

2015年1月14日

各位

東京都中央区日本橋二丁目15番3号  
株式会社エスプール  
(コード番号: 2471)  
問い合わせ先: 社長室長 荒井直  
電話番号 03-3517-6633 (代表)

## 中期経営計画「Next 2020 -変化への挑戦-」の策定に関するお知らせ

この度、当社では、新中期経営計画として「Next 2020 -変化への挑戦-」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「Move Forward 2014」は、債務超過を解消したタイミングを機に、成長軌道への本格復帰に向けて、「アウトソーシング志向を明確にし、主力事業での積極的な規模拡大を図る」ことを基本方針とし、事業構造の転換および財務体質の改善を目指しました。限られた経営資源を主力3事業中心に効果的に投入した結果、人材アウトソーシング、ロジスティクスアウトソーシング、障がい者雇用支援サービスの売上高は、2011年度から、それぞれ29%増、19%増、3,680%増と伸長しました。また、アウトソーシングサービスの拡大により、リーマンショック前には最大9割を超えていた人材派遣サービスの売上比率は、2014年度には約6割まで低下し、事業構造の転換が大きく進みました。また、高付加価値サービスの提供に注力したことで、2011年度には22.5%だった売上総利益率は、3年間で25.1%まで改善することができました。

財務面では、将来のM&Aや新規事業投資を可能にするために財務基盤の充実化を図ってまいりました。収益力の向上や新株予約権発行による資金調達により、自己資本比率は、2011年度の15.8%から35.1%まで回復し、6期ぶりの配当を実施することとなりました。以上の結果、2014年11月期の売上高は6,604百万円（2011年度実績5,532百万円）、営業利益は、207百万円（同実績32百万円）、営業利益率は3.1%（同実績0.6%）を達成することができました。

#### 2. 新計画策定の背景

現在、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。経済環境はデフレからインフレへの転換が進んでいるほか、産業構造の変化に合わせて成熟産業から成長産業への労働移動を促進する動きも加速しております。また、短期的には人材の不足感が強まっており、中長期的には労働力人口の減少への対応が不可欠となっております。一方、当社においては、前計画で目標としていた事業構造の転換および財務体質の改善が進み、経営基盤の整備を図ることができました。新中期経営計画「Next 2020 -変化への挑戦-」では、急激に変化する外部環境を適切に捉え、次の時代を見据えた事業構造に革新を図ることで、長期的な成長をより確実なものとするものであります。

#### 3. 中期ビジョン

強い特徴を持ち、常に新しい価値を提供し続ける No.1 アウトソーシング・プロバイダーとなる！

#### 4. 基本方針

- [市場設定] ・ 社会貢献性、成長性の高い分野での事業展開  
・ ニッチな分野、参入障壁の高い分野での事業展開
- [事業戦略] ・ ポートフォリオ経営、サービスの高付加価値化の推進  
・ 外部環境を適切に捉えた事業構造への更なる転換
- [組織戦略] ・ 高い志と大きな気概を持って挑戦するリーダー人材の育成  
・ 多様な人材が共通の価値観のもとで成長し続ける組織の構築
- [経営指標] ・ 営業利益率5%の早期達成、2020年度までに業界最高水準10%の達成  
・ 安定的かつ継続的な配当の実施。株主資本配当率(DOE)の最低5%の堅持

## 5. 基本方針の詳細

### [市場設定] と [事業戦略]

#### 「基本方針の継承」

長期的な安定成長につながる経営基盤をより盤石なものとするため、前計画の基本方針を発展的に継承してまいります。営業面では、高い成長性が期待できる市場への集中展開を図るとともに、付加価値の高いアウトソーシングサービスの提供を通じて必要不可欠なビジネスパートナーとなることで、お客様との強固な関係の確立を目指していきます。経営面では、ポートフォリオ経営を推進し、異なる事業領域に複数の収益事業を持つことで外部環境の変化に強い企業体を目指していきます。また、社会貢献性の高い分野での事業拡大を志向し、事業活動を通じて社会的な課題の解決に寄与することで、企業価値の向上に努めてまいります。

#### 「新たな取り組み」

急激な環境変化に対応するため、主力事業についても発展的に事業構造の変革を進めてまいります。特にインフラ下での事業戦略の再構築および人材のグローバル化・流動化への対応については、グループ全体で対処すべき課題として取り組んでいきます。また、アウトソーシングサービスおよび人材派遣サービスを核とする当社グループが継続的な成長を維持していくためには、労働力人口の減少への対応が不可欠となります。国内では、主婦やシニアなどの潜在労働力の活用に取り組むとともに、海外では、外国人労働力の活用を視野に東南アジア地域での人材確保に向けた準備を進めていきます。

### [組織戦略]

「社員の成長が会社の成長につながる」という方針のもと、多様な人材が長く活躍できる環境の整備を進め、共通の価値観のもとで持続的に成長する一体感のある組織の構築を目指していきます。また、真のアウトソーシング・プロバイダーとして革新的なサービスによって新しい顧客価値を創造できる次世代を担うリーダーの育成にも力を入れていきます。

## 6. 分野別重点施策

### 「人材アウトソーシングサービス」

企業業績の回復に伴い人材の不足感が強まっており、人材派遣ニーズの拡大とともに、人材の囲い込み・定着化を図る対策として「正社員化」の動きが活発化しています。変化する顧客ニーズに柔軟に対応するため人材紹介サービスを強化するとともに、自社での正社員採用も積極的に行い、管理者として派遣先への常駐や自社アウトソーシング案件への配置を進めていきます。

### 「ロジスティクスアウトソーシングサービス」

二桁成長が続くインターネット通販商品の発送代行サービスの拡大に注力していきます。化粧品や雑貨など保管効率の高い商品の取り扱いを強化するとともに、新センターの開設も積極的に進めていきます。また、発送代行業務だけでなく、受注処理や問い合わせ対応、決済代行など付随業務の獲得を進め、ネット通販業務をトータルでサポートするフルフィルメントサービスを強化していきます。

### 「障がい者雇用支援サービス」

知的障がい者の雇用支援サービスの拡大に引き続き注力していきます。企業向け貸し農園を活用したサービスについては、受注増に対応するため、複数施設の同時開設を進めるとともに、周辺地域での就労移行支援施設の開設も行っています。また、知的障がい者を対象とした都市型の新サービスの開発、2018年度に雇用が義務化される精神障がい者を対象としたサービスの開発にも着手いたします。

### 「その他」

ポートフォリオ経営を推進するため、主力3事業に次ぐ新たな成長事業の育成に注力していきます。国策事業として今後大きな拡大が見込まれるスマートメーターなど電気・通信業界に特化したフィールドマーケティングサービス、マーチャンダイジング業務や会員獲得業務を主軸としたセールスサポートサービス、大手企業の幹部出身者を中心としたシニア人材を紹介する顧問サービスなど、開発中のサービスを中心に事業育成を継続していきます。

以上

# エスプール中期経営計画 「Next 2020 -変化への挑戦-」

---

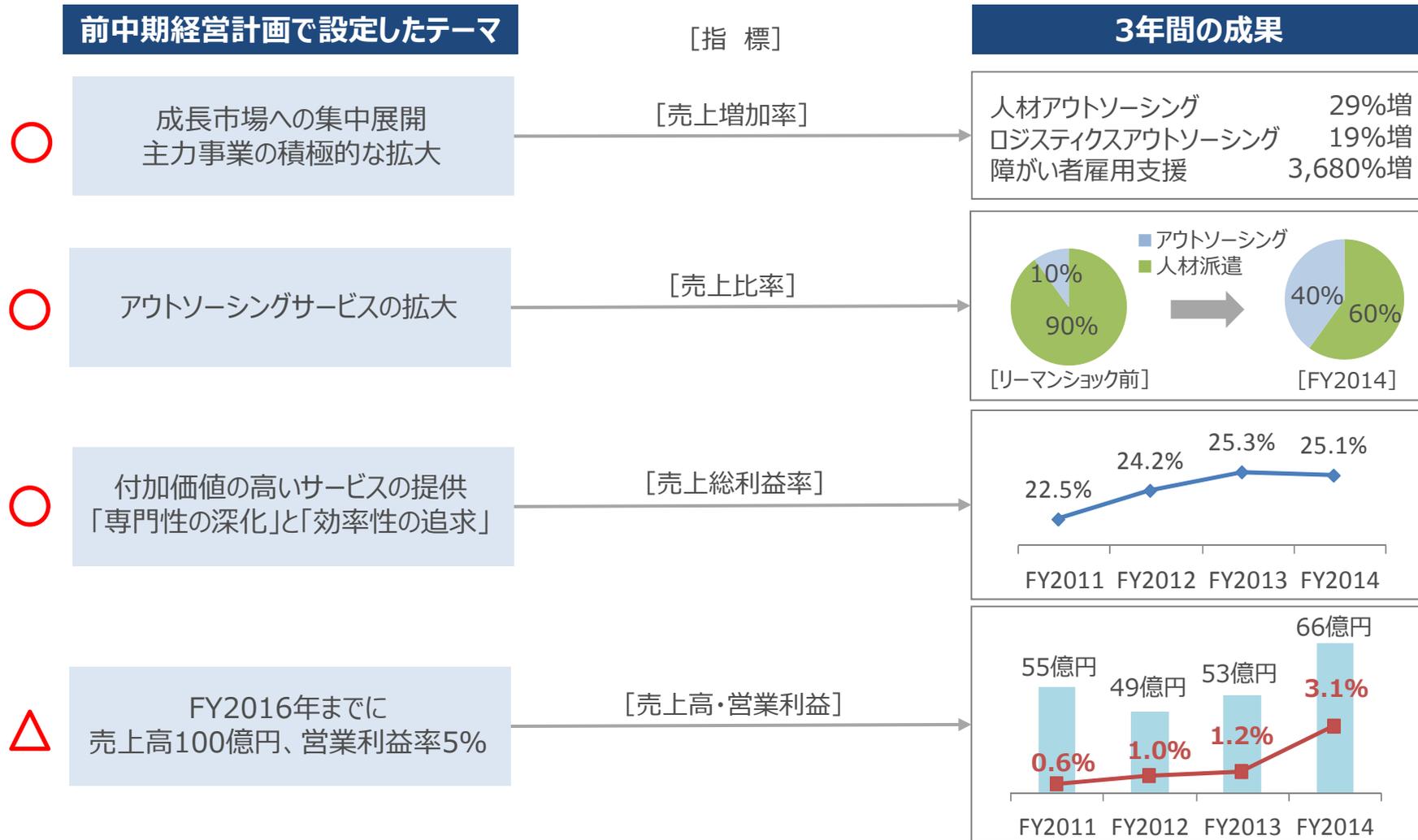
2015年 1月14日作成  
株式会社エスプール

東証JASDAQ (スタンダード)上場  
コード 2471

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 外部環境と取り組むべき課題
3. 新計画「Next 2020 -変化への挑戦-」の概要
4. 基本方針の詳細
5. 分野別重点施策

S-POOL

# 1. 前中期経営計画「Move Forward 2014」の振り返り



**売上・利益ともに過去最高水準まで回復。事業構造転換も順調に進んだ**

## 2. 外部環境と取り組むべき課題

### 外部環境

#### 労働環境

- ・ 労働力人口の減少
- ・ 雇用の流動化の流れ
- ・ グローバル化の流れ

#### 人材サービス市場

- ・ 派遣法改正の動き（規制緩和）
- ・ アウトソーシングニーズの高まり
- ・ スタッフ採用難の深刻化

#### 経済環境

- ・ 景気の不透明感
- ・ デフレからインフレへの転換

#### 当社特有の要因

- ・ 障がい者の雇用義務の拡大
- ・ ネット通販市場の拡大
- ・ スマートメーターの本格普及

**経済環境・労働環境を中心に外部環境の急激な変化が進む**

### 取り組むべき課題

- 環境変化に合わせた事業構造の発展的な変化
- 財務規律を維持した事業成長の実現、より一層の収益力の向上
- 労働力の安定的な確保、多様な人材が活用できる仕組みの構築

**急激に変化する外部環境を適切に捉え、次の時代を見据えた更なる事業構造への革新を図る**

### 3. 新計画「Next 2020 -変化への挑戦-」の概要



#### 基本方針

市場 設定	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社会貢献性・成長性の高い分野での事業展開</li><li>・ ニッチな分野、参入障壁の高い分野での事業展開</li></ul>
事業 戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ポートフォリオ経営、サービスの高付加価値化の推進</li><li>・ 外部環境を適切に捉えた事業構造への更なる転換</li></ul>
組織 戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 高い志と大きな気概を持って挑戦するリーダー人材の育成</li><li>・ 多様な人材が共通の価値観のもとで成長し続ける組織の構築</li></ul>
経営 指標	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業利益率5%の早期達成、2020年度までに業界最高水準10%の達成</li><li>・ 安定的かつ継続的な配当の実施。株主資本配当率(DOE)の最低5%の堅持</li></ul>

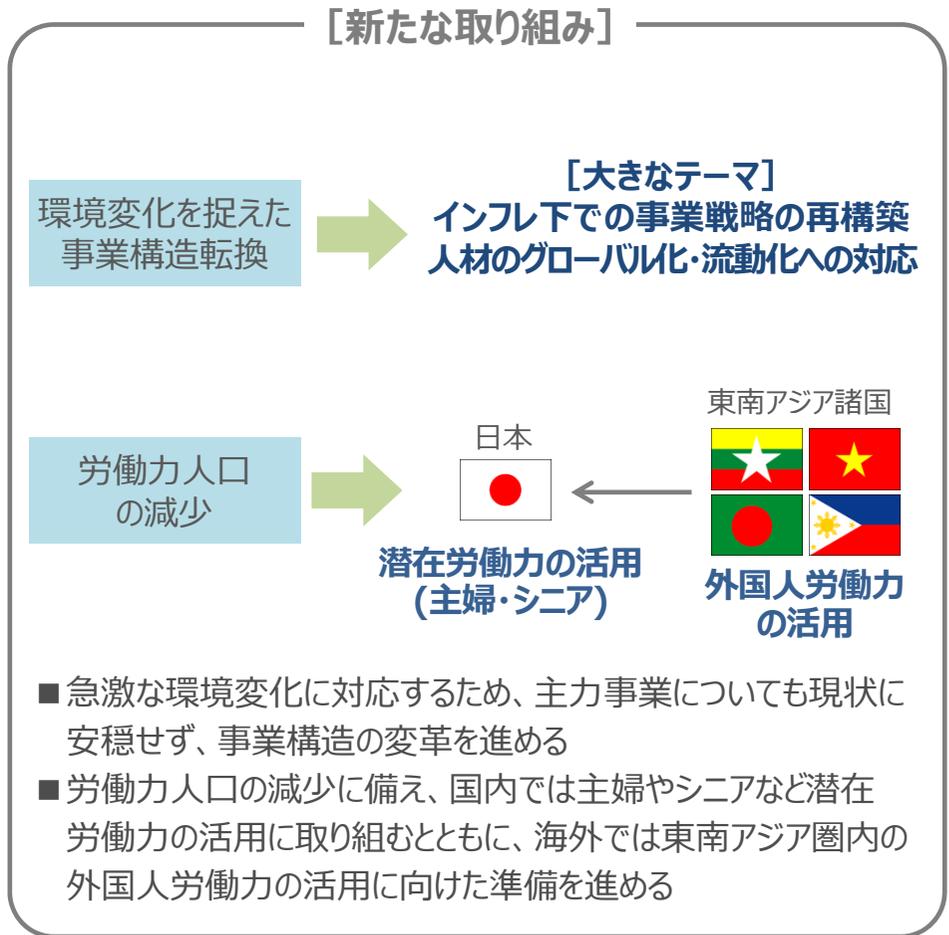
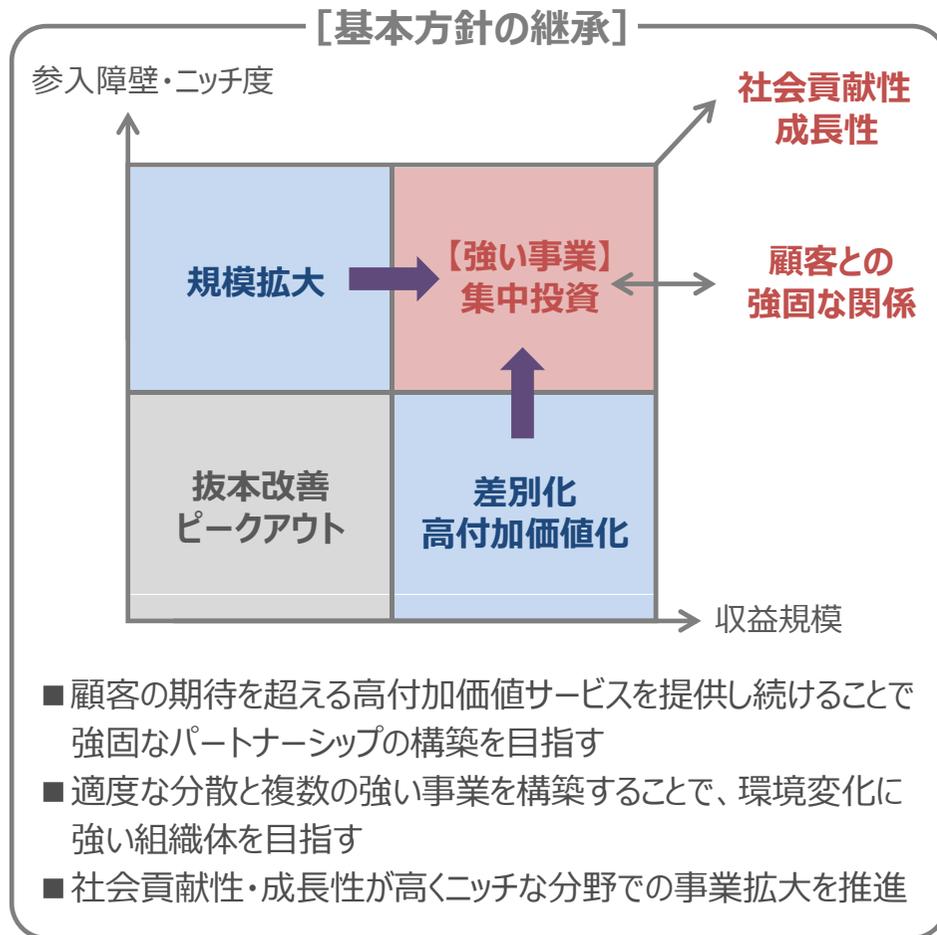


#### 中期ビジョン

**強い特徴を持ち、常に新しい価値を提供し続ける  
No.1アウトソーシング・プロバイダーとなる！**

# 4. 基本方針の詳細 (1)

## 市場設定・事業戦略の解説



**前計画の基本戦略を踏襲しつつ、環境変化に対応した事業構造への発展的な転換を進める**

## 4. 基本方針の詳細（2）



### 組織戦略の解説

[基本的な考え方]

**社員の成長が会社の成長につながる**

#### 【人材の育成】 高い志と大きな気概を持って挑戦するリーダー人材の育成

- ・革新的なサービスによって新しい顧客価値を創造できる次世代の人材育成に注力
- ・挑戦意欲・機動力の高いリーダー人材を育成するため権限委譲を積極的に進める

#### 【組織の成長】 多様な人材が共通の価値観のもと成長し続ける一体感のある組織の構築

- ・多様なキャリアプラン、ワークスタイルに柔軟に対応する環境の整備
- ・企業理念の再浸透と企業理念に沿ったかたちで能力を最大限に発揮できる環境の構築

**核となるリーダー人材の育成に努めるとともに、多様な人材が活躍できる組織を目指す**

# 5. 分野別重点施策（1）

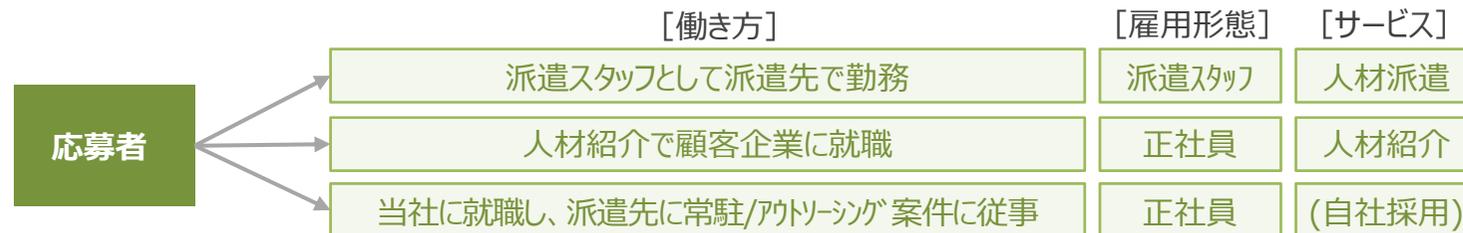
## 人材アウトソーシング

[外部環境]

- 企業業績の回復に伴う人材需要の拡大（正社員、派遣スタッフ）
- 雇用の流動化の流れ
- 派遣法改正の流れ（派遣抵触日の撤廃）
- × 派遣スタッフの採用難、コスト(募集費、社会保険料等)の増加

[主要施策]

- 人材紹介サービスの強化
  - ・働き方の選択肢を増やすことで応募者の増加、マッチング率の向上を目指す
  - ・利益率の高い人材紹介を強化することで収益力の改善を図る
- 自社社員の積極採用
  - ・現場管理者の正社員採用を積極的に進め、リーダースタッフの不足を補う
  - ・正社員を現場配置することで、現場力を高めスタッフの定着化や生産性の向上を図る
- 人材の定着化や流動化の支援などソリューション型のサービスの強化
  - ・限られた労働力を有効活用するため、人材活用をトータルでサポートするRPOサービスを推進



派遣スタッフ不足を正社員採用で補填。自社採用、顧客企業への人材紹介を積極的に推進

労働環境は急激に変化。顧客の採用ニーズ・課題に合わせた柔軟なサービス展開を進める

## 5. 分野別重点施策（2）

### ロジスティクスアウトソーシング

#### [外部環境]

- インターネット通販市場の二桁成長が持続
- 大型物流施設の建設が相次ぐ（圏央道の開通、REIT資金の流入、インターネット通販の拡大）
- 短期派遣の禁止以降、アウトソーシング化の傾向が強まっている
- × 労働力不足、管理者人材の不足

#### [主要施策]

##### 【ネット通販の発送代行サービス】

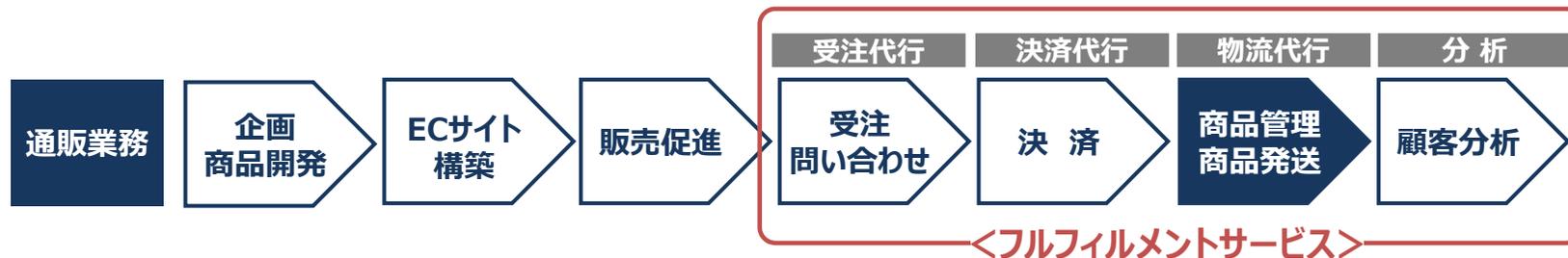
- 新センターの開設を積極的に進める。保管効率の高い化粧品・雑貨の取り扱いを強化
- フルフィルメントサービスの強化（受注処理や問い合わせ対応、決済代行など付随業務の獲得）

##### 【物流センターの運営代行サービス】

- 既存顧客との関係を強化。年に2～3現場の継続的な新規受注を目指す

##### 【共通】

- 事業拡大の重要な要素となる管理者人材の育成に注力



ネット通販市場の拡大を追い風に、フルフィルメントサービスを軸とした事業の拡大を目指す

## 5. 分野別重点施策（3）

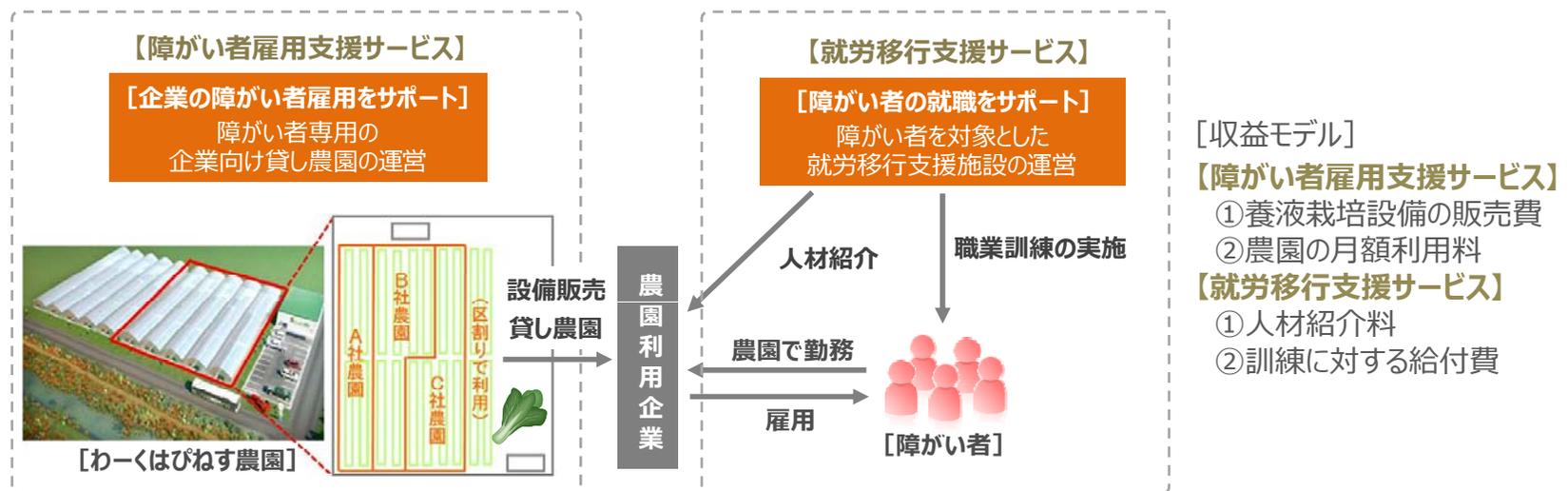
### 障がい者雇用支援サービス

#### 【外部環境】

- 障がい者の雇用義務化が拡大（2013年4月から法定雇用率が1.8%から2.0%に引き上げ）
- 企業のCSR意識の高まり
- 精神障がい者の雇用が2018年から義務化
- × 農地法など各種法規制が拡大スピードを抑制

#### 【主要施策】

- 知的障がい者の雇用支援サービスに引き続き注力
- 企業のニーズ増に対応するため、複数農園の同時開設を進める
- 知的障がい者を対象とした都市型のサービスの開発に着手
- 2018年を見据え精神障がい者を対象とした新サービスの開発にも着手



社会貢献性の高い独自のモデルで、拡大が続く障がい者雇用支援ニーズに積極的に応えていく

## 5. 分野別重点施策（4）

### 注力分野（フィールドマーケティングサービス）

[主な業務] 継続的な設備投資が必要な通信・電気機器等の調査・保守業務などを街中などのフィールドで行う

### スマートメーター関連業務に本格参入

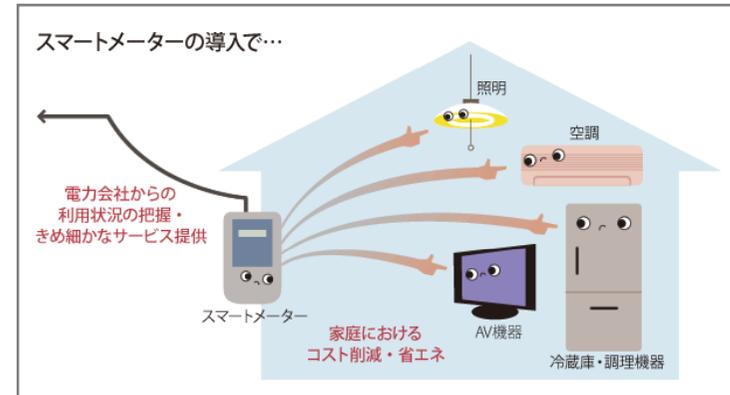
付随業務である調査業務獲得で実績作りは完了  
業務受注に必要な電気工事業の免許も取得済  
2015年夏から開始する設置業務の拡大に注力

### スマートメーター関連市場は拡大

東電管内は2,700万個を2020年度末までに設置  
全国全世帯7,700万個を2024年度末までに設置  
電力の他、ガス等のライフラインにも拡大の見込み

[スマートメーターとは] 通信機能を備えた電力メーターで、電力会社と需要者の間をつないで電力使用量などのデータをやり取りしたり、需要先の家電製品などと接続してそれを制御したりすることができるもの。再生エネルギー活用の要として注目されるスマートグリッド(次世代送電網)を整備・構築していく上で、送電網や配電網の自動化と共に必要不可欠のものとなっている。

参考：野村総合研究所「NRI Management Review」Vol.20 2008



### 建設人材は圧倒的に不足

建設業では深刻な人手不足が発生  
人材不足は東京五輪(2020年)まで続く見通し  
作業単価と専門人材の単価のミスマッチが発生中

中長期的な国家プロジェクト参画により、安定収益の確保及び新たな収益の柱の構築を目指す



## 株式会社エスプール

【問い合わせ窓口】 社長室IR担当 TEL 03-3517-6633  
E-mail kouhou@spool.co.jp

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、本資料の発表日において、当社が入手可能な情報により策定したものであり、実際の業績等は様々な要因により予想数値と異なる可能性があり、将来の計画数値や施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。