

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 >>>](#)

2021年7月28日(水)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

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

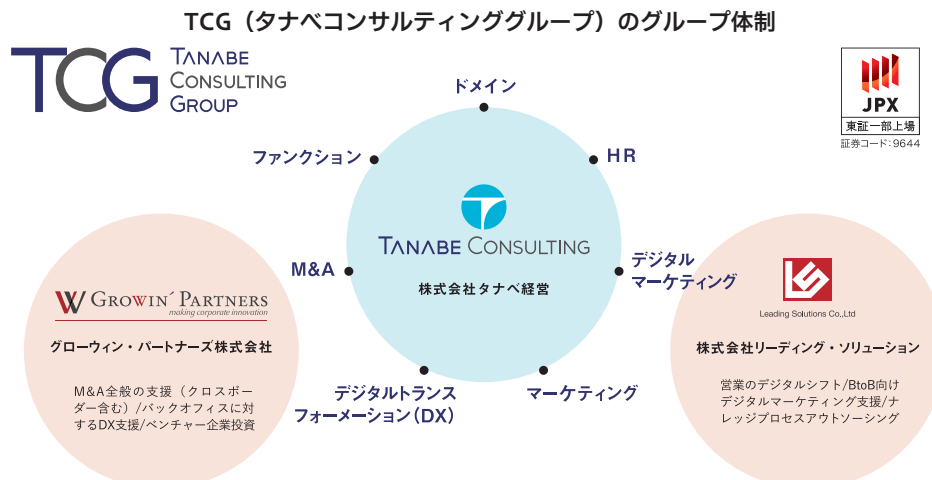
目次

■ 要約	01
1. 2021年3月期の業績概要	01
2. 中期経営計画	02
3. 2022年3月期の業績見通し	02
■ 事業概要	03
1. 会社概要	03
2. 事業内容	06
■ 業績動向	09
1. 2021年3月期の業績概要	09
2. 事業セグメント別動向	11
3. 財務状況と経営指標	14
■ 今後の見通し	15
1. 中期経営計画の概要	15
2. 成長戦略	17
3. 2022年3月期の業績見通し	19
■ 株主還元策	21
■ 情報セキュリティ対策	22

■ 要約

大企業から中堅企業をターゲットに DX・M&A 領域のコンサルティング需要を取り込み、年率2ケタ成長を目指す

タナベ経営 <9644> は、創業 64 年目となる日本の総合経営コンサルティングのパイオニアであり、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へ、決断を。」を掲げている。顧客企業ごとの経営課題に応じて、「ドメイン（業種・事業領域）×ファンクション（経営機能）×リージョン（地域）」という3つの視点で最適な専門コンサルタントを選定してチーム組成する「チームコンサルティング」を、主要顧客である全国の大企業から中堅企業（主に売上高 50 億円～1,000 億円）に提供している。全国主要 10 都市の各事業所には、コンサルタントが常駐しており、地域密着で顧客企業を支援できる体制は業界唯一と言える。2019 年 10 月に BtoB 企業を対象にデジタルマーケティング支援を行う（株）リーディング・ソリューション、2021 年 1 月に M&A 全般の支援（クロスボーダーを含む）やバックオフィスに対する DX 支援を展開するグローウィン・パートナーズ（株）をグループ会社化し、コンサルティング領域の上流工程から下流工程までワンストップで提供できる体制を構築している。



出所：決算説明会資料より掲載

1. 2021 年 3 月期の業績概要

2021 年 3 月期の連結業績は、売上高で前期比 1.9% 減の 9,213 百万円、営業利益で同 23.9% 減の 751 百万円となった。新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）により、期の前半にコンサルティングやセミナーが一時休止や延期になった影響で、主力の経営コンサルティング事業の収益が落ち込んだことが主因だ。ただ、期の後半には徐々にコンサルティング需要も回復し、第 4 四半期だけで見れば増収増益に転じている。

要約

2. 中期経営計画

同社は 2022 年 3 月期からスタートする 5 ヶ年の中期経営計画(2021～2025)「TCG Future Vision 2030」(One & Only 世界で唯一無二のコンサルティンググループ TCG の創造)を発表した。M&A も活用したコンサルティングメニューの拡大や DX コンサルティング領域の強化により、2026 年 3 月期に売上高で 150 億円、営業利益で 18 億円を目指す。5 年間の年平均成長率は売上高で 10.2%、営業利益で 19.0% となる。同社はこれまで中期経営計画では、年率 3～4% の堅実な計画を策定してきたことを考えると、かなりアグレッシブな計画になっているとの印象だ。ここ 1～2 年でデジタルマーケティング領域や M&A・ファイナンシャル領域で豊富な実績を持つ会社をグループ化したことで、様々なコンサルティングサービスをワンストップで提供できる体制を構築したことが大きい。特に、同社の主要顧客である中堅企業ではデジタルマーケティングや DX が遅れているほか、事業承継などのニーズも多いこと、すべてのコンサルティング領域に対応できる競合は殆ど無いことから、同社にとっては成長を加速していく好機になると弊社では見ている。

3. 2022 年 3 月期の業績見通し

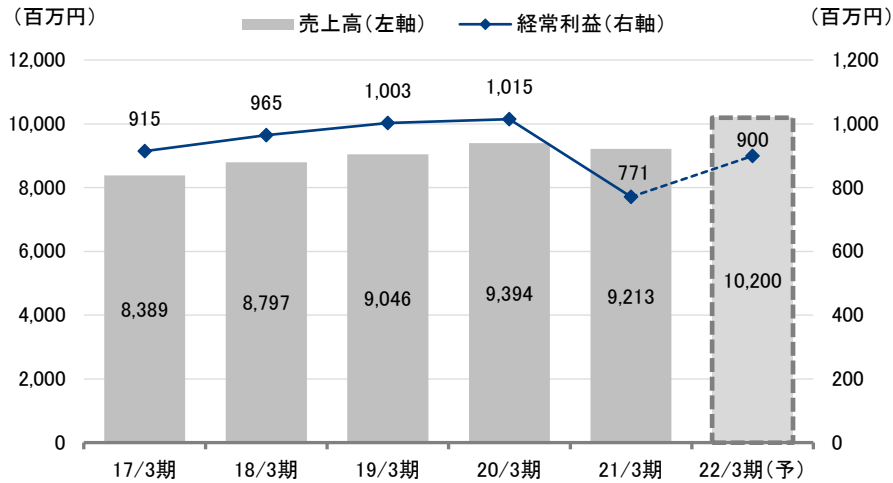
2022 年 3 月期は、売上高で前期比 10.7% 増の 10,200 百万円、営業利益で同 19.7% 増の 900 百万円と増収増益に転じる見通しである。グローウィン・パートナーズ(株)の通年寄与により、DX ソリューションや M&A 等のコンサルティング案件が増加し、主力の経営コンサルティング事業の売上高が前期比 20.5% 増と大きく伸長することが増収増益要因となる。また、(株)リーディング・ソリューションについても同社との協業案件が増加しており、収益増に貢献する見通しだ。今後、コロナ禍がさらに深刻な状況とならなければ、会社計画を達成する可能性は高いと弊社では見ている。なお、M&A についてもコンサルティングの下流工程(実装・オペレーション)で DX サービスを手掛ける企業を念頭に検討を進めている。

Key Points

- ・ 2021 年 3 月期はコロナ禍の影響で減収減益となるも、第 4 四半期は増収増益に転じる
- ・ 中期経営計画(2021～2025)「TCG Future Vision 2030」を発表、グループシナジーを高めて年率 10% 台の高成長を目指す
- ・ 2022 年 3 月期は M&A によるシナジー効果も顕在化し、2 ケタ増収増益に転じる見通し

要約

業績推移



※ 20/3期以降は連結数値
 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」の3つの観点から組成する高品質なチームコンサルティングサービスを強みに成長を続ける

1. 会社概要

同社は1957年に京都で創業した日本の総合経営コンサルティングのパイオニアであり、業界大手の一角を占める。「グループC&C戦略」(コンサルティング領域の多角化)を推進し、全国のすべての顧客へ高品質のコンサルティング価値を提供することにより、顧客の持続的成長を支援している。「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へ、決断を。」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

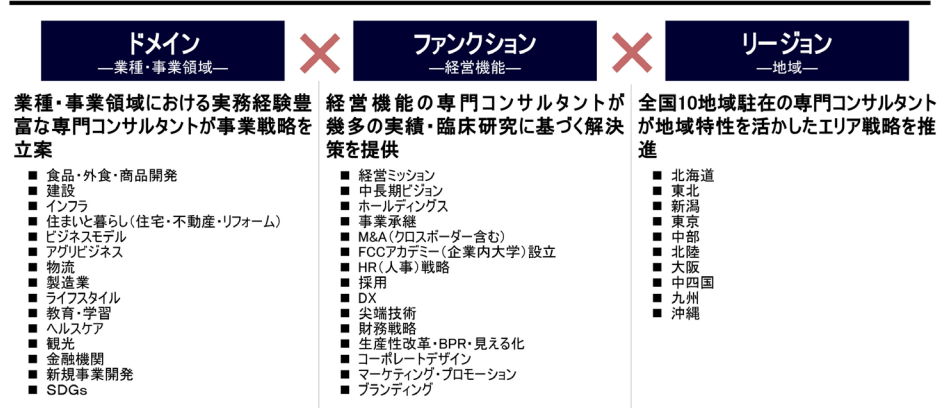
- ・顧客価値のあくなき追求(顧客価値を見つめる謙虚さと強みを磨く経営)
- ・ナンバーワンブランド事業の創造(ブランド事業を生み出すナンバーワン戦略モデル)
- ・強い企業体力への意志(経常利益率10%と実質無借金経営の財務体質)
- ・自由闊達に開発する組織(自己変革できるチームと開発力を発揮する組織)
- ・事業承継の経営技術(志を次代へ承継する100年経営)

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

事業概要

同社は経営者に寄り添う「ビジネスドクター」として、主に全国の上場企業を含む中堅企業に対して、経営理念・経営ミッションや経営戦略の策定から組織・人事、財務、BPR、DX、M&A や事業承継などの経営全般にわたるコンサルティングに加えて、働き方改革を実現する人事制度構築・運用や「FCC アカデミー（企業内大学）の設立」、オーダーメイド教育（研修）、経営者・後継者から新入社員までを育成する HR（人的資源）コンサルティングを提供している。また、大企業・上場企業から中堅企業に対して、ブランド戦略の立案からプロモーション戦略の実行・推進、企業のオリジナルグッズの企画・デザイン・制作まで支援するマーケティングコンサルティングを提供している。顧客企業ごとの経営課題に合わせて、「ドメイン（業種・事業領域）×ファンクション（経営機能）×リージョン（地域）」の3つの視点で最適な専門コンサルタントを複数名選定し、「チームコンサルティング」としてサービス提供していることが特徴となっている。

チームコンサルティング
3つのクロスによる最適なチーム編成



出所：決算説明会資料より掲載

事業所については、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・アライアンス（提携）等の機能を大阪・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。

事業概要

また、2019 年 10 月に BtoB 領域におけるデジタルマーケティングに関する KPO (Knowledge Process Outsourcing) 業務*及び Web サイト構築業務を行う (株)リーディング・ソリューションをグループ会社化 (出資比率 60.0%) しており、2020 年 3 月期より連結決算を開始している。グループ会社化の背景と目的は、BtoB ビジネスにおけるデジタルマーケティング支援の市場拡大が見込まれ、また企業の DX に関わるコンサルティングニーズが増加するなかで、デジタルマーケティング支援をメニュー化し、更なるコンサルティングサービスの付加価値向上と競争力の強化を図ることにある。具体的な取り組みとして、両社のサービスを組み合わせた新たなコンサルティングサービスの開発・提供を 2021 年 3 月期より開始しているほか、既存顧客に対する共同コンサルティングや人材交流を通じて、双方の顧客へ提供するサービスの価値向上に取り組んでいる。また、同社から (株)リーディング・ソリューションにマネジメント人材を派遣し、経営体制の強化や営業活動、管理業務等の支援を行っているほか、人材採用・育成における相互協力体制を構築し、双方のデジタルマーケティング分野における事業基盤の強化を図っている。

* デジタルマーケティングにおける戦略策定から施策の企画・実施、PDCA までを一括代行するサービス。

(株)リーディング・ソリューションの経営成績

(単位：百万円)

	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期
売上高	308	328	403	443	466
営業利益	26	10	45	46	46
当期純利益	20	8	32	33	32
純資産	70	79	111	138	171
総資産	133	163	216	251	288

注：人員 24 名、BtoB が主要顧客、出資比率 60%
 出資比率 60% (のれん 10 年定額償却 168 百万円)
 出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

さらに、2021 年 1 月にはグローウィン・パートナーズ (株) をグループ会社化 (出資比率 50.1%) した。グローウィン・パートナーズ (株) は、M&A 全般の支援 (クロスボーダーを含む) や上場企業グループを対象としたデジタル技術 (ERP、RPA 等) の導入・活用による経理・財務部門等のバックオフィス業務の DX・生産性向上支援を主要事業としており、IPO 準備企業への投資・経営支援を行うベンチャー企業投資なども手掛けている。開示資料によれば、2020 年 6 月期の業績は売上高で 1,075 百万円、営業利益で 99 百万円となっており、M&A やバックオフィス業務に対する DX 支援のニーズ拡大を背景に業績を伸ばしている。経営陣には監査法人出身者が多く、従業員数 78 名 (2021 年 2 月時点、うち公認会計士 14 名、税理士 1 名) のうちコンサルタントが半分弱を占めている。クライアントは上場企業が中心となるが、M&A や DX 分野でのノウハウを生かして、同社が保有する顧客基盤 (全国の中堅企業) や金融機関等とのアライアンス基盤を通じて、事業承継や事業再生支援、バックオフィスの DX ソリューション案件などを取り込み、事業拡大を図っていくことになる。金融機関を通じた事業承継等の案件も同社と共同で受注するなど、シナジーも早速生まれつつある。

事業概要

グローウィン・パートナーズ(株)の経営成績

(単位:百万円)

	18/7 期	19/6 期	20/6 期
売上高	843	773	1,075
営業利益	45	5	99
経常利益	53	5	98
当期純利益	41	5	46
純資産	190	195	241
総資産	396	418	604

出所: 会社資料よりフィスコ作成

コンサルティング業界における同社のポジションは、これら 2 社をグループ化したことによって、今後加速が予想される全国の事業承継や業態転換・事業再構築、DX・生産性向上等のニーズを取り込むことが可能となり、また、顧客ターゲットも中堅企業（売上高 50～1,000 億円規模）という独自マーケットから大企業にまで拡大するなど、事業領域が大きく広がったことになる。

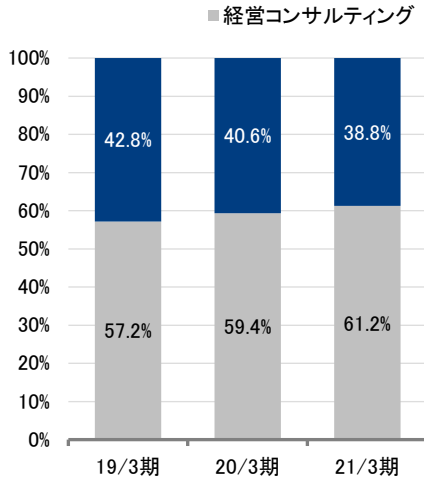
売上高の約 5 割を占める長期契約型サービスを収益基盤とし、スポット型の商品・サービスを積み上げるビジネスモデル

2. 事業内容

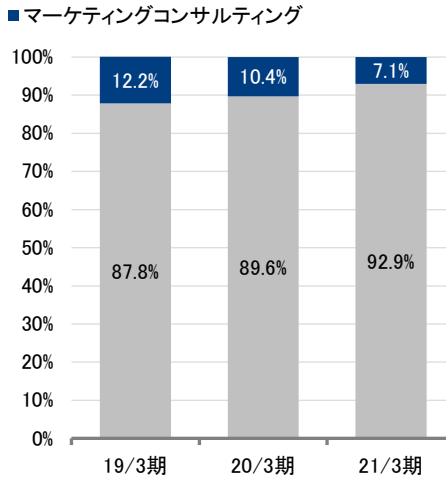
同社の事業セグメントは、経営コンサルティング事業とマーケティングコンサルティング事業の 2 事業で区分開示している。直近 3 期間の売上高構成比は、経営コンサルティング事業が約 6 割だが、セグメント利益の構成比では約 9 割を占めている。マーケティングコンサルティング事業にはプロモーション商品等の仕入販売が含まれているため、見かけ上の利益率が低くなっていることが要因だ。ただ、ここ数年は付加価値の高い企業のブランディングなども含めたマーケティングコンサルティング領域に注力しており、利益率の向上に取り組んでいる。

事業概要

セグメント別売上構成比



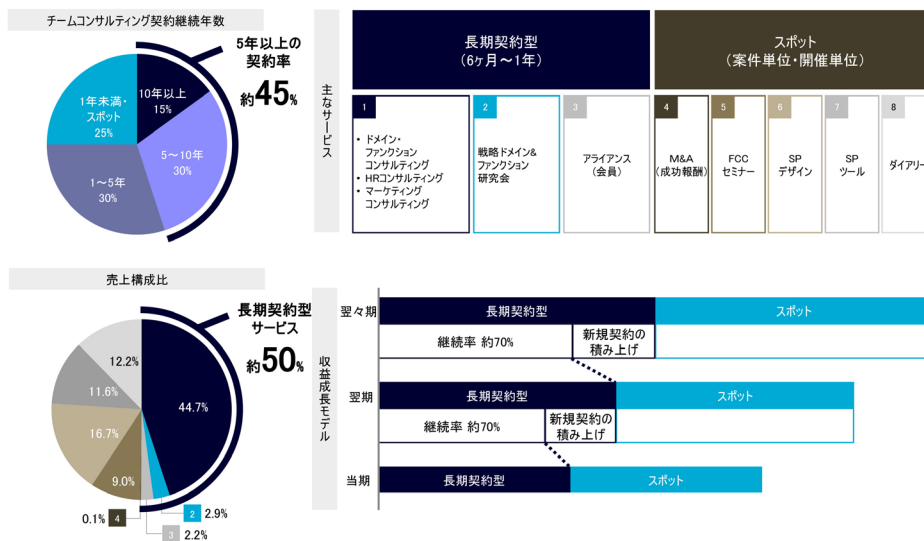
セグメント別利益構成比



※ 20/3期以降は連結数値
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

収益モデルとしては長期契約型のサービスを安定収益基盤とし、スポット型の商品・サービス売上高を積み上げていくことで持続的成長を実現している。売上高の約5割を占める長期契約型サービスの大半を占めるコンサルティング契約の継続率は約70%であり、残りの契約満了分約30%とプラスアルファを新規契約で積み上げていく形となっている。チームコンサルティング契約（2021年3月期579件）のうち、契約年数で5年以上継続している案件が全体の約45%を占めている。経営者に寄り添う「ビジネスドクター」として、顧客企業の経営全般を理解し、料金に見合う高品質なサービスを提供し続けていることが、高い継続率につながっていると考えられる。

収益成長モデル



出所：決算説明会資料より掲載

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

また、顧客創造モデルとしては、既存顧客や提携先金融機関からの紹介だけでなく、Web マーケティングや無料説明会の開催等で新規顧客と接点を持ち、コンサルティングサービスだけでなく、戦略ドメイン & ファンクション研究会や FCC セミナーへの参加など継続的なサービスの利用により、ロイヤルカスタマー化していく流れとなる。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、コンサルティングサービスの新規顧客のうち約 6 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。

(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、大企業から上場企業を含む中堅企業を対象としており、サービス内容によってドメイン・ファンクションコンサルティング、HR コンサルティング、デジタルコンサルティングに分けている。

同事業の売上高の約 68% を占めるドメイン・ファンクションコンサルティングには、経営ミッションや中長期ビジョンの策定、業種別の事業戦略、財務戦略、生産性改革等をテーマとしたチームコンサルティングのほか、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 & ファンクション研究会」、提携先の金融機関やグローウィン・パートナーズ(株)と協働する M&A コンサルティングなどが含まれる。

同事業の売上高の約 19% を占める HR コンサルティングでは、「働き方改革を実現する人事制度構築・運用」「FCC アカデミー(企業内大学)設立」に関するコンサルティングや、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。

デジタルコンサルティングには、(株)リーディング・ソリューションのデジタルマーケティングに関する KPO 業務及び Web サイト構築支援業務のほか、グローウィン・パートナーズ(株)のバックオフィスに対する DX 支援サービスなどが含まれる。(株)リーディング・ソリューションでは、BtoB 企業向けにデジタル活用によるマーケティング施策の戦略策定から企画・実行・改善までをワンストップで支援している。2004 年の創業以来 300 社以上の支援実績により蓄積してきたノウハウと、同社の経営コンサルティングのノウハウを融合することで、経営全般の DX 推進を支援する付加価値の高いコンサルティングサービスメニューを拡充していく予定となっている。

(2) マーケティングコンサルティング事業

マーケティングコンサルティング事業は、グローバル大企業から中堅企業に対して、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マーケティングコンサルティング(専門コンサルタントがデザインするオリジナルプロモーショングッズ等を企画・制作するデザインプロモーション、マーケティング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グローバル大企業に至るまで幅広く、3,000 社以上の企業に商品・サービスの提供を行っている。売上構成比(2021 年 3 月期実績)はマーケティングコンサルティングが約 53%、SP ツールが約 20%、ダイアリーが約 27% となる。

事業概要

また、地方の BtoB 企業に対する営業 DX 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み、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、集客のためのイベントプロモーション、周年プロモーション等をマーケティング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サービスとしながら、デザイン機能や物販機能も備えるマーケティングコンサルティングにも対応できる点は、ほかのコンサルティング企業にはない同社の強みと言える。

なお、ダイアリーの販売が第 3 四半期に集中するため、四半期業績で見ると例年、第 3 四半期に収益が偏重する季節要因があり、直近 3 年間の平均で見ると売上高の 33%、営業利益の 48% を第 3 四半期で稼ぎ出している。

業績動向

2021 年 3 月期はコロナ禍の影響で減収減益となるも、第 4 四半期は増収増益に転じる

1. 2021 年 3 月期の業績概要

2021 年 3 月期の連結業績は、売上高で前期比 1.9% 減の 9,213 百万円、営業利益で同 23.9% 減の 751 百万円、経常利益で同 24.0% 減の 771 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同 28.4% 減の 498 百万円と減収減益となった。コロナ禍の影響で、コンサルティング契約やセミナー等の一部休止、並びに延期が期前半に発生し、主力の経営コンサルティング事業が減益となったほか、マーケティングコンサルティング事業も各種イベントの中止・延期などが影響して減収減益となった。

ただ、グローウィン・パートナーズ(株)のグループ化や、新たなコンサルティング案件の獲得を含めて期後半には徐々にコンサルティング需要も回復に向かい、第 4 四半期だけで見ると業績は増収増益に転じている。また、会社計画に対しては売上高が若干未達となったものの、各利益は計画を上回って着地した。

2021 年 3 月期業績

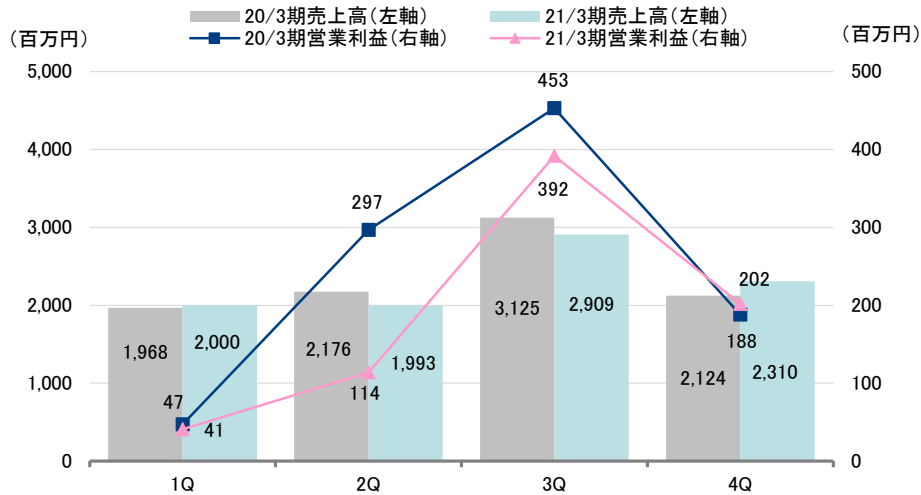
(単位：百万円)

	20/3 期		会社計画	21/3 期			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前期比	計画比
売上高	9,394	-	9,395	9,213	-	-1.9%	-1.9%
売上総利益	4,294	45.7%	3,890	4,107	44.6%	-4.4%	5.6%
販管費	3,306	35.2%	3,190	3,355	36.4%	1.5%	5.2%
営業利益	987	10.5%	700	751	8.2%	-23.9%	7.4%
経常利益	1,015	10.8%	730	771	8.4%	-24.0%	5.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	696	7.4%	490	498	5.4%	-28.4%	1.7%

出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

業績動向

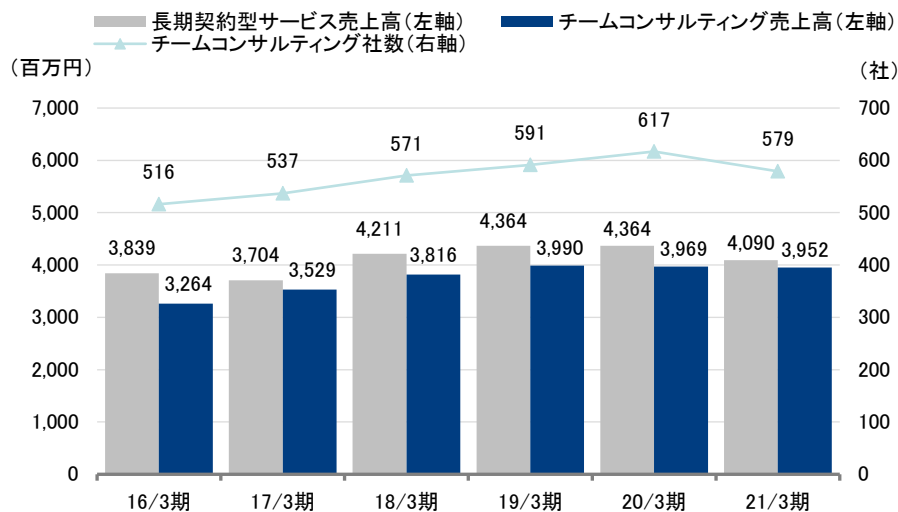
四半期業績の推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

なお、同社が主要 KPI としている長期契約型サービス売上高は前期比 6.3% 減の 4,090 百万円、チームコンサルティング売上高は同 0.4% 減の 3,952 百万円、チームコンサルティングの期中平均契約社数は期の前半は一時休止等によって減少していたため同 6.2% 減の 579 社となった。また、チームコンサルティング売上高に対して長期契約型サービス売上高の減収率が大きくなったのは、戦略ドメイン&ファンクション研究会がコロナ禍の影響で期の前半に多くが中止となり、期の後半はオンラインでの開催を増やしたものの、大きく減少したことが主因となっている。

長期契約型サービス及びチームコンサルティング売上高と契約社数



※ 20/3 期以降は連結数値

※ 1 長期契約型サービス売上高 = コンサルティング (ドメイン・ファンクション・HR) + マーケティングコンサルティング (月次契約) + 戦略ドメイン&ファンクション研究会 + アライアンス (会員)

※ 2 チームコンサルティング = コンサルティング (ドメイン・ファンクション・HR) + マーケティングコンサルティング (月次契約) (いずれも期中平均契約数)

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

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.

業績動向

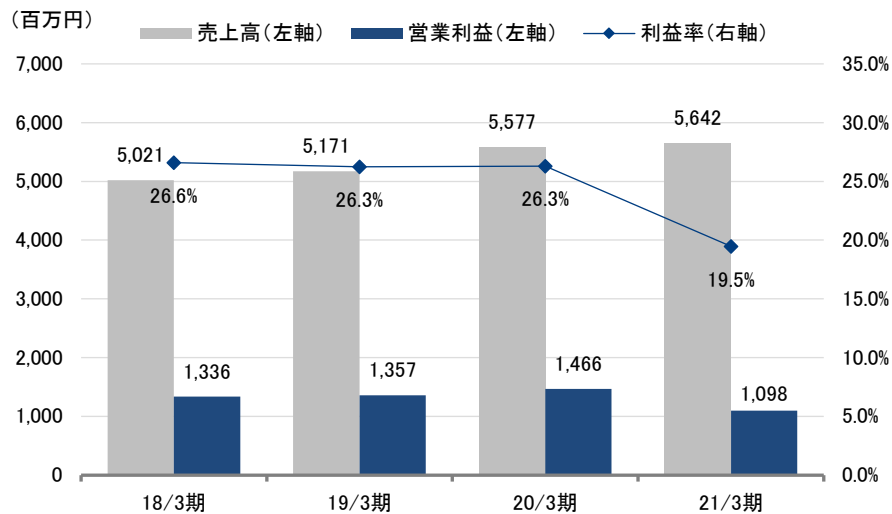
経営コンサルティング事業は増収減益、 マーケティングコンサルティング事業は減収減益に

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 1.2% 増の 5,642 百万円、営業利益は同 25.1% 減の 1,098 百万円となった。コロナ禍で 4～5 月は政府の緊急事態宣言発出に伴い、企業活動が大きく制限を受けるなかでコンサルティング契約の一時休止や延期、並びにコンサルティング契約につなげるための導線役であった戦略ドメイン&ファンクション研究会や FCC セミナーが中止や延期となったことが響いた。ただ、緊急事態宣言が解除された 6 月以降は一部の業界を除いて、企業活動も活発化し始め、With・After コロナにおける経営戦略の再構築や DX への取り組みといったコンサルティングニーズが増加し始めるなど、全体的には回復基調をたどっている。また、2021 年 1 月にグローウィン・パートナーズ(株)をグループ会社化した効果もあって、売上高については増収を確保した。

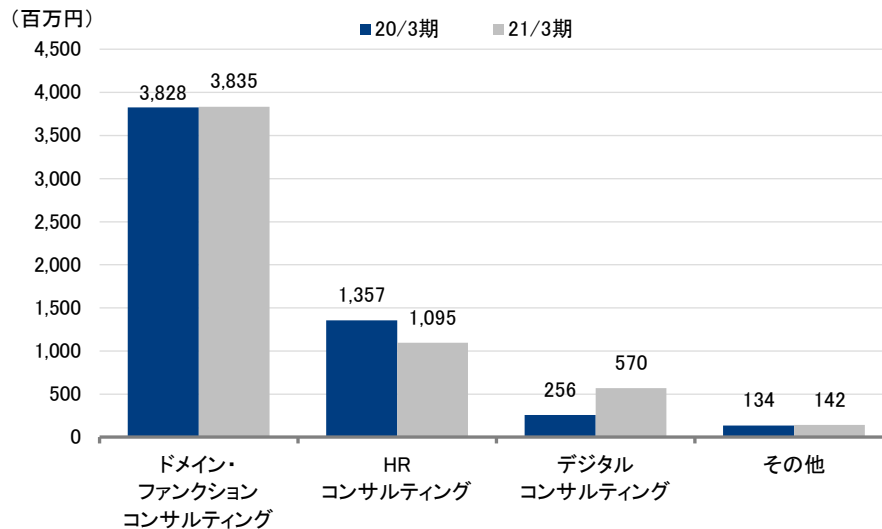
経営コンサルティング事業



※ 20/3 期以降は連結数値
出所：決算短信よりフィスコ作成

業績動向

経営コンサルティング事業 分野別売上高



出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

売上高の内訳を見ると、ドメイン・ファンクションコンサルティングは前期比 0.2% 増の 3,835 百万円となった。コロナ禍で期の前半は苦戦を強いられたものの、第 3 四半期以降は既存顧客のフォロー強化や、サービス提供におけるオンライン化を推進し、「ウィズコロナの中長期ビジョン策定・推進」「事業承継」「業務改善・生産性改革」「営業戦略・販売力強化」等をテーマとした案件が増加した。チームコンサルティングの期中平均契約数は前期の 487 件に対して 464 件と減少したが、四半期ベースで見れば第 1 四半期の 427 件を底に上向きに転じている。地域別では、中部エリアや九州エリアが相対的に堅調だったようだ。また、M&A コンサルティングに関しては、グローウィン・パートナーズ（株）のグループ会社化によって大きく伸長した。一方、戦略ドメイン&ファンクション研究会は、コロナ禍での開催中止や一部延期が発生し減収となったが、対策としてライブ配信とリアル集合型との併用開催などで対応を進めている。

HR コンサルティングは前期比 19.3% 減の 1,095 百万円と低調に推移した。期初からのリアル集合型セミナーのキャンセルや開催中止等が影響した。ただ、HR 分野においても「働き方改革を実現する人事制度構築・運用」や「ジョブ型人事制度への移行」をテーマとしたコンサルティングや、オンラインによる社内教育システム「FCC アカデミー（企業内大学）設立」の引き合いは好調で、「FCC アカデミー」に関しては導入企業数が前期末の 97 社から 120 社に増加した（今後は 300 社を目指す方針）。また、セミナーのオンデマンド配信やオンライン配信も新たに開始し、「ファーストコールカンパニーフォーラム 2020」「経営戦略セミナー」では、ともに 2 千名を超える経営者・経営幹部の参加があった。

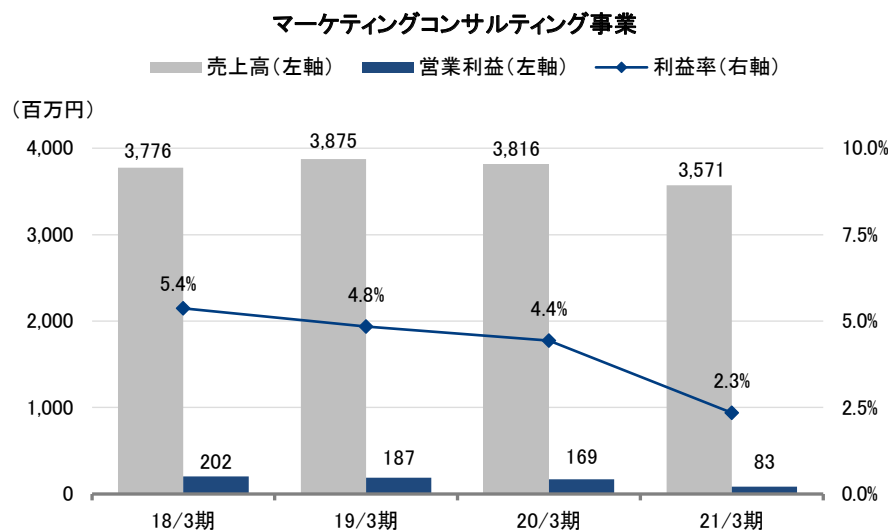
デジタルコンサルティングの売上高は前期比 122.7% 増の 570 百万円となった。（株）リーディング・ソリューションによるデジタルマーケティング施策の戦略策定から企画・実行・改善までのワンストップ支援サービスや、グローウィン・パートナーズ（株）のバックオフィス業務に対する DX 支援をテーマとしたコンサルティングサービスが好調に推移した。

営業利益の減益要因は、売上構成比の変化による売上総利益率の低下（前期比 1.5 ポイント低下）で 47 百万円、販管費の増加で 321 百万円となっている。

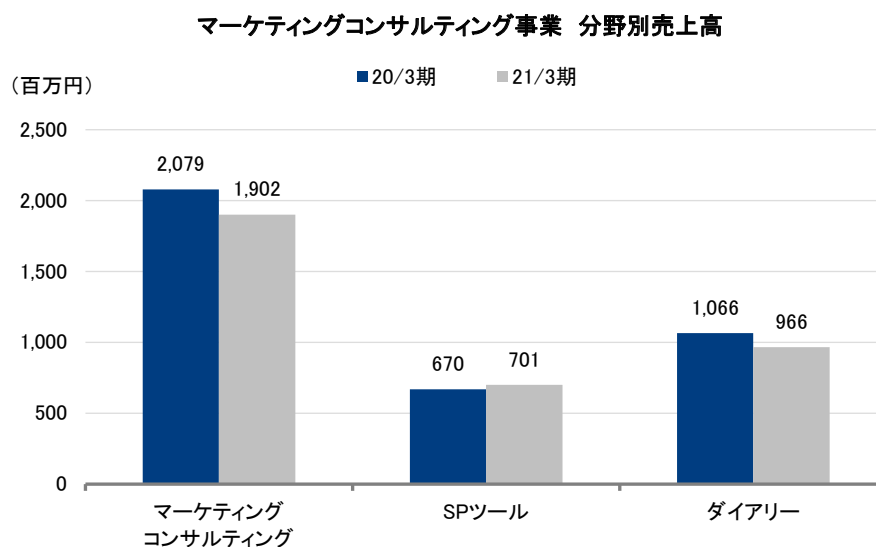
業績動向

(2) マーケティングコンサルティング事業

マーケティングコンサルティング事業の売上高は前期比 6.4% 減の 3,571 百万円、営業利益は同 50.5% 減の 83 百万円となった。期の前半は感染防止対策商品やテレワーク関連商品等の需要増加で堅調に推移していたが、各種イベント等の延期・中止に伴い、プロモーション商品の企画・制作を含むコンサルティング需要の減少やダイアリー等の一部キャンセルが発生したことで減収減益となった。



※ 20/3 期以降は連結数値
 出所：決算短信よりフィスコ作成



出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

業績動向

分野別の売上動向を見ると、マーケティングコンサルティングは前期比 8.5% 減の 1,902 百万円となった。デザインプロモーションは各種イベント等の延期・中止により、関連するプロモーション商品の企画・制作が減少したものの、感染防止対策商品（マスク・消毒液・飛沫防止用アクリルパネル等）やテレワーク関連商品のプロモーション企画等が好調に推移した。また、ブランドプロモーションは、第 1 四半期からの企業のプロモーション活動自粛により、集客イベントやキャンペーン等の企画が大きく減少したものの、第 2 四半期以降はデジタルを活用した新たなブランディング・プロモーション支援に注力し、好調に推移した。

SP ツールの売上高は前期比 4.6% 増の 701 百万円となった。展示会や営業活動等で使用するプロモーション商品の販売は減少したものの、感染防止対策商品やテレワーク関連商品の伸長によりカバーし増収となった。また、ダイアリーは、ブルーダイアリー（手帳）等で一部キャンセルが発生した影響により、前期比 9.4% 減の 966 百万円となった。

営業利益の増減要因を見ると、販管費の削減で 55 百万円の増益、売上減と売上総利益率の低下（前期比 1.9pt 低下）で 141 百万円の減益となった。

無借金経営で自己資本比率は 80% 台と健全な財務状況

3. 財務状況と経営指標

2021 年 3 月期末の総資産は前期末比 435 百万円増加の 13,405 百万円となった。主な変動要因を見ると、流動資産では現預金及び有価証券が 1,142 百万円増加し、固定資産では長期預金及び投資有価証券が 1,560 百万円減少し、グローウィン・パートナーズ（株）のグループ会社化に伴い、のれんが 548 百万円増加している。なお、長短合わせた現預金及び有価証券は 8,697 百万円と前期末比で 418 百万円減少したものの、総資産に占める比率は 64.9% と引き続き高水準を維持している。

負債合計は前期末比 43 百万円減少の 1,975 百万円となった。流動負債で未払法人税等が 74 百万円、前受金が 107 百万円それぞれ減少し、固定負債では繰延税金負債 71 百万円、債務保証損失引当金 28 百万円をそれぞれ計上した。また、純資産は前期末比 479 百万円増加の 11,430 百万円となった。配当金 369 百万円を支出した一方で、親会社株主に帰属する当期純利益 498 百万円を計上したほか、非支配株主持分が 214 百万円増加した。

経営指標を見ると、自己資本比率は 83.1% と前期末から若干低下したものの高水準を維持しており、現預金及び有価証券も 80 億円以上と潤沢で無借金経営を維持していることから、財務の健全性は引き続き高いものと判断される。一方、収益性に関してはコロナ禍の影響によって ROE や営業利益率など総じて低下した。ただ、（株）リーディング・ソリューションやグローウィン・パートナーズ（株）のグループ会社化によるシナジー効果によって成長ポテンシャルは従来よりも高まっており、収益性についても 2022 年 3 月期以降は上昇していく可能性が高いと弊社では見ている。

業績動向

貸借対照表

(単位：百万円)

	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期	増減額
流動資産	7,006	7,027	7,732	8,889	1,157
(現預金・有価証券)	6,294	6,138	6,936	8,078	1,142
固定資産	5,797	5,742	5,237	4,516	-721
(長期預金・投資有価証券)	2,396	2,453	2,178	618	-1,560
総資産	12,804	12,769	12,969	13,405	435
流動負債	1,778	1,679	1,642	1,418	-223
固定負債	591	374	375	556	180
負債合計	2,369	2,054	2,018	1,975	-43
純資産	10,434	10,715	10,951	11,430	479
(経営指標)					
自己資本比率	81.4%	83.8%	83.9%	83.1%	-0.8pt
ROA	7.6%	7.9%	7.8%	5.9%	-1.9pt
ROE	6.6%	6.6%	6.4%	4.5%	-1.9pt
売上高営業利益率	10.6%	10.7%	10.5%	8.2%	-2.3pt

※ 20/3 期以降は連結数値
出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

新中期経営計画「TCG Future Vision 2030」を発表、グループシナジーを高めて年率 10% 台の高成長を目指す

1. 中期経営計画の概要

同社は、2022 年 3 月期からスタートする 5 ヶ年の中期経営計画 (2021 ~ 2025) 「TCG Future Vision 2030」を発表した。世界で唯一無二のコンサルティンググループ、TCG (Tanabe Consulting Group) の創造に向けて、プロフェッショナル DX サービスによるコンサルティング・バリューチェーンを構築し、成長を加速していく考えだ。

同社のこれまでの中期経営計画では、年率 3 ~ 4% の堅実な収益成長を目標に掲げて確実にクリアする堅実な経営が定評であった。ところが、今回発表された業績目標値については、従来のイメージを覆す高い成長目標を打ち出している。具体的には、最終年度となる 2026 年 3 月期に売上高 150 億円、営業利益 18 億円、ROE10%、ROA15% を目指す。5 年間の年平均成長率は売上高で 10.2%、営業利益で 19.1% と 2 ケタ成長を見込んでいる。また、収益性についても営業利益率で前期の 8.2% から 12.0% に、ROE で 4.5% から 10% に引き上げていく計画だ。付加価値の高い経営コンサルティング事業を中心に伸ばしていくため、同事業の売上構成比は前期実績の 61.2% から 2026 年 3 月期は 75.3% まで上昇する見通しとなっている。

タナベ経営 | 2021年7月28日(水)
 9644 東証1部 | <https://www.tanabekeiei.co.jp/t/ir/>

今後の見通し

業績目標値

(単位：百万円)

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	CAGR※
売上高	9,213	10,200	11,250	12,300	13,500	15,000	10.2%
営業利益	751	900	1,015	1,230	1,485	1,800	19.1%
営業利益率	8.2%	8.8%	9.0%	10.0%	11.0%	12.0%	-
ROE	4.5%	-	-	-	-	10.0%	-
ROA	5.9%	-	-	-	-	15.0%	-
従業員数(人)	457	480	560	640	720	800	-

※ 5年間の年平均成長率

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

事業別の売上高目標を見ると、DXコンサルティングが3,800百万円と最も大きく伸びることになる。ただ、このうち2,000百万円は今後M&Aでグループ化する企業(3社程度)の売上を含めた数値となっている。ただ、それでも売上増加額としては高くなる。また、M&A・アライアンスコンサルティングについても前期実績としてはまだ小さかったものと見られるため、売上増加の寄与としてはDXコンサルティングと並んで大きく見込んでいることになる。これらはいずれもM&Aでグループ会社化した(株)リーディング・ソリューションやグローウィン・パートナーズ(株)とのシナジーによって大きく伸ばしていくものと予想される。

事業別売上目標

(単位：百万円)

	21/3期	26/3期	CAGR
経営コンサルティング事業	5,662	11,290	14.8%
ドメイン・ファンクション・HR		2,750	
M&A・アライアンス	2,261	1,320	12.5%
DX※	648	3,800	42.4%
リージョナル	2,753	3,420	4.4%
マーケティングコンサルティング事業	3,571	3,810	1.3%
デザインプロモーションブランディングツール	2,751	2,910	1.1%
ブランドプロモーション	820	900	1.9%

※ DXコンサルティングの26/3期売上高には今後グループ化する企業3社の売上高2,000百万円を含む

出所：中期経営計画資料よりフィスコ作成

今回の中期経営計画で大きな成長を見込んでいるのも、ビジネスモデル変革・マーケティング等の戦略デザイン(上流工程)から、オペレーション等の具体的課題の実装・実行(下流工程)までを一貫して提供できる体制を構築することが大きいと弊社では見ている。特に、同社がターゲットにする中堅企業は業務のDXが遅れており、With・Afterコロナを見据えた経営戦略、DX戦略などのコンサルティングニーズが旺盛であり、また、事業承継や事業再生といったニーズも多いことから、今後、これらの需要を取り込むことで年率2ケタ位の成長は実現可能と弊社では見ている。さらに言えば、同様の顧客層をターゲットとするコンサルティング企業で、同社のように上流から下流の工程までワンストップで支援できる場所は無いことも、同社にとっては高成長を実現していくうえでの好機と捉えられる。

プロフェショナル DX サービスの拡大やコンサルティング人材の育成強化に取り組み収益成長を目指す

2. 成長戦略

同社は「One & Only 世界で唯一無二のコンサルティンググループ TCG の創造」を実現するため、5 つの成長モデルの実装と M&A 戦略を推進し、また、持続的な成長を実現するためのコーポレート戦略に取り組んでいく。

(1) 5 つの成長モデルの実践

a) TCG プロフェショナル DX サービスモデル

同社のコアバリューである「コンサルティング価値（戦略策定機能）」を拡大し、売上高 100 億円を達成することに加えて、新たな領域である「プロフェショナル DX サービス（実装・オペレーション機能）」を M&A により拡大していくことで、売上高 150 億円の達成を目指す。プロフェショナル DX サービスはコンサルティングのセグメントごとに、サービスも異なるため M&A の対象も幅広くなるが、早期に M&A を遂行して一貫通貫の「コンサルティング・バリューチェーン」をより強固なものとし、売上成長を加速していく考えだ。

解りやすい例を示すと、マーケティング分野では、コンサルティングサービス(コアバリュー)としてマーケティング戦略の策定を行い、プロフェショナル DX サービス（新たな M&A 戦略の領域）として、SFA や CRM、MA ツールなどを提供し、PDCA を回しながらサービス価値を高めていくことになる。同社では今後、下流工程のプロフェショナル DX サービスブランドを年間 10 ブランド、5 年間で 50 ブランド開発していくことを目標としている。

b) TCG C&C 開発モデル

ニーズや課題、新たなテーマに対してチームアップし、チームコンサルティングブランド（TCB）や研究会・セミナーを企画・開発、その中からチームコンサルティング組織を組成（コンサルティングセグメンテーション）する。次のステップとしてコンサルティング事業化し、M&A によって組織や市場、サービスを広げていくことで売上規模を拡大していく戦略だ。

このため、コンサルティングセグメントを 8 セグメント（ドメイン、M&A、ファンクション、HR、マーケティング、デザイン、ブランド、DX）に細分化し、それぞれのセグメントを育成強化していく。そして、現状のグループ 3 社から、M&A により 6 社体制とする。

c) TCG マーケティングモデル

ターゲットとする大企業から上場企業を含む中堅企業の約 400 万社に対して、リージョナル戦略と独自のマーケティングモデル（各種セミナー、研究会&トップ会を導線とした見込み顧客の獲得）によって新規顧客獲得を図り、コンサルティング契約の更新率 70% 以上を実現していく。また、戦略総合研究所によるデータベースマーケティングや、コーポレート本部のデジタル戦略、コーポレートコミュニケーション戦略なども加えることで、その効果をより高めていく。

今後の見通し

d) TCG チームアップ&パートナー 100 モデル

「TCG C&C 開発モデル」との連動により、既存組織及びチームから新しいリーダーを生み出し、これらリーダー人材をパートナー人材に育成するためのマネジメントシステム（企業内大学による育成プログラム等）を構築し、パートナー人材を現在の 50 名から 100 名と 2 倍に増やしていく。ここで言うパートナー人材とは、コンサルティングチーム（5～10 名）をまとめる人材を指す。このため、パートナー人材を 100 名育成するということは、コンサルティングチームが 100 チームできることを意味する。特に、今後は地域エリアでのチーム拡大に取り組んでいく方針だ。

パートナー人材を 5 年間で 2 倍に増員するため、社内の人材育成だけでなく、プロフェッショナル人材の外部採用も強化していく方針で、そのために人事制度についても見直した。中期業績目標を達成していくためには、新規 M&A の実行によるプロフェッショナル DX サービスの拡大と、パートナー人材の増員が鍵を握るものと弊社では見ており、今後の進捗状況が注目される。

e) TCG アカデミーモデル

企業内大学として開始したオンライン&リアルを融合した教育研修システム「タナベ FCC アカデミー」を、プログラムの開発・拡大によって「TCG アカデミー」へとアップデートし、プロフェッショナル人材の育成をさらにスピードアップしていく（2 年を目標）。また、グループ戦略として「TCG アカデミー」を活用していくために、人材交流やプログラムの共有化、アカデミースタジオの増設を予定している。

さらに、パートナー人材を育成するための「TCG リーダーシップアカデミー」や、デジタル人材を育成し増やしていくための「デジタルアカデミー」も新設する予定だ。同社では今後の人員採用について、年間 100 名程度のペースで進めていく計画だ（新卒 30 名、キャリア採用 70 名）。

(2) コーポレート戦略
a) TD&I (タナベ ダイバーシティー&インクルージョン) 戦略

TD&I 戦略として、「高報酬と働きがい」「スマート DX と高い生産性」「働き方、多様なワークスタイル」「すべての人の幸せ」をテーマに設定し、各テーマの施策について推進できるように、グループ各社で連携していく。

TD&I 戦略の各種施策

高報酬と働きがい	働き方、多様なワークスタイル
<ul style="list-style-type: none"> ・生涯年収ベスト 100 位以内 ・全社員プロフェッショナル化による年収向上 ・800 名（パートナー人材 100 名）体制に向けた新人事制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・テレワーク、シフトワークの制度導入 ・グループ人材の短期交流制度 ・TD&I 制度の導入（多様な働き方）
スマート DX と高い生産性	すべての人の幸せ
<ul style="list-style-type: none"> ・DX 戦略投資の加速 ・コンサルティングテックへの投資 ・アカデミースタジオ、リモートコンサルティングブースの増設 ・新基幹システム「NETSUITE」のフル活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・65 周年記念行事 ・健康経営の継続 ・SDGs の経営実装 ・オフィス移転、リニューアルによる働く環境投資

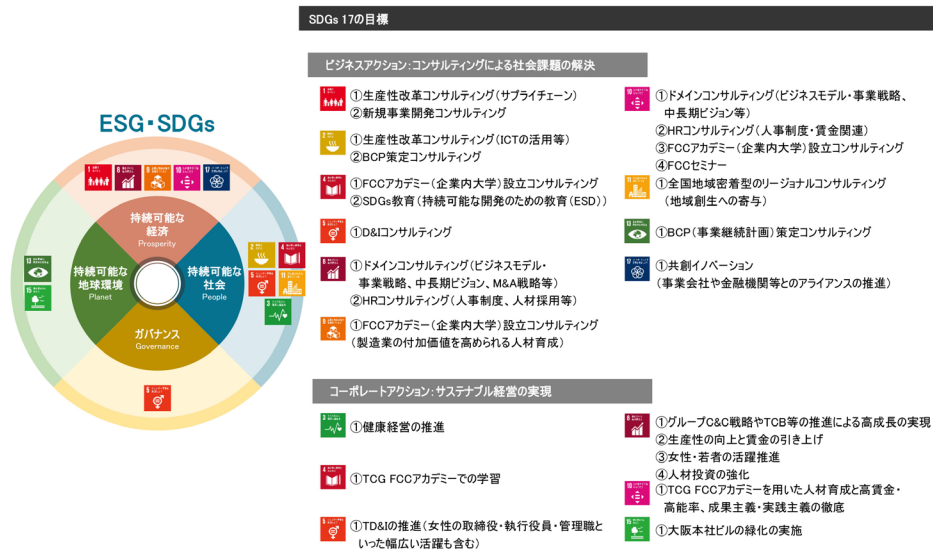
出所：中期経営計画資料よりフィスコ作成

今後の見通し

b) ESG・SDGsの取り組み

ESG・SDGsの取り組みに関しては、同社らしい活動へとアップデートしていくことを目標とし、企業繁栄奉仕ビジネスを志す経営理念に従って、設定したテーマを着実に推進していくことにしている。また、今後は重要課題やKPIを設定し、重点的に対応を進めていく方針としている。

SDGsとESG



出所：決算説明会資料より掲載

2022年3月期はM&Aによるシナジー効果も顕在化し、2ケタ増収増益に転じる見通し

3. 2022年3月期の業績見通し

2022年3月期の連結業績は、売上高で前期比10.7%増の10,200百万円、営業利益で同19.7%増の900百万円、経常利益で同16.6%増の900百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同14.4%増の570百万円と2ケタ増収増益に転じる見通しだ。

事業セグメント別で見ると、経営コンサルティング事業は、グローウィン・パートナーズ(株)の業績が通年で寄与することに加えて、DXやM&Aをテーマとしたコンサルティング案件の需要増加が見込まれることから、売上高で同20.5%増の6,800百万円、営業利益で同22.0%増の1,340百万円となる見通しだ。一方、マーケティングコンサルティング事業は、コロナ禍初期に需要が高まった感染防止対策商品やテレワーク商品の提供等の反動減やダイアリーの減少見込みにより、売上高で同4.8%減の3,400百万円、営業利益で同28.5%減の60百万円となる見通しである。

今後の見通し

2022 年 3 月期業績見通し

(単位：百万円)

	21/3 期 通期実績	22/3 期			
		上期計画	下期計画	通期計画	前期比
売上高	9,213	4,530	5,670	10,200	10.7%
経営コンサルティング事業	5,642	3,230	3,570	6,800	20.5%
マーケティングコンサルティング事業	3,571	1,300	2,100	3,400	-4.8%
売上総利益	4,107	2,370	2,900	5,270	28.3%
販管費	3,355	2,140	2,230	4,370	30.2%
営業利益	751	230	670	900	19.7%
経営コンサルティング事業	1,098	550	790	1,340	22.0%
マーケティングコンサルティング事業	83	-100	160	60	-28.5%
本社管理費	-430	-220	-280	-500	-
経常利益	771	230	670	900	16.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	498	150	420	570	14.4%
1 株当たり利益 (円)	28.93	8.71	24.38	33.09	

注：1 株当たり利益は 2021 年 9 月末実施予定の 1:2 の株式分割後ベース
 出所：決算短信、決算説明会資料よりフィスコ作成

なお、2022 年 3 月期における事業方針については以下のとおりとなる。

(1) 経営コンサルティング事業

DX 戦略として、地域企業の DX ニーズの掘り起こしを図っていくほか、DX サービスメニュー（中流から下流の実装・実行支援）の拡充、推進、(株)リーディング・ソリューションやグローウィン・パートナーズ(株)との共同コンサルティング商品の開発を推進していく。既に、両社との協業案件も増えてきており、2022 年 3 月期は一段のシナジー効果が期待される。

M&A 戦略については、グローウィン・パートナーズ(株)のグループ化によるクロスボーダー(海外 M&A 案件)を含む M&A 領域のさらなる拡大を図っていくほか、M&A 戦略の推進による地域企業、地域経済の活性化を促進していく。また、そのために地方の金融機関や会計事務所等との連携も強化していく。

(2) マーケティングコンサルティング事業

デジタルを活用した新たなブランディング・プロモーション支援を推進していくほか、好調業界（消費財、流通、ビューティー等）の専門性強化、サービス提供におけるオンライン化の推進を図っていく。

(3) その他

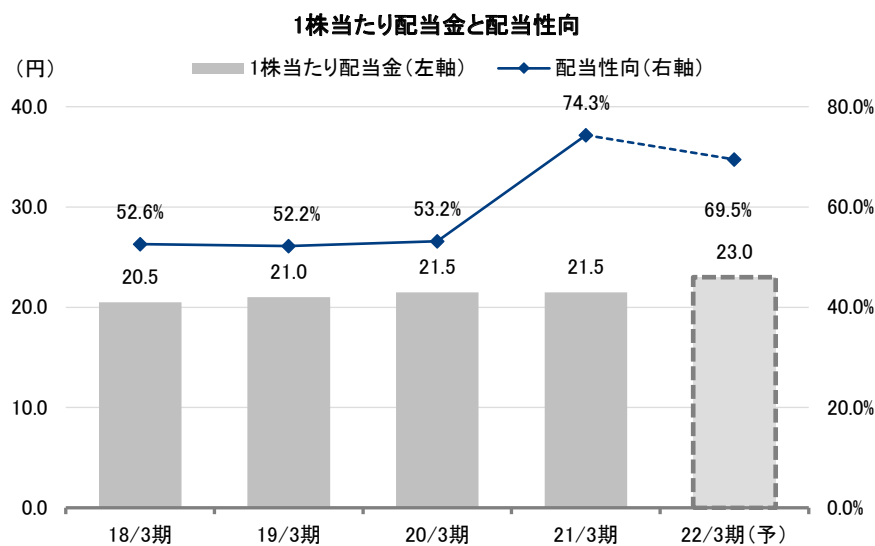
戦略総合研究所のクライアントリレーション・クライアントサクセス・CRM コンサルティング機能により、既存顧客のフォローアップを強化し、新たなコンサルティングニーズを獲得していく。また、顧客に対するコンサルティング価値の向上、及びコンサルタントの生産性向上を実現する「コンサルティングテック」（コンサルティングメソッド×デジタル）の開発に取り組んでいく。

■ 株主還元策

増配など積極的な株主還元を実施し総還元性向 50% を目指す、 2021 年 9 月末に 1:2 の株式分割を予定

同社は新中期経営計画のなかで、新たな株主還元方針についても明らかにしている。従前は配当性向で 60% を目安に、業績等を勘案しながら安定的かつ積極的な配当を実施（20/3 期までは 8 期連続増配を実施）してきたが、2022 年 3 月期以降は、総還元性向で 50% を目安に積極的な株主還元を実施していく方針とした。また、株式流動性を向上させ投資家層の拡大を図ることを目的に、2021 年 9 月末に 1:2 の株式分割を実施する予定となっている。

2022 年 3 月期の 1 株当たり配当金は株式分割後ベースで前期比 1.5 円増配の 23.0 円（配当性向 69.5%）を予定している。今後配当性向が 50% を下回った場合には、増配または自己株式取得等を実施していくことになる。なお、株主優待制度については廃止することを発表している。株主還元については、持株数に応じた配当金や自己株式取得で行うことが適切と判断したためだ。



※ 20/3 期以降は連結数値

※ 2021 年 9 月末に 1:2 の株式分割を実施予定で、配当金について過去遡及して修正

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会員各社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構築している。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。

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・表示したのですが、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 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp