

タナベ経営

9644 東証 1 部

<http://www.tanabekeiei.co.jp/t/ir/>

2017 年 2 月 2 日（木）

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

企業調査レポート
執筆 客員アナリスト
佐藤 譲

[企業情報はこちら >>>](#)

■ C&C（コンサルティング＆コングロマリット）戦略の推進を加速し、新たなコンサルティングバリューを創造

タナベ経営<9644>は、1957 年創業の日本における中堅・中小企業向け経営コンサルティングのパイオニアであり、大手。「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・拡大化）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の創造」。「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、経営者や戦略リーダー、地域の後継経営者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）コンサルティングも全国で展開している。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。2016 年 9 月に東証第 2 部から第 1 部に指定替えとなった。

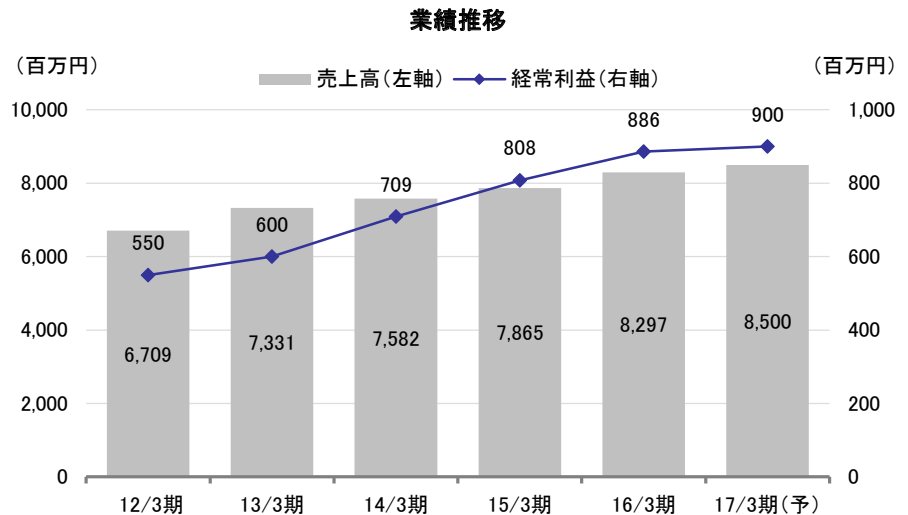
2017 年 3 月期第 2 四半期累計（2016 年 4 月－9 月）の業績は、売上高が前年同期比 1.5% 増の 3,692 百万円、経常利益が同 2.8% 増の 431 百万円となり、期初計画を上回る増収増益となった。経営コンサルティング事業において、主力のチームコンサルティング型経営協力の期中平均契約数が前年同期の 413 契約から 434 契約と順調に拡大したほか、SP コンサルティング事業における採算改善が増収増益要因となった。

2017 年 3 月期は売上高が前期比 2.4% 増の 8,500 百万円、経常利益が同 1.6% 増の 900 百万円と期初計画を据え置いている。中堅企業を中心に、持続的成長を実現できるビジネスモデルのデザインや戦略リーダーの育成が課題となっており、経営コンサルティング事業では事業戦略や組織戦略、次世代経営支援（事業承継）、人材採用・育成等のコンサルティングニーズが旺盛で、これらニーズを各種研究会やセミナーの開催で取り込み、チームコンサルティング契約に結び付けていく。また、SP コンサルティング事業では「こども・子育てファミリーマーケット」をターゲットに高付加価値案件の受注強化を進めていくほか、経営効率化による費用削減により収益力の強化を図っていく。

中期事業戦略として「C&C 戦略」の推進を掲げており、M&A や事業提携なども経営の選択肢に入れながら、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）による多角化を推進していく。成長の源泉となるコンサルタントについては、中途採用の強化に加えて 2016 年 4 月より社内ビジネススクール「コンサルタントアカデミー」を創設し、コンサルタントの早期育成・戦力化に取り組んでいる。人材投資を積極的に行いながら業績は安定成長を図り、2019 年 3 月期には売上高で 9,000 百万円、経常利益で 960 百万円を目指していく。なお、株主還元策として、配当性向 60% を目安に配当を実施していく方針で、2017 年 3 月期の 1 株当たり配当金は前期比 1.0 円増配の 39.0 円（配当性向 57.3%）と 5 期連続の増配を予定している。

■ Check Point

- ・ 2017 年 3 月期は増収増益を見込む
- ・ C&C（コンサルティング＆コングロマリット）戦略を推進
- ・ 今後は事業戦略における専門性の高い人材を増員、全社 350 名体制を目指す



■ 事業概要

経営戦略立案からプロモーション戦略までを支援する 新たなコンサルティングモデル

同社の事業セグメントは、経営コンサルティング事業、SPコンサルティング事業の2つの事業セグメントで開示している。2016年3月期の売上構成比を見ると、経営コンサルティング事業が54.2%、SPコンサルティング事業が45.8%とほぼ拮抗した格好となっている。

コンサルティング会社の種類としては、経営全般に関するコンサルティングを行う「総合型」、ITや財務、生産など機能ごとに専門化したコンサルティングを行う「機能特化型」、また、医療分野など専門的な知識などが求められる「業界特化型」、調査分析を専門に行う「シンクタンク」の大きく4種類に分類される。同社はこのうち総合型のコンサルティング事業を展開しており、「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」の創造を経営ミッションとして、各種コンサルティングサービスを展開している。

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)

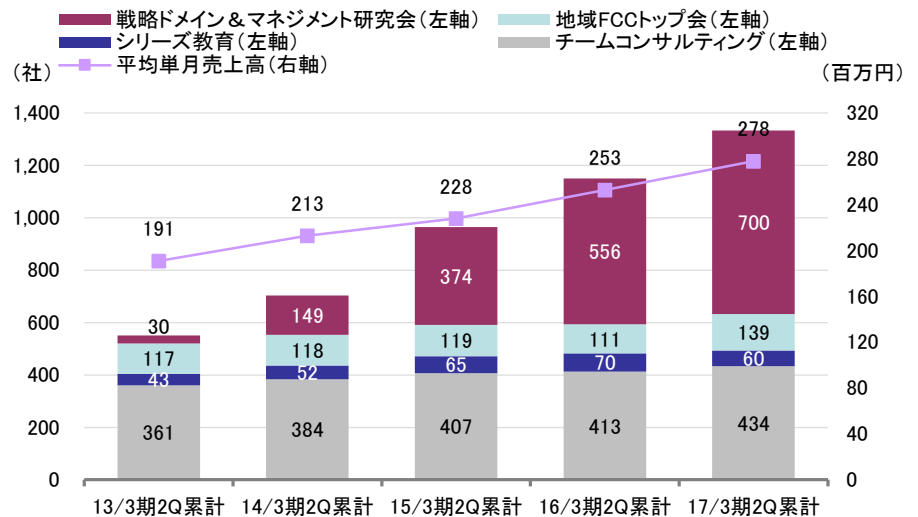
2017 年 2 月 2 日（木）

(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、チームコンサルティング型経営協力、人材育成・教育、セミナー（社長教室、ファーストコールカンパニーフォーラム、後継経営者スクール等）、各種会（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（FCC）トップ会）、アライアンス（提携）& 会員に分かれている。同事業売上高の 5 割強はチームコンサルティング型経営協力で占められており、セミナーや戦略ドメイン & マネジメント研究会については、チームコンサルティング型経営協力サービスにつなげる役割も果たしている。その他、各種コンサルティングサービスを企画・プロデュースしたり、コンサルティング現場で生まれる臨床研究・ナレッジを集約し、FCC REVIEW（会員向け経営研究誌）・FCC マネジメントレター（会員向けメールマガジン）等により、企業・社会へ発信・還元を行う戦略総合研究所も同事業セグメントに含まれる。

同社ではこれらサービスの中で契約期間が半年以上となるコンサルティングサービスを提供している顧客を「ロイヤルカスタマー」と位置付け、その社数・売上高を KPI に設定している。2017 年 3 月期第 2 四半期末時点のロイヤルカスタマー数は 1,333 社（前年同期比 183 社増）と順調に拡大している。内訳を見ると、2011 年よりサービスを開始した戦略ドメイン & マネジメント研究会が大きく伸びていることがわかる。サービス単価が安価なため、売上高への貢献という点では軽微であるものの、同研究会の参加を通じてチームコンサルティング型経営協力の契約に結びつくケースも増えてきており、導線としての役割が大きい。また、ロイヤルカスタマーの月平均売上高についても、2017 年 3 月期第 2 四半期累計期間では 278 百万円と着実に増加している。同社の業績は 2011 年 3 月期以降、増収増益基調が続いているが、こうしたロイヤルカスタマーの拡大戦略が持続的成長に大きく貢献していると考えられる。

ロイヤルカスタマー社数・平均単月売上高推移



なお、アライアンス（提携）& 会員部門のうち、アライアンス先は地域金融機関を中心に 2017 年 3 月期第 2 四半期末時点で 148 先となっている。主に金融機関向けの支店長研修を中心とした階層別研修サービスのほか、その顧客企業の後継経営者向け勉強会である「経営塾」に同社のコンサルタントが講師として出向き、同サービスを通じてチームコンサルティング型経営協力サービスの契約に結び付けていく戦略となっている。また、各種経営情報等を有料で提供する会員サービスも運営しており、自社の直接会員とアライアンス先の間接会員を合わせて、会員数は 2016 年 9 月末で約 1 万社となっている。

(2) SP コンサルティング事業

SP コンサルティング事業は、顧客企業に対する販売促進計画の企画・推進を行う SP コンサルティング、同社デザイナーが独自性のあるノベルティ商品や OEM 商品の企画・開発を行う SP デザインツールのほか、SP ツール（販促商品）の販売、BD（ビジネス手帳・カレンダー）の卸売販売などで構成される。中でも、高付加価値・高利益率である SP コンサルティングと SP デザインツールを推進していく方針である。顧客層は中小企業から大企業まで幅広く、約 3,500 社となっている。

具体的には、顧客企業に対するマーケティングや商品ブランディング、エンドユーザーへのヒアリング会の企画・実施による商品開発支援から、店舗や売り先での販売促進支援まで行っている。最近では、特に「子ども・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おり、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、経営コンサルティング事業との連携も進んできており、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、商品の海外販路開拓支援はSPコンサルタントが請け負うという事例も出てきている。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 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 BD 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。

SP戦略コンサルティング



- プロモーション戦略の立案・推進
- マーチャндаイジングの企画・推進
- ブランディング・PR戦略の企画・推進
- イベント/Webプロモーションの企画・推進

全国60名のSPコンサルタントが、企業の課題や目的に合わせて最適なプロモーションを提供。SP戦略の立案から推進までトータルにソリューションを提供します。

SPデザインツール



- プレミアム・ノベルティの企画・製作
- コミュニケーションツールの企画・製作（カタログ・店頭SP・POP等）
- 販売用商品の企画・製作

販促活動に必要とされるツールや商品を最適な企画・デザインで製作し、年間3,000社以上の企業に提供しています。国内外800社とのアライアンスにより、取り扱いアイテム数は10万点を超えます。

ブルーダイアリー（BD）



- ダイアリー（手帳）の企画・製作
- カレンダーの企画・製作
- オリジナルダイアリー、カレンダーの企画・製作

シーズン販促キャンペーン用の景品やご挨拶用の贈答品として年間300万部を販売。販売開始から57年の歴史の中で、累計1億8,000万部以上の手帳やカレンダーの企画・デザイン・製作を行っています。

クリエイティブデザイン



- 販促ツール・販売用商品のデザイン制作
- Webデザイン制作

デザインチーム「SPデザインラボ」の専門スタッフが発販戦略を研究し、SPコンサルタントへ成功事例を共有、発信しながら、年間2,000件以上のプロモーション活動に効果的なクリエイティブデザインの制作を行っています。

2017 年 2 月 2 日（木）

■ 決算動向

2017 年 3 月期第 2 四半期は期初会社計画を上回る

(1) 2017 年 3 月期第 2 四半期累計の業績概要

2017 年 3 月期第 2 四半期累計の業績は、売上高が前年同期比 1.5% 増の 3,692 百万円、営業利益が同 0.3% 増の 406 百万円、経常利益が同 2.8% 増の 431 百万円、四半期純利益が同 6.7% 減の 295 百万円となり、いずれも期初会社計画を上回って推移した。

2017 年 3 月期第 2 四半期累計業績

（単位：百万円）

	16/3 期 2Q 累計		17/3 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	3,636	100.0%	3,650	3,692	100.0%	1.5%	1.2%
売上総利益	1,797	49.4%	1,815	1,835	49.7%	2.1%	1.1%
販管費	1,392	38.3%	1,515	1,428	38.7%	2.6%	-5.7%
営業利益	405	11.1%	300	406	11.0%	0.3%	35.5%
経常利益	420	11.6%	320	431	11.7%	2.8%	35.0%
四半期純利益	316	8.7%	210	295	8.0%	-6.7%	40.5%

注：会社計画は期初計画

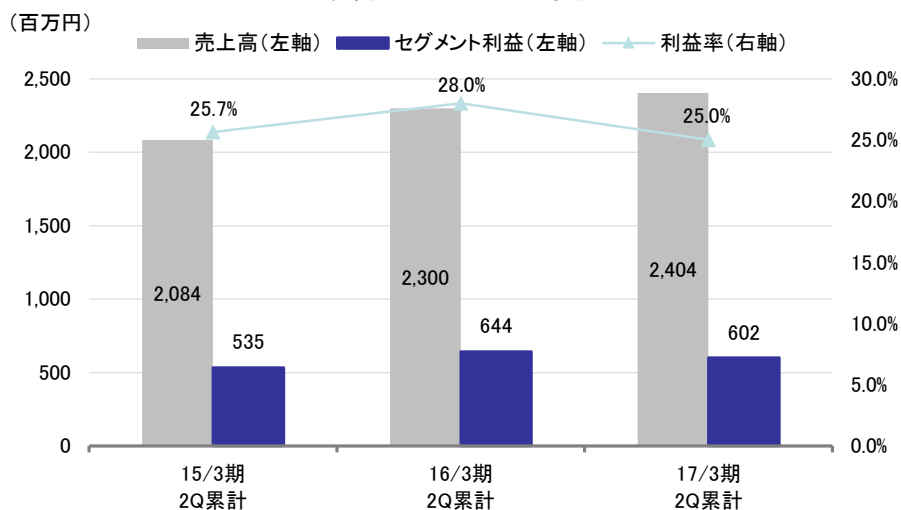
売上高は、経営コンサルティング事業が主力のチームコンサルティング型経営協力を中心に前年同期比 4.5% 増と順調に拡大したことで増収を維持した。利益面では、経営コンサルティング事業の増収効果に加えて、SP コンサルティング事業でも付加価値の高い案件を中心に受注に取り組んだことや経営効率の改善を進めたことで収益性が向上し、売上総利益で同 2.1% 増益となった。営業利益が同 0.3% 増と微増益にとどまったが、これは 2016 年 5 月に九州本部の移転、同年 7 月に経営コンサルティング事業に属する中部本部と、SP コンサルティング事業に属する名古屋営業所の移転・統合を実施したことで、関連費用 40 ～ 50 百万円を販管費に計上したためで、同要因を除けば増益率ももう少し高くなっていたものと思われる。なお、四半期純利益が減益となったが、これは前年同期の法人税等が土地に係る繰延税金資産の計上により少なかったことが要因となっている。

(2) 事業セグメント別動向

a) 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 4.5% 増の 2,404 百万円、セグメント利益は同 6.6% 減の 602 百万円となった。売上高はチームコンサルティング型経営協力を中心に増収となったが、コンサルタントの採用・育成強化に伴う人件費関連の増加や、九州本部及び中部本部の移転に伴う一時費用の増加が減益要因となっている。ただ、期初会社計画比で見れば、売上高で 1.2%、セグメント利益で 7.5% 上回って推移した。

経営コンサルティング事業



商品・サービス別の売上動向を見ると、主力のチームコンサルティング型経営協力は前年同期比 10.5% 増と順調に拡大した。戦略ドメイン & マネジメント研究会やセミナーへの参加を通じて契約に至るケースが増加しており、期中平均契約数では前年同期の 413 契約から 434 契約に増加した。また、サービスメニューの拡充により 1 顧客当たり売上高も増加傾向となっている。コンサルティングテーマとしては、従来の「中期経営計画及びビジョンの策定」「ドメイン（事業戦略）& ファンクション（組織戦略）コンサルティング」「次世代経営支援（ジュニアボード）コンサルティング（事業承継）」等に加えて、新たに「アカデミー（企業内大学）設計支援」「戦略キャンプ」等のテーマも増加している。「戦略キャンプ」とは、企業の経営者や経営幹部と同社のコンサルタントが短期間の集中合宿によって、中期経営計画及びビジョンや事業戦略を策定する機会を提供するサービスとなる。

人材育成・教育の売上高は、提携先金融機関向けの階層別研修サービスが好調に推移したものの、チームコンサルティング型経営協力の提案を強化した影響で、中堅企業向けのオーダーメイド教育（研修）が減収となったことにより、前年同期比で 16.5% 減となった。

セミナーの売上高は、全国主要 10 都市で開催した「幹部候補生スクール」や「新入社員教育実践セミナー」等の受講者数が増加し、前年同期比 6.1% 増となった。

各種会の売上高は、「戦略ドメイン & マネジメント研究会」で 2016 年 9 月より「戦略アグリ・イノベーション」「ウェルネス・イノベーション」「海外ビジネス成長戦略」「会計事務所ビジネスモデル革新」「人を活かし、育てる会社」の 5 テーマを新たに追加し、合計 20 テーマとなり開催数が増加したことと、全国のファーストコールカンパニーのビジネスモデルを視察できる点が好評で参加者数も増加したことにより、前年同期比 58.8% 増と大幅伸長した。

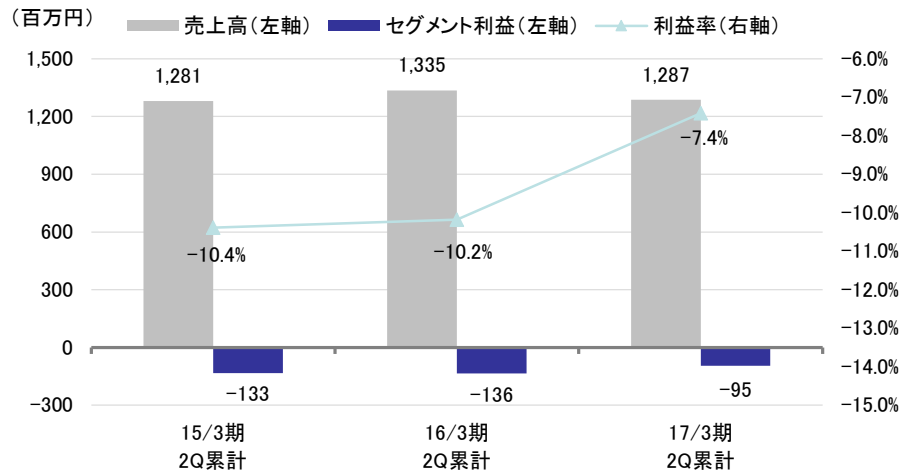
アライアンス（連携）& 会員の売上高は、提携先数が 9 月末時点で前年同期並みの 148 先にとどまったこと、会員向けサービスの会員数が減少したこと等により、前年同期比で 2.7% 減となった。

b) SP コンサルティング事業

SP コンサルティング事業の売上高は前年同期比 3.6% 減の 1,287 百万円、セグメント損失は 95 百万円（前年同期は 136 百万円の損失）となった。収益性改善のため、高付加価値案件の受注獲得に注力したことで売上高は減収となったものの、売上総利益率の改善と経営効率の改善により、損失額は縮小した。また、期初計画比では売上高が 3.2% 下回ったが、損失額は 34 百万円縮小している。

2017 年 2 月 2 日 (木)

SP(セールスプロモーション)コンサルティング事業



商品・サービス別の売上動向を見ると、SP コンサルティングは前年同期比 32.6% 減となった。「こども・子育てファミリーマーケット」を重点に、「こどもがまんなか PROJECT」等の幼稚園・育児に関連する事業を営む企業や市場へ向けた提案を積極的に実施し、高付加価値案件を優先して受注に取り組んだことで、売上高は減収となったものの利益率は改善した。

SP コンサルティングと共に同社が推進する SP デザインツールの売上高は、同社デザイナーによる独自性のあるノベルティ商品や OEM 商品等の企画・開発提案が好評で、前年同期比 3.1% 増となった。

SP ツール(販促商品)の売上高は、継続した安定受注はあるものの、顧客開拓において SP デザインツールを強化したことにより、前年同期比で 3.5% 減となった。また、BD(手帳・カレンダー)については第 3 四半期に販売が集中するため、上期の売上寄与は軽微となっている。

■ 業績見通し

2017 年 3 月期は増収増益を見込む

(1) 2017 年 3 月期業績見通し

2017 年 3 月期の業績は、売上高が前期比 2.4% 増の 8,500 百万円、営業利益が同 1.0% 増の 865 百万円、経常利益が同 1.6% 増の 900 百万円、当期純利益が同 1.3% 増の 590 百万円と期初会社計画を据え置いている。第 2 四半期までの進捗率は、売上高で 43.4%、営業利益で 47.0% となっている。直近 3 年間の平均(売上高 43.1%、営業利益 43.7%)と比較すると、営業利益の進捗率が高くなっていること、上半期においては事業所の移転・統合関連費用で 40～50 百万円の一時的費用が計上されているが、下半期では人件費関連以外には費用増要因がないことなどから、利益ベースでは会社計画を上回る可能性が高いと弊社では見ている。

2017 年 2 月 2 日（木）

2017 年 3 月期業績見通し

（単位：百万円）

	16/3 期実績		17/3 期予想			
	通期	対売上比	通期	対売上比	前期比	2Q 進捗率
売上高	8,297	100.0%	8,500	100.0%	2.4%	43.4%
売上総利益	3,852	46.4%	4,038	47.5%	4.8%	45.4%
販管費	2,996	36.1%	3,173	37.3%	5.9%	45.0%
営業利益	856	10.3%	865	10.2%	1.0%	47.0%
経常利益	886	10.7%	900	10.6%	1.6%	48.0%
当期純利益	582	7.0%	590	6.9%	1.3%	50.0%

セグメント別業績見通し

（単位：百万円）

	14/3 期	15/3 期	16/3 期	17/3 期予	前期比
売上高	7,582	7,865	8,297	8,500	2.4%
経営コンサルティング事業	3,963	4,185	4,498	4,540	0.9%
SP（セールスプロモーション） コンサルティング事業	3,619	3,679	3,799	3,960	4.2%
売上総利益	3,336	3,598	3,852	4,038	4.8%
経営コンサルティング事業	2,311	2,514	2,738	2,853	4.2%
SP（セールスプロモーション） コンサルティング事業	1,025	1,083	1,114	1,185	6.4%
営業利益	673	762	856	865	1.0%
経営コンサルティング事業	874	975	1,086	1,105	1.7%
SP（セールスプロモーション） コンサルティング事業	59	64	112	140	25.0%
本社管理費	-259	-276	-342	-380	-

市場環境としては、為替変動や、新興国経済の減速、米国の政治動向等による世界経済の反転リスクにより先行き不透明感が続くなかで、同社が主力ターゲットとする中堅企業のコンサルティングニーズとしては、中長期的に持続的な成長を実現していくためのビジネスモデルのデザイン構築や、次代を担う人材の採用・育成をテーマとした案件の需要が旺盛にあると見ている。

同社ではこうしたニーズを取り込むため、ドメイン（事業戦略）＆ファンクション（組織戦略）コンサルティングや戦略キャンプ、次世代経営支援（ジュニアボード）コンサルティング（事業承継）、SP コンサルティングや、人事・採用コンサルティング、人材育成コンサルティングなどの受注獲得に注力していく方針だ。

また、経営コンサルティング事業と SP コンサルティング事業の拠点統合の効果も着実に始めている。2016 年 1 月に東京オフィスを統合したのに続き、7 月には名古屋オフィスも統合し、大阪オフィスと合わせて、SP コンサルティング事業の拠点はすべて統合を実現している。情報の迅速な共有化や同行営業による共同提案も容易となり、1 顧客当たり売上高の増加や、SP コンサルティング事業の収益性改善に寄与していくものと期待される。

セグメント別の業績見通し（期初計画）は、経営コンサルティング事業が売上高で前期比 0.9% 増、セグメント利益で同 1.7% 増を見込んでいる。引き続き、戦略ドメイン＆マネジメント研究会やセミナーを導線としてチームコンサルティング型経営協力の契約数増加に注力していく。特に、最近では研究テーマを更に深掘りした拡大・サテライトセミナーの開催も積極的に行っている。テーマをより絞った内容にすることで、参加顧客に対するコンサルティング契約の受注獲得の確度を高めていく戦略だ。

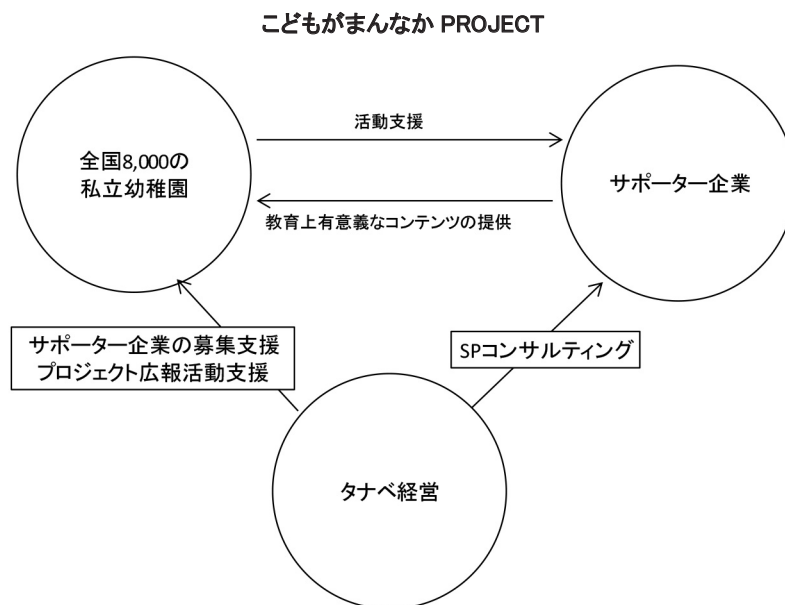
なお、研究テーマのうち、「食品・フードサービス」「ヘルスケア」「住まいと暮らし」については需要が旺盛なことから、2017 年 4 月より研究会からインキュベートした専門部門を東京本部内に新設し、コンサルタント人員を増員して全国規模でコンサルティングを強化していく方針となっている。

戦略ドメイン&マネジメント研究会プログラム

ドメイン（事業戦略）	マネジメント（組織戦略）
食品・フードサービス ヘルスケア 住まいと暮らし Web ビジネスモデル 建設ソリューション 小売・販売店 ものづくり ロジスティクス 観光・ツーリズム アグリ ウェルネス 海外ビジネス 会計事務所 こども・子育てファミリー	経営の見える化 人材マネジメント ブランディング戦略 戦略財務 人を活かし、育てる会社

SP コンサルティング事業の売上高は前期比 4.2% 増、セグメント利益は同 25.0% 増となる見通し。SP コンサルティングでは引き続き、「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の受注活動を強化していく。2016 年 9 月に「こども・子育てファミリーマーケット成長戦略」をテーマとした研究会を開催しており、同研究会への参加企業等を有力見込み客として開拓していく方針だ。

同社は全日本私立幼稚園連合会が提唱、発起した全国約 8,000 の私立幼稚園が参加する「こどもがまんなか PROJECT」に参画しており、様々な刊行物の発行やフォーラム開催、各種広報活動のほか、サポーター企業に対して SP コンサルティングを行っている。こども・子育てマーケットとしては約 400 万人（私立幼稚園園児数約 130 万人、PTA 数約 260 万人、教職員数約 9 万人）と大きく、当初は大企業が中心であったが、ここ最近では中堅企業などもマーケティング戦略の一環として、サポーター企業として参画するケースも増えてきている。同社では、今後も需要の掘り起こしを進めていくことで、SP コンサルティングや SP デザインツールなど高付加価値案件の売上規模を拡大していく考えだ。



出所：説明会資料よりフィスコ作成

2017 年 2 月 2 日（木）

C&C（コンサルティング & コングロマリット）戦略を推進

(2) 中期経営計画

同社では、好調な決算を背景に中期 3 ヶ年の経営計画を毎年ローリングしている。2019 年 3 月期の経営目標値は売上高で 9,000 百万円、経常利益で 960 百万円としている。売上高経常利益率で 10% 以上の水準を維持しながら安定成長を目指していく考えで、2016 年 3 月期から 2019 年 3 月期の平均成長率は売上高、経常利益ともに 2.7% を見込んでいる。

中期業績目標

（単位：百万円）

	16/3 期 実績	17/3 期 会社計画	18/3 期 会社計画	19/3 期 会社計画	平均 成長率
売上高	8,297	8,500	8,750	9,000	+2.7%
経営コンサルティング戦略本部	4,498	4,540	4,750	4,950	+3.2%
SP（セールスプロモーション） コンサルティング本部	3,799	3,960	4,000	4,050	+2.2%
売上総利益	3,852	4,038	4,149	4,264	+3.4%
営業利益	856	865	895	925	+2.6%
経常利益	886	900	930	960	+2.7%
当期純利益	582	590	635	660	+4.3%
売上高経常利益率	10.7%	10.6%	10.6%	10.7%	
ROE	6.0%	6.2%	6.4%	6.4%	

経営戦略としては、M&A や事業提携なども経営の選択肢に入れながら、同社の祖業であり強みでもある「コンサルティング」を全社、全事業へと領域拡大して新たなコンサルティングバリューを創造し、変化と成長を実現する「C&C（コンサルティング & コングロマリット）戦略」を推進していく方針。北海道から沖縄までの全国主要 10 都市に拠点（ファーム）を展開し、かつ中堅・中小企業を顧客とするコンサルティング会社はほかになく、「リージョナル戦略のパートナー」として、均質のコンサルティングサービス、セミナー等を提供する強みを今後も生かしていく。とりわけ、政府の成長戦略でもある「地方創生」において、地域企業の活性化が求められるなかで、同社のビジネスチャンスは大きいと言える。

成長戦略としては、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 3 つの切り口においてそれぞれのスペシャリストが、「戦略パートナー」として顧客課題に合わせてチームを構成し、高度な専門性を総合化して発揮する「全社チームコンサルティング」により、成長拡大を進めていく。

ドメイン（事業戦略）とは、食品・フード、ヘルスケア、住まいと暮らし、こども・子育てマーケットなどの「未来の社会的課題」であり、これらを顧客企業が自社に取り込み、持続的成長に向けて新たな市場や事業を創造する支援を行っている。同社ではその時代に合ったテーマを研究会として立ち上げているが、今後は各研究会からインキュベートした専門部門を設置して専門性を高め、顧客へより高付加価値なチームコンサルティングを提供していく。

ファンクション（組織戦略）とは、事業承継・人材・財務・セールスプロモーションなど企業の組織力を向上していくための戦略コンサルティングとなる。特にここ最近では、中堅・中小企業において後継経営者を含む人手不足の問題が深刻化しており、人材採用・育成が今まで以上に経営課題として重要となってきたため、当分野のコンサルティングサービスにより注力していく。同社では、経営者が 60 歳以上の中堅・中小企業が全国に約 200 万社あると推定しており、比較的競合も少ない次世代経営支援（ジュニアボード）コンサルティング（事業承継）で一番に選ばれるファームを目指していく。また、デジタル教育コンテンツとセミナー、研究会等を組み合わせた「Digital × Real」の人材育成プログラム「FCC ACADEMY」を立ち上げる。これを教育インフラとし、顧客ニーズに応じてオーダーメイドで教育プログラムを策定できることで質の高いサービスを提供することが可能となり、今後の売上増が期待される。なお、現在各種経営情報等を提供している会員サービスも、2017 年 4 月より「FCC ACADEMY」に統合する予定となっている（会費は従来と同額）。

リージョン（地域戦略）では、全国主要 10 都市に地域特性を熟知したスペシャリストを配置している強みを活かして、各地域企業に地域密着の最適なコンサルティングサービスを提供していく。また、提携先となる地域金融機関や会計事務所を通じた顧客開拓などにも引き続き注力していく方針だ。特に、提携先金融機関の顧客（融資先）企業は約 150 万社規模と想定され、「FCC ACADEMY」などの開拓余地は大きいと言える。

顧客最適の全社チームコンサルティング



今後は事業戦略における専門性の高い人材を増員、全社 350 名体制を目指す

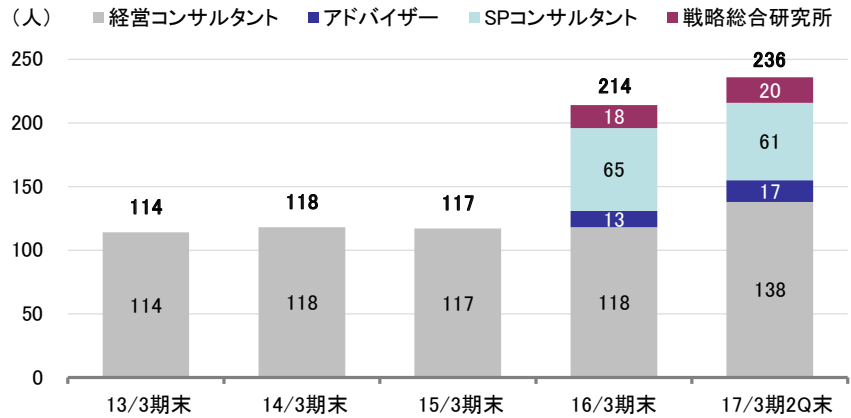
(3) 人材戦略

今後の経営課題としては、コンサルタント人材の増員が挙げられる。コンサルティング事業にとって、人材が最も重要な経営資源であり、収益を拡大していくための要となるためだ。特に、今後はドメイン（事業戦略）における専門性の高い人材を増員していく方針となっており、2017 年 4 月を目途に賃金体系を見直すなど、報酬面での環境づくりも進めている。

また、専門性の高いコンサルタント人材の育成、新卒社員の早期戦力化を図ることを目的に、2016 年 4 月より社内教育システムとして「コンサルタントアカデミー」を立ち上げている。Web 動画を活用した教育コンテンツと現場体験型の研修プログラムにより、従来は戦力化まで 5 年かかっていた育成期間を 3 年程度に短縮できる見込みとなっている。さらに、新たなコンサルティングメソッドの開発や各種情報発信機能を担う戦略総合研究所についても人員の増員を図っていく方針だ。

当面の人員目標としては、全社で 350 名体制（2016 年 9 月末 304 名）を目指しており、その中からこれらのコンサルタント人材を数多く育成していく方針となっている。2016 年 9 月末時点でのコンサルティング人員の内訳は、経営コンサルタント 138 名、アドバイザー 17 名、SP コンサルタント 61 名、戦略総合研究所 20 名の合計 236 名となっている。SP コンサルタントが前期末比で減少しているが、これは経営コンサルタントへの異動などによる。

コンサルティング人員の推移



注:アドバイザー:アライアンス&人材育成担当者、経営コンサルタントは、2017/3期よりコンサルタント候補生を含めた表記になっている。

(4) 地域ブランディング戦略

同社では東京を始めとする本部機能を強化し、地域で一番に選ばれる「ファーストコールコンサルティングファーム」を目指すための戦略投資を実行している。2016 年 1 月に東京本部を丸の内へ移転したのに続き、今期に入って中部本部や九州本部の移転も実施した。また、東京本部と中部本部では経営コンサルティング事業と SP コンサルティング事業を集約し、顧客最適の価値提供を行っていくことでブランド価値を高めていく。2017 年 4 月には本社機能強化の一環として、東京本部を東京本社とし、IR・SR・PR・人材採用・M&A 機能なども設置する計画となっている。また、2016 年 9 月には東京証券取引所第 2 部から第 1 部に市場変更となるなど、認知度も向上してきており、人材採用面で今後プラスの効果が期待される。

■財務状況と株主還元策

自己資本比率 82.8%、無借金経営で財務体質は極めて良好

(1) 財務状況

2017 年 3 月期第 2 四半期末の総資産は前期末比 252 百万円減少の 11,834 百万円となった。主な変動要因を見ると、流動資産は主に現預金・有価証券の増加により同 212 百万円増となったが、固定資産は長期預金・投資有価証券の減少により同 464 百万円減となった。

負債は前期末比 214 百万円減少の 2,038 百万円となった。流動負債は買掛金の減少により、前期末比 182 百万円減となり、固定負債は同 32 百万円減となった。また、純資産は同 37 百万円減少の 9,796 百万円となった。四半期純利益(295 百万円)の計上があったものの、配当金の支出(329 百万円)により、利益剰余金が 34 百万円減少した。

自己資本比率は 82.8%と引き続き 80% 以上を維持しており、有利子負債もないことから、財務体質は極めて良好な状態が続いていると判断される。



タナベ経営

9644 東証 1 部

<http://www.tanabekeiei.co.jp/t/ir/>

2017 年 2 月 2 日（木）

貸借対照表

(単位：百万円)

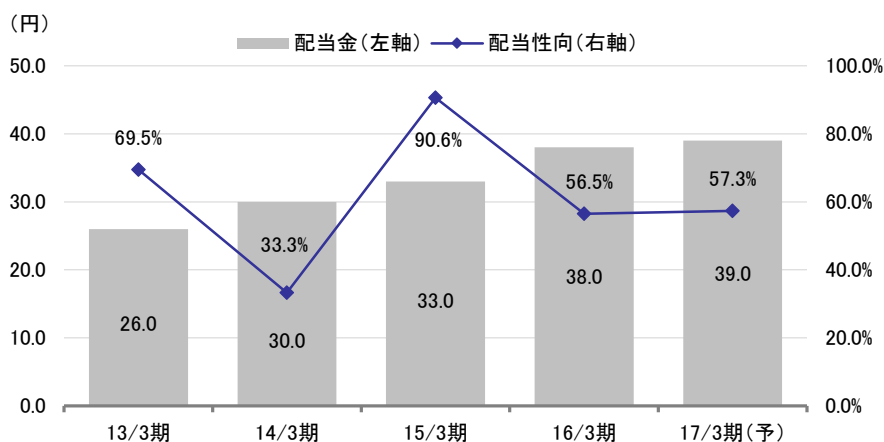
	14/3 期末	15/3 期末	16/3 期末	17/3 期 2Q 末	前期末比
流動資産	6,051	5,960	6,967	7,180	212
(現預金・有価証券)	4,905	5,016	6,021	6,212	190
固定資産	5,338	5,832	5,118	4,654	-464
総資産	11,389	11,792	12,086	11,834	-252
流動負債	1,484	1,697	1,682	1,499	-182
固定負債	562	542	570	538	-32
負債合計	2,046	2,240	2,253	2,038	-214
純資産	9,343	9,552	9,833	9,796	-37
(経営指標)					
自己資本比率	82.0%	81.0%	81.4%	82.8%	

(2) 株主還元策

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。2017 年 3 月期は前期比 1.0 円増配の 39.0 円（配当性向 57.3%）と 5 期連続の増配を予定しており、今後も収益拡大が続けば増配を続けていく意向だ。

また、株主優待制度として 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。12 月 21 日現在の株価水準 (1,281 円) を基準にすると、配当利回りは約 3%、株主優待も含めると約 5% の投資利回りとなる。

1 株当たり配当金と配当性向



注: 特殊要因を除いた当期純利益ベースでの配当性向は、14/3期が62.2%、15/3期が55.1%となっている。

ディスクレーマー（免責条項）

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