



取締役常務執行役員

橋場 真太郎

Shintaro Hashiba

ROIC経営が促す 各部門の自律的な改善活動

近年、地方銀行との連携をベースに地域のお客様との関係作りに注力し、その成果は着実に表れています。数年前に導入した投下資本利益率(ROIC)経営は、各部門に定着しつつあります。人材育成に注力し、持続的成長を目指します。

コンサルタントなど人材への投資を強化

— 近年の事業の推移を概観してください。

2年ほど前から地方銀行との連携を強化するとともに、8つの戦略的個別サービスを強化してきました。これらサービスへのニーズは高まり、お客様も年々増えています。連携する地方銀行も、今後さらに増えると思います。

地域企業の承継は、地方銀行にとっても大きなテーマです。その中には、地域経済を牽引してきた有力企業も多くあります。重要な取引先の円滑な事業承継は地方銀行にとっても大きな課題です。事業だけでなく、同時に一族の資産などの承継の準備が必要なケースも少なくありません。

産業構造の変化やコロナ禍などの影響を受け、厳しい状況に立たされている企業もあります。ケース・バイ・ケースですが、M&Aによって再活性化が期待できる企業もあるでしょう。企業の特性などに応じた当社の幅広いノウハウやソリューションは地域課題解決に役立つことから、連携する地方銀行からも評価されています。

— 今後の注力分野についてお尋ねします。

何よりも、コンサルタントをはじめとする人材の育成が重要です。数年前までのOJT中心の施策を大きく改め、昨年から外部教育サービスの活用を含め、人材に投資する姿勢を明確に打ち出しました。

2024年度は、給与水準の向上と教育投資を中心に、人

材関連費用を約5億円増加します。人材育成は時間が必要ですが、個々の成長につながっている感触を得ています。

堅牢なバランスシートとキャッシュフローの拡大

— 持続的な成長に向けて、財務的な観点ではどのようなことを重視していますか。

何よりも重視しているのは、堅牢なバランスシートの維持とキャッシュフローの拡大です。バランスシートに関しては、どのような不測の事態があっても業務を継続できるよう、2年分の販売管理費を現預金として保持しています。一方、加重平均資本コスト(WACC)の引き下げを狙い一定の有利子負債を確保しています。しかしながら純有利子負債はマイナスをキープします。

不動産を扱っていますが、不動産在庫は持たない方針。このように、当社のバランスシートは極めて健全な状態です。

2023年度、営業キャッシュフローは24億8,800万円、フリーキャッシュフローは27億円でした。M&Aなどの投資機会に迅速に対応するためにも、キャッシュフローの拡大は重要です。

こうした方針に対する株主の理解も欠かせません。資本コストを8%と想定し自己資本利益率(ROE)を20%水準にコントロールし配当性向50%を方針と定め、株主資本配当率(DOE)10%水準を目標としています。これらの目標を念頭に、バランスのとれた財務運営を心掛けています。

— 2021年度に始まったROIC経営についてお聞きます。

ROIC経営導入の大きな目的は、部門ごとに工夫しながら自律的な改善活動を定着させることです。部門のROICを高めるために、どのバリュードライバーをどのように改善すべきか。例えば、コンサルティング受託のリードタイムの短縮化や生産性の拡大により、ROICの数値に明瞭に反映されます。部門内でもこうした議論や取り組みが活発化しており、ROIC経営の有効性を感じています。

株主還元方針

- ① 配当性向50%水準
- ② 継続的な増配
- ③ 株主資本コストを上回るDOE水準の維持

※株主資本コストを約8%と想定しております

	2021年度	2022年度	2023年度	3カ年平均	目標
配当性向	45.7%	50.1%	48.3%	48.0%	50%水準
DOE	10.1%	11.0%	11.2%	10.8%	10%水準