

トップに直撃

社長

増田慶作



撮影：梅谷秀司

ますだ・けいさく 1961年生まれ。中央大学法学部卒業。89年相馬計二司法書士事務所入所。現税理士法人山田&パートナーズなどを経て、2009年山田コンサルティンググループ副社長就任。16年から現職。

数字の注目

従業員の
平均勤続年数

6.1年

コンサル業界の平均勤続年数は3~4年ほどだが、山田コンサルの定着率は高い。勤続年数10年以上が全体の20%もいる。

山田コンサルティンググループ

中 小企業向けコンサルティン
グを主力とする山田コンサル
ティンググループ。コロナ禍以
後の中小企業をどのように支援す
るのか。人材流動性が高いコンサ
ル業界にあって、他社に比べ平均
勤続年数が長いのはなぜか。増田
慶作社長に聞いた。（野中大樹）

——コロナ禍で中小企業からの相
談が増えていますか。

じわじわと増えている。しかし
注意したいのは、飲食店やアパ
ルなどコロナ禍で苦しんでいる事
業者の多くは、実はコロナ前から
苦境にあった点。金融機関が無担
保・無利子のコロナ融資を履行し
たことで倒産件数は歴史的低水準
であるものの、先行きが心配だ。
昨年末から今年にかけては、オ
ミクロン株の感染者が増えている。
一時は繁華街に人が戻ってきてい

たが、視界は不良だ。コロナ融資
を受けた中小企業はどうやって返
済原資をつくるのか。
こうした状況下でコンサルティ
ングのニーズは旺盛だ。事業承継
の受注も好調で、今後は事業再生
案件が増える。資金繰りの相談や
中期事業計画の策定依頼も増える
だろう。中小企業を支えるため、
できることをやっていく。
気になるのは金融機関の基礎体
力。低金利政策によって、銀行は
もう金利では稼げなくなっている。
基礎体力が低下する中、コロナ融
資に対する引き当て余力がどこま

であるのか。深刻な状況にあると
私はみている。

仲介業は減らすべきだ

——事業承継型M&Aでは、仲介
を主力とする企業がM&A仲介協
会を立ち上げ、この1月から会員
の募集を始めました。

私にも声がかかった。協会の幹
部か何かで、と。当社がやっている
M&Aコンサルも一部は仲介。
彼らの活動に水を差すつもりもな
いから入会はする。ただ、幹部に
なる話はお断りした。

世界はM&Aは（売り手か買い
手か）片方へのFA（フィナンシ
ヤルアドバイザー）が原則。日
本でしか通じない（両方が相手
の）「仲介」は減らすべきだ。コ

「経営者と逆境を共にする

海外M&Aも受注したい」

ンサル企業や買い手企業に比べ、売り手となる中小・零細企業は情報力で劣る。自社の企業価値が本当はいくらか、正確に知らぬまま、安く買いたたかれるケースがある。

一方で、売り手企業内部の問題点が明かされぬまま、買い手企業が買ってしまうケースも少なくない。後から訴訟に発展するケースすらあるのに「とにかく両方の会社をくつつければいい」という仲介ビジネスは、今や問題の多いビジネスになりつつある。

仲介は両方から手数料が取れるため、効率がよく利益率も高い。正直、悪魔のささやきがある。だが私の実感として、仲介をやらせていると、コンサルタンの顔つきが悪くなる。「何億円で売れた、一丁上がり。さようなら」の世界には、奥行きもやりがいもない。仲介をやらせていると、コンサルタントが数年で辞めてしまう。

うちのメンバーはクライアントの経営者と逆境を共にしようとする。資金繰りが厳しく、頂戴できる金額が小さい会社だってある。ぎりぎりの状態から何とか破綻を回避させたり、新しいスポンサーを見つけM&Aに結び付けたりする仕事は本当に大変で、現場はヒ

ーヒー言いながらやっている。効率はよくないかもしれないが、そこにやりがいを感じるメンバーの多いところが強みと思っている。

——コンサル業界では1つの会社に所属する期間は平均3〜4年ほど。御社は6年を超えています。

平均勤続年数は6・1年で、他社に比べて定着率が高い。10年以上勤めている人が全体の20%を占める。とりわけ主力のメンバーがこの会社で頑張ろうと思ってくれているのはうれしい。

売り上げ目標は厳しく言っているが、できるだけ個々人のやり方や意思、チャレンジを許容する組織でありたいと思っている。

——ただ、ここ5年ほど、業績は伸び悩んでいます。

コンサル事業の国際化に向けた先行投資をしてきた。国内で収益貢献しているメンバーをあえて海外に出し、数年後に国内に戻すという流れをつくってきた。

人口減少に伴う市場の縮小で、日本企業は今後ますます活動エリアを海外に広げようとする。その

過程できちんと伴走できるコンサル企業は実は多くない。

——一時は世界トップクラスのコンサルファームに加盟しようか考えた。ネットになったのは1国1ファーム主義だ。われわれが米国や中国、タイ、シンガポールでやっている事業が現地のファームに所属する形態になってしまう。自由に動けなければ、顧客の要望に腰を据えて対応できない。

その結果、当社自身が国際化する道を選んだ。海外がわかる人間を育成し、国内人材と融合させてきた。そうすることで日本企業の海外展開をシームレスにサポートできるようにする。数年前まで海

外事業は赤字だったが、足元では先行投資の成果が表れ始めている。

——海外のM&Aなど大型案件も手がけるようになっていきます。

当社の強みの1つは金融機関との関係だった。受注の流れは金融機関を介したB to B to Bの形が多く、中小企業の再生や承継は今後もこの形が基本になる。だが、金額の桁が大きい海外のM&Aを受注するには、B to Bのモデルを強化しなくてはならない。彼らは金融機関には相談しないからだ。

海外現地発のユニークな調査レポートを発信し、顧客企業向けのブランディングをすることが、これまで以上に重要になる。

記者の視点

コンサルタントは腰低くカギを握る国際化投資

仕事の性質上「上から目線」になりがちなコンサル業界だが、山田コンサルティングはちょっと違う。日々向き合う相手が「地をほう」中小企業という面もあるのだろう。言ったとおりには動いてくれない経営者にも伴走しようと、コンサルタントが腰を低くしている印象だ。非効率性をトップも許容しようと努力しているところがこの会社の強みかもしれない。近年の業績は芳しくないが、国際化に向けた先行投資がいつ実を結ぶか。手腕が試されている。