

研究レポート：経営コンサルタントの実態と効果に関する分析（2）

経営コンサルタントの効果は 特定産業においてプラス

～サービス業において、経営コンサルタントは
純利益に短期で効果的～

はじめに

前レポート『経営コンサルタントの実態と効果に関する分析（1）』では、経営コンサルタントを営む企業数や利用社数をクロス集計により分析し、今まで明らかになっていなかった日本における経営コンサルタントを営む企業数の増加や利用企業数の増加を定量的に示すことを通して、日本における経営コンサルタント業の実態を明らかにすることが出来た。しかし、近年の利用企業増加などの背景にある経営コンサルタントを利用することの効果はまだ明らかになっていない。そこで本レポートでは、経営コンサルタントのクライアント先企業の財務諸表に及ぼす影響を、帝国データバンクのデータを用いたパネルデータ分析によって明らかにした。

帝国データバンク（TDB）の保有する、企業概要データベース「COSMOS2」の産業分類の最も細かい単位である『主業』において『経営コンサルタント』と取引がある企業を分析の対象とする。そのうえで、企業間取引データベース「TRD」から経営コンサルタント企業と取引がある企業は財務諸表に効果を及ぼすかどうかパネルデータ分析を行った。

調査結果(要旨)

1. 経営コンサルタントは純利益に対して、サービス業において短期に正の効果を及ぼすことが明らかになった。
2. 経営コンサルタントは純利益に対して、サービス業の物品賃貸、映画・ビデオ制作、娯楽、放送、広告・情報サービス、保健衛生廃棄物処理、学術研究機関において短期に正に効果を及ぼすことが明らかになった。
3. 経営コンサルタントは純利益に対して、小売&飲食店業の各種商品小売において短期に正の効果を及ぼすことが明らかになった。

研究レポート概要

経営コンサルタントの実態と効果に関する分析（2）

- 【執筆者】 原畑亮平（慶應義塾大学大学院経済学研究科）
- 【データ加工】 原畑亮平（産業調査部産業調査第1課 客員研究員[当時]）
- 【キーワード】 コンサルタント、企業、パネルデータ分析、システムGMM
- 【使用データ】 COSMOS2 データ、TRD データ
- 【期間】 2008-2012年
- 【分析対象】 経営コンサルタント

1. パネルデータを用いた分析

前レポート『経営コンサルタントの実態と効果に関する分析（1）』では、経営コンサルタントを営む企業数や利用社数をクロス集計により分析し、経営コンサルタントを営む企業数の増加や利用企業数の増加を定量的に示すことが出来た。しかし、経営コンサルタントの財務諸表に及ぼす影響はまだ明らかになっていない。

そこで、本レポートでは経営コンサルタントのクライアント先企業の財務諸表に及ぼす影響について、2008年～2012年のTRDデータを用いて産業ごとのダイナミックパネルデータ分析を行う。

本レポートの構成として、2節ではTDBのデータ説明、3節では推定方法と推定結果についての説明を行い、4節では本レポートの小括を行う。

2. 経営コンサルタントとの取引データを分析用に再構成

本レポートでは、TDBのTRDデータを用いて分析を行う。その際、TDBのCOSMOS2データの産業分類の最も細かい単位である『主業』において『経営コンサルタント』¹と取引がある企業を分析の対象とする。しかし、主業：経営コンサルタントには取引品目（事業内容）が一般的に想像されうる経営コンサルタント業務とかけ離れているものも数多く存在するため、取引品目が『コンサル』『M&A』『分析』『支援』『企画』『ブランディング』『ソリューション』『プロモーション』『アドバイザー』『マーケティング』のキーワードに適合するものを抽出し、その企業を分析対象とする。時系列はデータに含まれる企業数が多い2008年以降2012年までの5か年分のデータを用いる。なお2008年のデータに含まれる企業は、ほとんどが2008年に決算を迎え(株)帝国

¹ 公認会計士事務所や税理士事務所など会計、税務のコンサルタント業は別分類であり、今回の分析には含まれていない。

データバンクが調査に訪れた企業である。

ただし、本研究における分析の限界として、TDB が日本国内で営業している内国法人および個人事業者を対象として企業情報を収集していることから、第一に外資系コンサルタントを含む外資系企業の幾つかが含まれていない点。第二に IT コンサルタント、システムインテグレーション業務の売上比率が高い経営コンサルタントなどは産業分類が『経営コンサルタント』に含まれないため今回の分析では対象から外れている点がある。

表 1 は TDB の TRD データの企業数を従業員数別に分類し、総務省統計局の経済センサスに記載されている企業数を常用雇用者数別に分類したものと比較した表である。その結果、従業員数 30 人以上の企業は大部分網羅していることが明らかになった。従業員数 30 人以下の企業を網羅していない理由として第一に、TDB の従業員数不明を以下の表では除いている、第二に従業員数が少ない企業は取引データを調査していないため今回の分析では抜け落ちてしまっていることなどが考えられる。しかし、従業員数が少ない企業は資金力が乏しくコンサルタントを雇うことが出来ない場合が多いと考えるため、今回の分析には差し支えがないと考える。なお、サービス業の比較において 100%を超える結果が出ているが、これには 2 つの原因が考えられる。一つ目は国の産業分類がたびたび変更になり TDB の産業分類と異なる分類方法をとっている点。二つ目は、国と TDB で従業員の数え方が異なる点である。

表 2 は今回の推定で用いる TRD データの記述統計量である。推定において、卸売と小売・飲食店ではビジネス形態の違いから異なる結果が出るのではないかと考え、以降の推定では卸売・小売・飲食店を 2 つに分類して計 4 業種で推定を行う。なお、負の値をとる純利益（税引き後利益）を自然対数化するため、各サンプルにおける最小値の純利益の絶対値を足して更に 1 を足したものを自然対数化した。本分析ではこの値を対数純利益と呼び、使用する。

表 1 経済センサスと TRD データの比較

従業員数 (TRD) / 常用雇用者数 (センサス)	年	製造業			卸・小売り・飲食店業			サービス業		
		TRD	経済センサス	%	TRD	経済センサス	%	TRD	経済センサス	%
0~4人	2009	9,176	128,042	7.2%	43,547	332,540	13.1%	10,291	174,038	5.9%
	2012	14,266	120,018	11.9%	63,211	270,315	23.4%	17,730	164,376	10.8%
5~29人	2009	41,714	109,509	38.1%	65,956	178,468	37.0%	28,026	103,100	27.2%
	2012	50,504	114,861	44.0%	75,886	130,669	58.1%	40,501	110,961	36.5%
30~49人	2009	11,488	15,158	75.8%	10,052	17,957	56.0%	7,787	13,439	57.9%
	2012	11,525	15,677	73.5%	10,385	12,760	81.4%	10,020	12,739	78.7%
50~99人	2009	10,073	12,209	82.5%	7,846	12,363	63.5%	8,021	10,405	77.1%
	2012	9,821	12,832	76.5%	7,774	8,760	88.7%	10,241	9,210	111.2%
100~299人	2009	7,209	8,598	83.8%	5,362	7,898	67.9%	7,941	6,603	120.3%
	2012	6,834	8,794	77.7%	5,242	8,760	59.8%	9,505	6,009	158.2%
300~999人	2009	2,216	2,676	82.8%	1,714	2,557	67.0%	3,008	1,943	154.8%
	2012	2,169	2,593	83.6%	1,675	1,921	87.2%	3,455	1,981	174.4%
1000~4999人	2009	639	742	86.1%	352	821	42.9%	638	554	115.2%
	2012	628	789	79.6%	341	604	56.5%	685	588	116.5%
5,000人以上	2009	102	132	77.3%	27	190	14.2%	61	62	98.4%
	2012	94	143	65.7%	30	116	25.9%	70	103	68.0%

出典：TRDデータ、平成21年経済センサス-基礎調査、平成24年経済センサス-活動調査より筆者作成
 ※1：平成24年経済センサスは産業大分類のみ使用可能のため、産業大分類M 宿泊業、飲食サービス業は重複して記載

表2 TRDデータの記述統計量

	変数	サンプルサイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
サービス業	純利益(百万円)	387,202	33.41	1578.00	-470327.8	229695
	対数純利益	387,202	13.06	0.02	0	13.46
	売上高(百万円)	385,549	2558.09	52748.74	1	1.06E+07
	対数売上高	367,215	40.79	268.23	0	16.17
	コンサルタント取引数	387,202	0.02	0.28	0	32
	従業員数	362,672	837549.40	27400000.00	1	7.75E+09
	対数従業員数	362,672	10.23	1.95	0	22.77
	資本金(千円)	368,446	82.95	449.94	1	60000
	対数資本金	368,446	3.02	1.57	0	11.00
	社歴	376,610	24.92	16.54	0	129
	対数(社歴+1)	376,610	3.01	0.78	0	4.87
製造業	純利益(百万円)	439,563	53.65	3408.04	-527004	1138144
	対数純利益	439,563	13.18	0.02	0	14.33
	売上高(百万円)	438,915	4114.97	61979.08	1	1.21E+07
	対数売上高	438,915	6.15	1.60	0	16.31
	コンサルタント取引数	439,563	0.01	0.27	0	30
	従業員数	429,576	75.10	568.37	1	71116
	対数従業員数	429,576	3.00	1.37	0	11.17
	資本金(千円)	432,036	357899.70	6555090.00	1	6.57E+08
	対数資本金	432,036	9.90	1.42	0	20.30
	社歴	339,137	35.82	17.39	0	132
	対数(社歴+1)	339,137	3.45	0.64	0	4.89
卸売業	純利益(百万円)	497,969	25.59	1158.18	-94374	321296
	対数純利益	497,969	11.46	0.02	0	12.94
	売上高(百万円)	496,645	3227.06	59584.27	1	1.23E+07
	対数売上高	496,645	6.12	1.59	0	16.32
	コンサルタント取引数	497,969	0.01	0.14	0	21
	従業員数	461,897	25.82	128.20	1	14073
	対数従業員数	461,897	2.14	1.29	0	9.55
	資本金(千円)	481,610	78535.94	2109633.00	1	3.41E+08
	対数資本金	481,610	9.55	1.14	0	19.65
	社歴	483,438	31.58	17.66	0	132
	対数(社歴+1)	483,438	3.28	0.73	0	4.89
小売・飲食店業	純利益(百万円)	274,796	20.38	689.55	-39803	107189
	対数純利益	274,796	10.59	0.02	0	11.90
	売上高(百万円)	273,692	2071.82	19464.09	1	2199963
	対数売上高	273,692	5.57	1.66	0	14.6
	コンサルタント取引数	274,796	0.01	0.14	0	12
	従業員数	251,435	39.09	207.48	1	36131
	対数従業員数	251,435	2.15	1.49	0	10.49
	資本金(千円)	246,445	80818.18	1076279.00	1	8.41E+07
	対数資本金	246,445	9.28	1.26	0	18.25
	社歴	248,246	28.19	17.20	0	130
	対数(社歴+1)	248,246	3.14	0.78	0	4.88

※対数純利益とは、対数(純利益+最小値 | 純利益 | +1)のこと。

3. 経営コンサルタントの効果についてのパネル分析と推定結果

3.1. 推定方法

本分析では経営コンサルタントのアドバイスを同質材であると仮定し、どのコンサルタントを利用しても同質の経営アドバイスという財を購入すると仮定する。その上で、クライアント企業は経営コンサルタントから経営アドバイスという財を購入し、その財を活用することによって効

用を得ていると考え、推定を行う。²

3.2. サービス業は経営コンサルタントとの取引がプラス

推定方法、表 3 は対数純利益を被説明変数にした推定結果である。その結果、サービス業（1 列目）において、経営コンサルタント取引数は純利益に対して正の効果を及ぼすことが明らかになった。一方、卸売業（3 列目）、小売&飲食店業（4 列目）においては検定の結果、操作変数の妥当性が棄却された。製造業（2 列目）においては、検定の結果操作変数が妥当であるとされたものの、経営コンサルタントの効果が確認されなかった。ただし、サービス業、製造業共に従業員数の与える効果は確認された。また、サービス業では資本金が、製造業、卸売業、小売&飲食店業では社歴の効果が確認された。

表 4 は株式上場別の推定を行い、効果があるという結果を抽出したものである。サービス業の上場企業（1 列目）、非上場企業（2 列目）、卸売業の上場企業（3 列目）において、コンサルタントが効果を及ぼすことが明らかになった。表 3 の結果と併せて考えると、サービス業は遍く効果が出る傾向にあることが明らかになった。また卸売業においては、規模が比較的大きい企業において、経営コンサルタントは選択と集中、コスト削減などを通して利益を拡大する傾向があると考えられる。

表 5, 6 は対数純利益を被説明変数として産業中分類ごとに推定を行い、コンサルタント取引数が検定の上でも結果を抽出したものである。その結果、サービス業においては物品賃貸（1 列目）、映画・ビデオ制作（3 列目）、娯楽（4 列目）、放送（5 列目）、広告・情報サービス（6 列目）、保健衛生廃棄物処理（7 列目）、学術研究機関（8 列目）で、コンサルタントが効果を及ぼすことが明らかになった。また、小売&飲食店業においても各種商品小売でコンサルタントが効果を及ぼすことが明らかになった。この結果から、アイデアや知識ベースの産業などにおいて経営コンサルタントの効果が短期的に出やすいことが明らかになった。

一方、洗濯・理容・浴場（2 列目）においては、経営コンサルタントが負の効果を及ぼすことが明らかになった。これは、経営コンサルタントの短期的な費用が利用する効果を上回ったためと考えられる。

なお、製造業や卸売業においては効果を立証することができない、産業中分類がないなどの理

² 前節までの内容を踏まえ、2008 年から 2012 年までの 5 年分の TDB の TRD データを用いてパネルデータ分析を行う。なお、分散不均一や被説明変数の系列相関の問題も考慮できるという利点を持ち、逆因果関係による誤差項と説明変数の相関など内生性による推定の偏りが修正され、GMM（一般化積率法）に比べ弱操作変数問題を克服しているシステム GMM（システム一般化積率法）を推定に用いる。企業が経営コンサルタントを用いる動機として、社内や商品、生産にかんする課題を解決してもらうことによって売上や利益、コストを改善し、株主や銀行など対外的な評価を向上させることであると考え、税引き後利益（純利益）を被説明変数として推定を行う。被説明変数を売上高とした場合には効果的であることを立証できなかったため、結果掲載を割愛する。

由により推定結果を割愛する。

4. 小活—サービス業においては短期的なプラスの影響

本レポートでは以下の点が明らかになった。第一に、経営コンサルタントは純利益に対して、サービス業において短期に効果を及ぼすことが明らかになった。第二に、株式上場別で分析を行った結果、上場、非上場のサービス業、非上場の卸売業において、経営コンサルタントが効果を及ぼすことが明らかになった。第三に、サービス業の中でもアイデアや知識ベースの産業において、経営コンサルタントが効果を及ぼしているのではないかと推測可能な結果を得ることができた。

前レポート『経営コンサルタントの実態と効果に関する分析（1）』で明らかになった経営コンサルタントを営む企業数の増加および利用者の増加の背景にあると考えられる経営コンサルタント効果を、本レポートにおいて計量的に明らかにすることが出来た点が本レポートの貢献であるとする。

ただし、本レポートで全産業において経営コンサルタントの効果が得られなかった原因として以下の点が考えられる。第一に経営コンサルタントを利用する会社の中には中長期的な課題解決をコンサルタントに望む会社が少なからず存在するため、今回の推定では結果が出ない可能性。第二に、経営コンサルタントから購入した経営アドバイスなどを利用企業が有効に活用・実行できていない可能性。これらについては今後の課題としたい。

● 参考文献

e-stat H24 年経済センサス—活動調査、速報集計、企業に関する集計、全国結果（2013 年 1 月 29 日公表）、<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001056219>、最終閲覧日 2013 年 5 月 28 日

e-stat H21 年経済センサス—基礎調査、企業等に関する集計（2011 年 6 月 3 日公表）、<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001036783>、最終閲覧日 2013 年 5 月 28 日

表 3 純利益推定結果

被説明変数: 対数純利益	2段階システムGMM			
	サービス業 (1)	製造業 (2)	卸売業 (3)	小売&飲食店業 (4)
コンサルタント取引数	0.00179 (5.12)***	0.00000 (0.10)	0.02190 (4.45)***	0.03151 (5.37)***
対数従業員数	0.00006 (3.28)***	0.00002 (1.99)**	0.00059 (4.60)***	0.00014 (1.99)**
対数資本金	0.00006 (2.32)**	-0.00001 (-0.73)	-0.00077 (-2.78)***	-0.00028 (-2.40)**
対数(社歴+1)	-0.00002 (-1.42)	0.00015 (3.70)***	0.00048 (4.00)***	0.00009 (2.09)**
ハンセン過剰識別検定	(0.104)	(0.893)	(0.000)	(0.001)
ハンセン差分検定(GMM)	(0.474)	(0.0.810)	(0.000)	(0.000)
ハンセン差分検定(IV)	(0.248)	(0.519)	(0.026)	(0.002)
AB:AR (1)	(0.293)	(0.301)	(0.287)	(0.815)
AB:AR (2)	(0.380)	(0.337)	(0.298)	(0.609)
標本数	246,878	242,179	163,275	330,742
企業数	86,224	76,848	55,892	104,769

推計結果の括弧内はロバストt値、検定の括弧内はp値、*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%有意水準。内生変数はコンサルタント取引数、対数従業員数、対数資本金。操作変数は各内生変数のラグ値の水準と差分。時間ダミーを含む。定数項割愛。

表 4 上場別推定結果

被説明変数: 対数純利益	2段階システムGMM		
	サービス 上場 (1)	非上場 (2)	卸売 上場 (3)
コンサルタント取引数	0.00188 (3.73)***	0.00118 (3.17)***	0.04701 (5.56)***
対数従業員数	0.00302 (1.66)	0.00005 (3.13)***	0.00018 (0.01)
対数資本金	-0.00097 (-0.90)	0.00005 (1.87)*	0.00117 (0.07)
対数(社歴+1)	-0.00194 (-1.34)	-0.00001 (-0.91)	0.00085 (0.08)
ハンセン過剰識別検定	(0.550)	(0.155)	(0.825)
ハンセン差分検定(GMM)	(0.834)	(0.246)	(0.900)
ハンセン差分検定(IV)	(0.123)	(0.474)	(0.837)
AB:AR (1)	(0.301)	(0.301)	(0.258)
AB:AR (2)	(0.525)	(0.332)	(0.622)
標本数	2,193	187,865	1,699
企業数	638	68,303	475

推計結果の括弧内はロバストt値、検定の括弧内はp値、*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%有意水準。内生変数はコンサルタント取引数、対数従業員数、対数資本金。操作変数は各内生変数のラグ値の水準と差分。時間ダミーを含む。定数項割愛。

表 5 産業中分類別推定結果（その1）

被説明変数: 対数純利益	2段階システムGMM				
	サービス業				
	物品賃貸 (1)	洗濯・理容 ・浴場 (2)	映画・ ビデオ制作 (3)	娯楽 (4)	放送 (5)
コンサルタント取引数	0.00490 (2.97)***	-0.00003 (-2.14)**	0.00220 (2.14)**	0.00219 (2.28)**	0.00518 (2.64)**
対数従業員数	0.00005 (0.53)	0.00002 (3.21)***	0.00007 (0.87)	0.00009 (1.04)	-0.00025 (-0.18)
対数資本金	0.00010 (0.49)	0.00001 (1.71)*	-0.00003 (-0.27)	-0.00006 (-0.29)	0.00028 (0.41)
対数(社歴+1)	-0.00001 (-0.08)	0.00000 (-0.20)	0.00000 (0.00)	0.00005 (0.52)	0.00013 (0.12)
ハンセン過剰識別検定	(0.361)	(0.602)	(0.792)	(0.855)	(0.290)
ハンセン差分検定(GMM)	(0.158)	(0.602)	(0.892)	(0.587)	(0.368)
ハンセン差分検定(IV)	(0.421)	(0.647)	(0.894)	(0.423)	(0.453)
AB:AR (1)	(0.187)	(0.029)	(0.189)	(0.027)	(0.513)
AB:AR (2)	(0.125)	(0.716)	(0.385)	(0.367)	(0.565)
標本数	12,707	7,777	3,649	16,321	2,140
企業数	4,220	2,695	1,296	5,473	595

推計結果の括弧内はロバストt値、検定の括弧内はp値、*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%有意水準。内生変数はコンサルタント取引数、対数従業員数、対数資本金。操作変数は各内生変数のラグ値の水準と差分。時間ダミーを含む。定数項割愛。

表 6 産業中分類別推定結果（その2）

被説明変数: 対数純利益	2段階システムGMM			
	サービス業			小売& 飲食店業
	広告、 情報サービス (6)	保健衛生 廃棄物処理 (7)	学術研究 機関 (8)	各種 商品小売 (9)
コンサルタント取引数	0.00132 (3.69)***	0.00004 (2.20)**	0.00064 (2.57)**	0.02622 (3.26)***
対数従業員数	0.00007 (3.04)***	0.00001 (0.94)	0.00013 (1.00)	0.00174 (0.72)
対数資本金	-0.00001 (-0.28)	0.00001 (0.75)	-0.00005 (-0.61)	-0.00368 (-0.90)
対数(社歴+1)	-0.00003 (-1.37)	0.00000 (-0.46)	0.00001 (0.13)	0.00134 (0.64)
ハンセン過剰識別検定	(0.302)	(0.231)	(0.660)	(0.248)
ハンセン差分検定(GMM)	(0.059)	(0.522)	(0.559)	(0.584)
ハンセン差分検定(IV)	(0.357)	(0.837)	(0.565)	(0.871)
AB:AR (1)	(0.274)	(0.472)	(0.071)	(0.235)
AB:AR (2)	(0.172)	(0.397)	(0.334)	(0.323)
標本数	43,076	12,625	437	8028
企業数	14,829	4,341	210	2,691

推計結果の括弧内はロバストt値、検定の括弧内はp値、*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%有意水準。内生変数はコンサルタント取引数、対数従業員数、対数資本金。操作変数は各内生変数のラグ値の水準と差分。時間ダミーを含む。定数項割愛。

～SPECIA 特定産業分析シリーズ～ ※受託調査研究

帝国データバンクのもつ大規模データに、特定産業（任意設定が可能）をターゲットとして新たに項目設定を行い、独自の方法で取り出した特定産業をデータパッケージとし、急成長企業やその要因、さらには地理的分布などの視点で分析ができます。例えば、リチウム以外にも LED や医療機器など注目の産業を選択することも可能です。当レポートに関するデータ分析や特定産業調査分析を用いた提言、コンサルティングをご希望のお客さまは、下記までご連絡ください。

当レポートに関するデータ分析や産業調査分析を用いた提言、
コンサルティングをご希望のお客さまは、下記までご連絡ください。

【購入に関するお問い合わせ】

株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部 先端データ分析サービス課
北村慎也
Tel: 03-5775-1092

弊社が発行する経営情報誌、「TDB REPORT」をご購読いただきますと、
今回の発表資料で使用した図表・グラフが
弊社サイト「TDB REPORT online」から無料でダウンロードできます。
執筆、研究、プレゼンテーションなどにぜひご活用ください。

TDB REPORT の年間・半年購読者様はダウンロード方法について
ご案内致しますので、お手数ですが下記までご連絡ください。

【TDB REPORT に関するお問い合わせ】

株式会社帝国データバンク 顧客サービス統括部 情報企画課
TEL03-5775-3163

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および無断引用を固く禁じます。