

Sustainable Growth for More Companies

One Funai Soken Groupで事業成長を加速し、企業価値向上を目指します

2023年の実績振り返り

2021年に船井総研ホールディングスの代表取締役社長に就任し、3年が経過しました。

2023年はステークホルダーの皆さまのお陰で、2期連続増収増益、過去最高益となり、またROEは中期経営計画目標である20%を2年前倒しで達成することができました。

一方で、デジタルソリューション事業の苦戦やそれに伴う事業会社統合、中期経営計画の見直

し等ではステークホルダーの皆さまに少々ご心配をおかけする局面もあり、反省の残る一年となりました。

しかし、それらの経験を生かしながら、引き続き、中期経営計画(2023~2025)の達成はもろんのこと、上場企業としては何よりも、力強い事業成長と持続的な企業価値向上に向けて邁進してまいります。

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

1991年船井総合研究所に新卒入社。経営コンサルタントとして活動後、コンサルティング部門の責任者として、業種毎の即時業績アップビジネスモデルの開発推進、業種別経営者研究会の全社展開、新卒年100名採用等を推進し、現在の船井総研グループの持続的成長ビジネスモデル構築を牽引。船井上海董事長、船井総合研究所社長等を歴任後、2021年に船井総研ホールディングス代表取締役社長 社長執行役員、2023年に代表取締役社長 グループCEO。

2024年経営方針

パーパスは実践フェーズに入り、 事業戦略と連動

2023年、私たちは2030年以降の世界・社会の姿とそこでの我々のありよう、志を示すグループパーパス「サステナブルグロースカンパニー*をもっと。」とそれらに連なる一連の理念体系を制定しました。

きっかけは、コロナ禍で、私たち自身も8期連続の増収増益が2020年度にストップしたことでした。まだまだ企業としての強さが足りないという認識をし、ビジネスモデルの見直しを始めた次の時代に目指すべき大きな方向感や基準を大きくアップデートしていかなければという危機感を持ったことが制定のきっかけです。

制定後は2023年よりグループ社員とタウンホールミーティングをはじめ、グループパーパスの認知度向上や浸透を進めており、2024年からは実践フェーズに入りました。それぞれの事業会社や各部門が、日々の業務でグループパーパスをどのように実践すべきかの対話集会を年間15回リアル開催しています。

一例を挙げると、2023年まで船井総研単体で開催していた優良中小・中堅企業を褒賞するアワードを、「サステナブルグロースカンパニーアワード」に改称し、グループ合同開催としました。

さらにその選考の過程ではサステナブルグローススコアと呼ぶ私たち独自の経営指標（営業利益率+売上成長率）を基

※サステナブルグロースカンパニーとは、どんな時代にも業績を持続的に伸ばせる強さ（収益性+成長性）と、より多くのステークホルダーを思いやれる優しさを併せ持つ企業のこと

に、定量的に令和の良い会社を定義し、グループ全体でその実現を進めていこうという流れができつつあります。

また、私たちは中堅・中小企業向けのコンサルティング手法の一つとして、私たち自身が経営に向かう後姿を、クライアントにモデル企業としてオープンに見せていくことを「ショールーム経営」と呼んでいます。特に日本においては、「社歴は長い」が「成長力を失っている」中堅・中小企業も多い中で、私たちの成長に向けての強い意欲と後姿を見せることで、クライアントである経営者のグロースマインドに再度火をつけ、グループ横断のチームコンサルティングを行うことで、より大きな経済価値と社会価値の提供ができると考えています。それは、結果的に私たち自身の事業成長においても、スピードアップやシナジー創出、生産性向上につながると考えています。

人的資本経営を中心に据え、 成長投資を積極化

2024年1月、グループの大阪本社を淀屋橋に集約したの続き、2024年4月、それまで分散していた各社をグループ東京本社（サステナブルグローススクエア TOKYO）のワンフロア1,300坪に移転・集約いたしました。今回の移転に約15億円を投じましたが、これは単なるオフィス投資というよりも人的資本やブランド力など非財務資本の充実に向けた戦略投資と位置づけています。

具体的には、社員に向けては、成果を上げやすくするためにオフィスアクセスやデジタル含めた労働装備率を向上しました。リアルコンサルティング環境×デジタルコンサルティング環境を向上させ、さらに働き方や仕事の質向上、間接部門の集約による効率アップ等、結果として生産性向上を狙っています。

また、お客様に向けては、東京駅前という日本一アクセスのしやすい立地と最新デジタル機器の整備、デジタルコンテンツの充実等により最高の学び環境やシームレスな経営支援環境をご用意しました。これにより私たちの最大の資産の一つである日本トップクラスの経営者コミュニティ（経営研究会を始めとした会員組織）が質・量ともにさらに充実することを狙っています。

さらに、未来の社員、すなわち、当社の採用面接前後の学生やキャリア人財にオフィス見学を通じて将来成長期待を感じてもらう事により内定承諾率が上がることも狙っています。

結果的に私たちの総合的なブランド力が向上し、ひいては単価や収益性の向上にも寄与することを目指しています。

いずれにしても、ビジネスのリアル回帰トレンドの中で、グループのリアルコンサルティングの強みを発揮できる舞台装置として様々なステークホルダーからご好評を頂戴しております。足元において、社員の出勤率大幅アップや、お客様のご来社数も大幅に増え、内定承諾率のアップ等の実績が開始しており、今後に向けた大きな手応えを感じています。

中期ビジョン

クライアント企業のDX支援強化

現中期経営計画 [□](#) で掲げているビジョン「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ファームへ」というテーマにおいて、一つ目は「クライアントのDX支援を行う」という文脈があります。

こちらは従来アナログ中心だったマーケティング支援を、Googleなどを活用したデジタルマーケティング、Indeedなどを活用した採用マーケティング、Zohoなどを活用したマーケティングオートメーションやSFA、CRM等を、経営コンサルティングと並行しながらデジタル人財の乏しい中小企業に向けて、業種別に導入支援や運用代行を行っています。

それぞれ業種特性を理解したコンサルタント・エンジニアによるプロダクト設計やサポートと、コンサルティングと並行して行われることによる競争力等が、他に無い優位性となっています。

さらに、最近では会員企業数の多さやこれまでのアライアンス実績を背景に様々なデジタルツールやテクノロジーを擁する企業と中堅・中小企業との橋渡し役として、デジタルエージェンシー事業の幅が拡大傾向にあります。

一方で必ずしも我々がサービス提供者である必要がないデジタルサービスの提供については随時見直しを行っています。

私たちのコンサルティングビジネスモデルのDX

二つ目は「私たち自身のコンサルティングビジネスモデルのDXを行う」という文脈です。

例えば、私たちの特徴的なサービスである経営研究会は、従来リアルで2か月に一度程度行われる東京での例会参加を中心としたコンテンツでしたが、クライアントである企業経営者の皆さまに毎回ご参加いただくにはハードルがやや高く、一定の解約率以下に下げるのは至難の業でした。これを、コンテンツを収録し、欠席時もオンデマンドで視聴可能としたり、新たにカスタマーサクセス会員と呼ばれるシステム利用をコアとした会員制度を並行してスタートさせることで、解約率の低減や、コンサルティングニーズが顕在化していない新規客層の取り込みに成功し始めています。

また、会員企業に共通のシステムを導入いただくことで、ベテランコンサルタント個人に属人化していたデータを若手コンサルタントも閲覧できるようにすることで、BIなどに基づくデータドリブンコンサルティングが可能となってきています。

また、SASEの導入による情報セキュリティの強化や高性能パソコンの入れ替え、オンラインコンサルティング環境の整備等により、女性活躍の環境づくりにも効果を発揮しており、生産性の向上にもつながっています。

また、生成AIの登場により、コンサルティングビジネスの在り方も大きく変わろうとしている中、グループ内各部門での率先活用を行い、AIを活用したビジネス創造にスピーディにつなげていきたいと考えています。

中堅企業化&中堅大手企業支援

成長期の業界における中堅企業化&中堅大手企業支援は出店支援や拠点拡大支援などでした。現在、多くの業界

が成熟化する時代において、中堅企業化支援としては100億円企業化ロードマップづくりプロジェクトをはじめ、新規事業開発支援、IPO支援、補助金活用による大型投資支援、M&A支援、インバウンド&海外展開支援など様々な支援を行っています。また、金融機関との連携強化により新たなチャンネルが拡大しています。国の支援策としても新たに中堅企業分類が誕生し、中堅企業を中心とした支援策も拡充される環境の中で、この分野をしっかりと拡大していきたいと考えています。

一方で、グループ内において船井総研ロジの荷主企業向けコンサルティングやプロシードのコンタクトセンター向けコンサルティングの顧客層は大手企業になりますが、より持続性あるビジネスモデルに転換するために新たな会員制勉強会を開催するなど、ストックビジネス化に向けビジネスモデルと体質の転換を図っていきます。

オーガニックな成長とM&Aの両輪でさらなる成長を目指す

当社グループの中長期的な成長に向けてはオーガニックな成長と資本業務提携(M&A含め)の両面で考えています。

昨年、ある機関投資家との対話の中で「御社にまず期待しているのは、競争優位性のあるビジネスモデルから来る収益性の高さと堅実な成長性だ」というお話を伺ったことがあります。

私たちとしても大変納得できる話でした。主力の経営コンサルティング事業の成長においては、これからも新規業種・

新規テーマを積極的に拡大していきたいと考えています。

また、M&Aを活用した成長について例えば、2023年1月よりグループインした成長戦略株式会社は、売上は大きくなくとも既存のコンサルティングよりも高い収益率を誇っています。さらに、当社グループが次のステージに進むためには、すでに相応の規模感で異なるカルチャーをベースに成長してきた企業についても、志を共有できる企業との連携を積極的に検討していきたいと考えています。

人的資本が経営の最重要テーマ

当社グループのようなコンサルティングビジネスにおいては、コンサルタント人財が資本そのものです。

現中期経営計画の2025年目標として、特に業績に直結するコンサルタント人財を年平均約10%増員する計画を進めています。また、サステナビリティ目標としては女性管理職比率25%、さらに2030年には30%を掲げています。すでに女性取締役比率は22%で、女性社長や女性役員も増加傾向にあります。経営層から順に登用拡大を進めています。

昨今、コンサルティング業界は、求職者にとって人気業界の一つに数えられているようですが、そう言った意味では他業界以上に採用競争力強化、教育体制、活躍支援制度、定着施策等総合的な人事政策の充実が必要となっています。コンサルタント人財の経済的な報酬を例に挙げると、現中計において年収前年比で10%増を持続的に続ける予定です。また、2024年4月から社員持株会の奨励金を上場企業トップクラスの25%に引き上げました。

また、働きやすさ(働き方改革)については一定の整備が進みましたが、本質的には、当社グループでなければ獲得で

きない働きがい(非経済報酬や成長)が感じられる環境を多面的に整備していきたいと考えています。特にグループ社員の多くが、「短期の大手企業プロジェクトにメンバーの一人として関わるのではなく、月次支援と呼ばれる継続的な形で経営者とダイレクトに関わり、提案した内容が実際に実行され、結果の白黒がハッキリ出る。そして、クライアントの経営者から『〇〇さん、ありがとう』と直接言われるという仕事は船井総研グループならではのやりがい」だと言います。私はこれこそが当社グループで働く醍醐味であると、私自身のコンサルタント時代の経験を振り返っても実感します。

そういった意味で、未経験の若手コンサルタントが早期に活躍できるように、Zohoを始めとしたデジタルスキル習得研修、現場感を理解したコンサルティングが提供できるような業種別クライアント先での現場研修、クライアント経営者に可愛がられる人間性のコンサルタントを育成する挨拶を始めとした社会人基礎研修などを重視しています。2023年度は、一人当たり人財育成時間が110時間となり、育成時間を開示されている企業のなかでも上位に位置しています。

また、コンサルタント人財の採用は新卒70%でキャリア30%ですが、特に新卒70%のうち30%は全国の中堅・中小企業の子息子女です。これは、いずれ自分自身がなるであろう全国の中堅・中小企業経営者と日々渡り合い、経営者修行ができる環境という点で、定着率の高さや育成スピード等において当社グループ独自の競争優位な属性となっています。

経営トップ自らが投資家と積極的に対話

コーポレート・ガバナンス改革以降、投資家の皆さまとの対話の重要度が増しています。

当社でも投資家の皆さまとの対話頻度向上やコミュニケーションの手法のレベルアップに力を入れており、例えば、来社された投資家の方々を対象としたオフィスツアーなどを多数開催しています。また、対話内容については取締役間でも共有しながら、戦略のスピーディな修正にも反映しています。

例えば、2024年4月に実行した事業会社統合は投資家の方々との対話がきっかけの一つとなり意思決定につながった事案になります。今後コミュニケーションの量と質をさらに高め、私どもはより長期戦略視点でより競争力がある価値創造ストーリーをより分かりやすくお伝えし、さらに価値ある対話になるよう努めていきたいと考えています。

株主還元

当社グループでは、株主価値の向上を強く意識しており、引き続き株主還元を重視してまいります。配当性向で55%以上、総還元性向で60%以上を目標としておりますが、2023年は配当性向61.1%と目標以上の実績となり、かつ配当については13期連続増配となりました。一方で、最近では10年に一度以上のペースで起こる想定外の事態や今後のM&Aなどに備え、財務体力を向上させることも重要だと考えています。

今後に向けて

グループ東京本社の八重洲移転を機に、ようやく本当の意味でのグループ経営、すなわちシナジーの発揮を目指せるスタート地点に立ったと感じています。今後は中核事業会社の船井総合研究所を中心にさらに成長速度を上げ、2桁成長そして企業価値向上に尽力したいと考えております。引き続きご支援の程よろしく願いいたします。