

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 >>>](#)

2019 年 2 月 4 日 (月)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

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

タナベ経営
9644 東証 1 部

2019 年 2 月 4 日 (月)
<http://www.tanabekeiei.co.jp/>

目次

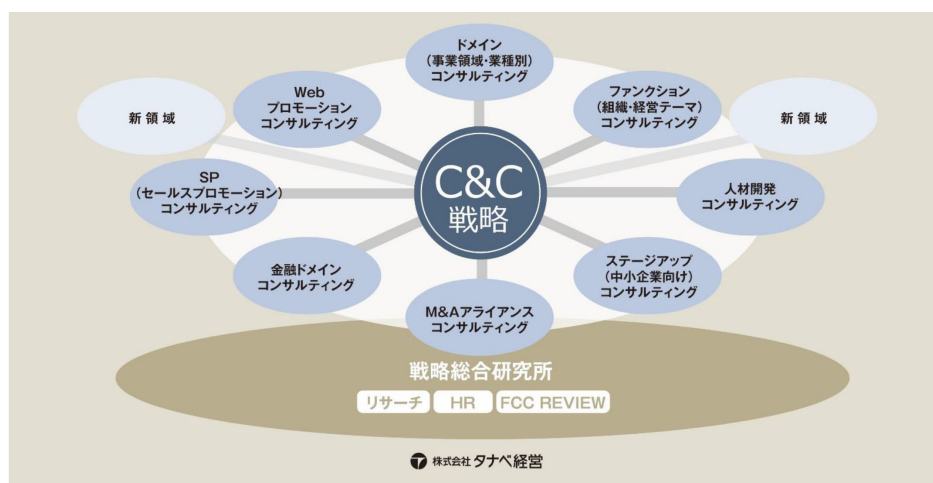
■ 要約	01
1. 2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績	01
2. 2019 年 3 月期業績見通し	02
3. 中期経営計画	02
4. 株主還元策	02
■ 事業概要	03
1. 会社概要	03
2. 事業内容	04
■ 業績動向	07
1. 2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要	07
2. 事業セグメント別動向	08
3. 財務状況と経営指標	11
■ 今後の見通し	12
1. 2019 年 3 月期の業績見通し	12
2. 事業セグメント別見通し	13
3. 中期経営計画	16
■ 株主還元策	18
■ 情報セキュリティ対策	19

要約

人材開発コンサルティングと SP コンサルティングが成長を牽引し、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あり、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」の創造』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・経営テーマ）×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」を推進。これまでに取り組んできた「コンサルティング領域の多角化戦略」から、それを全国主要 10 都市の拠点へと展開していく「コンサルティングプラットフォーム戦略」へと進化させている。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. 2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績

2019 年 3 月期第 2 四半期累計（2018 年 4 月 -9 月）の業績は売上高で前年同期比 3.5% 増の 4,083 百万円、経常利益で同 4.3% 増の 461 百万円といずれも会社計画（売上高 4,000 百万円、経常利益 340 百万円）を上回って着地した。経営コンサルティング事業では、働き方・生産性改革、ビジネスモデル・成長戦略などをテーマとした経営コンサルティングが増加したほか、FCC アカデミー（企業内大学）設立等の人材開発コンサルティングも想定以上の伸びを見せた。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も、注力中の SP コンサルティングが順調に増加している。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年同期比 40 社増の 597 社となり、売上高も同 6.8% 増の 2,052 百万円と拡大した。

※ 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）

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 百万円と期初計画を据え置いている。経営コンサルティング事業では、経営コンサルティング、人材開発コンサルティングの契約数増加により増収増益を見込む。また、SP コンサルティング事業についても、需要が旺盛な SP・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増加により増収増益を目指す。チームコンサルティング売上高については前期比 4.8% 増の 4,000 百万円となり、全売上高に占める比率は前期の 43.4% から 44.4% に上昇し、利益率向上に寄与する。足元の受注状況は引き続き堅調なことから、通期業績についても会社計画を若干上回る可能性があると弊社では見ている。

3. 中期経営計画

期初に発表した新中期経営計画「Tanabe Vision 2020 (2018 - 2020)」では、成長戦略として「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いる。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 百万円を掲げており、年平均成長率で 3% と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、2018 年 3 月期末の 218 名から 2021 年 3 月期末に 291 名と 3 割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する。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

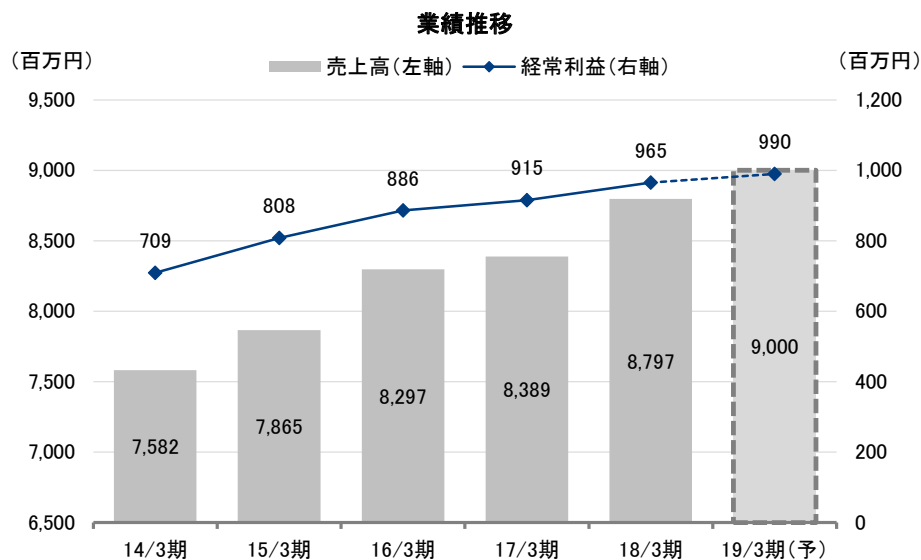
株主還元策として、同社は配当金と株主優待制度を導入している。配当金に関しては配当性向 60% を目安に、業績等を勘案しながら検討していくとしており、2019 年 3 月期は前期比 1.0 円増配の 42.0 円（配当性向 53.3%）と 7 期連続の増配を予定している。今後も増収増益を続けていくことで、配当についても増配を目指していく考えだ。また、株主優待制度として毎年 9 月末時点の株主に対してオリジナル手帳「ブルーダイアリー」を 1 冊（3,000 円相当）贈呈している。2019 年 2 月 1 日の株価水準（1,253 円）を基準にすると、配当利回りは 3.4%、株主優待も含めると 5.7% の投資利回りとなる。

Key Points

- ・人材開発コンサルティング及び SP コンサルティングの成長により、2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績は期初計画を上回る増収増益を達成
- ・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」が好調
- ・経営コンサルティング、人材開発コンサルティング、SP コンサルティングにより、今後も持続的安定成長を目指していく方針

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

要約



出所：決算短信よりフィスコ作成

事業概要

**「事業領域・業種 × 組織・経営テーマ × 地域
を最適化する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ファームのパイオニアであり、国内大手である。「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』の創造」。

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

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

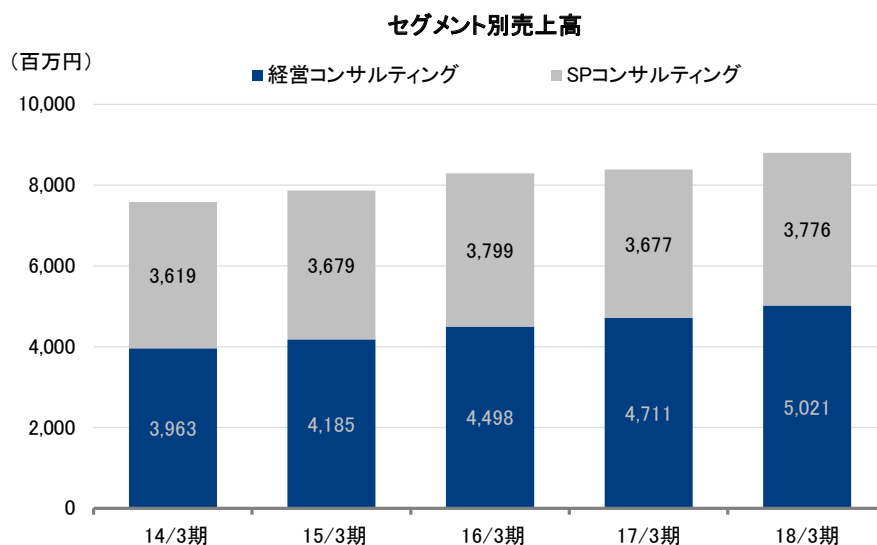
事業概要

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・経営テーマ）×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、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

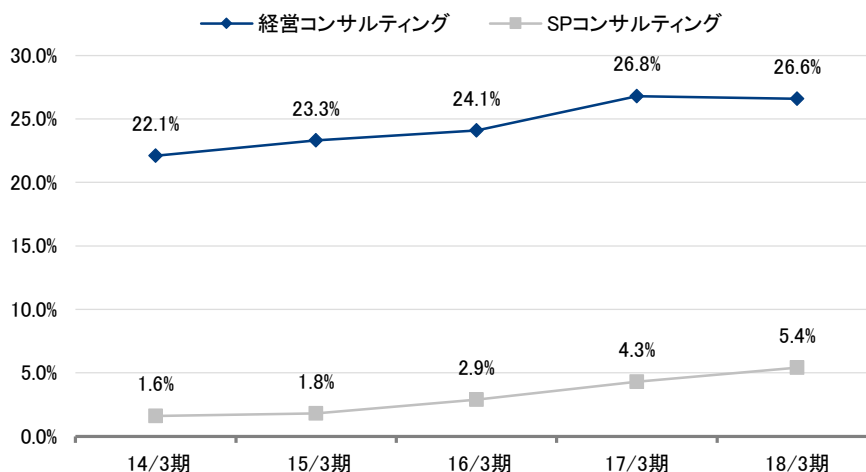
同社の事業セグメントは、経営コンサルティング事業と SP（セールスプロモーション）コンサルティング事業の 2 事業に分けられている。売上高構成比（2018 年 3 月期）は、経営コンサルティング事業が 57.1%、SP コンサルティング事業が 42.9% となっているが、営業利益では経営コンサルティング事業が 86.8% を占めている。営業利益率は、経営コンサルティング事業が 26.6% であるのに対して、SP コンサルティング事業は 5.4% であるが、これはプロモーション商品等の仕入れ販売が含まれていることが要因となっている。ただ、ここ数年は付加価値の高い SP コンサルティング領域に注力していることで、営業利益率も上昇傾向にある。



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



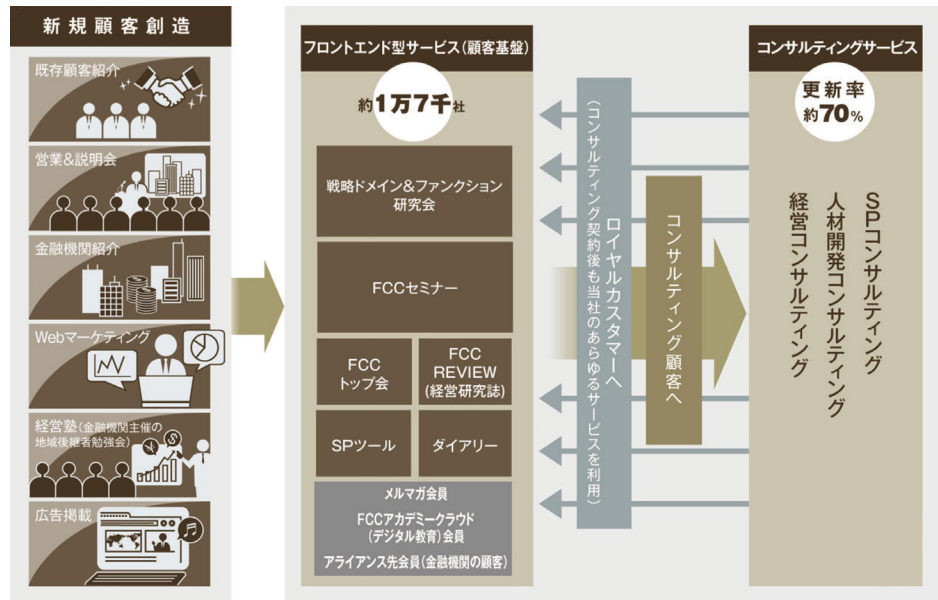
出所：決算短信よりフィスコ作成

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、新規営業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 & 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いる。また、顧客の大部分は、メルマガ会員や FCC アカデミッククラウド（デジタル教育）会員となっている。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

事業概要

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と人材開発コンサルティングに分けている。経営コンサルティングでは、主に中堅企業を対象に、「人材採用・育成・活躍」「中期経営計画（ビジョン）の策定・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。

人材開発コンサルティングでは、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。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
 9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

事業概要

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 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 割の売上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

人材開発コンサルティングと SP コンサルティングが成長を牽引し、2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績は期初計画を上回る増収増益を達成

1. 2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要

2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績は、売上高が前年同期比 3.5% 増の 4,083 百万円、営業利益が同 4.6% 増の 446 百万円、経常利益が同 4.3% 増の 461 百万円、四半期純利益が同 5.6% 増の 320 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 7 年連続の増収増益となった。また、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年同期比 40 社増の 597 社となり、売上高も同 6.8% 増の 2,052 百万円となるなど順調に拡大した。

2019 年 3 月期第 2 四半期累計業績

(単位：百万円)

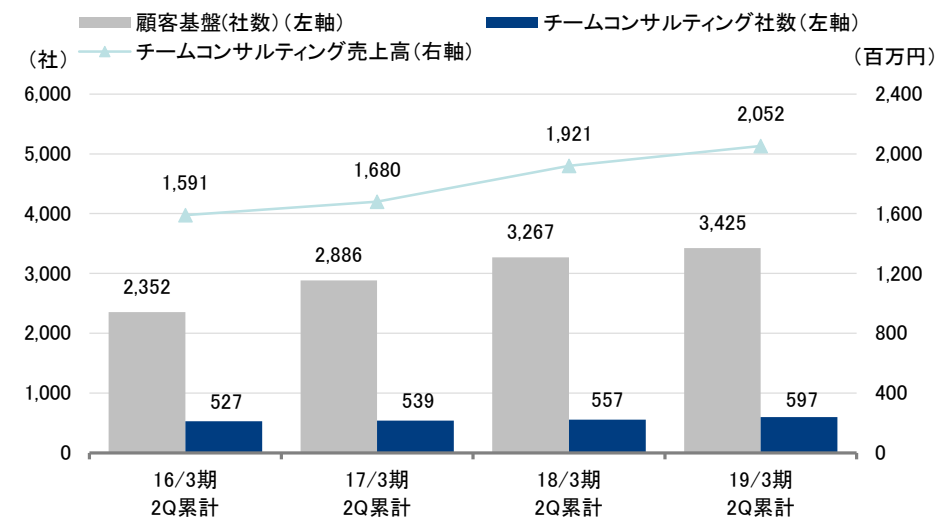
	18/3 期 2Q 累計		会社計画	19/3 期 2Q 累計			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前年同期比	計画比
売上高	3,947	-	4,000	4,083	-	3.5%	2.1%
売上総利益	1,895	48.0%	1,820	1,919	47.0%	1.3%	5.5%
販管費	1,468	37.2%	1,490	1,473	36.1%	0.3%	-1.1%
営業利益	426	10.8%	330	446	10.9%	4.6%	35.2%
経常利益	442	11.2%	340	461	11.3%	4.3%	35.9%
四半期純利益	303	7.7%	235	320	7.8%	5.6%	36.3%

注：19/3 期より人件費の計上区分を一部変更したことにより、前年同期も同基準で数値を組み替えて表示しているため決算短信の数値（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

業績動向

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＋FCC 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＋SP コンサルティング

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

国内景気の緩やかな回復基調が続くなかで、経営コンサルティング事業では「営業戦略」「ブランディング戦略」「働き方・生産性改革」などをテーマとした経営コンサルティング案件が増加したほか、FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティングやジュニアボード（次世代経営チーム育成）コンサルティング、FCC セミナー等の人材開発コンサルティングが想定以上に伸長し、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も SP コンサルティングの売上が計画を上回ったことが期初計画比を上回る要因となった。売上総利益率は、コンサルタント人員の増強（前年同期末比 12 名増の 237 名）に伴う人件費増を主因として前年同期比 1.0 ポイント低下したものの、経費の抑制等に取り組んだことにより販管費率が同 1.1 ポイント低下した結果、営業利益率は同 0.1 ポイント上昇の 10.9% となった。

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 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年同期比 3.9% 増の 2,642 百万円、セグメント利益は同 1.6% 増の 717 百万円となり、期初会社計画（売上高 2,580 百万円、セグメント利益 655 百万円）をいずれも上回った。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

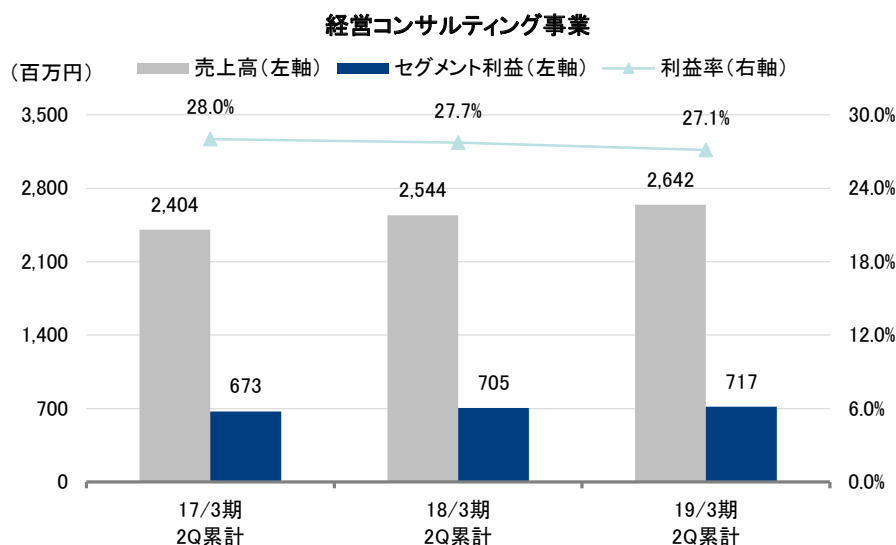
業績動向

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 2.4% 増と堅調に推移した。「営業戦略」「ブランディング戦略」「働き方・生産性改革」などをテーマとした経営コンサルティング案件の増加により、経営コンサルティングの期中平均契約数が 427 契約（前年同期比 9 契約増）となったほか、1 契約当たりの平均単価も上昇したことが増収要因となった。また、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についても、研究会テーマ数や開催数が増加したことにより参加社数で 785 社（同 24 社増）と増加し、顧客基盤として拡大した。

一方、人材開発コンサルティングは前年同期比 7.6% 増となった。過半を占めるオーダーメイド型教育（研修）は期中平均契約数が 100 契約（同 3 契約増）となったものの、平均単価の低下により売上高は伸び悩んだ。一方で、FCC セミナーの参加社数が 2,640 社（同 134 社増）と好調に推移したほか、FCC アカデミー（企業内大学）設立コンサルティングの期中平均契約数が 27 契約（同 13 契約増）、ジュニアボード（次世代経営チーム育成）コンサルティングの期中平均契約数が 19 契約（同 6 契約増）とそれぞれ増加したことが増収要因となった。

アライアンス（提携）を含むその他については前年同期比 57.2% 減となった。地域金融機関の再編等の動きもあり提携契約先数が 131 先（前年同期比 12 先減）に減少したこと、また、各種会員組織の会員数減少により会費収入が減少したことが減収要因となった。ただ、いずれも事業全体に占める比率は小さく業績に与える影響は軽微となっている。

セグメント利益率は前年同期比 0.6 ポイント低下の 27.1% となったが、これはコンサルタント人員の体制強化に伴う人件費増が主因となっている。同事業における第 2 四半期末のコンサルタント人員は、経営コンサルタントが 146 名（前年同期末比 1 名減）、人材開発コンサルタントが 33 名（同 17 名増）となり、人材開発コンサルタントが約 2 倍に増加した。人材開発コンサルティングの需要拡大に対応し採用を強化したことによる。経営コンサルタントも各業界に精通するプロフェッショナル人材の採用が進んだが、他部署へ異動となるコンサルタントも複数名いたことから、結果的に 1 名減となっている。



出所：決算短信よりフィスコ作成

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 2.7% 増の 1,440 百万円、セグメント損失は 68 百万円（前年同期は 50 百万円の損失）となり、期初会社計画（売上高 1,420 百万円、セグメント損失 70 百万円）をいずれも上回った。

サービス別の売上動向を見ると、売上高の過半を占める SP コンサルティングは、月次契約型のセールスプロモーションコンサルティングにおいて経営コンサルティング事業との連携による受注獲得が進んだほか、Web プロモーションコンサルティング案件も好調に推移したことで、契約数が順調に拡大した。また、SP デザインについても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積極的に行った結果、増収となり、全体では前年同期比 9.1% 増となった。

SP ツールについては継続した安定受注があるものの、より付加価値の高い SP デザインに注力したことで同 9.0% 減となった。

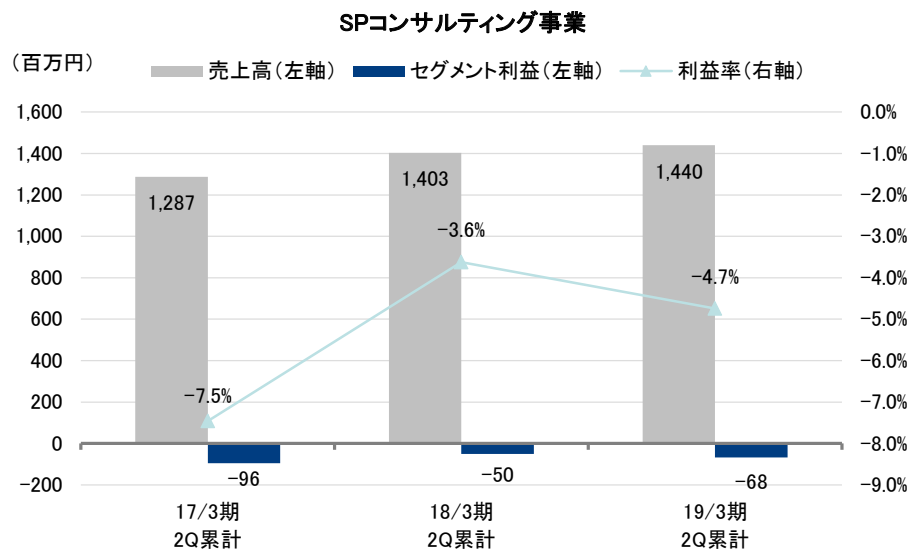
ダイアリーについては 2019 年に発行 60 周年記念を迎えるブルーダイアリーのリ・ブランディング活動と早期営業の取り組みが奏効し、同 18.3% 増と好調に推移した。

同事業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 四半期までは每期、損失が出る季節性がある。2019 年 3 月期第 2 四半期累計期間におけるセグメント損失が前年同期比で若干拡大したが、これは主に業務プロセスの見直しにかかる費用を販管費に計上したことが主因となっている。売上総利益ベースでは前年同期比 2.6% 増の 388 百万円と増益となっている。

第 2 四半期末の SP コンサルタントは 58 名と前年同期末比で 4 名減となったものの、前期末比では横ばい水準であった。SP コンサルティング分野でも、期初よりドメイン（業種）・ファンクション（プロモーションテーマ）という観点で専門業務領域を確立し、チームコンサルティングを推進できる体制を構築するため、プロフェッショナル人材の採用強化と育成に注力したことから、人件費は増加している。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
 9644 東証 1 部 | <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

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 月期第 2 四半期末の総資産は前期末比 318 百万円減少の 12,485 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に伴い現預金及び有価証券が 579 百万円減少し、固定資産では長期預金及び投資有価証券が 115 百万円増加した。長短合わせた現預金及び有価証券は 8,226 百万円と前期末比で 464 百万円減少したが、総資産に占める比率は 65.9% と引き続き高水準を維持している。

負債合計は前期末比 202 百万円減少の 2,166 百万円となった。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主因となっている。また、純資産は前期末比 115 百万円減少の 10,318 百万円となった。四半期純利益を 320 百万円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。

自己資本比率は 82.6% 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、現時点では社内での成長に向けた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・提携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である。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

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 2Q 末	増減額
流動資産	5,960	6,967	6,911	7,006	6,722	-284
(現預金・有価証券)	5,016	6,021	5,984	6,294	5,714	-579
固定資産	5,832	5,118	5,620	5,797	5,763	-34
(長期預金・投資有価証券)	2,640	1,977	2,437	2,396	2,512	115
総資産	11,792	12,086	12,531	12,804	12,485	-318
流動負債	1,697	1,682	1,844	1,778	1,787	8
固定負債	542	570	564	591	379	-211
負債合計	2,240	2,253	2,409	2,369	2,166	-202
純資産合計	9,552	9,833	10,122	10,434	10,318	-115
(経営指標)						
自己資本比率	81.0%	81.4%	80.8%	81.4%	82.6%	1.2pt

出所：決算短信よりフィスコ作成

今後の見通し

2019 年 3 月期業績は期初計画を据え置くものの、 足下の受注も順調で上振れする可能性が高い

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 百万円と期初計画を据え置いた。下期も国内景気の回復基調が続くなかで、「ドメイン（事業領域・業種）×ファンクション（組織・経営テーマ）×リージョン（地域）」という観点での「C&C（コンサルティング & コングロマリット）戦略」（コンサルティングプラットフォーム戦略）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方針だ。

2019 年 3 月期業績見通し

(単位：百万円)

	18/3 期			19/3 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	8,797	4.9%	-	9,000	2.3%	-
売上総利益	3,988	-	45.3%	4,175	4.7%	46.4%
販管費	3,051	-	34.7%	3,205	5.0%	35.6%
営業利益	936	6.6%	10.6%	970	3.6%	10.8%
経常利益	965	5.5%	11.0%	990	2.6%	11.0%
当期純利益	675	5.8%	7.7%	680	0.7%	7.6%
1 株当たり利益 (円)	77.95			78.77		

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期中平均契約社数は前期比 44 社増の 990 社、売上高で同 4.8% 増の 4,000 百万円を計画している。付加価値の高いチームコンサルティングの売上構成比が上昇することで、売上総利益率は 46.4% と前期比 1.1 ポイント上昇する見込みだ。販管費率は人件費増や人材採用費・募集費の増加等を要因に同 0.9 ポイントの上昇を見込んでいるが、営業利益率は売上総利益率の改善により同 0.2 ポイント上昇することになる。第 2 四半期までの進捗が計画を上回っていることや、足下の受注状況が順調に推移していること等から、通期業績についても会社計画を若干上振れする可能性が高いと弊社では見ている。

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

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や人材開発コンサルティングの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は経営コンサルタント、人材開発コンサルタント合わせて、前期末比 26 名増の 186 名を計画している（新卒採用のコンサルタント候補 16 名含む）。今後の主な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・業種別)& ファンクション(組織・経営テーマ別) 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 25 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。2019 年 3 月期は新規テーマとして「アパレルビジネス・イノベーション」、「生産性カイカク」「100 年経営」「“刺さる” プロモーション」「ステージアップ」「食品・商品開発」の合計 6 つの研究会を立ち上げている。これら研究会において戦略リーダーを育成するとともに、コンサルティングメソッドを確立し、専門コンサルティングチームを大阪本社・東京本社へ設置することにより、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となっている。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

今後の見通し

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

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。

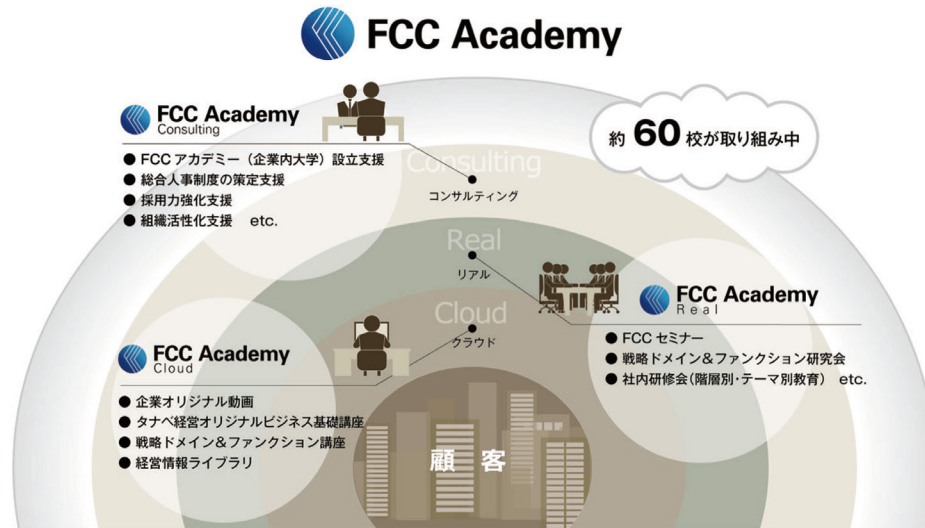
クラウドサービスそのものは、年間利用料で約数千円/IDと廉価な設定のため収益への貢献度は小さいものの、前段階となる「コンサルティング」や導入後の「リアル」のコンサルティングサービスも含めれば売上規模も大きくなるため、今後の収益貢献期待は大きい。

2018 年 9 月末で導入社数は約 60 社と前期末の約 50 社から順調に増加しており、2020 年までに 100 社への導入を目標としている。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。また、業種別では建設や食品・外食、ヘルスケア関連企業（調剤薬局等）で導入が進んでいる。導入企業にとっては企業内大学を設置することによって人材育成力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アピール効果としても期待できることになる。同社では、将来的に業種別で導入企業同士が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。

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

今後の見通し

人材開発コンサルティング戦略



出所：決算説明会資料より掲載

c) アライアンスコンサルティング戦略

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ており、これらサービスを提供していくことで地域企業の発展及び地域経済の活性化支援に貢献していくことを目指している。

「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。「ステージアップ研究会」も発足しており、研究会を通じた顧客開拓も同時に進めていく方針となっている。同社はこれまで主に中堅企業向けにコンサルティングサービスを提供してきたが、スタートアップ企業向けにもコンサルティングの対象領域を広げていくことで、顧客基盤の更なる拡大につなげていく戦略だ。

一方、「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。アライアンス先としては、地域金融機関だけでなく最近ではメガバンクとの連携も進んできており、成約件数の増加が期待される。ただ、「M&A コンサルティング」に関しては、同社の中で顧客企業の成長を実現する経営コンサルティングのメニューの 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に、積極的にマッチング事業を展開していくスタンスではない。

今後の見通し

(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。SP コンサルティングでもドメイン（業種）・ファンクション（プロモーションテーマ）という観点で業務プロセスの見直しを行い、各ドメインやファンクションに精通したコンサルティングチームを組成し、今まで以上に専門性の高いコンサルティングサービスを提供していくことで、事業を拡大していく戦略だ。

また、プロモーション・ブランディング戦略の立案・実行推進支援においては、Web プロモーションも組み合わせ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。営業エリアについては従来の主要 4 拠点（大阪本社、東京本社、中部本部、九州本部）から、全国支社へ広げていく計画となっている。なお、ダイアリーの売上は前期比横ばい水準で見込んでいる。

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、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拡大につなげていく。

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、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% とそれぞれ堅実な成長を見込んでいる。

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%	-

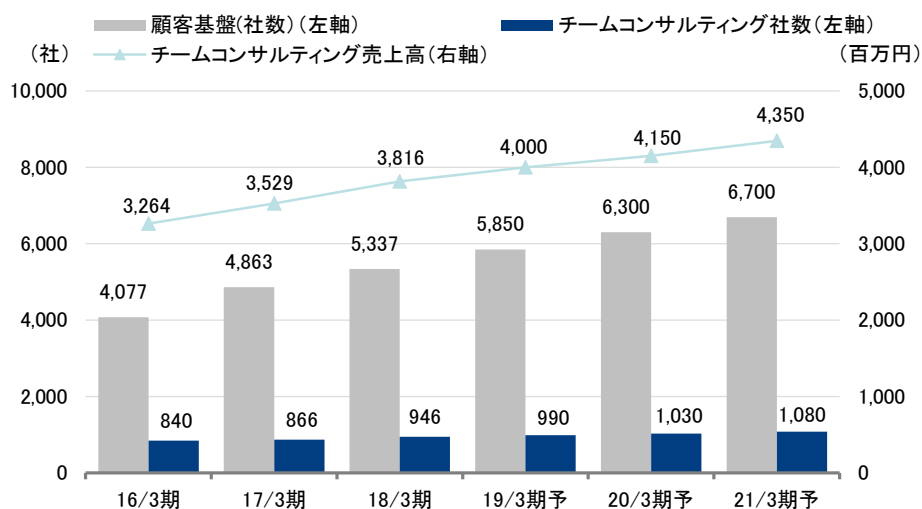
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

タナベ経営 | 2019 年 2 月 4 日 (月)
9644 東証 1 部 | http://www.tanabekeiei.co.jp/

今後の見通し

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見通しだ。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。新卒社員の育成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を強化していくほか、I ターンや U ターンを希望する人材の採用も積極的に行っていく。地方拠点も含めて、全国主要 10 都市に事業展開している強みを生かしていく。

チームコンサルティング社数と売上高推移

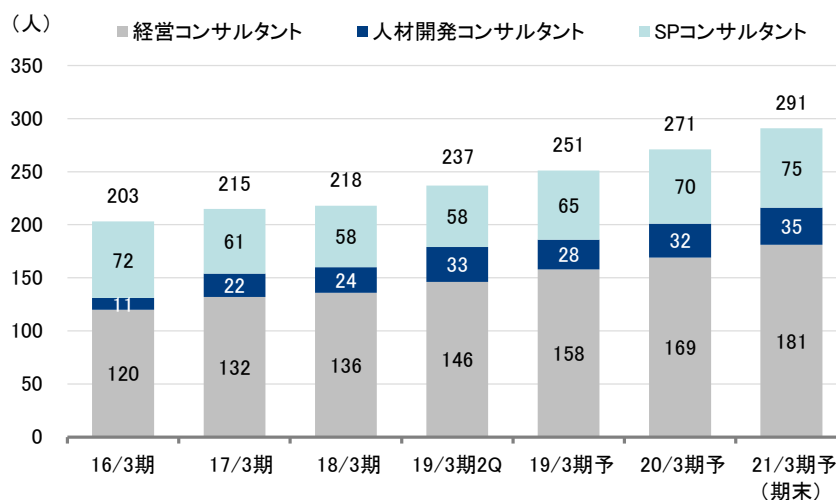


注：顧客基盤＝戦略ドメイン & ファンクション研究会 + FCC セミナー

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＋SP コンサルティング

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

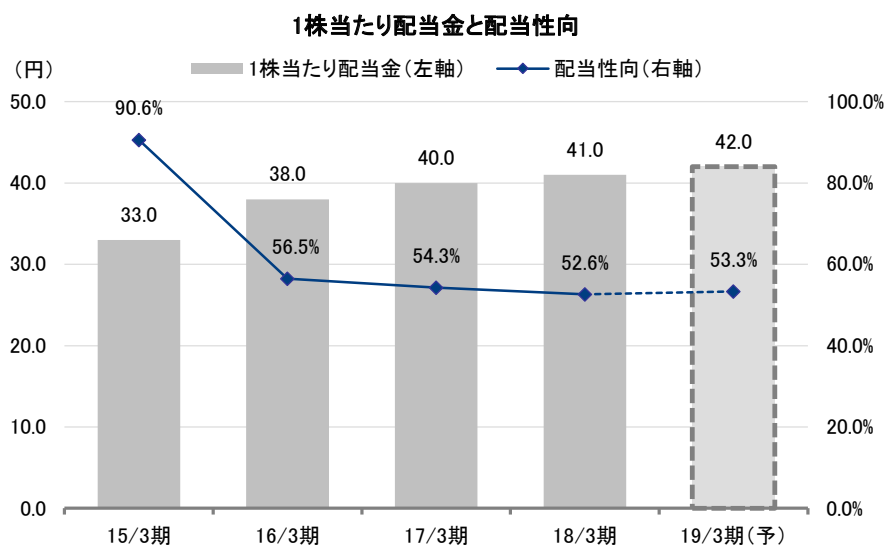
コーポレート戦略としては、働き方・生産性改革に関連した投資を実行していく計画となっている。既に、実行済のものとしてテレビ会議システムの刷新や iPhone の全社員支給などがあり、現在、実施中のプロジェクトとして新 ERP パッケージの導入や、本社を含むオフィスのリニューアルがある。また、今後はフレックスタイム制やテレワークの導入、AI 研究（調査・パートナー企業選定・テスト導入）、業務自動化システム（チャットボット・RPA）の導入なども予定している。2019 年 3 月期より、社員のモチベーションアップを図るための新たな人事制度や賃金制度も導入しており、今後、これらの投資を実行していくことで生産性の向上が期待される。

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 53.3%）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。2019 年 2 月 1 日の株価水準（1,253 円）を基準にすると、配当利回りは 3.4%、株主優待も含めると 5.7% の投資利回りとなる。



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・加工することは強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・譲渡することは強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