

|| 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 7 月 10 日 (火)

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

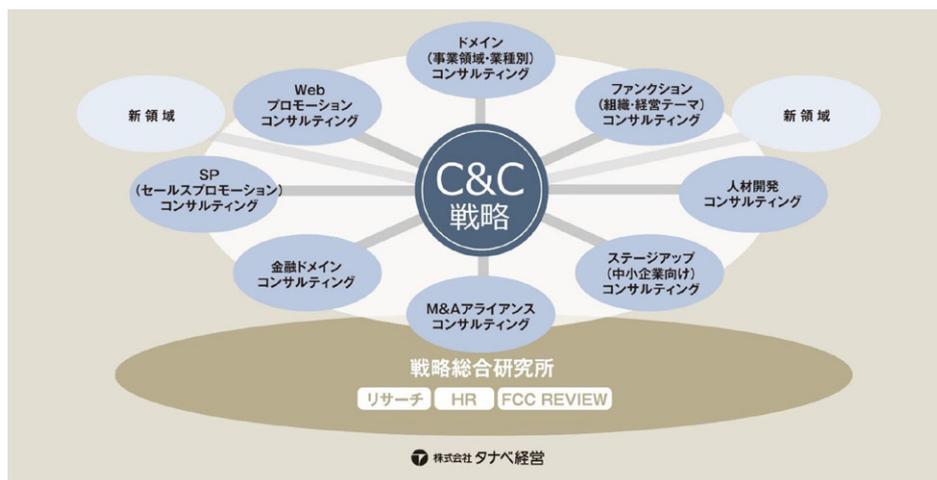
■ 要約	01
1. 2018年3月期業績	01
2. 2019年3月期業績見通し	02
3. 中期経営計画	02
4. 株主還元策	02
■ 事業概要	03
1. 会社概要	03
2. 事業内容	04
■ 業績動向	06
1. 2018年3月期の業績概要	06
2. 事業セグメント別動向	07
3. 財務状況と経営指標	10
■ 今後の見通し	11
1. 2019年3月期の業績見通し	11
2. 事業セグメント別見通し	12
3. 中期経営計画	14
■ 株主還元策	17
■ 情報セキュリティ対策	17

■ 要約

経営コンサルティングと SP コンサルティングを両輪に、 着実な収益成長が続く見通し

タナベ経営 <9644> は、創業 61 年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」。「ドメイン（事業戦略）×ファンクション（組織戦略）×リージョン（地域戦略）のチームコンサルティング」の拡大により、持続的安定成長を実現している。中期事業戦略として、「コンサルティング & コングロマリット（C & C）戦略」の推進を掲げており、これまでの「コンサルティング領域の多角化戦略」のステージから全国主要 10 都市にファーム形式で拠点展開している強みを生かした「コンサルティングプラットフォーム戦略」を加速するステージへと進化している。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。

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. 2018 年 3 月期業績

2018 年 3 月期の業績は売上高で前期比 4.9% 増の 8,797 百万円、経常利益で同 5.5% 増の 965 百万円といずれも会社計画（売上高 8,550 百万円、経常利益 945 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、事業戦略や事業承継、ブランディング戦略等の経営コンサルティング、及び人材育成コンサルティングの契約数が順調に増加し、また、SP コンサルティング事業では付加価値の高い SP コンサルティングが好調に推移したことで、両事業ともに増収増益を達成した。主要 KPI としているチームコンサルティング※の契約社数は前期比 80 社増の 946 社、売上高は同 8.1% 増の 3,816 百万円と順調に増加している。

※ 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

2. 2019年3月期業績見通し

2019年3月期の業績は売上高で前期比2.3%増の9,000百万円、経常利益で同2.6%増の990百万円となる見通し。経営コンサルティング事業では、経営コンサルティングの付加価値向上と契約数の増加により増収増益を目指す。当期は新たに「M&Aコンサルティング」や中小企業向けの「ステージアップコンサルティング」の2つをサービスメニューに加え、取り組みを強化していく。「M&Aコンサルティング」については成長を目指す買い手側のコンサルティングを手掛け、年間数件程度の成約を見込む。また、SPコンサルティング事業では、「セールスプロモーション・Webプロモーションコンサルティング」や「SPデザイン」の提案を強化し、付加価値向上と契約数の増加により増収増益を目指す。

3. 中期経営計画

同社は、2020年以降も持続的成長を実現していくため、新たに「変化から成長へ」をスローガンとした「Tanabe Vision 2020 (2018～2020)」を策定した。今後の成長戦略としては、「コンサルティングのプラットフォーム化」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の成長を目指していく。2021年3月期の業績目標としては売上高9,600百万円、経常利益1,060百万円を掲げている。年平均成長率では、売上高、経常利益ともに3%成長となり、引き続き堅実な成長を進めていく方針だ。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291名へ増員する計画である。新卒採用だけでなく、各業界の実務家の中途採用も強化し、コンサルタント候補として早期に育成することにより、事業基盤をさらに強固なものとしていく。

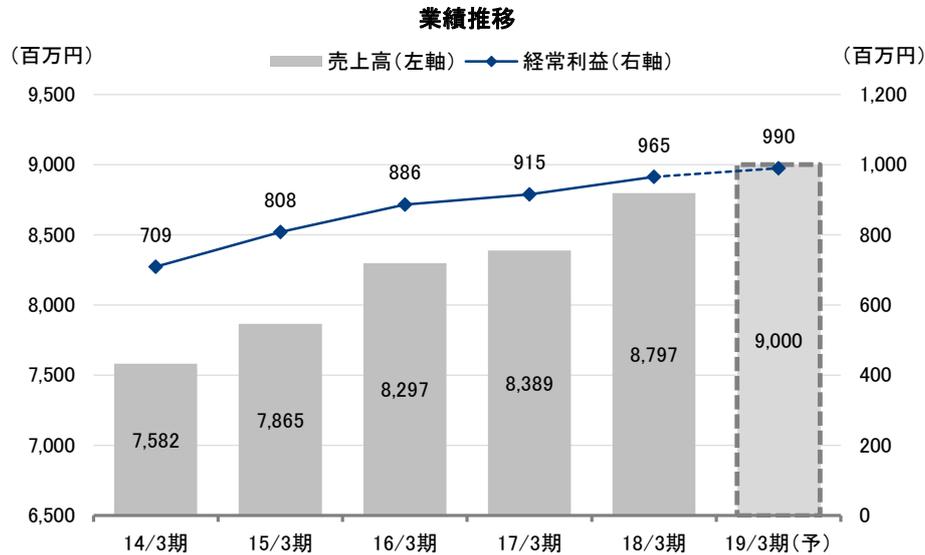
4. 株主還元策

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、2019年3月期は前期比1.0円増配の42.0円（配当性向53.5%）と7期連続の増配を予定している。今後も増収増益を続けていくことで、配当についても増配を目指していく考えだ。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7月10日の株価水準（2,154円）を基準にすると、配当利回りは2.0%、株主優待も含めると3.4%の投資利回りとなる。

Key Points

- ・「事業戦略×組織戦略×地域戦略のチームコンサルティング」をベースに成長を続ける経営コンサルティングの大手
- ・多様なコンサルティングサービスを提供できる強みを生かして、2019年3月期業績も増収増益基調が続く見通し
- ・「コンサルティングのプラットフォーム化」を全国規模で推進し、2020年以降も持続的成長を実現していく方針

要約



出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 事業概要

「事業戦略×組織戦略×地域戦略のチームコンサルティング」をベースに成長を続ける経営コンサルティングの大手

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のパイオニアであり、国内大手でもある。「コンサルティング&コングロマリット(C&C)戦略」(コンサルティングのプラットフォーム化)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

事業概要

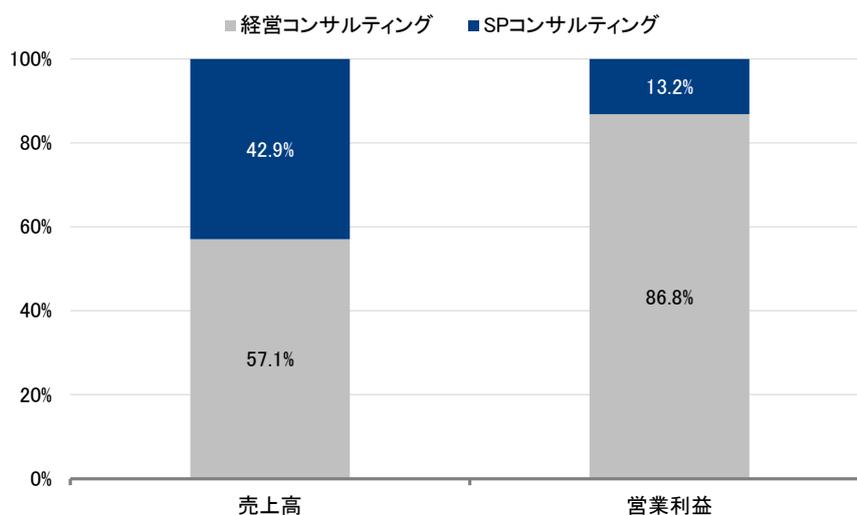
同社は「戦略パートナー」として、事業戦略の立案から組織デザイン、経営システムの構築、次世代経営体制づくりまで経営全般にわたるコンサルティングに加えて、経営者・後継者から新入社員までを育成する人材育成コンサルティング、SP（セールスプロモーション）コンサルティングを全国で展開している。顧客ごとの課題に合わせて、「ドメイン（事業戦略）×ファンクション（組織戦略）×リージョン（地域戦略）」の観点で最適な専門コンサルタントを複数名選定してチームを組成する「チームコンサルティング」を提供していることが特徴となっている。

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、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、2017年4月に東京本部を「東京本社」に格上げした。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・PR、人材採用、M&A・提携機能等を「東京本社」にも設置して大阪との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（2018年3月期）は、経営コンサルティング事業が57.1%、SPコンサルティング事業が42.9%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86.8%と大半を占めている。SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業ではプロモーション商品等の仕入れ販売も含まれるため、利益率が相対的に低くなっているためだが、同事業においても付加価値の高いコンサルティング領域に注力してきたことで、ここ数年は営業利益率も上昇傾向にある。

セグメント別構成比(2018年3月期)

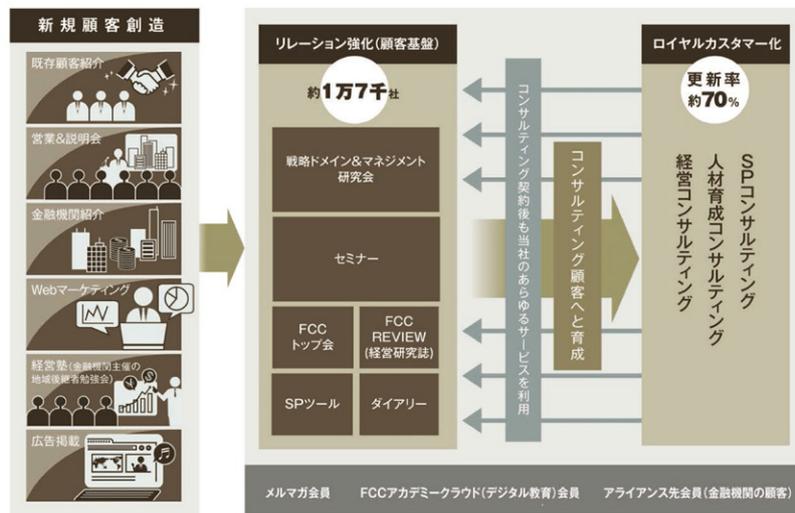


注：営業利益は本社管理費控除前ベース
出所：決算短信よりフィスコ作成

事業概要

同社の顧客創造モデルとして、既存顧客紹介、Web、金融機関紹介、新規営業等で新規顧客と接点を持ち、そこから戦略ドメイン&マネジメント研究会やセミナーを開催し、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、ロイヤルカスタマー化していく流れとなっている。最終的に、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いる。また、顧客の一部はメルマガ会員やFCCアカデミークラウド（デジタル教育）会員、FCC REVIEW（経営情報誌）等の会員サービスとなっている。

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

(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）、FCCアカデミー（企業内大学）設立、ブランディング戦略など、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。

事業概要

(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。

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にも注力し始めている。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。

■ 業績動向

コンサルティング需要の拡大を背景に 2018年3月期は8期連続の増収、経常増益を達成

1. 2018年3月期の業績概要

2018年3月期の業績は、売上高が前期比 4.9% 増の 8,797 百万円、営業利益が同 6.6% 増の 936 百万円、経常利益が同 5.5% 増の 965 百万円、当期純利益が同 5.8% 増の 675 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、売上高、営業利益、経常利益は 8 期連続の増収増益となった。

業績動向

2018 年 3 月期業績

(単位：百万円)

	17/3 期		会社計画	18/3 期			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前期比	計画比
売上高	8,389	-	8,550	8,797	-	+4.9%	+2.9%
売上総利益	3,931	46.9%	4,155	4,157	47.3%	+5.8%	+0.1%
販管費	3,052	36.4%	3,240	3,221	36.6%	+5.5%	-0.6%
営業利益	878	10.5%	915	936	10.6%	+6.6%	+2.3%
経常利益	915	10.9%	945	965	11.0%	+5.5%	+2.1%
特別損益	-2	-0.0%	-	-1	-0.0%	-	-
当期純利益	638	7.6%	645	675	7.7%	+5.8%	+4.7%

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期比 6.6% 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 2.7% 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・プロモーション投資等の戦略投資を実施したことによる費用増があったものの、増収効果で吸収し同 6.6% 増となった。2018 年 3 月期末のコンサルタント人員は前期末比 3 名増の 218 名となっている。

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会社計画を上回る増収増益に

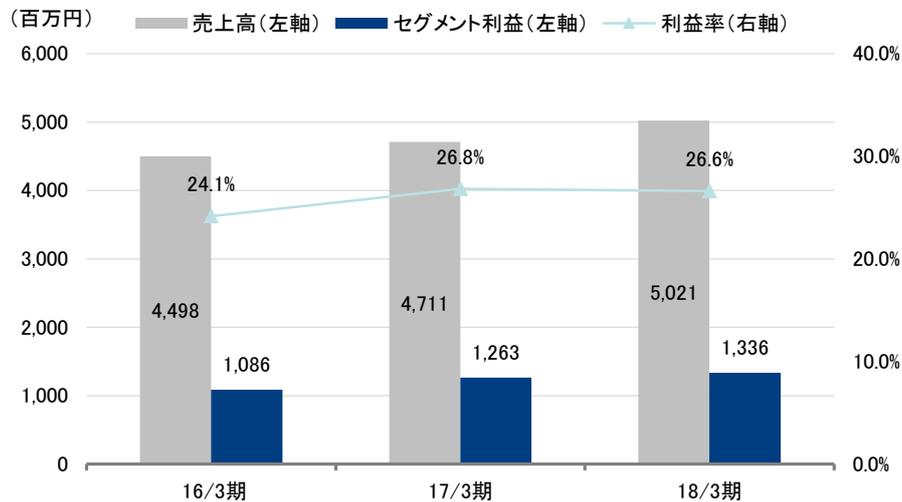
2. 事業セグメント別動向

(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 6.6% 増の 5,021 百万円、セグメント利益は同 5.7% 増の 1,336 百万円となった。2018 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）が、前期末比 6 名増の 160 名となり、採用費や人件費の増加によりセグメント利益率は前期比 0.2 ポイント低下したものの、会社計画比では売上高で 4.2%、セグメント利益で 5.2% 上回っている。

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、主力の経営コンサルティングは前期比 7.3% 増と好調に推移した。ポスト 2020 年を見据えた「中期経営計画 (ビジョン) 策定・推進」や、「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」等をテーマとしたコンサルティングニーズが引き続き旺盛だったほか、地域的にも三大都市圏だけでなく地方拠点も含めて全体的に売上が増加した。また、新たな取り組みとして推進している「FCC アカデミー (企業内大学) 設立」についても累計約 50 社で導入が進み、売上増に貢献した。結果、経営コンサルティング契約数は期中平均で前期比 21 契約増の 457 契約と過去最高を更新している。

人材育成コンサルティングは前期比 4.7% 増となった。企業におけるリーダー育成ニーズの高まりを受け、オーダーメイド型教育 (研修) が伸長したほか、提携先の金融機関、会計事務所等の職員を対象とした教育も、融資先・顧問先等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。

セミナーは前期比 9.6% 増となった。2017 年 4 月、2018 年 3 月に開催した新入社員向けのスタートアップセミナーや、2017 年 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開催会場を増やしたことにより、それぞれ受講者数が増加したことが主因となっている。また、11 月から 12 月にかけて開催した経営戦略セミナーについても、過去最高の受講者数を記録している。セミナー参加社数で見ると、前期比 354 社増の 4,340 社に拡大した。

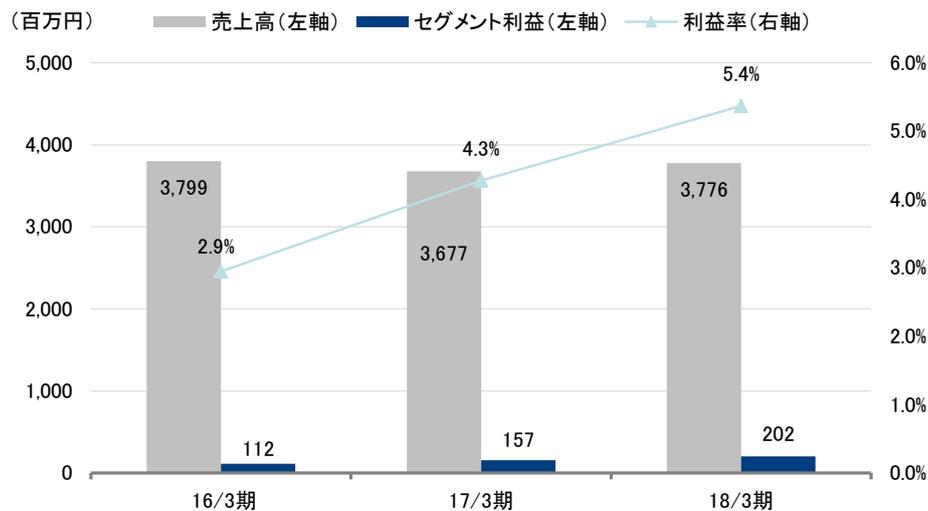
FCC 研究会は売上規模こそ小さいものの、前期比 10.8% 増と引き続き 2 ケタ成長が続いている。戦略ドメイン & マネジメント研究会では、2017 年 9 月より「先端技術」「新規事業開発」「教育・学習ビジネス」、10 月より「一番に選ばれる金融機関を目指す」をテーマとした研究会が加わり、既存のテーマと合わせて開催実施数が増加したことが増収要因となっている。参加社数は前期比 120 社増の 997 社に拡大し、売上増とともにコンサルティング契約への導線としても大きく貢献した。

業績動向

アライアンス（提携）は前期比 9.7% 減と唯一、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」を実施し、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、地域金融機関の再編が進んだことも影響して提携先数が前期比 9 件減の 139 件となったことや、経営情報誌等の各種会員組織の会員数が減少したこと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 2.7% 増の 3,776 百万円、セグメント利益は同 28.8% 増の 202 百万円となった。付加価値の高い SP コンサルティングの売上が好調に推移したことで、セグメント利益率は前期比 1.1 ポイント上昇の 5.4% と上昇傾向が続いている。また、会社計画比でも売上高で 1.2%、セグメント利益で 22.8% 上回り、ここ数年進めている収益性向上施策が順調に進んでいると言える。なお、2018 年 3 月期末の SP コンサルタント人員は前期末比で 3 名減の 58 名となった。SP デザインコンサルタントが所属する「SP デザインラボ」を「デザインラボ」として戦略総合研究所に移管したこと等が要因となっている（戦略総合研究所の人員は前期末比 9 名増の 32 名）。

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

業績動向

商品・サービス別の売上動向を見ると、注力分野である SP コンサルティングが前期比 17.2% 増と好調に推移し、売上構成比でも前期の約 4 割から約 5 割に上昇した。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コンサルティング契約数が増加したほか、同社の専門コンサルタントがデザインした独自性のある付加価値の高いプロモーション商品（SP デザイン）で、大型案件を受注したことが大幅増収につながった。また、SP 領域でも関心の高いテーマについて戦略ドメイン研究会を開催し、見込み顧客の集客を実施したことも売上増に貢献している。2018 年 3 月期は、新たに「食品販売促進戦略」「住宅マーケット集客プロモーション」をテーマとした研究会を発足し、2016 年から開催している「こども・子育てファミリーマーケット成長戦略」と合わせて 3 つの研究会を開催した。

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）は前期比 10.3% 減となった。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、前期比横ばいで推移した。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こともあり、安定した継続受注につながった。

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

2018 年 3 月期末の総資産は前期末比 272 百万円増加の 12,804 百万円となった。主な変動要因を見ると、流動資産では売上高の伸びにより現預金及び有価証券が 309 百万円増加し、固定資産では投資有価証券が時価評価洗い替えにより 40 百万円減少した。長短合わせた現預金及び有価証券は 269 百万円増加の 8,691 百万円となり、総資産に占める比率は 67.9% となっている。

負債合計は前期末比 39 百万円減少の 2,369 百万円となった。流動負債では未払金が 27 百万円、前受金が 21 百万円増加した一方で、買掛金が 48 百万円、未払法人税等が 79 百万円減少した。固定負債ではリース債務が 13 百万円、役員退職慰労引当金が 10 百万円増加した。また、純資産は前期末比 312 百万円増加の 10,434 百万円となった。当期純利益 675 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 328 百万円増加した。

自己資本比率は 81.4% 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、財務内容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で前期比 0.1 ポイント、ROA で同 0.2 ポイント上昇するなど着実に向上している。ROE の水準が 6.6% と上場企業平均と比べてやや低いが、これは同社がコンサルティング企業として、堅実経営を基本方針としていることが要因と考えられる。

業績動向

貸借対照表

(単位：百万円)

	15/3 期末	16/3 期末	17/3 期末	18/3 期末	増減額
流動資産	5,960	6,967	6,911	7,127	+216
(現預金・有価証券)	5,016	6,021	5,984	6,294	+309
固定資産	5,832	5,118	5,620	5,676	+55
(長期預金・投資有価証券)	2,640	1,977	2,437	2,396	-40
総資産	11,792	12,086	12,531	12,804	+272
流動負債	1,697	1,682	1,844	1,778	-65
固定負債	542	570	564	591	+26
負債合計	2,240	2,253	2,409	2,369	-39
純資産合計	9,552	9,833	10,122	10,434	+312
(経営指標)					
自己資本比率	81.0%	81.4%	80.8%	81.4%	+0.6pt
ROA	7.0%	7.4%	7.4%	7.6%	+0.2pt
ROE	3.3%	6.0%	6.4%	6.6%	+0.2pt
営業利益率	9.7%	10.3%	10.5%	10.6%	+0.1pt

出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

多様なコンサルティングサービスを提供できる強みを活かして、 2019 年 3 月期業績も増収増益基調が続く見通し

1. 2019 年 3 月期の業績見通し

2019 年 3 月期の業績見通しは、売上高で前期比 2.3% 増の 9,000 百万円、営業利益で同 3.6% 増の 970 百万円、経常利益で同 2.6% 増の 990 百万円、当期純利益で同 0.7% 増の 680 百万円と増収増益基調が続く見通し。引き続き国内の景気回復基調が続くなかで、「ドメイン（事業戦略）×ファンクション（組織戦略）×リージョン（地域戦略）」という観点での「コンサルティング & コングロマリット（C & C）戦略」（コンサルティングのプラットフォーム化）を推進し、多様なコンサルティングニーズを取り込みながら、安定成長を目指していく。

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、付加価値の高いチームコンサルティング契約の伸びを見込んでおり、売上総利益率は前期比 1.1 ポイント上昇の 46.4% となる見通し。一方、販管費については新人事制度及び賃金制度の導入、並びにコンサルタント人員の増加（前期末比 33 名増加の 251 名）による人件費増や人材採用費・募集費等の増加を主因として前期比 5.0% 増加し、販管費率も同 0.9 ポイントの上昇を見込んでいる。営業利益率は売上総利益率の向上により、前期比 0.2 ポイント上昇の 10.8% となる見通しだ。

今後の見通し

なお、上期計画で営業利益が前年同期比 22.7% 減と減益計画となっているが、これは人材採用・募集費が上期に集中するほか、東京本社を中心に労働環境の改善を目的としたオフィスのリニューアル投資等の費用増を見込んでいることが要因となっている。

2019 年 3 月期業績見通し

(単位：百万円)

	18/3 期実績		19/3 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	8,797	+4.9%	4,000	+1.3%	9,000	+2.3%
売上総利益	3,988	-	-	-	4,175	+4.7%
販管費	3,051	-	-	-	3,205	+5.0%
営業利益	936	+6.6%	330	-22.7%	970	+3.6%
経常利益	965	+5.5%	340	-23.2%	990	+2.6%
当期純利益	675	+5.8%	235	-22.5%	680	+0.7%
1 株当たり利益 (円)	77.95		27.13		78.49	

注：19/3 期より、人件費の計上区分を一部変更（販管費から売上原価へ）しており、18/3 期も同基準で組み直している。
出所：決算短信よりフィスコ作成

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

2019 年 3 月期の売上高は前期比 2.5% 増の 5,150 百万円、セグメント利益は同 1.4% 増の 1,355 百万円となる見通し。「経営コンサルティング」の付加価値向上と契約数増加により増収増益を見込んでいる。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。2019 年 3 月期末のコンサルタント人員（経営コンサルタント、人材開発コンサルタント）は、前期末比 26 名増の 186 名を計画している（新卒で採用したコンサルタント候補 16 名含む）。当期より取り組んでいく事業戦略は以下のとおり。

a) ドメイン・ファンクションコンサルティング

ドメイン（事業領域・業種別）・ファンクション（組織・経営テーマ別）コンサルティングでは、全国 10 拠点に事業所を展開し、多様なコンサルティングサービスを均質に提供できるというほかにはない強みを生かして、地域企業のコンサルティングニーズの取り込みに注力していく。「戦略ドメイン & ファンクション研究会」では、スクラップ & ビルドも進めながら現在の 25 テーマから 2019 年 3 月期中に 30 テーマまで拡充していく計画となっている。既に「アパレル、採用、生産性カイカク、100 年経営、アカデミー（人材開発）、ステージアップ、プロモーション」等のテーマは確定しており、研究会の拡充によって見込み顧客を集客し、チームコンサルティング契約につなげていく戦略である。また、今後も新規研究会の創造を推進すると共に、これら各研究会から専門コンサルティングチームを組成して大阪本社・東京本社へ設置することにより、全国津々浦々の顧客へ専門性の高い価値を提供できる体制の構築を目指している。

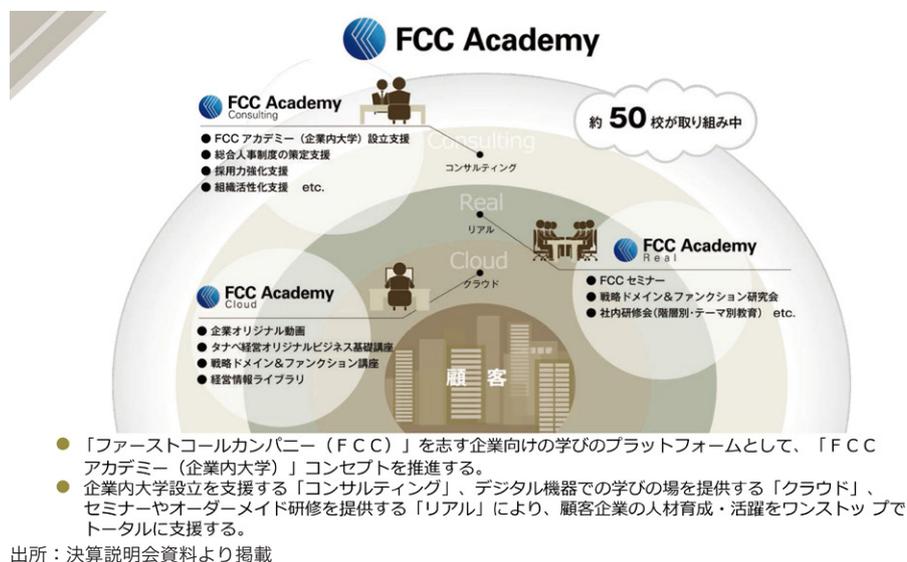
今後の見通し

b) 人材開発コンサルティング

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）」を志す企業向けの学びのプラットフォームとして、「FCC アカデミー（企業内大学）」コンセプトを推進する。教育体系の構築や教育コンテンツの開発、社内講師プロデュース等により企業内大学設立を支援する「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「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つのサービスを提供することで、企業の人材開発ニーズに対して、ワンストップでトータル支援していく。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、同社の強みとなっている。

クラウドサービスそのものは、年間利用料で約数千円/IDと廉価な設定のため収益への貢献度は小さいものの、前段階となる「コンサルティング」や導入後の「リアル」のコンサルティングサービスも含めれば売上規模も大きくなるため、今後の収益貢献期待は大きい。2018年3月期末で導入社数は約50社と順調に増加しており、2020年までに100社への導入を同社では目指している。現在、導入している企業は中堅企業が多くなっているが、今後は大企業へも推進していく方針である。また、業種別では建設や食品、ヘルスケア関連企業（調剤薬局等）で導入が進んでいる。約50社の導入事例に関しては、2019年3月期に新設する研究会のプログラムに取り込んでいく予定となっており、将来的には業種別で導入企業同士が繋がるオープンプラットフォームの構築も検討している。

人材開発コンサルティング戦略



c) アライアンスコンサルティング

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先とのアライアンスを通じて、従来の金融機関向けコンサルティングに加えて、アライアンス先の顧客約7,000社(主に中小企業)を対象とした「ステージアップコンサルティング」、アライアンス先と協働する「M&A コンサルティング」のメニューを新たに体系化し、注力していく方針となっている。

今後の見通し

「ステージアップコンサルティング」では、売上高 1 億円、3 億円、5 億円、10 億円といった各ステージの壁を超えていくために必要なコンサルティングを提供していく。また、見込み顧客を抽出するための取り組みとして、自社 Web サイト上で簡易診断サービスも 2018 年 4 月より開始している。具体的には、組織人事診断やブランドサーベイ、Web 診断など企業が自社の状況を把握するための簡易な診断サービスを行い、同結果からコンサルティングニーズを吸い上げ、コンサルティング提案に結び付けていく。これまでは、主に中堅企業向けにコンサルティングを提供してきた同社であるが、スタートアップ・中小企業向けにも裾野を広げ、コンサルティングメニューを強化していく方針である。

「M&A コンサルティング」では、成長のための M&A を指向している企業（買い手）に対して、アライアンス先とも連携しながら候補案件を紹介していく。従来も個別では実施していたがニーズが旺盛なこともあり、「M&A アライアンス」を組織化し、サービスメニューを明確化して提供していくことになる。対象は中堅企業となり、2019 年 3 月期は年間で数件程度の成約を目指している。

(2) SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業

2019 年 3 月期の売上高は前期比 2.0% 増の 3,850 百万円、セグメント利益は同 3.6% 増の 210 百万円となる見通し。「セールスプロモーション・Web プロモーションコンサルティング」や「SP デザイン」の提案を強化し、付加価値向上と契約数の増加により増収増益を目指していく。コンサルタント人員については 2019 年 3 月期末で前期末比 7 名増の 65 名を計画している。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。

当期より取り組む事業戦略としては、ドメイン（業種）・ファンクション（プロモーションテーマ）という観点で専門性を高めていくと同時に、業務プロセスの見直しによりチーム SP コンサルティングを推進できる組織を構築していく。また、最適な Web プロモーションの推進や SP デザインの大型受注獲得にも注力し、顧客の販売促進をワンストップでトータル支援していく。また、営業エリアを従来の主要 4 拠点（大阪本社、東京本社、中部本部、九州本部）から全国の支社へも広げていく計画となっている。

コンサルティング領域のプラットフォーム化を全国規模で推進し、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 年以降も持続的成長を実現していくため、新たに「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）」を策定した。コンサルティング領域のプラットフォーム化を全国規模で推進し、アライアンス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売上高の成長を目指していく。前述したように、SP コンサルティングについても営業エリアを全国に広げていく。高度な経営課題に対しては、当該分野のプロフェッショナルコンサルタントを全国レベルで選定し、派遣する体制を整える。

今後の見通し

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、経常利益で 1,060 百万円を掲げている。年平均成長率では、売上高で 3.0%、営業利益で 3.6% となり引き続き堅実な成長を目指していく方針だ。また、事業セグメント別の年平均成長率についても、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% とそれぞれ同程度の成長率となる。

中期経営数値目標

(単位：百万円)

	18/3 期	19/3 期予	20/3 期予	21/3 期予	3 年間 平均成長率
売上高	8,797	9,000	9,300	9,600	+3.0%
経営コンサルティング事業	5,021	5,150	5,300	5,500	+3.1%
SP コンサルティング事業	3,776	3,850	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	1,355	1,380	1,420	+2.1%
SP コンサルティング事業	202	210	220	230	+4.4%
本社管理費	-602	-595	-600	-610	-
経常利益	965	990	1,020	1,060	+3.2%
経常利益率	11.0%	11.0%	11.0%	11.0%	-
当期純利益	675	680	700	730	+2.6%
ROE	6.5%	6.5%	6.3%	6.1%	

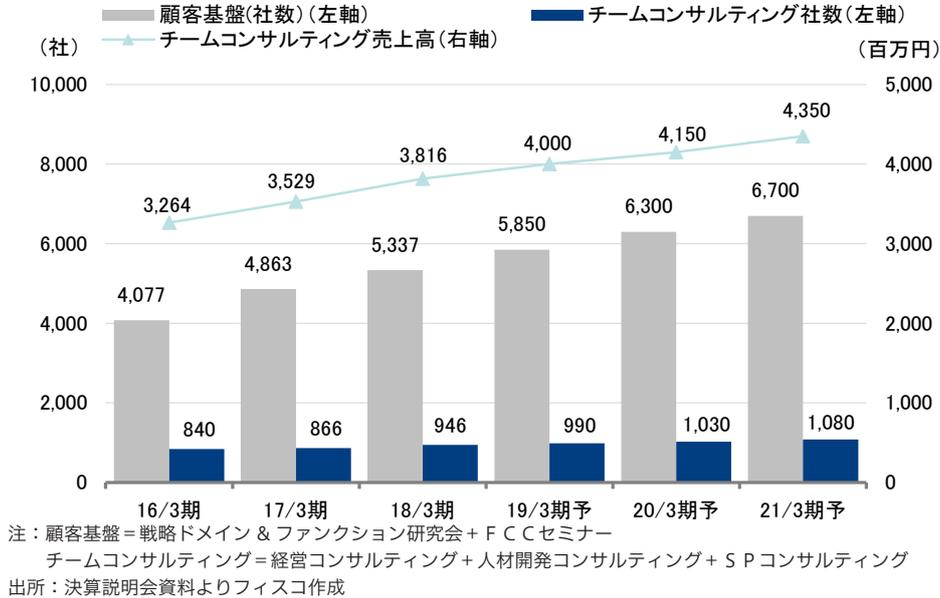
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

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り、全社売上高に占める比率も 2018 年 3 月期の 43.4% から 45.3% に上昇する見込みとなっている。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 291 名へ増員する計画で、新卒社員の育成や専門性の高いコンサルタントの中途採用により、事業基盤をさらに強固なものとしていく方針だ。

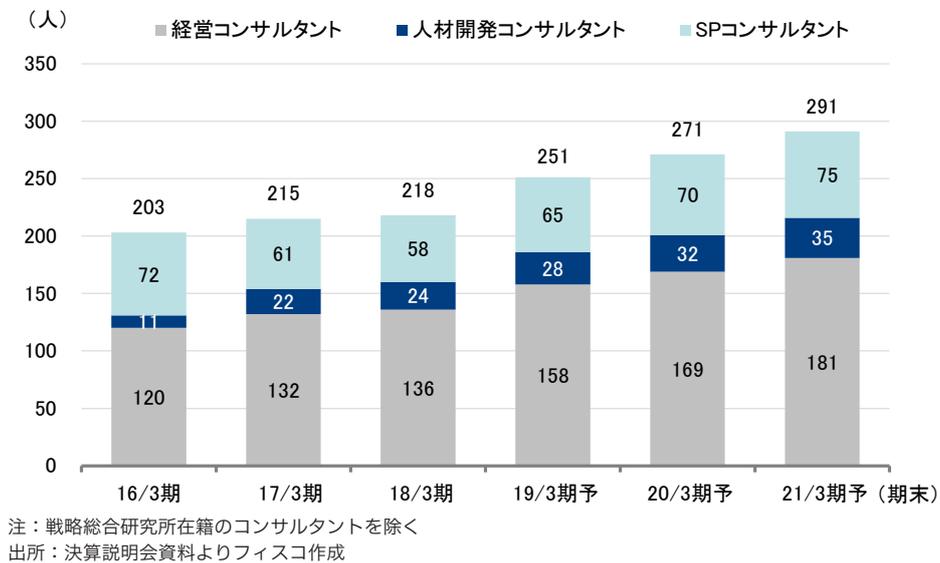
タナベ経営 | 2018年7月10日(火)
 9644 東証1部 | <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

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



コンサルタント人員の推移

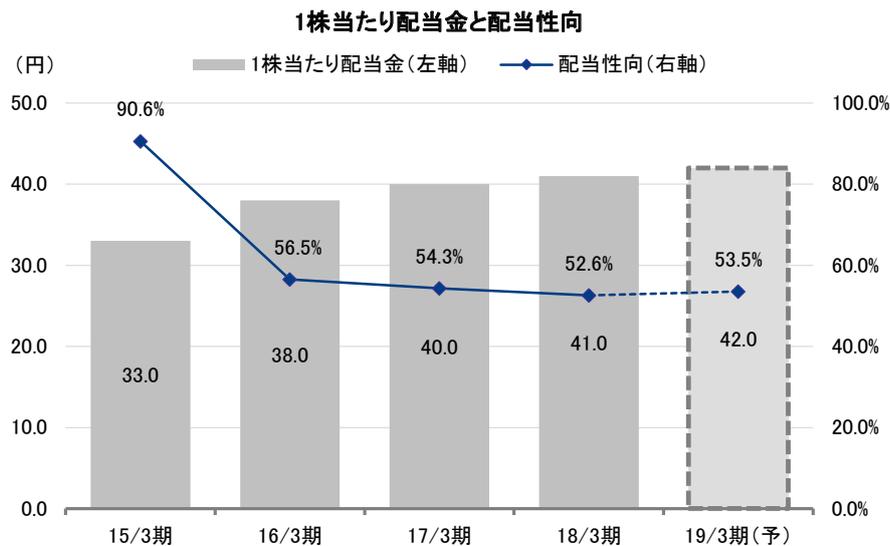


株主還元策

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。2019年3月期は前期比1.0円増配の42.0円（配当性向53.5%）と7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7月10日の株価水準（2,154円）を基準にすると、配当利回りは2.0%、株主優待も含めた総利回りは3.4%の水準となる。



注：特殊要因を除いた15/3期の配当性向は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