



2026年8月6日

各 位

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 代表取締役兼執行役員社長 米田 光宏
(コード番号：6551 東証スタンダード市場)
問合せ先 執行役員 財務経理本部長 沼畑 正輝
(TEL. 03-6897-6400)

2026年9月期第3四半期決算 説明動画書き起こし



■スピーカー

- ・株式会社ツナググループ・ホールディングス 代表取締役兼執行役員社長 米田光宏（以下、米田）
- ・個人投資家（YouTube チャンネル 1UP 投資部屋） KEN 氏（以下、KEN）

会社紹介

About “Tsunagu”

私たちについて

Our Mission

つなぐ、つなげる、つながる

Our Vision

採用市場のインフラになる

日本の社会課題である
「2030年労働需給ギャップ解消」
を目指す、ソリューションカンパニー

会社概要

ツナググループ・ホールディングスについて

社 名	株式会社ツナググループ・ホールディングス（証券コード：6551）
事 業 内 容	採用ソリューション事業（採用コンサルティング・アウトソーシング等）・労働者派遣事業・有料職業紹介事業等を行うグループの経営戦略策定及び経営管理並びにそれらに付帯する業務
設 立	2007年2月
資 本 金	7.0億円
代 表 者	代表取締役兼執行役員社長 米田 光宏
連結従業員数	909名 ※契約・パート社員含む（2025年9月末時点）
連 結 売 上 高	182.6億円（2025年9月期）

代表取締役兼執行役員社長 米田 光宏



1969年大阪府出身。
リクルートグループにて、アルバイト・パート求人メディアの営業、商品企画、営業企画、マーケティングなどを経て、アルバイト・パート領域の事業企画責任者に着任。
2007年アルバイトに特化したRPO（採用代行業務）を提供する株式会社ツナグ・ソリューションズ（現株式会社ツナググループ・ホールディングス）設立。当社、代表取締役兼執行役員社長（現任）。

現任理事

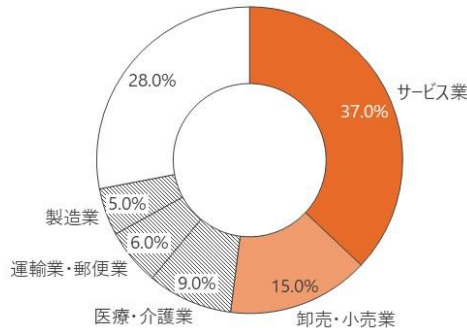
一般社団法人スポットワーク協会 代表理事
一般社団法人セブングローバルリンケージ 理事
公益財団法人国際人材活躍支援機構 理事

米田：今回初めてご覧になる視聴者の皆様のためにも、ツナググループという会社について少しでも触れさせていただきます。当社は「つなぐ、つなげる、つながる」をミッションに、2030年に採用市場のインフラになることをビジョンとして掲げ、日本の社会課題である人手不足、すなわち労働需給ギャップの解消に対してソリューションを提供する事業を行っている会社です。創業は2007年、来年20周年を迎えます。比較的順調に成長してこれたのは、2007年以降の総人口の減少や働き方の多様化に対して、ソリューションを提供してきたことが一つの要因であると考えております。

採用支援実績

従業員規模1万人以上の企業5社に1社*1が当社RPOを導入。人手不足が顕著な「サービス業」「卸売・小売業」を中心に、全国3,100社、17.3万店舗・事業所、延べ346万人の採用支援実績を保有。

当社支援業界構成*2



採用支援実績*2



*1 2025年9月30日時点 コーソナー社と弊社データより算出
*2 算出期間：2024年10月～2025年9月 当社採用支援実績より集計

米田：現在、支援企業数は3,100社、支援拠点数は17.3万店舗・事業所です。その17.3万店舗・事業所に対して、アルバイトをしたい、エッセンシャルワーカーとして働きたい、現場の社員として働きたい、という方を1年間で延べ346万人、当社を通じてお仕事を探していただいております。したがって、労働集約型のビジネスモデルであるサービス業や卸売・小売業、運輸・倉庫業といった業種がメインのターゲットとなっています。

業績ハイライト

1 Highlight

業績ハイライト

PMR*売上の前年比下げ止まりにより、売上高前年同期比は中間期に比べ復調傾向（+0.7pt）。
営業利益前年同期比についても中間期に比べ1.3pt向上。ROE・自己資本比率は高水準を維持。

売上高

133.3億円
(前年同期比：-2.6%)

営業利益

7.0億円
(前年同期比：+1.5%)

ROE

23.9%
(前年同期比：+6.4pt)

自己資本比率

49.9%
(前期末比：+4.7pt)

*PMR（バイメディアアクリーティング）：従来型求人広告での採用

米田：2026年9月期第3四半期の決算ハイライトです。売上高は第1～第3四半期累計で133.3億円、前年同期比マイナス2.6%の減収。営業利益は7.0億円、前年同期比プラス1.5%の増益となりました。ROEは、もともと目指してきた水準にほぼ近い、前年同期比プラス6.4ポイントの23.9%。自己資本比率は前期末比プラス4.7ポイントの49.9%です。

KEN：第3四半期まで終わり、足元はもう第4四半期に入っていると思いますが、期初に描かれていたシナリオと比べて、想定通りの点・想定と違った点、どのように評価されていますか。

米田：二つあります。一つ目、想定に近い動きをしているのは収益力の改善です。ここ数年、体質改善に取り組んでまいりました。昨年開示した中期経営計画では8%の営業利益率を目指しており、そのロードマップの中で、今の収益率は想定通りに進んでいると考えています。もう一点、想定通りにいかず、まさに課題となっているところが売上高です。成長戦略の中で、世の中の変化にしっかりついていけているか、半歩先を進めているかというところ、そこは少し出遅れていると考えています。主要サービスのミックス変化にどう対応するか、外国人活躍への打ち手が想定通りに進んでいるか、というところに大きな課題感があります。できているところと課題となっている点が改めて明らかになった第3四半期の決算だと捉えています。

2026年9月期 第3四半期業績

2 2026年9月期 第3四半期業績

連結経営成績（第3四半期累計期間）

売上構成比の変化により収益率は向上。営業利益、経常利益・純利益ともに前年を上回る結果となった。

連結損益計算書	2025年9月期 第3四半期累計期間	2026年9月期 第3四半期累計期間	前年同期比	
			増減額	%
売上高	13,694	13,338	▲356	▲2.6%
営業利益	692	702	10	1.5%
営業利益率	5.1%	5.3%	0.2%	—
経常利益	702	711	9	1.3%
経常利益率	5.1%	5.3%	0.2%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	455	464	8	1.9%

米田：第3四半期累計期間の連結経営成績です。売上高は133億3,800万円で減収、営業利益は7億200万円、経常利益は7億1,100万円、親会社株主に帰属する当期純利益は4億6,400万円と、いずれも増益となりました。営業利益率・経常利益率も0.2ポイント上昇し、5.3%となっています。この中身に少し触れさせていただきます。

四半期会計期間での売上高前年比推移

前年比減収が続いている一方で、PMR¹売上減少の下げ止まりおよび新規顧客開拓により減収幅は復調傾向。

売上高・前年比推移（四半期会計期間）



¹ PMR（ペイドメディアリクルーティング）：従来型求人広告での採用
² OMR（オウンドメディアリクルーティング）：自社求人ページへのWEBマーケティング採用
³ 総送客数推移：FY25第3四半期累計期間は延べ267万に対し、FY26第3四半期累計期間では延べ313万人
⁴ 2026年3月19日時点

© TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

10

減収幅の復調傾向

PMR需要減の下げ止まり

主要顧客のOMR²へのポートフォリオ最適化が浸透。

採用需要自体の前年比増加影響。
 （採用支援における総送客数は前年比+17.3%³）

エンタープライズ企業の新規開拓

全国350店舗超⁴を展開するバーガーキングを運営する株式会社ビーケージャパンなど、多店舗展開企業におけるPMR・OMR売上が伸長。

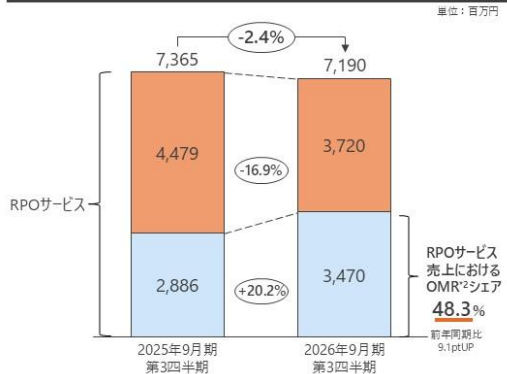
米田：冒頭のご質問にもあったとおり、減収は当社としても大きな課題感を持っているところです。最も大きな減収要因は、当社のサービスそのもののの中身の変化が、織り込んでいた以上のスピードで進んだことにあります。ただし減収幅は、第2四半期会計期間のマイナス3.3%に対し、第3四半期会計期間ではマイナス1.2%となっており、下げ止まりが見えてきたと考えております。採用需要自体が前年より少し上向いており、PMR（ペイドメディアリクルーティング＝従来型の有料求人広告での採用）の需要が一旦見直されている面もあります。加えて、第3四半期（4～6月）にエンタープライズと言われる大手のお客様の受注が進んだことも、減収幅が第2四半期に比べて収まったトピックとして挙げられます。

RPOサービス事業の内訳（第3四半期累計期間）

RPOサービス売上前年比は▲2.4%で、対中間期比では+1.4ptの上昇。

PMR売上成長率については▲16.9%で、対中間期比では+3.8pt上昇となった。

RPOサービス売上推移（第3四半期累計期間）



¹ PMR（ペイドメディアリクルーティング）：従来型求人広告での採用
² OMR（オウンドメディアリクルーティング）：自社求人ページへのWEBマーケティング採用

© TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

売上成長の内訳

	売上成長率	1社あたり単価
RPOサービス (全体)	-2.4%	-7.8%
RPOサービス (PMR ¹ 採用支援)	-16.9%	-22.3%
RPOサービス (OMR ² 採用支援)	+20.2%	+11.6%

米田：RPO サービス事業の内訳です。有料求人広告を中心とした採用支援である PMR はマイナス16.9%、Web マーケティングによって自社求人ページへ応募者を集める OMR（オウンドメディアリクルーティング）はプラス20.2%、合計でマイナス2.4%となりました。需要の増加と商品バリエーションの

中で、下げ止まりが起こったと考えています。

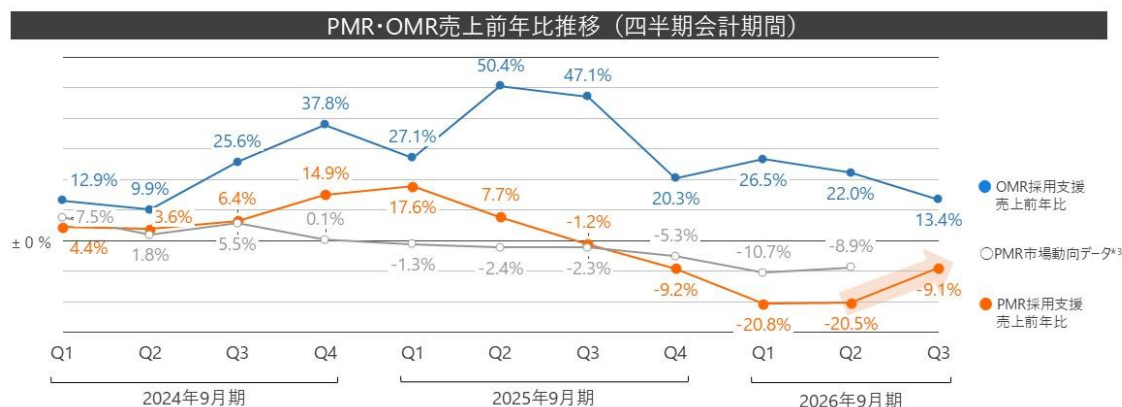
KEN：今まさにミックスが変化している真っ只中ということですね。昨年は OMR が 28 億円、PMR が 44 億円と割と差がありましたが、今年の第 3 四半期累計ではほぼ同じくらいの比率になってきたということですか。

米田：そうですね。累計でも OMR シェアは 48.3%まで来ており、第 3 四半期会計期間で切り取ればほぼ半分半分です。この 2 年間進めてきた PMR から OMR へ、つまりペイドメディアからオウンドメディアへの移行が、一旦落ち着いてきたと考えています。

2 2026年9月期 第3四半期業績

RPOサービス事業におけるPMR^{*1}からOMR^{*2}への変化

PMR売上、PMR市場動向データ^{*3}において、前年比が復調傾向に転じる。OMR売上については引き続き2桁成長を維持。



米田：ペイドメディアの需要は見直されています。これだけ人手が足りない中で、もう一段、有料求人広告のお話が増えていることはマーケットを見てもそうです。資料の薄い線が、有料求人広告を中心に事業を展開されている上場企業各社の売上前年比の推移です。マイナス 10.7%からどこまで行くのかというところで、マイナス 8.9%と少し戻ってきています。当社の取り扱いもそこで戻ってきているという状況です。世の中に求められることや変化は多様で、その時々で必要とされるものは変わっていきます。当社はそこをしっかりとキャッチアップし、お客様の採用課題に対してご支援を差し上げたいと考えております。

KEN：PMR の減少幅が縮まってきたのは、業界的に減らしすぎた反動というイメージでしょうか。

米田：採用予算の中で、一定の底が来たのかなと考えています。

KEN：今まで各社 PMR を減らしてきたけれども、さすがに減らしすぎで、大底くらいまでは来ているという感覚が業界にあるということですね。

米田：そうですね。ペイドメディアでしかリーチできない求職者層もあるんです。例えば郊外の主婦層は、やはりまだペイドメディアを中心に採用が行われていますし、各ペイドメディア会社様もアプリを

強化されていますので、そのアプリで登録された方にとっては操作性の面での定着があります。一定の求職者を捕捉できるという点で、当社の感覚としてはある程度の底に來たと感じています。

KEN：今後のPMRについて、米田さんご自身の予想・感覚としては、まだマイナスが続くイメージでしょうか。それともさすがにプラスにはならないという感じでしょうか。

米田：ほぼプラスマイナスゼロあたりのレンジで推移していくと見ています。OMRも万能ではありません。むしろOMRはネット上での採用競合がより明らかになりますので、勝ち負けもはっきりしやすい面があります。地域や職種、時間帯によっては、ペイドメディアが果たす役割はこれからも残り続けるでしょう。ただ、それが爆発的に増えるかという点、そうではないと思います。またオウンドメディア側も、indeedやGoogle、Yahoo!だけでなく、当社でも少しシェアが増えていますがTikTokでの集客、Instagramからの直接リーチなど、多種多様になってきています。そうしたことを含めても、基礎の部分は緩やかにしか変わらず、Webメディアの入れ替わりの中で一定の安定に向かうのではないかと考えています。

KEN：今かなり力を入れておられるOMRですが、第3四半期は13.4%の伸びで、しっかり成長はされているものの、第1・第2四半期が20%以上の成長でしたので、第3四半期に何かあったのかと見られる可能性もあると思います。トレンドや状況の変化は特にないでしょうか。

米田：三つあります。一つ目は、資料をご覧くださいと分かる通り、昨年の第2・第3四半期に数字が大きく跳ねていることです。

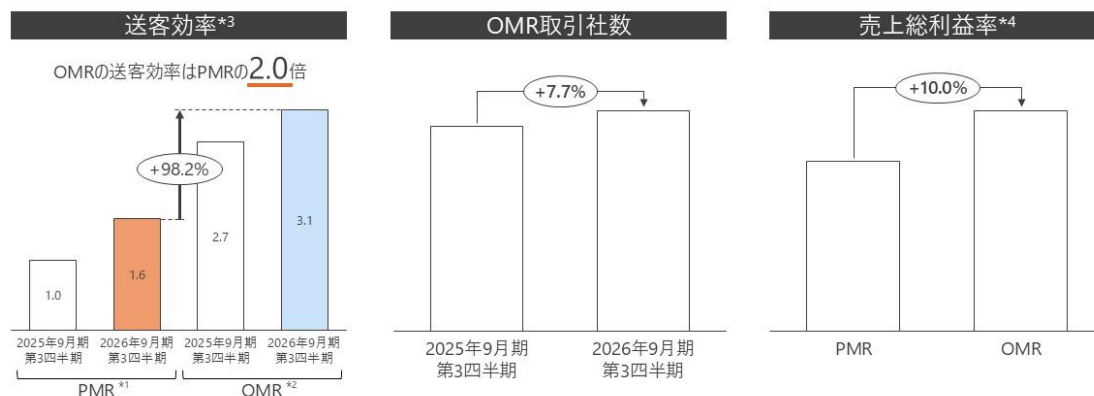
KEN：第3四半期は47%も伸びていますね。

米田：これは実は大型受注があったためで、その一部の失注が要因の一つです。もう一つは、大手のお客様を中心に、これは当社としてご評価いただいている点でもあるのですが、今、採用効果が非常に上がっていることです。

2 2026年9月期 第3四半期業績

PMR^{*1}からOMR^{*2}への移行による顧客への提供価値と当社の収益性の変化

OMRは応募導線改善・広告運用・歩留まり改善など継続的に支援する領域。PMR対比で送客効率が2.0倍と高く、顧客の採用効率改善に寄与。取引社数も増加しており、売上総利益率はPMRを10%上回る高収益領域として拡大している。



^{*1} PMR (ペイドメディアリレーティング)：従来型求人広告での採用

^{*2} OMR (オウンドメディアリレーティング)：自社求人ページのWEBマーケティング採用

^{*3} 送客効率：生顧客あたりの送客数。グラフについては2025年9月期第3四半期PMR実績を1とした場合のそれぞれの数値を表示

^{*4} 売上総利益率：2026年9月期第3四半期累計実績

© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

14

米田：こちらをご覧くださいと、当社の OMR における送客効率は、前年同期の 2.7 指数に対して 3.1 指数まで上がっています（前年同期の PMR 実績を 1 とした指数）。人手不足にも関わる話ですが、採用効果が上がれば当然、お客様の採用予算は下がります。

KEN：10%以上効率が上がっているということは、低予算でも効率よく採用できてしまうということですね。

米田：そうです。大手のお客様を中心に、採用充足に伴って予算が少し落ちてきています。既存のお客様には採用効果をしっかりお返しすることで予算が下がり、お客様にとってはウィンです。当社はそれをレピュテーションとして広げていく。つまり、新しいお客様をどれだけ獲得し続けられるかが、当社の OMR 事業における成長戦略の一つになります。そして三つ目が、まさにその新規です。新しいお客様は増えており、OMR の取引社数はプラス 7.7%となっています。大型案件の期間契約終了と、採用充足による広告費の削減、それに対して新規を足し引きしたものが、第 3 四半期会計期間の 13.4%です。二桁成長ではあるものの、それを超えるような新たなお客様の獲得は、やはり当社の課題だと考えています。

KEN：OMR はもともと送客効率が非常に高いことが強みだったと思いますが、そこから 1 年経ってさらに改善し、指数で 2.7 から 3.1 まで来ています。粗利率も PMR より 10%程度高いという話ですが、これだけ効率が良ければ、お客様にとっては値上げになるのかもしれませんが、もう少し上げてもいいのではとも思います。粗利は今の水準で十分なのか、もっと上げていきたいのか、いかがでしょうか。

米田：今回 3.1 という送客効率を実現できたのは、当社自身が AI をしっかり活用できたことが大きなポイントだと考えています。結果として粗利率の上昇、PMR との差にもつながっています。ご質問への回答としては、さらにそこを磨くことで粗利率は上げに行くことができると考えています。一方、既存のお客様へのアップセルは、すでにお手伝いさせていただいている範囲ではなかなか機会がありません。ご予算をすべてお預かりできていないお客様へのアップセル、そして新規のお客様の獲得につなげたいと考えています。

KEN：効率が上がったことで事例が増え、新規が取りやすくなっているのが一番大きいのでしょうか。アップセルもやはりありますか。

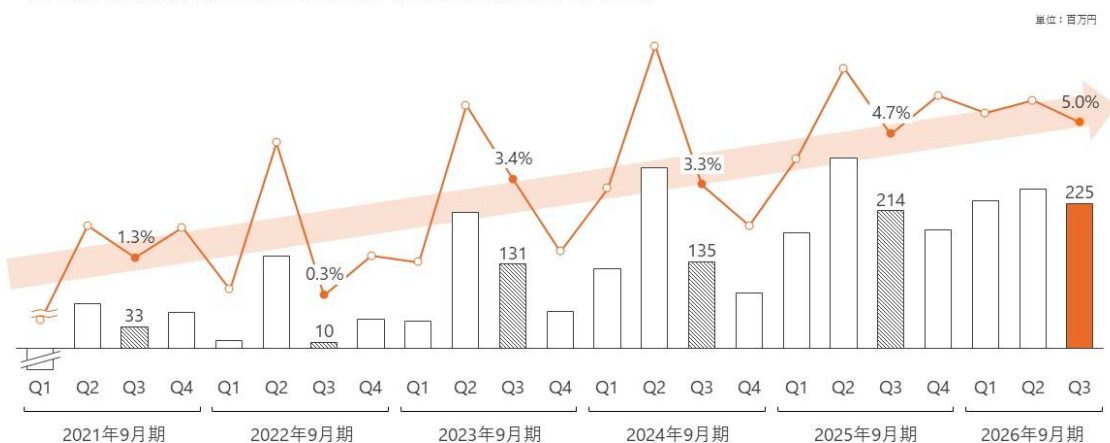
米田：そうですね。まずはお試しで当社を使ってみようという新しいお客様が多く、結果が出たらさらに広げていただく。例えば東京だけで行っているものを全国に広げる、新店だけの取り組みを既存店にも広げる、直営店だけのものをフランチャイズにも広げる、といったパターンが多いです。アップセルの要素は比較的大きく、この第 3 四半期も大手のお客様を中心とした取り組みが、売上の二桁増につながっていると考えています。

連結営業利益の推移と内訳

2 2026年9月期 第3四半期業績

連結営業利益推移（四半期会計期間）

営業利益・営業利益率ともに第3四半期会計期間過去最高を更新。
四半期会計期間で安定的に5.0%を超え、収益力は継続して向上している。



© TSUNAGI GROUP HOLDINGS INC.

15

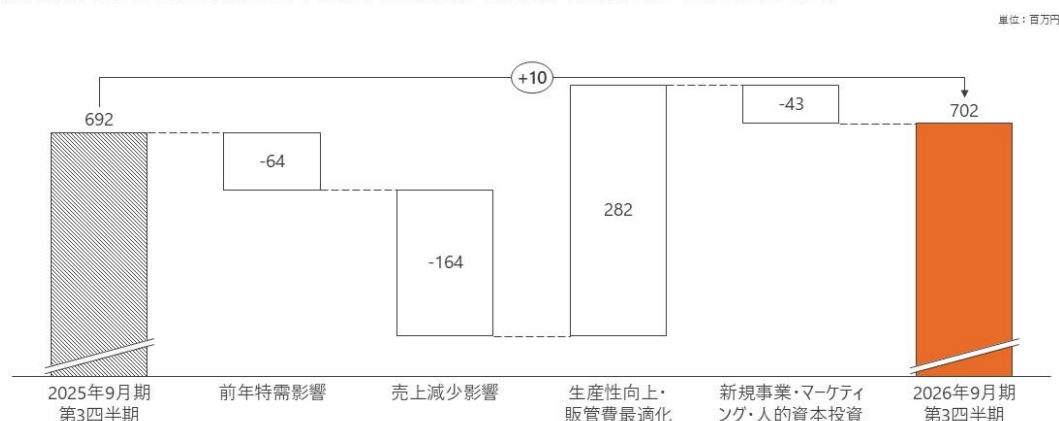
米田：連結営業利益の推移です。今回、第3四半期会計期間（4月・5月・6月）において、営業利益・営業利益率ともに第3四半期として過去最高を更新し、5.0%の営業利益率を達成することができました。ここ数年進めてきた収益構造改革の一つの成果だと考えています。先ほどご質問いただいたように、OMRでAIを活用しながら粗利を上げていくことをもう一段進めることで、5%から6%、7%、8%へと目指していく。これは中期経営計画でお話しした内容とも重なります。

KEN：利益の改善については、ある程度やっていけるという手応えを感じておられますか。四半期ごとにずっと改善されていると思いますが、実感としてはいかがでしょう。

2 2026年9月期 第3四半期業績

連結営業利益内訳（第3四半期累計期間）

PMR*の縮小や、前年3月にかけて発生した特需による減益影響がある一方で、DX化・生産性向上や固定費の変動費化などによる販管費最適化による利益貢献があり、43百万円の投資分を吸収し、営業利益は+10百万円の増益。



* PMR（ペイドメディアリマーケティング）：従来型求人広告での採用

© TSUNAGI GROUP HOLDINGS INC.

16

米田：第3四半期累計の営業利益の内訳をご覧くださいと、まず当社は減収ですので、その分の利益は減っています。また、前年に発生した特需による利益も減っています。それに対して、生産性の向上と販管費の適正化により増益要素が立っています。今期は新規事業やマーケティングにも相当の投資を行っており、新卒採用も過去最高の規模で実施しました。そうした投資を含めた上で増益にできたことは、ずっと続けてきた収益構造改革が一定の効果を出しているのだと考えています。

セグメント別業績

2 2026年9月期 第3四半期業績

セグメント別業績（第3四半期累計期間）

ヒューマンキャピタル事業においては、前年の特需やPMR売上の縮小影響を受けながらもセグメント利益は29百万円の増益。
スタッフィング事業セグメント損失は、第3四半期会計期間における黒字転換影響があり34百万円の減益にとどまった。

	ヒューマンキャピタル事業 ^{*1}				スタッフィング事業 ^{*1}				その他 ^{*2}
	対象領域：RPOサービス(採用業務代行・採用コンサルティング) DXリクルーティング、セグメントメディア、その他				対象領域：派遣・紹介、コンピコ (派遣スタッフの研修店舗を兼ねた店舗運営)				本社部門所管のその他の 利益を獲得する事業活動
	2025年9月期 第3四半期	2026年9月期 第3四半期	前年同期比		2025年9月期 第3四半期	2026年9月期 第3四半期	前年同期比		2026年9月期 第3四半期
			増減額	%			増減額	%	
売上高	10,714	10,131	▲582	▲5.4%	3,094	3,249	154	5.0%	51
セグメント利益	1,398	1,427	29	2.1%	▲66	▲34	31	-	▲690

※参考情報：前期開示数値及び影響額

	ヒューマンキャピタル事業		スタッフィング事業	
	2025年9月期 第3四半期 前期開示数値	2025年9月期 組替えに伴う影響額	2025年9月期 第3四半期 前期開示数値	2025年9月期 組替えに伴う影響額
売上高	10,456	257	3,352	▲257
セグメント利益	1,396	2	▲64	▲2

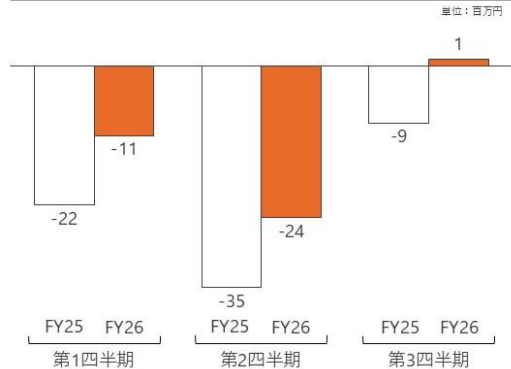
^{*1} 2025年10月1日に当社の完全子会社である株式会社ツナグ・グローバルエージェンツの吸収分割に伴い経営管理体制の見直しを行った
その結果、従来の「スタッフィング事業」に含まれていた一部事業を「ヒューマンキャピタル事業」に変更
^{*2} 管理費控除等影響額を含む

米田：第3四半期累計期間のセグメント別業績です。ヒューマンキャピタル事業はセグメント利益がプラス2.1%の増益。スタッフィング事業は、前年同期の6,600万円の赤字から、今期は3,400万円の赤字となり、赤字幅が縮小しました。昨年、この期に入る際に「このセグメントをプラスマイナスゼロに持っていくことが一つの目標です」とお話しさせていただきましたので、少し遅れているとはいえ、前には進んでいる状況です。

セグメント別業績詳細（スタッフィングセグメント利益）

スタッフィングセグメントにおいて、獲得案件の精査および費用最適化による構造改革が奏功し、第1四半期、第2四半期ともに収益力が改善。第3四半期会計期間においては1百万円の黒字となった。

スタッフィングセグメント利益（四半期会計期間）



収益力向上のための構造改革

派遣案件の価格改定

新規投資事業としての、案件数の規模追求が完了し収益化フェーズへの移行を開始。

第3四半期会計期間では30社超の価格改定に成功。

高収益案件への集中

人材紹介事業における、規模×単価による案件精査。

費用最適化

採用効率化による、スタッフ採用費用の適正化。

米田：そのスタッフィングセグメントですが、この第3四半期会計期間で黒字化することができました。スタッフィングセグメントは主に派遣事業ですので、単価の改定や費用の最適化、特に採用経費について、まさに当社がお客様に対して行っているような手法を自社に適用することで適正化が図れてきたことが、収益構造改善の一つの鍵になったと考えています。

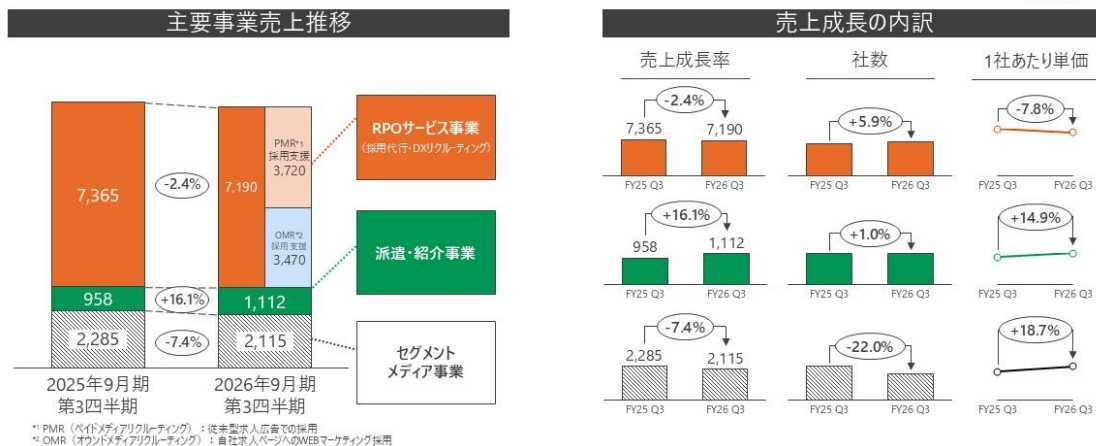
KEN：今回、四半期で黒字になったという話ですが、投資家からすると継続性はどうなのか、第4四半期あるいは来期にしっかり黒字を作っていけるのか、というところに注目している方もいると思います。そのあたりはいかがでしょうか。

米田：おっしゃる通りです。今期取り組んでいるのは、売上が上がらなくても、しっかりとしたお取引をいただけることに集中し、一旦収益化を目指すということです。では次からどうかというと、筋肉質な体質にした上で、やはり売上を上げていかなければならない。ここが大きなポイントだと考えています。2024年に資本業務提携を行った NISSO ホールディングス様との連携をより強めることで、例えば半導体や技術職といった領域、あるいは工場内のラインや製造人員といった領域において相互に補完し合い、しっかりとシナジーを出す。そうすることで、スタッフィング事業の成長戦略を果たしていきたいと考えています。

セグメント別業績詳細（第3四半期累計期間）

PMR売上の前年比減収幅の縮小影響により、主要事業であるRPOサービス事業について前四半期から1.4pt減収幅は縮小。
派遣・紹介事業については、価格改定や案件精査が奏功し、1社あたり単価が大幅に上昇した。

単位：百万円



© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

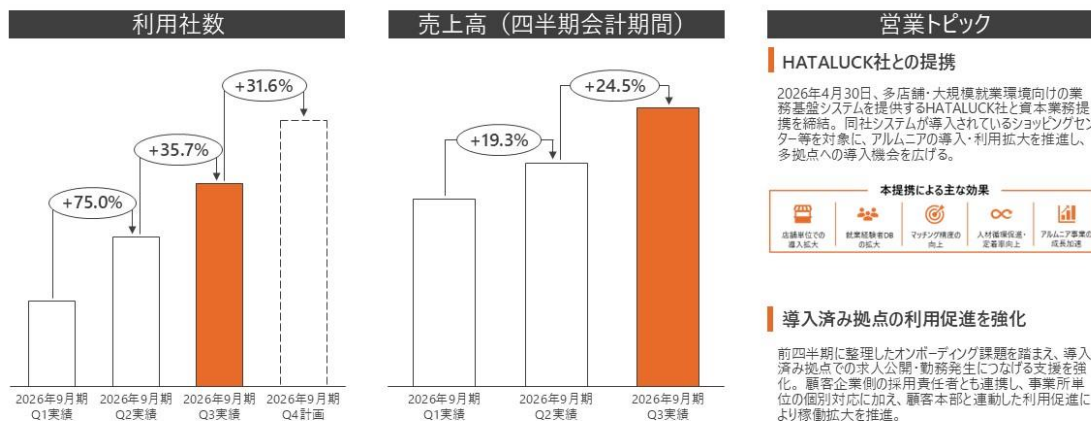
19

米田：セグメント別業績の詳細です。ポイントは、RPO サービスも派遣・紹介事業も、社数自体は増えているということです。当社のサービスをしっかりと世の中に展開し、そこで確かなソリューションを提供することで、次の成長戦略に生かしていきたいと考えています。またRPOサービスについては、1社あたりの単価が下がっています。これは、エンタープライズのお客様が中心だったところから、ミドルクラスのお客様にもサービスを提供するようになったことが背景にあります。裾野を広げていくという意味も含め、あわせて取り組んでまいります。

循環型採用支援「アルムニア」の営業進捗

循環型採用支援「アルムニア」営業進捗

利用社数は四半期ごとに増加し、利用企業基盤は着実に拡大。売上成長への接続において、導入済み拠点での利用促進が課題に。
本部・事業所それぞれと連動したオンボーディング支援により、利用社数の拡大を売上成長へつなげる取り組みを強化。



© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

20

米田：新たな取り組みとして今期チャレンジしているのが循環型採用です。新しい人を採用し続けるのではなく、既存の従業員やスタッフの方、あるいはOB・OGの方に働いていただくことをご支援するもの

です。中期経営計画では 5 年目に当社の大きな柱となるサービスで、今期はその初年度になります。利用社数は順調に増えており、売上高も比較的順調に増えています。ここをしっかりと進めることで、次の柱を打ち立てていきたいと考えています。

KEN：利用社数は四半期ごとに大きく伸びていますが、売上の伸びと利用社数の伸びが若干比例せず、売上が少し遅れているようにも見えます。その背景を教えてください。

米田：循環型採用は「アルムニア」というサービスで提供しています。まず登録をしていただくところからスタートし、アルムニアというプールにたくさん登録いただいた方が、次に働くときにそこから稼働していただく。ですので、受注・登録・稼働の間にどうしても時間差が生じます。表をご覧くださいと分かるように、利用社数は大きく伸びていますが、この第 3 四半期はまだ登録段階のお客様が中心です。第 3 四半期の新規のお客様は、半年後にプールができて稼働が回り始めると売上に貢献してきます。構造的に、立ち上げ時期は社数の伸び率と売上の伸び率に差が出ると考えています。

KEN：アルムニアは本当に新しいサービスだと思いますが、実際に利用されている方の声、受けが良いとか、逆に 1 回使ってみるまでは大変だとか、そういったところを教えてください。

米田：まず働かれている方のインタビューでは、短期・単発で働く方でも、同じコンビニエンスストアに A 店・B 店があれば、A 店で働いたことがあるから A 店で働きたい、という声があります。その A 店からオファーが来るのは非常にやりやすい、人も知っているし勝手も知っている、と。アルムニアに登録された方が自分の職場を固定化していけることは非常に嬉しい、というお声をいただいています。アルバイトであっても、短期・単発で働く方であっても、「働いた」という経験を価値にさせていただき、その価値を拡大・再生産していただく。そして生き生きと、やりがいを持って働ける状態をつくる。これがアルムニアを通じて実現したい世界観であり、それが実現でき始めていることは良い話だと考えています。

米田：一方、ご利用いただく企業側では、経営者の皆様からは非常に良い評価をいただいています。募集経費が下がるのでコストが下がる、働いたことのある方に来ていただけるので教育の時間とコストが減る、といった点です。ただ現場では、登録作業という余分な業務が増えたり、「それなら普通に求人広告を出した方が早い」となったりすることもあります。またアルムニアは基本的に自社雇用ですので、その会社が自ら雇用する以上、労務の責任が発生します。さらに言えば給与計算、税金や社会保険への対応もその企業が担うことになりますので、そこが現場では手間に感じられる。他のメディアを使っていれば任せられたのに、というわけです。経営層の評価と現場の評価に差があるのはまだ事実です。利用促進の強化とあわせて、本来やるべきことをきちんとやって経験を価値にしていくこと、そして自分たちで対応することで目に見えないコストが減っていることを実感していただきながら、広げていきたいと考えています。

KEN：現場の方も 1 回、2 回と使って慣れてくれば、精神的な負担やコストは下がっていく傾向にあるのでしょうか。

米田：そうですね。プールにたくさんの人が集まれば、プール全体に対する新規登録者数のシェアは減ります。そこをどんどん回転させていけば、新しく登録いただく作業自体が減っていきますので、構造

的にも現場負担は減っていきます。やはり導入タイミングでのイニシャルコストが、このサービスの大きな課題だと考えていますので、その負担を軽減するためにオンボーディングのチームを作り、なるべくご支援できるよう取り組んでまいります。

財政状態・自己資本比率

2 2026年9月期 第3四半期業績

貸借対照表と自己資本比率

前四半期に引き続き、総資産および純資産は増加。自己資本比率は49.9%と高水準を維持。安定的財務基盤をもとに適切なレバレッジをかけながら効率的な事業運営を行えるよう、M&Aを含めた投資活動による企業価値の向上を目指す。

単位：百万円

2026年第2四半期末時点				2026年第3四半期末時点			
資産合計4,410				資産合計4,792			
流動資産 3,295		流動負債 2,090		流動資産 3,689		流動負債 2,310	
現金及び預金	1,185	買掛金	524	現金及び預金	1,623	買掛金	507
売掛金	1,733	未払金	843	売掛金	1,652	未払金	811
その他	376	短期借入金	0	その他	412	短期借入金	400
		その他	720			その他	590
		固定負債 22				固定負債 37	
固定資産 1,114		純資産 2,296		固定資産 1,102		純資産 2,444	
有形固定資産	116	株主資本	2,251	有形固定資産	107	株主資本	2,392
無形固定資産	658	その他	44	無形固定資産	617	その他	51
その他	338			その他	377		

自己資本比率

49.9%

米田：貸借対照表です。前四半期に引き続き、総資産および純資産は増加しており、自己資本比率も49.9%と高水準を維持しています。一つの見方としては、コロナ禍から安定的な財務基盤を一気に戻してきたと考えています。同時に、当社はまだまだ成長しなければならない企業だとも考えており、自己資本比率や純資産は高いだけが良いとは思っていません。しっかりと投資をし、その投資を成長につなげていくことが何より大事ですので、自己資本比率や総資産・純資産といった KPI を見ながら、適切かつ必要な投資をこれから進めてまいります。

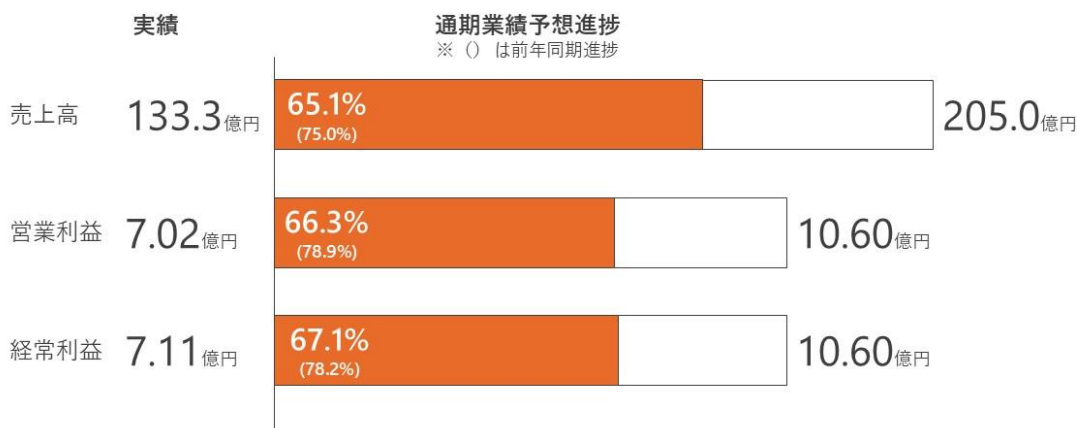
2026 年 9 月期 業績進捗

3 2026年9月期 業績予想

2026年9月期 通期業績進捗

当期進捗率は前年を下回るものの、現時点では通期業績予想を据え置き。

第4四半期はOMR拡大、注力事業の営業推進、生産性向上を進め、通期計画の達成を目指す。



© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

24

米田：足元も含めた 2026 年 9 月期の業績進捗です。通期業績予想は据え置きとさせていただき、修正がある場合には早急に修正開示を実施いたします。現在の進捗率は、売上高が少し遅れ気味となっておりますので、様々な手立てを含めて、業績予想の達成に近づく動きを、この第 4 四半期も進めてまいりたいと考えております。

注目トピック（株主還元・創業 20 周年記念フォーラム）

4 注目トピック（株主還元・IR活動報告）

株主還元

前期から+6円の増配に加え、+7,000円相当の株主優待の拡充^{*1}を予定。優待も含めた総合利回り^{*2}は6.63%の見込み。

9月権利確定銘柄における「配当+優待利回り」ランキングは22位^{*3}。



^{*1} 保有株式数500株以上で8,000円分のデジタルギフト券を贈呈。2026年3月末時点、2026年9月末時点の当社株主名簿に連続して2回の記載または記録された株主様より適用。

^{*2} 総合利回り：優待を金銭換算し利回りとして算出した場合の総合利回り（配当利回り）を差し合わせた数値を指す。（基準利回りは2025年6月末時点数値 543円）

^{*3} 優待+総合利回り：当社の基準利回りは2025年6月末時点数値 543円とし、2026年7月13日4:30時点 米田の19月権利確定配当+株主優待利回りランキングより算出

^{*4} 配当利回り：基準利回りは2026年6月末時点数値 543円

^{*5} 優待利回り：基準利回りは2026年6月末時点数値 543円

© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

26

米田：最後に、視聴者の皆様にお届けしたいトピックがいくつかあります。一つは株主還元です。前期から+6 円の増配に加え、+7,000 円相当の株主優待の拡充を予定しております。優待を含めた総合利回りは6.63%の見込みで、みんかぶの9月権利確定銘柄における「配当+優待利回り」ランキングでは22位。引き続き個人投資家の皆様とのリレーションを高め、ご支援を賜るとともに、こういった動画を通じて当社の目指す方向や業績をお伝えしてまいりたいと考えています。

KEN：株主優待は最近導入される企業が増えていますが、1回、2回で終わってしまう企業も割と多く、継続性が気になります。米田さんは株主優待についてどのようにお考えですか。

米田：株主還元の中で、まず配当についてはこだわっていきたいと考えています。成長とともにしっかりとお返ししていく。資料には2022年9月期、いわゆるコロナ明け以降を掲載していますが、毎年、事業成長とともに増配をしており、今後も継続して増配をしていきたいと考えています。株主優待については、IR勉強会や個人投資家の皆様とリアルな場でコミュニケーションを取る機会を比較的多く持っており、「こういう優待をやってほしい」というお声をいただいたので実施した、という経緯もあります。今後も株主の皆様とのコミュニケーションの中で、必要だと思えるものについては、こだわらずチャレンジしていきたいと考えています。

4 注目トピック（株主還元・IR活動報告）

IR活動報告

多様なチャネルでの情報発信と直接対話を通じ、持株比率50%超を占める個人投資家の皆様との接点拡大と理解促進を推進。
直接対話でいただいたご要望を踏まえ、note公開と同時にTDnetを通じた公開情報の発信を開始。

情報発信の強化

多様なチャネルを通じて、わかりやすい情報発信を強化

note記事



SNS発信



YouTube動画

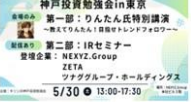


▼TDnetを通じた情報到達性の向上



投資家の皆様との直接対話

直接対話を通じ、事業理解促進と関係構築を推進



個人投資家向けイベント登壇履歴（2026年9月期）

- ・2025年11月15日「ラジオNIKKEIジャパンツアーIR & 櫻井英明株式講演 in 熊本」
- ・2025年12月21日「東京勉強会」
- ・2026年2月22日「個人投資家サミット」
- ・2026年5月30日「神戸投資勉強会」
- （予定）2026年8月23日「Kabu Berry Lab」

米田：投資家の皆様との会話の中では、株主還元もそうですが、直接的な還元よりも「せっかく成長企業に投資しているのだから、何をやっているのか、どのような成果が出ているのかを教えてください」というお声を非常に多くいただきます。そこで今、note や SNS での発信、こういった YouTube 動画も積極的にお届けするようにしています。また note だけでは届かないケースもありますので、TDnet を通じた公開情報としての発信も進めています。当社が行っていること、目指している世界、その途中の進捗などを、引き続き皆様に発信してまいりたいと考えています。

創業20周年記念フォーラム：官民学連携による人材戦略の未来共創

2027年以降の労働市場・労働法制の変化を見据え、官民学の有識者・実業家とともに、人材戦略・組織戦略のあり方を議論・考察。社会課題解決企業として、労働需給ギャップ解消に向けた知見発信と未来共創に取り組む。



米田：冒頭お話ししたとおり、来年、当社は20周年を迎えます。今までの20年とこれからの20年は大きく変わってくると考えており、2027年が大きな転換期になるとも見ています。今、国会でも議論がスタートしており、今回は見送りとなるものもあるでしょうが、労働基準法そのものが大きく変わる可能性がすでに議論されています。実は労働力人口は、この20年で少し増えているんです。M字カーブと言われる子育て世代の方が働きやすくなったり、65歳以上の人口が増えてセカンドキャリアとしてアルバイトをされたり、短時間で働かれたりしたことで、労働力人口自体は増えてきました。ただ、総人口が崖を落ちるように減っていきますので、これからの20年は労働力人口自体も減っていきます。この人口減少を超える労働力人口の減少に対して、2027年をターゲットに様々な制度が変わっていきます。例えばカスタマーハラスメントについても、今、法律できちんと規制しようという議論が進んでいます。そうしないと働く人が安心して働けないからです。

米田：こうした法律や制度、環境、ルールが2027年以降一気に変わっていく中で、ツナググループとして「こんな変化を予想しています」「こういったことを準備すべきです」「我々と一緒に提言していきましょう」という会を設けたいと考えています。この10月から、創業20周年を迎える2027年3月に向けて、全5回のシリーズを開催します。セミナーというと販売促進的な要素が強いものが多いと思いますが、今回は販売促進の要素をゼロにして、まさにアカデミックに、官民学とともにこれからの労働マーケットを考えましょう、という趣旨です。有識者の皆様と対話をしながら進めていく試みを、この10月から始めていきたいと考えています。

AIの進展と当社の提供価値

KEN：変化で言えば、やはりAIが一番大きいと思います。マーケットもそう捉えていると思いますので、まず一つ目は、AIによる生産性の改善・効率化、もっと言えば利益率が上がっていくのか、という趣旨の質問です。AIの推進チームを発足されたということで、今後強化されていくと思いますが、どれ

くらいの時間軸で利益率に貢献してきそうか、足元で分かる範囲で教えていただけますか。

米田：昨年10月にAIのチームを発足し、この4月にも新たなAIの部門を発足させました。今、市場からも求められていますし、先ほどの送客効率を上げるという意味でも、お客様にサービスを提供する上でAIをどう使っていくかは一つのポイントだと考えています。投資家の皆様からは「ツナグはBPOの会社だから、AIがあればツナグは要らないのではないか」というご質問をいただくケースもありますが、当社は逆に、AIそのものを競争力にしたいと考えています。

会社概要

当社の提供価値へのAI影響

AIの進展により、年間17.3万店舗・事業所・延べ346万人の採用支援^{*1}を通じた当社ならではの内部データが、提供価値を向上させる。多店舗企業における、アルバイト・パート採用ならではのチューニングが不可欠なシーンを、内部データ×AIによるアウトプットで支援。

AI活用が当社の競争力を高める



膨大な内部データを保有する当社の価値

同業他社の採用傾向、エリアごとの送客実績、店舗形態や選考対応者の特性に応じた採用手法など、現場人材の採用シーンにおいて考慮すべき細やかな事象は当社ならではの内部データに宿る。顧客企業による内製化では実現できない成果を創出。

AI×当社の採用支援プロセス



^{*1} 2024年10月～2025年9月実績

^{*2} 他社が容易に取得・模倣できない、自社独自の経済的価値を持つデータ資産

© TSUNAGU GROUP HOLDINGS INC.

31

米田：AIはある種のツールです。データを集積し、加工し、仮説をもとに未来を作り出すのがAIというツールだと一旦置いたときに、最初に集積するのは世の中にあまたある情報、すなわち外部データです。当社のマーケットで言えば、先ほどの法律であったり、労働力人口の推移、それが地域別だったり、有効求人倍率だったり。あるいはクライアント様のIR情報からの課題設定といったものをAIが持ってくる。そしてもう一つの集積先が、当社自身が持っている内部データです。17.3万事業所、年間延べ346万人の方の「働きたい」という気持ちを企業にお届けする仕事をしている中で、そこにしかない情報があります。どういった人がどういった仕事に就いているのか、そもそもどういった求人内容が今どう増えているのか。これがおそらくツナグのオリジナルです。外部データと内部データを合わせることで、当社にしかないデータを集積・加工・分析があり、仮説があり、そしてソリューションが生まれると考えています。分かりやすく言えば、OMRで言う母集団形成です。当社が世の中の中で採用効率を上げられているのは、AIを使った母集団形成力がある種のアドバンテージになっているからだと考えており、この母集団形成力においてツナグならではのソリューションを提供することが、成長の鍵になると考えています。

米田：ご質問の「いつぐらいの時期に」という点ですが、AIの進化のスピードは非常に速く、昨年話していたことがもう陳腐化しているような状況です。ツールについても同様ですので、ここは本当に吸収

しなければならないと考えています。投資もしますし、組織も作りますし、人も投じます。今すぐにも実績として取り込んでいきたいですし、来期の事業計画にもしっかり織り込んでいきたいと考えておりますので、スピード感を持って事業成長と事業計画に反映させてまいります。

KEN：事業の継続性、AI に取って代わられるのではないかという点については、結局、各社が内製化しようとしても内部データがほとんどないため採用効率を上げるのは難しく、だから AI が発達しても内製化はあまり進まない、という理解でよいでしょうか。

米田：例えば A 社というチェーン店様が、B 社の内部情報を手に入れることは絶対にできません。働く人は A か B かで選ぶわけですから、A 社の内部情報だけでは届かないのです。B 社に対する、あるいは B という仕事に対する相対的な価値を上げていくことが、まさに募集力を上げる、採用力を上げるということになります。これが新卒採用であれば、働く人のモチベーションや志望先はある程度絞られますが、アルバイトはそうではありません。場所と時間が軸ですから、コンビニで働きたい人が隣のカフェでもよい、ということが起こります。多種多様な動機づけや属性があるものだからこそ、当社が持っている内部データは非常に大きな価値を持つと考えており、そこをしっかりとした競争力にしていきたいと思っています。