



2025 年 8 月 28 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 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』の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2026 年 9 月期から 2030 年 9 月期までの 5 ヶ年を対象とした中期経営計画『Circular Recruiting』について決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の概要

2007 年の創業以来、顧客側に立脚した独自のビジネスモデルである「コンサルティング×RP0（採用代行）」で、各産業における国内大手企業の採用課題を解決してきました。少子高齢化・人口減少による労働力の減少が社会課題となる中で、2030 年の労働需給 GAP 解消を掲げる当社にとって非常に重要となる 5 年を迎えます。ここに向けた中期経営計画を開示する事は、我々の VISION である「採用市場のインフラになる」を体現し、日本の労働需給ギャップに圧倒的な解決策を提示していきます。

2. 対象期間

2026 年 9 月期から 2030 年 9 月期までの 5 ヶ年

中期経営計画の詳細に関しましては、添付の資料をご参照ください。

また、説明動画も当社公式 YouTube チャンネルにて公開しておりますため、ご参考いただけますと幸いです。

当社公式 YouTube チャンネル：<https://youtu.be/NVphxHiB1Bs>

以 上

サーキュラー リクルーティング

Circular Recruiting

—— 循環型採用で労働需給GAP解消を ——



中期経営計画

FY26-FY30



2007年の創業以来、顧客側に立脚した独自のビジネスモデルである「コンサルティング×RPO（採用代行）」で、各産業における国内大手企業の採用課題を解決してきました。

少子高齢化・人口減少による労働力の減少が社会課題となる中で、2030年の労働需給GAP解消を掲げる当社にとって非常に重要となる5年間を迎えます。

ここに向けた中期経営計画を開示する事は、我々のVISIONである「採用市場のインフラになる」を体現し、日本の労働需給ギャップに圧倒的な解決策を提示していきます。

目次

I 中期ビジョンと環境認識

II 事業戦略

III 事業計画

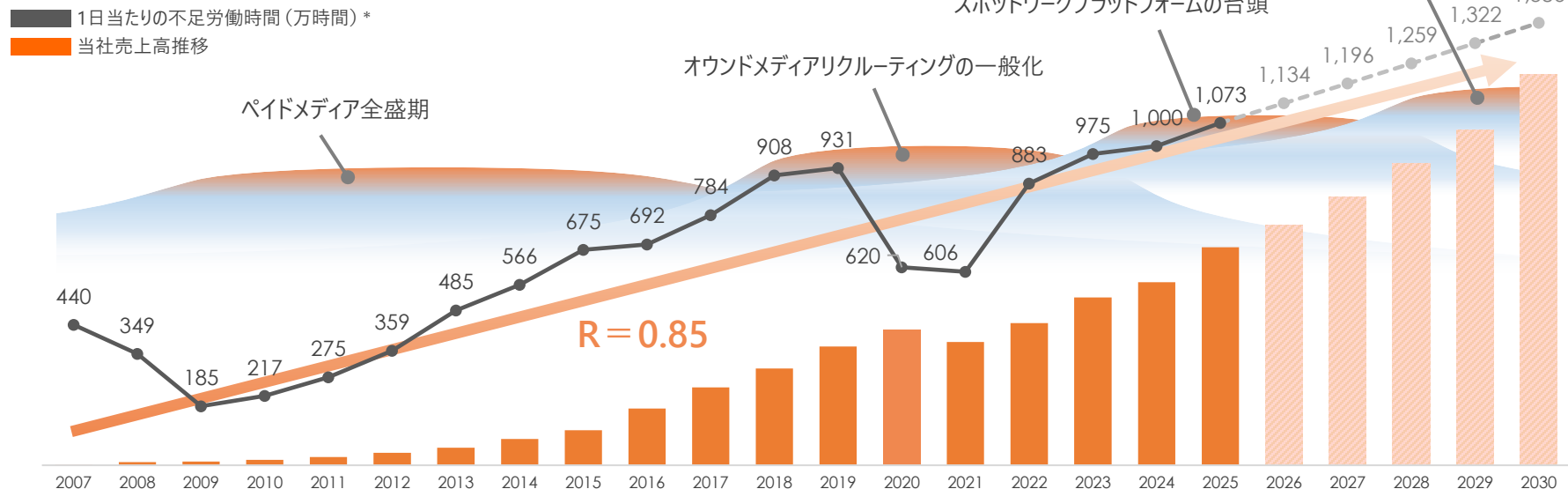
IV 企業価値向上の基本方針



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。

当社売上高推移及び1日当たりの不足労働時間との相関



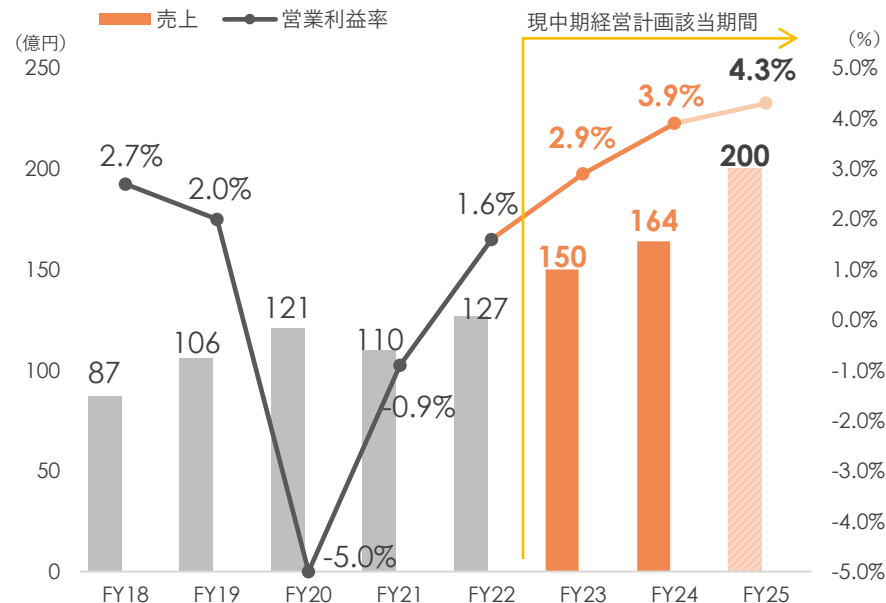
*1日あたりの不足労働時間：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「労働経済白書」より就業者数×欠員率×1日あたり労働時間にて当社推計

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

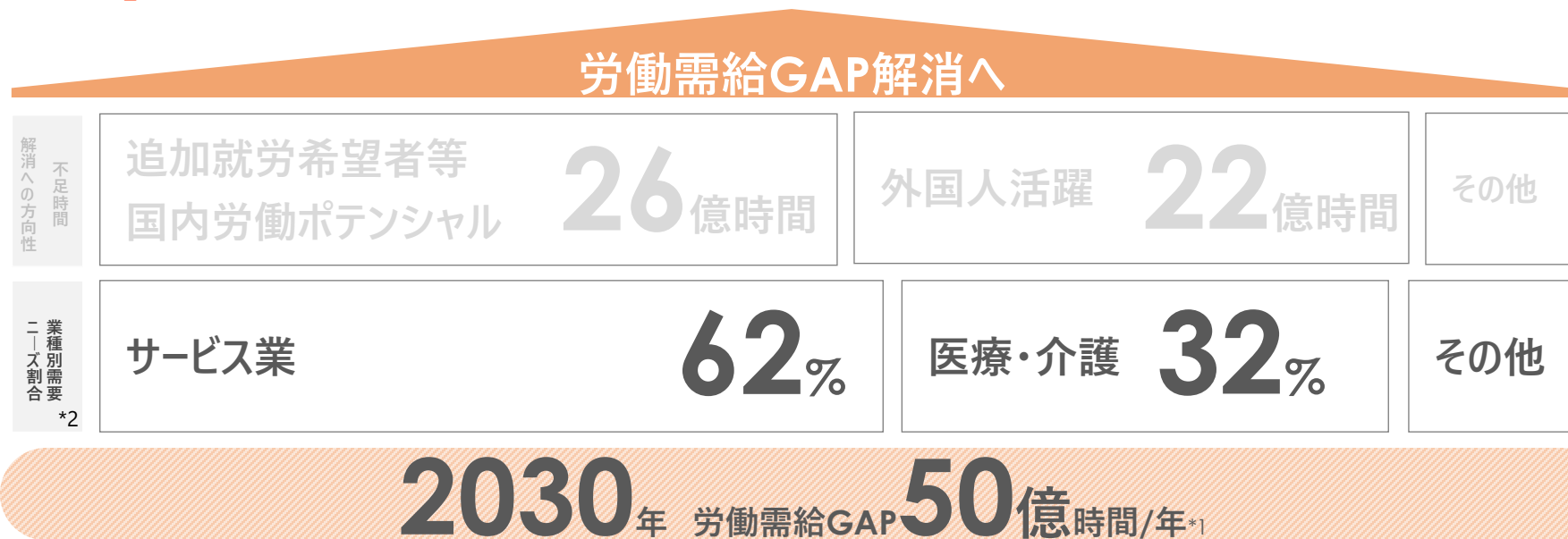
(単位：億円)	実績 FY23	実績 FY24	予想 FY25
売上高	150.3	163.9	200.0
売上成長率	+18.2%	+9.1%	+22.1%
営業利益	4.4	6.4	8.6
営業利益率	2.9%	3.9%	4.3%
当期純利益	1.3	3.5	6.0
当期純利益率	0.9%	2.2%	3.0%



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：パースル総合研究所、「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

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

労働需給GAP解消へ



2030年 労働需給GAP 50億時間/年*1

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

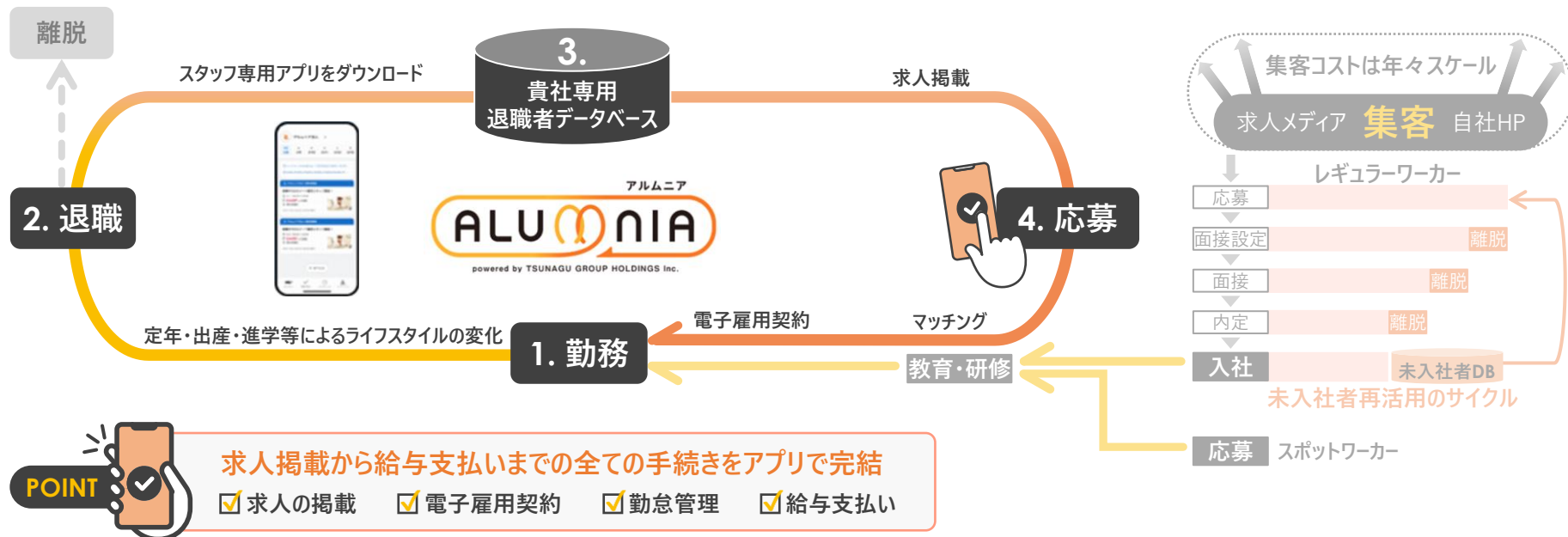
*2.業種別需要ニーズ割合：参照元データ：大手求人メディアを弊社でクロージングし募集比率から算出

*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

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。**

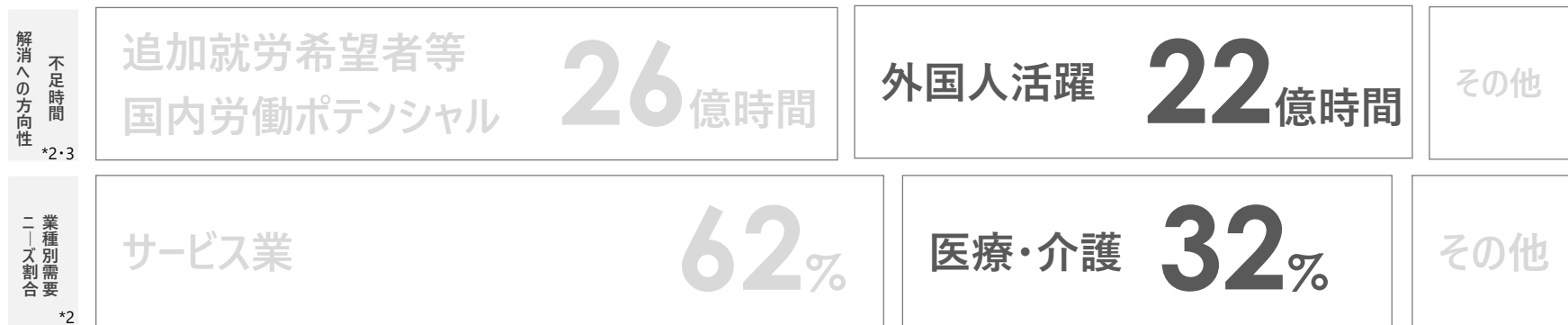


Ⅰ 中期ビジョンと環境認識 業種別労働需給GAPと解消への方向性

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

労働需給GAP解消へ



2030年 労働需給GAP **50億**時間/年*1

*1.2030労働需給GAP：参照元データ：パソル総合研究所、「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

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。



Ⅱ 事業戦略

東南アジア

国内

外国人活躍

アルムナイ

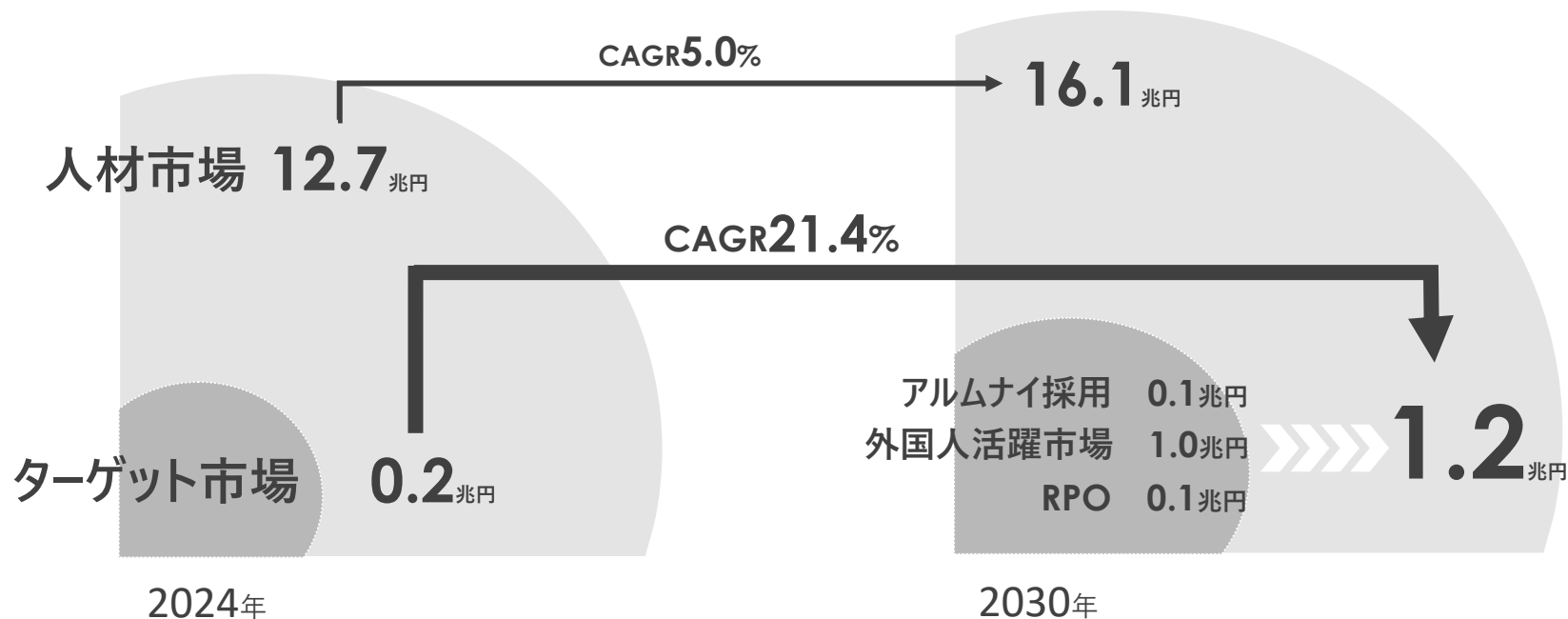
Circular Recruiting

サーキュラー リクルーティング

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。

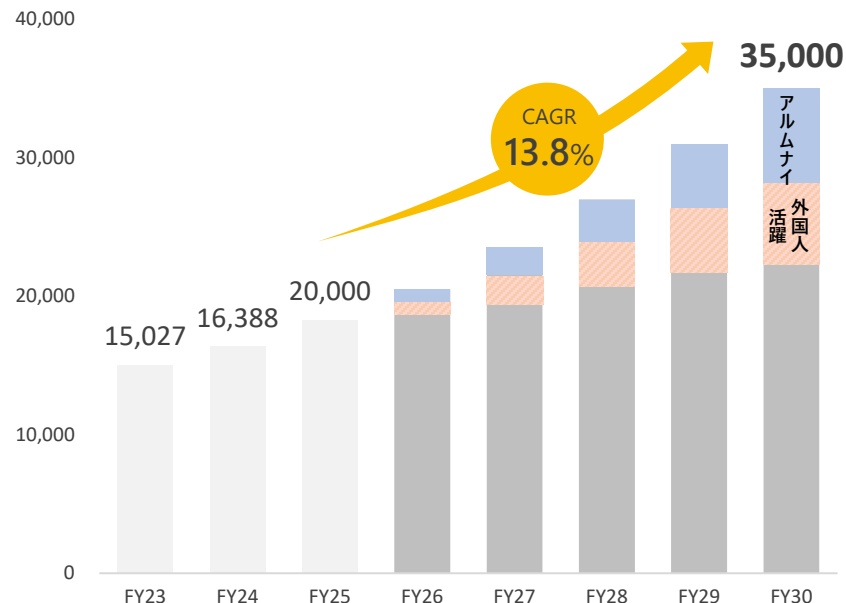
人材業界市場とターゲット市場の成長性



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

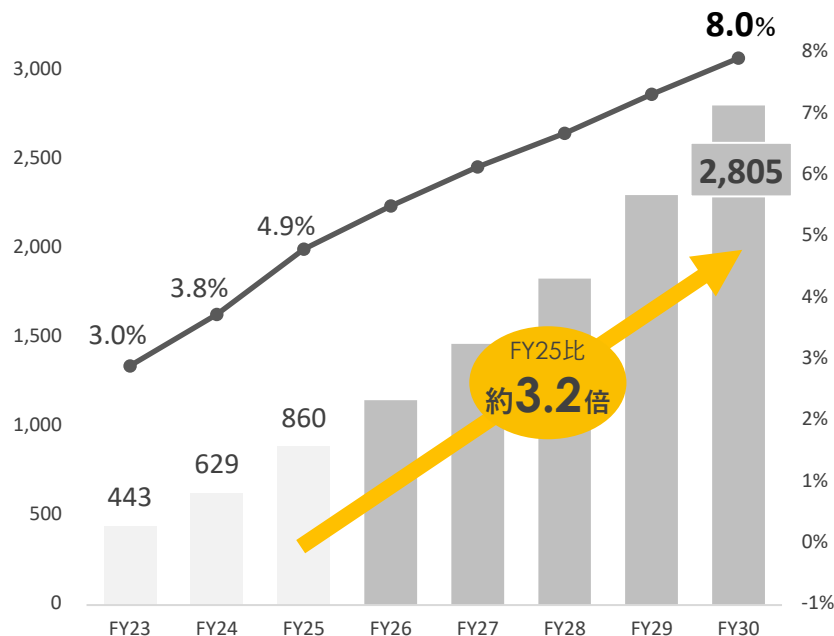
売上高 **350億円**
(FY25比 1.75倍 CAGR 13.8%)

- 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

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%)

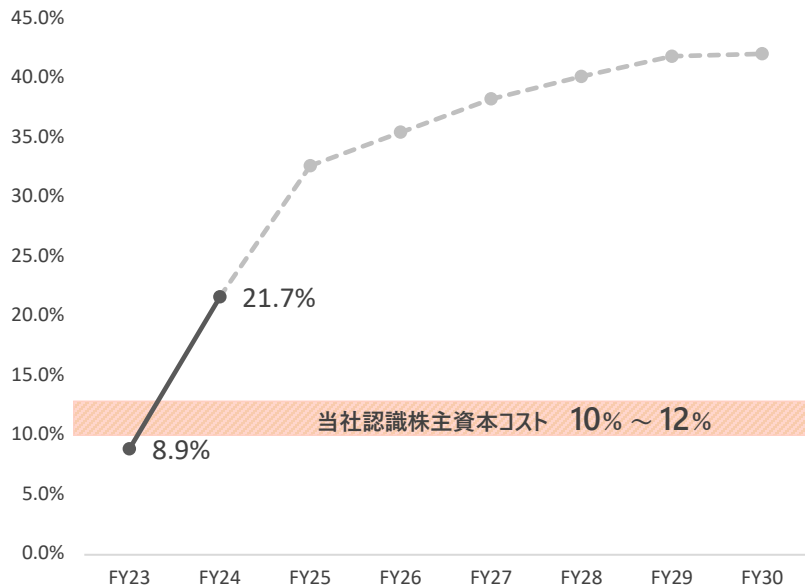
営業利益率 **8.0%** (FY25より + 3.1pt)

- 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）

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



CAPMによる株主資本コスト

CAPMによる推計 (Capital Asset Pricing Model)

リスクフリーレート

+

β

×

マーケット
リスクプレミアム

1.5%程度

1.4程度

6~7%程度

株主資本コスト = 10 ~ 12%

ROE

ROEの指標分解 (DuPont Analysis)

売上高純利益率

×

総資産回転率

×

財務レバレッジ

2.2%

3.3回転

3.0倍

ROE (2024.9期実績) = 21.7%

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



M&Aの方針

事業拡大・競争力強化を目的にターゲット市場のM&Aを積極的に行う。

投資基準と投資の考え方

- 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
- ④ M&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

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
手元現預金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%
	24%	30%
ROE	21.7%	40%
D/E レシオ	0.47	0.7

免責事項

- この資料は皆様の参考に資するため、株式会社ツナググループ・ホールディングス(以下「当社」という)の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものです。
- 当資料に記載された内容は、現在において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

将来見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

日本の労働需給ギャップに、圧倒的な解決策を。

