



株式会社 ローランド・ベルガー
代表取締役 大橋 譲

Yuzuru Ohashi



苦境から共に成長に向けて歩み出せる多様精鋭な集団 欧州発のグローバル経営コンサルティングファーム

ヨーロッパ発祥のグローバル経営コンサルティングファームとして知られるローランド・ベルガー (Roland Berger)。
Fortune Global 500の40%の企業からファミリー企業、ファンドまで、世界中のクライアントを支援する。
企業、業界、社会の持続的発展を目指すコンサルティングとは、日本法人代表取締役の大橋 譲氏が語った。

日本企業の経営課題は本質的に変化 企業の経営参謀として支援

企業の成功に向けた画一的な解がない今、日本企業の多くは、変革の必要性に直面している。こうした企業を支援するのが株式会社ローランド・ベルガーだ。

「ローランド・ベルガーは1967年、ドイツのミュンヘンで創業したグローバル経営コンサルティングファームです。初めての依頼は、コインランドリーの売上向上でした。その課題に対して、創業者のローランド・ベルガー氏は、暗くて人が近寄らなかったコインランドリーのあり方を変えることで売上を向上させました。人が集まる場に作り変えたのです。実現には、様々なステークホルダーと話し合う必要がありました。当社は、課題の本質にアプローチし、多様なステークホルダーが共存共栄できることを今でも実行し続けています」(大橋氏)

世界中の企業を支援し続ける同社にとって、今の日本企業の位置づけとは。

「2000年頃まで世界をリードしていた日本企業は、20年かけて競争力を失い、様々な経営課題を抱えています。過去の実験を捨てきれず昭和的な商慣習、事業・経営モデルが残る企業、技術や「モノ」に拘るあまりサービス事業などの「コト」で競争力を失った企業、本質的な事業の在り方を見直すことなく部分的なDXを導入したことであまりかなくなる企業もあります。私たちは、企業の経営参謀として、企業の本質に向き合い、3年後、5年後、10年後も成長するための変革を支援します」(大橋氏)

一歩先の未来を創り 多様精鋭な「働き」ができる集団

クライアントを支援する上で、多様精鋭な集団であることが欠かせないという。

「精鋭(プロフェッショナル)とは、一歩先のことを考えられる人、一歩先のことを言う人です。経営コンサルタントとは、経営者に対

するプロフェッショナルとしての職業であると常に高い意識をもっています」(大橋氏)

コンサルティングというと、システムやソリューションの導入のイメージがあるだろう。同社の経営コンサルティングとは。

「経営や社会課題が多発かつ複雑化した状態で、既存のソリューションを導入すると、本質的な課題が残り、ひずみを生むことさえあります。業界屈指のスキルと多様性のある経営コンサルタントを揃えたローランド・ベルガーのチームが、クライアントと目指すのは、将来のありたい姿の実現です。経営とは、空気のように、見ることはできません。でも、空気の流れるように、感じることはできます。企業がよい方向に進むように導くのが経営なのです。私たちが後押ししたり、一歩先の景色を示し、社員の方々と一緒に働き、新たな方向に共に動いていく。経営者にもその姿が見えるようになり、経営の好循環が生まれます。このような働きかけを行うには、経営の専門性と多様な考え方を持ち合わせる必要があります」

です」(大橋氏)

専門性や経験、グローバルなネットワークにとどまらない。人のちからで組織を変えていく、それが同社のコンサルティング力だ。

経営に、ここまでという 線引きや終点は、ない

変革は経営者にとっても現場にとってもエネルギーを要する。企業変革において、ローランド・ベルガーが大切にしていることは。

「ひとつは、組織内のあらゆる現場において、触媒やエンジンとなり、推進する役割を担うことです。今の経営者は、調査結果やベンチマークの提示や、戦略策定だけでなく、経営戦略をどうしたら実現できるのかを重視しています。泥臭い仕事ですが、複雑化した課題の解決のために組織や個人と対話を重ね、ひとつひとつの日々の業務課題を解決し、それを積み重ねることで、ようやく組織レベルの変革が動き出していきます。現在の社会経済環境や組織を考えると、そこまでしないと変わらないのです」(大橋氏)

経営者との間で完結、ではないですね。「最も重要なのは、これらの活動をコンサルタントだけでなく、企業の中に必ずいる「コア人材」と共に進めていくことです。課題や論点を見極めて、社内の一部で変革が進む成功体験を醸成するのです。変えてみようという空気が有機的に社内のチカラで広がっていくことが重要です。また、複雑に絡み合った状況を解きほぐし、経営者や現場社員と共有するにあたり、多様なコンサルタントがいる方が、経営者の痒い所に手が届くと感じていま

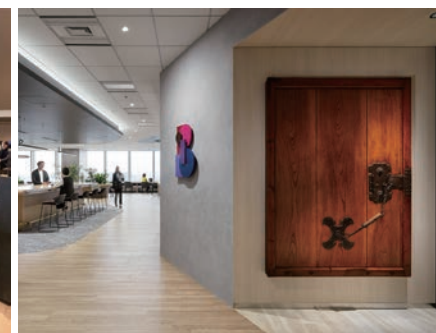


海外オフィスのパートナーが来日し、日本オフィスで行われた経営戦略会議

す。その時に、コンサルタントがすべてを担っては、社内の人材にナレッジや経験が蓄積されません。それどころか、企業を担う主体である社員のやりたいことが反映されなくなってしまうことがあります。コア人材には、仕事への熱意や関心を高く持ち、変革をドライブする内部のチカラを働かせることが期待されます」(大橋氏)

調査結果や戦略の提案だけでは不十分な時代、どのように一歩先を提供するのか。

「経営コンサルティングにおいては、しばしば未来を構想します。しかし、構想するだけではなく、ローランド・ベルガーは、未来を創ることを重視します。なぜなら、不確実性の高い世の中では、データとモデルを駆使して予測した未来すら不確実だからです。将来はそのぐらいのスピードで変わっていきます。それに対して、未来を『創る』というのは、その企業が将来何を実現していきたいのかに焦点をあて、事業として成り立つ形を見出し、実行していきます。それを私たちは未来を『創る』と呼んでいます」(大橋氏)



日本と海外のビジネスを繋げる象徴として、日本オフィス創業からある江戸時代の扉

同社には、企業価値や経済成長に貢献したいと熱い想いを持ったコンサルタントが集まる。

「ローランド・ベルガーは、クライアントごとに、最適な規模で、時代に合ったアプローチで経営に向き合っています。このように考えると、コンサルタントの責任とは、経営者に寄り添って、本質課題の解決まで共に走り抜けること、という結論に達します。経営者は、企業のすべてに責任を負っていますから、ある部分だけ改善すればいいわけではありません。また、企業は存続し続けたいといけませんので、来年だけ数値が上がれば良いわけでもありません。その意味で、プロジェクトとしては範囲や期間がありますが、経営者の抱える課題すべてを自分事として捉えるマインドセットを持つよう社内には繰り返し伝えています。経営者にとって、様々なことを相談いただける経営参謀であり続けられるよう、一同さらにまい進してまいります」(大橋氏)

確かな経営へのコミットメントが、変われない組織を変えていく原動力となっている。

株式会社ローランド・ベルガー

【住所】〒105-5535 東京都港区虎ノ門2丁目6-1 虎ノ門ヒルズ ステーションタワー35階
【電話】03-4564-6660 【HP】<https://www.rolandberger.com/ja/Locations/Japan/Start.html>
●設立: 1991年(ドイツ本社1967年) ●従業員数: 約3,500名(グローバル・2024年10月現在) ●拠点: 33か国、52オフィス
●代表者: 代表取締役 大橋 譲 ●事業内容: 国内外における経営コンサルティング

BS12 トゥエルビ

BS12 TwoIV [全国放送]

12月29日(日)
17:00~放送

サンテレビ

サンテレビ [兵庫県・大阪府全域]

12月30日(月)
22:00~放送

ビジネス情報番組
賢者の選択
Shapers

一人の思いが世界を変える。
<https://kenja.jp/>

賢者の選択

Webサイトでも視聴できます

企画/矢動丸プロジェクト