



取締役常務執行役員
橋場 真太郎
Shintaro Hashiba

人材の生産性向上を基盤に 事業成長と増配を目指す

2022年度決算は第三次中期経営計画の目標値をクリアし、同計画の初年度は順調な滑り出しでした。DX施策などによりコンサルタントの能力、生産性の向上を図りつつ、拡大が見込まれる市場ニーズに対応する方針です。

外部環境は順風、中計の目標を達成

——事業環境と第三次中期経営計画の進捗についてお聞きます。

外部環境は順風と認識しています。今後の環境変化の要因として注意して見ているのは、政府における相続税をめぐる議論です。厳しい財政事情を受けて、課税強化の可能性がります。相続への備えを真剣に検討する動きが広がれば、それはニーズの拡大を意味します。これに対応するために、質・量、両面でのコンサルタントの充実と、DXの推進に取り組まなければなりません。当社にとって最大のテーマです。

第三次中期経営計画では、2024年度までの営業利益目標として年平均35%成長を掲げています。2022年度は41.6%増益で、目標値をクリアしました。また、配当性向50%水準、株主資本配当率(DOE)10%水準という目標についても、2022年度はそれぞれ50.1%、11.0%を達成。こちらも予定通りです。事業成長により増益を達成し、増配を目指すのが当社の基本方針です。

——今後の金利上昇を予想する向きもありますが、影響をどのように見えていますか。

コンサルティングという業態の特性上、資産を増やす必

要性は高くありません。また、当社は2010年度から、販売用不動産を持たない方針を徹底しています。投資として保有している資産は、有価証券など短期で現金化できるものが大半を占めます。現預金は「人件費+販売管理費」の2年分を確保し、大規模な経済危機が起きてもお客様に継続的にサービスができる体制を整えています。万が一、金利が一定以上の水準となれば借入金の返済なども含め、経済状況に合わせて対応ができる財務状況となっています。

事業成長に向けた打ち手とROIC経営

——事業成長に向けた財務視点での考え方をうかがいます。

顧客数の拡大による成長には、お客様のニーズに対応するためのコンサルタントの能力と生産性の向上が不可欠です。その課題解決の1つとしてDXを推進します。また、戦略的個別サービスをはじめとするサービス領域の拡大にも取り組みます。多様なサービスをきっかけに新たなお客様を獲得し、そこから総合財産コンサルティングにつなげることで、財産コンサルティング全体の収益を拡大できると考えています。

——企業価値を高めるための施策についてお聞きます。

2021年度から、部門別の投下資本利益率(ROIC)を社内の目標数値としました。与えられた資本をいかに効率的に活用するかが各部門に問われます。そして、ROICを改善するためには何が必要かを、それぞれの部門が考える。ROICは逆ツリーの構造を作りやすく、KPIを設定しやすい。各部門は月次でKPIを把握し、KPIの変化がどのようにROICに影響を与えたかを説明しなければなりません。

導入当初は各部門に戸惑いもあったかもしれませんが、運用のノウハウが徐々に蓄積され、2022年度にはROIC経営がうまく回り始めたという実感があります。もちろん、経営としては全社のROICも強く意識しています。

配当・配当性向の推移

