

SKYLIGHT

MAGAZINE



未来は動き続ける者にかかれる —— 経営者の思考と行動の力

スカイライト コンサルティングは、今年、設立25周年を迎えました。記念企画の一環として、かつて当社に所属し、現在は株式会社ZOZOの代表取締役社長兼CEOとして活躍されている澤田宏太郎氏を当社社員170名が集まる全社イベントにお迎えし、代表取締役の羽物俊樹との特別対談を実施いたしました。モデレーターは、スカイライト コンサルティングの小川育男が務めました。本記事は、この対談の内容を基に構成しております。(対談日:2025年4月25日)

株式会社ZOZO
代表取締役社長兼CEO

スカイライト コンサルティング株式会社
代表取締役

澤田 宏太郎 氏



羽物 俊樹

モデレーター: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

—「好き」がもたらす力の大きさ

小川:早速ですが、御社ZOZOのお話から伺えればと思います。澤田さんがZOZO(当時、株式会社スタートトゥデイコンサルティング)に移られたときは御社にとってどのような時期だったのでしょうか。

澤田氏:それ以前からコンサルタントとして支援していたわけですが、成長は明らかでした。当時の物流拠点は、オフィスビルの一角にある小さなスペースだったんです。ちょうどこの会場の広さくらいですね。そこから洋服を発送していて、日々、その数が増えていくのが、リアルに体感として分かりました。数字にも明確に表れていたの、「これは絶対伸びていく!」という確信が持てたのを覚えています。当事者だからこそ得られる、強い手応えでしたね。

小川:社員の方々のモチベーションも相当に高かったそうですね。

澤田氏:そうですね。それは今も変わりません。

これは事業会社の根底を成すものだと、今も思っています。『それが好きである』というのは、ものすごいパワーなんです。たとえば今は物流拠点も、当時の何百倍という大きさになりましたけれど、規模が大きくなると業務が複雑化してきて、いわゆる「業務の整流化」や「BPR」といった取り組みが重要視されます。しかし、業務改善に十分に取り組んだところで、コストは最大でも10%削れるかどうか。一方で、物流拠点で働いている人たちが「服が好き」というだけで、効率は全く変わるんですよ。服に興味のない担当者がピッキングをするよりも、服好きの社員が「これ、最近売れてるんだよね!」とか言いながらスピード感とワクワク感を持ってピッキングをするほうが、業務改善などよりはるかに効率が上がるという確信を持っています。

小川:商品画像も自分たちが撮影されていましたよね。

澤田氏:メディアを作っている感覚ですよ。アイテムのサイズを測って、商品がよりよく見えるように撮影をして、買う人の気持ちになりながら売ることを楽しめるのは大きいですね。

羽物:今日の服もZOZOTOWNで購入したんですか?

澤田氏:そうですね(笑)。

小川:若い方たちには分かりづらいところがあると思うんですけど、2000年代はまだ、ネットで服を買うことのハードルが高かった

時代ですね。

澤田氏:ECが当たり前になった今でも、社員のパワーは変わりません。先日も社員総会で「ファッションモンスターを決めよう」という企画があったのですが、ここでお見せできないのが本当に残念なくらい、最高に盛り上がりました。個性的なファッション大集合で、すごく面白かったです。

—経営者は四六時中考えている。これに対峙するコンサルタントは何をすべきなのか

澤田氏:今日この会場にいるコンサルタントの皆さんに「仕事の対象が好きかどうか」を当てはめるのは少し違いかもかもしれません。ただ、クライアントのビジネスにどれだけ憑依できるかが重要というのは、コンサルと事業会社の両方を経験してきた私だからこそ言えることだと思います。どれほど尽力しても、クライアント組織の内部の人間を超えることはなかなか難しいことですが、「この商品を本当に売りたい」「これを作りたい」「業務改善をしたい」というように、どこまで深くクライアント側に入っていけるか、クライアントの気持ちのレベルまで入り込めるかどうかでパフォーマンスは変わってくると思います。

小川:僕も2004年にスカイライトに入ったときにはコンサル経験はなかったのですが、上司には常々「クライアント以上にクライアントのことを考えているか、クライアントが考えていないことまで自分たちが時間をかけて考えるのだ」ということを言われましたね。

澤田氏:クライアントは上の層に行けば行くほど、ビジネスのことを四六時中考えていますからね。私もこの立場になってずーっと考えているんですよ。そうやって考え続けていると、思考の深化、つまり「深み」が増していくのを自覚できます。そこに、コンサルタントとして対峙するには、時間と気持ちを費やすことが必要だと感じます。

小川:話を少し遡らせていただきます。澤田さんがスカイライトに入社したころのスカイライトの印象はどんな感じだったんでしょう。

澤田氏:当時、転職活動は外資系企業を中心に行っていました。知的探求心が強いほうなので、外資の雰囲気にも惹かれつつ、内資



株式会社ZOZO 代表取締役社長兼CEO

澤田 宏太郎 氏

1970年12月15日生まれ、神奈川県出身。早稲田大学理工学部を卒業後、株式会社NTTデータに新卒入社。その後、株式会社NTTデータ経営研究所、スカイライト コンサルティング株式会社を経て、2008年5月に株式会社スタートトゥデイコンサルティング(2013年8月に株式会社ZOZOに吸収合併)を設立し、代表取締役に就任。2013年6月に株式会社スタートトゥデイ(現 株式会社ZOZO)取締役に就任し、2019年9月から現職。2022年8月、株式会社ZOZO NEXTの代表取締役CEOに就任(現任)。趣味は釣り。



スカイライト コンサルティング株式会社 代表取締役

羽物 俊樹

1967年2月21日生まれ、東京都出身。慶應義塾大学理工学研究科電気工学専攻修了。アンダーセンコンサルティング(現 アクセンチュア株式会社)を経て、2000年に仲間とともにスカイライト コンサルティング株式会社を設立。代表に就任。設立以降、プロフェッショナルサービスを提供するスカイライトの経営リーダーを務めている。スカイライトでは、経営コンサルティングと並行して、ベンチャー投資や自社新規事業をグローバルに展開し、顧客企業に顕在化した経営課題の解決のみならず、広くイノベーションの実現に向けて取り組んでいる。

であるスカイライトの面接を受けたときは、何と言えればいいのか、めっちゃくちゃいい人たち、という印象でしたね。

羽物: それ、誉め言葉ですよ?

澤田氏: 誉め言葉です。とにかく、採用面接を受けている私の内面とスキルを真剣に見ようとしてくれる姿勢を感じたことが印象に残っていますね。

羽物: 採用については、スカイライトに入って伸びる人を探りたいと考えています。未経験者だったら当然伸びしろしかないわけですが、マネジャーだとしても、そこから伸びるかが大事です。澤田さんもマネジャーとして採用しましたが、まだまだ大いに学習しながら、チャレンジして伸びていこうという意識があったと思っています。

小川: スカイライトでのコンサルタントを経て、今は経営者を務められているわけですが、良かったこと、あるいは弊害などはありますか。

澤田氏: コンサルタントの経験は、いいことしかないですね。今の時代は新卒の方々にもコンサルティング会社が人気だと聞きますけれど、皆さんその辺は理解されていると感じます。コンサルティング会社の良さは「動きがある」ことです。案件によってクライアントも変わりますし、自分としては得意領域をいくつか持てますし、スキルという面で、最初から事業会社に入るのとは圧倒的に違うので、それは良かったと思います。

さらに、私個人の話をすると、物流と小売とITのコンサルティングを得意としていたのですが、その3つは結局ECにつながるんですよ。偶然のことなんです。スタートトゥデイがEC事業を始めたときも、手に取るように様々なことが分かりましたし、お客様からも信頼され、私としてはいいことしかありませんでした。

スカイライトでは様々なことを経験するチャンスがあると思うので、どんどんトライしていただければと思います。その先で、事業会社に行かれるかどうかは人それぞれだと思いますが、まずは様々な経験をして欲しいですね。

一コンサルタントからコンサル会社経営へ

小川: 羽物さんも同じくコンサルタントを経て、今、経営を行って

います。今日のこのイベントの冒頭で、「会社の代表にはなりたくなかった」と言っていたんですが。

羽物: クライアントに直接接しながら、達成感を味わえるコンサルタントという仕事の楽しさを存分に味わっていたし、時代が変わっていく中でまだまだ味わいたかったので、最初は正直そうでした(笑)。

仲間とともにスカイライトを設立するときに、代表という立場になったことで、マインドを変える必要がありました。自分が直接クライアントにコンサルティングを行うことよりも、会社のメンバーが良い仕事をして輝くようにする。それが会社の代表としての優先ミッションだと考えました。25年経った今では、やりがいを感じながら活躍するコンサルタントが増え、クライアントからも高い評価を得ている。これは会社を運営してきた大きな成果だと思っています。

一日本企業の正解を追求したい

小川: 澤田さんは、創業者である前澤友作氏から社長の立場を引き継ぐ形で就任されましたが、「これを残したい」「自分でこれを作りたい」といったビジョンや目標はありましたか。

澤田氏: 残したいと思ったのは「人材」ですね。すぐ前向きなメンバーが集まっていて、言葉自体は好きじゃないのですが、「家族的」な雰囲気なんです。いい意味で、古き良き昭和の企業みたいな一体感のある企業体質で、「チームで頑張ろうぜ」というパワーを今も信じています。今どきは、評価制度をきめ細かくして、職能レベルごとに運用するのが一般的になってきていますが、もう少しふんわりとしたアプローチがあってもいいと感じています。ただ、「結果は出しまっせ!」というような。それが日本の組織としては正解なのではないかという気がしているんですよ。そのためには自分の組織が成長し続けなければならないので、成長を続けることによって、「この企業文化は実はありかも」というところまで持っていきたいと思っています。

一方で変えたのは、コミュニケーションの方法です。創業者が経営の指針を示すのはベンチャーでは当然のことですが、私が就任してからは、情報を共有する範囲を大幅に広げました。

スカイライトに入社したときも、同様のことを感じました。経営会議やアサイン会議などみんなで集まってやっていたよね。「この営業がうまくいっていないです」「この案件が取れました!」といった情報が隠されることなく、全員で共有できていました。

羽物:それは今も続けていることで、情報はなるべくオープンにしています。若い年代が集まってスタートした会社なので、上層部で決めて落とすというのは組織の文化として合わないし、リスクを負って新しい会社の立ち上げに参加したメンバーが「この船、もしかして沈むんじゃないの?」と不安に思わないようにしないといけないと思っていました。経営会議に誰でも参加できますよ、月次で全社会議をやりますよ、というのはずっと続けています。あと、そもそもオープンでいろいろ言い合えるほうが好みに合っているというのがあります。

澤田氏:そうですね。そのほうが、コミュニケーションコストが少なくて済むんですね。

羽物:私ももっとも大事にしているのは、やはり人で、コンサルティング業は人がビジネスをするものなので、それぞれの社員がやりがいを持って仕事しているか、輝いているか、そして成長しているのか、ということを意識しています。それに加えて、自分の立場で意識しているのは、私自身が楽しむということです。トップがつまらなそうな雰囲気を出していたら、「つまらない会社」とみんな思っちゃうじゃないですか。ただ、スカイライトが現在行っているスポーツや投資、海外事業に対して「羽物さんが好きだからやってんでしょ」と思っている社員もいるのだろうなどは想像しています。

会場: (苦笑)

澤田氏:フォローするわけではないのですが、「動くこと」ってやっぱりすごく大事なんです!

物理的な移動もそうですし、想像もしていなかったところに手を出すこともそう。そういうことが運を引き込むというのは実感としてあります。たとえば、スカイライトのブラジルでのサッカー事業もおそらく、サッカーの先に何かがあって、きっと、それが舞い込んでくることもあるんですね。

羽物:そうですね、動いたおかげで次、動いたおかげで次と、広がっていきます。ベンチャー投資も一つ始めたら次の機会が、それを始

めたら次の挑戦が、という風に。海外の事業もそうやって広がっていています。

澤田氏:動けば動くほど、転がっているうちに。

羽物:人間関係資本という、一緒にできる人の関係も増えていっているし、その中で、スカイライトのメンバーが重要なポジションを務めることも起こってくるので、ますます広がっていきますね。

澤田氏:トップとしての「行動」が非常に重要で、同時に「考えること」も大事です。考えすぎて結局行動に移せないのはよくないので、その「中間」を見極めるようにしています。思考ベースで非常に強い岩盤を積み上げ、そこではじめて、ジャンプアップすること、新しい挑戦をすることが可能になると考えています。

世間では、「経営者とは?」と聞かれたり、「経営とは……」と話す人がいたりしますが、それぞれにスタイルがあって、羽物さんは羽物さんのスタイルですし、私には私のスタイルがあって、それにフィットする形でやるのが一番健全だと考えています。

小川:動くというお話が続いていますが、澤田さんは、会社における実証やプロジェクトにどのくらい関与していますか。

澤田氏:自分の興味のあるところには積極的に突っ込んでいきますね。「こんなことをやったら面白いんじゃない?」ということは現場にも提案しますし、あまり躊躇せずに進めているところがありますね。会社全体のことを考える一方で、自分ですごく深く考えるものも持っておいたほうがいいと考えています。

さらに言うと、新しいことをやるときは経営層の後押しと覚悟が重要ですよ。現場からすると、先ほど話にも出たように「コンサルで稼いだ金が溶かされてる」という社員の思いは、口にしないまでも出てくると思います。ただ、それが羽物さんの仕事ですよ。こんな場で、トップの仕事についてのネタバレをしても仕方ないですけど、やっぱり私も苦労することはあるんですよ。「これをやるべき」というところで、社員から「それは意味があるんですか」と聞かれる。

羽物:意味があるからやっているのは事実です。自分自身、「これをやっていった先にいい未来がある」と思ってやっています。



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

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、株式会社電通国際情報サービス(現 株式会社電通総研)にて、システムエンジニアとしてITサービスや業務情報系システムの開発、新技術や開発手法の研究開発に従事。スカイライトでは、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・経営を支援。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。

一ファッション特化のAIエージェントを創る

小川:動いていく先として、今後のチャレンジはなんでしょうか。

澤田氏:ご多分に漏れずAIに注目しています。この立場になったからには「あの人が残したこのサービス」といったものは残したいと思っています。今、我々はファッションに特化したAIエージェントを創っているんです。間違いなくAIエージェントの世界が来る。これは大きなゲームチェンジの機会です。

汎用的なAIエージェントは、いずれ、どこかがサービス覇者になると思います。私たちのこれまでの経験として、ECの世界も同様で、サービスが一つに収束していくよねと言われる中で、少なくとも日本においては、服へのこだわりでバーチャルにZOZOは生き残ってきて、ここまで来られたという自信があるので、おそらくAIエージェントの世界でも「めちゃくちゃいいスタイルを提案してくれるエージェント」というのを創れるはずだと思っています。膨大なデータは既に持っていますから、試行錯誤を日々繰り返しながらAIエージェントの精度を高めています。

小川:なるほど。

澤田氏:4月には、欧米を中心に検索とECの間のサービスをやっている、LYSTというイギリスの会社を買収しました。AIやデータに強みを持つ会社なので、技術・ノウハウの相互活用を含めうまく連携しシナジーを生んで、ゆくゆくはZOZOがAIエージェントで世界を

席巻するところまでいきたいと考えています。

小川:羽物さんはいかがですか。

羽物:国内では、コンサルティング業にさらにしっかりと取り組み、伸長させたいと考えています。少し変化があるのが、これまでは東京中心だったのですが、少し地方を向いたほうがいいのかなど。東北に支社ができて何年か経っていますが、それだけでなく最近では別府市と共同で実施するベンチャー支援プログラムをきっかけに新規投資を行いました。九州リーグで活動している地域密着型のサッカークラブの支援をしたり、出雲市のベンチャーと連携したり。その中には、地方と海外で連携しているビジネスもあり、そういった部分にも目を向けたコンサルティングサービスも広げていきたいと考えています。

マクロに視点を移すと、アフリカや中南米、東南アジアなどは人口が伸びているので、そういったエリアでのビジネス——これは狭い意味でのコンサルティングだけではなくて、他の事業の形になるかもしれませんが、やっていくべきだと思うし、その点で、日本発のグローバルなコンサルティングファームとしてはまだまだ道は一步目で、先は長くあります。そう考えると私の寿命では足りないんじゃないかと思っています。

小川:動いて挑戦する重要性は、会場にいるコンサルタントにも改めて響いたと思います。本日は、ありがとうございました。



Web広報誌 <https://www.skylight.co.jp/magazine/>

スカイライト コンサルティングのWeb広報誌では、プロジェクト事例、業界・技術トレンドや話題の人物のご紹介、コンサルタントの知見などを通して、スカイライト コンサルティングの最新の取り組みをご紹介します。

ILLUMINATE. INTEGRATE. EVOLVE.

SKYLIGHT