



FRONTIER
MANAGEMENT
INC.

2020年12月期 通期決算説明資料

2021年2月9日

フロンティア・マネジメント株式会社

目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 会社概要

目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 会社概要

2020年12月期 通期決算報告 ～ サマリー

- ファイナンシャル・アドバイザー事業における大型案件の期ズレがあったものの、経営コンサルティング事業、再生支援事業が牽引し、当社全体では前期比9%の増収
- 採用強化による前倒しでの人員増により、期初見込より人件費・採用費が増大
- FCDパートナーズを通じた出資の減損57百万円を売上原価に計上させたことにより営業利益にマイナス
- 2019年12月期に発生した本社移転に伴う一時費用43百万円(特別損失) がなくなり、当期純利益はほぼ前年並みを確保

(百万円)

	2019年12月期 実績	2020年12月期 実績	増減額	増減率	2020年12月期 当初業績予想 (2020/2/13公表)	達成率
売上高	4,771	5,192	+421	+ 9%	5,300	98%
営業利益	663	580	△ 83	△ 12%	800	73%
経常利益	678	575	△104	△ 15%	800	72%
当期純利益	429	420	△ 9	△ 2%	557	75%

3つの一時的な収益下押し要因が発生

① ファイナンシャル・アドバイザー事業における大型案件の期ズレ：約150～200百万円

- ・ 2件で報酬総額が合計300～400百万円の案件があり、少なくとも1件は2020年12月期中の成約を見込んでいた
- ・ 2件とも海外企業に絡む案件であり、結果として遂行に時間を要した
- ・ 2件とも依然として進行しており、可能な限り早期の成立を目指す

② 前倒しでの積極的な採用による人件費・採用費増：約150百万円

- ・ 期初時点での2020年期末目標200名(前年期末比23名増)に対し実績227名(同50名増)
- ・ 参考：2018年12月期 12名増、2019年12月期 12名増

③ FCDパートナーズを通じた出資の減損：57百万円

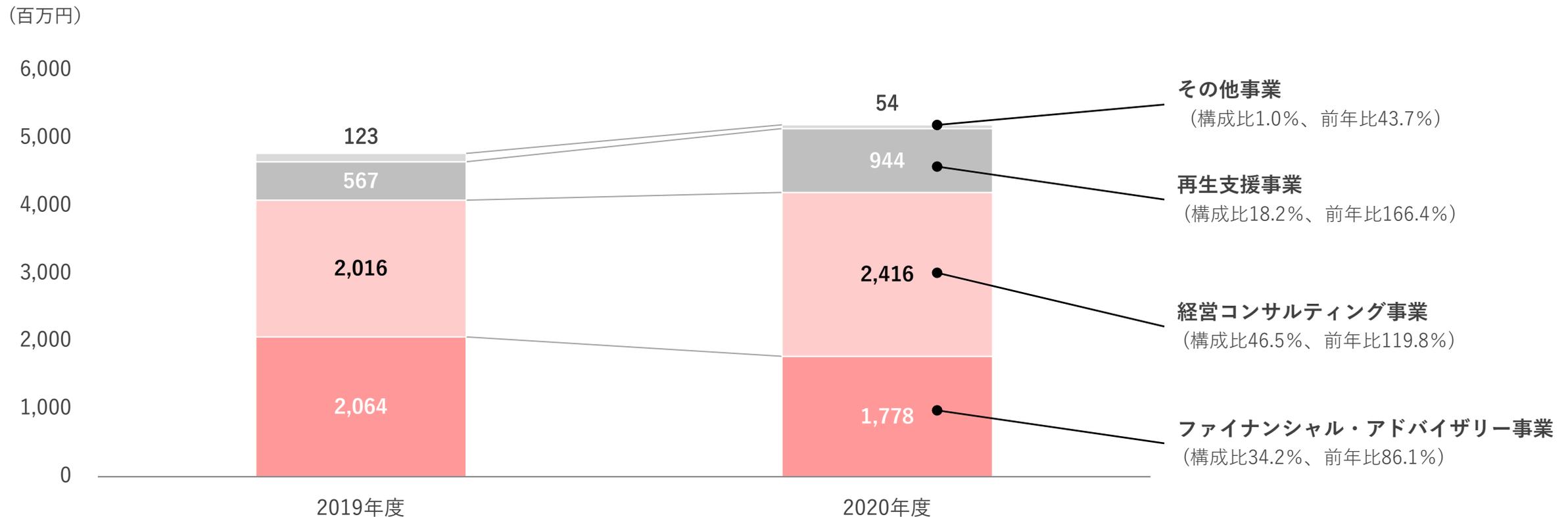
- ・ 当社は関連会社のFCDパートナーズが運営するファンドを通じて、外食企業の株式を保有
- ・ 当該企業はコロナの影響を強く受けた
- ・ 当該企業は依然高いブランド力を有し、コロナ後は再成長を見込まれる
- ・ ただしコロナの終息が見えないため、将来の不確実性を排除すべく、今回出資分の全額を減損した

⇒350～400百万円の収益下押し要因があったが、

その他の経営努力により業績予想の未達幅は縮小（営業利益で220百万円）

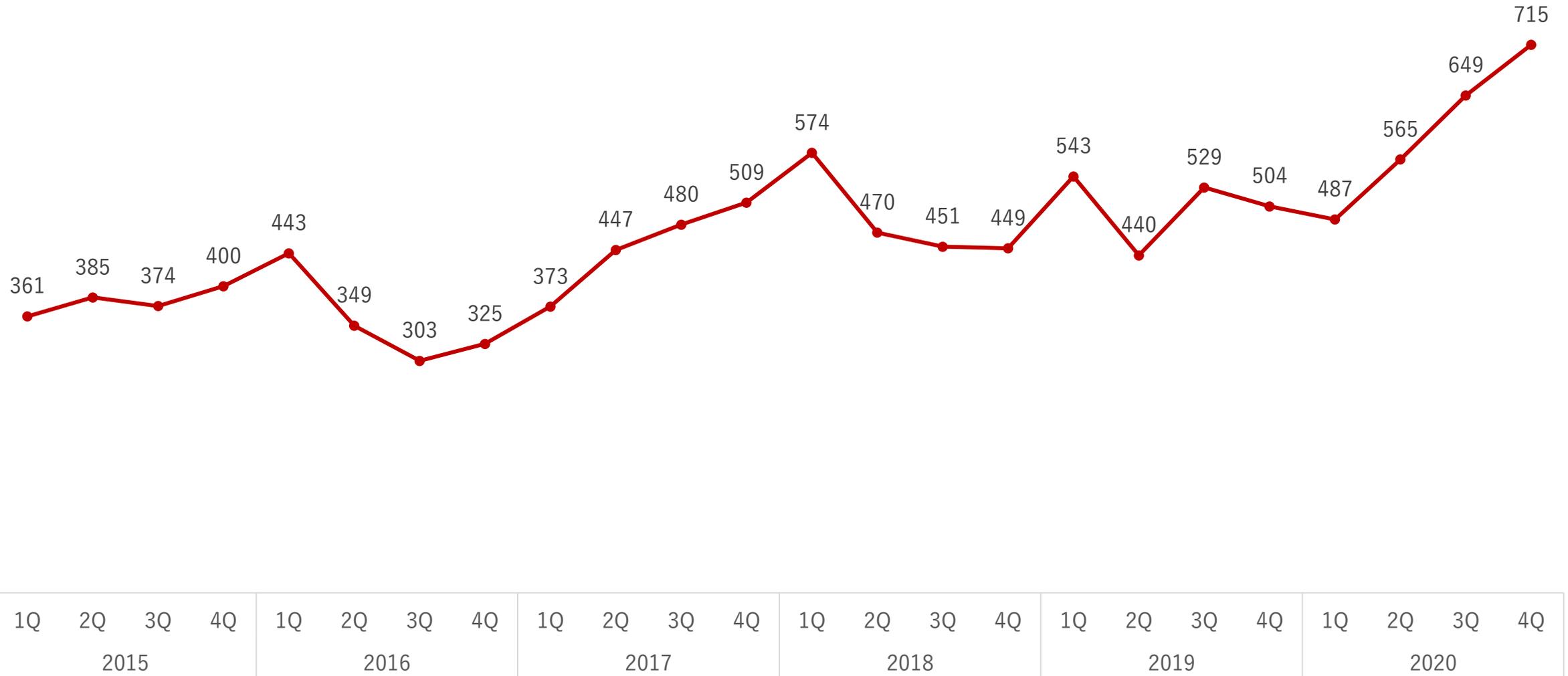
2020年12月期 通期決算報告 ～ 事業別売上高

- 経営コンサルティング事業は、継続案件の増加や、案件規模の大型化などにより増収
- 再生支援事業は、案件数も案件単価も増大し大幅増収
- ファイナンシャル・アドバイザー事業は、コロナ影響による国外移動制限のためにクロスボーダーM&Aの売上未達、ほか大型案件の成約が2021年12月期にずれこみ、全体として減収



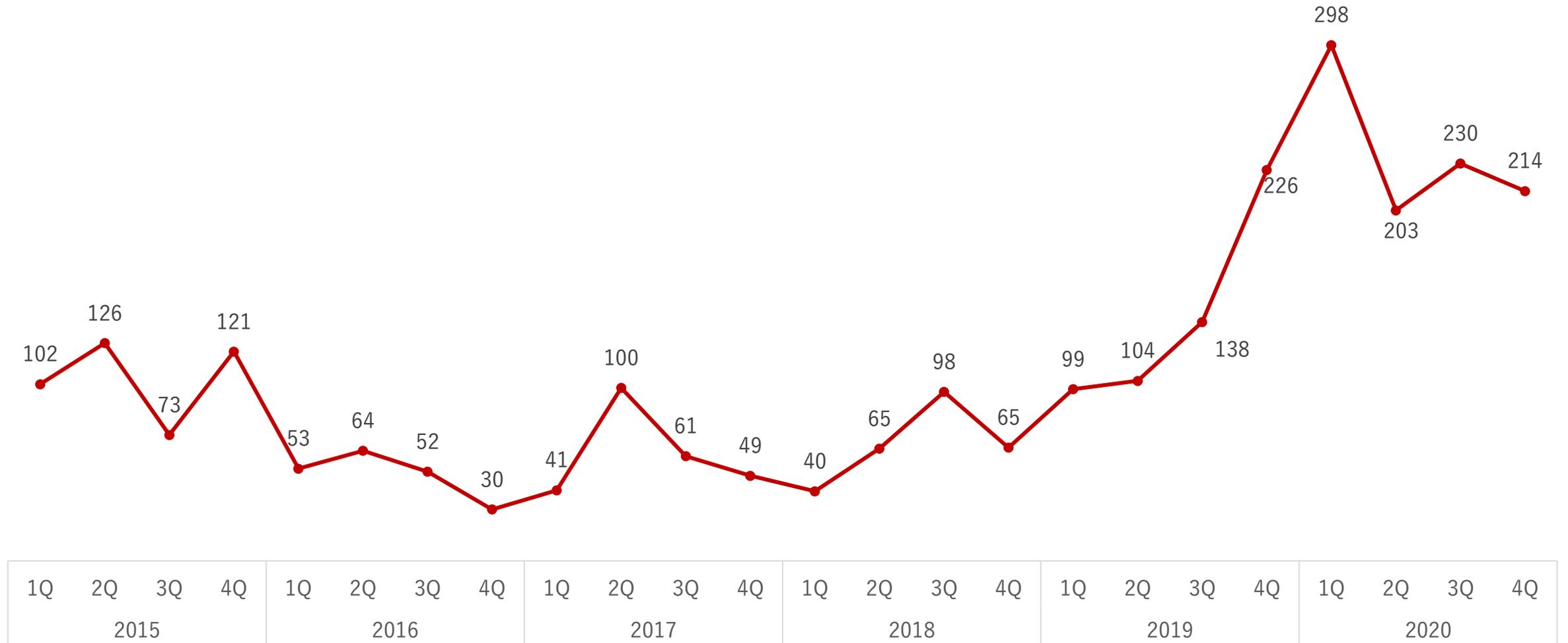
四半期売上高推移(1/3) ～経営コンサルティング事業

(百万円)



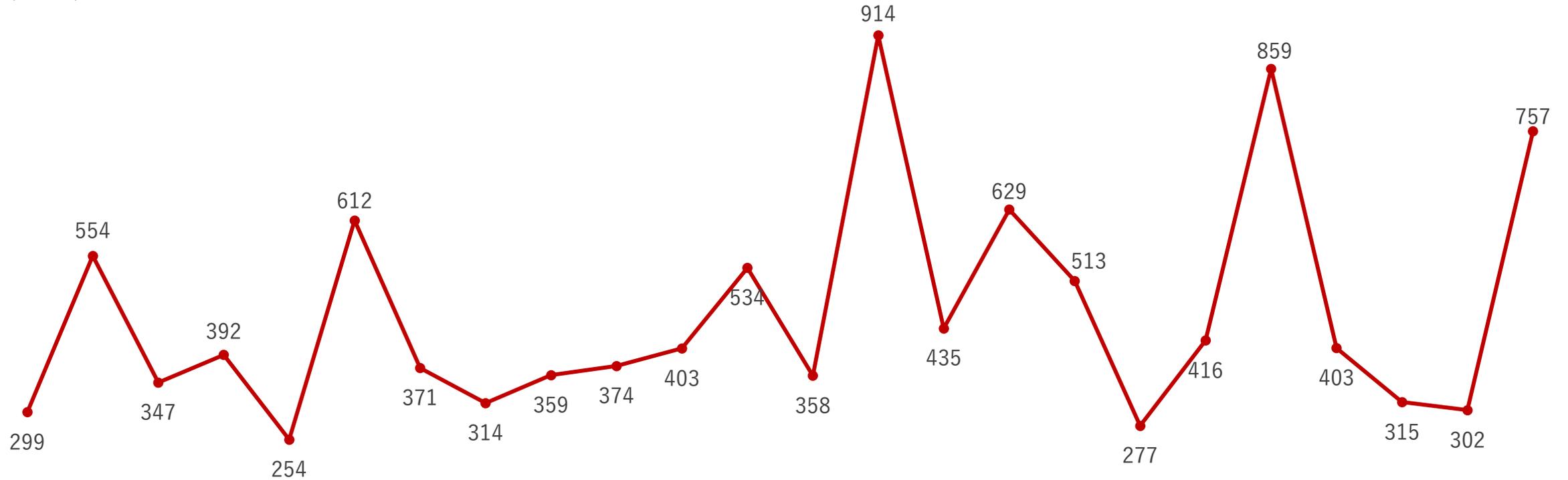
四半期売上高推移(2/3) ～再生支援事業

(百万円)



四半期売上高推移(3/3) ～ファイナンシャル・アドバイザリー事業

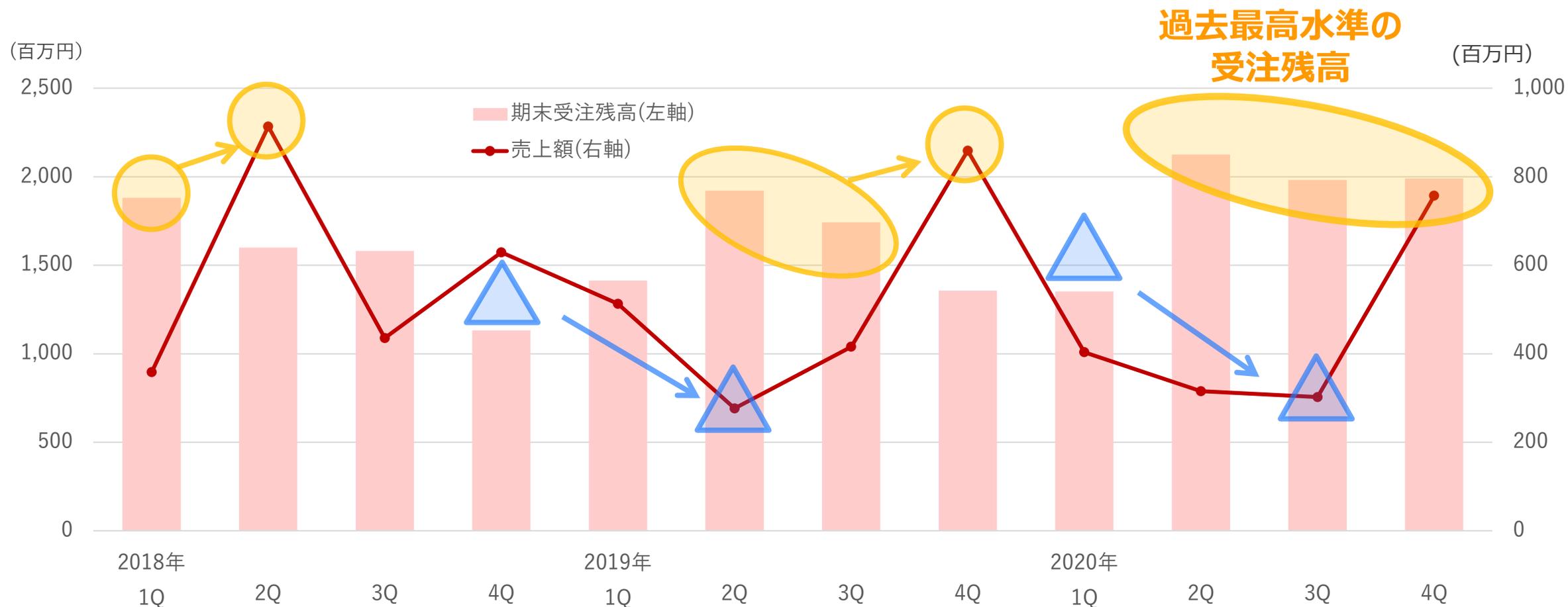
(百万円)



1Q	2Q	3Q	4Q																				
2015				2016				2017				2018				2019				2020			

ファイナンシャル・アドバイザーリー事業の売上および受注残高の推移

- 2020年に成約可能性のあった2件(合計約300~400百万円)がいずれも2021年12月期に期ズレとなり、2020年期末の受注残高は高水準のまま
- 期ズレ案件は2件とも依然として進行しており、可能な限り早期の成立を目指す



※「受注残高」は確度が高い案件を算出していますが、成約に至らないケースもあります。

2020年12月期 決算報告 ～ 連結PL概要

- 採用強化により人件費と採用費は増加
- ファンドを通じた出資の減損により費用増加

(百万円)

	2019年度 実績	2020年度 実績	増減率
売上高	4,771	5,192	+ 9%
営業費用	4,107	4,611	+12%
外注費等	267	220	△18%
人件費	2,765	3,177	+15%
採用費	147	215	+46%
その他費用	927	998	+ 8%
営業利益	663	580	△12%
経常利益	678	575	△15%
税前利益	635	575	△ 9%
当期純利益	429	420	△ 2%
減価償却費	33	38	+15%
EBITDA	670	614	△ 8%

外注費圧縮*

-47百万円

人件費・採用費増*

+480百万円

出資の減損*

+57百万円

* 2020年度と2019年度の差分

2020年12月期 決算報告 ～ 連結BS概要

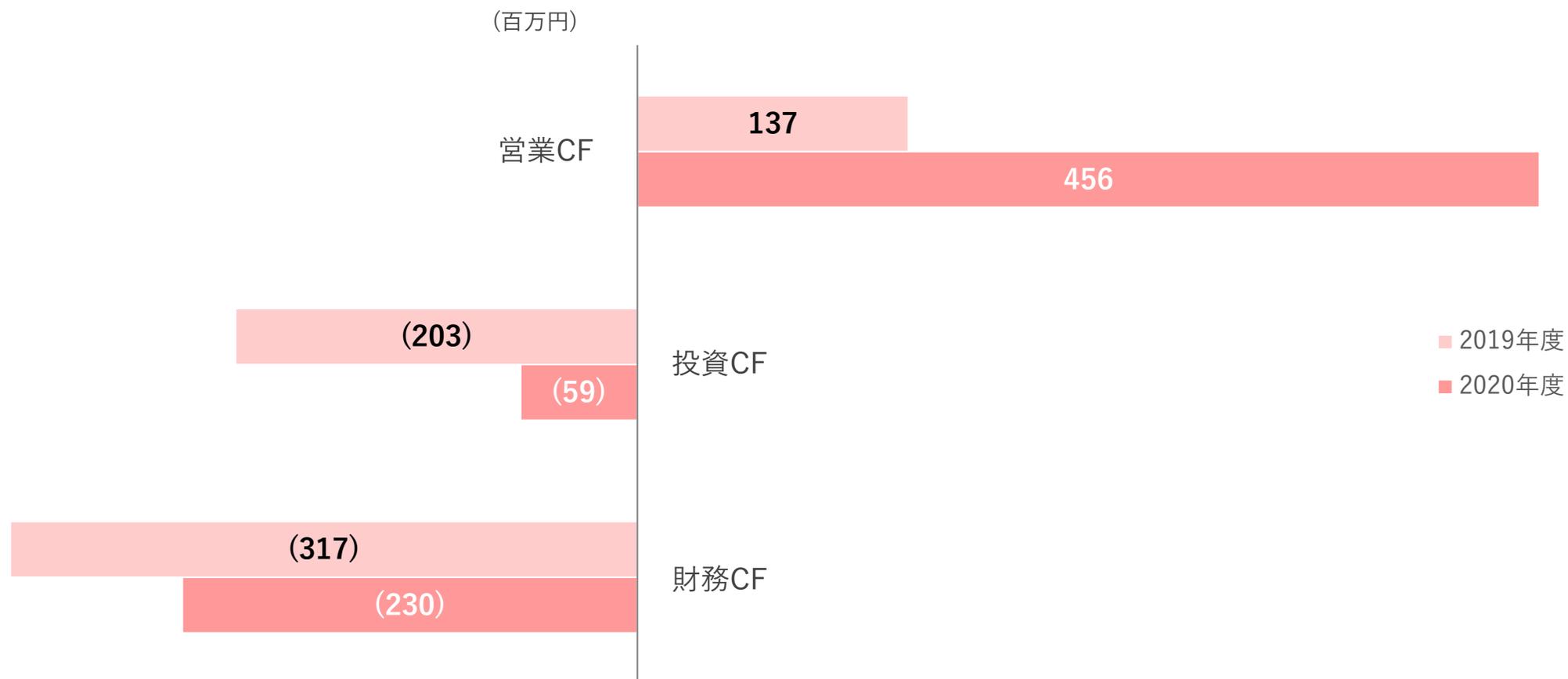
- 現預金及び売掛金の増加に伴い流動資産は増加
- 未払金や未払法人税等の増加により流動負債は増加

(百万円)

	2019年12月末	2020年12月末	増減額
流動資産	2,585	2,994	+409
固定資産	683	798	+114
資産合計	3,269	3,792	+523
流動負債	1,001	1,261	+260
固定負債	82	82	+0
株主資本	2,173	2,436	+263
その他純資産	12	11	△1
負債純資産合計	3,269	3,792	+523
現預金	1,733	1,899	+165
有利子負債	—	—	—
Net Debt	△1,733	△1,899	△165

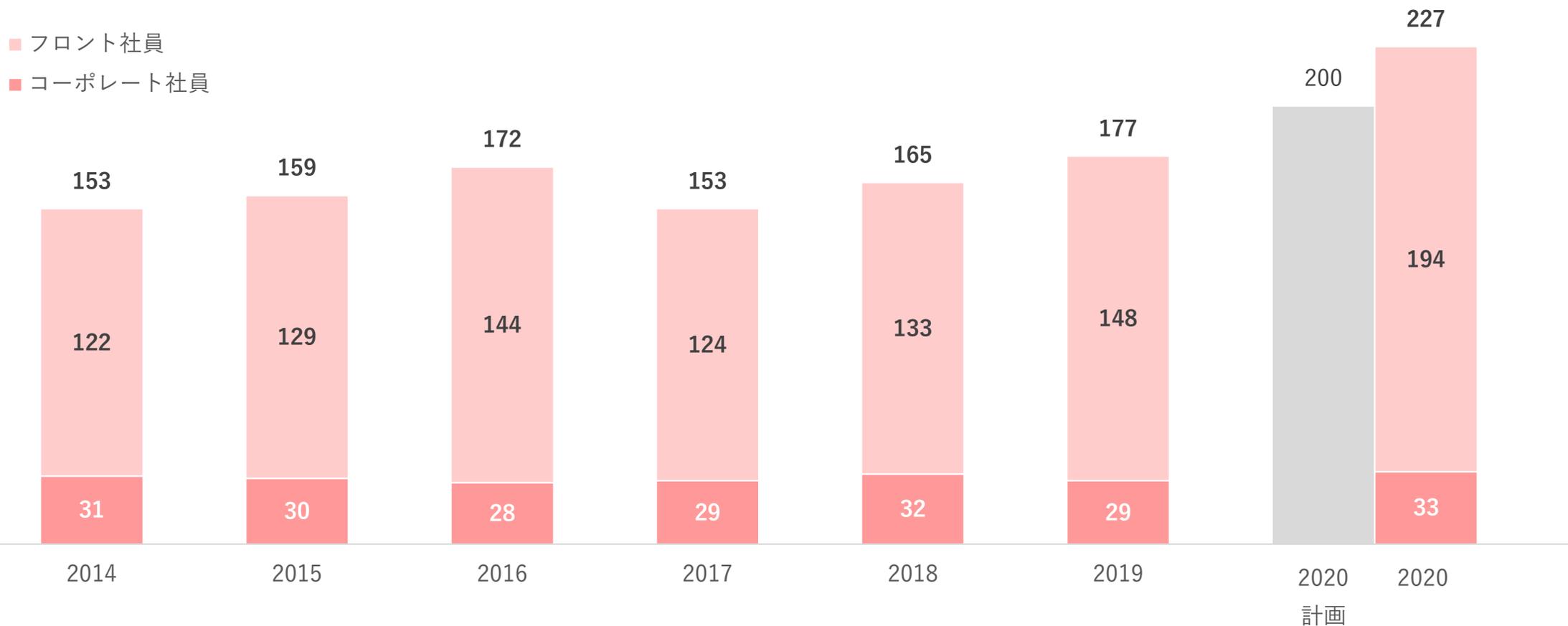
2020年12月期 決算報告 ～ 連結CF概要

- 営業CF+456百万円は、主として当期純利益の計上によるもの
- 投資CF△59百万円は、主としてZuva社株式の取得によるもの
- 財務CF△230百万円は、主として配当と自己株取得によるもの



体制強化を目的として、採用を積極化

- 今後の案件大型化、再生案件の増加に備え、前倒しで優秀な人材採用を実施

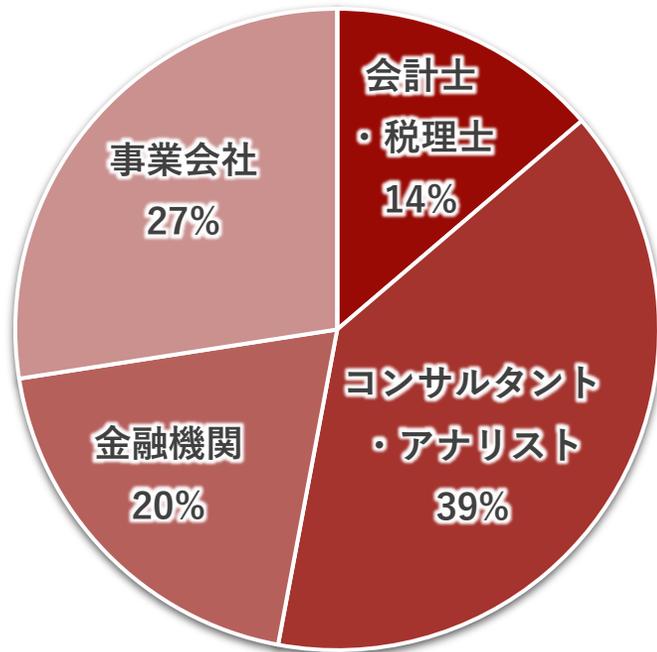


採用人員の構成

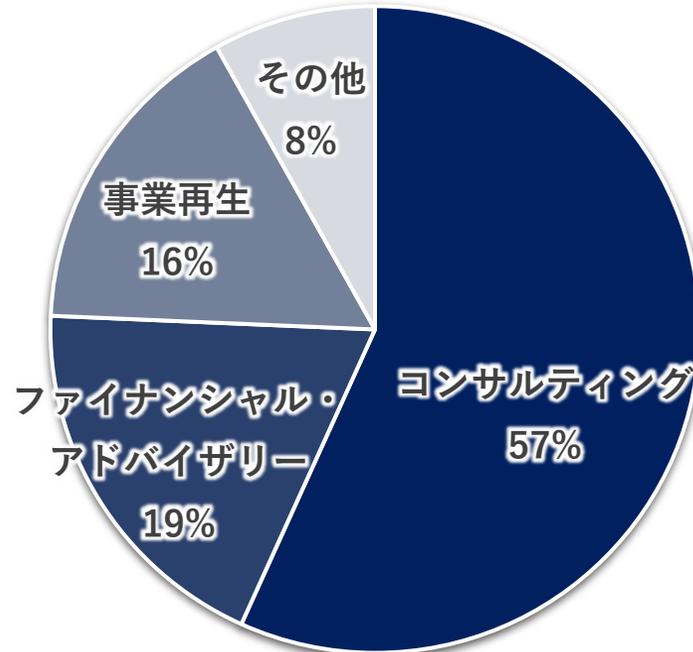
- 多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、市場から必要とされる事業部門へ配属

2020年度 採用人員の各要素別構成比

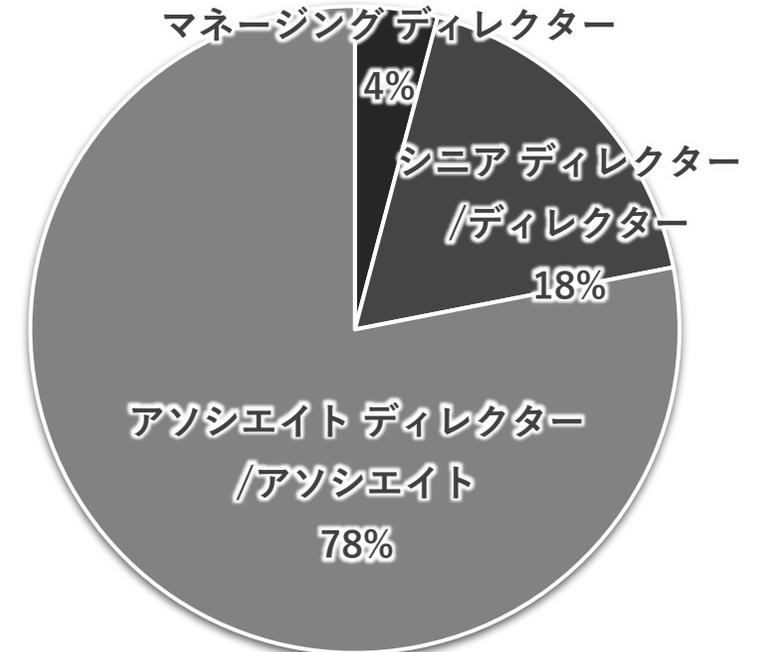
バックグラウンド



配属部門



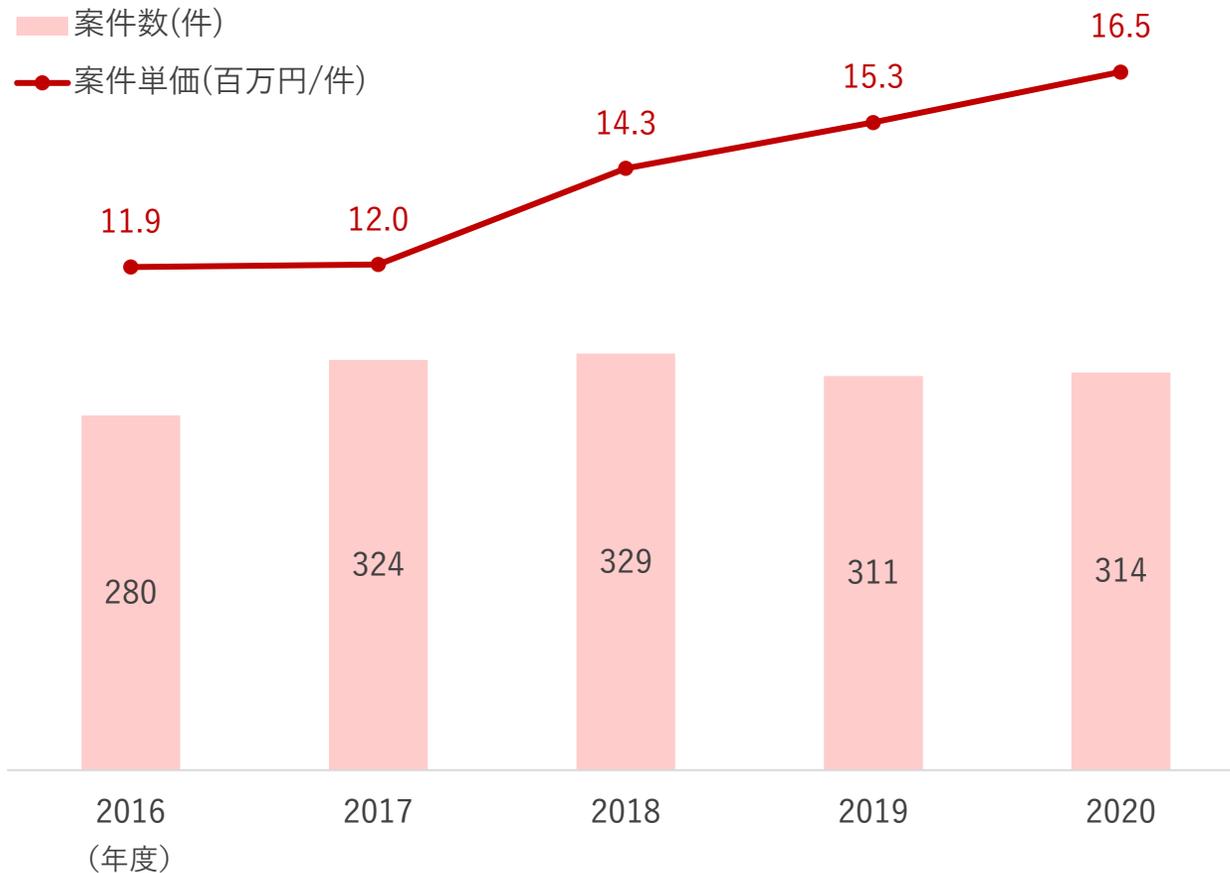
採用職位



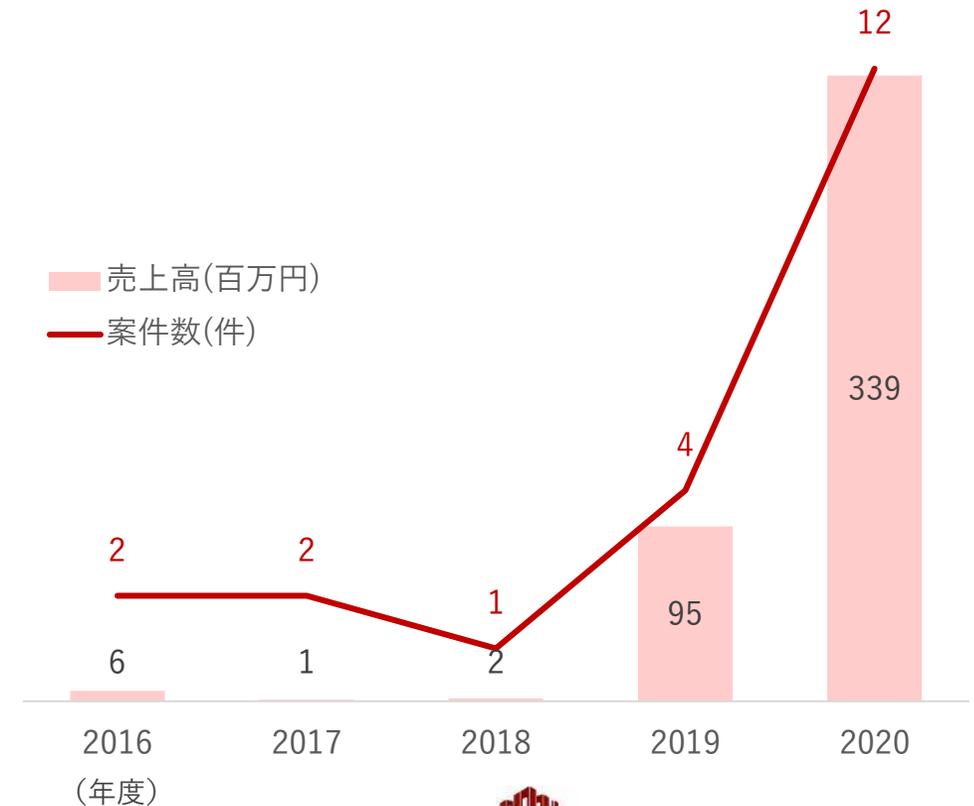
案件の大型化の進展

- 大企業向けコンサルティング案件の増加や、高単価・長期継続案件の増加の傾向が続き、案件単価の上昇が継続
- 特にコンサルティングのクロスボーダー案件による案件の大型化が顕著

案件数・案件単価推移



クロスボーダーコンサルティング案件推移



新たな顧客接点の創造へ向けたオンライン・マーケティングの拡充

オウンドメディア

累計800,000PV

2020年2月～2021年1月実績



Frontier Eyes Online

2020年2月運営開始

認知度とブランドの向上を目指す

ビジネススクール

累計1,500名超

2016～2020年実績



FRONTIER
BUSINESS SCHOOL

2016年開校、2020年オンライン化
顧客課題解決に役立つ“実践的な”講義

ウェビナー

累計2,000名超

2020年9月～2021年1月実績



2020年9月スタート
従来のセミナーをオンライン化



FRONTIER
MANAGEMENT
INC.

蓄積された
ナレッジ

既存顧客基盤

新たな顧客層の拡大



ガバナンス強化と新任取締役紹介

- 2020年2月 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置
- 2021年3月 取締役会の実効性評価の結果を開示予定（評価自体は実施済）
- 2021年3月 2人目の社外取締役として鵜瀬恵子氏を選任予定、社外取締役の構成割合は40%へ
- これらによりコーポレートガバナンス・コードは78項目中77項目コンプライ

新任 社外取締役
鵜瀬 恵子
うの けいこ



経歴

- 1977年 公正取引委員会事務局入局
- 2000年 専修大学大学院経済学研究科 非常勤講師(現任)
- 2004年 公正取引委員会事務総局首席審判官
- 2007年 公正取引委員会事務総局取引部長
- 2008年 公正取引委員会事務総局官房総括審議官
- 2011年 公正取引委員会事務総局経済取引局長
- 2012年 弁護士法人大江橋法律事務所 アドバイザー(現任)
- 2013年 東洋学園大学現代経営学部 教授
- 2013年 オリンパス株式会社 社外取締役
- 2015年 株式会社ブリヂストン 社外取締役
- 2019年 三愛石油株式会社 社外取締役(現任)
- 2019年 規制改革推進会議投資等WG 専門委員(現任)
- 2020年 東洋学園大学現代経営学部 特任教授(現任)
- 2020年 オーエス株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 株式会社オオバ 社外取締役(現任)
- 2021年 公安審査委員会 委員(現任)

目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 会社概要

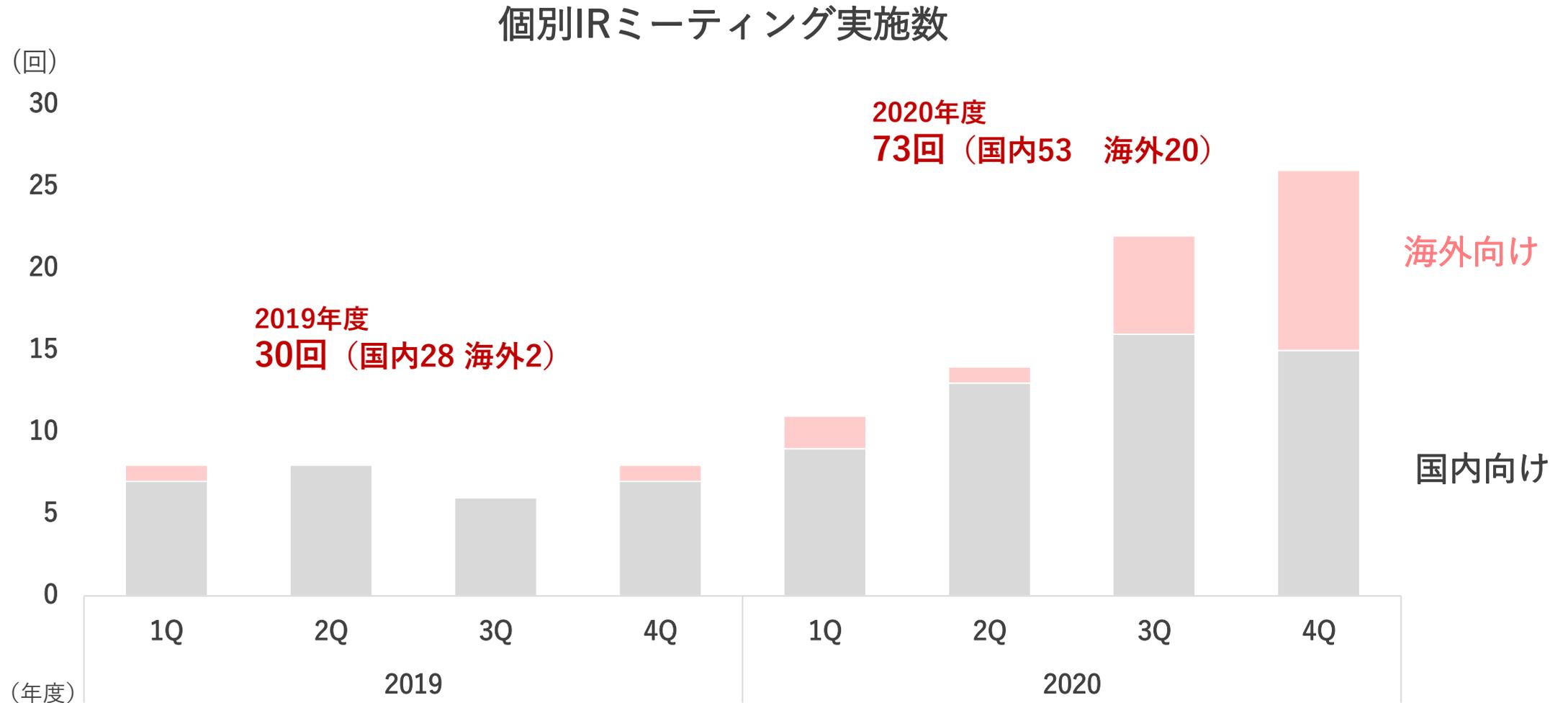
株主還元

項目	2018年	2019年		2020年		2021年
	12月	10月	12月	6月	12月	1月
配当	50円	株式分割 1:2	23円		24円	株式分割 1:2
(分割考慮後)	(12.5円)		(11.5円)		(12円)	
株主優待 100株以上保有でQUOカード1,000円分	-		●	●	●	



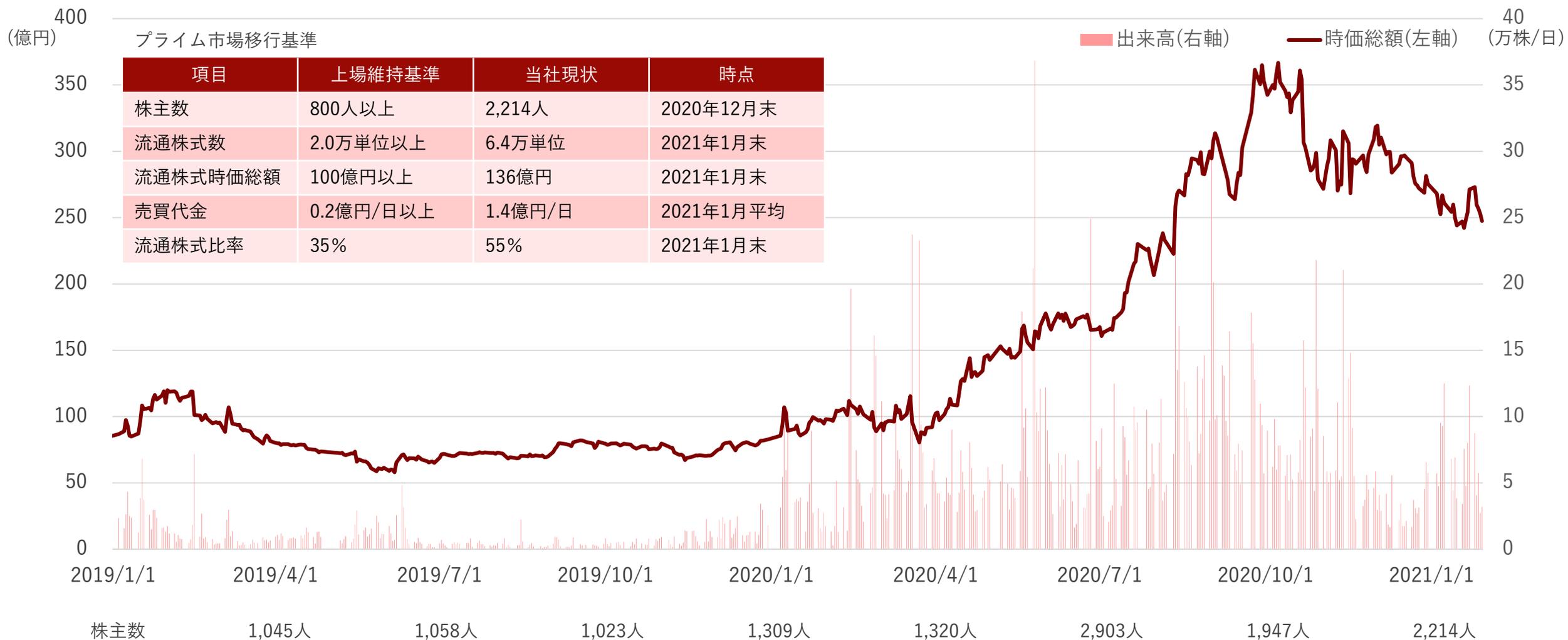
IR活動強化

- 国内外の機関投資家へのIR活動を強化



時価総額、株主数、出来高の推移

- 東証新市場区分においてプライム市場への移行を目指す



目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 会社概要

2021年12月期 連結PL見通し

- 2020年12月期における採用強化施策の効果発現もあり、経営コンサルティング事業、再生支援事業は引き続き順調な増収を見込む
- ファイナンシャル・アドバイザー事業は、大型案件以外では順調に成長している上に、期ズレの大型案件が計上されることで大きな増収を見込む
- 2020年12月期に計上した出資の減損(57百万円)がなくなり、営業費用が軽減
- 引き続き積極的な採用を継続し、人員は約40名増を計画

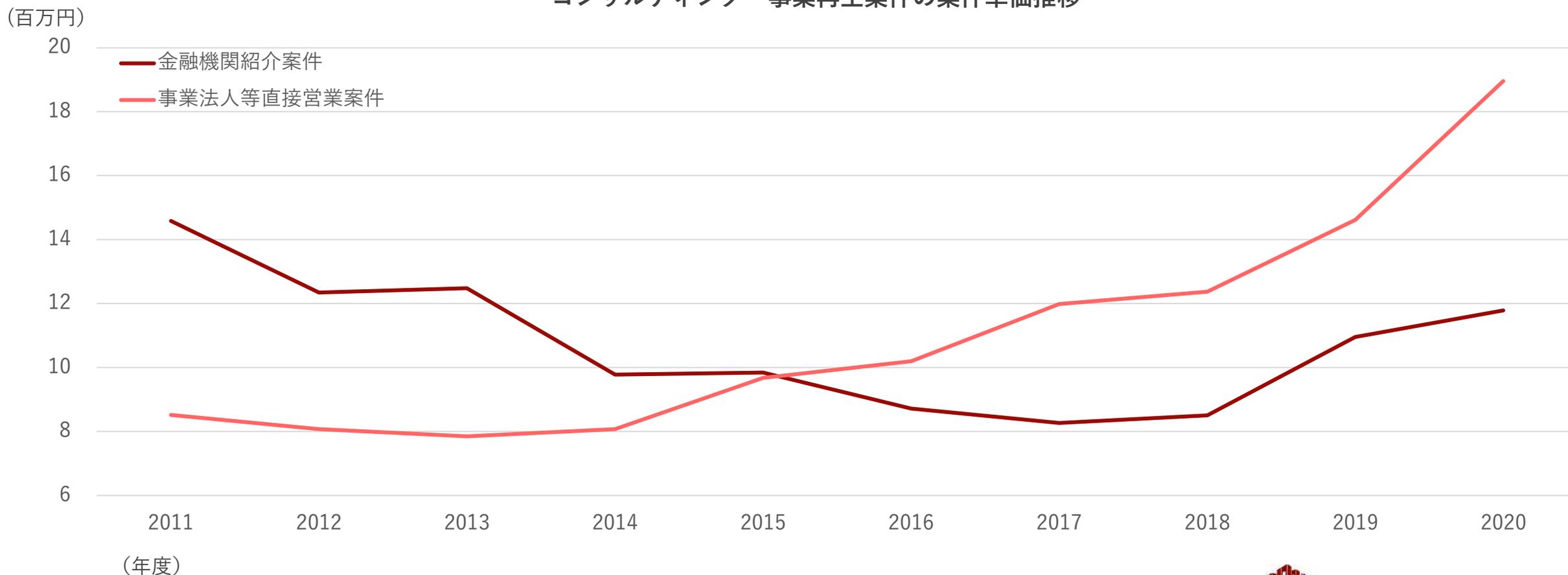
(百万円)

	2020年12月期 実績	2021年12月期 業績見通し	増減額	増減率
売上高	5,192	6,500	+1,307	+25%
営業利益	580	1,000	+419	+72%
経常利益	575	1,007	+431	+75%
当期純利益	420	693	+272	+65%

コンサルティング・事業再生案件の案件単価推移

- 金融機関からの紹介案件のうち事業再生案件は、景気改善による案件規模の小型化に伴い案件単価の低下が進んできたが、足元では単価が上昇傾向。今後更なる単価上昇を想定
- 事業法人等への直接営業案件は、顧客規模の拡大に伴い案件の大型化が進行中

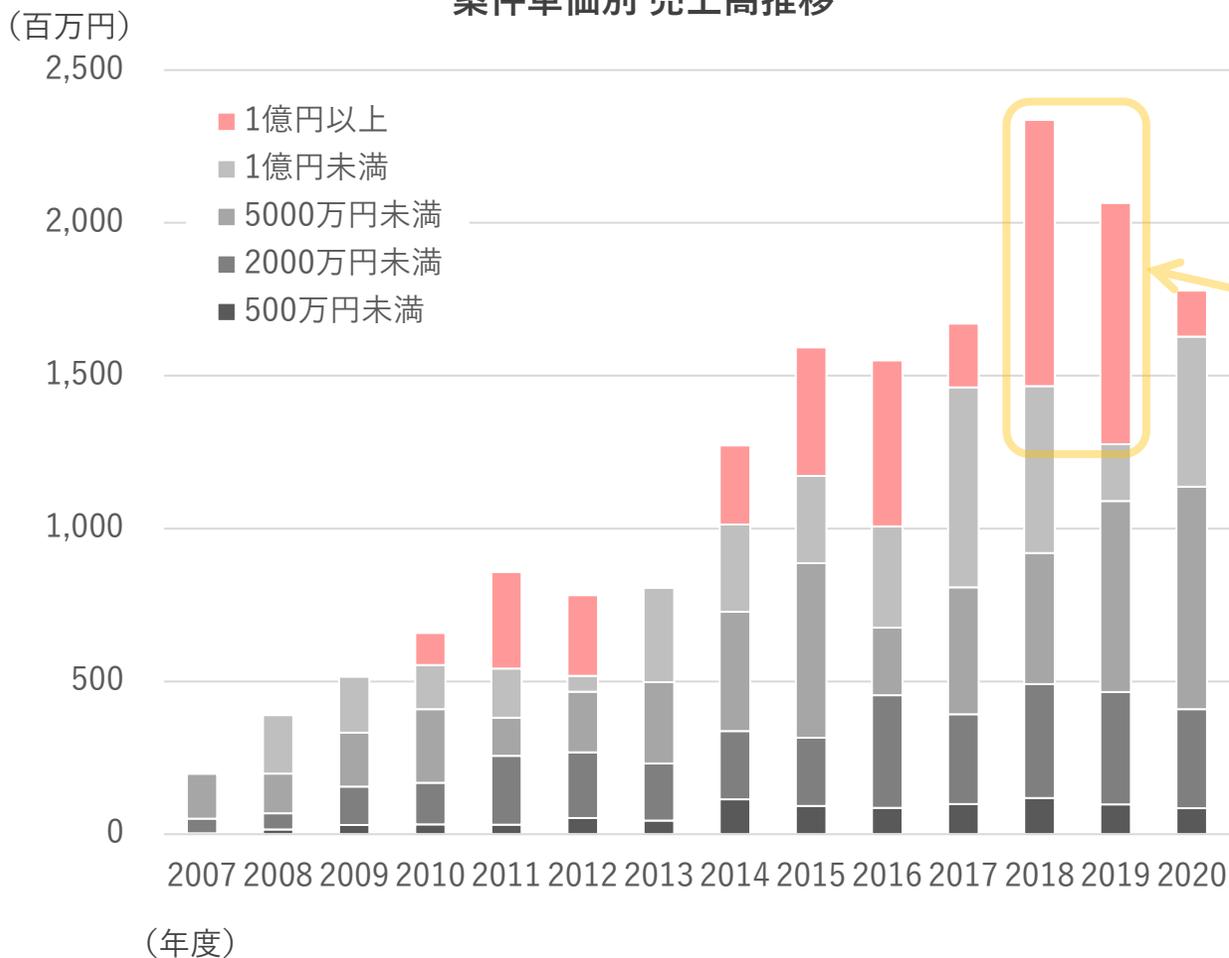
コンサルティング・事業再生案件の案件単価推移



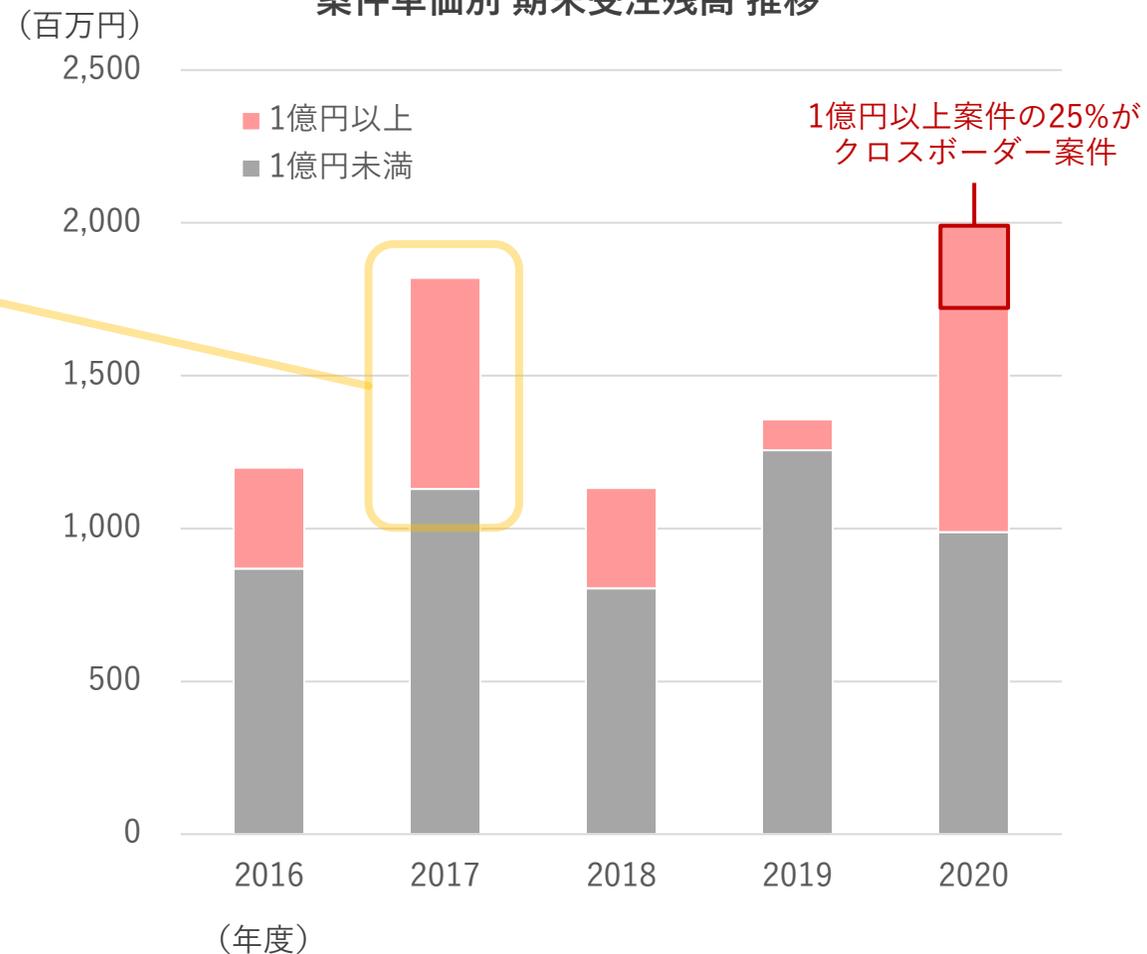
ファイナンシャル・アドバイザー事業の実績傾向

- 2020年12月期は、期ズレにより1億円以上の大型案件の売上高が減少するも、1億円未満の案件の売上高は着実に増加
- 2020年12月期末に大型案件の受注残高が積み上がっており、2021年12月期の売上高に大きく貢献する見込み

案件単価別 売上高推移



案件単価別 期末受注残高 推移



□人員の強化

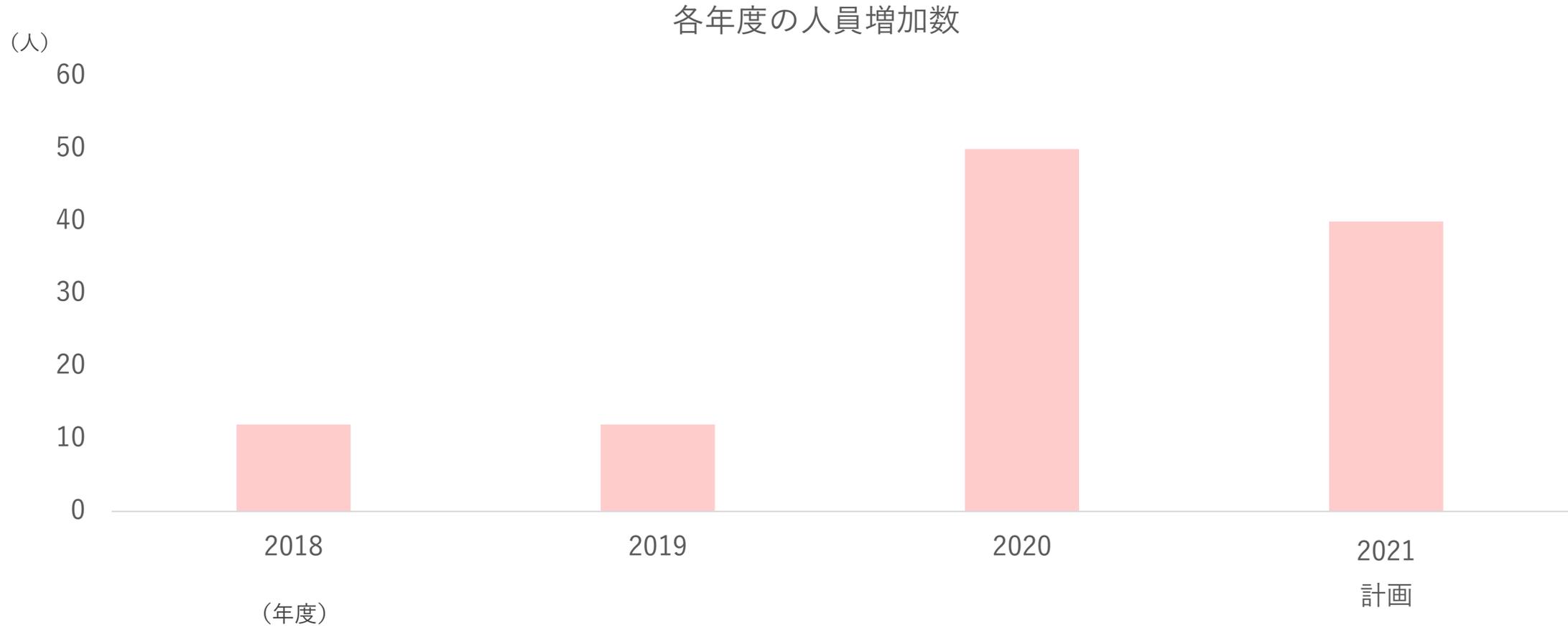
- 2020年12月期の50名増に引き続き、積極的な採用を継続し、2021年12月期は約40名増を計画
- 2020年12月期は若手の採用が中心、2021年12月期はシニア人材の採用を強化

□新しい取組

- 地域金融機関のファンド事業の取り組みの支援
- プリンシパル投資
- 次世代経営者人材の育成支援
- 企業再生や経営改革で蓄積したノウハウと近年のIT技術を掛け合わせたDXコンサルティング

採用戦略

- 若手中心の採用を強化した2020年12月期に対し、2021年12月期はシニア人材の充実を図る
- 新規事業の立ち上げ、DX、自動車分野、中国・アジアなどへの知見を拡充し、対応できる産業分野、サービス領域、エリアを拡大



地域金融機関との連携強化

- 従来は、コンサルティング、企業再生、M&Aでの連携が中心
- 地域金融機関のファンド事業の取り組みをサポート

広島銀行、ひろぎんキャピタルパートナーズとの業務提携



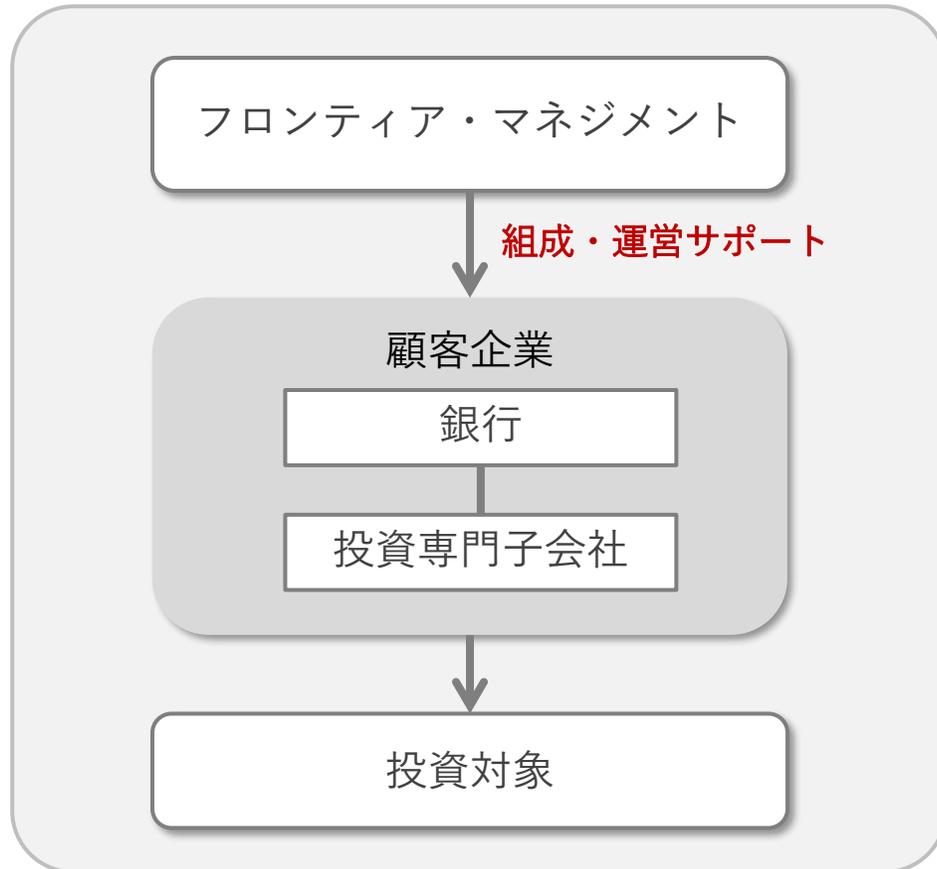
2020年12月17日発表

広島銀行および HiCAP の取引先企業や投資先企業に対し、3社が一体となってコンサルティングサービスやハンズオンでの経営執行支援を提供し、企業価値向上に資する施策を実行することで、地域の経済活性化・発展への寄与を目指す

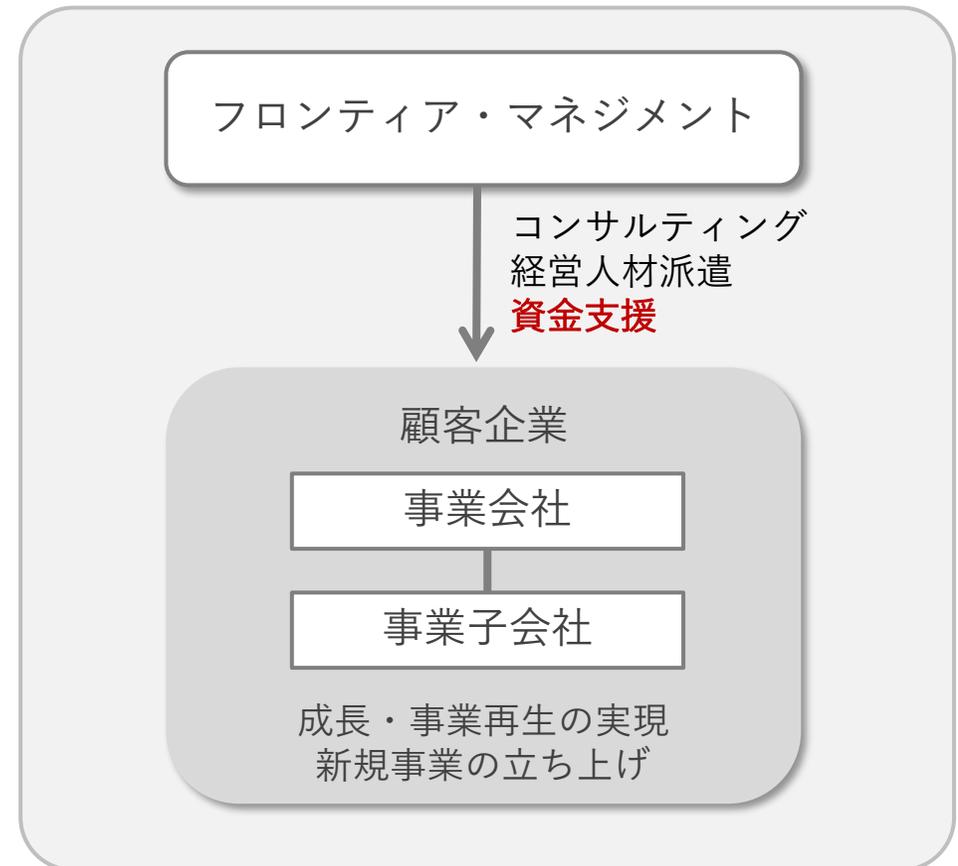
投資や投資事業に関連する新しいコンサルティング事業

- 当社のノウハウを用いて金融機関のファンド組成・運営を支援
- 投資先への経営人材派遣・資金支援によって、事業の成長や再生、新規事業の立ち上げに貢献

ファンド組成支援



経営人材派遣、資金支援



次世代経営者人材の育成支援事業

- 日本企業の経営課題に対し大局観をもって解決する人材の創出を支援するため、次世代経営者人材の育成支援事業に着手

当社サービス

顧客企業

既存

経営コンサルティング



新規

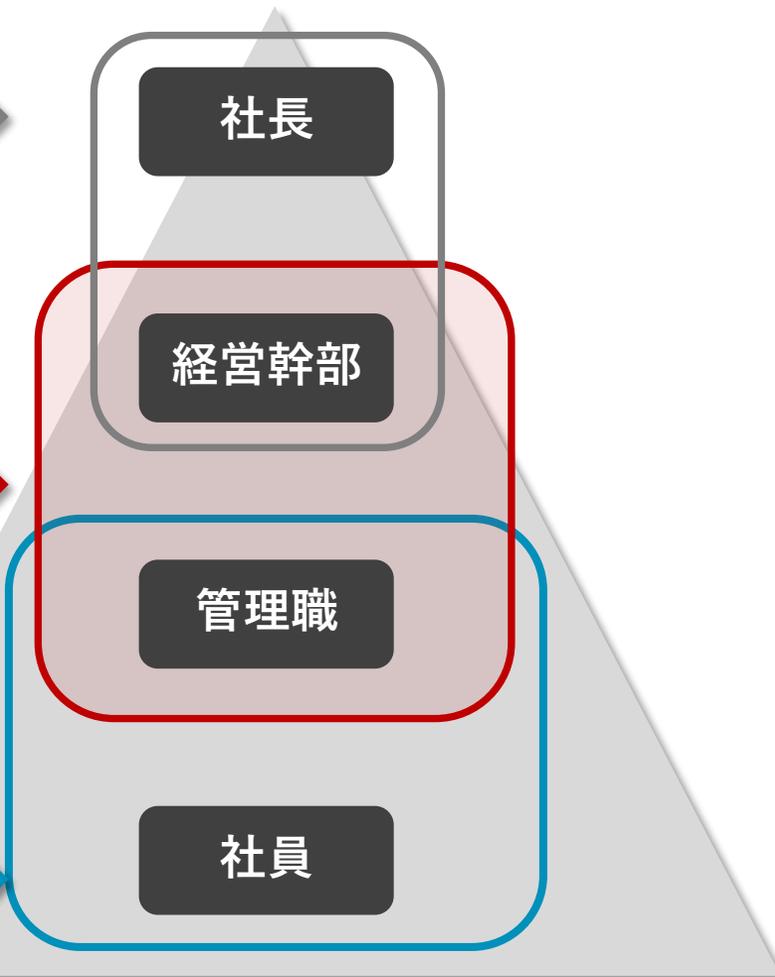
次世代経営人材育成支援

- 次世代を担う人材育成支援と経営コンサルティングを融合させたサービスを提供
- 多くの企業や公共組織の組織風土・体質改革を支援しているスコラ・コンサルトとの業務提携によって、即効性と持続性を兼ね備えた企業価値向上を支援



既存

ビジネススクール



目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 会社概要

2023年度での達成を目指す

フロンティア・ マネジメントの姿

1 量的拡大の加速

- 日系大手コンサルティングファームへ飛躍する

2 差別化されたソリューションの追求

- 独自の総合的ソリューションにより、今日的経営課題に応える唯一無二の存在となる

3 プリンシパル投資の実施

- クライアントの資金ニーズに応えて企業価値増大を支援する

3つの重要戦略

1 積極的な人材採用の継続、重要セクター、シニア採用の強化

- 年間約40人の社員数純増
- エネルギーや自動車など重要産業におけるプロフェッショナル採用
- マーケティング力を有するシニアメンバーの採用

2 提供するソリューションの拡大、エリア（面、密度）の強化

- DXコンサルなど今日的課題解決に向けたソリューションの充実
- M&A事業に加えてコンサルティング事業でもクロスボーダー強化
- 地域金融機関との連携強化（ファンド事業サポートなど）

3 自社のM&A・提携、資本を使ったビジネスモデル導入

- M&A、資本提携、業務提携、合併会社設立を通じて、規模と多様性を追求
- 既存のコンサルティング事業においても資本参加を交えたビジネスモデルを導入

複雑化・複層化する経営課題

- 2006年の会社法が施行されてから約10年を経てステewardシップコードやコーポレートガバナンス・コード（CGC）が制定
- 近年は両コードの改訂が行われ、少数株主の保護、社外取締役の資格要件や構成割合が厳格化
- 今後もより厳格化の方向で改訂が予定され、そのような時代に沿った総合的ソリューションの提供が必要

会社を取り巻く諸制度の新設・改訂

- 2001年
私的整理に関するガイドライン公表

- 2003年
産業再生機構発足

- 2006年
会社法施行

- 2007年
事業再生ADR制度発足

- 2010年
国際会計基準適用開始

2007年フロンティア・マネジメント設立

ガバナンス制度の導入

- 2014年
伊藤レポート公表

- 2014年
ステewardシップコード制定

- 2015年
コーポレートガバナンス・コード制定

- 2015年
改正会社法施行

ガバナンス制度の強化

- 2017年
ステewardシップコード改訂

- 2018年
コーポレートガバナンス・コード改訂

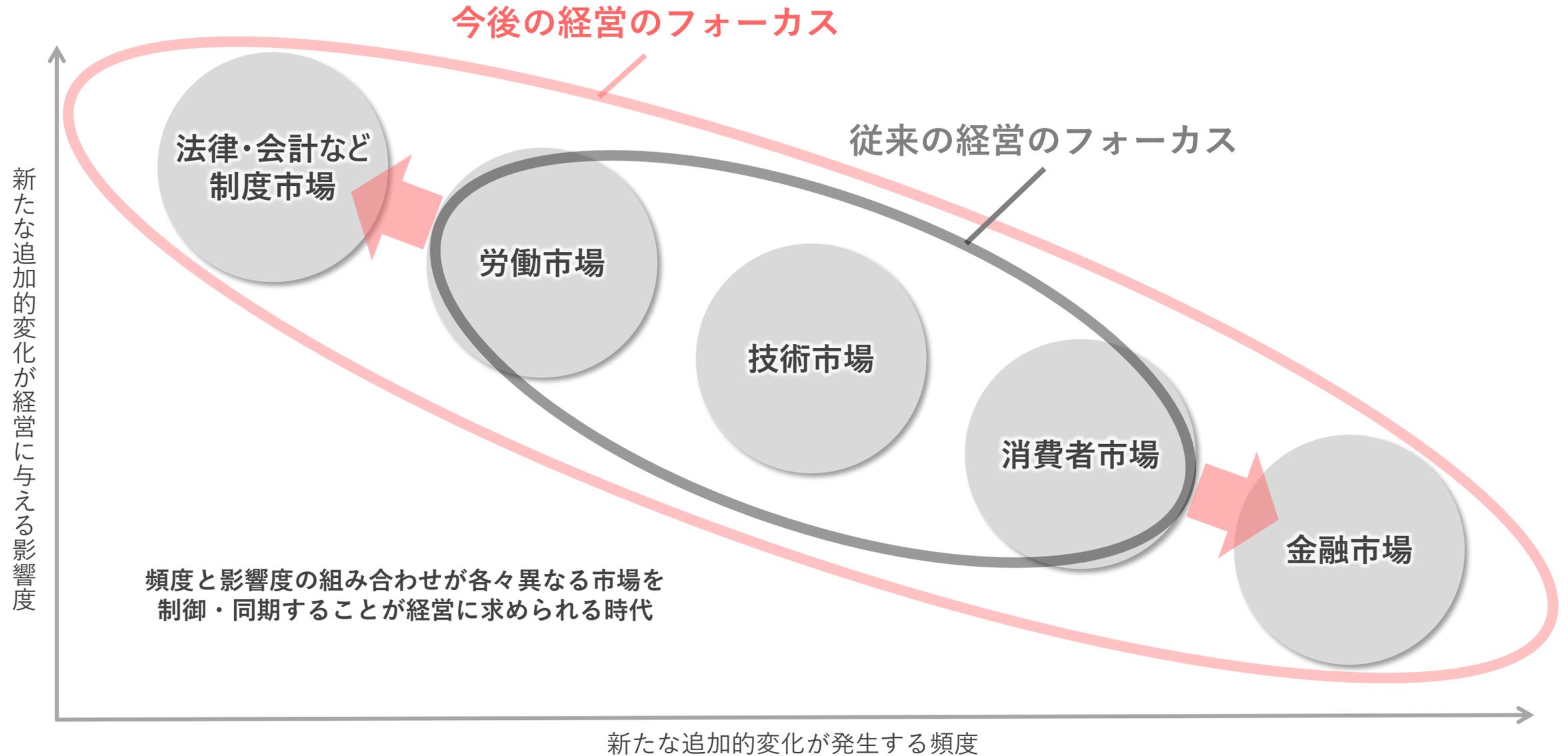
- 2020年
ステewardシップコード再改訂

- 2020年
自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン制定

- 2021年
コーポレートガバナンス・コード再改訂

- 2021年
改正会社法施行

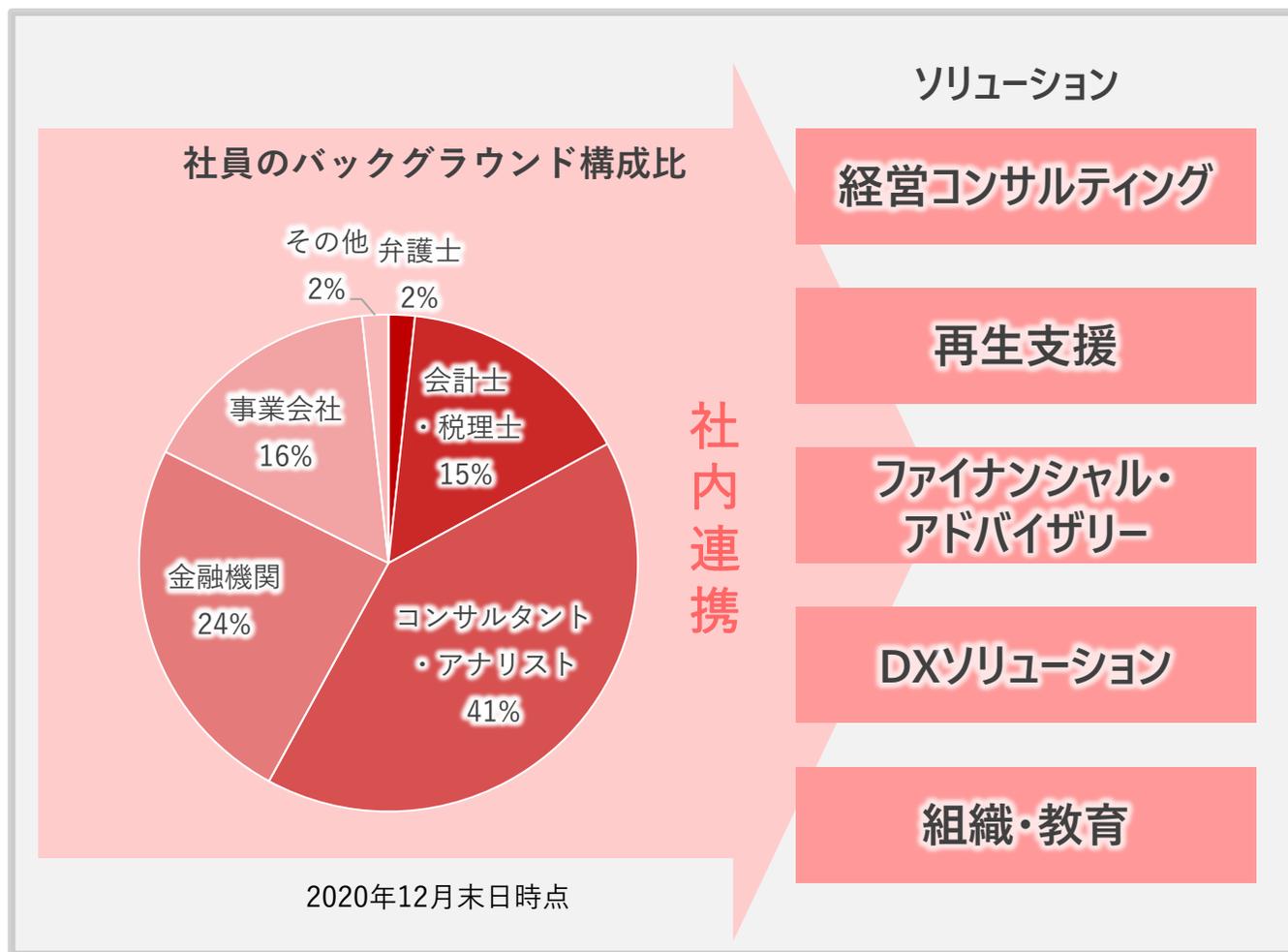
対応すべき市場の拡大



フロンティア・マネジメントのビジネスモデルの特性と強み

- グローバル化、法制度の改正、CGCの改訂など、経営者の対応すべき経営課題は年々複雑化、高度化
- 複雑な経営課題の連立方程式を解くため、当社は多様なバックグラウンドをもった専門家集団を束ねた総合的なソリューションを提供

フロンティア・マネジメント



企業課題となる様々な社会変化

構造的な社会変化

CGC、社外役員、コンプライアンス強化
株主価値向上に向けたより強いベクトル

少子高齢化による内需の縮小
事業承継、中堅企業の海外進出

親子上場問題の議論の拡大による
MBOの増大

事業再生における私的整理の浸透
私的整理でのM&A増加

新型コロナウイルスを契機とした社会変化

事業ポートフォリオ転換
企業再生、資金調達ニーズの増大

コロナ禍で進展したDXによる
企業行動の更なる変化

中期経営計画の基本構想

中期経営計画目標

2023年度 **売上87億円**（2020年比68%成長）
営業利益率20%
ROE 20%以上

基本構想

< 量的拡大の加速 >

- 年間約40名の増員計画
- カバレッジ分野の拡大
- シニア採用で営業力強化

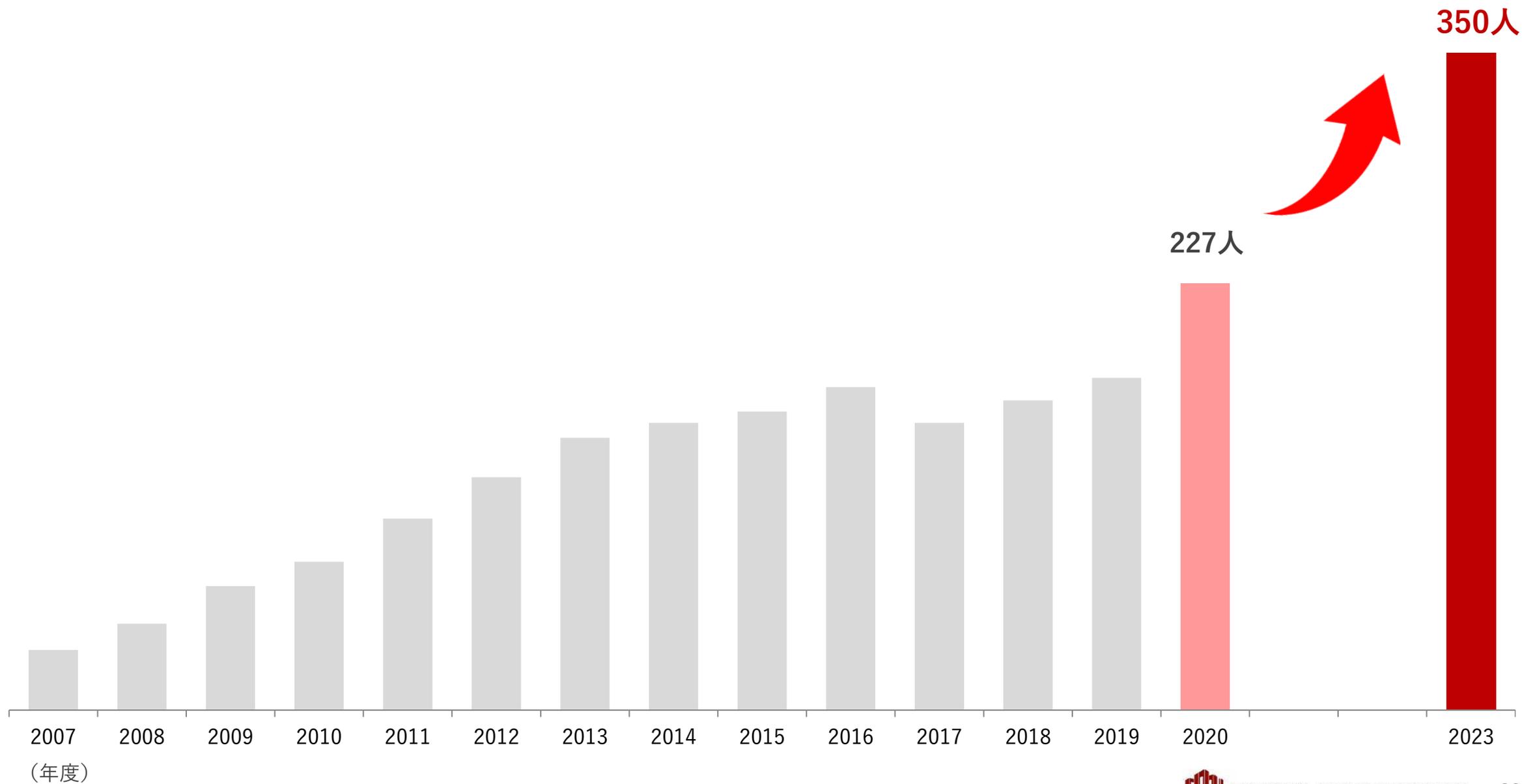
< 価値提供の多様化 >

- DXコンサルなどの取り組み
- 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
- 資本を交えたコンサル事業
- ファンド関連事業の強化

人員計画：2023年度末で350人を目指す

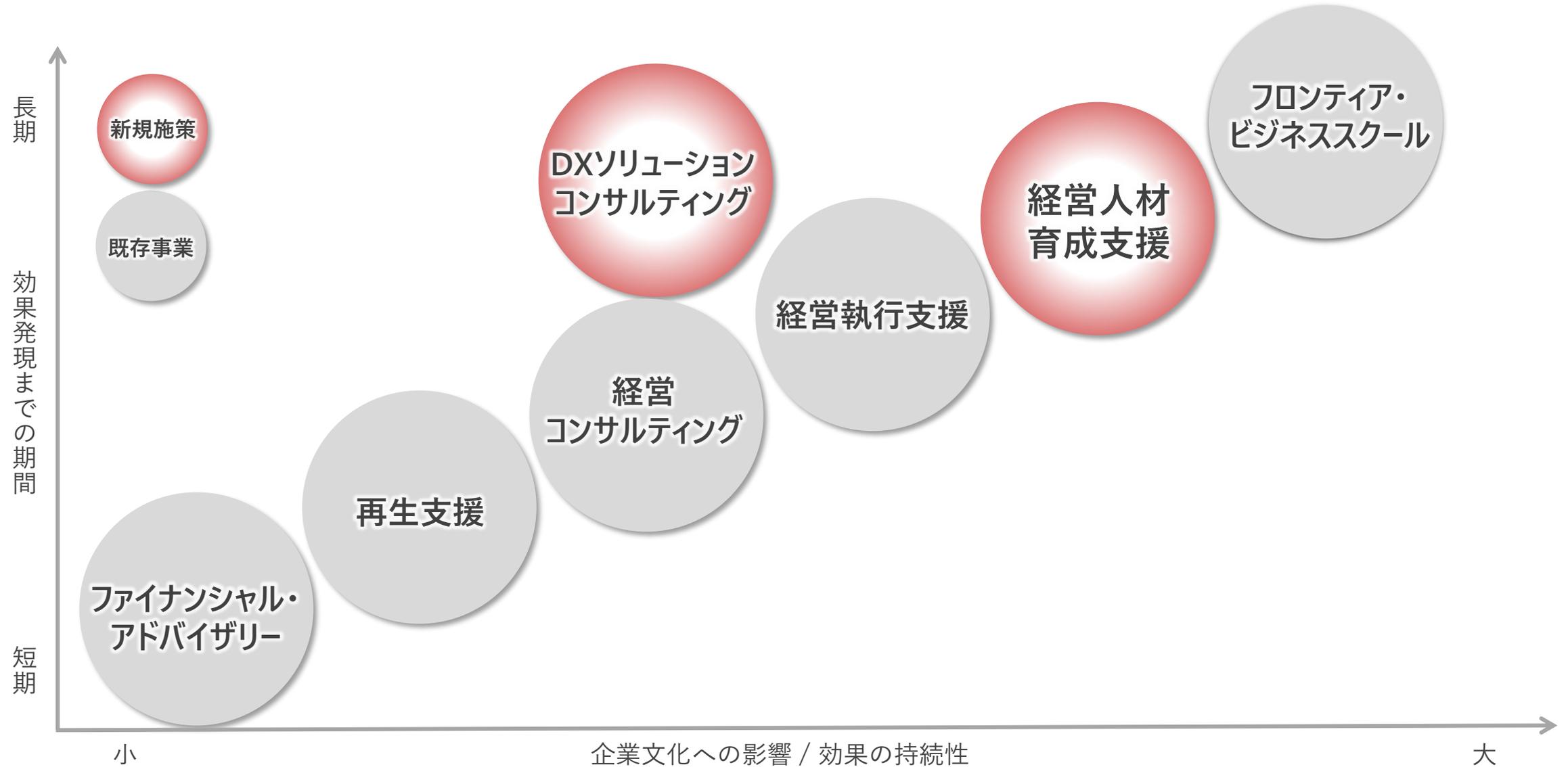


DX戦略を通じたビジネストランスフォーメーション

- 企業再生や経営改革で蓄積したノウハウと近年のIT技術を掛け合わせ、他社との連携も図りながら当社ならではのユニークなビジネストランスフォーメーションサービスを提供

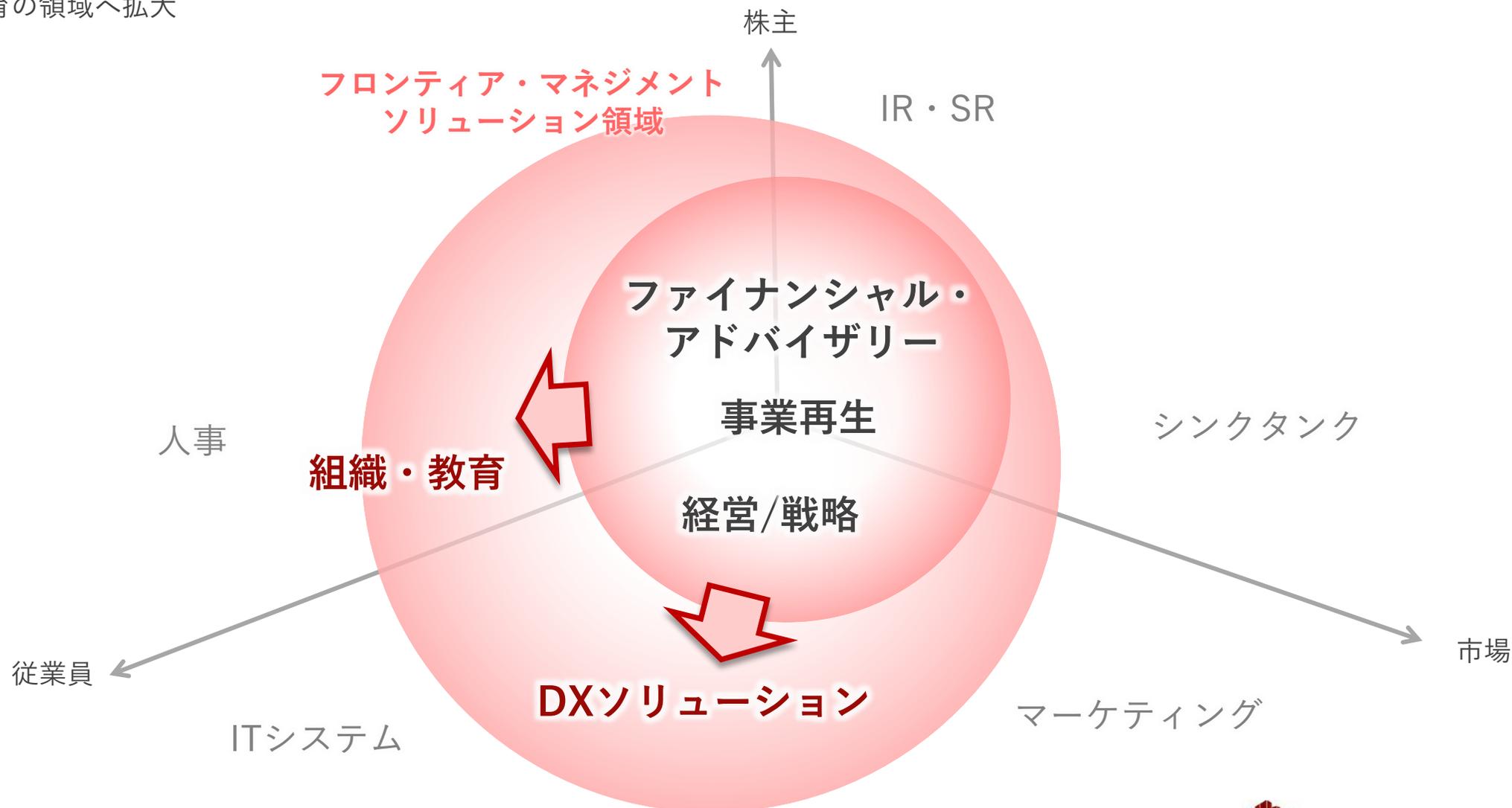


新規施策の位置付け



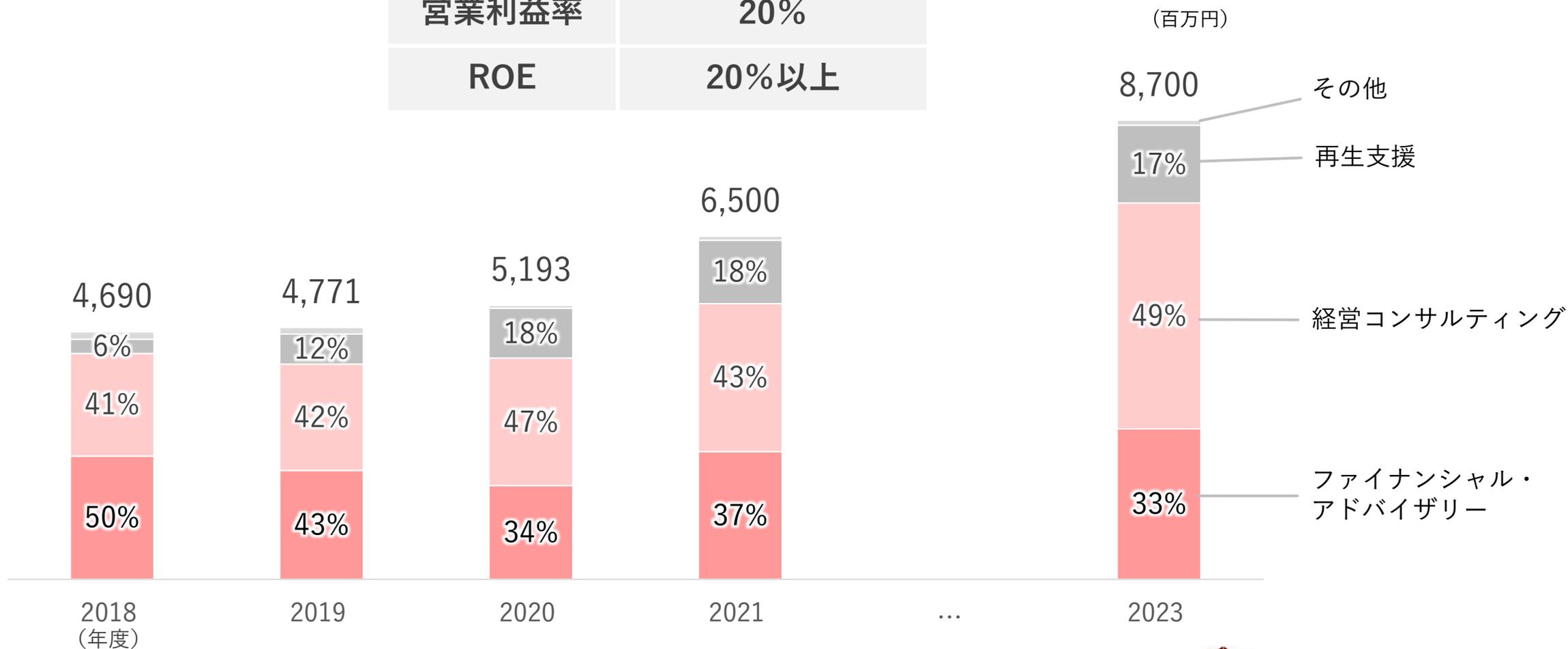
ソリューション領域の拡大

- 事業の中心となっている経営コンサルティング、事業再生、ファイナンシャル・アドバイザーに加え、DXソリューション、組織・教育の領域へ拡大



中期経営計画目標

2023年度目標	
売上	87億円
営業利益率	20%
ROE	20%以上



目次

第1章 2020年12月期決算報告

第2章 株主還元

第3章 2021年12月期見通し

第4章 中期経営計画

第5章 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

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



代表取締役

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



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



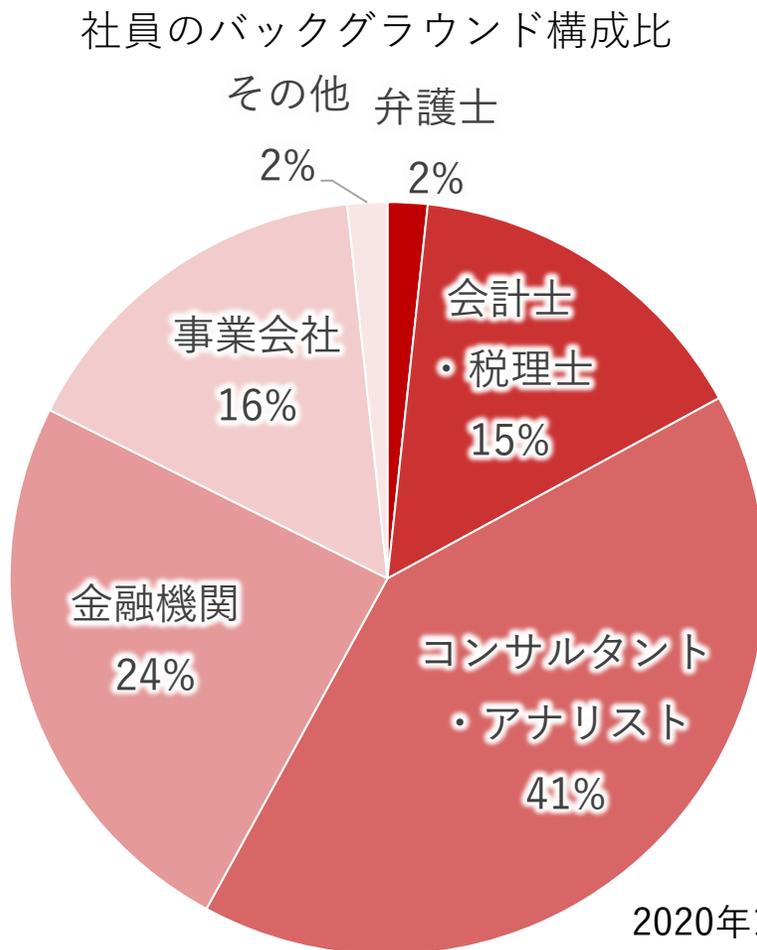
フロンティア・マネジメント株式会社



FRONTIER MANAGEMENT INC.

フロンティア・マネジメントの目指す姿

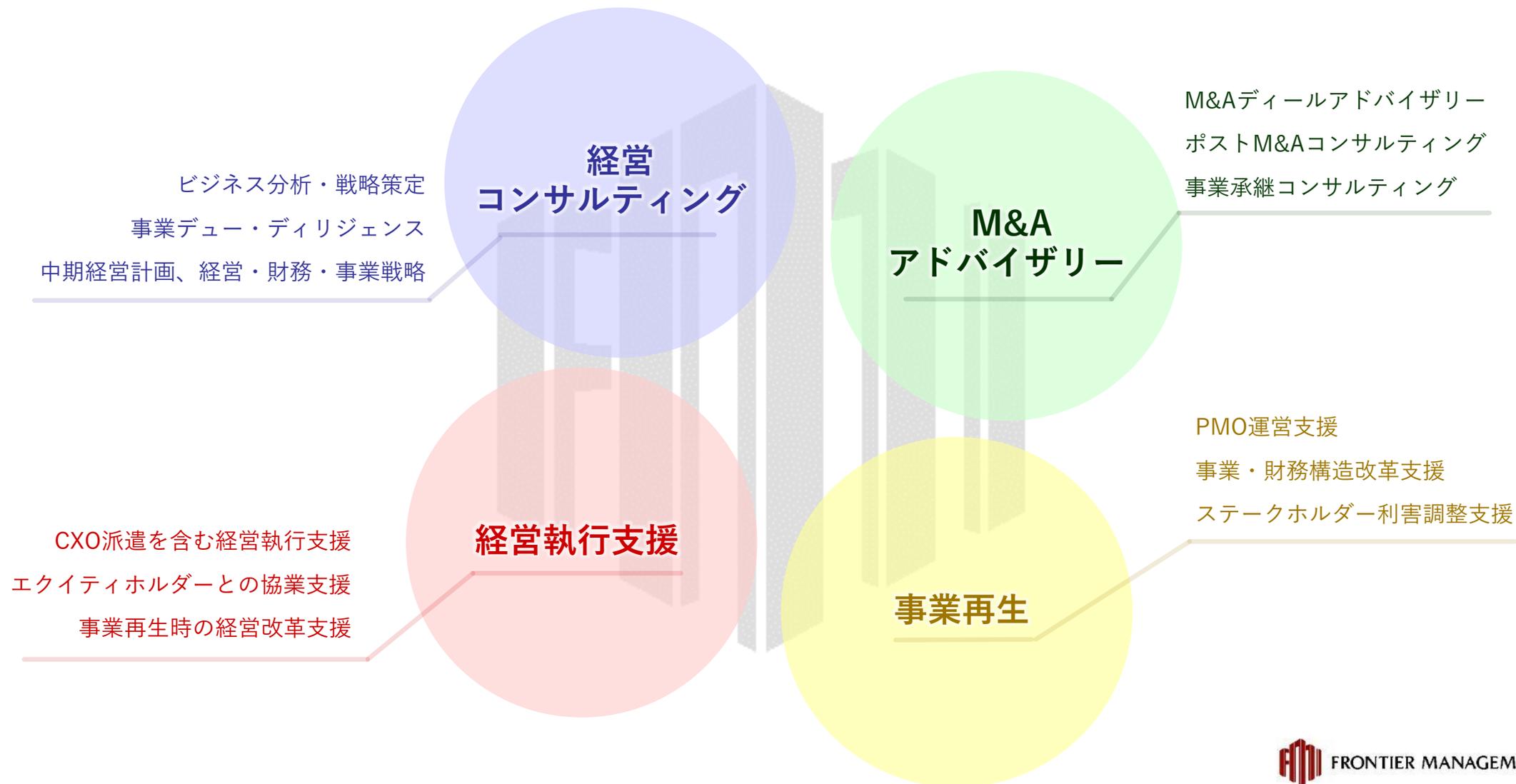
多様なバックグラウンドをもつ専門家集団として、世界の英知を集め複雑な企業課題を解決することを通じ、企業価値の向上と持続的社会の構築に貢献する



2020年12月末日時点

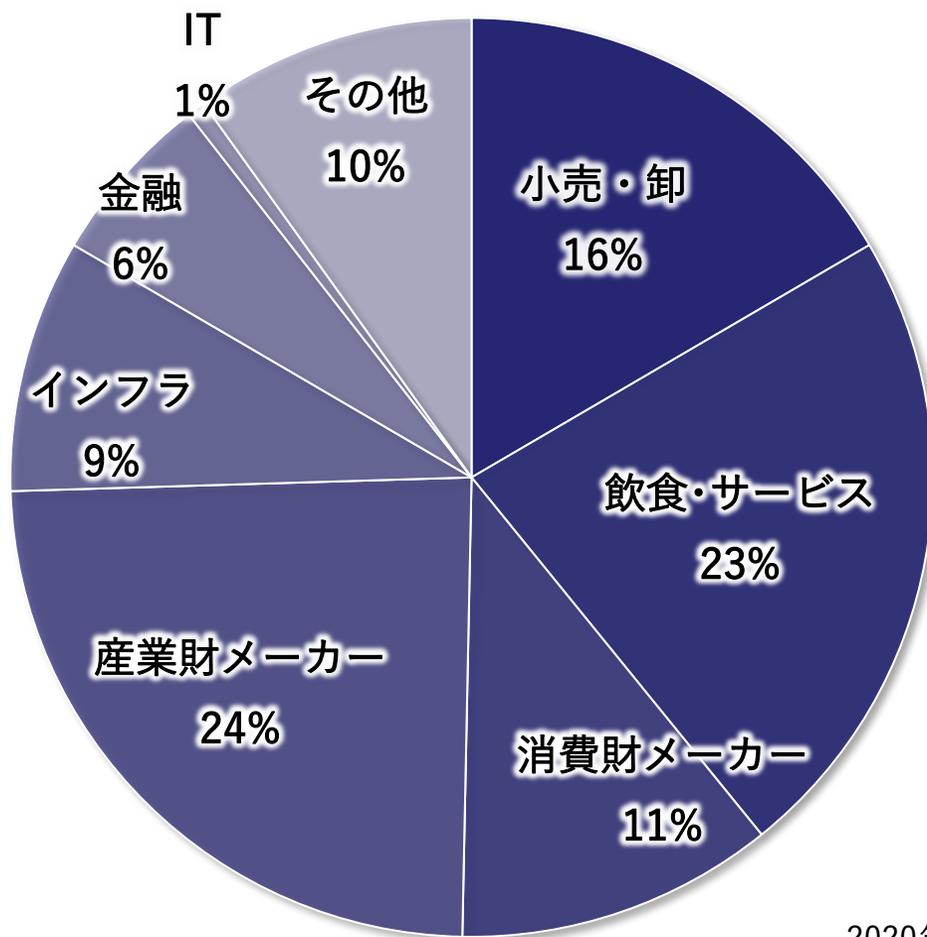
フロンティア・マネジメントの事業内容

あらゆるステージの企業課題に対応した、幅広いサービスを提供



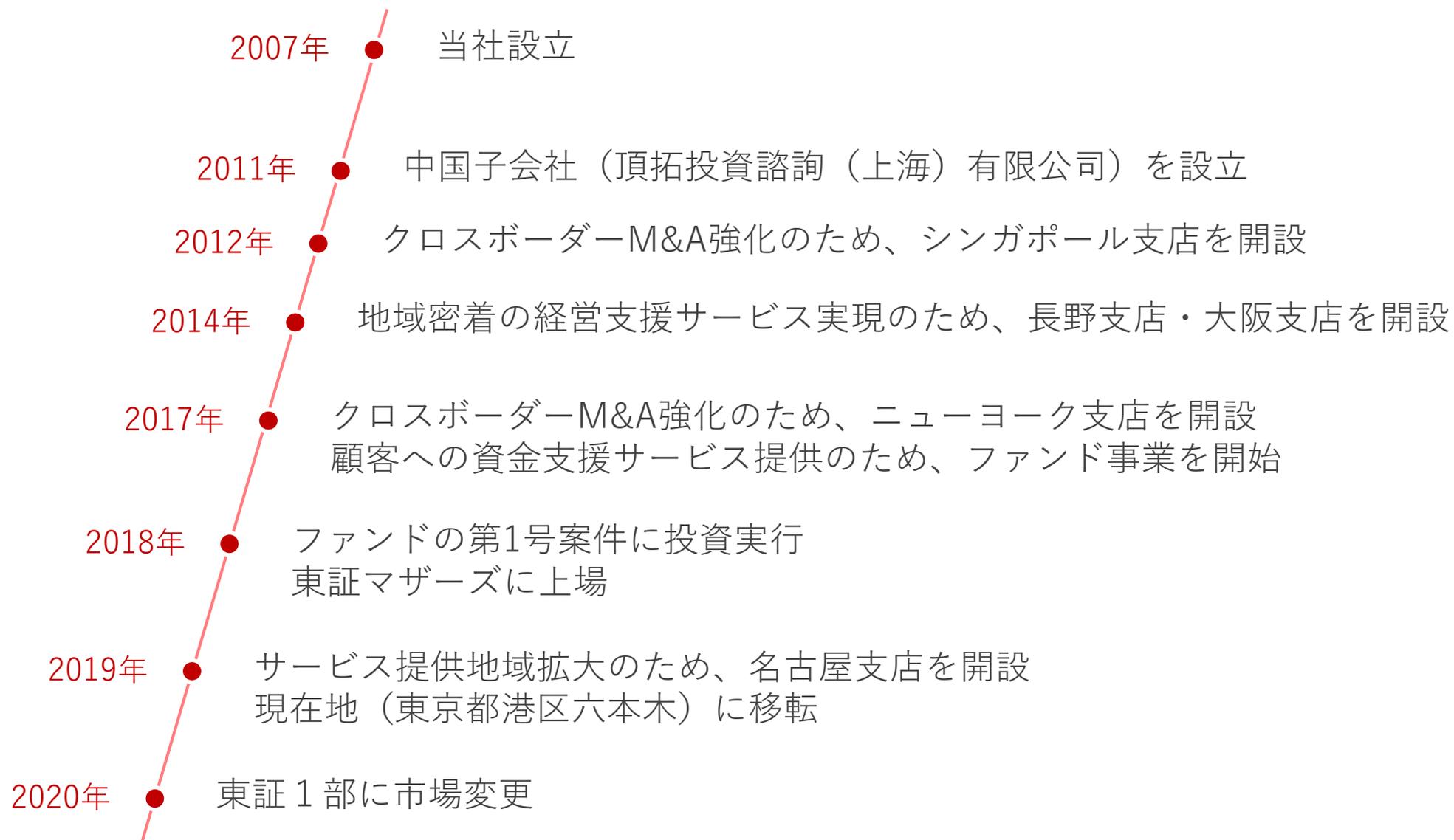
フロンティア・マネジメントの特徴：多様な顧客層

多様な業界の企業様へサービスを提供



2020年12月期実績

沿革



取締役 組織図



代表取締役
大西 正一郎
SHOICHIRO ONISHI



代表取締役
松岡 真宏
MASAHIRO MATSUOKA



取締役
高橋 義昭
YOSHIAKI TAKAHASHI



社外取締役
大杉 和人
KAZUHITO OSUGI

代表取締役

コーポレート戦略部門

マネジメント・コンサルティング部門

経営執行支援部門

ファイナンシャル・アドバイザリー部門

産業調査部

事業開発部

カンパニー経営企画部門

支店

大阪支店

名古屋支店

長野支店

シンガポール支店

ニューヨーク支店

子会社・関連会社

Frontier Management (Shanghai) Inc.
(100%子会社)

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)

■ 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。

会社基礎データ

会社概要

商号 フロンティア・マネジメント株式会社
英文 Frontier Management Inc.
設立 2007年1月4日
証券コード 7038 (東証一部市場)
所在地 東京都港区六本木3-2-1
 住友不動産六本木グランドタワー41階
TEL / FAX <TEL>03-6862-5180 (代表) <FAX>03-6862-8611
ホームページ <https://www.frontier-mgmt.com>
主要メンバー



代表取締役	大西 正一郎
代表取締役	松岡 真宏
取締役	高橋 義昭
社外取締役	大杉 和人
常勤監査役	梅本 武
監査役 (非常勤)	下河邊 和彦
監査役 (非常勤)	服部 暢達
専務執行役員	光澤 利幸
常務執行役員	西澤 純男
常務執行役員	西田 明德
執行役員	矢島 政也
執行役員	彦工 伸治
執行役員	栗山 史
執行役員	村田 朋博
執行役員	阿部 敬
執行役員	越野 純子

従業員数 227名 (グループ連結) 2020年12月末日現在

支店 大阪支店 ・ 名古屋支店 ・ 長野支店
 シンガポール支店 ・ ニューヨーク支店

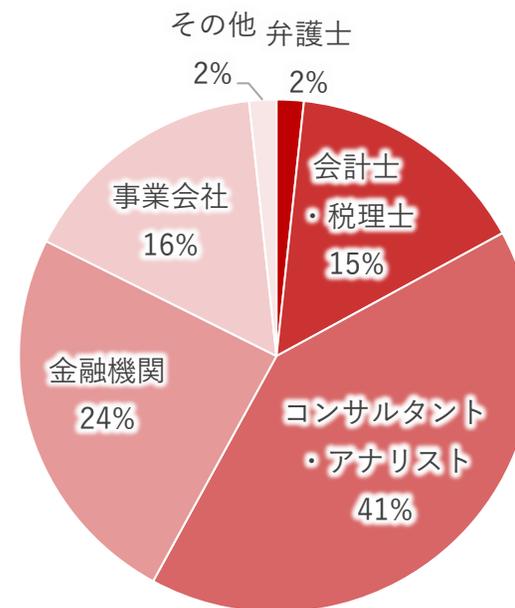
グループ会社 Frontier Management (Shanghai) Inc. (100%子会社)

関連会社 FCDパートナーズ株式会社 (日本政策投資銀行との合弁会社)

業務内容

1. 経営コンサルティング業務
2. M&Aアドバイザリー業務
3. 経営執行支援業務
4. 事業再生業務

プロフェッショナル構成比



2020年12月末日時点

- ✓ 企業経営に関わる各専門分野 — ビジネス、金融、会計、税務、法律etc. — の専門家が集結し、「弁護士・会計士・税理士」、「コンサルタント・アナリスト」、「金融機関・事業会社・その他出身者」で構成されています。
- ✓ 各企業の経営課題に対して、最適な専門家チームを結成し、総合的な視点で課題解決へと導きます

本資料の取り扱いについて

- 本資料には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本資料の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本資料に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。



**FRONTIER
MANAGEMENT
INC.**