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 2 月 9 日 (火)

執筆：客員アナリスト
佐藤 譲
FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**

FISCO Ltd.
https://www.fisco.co.jp

タナベ経営
9644 東証 1 部

2021 年 2 月 9 日（火）
https://www.tanabekeiei.co.jp/t/ir/

目次

■要約 01

1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要 01
2. 2021 年 3 月期の業績見通し 02
3. 成長戦略 02

■事業概要 03

1. 会社概要 03
2. 事業内容 05

■業績動向 09

1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要 09
2. 事業セグメント別動向 10
3. 財務状況と経営指標 14

■今後の見通し 15

1. 2021 年 3 月期の業績見通し 15
2. 事業セグメント別見通し 17
3. 中期経営計画 19

■株主還元策 22

■情報セキュリティ対策 22

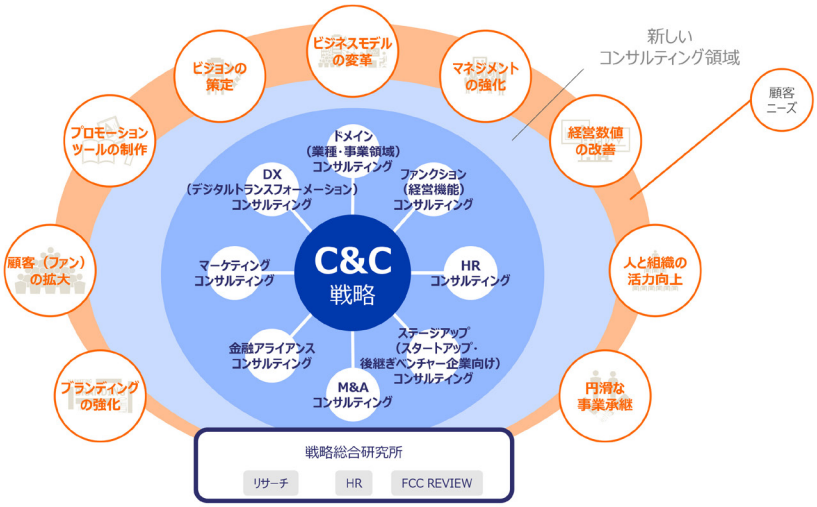
本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

要約

M&A、デジタルマーケティング領域に強みを有する企業をグループ会社化。シナジーの追求により成長スピードを加速させる

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』をともに」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、全国の上場企業も含む中堅企業（主に売上高 50 億円～ 1,000 億円）へ提供している。業界で唯一、全国主要 10 都市に地域密着の事業所を展開している。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）及び「コンサルティングプラットフォーム戦略」（全国・全地域において高品質のコンサルティング価値を提供）を推進している。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・ソリューションをグループ会社化し、2020 年 3 月期より連結決算を開始した。

C&C 戦略



出所：決算説明会資料より掲載

1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要

2021 年 3 月期第 2 四半期累計（2020 年 4 月 – 9 月）の連結業績は、売上高で前年同期比 3.6% 減（前年同期の単体業績との比較、以下同）の 3,993 百万円、営業利益が同 54.7% 減の 156 百万円となった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、コンサルティングやセミナー等の一時休止や延期等があり、主力の経営コンサルティング事業が減収減益となったことが主因だ。ただ、営業利益に関しては Web 会議システムや ERP の導入など社内デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）化の推進により生産性が向上したこと、並びに諸経費の削減効果により、期初計画（80 百万円）に対しては上回った。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2. 2021 年 3 月期の業績見通し

2021 年 3 月期は、売上高で前期比微増の 9,395 百万円、営業利益で同 29.1% 減の 700 百万円と期初計画を据え置いた。新型コロナウイルス感染症拡大の影響は残るものの、Web 会議や Web セミナー等の活用、並びにポストコロナに向けた経営コンサルティングニーズの取り込みに加えて、（株）リーディング・ソリューションと共同開発した新サービス「営業のデジタルシフトコンサルティング」の提供を開始し、新規顧客の開拓を進めていく。また、コロナ禍において需要が高まっているデジタルプロモーションのニーズにも対応していく。さらには、2021 年 1 月末に新たにグループ会社化するグローウィン・パートナーズ（株）の売上高も 2 億円強の上乗せ要因となる。グローウィン・パートナーズ（株）は主にクロスボーダーを含む M&A 全般の支援や ERP・RPA の導入支援等のバックオフィス業務コンサルティングなどを展開しており、年間売上規模で 10 億円強の会社となる。

3. 成長戦略

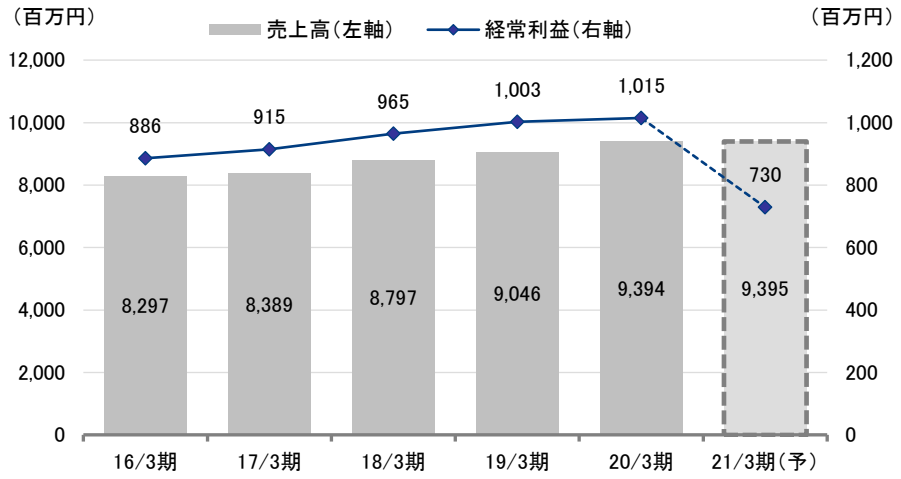
同社は「C&C 戦略」により、コンサルティング領域の多角化（コンサルティングメニューの拡大）を図り、それらをプラットフォーム化して全国規模で同品質の高付加価値サービスの提供を実現することで持続的成長を目指している。前期の（株）リーディング・ソリューションに続いて今回、グローウィン・パートナーズ（株）をグループ会社化したことにより、昨今注力し始めていた DX や M&A 領域が補強されたことになり、成長ポテンシャルが一段と高まったと弊社では見ている。これらグループ会社が持つノウハウやサービスを同社が抱える全国の顧客に展開していくことができるほか、新規顧客の開拓も進む可能性があるためだ。直近 5 年間の売上成長率は年率 3.6%、営業利益は同 5.3% と堅実な成長を続けてきたが、これらグループ会社とのシナジー効果が顕在化すれば、成長率も一段と高まることが予想され、今後の展開が注目される。

Key Points

- 2021 年 3 月期第 2 四半期累計の営業利益は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で減益となるも期初計画は上回る
- 2021 年 3 月期の業績計画は期初計画を据え置き、2021 年 1 月に M&A 支援サービス等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
- M&A、DX 領域のコンサルティングでグループシナジーを高めていくことで、2021 年 3 月期以降の成長スピードが加速する可能性も

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

業績推移



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。「C&C 戦略」（コンサルティング領域の多角化）及び「コンサルティングプラットフォーム戦略」（全国・全地域において高品質のコンサルティング価値を提供）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、顧客とともに持続的成長を目指す「『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』をともに」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）

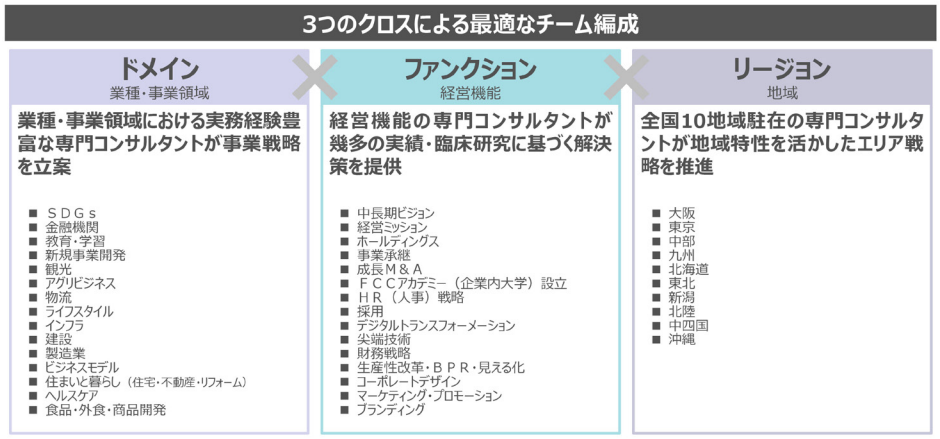
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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、「FCC アカデミー（企業内大学）の設立」や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、大手企業・上場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。

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。

チームコンサルティング



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（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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ること、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もメニューに含まれることなどから、グループ化することで相互の強みを融合し、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は、両社のサービスを組み合わせて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を高めていく。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を強化している。

※ 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 期計画
売上高	308	328	403	443	500
営業利益	26	10	45	46	
当期純利益	20	8	32	33	
純資産	70	79	111	138	
総資産	133	163	216	251	

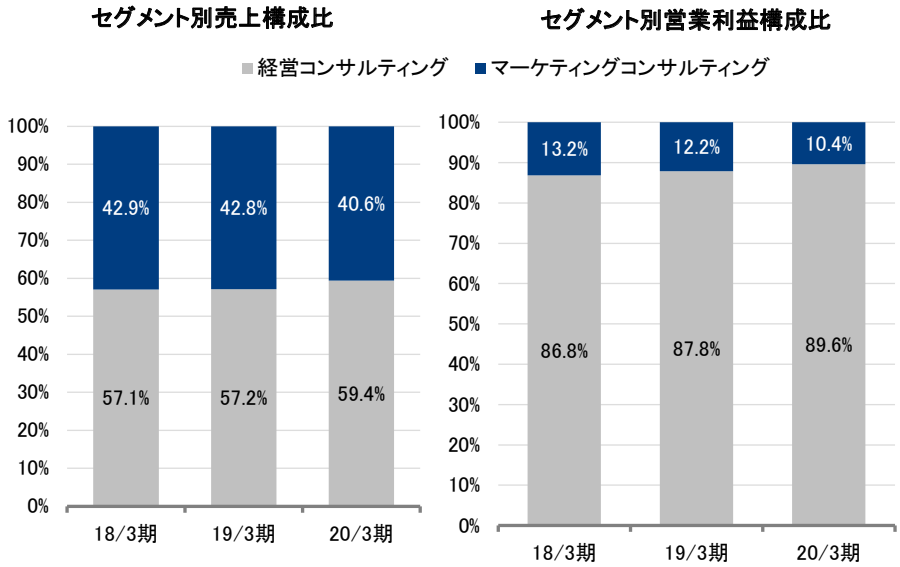
注：人員 22 名、BtoB が主要顧客、出資比率 60%
　　出資比率 60%（のれん 10 年定額償却 ,168 百万円）
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

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

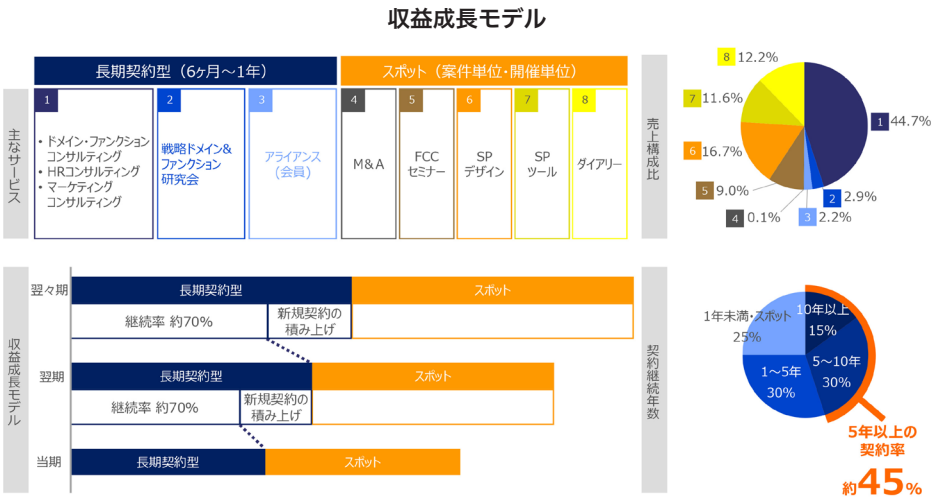
同社の事業セグメントは、経営コンサルティング事業とマーケティングコンサルティング事業（旧 SP コンサルティング事業）の 2 事業で区分開示している。直近 3 期間の売上高構成比は、経営コンサルティング事業が 6 割弱だが、セグメント利益の構成比では 9 割弱を占めている。マーケティングコンサルティング事業にはプロモーション商品等の仕入販売が含まれていることが要因となっている。ただ、ここ数年は付加価値の高いマーケティングコンサルティング領域にも注力しており、利益率の向上に取り組んでいる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.



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により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（2020 年 3 月期 616 件）のうち、契約年数 5 年以上の比率は約 45% と高くなっているが、これは経営者に寄り添う「ビジネスドクター」として、顧客企業の経営全般を理解し、高品質なサービスの提供とともに結果を出し続けていることが継続率の高さにつながっていると考えられる。

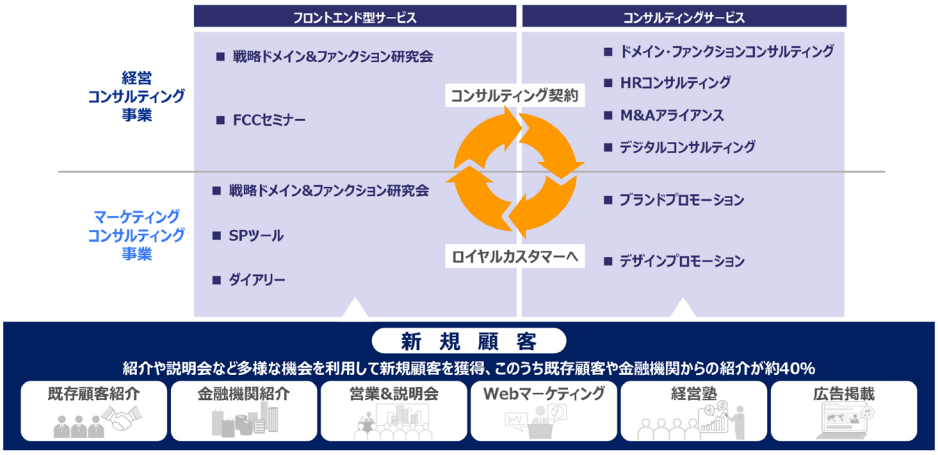


出所：決算説明会資料より掲載

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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。

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は、主に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と HR コンサルティング、また、グループ会社の（株）リーディング・ソリューションで展開する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 76% 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、「中期経営計画（ビジョン）策定・推進」「組織デザイン・組織活性化支援」「ジュニアボード（次世代経営チーム育成）」等をテーマとした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」、提携先の金融機関等と協働する「M&A アライアンス」などのサービスが含まれる。

同事業の売上高の約 21% 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が含まれる。（株）リーディング・ソリューションは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トータルに支援することができ、今後もデジタルマーケティング分野で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して、経営全般の DX 化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の拡充を図る予定である。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

(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、全国の大手企業・上場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（2020 年 3 月期実績）はマーケティングコンサルティングが約 54%、SP ツールが約 18%、ダイアリーが約 28% となる。

また、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サービスとして、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同社が専属で行うブランディング・プロモーションサービスも展開している。未来の顧客として期待できる同マーケットの可能性と SDGs の一環という観点からも、特に大企業のニーズが高いサービスとなっている。

マーケティングコンサルティング戦略の例

出所：決算説明会資料より掲載

そのほか、主にブランディング面での課題が多い地方の BtoB 企業に対する Web プロモーション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ない同社の強みと言える。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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 47% を第 3 四半期で稼ぎ出している。

業績動向

2021 年 3 月期第 2 四半期累計の営業利益は 新型コロナウイルスの影響で減益となるも期初計画は上回る

1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要

2021 年 3 月期第 2 四半期累計の連結業績は、前年同期の単体業績との比較で売上高は 3.6% 減の 3,993 百万円、営業利益は同 54.7% 減の 156 百万円、経常利益は同 52.9% 減の 169 百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益は同 47.0% 減の 146 百万円と減収減益となった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、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発生し、主力の経営コンサルティング事業が減収減益となったことが主因だ。

期初計画比では、新型コロナウイルスの感染防止対策商品やテレワーク関連商品等のプロモーション企画の好調でマーケティングコンサルティング事業が計画を上回ったものの、経営コンサルティング事業におけるコンサルティング契約や FCC セミナー、戦略ドメイン＆ファンクション研究会の一時休止や延期の影響が大きく、全体の売上高は計画を 3.1% 下回った。一方、営業利益に関しては Web 会議システムや ERP の導入といった社内 DX 化の推進により生産性が向上したこと、並びにテレワーク体制を導入したことに伴い交通費や会議費を中心に販管費が減少したことなどにより、計画比で 95.9% 上回る格好となった。なお、グループ会社の（株）リーディング・ソリューションの業績影響額については、売上高で 209 百万円の上乗せ要因となり、利益面ではのれん償却費 8 百万円を含めても若干の増益要因になったと見られる。

2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績

（単位：百万円）

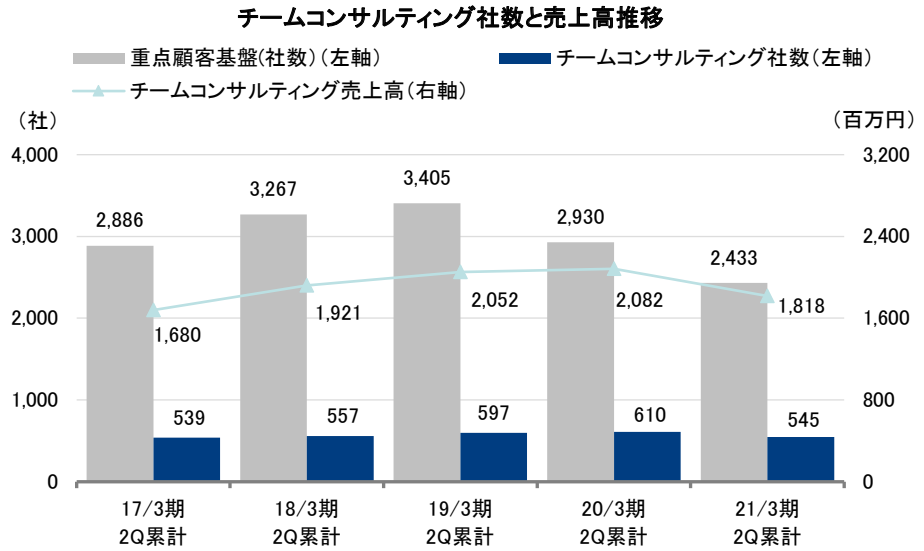
	20/3 期 2Q 累計		21/3 期 2Q 累計				
	実績	対売上比	会社計画	実績	対売上比	前年同期比	計画比
売上高	4,145	-	4,120	3,993	-	-3.6%	-3.1%
経営コンサルティング事業	2,661	64.2%	2,720	2,474	61.9%	-7.0%	-9.0%
マーケティングコンサルティング事業	1,483	35.8%	1,400	1,519	38.1%	2.5%	8.6%
売上総利益	1,972	47.6%	1,680	1,719	43.1%	-12.8%	2.3%
販管費	1,626	39.2%	1,600	1,563	39.1%	-3.9%	-2.3%
営業利益	345	8.3%	80	156	3.9%	-54.7%	95.9%
経常利益	360	8.7%	95	169	4.2%	-52.9%	78.5%
親会社株主に帰属する四半期純利益	276	6.7%	63	146	3.7%	-47.0%	132.7%

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（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

なお、同社が主要 KPI としている重点顧客基盤※の会社数は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあって前年同期比 17.0% 減の 2,433 社と 2 期連続で減少し、チームコンサルティングの期中平均契約社数で同 10.7% 減の 545 社、売上高で同 12.7% 減の 1,818 百万円といずれも減少に転じた。付加価値の高いチームコンサルティングの売上が減少したことによって、売上総利益率も前年同期の 47.6% から 43.1% に低下している。

※ 重点顧客基盤＝戦略ドメイン & ファンクション研究会＋ FCC セミナー



注：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

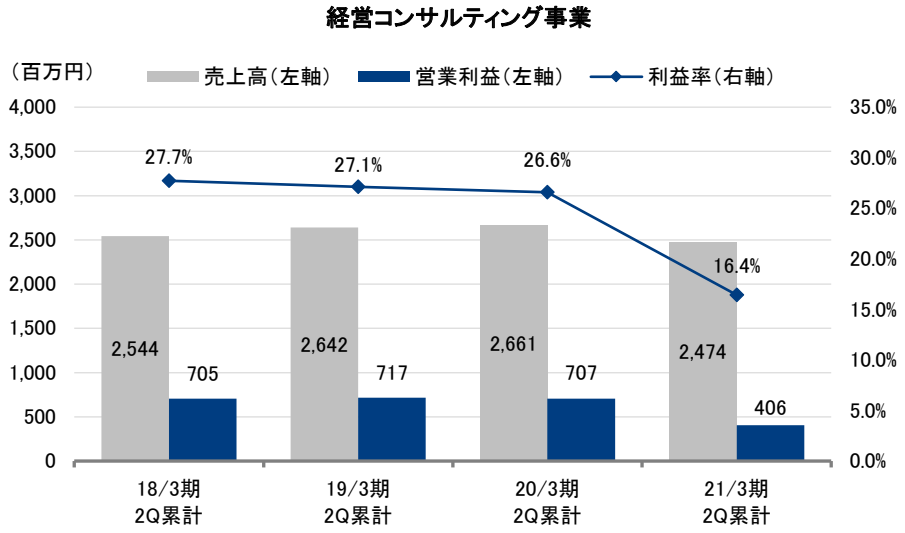
経営コンサルティング事業は減収減益、マーケティングコンサルティング事業は増収減益に

2. 事業セグメント別動向

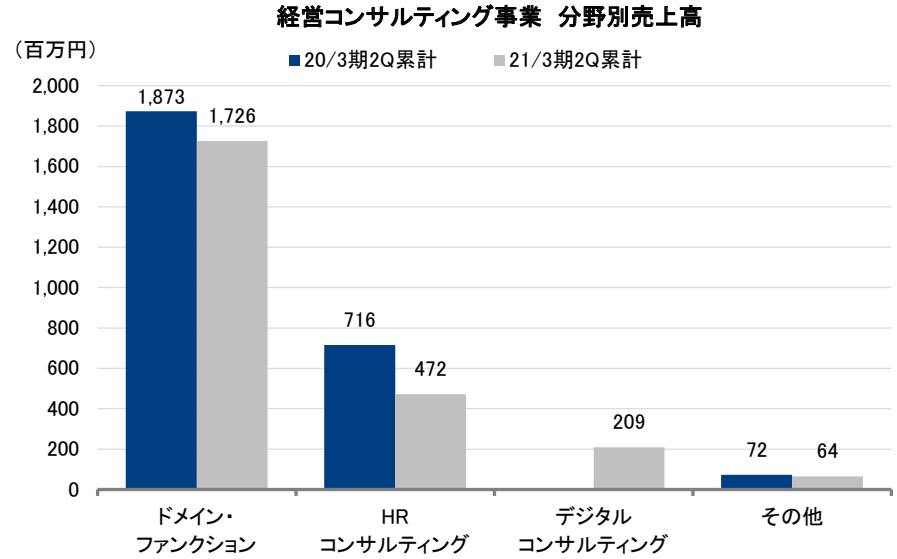
(1) 経営コンサルティング事業

経営コンサルティング事業の売上高は前年同期比 7.0% 減の 2,474 百万円、営業利益は同 42.6% 減の 406 百万円となった。単体ベースで見れば売上高は約 15% 減になったと見られ、リーマンショック不況期（2010 年 3 月期）以来の大きな落ち込みとなった。新型コロナウイルス感染症拡大による政府の緊急事態宣言発出に伴い、企業活動が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。付加価値の高い「チームコンサルティング」の売上減少や（株）リーディング・ソリューションのグループ会社化に伴う販管費増などもあって、営業利益率も前年同期の 26.6% から 16.4% に低下した。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.



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

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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年同期比 7.8% 減の 1,726 百万円となった。ニーズの高いテーマによる高付加価値サービス「チームコンサルティングブランド（TCB）」の推進により、コンサルティング契約 1 件当たりの平均単価は上昇したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による経営環境の悪化などを背景に、サービス提供の一時休止や延期などが発生し、期中平均契約件数で前年同期の 482 件から 443 件に減少したことが減収要因となった。同社では、新型コロナウイルス感染症対策としてオンライン化への対応を進めたが、8 月に入って感染症第 2 波が到来したこともあり、回復は限定的なものにとどまった。コンサルティングニーズとしては「ウィズコロナの中期ビジョン策定・推進」「ジュニアボード（次世代経営チーム育成）」「企業再生」等のニーズが継続して高かった。M&A アライアンス分野については、提携先である全国の金融機関等の顧客支援を目的とした勉強会「経営塾」の売上が新型コロナウイルス感染症拡大の影響で大きく減少した一方で、成長 M&A コンサルティングは、事業承継型や事業再編型のニーズが旺盛に推移し、また、案件紹介チャネルの開拓や体制強化等を図ったこともあり、取扱件数で前年同期比 2.4 倍増の 26 件と大きく伸長した。戦略ドメイン＆ファンクション研究会については、Web を使ったライブ配信とリアル集合型を併用して対応したものの、第 1 四半期のキャンセルや一部延期の影響により減少した。

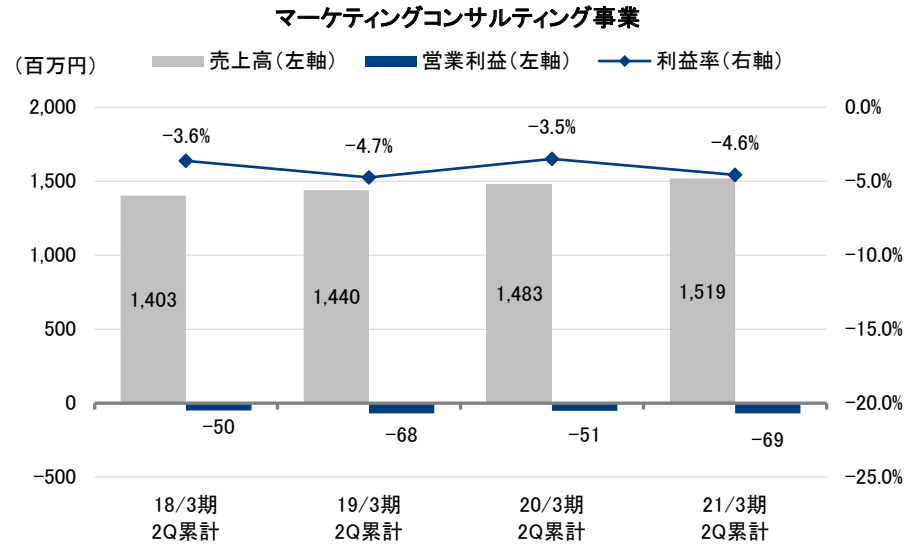
HR コンサルティングの売上高は前年同期比 34.0% 減の 472 百万円となった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、期初からコンサルティング契約の一時休止や延期が発生し、オンライン化対応を進めるも 8 月以降の感染症第 2 波によって回復も限定的にとどまった。ただ、「FCC アカデミー（企業内大学）設立」については、オンラインベースの人財育成プラットフォームであることから引き合いが強く、導入企業数が前期末の 97 社から 100 社超に増加した。FCC セミナー（階層別セミナー）については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、第 1 四半期にリアル集合型セミナーでキャンセルが発生し、また、一部開始時期の延期による売上計上の遅れも発生した。一方で、オンデマンド配信も新たに開始しており、「ファーストコールカンパニーフォーラム 2020」では、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 209 百万円となった。企業の DX 化を追い風に、(株) リーディング・ソリューションが提供するデジタルマーケティングサービスが好調に推移した。

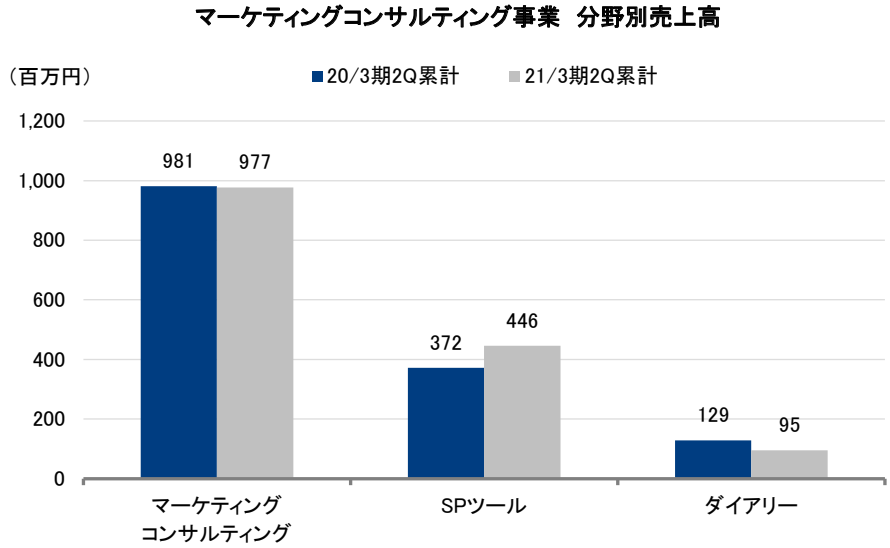
(2) マーケティングコンサルティング事業

マーケティングコンサルティング事業の売上高は前年同期比 2.5% 増の 1,519 百万円、営業損失は 69 百万円（前年同期は 51 百万円の損失）となった。感染防止対策商品やテレワーク関連商品等のプロモーションが増加したものの、経営コンサルティングサービスの一時休止や延期の影響により、経営コンサルティング事業との連携による提案件数の減少が損益の悪化要因となった。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.



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

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年同期比 0.3% 減の 977 百万円となった。デザインプロモーションは感染防止対策商品（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。一方、ブランドプロモーションは、イベント等の自粛による大型キャンペーン等が大きく減少したものの、企業の顧客管理データベース化や Web サイト構築等、デジタルを活用したブランディング・プロモーション支援は好調に推移した。

SP ツールの売上高は前年同期比 19.6% 増の 446 百万円となった。展示会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、感染防止対策商品の需要が大きく伸長したことで増収となった。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

ダイアリーの売上高は前年同期比 26.0% 減の 95 百万円となった。前年同期は消費増税前の駆け込み需要があり、例年よりも売上水準が高かったことに加え、当期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一部キャンセルが発生したことも減収要因となった。

無借金経営で財務内容は良好、M&A による成長投資にも資金を投下

3. 財務状況と経営指標

2021 年 3 月期第 2 四半期末の総資産は前期末比 466 百万円減少の 12,503 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 657 百万円増加した。固定資産では長期預金及び投資有価証券が 1,578 百万円減少している。なお、長短合わせた現預金及び有価証券は 8,194 百万円と前期末比で 920 百万円減少したものの、総資産に占める比率は 65.5% と引き続き高水準を維持している。

負債合計は前期末比 246 百万円減少の 1,772 百万円となった。流動負債で未払法人税等が 65 百万円、賞与引当金が 57 百万円それぞれ減少した。また、純資産は前期末比 219 百万円減少の 10,731 百万円となった。親会社株主に帰属する四半期純利益 146 百万円を計上した一方で、配当金を 368 百万円支出したことが減少要因となっている。

経営指標を見ると、自己資本比率は 85.2% と継続して 80% 以上を維持しており、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、同社は ROE の水準が 6% 台と資本効率の面ではやや課題となっていた。ただ、前下期に（株）リーディング・ソリューションをグループ会社化したのに続き、2021 年 1 月には M&A 支援やバックオフィスの DX 化支援を行うグローウィン・パートナーズ（株）を約 8 億円でグループ会社化（議決権比率 50.1%）することを発表するなど成長投資も強化し始めており、今後は成長性や ROE の向上なども期待される状況になってきたと弊社では見ている。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

貸借対照表

（単位：百万円）

	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期 2Q	増減額
流動資産	7,006	7,027	7,732	8,485	753
（現預金・有価証券）	6,294	6,138	6,936	7,594	657
固定資産	5,797	5,742	5,237	4,017	-1,219
（長期預金・投資有価証券）	2,396	2,453	2,178	600	-1,578
総資産	12,804	12,769	12,969	12,503	-466
流動負債	1,778	1,679	1,642	1,419	-223
固定負債	591	374	375	352	-23
負債合計	2,369	2,054	2,018	1,772	-246
純資産	10,434	10,715	10,951	10,731	-219
（経営指標）					
自己資本比率	81.4%	83.8%	83.9%	85.2%	+1.3pt
ROA	7.6%	7.9%	7.8%	-	
ROE	6.6%	6.6%	6.4%	-	
売上高営業利益率	10.6%	10.7%	10.5%	-	

※ 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

2021 年 3 月期の業績計画は期初計画を据え置き、2021 年 1 月に M&A 支援サービスのグローウィン・パートナーズ（株）をグループ会社化

1. 2021 年 3 月期の業績見通し

2021 年 3 月期の連結業績は、売上高で前期比横ばいの 9,395 百万円、営業利益で同 29.1% 減の 700 百万円、経常利益で同 28.1% 減の 730 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同 29.6% 減の 490 百万円と期初計画を据え置いた。第 2 四半期累計では利益ベースで計画を上回ったものの、新型コロナウイルス感染症拡大の第 3 波が到来するなど、先行きの見通しが依然不透明なことが要因だ。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2021 年 3 月期業績見通し

（単位：百万円）

	20/3 期 通期実績	21/3 期 上期実績	21/3 期 下期計画	21/3 期 通期計画	21/3 期 前期比
売上高	9,394	3,993	5,402	9,395	0.0%
経営コンサルティング事業	5,577	2,474	3,221	5,695	2.1%
マーケティングコンサルティング事業	3,816	1,519	2,181	3,700	-3.0%
売上総利益	4,294	1,719	2,171	3,890	-9.4%
販管費	3,306	1,563	1,627	3,190	-3.5%
営業利益	987	156	544	700	-29.1%
経常利益	1,015	169	561	730	-28.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	696	146	344	490	-29.6%
1 株当たり利益（円）	80.86	17.02	39.87	56.89	

出所：決算短信よりフィスコ作成。21/3 期上期の増減率は前年単独業績との比較値

なお、同社は 2021 年 1 月 29 日付でグローウィン・パートナーズ（株）の株式を 50.1% 取得し、資本業務提携を締結するとともにグループ会社化することを発表した。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）、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 化・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 VC 事業なども手掛けている。直近決算となる 2020 年 6 月期は売上高で 1,075 百万円、営業利益で 99 百万円を計上しており、M&A や DX 化ニーズの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 86 名（2020 年 10 月時点、公認会計士 18 名、税理士 1 名）のうちコンサルタントが半分弱を占め、M&A 分野のプロフェショナル集団とも言える。

グローウィン・パートナーズ（株）の概要

（単位：百万円）

業績	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：決算説明会資料よりフィスコ作成

事業内容
・クロスボーダー含む M&A 全般の支援（累計 500 件以上の実績）
・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 化・生産性向上支援
・IPO 準備企業への投資・経営支援を行う VC
取得価額：802 百万円（アドバイザリー費用等 51 百万円含む）
議決権所有比率：50.1%、株式取得日：2021 年 1 月 29 日

同社は中期経営計画のなかでコンサルティング領域の多角化戦略を推進しており、M&A コンサルティングや DX コンサルティング領域で豊富な実績とノウハウを持つグローウィン・パートナーズ（株）と協業していくことで、更なる成長を目指していく戦略となる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

具体的な業務提携内容は以下の 4 点となる。

a) 同社が有する経営コンサルティングの知見・ノウハウとグローウィン・パートナーズ（株）が有する M&A 及び DX に関する知見・ノウハウを融合し、既存サービス機能の強化や新規事業の立ち上げに取り組む。

b) 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、双方の顧客企業へ提供するサービスの価値を高めていく。

c) 同社からグローウィン・パートナーズ（株）に役員を派遣し、経営体制の強化を図る。

d) 同社がグローウィン・パートナーズ（株）の顧客創造活動を支援するとともに、人材採用・育成面で相互の協力体制を構築し、両社の事業基盤の強化を図ることにより、全国の事業承継マーケットや事業再編マーケット、DX マーケットを攻略していく。

下期から（株）リーディング・ソリューションとの共同開発サービスである「営業のデジタルシフトコンサルティング」の提供開始

2. 事業セグメント別見通し

セグメント別業績見通し

（単位：百万円）

	20/3 期	21/3 期			
	通期実績	上期実績	下期計画	通期計画	前期比
売上高	9,394	3,993	5,402	9,395	0.0%
経営コンサルティング事業	5,577	2,474	3,221	5,695	2.1%
マーケティングコンサルティング事業	3,816	1,519	2,181	3,700	-3.0%
営業利益	987	156	544	700	-29.1%
経営コンサルティング事業	1,466	406	819	1,225	-16.4%
マーケティングコンサルティング事業	169	-69	189	120	-29.0%
本社管理費	-647	-179	-466	-645	-0.3%

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は、（株）リーディング・ソリューションの売上が年間でフル寄与すること（2020 年 3 月期 257 百万円→ 2021 年 3 月期予 500 百万円）、並びにグローウィン・パートナーズ（株）の売上が第 4 四半期で 2 億円強貢献することから、売上高は前期比 2.1% 増の 5,695 百万円を見込むものの、営業利益はドメイン・ファンクションコンサルティングや HR コンサルティングの減収が響いて、同 16.4% 減の 1,225 百万円を計画している。

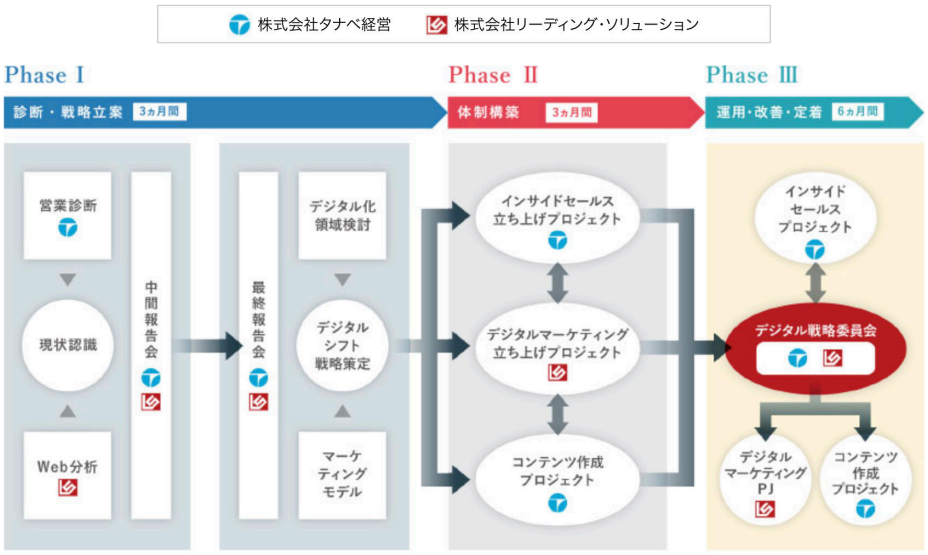
新型コロナウイルス感染症と共存する社会において、企業が新たに事業の選択・分散を推進して成長するためのグループ経営システム構築、グループ経営者育成等のコンサルティングサービスを推進していくほか、FCC セミナーや戦略ドメイン＆ファンクション研究会ではリアルでの開催に加えて、Web 上でのオンラインコミュニケーションツールを用いたライブ配信やオンデマンド配信等も活用することで、上期に落ち込んだ重点顧客基盤やコンサルティング契約件数の回復に取り組んでいく。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

また、成長 M&A コンサルティングでは引き続き、ニーズが高まっている事業承継型や事業再編型等の案件獲得に注力していく。そのほか、（株）リーディング・ソリューションとの共同開発サービスで、下期から本格的に提供を開始した「営業のデジタルシフトコンサルティング」についても、コロナ禍におけるデジタルマーケティングニーズの増大に合致するコンサルティングサービスとして受注拡大を狙っている。地方の BtoB 企業はデジタルマーケティングの取り組みが遅れており、潜在的な需要は従来から大きかったが、デジタルマーケティング領域のコンサルティングメニューが充分でなく、従来は受注することが難しかった。（株）リーディング・ソリューションとの協業を図ることでこうした問題は解消されることになり、新規顧客の開拓につながる取り組みとして期待される。

具体的なサービス内容としては、約 6 ヶ月間の期間を設けて全体を 3 つのフェーズにわけ、第 1 フェーズにて診断・戦略立案（顧客企業の営業手法や Web サイト分析などの現状認識からデジタルシフトへの戦略策定）を行い、第 2 フェーズにて体制を構築（デジタルマーケティングプロジェクト、インサイドセールスプロジェクト、コンテンツ作成プロジェクト等の立ち上げ）、第 3 フェーズにて運用・改善・定着（デジタル戦略委員会において評価・分析・改善施策の実施等）までを両社で共同推進していく格好となる。

「営業のデジタルシフトコンサルティング」サービス



出所：ホームページより掲載

(2) マーケティングコンサルティング事業

2021 年 3 月期の売上高は前期比 3.0% 減の 3,700 百万円、営業利益は同 29.0% 減の 120 百万円を計画している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるイベント等でのプロモーション案件減少を想定している。ただ、展示会についてはオンライン開催も含めて徐々に再開しつつあるほか、感染防止対策商品等のプロモーションについて下期に入ってからも継続していること、地域企業に対するデジタルを活用したブランディング・プロモーションニーズが増加していることなどから、上期と同様に計画を上回る可能性もある。一方、ダイアリーについては景気悪化の影響で若干弱含む可能性があるものの、底堅く推移する見通しだ。

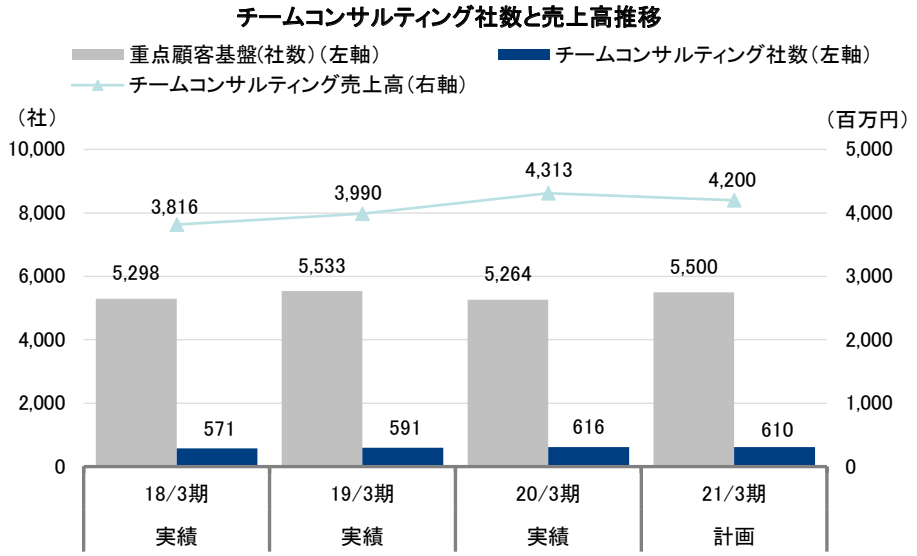
本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

M&A、DX 領域のコンサルティングにおいてグループシナジーを高めていくことで、2021 年 3 月期以降成長スピードが加速する可能性も

3. 中期経営計画

同社は、「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。基本戦略として「C&C 戦略」・「コンサルティングプラットフォーム戦略」を掲げ、コンサルティング領域を多角化してコンサルティングメニューを拡大し、全国・全地域において高品質のコンサルティング価値を提供することで、持続的な成長を可能とする収益基盤の構築に取り組んできた。

最終年度となる 2021 年 3 月期の当初の業績目標値（売上高 9,600 百万円、営業利益 1,040 百万円）に関しては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により期初段階で、売上高 9,395 百万円、営業利益 700 百万円に引き下げており、現時点においても変更はない。また、主要 KPI であるチームコンサルティング契約社数及び売上高についても期初に修正した数値（契約社数 610 社、チームコンサルティング売上高で前期比 2.6% 減の 4,200 百万円）を維持している。



注：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（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

主要施策の進捗状況については、概ね中期経営計画通りに進捗しているが、コロナ禍において社会様式が大きく変化し、企業の DX 化への取り組みが加速しているほか、M&A ニーズも旺盛となってきている状況にある。こうした領域におけるコンサルティングニーズを取り込むべく、同社は（株）リーディング・ソリューション、グローウィン・パートナーズ（株）と相次いでグループ会社化するなど積極的に市場を取り込む姿勢を打ち出している。2022 年 3 月期以降、これらグループ会社とのシナジーが発現すれば、従来よりも成長スピードが加速していくものと弊社では見ている。

（1）M&A 戦略と DX 戦略の取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大によって、経営危機やビジネスモデルの変革が必要となり、潜在的な事業承継・再編ニーズが高まっているほか、業務効率の向上や生産性向上につながる DX 化への取り組みが加速している状況にある。

こうしたなか、成長 M&A コンサルティングについては、経営コンサルティングを本業としてきたからこそできる M&A 戦略の策定から、デューデリジェンス、M&A 後の PMI（経営統合）や成長支援まで一貫したコンサルティングサービスを提供している。今後の事業拡大にあたっては、従来どおり金融機関や会計事務所等との連携強化による案件紹介に加えて、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を含む M&A 領域の更なる拡大を図っていく方針だ。また、買い手側に立った成長 M&A コンサルティングサービスを提供していくことで、事業承継・再編ニーズを取り込み、地域企業・地域経済の活性化に貢献していくことを目指している。

一方、DX コンサルティングでは、2020 年 3 月期に業務提携した RPA ツールの開発・提供を行うワークスアイディ（株）との協業による RPA を活用した業務改善支援サービスを提供していくほか、デジタルマーケティング領域では（株）リーディング・ソリューションとの協業、また、ERP・RPA 等の導入・活用による経理・財務・人事部門等のバックオフィス業務の DX 化支援ではグローウィン・パートナーズ（株）との協業を推進していくことで、新規顧客の開拓を推進していく戦略となっている。

（2）主要施策の進捗状況

a）地域倍増 FCC 戦略：新たに DX コンサルティングをメニューに追加し、全国の BtoB 企業にデジタルマーケティング支援サービスの提供を（株）リーディング・ソリューションと共同で開始した。

b）ドメイン・ファンクションコンサルティング戦略

戦略研究会のテーマは 2020 年 3 月期で 29 テーマ（2018 年 3 月期比で 4 テーマ増加）となり、各ドメイン・ファンクションを専門とする戦略リーダーも 2020 年 3 月期に 28 名（同 12 名増加）と順調に増加している。

c）HR コンサルティング：FCC アカデミー（企業内大学）の開校数が 2020 年 11 月末時点で 108 社（前期末比 11 社増加）と中期目標を達成し、今後は 200 社がターゲットとなる。

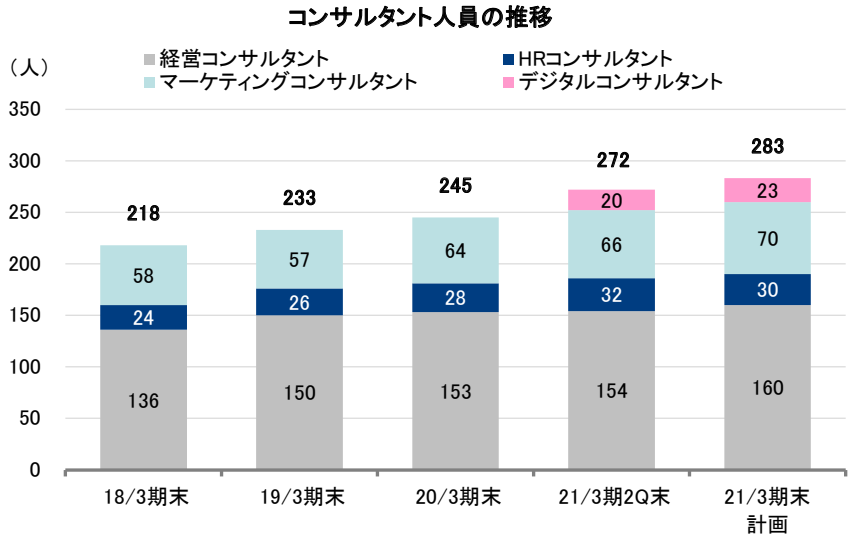
d）マーケティングコンサルティング戦略：経営資源を大阪本社、東京本社に集中（中部本部を大阪本部へ統合）して、組織機能の強化を図るとともに、住宅業界や子育てマーケットなどの専門性を強化した。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

e）コーポレート戦略：新しい働き方や生産性向上の実現に向けて Web 会議システムや新 ERP パッケージなどを導入。また、コーポレートコミュニケーション機能を強化して、全社ブランディングや商品・サービスの PR 推進に取り組んでいる。

（3）コンサルタント人員の推移

コンサルタント人員については、（株）リーディング・ソリューションのデジタルコンサルタント人財が加わったことで、2021 年 3 月期末は前期末比で 38 名増の 283 名に拡大する見通しだ。ただ、同数値にはグローウィン・パートナーズ（株）のコンサルタントは含んでいないため、実際にはあと 40 名近く増える可能性がある。コンサルタントは競争力の源泉となるため、今後も各業界に精通するプロフェッショナル人材を中心に採用を強化していく方針で、I ターンや U ターンを希望する人材の採用などにも取り組んでいく。



注：戦略総合研究所在籍のコンサルタントを除く。21/3 期より連結ベース。
出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

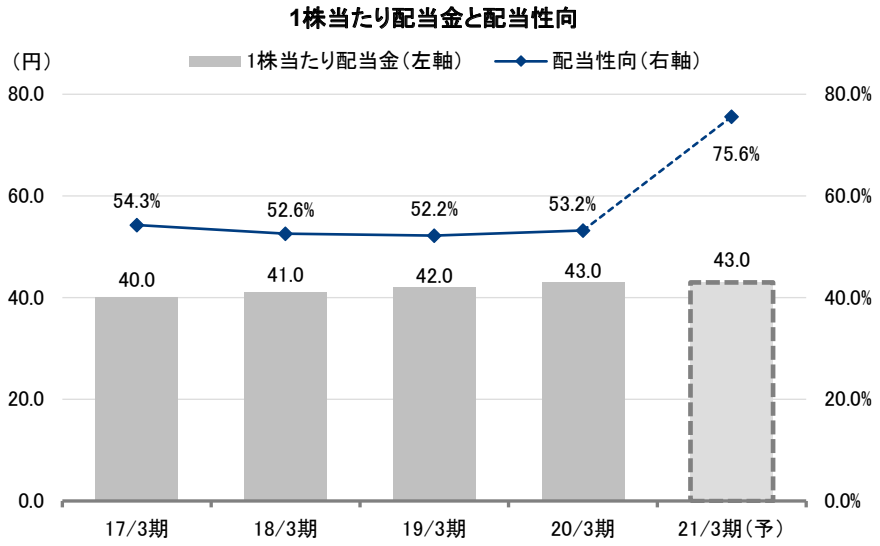
本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

株主還元策

配当性向は 60% を目安に
安定的かつ収益成長に応じた配当を継続していく方針

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（特殊要因は除く）しながら検討していくとしている。2021 年 3 月期の 1 株当たり配当金は減益見込みながらも、前期比横ばいの 43.0 円（配当性向 75.6%）を予定している。

また、株主優待制度として毎年 9 月末時点の 100 株以上の保有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。2020 年 12 月 18 日の株価水準（1,342 円）を基準にすると、配当利回りは 3.2%、株主優待も含めると 5.4% の投資利回りとなる。



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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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。

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・表示したものですが、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