

|| 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 >>>](#)

2017 年 7 月 19 日 (水)

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

■ 要約	01
1. 2017年3月期は7期連続増収増益に	01
2. 2018年3月期も増収増益続く	01
3. コンサルタント人材の採用・育成を強化し、持続的安定成長を目指す	01
4. 配当性向60%を目安に連続増配を続ける	02
■ 事業概要	03
1. 会社概要	03
2. 事業内容	03
■ 業績動向	07
1. 2017年3月期の業績概要	07
2. 事業セグメント別動向	07
3. 財務状況と経営指標	10
■ 今後の見通し	11
1. 2018年3月期の業績見通し	11
2. 中期事業戦略	11
3. 中期経営計画	13
■ 株主還元策	16

## ■ 要約

### C&C (コンサルティング & コングロマリット) 戦略の推進と コンサルタント人材の採用・育成の強化により 増収・増益・増配を目指す

タナベ経営 <9644> は、1957 年に創業し、今年創業 60 周年を迎える日本の中堅・中小企業向け経営コンサルティングのパイオニアであり、大手。経営ミッションは、「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の創造」。食品 & フードサービス・ヘルスケア・住まいと暮らし等のドメイン (事業戦略)、収益・組織 & 人材・プロモーション等のファンクション (組織戦略)、北海道から沖縄までの全国主要 10 都市に拠点を展開するリージョン (地域戦略) の観点で、顧客課題に応じて最適なコンサルタントを複数名選定してチームを組成する「ドメイン×ファンクション×リージョンのチームコンサルティング」の拡大により、安定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戦略) の推進を掲げており、顧客へ新たなコンサルティング価値を提供し、顧客と共に更なる持続的成長を目指している。堅実経営と無借金経営、自己資本比率で 80% 超となる強固な財務体質を強みとする。

#### 1. 2017 年 3 月期は 7 期連続増収増益に

2017 年 3 月期は売上高が前期比 1.1% 増の 8,389 百万円、経常利益が同 3.3% 増の 915 百万円と 7 期連続の増収増益となった。中堅・中小企業を中心に事業戦略や組織戦略、次世代経営支援 (事業承継)、人材採用・育成・活躍等のコンサルティングニーズが旺盛で、チームコンサルティング型経営協力契約数が期中平均で前期比 20 件増の 436 契約と増加したこと、また、SP (セールスプロモーション) コンサルティング事業において収益性重視の戦略に転換し、高付加価値案件を中心に受注活動を進めてきたことが増収増益要因となった。

#### 2. 2018 年 3 月期も増収増益続く

2018 年 3 月期も売上高で前期比 1.9% 増の 8,550 百万円、経常利益で同 3.3% 増の 945 百万円と着実な成長を見込んでいる。ここ数年、新規顧客開拓のフック役ともなっている戦略ドメイン & マネジメント研究会で新たに 7 つの研究会を追加し、合計 27 の研究会を運営することで、チームコンサルティング型経営協力契約数の増加につなげていく。また、今期はクラウド教育システムを利用して、中堅・中小企業に独自の企業内大学を設立する「FCC アカデミー設立支援コンサルティング」を新たに開始したほか、ファミリービジネスコンサルティングやブランディングコンサルティングも強化し、また Web コンサルティングや M&A コンサルティングも本格的にサービス展開していく計画となっており、その動向が注目される。

要約

### 3. コンサルタント人材の採用・育成を強化し、持続的安定成長を目指す

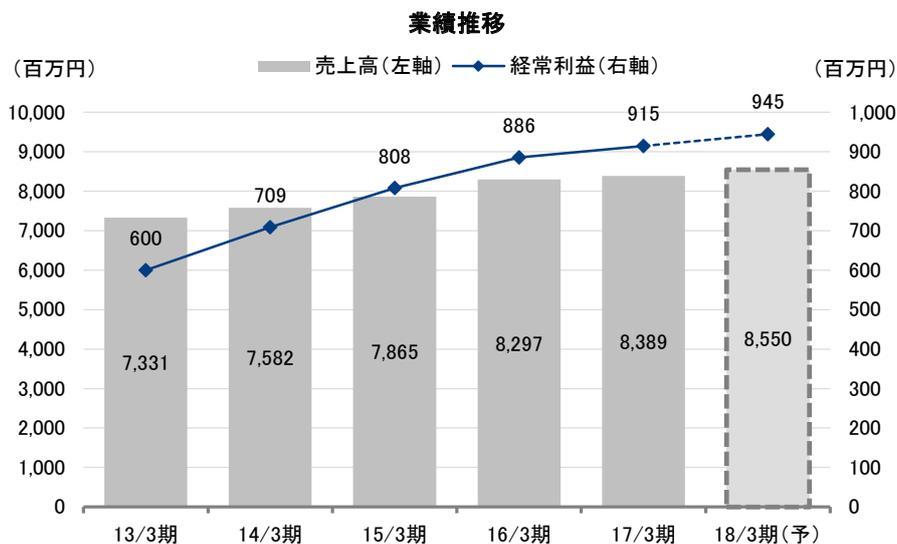
中期事業戦略として、前述の「C&C戦略」を推進することに伴い、今後の成長を実現していくコンサルタント人材の採用・育成を強化していく。採用については、2017年3月期末の215名から2020年3月期末に254名まで増員していく計画だ。専門性の高いスキルを持った人材獲得のため、新人事評価制度も2019年3月期より本格スタートし、より能力重視の評価体系にシフトしていく。育成については、社内ビジネススクール「タナベコンサルタントアカデミー」により、採用した人材の早期戦力化を目指す。地域の中堅・中小企業におけるコンサルティングニーズは強く、こうした需要を取り込んでいくことで2020年3月期には売上高9,000百万円、経常利益1,000百万円を目指していく方針だ。今後、M&Aコンサルティング等の事業が順調に拡大していけば、計画を上回ることも十分可能と弊社では予想している。

### 4. 配当性向 60% を目安に連続増配を続ける

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、2018年3月期は前期比 1.0 円増配の 41.0 円（配当性向 55.1%）と 6 期連続の増配を予定している。今後も収益拡大が続けば増配を続けていく意向だ。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。2017年6月6日の株価水準（1,387 円）を基準にすると、配当利回りは約 3%、株主優待も含めると約 5% の投資利回りとなる。

#### Key Points

- ・ 2017年3月期は7期連続の増収増益、2018年3月期も引き続き安定成長の計画
- ・ C&C戦略の推進により、2018年3月期はFCCアカデミー設立支援コンサルティング、Webコンサルティング、M&Aコンサルティングを本格的に開始
- ・ 多様なコンサルティング領域を担うコンサルタント人材の採用とプロフェッショナルコンサルタントの育成を強化



出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 事業概要

### 「事業×組織×地域のチームコンサルティング」で 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 創造する

#### 1. 会社概要

同社は 1957 年に京都で創業した中堅・中小企業向け経営コンサルティングのパイオニアであり、業界大手でもある。「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している。経営ミッションは、「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 1 社でも多く創造していくこととしている。

#### 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

「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まで経営全般にわたるコンサルティングに加えて、経営者や後継者から新入社員までを育成する人材育成コンサルティング、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、「事業×組織×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。

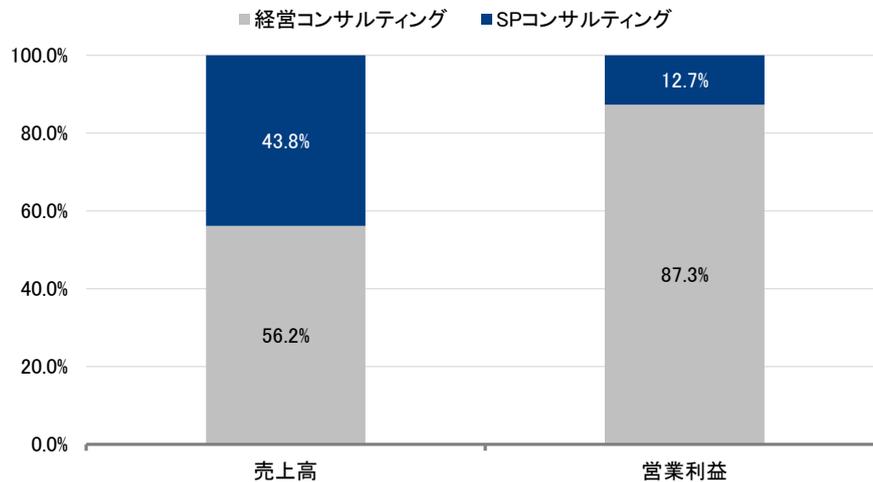
事業拠点は、北海道から沖縄までの全国主要 10 都市に展開している。同業の中で全国展開しているのは同社だけで、地域密着型のコンサルティングサービスを提供できることも同社の特色であり強みとなっている。また、2017 年 4 月より東京本部を「東京本社」に格上げしている。各種コンサルティングサービスの企画・プロデュースや、コンサルティング現場等から収集した経営情報を分析し、会員企業や社会へ情報発信していく機能を果たす戦略総合研究所や、IR・PR・人材採用・M&A 機能等を「東京本社」にも設置して 2 本社制とすることで、全国へのサポート機能の充実を図り、更なる成長を目指している。

#### 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 事業に分けられている。売上構成比（2017 年 3 月期）は、経営コンサルティング事業が 56.2%、SP コンサルティング事業が 43.8% となっている。SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業は、ここ数年は同事業でも付加価値の高いコンサルティング領域に注力しており、営業利益も上昇してきている。

## 事業概要

## セグメント別構成比(2017年3月期)



注：営業利益は本社管理費控除前ベース  
 出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

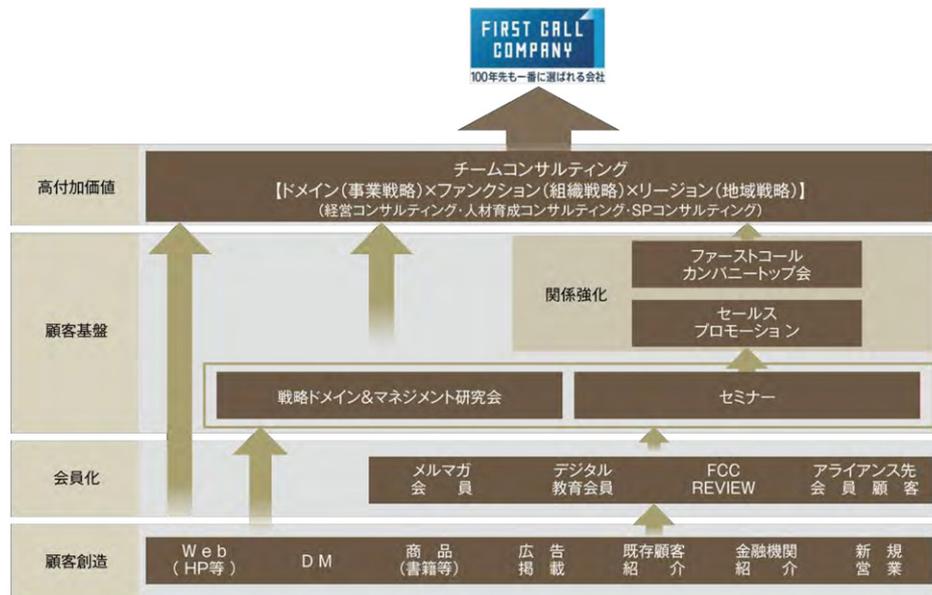
**(1) 経営コンサルティング事業**

経営コンサルティング事業の売上高はサービス内容によって、チームコンサルティング型経営協力、人材育成・教育、セミナー（社長教室、ファーストコールカンパニーフォーラム、後継経営者スクール等）、各種会（戦略ドメイン & マネジメント研究会、ファーストコールカンパニートップ会）、アライアンス（提携）& 会員に分かれており、うち 5 割強がチームコンサルティング型経営協力で占められている。

同社のビジネスモデルとしては、国内の中堅・中小企業を対象に顧客創造（WEB、DM、金融機関紹介、新規営業等）から始め、その一部はメルマガ会員やデジタル教育会員、FCC REVIEW 等の会員サービス（約 4 万社）となっている。また、戦略ドメイン & マネジメント研究会やセミナーなどの開催によって、様々な経営課題を持つ企業の集客を行うことで、最終的にチームコンサルティングサービスの契約につなげていく流れとなっている。

## 事業概要

## ビジネスモデル図



出所：決算説明会資料より掲載

チームコンサルティング型経営協力では、主に中堅・中小企業を対象に、ビジネスモデル戦略や中期経営計画の策定、事業承継（次世代経営体制づくり）など様々なコンサルティングサービスを提供している。ここ最近では顧客企業から事業の多角化を目的とした M&A のニーズも増大してきたことから、同社でも 2018 年 3 月期より M&A コンサルティングを本格的にサービスメニューに取り入れ展開していく予定となっている。

## (2) SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業

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戦略の企画立案から実行推進までを行う SP コンサルティング、同社デザイナーが独自性のあるノベルティ商品や OEM 商品の企画・開発を行う SP デザインツールのほか、SP ツール（ノベルティ商品）の企画・販売、BD（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小企業から大企業に至るまで幅広く、年間 3,000 社以上の企業にサービス・商品の提供を行っている。

最近では、「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 CSR の観点から、顧客企業からのニーズも大きい。また、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、商品の販路拡大や海外販路開拓支援、CI の策定等を SP コンサルタントが請け負うといった事例も出てきている。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、約 3 割の構成比を占める BD 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。

## 事業概要

## SPコンサルティング事業の内容

## SP戦略コンサルティング



- ▶ プロモーション戦略の立案・推進
- ▶ マーチャндаイジングの企画・推進
- ▶ ブランディング・PR戦略の企画・推進
- ▶ イベント/Webプロモーションの企画・推進

全国60名のSPコンサルタントが、企業の課題や目的に合わせて最適なプロモーションを提供。SP戦略の立案から推進までトータルにソリューションを提供します。

## SPデザインツール



- ▶ プレミアム・ノベルティの企画・製作
- ▶ コミュニケーションツールの企画・製作  
(カタログ・店頭SP・POP等)
- ▶ 販売用商品の企画・製作

販促活動に必要とされるツールや商品を最適な企画・デザインで製作し、年間3,000社以上の企業に提供しています。国内外800社とのアライアンスにより、取り扱いアイテム数は10万点を超えます。

## ブルーダイアリー(BD)



- ▶ ダイアリー(手帳)の企画・製作
- ▶ カレンダーの企画・製作
- ▶ オリジナルダイアリー、カレンダーの企画・製作

シーズン販促キャンペーン用の景品やご挨拶用の贈答品として年間300万部を販売。販売開始から57年の歴史の中で、累計1億8,000万部以上の手帳やカレンダーの企画・デザイン・製作を行っています。

## クリエイティブデザイン



- ▶ 販促ツール・販売用商品のデザイン制作
- ▶ Webデザイン制作

デザインチーム「SPデザインラボ」の専門スタッフが販促戦略を研究し、SPコンサルタントへ成功事例を共有、発信しながら、年間2,000件以上のプロモーション活動に効果的なクリエイティブデザインの制作を行っています。

出所：会社資料より掲載

## 業績動向

### コンサルティング需要の増加を背景に 2017年3月期は7期連続の増収増益に

#### 1. 2017年3月期の業績概要

2017年3月期の業績は、売上高が前期比1.1%増の8,389百万円、営業利益が同2.6%増の878百万円、経常利益が同3.3%増の915百万円、当期純利益が同9.6%増の638百万円となり、売上高は過去最高を更新し、営業利益、経常利益で7期連続の増収増益となった。

#### 2017年3月期業績

(単位：百万円)

	16/3期		期初計画	17/3期			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前期比	計画比
売上高	8,297	-	8,500	8,389	-	1.1%	-1.3%
売上総利益	3,852	46.4%	4,038	3,931	46.9%	2.1%	-2.6%
販管費	2,996	36.1%	3,173	3,052	36.4%	1.9%	-3.8%
営業利益	856	10.3%	865	878	10.5%	2.6%	1.6%
経常利益	886	10.7%	900	915	10.9%	3.3%	1.7%
特別損益	-4	-0.1%	-	-2	-0.0%	-	-
当期純利益	582	7.0%	590	638	7.6%	9.6%	8.2%

出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

売上高はSP（セールスプロモーション）コンサルティング事業が前期比3.2%減となったものの、経営コンサルティング事業が同4.7%増と堅調に推移したことで、全体では増収を維持した。会社計画比では1.3%下回ったが、これはSP（セールスプロモーション）コンサルティング事業で収益性を重視した営業施策に取り組んだことが要因となっている。また、利益面では九州本部の移転、及び中部本部と名古屋営業所の移転・統合を実施したことにより関連費用40～50百万円を販管費に計上したが、売上総利益の増加によって吸収し、営業利益は前期比2.6%の増益となった。計画比ではSP（セールスプロモーション）コンサルティング事業が上振れ要因となっている。また、当期純利益については実効税率が低下したことで、前期比での増益率が大きくなっている。

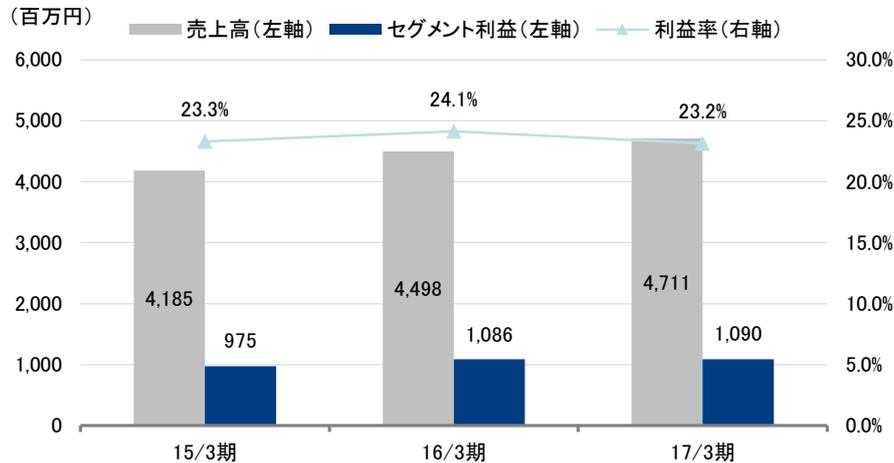
#### 2. 事業セグメント別動向

##### (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4.7%増の4,711百万円、セグメント利益は同0.4%増の1,090百万円となった。売上高はチームコンサルティング型経営協力を中心に増収となったが、コンサルタント人員の増員に伴う人件費の増加や、九州本部及び中部本部の移転関連費用により、利益は微増となった。2017年3月期末の経営コンサルタント人員（人材育成コンサルタント含む）は、前期末比で23名増となる154名となった。増加分はSPコンサルティング事業からのシフトと新卒・中途採用が中心となっている。

## 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

商品・サービス別の売上動向を見ると、主力のチームコンサルティング型経営協力は前期比 7.3% 増と順調に拡大した。戦略ドメイン&マネジメント研究会やセミナーへの参加を通じて契約に至るケースが増加しており、期中平均契約数では前期比 20 契約増の 436 契約となった。顧客企業において、売上高 50 億円～1,000 億円規模の中堅企業の比率が増加していることや、サービスメニューの拡充によって 1 顧客当たり売上高も増加傾向となっている。コンサルティングテーマとしては、従来の「中期経営計画及びビジョンの策定」「ドメイン(事業戦略)別コンサルティング」「事業承継コンサルティング」「人材採用・育成・活躍コンサルティング」等に加えて、「アカデミー(企業内大学)設立支援」「3 ボード(ネクストボード、ジュニアボード、ビジョンボード)コンサルティング」「戦略キャンプ」といったテーマも増加した。「戦略キャンプ」とは、企業の経営者や経営幹部と同社のコンサルタントが短期間の集中合宿によって、中期経営計画及びビジョンや事業戦略を策定する機会を提供するサービスとなる。

人材育成・教育の売上高は前期比 7.1% 減となった。提携先金融機関向けの階層別研修サービスは好調に推移したものの、企業別のオーダーメイド型教育(研修)サービスが、チームコンサルティング型経営協力での提案を強化したことにより減少したことが要因となっている。

セミナーの売上高は前期比 8.9% 増となった。全国主要 10 都市で開催した「幹部候補生スクール」や 2016 年 4 月に開催した「新入社員教育実践セミナー」の受講者数が前期を上回ったほか、2016 年 11 月から 12 月にかけて全国で開催した「経営戦略セミナー」も受講者数が 2,500 名を超え順調に推移するなど、全体の参加企業数が前期比 524 社増の 3,986 社と拡大したことが増収要因となった。

業績動向

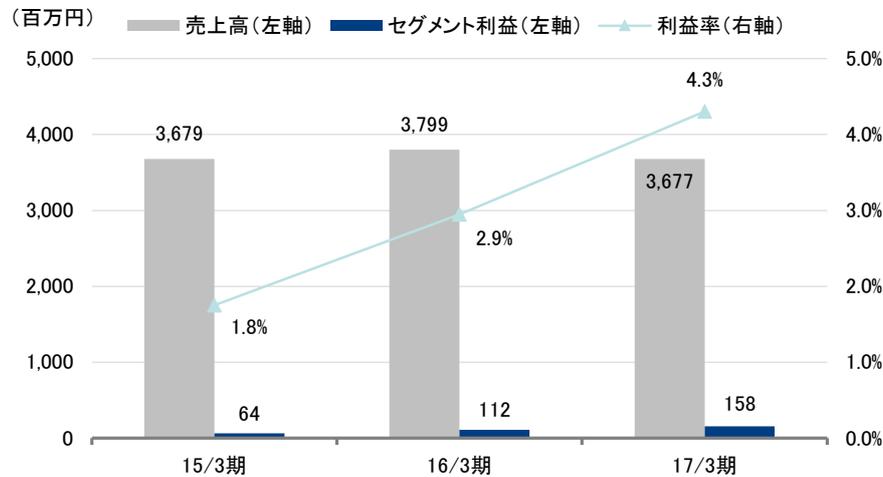
各種会の売上高は前期比 47.0% 増と大きく伸長した。「戦略ドメイン & マネジメント研究会」で 2016 年 9 月より「戦略アグリ・イノベーション」「ウェルネス・イノベーション」「海外ビジネス成長戦略」「会計事務所ビジネスモデル革新」「人を活かし、育てる会社」の 5 テーマを新たに追加し、合計 20 テーマとなったほか、リニューアルした「ファーストコールカンパニートップ会」も含めて開催数が増加したことで、参加企業数が前期比 272 社増の 877 社と大幅に増加したことが増収要因となった。

アライアンス(連携)& 会員の売上高は前期比 4.0% 減となった。会員向けサービスの会員数が減少したことや、地域金融機関・会計事務所等との期末提携先数が 148 件と前期末比で 7 件減少したことなどが減収要因となった。

**(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の売上高は前期比 3.2% 減の 3,677 百万円、セグメント利益は同 41.2% 増の 158 百万円となった。収益性を重視し高付加価値案件の受注獲得に注力したことで売上高は減収となったものの、売上総利益率が向上し、また SP コンサルタント人員を経営コンサルティング事業に一部シフトするなどにより人的生産性が向上したこともあって、セグメント利益率は前期の 2.9% から 4.3% に上昇した。なお、2017 年 3 月期末の SP コンサルタント人員は前期末比 11 名減の 61 名となっている。

**SPコンサルティング事業**



出所：決算短信よりフィスコ作成

商品・サービス別の売上動向を見ると、SP コンサルティングは前期比 35.9% 減となった。「こども・子育てファミリーマーケット」を重点に、「こどもがまんなか PROJECT」等の幼稚園・育児に関連する事業を手掛ける企業や市場へ向けた提案を積極的に実施するなど、高付加価値案件を優先して受注に取り組んだことが減収要因となった。

業績動向

SPコンサルティングとともに同社が推進するSPデザインツールの売上高は、同社の企画開発提案力や独自性のあるノベルティ商品等が好評を博し、前期比12.1%増と順調に拡大した。SPコンサルティングとSPデザインツールの合計売上高で見ると同3.9%増収となり、売上総利益も同8.7%増と増収増益となっている。

SPツール（ノベルティ商品）の売上高は、継続した安定受注はあるものの、顧客開拓においてより付加価値の高いSPデザインツールを強化したことにより、前期比で13.0%減となった。一方、BD（手帳・カレンダー）については、安定した継続受注により、前期比0.3%増と堅調に推移した。

### 3. 財務状況と経営指標

2017年3月期末の総資産は前期末比444百万円増加の12,531百万円となった。主な変動要因を見ると、流動資産は主に有価証券の減少により同56百万円減となった一方で、固定資産は長期預金の増加により同501百万円増となった。長短合わせた現預金及び有価証券は422百万円増の8,422百万円と増加傾向が続いており、総資産に占める比率は67%となっている。

負債合計は前期末比156百万円増加の2,409百万円となった。流動負債で未払法人税等が84百万円、前受金58百万円増加したことが主因となっている。また、純資産合計は同288百万円増加の10,122百万円となった。当期純利益(638百万円)の計上及び配当金の支払額(329百万円)により、利益剰余金が同308百万円増加した。

自己資本比率は80.8%と引き続き80%以上を維持しており、有利子負債もないことから、財務体質は極めて良好な状態が続いていると判断される。また、収益性についてはROEで6.4%、営業利益率で10.5%とそれぞれ前期から上昇し、また、ROAについても前期並みの7.4%の水準を維持している。収益の拡大とともに収益性についても着実に上昇していることがうかがえる。

#### 貸借対照表及び経営指標

(単位：百万円)

	13/3 期末	14/3 期末	15/3 期末	16/3 期末	17/3 期末	前期末比
流動資産	5,372	6,051	5,960	6,967	6,911	-56
（現預金・有価証券）	4,465	4,905	5,016	6,021	5,984	-37
固定資産	5,362	5,338	5,832	5,118	5,620	501
（長期預金・投資有価証券）	1,690	1,935	2,640	1,977	2,437	459
総資産	10,735	11,389	11,792	12,086	12,531	444
流動負債	1,410	1,484	1,697	1,682	1,844	161
固定負債	546	562	542	570	564	-5
負債合計	1,957	2,046	2,240	2,253	2,409	156
純資産合計	8,778	9,343	9,552	9,833	10,122	288
<b>(経営指標)</b>						
自己資本比率	81.8%	82.0%	81.0%	81.4%	80.8%	
ROA	5.7%	6.4%	7.0%	7.4%	7.4%	
ROE	3.7%	8.6%	3.3%	6.0%	6.4%	
売上高営業利益率	7.6%	8.9%	9.7%	10.3%	10.5%	

出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 今後の見通し

### C&C 戦略の推進により 2018 年 3 月期も増収増益が続く見通し

#### 1. 2018 年 3 月期の業績見通し

2018 年 3 月期の業績は、売上高が前期比 1.9% 増の 8,550 百万円、営業利益が同 4.1% 増の 915 百万円、経常利益が同 3.3% 増の 945 百万円、当期純利益が同 1.1% 増の 645 百万円と増収増益が続く見通しだ。事業セグメント別では経営コンサルティング事業の売上高が前期比 2.3% 増、営業利益が同 0.7% 増、SP(セールスプロモーション)コンサルティング事業の売上高が同 1.4% 増、営業利益が同 5.1% 増とそれぞれ増収増益を見込んでいる。経営コンサルティング事業ではチームコンサルティング型経営協力の契約数増加と付加価値向上により売上総利益率を改善し、コンサルタントの採用・育成費など人件費関連の増加を吸収する。また、SP(セールスプロモーション)コンサルティング事業では、引き続き「SP コンサルティング」「SP デザインツール」の提案強化による付加価値向上を進め、利益率の向上に取り組んでいく方針だ。

なお、上期は売上高で前年同期比 1.6% 増、営業利益で同 21.3% 減と増収減益を見込んでいるが、これはコンサルタントの採用を上期中心に進めており関連費用が増加することが主因となっている。コンサルタント人員は全社合計で前期末の 215 名から 234 名と 19 名の増員を計画している。前期は 12 名の増員であった。

#### 2018 年 3 月期業績見通し

(単位：百万円)

	17/3 期		18/3 期			
	通期実績	前期比	上期計画	前年同期比	通期計画	前期比
売上高	8,389	1.1%	3,750	1.6%	8,550	1.9%
売上総利益	3,931	2.1%	-	-	4,155	5.7%
販管費	3,052	1.9%	-	-	3,240	6.1%
営業利益	878	2.6%	320	-21.3%	915	4.2%
経常利益	915	3.3%	330	-23.6%	945	3.3%
当期純利益	638	9.6%	225	-23.8%	645	1.1%
1 株当たり当期純利益 (円)	73.66		25.97		74.45	

出所：決算短信よりフィスコ作成

## 5 つの重点施策により持続的安定成長を実現

#### 2. 中期事業戦略

##### (1) C&C 戦略の推進

2018 年 3 月期も引き続き C&C 戦略を推進していく。ドメイン(事業戦略) & ファンクション(組織戦略) 研究(会) テーマを拡大していくほか、FCC アカデミー(企業内大学) 設立支援コンサルティングや子ども・子育てファミリーマーケット攻略コンサルティングなどに注力していく。

今後の見通し

ドメイン&ファンクション研究(会)テーマについては、前期の20テーマから25テーマに拡大し、1テーマをリニューアルする。生涯学習への関心が高まるなかで「教育・学習」を、また、市場環境が厳しいなかで地域金融機関の今後の成長モデルについて研究を行う「金融機関」をドメイン(事業戦略)のテーマとして加えたほか、ファンクション(組織戦略)のテーマとしては新規事業を開発するノウハウを研究する「新規事業開発」、AI技術やロボットなど最先端技術をテーマにした「尖端(せんたん)技術」に加え、SPコンサルティングの視点に立った研究会として「食品販売促進」「住宅マーケット集客プロモーション」を新たに開設した。

C&C 戦略 ドメイン&ファンクション研究(会)テーマの拡大



- 未来の社会的課題を解決する各ドメイン(事業戦略)&ファンクション(組織戦略)の研究(会)テーマを、1つのリニューアルを含め20テーマから25テーマに拡大。

出所：決算説明会資料より掲載

FCC アカデミー(企業内大学)設立支援コンサルティングは、顧客企業ごとに、教育体系の構築とクラウド教育システムの導入、研究会やセミナーの提供により、スピーディーに企業内大学を設立する支援を行う。クラウド教育システムについては、同社コンサルタントによる80以上の教育コンテンツに加え、同社が顧客企業のタレントをマネジメントすることにより、優秀社員や技術者のノウハウをデジタル化するという特徴を持つ。これらを、誰もが、いつでもどこでもデジタル機器により学習できることから、「学び方改革」により「働き方改革」を実現できる。結果、企業は業種・企業規模・地域を問わず、スピーディーに企業内大学を設立できるのである。中堅・中小企業にとっても、自社独自の企業内大学(人材育成プログラム制度)として採用活動での効果的なPRにもつながるというメリットもあり、導入意欲は高い。既に20社で採用が決まっており、2018年3月までに50社、早期に100社への導入を目指している。

こども・子育てファミリーマーケット攻略コンサルティングでは、全国約8,000の私立幼稚園が参加する「こどもがまんなかPROJECT」に参画し、幼稚園と企業との橋渡しを専属で行っており、企業に対してプロモーションの企画立案やコンテンツ・商品開発、プロモーション実行支援までをトータルで提供している。こども・子育てファミリーマーケットは園児やPTA、教職員まで含めると約400万人のマーケット規模となり、企業にとってもプロモーション効果の高い領域であるため、今後も受注提案を積極的に取り組み、SPコンサルティングの売上増につなげていく考えだ。

## (2) ドメイン戦略の推進

ドメイン&ファンクション研究(会)テーマの中から顧客企業の関心が高い「食品・フードサービス」「ヘルスケア」「住まいと暮らし」の3分野を事業単位としてインキュベート(東京本社内に専門部門を設置)した。今後は、各分野の高度な専門課題を解決できるメソッドを開発し、コンサルティングメニューの拡充とコンサルタント人員の増員を図りながら、全国の顧客を支援しやすい体制を構築、チームコンサルティング型経営協力の契約数増につなげていく方針だ。

## (3) 地域 FCC(ファーストコールコンサルティングファーム)戦略の推進

経営コンサルタント、人材育成コンサルタント、SPコンサルタントが1つのチームとなり、企業の事業・組織・人材育成からプロモーション戦略、ブランディング戦略、商品開発までをトータル的に支援する体制を構築し、地域の中堅・中小企業の成長を後押ししていく取り組みとなる。これは、同業の中で唯一、事業拠点を全国10拠点に展開している同社の強みを生かした戦略と言える。

## (4) アライアンス戦略の推進

従来からのアライアンス(提携)先金融機関(約100先)に向けた教育サービスに加えて、新たにM&Aコンサルティング等に協業して取り組む。従来、個別で対応していたサービス料金等を明確化し、提携先金融機関等とM&Aコンサルティングを含めた包括契約に逐次、切り替えていくことになる。基本的に同社の顧客は買い手側となり、売り手側を契約した金融機関等から紹介してもらうことになる。同社は、M&Aの戦略立案・実施支援からPMI(経営統合支援)までのコンサルティングニーズを取り込み、金融機関等にとっても新たな収益獲得機会につながるため、協業による今後の収益貢献が期待される。

## (5) Web プロモーションの強化と Web コンサルティングの推進

Web プロモーションにおいて、同社ではマーケティングオートメーションツールを導入しており、DMやリスティング広告、メールマガジンから同社ホームページに訪れる潜在顧客(約4万社)を見込み客として管理し、チームコンサルティング契約や研究会、セミナー等を利用する顕在顧客へと創造・育成していく取り組みを進めていく。同時に、外部パートナーとも提携し、同社が顧客に向けてもWebコンサルティングを提供していく計画である。

## 3. 中期経営計画

同社は毎年、3年間の中期経営数値目標をローリングして発表している。2020年3月期は売上高9,000百万円、営業利益980百万円、経常利益1,000百万円、当期純利益680百万円を設定している。2020年3月期までの平均成長率で見れば、売上高で2.4%、経常利益で3.0%と堅実な成長を計画している。

事業セグメント別で見ても、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の平均成長率をそれぞれ2%台の売上成長、営業利益は経営コンサルティング事業が7.9%、SPコンサルティング事業が3.4%の成長と見込んでいる。経営コンサルティング事業については、2017年3月期、2018年3月期と積極的に増員を進めるコンサルタントの戦力化により、収益性が向上すると見ている。

今後の見通し

### セグメント別業績見通し

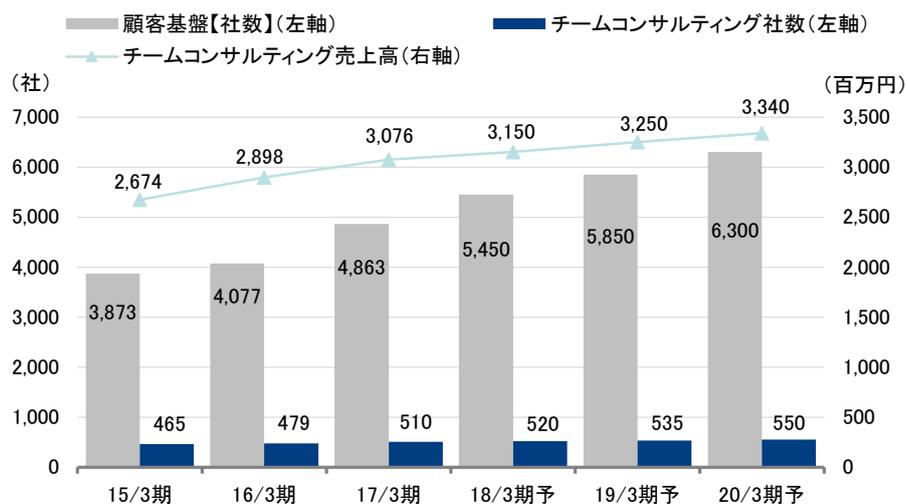
(単位：百万円)

	17/3 期	18/3 期予	19/3 期予	20/3 期予	3 年間 平均成長率
売上高	8,389	8,550	8,750	9,000	2.4%
経営コンサルティング事業	4,711	4,820	4,950	5,100	2.7%
SP コンサルティング事業	3,677	3,730	3,800	3,900	2.0%
営業利益	878	915	950	980	3.7%
経営コンサルティング事業	1,261	1,270	1,320	1,370	7.9%
SP コンサルティング事業	157	165	170	175	3.4%
本社管理費	-540	-520	-540	-565	-
経常利益	915	945	970	1,000	3.0%
経常利益率	10.9%	11.1%	11.1%	11.1%	-
当期純利益	638	645	660	680	2.1%
ROE	6.4%	6.4%	6.4%	6.3%	6.30%

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

主要 KPI としているチームコンサルティング（経営コンサルティング、人材育成コンサルティング、SP コンサルティングの合計）の売上高及び社数については、2017年3月期の3,076百万円、510社から、2020年3月期は3,340百万円、550社に拡大していく計画となっている。顧客基盤（戦略ドメイン&マネジメント研究会、セミナー参加企業数）を4,863社から6,300社まで拡大していくことで、チームコンサルティング契約社数を伸ばしていく。チームコンサルティングの売上成長率は年率2.8%と全社平均を若干程度上回るペースとなるが、直近2期間で年率7.3%成長だったことからすると、保守的な印象が強い。特に、今後はM&Aコンサルティング等も展開していくことを考えれば、計画を上回る成長が期待できると弊社では見ている。チームコンサルティングの売上げが拡大すれば、利益率もさらに上昇することが予想される。

### チームコンサルティング社数と売上高推移



※1：チームコンサルティング＝経営コンサルティング＋人材育成コンサルティング＋SPコンサルティング

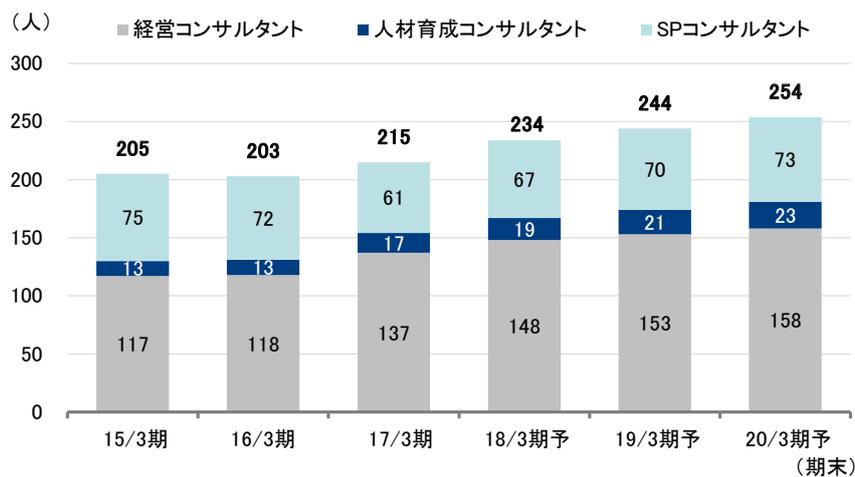
※2：顧客基盤＝戦略ドメイン&マネジメント研究会＋セミナー参加者数

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## 今後の見通し

売上成長の鍵を握るのはコンサルタント人員をいかに増員し、早期に戦力化していくかにかかっている。コンサルタント人員は2017年3月期末の215名から2020年3月期末は254名へと増員していく計画となっている。特に、2018年3月期は19名増と大幅増員を計画している。ここ数年、コンサルタントの人材採用は同社の課題であったが、今期は人材紹介会社の契約先を増やして積極的な採用活動を進めており、現時点では計画どおりの増員ペースとなっているもようだ。また、今後は専門性の高いスキルを持ったコンサルタントの拡充を進めていくため、人事評価制度も2019年3月期より新しく変えていく計画となっている。従来から経営コンサルタントについては年棒制を導入していたが、人材育成コンサルタント・SPコンサルタントについても付加価値向上に取り組んでいく戦略から、年棒制を導入して能力や実績に応じた評価制度に改めていく。このため、人件費率については今後若干程度上昇していくものと予想される。なお、コンサルタントの増員ペースに対して今後の売上成長率が低く見えるが、これは売上高を保守的に見ていることや、採用したコンサルタントの育成期間になっていることが要因で、これらコンサルタントの戦力化が進めば、売上成長率も高まっていくと予想される。

## コンサルタント人員の推移



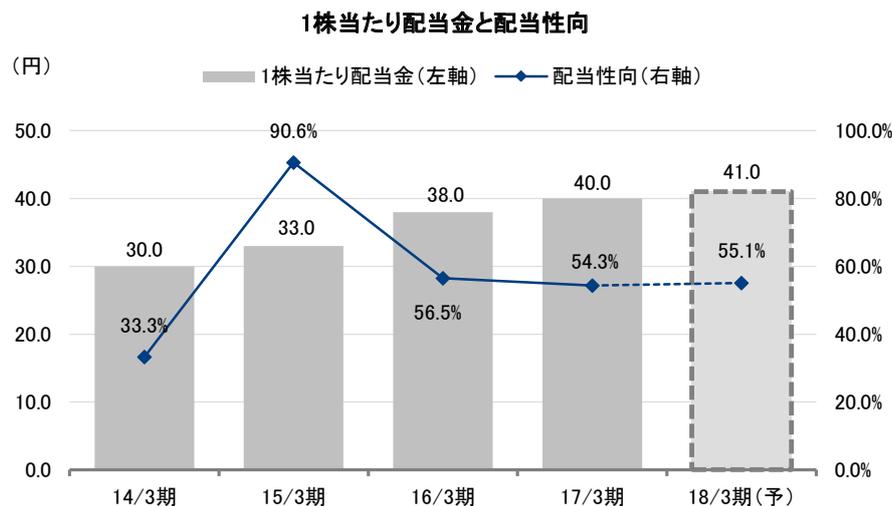
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

## ■ 株主還元策

### 配当性向は60%を目安に増配を目指す方針

株主還元策として、同社で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。2018年3月期は前期比1.0円増配の41.0円（配当性向55.1%）と6期連続の増配を予定しており、今後も収益拡大が続けば増配を続けていく意向だ。

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。2017年7月18日の株価水準（1,418円）を基準にすると、配当利回りは約2.9%、株主優待も含めると約5%の投資利回りとなる。



注：特殊要因を除いた当期純利益ベースでの配当性向は、14/3期が62.2%、15/3期が55.1%となっている。  
 出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

#### 重要事項（ディスクレーマー）

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。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

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。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、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、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、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、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

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、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ