



外資系ファームの歴史には  
戦略、会計、ITの  
3系統がある

「コンサルティングファーム（以下ファーム）」とは、企業の業務上の課題を指摘したり、対応策や改善策などを提案したりする会社の総称だ。企業の依頼を受けて動く戦略立案や業務改善のプロフェッショナル集団で、「戦略系」と呼ばれるおもに事業戦略を手がけるファームが業界のさきがけとなったため、現在でも「コンサルティング」のイメージは強い。

一方、会計事務所をルーツに

コンサルティングファームの歴史

# コンサルは どのようにして生まれ、 今どうなっているのか？

持つ「総合系（旧会計事務所系）」は、いち早くフルラインのサービス（財務、組織人事、IT戦略など）を打ち出して大規模なプロジェクトを受注する体制を整えた。さらに90年代には高い技術力を誇る「業務・IT系」のファームもIT化の波に乗って台頭した。

外資系ファームのルーツはおもにこの3系統に分類できる。

アメリカで生まれて世界に広まったコンサルティングビジネスの歴史をたどり、現代のコンサル事情をレポートする。

## 3つのTurning Pointでコンサルの歴史を理解する

Turning Point [1]

19世紀末アメリカ  
「科学的管理法」

歴史や経済の流れに乗って欧米を中心にグローバル化した外資系コンサルティングファームの変遷を左の3つの観点から検証。外資系コンサルティングファームの歴史を把握したあと、日本におけるコンサルの現状を紹介する。

Turning Point [2]

1929年アメリカ  
「世界大恐慌」

Turning Point [3]

1980年代アメリカ&日本  
「会計事務所系ファームの台頭」

コンサル業界の現状

|| Data | 1 ||

### おもな外資系コンサルティングファーム

●代表的な外資系の戦略系ファーム

設立年	設立地	
1926	シカゴ	マッキンゼー&カンパニー
1963	ボストン	ボストン コンサルティング グループ (BCG)
1973	ボストン	ペイン&カンパニー
1886	ボストン	アーサー・D・リトル
1926	シカゴ	A.T.カーニー
1914	シカゴ	ストラテジー&

●代表的な外資系の総合系（旧会計事務所系）ファーム

設立年	設立地	
1845	ロンドン	デロイト トウシュ トーマツ
1849	ロンドン	アーンスト&ヤング
1849	ロンドン	プライスウォーターハウスクーパース (PwC)
1870	アムステルダム	KPMG

●代表的な外資系の業務・IT系ファーム

設立年	設立地	
1911	ニューヨーク	IBM

※コンサルティングファーム各社のホームページより作成



この1冊ですべてわかる  
コンサルティングの基本  
(日本実業出版社 / 1620円)

「戦略」「IT・業務」「組織人事」「財務」などの領域別にコンサルティングの実態を解説。入門書として最適な1冊。

早稲田大学法学部を卒業。ジョンズホプキンス大学高等国際問題研究大学院(SAIS)グラデュエイトディプロマ、SAIS学長ジョージ・R・バッカー博士リサーチアシスタント等を経てベンチャー企業に就職。その後、株式会社ボストンコンサルティンググループに入社。独立後、2000年にコンサルティング業界に特化した人材提供、調査などを行う株式会社ムービン・ストラテジック・キャリアを設立。  
www.movin.co.jp



株式会社ムービン・ストラテジック・キャリア 代表取締役

神川 貴実彦さん

## アメリカにおける経済と コンサルの歴史(1865-1934)

1865	南北戦争 北軍の勝利で終結
1865~	金びか時代 ・石油王ロックフェラー ・鉄鋼王カーネギー ・銀行家モルガン
1874	フレデリック・テイラーが 工場で「科学的管理法」を実践
1881	ペンシルベニア大学が アメリカ初の経営学部を設立
1886	初のコンサル企業である アーサー・D・リトルが誕生
1914	第一次世界大戦勃発 アメリカが参戦
1918	第一次世界大戦終結 ヨーロッパの疲弊
1918~	永遠の繁栄 アメリカ経済の好景気
1926	マッキンゼー&カンパニーが設立される
1929	世界恐慌 アメリカの恐慌が世界に拡大
1933	ニューディール政策 ルーズベルトの経済政策 ・銀行法(グラス・スティーガル法) ・連邦証券法
1934~	コンサル業務が 戦略系ファームへ移行

※赤字はコンサルに関わる事項

# 1

## 19世紀末アメリカ 科学的管理法

フレデリック・テイラーの  
科学的管理法が  
コンサルを生んだ

南北戦争で北軍が勝利すると、アメリカの資本主義は急速に発展し、のちに「金びか時代」と揶揄される好景気に突入する。石油王ロックフェラーや鉄鋼王カーネギーを始めとする大富豪たちが資本を独占し、工業生産が世界一となるまで発展した。当時、フィラデルフィアの鉄



鋼会社でエンジニアとして働いていたフレデリック・テイラーは、のちに「科学的管理法」と呼ばれるメソッドで作業工程の改善を行い、労働コストの大幅な削減を達成した。その後、テイラーはさまざまな工場にこの科学的管理法を導入。生産現場におけるマネジメントの概念を確立した。

このときのテイラーの活動が「コンサルティンク」と呼ばれる職種の起源だと考えられている。当初、コンサルタントは個人の職業だったが、次第にコンサルタント同士が集まり、共同事務所を開くようになっていく。

世界初のファーム「アーサー・D・リトル」が設立されたのは1906年。同社も含め、当初のファームでは事業の効率化を目指すコンサルティンクが主流だったとされている。



第一次世界大戦によりヨーロッパの経済が疲弊すると、アメリカに「永遠の繁栄」と呼ばれる好景気の波が押し寄せ、世界経済の中心はロンドンからニューヨークのウォール街へと移った。当時の政府の大企業保護政策のもと、自動車、電気、映画、建築などの新しい産業がめざましく発展した。

そんな追い風の中、マッキンゼー&カンパニーやA・T・カーニーなど「戦略系」と呼ばれるファームが誕生し、急速に成長していく。

のちに総合系ファームとして台頭する会計事務所設立地はほとんどがロンドン。一方、代表的な戦略系ファームの設立地はシカゴまたはボストン(12ページの表を参照)。経済の中心がヨーロッパからアメリカへシフトしたことをこのデータが裏づけて

いる。

連合国に軍需物資を供給し、借款による莫大な利益を得て世界一の経済大国になったアメリカ。その莫大な資本力が戦略系ファームを発展させたとも言えるだろう。

しかし、戦略系ファームの発展を資本力だけで説明するのは無理がある。なぜなら、「永遠の繁栄」の終焉を告げる世界大恐慌(14ページ)においても戦略系ファームは衰退せず、逆に繁栄への道を突き進んだからだ。

神川さんはこの点について「コンサルティンクという職業には景気に左右されないたたかざがあります。景気がよければ新規事業を、景気が悪くなれば改善策を提案できる。企業の要請に自在に対応できる点がほかの産業にはない強みではないでしょうか」と指摘している。

### One Point

#### テイラーの本質はマネジメントによる効率化と対価の向上

科学的管理法は生産性を上げるために「効率化」を徹底的に追及するというもの。有名な「シャベル作業の研究」では、シャベルの大きさを変えながら一杯あたりの平均重量と作業量の関係を調査し、もっとも作業効率のよい組み合わせを割り出した。同時に作業者の組み替えも行い、1トン当たりにかかるコストを55%削減。平均賃金を17%上昇させた。これはマネジメントの効果をはっきりと裏づける数値だった。

- ・1回に何ポンドすくうべきか
- ・どんなシャベルを使うべきか?
- ・どの部署にだれを配置すべきか?

↓ 結果

- ・作業者数約70%減
- ・1トン当たりのコスト55%減
- ・平均賃金17%増

シャベル  
すくい作業



フレデリック・テイラー  
1856-1915

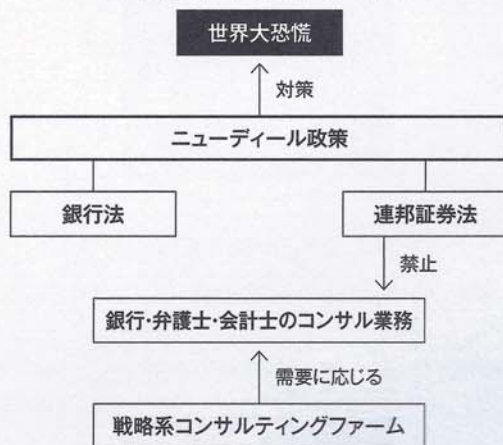
世界大恐慌を受けた  
ニューディール政策が  
戦略系コンサルの追い風に

第一次世界大戦後のヨーロッパが復興すると、アメリカ経済の雲行きが怪しくなってくる。1929年に突然、世界的な大企業ゼネラルモーターズの株が大暴落。これをきっかけに恐慌へと発展した。この大國アメリカの不況は世界中に広がり、のちに「世界大恐慌」と呼ばれる暗黒の時代に突入する。

アメリカ政府(ルーズベルト大統領)が世界大恐慌への対策として打ち出したのが、これまでの野放し・自由放任とは真逆のニューディール政策だった。

これは政府が経済活動に直接介入するための一連の政策で、銀行法(グラス・ステイガル法)では商業銀行と証券銀行の兼業が禁止された。さらに、連邦証券法では、投資家に対する正確な情報開示が義務づけられるようになった。

戦略系ファームが台頭する流れ



世界大恐慌以前は銀行の投資担当者や弁護士や会計士が企業に対するコンサルタント業務を兼任できたが、「中立性」を重んじる同政策により、厳しく監視されるようになる。

そして、戦略系ファームはそのエアポケットに入り込む形で業務を委託されるようになる。

また、この世界大恐慌が、個人で請け負うコンサルの時代から組織で対応するコンサルの時代への移行を促すきっかけになったと考えることもできる。

ちなみにマッキンゼー&カンパニーの創始者ジェイムズ・O・マッキンゼーは会計士出身、同社を業界トップの座に押し上げたマービン・パウアー(15ページのコラムを参照)は弁護士出身である。

1980年代アメリカ&日本  
会計事務所系ファームの台頭

コンピュータ導入による  
オペレーションの効率化を  
会計事務所系ファームが推進

アーサー・アンダーセンが世界ではじめて商用としてコンピュータを導入したのは1954年のこと。しかし、この時代はまだコンピュータの単価が高く、一般企業が導入することはできなかった。

会計事務所系ファームの台頭と変遷

出来事	年
アーサー・アンダーセンがコンピュータを企業会計に導入	1954
会計事務所系ファームが次々に誕生	1975~
BPR(Business Process Reengineering) による業務プロセスの見直しが行われる	1990~
コンサル市場が史上最大の890億ドルに	1998
ドットコムバブルの発生	1999
ドットコムバブルの崩壊	2000

コンピュータを利用したコンサルティングを積極的に推進したのは会計事務所である。企業の会計業務とコンピュータシステムは相性がよく、のちにITを活用した企業のオペレーションや業務プロセスの改善を行うのは自然な流れだった。

コンサル業界に本格的なIT化の波が押し寄せるのは1980年代以降のこと。1981年にIBMのパーソナルコンピュータが登場すると、企業の業務にコンピュータが導入されるようになり、会計事務所系ファームに大型プロジェクトが依頼されるようになる。

1990年には、マサチューセッツ工科大学のマイケル・ハマー教授が提唱したBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)

の概念が注目を集めた。これは業務の流れを抜本的に見直して再構築するという試みで、会計事務所系ファームの得意分野である「業務・ITコンサルティング」を加速させた。

従来の戦略系ファームも順調に成長したため、1998年、コンサル市場は過去最大の890億ドルに達する。

続く1999年には、アメリカを中心にIT・インターネット関連のベンチャー企業をめぐるとドットコムバブルが発生。インターネットがビジネスを一変させるという期待感がふくらむが、2000年に入るとこの熱狂は急速に収まり、株が暴落してバブルは崩壊した。

「ドットコムバブルがはじけても相変わらず会計事務所系ファーム



## One Point

### マッキンゼーのバウアーが コンサルの概念を作った

弁護士事務所を経由してマッキンゼーに入社したバウアーは、老練な元経営者が後輩にアドバイスを送るという従来のコンサルティシングのスタイルを一新。情報分析、仮説、仮説の検証を通じて提案に至る現在の経営コンサルティシングの概念を確立した人物として知られている。きちんとした隙のない身なりや紳士的な対応など、「コンサルタントのあるべき姿」を規定したのも、バウアーの功績である。



マービン・バウアー  
1903-2003

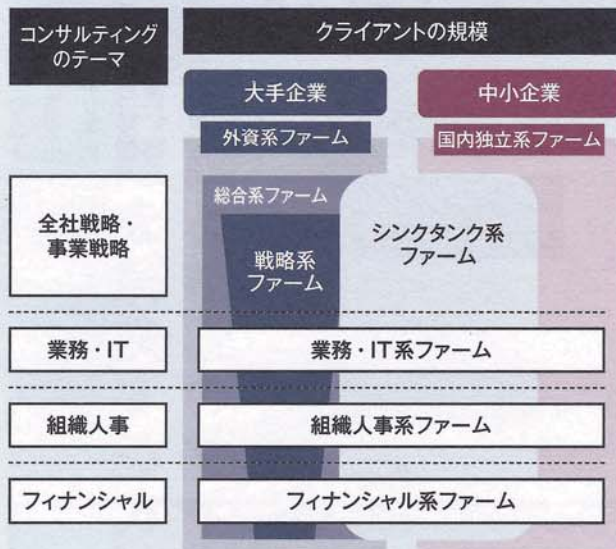
## Data | 4 | 日本にオフィスを開設した 外資系ファーム

開設年	会社名
1966	BCG Japan
1971	マッキンゼー&カンパニー 日本支社
1972	A.T.カーニー 東京オフィス
1978	アーサー・D・リトル ジャパン
1981	ペイン&カンパニー 東京

※コンサルティシングファーム各社のホームページより作成

この規制によって会計監査を行う会計事務所がコンサルティシング業務を行うことが禁止されたため、コンサルティシング部門の独立、分離、買収が進み、業界再編の動きへと発展していく。また、2000年前後は他社にはない特長のある特化型コンサルティシングファームが次々に誕生。特定の業界やテーマに強みを持つファームや再生支援や財務系に特化したファーム、ITベンダーが立ちあげたコンサルティシング部門、大手ファームからスピニングアウトしたファームなどが乱立。統合、分裂を繰り返すことで業界の裾野は大きく広がり、現在に至っている。

コンサルのテーマとクライアントの規模による  
各ファーム系統の分布図



## 日本の コンサル業界の 現状とは？

外資系、国内系、シンクタンク系が共存  
企業が自由に選択できる

一方、日本では、欧米を中心とする外資系ファームの動きとは別に、20世紀半ばから日本能率協会のような独立系ファームが活動を続けていた。

1966年のBCGを皮切りに主要な外資系のファームが次々に日本オフィスを開設したが、60〜70年代の日本にはトップの問題をアウトソーシングによって解決する習慣がなく、活躍の場は限られていた。

日本にコンサルティシングの文化が根づくのは80年代に入ってからで、野村総合研究所、日

本総合研究所、大和総研などが出そろったのもこの時期である。

バブルがはじけて90年代に入ると、日本のコンサルティシング業界も一時的に苦難の時代に突入する。しかし、90年代後半に入ると、大手企業は中長期を視野に入れた戦略・計画策定に力を入れるようになる。戦略的な組織改革、グローバル展開、事業の再生や見直しなど、依頼の内容は多岐に渡り、コンサル業界は再び活性化した。

「90年代以降は周期的に景気が浮き沈みを繰り返しているため、日本のコンサル業界もそのつど潮目を読んで対応していくという感覚ではないでしょうか」と神川さん。

現在は日本を代表するトップ企業ほとんどがファームを利用しているが、外資系、シンクタンク系、国内独立系と選択の幅は広く、「大手企業」外資系という単純な図式にはならない。そうだ(上の分布図を参照)。

「コンサルティシングのテーマによる棲み分けが定着しているため、競争よりも共存の感覚に近いのではないのでしょうか」

グローバル化が進んでいる今、独自の企業文化を継承する日本のクライアントは減少している。同時に、浮き沈みのある不安定な状況だからこそ、中長期に渡る「おつきあい」を求める傾向が高まっているのだという。