

船井総研ホールディングス  
統合レポート 2022  
(2021年12月期)

# FUNAI SOKEN Consulting Group

Funai Soken Holdings Inc.  
Funai Consulting Inc.  
Funai Soken Digital Inc.  
Funai Consulting Shanghai Inc.  
Funai Soken Logistics Inc.  
Funai Soken IT Solutions Inc.  
Proseed Corporation  
HR Force Inc.

## 船井総研グループの理念とビジョン

### グループ 理念

## 人・企業・社会の未来を創る

私たちは、船井総研グループに関わる人・企業、そして社会に対して、より良い未来を提案し、その実現を全力で支援していきます。

### グループ ビジョン

## 仕事を通じて、人と企業を幸せにする 常に社会に必要とされるグループ経営をめざす

私たちの目指すグループ経営とは、関係する人・企業を幸せにすることだと考えております。幸せを願う人や企業にとって必要なグループになることが、結果、常に社会に必要とされる存在になると考えております。

## 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

## 編集方針

本レポートは、ステークホルダーの皆様に、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、ESGの取り組み、特に気候変動への対応（TCFD）を含めたサステナビリティ目標達成に向けた取り組み、社外取締役が考える持続的な企業価値創出に向けた取締役会の実効性向上などを特集し、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様により深い理解が得られるように心がけました。併せてご覧ください。

## 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おります。

## 対象期間・範囲

報告対象期間は、2021年12月期（2021年1月1日～2021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おります。

## 目次

### 船井総研HDを知る

- 1 グループ理念・編集方針
- 3 船井総研グループのあゆみ
- 5 船井総研グループが培ってきた強み
- 7 財務ハイライト、非財務ハイライト
- 9 価値創造プロセス

### 成長戦略

- 11 社長メッセージ
- 17 中期経営計画

### 価値創造の源泉

- 19 事業分野
- 21 経営コンサルティング事業
- 33 ロジスティクス事業
- 34 その他事業

### ESG

- 35 船井総研グループのESGへの取り組み
- 37 E 環境
- 39 S 社会
- 45 G 情報セキュリティ

### ガバナンス

- 47 コーポレート・ガバナンス
- 49 コーポレート・ガバナンス体制
- 55 取締役対談
- 57 事業等のリスク

### コーポレートデータ

- 59 財務レビュー
- 61 連結財務指標 11年サマリー
- 63 連結財務諸表
- 67 船井総研グループネットワーク
- 68 会社概要・株式情報

## 見通しに関する注意事項

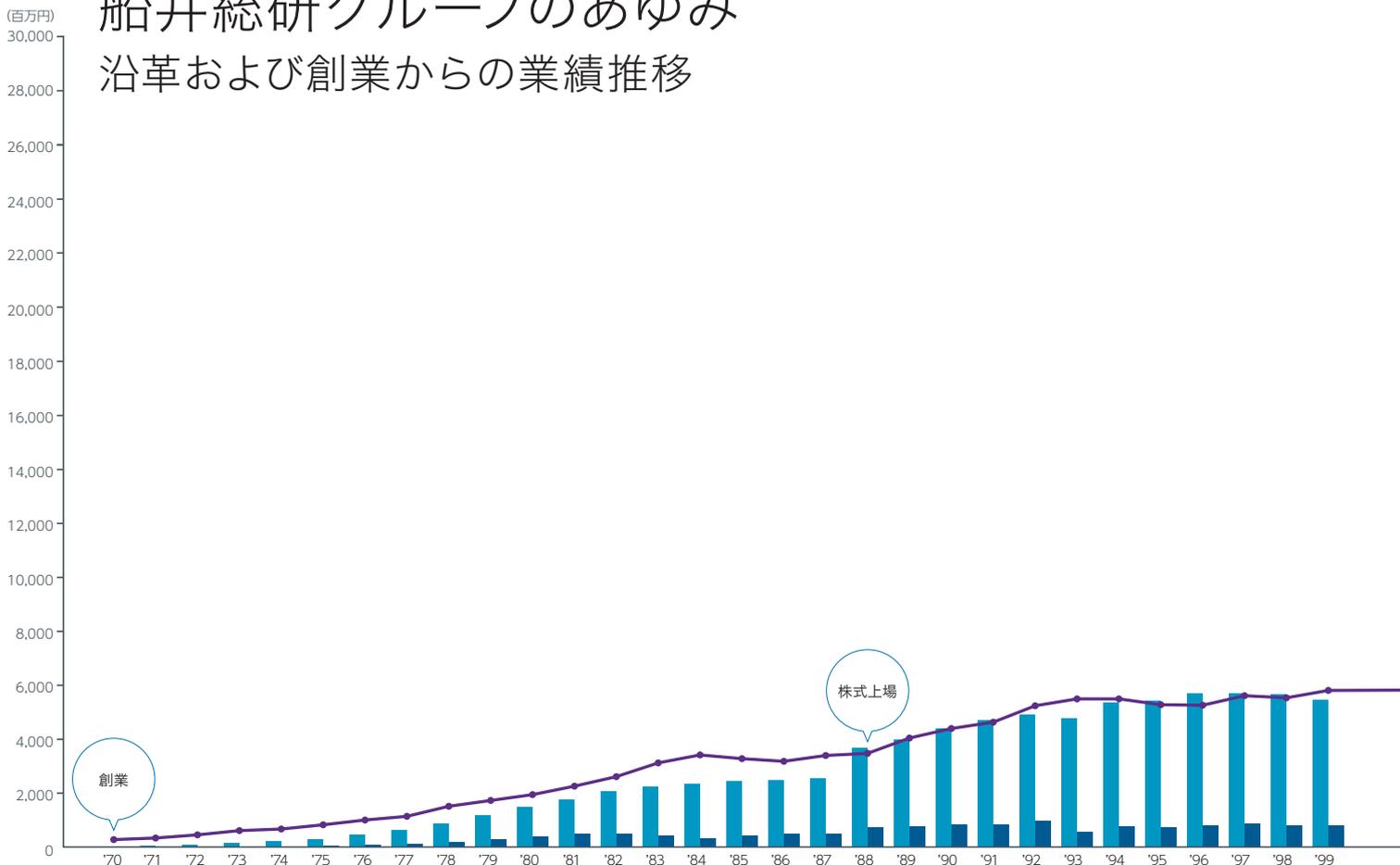
- ・本レポートは、2021年12月期業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)船井総研ホールディングスが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何等かの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点における当社船井総研グループの見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また、今後、予告なしに変更されることがあります。

## コミュニケーションツールの構成



# 船井総研グループのあゆみ

## 沿革および創業からの業績推移



### 1970年代 創業期

#### 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 株式上市

#### 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 サービス業への展開

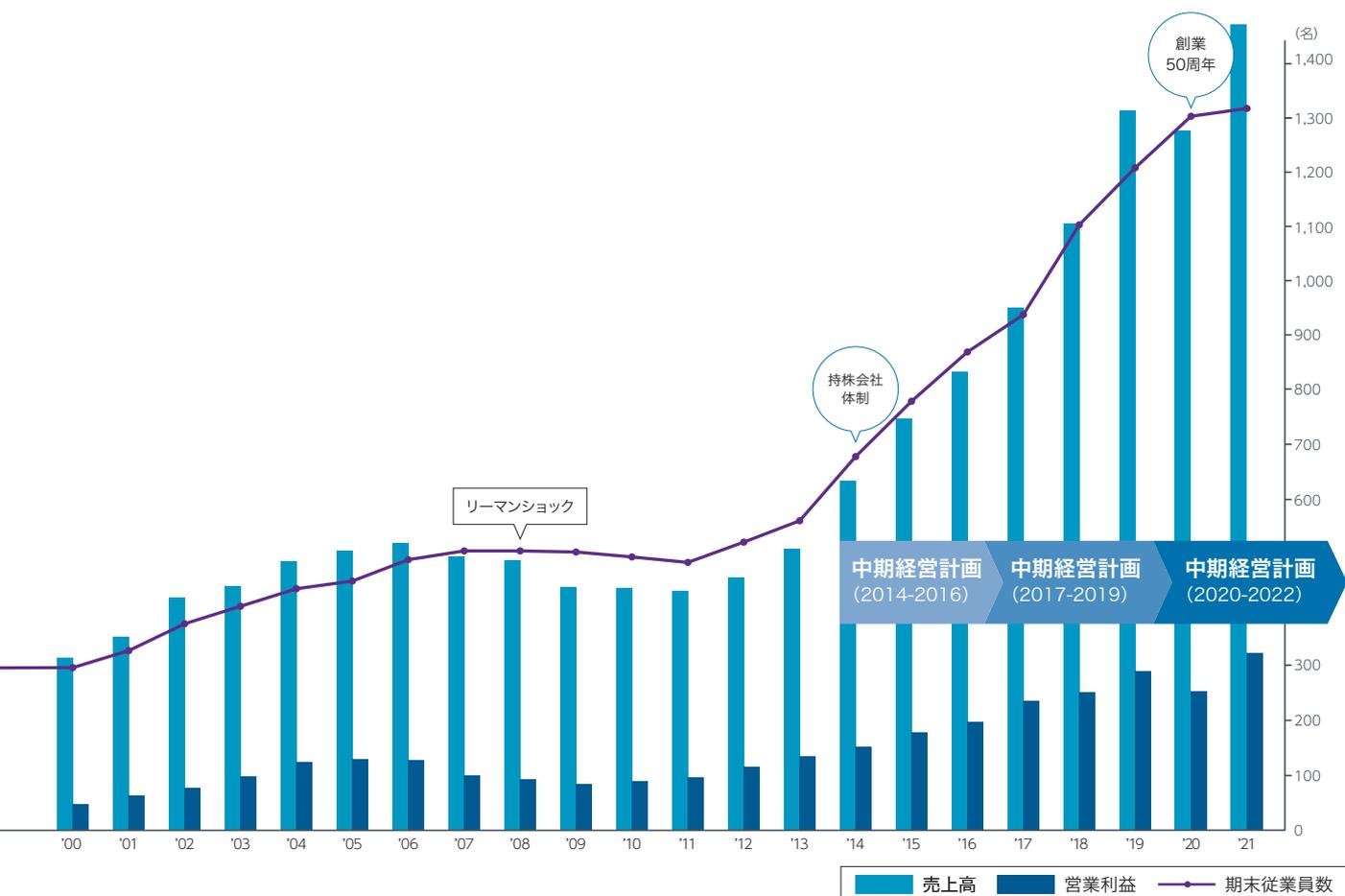
#### 1990年3月

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

## 業容拡大期

## 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～

## 組織再編及びグループ経営のスタート

## 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)船井総研コーポレイ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

## 2018年2月

(株)HR Force設立

## 2018年6月

新和コンピュータサービス(株)を完全子会社化

## 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  
「Funai Way」をグループ経営における新たな中核的価値観(コア・バリュー)として制定

## 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)船井総研コーポレイ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

# 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、52年の歩みのなか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まいりました。今後も強みを磨き続け、グループ価値の創出に注力してまいります。



## 中堅・中小企業向け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まいります。

売上高

28,813 百万円



営業利益

6,349 百万円

船井総研ブランドの歴史

52 年



経営研究会数

178



船井総合研究所が提案する  
ビジネスモデル数

228



グループの企業数

8 社



(2022年7月1日現在)

Funai Soken Holdings

Funai Soken

Funai Soken Digital

船井咨询

Funai Soken Logistics

Funai Soken IT Solutions

PROSEED CORPORATION

HRForce

2

## 豊富な顧客基盤

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。

グループの経営研究会会員数

(うち船井総研ロジ：302名 船井上海：166名)

7,018 名



セミナー数

(対面およびオンライン開催)

1,377 回



グループ顧客数

(セミナー参加者を除く)

10,000 社強



経営コンサルティング事業における  
コンサルティングクライアント数

5,461 社

(日本国内のクライアント数)



船井総合研究所の  
コンサルティング継続率

75.2%





## 多様な人財

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まいります。

グループ従業員数

1,317名

グループコンサルタント数

873名 

育児休業取得率



51%

(男性17.24%、女性100%、  
男女計51%)

グループDX人財数



183名 ※DX人財の基準は  
当社独自基準による

グループ外国人  
人財比率

5.8%



グループ女性従業員比率

37.4%



グループ女性管理職比率

23.5%



## 強固な財務基盤

高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まいります。

総還元性向

60.1%



11期連続増配



ROE

18.2%



営業利益率

22.0%



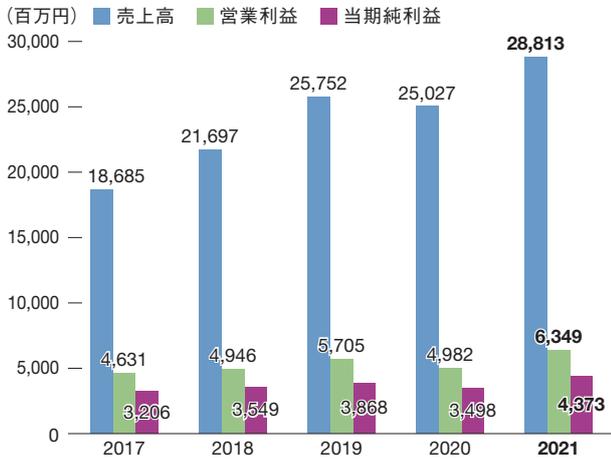
自己資本比率

80.7%



# 財務ハイライト

## 売上高・営業利益・当期純利益



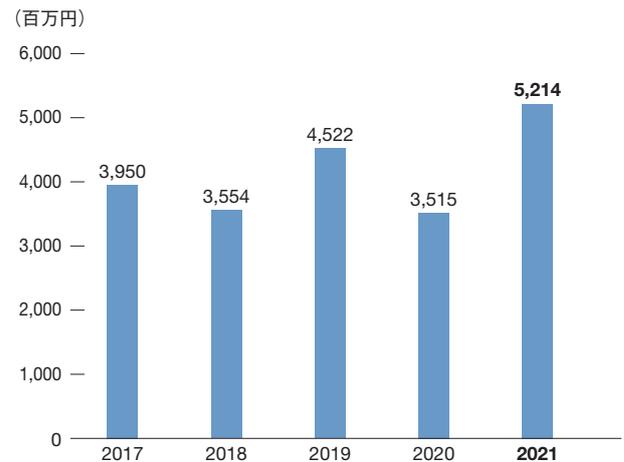
## 総資産額・純資産額・自己資本比率



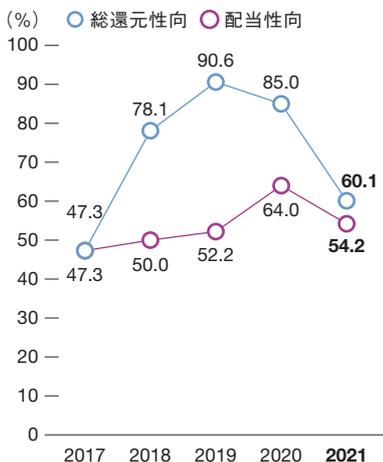
## 配当総額及び自己株式取得額



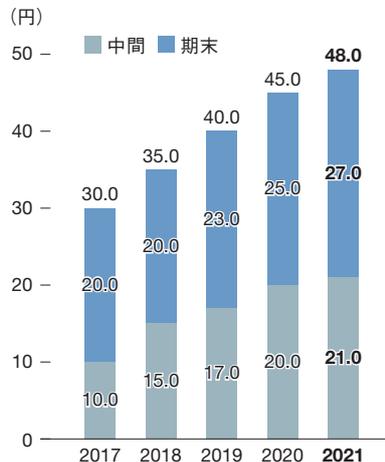
## 営業キャッシュフロー



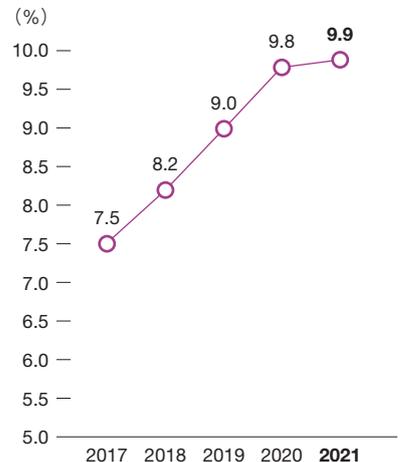
## 総還元性向・配当性向



## 1株当たり配当金※



## 純資産配当率



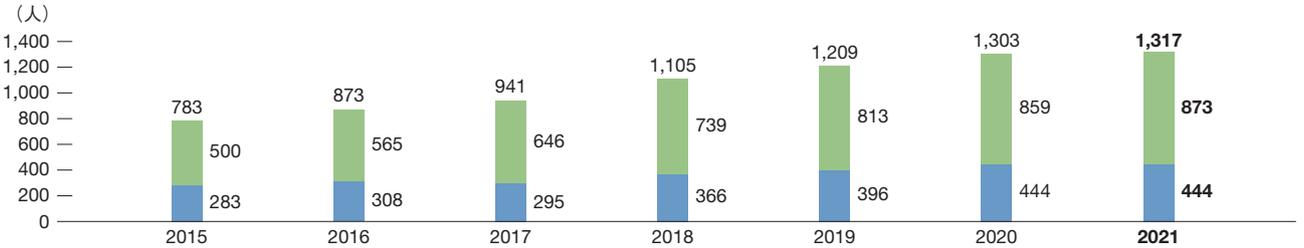
※ 2018年1月1日付で普通株式1株につき1.5株の割合をもって株式分割を実施したため、2017年12月期の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して、1株当たり年間配当金を算定しております。

# 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

■コンサルタント数 ■非コンサルタント数

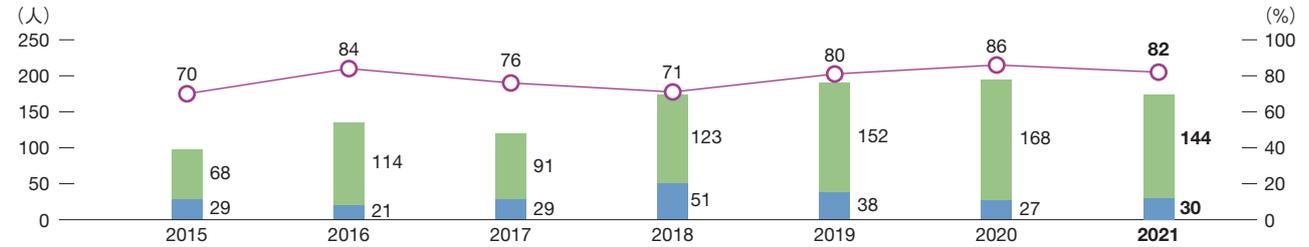


当社グループでは、人材がなによりも重要な投資・資産であると考えています。2022年にはグループ社員数1,500名体制を目指しています。

## コンサルタント採用数、新卒採用比率

※コンサルタントのみ

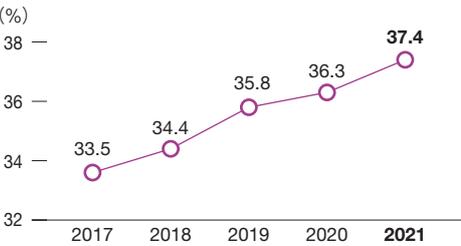
■新卒採用数 ■中途採用数 ○新卒採用比率



積極的な人材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

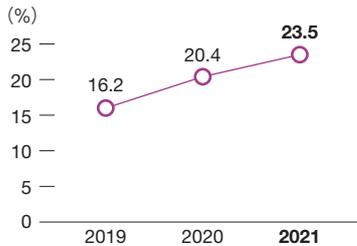


※女性の従業員比率および管理職比率は上昇傾向にあります。更なる女性活躍の実現に向けて、多様な働き方の推進と女性管理職の育成に一層注力してまいります。

※女性管理職比率は、算出日を1月1日から12月31日に変更したことに伴い、昨年開示済の数値(2019年16%、2020年22%)を遡って修正しておりますことをご了承ください。

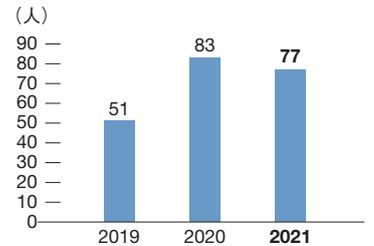
## 女性管理職比率

※グループ全体



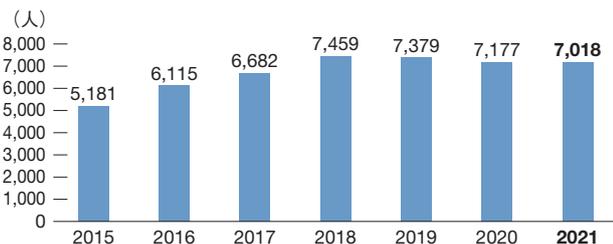
## 外国人従業員数

※グループ全体



船井(上海)商務信息咨询有限公司を筆頭に、多様なバックグラウンドを持った人材が活躍しています。

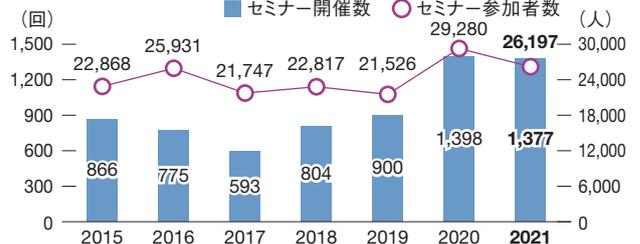
## 経営研究会会員数



業種・業界・テーマごとに経営者が集まる経営研究会は当社グループの重要なプラットフォームの一つです。

## セミナー開催数、参加者数

(対面、オンライン有料・オンライン無料セミナー)



経営課題解決に直結する経営者及び経営幹部向けのセミナーを実施しております。当社グループにとっては、顧客との最初の接点となる場です。

# 価値創造プロセス

社会課題

リスクの認識 ▶ P57

マテリアリティ ▶ P35

## 経営資本



### 財務資本

連結営業利益

**6,349**百万円

資産合計

**30,884**百万円



### 知的資本

創業年数

**52**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



### 社会関係資本

グループ顧客数：10,000社強

セミナー開催数：1,377回

経営研究会会員数：7,018名

経営者プラットフォーム(社長Online)：5,159名

セミナー参加者数：26,197名



### 人的資本

グループ従業員数：1,317名

グループコンサルタント数：873名

グループDX人材数：183名

グループ外国人 人材比率：5.8%

グループ女性従業員比率：37.4%

グループ女性管理職比率：23.5%

## 船井総研グループの強み

### お客様のニーズ

最先端のビジネス  
モデルを結び付け、  
最適なサービスを提供

[ 培ってきた強み ▶ P05 ]

- 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

グループ理念 ▶ P01

グループビジョン

Funai Way

成長戦略 ▶ P11

コーポレート・ガバナンス ▶ P47

## 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 ▶ P19 ]

経営コンサルティング事業 ▶ P21

ロジスティクス事業 ▶ P33

その他事業 ▶ P34

#### 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
専門サービス	人材ビジネス
モビリティ	アミューズメント
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)

### 持続可能な社会の実現

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

<p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> 	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> 	<p>中堅・中小企業への コンサルティングを通じて、 地域社会に貢献</p>
<p>17 パートナシップで 目標を達成しよう</p> 	<p>8 働きがいも 経済成長も</p> 	<p>顧客のESG経営を 推進するためのサポートや ソリューションを提供</p>
<p>5 ジェンダー平等を 実現しよう</p> 	<p>13 気候変動に 具体的な対策を</p> 	<p>自社グループの経営において、 ESGへの積極的な配慮と 適切な情報開示を推進</p>

## 企業価値の向上(アウトプット)

### 中期経営計画目標 2020~2022年度

	<p>連結営業利益</p> <p><b>71</b> 億円</p>
	<p>3カ年営業キャッシュフロー + 手元資金</p> <p><b>170</b> 億円 (120億円+50億円)</p>
	<p>ROE</p> <p><b>15%</b>以上</p>

# 社長メッセージ



船井総研グループは、  
新たな  
「Re GROWTH(再成長)」  
ステージへ

株式会社船井総研ホールディングス  
代表取締役社長  
中谷 貴之

## 前期の振り返りと今期について

2021年は私どもにとって、大きな転機となった1年でした。

下図は、2011年から2021年までの過去10年間の業績推移を示したものです。ご覧のとおり、当社は2011年より8年連続で増収増益を続けておりましたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、一時的に業績がダウンしました。2020年は、当社グループにとって創業50周年を迎えた年でしたが、この節目となる年は苦難の1年となりました。

そして迎えた2021年、当社は社内向けスローガンとして『Regain lost time (失われた50周年を取り

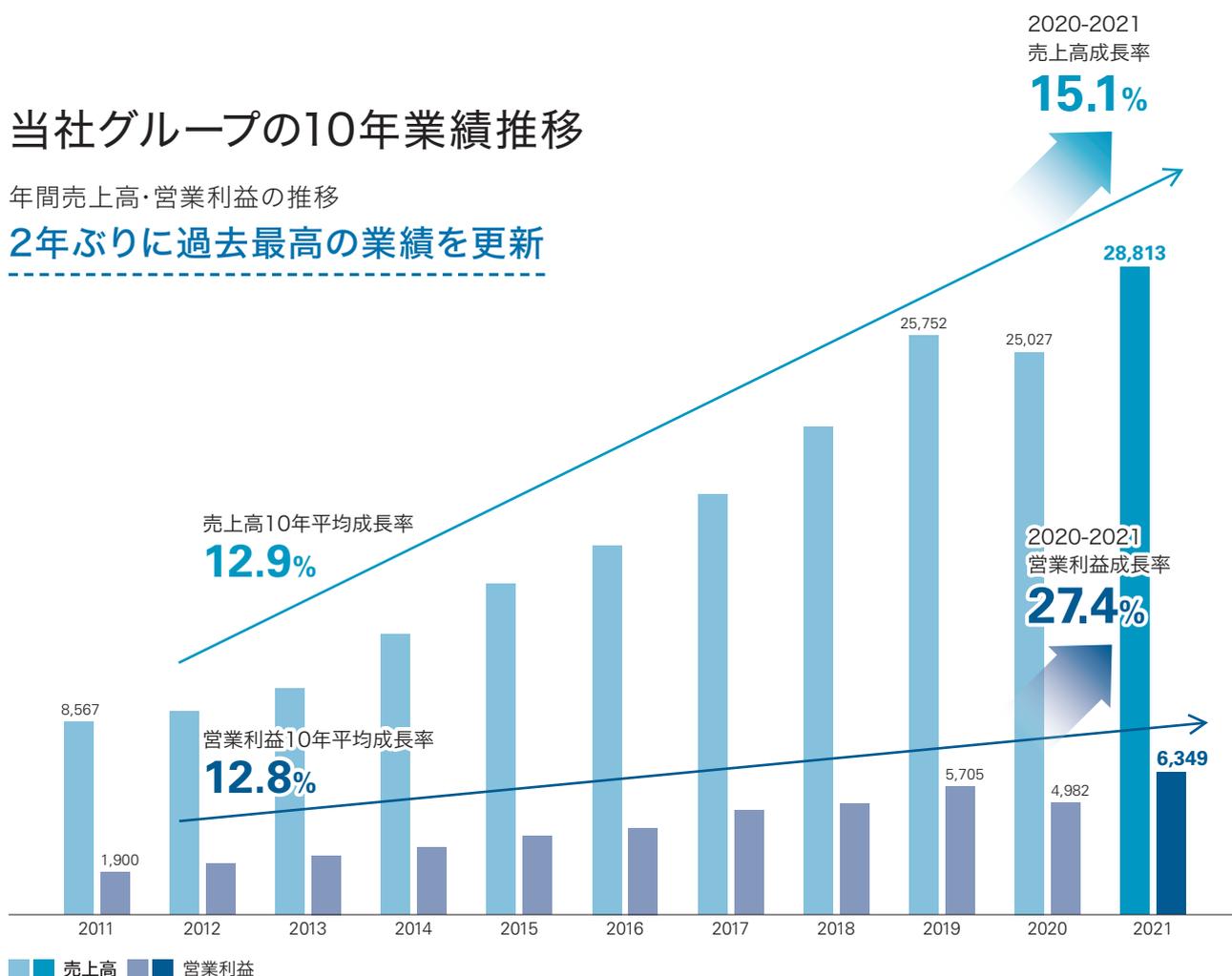
戻そう)』を全社員に発信しました。このスローガンのもと、グループ社員が一致団結し、事業に取り組んだ結果、増収増益はもとより、過去最高の売上高・利益を達成することができました。

現中期経営計画(2020年~2022年)の最終年度にあたる今期は、新たなスローガンとして『Re GROWTH (再成長)』を掲げております。「コロナ禍においても船井総研グループは強く成長軌道を描いている」とステークホルダーの皆様にご評価いただけるよう努力してまいります。

## 当社グループの10年業績推移

年間売上高・営業利益の推移

**2年ぶりに過去最高の業績を更新**



## コンサルティング業界における当社のポジショニングについて

もともと船井総研グループは、小さな個人コンサルティング事務所としてスタートしました。その後1990年代は流通・サービス業向けリサーチ&マーケティング中心のコンサルティング会社に、そして2000年代は中小企業向けマーケティング中心のコンサルティング会社に、そして2010年代前半に中小企業向け総合経営コンサルティング会社となり、2010年代後半にグループ化(持株会社体制に移行)して、現在では中堅・中小企業向けの総合経営コンサルティンググループとして国内ナンバー1のポジションを築いております。

このような、これまでのグループの歴史と、コンサルティング業界の時流、社会が求めるニーズを踏まえ、現在私どもは

- ① 中小企業向け総合経営コンサルティング
  - ② 中小企業向けDXコンサルティング
  - ③ 中堅企業向け総合経営コンサルティング
- の3つのテーマを重点的に取り組んでおります。

### ① 中小企業向け総合経営コンサルティング

中小企業向けの総合経営コンサルティングにおいては、今まで同様、常に経営者に寄り添い、重要な意思決定の場面でサポートできる戦略コンサルティングテーマを拡大してまいります。これを業種・業態別にきめ細かく行ってきたからこそ、クライアントとの関係性が強固となり、結果として、ビジネスとしても利益率が高いという私たちの強みになっております。今期は、新規業種や新規顧客の開拓に注力し、会員数増加を目指してまいります。また、すでに提供している様々なソリューションをデジタル化し、さらに進化したDXソリューションモデルとして提案してまいります。さらに、グループシナジーを生かして、顧客あたりの単価・LTV(顧客

生涯価値)の向上を目指したいと考えております。

### ② 中小企業向けDXコンサルティング

中小企業向けDXコンサルティングにおいては、コンサルティングだけにとどまらず、システムの開発、実装、運用、保守などをワンストップ、フルラインナップで提案できるデジタル領域のコンサルティングサービスを拡充してまいります。具体的には、2021年12月発表のゾーホージャパンとの業務提携による、業種別デジタルサービスの展開やデジタル人材育成事業の開始、また2022年7月に新たに発足した「船井総研デジタル」の事業展開等により、デジタル関連領域の一層の強化を図って参ります。船井総研グループの主力である中小企業向けの経営コンサルティングと連携しながら、新たな顧客を開拓していくことにより、グループの成長性をリードする分野にしていきたいと考えております。

### ③ 中堅企業向け総合経営コンサルティング

中堅企業向けの総合経営コンサルティングにおいては、船井総研グループは他のコンサルティング会社と比べ後発の部類ですが、中堅企業からのコンサルティング依頼が増加傾向にあります。具体的には、船井総研グループの会員企業の中堅企業化に向けた各種経営テーマに関する支援や、2022年4月にTOKYO PRO MarketのJ-Adviser資格取得に伴うIPOコンサルティングの拡大、また、各地の地域金融機関との連携強化などを通じて、船井総研グループとはまだお付き合いがない中堅企業や大企業へコンサルティングを拡大してまいります。

## 「ゾーホージャパン」との業務提携の狙い

今後、当社グループがDX分野で存在感を示していくためには、当社グループに合ったビジネスの進め方が必要であると考えます。当社グループでは過去に、Google、Indeedの2社との協業関係が業績向上に大きく貢献した経緯がありますが、両社との協業がうまくいった理由の一つには、いずれもグローバル企業で、かつそれぞれの分野でNo.1を持っている企業であることが挙げられます。当社グループがこれから精力的に導入を推進する「Zoho」は、企業のIT化や業務効率の向上をサポートするクラウド型ソリューションです。類似ツールは様々ありますが、そのなかで、中小企業向けのCRMソリューションとしては、世界トップクラスです（「Zoho」は全世界に25万社以上、7,500万人以上のユーザーを有しています）。その「Zoho」と当社グループの顧客層がマッチすることが、業務提携をした理由の一つです。当社グループは既に日本で唯一の同社プライムパートナーとなっておりますが、単純にツールを紹介して終わりならばITベンダー企業と一緒に、当社グループが絡む意味がありません。当社グループ

にはあらゆる業種・業界の専門コンサルタントが在籍しており、中堅・中小企業向けの独自のソリューションと紐づいています。今回の「Zoho」の導入においても業種別コンサルティングと併せて提案する事で独自性あるサービスになると考えております。

また、今回の業務提携により、「船井総研デジタル」において日本国内における「Zoho」のデジタル人材育成事業を独占的に運営することになりました。「船井総研デジタル」には、これまで「船井総合研究所」の研修オペレーションを担ってきたノウハウの蓄積があります。「Zoho」のトレーニングカリキュラムを体系化し、資格認定制度を構築・運用していくことにより、社会課題となっている中小企業におけるデジタル人材不足の解決に貢献してまいります。さらには、当社グループ自身もデジタル人財の確保に注力していますので、この「Zoho」の認定資格を取られる方のなかから、将来当社グループでともに働く仲間が生まれてくることも想定しております。



---

## 「船井総研デジタル」に期待すること

本年7月1日に事業会社2社を統合し、「船井総研デジタル」を設立いたしました。統合の最大の目的は、当社グループが今後デジタル領域へのコンサルティング



を強化するために必要なデジタルの実装部分を隅から隅まで担う会社を作ることです。当社グループはこれを今後中堅・中小企業向けに広めていきたいと考えており、「船井総研デジタル」がこれを担います。現在はWEBマーケティングを中心とした営業支援受託型サービス会社の「船井総研コーポレートリレーションズ」と、システム開発会社の「新和コンピュータサービス」の2社を統合したスタート段階です。

しかし、この2社の間にある隙間を埋めることでこれからのデジタル人材採用あるいはM&Aにより、組織と機能が整うと考えております。

ここでの成功の鍵は優秀なエンジニアの確保にあります。それが今回の統合による事業規模の拡大に伴い、積極的採用と育成体制が整うこととなりますので、今後の成長に期待しております。

---

## ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

今年3月末、事業会社「HR Force」の新社長に村田泰子が就任しました。かねてより「船井上海」の総経理を務めております郎禄媛とあわせて、当社グループ内の女性社長は2名になりました。村田は元々「船井総合研究所」のコンサルタント出身で、非常にバランスのとれた人材と評価しております。今回の経営人材の登用だけでなく、当社グループにおいては、社員に関して中長期的に2030年の女性管理職比率を30%以上、女性社員比率を40%以上にすること、また直近の採用においても新卒のコンサルタント職の女性比率を3割以上とする目標を設定いたしました。女性コンサルタントの働き方については、以前から意識して環境を整えようとしてきた部分ではありますが、コロナ禍でオンライン化が一気に進んだことによる効果が大きく出たと思います。コロナ以前は、女性コンサルタントも

早朝から全国へ出張するというを毎日のように繰り返していましたが、結果的に体力勝負の男性仕事になっていました。オンラインによるコンサルティングが定着したことで、出張が減り、女性でもさほど無理することなくコンサルティングができる構造になってきました。また、外国籍の人材に関しても採用の幅を広げております。「船井総合研究所」では、2021年10月に初めてインド国籍の新卒社員を男女1名ずつ採用しており、今年も継続する予定です。これはグローバル戦略の話ともつながりますが、中国の次に人口が多いインドに対し、10年先を見越して布石を打つものです。事業会社「プロシード」でも以前から外国籍社員を採用しており、当社グループにおいては女性社長や外国籍社員はもはや特別感はなくなってきたと言っていると思います。

## 今後の課題について

現在の当社グループの課題の一つは社員の定着率の向上です。昨年は、特に若手社員の離職率がやや高くなりました。その要因として考えられるのが、コロナ禍でのコミュニケーションの希薄化です。採用活動が100%オンラインで完結するようになり、入社後もオンラインでの先輩社員とのやりとりやお客様とのやりとりが続きました。本来は、面倒見のいいカルチャーが当社グループにはありますが、コロナ禍でそれがやや

薄れてしまいました。この部分を調整することにより、また持続的な待遇改善、更なる働き方改革推進により、離職率を改善し、定着率を向上させていきたいと考えています。定着と同じように重要なテーマとしては、採用が挙げられますが、引き続きコンサルタントの積極的な採用に加え「船井総研デジタル」でエンジニア採用にアクセルを踏めるようになることから、グループ全体の社員数増加に貢献してくれると期待しております。

## 終わりに

来年度2023年に、新中期経営計画の発表とあわせてお知らせする計画として、現在、パーパスの策定を進めています。私たちは目の前のお客様の業績を一つ一つ上げること、経営における成果を出すことはもちろんですが、徐々に当社グループの存在感が大きくなっていくなかで、社会や経済全体の動きの中でどのような役割を担うのかを問われるようになってまいりました。私たちの仕事は、中堅・中小企業の経営者とその従業員

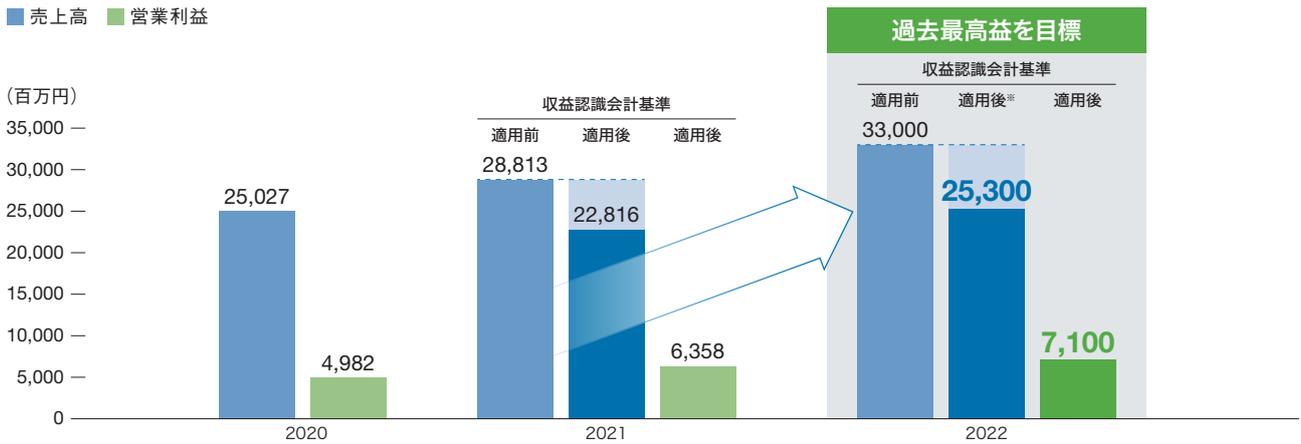
の方のクオリティオブライフを劇的に変えひいては、企業・地域・社会に良い変化をもたらすことができる、社会的意義の非常に高い仕事だと考えております。現中期経営計画の最終年度にあたる今期は、公表している計画をしっかりと達成し、そして次の未来に向けて新たなデザインをしてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 中期経営計画

## 業績計画

中期経営計画の最終年度となる2022年度は、売上高253億円を計画（収益認識に関する会計基準適用後）10%以上の持続的成長を目指し、営業利益は71億円の過去最高益の更新を目指す

### 2020年～2022年度売上高及び営業利益の実績と計画

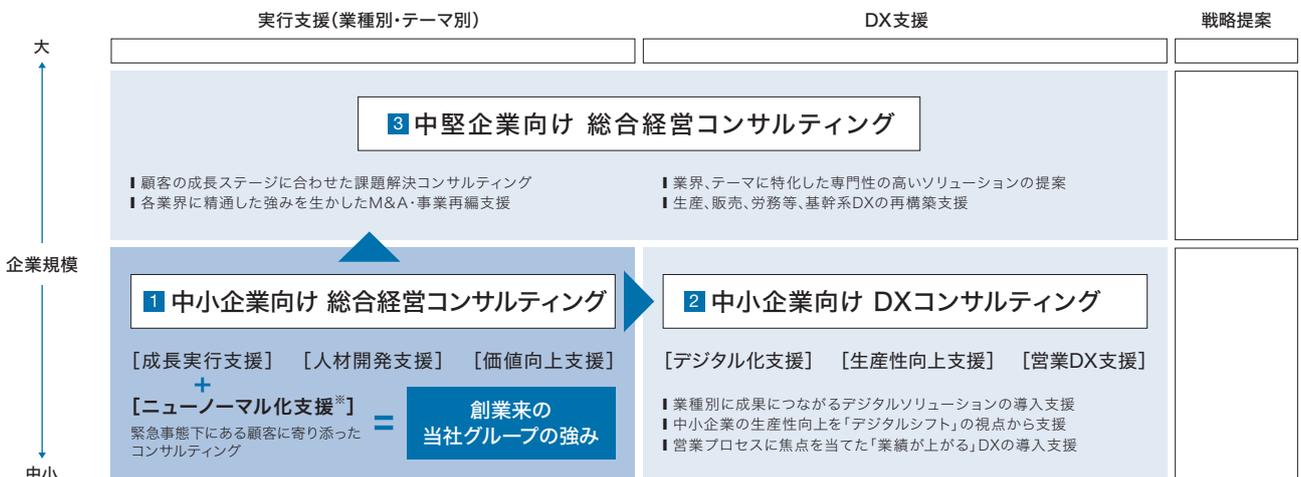


※2022年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。主な影響として、リスティング業務等の代理店売上は、当社サービスの手数料のみを売上として計上するため、売上高が7,700百万円減少しております。なお、営業利益に与える影響は軽微であります。

## 事業戦略 当社グループが目指す姿

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

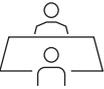
### コンサルティングニーズと当社のポジショニング



\*企業経営の視点から、ポストコロナ時代の新常态（ニューノーマル）を構築支援すること

## 人財戦略

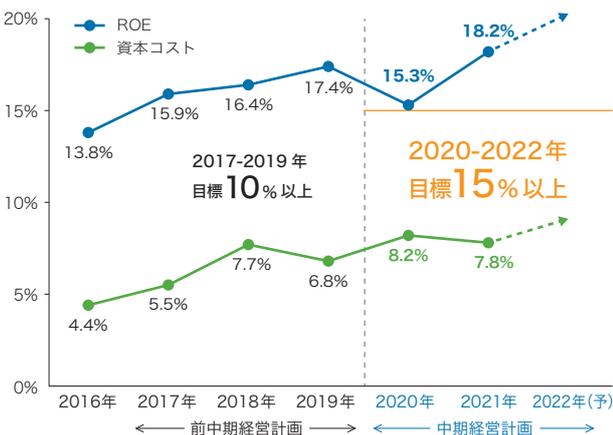
ニューノーマル時代において、より多様な人財がその長所を存分に発揮できる環境をデザイン  
採用・育成・活躍の好循環により、グループの持続的成長を実現

人財戦略：中期経営計画(2020年～2022年)		人財戦略：2021年実績と進捗状況	
<b>1 採用</b> 	<b>2022年グループ社員1,500名体制(約300名増加)へ</b> (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	<b>進捗</b>	・グループ社員数：1,317名(2019年末比+108名) <b>進行中</b> ・DX人財採用：32名(船井総合研究所2020-2021年実績) ・外国人採用：58名(グループ全体2020-2021年実績)
<b>2 育成</b> 	<b>人員拡大に適応した「早期育成プログラム」の再構築</b> (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 <small>※生涯価値＝ELTV(Employee Lifetime Value)</small> (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	<b>進行中</b>	「タレントディベロップメントセンター(TDC)」によるコンサルタントの育成制度拡充 ・コンサルティングイネーブルメント(「業績アップスキル」を向上させるコンサルタント育成の仕組み)の全社展開により、若手社員のスキル向上と習得スピードの早期化 ・デジタルトレーニングのカリキュラム化によるDX人財育成ならびにリスキリングを推進 <b>達成</b> ・2021年実績：チーフ4年1ヶ月 <small>※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つの役職(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。</small>
<b>3 活躍</b> 	<b>多様な人財が活躍する環境の整備</b> (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	<b>進行中</b>	・多様な社員活躍を後押しするためにスタッフコースを新設。キャリア志向に合わせたコース転換ならびにジョブオファー(社内求人)やトランジット(部門異動)等の諸制度が定着・機能し、適材適所の配置転換が進む。トランジット(部門異動)は8名(2020年実績)→26名(2021年実績)へ増加 ・リモート支援比率の向上(50%超:2021年実績)により、オンラインと現場コンサルティングとの高頻度なハイブリッド支援を展開中

## 財務戦略 資本政策、株主還元方針

2021年も新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、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ROE18.2%、総還元性向60.1%となり、目標の連結ROE15%以上、総還元性向60%以上をとともに達成  
引き続き、中期経営計画最終年度である2022年も目標達成を目指し当初方針を継続

連結ROEおよび資本コスト 実績推移と目標



配当総額と総還元性向 実績推移と目標



# 事業分野 (船井総研グループの3つの事業セグメント)

当社グループは、中長期的に資本コストを上回るリターンを継続できる事業への集中を図るべく、収益性と成長性の2軸で事業の方向性を決定し、事業ポートフォリオを構築してまいります。

## 経営コンサルティング事業

(株)船井総合研究所	経営コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中小企業向け成長実行支援一業種・テーマ別コンサルティング</li> <li>■ DXコンサルティング</li> <li>■ 中堅企業向け総合経営コンサルティング</li> </ul>
(株)船井総研デジタル	BPO&コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Webマーケティング・営業支援</li> <li>■ システムインテグレーション(SI)</li> <li>■ システム受任開発・デジタル人材育成</li> </ul>
船井(上海)商務信息咨询有限公司	経営コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主に、中国</li> </ul>

## ロジスティクス事業

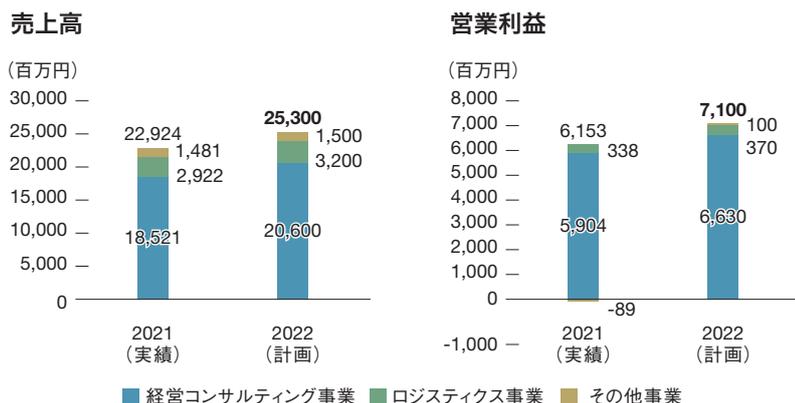
船井総研ロジ(株)	物流コンサルティング・物流オペレーション・物流トレーディング
-----------	--------------------------------

## その他事業

(株)船井総研ITソリューションズ	ITコンサルティング
(株)プロシード	コンタクトセンターマネジメントサービス
(株)HR Force	ダイレトリクルーティング

※ 2022年度から適用している新セグメントでの開示です。下記のセグメント別業績は、2021年度に遡及して新セグメントで示しています。セグメント変更についての詳しい説明は、P34をご参照ください。  
 ※ 2022年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。2021年度の売上高、営業利益は、同基準を適用した場合の試算値。

### 事業セグメント別業績 (2021年度実績・2022年度計画)



- 当社グループの報告セグメントは2022年度より、「ダイレトリクルーティング事業」は「その他事業」に含めたセグメント区分にしております。
- 2022年7月1日より「その他事業」に含めておりました新和コンピュータサービス(株)は、(株)船井総研コーポレートリレーションズ(現・(株)船井総研デジタル)に吸収合併し、「経営コンサルティング事業」にセグメント区分を組み替えいたしました。

## 経営環境及び中長期的な経営戦略

2020年度から2022年度にかけての現中期経営計画において、当社グループは、中核事業である経営コンサルティング事業を中心に「中小企業向けDXコンサルティング」を加速し、さらにグループ企業とのアライアンス力を高めながら「中堅企業向け総合経営コンサルティング」にチャレンジしてまいります。

### 事業戦略

既存顧客に関しては、withコロナにおける顧客に寄り添ったニューノーマル化支援を徹底するとともに、DXコンサルティングにおいてはデジタル革新による顧客接点の拡大とコンサルティングのデジタルシフトを推進していくことで、総合経営コンサルティング支援のラインナップを拡大・加速し、中堅・中小企業経営者のプラットフォームとしての存在感を強めてまいります。



2022年度売上構成比の予想

### 事業戦略

コンサルティング、コミュニティ、ネットワーク、データベースの4軸において、国内最大のロジスティクス事業基盤の構築を目指し、従来の業務領域をさらに発展させ、総合ロジスティクス・プロバイダー企業を目指してまいります。



2022年度売上構成比の予想

### 事業戦略

コンタクトセンターマネジメントサービスの顧客層の拡充と、ダイレトリクルーティングにおいては、高い継続利用率を維持し、売上拡大フェーズから利益率向上フェーズへの展開を目指し、当社グループの次の柱となる成長事業として引き続き経営資源を投入してまいります。



2022年度売上構成比の予想



### 人財戦略

グループ共通の新たなコアバリューをベースに、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し、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してまいります。



## 経営コンサルティング事業における ビジネスモデル



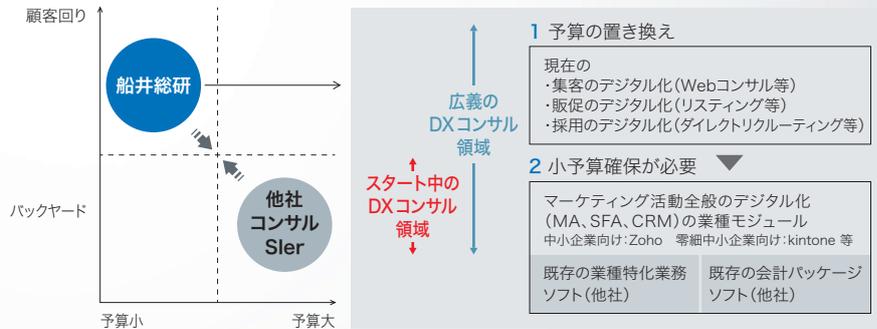
### 一般的な企業と真逆にアプローチ

顧客企業の「DX」成功には、「デジタルツール」導入前の「アナログでの改革\*」—(まずは現状の業態・ビジネスや営業プロセス、業務プロセス、管理手法や進め方を改革・改善させること)が先決です。船井総研は、顧客回り(マーケティング領域)において、お客様の業種・業界別に専門特化したデジタル化領域(広義でのDX)から成功を体験していただけます。そして使い勝手のいいSaaSや手軽なローコード開発ツールの活用支援により、大手Slerが採算性の理由から十分に進出できていない、いわばこれまで“放置”されてきた市場を“有望市場”と捉え、顧客企業のDXアクセラレーターとして新しい価値を創出してまいります。

※ 船井総研では、アナログトランスフォーメーションという。

### 船井総研が目指すDXコンサルティング

#### マーケティングDXからの企業支援





価値創造への取り組み 経営コンサルティング事業

## ニューノーマル時代を生き抜く 成長とDXを加速してまいります。

株式会社船井総合研究所 代表取締役社長 真貝 大介

### 重点施策の3本柱

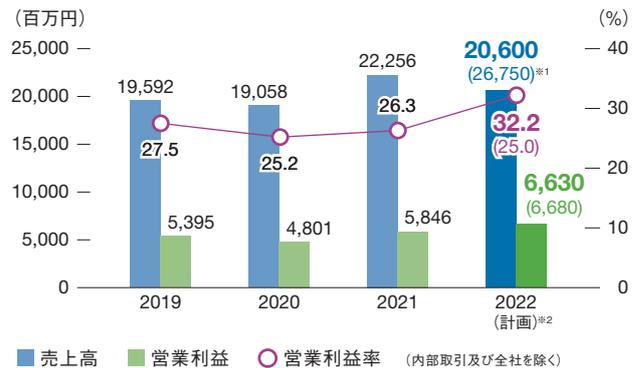
- 「中小企業向け成長実行支援」—業種・テーマ別コンサルティングの拡充
- 「DXコンサルティング」—社内外のスペシャリストを集結し、DXモジュールの業種別ラインアップ
- 「中堅企業向け総合経営コンサルティング」—地域優良企業の『中堅企業化』支援

## 1 市況 (当期の概況・業種別コンサルティングの需要)

2021年も新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、主力のコンサルティング業務である「月次支援」は、オンラインセミナーをはじめとする受注が好調に推移し、顧客からの紹介や、直接営業による受注も順調に増加した結果、前期比+8.2%の増収となりました。

中でも、船井総研の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は、コロナ禍以前の2019年水準まで回復し、前期比+12.7%、+13.0%の成長率となりました。

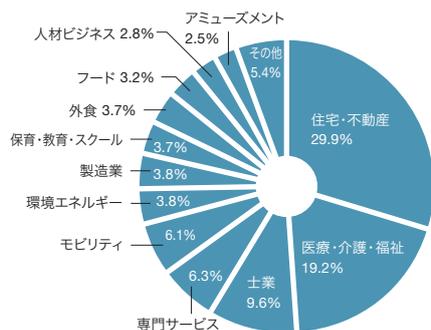
また、従来のビジネスコンサルティングに加えて、ニーズが高まるDX分野において、製造業向けが高い伸びを示し、加えてDXモジュールの設計が先行したエンディング分野も好調であり、業種別の専門性をもったコンサルタントと社内外のスペシャリストが集結して顧客企業のDXを支援しています。



※1 2022年度より、「収益認識に関する会計基準」等を適用するため、適用前に比べて売上高は6,150百万円減少しております。

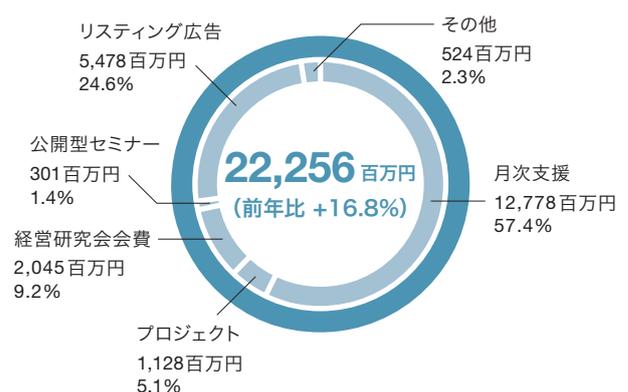
※2 2022年度予想は「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。適用前の予想値を括弧( )内に記載しております。また、2022年度より「その他事業」に含めておりました新和コンピュータサービス(株)は、7月1日にて(株)船井総研コーポレートリレーションズと合併したため、「経営コンサルティング事業」にセグメント区分を組み入れて試算した数値です。

### 経営コンサルティング事業の主な業種別 (売上構成比)



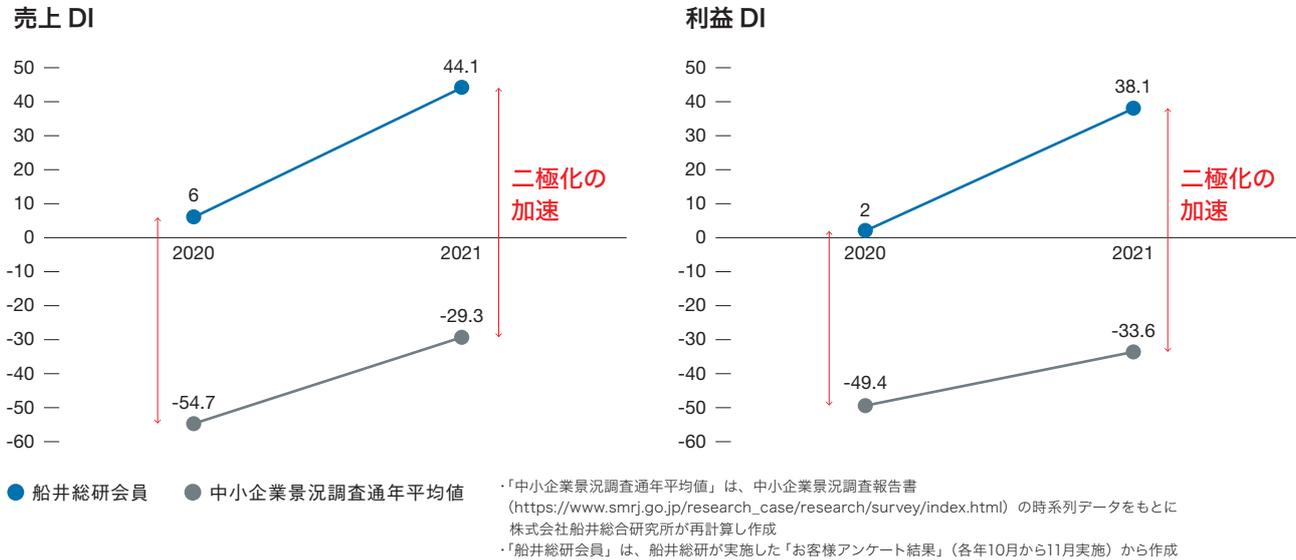
※主な業種別売上の数値は、当社業種分類に基づいた2021年1月～12月の経営コンサルティング事業のうちコンサルティング契約、経営研究会会費、公開型セミナー収入の合計売上実績

### 経営コンサルティング事業の主な業務区分別 (外部売上高と構成比)



## 2 お客様の事業環境の変化

コロナ禍で二極化する中小企業経営  
 コロナ禍における中小企業業績DI



- 船井総研会員と、中小企業全般ではDI値ベースで大きな乖離がある
- 2020年から2021年の改善幅では、よりその乖離が大きくなり、二極化に拍車がかかっている

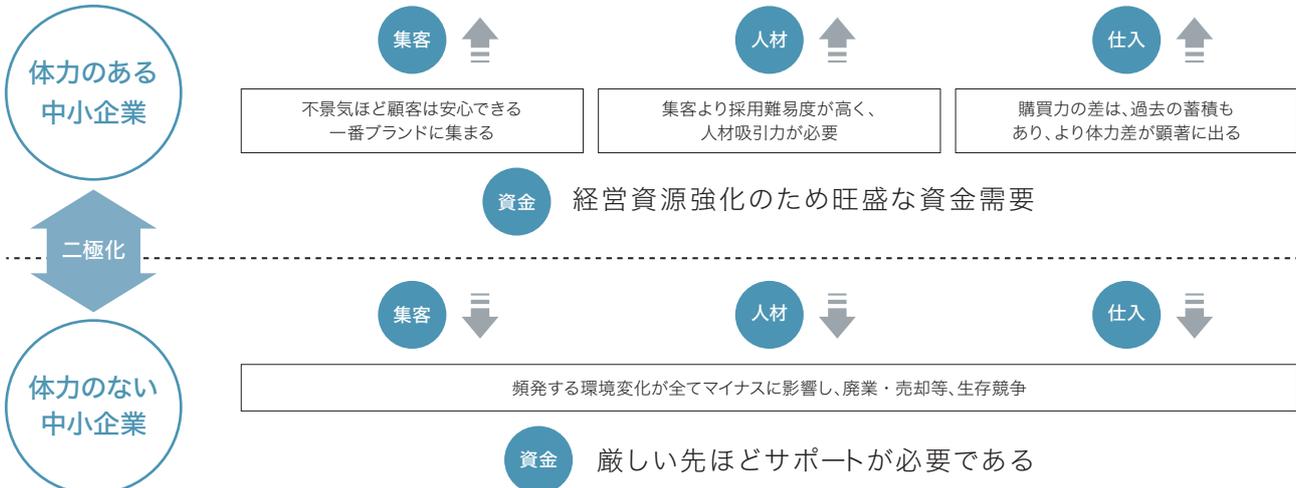
上記の図は、特にコロナ禍における業績への影響について、当社顧客向けアンケートを実施した結果です。調査対象のサンプル数は既存顧客の約4割の約2,300社と少ないですが有意な値と捉えています。図中のブルーが当社顧客のDI値(Diffusion Index:指数)で、結果として、コロナ禍でも2021年を通して回復傾向にあることを、改めて確認することができました。僥越ながら、コンサルティングの結果もあるとは思いますが、そもそも元気のよい中小企業の経営者からご依頼をいただいていると捉えております。

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、図のグレーに見られるとおり、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(グレー)と当社顧客とのギャップの行方を注視しますと、2020年度で約50~60ポイントだった青とグレーの差が2021年度になると70ポイント以上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、二極化が加速し始めるきっかけになっていると感じております。

### コロナによる企業の二極化



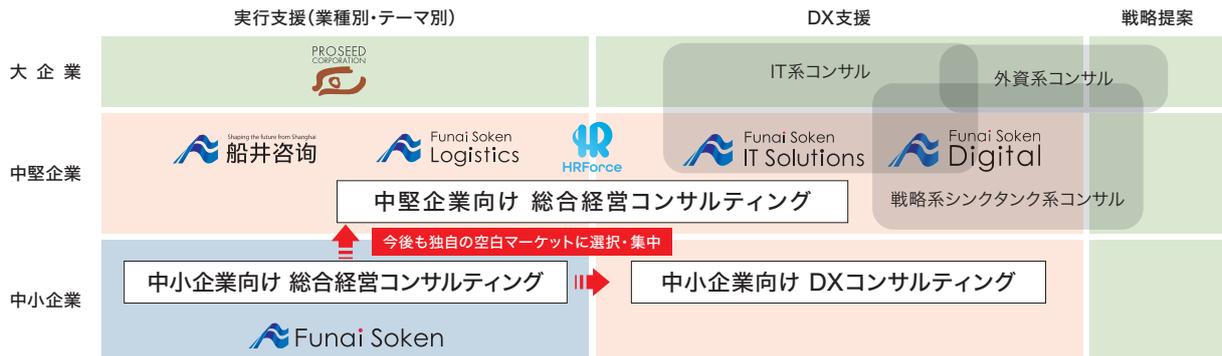
### 3 競争環境

戦略提案を行う外資系・シンクタンクとは一線を画し、現場に密着した経営者コンサルティングで、中堅・中小企業の深耕と、DXコンサルティングによるシェア拡大を展開

#### 当社が対応するコンサルティングニーズとそのポジショニングについて

下表は、当社のクライアント先を縦軸におき、横軸にはコンサルティングニーズとそれに対応する当社のコンサルティング領域をおきました。縦軸の企業区分は単純化したものであり、横軸も、細かく分類せずに、当社の特徴に合わせて便宜上大きく3つのコンサルティング領域に分けております。

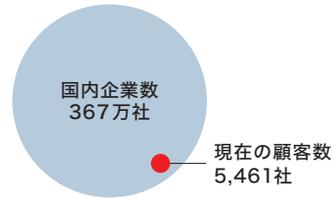
#### Ⅰ コンサルティングニーズとポジショニング



※経営コンサルティング事業…(株)船井総合研究所・船井(上海)商務信息咨询有限公司・(株)船井総研デジタル  
 ※ロジスティクス事業…船井総研ロジ(株)  
 ※その他事業…(株)船井総研ITソリューションズ・(株)プロシード・(株)HR Force

#### Ⅱ 国内企業数 367万社 (令和3年経済センサス活動調査 速報集計)

企業ステージに応じたコンサルティングを、業種・テーマ別に展開。業績向上や生産性向上につながるDX(デジタルトランスフォーメーション)を経営者に丁寧に向き合いながら、提案・実践・定着支援します。



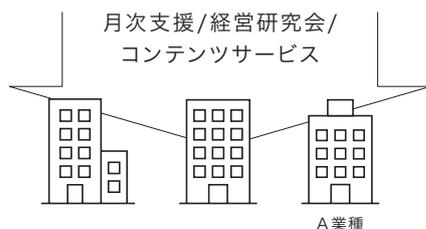
#### 業種別ビジネスに精通した専門コンサルティングチームが提案するDXコンサルティング

デジタル化の進展に伴い企業支援の構造も変化していく中、当社が提供するDXコンサルティングにおいても、戦略立案から実装まで、より「業種別の特性や強みを最大限に発揮させた実行支援」が期待されています。業種別に価値の高い

独自のDXコンサルティングサービスを提供していくことで、国内SaaS会社が確立できない中小企業向けDX領域でのポジショニングを確立してまいります。

#### Ⅰ デジタル化の進展による企業支援の構造の変化

##### 成長実行支援



成長実行支援では、他社がマネできない、より細分化された(狭属性)業種ごとに先進事例をいち早く捉え、顧客企業の成長を一気に押し上げるビジネスモデルやソリューションの開発、提供により、ブルー・オーシャン領域の開拓や新たな需要拡大を目指す。

お客様の声(成功事例)一覧: <https://www.funaisoken.co.jp/voice>

##### 成長実行支援を軸としたDXコンサルティング

A業種の場合 マネタイズが手数料収入であるSaaS企業とは一線を画した顧客企業の成長(業績アップ)を軸とするDX化支援。Zohoやkintone等の有力プラットフォームとの連携によるビジネスアプリケーションの活用や、それらを業種別に標準化(モジュール化)し、顧客へ提供・活用・展開まで支援することで、設計から実装までの一気通貫したサポート体制を確立し、競争上の優位性を高めていく。

- ビジネスアプリケーションを有する有力プラットフォームとの連携
- 業種別にモジュール化することで、顧客への展開スピードを向上
- ビジネスに精通したコンサルタントの知見

# 4 『DX』戦略

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UP・生産性UP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、有力プラットフォームと連携しながら推し進めています。

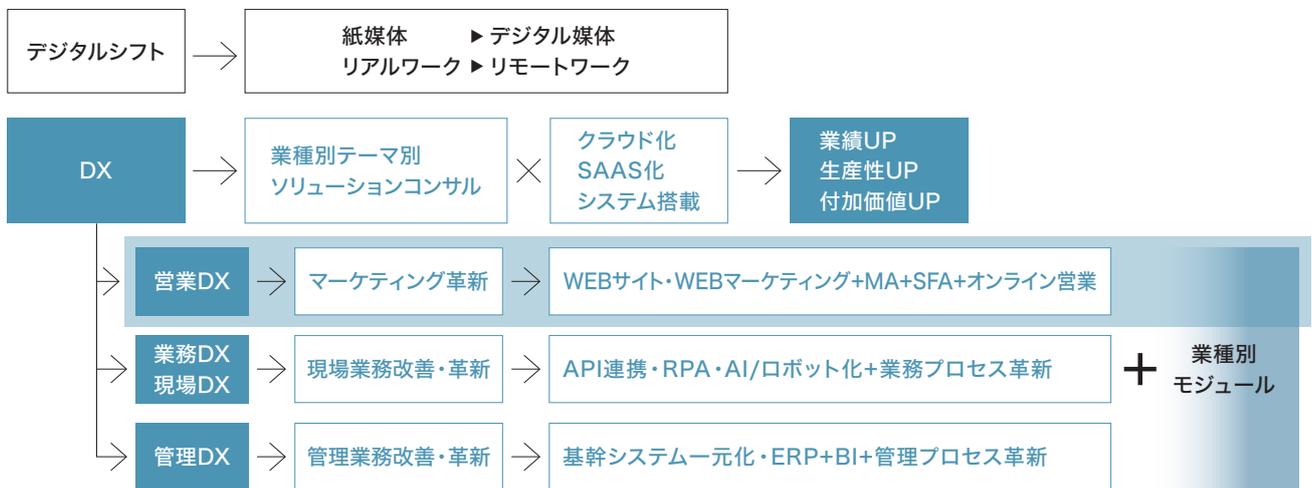
DXモジュールとは、DX成功のために必要な、特定の業務に関わる機能をひとまとめにしたソフトウェアのテンプレートを指します。自社でゼロから構築して行くのではなく、当社のコンサルティングの知見から最適なビジネスモデルをテン

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。



※DXソリューションコンサルティング売上高を指します。

私たちが提供するDX支援とは…



## ゾーホージャパンとのデジタル人材育成事業における業務提携契約締結のお知らせ



調印式の様子（左から）ゾーホージャパン 取締役副社長 大山西一弘氏  
同代表取締役 Manikandan Thangaraj氏  
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 中谷貴之

## 書籍発刊のお知らせ

本書が想定する読者は、自社のDXを進めたい経営者、または企画部門のスタッフといった“デジタルに詳しくない人”です。

本書を読めばZohoのことだけでなく、会社のDXをどのようなプロセスで進めていけばよいのか、といったこともご理解いただける、「DX（デジタル導入）の手引書」としてご活用いただけます。

- ベストセラー 第1位
- 紀伊國屋書店 新宿本店  
ビジネス書ランキング  
(2022/5/9 ~ 2022/5/15)
- Amazon  
中小企業経営カテゴリ  
(2022/5/25)



2021年12月28日に船井総研グループが日本国内における「Zoho」製品のデジタル人材育成事業を独占的に行うことに関して、船井総研ホールディングスは、ゾーホージャパン社と業務提携契約を締結しました。

## 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、ゾーホー社が提供する「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されています。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まいります。



### Ⅰ 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

### 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上に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。



### Ⅰ 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

## 5 地域優良企業の中堅企業化戦略

地方銀行・金融機関と連携しながら「地域有力企業の『中堅企業化』を支援し年商20億規模から100億企業へのロードマップを創り、チームコンサルティング体制で、その実現をサポートいたします。

業況感の二極化が進行する中、船井総研は今、金融機関との連携を深め、顧客企業の100億企業化を推し進めようとしています。それは、当社顧客の企業規模が大きくなっていく過程で生じる、集客や人材、仕入の強化のご相談や資金需要のご相談に対して、私たちが課題解決していきたいと考えているからです。中期経営計画にも打ち出した中堅企業向け総合経営コンサルティングを拡充するにあたり、これから中小企業を中堅企業化していく領域でのニーズが高まってきています。

例えば、年商が20億円規模になると、成長の踊り場を迎える会社があります。そのような会社から「社長にすべての業務が集中していて、なかなか社員が育たない」「次の本業の候補がなんとなくは見えているが、その体制が整わない」といったご相談を受けますが、これらのご相談は目指す先をどこに設定するかにより解決方法が異なるご相談とも言えます。

これに対し、私たちは将来のあるべき姿である「年商100億円からのバックキャストिंग」という形で、中期的かつ持続的に成長していける未来戦略、会社の体制・機能を強化するご提案をすることで、私たちが培ったノウハウをご提供していきながら、現状メイン不在＝多行取引となっている地域の企業に対し、事業成長を前提とした積極融資を行える体制・仕組みを構築していきたいと考えております。

中小企業が中堅企業へと成長するロードマップを地方銀行様と一体となり作成し、地域経済をけん引するリーダー企業の育成を支援する。そして、将来的に地方銀行様の収益の軸となるコンサルティング部門様と一緒に案件を進めることで、事業領域の拡大や地方企業の活性化による地域社会への貢献に取り組んでまいりたいと考えております。



### 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、近年は資本市場において注目度が高まっております。実際に、TPMの上場社数も年々増加傾向にあり、2020年では10社、2021年では13社が



上場しております。また、TPM上場企業の半数以上は東京都以外に本社所在地を置く企業となっております。

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。

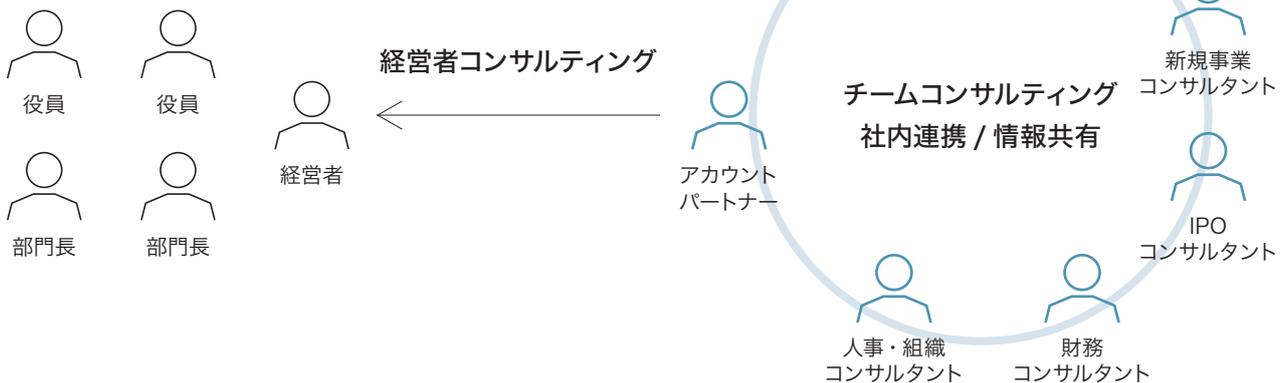
## Ⅰ 将来のあるべき姿(20億→)100億からのバックキャスト・コンサルティングの例

当社の「ロードマップ」は一般的な中期経営計画とは一線を画し、持続的成長を実現するための、様々な経営テーマを連動させながら、先を読み、先手を打つための全体像として、経営者にご提示しております。

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
売上高(億円)	20	26	34	43	56	72	95	125	158	200
期末社員数(人) ※連結	30	40	55	70	90	120	160	200	250	300
支援内容 1 経営 経営者への 提示テーマ	中期経営計画(事業・組織・財務) 経営計画			中期経営計画(事業・組織・財務) 経営計画			中期経営計画(事業・組織・財務) 経営計画			
	トップダウン・成長志向		人財ファースト・CF		経営チーム・コンプライアンス・ ダイバーシティ&インクルージョン			企業価値・SDGs		
2 事業計画 ①既存事業 活性化 ②新規事業	事業支援①(商品・集客・営業) PPC広告、デジタル集客		事業支援②(出店・幹部育成) 新商品開発		事業支援③ 店長育成		新業態提案			
	第二本業立ち上げ(立ち上げ→活性化→チェーン化)				新規事業(立ち上げ→活性化→第三本業化)					
3 人/組織	未来 組織図 作成	採用活性化 (新卒キャリア専門職)		採用人気ランキング入り→リブランディング 採用のレベルUP(幹部候補生・採用代行(RPO))			ダイバーシティ インクルージョン			
	評価制度 構築運用	育成制度 体制構築	人員配置・最適化 役職昇降格		経営チーム組成		バーパス			
4 財務/会計/ M&A	資金調達・CF可視化・バンクフォーメーション			M&A①		HD化・会社間取引・予算高度化 IPO準備(証券会社決定・規定・約款・IR&PR)		M&A②		M&A③
					上場					
5 DX	デジタルシフト①(事業の改善・効率化)			営業DX①		デジタルシフト②(管理の改善・効率化)			営業DX②	
					ビジネスモデルのDX					

## Ⅰ チームコンサルティング体制

アカウントパートナーが窓口となり、クライアントの成長に伴い変化する課題に柔軟に対応するため、複数のコンサルタントが密に連携を取りながら最短で企業成長に寄与する体制を整えています。

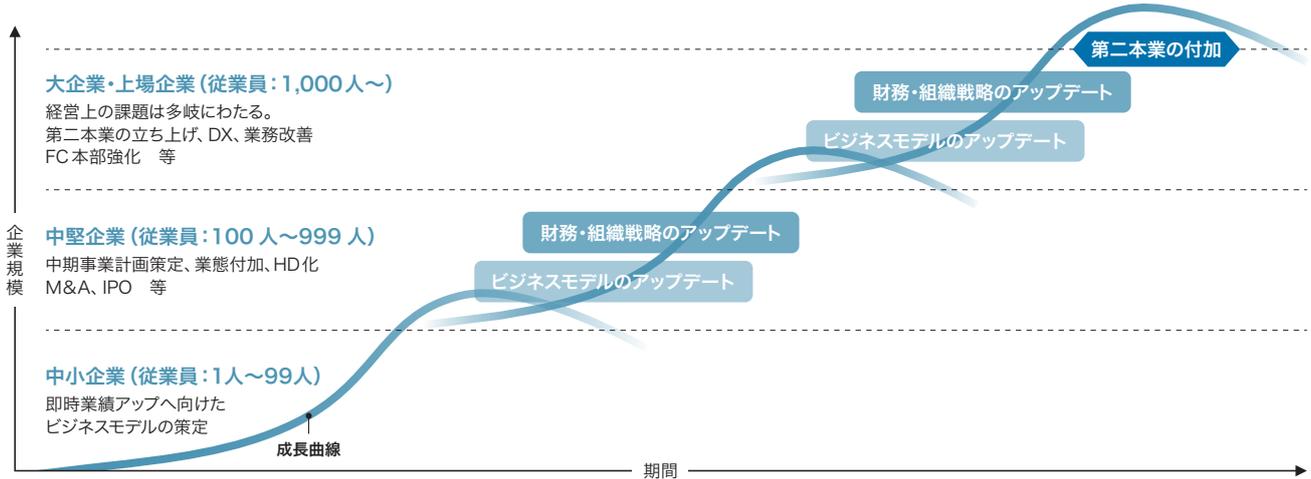


## 6 経営コンサルティング事業とその強み

### Our Strengths 成長実行支援

各業界とテーマに精通したコンサルタントが、部署横断型プロジェクトチームを組み、クライアントへの最適なソリューションを提供します。戦略策定だけでなく、運用実行支援まで一貫した提案を行えることが当社グループの大きな特長です。会社の明暗を左右する重要な判断や、経営陣と従業員の間

にあるギャップなどの問題に対して今後の方向性を提示し、会社全体の一体化を目指します。課題解決に向けて、徹底した調査を実施し、クライアントが実行可能なシナリオに導くことを信条としています。



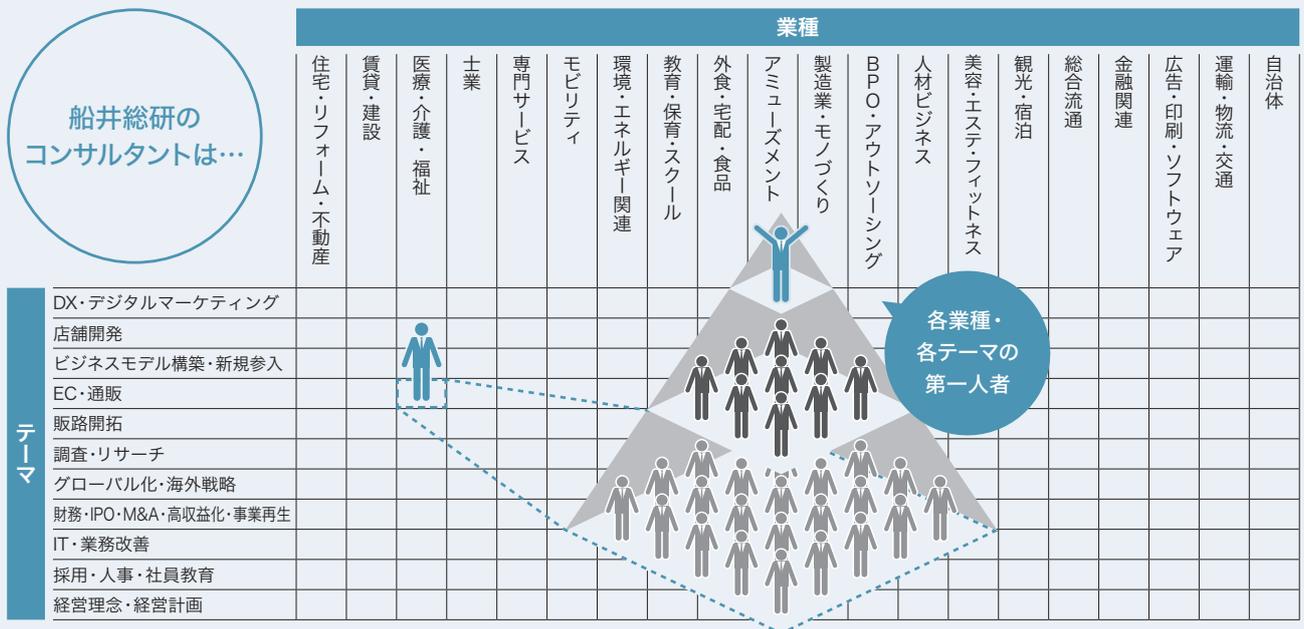
### Our Strategy 業種×テーマ 専門コンサルタント体制

#### 幅広いコンサルティング領域

船井総研グループには約900名もの専門コンサルタントが在籍しています。クライアント企業の業界内における特性およびポジショニングをより熟知した専任コンサルタントが、社内に累積された知見・情報・スキルを連携させながらご提案します。

「より優れた俊敏性」と「成功経験」を積み備えたアプローチにより、顧客企業に喜ばれる価値を創造します。

グループコンサルタント数 **873人**



## Our Developments

## 船井総研が提案するビジネスモデル(課題解決)

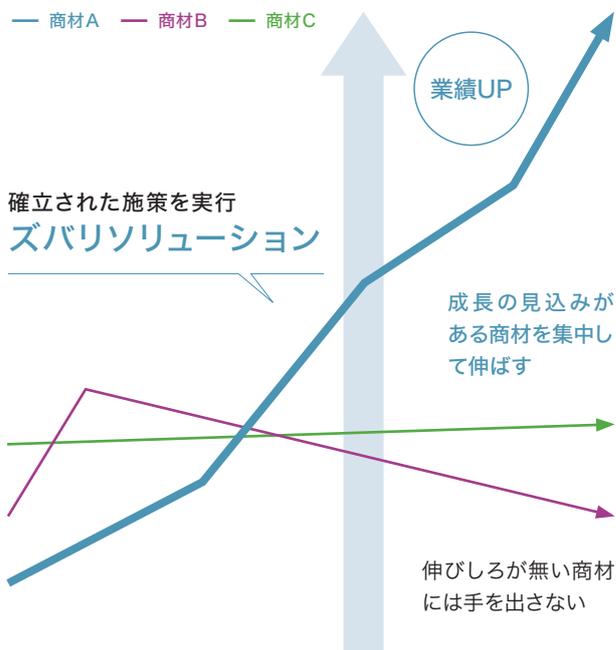
## 年間228ソリューション

短期間で業績を高める旬なビジネスモデル

業界の慣習にとらわれず、時流に適應させたビジネスモデルのことを、船井総合研究所では「ズバリソリューション」と名づけております。特定の業種(またはその周辺業種)に導入することで短期間で飛躍的に業績を向上させる「旬のビジネスモデル」ともいえます。まるで時流という波に乗るかのごとく、旬のタイミングで導入することで効率的に成長するさまを、船井総合研究所では「的確に物事を言い当てる、核心を突く」という意味を持つ「ズバリ」という言葉で、いつしか表現するようになりました。

## 住宅・不動産分野の例

超ローコスト住宅ビジネス。家を買いたい客層の中でも「アパートの家賃並みの支払いで買いたい」客層をターゲットに、住宅会社としては生産性の高まる商品をお客様からも喜ばれる価格で提供可能としています。



## 「経営者」とのつながりを大切にする、独自のコンサルティング手法

## 経営セミナー

(コンタクト・ポイント: 情報接点)

1,377件

25,000名を超える  
経営者・経営幹部が  
年間を通じて参加

## 経営研究会

(会員制組織)

7,018会員

経営者・経営幹部向けの  
経営研究会(勉強会)を  
業種・テーマ別に主催

## 月次支援

(顧問契約型 コンサルティング)

国内クライアント企業数

5,461社

顧問契約型の月次支援  
コンサルティング

## プロジェクト

(プロジェクト型 コンサルティング)

一定の期間、チーム体制で  
一貫したソリューションを提供

## Web会員

(コンタクト・ポイント: 情報接点)

中小企業の経営者に特化した経営情報サービス

社長ONLINE  
毎朝5分の経営者変革

5,159会員

(2021年12月末時点)

企業経営者のための  
会員制情報サービス

当社グループでは、毎月のように、経営研究会を開催しています。蓄積されたノウハウや生の経営情報は、参加した企業経営者が、自社の経営に生かす最適な情報源です。経営者と同じ目線を持つ業種・テーマに特化したプロがしっかりと場をファシリテート(進行)しています。これが、当社グループの強さを支えています。



月次支援では、個社別の課題や経営者の目指す目標に向かって、担当コンサルタントが経営現場に寄り添いながら、実行支援します。時に、企業成長に応じて、チームとなり、連携しながら顧客企業の成長を推し進めます。

事業案の抽出

事業評価・  
勝ちパターンの考察

事業計画の策定

事業立ち上げ

事業展開

# 7 グループシナジー

**Funai Soken Digital** 株式会社 船井総研デジタル (経営コンサルティング事業) | 船井総研グループのデジタル関連サービスをさらに強化し、DXに関するサービスを一通貫で提供



## DXオペレーションの「船井総研デジタル」発足

2022年7月1日、「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」が経営統合し、「船井総研デジタル」を発足いたしました。中期経営計画における事業戦略として、船井総研グループは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の領域への拡大を推進しており、デジタル系人材の採用・育成基盤の強化が重要課題となっております。このたび、WEBマーケティングやBPOコンサルティングを強みとする「船井総研コーポレートリレーションズ」と、デジタル系人材の採用・育成及びシステムの受託開発業務を強みとする「新和コンピュータサービス」を経営統合することにより、船井総研グループのデジタル関連サービスをさらに強化し、DXに関するサービスを一通貫で提供することが可能になりました。

### デジタル人材の育成基盤強化と、プロモーション強化・営業サポートについて

中小企業におけるデジタル人材のリソース不足や、デジタルスキルの再構築といった日本社会の課題を解決するため、2021年12月に船井総研グループはゾーホージャパンと業務提携し、デジタル人材育成事業を開始いたしました。「船井総研デジタル」は、長年の研修事業で培ったノウハウを生かしてそのオペレーションを担い、受講生の拡大に努めてまいります。また、従来の営業サポートの仕事に加えて、船井総合研究所が行うZohoを活用したDXコンサルティングや、Zohoモジュールを中心とした経営研究会の運用をしっかりサポートしてまいります。また、サポートだけではなくカスタマーサクセスにも取り組める体制の構築を考えております。同時に高度なAPI連携を伴うZoho開発や、あるいはZohoデスクとAmazonコネクトを繋げたコールセンターシステム開発などを積極的に推進してまいります。

**船井咨询** Shaping the future from Shanghai 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1月、船井上海は設立10周年を迎えました。飲食業界で先行したビジネスモデルを、他業種展開することで、近い将来、船井上海が中国を代表する総合経営コンサルティングファームとして存在感を示すことができるよう、邁進してまいります。

#### 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



2021年11月にオンラインで開催された飲食業界向け経営研究会総会

## 8 リスクと機会

### 競争激化に伴う業界再編の進展

#### ■ 事業を取り巻く脅威(リスク)

- 新型コロナウイルス感染症の影響(日本・中国)や原材料価格の上昇(仕入れ・調達懸念)により、中小企業におけるビジネスモデルは大きな変革が求められており、今後業界はさらに競争が激しくなり、合従連衡を含む業界再編が進展していく可能性
- 顧客開拓のための活動や手法が有効に機能しなくなる等の事態が生じた場合においては、当社の経営成績に影響を及ぼす可能性
- 技術革新が急速に進展し、企業間競争の激しいIT関連業界において、刻々と変化・複雑化する顧客ニーズに対応できる人財の確保ができなくなる可能性

#### ■ 機会

- 新たな顧客ニーズに合致したサービスの創出・提供による売上高の増加
- 業種別DXの強みを生かした顧客企業の生産性向上及び発展を支援する顧客基盤拡大の機会



### 経営コンサルティング事業における戦略

#### DXコンサルティングへの注力

業種別ビジネスに精通した専門コンサルティングチームが提案するDXコンサルティング

**DX戦略** | DXコンサルティングへの注力 ▶ P25

#### 成長実行支援の強化

業種×テーマの専門コンサルタント体制と、クライアント企業の業界特性を生かしたソリューション提案

**強み** | さらなる拡充 ▶ P29

#### 顧客企業の成長に応じた支援体制の強化

**新たな戦略** | 中堅企業化戦略 ▶ P27

#### デジタル人財の育成基盤強化

**強化** | デジタル人財の採用・育成 ▶ P31

#### 専門性を追求した支援(中国)

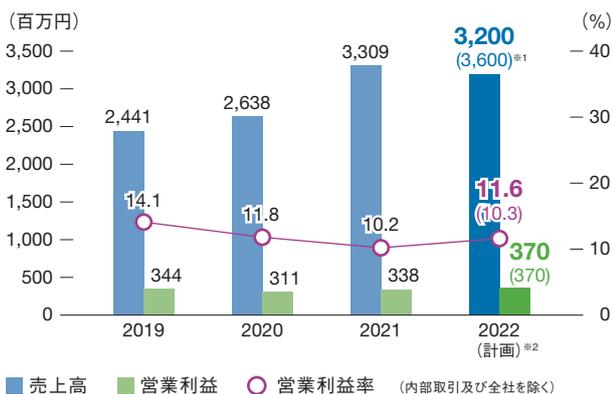
**業態開発** | 他業種展開 ▶ P31

# 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

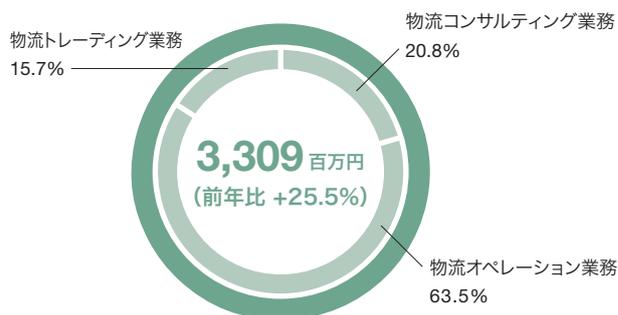
重要な社会インフラである物流のムダを省き、ESGやDXなど物流業界の成長発展と地位向上に貢献します。総合的なロジスティクスコンサルティングを提供することはもちろん、その後工程である実践的かつ即効性のあるBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)を提供し、お客様の課題解決に貢献します。



※1 2022年度より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、適用前に比べて売上高は400百万円減少しております。

※2 2022年度予想は「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。適用前の予想値を括弧( )内に記載しております。

### ロジスティクス事業の主な業務区分別 (外部売上高と構成比)

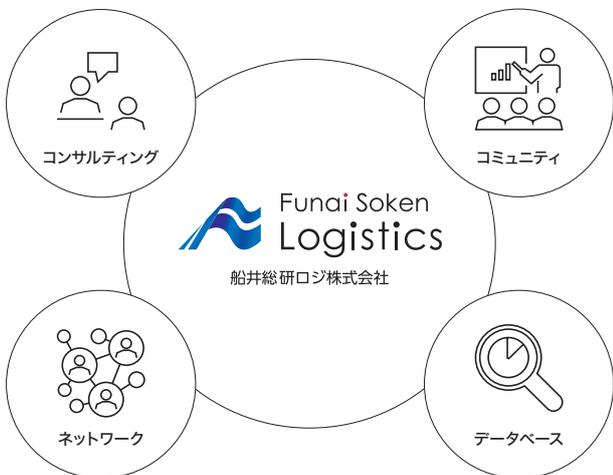


## 中期経営計画における事業戦略

コンサルティング、コミュニティ、ネットワーク、データベースの4軸において、国内最大のロジスティクス事業基盤を拡充

- 物流企業コンサルティング
- 荷主企業コンサルティング
- ソリューションコンサルティング

- 物流企業経営研究会
- DXロジ研究会
- パートナーミーティング



- 物流倉庫・輸配送ネットワーク
- 共同購買ネットワーク
- IT・AI・ロボティクス・マテハン

- Logiii!!! (ウェブマガジン)
- 物流コスト相場
- ノウハウ・事例
- 物流の時流発信

### Ⅰ コンサルティング

荷主企業、物流企業の双方に、物流・ロジスティクスの変革のための実行力あるコンサルティングサービスを提供しています。従来のコンサルティング(企画・提案)に留まらず、後工程の実務支援や実務受託までを範囲としています。

### Ⅱ ネットワーク

全国約300社超の物流パートナーのネットワーク、物流資材の購買ネットワーク、IT・AI・ロボティクス・マテハンを扱う企業との連携を生かし、お客様に最適な提案を行っています。

### Ⅲ コミュニティ

物流企業の経営トップが集まる物流企業経営研究会。荷主企業の物流を担うCLO(チーフロジスティクスオフィサー)のコミュニティ。物流に携わる企業が、情報交換やコミュニケーションを図れる場を提供しています。

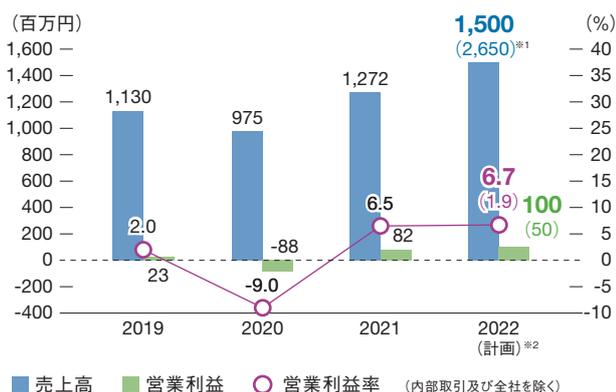
### Ⅳ データベース

相場、ノウハウ・事例、時流など各種データをデータベース化し、コンサルティングやソリューション事業での活用はもちろん、お客様へも提供しています。また、物流業界全体のレベルアップや業界内外への啓蒙を目的とし、当社の知見、ノウハウ、時流等をウェブマガジン「Logiii!!!」にて公開しています。



## IT、コンタクトセンター、ダイレクトリクルーティングに関するサービスを提供

ITの構築から運用に至るまでITを活用した最適なソリューションを提供する「ITコンサルティング事業」、コンタクトセンターマネジメントサービスを幅広い業界・業種に提供し、顧客サービスの品質向上に貢献する「コンタクトセンターコンサルティング事業」、データ×AIを駆使した国内初の採用特化型Adプラットフォーム「Recruiting Cloud」を提供し、お客様の採用活動における成果創出を実現する「ダイレクトリクルーティング事業」と、様々な事業向けサービスを拡充中です。



※1 2022年度より、「収益認識に関する会計基準」等を適用するため、適用前に比べて売上高は1,150百万円減少しております。

※2 2022年度予想は「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。適用前の予想値を括弧( )内に記載しております。

### その他事業の外部売上高



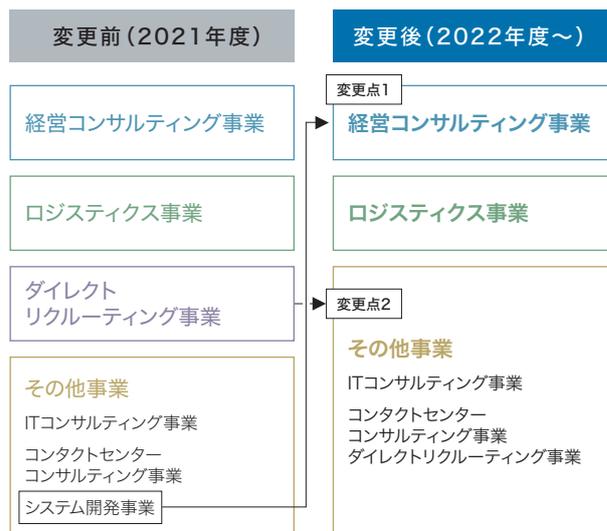
### 事業セグメントの変更について

#### 変更点1

その他事業のシステム開発事業は、新会社船井総研デジタルに事業を吸収合併したことに伴い、経営コンサルティング事業に計上されます。

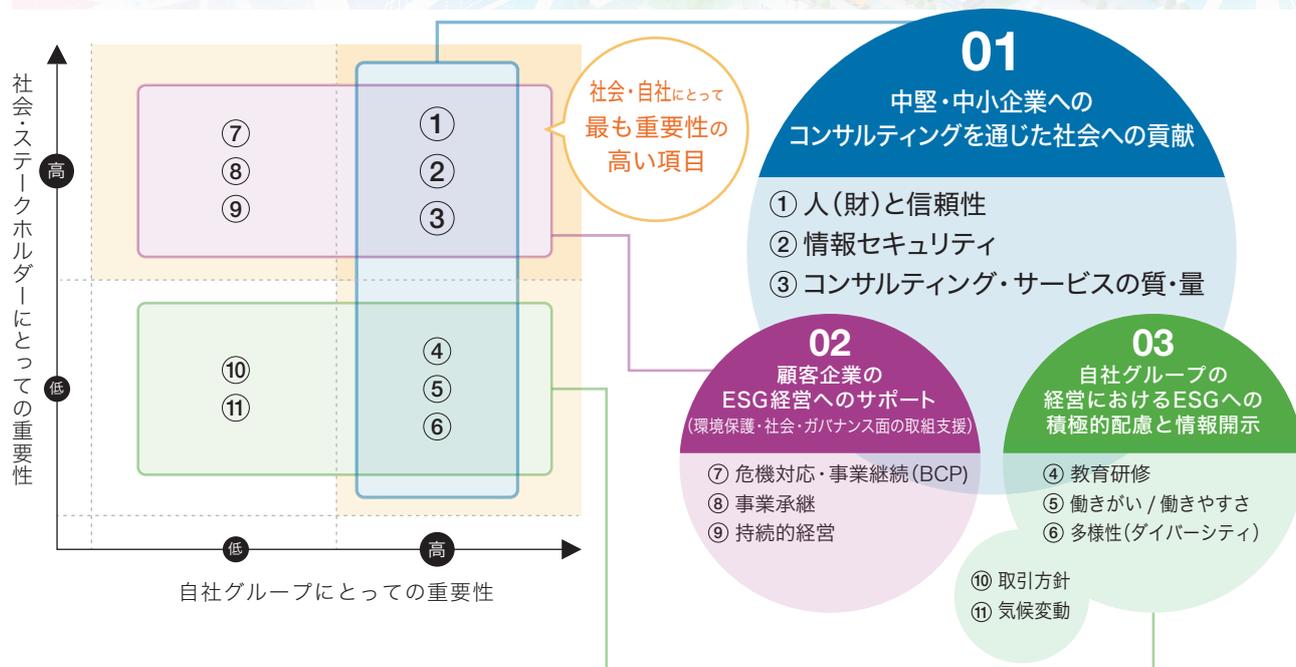
#### 変更点2

2022年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。ダイレクトリクルーティング事業は売上構成比10%を下回ることになったため、事業セグメントをその他事業に変更しております。



# 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2022年度重点テーマ

ブランド	技術力
2022年重点テーマ	人的資本   人的資本充実のためのKPI&投資
2022年重点テーマ	サステナビリティ(ESG)   「統合レポート」の更なる充実&「TCFD」対応
企業統治   不確実性への対応&ガバナンス体制整備	

## 顧客企業の表彰を通じ、社会に貢献



### 人・企業・社会がより豊かになることを目指して

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。2010年に第1回を開催し、2021年で第12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。

#### Ⅰ『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。

#### Ⅱ『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。

#### Ⅲ グレートカンパニーアワード2021 受賞企業

2021年度は、およそ9,000社の選考対象の中から、様々な業界で活躍する17社がノミネートされ、その中から特に優れた企業7社に各賞が贈呈されました。

	社名	業種／地域
グレートカンパニー大賞	渡辺パイプ株式会社	建築資材流通卸事業・農業総合メーカー／東京都
顧客感動賞	株式会社日本イトミック	電気給湯機器製造業／東京都
働く社員が誇りを感じる会社賞	株式会社WORK SMILE LAB	笑顔溢れるワークスタイル創造提案業／岡山県
	田中電子株式会社	携帯電話販売代理店業／千葉県
ユニークビジネスモデル賞	株式会社イトアンドホールディングス	外食事業、食品製造・販売事業／東京都
社会貢献賞	仙台消化器・内視鏡内科クリニック	内科・消化器内科医院／宮城県
業績アップ賞	株式会社リパティ	中古車・軽自動車販売・修理業／京都府

事業を通じた環境負荷低減の取り組み

これまでの取り組み

■ 脱炭素市場での新たなビジネスモデル策定に関するセミナーの開催

船井総合研究所では中小企業の脱炭素経営支援として、業種別に脱炭素に関わるセミナーを開催しております。低炭素社会への移行による業種別の業界の動向から、業種別のソリューションについて具体的な成功事例を基にお伝えしております。



電気設備工事業向け



燃料販売会社向け

■ カーボンニュートラルロジスティクスセミナーの開催

船井総研ロジでは、物流業界の脱炭素経営支援として、荷主企業や物流子会社向けのセミナーを開催しております。物流におけるカーボンニュートラルへ向けた課題から、カーボンニュートラルの実行に向けて取り組むべきことをお伝えしております。



■ その他の取り組み

- ・ 中小企業向けESG診断の実施
- ・ 製造業向け省エネルギーソリューションの提案
- ・ 太陽光発電を中心とした再生可能エネルギーソリューションの提案
- ・ ZEH等各業種向けソリューションの提案

これからの取り組み

中堅・中小企業の脱炭素経営支援として、ZEH等各業種向けのソリューションの取り組みに加え、新たに脱炭素経営診断を金融機関との協力のなか進めております。今後は、脱炭素経営診断をスタートにScope1,2,3のGHG排出量の算定、GHG排出量データをベースとした脱炭素経営実現のためのロードマップの策定、現場の実行レベルにまで落とし込んだ

脱炭素経営を支援してまいります。また経営研究会では新たな脱炭素経営に向けた会員組織の立ち上げも進めていく予定です。現状、中堅・中小企業にはハードルが高い脱炭素経営ではありますが、社会性の追求こそ収益性および企業価値向上に繋がっていくものとしてご支援を進めてまいります。

脱炭素支援の具体的な支援メニュー

■ 船井総合研究所

- ・ 脱炭素経営診断
- ・ GHG排出量算定 (Scope1~3)
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 脱炭素市場での新たなビジネスモデル策定

■ 船井総研ロジ

- ・ ESGロジスティクス診断
- ・ ロジスティクスにおけるESG実行の手引きの配布





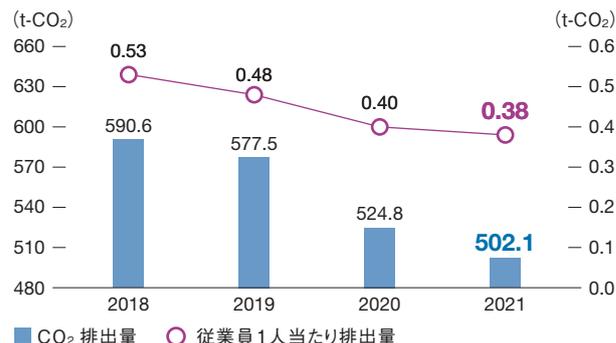
## 事業プロセスにおける環境負荷低減の取り組み

### 環境関連データ

環境影響に関わる、電気使用量、電気使用によるCO<sub>2</sub>排出量の算定、廃棄物排出量のデータの過去4年分をグループ各社より収集・集計いたしました。

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 ※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 ※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 ※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



### 環境負荷低減に向けたこれまでの取り組み

<b>一人当たりのCO<sub>2</sub>排出量削減※電気使用</b> 大阪本社の照明のLED化 大阪本社、東京本社の照明の夜間自動消灯	<b>事務用紙購入量削減</b> セミナー研究会のペーパーレス化推進 リモートワーク推進 複合機台数削減	<b>廃棄物排出量削減</b> リモートワーク推進 ペーパーレス化推進
--	--	---

## 対話と情報開示(TCFDへの取り組み)

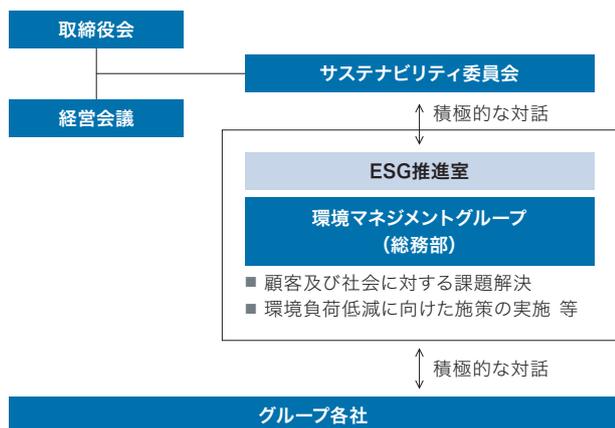
当社は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の枠組みに基づいて、気候変動に伴う影響及び課題解決に向けた取り組みの開示を推進しています。

### 気候変動への取り組みとリスク管理体制

当社では、ESG推進室を中心としたワーキンググループが、グループ各社との積極的な対話を通じて気候変動を含む環境負荷低減に関わる取り組みを推進します。

また、グループ各社より定期的に環境に影響するCO<sub>2</sub>排出量等の指標の収集を行い、事業への影響を特定・評価・分析し、気候変動に関わるリスクと機会の管理に努めてまいります。

#### 推進体制



### ガバナンス

取締役会の諮問委員会としてサステナビリティ委員会を設置し、ESG推進室からの報告を受け、目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行い、取締役会並びにESG推進室に必要な助言を行うことで、継続的にグループ全体での施策の展開を図っております。

### リスク管理

サステナビリティ委員会は、ESG推進室を中心としたワーキンググループにおいて、定期的かつ外部環境及び内部環境の変化に応じて実施された、環境に関するリスクアセスメントやリスク分析の結果の報告を受け、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、これを実施します。



# Social 社会

当社グループの持続的成長とサステナブルな社会の実現を両立するために、優秀で多様な人財の採用や育成、社員一人ひとりがその長所を存分に発揮し活躍できる環境づくりに取り組み、その結果として、企業価値向上につながる好循環を生み出しております。



## 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。従業員がいざいぎと働き続けられる

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 2021年37.4% ▶ 目標 2030年 40%

女性管理職比率 2021年23.5% ▶ 目標 2030年 30%

### 女性活躍推進 ポイントと具体的な取り組み

#### Point1 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」

#### Point2 ダイバーシティの変革・浸透

- ・女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」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)

#### Point3 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



### 育休休業取得・復帰状況





## Pick Up

船井総研ホールディングス



西村 亜希子

財務部 総合企画課課長  
(株)HR Force取締役

### メンバーのサポートに感謝

女性が約7割を占める財務部では、メンバーそれぞれがライフステージに合わせた働き方で活躍しています。私自身、2度の育休取得・復職を経験していますが、リモートワーク、時差出勤、休職中の情報共有（PCや携帯貸与）等のサポートがあったことで安心して復職することができました。そして何より、休職中・復職後の部内のメンバーのフォローが、心強くありがたかったです。

Data 船井総研ホールディングス

女性従業員比率	70%
女性育休取得率	100%



「女性管理職比率ランキング」  
2021年版28位にランクイン

出典：東洋経済新報社「CSR企業総覧  
2021年版」

## Pick Up

船井総研デジタル



田坂 祐子

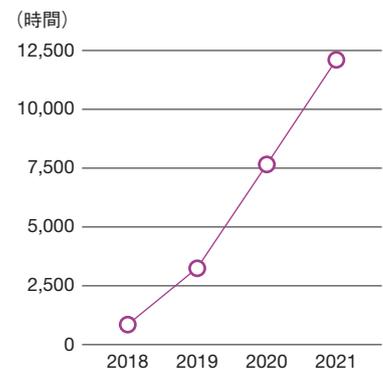
コンサルタント

### 新たな事業領域で女性が活躍しています

女性従業員比率および女性管理職比率ともに8割近い船井総研デジタルでは、幅広い分野で女性が活躍しています。

- **BPO事業**（リスト・コール代行事業、セミナーオペレーション等）  
スタッフ部門の業務ノウハウを生かし外販部門の立上から売上主力事業へ昇華
- **バックオフィスコンサルタントの創出**  
女性が多い職場であるバックヤード業務等の業務改善を行い、職場での価値向上業務に従事するというバックオフィスコンサルタントを創出
- **RPAオペレーターからバックオフィスコンサルタントへ**  
業務改善として文系の従業員がRPAを4年で約9,000時間稼働。こちらの業務に従事していた女性スタッフ1名がバックオフィスコンサルタントに転向し活躍中

### RPA（4年で約9,000時間稼働） による業務削減時間



## 中途入社 雇用・活躍

### ■ 入社前のサポート

内定前に所属予定部署の上長と「キャリアビジョンシート」を作成。活躍イメージを固めたうえで最終面接に臨んでいただくことで、入社後即戦力として活躍できるようにサポートしています。

### ■ 入社後1on1

入社後に感じるギャップ・違和感はないか、今後の活躍に向けてのポイントなど人材開発部門責任者と1on1で確認しています。

### ■ 勉強会・座談会

中途入社者向け勉強会・座談会・研修をとおり、会社や業務のことを深く知り、縦横のつながりを持つことを目的に実施しています。

中途管理職比率 2021年48.1% ▶ 目標 2030年 50%

## 障がい者 雇用・活躍

### ■ 船井総合研究所にダイバーシティ&インクルージョン室設立

より積極的な雇用を推進すべく、2015年大阪オフィスに清掃業務を担当するチームを、また2020年には愛媛県にコンサルタント補助業務を担当するチームを設立。その後も継続的に採用を続けています。

### ■ やりがい、働きがい

障がいのある社員が、その障がいの内容やキャリアビジョンに合わせて働けるよう職場環境の整備に取り組んでいます。他部署メンバーと積極的に関わりながら成果を創出し必要とされる存在となることが、定着にもつながっています。

### ■ ESG推進を自らリード

ダイバーシティ&インクルージョン室のメンバー自ら、全社朝礼や会議で「働きやすい環境づくり」「多様な働き方の促進」について啓蒙活動を行い、ESG推進をリードしています。

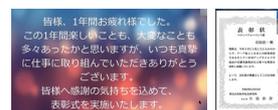
### 業務の様子

生産性向上による業務量アップやコンサルタントと一体となった業務提案など、日々新しいチャレンジをしています。(生産性UP例：文字起こし2.9倍、DM発送数1.9倍)

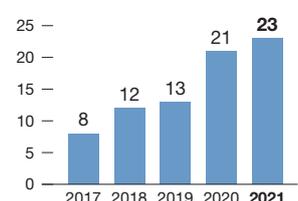


### オンライン表彰式の様子

ダイバーシティ&インクルージョン室の日々の活動に対し感謝の声が寄せられました。



### 障がい者雇用数推移 (グループ)



## 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。一方で人財不足、人財の流動化は当グループにおいても課題と認識しているため、

新卒・中途採用の積極採用継続や、個々の能力を高める育成、タレントマネジメント機能の強化による活躍・定着促進を図ってまいります。

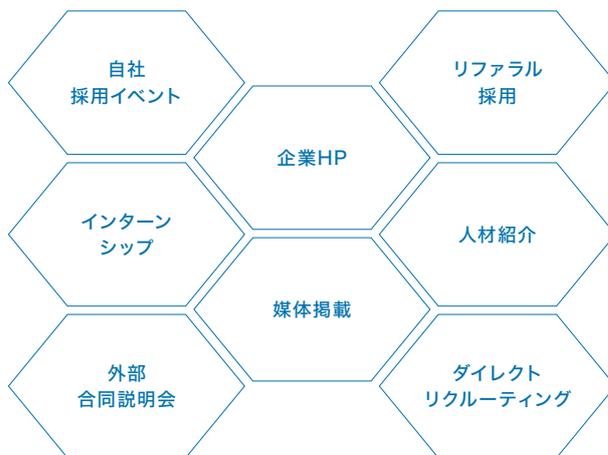
### Ⅰ 人財採用

#### ■ 中途採用

採用チャネルの拡大、選考フロー短期化などをおして、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、特設採用ページを新設するなど、“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。



### Ⅰ 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。

	新入社員	中途社員	ミドル層	幹部
階層別研修	新入社員研修		昇格プログラム	幹部研修
	フォロー研修		新任管理職研修	委員会/勉強会
	部署別研修			
	システム研修			
テーマ別研修	理念教育			
	人権教育(コンプライアンス/ハラスメント)			
	情報セキュリティ研修			
スキル別研修	女性活躍推進			
	DX研修			
	部署別研修			
	外国籍/中途社員向け 勉強会/交流会			

DX 人財の分類	定義	学習プログラム
デジタルマーケティング コンサルタント	運用によって 成果を出す	社内ノウハウの活用 新卒社員向け 既存社員向け DXイネーブルメント
DX コンサルタント	営業・企画・プロジェクト マネジメントによって 成果を出す	外部コンテンツの運用
DX エンジニア	構築・活用によって 成果を出す	

## 人権

船井総研グループは、コンサルティング事業をはじめとする事業又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、以下の

とおり「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。

### Ⅰ 人権基本方針

#### 1 法令、規範の遵守

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って人権尊重の取り組みを推進していきます。

#### 2 適用範囲

本方針は、グループのすべての役員と従業員に適用します。また、本方針をビジネスパートナーに尊重頂けるよう働きかけていきます。

#### 3 人権の尊重

当社グループは、あらゆる差別、個人の尊厳を傷つけるハラスメントを禁止します。また、安全な労働環境の提供、最低賃金の確保、適正な労働時間管理を含む責任ある労働慣行、結社の自由、団体交渉権を尊重することを約束し、人身取引を含む奴隷労働や強制労働、児童労働を容認しません。

#### 4 人権デューデリジェンスの実施

当社グループは、事業活動により生じる人権に対する負の影響を

意識し、その影響を特定するために定期的なリスク評価を行い、予防、軽減する取り組みを進めます。発生した負の影響については、適切かつ効果的な是正又は対応措置を速やかに講じます。

#### 5 教育研修

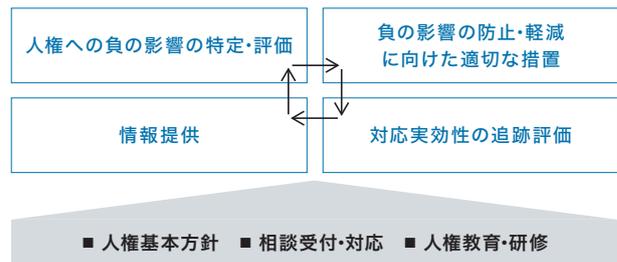
当社グループは、一切のハラスメントの防止に努めるため、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等各種ハラスメントに関して定期的に全社員を対象とした研修を実施します。また、その他にも、当社グループは、本方針がグループのすべての活動に組み込まれるよう、役員・従業員に対し、適切な教育を行っていきます。

#### 6 情報開示

当社グループは、本方針に基づく人権尊重の取り組み状況について、ウェブサイトなどで適切に情報開示します。

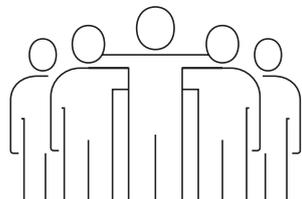
### Ⅰ 人権デューデリジェンスの実施

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、右記のように取り組んでいます。



### Ⅰ 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

全従業員がお互いを尊重し合い、高めあえる組織・風土づくりを推進する目的で、eラーニングでのハラスメント教育を実施。

#### ■ 管理職向け研修

部下を持つ管理職者を対象に、職場のコンプライアンス、ハラスメントに関する研修を実施。管理職者としてどのように対応すべきかを学びます。

## 健康増進・Well-being

### ■ 新型コロナウイルス感染予防の取り組み

#### 1 職域接種の実施

従業員と家族、お客様が安心して日常生活を送れるよう、グループ会社連携による新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施いたしました。職域接種の対象者を従業員のみならず家族にまで拡充することで、社内クラスター発生防止にもつながりました。

#### 2 コロナ禍に対応した社内体制の整備

国の方針に従い、速やかに出社体制の変更を行いました。出勤率を把握したうえで各部門ごとに在宅勤務体制を整備し、従業員同士の社内接触についても正確に確認、判断できる体制を整えました。

#### 3 産業医による罹患者のフォローを実施

後遺症が強いとされる新型コロナウイルスにおいて、罹患者へのフォローは欠かせないものであるととらえ、産業医によるフォローを必要とする従業員へ相談の機会を提供しました。

### ■ 心身の健康増進を強化

#### 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、適切なフォローへつなげることで、休職の未然防止、及び休職者を復職へつなぎます。

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

二次検診の受診を怠ることで、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。

## Well-beingの取り組み 幸福の実感に向けて

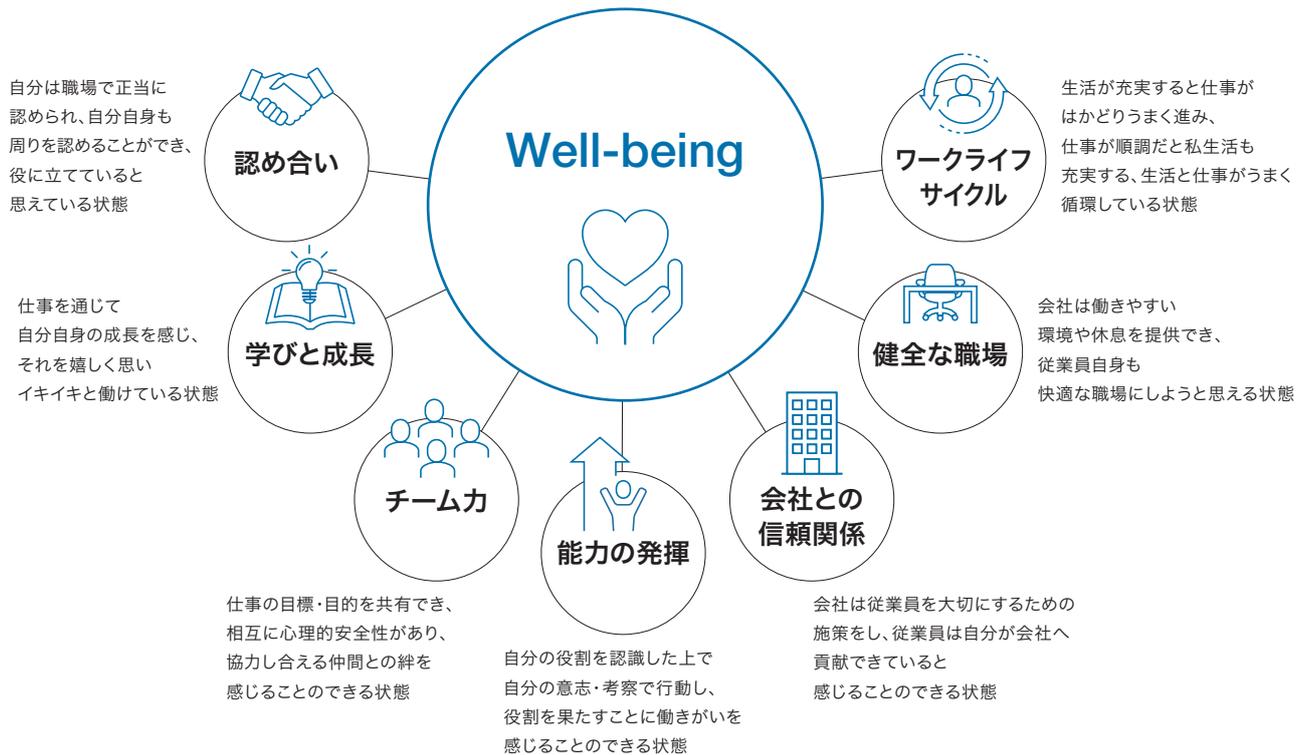
Well-beingの定義は、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にもすべてが満たされた幸福の状態を指します。Well-beingになることで、従業員がグッドコンディションになり、一人ひとりのパフォーマンス向上へつながります。また、

働きがいを持って働くことで、従業員の定着を図ることが可能です。株式会社プロシードを筆頭に、グループ会社のWell-beingや健康経営の発展に取り組んでまいります。

### 株式会社プロシードの取り組み

#### 1 Well-being診断の実施

Well-beingになるための重要な7つの要素について診断をする「Well-being診断」を社外へ展開しています。全56問の設問を通し、従業員の幸福度を診断します。診断後は、報告会やワークショップなどの改善アクションを実施することで、会社と従業員と一緒に、やりがいや信頼感を持ち、幸福度・満足度を高めるための意識改革を行っていきます。



#### 2 Well-being Customer Center Awardの開催

本アワードは、「人間」でしかできないカスタマーサービスの価値や役割に着目し、カスタマーサービス業界へ従事する方々が仕事に誇りをもち、人生の幸福度向上に貢献していく事を目指しています。Well-being診断を実施した組織の中から優秀組織の表彰を行います。

Well-being  
Customer  
Center

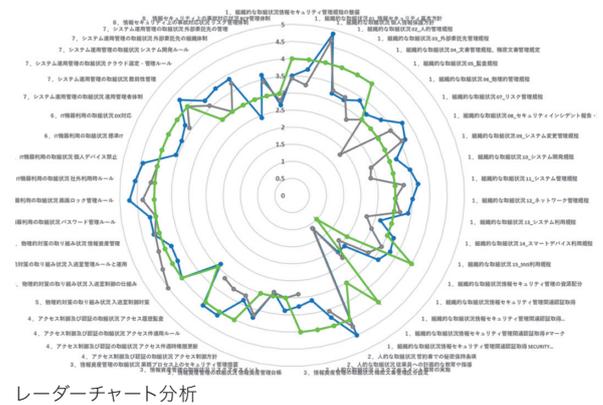




## 2021年からの取り組み

### 1 情報セキュリティ管理体制の継続的な強化

DXに対応した調査項目を追加のうえ、グループ会社への情報セキュリティレベル調査を実施し、調査結果をもとに表面化および潜在的な課題に対し、解決に向けた施策についてPDCAを実施しております。右図は調査結果と目標設定のレーダーチャートイメージです。



### 2 情報セキュリティ教育の実施

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。

#### eラーニング研修概要

- 1 情報セキュリティ 2 個人情報保護 3 サイバー攻撃 4 コンプライアンス 5 情報セキュリティマニュアル

### 3 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

##### ・DX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の利活用におけるDX化の加速と共に増加するリスクに対して、役職員の情報セキュリティ教育の徹底や、増加するソフトウェアやクラウド等の安全性の確認体制の強化を、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

シャドールIT阻止のための取り組みとして、船井総合研究所では情報セキュリティ委員会を立ち上げ、システムのリスクアセスメントを先行的に開始しています。

##### ・リモートワーク環境強化

主要企業群では、認証基盤刷新などリモートワーク環境への更なる対応など、働き方の改善と情報セキュリティの両立を推進しています。

#### 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。

# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧



1 高嶋 栄 | 代表取締役会長 グループCEO  
Sakae Takashima

2 中谷 貴之 | 代表取締役社長 社長執行役員  
Takayuki Nakatani

3 小野 達郎 | 取締役 専務執行役員  
Tatsuro Ono

4 砂川 伸幸 | 社外取締役  
Nobuyuki Isagawa

5 光成 美樹 | 社外取締役  
Miki Mitsunari

6 百村 正宏 | 取締役(監査等委員)  
Masahiro Hyakumura

7 中尾 篤史 | 社外取締役(監査等委員)  
Atsushi Nakao

8 小林 章博 | 社外取締役(監査等委員)  
Akihiro Kobayashi

	取締役					監査等委員である取締役		
	代表取締役会長 グループCEO	代表取締役社長 社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 社外/独立	取締役 社外/独立	取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員)
	高嶋 栄	中谷 貴之	小野 達郎	砂川 伸幸	光成 美樹	百村 正宏	中尾 篤史	小林 章博
	Sakae Takashima	Takayuki Nakatani	Tatsuro Ono	Nobuyuki Isagawa	Miki Mitsunari	Masahiro Hyakumura	Atsushi Nakao	Akihiro Kobayashi
出席状況								
取締役会* 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%)	13/13(100%)	13/13(100%)
監査等委員会 出席回数/開催回数(出席率)	-	-	-	-	-	13/13(100%)	13/13(100%)	13/13(100%)
指名委員会 ●:委員長 ○:委員			○	●			○	○
後継者指名委員会 ●:委員長 ○:委員			○	●			○	○
報酬委員会 ●:委員長 ○:委員			○	○	○		●	
ガバナンス委員会 ●:委員長 ○:委員				○	○		○	●
サステナビリティ委員会 ●:委員長 ○:委員		○		○	●			
スキル								
企業経営	●	●	●		●	●	●	●
営業・マーケティング	●	●	●					
財務・会計				●		●	●	
資本市場・ファイナンス				●				
法律								●
リスク管理			●		●			●
ガバナンス				●	●		●	●
社会・環境				●	●			
監査・内部統制						●	●	●

2022年4月1日時点

※取締役会は、書面決議3回を除く

## 経営陣のスキルおよび多様性

当社は、年齢・性別及び国籍等に関わらず、取締役としての株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を取締役候補者として選定する方針であります。また、

取締役会の客観性・妥当性を確保するために、取締役のうち3分の1以上の社外取締役を選任しており、コーポレート・ガバナンスの強化に努めております。

## 取締役のトレーニング

### 1 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

### 2 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る

### 3 新任社内取締役・執行役員向け

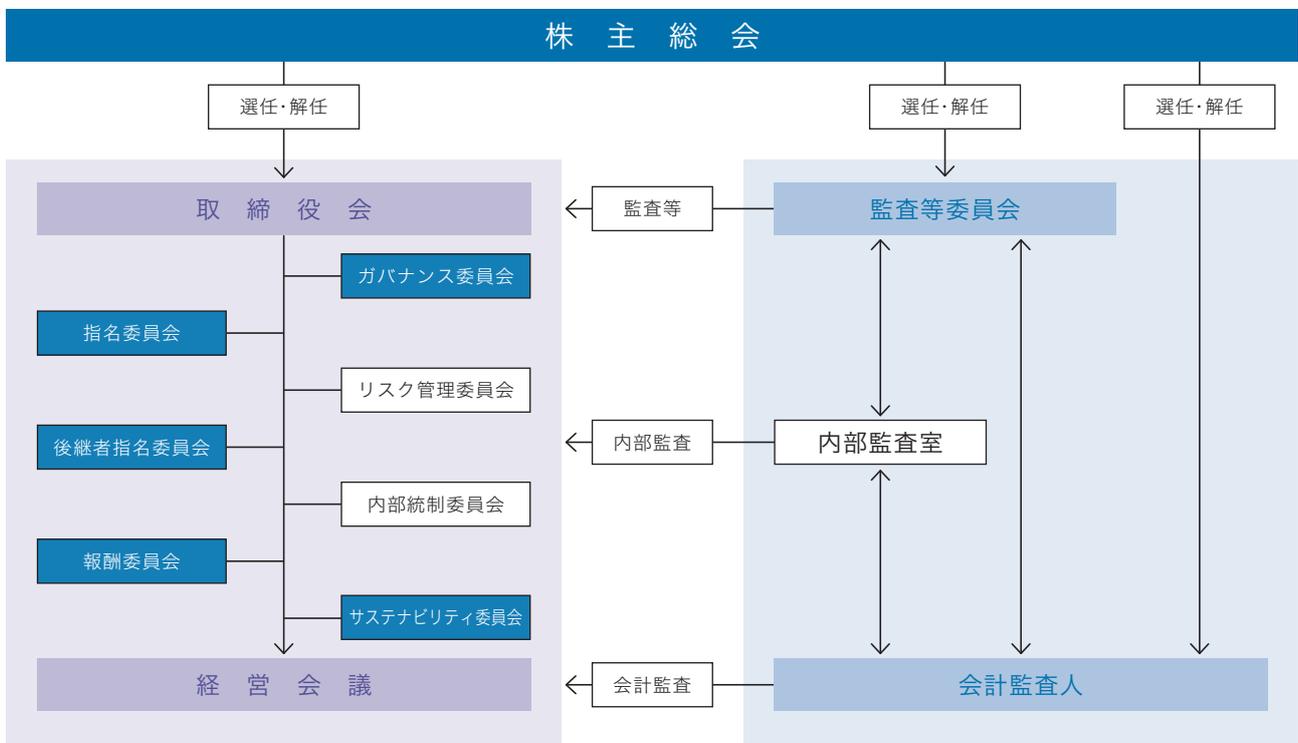
役員として必要な法律、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス等最低限の知識を習得するため外部機関等で研修を受講する機会を提供

## 取締役会の持続性に関するコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、遵法経営の実施及び株主利益の極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。当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を図るために、取締役のうち3分の1以上の社外取締役を登用することにより、

取締役会の客観性・妥当性を確保し、社外取締役2名を含む3名の監査等委員による取締役会の適法性・妥当性の監査を行っております。

### ■ コーポレート・ガバナンス体制



### 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。

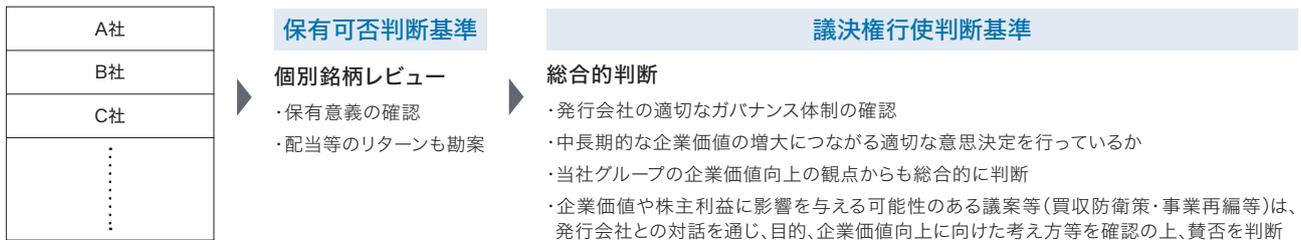
- 資本コストを上回るROEの持続的な向上(連結ROE15%以上)
- 自己株式の取得及び継続的な配当総額(1株当たり配当金)の増額を意識した総還元性向60%以上

## 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。取締役・執行役員を選任基準について審議し、取締役・執行役員候補者に資することを目的とするもの。選定プロセスの妥当性を確保しております。

#### ● 後継者指名委員会

代表取締役社長の選任及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及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)15%以上を目指すと共に、総還元性向60%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、優秀な人材を確保・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会に諮り、取締役会において決定しております。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おります。当事業年度における当社の役員報酬等の額の決定過程に

おける取締役会及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会に諮り決定いたしました。

#### ● 報酬体系及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、以下のとおりとする。

<b>基本報酬</b>	業績に連動しない、役位・職責に応じた金銭報酬
<b>業績報酬</b>	直近決算期における連結売上高及び連結営業利益、連結経常利益によって変動する金銭報酬 職務、責任、業績、貢献度等記載の評価項目及び個人別設定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)】

<b>株式報酬型 ストックオプション</b>	株主との価値共有及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。社外取締役及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。
----------------------------	--

<b>報酬水準及び報酬額の決定方法</b>	<p>職責に応じた適切な水準及び体系とするため、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。</p>
<b>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</b>	<p>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。</p>
<b>業績報酬及び業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該報酬額の決定方法</b>	<p>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。</p>
<b>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</b>	<p>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。</p> <p>当社の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すが、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(3名)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会に諮り、取締役会において個人別の報酬等の額を最終審議のうえ決定しております。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。</p>

#### [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 <small>※同業種等の役員報酬水準を参考に算定</small>	直近決算期における連結売上高及び連結営業利益、連結経常利益によって変動する金銭報酬 職務、責任、業績、貢献度等記載の評価項目及び個人別設定KPIの達成度による5段階の個別評価	株主との価値共有及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

#### [社外取締役及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。

### Ⅰ 2021年振り返り

- |   |  |
|---|--|
| <b>1</b>   付議事項の整理・見直しが行われ改善がなされている。引き続き継続して見直しを行う。 | <b>4</b>   サステナビリティに関する議案も増加し、進捗のモニタリングも行われた。                        |
| <b>2</b>   中期経営計画の進捗把握・分析は行われているものの、さらなる強化が必要。      | <b>5</b>   マテリアリティ(重要事項)の進捗のモニタリングについては、取り組み始めたが、次年度以降の課題となった。       |
| <b>3</b>   取締役会としての必要なスキルの棚卸・明確化の議論が行われた。           | <b>6</b>   取締役会諮問委員会の議長はすべて社外取締役が務め、委員も半数以上が独立社外取締役が務める事で、より関与が高まった。 |

### Ⅰ 2022年取り組み

- |  |  |
|--|--|
| <b>1</b>   取締役会での議論の充実化、意思決定の品質向上のため、審議されるポイントを絞った資料を準備する。             | <b>4</b>   マテリアリティ(重要事項)の議論の活性化のため、議案内容の充実化を図る。            |
| <b>2</b>   グループ内のリスク管理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の報告により、適確な情報提供体制を整備する。 | <b>5</b>   取締役会諮問委員会のさらなる機能性向上のため、各諮問委員会同士や取締役会との連携を更に高める。 |
| <b>3</b>   中期経営計画等の戦略の審議の質を向上させるため、主要なグループ会社の戦略等も含めた進捗把握・分析を深める。       |  |

## 株主・投資家・証券アナリストをはじめする資本市場参加者との建設的な対話

当社では、「仕事を通じて、人と企業を幸せにする。常に社会に必要とされるグループ経営をめざす。」というグループビジョンのもと、すべてのステークホルダーの皆様に対して迅速な情報提供をめざします。当社は、法令等に準拠した情報開示のほか、当社グループへの理解を深めていただくために有効と思われる情報についても、可能な範囲で、積極的かつ公平な情報開示に努めるために、ディスクロージャーポリシーを作成し、ホームページに掲載しております。

株主・投資家・証券アナリストとの対話は、IR担当部門の執行役員が統括し、代表取締役社長、担当執行役員等およびIR担当部門が対応方法を検討し、適切に対応します。IR担当部門は、関係部門等と情報共有や各々の専門的見地に基づく

意見交換を適宜行う等、有機的に連携し、株主・投資家との対話を支援します。

個別面談のほか、電話やオンラインによる対応、決算説明会やスモールミーティング等の開催等、対話手段の充実に努めます。また、対話の前提となる情報開示を積極的に実施するとともに、対話に有効なツールと位置付ける「決算概要書」および「統合報告書」の内容拡充に努めます。

対話において寄せられた意見等は、取締役会や経営会議への報告等を通じて当社内で共有し、当社経営戦略のレビュー等に活用します。

対話に際しては、情報開示の正確性かつ公平性に十分留意するとともに、内部情報を適切に管理します。

### ■ 主なIR活動実績

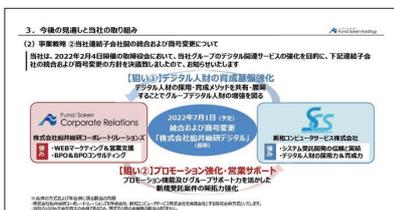
活動	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
アナリスト・機関投資家向け個別IR	115	108	132
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	2	2	2
証券会社主催コンファレンス	0	0	5
個人投資家向け説明会	3	0	1

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年2月以降はオンラインでの開催・視聴をメインに行いました。

	2019年実績 (第50回総会)	2020年実績 (第51回総会)	2021年実績 (第52回総会)
株主数	10,490名	10,994名	13,342名
株主総会へのご来場者数	104名	19名	21名

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、規模を縮小して開催しました。

#### アナリスト・機関投資家向け決算説明会 (2022年2月8日)



当日のスクリプトは当社ホームページよりご覧ください。

#### 株主総会 (2022年3月26日)



本年より、オンラインでの事前質問受付を開始しました。

#### 個人投資家さま向け 会社説明会 (2021年6月30日)



# 取締役対談

社外取締役(独立)  
国立大学法人 京都大学経営管理  
大学院 教授

砂川 伸幸



取締役専務執行役員

小野 達郎

## 持続的な企業価値創出に向けた 取締役会の実効性向上

2021年度はコーポレートガバナンス・コードの改訂により、これまで以上にガバナンスの持続的な実効性が、あらためて問われるきっかけとなる1年でした。そのような中、取締役会の役割・多様性の確保といった観点から、取締役2名による対談を実施しました。



Q1

当社は、監査等委員会設置会社であると同時に、諮問委員会を任意で設置しておりますが、諮問委員会が取締役会に対して果たす役割についてのお考えをお聞かせください。

**砂川** 諮問委員会としまして、指名委員会、後継者指名委員会、報酬委員会等を設置しております。いずれの委員会も、委員長は独立社外取締役が務め、委員会のメンバーの過半数が社外取締役となっており、独立性が高い構成となっております。また、実態においても各委員会できちんと審議を行い、独立性と客観性が担保されています。

具体的な活動として、指名委員会においては、候補者が取締役に必要な能力や資質を備えているかどうかについて、第三者の意見も取り入れて評価しています。報酬委員会においては、報酬規程や前年度の業績、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを織り込みながら報酬案を決定しています。



2021年度は指名委員会を5回、報酬委員会を3回開催しています。事前調整などを含めると、回数はもう少し多くなります。

これらの諮問委員会を経て、その結果を取締役に答申します。取締役会では、諮問委員会での審議内容を確認したうえで議論がなされます。代表取締役や社内取締役の方々も、諮問委員会の議論の内容を尊重しています。このように、任意の諮問委員会ではありますが、委員会と取締役会が一体となって機能していると考えています。

**小野** 当社グループは、2021年度より諮問委員会の委員の過半数を社外取締役で構成することで、より客観性・公平性を持たせた体制とすることができました。特に意識した取り組みとしては、指名委員会における選定プロセスをより明確にすることでした。具体的には、新任役員候補の選定における判断材料として、形式的な側面では役員の『7つの資質』を設定し定量化しました。また、グループの取締役候補者には指名委員会において必要に応じてプレゼンテーションを実施してもらうことで、人となりも含めた考え方・素質等も併せて判断し、より客観的なプロセスを構築してきました。

また、報酬委員会においては、報酬プロセスの客観性と報酬金額の納得性が明確になるような取り組みを実施してまいりました。具体的には、KPI、KGIを設定・評価し、また、グループ会社の社長からは報酬額等、自己申告してもらい、それを諮問委員会において議論し、フィードバックをしていくという流れを作ってきました。さらに近年では企業価値向上の視点から中長期的業績と連動する報酬(株式報酬)の割合を重視、評価していく体制を構築してきました。評価頻度については、これまでは年1回の評価としてきましたが、今後は年2回(半期毎)の評価も検討していきたいと考えております。



Q2

取締役会における多様性の確保がコーポレートガバナンス・コードでも重視されており、取締役のスキルの構成を鑑みながら、多様性の確保についてどのような議論及び今後に向けた取り組みを実施していくべきなのかをお聞かせください。

**砂川** 取締役会における多様性は、当社が将来のビジョンや事業戦略を遂行・達成する為に必要な経営資源の一つであると考えます。近年では、サステナビリティの観点から、環境や社会的な要素が重視されており、自社だけでなく顧客や取引先、さらには環境や社会全体への影響を考慮した経営が求められています。この潮流は強くなっていくと思われます。当社においても、そのような知見や経験を有する取締役を選任することが必要になります。あるいは、取締役が必要な知識やスキルを磨くことが必要になります。スキルマトリックスにESGを意味する社会・環境を加えたのはそのためです。また、日本の企業においても、女性の活躍や登用が新しい価値を生み出す原動力になるということが明らかになってきました。船井総研グループでも、ホールディングスでは女性の社外役員が選任され、事業会社においては女性の取締役が複数名選任されることになりました。いずれも、客観性と透明性のある選任プロセスを経たうえで決定しております。

先にも述べましたが、取締役のスキルの構成については、プライム市場への移行における必要性和船井総研ホールディングスの事業戦略上の必要性を鑑みながら、各取締役の専門性や経験等をベースに整備しております。もちろん、ダイナミックケイパビリティのように、経営環境の変化に応じて

備えるべきスキルも変わっていきます。スキルの評価基準をより明確にし、一つのスキルにつき複数名が担えるような取締役会の体制を維持していく必要があると考えています。

**小野** スキルの観点では、当社グループとしては現在デジタルを1つのテーマとして重要視しており、そのテーマに長けた人財の選任を目指していきたいと考えております。

多様性の観点では、事業戦略にフィットし、企業価値向上に寄与することを念頭に置いた女性取締役の選任に向けて、継続的に人選を進めております。なぜなら、グループ全体として持続的な企業価値向上を目指していく為には、生産性向上の観点から女性の活躍が非常に重要であると考えているからです。女性取締役選任によるロールモデルを示すことが、ひいては、女性社員自らの働き方に対するモチベーションとキャリアパスの明確化に繋がると考えております。



Q3 今後に向けた意気込み・意見をお聞かせください。

**砂川** 今後は、当社グループの顧客、社員、そしてステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく、デジタル領域におけるコンサルティングへの注力や、サステナビリティに関する経営課題等の解決に向けて、管理・監督・助言を行い、企業価値の向上に貢献できるように努めていきたいと考えております。そのためにも、諮問委員会の透明性と客観性を維持しつつ、取締役会でもこれまで以上に積極的に意見を述べ、建設的な議論を展開していきます。

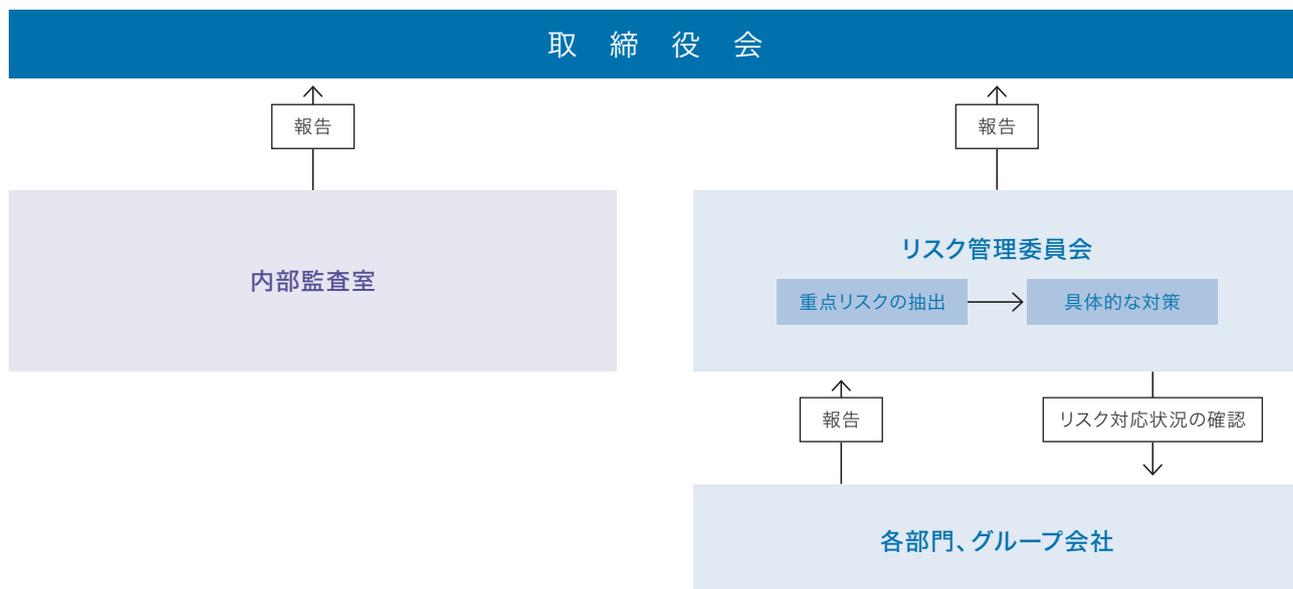
**小野** 今後は、あらゆる情報開示が重要だと考えております。具体的には、指名委員会や報酬委員会において、これまで以上の透明性を意識した経営の意思決定プロセスの開示、人的資本の開示等、個別に議論を重ね、様々な意見も取り入れながら、透明性および客観性のある情報開示に努めていきたいと考えております。

# 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うえ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
<b>リスク</b>	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る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
<b>対応</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループが求める人財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</li> <li>・能力の高いコンサルタントの中には独立志向が高い人財がいる可能性もあり、一部の重要な人財の離職があれば、業績へ一時的な影響を与えるリスク</li> </ul>
対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイポテンシャル人財の獲得に向け、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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・ダイレクトリクルーティング事業は、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ける優位性の低下、国内の景気動向に左右されるリスク</li> </ul>
対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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財育成を推進</li> <li>・ダイレクトリクルーティング事業は、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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
主要なリスクファクター	新型コロナウイルス感染症の拡大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	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会議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

# 財務レビュー

## 連結業績の概要

2021年において、当社グループにおきましては、社内外における感染症予防対策を徹底し、ワクチンの職域接種も併せて行いながら、オンライン主体のセミナーを積極的に開催し、コンサルティング活動におきましても、顧客のニーズにあわせて対面とWEBによるコンサルティングを柔軟に併用しながら事業を進めてまいりました。当社の主要顧客であります中小企業においては、リモートワークをはじめとした多様な働き方への対応、サステナブルな社会の実現に向けたESGへの取り組み等、事業における様々な課題を抱えておりますが、当社グループがその課題に一丸となって向き合い、その課題解決のソリューションを提供できたこともあり、当連結会計年度はコロナ禍前の前々連結会計年度をも上回り過去最高の業績を達成することができました。

売上高28,813百万円(前連結会計年度比15.1%増)、営業利益6,349百万円(同27.4%増)、経常利益6,439百万円(同26.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益4,373百万円(同25.0%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、第2四半期決算発表時に上方修正した業績予想からさらに73百万円上振れし、中期経営計画における財務戦略の目標のひとつであるROEについては18.2%となり目標(15%以上)を大きく上回ることができました。

## 損益の概要

売上高におきましては、主力の経営コンサルティング事業におけるWEB広告運用代行業務が引続き大幅に増収となり、また、WEBからの新規受注が増えたことにより、月次支援コンサルティング及びロジスティクス事業における物流オペレーション業務が増収となりました。その結果、売上高は前連結会計年度に比べて15.1%増の28,813百万円となりました。

営業利益におきましては、売上原価は19,512百万円(前連結会計年度は17,027百万円)、販売費及び一般管理費は2,951百万円(同3,018百万円)となり、WEB広告運用代行業務における広告原価が増加したものの、コンサルティング活動における旅費交通費や会場代などが大幅に減少いたしました。その結果、営業利益は前連結会計年度に比べて27.4%増の6,349百万円となり、営業利益率は前連結会計年度より2.1ポイント上昇し22.0%となりました。

経常利益におきましては、余資運用による投資有価証券売却益等により営業外収益は131百万円(前連結会計年度は147百万円)、営業外費用は40百万円(同38百万円)となりました。その結果、経常利益は前連結会計年度に比べて26.5%増の6,439百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益におきましては、法人税等

合計が2,041百万円(前連結会計年度は1,677百万円)となったことにより、前連結会計年度に比べて25.0%増の4,373百万円となりました。

## セグメント別の業績概要

### ①経営コンサルティング事業

経営コンサルティング事業におきましては、受注獲得経路のオンラインセミナーや経営研究会経由の受注が好調に推移し、また、顧客からの紹介や直接営業による受注も獲得できたことにより、売上高、利益ともに前連結会計年度を超える業績を達成することができました。

業種別におきましては、主力部門である住宅・不動産業界、医療・介護・福祉業界向けコンサルティング部門は引続き前連結会計年度を上回る売上高となり、堅調に推移いたしました。テーマ別においては、WEBマーケティング、ビジネスモデル、財務をテーマとしたコンサルティングが大きく伸びました。

ソリューションにおいては、製造業向けにオンライン営業を活用したマーケティングにおけるDXや、AI・ロボット・RPAを活用した業務改善におけるDX等、住宅・不動産業、製造業をはじめあらゆる業界向けに多様なDXコンサルティングが広がりを見せはじめました。

一方で、依然として人材採用コンサルティング市場は、企業の積極的な人材採用の抑制から厳しい状況が続いております。

利益面におきましては、増収による増益効果及び、WEB会議システムを活用したオンラインセミナーやオンライン研究会、リモート支援の定着による旅費交通費及び会場代のコスト削減効果により、増益を達成することができました。

その結果、売上高は22,256百万円(前連結会計年度比16.8%増)、営業利益は5,846百万円(同21.8%増)となりました。

### ②ロジスティクス事業

ロジスティクス事業におきましては、物流オペレーション業務は、新規顧客の開拓や既存顧客への積極的な販促活動により、WEB経由からの新規受注も増加し、前連結会計年度と比較して増収とすることができました。物流コンサルティング業務は、顧客の投資活動に戻りが見られ、経営研究会も好調だったことから増収となりました。また、物流トレーディング業務は、企業や人の移動の減少に伴い燃料等販売量が減少したものの、販売価格上昇により増収となりました。利益面におきましては、物流オペレーション業務が好調だったことに伴い増益となりました。

その結果、売上高は3,309百万円(前連結会計年度比25.5%増)、営業利益は338百万円(同8.7%増)となりました。

### ③ダイレクトリクルーティング事業

ダイレクトリクルーティング事業におきましては、前連結会計年度から新型コロナウイルス感染症の影響により、企業の求人減少に伴い採用広告出稿が減少となり、売上高は引続き厳しい状況が続きましたが、採用広告の効率的な運用や広告宣伝費などのコストを見直すことにより、営業損失額は減少いたしました。

その結果、売上高は1,953百万円(前連結会計年度比16.2%減)、営業損失は115百万円(前連結会計年度は営業損失174百万円)となりました。

### ④その他事業

その他の事業における、コンタクトセンターコンサルティング事業におきましては、研修や支援のリモート化が定着したこと、及び大口の定期収入が寄与したことで前連結会計年度と比較して売上高、利益ともに大きく伸ばすことができました。また、システム開発事業におきましても、主要顧客からの受注やその他新規受注が回復し、増収増益となりました。

その結果、売上高は1,272百万円(前連結会計年度比30.4%増)、営業利益は82百万円(前連結会計年度は営業損失88百万円)となりました。

## 資産および負債・資本の状況

### (資産の部)

2021年度末における資産合計は、前連結会計年度末に比べて、2,932百万円増加し、30,884百万円となりました。

流動資産は、前連結会計年度末に比べて2,692百万円増加し、18,996百万円となりました。これは主に現金及び預金、受取手形及び売掛金の増加、有価証券の減少によるものであります。

固定資産は、前連結会計年度末に比べて240百万円増加し、11,888百万円となりました。これは主に投資有価証券の増加によるものであります。

### (負債の部)

2021年度末における負債合計は、前連結会計年度末に比べて934百万円増加し、5,197百万円となりました。

流動負債は、前連結会計年度末に比べて1,039百万円増加し、5,037百万円となりました。これは主に支払手形及び買掛金、1年内返済予定の長期借入金及び未払法人税等の増加によるものであります。

固定負債は、前連結会計年度末に比べて105百万円減少し、160百万円となりました。これは主に長期借入金の減少によるものであります。

### (純資産の部)

2021年度末における純資産合計は、前連結会計年度末に比べて1,998百万円増加し、25,687百万円となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益による増加、自己株式の取得による純資産の減少、剰余金処分による利益剰余金の減少によるものであります。

その結果、自己資本比率は前連結会計年度末より1.7ポイント減少し、80.7%となりました。

## キャッシュ・フローの状況

2021年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べて2,458百万円増加し、14,675百万円となりました。

2021年度のキャッシュ・フローの状況は以下のとおりであります。

### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動の結果得られた資金は5,214百万円(前連結会計年度は3,515百万円の資金の獲得)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益が6,415百万円となり、法人税等の支払額が1,610百万円、法人税等の還付額が540百万円となったことによるものであります。

### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動の結果使用した資金は219百万円(前連結会計年度は263百万円の資金の獲得)となりました。これは主に、有形及び無形固定資産の取得による支出が218百万円となったことによるものであります。

### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は2,547百万円(前連結会計年度は3,194百万円の資金の使用)となりました。これは主に、自己株式の取得及び売却による差引支出が265百万円、配当金の支払額が2,272百万円となったことによるものであります。

## 資本政策・株主還元

当社は、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ております。最適な株主資本の水準の形成と併せて、株主還元の向上に努めると同時に、積極的な事業投資により利益の拡大を目指し、資本効率を高めていくことを基本方針としております。

- ・**効率性の方針**：ROE(自己資本利益率)15%以上を目指してまいります。
- ・**株主還元の方針**：総還元性向60%以上を目指してまいります。

# 連結財務指標11年サマリー

## 主な業績指標

		2011	2012	2013	2014
		百万円			
会計年度	売上高	8,567	9,038	10,065	12,485
	売上総利益	3,010	3,290	3,630	4,340
	販売費及び一般管理費	1,110	1,035	1,004	1,348
	営業利益	1,900	2,255	2,625	2,992
	親会社株主に帰属する当期純利益※	1,196	1,325	1,984	1,766

※2015年以前は当期純利益の額を記載しております。

		百万円			
会計年度末	総資産額	16,549	17,347	18,602	20,437
	純資産額	13,770	14,456	15,912	16,653

		百万円			
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	2,240	1,753	1,975	2,889
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 317	△ 1,631	△ 1,136	△ 142
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 736	△ 690	△ 698	△ 1,058
	現金及び現金同等物の期末残高	4,357	3,790	3,936	5,626

		円			
1株当たり情報	1株当たり当期純利益	23.64	26.18	39.13	34.77
	1株当たり配当額	13.3	14.4	16.1	17.8
	1株当たり純資産額	271.43	285.17	312.41	325.25

※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

		%			
財務指標	営業利益率	22.2	24.9	26.1	24.0
	自己資本利益率(ROE)	8.9	9.4	13.1	10.9
	総資産経常利益率(ROA)	11.8	13.1	15.0	15.5
	自己資本比率	83.1	83.2	85.3	81.1
	配当性向	56.4	55.2	41.2	51.1

株式情報	最終株価(円)※	292	298	467	549
	株価収益率(PER)(倍)	12.7	11.4	11.9	15.8

※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

		名			
その他	従業員数	489	526	565	682
	平均臨時雇用人員	64	44	49	56

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
14,717	16,433	18,685	21,697	25,752	25,027	<b>28,813</b>
5,092	5,743	6,888	7,654	8,780	8,000	<b>9,301</b>
1,595	1,883	2,256	2,708	3,075	3,018	<b>2,951</b>
3,497	3,859	4,631	4,946	5,705	4,982	<b>6,349</b>
2,426	2,558	3,206	3,549	3,868	3,498	<b>4,373</b>

百万円

22,260	22,862	25,650	26,732	28,419	27,951	<b>30,884</b>
18,217	19,272	21,624	22,370	23,165	23,688	<b>25,687</b>

百万円

2,008	2,813	3,950	3,554	4,522	3,515	<b>5,214</b>
671	412	△ 982	△ 222	△ 500	263	△ <b>219</b>
△ 1,181	△ 1,689	△ 1,176	△ 2,762	△ 3,411	△ 3,194	△ <b>2,547</b>
7,125	8,663	10,455	11,022	11,630	12,216	<b>14,675</b>

百万円

47.83	50.41	63.37	69.95	76.67	70.32	<b>88.57</b>
20.0	24.0	30.0	35.0	40.0	45.0	<b>48.0</b>
356.05	378.44	421.29	435.56	453.48	465.60	<b>505.04</b>

円

実施しております。これに伴い、2011年の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しております。

23.8	23.5	24.8	22.8	22.2	19.9	<b>22.0</b>
14.0	13.8	15.9	16.4	17.4	15.3	<b>18.2</b>
17.3	17.1	19.3	19.1	21.3	18.1	<b>21.9</b>
81.3	83.5	83.3	82.2	79.4	82.4	<b>80.7</b>
41.8	47.6	47.3	50.0	52.2	64.0	<b>54.2</b>

%

1,152	1,224	2,524	1,642	2,481	2,521	<b>2,616</b>
24.1	24.3	39.8	23.5	32.4	35.9	<b>29.5</b>

円・倍

実施しております。これに伴い、2011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。

783	873	941	1,105	1,209	1,303	<b>1,317</b>
41	31	37	41	37	68	<b>52</b>

名

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：千円)

	2020年	2021年		2020年	2021年
<b>(資産の部)</b>			<b>(負債の部)</b>		
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>		
現金及び預金	12,216,419	14,675,155	支払手形及び買掛金	406,535	535,623
受取手形及び売掛金	2,741,126	3,191,781	短期借入金	200,000	200,000
有価証券	304,771	100,000	1年内返済予定の長期借入金	—	100,000
仕掛品	130,721	184,105	未払法人税等	841,931	1,325,288
原材料及び貯蔵品	9,908	10,986	その他	2,549,217	2,876,104
その他	951,571	875,363	<b>流動負債合計</b>	<b>3,997,683</b>	<b>5,037,015</b>
貸倒引当金	△49,817	△40,657	<b>固定負債</b>		
<b>流動資産合計</b>	<b>16,304,701</b>	<b>18,996,734</b>	長期借入金	100,000	—
<b>固定資産</b>			退職給付に係る負債	68,088	69,872
<b>有形固定資産</b>			繰延税金負債	56,128	43,657
建物及び構築物(純額)	1,234,799	1,195,629	その他	41,673	47,050
土地	4,602,643	4,596,717	<b>固定負債合計</b>	<b>265,891</b>	<b>160,579</b>
その他(純額)	149,994	124,850	<b>負債合計</b>	<b>4,263,574</b>	<b>5,197,595</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>5,987,438</b>	<b>5,917,197</b>	<b>(純資産の部)</b>		
<b>無形固定資産</b>			<b>株主資本</b>		
借地権	322,400	322,400	資本金	3,125,231	3,125,231
ソフトウェア	256,251	298,339	資本剰余金	2,946,634	2,946,763
その他	96,735	84,678	利益剰余金	20,565,065	22,664,750
<b>無形固定資産合計</b>	<b>675,386</b>	<b>705,418</b>	自己株式	△3,560,378	△3,826,322
<b>投資その他の資産</b>			<b>株主資本合計</b>	<b>23,076,553</b>	<b>24,910,422</b>
投資有価証券	4,053,809	4,241,507	<b>その他の包括利益累計額</b>		
退職給付に係る資産	463,062	540,005	その他有価証券評価差額金	75,241	76,859
その他	475,851	490,826	為替換算調整勘定	17,074	23,992
貸倒引当金	△8,258	△6,929	退職給付に係る調整累計額	△127,122	△72,760
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>4,984,465</b>	<b>5,265,410</b>	<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△34,806</b>	<b>28,090</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>11,647,290</b>	<b>11,888,026</b>	新株予約権	646,669	748,651
<b>資産合計</b>	<b>27,951,991</b>	<b>30,884,761</b>	<b>純資産合計</b>	<b>23,688,416</b>	<b>25,687,165</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>27,951,991</b>	<b>30,884,761</b>

## 連結損益計算書

(単位：千円)

	2020年	2021年
売上高	25,027,840	28,813,372
売上原価	17,027,136	19,512,340
売上総利益	8,000,704	9,301,032
販売費及び一般管理費	3,018,249	2,951,826
営業利益	4,982,455	6,349,205
営業外収益		
受取利息	18,577	21,532
受取配当金	8,816	6,997
投資有価証券売却益	55,245	38,554
投資有価証券評価益	3,122	2,086
保険配当金	33,455	33,768
その他	28,002	28,250
営業外収益合計	147,219	131,191
営業外費用		
支払利息	4,740	4,933
投資事業組合管理費	3,272	2,738
寄付金	12,000	25,500
その他	18,072	7,717
営業外費用合計	38,084	40,888
経常利益	5,091,590	6,439,508
特別利益		
固定資産売却益	176	16
投資有価証券売却益	159,912	-
特別利益合計	160,089	16
特別損失		
固定資産売却損	-	3,576
減損損失	70,000	-
固定資産除却損	5,135	10,935
退職給付制度改定損	-	9,339
特別損失合計	75,135	23,851
税金等調整前当期純利益	5,176,543	6,415,673
法人税、住民税及び事業税	1,640,018	2,083,037
法人税等調整額	37,850	△41,236
法人税等合計	1,677,868	2,041,800
当期純利益	3,498,675	4,373,872
親会社株主に帰属する当期純利益	3,498,675	4,373,872

## 連結包括利益計算書

(単位：千円)

	2020年	2021年
当期純利益	3,498,675	4,373,872
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△136,333	1,617
為替換算調整勘定	928	6,917
退職給付に係る調整額	△12,167	54,362
その他の包括利益合計	△147,573	62,897
包括利益	3,351,101	4,436,770
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,351,101	4,436,770

連結株主資本等変動計算書

(単位：千円)

2020年 (2020年1月1日～2020年12月31日)	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	3,125,231	2,947,675	19,731,165	△3,342,957	22,461,115
当期変動額					
剰余金の配当			△2,140,514		△2,140,514
親会社株主に帰属する当期純利益			3,498,675		3,498,675
自己株式の取得				△749,582	△749,582
自己株式の処分		△1,040	4,793	3,105	6,859
自己株式の消却			△529,055	529,055	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△1,040	833,899	△217,421	615,437
当期末残高	3,125,231	2,946,634	20,565,065	△3,560,378	23,076,553

2020年 (2020年1月1日～2020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 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	211,575	16,146	△114,954	112,766	591,243	23,165,126
当期変動額						
剰余金の配当						△2,140,514
親会社株主に帰属する当期純利益						3,498,675
自己株式の取得						△749,582
自己株式の処分						6,859
自己株式の消却						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△136,333	928	△12,167	△147,573	55,425	△92,147
当期変動額合計	△136,333	928	△12,167	△147,573	55,425	523,290
当期末残高	75,241	17,074	△127,122	△34,806	646,669	23,688,416

2021年 (2021年1月1日～2021年12月31日)	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	3,125,231	2,946,634	20,565,065	△3,560,378	23,076,553
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			4,373,872		4,373,872
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	2,099,685	△265,944	1,833,869
当期末残高	3,125,231	2,946,763	22,664,750	△3,826,322	24,910,422

2021年 (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 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	75,241	17,074	△127,122	△34,806	646,669	23,688,416
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						4,373,872
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	1,998,748
当期末残高	76,859	23,992	△72,760	28,090	748,651	25,687,165

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

	2020年	2021年
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	5,176,543	6,415,673
減価償却費	280,839	240,553
減損損失	70,000	—
のれん償却額	34,290	23,442
株式報酬費用	62,026	101,982
貸倒引当金の増減額(△は減少)	10,526	△10,489
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△2,033	△22,580
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	7,212	1,783
投資有価証券評価損益(△は益)	4,315	△735
投資有価証券売却損益(△は益)	△215,158	△38,554
受取利息及び受取配当金	△27,393	△28,530
支払利息	4,740	4,933
為替差損益(△は益)	511	3,307
寄付金	12,000	25,550
有形固定資産売却損益(△は益)	△176	3,559
有形固定資産除却損	2,427	2,516
無形固定資産除却損	2,708	8,419
売上債権の増減額(△は増加)	128,977	△449,762
その他の資産の増減額(△は増加)	△270,965	△489,920
その他の負債の増減額(△は減少)	△296,173	475,826
その他	10,072	5,078
<b>小計</b>	<b>4,995,293</b>	<b>6,272,053</b>
利息及び配当金の受取額	41,475	42,901
利息の支払額	△4,615	△4,937
法人税等の支払額	△1,958,765	△1,610,671
法人税等の還付額	454,299	540,635
寄付金の支払額	△12,000	△25,550
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>3,515,687</b>	<b>5,214,432</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の売却及び償還による収入	1,000,000	304,615
投資有価証券の取得による支出	△705,550	△724,985
投資有価証券の売却及び償還による収入	192,231	416,812
有形固定資産の取得による支出	△48,277	△63,237
無形固定資産の取得による支出	△175,138	△155,336
その他	176	2,366
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>263,441</b>	<b>△219,766</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	200,000	—
社債の償還による支出	△500,000	—
リース債務の返済による支出	△9,653	△9,103
自己株式の取得による支出	△749,988	△266,222
自己株式の売却による収入	258	263
配当金の支払額	△2,135,581	△2,272,285
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△3,194,965</b>	<b>△2,547,348</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,702	11,418
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	585,864	2,458,736
現金及び現金同等物の期首残高	11,630,554	12,216,419
現金及び現金同等物の期末残高	12,216,419	14,675,155

# 船井総研グループネットワーク (2022年7月1日現在)

## 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

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

【五反田オフィス】

東京都品川区西五反田6-12-1

【芝セミナープレイス】

東京都港区芝3-4-11 芝シティビル

### 株式会社船井総研デジタル

代表取締役社長 柳楽 仁史

SI&デジタルマーケティング事業

BPO&コンサルティング事業

システム開発事業

設 立 2013年11月28日

資 本 金 50百万円

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

大阪本社 大阪市中央区伏見町4-4-10 新伏見町ビル6階

【芝オフィス】

東京都港区芝3-4-11 芝シティビル9階

【八丁堀オフィス】

東京都中央区八丁堀2-19-8 日宝八丁堀ビル3階

### 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

本 社 上海市長寧区江蘇路369号 兆豊世貿大廈18H

## 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

ロジスティクス事業

設 立 2000年5月10日

資 本 金 98百万円

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22階

## その他事業

### 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

本 社 東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命丸の内ビル22階

### 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

本 社 東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命丸の内ビル22階

台湾支社 台北市松山區民生東路3段128號7樓之1

### 株式会社HR Force

代表取締役社長 村田 泰子

ダイレクトリクルーティング事業

設 立 2018年2月1日

資 本 金 64百万円

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

【浜松町オフィス】

東京都港区浜松町2-5-5 PMO浜松町9階

# 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 代表取締役会長 グループCEO 高嶋 栄  
代表取締役社長 社長執行役員 中谷 貴之

連結子会社数 7社 (2022年7月1日現在)  
グループ従業員数 1,317名

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

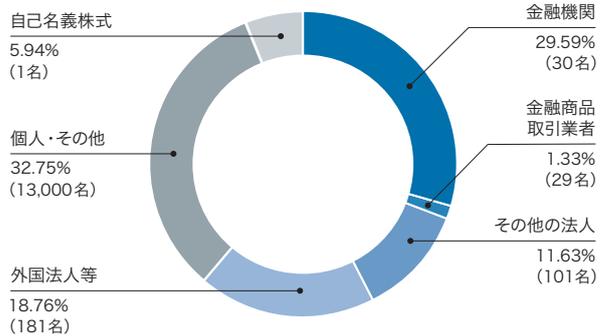
資本金 3,125百万円

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

## 株式情報

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場(2022年4月4日より移行)  
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 49,379,064株(自己株式3,120,936株を除く)  
株主数 13,342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	所有株式数(千株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,386	10.91
株式会社船井本社	5,026	10.18
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	3,125	6.33
株式会社三井住友銀行	1,952	3.95
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,526	3.09
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.	946	1.92
船井 孝浩	889	1.80

持株比率は自己株式(3,120千株)を控除して計算しております。

