

|| 企業調査レポート ||

## タナベ経営

9644 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2019 年 7 月 26 日 (金)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

## 目次

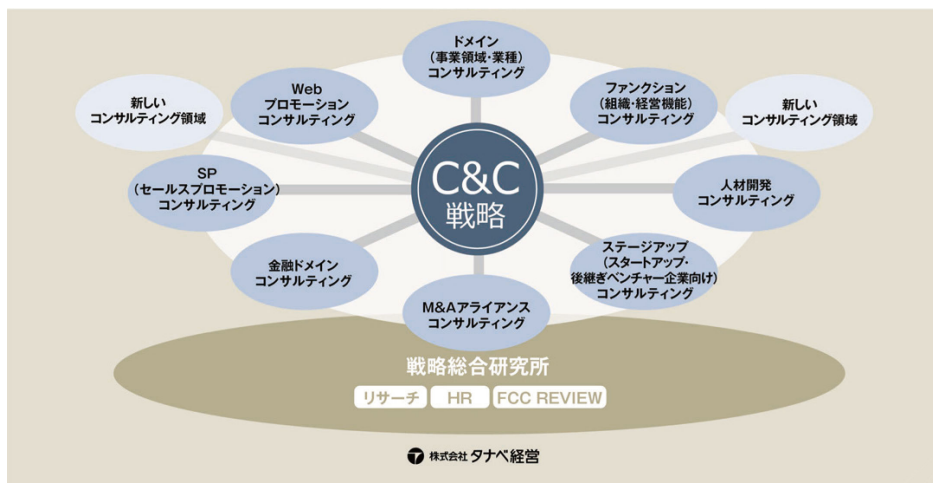
|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>■ 要約</b>          | <b>01</b> |
| 1. 2019 年 3 月期業績     | 01        |
| 2. 2020 年 3 月期業績見通し  | 02        |
| 3. 中期経営計画            | 02        |
| 4. 株主還元策             | 02        |
| <b>■ 事業概要</b>        | <b>03</b> |
| 1. 会社概要              | 03        |
| 2. 事業内容              | 04        |
| <b>■ 業績動向</b>        | <b>07</b> |
| 1. 2019 年 3 月期業績の概要  | 07        |
| 2. 事業セグメント別動向        | 08        |
| 3. 財務状況と経営指標         | 10        |
| <b>■ 今後の見通し</b>      | <b>11</b> |
| 1. 2020 年 3 月期の業績見通し | 11        |
| 2. 事業セグメント別見通し       | 12        |
| 3. 中期経営計画            | 16        |
| <b>■ 株主還元策</b>       | <b>18</b> |
| <b>■ 情報セキュリティ対策</b>  | <b>19</b> |

## ■ 要約

### 中期経営計画 1 年目は順調な滑り出し 2020 年 3 月期も多様なコンサルティングニーズにより増収増益が続く見通し

タナベ経営 <9644> は、創業 62 年目を迎える日本の民間経営コンサルティングのパイオニアで、大手の一角を占める。経営ミッションとして、「『ファーストコールカンパニー 100 年先も一番に選ばれる会社』をともに」を掲げている。「ドメイン（事業領域・業種）×ファンクション（組織・経営機能）×リージョン（地域）を最適化するチームコンサルティング」を、主に中堅企業へ提供することで持続的成長を実現している。中期事業戦略として、「C&C（コンサルティング & コングロマリット）戦略」（コンサルティング領域の多角化）、そしてそれらを全国津々浦々へと展開していく「コンサルティングプラットフォーム戦略」を推進している。

#### コンサルティングプラットフォーム戦略



出所：決算説明会資料より掲載

#### 1. 2020 年 3 月期業績

2019 年 3 月期業績は売上高で前期比 2.8% 増の 9,046 百万円、営業利益で同 3.6% 増の 970 百万円とほぼ会社計画どおりの増収増益決算となった。「人材採用・育成・活躍」「中期経営計画（ビジョン）策定・推進」「事業承継・後継体制づくり」等のテーマに加えて、「ブランディング戦略」「営業戦略」等をテーマとした経営コンサルティングニーズが堅調に推移したほか、ジュニアボード（次世代経営チーム育成）コンサルティングや FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティング等の人材開発コンサルティング、プロモーション戦略やブランディング戦略の立案・実行推進支援等の SP（セールスプロモーション）コンサルティングの契約件数が順調に増加したことが増収増益要因となった。なお、主要 KPI としているチームコンサルティング\*の期中平均契約社数は前期比 20 社増の 591 社となり、売上高も同 4.6% 増の 3,990 百万円と伸張した。

\* チームコンサルティング = 経営コンサルティング + 人材開発コンサルティング + セールスプロモーションコンサルティング（月契約型）

## 要約

## 2. 2020年3月期業績見通し

2020年3月期は売上高で前期比2.8%増の9,300百万円、営業利益で同3.1%増の1,000百万円と増収増益が続く見通し。FCCアカデミー、ジュニアボード、SPコンサルティング等のチームコンサルティングの重点12テーマを「チームコンサルティングブランド（以下、TCB）」として推進し、経営コンサルティング事業、SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業ともに増収増益を見込んでいる。また、収益拡大に向けた業務提携の取組みも推進していく。RPA導入支援サービスを展開するキューアンドエーワークス（株）と共同で、RPAを活用した業務改善コンサルティング「Robo Working」を開発し、中堅・中小企業向けに提供開始しているほか、スタートアップ企業向けアクセラレーションプログラムを提供しているPlug and Play Japan（株）と「Brand & Retail」分野における「エコシステム・パートナーシップ」契約を締結し、同分野におけるスタートアップ企業と中堅・中小企業とをつなぐ「スタートアップファーストコンサルティング」に関する取組みも強化していく。また、昨年より提携している（株）大和総研と共同開発した中堅・中小企業向けの「SDGs コンサルティング」も推進していく予定である。

## 3. 中期経営計画

中期経営計画「Tanabe Vision 2020（2018-2020）」では、「コンサルティングプラットフォーム戦略」を全国規模で推進し、顧客基盤を拡大しながら、チームコンサルティング売上高を伸ばしていくことで持続的な成長を目指していく方針となっており、1年目となる2019年3月期は順調な滑り出しとなった。2021年3月期の業績目標は売上高9,600百万円、営業利益1,040百万円を掲げており、年平均成長率で約3%の堅実な成長を見込んでいる。成長の原動力となるコンサルタント人員は、2019年3月期末の233名から2021年3月期末に291名と約25%の増員を計画している。新卒採用だけでなく各業界に精通するプロフェッショナル人材の中途採用も強化しており、当面は人材投資が先行するため、利益率は横ばいで推移する見込みとなっているが、これら人材が戦力化してくれば収益性も向上し、持続的成長を実現していくものと予想される。

## 4. 株主還元策

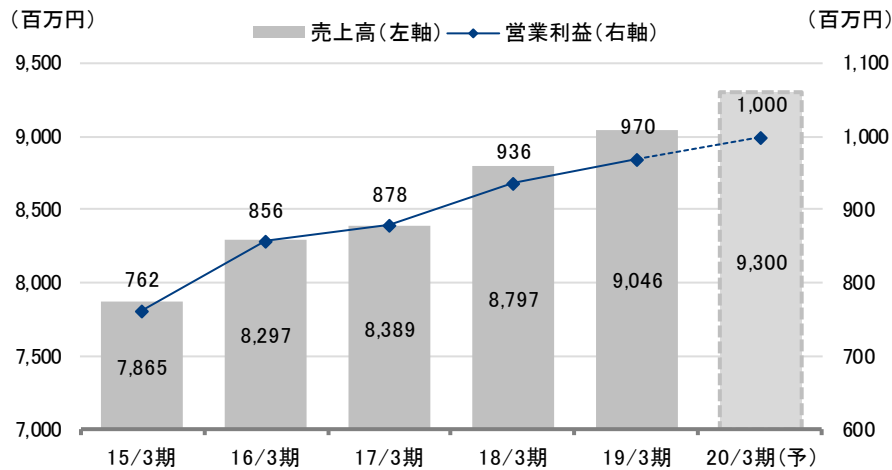
株主還元策として、同社は配当金と株主優待制度を導入している。配当金に関しては配当性向60%を目安に、業績等を勘案しながら検討していくとしており、2020年3月期は前期比1.0円増配の43.0円（配当性向52.9%）と8期連続の増配を予定している。また、株主優待制度として毎年9月末時点の株主に対してオリジナル手帳「ブルーダイアリー」を1冊（3,000円相当）贈呈している。2019年7月26日の株価水準（1,215円）を基準にすると、配当利回りは3.5%、株主優待も含めると6.0%の投資利回りとなる。

### Key Points

- ・ チームコンサルティングが順調に増加し、2019年3月期はほぼ会社計画どおりの増収増益を達成
- ・ 他社とのアライアンス（提携）によるコンサルティングメニューの拡充に取り組み、経営コンサルティング、SPコンサルティングとも増収増益を目指す
- ・ 中期経営計画1年目は順調な滑り出しとなり、コンサルティングプラットフォーム戦略の推進により2020年以降も持続的成長を実現していく方針

## 要約

## 業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

## 事業概要

### 「ドメイン×ファンクション×リージョンを最適化する チームコンサルティング」の拡大をベースに成長を続ける

#### 1. 会社概要

同社は1957年に京都で創業した日本の民間経営コンサルティングファームのパイオニアであり、業界大手の一角を占める。「C&C(コンサルティング&コングロマリット)戦略」(コンサルティング領域の多角化)及びプラットフォーム戦略の推進により、顧客へ新たなコンサルティング価値を提供し、顧客と共に持続的成長を目指す『ファーストコールカンパニー100年先も一番に選ばれる会社』をともに」を経営ミッションとしている。

#### ファーストコールカンパニーを目指していくうえでの要件

- ・顧客価値のあくなき追求(顧客価値を見つめる謙虚さと強みを磨く経営)
- ・ナンバーワンブランド事業の創造(ブランド事業を生み出すナンバーワン戦略モデル)
- ・強い企業体力への意志(経常利益率10%と実質無借金経営の財務体質)
- ・自由闊達に開発する組織(自己変革できるチームと開発力を発揮する組織)
- ・事業承継の経営技術(志を次代へ承継する100年経営)

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

### 事業概要

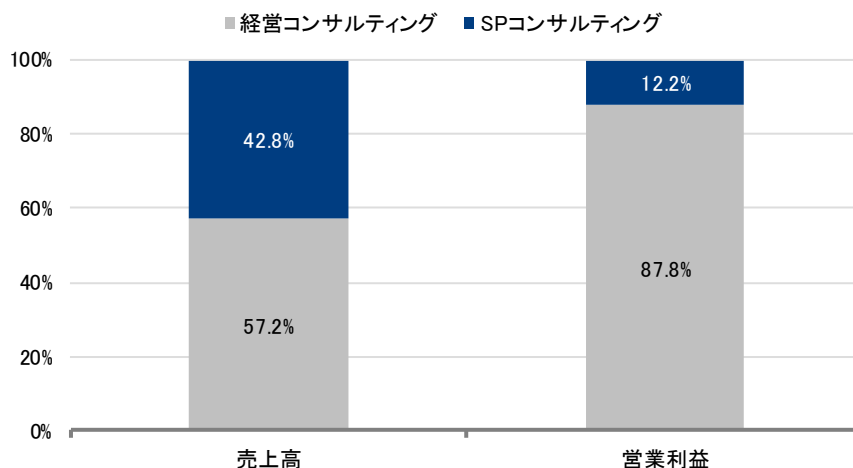
同社は主に中堅企業の「戦略パートナー」として、事業戦略の立案から組織デザイン、経営システムの構築、次世代経営体制づくりなどの経営全般にわたるコンサルティングに加えて、企業内大学の設立やオーダーメイド型教育、セミナーにより、経営者・後継者から新入社員までを育成する人材開発コンサルティング、プロモーション・ブランディング戦略の立案からクリエイティブ、デザインまでをワンストップで支援する SP（セールスプロモーション）コンサルティングを全国で展開している。顧客ごとの課題に合わせて、「ドメイン（事業領域・業種）×ファンクション（組織・経営機能）×リージョン（地域）」の観点で最適な専門コンサルタントを複数名選定してチームを組成する「チームコンサルティング」を提供していることが特徴となっている。

事業拠点については、北海道から沖縄までの全国主要 10 都市に展開している。同業の中で、地域に根付いたファーム形式で全国展開しているのは同社だけであり、地域密着型のコンサルティングサービスを提供できることも同社の特色であり強みとなっている。また、各種コンサルティングサービスの企画・プロデュースや、コンサルティング現場等から収集した経営情報を分析・情報発信していく機能を果たす戦略総合研究所や、IR・SR・PR、人材採用、M&A・提携機能等を大阪・東京の両本社に設置することで、全国へのサポート機能の充実を図っている。

## 2. 事業内容

同社の事業セグメントは、経営コンサルティング事業と SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業の 2 事業で区分開示している。売上高構成比（2019 年 3 月期）は、経営コンサルティング事業が 57.2%、SP コンサルティング事業が 42.8% となっているが、営業利益では経営コンサルティング事業が 87.8% を占めている。営業利益率は、経営コンサルティング事業が 26.3% であるのに対して、SP コンサルティング事業は 4.8% であるが、これはプロモーション商品等の仕入れ販売が含まれていることが要因となっている。ただ、ここ数年は付加価値の高い SP コンサルティング領域に注力していることで、営業利益率も上昇傾向にある。

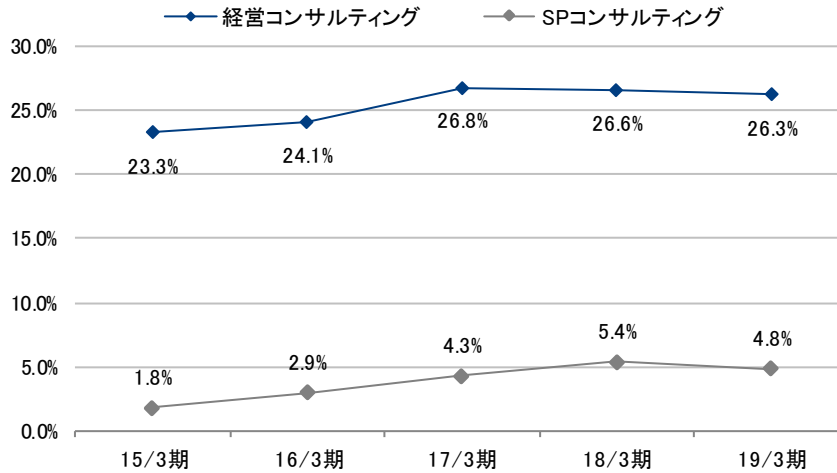
セグメント別構成比  
(2019年3月期)



出所：決算短信よりフィスコ作成

事業概要

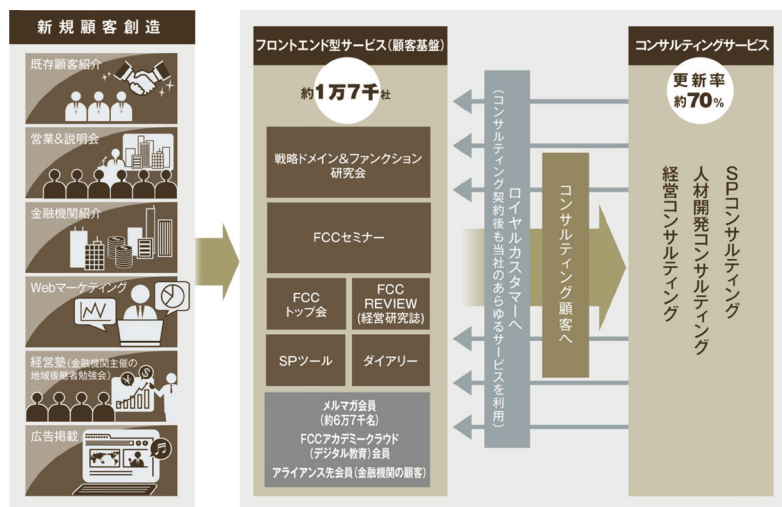
セグメント別営業利益率



出所：決算短信よりフィスコ作成

同社の顧客創造モデルとして、既存顧客や提携先金融機関からの紹介だけでなく、Webマーケティング、営業開拓等で新規顧客と接点を持ち、戦略ドメイン & ファンクション研究会や FCC セミナーなどの開催を通じて、様々な経営課題を持つ企業を集客し、チームコンサルティング（経営コンサルティング、人材開発コンサルティング、SPコンサルティング）の契約につなげ、ロイヤルカスタマー化していく流れとなる。コンサルティングサービスを契約する顧客企業の更新率は約70%と高く、同社の様々なサービスを利用しながら、最終的にファーストコールカンパニーを目指していく仕組みである。ここ数年は、戦略ドメイン & ファンクション研究会のテーマ拡充を進めてきたこともあり、新規顧客のうち約7割がこれら研究会や各種セミナーに参加した企業で占められるようになってきている。また、顧客の大部分は、メルマガ会員や FCC アカデミークラウド（デジタル教育）会員となっている。

顧客創造・リレーションモデル



出所：決算説明会資料より掲載



## 事業概要

**(1) 経営コンサルティング事業**

経営コンサルティング事業は、サービス内容によって経営コンサルティングと人材開発コンサルティングに分けている。同事業の売上高の約 6 割を占める経営コンサルティングは、主に中堅企業を対象に、「人材採用・育成・活躍」「中期経営計画（ビジョン）策定・推進」「ビジネスモデル・成長戦略」「事業承継・後継体制づくり」等の経営コンサルティングのほか、経営コンサルティング契約につなげていくための導線となる「戦略ドメイン & ファンクション研究会」、地域の経営者を対象とした勉強会である「FCC トップ会」、提携先の金融機関等と協働する「M&A コンサルティング」などのサービスが含まれる。

同事業の売上高の約 3 割を占める人材開発コンサルティングは、オーダーメイド型教育（研修）サービスに加えて、教育体系の構築から Web 教育コンテンツのプロデュースまで人材育成をワンストップでトータル支援する FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティング、ジュニアボード（次世代経営チーム育成）コンサルティング、経営者・後継者から新入社員まで階層別の教育研修プログラムとなる FCC セミナーなど、企業の人材育成に関する幅広いニーズを満たすソリューションをワンストップで提供している。

**(2) SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業**

SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業は、顧客企業に対してプロモーション・ブランディング戦略の企画立案から実行推進までを支援する SP コンサルティング（同社専門コンサルタントがデザインするプレミアムノベルティ等である SP デザイン、SP 領域における研究会を含む）のほか、SP ツール（定番アイテムに名入れ加工等を施すノベルティ）の企画・販売、ダイアリー（ビジネス手帳・カレンダー）の企画・販売などで構成される。顧客層はブランド力を高めたい地方の中堅企業から大企業に至るまで幅広く、3,000 社以上の企業にサービス・商品の提供を行っている。売上構成比は SP コンサルティングが約 4 割、SP ツールとダイアリーが各 3 割となる。

同事業では、「こども・子育てファミリーマーケット」をターゲットとしたコンサルティングにも注力している。未来の顧客として期待できる同マーケットの可能性と SDGs 等の観点から、顧客企業の需要も旺盛である。また、Google（同）等とパートナーとなり、主にブランディング面での課題が多い地方の BtoB 企業に対する Web プロモーションコンサルティングにも注力している。最近では、経営コンサルティング事業との連携も進んでおり、顧客企業の事業戦略や組織戦略については経営コンサルタントが支援し、商品の販路拡大やブランディング、CI の策定、主に住宅業界や食品業界の集客・イベントプロモーション、周年イベント等を SP コンサルタントが請け負うといった事例も増えてきている。経営コンサルティングを主力としながら、デザイン機能・物販機能を備える SP コンサルティングにも対応できる点は、他のコンサルティング企業にはない同社の強みとなっている。

なお、SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業に関しては、ダイアリーの販売が第 3 四半期に集中するため、四半期ベースの収益トレンドとしては例年、第 3 四半期がピークとなる。



## 業績動向

### チームコンサルティングが順調に増加し、 2019 年 3 月期はほぼ会社計画どおりの増収増益を達成

#### 1. 2019 年 3 月期業績の概要

2019 年 3 月期業績は、売上高で前期比 2.8% 増の 9,046 百万円、営業利益で同 3.6% 増の 970 百万円、経常利益で同 4.0% 増の 1,003 百万円、当期純利益で同 2.9% 増の 694 百万円となった。売上高、営業利益、経常利益ともに 9 期連続の増収増益となり、ほぼ会社計画どおりの着地となった。

国内景気の緩やかな回復基調が続くなかで、経営コンサルティングや人材開発コンサルティングの受注が堅調に推移したほか、SP（セールスプロモーション）コンサルティングについても、経営コンサルティング事業との連携強化を進めるなど積極的な営業活動を展開したことにより受注が拡大し、売上増に貢献した。同社が主要 KPI とするチームコンサルティングの期中平均契約社数は前期比 20 社増の 591 社となり、売上高で同 4.6% 増の 3,990 百万円と順調に拡大している。

売上総利益率が前期比で 0.4 ポイント低下の 44.8% となったが、これは持続的成長を実現するための投資となるコンサルタントの採用強化に伴う人件費増が要因となっている。一方、販管費率は増収効果や業務効率の向上に取り組んだことにより、前期比 0.5 ポイント低下の 34.1% となり、この結果、売上高営業利益率は同 0.1 ポイント上昇の 10.7% と 7 期連続で上昇した。

#### 2019 年 3 月期業績

(単位：百万円)

|       | 18/3 期 |       | 会社計画  | 19/3 期 |       | 前期比  | 計画比   |
|-------|--------|-------|-------|--------|-------|------|-------|
|       | 実績     | 対売上比  |       | 実績     | 対売上比  |      |       |
| 売上高   | 8,797  | -     | 9,000 | 9,046  | -     | 2.8% | 0.5%  |
| 売上総利益 | 3,981  | 45.2% | 4,175 | 4,050  | 44.8% | 1.8% | -3.0% |
| 販管費   | 3,044  | 34.6% | 3,205 | 3,080  | 34.1% | 1.2% | -3.9% |
| 営業利益  | 936    | 10.6% | 970   | 970    | 10.7% | 3.6% | 0.0%  |
| 経常利益  | 965    | 11.0% | 990   | 1,003  | 11.1% | 4.0% | 1.4%  |
| 特別損益  | -1     | -0.0% | -     | 0      | 0.0%  | -    | -     |
| 当期純利益 | 675    | 7.7%  | 680   | 694    | 7.7%  | 2.9% | 2.2%  |

注：19/3 期より人件費の計上区分を一部、販管費から売上原価に移行したため、前期も同一基準で数値を組み替えて表示（決算短信の売上総利益、販管費とは異なる）

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## 経営コンサルティング事業、 SPコンサルティング事業ともに増収が続く

### 2. 事業セグメント別動向

#### (1) 経営コンサルティング事業

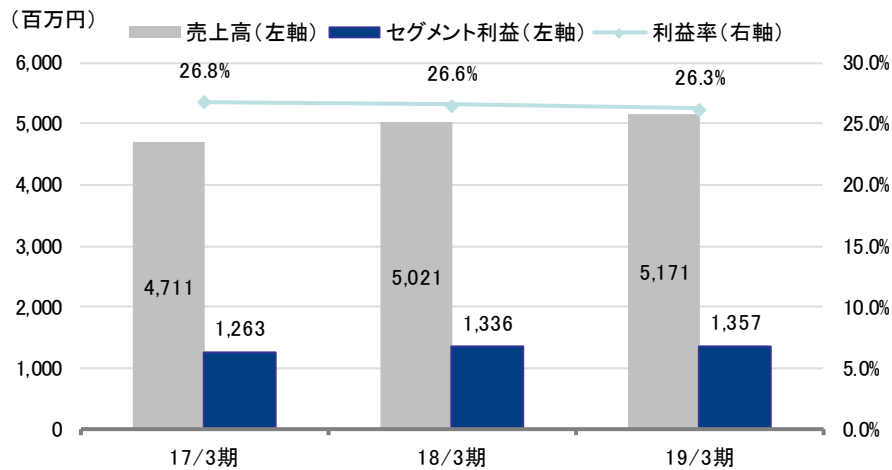
経営コンサルティング事業の売上高は前期比 3.0% 増の 5,171 百万円、セグメント利益は同 1.6% 増の 1,357 百万円となり、期初会社計画（売上高 5,150 百万円、セグメント利益 1,355 百万円）をいずれも上回った。各種コンサルティングの期中平均契約数が前期比 10 件増の 562 契約となり増収要因となった。利益率が前期比で 0.3 ポイント低下したが、これは専門性の高いプロフェッショナル人材の採用強化に伴う人件費増が要因で、会社計画どおりとなっている。2019 年 3 月期末のコンサルタント人員は経営コンサルタントが 150 名（前期末比 14 名増）、人材開発コンサルタントが 26 名（同 2 名増）となっている。

サービス別の売上動向を見ると、主力の経営コンサルティングの売上高は前期比 2.3% 増と堅調に推移した。コンサルティングのテーマは、「人材採用・育成・活躍」「中期経営計画（ビジョン）策定・推進」「事業承継・後継体制づくり」等が引き続き安定して推移したほか、「ブランディング戦略」「経営方針の策定・推進（意思決定支援等）」「営業戦略」等のテーマも増加した。経営コンサルティングの期中平均契約数は前期並みの水準にとどまったものの、1 件当たり契約単価が相対的に高い中堅企業向けの受注が増加したことにより、売上高は増加した。また、経営コンサルティング契約につなげるための導線となる戦略ドメイン & ファンクション研究会については、研究会テーマ数や開催数が増加したものの、テーマごとの参加社数にばらつきが見られ、全体の参加社数で 949 社（前期比 9 社減）と若干減少、参加者数の減少により売上高も減少した。アライアンス（提携）については、全国の地域金融機関・会計事務所等の提携先数が 129 先（前期比 10 先減）と減少したことにより、会費収入等が減少したが、提携先からの紹介によるコンサルティング案件の受注は増加した。

人材開発コンサルティングの売上高は、前期比 3.9% 増となった。オーダーメイド型教育（研修）は期中平均契約数が前期比で増加したものの、ジュニアボード（次世代経営チーム育成）コンサルティングや FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティング等の提案充実に注力したことにより、平均受注単価が低下し、売上高は伸び悩む結果となった。一方で、ジュニアボードコンサルティングは将来の会社の柱となる経営幹部の人材育成ニーズの高まりにより、期中平均契約数、売上高ともに増加したほか、FCC アカデミー設立コンサルティングについても、プロフェッショナル人材の早期育成を可能とする IT プラットフォームを活用したクラウドサービスが好評で、導入社数が前期末の約 50 社から約 80 社に拡大し、売上高増に貢献した。「FCC アカデミー」導入の際には、顧客企業ごとにオリジナル動画等の教育コンテンツも制作しており、初期導入費用で 10 百万円超、また年会費の継続収入も得られるビジネスモデルとなっている。そのほか、FCC セミナーについても参加社数が 4,584 社（前期比 244 社増）となり、売上高増と新規顧客基盤の拡充に寄与した。

## 業績動向

## 経営コンサルティング事業



出所：決算短信よりフィスコ作成

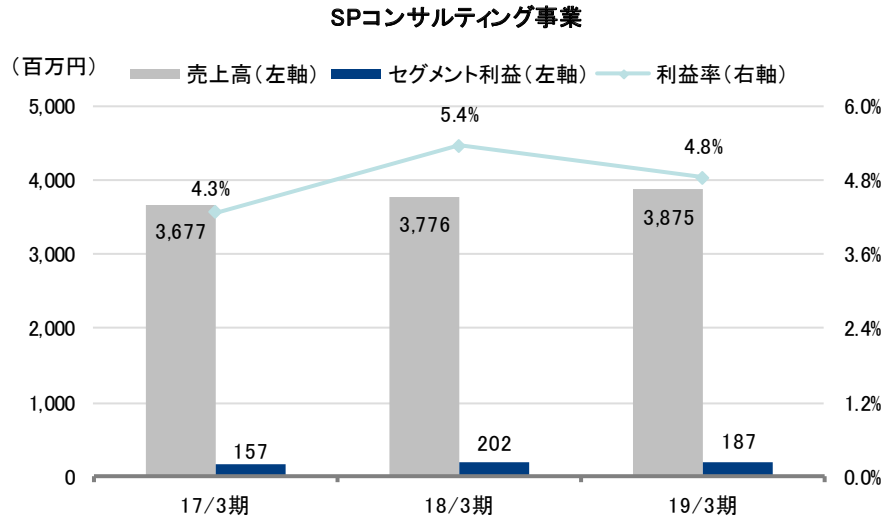
## (2) SP コンサルティング事業

SP（セールスポモーション）コンサルティング事業の売上高は前期比 2.6% 増の 3,875 百万円、セグメント利益は同 7.3% 減の 187 百万円となり、期初会社計画（売上高 3,850 百万円、セグメント利益 210 百万円）に対して売上高は上回ったものの、セグメント利益は若干未達となった。業務プロセスの見直し費用とそれに係る人件費の増加が主因で、前期比での減益要因ともなっている。なお、2019年3月期末のSPコンサルタント人員は57名（前期比1名減）となった。

サービス別の売上動向を見ると、SP コンサルティング（セールスポモーションコンサルティング（月次契約）+ SP デザイン）は前期比 6.3% 増と好調に推移した。経営コンサルティング事業との連携による「プロモーション戦略」「ブランディング戦略」の立案・実行推進支援や Web プロモーションコンサルティングの契約件数が増加した。また、SP デザインについても戦略総合研究所内のデザインラボとの連携による独自性の高いプロモーションツールとして付加価値の高い提案を行ったほか、外部企業との連携による提案内容の充実を図ったことで、契約件数が増加した。

SP ツールについては継続した安定受注があるものの、付加価値の高い SP デザインに注力したため、売上高は前期比 1.1% 減となった。また、ダイアリーについては発行 60 周年を迎えたブルーダイアリーのリ・ブランディング活動が功を奏し、前期比 0.7% 増と微増収となっている。

## 業績動向



出所：決算短信よりフィスコ作成

## 無借金経営で手元キャッシュも潤沢、財務内容は良好

### 3. 財務状況と経営指標

2019年3月期末の総資産は前期末比34百万円減少の12,769百万円となった。主な変動要因を見ると、流動資産では配当金支払いに伴い現預金及び有価証券が155百万円減少した一方で、受取手形及び売掛金が127百万円、前払費用が49百万円それぞれ増加した。固定資産では長期預金及び投資有価証券が56百万円増加し、繰延税金資産が81百万円減少した。なお、長短合わせた現預金及び有価証券は8,592百万円と前期末比で98百万円減少したが、総資産に占める比率は67.3%と引き続き高水準を維持している。

負債合計は前期末比315百万円減少の2,054百万円となった。流動負債で未払金が100百万円、前受金が50百万円それぞれ減少したほか、固定負債で退職給付引当金217百万円が無くなったことが減少要因となっている。また、純資産は前期末比281百万円増加の10,715百万円となった。当期純利益694百万円を計上したのに対して、配当金の支払いで354百万円、自己株式取得で97百万円の減少要因となった。

経営指標を見ると、自己資本比率は83.8%と継続して80%以上を維持しており、有利子負債もないことから、財務内容は極めて良好な状態が続いていると判断される。手元キャッシュが高水準であるが、現時点では人材投資や働き方改革・生産性改革に向けたIT投資などに資金を投下していく方針となっている。また、潤沢な資金を活用したM&A等も戦略オプションの1つとして考えており、同社の成長に寄与する案件があれば、前向きに検討していく方針だ。ROAやROE、営業利益率については前期と比較して大きな変化はないが、各指標ともここ数年少しずつ水準を切り上げており、収益性も着実に向上していることがうかがえる。

## 業績動向

## 貸借対照表

(単位：百万円)

|               | 15/3 期 | 16/3 期 | 17/3 期 | 18/3 期 | 19/3 期 | 増減額   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 流動資産          | 5,960  | 6,967  | 6,911  | 7,006  | 7,027  | 20    |
| (現預金・有価証券)    | 5,016  | 6,021  | 5,984  | 6,294  | 6,138  | -155  |
| 固定資産          | 5,832  | 5,118  | 5,620  | 5,797  | 5,742  | -54   |
| (長期預金・投資有価証券) | 2,640  | 1,977  | 2,437  | 2,396  | 2,453  | 56    |
| 総資産           | 11,792 | 12,086 | 12,531 | 12,804 | 12,769 | -34   |
| 流動負債          | 1,697  | 1,682  | 1,844  | 1,778  | 1,679  | -99   |
| 固定負債          | 542    | 570    | 564    | 591    | 374    | -216  |
| 負債合計          | 2,240  | 2,253  | 2,409  | 2,369  | 2,054  | -315  |
| 純資産           | 9,552  | 9,833  | 10,122 | 10,434 | 10,715 | 281   |
| (経営指標)        |        |        |        |        |        |       |
| 自己資本比率        | 81.0%  | 81.4%  | 80.8%  | 81.4%  | 83.8%  | 2.4pt |
| ROA           | 7.0%   | 7.4%   | 7.4%   | 7.6%   | 7.9%   | 0.3pt |
| ROE           | 3.3%   | 6.0%   | 6.4%   | 6.6%   | 6.6%   | 0.0pt |
| 営業利益率         | 9.7%   | 10.3%  | 10.5%  | 10.6%  | 10.7%  | 0.1pt |

出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 今後の見通し

### 2020年3月期もチームコンサルティングによる堅実な成長を見込む

#### 1. 2020年3月期の業績見通し

2020年3月期の業績見通しは、売上高で前期比2.8%増の9,300百万円、営業利益で同3.1%増の1,000百万円、経常利益で同1.6%増の1,020百万円、当期純利益で同0.8%増の700百万円と増収増益が続く見通し。2019年10月に予定されている消費増税や米中貿易摩擦など、景気の先行き不透明感は増しているものの、持続的成長に向けた組織機能の強化と拡充、並びに多様化・専門化するコンサルティングニーズに応えられる体制を構築し、「C&C(コンサルティング&コングロマリット)戦略」(コンサルティング領域の多角化)及びプラットフォーム戦略を推進していくことで、安定成長を目指していく考えだ。

今後の見通し

**2020 年 3 月期業績見通し**

(単位：百万円)

|                 | 19/3 期 |       |       | 20/3 期 |      |       |
|-----------------|--------|-------|-------|--------|------|-------|
|                 | 通期実績   | 前期比   | 対売上比  | 通期計画   | 前期比  | 対売上比  |
| 売上高             | 9,046  | 2.8%  | -     | 9,300  | 2.8% | -     |
| 売上総利益           | 4,050  | -2.6% | 44.8% | 4,185  | 3.3% | 45.0% |
| 販管費             | 3,080  | -4.4% | 34.0% | 3,185  | 3.4% | 34.2% |
| 営業利益            | 970    | 3.6%  | 10.7% | 1,000  | 3.1% | 10.8% |
| 経常利益            | 1,003  | 4.0%  | 11.1% | 1,020  | 1.6% | 11.0% |
| 当期純利益           | 694    | 2.9%  | 7.7%  | 700    | 0.8% | 7.5%  |
| 1 株当たり当期純利益 (円) | 80.48  |       |       | 81.27  |      |       |

出所：決算短信よりフィスコ作成

また、同社はこれまで培ってきたチームコンサルティングの重点メソッドを「TCB」として 12 分野においてその提供を推進していく方針で、主要 KPI としているチームコンサルティングの期中平均契約社数は前期比 19 社増の 610 社、売上高で同 4.0% 増の 4,150 百万円を計画している。増収効果に加えて TCB 推進による付加価値率向上により、営業利益率は前期比 0.1 ポイント上昇の 10.8% を見込んでいる。

2020 年 3 月期は、持続的成長を実現するために、主に 3 つの施策を推進していく計画となっている。1 つ目は「オープンイノベーション」への取り組みであり、優良なテクノロジー企業との積極的なアライアンス（提携）による新たなチームコンサルティングサービス「コンサルティング・テック」を開発、提供していく予定となっている。2 つ目は、高いコンサルティング品質を顧客企業へ提供できる専門性の高いプロフェッショナル人材の採用・育成の強化である。育成に当たっては「タナベ FCC アカデミー」を活用することにより、早期戦力化を図る。3 つ目は、ダイバーシティー & インクルージョンに向けた取り組みであり、社員がより働きやすい環境づくり、イノベーションにより生産性を高められる環境づくりを目的とした IT 投資やオフィスリニューアル投資を継続的に行っていく計画となっている。

## アライアンス(提携)によるコンサルティングメニューの拡充に取り組み、経営コンサルティング、SP コンサルティングとも増収増益を目指す

### 2. 事業セグメント別見通し

#### (1) 経営コンサルティング事業

2020 年 3 月期の売上高は前期比 2.5% 増の 5,300 百万円、セグメント利益は同 1.7% 増の 1,380 百万円を見込む。TCB の推進により、経営コンサルティング、人材開発コンサルティングにおける契約社数を拡大することで増収増益を目指す。営業利益率が若干低下するのは、コンサルタントの増員による人件費増を見込んでいることが主因である。2020 年 3 月期末のコンサルタント人員は、経営コンサルタントと人材開発コンサルタント合わせて、前期末比 25 名増の 201 名を計画している。今後の主な事業戦略は以下のとおり。

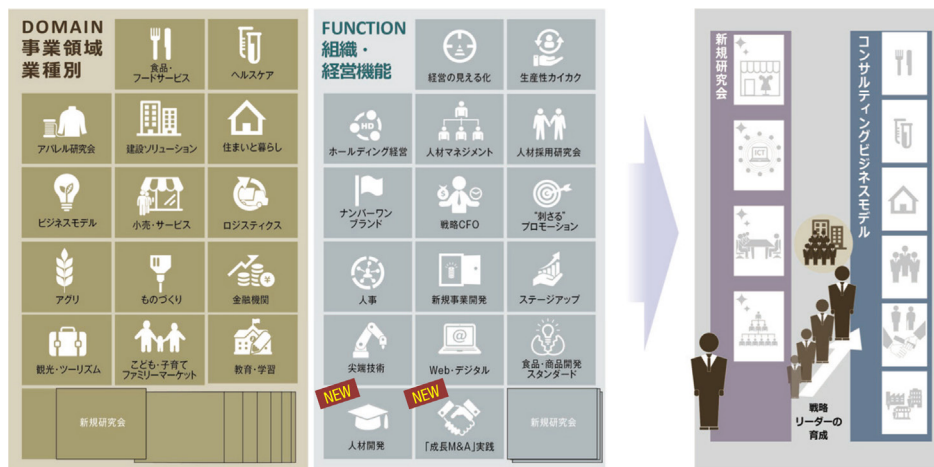


今後の見通し

a) ドメイン・ファンクションコンサルティング戦略

経営コンサルティング契約への導線となる「戦略ドメイン（事業領域・業種）＆ファンクション（組織・経営機能）研究会」は、スクラップ＆ビルドも含めて研究テーマを現在の30テーマから早期に35テーマに拡大していく方針。研究テーマについては時流に合ったニーズの高いテーマを企画し、開催していく。2020年3月期は新規テーマとして「人材開発」「成長M&A実践」の2テーマを立上げている。そして、各研究会の戦略リーダーを育成するとともに、コンサルティングビジネスモデルを確立し、付加価値の高いサービスを全国の顧客に提供していく戦略である。

ドメイン・ファンクションコンサルティング戦略



出所：決算説明会資料より掲載

また、2020年3月期は研究会の海外視察も積極的に行っていく方針である。2019年5月に世界最大のHRイベントで米国視察したほか、6月以降にアグリビジネス（オランダ）、ビジネスモデルイノベーション（フィンランド・エストニア）、観光・ツーリズム（ハワイ）、先端技術研究会（深圳）等の視察を予定している。

加えて、新たな取り組みとしてアライアンス（提携）による「コンサルティング・テック」の開発にも着手している。具体的には、2019年5月にRPA導入支援サービスを展開するキューアンドエーワークス（株）と業務提携契約を締結し、RPAを活用した業務改善コンサルティング「Robo Working」を共同で開発し、主に中堅、中小企業をターゲットに提供を開始することを発表した。企業の働き方改革や業務効率向上に向けたコンサルティングサービスにおいて、キューアンドエーワークス（株）のRPAツールを導入し、効果的な運用方法等を提案・支援していく。生産性向上や人手不足への対応が経営課題となっている中堅・中小企業は多く、同サービスの潜在的なニーズは大きいと見られる。

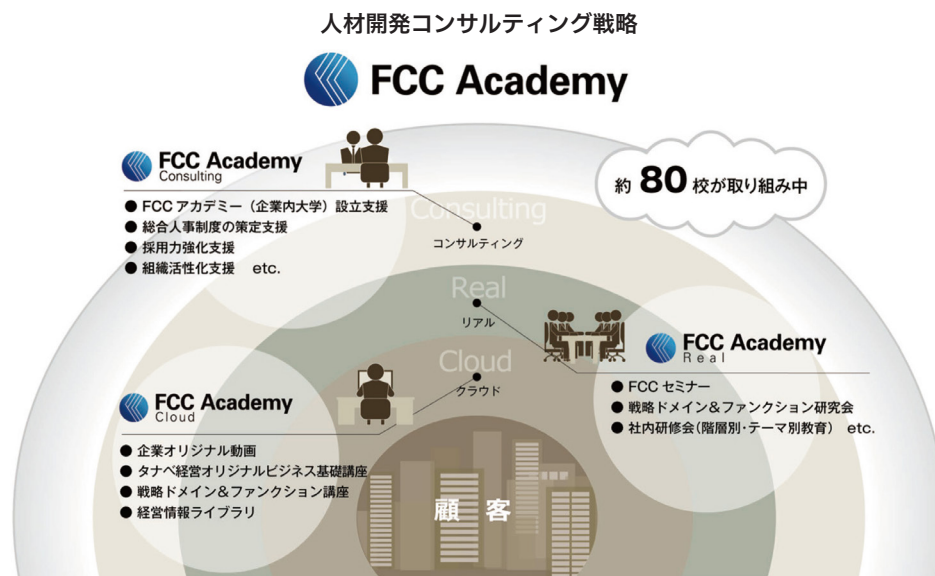


今後の見通し

### b) 人材開発コンサルティング戦略

人材開発コンサルティングでは、「ファーストコールカンパニー (FCC)」を志す企業向けの HR プラットフォームとして、「FCC アカデミー (企業内大学)」の普及拡大を目指す。企業内大学設立を支援する「アカデミーコンサルティング」、デジタル機器を使って場所と時間を選ばない学習環境を提供する「アカデミックラウド」、セミナーやオーダーメイド研修を提供する「リアル」の 3 つのサービスをワンストップソリューションとして提供することで、導入企業数を拡大していく。人材開発に関するサービスでは、様々な企業が e ラーニングやタレントマネジメントシステムを提供しているが、いずれも一部のサービスのみであり、企業の人材開発にトータルで対応できる企業は少なく、同社の強みとなる。

導入社数として、2019 年 3 月末の約 80 社から、2020 年 3 月末までに約 100 社へ導入することを目標としている。現在、導入している企業は中堅企業が多いが、今後は大企業への導入も推進していく方針となっている。導入企業にとっては企業内大学を設置することにより人材育成を効率的に強化できるだけでなく、人材採用面においての PR 効果にもつながるといったメリットがある。将来的な構想として、「アカデミックラウド」の導入企業同士が業種別につながるオープンプラットフォームの構築も検討している。



出所：決算説明会資料より掲載

### c) M&A アライアンスコンサルティング戦略

M&A アライアンスコンサルティングでは、全国の金融機関約 100 先 (支店で約 4,500 店) とのアライアンス (提携) を通じて、「成長 M&A コンサルティング」「事業承継・成長支援」「SP コンサルティング」等のコンサルティングサービスを提供していくことで、地域の中堅・中小企業 (約 150 万社) の発展及び地域の活性化に取り組んでいく。全国主要 10 拠点にファームを展開している同社の強みを生かせる分野と言える。このうち「成長 M&A コンサルティング」とは、成長のための M&A を志向する同社の顧客企業 (買い手) に対して、アライアンス先と連携しながら候補案件を紹介していくサービスとなる。同社の中では顧客企業の成長を実現する経営コンサルティングメニューの 1 つという位置付けであり、M&A 専門のコンサルティング企業のような仲介により成約件数を積極的に伸ばしていくというスタンスではない。

今後の見通し

また、新たな顧客基盤の拡大を目的として、スタートアップ企業や後継ぎベンチャー企業に対する支援、並びにこれら企業と同社の顧客（主に中堅企業）とをつなぐ「スタートアップファーストコンサルティング」にも注力していく。資金や協業先を必要としているスタートアップ企業の優れた技術からビジネスを発想し、新たな成長分野を模索している中堅企業との橋渡しを行う。

具体的な取り組みとして、2019年5月にグローバル・ベンチャーキャピタル/アクセラレーター大手の Plug and Play Japan(株)と「Brand & Retail」分野における「エコシステム・パートナーシップ」契約を締結したことを発表した。2019年6月からスタートする Plug and Play Japan(株)の「Brand & Retail」分野のアクセラレーションプログラム※を通じて、スタートアップ企業と同社及び同社の顧客企業との共創に取り組んでいく。

※大手企業がスタートアップ企業との協業・出資を目的に、オープンイノベーションの一環として期間限定で行われるプログラムで、今回は先見のブランドや小売業者及び消費財と、小売バリューチェーンに影響を与えるスタートアップ企業とを結ぶプログラムとなっている。

(2) SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業

2020年3月期の売上高は前期比3.2%増の4,000百万円、セグメント利益は同6.5%増の200百万円となる見通し。TCBの推進による「SPコンサルティング」の契約数増加と、業種やプロモーションテーマという観点で業務プロセスを見直し、専門領域の確立とチームSPコンサルティングを推進できる組織デザインの構築により増収増益を目指す。

SPコンサルティング事業

**SPコンサルティングメニュー**

- 市場調査**  
● アンケート (WEB・リアル) ● グループインタビュー ● モニタリング
- 販路開拓**  
● 幼稚園・保育園 ● EC
- 商品開発**  
● アンケート (WEB・リアル) ● グループインタビュー ● モニタリング
- 新規顧客開発**  
● イベント展開 ● チラシ ● SNS
- 集客強化**  
● WEB ● チラシ ● ノベリテイ ● キャラクタータイアップ
- ブランディング**  
● オリジナルコンテンツ精定 ● キャッチコピー精定 ● オリジナルグッズ作成 ● DM ● グループインタビュー ● ショールーム ● WEB
- 認知向上**  
● サンプリング ● WEB ● メディア活動 ● プレスリリース
- 新規市場参入**  
● イベント展開 ● サンプリング ● 業界関係者向けPR
- コラボレーション・タイアップ**  
● 販売商品作成 ● キャラクタータイアップ
- 消費者キャンペーン**  
● キャンペーン事務局 ● アンケート ● DM ● WEB
- クリエイティブデザイン・キャラクター作成**  
● キャラクターデザイン ● オリジナルグッズ作成

出所：決算説明会資料より掲載

**オフィシャルサポーター企業の取り組み事例**

もしもの時に子どもたちを守るため、防犯対策は万全ですか？  
全国の幼稚園で、先生向け「さすまた教室」を実施中です。  
無料のALSOKが活躍いたします。応募をお待ちしています。

さすまた教室  
防犯対策  
幼稚園

子どもたちを犯罪被害から守るため、幼稚園の先生向けに防犯教室を実施。

---

**SPコンサルティング事例**

商品のキャッチコピー・ロゴデザイン・交通広告・HPサイト構築・グッズ・イベント等、ブランディング・プロモーション施策をワンストップで支援。

また、プロモーション・ブランディング戦略の立案・実行支援において、Webプロモーションを導入することで顧客価値をより一層高めていく取り組みを推進していく。中でも、地域企業のブランディング構築に対するニーズは強く、大阪本社、東京本社、中部本部（名古屋）の事業所を中心に、営業活動を全国へとより一層広げていく計画となっている。なお、ダイアリーの売上については前期比横ばい水準で見込んでいるが、2019年に発行60周年を迎える「ブルーダイアリー」のブランド力をさらに強化していく方針である。

## 中期経営計画 1 年目は順調な滑り出し、 コンサルティングプラットフォーム戦略の推進により 2020 年以降も持続的成長を実現していく方針

### 3. 中期経営計画

同社は、2020 年以降も持続的な成長を実現していくため、「変化から成長へ」をスローガンとした中期経営計画「Tanabe Vision 2020 (2018-2020)」を 2018 年 5 月に発表した。「コンサルティングプラットフォーム戦略」を全国規模で推進し、アライアンス（提携）先との連携も進めながら顧客基盤を拡大し、チームコンサルティングを中心とした高品質で付加価値の高いサービスの拡大により、収益性の向上も目指していく。

中期経営計画最終年度となる 2021 年 3 月期の業績目標値は、売上高で 9,600 百万円、営業利益で 1,040 百万円を掲げている。3 年間の年平均成長率は、売上高で 3.0%、営業利益で 3.6% と堅実な成長を目指す計画となっており、事業セグメント別でも、経営コンサルティング事業は売上高で 3.1%、営業利益で 2.1%、SP コンサルティング事業は売上高で 2.8%、営業利益で 4.4% とそれぞれ成長を見込んでいる。1 年目となる 2019 年 3 月期については SP コンサルティング事業の営業利益のみ計画を下回ったものの、それ以外は計画を若干上回る実績となり、順調な滑り出しを見せたと言える。

#### 中期経営数値目標

(単位：百万円)

|               | 18/3 期 | 19/3 期 | 20/3 期予 | 21/3 期予 | 3 年間<br>平均成長率 |
|---------------|--------|--------|---------|---------|---------------|
| 売上高           | 8,797  | 9,046  | 9,300   | 9,600   | 3.0%          |
| 経営コンサルティング事業  | 5,021  | 5,171  | 5,300   | 5,500   | 3.1%          |
| SP コンサルティング事業 | 3,776  | 3,875  | 4,000   | 4,100   | 2.8%          |
| 営業利益          | 936    | 970    | 1,000   | 1,040   | 3.6%          |
| 経営コンサルティング事業  | 1,336  | 1,357  | 1,380   | 1,420   | 2.1%          |
| SP コンサルティング事業 | 202    | 187    | 200     | 230     | 4.4%          |
| 本社管理費         | -602   | -575   | -580    | -610    | -             |
| 経常利益          | 965    | 1,003  | 1,020   | 1,060   | 3.2%          |
| 経常利益率         | 11.0%  | 11.1%  | 11.0%   | 11.0%   | -             |
| 当期純利益         | 675    | 694    | 700     | 730     | 2.6%          |
| ROE           | 6.6%   | 6.6%   | 6.6%    | 6.3%    |               |

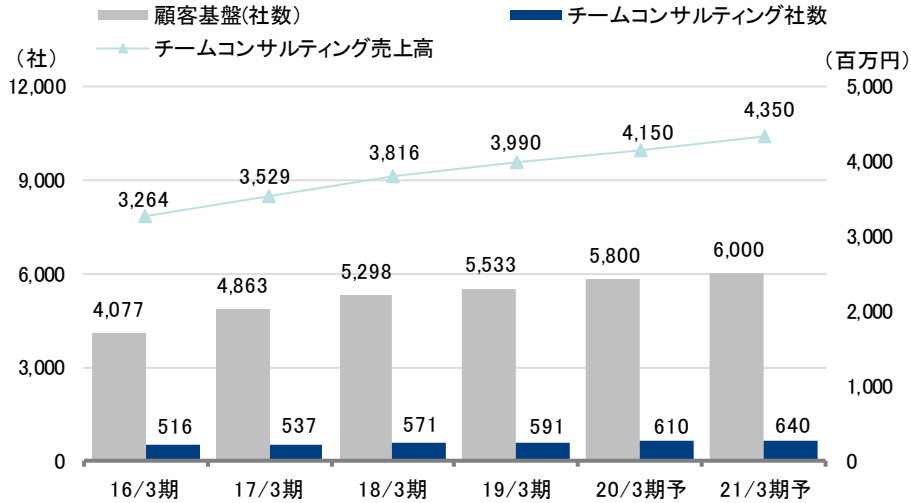
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

主要 KPI となるチームコンサルティングの売上高は、2018 年 3 月期の 3,816 百万円から 2021 年 3 月期は 4,350 百万円に拡大し、年平均成長率では 4.5% と全社平均をやや上回る計画となっている。売上高に占める構成比も 2018 年 3 月期の 43.4% から 45.3% に上昇する。また、成長の原動力となるコンサルタント人員は、2018 年 3 月期末の 218 名から 2021 年 3 月期末には 291 名まで増員する計画となっている。2019 年 3 月期に関しては期初計画の 251 人に対して実績が 233 人とやや未達となったが、今後も新卒社員の採用や各業界に精通するプロフェッショナル人材の中途採用、I ターンや U ターンを希望する人材の採用などを積極的に行い、地方拠点の体制強化も図りながら、コンサルタント人員の拡充を進めていく方針となっている。

タナベ経営 | 2019年7月26日(金)  
 9644 東証1部 | <https://www.tanabekeiei.co.jp/>

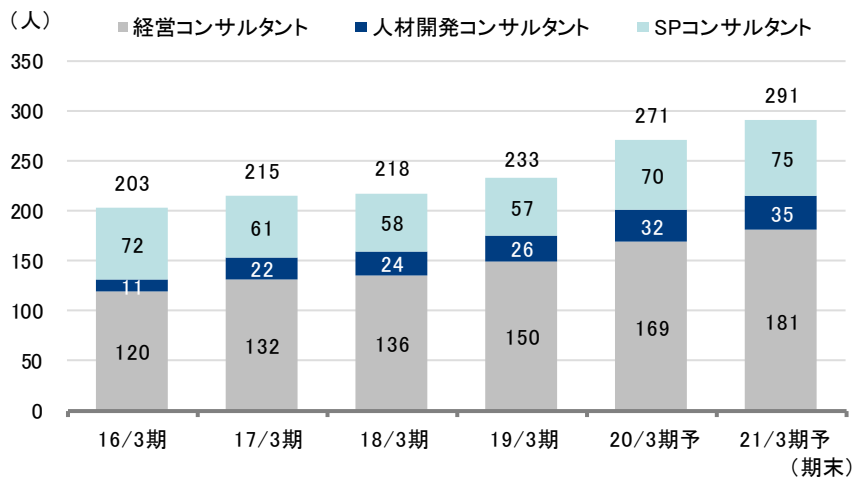
今後の見通し

### チームコンサルティング社数と売上高推移



注：顧客基盤=戦略ドメイン & ファンクション研究会+ F C C セミナー  
 チームコンサルティング=経営コンサルティング+人材開発コンサルティング+セールスプロモーションコンサルティング (月次契約)  
 出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

### コンサルタント人員の推移



注：戦略総合研究所在籍のコンサルタントを除く  
 出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## 今後の見通し

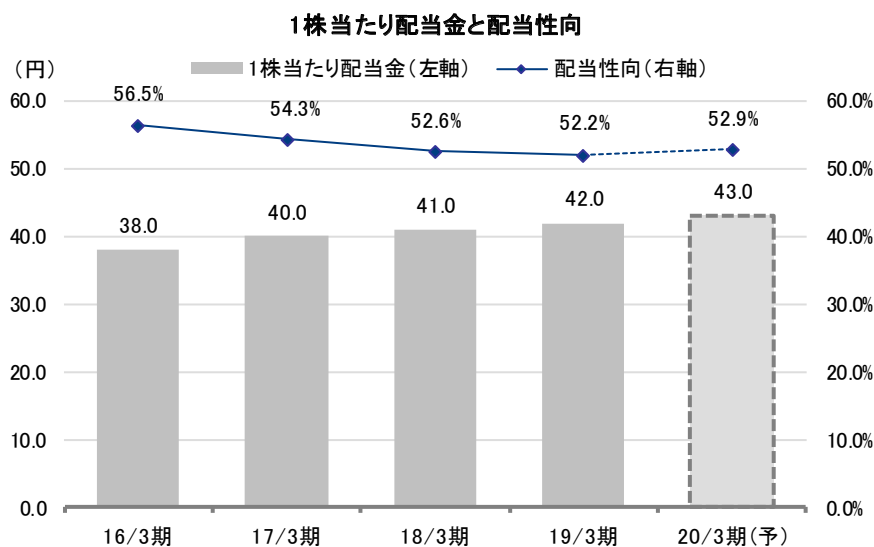
コーポレート戦略としては、ダイバーシティー&インクルージョンを実現する働き方・生産性改革に関連した投資を実行していく計画となっている。既に、実行済のものとしてテレビ会議システムの刷新や iPhone の全社員支給などがあり、現在、実施中のプロジェクトとして新 ERP パッケージの導入、本社を含むオフィスのリニューアル、Web サイトの刷新などがある。このうち、ERP パッケージの導入については 2020 年 3 月期中に完了する予定で、2021 年 3 月期より本格稼働する。機能的には CRM システムの機能強化と MA（マーケティングオートメーション）ツールの連携により、営業部門の生産性向上が進むほか、コンサルタントの業務効率化につながる機能が強化される予定となっている。そのほかにも、フレックスタイム制やテレワークの導入、AI 研究（調査・パートナー企業選定・テスト導入）、業務自動化システム（チャットボット・RPA）の導入なども今後予定している。

## 株主還元策

### 配当性向は 60% を目安に増配を継続していく方針

株主還元策として、同社は配当金と株主優待制度を導入している。配当金に関しては配当性向 60% を目安に、業績等を勘案（特殊要因は除く）しながら検討していくとしている。2020 年 3 月期は前期比 1.0 円増配の 43.0 円（配当性向 52.9%）と 8 期連続の増配を予定しており、今後も増収・増益・増配というスタンスを目指す意向だ。

また、株主優待制度として毎年 9 月末時点の株主に対してオリジナル手帳「ブルーダイアリー」を 1 冊（3,000 円相当）贈呈している。2019 年 7 月 26 日の株価水準（1,215 円）を基準にすると、配当利回りは 3.5%、株主優待も含めると 6.0% の投資利回りとなる。



出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 情報セキュリティ対策

同社はインターネットを使って各会員サービスや提携先金融機関等に対し、各種の経営情報を提供している。情報セキュリティ対策として、想定されるシステム障害に対して、ファイアウォール等による外部アクセス制御や監視・認証機能の強化、ウイルスチェック、データのバックアップ、ミラーサーバーの構築などの対応策と障害時の復旧体制を講じている。また、顧客情報管理についても、情報漏えい防止策として社内の情報管理体制をハードウェア、ソフトウェア両面から厳しく整備すると同時に、社員への啓発、意識向上の活動にも取り組んでいる。



#### 免責事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

#### ■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-9

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（情報配信部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp