



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

# 2023年度（2023年12月期）通期決算及び 中期経営計画説明会資料

2024年2月14日

フロンティア・マネジメント株式会社

東証プライム市場：7038

## 目次

- Section 1 2023年度（2023年12月期）通期決算説明
- Section 2 2024年度（2024年12月期）業績予想
- Section 3 2024-2026年度 中期経営計画
- Section 4 会社概要



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

Section 1

## 2023年度（2023年12月期）通期決算説明



## サマリ フロンティア・マネジメントグループ連結 【ALL連結】

ALL連結

- フロンティア・マネジメント（FMI）の2023年度連結決算は、売上高、営業利益、経常利益、当期利益の全てにおいて期初計画を達成し、過去最高水準を実現
- 主要3事業（経営コンサルティング事業、再生支援事業、M&Aアドバイザリー事業）の全てにおいて増収
- 期末人員数は369人と、期初計画に比して22人の未達
- 1株当たり配当金は41円と前年度28円から大幅に増加の予定
- 子会社のフロンティア・キャピタル（FCI）は、2023年末に2件の出資契約を締結（うち1件は出資実行済み）

(単位：百万円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率	2023年度 業績予想 (2023/2/10公表)	達成率
売上高	7,915	<b>10,025</b>	+2,109	127%	10,000	100%
営業利益	908	<b>1,251</b>	+343	138%	1,200	104%
（営業利益率）	(11%)	<b>(12%)</b>	(+1%)	—	(12%)	—
経常利益	921	<b>1,238</b>	+317	134%	1,200	103%
（経常利益率）	(12%)	<b>(12%)</b>	(+1%)	—	(12%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	556	<b>780</b>	+224	140%	700	112%
（親会社株主に 帰属する当期純利益率）	(7%)	<b>(8%)</b>	(+1%)	—	(7%)	—

## サマリ フロンティア・マネジメントグループ連結 【除FCI連結】

除FCI連結

- 当社では、FMI連結業績とともに、投資事業を行う子会社FCIを除いた連結業績の開示を継続している。背景は以下の2点
  - ・ FCIの投資の有無がFMI連結業績へ不規則な影響を与え、FMIグループの業績推移の把握が困難になる可能性があるため
  - ・ FMIは、FCIによる影響を含めてキャッシュの移動を伴わない損益の影響を控除した当期純利益の40%を配当性向とする旨を公表しており、株主に対して配当額の計算過程を分かりやすく説明するため
- FCIを除いた連結業績でも、売上高、営業利益、経常利益、当期利益のいずれにおいても期初計画を上回る
- 営業利益、経常利益、当期利益はそれぞれ前年比50%程度の大幅な増加を達成
- 当期利益は1,184百万円となっており、この約40%にあたる金額を配当とする予定

(単位：百万円)

	2022年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率	2023年度 業績予想 (2023/2/10公表)	達成率
売上高	7,898	<b>10,003</b>	+2,106	127%	9,650	104%
営業利益	1,097	<b>1,639</b>	+542	149%	1,500	109%
(営業利益率)	(14%)	<b>(16%)</b>	(+2%)	—	(16%)	—
経常利益	1,112	<b>1,641</b>	+529	148%	1,500	109%
(経常利益率)	(14%)	<b>(16%)</b>	(+2%)	—	(16%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	748	<b>1,184</b>	+437	158%	1,000	118%
(親会社株主に 帰属する当期純利益率)	(9%)	<b>(12%)</b>	(+2%)	—	(10%)	—

# 事業別売上高 【ALL連結】

ALL連結

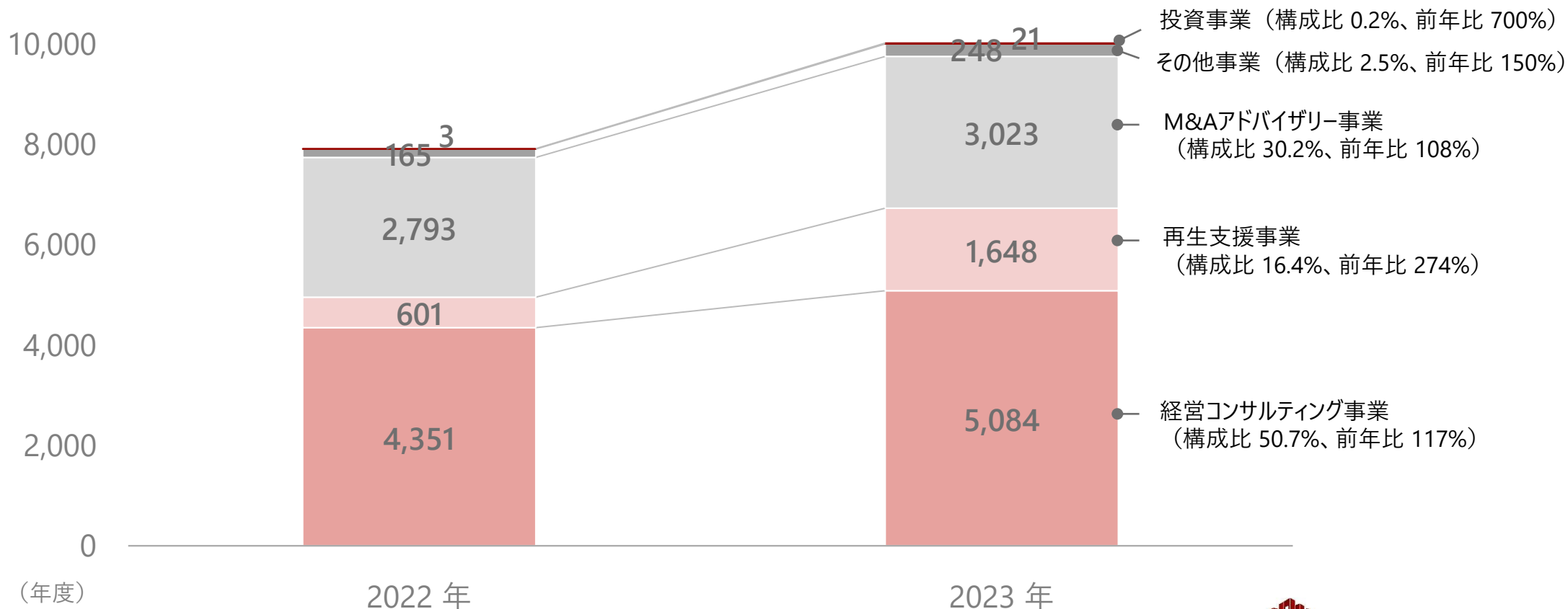
経営コンサルティング事業： 増員効果と新規プロダクトの受注増加により好調を維持

再生支援事業： 再生支援の強いニーズを受け、過去最高の売上高を達成

M&Aアドバイザー事業： 組織的営業体制の構築と、大型・中型のM&A案件の順調な成立を背景に、好調を維持

投資事業： 2023年12月末に2件の出資契約を締結（うち1件は出資実行済）

(百万円)

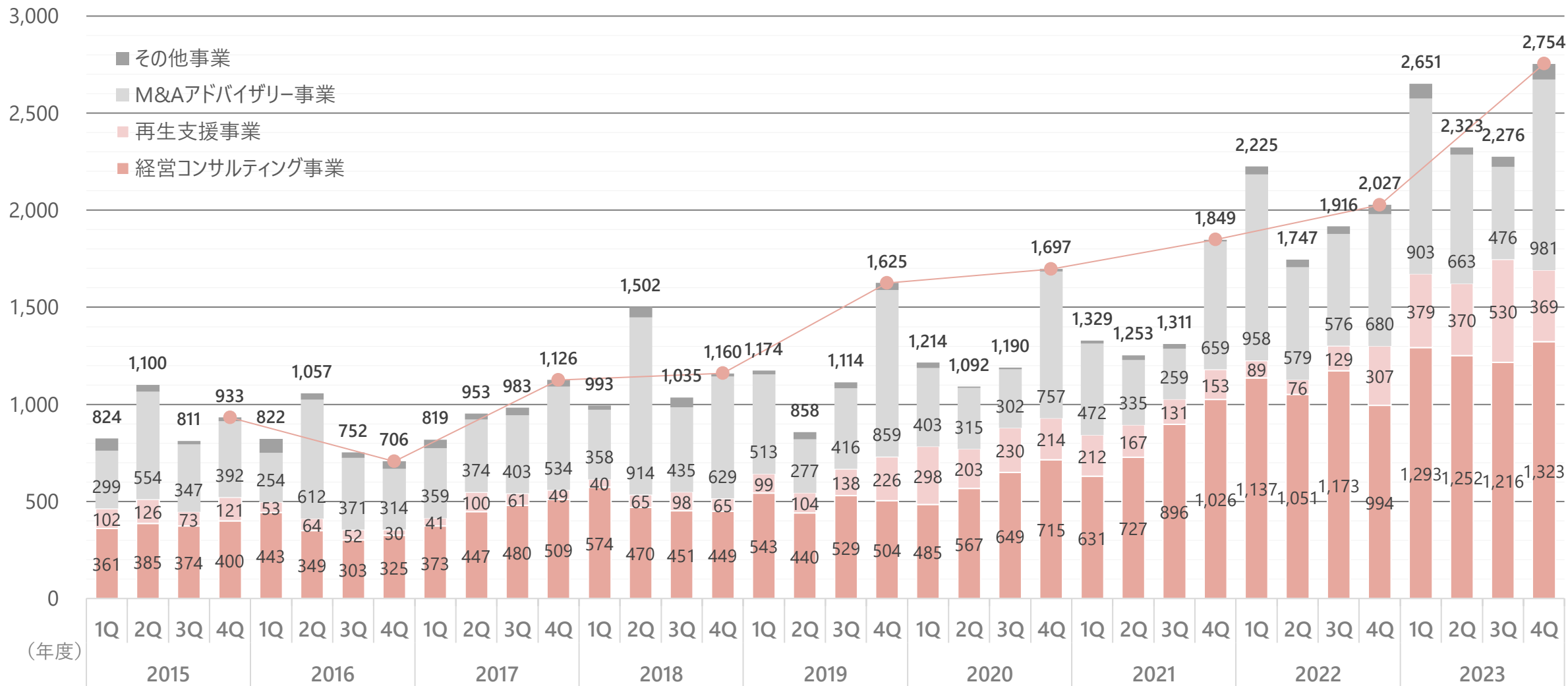


# 事業別の四半期売上高推移 【除FCI連結】 (1/2)

除FCI連結

- FCIを除いた連結売上高は、四半期（期間）として過去最高水準

(百万円)

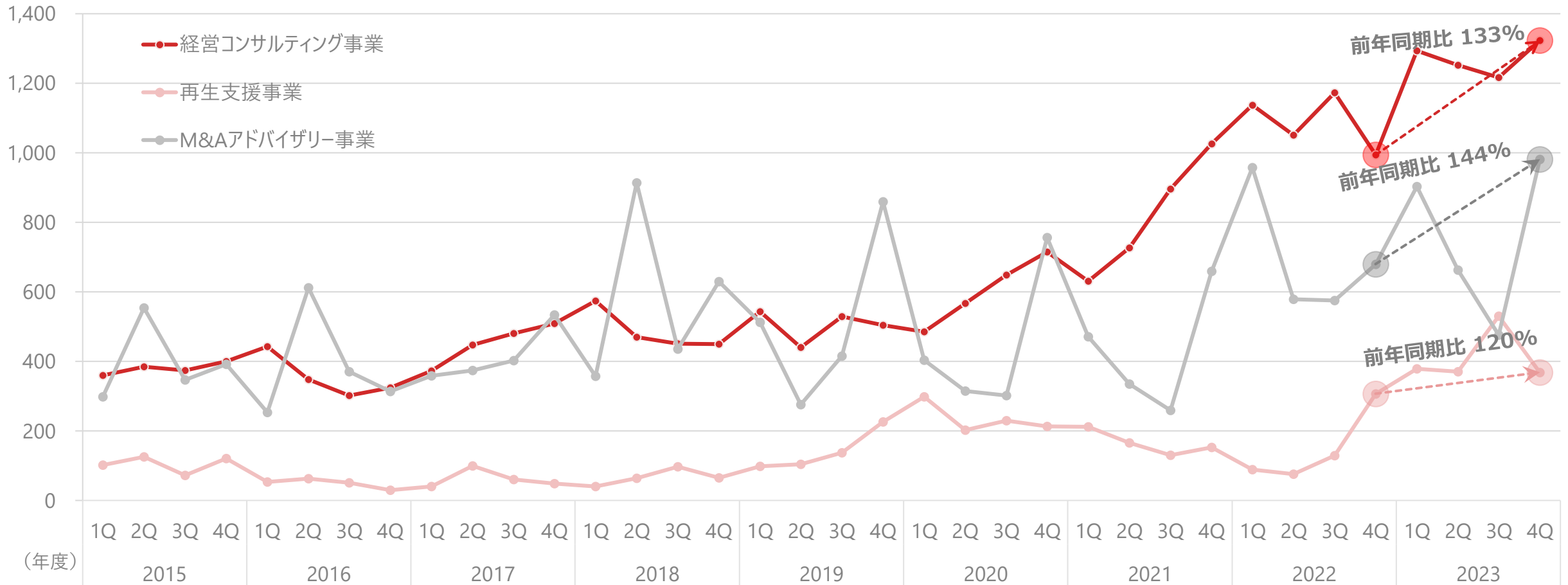


# 事業別の四半期売上高推移 【除FCI連結】 (2/2)

除FCI連結

- 経営コンサルティング事業の売上高は高水準を維持しており、第4四半期（期間）は前年同期比で増収
- M&Aアドバイザー事業の売上高についても高水準を維持しており、第4四半期（期間）として過去最高
- 再生支援事業についても、第4四半期（期間）として前年同期比で増収

(百万円)





# 連結PL概要 【ALL連結】

ALL連結

- 積極的な採用継続による人件費の増加と案件増に伴う外注費等の増加はあるものの、それを上回る増収により、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のいずれにおいても過去最高を達成

(単位：百万円)

	2022年度実績	2023年度実績	増減	増減率
売上高	7,915	10,025	+2,109	127%
営業費用	7,007	8,773	+1,766	125%
外注費等	364	1,039	+675	285%
人件費	4,770	5,639	+868	118%
採用費	469	406	△62	87%
その他費用	1,403	1,688	+285	120%
営業利益	908	1,251	+343	138%
経常利益	921	1,238	+317	134%
税前利益	868	1,240	+372	143%
親会社株主に帰属する当期純利益	556	780	+224	140%
償却費等	84	105	+21	124%
EBITDA	992	1,356	+364	137%
<b>【参考】</b>				
FMI単体営業利益	1,078	1,629	+550	151%
セレブレイン営業利益	45	49	+4	109%
Athema持分損益	-	0	-	-

※ FMI単体とセレブレインの営業利益の合算（1,678百万円）と【除FCI連結】の営業利益（1,639百万円）との差額にはのれん償却費（セレブレイン）の影響などがある

# 連結BS概要 【ALL連結】

ALL連結

- FCIにおける資金調達を目的とした金融機関等への第三者割当増資（2023年1月及び2月：合計30億円）等により現預金が増加し、このため流動資産が増加。また、同時に非支配株主持分を計上していることから、その他純資産も増加
- Athema株式の取得（2023年7月：8百万ユーロ）による関係会社株式等の増加により固定資産は増加
- 長期借入金の増加等により固定負債は増加
- 親会社株主に帰属する当期純利益の積み上がりにより株主資本についても増加

(単位：百万円)

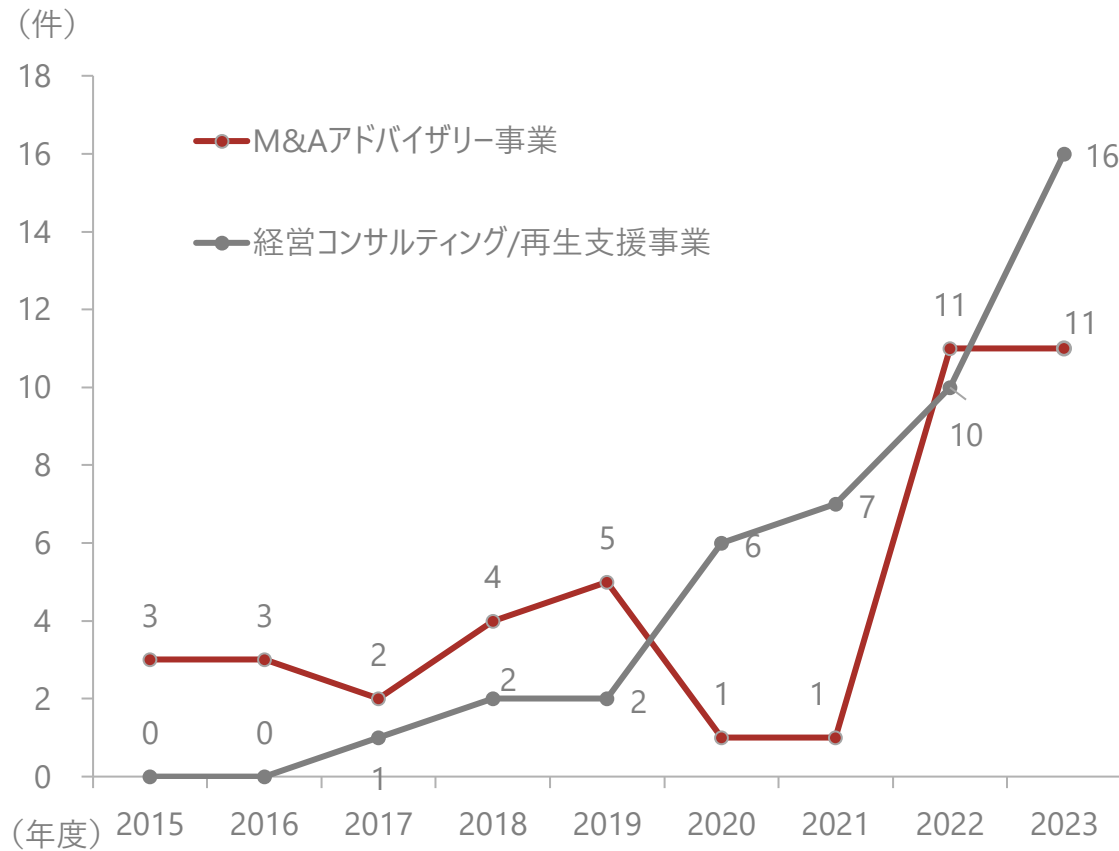
	2022年12月末	2023年12月末	増減	増減率
流動資産	4,276	8,159	+3,884	191%
固定資産	1,375	2,709	+1,334	197%
繰延資産	7	5	△2	76%
資産合計	5,658	10,874	+5,216	192%
流動負債	1,868	2,569	+700	137%
固定負債	774	1,483	+709	192%
株主資本	2,918	3,699	+781	127%
その他純資産	97	3,122	+3,026	3,219%
負債純資産合計	5,658	10,874	+5,216	192%
現預金	3,199	5,838	+2,640	183%
有利子負債	777	1,589	+812	204%
Net Debt	△2,421	△4,249	△1,828	175%

※ Net Debtは、有利子負債－現預金にて計算

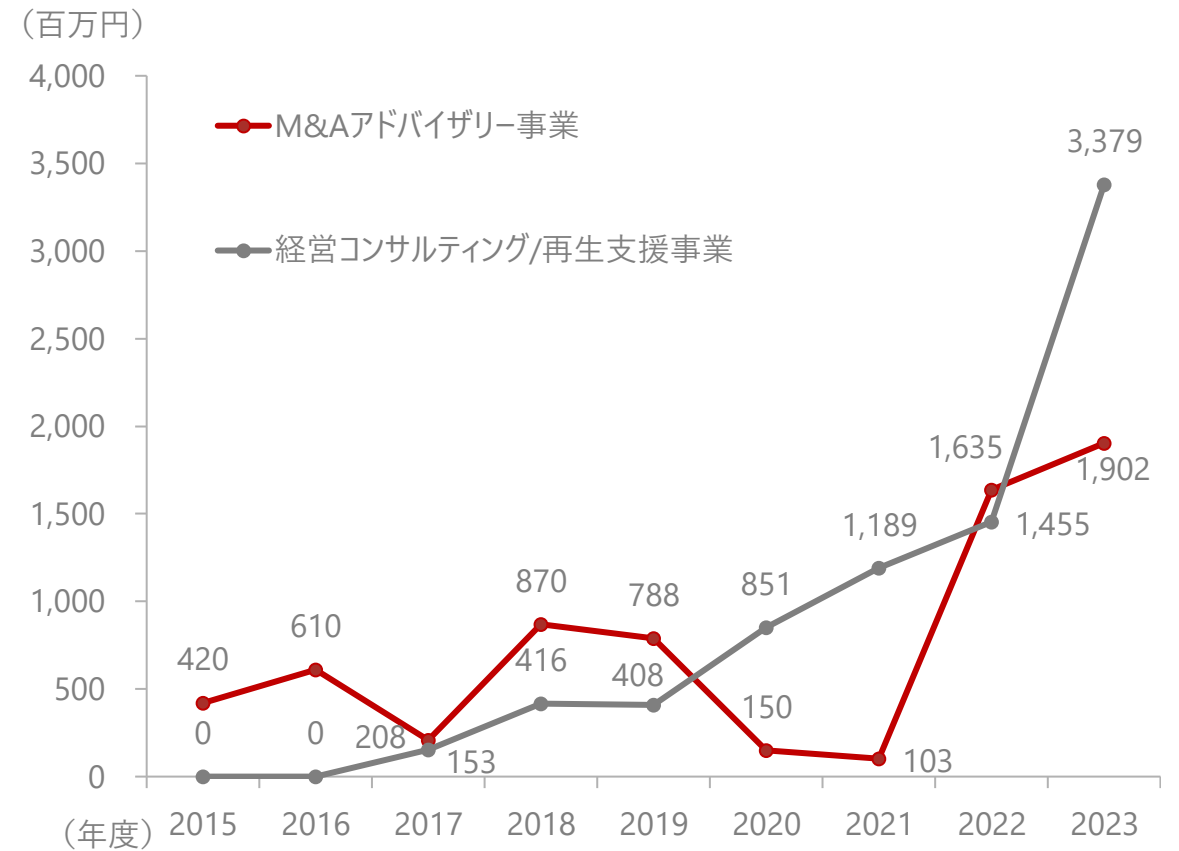
# 大型案件数の推移

- M&Aアドバイザー事業、経営コンサルティング/再生支援事業ともに、1億円以上の大型案件は、件数ベース・金額ベースの双方で最高水準を維持

1億円以上の案件の推移（件数ベース）



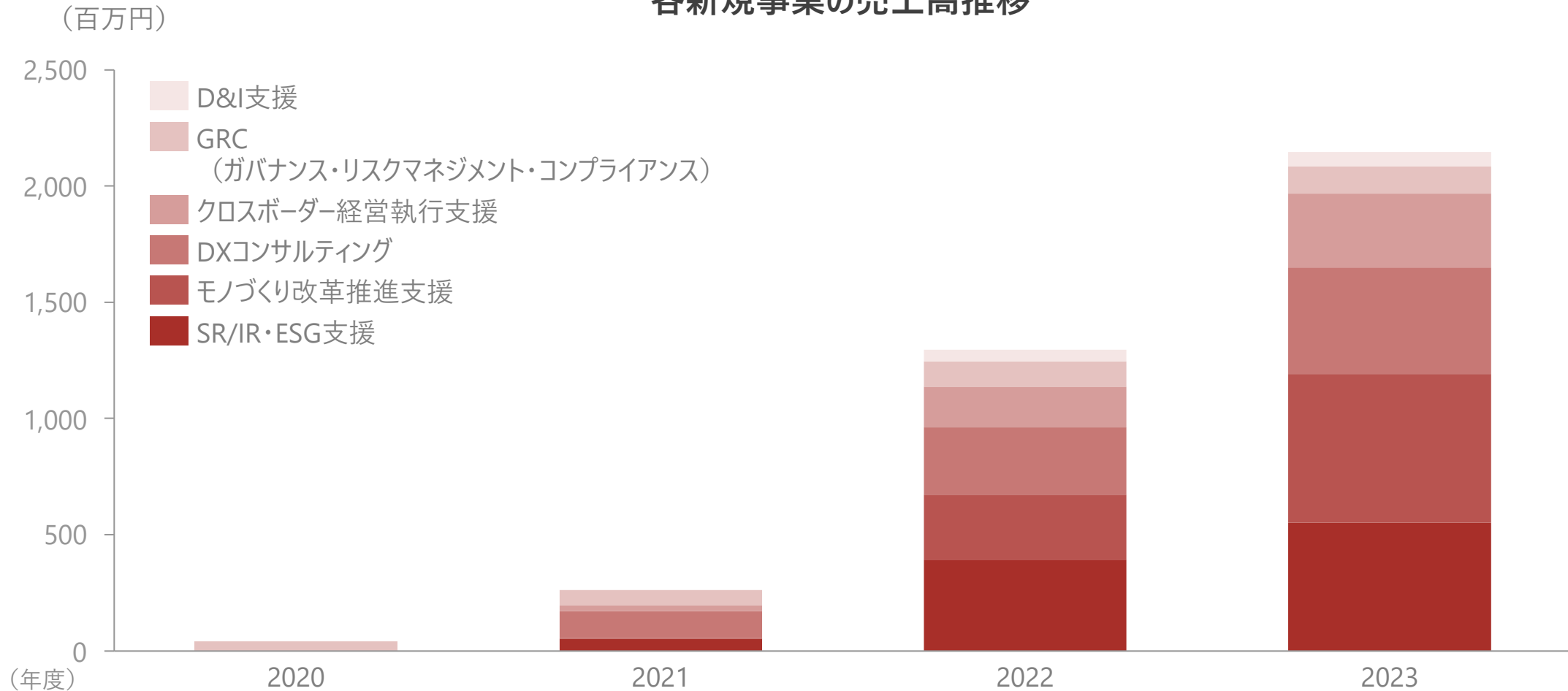
1億円以上の案件の推移（金額ベース）



## ソリューションの拡充・強化

- 2023年度についても前年同様、SR/IR・ESG支援、モノづくり改革推進支援、DXコンサルティングに関するソリューションが拡大

### 各新規事業の売上高推移



## FCIの出資実績

- 2023年に2件の出資に係る契約を締結。うち1件（ZOO LABO）については出資を実行済み

2023年12月22日発表



- 三立土建グループは福島県において道路工事や河川工事等の地域のインフラ整備を行う総合建設グループ
- FCIがSPCを通じて資本参加（マイノリティ出資）をするとともに、代表取締役をはじめとする複数名の役員を派遣
- FMI/FCIのコンサルティング経験等を活かし、三立土建グループの企業価値の向上を通じて地域活性化に貢献。本年3月に出資予定

会社名	三立土建株式会社
本社所在地	福島県南会津郡下郷町
代表者	代表取締役 浅沼秀俊
従業員数	140名（グループ合計）
事業内容	・ 総合建設業（土木一式・建築一式請負） ・ 土木・建築工事の企画設計及び施工の監督等
事業所	南会津郡（本社）、郡山市、会津若松市
グループ会社	三立道路(株)、(株)三立エンタープライズ

2023年12月28日発表

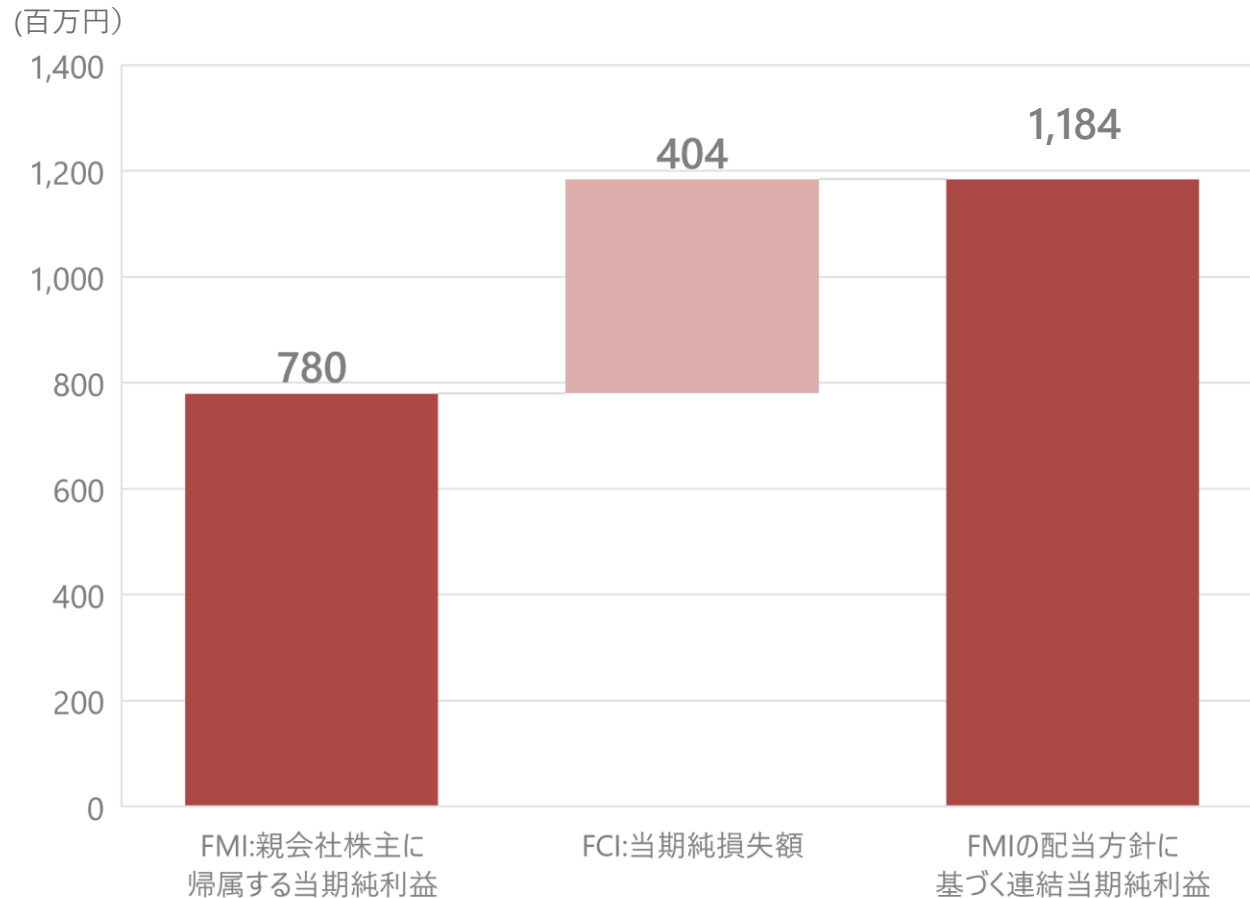


- ZOO LABOは高品質な歯科技工物を全国の歯科医院に供給しており、CAD/CAM等のデジタル技術を積極的に活用することにより高い生産性を実現している企業
- FCIは現経営陣等から株式を譲り受けることにより資本参加（マイノリティ出資）をするとともに、複数名の役員を派遣
- 同社の更なる成長と事業拡大を支援し、歯科医療業界全体の発展への貢献を目指す。2023年12月に出資済み

会社名	株式会社 ZOO LABO
本社所在地	神奈川県川崎市
代表者	代表取締役 通地慶樹
従業員数	132名
事業内容	・ 歯科技工物作製 ・ CAD/CAMを用いた歯科技工業
事業所	神奈川（本社）、千葉、大阪、福岡

## 株主還元 ～配当方針について～

- 2022年12月27日に公表した「配当方針の見直しに関するお知らせ」の通り、当社は、配当性向の目標を親会社株主に帰属する当期純利益の40%とし、FCIの損益や投資有価証券評価損等のキャッシュの移動を伴わない損益の影響を控除した資金的裏付けのある損益を基に配当金額を決定
- 2023年度の「ALL連結」の親会社株主に帰属する当期純利益に対する名目上の配当性向は60.7%となる



### 【1株当たり配当金額】

1,184百万円 × 40% ÷ 発行済株式数(11,726千株-自己株式)  
≒ 41円

## 前中期経営計画（2021-2023年度）の成果

- 2021年2月に公表した2021-2023年度の前中期経営計画に対し、売上高とROEは目標を達成。営業利益率については、FCI立ち上げの影響もあり、目標未達

	前中期経営計画目標 (2023年度)	2023年度 連結ベース	総括
売上高	87億円	100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な増員（計画比105%※1）やソリューション拡大、連結子会社の増加により目標達成</li> </ul>
営業利益率	20%以上	12.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>FMI単体営業利益率は17%</li> <li>FCI立ち上げに伴う赤字負担により連結営業利益率は12.5%と目標未達</li> </ul>
ROE※2	20%以上	23.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>着実な利益成長と適切な資本政策により目標達成</li> </ul>

※1：2023年度計画値350人に対し369人と計画達成

※2：ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本（期中平均）

# 前中期経営計画（2021-2023年度）基本構想に対する成果

- 2021-2023年度の前中期経営計画において掲げた取り組み目標は概ね達成

	前中期経営計画目標	結果	
量的拡大の 加速	年間約40名の増員計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間約40名を計画通り増員</li> <li>セクターカバレッジの強いシニアを採用 沖野SA※<sup>1</sup>（不動産・建設業）、 秋田SD※<sup>2</sup>（自動車・自動車部品）など</li> </ul>	○
	カバレッジ分野の拡大		
	シニア採用で営業力強化		
価値提供の 多様化	DXコンサルなどの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル戦略部の設置によるDXコンサルティングニーズの取込み促進</li> <li>欧州・ASEANへのシニア人材配置</li> <li>金融機関出身者の採用・トレーニー受入強化</li> </ul>	○
	クロスボーダー強化		
	地方銀行との連携多様化		
投資による 成長	自社のM&Aによる成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>セレブレインとの資本業務提携(子会社)</li> <li>Athemaとの資本業務提携(持分法適用会社)</li> <li>FCIの設立による投資事業立上げ 2024年以降、本格稼働</li> </ul>	△
	資本を交えたコンサル事業		
	ファンド関連事業の強化		

※1,2：SAはシニアアドバイザー、SDはシニアディレクターを示す





FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

Section 2

## 2024年度（2024年12月期）業績予想



# 通期見通しサマリ 【ALL連結】

ALL連結

- 2024年度の連結業績予想は、売上高130億円（前年比30%増）、営業利益16億円（同29%増）、経常利益15億円（同27%増）、親会社株主に帰属する当期純利益10億円（同28%増）、期末人員数については439名を予想
- 除くFCI連結での約14%の利益成長とFCI赤字減少により、連結営業利益は約3割成長

(単位：百万円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 業績予想	増減 (2023年度比)	増減率
売上高	5,741	7,915	10,025	<b>13,000</b>	+2,975	130%
営業利益	501	908	1,251	<b>1,620</b>	+368	129%
（営業利益率）	(9%)	(11%)	(12%)	<b>(12%)</b>	(+0%)	—
経常利益	514	921	1,238	<b>1,570</b>	+331	127%
（経常利益率）	(9%)	(12%)	(12%)	<b>(12%)</b>	(+0%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	338	556	780	<b>1,000</b>	+219	128%
（親会社株主に 帰属する当期純利益率）	(6%)	(7%)	(8%)	<b>(8%)</b>	(+0%)	—
期末人員数（人）	255	335	369	<b>439</b>	+70	119%
（人件費率）	(67%)	(58%)	(53%)	<b>(54%)</b>	(+1%)	—

※期末人員数に、FCIによる投資先の人員数は含まない

## 通期見通しサマリ 【除FCI連結】

除FCI連結

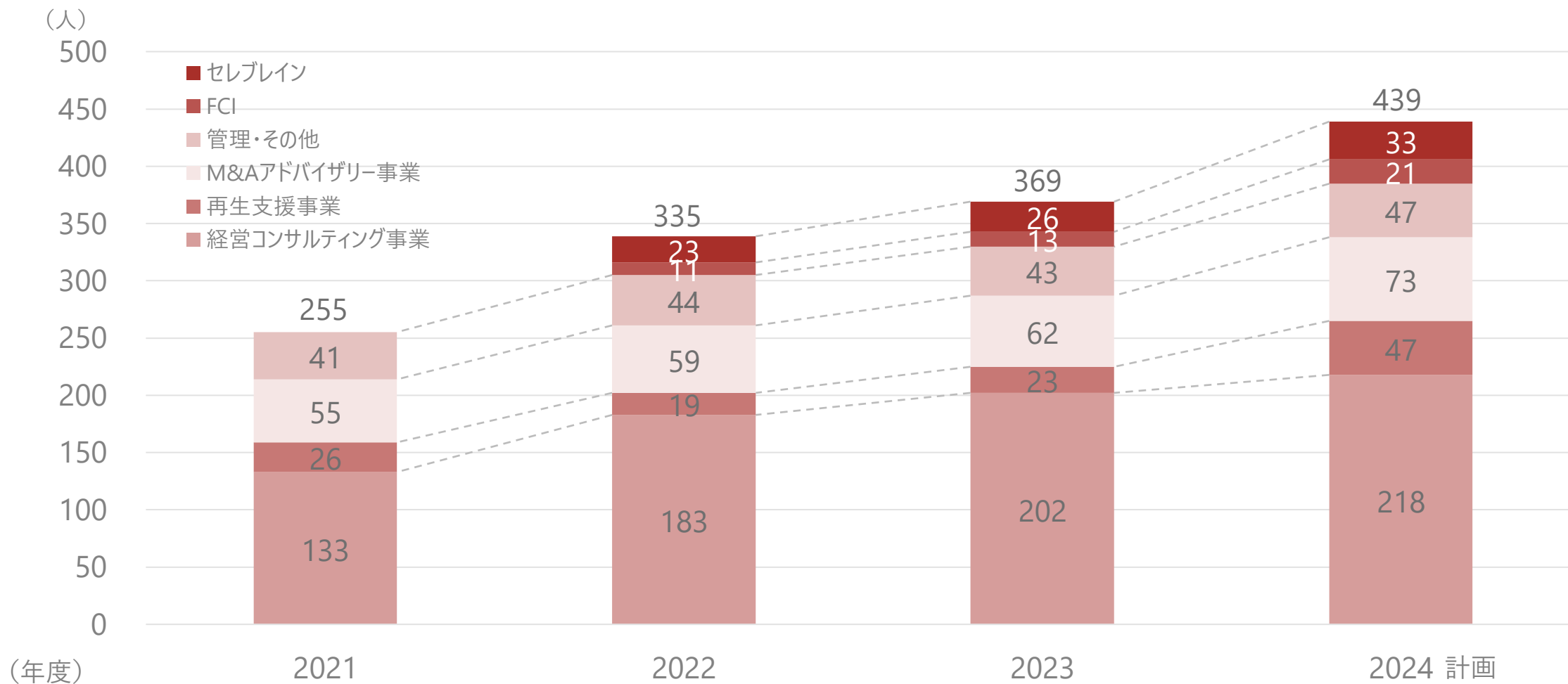
- 2024年度のFCIを除く業績予想は、売上高118億円（前年同期比18%増）、営業利益18億円（同14%増）、親会社株主に帰属する当期純利益13億円（同13%増）
- 2024年度は、今後の成長に向けた専門人材の積極採用やコーポレート体制の強化により、営業利益の伸び率はやや鈍化

（単位：百万円）

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 業績予想	増減 (2023年度比)	増減率
売上高	5,741	7,898	10,003	<b>11,800</b>	+1,796	118%
営業利益	501	1,097	1,639	<b>1,870</b>	+230	114%
（営業利益率）	(9%)	(14%)	(16%)	<b>(16%)</b>	(△0%)	—
経常利益	514	1,112	1,641	<b>1,860</b>	+218	113%
（経常利益率）	(9%)	(14%)	(16%)	<b>(16%)</b>	(△0%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	338	748	1,184	<b>1,340</b>	+155	113%
（親会社株主に 帰属する当期純利益率）	(6%)	(9%)	(12%)	<b>(11%)</b>	(△0%)	—
期末人員数（人）	255	324	356	<b>418</b>	+62	117%
（人件費率）	(67%)	(58%)	(53%)	(54%)	(+1%)	—

# 人員計画

- 2024年度はグループ全体で70人の増員を計画。2024年度は、経営コンサルティング事業の増員は維持しつつ、再生支援事業・M&Aアドバイザリー事業における増員に特に注力

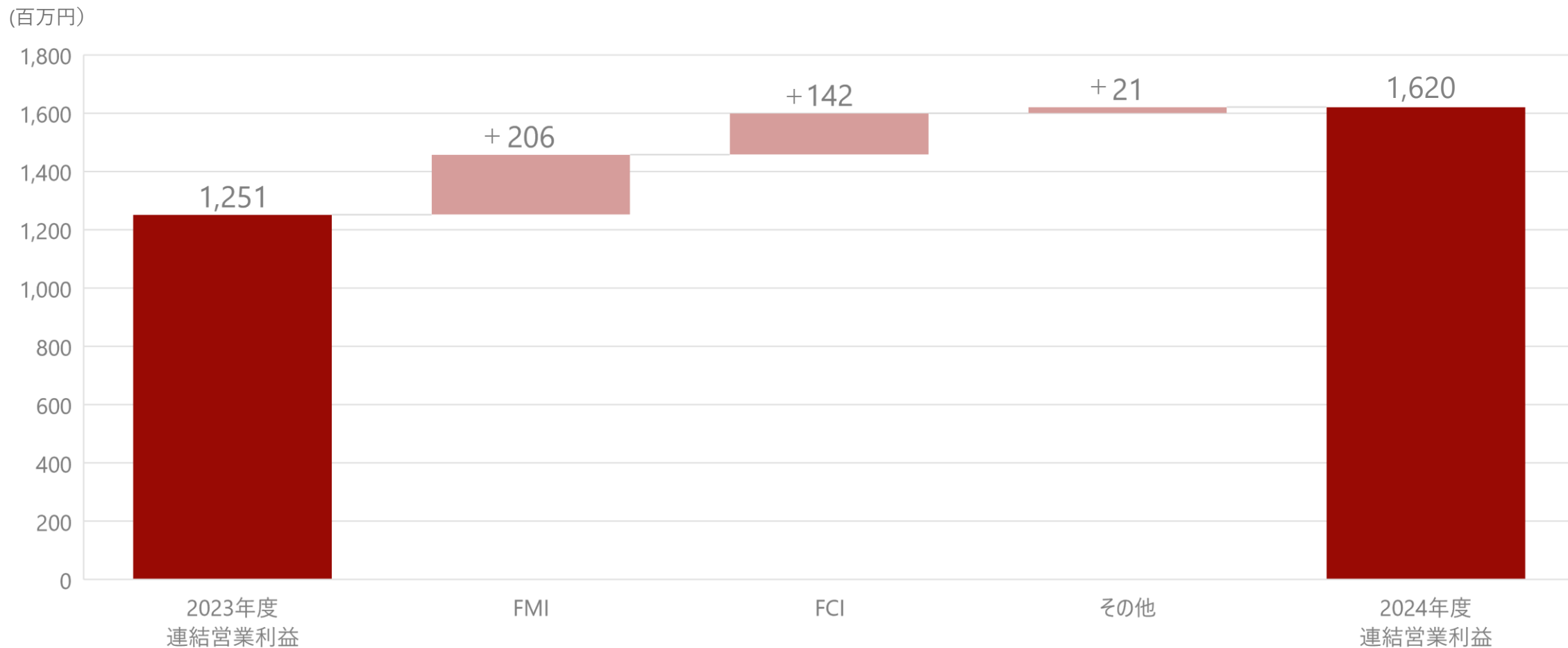


※ FCIについては、2024年度に1件の連結投資を想定しているが、人員計画はFCI単体のものを反映。

※ 上記の人員構成は、それぞれの事業部門に所属する人員の数で表示している。実際には部門横断的なプロジェクトも存在するため、人数と事業売上高は一対一で対応しない。例えば、上記で「経営コンサルティング事業」に分類される人員が「再生支援事業」に関わることもある。

## 2024年度 営業利益拡大見通しの背景

- 再生支援ニーズの増加やデジタルコンサルティング領域の拡大を背景としてFMI単体の利益は拡大。また、前年からのFCI投資事業の本格稼働により、連結での営業利益は大きく拡大する見通し（FCIは2024年度の4Qで連結投資案件1件の実行を想定）

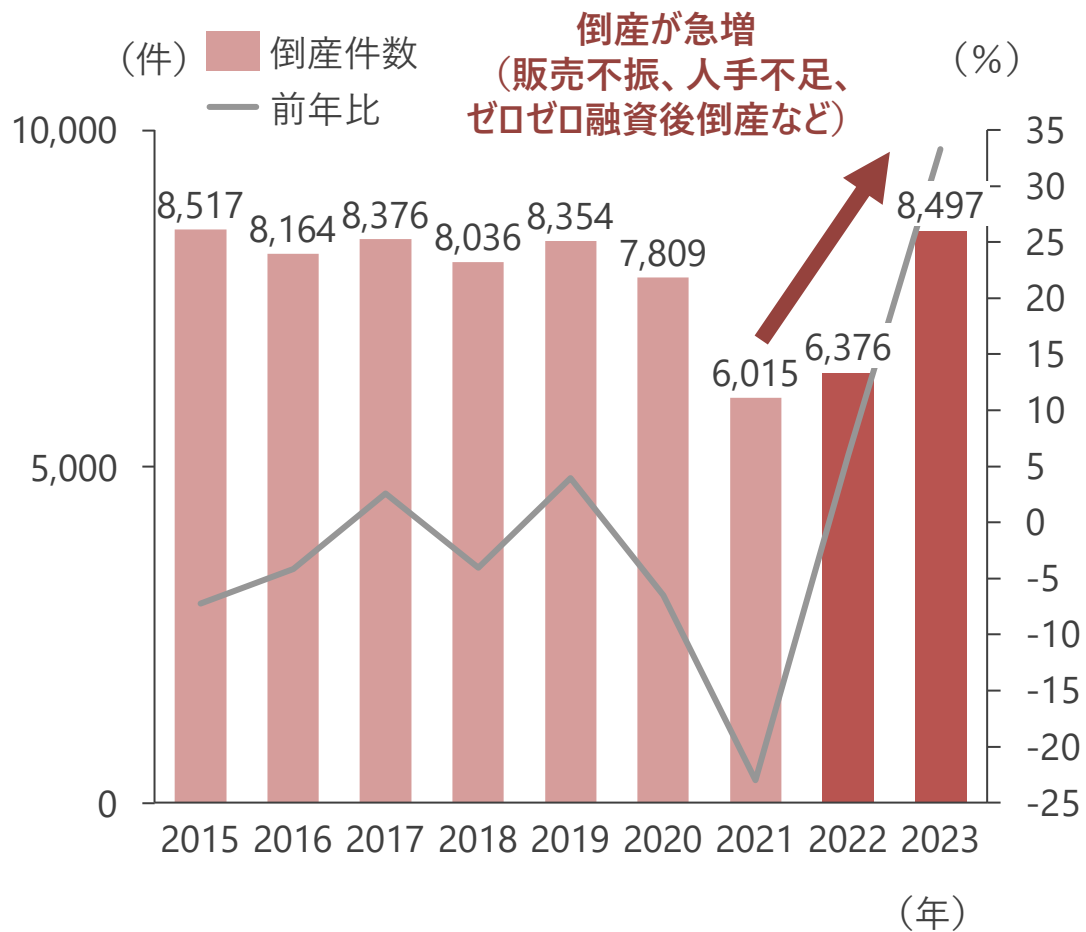


※FCIの利益拡大についての詳細は中期経営計画参照

# 再生支援ニーズの拡大と体制構築

- 再生支援ニーズの拡大に対応するべく、更なる体制強化に取り組む

## 倒産件数の増加に見る支援ニーズ増加



出所：帝国データバンク

## 需要を捉えた体制強化と事業拡大

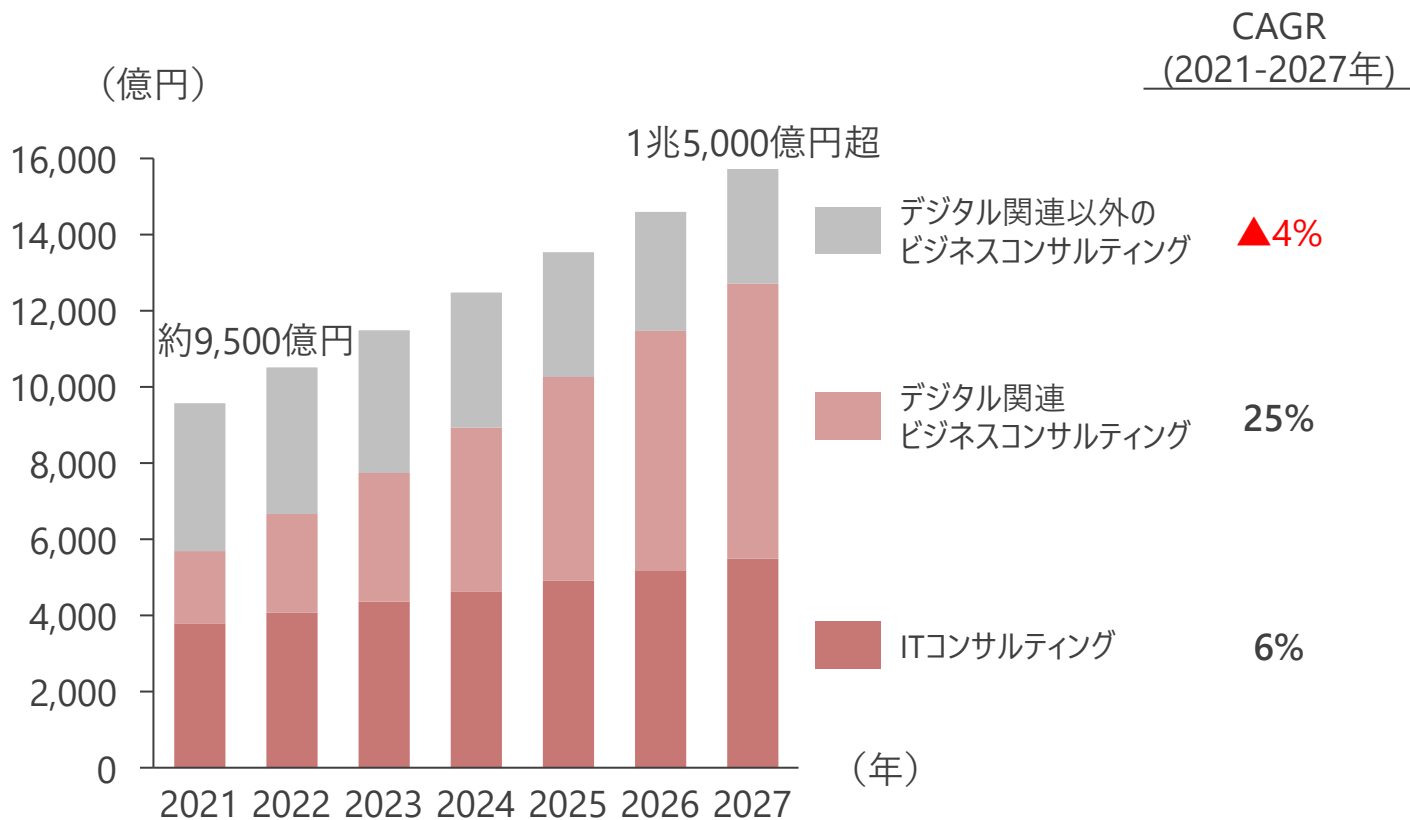
	取り組み	組織体制
金融機関 担当営業	東京・大阪の2拠点での 営業人材を拡充 日本全国の金融機関 との連携を強化	2023 年度 8人 → 2024 年度 10人
関連部門の 増強	再生コンサルティングと M&A機能双方の強化	2023 年度 85人 → 2024 年度 120人※

※再生支援事業、およびM&Aアドバイザー事業の人員数

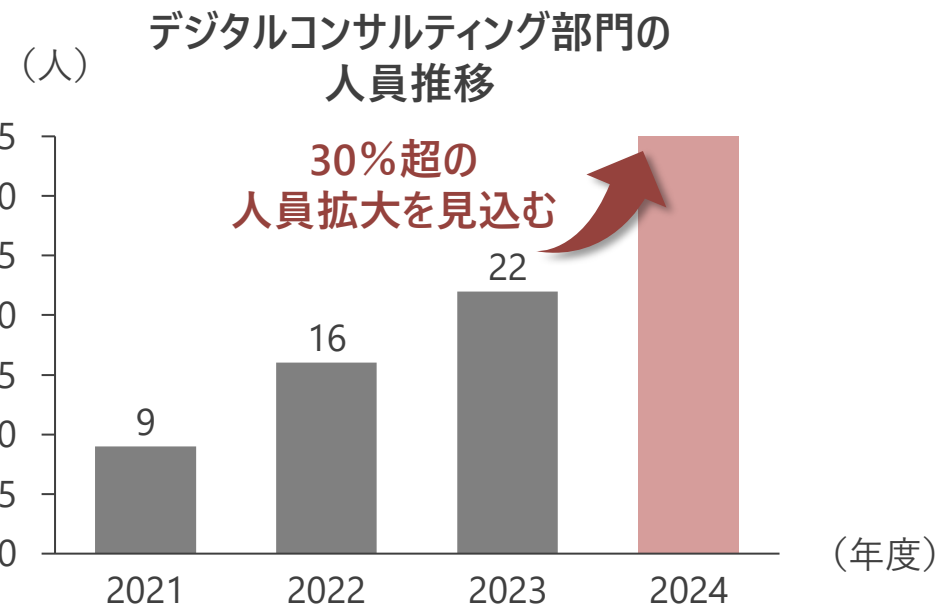
# デジタルコンサルティングの拡大

- デジタル対応を前提としたコンサルティング市場は拡大。デジタルコンサルティング部門の人員強化を加速

## デジタル・ITコンサルティングの市場拡大



## 需要を捉えた体制強化と事業拡大



デジタルを活用した  
売上拡大/オペレーション変革支援に注力  
(e.g. ECビジネスの売上拡大)

出所：IDC Japanなどよりフロンティア・マネジメント作成

注：ITコンサルティングとは情報システム構築を主としたコンサルティング、デジタル関連ビジネスコンサルティングとはデジタルを活用したビジネスに関するコンサルティング

## 海外体制強化

- 米州・欧州を中心に、海外駐在員の拡大や提携ファームを拡充

### クロスボーダーアドバイザリー ネットワーク開拓

提携ファーム・ネットワークを広げ、  
クロスボーダーコンサルティング・M&Aを  
欧州・米州・ASEANを中心に提供

### 海外拠点の強化

パリ支店による欧州市場開拓  
海外拠点各地での  
駐在員配置・現地採用

### 国内外の チームワークで事業拡大

### クライアントに寄り添った 最適なアドバイザリー体制

日本・海外拠点それぞれで  
最適な専門家を組み合わせ、  
クライアントに最適なソリューションを提供

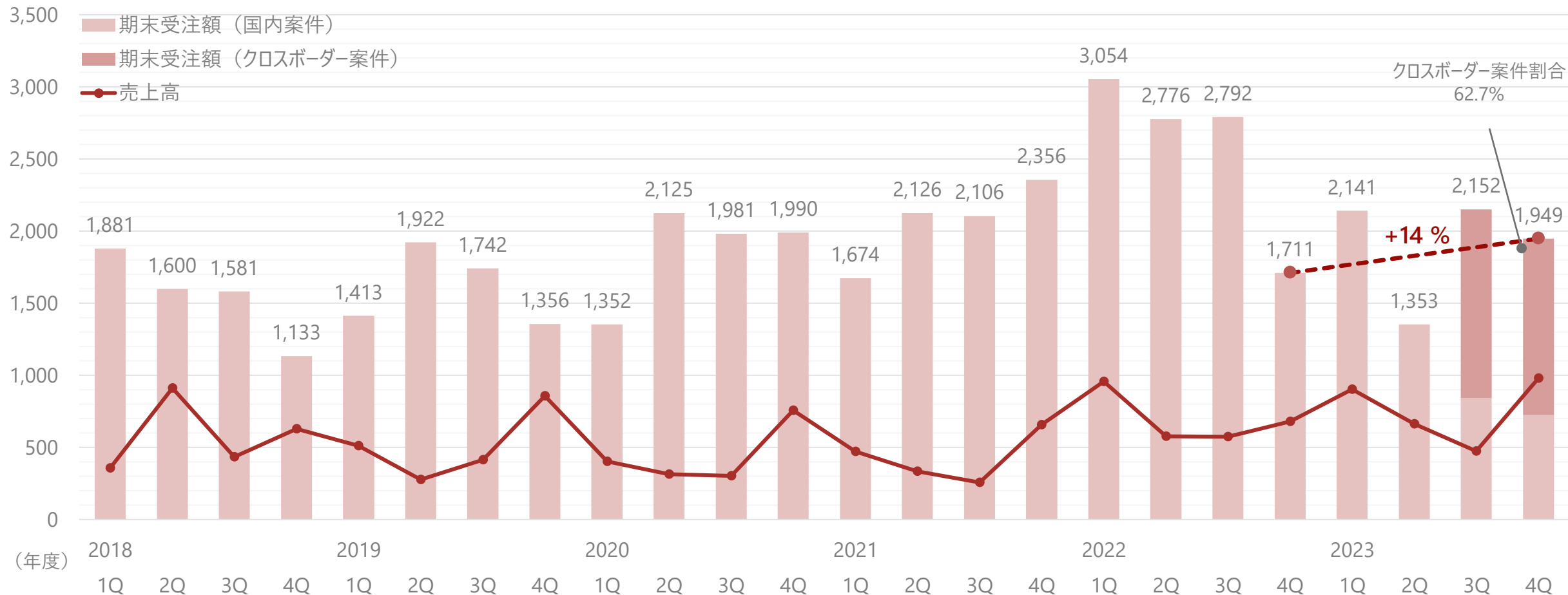


# M&Aアドバイザー事業の受注額

- 前年度末のM&Aアドバイザー事業の受注額は、当社過去最大案件を含む前年同期の受注額対比で14%増加となっている。また、クロスボーダー案件は6割を超えている

## M&Aアドバイザー事業期末受注額※及び売上高の推移

(百万円)



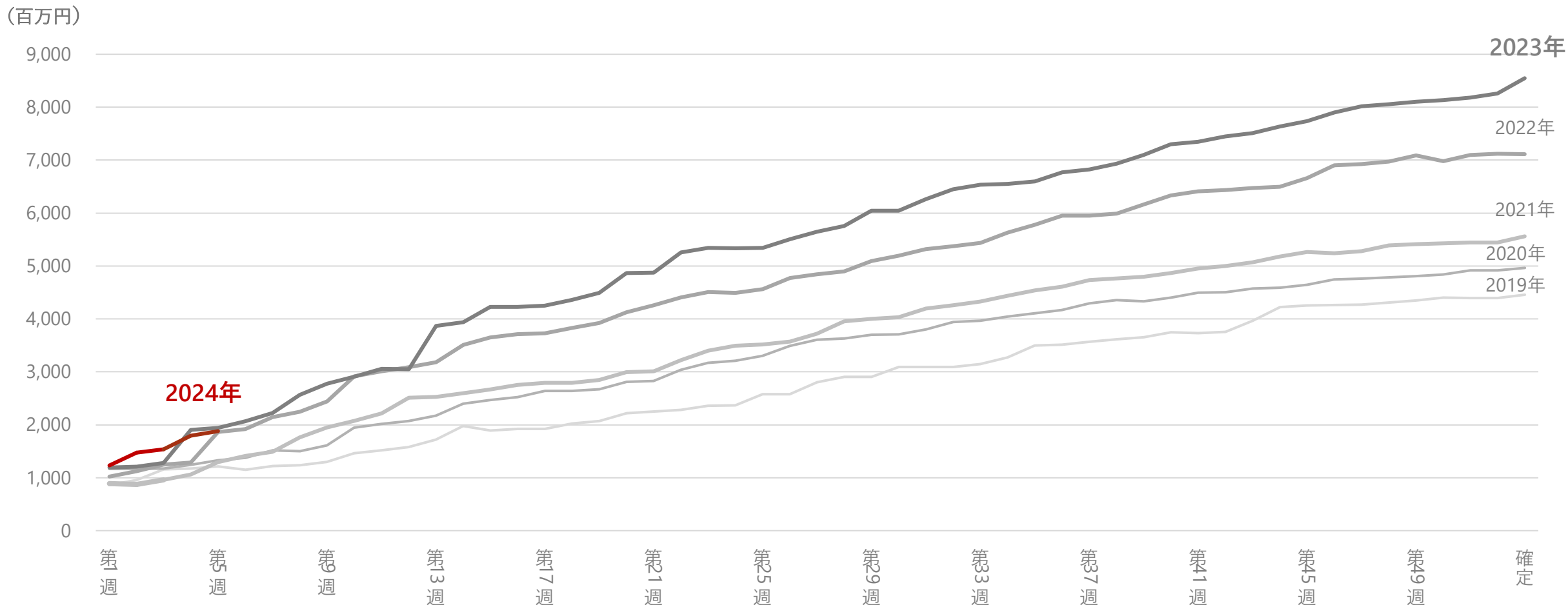
※受注額は、外注費・案件紹介料を除いたNet売上高にて計上。確度が高い案件を見込んでいるものの、成約に至らないケースもある。

2023年3QからM&A受注額に占めるクロスボーダー案件の割合を表示（クロスボーダー案件とは、顧客又は交渉相手のいずれかが外国企業である案件）

# 当期売上高となる受注額合計の週次推移 【FMI単体】

- 新年度が開始して1か月であるものの、直近の受注額としては、当社過去最大案件が成約した2023年度と同等の水準で推移

## 当期売上（Net売上高※）となる受注額合計の週次推移



※ Net売上高は売上高から外注費・案件紹介料を除いたもの



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

Section 3

## 2024-2026年度 中期経営計画



## 目次

- 第1章 フロンティア・マネジメントの目指す姿
- 第2章 市場機会と成長戦略
- 第3章 フロンティア・マネジメントの組織強化
- 第4章 数値計画・株主還元方針



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## フロンティア・マネジメントの目指す姿



## ■ クライアントの利益への貢献

- 企業価値の向上を図ることで、クライアントの利益に貢献します。

## ■ ステークホルダーの利益への貢献

- バランスのとれたソリューションの提供により、株主・経営者・従業員・取引先・顧客・債権者等ステークホルダーの利益に貢献します。

## ■ 社会への貢献

- 顧客企業の提供する価値（財・サービス）の向上を図ることで、社会に貢献します。

## ■ フロンティア・マネジメントが目指す姿

- クライアントの事業特性に応じた最適なサービスを提供し、  
企業価値向上の結果実現を支える  
グローバルな独立系プロフェッショナルファーム

## ■ フロンティア・マネジメントの価値観

- 本質の追求
- 結果実現へのコミットメント
- 多様性を武器に
- 全体観を持つ

## 成長戦略骨子

- 企業の経営資源が持つ価値創出力の強化・育成、および新たな成長事業の創造を結果実現し、企業価値を向上する

当社の特徴

多様な専門性を掛け合わせる力

専門性の高い  
一気通貫サービス



ハンズオン・  
CxO経験を持つ  
経営人材



投資機能

企業価値  
向上の要点

企業の経営資源が持つ  
価値創出力を強化・育成

新たな成長事業の創造

成長戦略骨子



## 1 コンサルティング・M&Aアドバイザー事業： 経営資源の価値創出力を強化・育成するソリューションに注力

- 事業ポートフォリオに係る戦略策定・M&A実行・PMIの一気通貫支援
- デジタル化をハンズオンで支援し、顧客の生産性を改善
- 再生案件における計画策定・ハンズオン・投資・CxO派遣といったフルスペック支援機能の完備
- ミッドキャップクロスボーダーM&A・PMIの一気通貫支援により、顧客のグローバル競争力を強化
- 経営戦略に応じて、将来の成長を担う経営チーム組成・経営人材育成を支援

## 2 投資事業：FCI投資本格化と新ファンド組成

- 結果実現への関与を高める投資事業を強化
- FCIは、地域中核企業への投資を本格化させ、対象会社の飛躍的成長を実現するとともに、連結投資の実行により、当社グループの規模拡大にも貢献
- 新規ファンド（リバイタルファンド・ベンチャーファンド等）の立ち上げ

## 3 組織強化：量的拡大・生産性改善とM&Aによる非連続成長

- 3年で200人増加（単体ベース）。採用手段を多様化し、量的拡大と効率性向上を両立
- ナレッジDB高度化、生成AI、業務BPOを通じた業務生産性の大幅改善
- シナジーが期待される企業とのM&A・アライアンス積極実施



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

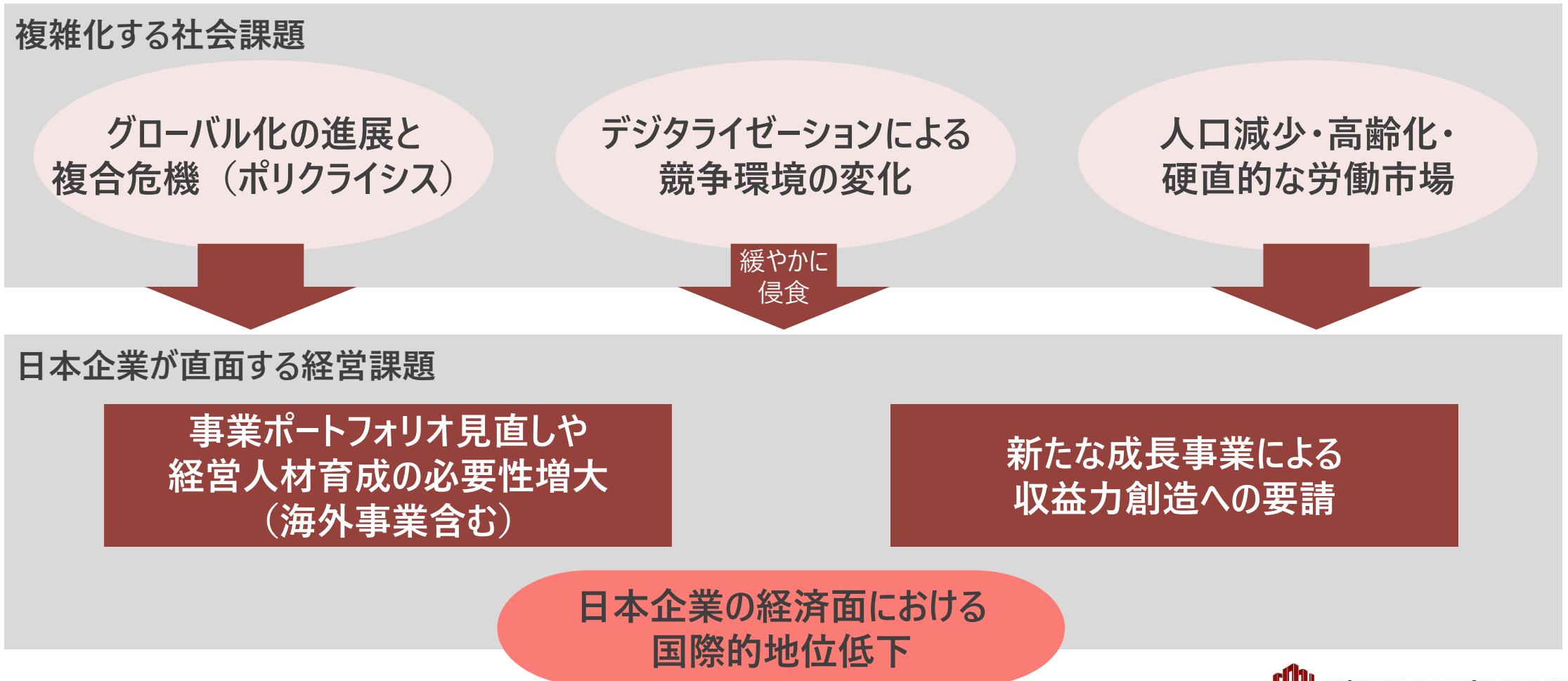
## 市場機会と成長戦略



# 日本企業を取り巻く社会課題と経営課題

- 社会課題はより一層複雑化。日本企業の経済面における国際的地位低下という経営課題に着目

## 複雑化する社会課題と日本企業が直面する経営課題

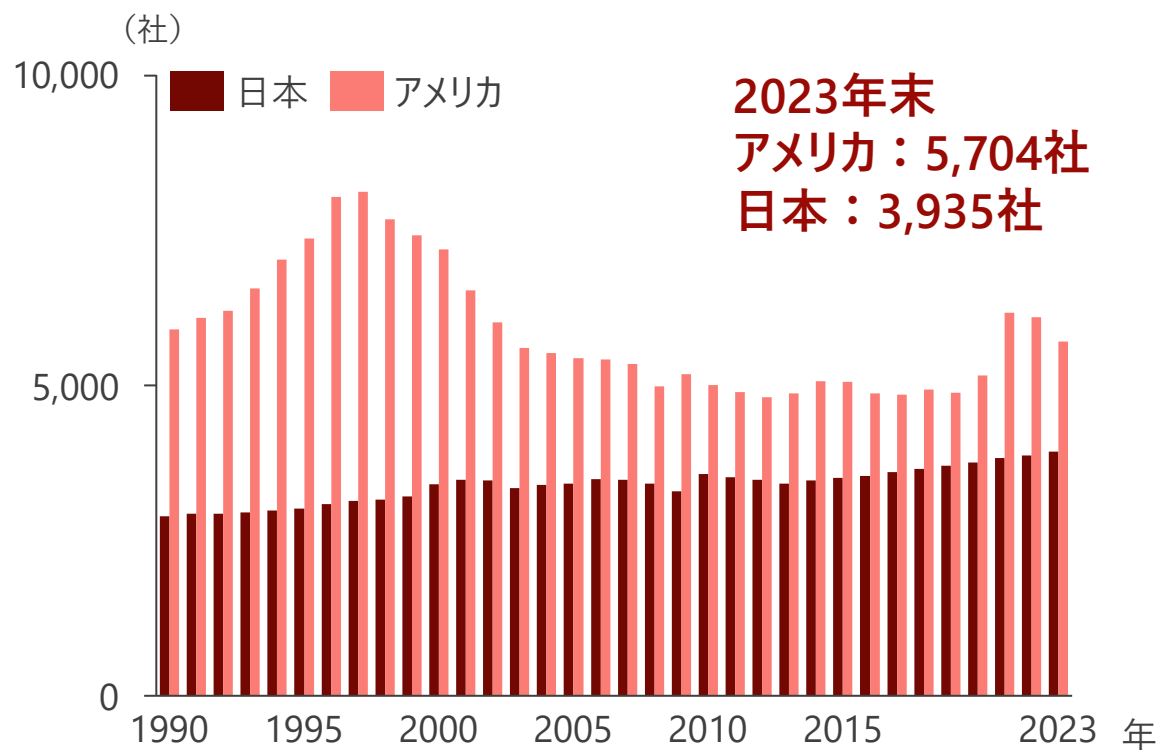


# 日本企業を取り巻く社会課題と経営課題 ～日米の上場企業比較 日本企業は劣位

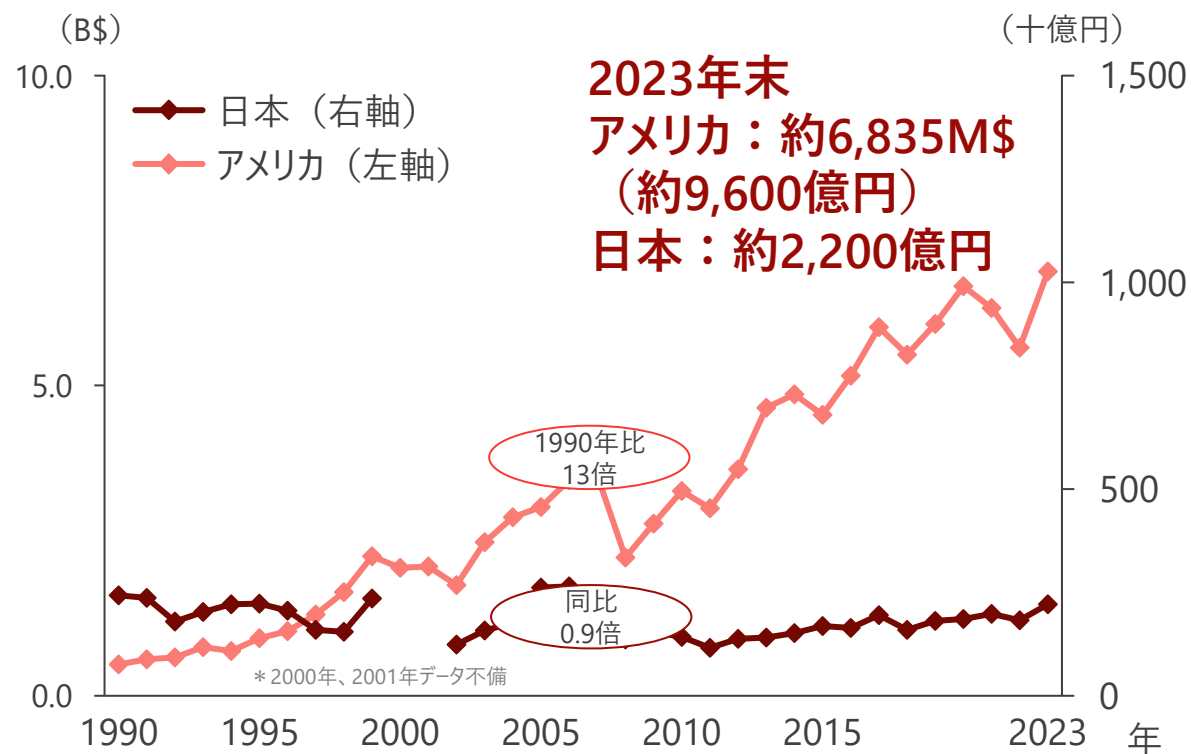
- 日本企業の一社当たりの時価総額はアメリカ企業に大きく劣っており、過去と比較しても日本企業は事業を拡大できていない

日本と米国の株式市場の変化（時価総額はGAFAM分除いたケース）※

上場企業数



上場企業一社あたりの時価総額（GAFAM除き）

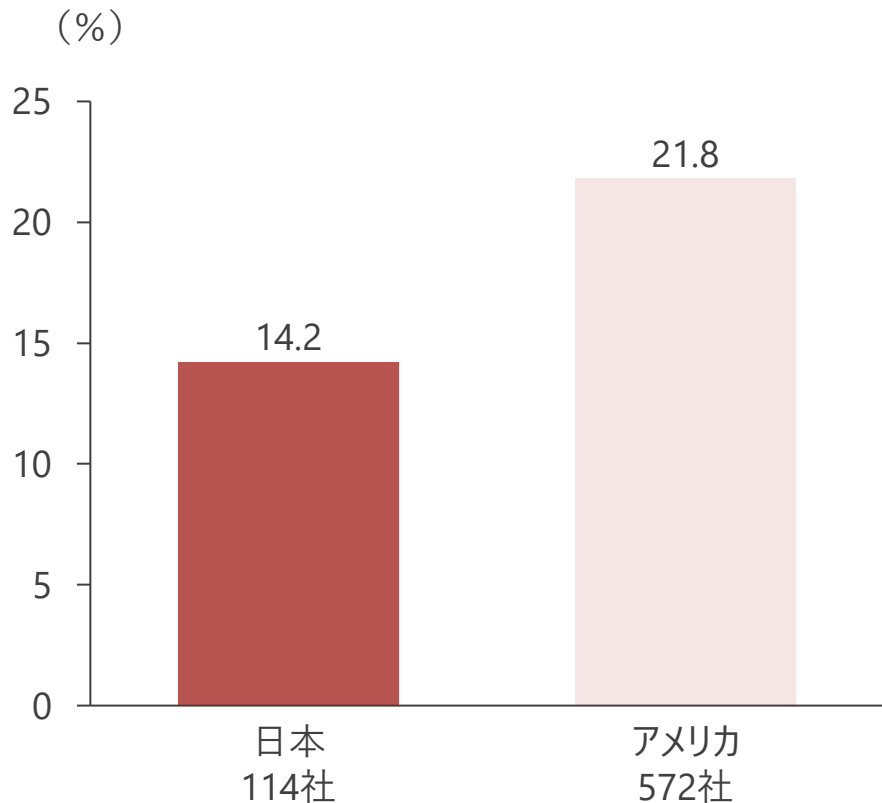


出所：WEF、東京証券取引所、SPEEDAよりフロンティア・マネジメント作成  
※：日本は東京証券取引所、大阪取引所（廃止）の合算値であり、2013年以前は一部重複が含まれる  
米国はNYSE、Nasdaqの合算値。

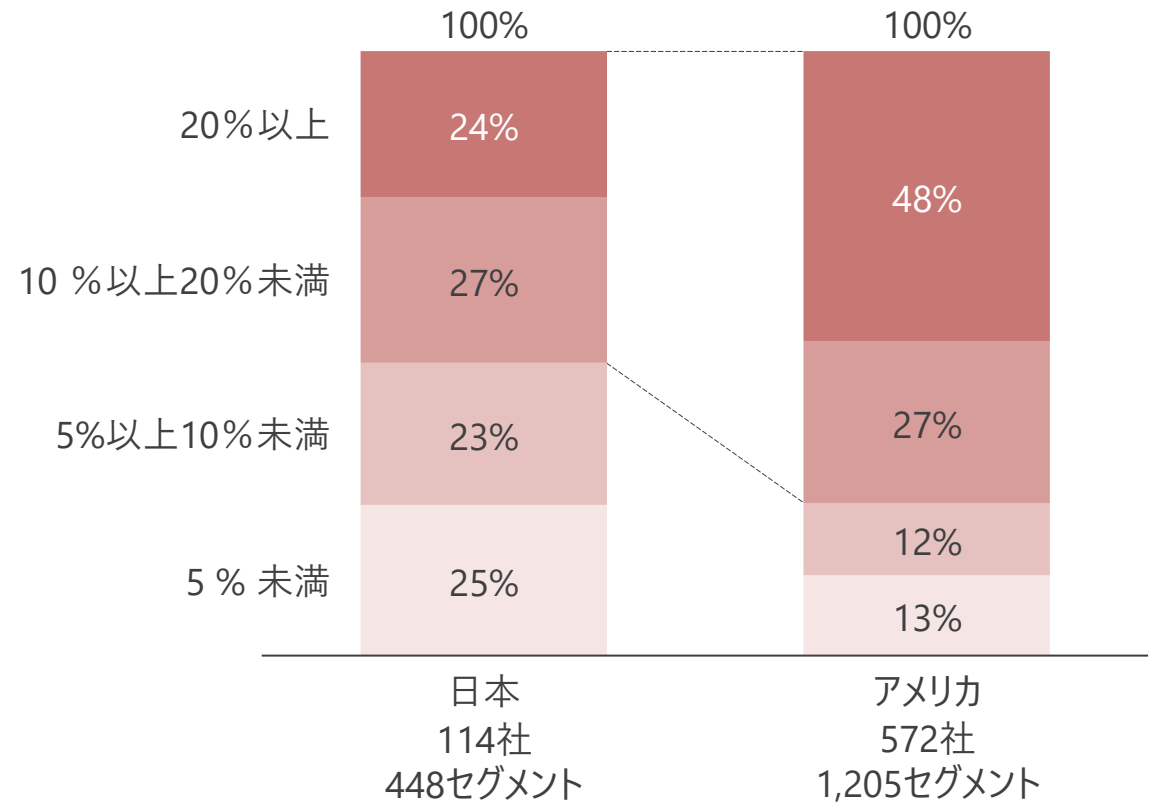
# 日本企業を取り巻く社会課題と経営課題 ～日本企業の低い収益力と事業ポートフォリオ

- 日本企業は米国企業と比べ利益率が低く、その内訳をみると営業利益率10%未満が半数を占める。低収益な事業ポートフォリオの分散が、上場企業成長の重石となっている

日米企業の営業利益率平均  
(時価総額100億ドル以上の上場企業)



全事業セグメント数に占める営業利益率の分布※  
(時価総額100億ドル以上の上場企業)



出所：Factsetよりフロンティア・マネジメント作成

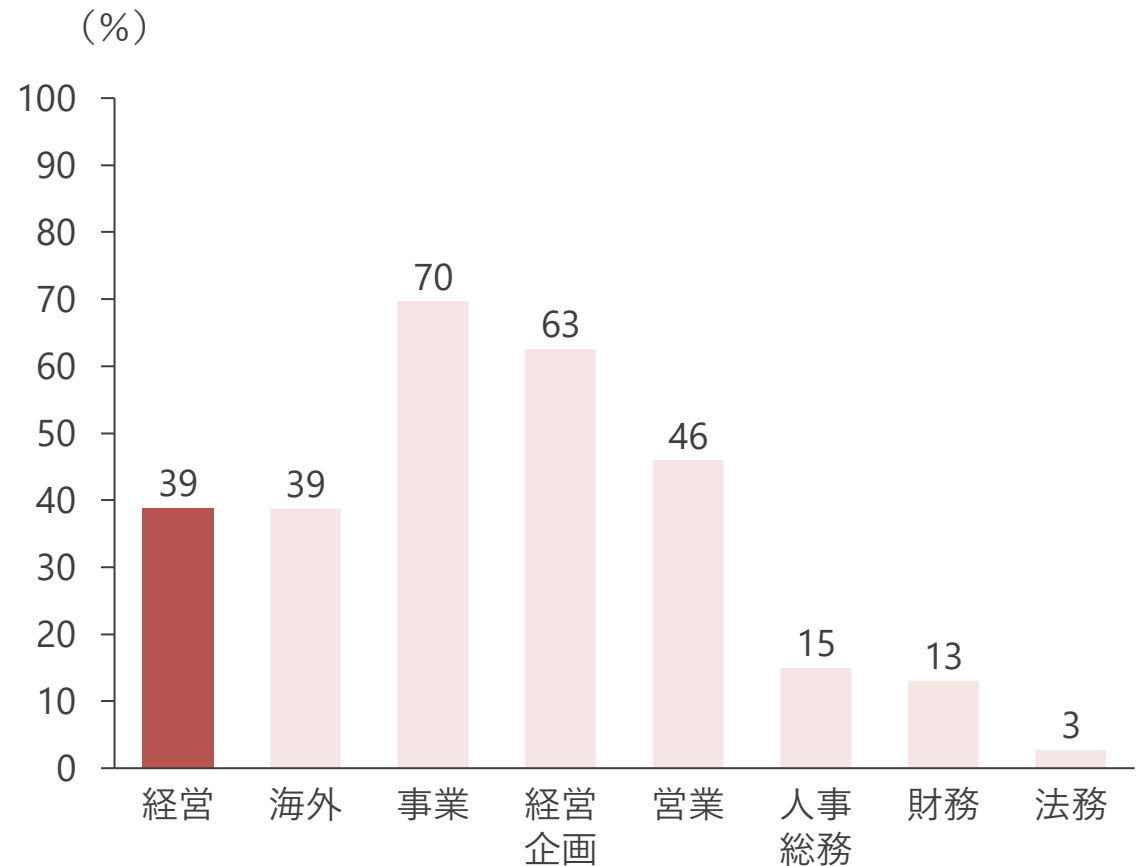
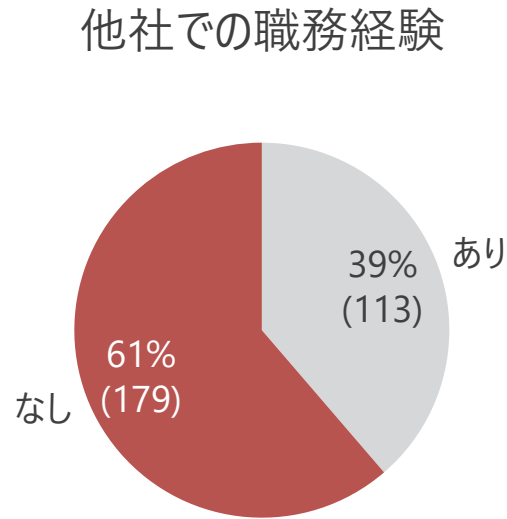
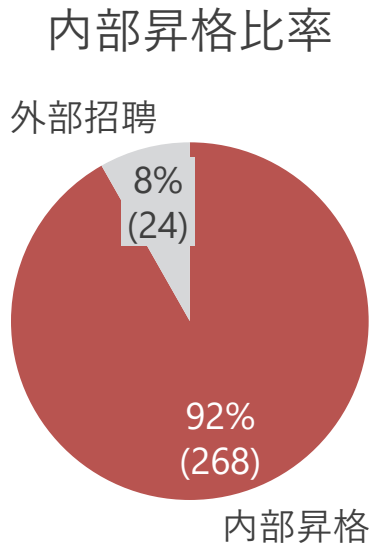
※：2023年10月調査時点での直近会計年度末の時価総額が100億ドル以上の企業のうち、直近年度の営業利益率が-100%～100%の事業セグメントを抽出

# 日本企業を取り巻く社会課題と経営課題 ～経営人材派遣・育成の必要性

- 日本は内部昇格かつ他社での職務経験がない「生え抜き人材」がCEOとなるケースが大半。また、「経営」経験のある人材が少ないという状況。経営人材の多様性や経営スキルを高めるという観点から、経営人材派遣・育成、およびハンズオンコンサルティングのニーズとなり得る

新任CEOの属性（2022年）

CEOの保有スキル（2019年）



出所：（左）日経バリューサーチを用いて2022年の社長人事290社以上を抽出しフロンティア・マネジメントが独自調査  
（右）旬刊 商事法務よりフロンティア・マネジメント作成

# フロンティア・マネジメントの成長戦略

日本企業が直面する経営課題

事業ポートフォリオ見直しや  
経営人材育成の必要性増大  
(海外事業含む)

新たな成長事業による  
収益力創造への要請

事業ごとの  
重点テーマ

事業部門

BtoB/BtoCコンサルティング

デジタル戦略コンサルティング

クロスボーダーコンサルティング

再生支援

企業価値戦略

経営執行支援

M&Aアドバイザリー

セレブレイン

ハンズオン・一気通貫支援ソリューションの高度化

DXハンズオン支援

新規事業ハンズオン支援

お客様のフェーズに応じたCxO派遣

フルスペック再生支援 (計画策定からハンズオン/投資まで)

地方創生支援

事業ポートフォリオに係る戦略からM&A・PMI支援

ミッドキャップクロスボーダーM&AとPMIの一気通貫支援

人事戦略・経営人材育成・人材開発・組織風土改革

投資事業

- 地域中核企業への投資を強化
- 新規事業創出を目的としたベンチャー投資

フロンティア・  
マネジメントの  
特徴

専門性の高い  
一気通貫サービス

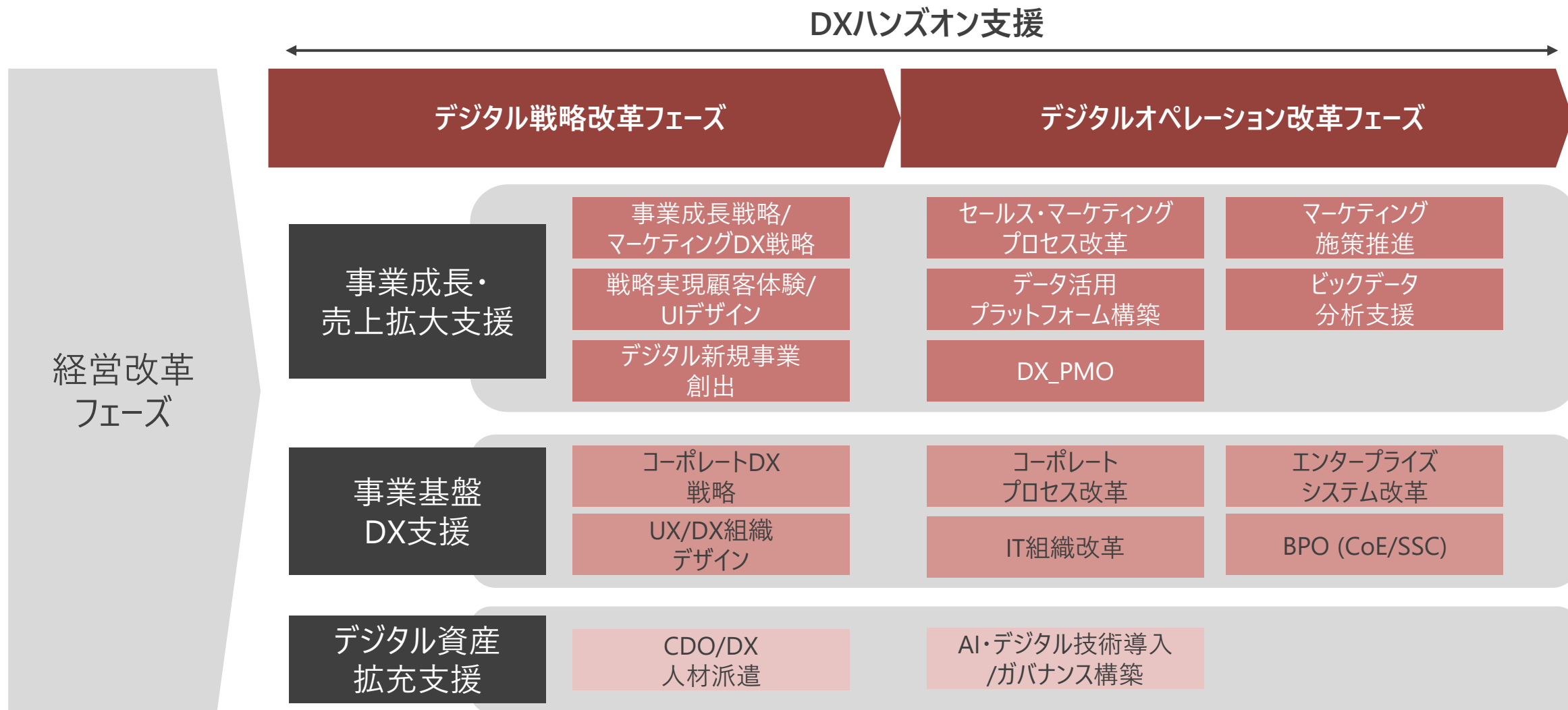
ハンズオン・CxO経験を  
持つ経営人材

投資機能

多様な専門性を掛け合わせる力

# コンサルティング・M&Aアドバイザリー事業 ～ソリューション強化：DXハンズオン支援

- 経営改革からデジタル戦略・オペレーションに至るまでハンズオンで支援し、顧客の収益力・生産性を改善





# コンサルティング・M&Aアドバイザリー事業 ～ソリューション強化：フルスペック再生支援

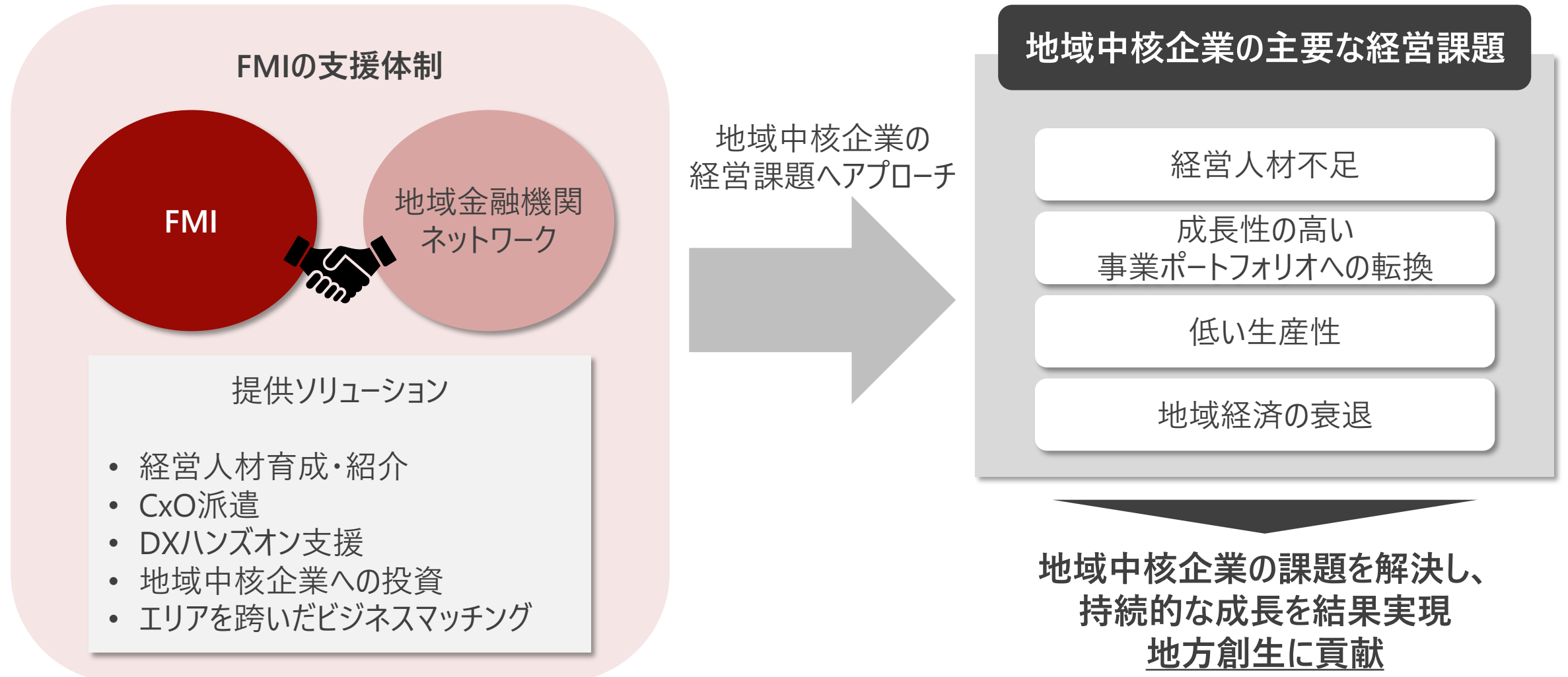
- 再生計画策定、CxO派遣/ハンズオンコンサルティングのみならず、投資も含めてフルスペックで再生を支援

## FMIの再生支援トータルパッケージ



# コンサルティング・M&Aアドバイザリー事業 ～ソリューション強化：地方創生支援

- 地域金融機関ネットワークを活かし、地域中核企業の持続的な成長を実現することで、地方創生に貢献



# コンサルティング・M&Aアドバイザリー事業 ～ソリューション強化：ミッドキャップクロスボーダーM&A・PMI

- 世界中の魅力的なM&A情報を集め、ミッドキャップを中心としたクロスボーダーM&A・PMIを支援



世界中から日本へ情報が集まる & 買収後PMIが可能な体制を構築

日本・海外企業に魅力的なミッドキャップクロスボーダーM&A機会を提供 PMIまで一気通貫支援

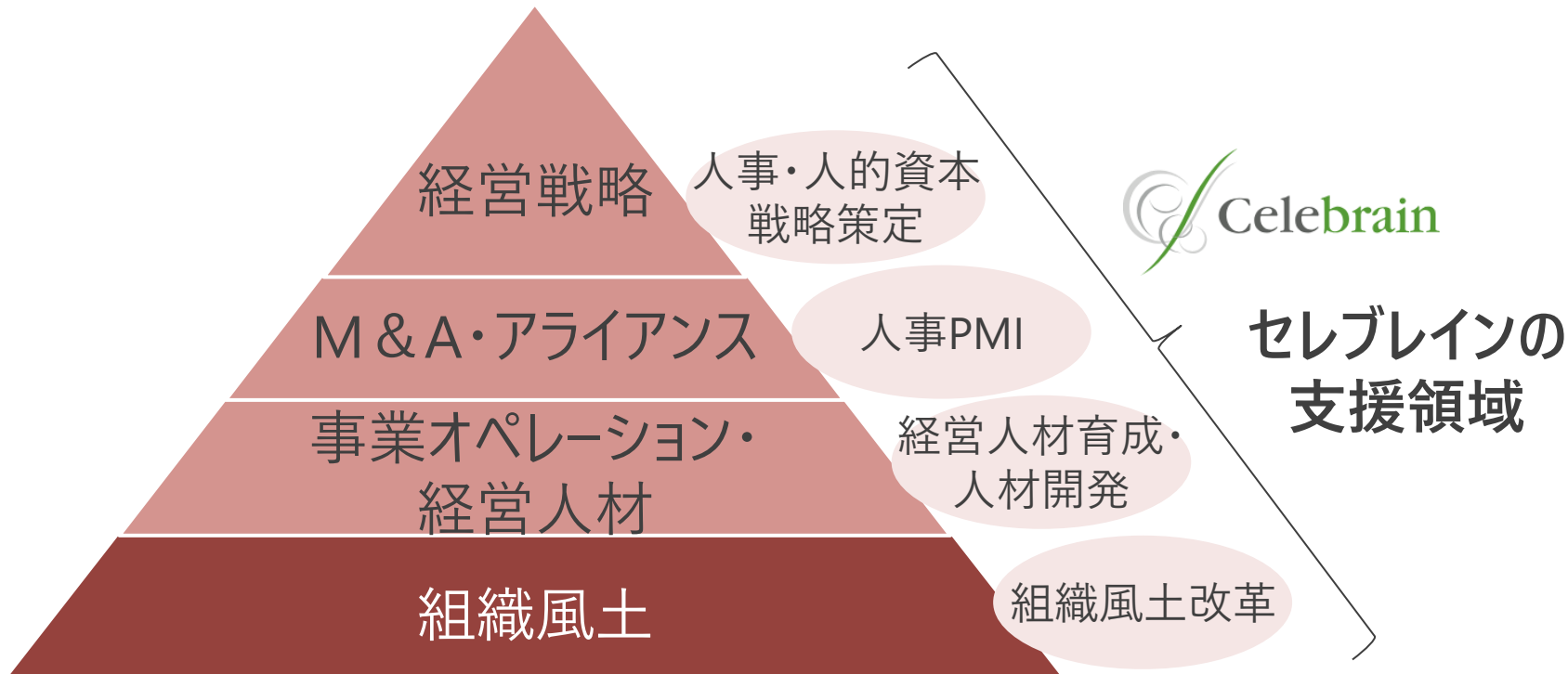
■ コンサルティングチーム ■ M&Aアドバイザリーチーム



# コンサルティング・M&Aアドバイザー事業 ～ソリューション強化：人事戦略・経営人材育成・組織風土改革

- セレブレインとの連携による人事戦略・経営人材育成・組織風土改革についてもより一層強化

## 経営戦略の実現に向けたセレブレインとの一気通貫ソリューション



## 外部環境の変化

開示義務化による  
人的資本への関心高まり

M&Aに伴う  
新たな人事設計の  
ニーズ増大

(経営) 人材不足

## 投資事業 ～強化方針

- コンサルティング・M&Aアドバイザー事業の強化と同時に、多様な投資方針を持つ新ファンド立ち上げを計画

### コンサルティング/M & Aアドバイザー事業

ハンズオン  
コンサルティング

CxO派遣

再生支援

M & A

地域中核企業の  
収益力強化/新規事業創出支援



### 投資事業

事業承継・  
地方創生

FCI

事業再生

南都キャピタル共同ファンド

新リバイタルファンド **New**

ベンチャー

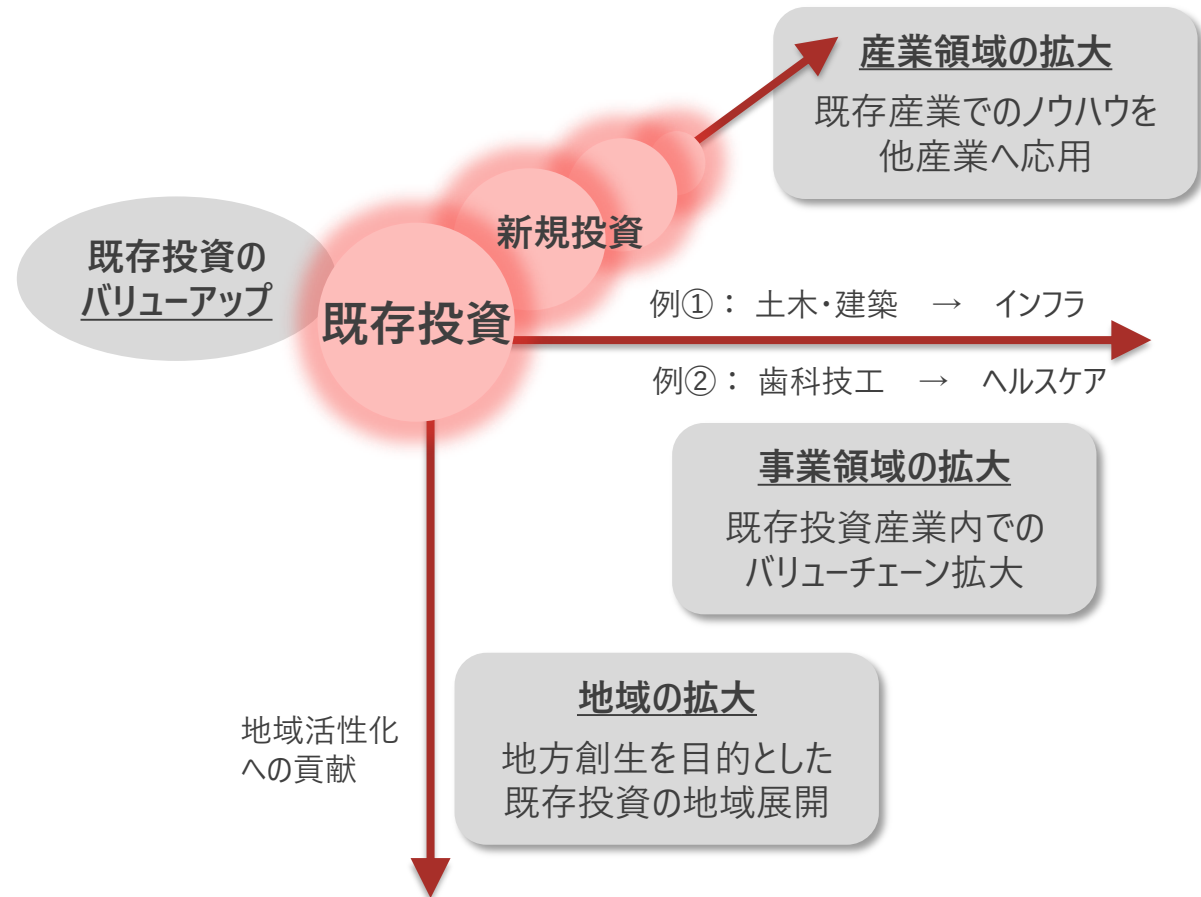
新ファンド **New**  
新規成長事業の創造を後押し

# 投資事業 ～FCIの成長戦略

- FCIは地域活性化等に資する出資案件の発掘・実行を継続

<p><b>投資 コンセプト</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の産業・エリア・業種に限らず、経営課題を抱える様々な企業に対してヒト・ノウハウ・カネを投入することで、長期的視点から経営課題の解決を支援し、ひいては地域経済の活性化に貢献</li> </ul>
<p><b>特徴</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期の投資により持続的な企業価値向上を支援</li> <li>ハンズオンでの常駐支援及び経営人材の提供</li> <li>事業戦略構築力とその実現力</li> </ul>
<p><b>2024年度 目標</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結投資（マジョリティ出資）1件を早期実施</li> <li>非連結投資案件（マイノリティ出資）についても積極的に検討</li> </ul>

## 中長期拡大に向けたポートフォリオ戦略





FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

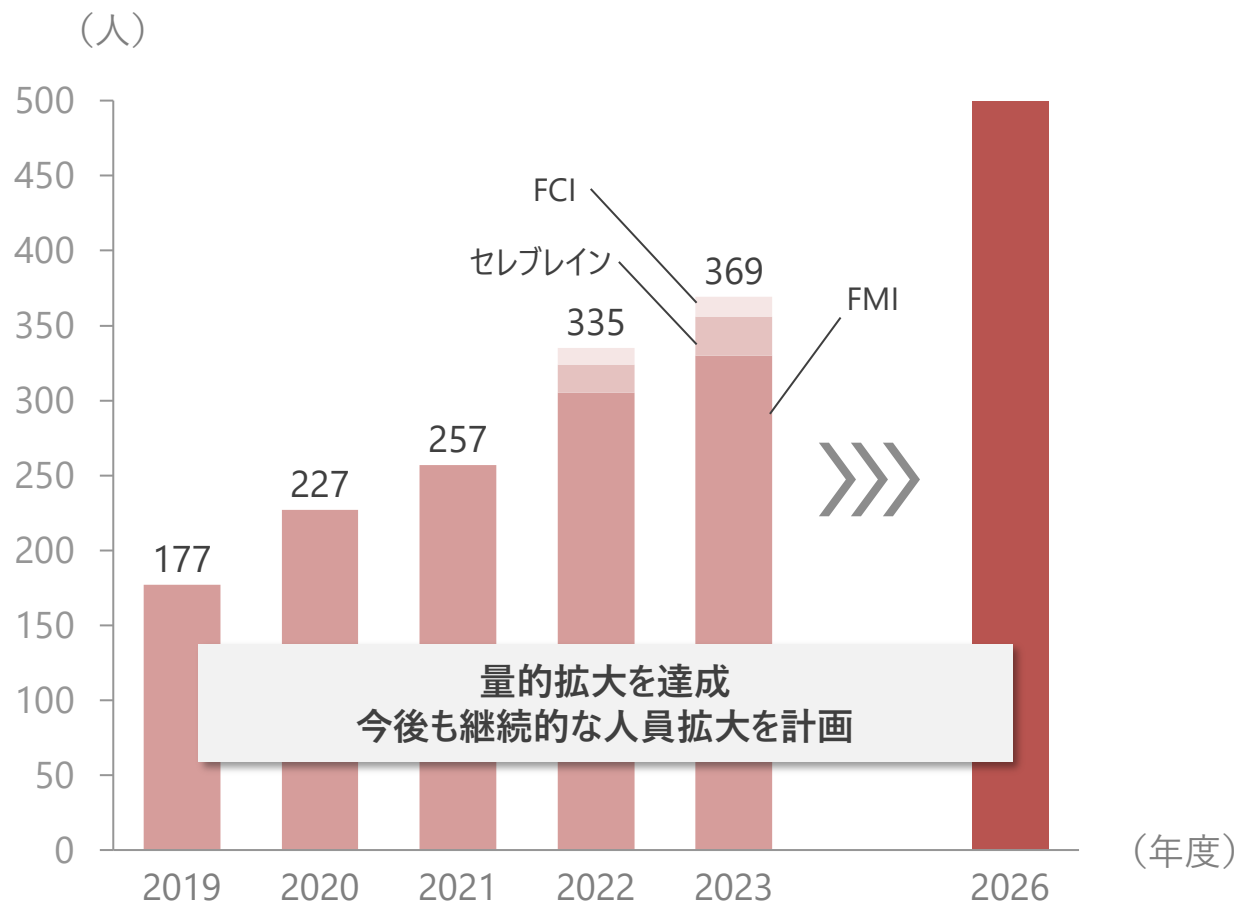
## フロンティア・マネジメントの組織強化



## 量的拡大・生産性改善に向けた取り組み

- 積極的な採用により、量的な拡大は実現。今後は①採用手法の多様化、②働きやすい職場環境整備に特に注力

### FMIグループ従業員数



### 今後の注力施策

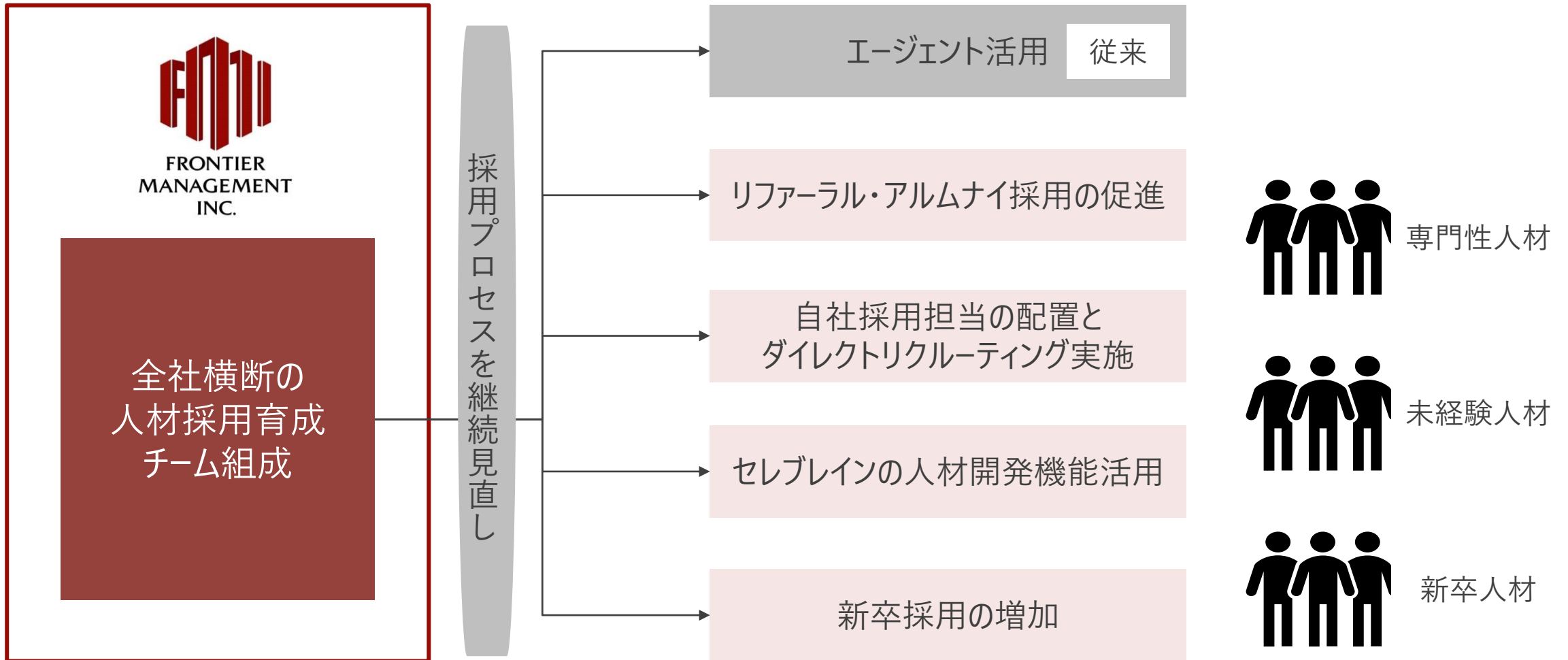
採用手法の多様化

働きやすい職場環境の整備



## 採用手法の多様化

- 全社横断の人材採用育成チームを組成し、多様な採用手法の展開や継続的なプロセス見直しを実施  
また、ダイレクトリクルーティングによる採用内部化やセレブレインの活用を推進し、採用コストの低減を図る



## 働きやすい職場環境の整備

- 全社横断の「DE&I推進委員会」を開催し、「キャリアビジョンを叶える成長機会」と「ライフスタイルに合った多様な働き方」による施策を実施

### キャリアビジョンを叶える成長機会

部署間異動支援制度

部門横断プラクティスチームへの参画

国内外の様々な拠点での勤務

人材教育制度の拡充

働き方改革推進室の設置

外国籍社員への生活支援

### ライフスタイルに合った多様な働き方

生産性改善  
(社内DX強化・業務集約・外部活用)

フレックスタイム制度

在宅勤務・遠隔地勤務制度  
(サテライトオフィスも活用)

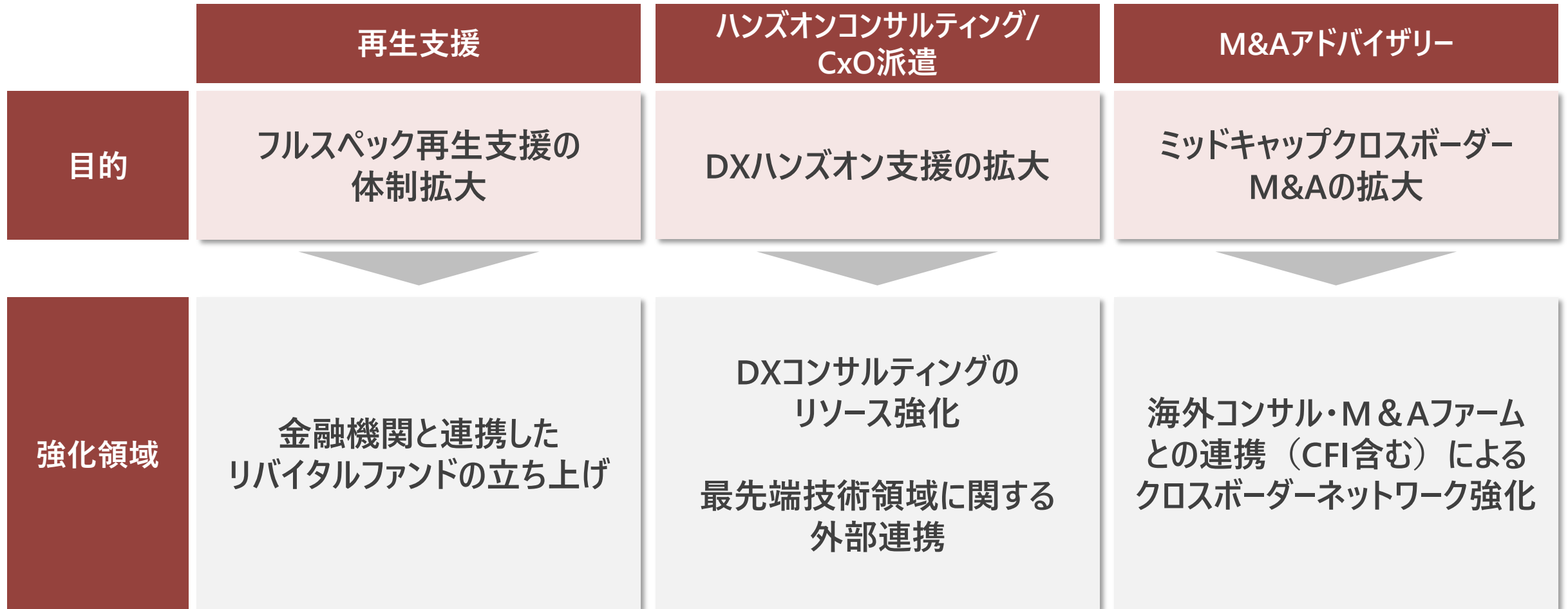
DE&Iに関する各種研修

ベビーシッター補助・提携保育園

全社員人間ドック

## M&A・アライアンスの強化

- シナジーが期待される企業とのM&A・アライアンスを積極的に行い、機能強化およびFMIグループの成長を加速





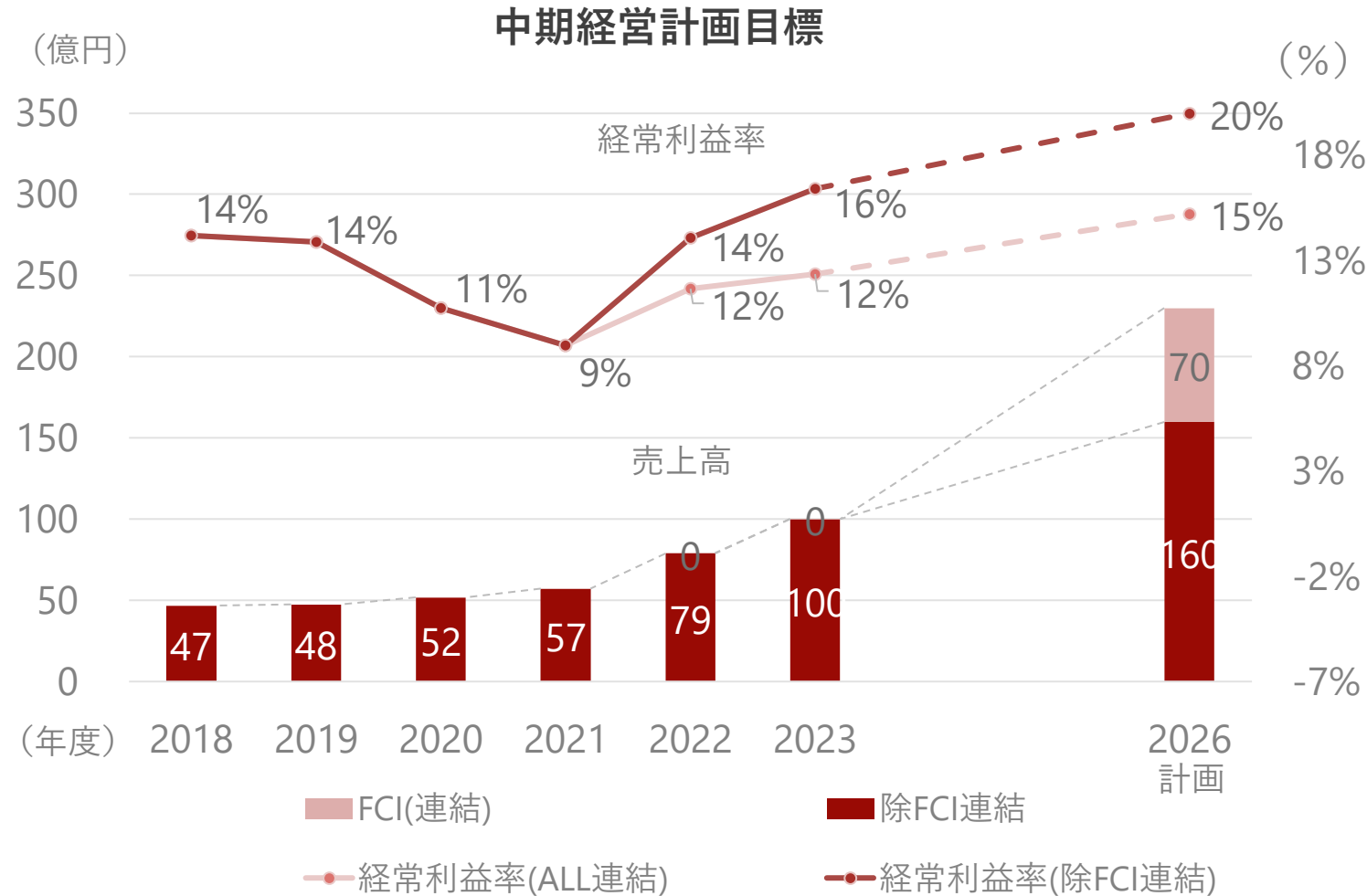
FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## 数值計画・株主還元方針



# 中期経営計画目標

- 2026年度に、除FCI連結で売上高160億円、経常利益32億円を計画。FCIの連結投資案件も収益貢献し、ALL連結では経常利益35億円まで拡大



	ALL連結 (億円)	
	2023年度	2026年度
売上高	100	230
経常利益	12	35
当期純利益※	8	24

	除FCI連結 (億円)	
	2023年度	2026年度
売上高	100	160
経常利益	16	32
当期純利益※	12	23

※上記の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を意味する

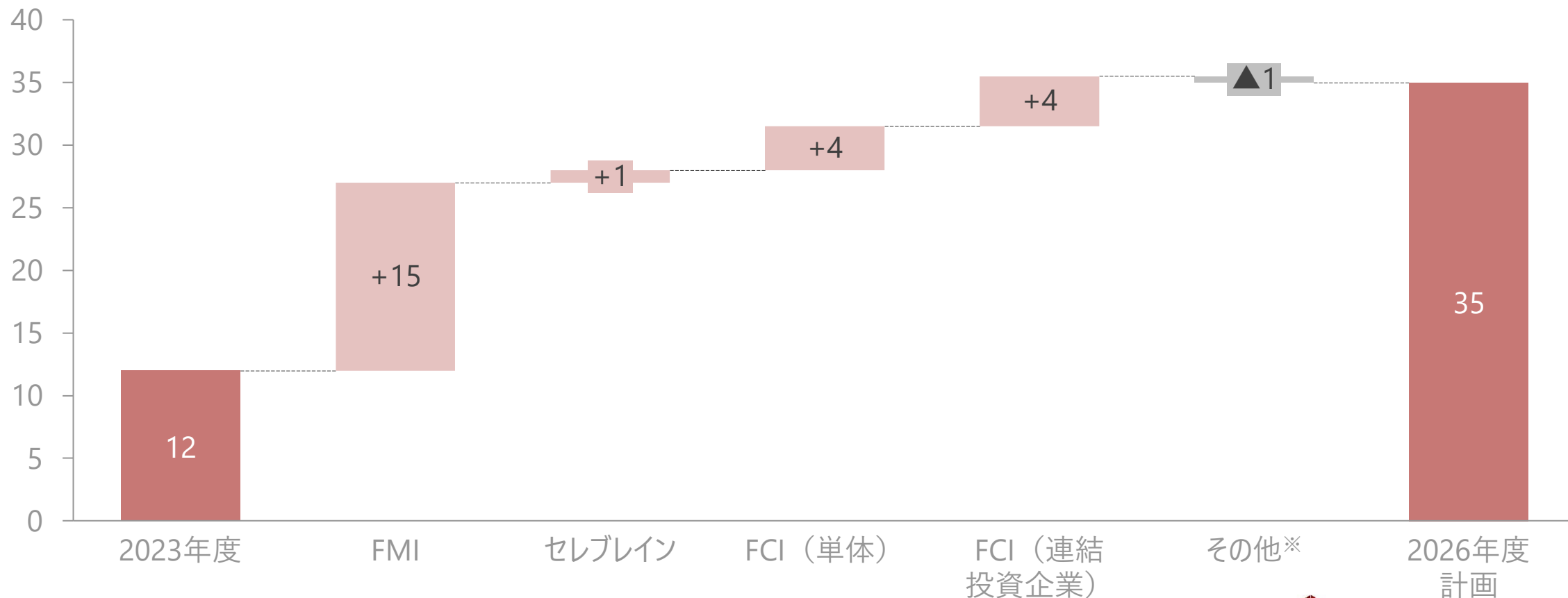
- 【前提】
- ALL連結とは、FCI及びその連結投資企業を含む、すべてのグループ会社の連結損益のこと。除FCI連結とは、FCI及びその連結投資企業を除いた連結損益のこと
  - FCIについては2024年度に連結投資を1件実施することを想定。2025年度及び2026年度についても連結投資の検討を進めるが、計画には含めていない
  - 当社が40%出資するAthemalについては、当社が20%の株式を追加取得するオプションを有しているが、当該オプションを行使する前の損益等を計画としている

## 中期経営計画 経常利益の見通し（ALL連結）

- 2026年度のALL連結の経常利益は35億円を見込んでおり、その内訳として、2023年度対比でFMI+15億円、セレブレイン+1億円、FCIも単体が+4億円で黒字化、連結投資企業も+4億円の利益貢献を計画している
- なお、FCIについては、2026年までの連結投資及び非連結投資の実行により、投資先への経営人材の派遣等を通じた投資事業の収益化が、FCI単体レベルで一定程度実現する見通し

(億円)

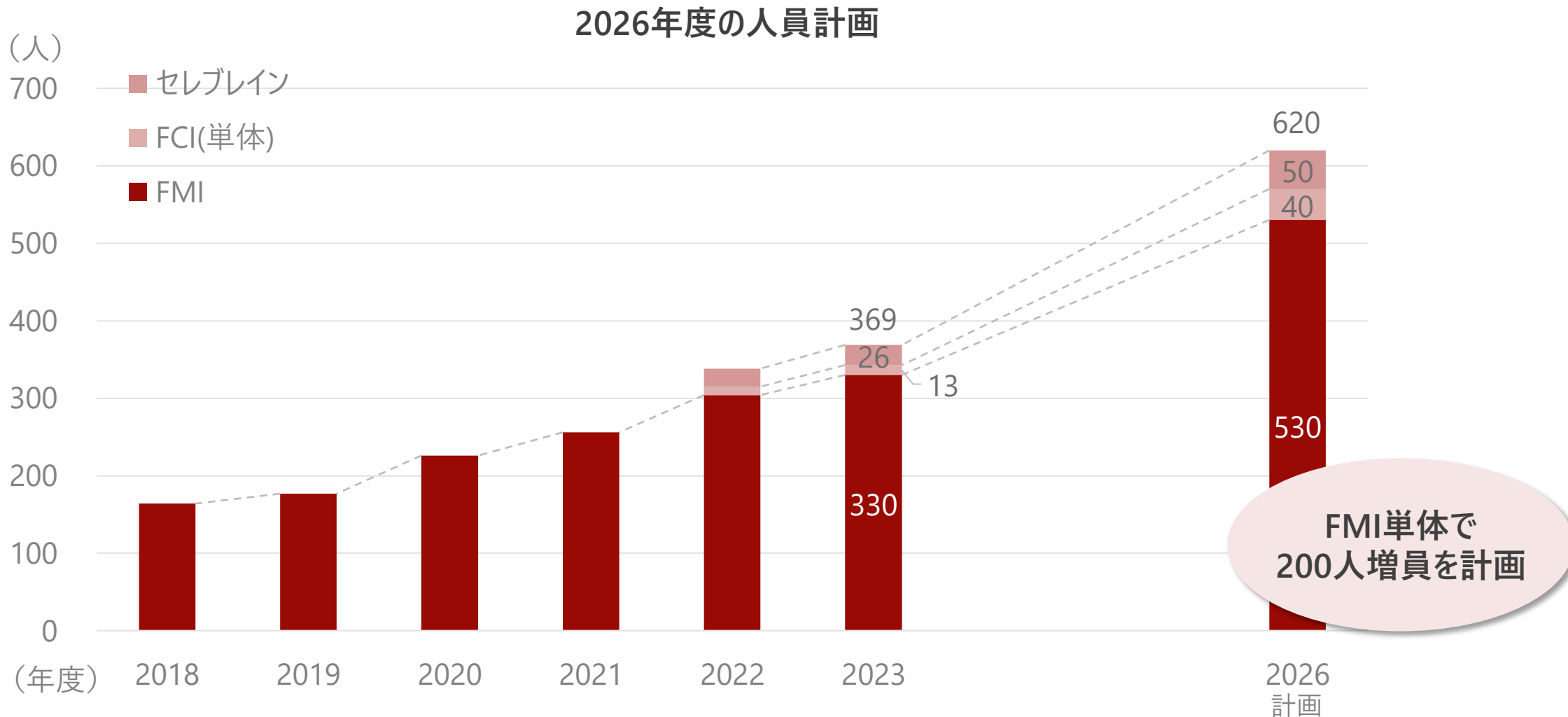
### 2023-2026年度での経常利益成長の内訳



※その他にはFCI投資に係るのれん償却費等を見込む

# 人員計画

- 積極採用を継続し、FMI単体では200人増員



## 【前提】

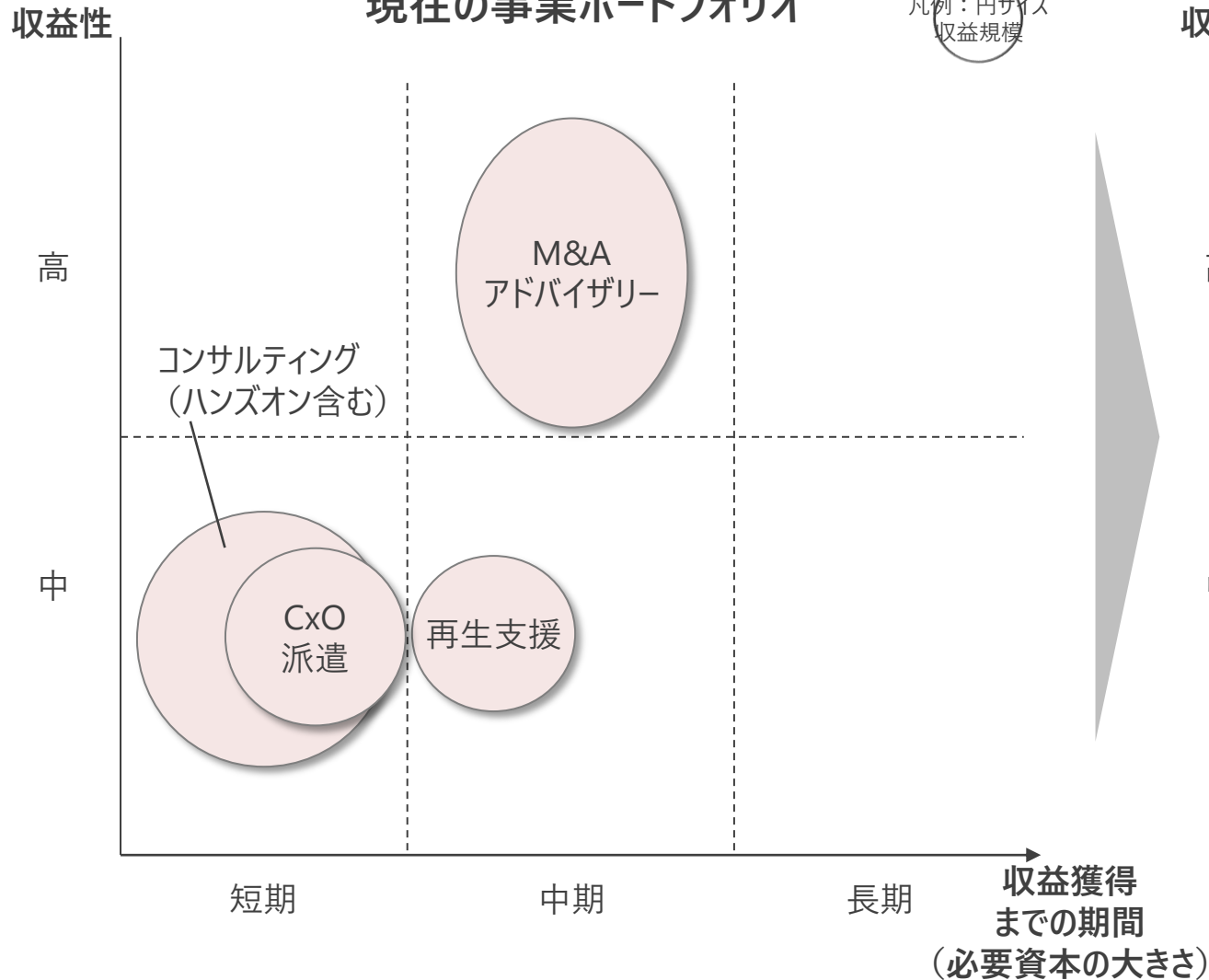
FCIは2024年度に1件の連結投資を想定しているが、人員計画はFCI単体のものを反映

# 長期的な事業ポートフォリオの広がり

- 必要資本が大きいクロスボーダーM&A・投資事業をポートフォリオに組み入れ、成長性・収益性の更なる飛躍を目指す

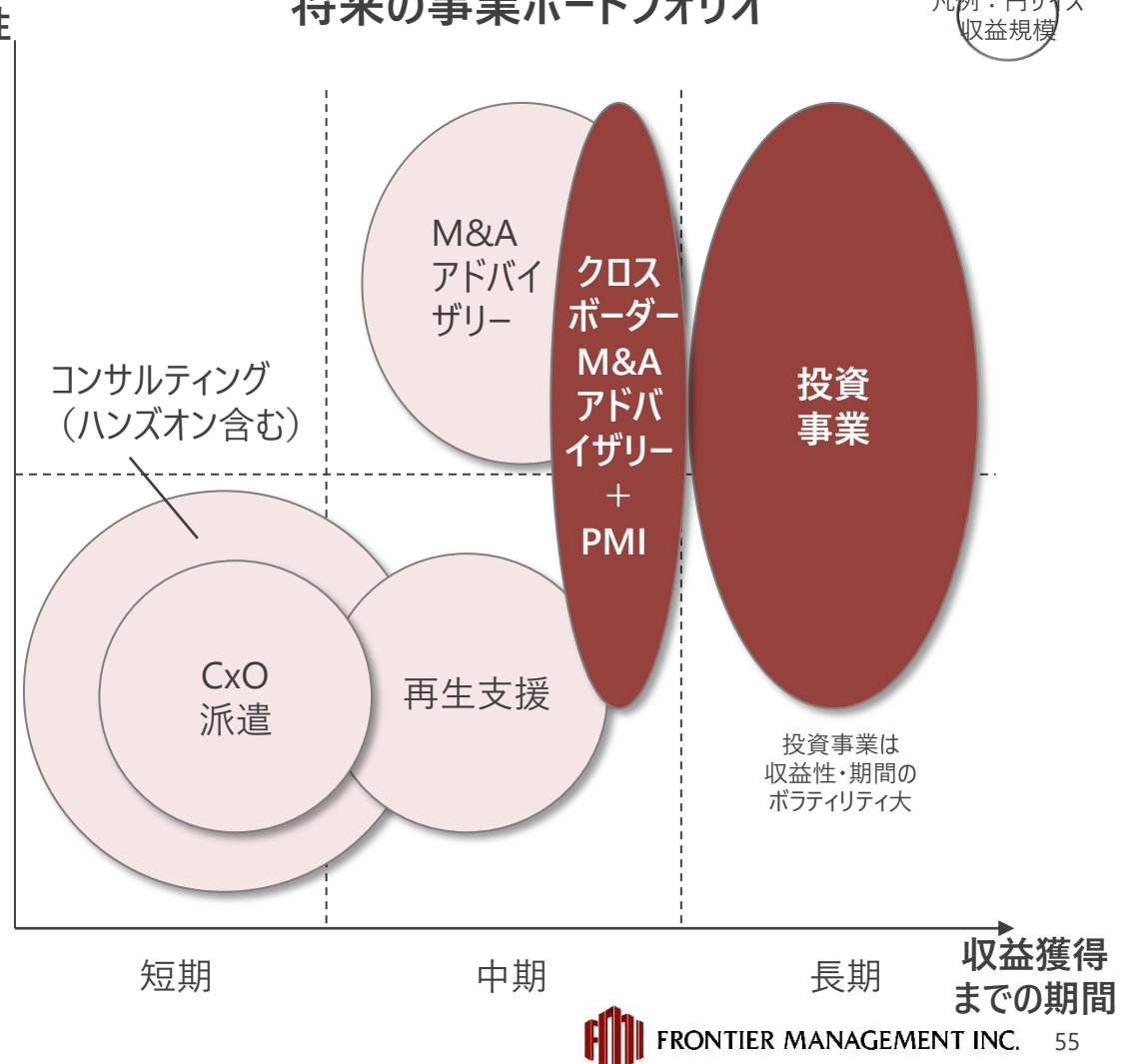
### 現在の事業ポートフォリオ

凡例：円サイズ  
収益規模



### 将来の事業ポートフォリオ

凡例：円サイズ  
収益規模





# 主なKPI（2026年度）と株主還元方針

ALL連結 経常利益	35億円以上
除FCI連結 経常利益率	20%以上
ROE※1	30%以上を維持 参考：2023年末WACC 8%※2
連結人員数 (除FCI連結投資)	620名以上
投資事業 出資件数・出資額	3年間累計で 8件（FCI連結2件）、150億円 ※連結投資は2件を目標とするが、数値計画目標上は1件のみ折り込み
CxO派遣人数	50名以上/年

## 【株主還元方針】

- 将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続して実施していくことを基本方針とする
- 配当性向の目標を親会社株主に帰属する当期純利益の40%とし、FCIの損益や投資有価証券評価損等のキャッシュの移動を伴わない損益の影響を控除した資金的裏付けのある損益を基に配当金額を決定

※1：ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本（期中平均）

※2：WACCは当社の加重平均資本コストのこと。リスクフリーレート 0.75%、マーケットリスクプレミアム 6%、当社のベータ 1.2、当社の純有利子負債はゼロとして試算



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

Section 4

## 会社概要



## フロンティア・マネジメント設立の背景



代表取締役 社長執行役員

**大西 正一郎**

Shoichiro Onishi

- 弁護士登録後、奥野総合法律事務所に勤務  
1997年 パートナー弁護士に就任
- 日本リースやライフ、大成火災海上保険の会社更生に管財人代理等に関与



入社



取締役

**松岡 真宏**

Masahiro Matsuoka

- 野村総合研究所、パークレイズ証券会社を経て  
UBS証券会社に入社  
1999年に株式調査部長 兼 マネージングディレクターに就任
- 10年以上流通業界を中心に証券アナリストとして活動



入社

**IRCJ** 産業再生機構

大西

三井鉱山の案件に監査役として関与  
カネボウ及びダイエーの案件に取締役として、事業再生に関与

松岡

カネボウ及びダイエー案件に取締役として、事業再生に関与

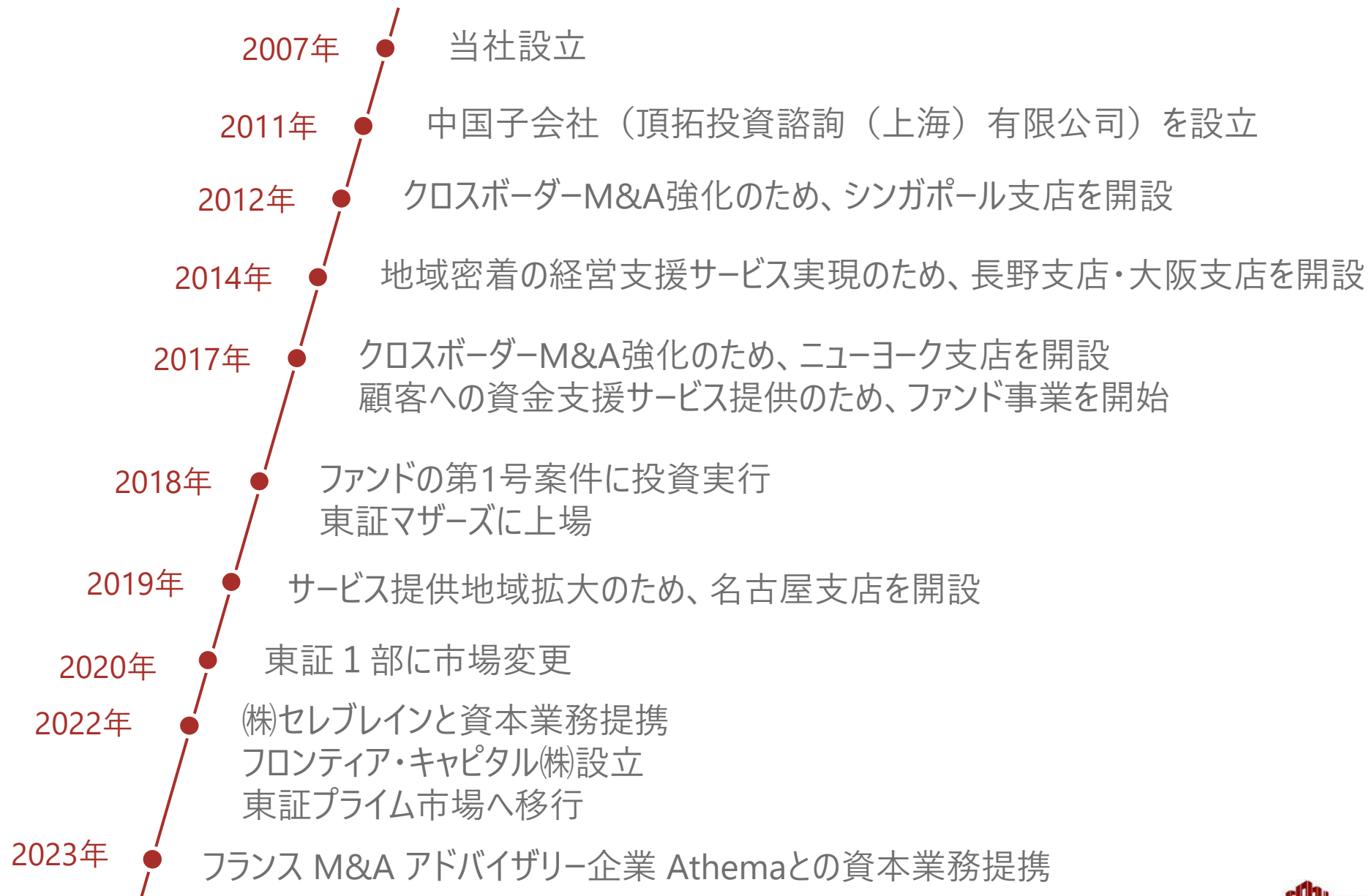
2007年共同で会社設立



**フロンティア・マネジメント株式会社**



# 沿革



# 取締役 組織図



代表取締役 社長執行役員  
大西 正一郎  
SHOICHIRO ONISHI



取締役  
松岡 真宏  
MASAHIRO MATSUOKA



取締役 副社長執行役員  
小森 忠明  
TADAAKI KOMORI



取締役  
西原 政雄  
MASAO NISHIHARA

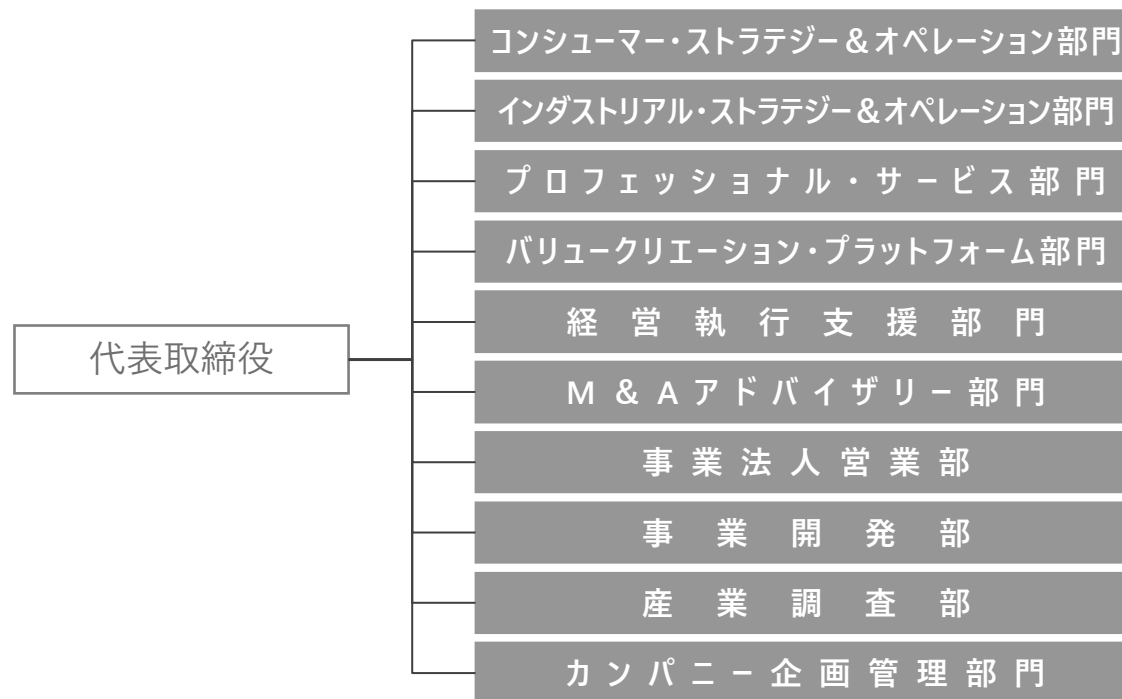


社外取締役  
大杉 和人  
KAZUHITO OSUGI



社外取締役  
鵜瀬 恵子  
KEIKO UNOTORO

## フロンティア・マネジメント株式会社

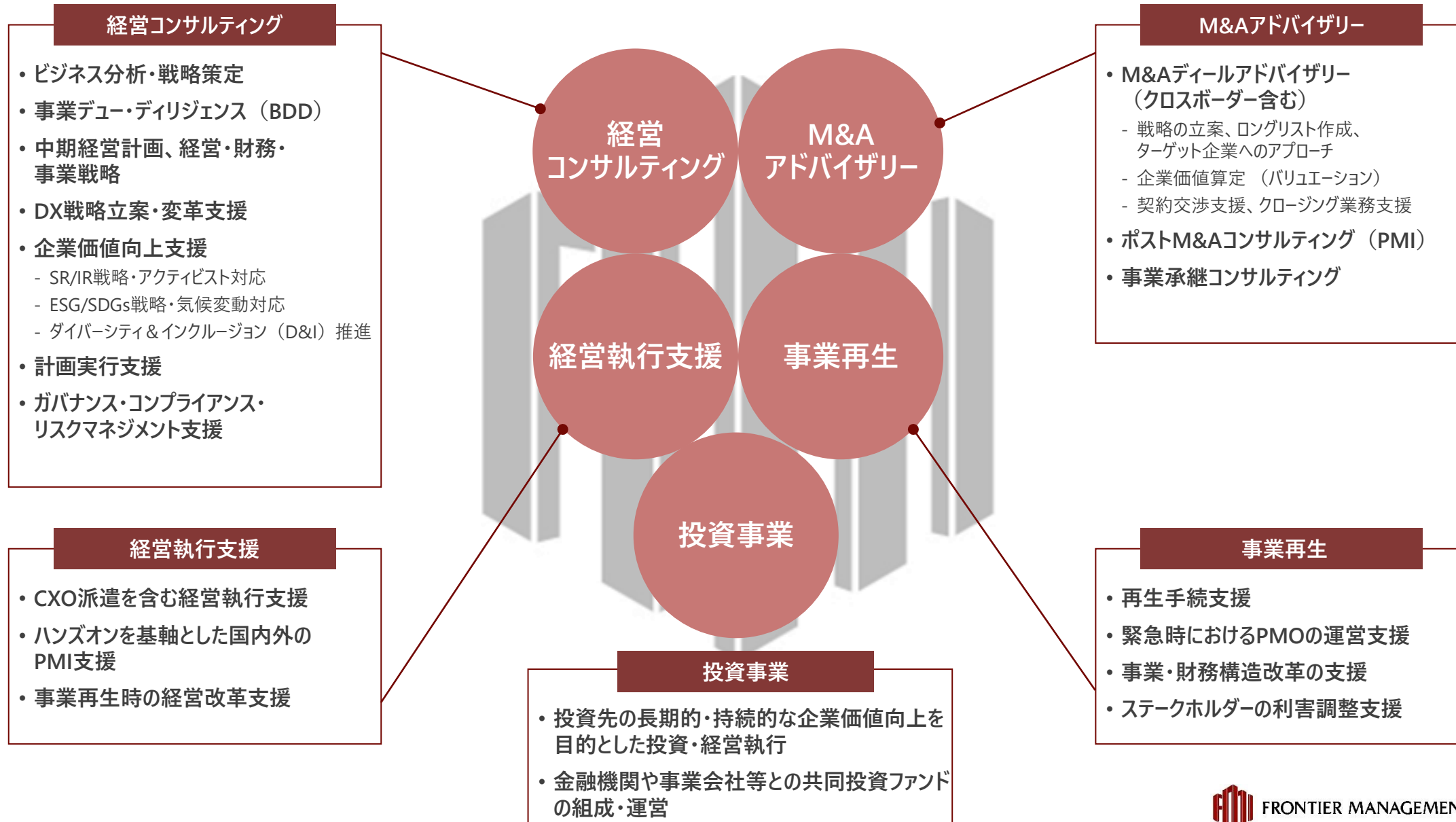


### 支店

### 子会社・関連会社

大阪支店	名古屋支店	Frontier Management (Shanghai) Inc.	フロンティア・キャピタル株式会社
福岡支店	シンガポール支店	株式会社セレブレイン	FCDパートナーズ株式会社 (日本政策投資銀行との合併会社)
ニューヨーク支店	パリ支店	Athema	

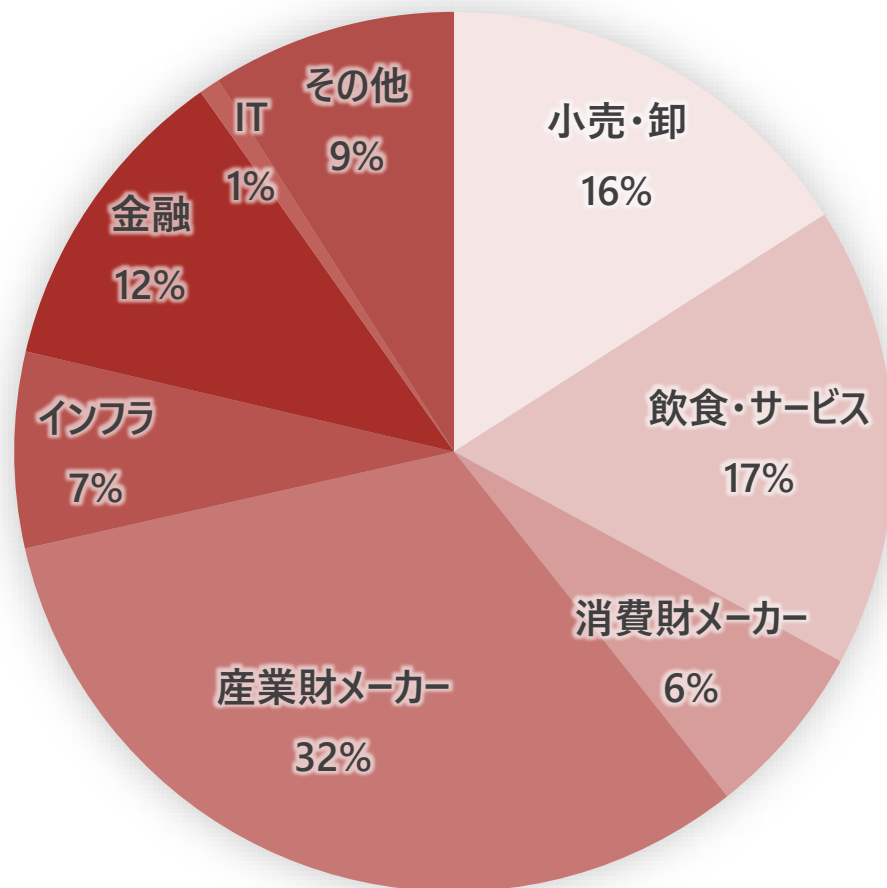
# 事業内容



## フロンティア・マネジメントの特徴：多様な顧客層

### 多様な業界の企業様へサービスを提供

(案件件数の構成比)



2023年度実績



# フロンティア・マネジメントの特徴：多様な専門性を組み合わせ最適なソリューションを提供

## 当社の主な機能とソリューション

主な領域：✓

### 企業の経営アジェンダ\*

		セクター別 コンサルティング	機能特化 コンサルティング (DX、クロスボーダー、 企業価値戦略等)	M&A アドバイザー	再生支援	CxO派遣	投資	
事業ポートフォリオ見直し	収益力の向上	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
成長投資		成長戦略コンサルティング オペレーション改革→DX マーケティング改革→DX	クロスボーダーコンサルティング M&A戦略→M&A→PMI	M&A実行 再生コンサルティング→再生FA	再生コンサルティング 再生コンサルティング→CxO派遣	CxO派遣 投資による中長期バリュアップ+CxO派遣 リバイタルファンド投資+CxO派遣		
人的資本投資		組織強化		✓		✓	✓	✓
サステナビリティ対応			人的資本経営 コンサルティング オペレーション改革→人事制度設計	サステナビリティ対応 コンサルティング	GRCコンサルティング	CxO派遣		
ガバナンス向上								
IRの強化	資本市場への 対応見直し		✓	✓				
株主還元強化		資本コスト経営高度化 投資家エンゲージメント MBOによる戦略的非上場化						

専門性を組み合わせ、  
全社最適かつ真に必要な  
ソリューションをご提供

\*東京証券取引所資料より

【FMIの専門性を組み合わせる仕組み】  
全社オフサイトミーティング・全社勉強会・部門間異動制度・プラクティスチーム



# 人材教育制度

多様な人材がプロフェッショナルとして成長できる教育制度を整備

	OJT	Off-JT	
		自己研鑽の支援	内製／外部活用
管理監督者	クライアントへの CxO派遣	資格取得支援	マネジメント研修
管理監督者 以外	海外拠点・ 提携先企業出向	語学学習支援	各種スキル研修 中途研修 新卒研修 オンライン研修 (Udemy等)
	プロジェクト OJT	セミナー参加支援	
			各種コンプライアンス 研修 インサイダー取引 ハラスメント アンコンシャスバイアス 反社会的勢力 情報セキュリティ

# 生産性改善の取り組み

社内DX強化、全社横断の知見融合、業務集約・外部活用などにより、業務生産性を向上



# Athema

2023年7月にフランスM&Aアドバイザー企業 Athemaと資本業務提携。FMIパリ支店と活動を行い、案件開拓を強化



## 会社概要

会社名	Athema（登記上の商号: AT Conseil）
設立	2001年
代表者	Antema SAS （Antema SAS代表者：Jean-Marc Teurquetil）
所在地	フランス パリ
従業員数	16名（2024年1月1日時点）
事業内容	主に製造業、IT、ビジネスサービス、食品・飲料、小売、エネルギー、不動産、航空業界、ヘルスケア・ライフサイエンスなどのクライアント向けにM&Aアドバイザーを提供

## 代表的なカバレッジセクター



食品・飲料



自動車



小売・消費財

Jean-Marc Teurquetil氏、業界知見を持つ6名のディレクター、強固な顧客ネットワークを持つ6名のシニアアドバイザーが連動してセクターをカバー



ITソフトウェア



ヘルスケア・ライフサイエンス



電力・エネルギー

## Jean-Marc Teurquetil氏の経歴について



- 航空、物流、食品・飲料、PEファンド向けアドバイザー業務に強みを持つ
- Credit Lyonnaisで7年間デリバティブ業務に従事
- BNP Financeのゼネラルマネージャーに就任
- 1996年に独立系証券会社Aurel Levenの代表となり、2006年Cantor Fitzgeraldに売却
- Athemaを設立し、アドバイザー業務に従事

# セレブレイン



2022年にFMIとセレブレインは資本業務提携を締結。FMIとの連携を強化し、人事コンサルティング事業を拡大

## 会社概要

会社名	株式会社セレブレイン
設立	2000年10月
代表者	代表取締役社長 高城 幸司 代表取締役副社長 高橋 敦子
所在地	東京都千代田区永田町2-11-1
従業員数	26人（2023年12月1日時点）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事戦略コンサルティング（データを解析して最も有効な施策を推進）</li> <li>人材開発・研修（AI時代に不可欠の思考法とミドルマネジメントの強化）</li> <li>HRテクノロジー（人事インフラの整備で効率化とぶれない経営判断）</li> <li>組織人事調査・診断サービス（自社、競合の内情を把握した効果的施策）</li> <li>ヘッドハンティング（人材紹介事業許可番号：13-ユ-04038）</li> </ul>

## 人事コンサルティングのカバレッジ

### 人事戦略 コンサルティング

- 人事制度改革や人材アセスメントなどの人事・組織診断/組織戦略コンサルティング

### IPO・M&A コンサルティング

- M&AやIPOに伴う人事制度統合やポリシー改訂支援

### HRテクノロジー

- 各種アプリケーションを組み合わせ、テクノロジーとデータを活用した最適なタレントマネジメント実現

### ヘッドハンティング

- CxO人材や先端技術を有する人材など顧客のニーズに合った人材サーチ

### 人材開発・ 教育研修

- 人材育成体系の構築、各種ビジネススキル研修、eラーニングコンテンツ開発

# フロンティア・キャピタル (FCI)



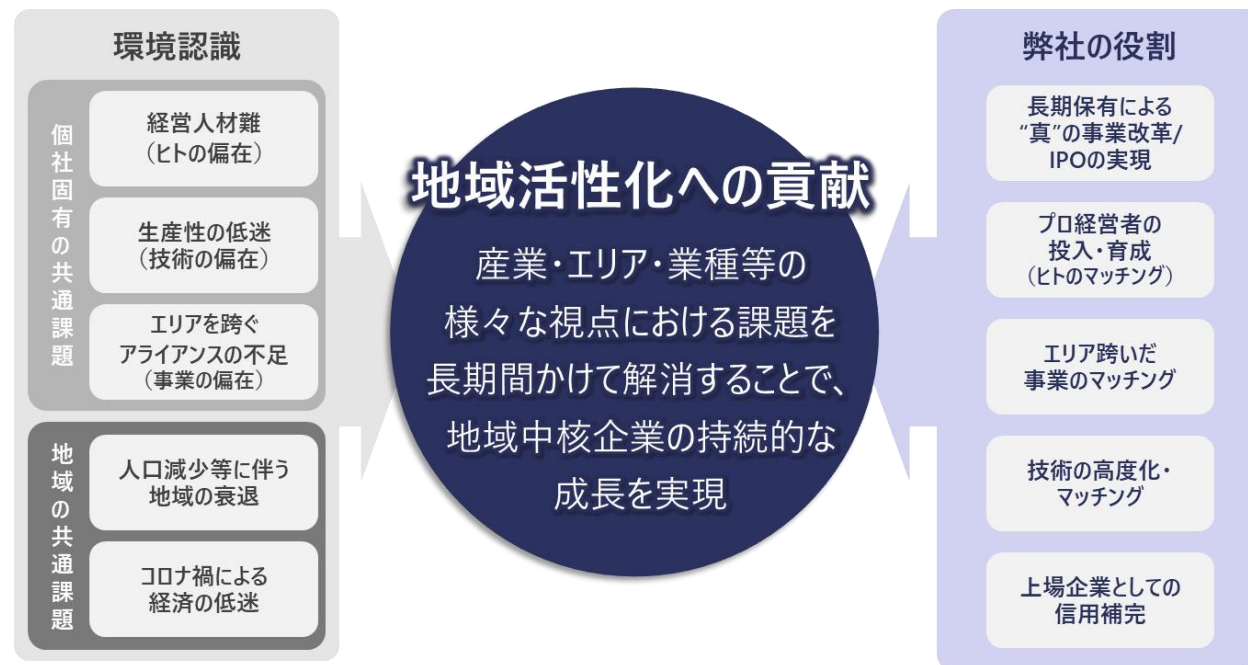
FRONTIER  
CAPITAL  
INC.  
FRONTIER  
MANAGEMENT INC. GROUP

2022年にFCIを設立。地域活性化への貢献をコンセプトに、地域中核企業への投資・共同ファンドによる資金提供等を実施

## 会社概要

会社名	フロンティア・キャピタル株式会社
設立	2022年
代表者	代表取締役社長CEO兼COO 大西 正一郎 代表取締役 松岡 真宏
所在地	東京都港区六本木3-2-1
従業員数	23名※ (2024年1月1日時点)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資先の長期的・持続的な企業価値向上を目的とした投資・経営執行</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"><b>投資検証</b>    <b>投資実行</b>    <b>バリューアップ</b>    <b>Exit</b></p> <p> <span>・ スクリーニング</span>    <span>・ 条件交渉</span>    <span>・ 経営執行</span>    <span>・ M &amp; A</span>  <span>・ 方針決定</span>        <span>・ DD</span>            <span>・ 施策実行</span>        <span>・ IPO</span> </p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関や事業会社等との共同投資ファンドの組成・運営</li> </ul> <div style="margin-top: 10px;"> <pre> graph LR     FCI[FCI] -- GP 出資 --&gt; JointFund[共同ファンド]     Partner[パートナー企業] -- GP 出資 --&gt; JointFund     JointFund -- 資金提供 人材派遣 等 --&gt; InvestTarget[投資先]             </pre> </div>

## 事業コンセプト



※：FMIからの出向者を含む



**FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.**