



サステナブルなグロースカンパニーをもっと。

Sustainable Growth for More Companies

船井総研グループ  
統合レポート2023  
(2022年12月期)

# 船井総研グループの パーパスとビジョン

グループパーパス

## サステナブルグロースカンパニーをもっと。

Sustainable Growth for More Companies

どんな時代にも成長し続ける企業を増やし、あらゆる人が幸せにその可能性を开花させ、  
社会の生産性をも上げられる。そんな未来を私たちがリードしよう。



## Group Vision

中堅・中小企業を中心とした  
「デジタル」×「総合」  
経営コンサルティンググループ

船井総研グループの歴史は、業態進化の歴史。  
2020年代は、中堅・中小企業を中心とした  
「デジタル」×「総合」経営コンサルティンググループへの  
進化を目指してまいります。

## Funai Way

### 大切にしている価値観

#### Adventureship

変化を原動力に  
以変促勢

- 楽しくなければ仕事じゃない
- 挑戦と成長を続けよう
- チェンジリーダーになろう

#### Empathy

経営者に伴走しよう  
与“领袖”同心同行

- 常に成果にフォーカスしよう
- いつも経営者目線でいよう
- その夢、より早く  
より遠くまで

#### Integrity

良心に従おう  
遵循良心

- 本業を通じて社会への  
責任を果たそう
- 誰もがその人らしく活躍できる  
環境をデザインしよう
- よき企業市民として  
行動しよう

## Founder's Spirit

世のため、人のために尽くそう。

## 船井総研グループを知る

- 1. グループパーパス
- 5. グループ概要
- 7. 船井総研グループ 53年のあゆみ
- 9. 船井総研グループが培ってきた強み
- 11. 価値創造プロセス
- 13. 財務／非財務ハイライト

## 成長戦略

- 15. グループCEOメッセージ
- 21. 取締役専務執行役員メッセージ
- 23. 中期経営計画

## 価値創造の源泉

- 29. 事業分野
- 30. 経営コンサルティング事業
- 45. ロジスティクス事業
- 46. デジタルソリューション事業

## 事業戦略を支える基盤(ESG)

- 47. 船井総研グループのESGへの取り組み
- 49. 環境(TCFD開示)
- 55. 人財
- 61. 情報セキュリティ
- 63. コンプライアンス

## コーポレート・ガバナンス

- 65. コーポレート・ガバナンス
- 73. 社外取締役メッセージ
- 78. 常勤監査等委員メッセージ
- 79. 事業等のリスク

## コーポレートデータ

- 81. 連結財務指標11年サマリー
- 83. 連結財務諸表
- 87. 船井総研グループネットワーク
- 88. 会社概要・株式情報

### 編集方針

本レポートは、ステークホルダーの皆さまに、船井総研グループ((株)船井総研ホールディングスおよび連結子会社)の持続的成長や中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、財務情報に加え、船井総研グループの強みや収益力の源泉となる企業理念、ビジネスモデル、持続可能性、成長性、成長戦略、ガバナンス等の非財務情報が価値創造ストーリーの中で統合的にご理解いただける内容としました。

今回は、独自のコンテンツとして、取締役や社外取締役からのメッセージなど経営陣の想いを伝えるとともに、今後の成長戦略として中期経営計画の解説など、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのより深い理解が得られるように配慮しました。

### 参照ガイドライン

編集・構成においては、国内外の各種ガイドライン等を参考にして作成しています。

### 対象期間・範囲

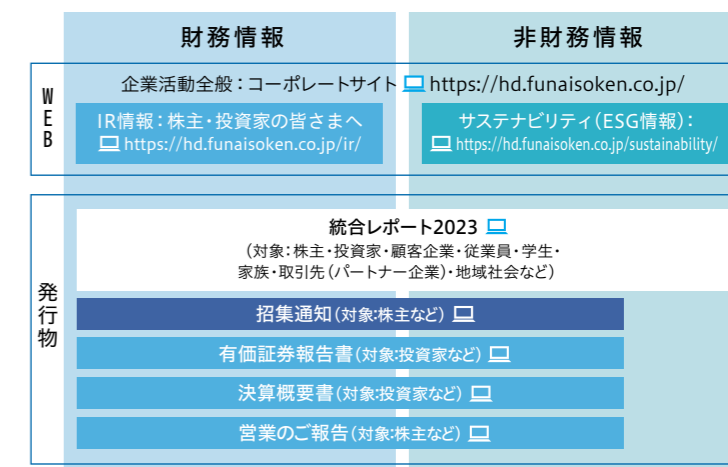
報告対象期間は、2022年12月期(2022年1月1日～2022年12月31日)です。ただし、必要に応じて、当期間の前後についても言及しています。

※データの集計範囲(バウンダリー)は、特に記載しているものを除き、すべて連結決算対象範囲となっています。

### 見通しに関する注意事項

- ・本レポートは、2022年12月期業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)船井総研ホールディングスが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何等かの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点における船井総研グループの見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また、今後予告なしに変更されることがあります。

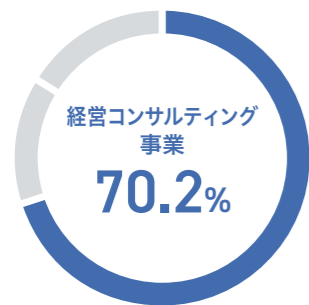
### コミュニケーションツールの構成



# グループ概要

船井総研グループは、経営コンサルティング事業を中心に中堅・中小企業の経営を総合的に支援する「総合経営コンサルティンググループ」です。

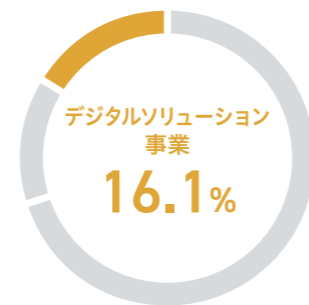
## 日本最大級の 中堅・中小企業向け総合経営コンサルティンググループ



2023年度売上構成比の予想



2023年度売上構成比の予想



2023年度売上構成比の予想



※成長戦略株式会社は2023年1月グループイン

# 船井総研グループのビジネスモデル

## 船井総研グループの市場環境

会社の数だけ、経営課題がある  
 日本企業全体 約**367**万社  
 日本企業の中小企業比率 **99.7%**  
※経済産業省 (令和3年経済センサス活動調査 速報集計)による

今よりもさらに、会社を成長させたい、  
どうしよう？

顧客接点(コンタクトセンター)を強化したい、  
どうしよう？

売上は上々、ただ人材が足りない、  
どうしよう？

同じ悩みを持つ経営者同士、  
集まって情報交換・切磋琢磨したい。  
どうしよう？

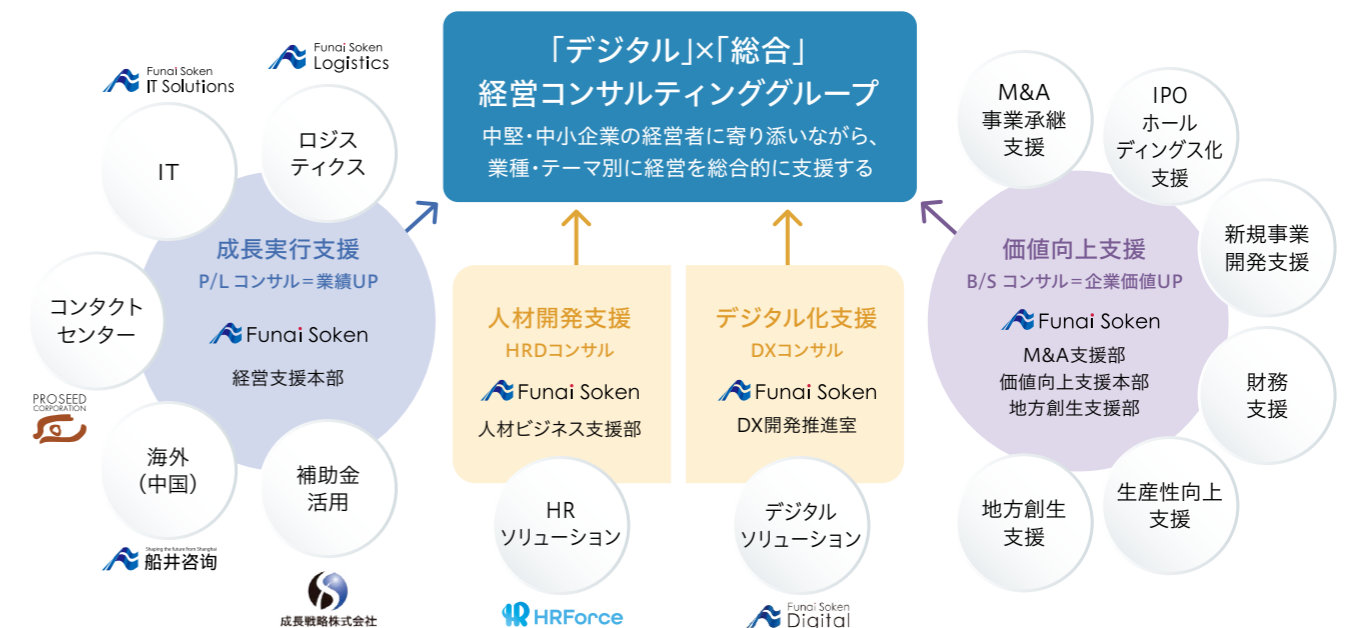
自社に最適な物流パートナー探しに苦戦している。  
どうしよう？

後継者がおらず、事業承継に悩んでいる。  
どうしよう？

自社に最適なITを活用し、デジタル化を進めたい。  
どうしよう？

この「どうしよう？」をサポート・お手伝いしているのが  
私たち船井総研グループです。

- 住宅・不動産
- 医療・介護・福祉
- 士業
- ライフイベント・ビューティ
- モビリティ
- 製造業
- 環境・エネルギー
- レジャー・スポーツ・観光
- 教育・保育・スクール
- 人材ビジネス
- 外食・フード
- 地方創生

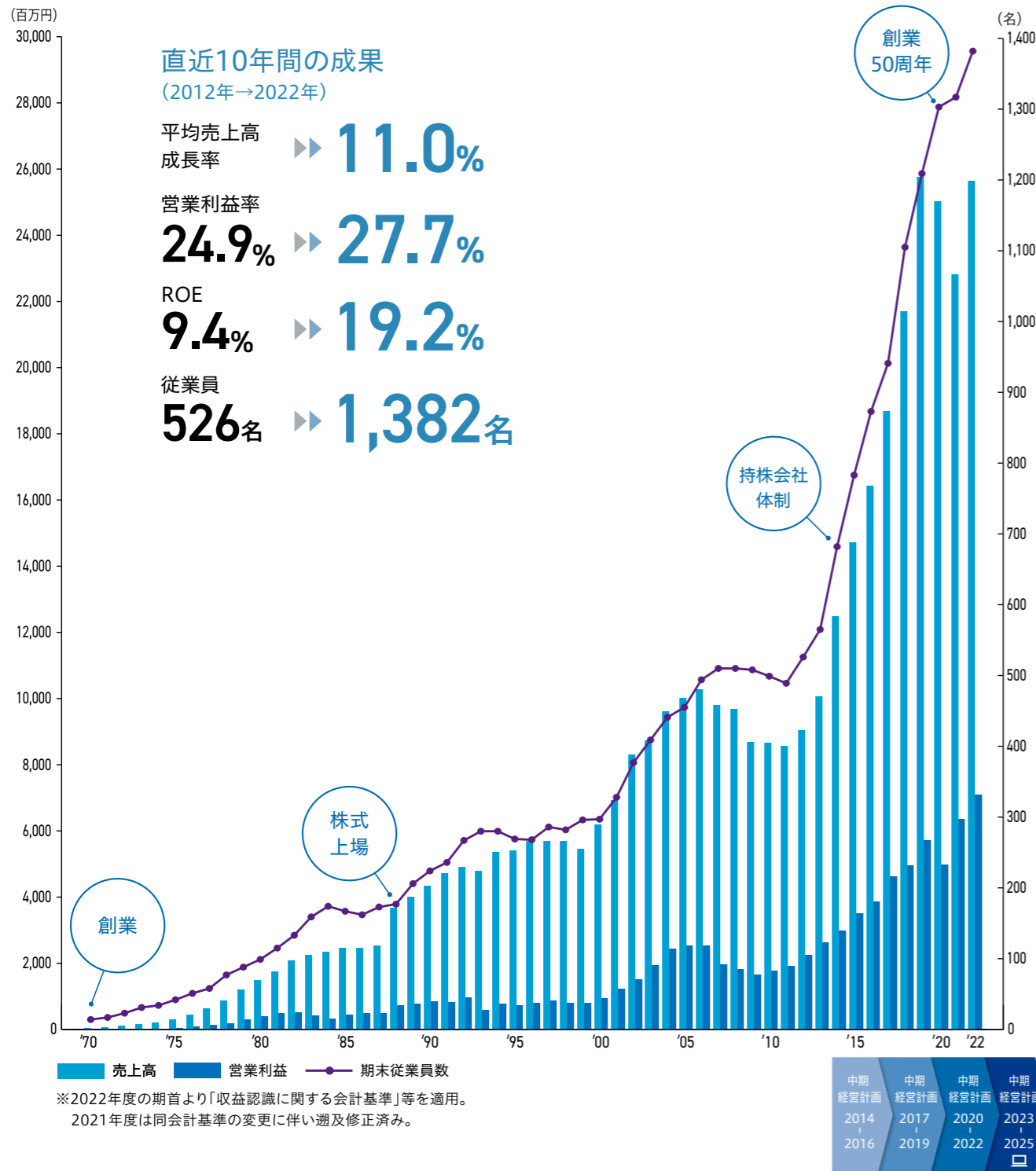




# 船井総研グループ 53年のあゆみ

## 沿革および創業からの業績推移

船井総研の歴史は、日本の経営コンサルティングの歴史です。時代の変化とともに、業態を進化させながら、日本独自の経営“者”コンサルティングとして発展を続けてきました。2020年代は、デジタル拡大期。お客様に信頼される「デジタル」×「総合」経営コンサルティンググループを目指し、実現に向けて取り組んでいきます。



### 1970年代

#### 創業期

創業者の個人  
コンサルティング会社

- 1970年3月6日  
船井幸雄が  
(株)日本マーケティングセンターを設立  
(現・(株)船井総研ホールディングス)
- 1970年9月  
会員制組織コスモスクラブを設立
- 1972年  
船井幸雄著「変身商法」が大ベストセラー



### 1980年代

#### 流通業中心期・株式上場

流通業のリサーチ&マーケティング  
コンサルティング会社

- 1981年  
上場準備を始める
- 1985年3月  
商号を(株)船井総合研究所に変更
- 1988年9月  
大阪証券取引所第2部市場  
特別指定銘柄(新2部)上場



### 1990年代

#### サービス業拡大期

流通業&サービス業の  
マーケティングコンサルティング会社

- 1990年3月  
本告正が社長に就任  
流通業主体の経営コンサルティングから  
サービス業主体へとシフト
- 1993年6月  
大阪証券取引所第2部市場に指定替え

### 2000年代

#### 業種総合化期

国内中小企業の  
マーケティングコンサルティング会社

- 2000年2月  
(株)船井情報システムズを設立  
(2014年7月に(株)船井総研  
ITソリューションズに商号変更)
- 2000年3月  
小山政彦が社長に就任  
「ギアチェンジ」をキーワードに改革を  
進め、業績、従業員数とも成長軌道へ
- 2004年12月  
東京証券取引所第2部市場に上場
- 2005年12月  
東京・大阪両証券取引所第1部市場に  
指定替え

### 2010年代

#### テーマ総合化期

中小・中堅企業の  
総合経営コンサルティンググループ

- 2010年2月  
第1回グレートカンパニーアワードを  
開催(以後、毎年開催)
- 2010年3月  
高嶋栄が社長に就任。「自律・自由・連帯」を  
新方針に掲げ、グループ経営の礎となる  
方針を制定
- 2012年1月  
船井(上海)商務信息咨询有限公司を設立
- 2014年1月  
船井総研ロジ(株)を完全子会社化
- 2014年7月  
持株会社体制へ移行  
商号を(株)船井総研ホールディングス  
に変更し、経営コンサルティング事業を  
(株)船井総合研究所へ、営業サポート  
業務を(株)船井総研コーポレートリレ  
ーションズへ事業継承
- 2015年2月  
(株)プロシードを完全子会社化

### 2020年代～

#### デジタル拡大期

中堅・中小企業を中心とした  
「デジタル」×「総合」  
経営コンサルティンググループ

- 2020年3月6日  
創業50周年
- 2021年3月  
中谷貴之が社長に就任  
新たな中核的価値観(コア・バリュー)  
「Funai Way」を制定
- 2022年4月  
東京証券取引所の市場区分再編に伴い、  
プライム市場へ移行
- 2022年7月  
(株)船井総研コーポレートリレーションズ  
と新和コンピュータサービス(株)の2社を  
合併し、合併後の商号を(株)船井総研デジ  
タルに変更
- 2023年1月  
(株)船井総合研究所が成長戦略(株)を  
完全子会社化  
「サステナブルグロースカンパニーをもっと。」を  
グループ共通の志を示す  
グループパーパスとして制定



# 船井総研グループが培ってきた強み

船井総研グループには、53年の歩みの中で培ってきた強みがあります。変わりゆく時代、厳しい事業環境においても、その度に適切な戦略を立案・実行しながら持続的成長を遂げてきました。今後も強みを磨き続け、グループ価値の創出に注力していきます。

## 培ってきた強み **日本の中堅・中小企業向け 経営コンサルティング市場を牽引**

国内の中堅・中小企業に専門特化した総合経営コンサルティングファームとして、戦略立案から実行・定着まで支援する「経営者コンサルティング」を競争力の源泉とし、今後も独自の進化を遂げていきます。

船井総研  
ブランドの歴史

# 53年

直近の利益成長

# 2桁成長

を達成

## 強みを支える資本

|                |  |                                   |                                   |
|----------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>社会関係資本</b>  | <h3>豊富な顧客基盤</h3> <p>船井総研グループの経営研究会は、日本最大級の会員数を誇ります。近年は、中国・上海においても経営研究会を展開し、世界でも類を見ないビジネスモデルとして評価をいただいています。</p> | <b>顧客関連</b>                       | <b>経営研究会</b>                      |
|                |  | グループ顧客数 <b>約10,800社</b>           | 研究会数 <b>180</b>                   |
|                |  | コンサルティング<br>クライアント数 <b>5,687社</b> | 会員数 <b>6,905名</b>                 |
|                |  | コンサルティング<br>継続率 <b>73.3%</b>      | <b>セミナー</b>                       |
|                |  |                                   | セミナー開催数 <b>1,537件</b>             |
| <b>人的・知的資本</b> | <h3>多様な人財</h3> <p>船井総研グループの持続的成長には、多様な人財の活躍が欠かせません。成長の源泉となる人財が十分に力を発揮できる環境を整備するとともに、タレントマネジメント機能を強化していきます。</p> | <b>従業員関連(グループ)</b>                |                                   |
|                |  | 従業員 <b>1,382名</b>                 | 女性従業員比率 <b>38.1%</b>              |
|                |  | コンサルタント <b>862名</b>               | 女性管理職比率 <b>23.8%</b>              |
|                |  | DX人財 <b>260名</b>                  | 育児休業取得率                           |
|                |  | 外国人比率 <b>4.7%</b>                 | 男性 <b>20.0%</b><br>女性 <b>100%</b> |
| <b>財務資本</b>    | <h3>強固な財務基盤</h3> <p>高いROEかつ高い自己資本比率等、強固な財務基盤を有しています。今後も持続的な企業価値向上に向けた成長投資と株主価値向上のための継続的な株主還元を推進していきます。</p>     | <b>財務関連</b>                       |                                   |
|                |  | 営業利益率 <b>27.7%</b>                | ROE <b>19.2%</b>                  |
|                |  | 自己資本比率 <b>81.7%</b>               | <b>12期連続増配</b>                    |
|                |  | 総還元性向 <b>62.5%</b>                |                                   |



社会課題

リスクの認識 □ ▶ P79

マテリアリティ □ ▶ P47

経営資本



社会関係資本

グループ顧客数:約10,800社  
 経営研究会会員数:6,905名  
 セミナー開催数:1,537件  
 セミナー参加者数:27,506名  
 経営者プラットフォーム(社長Online):5,571名



知的資本

創業年数

**53年**

業種・テーマ別に専門特化した  
 コンサルティングチームによる  
 マーケティング(成長実行支援)に強み



人的資本

グループ従業員数:1,382名  
 グループコンサルタント数:862名  
 グループDX人材数:260名  
 グループ外国人比率:4.7%  
 グループ女性従業員比率:38.1%  
 グループ女性管理職比率:23.8%



財務資本

連結営業利益

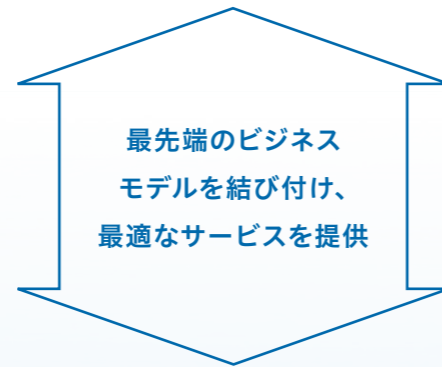
**7,100**百万円

資産合計

**33,010**百万円

船井総研グループの強み

お客様のニーズ



[ 培ってきた強み □ ▶ P09 ]

- 中堅・中小企業向け  
 コンサルティング市場を牽引
- 豊富な顧客基盤
- 多様な人材
- 強固な財務基盤

グループパーパス □ ▶ P01

Funai Way □ ▶ P02

コーポレート・ガバナンス □ ▶ P65

価値創造の源泉

グループ価値の創出

[3つの事業セグメント □ ▶ P29]

経営コンサルティング事業 □ ▶ P30

ロジスティクス事業 □ ▶ P45

デジタルソリューション事業 □ ▶ P46

業種

- |                |              |
|----------------|--------------|
| 住宅・不動産         | 製造業          |
| 医療・介護・福祉       | 教育・保育・スクール   |
| 士業             | 外食・フード       |
| ライフイベント・ビューティー | 人材ビジネス       |
| モビリティ          | レジャー・スポーツ・観光 |
| 環境・エネルギー       | 金融           |
| 公共・官公庁         |              |

分野

- |           |              |
|-----------|--------------|
| M&A・IPO   | IT・システム開発    |
| 海外(中国)    | デジタル・イノベーション |
| HRD       | AI・ロボット      |
| コンタクトセンター | ロジスティクス      |
| 財務        | BPO          |

社会への提供価値(アウトカム)

グループパーパス

「サステナブルグロース  
 カンパニーをもっと。」  
 の実現

変化が激しい不確実性の時代においても、  
 力強く持続的に成長し続けられる会社を  
 サステナブルグロースカンパニーと定義し、  
 そのような企業を数多く輩出すること、  
 また当社グループ自身もそのような会社  
 になる

企業価値の向上(アウトプット)

中期経営計画目標 2023~2025年度



営業利益

**100**億円



ROE

**20%**以上

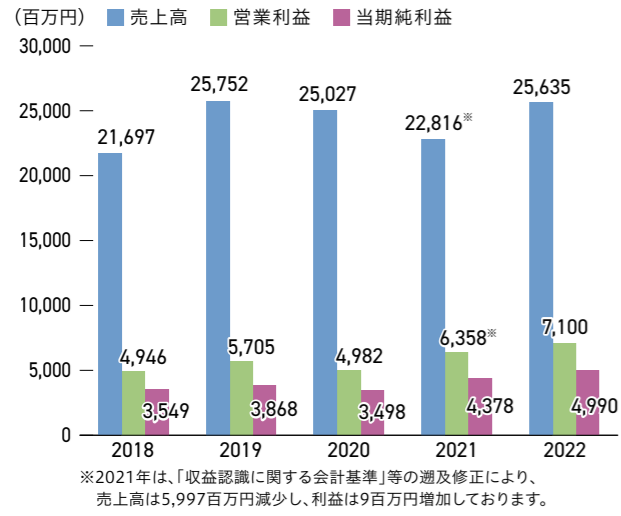


総還元性向

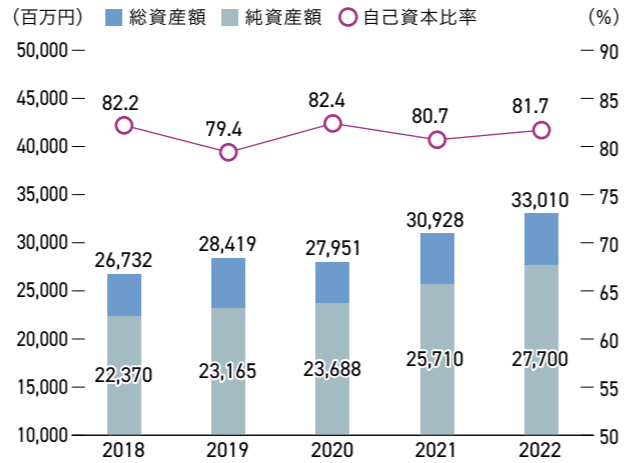
**60%**以上

# 財務ハイライト

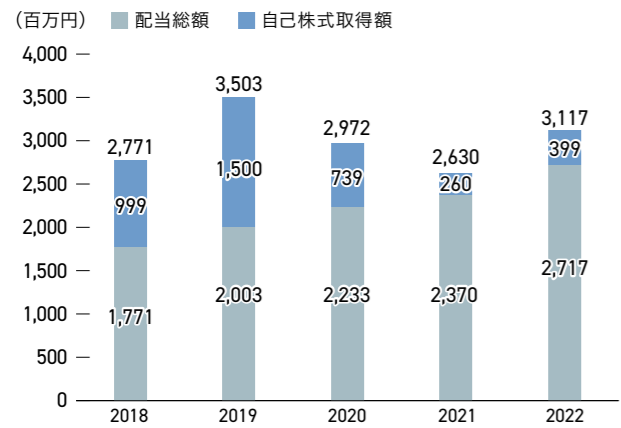
## 売上高・営業利益・当期純利益



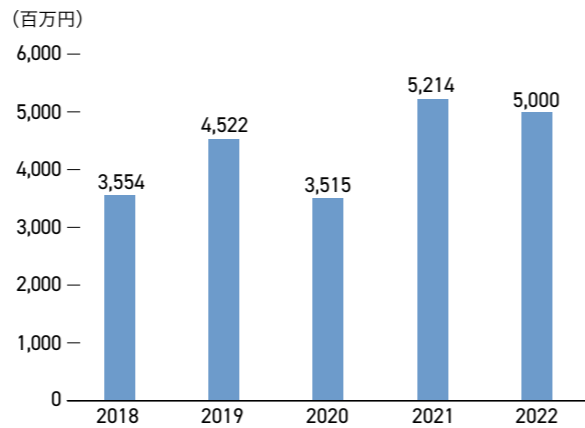
## 総資産額・純資産額・自己資本比率



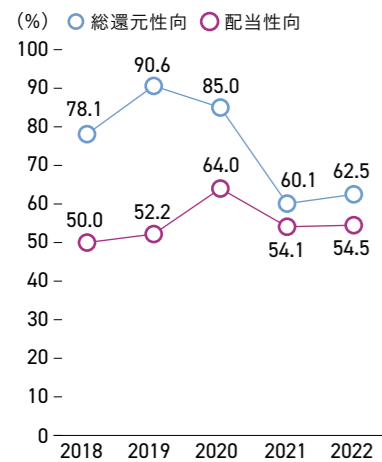
## 配当総額および自己株式取得額



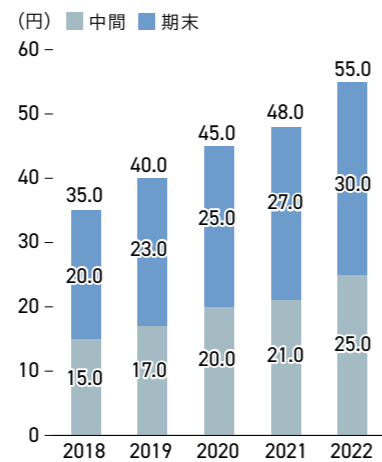
## 営業キャッシュフロー



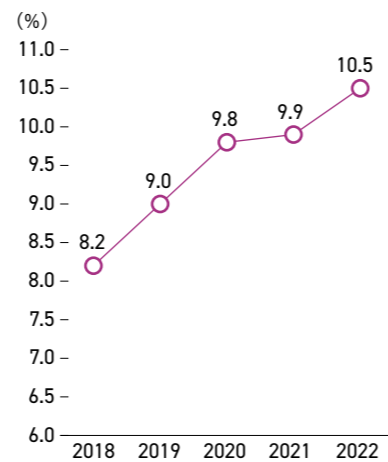
## 総還元性向・配当性向



## 1株当たり配当金

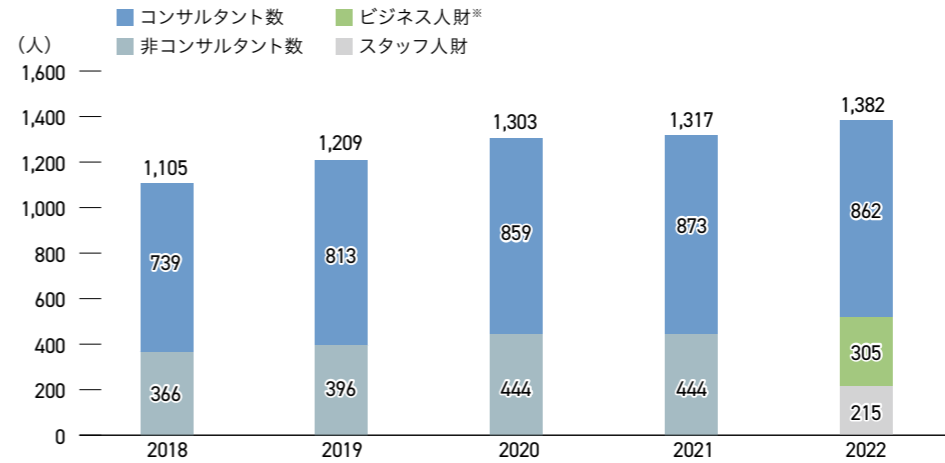


## 純資産配当率



# 非財務ハイライト

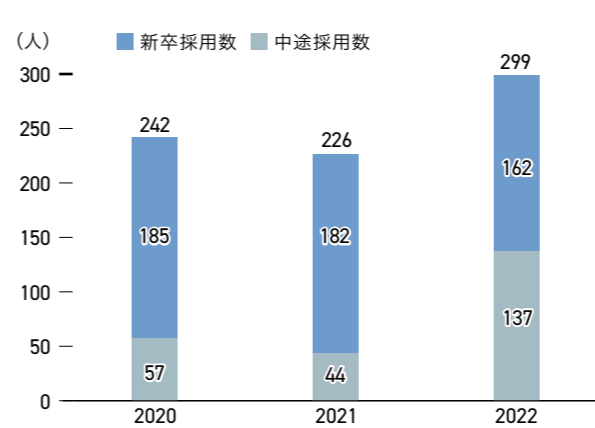
## 従業員数、コンサルタント数 (グループ全体)



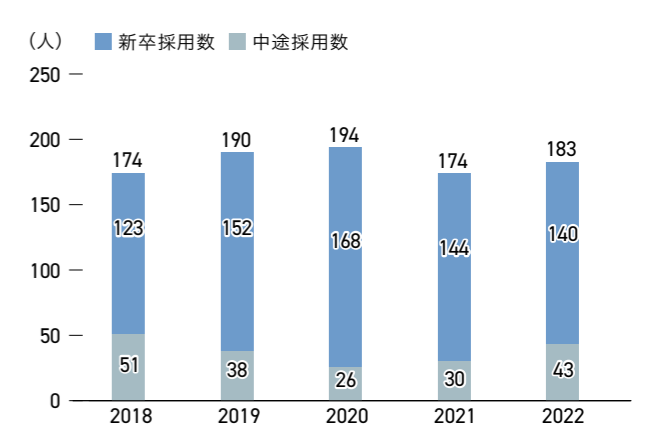
当社グループでは、人財がなによりも重要な投資・資産であると考えています。2025年にはグループ社員数1,800名(内、コンサルタント人財1,150名、ビジネス人財400名)体制を目指しています。

※ビジネス人財:開発エンジニア、プロダクトセールス、新規事業担当、経営研究会オペレーションなど、売上に直結するライン部門の中でコンサルタントにカウントされない人財のこと。

## 採用数

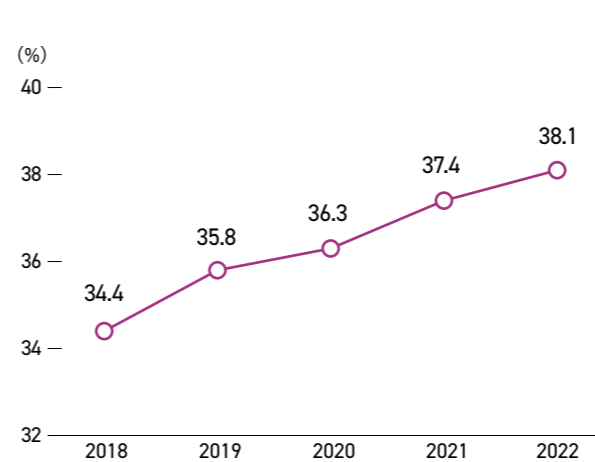


## コンサルタント採用数

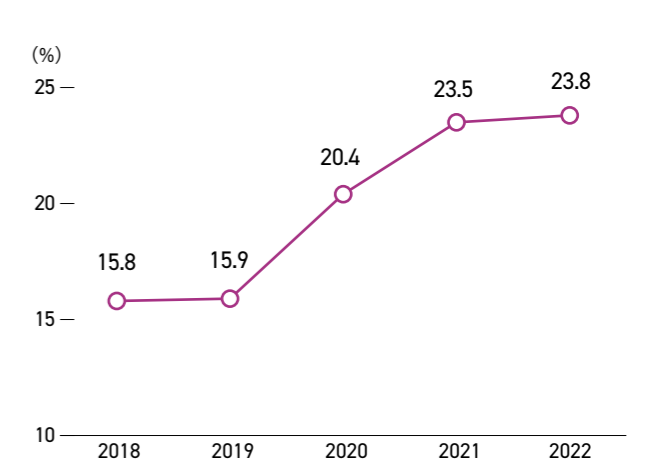


積極的な人財の採用を推進しており、特に新卒採用が多いことが当社グループの特長です。

## 女性従業員比率 (グループ全体)



## 女性管理職比率 (グループ全体)



※女性の従業員比率および管理職比率は上昇傾向にあります。さらなる女性活躍の実現に向けて、多様な働き方の推進と女性管理職の育成に一層注力してまいります。

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年の期首から適用しており、2021年に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。





パーパスに定めた  
「サステナグロースカンパニー」  
となることで、  
持続性ある成長と収益を目指します

株式会社船井総研ホールディングス  
代表取締役社長 グループ CEO  
中谷 貴之

## 2030年を意識したパーパスを策定

このたび、グループCEOとなりました中谷でございます。平素は船井総研グループを応援いただきありがとうございます。

私たちは、コロナ明けが見えた今、そして約10年ぶりの経営体制交代の今を機に、グループ経営をさらに加速し、力強い成長を持続させ、日本を代表する上場経営コンサルティンググループを目指したいと考えております。

### グループパーパスを策定

2023年1月、当社グループはグループパーパス『サステナグロースカンパニーをもっと。』を策定いたしました。これは、これまでのグループ理念『人・企業・社会の未来を創る』、中核事業会社である(株)船井総合研究所のミッション『明日のグレートカンパニーを創る』をベースに発展的にアップデートしたものとなります。当社グループの経営を10年単位の長期視点で考えたときに、

- ・当社グループ全社員が共感でき、パワーが出る、これからの仕事の志とは何か?
  - ・当社グループでしかできない私たちがらしい社会貢献とはどのようなものか?
  - ・クライアント企業のモデルとして当社グループ自身が目指すべき「令和(2020年代から)の良い会社」とはどのようなものか?
  - ・日本を代表するプライム上場企業の求められる姿とはどのようなものか?
  - ・予測不能な出来事の起こる時代にもしなやかに生き抜き成長する企業はどうあるべきか?
- といったことを基に、約2年間の検討を重ね、策定いたしました。

### 『サステナグロースカンパニー』とは?

サステナグロースカンパニーとは、「サステナブル(持続的)」と「グロース(成長)」という二つの要素を掛け合わせた当社グループの造語です。

船井総研グループは、元々マーケティングコンサルティングからスタートしたコンサルティング会社であり、主要クライアントである中堅・中小企業の即時業績(集客や売上)アップ、すなわち「グロース」にこだわりと強みを持ってきました。一方で、経営の世界的潮流である持続性、すなわち「サステナビリティ」に対する要請は日に日に強くなっています。

そこで、どのような状況でも業績を伸ばし、企業業績を持続的に向上できる強さと、持続性やより広いステークホルダーを思いやれる優しさを兼ね備えた会社を「サステナグロースカンパニー」と定義しました。

この2~3年間にも、疫病・気候変動・エネルギー危機・インフレ・為替や株価の乱高下など、世界の動向が大きく変化したことは皆さまもご存じの通りです。そのような不確実性の高い状況の中でも、当社グループは持続的に成長し、クライアントをはじめとした中堅・中小企業にとって一番身近なモデル企業であろう、そしてそういった企業を数多く輩出していこうという決意を表明するものです。

また、私たちのマザー・カントリーである日本を中心にサステナグロースカンパニーを増やしていくことで、個別の企業のみならず、地域や業界を変え、それが社会や国家にもより良い影響を与えられる存在を目指したいと考えています。

### グループ理念体系のイラスト(P1)に込めた想い

「グループパーパス」は「太陽」、そして「グループビジョン」が「空」の部分にあり、その下に各社を象徴する「木」が林のように「太陽」に向かって一体感を持って成長しています。その各社にもそれぞれビジョン・ミッションがあります。

そして、「グループコアバリュー (Funai Way)」は「根(同根)」を支える「土」です。「創業者精神 (Founder's Spirit)」は「水源」であり、「根」を通じて栄養を運んで「木」を成長させていくという関係性を示しています。

### グループ社員との対話を通じて、「サステナグロースマインドセット」を浸透

グループパーパスを単なるお題目ではなく、実効性のあるものとするために、グループ全社員との数十人単位の双方向ミーティング(タウンホールミーティング)を重ねています。

タウンホールミーティングとは、過去に視察で訪れた海外のテック企業の取り組みを自社に取り入れたものであり、リアルを中心に経営トップとグループ社員が直接対話する機会を作るものです。

緊急性は低いが高重要度の高いテーマについて理解浸透を図るためには、このような対話の機会をつくり、経営からのメッセージを繰り返し伝えていくことが不可欠と考えています。

また、創業者精神、コアバリュー、ビジョン、グループパーパスなどを一貫性を持って理解、腹落ちする体験を通じて、「サステナグロースマインドセット」が一人ひとりにビルドインされ、結果的にグループ経営のシナジー創出、持続的成長につながることを期待しています。

### ReGAIN(取り戻す)→ReGROWTH(再成長)→S-GROWTH(持続的成長)へ

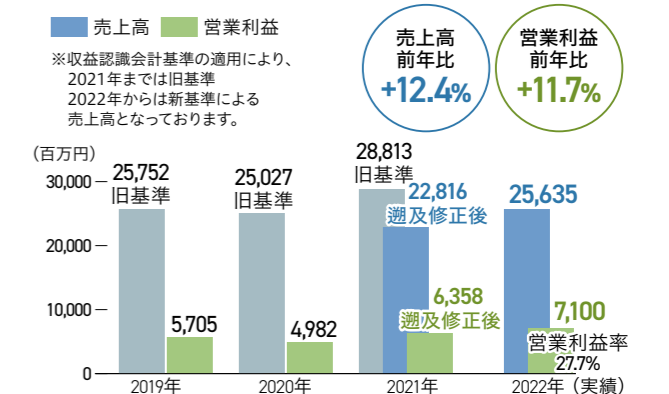
当社グループは、2020年にコロナ禍の影響により、8年連続の増収増益がストップするという苦い経験をしました。

2021年は、まずは失われたものを取り戻すべく、『ReGAIN(取り戻す)』のスローガンのもと、グループ社員が一致団結して業績の回復に取り組んだ1年でした。

2022年度は、我々に足りなかったものを見直し、再成長軌道に乗せていこうと『ReGROWTH(再成長)』をスローガンに掲げ、売上高、利益とも二桁成長となり、過去最高の業績を更新し、前中期経営計画も達成することができました。

そして、2023年からは、再成長軌道をより持続性あるものにするため『S-GROWTH(サステナグロース:持続的成長)』をスローガンに掲げました。この『S-GROWTH』は長期(約10年単位)の方向感を示すパーパスや、中期(3年単位)の戦略である新中期経営計画(以下、新中計)とも連動する言葉となっています。

(当社グループの3年業績推移)





## 新中期経営計画(2023~2025年度)の概要

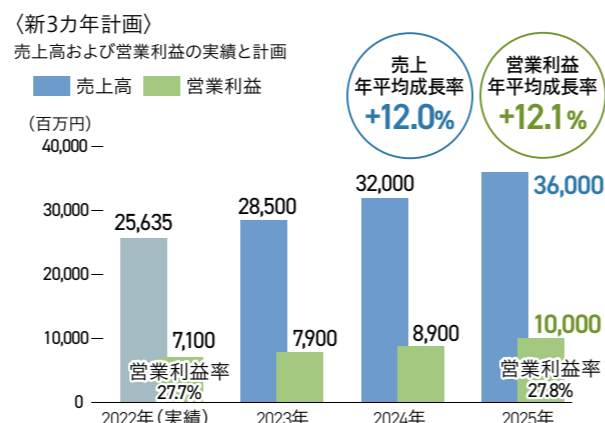
### 売上・利益ともに二桁成長、ROE20%以上を目指す

新中計では、2025年に売上高360億円、営業利益で100億円の達成を目指しています。

この数値は年平均成長率で示すと、売上高、営業利益とも約12%となります。基本的には、引き続き経営コンサルティング事業を強調に伸ばす方針ですが、2025年には売上の25%をデジタルソリューション事業で構成したいと考えています。

そして、継続的な成長投資、資本効率の向上、高い株主還元の実施により、持続的に企業価値の向上を目指し、2025年にROE20%以上を目指してまいります。

(□▶中期経営計画における資本政策はP28をご覧ください。)



## グループ中期ビジョン

### 『中堅・中小企業を中心とした「デジタル」×「総合」経営コンサルティンググループ』

新中計では、『中堅・中小企業を中心とした「デジタル」×「総合」経営コンサルティンググループ』をグループビジョンに、以下の3つを重点テーマを掲げています。

- テーマ① 上流(戦略)コンサルティングの更なる拡大
- テーマ② 中堅企業領域および高収益領域への展開
- テーマ③ デジタルソリューションサービスの拡充

現在、経営コンサルティング業界は、大手企業向け総合経営コンサルティング企業が活況を呈しています。その中でも、最も成長著しいのはデジタル×総合系と呼ばれる領域です。

そういった意味では、船井総研グループが今まで取り組んできた中堅・中小企業向け経営コンサルティングは比較的ニッチな市場であり、現在私たちは日本最大級の中堅・中小企業向け総合経営コンサルティンググループとなっていますが、新中計では、中堅・中小企業×デジタル×総合経営コンサルティングという、他社がまだ取り組んでいない領域でも一番を取っていくことを狙っています。

そのために、当社グループの強みである約10,000社弱の「経営者」との直接接点を、新業種や新テーマを通じて拡大

しながら、そこから生まれる価値を最大化すべく、中堅・中小企業を中心にデジタル×総合経営コンサルティングを川上から一気通貫で提供していきたいと考えています。

(□▶2023年~2025年度中期経営計画方針はP23をご覧ください。)

### デジタルを真ん中に据える

新中計では、デジタルやDX(デジタルトランスフォーメーション)が非常に重要なキーワードとなります。DXは海外が先行し、日本では大手企業から始まり、マーケットが引き続き拡大しています。

特に、日本では人口減が始まっており、生産性もOECD先進国の中で一番低いという指摘もある通り、課題解決のためにDXを取り入れることが待ったなしのタイミングにきています。コロナ禍を機に日本の中堅・中小企業でもDXが進み始めていますので、これからが中堅・中小企業DXの本格的な拡大時期であると考えています。

当社の得意領域であるマーケティングDXコンサルティングを業種別に展開することを入りに、ビジネスモデル変革だけでなくビジネスプロセス変革を進めてまいります。

また、デジタル人財の育成や採用を加速し、デジタルソリューションサービスについても拡大していく予定です。

### 中小企業に加え、中堅企業支援への注力

また、新中計からは、ビジネスの対象として中堅企業へも、今まで以上に注力していく予定です。

今後、企業数の減少が見込まれる中で、各業種や各地域の中核的な中堅企業が日本を引っ張っていく存在になるだろうと考えているからです。

本業で業界一番・地域一番企業となっただけのことはもちろん、新規事業進出支援やM&A支援を通じて複合企業化(地域コングロメリット企業化)や(年商)100億企業化、IPOの実現などをサポートしていく予定です。

マーケットに対する影響度も高い中堅企業に対して、グループとしての規模感やテーマの幅広さがワンストップでの課題解決に力を発揮すると考えています。

### 成長性が高いデジタル領域への注力を加速

事業ポートフォリオについては、急成長しているデジタル

市場で当社グループの存在感を示すために、今回から新たなセグメントとしてデジタルソリューション事業を加えた3区分で再編成しました。

(□▶セグメント区分の変更はP25をご覧ください。)

P25のセグメント別戦略①では、新中計におけるそれぞれの事業の目指すポジションを示したものです。

縦軸が、これから3カ年の売上平均成長率、横軸が、2025年に目指す営業利益率、バブルの大きさが、営業利益額の大きさを表しています。経営コンサルティング事業は、引き続き、持続的成長および利益率を高める事業、ロジスティクス事業は、より利益率を向上させていく事業、デジタルソリューション事業は、積極的投資を行い、グループの成長率を牽引する事業というイメージを描いています。

これらを通じて、収益性と成長性を両立させていきたいと考えています。

## 注力投資分野と株主還元

### オフィス投資・人財投資・株主還元

投資戦略では、オフィス投資・人財投資・株主還元注力します。

一つ目のオフィス投資では、2024年春、東京本社を東京ミッドタウン八重洲へ移転することを決定しました。これは、顧客から見た来社魅力や利便性向上、ハード面の機能向上により経営研究会やセミナーなど、当社の強みである顧客とのリアルな接点をさらに拡大・強化し、ビジネスの増大に寄与すること

・社員の通信環境改善、出勤・出張における利便性向上、コミュニケーション増大や柔軟な働き方支援等を行うこと  
・グループ東京拠点が一本化されることによる、グループ間コミュニケーションやグループシナジーの拡大  
・優秀な人財の吸引効果の拡大、定着率の向上などを狙っており、既にその一部は効果が表れ始めております。

2つ目は積極的人財投資です。

当社のビジネスにおいて、人財は当社グループの力強い成長を果たすために必要な経営資本です。

人的資本強化のひとつとして、まずはコンサルタント人財の持続的年取向上など更なる待遇改善を進めていき、より成果に報いることができるようにしていきます。

また、教育研修費を2025年までに現在の約3倍に増やし、中でも全社員へのデジタル教育はさらに加速させていきます。

また、従業員持株会などの条件も向上させ、上場企業社員として、経営の成果を株主としても享受してもらい、社員の資産形成も支援していきたいと考えています。

人財投資については、今後の需要増に備えた積極的な投資を行っており、人件費や採用費用は増加傾向にあります。短期的に利益の押し下げ要因となるのでは?のご指摘をいただくこともありますが、私たちは比較的短期で事業成長につながる必要投資だと考えています。

3つ目はこれまで同様に株主還元を重視していきます。配当性向で55%以上、総還元性向で60%以上を方針としています。

また、当社グループは12期連続で増配しており、これらの数字はいずれも上場企業の上位15%となっています。これは、私たちが株主価値の向上を強く意識しているためです。一方で筋肉質な財務体質にしていくことも考えており、経営コンサルティング業界内の今後の変化に対応できるよう、引き続き財務体力を向上することが非常に重要だと考えています。

(□▶中期経営計画における投資戦略はP24をご覧ください。)

(□▶財務戦略はP28をご覧ください。)



## 成長を加速させる人財戦略

### コンサルタント1,000名超えの体制を目指し採用を強化

人財戦略において重要となるのが採用強化です。

2023年より、採用責任者や人材関連部署メンバーの年齢を大幅に引き下げました。

実際の社員や応募者に近い年齢の方が社員理解・応募者理解が進み、昨今の採用環境・採用方法などの激しい変化への対応力が上がると考えているためです。

既に実際の採用や定着にもポジティブな影響が出始めています。

新中計では2025年末にコンサルタント1,000名超えの体制を目指しており、売上に直結する「コンサルタント人財」およびエンジニアをはじめとした「ビジネス人財」を年平均10%づつ増員させていく計画です。

そこでは、新卒採用はもとよりキャリア採用や多彩なバックグラウンドを有する経営人財の採用強化も進めていきます。

(□▶中期経営計画における人財戦略はP27をご覧ください。)



### 定着率向上支援策を強化

コンサルタント人財やビジネス人財の増員を実現するためには、定着率の向上が重要な経営課題となりますが、様々な取り組みにより足元において効果が出てきています。

例えば、経営コンサルティング事業では、中堅・中小企業の社長に対して、現地訪問し、直接提案をし、実行支援できることが当社グループの仕事の魅力でしたが、コロナ禍でリモート支援が中心になり、その魅力を若手社員が実感するのは難しかったこと、また、先輩社員との出張の行き帰りのコミュニケーションが減少したことで、悩んでいる社員のケアが遅れてしまったことなども離職率の増加に影響したと分析しています。

しかし、2022年の後半からは、経営研究会、対面のリアルなコンサルティングが増えてきていることに加え、離職懸念者にも早い段階でフォローができる体制に変更したことで、離職率に改善の兆しが出てきました。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ経営は、イノベーションや価値創造の実現、生産性向上に必要な土壌づくりとして不可欠だと考えます。従業員がいきいきと働き続けられるよう環境を整備し、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。船井総研ではLady Go Projectという女性活躍支援プロジェクトが進んでおり、プロジェクト内では「キャリアなびCAFÉ」という女性コンサルタント向け勉強会・情報交換会や、「レディカレ」という女性管理職向けの活躍支援研修などの複数の取り組みがあります。また、リモートワークやフレックスなど、ライフスタイルに合わせた柔軟な働き方も推奨しています。

当社グループは2030年に女性管理職比率30%を目指しており、新中計では2025年に同比率25%の達成を目標としています。船井総研では、既に女性のチームリーダー比率が6割近い部門もありますので、今後も取り組みを推進していきます。

また、女性活躍推進以外にも外国籍従業員の登用や心理的安全性への配慮など、一人ひとりがライフイベントと両立しながら自分の能力を最大限発揮し、働きがいを感じる事ができる環境整備に注力していきます。

## 長期利益を目指すサステナビリティ

### マテリアリティの実践

当社グループがESGに取り組む理由は、我々の企業価値向上につながるためです。当社グループはマテリアリティに「中堅・中小企業への経営コンサルティングを通じた社会への貢献」および「顧客企業のESG経営のサポート」を掲げています。事業を通じてという意味では、当社グループには数多くの機会があります。例えば、船井総合研究所ではカーボンニュートラル支援や脱炭素経営研究会の運営、不動産分野でのZEH (Zero Energy House) 支援、船井総研ロジのESGロジスティクスコンサルティングなど、コンサルティングメニューの充実を図っています。そこに共通するのは、当社グループがコンサルティングさせていただく業界ごとの課題を解決するという本業のビジネスにもつながっているからです。グループ全体で事業を通じたESGをもって社会課題の解決と事業成長の双方を実現したいと考えています。

(□▶船井総研グループのESGへの取り組み基本方針、マテリアリティはP47をご覧ください。)

また、事業を通じた取り組みだけではなく、マネジメントの整備を同時に進めていきます。環境基本方針はTCFD (気候変動関連財務情報開示) を意識して2023年に改定を行いましたし、有価証券報告書やこの統合レポートなどでの情報開示も推進しています。気候変動以外にも、サイバーセキュリティ強化の対策としてISMS認証取得も行いました。このような取り組みを積極的に情報開示することで、マテリアリティの3つ目である「自社グループの経営におけるESGへの積極的配慮と情報開示」を実践していきます。

(□▶環境(TCFD開示)はP49をご覧ください。)

(□▶ISMS認証取得はP62をご覧ください。)

### スキルマトリックスにDXとサステナビリティを補完

当社グループの役員構成は既に社外取締役が過半数になりましたが、その内訳も進化させていきます。

その狙いは、モニタリング機能の強化というボード2.0の段階を超え、ボード3.0という新たな潮流に向けて準備をし、より機関投資家の期待に応える体制に近づけていくこと、つまり企業として成長戦略策定・遂行機能を強化することです。

取締役会の機能を強化するためには取締役のスキルマトリックスが重要となりますが、経営コンサルティング業界の価値創造に必要なスキルは中長期的には、DXとグローバルがテーマとなります。

当社グループの新中計でもDXを掲げているので取締役にもDXの専門家が加わる必要がありました。

また、近年は企業経営におけるサステナビリティが重要視されていますので、サステナビリティの専門家が必要となりました。当社グループでは女性の役員登用がやや遅れ気味でありましたので、今回、新たにDXの専門家の山本多絵子氏とサステナビリティの専門家の村上智美氏に社外取締役として入っていただけたことで当社グループにとって大きな推進力になると捉えています。

2名とも監査等委員ではありませんので、執行に近いアドバイザリー的な立場でご活躍いただき、当社グループの持続的な力強い成長に向けて共に歩んでいきたいと考えています。

また、当社グループの取締役会については、一定の緊張感が保たれており、社外取締役の方々も当社グループの業務内容をよくご理解いただいた上でアドバイスがいただけており、実効性が年々上がっていると感じています。

### 成長に向けた議論を深める価値創造型ガバナンス

また、当社グループの価値創造を目指すにあたり、従来の財務価値だけではなく非財務価値をどう高めていくかが重要となります。当社グループにとって力強い成長に影響する重要な非財務価値を定め、項目ごとに分解して、それぞれの価値を高めるための施策を実行していきたいと考えています。一例として、今年度からスタートする新中計(2023-2025)において、財務とサステナビリティそれぞれの定量目標を設定しました。成長性に関わる人財など、船井総研グループが考える非財務価値を引き続き模索していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後ともより一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。





グループ経営における「守り」の役割を担い、新中期経営計画の3年間をかけて人的資本投資に注力していきます。

取締役 専務執行役員  
小野 達郎

## グループ経営における「守り」の役割を担う

私は、今後のグループ経営において「攻め」と「守り」における「守り」の役割を担います。中谷グループCEOは「攻め」の部分を担当し当社グループ全体を率いていきます。新中期経営計画（以下、新中計）のグループビジョンとして掲げた『中堅・中小企業を中心とした「デジタル」×「総合」経営コンサルティンググループ』にその決意が表れています。デジタルを伸ばしていくことを明確にする意味で2022年に船井総研デジタルを設立しました。これをグループ経営の観点から整理すると、2022年は船井総合研究所の一本柱から次の柱を作っていく礎をつくった年となります。そして2023年からの新中計を機に、三本柱のポートフォリオを設定しました。これまではグループ各社の自主性に重きを置いてきましたので、そこは継続しつつ、グループ経営としてのガバナンスを整備し、シナジーをいかに高めていくのが重要になると考えています。

一方で、「攻め」だけでなく「守り」も必要になります。時代の変化が激しい中で社会から求められる要請も劇

的に変わりますし、グループ間のシナジーを高めるためにも組織間の意思疎通と連携を深める必要があります。私が担うのはまさにこの「守り」の部分であり、コンプライアンスなど必須テーマから人的資本に関わるヒトやシステムなど範囲は非常に広いです。この範囲の広さに私一人では対応が難しいため、執行役員や部長との連携が重要となります。そのため、船井総研ホールディングスの経営人財育成も急務となっており、その人財育成も私が担う役割だと捉えています。

## 人財育成において重要視するプロジェクト推進力とリスク予見力

人財育成は「執行役員7つの資質」に基づき進めていますが、その中でも特に「プロジェクト推進力」を重視しています。取締役はグループ全体の経営戦略とガバナンスをリードする役割があります。一方、執行役員や部長には、自身が担当する部署やプロジェクトのマネジメントを行いつつ、グループ各社のトップと対峙しながら支援する役割が

求められています。このプロジェクト推進力を磨くためには、人を動かすリーダーシップとコミュニケーション能力が重要だと考えています。

他には「リスク予見力」も重要となります。私自身もコンサルタント時代の経験を振り返ると、会議で報告された営業数値や社員の日報などからリスクの予測をしており、ヒアリングや面談を通じてリスクの早期発見を行ってきました。そこで、以前は船井総研ホールディングス内のみで開催していたリスク管理委員会の範囲を数年前にグループ全体に拡大し、グループ各社にリスク管理担当をつけました。年8回ほど開催されるリスク管理委員会の中で、コンプライアンスやセキュリティなど様々な問題を共有し、対策を議論・検討しています。

### 執行役員7つの資質

- ①課題解決力 ②グループ貢献力
- ③戦略実行力 ④組織統制力 ⑤幹部育成力
- ⑥プロジェクト推進力 ⑦リスク予見力

## 組織間連携による新しい取り組みの推進

私は「守り」の役割を担う中で、グループ事業戦略を支えるコーポレート戦略を推進していきます。具体的には①人財戦略、②グループDX、③コンプライアンス・ガバナンスの3つのテーマを掲げ、組織間連携による新しい取り組みを進めていきます。

一つ目の人財戦略は、グループ事業戦略とも密接に関わるものです。まず、当社グループのライン部門の人財はコンサルタント人財とビジネス人財に分類されます。コンサルタント人財は、収益性拡大に向けた採用および育成を強化し、新中計で掲げている上流（戦略）工程の拡大・DXやM&A領域といった専門性が高いテーマに関する人財の確保を進めています。また、プロジェクトマネジメント人財の採用・育成強化も図ることで、生産性向上を目指しています。一方、ビジネス人財は成長性の高いデジタル領域においてシステム開発やBPOの拡大を目指しています。具体的にはDXソリューションの開発を進めるためエンジニアの増員に取り組んでいます。さらに、採用以外ではグループ社員の定着率向上も重要な取り組みとなります。主には、待遇・教育改善を通じた人的資本投資をはじめ、生産性向上や働

き方改革・ダイバーシティなど複数の取り組みを進めていきます。

二つ目のグループDXは、グループ全体のDX推進の方針や計画策定など運営面の強化を進めます。AI活用など先端技術の利活用に関するルールの整備やグループ顧客資産管理の活用検討、情報セキュリティ対策など、テーマごとに対応するプロジェクトチームを組成し、対応を図っていきます。

三つ目のコンプライアンス・ガバナンスは、グループ全体のリーガルやコンプライアンスに関する底上げを目指しています。具体的には、コンサルティング事業における契約関連の対応やリスクマネジメントの強化など、事業成長を図る上で必要となる基盤強化を図ります。また、ガバナンスについては、社外取締役比率50%以上の継続や更なる女性取締役比率の向上などステークホルダーの要請に応える体制を整備していきたいと考えています。

## ESGのSに注力

コーポレート戦略はESGの推進にもつながると考えており、新中計ではサステナビリティに関する定量目標を掲げました。当社グループは社員自身が財産・資産でもありますので、この人的資本を企業価値の向上にどうつなげていくべきかが重点課題です。また、人的資本に関しては当社グループの経営戦略にもつながっており、グループ全体で人財の採用と定着は重要なテーマと認識しています。さらに、女性管理職比率も新中計の目標として掲げており、グループ各社の経営トップへの登用も続いています。引き続きグループ社員にとって、将来のキャリアビジョンやモチベーションにつながるきっかけとなるような、性別や年齢にこだわらない優秀人財の抜擢を積極的に行いたいと思います。

## パーパスを通じて社員同士の絆を深める

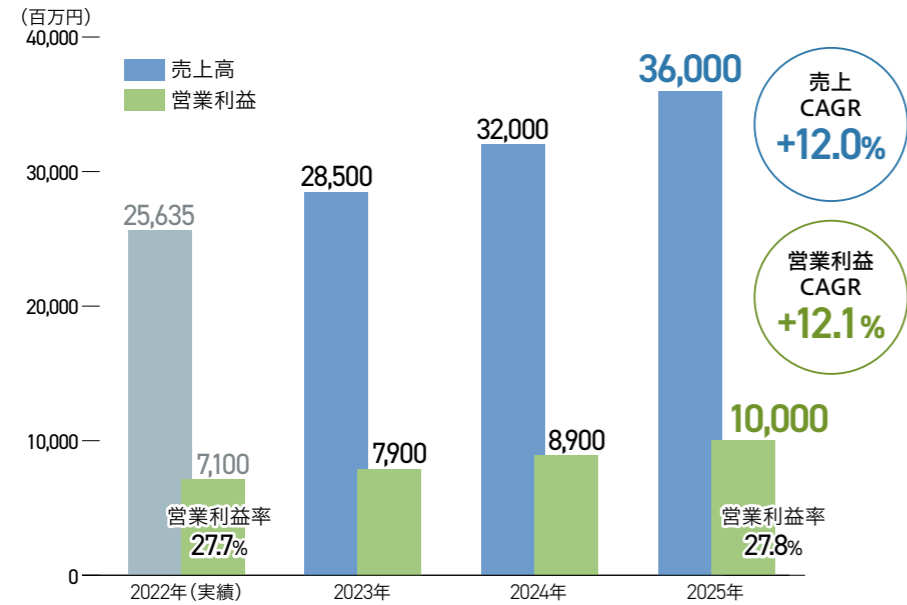
コロナ禍を経験し、当社グループも事業の在り方や社員の働き方などを見つめなおす貴重な機会となりました。当社グループの成長には社員同士の「絆」が大事であり、人への投資をすることによって、新中計の目標達成の確度も高まると考えています。「絆」を強めるためには、まずは「パーパス」の理解や浸透が大切です。今年1月からエンゲージメントを高めるための専属の部署も設置し、より一層の推進に努めていきます。

# 中期経営計画

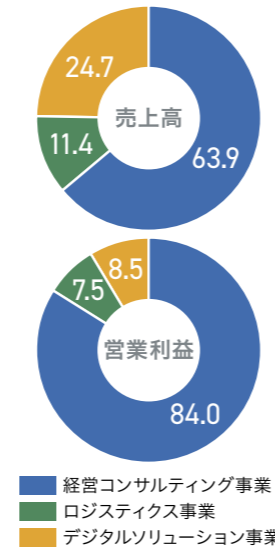
## 2023～2025年度 業績計画

2025年度は、グループ売上高360億円、営業利益100億円の達成を目指す  
全体として高い収益性を保ちながら、高い成長性をデジタル領域で実現

### 売上高および営業利益の実績と計画



2025年セグメント別構成比 (%)



※構成比は内部取引および全社を除いた数値

## 2023～2025年度 中期経営計画方針

中期経営計画の基本方針は「中堅・中小企業を中心としたデジタル×総合経営コンサルティング」に定め、加えて、  
グループの成長の源泉である人的資本の充実を目的とした「積極的人材投資」と「グループパーパスの浸透」を重点方針とする

| 2023～2025年 中期経営計画  | 基本方針        | 中堅・中小企業を中心とした<br>デジタル×総合<br>経営コンサルティング | 業種別                    | 経営コンサルティング | DXコンサルティング             |
|--------------------|-------------|--|------------------------|------------|------------------------|
|                    |             |  | テーマ別                   | 経営コンサルティング | デジタル<br>ソリューションサービス    |
| 重点方針               | 積極的人材投資     | DX人材の採用・育成                             | 生産性の向上<br>持続的な報酬水準の向上  |            |                        |
|                    | グループパーパスの浸透 | エンゲージメント向上                             | グループシナジーの創出            |            |                        |
| 2020～2022年 前中期経営計画 | 基本方針        | 中小・中堅企業向け<br>総合経営コンサルティング              | 中小企業向け<br>総合経営コンサルティング | DXコンサルティング | 中堅企業向け<br>総合経営コンサルティング |

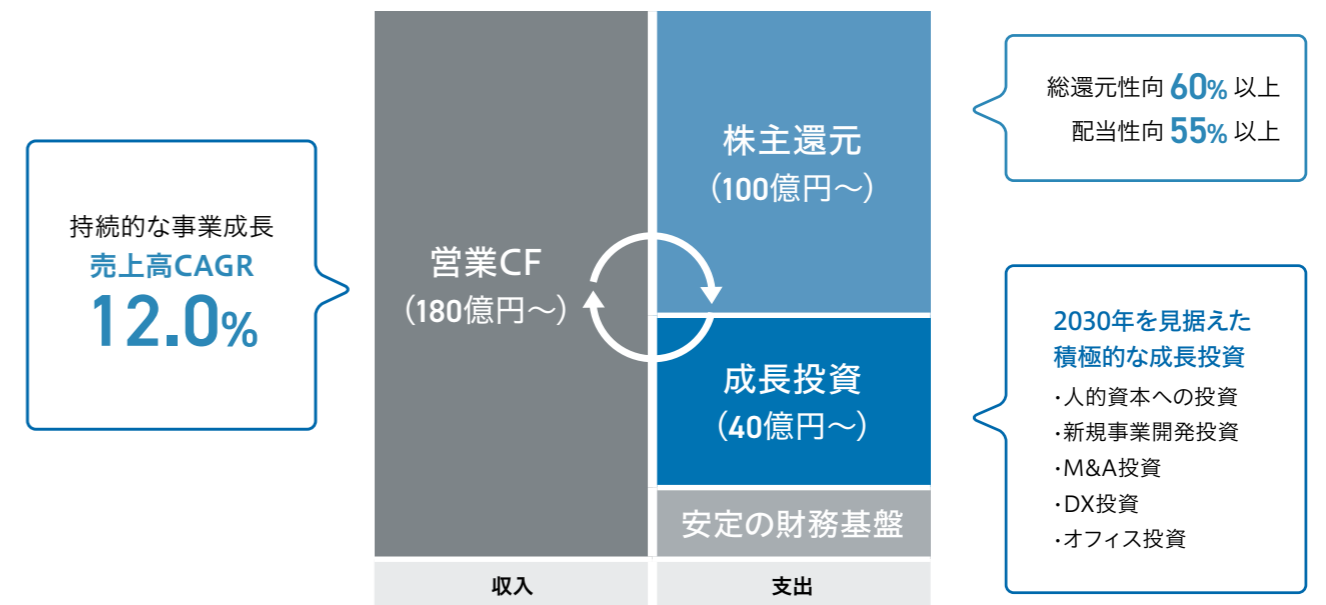
## 2025年度 定量目標

| 財務目標     | 成長性              | 収益性                | 効率性              | 株主還元                             |                   |
|----------|------------------|--------------------|------------------|----------------------------------|-------------------|
|          | 売上高<br>360億円     | 営業利益<br>100億円      | ROE<br>20%以上     | 総還元性向<br>60%以上                   | 配当性向<br>55%以上     |
|          | 256億円<br>2022年度  | 71億円<br>2022年度     | 19.2%<br>2022年度  | 62.5%<br>2022年度                  | 54.5%<br>2022年度   |
| サステナビリティ | 成長性にかかわる人財       |                    |                  | 気候変動への対応                         | 監督機能の強化           |
|          | 総従業員数<br>1,800名  | コンサルタント数<br>1,150名 | 女性管理職比率<br>25.0% | GHG排出量*<br>50%削減<br>(2019年比)     | 社外取締役<br>過半数の継続   |
|          | 1,382名<br>2022年度 | 862名<br>2022年度     | 23.8%<br>2022年度  | 653.2t-CO <sub>2</sub><br>2019年度 | 社外取締役半数<br>2022年度 |

※Scope1およびScope2を対象

## 投資戦略・キャッシュアロケーション

事業活動で獲得する営業キャッシュフローを、次なる成長と適正な株主還元に分け、株主価値の向上を推進  
加えて2023～2025年期間中に、2030年を見据えた人材投資を積極的に実施

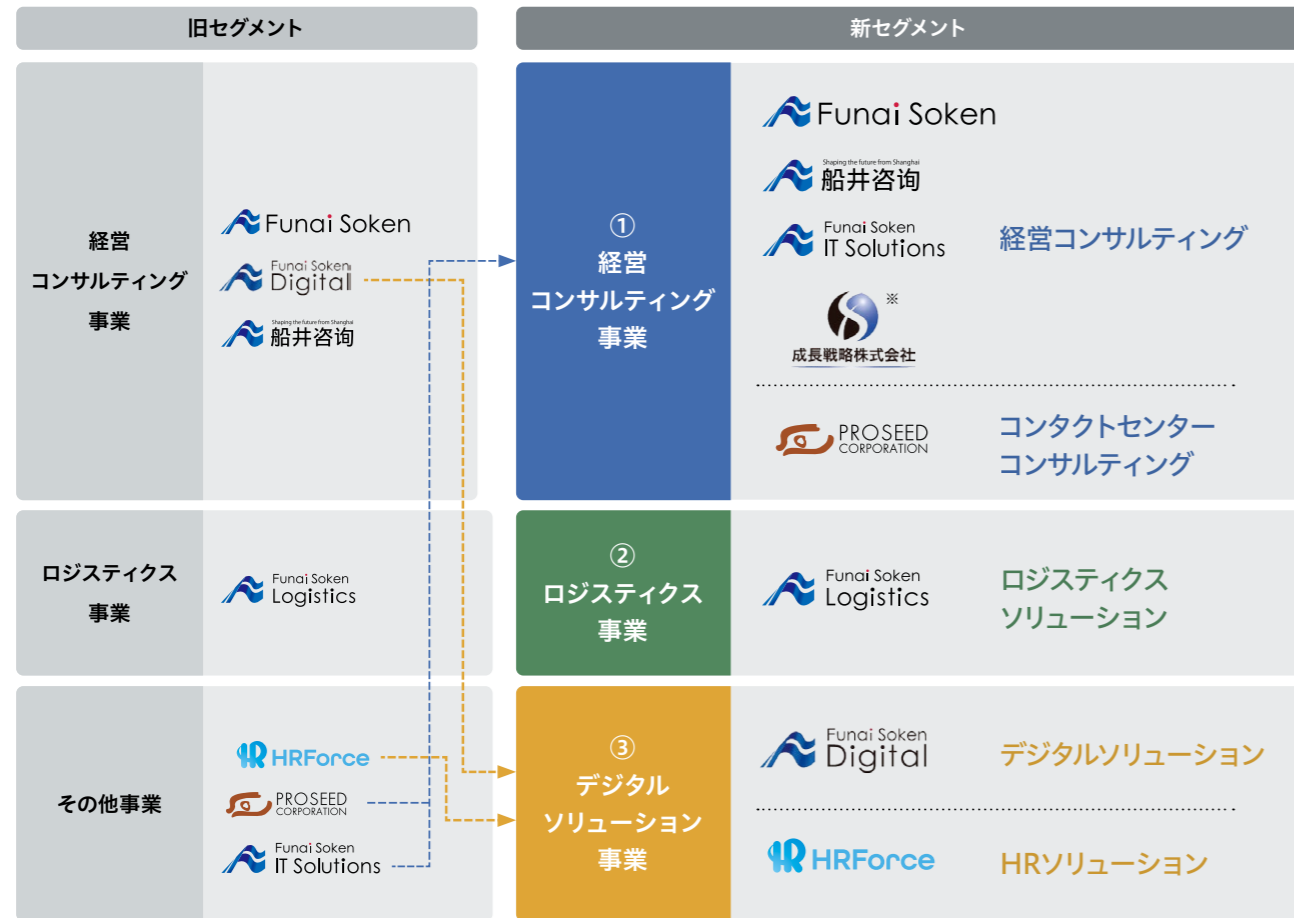


# 中期経営計画

## セグメント区分の変更

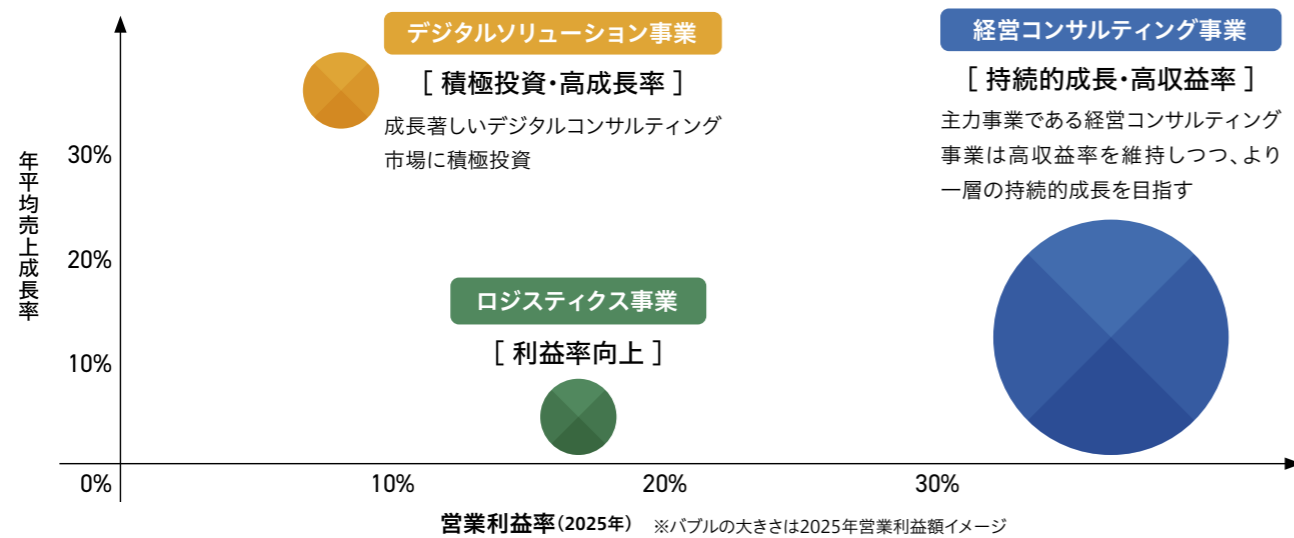
事業戦略を推進させるためにセグメントを変更

①経営コンサルティング事業②ロジスティクス事業に加え、③デジタルソリューション事業の3区分で再編成



※成長戦略株式会社は2023年1月グループイン

## セグメント別戦略①



## セグメント別戦略②

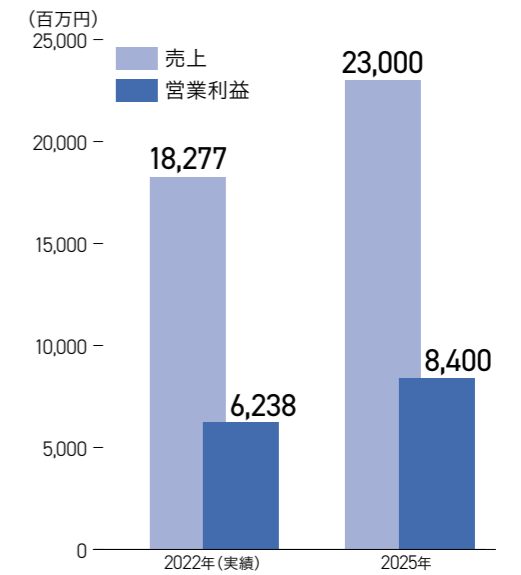
### 経営コンサルティング事業

持続的成長・高収益率

営業利益CAGR  
**+10.4%**

営業利益率  
**36.5%**

- 中小企業向け業種別コンサルティングの更なる深耕
- 注力業種として製造業を強化
- DXコンサルティング  
業種別クラウドモジュール(グロースクラウド)の開発・展開により、MA・SFA・CRMからHRへと領域拡充
- 中堅企業コンサルティング  
・100億企業化コンサルティングの拡大  
・M&Aコンサルティング領域の拡大  
・IPO支援の拡充 ・PM人材の採用・育成強化
- 新規成長テーマの開発・注力  
CXコンサルティング/地方創生/新規事業計画支援等



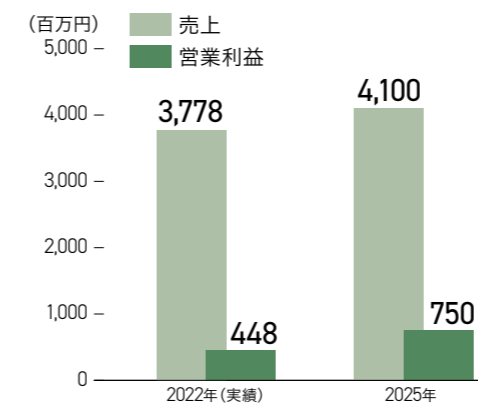
### ロジスティクス事業

利益率向上

営業利益CAGR  
**+18.7%**

営業利益率  
**18.3% : +6.4%**

- コンсалティング比率増による収益性向上
- 事業領域の拡大  
物流不動産事業/  
グローバル・サプライチェーンコンサルティング/  
プラットフォーム事業(物流情報のデータセンター構築)等
- 環境分野を中心としたESGロジスティクスコンサルティング



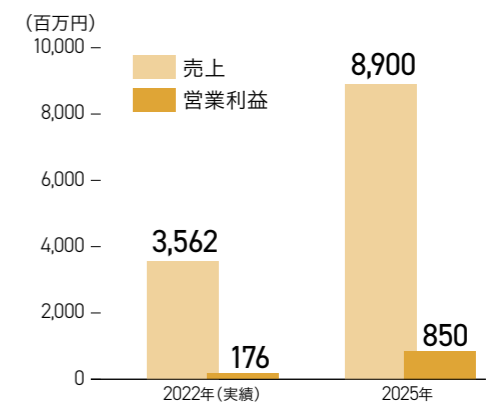
### デジタルソリューション事業

積極投資・高成長率

売上CAGR  
**+35.7%**

営業利益CAGR  
**+69.0%**

- デジタルマーケティングを中心としたSPX※1事業の展開
- クラウドソリューション開発事業の推進
- ITコンサルティングの拡充によるバックオフィスコンサルティング&BPO
- HR Techビジネス領域の拡大  
HRソリューション事業の推進・RPO※2/SaaSエデュケーション等





# 中期経営計画

## 人財戦略

売上に直結する「コンサルタント人財」および「ビジネス人財」を年平均成長率10%で増員

### 人財区分別の拡大目標

| 人財区分      | 2025年  | 2022年 | 純増数   | CAGR   |
|-----------|--------|-------|-------|--------|
| コンサルタント人財 | 1,150名 | 862名  | +288名 | +10.1% |
| ビジネス人財    | 400名   | 305名  | +95名  | +9.5%  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>上流工程のコンサルタントを増員し、収益性を拡大</li> <li>成長性の高いDX領域やM&amp;A領域などキャリア採用を積極化</li> <li>中堅企業に対応できるPM人財の採用・育成強化による生産性向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発やBPOを拡大し、成長性を加速</li> <li>エンジニア人財を増員し、DXソリューションの開発を推進</li> </ul> <p>※ビジネス人財：開発エンジニア、プロダクトセールス、新規事業担当、経営研究会オペレーションなど、売上に直結するライン部門の中でコンサルタントにカウントされない人財のこと</p> |
|---|--|

### 人財戦略の重点施策

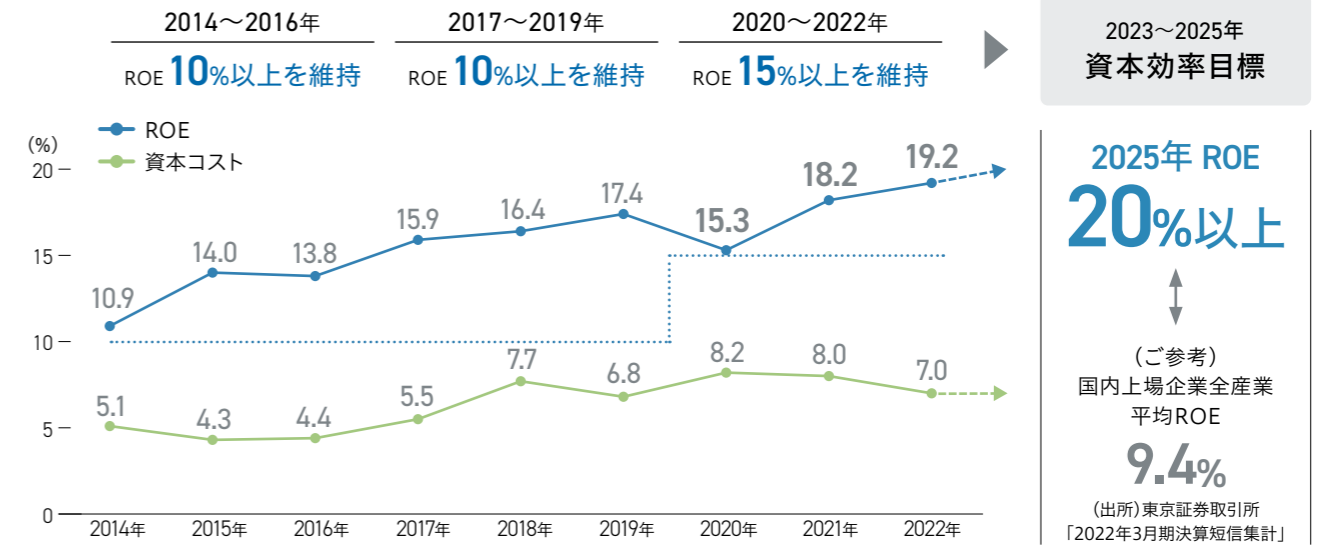
|       |   |
|-------|---|
| 採用    | <p><b>2025年末 社員数1,800名に向けた採用強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタントの新卒採用の再強化</li> <li>新領域および専門領域におけるキャリア採用の強化</li> <li>多彩なバックグラウンドを有する経営人財の採用強化</li> </ul>  |
| 育成・活躍 | <p><b>コンサルタント&amp;ビジネス人財の育成・活躍推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育プログラムの拡充による若手の早期育成</li> <li>コンサルタントのデジタルスキル習得による生産性向上</li> <li>社員のスキルアップや経営人財育成のための教育投資の拡大</li> </ul>                                     |
| 定着    | <p><b>EVP向上による優秀人財の定着促進</b> ※EVP(Employee Value Proposition):従業員への提供価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な報酬水準の向上による定着促進</li> <li>東京オフィス移転&amp;ワンフロア集約でのコミュニケーション促進</li> <li>パーパスへの共感促進によるエンゲージメント向上</li> </ul> |



## 財務戦略

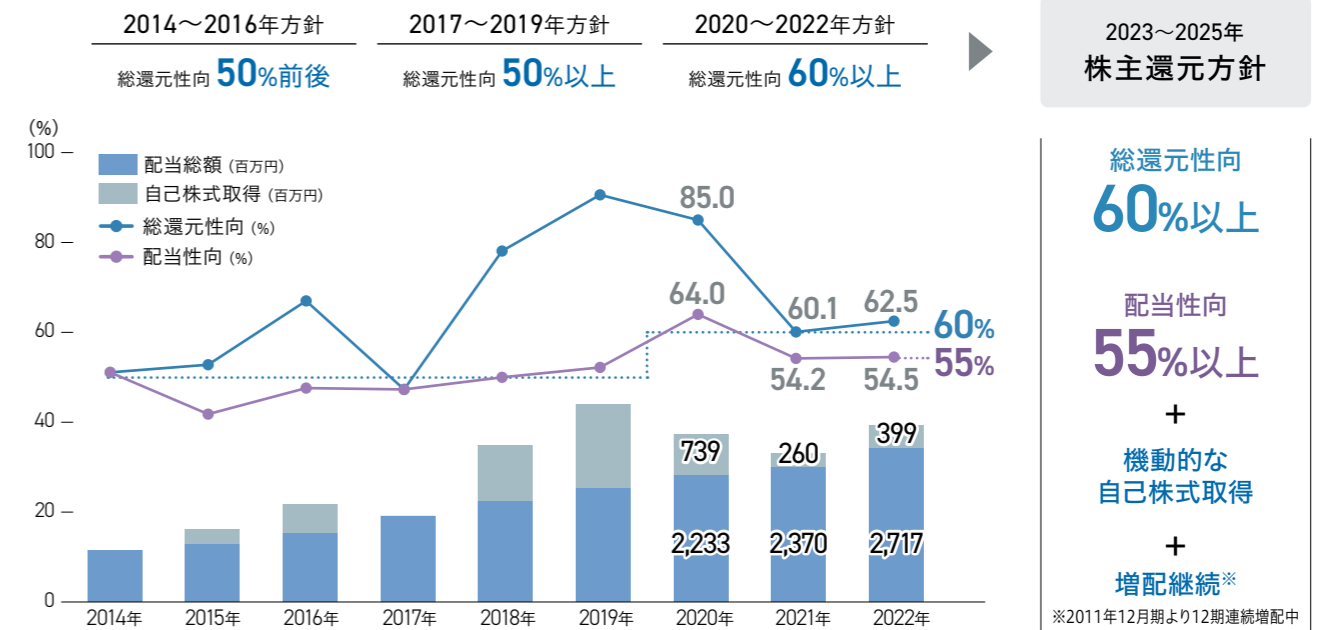
### ①資本政策

継続的な成長投資、資本効率の向上、高い株主還元の実施により、持続的に企業価値の向上を目指す  
目標値としては、2025年ROE20%以上に設定



### ②株主還元方針

継続的な増配や自己株式取得など引き続き高い株主還元策を実施



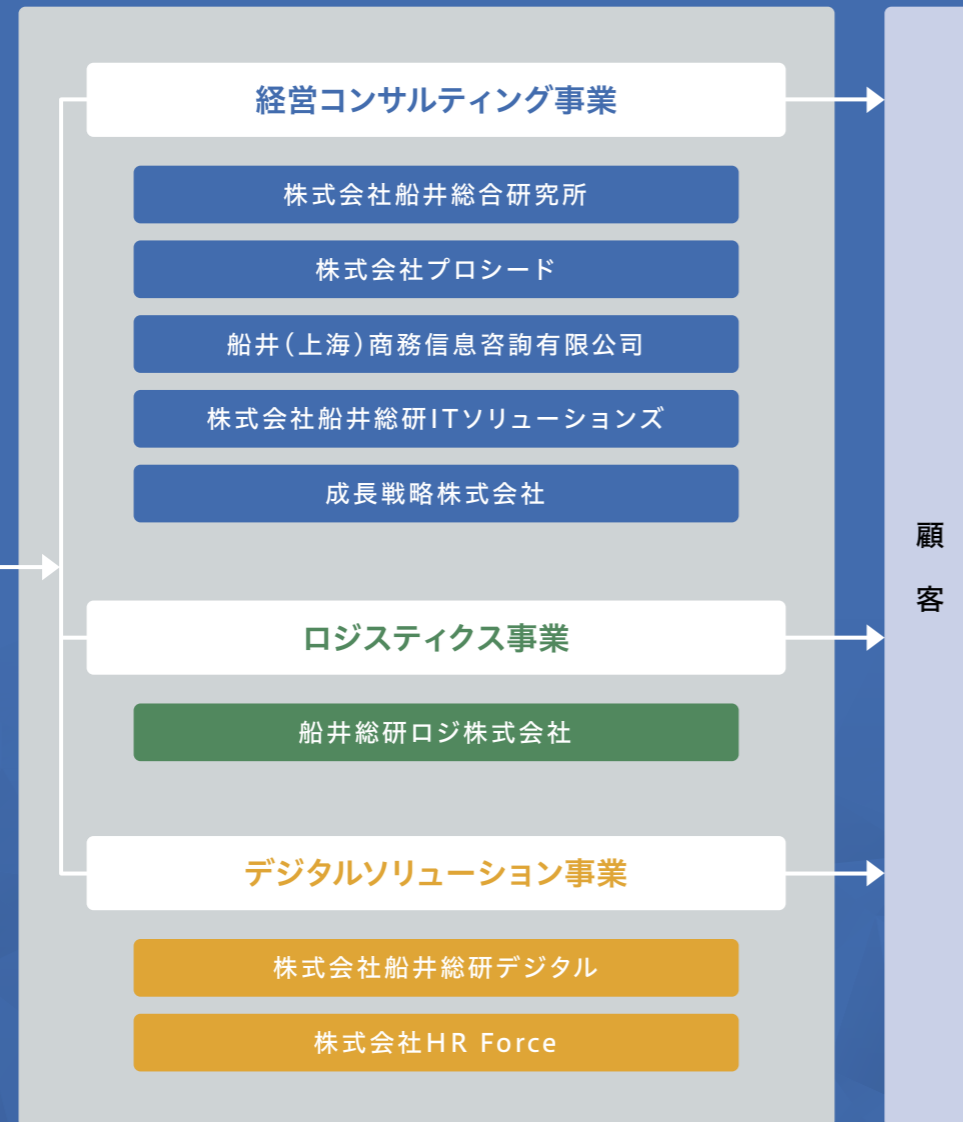


## 事業分野 (船井総研グループの3つの事業セグメント)

新中期経営計画2023-2025の発表に伴い、2023年第1四半期より、当社グループの事業セグメントを「経営コンサルティング事業」「ロジスティクス事業」「デジタルソリューション事業」の3つのセグメントに再編成しています。

主力の経営コンサルティング事業は「持続的成長」と「高収益率」を、ロジスティクス事業は「利益率向上」を、デジタルソリューション事業は「積極投資」と「成長率」を、それぞれこの3年間、特に重視しながら、事業ポートフォリオを組んで事業展開してまいります。

株式会社船井総研ホールディングス(持株会社)



# 01 経営コンサルティング事業

業績アップ×価値向上を実現する経営コンサルティング



激動の経営環境下においても  
持続的に成長できる  
企業づくりを加速します。

株式会社船井総合研究所 代表取締役社長 真貝大介

- 「中小企業向け 成長実行支援」—— 業種・テーマ別コンサルティングの拡充
- 「中堅中小企業向け 戦略コンサルティング領域の拡大」—— 多角化とDXによる成長支援
- 「中堅企業への展開」—— 価値向上ソリューションの展開

## OUTLINE

アウトライン

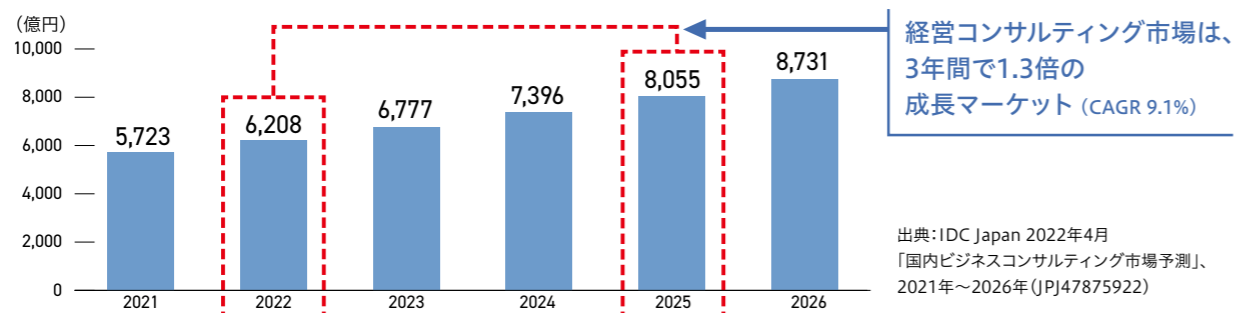
- 1 | 市況
- 2 | お客様の事業環境
- 3 | 機会&強み
- 4 | 戦略コンサルティング領域の拡大
- 5 | 中堅企業への展開
- 6 | グループシナジー
- 7 | お客様の声



### DX市場の拡大と再成長への期待

2022年の国内経営コンサルティング市場は、再拡大の傾向を見せています。2022年には6,000億円を超え、2025年に8,000億円を超えると予想されています。2022年～2025年の3年間の年平均成長率は9.1%となり、1.3倍のマーケット成長が見込まれています。

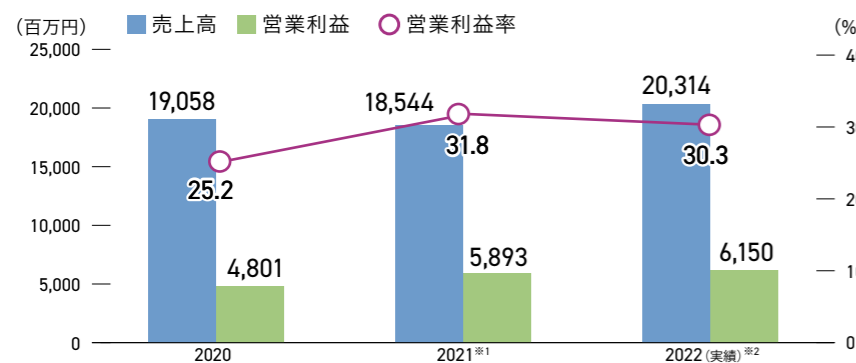
この市場拡大の背景には、企業のDXによるビジネス変革支援の継続的需要拡大があると見込まれており、当社においても中小企業向けDXコンサルティング領域の拡大を図っています。



### 過去最高業績を達成した2022年

社会経済活動の正常化が進んでおり、主力の経営コンサルティング事業は、売上203億円、営業利益61億円と、過去最高の業績を達成しました。とりわけ、主な業務区分

である「月次支援」については、セミナーおよびウェブサイト経由での経営相談からの受注が、順調に増加しました。

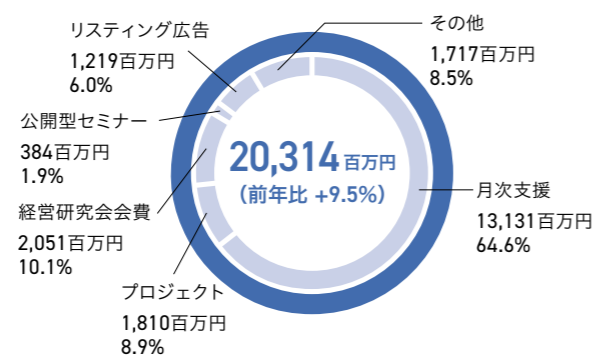


※1. 2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用。2021年度は同会計基準の変更に伴い遡及修正済み。

※2. 2022年第3四半期よりセグメント変更。2021年度の数値は、遡及修正済み(当社の連結子会社である(株)船井総研コーポレートリレーションズを存続会社、同じく連結子会社である新和コンピュータサービス(株)を消滅会社とする吸収合併を行い、商号を「株式会社船井総研デジタル」に変更。本吸収合併に伴い、従来「その他」のセグメントに含めていた新和コンピュータサービス(株)のシステム開発事業を、「経営コンサルティング事業」の報告セグメントに含めて記載。

### 経営コンサルティング事業の主な業務区分別売上

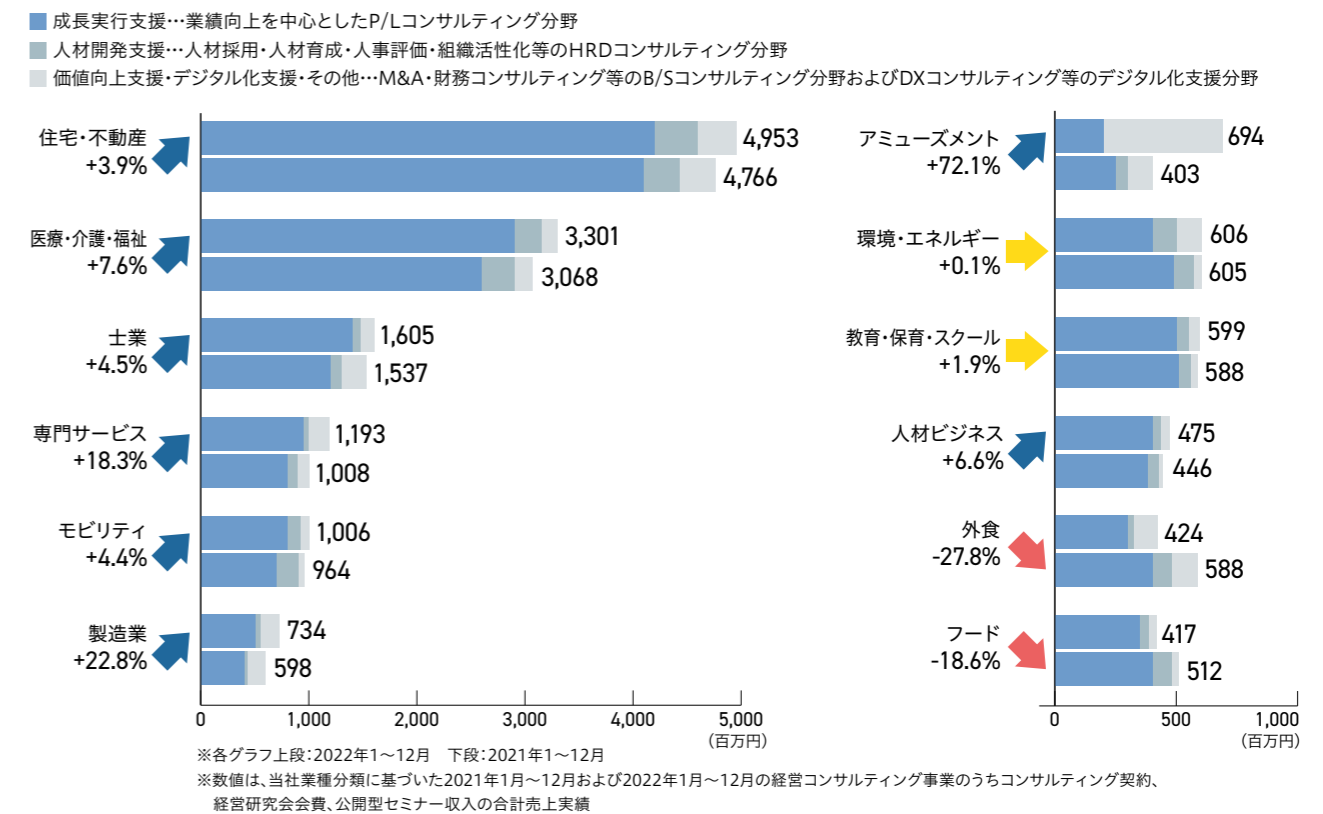
(外部売上高と構成比)



### 堅調な主力業種と、デジタル化支援の拡大

コンサルティング対象業種を上位12区分に分けると、主要市場である住宅・不動産と医療・介護・福祉向けコンサルティングをはじめとして、8区分で前年から成長を遂げています。そのうち、「専門サービス」の18.3%と

「製造業」の22.8%の伸びはDXコンサルティングの拡大によるもの。「アミューズメント」72.1%の前年比成長は、M&A仲介が多く成約されたことによるものです。



### 導入が進むDX統合パッケージ

中堅・中小企業においてDX分野でのコンサルティング需要が急速に伸びています。これまでDX分野で後れを取っていた中堅・中小企業向けに、顧客管理および営業・業務プロセス変革を中心としたDXパッケージを業種別に

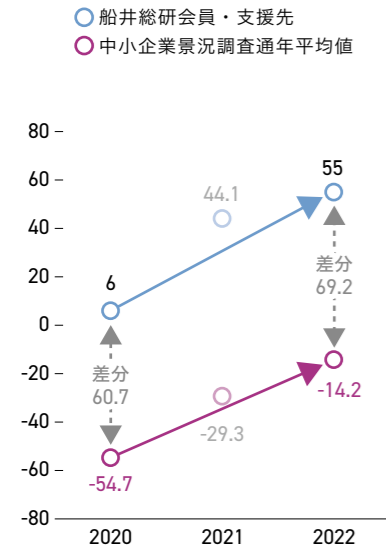
開発し、2022年度は既存顧客の6%を占める350社以上に展開しています。また、DX以外にも、IPOやM&A、CX向上といった新たなコンサルティングテーマが台頭してきており、今後の注目分野となっています。



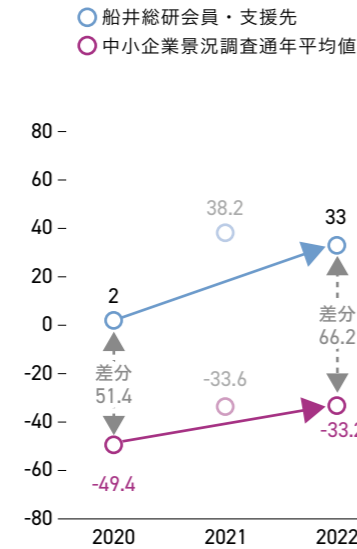


### コロナ回復期・ウクライナ情勢の中小企業経営への影響

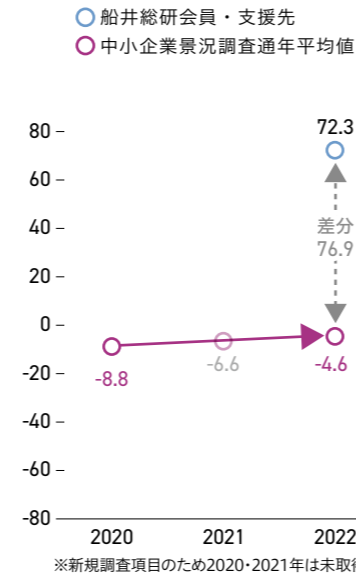
#### 売上高DI



#### 経常利益高DI



#### 従業員数DI※



上記の図は、コロナ禍、アメリカ経済のインフレ加速、ウクライナ問題などが原因と考えられる、円安の進展、資源価格増などの影響下における、中小企業の業績への影響について、当社顧客と、日本の中小企業全体の比較をした結果です。当社顧客のデータは、経営研究会会員企業および支援先企業にアンケートの回答を反映しています。調査対象のサンプル数は既存顧客の約5割の約3,500社で、2021年より回答が1,100件増えており、年々有意性が高まってきていると考えています。

図中のブルーが当社顧客のDI値(Diffusion Index: 指数)で、結果として、厳しい経営環境下においても2022年を通して売上が回復傾向にあることを、改めて確認することができました。また経常利益については、コロナ禍の影響が最も強かった2020年から2021年に大きな反動を見せましたが、2022年には平常に戻ってきている状況です。これは、僥越ながら、コンサルティングの

結果もあるとは思いますが、そもそも成長志向の中小企業の経営者からご依頼をいただいているためであると、捉えております。

比較して、独立行政法人中小企業基盤整備機構が調査を実施し、中小企業庁と共同で取りまとめた中小企業景況調査の結果によりますと、全国の中小企業の業況判断DIは、図の紫の折れ線グラフに見られるとおり、コロナ禍の落ち込みからのマイナス幅が縮小している状況です。

世の中の中小企業の実態(紫)と当社顧客(青)とのギャップの行方を注視しますと、2020年度で約50~60ポイントだった差分が、2022年度には従業員数DI値も合わせて66~76ポイントに広がっている状況です。調査手法や処理方法の違いから単純比較はできませんが、よく「不景気に二極化が加速する」と言われている通り、2021年に引き続き、二極化の傾向は引き続き継続しているものと考えています。

### コンサルティングニーズの例

下記のような企業からの課題・経営コンサルティング・ニーズに対して、次ページ以降に記載の船井総研グループの強み・専門性を発揮しながら、各種ソリューション・企業支援を提供しています。

#### ■ 既存事業の成長に関するご相談

当社は、訪問販売をメインに行っておりますが、未来を見据えてWEB集客も強化したいです。訪問販売以外の集客方法や、WEB集客案件の成約率向上ノウハウを教えてください。助成金、幹部育成、社員の早期育成などについても相談させてください。

#### ■ 既存事業の立て直しに関するご相談

当社は、保育施設を運営していますがサービス利用者が少なく、定員割れを起しています。周囲には他社が新たな施設を展開しており、当社として大きく打ち出せる要素、他社に対抗できるUSPや特化した“何か”が欲しいと思っています。限られた予算の中でどうしたらよいか、相談したいです。

#### ■ ご支援再開のご相談

以前、船井総研さんにお世話になっていました。コンサルを再開したいです。診療所を3店舗運営していて、従業員数20名です。評価制度やキャリアアップの仕組みづくり、利益体質化を進めたいと思っています。新しいビジネスモデルへも挑戦したく思いますので、最新事例もお聞きできたらと思います。

#### ■ 資金調達に関するご相談

経営状況が良くないのですが、新規の依頼が増えてきたため、資金調達をして踏ん張りたいと思っています。資金調達の支援をしていただけませんか。

#### ■ 新規事業立ち上げに関するご相談

年商5,000万円ほどの小さい会社を運営しています。事業再構築補助金を利用して事業展開を計画したいです。事業自体のコンサルティングと合わせて、補助金申請などもお手伝いいただけるかご相談したく、ご連絡いたしました。

#### ■ 100億企業化に関するご相談

先日、コングロマリットセミナーを受講しまして、更にお話を聞きたいです。当社は、これまで不動産賃貸事業に打ち込んで年商10億円となりましたが、新規事業を付加するノウハウがなく、頭打ちになっています。新規事業を立ち上げ、企業としてコングロマリット型の経営による100億企業化ができるのかを、サポートしてほしいと思っています。

#### ■ 事業継承・M&A

年商1億円・営業6人の会社です。事業を継続していただける会社を探しています。私は後期高齢者になり、子供は他の会社に勤務していますが、事業は継承したくないと言っています。関係者や後継者がいません。どうすればいいかもわかっておらず、引き続き事業をしていただける方を繋いでもらえるかなど相談したいと思っています。

#### ■ IPOに関するご相談(TPM)

現在、弊社はTOKYO PRO Market上場を検討しており、J-Adviser契約をいただける企業様の選定を行っている最中です。今後の当社の成長計画から見て、上場は可能な範囲にあるのでしょうか。今から準備を進め、数年以内に上場を目指す状況にあるのかをご相談したいです。







## 4 戦略コンサルティング領域の拡大 DXコンサルティング

### DXコンサルティング

大手企業ではDXが進み始めているものの、中堅中小企業はDX対応が遅れています。そこで、船井総研グループでは、外部のSaaSと連携し、業種別の業務システムパッケージを開発し、クライアントに導入を進めることで、中堅中小企業のDXを促しています。連携しているSaaSは、Zoho、kintone、freee等様々ですが、いずれも中堅中小企業にとって、機能面・コスト面

ともにフィットするパッケージです。

中でも、Zohoを用いたパッケージは『グロースクラウド』、kintoneを用いたパッケージは『船井ファストシステム』として、CRM・SFA・ERP・BIなどに対応しており、中堅中小企業のデータドリブン経営にとって欠かせないシステムインフラになっています。

### 社内外のスペシャリストを集結し、DXモジュールの業種別ラインアップを拡充します

私たちが提供するDX支援とは、顧客企業の成長(業績アップ・生産性アップ等)を軸とする企業経営のDXや課題解決への取り組みです。今年よりさらに業種別に標準化(モジュール化)したビジネスアプリケーションの拡充を加速し、有カプラットフォームと連携しながら推し進めています。

DXモジュールとは、DX成功のために必要な、特定の業務に関わる機能をひとまとめにしたソフトウェアのテンプレートを指します。自社でゼロから構築していくのではなく、当社のコンサルティングの知見から最適なビジネスモデルをテンプレート化

したモジュールを選び利用していただけるよう、業種別のラインアップ(モビリティ・住宅・治療院・歯科・物流など)を拡充してまいります。

| 導入上位TOP4のDXプロダクト |                    |      |
|------------------|--------------------|------|
| 1位               | Zoho               | 351社 |
| 2位               | kintone            | 175社 |
| 3位               | クラウド会計             | 54社  |
| 4位               | 人財育成クラウド(営業switch) | 16社  |

DX支援<sup>®</sup>の売上規模 **年間約16億円** 前年比+ 21.0%  
※DXソリューションコンサルティング売上高を指します。

### Zohoで実現する中堅・中小企業の業績アップと生産性向上

私たち、船井総合研究所が顧客企業に推奨するデジタルツールの主力に、ゾーホ社が提供する「Zoho(ゾーホー)」があります。多岐にわたるデジタルツールの選択肢の中で、当社顧客に最も選ばれてきた代表格といえましょう。その特長は、あらゆる業種・業態のビジネスを網羅している上、もともと中小企業をターゲットに開発されたこともあって手頃な価格設定です。さらに、「ノーコード・ローコード」といわれるカスタマイズ性にも

優れたプロダクトであり、大半の業務にZohoを実装してデジタル化することが可能と言われています。いうならば、“デジタルがそう詳しくない人”でも活用しやすく、“属人化しないシステム”の構築が大企業でなくても可能となります。

これらのZohoプロダクトの導入、活用支援を当社のDXコンサルティングを通じて推進して **Premium Partner** まいります。

### Zohoのカバー範囲

|                 |  |
|-----------------|--|
| マーケティング領域       | CRM、MA、チャットボット、メルマガ配信、SNS一括管理、フォーム、ヒートマップ、ECサイト、イベント管理 他 |
| 営業・カスタマーサポート領域  | SFA、オンライン契約締結、アンケート管理、簡易チャット、社内SNS 他                     |
| KPI・経営情報管理領域    | BIシステム 他   |
| 業務コラボレーション領域    | グループウェア、工程・業務進捗管理、システム連携 他                               |
| 総務・人事・給与・労務領域   | 人事労務管理、職場管理、採用管理 他                                       |
| 会計・財務・決算・債務管理領域 | 会計管理、在庫管理、サブスク管理、請求管理、経費管理、オンライン決済 他                     |

### DXモジュールの業種別ラインアップ



### 船井ファストシステムの実装 デジタル技術を用いて、企業/業種別システムを設計し、顧客企業の競争上の優位性を確立する

船井ファストシステムは、サイボウズ株式会社が提供しているkintone上で作ったアプリケーションをパッケージ化したシステムです。プログラミングが不要だからこそ、オリジナルアプリを作成することができるため、様々なカスタマイズや機能追加が可能となります。以下は一例となりますが、100以上の葬儀社の経営コンサルティングをしている船井総研が携わったシス

テムだからこそ、企業の業績アップに必要なKPI指標や営業管理項目が各アプリに設置されています。そのため、「顧客情報を保管する」ためのシステムではなく、「業績を上げる」ためのシステムとなっています。



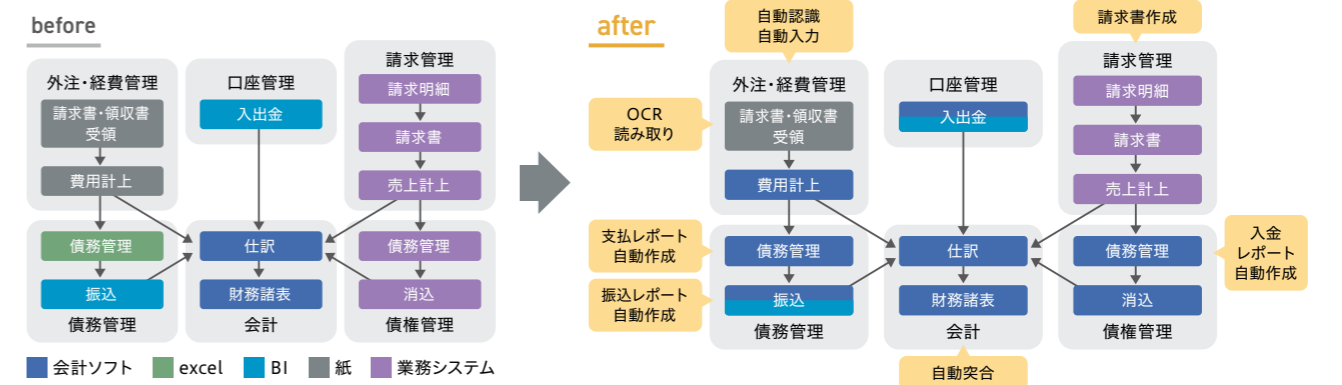
### 船井ファストシステム実装例(葬祭業)

|             |            |                                    |
|-------------|------------|------------------------------------|
| 標準に含まれるアプリ  | 顧客管理       | 顧客の基礎情報(名前や住所、会員区分)を管理             |
|             | 事前相談管理     | 事前相談時のアンケートや相談内容、配布資料等を管理          |
|             | 施行情報管理     | タイムスケジュールや打合せ・施行担当・施行場所等の情報を管理     |
|             | アフター管理     | 仏壇仏具や法要、相続、遺品整理など、各アフター商材の進捗状況の管理  |
|             | イベント参加情報管理 | イベント参加者情報の管理                       |
| カスタマイズアプリ   | 葬儀請求書作成    | 事前相談の見積り、葬儀の見積書及び請求書の作成            |
|             | 供花供物請求書作成  | 供花供物請求書・領収書の作成及び注文状況の管理            |
|             | 葬儀発注書作成    | 司会やマイクロバスやタクシー、料理などの発注書作成及び発注内容の管理 |
|             | 法事請求書作成    | 新盆や法要の見積書及び請求書の作成                  |
|             | 入金管理       | 各種請求書アプリの入金情報の管理                   |
|             | 会館カレンダー    | 会館別安置状況や葬儀状況の管理                    |
| セミカスタマイズアプリ | 車両管理       | 車両点検日や給油日の日程管理                     |
|             | 樹木葬管理      | 仮契約や本契約状況の管理                       |
|             | 日報管理       | 各担当スタッフの日報及び提出状況の管理                |
|             | 社内FAQ      | 社内FAQのデータ管理                        |
|             | 入電管理       | コールセンターにおける問い合わせ情報や対応内容の情報管理       |
|             | ポスティング実績表  | 担当者別・エリア別配布枚数の管理                   |

### kintoneの業種別ラインアップ

|         |       |           |         |           |       |
|---------|-------|-----------|---------|-----------|-------|
| 賃貸管理    | 外装    | リフォーム・工務店 | 住宅修繕    | 建築・建設     | 分譲    |
| 新築      | 不動産売買 | 福祉用具レンタル  | 老人ホーム紹介 | 人材紹介・人材派遣 | プライダル |
| オフィス商社  | 葬儀業   | 会計        | 社労士     | 弁護士       | 司法書士  |
| 土地家屋調査士 | 設計事務所 | 障害年金      | 再生エネルギー | 法人エネルギー   |       |

### freeeを用いたクラウド会計コンサルティング



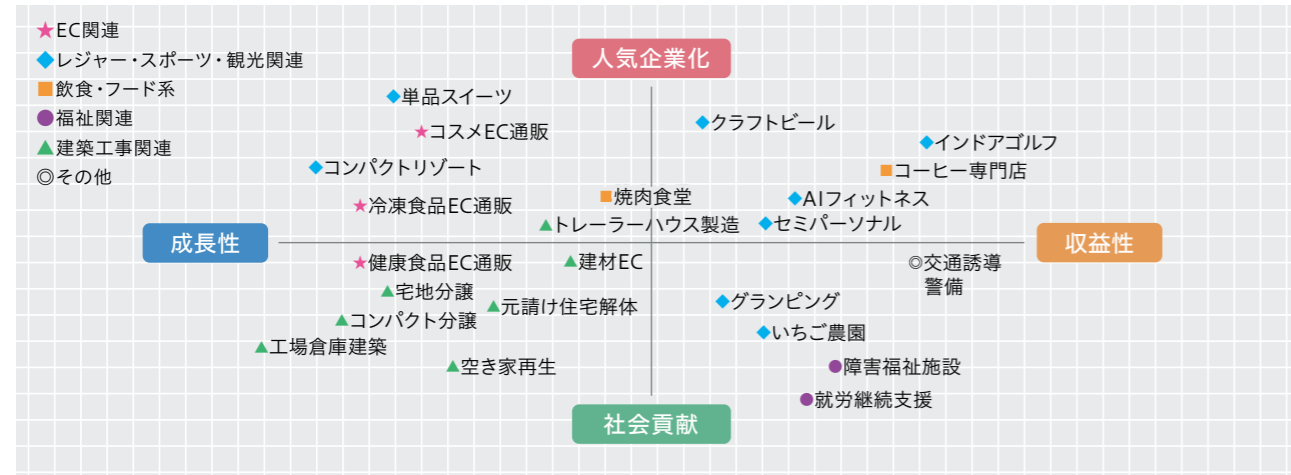
### クラウド会計コンサルティング導入業種

|       |    |      |       |    |    |       |    |
|-------|----|------|-------|----|----|-------|----|
| モビリティ | 葬祭 | 運送   | 介護    | 小売 | 士業 | リフォーム | 製造 |
| 燃料販売  | 歯科 | 人材派遣 | エネルギー | IT | 建設 | 保育    | 産廃 |



## 4 戦略コンサルティング領域の拡大 新規事業開拓・100億企業化コンサルティング

### 新規事業開拓(近年注目される主な新規事業提案の相関図)



船井総研グループでは、常に新しいコンサルティングの業種・業態を開拓し続けています。2022年に売上を伸ばした住宅・不動産分野においては、空き家再生、工場倉庫建築、元請け住宅解体、コンパクト分譲等のビジネスモデルが立ち上がりました。また同じく当グループの業績を牽引する医療・介護・福祉分野においては、障害福祉施設、就労継続支援の

ビジネスモデルが新たなソリューションになっています。新型コロナウイルスによる経済的ダメージを受けた飲食やアミューズメント分野でも、単品スイーツ、焼肉食堂、グランピング、インドアゴルフといった新たなビジネスモデルのコンサルティングが始まり、分野別の売上伸び率は大幅に増加しています。

### 100億企業化コンサルティング

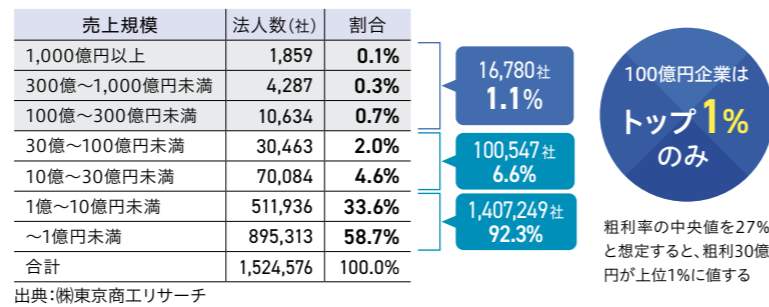
船井総研グループのクライアント企業は、従来より年商100億円未満の企業を中心に、2022年には、中小企業が年商100億円以上を目指すための「地域コングロマリット」の支援が加速しています。

年商100億円以上の企業は、日本の全企業のうち、たった1.1%です。しかし、船井総研の業種業態別コンサルティングを組み合わせた事業の多角化を図ると、10億前後の企業であっても100億円を達成できるという事例が創出されてきました。

こういった多角化戦略を、当グループでは「地域コングロマリット」と呼んでいます。地域需要を「点」ではなく「面」で獲得していくことが可能になり、さらには「顧客獲得・人材採用・リスクヘッジ」の局面で相乗効果があるという点で、経営環境変化の激しい時代の中小企業の経営戦略の道しるべとなっています。

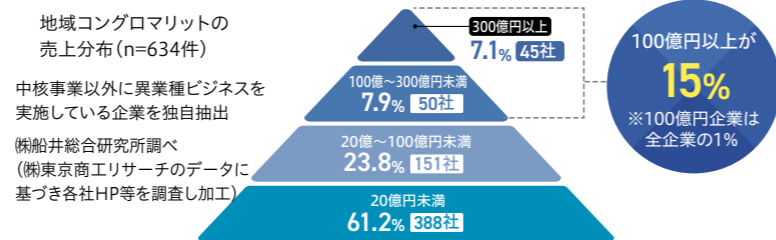
#### 適正規模とは？

10億～100億円未満は10万社強、100億円以上は1.7万社弱  
100億円以上の企業は、日本の上位1%企業 = 100億円 を目指せる



#### 地域コングロマリット企業の実態

20億円未満が約60% ↔ 100億円以上も15%



## 5 中堅企業への展開

### 業種専門のM&Aチーム展開により、企業の成長にコミット

数ある経営課題のうち、必ずと言っていいほど難題になるのが、事業継承です。特に業績の良い企業の経営者ほど、「誰に継承することが本当にこの企業のために良いのか?」と頭を抱えることになります。

例えば、親族内に事業を承継する能力・意欲のある適任者がいる場合は、タックスプランニングをしっかりと行いながら、人的承継・物的承継を行っていき課題は解決することができます。一方、親族内に承継者候補がない場合、従業員への承継、あるいは第三者承継を検討する必要があります。「今は売り時ではなく、まずは業績を上げたほうが良い」という結論を出すこともあります。どの選択肢を選ぶことが、企業にとって、残される従業員にとって、そして、オーナー

一族にとって最善の策なのかをオーナー経営者とともに考えます。

一般的なM&A仲介会社では、仲介契約が結ばれたところで役割を終えるところがほとんどですが、私たちの場合は、その後も業種専門コンサルタントが経営者に伴走し、企業の永続的なサポートをするところが特徴です。譲渡後1年半で売上・利益ともに2倍以上になった事例もあります。

買い主はもちろん売り主も、統合後に成長できなければ意味がありません。私たちが目指すのは「企業の成長にコミットするM&A」です。そこにコミットするためにも、業種に対する専門性は重要だと考えています。

### IPO支援

#### 新規事業 TOKYO PRO Market 上場支援サービス開始のお知らせ

2022年4月11日に船井総合研究所が、株式会社東京証券取引所よりTOKYO PRO Marketの「J-Adviser」として承認されました。

#### J-Adviserを取得した理由

近年、IPO支援のお問い合わせにおいて、「TOKYO PRO Market」に関する内容が増えておりました。船井総研としては、「TOKYO PRO Market」への新規上場をより強化する上で、「J-Adviser」としてサポートさせていただくことが、事業戦略の「中堅企業向け総合経営コンサルティング」の加速と合致すると考え、「J-Adviser」資格を取得することにいたしました。

#### TOKYO PRO Market(TPM)とは

東京証券取引所が展開する市場の一つですが、「プライム市場」「スタンダード市場」「グロース市場」とは異なる点があります。TPMは、買付を「プロ投資家」に限定することで、他の市場と比較すると上場時に求められる数値基準(株主数や利益の額など)において自由度の高い上場制度となっております。また、監査期間が1年で良い(ほかの市場は2年必要)ことから、上場準備から新規上場までの期間が短くなる傾向にあるのも特徴です。一方で、上場により信用力、知名度の向上が期待できるため、近年は資本市場に



において注目度が高まっております。

実際、TPMに上場された経営者は「TPMに上場したことは、今まで行ってきた投資の中で、最も効果のよかった投資」「中途採用の応募の質と量がともに大幅に変わった」とコメントされていました。

今までのIPO支援に加えて、「J-Adviser」としてもサポートさせていただくことが可能になりましたので、より包括的にワンストップな企業支援を行ってまいります。





## 成長戦略株式会社のグループイン



成長戦略株式会社

事業再構築補助金

ものづくり補助金

NEDO補助金

サプライチェーン補助金

船井総合研究所は、2023年1月に成長戦略株の株式を取得しました。同社は、クライアントに寄り添い、これまで様々な補助金取得をサポートしてきました。また、約5,000万円の補助金採択平均金額、採択率平均82%（※共に2022年実績）と高い実績を有しています。また工程管理やプロジェクト管理の仕組みにおいて、独自のシステムを構築されてきました。

この同社の有するノウハウや経験を、船井総合研究所が従来行ってきた中堅・中小企業向けの

財務コンサルティング領域に今後うまく展開していくことで、当社グループが提供するコンサルティング領域の広がりや新しいマーケットの開拓にも関わってくることを期待しています。

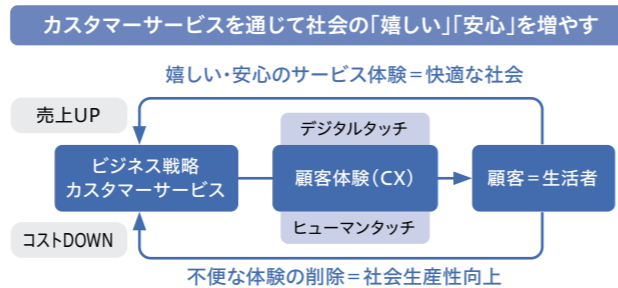
新規ビジネスや事業再構築における設備投資には、高額な投資が伴います。補助金が出るマーケット＝国が後押ししているマーケットとなりますので、その成長実行支援により深く関わっていくことが、さらなるサステナブルカンパニーの創出につながると信じ、ともに取り組んでまいります。

## CXコンサルティング



当社グループのプロシードがメインで行っている、コンタクトセンターコンサルティングも、中堅・

大手企業向けの代表的サービスです。コールセンターやカスタマーサポートの品質向上というドメインを拡大し、デジタルと対人の両側面における顧客体験(CX)を向上させることにより、クライアントの売上向上と、顧客獲得コストの適正化を図っています。



## 中国(上海)飲食市場に向けた経営コンサルティングの展開



船井(上海)商務信息咨询有限公司(経営コンサルティング事業)

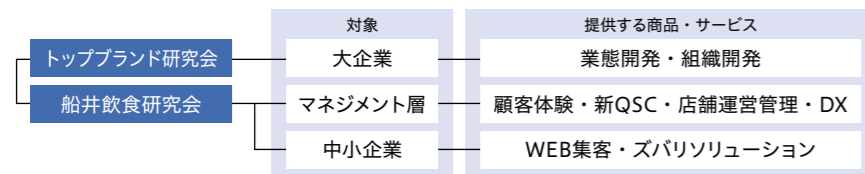
船井総研のノウハウを輸出し、成長が続く中国の市場にコンサルティングを展開

### 中期経営計画における事業戦略

2022年はロックダウンが長期に及んだ船井上海でしたが、従来のセミナー開催や経営研究会に加え、中国のデジタルメディアの状況を十分に理解したSNSマーケティングの運用支援といった取り組みも新たに開始しました。日本と中国、双方のマーケティング力を掛け合わせ、早期の成果の創出を目指します。

#### 船井上海が得意とする領域

- ・専門性を追求した成長実行支援 出店拡大支援/不採算店の回復軌道支援/成長実行支援/生産性向上/マネジメント支援/人材開発支援
- ・業態特化型 経営研究会とQSC改善
- 従来の総合型より、専門特化された船井上海の経営研究会



## 「一緒に進める」を大事に、多くのものを提供してくれて、またNOも言ってくれるパートナー

株式会社物語コーポレーション  
代表取締役社長 加藤 央之 様



### 経営者インタビュー

#### 船井流の考え方に共感

当社が船井総研とお付き合いする根底には『素直、プラス発想、勉強好き』という船井流の考え方への共感があります。船井総研の皆さん一人ひとりがこの考え方の下で、自らの成功・失敗体験などを分析し、感性を加えて論理化しようとしていることが感じられて、とても信頼できます。

当社として約15年のお付き合いですが、私自身としては約10年前、開発企画部に異動してきた入社5年目の頃より関わっていただいていたのですが、船井総研のコンサルタントの方が、私のプレゼンテーションを『面白い』と言ってくれて、心が救われたことをよく覚えています。

#### 点から面へ支援の広がり

今、私は経営者となり、船井総研との関わり方は当時と変わりました。当時、話していたことはメニュー戦略などの“点”でしたが、現在は事業戦略など経営という視座での“面”。そしてもう一つは情報です。

私は得た情報から自分たちにとって参考になることを抽出し、活かすことが得意なタイプなのだと思います。ですから船井総研から、繁盛店や特徴的な店の情報を多くいただけることが、とにかくありがたい。会社にとってコンサルティングとは『何かを与えられる』ということではなく、『どんなことを学び、どのように活かすか』という

ことだと思います。経営者は自分たちの特性を理解して、情報の活かし方を考えることが大事です。

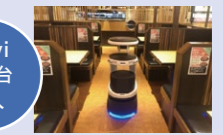
またコンサルタントは、経営者にとって生きた情報をもらえるだけでなく、賛成・反対を単刀直入に言ってくれる存在であることも大きいでしょう。中国の現地法人の者も『背中を押していただいたり、駄目なことは駄目と言っていただけることが本当にありがたい』と話しています。異国の地で日本人が商品開発して事業を進めることは簡単ではありません。中国での事業展開には、中国のマーケティング感覚を踏まえた助言が大きな役に立っています。

#### 言葉遣いに現れるチームとしての実感

そして何より、船井総研と一緒にやってくれる存在です。“提案に責任を持たない上から目線のコンサル”ではありません。一緒に会議をしていると、必ず当社のことを『うち』と呼んでくれる。言葉遣い一つから、一緒にやっているチームだという実感があります。

私は経営者として、右肩上がりの成長にこだわっています。その中で、船井総研には今までと変わらないパートナーでいていただきたい。これからも、きちんとした理論の下で、泥臭くも果敢なチャレンジと一緒にやっていこうなパートナーであってほしいと期待しています。

### 支援の内容・得られた成果

| プロジェクト開始前の課題              | 導入したソリューション   |
|---------------------------|---|
| 将来的な労働人口減少を見据えた店舗価値の向上    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・配膳・運搬ロボット「Servi」導入を実施。生産性向上だけでなく顧客満足度向上への貢献も視野に入れる。</li> <li>・「Servi」に関しては、要望のヒアリング、テスト導入を経て、同社「焼肉きんぐ」へ約400台を導入完了。</li> </ul>  |
| 国内市場縮小でも成長を継続させるための海外市場展開 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国市場においては、船井上海の知見をいかした市場環境等についての情報提供と同時に、意思決定サポートを受ける。事業拡大により知見の蓄積ができ、日本の従業員の成長においても相乗効果が生まれている。</li> </ul>   |

### 企業情報



- ・会社名 株式会社物語コーポレーション
- ・設立 1969年9月
- ・従業員数 1,175名(2022年2月末時点)
- ・事業内容 外食事業の直営による経営とフランチャイズチェーン展開



## 提案にとどまらず確実に実行できるまで伴走してくれる、 一社員のような存在

深江特殊鋼株式会社  
代表取締役社長 木村 雅昭 様



### ■ 経営者インタビュー

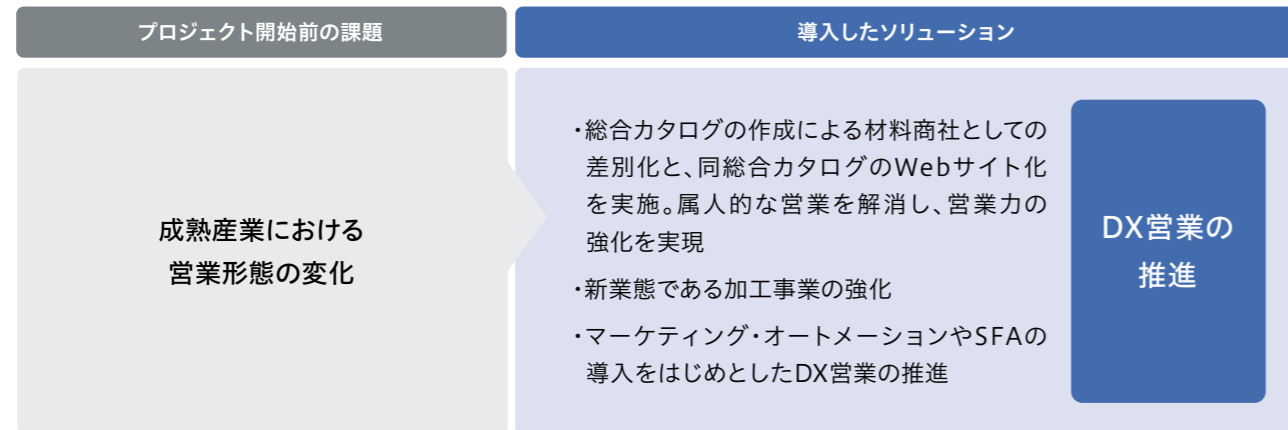
#### 将来展望を熱く語り合う

「社員の頑張りを成果につなげたい」という思いから、コンサルティングを依頼しました。ソリューションサイト構築の際には提案にとどまらず、船井総研のコンサルタントが提供した素材を基に、一緒に企画をしていきました。また、支援の中で出てきた将来展望について、まだ抽象的であっても熱く語り合うことがあります。船井総研のコンサルタントを自社の社員のように思っています。

#### 日本のためにやろうという志

船井総研が好きなのは、必ず施策のたたき台、何かしらゼロからイチを起すためのものを用意してくれるところです。何か材料があれば、それを検討する形でテンポ良くプロジェクトを動かしていきますから。船井総研は提案だけでなく、実施していく、成果につなげるところまで責任を持ってくれます。船井総研は、一生懸命お客さんのために喜ばれることをしよう、日本のためにやろうという志が非常に高い社員が多いと思っています。

### ■ 支援の内容・得られた成果



### ■ 企業情報



- ・会社名 深江特殊鋼株式会社
- ・設立 1964年11月
- ・従業員数 120名(2023年1月30日時点)
- ・事業内容 鋼材/金属加工品販売業  
(構造用鋼、工具鋼、特殊用途鋼、鍛造品、アルミニウム、ステンレスなどの材料卸、加工・販売)



## 社長と社員が幸せになれるM&Aとは？ ～成長戦略としてのM&Aを考える～

(左)  
株式会社フロンティアホーム  
代表取締役社長 中川 潤 様

(右)  
株式会社クラスコ  
代表取締役 小村 典弘 様



### ■ 経営者インタビュー

#### 事業継承の選択肢

事業継承について3つの選択肢がありました。一つ目は家庭内承継なのですが、私の子どもたちは若すぎるかつ、興味もないので諦めました。2つ目は内部承継です。社内にリーダー的ポジションの社員はいましたが、私の行っている業務すべてを任せられるかと考えると少し心許なく、私が個人保証している金額や株式譲渡などを考えても現実的ではないと判断しました。そして3つ目がM&Aでした。

弊社は船井総研のコンサルタントの方に4年ほど前からコンサルティングに来ていただいていたのですが、会社の5年後、10年後の将来について話し合う中で、M&Aについて考えるようになりました。

当時の私はM&Aどころか株式譲渡の知識も何もなくでしたが、担当の方からM&Aに詳しいコンサルタントを紹介いただいてお話を聞きまして、私自身の今後の人生をどうしたいのかを考えるようになりましたし、家族とも毎日様々なことを話すようになりました。

#### M&Aを考えなきゃ

会社を運営していると次第に人数が増えてくるので、考えなければならないことが多くなります。当時の組織は「文鎮型」で、文鎮のようにあらゆる部門の上に私が位置し、すべての決済を私が行って、20名ほどの会社ですから社長の私も営業しなければなりません。

日々忙しく、経営について深く考えずに30代40代と進めてきたところに、新型コロナが流行し、もし私が倒れてしまったら会社

はどうなってしまうのだろうと心配になりました。大切な社員とその家族を絶対に路頭に迷わせてはいけないと思ったのです。

#### 売却後も経営者であり続ける

自分の人生については、体が健康で会社運営の使命を与えていただけるのであれば継続して働き、社会のお役に立ちたいと考えています。

M&Aをするとうまく仕事を辞めてしまう方もいますが、私はお客様と共に喜びを感じられるこの仕事が好きですし、今後のスタッフの育成など、先々のことも見ておきたいという気持ちがあります。

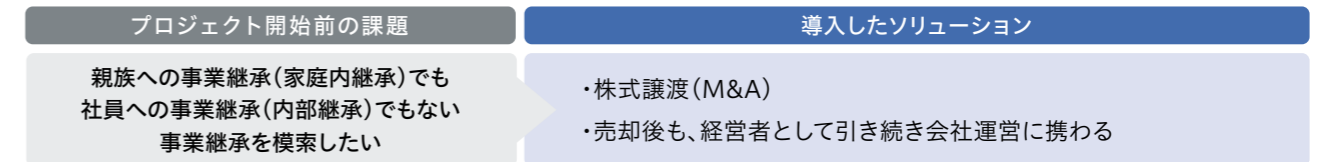
#### 事業継承のパートナー

以前の私のように「元気だからまだ大丈夫」と思っている方もいるかもしれませんが、事業承継に不安があれば、信頼できるパートナーを見つけていただきたいです。

私の場合は、船井総研というパートナーがいて、私の悩みに寄り添ってもらえたこと、そして私の会社の文化などを尊重していただけるクラスコの村小村社長とご縁があったことが、M&Aを決めた決定打になっています。

自分が元気なうちにたくさんの情報を得て学び、信頼できるパートナーを見つけて相談をするべきだと思っています。「事業承継を先送りしてしまうのはバックアップを取っていないパソコンのようである」というセンセーショナルな記事を見たことがありますが、元気なうちにアクションを起こしたほうが良いと思います。

### ■ 支援の内容・得られた成果



### ■ 企業情報

[譲り受け企業]



- ・会社名 株式会社クラスコ
- ・設立 1963年12月
- ・従業員数 187名
- ・事業内容 不動産の売買・賃貸借・修理及び仲介

[株式譲渡企業]



- ・会社名 株式会社フロンティアホーム
- ・設立 2003年10月
- ・従業員数 21名
- ・事業内容 不動産売買・賃貸の媒介、不動産賃貸管理業務



# 02

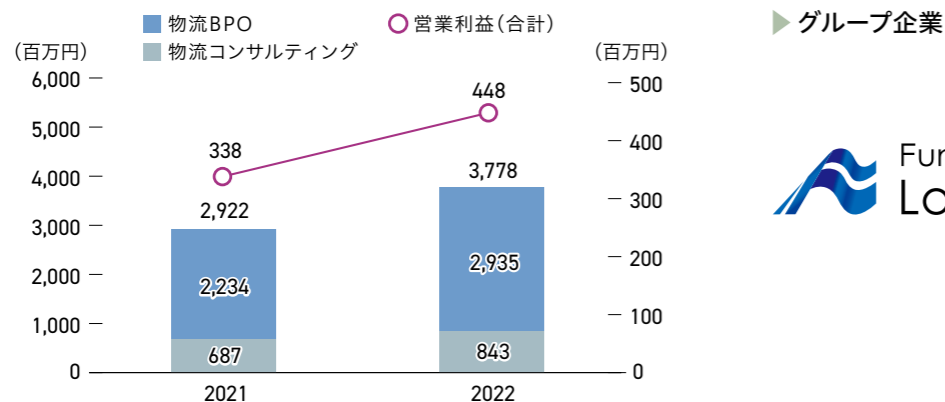
## ロジスティクス事業

### 日本一の「物流コンサルティング+BPO」を目指して

重要な社会インフラである物流の最適化をリードし、ESGやDXなどの切り口から物流業界の生成発展と地位向上に貢献します。総合的なロジスティクスコンサル

ティングだけでなく、その後工程である実践的かつ即効性のあるBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)を提供し、クライアント企業の課題解決に貢献します。

### 経営成績



※2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用。2021年度は同会計基準の変更に伴い遡及修正済み。



### 中期経営計画(P26)における施策

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>〈外部環境1〉<br/>物流業界の2024年問題</p> <p>コンサルティング<br/>比率増による収益性向上</p> <p>我が国の生産年齢人口の減少と働き方改革関連法の施行により、荷主と物流企業双方に対するコンサルティングニーズが高まっています。荷主向けにはサステナブルな物流体制構築の支援を、また物流企業向けには労働力の安定確保に加え、自動化・省力化に向けたDX支援に注力しています。</p> | <p>〈外部環境2〉<br/>サプライチェーンの多様化</p> <p>事業領域の拡大<br/>物流不動産事業/グローバル・サプライチェーンコンサルティング/プラットフォーム事業(物流情報のデータセンター構築)等</p> <p>近年の世界規模のサプライチェーンの変容に適応し、新規事業として、グローバルサプライチェーン再構築コンサルティングの提供をはじめとした、事業領域の拡大に取り組んでいます。また、倉庫不動産仲介やロジスティクス情報プラットフォームなどの新規事業開発も進めています。</p> | <p>〈外部環境3〉<br/>気候変動対応</p> <p>環境分野を中心とした<br/>ESGロジスティクス<br/>コンサルティング</p> <p>産業界全体に脱炭素をはじめとしたESG経営の要請が高まる中、ロジスティクス領域に特化したESG診断から改革支援まで、一連のコンサルティングメニューを提供しています。環境に限らず、社会・ガバナンスにも対応し、顧客のESG経営をデータドリブンに支援します。</p> |
|---|--|---|

# 03

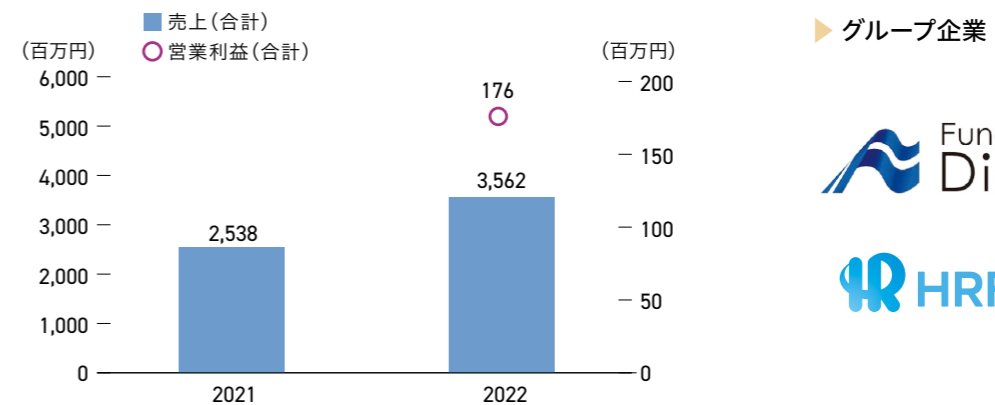
## デジタルソリューション事業

### DXに関するサービスを一通り提供

当社グループの事業戦略であるDXコンサルティングや中堅企業向け経営コンサルティングへの領域拡大推進のため、2022年7月に発足した船井総研デジタルと、HR

Forceの2社の事業を、2023~2025年度の新セグメント区分として、「デジタルソリューション事業」といたしました。

### 経営成績



※営業利益2021年は開示なし。  
※2022年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用。2021年度は同会計基準の変更に伴い遡及修正済み。  
※2023年度の期首より新セグメント。船井総研デジタル(旧:経営コンサルティング事業)とHR Force(旧:その他事業)を「デジタルソリューション事業」として再編成。

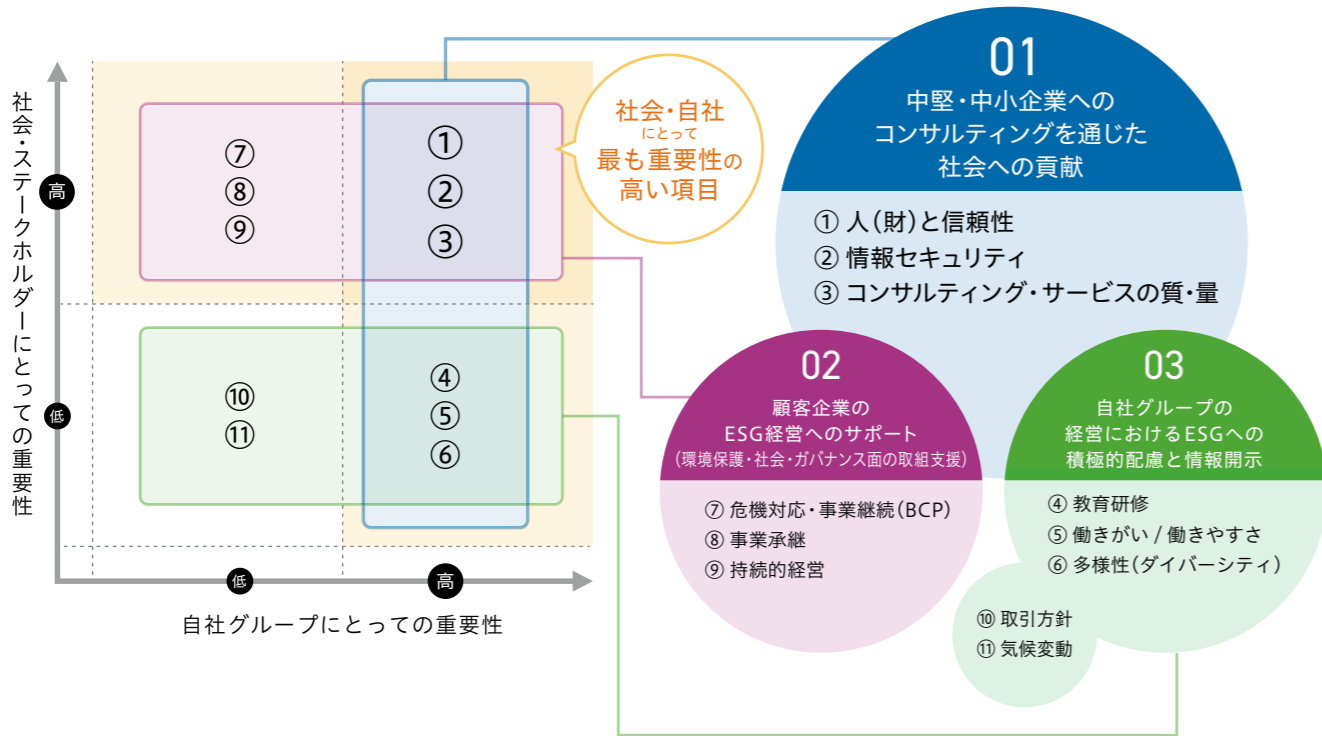


### 中期経営計画(P26)における施策

|   |   |
|---|---|
| <p>〈外部環境1〉 人口減少の中で求められる企業の生産性向上需要の高まり</p> <p>デジタルマーケティングを中心とした<br/>SPX事業の展開</p> <p>中堅・中小企業のデジタルマーケティングを業種・業態ごとに全面代行しています。</p>   | <p>〈外部環境2〉 クラウドサービス市場の拡大<br/>クラウドエンジニアの需要拡大</p> <p>クラウドソリューション開発業の推進</p> <p>Azureを中心としたパブリッククラウドを用いた開発・運用、技術コンサルティングを提供しています。</p>   |
| <p>〈外部環境3〉 2025年の崖・レガシーシステムのリプレイス需要の高まり</p> <p>ITコンサルティングの拡充による<br/>バックオフィスコンサルティング&amp;BPO</p> <p>企業のバックオフィス変革(バックオフィス・トランスフォーメーション)をテーマに、業務改善とデジタル化推進の両軸で企業の生産性向上と競争力強化を進めています。</p> | <p>〈外部環境4〉 企業の採用意欲の向上と競争激化</p> <p>HR Techビジネス領域の拡大<br/>HRソリューション事業の推進<br/>RPO/SaaSエデュケーション等</p> <p>HR Forceが行うダイレクトリクルーティング事業では、主に採用広告運用代行サービスを通じて、企業が抱える人手不足の課題に、ITテクノロジーを活用した解決ソリューションを提供しています。</p> |

# 船井総研グループのESGへの取り組み

## 価値共創を通じた社会課題の解決(ESGへの取り組み基本方針)



## 「非財務資本」の開示充実に向けての2023年度重点テーマ

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 人的資本          | 人的資本充実のためのKPI&投資        |
| サステナビリティ(ESG) | 「統合レポート」の更なる充実&「TCFD」対応 |
| ESG情報開示       | ESG評価機関のスコア改善           |

## 顧客企業の表彰を通じ、社会に貢献



船井総研グループは、『グレートカンパニーアワード』を通じた社会貢献に取り組んでおります(主催:船井総合研究所)。2010年に第1回を開催し、2022年で第13回を迎えました。当アワードでは、社会性・教育性・収益性・成長性・環境性を兼ね備えた「よい企業」を表彰し、多くの

方々に知っていただくことを目的としております。模範となるような企業とその経営者が、社会から脚光を浴びることで活動領域が広がり、それがより豊かな社会づくりにつながることが、私たちの願いです。

### 『グレートカンパニー』とは

社会的価値の高い「理念」のもと、その「企業らしさ」を感じさせる独特のビジネスモデルを磨き上げ、その結果、持続的成長を続ける会社のことです。そして、社員も顧客も誇りを持つような独特のカルチャーが形成されている企業を、グレートカンパニーと定義します。

### 『グレートカンパニー』の要件

1. 持続的成長企業であること
2. 熱狂的ファンを持つ、ロイヤルティの高い企業であること
3. 社員と、その家族が誇れる、社員満足の高い企業であること
4. 自社らしさを大切にしていると思われる、個性的な企業であること
5. 地域や社会からなくてはならないと思われる、社会的貢献企業であること

現在の欠点にとらわれず、未来志向で日本一、世界一レベルを目指すのが『グレートカンパニー』です。

### グレートカンパニーアワード2022 受賞企業

|                | 社名                       | 業種                      |
|----------------|--------------------------|-------------------------|
| グレートカンパニー大賞    | 株式会社シアーズホームグループHD        | 住宅不動産、リフォーム事業           |
| 顧客感動賞          | 医療法人社団マザー・キー ファミール産院グループ | 産科・婦人科、産後ケア事業           |
| 働く社員が誇りを感じる会社賞 | 株式会社関家具                  | 家具・インテリア・住関連商品企画販売業     |
| ユニークビジネスモデル賞   | 47ホールディングス株式会社           | ワークプレイスの総合コンサルティング事業    |
| 社会貢献賞          | 株式会社はたらクリエイト             | オフィス業務代行、コンテンツ制作業       |
| 業績アップ賞         | 株式会社グリーンシステムコーポレーション     | 産業用と営農型太陽光発電所の企画・設計・販売業 |





戦略

当社グループは、環境基本方針の「5.事業を通じた取り組み」に基づき、自社グループの活動内だけでなく、コンサルティングやサービスを通じ、お客様と共に気候変動への取り組み、環境汚染の防止、資源循環の推進等により、環境負

荷の低減を推進することを掲げています。また、当社グループは、気候変動に関するリスクと機会による影響の把握に努め、サステナブルな社会の実現に向け、必要な戦略を遂行しています。

リスク

| 分類    | リスク評価                               | 主な対応策  |
|-------|-------------------------------------|--|
| 移行リスク | 市場<br>社会全体およびクライアントの気候変動および脱炭素意識の向上 | 社会全体の気候変動に対する関心が高まる中、当社グループの主なクライアントである中堅・中小企業においても脱炭素化および環境配慮型経営へのシフトが進んでいます。その中で、当社グループが提供するコンサルティングサービスにおいて脱炭素支援などのコンサルティングサービスを提供しています。            |
|       | 評判<br>ステークホルダーからの評判の低下・説明不足による取引の低下 | 気候変動に対して、クライアントや投資家等のステークホルダーからの要請が急速に増し、当社が消極的な対応を取った場合や対応が遅れた場合には、当社のブランド棄損や社会的評価が低下するリスクがあります。さらには、若い世代の気候変動への危機感の上昇による人材獲得の困難化につながるリスクも想定されます。     |
| 物理リスク | 急性<br>自然災害・風水害の激甚化による経済停滞リスクの増大     | 当社グループの各オフィスへ物理的な被害や交通網の被害があった場合、対面型のコンサルティング事業に影響を与えると想定されます。また、事業所の被災によるデータ(支援先データ、個人情報データ)紛失リスクもあるため、情報セキュリティ統括部門やリスク管理委員会と連携し、システムインフラの強化を推進しています。 |

機会

| 分類            | リスク評価       | 主な対応策   |
|---------------|-------------|---|
| 機会<br>製品とサービス | 環境配慮サービスの提供 | <p>社会および市場やクライアントからのサステナビリティに対する関心が高まるほど、当社へのコンサルティングニーズは増加していくと想定されます。当社としては業種ごとに展開するコンサルティングサービスにおいて、気候変動への配慮・環境へ配慮したサービス提供を拡充していきます。</p> <p style="text-align: center;"><b>脱炭素支援の具体的な支援メニュー</b></p> <p><b>船井総合研究所</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素経営診断</li> <li>・GHG排出量算定(Scope1~3)</li> <li>・脱炭素経営ロードマップ策定および現場レベルの実行支援</li> <li>・110社以上のメーカーと連携した再エネ設備および省エネ設備の導入サポート</li> <li>・脱炭素市場での新たなビジネスモデル策定</li> </ul> <p><b>船井総研ロジ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ESGロジスティクス診断</li> <li>・ロジスティクスにおけるESG実行の手引きの配布</li> </ul> |

TOPICS

顧客企業向けのESGに関するサービス

物流企業・物流部門向け ESGロジスティクスの展開

船井総研ロジでは、ロジスティクスにおける環境負荷や労働負荷の低減に向けたESGロジスティクスの導入をトータルサポートするサービスを展開しています。導入診断の結果を基に、物流コンサルタントが進捗と課題を分析し、戦略の検討、ESGロジスティクス導入の実行支援を行っています。



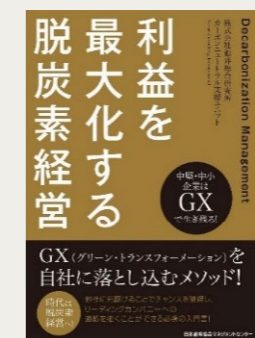
カーボンニュートラル経営推進のための定期勉強会の開催

船井総合研究所では、中堅・中小企業の経営者・サステナブル責任者向けの会員制勉強会「脱炭素経営研究会」を2022年8月に発足しました。CO<sub>2</sub>排出量算定から具体的な削減手法、特別ゲスト講師による講演、会員同士の情報交換や専門コンサルタントによる時流解説など、全国から最新情報が集まる場となっています。



カーボンニュートラル経営に関する書籍の出版

船井総合研究所では、中堅・中小企業の経営者・サステナブル責任者向けに脱炭素経営への取り組み方を解説した書籍を2022年12月に発行しました。脱炭素へ取り組む意味、具体的な取り組み方、事例など、脱炭素経営ノウハウを掲載しています。



中堅・中小企業はGXで生き残り！  
利益を最大化する脱炭素経営  
(株)船井総合研究所  
カーボンニュートラル支援ユニット編著



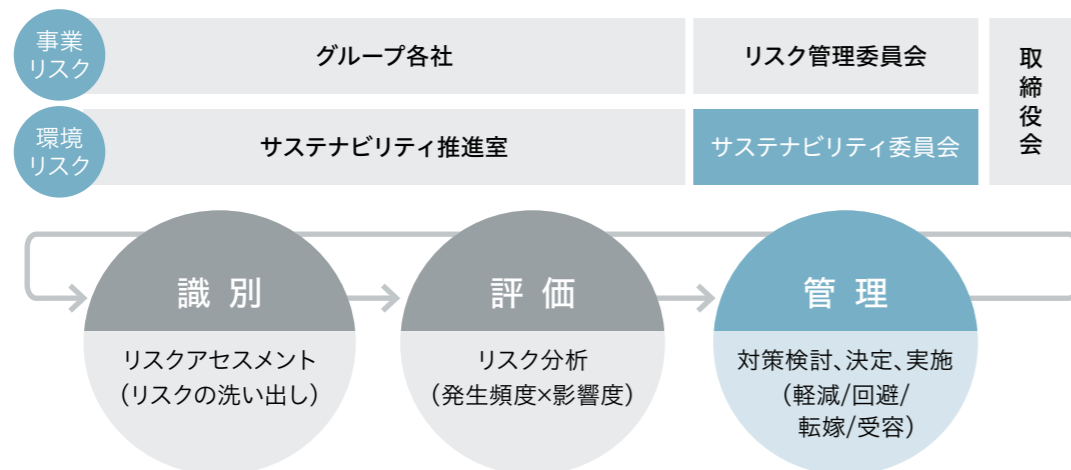
リスク管理

当社グループは、環境基本方針の「6. 対話と情報開示」に基づき、情報開示とステークホルダーとの対話を通じ、気候変動をはじめとする地球環境問題の継続的な改善に向けて取り組むことを掲げています。

当社グループは、気候変動対策におけるリスク管理をサステナビリティ委員会が担当しています。

サステナビリティ委員会は、環境マネジメントグループが

中心となり定期的かつ内外環境の変化に応じて実施されるリスクアセスメントやリスク分析の結果の報告を事務局であるサステナビリティ推進室より受け、環境関連リスクへの対策が必要と判断されるリスクについては、取締役会への答申を行います。これを受け取締役会で、他のリスク案件同様に、必要な対策を決定し、これを実施しています。

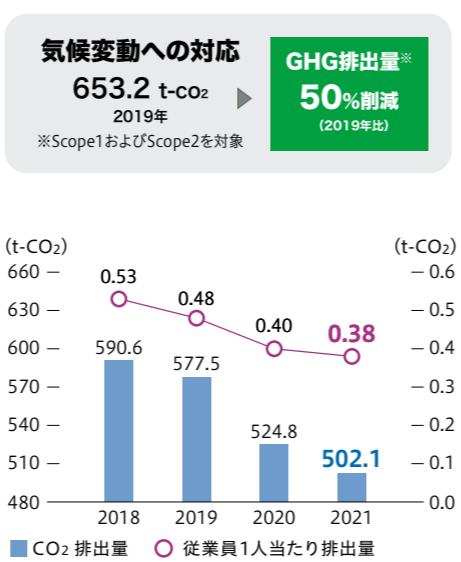


指標と目標

当社グループは、中期経営計画2023-2025において、サステナビリティ目標としてGHG排出量50%削減(2019年度比)を掲げています。

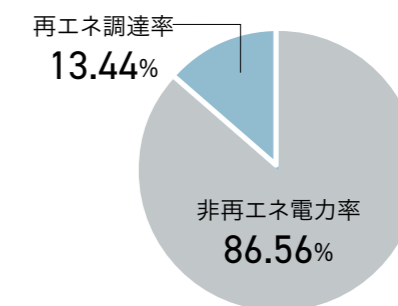
| 項目  | 2018年  | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|---|--------|-------|-------|-------|
| ①電気使用量(千kWh)                                      | 1,220  | 1,204 | 1,099 | 1,128 |
| ②CO <sub>2</sub> 排出量<br>※電気使用(t-CO <sub>2</sub> ) | 590.6  | 577.5 | 524.8 | 502.1 |
| ③従業員1人当たり排出量<br>※電気使用(t-CO <sub>2</sub> )         | 0.53   | 0.48  | 0.40  | 0.38  |
| ④事務用紙購入量<br>※A4換算(千枚)                             | 10,098 | 8,871 | 2,622 | 2,025 |
| ⑤一般廃棄物(t)   | 65.4   | 59.0  | 27.8  | 26.7  |
| ⑥産業廃棄物(t)   | 4.3    | 4.5   | 3.1   | 3.2   |

拠点対象範囲 ①②③:全拠点 ④:大阪本社、東京本社、五反田オフィス、伏見町オフィス、芝オフィス ⑤⑥:大阪本社、東京本社、五反田オフィス、芝オフィス



再生可能エネルギーの推進

当社は2021年6月より、丸の内オフィスにおける電力契約を、東京電力のアクアプレミアムに切り替えています。アクアプレミアムは、水力発電所で発電された電気に再生可能エネルギー指定の非FIT非化石証書を100%使用した再生可能エネルギー電気を供給するプランです。2021年度の総使用電力量における、再生可能エネルギー調達率は約13.4%になります。2030年には国内事業所においては、再生可能エネルギー調達率100%を目指し、Scope2の実質ゼロ化を実現していきます。



削減施策

Scope2 (排出量削減) (電力の使用)

各事業所の電力プランを再生可能電力プランに変更し、排出量削減を進めていきます。将来的なRE100(当社の場合は電力使用量の規模が小さいためRE Action)への加盟を踏まえ、再生可能由来の電力に対して、追加性あり・トラッキング付非化石証書(建設後15年以内の再生可能発電所の環境価値に限る)を使用した電力プランを採用していきます。

Scope3 Cat.1 (排出量削減)

(コピー用紙の購入・セミナー開催時のDM印刷・郵送)

更なるデジタル化の推進によるペーパーレスを促進していきます。中長期的には、発注先業者への理解を求め、環境印刷の推進、環境対応の郵送・物流会社への採用を検討していきます。また、原単位ベースではなく、一次データに基づく排出量算定の実施を行っていきます。

Scope3 Cat.6 (船井総合研究所 出張費)

新型コロナウイルス感染症対策のために、2020年以降で急激に進んだリモートワークにより2019年対比は減少傾向にありますが、直近は出張が増えているため、2022年以降のデータを基に今後の方向性を判断していきます。

外部との連携

GXリーグへの参画

船井総研ホールディングスは、2023年にGXリーグに参画しました。GXリーグは、2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、持続的な成長実現を目指す企業が官・学と共に協働する場です。船井総

合研究所では、カーボンニュートラル支援グループを中心に脱炭素支援サービスを展開しており、GXリーグへの参加を通じて、顧客への提案をさらに価値あるものにしていきます。



## 人財マネジメント

船井総研グループでは、多様な人財の活躍こそが持続的成長につながると考えております。そのため、経営計画の重点方針として「積極的人財投資」と「グループパーパスの浸透」

を掲げ、グループ成長の源泉である人的資本のさらなる充実を図ってまいります。

### 人財データ

|        | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2025年<br>目標 |
|--------|-------|-------|-------|-------------|
| 従業員数   | 1,303 | 1,317 | 1,382 | 1,800       |
| コンサル人財 | 859   | 873   | 862   | 1,150       |
| ビジネス人財 | 444   | 444   | 305   | 400         |
| スタッフ人財 |       |       | 215   | —           |
| 男性     | 830   | 824   | 856   | —           |
| 女性     | 473   | 493   | 526   | —           |

|         | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2025年<br>目標 |
|---------|-------|-------|-------|-------------|
| 女性従業員比率 | 36.3% | 37.4% | 38.1% | 38%         |
| 管理職人数   | 270   | 243   | 269   | —           |
| 男性      | 215   | 186   | 205   | —           |
| 女性      | 55    | 57    | 64    | —           |
| 管理職比率   | 20.7% | 18.5% | 19.5% | —           |
| 女性管理職比率 | 20.4% | 23.5% | 23.8% | 25%         |

|        | 2020年 | 2021年 | 2022年 |
|--------|-------|-------|-------|
| 昇格所要年数 | 4年1カ月 | 4年1カ月 | 4年1カ月 |

※キャリアの複線化により、従来のチームリーダーに相当する4つの役割（リーダー・チーフコンサルタント・チーフエキスパート・チーフプロフェッショナル）を早期育成対象（5年以内目標）としています。

## 採用

2025年末の社員数1,800名に向けた積極的な採用施策を推進いたします。具体的には、コンサルタント人財の増員に向けた新卒採用強化、また、成長性の高いDX領域や専門性の高いM&A領域などにおけるキャリア採用強化、さらにはグループ力を高める経営人財採用数の採用強化を進めていきます。

採用チャネルの拡大、選考フロー短期化などとおして、優秀な人財の確保に努めています。また、今後のグループ業績向上に直結するDX人財については、特設採用ページを増設するなど、“プロ人財”の採用に注力していきます。

### 新卒採用

業種別の採用活動に加え、グループ合同のDX採用イベントや、DXインターンシップ（ワークショップ、交流会）といった新たな取り組みにより、これまで接点の少なかった学生層へも早期の段階からアプローチすることで、母集団形成・他社との差別化・グリップを強化していきます。



### キャリア採用

採用チャネルの拡大、選考フロー短期化などとおして、優秀な人財の確保に努めています。また、今後のグループ業績向上に直結するDX人財については、特設採用ページを増設するなど、“プロ人財”の採用に注力していきます。

|       | 2020年 | 2021年 | 2022年 |
|-------|-------|-------|-------|
| 新規採用数 | 242   | 226   | 299   |
| 新卒採用  | 185   | 182   | 162   |
| 中途採用  | 57    | 44    | 137   |
| DX人財  | —     | —     | —     |

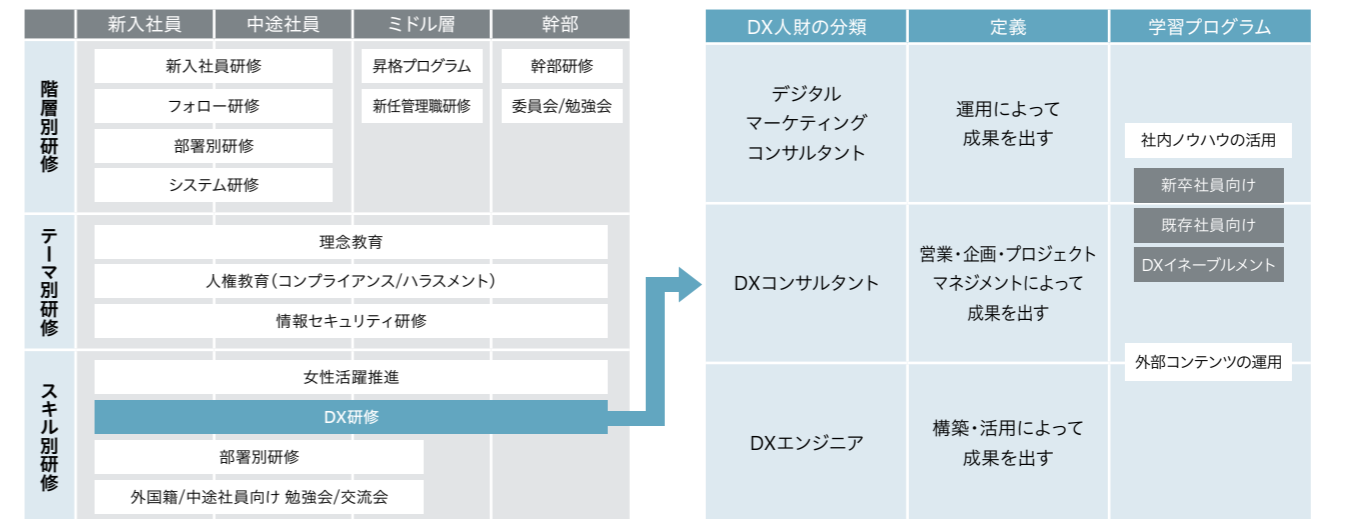
## 育成

若手社員の早期育成、生産性向上につながるデジタルスキルの習得など、さらなる教育プログラムの拡充および教育投資の拡大を進めてまいります。

### 育成プログラム

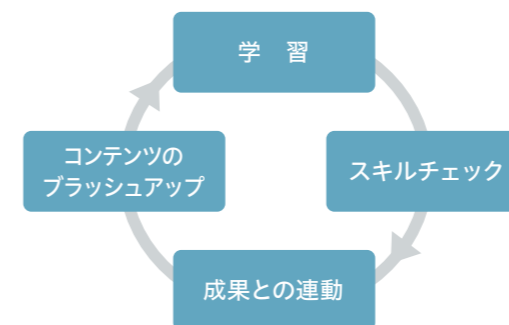
階層別（新入社員・中途社員、ミドル層、幹部向けなど）やスキル別・テーマ別の、さまざまな研修プログラムを運用し、人財育成を行っています。必要なスキルを必要なタイミングで身につけること、座学で理論を学ぶだけでなく実例やワークを多く取り入れることで実務において即実践できることに重点を置いています。また、コンサルティング分野に関しては、

成果を出すために必要なDXスキルを一覧化し、各スキルに対応する教育コンテンツを整理。昇格プログラムと連動させることで、社員一人一人のスキルの向上を図るとともに、計画的なDX人財の育成に取り組んでいます。加えて一部メンバーには、専門スキルのさらなる習得を目的に、外部コンテンツを活用したDX研修も実施しています。



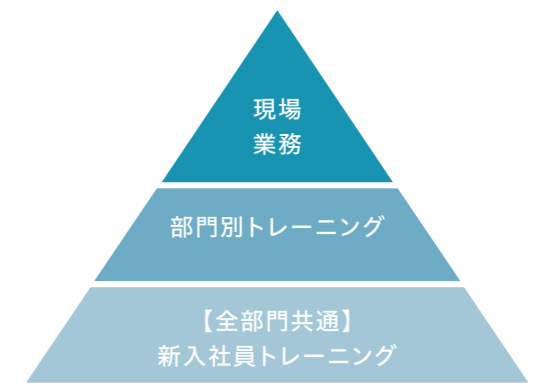
### DXトレーニング

デジタル人財の育成と戦力化を目的に、研修、勉強会、eラーニングなどのプログラムを各社で実施。船井総研では、「DXイネーブルメント」として全22講座のDXトレーニングを実施。デジタル・DXで成果を出すためのスキルを体系化し、成果を出すために必要なスキルの習得を目指します。それぞれのスキルの習得状況と実際の成果の連動を図ることで、学習コンテンツ自体の進化のPDCAを回しています。



### コンサルティングトレーニング

「コンサルティングイネーブルメント」として全1,014講座のトレーニングを実施。実践重視で成果＝お客様の業績アップにつながるスキルの習得を目指します。教育コンテンツを用いたインプット、現場業務の中でのアウトプット、業績をもとにKPIの見直し、と現場での実践を重視したトレーニングです。





定着

すべての社員が働きがいを感じながら活躍し続けられるよう、経営方針やグループパーパスの共感浸透を促進し、エンゲージメントの向上はもちろん、グループシナジーの拡大を進めてまいります。また、東京オフィス移転&ワン

※EVP(Employee Value Proposition): 従業員への提供価値。従業員それぞれのライフプランを踏まえた多様で柔軟な働き方、そして、従業員が高いモチベーションを持って働くことができる魅力的な環境づくりを推進しています。

フロア集約(2024年春を予定)でのコミュニケーション拡大や持続的な報酬水準の向上を通じて、EVPの考え方にに基づき、優秀人材の定着促進を進めてまいります。

EVP向上に向けた取り組み

EVPの考え方にに基づき、優秀人材の定着促進を進め、従業員が高いモチベーションを持って働くことができる魅力的な環境づくりを推進していきます。

- ・東京オフィス移転&ワンフロア集約でのコミュニケーション拡大
- ・持続的な報酬水準の向上
- ・フレックスタイム、リモートワーク、コース転換など多様で柔軟な働き方の推進など

パーパス・タウンホールミーティング

グループCEOおよびグループ各社トップが現場に赴き、グループパーパス設定の背景や意図を直接社員に伝えるとともに、社員との質疑応答をとおして意見交換を行っています。



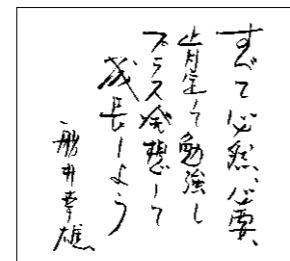
挨拶キャンペーン

各社有志が社員の通勤時間帯にあわせてオフィス入口に立ち、挨拶・声かけを行っています。コロナ禍で一時傷んだ“挨拶を大切にすカルチャー”を復活・定着させることにより、新たなコミュニケーション、シナジー効果が生まれています。



Founder's Spirit浸透キャンペーン

ファウンダースピリットを理解するため、各社選抜の次世代リーダーがワークショップに参加。創業者記念館見学やエバンジェリストによる講義をとおして組織に伝え続けられるべき創業者精神を学びます。



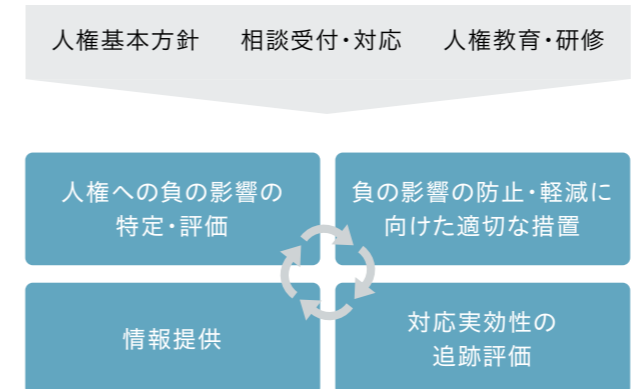
人権

船井総研グループは、経営コンサルティング事業をはじめとする事業またはビジネスの推進にあたり「人権の尊重」が企業にとって重要な要素または責務であるとの認識のもと、

「船井総研グループ人権基本方針」を制定し、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進、その責任を果たすよう努めます。

人権デューデリジェンスの実施

社員や働き方など多様化が進む今日、船井総研グループでも国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき人権への配慮・尊重を図るべく人権デューデリジェンス体制を構築し、下記のように取り組んでまいります。



人権教育の取り組み

不当な差別やハラスメントの防止など人権教育に取り組みます。基礎理解に加え、人権侵害、ハラスメントを起こさないための注意点、起こりにくい環境をつくるための考え方を理解することを目的としています。

eラーニング

当グループでは、全従業員がお互いを尊重し合い、高めあえる組織・風土づくりを推進しています。また、一切のハラスメント防止に努めるため、全社員を対象に、セクシュアルハラスメントおよびパワーハラスメントなど各種ハラスメントの定義や事例、発生した際の対応などについてeラーニングを実施しています。マネージャー層向けには、管理者に求められるコンプライアンスリスク管理と、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなど各種ハラスメントの防止および発生時の対応について管理職研修を実施しています。



## ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ経営は、イノベーションや価値創造の実現、生産性向上に必要な土壌づくりとして不可欠だと考えます。従業員がいきいきと

働き続けられるよう環境を整備し、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。

### 女性活躍推進

船井総研グループでは、女性従業員比率および女性管理職比率の2030年目標達成に向け、以下のさまざまな取り組みを実施しています。

女性従業員比率 目標 2030年 40%

女性管理職比率 目標 2030年 30%

### 女性活躍推進の取り組み

#### 1 制度・環境面の見直し・推進

- 女性管理職比率向上を推進する人事制度および昇格プログラム運用
- リモートワークやフレックスタイム、コース転換などライフスタイルに合わせた柔軟な働き方の推奨
- 女性活躍支援プロジェクト
- 女性コンサルタント向け勉強会・情報交換会
- 管理職者を対象とした女性部下の「活躍支援研修」

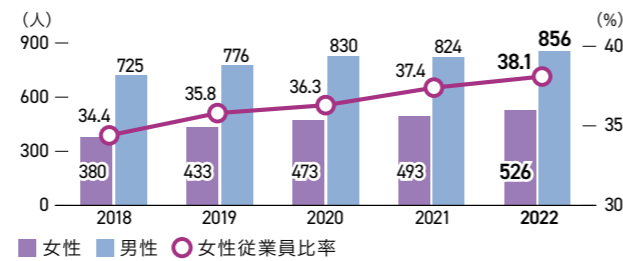
#### 2 ダイバーシティの変革・浸透

- 女性活躍推進法に基づく「えるばし認定」取得  
※船井総合研究所：二つ星、船井総研コーポレートリレーションズ（現・船井総研デジタル）：三つ星
- 女性活躍推進委員会  
（部長による女性活躍のための戦略施策と推進）
- 育休復帰プログラム（iPad貸出、復職前のヒアリング（復帰後の働き方について）など）

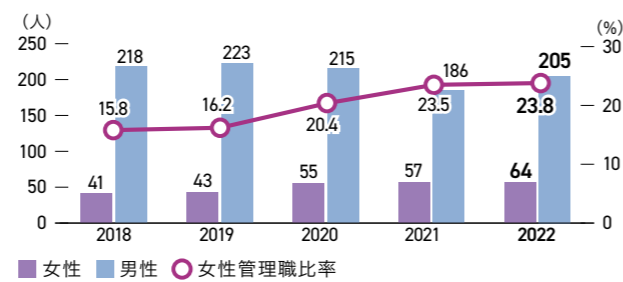
#### 3 事業特性を生かした女性活躍推進

- 事業特性を生かした人財配置・育成

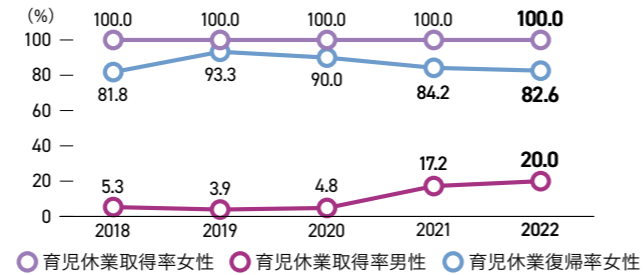
女性従業員数および比率



女性管理職数および比率



育児休業取得・復帰状況



## 健康経営、労働に関する考え方

### 労働安全衛生マネジメント体制

当社グループの労働安全衛生マネジメントは、取締役専務執行役員小野達郎を最高責任者に任命し、各社衛生管理担当者を船井総研ホールディングスヒューマンリソース部がとりまとめる体制で推進しています。国内の当社グループ会社では、労働安全衛生法に基づき衛生委員会等を設置し、従業員も参加し、健康維持増進に関する施策および健康障

害の防止に向けて審議、実施をしています。

毎月1回、各事業場ごとに衛生委員会を開催し、休職者、復職者の増減、健康診断受診進捗、長時間労働者の人数等の確認に加え、従業員の健康や職場の安全について討議し、議事録はイントラネットに掲載し社員に発信しています。

### 健康経営の取り組み

船井総研グループでは、社員がグループの方針や考え方を正しく理解することが重要と考え、人権、労働安全、企業理念・グループパーパスなどの内容を含む包括的な研修を全社員対象に実施しています。

また新規入社社員に対しても入社後90日以内の研修を実施するようにしています。あわせて、方針やグループパーパスは社員構成を踏まえ、英語や日本語への翻訳にも対応しています。

### 1 メンタルヘルス対応

産業医、職場の管理監督者、事業会社人事部門の連携を強化することで、メンタルヘルス不調の社員へ早期に医療職のフォローを実施します。

メンタルヘルス不調者を早期発見し、適切なフォローへとつなげることで、休職の未然防止と、休職からの復職へとつなぎます。

職場管理監督者の協力のもと、職場環境の改善や、業務整備を行い、本人が就業を続けられるよう調整を行います。

### 2 定期健康診断オプション項目の見直し、二次検診の啓蒙促進

#### ■ 胃カメラ検査の費用負担

35歳以上の従業員が定期健康診断で人間ドックを受診する際、胃カメラ検査のオプションを受診した場合も、会社が費用を負担します。

#### ■ 二次検診にかかる費用負担

二次検診を受診を怠ることで、将来、業務や生活への支障が出ることも考えられます。定期健康診断結果において、所見がある従業員には、二次検診にかかる一部費用を会社が負担し、二次検診の受診を促進します。

|         | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2025年目標 |
|---------|-------|-------|-------|---------|
| 健康診断受診率 | 97.6% | 95.6% | 98.4% | 100%    |

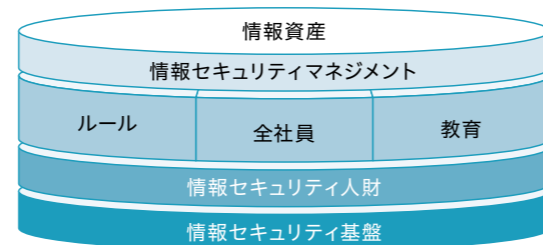


日々新たな課題に直面している中堅・中小企業に寄り添い、グループパーパスである「サステナブルグロースカンパニーをもっと。」に基づく顧客支援を推進することで、人と企業の幸せの実現を全力で支援していく船井総研グループは、

お客様やお取引先様からお預かりした情報を含む当社グループの情報資産を情報漏洩や改ざんなどから守るため、情報セキュリティをESG活動および経営の重要課題と認識し、事業活動を通じて継続的に取り組んでいます。

情報セキュリティへの取り組みの骨子

情報セキュリティ基本方針を骨子として事業ドメインや時流にあわせたルールを整備し、情報セキュリティ教育を通じて全社員に浸透を深めプラスセキュリティに変革する情報セキュリティマネジメントを行っており、これらを支える情報セキュリティ基盤の強化や情報セキュリティ人材の育成に努めています。



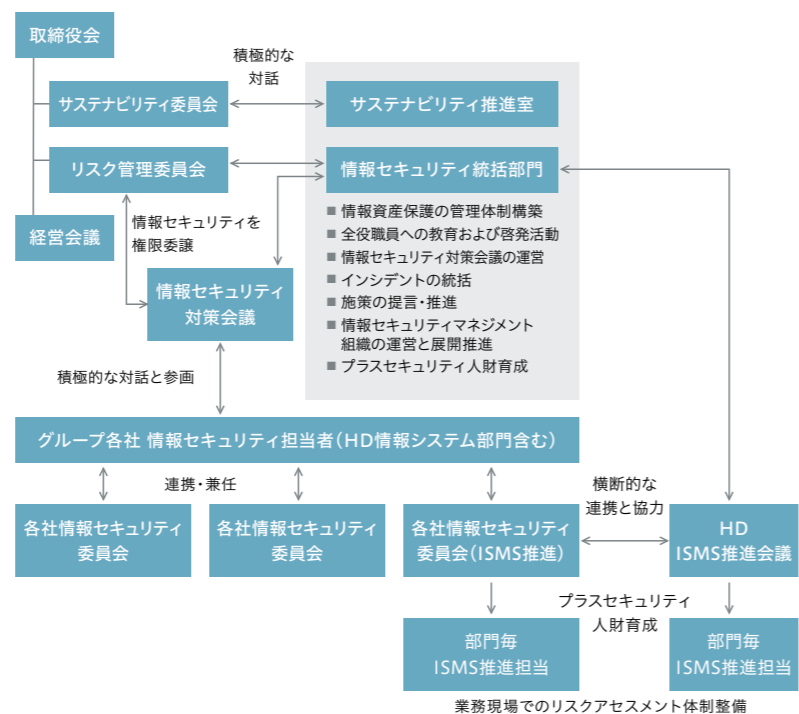
当社グループの抱える情報セキュリティリスク

- 1 情報資産の情報流出**  
当社グループおよびお客様からお預かりした情報資産は、データの利活用の増加や活用の多様化、関係する組織・情報量・システムの増加に伴いリスクも増加すると考えています。
- 2 個人情報の取得手続きの不備**  
法制の厳格化と顧客支援の深化による取り扱うデータの変化にあわせ、適合したルールの整備やシステムが適合しないことによる、不適切な取り扱いのリスクが増加すると考えています。
- 3 重要データの破壊や改ざん、システム停止など**  
機密性、信頼性、可用性、完全性、セキュリティを維持するためのシステムや組織についても、情報人材の技術継承の断絶や、日々巧妙化する外部からの攻撃に対する対策への追従ができない場合、事業継続性が保てないリスクがあると考えています。

情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティ統括部署、および情報セキュリティ対策会議

2022年1月に、情報セキュリティ統括部署を設置し、同年設置したグループ各社の情報セキュリティ実務者キーマンとの情報セキュリティ対策会議を通じ、専門家としての情報セキュリティの客観的な相談や助言、インシデントの対応支援および調査や評価を、リスク管理委員会およびサステナビリティ委員会と対話し、当社グループの情報セキュリティ管理レベルの向上に取り組んでいます。また、提言した情報セキュリティ施策を実施・推進しており、ISMS認証取得に向けた活動などを通じて、プラスセキュリティ人材の育成を推進しています。



情報セキュリティマネジメント組織の設置

各社では情報セキュリティマネジメント組織(情報セキュリティ委員会やISMS推進会議)を設置しており、ISO/IEC 27001やプライバシーマーク認証などの推進を通じて、経営者の情報セキュリティへの想いを、業務現場のマネジメント層への伝導し、プラスセキュリティ人材化を推進しています。

2022年からの取り組み

ISO/IEC 27001認証取得

2022年に船井総研デジタル、2023年に船井総研ホールディングスで情報セキュリティを管理する仕組みの国際規格のISO/IEC 27001の第三者認証を取得しています。守るべき情報資産を明らかにし、リスクをコントロールすることで、セキュリティの管理体制を強化し、ステークホルダーに安定した価値提供を行う取り組みを推進してまいります。



情報セキュリティ教育の継続的な実施

様々な情報を扱い業務を行う役職員が、安全で効率よく執務を行うために、一人一人へのルールの浸透と自分事としての意識化することで、自律した対応ができることが大切と考え、毎年、全役職員の情報セキュリティ教育の実施を推進しています。また、ISO/IEC 27001取得企業を中心に、セキュリティ強化取り組みの改善にあわせ、普及活動を推進しています。

情報システム基盤のセキュリティ強化

1 情報資産の情報流出に対する対策

情報セキュリティマネジメントのルール・体制および仕組みの整備や、情報資産のリスクアセスメントにより、適切なリスク管理を、情報セキュリティマネジメントの認証取得企業を中心に、グループとして取り組んでいます。

情報資産利活用の安全性確認体制の強化

当社グループおよびお客様からお預かりした情報資産・データの利活用の加速とともに増加するリスクに対応するために、役職員の情報セキュリティ教育の徹底や、新たなソフトウェアやクラウド等の安全性の確認体制の強化、USBやDVDなどの可搬端媒体の取り扱い管理体制の強化などを、グループ横断的に管理する取り組みを実施しています。

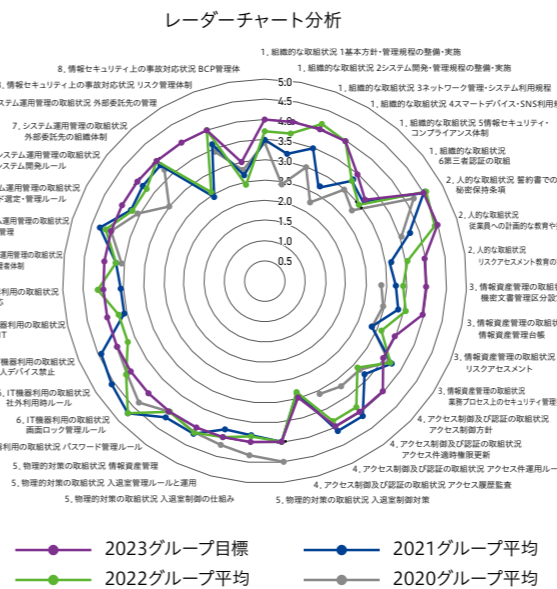
システムのリスクアセスメント

公開サイトやクラウド基盤などのリスクアセスメントを行い、定期的な脆弱性診断や客観的な評価を基にした改善取組を行い、役職員が安心して業務を行える環境を整備しています。

働き方と安全性を両立する環境整備の継続的取組強化 認証基盤整備を通じ、リモートワークなど柔軟性による働き方の改善と、情報セキュリティ面の安全性の両立を確立し、継続的な改善を推進しています。

情報セキュリティ管理体制の継続的な強化

グループ会社と情報セキュリティレベルの継続的な調査を実施し、課題解決に向けた施策を積極的に対話しPDCAを実施しております。下のレーダーチャート図は調査結果と目標設定のイメージです。



2 個人情報の取得手続きの不備への対策

法務部門とグループ各社と連携し、個人情報の取扱いのある部署への時流に合わせた対応を実施しています。

3 重要データの破壊や改ざん、システム停止などに対する対策

信頼できるシステムを安全に継続的に活用するため、導入時や大規模更新時の審査の徹底、重要システムにおいては定期的な確認を行い、専門家の観点での再チェックを行うなどのセキュリティ対策強化を実施しています。

コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、大切にしている三つの価値観「Funai Way」として、「Adventureship 変化を原動力に」、「Empathy 経営者に伴奏しよう」とともに「Integrity 良心に従おう」を定め、役員・従業員全員がよき企業市民として行動することを求めています。

また、経営コンサルティング事業をはじめとする当社グループ事業を通じて企業価値の増大に貢献していくことはもちろんのこと、当社グループの事業活動と関わりを持つ方々、お客様や地域社会の皆さま、株主・投資家の皆さま、ビジネスパートナー、従業員、その他社会の多くの皆さまの期待

や信頼に誠実にお応えしていくことが基本的使命であると考えております。

当社グループは企業としての社会的責任を果たし、かつ、「Integrity 良心に従おう」を実践するため、「船井総研グループ企業倫理行動憲章」を定めるとともに、企業行動のあらゆる場面において公正さや倫理を保つことを基本的に社会的良識をもって行動します。

「船井総研グループ企業倫理行動憲章」では、社会的使命の達成、法令等の遵守、行動指針の三つを柱とし、それぞれ具体的な項目を定めております。

コンプライアンスへの取り組み

当社グループでは「船井総研グループ企業倫理行動憲章」を定めるほか、「グループコンプライアンス規程」を定めることで、高い倫理観を持ち、良識ある行動をとれるようその基準を明確にしています。また、個別の問題に対応するため、「反社会的勢力排除に向けた基本方針」、「贈収賄・腐敗防止に関する基本方針」、「公正な取引に関する基本方針」を定めるとともに、これらを具体化する規定を社内において整備し、運用しています。

また、船井総研ホールディングスの法務・リスク管理担当部署及び各グループ会社のコンプライアンス担当役員が

連携の上、グループ全体のコンプライアンスの遵守状況、問題点を把握する体制を構築しています。

併せて、コンプライアンスに関する意識の向上のため、新卒社員及び中途入社社員の入社時の導入研修において、コンプライアンスをテーマとしたプログラムを必須としています。

また、年3回以上コンプライアンスや情報セキュリティをテーマにしたeラーニングの受講を必須とし、役員及び従業員のコンプライアンスに対する意識の向上に努めています。



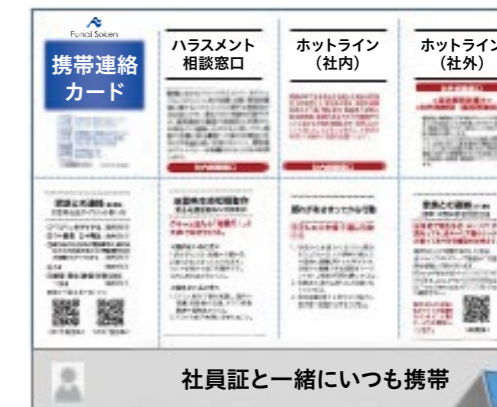
内部通報制度

当社グループでは内部通報制度としてグループホットライン規程に基づく「社内ホットライン」を整備し、以下の基本方針や規程違反を含むコンプライアンス違反を対象とした上で、法務部門長、監査等委員である社外取締役及び外部の弁護士を通報窓口として設けています。

通報は匿名で、メール又は電話により行うことが可能とした上、通報内容を秘匿するとともに、通報者に対する報復行為を厳格に禁止し、通報者の保護を図っております。

通報窓口に関する情報は、役職員が携帯するカードに記載して配布するとともに、当社グループ全役職員が閲覧可能なイントラネットに明示しております。

携帯連絡カードは、社員証と一緒にいつも携帯しています。



(イメージ)

贈収賄・腐敗防止に関する具体的な取り組み

当社グループ全役職員に適用されるグループコンプライアンス規程において具体的な内容を定めるとともに、当社グループ全役職員に対して万が一同規程に違反する内容又はその疑義ある行為を発見した場合には上記内部通報制度による通報を行うよう求めています。

同規程の遵守状況は内部監査において定期的に確認を実施し、これを取締役に報告しております。また、上記基本方針又は規程への違反又は違反の疑いに関する報告

があった場合、リスク管理委員会において審理をし、その内容を取締役に報告しております。取締役会においては、これら報告を踏まえ、上記基本方針の他、腐敗防止に関するコンプライアンス体制の見直しを検討することとしております。

また、当社グループでは、上記基本方針を全ての役職員が知り、かつ、理解することが必要であると考え、様々な教育及び周知活動を継続的に実施してまいります。

直近3年間の当社グループの腐敗防止に関する数値情報は以下の通りです。

|                            | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|----------------------------|--------|--------|--------|
| 政治献金の総額(円)                 | 0      | 0      | 0      |
| 腐敗防止方針に関連する役職員の処分及び解雇件数(件) | 0      | 0      | 0      |
| 贈収賄に関する処分、罰金、罰則(件)         | 0      | 0      | 0      |

※年度は当社事業年度による。



役員一覧



中尾 篤史  
Atsushi Nakao

社外取締役  
監査等委員

村上 智美  
Tomomi Murakami

社外取締役

砂川 伸幸  
Nobuyuki Isagawa

社外取締役

中谷 貴之  
Takayuki Nakatani

代表取締役社長  
グループCEO

小野 達郎  
Tatsuro Ono

取締役  
専務執行役員

山本 多絵子  
Taeko Yamamoto

社外取締役

百村 正宏  
Masahiro Hyakumura

取締役  
監査等委員

小林 章博  
Akihiro Kobayashi

社外取締役  
監査等委員



# コーポレート・ガバナンス

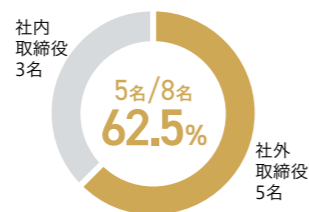
2023年3月25日時点

|                                | 取締役                |               |                  |                |                 | 監査等委員である取締役             |                         |                         |
|--------------------------------|--------------------|---------------|------------------|----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                | 代表取締役社長<br>グループCEO | 取締役<br>専務執行役員 | 取締役<br>社外/独立     | 取締役<br>社外/独立   | 取締役<br>社外/独立    | 取締役<br>(監査等委員)<br>社外/独立 | 取締役<br>(監査等委員)<br>社外/独立 | 取締役<br>(監査等委員)<br>社外/独立 |
|                                | 中谷 貴之              | 小野 達郎         | 砂川 伸幸            | 山本 多絵子         | 村上 智美           | 百村 正宏                   | 中尾 篤史                   | 小林 章博                   |
|                                | Takayuki Nakatani  | Tatsuro Ono   | Nobuyuki Isagawa | Taeko Yamamoto | Tomomi Murakami | Masahiro Hyakumura      | Atsushi Nakao           | Akihiro Kobayashi       |
| 生年月日                           | 1968年8月16日         | 1963年5月8日     | 1966年12月8日       | 1964年10月1日     | 1968年1月23日      | 1965年2月27日              | 1969年12月21日             | 1970年12月19日             |
| 取締役在任年数<br>(2023年3月開催の株主総会最終時) | 3                  | 16            | 7                | —              | —               | 7                       | 7                       | 7                       |
| 所有株数                           | 179,820            | 144,340       | —                | —              | —               | 1,710                   | —                       | —                       |
| 出席状況                           |                    |               |                  |                |                 |                         |                         |                         |
| 取締役会<br>出席回数/開催回数(出席率)         | 13/13(100%)        | 13/13(100%)   | 13/13(100%)      | —              | —               | 13/13(100%)             | 13/13(100%)             | 13/13(100%)             |
| 監査等委員会<br>出席回数/開催回数(出席率)       | —                  | —             | —                | —              | —               | 14/14(100%)             | 14/14(100%)             | 14/14(100%)             |
| 指名委員会<br>●:委員長 ○:委員            |                    | ○             | ●                |                | ○               |                         |                         | ○                       |
| 後継者指名委員会<br>●:委員長 ○:委員         |                    | ○             | ●                |                | ○               |                         |                         | ○                       |
| 報酬委員会<br>●:委員長 ○:委員            |                    | ○             | ○                | ○              |                 |                         | ●                       |                         |
| ガバナンス委員会<br>●:委員長 ○:委員         |                    |               | ○                | ○              | ○               |                         | ○                       | ●                       |
| サステナビリティ委員会<br>●:委員長 ○:委員      | ○                  | ○             | ○                |                | ●               |                         |                         |                         |
| リスク管理委員会<br>●:委員長 ○:委員         |                    | ●             |                  |                |                 | ○                       |                         |                         |
| 内部統制委員会<br>●:委員長 ○:委員          | ●                  | ○             |                  |                |                 | ○                       |                         |                         |
| スキル                            |                    |               |                  |                |                 |                         |                         |                         |
| 企業経営                           | ●                  | ●             |                  | ●              |                 | ●                       | ●                       | ●                       |
| 営業・マーケティング                     | ●                  | ●             |                  | ●              |                 | ●                       | ●                       | ●                       |
| 財務・ファイナンス                      |                    |               | ●                |                |                 | ●                       | ●                       | ●                       |
| コンプラ・リスク管理                     |                    | ●             |                  |                |                 |                         |                         | ●                       |
| ガバナンス・監査                       |                    |               | ●                |                | ●               | ●                       | ●                       | ●                       |
| サステナビリティ                       |                    | ●             | ●                |                | ●               |                         |                         |                         |
| IT・DX                          |                    |               |                  | ●              |                 |                         |                         |                         |
| HR                             |                    | ●             |                  |                |                 |                         | ●                       |                         |

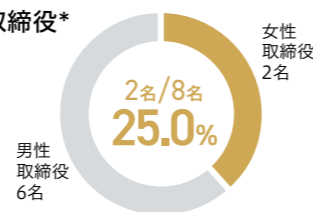
## 取締役会の構成

\* 監査等委員である取締役を含む

## 社外取締役\* 比率



## 女性取締役\* 比率



## 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む8名(男性6名・女性2名)で構成し、原則月1回開催しています。当社グループの事業に関する深い知見を備える取締役や、独立した客観的立場から監督を行う社外取締役(社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めております。)等、専門分野や経験等のバックグラウンドが異なる多様な役員で構成しています。

取締役の選任については、取締役会において、各取締役が有する主なスキルや専門性を一覧化したスキル・マト

リックスを作成し、社外取締役が過半数を占める指名委員会において、能力・業績等の多面的な評価に基づいて審議を行い、取締役会において決定しています。

外国人取締役の選任については、現在、当社の売上の大部分は国内売上であるため、必要性はないと考えております。

また、監査等委員についても、財務・会計に十分な知見を有する委員として、公認会計士を1名、法務に知見を有している委員として、弁護士を1名、それぞれ選任しています。

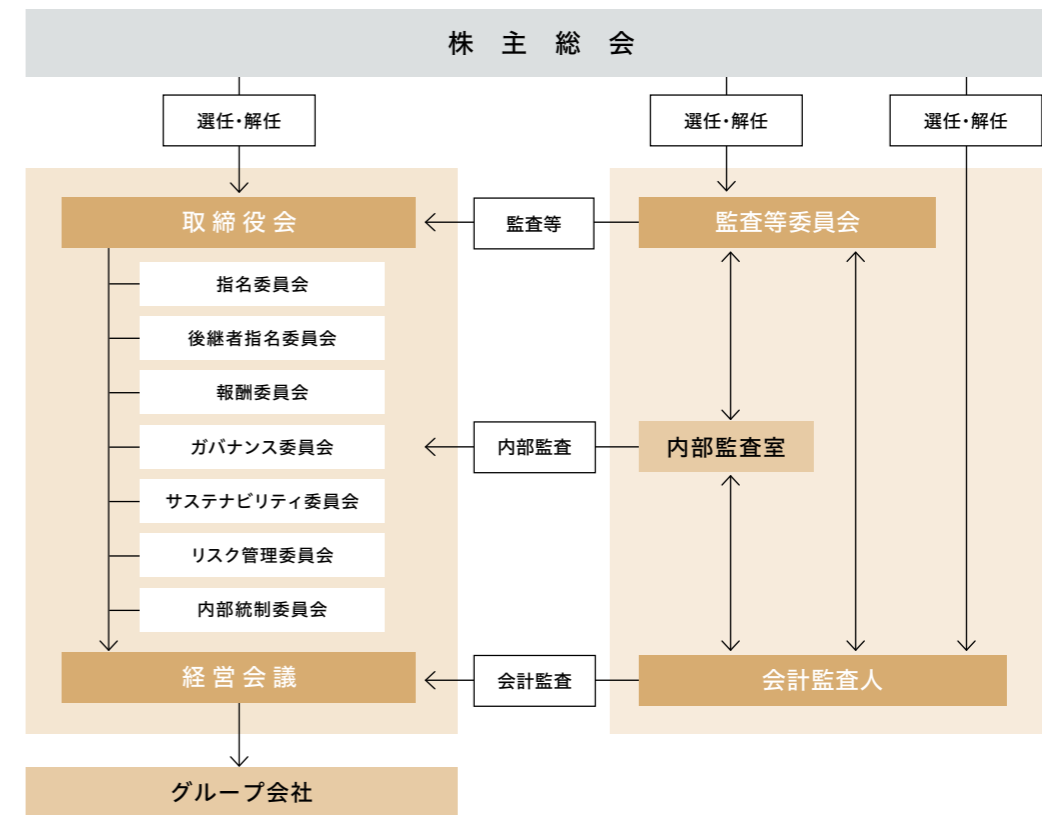
## 基本的な考え方

当社は、遵法経営の実施および株主利益の最大化を主たる目的として、コーポレート・ガバナンスの強化に努めております。

また、当社ではディスクロージャーへの積極的な取り組みをコーポレート・ガバナンスの重要な柱と位置付けて

おり、法令等に基づく開示、会社説明会の開催、機関投資家やアナリストとの個別ミーティングの実施等により、当社および当社グループの現状のみならず今後の事業戦略についても、迅速かつ正確なディスクロージャーに努めております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

### 資本政策の基本的な考え方

株主価値を中長期的に高めるために、資本政策の方針が極めて重要であると認識しており、最適な株主資本の水準を

形成していくことと併せて、株主還元を高めつつ、積極的な事業投資による利益の拡大を目指します。

資本コストを上回るROEの持続的な向上(目標値として、2025年ROE20%以上に設定)

自己株式の取得および継続的な配当総額(1株当たり配当金)の増額を意識した総還元性向60%以上・配当性向55%以上



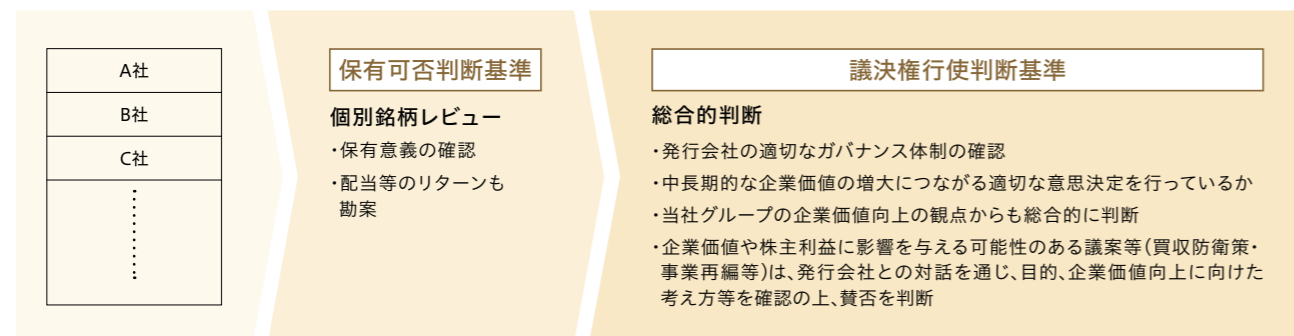
# コーポレート・ガバナンス

## 政策保有株式の保有に関する考え方

コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、その保有の意義が認められる場合を除き、縮減していくこと、また新規取得は行わないことを基本方針としております。毎年、保有する株式について個別銘柄毎にレビューを行い、中長期的な保有意義の確認、配当等のリターンも勘案しつつ、経済合理性の検証を行います。検証の結果、保有の意義、合理性が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却

を行います。一方、その意義が認められる銘柄については、これを保有いたします。発行会社が適切なガバナンス体制を構築し、中長期的な企業価値の増大につながる適切な意思決定を行っているかという観点や、当社グループの企業価値向上の観点も踏まえ、総合的に賛否を判断し議決権を行使いたします。企業価値や株主利益に影響を与える可能性のある議案等(買収防衛策・事業再編等)については、発行会社との対話を通じ、その目的および企業価値向上に向けた考え方等を確認した上で、賛否を判断いたします。

### 政策保有株式



## 戦略的意思決定の監督・評価

### 諮問委員会

#### ■ 指名委員会

取締役候補者選定プロセスの透明性・客観性の確保に資することを目的とするもの。取締役・執行役員を選任基準について審議し、取締役会の監督機能の強化を図る。

#### ■ 後継者指名委員会

代表取締役の選任および解任に関する手続きの透明性・客観性の確保に資することを目的とするもの。グループCEOおよび代表取締役の選解任・育成について、諮問を行い、公正かつ透明性の高い手続きを確保しております。

#### ■ 報酬委員会

取締役・執行役員の報酬の決定に対する透明性と客観性の確保を通じて当社グループの企業価値向上を目的とするもの。役員等の報酬が中長期的な業績向上へのインセンティブとなるように、株主総会に提出する報酬に関する議案の取締役会への付議、個人別の報酬等に関する決定方針およびその内容を審議しております。

#### ■ ガバナンス委員会

中長期的な観点から、当社グループのコーポレート・ガバナンス全般の各種課題に対する検討を実施。経営の公正性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的としております。

#### ■ サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営をグループ全体で横断的に推進させ、各種目標に対するモニタリングや評価を行い、ガバナンスを有効的に機能させながら、継続的にあらゆる施策を展開することを目的としております。

## 利益配分の方針

株主価値を中長期的に高めていくために、適切な資本政策の方針の策定・実行が極めて重要であると認識し、資本コストを意識した、ROE(自己資本利益率)20%以上を

目指すとともに、総還元性向60%以上・配当性向55%以上の利益配分を目指してまいります。

## 役員報酬制度の設計と結果

### ■ 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、基本方針として、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、株主との価値の共有を図る上でコーポレート・ガバナンス上の重要事項と捉え、それらを達成するための健全なインセンティブのひとつとして機能させることと、優秀な人財を確保・維持し、啓発・報奨することと、報酬制度の決定プロセスが透明性・客観性の高いプロセスであることとしております。また、その決定方法は、取締役(監査等委員でない取締役)については報酬委員会において審議・検討し、代表取締役が取締役に諮り、取締役会において決定してあります。取締役(監査等委員)については監査等委員である取締役の協議によって決定してあります。

当事業年度における当社の役員の報酬等の額の決定

過程における取締役会および報酬委員会の活動内容は、報酬委員会において役員報酬の決定に関する方針を複数回にわたり審議・検討し、取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容について職務、責任、業績、貢献度等の要素を基準として、複数回にわたり審議・検討しております。それらの答申を踏まえて代表取締役が取締役に諮り決定いたしました。

### ■ 報酬体系および業績連動の仕組み

監査等委員でない取締役と監査等委員である取締役を区別し、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、以下のもので構成され、報酬の配分比率は役位・職責に応じて基本報酬が定められ、それに応じて業績報酬、業績連動報酬(株式報酬)が変動するものとする。

## 固定報酬

月例定額報酬とし、以下の通りとする。

|      |   |
|------|---|
| 基本報酬 | 業績に連動しない、役位・職責に応じた金銭報酬  |
| 業績報酬 | 直近決算期における連結売上高および連結営業利益、連結経常利益によって変動する金銭報酬<br>職務、責任、業績、貢献度等記載の評価項目および個人別設定KPIの達成度による個別評価(S、A、B、C、Dの5段階) |

## 業績連動報酬(株式報酬)

|                    |  |
|--------------------|--|
| 株式報酬型<br>ストックオプション | 株主との価値共有および中長期的な業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的に、退職時の行使を条件とした株式によるストックオプションを役位・役割・成果等に応じ付与する。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬体系は、固定報酬(月例定額報酬)のみとする。 |
|--------------------|--|

|   |  |
|---|--|
| 報酬水準および報酬額の決定方法                             | 職責に応じた適切な水準および体系とするため、報酬委員会が審議・検討を行い、業績、事業規模等に見合った報酬額を設定するため、国内の主要同業他社等の報酬水準も考慮する。報酬委員会は、役員報酬の方針策定、制度の検討、具体的算定方法等について審議を行い、その審議結果に基づき、監査等委員でない取締役報酬については取締役会の決議により決定するとともに、監査等委員である取締役報酬については監査等委員である取締役の協議によって決定する。   |
| 業績連動報酬(株式報酬)と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針等    | 当社の業績連動報酬(株式報酬)の支給割合は、原則として総額の20%を基準として、成果等に応じて変動するものとする。  |
| 業績報酬および業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由および当該報酬額の決定方法 | 当該報酬の決定に際しては、直近決算期の業績達成度(連結売上高、連結営業利益、連結経常利益)の評価のほか、担当する職務、責任、業績、貢献度等の個別に設定した課題の定性評価、中期経営計画の進捗状況の評価を行うものとする。業績達成度の指標は、収益力を測るために用いる。  |
| 取締役の個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会が判断した理由       | 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。<br>当社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会が有しております。当社は監査等委員会設置会社であります。任意で報酬委員会を設置しており、当該報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成し、かつ、委員長を社外取締役とし、客観性・透明性を確保しております。報酬委員会は、株主総会で承認された取締役報酬等の限度内で、当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容について職務、責任、業績、貢献度等の要素を基準として、審議・検討を行い、それらの答申を踏まえて代表取締役が取締役に諮り、取締役会において個人別の報酬等の額を最終審議の上、決定しております。また、取締役(監査等委員)の報酬等の額については監査等委員である取締役の協議によって決定しております。 |

取締役(監査等委員である取締役は除く)の報酬等

| 固定報酬   |  | 業績連動報酬  |
|--|--|---|
| 基本報酬   | 業績報酬   | 株式報酬型ストックオプション  |
| 業績に連動しない、役位・職責に応じた金銭報酬<br><br>※同業種等の役員報酬水準を参考に算定 | 直近決算期における連結売上高および連結営業利益、連結経常利益によって変動する金銭報酬<br>職務、責任、業績、貢献度等記載の評価項目および個人別設定KPIの達成度による5段階の個別評価 | 株主との価値共有および中長期的な業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的に、退職時の行使を条件とした株式によるストックオプションを役位・役割・成果等に応じ付与 |

8

2

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬等

| 固定報酬   |
|--|
| 基本報酬(月例定額報酬)   |
| 社外取締役は業務執行から独立した立場、また、監査等委員である取締役は業務執行から独立し監査する立場であるため、固定報酬の基本報酬のみ |

実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会全体の実効性評価について、年1回、監査等委員を含む取締役全員を対象に、自己評価によるアンケート形式で実施しており、評価結果に基づいて取締役会で審議し、取締役会の実効性向上を図ります。実効性評価は2023年3月開催の取締役会において審議しており、評価結果の概要は以下の通りです。

2022年の取り組みの振り返り

- 01 | 取締役会での議論に必要な資料は、ポイントを絞ったものが準備できている。
- 02 | リスク情報の速やかな把握のため内部監査部門から取締役会へ報告が行われるようになったが、より実効性のある再発防止策を継続的に実行する必要がある。
- 03 | 中期経営計画の策定にあたり、主要なグループ会社の戦略等も一定程度の議論は行われた。今後は、よりグループ会社との連携を密にし、進捗報告と現状分析を聞く機会を設ける必要がある。
- 04 | マテリアリティ(重要事項)の議論の活性化のため、重要事項の審議に時間を使い、議案内容の充実化が図られた。
- 05 | 取締役会の諮問委員会は独立社外役員にて過半数が占められており、機能性向上が図られている。

2023年のアクションプラン

当社の取締役会は、十分な情報に基づき、活性的な議論をもとに各取締役の意見を反映した戦略の決定を行っており、取締役会全体の実効性は十分確保されています。

- 01 | 取締役会全体に必要なスキル・多様性に整合した取締役を選任する。
- 02 | リスク管理強化のため、引き続き内部監査部門との連携を取り、生じたリスクやインシデントに対しては、内部監査体制の分析を行い、実効性のある再発防止策を策定・実行する。
- 03 | 中期経営計画の遂行にあたり、同時に制定された「サステナブルな成長を促す」というグループパーパスのもと、取締役会とグループ会社との連携を密にし、グループ一体となった事業成長に取り組む。
- 04 | 引き続き、取締役会の諮問委員会の機能性向上のため、審議内容の質の向上を目指す。現在の各委員会の設計、連携等を改めて整理し議論を行う。

取締役のトレーニング

当社は、取締役および執行役員が各々に求められる役割・責務を適切に果たすことができるよう、会社が費用負担し以下の通り社内取締役・執行役員、社外取締役および新任社内取締役・執行役員向けに研修を実施いたします。

- 01 | **社内取締役・執行役員向け**  
外部講師を招き身近な法令違反、当社で起こりうる違法行為、M&Aの買収先の選択や決議時の留意点、海外取引を含めた子会社管理方法等、実例ベースでの研修を実施いたします。
- 02 | **社外取締役向け**  
「グループ会社経営方針発表会」への参加や必要に応じて各社の取締役会等に参加する等、事業内容を含めた当社グループの理解を深めることをテーマとして実施し、事業理解を通じて監督機能の実効性を高めます。
- 03 | **新任社内取締役・執行役員向け**  
役員として必要な法律、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス等最低限の知識を習得するため外部機関等で研修を受講する機会を提供いたします。



サステナビリティへの要請が高まる中、  
アカデミックな知見から長期の企業価値向上を目指す



取締役（社外取締役）  
**砂川 伸幸**

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1989年 4月 新日本証券(現みずほ証券)入社
- 1998年 4月 神戸大学経営学部助教授
- 2007年 4月 同大学大学院経営学研究科教授
- 2011年 1月 (株)TASAKI社外取締役
- 2016年 3月 当社取締役(現任)
- 2016年 4月 国立大学法人京都大学経営管理大学院教授(現任)
- 2020年 3月 (株)インバウンドテック社外取締役(現任)

専門知識を生かし議論をリード

社外取締役は、投資家をはじめステークホルダーの皆さまから「企業価値の毀損を防ぐこと」と「企業価値の向上に貢献すること」という2つの役割が求められていると考えています。これらの役割を果たすため、これまで研究や教育のテーマとしてきたファイナンスやESGサステナビリティ経営に関して、取締役会での進言を行ってきました。最近では、M&Aにおける株式価値評価や事業統合などの議題が増えており、財務価値とESGの関係性についても議論される機会が増えてきました。

指名委員会とサステナビリティ委員会における  
活発な議論

船井総研グループには任意の委員会があり、私は指名委員会の委員長を務め、サステナビリティ委員会にも参加しています。指名委員会では、スキルマトリックスのバランスを意識したことで、今回新任の社外取締役の選定につながりました。また、船井総研デジタルや成長戦略などグループ会社の取締役選任に関しても指名委員会で議論した上で取締役会に答申を行いました。サステナビリティ委員会では、新中計におけるサステナビリティ目標の設定や有価証券報告書におけるTCFD開示や今後の対応など活発な議論を行いました。今後は、グループ経営の体制を整備していく中で、社外取締役とグループ会社の社長の対話の機会をもっとつくっていきたくと考えています。

私は、グループ経営としての成果を目指す中で、新たに加わったデジタルソリューション事業の成果に注目しています。デジタル人材の採用や育成など積極的な人的資本投資を行い、新たな顧客価値の創出やグループ会社とのシナジー効果を通じて、船井総研グループの財務的な価値創造に結びつくことが期待されます。

サステナブル成長率を高めていく

投資家の期待に応えるためには、長期的な価値創造 (Long-term Value Creation) が必要であると考えています。長期的な企業価値の向上には、資本コストを上回るROEを実現するとともに、サステナブル成長率を高めていくことが重要です。現在、グループの役員や社員の方々の努力により、船井総研グループは資本コストを上回るROEを実現しています。

今後は気候変動や人的資本への対応がより求められます。単なる数字の開示に留まらず、サステナビリティ経営に必要な定量的かつ定性的な情報をしっかりと見極め、マネジメントに生かしていくことが重要ですので、アカデミックな知見をもって引き続き貢献していきたいと考えています。

船井総研グループのDX推進を支え、  
中堅・中小企業の競争力向上に貢献する



取締役（社外取締役）  
**山本 多絵子**

新任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1987年 4月 三菱商事(株)入社
- 1994年12月 Gold Coast Technical Documentation Inc.入社
- 1998年 9月 日本マイクロソフト(株)入社
- 2001年 6月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
- 2013年 4月 日本マイクロソフト(株)入社  
業務執行役員エンタープライズマーケティング本部長
- 2017年 7月 同社業務執行役員パートナー事業本部  
マーケティング統括本部長
- 2020年 4月 富士通(株)入社理事CMO
- 2021年 4月 同社執行役員常務CMO
- 2022年 4月 同社執行役員EVP CMO(現任)

マーケティング・DX推進・ダイバーシティ推進の経験

このたび社外取締役に就任しました山本多絵子です。私はこれまで、テクノロジーを活用したB to Bマーケティング・DX推進・ダイバーシティ推進などに関する経験を積み重ねてきました。特にマーケティングについては、セールスやブランディングなど企業価値向上を目指した取り組みについて数多くの実績を持っています。船井総研グループも新中計ではデジタルを掲げているので、船井総研グループ自体のDX推進に私も社外取締役としてその進捗を監督し、必要なアドバイスをしていきたいと考えています。DXは海外や大手企業で進む一方で、日本の中堅・中小企業のDXはこれからです。船井総研グループ自身がショーケースとして、上手くいったことや上手くいかなかったこと含めて提案していくことこそ、中堅・中小企業の生産性向上と競争力向上に貢献する大きな力になると期待しています。

グループパーパスと自分自身のパーパス

ダイバーシティ推進において、現在日本企業では女性活躍に焦点があっていますが、私はアンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)の解消も重要なテーマだと捉えています。イノベーションを実現するためには、これまで当たり前や常識だと思っていたバイアスと向き合い、多様な意見や価値観からアイデアを生み出す必要があります。特に船井総研グループはコンサルタントの平均年齢も若く、デジタルネイティブも今後増えていきますので、新しいチャレンジを続けていただきたいと考えています。

新しいチャレンジをするためにも、当社グループの社員の皆さまには策定されたパーパスが拠り所になると考えています。会社のパーパスを理解するためには、社員一人ひとりが自身のパーパスを考えることも重要です。自分のパーパスを考えるなかで、ご自分の将来性やキャリア、目の前の仕事との向き合い方を整理していただくことで、船井総研グループのパーパス実現のために何をすべきかが見えてくるかと思います。

SXの観点から社会へのインパクトを

昨今は経営におけるサステナビリティの優先度が高まっており、環境・社会・経済により良いインパクトを与えるためにビジネスを変革することを目指すSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)が注目されています。私は社外取締役として、このSXの観点からも船井総研グループが社会へのインパクトを最大化できるよう貢献していきたいと考えています。

自らの経験を生かし、日本の将来社会をつくる一端を共に目指す



取締役（社外取締役）  
村上 智美

新任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1990年 4月 (株)富士総合研究所  
(現みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))入社  
2017年 7月 同社シニアマネージャー  
2019年 7月 同社主席コンサルタント  
2021年 6月 株式会社ボードアドバイザーズ入社  
シニアマネージャー（現任）

企業支援と政策支援の知見を生かす

このたび社外取締役に就任しました村上です。私はこれまで、金融系シンクタンクで約30年間、企業の環境経営からESG経営への発展の過程を支援するコンサルティングに加え、それらを促進するための経営・情報開示の在り方に関する国のガイドライン等の政策策定支援を行ってまいりました。現在はコーポレート・ガバナンスの強化支援にも携わっています。社外取締役は客観的な視点からの監督と助言等を通じて企業の持続的な成長を後押しする立場です。今日の変化が激しく不確実性の高い経営環境は、環境・社会課題の拡大に起因するところもあることはご承知の通りです。その中で、私のこれまでの経験・知見を生かし、日本の中堅・中小企業を支える船井総研グループの更なる発展と目指す社会実現に貢献させていただきたいとの想いを持ち、この度の就任となりました。

ESG情報開示を経営の強化につなげる

私に期待されている役割の一つに、船井総研グループのESG経営強化への貢献があります。環境・社会課題にかかる企業への社会要請は今後さらに強まり、経営上のリスク・機会も大きくなることが想定されます。企業はその不確実性を伴う中長期的なリスク・機会を見据えつつ、持続的な発展に向けて柔軟かつ強靱な経営を進めることが期待されています。その社会要請の潮流は、グローバルに進展するESG情報開示のルール化としても現れています。私は、情報開示は企業の健康診断の一つだと考えています。株主投資家や船井総研グループにとっての重要なステークホルダーは何を期待しているのか、開示要請の動向等も踏まえつつ経営の在り方を問いかけ、船井総研グループとしてのESG経営の強化に貢献していきたいと考えています。

船井総研グループは  
日本の将来社会をつくる一端となる

船井総研グループにとって、グループパーパスの実現が、自らの持続的な成長と企業価値の向上に結び付いていきます。船井総研グループは日本の雇用の7割を支える中堅・中小企業向けサービスを通じ、日本の将来社会をつくる一端を担っていると考えており、その船井総研グループの社会的な存在意義に私はとても共感しています。中堅・中小企業も今後さらに、社会・環境課題にかかるリスク・機会への対応が必要になっていくでしょう。サステナビリティ関連ソリューションの更なる発展を通じて企業を支援し、グループパーパスが実現されていけるよう、グループ社員の方々と意見交換させて頂きながら、その役割を果たしてまいりたいと思います。

ブレーキ役としての役割を全うし、引き続き力強い成長を支える



取締役 監査等委員（社外取締役）  
中尾 篤史

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年10月 太田昭和監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
1995年 7月 本郷会計事務所(現社・本郷税理士事務所)入所  
2000年11月 中央シーエスアカウンティング(株)  
(現CSアカウンティング(株))取締役  
2005年12月 同社専務取締役  
2013年 3月 当社監査役  
2016年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)  
2019年12月 CSアカウンティング(株)代表取締役社長(現任)

Pay Ratioの改善を通じて  
グループ社員に報いる仕組みを整備

私は監査等委員の一人として、経営陣からブレーキ役を期待されていると認識しています。所謂ガバナンスが効いた組織を目指し、内部監査室など関連部門との連携を深め、必要に応じて取締役会にも答申しています。また、私は報酬委員会の委員長を務めており、株主目線で適正な評価を下すことを意識しています。現在は人的資本に関連して、Pay Ratio(従業員と経営者との報酬倍率)改善の議論をしています。経営陣もグループ社員に報いる仕組みの整備に意欲的であり、人的資本経営における役員報酬の在るべき形を整備していきたいと考えています。さらに、私は船井総研グループのM&Aにおける留意点や買収後のPMI(統合プロセス)などについて進言させていただく機会もありますので、引き続き経営の意思決定を支援していきます。

攻めと守り、どちらもできる企業体に進化

船井総研グループは、2桁成長を有言実行されていることが非常に素晴らしいと思います。同時に、ガバナンスやリスク管理にかなり目配せをされており、リスク管理委員会を中心に事前予防的なアプローチで運営されています。言わば、守りと攻めどちらもできる企業体に進化しています。2016年の就任当時は攻めの話が強かった印象もありますが、情報セキュリティなどの守りについても取締役会での議論がなされ、2023年2月には船井総研ホールディングスでISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)認証を取得しました。こうした議論と変化の土壌があることが船井総研グループの成長の基盤になっていると捉えています。

力強い成長を支える企業文化

現在、日本の労働力人口は年々減少しており、そのような状況の中で企業はどのように成長すべきかという課題があります。今後、定型業務はデジタルに置き換わっていくはずなので、私はDXを活用して価値創造ができる仕事に人員を活用していくことが必要だと考えています。また、人的資本が注目される中で、人的価値を会計上で算定する手法はまだ確立されていませんが、研修費用など人への投資が開示されていくことは望ましい方向だと捉えています。しかし、情報開示以上に大事なことは成長を実現しようという企業文化だと思います。その点、船井総研グループには創業者の想いとして「勉強好き」という言葉があり、新たにグループパーパスも策定されました。今後もガバナンス強化へのブレーキ役としての役割を担いつつ、力強い成長を遂げていけるよう職務を全うしたいと思います。



価値創造に向けた議論を深め、船井総研グループの成長を守る



取締役 監査等委員(社外取締役)  
小林 章博

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1999年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)  
中央総合法律事務所入所
- 2009年11月 弁護士法人中央総合法律事務所  
京都事務所代表(現任)
- 2010年 4月 京都大学法科大学院非常勤講師
- 2013年 3月 当社監査役
- 2016年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)
- 2017年 4月 国立大学法人京都大学法科大学院特別教授
- 2019年 9月 公認不正検査士登録

社外取締役同士のコミュニケーションを活性化

私は2016年に社外取締役に就任して以来、弁護士の知見を活かし、監査等委員として船井総研グループの経営の監督を担ってきました。企業が成長を続ける上では、適時適切なリスク認識と対処が重要と考えますが、船井総研グループではリスク管理委員会が定期的に開催され、その審議状況は取締役会にフィードバックされています。取締役会では活発な議論ができる運営がされており、社内外問わず個々の取締役が忌憚なく意見交換を行う土壌ができています。

今後、船井総研グループとしての更なる発展を目指す上では、取締役会付議基準を見直す等、より価値創造に向けた議論を深める運営が望ましいと考えます。また、社外取締役同士のコミュニケーションを活性化させていくことも必要です。私はガバナンス委員会の委員長として、新任の社外取締役の方々とともに、監査等委員との連携や監督と執行の在り方など、活発に議論していきたいと考えています。

グループパーパスを共通言語にグループの発展を

今回策定されたグループパーパスは、取締役会でも繰り返し議論を重ねてきました。私も会社側の想いを伺い、社外からの印象や言葉の受け止め方などを進言してきました。結果として、船井総研グループの想いが伝わるようなパーパスに仕上がったのではと思っています。

また、グループパーパスとあわせて発表された新中計は、成長局面を継続する意欲的な数値目標を掲げています。更なる成長を遂げていくためには、グループ経営の観点からも中核会社の船井総研だけでなく、グループ全体での発展が必要となります。そのためには、グループパーパスを共通言語に、目標達成に向けた連携を深めていただきたいと思います。

「成長を守る」ことが私の役割

私は、グループ社員一人ひとりが自由闊達に働いていただき、その自由を過度に制約したくないと考えています。しかし、ビジネスを行う上では、踏み外してはいけないラインがあることを認識していただくことも必要です。当社グループで言えば、情報漏洩などのセキュリティリスクが発生すると顧客からの信頼にも影響してしまいます。

「法律」というと、活動を制限する印象があると思われるかもしれませんが、逆に法律は適正な活動を守るものです。私は、法律の専門家として、グループ社員の活躍を後押しし、「成長を守る」役割を担っていきたくと考えています。

常勤だからこそ気付く視点を生かし、グループガバナンスの強化を目指す



取締役 監査等委員  
百村 正宏

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年10月 当社入社
- 1997年 1月 当社管理本部経営管理グループリーダー
- 2003年 3月 船井キャピタル(株)代表取締役
- 2011年 3月 当社監査役
- 2014年 7月 (株)船井総合研究所監査役(現任)
- 2016年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

グループ各社の取締役会に参加

私はホールディングスの常勤監査等委員に加えグループ会社の監査役も兼務し、グループ各社の取締役会に出席しています。各社の経営状況を肌で感じ、経営陣に意見ができること、そしてその意見をホールディングスにも展開してグループガバナンスの強化に貢献することが私の役割だと認識しています。各社の取締役会に参加すると、各社の個性を非常に強く感じますし、比較することで見えてくる運営上の課題にも気付きます。私は、各社の個性を尊重しつつ、運営上の課題については一定の品質まで向上させていきたいと考えています。そのためには、事務局スタッフとの連携強化も必要になりますので、担当者とのコミュニケーションも深めることで、グループガバナンスの強化につなげていきます。

監査等委員会として社外取締役との連携を意識

当社船井総研ホールディングスの取締役会は、社外取締役がメジャーシェアを占めるため緊張感を伴う運営がされています。社外取締役の方々がフラットな目線で率直な意見を発信していますので、非常に健全かつ有用な議論ができていると感じています。また、取締役会で審議された事項は、必要に応じて進捗管理によるモニタリングを行っています。審議した事項が業績にどのような影響を与えているかなど、ボード3.0を意識した価値創造型ガバナンスの整備が進んでいることも取締役会の適切な運営につながっていると捉えています。

また、監査等委員会では社外監査等委員との活発な意見のやりとりが行われていますが、今後は、取締役会以外での監査等委員を除く社外取締役との意見交換が益々重要になってくると考え、監査等委員ではない社外取締役の方々と意見交換の場も設けていければと考えています。

常勤監査等委員をあえて設置する意図

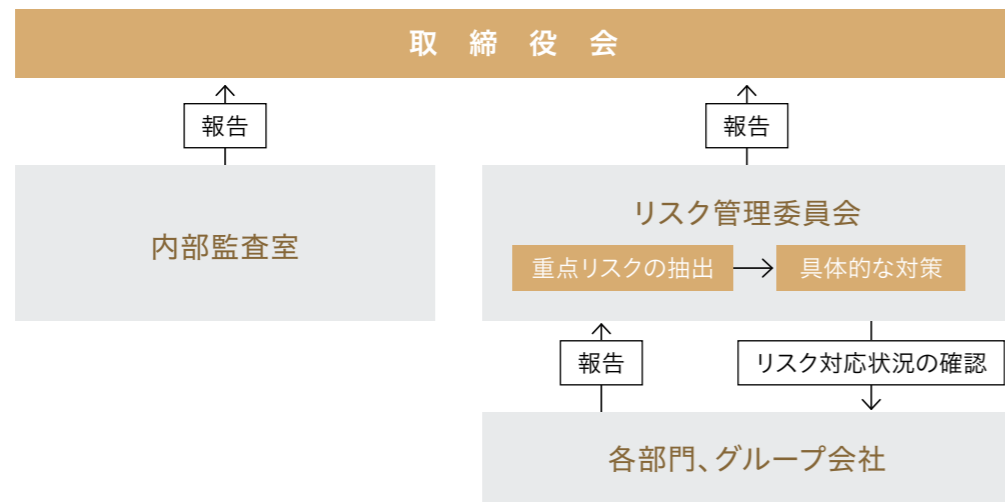
監査等委員会設置会社において、常勤監査等委員の設置義務はないのですが、あえて私が常勤を務めさせていただいていることに、経営から期待されている役割があると考えています。また、監査等委員は取締役会において議決権を持っていますので、経営の意思決定に関わる一人としての責務も感じています。私は常勤監査等委員として、内部の状況を正確かつタイムリーに掴み、的確なタイミングで経営に意見表明することで、グループガバナンスの強化や品質向上につなげていきたいと考えています。業務の適法性や妥当性などのチェックを適時適切に行うことが、投資家やグループ社員を含むステークホルダーの皆さまのお役に立つことだと捉え、今後も尽力していきます。

# 事業等のリスク

## リスクマネジメント体制

当社グループにおいては、損失のリスクの管理を含めた危機管理を行う全社横断的な組織として、リスク管理委員会を設置しております。リスク管理委員会は、企業経営・事業継続に重大な影響を及ぼすリスクの識別・評価・管理が重要な課題であるとの認識の下、重点対応リスクを抽出した上で具体的な対策を講じる等、当社グループを取り巻くリスクを適切に管理し、リスク発生の防止に努めるなどの活動を行っております。

各主要部門の担当取締役、執行役員及び従業員を中心に構成され、社内外における情報を収集し、様々な観点からリスク分析を行い、リスクに応じた対応策を検討、実施しております。また、サステナビリティ委員会やガバナンス委員会等の各種諮問委員会体制を任意に敷いており、多様な経験を携えている社外取締役の助言も取り入れながら、グループガバナンスのより一層の強化にも努めております。



| 主要なリスクファクター | 経営コンサルティング事業に関連するリスク  |
|-------------|---|
| リスク         | 今後、当業界はさらに競争が厳しくなると予想され、デジタルトランスフォーメーション等の新たな顧客ニーズも発生しており、顧客ニーズに対応できない企業とそうでない企業との二極化の傾向が生じており、今後、合従連衡を含む業界再編が進展していく可能性 |
| 対応          | 顧客満足度の高いサービスを提供するために、日々の業務等から得られたノウハウを蓄積し、新たな方法論（顧客の現状分析方法や現状分析に基づいた現状改革の方法）の構築   |

| 主要なリスクファクター | コンサルタントへの依存リスク   |
|-------------|--|
| リスク         | ・当社グループが求める人材の確保及び育成が進捗しない場合における事業並びに業績へ影響を与えるリスク<br>・能力の高いコンサルタントの中には独立志向が高い人材がいる可能性もあり、一部の重要な人材の離職があれば、業績へ一時的な影響を与えるリスク      |
| 対応          | ・ハイポテンシャル人材の獲得に向け、国内外を問わず、新卒採用の他に各分野での経験者の積極採用を推進<br>・人事評価制度における見直しを行い、個々の成果がより反映される給与体系の導入<br>・育児等と就業の両立支援の制度の導入による女性の活躍機会の向上 |

| 主要なリスクファクター | 経営コンサルティング事業以外の事業に関連するリスク  |
|-------------|--|
| リスク         | ・ロジスティクス事業は、顧客の業績向上への貢献がある一方で、ESGにおける顧客をはじめとした社会・サプライチェーン全体の環境に配慮したソリューション提案を速やかに展開する必要性に迫られるリスク<br>・HRソリューション事業（デジタルソリューション事業に含まれる）は、競合他社が多数存在する人材業界における、価格やサービス面においての優位性の低下、国内の景気動向に左右されるリスク |
| 対応          | ・ロジスティクス事業は、コンサルティング会社として、積極的にESGの業界動向に対応した人材育成を推進<br>・HRソリューション事業は、市場シェアを拡大するためのマーケティング活動や、景気動向に左右されにくい顧客獲得に向けた施策の確立  |

| 主要なリスクファクター | 情報セキュリティに関するリスク   |
|-------------|---|
| リスク         | 不測の事態により、機密情報の流出や、個人情報の取得・取扱手続の不備による法令違反、重要データの破壊や改ざん、システム停止等が生じるリスク  |
| 対応          | ・情報セキュリティ関連規程及び運用状況の統制を行い、社内規程に則った取扱いをする体制整備<br>・組織面では役職員等に対して情報セキュリティ5か条及び情報セキュリティマニュアルやeラーニングを用いた教育・研修等による情報管理の重要性の周知徹底 |

| 主要なリスクファクター | 新型コロナウイルス感染症を含むパンデミック及び長期化に関するリスク  |
|-------------|--|
| リスク         | 当社グループの主要顧客である国内の中小企業の業績悪化は、当社グループのコンサルティングサービスの受注にも悪影響となり、また、集客や対面営業の制約により、受注機会が低下したことによる、当社グループの業績へ影響を与えるリスク   |
| 対応          | パンデミック（感染症・伝染病の大流行）状況下における事業継続を果たすため、社内外における感染予防を徹底しつつ、オンラインセミナー、WEBシステムを活用したコンサルティング、リモートワークの推進などによりコロナ禍においても事業活動を継続していく体制を整え、また、顧客企業に対してニューノーマル時代に対応した体制整備のサポートやDXコンサルティングを加速させることにより、顧客の業績回復を推進 |



# 連結財務指標11年サマリー

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月

31日)等を2022年の期首から適用しており、2021年に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

## 主な業績指標

|                  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  | 百万円   |        |        |        | 百万円    |        |        |        |        |        |        |
| 売上高              | 9,038 | 10,065 | 12,485 | 14,717 | 16,433 | 18,685 | 21,697 | 25,752 | 25,027 | 22,816 | 25,635 |
| 売上総利益            | 3,290 | 3,630  | 4,340  | 5,092  | 5,743  | 6,888  | 7,654  | 8,780  | 8,000  | 9,310  | 10,150 |
| 販売費及び一般管理費       | 1,035 | 1,004  | 1,348  | 1,595  | 1,883  | 2,256  | 2,708  | 3,075  | 3,018  | 2,951  | 3,049  |
| 営業利益             | 2,255 | 2,625  | 2,992  | 3,497  | 3,859  | 4,631  | 4,946  | 5,705  | 4,982  | 6,358  | 7,100  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益※ | 1,325 | 1,984  | 1,766  | 2,426  | 2,558  | 3,206  | 3,549  | 3,868  | 3,498  | 4,378  | 4,990  |

※2015年以前は当期純利益の額を記載しております。

|      | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | 百万円    |        |        |        | 百万円    |        |        |        |        |        |        |
| 総資産額 | 17,347 | 18,602 | 20,437 | 22,260 | 22,862 | 25,650 | 26,732 | 28,419 | 27,951 | 30,928 | 33,010 |
| 純資産額 | 14,456 | 15,912 | 16,653 | 18,217 | 19,272 | 21,624 | 22,370 | 23,165 | 23,688 | 25,710 | 27,700 |

|                  | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                  | 百万円     |         |         |         | 百万円     |         |         |         |         |         |         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,753   | 1,975   | 2,889   | 2,008   | 2,813   | 3,950   | 3,554   | 4,522   | 3,515   | 5,214   | 5,000   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △ 1,631 | △ 1,136 | △ 142   | 671     | 412     | △ 982   | △ 222   | △ 500   | 263     | △ 219   | 348     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △ 690   | △ 698   | △ 1,058 | △ 1,181 | △ 1,689 | △ 1,176 | △ 2,762 | △ 3,411 | △ 3,194 | △ 2,547 | △ 2,996 |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 3,790   | 3,936   | 5,626   | 7,125   | 8,663   | 10,455  | 11,022  | 11,630  | 12,216  | 14,675  | 17,031  |

|            | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|            | 円      |        |        |        | 円      |        |        |        |        |        |        |
| 1株当たり当期純利益 | 26.18  | 39.13  | 34.77  | 47.83  | 50.41  | 63.37  | 69.95  | 76.67  | 70.32  | 88.67  | 100.92 |
| 1株当たり配当額   | 14.4   | 16.1   | 17.8   | 20.0   | 24.0   | 30.0   | 35.0   | 40.0   | 45.0   | 48.0   | 55.0   |
| 1株当たり純資産額  | 285.17 | 312.41 | 325.25 | 356.05 | 378.44 | 421.29 | 435.56 | 453.48 | 465.60 | 505.52 | 546.31 |

※2016年1月1日付で普通株式1株につき1.2株の割合で株式分割を実施しております。また、2018年1月1日付で普通株式1株につき1.5株の割合で株式分割

を実施しております。これに伴い、2012年の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり指標を算定しております。

|               | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|               | %    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 営業利益率         | 24.9 | 26.1 | 24.0 | 23.8 | 23.5 | 24.8 | 22.8 | 22.2 | 19.9 | 27.9 | 27.7 |
| 自己資本利益率(ROE)  | 9.4  | 13.1 | 10.9 | 14.0 | 13.8 | 15.9 | 16.4 | 17.4 | 15.3 | 18.2 | 19.2 |
| 総資産経常利益率(ROA) | 13.1 | 15.0 | 15.5 | 17.3 | 17.1 | 19.3 | 19.1 | 21.3 | 18.1 | 21.9 | 22.5 |
| 自己資本比率        | 83.2 | 85.3 | 81.1 | 81.3 | 83.5 | 83.3 | 82.2 | 79.4 | 82.4 | 80.7 | 81.7 |
| 配当性向          | 55.2 | 41.2 | 51.1 | 41.8 | 47.6 | 47.3 | 50.0 | 52.2 | 64.0 | 54.1 | 54.5 |

|               | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|---------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|               | 円・倍  |      |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 最終株価(円)※      | 298  | 467  | 549  | 1,152 | 1,224 | 2,524 | 1,642 | 2,481 | 2,521 | 2,616 | 2,718 |
| 株価収益率(PER)(倍) | 11.4 | 11.9 | 15.8 | 24.1  | 24.3  | 39.8  | 23.5  | 32.4  | 35.9  | 29.5  | 26.9  |

※2016年1月1日付で普通株式1株につき1.2株の割合で株式分割を実施しております。また、2018年1月1日付で普通株式1株につき1.5株の割合で株式分割

を実施しております。これに伴い、2012年の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、最終株価を算定しております。

|          | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 名    |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |
| 従業員数     | 526  | 565  | 682  | 783  | 873  | 941  | 1,105 | 1,209 | 1,303 | 1,317 | 1,382 |
| 平均臨時雇用人員 | 44   | 49   | 56   | 41   | 31   | 37   | 41    | 37    | 68    | 52    | 63    |

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

|                   | 2021年             | 2022年             |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>(資産の部)</b>     |                   |                   |
| <b>流動資産</b>       |                   |                   |
| 現金及び預金            | 14,675,155        | 17,031,407        |
| 受取手形、売掛金及び契約資産    | 3,300,636         | 3,767,959         |
| 有価証券              | 100,000           | 408,150           |
| 仕掛品               | 127,853           | 158,767           |
| 原材料及び貯蔵品          | 10,986            | 8,935             |
| その他               | 875,363           | 950,725           |
| 貸倒引当金             | △40,657           | △42,610           |
| <b>流動資産合計</b>     | <b>19,049,337</b> | <b>22,283,334</b> |
| <b>固定資産</b>       |                   |                   |
| <b>有形固定資産</b>     |                   |                   |
| 建物及び構築物(純額)       | 1,195,629         | 1,111,950         |
| 土地                | 4,596,717         | 4,596,717         |
| その他(純額)           | 124,850           | 105,132           |
| <b>有形固定資産合計</b>   | <b>5,917,197</b>  | <b>5,813,800</b>  |
| <b>無形固定資産</b>     |                   |                   |
| 借地権               | 322,400           | 322,400           |
| ソフトウェア            | 298,339           | 392,655           |
| その他               | 84,678            | 115,647           |
| <b>無形固定資産合計</b>   | <b>705,418</b>    | <b>830,704</b>    |
| <b>投資その他の資産</b>   |                   |                   |
| 投資有価証券            | 4,241,507         | 3,101,525         |
| 退職給付に係る資産         | 540,005           | 395,287           |
| その他               | 481,471           | 592,068           |
| 貸倒引当金             | △6,929            | △5,997            |
| <b>投資その他の資産合計</b> | <b>5,256,055</b>  | <b>4,082,883</b>  |
| <b>固定資産合計</b>     | <b>11,878,671</b> | <b>10,727,388</b> |
| <b>資産合計</b>       | <b>30,928,009</b> | <b>33,010,723</b> |

(単位：千円)

|                      | 2021年             | 2022年             |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>(負債の部)</b>        |                   |                   |
| <b>流動負債</b>          |                   |                   |
| 支払手形及び買掛金            | 535,623           | 552,314           |
| 短期借入金                | 200,000           | 200,000           |
| 1年内返済予定の長期借入金        | 100,000           | -                 |
| 未払金                  | 1,362,113         | 1,651,677         |
| 未払法人税等               | 1,325,288         | 1,252,738         |
| その他                  | 1,530,051         | 1,410,292         |
| <b>流動負債合計</b>        | <b>5,053,076</b>  | <b>5,067,022</b>  |
| <b>固定負債</b>          |                   |                   |
| 長期借入金                | -                 | 100,000           |
| 退職給付に係る負債            | 69,872            | 71,994            |
| 繰延税金負債               | 47,164            | 2,804             |
| その他                  | 47,050            | 67,989            |
| <b>固定負債合計</b>        | <b>164,087</b>    | <b>242,788</b>    |
| <b>負債合計</b>          | <b>5,217,163</b>  | <b>5,309,811</b>  |
| <b>(純資産の部)</b>       |                   |                   |
| <b>株主資本</b>          |                   |                   |
| 資本金                  | 3,125,231         | 3,125,231         |
| 資本剰余金                | 2,946,763         | 2,955,094         |
| 利益剰余金                | 22,688,431        | 25,108,389        |
| 自己株式                 | △3,826,322        | △4,100,171        |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>24,934,103</b> | <b>27,088,544</b> |
| <b>その他の包括利益累計額</b>   |                   |                   |
| その他有価証券評価差額金         | 76,859            | 19,755            |
| 為替換算調整勘定             | 23,992            | 27,299            |
| 退職給付に係る調整累計額         | △72,760           | △182,338          |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>28,090</b>     | <b>△135,282</b>   |
| <b>新株予約権</b>         | <b>748,651</b>    | <b>747,650</b>    |
| <b>純資産合計</b>         | <b>25,710,846</b> | <b>27,700,911</b> |
| <b>負債純資産合計</b>       | <b>30,928,009</b> | <b>33,010,723</b> |

### 連結損益計算書

|                | 2021年            | 2022年            |
|----------------|------------------|------------------|
| 売上高            | 22,816,130       | 25,635,207       |
| 売上原価           | 13,505,787       | 15,484,845       |
| 売上総利益          | 9,310,343        | 10,150,361       |
| 販売費及び一般管理費     | 2,951,826        | 3,049,490        |
| <b>営業利益</b>    | <b>6,358,516</b> | <b>7,100,871</b> |
| <b>営業外収益</b>   |                  |                  |
| 受取利息           | 21,532           | 15,867           |
| 受取配当金          | 6,997            | 8,057            |
| 投資有価証券売却益      | 38,554           | 11,850           |
| 投資有価証券評価益      | 2,086            | 8,228            |
| 保険配当金          | 33,768           | 31,938           |
| その他            | 28,250           | 39,213           |
| <b>営業外収益合計</b> | <b>131,191</b>   | <b>115,155</b>   |
| <b>営業外費用</b>   |                  |                  |
| 支払利息           | 4,933            | 7,322            |
| 投資有価証券評価損      | 1,350            | -                |
| 投資事業組合管理費      | 2,738            | 2,269            |
| 為替差損           | 3,566            | 4,484            |
| 寄付金            | 25,500           | 1,000            |
| その他            | 2,799            | 3,152            |
| <b>営業外費用合計</b> | <b>40,888</b>    | <b>18,229</b>    |
| <b>経常利益</b>    | <b>6,448,819</b> | <b>7,197,796</b> |

(単位：千円)

|                        | 2021年            | 2022年            |
|------------------------|------------------|------------------|
| <b>特別利益</b>            |                  |                  |
| 固定資産売却益                | 16               | -                |
| <b>特別利益合計</b>          | <b>16</b>        | <b>-</b>         |
| <b>特別損失</b>            |                  |                  |
| 固定資産売却損                | 3,576            | 2,179            |
| 減損損失                   | -                | 40,090           |
| 固定資産除却損                | 10,935           | 16,987           |
| 退職給付制度改定損              | 9,339            | -                |
| <b>特別損失合計</b>          | <b>23,851</b>    | <b>59,256</b>    |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | <b>6,424,984</b> | <b>7,138,540</b> |
| <b>法人税、住民税及び事業税</b>    | <b>2,083,037</b> | <b>2,191,247</b> |
| 法人税等調整額                | △36,876          | △42,996          |
| <b>法人税等合計</b>          | <b>2,046,160</b> | <b>2,148,251</b> |
| <b>当期純利益</b>           | <b>4,378,824</b> | <b>4,990,289</b> |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>4,378,824</b> | <b>4,990,289</b> |

### 連結包括利益計算書

|                   | 2021年            | 2022年            |
|-------------------|------------------|------------------|
| <b>当期純利益</b>      | <b>4,378,824</b> | <b>4,990,289</b> |
| <b>その他の包括利益</b>   |                  |                  |
| その他有価証券評価差額金      | 1,617            | △57,103          |
| 為替換算調整勘定          | 6,917            | 3,307            |
| 退職給付に係る調整額        | 54,362           | △109,577         |
| <b>その他の包括利益合計</b> | <b>62,897</b>    | <b>△163,373</b>  |

(単位：千円)

|              | 2021年            | 2022年            |
|--------------|------------------|------------------|
| <b>包括利益</b>  | <b>4,441,722</b> | <b>4,826,915</b> |
| <b>(内訳)</b>  |                  |                  |
| 親会社株主に係る包括利益 | 4,441,722        | 4,826,915        |



# 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

(単位：千円)

| 2021年<br>(2021年1月1日～2021年12月31日) | 株主資本      |           |            |            |            |
|----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|                                  | 資本金       | 資本剰余金     | 利益剰余金      | 自己株式       | 株主資本合計     |
| 当期首残高                            | 3,125,231 | 2,946,634 | 20,565,065 | △3,560,378 | 23,076,553 |
| 会計方針の変更による累積的影響額                 |           |           | 18,729     |            | 18,729     |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高                | 3,125,231 | 2,946,634 | 20,583,794 | △3,560,378 | 23,095,283 |
| 当期変動額                            |           |           |            |            |            |
| 剰余金の配当                           |           |           | △2,274,187 |            | △2,274,187 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |           |           | 4,378,824  |            | 4,378,824  |
| 自己株式の取得                          |           |           |            | △266,079   | △266,079   |
| 自己株式の処分                          |           | 128       |            | 134        | 263        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)              |           |           |            |            |            |
| 当期変動額合計                          | —         | 128       | 2,104,636  | △265,944   | 1,838,820  |
| 当期末残高                            | 3,125,231 | 2,946,763 | 22,688,431 | △3,826,322 | 24,934,103 |

| 2021年<br>(2021年1月1日～2021年12月31日) | その他の包括利益累計額      |              |                  |                   |         | 新株予約権      | 純資産合計      |
|----------------------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|---------|------------|------------|
|                                  | その他有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括利益<br>累計額合計 |         |            |            |
| 当期首残高                            | 75,241           | 17,074       | △127,122         | △34,806           |         | 646,669    | 23,688,416 |
| 会計方針の変更による累積的影響額                 |                  |              |                  |                   |         |            | 18,729     |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高                | 75,241           | 17,074       | △127,122         | △34,806           |         | 646,669    | 23,707,145 |
| 当期変動額                            |                  |              |                  |                   |         |            |            |
| 剰余金の配当                           |                  |              |                  |                   |         |            | △2,274,187 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |                  |              |                  |                   |         |            | 4,378,824  |
| 自己株式の取得                          |                  |              |                  |                   |         |            | △266,079   |
| 自己株式の処分                          |                  |              |                  |                   |         |            | 263        |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)              | 1,617            | 6,917        | 54,362           | 62,897            | 101,982 | 164,879    |            |
| 当期変動額合計                          | 1,617            | 6,917        | 54,362           | 62,897            | 101,982 | 2,003,700  |            |
| 当期末残高                            | 76,859           | 23,992       | △72,760          | 28,090            | 748,651 | 25,710,846 |            |

| 2022年<br>(2022年1月1日～2022年12月31日) | 株主資本      |           |            |            |            |
|----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|                                  | 資本金       | 資本剰余金     | 利益剰余金      | 自己株式       | 株主資本合計     |
| 当期首残高                            | 3,125,231 | 2,946,763 | 22,688,431 | △3,826,322 | 24,934,103 |
| 当期変動額                            |           |           |            |            |            |
| 剰余金の配当                           |           |           | △2,570,330 |            | △2,570,330 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |           |           | 4,990,289  |            | 4,990,289  |
| 自己株式の取得                          |           |           |            | △402,959   | △402,959   |
| 自己株式の処分                          |           | 8,331     |            | 129,111    | 137,442    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)              |           |           |            |            |            |
| 当期変動額合計                          | —         | 8,331     | 2,419,958  | △273,848   | 2,154,441  |
| 当期末残高                            | 3,125,231 | 2,955,094 | 25,108,389 | △4,100,171 | 27,088,544 |

| 2022年<br>(2022年1月1日～2022年12月31日) | その他の包括利益累計額      |              |                  |                   |         | 新株予約権      | 純資産合計 |
|----------------------------------|------------------|--------------|------------------|-------------------|---------|------------|-------|
|                                  | その他有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括利益<br>累計額合計 |         |            |       |
| 当期首残高                            | 76,859           | 23,992       | △72,760          | 28,090            | 748,651 | 25,710,846 |       |
| 当期変動額                            |                  |              |                  |                   |         |            |       |
| 剰余金の配当                           |                  |              |                  |                   |         | △2,570,330 |       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |                  |              |                  |                   |         | 4,990,289  |       |
| 自己株式の取得                          |                  |              |                  |                   |         | △402,959   |       |
| 自己株式の処分                          |                  |              |                  |                   |         | 137,442    |       |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)              | △57,103          | 3,307        | △109,577         | △163,373          | △1,001  | △164,375   |       |
| 当期変動額合計                          | △57,103          | 3,307        | △109,577         | △163,373          | △1,001  | 1,990,065  |       |
| 当期末残高                            | 19,755           | 27,299       | △182,338         | △135,282          | 747,650 | 27,700,911 |       |

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

|                      | 2021年      | 2022年      |
|----------------------|------------|------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     |            |            |
| 税金等調整前当期純利益          | 6,424,984  | 7,138,540  |
| 減価償却費                | 240,553    | 311,651    |
| 減損損失                 | —          | 40,090     |
| のれん償却額               | 23,442     | 23,442     |
| 株式報酬費用               | 101,982    | 136,335    |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)      | △10,489    | 1,021      |
| 退職給付に係る資産の増減額(△は増加)  | △22,580    | 35,140     |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)  | 1,783      | 2,122      |
| 投資有価証券評価損益(△は益)      | △735       | △8,228     |
| 投資有価証券売却損益(△は益)      | △38,554    | △11,850    |
| 受取利息及び受取配当金          | △28,530    | △23,924    |
| 支払利息                 | 4,933      | 7,322      |
| 為替差損益(△は益)           | 3,307      | 18         |
| 寄付金                  | 25,550     | 1,000      |
| 有形固定資産売却損益(△は益)      | 3,559      | 2,179      |
| 有形固定資産売却損            | 2,516      | 16,987     |
| 無形固定資産売却損            | 8,419      | —          |
| 売上債権及び契約資産の増減額(△は増加) | △476,494   | △459,100   |
| その他の資産の増減額(△は増加)     | △474,439   | △567,494   |
| その他の負債の増減額(△は減少)     | 477,767    | 132,750    |
| その他                  | 5,078      | 5,741      |
| 小計                   | 6,272,053  | 6,783,743  |
| 利息及び配当金の受取額          | 42,901     | 38,297     |
| 利息の支払額               | △4,937     | △7,383     |
| 法人税等の支払額             | △1,610,671 | △2,264,080 |
| 法人税等の還付額             | 540,635    | 451,326    |
| 寄付金の支払額              | △25,550    | △1,000     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 5,214,432  | 5,000,904  |

|                     | 2021年      | 2022年      |
|---------------------|------------|------------|
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    |            |            |
| 有価証券の売却及び償還による収入    | 304,615    | 100,000    |
| 投資有価証券の取得による支出      | △724,985   | △399,437   |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入  | 416,812    | 1,013,565  |
| 有形固定資産の取得による支出      | △63,237    | △53,170    |
| 無形固定資産の取得による支出      | △155,336   | △302,877   |
| 保険積立金の解約による収入       | —          | 9,291      |
| 敷金及び保証金の差入による支出     | —          | △32,300    |
| 敷金及び保証金の回収による収入     | —          | 13,171     |
| その他                 | 2,366      | 109        |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △219,766   | 348,352    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    |            |            |
| 長期借入れによる収入          | —          | 100,000    |
| 長期借入金の返済による支出       | —          | △100,000   |
| リース債務の返済による支出       | △9,103     | △26,666    |
| 自己株式の取得による支出        | △266,222   | △403,179   |
| 自己株式の売却による収入        | 263        | 105        |
| 配当金の支払額             | △2,272,285 | △2,566,314 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | △2,547,348 | △2,996,055 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額    | 11,418     | 3,050      |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 2,458,736  | 2,356,251  |
| 現金及び現金同等物の期首残高      | 12,216,419 | 14,675,155 |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 14,675,155 | 17,031,407 |

経営コンサルティング事業

株式会社船井総合研究所

代表取締役社長 真貝 大介  
経営コンサルティング事業  
設立 2013年11月28日 (創業 1970年3月6日)  
資本金 3,000百万円

株式会社プロシード

代表取締役社長 根本 直樹  
コンタクトセンターコンサルティング事業  
設立 1991年6月24日  
資本金 100百万円

船井(上海)商務信息咨询有限公司

董事長 出口 恭平  
総経理 郎 禄媛  
経営コンサルティング事業 (中国)  
設立 2012年1月13日  
出資金 50百万円

株式会社船井総研ITソリューションズ

代表取締役社長 西山 直生  
ITコンサルティング事業  
設立 2000年2月1日  
資本金 60百万円

成長戦略株式会社

代表取締役社長 菅原 祥公  
経営コンサルティング事業  
設立 2011年1月4日  
資本金 2百万円

ロジスティクス事業

船井総研ロジ株式会社

代表取締役社長 菅 重宏  
ロジスティクスソリューション事業  
設立 2000年5月10日  
資本金 98百万円

デジタルソリューション事業

株式会社船井総研デジタル

代表取締役社長 柳楽 仁史  
デジタルソリューション事業  
設立 2013年11月28日  
資本金 50百万円

株式会社HR Force

代表取締役社長 村田 泰子  
HRソリューション事業  
設立 2018年2月1日  
資本金 64百万円

社外からの評価・認証・取り組みなど



「JPX日経中小型株指数」の2022年度 (2022年8月31日～2023年8月30日)の構成銘柄として、当社株式が選定

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定

国連グローバルコンパクトへの加入 (2023年4月に署名)



東洋経済新報社  
「CSR企業白書」

「女性管理職比率ランキング」  
2022年版14位にランクイン



女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」取得 (船井総合研究所:二つ星、船井総研デジタル:三つ星)



船井総研デジタル 2022年6月3日取得



船井総研ホールディングス 2023年2月24日取得

情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) 取得 (船井総研ホールディングス、船井総研デジタル)

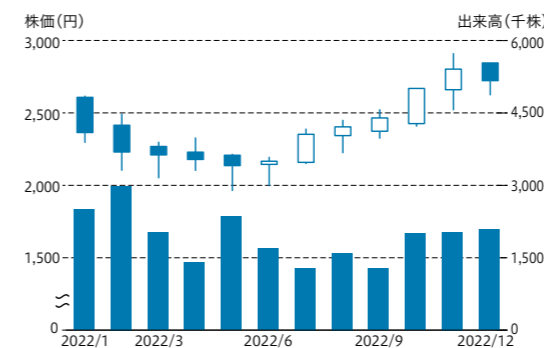
会社概要・株式情報

会社概要

会社名 株式会社船井総研ホールディングス  
代表者 代表取締役社長 グループCEO 中谷 貴之  
(2023年3月25日より)  
主な事業 持株会社としてグループ戦略立案、  
グループ経営管理を担う  
設立 1970年3月6日  
資本金 3,125百万円  
所在地 大阪本社 大阪市中央区北浜4-4-10  
東京本社 東京都千代田区丸の内1-6-6  
日本生命丸の内ビル21階

連結子会社数 8社 (2023年1月4日現在)  
グループ従業員数 1,382名

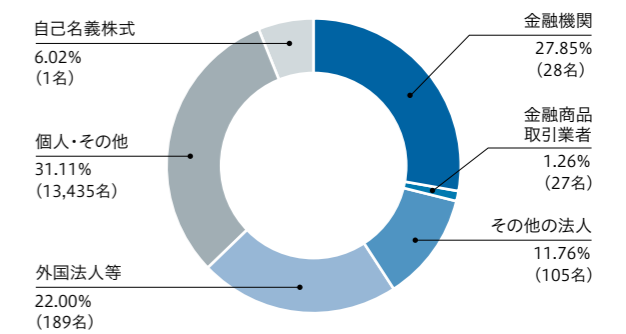
株価・出来高推移



株式情報

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場  
証券コード 9757  
事業年度 1月1日～12月31日  
定時株主総会 3月  
単元株式数 100株  
発行可能株式総数 130,000,000株  
発行済株式の総数 49,337,034株  
(自己株式3,162,966株を除く)  
株主数 13,785名  
配当基準日 6月30日、12月31日

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

| 株主名   | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                     | 6,156   | 12.48   |
| 株式会社船井本社                                    | 5,026   | 10.19   |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS | 3,062   | 6.21    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                          | 2,217   | 4.49    |
| 株式会社三井住友銀行                                  | 1,952   | 3.96    |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT                | 1,353   | 2.74    |
| 船井 和子                                       | 1,307   | 2.65    |
| 日本生命保険相互会社                                  | 1,062   | 2.15    |
| 船井 勝仁                                       | 1,056   | 2.14    |
| TAIYO FUND, L.P.                            | 1,044   | 2.12    |

持株比率は自己株式(3,162千株)を控除して計算しております。





#### お問い合わせ先

---

株式会社船井総研ホールディングス  
コーポレートコミュニケーション室・サステナビリティ推進室  
<https://hd.funaisoken.co.jp/contact/>

お問い合わせフォームにはQRコードからアクセスください。

