

コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 2024年度 業界動向・時流予測 経営者セミナー

専門コンサルティング

IT・DXコンサルティング

ブランディングコンサルティング

マーケティング・リサーチ

WEB制作・WEBマーケティング

事業再生・財務コンサルティング

M&A仲介・アドバイザー

補助金コンサルティング

会計事務所・税理士事務所

社労士事務所・行政書士事務所

2024年度からの コンサルティング・ プロフェッショナルサービスファーム 業界動向・時流予測 経営者セミナー

- ☐ 業界が成熟化する中での時流適応と選択と集中のポイント
- ☐ ボーダレス化、コモディティ化の波をどう乗り切るか
- ☐ 社員数30名を超えるためのやるべきこと
- ☐ 後継者問題の解決法と持続成長するための組織作り
- ☐ 同業者同士の連携・提携と正しいパートナーシップのあり方

2024年4月開設

**船井総研グループ
最新オフィスツアー
【東京ミッドタウン八重洲】**

船井総研グループの
新オフィスコンセプトは、
**サステナグローススクエア
TOKYO**

アイデンティティを大切に
するお客様とグループ社員
がここで出会い、刺激、イン
スピレーション、ツキを得な
がら、持続的な成長を実現
していきます。



2024年4月14日(日) 14:30~17:30
株式会社船井総合研究所 東京本社 (東京ミッドタウン八重洲)

コンサルティングファーム時流予測セミナー

お問い合わせNo. **S111455**

主
催



サステナグロースカンパニーをもっと。

<船井総研セミナー事務局>

Funai Soken

Email: seminar271@funaisoken.co.jp

株式会社船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

※お問い合わせの際は「セミナータイトル・
お問い合わせNo. お客様氏名」を明記の
上、ご連絡ください。

当社ホームページからお申込みいただけます。(船井総研ホームページ[www.funaisoken.co.jp]右上検索窓にお問い合わせ「No.」を入力ください。) →

111455



コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 2024年度 業界動向・時流予測セミナー

2024年 **4月14日(日)** 14:30~17:30
(受付14:00~)

申込締切
4月10日(水)

開催
場所

株式会社船井総合研究所 東京本社(八重洲)
〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号
東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー35階

※【2024年4月1日】より八重洲に移転し、開催いたします。ご来場の際はご注意ください。

※諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

受講料

一般価格: 税抜**3,000円** (税込3,300円) / 一名様

会員価格: 税抜**2,400円** (税込2,640円) / 一名様

※会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

セミナー概要

特別企画

14:30~15:00

船井総研グループ最新オフィスツアー

船井総研グループの新オフィスコンセプトは「サステナグローススクエア TOKYO」アイデンティティを大切にすお客様とグループ社員がここで出会い、刺激、インスピレーション、ツキを得ながら、持続的な成長を実現していきます。

第1講座

15:00~15:40

コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 2024年度 業界動向・時流予測

- ・今後伸びる市場、収益性の高い市場はどこのか
- ・あらゆるBtoBサービス業のボーダレス化と複合化、コンサルティング化が加速
- ・専門性を培った個人(大企業OG等)の個人コンサル化とフリーエージェント社会化
- ・DX・AI活用での新たなプレーヤーの参入とゲームチェンジが加速

第2講座

15:50~16:30

コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 2024年度にやるべき5つのこと

1. コモディティ化が進み、高付加価値なソリューション開発が急務に
2. 社員数30名以下のファームと30名以上のファームの差が更に広がる
3. 人件費の更なる高騰による利益率低下をどう乗り越えられるのか
4. この業界の最大の課題の後継者問題が深刻化。それをどう乗り越えるのか
5. ますます加速する同業者同士の連携・提携、正しいパートナーシップのあり方

特別企画

16:40~17:30

情報交換会・懇親会

自社だけでは解決できない顧客の課題を連携して解決していく業界コミュニティ作り



株式会社船井総合研究所
取締役専務執行役員

講師

出口 恭平

セミナーの内容の一部をご紹介します！

- ☐ 今後、伸びる市場、収益性の高い市場はどこのか
- ☐ あらゆるBtoBサービス業のボーダレス化と複合化、コンサルティング化が加速
- ☐ コモディティ化が進み、高付加価値なソリューション開発が急務に
- ☐ 専門性を培った個人(大企業OB等)の個人コンサルティング化とフリーエージェント社会化
- ☐ DX・AI活用での新たなプレーヤーの参入とゲームチェンジが加速
- ☐ 社員数30名以下のファームと30名以上のファームの差が更に広がる
- ☐ 人件費の更なる高騰による利益率低下をどう乗り越えられるのか
- ☐ 不動産コスト・インフラコストが増加し続ける中、あるべきオフィス戦略とは
- ☐ この業界の最大の課題の後継者問題が深刻化 それをどう乗り越えるのか
- ☐ ますます加速する同業者同士の連携・提携 正しいパートナーシップのあり方

右記QRコードよりお申込みください。

または、船井総研ホームページ (www.funaisoken.co.jp)
右上の検索窓にお問合せNo「111455」を入力、検索ください

※お申込みに関してのよくあるご質問は、
「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。

【TEL】0120-964-000 (平日9:30~17:30)

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。
また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。



このようなことをお考えの経営者の方におすすめのレポートです

- ☐ 同業他社が何をやっているのかの実例を知りたい
- ☐ 少人数の会社でもできること、少人数の会社だからこそ、できることを知りたい
- ☐ これから、業界がどのように変化していくのかを知りたい
- ☐ 今考えていること、やっていることが正しいのか、検証、確認してみたい
- ☐ 船井総合研究所がやっていることを知りたい

このレポートの内容の一部をご紹介します！

2024年度 業界動向・時流予測

- ☐ コンサルティング・プロフェッショナルサービスファームの歴史
- ☐ 業界のライフサイクルと業界の転換点
- ☐ コンサルティング・プロフェッショナルサービスファームの市場動向
- ☐ 今後、伸びる市場、収益性の高い市場はどこなのか
- ☐ コンサルティング・プロフェッショナルサービスの裾野が拡大
- ☐ あらゆるBtoBサービス業のボーダレス化と複合化、コンサルティング化が加速
- ☐ コモディティ化が進み、高付加価値なソリューション開発が急務に
- ☐ 専門性を培った個人(大企業OB等)の個人コンサル化とフリーエージェント社会化

業界に起こる大きな変化

- ☐ 社員数30人の壁
- ☐ 業界再編と合従連衡
- ☐ DX・AI活用での新たなプレイヤーの参入とゲームチェンジが加速
- ☐ 人件費の更なる高騰による利益率低下をどう乗り越えるのか
- ☐ ますます加速する同業者同士の連携・提携 正しいパートナーシップのあり方
- ☐ この業界の最大の課題の後継者問題が深刻化 それをどう乗り越えるのか

専門コンサルティング

IT・DXコンサルティング

ブランディングコンサルティング

マーケティング・リサーチ

Web制作・Webマーケティング

事業再生・財務コンサルティング

M&A仲介・アドバイザー

補助金コンサルティング

会計事務所・税理士事務所

社労士事務所・行政書士事務所

3月1日に完成したばかりの
業界レポートをお送りさせて
いただきます

2024年度からの コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 業界動向・時流予測レポート

【2024年3月1日発行】

- ☐ 今後伸びる市場、収益性の高い市場はどこなのか
- ☐ あらゆるBtoBサービス業のボーダレス化と複合化、コンサルティング化が加速
- ☐ 社員数30名以下のファームと30名以上のファームの差が更に広がる
- ☐ 人件費の更なる高騰による利益率低下をどう乗り越えるのか
- ☐ 不動産コスト・インフラコストが増加し続ける中、あるべきオフィス戦略とは

3分で読めますので、ぜひ中身をご一読ください！

無料経営相談はこちらから



2024年度からの コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム 業界動向・時流予測レポート

2024年3月1日発行

CONTENTS

2024年度 業界動向・時流予測 …… P01

- ・業界のライフサイクルと業界の転換点 …… P01
- ・コンサルティング・プロフェッショナル
サービスの裾野が拡大 …… P03
- ・コンサルティング・プロフェッショナル
サービスファームの市場動向 …… P04

業界に起こる大きな変化 …… P06

- ・社員数30人の壁 …… P06
- ・どのようにして「30人の壁」を超えるのか …… P08
- ・業界再編と合従連衡 …… P09
- ・後継者問題が深刻化 …… P10

株式会社船井総合研究所の出口恭平と申します。

コンサルティング・プロフェッショナルサービスファーム向けとしましては
第2弾となりますレポートをお送りさせていただきます。
第1弾のレポートの後のセミナー開催、経営相談を受けさせていただいた中で
経営者の皆様から多くのご相談をいただきました。
その中でも複数の経営者の方々から出た話の中で
・売上の的には調子が良いが収益は低下傾向にある
・社員数30人がなかなか超えられない
・後継者がいない
等の話がありました。

今、この業界が60年程の歴史の中で、大きな転換点を迎えています。
業界市場は変わらず、2桁成長を続けており、新規参入も盛んですが、
ご存じの方も多いかと思いますが、倒産件数も2023年は過去最高（東京商工リ
サーチ調べ）となっています。
また、人件費高騰による収益率の低下を一因として、
大手ファームを中心に新規採用を抑制する動きも出てきています。

今回のレポートは「2024年度 業界動向・時流予測」と題しまして、
業界のライフサイクルの中でこれから突入する「成熟期 後期」を迎えるにあつ
て市場がどのような変化していくのかをお伝えさせていただきたいと思います。

また、合わせて
「4月14日（日）@株式会社船井総合研究所 東京本社（東京ミッドタウン八重洲）」
に今回のレポートの内容に沿った形で更に詳しいデータ等をお見せしながらの
セミナーも実施させていただきます。
同封のセミナーのご案内もご覧いただき、こちらもぜひ、ご参加下さい。

株式会社船井総合研究所
取締役専務執行役員

出口恭平

profile

1977年 奈良県生まれ。
関西大学社会学部社会学科卒業
大学時代より、経営コンサルタントを志望しており、大学卒業後、大手コンサルティング会社に新卒で入社。その当時のコンサルティ
ング業界は中途社員が中心で、入社した会社も新卒はコンサルティングの実務経験ができず、「早く現場に出たい」という思いが強く、他
のコンサルティング会社を模索している中で新卒中心に移行しつつあった、株式会社船井総合研究所に2004年に入社。当時、船井総
研は流通業からサービス業へと業容を拡大をしていた時期であった。自身も2005年から「法律事務所」のコンサルティングの立ち上げ
はじめた。船井総研は入社すぐから先輩社員について現場コンサルティングの実務を経験しつつ、自身で新たな業界を立ち上げていく
という文化があった。そこから船井総合研究所の現社長の真貝とともに、「プロフェッショナルサービス」のジャンルの中で土業分野の
コンサルティングを拡大していき、日本における土業分野のコンサルティングを創出・確立していった。
その後、更に船井総研において「プロフェッショナルサービス」のジャンルを拡大・確立していくために、2014年から「医療・福祉・教育
分野」の責任者として、同部門を主力部門に成長させた。2020年3月、船井総合研究所 取締役 専務執行役員に就任。2022年より、
M&A部門の統括責任者を務め、「成熟産業のM&A」の推進をしている。

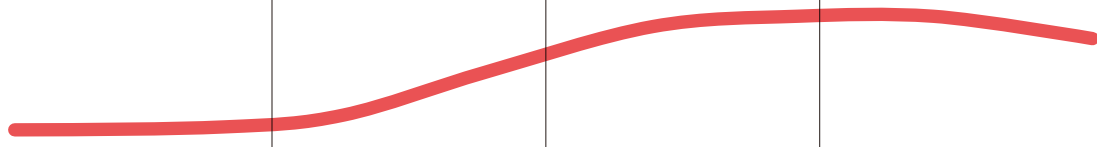


2024年度 業界動向・時流予測

これから成熟期をむかえる業界にどのような変化が起こるのか？
どのようなニーズが高まり、どのような業態が伸びるのか？

業界のライフサイクルと業界の転換点

【図1：業界のライフサイクル】

市場規模				
	導入期 1970年代前半～	成長期 1990年代後半～	成熟期 前期 2020年代前半～	成熟期 後期 2020年代後半～
市場動向	市場がまだ形成されておらず、供給も需要も少ない	需要が顕在化しはじめそれに合わせて新規参入が激増する	供給過多になり、差別化が難しくなる	業種・業界の垣根がなくなり、「業界再編」「合従連衡」が起きる
業態の変化	専門化	総合化	超専門化	複合化
増加するプレーヤー	外資系ファーム	業種・業界・テーマ特化型ファームが増加	業種・業界・テーマ特化型ファームが増加	あらゆるBtoB事業者がコンサルティング機能を持つようになる
従事者	会計士や中小企業診断士等の有資格者が中心	現場経験のある中途人材が中心	新卒採用がはじまる	個人コンサルタントの増加
主なターゲット	大企業	中堅企業から中規模企業への拡大	コモディティ化して中小企業にまで拡大	パッケージソフト化して個人事業主にまで拡大

この業界の大きな転換点はこれまで2回あったか考えられます。

1つ目の転換点は、それまではプロフェッショナルサービスファームと言えば士業でしたが、1960年後半頃から「コンサルティング会社」というものが世に出てきました。

そこから10年程の間に日本国産のコンサルティングファームが多く創業しました。その当時は

大企業が内製化してやってきたことを外部の専門家の知見を入れたり、外部の客観的な判断を入れたりするために、また、海外の企業の先進事例や自社より大きな会社の先行事例を取り入れていきたいというような機運があったのかと思います。
そこから徐々に中堅企業へと広がっていきました。

2つ目の大きな転換点は1990年前半の「バブル崩壊」であったかと思います。世界的、日本経済も含めて大打撃を受け、その立て直しに企業自体が奔走しなければならず、一時市場成長は止まりましたが、外資の企業再生ファンド等がその立て直しに一役買い、そこからコンサルティング機能も有した投資ファンドが定着しました。そこから日本経済を立て直しのために様々な業種業界での広告規制等の「規制緩和」が行われ、新たなBtoBサービスが生まれました。また、その「規制緩和」をきっかけに企業が新規事業に舵を切ろうという流れもあり、コンサルティング業界が再び、活況になりはじめました。

そしてまさに今、3つ目の転換点を迎えています。

「図1」にある「業界ライフサイクル」に示してますが、この業界が「成熟期」に入りました。

どんな業界にも、導入期があり、そこから成長期を迎え、成熟期となっていきます。

その中でも今は「成熟期前期」で間もなく「成熟期後期」に入っていきます。

コンサルティング・プロフェッショナルサービスの裾野が拡大

個人コンサルタントが増えています。今はいろんなツールで、例えばYouTubeであったりFacebookであったりで露出して問い合わせのリードを作っていくこともできますし、ここ最近では個人コンサルタントと企業とのマッチングサイトが非常に増えてきてます。

定年退職した元製造業の現場管理責任者が製造業のコンサルタントをしたり、補助金申請サポートをしたり金融機関出身者がM&Aアドバイザーをしたりということが増えています。

また、新卒でDX・IT領域などの仕事をして、そこでの経験の専門スキルをベースにしてファーム立ち上げが増えており、そこへ資金提供をするファンドも増えてます。

そのように裾野は広がっていますが、業界全体での仕事のパイはそこまで増えている訳ではなく、それが1社1社の成長率の低下、更には個人事務所であれば価格競争には強いので低収益化していく流れになってきています。

その影響が社員数30名未満の小規模ファームに現れてきています。東京商工リサーチの発表で昨年、コンサルティング会社の倒産件数が過去最高になったとありましたが、これらの影響も大きいと思われます。

また、先にも触れましたがBtoB市場において様々な業種・業界がコンサルティング事業に参入してきているという面もあります。

これは従前からありましたが会計士や税理士、行政書士、司法書士、社労士といったところが資格分野の法人とは別に株式会社を作って、その専門知見のある部分でのコンサルティングを始めるというものがあり、例えば社労士であれば「労務問題」が企業の大きな課題となり、その部分のコンサルティングをやるようになったり、行政書士であれば書類手続き等で補助金に絡むことが多くあり、そこをコンサルティングとしてもサポートするようになってきたりしています。

また、こちら先にも書きましたが、広告代理店が販促コンサルティング、食材卸会社がメニュー開発コンサルティング等、BtoBでのクライアントを多く持っているところがコンサルティングを行うようにもなっています。

あともう一つは銀行です、都銀は以前から「〇〇（銀行名）コンサルティング」というような形でコンサルティングの事業会社を以前から持っていましたが、昨今はそれが地銀や信金等にも広がっています。コロナ等でダメージを受けている取引先が地銀には多くあり、ただ単にお金を貸すというサービスだけではなく、取引先との関係性を深め、維持し続けるためにコンサルティングサービスを提供するようになってきています。

コンサルティングサービスの裾野が広り、いわゆるコモディティ化していくことで、昔は大企業向けであったものが、中堅企業に降りて、昨今では中小企業、個人企業にまでサービスを提供するところが出てきています。

コンサルティング・プロフェッショナルサービスファームの市場動向

【図2：提供サービス別の市場動向】

	売上伸び率		当期利益伸び率		対象企業数
補助金	123%	◎	10%	○	60
M&A	122%	◎	19%	◎	96
再生・財務・会計	113%	○	20%	◎	72
ITコンサル	119%	○	13%	◎	78
WEBマーケティング・WEB制作	118%	○	1%	×	76
採用・組織	117%	○	5%	×	88
コスト削減	88%	×	1%	×	14
人材派遣	111%	△	3%	×	119
人材紹介	121%	◎	6%	△	172
ブランディング	118%	○	2%	×	46
広告	109%	△	2%	×	307
インバウンド・海外進出	120%	○	7%	△	24
調査・リサーチ	109%	△	6%	△	321
業種特化	112%	△	5%	△	253
トータル	110%		7%		10,640

コンサルティング・プロフェッショナルサービスの市場の伸び率は鈍化しているものの、他業種・業界と比べて伸び率の高い市場です。また、収益率の高い業界であることには間違いはありません。東京商工リサーチの企業データをベースにして私どもで独自に市場分析をしています。

提供サービス別や対象ターゲット別に分類して分析をしています（図2）。

あくまで抽出データですので、正確性はどこまであるのかというのはありますが、一つの参考値にはなるかと思います。

昨年度2023年分は企業データとして上がってないかと思われますので、概ね、昨年度と一昨年度の数値での比較になりますが、推移としてはそれ程、変わっていないかと思われます。

まず市場全体で見ますと、既存企業でみた売上高の伸び率は約110%となっています。これはあくまで一昨年時点で会社が存在している既存の会社での伸び率です。当然新規参入もありますので市場全体としては更にプラスにはなっています。

当期利益率（税引後利益率）は約7%となっています。当期利益率（税引後利益率）は前期が7.8%となっていますので、利益率は低下しています。これは先にも書きましたが、人件費の高騰、採用コス

トの高騰が要因の1つかと思われます。

全体的にはどのセグメントも伸びてはいますが、その伸び率や利益率には差が出てきています。わかりやすいところでは、この2年ほど「M&A」と「補助金」は伸び率が高く、収益率が高いところは間違いのないところです。また、M&Aの仲介会社や補助金サポートの会社も増えていることも間違いのないところです。

ITコンサルティングも引き続き、高い成長性と利益率を維持しており、比較的好調なセグメントとしては「再生・財務」の成長率は高く、これはコロナ禍において、企業再生や業界再編が増えていることがあるのかと思われます。

利益を確保できない業界もあり、「人材紹介」に関しては、市場ニーズは依然として高いものの、競争が激化しており、以前のように利益が確保できなくなっているのかと思われます。また、この業界は伸び率も鈍化しており、それは大手企業を中心に採用コストを抑える傾向にあり、自社内紹介のいわゆるリファラル採用を中心にしているところが増えていることが要因の1つかと思われます。逆に人材系では「人材紹介」は「専門人材のマッチングプラットフォーム」が増えており、市場が再び伸びてきているのかと思われます。

この辺りは別紙にあります4月14日のセミナーで更に詳細に分析した資料を開示させていただき、お話しをさせていただきます。

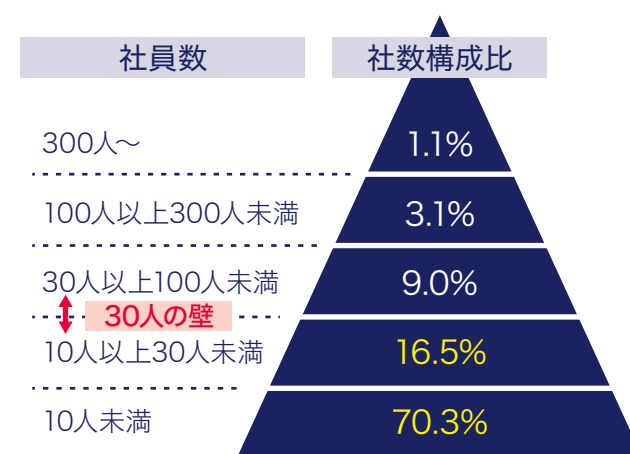
業界に起こる大きな変化

成熟期にはどのような変化が起きるのか？
その変化にどのように対応していくのか？

社員数30人の壁

拡大志向の強い方もそうではない方も「この社員数からなかなか増加しない」といったご経験があるかと思います。

東京商工リサーチの企業データを元に弊社にてコンサルティング会社の社員数を分析してみました。
(社員数の記載のある法人 約10,000社を分析)



ここから見てもこの業界は特に小規模のところが圧倒的に多く、7割が10人未満で30人以上は13%程度となっています。社員数の1つの壁は「30人」になっています。

昨年12月に同業界向けにセミナーをしましたが、その際の経営相談でも「30人の壁を越えない」という話を多くの経営者からいただきました。

コンサルティング・プロフェッショナルファームは属人的な性質が強く、社員数(コンサル人数)が増加すればするほど、売上等も上昇しますが当たり前ですが同時にコストも増えます。そのバランスを取るのが難しく、特に30人前後に社員数になると途端に難しくなります。

それぞれのステージでの社員数の壁

この業界はこれまではあまり社員数を増やさず、立ち上げ含め、プレーヤーである社員が2～3人と経理・事務のパート1～2名で、後は都度、必要に応じて外部パートナーを活用という形態がオーナー経営者が一番、儲かるパターンで、この段階は「個人ファーム」になります。

そこから業務領域を広げ、持続性の高い会社にしていくために社員数を増やしていき、社員数が10人を超えて30人手前までが「組織ファーム」という言われる段階です。その辺りまでがオーナー経営者としては儲かる段階です。

その先の段階が「企業ファーム」と言われる段階です。業務が徐々に複雑化していったり、仕事の量が増えていったり、増やそうと思った時に都度の外部パートナーへの依頼にも限界が出てきたりします。

そうなってくると正社員で体制を整えようと考えようようになりますが、人件費投資は先行投資になり、収益が出づらくなり、オーナー経営者の手取りも増えなくなったりもしますが、それでもそこに踏み切ることを考えるようになります。

しかしながら、その段階へなかなか進めないというのがあります。それが「社員数30人の壁」かと思っております。瞬間、30人を超えたりもしますが、そこからしばらくすると離職者も出て、また、30人未満に戻るということを繰り返したりします。

また、30人を超えたら「100人の壁」「300人の壁」が出てきます。

それぞれの壁を超えるためには「業態そのものを変えていく」必要があります。

整理をしますと下記の図のようになっています。

	社員数	運営体制	経営戦略	必要な人材
個人ファーム 個人事務所	3～10名	専門家・有資格者 +アシスタント	トップの営業力時流に 合った分野へ特化	有能な アシスタント
組織ファーム 組織事務所	10～30名	専門家・有資格者 +アシスタントの ユニットが複数	ユニット単位での 売上・利益管理	ユニットを 任せる人材
小規模 企業ファーム	30～100名	属人的 ソリューション →組織的ソリューション	経営と実務の分離 社長の右腕づくり	営業・ソリューションが つくれる人材
中規模 企業ファーム	100～300名	恒常的に ソリューション開発が できる	経営計画に沿った 企業経営	経営人材
大規模 企業ファーム	300名～	業界一番の ソリューションを持つ	経営計画の沿った 企業経営	CXO (CFO等)

実は船井総研も新卒採用を本格化する前の30年程前は300人に満たない状態が長く続きました。

その時代は業界経験者の中途社員が中心でその経験を元にしたコンサルティングでしたが、そこから「新卒」中心に切り替え、新卒でも早期にキャッチアップできるようにビジネスモデルを深化させた「ソリューション」や顧客ネットワークの「研究会」の2つを軸にしたビジネスモデルに切り替えて、10数年かけて1,000人の壁を突破しています。

30人の壁を超えるための4つのポイント

「なぜ、30人の壁を超えないのか?」、それは「属人化したビジネスモデルから脱却できていないから」です。属人的なスキルで30名くらいまでは成長させることも可能ですが、それ以上になるとこれまでの延長では難しくなります。

「30人の壁を超えるためのビジネスモデル」のポイントは下記の4つになるかと思います。

① 属人的ソリューションから組織的ソリューションへ変化

30人以下の会社は固有のビジネスモデルが作れていても、それは社長や一部の幹部社員の「個人芸」「名人芸」にすぎません。これを体系化、文書化し、再現性を高めることで持続的な成長が可能となります。

弊社でもズバリソリューションという再現性の高いソリューション方法を開発して社員に教育しています。属人性を極力排除しながら組織でサービスを提供する仕組みを整えています。

② 営業人材とソリューション構築人材を分ける

30人以下であれば、社長や一部の幹部が営業とソリューション構築の両方をやっているというケースが多いのですが、30人を超えるレベルになると「得意」「不得意」が顕著に出てきます。それぞれに社員の特性や要望などを踏まえて、それぞれにキャリアパスを作成して、特化させることで、育成に時間を増加させることができます。

③ 社長の右腕作り

30人以下であればソリューション作りから営業から社員教育から資金繰りまで、社長1人で何とかやっていけますが、30人を超える辺りから、目が届かないところが出てきます。

この段階になると社長が「何かを捨てる(自分がやることを減らす、役割分担をする)」必要が出てきます。その役割分担をしていくために意識的に「社長の右腕」を指名し、育成していく必要があります。その人物に徐々に社長自身の仕事を委譲することで、社長が営業かソリューション作りのいずれかに専念する時間の確保が可能となります。

④ 一旦、収益が落ちても耐えられる財務体制を作る

上記の①～③をやっていくためには一時、先行投資が必要となり、利益率が低下します。それに耐えられる財務体質にしておく必要があります。30人の手前の段階である程度の高い利益構造にしておかなければ上記を実行する余裕がなく、結局は30人手前で収益もそこそこで、経年で収益が低下していきます。

「30人の壁を越えるためのビジネスモデルの作り方」に関しては、こちら4月14日のセミナーで詳しくお話しさせていただきます。

業界再編と合従連衡

先ほども書かせていただいたようにコンサルティング・プロフェッショナルサービスが細分化、複雑化してきています。その反面、顧客ニーズとしては「フルライン」「一気通貫」でやって欲しいというニーズが高くなってきています。

例えば新規獲得のためのWEBマーケティングはこの会社において、集めたお客さんの顧客管理はこのシステムを使って、採用はこの会社においてというような形で、バラバラのところと契約をしてやっていくという形でしたが、この辺りがきちんと連携連動してないという問題が出てきています。

様々な部門が様々なコンサルティング会社と契約してしまっていて、何がどういうふうになって成果に現れたのか、現れてないのかというものが見えなくなってきました。

また、ファーム側にとっても、それを取りまとめたりするのに労力がかかり、そこに貴重な人材を割かなくなってきました。

顧客からしても、各サービスを依頼しているところ同士で連携して情報共有をして欲しいと思っますが、なかなかそうはいきません。各社、サービスが違って同業同士のライバルでもありますので。その辺り、「全体最適」を考えて、お互いに提携・連携関係を取っていくのが「合従連衡（がっしょうれんこう）」です。

コンサルティングファーム・プロフェッショナルサービスの各会社とも、顧客先の業績アップと企業成長が共通の目的であることには変わりないので、そこで組めるところは組むというのが顧客にとってもこちらに取っても得策ではあります。

船井総研でもコンサルティングファームとしては1,000人を超えてそれなりの規模になっていますが、「総合コンサルティングファーム」として、まだまだ、クライアント先に対して、自社だけでの一気通貫のサポートはできていない部分が多くあります。

例えば、「補助金」というサービスも、元々は社内で内製化して少しはやっていたのですが、なかなか大きな取り組みができなかったのが、パートナー企業に依頼しており、それを本格的に取り組むために、昨年、そのパートナー企業に船井総研グループに入ってくださいました。

それと同じようにWEB制作なども業種ごとにパートナーになっていただき、顧客先へのサービス提供をしていただいています。

全社的には顧客先の「DXコンサルティング」、「WEB広告運用」「採用支援」に関しては、大手先との業務提携をさせていただいて、協業して顧客先へのサービス提供をしていただいています。

図1の「業界のライフサイクル」にありましたように今後、業界は「成熟期後期」に入っていきます。その段階になると、顧客ニーズが更に、多様化・複雑化しますが、それでも「一気通貫」でのサービスが求められるようになり、「複合化」していく必要性が生じます。それによって「業界再編」が加速して、同業同士で足らずを補い合う「合従連衡」が盛んになっていきます。

今まさに、その転換点を迎えています。

後継者問題が深刻化

少し前に「中小企業庁」が右記のようなデータを出していました。

日本の企業の経営者のうち、約70%が60才以上となっています。

東京商工リサーチの企業データを元に弊社にてコンサルティング会社の経営者の年齢を分析してみました。（経営者の年齢の記載のある法人約5,500社を分析）

業界で見ると60才以上の経営者の構成比は約42%で他の業界と比較すると平均年齢は低いようですがそれでも60才以上は約42%で70才以だけで見ても約17%となっています。

確実の経営者の「現役寿命」は延びています。経営者の現役寿命が延びていることは喜ばしいことなのですが、それが「後継者を決めるタイミングを逸している」とも言えます。

それが中小企業庁の資料にある「後継者未定」が30%を超えているところに現れています。コンサルティング・プロフェッショナルサービス業界の企業データをみたり、面談をしていますと、50代中程のオーナー経営者が多く、他の業界と比較して経営者の平均年齢は若いと思われますが、その一方で60代、70代でもまだまだ第一線で活動されている方も多くいらっしゃいます。この業界では顧客先で後継者問題の相談を受けることが多いのですが、自社の後継者問題に関しては、なかなか、考えられていないのが実際のところかと思えます。

この業界の特徴として、大きな固定資産もなく、あまり借金も少なく、B/Sが軽いので、日ごろから深く考える必要がないのかと思います。また、個人経営で後継者がいないならば別に廃業するのも比較的容易です。

ただし、ある程度の規模になって従業員・顧客が一定数以上あると話は別です。

オーナー経営者としての結末は次の7つになります。

- 1. 子息・子女等の血縁者に会社の株式を承継し、社長業も委ねる（事業承継）
- 2. 子息・子女等の血縁者に会社の株式は承継し、社長業は幹部社員に委ねる（所有と経営の分離）
- 3. 会社の株式を幹部社員に譲渡し、社長業もその幹部社員に委ねる（MBO）
- 4. 会社の株式を第三者に譲渡し、社長業は子息・子女等の血縁者に委ねる（M&A+事業承継）
- 5. 会社の株式を第三者に譲渡し、社長業もその第三者に委ねる（M&A）
- 6. 上場する（不特定多数への株式譲渡）
- 7. 廃業する

このいずれを選択するにしても、選択してから最低3年はかかりますので、自身の引退の時期を定めるのであれば、早めに準備をしておく必要があります。

中小企業・小規模事業者	約360万社	
うち60才以上の経営者	約245万社	増加傾向
うち後継者未定	約127万社	増加傾向
うち休業・廃業・解散	約3万社	増加傾向

経営者の年齢	社数構成比
70才以上	16.5%
60才以上70才未満	25.1%
50才以上60才未満	29.8%
40才以上49才未満	21.7%
40才未満	6.8%

最後に…

最後までレポートをお読みいただき、ありがとうございました。
2024年の業界動向・時流予測と業界に起こる大きな変化、
そこに対して、どのように取り組んでいくべきなのかを客観データも見ながら、
私どものこれまでの実体験も鑑みて、まとめさせていただきました。

今回のレポートの内容に関して、更に詳しい資料・データをお見せしながら、
解説し、取り組むべきことを
「4月14日(日)船井総合研究所 東京本社(八重洲)」のセミナーにて
お伝えさせていただきます。
別紙添付のセミナー案内もぜひ、ご覧下さい。

この日は特別企画として、下記を実施させていただきます。

■ 2024年4月開設 船井総研グループ 最新オフィスツアー
【東京ミッドタウン八重洲】 サステナグローススクエアTOKYO
「アイデンティティを大切にするお客様とグループ社員がここで出会い、
刺激、インスピレーション、ツキを得ながら、持続的な成長を実現。
そこに詰まったノウハウを大公開！

■ 参加者同士での情報交換会・懇親会

当日、お話しする内容の一部をご紹介します

- ▶ 今後、伸びる市場、収益性の高い市場はどこなのか
- ▶ あらゆるBtoBサービス業のボーダレス化と複合化、コンサルティング化が加速
- ▶ コモディティ化が進み、高付加価値なソリューション開発が急務に
- ▶ 専門性を培った個人(大企業OB等)の個人コンサル化とフリーエージェント社会化
- ▶ DX・AI活用での新たなプレーヤーの参入とゲームチェンジが加速
- ▶ 社員数30名以下のファームと30名以上のファームの差が更に広がる
- ▶ 人件費の更なる高騰による利益率低下をどう乗り越えるのか
- ▶ 不動産コスト・インフラコストが増加し続ける中、あるべきオフィス戦略とは
- ▶ この業界の最大の課題の後継者問題が深刻化 それをどう乗り越えるのか
- ▶ ますます加速する同業者同士の連携・提携 正しいパートナーシップのあり方

このセミナーは経営者
もしくは後継者のご参加をお勧めします

なぜかと申しますと、本レポートの内容を、更に深くご理解いただくためのセミナーとなっており、今後の経営の方向感を決める要素にもなるかと思いますので、経営者ではないと決断が難しいのではと思われるからです。

今回のセミナーの会場は日本全国どこからでもアクセスの良い東京駅直結の弊社新オフィスの東京ミッドタウン八重洲の船井総研グループ東京本社で行います。地方から新幹線、飛行機、高速バスなどでも、首都圏各所から大変便利な場所です。
「東京かぁ・・・」「出張は久しぶりでおっくうだ」という方もいらっしゃるかもしれません。
確かに単なる情報収集であれば、オンラインで事足りる世の中になりましたが、自身の将来を大きく左右するかもしれないタイミングでは、あえてリアルでご参加いただき、双方向、参加者同士でも、コミュニケーションをとることで、理解を深めていただきたいと思います。

お申込みは右記のQRコードから

「コンサルティングファーム時流予測セミナー」
2024年4月14日(日)
14:30～17:30 (受付開始／14:00～)

東京本社

株式会社船井総合研究所
東京本社(ミッドタウン八重洲)

