

株式会社 船井総研ホールディングス

2020 年 12 月期 決算説明会

[発表・Q&A 対応]	代表取締役社長 グループ CEO	高嶋 栄
[Q&A 対応]	取締役常務執行役員 経営管理本部本部長	奥村 隆久
	執行役員 経営推進室室長	齊藤 英二郎

2021 年 2 月 9 日

■ 連結収益状況

- ・2020年10月30日公表の業績予想に対し、営業利益、経常利益、当期純利益は予想を上回る実績で着地
- ・売上高においては、経営コンサルティング事業の受注が回復傾向にあり上向きになったものの、第2四半期（4月～6月）における新型コロナウイルスの影響による減収及び受注減少分を吸収しきれず、累計としては前期比2.8%の微減
- ・利益面においては、利益率の高いコンサルティング売上の構成比が下がったことにより、営業利益、経常利益、当期純利益について、それぞれ前期比12.7%減、11.5%減、9.6%減

	2019年12月		2020年12月			業績予想対比 (※2020年10月30日公表分)	
	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	構成比(%)	前期比(%)	金額(百万円)	予想比(%)
売上高	25,752	100.0	25,027	100.0	▲2.8	25,100	▲0.3
営業利益	5,705	22.2	4,982	19.9	▲12.7	4,900	+1.7
経常利益	5,755	22.3	5,091	20.3	▲11.5	5,000	+1.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,868	15.0	3,498	14.0	▲9.6	3,400	+2.9

© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

4

それでははじめに、2020年12月期の決算報告についてご説明させていただきます。

まず、連結の収益状況について説明申し上げます。

売上高は250億2,700万円、前期比マイナス2.8%、営業利益は49億8,200万円、前期比マイナス12.7%、経常利益50億9,100万円、前期比マイナス11.5%、最後に当期純利益は、34億9,800万円、前期比マイナス9.6%となりました。

10月30日に公表しました業績予想との対比では、売上高はほぼ計画どおりで、営業利益、経常利益、当期純利益については、それぞれ予想値に対して若干の増益での着地となりました。

12月からのコロナウイルス感染第3波の影響もありまして、最後まで新規の受注活動が停滞したことで、減収減益の厳しい結果となりました。

■セグメント別経営成績

- ・主力の経営コンサルティング事業は、WEB広告運用代行業務の売上高が増収となったものの、対面型のセミナー・研究会等の開催自粛により、コンサルティング契約の新規受注は減少し、減収減益
- ・ロジスティクス事業は、物流オペレーション業務における既存顧客の深耕とスポット受注の増加により売上高が増収
- ・ダイレクトリクルーティング事業は、採用広告出稿減少により減収、また人件費、システム開発費等の増加により営業損失

(単位:百万円,%)

売上高	2019年12月	2020年12月	
	金額	金額	前期比
経営コンサルティング事業	19,592	19,058	▲2.7
ロジスティクス事業	2,441	2,638	+8.0
ダイレクトリクルーティング事業	2,564	2,331	▲9.1
その他事業	1,130	975	▲13.7
(内部取引及び全社)	23	23	—
合計	25,752	25,027	▲2.8

営業利益	2019年12月	2020年12月	
	金額	金額	前期比
経営コンサルティング事業	5,395	4,801	▲11.0
ロジスティクス事業	344	311	▲9.6
ダイレクトリクルーティング事業	-80	-174	—
その他事業	23	-88	—
(内部取引及び全社)	22	131	—
合計	5,705	4,982	▲12.7



© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

5

次に、セグメント別の経営成績について、ご説明申し上げます。

主力の経営コンサルティング事業は、売上高 190 億 5,800 万円、前期比マイナス 2.7%、営業利益 48 億 100 万円、前期比マイナス 11.0%となりました。

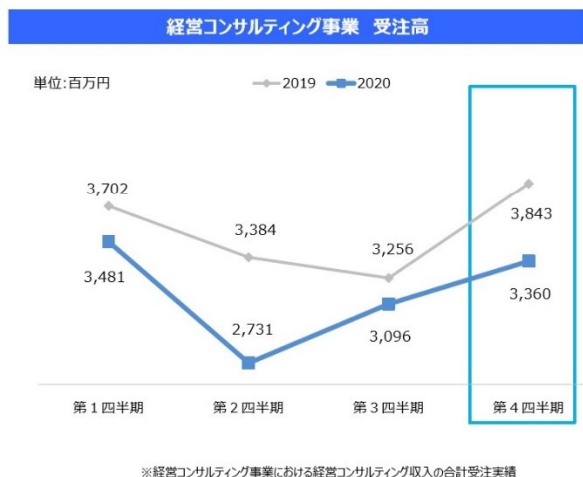
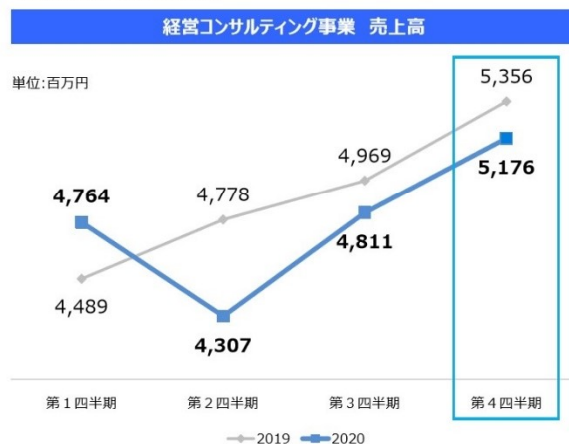
4 月以降、対面型のセミナーや経営研究会を WEB 型に移行したことで、集客自体はコロナ前の状況に戻りつつありますが、新規受注が伸び悩み、売上高は前年対比微減となりました。営業利益については、利益率が相対的に低いリスティング事業の比率が増加したこと、また積極採用等、必要な投資を継続していることもあり、減益となりました。

ロジスティクス事業は、物流オペレーション業務において、スポットの大型受注もあり、売上高は 26 億 3,800 万円、前期比プラス 8.0%となりましたが、利益率の高い物流コンサルティング業務が減少したため、営業利益は 3 億 1,100 万円と、こちらは前期比マイナス 9.6%となりました。

ダイレクトリクルーティング事業は、コロナ以降、採用広告出稿が減少したこと、また大型セミナーの中止を受けて新規受注が伸び悩み、売上高は 23 億 3,100 万円、マイナス 9.1%。営業利益はマイナス 1 億 7,400 万円と、営業損失となりました。

■ 経営コンサルティング事業における業績動向 = 四半期別売上及びコンサルティング受注状況 =

・新型コロナウイルスの影響は第2四半期（4月～6月）で底を打ち、第3四半期以降は売上高及びコンサルティング受注高ともに回復の傾向



ここからは、当社の主力事業であります経営コンサルティング事業について詳細をご説明いたします。

こちらのグラフは、向かって左側が経営コンサルティング事業の四半期ごとの売上高を示したもので、グレーの折れ線が2019年、青の折れ線が2020年の実績を表しています。

ご覧のとおり、2020年第2四半期、すなわち4月から6月の期間で底を打ち、第3四半期以降は徐々に回復の傾向にあります。

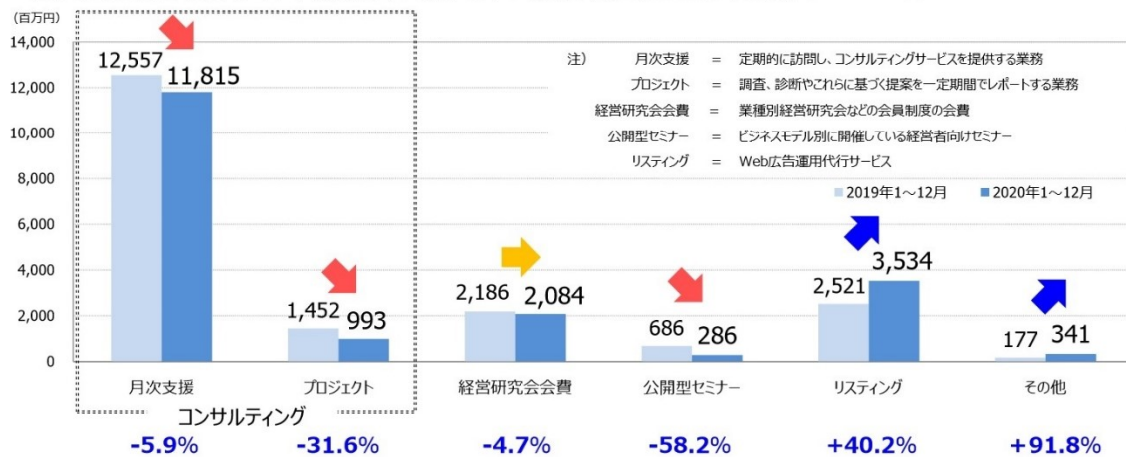
次に右のグラフ、こちらは受注高を四半期別に示したのになります。先ほど新規受注が伸び悩んでいるとご説明しましたが、その表れとして、セミナーの開催を自粛し始めた第2四半期の受注が大きく落ち込みました。

こちらも売上高と同様に、その後、対面型セミナーからWEB型のセミナーへの切り替え、そのWEBセミナーからの受注改善等により、徐々に回復傾向にあります。

いずれにしても、まずは可能な限り早い段階で、当社グループ本来の二桁成長のペースに戻していきたいと考えております。

■ 経営コンサルティング事業における業績動向 = 主な業務区分別売上 =

- ・コンサルティング業務のうち「月次支援」は、第3四半期以降回復傾向にあるものの、累計では前期比5.9%減
- ・経営研究会の会費収入は、新型コロナ対策としてWEB会議システムによる開催に移行し、既存会員の継続率は維持
- ・公開型セミナーは、WEBセミナー開催への移行に切り替えたが、開催自粛期間の影響もあり前期比58.2%減
- ・WEB広告運用代行のリスティング業務は、契約アカウント数が順調に増加し、前期比40.2%増



© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

7

こちらは経営コンサルティング事業における、業務区分別の売上の状況です。

まず、コンサルティングのうち、プロジェクトにつきましては、過去の当社の経緯からしまして、今回のような不況期には大変弱く、この度のコロナ渦においても、マイナス 31.6%と大きく影響を受けました。

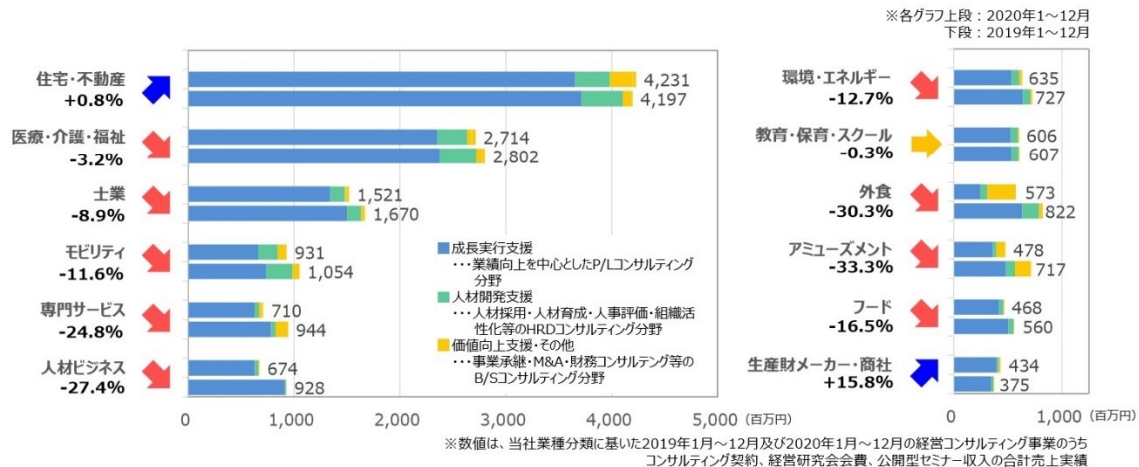
他方で、当社の収益の柱であります月次支援は、早くからリモート支援への切り替えを進めたことで、マイナス 5.9%。同じく経営研究会も、マイナス 4.7%にとどまりました。新規の契約や入会は苦戦しましたが、既存顧客との契約継続率が維持できたこともあり、このような実績になりました。

公開型セミナーにつきましては、対面型セミナーの開催自体ができなかったこともあり、マイナス 58.2%の大幅減となりました。特にコロナの影響を受けた今期は、セミナー単体の収益よりも、むしろコンサルティング受注獲得につなげるために、集客数を増加させるべく WEB セミナーへの切り替えを急ぐとともに、例年の約 1.5 倍のセミナーを実施しましたが、収益については大幅減となりました。

なお、リスティング事業につきましては、プラス 40.2%で、引き続き順調に拡大しております。

■ 経営コンサルティング事業における業績動向 = 主な業種区分別売上 =

- ・主力部門である「住宅・不動産」は、厳しい環境下のなか、前年比プラス成長を維持
- ・「生産財メーカー・商社」は、新型コロナに対応した早期のソリューション開発が功を奏し好調
- ・各業種において厳しい状況ではあるが、WEBマーケティングやデジタル関連のコンサルティングは増加傾向



こちらは、同じく経営コンサルティング事業における、業種区分別の売上状況になります。

ご支援先、および業界の急激な経営状況の変化をうけ、業界別にも大きくばらつきが出てきております。

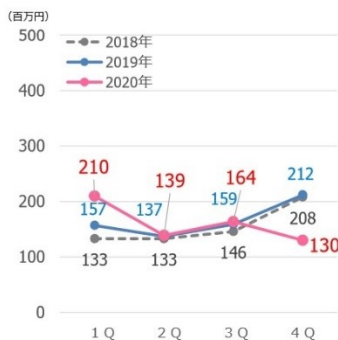
このコロナ渦でよく厳しいとのご指摘があります「外食」「専門サービス」や「人材ビジネス」、「アミューズメント」等をご覧のとおり大幅減となっておりますが、他方で、主力の「住宅不動産」は前年プラスを確保し、また AI やロボティクス化を進めております「生産財メーカー」はきわめて順調でありました。

いずれにしても、このグラフからも、業界とご支援先の現在の厳しい状況が見えてきております。当社は主に、中小企業の成長実行支援や人材開発支援、そして価値向上支援を行っておりますが、この度のコロナ危機に対しては、改めて経営者に寄り添いながら、ご支援先とともに今回の苦境を乗り越え、その先にある新しい常態、いわゆるニューノーマル化の支援に努めていきたいと思っております。

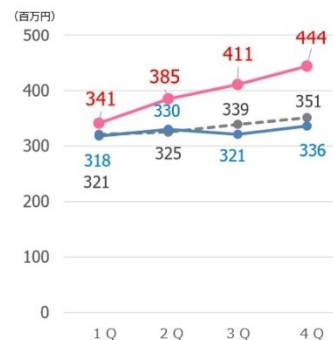
■ ロジスティクス事業における業績動向 = 業務区分別売上（四半期別推移） =

物流コンサルティング業務
 （クライアントの物流コスト削減等）

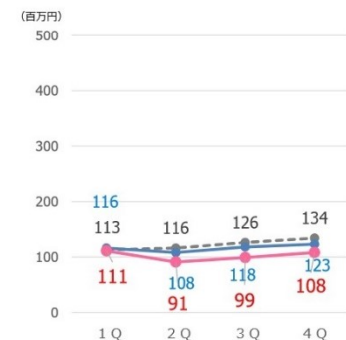
・荷主企業の投資への姿勢は極めて慎重。売上は微減も、物流企業の新規開拓ニーズは依然高水準


物流オペレーション業務
 （クライアントの物流業務の運用等）

・既存顧客の成長、特に巣ごもり需要に適応した顧客の物量増加が業績に貢献し、売上が増加


物流トレーディング業務
 （購買コスト削減等を共同購買で具現化）

・営業活動や行動制限の影響を大きく受けて、主要商材である燃料の共同購買が低調。売上高は減少



© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

9

続いて、ロジスティクス事業について説明いたします。

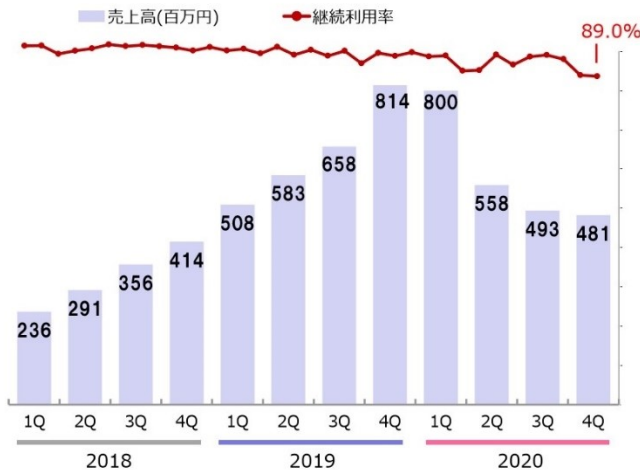
全体としては、増収減益となりました。内訳ですが、ご覧のとおり、物流オペレーション業務が好調でした。特に巣ごもり需要に適応した顧客企業の物流増加があり、こちらは好調。

一方で、利益率の高い物流コンサルティング業務については、経営コンサルティング事業と同様に新規受注が伸びず、その結果、第4四半期になり減収となりました。

ただ全体として、三つの事業セグメントの中では、コロナの影響を受けにくい事業になりますので、改めて今後、業容の拡大を進めてまいります。

■ダイレクトリクルーティング事業における業績動向

- ・新型コロナウイルス感染症の影響で、セミナー開催の中止による新規顧客獲得の減少や、採用広告出稿の減少傾向により、大きく減少するものの、「AI採用クラウド」サービスの顧客継続利用率は89%で維持
- ・当第3四半期より人材紹介事業を新規に開始



ダイレクトリクルーティング事業の主要サービス



「AI採用クラウド」サービス

- ・蓄積されたビッグデータを活用し、応募を集めるためのAI自動運用を実施
- ・費用対効果の高い最適な媒体への自動出稿による応募単価を低減
- ・AIによる24時間、365日自動運用、応募者の一元管理により採用担当者の業務効率化



「定額採用し放題」サービス

- ・採用費が安くなる。何人採用しても追加費用は不要。定額制のため、使用するほどお得になるサービス
- ・採用人数を保証(コミット) 万が一、採用できなかったら全額返金
- ・候補者のブラインドレジュメをリアルタイムで全公開

© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

10

続いてこちら、「ダイレクトリクルーティング事業」についてご説明します。

この事業は、企業からの採用広告出稿をいかに獲得するかがポイントになりますので、今回のコロナの影響を最も大きく受けました。

2018年の事業開始からインディード事業、そしてAI採用クラウドサービスが支持され、ここまで順調に業績を伸ばしてきました。そしていよいよ2020年度に黒字化、収益化のフェーズに入ったところでありましたが、コロナの影響でマーケット全体が停滞しており、当社のダイレクトリクルーティング事業もご覧のとおり、大きく影響を受けております。

ただ、国内市場は、構造的な人手不足状態は今後も引き続き続くと考えておりますので、採用ニーズが再び高まる中で、徐々に回復基調に戻ってくると考えています。

現在、新たなテーマとして、昨年の第3四半期より、人材紹介事業、とりわけ当社独自のサービスとして、サブスク型の「定額採用し放題」サービスを始めました。こちらは採用人数をコミットしたサービスで、特に現在はニーズが高い、医療・介護人材等に特化して、契約数の増加を目指しております。

■ 2021年12月期業績予想

・2021年12月期は売上高280億円、営業利益57億円を予想

	【連結】 2021年12月期 中間予想			【連結】 2021年12月期 通期予想		
	2020年実績 (百万円)	2021年予想 (百万円)	2020年比増減 (%)	2020年実績 (百万円)	2021年予想 (百万円)	2020年比増減 (%)
売上高	12,234	13,500	+10.3	25,027	28,000	+11.9
営業利益	2,584	2,800	+8.4	4,982	5,700	+14.4
経常利益	2,640	2,800	+6.0	5,091	5,750	+12.9
当期純利益	1,745	2,000	+14.6	3,498	4,000	+14.3

<セグメント別売上予想>

経営コンサルティング事業	21,500百万円
ロジスティクス事業	2,900百万円
ダイレクトリクルーティング事業	2,600百万円
その他事業	1,000百万円

<セグメント別営業利益予想>

経営コンサルティング事業	5,300百万円
ロジスティクス事業	320百万円
ダイレクトリクルーティング事業	0百万円
その他事業	80百万円

続いてここから、今年 2021 年度の業績予想と株主還元について、簡単に説明させていただきます。

今年 2021 年度におきましては、売上高 280 億円、営業利益 57 億円、経常利益 57 億 5,000 万円、当期純利益 40 億円を予定しております。

当社はこれまで、2011 年から 2019 年にかけて「15%成長」をテーマに、二桁成長を続けてまいりました。まず、この成長ペースに戻すべく、今年は売上プラス 11.9%、営業利益プラス 14.4%という二桁成長を目指しますが、もちろん状況が良ければ、過去最高益を早期にクリアできるように、チャレンジをしていきたいと考えております。

■ 配当について

・2021年12月期の配当は、中間21円、期末25円、年間46円を計画

基準日	当初予想		実績	
	配当金額 (1株あたり)	内訳	配当金額 (1株あたり)	内訳
2016年12月期 株式1.2分割	36.0	中間 15.0 期末 21.0	36.0	中間 15.0 期末 21.0
2017年12月期	39.0	中間 15.0 期末 24.0	45.0	中間 15.0 期末 30.0
2018年12月期 株式1.5分割	33.0	中間 15.0 期末 18.0	35.0	中間 15.0 期末 20.0 ※うち特別配当 2.0
2019年12月期	40.0	中間 17.0 期末 23.0	40.0	中間 17.0 期末 23.0 ※うち記念配当 3.0
2020年12月期	45.0	中間 20.0 期末 25.0	45.0	中間 20.0 期末 25.0
2021年12月期 (予想)	46.0	中間 21.0 期末 25.0		



次に、配当についてご報告します。

まず2020年度の配当については、中間配当20円を含め、期末配当25円、年間45円を予定しており、こちらに変更はございません。その上で2021年度の配当は、1円増配の中間21円、期末25円の年間46円を計画しております。

今後とも当社グループの持続的成長の下、配当についても持続的に増配できるよう取り組んでまいりますので、どうぞ引き続き、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

現事業環境を鑑み、改めて2022年度に向けた業績計画を策定
高い収益性は維持しつつ、2022年はグループ売上高310億円、営業利益63億円を計画

■ 2020年～2022年度 売上高及び営業利益の実績と計画



© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

15

引き続きここからは、この度、一部修正をさせていただきました「中期経営計画」についてご説明させていただきます。

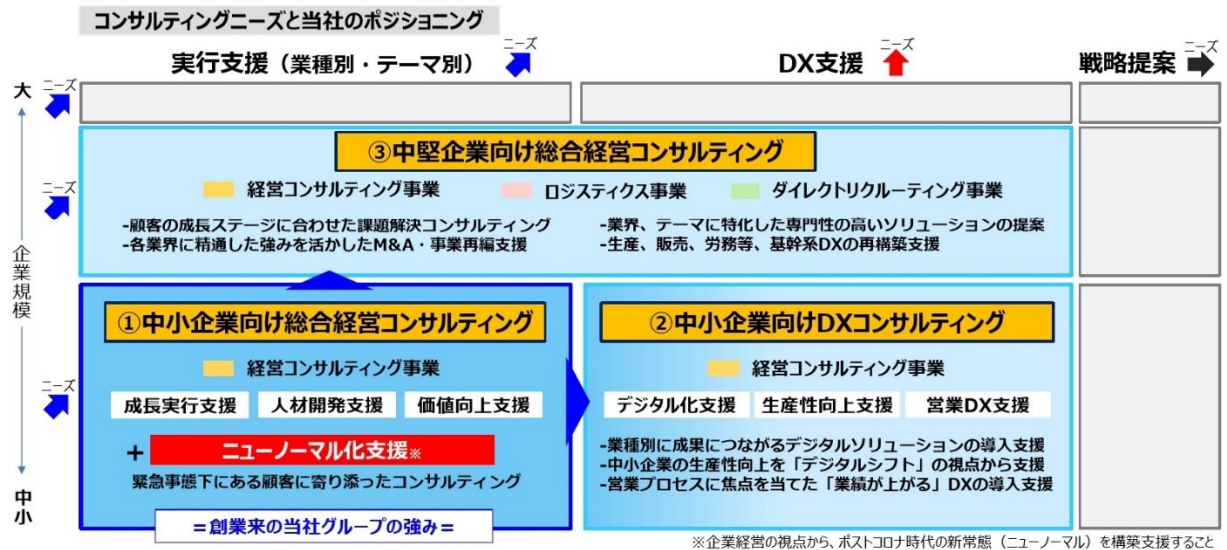
まずは「業績計画」についてです。

こちらについては先ほど、2021年度分については説明させていただきましたので、残り2022年度分を含め、改めて中期の業績計画をご確認ください。

2021年度、売上高280億円、営業利益57億円、そして2022年度、売上高310億円、営業利益63億円に、当初計画を修正いたします。

私は、今年度の社内向けスローガンとして、「リゲイン・ロストタイム～失われた50周年を取り戻す」と社員に発信しました。昨年度2020年は当社の50周年でした。繰り返しになりますが、当社本来の二桁成長に一刻も早く戻すよう、今後努めてまいります。

既存顧客に関しては、withコロナにおいて、顧客に寄り添った「**ニューノーマル化支援**」を徹底。そのうえで「**中小企業向けDXコンサルティング**」および「**中堅企業向け総合経営コンサルティング**」を加速



© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

16

続いて中期経営計画の事業戦略について。

こちらは昨年お出ししている中期経営計画から大きく変更はありません。本日、初めてご覧になる方もおられると思います。少し説明をさせていただきます。

こちらの図、縦軸に当社が対応するご支援先の規模、下から、中小企業、中堅企業、大企業。中小企業と中堅企業の区分は、おおむね年商 50 億。大企業の区分は、主に上場企業を意識しております。

横軸はコンサルティングニーズ、および当社が対応するコンサルティング領域を示しており、その特徴に合わせて三つのコンサルティング領域、一つ目は「実行支援」、二つ目が「DX 支援」、そして三つ目「戦略提案」に分けてあります。

当社はこれまで長年にわたり、「中小企業」向けに「実行支援」サービスを提供してまいりました。この図で申し上げますと、左下の領域になります。具体的には全国の中小企業に対し、業界別に成長実行支援、人材開発支援、そして価値向上支援の具体的なソリューションの提案を行っております。

一般的に、外資系コンサル企業やシンクタンク等は、この図の右上、「戦略提案」領域が大きくなりますので、当社の業態とは大きく異なります。中小企業向けコンサル領域は、まだまだコンサルニーズが顕在化できておらず、またライバル企業との競争も比較的少なく、長期的に見ても魅力的なコンサル領域です。

中期計画では、当社はこの領域におけるリーディングカンパニーとして、ポストコロナ時代に向けたニューノーマル化の支援とともに、「DX 支援」を本格化させていきます。現在コロナの影響を受け、中小企業の経営者の皆様の多くが、今 DX の必要性を強く感じていますので、ここをチャンスと捉え、改めて DX 化を「加速」してまいります。

既に、2020 年において、マーケティング・オートメーションや SFA、CRM を統合し、デジタル集客からオンラインセミナーまでをパッケージ化した、いわゆる「オンライン営業」のソリューションが好調にスタートしています。業種ごとに、生産性向上や、非接触型サービス提供のためのロボット導入等の動きもあり、今後こうした動きを本格化させていきたいと考えております。

そして三つ目として、改めて中堅企業向けに、総合経営コンサルティング企業として、チームコンサルティングの体制整備を進めてまいります。当社のご支援先、会員企業の中には、過去の当社とのお付き合いの中で急成長を続け、業界別に、各地方において既にナンバーワン企業になっているご支援先もたくさんあります。

今後、中堅企業の新規開発も含め、IPO 支援、リブランディング支援、ホールディングス化の支援、そして M&A も含め、こうした新たなソリューションの提案、および社内のチームコンサルティングの体制整備を進めてまいります。

ニューノーマル時代において、より多様な人財がその長所を存分に発揮できる環境をデザイン
採用・育成・活躍の好循環により、グループの持続的成長を実現

人財戦略：中期経営計画（2020年～2022年）		人財戦略：2020年実績と進捗状況	
01 採用 	“2022年グループ社員1,600名体制(約400名増加)へ” (1) コンサルタント人財の積極採用継続（年間200名～250名採用） (2) DX人財の採用枠の拡大 (3) 外国人採用を加速（特に中国上海） (4) プロフェッショナル人財の採用強化	修正 ・現在の事業環境を踏まえ、2022年グループ社員1,500名体制（約300名増）へ	
		進行中 ・DX人財:24名採用（船井総合研究所・2020年実績） ※DX人財の定義は社内独自基準による ・外国人:43名採用（グループ全体・2020年実績）	
	02 育成 	“人員拡大に適応した「早期育成プログラム」の再構築” (1) 「タレントディベロップメントセンター（TDC）」を新設 DX人財の早期育成、及びコンサルタントの生涯価値を最大化 ※生涯価値＝ELTV（Employee Lifetime Value） (2) チームリーダーへの早期育成（5年以内目標）継続 2019年実績：3年8ヶ月	進行中 ・「タレントディベロップメントセンター（TDC）」を設置し DX教育はじめ各種育成制度を拡充中 
03 活躍 	“多様な人財が活躍する環境の整備” (1) 4つのキャリアコースからなる「新人事評価制度」の導入・定着 ①コンサルティングディベロップメントコース ②ビジネスディベロップメントコース ③コーポレートプロフェッショナルコース ④マネジメントコース (2) 働く「時間」や「場所」の自由度を高め、効率的に働ける環境へ 移動レスのコンサルティングを可能にする「リモート支援」の拡充	進行中 ・中核の船井総合研究所にて「新人事評価制度」を構築、導入。現在運用2年目の定着フェーズ	
		達成 ・コロナ禍において予定を前倒し、リモート支援可能な環境の構築、整備を行い、現在、通常コンサルティングとして展開中	

© 2021 Funai Soken Holdings Inc.

17

次に、こちらの人財戦略については、現在の状況を鑑み、一部採用数を修正しておりますが、それ以外は、当初の計画どおり順調に進んでおります。

当社の人財戦略は、大きく三つのテーマからなります。一つは「積極採用」、二つ目はそれを受けての「早期育成」、そして三つ目が「タレント活躍」です。この三つを効果的に運用することで、計画的に、特に新卒からの人財開発を進めています。

2020年は、業績は苦戦しましたが、積極採用を継続しており、2022年にはグループ社員数1,500名体制、約300名の増員を予定しております。さらに今後、事業戦略にもありますDXコンサルを本格化させるために、DX人財の採用枠を拡大していきます。

二つ目の早期育成に関しては、コンサルタントの積極採用と並行して、環境の整備を進めていきます。既に2020年に「タレントディベロップメントセンター」という新たな組織をつくっていますので、より綿密な育成計画をつくり、特にコンサルタントのさらなる早期育成に取り組んでまいります。

そして三つ目はタレント活躍ということで、多様な人財が活躍する環境の整備を進めており、昨年度から、「新人事評価制度」もスタートしています。これらの導入定着を含めて環境づくりを進め

ていくことと、今回のコロナ禍において、働き方改革も含めたりリモート支援体制の本格導入も、予定より前倒しで進めてきました。これはコロナが生んだプラスの部分でもあり、一気に定着しましたので、今後、コンサルティングの生産性向上にも寄与してくるものと考えています。

中期経営計画（2020-2022 修正版）-財務戦略①資本政策、株主還元方針

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きい中、資本効率の向上や株主還元比率を高めることを目的に自己株式取得を実施。結果、連結ROE15.3%、総還元性向85.0%となり、目標の連結ROE15%以上、総還元性向60%以上をともに達成。引き続き、2年目以降も目標達成を目指し当初方針を継続

■ 連結ROE及び資本コスト 実績推移と目標



■ 配当総額と総還元性向 実績推移と目標



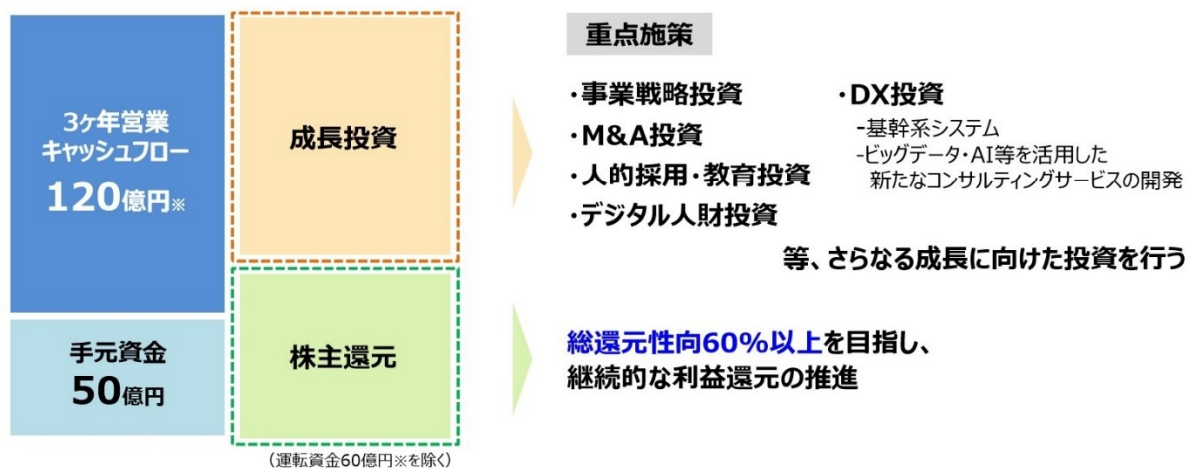
次に「財務戦略」につきまして。

2020年度は、今までご説明しましたとおり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けながらも、資本効率の向上や、株主還元比率を高めることを目的として、自己株式の取得を実施いたしました。

その結果、2020年度においては、連結ROE15.3%、総還元性向85%となり、当社が目標としております連結ROE15%以上、総還元性向60%以上を、ともに達成することができました。

引き続き2年目以降も、この当初方針を継続し、目標達成を目指してまいります。

事業活動で獲得する営業キャッシュフローと手元資金を、次なる成長のための投資と適正な株主還元配分することで株主の価値向上を実現。2020年の実績を鑑み、キャッシュフローは下記のとおり変更したものの、引き続き成長に向けた投資と株主還元を推進



※今回の計画修正に伴い、数値を修正

こちら、「成長投資およびキャッシュフローの配分」につきましては、事業活動で獲得する営業キャッシュフローと手元資金を、次の成長のための「成長投資」と、適正な「株主還元」に配分することとしています。

この3カ年の事業活動から獲得できるキャッシュフローは、120億円程度と考えています。合わせて現在の手元資金としてのキャッシュが50億円程度、合計170億円の資金を、ご覧いただいております画面の右側、重点施策として予定しています。

重点成長投資としましては、事業戦略投資、M&A投資、それに加え、人財戦略のところでもご説明しましたとおり、積極採用を継続し、特にデジタル人財開発への投資を加速してまいります。

さらにDX投資としては、基幹系のシステムや、ビッグデータ、AIを活用した新たなコンサルティングサービスの開発にも投じてまいりたいと考えています。

・下記のとおり、代表者の異動を予定

代表者の異動（2021年3月27日予定）

代表取締役会長 グループCEO

高嶋 栄 （現 代表取締役社長 グループCEO）

代表取締役社長 社長執行役員

中谷 貴之 （現 取締役専務執行役員）

最後に、こちらに記載の3月予定の「代表者の異動」について、背景も含めてご説明させていただきます。

まずは、この度の異動につきましては、かねてから、後継者指名委員会を立ち上げ、そこで次の後継者プランニングの下、その適任者の資質の見極めや、事前の育成等を準備してきました。その上で、最終、その諮問を受けて取締役会で決議し、この場で本日発表させていただいております。

新社長に予定しております中谷は、グループの中核事業会社であります船井総合研究所で、経営コンサルタントとしての経験を重ね、2016年3月から2020年3月までを同社の代表取締役として、グループの事業拡大に寄与してきました。さらに昨年3月からは、ホールディングスの取締役としてグループ戦略にもかかわっております。

実は、当社では、今までも概ね10年で社長の交代を行ってまいりました。創業者の船井幸雄はちょうど20年になりますが、2代目、3代目、そして2010年から4代目として私も約10年間、社長を務めてきております。

昨年、予期せぬコロナ対応が必要な状況になりましたが、当社としては、そういう歴史から申し上げますと型どおり、これから 2030 年に向けて、持続的成長を今後も力強く推進するためにも、新たな社長の下、新たな 10 年計画をスタートしたいと考えております。

中谷は、株式会社船井総合研究所での社長の経験も、そして実績も、社長としての資質も、既に問題はありませんが、このタイミングで新型コロナウイルスによる時流、環境への対応を行いながらのスタートとなりました。こうした状況を考え、この度発表しました中期計画の達成に向け、微力ながら私も会長として、中谷とともに計画を加速させていきたいと考えております。

どうぞ新体制におきまして、ご支援、ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

質疑応答

* 説明会の場にてご回答申し上げました内容も含めて、お寄せ頂きました全ての質問に対するご回答となります。

* 質問内容によりましては、補足して回答を記載させて頂いております。

(Q1).DX コンサルティングについて

2020 年 12 月期売上実績、及び 2021 年 12 月期売上予想をご教示ください。
収益性について他のコンサルティングとの違いはあるのでしょうか。

(A1)2020 年 12 月期実績 約 10 億円です。1 業種だけではなく各業種の合計値とお考えください。
2021 年 12 月期については、中期経営計画の中でしっかりと実績を作っていくと考えており、中期経営計画最終年度 2022 年 12 月期に 30 億円規模を目指しております。

DX コンサルは 1 つの業種ではないこともあり、構成によって収益性が大きく変化する可能性も考えられることから、今年の実績状況を把握したうえで、しかるべき時期にあらためて示したいと考えております。

(Q2). M&A アドバイザリー事業について

先般、政府の報道にありましたように、中小企業の事業承継 M&A について売り手と買い手の双方から仲介手数料を受けることについて規制を強化するということが示されたが、御社の M&A アドバイザリー事業にどのような影響があるかご教示ください。

(A2)当社については影響は少ないと考えております。M&A アドバイザリー事業自体のボリュームが小さい事、双方代理による手数料収受の件数が少ないことが理由です。

(Q3).月次支援コンサルティング業務について

中小企業の景況感についてどのように捉えていらっしゃいますか。

良化方向なのか、悪化方向なのか、方向感をご教示いただけますでしょうか。

(A3) いろいろな捉え方はあろうかと思いますが、当社のご支援先につきましては月次支援コンサルティング業務については、景況感の悪化による影響は大きく受けていないと認識しています。その中で、当社の事業として影響を受けたのは、月次支援コンサルティングの受注につなげる為の、新規セミナーの開催等です。一方で昨年末時点までに実施したセミナーについて、お客様の評判は良いため提案いたしましたソリューションを中心に、今後前向きに取り組んでいける期待があります。当社のお付き合いしております経営者の方は、気持ちは 2021 年以降の拡大基調に入っており、2020 年とは温度感が変わっていると感じています。そうした思いを具体的に新規の受注案件として積み上げていくことが重要になると考えています。

(Q4).経営コンサルティング事業の 2021 年 12 月期の見通しについて

(1) 売上高が 2019 年 12 月期と同程度に回復すると見受けられますが、具体的な見通しがあってのことでしょうか。また、セグメント別ではどのようなイメージでしょうか

(2) セグメント営業利益率は 2019 年 12 月期対比で多少下がるようにも見えますが、原

因は何でしょうか？

(3) Web 集客に注力すると推察しますが、Web 以外での集客と比較して、利益率、案

件単価、コンサルタントの稼働率に違いはありますか。

(A4-1) 新規受注については、セミナー及び WEB からの受注が主となりますが、セミナーにフォーカスしますと、今年は上期に前年上期比 1.5 倍の有料のオンラインセミナーを開催する予定で、業績へ貢献し始めるのは第 2 四半期以降と認識しております。また、無料セ

ミナーからは受注に繋がりにくいことも確認できていることから、有料のセミナーを開催します。補足としまして、例年 8 月に開催しておりました延べ 6,000 名超のお客様が参加される大型セミナーを 6 月に実施する予定もあり、1~6 月迄の年前半で、まずは受注獲得に向けた動きをする予定です。

セグメント別営業利益率について。コンサルティング事業及びロジスティクス事業は、引き続き積極採用等の投資継続のため 2020 年度ベースで考えており、コンサルティング事業は 25%前後、ロジスティクス事業は 10%前後となります。

またダイレクトリクルーティング事業及びその他部門については、改めて黒字化、収益化を予定しています。

(A4-2) 経営コンサルティング事業に含まれる WEB 広告運用代行業務は利益率が低い為、当業務の比率が上昇すると全体として利益率が下がる傾向にあります。

(A4-3) 経由する媒体の違いによって、利益率、単価に差が出ないことが確認できました。案件単価の下落を懸念していましたが、昨年の実績を見ると影響はありませんでした。稼働率については移動時間の削減により改善傾向になると捉えております。

(Q5).修正中期経営計画について、今期の見通しはいかがでしょうか。

(A5)2021 年 12 月期の計画が達成しますと、2022 年 12 月期の着地はポジティブに捉えている為、今期が勝負の年と捉えております。その為には、新規受注の獲得が最大の焦点となります。補足としまして、コンサルタント数については計画通りの採用を進めているため、受注案件を消化できる体制を築いております。

(Q6). 2021 年 12 月期の売上高 2 桁成長の実現に向けての具体的施策について、セミナー本数などのご計画を教えてください。セミナーの本数分だけソリューションが増えていると思ってよろしいでしょうか。

(A6)2020 年度のセミナー本数 1,398 本、2019 年度は 900 本でしたので、2019 年度比で約 1.5 倍開催したことになります。内訳としましては、対面型セミナーは 2020 年度 125 本。2019 年は 884 本。昨年の第 2 四半期以降は全てのセミナーをオンラインセミナーに切り替えましたので、オンラインセミナーは 2020 年度 1,273 本。2019 年度は 16 本となりました。2020 年度のオンラインセミナーのうち有料セミナー866 本、無料セミナー427 本でした。また、オンラインセミナーの回数を重ねながら、質の向上の為のノウハウが蓄積されてきており、お客様の満足度もあがってきていることから、質の高いセミナーを開催できるよう取り組んでいきます。2021 年上期にはソリューションの入った有料セミナーを前年同期比 1.5 倍程前倒しで実施することを考えています。そのため、セミナーの本数分だけソリューションが増えると捉えていただいてよろしいと考えます。

(Q7).リピート率の変化について教えてください。

(A7)月次支援のリピート率の前提で回答しますと、概ね平均 70%となります。コロナ禍においても不変だと認識しております。継続期間が長くなればなるほど、リピート率は上昇する傾向にあります。

(Q8). 2021 年 12 月期の業績見通しは、コロナの収束時期を加味したうえでの数字でしょ

うか。また、収束時期が前後することにより、業績予想の変更をお考えでしょうか。

(A8) with コロナから after コロナにフェーズが移る事はある程度想定しておりますが、収束時期が大きく前後することで、業績予想の変更の可能性もあると考えております。

(Q9).今回、10年ぶりの社長交代、体制変更になります。事業展開で変わる事、変わらない事をお教えてください。

(A9) 当社独自の、月次支援や経営研究会を中心とする「ストック型」のコンサルティング事業のスタイルは引き続き継続しながら、未対応業種、テーマへの拡大を行います。他方でグループ経営を加速し、M & A や、新規事業開発を含め、現在の9社体制からのグループ拡大を進めてまいります。

(Q10).社長職と CEO 職を分ける理由を教えてください。それぞれの役割や一定期間後に CEO 職も新社長に譲るのでしょうか。

(A10) 当社の事業承継は、過去50年間は概ね3年間程度の会長+社長体制をとることで、リスクを最小化しながらスムーズな事業承継を行ってきております。この度の体制については、このコロナ禍で残り2年となりました中期経営計画の達成を最大の目的と考えております。2020年度の厳しい実績も踏まえ、コロナ禍での社長を中心とする新たなチャレンジとあわせて、会長を中心に現事業の選択と集中をダブルエンジンで推進しながら、新体制への完全な移行を行いたいと考えております。

(Q11).受注状況が厳しい中でアグレッシブなご計画にも見えますが、達成確度や自信についてコメントをいただくことは可能でしょうか

(A11) 当社は過去約 10 年間、発表する計画は必ず達成する会社と信頼して頂けるよう、その必達に向け取り組んでまいりました。その思いはこの度の計画においても変わりません。コンサルティング事業は人財＝コンサルタントの質と数に大きく影響されますが、このコロナ禍でその人の体制についてはむしろ充実してきておりますので、課題は新規受注をコロナ対応させることに尽きると考えています。セミナーについては昨年度の実績及び成功事例もありますので、昨年度から約 1.5 倍に拡大させながら、今必要とされる具体的なソリューションの開発と提案を実施してまいります。

(Q12).新しい中期経営計画について確認ですが、2021 年度と 2022 年度の下方修正は、つまりは、中期経営計画初年度 2020 年度が下がってしまった影響を、そのあとの 2 年についても反映させたということでしょうか。

(A12)中期経営計画の初年度となった 2020 年度は、新型コロナウイルスの拡大という、誰もが経験したことが無い状況になり、計画を修正せざるを得なくなりました。そのため 2021 年度以降の計画も影響を受けるため、同じく修正を反映させました。

(Q13).人員採用の計画について教えてください。

(A13)現在の事業環境を踏まえ、2022 年グループ社員 1,500 名体制を計画しております。

以上