



佐谷進・プロレド・パートナーズ代表取締役

# 芸大、外資系コンサル、ファンドを経て起業、そして上場 企業のコスト削減と引き換えに「成果報酬」 プロレド・パートナーズのユニーク戦略

コンサルディング会社は月額など固定で報酬を得ることが多いが、プロレド・パートナーズは「完全成果報酬」で企業のコスト削減を行う。先に資金が出ていく自社にとってリスクの高いモデルだが「他社との差別化につながっている」と代表取締役の佐谷進氏は自信を見せる。原点にあるのは、前職の不動産ファンド時代の経験。そしてコンサル業界の報酬体系に疑問を感じたから。今後目指す姿は――。

本誌・大浦 秀和 Text by Ohura Hidekazu

## 「投資に近い」 ビジネスモデル

「上場で仕事は増え、お客様の反応も格段によくまりました」と話すのは、プロレド・パートナーズ代表取締役の佐谷進氏。「完全成果報酬」で企業の経営コンサルティングを行っている。2018年7月に東証マザーズ市場に上場した。同社は上場前から、上場企業との取引も多かったが「コンサルティング会社は信用が第一。認知は広

告などを打てば広まるかもしれないが、信用は一つひとつ積み上げていくしかない」（佐谷氏）と話す。上場は、その信用を得る一つの手段となった。

コンサル会社だが、「当社のビジネスは投資に近い」と話す。先にコンサルタントを投入して、コンサルティングの成果を出すことで、1〜3年後にその投資の効果が出るという形。さらに、有望と見れば企業に直接投資して、コンサルなどで企業価値を高め、3年、5年後に回収するという手法も検討して

いる。一見ファンド的だが、ファンドと違うのは企業価値を高めるために、出資企業にかかわり続ける点。

世界では「GAF A」の一角である米アマゾンを始め、「先にお金をもらって、できる限り後から自分達がお金を払う」という形でフリーキャッシュフローを増やすという流れがあるが、プロレドは真逆でフリーキャッシュフローが減っていくモデル。「ですが、それが差別化になっている」と佐谷氏。今、報酬をもらうと1億円だが、1

年後に成果を出して2億円の報酬を得るためにリスクを取っている。

元々、日本のコンサルティング業界の黎明期は、売上高10億円くらいの中小企業にコンサルをする中で「月額固定報酬」を得るモデルから始まった。それが1980年代から外資系コンサルティングファームが参入し、売上高5000億円〜1兆円の大企業を対象に1案件5000万円〜1億円の報酬を得るようになった。

その意味で「売上高100億

円〜5000億円の間の企業を担うコンサル会社は、あまりなかった」（佐谷氏）。プロレドは大手と競合せず、しかも「完全成果報酬」で差別化するという形で、その市場に参入した。

実際、プロレドがコンサルに入って成果を出した会社はどうなっているのか。「上場企業であれば期中に上方修正するところもある」と佐谷氏。当初予算からPL（損益計算書）が改善したことで利益が押し上げられて上方修正するといったケース。ただ、固定報酬であれば期間と報酬が決まった形でコンサルに入ることができのに対して、

成果報酬型は1カ月で終わるのか、1年で終わるのかの見極めが難しい。以前は「経営トップがやる気でも、現場の方々が資料を出さないなど、動いてくれない」（佐谷氏）という悩みもあった。

そうした課題もあり、当初のプロジェクト期間は1案件1年〜2年かかることもあったが、数百件のコンサルを積み上げる中でノウハウを蓄積。今では平均半年に短縮。

また、時に固定報酬では営業が無理な期間や手数料で案件を取ってきて苦労することもあるが、成果報酬は「我々がハンドリングすることができ」（佐谷氏）という利点がある。プロレドのコンサルタントの有給休暇取得率は前期99・8%と無理な働き方をしていない。

## 芸大から外資系コンサル、そして起業へ

佐谷氏は1976年大阪府生まれ。高校卒業後に東京商船大学（現東京海洋大学）に進学す

るが「実学を学べない」と退学。アルバイト生活を経て、東京芸術大学美術学部に進学。「周りからは『絶対に落ちる』と言われていました」（佐谷氏）

ただ、アートの世界にいる先輩の話聞いて「アートではご飯を食べることが難しい」と感じた佐谷氏は「アーティストが食べられるようにプロデュース側に回ろう」と決意し、02年に外資系コンサルティング会社に入社。「芸大出身者が初めて受けに来たと言われました」

しかし、当初はコンサルの世界に馴染めなかった佐谷氏。「カジュアルフライデーと聞いて会社に下駄を履いていったら、すごく怒られました」と笑う。また、パワーポイントでグラフを作成するように指示されたが、パソコンの画面に定規をあてて棒グラフを測りながら資料を作ったと怒られるといった経験もした。

05年不動産ファンドに入社。必死に仕事をしたこともあり、様々な成果を挙げることができ

たが「土日ずっと会社で仕事していた」と当時の激務を振り返る。

起業の原点は、この不動産ファンド時代にある。リーマンショックを受けて、佐谷氏が担当していた商業施設から食品スーパーが撤退を検討。だが、撤退で発生する多額の違約金を避けるために、他の地域にある店舗を閉めてしまい、その地域の住民が困るといふ事態に。

その経験から「コンサルによって価値あるものを残し、それに適正な対価を提供したい」と考えて起業。そしてコンサル会社の「期間が長ければ長いほど報酬が得られる」という手数料体系に疑問を感じ、完全成果報酬を導入。

佐谷氏は「自分達のやっていることが企業の価値を高め、それが社会の利益に直結すること。それを愚直に追求していきたい」と話す。様々な領域で社内「スペシャリスト」を育てられるかが、今後の成長のカギを握っている。