが、徐々に当たり前になってきています。お客様に伴走しながらサービスを提供する際に、「主」となるのは「人」になりますので、気持ちを醸成していくことはとても大事だと思います。重点的に取り組んでいる次世代育成や人材交流などのポジティブな影響も、徐々に出てくるのではないのでしょうか。サービス提供に関わる人や組織の気持ちに働きかけることができれば、自社の成長とお客様への貢献サイクルが加速すると考えています。

木村: 組織再編というと、つつい構造に目が向きがちですが、それ以上にイノベーションを起こしやすい風土や土壌づくり、組織開発という視点を大事にされてきたのですね。

既存事業の成熟と新領域への挑戦の両輪で、サステナブルな進化を続けます

木村: 最後に、BPI事業の描く未来像をお聞かせいただければと思っています。SDGsに代表される国際的な取り組みを踏まえると、「2030」が世の中のひとつの時代区分となっているかと思います。また、御社におかれましては、23年度から3か年の新中計が始まります。お二人の視座からBPIのビジョンや向かうべき方向性などをお聞かせください。

鷲尾: 事業を成長させながら、人と組織を強くするのがBPIの基本戦略です。既存の経営資源を利用して成長を実現するオーガニックな成長と、他者との連携を通じて成長するインオーガニックな成長を、自社とお客様に対してサステナブルにやっていくということです。

今後は事業最適化のための経営課題の抽出を目的としたアセスメントサービスの開発や、業界やサービスの特性別の複合サービスのパッケージ化を進めたいと思います。変化に勢いがある公共系領域においても、サービスの組み合わせや新規領域のアウトソーシングにつながる面白い発想や展開にたどりつくのでは、という期待もあります。

弊社とは異なる視点で世界を見ていらっしゃる他社様とともに新しい取

り組みを行うことで、いまのビジネスの単純な延長ではない付加価値を提供できるサービスが生まれるかもしれない。事業の成長とともに面白いことも仕掛けていきたいと考えています。

江浪: バックオフィス機能の子会社化やシェアード会社化の経験を活かして、バックオフィス業務を支えるデジタル基盤の提供も行っていきたいと考えています。またチャレンジしてみたい領域のひとつに、受発注領域の実績を活かした物流改革への貢献があります。

現在アウトソーシングの活用が進んでいるのはオペレーション領域が中心ではありますが、今後は領域も価値も変化していくと思います。既にハイスペックなスキルを求められる領域にアウトソーシングの活用が進んでいくことも予測されていますし、さらにこれまで訴求してきた価値とは異なる価値が生まれる領域も誕生するかもしれません。今後の5年、10年を予測することは難しいですが、変わっていく環境の中で求められる価値を提供し続けるために、引き続きスカイライト コンサルティング様に伴走してもらえると嬉しいです。

木村: 御社の向かうべき未来に向け、弊社のコンサルティングサービスも進化させていきながら、いい未来とともに生み出せるよう、引き続き一緒にできればと思います。本日はありがとうございました。



鷲尾 剛 氏

トランスコスモス株式会社
上席常務執行役員
BPOサービス統括 副責任者兼
ビジネスプロセスイノベーション統括責任者

2017年、トランスコスモスに執行役員として入社。
入社後は、ITアウトソーシングサービス本部担当役員として、本部全体を統括。
2018年 常務執行役員就任。
2022年 上席常務執行役員就任。
現在は、2022年に発足したバックオフィス系事業部門とITサービス系事業部門を融合した組織、ビジネスプロセスイノベーション統括の責任者を務める。
前職から一貫してITに関する領域を担当しており、その経験から得た知見に基づき、BPO事業の発展に貢献している。

江浪 まつみ 氏

トランスコスモス株式会社
BPOサービス統括
ビジネスプロセスイノベーション統括
サービスイノベーション推進本部 副本部長

1994年、トランスコスモスに入社。
企画、事業開発、サービス設計／構築、品質管理、コンサルティングまで、幅広い業務を担当する。経営層が抱えているビジネス課題に対して付加価値のあるアウトソーシングモデルを提供することを目的に、2010年頃からスカイライト コンサルティング社との連携開始。現在は、BPI統括の横串機能であるSI推進本部とITアウトソーシング本部を兼任し、BPO事業の拡大を推進している。

SKYLIGHT

木村 光夫

スカイライト コンサルティング株式会社
シニアマネジャー

2012年にスカイライトコンサルティングに参画。
未来に向けた変化の起点を創り出すことをモットーに、伴走型のスタイルを通じて、クライアントの歴史や既存資産、問題意識を紐解きながら、納得感のある変革コンセプトとストーリーづくりに取り組んでいる。



03 COLUMN

なぜいまイノベーションが求められるのか？

スカイライト コンサルティング株式会社 リードエキスパート 小川育男

イノベーションという言葉には、なんだかわかったようなわからないような不思議な語感がある。それでいて、近年はイノベーションの重要性が叫ばれている。試みに、2022年6月7日に岸田内閣で閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画¹」で「イノベーション」が使われている回数を数えてみると、本文35ページで34箇所、ほぼ1ページに1回出てくる計算になる。しかし、イノベーションの明示的な定義は見当たらない。かといって、イノベーションの定義をしようと文献を紐解くとシュンペーターから始まり、さらにわかったようなわからないような話が続く。²

そこで、ここでは別のアプローチをとってみよう。なぜイノベーションが求められるのだろうか。イノベーションの代表格ともいえる産業革命は、欧州の市民革命やグローバリズムという外部環境の急激な変化とともに始まったといえる。またシュンペーターがイノベーション（新結合）を語ったのは、世界大戦前後の政治経済ともに不安定な中でのごとである。これらを鑑みるに、イノベーションが求められる背景として環境の急激な変化を大きな要因として指摘することはあながち間違いでもないだろう。

では現代ではどんな変化が起こっているというのか。すべての変化について語るなど到底できないので、ここでは事業を行う環境として重要だと思われることを、テクノロジーの変化と規制の変化の2つに大きく分けて考えてみよう。

1. https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf
2. 覗き見てみたい方は「オープンイノベーション白書第三版」にざっとした歴史が載っているので、参考にさせていただきたい。

変化の切り口1：テクノロジーの変化

テクノロジーの変化には2つの観点がある。テクノロジーそのものの変化と、テクノロジーを社会実装する方法の変化の2つだ。

テクノロジーそのものの変化はさまざまな領域で取りざたされているが、顕著なのは、ITとバイオテクノロジーの革新である。とはいえ、実はこの2つの領域の理論的な革新は20世紀後半には出そろってきており、いま取りざたされているのは、半導体技術の進化により計算量と記憶容量および伝送容量が飛躍的に伸びたことに起因するところが大きい。平たく言えば、理論に基づいた想像でしかなかったものを実現することができるようになってきたということだ。それに伴い、理論的な課題より実装上の課題のほうが目立ってきている。例えば、倫理的な課題や社会的な効果・副作用の問題、ユーザの受容意識の問題などがある。また、テクノロジーの高度化に人の思考や生活習慣の変化がついていけないという課題も顕在化しているところである。

一方で、20世紀後半と比べて様変わりしている領域は、テクノロジーの社会実装のあり方だろう。シリコンバレー型スタートアップの隆盛である。ここでは、ベンチャーキャピタル(VC)とM&Aを行う大企業を淘汰圧とした自然淘汰の仕組みに近いものが形成されている。さまざまなテクノロジーと着想を持つ数多のスタートアップが次々と興り、VCは彼らに資金を提供したのちにIPOやM&Aによりその資金を回収する。この過程でテクノロジーが社会実装されていく。よくできた仕組みである。ただし、これが近年起こっている変化ではない。むしろ、このモデル自体は既に確立され各国・各地域で模倣されている。しかし、ここで変化として取り上げたいのは、このシリコンバレー型スタートアップモデルからの脱却という方向性である。

シリコンバレー型スタートアップモデルが機能するにはさまざまな前提条件がある。そのひとつは、VCのビジネスモデルを支えるための急激な成長期待だ。VCから得た潤沢な資金を使い、グローバルマーケットを視野に入れ、足元の利益より成長ポテンシャルのほうが優先される。また、急激な成長を推進するための高度な人的資本の調達可能性も重要な条件のひとつである。つまり、潤沢な資金・グローバルマーケット・高度な人的資本のそれぞれへのアクセス可能性が確保できてはじめて成り立つモデルといえる。

こうした条件が厳しすぎることは想像に難くないだろう。アフリカのような新興国や日本国内の地方都市などでのテクノロジーの社会実装を考えたときに、果たしてシリコンバレー型スタートアップのモデルがそのまま通用するだろうか。こうした疑念に基づき、さまざまな試行が開始されていることに目を向ける必要がある。まだ決定的な代替策が出てきたわけではないが、成功報酬型の資金提供³やステークホルダーの経営参画⁴など、どうしたら持続可能な形でテクノロジーの社会実装を続けられるかが模索されている。こういう流れ自体が大きな変化だ。

変化の切り口2：規制の変化

ビジネスにおいて税制や会計制度、許認可含めた法制度などは不可欠な事業環境であり、それらの規制の変化はビジネスにとってきわめて重要な事象である。それらは国内の動向を見ておけば十分と考えられがちだが、そうとも言えなくなってきている。これが次の大きな変化の切り口だ。

例えば、経済安全保障という言葉を考えてみよう。これも「新しい資本主義」の中で強化すべき事項として取り上げられている事柄だ。この言葉も残念ながら文書内では明確に定義されていないが、推察するに、国際情勢を踏まえた上で国民生活を安全に営むために必要な資源の確保といった意味合いで使われているようだ。すなわち、国際関係が国内の経済活動にダイレクトに影響せざるをえなくなっているということを示している。もちろん、日本は貿易立国ともされており、国際情勢が国内経済に影響を与えるのはいうまでもないが、金融や為替といった側面だけではなく、さまざまな国内の規制に関しても外交を含めた国際情勢の影響が強くなってきているといえる



だろう。

ここで21世紀初頭を振り返ってみよう。当時はパックスアメリカーナのもとグローバリズム一色であり、マクルーハンよろしく世界はグローバルヴィレッジ⁵と化するかの様相だった。その世界では、議論を経て世界共通のルールを作り、そうして明文化されたルールに則り、公平にビジネスが営まれることが目指された。そんな歯車の軋みが目立ち始めたのはいつ頃からだろうか。持たざる国と持つ国の格差は縮まらず、先進国とされる欧米諸国に有利であるようにルールが作られているのではないかという疑念が、先進国内ですら生じてきた。

そんな中に台頭してきたのが中国だ。世界最大の人口を擁する大国として中国は経済成長を遂げ、米国に迫る過程で米中の対立が顕在化してきた。その詳細はともかくとして、米ソ冷戦期との大きな違いとして捉えるべきなのは、この対立が資源の獲得競争の様相を呈しているところだ。もちろん、昔からエネルギー等の資源は争いの種ではあるが、物質的なハード面だけでなく、製造ノウハウや人的リソースなどのソフト面も困り込むべき資源とみなされている。いまホットな台湾をめぐる小競り合いなども、少なくともビジネス面では、半導体生産拠点の争いとしてみるべきだろう。もはや各国は、これら資源の獲得競争を有利に進めるために、自国の規制を当たり前のように使うようになってくるといって過言ではない。誰もが反対しにくいSDGsやESG⁶的な考えに基づいた規制ですら、その側面を完全に無視することはできなくなるはずだ。

以上、2つの切り口で我々の置かれた事業環境の変化をみてきた。これらの変化の帰結として、ビジネスに対する価値観もこれからずいぶんと変化していこう。イノベーションが必要であるという場合には、こうした変化のどういった面に対応するのか、どこに乗じるのかを考えなければならない。つまり、イノベーションについて語る前に、それが求められる背景として生じている変化を正しく認識する必要がある。

3. 成功報酬型の資金調達 Revenue Based Finance (RBF) と呼ばれ、海外ではいくつか大きなプレイヤーが出てきている。日本でもいくつか実施しているところがある。
4. 従業員の経営参画やユーザの経営参画 (例えば、Web3などもここに入りうる)、地域住民の経営参画などなど、ステークホルダーにもいろいろあるパターンがある。
5. 初出は違うらしいが、マクルーハンの1962年の著書『グーテンベルクの銀河系』で広まった用語。
6. Environment (環境) Social (社会) Governance (ガバナンス) の頭文字をつなげた言葉で、それらに配慮した投資原則を指す。

小川育男 Ikuo Ogawa

スカイライト コンサルティング株式会社 リードエキスパート

新規事業立ち上げおよび起業のコンサルティングを専門とし、投資事業を担当。大阪大学基礎工学部生物工学科、同文学部哲学科を卒業後、電通国際情報サービスにて、システムエンジニアとして金融、流通サービス、広告などの企業を対象としたネットサービスや業務情報系システムの開発、ミドルウェアを中心とした要素技術や開発手法の研究開発などに従事。スカイライトコンサルティングでは、事業立ち上げや事業企画のコンサルティングを実施しつつ、2007年からシード投資および投資先の事業・経営支援を実施。2014年頃から、世界各国を拠点にするVCと連携し、ロシア、東南アジア、欧州、アフリカ、中南米等の国外のスタートアップの調査・支援を行っている。



「自分で選んだ道を
自分で正解にしていく」

MAKE IT
REAL

クライアントとの仕事では、お客様以上にお客様になる

クライアントとの仕事において意識していることは、我々コンサルタントは表舞台に現れない黒子であり、意思決定にコミットしているお客様のサポーターであるべきだということです。なぜなら、我々はお客様をサポートするという仕事の責任は取れても、お客様の意思決定そのものに責任を取れる立場ではないからです。

だからといって、意思決定を他人事として捉えてしまっは本末転倒です。黒子であるからこそ、お客様以上にお客様の立場になって物事を理解し、あるべき姿を考え続けることで、本当の意味でお客様のサポーターになれると考えています。例えば、自分の子供の将来を案じる時、現実的に取りうる選択肢だけを提示して「好きなものを選びなさい」というのではなく、「子供にとって何がいいのだろう？」と真剣に考え、子供と話をしながら一緒に選択をしていくということに近いのかもしれません。

また、コンサルタントは、依頼時に期待された役割を全うすることだけが、求められている仕事ではないと思っています。依頼されたオーダーがあり、そのオーダーに沿って物事を進めていくだけでなく、このオーダーを実施した裏側では「きっとこんな影響を受けるだろう」と想像し、そちら側の対応も意識しながら支援を行います。依頼されたオーダーに対して、多角的な目で見るという意味でも、自分が「お客様企業の社員だったら」「部長だったら」「役員だったら」……というように複数の目線に自分の視点を動かし、それぞれの立場に立って考えを進めます。お客様から「君はどう思う？」と問われた際に責任ある発言をするためにも、さまざまな人たちの立場も加味した提案を行うように意識しています。

そうはいつでも、お客様になりきってしまったらコンサルタントの価値はなくなるので、内部の立場、外部の立場を振り子のように行き来して、考えをまとめていくようにしています。

久内 穰 Jo Hisauchi

スカイライト コンサルティング株式会社
マネジャー

大学卒業後、スポーツ用品の小売企業に入社。店舗スタッフを経て、本社にて商材のバイイング、プライベートブランドの企画、在庫管理など本部機能の業務に従事。
2015年にスカイライト コンサルティング株式会社に参画。大手上場企業における新規事業の立案、事業内容決定後のリリースまでの推進、リリース後の拡販など、事業開発のさまざまなフェーズの支援に携わる。上場前企業の支援も含め、新規事業開発に関する経験を多く持つ。

新しいこと、メジャーじゃない面白いことにチャレンジする

「自分で選んだ道を自分で正解にしていく」は、僕にとってのメンターといえる人から教わった言葉です。僕は相当なコンサバ人間で、何をやるにもコンサバな選択をしてきました。一方で、それが自覚的なだけにコンプレックスでもあったため、この言葉が強く印象に残っています。

不確実性の高い世の中、“絶対解”などというものは存在せず、何が正解なのかというのは誰にもわかりません。そもそも価値観が多様化していて正解の定義が人によって違う。人生が選択の連続であるとするならば、無意識的・意識的に行った“選択”を自分にとっての正解にしていけるよう行動しなさい、という言葉だと思っています。

自分自身のコンサルタント経歴が新規事業に偏っているのも、そんな価値観を意識しているからこそなのかもしれません。新規事業というのは、所属しているコミュニティにとって新しいものを作り上げることであり、活動を始めた時点ではコミュニティの中でマイノリティです。その事業を成功させるまで頑張るためには、“新しいもの”に出出した意義を信じ続け、周りが何と言おうと、強い意志を持って0を1にするまで突き進む。さらにその後、「作った1が正解だったね」と思ってもらえるようにやっていく必要がある。そういった仕事の特性と僕自身の価値観が合致しているのかもしれないと、このインタビューを通じて改めて感じているところです。

そういう意味で、コンサバな自分へのアンチテーゼも含めて、今後も何か新しいこと、いまの世の中でメジャーじゃない面白いことにチャレンジし続けたいと思います。

05 TOPICS

2022年6月から2022年11月までの当社のトピックスをご紹介します。

Skylight Consulting Vietnam Co., Ltd.をベトナムのホーチミンに設立



2022年8月15日、ベトナムのホーチミン市にSkylight Consulting Vietnam Co., Ltd.を設立しました。

今後、ベトナムを含むASEAN地域のさまざまな変化を迅速かつ適切に捉え、日系企業に対して、テクノロジー等を活用した事業創造・成長のためのコンサルティングを行ってまいります。

Skylight Consulting Vietnam Webサイト
<https://www.skylight-vietnam.vn/>

「The Women's Cup 2022」日テレ・東京ヴェルディベレーザ 大会特別協賛



岩清水 梓 選手

The Women's Cup 2022 提供

「The Women's Cup 2022」(2022年8月14日～20日, 米国ルイビル)に出場した、日テレ・東京ヴェルディベレーザに大会特別協賛を行いました。

本大会は、アメリカ、ヨーロッパ、中南米、アジアの代表クラブが出場し、アジア代表として同クラブが参加しました。

Unchorlight Kenya Limited、第三者割当増資による 9,000 万円の資金調達を実施



当社の子会社Unchorlight Kenya Limitedは、ギグワーカー向けRent to Own型バイク販売事業をケニアのナイロビにて運営しております。

2021年9月の事業開始以来、今年の6月までに250人以上のバイクライダーへ車両を供給し、雇用創出に貢献してまいりました。

これまでの事業進捗と将来の発展性を鑑み、株式会社ホンダレーディング、及びスカイライトコンサルティング株式会社を引受先とする第三者割当増資により、9,000万円の資金調達を2022年8月に実施しました。これにより更なる事業拡大を目指します。

九州サッカーリーグ「ヴェロスクロノス都農」を2022シーズンパートナーとして支援



高橋 祐翔 選手

©ヴェロスクロノス都農

九州サッカーリーグに所属し、宮崎県児湯郡都農町をホームタウンとする「ヴェロスクロノス都農」を2022シーズンパートナーとしてサポートしています。

同クラブは「地方創生の日本先進モデルを目指すこと」をミッションに掲げて活動するクラブです。当社はクラブ運営の助言等のサービス提供を通じて、同クラブと地域社会の発展への貢献を目指しています。

CONTENTS

01 TREND NAVI

ビジネスの核心

02 INTERVIEW

組織再編を起点に、業務とテクノロジーとの
複合型プラットフォームサービス提供へ

03 COLUMN

なぜいまイノベーションが求められるのか？

04 SKYLIGHT CONSULTANT

自分で選んだ道を自分で正解にしていく

05 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー

Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp