

2025 年 9 月 10 日

会社名 株式会社ツナググループ・ホールディングス  
代表者名 代 表 取 締 役 社 長 米田 光宏  
(コード番号：6551 東証スタンダード)  
問合せ先 財 務 経 理 本 部 本 部 長 沼畑 正輝  
(TEL. 03-6897-6400)

中期経営計画『Circular Recruiting』説明動画書き起こし



■説明資料

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS81305/178b6f95/9351/4f37/b272/dae3c584d33a/140120250827548311.pdf>

■説明動画

<https://youtu.be/NVphxHiB1Bs?si=oQf1E-rBA4-AYxP5>

## ■スピーカー：

株式会社ツナググループ・ホールディングス 代表取締役社長 米田光宏（以下、米田）

株式会社ツナググループ・ホールディングス 財務経理本部 本部長 沼畑正輝（以下、沼畑）

相場の福の神 藤本誠之氏（以下、藤本）

## はじめに

米田：株式会社ツナググループ・ホールディングス 代表取締役社長の米田光宏でございます。ツナググループ・ホールディングス、2026年9月期から2030年9月期の5カ年に向けた中期経営計画を皆様にお伝えいたします。

今回は、相場の福の神、藤本誠之さんと対談という形で、我々の中期経営計画の解像度を少し高めていただき、皆様のご理解の助けになればと動画を撮らせていただいております。藤本さん、よろしくお願いいたします。

藤本：まいど、相場の福の神こと藤本です。ツナググループ・ホールディングスの魅力を存分に個人投資家の皆さんに分かっていただくために頑張りたいと思います。よろしくお願いします。

米田：では早速、中期経営計画の説明をさせていただきます。まず、「ツナググループとは何をしている会社なのか」という部分について改めて説明いたします。

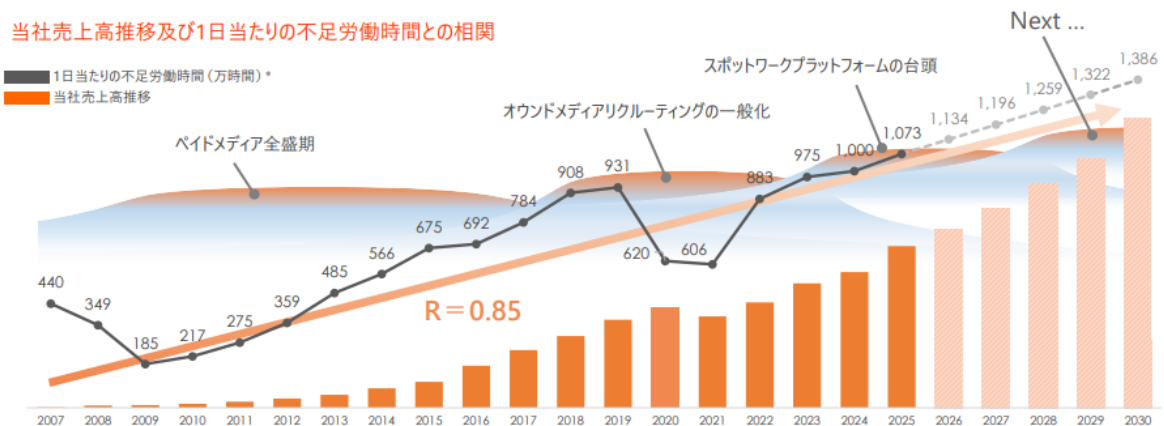
藤本：「これ」という商品があるわけではないため、御社のビジネスについては、少し分かりづらいところがあると思います。まずは現状のビジネスについて教えていただけますでしょうか。

## ツナググループの事業概要と現在地

FY26-FY30 中期経営計画

### Ⅰ 中期ビジョンと環境認識

当社業績と1日当たりの不足労働時間には相関関係（相関係数＝0.85）があり、今後も不足労働時間は増加傾向と推計。また市場動向の変化に伴い、採用手法のポートフォリオを変容させ事業成長を拡大。



\*1日当たりの不足労働時間：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「労働経済白書」より就業者数×欠員率×1日あたり労働時間にて当社推計

米田： 私は2007年にこのツナググループ・ホールディングスを設立いたしました。それまでは大手の求人広告を発行している会社に勤めていました。この2007年というのは、バブル期以降、人手不足が初めて顕在化したタイミングなのです。

その大手の求人広告企業、今でもナンバーワンシェアの企業ですが、有効求人倍率が1倍を超えると、その会社の広告だけではどうしても人が集まらないという状況でした。

藤本： 確かに難しいですね。

米田： はい。ただその会社にいると、その会社の商品・広告だけを販売することになります。例えば郊外の居酒屋さんでランチタイムだけ主婦(夫)の方が従事されている場合、主婦(夫)層を募集するのであれば(求人広告メディアではなく)地元の折り込みチラシの方が、本来的には良いですね。

藤本： それは当然そうですね。

米田： また、例えば、今若い人を採用したいのであれば、求人広告という紙ではなくてネット広告がよいですね。

藤本： 今の若い方は、なかなか紙は手に取らないですからね。

米田： そうですね。現在撮影しているのが8月ですが、各地で花火大会が行われています。この花火大会の時だけ、コンビニエンスストア前の露店でのお客様に対応するスタッフであれば、アルバイトの方を雇うよりも、その日だけのお手伝いに来てもらった方がいい。

藤本： 確かにそうですね。

米田： 時には「そもそも採用しない方がいいですよ」といったことを、お客様の側に立って最適な提案を組み合わせる。色々なものをつなげていく。そういった仕事これから求められるのではないかと思います創業したのが、ツナググループの祖業である RPO (リクルーティング・プロセス・アウトソーシング)、採用代行という仕事なのです。

藤本： なるほど。実際にその企業に代わって採用活動を支援してあげることですね。

米田： はい。我々自身は求人広告を売っていくら、1人派遣していくら、採用成功したらいくら、ではなく、あくまでも人事の方、もしくはコンビニエンスストアで言ったら店長の採用のお仕事をアウトソーシング、お手伝いさせていただくという月額費用でお金をいただいております。

藤本： ストック型のビジネスで、徐々に積み上がっていくということですね。一度御社のサービスを使うと、なかなか離れにくい、解約率の低い、だからこそストックで溜まっていくということですね。

米田： おっしゃる通りですね。現在では全国で約20万事業所、それはコンビニエンスストア、飲食店、ホテル、介護事業施設、物流施設など多岐にわたります。そこに400万人の働きたい、アルバイトしたい、パートしたいという人たちをお送りする。そういった事業をやっているのがツナググループ・ホールディングスです。

藤本： なるほど、今までの現状がここということですね。

米田： はい。2007年に創業して以来、年平均成長率(CAGR)15%で成長してきました。

**藤本：** 15%って、日本はそんなにGDPが増えていないのに、ということですよ。

**米田：** ええ。そこは当然、我々の従業員がしっかりお客様の前に立って様々なご提案をする中で売上を伸ばしてきたことはありますが、やはり世の中の流れに後押ししていただいている面も多く、折れ線グラフを見ていただくと、よくわかるかと思います。これは総務省並びに厚生労働省が出している数字を当社が加工した「1日あたりの不足労働時間」です。

**藤本：** なるほど。世の中の事業者が「本当はこれぐらいの時間働いてもらいたいけど足りない」という時間ですね。

**米田：** そうです。2007年、当社の創業当時からグラフに入れています。実は相関係数が0.8を超えているのです。

**藤本：** まず1つ目のへこんだ箇所がリーマンショックですか。

**米田：** はい、1番最初にへこんでいますね。で、2つ目がコロナです。ご覧の通り、世の中の需給ギャップ、人手不足を解消することで我々自身も成長していく、そういったビジネスになっています。

**藤本：** ということは、需給ギャップが広がれば広がるほど御社のニーズは高まるし、活躍の場が広がるということですよ。

**米田：** おっしゃる通りです。採用のあり方も、2007年からたった20年弱なのですが大きく変わっています。我々が創業してからコロナ禍ぐらいまでは、アルバイトやパートの方を採用しようと思うと、コマースでタウンワークなどを目にしますよね。店長はそこに有料求人広告（ペイドメディア）にお金を払って広告を出す。このペイドメディアが当時一番の手段だったので、我々も採用を代行する中で、お客様に一番合ったペイドメディアを組み合わせお客様に繋いでいました。

それがコロナ禍になると、どんどん自社メディア（オウンドメディア）にシフトします。今こうやって投資家の皆様とも動画でお話できているように、採用面接もオンラインでやるようになり、企業・求職者双方のリテラシーも上がってきているため、（募集の在り方も）自社のホームページに来てもらう形に変わってきました。GoogleやYahoo!、IndeedやTikTokなどに求人の動線を引いて、そこから直接来てもらう。そこを我々がご支援させてもらっているんで、そういった採用が伸びると同時に我々の業績も伸びます。

そして、ここ最近で言うと「タイミー」や「スポットバイトル」など、スポットワーク・プラットフォームが出てきています。今そういったことが求められているので、我々もそこをポートフォリオの中心に組み込みながら、採用という成功の歩留まりを高めていく。各時代の中で、お客様にあった、時代にあったものをポートフォリオを組むことによって、継続した成長が実現できたのかなと思います。

**藤本：** だからこそ、これだけ成長してきたということですね。では、ここから先、どうなるのでしょうか？

**米田：** まさにそこが我々の中期経営計画の肝となっておりまして、ペイドメディア、オウンドメディア、スポットワーク・プラットフォーム、じゃあ次は何がくるのだと。そこに我々が対応することによって、2030年の労働需給ギャップ、この日本の社会課題である人手不足・労働力不足に我々が大きな一助となれるか、というのがこの中期経営計画です。「ツナググループ・ホールディングスがあったからこそ人手不足が解消された、日本の社会課題は解決できた。」と言われるような、そういうことを目指した中期経営計画にしたいと思っています。

## 現中期経営計画の振り返り

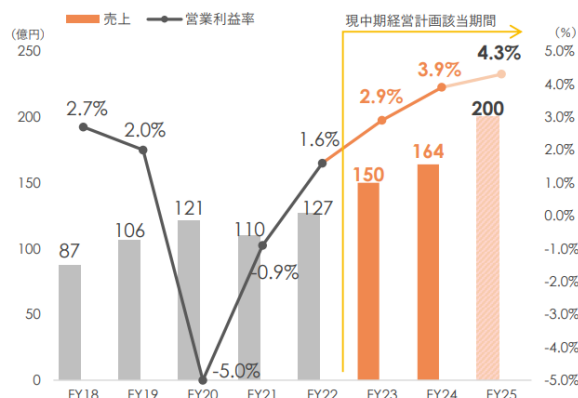
FY26-FY30 中期経営計画

### I 中期ビジョンと環境認識 現中期計画の振り返り

現中期経営計画ではコスト構造改革を軸に成長投資を実行し、過去最高売上高・営業利益額を大幅に更新。FY24よりM&A、資本業務提携等を再開し、さらに成長を加速。

FY23-FY25業績見通し

| (単位：億円) | 実績<br>FY23 | 実績<br>FY24 | 予想<br>FY25 |
|---------|------------|------------|------------|
| 売上高     | 150.3      | 163.9      | 200.0      |
| 売上成長率   | +18.2%     | +9.1%      | +22.1%     |
| 営業利益    | 4.4        | 6.4        | 8.6        |
| 営業利益率   | 2.9%       | 3.9%       | 4.3%       |
| 当期純利益   | 1.3        | 3.5        | 6.0        |
| 当期純利益率  | 0.9%       | 2.2%       | 3.0%       |



5

米田： 中期経営計画のお話をする前段としまして、現中期経営計画、2023 年 9 月期から 2025 年 9 月期、この 9 月末までの 3 カ年計画の結果をお知らせします。2023 年 9 月期当初は、まだコロナ禍の最中でした。

藤本： 大変な時期でしたよね。

米田： 我々はコロナで非常に大きな打撃を受けました。そのため、このコロナ禍で我々がまず目指した中期経営計画の柱としては、「リバイバル（復活）」です。ただ復活するだけではなく、財務戦略を大きく組み直し、収益がしっかり出る、またコロナのようなことが起こっても継続した安定的な事業運営ができる、そういう土台を作ろうと目指してまいりました。

その時目標に立てたのが、年間の営業利益率を 1 ポイントずつ上昇させていくというところで、結果として、トップラインの伸びと共に営業利益率を改善することができました。今回の新中期経営計画においても同様に、収益率を改善しながら、この土台を持って新たな投資をしていきたいと考えています。

藤本： この利益率を改善させるというのが、やはり何かあった時、利益率の高いサービスであれば多少落ちてもなんとかなりますが、低いサービスは落ちたら赤字になってしまいますからね。

米田： おっしゃる通りです。我々はストック型のビジネスモデルですので、安定した事業経営そのものがお客様にとって選ばれる要因にもなります。その意味でも収益力改善はこれからも大きなテーマであると考えます。

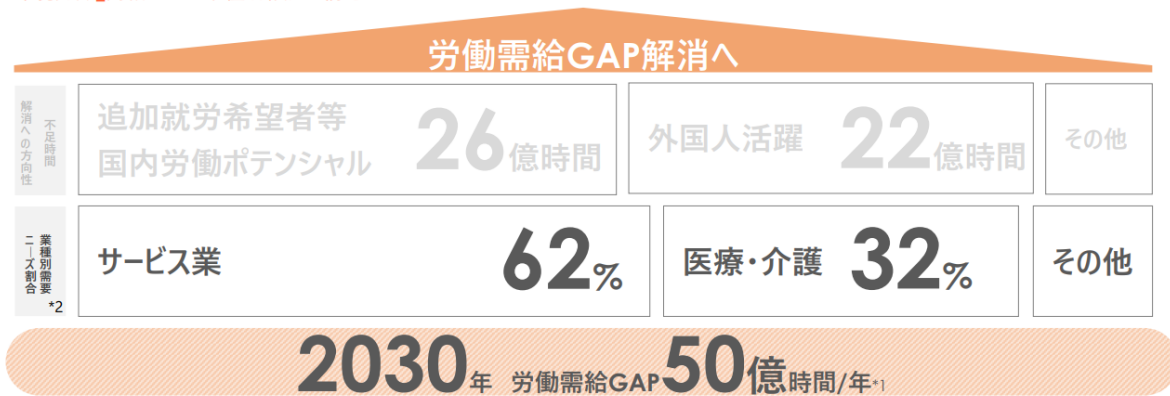
## 2030 年労働需給 GAP＝50 億時間/年 の内訳

FY26-FY30 中期経営計画

### I 中期ビジョンと環境認識 業種別労働需給GAP

2030年の1日当たりの不足労働1,386万時間/日は年間換算で50億時間の労働需給GAPが発生。この不足時間はサービス業と医療・介護事業で大半を占めており、この2業種の労働需給GAPを解消しない限りインパクトを生むことは難しい。

環境認識\_需給GAPの業種別傾向と構造



\*1.2030労働需給GAP：参照元データ：パーソル総合研究所、「労働市場の未来推計2035」を基に弊社で独自算出

\*2.業種別需給GAP割合：参照元データ：大手求人メディアを弊社でクロージングし募集比率から算出

6

米田：では、そのような土台の中で次の5年に向けて何をしていくか。この5年でどのようなことが起こるのかを少しお話しします。先ほど1日あたりの労働不足の時間数を示しましたが、これを年に直します。すると、日本における労働時間ギャップは約50億時間であることがわかります。

藤本：50億時間、すごいですよね。

米田：ええ、50億時間が世の中に足りない労働になるのです。これは、OECD（経済協力開発機構）が出しているAIやロボットによる生産性向上をある程度入れ込んでも、です。

藤本：なるほど、それが入っていたとしても、さらにまだ人はいるということですよね。

米田：はい。この50億時間をさらに分解すると、約9割が「サービス業」と「医療・福祉・介護」で生まれると見立てられます。

藤本：簡単に言うと、店舗であったり病院であったり介護施設であったり、現場があるところということですね。

米田：おっしゃる通りです。我々自身は、このサービス業、また医療・福祉・介護、この労働需給ギャップ解消の一助となるのが、日本の社会課題解決の大きな一助となるということを、この中期経営計画の背景にしています。

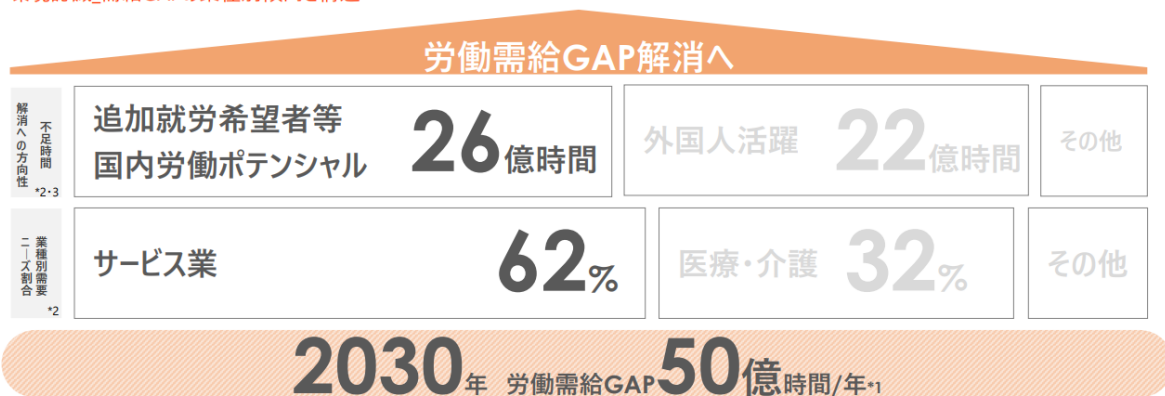
## 業種別労働需給 GAP と解消への方向性 ―サービス業―

FY26-FY30 中期経営計画

### Ⅰ 中期ビジョンと環境認識 業種別労働需給GAPと解消への方向性

追加就労希望者は約180万人、パートタイム労働者は2030年予測で2050万人と過去最大の労働者数に達しているが、1人あたりの労働時間減少が加速。多様な働き方をサポートすることで国内の潜在的な労働力を利活用。

環境認識\_需給GAPの業種別傾向と構造



\*1.2030労働需給GAP：参照元データ：パーソル総合研究所、「労働市場の未来推計2035」を基に弊社で独自算出

\*2.業種別需要ニーズ割合：参照元データ：大手求人メディアを弊社でクロールし募集比率から算出

\*3.厚生労働省（毎月勤労統計調査等）総務省統計局（労働力調査）労働政策研究・研修機構（JILPT統計資料）内閣府（国民経済計算）より自社で加工

7

米田： この労働需給ギャップ 50 億時間に対して、サービス業にはどういうことをやっていくのか。飲食店や小売店、もしくは今インバウンドの方々がたくさん多いホテルや旅館といったサービス業においては、実は国内人材で事足りると考えています。

藤本：なるほど。

米田： なぜかと言うと、今これだけ人手不足だと言われる中でも、行政が出している数字ですが、「追加就労希望者」、もう少し働きたいという方が 180 万人いらっしゃいます。

我々は採用代行事業をしている中で、例えば 1 つの店舗に募集をかけて 10 人来た場合、実際にその企業が採用するのは 3 人であり、残りの 7 人はお断りしている実態があります。

藤本： もったいないですね。

米田： これはその人の人物像が悪いわけではなく、時間が合わなかった、曜日が合わなかったという理由です。この人たちがしっかりと仕事を見つけることで、実はこの 50 億時間の中の 26 億時間は解消できるのです。

藤本： ほぼ半分は解消できるということですね。

米田： はい。私は 1993 年に就職して働き始めているのですが、当時のアルバイト・パートの方 1 人あたりの労働時間を 100 とした場合に、2024 年では 72 と減っているのです。去年から国会でも話題になっている「年収の壁」。最低賃金自体は上がっていますが、壁は変わっていないので、結果的に時間を減らさざるを得なかった。国内の潜在労働力をうまく利活用すれば、実はサービス業に必要とされる不足労働時間数は足りるので。ここを我々はソリューションとしてお客様に提供することで、この 26 億時間の労働需給ギャップ解消を

実現したいと考えております。

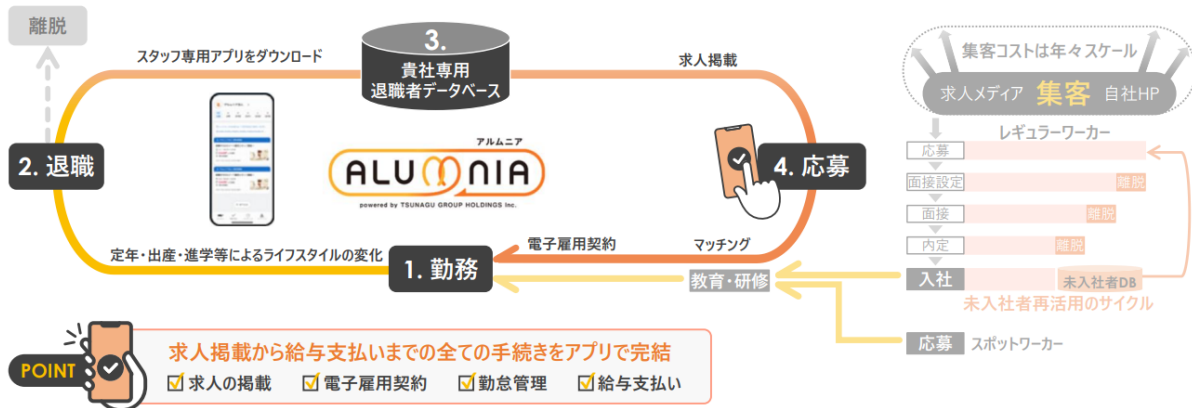
ここでの大きな解消の打ち手としたいのが、今回我々がリリースした「Alumnia（アルムニア）」というサービスです

FY26-FY30 中期経営計画

## II 事業戦略 | アルムナイ×ミスマッチ人材による Circular Recruiting 実装モデル

アルムニアは、辞めた人材や一時的なミスマッチ人材を“再び活かす”循環型採用モデルへの転換を支援する仕組。退職者を安全かつ効率的に再接続し、再応募・再就労につなげることで、企業にとって「離職が終わりではなく資産化の起点」となる持続的な人材循環を実現。

採用プロセス上に人材が循環する仕組みを加えることで、**自社就業経験者再活用の好循環サイクルを実現。**



8

藤本： アルムニア、聞き慣れない言葉ですが、どこから名称が来て、どういうサービスになるのでしょうか？

米田： このアルムニアというものは、「アルムナイ」という単語から出ています。アルムナイは何かというと、退職者や、採用で時間的なミスマッチがあった方々を再活用していきましょう、という考え方です。それを実現するシステムがアルムニアです。

人口が増えている時期は、応募してくる人がたくさんいるので、合わない人は落としてもまた次の人が来る、掛け流しでも採用は成功していました。

でも人口が減ってくると、不都合による掛け捨てを行うと人がいなくなってしまう。

藤本： 元の応募する人が減っているし、応募コストも上がってしまいますよね。

米田： おっしゃる通りです。今は希望の時間帯で募集はしていないけれど、その時間が空になったら働いてもらえるという人を「タレントプール」して、データベース化しておく。例えば、学校を卒業するので辞めます、という人がいても、「ゴールデンウィーク忙しいからその時だけでも手伝ってくれない？」とオファーを出せる。

藤本： ありますよね。

米田： 今まででは毎回求人募集していたところを、タレントをプールしておき、必要な時にオファーを出せる。働かれる方も、自分のやってきた仕事、経験のあるものであれば入りやすいですね。企業も経験者をオファーでき、新たな広告費用も不要です。

藤本： そこに新たな広告宣伝費がいらないのはいいですね。

米田： はい。こういった経験者の利活用、タレントプールシステムを提供すれば、「この時だけ働いてほしい」「この時だったら働ける」という、ワクワクしたマッチングが生まれます。特にサービス業では繁忙期閑散期の差が激しく、また、アルバイト・パートの方が多く従事されておりご家族の転勤や卒業などライフスタイルの変化等で辞めたくなくても辞めざるを得ない方も多くいらっしゃいます。そのような方を登録しておき、「経験を活かせる／活かしてもらえる」という循環モデルを実現します。

さらに、短期・単発で働かれるいわゆるスポットワーカーがどんどん増えています。雇用事業者にとって悩みの種は何かというと、給与計算です。今までは月に1回お給料を払えばよかったのが、スポットワークだと毎日になります。

藤本： そうですね。

米田： 毎日給与計算をして、税制区分はどうで、労働時間は何時間で...といった煩雑になる業務も、このタレントプールの中で給与計算も代行し、お給料も支払う。

そういった SaaS 型のサービスです。企業としては、使った分の手数料を払うだけでいい。

藤本： ということは、企業としては効果に見合った手数料を支払えばよいということですね。

米田： そうなのです。我々自身もこれが広がれば広がるほど業績成長に繋がりますし、お客様と共に我々も成長できる、さらに働く方もご自身の経験が蓄積され活かせる、この三方良しのビジネスで、サービス業を中心とした労働需給ギャップの解消に貢献したいと考えています。

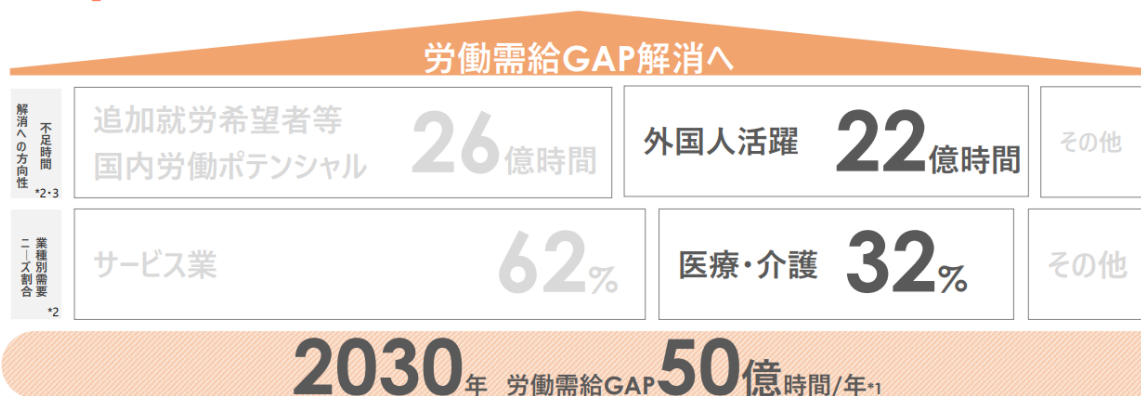
## 業種別労働需給 GAP と解消への方向性 ―医療・介護―

FY26-FY30 中期経営計画

### Ⅰ 中期ビジョンと環境認識 業種別労働需給GAPと解消への方向性

少子高齢化、老老介護等の問題に対して、質・量の両面から外国人活躍を推進する事が必要。都心部だけでなく地方でも活躍できる体制を構築し、医療・介護領域の労働需給GAP解消を目指す。

環境認識\_需給GAPの業種別傾向と構造



\*1.2030労働需給GAP：参照元データ：パール総合研究所、「労働市場の未来推計2035」を基に弊社で独自算出

\*2.業種別需要ニース割合：参照元データ：大手求人メディアを弊社でクロージングし募集比率から算出

\*3.厚生労働省（毎月勤労統計調査等）総務省統計局（労働力調査）労働政策研究・研修機構（JILPT統計資料）内閣府（国民経済計算）より自社で加工

9

米田： ただ、この国内人材を循環させるだけでは、どうしても足りない領域が医療・介護の領域です。

藤本： こちらは、なかなか難しそうですね。

米田： はい。この医療と介護の領域、2030年に約22億時間が1年間で足りないと考えられています。この領域に関しては、外国人の方にご活躍いただきたいと思います。

藤本： これは国内だけではちょっと無理、ということですね。

米田： はい。医療・介護領域は若い労働力、かつ、地方を中心に労働需給ギャップが発生しますので、外国人の方にご活躍いただく領域はまさにここだろうと考えています。

藤本： 具体的にはどうやって、外国人材を医療・介護の現場で働いてもらうのでしょうか。

米田： 我々はこの外国人領域を「採用」と言わずに「活躍」と言っています。一時的な労働力として人手不足だから採用する、ということではなく、日本で活躍できる土壌が必要だと考えます。

藤本： そうですね。

FY26-FY30 中期経営計画

## II 事業戦略 | 介護×自治体×外国人材による Circular Recruiting 実装モデル

アジア各国の送り出し機関および日本の自治体と連携し、外国人材が「学び・働き・活躍する」モデルを構築。本構想では、外国人材の「育成→就労→定着→帰国→再循環」のプロセスを通じて、日本国内の介護人材不足に対応しながら、高齢化が進むアジア諸国への「人が循環する社会インフラ」の実装を通じて、国際的な協働による地域課題の解決を実現。



10

米田： そこでどういう循環を考えているか。特に東南アジアの各国からの外国人の方に活躍していただきたいと思っています。今の日本の状況と東南アジア各国の状況では、国民の平均年齢が違います。ただ、東南アジア各国がずっと若いままかという、そうではない。

藤本： ええ、そうではないですね。

米田： はい。つまり東南アジア各国でも今後「医療・介護ニーズ」が高まるということです。そのため、日本で活躍することは、結果として母国で活躍することに繋がります。今、東南アジア各国から来て、介護や医療のスキルを日本で学んでいただく。日本はその労働需給ギャップを埋めさせていただく。かつ、この介護事業者の皆様も、今後の事業成長を考えると、東南アジアはこれからのマーケットになります。

その時に、日本で活躍したその人たちと一緒に、事業者と共にグローバル展開ができる。人だけではなくて、その事業者とその国のニーズもマッチングするようなビジネスにも繋げていきたい。

**藤本：** 短期的に今日本が足りないから連れてくるということではなく、将来的にはその国でも医療・介護人材が必要になる。日本が先に高齢化するから、ここで学んだスキルを企業と共に現地でも活躍してもらえ。まさに循環しているということですね。

**米田：** おっしゃる通りです。そこで鍵になるのが地方の自治体です。今、パイロットケースとして 3 自治体と連携し、自治体で外国人の介護人材を研修センターとして受け入れて育成し、その周辺地域にも紹介していく、ということを進めています。日本の社会課題である「高齢化に伴う医療・介護人材の需給ギャップ」そこに関して地方自治体と一緒に取り組みを進めていく。また、働く人と事業者も 10 年後 20 年後の事業戦略において循環型の中で大きな力になる。この目の前の人手不足解消だけでなく将来的なビジネスマッチングまでを中期経営計画の中では織り込んでいきたいと考えております。

FY26-FY30 中期経営計画

## II 事業戦略



11

**藤本：** この「アルムニア」「外国人材活躍」の 2 つが大きな柱で、どちらにも共通するのが「循環している」ということですね。

**米田：** おっしゃる通りです。今回、我々はこの中期経営計画のテーマを「サーキュラー・リクルーティング」という名前にさせていただきました。国内人材の循環、外国人活躍の循環、この 2 つを動かし、日本の社会課題解決と共に我々の事業成長にも繋げていきたい。継続的にこのサーキュラー・リクルーティングを回していくことで、日本の社会課題解決の大きな力となることを、我々の事業成長のエンジンにしていきたいと考えています。

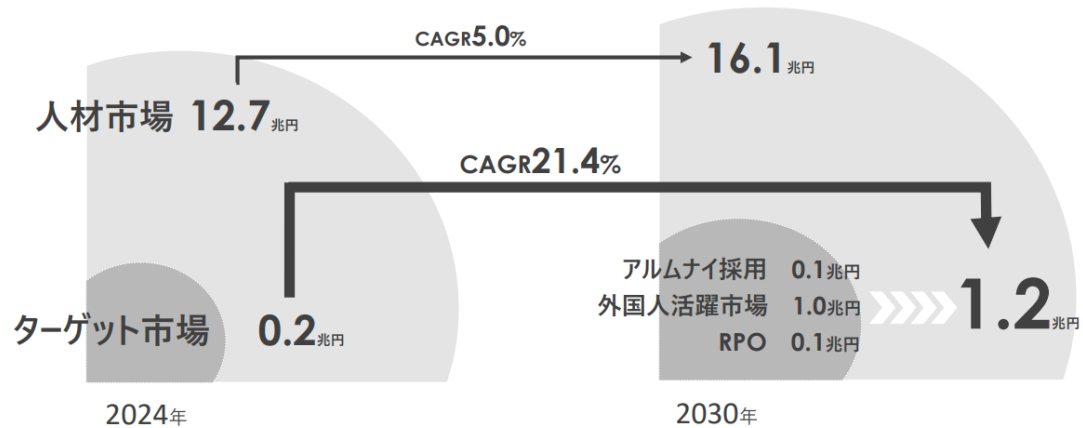
## ターゲット市場規模

FY26-FY30 中期経営計画

### III 事業計画 ターゲット市場規模

基盤となるRPO事業をベースとして、市場成長率・規模の大きい外国人活躍市場並びにアルムナイ採用領域に積極進出することで更なる成長を加速させる。

人材業界市場とターゲット市場の成長性



出所：※矢野経済研究所のデータを元に弊社で独自に算出

12

米田： 矢野経済研究所の数字から我々が導き出した数字になりますが、今回ご説明させていただいたアルムナイ採用や外国人活躍、このマーケットを捉えると、実はCAGRで21.4%です。

藤本： 年平均21.4%ということは3年でほぼ2倍になりますよね。

米田： はい。我々自身、このマーケットの中で圧倒的なシェアを取っていき、そこを目指した中期経営計画の実現を目指していきたいと思っています。

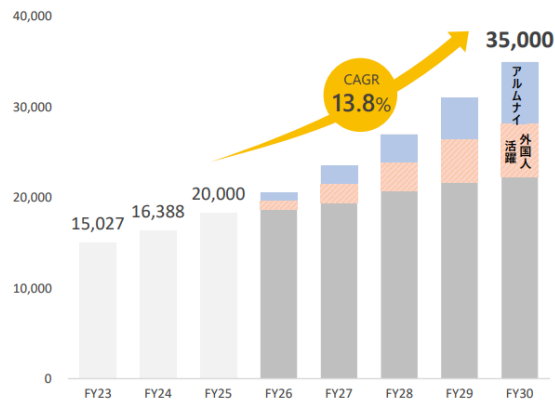
## 連結事業計画 一売上計画

FY26-FY30 中期経営計画

### III 事業計画 連結事業計画

労働需給GAP=50億時間/年の労働力不足解消に大きく寄与を目指し、人材市場における成長領域を特定し耐えうる基盤構築とリソースを集中投下。2030年9月期の売上高350億円を目指す。

連結売上計画（単位：百万円）



中期経営計画最終年度売上予測

売上高 **350億円**  
(FY25比 1.75倍 CAGR 13.8%)

- アルムナイ・グローバル領域の売上構成比30%超
- RPO領域の安定成長
- 市場動向の変化に柔軟に対応し、持続的な事業成長の実現

13

藤本：具体的には、御社の今の売上・利益から、5年後どのぐらいこの中期経営計画で伸ばそうという計画なのでしょうか。

米田： はい。今までのミッションや考え方、想いを数字に置き換え、事業計画に折り込みました。我々のターゲット市場の CAGR、並びに今までの我々の需給ギャップと相関性の高い成長率、そういった市場背景と打ち手を絡めて、2030 年度に売上規模 350 億円を目指したいと考えています。

藤本： 2025 年 9 月期の業績予想が 200 億円ですので、5 年後には 1.75 倍の 350 億円ということですね。すごいですね。

米田： M&A 計画を折り込んだ中期経営計画を出される企業様もいらっしゃいますが、今回の我々の計画ではそこは折り込んでいません。

藤本： そうすると、M&A などがあるとさらに売上高は増える可能性があるということですね。

米田： 特にこの外国人活躍のところで、我々が入ることによって業界を健全化させていきたいということを踏まえ、今後も M&A はしっかり進めていきたいと考えています。

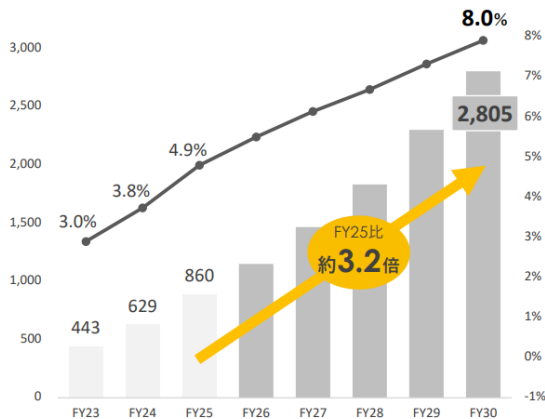
## 連結事業計画 ー営業利益計画ー

FY26-FY30 中期経営計画

### III 事業計画 連結事業計画

収益構造改革の継続や粗利率の向上を目指す一方で人的資本投資・新規事業投資も積極的に行い、成長と収益のバランスを取りながら2030年9月期の営業利益額は28億円を目指す。

連結営業利益（単位：百万円）及び営業利益率計画



中期経営計画最終年度利益予測

営業利益 **28億円**  
(FY25比 3.2倍 CAGR 26.6%)

営業利益率 **8.0%** (FY25より + 3.1pt)

- 収益構造改革の継続
- 付加価値（粗利率の向上）の換金化
- 人的資本投資及び新規事業への投資（5年総額で約20億円の投資を予定）

14

藤本： あと利益面、こちらはいかがでしょう。

米田： 利益に関しましては、コロナ禍から毎年 1 ポイント前後改善している収益構造改革を継続してこの 5 年でも行っていきたいと考えており、2030 年には 8%の営業利益率を出したいと今回の中期経営計画ではお示ししています。

藤本： ということは、350 億円の売上で 8%ということは 28 億円。今現状、2025 年 9 月期予想が 8 億 6000 万円だと、3 倍以上。売上は 1.75 倍なのに利益は 3 倍以上ということで、利益がぐっとアップしていく、これはやはり継続されるということですね。

米田： はい。計画で後半にエビぞり式に利益を上げるのではなく、着実に 1 歩ずつ上げていく。事業計画をしっかりと達成していく、そこを引き続きやっていきたいと思っています。

藤本： なんとなく野心的な数字に見えるのですが、社長の中では逆に言うとコンサバティブ、保守的で、きっちりできる数字を積み重ねたらこうなるだろうと。ただし、M&A などまたプラスのことがある可能性はある、ということですね。

米田： はい。今回我々は初めて中期経営計画をお伝えしているわけですが、世の中が急速に変化していく中で我々がどういった価値を提供していくのかを投資家の皆様にお伝えすること。それが結果として数字になっている、という形です。今まで世の中の変化を捉えながら成長してきましたので、今後もそこをしっかりと捉えながら少しずつ成長していく。なので CAGR 13.8%も今までと同じですし、営業利益率改善もコロナ禍以降ずっとできていたことの延長線上で引いた形です。

5 年後を振り返った際に「circular recruiting が広まってきているな」と逆に我々の業績推移をみていくことで労働マーケットの動きが見えるようになればよいと考えます。

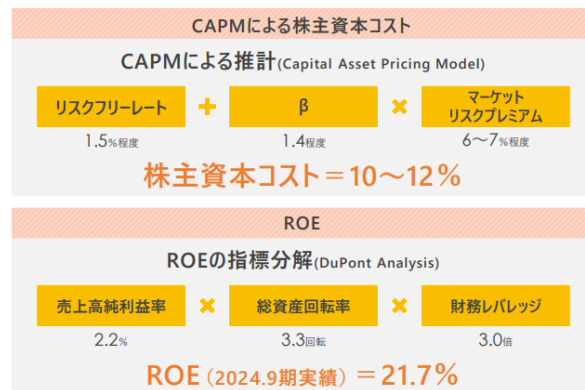
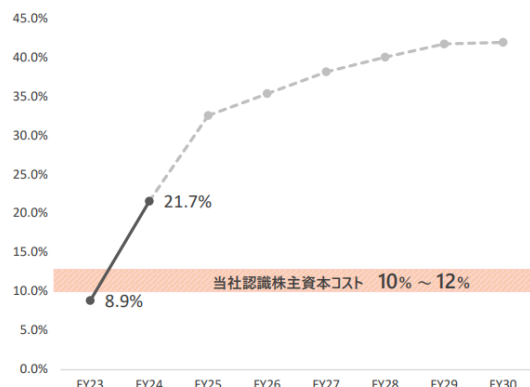
## 企業価値向上に向けた基本方針（財務戦略）

FY26-FY30 中期経営計画

### IV 企業価値向上の基本方針 資本コスト認識

当社認識の株主資本コストは10～12%と推定。デュポンシステムによる分解で総資産回転率3.3回転と効率的な事業運営をできており、今後もROEは増加する傾向。

株主資本コスト認識とROE



15

米田： それでは、企業価値向上の基本方針をご説明させていただきます。説明者として当社財務担当の沼畑が同席させていただきます。

沼畑： 財務経理本部 本部長の沼畑でございます。よろしくお願いいたします。

米田： それでは早速、資本コストの認識に関してご説明させていただきます。

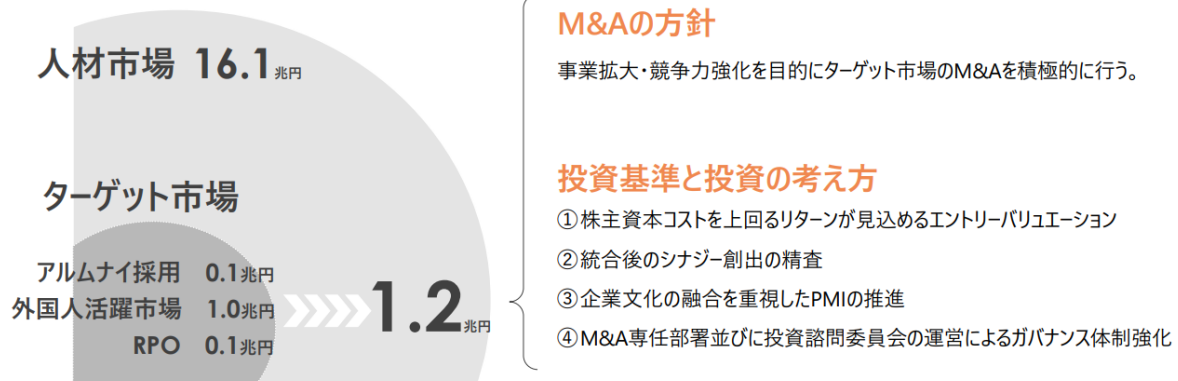
沼畑： はい、まず資本コストですが、CAPM による推計を行っており、現在の株主資本コストは 10%から 12%程度と推計しております。合わせて ROE については、目指していた 20%を 2024 年 9 月期に達成している状態でございます。

米田： 我々はこのコロナ禍の業績の中、財務戦略を 1 から見直し、今このような数字を出すことができました。その一つの大きな KPI が ROIC にこだわったところございました。今後この中期経営計画に関しては、ROE、中でも特に総資産回転率にこだわり、効率のいい経営を目指していきたいと考えております。

## IV 企業価値向上の基本方針 M&A戦略と投資基準

ターゲット市場で積極的にM&A実施を行う。一方で投資基準と投資の考え方については以下4点を原則とし、規律ある投資を行い成長速度を加速させる。 ※本中計数値にはM&A寄与分を含んでおりません。

### M&Aの方針・投資基準と投資の考え方



米田： 続いて、この中期経営計画における M&A 戦略と投資基準に関して説明いたします。

沼畑： M&A の方針ですが、事業拡大、競争力強化を目的にターゲット市場に対して積極的に行おうと思っております。投資基準については、①株主資本コストを上回るリターンが見込めるエントリーバリュエーション、②統合後のシナジー創出の精査、③企業文化の融合を重視した PMI の推進、④M&A 専任部署並びに投資諮問委員会の運営によるガバナンス体制強化の4つの基準に合致するような投資を行っていこうと考えております。

米田： この中期経営計画には M&A による業績予想は含まれておりませんが、M&A はしっかりと進めていきたいと考えております。単純に数字を重ねるだけではなく、我々が目指す社会課題解決に向けてシナジーを生む座組を進めていきたいと考えております。

この 2026 年 9 月期スタートのタイミングにおいて、M&A 専門部隊を新設させていただきました。今までも行っておりました投資諮問委員会をさらにしっかりと進めることにおいて、有機的で有効な PMI を推進し、M&A を進めてまいりたいと存じます。

## IV 企業価値向上の基本方針 財務戦略

総還元性向40%以上の株主還元を行う一方、事業・人財・M&Aの成長投資へ大きく振り切る事で企業価値最大化を目指す。

### キャピタルアロケーション

| キャッシュイン    | キャッシュアウト             |
|------------|----------------------|
| 100億円      | 100億円                |
| Debt20億円   | 成長投資73億円             |
| 累計営業CF68億円 | 事業・人財投資・M&A          |
| 手元現金12億円   | 株主還元27億円             |
|            | 総還元性向40%以上 配当 & 自社株買 |

### 配当方針及び財務KPI

|        | FY24  | 次期中計 |
|--------|-------|------|
| 総還元性向  | 34.4% | 40%  |
| 配当性向   | 24%   | 30%  |
| ROE    | 21.7% | 40%  |
| D/Eレシオ | 0.47  | 0.7  |

17

米田： 続いて財務戦略の基本方針についてお伝えします。この中期経営計画における累計のキャピタルアロケーション 100 億円の中で、財務の構造を変えていきたいと考えております。

1 つは、成長投資にしっかりと投資をしていくこと。特に我々の事業推進においては「人」の力が非常に大切です。人材投資をしっかりと進めていくことによって、お客様の満足、その先にある社会課題解決へ繋げていきたいと考えております。

また、この中期経営計画においても、配当性向にこだわり、それを株主様とのお約束として進めてまいりたく存じます。我々の事業は基本的にはストック型のビジネスでございます。中長期視点を持ちまして、皆様からのご支援を賜るとともに、我々も配当という形をもって株主様への還元、お約束事を果たしていきたいと考えております。

以上、この中期経営計画における財務戦略についてご説明させていただきました。

## おわりに

米田：では長い時間、当社の中期経営計画をご清聴いただきまして、誠にありがとうございました。今回、繰り返しになりますが、初めて当社として中期経営計画をお示しすることとなりました。お示ししたものに対して責任をしっかりと果たしていくことも我々の役目かと存じております。

2030 年、労働需給ギャップという日本の社会課題解決に向けてしっかりと進めていく所存でございます。引き続きご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。

以上