



2023年3月期決算、中期経営計画説明会

2023年5月25日

株式会社ウィルグループ (東証プライム市場 6089)

代表取締役の異動（2023年6月予定）

新中期経営計画から、新経営体制に移行。

新代表取締役*の経歴等

氏名 (生年月日)	主な略歴		所有株式数 (2023年3月31日現在)
<p>すみ ゆういち 角 裕一 1980年10月6日生(満42歳)</p> 	2003年4月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）入社	30,700株
	2006年4月	株式会社ウィルホールディングス（現 当社）入社	
	2009年4月	株式会社セントメディアフィールドエージェント（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）入社	
	2014年4月	同社 営業本部長	
	2016年4月	同社 取締役就任	
	2018年7月	当社 執行役員 人事本部長	
	2019年6月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）取締役就任	
	2021年4月	株式会社ウィルオブ・コンストラクション 代表取締役就任	
	2022年6月	当社 取締役就任（現任）	

*2023年6月開催予定の定時株主総会及び同株主総会終了後の取締役会において正式に決定する予定です。

目次

1.2023年3月期実績

2.前中期経営計画(WILL-being2023)振り返り

3.中期経営計画 (WILL-being2026)

4.2024年3月期通期業績予想

5.長期ビジョン

2023年4月からの新中期経営計画「WILL-being 2026」開始に伴い、2024年3月期第1四半期連結会計期間より国内WORK事業、海外WORK事業の名称を、国内Working事業（略称：国内W）、海外Working事業（略称：海外W）にそれぞれ変更します。なお、本資料においては新しいセグメント名称に統一して記載しています。

2023年3月期 実績

1

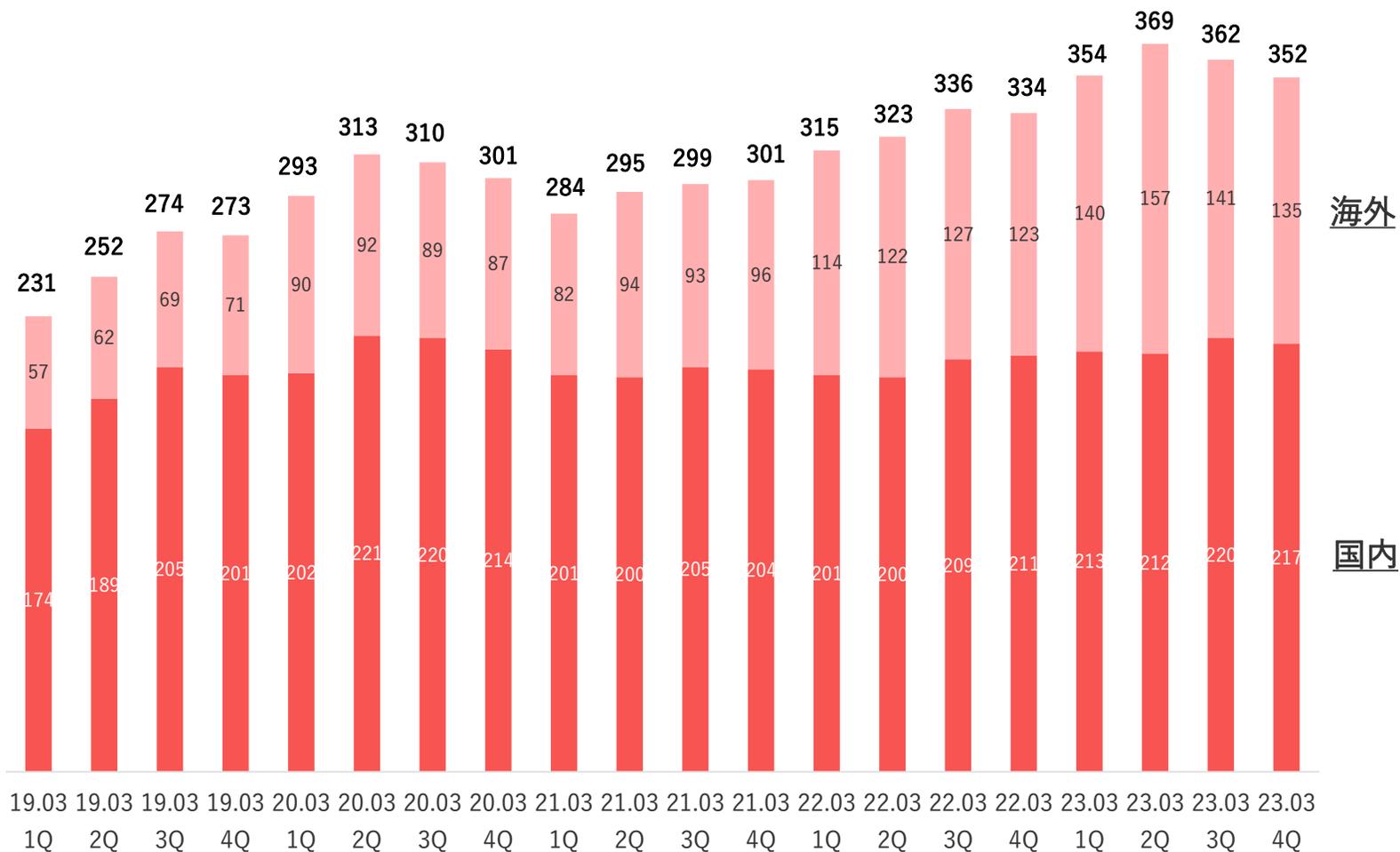
営業利益は、連結子会社の過年度決算訂正影響（△4億円）をカバーできず減益。

	実績	前年同期比
売上収益	1,439.3億円	+9.8% (+128.5億円) うち為替影響+64億円
売上総利益率	22.1%	+0.1pt
営業利益	53.1億円	△2.8% (△1.5億円) うち為替影響 +4億円

1. 2023年3月期実績

連結売上収益の四半期推移

(億円)



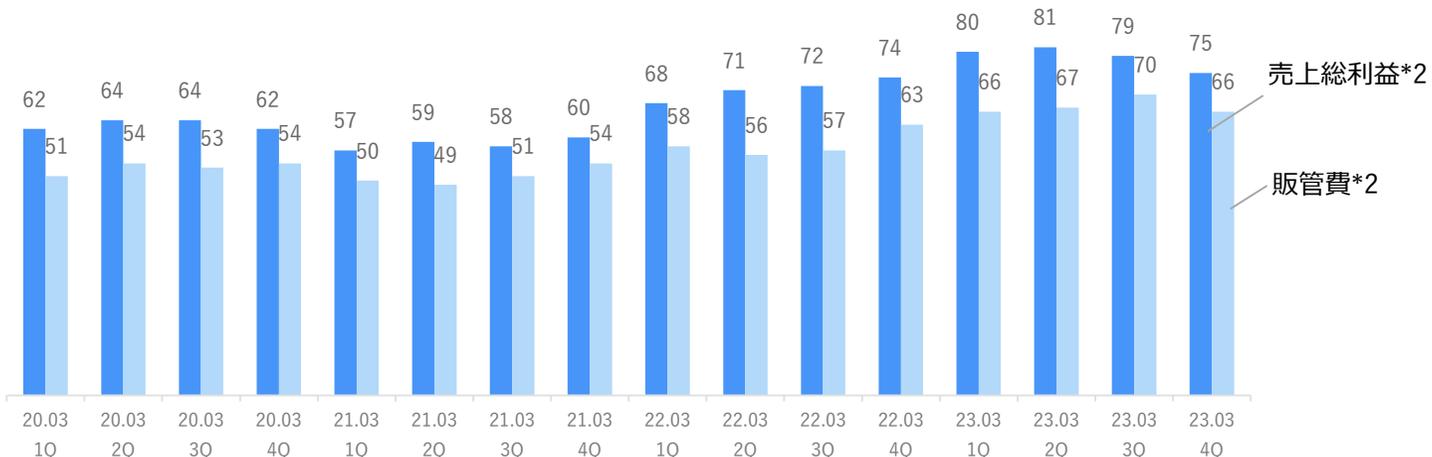
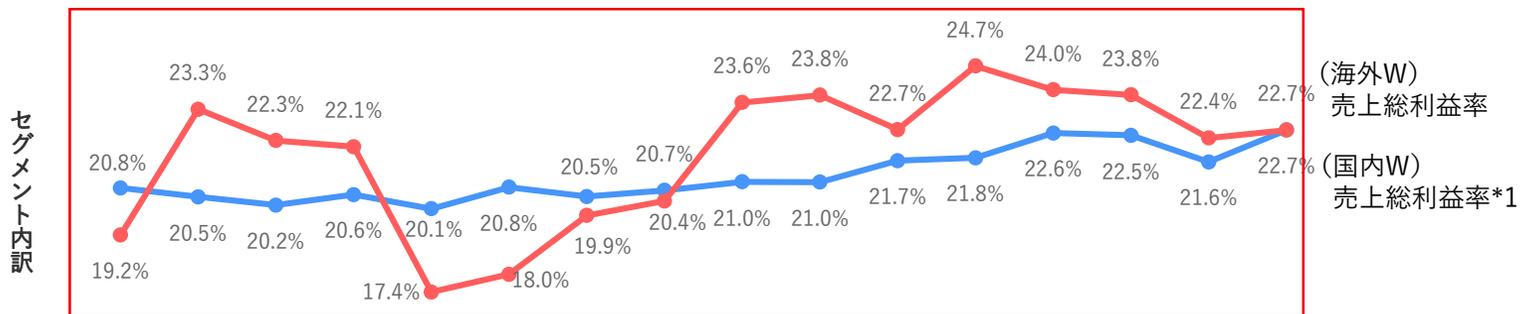
4Qは、
23.3期3Q比：△10億円
(うち為替影響：△0億円)

国内は、横ばい。
海外は、派遣売上減少。

※売上収益は、海外の補助金収入の影響等を除いた調整後の数値です。

1. 2023年3月期実績

売上総利益率の四半期推移



国内、海外とも売上総利益率は上昇するも、連結では有給休暇引当金の繰入等の影響により低下。

戦略投資領域（建設、スタートアップ、介護）の先行投資は、
 4Q累計計画：8.3億円
 4Q累計実績：8.2億円（△0.1億円）

*1 セグメント内の連結調整は含んでいません。また、20.03期は従来の会計方針での数値です。
 *2 売上総利益、販管費は、海外の補助金収入の影響等を除いた調整後の数値です。

前中期経営計画 (2021年3月期～2023年3月期) (WILL-being2023)振り返り



売上収益、営業利益とも着実に成長。

	2020年3月期	2023年3月期	2020年3月期比
売上収益	1,219 _{億円}	1,439 _{億円}	+6% (CAGR)
売上総利益率	20.8 %	22.1 %	+1.3 pt
営業利益	41.4 _{億円}	53.1 _{億円}	+9% (CAGR)
営業利益率	3.4 %	3.7 %	+0.3 pt
ROIC	14.0 %	16.6 %	+2.6 pt
親会社所有者帰属 持分比率	11.7 %	26.6 %	+14.9 pt

前中計の基本方針である営業利益率目標は、未達。

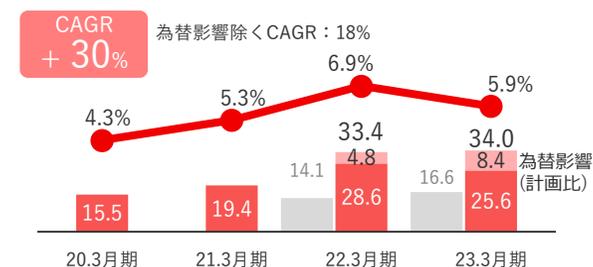
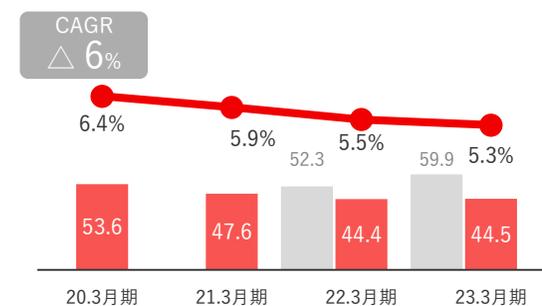
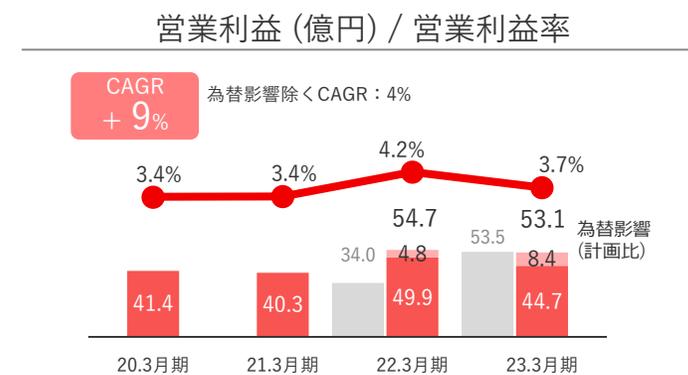
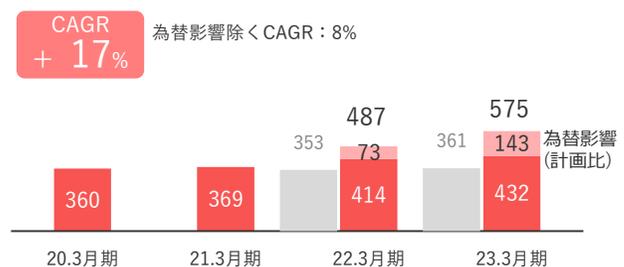
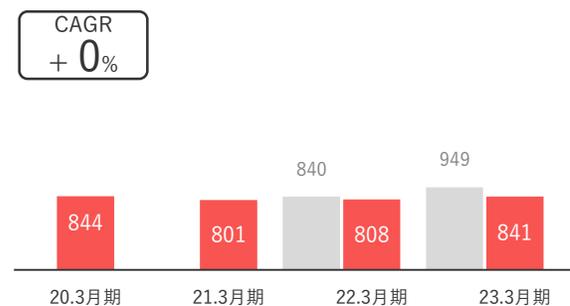
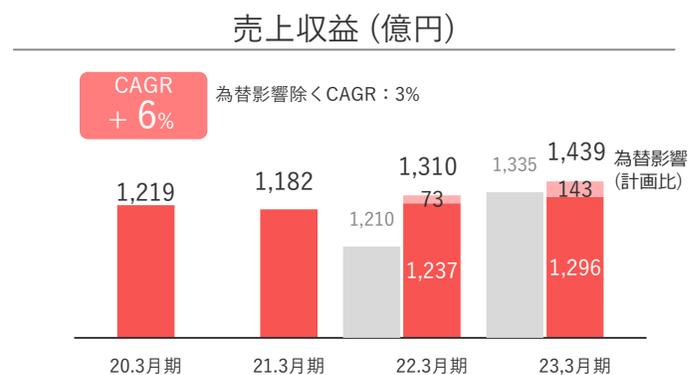
	中計目標	2023年3月期	中計目標比
売上収益	1,335 _{億円}	1,439 _{億円}	+104 _{億円}
売上総利益率	22.6 %	22.1 %	△0.5 pt
営業利益	53.5 _{億円}	53.1 _{億円}	△0.3 _{億円}
営業利益率	4.0 %	3.7 %	△0.3 pt
ROIC	20.0 %	16.6 %	△3.4 pt
親会社所有者帰属 持分比率	20.0 %	26.6 %	+6.6 pt

2. 前中期経営計画 (WILL-being 2023) 振り返り

セグメント別売上収益、営業利益推移

海外Wは為替影響を除いても成長したものの、国内Wは停滞。

	中計目標	実績
連結	売上収益	1,335億円 うち為替影響: 143億円
	営業利益	53.5億円 うち為替影響: 8億円
	営業利益率	4.0%
国内W	売上収益	949億円
	営業利益	59.9億円
	営業利益率	6.3%
海外W	売上収益	361億円 うち為替影響: 143億円
	営業利益	16.6億円 うち為替影響: 8億円
	営業利益率	4.6%



コロナ影響は当初の想定よりあったものの、重点戦略は大幅未達。

重点戦略		内容	評価	
戦略Ⅰ	ポートフォリオシフトによる収益性の改善	<ul style="list-style-type: none"> Perm（人材紹介、専門性の高い領域への人材派遣）領域を拡大。特に、介護、建設技術者、スタートアップ人材支援領域にフォーカス。 (指標) <ul style="list-style-type: none"> 戦略投資領域 = 売上成長率 利益最大化領域 = 営業利益率 	△	(戦略投資領域) <ul style="list-style-type: none"> 建設：△（採用数は順調に拡大するも、当初計画に対しては1年遅れ） 介護：×（紹介予定派遣は、拡大が見込めず期中で戦略変更。） スタートアップ人材支援：○（過年度決算訂正はあったものの好調に推移）
			△	(利益最大化領域) <ul style="list-style-type: none"> 国内W：×（感染症拡大の影響もあったものの、既存顧客からのオーダー数減少、採用人数の減少で、稼働人数が減少。また粗利率の低下により、営業利益率は低下。） 海外W：○（ポストコロナの急激な人材紹介需要は一巡したものの、為替影響を除いても、ベースは着実にUP）
戦略Ⅱ	デジタルシフトによる生産性の改善	<ul style="list-style-type: none"> デジタルシフトにより、1人当たり生産性を高める。 	×	<ul style="list-style-type: none"> WILLOFスマホアプリの機能の強化（申請のオンライン化等）、建設技術者領域の基幹システム（派遣管理）を既存システムに統合を進めるも、1人当たりの生産性改善にまでつながらず。
戦略Ⅲ	次なる戦略投資領域の探索	<ul style="list-style-type: none"> 在日外国人向けサービスの拡大。 IT人材サービスの拡大。 HRTechは、主軸事業周辺領域での展開探索。 	×	<ul style="list-style-type: none"> 2022年5月に技能実習生、特定技能外国人の来日再開するも、在日外国人向けサービスは、当初の想定を下回る。 IT人材サービスは、派遣・紹介とも着実に増加。 既存のHRTechプロダクト（ビザマネ、外国人ライフサポートサービス）は2023年3月に撤退。建設技術者領域でのサービス等、プロダクト開発中。
戦略Ⅳ	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 親会社所有者帰属持分比率：20%以上 ROIC：20%以上（資本コストは10%程度） 総還元性向：30%以上 	○	<ul style="list-style-type: none"> 親会社所有者帰属持分比率は、2023年3月末時点で26.6%。 ROICは16.6%。営業利益の目標未達により未達。 23.3期の総還元性向：31.2%。

前中計での課題を踏まえ、次期中計の方針を以下の通り整理。 国内Wの再成長が最重要課題。



課題

営業利益率が依然として3%台で横ばい。
(営業利益率 20.3期: 3.4%→23.3期: 3.7%)

国内W

国内W (セールス、コールセンター、ファクトリー、建設技術者) において、採用環境悪化。

海外W

海外Wの成長をさらに加速。



次期中計に向けた方針

営業利益率を上げていく方針は前中計から変更はないものの、成長力 (特に国内W) を高めることが優先。

新たなモデルの構築、採用チャネルの多様化、自社ブランドを強化。

必要な投資 (人員増強) を行いながら、成長をさらに加速。

新中期経営計画(WILL-being2026)

3



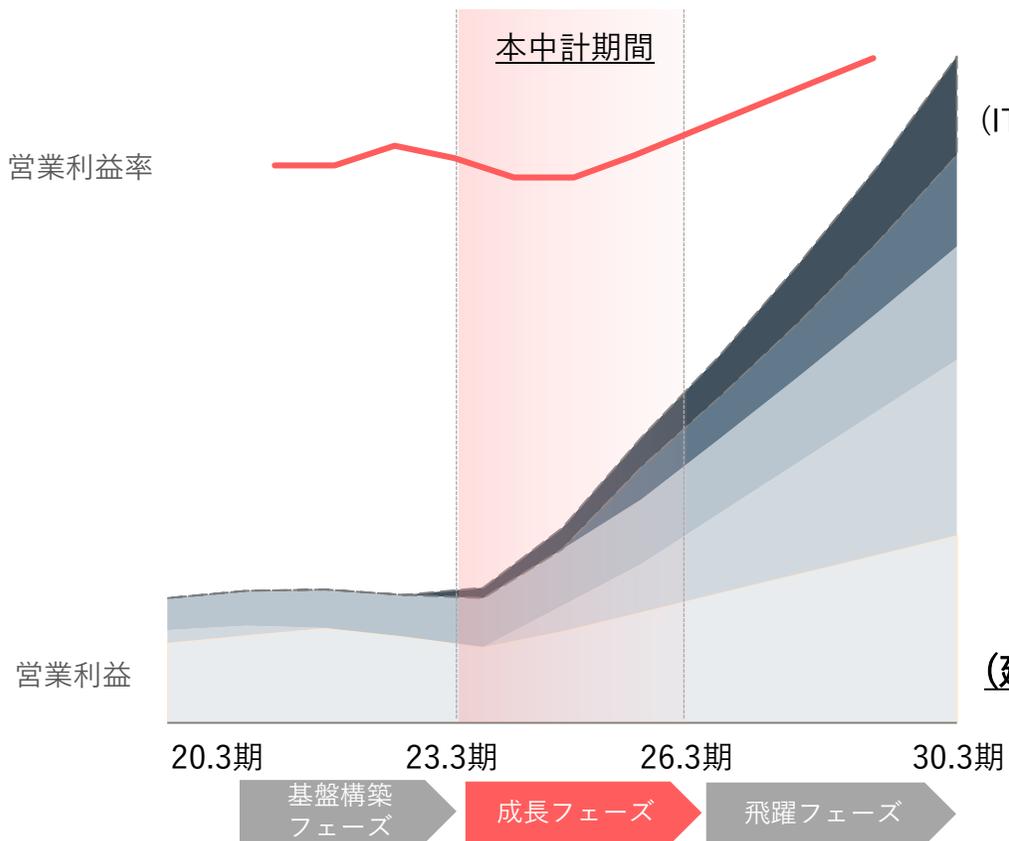
基本方針

国内Working事業の再成長

		2023年3月期実績	2026年3月期目標	2023年3月期 →2026年3月期
目標	売上収益 *新規M&Aは含めず	1,439億円	1,700億円	CAGR +6%
	営業利益 (営業利益率)	53.1億円 (3.7%)	65.0億円 (3.8%)	CAGR +7% (+0.1pt)
KPI	正社員派遣採用人数/年 (建設技術者領域)	1,000名	2,000名	+1,000名
	正社員派遣定着率 (建設技術者領域)	71%	73%	+2pt
	正社員派遣稼働人数 (国内W (建設技術者領域除く))	2,450名	4,700名	+2,250名
	外国人管理受託人数 (国内W)	1,750名	6,800名	+5,050名
	人材紹介売上比率 (海外W)	14%	17%	+3pt

本中計期間で利益体質を変えて、将来の飛躍的な成長を実現する。

■利益成長シナリオ



新領域
(IT/外国人等)

探索領域のリフレッシュ

常に新領域の探索を行い、ポテンシャル・勝ち筋を見出す。

M&A

非連続な成長

ターゲットを絞り、財務規律を設けたうえで取り組む。

海外

安定成長

ダウンサイドリスクを最小化させるため、ガバナンスを強化。

建設

新たな柱へ

業界トップを目指すため、先行投資でトップラインを伸ばし、新たな柱へ。

国内W
(建設以外)

安定基盤へ再建

成長力を取り戻し、27.3期以降に利益を最大化していく。

本中計の経営目標達成に向けて、以下の3つに取り組む。
国内Wには、先行投資として約35億円 (24.3期：11億、25.3期：25億) を投下。

戦略	国内W	戦略Ⅰ 建設技術者領域の更なる成長、収益化を実現	新卒含む未経験者採用を倍増 1,000名 (2023年3月期) ▶ 2,000名 (2026年3月期)
	国内W	戦略Ⅱ 国内W (建設技術者領域以外) の再成長	POINT1 正社員派遣人数を倍増 2,450名 (2023年3月期) ▶ 4,700名 (2026年3月期) POINT2 外国人管理受託人数を3倍 1,750名 (2023年3月期) ▶ 6,800名 (2026年3月期) POINT3 ブランドプロモーションの実施
	海外W	戦略Ⅲ 海外Wの安定した成長	既存事業の安定力強化

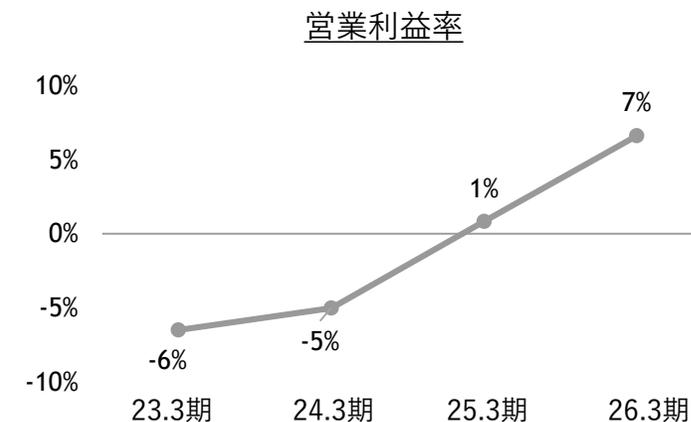
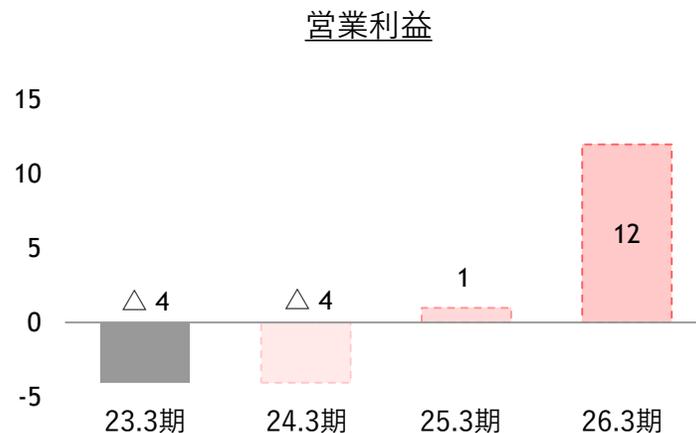
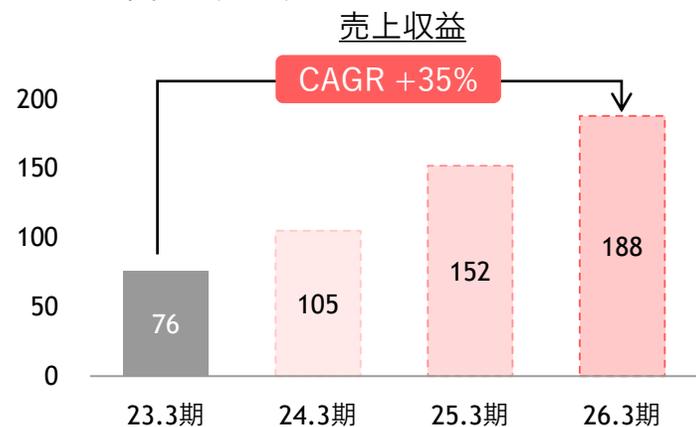
3. 中期経営計画 (WILL-being 2026)

戦略 I 建設技術者事業の更なる成長、収益化を実現

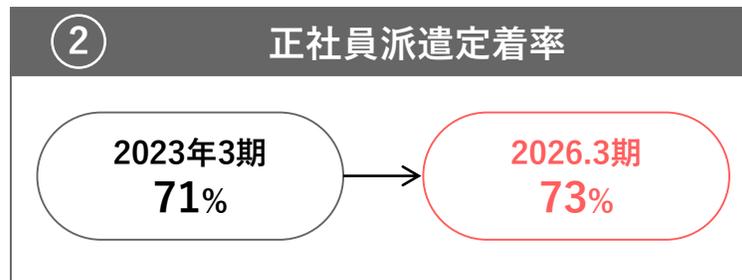
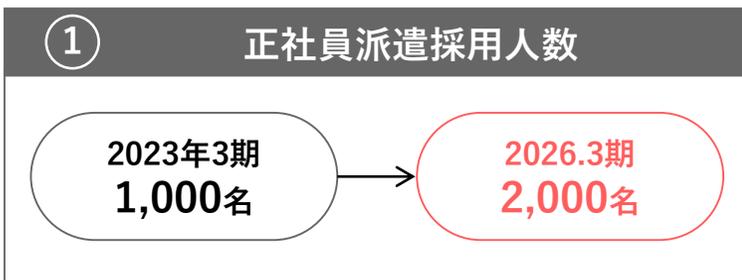
重点戦略

正社員派遣採用人数をこの3年で倍増(2023年3月期比)。更なる成長と収益化を実現。

数値計画(億円)



重要KPI



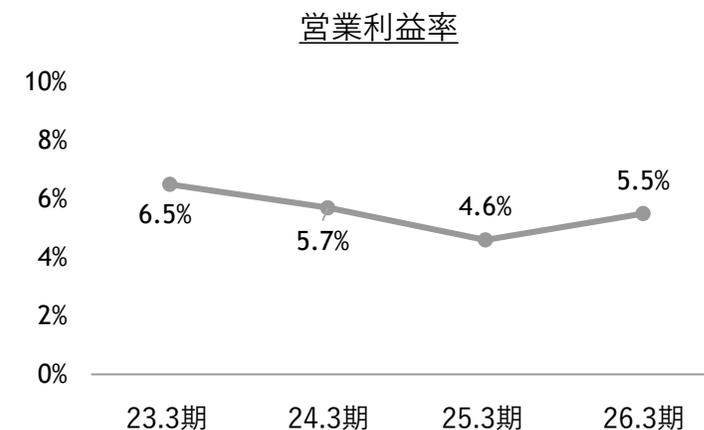
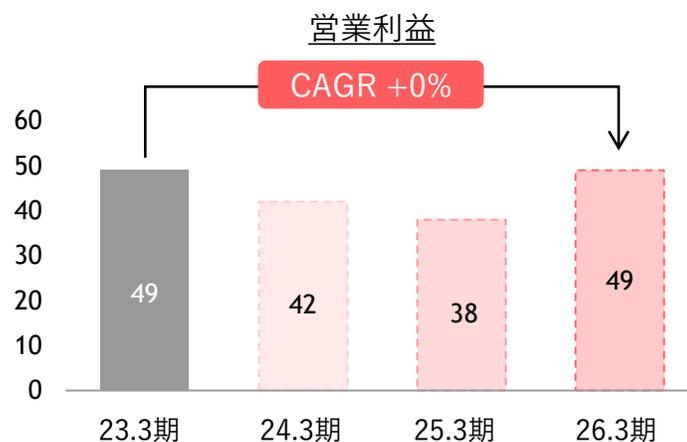
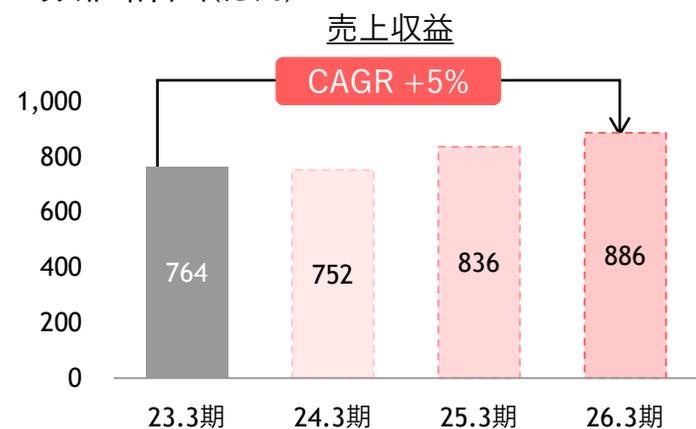
3. 中期経営計画 (WILL-being 2026)

戦略II 国内W（建設技術者領域以外）の再成長

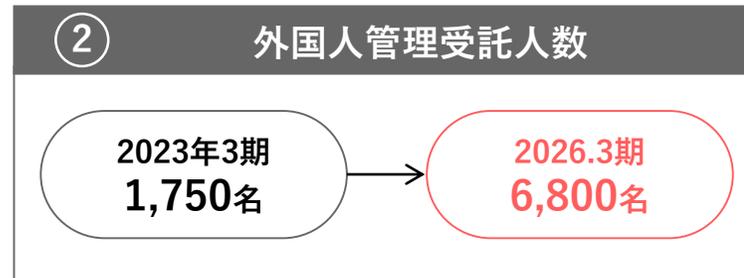
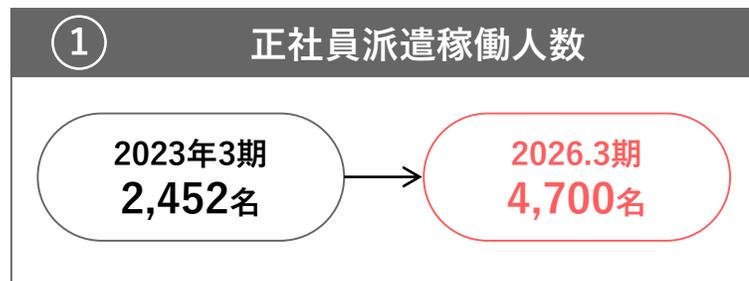
重点戦略

正社員派遣、外国人管理受託*を拡大する。

数値計画(億円)



重要KPI



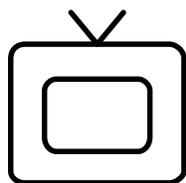
*外国人技能実習生等へのサポートサービス管理受託

自社ブランド強化に向けたブランドプロモーションを実施。

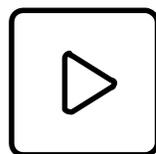
■ブランドビジョン（私たちが目指す姿）

Chance-Making Company

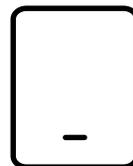
想定プロモーション媒体



TVCM
*放送エリア限定



WebCM



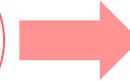
SNS

プロモーションによる想定効果

ブランド認知度向上



WILLOF検索件数UP



自社媒体からの採用数増加

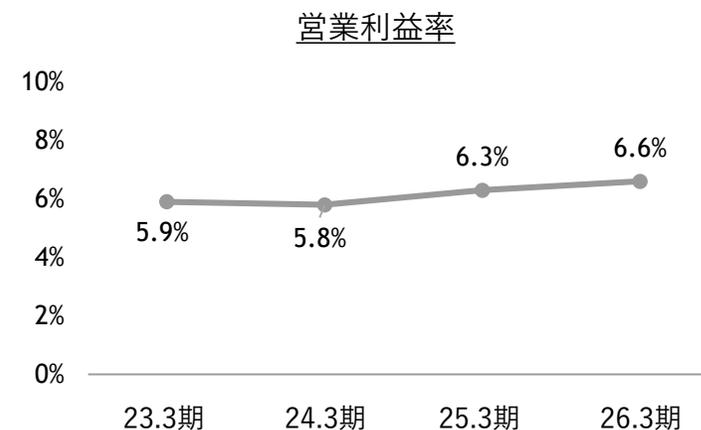
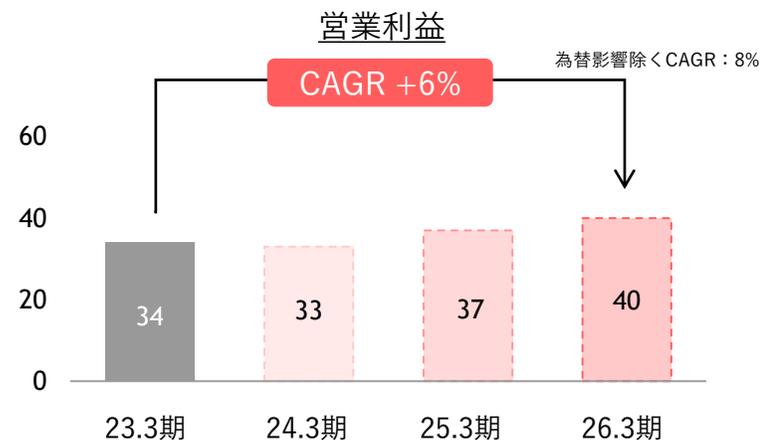
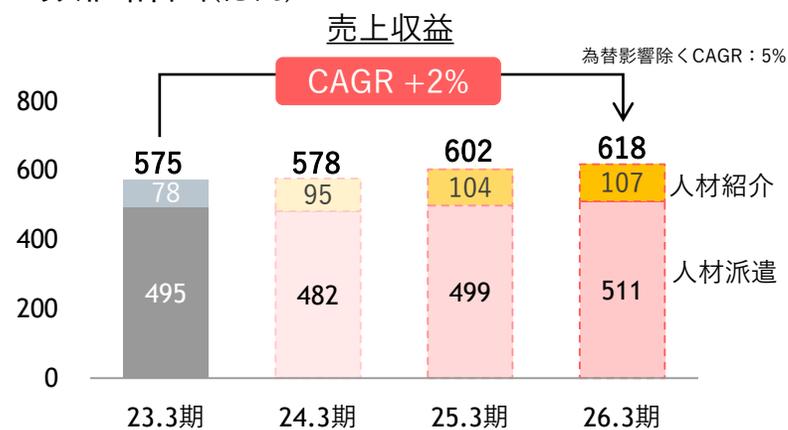
3. 中期経営計画 (WILL-being 2026)

戦略Ⅲ 海外Wの安定した成長

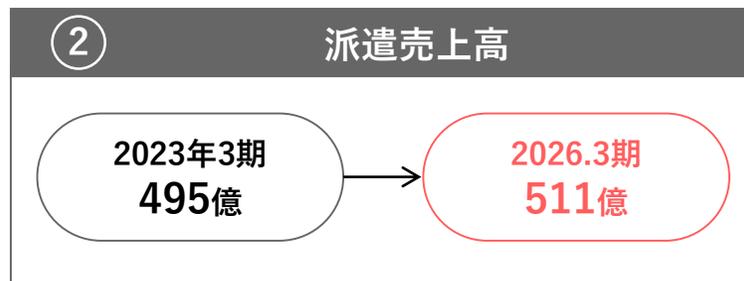
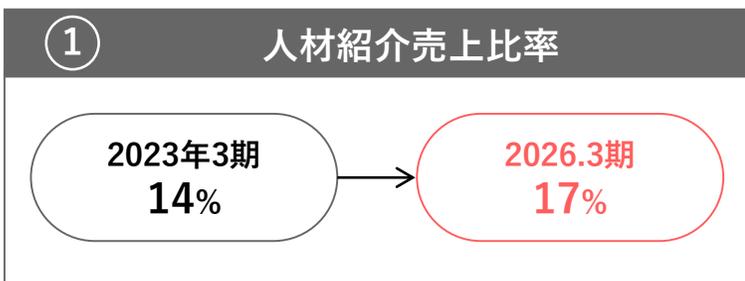
重点戦略

ポストコロナの一時的な人材需要は一巡したものの、安定した成長を実現する。

数値計画(億円)

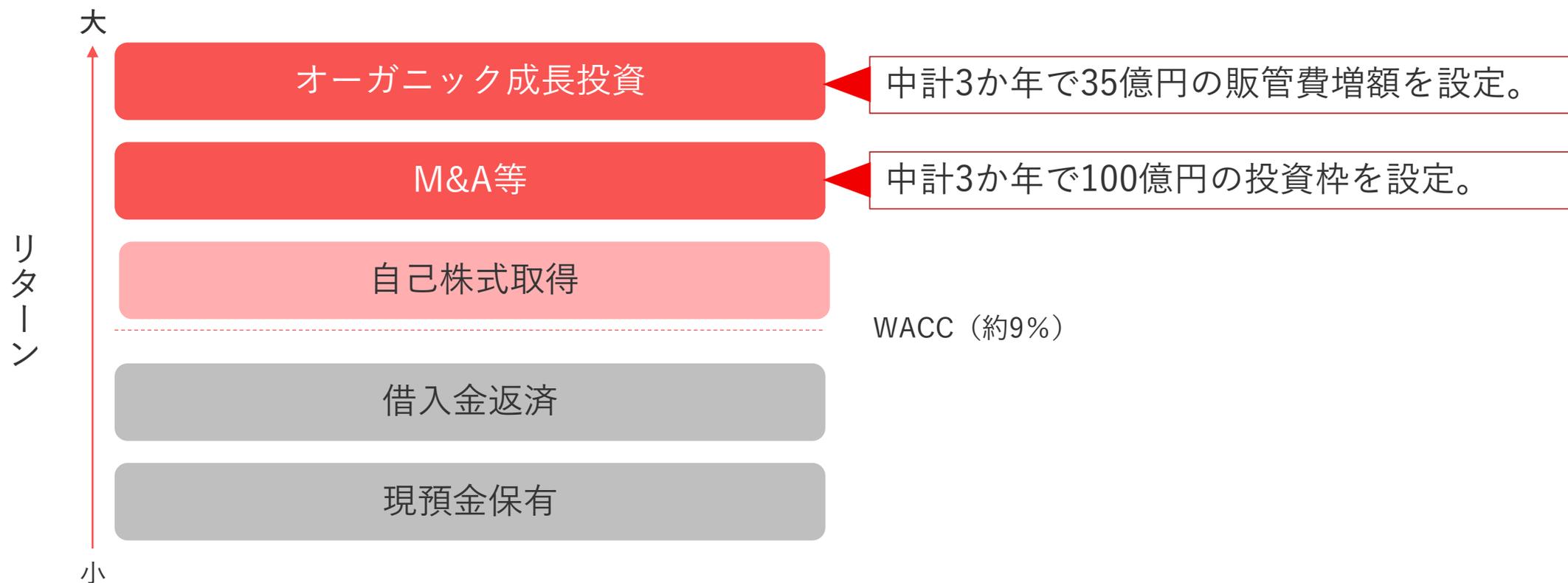


重要KPI



為替感応度	計画レート	前期レート	1円変動による影響額/年	
			売上収益	利益
オーストラリアドル	94円	93円	4.6億円	0.3億円
シンガポールドル	86円	98円	1.1億円	0.1億円

オーガニック成長投資、M&A等の投資を最優先。



ターゲット、財務規律を設け、M&Aを再開。投資枠は、100億円。

■M&A方針

『働く人をエキスパートにしていくキャリアパスの最大化と最適化』との整合性を重視しながら、ウィルグループの成長を加速できる領域且つ将来の営業利益率目標に貢献できる企業。



ターゲット



IT・建設・製造 技術者
人材事業



エキスパートへの職種拡大が
見込める紹介事業



教育研修事業



プロセス

- 担当領域責任者 及び PMI担当者による初期段階から関与。
- 当社の過去M&Aプロセスの遂行による透明性を確保。



財務規律

- M&A資金は、フリーC/F、借入の順番とする。
- 当社の資本コスト (WACC: 9%) を上回るROICを少なくとも達成。
(買収時における適切な価格の設定)



ガバナンス

- シナジー創出の為のマネジメント強化、投資時の買収計画に対するモニタリング等を通じて、適切なガバナンスを実施。

株主還元方針は、累進配当かつ総還元性向30%以上。

前中計の株主還元方針

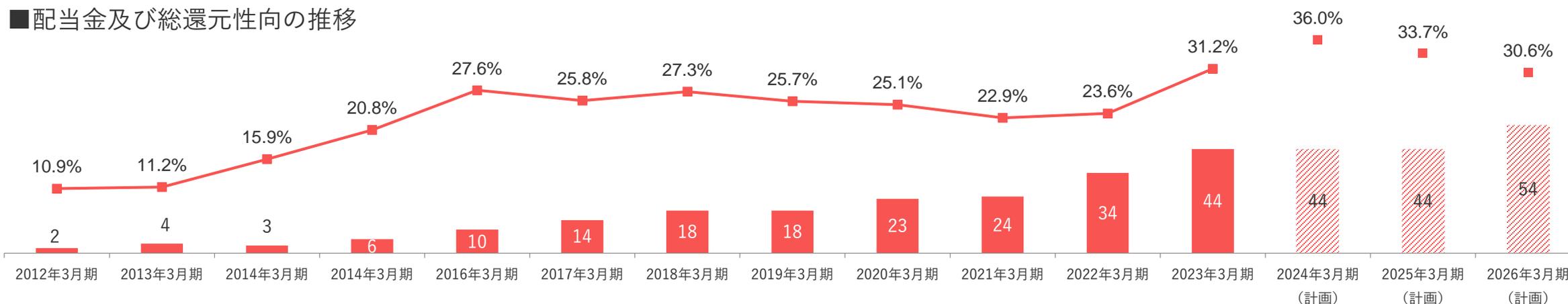
- ・ 総還元性向30%を目安
(対期首業績予想)



本中計の株主還元方針

- ・ 累進配当
減配を原則実施せず、増配または維持
- ・ 総還元性向30%以上
期中の業績進捗に応じ機動的な自己株式取得を都度検討

■ 配当金及び総還元性向の推移



4

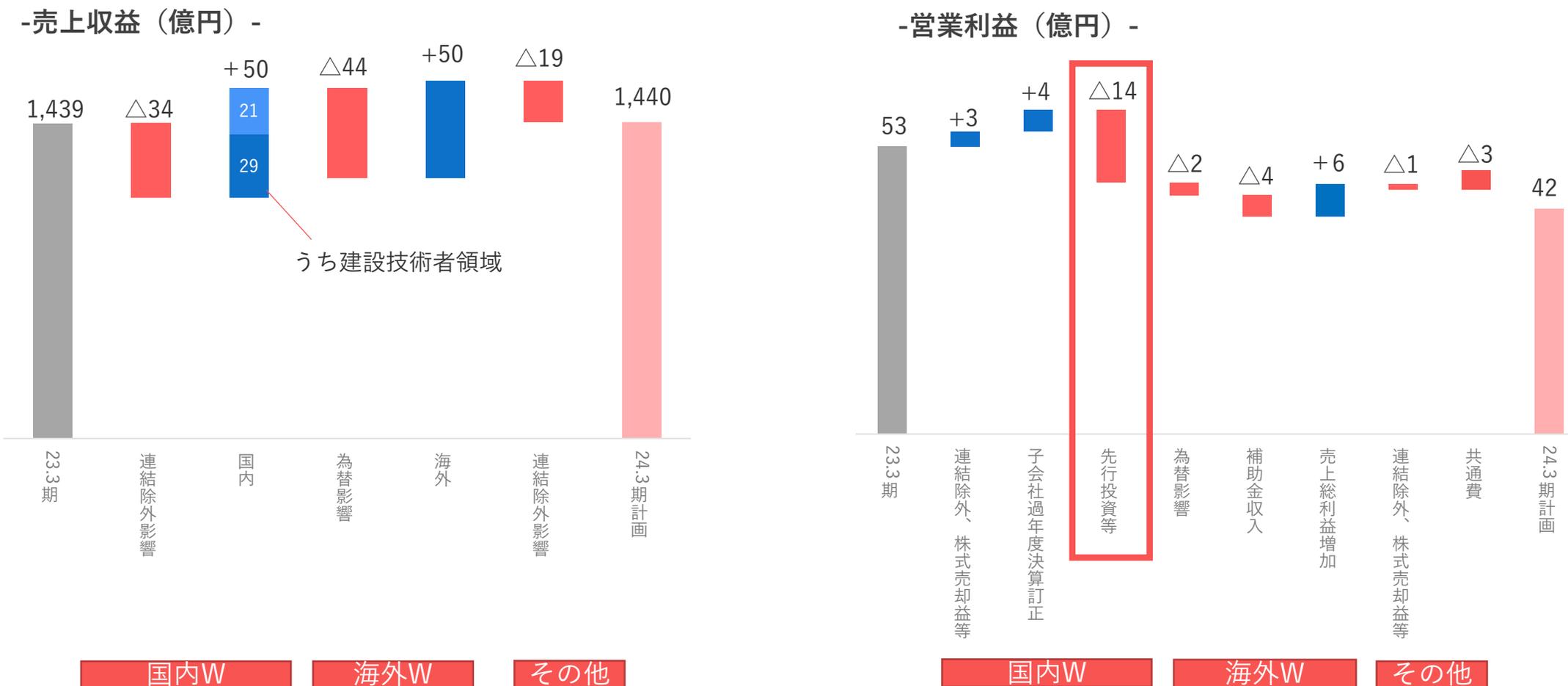
4.2024年3月期 通期業績予想

国内Wは、11億円の先行投資を計画。海外Wは、円高で計画。

(億円)	2023.3月期	2024.3月期 (業績予想)	前期比	
			増減	増減率
売上収益	1,439.3	1,440.0	+ 0.6	+ 0.0%
うち国内W	841.3	858.0	+ 16.6	+ 2.0%
うち海外W	575.3	578.5	+ 3.2	+ 0.6%
うちその他	22.5	3.3	△19.1	△85.0%
売上総利益	317.3	334.5	+ 17.1	+ 5.4%
(売上総利益率)	22.1%	23.2%	+ 1.2pt	-
営業利益	53.1	42.0	△11.1	△21.0%
(営業利益率)	3.7%	2.9%	△0.7pt	-
うち国内W	44.5	37.8	△6.6	△15.0%
うち海外W	34.0	33.3	△0.7	△2.1%
うちその他	△2.9	△3.1	△0.2	-
うち調整額	△22.4	△25.9	△3.5	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	32.3	28.0	△4.3	△13.5%
EBITDA	74.5	62.9	△11.6	△15.6%

売上収益及び営業利益の増減要因（前期比）

売上収益は、事業ポートフォリオの見直し、為替レート的前提（円高）で横ばい。
 営業利益は、増収の一方、先行投資により減益見通し。



長期ビジョン



5. 長期ビジョン 当社グループのミッション



働く人に
ポジティブな選択肢を
増やし続ける。

5. 長期ビジョン 外部環境の変化



- ✓ 新型コロナウイルスにより経済活動の変化
- ✓ グローバル経済の先行き不透明感
- ✓ 企業・人材の海外への進出/展開



- ✓ サステナビリティへの社会意識の高まり
- ✓ ダイバーシティ&インクルージョンの進展
- ✓ 都市の二極化
- ✓ 地政学リスクの増大

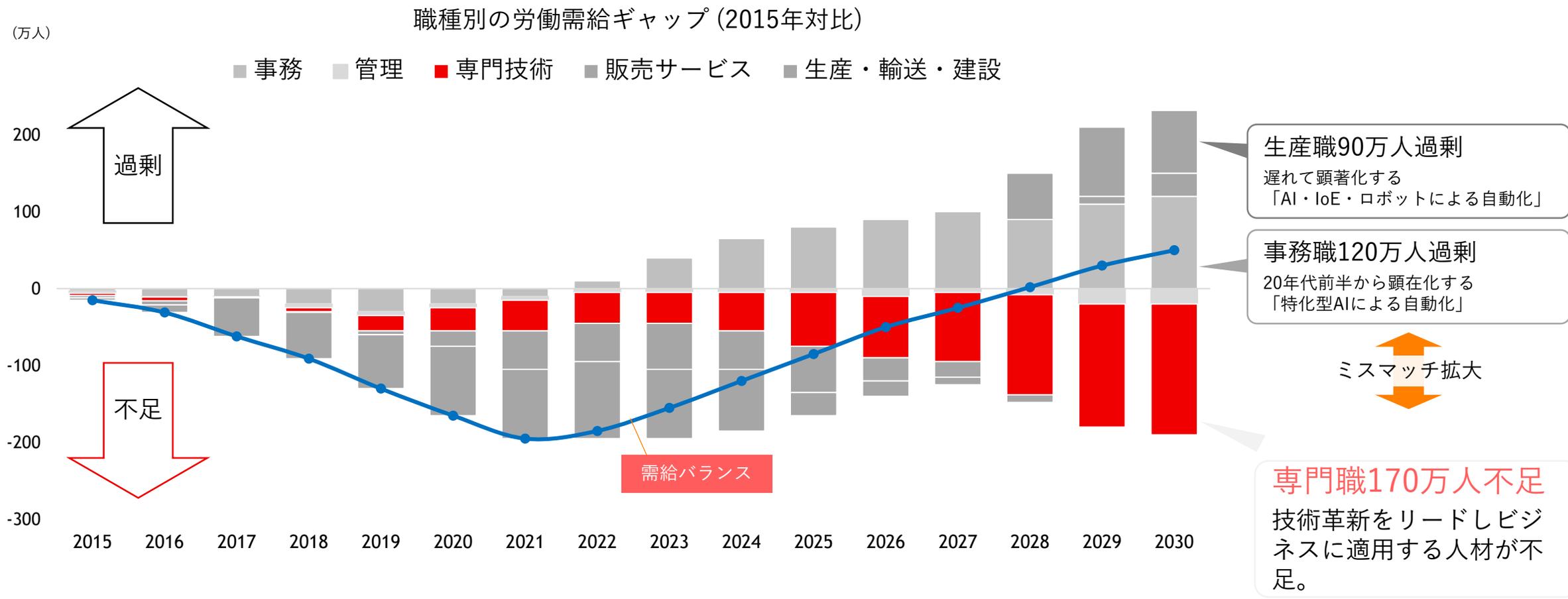


- ✓ 労働力人口の減少、未曾有の少子高齢化社会
- ✓ 構造的な技術者人材の不足
- ✓ “働く”に対する価値観の変化
- ✓ “働き方”の多様化



- ✓ 技術革新の加速化
- ✓ 技術の進展がもたらす人材業界のビジネスモデルの変化
- ✓ デジタルシフトを実現する人材の不足
- ✓ 技術発展による雇用変化

2020年代後半から「職のミスマッチ」が始まる。



出展: 三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」



テクノロジーの進展で、
将来人手を要しない職種が増加

職のミスマッチ
(求められるスキルと持っているスキルのギャップ増)

格差社会の拡大
(地方労働者、高齢者、若者等が貧困に)

解決する社会課題

我々は何をするのか？



我々は何をするのか？



働く人をエキスパートにするキャリアパスの
“最大化”と“最適化”を実現していく。

働く人をエキスパートにするキャリアパスの“最大化”と“最適化”の実現。

1

キャリアパスの増加

2

キャリアの向上

3

働きがいの向上



我々が実現したい姿



正社員派遣

2023年3期
3,500名

2026年3月期
2倍以上



有期派遣→
正社員派遣

2023年3期
98名/年

2026年3月期
500名/年



年次毎の
請求向上率

2026年3月期
年次5%以上



成長支援
スコア²

成長支援スコアを
毎年上昇させていく

¹ (株) ウィルオブ・ワークの登録者データ

² 『ウィルオブは、成長にお役立ちできていると感じますか』との質問に対して“はい”と答えた方の割合

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



■ IRに関するお問い合わせ先

株式会社ウィルグループ カンパニーセクレタリー室IRグループ

TEL : 03-6859-8880

Mail : ir@willgroup.co.jp

■ 「IRメール配信サービス」のご案内

当社では、IRに関するメール配信を行っています。適時開示情報やニュースリリース等最新のIR情報を素早くお届けしていますので、ぜひご登録ください。

IRメール配信登録▶

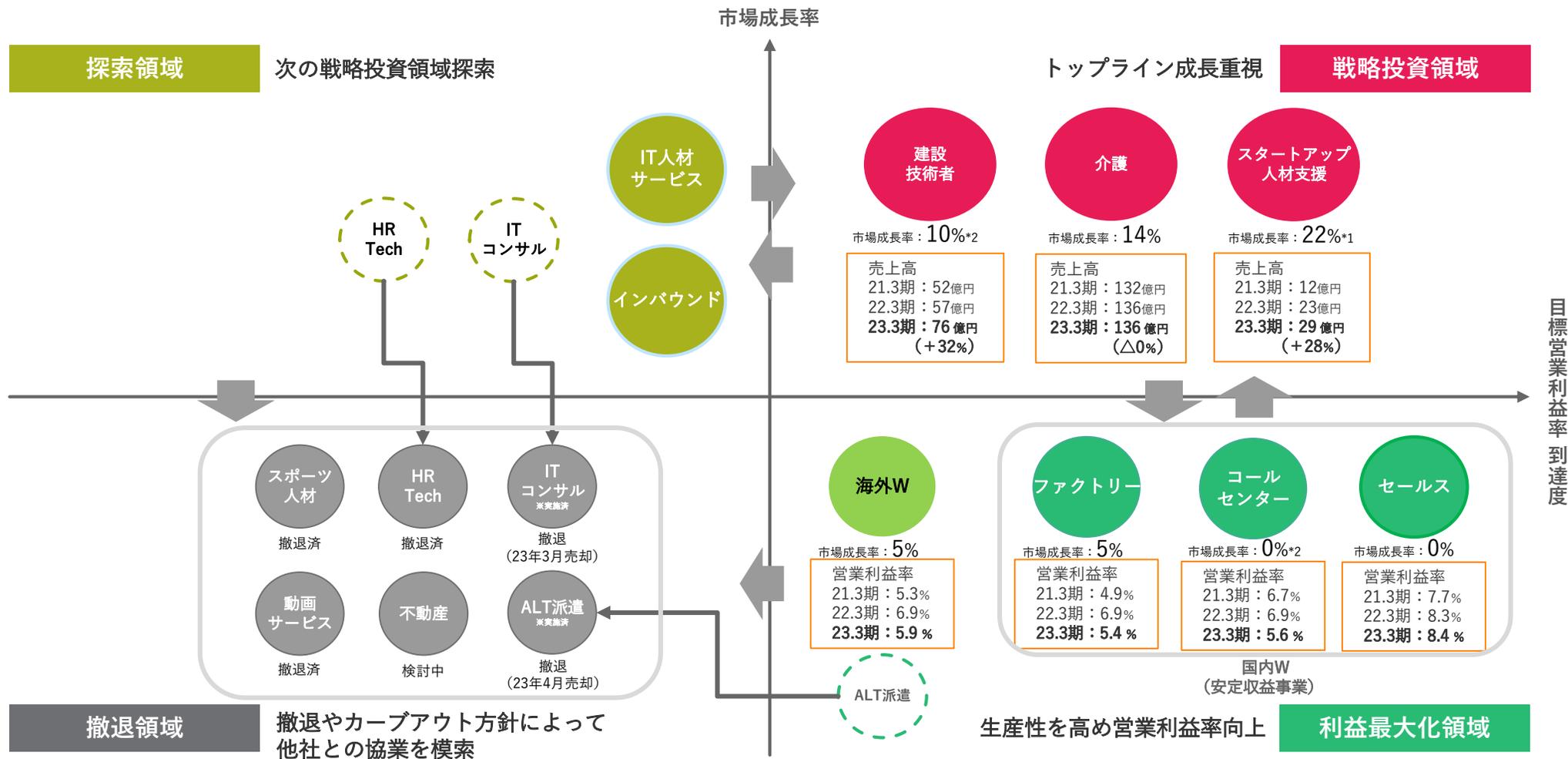


Appendix

セグメント別売上収益、営業利益推移

セグメント	領域		2020. 3月期	2021. 3月期	2022. 3月期	①2023.3月期 実績	②2023.3月期 中計目標	中計目標比 (①-②)	原因分析
国内W	セールス アウトソーシング領域	売上	231.4	190.4	195.1	203.9	219.5	△15.5	通信分野の一部既存顧客のオーダー数減少、 コロナ禍でイベント開催減少により売上が低迷。
		営業利益	18.6	14.6	16.1	17.1	19.7	△2.5	
	コールセンター アウトソーシング領域	売上	164.6	168.6	170.4	165.8	180.3	△14.4	既存顧客からのオーダー数減少により、 稼働人数減少。
		営業利益	9.9	11.3	11.7	9.3	13.3	△3.9	
	ファクトリー アウトソーシング領域	売上	237.4	205.8	183.1	176.4	196.2	△19.8	コロナ禍で外国人労働者含め採用環境の悪化により稼働 人数減少。
		営業利益	14.0	10.0	12.5	9.4	14.3	△4.8	
	介護ビジネス支援領域	売上	120.5	132.1	136.7	136.2	183.6	△47.4	紹介予定派遣の需要が見込めなく、 期中で戦略を変更。
		営業利益	3.6	3.8	2.9	4.9	10.6	△5.6	
	スタートアップ 人材支援領域	売上	12.6	12.7	23.4	29.9	23.3	+6.6	人材紹介需要は堅調に推移したものの、 23.3期に過年度の決算訂正で販管費4億円を計上。
		営業利益	3.0	1.5	6.0	2.6	2.8	△0.2	
	建設技術者領域	売上	48.1	52.7	57.8	76.6	99.0	△22.3	採用環境悪化により、 未経験者採用人数が1年遅延ペースで推移。
		営業利益	2.4	0.3	△5.5	△4.9	0.7	△5.7	
	海外W	売上	360.7	369.2	487.4	575.3	361.1	+214.2	プラスの為替影響と、ポストコロナの急激な 人材紹介需要により人材紹介が急成長。
		営業利益	15.5	19.4	33.4	34.0	16.6	+17.4	

自社での成長が将来見込めない3分野から撤退。

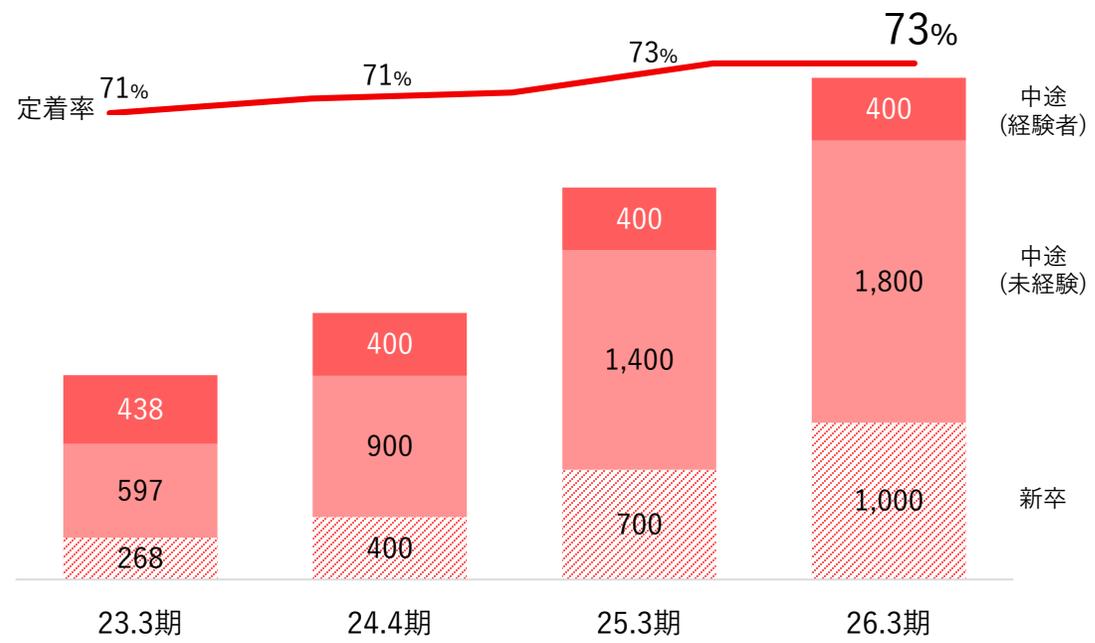
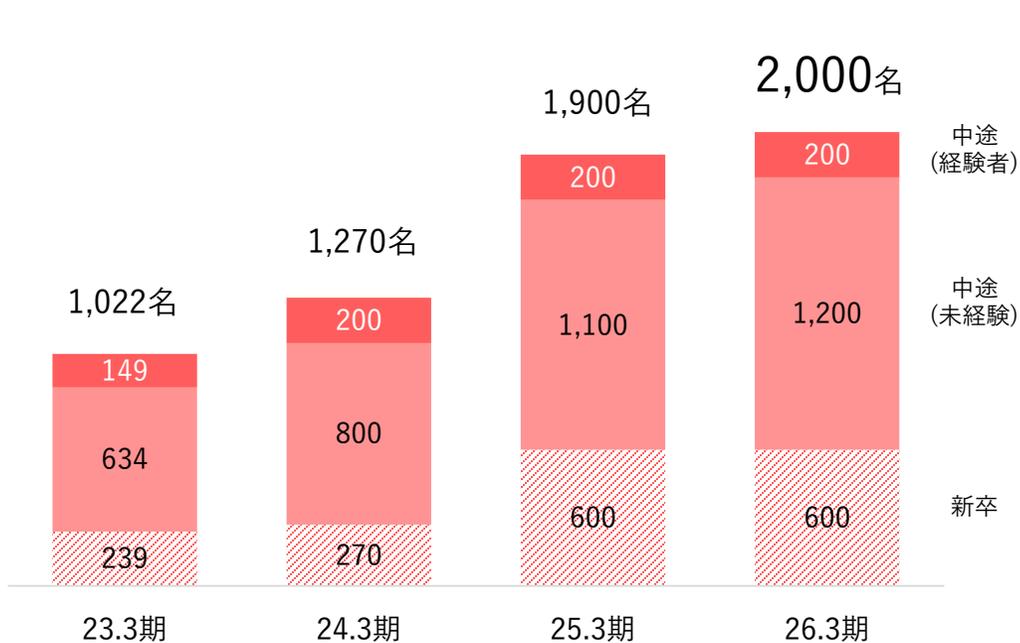


*1 当社連結子会社のフォースタートアップス株式会社推計値 *2 当社調べ
 ※出典「人材ビジネスの現状と展望 2021年版」(株)矢野経済研究所、Economic Report World Employment Confederation (出典元データがユーロ表記のため、1€130円で換算)

新卒、中途未経験者採用人数倍増に向け、積極的な採用活動を実施。

採用人数

稼働人数+定着率



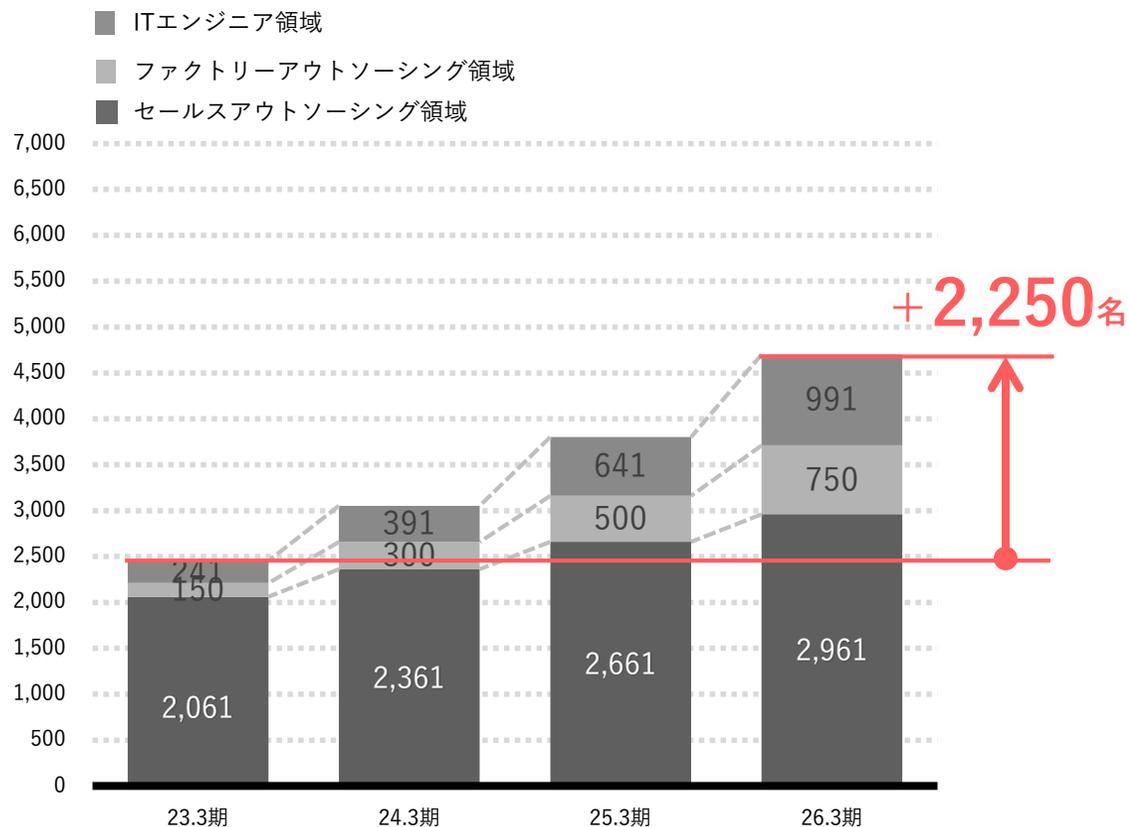
	23.3期	26.3期
定着率	71%	73%
新卒採用	239名	600名
中途未経験採用	678名	1,200名

取組内容

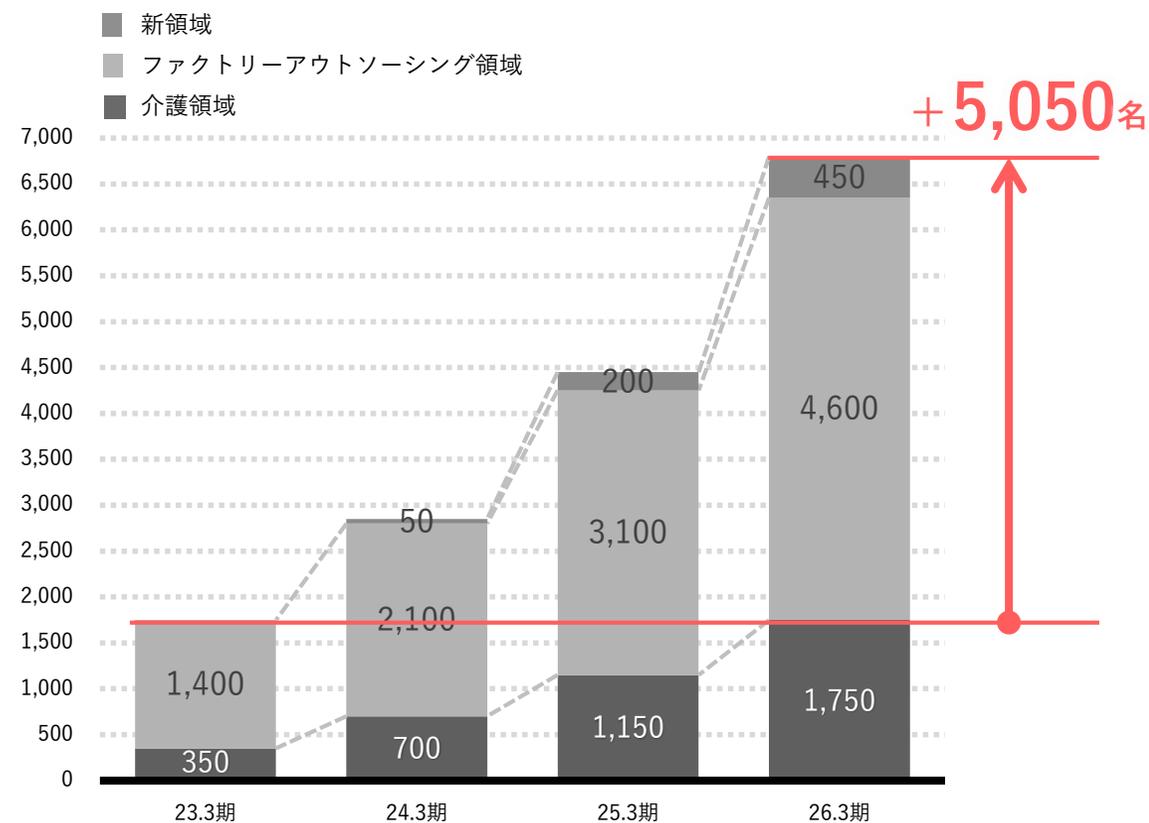
- スタッフとのタッチポイント増加
スタッフフォローチームの新設、継続研修機会の増加、コンタクト品質の向上
- 新たな取り組みの実施
既存の取り組み強化に加え、新たな取り組みを実施
- 採用チャネルの増加
採用チャネルの増加・パートナー企業との連携を強化

正社員派遣は、建設技術者領域同様新卒及び未経験採用を積極的に行う。
外国人管理受託は、営業人員の増加によるオーダー獲得を行う。

正社員派遣稼働人数推移 (名)

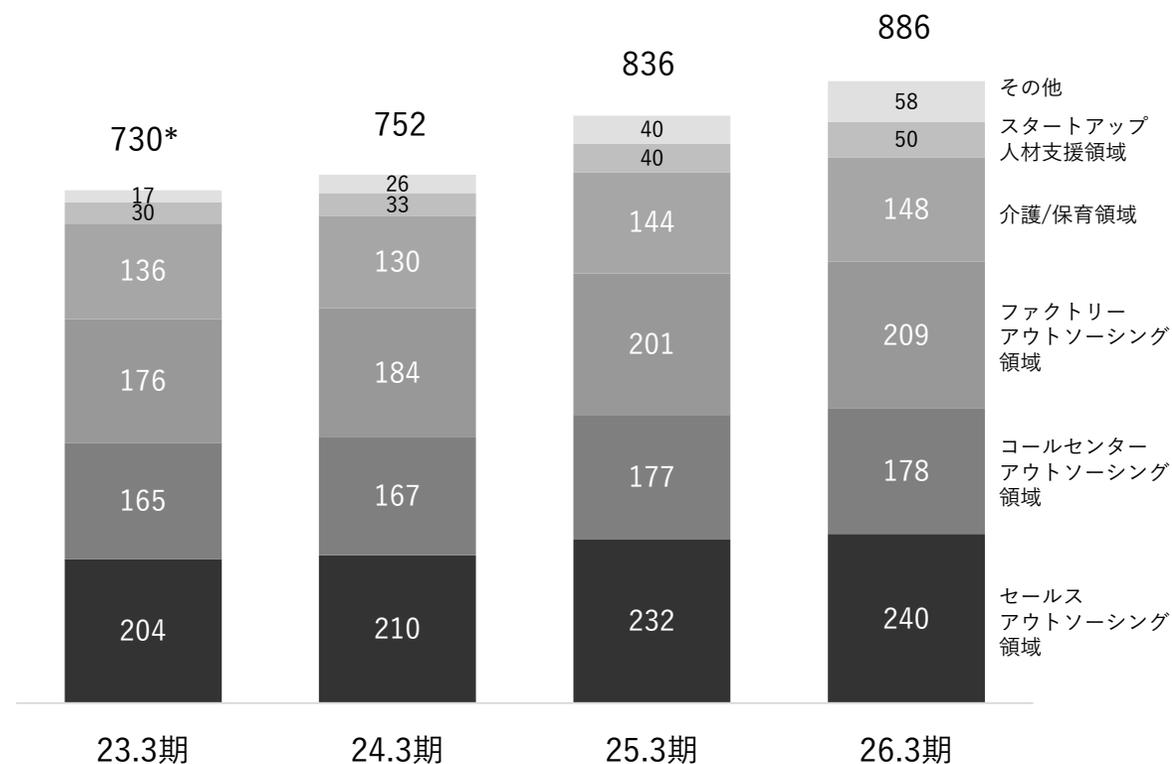


外国人管理受託人数推移 (名)

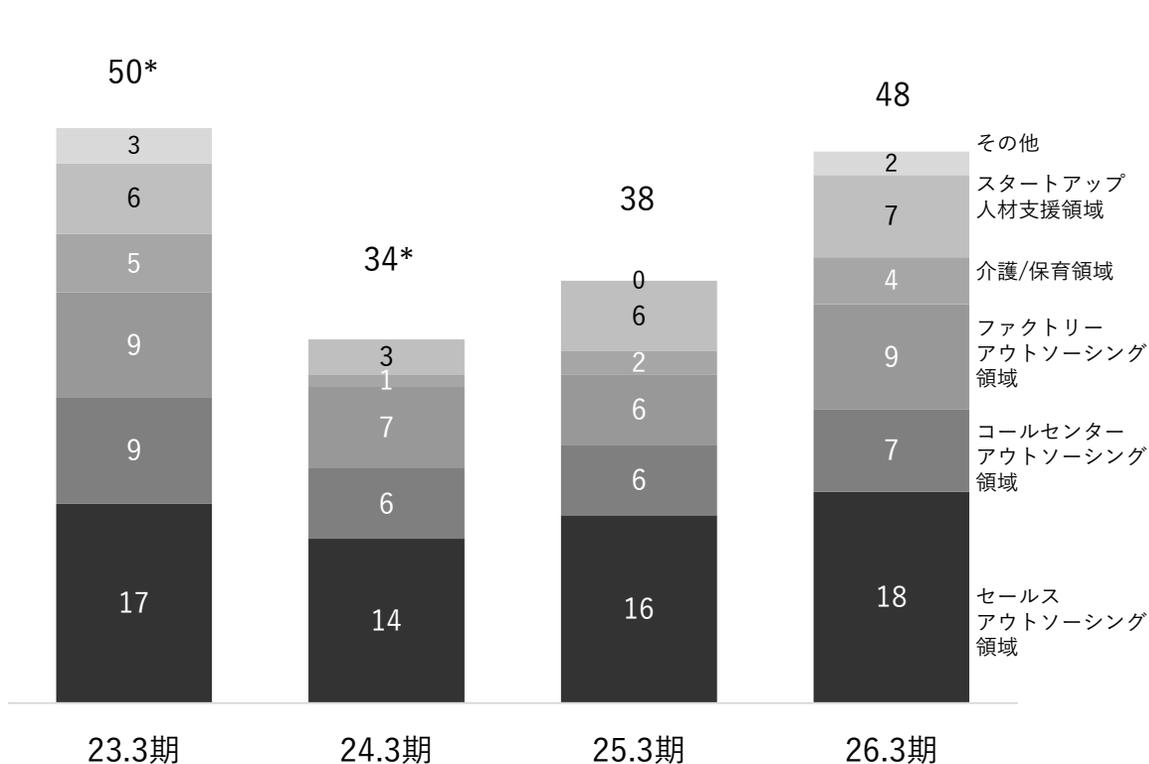


27.3期以降の利益最大化に向けて、営業人員の増員、採用費、広告宣伝費等の先行投資として、24.3期は11億円の先行投資を実施予定。

領域別 売上 (億円)



領域別 営業利益 (億円)



*23.3期については、(株)ポーターリンクの連結除外影響（売上：34億円、営業利益：5.8億円）、連結子会社の過年度決算訂正影響（営業利益：△4億円）、24.3期については、(株)ポーターリンクの株式売却益（8.4億円）を除外した数値を記載しています。

人材紹介売上比率を高めながら、安定した派遣売上拡大、コスト削減に取り組む。

	現状	重点施策	KPI	
			23/3期	26/3期
 粗利改善	ポストコロナの急激な人材需要が一巡。	コロナ前にはなかったパイプラインができたことで、人材紹介は今後も堅調に推移の見通し。コンサルタント増員予定。	コンサルタント数 408名	業績の進捗に応じ増員。
 安定力強化	景気変動に左右されない強固な基盤とするため、安定した領域での人材派遣売上が必要。	政府系、公共事業関連等ディフェンシブ領域での人材派遣拡大。	人材派遣売上 495億円	511億円
 コスト削減	各社が別々の会計含めたシステムを利用しているため、バックオフィスコストが多い。	各社システムの統合。 (先ずは会計システム統合)	コスト削減	今後設定予定
 統制強化	創業者及び第2世代経営者個人への依存が大きい。	<ul style="list-style-type: none"> リテンションプラン 第3世代へのサクセッション 	<ul style="list-style-type: none"> 動機付けインセンティブプラン導入検討 第3世代へのサクセッションプラン策定 	

戦略投資領域、探索領域及びその補完領域にターゲットは絞る。

領域 | ■ M&Aターゲット 資本提携ターゲット

 国内

 海外


既存事業
ポートフォリオ


補完領域

戦略投資領域 探索領域 利益最大化領域

- 建設技術者領域
- スタートアップ
人材支援

- IT人材サービス
- 建設技術者DR

- セールス
- コールセンター
- ファクトリー
- 介護人材サービス

利益最大化領域

 • シンガポール

 • オーストラリア

人材育成

日本への人材供給

- (技術者) 教育、研修事業

- 日本語教育 +
送り出し機関