



Integrated Report 2025

エスプール 統合報告書



価値創造プロセス

エスプールグループは、社会課題を起点に事業を開発し、各事業で培った人的資本や社会関係資本を活用しながら新たな事業を創出しています。事業活動を通じて生み出される成果は、顧客や社会に変化をもたらします。創出した価値は財務・非財務資本の強化へと結び付き、次の成長に向けた投資へ振り向けることで、事業拡張を支える循環を形成しています。こうした取り組みを通じて、当社グループが目指す社会の実現を推進していきます。



アウトカム

共生社会

- 障がい者の多様な働き方の開発
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン支援
- 未経験人財の就労支援
- 専門的人財の雇用創出
- デジタル情報格差の是正

地方創生

- 地方地域の働き手不足解消
- 自治体業務の効率化
- 地方地域のDX推進
- 地域企業の事業拡大
- 後継者不足問題の解決

サステナビリティ

- 企業のサステナビリティ経営の推進
- カーボンプレジットの創出/活用支援
- 物流業界における再生可能エネルギー導入を推進
- 物流人財不足の改善

アウトプット

2025年11月末時点

- 障がい者の就労機会創出: **4,942名**
- 若年層の就職機会創出: **約10,000名** (※2009年12月～2025年11月末)
- プロフェッショナル人財の就業機会創出: **約7,800件** (延べ稼働数) (※2019年12月～2025年11月末)
- リアルな接点を通じた体験機会の創出: **約15,000回** (※2024年12月～2025年11月末)
- 自治体業務の共同BPO提供: **391自治体**
- 地域における雇用創出: **385名**
- 企業の気候変動・脱炭素移行支援: **689社**
- 自治体向け脱炭素移行支援: **97自治体**

2025年11月期

売上収益	26,029百万円	ROE	14.4%
営業利益	2,418百万円	配当性向	54.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,444百万円		

Mission

アウトソーシングの力で
企業変革を支援し、社会課題を解決する

S-POOL'S VISION

社会課題が多様化し、複雑さを増す中で、企業に求められる役割も大きく変化しています。

私たちは、「社会課題を解決したい」という想いを原点に、「ビジネスの力で応える」という姿勢を共有しながら事業を広げてきました。

エスプールグループは、社会に必要とされる事業を育て、環境変化にしなやかに対応しながら、中長期的な価値創出を目指していきます。

“ 創業の原点を礎に、
その想いを受け継ぎ、
事業の価値を高めながら、
新たな可能性を切り拓いていきます ”

代表取締役社長 白川 儀一

“ 時代とともに変化する
社会課題に向き合い、
社会に役立つサービスを
創出し続けること
—それがエスプールの在り方です ”

代表取締役会長 浦上 壮平


S-POOL'S VISION

グループに根付く想いは、理念として共有されるだけでなく、各事業のサービスとして具体化されています。

多様な社会課題に向き合う中で、それぞれが役割を担いながら、社会に価値を創出しています。



〆〆
 福祉・企業・
 地域・行政とともに、
 「働く喜び」を創る
 〆〆

 社長執行役員 大橋 王二




〆〆
 企業の成長を支える
 経営変革パートナーで
 あり続ける
 〆〆

 取締役社長 八林 公平



〆〆
 地元人財とデジタルの力で、
 地域の課題解決に伴走する
 〆〆

 社長執行役員 佐久間 雄介




〆〆
 持続可能な物流を提供し、
 社会の発展を支えていく
 〆〆

 社長執行役員 高田 直樹




〆〆
 リアルな接点から、
 価値ある広告体験を
 創出する
 〆〆

 社長執行役員 山本 勝治



〆〆
 人と仕事を、
 より確かな形で
 つないでいく
 〆〆

 社長執行役員 沼野 幹生



〆〆
 ヒトにしか
 生み出せない価値を
 届けていく
 〆〆

 社長執行役員 室林 明子

S-POOL'S VISION

各サービスを通じて体现されてきた想いは、現場に向き合う従業員一人ひとりへと浸透しています。

その想いのもと、日々の実践が新たな価値の創出と事業の広がりにつながり、次の成長を支えています。



自治体とともに、
子どもから大人まで
「未来が楽しみ」になる
きっかけをつくる

自治体みらいカンパニー 辻京夏



地域の未来を、
誠実な伴走と実行力で
共創していく

事業戦略推進本部 自治体営業支援事業部 倉茂友杜



わくわくする価値を生み出し、
顧客に寄り添い続けていく

事業戦略推進本部 新規事業開発部 瀬尾優月



地域の声とお客様を
つなぐ起点となり、
その挑戦が根付くまで伴走する

事業戦略推進本部 自治体営業支援事業部 鷺見彩香



変化を恐れず、
社会に必要とされる次の事業を
仲間とつくり続ける

事業戦略推進本部 自治体営業支援事業部 宮下雄輔



「やってみる」が
自然に生まれる社会をつくる

ヒューマンキャピタル事業部 小財太一



一人ひとりのポテンシャルが
発揮される働き方を広げていく

ヒューマンキャピタル事業部 齋藤ひなの



お客様と同じ方向を向き、
新たな価値をともにつくり続ける

ヒューマンキャピタル事業部 中村遼志



脱炭素を起点に、
自治体とともに地域の未来を描き、
実行まで伴走する

自治体みらいカンパニー 由井沙織



変化を恐れず挑戦を楽しみ、
自治体と従業員の進化を支えていく

自治体みらいカンパニー 浅川匠弥

Message from the Chairman



社会課題の解決を軸に、
価値を広げ、
成長へつなげていく

代表取締役会長
浦上 壮平

将来成長に向けた仕込みの一年

2025年11月期は、売上収益・営業利益ともに計画未達となり、業績面では課題を残す結果となりました。この結果については、経営として厳粛に受け止めています。

一方で、エスプールグループにとっては、「次の10年を見据えた経営基盤の構築」を念頭に、事業基盤の強化と収益構造の見直しを進めた一年でもありました。そうした将来を見据えた「仕込み」を具体化したのが、2025年11月期であったと捉えています。

こうした「仕込み」を象徴する取り組みの一つが、通販発送代行サービスにおける事業構造の見直しです。品川センターからの撤退により、1億7,800万円の特別損失を計上しましたが、この判断は短期的には痛みを伴う一方で、将来を見据えた固定費の削減であり、当社の事業基盤の強化につながるものです。前期を下回る水準の業績となったことは厳粛に受け止めています。新しいことを始めるタイミングや、仕組みを変えようとするタイミングでは、目先の利益にとらわれすぎないことも重要であると考えています。今回の撤退のような先を見越したアクションは、10年後、20年後も企業として生き残っていくためのベースになり得るものであり、短期的な業績にとらわれず、積極的に取り組むべき課題であると考えています。

また、当社グループの収益力についても、長期的な成長を見据えて改善を進めていかなくてはなりません。2025年11月期の業績は、この収益力に課題が残っていたことから、売上収益、営業利益ともに計画未達となりました。中でも、当社の注力3事業の一つである広域行政BPOサービスについては、収益構造の改善が急務であると認識しています。同サービスは、共同BPO業務などの基礎業務の比率がサービス全体の約5割にとどまっており、スポット性の高い国策案件の影響を受けやすい構造となっています。こうした課題を踏まえ、提案活動や業務の横展開を通じて基礎案件の積み上げに着手し、収益構造の安定化に向けた取り組みを開始しました。

2026年11月期の業績予想も含め、株主の皆様には当社の足元の業績に十分にご満足をいただけていないかもしれません。しかし、通販発送代行サービスにおける固定費の解消や、広域行政BPOサービスにおける収益構造の改善など、先々を見据えた「仕込み」には確かな手応えを感じています。障がい者雇用支援サービスの新たな事業戦略も含め、成長戦略を着実に遂行することで、当社グループは一段上の成長ステージへ進むことができると考えています。ステークホルダーの皆様には、中長期的な視点で見守っていただけますと幸いです。

成長の軸となる障がい者雇用支援サービス

当社グループの成長の軸となるのが、障がい者雇用支援サービスです。2026年3月現在、全国61か所に拠点を構え、5,000名を超える障害のある方にご利用いただいています。障がい者支援領域において、これだけの規模でサービスを展開してきたことは大きな実績であり、当社グループの強みの一つでもあると自負しています。

AIを筆頭に、テクノロジーが日々目覚ましい進化を遂げていることは言うまでもありません。私自身、積極的に新しいものに触れることで、その進化の速さを肌身に感じています。また同時に、事業活動や生活様式が大きな過渡期にあることも強く実感しています。AIが人間を超えるのではないかと、人間の仕事がAIに置き換わるのではないかとという声を耳に

することも増えていますが、今後はまさに、人間が担ってきた仕事の一部をAIやロボットが担っていく社会になっていくでしょう。

このような大局観を踏まえると、企業としては業務効率化や顧客データ管理といったDX領域にとどまらず、事業の付加価値そのものを高めていくためのテクノロジー活用を考えていく必要があります。2026年1月に発表した障がい者雇用支援サービスにおける新たな事業戦略も、AIやロボットを活用することでサービスの付加価値を高めていく構想です。

例えば、義足にAIを搭載することで障がいのある方が能動的に義足を操作できる技術や、VRによって障がいのある方の感覚を再現することで必要な支援を検討するための技

会長メッセージ

術など、障がい者支援領域においても先端技術の活用は進んでいます。こうした動向を踏まえれば、当社の障がい者雇用支援サービスにおいても、支援の在り方や業務設計を柔軟に変化させながら対応していく姿勢が求められます。

今後は、これまで培ってきた事業基盤と先端技術を組み合わせることで、単に働く場所を提供するだけでなく、障がいのある方々の「できること」を広げるための価値提供を目指してまいります。

また、当社の子会社であるエスプールプラスが2026年2月に一般社団法人日本障害者雇用促進事業者協会に正会員として加盟しました。障がい者支援領域において、行政との連携を図りながら、一定の規模感で総合的な支援サービスを展開する企業は多くありません。だからこそ、当社の培ってきた強みやノウハウを発揮できる余地は、なお大きいと考えています。事業戦略の推進にあたっては、新たな挑戦や困難に直面することもあると思いますが、よりインクルーシブな社会の実現に向けて、全社を挙げて取り組んでまいります。

新たな経営体制への移行

2026年2月には、当社代表取締役社長として白川儀一氏を迎えました。今後私は、代表取締役会長としてグループ全体の収益基盤を安定させる役割を担ってまいります。

白川氏との出会いは1990年代末にまで遡ります。当時、福利厚生サービスの立ち上げにあたり、同氏の有する金融・保険業界の知見を得て、共済会の設立に至りました。その過程では、白川氏は若いながらも、高い専門性に加え、周囲を巻き込みながら物事を着実に推進していく力を発揮していました。

2000年代には、出身地である北海道北見市役所において企業誘致を推進し、その一環として当社の誘致と拠点開設を実現しています。その後、金融・保険業界において再びキャリアを重ね、経営の中核を担い、社長を務めるなどの経験を有しています。

当社とのこれまでの関わりに加え、こうした経験と視座を踏まえ、当社の今後の成長戦略を推進していく上で適任であると判断し、このたび社長に就任していただくこととなりました。

白川氏に期待することは、第一に、当社の中核事業である障がい者雇用支援サービスのさらなる成長の牽引です。先述の通り、障がい者雇用支援サービスを通じて培ってきた実績は、当社の大きな強みです。今後はこの強みを基軸として、多角的なサービスを取り揃えることで、さらなる成長を図っていく方針です。その実現にあたっては、行政との連携や施設展開のための資金など、解決すべき課題もあります。長年にわたり金融・保険業界で高度な専門知識を培い、行政と連携してきた経験も有している白川氏は、今後の同事業・サービスの成長を担うにふさわしい人材であると期待しています。

また、社内においては、全国各拠点でタウンホールミーティングを開催するなど、現場社員とのコミュニケーションを大切にする姿が印象的です。当社のこれまでの常識にとらわれず、白川氏自身の持ち味を活かし、個性や能力、これまでの経験を遺憾なく発揮することで、当社の成長を担ってほしいと思います。

環境変化に強いポートフォリオ経営

私は就職難の時代に苦勞する若年層へ向け、1999年に当社を起業しました。紆余曲折があったものの、経営はなんとか軌道に乗り、短期人材派遣サービスの成長を皮切りに設立7年目にして上場を果たしました。上場後も売上収益を伸ばし、順調に成長を続けてきましたが、2012年に労働者派遣法が改正され、短期での人材派遣に大きな規制が導入されました。当時は主軸とする事業に規制が入っただけではなく、リーマン・ショックの余波もあったことから、非常に苦しい思いをしたことを覚えています。

当社の現在の経営体系であるポートフォリオ経営を志したのはこの頃です。一つのサービスにこだわらず、多角的に事業を

営むことで、どのような環境変化でも持ちこたえられる姿を目指し、経営体系を変化させてきました。

今後は、障がい者雇用支援サービスが当社グループの成長を牽引する軸になっていくと考えています。現在、同サービスはグループ全体の売上収益の約3割を占めていますが、将来的には5割、6割と着実に比率を高めていくことを視野に入れています。

一方で、それは単一事業への依存を意味するものではありません。当社がこれまで培ってきたポートフォリオ経営の考え方を、変えるつもりはなく、一つの事業を成長の軸としながらも、複数の事業を展開することで環境変化に耐え得る経営基盤を維持し



ていく方針です。当社が展開するサービスの多くは利用者様とのコミュニケーションを要するものであり、すべての業務がAIへ置き換わるのはまだ先のことだと見ていますが、各サービスを取り巻く競争環境は非常に厳しいものがあります。そうした事業環境を踏まえても、環境変化に強いポートフォリオ経営を今後も継続していくべきであると考えています。

また、ポートフォリオ経営は、社員にとってもメリットのある経営です。複数の事業や会社が生まれることで社長や役員ポストが増えることは、社員にとっての成長機会の拡大にもつながっています。今後は、ポートフォリオの拡大だけでなく、収益性や競争優位性の観点から全体の「質」を高めていくことにも注力してまいります。これまで述べてきた仕込みや経営体制の移行も、事業ポートフォリオの高度化に資する意思決定であると考えています。

最後に

2025年11月期は、業績面で課題を残す結果となりましたが、その一方で、新たな経営体制への移行や収益力の強化など、当社の今後を見据えた仕込みを着実に進めてきました。2026年11月期は、これらの取り組みを成果へと結び付け、利益回復を実現していく一年にしたいと考えています。

当社は創業以来、「社会課題の解決」を事業の軸に据えてきました。テクノロジーの進化を含め、事業環境の変化は

今後も激しさを増していくと考えられますが、その中でも、この姿勢は変わりません。社会性と経済性の両立を追求しながら、持続的な成長の実現に向けて取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様には、中長期的な視点で当社の変化と挑戦をご期待いただければ幸いです。企業価値の向上に向け、新体制一丸となって前進してまいります。

Message from the President



強みを磨き、
変革を進め、
次の飛躍を実現する

代表取締役社長
白川 儀一

良さや強みを受け継ぎながら、 次の成長に向けて変えるべきものを変えていく

当社は、若年層の就労支援を目的として約25年前に創業しました。その後も、多様な社会課題の解決を目指し、様々な事業に挑戦してきました。事業領域を広げながらも、「社会課題の解決に事業として向き合う」という創業以来の一貫した姿勢が貫かれている点に、私は当社の大きな強みを感じています。とりわけ、障がい者雇用支援サービスのように、法制度や業界理解、現場知見が求められる領域で事業を築いてきたことは、当社ならではの実績であると受け止めています。

2025年11月期は、売上収益・営業利益ともに計画未達となり、業績面では課題を残しました。一方で、当社グループにとっては、「次の10年を見据えた経営基盤の強化」に向けて、事業構造や組織運営の在り方を見直し、今後の成長に必要な土台を整えた一年でもあったと認識しています。私の役割は、当社がこれまで培ってきた事業基盤を受け継ぎながら、成長の再現性と収益性を両立できる経営体制へ転換し、中期経営計画の実行を通じて次の成長ステージへ導くことにあると考えています。

代表取締役社長に就任するにあたり、改めて浦上会長と対話を重ねる中で、当社に対する強い想いと、社会課題の解決に向き合う意志の強さを実感しました。現在の当社の社風は、創業者の想いがグループ全体に浸透し、受け継がれてきたことの表れであると考えています。

今後、代表取締役社長として経営を担うにあたっては、変えるべきこと、整えるべきことに着実に取り組んでいきます。一方で、当社の強みの源泉である挑戦する社風や、社会課題の解決に向き合う姿勢は、今後も大切に継承していきます。当社グループには約1,200名の社員が在籍していますが、一人ひとりが高い挑戦意欲を持ち、新たなサービスや事業を生み出してきた柔軟性があります。その良さを活かしながら、必要な変化を積み重ねることで、企業価値の向上につなげていきます。

人の力を最大限に引き出す経営基盤をつくる

当社の事業の根幹にあるのは「人」です。これまでタウンホールミーティングなどを通じて社員と直接対話する機会を重ねてきましたが、現場には高い志と挑戦意欲が根付いていることを実感しています。多くの社会課題に向き合い、サービスを立ち上げてきた当社の歩みは、まさに社員一人ひとりの意志と行動に支えられてきました。

今後の成長においても、人の力が中心であることに変わりはありません。その一方で、成長を持続的なものとしていくためには、個人の力量に依存するだけでなく、優れた実践を組織として共有し、再現性高く成果を生み出せる仕組みへと進化させていく必要があります。そのため、人財育成の高度化や業務品質の安定化、拠点展開時の立ち上がり精度の向上に取り組み、生産性の改善と収益性の向上を図っていきます。これらの取り組みにより、人財の定着やノウハウの蓄積が進み、サービス品質の向上と収益力の強化にもつながると考えています。

これまでの当社は、スピード感を持って事業を立ち上げ、お客様に価値を届けることを優先してきました。それは当社の大きな強みである一方で、属人的なプロセスや暗黙知に依存している部分も少なくありません。今後、10年先を見据えた経営基盤の強化を進める上では、こうした知見を整理し、仕組みとして定着させていくことが重要です。

例えば、業務マニュアルの整備はその一例です。一見すると基本的な取り組みに見えるかもしれませんが、業務品質の安定や人財育成の効率化、さらには事業の拡張性を高める上で重要な基盤になります。私は長年、金融・保険業界で標準化や統一的な品質管理の重要性に向き合ってきました。その経験も活かしながら、当社の強みである機動力を損なうことなく、持続的な成長を支える経営基盤を整えていきます。

社員一人ひとりの強みを活かし、挑戦の機会を広げる

人の力を最大限に引き出すためには、社員一人ひとりが強みを発揮し、活躍できる環境を整えることが不可欠です。その観点から、私はマネジメント力の強化を重要なテーマの一つと位置付けています。

当社には、もともと小規模であった事業が大きく成長した実績があります。その成功体験は当社の資産ですが、一方で、同じ体制や役割が長く続くことで、ポジションや挑戦機会が固定化しやすくなる側面もあります。特にマネジメント層については、新たに挑戦する機会を増やし、次世代の担い手を計画的に育てていくことが重要だと考えています。

新たなマネージャー候補を育成し、役割の循環を生み出していくことは、個人の成長機会の拡大につながるだけでなく、組織と

して新たな視点や発想を取り込むことにもつながります。また、離職率の上昇は、今後の持続的成長を考える上で看過できない課題です。採用に加え、育成と定着の取り組みを一層重視し、評価や育成の仕組み、現場マネジメントの質を高めることで、人財の力をより安定的に成果へ結び付けていきます。こうした人的基盤の整備は、ノウハウの蓄積やサービス品質の向上を支え、中長期的な競争力の強化にもつながると考えています。

当社のように、多様な事業領域で自治体や企業の異なる課題に向き合う企業にとって、組織の新陳代謝は重要です。ベテラン社員にも若手社員にも、それぞれの挑戦機会がある組織を目指していきます。



好奇心を育み、社会課題の本質を捉える力を高める

一方で、仕組み化や標準化を進める際には、それが過度な画一化につながらないように留意する必要があります。当社の競争力の源泉の一つは、社会課題に対する感度の高さと、そこに挑戦しようとする社員の好奇心にあるからです。

私が、人財育成において最も重視していることの一つは、好奇心を持って学び続ける人財を育てることです。社会課題の解決に貢献するには、既存のサービスの延長線上だけで考えるのではなく、広い視座から課題の本質を捉えることが求められます。2025年11月期の決算説明会で公表した障がい者雇用支援サービスの事業戦略も、雇用の創出と定着支援に加え、働き方支援や

福祉分野へと視野を広げることで、より本質的な価値提供を目指すものです。

こうした発想の広がりを支えるのが、社員一人ひとりの好奇心です。好奇心を持つためには、日常業務に直結する知識だけでなく、一見すると遠回りに見えるような幅広い情報や視点に触れる機会も重要です。社内の勉強会一つをとっても、業務に直結するテーマだけでなく、新しい視点を得られるテーマを扱うことで、社員の視野を広げることができます。体系的な人財育成と、社員の自発性や好奇心を活かすこと。その両立を図りながら、挑戦を生み出す組織文化をさらに育てていきます。

規律ある事業運営が、成長の質を高める

当社の成長を持続的なものとしていくためには、人的基盤の強化に加え、事業運営の規律を高めていくことも不可欠です。当社はこれまで、創業時の勢いを保ちながら事業を立ち上げ、サービスを拡大してきました。今後もその成長意欲を失うことなく前進していくことは重要です。一方で、プライム上場企業として、また多くのステークホルダーの皆様を支えられて事業を営む企業として、規律ある事業運営を一段と強化していかなければなりません。私は、規律を強化することは、単に守りを固めることではなく、成長の質を高めることにつながると考えています。2025年11月期は増収を確保した一方で、利益面では課題を残しました。今後は、売上成長だけを追うのではなく、固定費構造の見直しや生産性向上、付加価値に見合ったサービス設計を通じて、収益の質を

高めていくことが重要です。特に、重点事業への経営資源の配分を明確にし、投資対効果を意識した運営を徹底するとともに、必要に応じて事業構造の見直しや投資の選別も進めることで、成長と効率性の両立を図っていきます。

また、新たな投資を行う際にも、人員増強や資金調達など複数の選択肢がありますが、それぞれの妥当性を丁寧に見極めることで、資本効率や収益性の改善につなげることができます。規律は、企業活動の機動力を損なわせるものではなく、限られた経営資源をより有効に配分するための基盤です。今後、当社が成長領域への投資を進めていくにあたっては、収益性、資本効率、財務健全性のバランスを踏まえ、規律ある投資判断を徹底していきます。

コミュニケーションを通じて、納得感ある変革を進める

もっとも、規律ある事業運営や収益性向上に向けた取り組みは、一方的に進めるべきものではありません。会社に愛着を持って働く社員や、お客様の理解と納得を得ながら進めていくことが重要です。私はこれまで、現場へ足を運び、直接対話することを大切にしてきました。変化を伴う取り組みほど、相互理解を深めるコミュニケーションの力が欠かせないと考えています。

相手の声に耳を傾け、その背景や考えを理解した上で、会社としての方向性を丁寧に伝える。その積み重ねによって、同じ課題に対して、より解像度の高い共通認識を持つことができます。新たな施策を進める際には、立場の違いによって様々な意見や不安が生じるのは当然です。だからこそ、タウンホールミーティングなどの直接的な対話の機会を今後も重視し、社員やお客様との信頼関係を土台とした変革を進めていきます。

グループ連携を高め、ポートフォリオ経営の実効性を高める

当社の特徴の一つは、ポートフォリオ経営にあります。今後は障がい者雇用支援サービスを成長の主軸としていく方針ですが、その一方で、複数事業を展開することによる収益基盤の多様性や成長機会の広がり、当社の強みであり続けます。

その実効性をさらに高めるためには、グループ間の連携を見直していく必要があります。例えば、営業活動がグループ会社ごとに分かれていることで、同じお客様に対して複数社から接点を持ってしまうケースもあります。各社が専門性を高めてきたことは強みですが、縦割りが強くなりすぎること、グループ全体としての効率性を損なっている面がないかを検証していく必要があります。

一人の営業担当者がグループ内の複数サービスを理解し、お客様の課題に応じて適切に提案できるようになれば、営業効率の向上だけでなく、お客様への提供価値の拡大にもつながります。今後は、グループの顧客基盤や知見をより有機的に結び付け、クロスセルや提案連携を強化することで、グループ全体としてのシナジー創出を加速させていきます。これにより、顧客当たりの提供価値の拡大と営業効率の向上を同時に実現していきます。こうした現場レベルの改善の積み重ねが、最終的にはグループ全体の稼ぐ力の向上に結び付くと考えています。親会社として統制すべきこと、各事業会社の機動力を活かすべきことを整理しながら、グループとしての連携とシナジーを高めていきます。

障がい者雇用支援サービスの進化を通じて、本質的な付加価値を追求する

私は、代表取締役社長として、今後の当社の成長を牽引する障がい者雇用支援サービスの進化に力を注いでいきます。現在、同サービスはグループ売上収益の約3割を占める中核事業であり、今後の成長戦略においても重要な位置付けにあります。今後は、単なる拠点拡大にとどまらず、就労機会の多様化や周辺サービスの拡充、テクノロジー活用による支援の高度化を通じて、事業としての付加価値を高めていきます。既存サービスの高度化に加え、新たな職種開発や周辺領域への展開を進めることで、収益機会の拡大にもつながっていきます。

こうした進化を支える上で、近年の技術進展は重要な意味を持っています。これまで、障がいのある方への支援は、現場で蓄積された経験や知見に支えられる部分が大きくありました。一方で近年では、テクノロジーの進展によって、感覚や認知の違いを

可視化し、支援の質を高める取り組みが広がっています。例えば、VRなどを通じて、障がいのある方がどのように世界を認識しているかを疑似的に体感することで、支援する側の理解を深めることが可能になってきました。こうした技術は、支援の方法やコミュニケーションの在り方を見直す上で、有効な示唆をもたらすものです。

当社においても、2025年11月期の決算説明会で公表した成長戦略に基づき、2026年4月現在、大学や研究機関、テクノロジー企業との連携を進めています。その中で、障がいのある方への支援の在り方や、働くことの可能性を広げる手法が着実に進化していることを実感しています。

また、今後は農園サービスの全国展開を見据えた体制整備に加え、新たな職種の開発や障がい福祉領域への展開も視野に



入れています。当社は、障がい者雇用支援の現場で培ってきた実績と知見を有しています。今後はそれらを土台としながら、新たな技術や外部の知見も積極的に取り入れ、より質の高い支援と新たな価値提供につなげていきたいと考えています。

同時に、本質的な付加価値を考える上では、サービスそのものだけでなく、社会の受け入れ環境にも目を向ける必要

があります。どれほど技術が進化しても、働く場や社会の選択肢が広がらなければ、真の意味で可能性が広がったとは言えません。障がいのある方の選択肢が増えることは、その先の挑戦意欲や就労意欲にもつながります。当社は事業を通じた価値提供にとどまらず、社会に対して必要な発信を行いながら、よりインクルーシブな社会の実現に貢献していきます。

最後に

就任以来、私はタウンホールミーティングなどを通じて、多くの社員と対話を重ねてきました。そこで感じたのは、よりチャレンジングな仕事に取り組みたい、より付加価値の高い仕事をしたいという、社員一人ひとりの強い意欲です。その想いに応えるためにも、私は代表取締役社長として、従来のプロセスや体制を見直し、生産性と効率性を高めることで、社員がより価値創造につながる業務へ力を注げる環境を整えていきたいと考えています。

2026年11月期は、新体制のもとで次の成長ステージへ進むための重要な一年です。障がい者雇用支援サービスを中心とした成長投資を着実に進める一方で、既存事業の収益力回復、グループ連携の強化、人的基盤の安定化を通じて、成長を支える土台も固めていかなければなりません。売上成長と収益性向上の両立を図りながら、中期経営計画の達成に向けて、着実に成果を積み上げていきます。

変化には、期待と同時に不安も伴います。だからこそ、社長として対話の機会を重ね、社員の考えや想いに真摯に向き合いながら、納得感のある形で改革を進めていきます。私自身、「人の役に立ちたい」という想いを大切にしてきました。当社への入社を決めたのも、社会課題の解決を事業として追求するこの会社に共感したからです。

一つひとつの取り組みが成果として表れるまでには、一定の時間を要するものもあります。しかし、社員とともに着実に変化を積み重ねることで、成長基盤を強化し、収益性の向上へとつなげていきます。今後も成長と収益性の両立を図りながら、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には、今後とも中長期的な視点で当社の挑戦を見守っていただけますと幸いです。

目次

▶エスプールグループは、
どのような価値創造の考え方のもとで
事業を創出しているのか。
また、その実現に向けた想いや姿勢を
経営としてどのように考えているのかを知りたい。

価値創造プロセスを起点に、社会課題の解決に向けた当社
グループの基本的な考え方を整理しています。
会長メッセージ、社長メッセージを通じて、その実現に
向けた想いや姿勢が、将来を見据えた意思決定や経営基盤
の強化、次の成長に向けた取り組みへどのように反映され
ているかを読み取れる構成としています。

▶エスプールグループは、
社会課題や社会構造の変化を
どのように捉えて事業を展開しているのか。
また、どのような資本やサービスを通じて
価値創出につなげているのかを知りたい。

創業から現在までの事業構造変遷を軸に、社会課題や
社会構造の変化に適応しながら事業構造を進化させてき
た過程を整理しています。
さらに、「社会課題」「資本」「サービス」の観点から、価値
創出の仕組みと成長の方向性を一体的に示しています。

エスプールのVISION

- 価値創造プロセス 01
- S-POOL'S VISION 03
- 会長メッセージ 09
- 社長メッセージ 13
- 目次 19
- 統合報告書2025のPOINT 21

エスプールの価値創造ストーリー

- 社会課題 23
 - 事業構造の変遷 25
 - 変化する社会構造と3つの事業領域 27
 - 特集：障がい者雇用支援サービスの拡大 29
- 資本 31
 - 価値創出を支える資本 33
 - CFOメッセージ 35
 - 資本活用の歩み 39
 - 特集：統合新会社が目指す姿
プロフェッショナル人材による
経営支援エコシステム 41
- サービス 43
 - 中期経営計画 45
 - 中期経営計画：担当役員メッセージ 47
 - サービス概況 49
 - 障がい者雇用支援サービス 51
 - 広域行政BPOサービス 53
 - 環境経営支援サービス 55
 - 通販発送代行サービス 57
 - 販売促進支援サービス 59
 - 採用支援サービス 61
 - 人材アウトソーシングサービス 63

エスプールの持続可能性

- マテリアリティ 65
- サステナビリティマネジメント 67
- 気候変動への対応 69
- 人的資本への取り組み 71
- コーポレート・ガバナンス 77
- 役員一覧 82
- 社外取締役メッセージ 83

データセクション

- 財務／非財務ハイライト 85
- 会社情報／株式情報／外部評価 87

▶エスプールグループは、
持続的な成長に向けた取り組みを
どのように推進しているのか。
また、その進捗や実効性をどのように
管理しているのかを知りたい。

マテリアリティと主要KPIをもとに、持続的な成長に向けた
取り組みの進捗と実効性を整理しています。
あわせて、これらを支える体制や仕組みを通じて、当社
グループのサステナビリティ経営の全体像をまとめています。

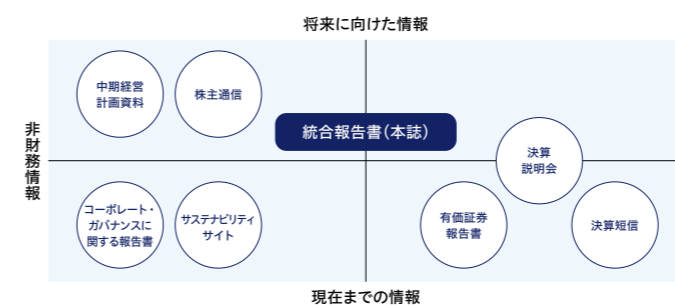
▶エスプールグループは、社会的価値と
経済的価値をどのように両立してきたのか。
これまでの実績や各種データを通じて確認したい。

財務および非財務の主要指標の推移を通じて当社グルー
プの実績を整理しています。
会社情報や外部評価も含め、企業としての状況を客観的
に確認いただけます。

● 編集方針

当社グループは、ステークホルダーの皆様に、当社グループが社会的価値の創造と
企業価値の向上を両立し、持続的に成長する姿をお伝えするため、統合報告書を発行
しています。当報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報
告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
を参照しています。財務・非財務の両面から、当社グループをより深くご理解いただく
ための一助となれば幸いです。

● 統合報告書2025の位置付け



● 報告期間

2024年12月1日～2025年11月30日
(一部に2025年12月以降の活動内容を含む)

● 報告範囲

株式会社エスプールおよびその連結子会社

● 将来の見通しについて

当報告書に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述
が含まれています。これらの記述は、リスクや不確実性を内包して
おり、将来の業績を保証する趣旨のものではありません。将来の業績
は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることに
ご注意ください。

統合報告書2025のPOINT

掲載ページ

1 社会課題への貢献を起点とした価値創出

創業以来一貫してきた「社会課題の解決」という軸は、会長・社長から各事業会社の経営層、そして従業員に至るまで、グループ全体に共有されています。社会に貢献するという共通の想いが各事業のビジョンとして具体化され、事業の広がりとともに提供価値の進化につながっています。



S-POOL'S VISION

■ P.03

2 経営体制の進化と意思決定の強化

さらなる成長を見据え、新社長の就任により新たな経営体制へ移行しました。会長と社長による役割分担のもと、グループとしての意思決定と事業執行の連動を高めることで、ポートフォリオ経営の実効性を確保し、経営環境の変化に対応していきます。



会長
メッセージ

■ P.09

社長
メッセージ

■ P.13

3 障がい者支援領域における事業機会の拡大

障がい者雇用に対する社会的要請が高まる中、当社グループは中核事業である障がい者雇用支援サービスのさらなる成長を見据え、提供価値の拡張を図っています。既存サービスの強化に加え、周辺領域への展開を通じて、多様な就労機会の創出に取り組んでいます。



特集：障がい者雇用支援
サービスの拡大

■ P.29

4 収益構造の見直しと資本効率の向上

「量の成長」から「質の成長」へと軸足を移し、収益性や資本効率を重視した経営を進めています。各事業の成長性と収益性を見極めながら、規律ある投資判断と収益構造の見直しを通じて、企業価値の向上を図っています。



CFOメッセージ

■ P.35

5 中期経営計画の進捗と成長戦略

中期経営計画の初年度として、主力事業の基盤強化や重点戦略の実行を通じて、将来の成長を支える経営基盤の整備を進めています。収益基盤の構築やグループシナジーの創出などに課題を残しつつも、成長の質の向上に向けた取り組みが進展しています。



中期経営計画：
担当役員メッセージ

■ P.47

6 経営の透明性と規律を支えるガバナンス

新たな経営体制のもと、経営の役割分担の明確化を踏まえ、取締役会による監督やリスク管理体制の実効性を高めています。経営の透明性と規律を確保し、戦略実行を支えるガバナンスの充実を図っています。



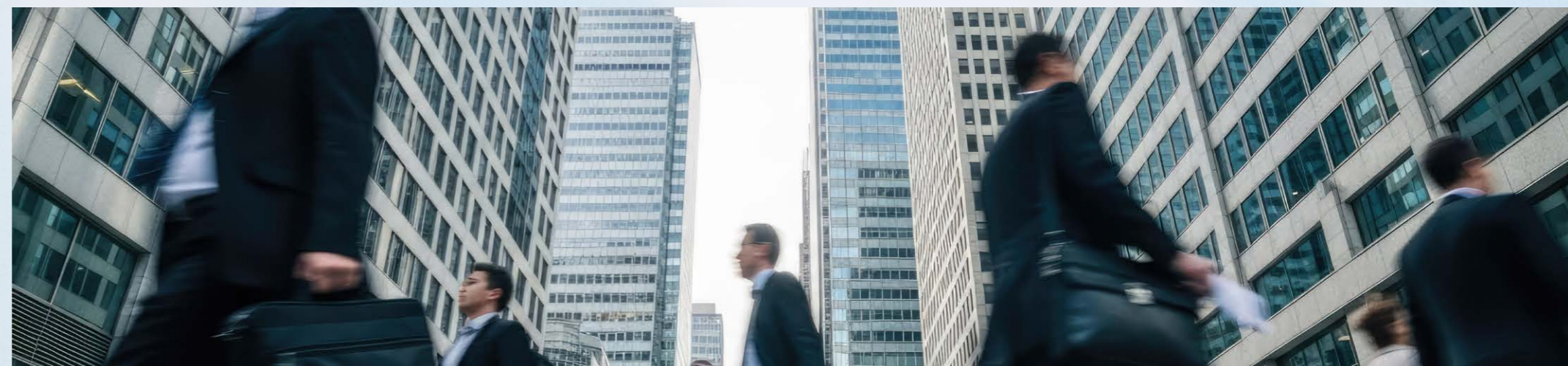
コーポレート・ガバナンス

■ P.77

社会課題

エスプールグループの価値創出は、社会課題の変化を起点に事業構造を進化させながら広がってきました。

社会課題への対応を通じて展開してきた事業の積み重ねが、現在の事業構造を形づくり、持続的な価値創出の基盤となっています。



事業構造の変遷 25

変化する社会構造と3つの事業領域 27

特集：障がい者雇用支援サービスの拡大 29

事業構造の変遷

就業機会の創出を起点に事業を開始し、社会環境の変化に応じて事業領域を拡張してきました。単一領域からポートフォリオ型へと転換し、現在は共生社会・地方創生・サステナビリティの3領域を柱に、企業・自治体の課題解決を支える事業を展開しています。

2000s 創業

就職氷河期下で顕在化した雇用課題を背景に創業し、若年層の就業機会創出に取り組みました。景気回復に伴う企業の人材需要を捉え、人材派遣領域へ事業を拡大しました。



社会課題

若年層の就業機会の不足／不安定化

非正規雇用の拡大と雇用形態の多様化

景気変動の影響を受けやすい雇用構造

エスプールのサービス

- 人材アウトソーシング事業
- ビジネスソリューション事業

2010s ポートフォリオ経営への方針転換

リーマン・ショック後の経済環境の急変を契機に、特定領域への依存を抑える経営へと転換しました。複数分野で事業を展開するポートフォリオ経営を推進し、収益基盤の多様化を進めました。



社会課題

労働人口の減少と人手不足の顕在化

デジタル化の進展による産業構造の変化

働き方改革に向けた制度整備の進展

法定雇用率引き上げ等を背景とした雇用環境の変化

エスプールのサービス

- 人材アウトソーシングサービス
- 障がい者雇用支援サービス
- ロジスティクスアウトソーシングサービス
- キャンペーンアウトソーシングサービス
- 応募受付代行サービス

2020s CSV (Creating Shared Value) 事業への事業領域拡大

社会課題の解決という創業時の使命を軸に、企業・自治体の課題解決を支援するソーシャルビジネスへ事業領域を拡張しました。共生社会・地方創生・サステナビリティの3領域を柱とする事業ポートフォリオのもと、独自性のあるモデルの創出を進めています。



社会課題

共生社会

デジタル化の加速による情報・機会アクセスの格差

就労の多様化と多様な人財の活躍推進

人財流動化の進展とリスクリングの浸透

地方創生

人口減少下における地域人財基盤の縮小

行政サービスのデジタル化と担い手の多様化

地域産業の活性化と次世代への承継

サステナビリティ

脱炭素社会への移行

企業活動における非財務情報開示の制度化

サプライチェーン全体を含む責任範囲の拡張

エスプールのサービス

- 障がい者雇用支援サービス
- 広域行政BPOサービス
- 環境経営支援サービス
- 通販発送代行サービス
- 販売促進支援サービス
- 採用支援サービス
- 事業承継支援サービス
- 人財アウトソーシングサービス

変化する社会構造と3つの事業領域

日本社会では、労働力不足や地域の担い手不足、脱炭素化をはじめとするサステナビリティ対応の加速など、構造的な変化が同時に進行しています。企業や自治体では、従来の体制だけでは十分に対応しきれない課題が増え、現場に寄り添った解決策の実装が求められています。エスプールグループはこうした変化を成長機会として捉え、「共生社会」「地方創生」「サステナビリティ」の3つの事業領域に注力しています。

※1 厚生労働省「令和7年 障害者雇用状況の集計結果」
 ※2 厚生労働省「令和6年度工賃(賃金)の実績について」
 ※3 人口戦略会議「令和6年・地方自治体『持続可能性』分析レポート」
 ※4 デジタル庁「国民の利便性の向上に資する手続き等に係る各自治体のオンライン化状況一覧」
 ※5 環境省「日本のNDC(国が決定する貢献)」
 ※6 金融庁「サステナビリティ情報の開示に関する情報」

共生社会の実現に向けて

雇用機会や情報格差などの障壁をなくし、多様な人財の可能性を広げることで、誰もが自分らしく生きられる社会の実現を目指します。

● 多様な人財の活躍が前提となる労働市場へ
 少子高齢化の進行に伴い、日本の生産年齢人口は中長期的な減少局面にあります。人財確保は企業経営の重要課題であり、多様な人財が力を発揮できる組織づくりは競争力の維持・向上に直結します。障がい者雇用においても法定雇用率の引き上げが進み、雇用の確保に加え、「定着」や「職域拡大」といった質的向上が求められています。能力を発揮できる労働市場の形成は、社会全体の生産性向上と企業の持続的成長を後押しします。

● 日本の障がい者雇用における3つの深刻な課題



特集：
障がい者雇用支援サービスの拡大
 ■ P.29
 障がい者雇用支援サービス
 ■ P.51

地方創生をめざして

地域の雇用や産業、行政サービスを支え、経済の活性化やにぎわいを生み出すことで、次世代へと続くまちづくりを推進します。

● 人口減少と行政リソース制約の深刻化
 地方自治体では、人口流出や高齢化の進行により、税収基盤の縮小と行政需要の増大が同時に進んでいます。加えて、自治体職員数は減少傾向にあり、行政サービスの持続可能性が問われています。デジタル化の推進は不可欠である一方、DX人財の不足やノウハウの蓄積状況には地域差も見られます。地域経済の維持・活性化と行政機能の高度化を両立する運営モデルの構築が、地域社会の安定的な発展につながります。

● 地方自治体における3つの深刻な課題



特集：
統合新会社が目指す姿
プロフェッショナル人財による経営支援エコシステム
 ■ P.41
 広域行政BPOサービス
 ■ P.53

サステナブルな未来のために

サステナビリティ経営や脱炭素化に向けた支援を通じて、社会の発展と地球の豊かさを両立することで、調和のとれた未来をつくります。

● 脱炭素化と情報開示の高度化
 資源制約や気候・人権リスク、人的資本形成への対応は、すでに重要な経営課題となっています。企業に求められるものは法令遵守にとどまらず、将来価値を示すための情報開示や構造変化に向けた取り組みが重要度を増しています。また、資本市場や取引先からの評価が資金調達条件にも影響を及ぼします。サステナビリティを前提とした経営基盤の確立が、企業価値の向上につながります。

● 企業の環境経営における3つの課題



情報開示をしないと直面する4つのリスク

- 法的・規制リスク
TCFD開示義務違反、将来的な炭素税・排出枠取引制度への対応遅延
- 金融・投資リスク
ESG投資除外(世界のESG投資額35兆ドル)、資金調達コストの増加
- 事業継続リスク
取引先からの脱炭素要求、サプライチェーンからの除外リスク
- 競争力リスク
人財獲得競争での劣位、ブランド価値の毀損、評判低下

環境経営支援サービス
 ■ P.55

特集：障がい者雇用支援サービスの拡大

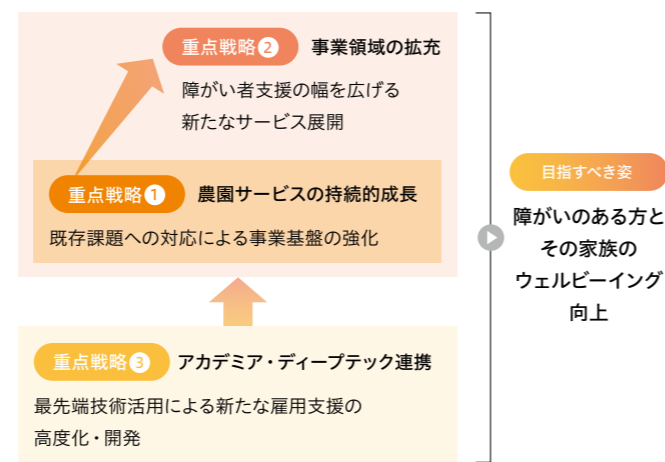
エスプールグループは、農園型の障がい者雇用支援サービスを通じて、雇用機会の創出と就業後の定着支援に取り組み、独自の事業モデルとして実績を積み重ねてきました。これまで築いてきた事業基盤を踏まえ、社会環境の変化や技術の進展を捉えながら、事業のさらなる発展に向けた方向性を整理し、事業成長と社会的価値の両立を見据えた3つの重点戦略を策定しました。

事業戦略の概要

障がい者雇用を取り巻く環境の変化を踏まえ、支援の在り方そのものを進化させていきます。従来の「雇用支援」とどまらず、障がいのある方とご家族のウェルビーイング向上に資する支援へと、取り組みの幅を広げていく方針です。社会との接点や就業機会が、環境や仕組みによって限定されている課題に対しては、技術の活用を含む新たな手法を取り入れ、就労を取り巻く環境の改善と、活躍機会の拡大につなげます。こうした方向性のもと、重点戦略として以下の3点を掲げ、既存事業の深化と新たな可能性の追求を並行して進めます。

- ① 農園サービスの持続的成長
- ② 事業領域の拡充
- ③ アカデミア・ディープテック連携

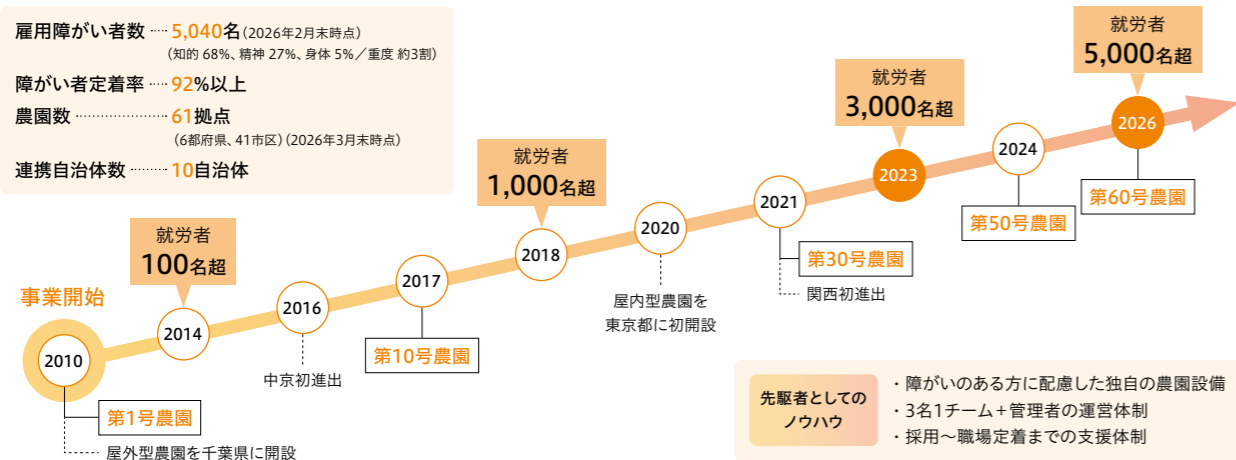
事業戦略の全体像



事業戦略の背景

企業向け貸し農園「わーくはびねす農園」は、企業の障がい者雇用の創出と、障がいのある方が安心して働き続けられる就労環境の整備を両立する事業モデルとして展開してきました。就労の継続性を重視した作業環境の整備や業務設計を通じて、安定的な雇用を支える仕組みを構築しています。こうした取り組みを先駆的に展開する中で、農園事業は拠点や参画企業を広げながら成長を続け、事業規模を着実に拡大してきました。

農園サービスの実績 就労困難な障がい者の雇用創出・安定に貢献してきた15年の歩み



重点戦略① 農園サービスの持続的成長

農園サービスの持続的成長に向け、運営上の課題のうち、**1**野菜の活用・収益機会の拡大と、**2**キャリア形成機会の拡充に重点的に取り組みます。野菜は社内配布や寄付に加え、外部販売（例：産直通販サイト「食べチョク」等）を通じて活用の幅を広げ、成果が目に見える形で実感できる環境を整えます。あわせて、栽培・販売に関するスキル習得や、利用企業での業務への移行支援を進め、次の成長につながるキャリア形成の場として農園を進化させます。加えて、就労環境の改善や情報発信の強化など、サービス基盤の向上にも継続的に取り組みます。

農園サービスの現状課題

- 1 野菜が直接収益につながっていない
- 2 キャリアアップの機会が限定的
- 3 夏季の暑熱で稼働が制約される
- 4 情報発信の強化と業界への貢献

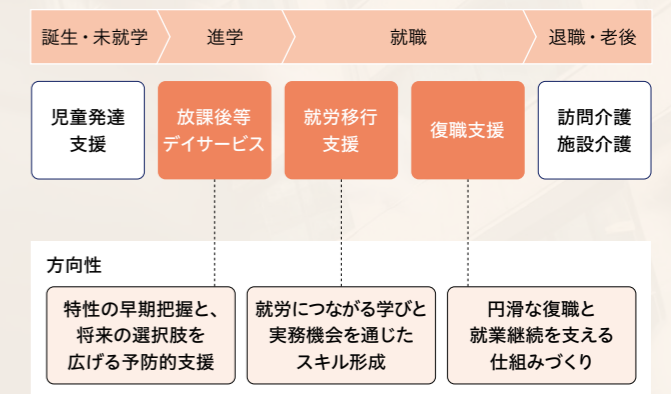
重点戦略② 事業領域の拡充

これまで培ってきた雇用支援の知見を土台に、今後は2つの方向で支援の幅を広げます。第一に、AI等のテクノロジーを活用し、農園に限らない多様な職種・業務への展開を進めます。個々の特性に配慮した業務設計や運用支援を通じて、企業内での活躍機会の拡大につなげます。第二に、障がい福祉分野への拡張です。幼少期から就労、状況に応じた復職まで、ライフステージに応じた支援の選択肢を広げ、切れ目のない支援体制の構築を検討していきます。

● AIによる職種の拡大

AIによる就労環境の高度化	AIが業務上の制約を補い、参加できる業務の幅を広げます。業務を整理することで、一人ひとりの“できる”を引き出します。
新たな雇用選択肢「AI職域」の創出	専門的なスキルに依存せず、成果につながる業務モデルの検討・検証を進めています。2025年12月より、複数のデジタル職域でトライアルを開始しています。 SNSマーケティング、データ入力・管理、コンテンツ制作補助 リサーチ・調査業務、カスタマーサポート、オンライン事務
企業内雇用	AIを活用した業務設計により、企業内業務（事務・マーケティング等）を対応可能な形へと転換し、活躍の場を広げていきます。

● 障がい者支援領域（障がい福祉分野）への拡張



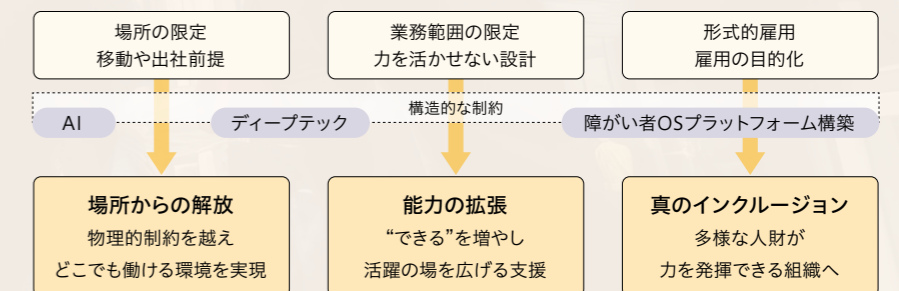
重点戦略③ アカデミア・ディープテック連携

アカデミアやディープテックとの連携を通じ、障がい者支援の質を客観的根拠に基づき高度化していきます。当事者の特性や業務適性を科学的に捉えることで、経験や属人的判断に依存しない再現性の高い支援体制の構築を進めます。これにより、定着率の向上や企業内での適切な業務設計につなげるとともに、福祉現場の生産性向上も含めた持続可能な支援モデルの確立を目指します。

● 研究テーマ例

- コミュニケーション支援技術
- 定着・継続就労を支える技術
- 就業・業務遂行支援技術
- キャリアアップ・学習支援の支援技術

● 就労環境の制約に対し、AIや先端技術を活用した新たな雇用モデルを創出



資本

エスプールグループの成長は、各資本を戦略的に組み合わせ、事業の拡大に応じて活用してきたことにより支えられています。

資本の蓄積と相互作用が、事業の実行力と再現性を高めています。



価値創出を支える資本	33
CFOメッセージ	35
資本活用の歩み	39
特集：統合新会社が目指す姿	
プロフェッショナル人財による	
経営支援エコシステム	41

価値創出を支える資本

エスプールの価値創出は、人的、財務、組織・環境、社会関係資本を戦略的に強化・活用し、相互に連動させることで支えられています。全国拠点の展開や人材育成の仕組み、成長分野への投資、顧客ネットワークの拡充は、その表れです。4つの資本を循環させながら、事業の実行力と再現性を高めてきました。

人的資本

従業員数(連結) **1,283名**
※ 2025年11月末

若手管理職比率 (35歳以下) **28.6%**
※ 2025年12月1日時点

若手執行役員比率 (40歳以下) **36.1%**
※ 2025年12月1日時点

POINT 挑戦を支える人材基盤
専門性と実行力を備えた人材基盤が、当社の事業を支えています。事業を通じて培った知見を組織全体で共有・活用し、育成の仕組みを通じて多様な人材が責任ある役割を担う体制を整備してきました。現場での経験と組織的な学習の積み重ねが対応力を高め、変化の中でも事業を前進させる推進力となっています。



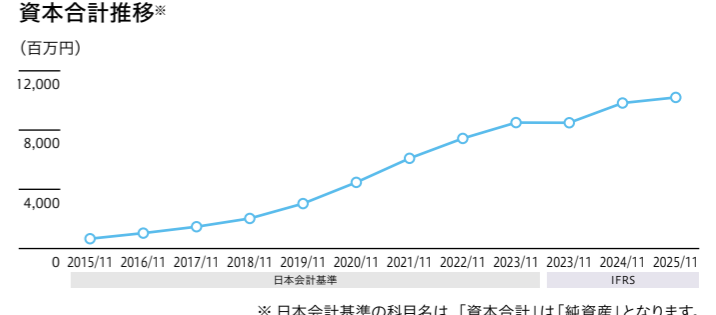
財務資本

総資産 **416億円**
※ 2025年11月末

売上収益 **260億円**
※ 2025年11月期

成長分野への投資 **21.5億円**
※ 2025年11月期

POINT 成長を加速させる財務戦略
安定した収益基盤とキャッシュ創出力を背景に、成長分野への投資を継続してきました。健全性を維持した機動的な資本配分により、成長機会を見極めつつ財務の安定性を確保し、新規事業や拠点展開を着実に進めています。こうした財務運営が、環境変化に応じた意思決定と事業機会の創出を支えています。



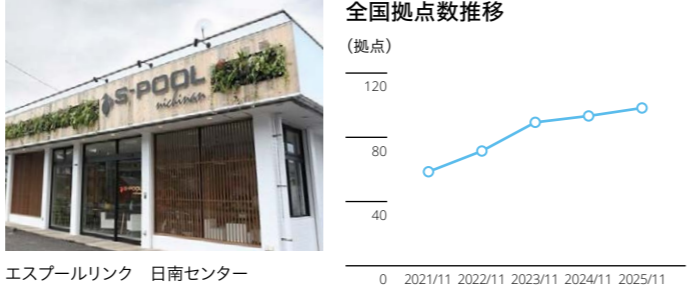
組織・環境資本

農園 **61拠点**
※ 2026年3月末

BPOセンター **25拠点**
※ 2026年3月末

物流センター **2拠点**
※ 2026年3月末

POINT 実装を可能にする運営体制
全国の事業拠点(農園、BPOセンター、支店等)での運営経験を標準化と改善につなげ、ノウハウを組織に定着させてきました。現場の知見を横断的に共有し、地域特性に応じた運用により再現性を高めることで、品質の均質化と業務効率の向上を図りながら、安定したサービス提供体制を築いています。こうした運営体制が、着実な事業展開を可能にしています。



社会関係資本

企業 **約1,800社**
※ 2025年11月末時点

顧客基盤
広域行政BPOサービス **約400**
自治体 **約100**
自治体みらいカンパニー **約75**
販売促進支援サービス

プロフェッショナル人材登録者数 **約14,000名**
※ 2025年11月期

POINT 信頼から広がる事業ネットワーク
企業や自治体との協働を通じて実績を重ね、信頼関係を積み上げてきました。その成果が紹介や横展開へと波及し、新たな案件の創出にもつながっています。対話を基盤とするパートナーシップが知見の循環を促し、継続的な協働関係を生み出すことで、事業機会が広がるネットワークを形成しています。



Message from the CFO



取締役
佐藤 英朗

収益力を高め、
資本効率を意識し、
企業価値向上を支える

「量の成長」から「質の成長」へ 資本効率を重視した経営への転換

当社グループは現在、「量の成長」から「質の成長」へと経営の軸足を移しています。CFOとしては、資本コストを意識した投資判断とキャッシュ創出力の強化を通じて、ROEが株主資本コストを上回る経営体制を構築することが重要であると考えています。売上規模の拡大そのものを目的化するのではなく、収益性や資本効率、財務健全性のバランスを取りながら持続的な企業価値向上につなげていくことが、今後の経営の基本方針です。

この方針に照らすと、2025年11月期は、「次の10年を見据えた経営基盤の構築」を着実に進めた一年であったと認識しています。外部環境の変化も踏まえ、内部管理体制の高度化やリスク管理の強化など、経営基盤の整備に取り組みました。これらは短期的に数値へ直結する施策ばかりではありませんが、資本効率やキャッシュ創出力を意識した経営へと転換していく上で不可欠な取り組みです。中長期的な企業価値向上に向けた基盤整備として、一定の前進があったと評価しています。

収益構造の見直しによる利益率の改善

2025年11月期の業績のみならず、当社の直近数年の業績傾向として、売上収益は拡大している一方で営業利益率は低下傾向にあります。この状況は、収益構造を見直す必要性を示していると認識しています。売上成長に加え、収益性およびキャッシュ創出力を高めていくことが重要です。

その改善に向けては、第一に付加価値に見合った価格設定の見直しを進めていきます。これまで当社は注力3領域における事業規模の拡大を優先してきた側面もありましたが、今後は事業ごとのリスクや投入資本、提供価値をより精緻に見極め、適正な利益水準を確保していくことが重要になります。第二に、業務プロセスの見直しや生産性向上を通じて固定費構造の改善を図り、限界利益率の向上につなげてい

ROE向上と資本効率経営

当社では「ROEが株主資本コストを上回る経営体系」の実現を重要な経営目標としています。私自身も、この目標の達成に向けて、資本効率を意識した経営体制の構築を最も重視

一方で、収益面ではなお課題を残しました。売上収益は前期比1.9%増と増収を確保したものの、営業利益は前期比13.1%減となり、結果として増収減益となりました。売上拡大に対して利益創出力が十分に伴っていない点については、真摯に受け止めています。量の成長だけでなく、利益とキャッシュを伴う収益の質を高めていくことが、今後の重要なテーマです。

これを踏まえ、2026年11月期に向けては、「収益力の回復」と「資本効率の改善」を財務面の重要課題と認識しています。固定費の適正化や生産性向上に加え、各事業の特性やリスクに見合った適正な価格設定を進め、利益率の底上げを図っていきます。コスト上昇を単に吸収するのではなく、提供価値に応じた価格の見直しを進めることで、持続可能な収益構造の確立を目指します。

ます。単なるコスト削減ではなく、サービス提供体制や業務設計の見直しを通じて、持続的に収益性を改善できる体質へと転換していきます。

また、当社グループの事業ポートフォリオについても、売上成長だけでなく、収益性やキャッシュ創出力の観点から捉え直していく必要があると考えています。障がい者雇用支援などのストック型ビジネスが安定的なキャッシュ創出を支える一方で、人財派遣やBPOなどのフロー型ビジネスは市場環境の変化に応じた成長機会を取り込む役割を担っています。こうした事業特性も踏まえ、事業の量的拡大だけでなく、質的な収益力向上を重視していきます。

しています。そのためには、収益性の改善に加え、投資規律の徹底が不可欠であると考えています。

CFOメッセージ

株主資本コストは株価変動や市場環境の影響も受けるため、単年度の算定結果のみで判断するのではなく、一定の保守性を踏まえて認識しています。その上で、投資判断においては資本コストを明確に上回る水準を基準とし、資本効率を意識した意思決定を徹底していきます。こうした考え方を全社で共有し、持続的にROEを高めていく経営を進めていきます。

また、2026年11月期以降はROICの考え方を社内に浸透させ、投下資本に対してどれだけ利益とキャッシュを生み出しているかを共通言語として管理していく方針です。ROIC管理を通じて、投資案件ごとの期待リターンと回収期間を明確化し、資本効率の観点から投資の優先順位を整理することで、投資判断の精度を高めていきます。

なお、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)が低下している背景には、エスプールプラスが展開する農園事業においてIFRSのリース会計基準が適用され、使用権資産とリース負債が両建て計上されていることがあります。もっとも、当該事業は企業との契約に基づく安定的な管理収入によって支えられており、キャッシュ・フローの安定性を伴う事業モデルとなっています。表面的な財務指標だけでなく、その裏付けとなる収益性やキャッシュ創出力を踏まえながら、財務健全性とのバランスを適切に管理していきます。

成長投資と人的資本

直近2~3年において当社は人的資本投資や事業投資など、将来の成長に向けた取り組みを進めてきました。これらは長期的な企業価値向上に向けて必要な投資であったと考えていますが、とりわけ人的資本投資については、十分であったかという点で課題も残していると認識しています。

当社にとって人的資本の強化は重要な経営課題の一つです。離職率が高い状況では採用や育成コストが繰り返し発生し、生産性が安定しにくくなります。そこで当社では、育成体系の標準化や

評価制度の見直し、マネジメント層の強化などを進め、定着率の改善に取り組んでいます。人的基盤の安定化はノウハウの蓄積やサービス品質、生産性の向上を通じて、収益力の改善にもつながると考えています。

また、今後は人財への投資効果をより可視化していくことも重要です。一人当たり付加価値や労働生産性、人的資本ROIといった指標を活用しながら、採用・育成コストがどの程度収益性向上に結び付いているのかを検証していきます。

障がい者雇用支援サービスを成長の柱とした投資戦略

2026年11月期においては、障がい者雇用支援、広域行政BPO、環境経営支援の3つの事業分野を重点領域として投資を進めていきます。中でも、今後の企業成長の軸として重視しているのが障がい者雇用支援サービスです。

障がい者雇用支援サービスでは、農園サービスの高度化と事業領域の拡充を軸に、野菜販売の収益化や暑熱対策など既存課題への対応を進めるとともに、AIを活用した職種拡大や企業内業務への移行支援など新たな取り組みを進めていきます。前者は

1~2年程度で収益改善への寄与を見込み、後者は2~3年を目途に新たな収益の柱へ育成していく考えです。

既存事業の安定的な収益基盤を活かしながら、サービスの高度化と提供領域の拡張を進めることで、収益性と成長性の両立を図っていきます。障がい者雇用支援サービスを当社の中長期的な企業価値向上を支える成長の柱として位置付け、こうした取り組みを通じて着実な成長につなげていきます。

財務規律とバランスシートマネジメント

当社の有利子負債が増加してきた背景には、農園開設に伴う初期投資を銀行借入で賄ってきたことがあります。足元では農園の管理収入によって新規開設資金を一定程度自律的に賄える体制が整いつつあり、銀行借入については返済フェーズへ移行しています。

企業価値向上において重要なのは持続的なキャッシュ創出力です。当社では営業キャッシュ・フローを基盤とした経営を重視しており、投資判断においては回収期間と将来のキャッシュ創出力を重視しています。キャッシュ・フローを基軸とした経営を徹底することが、財務健全性の維持にもつながると考えています。

AIの進展など事業環境が大きく変化する中で、成長機会を取り込むための事業投資は今後も必要です。その資金手当については営業キャッシュ・フローを基盤とした内部資金の活用を基本としつつ、安定的なキャッシュ創出が見込める案件については借入も活用します。親会社所有者帰属持分比率や純有利子負債水準を一定レンジの中で管理しながら、財務健全性を維持したバランスシート運営を進めていきます。

株主還元と投資家の皆様へ

2024年11月期にお示した「連結配当性向30%以上の維持」という基本方針に変更はありません。2025年11月期においても、中長期的な成長投資とのバランスを取りながら、安定的かつ継続的な株主還元を行うという考え方を維持しています。

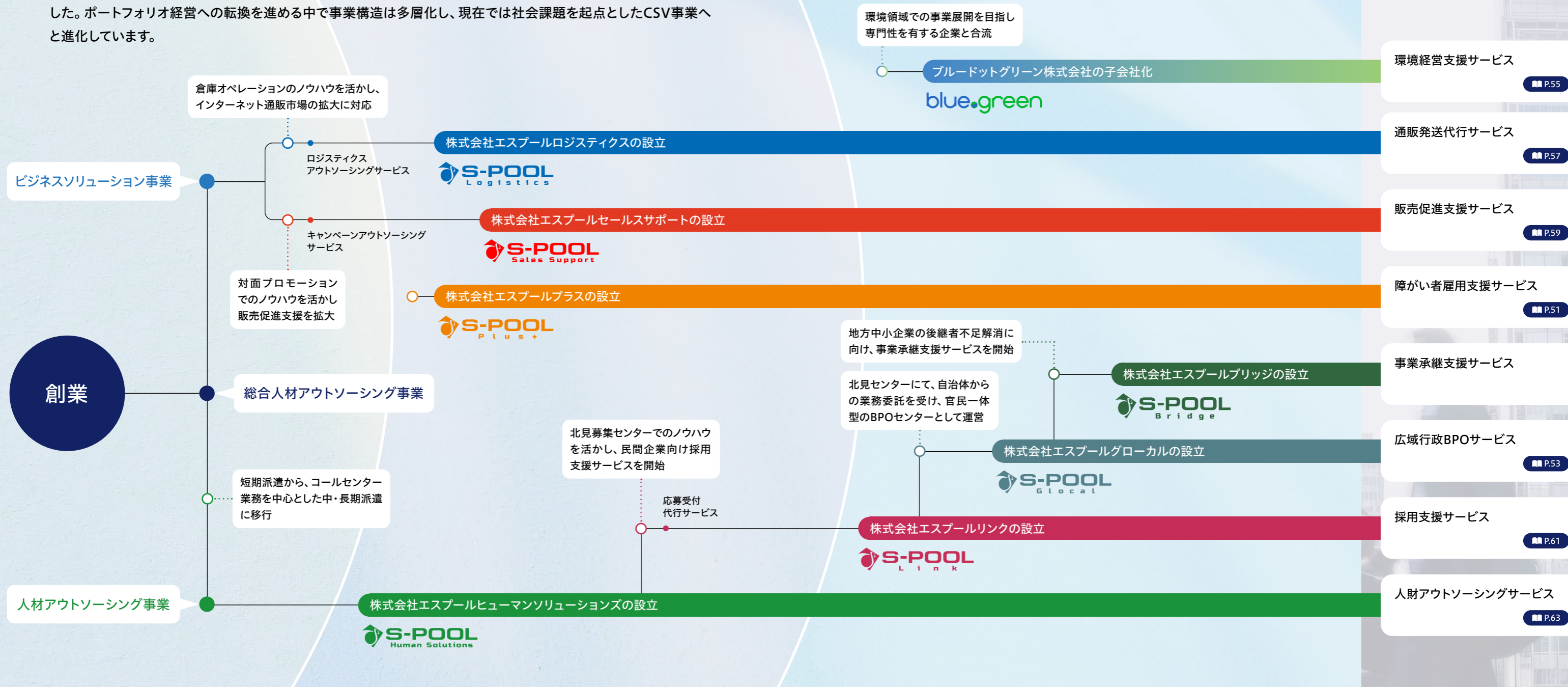
当社では、機関投資家やアナリストとの対話を通じて、資本市場からの評価や期待を経営に反映することを重視しています。収益性の改善や資本効率の向上に対する期待を踏まえ、各種施策の実効性を高めていきます。

当社は、資本効率を意識した経営への転換を着実に進めています。収益構造の改善、人的基盤の強化、投資規律の徹底を通じて、持続的なキャッシュ創出力の向上を図り、企業価値の向上と株主還元の両立を目指していきます。あわせて、その進捗についても適切に開示しながら、資本市場との建設的な対話を通じて、経営の実効性と透明性の向上に努めていきます。

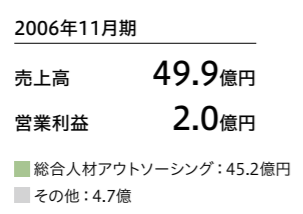
	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
売上収益(百万円)	25,784	25,554	26,029
営業利益(百万円)	2,777	2,783	2,418
営業利益率(%)	10.8	10.9	9.3
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	1,730	2,099	1,444
ROE(%)	21.7	22.9	14.4
PBR(倍)	3.7	2.6	2.1
PER(倍)	18.1	12.0	15.1
期末株価(円)	397	319	278

資本活用の歩み

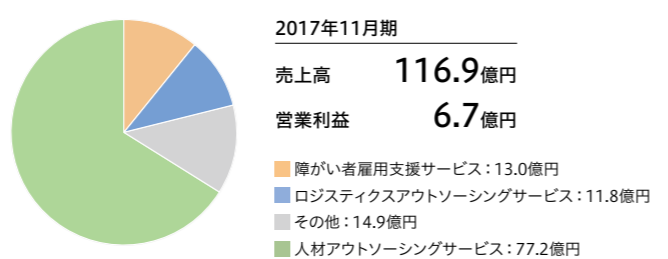
エスプールグループは、創業以来、人財サービスで培った知見や顧客基盤を活用しながら、事業領域を拡大してきました。ポートフォリオ経営への転換を進める中で事業構造は多層化し、現在では社会課題を起点としたCSV事業へと進化しています。



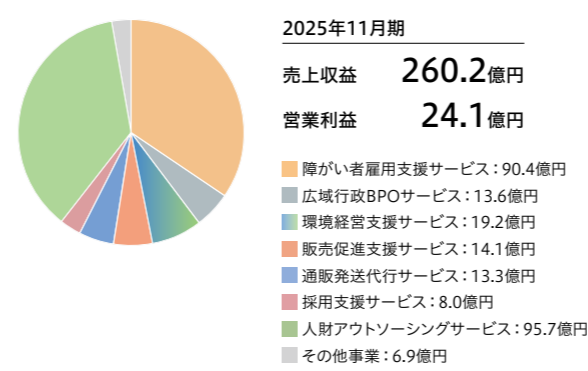
2000s 創業



2010s ポートフォリオ経営への方針転換



2020s CSV事業への事業領域拡大

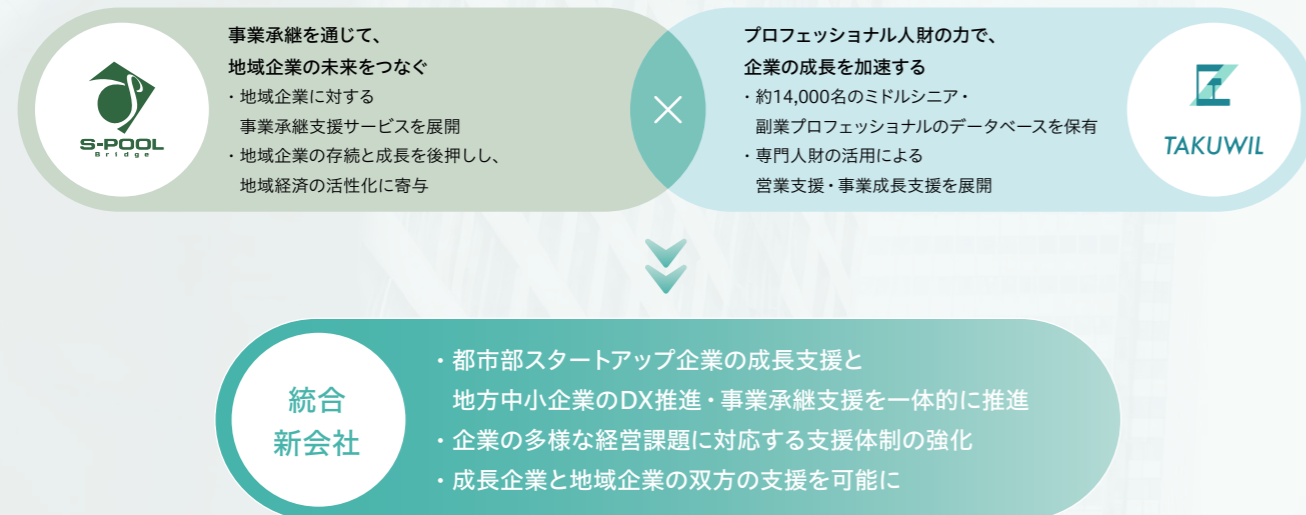


売上構成は、人材ソリューションを主軸とする構造から、ビジネスソリューションの構成比が拡大する形へと転換しました。制度や社会課題を背景とする事業が収益の柱として加わったことで、事業ポートフォリオは多層化しています。その結果、収益源は分散し、成長機会の幅が広がる構造へと移行しています。

特集：統合新会社が目指す姿

プロフェッショナル人財による経営支援エコシステム

エスプールグループは、経営資源を組み合わせながら提供価値を拡張し、企業支援の在り方を広げています。グループ内に蓄積してきた人財や事業基盤をつなぎ、資源の循環を通じて新たな成長機会の創出へと発展させていきます。



グループ資本の活用による事業基盤の強化

当社グループは、社会課題の解決につながる領域に経営資源を配分し、サービスの拡充を通じて新たな価値を創出する循環を成長の基盤としています。今回の統合もその一環であり、事業承継支援サービスを展開するエスプールブリッジと、ヒューマンキャピタル事業部が展開してきたプロフェッショナル人財活用サービス「タクウィル」を統合することで、グループ内に蓄積してきた人的資本や事業基盤を再編し、より実効性の高い支援体制の構築を目指します。

- 1 **統合の目的と背景**
 - **統合の狙い**
エスプールブリッジは、地域企業の事業承継という社会的意義の大きい課題に対応するため設立したものの、単独事業としての立ち上がりにはなお強化の余地がありました。一方、ヒューマンキャピタル事業部は、都市部企業を中心にプロフェッショナル人財を活用した事業開発支援や営業支援の知見を蓄積してきました。両者を統合することで、都市部スタートアップ企業の成長支援と、地方中小企業のDX推進・事業承継支援を一体的に推進し、支援領域の拡張と事業基盤の強化を図ります。
 - **リソースの統合**
ヒューマンキャピタル事業部が主力サービスとして展開してきたプロフェッショナル人財活用サービス「タクウィル」が保有する約14,000名のミドルシニア・副業プロフェッショナルのデータベースを基盤に、人財ネットワークや事業ノウハウを統合します。これにより、企業の多様な経営課題に対応する支援体制を強化します。
 - **ターゲットの明確化**
都市部のスタートアップ企業に対する事業成長支援に加え、地方の中小企業が直面する生産性向上や事業承継(M&A、後継者マッチング)などの経営課題にも対応します。成長企業と地域企業の双方を支援することで、幅広い企業の持続的な発展に貢献していきます。

- 2 **短期事業戦略**
AI×プロフェッショナルによる「収益直結型」ソリューション

短期的には、「タクウィル」が強みとしてきた営業支援領域を中心にサービスを拡充し、企業の売上拡大に直接寄与する支援を強化していきます。顧問やプロフェッショナル人財の人的ネットワークや経験知に、データ・テクノロジーを組み合わせ、成果創出を重視した支援モデルの構築を進めます。

- **ハイブリッド支援モデル**
経験豊富なプロフェッショナル人財が持つ実務知を型化した知見に、最新のAIテクノロジーを融合します。営業プロセスの自動化と、人にしかできない戦略判断を組み合わせることで、企業の売上拡大に寄与し、高いROIの実現を目指します。

- **即戦力アサイン**
約14,000名のプロフェッショナルデータベースを活用し、企業の事業フェーズや経営課題に応じて最適な人財をマッチングします。実務経験を有する人財が事業推進に直接関与することで、企業の収益拡大に向けた取り組みを支援します。

- 3 **中長期事業戦略**
社会に不可欠な「経営支援エコシステム」の構築

中長期的には、企業とプロフェッショナル人財を結び付ける仕組みを広げ、ミドルシニア人財の経験や専門性をスタートアップ企業や地域企業の成長支援につなげることで、企業の成長と人財の活躍機会の拡大を両立する経営支援エコシステムの構築を目指します。私たちは単なる人財紹介やコンサルティングにとどまらず、人生100年時代において、豊富な経験を持つ人財の知見や経験を社会の様々な場面で活かすことで、就労可能人口の減少という課題を乗り越える「就業可能性が最大化した社会」を目指していきます。

その実現に向け、ミドルシニア人財がスタートアップ企業や地域企業、起業支援など多様なフィールドで挑戦できる機会を広げるとともに、中小企業の経営課題の解決にも貢献していきます。こうした取り組みを通じて、当社グループの新たな成長領域の創出と企業価値の向上につなげていきます。

担当者コメント

「個の力が、組織の限界を突破する。」
私たちは、約14,000名のプロフェッショナル人財が持つ「経験」という無形資産を、AIの力で増幅させ、企業の「収益」という価値へとつなげていきます。「人的資本の活用」という考え方を重視し、自社雇用者だけでなく、顧問やプロフェッショナル人財といった、これまで十分につながっていなかったリソースを結び、誰もが何度でも挑戦できるキャリアの舞台と、挑戦する企業が伴走者を見つけられる持続可能な環境を広げていきたいと考えています。そうした取り組みを通じて、社会的にも意義のある「経営支援エコシステム」の実現を目指していきます。



経営企画本部
経営戦略部 部長
境田 圭晃

サービス



エスプールグループの事業は、各領域の強みを活かし、社会課題の解決に資するサービスを展開することで価値創出を実現しています。

中期経営計画のもと、各事業の進捗と戦略を重ね合わせながら、持続的な成長に向けた展開を進めています。






中期経営計画	45
中期経営計画：担当役員メッセージ	47
サービス概況	49
障がい者雇用支援サービス	51
広域行政BPOサービス	53
環境経営支援サービス	55
通販発送代行サービス	57
販売促進支援サービス	59
採用支援サービス	61
人財アウトソーシングサービス	63




共生社会

- 障がい者雇用支援サービス | 
- 人財アウトソーシングサービス | 
- プロフェッショナル人財活用サービス | 
- 販売促進支援サービス | 

地方創生

- 採用支援サービス | 
- 広域行政BPOサービス | 
- 事業承継支援サービス | 

サステナビリティ

- 環境経営支援サービス | 
- 自治体向け脱炭素支援サービス | 
- 通販発送代行サービス | 




中期経営計画

エスプールグループは、これまで事業環境の変化を捉えながら、成長戦略を進化させ、事業領域を拡大してきました。2025年に策定した中期経営計画のもと、人財アウトソーシングサービスを取り巻く環境変化も踏まえ、注力3事業を軸に事業基盤の強化と新たな成長機会の創出を進めています。

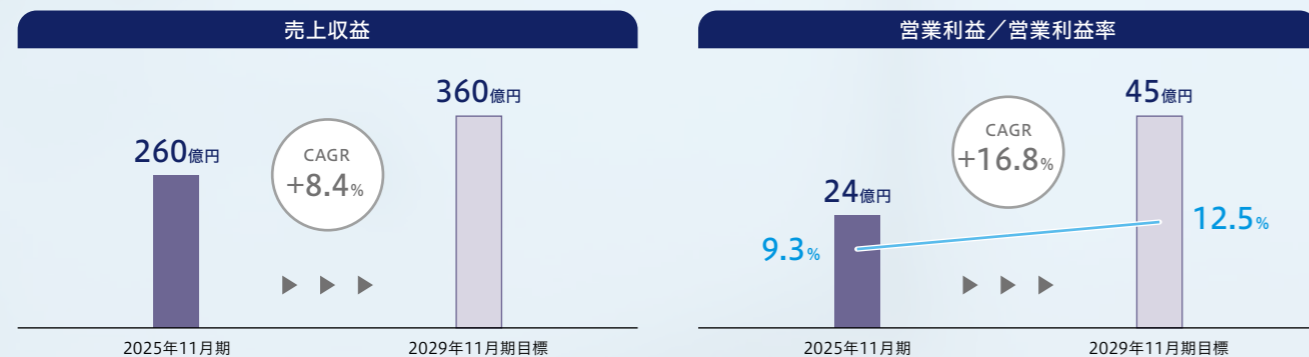
基本方針

次の10年を見据えた経営基盤のさらなる強化

基本方針には、以下のような3つの意味が込められています。
この基本方針に従うことで、当社グループは変化の激しい時代においても持続的に成長していきます。

- 
社会の変化への適応 ソーシャルビジネスを推進する企業として、社会課題の変化に合わせた柔軟な事業を創出
- 
持続的な成長の実現 中期経営計画の先も成長していくことを見据え、強固な経営基盤を構築
- 
組織力の強化 事業構築、人財育成、AI/DX活用による業務効率化を通じ、持続的に成長していく組織を形成

数値目標






財務目標

- 連結配当性向30%以上(単年度での連結配当性向が60%を超えない限り減配しない)
- 高水準のROEを維持(安定的に株主資本コストを上回る)

各サービスにおける売上目標

	2025年11月期実績	2029年11月期目標	CAGR
障がい者雇用支援サービス	90億円	130億円	+9.5%
広域行政BPOサービス	13億円	29億円	+20.7%
環境経営支援サービス	19億円	24億円	+5.6%
人財アウトソーシングサービス	95億円	110億円	+3.5%

重点戦略

 戦略Ⅰ 主力事業を軸とした オーガニック成長の継続	高い成長性と競争力を兼ね備える「障がい者雇用支援」「サステナビリティ支援」「地方創生支援」を注力事業領域と定め、グループの成長を牽引していきます。また、人財アウトソーシングサービスは、主力のコールセンター派遣において、AIやDXの加速により需要が縮小する可能性が高いことから、高付加価値化による差別化を図ることで、競争優位性を高めていきます。
 戦略Ⅱ グループシナジーによる 事業の推進	各事業が持つ強みや顧客基盤を最大限に活用し、新たな事業機会を創出することで、さらなる成長を目指します。特に障がい者雇用支援サービス、広域行政BPOサービス、環境経営支援サービスにおいては、優良な顧客マーケットに対し、新サービスを積極的に展開することで事業領域の拡大を進めます。また、その他の既存事業においても、グループ間の連携を強化することにより、営業の最大化を図ります。
 戦略Ⅲ AI/DX活用による収益性 および経営効率の向上	AI/DXの積極活用を全社的に推進していきます。バックオフィス業務については、デジタル化・自動化の促進を図ることで大幅な業務改善とコスト削減に取り組みます。営業面においても、AIの活用により、営業戦略の策定、顧客分析、営業プロセスを革新し、より効率的かつ効果的な営業活動を実現します。
 戦略Ⅳ 次世代を担う 多様な人財の育成	「社員の成長が会社の成長につながる」という方針のもと、多様な個性を尊重し、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、社員一人ひとりがいきいきと活躍し、共通の価値観のもとともに成長できる組織を目指します。また、グループ経営を担う中核人財の育成にも注力し、変化を恐れず、積極的に挑戦できるリーダー人財を育成することで、持続的な成長と発展を支えています。

中期経営計画： 担当役員メッセージ



取締役
荒井 直

主力事業の拡大と

経営基盤の強化を両輪に、

成長の実現性を高める

中期経営計画 進捗について

2025年11月期に対する総評

2025年11月期は、将来の成長を支える経営基盤の整備が進んだ一年であったと認識しています。主力の障がい者雇用支援サービスでは、東名阪エリア内の新たな地域に農園を開設し、採用も順調に進んだことで、新規エリアにおける就労ニーズの大きさを確認することができました。広域行政BPOサービスでは、計画未達となったものの、今後の収益基盤となる共同BPO業務の拡大に向けた体制整備を進めることができました。また、通販発送代行サービスでは、品川センターからの撤退を決断し、収益改善に向けた方向性を明確にしました。中でも、障がい者雇用支援サービスにおける取り組みは、今後の全国展開を見据える上で重要な前進だったと受け止めています。

2026年11月期へ向けた課題

最大の課題は、中期経営計画初年度において業績計画が未達となったことです。主因は、広域行政BPOサービスにおいて国策案件の規模縮小や実施見送りなどの影響を受けたことですが、根本には、収益基盤となる共同BPO業務の立ち上げに想定以上の時間を要している点にあります。一方で、サービス認知は着実に高まっていますので、挽回は可能であると考えています。また、人財アウトソーシングサービスの売上減少が継続している点も課題になります。コールセンター派遣は技術進化の影響により需要が弱い状況にあるものの、ハイスキル案件へのシフトにより利益率は改善しています。今後は収益性を重視した事業構造への転換を進め、成長軌道への回帰を図ってまいります。

中期経営計画 数値目標／財務目標進捗について

数値目標の達成へ向けて

2025年11月期は、売上収益・営業利益ともに計画未達となりましたが、中期経営計画の数値目標に変更はありません。今後も、障がい者雇用支援サービス、広域行政BPOサービス、環境経営支援サービスの3事業を軸に、事業基盤の強化と成長領域への投資を進めていきます。

障がい者雇用支援サービスでは、農園の全国展開に加え、周辺領域の拡張を通じて高まる社会的ニーズに応えていきます。広域行政BPOサービスでは、共同BPO業務の積み上げにより、売上拡大と収益性の改善を図ります。環境経営支援サービスで

は、支援領域をサステナビリティ全般へ広げることで成長を目指します。

2026年11月期を成長加速に向けた重要な一年と位置付け、売上成長と収益性向上の両立を図ってまいります。

中長期的なROEの向上へ向けて

ROEの向上は、単なる財務指標の改善ではなく、当社グループの稼ぐ力を構造的に高める取り組みそのものだと考えています。これまで当社は、社会課題の解決を起点に新たな事業を創出してきましたが、今後は各事業の成長性や収益性を見極めながら、

グループ全体として最適な事業ポートフォリオを構築していくことが重要になります。安定的な収益基盤を持つ事業の着実な成長と、新たな成長領域への挑戦を両立させることで、成長の質を高めていきます。

重点戦略

戦略I 「主力事業を軸としたオーガニック成長の継続」

当社グループは、M&Aに過度に依存せず、主力事業の競争力を高めながら事業規模を拡大するオーガニック成長を基本方針としており、障がい者雇用支援サービス、広域行政BPOサービス、環境経営支援サービスの3事業を中心に、各事業の基盤強化を進めてきました。

2026年11月期は、障がい者雇用支援サービスにおいて既存エリアでの拡大を継続しつつ、全国展開に向けた準備を加速させます。広域行政BPOサービスでは、共同BPO業務の拡大を通じて収益基盤を強化し、環境経営支援サービスでは、サステナビリティ領域への支援拡張やコンサルタント体制の強化、AI活用による業務効率化を通じて成長を図ってまいります。

戦略II 「グループシナジーによる事業の推進」

グループシナジーの強化は、各事業の顧客基盤や知見を掛け合わせ、新たな付加価値を創出する上で重要な戦略です。2025年11月期は、新規事業コンテストを契機に、広域行政BPOサービスの自治体ネットワークを活用した新サービスが若手社員の発案により立ち上がるなど、一定の成果がありました。一方で、顧客紹介や共同営業は個別対応にとどまり、グループ全体としての推進力には課題が残りました。

2026年11月期はイノベーションセールス本部を設立し、グループ横断の営業体制を強化します。クロスセルや顧客紹介に加え、インサイドセールスの標準化を進めることで、営業・マーケティングの両面からシナジー創出を加速させていきます。

2026年11月期以降の取り組みについて

2026年11月期は、新体制のもとで次の成長ステージへ進むための重要な一年と位置付けています。白川新社長のもと、障がい者支援領域の拡大を加速させる方針であり、農園の全国展開に向けた体制整備に加え、新たな職種の開発や障がい福祉領域への展開など、事業領域の拡張に向けた準備を進めていきます。また、アカデミアやテクノロジー企業との連携を通じて、新たな就労機会の創出にも取り組みます。

こうした取り組みを支えるため、既存事業による安定的な利益創出の強化を図るとともに、会長の浦上がその基盤を担い、白川社長のもとで進める成長戦略を支えていきます。

あわせて、資本コストを意識した経営管理を事業運営のレベルまで浸透させ、規律ある投資と収益性改善を通じて資本効率の向上を図り、ROEの改善につなげてまいります。

戦略III 「AI／DX活用による収益性および経営効率の向上」

当社グループでは、売上成長と生産性向上の両立に向け、攻めと守りの両面からDXを推進しています。BPOやコンサルティング業務の高度化、サービス品質の向上、バックオフィス業務の効率化は、競争力を高める上で重要なテーマです。2025年11月期にはデジタル推進本部を設立し、外部から専門人材を招へいするなど、推進体制の整備を進めました。

2026年11月期は、本社横断で業務の最適化や意思決定の高度化をさらに進めるとともに、AIやデジタル技術を活用した新たなサービスや付加価値の創出にも取り組みます。既存事業の競争力強化と新たな成長機会の創出の両面から、DXを持続的な成長を支える基盤として定着させてまいります。

戦略IV 「次世代を担う多様な人材の育成」

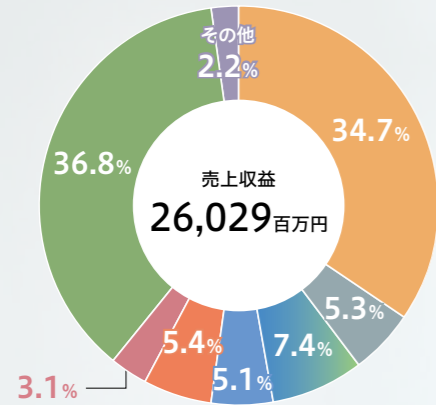
当社グループにとって、人材は持続的な成長を支える最も重要な資本であり、社会課題を起点に事業を構想してきた競争力の源泉でもあります。2025年11月期は採用を重視し、厳しい環境下でも理念に共感する人材を計画通り確保することができました。一方で、離職率の上昇という課題も顕在化しており、人材マネジメントの深化が必要だと認識しています。

2026年11月期は、戦略の軸足を採用から育成・定着へと移し、研修プログラムの拡充やキャリア形成支援を強化していきます。また、経営陣による全国拠点でのタウンホールミーティングを通じて、価値観の共有と現場の声の把握を進め、組織運営の改善とエンゲージメント向上につなげてまいります。

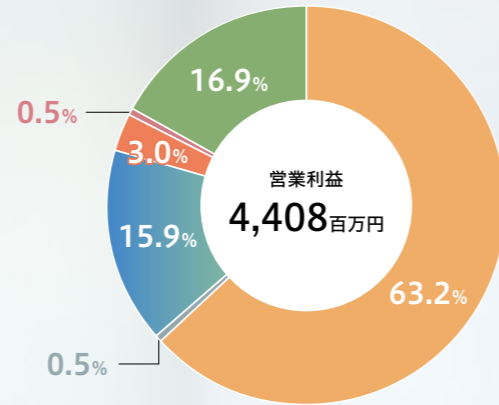
一方で、これらの成長を持続的なものとするためには、グループ全体として、人材の確保と育成に加え、生産性向上が重要な経営課題となります。採用中心から育成・定着重視へと転換し、人材の成長を支える仕組みを強化していくとともに、AI・デジタル技術の活用をグループ全体で推進し、業務効率化と付加価値向上の両立を図ってまいります。あわせて、中長期的には事業ポートフォリオの見直しも視野に入れながら、成長と収益性の両立を図ってまいります。

サービス概況

2025年11月期売上収益構成比



2025年11月期営業利益構成比※1,2



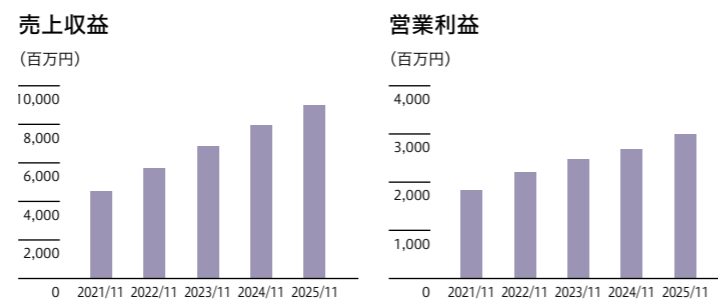
※1 円グラフの構成は調整前営業利益にて算出
 ※2 営業損失の計上により通販発送代行サービスおよびその他サービスを除く

ビジネスソリューション事業

障がい者雇用支援サービス

障がい者雇用に適した企業向け貸し農園を運営。能力や特性に合わせた働きやすい環境を整備し、一貫したサポート体制により、高い定着率を実現。

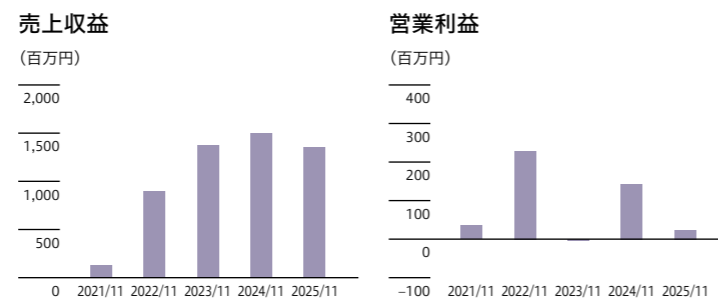
2025年11月期売上収益 **9,045**百万円
 2025年11月期営業利益 **3,015**百万円



広域行政BPOサービス

中小自治体向けに、効率的な運営およびDX推進を支援。BPOセンターの全国展開によって地方での雇用創出を図り、地域社会の発展に貢献。

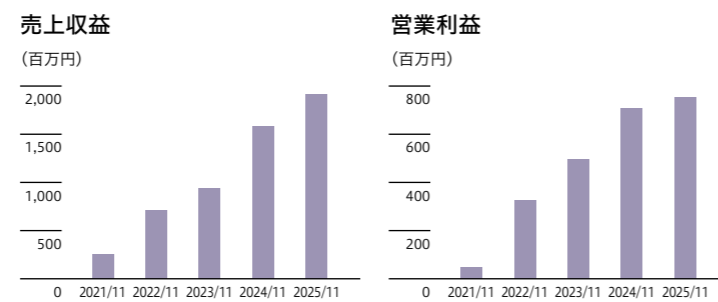
2025年11月期売上収益 **1,368**百万円
 2025年11月期営業利益 **26**百万円



環境経営支援サービス

気候変動や生物多様性に関する情報開示支援を中心に、カーボンクレジットの創出、活用などを通じて企業のサステナビリティ経営による価値向上を推進。

2025年11月期売上収益 **1,928**百万円
 2025年11月期営業利益 **759**百万円

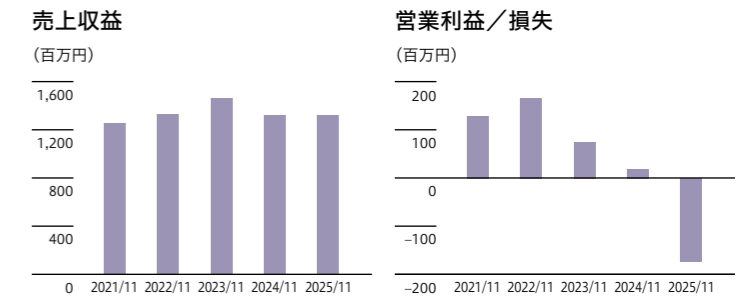


ビジネスソリューション事業

通販発送代行サービス

中小・スタートアップに特化したEC通販の発送代行サービスを提供。再生可能エネルギーの導入や省人化の推進など、環境配慮型の物流センターを運営。

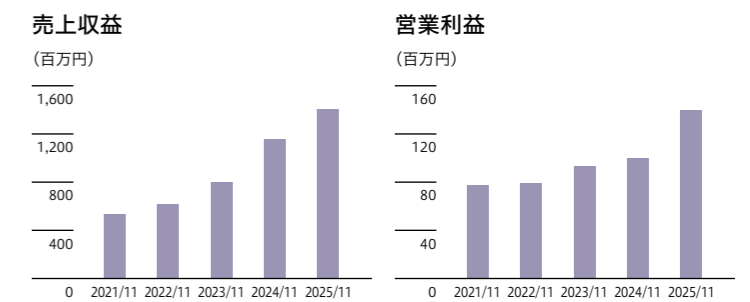
2025年11月期売上収益 **1,331**百万円
 2025年11月期営業損失 **174**百万円



販売促進支援サービス

商品の認知拡大を図るリアルプロモーションを企画運営。ユーザーが直接商品に触れる機会を全国各地で創出し、世代間・地域間の情報格差を解消。

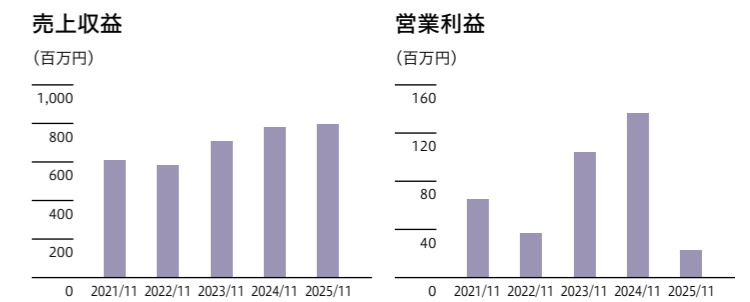
2025年11月期売上収益 **1,414**百万円
 2025年11月期営業利益 **141**百万円



採用支援サービス

応募から面接までワンストップで支援。AIを活用した業務設計により採用プロセスを最適化し、ミスマッチの抑制や定着率向上など採用課題の解消に貢献。

2025年11月期売上収益 **804**百万円
 2025年11月期営業利益 **23**百万円

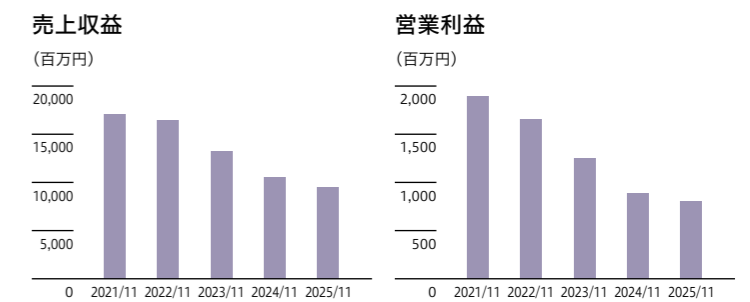


人材ソリューション事業

人財アウトソーシングサービス

「ヒトならではの価値」を念頭に、雇用環境の整備および個々の成長を促す人材育成に注力することで、社会で活躍できる人材を輩出し、安定した雇用を実現。

2025年11月期売上収益 **9,579**百万円
 2025年11月期営業利益 **807**百万円



担当役員メッセージ

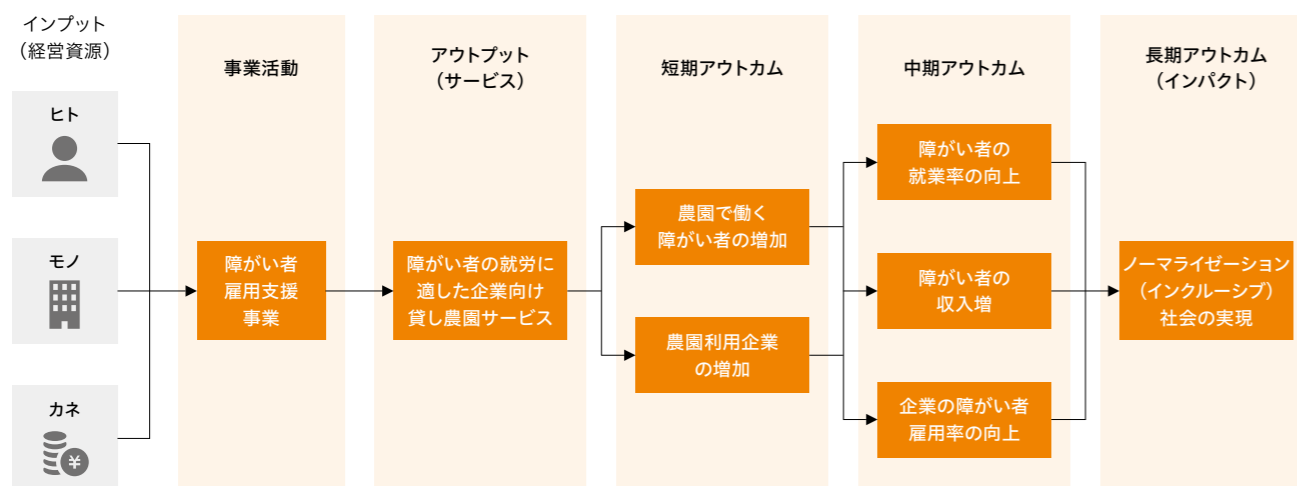
農園には、顧客企業の皆様をはじめ、様々な関係者の方々にお越しいただく機会があります。その際に強く感じるのは、就労者の皆さんがいきいきと働き、前向きに日々の仕事に向き合っている姿そのものが、農園の価値を伝えているということです。明るくあいさつや真摯な仕事ぶりは、障がい者雇用に対する理解を深めるきっかけにもなっています。当社の農園は、顧客企業が障がい者雇用を前向きに捉え、組織戦略の一環として位置付けているからこそ成り立っています。福利厚生の一環として社員が農園を訪れたり、ダイバーシティ研修の場として活用する事例も増えており、企業内での理解の広がりを実感しています。企業の向き合い方が就労者の意欲を支え、その姿が社内の理解や行動の変化につながっていく。こうした好循環を育んでいける点は、当社の大きな強みです。今後は、農園を就労の場として磨き上げるだけでなく、地域にも開かれ、必要とされる場へと発展させていきたいと考えています。福祉との連携も深めながら、持続可能で開かれた農園モデルの実装を進めてまいります。



株式会社エスプールプラス
社長執行役員

大橋 王二

障がい者雇用支援サービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 **9,045**百万円

営業利益 **3,015**百万円

2025年11月期は、新たな経営体制のもとで組織基盤の強化を進めるとともに、事業の着実な拡大に取り組んだ一年でした。方針浸透の強化や人事制度の刷新を通じて、従業員一人ひとりの力を発揮しやすい体制整備を進めました。業績面では、顧客企業ごとの状況に応じた支援を積み重ねた結果、新規申込の拡大と既存顧客の追加利用が進展し、前期からの課題であった欠員対応についても全社横断で改善を図ったことで、雇用創出数は1,100名となりました。一方で、欠員の抑制や就労環境への対応に加え、雇用の定着や人材育成までを視野に入れた支援モデルの高度化など、次の成長段階に向けた課題も明確になりました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、屋外農園事業の持続的な成長に向けて、就労環境への対応、農園モデルの進化、地域展開の推進に取り組みます。近年は気温上昇を踏まえ、就労環境への配慮の重要性が一段と高まっており、さいたま行田ファームでは設備仕様の見直しを進めるなど、暑さ対策を強化しています。あわせて、2027年11月期には7大都市圏展開の一環として地方への進出を予定しており、地域ごとの雇用ニーズに対応した基盤整備を進めていきます。

一方、障がい者雇用を取り巻く環境では、雇用の実現にとどまらず、活躍や定着、人材育成までを見据えた支援への期待が高まっています。当社は、これまで722社の企業支援を通じて構築してきた福祉機関とのネットワークを活かし、地域と連携した雇用基盤の構築を進めます。さらに、2026年2月には一般社団法人日本障害者雇用促進事業者協会に加盟しました。業界団体との連携も通じて、障がい者雇用の質の向上と業界の健全な発展に貢献していきます。

機会

- ・障がい者雇用の質の向上に向けた企業の取り組み拡大
- ・農園にとどまらない採用・定着・活躍支援への広がり
- ・地域や福祉機関との連携深化による提供価値の拡張

リスク

- ・気温上昇等による屋外就労環境への影響
- ・農園拡大に伴う欠員補充の難化
- ・建設・調達コスト上昇による収益性への影響

TOPICS 農園野菜の販路拡大と新たな就労価値の創出

産直通販サイト「食ベチヨク」を運営する株式会社ビッドガーデンと連携し、農園で生産した野菜の販路拡大に向けたPoC(概念実証)を開始しました。野菜の販売を通じて仕事の成果を実感できる機会を広げることで、就労意欲の向上や新たな挑戦、能力開発につながっていきます。加えて、2026年夏には、ハウス内での野菜づくりに加え、空調環境下で取り組める新たな業務の創出に向けて、複数の農園において実証実験を開始する予定です。暑さへの対応を図りながら、一人ひとりの成長機会を広げ、意欲を持って働き続けられる環境づくりを進め、農園の新たな価値創出につなげていきます。



担当役員メッセージ

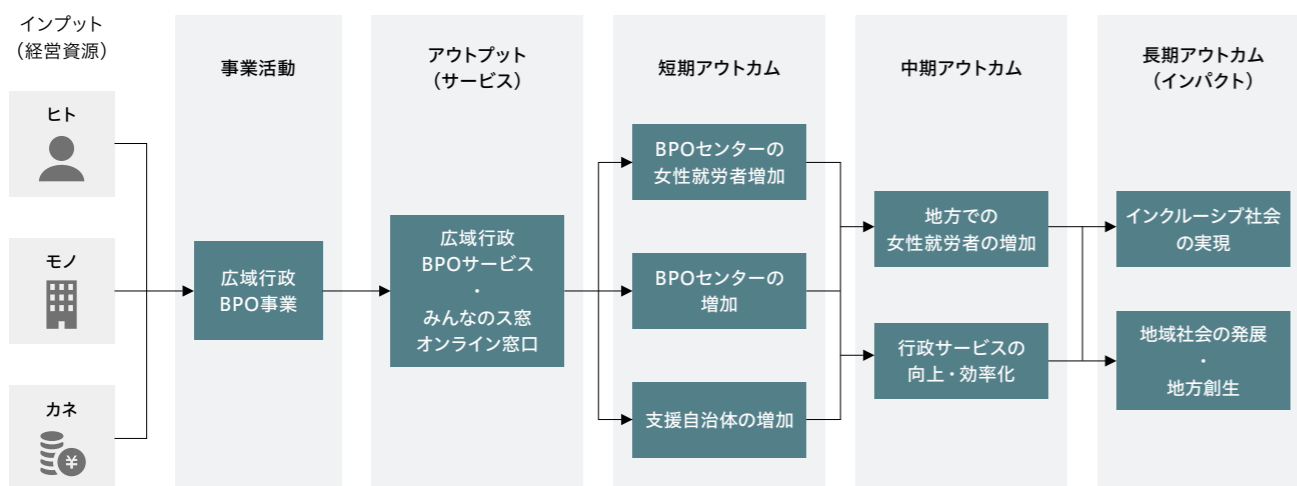
当社は2021年の創業以来、「共同化」という考え方を軸に、中小自治体の課題解決に取り組んできました。当社は自治体BPO業界では後発の立場にありますが、従来の慣習にとらわれず、デジタルツールの活用を前提とした提案と、共同化を基軸とする事業構造を築いてきました。また、地域に根差して課題解決に向き合おうとするメンバーが多いことも当社の特徴です。自治体の負担軽減にとどまらず、継続的な支援を地元雇用の創出につなげていくことも、この事業の重要な価値だと考えています。さらに、共同型サービスを通じて多くの自治体と向き合ってきたことで、住民コミュニケーションに関する知見やデータを蓄積してきたことも、当社の強みの一つです。今後は、地元人財による対応とAI活用を前提とした共同型BPOを両輪に、行政課題の解決に取り組んでいきます。将来的には、共同化のプラットフォームを通じて地域課題の解決を支援する、中小自治体の伴走パートナーを目指してまいります。



株式会社エスプールグローバル
社長執行役員

佐久間 雄介

広域行政BPOサービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 **1,368**百万円

営業利益 **26**百万円

2025年11月期は、成長軌道の維持には課題を残した一方で、国策関連業務を中心とした事業構成から、自治体基礎業務を経営基盤とする事業構造への転換を進めた初年度となりました。政局の影響による国策関連業務の縮小や、自治体による内製化の動きは業績面で逆風となりましたが、自治体基礎業務の獲得は着実に進展しています。また、「共同化」「広域BPO」の考え方が政策文書にも明記されるなど、当社が掲げてきた方向性への理解も広がりつつあります。事業構造の転換には一定の時間を要するものの、今後の成長基盤は着実に積み上がっていると認識しています。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、中小自治体に対するBPOの提供価値を一段と高めるため、業務効果の可視化、共同利用リソースの高度化、人財基盤の強化を進めます。広域化そのものを目的とするのではなく、自治体にとっての効果を着実に還元していくことを重視しており、定性的な負担軽減にとどまらず、自治体と共有するKPIの進捗を可視化するツールの開発も進めています。AI活用はあくまで手段であり、各自自治体が達成したい成果を踏まえた上で、共同利用できるリソースをどう設計するかが重要です。こうした考えの

もと、CTIのZoomコンタクトセンターへの切り替えなどシステム・ツールへの投資を土台に、今後は人的資源への投資も強化していきます。地方センターで働く社員の専門性向上に加え、本社で自治体提案を担う営業社員の提案力や構想力も高めていきます。さらに、公共施設やインフラ維持領域における共同BPO支援など、新領域での実証も進め、地域インフラの持続可能性向上に貢献していきます。

機会

- ・中小自治体における共同化・広域BPOの広がり
- ・AI活用や業務可視化を通じた自治体業務改革の進展
- ・交通空白対策や公共施設・インフラ維持領域への展開

リスク

- ・国策関連業務の縮小や自治体の内製化による案件変動
- ・個人情報・機密情報の管理不備による信用低下
- ・専門人財の育成遅れによる提案力・運用力の低下

TOPICS 公共ライドシェア事務局運営を通じた交通空白対策への取り組み

全国に多く存在する交通空白地への対応策の一つとして、当社は大分県別府市の「湯けむりライドシェアGLOBAL」における事務局業務を支援しました。地域住民の移動手段の確保に加え、国内外の観光客に対する二次交通やクルーズ船寄港時の対応など、地域ごとに異なる課題に向き合いながら運営を支援できたことは、今後の展開につながる重要な実績となりました。事務局運営を通じて得た各種データの分析を進めることで、施策設計や運用上の要点に関する知見も蓄積しています。こうした知見を活かし、交通空白対策をはじめとする新たな共同BPO領域への展開につなげていきます。



担当役員メッセージ

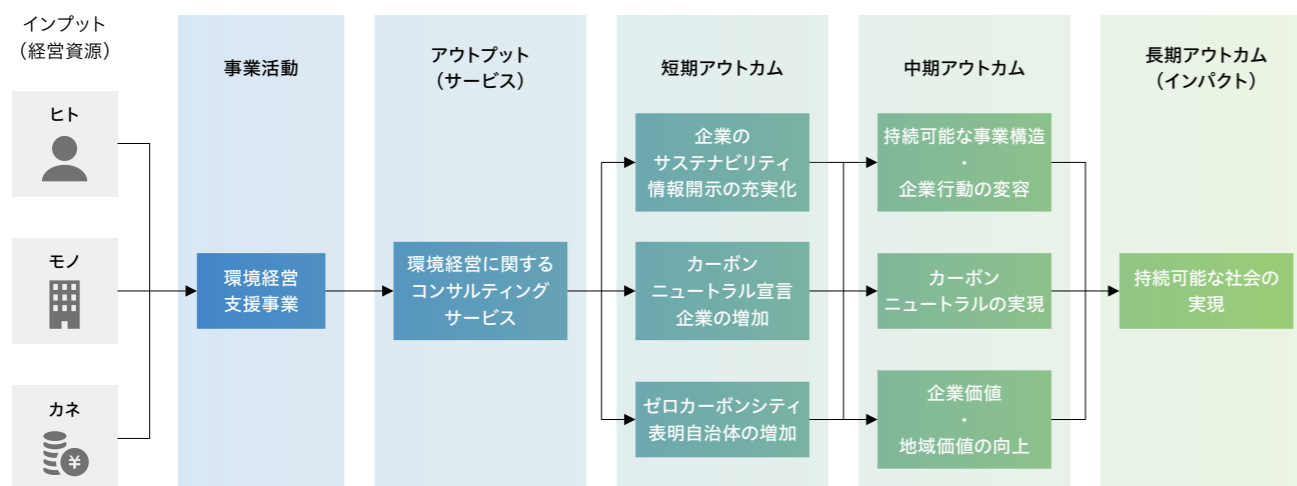
サステナビリティ経営を取り巻く環境は、この数年で大きく変化しています。情報開示への対応は企業活動として定着しつつあり、今後はその取り組みをいかに企業価値の向上につなげていくかが、より重要なテーマになっていると認識しています。当社は、情報開示への対応支援にとどまらず、企業が持続的に成長していくための伴走を担う「経営変革パートナー」を目指しています。これまで多くの企業支援を通じて実務知見を蓄積するとともに、政府機関や業界団体のガイドライン策定にも関わる中で、制度やルール形成の動向にも向き合ってきました。サステナビリティ領域は不確実性が高く、市場ルールも日々変化していますが、その重要性は企業経営の中で着実に高まっています。こうした環境のもと、人的資本への投資やAIの活用を進めながら、企業ごとの実情に寄り添った経営変革を支えていきます。サステナビリティを企業価値向上につなげる支援を通じ、日本企業の持続的な成長に貢献してまいります。



株式会社エスプールブルー-dotグリーン
取締役社長

八林 公平

環境経営支援サービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 1,928百万円

営業利益 759百万円

2025年11月期は、プライム上場企業を中心にサステナビリティ情報開示が定着し、開示内容の高度化・拡充が進みました。こうした環境のもと、当社では企業向け情報開示支援とカーボンプレジット販売を中心に事業が拡大しました。あわせて、コンサルタント人員の拡充や業務効率化ツールの活用、顧客向け勉強会やコミュニティ運営を通じた継続的な情報提供にも取り組み、顧客基盤の拡大につなげました。一方で、一部商材ではコンサルタント体制の制約から受注を抑制する局面もあり、今後の成長に向けては、提供体制の一層の強化が必要であることも明確になりました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、サステナビリティ対応を企業価値向上につなげる総合的な経営支援の高度化を進めます。足元では、情報開示の高度化に加え、企業の取り組みをサプライチェーン全体で実行していく段階へと移行が進んでいます。一方で、AI技術の進展により、GHG算定や開示対応といった業務の効率化も進むことが見込まれています。当社では、こうした環境変化を支援の付加価値を高める重要な転換点と捉えています。今後は「開示対応」に

とどまらず、GX、ネイチャーポジティブ、人的資本など対応範囲を拡大し、経営戦略や将来の企業価値向上へとつなげる支援へ進化していきます。その実現に向け、コンサルタントの専門性強化と人財育成を最重要課題と位置付けるとともに、生成AIを活用したデータ整理・分析の高度化も進めながら、企業ごとの実情に即した支援体制を強化していきます。

機会

- ・サステナビリティ情報開示の定着・充実に伴う支援機会の拡大
- ・GX・人的資本・ネイチャーポジティブなど支援領域の広がり
- ・AI活用による業務効率化と提供価値向上

リスク

- ・専門人財の確保・育成の難化
- ・AIの進展に伴う従来型サービスの付加価値低下
- ・制度変更や景況感悪化に伴う企業の投資抑制

TOPICS サステナビリティ研修動画サービスの拡充によるストック型収益モデルの構築

ストック型収益モデルの構築に向け、サステナビリティ研修動画サービス「PivottA (ピボッタ) サステナ」の展開を進めました。同サービスは社内カンパニー制度から生まれたものであり、当社事業として提供体制を強化するとともに、オリジナル動画の制作能力も拡充しています。これにより、顧客企業におけるサステナビリティの社内浸透と実行力の強化を後押ししています。あわせて、サステナビリティ経営コミュニティ「Boyadge (ボヤッジ)」についても、参加企業数の拡大と活動内容の充実を図りました。企業同士が知見を共有できる場としての機能を高めることで、今後の収益基盤の拡充にもつなげていきます。



担当役員メッセージ

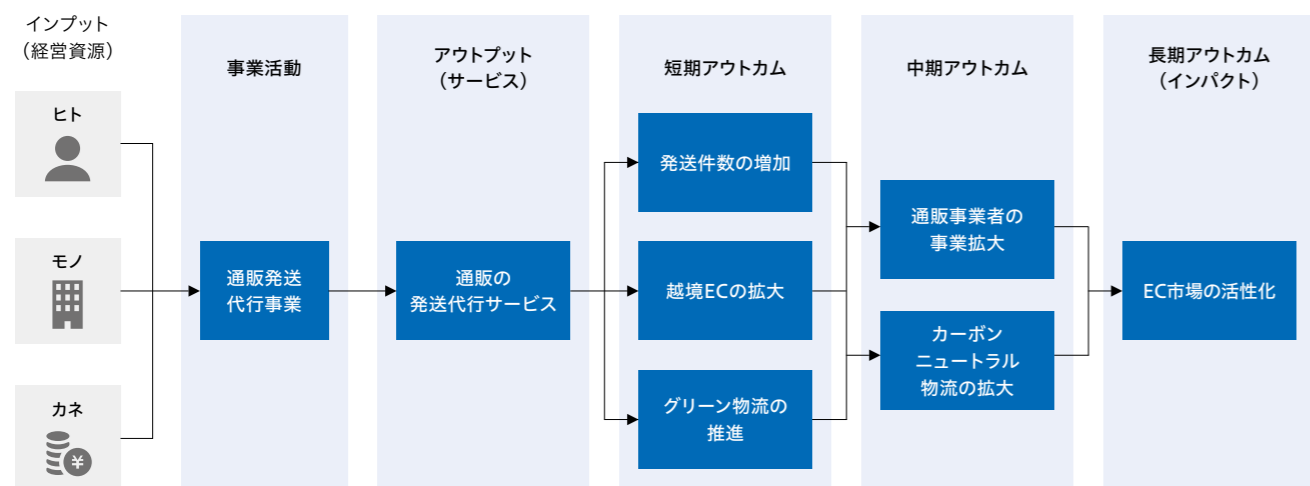
当社は、EC事業者の事業運営を支える物流パートナーとして、日々の出荷業務を安定的に支える役割を担っています。人手不足やコスト高騰、環境対応など、物流業界を取り巻く構造的課題が深刻化する中で、安定した物流基盤の重要性はこれまで以上に高まっています。こうした状況を踏まえ、当社では「エコアクション21」の取得やカーボンオフセットの導入など持続可能な倉庫運営を進めるとともに、作業精度の向上や在庫ロス削減など、現場品質を高める取り組みを進めてきました。長年培ってきた運用設計力やシステム活用の知見を活かし、変化の大きいEC市場のニーズに応えながら、物流サービスの価値向上に取り組んでいます。今後は、生産性とサービス品質の両立を図りながら、柔軟に対応できる物流体制の構築を進めるとともに、課題解決力やITリテラシーを備えた人材の育成にも注力し、EC事業者の成長を支える物流基盤の提供に努めてまいります。



株式会社エスプールロジスティクス
社長執行役員

高田 直樹

通販発送代行サービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 **1,331**百万円

営業損失 **174**百万円

2025年11月期は、通販発送代行サービスの事業体制再構築を進めました。売上収益は前期比で増収を維持した一方、流山センターへの集約と品川センターからの撤退に伴う特別損失により、営業損失の計上となりました。施設の老朽化や賃料上昇、現場管理者不足など複合的な要因を踏まえ、事業体制の立て直しに向けてセンター集約を決断しました。営業面では、赤字構造にあった荷主への価格改定交渉を進めるとともに、荷主別粗利の可視化など収益管理の高度化にも取り組みました。担当者の退職・補充により新規営業を一時停止し、運営面でも管理職の離職が重なる厳しい局面でしたが、現場改善と組織基盤の立て直しを優先した一年となりました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、流山センターに経営資源を集中し、品質・効率・付加価値を兼ね備えた物流運営モデルの確立を進めます。EC市場の拡大や顧客企業のニーズの多様化が進む一方で、人件費・資材費・配送費の上昇により、柔軟かつ低コストで対応できる物流体制の構築が一段と重要になっています。こうした環境を踏まえ、当社は流山センターを、EC事業者の成長を支える中核拠点として磨き上げていきます。あわせて、荷主別粗利や物流KPIの

可視化など、データに基づく運営管理を強化し、現場主導の改善サイクルを定着させることで、生産性とサービス品質の向上を図ります。さらに、西日本の倉庫パートナーとの協業による東西発送体制の構築を進めるとともに、将来的には倉庫増設やパートナー企業との連携も視野に入れ、資産を抑えながら柔軟に事業規模を拡大できる体制の構築を目指します。

機会

- ・ EC市場拡大に伴う物流業務の外部委託増加
- ・ 物流効率化・省人化へのニーズ拡大
- ・ 多頻度出荷・短納期対応などEC物流品質への要求上昇

リスク

- ・ 人件費・資材費・配送費の上昇によるコスト増
- ・ 物流人材・管理人材の確保難による運営体制への影響
- ・ 取り扱い量や荷主構成の変動による収益性の変動

TOPICS データ活用と省人化投資による物流生産性の向上

物流生産性の向上とサービス品質の両立に向け、データ活用と業務基盤の整備を進めています。荷主別粗利や各種物流KPIの可視化により、収益構造や業務状況をリアルタイムで把握できる運営体制を整備し、現場管理者がタイムリーに改善活動を実行できる環境を構築しました。また、請求業務の刷新やタスク管理・コミュニケーションツールの見直しを進めることで、業務効率の向上と組織全体の情報共有の強化にも取り組んでいます。さらに、自動梱包機や入荷検品用カメラの導入準備も進めており、2026年11月期以降、本格的な効果の発現を見込んでいます。



担当役員メッセージ

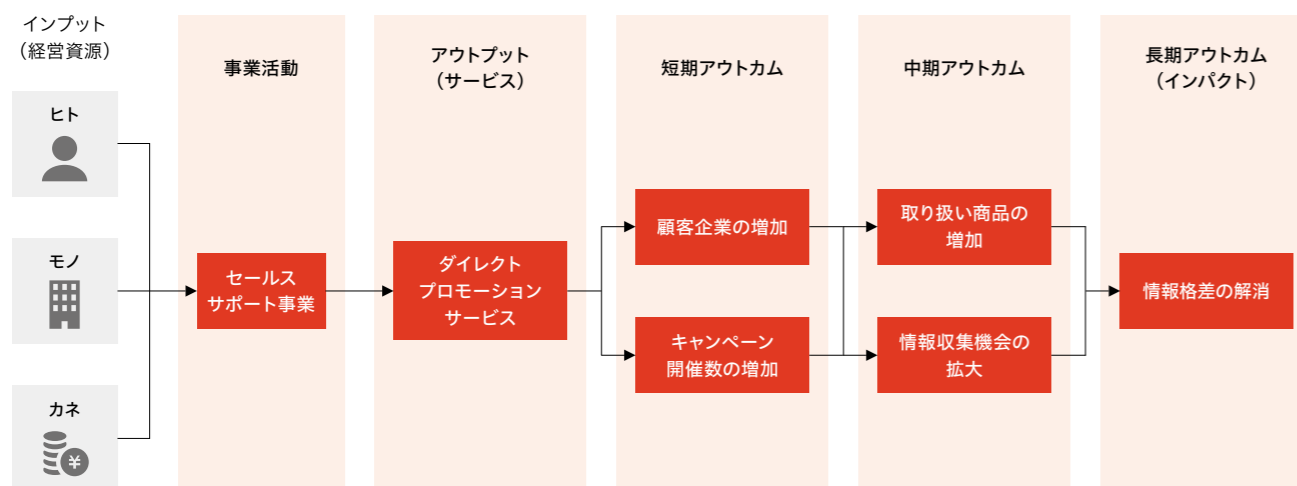
当社が販売促進支援サービスにおいて担っているのは、クライアントの商品やブランドの価値を、生活者に直接届ける役割だと考えています。例えば飲料メーカーのプロモーションでは、1つの現場で試飲を体験されるお客様は1日50名程度ですが、こうした取り組みが全国で積み重なることで、年間では数万人、数十万人規模の接点が生れます。私たちは単に商品を紹介するのではなく、クライアント企業が商品やサービスに込めた魅力や意図を、生活者に分かりやすく伝えることを大切にしています。デジタル施策が広がる中でも、実際に手に取り、話を聞き、体験することで初めて伝わる価値があります。だからこそ、現場での接点の質が重要になります。今後は、こうしたリアルな接点の価値を磨きながら、デジタルツールも活用し、より質の高いプロモーション支援へとつなげていきます。企業と生活者をつなぐ接点づくりを通じて、価値ある体験を届けてまいります。



株式会社エスプールセールスサポート
社長執行役員

山本 勝治

販売促進支援サービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 **1,414**百万円

営業利益 **141**百万円

2025年11月期は、対面プロモーション領域を中心に取引が拡大し、事業は堅調に推移しました。特に、前期より取引を開始したナショナルクライアントにおいて、案件数・案件規模の双方が拡大し、成長を牽引しました。背景には、デジタル広告市場の拡大に伴って競争が激化する中、デジタル施策のみでは商品やブランドの価値を十分に伝えきれないという課題が顕在化していることがあります。こうした環境下で企画設計から実行、運用までを一気通貫で担う当社の体制が、導入拡大につながりました。一方で、案件の拡大に伴い、運営体制や人材供給体制の強化、現場品質の向上といった課題も明確になりました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、案件拡大に対応しながら、品質を安定的に確保できる事業運営体制の強化を進めます。広告市場では、リアルとデジタルの融合が今後さらに進むことが見込まれており、当社においてもオフラインの販促現場にデジタルツールを取り入れることで、より効率的で精度の高いプロモーションの実現を目指します。複数のデジタルツールについては、すでに現場でのPoC

(概念実証)を完了しており、今後は本格活用を進めていきます。これにより、プロモーション効果の向上や運営管理の効率化を図るとともに、現場で取得されるデータの蓄積・分析を通じて、施策の改善サイクルを強化していきます。こうした取り組みを通じて、クライアント企業のマーケティング活動を支える実行基盤を強化し、付加価値の高いプロモーション支援につなげていきます。

機会

- ・リアルな接点を通じた体験価値への期待の高まり
- ・リアルとデジタルを組み合わせた販促手法の広がり
- ・対面販売データの活用による提案力向上

リスク

- ・販売スタッフ確保難の高まり
- ・案件拡大に伴う現場品質のばらつき
- ・広告市場環境の変化による販促手法の変化

TOPICS 生成AIを活用した対面プロモーション教育ツールの開発

対面プロモーションにおける教育の標準化と現場品質の向上に向け、生成AIを活用した教育ツール「トレーニングマスター」を開発しました。対面型プロモーションの現場では、販売員ごとの経験やスキルによって対応品質に差が生じやすく、教育内容や評価基準が属人化しやすいという課題があります。本ツールは、年間15,000回以上に及ぶ対面販売の実績と、数百万人規模の消費者対応データを基盤として、仮想顧客との対話トレーニングやAIによる自動評価を可能とするものです。これにより、販売トークや教育内容の可視化を進め、教育の再現性向上と現場品質の底上げにつなげています。



担当役員メッセージ

大手企業や多店舗展開企業の採用活動は、複数拠点・複数部門にまたがる業務を、一定の品質で、かつ迅速に運営していく必要がある、非常に複雑なオペレーションです。専任の採用担当者がある企業であっても、応募者対応の均一化やスピード向上、歩留まり改善は継続的な課題であり、当社はそうした採用実務を支えるパートナーとして価値を發揮してきました。採用は単なる人員補充ではなく、企業の安定運営と成長を支える重要な経営課題です。テクノロジーの進化によって自動化が進む一方で、候補者との対話や志向性を見極め、入社後の定着を見据えた支援など、人が担うべき役割の重要性はむしろ高まっていると考えています。今後は、採用業務の一部を請け負う支援にとどまらず、採用要件の整理から内定者フォロー、入社後のオンボーディングや定着支援までを視野に入れ、企業の採用活動全体を支える存在へと進化させてまいります。



株式会社エスプールリンク
社長執行役員

沼野 幹生

2025年11月期サマリー

売上収益 **804**百万円

営業利益 **23**百万円

2025年11月期は、採用支援サービスにおいて売上収益が前期を上回る水準で推移しました。チャットボット化が進む環境下においても、既存顧客へのアップセルは過去最高水準となり、新商材への引き合いや商談基盤も拡大しました。加えて、AIを活用した新サービスの立ち上げや業務改善を進めるとともに、面接代行とデータ入力を一体化した運用体制の整備、新領域案件の受注、地方市場開拓に向けた準備も進展しました。一方で、既存サービスの単価下落や一部案件の解約・縮小に加え、健康推進サービスでは大型案件の納品時期が2026年11月期へずれ込むなど、収益構造や運営管理面の課題も明らかとなりました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、収益モデルの転換と事業領域の拡張を通じて、採用支援サービスの付加価値向上を進めます。自動化ツールの普及により既存サービスの差別化が難しくなる中、従来の工程課金型にとどまらず、採用成果や定着を意識した支援モデルへの転換を進めることで、価格競争からの脱却と顧客との中長期的な関係構築を図ります。あわせて、アルバイト・パート領域に加え、

第二新卒・中途採用領域へと対象を広げ、人財紹介サービスの立ち上げや採用支援との連携を通じて、収益基盤の多様化を進めます。さらに、介護・小売・物流・外食など人手不足が深刻な業種を中心に地方市場への展開を加速するとともに、健康推進サービスでは業務効率化を進め、サービス提供体制の強化につなげていきます。

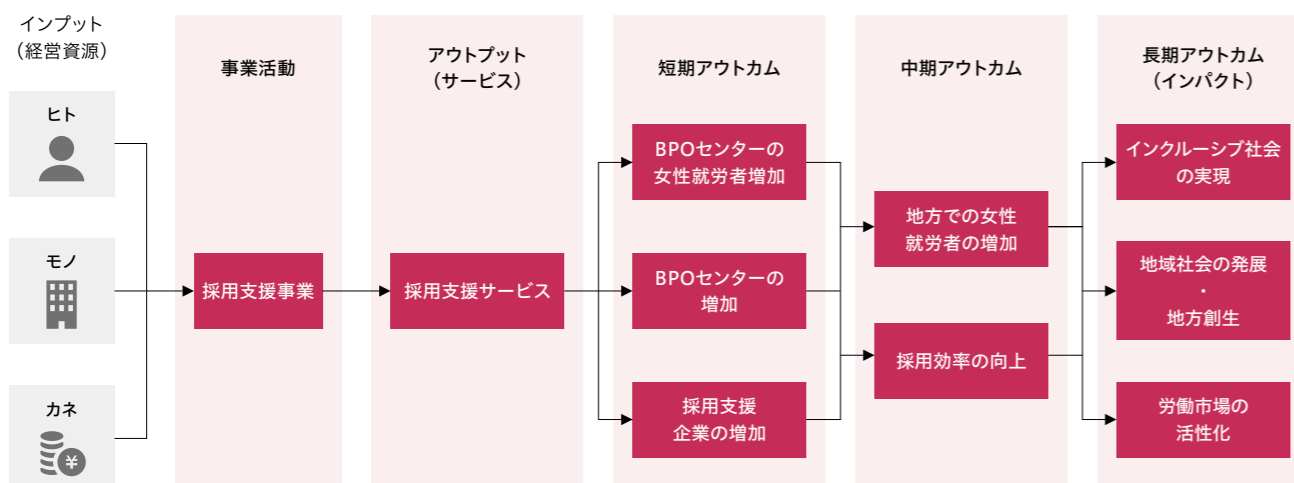
機会

- ・ 人手不足を背景とした企業の採用支援ニーズの拡大
- ・ AIやデータ活用を前提とした採用手法の見直し
- ・ 地域企業における採用ノウハウ不足の顕在化

リスク

- ・ 景気動向や採用市況の変化による採用活動の縮小
- ・ 採用自動化ツールの普及によるサービスのコモディティ化
- ・ 採用需要の変動に伴うオペレーション体制の非効率化

採用支援サービスのロジックモデル



TOPICS 「AI×人」による採用支援モデルの進化

採用支援サービスの高度化に向け、AIを活用した新たな支援ツールの開発を進めています。AIアバターが面接を行い、結果を解析・レポート化する「AI面接官」は、採用担当者の負担軽減と選考品質の向上を支援するサービスとして提供を開始しました。また、企業ごとの採用要件の整理を支援するAIサービス「COREcom」についても初受注を獲得しています。こうした取り組みにより、採用要件の整理から選考支援までのプロセスの高度化を進めるとともに、AIと人、それぞれの強みを活かした採用支援モデルの構築につなげています。



担当役員メッセージ

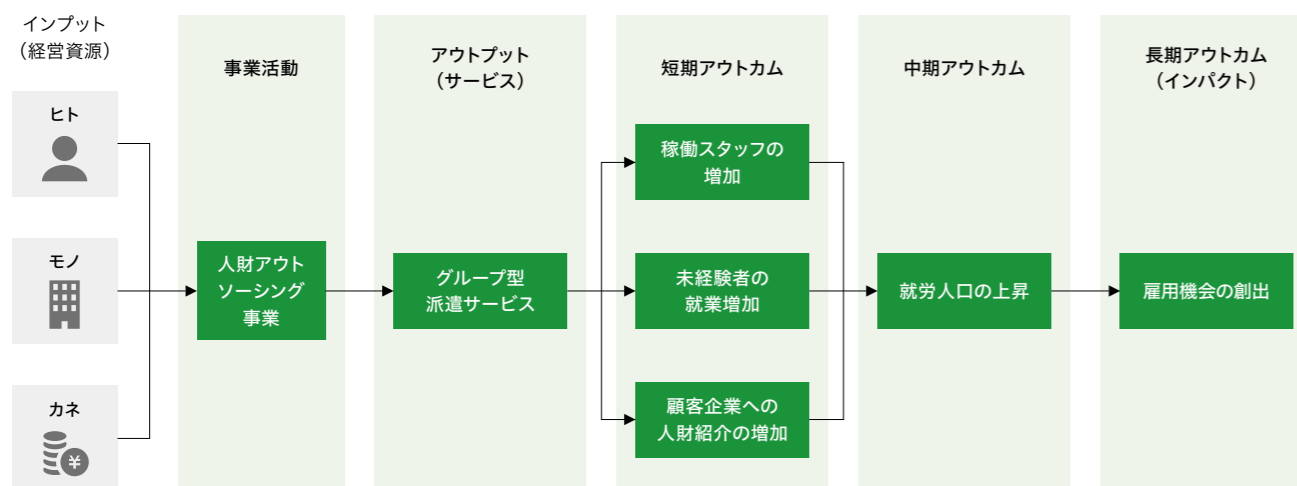
私のキャリアは、コールセンターのオペレーターとして現場に立ったことから始まりました。企業活動や社会を支える重要な仕事でありながら、その価値が十分に認識されていないという問題意識を持ち続けてきました。こうした経験を通じて、アウトソーシング業務に関わる人財の社会的価値を高めていきたいと考えています。当社にとっての最大の財産は、現場で課題解決を担うフィールドコンサルタント(FC)の存在です。FCがクライアントのニーズを引き出し、現場改善を積み重ねることで、サービスの価値を高めてきました。今後は、このFCの力と新しいテクノロジーを組み合わせ、電話や対面といった既存の強みをさらに磨きながら、ノンバーバルコミュニケーションの可能性も取り入れることで、新たなサービス領域を広げていきます。また、多様な働き方を広げることで、これまで就業機会が限られていた方々の活躍の場の拡大にもつなげていきます。FCという強みを軸に、これからの時代に求められる人財アウトソーシングの在り方を追求してまいります。



株式会社エスプールヒューマンソリューションズ
社長執行役員

室林 明子

人財アウトソーシングサービスのロジックモデル



2025年11月期サマリー

売上収益 **9,579**百万円

営業利益 **807**百万円

2025年11月期は、売上収益が前期比で減少したものの、収益性の改善と事業基盤の見直しを進めた一年でした。主要顧客であるコールセンターベンダーからの受注は回復傾向にあった一方、需要に対して人財供給が十分に追いつかず、売上面では課題が残りました。他方で、退職抑止や人員配置の最適化、長期案件の優先受注、同一労働同一賃金への対応を踏まえた価格交渉を推進したことで、利益率は改善しました。加えて、事業環境の変化を踏まえ、継続性・専門性の高い領域への対応を進めるなど、今後を見据えた事業基盤の再構築にも取り組みました。

今後の戦略

中期／長期アウトカムに向けた2026年11月期の戦略

2026年11月期は、採用力の強化による供給制約の解消と、テクノロジーの進展を踏まえたサービスモデルの進化を重点テーマとしています。主要顧客の需要回復が見られる一方で、人財供給が十分に追いついていないことが成長の制約要因となっているため、若年層への訴求強化に向けて自社サイトの拡充やLINE・SNSの活用を進めるとともに、各種ツールの導入により採用活動の効率化を図ります。また、業務の自動化が進む中では、人とテクノロジーの役割分担を見極めながら、ベンダーとの連携や研修を通じ

て新たな業務環境に対応できる人財の育成を進めています。ツールによる処理結果を人が評価・改善する運用体制を整えることで、現場改善力やコミュニケーション力を活かした付加価値の高いサービス提供を強化します。これらの取り組みにより、施工管理やBPOなど専門性・継続性の高い領域の拡大を図り、人財力とテクノロジーを組み合わせたアウトソーシングモデルの確立を目指します。

機会

- ・人財不足を背景としたアウトソーシング需要の拡大
- ・テクノロジー進展に伴う業務再設計や新サービス創出
- ・建設技術者など専門人財領域の需要拡大

リスク

- ・採用環境や募集媒体の変化に伴う人財確保難
- ・業務の自動化進展による需要構造の変化
- ・特定業界の需要動向の変化による受注機会の減少

TOPICS 成長領域における収益基盤強化と高付加価値サービスの拡充

成長領域である建設技術者派遣事業では、東京・福岡の2拠点で開始した体制について、早期収益化とノウハウ蓄積の観点から東京拠点に機能を集約し、営業・採用・アサインメント機能を一体運営することで案件対応力の向上を図りました。その結果、2025年11月期下期には単月黒字化を達成しました。

また、コールセンター領域では、グループ型派遣で培ってきたFCの知見を活かし、エキスパート人財として単独派遣する取り組みを推進し、当期は3案件で実績を積み上げました。これらの取り組みを通じて、高付加価値サービスの拡充と新たな収益機会の創出を進めています。



マテリアリティ

「共生社会の実現」「サステナブルな社会の実現」「地方創生の実現」、この3つを戦略の軸となるCSV(Creating Shared Value= 共通価値の創造)として策定しました。

CSVを実現するために経営基盤の強化を図るべく、リスクと機会および目標を設定し事業活動の遂行を促進していきます。

事業を通じた価値創造(CSV)／ソーシャルビジネスによる社会課題解決 当社グループの強みを活かして収益構造の確立を図り、独自のビジネスモデルを追求する

※○：95%以上、△：65%以上、×：65%未満

マテリアリティ	テーマ	具体的な取り組み	目標(2025年11月期)	実績(2025年度11月期)	達成度*	目標(2026年11月期)
S 共生社会の実現	・就業機会の少ない人々の雇用機会の創出	・障がい者雇用の機会創出	5,000名の障がい者雇用創出	4,942名	○	5,600名
E サステナブルな社会の実現	・脱炭素社会の構築に向けた支援	・GHG排出量の算定 ・環境情報の開示コンサルティング	600社、100自治体の脱炭素移行支援	689社、97自治体	○	750社、120自治体
S 地方創生の実現	・雇用創出による地域間格差の是正	・地方出店および雇用創出 ・事業承継の支援	地方BPOセンター25拠点の運営	25拠点	○	26拠点
			400名の雇用創出	385名	○	400名

価値創造を支える経営基盤の強化(ESG) 機会とリスクを特定し、KPIを管理することで事業活動のさらなる円滑な遂行を促進する

マテリアリティ	機会	リスク	主なKPIの目標(2025年11月期)	主なKPIの実績(2025年度11月期)	達成度	主なKPIの目標(2026年11月期)
S 従業員のウェルビーイングの推進	・多様な人材活用による新たな価値の創造	・属性やスキルの偏りによる新たな事業機会の喪失 ・多様性の欠如による組織力の低下	障がい者雇用率3.5%以上	4.01%	○	4.0%以上
			女性管理職比率30.0%	18.1%	×	30.0%
			男女賃金差異80.0%以上	78.0%	○	80.0%以上
S 企業価値を高める人材の採用・育成	・エンゲージメント強化による生産性向上 ・働き方変容による勤務継続者の増加	・満足度低下による生産性の低下 ・メンタルヘルス不調による休業	エンゲージメントスコア5.00pt	5.14pt	○	7.00pt(2030年11月期)
			アブセンティーズム2.3%	2.7%	△	2.5%
			プレゼンティーズム70.5%	76.0%	○	78.0%
G ガバナンス体制の維持・強化	・次世代の経営を担う人材の創出 ・人事施策の充実化による人材の獲得・リスクリソク	・労働人口減少に伴う人材獲得競争激化 ・人材流出や人材不足による戦略遂行の停滞	次世代経営者育成研修の受講者数10名	12名	○	12名
			若手管理職比率(35歳以下)30.0%	28.6%	○	30.0%
			従業員一人当たりの研修時間30時間	21.8時間	△	30時間
G コンプライアンスの徹底	・事業成長および企業価値向上に向けた取締役会の機能強化	・ガバナンス機能不全による企業価値の毀損	取締役会評価の実施1回/年	1回/年	○	1回/年
			取締役会出席率100%	100%	○	100%
			女性取締役30%(2030年11月期まで)	16.7%	—	30%(2030年11月期)
G 情報セキュリティの確保	—	・コンプライアンス違反による社会的信用の失墜	コンプライアンス研修受講率90%	84.4%	○	90%
			重大なコンプライアンス違反0件	0件	○	0件
E 気候変動への対応	—	・サイバー攻撃によるオペレーション停止や情報漏洩	情報セキュリティ研修受講率90%	80%	△	90%
			重大な情報セキュリティ事故0件	0件	○	0件
			TCFD、TNFDに沿った情報開示と戦略実行	TCFD、TNFDに沿った情報開示と戦略実行	—	TCFD、TNFDに沿った情報開示と戦略実行
E 気候変動への対応	・環境負荷を低減したサービスの提供拡大 ・持続可能な運営体制の構築	・既存事業への規制・政策の見直し ・台風、地震などによるオペレーション停止	GHG排出量削減40%(Scope1+2)(2021年11月期比)(2030年11月期)	—	—	GHG排出量削減40%(Scope1+2)(2021年11月期比)(2030年11月期)
			再生可能エネルギーからの調達100%(2030年11月期)	9.24%	—	再生可能エネルギーからの調達100%(2030年11月期)

マテリアリティ特定プロセス



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ経営の基本的な考え方

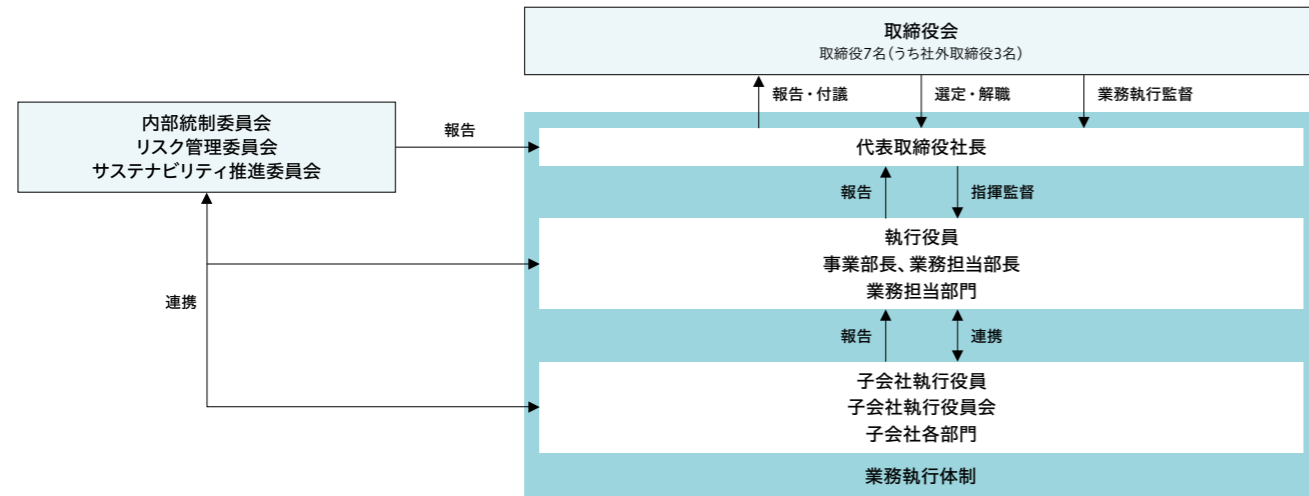
当社グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことが、中長期的な企業価値の向上につながると考えています。労働力不足や地域の過疎化、気候変動など、企業を取り巻く社会課題が顕在化する中で、サステナビリティを個別施策としてではなく、経営判断および事業運営の基盤として位置付けています。

ESGの観点を事業戦略やリスク管理の枠組みに反映するとともに、ステークホルダーとの対話を通じて把握した課題や期待を踏まえ、マテリアリティの特定および見直しを継続的に実施しています。あわせて、マテリアリティごとに定量指標を設定し、進捗管理と改善を行いながら、中長期的な価値創出を進めています。

サステナビリティ推進体制 (2026年3月末時点)

取締役(経営企画本部担当)を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。委員会は半期に一度開催し、サステナビリティに関する経営課題の共有、施策の検討、目標設定および進捗確認を行います。

委員会での協議内容は代表取締役社長に報告され、取締役会がその進捗状況を監督するとともに、重要事項については審議の上で対応方針を決定します。



ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み

持続的な価値創出に向け、株主・投資家、従業員、顧客、取引先、地域社会など、多様なステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを実施しています。各ステークホルダーとの接点においては、情報開示や説明責任を果たすと同時に、事業活動への理解促進に努めています。

また、対話の機会や手法についても継続的に見直しを行い、実効性の高いエンゲージメントの構築を進めています。これらの取り組みを通じて、経営判断や業務運営の透明性向上と信頼関係の強化につなげています。

代表的な取り組み事例

ステークホルダー	代表的な事例
株主・投資家との対話	中長期的な成長戦略や人的資本に関する取り組みについて意見交換を行い、開示内容や説明の充実につなげています。
従業員との対話	社内コミュニケーションや意見収集を通じて、組織運営や人材施策の改善に活かしています。
顧客・地域社会との対話	現場で得られた意見を踏まえ、サービスの改善や新たな取り組みに活かしています。

□ ステークホルダーエンゲージメント <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/engagement.html>

□ 地域コミュニティ <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/community.html>

従業員との対話強化：全国各地でタウンホールミーティングを実施

当社グループでは、現場の知見を経営に活かす観点から、従業員との双方向の対話を重視しています。その一環として、経営陣が各拠点・各事業会社を訪問し、直接意見交換を行う「タウンホールミーティング」を実施しています。本取り組みにおいては、業務上の課題や改善提案、事業環境の変化に伴う懸念事項などを経営層が直接把握し、関係部門で整理・検討の上、重要事項については経営会議等で共有・議論しています。こうしたプロセスを通じて、施策の見直しや業務改善につなげています。

また、従業員が経営に対して意見を表明できる機会を設けることで、率直な対話を促進するとともに、組織内コミュニケーションの活性化を図っています。あわせて、検討状況や対応方針を社内にも共有し、対話の結果が継続的な改善につながる仕組みづくりを進めています。今後も対話を通じた課題の可視化と改善サイクルの高度化を図り、持続的な組織基盤の強化に努めていきます。

リスク管理体制・プロセス

サステナビリティに関する重要なリスクおよび機会は、サステナビリティ推進委員会において、経営への影響度および発生可能性の観点から整理・評価しています。評価結果は取締役会に報告し、審議を経てマテリアリティの特定および見直しに反映しています。影響が大きいと見込まれるリスクについては、リスク管理委員会と連携し、対応策の検討および実行を進めています。

当社グループが認識する主要リスクと対応の方向性

事業環境や社会的要請の変化を踏まえ、以下のリスクを重要な経営リスクとして認識しています。

法規制・許認可に関するリスク 労働者派遣事業や有料職業紹介事業の許認可、労働関連法令や社会保険制度、障害者雇用促進法等の制度変更による事業運営への影響	サービス運営・レピュテーションに関するリスク 障がい者雇用支援サービスのビジネスモデルや農園運営、風評等による事業活動への影響
情報セキュリティ・個人情報・ITに関するリスク 個人情報の漏えいや不正アクセス、情報システム障害等による事業運営および信用への影響	人財確保に関するリスク 事業の成長に必要な社員および派遣スタッフの確保・育成の遅れによる事業展開への影響
投資・M&Aに関するリスク 企業買収や事業投資が想定どおりの成果を上げられない場合の収益性低下や減損の発生	自然災害・感染症等に関するリスク 地震・台風等の自然災害や感染症の発生による事業拠点の運営およびサービス提供への影響

これらのリスクについては、詳細な管理方法や進捗をWebサイトにて継続的に開示しています。

□ リスク管理体制・プロセス <https://www.spool.co.jp/sustainability/policy.html>

□ 事業等のリスク <https://www.spool.co.jp/investor/management/risk.html>

エスプールグループの人権方針

当社グループは、経営理念において人権の尊重を事業活動の基本要件の一つとして位置付けています。本方針は、役員および従業員に適用するとともに、取引先を含むビジネスパートナーに対しても、人権尊重への理解と支持を求めています。本方針に基づき、事業活動に関わる人々の人権への配慮を踏まえた取り組みを進めています。

人権尊重に向けた取り組み

本方針に基づき、事業活動に関連する人権課題への対応に取り組んでいます。労働環境への配慮、差別の防止、ハラスメントへの対応を重要項目とし、相談・通報窓口の設置や社内研修を通じて、人権尊重に関する理解の促進と予防的な取り組みを進めています。また、人権への影響が確認された場合には、是正措置を講じるとともに、再発防止に向けた対応を行っています。

□ 人権方針の全文および具体的な取り組み内容 https://www.spool.co.jp/sustainability/society/human_rights.html

マテリアリティ

E

気候変動への対応

マテリアリティ	機会	リスク
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷を低減したサービスの提供拡大 持続可能な運営体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業への規制・政策の見直し 台風、地震などによるオペレーション停止

TCFD | 気候変動への対応

気候変動に対する基本的な考え方

気候変動への対応は、中長期的な企業価値の向上に関わる重要な取り組みの一つと捉えています。移行リスクおよび物理的リスクの双方が事業活動に影響を及ぼす可能性がある一方で、環境対応の高度化を通じた事業機会も見込まれることから、リスクの低減と機会の検討を並行して進めています。



ガバナンス

気候変動への対応は、環境方針との整合を図りつつ、取締役会の監督のもとで推進しています。取締役会は、対応方針、目標および進捗状況について定期的に報告を受け、必要に応じて指示・助言を行っています。加えて、サステナビリティ推進委員会において、気候変動に関する課題や施策、目標の進捗を審議し、その内容を取締役会に報告する体制としています。委員長を務める取締役(経営企画本部担当)が気候変動対応を統括し、関係部門と連携しながら施策を推進しています。代表取締役社長の報酬については、気候変動関連項目を含むESG評価を考慮要素の一つとしており、外部評価機関による当社グループの評価結果を報酬評価制度に反映する仕組みとしています。これにより、再生可能エネルギー導入や気候変動目標の進捗をモニタリングし、非財務KPIの達成につなげています。

戦略：リスクおよび機会

気候変動に伴う社会・経済環境の変化は、当社グループの事業運営やコスト構造に影響を及ぼし得る重要な外部環境要因の一つと認識しています。特に、拠点分散型の事業運営や人材サービスを主軸とする当社グループにおいては、エネルギー価格の変動や労働環境への影響を重要な論点として捉えています。また、取引先や社会からの要請の高度化を踏まえ、環境対応は中長期的な競争力向上にも関わるものと捉えています。こうした認識のもと、気候変動に伴う移行リスクおよび物理的リスクについては、複数のシナリオを想定した分析を行い、事業への影響や機会の整理を行っています。分析結果は、リスク・機会の優先順位付けや対応方針の検討に活用しています。

気候変動に関する主なリスク・機会

分類	時間軸 ^{※1}	当社グループへの影響	財務影響 ^{※2}	
			4°C	1.5°C
移行リスク	中期～長期	環境規制や取引先要請の高度化に伴う対応コストの増加	小	大
	短期～中期	エネルギー価格の変動による事業コストへの影響	中	中
物理的リスク	短期～長期	自然災害や気候変動による拠点運営・業務継続への影響	大	中
	短期～長期	気温上昇等による労働環境・オペレーションへの影響	大	中
機会	短期～中期	サステナビリティ情報開示対応に伴う支援サービス需要の拡大	小	大
	短期～中期	気候変動リスク対応ニーズの高まりによる屋内型農園の提供機会拡大	中	小

※1 時間軸の考え方：短期=1年～3年 中期=3年～10年 長期=10年～

※2 財務影響評価の考え方：大=1億円以上 中=1億円未満 小=影響軽微もしくはなし

リスク管理

気候変動に関するリスクおよび機会については、サステナビリティ推進委員会において、経営への影響度や発生可能性を踏まえて整理・検討しています。

特定したリスクおよび機会は、全社的なリスク管理の枠組みに統合し、関係部門と連携しながら対応策の検討・実行を進めています。これらの取り組み状況については、取締役会に定期的に報告しています。

指標および目標

GHG排出量および再生可能エネルギー利用状況を、気候変動への対応状況を把握するための主要な指標として管理しています。これらの指標については、中期的な削減目標と長期的なカーボンニュートラルの実現を見据え、段階的な取り組みを進めています。

主な指標・目標

指標	目標
Scope1+2 排出量	2030年までに40%削減(2021年11月期比)
再生可能エネルギー利用	2030年までに再生可能エネルギーからの調達100%

※ Scope1およびScope2の温室効果ガス排出量については、算定体制の整備を進めながら継続的な把握に取り組んでいます。2025年11月期の実績値は7,922.43t-CO₂eとなり、今後は、削減施策の進捗を踏まえ、開示の精緻化を図っていきます。

Scope1およびScope2の排出量については、2030年までに40%削減(基準年度比)を目標とするとともに、2050年のカーボンニュートラル実現を長期目標として掲げています。また、再生可能エネルギーについては、2030年までに電力使用量の100%再生可能エネルギー化を目指しています。2025年11月期においては、再生可能エネルギーの追加調達を進めており、導入率は約10%となる見込みです。今後も、GHG排出量の継続的な把握や再生可能エネルギー導入の拡大を通じて、事業特性を踏まえた対応を継続するとともに、事業環境や社会的要請の変化を踏まえ、気候変動への対応を検討・実行していきます。

□ 環境方針 <https://www.spool.co.jp/sustainability/environment/>

□ 気候変動(TCFD) <https://www.spool.co.jp/sustainability/environment/tcf.html>

□ ESGデータ https://www.spool.co.jp/sustainability/esg_data.html

TNFD | 自然資本・生物多様性への対応

自然資本・生物多様性に対する考え方

気候変動への対応に加え、自然資本および生物多様性への配慮が、事業の持続可能性や中長期的な企業価値に影響を与える重要な視点であると認識しています。事業活動が自然環境と相互に関係していることを踏まえ、自然資本に関するリスクや機会についても、段階的に把握を進めています。

TNFDへの対応状況

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の考え方にに基づき、事業と自然との関係性について整理を開始しています。現時点では、事業特性を踏まえた論点整理や情報収集を中心に進めており、今後、自然資本に関するリスクおよび機会の把握、それらに向けた対応を段階的に検討していく予定です。今後は、検討の進捗や事業環境の変化を踏まえながら、開示内容の充実についても検討していきます。

□ 生物多様性(TNFD) <https://www.spool.co.jp/sustainability/environment/tnfd.html>

マテリアリティ



人的資本への取り組み

事業環境の変化が加速する中、企業の持続的な成長を支える重要な要素は人財であると考えています。当社グループでは、多様な人財が能力を発揮し続けられる組織づくりが、中長期的な競争力の確保につながるとの認識のもと、DE&Iの推進、従業員のウェルビーイングの推進、企業価値を高める人財の採用・育成を重点領域としています。

マテリアリティ	機会	リスク
1 DE&Iの推進	・多様な人財活用による新たな価値の創造	・属性やスキルの偏りによる新たな事業機会の喪失 ・多様性の欠如による組織力の低下
2 従業員のウェルビーイングの推進	・エンゲージメント強化による生産性向上 ・働き方変容による勤務継続者の増加	・満足度低下による生産性の低下 ・メンタルヘルス不調による休業
3 企業価値を高める人財の採用・育成	・次世代の経営を担う人財の創出 ・人事施策の充実化による人財の獲得・リスクリソク	・労働人口減少に伴う人財獲得競争激化 ・人財流出や人財不足による戦略遂行の停滞

人的資本マネジメントの考え方

人財を中長期的な企業価値創出の基盤となる重要な経営資本と位置付け、事業戦略と連動した人的資本マネジメントを推進しています。採用・育成・配置・評価を通じて、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備するとともに、DE&Iの推進やウェルビーイングの推進、企業価値を高める人財の採用・育成を重点領域として取り組みを進めています。これらの取り組みについては、関連する指標を設定し、進捗を継続的に管理することで、人的資本の強化と持続的な企業価値向上につなげていきます。

主要指標と実績

当社グループでは、人的資本の重点領域ごとに主要指標を設定し、取り組みの進捗を継続的にモニタリングしています。DE&Iの推進、従業員のウェルビーイングの推進、人財基盤の強化といった観点から、人的資本に関する主要指標を管理するとともに、結果を踏まえた施策の改善に取り組んでいます。

KPI構成

領域	指標	実績(2025年11月期)	目標(2025年11月期)	主な取り組み
DE&I	女性管理職比率	18.1%	30.0%	多様性推進と障がい者雇用拡大に向けた職場環境整備
	障がい者雇用率	4.01%	3.5%	
ウェルビーイング	エンゲージメントスコア	5.14pt	5.00pt	エンゲージメント向上に向けた組織施策の継続
健康	アブセンティーズム	2.7%	2.3%	健康経営の推進による職場環境改善と生産性向上
	プレゼンティーズム	76.0%	70.5%	
人財基盤	若手管理職比率(35歳以下)	28.6%	30.0%	人財育成基盤の強化と若手人財の管理職登用の推進
	従業員一人当たりの研修時間	21.8時間	30時間	

外部からの評価

人的資本に関する取り組みの実効性については、外部機関からも評価を受けています。2025年には、D&I AWARDにおいて、DE&Iの推進体制および職場環境整備に関する取り組みが評価され、評価区分が「アドバンス」から「ベストワークプレイス」へと向上しました。



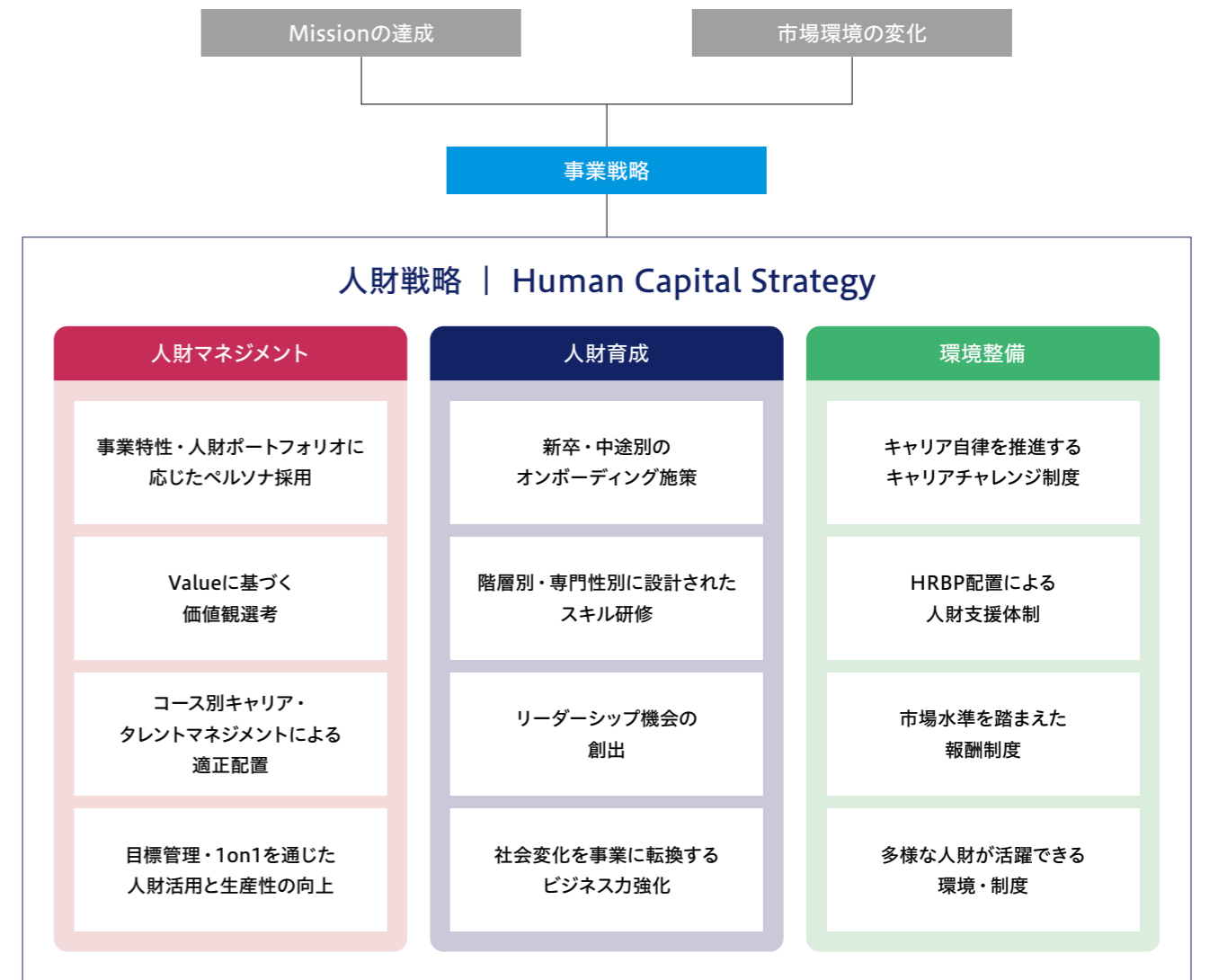
人財戦略

当社グループでは、人財戦略を事業戦略の実現に必要な人財を確保し、その力を継続的に高めていくための重要な経営課題と位置付けています。事業の成長段階や競争環境、提供価値の変化に応じて求められる役割や能力は変化するため、人財戦略についても固定化せず、事業の方向性と連動させながら継続的に見直しています。中期経営計画を踏まえ、必要な人財像や配置の在り方を整理し、採用・育成・配置・活用を通じて、事業戦略の遂行を支える人財基盤の強化を進めています。

人財戦略は「人財マネジメント」「人財育成」「環境整備」の3つの観点から推進しています。人財マネジメントでは、人財ポートフォリオに基づき、各事業に必要な人財の確保と最適配置を進めています。人財育成では、階層別研修やリーダーシップ開発、キャリア面談などを通じて、役割に応じた能力開発と主体的なキャリア形成を促しています。環境整備では、人事制度の整備や柔軟な働き方の推進を通じて、多様な人財が能力を発揮し続けられる組織基盤の強化を図っています。

これらの3つの取り組みを通じて、必要な人財の確保、能力開発、活躍機会の拡充を一貫して進めています。人財の成長を事業の成長につなげ、中長期的な競争力の向上を支える体制を構築しています。

事業戦略と人財戦略の連動



人的資本への取り組み

1 DE&Iの推進

DE&Iは、特定の属性に限定した施策ではなく、性別、年齢、障がいの有無、働き方などの違いを尊重し、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりを支える人財マネジメントの基盤と位置付けています。創業以来掲げてきた「人の可能性は無限大である」という考え方のもと、多様な価値観や個性を尊重し、一人ひとりが活躍できる組織運営を推進しています。

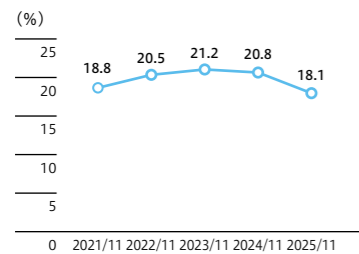
● 推進体制

DE&Iの推進を重要な経営課題の一つと位置付け、エンゲージメント推進グループを中心とした推進体制を整備しています。現場の状況や課題を踏まえて施策を実行するとともに、その進捗は経営層が確認しています。必要に応じて方針や施策の見直しを行い、全社的な取り組みとして推進しています。

▲ 主要KPI

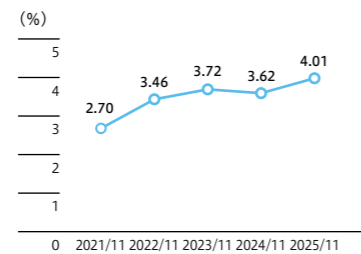
DE&Iに関する取り組みの進捗は、女性管理職比率、障がい者雇用率、男女賃金差異等の指標により継続的に把握しています。

女性管理職比率



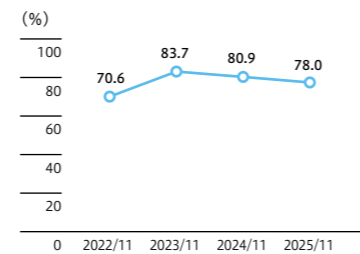
2025年11月期の低下は人員構成の変化が反映されたものです。引き続き、女性人材の育成および登用機会の拡充を進め、中長期的な比率向上を図ります。

障がい者雇用率



継続的に向上しており、多様な人材が活躍できる組織づくりが進展しています。今後も受け入れ体制の整備を進めるとともに、安定的な雇用の維持・拡大につなげていきます。

男女賃金差異



男女間で賃金差異が生じる構造的な要因は限定的である一方、地方を含むBPOセンターにおける女性比率の高さなど、職種構成の違いが指標に影響しています。

● 取り組み事例

障がいのある方への理解を深め、職場における適切な配慮の実践につなげることを目的に、「合理的配慮ガイドブック」を作成しています。同ガイドブックを通じて、業務や日常の関わりの中で求められる具体的な対応や考え方を共有し、相互理解に基づく環境づくりを進めています。また、当社が運営する農園での研修を通じて、障がいのある方とともに働く現場を体験し、多様な人材との関わり方や業務理解を深める機会を設けています。これらの取り組みは、職場における理解の促進や、円滑なコミュニケーションの実現につながっています。

さらに、パラアスリートの雇用やアーティストの支援を進め、それぞれの特性やキャリアを活かせる働き方を整備しています。業務内容や働き方を柔軟に設計することで、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを推進しています。

□ DE&I <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/diversity.html>

□ パラスベチャリスト活動支援 https://www.spool.co.jp/sustainability/para_specialist.html

2 従業員のウェルビーイングの推進

従業員一人ひとりが心身ともに健やかな状態で働けることは、当社グループが持続的に価値を提供していく上で重要な基盤であると考えています。社会や人の人生に深く関わる事業を展開する中で、働きやすい環境の整備に加え、仕事を通じた成長や価値創出の実感にも目を向け、「働きがい」と「働きやすさ」の両立に取り組んでいます。

● 推進体制

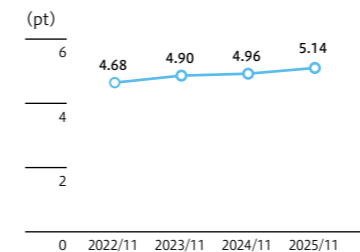
ウェルビーイングの向上を全社的に推進するため、経営層が関与する体制のもと、健康経営および働き方に関する各種施策を実施しています。従業員の健康状態や働き方に関する課題は、各種データや現場からの声をもとに把握し、必要に応じて施策や運用の見直しを行っています。

□ 健康経営の推進 https://www.spool.co.jp/sustainability/society/health.html#content_01

▲ 主要KPI

ウェルビーイングに関する取り組みの進捗は、従業員エンゲージメントスコア、アブセンティーズム、プレゼンティーズム等の指標により継続的に把握しています。

従業員エンゲージメントスコア

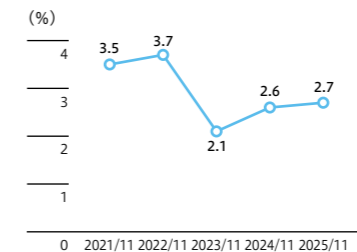


外部環境の変化に伴う影響からの改善が進み、足元では上昇傾向にあります。心理的安全性の向上に向けた施策を継続するとともに、目標水準の見直しを含めた運用を進めていきます。

□ 従業員エンゲージメント <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/labor-practices.html>

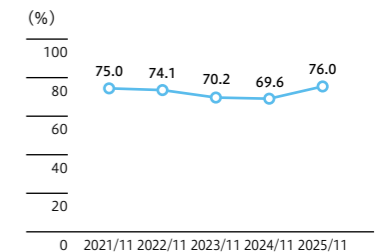
□ 健康経営の推進 https://www.spool.co.jp/sustainability/society/health.html#content_01

アブセンティーズム(欠勤率)



2025年11月期の上昇はメンタル不調への早期対応の取り組みを背景としたものです。引き続き、職場環境の整備や人材基盤の強化を通じて、改善を図ります。

プレゼンティーズム(出勤時の生産性低下)



足元では向上しており、柔軟な働き方の推進が反映された結果です。キャリア形成支援制度の拡充を進め、働きやすい職場づくりにつなげていきます。

● 主な取り組み

長時間労働の抑制や健康管理体制の整備、相談窓口の設置などを通じて、安心して働ける環境づくりを進めています。勤怠・労働時間のモニタリングや業務負荷の平準化を行うとともに、健康診断やストレスチェックを通じて心身の状態を把握し、必要に応じたフォローを実施しています。

また、役割設計や目標設定、上司との対話機会の確保を通じて、従業員の成長機会の提供にも取り組んでいます。あわせて、ライフステージや多様な働き方に配慮した制度・環境整備を進めることで、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を図っています。

□ 従業員の健康・安全 <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/health.html>

□ 労働慣行 <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/labor-practices.html>

人的資本への取り組み

3 企業価値を高める
人財の採用・育成

人財は、事業活動を支えるだけでなく、企業価値の創出を担う重要な経営資本です。当社グループでは、人が事業をつくり、その取り組みや成果の積み重ねが新たな価値を生み出していくという考えのもと、採用・育成を事業戦略と一体で捉えています。人財が主体的に挑戦し、成長できる環境を整備するとともに、その成長を通じて事業の競争力向上につなげています。また、人的資本への取り組みは、各マテリアリティに共通する基盤として位置付けています。

● 事業戦略と連動した人財の採用

既存事業の拡大や新規事業の開発に必要な人財に加え、事業経営を担う人財の確保を重視し、当社グループの成長を見据えた採用を行っています。

新卒採用においては、ミッションや価値観への共感を重視しています。また、各社専任のHRBPが採用計画の策定から育成・配置までを一体的に推進し、事業戦略と人財戦略を接続することで、戦略実行に必要な人財ポートフォリオの構築を担っています。

■ 人財育成の仕組み

当社グループでは、成果と成長の両面を踏まえた評価制度を運用し、その結果を育成方針や配置・登用に反映しています。評価を通じて把握した強みや課題は、能力開発や次の役割付与につなげ、事業の競争力を支える人財の育成に活用しています。また、役割の変化に応じて求められる能力や経験を整理し、成長の道筋を示すことで、従業員一人ひとりが自身の成長を主体的に捉えながらキャリアを形成できる環境づくりを進めています。

評価・育成・配置の連動(成長マップ)

	期待価値	事業を生み出す		事業を成長させる		マネジメントする	
		事業構築力	変革力	戦略立案力	財務計画達成力	採用育成定着力	組織運営力
10年目～	創造する	ビジネスモデルをつくる	新しい価値を生み出す	MVVをつくる 長期事業戦略を立てる	シナジーを生み出す	優秀な人財を採用する	理念を浸透させる 文化風土をつくる
5年目	戦略を立て数字をつくる	赤字部門を立て直す	変化を起こす	中期経営計画を立てる	利益率を上げる	後任・中堅メンバーを育てる	業務委任する
		事業を拡張させる	新しいものを取り入れる	BSC戦略マップをつくる	事業収益を拡大させる	退職を引きとめる	組織を活性化させる
		業務フロー(仕組み)を構築する		戦略を立てる		外部戦力を取り込む	
3年目	組織のパフォーマンスを最大化し成果の上がりやすい組織を形成	プロジェクト計画を立案・作成する	業務改善する	MBOを運用する	売上利益予算を達成する	新人を育てる	強いチームをつくる
			課題解決する			人を見極める	生産性を向上させる
2年目	相手をやる気にさせる	市場調査・分析する	問題を発見・提起する	戦略思考を持つ	品質を上げる	相手に自発的な行動を促す	高い視座で語る
		プレゼンテーション・資料作成	意見を持って反論する		新しい顧客をつくる	魅力的に語る	人のモチベーションを上げる
		優先順位を付けて行動する			PL/BSを読み取る		PDCAを回す
1年目	パフォーマンスの最大化	論理的に考え発言する	世の中を観察する	BSCを理解する	顧客思考で考える	面談で信頼関係を築く	MBO・KPIを実行する
		ビジネス文書を作成する	周囲のニーズを探る				セルフマネジメントする
		計画的に行動する	パラダイムシフトする				

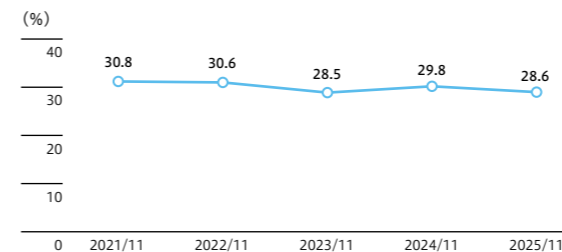
● 人財戦略の実効性を高める仕組み

事業の成長段階に応じて採用・育成を実施し、各事業の人員計画や将来の役割要件を踏まえた人財の確保と能力開発を進めています。採用・育成の取り組みについては、主要指標や各種データをもとに状況を定期的に確認し、必要に応じて施策の見直しを行っています。これにより、事業環境の変化に応じた柔軟な人財戦略の運用につなげています。

▲ 主要KPI

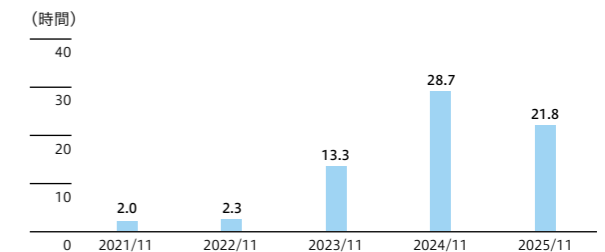
人財戦略の進捗を把握する指標として、若手人財の登用状況および育成機会の提供状況を継続的に確認しています。

若手管理職比率(35歳以下)



足元の低下は組織構成の変化が反映されたものです。今後も次世代人財の育成および登用を継続し、人財基盤の強化を図ります。

従業員一人当たりの研修時間



期ごとに変動が見られ、重点施策の実施状況が反映された結果です。今後は学習機会の拡充を進め、継続的な能力開発の強化につなげていきます。

● 主な取り組み

■ 3年間育成プログラム

新卒入社社員を対象に、入社後3年間にわたる育成プログラムを設け、リーダー・マネージャーとして必要な基礎スキルの習得を計画的に実施しています。成長マップに基づき設計された本プログラムでは、リーダーシップやマネジメントに必要な知識・フレームワーク、コーチングなど、実務経験を補完する能力開発を行っています。さらに、研修内容を社内に公開し、中途入社社員も参加可能とすることで、組織全体の人財育成の底上げを図っています。

■ 次世代を担う人財の育成

将来の事業を担う人財の育成に向け、選抜型プログラムや実践的なプロジェクト機会を設けています。事業運営やマネジメントに必要な視点・スキルの習得を促すとともに、経営に近い視座での議論や意思決定への参画を通じて、次世代を担う人財の育成を進めています。

■ 事業成長と連動した人財の活躍機会

事業の成長や新たな挑戦に合わせて、役割や責任の範囲を広げる機会を設けています。事業拡大や新規領域への展開に伴い、若手や中堅人財にもプロジェクトリーダーや拠点責任者などの役割を担う機会を提供しています。事業の進展とともに人財が成長し、その成長がさらに事業を前進させる循環を重視しています。

□ 人財育成 <https://www.spool.co.jp/sustainability/society/>

マテリアリティ **G** コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ	機会	リスク
1 ガバナンス体制の維持・強化	・事業成長および企業価値向上に向けた取締役会の機能強化	・ガバナンス機能不全による企業価値の毀損
2 コンプライアンスの徹底	—	・コンプライアンス違反による社会的信用の失墜
3 情報セキュリティの確保	—	・サイバー攻撃によるオペレーション停止や情報漏洩

1 ガバナンス体制の維持・強化

取締役会による監督のもと、ガバナンス体制の実効性向上に取り組んでいます。経営の重要事項について適切な意思決定とモニタリングを行うとともに、取締役会の実効性評価を通じて、運営の継続的な改善を進めています。

● 基本的な考え方

当社グループは、取締役会による監督のもと、ガバナンス体制の実効性向上に取り組んでいます。経営の重要事項については、取締役会において審議・決議を行うとともに、業務執行状況の報告を受け、監督機能を果たしています。あわせて、取締役会の実効性評価を定期的に実施し、その結果を取締役会の運営や議題設定の見直しなどに反映しています。

■ コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けたガバナンス体制の整備に取り組んでいます。一部の原則については、当社の事業特性や規模、現在の体制等を踏まえ、現時点で採用していない事項がありますが、その理由を明確に開示し、説明責任の充実に努めています。

？「実施しない主な原則」と「その理由」

以下の理由に基づき、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施していません。詳細については当社グループコーポレートサイトをご確認ください。

中核人材の登用等における多様性の確保

当社は、公正な採用選考を目的として、人種・国籍・性別・性的指向等を理由とする応募者の差別をすることなく、応募者自身の能力や適性のみを採用基準として、多様な従業員の採用および活用を促進しています。このような多様性の確保に向けた人材育成方針や人材育成の状況、社内環境整備の方針については、当社コーポレートサイト等において開示しています。女性の管理職への登用については、測定可能な目標として、管理職に占める女性労働者の割合について目標数値を設定し、有価証券報告書において開示しています。

また、中途採用者の管理職登用に関する目標数値は設定していませんが、当社グループの従業員のうち中途採用者が一定割合を占めていて、中途採用者の管理職登用が十分に進んでいるものと考えています。

他方、外国人については採用者数が少数にとどまり、管理職への登用については、従業員の適性や能力を考慮の上、個別具体的に検討する必要があることから、現時点では特段目標等について定めていません。

最高経営責任者の後継者計画

当社は、経営の最高責任者の後継者計画を現時点では明確に定めていませんが、人格・見識・実績等を勘案し、社内外の適当と認められる者の中から選定することを想定しています。

また、後継者計画の監督を行う体制については、後継者計画と同様に現時点では定めていません。

任意の指名委員会・報酬委員会

当社は、監査役会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していませんが、取締役候補者の指名や取締役の報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置していません。これは、当社の取締役会出席者の構成が、取締役7名のうち3名が社外取締役、監査役3名全員が社外監査役であり、当該出席者の過半数が社外役員であること、また、指名・報酬等の議題についても活発な議論が行われていることから、現行の取締役会で十分にその独立性と客観性・説明責任を果たし得ると考えているためです。取締役候補者の指名はもちろんのこと、業務執行取締役の各人の個別の報酬額についても、社外取締役および監査役と協議を行い、承認を毎期得ています。

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

当社の取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすため、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なり、またジェンダーや職歴、年齢の面などを踏まえた多様な取締役により構成されています。員数については、定款の定めに従い、以下の観点から最も効果的・効率的に取締役会の機能が発揮できる適切な員数を維持しています。

- i) 経営の意思決定および監督を行うために十分な多様性を確保できること
- ii) 取締役会において独立社外取締役を中心とした議論の活性化が図れること

社外での豊富な経験や専門性を当社の経営に活かすとともに、取締役会の監督機能強化と経営の透明性向上を図るため、原則として3分の1以上を独立社外取締役としており、社外取締役および監査役に女性役員を各1名選任しています。

また、当社では、財務・会計に関する知見を有する者を社外監査役に選任していませんが、社外監査役と公認会計士の資格を有する社外取締役との間で十分に連携を取れていることから、監査役会の役割を果たすために必要な財務・会計に関する情報を得ることができているものと考えます。

また、当社では、取締役会全体の実効性の評価として、事業年度ごとに取締役会の構成や運営方法、取締役会における議論の内容や質、取締役会のモニタリング機能性、社外取締役のパフォーマンス等に関する事項について、匿名によるアンケートを実施し、その結果の分析および評価を行っています。

本アンケートの実施にあたっては、当事者の忌憚ない意見を募り、客観的な分析および評価を担保するために、アンケートの回答収集および集計は、第三者機関に依頼し、実施しています。

今後も継続的に取締役会全体の実効性の評価を行い、より良い取締役会の運営に役立てていく予定です。

□ コーポレート・ガバナンス <https://www.spool.co.jp/investor/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス

● 体制の全体像と独立性

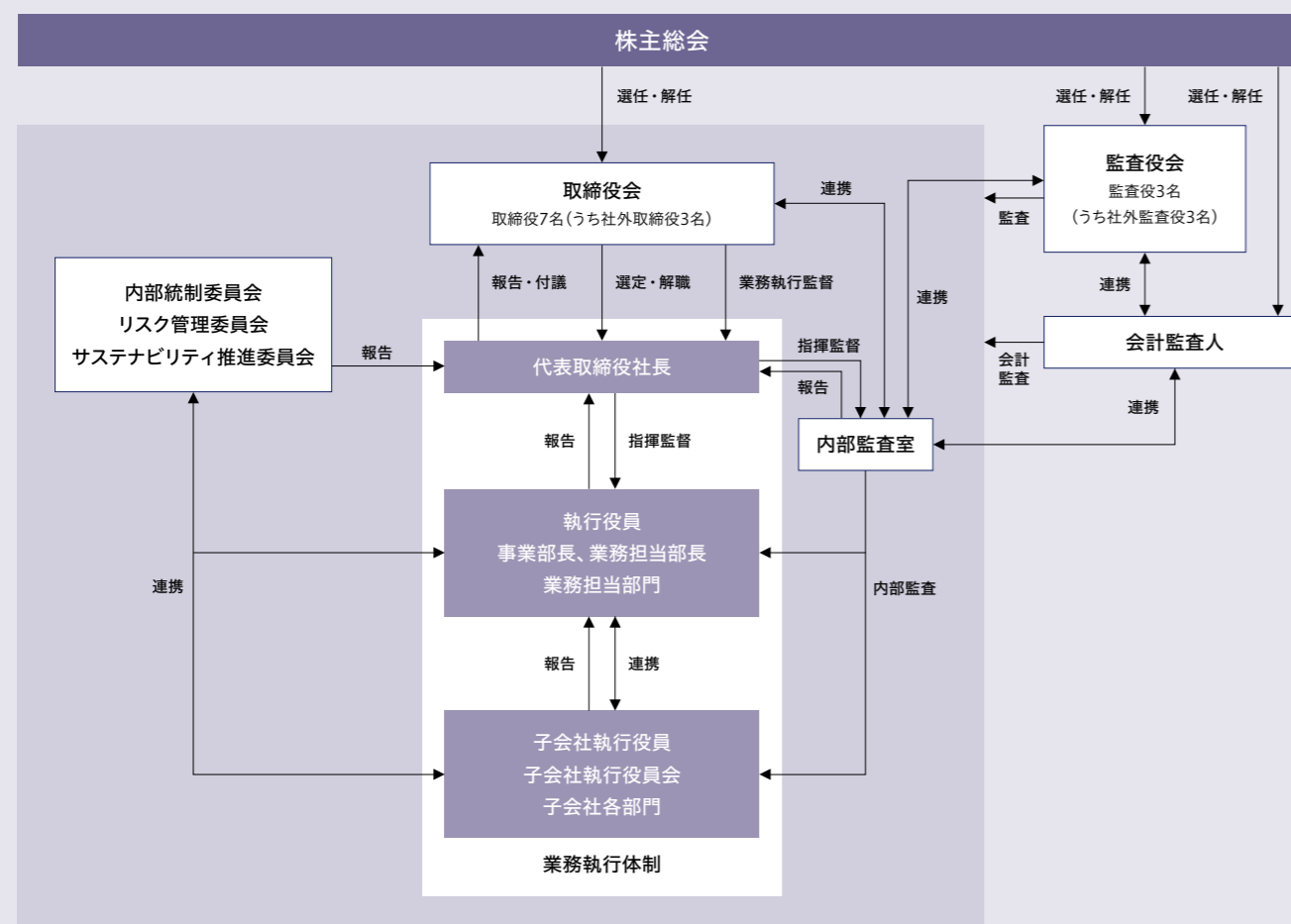
当社は、社外取締役を含む取締役会を設置するとともに、事業特性や企業規模を踏まえ、監査役制度を採用しています。取締役会は、経営戦略や重要投資などの重要事項について審議・決議を行うとともに、業務執行状況の報告を受けることで監督機能を果たしています。

監査役は取締役会への出席や重要書類の閲覧等を通じて監査を実施し、独立した立場から経営の適正性を確認しています。また、社外役員は独立役員として東京証券取引所に届け出ており、客観的な視点からの意見・提言を通じて、取締役会の監督機能の実効性向上に寄与しています。

各組織の機能

取締役会	経営の基本方針および重要事項の審議・決定、業務執行の監督
経営会議等	取締役会の方針に基づく業務執行の意思決定
監査役会	監査役および内部監査部門による業務執行の監査・評価

ガバナンス体制図(2026年2月末時点)



● 取締役会の運営

取締役会は原則として毎月開催し、業績の進捗、重要投資、リスク対応等の主要議題について審議・決議を行うとともに、業務執行状況の報告を受けて監督を行っています。社外取締役からは専門的見地に基づく意見や提言がなされ、議論の充実を図っています。

また、代表取締役社長はグループ会議を定期的開催し、各社の業績や課題の共有、業務執行状況の確認を行っています。これらの運営状況は、取締役会の実効性評価を通じて検証し、議題設定や情報提供の在り方を見直しなどに反映しています。

☐コーポレート・ガバナンス <https://www.spool.co.jp/investor/management/governance.html>

取締役会での主な審議テーマ

区分	主な審議内容
成長戦略	中長期的な事業成長に向けた戦略および投資方針
グループガバナンス	子会社管理体制、グループ全体の統制強化
人的資本	人財確保・育成、組織体制の最適化
サステナビリティ	環境・社会課題への対応、非財務情報開示
リスク管理	事業リスク、コンプライアンス・情報セキュリティ

● 取締役会の実効性評価

■ 実効性評価の概要

当社では、取締役会の機能向上を目的として、毎事業年度、取締役会全体の実効性評価を実施しています。評価にあたっては、全取締役および監査役を対象に、取締役会の構成、運営状況、審議内容および議論の質、監督・モニタリング機能の発揮状況、社外取締役の役割発揮等に関する項目について、匿名アンケートを実施しています。アンケートの回答収集および集計は第三者機関に委託し、率直な意見の把握と客観性の確保に努めています。

評価結果は取締役会に報告され、分析・議論を経て、必要な改善策の検討・実行につなげています。

実効性評価のプロセス



評価結果(主な認識)

- ・取締役会は、人数・多様性・専門性の観点から適切な構成となっており、実質的な経営監督機能を果たす体制が整備されている
- ・議長の適切な議事運営のもと、自由闊達かつ建設的な議論が行われ、合理的な意思決定がなされている
- ・株主・投資家との対話内容が取締役会へ共有され、必要な情報・資料が適時提供されている

課題として認識した点

- ・子会社を含むグループ全体の重要事項に関する報告・情報共有の在り方や、取締役会による監督の在り方
- ・事業ポートフォリオの方針決定および中長期の経営戦略・中期経営計画の実行状況、ならびに潜在的リスクや危機管理体制に関する議論・モニタリングのさらなる充実
- ・経営陣の報酬制度の設計・決定プロセスの透明性向上および、取締役・監査役の活動を支援する体制の一層の整備

今後の改善に向けた取り組み

- ・グループ全体の重要事項について、報告体制や情報共有の在り方を見直し、取締役会による監督機能の実効性を一層高める
- ・中長期経営戦略および事業ポートフォリオに関する議論の充実を通じて、戦略の妥当性や実行状況、潜在的リスクへの対応状況を継続的にモニタリングする
- ・報酬制度の透明性向上およびインセンティブ機能の妥当性を検証するとともに、取締役・監査役の活動を支える体制や情報提供の充実を図る

2 コンプライアンスの徹底

事業活動の前提としてコンプライアンスを重視し、法令および社内規程の遵守を徹底しています。役員・従業員に対しては、定期的な研修や周知活動を実施するとともに、相談・通報体制を整備しています。相談・通報制度では、匿名での通報を可能とし、通報者に対する不利益な取り扱いを禁止しています。寄せられた相談・通報については、内容に応じて事実確認および是正措置を行い、必要に応じて再発防止策を講じています。

● 主な指標・実績(2025年11月期)

相談・通報件数(直近年度)	2件
コンプライアンス研修受講率	84.4%(役員および従業員のうち、オンライン受講対象者を母数として算出)

3 情報セキュリティの確保

情報資産の重要性を踏まえ、情報セキュリティの確保が事業活動を支える基盤と位置付けています。基本方針に基づき、管理体制の整備および運用を行うとともに、役員・従業員に対する定期的な教育・訓練を実施しています。

また、グループ全体で統一した管理体制のもと、アクセス管理やログ監視等の統制を行い、情報漏えい等のリスク低減を図っています。インシデント発生時には、報告・対応フローに基づき、速やかな事実確認と再発防止策を実施する体制としています。

● 主な指標・実績(2025年11月期)

情報セキュリティに関する教育・訓練	年7回
データ侵害・重大インシデント件数	0件

※「データ侵害・重大インシデント」は、個人情報等の漏えいまたは不正アクセスを伴う事象を対象として管理しています。

■ 情報セキュリティ管理体制および技術的対策

情報セキュリティに関する基本方針のもと、グループ横断の管理体制を構築しています。情報資産の管理区分や取り扱い基準を定め、アクセス権限や端末、外部委託先の管理について社内規程と運用手順を整備し、定期的に見直しています。また、サイバー攻撃やランサムウェア等のリスク低減に向け、クラウド上の各種システムの脆弱性可視化やアクセス管理強化などの技術的対策を実施しています。重要データはバックアップ体制を整備し、障害や攻撃発生時の復旧に備えています。さらに、重要情報を扱う業務の責任部署を明確化し、統一基準のもと運用状況を確認するなど、管理体制の継続的な強化を図っています。

□ コンプライアンス <https://www.spool.co.jp/sustainability/governance/>

□ 情報セキュリティ/個人情報保護 https://www.spool.co.jp/sustainability/governance/consumer_affairs.html

■ 教育・訓練およびインシデント対応

役員・従業員に対し情報セキュリティ教育・訓練を定期的実施し、情報の適切な取り扱いや不審メール対応など基本行動の徹底を図っています。新任者研修やeラーニングによる継続教育を通じ、組織全体のセキュリティリテラシー向上に取り組んでいます。また、インシデント発生時の報告・対応フローを整備し、速やかな事実確認と影響範囲の特定を行う体制としています。事案に応じて是正措置や再発防止策を講じ、経営層へ適宜報告しています。

役員一覧 (2026年2月現在)

取締役



(上段)	社外取締役 赤浦 徹	取締役 佐藤 英朗	取締役 荒井 直
(下段)	社外取締役 仲井 一彦	代表取締役会長 浦上 壮平	代表取締役社長 白川 儀一
			社外取締役 宮沢 奈央

監査役



社外監査役 山下 登	社外監査役(常勤) 徐 進	社外監査役 畑中 裕
----------------------	-------------------------	----------------------

Message from the Outside Director



社外の立場から見た、
社会課題を事業に
つなげる視点

社外取締役 宮沢 奈央

2016年に弁護士登録後、TF法律事務所、OMM法律事務所、TFR法律事務所を経て、企業法務を中心に専門性を高める。加えて、株式会社マイクロアドの監査役、取締役(監査等委員)を務めるなど、上場企業のガバナンス領域においても経験を有する。これらの実務経験を通じて培った法務に関する専門的知見をもとに、独立した立場から企業経営に対し助言・提言を行う。当社は、2018年2月より取締役に就任し、弁護士としての専門的知見を活かし、業務執行の監督やコーポレート・ガバナンスの強化において役割を担っている。

▶ 社会課題の解決を事業として続けてきたエスプールの強み

社外取締役として当社の事業を見てきた中で、同社の特徴の一つは、社会課題の解決を事業として成立させてきた点にあると感じています。社会課題の解決に取り組むという考え方には率直に共感できますし、営利企業としてそれを事業として成立させることは、決して容易ではありません。だからこそ、エスプールが社会課題に真正面から向き合い、課題解決と事業性の両面で成果を上げてきたことは、大きな強みであり、高く評価できる点だと考えています。

とりわけ、障がい者雇用支援をはじめとする事業は、社会的意義と事業性の両立を体現する取り組みであり、エスプールの事業モデルを象徴する存在と言えるでしょう。事業を通じて得られた知見は、同社にとって重要な経営資産であり、今後新たな領域に挑戦していく上でも大きな基盤になると考えています。

▶ 社外取締役としての視点と取締役会での議論

2018年に取締役に選任していただいた時は、まだ弁護士としての経験も浅く、社外取締役としての就任もエスプールが初めてでした。社外取締役に求められる役割については理解しているつもりでしたが、「少数株主を含むすべての株主の利益を代弁する立場」「独立した客観的な立場から経営を監督すること」「中長期的な企業価値の向上という観点を持つこと」などを、取締役会の中で具体的に実践することは、決して容易ではありませんでした。

また、エスプールのマテリアリティは、対外的な事業活動に関わるCSV(共通価値の創造)と、それを支える経営基盤としてのESGという2つの側面から整理されているものと理解しています。事業そのものが社会課題の解決に直結している以上、CSVをマテリアリティとして位置付けることには納得感がありますし、それを支える内部的な基盤としてESGに関するマテリアリティを設定している点にも意義があると考えています。

今後は、新たな社会課題をいち早く捉え、他社に先駆けて解決策を事業として形にしていくことが、これまで以上に重要になるでしょう。社会に必要とされる事業を継続的に生み出し、育てていくことに、引き続き期待しています。

就任当初は、知識や経験を総動員しながら、自分なりの役割を模索していた記憶があります。経験を重ねる中で、「会社にとって何が最善か」という視点を持って質問や発言を行うことが最も重要であると考えようになりました。私は会社から独立した立場にありますので、目先の利益よりも中長期的な企業価値という観点で物事を考えることとなります。また、日頃弁護士として企業法務に携わっていることから、法的見地からの視点も自然と意識しています。そうした立場を踏まえ、「それはエスプールにとって

本当に良いことなのか」という点を、自分なりに納得できるまで議論することが、社外取締役としての役割を果たすことにつながるのではないかと考えています。

エスプールの取締役会の大きな特徴は、議論が非常に自由闊達に行われている点です。会議の雰囲気は比較的フランクで、議題に限らず様々なテーマについて率直に意見を交わすことが

できる土壌があります。社外取締役の立場からすると、発言しやすい環境が整っていることは非常に重要であり、その意味でもこの雰囲気はエスプールの取締役会における強みだと感じています。一方で、月に一度の貴重な機会ですので、より充実した議論が行われるよう、議題設定や運営面には工夫の余地があると考えています。

▶ ガバナンスの考え方と今後の展開

コーポレートガバナンス・コードのすべてを実施していると表明している企業は多くありますが、実際には形式的に「コンプライ」としている企業も少なくない指摘されています。その結果、制度自体が形骸化してしまうことも問題視されていますが、そもそも「コンプライ・オア・エクスプレイン」という考え方が採用されている背景には、多様な上場企業が、それぞれの実情に応じて適切なガバナンス構造を選択できるようにするという趣旨があるはずで、その意味では、エスプールが自社の実情を踏まえたと上で実施項目を選択している姿勢は、評価されるべきものだと考えています。

もっとも、実施しない場合には、その理由を丁寧に説明することが大前提になります。様々な考えを持つステークホルダーに対して説明責任を果たすことは容易ではありません。そのため、形式的であっても「コンプライ」を選択してしまう企業があるのだと

思いますが、「エクスプレイン」を選ぶ以上は、十分な説明を尽くす必要があります。この点については、当社としても常に意識していくべき重要なテーマだと考えています。

また、現在のエスプールにおける大きなテーマは、ガバナンス体制そのものが転換期を迎えていることです。これまでは浦上会長の強いリーダーシップのもと、その体制に適したガバナンスの仕組みが構築され、実際に機能してきたと感じていますが、白川新社長の就任により、現在は代表取締役会長と代表取締役社長による二頭体制となりました。今後は、この新体制のもとでどのようなガバナンスの在り方が最適なかを改めて検討していく必要があります。様々な議論を重ねながら、エスプールの成長段階にふさわしいガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値の向上につなげていくことが重要だと考えています。

▶ 持続的な成長を支える重要な要素

長期的な視点で見たとき、エスプールの持続可能性にとって最も重要な課題は、経営理念に共感し、熱意を持って事業に取り組む人財を、今後も継続的に惹きつけ、育てていけるかという点にあると考えています。「人的資本」という言葉が広く使われるようになっていますが、エスプールにとって最も重要な資本は、まさに人財です。事業の独自性や社会的意義が強みである一方で、それを実際に形にし、事業として磨き上げていくのは人であり、人財こそが企業価値を支える基盤だと考えています。

現在も多くの意欲ある社員の方々が会社を支えています。今後もそうした人財が力を発揮し続けられる環境を維持するためには、人財育成や人事評価の在り方が極めて重要になります。この点について、エスプールはすでに高い問題意識を持って取り組んでいるように見受けられますが、会社の成長段階や社会環境の変化に応じて、その仕組みを継続的に検証し、見直していくことが必要です。

加えて、社会課題を取り巻く環境は常に変化しています。これまで有効だった解決策が、将来にわたってそのまま通用するとは限りません。だからこそ、これまで培ってきた知見や事業基盤を活かしながら、新たな社会課題をいち早く捉え、それを事業として形にしていく力が今後も求められるのだと思います。既存事業を着実に伸ばすことに加え、社会に必要とされる新たな価値を生み出し続けられるかどうか、中長期の成長余地を左右する重要なポイントになるはずで、

投資家の皆様には、足元の業績だけでなく、その先にある企業価値の広がりや変化の可能性にもぜひ注目していただきたいと思っています。社会に必要とされる事業を育て、人的資本や経営基盤の強化を進めながら、次の成長に向けた準備を着実に進めている点は、長期的な視点で評価できるものと考えています。

財務／非財務ハイライト

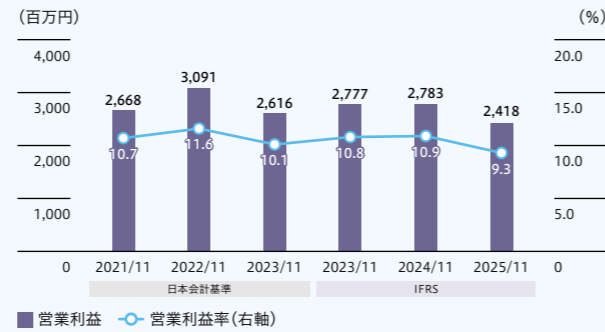
※ 当社は、2023年11月期より国際会計基準(IFRS)に基づく連結財務諸表を作成しています。項目についてはIFRSに基づき連結財務諸表を作成しています。
 ※ 日本会計基準の科目名は、「売上収益」は「売上高」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する持分」は「自己資本」となります。
 ※ 2025年11月期の環境データについては、第三者機関による検証中のため、今後変動する可能性があります。最新の情報はコーポレートサイトにて適宜更新いたします。

財務

売上収益



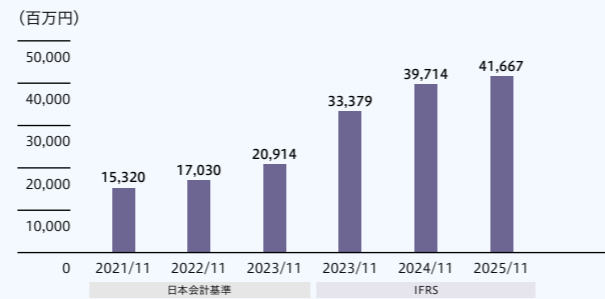
営業利益／営業利益率



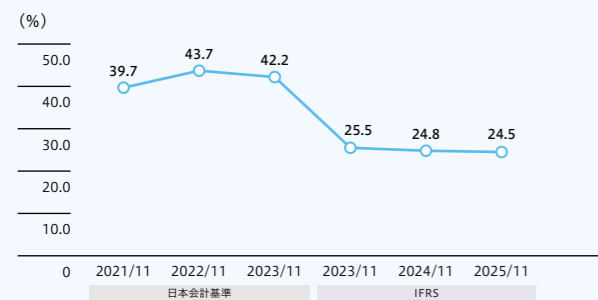
親会社の所有者に帰属する当期利益



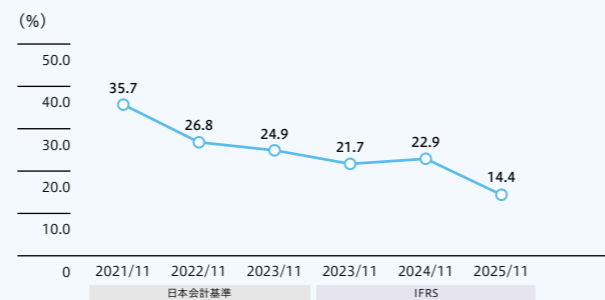
総資産



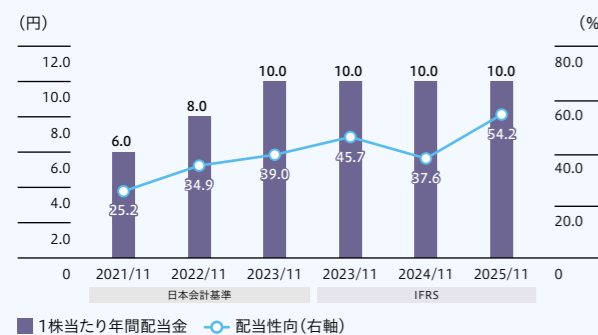
親会社所有者帰属持分比率



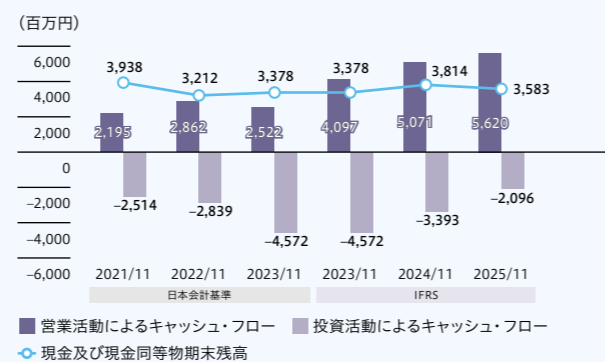
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



1株当たり年間配当金／配当性向

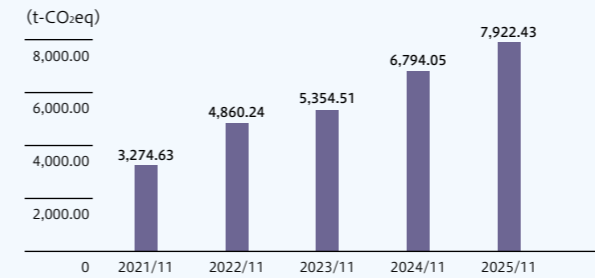


キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物期末残高



非財務

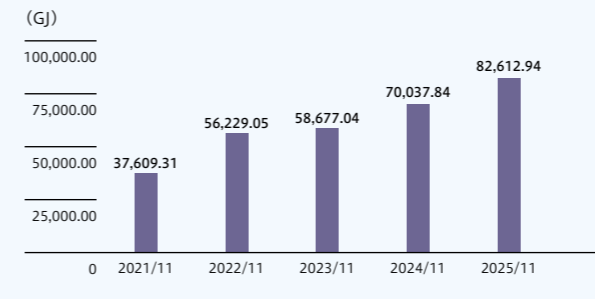
GHG排出量 (Scope1+2)



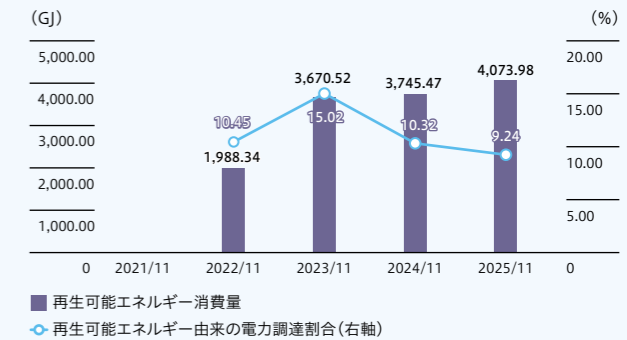
GHG排出量 (Scope3)



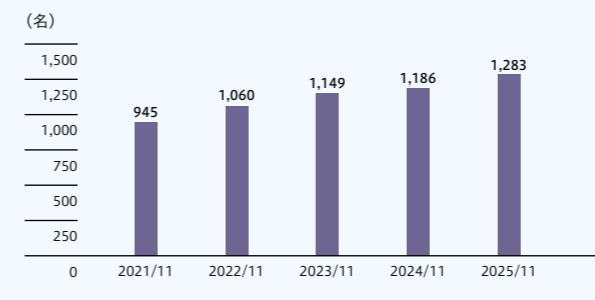
エネルギー総消費量



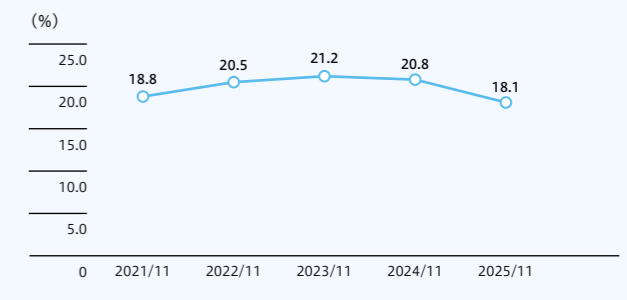
再生可能エネルギー消費量／再生可能エネルギー由来の電力調達割合



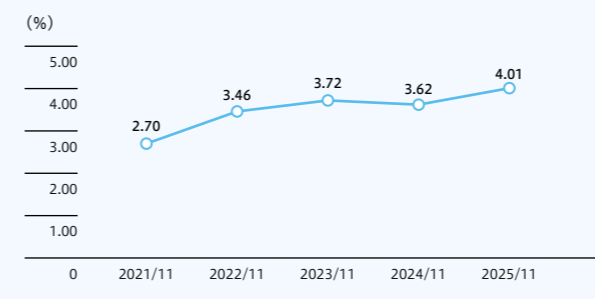
総従業員数



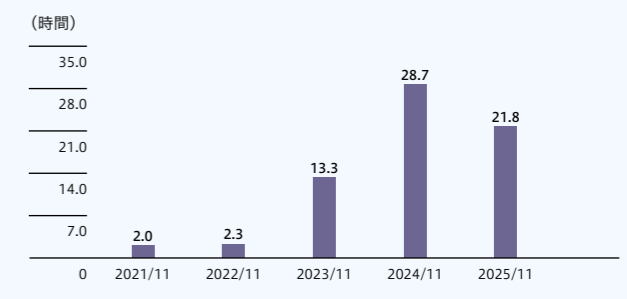
女性管理職比率



障がい者雇用率



従業員一人当たりの研修時間



会社情報 / 株式情報 / 外部評価

会社概要 (2025年11月末現在)

会社名	株式会社エスプール(S-Pool, Inc.)	決算日	11月30日
設立	1999年12月1日	連結子会社	株式会社エスプールヒューマンソリューションズ
資本金	3億7,220万円		株式会社エスプールプラス
従業員	1,283名(連結)		株式会社エスプールロジスティクス
本社所在地	東京都千代田区外神田1-18-13		株式会社エスプールセールスサポート
	秋葉原ダイビル6F		株式会社エスプールリンク
拠点数	100拠点		株式会社エスプールグローバル
			株式会社エスプールブルードットグリーン
			株式会社エスプールブリッジ
			株式会社CyberCrew
			世露股份有限公司(Shipeee)

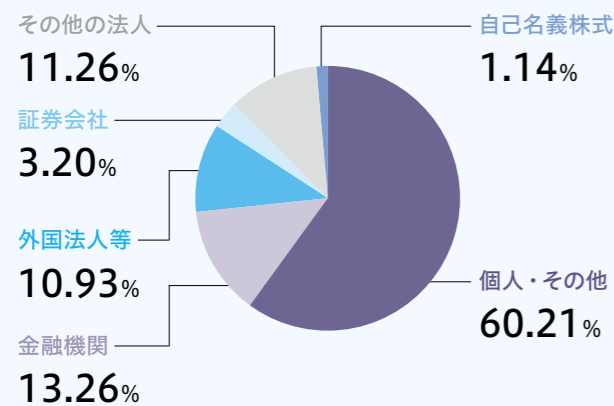
株式の状況 (2025年11月末現在)

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 証券コード2471
発行可能株式総数	250,800,000株
発行済株式数	79,007,500株
株主総数	16,421名

大株主情報			
株主名	持株数	持株比率	
浦上 壮平	8,040,800株	10.29%	
UH Partners 2 投資事業有限責任組合	5,937,300株	7.60%	
株式会社UH5	5,925,200株	7.58%	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,708,100株	7.30%	
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,851,000株	4.93%	

※ 持株比率は自己株式を除いた値で算出しています。

所有者別株式分布状況



株主名簿管理人

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社

同事務取扱場所

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

郵便物送付および電話照会先

〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
0120-782-031

サイトURL

<https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>

会計監査人

太陽有限責任監査法人

外部評価

国際的な評価機関からのESG評価

FTSE® ESG Ratings「3.8」
(上位約20%に該当)

Sustainalytics
ESG Risk Ratings「Low Risk」



インデックスへの組み入れ状況

<p>JPX 日経中小型株指数</p>	<p>JPX/S&P 設備・人材投資指数</p>	<p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	<p>新経連 株価指数</p>
-------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	---------------------

サステナビリティ関連の評価

<p>CDP「気候変動レポート2025」 Score「B」</p>	<p>健康経営優良法人 2026(大規模法人部門)</p>	<p>女性活躍推進マーク「えるぼし」 最高位の認定</p>	<p>「D&I Award 2025」 ベストワークプレイス</p>
---------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

賛同するイニシアティブ / サイト関連の表彰

<p>国連グローバル・コンパクト (UNGC)</p>	<p>日興アイ・アール 「全上場企業ホームページ 充実度ランキング」 最優秀サイト</p>	<p>「Gomez ESG サイトランキング2025」 優秀企業</p>	<p>「Gomez IRサイトランキング2025」 銅賞</p>
---------------------------------	---	--	--------------------------------------

※ FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)は株式会社エスプールが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。