

## 2015年度 第14回 コンサルティング業界(通算70回)

影山 泰仁 様 KGコンサルティング株式会社 代表取締役



### テーマ:コンサルティング業界についてーコンサルティング業界の営業とは?ー

日本において、認知されて30年に満たないコンサルティング業界(ビジコンと言われる領域)をその生い立ちから現状、これからのニーズ・シーズを交えて解説を実施した。また、コンサルティング業界における営業について解説をしました。

コンサルティング業界とは、主に大企業を中心顧客として、経営や戦略およびに会計・組織・人事・ITなどの業務上の課題について専門的なコンサルティング(相談や指導・企画・立案を手伝う)を行う会社のことを指します。

#### ●講義レジュメ

- 1.コンサルティング業界MAP
- 2.各社HPから
- 3.コンサルティング業界の会社組織
- 4.コンサルティング業界の変遷と受け手マーケットの変化
- 5.コンサルティング会社の内部事情
- 6.どの局面でコンサルは使われるか?
- 7.近年の大手コンサルティングファームの再編/参入事例
- 8.近年コンサルティングファームに求められるサービスの傾向
- 9.コンサルティング業界の営業職について

### ◆コンサルティング業界MAP

ビジネス・コンサルティング業界(ビジコン)の全体像をグルーピング(戦略系、M&A、監査法人、IT系、総合系など)して体系的に解説を実施した。つまり、多岐に渡るビジネス領域が活動の場であり、日本のみならず世界規模で多くのコンサルティングファームが関わっていることを説明した。

### ◆各社HPから

講師が経験したことのあるアビームコンサルティング、アクセンチュア、シグマックス、pwcの各コンサルティング会社におけるそれぞれの特徴(組織体系、強味、得意領域など)について紹介を実施した。

### ◆コンサルティング業界の会社組織

各社HPから導き出されるコンサルティング業界の会社組織を考察した。それぞれ、強みや得意分野を中心にビジネスユニットを形成している。つまり、その組織形態としてマトリクス組織を採用していることが多い。分類の縦軸・横軸で複合的に行うことを意味するが、分類の軸として、担当するクライアントの属する産業と提供するサービス内容とを。その中で、どのサービスあるいは産業までを自社の領域とするかは、ファームによって異なります。特定のサービスや産業に特化したものもあれば、より汎用的にサービス・産業を網羅しているものもあります。

### ◆コンサルティング業界の変遷と受け手マーケットの変化

#### ・1970年代、1980年代

日本におけるコンサルティング業界は、ポストコンサルティンググループが1966年、マッキンゼーが1971年に日本進出しました。その頃、日本企業内では経営戦略立案業務を外部に委託する考えはなく、また認知度もなく、初期の顧客獲得には大変苦労していました。80年代半ばに入ると日本は円高不況を克服し、バブル景気に突入。日本のコンサルティング業界は成長期に入ります。アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)、トーマツウシュロスコンサルティング(現アビームコンサルティング)など会計事務所に流れを汲む会計事務所系ファームが誕生し始めたのも70年代後半から80年代半ばにかけてです。88年には、野村総合研究所が野村コンピュータシステムと合併。89年に、日本総合研究所、大和総研などが設立され、現在の形のシンクタンクが出そろいました。戦略領域のみならず、システム導入までがコンサルティングの領域である認知が、この当時に出来上がりました。

#### ・1990年代、2000年代

バブル崩壊後、コンサルティング業界も不況の中で苦しんでいました。その中で1992年独SAPが「SAP R/3」を発表します。R/3とは既にSAPから出荷されていた汎用機向けソフトウェアR/2のクライアントサーバシステムに対応したバージョンのERPパッケージで

す。90年代後半になると、世の中のITはメインフレームからオープンシステムへの移行が加速することとなりました。当時のシステム開発は複雑さを増してきており、新規でゼロベースからシステムを開発するよりも、ERPパッケージに業務を合わせることを選択する企業が増加しました。

・現在

ITバブルに伴うSierのプレゼンス向上やグローバルレベルでのプレイヤーの再編が活性化され新たなプレイヤーの日本進出、そして、アベノミクスによる経済の活性化が図られ事業環境が大きく変化されてきています。つまり、コンサルティングは、単純請負型から高度なバリューが求められるマーケットへと変貌を遂げてきています。

・AC、AB、PwCを例にしたそれぞれの生い立ちから現在までの変化についても解説をしました。

## ◆コンサルティング会社の内部事情

その組織上からの視点・経営上の視点からコンサルティング業界におけるKPI(経営指標: Realization, Utilization)、また戦略系・システム系の考え方の違いについて解説。システム構築において、競合となるSIベンダーに対し、コンサルティングファームは依然として圧倒的に高い金額を請求している。

確かに、戦略から一貫してサービス提供することには大きな付加価値であり、その対価として相対的に高いシステム構築費用を請求している。通常はプロジェクト単位でコンペになることが多いが、特にシステム構築の提案となど、どういったシステムを作るか(ゴール)は戦略レベルで既に定義されているため、大体が費用と期間の勝負になる。つまり、この費用面においてコンサルティングファームは圧倒的に不利なのである。ゴールが明確な以上、コンサルティングファームに一貫して依頼するよりも、システム構築部分は安価なSIベンダーに任せるといった心理は当然働く。かといって、期間を大幅に短縮したプロジェクトで挑むことは、相応のリスクを伴うものである。総合アプローチの限界である。

## ◆どの局面でコンサルは使われるか？

景気の動向に合わせてどの局面でコンサルタントが必要とされ、下降局面でもいかに需要を喚起しているか？について解説を実施した。ほぼ全動向においてクライアントはコンサルティングファームを活用している。

## ◆近年の大手コンサルティングファームの再編/参入事例

最近のこの業界でのトピックを戦略ファーム、総合系の勝ち残りケース、日本への新規進出の観点で考察した。つまり、昔は花形だった戦略コンサルティングファームが苦境に立たされたり、M&Aを繰り返しファームの規模・幅ともに拡大して勝ち残りを図るケースや、新たに日本マーケットへエントリーしてくるプレイヤーの存在もあり、まさに戦国時代である。即ち、淘汰も進行し競合が増える中で、より高度化されたサービスが求められている状況に変遷している。

## ◆近年コンサルティングファームに求められるサービスの傾向

近年求められるサービスの内容(いかに最先端のコンテンツを蓄積し、それらを更に強化するためにGlobalのネットワークをいかに構築するか)を解説した。サービス、マーケット面双方において、「いかに最先端のコンテンツを蓄積するか」および「それらを強化するためのネットワークをいかに構築するか」が今後のカギになってきているということでもあります。

## ◆コンサルティング業界の営業職について

コンサルティング業界における営業職(BDM=Business Development Manager)について4社の事例を交えてその生い立ちから求められるスキルと役割を解説。基本的には「アナリスト(アソシエイト)→コンサルタント、シニアコンサルタント→マネジャー→シニアマネジャー→パートナー」といった順にステップアップしていきます。

新卒の場合や第2新卒(業務経験2~3年)でコンサルティングファームに入社すると、アナリストからスタートし、業務経験が4年程度以上の中途採用やMBAホルダーはコンサルタントからのスタートとなるのが一般的です。そして、昨今、コンサルティングファームの営業職は、BDM(Business Development Manager)と言われ、高いコミュニケーション能力はもとより、プロフェッショナルマインド・思考能力・対人関係・体力&精神力が求められます。