



# 2024年12月期 通期決算説明資料 及び 2025年12月期 構造改革に関する説明資料

2025年2月13日

フロンティア・マネジメント株式会社（FMI）

東証プライム市場：7038

---

## 目次

< Section 1 >

2024年12月期 通期決算説明資料

< Section 2 >

2025年12月期 構造改革に関する説明資料

< Appendix >

会社概要



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

< Section 1 >

2024年12月期 通期決算説明資料

---

## Section 1 目次

### 2024年度（2024年12月期） 通期決算

- 全社業績
- コンサルティング系事業
- M&Aアドバイザリー事業
- 投資事業



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

2024年度（2024年12月期） 通期決算



## サマリ フロンティア・マネジメントグループ連結 【ALL連結】

- 2024年度の連結売上高は、93億円、前年比で92%の実績
- コンサルティング系事業（経営コンサルティング事業、再生支援事業、その他事業）については増勢基調を維持（前年比111%）
- M&Aアドバイザー事業は、国内M&Aの成功件数の落ち込み等により、前年と比べて大幅な減収（前年比48%）
- 2024年12月末の人員数は433人。2023年度末比で64人純増。2024年度増員計画70人に対して91%を達成
- フロンティア・キャピタル（FCI）は2024年度中に55億円の増資を実行。また、昨年12月に3件の出資契約を締結。契約の締結及び投資実行のタイミングは年度末まで遅れたものの積極的な投資活動を継続中

（単位：百万円）

	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	前年比 (%)	2024年度 修正業績予想 (2024/11/13公表)
売上高	10,025	9,265	△760	92%	9,000
営業利益	1,251	△632	△1,884	—	△950
（営業利益率）	(12%)	(△7%)	(△19%)	—	(△11%)
経常利益	1,238	△710	△1,949	—	△1,030
（経常利益率）	(12%)	(△8%)	(△20%)	—	(△11%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	780	△694	△1,476	—	△870
（親会社株主に 帰属する当期純利益率）	(8%)	(△7%)	(△15%)	—	(△10%)

## 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】

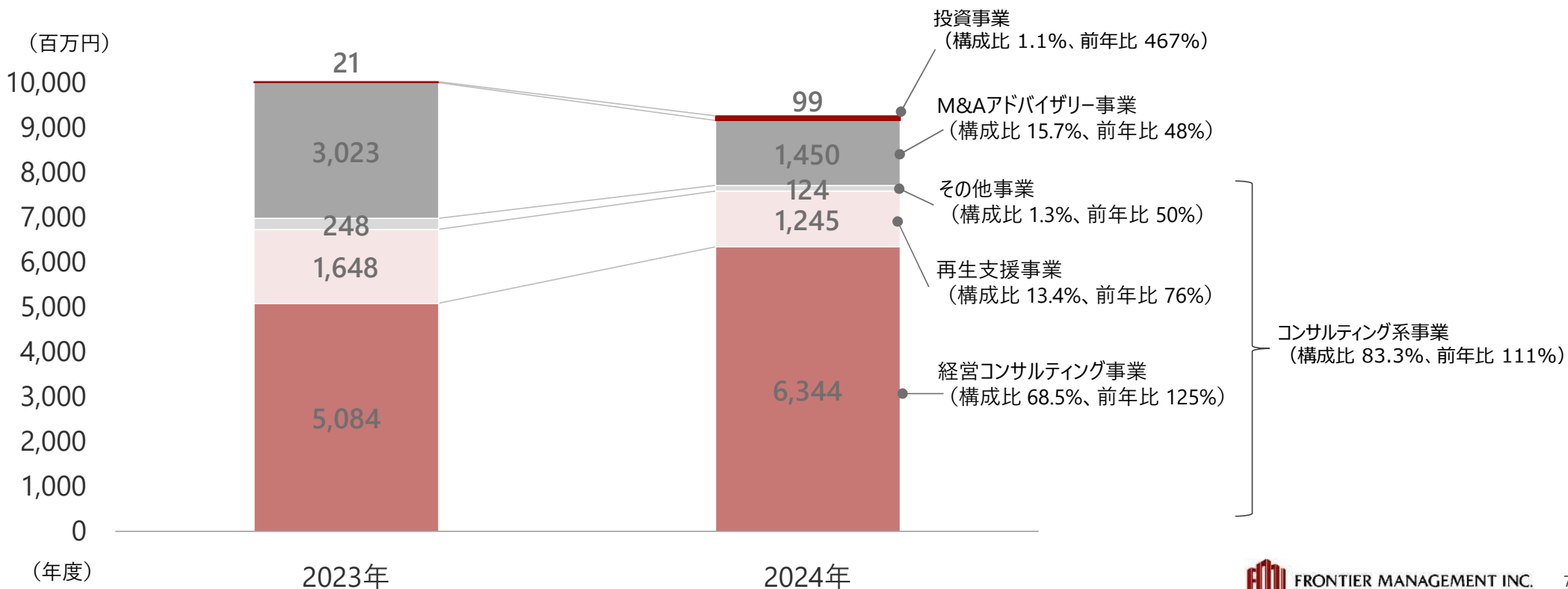
- 当社では、下記の理由により、FMI連結業績とともに投資事業を行う子会社FCIを除いた連結業績の開示を継続
  - ・ FCIの投資の有無及び投資先の業績がFMI連結業績へ不規則な影響を与える場合、FMIグループの業績推移の的確な把握が困難となるため
  - ・ FCIは、出資金の90%を外部の種類株主の出資で投資事業を行っており、FMIはFCIとの間で同社の業績推移に伴うキャッシュの出入りが当面想定されないことから、FCIの業績を控除した当期純利益の40%を配当性向とする旨公表しており、当該配当額計算を容易にできるようにするため
- FCIを除いた連結業績においても、ALL連結（前頁）と同様に、売上高、営業利益、経常利益、当期利益のいずれも前年を下回る業績
- FCIを除く連結での当期純損失が約2億円となり、今期は無配

（単位：百万円）

	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	前年比 (%)	2024年度 修正業績予想 (2024/11/13公表)
売上高	10,003	9,181	△823	92%	8,900
営業利益	1,639	△155	△1,796	—	△470
（営業利益率）	(16%)	(△2%)	(△18%)	—	(△5%)
経常利益	1,641	△210	△1,852	—	△530
（経常利益率）	(16%)	(△2%)	(△19%)	—	(△6%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,184	△193	△1,379	—	△370
（親会社株主に 帰属する当期純利益率）	(12%)	(△2%)	(△14%)	—	(△4%)

## 事業別売上高 【ALL連結】

- コンサルティング系事業：継続的に伸長し、前年比111%
  - 経営コンサルティング事業：引き続き好調を維持。前年比125%で過去最高の水準
  - 再生支援事業：2Qまでは再生案件増加基調の下で堅調に推移したものの、大型案件終了も影響し、年度合計では前年比76%
- M&Aアドバイザー事業：海外大型案件の消滅と国内案件の成約件数の落ち込み等の影響により、前年比48%に大きく減少
- 投資事業：今年度は主に前期（2023度）末に発表した投資案件2件（実行は2023年12月に1件、2024年3月に1件）から発生する経営指導等に係る収入を計上。2024年度末に発表した投資案件については、2025度から収益に貢献する予定



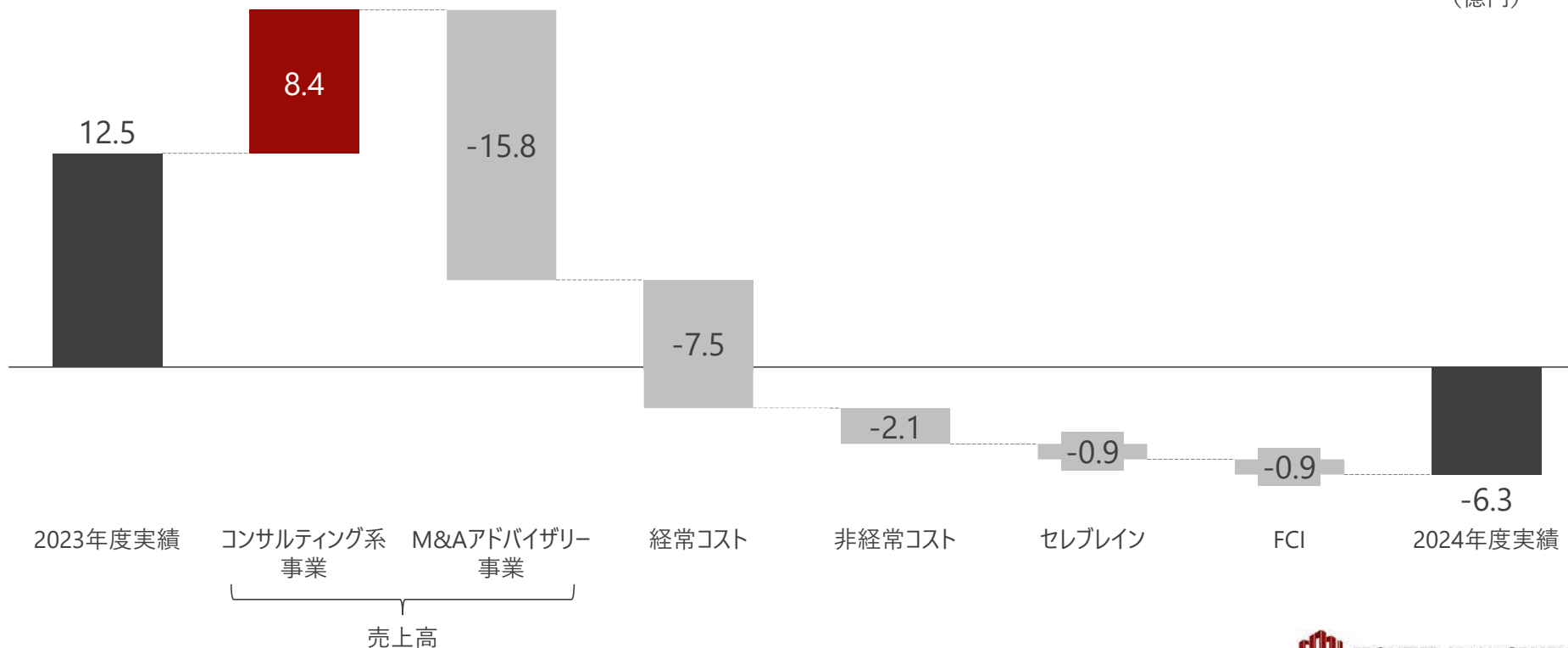


## 2024年度通期業績（営業利益） 前年対比 【ALL連結】

- 前年対比でみた場合、コンサルティング系事業は売上増加
- M&Aアドバイザー事業は、海外大型案件の消滅と国内案件の成約件数の落ち込み等により大幅な下振れ
- 経常コストとしては、人員数増加に伴い人件費・採用費等が増加。また、2024度は様々な特殊要因に基づく業務増加に伴い非経常コストが発生
- FCI関連は、投資時期が計画対比で後ろ倒しになったためコストが先行

### 業績予想修正の内訳（営業利益への影響、前年対比）

（億円）



## 連結PL概要【ALL連結】【除FCI連結】

- 2024年11月13日に発表した当社連結業績予想（修正後）との比較では、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それぞれで上回っているものの、2024年2月14日に発表した当初の連結業績予想との比較では、各指標において大きく下振れする結果となる

（単位：百万円）

	ALL連結				除FCI連結			
	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	前年比 (%)	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	前年比 (%)
売上高	10,025	9,265	△760	92%	10,003	9,181	△823	92%
営業費用	8,773	9,897	+1,124	113%	8,363	9,336	+973	112%
外注費等	1,039	1,137	+99	109%	1,060	1,099	+39	104%
人件費	5,639	6,127	+489	109%	4,643	5,837	+1,194	126%
採用費	406	423	+17	104%	396	410	+14	104%
その他費用	1,688	2,207	+519	131%	2,263	1,989	△274	88%
営業利益	1,251	△632	△1,884	—	1,639	△155	△1,796	—
経常利益	1,238	△710	△1,949	—	1,641	△210	△1,852	—
税前利益	1,240	△710	△1,951	—	1,643	△210	△1,854	—
親会社株主に帰属する当期純利益	780	△694	△1,476	—	1,184	△193	△1,379	—
償却費等	105	102	△2	98%	103	101	△2	98%
EBITDA	1,356	△529	△1,886	—	1,742	△54	△1,798	—

### 【参考】

FMI単体営業利益	1,629	△122	△1,751	—
セレブレイン営業利益	49	△33	△83	—
Athema持分法投資損益	0	△6	△7	—

## 連結BS概要 【ALL連結】

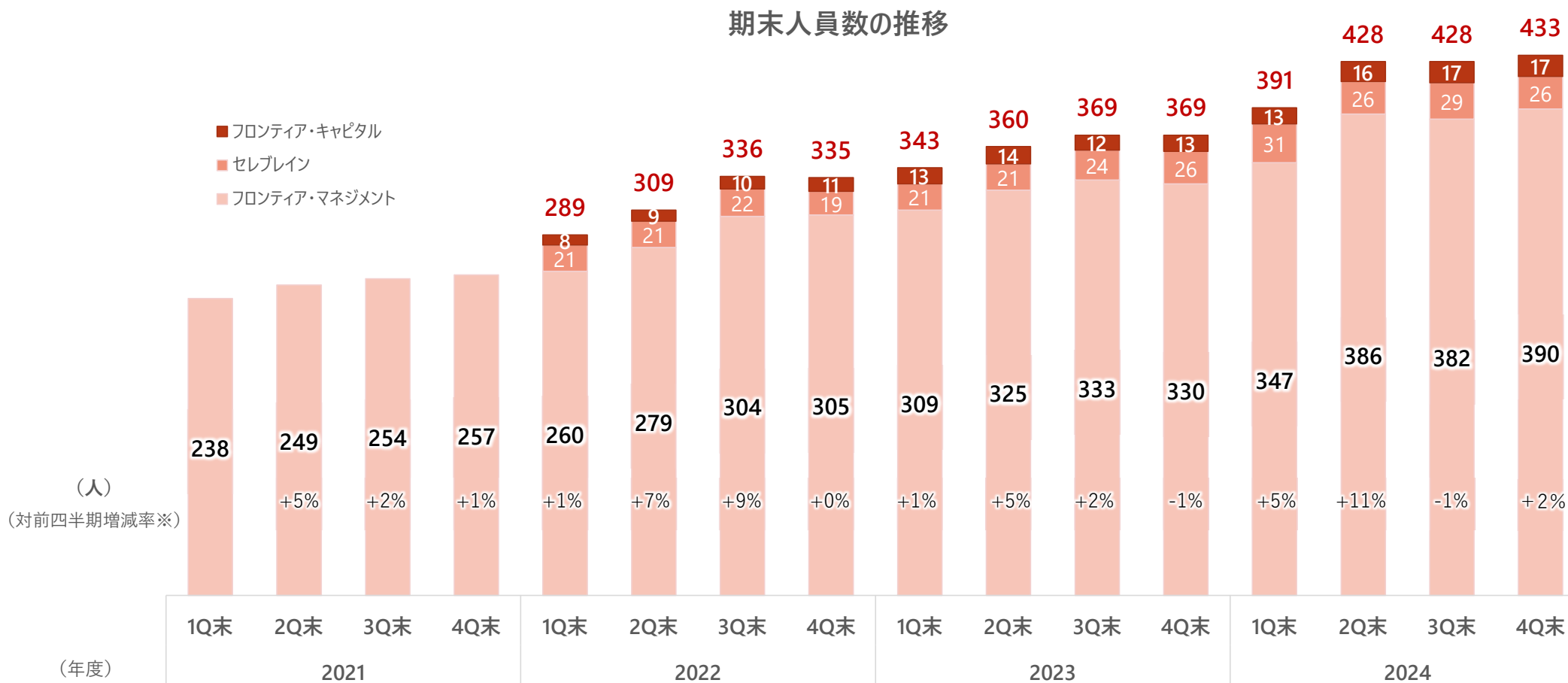
- 流動資産は、FCIの増資による資金調達により現預金（流動資産に分類）が増加
- 流動負債は、税金や賞与の引当等が減少したため減少
- 株主資本は、配当金支払及び今年度の業績結果により減少。また、その他純資産は、FCIの増資による非支配株主持分が増加

（単位：百万円）

	2023年度末	2024年度末	増減	前年比（%）
流動資産	8,159	11,470	+3,310	141%
固定資産	2,709	2,690	△18	99%
繰延資産	5	3	△2	69%
資産合計	10,874	14,165	+3,290	130%
流動負債	2,569	2,122	△446	83%
固定負債	1,483	1,292	△191	87%
株主資本	3,699	2,547	△1,152	69%
その他純資産	3,122	8,202	+5,079	263%
負債純資産合計	10,874	14,165	+3,290	130%
現預金	5,838	7,561	+1,722	130%
有利子負債	1,589	1,396	△193	88%
Net Debt	△4,249	△6,164	△1,915	145%

## 人員数の推移 【ALL連結】

- 2024年12月末の連結での人員数は433人。2023年度末比64人の純増

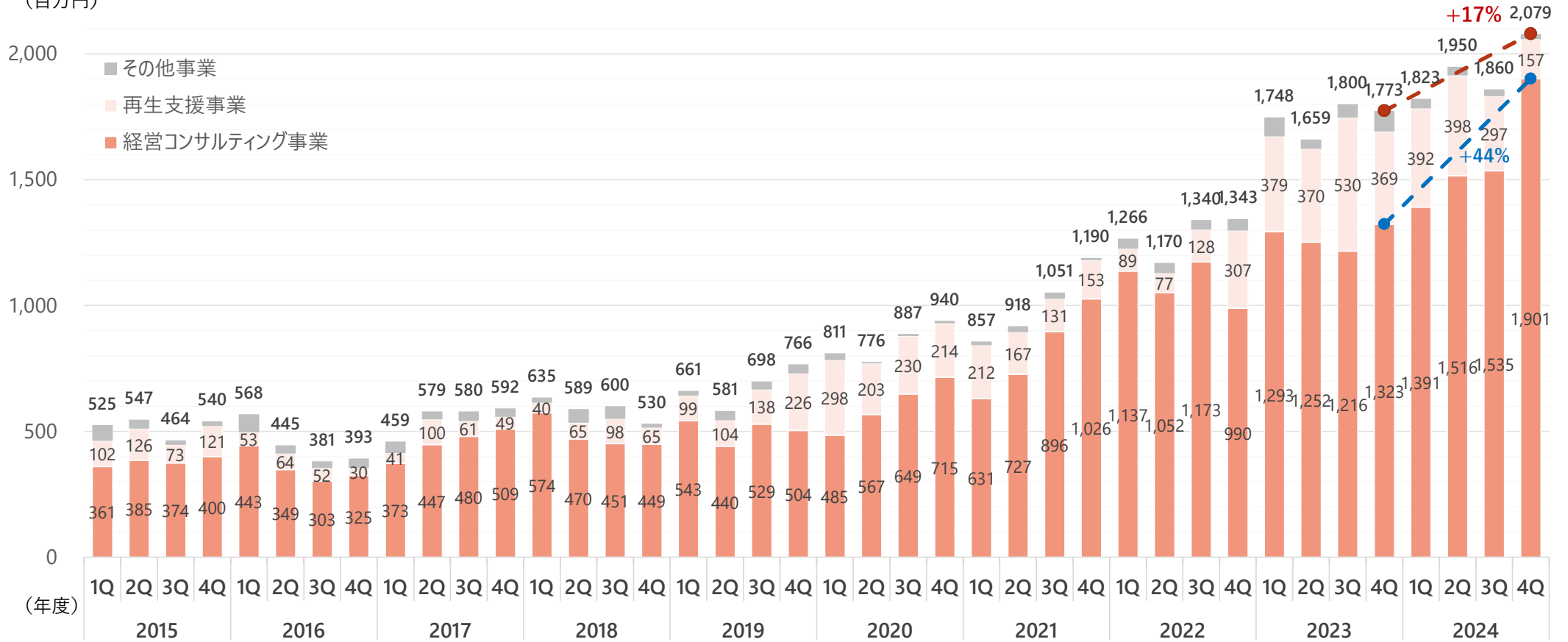


※ 対前四半期増減率はフロンティア・マネジメント単体の増減率を表示

# コンサルティング系事業の四半期売上高推移 【除FCI連結】

- 四半期ベースで見た場合、第4四半期に経営コンサルティング事業は過去最高の売上高（前年同期比144%）を計上したものの、再生支援事業は大型案件終了の影響で下振れ。コンサルティング系事業全体では前年同期比117%と成長し過去最高となっている

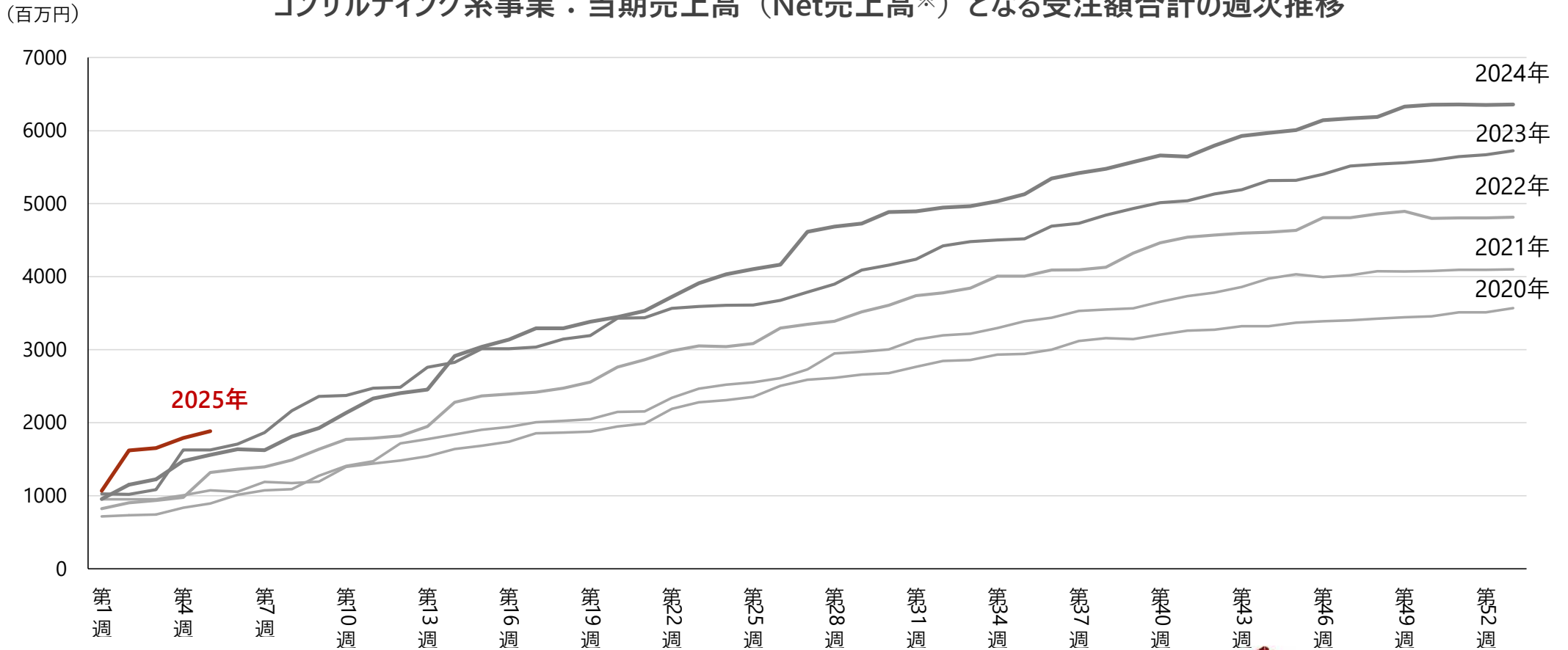
(百万円)



# 当期売上となる受注額合計の週次推移 【FMI単体】

- コンサルティング系事業は、2024年初は前年と同水準又は若干下回る水準で推移したものの、年央より着実に受注案件を積み上げ、最終的には過去最高の売上高となっている

## コンサルティング系事業：当期売上高（Net売上高※）となる受注額合計の週次推移

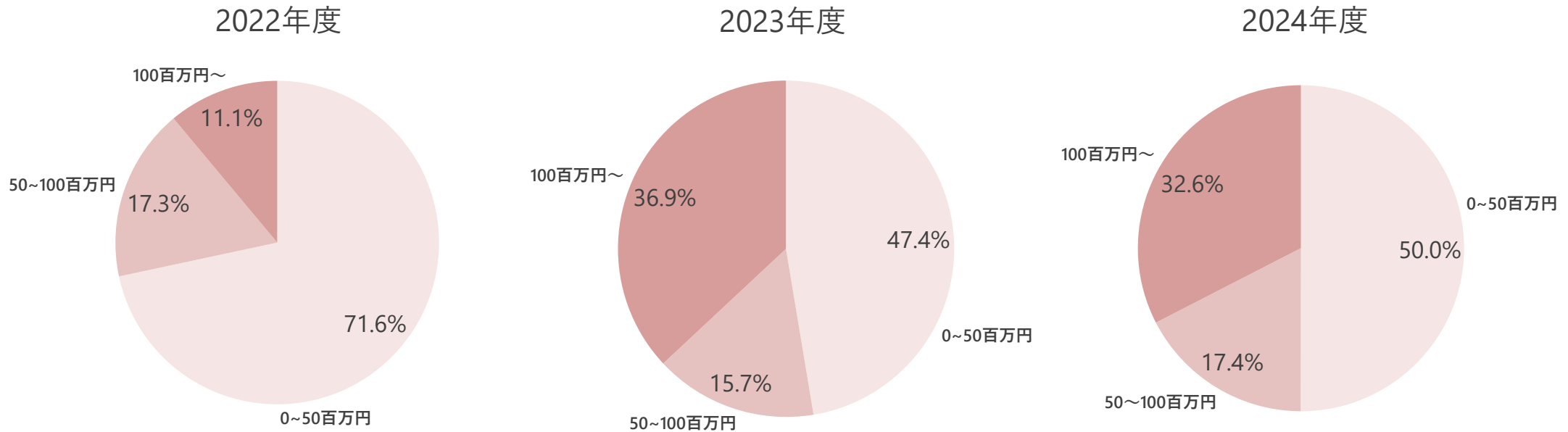


※ Net売上高は売上高から外注費・案件紹介料を除いたもの

## コンサルティング系事業における案件（手数料）規模の推移 【FMI単体】

- コンサルティング系事業における手数料水準について、契約年度ごとの推移としては前年度に続き2024年度についても1億円以上の案件比率はおよそ1/3を占める割合となっている。2023年度対比では手数料水準の構成に大きな変化はないが、受注案件数の増加により売上高が増加

契約を締結した年度ごとの、コンサルティング系案件の受取手数料総額の構成（受取手数料の金額ベースでの構成比(%)）

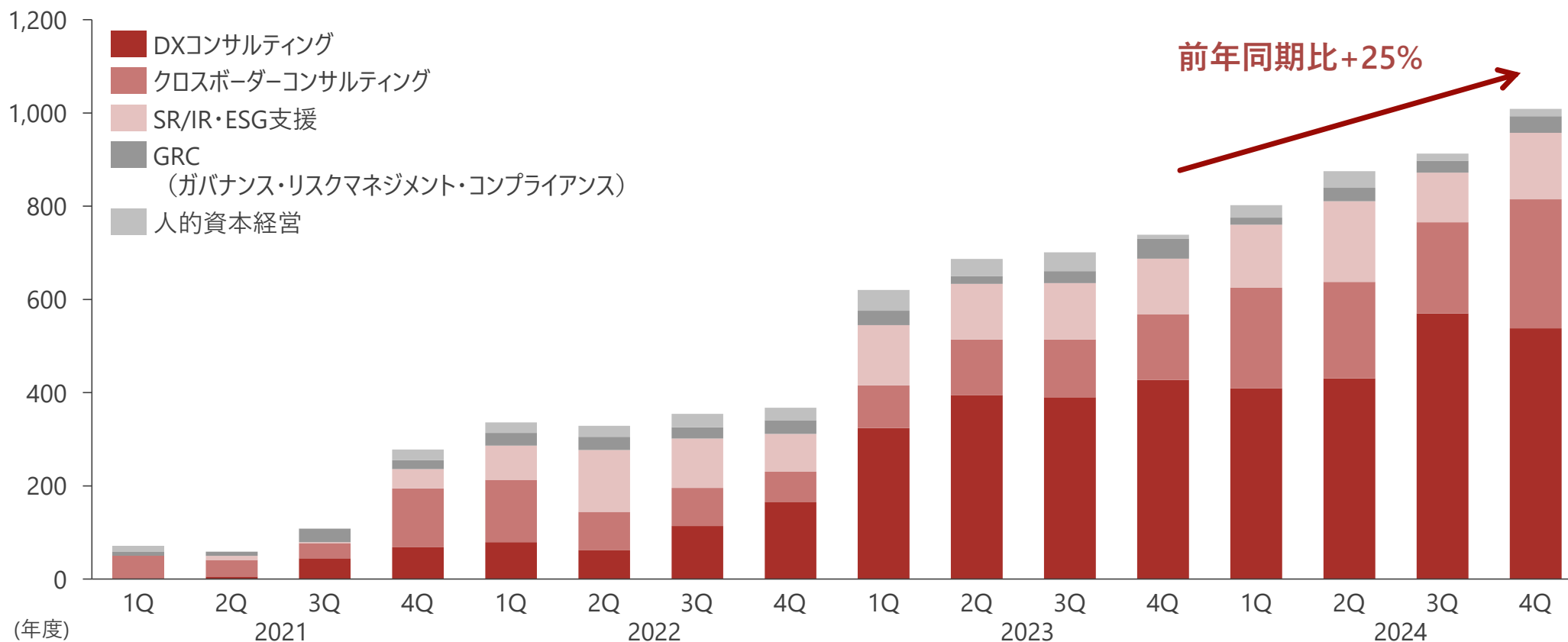


※各年度に契約を締結したコンサルティング系案件について、当該案件に係る受取手数料の合計金額（受取予定額を含む）で分類。例えば、2024年度については、同期間に契約を締結した案件の一覧において、受取手数料総額が50百万円以下の案件が、金額ベースで50.0%あったということ。各案件の執行期間中の（案件のライフタイム全体にわたる）受取手数料総額で分類しているため、その年度の売上高とは必ずしも一致しない。

## 新規ソリューション売上高の推移 【FMI単体】

- 新規ソリューションは、成長を継続。DXコンサルティングやSR/IR・ESG支援が成長に貢献

(百万円)



前年同期比+25%

※2024年度1Qより、以下の通り区分を修正

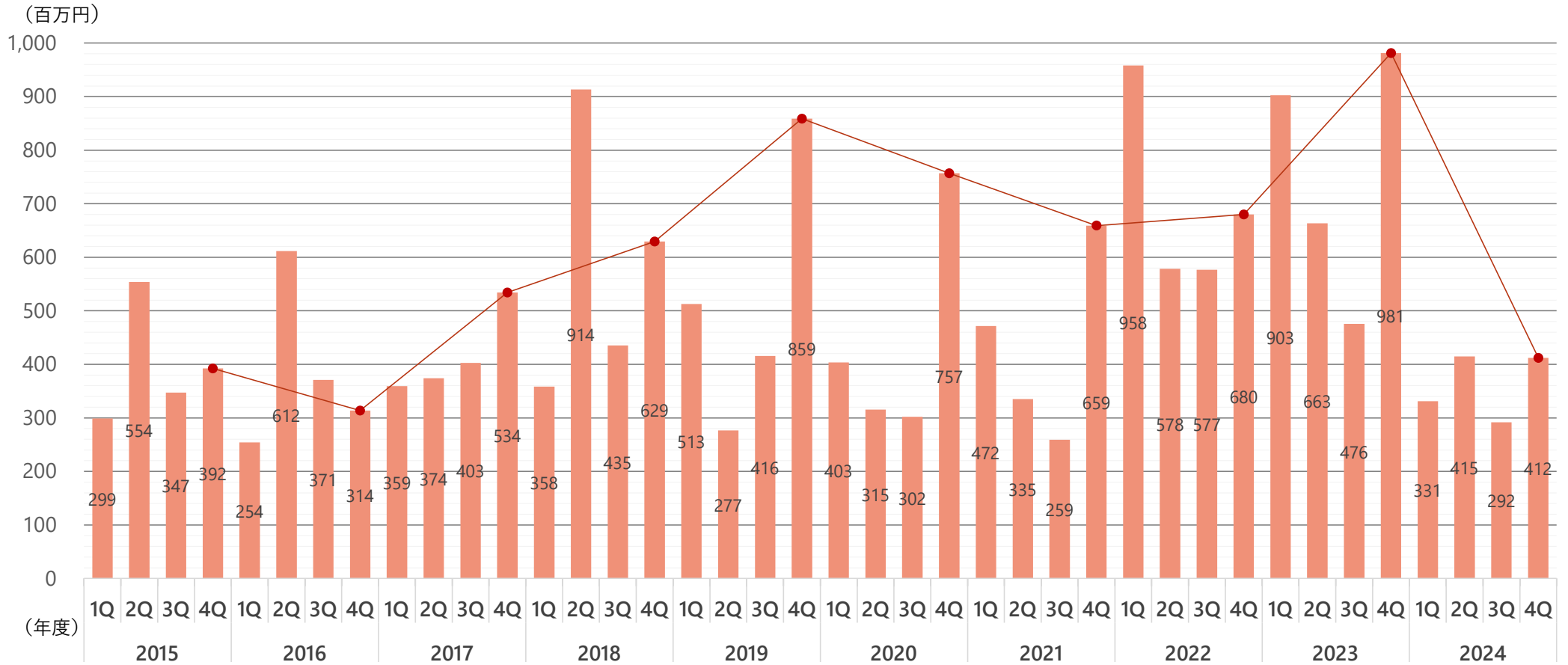
- 「モノづくり改革推進支援」を削除（案件数も増加したことで、当社の通常サービスメニューの一つと位置付けを変更）

- 「クロスボーダー経営執行支援」を「クロスボーダーコンサルティング」に、「D&I支援」を「人的資本経営」に見直し（サービス範囲を拡大し、新機軸としての位置づけを明確化）



# M&Aアドバイザー事業の四半期売上高推移

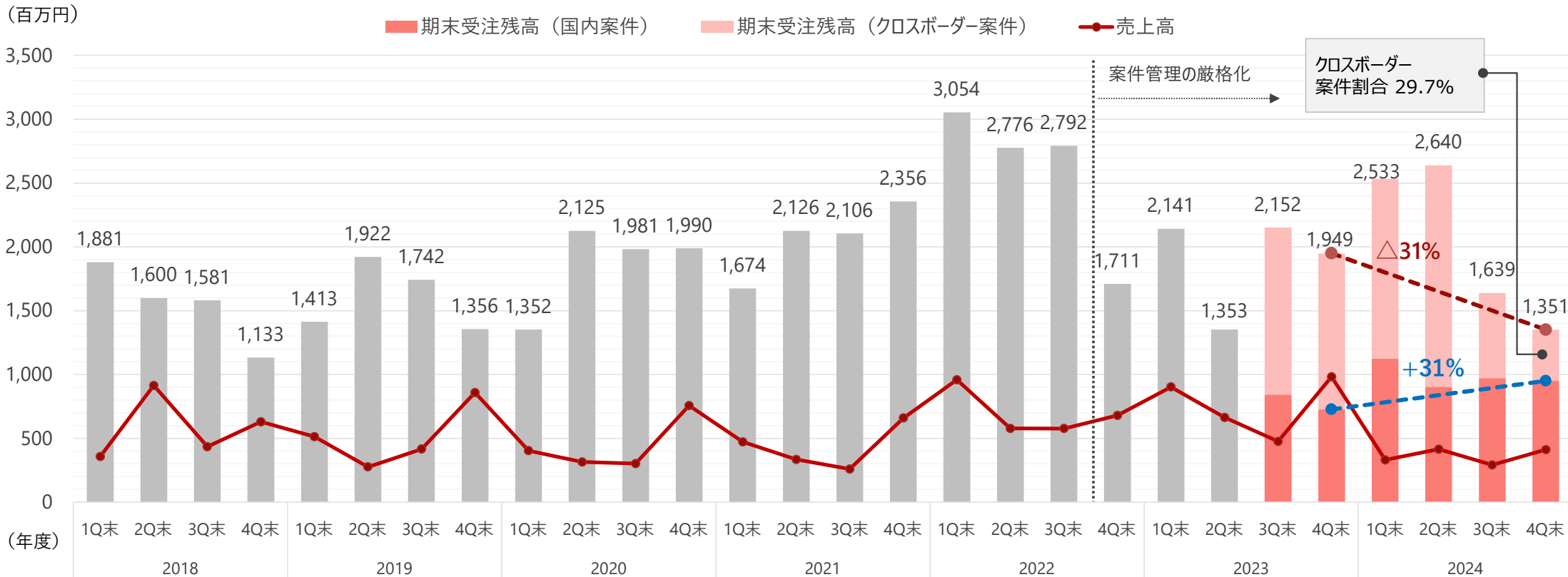
- M&Aアドバイザー事業では、クロスボーダー案件の獲得に向けた営業活動及び案件執行に大幅な工数を割いたことにより、国内案件の成約件数が減少し、クロスボーダー案件も大型案件の消滅等により売上高成長に貢献しなかったことから、2024年度の売上高は前年対比で大きく減少



# M&Aアドバイザー事業の受注残高

- 2024年度末時点の案件受注残高は、複数のクロスボーダー大型案件の消滅等があり、全体として、前年度末比で約31%減少
- 国内案件については、受注件数を増やすための活動を継続しており、前年度末との比較では31%の増加するも、更なる積み上げが必要

## M&Aアドバイザー事業期末受注残高及び売上高の推移

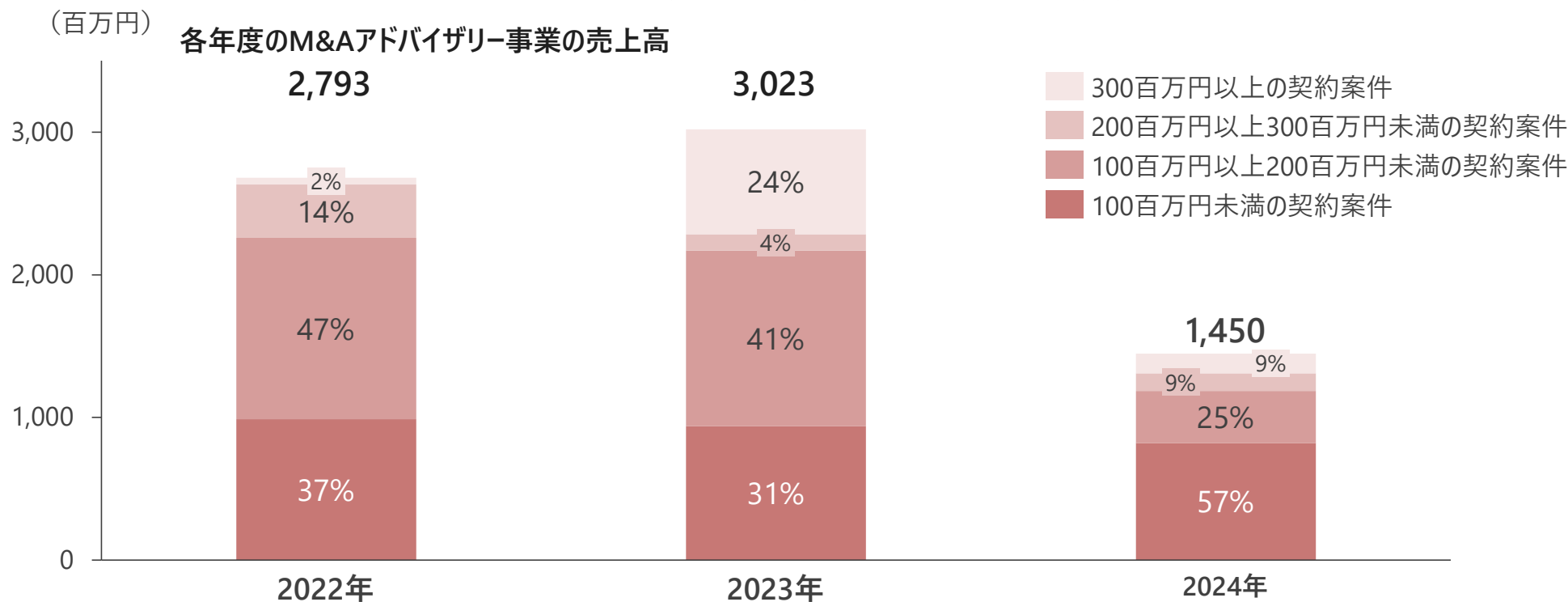


※受注残高は、顧客と当社の間でM&Aアドバイザー業務の提供に係る契約を締結し、当社にて執行中（受注）の案件として取り組んでいるものの受注手数料の総額を表示。いわゆる、案件パイプラインの手数料収入の総額。なお、この受注残に計上されていたとしても、その全てが当社の売上高として実現するとは限らず、また、売上計上のタイミングも確定しているものではない。今後の案件の進捗より、途中で案件が延期されるもの、案件自体がなくなるもの（そのため、当社の売上高とはならないもの）もある。2023年3QからM&A受注残高に占めるクロスボーダー案件の割合を表示している（注：クロスボーダー案件とは、顧客、交渉相手のいずれかが国外企業である案件）

## M&Aアドバイザー事業における案件（手数料）規模の推移

- M&A案件における各年度の売上高がどの手数料水準（契約ベース）の案件によるものかを下記の通り開示
- 2024年度は、手数料水準が1億円（100百万円）以上の案件について、案件途中の消滅等により収入が大幅に減少しており、結果的に売上高の過半（57%）は手数料水準が1億円未満の案件からの収入となっている

手数料水準（契約ベース）ごとの売上高構成（%）



※各案件の割合(%)はM&Aアドバイザー事業を担当する部署で取り扱っている案件の受注手数料（契約上の月額報酬及び成功報酬その他の合計）水準ごとに、実際に受領した報酬（売上高）の割合を表示している。例えば、2024年度において、受注手数料300百万円以上として顧客と契約したM&A案件（大型案件）から当社が得た売上高（当該案件に係る月額報酬も成功報酬その他も含む合計）は、同年度の売上高全体に占める割合が9%であったということ。なお、受注手数料300百万円以上の案件であったとしても、そのM&A案件が成立せず、当社として一部の手数料（例えば、成功報酬はなく月額報酬のみ）しか受領していないことがあるが、そのような場合でも、当該一部の手数料を「300百万円以上」に分類して表示しており、300百万円以上の案件であれば必ず300百万円以上の売上高が計上されるという訳ではない

## フロンティア・キャピタルの最新開示済案件

2024年12月には新たに、弘快会、ホビーリンク・ジャパンの支援を開始（うち、ホビーリンク・ジャパンの案件は2025年度中にクロージング予定）。  
なお、ホビーリンク・ジャパンへの投資はマジョリティ投資であり、会計上FCI・FMIに連結されるものとなる

### 支援開始済み



2024年12月19日発表

- 医療法人社団弘快会は、1918年に茨城県龍ケ崎市にて創業して以来、100年以上にわたり、地域に根付いた歯科医療を提供
- 小野瀬歯科医院・新宿オークタワー歯科クリニックを手がける
- FMIグループとして、ヘルスケア業界向けの経営支援含むコンサルティングにより培ったノウハウを活かした総合的な経営支援・運営支援を通じて、同法人の持続的な発展及びサービスの更なる向上を推進。歯科医療業界全体の発展への貢献を目指す

名称	医療法人社団弘快会
本社所在地	茨城県龍ケ崎市上町
代表者	理事長 小野瀬 弘記
事業内容	歯科医院の運営
事業所	<ul style="list-style-type: none"> <li>小野瀬歯科医院（茨城県龍ケ崎市）</li> <li>新宿オークタワー歯科クリニック（東京都新宿区）</li> </ul>

### 契約締結済み／出資予定



2024年12月30日発表

- ホビーリンク・ジャパンは、栃木県佐野市を拠点に模型、プラモデル、フィギュア等をインターネットを通じて販売する玩具小売業者
- FCIは、同社全株式を保有する(株)イーグルインバスコの全株式・新株予約権を(株)トライハード・インベストメンツより取得し、子会社化（出資実行は、2025年2月以降を予定）
- FMIグループとして、世界中のより多くの人々が日本発のポップカルチャーを享受できるよう、同社の成長戦略の実行加速を目指す

会社名	株式会社ホビーリンク・ジャパン
本社所在地	栃木県佐野市黒袴町
代表者	代表取締役 渡邊 泰太郎
従業員数	70名（2019年8月末時点）
事業内容	模型、プラモデル、玩具等の販売
グループ会社	(株)ビーバーコーポレーション（同社100%子会社）

### 過去の 投資案件 (投資実行中)



- 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、施工の監督等

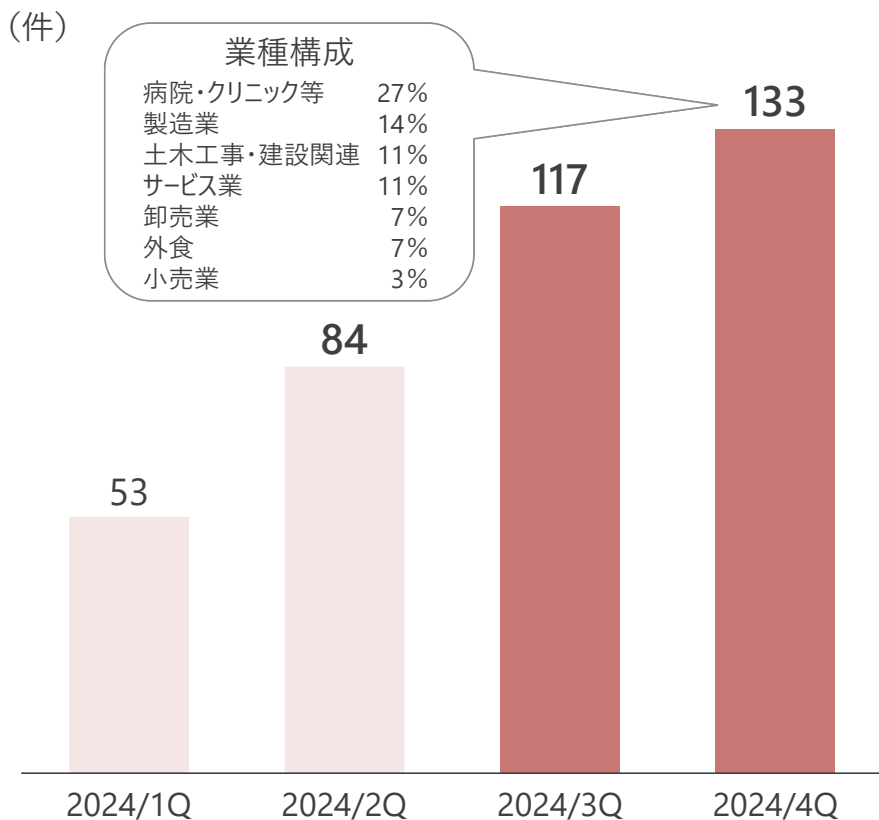


- 歯科技工物作製
- CAD/CAMを用いた歯科技工業

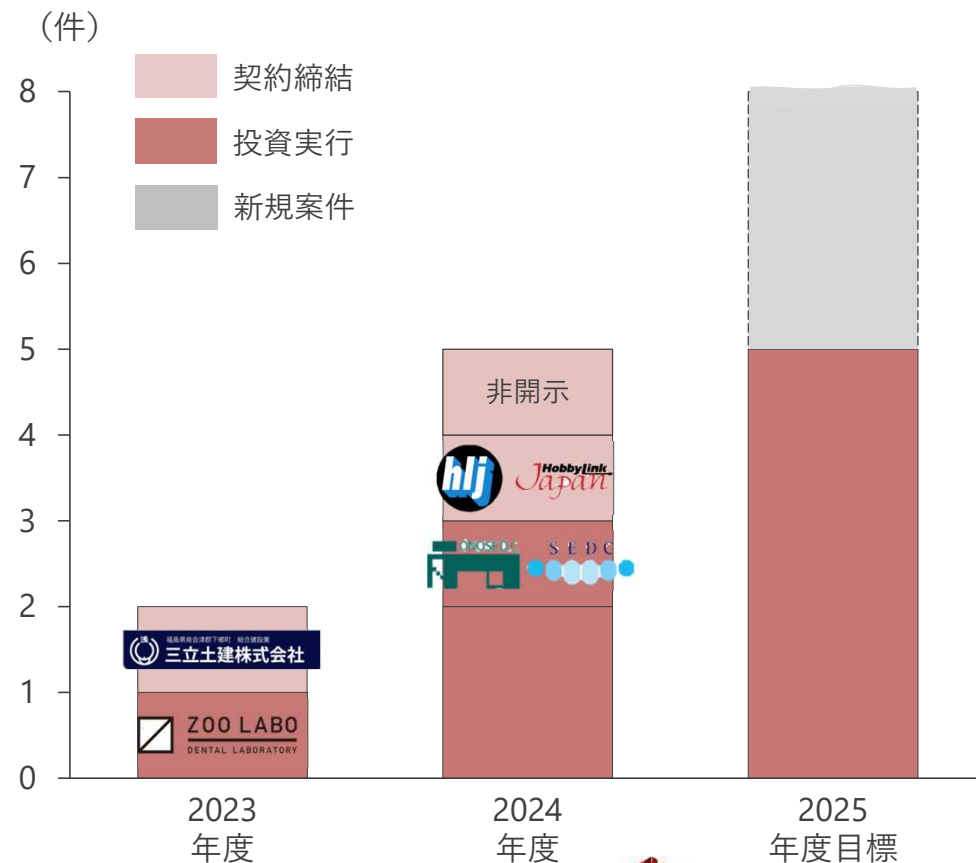
# フロンティア・キャピタルの活動状況

- 新規案件の相談件数は引き続き増加。出資実行に向けて積極的な活動を継続
- 2024年度中の案件パイプライン拡大により収益化に目途が立ってきていることを踏まえ、今後も每期3～4件の投資実行を目指す

### 新規相談件数推移



### 投資実績（累積）





FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

< Section 2 >

2025年12月期 構造改革に関する説明資料

---

## Section 2 目次

1. 現行中計の見直しについて
2. 当社を取り巻く環境の変化
3. 構造改革及び経営の基本方針
4. 主要施策
5. 2025年度 業績予想



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## 現行中計の見直しについて





## 現行中計見直し及びFY28中計策定について

当社は前期において大幅な予算未達及び赤字転落となり、昨年2月に公表した2026年度中計の見直しが不可欠と認識しております。この度、2025年2月13日付で今期黒字化を実現する構造改革プランを中心に整備の上、3月以降の新体制下においてFY28中計の公表を改めて予定しております。

### 前期実績

	ALL連結		除FCI連結	
	2024	2023	2024	2023
売上高	9,265	10,025	9,181	10,003
営業利益	<span style="color: red;">△632</span>	1,251	<span style="color: red;">△155</span>	1,639
親会社株主に 帰属する当期純利益	<span style="color: red;">△694</span>	780	<span style="color: red;">△193</span>	1,184

- グループ連結当期純損失△694百万円
- 2026年度中計目標数値との乖離
- M&A部門の営業政策不振による低迷
- 経営方針・事業モデルの見直しの時機
- 新経営体制への再構築の必要性

2025.2.13

### 2025年度 生産性向上 構造改革プラン

安定収益水準への回復

- 組織体制刷新（2025.3.1及び3.27付）
- 構造改革による組織構造のスリム化
- コンサルティング系部門の生産性向上
- M&A部門の国内・中規模へのフォーカス
- コーポレート部門改編と戦略能力高度化

2025.8.13

### 2026-2028年度 ONE-FMI 成長戦略ビジョン

グループ全体の再成長加速

- FMI成長ビジョン、新中期経営計画
- ロードマップに基づく戦略施策群の構築
- FMI独自の事業経済圏の創出と拡大
- 多層イノベーションに向けた仕組み変革
- 投資事業拡充による収益モデルの進化



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## 当社を取り巻く環境の変化



# 日本企業を取り巻く基本潮流と当社機会

日本企業を取り巻く経営課題はより多面的かつ複雑化の傾向にあり、当社の多様な専門性をワンストップに提供するソリューション事業モデルへの需要は今後さらに高まるものと認識。一方で、日本経済そのものの弱体化や地政学に伴うマクロ影響が不可避であり、国際的視野に基づく支援が不可欠。

## 基本潮流

世界	世界覇権競争、政治影響拡大 ⇒地政学／GX／供給／為替等
	生成AIによるAI Nativeの世界化 ⇒情報革命に次ぐAI革命の開始
	アジア経済圏の着実な成長 ⇒日本経済の相対的地位の低下
日本	国内の生産年齢人口減少 ⇒社会基盤の劣化、将来不安
	大承継時代とTOBの一般化 ⇒中規模M&A、事業再編機運
	PEファンドの数及び組成規模拡大 ⇒バリューアップ経営人材の不足

## 日本企業に問われるもの

- 世界政治の経済影響が拡大する中、GX対応等を含めていかに主体的に企業経営の持続基盤を築くか
- AI Nativeによる産業構造の転換にあたり、イノベーションの進化圧をいかに自社事業・組織変革につなげるか
- 国内経済縮小を見据え、いかに生産性の高い事業モデルに変革するか
- 経営人材の恒常的不足に対して、いかに人的資本を早期拡充するか
- 事業価値の有効期間の短期化を踏まえて、いかに戦略的な投資によって資本効率を最大化できるか

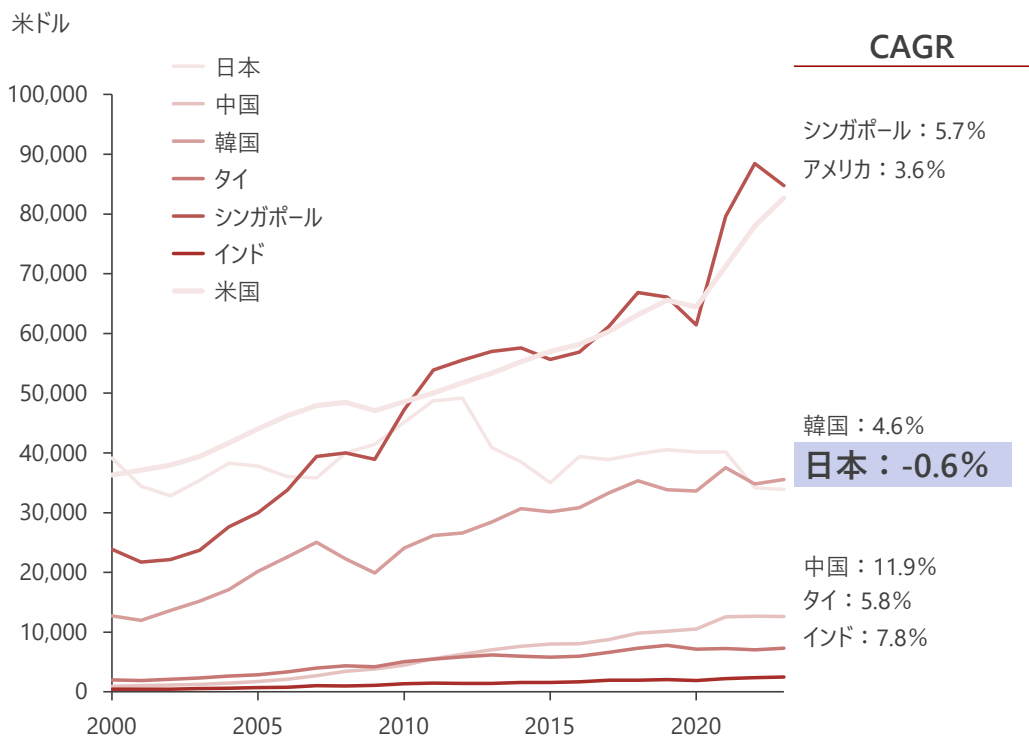
## 当社における事業機会

1	ハンズオン参画支援にフォーカス 経営変革の実現に向けて、多様な専門性を束ねたプリンシパル・パートナーとしての実行支援ニーズの高まり
2	包括業務変革支援にフォーカス 環境変化を受けた事業・組織変革に対応すべく、DXを絡めた企業オペレーション変革支援ニーズの高まり
3	中規模M&A支援にフォーカス 国内の人材不足及び事業再編に起因する資本市場活性化に伴う、包括デール支援ニーズの高まり

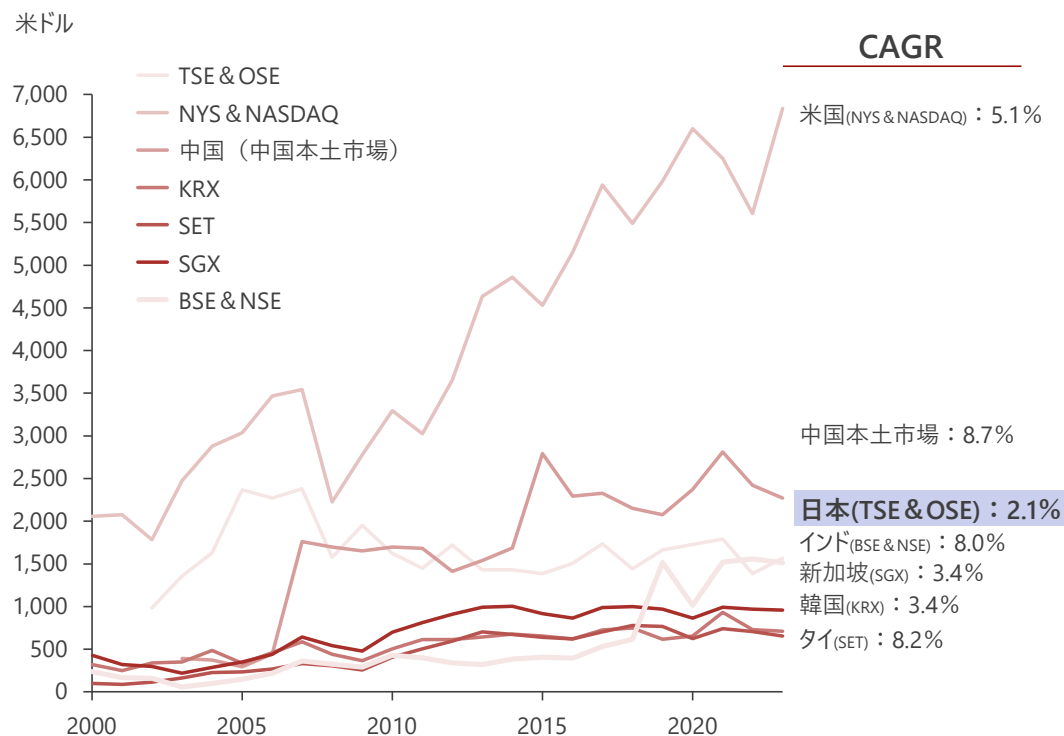
## アジアの成長と日本の低迷

日本の1人当たりGDPはアジア主要国で唯一のマイナス成長であり、絶対額で昨年韓国に抜かれている。上場企業一社当たりの時価総額を比べた場合も、日本企業の低成長は顕著。アジア経済圏が着実に成長する中、日本経済の相対的地位は低迷を続けており、経営変革への圧力が高まっている。

### 主要国の1人当たりGDPの推移



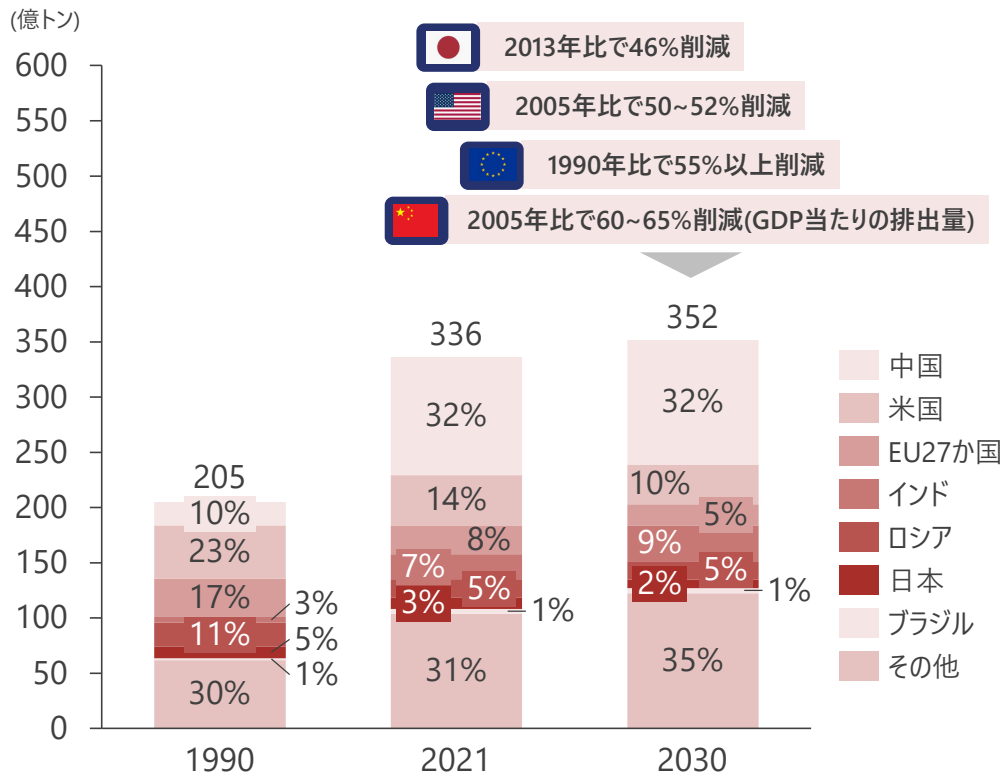
### 上場企業1社あたり時価総額 (米国はGAFAM除き)



# GX／カーボンニュートラル関連市場の拡大

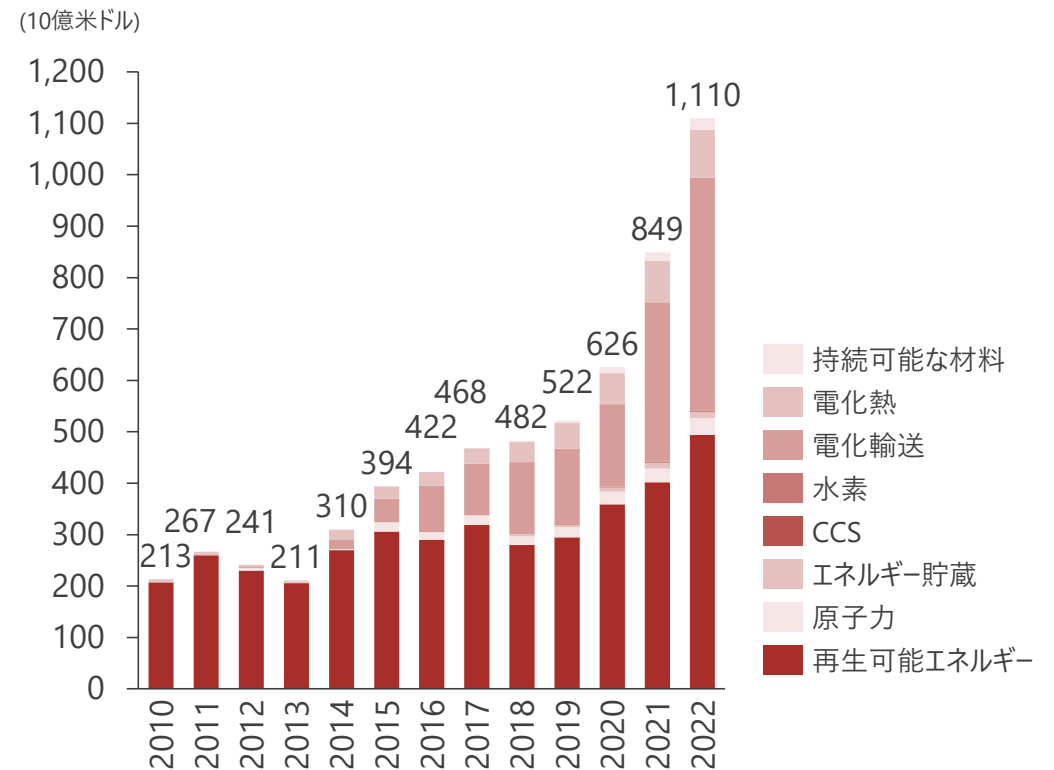
パリ協定での「1.5°C目標」達成に向け、主要国政府はGHG削減目標及び政策を発表。GX市場は、再生エネルギー・輸送分野の電化などの分野を中心に拡大しており、今後「エネルギー革新×デジタル技術×政策後押し」をトリガーにして、従来産業を凌駕する成長が見込まれている。

## 世界のGHG排出量と主要国の2030年削減目標



出所：環境省「脱炭素ポータル」及びブルームバーグNEFニュースを基にFMiにて作成

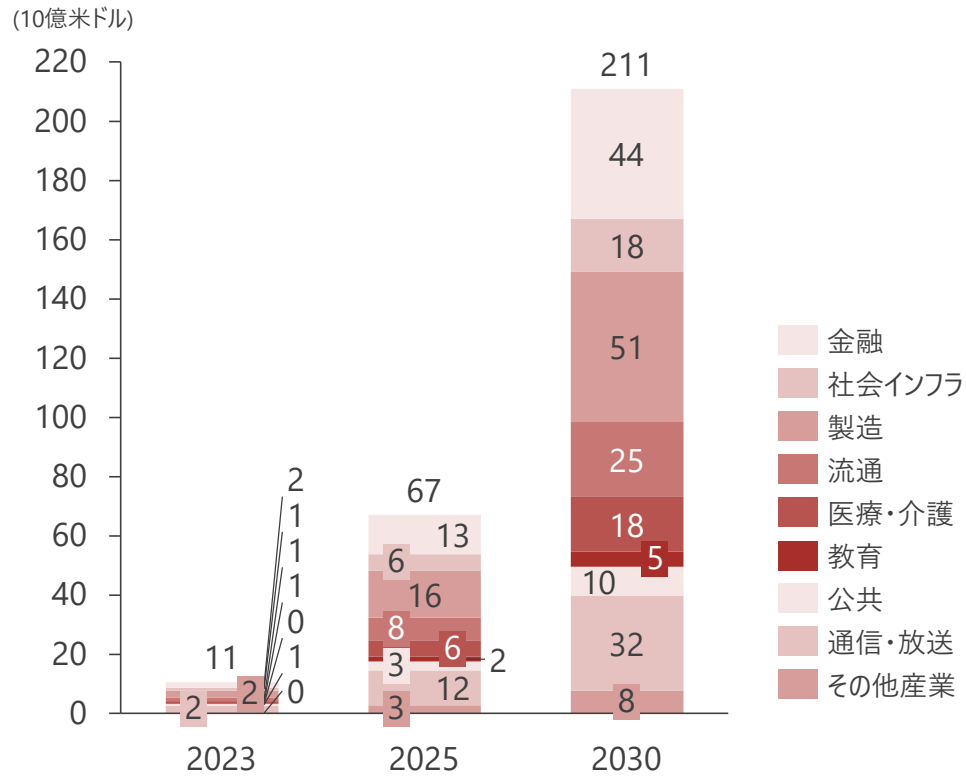
## エネルギー移行に対する世界の投資額伸長



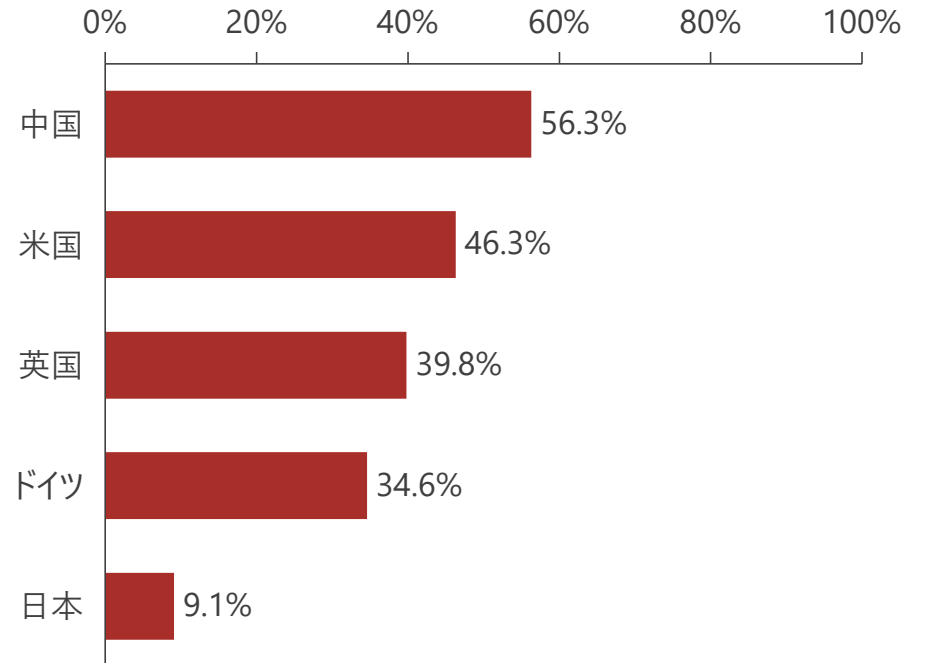
# 生成AIが及ぼすインパクト

生成AI市場は大規模言語モデルの進化などで急速に拡大しており、全業界で需要が急拡大する見通し。生成AIの利用には拡大の余地が大きく、データ中心の意思決定や自律的なAIエージェントの活用、継続的な学習と進化を伴う「AI-Native組織」への移行が、今後急速に進行すると想定される。

## 生成AI市場規模の見通し



## 生成AIの利用経験

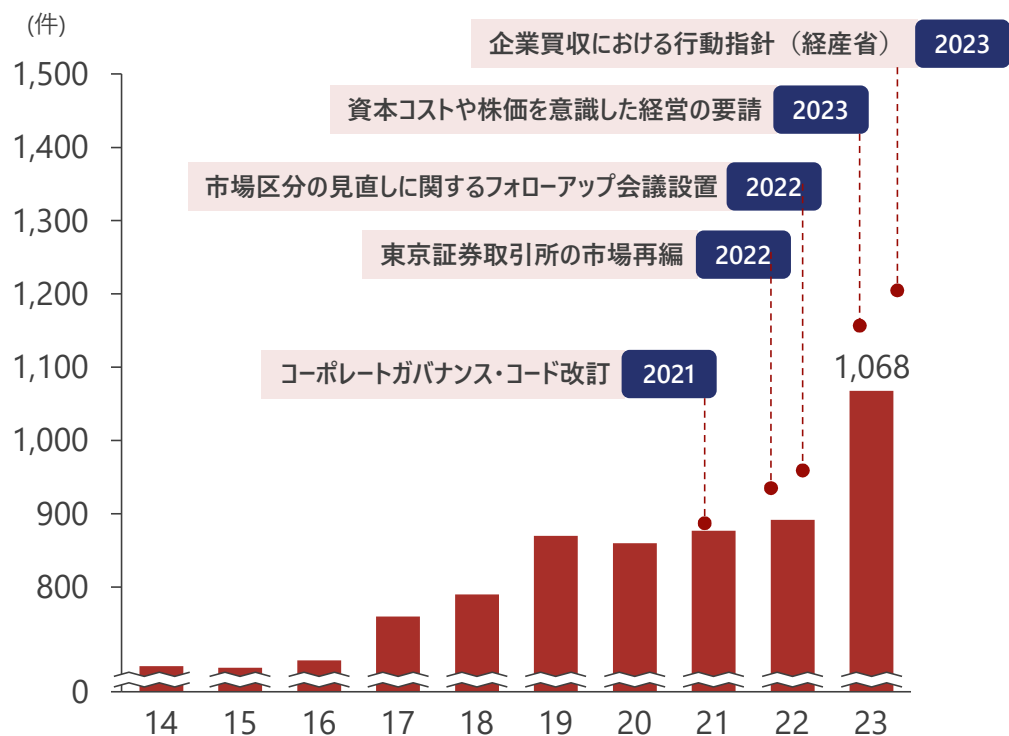


出所：JEITA 電子情報技術産業協会の報道発表及び総務省「情報通信白書（令和6年度）」を基にFMIにて作成

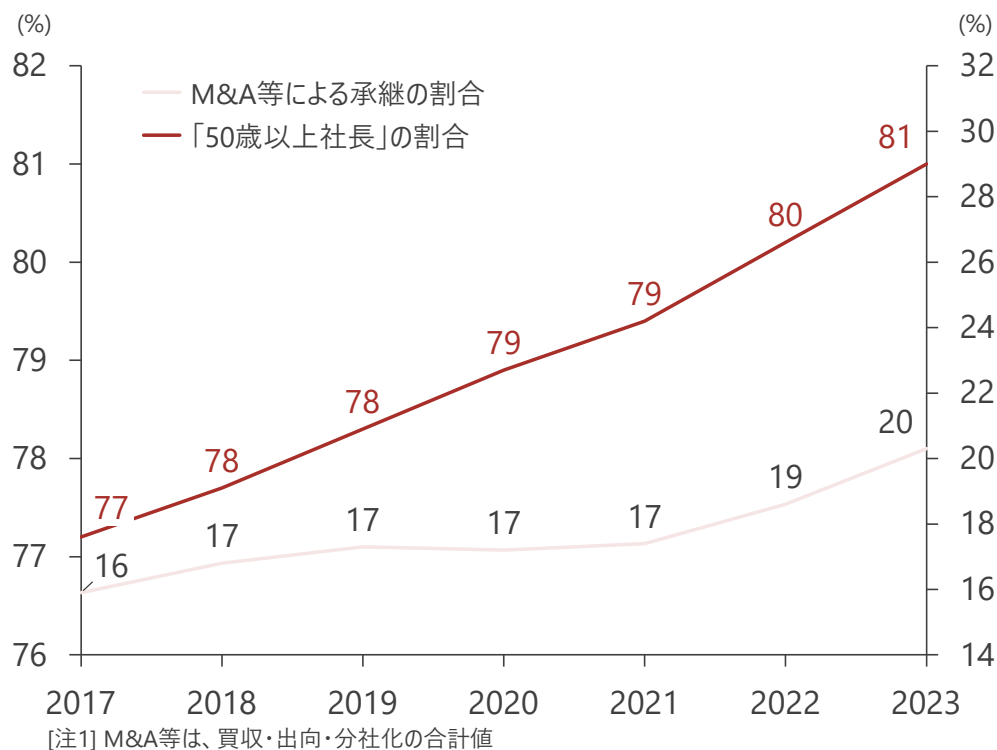
## 国内M&A市場の拡大

日本の株価低迷を背景に、東証はガバナンス改革に着手。株価が低迷する上場企業に対し、市場の目は厳しさを増している。また、非上場企業企業においては、社長の高齢化が顕著で次世代への事業承継が社会課題になるなどM&Aに対するニーズが急激に増加している。

### 国内M&A件数と東証ガバナンス改革等



### 「50歳以上社長」の割合とM&Aによる承継

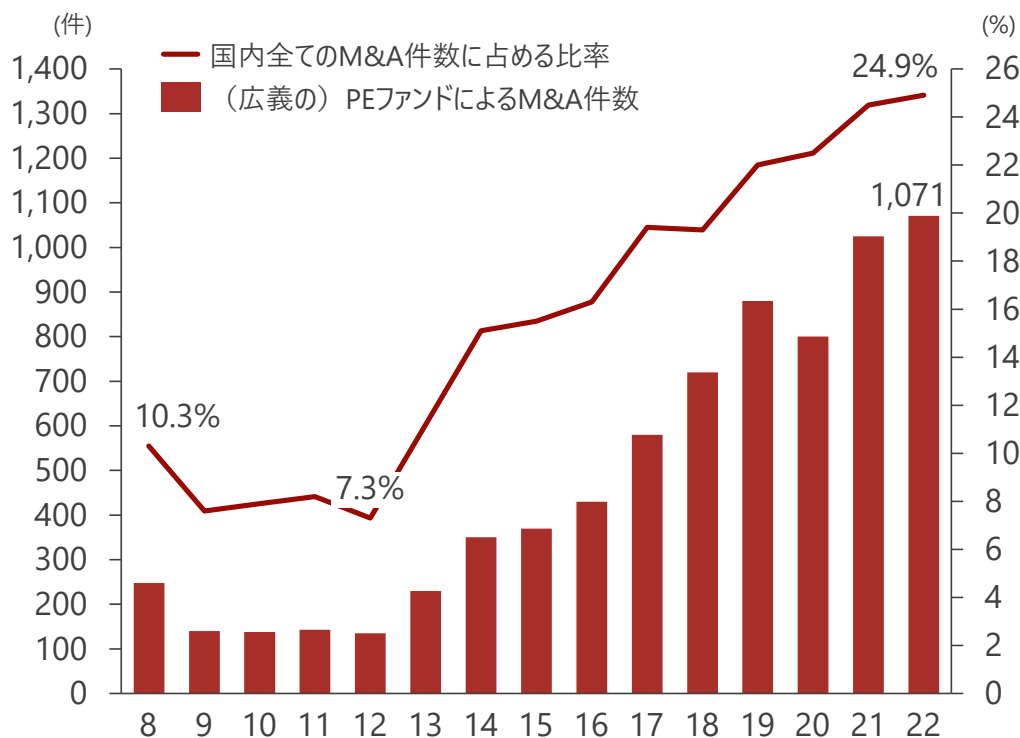


出所：M&A Online「【上場企業のM&A】に関するレポート」及び帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査」（各年版）を基にFMIIにて作成

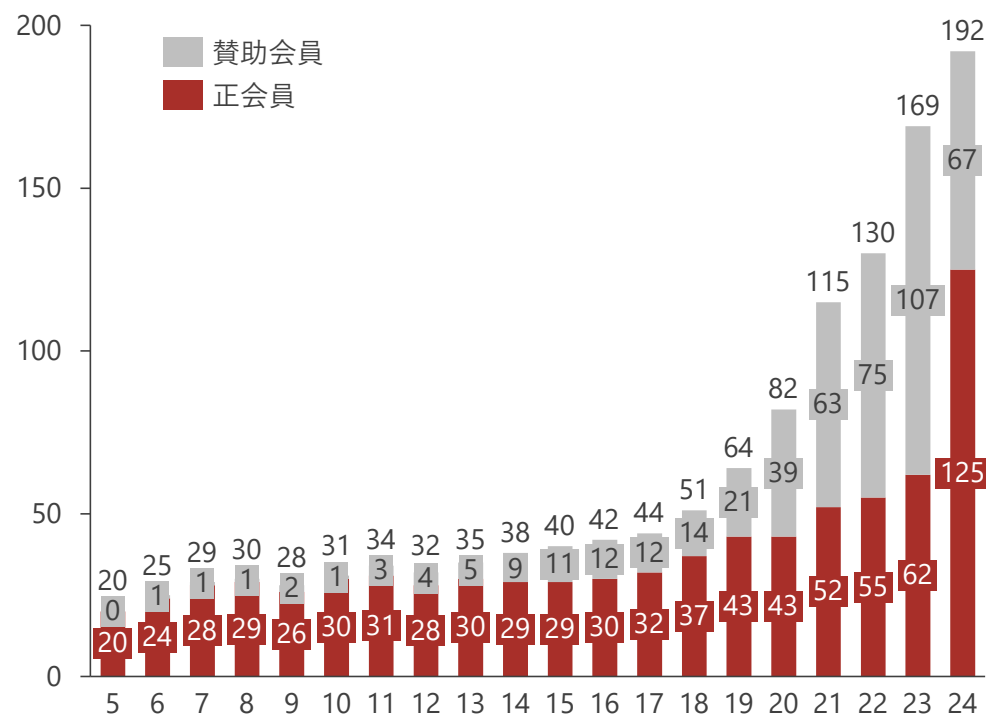
## 国内PEファンド市場の興隆

M&A需要の拡大と並行しPEファンドの活動も活発化。PEファンドによる日本でのM&A件数は2022年には1,000件を超え、国内M&Aにおける1/4を占めるまでに拡大。日本PE協会の会員登録数も急拡大し、2022年には2019年から倍増するなどM&AにおいてPEファンドの存在が非常に大きくなっている。

### PEファンドによる国内M&A件数



### 日本PE協会会員の登録数



出所：デロイトトーマツ「Industry Eye 第82回」、一般社団法人日本PE協会「会員数情報」を基にFMIIにて作成





FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

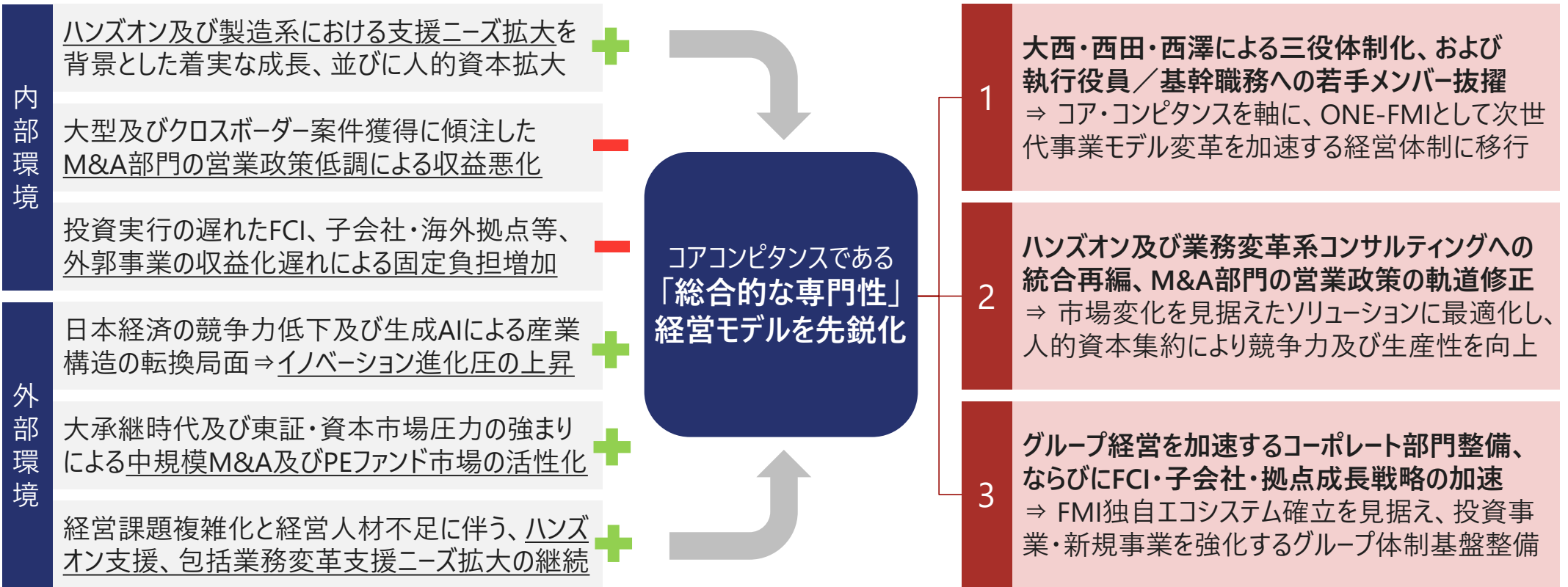
## 構造改革及び経営の基本方針



# 環境認識に基づく経営方向性

当社の成長を今まで支えてきた各部門主体の事業モデルの課題が顕在化した一方、日本企業を取り巻く環境を踏まえた当社の成長機会はより大きく広がってきている。今回の構造改革を第二創業の元年と捉え、ソリューションの焦点を明確にし、経営モデル及び組織体制の改編を迅速に行う。

内外の環境認識 + ; 貢献材料 - ; 改革課題



## 新たな経営体制と管掌領域

2024年度の業績悪化への対策として経営体制の見直しを図り、社長執行役員の大西氏を代表取締役会長CEO（最高経営責任者）とし、専務執行役員の大西氏を代表取締役社長執行役員COO（最高執行責任者）、専務執行役員の大西氏を副社長執行役員とする。



大西 正一郎

代表取締役 会長（CEO）  
M&Aアドバイザー部門長  
フロンティア・キャピタル(株)代表取締役

経営全般を担いながら、暫定的にM&Aアドバイザー部門長を兼務し、SCT部門\*を管掌するとともに、投資子会社の社長を務める



西田 明德

代表取締役 社長執行役員（COO）

コンサルティング系2部門（PMG部門、SOC部門）、投資業務推進室、経営企画部、経営管理・IR部、コーポレート推進部を管掌\*



西澤 純男

副社長執行役員  
マーケティング部門長 兼 事業開発部長  
兼 大阪支店長 兼 福岡支店長

マーケティング部門\*を管掌し、ONE-FMIとして組織的営業の統合的強化を図る

2025年3月27日開催予定の第18回定時株主総会に付議する取締役候補者に西田氏を選任し、同総会において承認可決された後、代表取締役社長執行役員COOとして、大西代表取締役会長CEOとともに権限と役割を明確化した経営体制を構築する

\*構造改革に伴う新部門名称であり、コンサルティング系部門及びコーポレート系部門について、p.42及びp.46にて詳述しております

# ONE-FMI プラットフォーム経営モデルへの転換

従来の部門ごとの分散化した機能を有機的に連携させるべく、コーポレート部門を強化・拡充し、ONE-FMI プラットフォームとして新たなビジネスモデル下での飛躍的成長の土台を構築する。

## いままで；部門主導の成長戦略

経営／管理				
CSD*	ソリューション	営業・マーケ	人員リソース	採用・教育
ISD*	ソリューション	営業・マーケ	人員リソース	採用・教育
PS*	ソリューション	営業・マーケ	人員リソース	採用・教育
MES*	ソリューション	営業・マーケ	人員リソース	採用・教育
M&A...	ソリューション	営業・マーケ	人員リソース	採用・教育

注：この表には「管理の複雑化」、「経営資源の分散」、「二重投資・費用」、「部門のサイロ化」、「受注の機会損失」などの課題が示されています。

これまで各部門が自助努力での発展によってグループとしての成長を実現してきたものの、①重複した営業・営業推進機能、②部署ごとの繁閑差による非効率な人材活用、③部分最適思考により部門間連携しにくい社風が醸成される等、「負の側面」の課題が顕在化 ⇒ コーポレート組織に課題を回避・調整する機能が不足した結果、成長への連係が求められる局面で弊害が目立ち、業績が悪化

## これから；コーポレート一体の成長戦略

執行支援	業務変革	再生支援	M&A	投資事業
ソリューション	ソリューション	ソリューション	ソリューション	ソリューション
人的資本	人的資本	人的資本	人的資本	人的資本
(CSO)	(CMO)	(CHRO)	(CAO)	(CFO)
経営企画	営業・マーケ	採用・教育	アライアンス	財務管理
ONE-FMI プラットフォーム／単体				(COO)
FMI グループ／連結（子会社／FCI等）				(CEO)

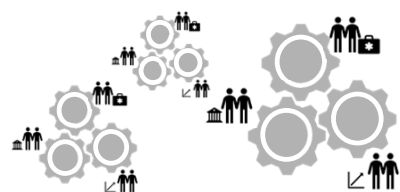
注：この表には「育成開発」と「M&A 新規」の成長戦略が示されています。

競争力のあるソリューションを実現するための効率的な部門体制に再構築・集約し、全社戦略／経営企画、営業・マーケティング支援、採用・教育等の組織リソース関係機能をコーポレートに集約し、グループ全体の生産性・収益性の拡大を実現する ⇒ 全社戦略・運営機能をコーポレート部門がワンストップで担い、各部門を全社最適で支えるプラットフォーム経営モデルに移行する

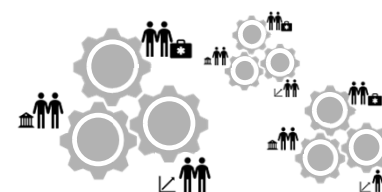
\*CSD；コンシューマー・ストラテジー & オペレーション部門、ISD；インダストリアル・ストラテジー & オペレーション部門、PS；プロフェッショナル・サービス部門、MES；経営執行支援部門の略称

# 経営の基本方針

ONE-FMIプラットフォーム経営への転換を通じたFMI固有の生態系／エコシステム構築と再成長の実現にあたり、「生産性の向上」と「未来志向」の2つの基本方針を定める。今回の構造改革に止まらず、筋肉質な企業構造に新陳代謝を繰り返し、事業機会を捉えた成長による企業価値拡大を目指す。



## FMI固有の生態系／エコシステム\* 【持続的な成長モデル・企業価値源泉】



**生産性向上**

- 競争力あるソリューション領域の再定義 ⇒ 部門の改編
- 収益担保できる体制変革 ⇒ 人員・子会社／拠点再編
- 部門重複している営業系機能の一本化とプロセス整流化
- 分散化したミドルバック業務集約と冗長化する経費の圧縮
- 経営方針の透明性と迅速な意思決定プロセスの造り込み

投資原資の獲得

提供価値  
遠心力の拡大  
**レバレッジ力**

経営人材  
求心力の向上  
**惹きつける力**

自己実現の機会

**未来志向**

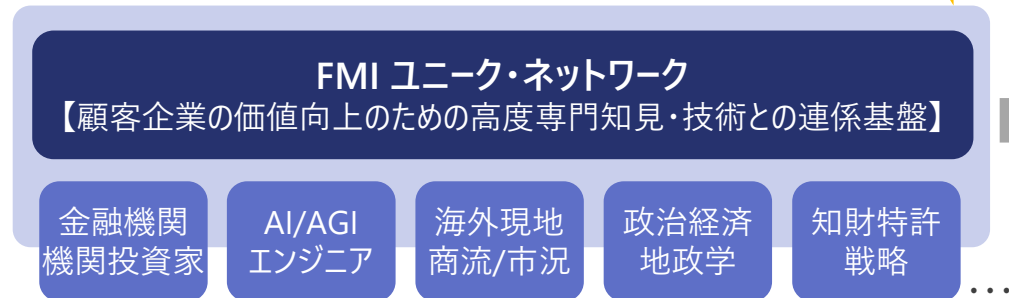
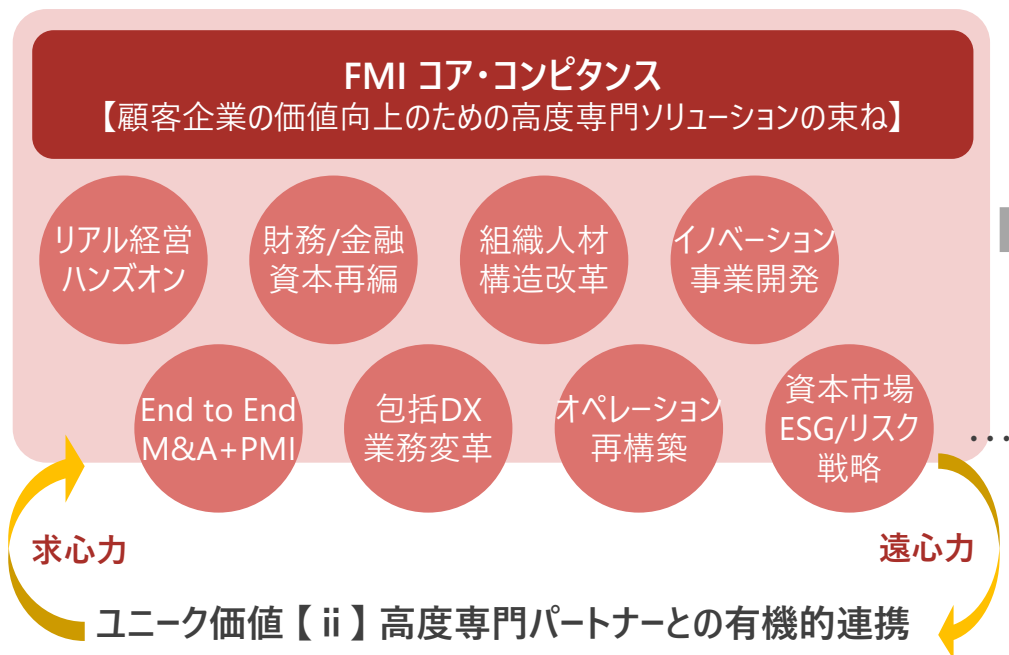
- 経営体制改編による推進力の拡充 ⇒ CxOアサイン拡充
- FMI独自のソリューションモデルの確立とネットワーク拡大
- 日・亜・欧でのM&A戦略構築と新規事業への参入
- 社内起業を含むスタートアップ、イノベーション文化の獲得
- 多様なソリューションを活用できる事業投資会社への昇華

## ONE-FMI プラットフォーム

\*FMI生態系／エコシステムとは、FMIの社員同士、FMIと関係する企業同士が互いに共存し、価値を高め合い続けられる唯一無二のシステムとして、それぞれ固有に自立・成長できる有機的な状態を指す

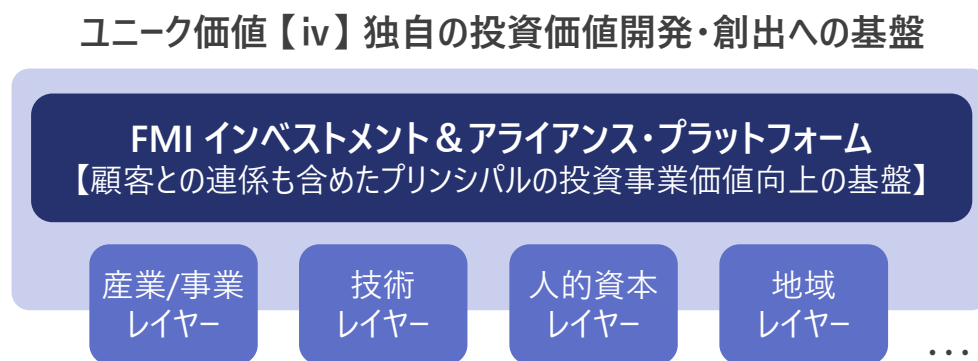
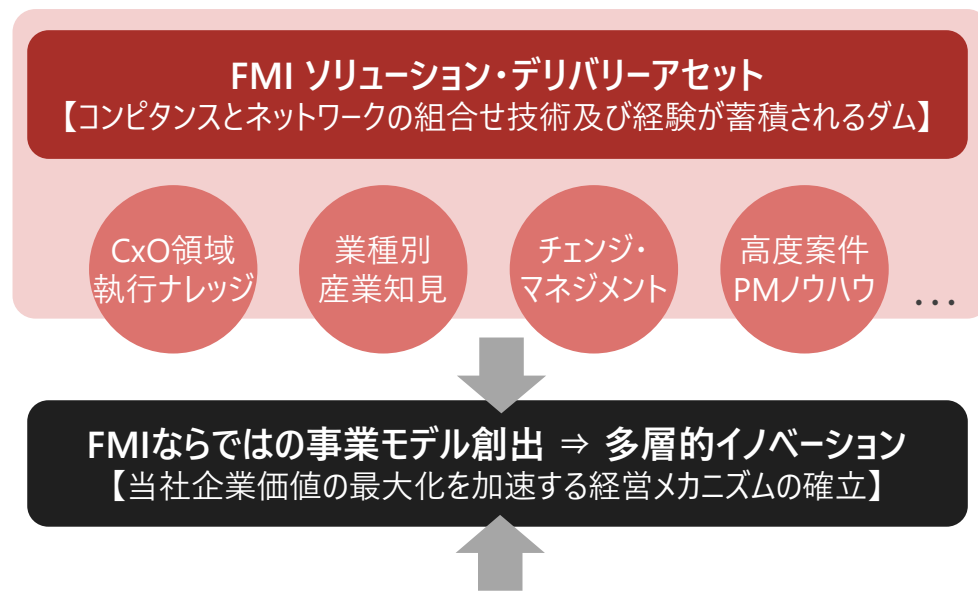
# FMI 固有エコシステムによる当社企業価値の拡大 (成長戦略ビジョンにおいて具体化予定)

## ユニーク価値【i】固有の高度人材による複合組織体



顧客企業への個別最適支援の提供能力向上

## ユニーク価値【iii】顧客への固有支援価値デリバリー基盤



# グローバル・カバレッジの戦略方向性

当社はCFI\*出資者かつ日本唯一のメンバーファームとして、グローバルM&Aサービスを提供している。日本企業の海外事業M&A及びPMI支援を起点に、日本・アジア・欧州の三地域市場及び同地域間の企業経営支援及び投資機会に焦点を当て、改めて拠点ネットワークの在り方について検討を進める。



1 国内クライアントの海外事業M&A及びPMI支援ニーズに応えるソリューション体制を磨く  
⇒ M&A + コンサル一体支援

2 将来的な新規事業可能性に鑑み、日本・アジア・欧州の三地域をフォーカス地域と定める  
⇒ 地域・国毎の解像度を向上

3 構造改革の一環で収益性に基つき海外支店の位置付けと方向性を再検討する  
⇒ 現地パートナーは継続維持

\*Corporate Finance International B.V. (CFI) はオランダのアムステルダムに本社登記され、17か国に展開するグローバルM&Aメンバーシップ



FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## 主要施策





## 2025年度 主要施策サマリ

2025年度は構造改革による生産性向上と事業成長基盤の拡充を進め、2026年度以降の成長の種を仕込む

1 コンサルティング系部門再編による競争力の高度化

競争力のある領域として部門を5⇒3部門として人的資本集約・一体運用を進め、稼ぎ頭であるコンサルティング系事業で更なる生産性向上を実現する

2 国内・中規模M&A市場への原点回帰による再成長

ボラティリティの高いクロスボーダー案件獲得への傾注によって収益が低迷した反省を踏まえ、国内・中規模M&A市場において安定グロースを形成する

3 フロント 4部門一体連係ソリューション提供へのシフト

クライアント基点でコンサルティング系3部門及びM&A部門による一体連係ソリューションをクロスセル展開し、高付加価値・高単価の案件を組成する

4 組織的なアカウント・カバレッジ網拡大への営業改革

主要4行を含む金融機関及び複数PEファンドとの強固な座組みを基盤に、10社以上の重点的な事業法人アカウント・カバレッジ網の拡大を加速する

5 コーポレート部門改編による全社戦略・統括能力拡充

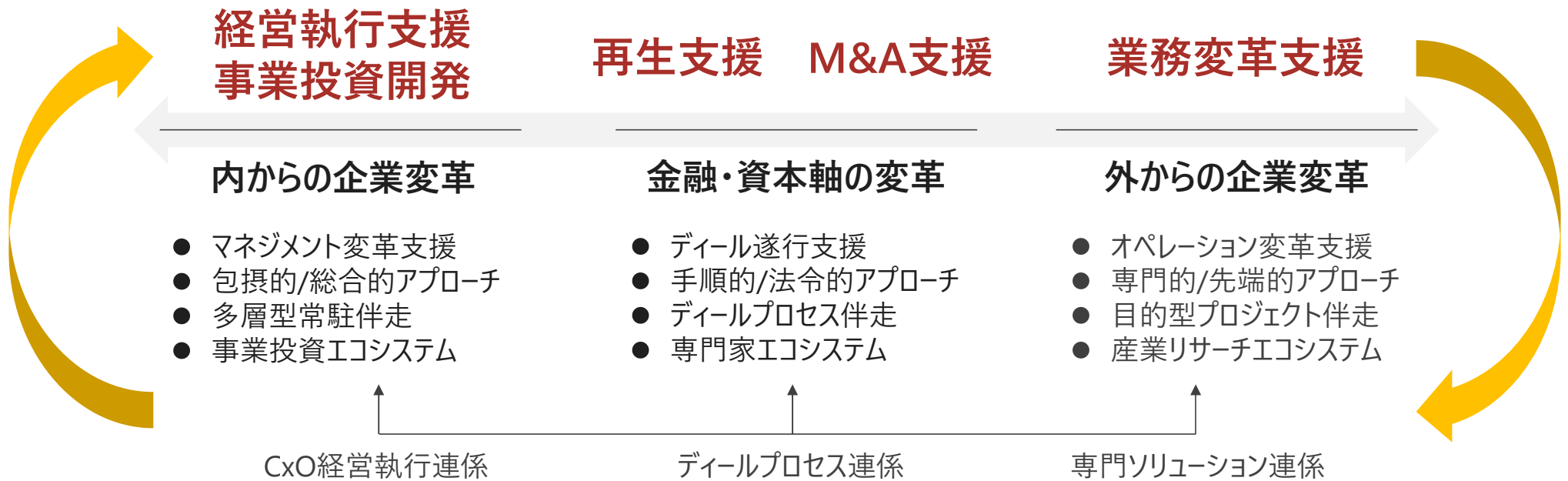
ONE-FMIのコーポレート能力高度化に向けて、CxO領域別に3部門を社長直下組織として整流化し、部所属課を11⇒8に集約・合理化を推進する

6 フロンティア・キャピタルの投資拡大による収益の生成

2024年度の案件パイプライン拡大により収益化に目途が立つことを踏まえ、FMIグループとの連係強化を図りつつ、毎期4件程度の投資を実行する

## FMI ソリューション領域

クライアント個々の固有ニーズに応じたONE-FMIとしての最適な価値提供アプローチとサービスモデル（要求能力と時間軸）を実現すべく、コンサルティング系部門及びM&A部門が有機的に連携し、一体的にソリューション提供を行うモデルを基軸とする。



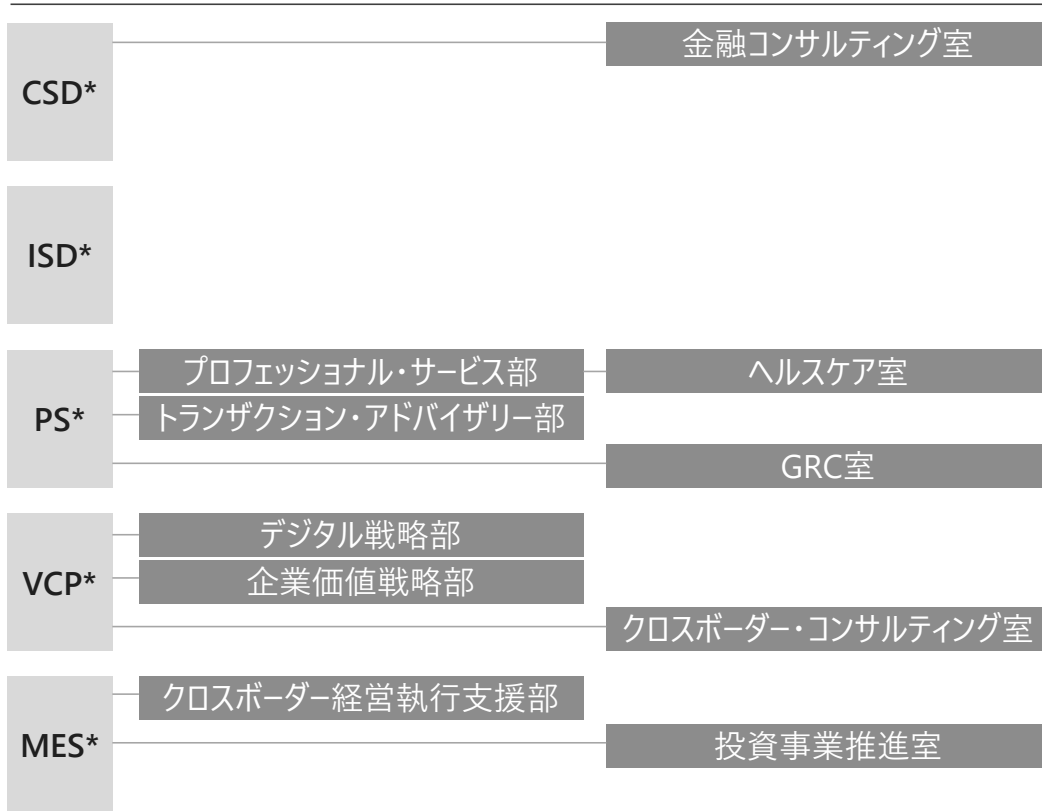
**【ONE-FMI】クライアントへの総合的な専門性ソリューションによる独自価値提供**

**FMI 生態系／エコシステムとしての共創・投資・新規事業開発による独自経済基盤の創出**

# 【1】コンサルティング系部門再編による人的資本集約及び生産性向上

競争力があり提供価値が明確なソリューションとして5部門を3部門に再編し、フロント人員の運用管理を集約することにより生産性をさらに高める。

## 【現】部門体制（2025年1月17日現在）



## 【新】部門体制（2025年3月1日付）



\*CSD；コンシューマー・ストラテジー & オペレーション部門、ISD；インダストリアル・ストラテジー & オペレーション部門、PS；プロフェッショナル・サービス部門、VCP；バリュー・クリエイション・プラットフォーム部門、MES；経営執行支援部門の略称

## 【2】M&A部門の安定グロース回帰による再成長

前期の業績不振の大きな要因は、海外案件獲得への大幅な工数割当の結果、国内案件の営業へのリソース投下不足によるところが大きい。今後は、グループ企業のポートフォリオ再編や国内PEファンド隆盛等により堅調な伸びが期待される国内M&A市場のうち、当社が最も強みを有する国内・中規模M&A案件にフォーカスすることで原点回帰し、安定グロースを形成する。本件取組みにおいてはコンサルティング系部門との緊密な連携による顧客ニーズに応じた柔軟なM&Aソリューションの提供が鍵となる。クロスボーダー案件は、昨年の反省を踏まえて、案件の収益性を見極めつつ獲得を図る。

### 前期の営業不振要因

市場環境

国内M&A市場は堅調な伸びを継続

- ガバナンス改革等による事業再編機会の増加
- PEファンドの隆盛による中規模案件のM&A増加

しかしながら

当社の営業政策課題

国内案件への営業不足により業績低迷

- 国内案件に比して、案件のクロージング確度が低い海外/大型案件の獲得・実行に大幅な工数を割く一方、国内案件営業に十分なリソースがなく、国内案件の営業結果が不振となる
- MA部門業績押し上げに向けたコンサルティング部門との関係が不足し、提案機会損失の発生
- 顧客ニーズ等に応じた柔軟な報酬提案が不足し、結果、国内・中規模案件の受注率も低下

### 2025年度 M&A部門のフォーカス

国内・中規模M&A案件へのフォーカス

1 当社の包括的M&Aアドバイザーが強みを発揮しやすい、ボラティリティの低い国内・中規模M&A案件にフォーカス

コンサルティング連携による価値訴求の深化

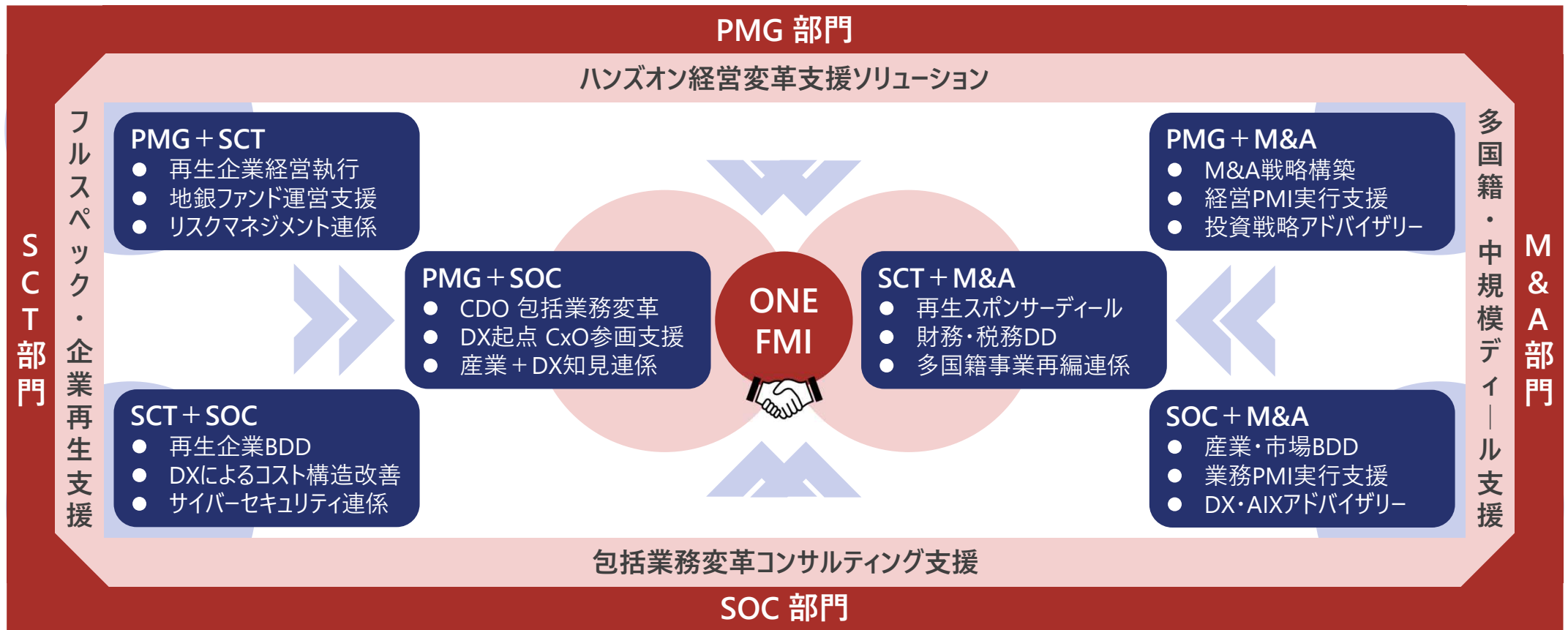
2 ディールプロセスだけでなく、M&A戦略構築、包括的DD、PMI支援を組み合わせたワンストップによる付加価値訴求

顧客ニーズ等に応じた報酬提案の柔軟化

3 顧客ニーズ、競合他社の動向等に応じた柔軟な報酬提案の実施により、受注確率の向上を実現

### 【3】フロント 4部門一体連係によるソリューション提供

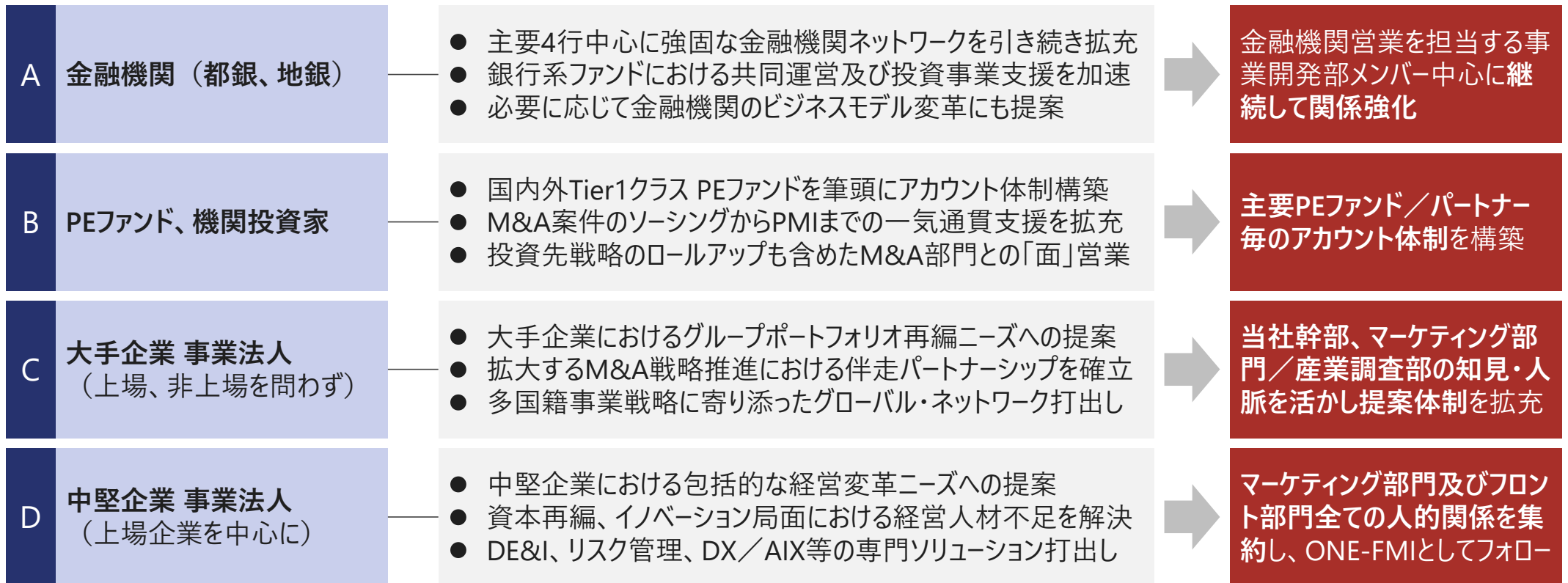
当社の再成長においては、新たな4部門が一体連係して提供価値を高め合うことこそが鍵となる。クライアント企業固有、又は市場社会にある顕在・潜在の両需要に対して、機動的かつ有機的に共創案件を組成すると共に、ONE-FMIによる組織的なソリューション提供を推し進める。



## 【4】組織的な営業アカウント・カバレッジ展開

当社の基軸である金融市場プレイヤー（金融機関、PEファンド等）とのチャネルを盤石に構築・保持しながら、上場企業及び非上場を含む大手・中堅規模以上の個別アカウントに対して組織的なカバレッジ網を拡大することが求められている。

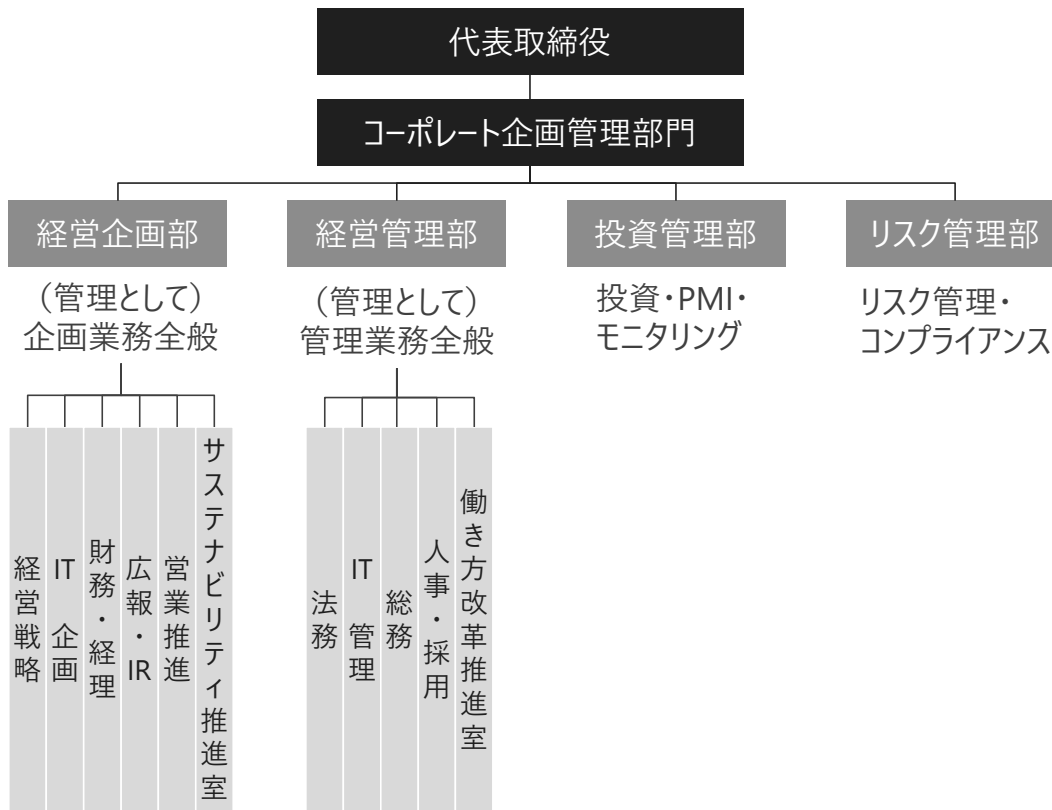
### 営業アカウント・カバレッジの推進方針



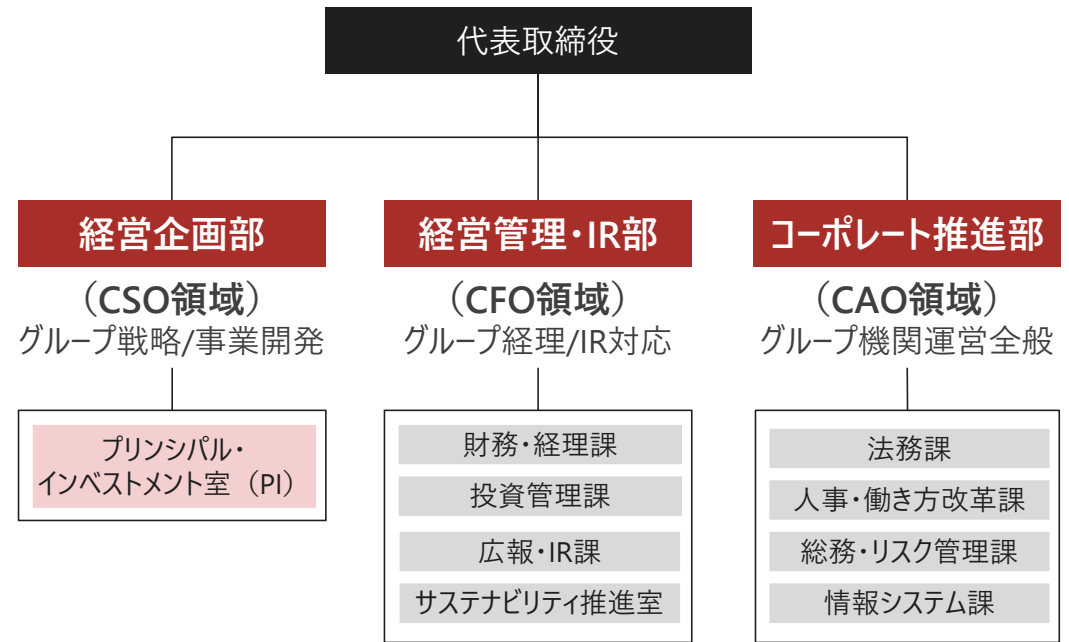
## 【5】コーポレート系部門改編によるグループ戦略能力高度化及び業務合理化

ONE-FMIの実現に向けては、コーポレート経営企画・グループ戦略機能の拡充が不可欠である。また近い将来には当社経営資源の根幹である人事領域を独立・格上げしてCHROを配置することが求められる。2025年3月時点では大きく3つの領域に改編し、合わせて、既存業務・体制の整流化を図る。

【現】部門体制（2025年1月17日現在）



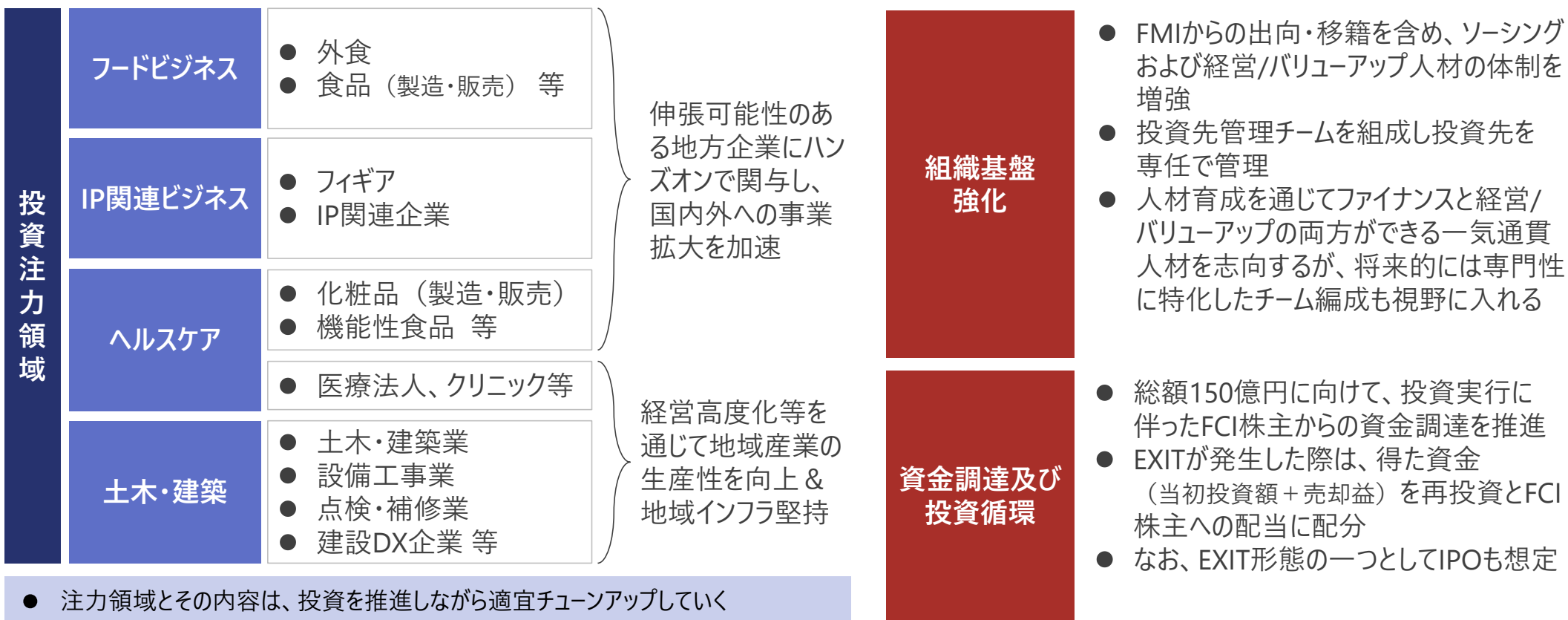
【新】部門体制（2025年3月1日付／予定）



- CxO領域別に代表直下3部門に整流化 ⇒ 経営企画部にPI機能を設置
- 既存の課数を11⇒8に集約し、業務一体合理化を図りやすい体制に移行
- 経営企画に、M&Aや新規事業、ブランディング等の戦略機能拡充を検討

## 【6】フロンティア・キャピタルの事業戦略

2024年から案件持込数の大幅増を実現し、投資実行済3件、契約締結済2件（うち1件連結投資）、独占交渉権取得済5件前後と運営が軌道に乗りつつある。







FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

## 2025年度 業績予想



## 2025年度 業績予想 ハイライト (ALL連結)

(単位：百万円)

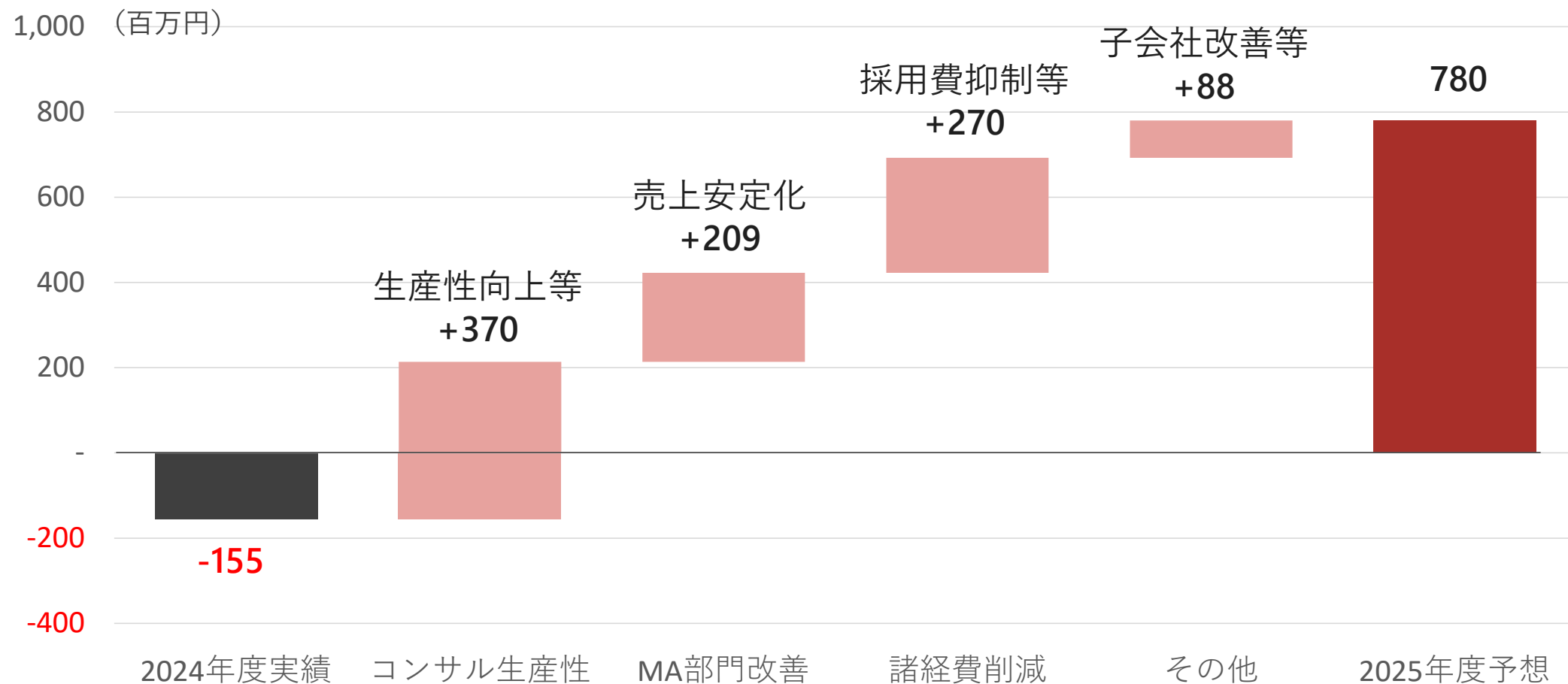
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 業績予想	増減 (2024年度比)	増減率
売上高	7,915	10,025	9,265	<b>13,900</b>	+4,635	150%
営業利益	908	1,251	△632	<b>640</b>	+1,273	—
(営業利益率)	(11%)	(12%)	(△7%)	<b>(5%)</b>	(+12%)	—
経常利益	921	1,238	△710	<b>480</b>	+1,191	—
(経常利益率)	(12%)	(12%)	(△8%)	<b>(3%)</b>	(+12%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	556	780	△694	<b>100</b>	+795	—
(親会社株主に 帰属する当期純利益率)	(7%)	(8%)	(△7%)	<b>(1%)</b>	(+8%)	—
期末人員数 (人)	335	369	433	<b>468</b>	+35	108%

## 2025年度 業績予想 ハイライト (FCI除)

(単位：百万円)

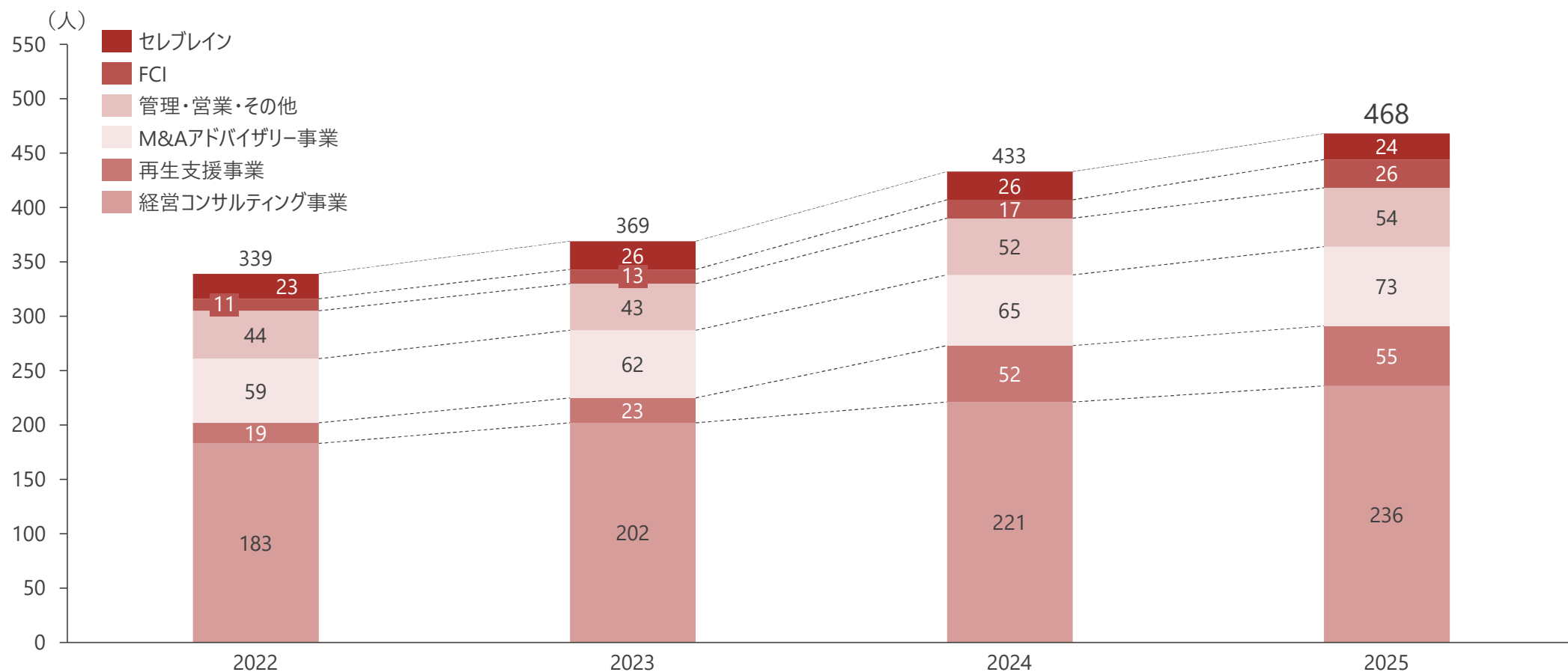
	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 業績予想	増減 (2024年度比)	増減率
売上高	7,898	10,003	9,181	<b>9,400</b>	+219	102%
営業利益	1,097	1,639	△155	<b>780</b>	+936	—
(営業利益率)	(14%)	(16%)	(△2%)	<b>(8%)</b>	(+10%)	—
経常利益	1,112	1,641	△210	<b>760</b>	+971	—
(経常利益率)	(14%)	(16%)	(△2%)	<b>(8%)</b>	(+11%)	—
親会社株主に 帰属する当期純利益	748	1,184	△193	<b>488</b>	+682	—
(親会社株主に 帰属する当期純利益率)	(9%)	(12%)	(△2%)	<b>(5%)</b>	(+7%)	—
期末人員数 (人)	324	356	416	<b>442</b>	+26	106%

## 2025年度 営業利益分析 (FCI除)



## 2025年度 人員計画（見込み）

2025年度は構造改革等による取組みを行った上で、グループ全体で35人の増員を見込んでいる（うち新卒入社30名前後予定）。



※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。



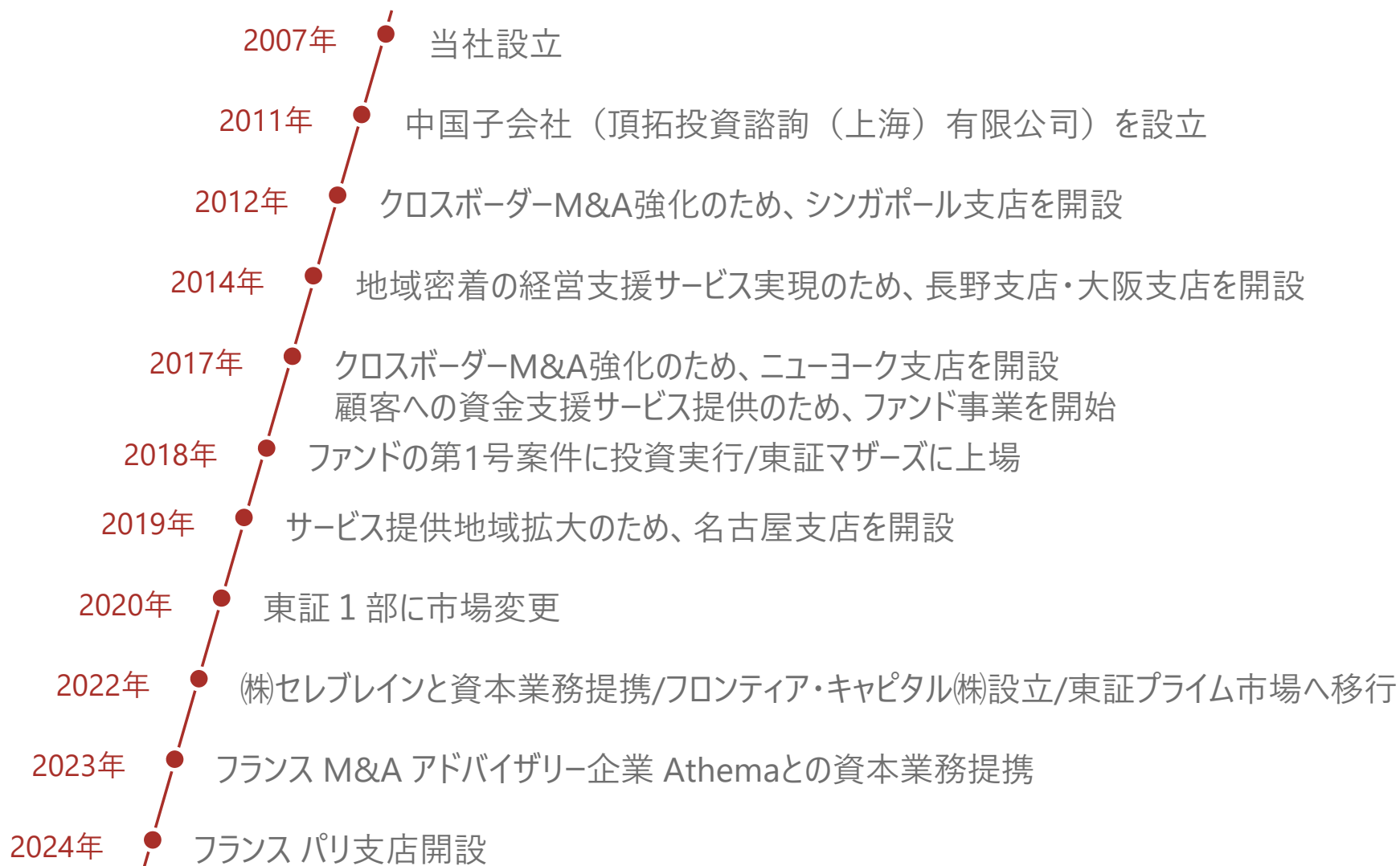
FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.

< Appendix >

会社概要



## 沿革



## 取締役 組織図



代表取締役 会長 (CEO)  
大西 正一郎  
SHOICHIRO ONISHI



取締役  
西原 政雄  
MASAO NISHIHARA



取締役  
梅本 武  
TAKESHI UMEMOTO



社外取締役  
大杉 和人  
KAZUHITO OSUGI



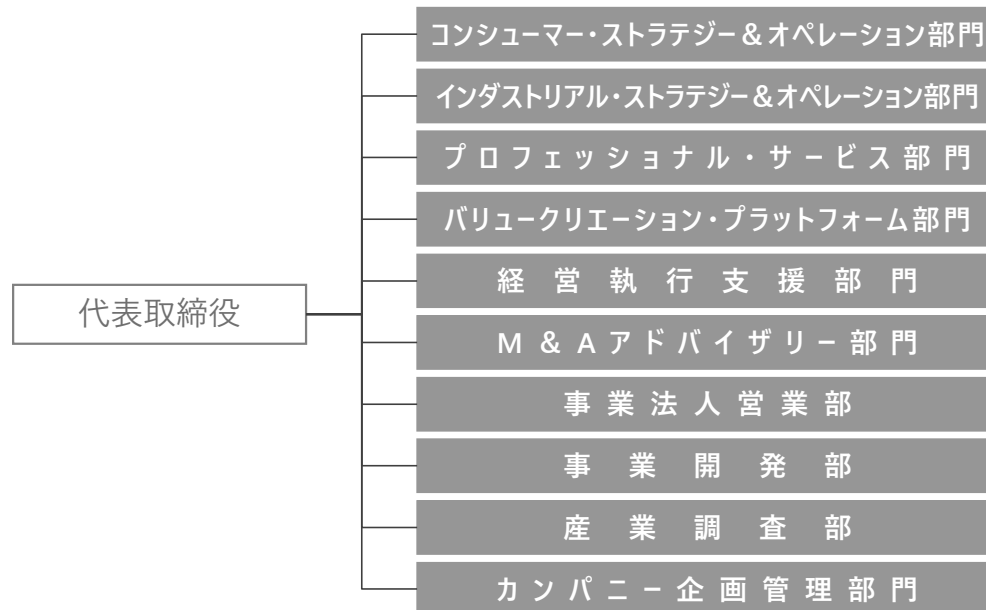
社外取締役  
鵜瀬 恵子  
KEIKO UNOTORO



社外取締役  
南 晃  
HIKARU MINAMI

※：2025年2月時点

## 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	Athema
ニューヨーク支店	パリ支店	フロンティア南都 インベストメント合同会社	



## ご参考：当社事業区分について

### コンサルティング系事業

#### 経営コンサルティング事業

- 事業分析・戦略策定、事業  
デュー・ディリジェンス
- 中期経営計画策定、計画実行  
支援
- DX戦略立案・変革支援
- 企業価値向上支援
  - － SR/IR戦略・ESG/SDGs・気候変  
動対応
- 人的資本経営支援
- ガバナンス・リスクマネジメント・  
コンプライアンス支援
- 経営執行支援
  - － CxO派遣を含む経営執行支援
  - － ハンズオンを基軸とした国内外の  
PMI支援
  - － 事業再生時の経営改革支援

#### 再生支援事業

- 再生手続支援
- 危機時・緊急時におけるPMOの  
運営支援
- 事業・財務構造改革の支援
- ステークホルダーの利害調整の支援

※1再生支援事業とは、資金繰りが厳しい状態にある法人が、金融機関に対し返済猶予、債権放棄等の金融支援を依頼するため、経営安定化を目的とした再生計画の策定及び金融機関との利害調整を行うことを支援するとともに、当該再生計画の実行を支援する業務をいう。

※2コンサルティング系事業は、M&Aアドバイザー事業と異なり、原則として労働工数の投入に比例した報酬体系に基づく事業であり、成功報酬を含まない事業区分である。当社で再生支援事業を行う部署は、上記の再生支援業務にまで至らない再生予防的なコンサルティング業務や財務DD等のその他事業をも担当していることから、事業区分として一緒に捉えている。

※3コンサルティング系事業にはその他事業も含む

### M&Aアドバイザー事業

- M&Aディールアドバイザー
  - － M&A戦略の立案、ロングリスト  
作成、ターゲット企業へのアプ  
ローチ
  - － 企業価値算定（バリュエーショ  
ン）
  - － 契約交渉支援、クロージング業  
務支援
- ポストM&A（PMI）コンサルティ  
ング
- 事業承継コンサルティング

### 投資事業

- 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
- 金融機関や事業会社等との共  
同投資ファンド組成・運営



# 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パリ支店と連携し、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	18名（2025年1月時点）
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契約を締結。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
所在地	東京都千代田区永田町2-11-1
従業員数	26人（2024年12月時点）
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

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や共同ファンドによる資金提供等を実施



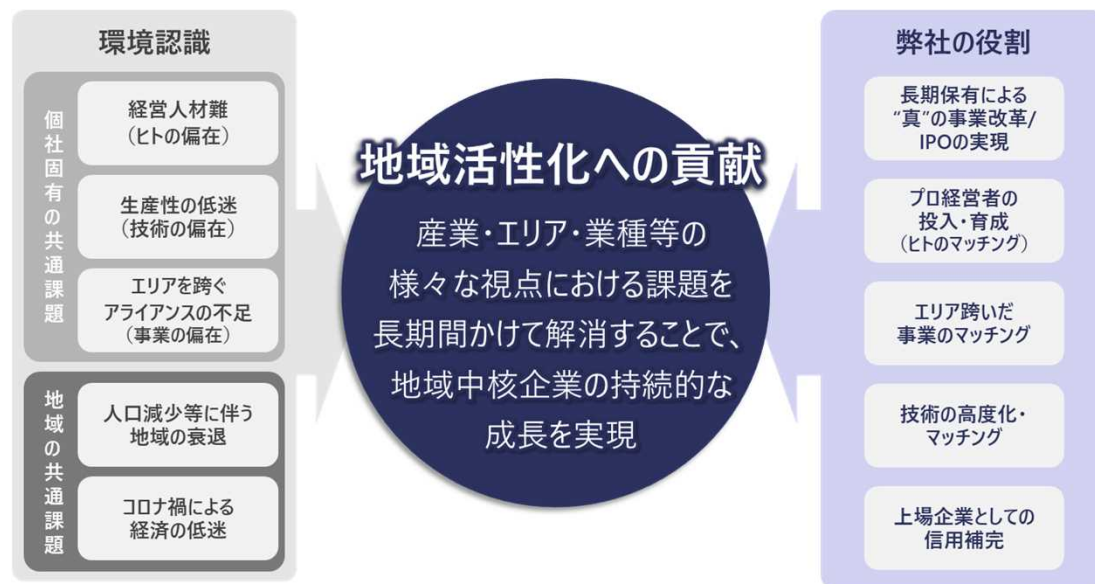
FRONTIER  
CAPITAL  
INC. FRONTIER  
MANAGEMENT INC. GROUP

## 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
所在地	東京都港区六本木3-2-1
従業員数	17名※（2025年1月時点）
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（FCI単独投資／共同投資）</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>バリュアアップ</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; JF[共同ファンド]     PE[パートナー企業] -- GP出資 --&gt; JF     JF -- 資金提供 人材派遣等 --&gt; IT[投資先]             </pre> </div>

※：FMIからの出向者を含む

## 事業コンセプト





**FRONTIER  
MANAGEMENT  
INC.**

© 2025 Frontier Management Inc.