

コンサルからアウトソーサーへ

経営コンサルティングのグローバルな市場規模は現在、約一〇兆円と言われる。そのうち日本はどれだけを占めているのか。残念ながら、それに答える統計資料は存在しない。それでも業界関係者の間では、ITの導入費用を除いた日本国内の純粋なコンサルティング市場は、年間二〇〇億円〜三〇〇億円規模と推定されている。欧米諸国に比べるとまだまだ格段に小さい。

最大手のアクセンチュアの地域別売上構成を見ても二〇〇四年八月期のグローバル売上高約一兆五〇〇〇億円（一三六億七〇〇万ドル）に対し、日本人のそれは五〇〇億円あまりに過ぎない。それだけに伸び代は大きいと言える。実際、日本国内のコンサルティング市場の規模は年を追うごとに成長している。

物流ネットワークの構築やロジスティクスの見直しを中心としたサプライチェーンの業務改革が、現在はその中心課題となっている。アクセンチュアの稲垣雅久エグゼクティブ・パートナーSCM統括は「今や当社の売り上げの過半を広い意味での物流、SCM関連の案件が占めている。しかも、この傾向は今後も続く」と見ている」と説明する。

同社は大手会計事務所のアーサーアンダーセンから八九年に分離独立したコンサル会社で、当初は生産管理に使用するMRP（資材所要量計算）システムの構築をはじめとしたIT系ソリューションをメインとしていた。

その後、MRPがERP（統合業務パッケージソフト）に進化し、対象範囲が生産活動から企業活動全体に広がったことを受けて、アクセンチュア自身も守備範囲を広げていった。戦略や財務、マーケティング、

第2部

サプライチェーンが主戦場

物流やロジスティクスを対象にしたコンサルティング市場が拡大している。そのソリューションも、従来の戦略立案やIT活用から、オペレーションの運営にまで幅を広げている。それに対応してコンサル会社は自らのビジネスモデルを変化させている。（大矢昌浩、刈屋大輔）

人事など、あらゆる経営領域にソリューションを拡大。その結果、今日では世界四八カ国に約十三万人のコンサルタントを抱える巨大コンサル会社へと成長を遂げている。

外資系の大手コンサル会社としては珍しく、日本国内におけるロジスティクス改革にも早い時期から着手している。最初はBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）が、そのソリューションだった。業務プロセスという視点から事業を分解して、理想的な構造に組み替えることで飛躍的な効率化を実現するというものだ。

このプロセス改革は、差別化の核（コア・コンピタンス）となる機能に資源を集中し、そのほかのプロセスを外注に回す、プロセス・アウトソーシングとセットになっている。そこから派生するロジスティクス管理と3PLコンセプトの普及で、アクセンチュアは先駆的な役割を果たした。

複数の3PLや、ITその他のサービスプロバイダーを荷主企業に代わって統合管理する「4PL（Fourth Party Logistics）」と呼ばれるロジスティクス事業のコンセプトも同社が提唱者だ。そこでアクセンチュアはコンサル会社としてではなく、アウトソーサーとして機能する。4PLは、同社自身の事業ビジョンでもあるのだ。

「我々はこれまで戦略の視点から物流オペレーションにアプローチしてきた。戦略を実現していく上で最も不確実性の高い部分が物流だ。サプライチェーンの絵は描ける。ネットワークも作れる。しかし最後にモノを動かす部分で、我々は既存の物流会社を選別するくらいしかできていなかった。そこにコンサル会社としての制約を感じていた」と永田満シニア・マネジャーはいう。

現在、多くのメーカーが伝統的な卸経由の販売チャネルにメスを入れ、小売りや消費者への直接販売に乗り出している。そのための新しいサプライチェーンのモデルを提示することは比較的たやすい。必要なサービスレベルとコストを計算し、その効果を予測することもできる。しかし、戦略を実行に移すには、直販に対応する物流機能を確保する必要がある。計画の前提となっている物流機能を提供するプロバイダーが実在しなければ、戦略は机上の空論に終わる。

クライアント側がコンサル会社に求めているのは企業としてあるべき姿や進むべき方向性を絵に描くこと、つまり戦略をデザインするというソリューションが一つ。次のステップとして戦略を実行に移すための仕組みづくりの支援が期待される。そして最後がその仕組みを運用することによってもたらされる成果だ。ところが、コンサル会社が関与するのは仕組みづくりの段階まで。成果をコミットメント（約束）するまでには至っていない。

「クライアント側にはリスクがある。新しい機能を開発するには投資も必要だ。それを当社は顧客とシェアする。密室に籠って報告書を書くだけではなく、当社にオペレーションをアウトソーシングしてもらおう。それによってクライアントに対して成果を保証し、そして実際に成果が上がった場合にはその一部を報酬として受け取る。それが4PLのビジネスモデルだ」と稲垣エグゼクティブ・パートナーは説明する。

ロジスティクスだけではない。IT分野でも同社は特定の顧客向けの情報システムを、システム構築だけでなく運用まで請け負っている。もちろん自ら投資リスクも負う。一連のソリューションを同社では「BTO (Business Transformation Outsourcing)」と呼んでいる。



JMACの池田篤彦
チーフ・コンサル
タント



アクセンチュアの
永田満シニア・マ
ネジャー



アクセンチュアの稲垣
雅久エグゼクティブ・
パートナーSCM統括

現場系から戦略系へ

同社とは逆に物流現場のオペレーション改革から出発して戦略分野のコンサルティングまで手掛ける動きも顕著になっている。日本能率協会コンサルティング(JMAC)は、これまで物流センターの設計や作業改善といった現場系ソリューションを中心にしてきた。しかし、ここ数年はクライアントのニーズが現場系から戦略系にシフトする傾向が見受けられるという。

経営戦略や事業戦略の見直しの一環として、サプライチェーンの再構築やグローバルベースでのロジスティクスの仕組みづくりを支援してほしいといった、従来であれば外資系の大手コンサル会社に持ち込まれていたはずの案件が同社に飛び込んでくる。

「戦略系のソリューションを求められているのは荷主企業サイドだけではない。物流企業からの案件もM&Aの手助けや自社の3PL化の支援など、より戦略的な内容になりつつある」と生産・ロジスティクス事業部のマネージャーを務める池田篤彦チーフ・コンサルタントは説明する。

同社の社内にも戦略立案を扱う専門部隊はある。しかし他の国内独立系コンサル会社と同様、グローバルロジスティクスの専門知識を持ったスタッフとなると、数も限られてくる。そのため通関士の資格を持った物流の実務家などを対象に、コンサルタントの補充を急いでいる。

外資系コンサル会社がロジスティクス・サービス・プロバイダーの顔を持ち、国内独立系コンサル会社がグローバルビジネスと戦略立案を担う。そして3PLもまた戦略レベルのコンサルティング機能まで社内に取り込もうとしている。コンサルティングとアウトソーシングの垣根が消えている。