

2026-2028年

中期経営計画

サステナブルグロース2028

株式会社 船井総研ホールディングス

(東証プライム:証券コード 9757)

Funai Soken Holdings Inc. Investor Relations

2026年2月6日

 Funai Soken Holdings



1. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2023-2025)の振り返り

財務目標は、概ね計画値を達成

	2022年 実績	2025年 目標	2025年 実績	3カ年 年平均成長率
売上高	256億円	330億円	333.3億円	9.1%
営業利益	71億円	89億円	88.1億円	7.5%
ROE	19.2%	25%以上	26.5%	
株主還元	総還元性向 62.5% 配当性向 54.4%	総還元性向 60.0% 配当性向 55.0%	総還元性向 98.1% 配当性向 60.1%	

前中期経営計画(2023-2025)の振り返り

非財務目標も、概ね計画値を達成

	2022年 実績	2025年 目標	2025年 実績	3カ年 年平均成長率
人財戦略 (コンサルタント数)	862名	1,150名	1,098名	8.4%
女性管理職比率	23.8%	25.0%	27.5%	
気候変動対応 (GHG排出量)	—	2019年比 50%減	2019年比 56%減	
監督機能の強化 (社外取締役比率)	50%	過半数	66.7%	

The background of the slide is an aerial photograph of a dense, vibrant green forest. The trees are packed closely together, creating a textured, undulating surface. In the distance, the forest gives way to rolling hills and valleys under a soft, hazy sky. Overlaid on this natural scene is a semi-transparent geometric pattern of overlapping triangles in shades of blue, purple, and pink, which adds a modern, architectural feel to the presentation.

2. 中期経営計画 (サステナブルグロース2028)

グループパーパス・グループビジョン



Group Purpose

2023年1月発表

サステナブルな成長を促す。 Sustainable Growth for More Companies

サステナブルな成長を促す = 成長性・収益性に加え、ESGに配慮し、持続性を持った令和の良い会社

Group Vision

“中堅・中堅企業化・ライジングスター企業[※]を中心とした総合X(トランスフォーメーション)コンサルティンググループ”

※ライジングスター企業 = 成長志向の小企業のこと

Group Value

「Adventureship, Empathy, Integrity」

Founder's Spirit

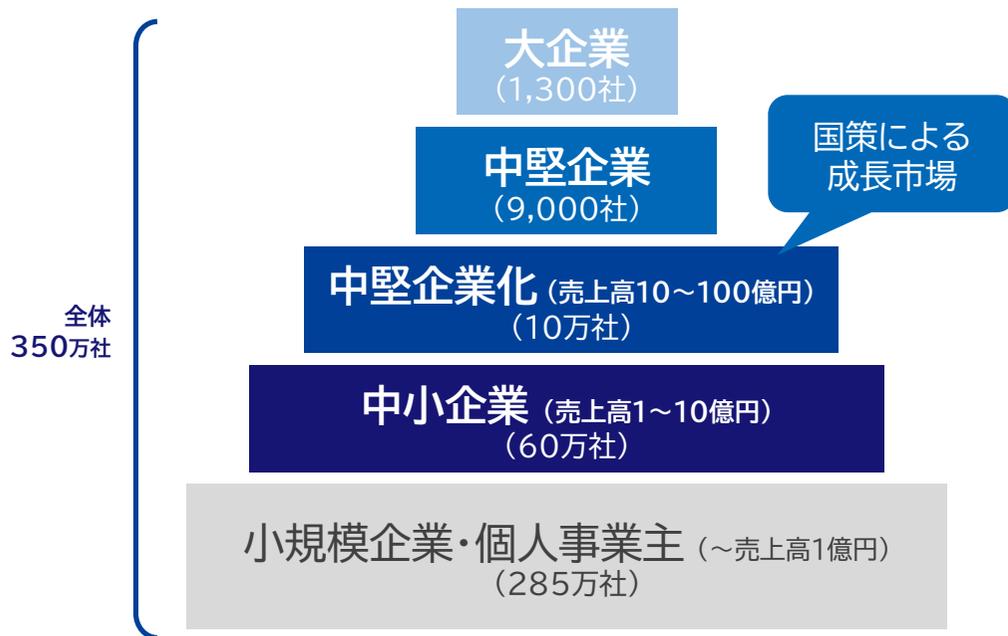
創業者 船井幸雄の思想

「良い会社を増やし、世のため人のために尽くそう」

事業環境の見通し: 中堅企業以上が拡大成長する

国策の後押しもあり、中堅企業以上への集約が進む中で、**中堅企業化コンサルティングマーケット**も急成長。

日本国内の規模別企業数



出典: 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」より当社作成

中堅企業以上が拡大

- 成長力: シェア拡大・新領域拡大のポテンシャル
- AI・DX推進: AI・DX投資による生産性向上
- 人財獲得力: 賃上げによる人財確保
- M&Aの拡大: 小規模・個人事業主の譲受企業に

中堅以上、有力中小企業に
集約が進む

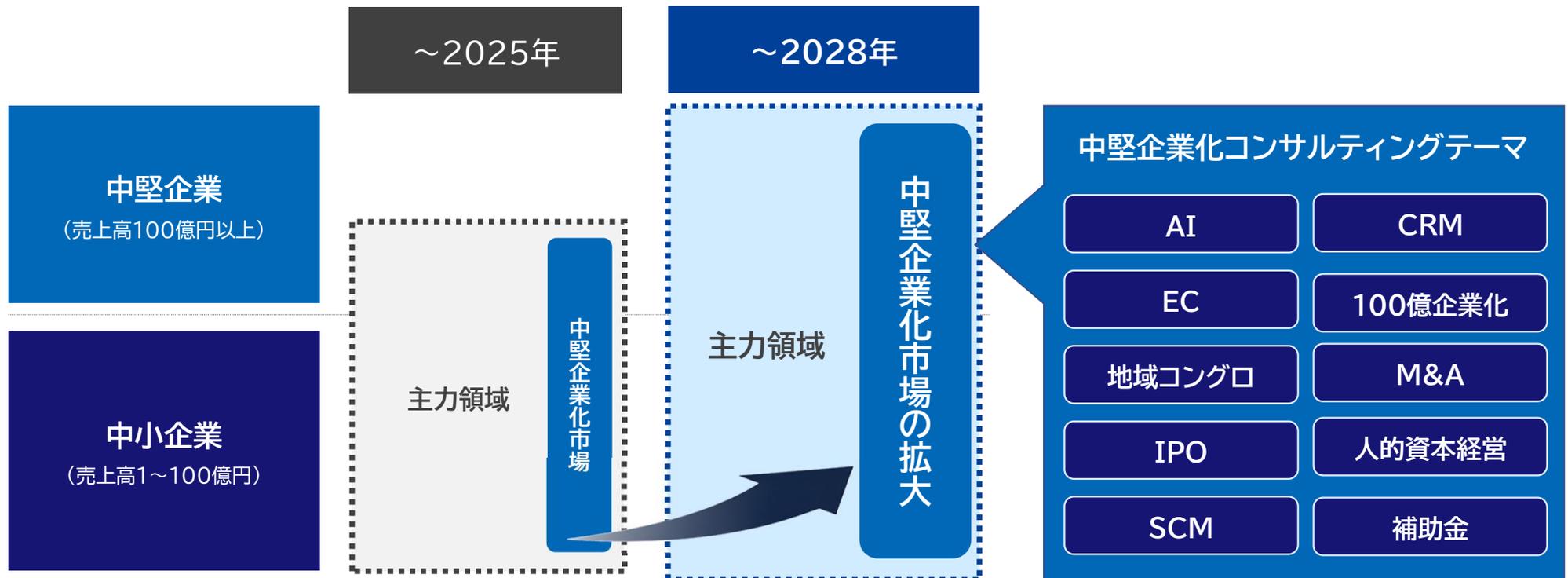
小規模企業・個人事業主数の減少

- 人手不足
- 生産コスト増
- 後継者不在

方針1: 中堅企業コンサルのリーディングカンパニーへ

(1) 売上No.1の中小企業コンサルに加え、成長市場である中堅企業「化」コンサルのリーディングカンパニーへ。

中堅企業「化」コンサルティングの拡大



方針1: 中堅企業コンサルのリーディングカンパニーへ

(2) 業界・地域の牽引役である**中堅企業コンサル**を通じて、顧客拡大と、地域・日本経済へのインパクト創出を図る。

中堅企業コンサルティングの拡大

中堅企業の経営課題に、コンサルティングから実装まで一気通貫で対応できる専門ファーム連合体へ

中堅企業の経営課題		船井総研グループの主な対応企業 (※2026年2月時点)	
1位	人材確保・人材育成	▶	船井総研ヒューマンキャピタルコンサルティング
2位	デジタル化・DX	▶	船井総合研究所
		▶	アパレルウェブ
		▶	アルマクリエイション
3位	M&A	▶	船井総研あがたFAS
		▶	MIコンサルティング
4位	脱炭素化・GX	▶	船井総研サプライチェーンコンサルティング・ロジクリエイト
5位	海外展開	▶	船井(上海)商務信息咨询・船井インディア・アパレルウェブ シンガポール

出典: 中小企業庁「2025年度中小企業白書」における「独力で対応していくことが難しい経営課題(スケール別)」の「売上100億円以上」の項目より当社作成

方針2: AX(AIトランスフォーメーション)・DXコンサルティングの拡大

グローバルプラットフォームと共に、全国の中堅・中小企業に向けて、AX・DXコンサルティングを推進する。

AXコンサルティング & AIエージェント開発

パートナー(例) Google , Shopify など

- 中堅・中小企業のAI実装支援
- 業界業務別AIエージェントの開発
- Webサイトのセキュリティ強化とAEO※

DXコンサルティング & CRMカンパニー化推進

パートナー(例) Zoho など

- WebマーケティングからCRMへ領域拡大
- インドGCC設立により開発ケイパビリティを拡大
- データドリブン経営によるスピードアップを支援

AI実装による生産性アップ

AIが駆動するためのデータ蓄積

※AEO=Answer Engine Optimization

方針3: 会員数の2ケタ成長を目指す

ストック型ビジネスである当社は**経営研究会(会員組織)**の拡大がコンサルティング数の拡大に直結するため、非来社型コンテンツも拡充し、**2028年10,000会員**を目指す。

中小企業向け経営研究会の会員定着率向上

~2019年

来社型開催のみ

~2022年

(コロナ禍による)オンライン型開催のみ

~2025年

(アフターコロナでの)来社型開催の復活
※東京本社移転による営業機能拡充

~2028年

来社・オンラインのハイブリッド型へ

- 大阪本社移転による関西での来社機能強化
- ハイブリッド型コンテンツ・カスタマーサクセス機能の向上による会員定着率の向上

中堅以上×地方会員数の拡大

中堅企業以上

拡大領域

テーマ別
経営研究会

地方銀行連携での
エリア別経営研究会

中小企業

主力領域

業種別経営研究会

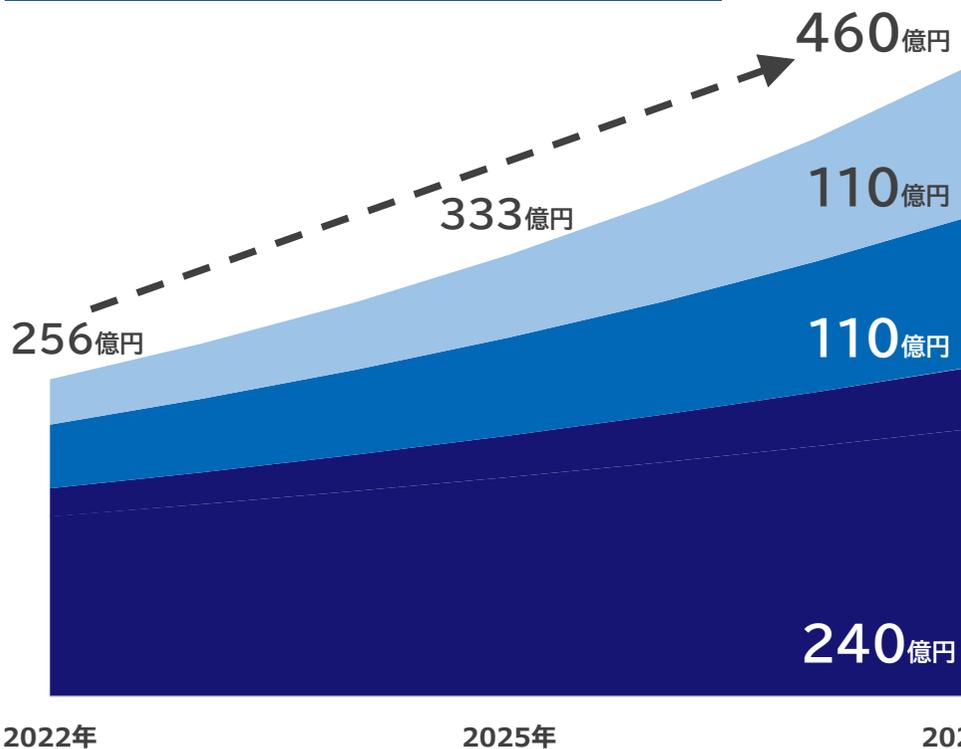
東京本社での
来社接点

大阪ならびに
全国各地での地方接点

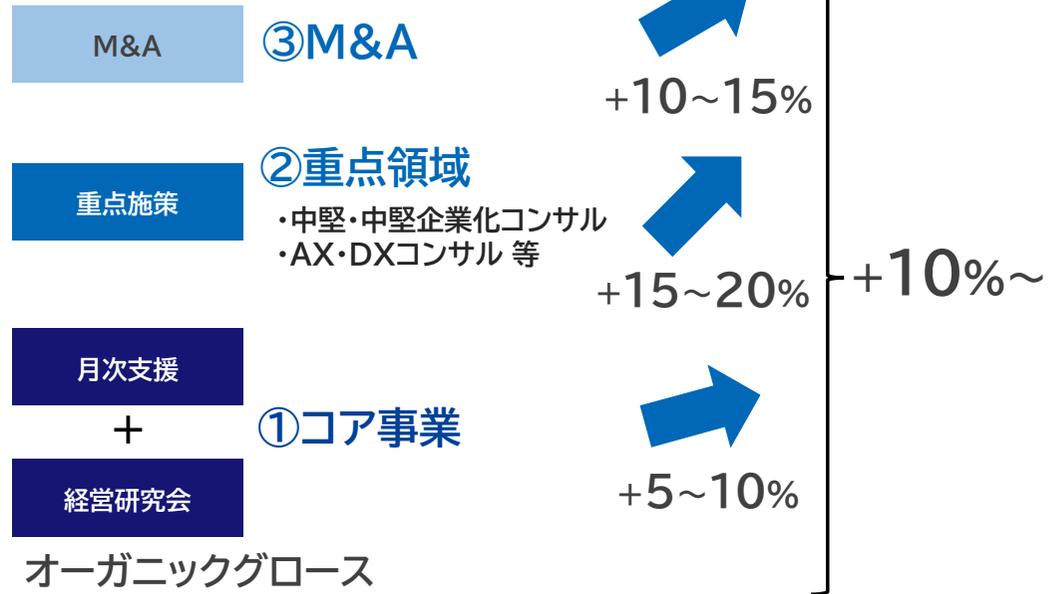
方針まとめ:年10%超の持続的成長を実現

オーガニックグロースに加え、重点施策+M&Aへの積極投資で、**年10%を超える持続的な成長**を目指す。

2023年以降の売上高推移イメージ



今後の成長率イメージ



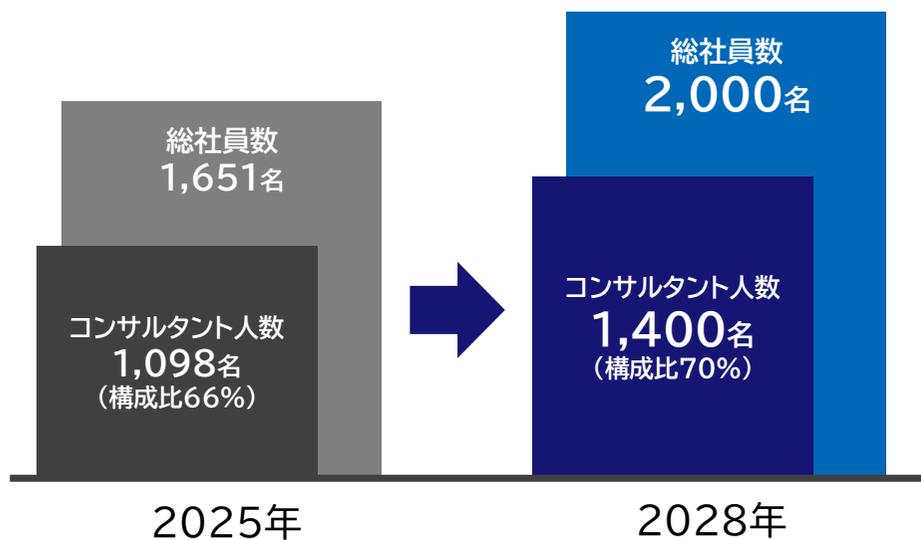
An aerial photograph of a dense, vibrant green forest, likely a plantation of coniferous trees. The forest extends to the horizon, where rolling hills and a valley are visible under a soft, hazy sky. A semi-transparent geometric pattern of overlapping triangles in shades of purple, blue, and pink is overlaid on the top half of the image, creating a modern, abstract background for the text.

3. 人的資本經營

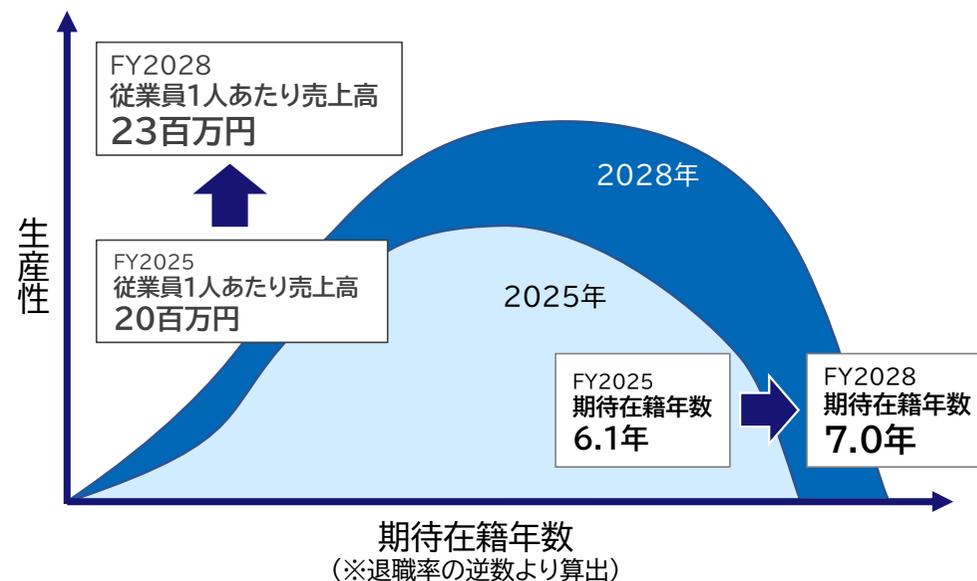
人的資本経営の考え方:コンサルタント人数×ELTV拡大

「**コンサルタント人数**」の伸びを今後も継続しつつ、
「**1人あたり生産性**」ならびに「**期待在籍年数**」を伸長し、**ELTV(Employee Life Time Value)**を拡大する。

コンサルタント人数の拡大



ELTVの拡大



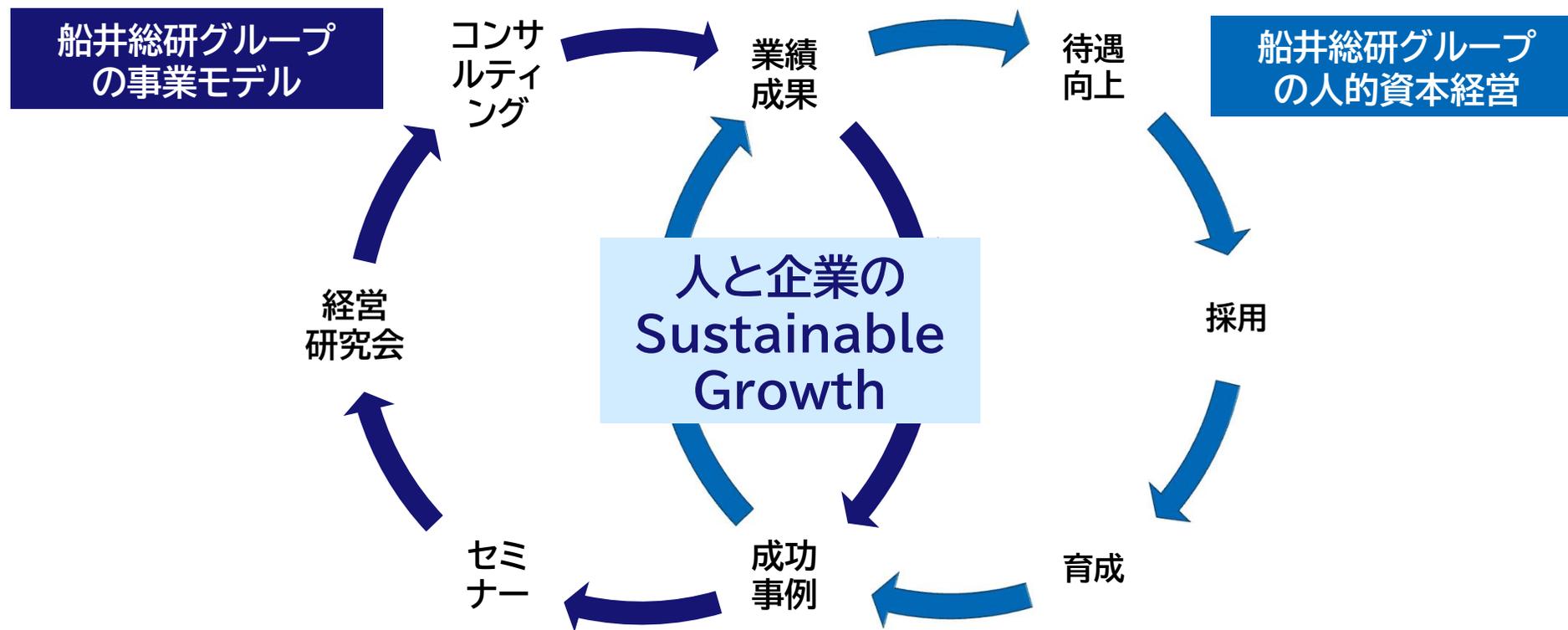
人的資本経営の3つのドライバー

船井総研グループの人的資本経営の3つのドライバーである、「**コンサルタント人数増加**」、「**生産性向上**」、「**期待在籍年数拡大**」に注力。

コンサルタント人数増加	生産性向上	期待在籍年数拡大
〈2028年目標〉 コンサルタント 1,400名	〈2028年目標〉 従業員1人あたり売上高 23百万円	〈2028年目標〉 期待在籍年数 7年(退職率14.2%)
<ul style="list-style-type: none">➤ 新卒採用強化➤ キャリア採用強化➤ M&Aによる人財獲得	<ul style="list-style-type: none">➤ 早期活躍強化➤ AI活用推進➤ 顧客継続率UP	<ul style="list-style-type: none">➤ エンゲージメントスコア向上➤ 持続的な年収アップ➤ 戦略的兼務・異動の拡大

事業戦略と人財戦略のループモデル

事業モデルと人的資本経営のサイクルを同時に回すループモデルを推進する。



An aerial photograph of a dense, vibrant green forest, likely a cedar or cypress plantation, stretching towards a hazy horizon. The image is overlaid with a semi-transparent geometric pattern of overlapping triangles in shades of purple, blue, and grey. The text '4. 数值計画' is centered in white over the middle of the image.

4. 数值計画

2026-2028年度 業績計画

2028年度にて、**グループ売上高460億円**、**営業利益115億円**の達成を目指す。

売上高および営業利益の実績と計画



売上高 3カ年CAGR

過去3カ年 +9.1% ▶ **+11.3%**

営業利益 3カ年CAGR

過去3カ年 +7.5% ▶ **+9.3%**

※2026年は大阪本社移転に伴い、固定費が年間約6億円増加

財務目標①ROE

継続的な成長投資、資本効率の向上、高い株主還元の実施により、持続的に企業価値の向上を目指す。

2020~2022年
ROE15%以上の維持

2023~2025年
2025年ROE25%

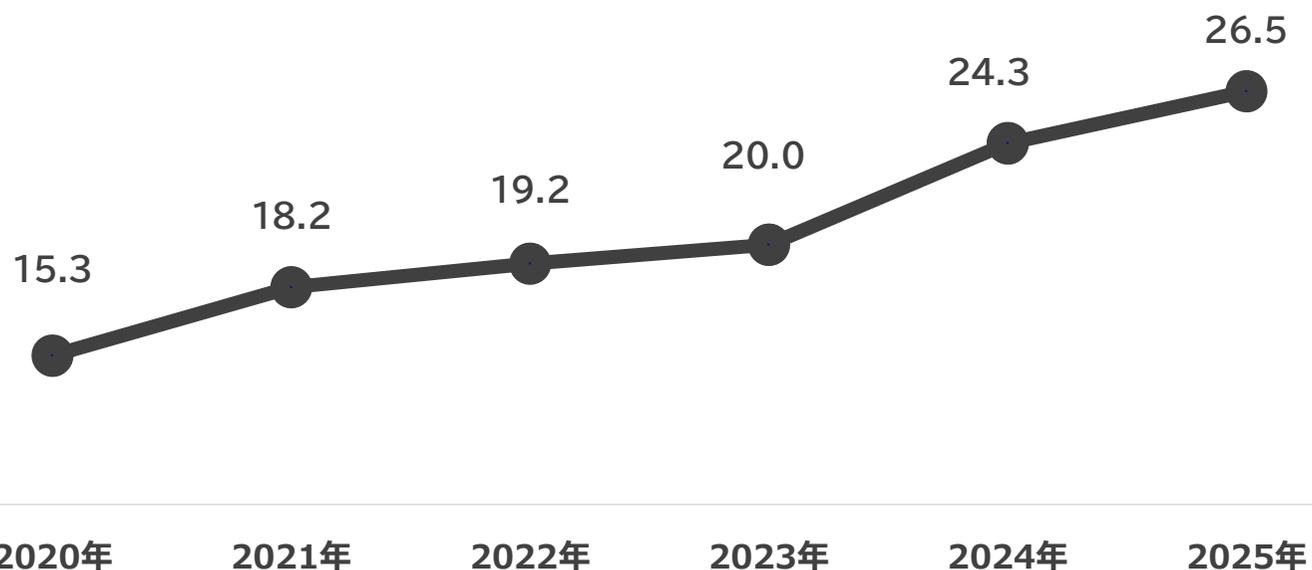
2026~2028年目標

資本効率目標

2028年 ROE

30%

(%)



財務目標②株主還元方針

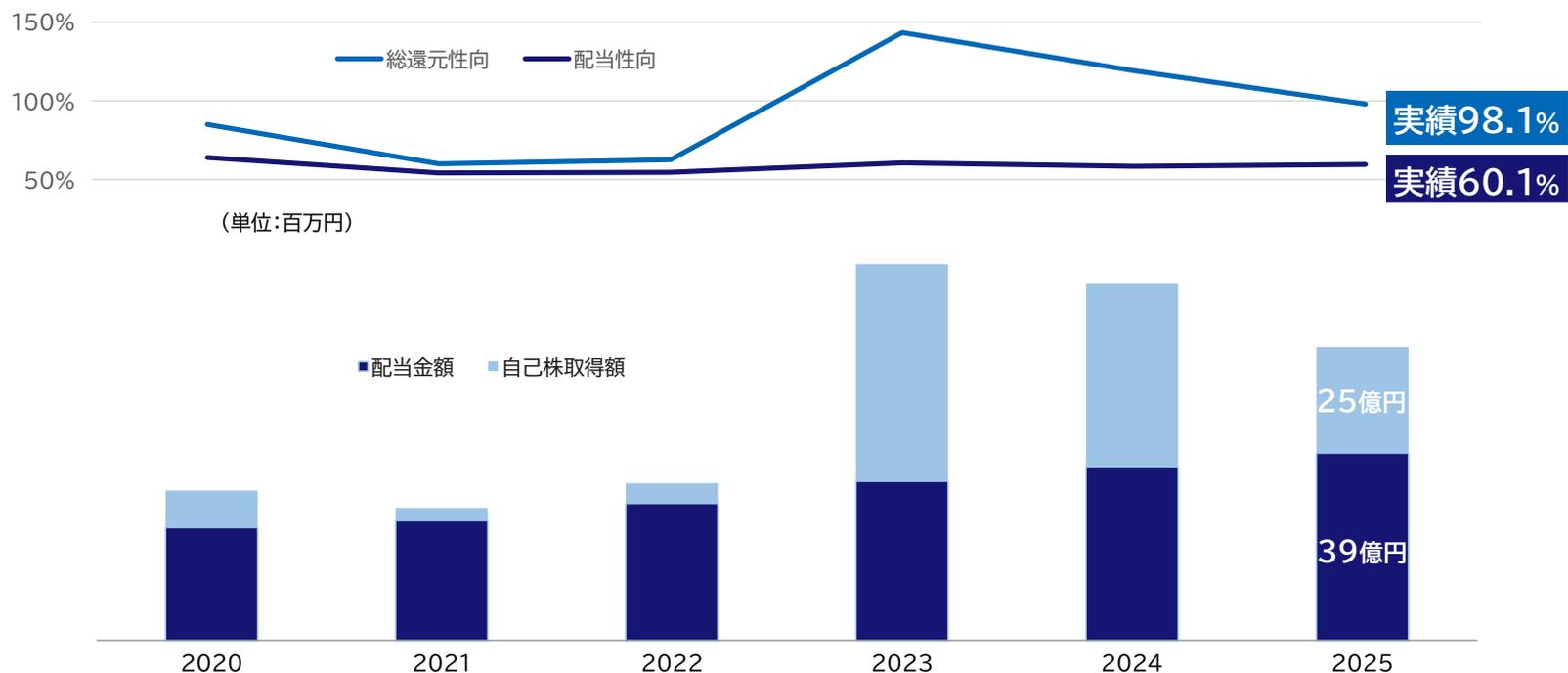
累進配当ならびに自己株式取得などにより、引き続き高い株主還元策を実施。

2020～2022年
総還元性向50%以上

2023～2025年
総還元性向55%以上

2026～2028年目標

株主還元方針



総還元性向
65%以上
機動的な
自己株式取得
+
配当性向
60%以上

累進配当の実施
※2011年12月期より
14期連続増配中

2028年度 定量目標

財務目標

成長性

売上高 3か年CAGR
460億円 **+11.3%**

333.3億円 +9.1%
(2025年度) 過去3か年CAGR

収益性

営業利益 3か年CAGR
115億円 **+9.3%**

88.1億円 +7.5%
(2025年度) 過去3か年CAGR

資本効率

ROE
30%

26.5%
(2025年度)

株主還元

総還元性向 **65%**以上
配当性向 **60%**以上

総還元性向 **98.1%**
配当性向 **60.1%**
(2025年度)

サステナビリティ

気候変動への対応

GHG排出量※
75%削減 (2019年比)
2030年カーボンニュートラル目標

585.4 t-co₂
(2019年度)

成長性にかかわる人財

コンサルタント人数
1,400名
(構成比70%)

1,098名
(構成比66%)
(2025年度)

従業員満足度
(組織SANBOスコア)
80以上

78.2
(2025年度)

監督機能の強化

社外取締役比率 **過半数**
女性取締役比率 **30%**以上

社外取締役比率 **66.7%**
女性取締役比率 **33.3%**
(2025年度)

※Scope1およびScope2を対象

グループパーパス

サステナブルグロースカンパニーをもっと。 Sustainable Growth for More Companies

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

本資料に掲載されております計画や見通し、戦略等は、現時点において入手可能な情報や合理的判断を根拠とする一定の前提条件に基づいた当社の判断による予測です。

従いまして実際の業績等は、今後の様々な要因により、これらの見通しとは大きく変動する場合があります。

本資料の掲載内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた損害などに関し、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。

本資料は投資誘導を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身の判断において行われるようお願い致します。

IRに関するお問い合わせ先

株式会社船井総研ホールディングス コーポレートストラテジー室 IRチーム

TEL: 03-6756-9508

Mail: ir@funaisoken.co.jp ホームページ: <https://hd.funaisoken.co.jp>



株式会社シェアードリサーチによるアナリストレポート

<https://sharedresearch.jp/ja/companies/9757>

本レポートは予告なく公開終了となる場合がございます



「船井総研グループ 統合レポート 2025」

船井総研グループ
統合レポート2025

https://hd.funaisoken.co.jp/file/web_report2025.pdf

SNSにて最新情報を発信しております

