

COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 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 >>>](#)

2018 年 1 月 31 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. 2018年3月期第2四半期累計業績	01
2. 2018年3月期通期業績見通し	01
3. 中期見通し	02
4. 株主還元策	02
■ 事業概要	03
1. 会社概要	03
2. 事業内容	03
■ 業績動向	08
1. 2018年3月期第2四半期累計業績の概要	08
2. 事業セグメント別の動向	08
3. 財務状況と経営指標	11
■ 今後の見通し	12
1. 2018年3月期の業績見通し	12
2. 事業戦略	13
3. 中期経営計画	15
■ 株主還元策	18
■ 情報セキュリティ対策	19

■ 要約

コンサルティングサービスの拡充を進め、今後も安定成長が続く

タナベ経営 <9644> は、1957 年に創業し、昨年創業 60 周年を迎えた日本の中堅・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、国内大手。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）、組織&人事・財務・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、顧客ととも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. 2018 年 3 月期第 2 四半期累計業績

2018 年 3 月期第 2 四半期累計業績は売上高で前年同期比 6.9% 増の 3,947 百万円、経常利益で同 2.5% 増の 442 百万円といずれも期初会社計画（売上高 3,750 百万円、経常利益 330 百万円）を上回る増収増益となった。経営コンサルティング事業では、中期経営計画（ビジョン）策定・推進、人材採用・育成・活躍、事業承継・次世代経営チーム（ジュニアボード）育成等のコンサルティングニーズの高まりを背景に、経営コンサルティング契約数が期中平均で前年同期比 11 件増の 445 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では、プロモーション戦略・ブランディング戦略の立案から実行推進までを支援するセールスプロモーションコンサルティングと、これに伴う高付加価値型の SP デザイン（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）の受注案件が大型化して大きく伸長したことが、増収増益要因となった。

2. 2018 年 3 月期通期業績見通し

2018 年 3 月期の通期業績は売上高で前期比 1.9% 増の 8,550 百万円、経常利益で同 3.3% 増の 945 百万円と期初計画を据え置いている。ただ、第 3 四半期も引き続きコンサルティングに対するニーズは旺盛で、通期においても会社計画を上振れする可能性が高いと弊社では見ている。ここ数年、新規クライアント創造のきっかけとなっている戦略ドメイン & マネジメント研究会のテーマ数を前期の 20 テーマから 25 テーマへと拡充しており、それぞれ関心の高い企業との接点を増やすことで、経営コンサルティング契約件数の増加につなげていく。また、新たなコンサルティングサービスとして今期から本格スタートした「FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティング」や、今下期からスタートする Web プロモーションコンサルティング、金融機関等との提携ネットワークを活かした成長 M&A コンサルティング・アライアンスコンサルティング等の成長も今後期待される。

要約

3. 中期見通し

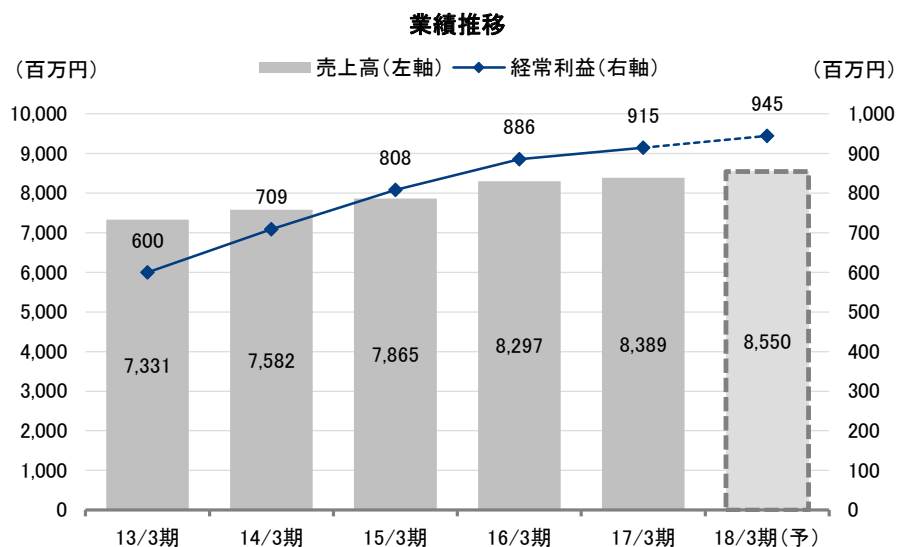
中期事業戦略である前述の「C&C 戦略」を推進することに伴い、今後の成長を実現していくコンサルタント人材の採用・育成を強化していく。コンサルタント人員については2017年3月末の215名から2020年3月末に254名まで増員していく計画だ。専門性の高いスキルを持った人材獲得のため、新人事制度も2019年3月期より本格スタートし、全社員のプロフェッショナル化をより一層推進する賃金体系にシフトしていく。また、女性をターゲットとしたコンサルティングニーズが拡大していることから、女性コンサルタントの採用・育成にも注力していく方針だ。3ヶ年の中期経営計画では2020年3月期に売上高9,000百万円、経常利益1,000百万円を目指していく。今後、成長 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. 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、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。そして、今後も増収・増益・増配を目指していく。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。2018年1月30日の株価水準（1,796円）を基準にすると、配当利回りは約2.3%、株主優待も含めると約4%の投資利回りとなる。

Key Points

- ・2018年3月期第2四半期累計業績は前年同期・期初会社計画を上回る増収増益、2018年3月期通期業績もコンサルティング需要の高まりを背景に増収増益基調が続く見通し。
- ・C&C 戦略の推進により、新たにスタートした FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティング、Web プロモーションコンサルティング、成長 M&A コンサルティング・アライアンスコンサルティング等の成長も今後期待される。
- ・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

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

■ 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、国内大手でもある。「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・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。

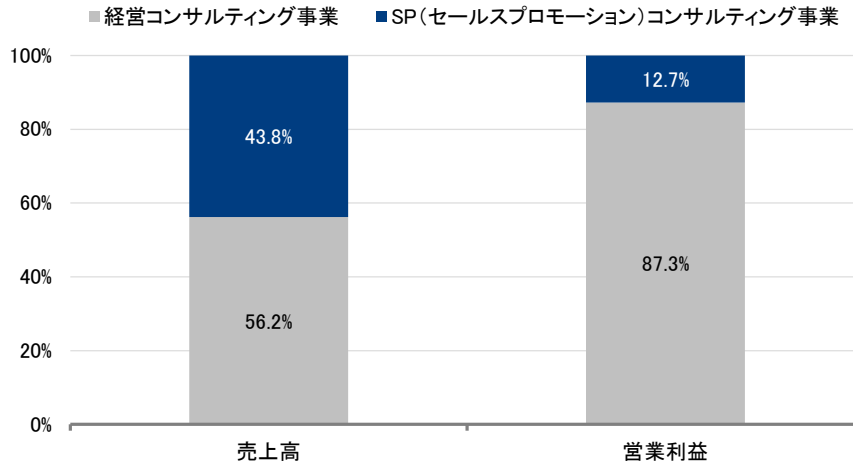
事業拠点は、北海道から沖縄までの全国主要 10 都市に展開している。同業の中で全国展開しているのは同社だけで、地域密着型のコンサルティングサービスを提供できることも同社の特色であり強みとなっている。また、2017 年 4 月に東京本部を「東京本社」に格上げしている。各種コンサルティングサービスの企画・プロデュースや、コンサルティング現場等から収集した経営情報を分析し、会員企業や社会へ情報発信していく機能を果たす戦略総合研究所や、IR・PR・人材採用、M&A・提携機能等を「東京本社」にも設置して 2 本社制とすることで、全国へのサポート機能の充実を図り、更なる成長を目指している。

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、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)

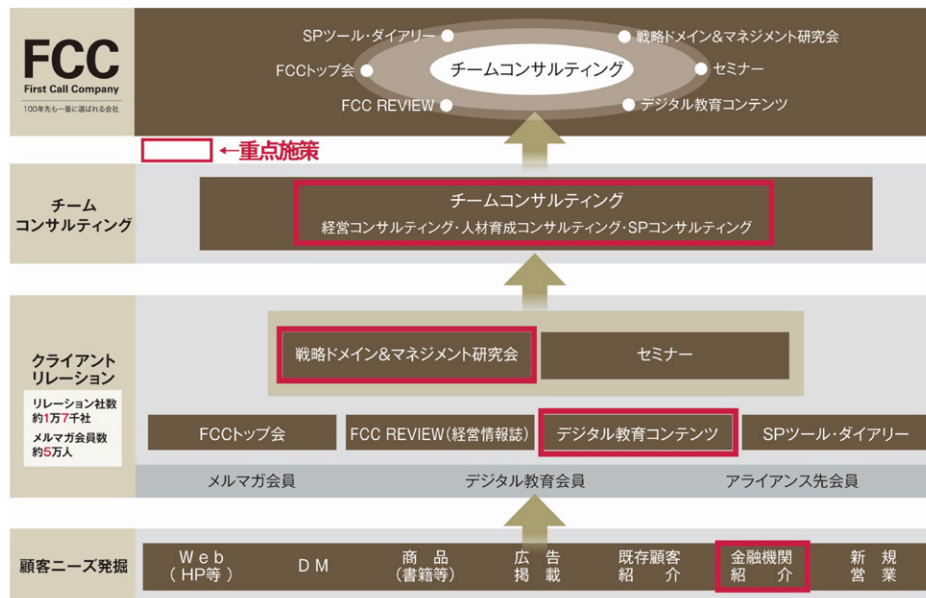


注：営業利益は本社管理費控除前ベース
出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

同社のビジネスモデルとしては、国内の中堅・中小企業を中心に顧客創造（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（経営情報誌）等の会員サービスとなっている。また、戦略ドメイン&マネジメント研究会やセミナーに様々な経営課題を持つ企業を集客することで、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）の契約につなげていく流れとなっている。最終的には、顧客企業は同社の様々なサービスを利用し、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&マネジメント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7割がFCC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おり、残り2～3割は提携金融機関からの紹介、その他が約1割となっている。

事業概要

顧客創造モデル図



出所：決算説明会資料より掲載

(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、経営コンサルティング、人材育成コンサルティング（オーダーメイド型教育、提携先金融機関・会計事務所等の人材育成等）、セミナー（経営者・後継者対象から新入社員対象まで）、FCC 研究会（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）に分かれており、うち5割強は経営コンサルティングで占められている。

経営コンサルティングでは、主に中堅・中小企業を対象に、中期経営計画の策定・推進や人材採用・育成・活躍、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、同社でも成長 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、提携金融機関等のネットワークを活用しながら拡大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・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。

事業概要

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、顧客企業のニーズも大きい。また、主にブランディング面の課題が多い地域 BtoB 企業向けの Web プロモーションコンサルティングも本格的に展開する。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、約3割の構成比を占める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。

事業概要

SPコンサルティング事業の内容

成長を加速させるチームSPコンサルティング
戦略立案から実行推進までをトータルに



SPコンサルティング

高い企画力と実行推進力で、課題や目的に合わせて最適なプロモーションを提供。SP戦略の企画立案から実行推進までを全国60名のSPコンサルタントが支援します。

- プロモーション戦略の立案・推進
- マーチャライジングの企画・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



SPデザイン

国内外800社とのアライアンスによる取り扱いアイテム数は10万点を超え、年間3,000社以上の企業に販促ツールや商品を最適な企画・デザインで製作し、提供しています。

- 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



ブルーダイアリー(BD)

誕生から58年、累計冊数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。キャンペーン用、贈答品として年間300万部を販売しています。

- ダイアリーの企画・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

出所：会社資料より掲載



クリエイティブデザイン

販促戦略を研究したデザインラボの専門スタッフが成功事例をSPコンサルタントと共有します。年間2,000件以上の販促促進に効果的なデザインの制作を行っています。

- 販促ツール・販売用商品のデザイン制作
- Webデザイン制作
- ロゴ・キャラクターの企画・デザイン

業績動向

コンサルティング需要の高まりを背景に増収増益基調が続く

1. 2018 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要

2018 年 3 月期第 2 四半期累計の業績は、売上高が前年同期比 6.9% 増の 3,947 百万円、営業利益が同 5.0% 増の 426 百万円、経常利益が同 2.5% 増の 442 百万円、四半期純利益が同 2.8% 増の 303 百万円といずれも期初会社計画を上回る増収増益となり、半期ベースで 6 年連続の増収増益が続いた。

2017 年 3 月期第 2 四半期累計業績

(単位：百万円)

	17/3 期 2Q 累計		会社計画	18/3 期 2Q 累計			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前年同期比	計画比
売上高	3,692	100.0%	3,750	3,947	100.0%	6.9%	5.3%
売上総利益	1,835	49.7%	-	1,963	49.8%	7.0%	-
販管費	1,428	38.7%	-	1,537	38.9%	7.6%	-
営業利益	406	11.0%	320	426	10.8%	5.0%	33.4%
経常利益	431	11.7%	330	442	11.2%	2.5%	34.2%
四半期純利益	295	8.0%	225	303	7.7%	2.8%	34.8%

注：会社計画は期初計画

出所：決算短信よりフィスコ作成

国内景気の緩やかな回復基調が続くなかで、事業戦略や事業承継、人材育成といった経営コンサルティングニーズや、売上拡大、ブランディングの向上を目的とした SP コンサルティングニーズは引き続き旺盛に推移し、売上高は経営コンサルティング事業で前年同期比 5.8% 増、SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業で同 9.0% 増といずれも増収となった。営業利益はコンサルタント人材の採用増や IT 投資等の戦略投資を実施するなど費用増があったものの、増収効果で吸収し同 5.0% 増となった。2017 年 9 月末の従業員数は、前年同期比 26 名増の 330 名となっている。

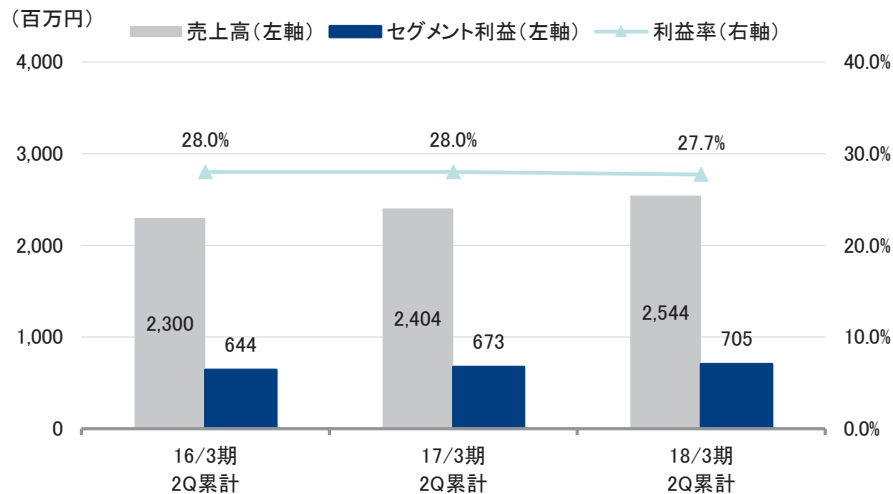
2. 事業セグメント別動向

(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年同期比 5.8% 増の 2,544 百万円、セグメント利益は同 4.8% 増の 705 百万円となった。2017 年 9 月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）が、前年同期比 8 名増の 163 名と順調に採用が進んだことで人件費が増加し、セグメント利益率は 0.3 ポイントほど低下したものの、売上高、セグメント利益ともに計画を上回って推移したもようだ。

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、主力の経営コンサルティングは前年同期比 3.5% 増と順調に拡大した。「中期経営計画（ビジョン）策定・推進」「人材採用・育成・活躍」「事業承継・次世代経営チーム（ジュニアボード）育成」等をテーマとした受注が安定して推移したほか、「アカデミー（企業内大学）設立支援」「ビジネスモデルデザイン」「ブランディング」「働き方改革（生産性向上）」等のテーマが増加し、期中平均契約数で前年同期比 11 契約増の 445 契約と過去最高水準となった。

人材育成コンサルティングは前年同期比 9.0% 増収となった。企業におけるリーダー育成ニーズの高まりを受け、オーダーメイド型リーダー教育（研修）が伸長したほか、提携先の金融機関、会計事務所向け教育も、融資先・顧問先の成長を実現できるコンサルティングスキルの習得ニーズの高まりを受け伸長した。

セミナーは前年同期比 9.0% 増収となった。2017 年 4 月に開催した新入社員向けスタートアップセミナーでは開催実施会場を増やしたこと、7 月から 9 月にかけて開催したチームリーダースクールでも、新規開校拠点を増やしたこと等でそれぞれ受講者数が増加したことが主因となっている。セミナー参加社数で見ると、前年同期比 320 社増の 2,506 社に拡大した。

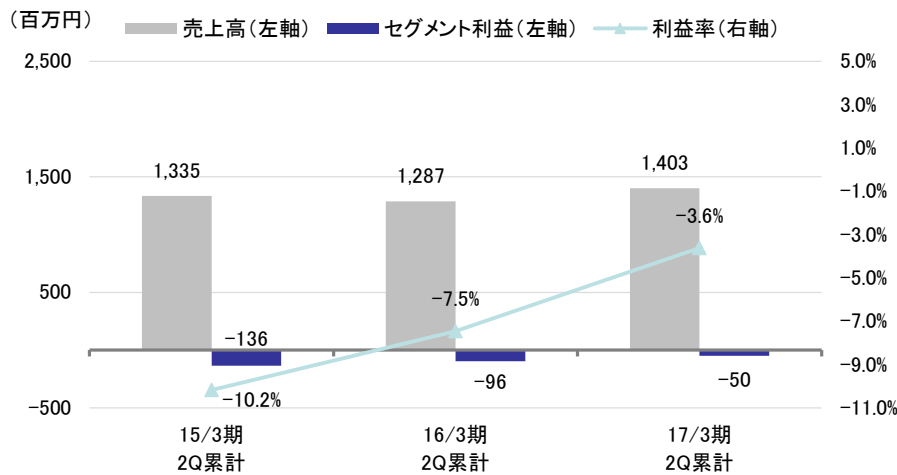
FCC 研究会は売上規模こそ小さいものの、前年同期比 17.0% 増収と引き続き好調に推移した。戦略ドメイン & マネジメント研究会では、2017 年 9 月より「先端技術」「新規事業開発」「教育・学習ビジネス」の 3 テーマが新たに加わり、既存のテーマと合わせて開催実施数が増加した。第 2 四半期累計期間における参加社数は前年同期比 61 社増の 761 社に拡大、売上増とともにコンサルティング契約への導線としても大きく貢献した。

アライアンス（連携）は前年同期比 3.3% 減収となった。提携先金融機関、会計事務所における勉強会「経営塾」や、中堅・中小企業を支援するオリジナルプログラムやサービスの提供に取り組んだものの、提携先数が前年同期比 5 件減少の 143 件となったこと、経営情報誌等の各種会員組織の会員数が減少したことなどが減収要因となった。

業績動向

(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年同期比 9.0% 増の 1,403 百万円、セグメント損失は 50 百万円 (前年同期は 96 百万円の損失) となった。同事業セグメントではダイアリーの売上高が第 3 四半期に集中するため、第 2 四半期までは例年、損失を計上する季節要因があるが、SP コンサルティングへの注力を進めるなかで、徐々に損益の改善が進んでいる。なお、2017 年 9 月末の SP コンサルタント人員は前年同期比 1 名増の 62 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年同期比 31.2% 増収となった。「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したほか、経営コンサルティング事業との連携による提案等によりセールスプロモーションコンサルティング契約数が順調に拡大した。また、SP デザインについても付加価値の高い提案に取り組んだことで、大型案件を受注し売上増に貢献した。

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) は前年同期比 14.6% 減収となった。継続した受注はあるものの、より付加価値の高い SP デザイン等に注力したことで減収となっている。

ダイアリー (手帳・カレンダー) については閑散期で売上規模は小さいものの前年同期比で 26.8% 増収となった。手帳は横ばいだったが、企業向けのカレンダーが伸長した。また、2019 年に発行 60 周年を迎えるブルーダイアリーのリ・ブランディング活動を当期より進めており、その一環としてロゴマークの変更や、ブランディングブックの製作、ホームページのリニューアルを実施した。

3. 財務状況と経営指標

2018 年 3 月期第 2 四半期末の総資産は前期末比 198 百万円減少の 12,332 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の支払い等により現預金及び有価証券が 393 百万円減少し、固定資産では投資有価証券が 30 百万円減少した。長短合わせた現預金及び有価証券は 423 百万円減の 7,998 百万円となり、総資産に占める比率は 64.9% となっている。

負債合計は前期末比 139 百万円減少の 2,269 百万円となった。流動負債で買掛金が 60 百万円、未払法人税等が 58 百万円減少した。固定負債では役員退職慰労引当金が 10 百万円増加した。また、純資産合計は同 59 百万円減少の 10,062 百万円となった。四半期純利益 303 百万円の計上及び配当金の支払額 346 百万円により、利益剰余金が 43 百万円減少したほか、その他有価証券評価差額金が 18 百万円減少した。

自己資本比率は 81.6% 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、収益性についても営業利益率は第 2 四半期累計期間では 10.8% と 10% 以上をキープしており、高い安定性と収益性を維持していると言える。

貸借対照表

(単位：百万円)

	15/3 期	16/3 期	17/3 期	18/3 期 2Q	増減額
流動資産	5,960	6,967	6,911	6,665	-246
(現預金・有価証券)	5,016	6,021	5,984	5,591	-393
固定資産	5,832	5,118	5,620	5,667	47
(長期預金・投資有価証券)	2,640	1,977	2,437	2,407	-30
総資産	11,792	12,086	12,531	12,332	-198
流動負債	1,697	1,682	1,844	1,682	-162
固定負債	542	570	564	587	22
負債合計	2,240	2,253	2,409	2,269	-139
純資産	9,552	9,833	10,122	10,062	-59
(経営指標)					
自己資本比率	81.0%	81.4%	80.8%	81.6%	
ROA	7.0%	7.4%	7.4%	-	
ROE	3.3%	6.0%	6.4%	-	
営業利益率	9.7%	10.3%	10.5%	10.8%	

出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

2018 年 3 期業績は会社計画を上回る増収増益が期待される

1. 2018 年 3 月期の業績見通し

2018 年 3 月期の業績見通しは、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 百万円と期初会社計画を据え置いている。第 3 四半期以降の市場環境について特に変化はなく、引き続きコンサルティングニーズが旺盛なこと、第 2 四半期までの通期計画に対する進捗率が売上高で 46.2%、営業利益で 46.7% となっており、直近 5 年間の平均（売上高 43.3%、営業利益 41.3%）を上回るペースとなっていることなどから、通期業績についても会社計画を上回る可能性が高いと弊社では見ている。なお、人件費についてはコンサルタント人材を引き続き増員していく方針となっていることから、前期比で 200 百万円の増加を計画している。

2018 年 3 月期業績見通し

(単位：百万円)

	17/3 期実績		18/3 期			
	通期実績	前期比	上期実績	前年同期比	通期計画	前期比
売上高	8,389	1.1%	3,947	6.9%	8,550	1.9%
経営コンサルティング事業	4,711	4.7%	2,544	5.8%	4,820	2.3%
SP コンサルティング事業	3,677	-3.2%	1,403	9.0%	3,730	1.4%
売上総利益	3,931	2.1%	1,963	7.0%	4,155	5.7%
販管費	3,052	1.9%	1,537	7.6%	3,240	6.1%
営業利益	878	2.6%	426	5.0%	915	4.2%
経営コンサルティング事業	1,261	-	705	4.8%	1,270	0.7%
SP コンサルティング事業	157	-	-50	-	165	5.1%
本社管理費	-540	-	-227	-	-520	-
経常利益	915	3.3%	442	2.5%	945	3.3%
当期純利益	638	9.6%	303	2.8%	645	1.1%
1 株当たり利益 (円)	73.66		35.02		74.45	

出所：決算短信よりフィスコ作成。17/3 期の事業別営業利益の増減率は費用配分方法を変更したため未算出。

経営コンサルティング事業については、下期も「FCC アカデミー（企業内大学）設立支援」「生産性カイカク」「ビジネスモデルデザイン」「次世代経営支援」等をテーマとした需要が拡大するほか、人材育成コンサルティングでは次世代経営幹部、幹部人材の育成に向けたオーダーメイド型教育が引き続き伸長する見通し。また、FCC 研究会では、戦略ドメイン & マネジメント研究会において新たに「金融機関」「食品販売促進」「住宅マーケットプロモーション」をテーマとした研究会を発足し、合計 25 テーマを展開していくことで、新たな経営コンサルティング契約につなげていく方針だ。費用面では引き続きコンサルタント人材の採用を進めるため、人件費の増加を見込んでいる。

今後の見通し

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) を25テーマ展開。
- 次年度も、「アパレル」「デジタルテクノロジーサービス」等を追加予定。

出所：決算説明会資料より掲載

SP (セールスプロモーション) コンサルティング事業については、主力の SP コンサルティングについて引き続き経営コンサルティング事業との連携を図ることで契約数を伸ばしていくほか、SP デザインについてもデザイン性の高い独自のプロモーションツールの伸びを見込んでいる。SP ツールについては引き続き SP デザイン等の付加価値の高い事業の推進を優先するため減少が続く見通し。ダイアリーについては、ブルーダイアリーのリ・ブランディングへの取り組みによる売上増を見込んでいる。費用面では経営効率化により削減していく取り組みを進めており、利益率の改善傾向が続く見通しだ。

4つの重点施策により持続的安定成長を実現

2. 事業戦略

同社は今後の事業戦略として以下の4つの施策に重点的に取り組み、中期的な成長を実現していく方針だ。

(1) C&C (コンサルティング & コングロマリット) 戦略の推進

同社では、C&C 戦略を今後も成長戦略の柱として推進していく。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) 設立コンサルティング、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、Web プロモーションコンサルティングの推進に注力していく。

ドメイン & ファンクション研究テーマについては、未来の社会的課題を解決、あるいは成長が見込まれるテーマを中心に今後もテーマ数を拡大し、コンサルティング契約への導線としていく戦略で、2019年3月期も「アパレル」「デジタルテクノロジーサービス」等をテーマとした研究会を発足する予定である。

今後の見通し

FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティングとは、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マネジメントを推進することにより、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、スマートフォンやタブレット端末等のデジタル機器で場所と時間を選ばず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、顧客企業は業種・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 につながるというメリットもあり、導入意欲は高い。既に 30 社以上で採用が決まっており、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 319 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となっている。また、最近では CSR 活動の一環として同プロジェクトに参加する企業も増えている。このため、同社では今後もこれら企業に対する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。

また、同社では新たなコンサルティングサービスとして Web プロモーションコンサルティングも SP コンサルティング事業の中で今下期からスタートさせている。Google 合同会社、ヤフー株式会社 <4689> とパートナーとなり、Web 診断（Web 活用状況の把握）を行い、最適な Web プロモーションコンサルティングを提供していく。そのために、Web デザイナーやクリエイター、コピーライター等の専門人材の採用も進めている。Web プロモーション施策に関しては大都市圏では多くの企業が取り組んでいるが、地域 BtoB 企業ではまだ十分に浸透しておらず、Web 担当者も配置していない企業が多くある。同社では北海道から沖縄まで全国展開する地域密着型のコンサルティング企業としての強みを生かして、これら地方企業の需要を掘り起こしていく戦略だ。

Web プロモーションコンサルティング



出所：決算説明会資料より掲載

(2) ドメイン戦略の推進

ドメイン&ファンクション研究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分野を事業化（東京本社内に専門部門を設置）した。今後は、各分野で高度な専門課題を解決できるメソッドの開発、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、全国の顧客を支援する体制を構築し、経営コンサルティングの契約数増につなげていく方針だ。現在、専任のコンサルタント人員は3分野合計で10人弱となっている。

(3) アライアンス戦略の推進

アライアンス戦略に関しては、従来からの提携先金融機関（約100先）に向けた教育サービスやその先にある約150万社の中堅・中小企業に対するアライアンスコンサルティングサービスの機会創出に加えて、新たに成長M&Aコンサルティングについても協業して取り組んでいく。従来も、M&Aについては個別で対応していたが、今後は顧客企業の成長戦略を実現するためのM&Aを、提携先金融機関等のネットワークを生かして積極的に取り組んでいく方針だ。基本的に同社の顧客は買い手側となり、売り手側を提携先の金融機関等から紹介してもらうことになる。同社は、M&A戦略の策定からデューデリジェンス、経営統合（PMI）までをワンストップで支援していくことで、他社との差別化を図る戦略だ。地域金融機関でも収益の多様化を進めるため、M&A分野に注力しており、今後の収益増に寄与する取組みとして期待される。

(4) 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、顧客企業の事業・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、デザイン・商品開発までをワンストップで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。これは、同業の中で唯一、事業拠点を全国10都市に展開している同社の強みを生かした戦略と言える。

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売上高は平均成長率でそれぞれ2%台となっており、営業利益は経営コンサルティング事業が2.8%、SPコンサルティング事業が3.7%といずれも堅実な成長を計画している。

タナベ経営 | 2018年1月31日(水)
 9644 東証1部 | <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

今後の見通し

中期経営数値目標

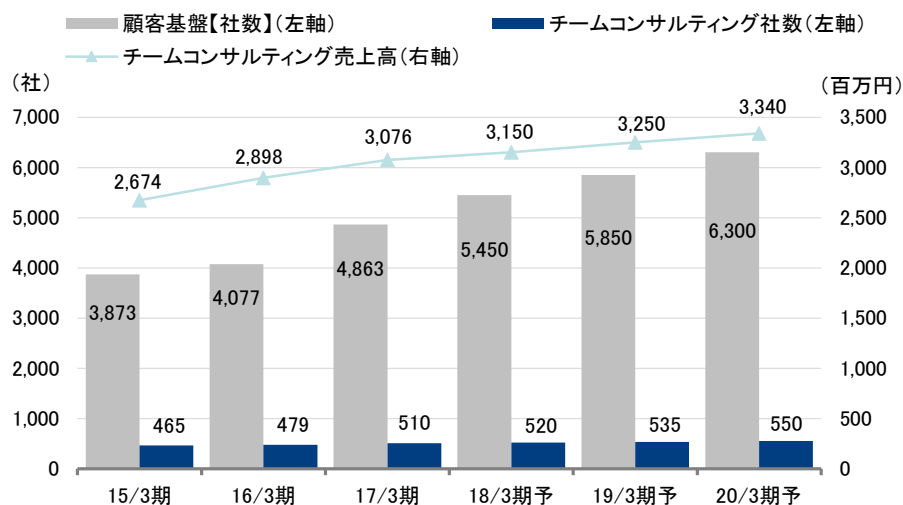
(単位：百万円)

	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	2.8%
SPコンサルティング事業	157	165	170	175	3.7%
本社管理費	-540	-520	-540	-565	-
経常利益	915	945	970	1000	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%	

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、当第2四半期累計も前年同期比で5.1%増と伸長していることから、保守的な印象が強い。特に、今後は「FCCアカデミー（企業内大学）設立コンサルティング」「成長M&Aコンサルティング」「Webプロモーションコンサルティング」といった新たなコンサルティングサービスが拡大していくことも考えれば、計画を上回るペースで成長が期待できると弊社では見ている。また、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



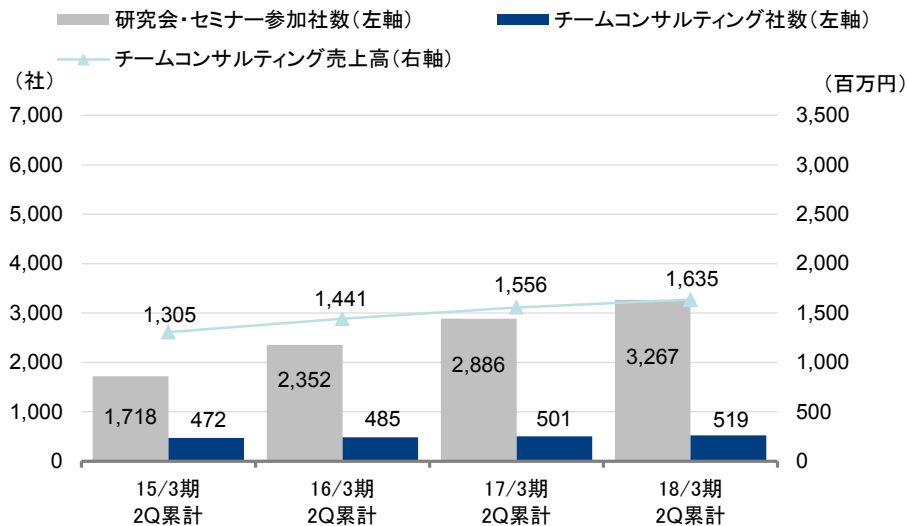
出所：決算短信よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーム）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

今後の見通し

半期推移



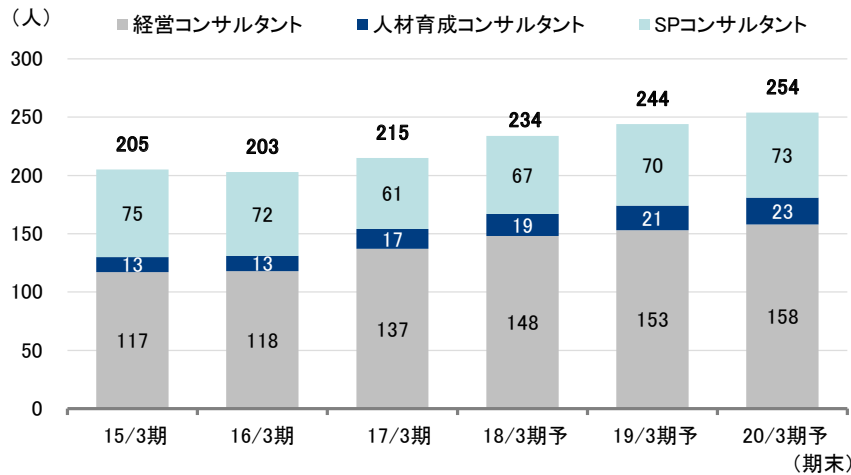
出所：決算短信よりフィスコ作成

こうした売上成長の鍵を握るのは人材であり、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ことができるかにかかっている。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。2018年3月期末は234名と前期末比で19名増を計画しているが、第2四半期末で225名とほぼ予定どおりの進捗となっている。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、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いることが奏効していると考えられる。

今後はM&Aコンサルタントや、Webプロモーションコンサルティング強化のためのWebデザイナーやクリエイター、コピーライター等の採用、あるいは地域に貢献できるIターン、Uターン採用も積極的に推進していく方針だ。また、女性マーケットの拡大が続くなかで、女性視点でのコンサルティングが重要との観点から女性コンサルタントの増員にも注力していく。人事制度も2019年3月期より新しく変えていく計画で、経営コンサルタントについては従来から年俸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、年俸制を導入して能力や実績に応じた賃金制度に改めていく。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。

今後の見通し

コンサルタント人員の推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

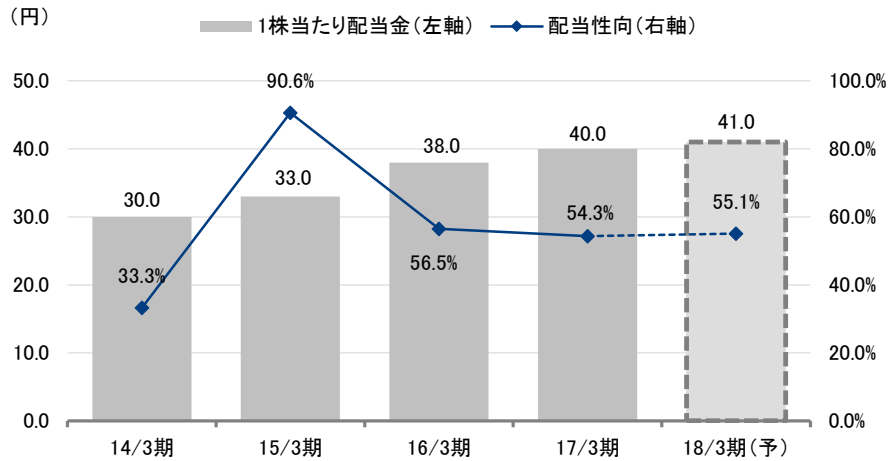
株主還元策

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。2018年1月30日の株価水準（1,796円）を基準にすると、配当利回りは約2.3%、株主優待も含めると約4%の投資利回りとなる。

株主還元策

1株当たり配当金と配当性向


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。

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