

プロレド・パートナーズ

異色の成果報酬型ビジネスモデルで
投資リスクを負ってプロジェクトの実行支援

外資系コンサルティングファーム、不動産投資ファンドを経て佐谷進氏が創業したプロレド・パートナーズは、国内はもとろん、海外でも珍しい成果報酬を主体としたコンサルティングファーム。独自のビジネスモデルにより、幅広い業界から支持を獲得し、業績は急拡大。この七月にはIPO（新規株式公開）を果たし、さらに事業展開を加速させようとしている。

成果報酬型ビジネスモデルと
ハンズオン型の実行支援

固定報酬型の料金体系が主流を占めるコンサルティング業界において、完全成果報酬を主体としたコンサルティングファームとして異彩を放つのが、プロレド・パートナーズである。成果報酬型のビジネスモデルに至った経緯について、代表取締役の佐谷進氏は次のように話す。「このビジネスモデルは、もともとインベストメント型コンサルティングファームを志向した結果、確立されたものです。つまり、経営リソースであるヒト・モノ・カネを当社のリスクでクライアントに先に投入し、中長期的にリターンを得ていくモデルです。起業間もない当社が投入できるリソースはヒト、つまりコンサルタントしかありませんでした。そし

て、当社が関わるプロジェクトが成果を上げた時点で、我々がリターン、すなわち報酬を得る。それが、当社の最大の特徴であり、強みです」

コンサルティングファームにとっては、プロジェクト期限が決まっています。固定報酬を得られる一般的なビジネスモデルのほうがリスクは低い。そして、プロジェクト期間が長引くほど報酬は増える。一方で、クライアントにとっては、短い期間で大きな成果を出したほうがメリットは大きい。利害は必ずしも一致しない。成果報酬型であれば、クライアントはコンサルティングフィーなしでプロジェクトをスタートすることができる。それだけで、変革にチャレンジするためのハードルが大きく下がる。成果が出ない限り報酬を払う必要もないので、実質的にはリスクフリーでコンサルタントとプロ

ジェクトを推進することができると。プロレド・パートナーズとしては、早く成果が上がるほど先行投資しているコンサルタントの人件費の回収が早まるので、クライアントとの利益相反はない。まさにクライアントファーストのビジネスモデルである。

このビジネスモデルは、外資系コンサルティングファームやファンドマネジャーとしての経験が原点にあると佐谷氏は言う。「コンサルタントはプロジェクトの成果に関係なく報酬を得ますが、クライアントとともに目標達成に取り組むことにやりがいがある。一方、ファンドは投資家と一緒に仕事をするわけではありませんが、預かった資産



代表取締役
佐谷 進氏

を運用し、高い成果を上げるほど大きな報酬を得ることができます。プレッシャーは大きいですが、そこに仕事の醍醐味があります。両方のいい面を組み合わせるのが、当社のビジネスモデルです」

単に提案だけして、実行はクライアント任せでは、成果報酬は得られない。このため、プロレド・パートナーズは成果が出るまでハンズオン型で実行を支援する。「クライアントと一緒にプロジェクトに取り組み、継続的な成果が出るまでコミットするのが我々のスタイルです」

実際には短期間で成果が上がることは少なく、必然的にクライアントとの付き合いは中長期にわたり、レーションシップは深まる。成果が出て報酬を得るまでに一〜二年かかることも多いという。成果が出て初めて報酬が発生するモデルであるため、コンサルティングフィーに対するクライアントの納得感が高い。

業務拡大に向けIPOを実施
出資・投資を通じた成長支援も

他のコンサルティングファームでも、プロレド・パートナーズのように成果報酬型のビジネスモデルにチャレンジした例はあるが、必ずしもうまくいっていないようだ。具体的に成果をどう測定・評価するか。そこにクライアントとの認識の齟齬が生じるからだ。加えて、プロジェクトの期間や規模があらかじめ定まっていなかったり、コンサルティングファームにとって大きな壁となる。「同じようなプロジェクトを10回以上経験しないと、わからないことも多い。成果の測定・評価について、我々はクライアントとの契約書を何百回も見直すなどして、成果報酬の体系を完成形に近づ

けてきました。後発で参入しようとしてもそう簡単にはいかないと思います」

プロジェクトの成果を毎回測定・評価されることで、プロレド・パートナーズは成功要因、失敗の原因をみずからレビューすることに。それをプロジェクトメンバーが共有しながら、数多くのプロジェクトを経験する過程は、PDCAサイクルを回しながらコンサルティングの精度を高めるプロセスとなっている。このプロセスを通じて、コンサルタント個人も、組織全体としても学習速度が飛躍的に高まっている。

プロレド・パートナーズでは、マーケティング、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）、間接材コストマネジメントなどのサービスラインごとに組織を編成している。同一のサービスについての知見は、どのような業界にも幅広く適用できるので、クライアントは急増している。多くのクライアントに精度の高いコンサルティングを提供できるようになったことで、利益率も急速に高まっており、今期の営業利益率は40%近くに達する見込みだ。

また、成果報酬型のコンサルティングを通じて高い顧客満足と自分自身の成長を実感できることから、コンサルタントの離職率は他のコンサルティング会社と比較しても極端に低い。新卒入社で3年以内に離職したのは過去に一人だけ。それも転職ではなく、起業を理由としたも

のだった。

プロレド・パートナーズは今年七月、IPOを実施した。その狙いは、冒頭に挙げたインベストメント型コンサルティングファームのさらなる追求である。「PE（プライベート・エクイティ）ファンドが企業に投資する際、デュエリジェンスや投資後のバリュウアップのために我々がパートナーとして組むことも多く、日本で活動しているPEファンドの半数以上と取引があります。そうした経験を生かしながら、今後は我々自身がクライアントに投資を行い、コンサルタントとして成長や利益拡大を支援していきたいと考えています」

たとえば、技術はあっても設備機器やITシステムなどに投資ができないために成長が滞っている企業があれば、プロレド・パートナーズが投資した資金を設備投資に充ててもらい、クライアントと一緒に顧客開拓やBPRを実行していくというモデルだ。

もう一つ、佐谷氏が見据えるのは海外市場だ。「アジアを中心とした新興国でも今後はコンサルティングニーズが増えていくはずですが、日本企業の海外現地法人を足掛かりとして、海外展開を加速させていきます。成果報酬型のビジネスモデルは海外でも競合がいないので、新しい需要を積極的に取り込みたいと考えています」。その進化が大いに注目される。

図表 | 固定報酬型と成果報酬型の違い

	外資・総合型コンサルティングファーム 固定報酬型	プロレド・パートナーズ 成果報酬型
報酬体系	「コンサルタント人数×単価×期間」で算出し、事前合意（成果に依存しない）	プロジェクト成果に応じて報酬額が決定（成果のない場合、報酬なし）
プロジェクト成果の評価	発注者の満足度次第（満足度により追加発注の有無が左右される）	P/Lなど経営指標の改善幅（数年にわたり効果保証をサポート）
コンサルティングファーム側の先行投資	なし	コンサルタントの人件費、諸経費、設備、資金
コンサルティングファーム側のリスク	なし	報酬が不確実（プロジェクトの長期化や中断などのリスクも）
クライアント側のリスク	成果が不確実（配属メンバーにより品質がブレやすい）	なし（成果運動）