

Integrated Report 2023

エスプール 統合報告書

株式会社エスプール(S-Pool,Inc.)

〒101-0021 東京都千代田区外神田1-18-13
秋葉原ダイビル6階

TEL:03-6859-5599

<https://www.spool.co.jp/>



Contents

Company

- 01 目次・理念
- 03 沿革
- 05 社長メッセージ
- 09 特集
事業を通じた社会課題解決
- 13 強み

Business

- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ
- 19 CFOメッセージ
- 21 長期戦略
- 23 財務・非財務ハイライト
- 25 セグメント別報告

Sustainability

- 31 サステナビリティマネジメント
- 32 サステナビリティ
担当役員メッセージ

環境

- 33 気候変動への対応

社会

- 37 若手社員対談
- 39 従業員への取り組み
- 44 社会的責任への取り組み

ガバナンス

- 45 社外取締役メッセージ
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 50 役員一覧

Data

- 51 会社情報

編集方針

エスプールグループは、ステークホルダーの皆様へ、当社グループの社会価値の創造と企業価値向上を両立し、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。

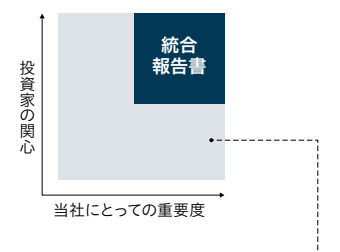
報告期間

2022年12月1日～2023年11月30日（一部に2023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

統合報告書2023の位置付け



財務情報

- 有価証券報告書 ●決算短信
- 招集通知 ●株主通信 など

非財務情報

- サステナビリティサイト
- コーポレート・ガバナンス報告書 など

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。

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



Value

PERFORMANCE

クライアントの期待を超える！

エスプールの使命は、企業変革支援によってクライアント企業の競争優位を実現することです。そのためには、クライアント以上に、その企業のことを理解し、考え、最善のソリューションを提供する必要があります。期待通りのパフォーマンスの提供では、私たちの成長ありません。クライアントの期待を常に超え、感動を呼び起こすことが、私たちが最良のビジネスパートナーとして選ばれる理由となり、それが私たちのさらなる成長につながります。

CHALLENGE

失敗を恐れずチャレンジする！

チャレンジしなければ失敗することはありません。しかし、失敗を恐れずチャレンジしなければ、真の成功を得ることはできません。時には失敗することもあります。失敗を批判し、直視せず、萎縮してしまったら、それは大きな損失となります。失敗から大いに学び、次の成功の糧とすることができれば、それは投資に生まれ変わります。失敗は学習のチャンスと呼び換えて、積極的にチャレンジし、大いに学習し、成功につなげていきましょう。

ENJOY

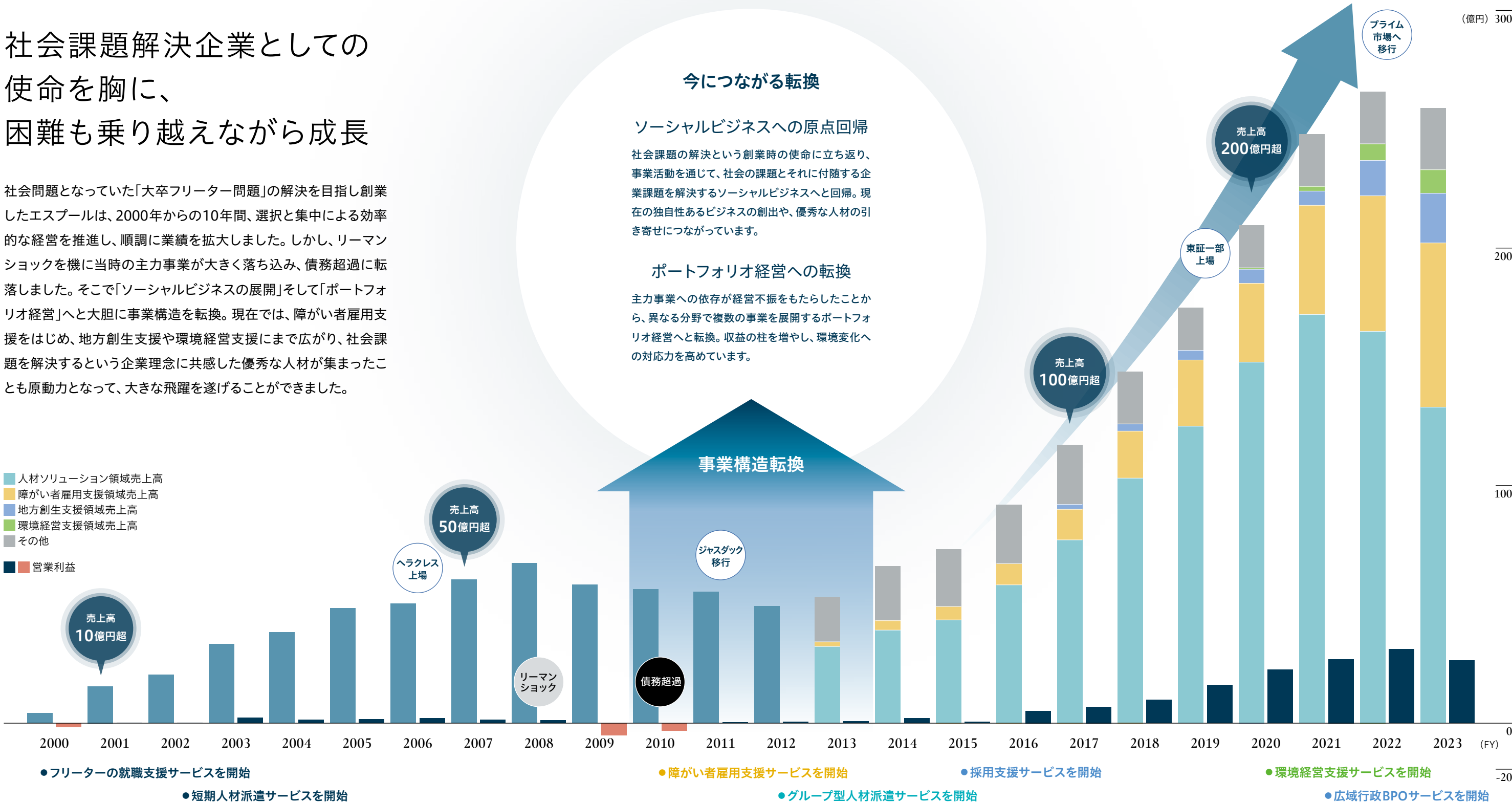
仕事を楽しむ！

仕事をすれば、よいアイデアが生まれてきます。高い情熱とリーダーシップは、伝播し周囲を元気にします。どんな仕事でも、積極的にチャレンジし、創意工夫を施し、見方を変え、「楽しむ時間」としていきましょう。仕事に向かう姿勢は、必ず自分で決めることができます。人生の貴重な時間を仕事に奪われていると思うのではなく、人生の貴重な一瞬として、情熱をもってリーダーシップを積極的に発揮し、仲間と一緒に仕事を楽しくいきましょう。

社会課題解決企業としての 使命を胸に、 困難も乗り越えながら成長

社会問題となっていた「大卒フリーター問題」の解決を目指し創業したエスプールは、2000年からの10年間、選択と集中による効率的な経営を推進し、順調に業績を拡大しました。しかし、リーマンショックを機に当時の主力事業が大きく落ち込み、債務超過に転落しました。そこで「ソーシャルビジネスの展開」そして「ポートフォリオ経営」へと大胆に事業構造を転換。現在では、障がい者雇用支援をはじめ、地方創生支援や環境経営支援にまで広がり、社会課題を解決するという企業理念に共感した優秀な人材が集まったことも原動力となって、大きな飛躍を遂げることができました。

■ 人材ソリューション領域売上高
■ 障がい者雇用支援領域売上高
■ 地方創生支援領域売上高
■ 環境経営支援領域売上高
■ その他
■ 営業利益



日本にとって、 必要不可欠な 会社にしていきたい

代表取締役会長兼社長
浦上 壮平

「経営者を輩出する会社」を創るという想い

大学在籍中にベンチャービジネスに興味を持った私は、卒業後に幾つかのベンチャー企業の立ち上げに携わり、1999年の12月、33歳の時に当社を設立しました。最初に取り組んだのは社会問題化していた大卒フリーターの就職支援事業。今で言うところの人材マッチングサービスです。当時はバブル崩壊後の就職氷河期が続ぎ、大学卒業後も就職できずにフリーターとなる人がたくさんいました。企業の中途採用は職歴を重視しており、たとえ有名大学出身でも一度フリーターになると正規雇用への道は非常に困難な時代でした。

当社が始めたのは、そうした人々を企業に紹介して、まずはインターンシップのような形式で仕事を体験してもらい、就職まで結び付けるというサービスでした。この事業は、同時期に始まった携帯電話のインターネットを活用することによって業務効率を飛躍的に高め、好調なスタートを切りました。

また実は、当社を立ち上げる時、私には秘かに「たくさんの経営者を輩出する会社を創りたい」という想いがありました。これには1999年、日産自動車経営不振から仏ルノーの傘下となり、カルロス・ゴーン氏がCOOとして参画してきたことが大きく影響しています。

バブルが崩壊したとはいえ日本の経済力は世界でもまだまだトップレベルにあり、しかも自動車は日本を代表する産業。そんな大企業の経営再建を外国人に任せることに、私は大きな衝撃を受けました。そしてこのような事態が起こったのは、危機に陥った大企業を立て直す能力のあるプロの経営者が日本には不足しているからだ、と痛感しました。私自身はベンチャー企業で20代から経営者を体験してきましたが、当時の日本は年功序列制度が強く残っていました。中堅以上の企業だと社長になれるのは早くて50代後半でした。もっと若いうちから社長業を経験し、優秀な経営者へと成長する機会を多くの人々に提供する環境が、日本でも必要だと考えました。「経営者を輩出する会社」を創出することは、この国の未来に間違いなく貢献するだろう——それが私の“想い”でした。

リーマンショックがもたらした危機のなかで 原点に立ち返る

フリーターの就職支援事業は順調に成長し、2年目には複数のベンチャーキャピタルから約6億円の資金が集まりました。出資者の高い期待に応えるべく上場を目指すことにした当社は、より安定的に収益が見込める短期の人材派遣事業に切り替えました。時代は就職難から人手不足へと移行しており、新サービスは時流に乗って急速な成長を遂げ、2006年2月には大証ヘラクレス市場に上場を果たすことができました。

上場後も成長を続けた当社は、2008年にサービス領域の拡大を目指し、中堅のシステムエンジニア派遣の会社を買収しました。しかしタイミングが悪く、その直後にリーマンショックが発生し、買収した会社は大赤字に転落しました。当社本体も、「派遣切り」が急増したことで業績が悪化し債務超過に陥りました。債務超過は1年を待たず解消できたのですが、その間に不安を感じて退職する社員が続出し、従業員は350人から100人にまで減少してしまいました。

その時、残った社員たちとともに、私は当社のあり方と進むべき方向性について徹底的に話し合いました。そこで私たちは、いかなる環境変化にも耐えうる「ポートフォリオ経営」を推進すること、そして創業の原点に立ち返り「社会課題の解決に役立つ事業」に取り組むことを決めました。単に業績だけでなく、社会から必要とされる事業で利益を生み、同時に社員がやりがいを持って働ける会社を目指しました。この基本方針のもと、約4年かけて事業構造をソーシャルビジネス中心へと転換していきました。現在の主力事業である障がい者雇用支援サービスは、まさにこの過程で誕生しました。

また、事業構造の転換に合わせて、サービスの提供方法も「シェアリング」へと切り替えました。シェアリングサービスは価格が一律なのでコスト変動に応じた価格改定がしやすく、運営効率も向上するため顧客側も比較的安価にサービスを利用できます。例えば、複数企業が共同で農園を利用する障がい者雇用支援サービスをはじめ、その後始めた採用支援サービスや広域行政BPO

サービスなど、当社の多くの事業がこのシェアリング方式によって高い収益力を実現しています。

増収増益のストップは変革のチャンス

新たな挑戦を開始する

2023年11月期のグループ業績は、人材ソリューション事業の反動減などにより、10期続いていた増収と7期続いていた増益が途切れしました。これは、もちろん残念なことではありますが、私は大きなチャンスとも捉えています。長期にわたり増収増益が続くと、経営は守りの姿勢になりやすく、リスクをとまなう挑戦や大胆な投資がしづらくなり、会社の魅力が薄れていくおそれがあります。今回、増収増益がストップしたことを「変革」と「チャレンジ」の機会と捉え、会社をより進化させていこうと考えています。

事業面でのチャレンジの1つは、「線」から「面」へと視点を広げた成長戦略を展開することです。これまで当社は開拓したマーケットに対して基本的に1つのサービスしか提供してきませんでした。例えば障がい者雇用支援サービスは顧客企業が約600社にまで増加しましたが、提供するサービスは「わーくはびねす農園」だけです。これは広域行政BPOサービスや環境経営支援サービスなど他事業においてもほぼ同様です。

この理由は「強い商品で大きなシェアを確保する」ことを、まずは優先してきたためです。当社は多くの事業で市場を一から開拓し、試行錯誤を重ねてサービス内容や収益モデル、マーケティング手法を確立し、世の中に存在しなかったビジネスを創造してきました。既存顧客に複数の商材を提案するクロスセルや、より上位の商材を提案するアップセルのチャンスがあることは気付いていましたが、まずは新市場で圧倒的なポジションを確保するという直線的な成長を重視してきました。もちろん新市場創造の挑戦は今後も続けますが、それに加えて自らが開拓した既存市場でのクロスセルやアップセルにも積極的に取り組み、事業展開を面的な成長へと広げていこうと考えています。

若い社員にとってより魅力ある会社になりたい

社内の「変革」に関しても取り組みたいことがいろいろあります。最も重要だと考えているのは、若手社員にとっての会社の魅力を高めることです。

当社には元来、若手へ積極的にチャンスを与える企業文化があり、「年齢に関係なく要職に就ける」という点を私自身、度々強調してきました。確かに若手には意欲は十分あっても知識や経験、スキルが足りないこともしばしばあります。一般企業で30歳の係長が突然「社長を務めてみよう」と言われたらパニックになるでしょう。しかし当社グループにはそうした若手リーダーを支援する体制が整っています。

社長業は資金繰りや人事まで考えると大変な仕事ですが、事業面に専念すれば若くても十分成果を出すことが可能です。財務や経理、労務管理などはエスプール本体が一括してサポートしているので、グループ会社の社長は事業成長に集中でき、事業運営に関するアドバイスを、私をはじめ本体の経営層から適宜受けています。現在、エスプールには9つのグループ会社があり、それぞれの社長は30代～40代前半で就任しましたが、全員大きな失敗をせずに現在に至っています。ただし15年前若手だった責任者も今では50代。これまで安定的な成長を遂げてきたことから、経営層の世代交代はあまり進んでいません。今後はこの点に対する改善をいろいろと実行していく予定です。

今回導入した「社内カンパニー制度」もその取り組みのひとつです。市場をゼロからつくるのは非常に難しいことですが、既存市場に新たな価値を提案する事業であれば、若手でもアイデア次第で成功する可能性が十分にあります。この制度がうまく機能すれば、入社5、6年目で事業の責任者になり、年収1,000万～2,000万円も目指すことができます。そんな若手が1人現れたら、「私も!」と周囲の意欲も高まります。そのような組織風土を醸成して、これからも次々と「経営者を輩出する会社」であり続けたいと思っています。

100年後の日本のために地方創生を支援していく

新たな事業領域の開拓にも注力していきます。今最も関心があるテーマは日本の「地方創生」です。少子高齢化が進むなか、日本の地方では人口が減少し続けており、存亡の危機に瀕している市町村が多くあります。自治体もこの問題に頭を悩ませています。有効な手立てが見つからないのが実情です。100年後の日本では東京だけが栄え、地方都市は消滅してしまう可能性さえあります。そんな未来を想像するのは非常に寂しく感じ、何か当社にできることはないのか…。3年前に広域行政BPOサービスを開始してから、そうした思いがいつそう強くなりました。

まずはその地方特有の文化や歴史、自然、そして充実した子育て環境といった独自の魅力を発信し、人口増加を促し税収を高めていくことが重要だと考えています。私たちは各市町村が直面する課題に寄り添いながら、当社が培ってきた知見・経験を活かして、地方創生へ貢献することを目指しています。

この分野で当社が支援できる領域は多岐にわたりますが、私が強く取り組みたいと考えているのが地方の中小企業の事業承継です。当社は全国に拠点を展開して

おり、地域によっては20～30人を雇用するだけでもとても感謝されます。その背景には、後継者不足で廃業や解散を余儀なくされる同規模の企業が数多く存在するからだと思います。そうした企業のなかには、「経営のプロ」として当社が関与すれば、継続できる会社も少なくありません。また、大企業に長らく勤めてきて、第2の人生を考える人のなかには、地方の小さな老舗企業の経営に魅力を感じる人もいます。そのような人材が自らその会社を買収して社長を引き継ぐという道も用意できるかも知れない。全国にはこのような方法で当社が支援できる中小企業が無数にあると思っています。

当社のビジネスモデルが成功すれば、模倣する会社もおそらく出てくるでしょう。しかしそれこそ大いに歓迎すべきことだと私は思っています。多くの企業で同様の取り組みが進めば、全国各地で「地方創生」が加速します。社会は1社だけの影響力ではなかなか変えられません。

私は日本をより良い国にしたい。私たちの取り組んだ事業によって、今の日本が100年、200年先も続く、持続可能なものになるよう貢献したいと、心から思っています。





一人でも多くの 障がいのある方が 成長を感じながら働ける、 新しい環境を創る

株式会社エスプールの社長
和田 一紀

1996年(株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)入社。2006年UniValue Creations LLC(米メディア企業)に副社長として経営参画。2011年(株)エスプールの社長に就任。2016年同社社長・執行役員に就任。2023年(株)エスプールの常務・執行役員に就任(兼任)。

「一人でも多くの障がい者雇用を創出し、社会に貢献する」という理念のもと、障がい者の雇用に適した企業向け貸し農園「わーくはびねす農園」を2010年から展開するエスプールの社長を務める和田一紀がこれまでの歩みを振り返ります。

多くの障がい者に 働くことの喜びを提供したい

エスプールグループは創業以来、若者フリーターや主婦、シニアなど就労機会が少ない人々に、働く場を提供することで社会に貢献し、同時に自らの事業を成長させてきました。障がい者の雇用支援という事業アイデアも、そうした会社の方向性のなかで生まれたものです。

私は、この事業に関わるまで働いて収入

を得ることに何の疑問も持っていませんでした。仕事には当然厳しさもありますが、さまざまな仲間との出会いがあり、充実感を得て、成長を感じることができます。何より自分が働いて得た収入で自分の好きなことができます。しかし、そのような体験を望んでも叶えられないという人々が、実際には多く存在していることを知り、愕然としました。日本国内には約1,160万人(人口の約9.2%)の障がい者がいますが、そのうち

一般企業で働くことができるのは20人に1人程度で、多くの人が最低賃金以下の福祉的就労や家で過ごしており、経済的に苦しんでいる。この事実を知った時、私に「どうにかして仕事の機会を提供できないのか?」という思いが強く湧き上がりました。その思いがエスプールの理念である「一人でも多くの障がい者雇用を創出し、社会に貢献する」につながっています。

働きたい障がい者と積極的に雇用したい企業との架け橋となり、就労を実現することで、誰も取り残されない社会を実現する。そこに当社の存在意義があると考えています。

働きたい障がい者と雇用したい企業の 双方に高いメリットを

障がい者は大きく、身体(約440万人)・知的(約110万人)・精神(約610万人)の3区分に分かれます。このなかで、身体障がい者は、個々の障がいに対応した労働環境が比較的つくりやすく、またデスクワークなどの業務を担うことが可能なため、就業率が高い傾向があります。実際、大企業の障がい者雇用の大部分は、身体障がい者が占めています。逆に、就業率が非常に低いのが、知的・精神障がい者です。就労系福祉サービス事業所で最低賃金が適用されずに少ない賃金(工賃)で働いている方がほとんどというのが実態です。

こうした状況を踏まえて、障がい者雇用支援事業を始めた時、私たちは就職が難しい知的・精神障がい者を積極的に支援していくことを決めました。これは、働きたい障がい者と雇用したい企業の双方にとって最もニーズが高く、価値を生み出せると考えたからです。障がい者にとっては、一般企業に就職し収入を得ることで、経済的に自立し社会の一員として生きることができるようになります。企業としても、障がい者

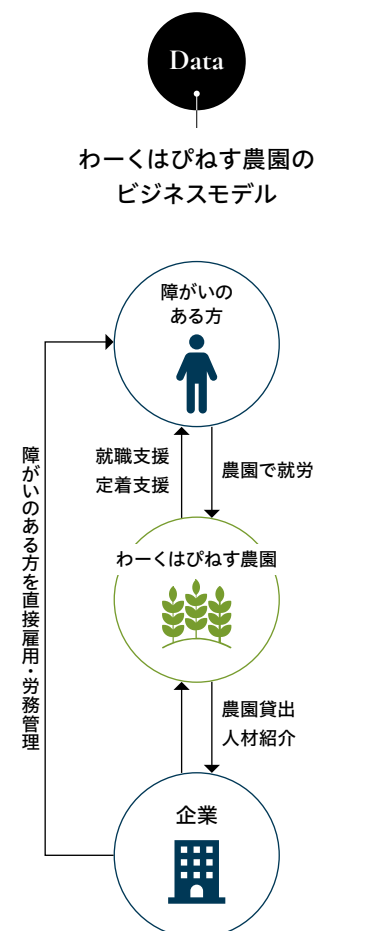
の法定雇用率が段階的に引き上げられるなかで、身体障がい者の雇用を大きく増やしていくことは難しい状況であり、知的・精神障がい者に適した安心安全な雇用環境を提供できれば、前向きに受け入れてもらえるはずだと考えました。

さまざまな試行錯誤を経て 企業・当事者と信頼関係を構築

知的・精神障がい者が、長期的かつ安心安全に取り組める仕事は何か?との試行錯誤の末、たどり着いたのが「農業」でした。農業は障がい者の能力や特性を活かやすく、作物の成長を通してやりがいを感じられる仕事として農林水産省からも推奨されています。当社の考えたモデルは、自社で共同農園を運営し、障がい者雇用を希望する企業に貸し出しするとともに、農園で働きたい障がいのある方を紹介して雇用の橋渡しをするという形でした。

参考事例が全くない状態でのスタートだったため、次々に課題にぶつかりました。まず直面したのは、障がい者が行う農業を、雇用側の企業の経営にどう紐付けるのかということでした。当初は収穫した野菜を販売して収益を生み出すモデルを企業に提案していましたが、採算が全く合わないことが判明し、やむを得ず断念しました。その後、野菜の活用方法を試行錯誤するなかで、営業先の人事部長のコメントから着想を得て、福利厚生の一環として従業員に野菜を提供するアイデアを打ち出しました。これにより、障がい者への理解が深まるだけでなく、会社全体のダイバーシティ意識の醸成にもつながる新しい発想だと、多くの企業が関心を向けてくれるようになりました。

また、農園での就労を希望する障がい者を募ることに苦労しました。農園で就労してもらうには、働くご本人だけでなく、



所属している福祉事業所やご家族の理解が必要になります。就労を希望する障がい者は大勢いるものの、これまでにない形だったのでこの部分がなかなか進みませんでした。このままではこの事業が立ち消えになってしまうという危機感も感じていました。そこで、とにかくまず農園の仕事を多くの方に知ってもらい各所と関係を構築しようと考え、特別支援学校や福祉事業所、当事者団体などに直接会って意義や熱意を伝えることにしました。これにより関心を持ってくれる方々が少しずつ増えていきました。その後、親の会などのネットワークを通じて、知的・精神障がい者の農業への適性や職場環境の良さが口コミで広がり、希望者が増加していきました。募集定員を上回る希望者を確保できるようになったのは、事業立ち上げから約8年経った2018年頃のことでした。

事業成功の最大のポイントは適切なマッチング

当社の農園は、働く障がい者の安全や清潔に配慮した特別な施設です。衛生面を重視して土を使わない栽培農法を採用しており、危険な農具の使用や高所作業はありません。作業は3人1組で行い、各チームには顧客企業が雇用する管理者が付き添って彼らをサポートします。農園には、農園全体を運営管理する農園長が常駐しているほか、農業の専門指導員や雇用継続アドバイザーが農園を巡回しており、顧客企業の管理者の方々からの相談に対応しています。当社の収益は、契約時に顧客企業からいただく栽培装置の費用と人材紹介料、月々の農園利用料で構成されています。

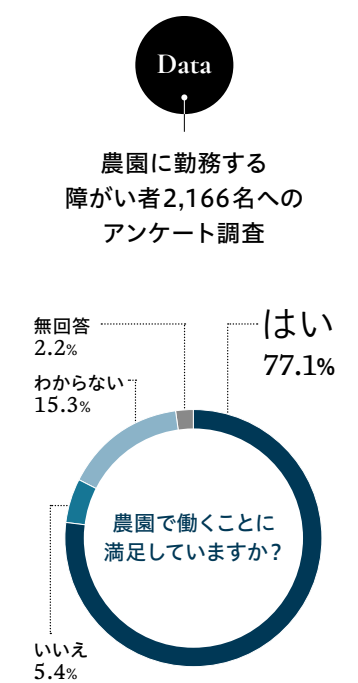
この十数年の事業展開で私たちが学んだことは、ご本人の農業への適性、そしてチームメンバーの適切なマッチングが何

よりも重要だということです。顧客企業に紹介する前に必ず農園の仕事を実際に体験してもらい、各自の適性やご本人が本当にこの仕事を希望しているかを確認することができますように、各チームメンバーの相性を重視してご紹介しています。これまで約8,000人の応募がありましたが、紹介に至ったのは約半数です。ただし、チャレンジは何度もできますし、働きたいという強い気持ちで課題を克服し、採用となった方も多くいらっしゃいます。

また、安定的な就労を実現するために、農園利用開始後も障がい者・企業担当者の双方に対して継続的なアフターサポートを実施しています。こうした取り組みの結果、農園で働く障がい者の定着率は92%超という非常に高い水準を維持しています。

農園には広い土地が必要となるため、当初は主に郊外に位置するビニールハウス型の屋外型だけでしたが、近年は建物の中で野菜を栽培する都市部の屋内型農園も増やしています。屋外型は開放的かつ自然に囲まれた環境が、特に知的障がいのある方に適していますが、温度管理が適切に行われている中で働くことができる屋内型は、精神障がいのある方にもご好評をいただいています。2023年12月現在で「わーくはびねす農園」は東名阪エリアを中心に全国46施設まで拡大し、大手企業を中心に約600社にご利用いただいています。その結果、知的・精神障がい者を中心に3,700名を超える就労が実現しています。

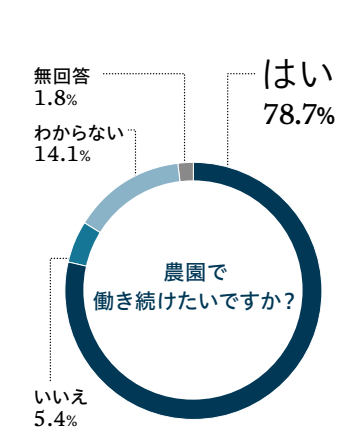
最近では野菜の活用も広がりを見せています。収穫した野菜を社員食堂で利用したり、CSR活動の一環として子ども食堂や福祉施設に寄付するなど、新たな活用方法が次々と生まれています。野菜を加工して販売にチャレンジする企業も出てきま



自由記述コメント

“野菜が育っていくのを見て、頑張った成果を実感できることが嬉しいです”

“自分の作った野菜を社員さんや家族が食べておいしいと言ってくれたり喜んでもらえて、やりがいを感じる事ができた”



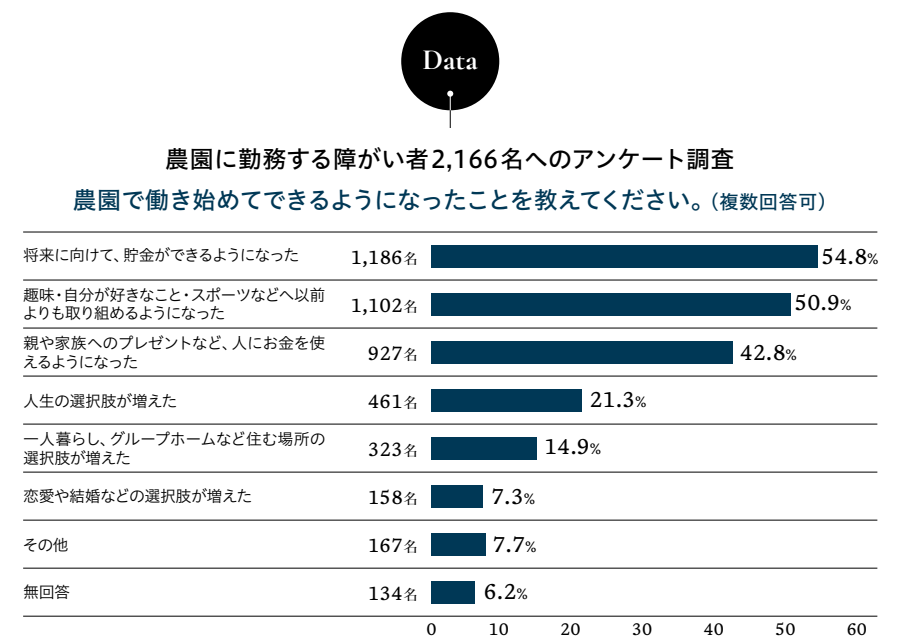
した。また、農園をノーマライゼーションを学ぶ場として、新入社員や管理職研修で活用する企業も増えています。

障がい者雇用のNo.1プラットフォームを目指す

2023年6月に実施した就労者へのアンケート調査では、約80%の方が「農園での仕事に満足している」、「農園で働き続けたい」と回答しました。この結果は、これまで批判的な報道もあったなかで、誇りを持ってあきらめず取り組んできた当社の大きな自信になっています。

当社サービスを利用いただいている企業数および障がいのある方の数は、この分野では群を抜く存在となっています。しかし全国には「就職したいができない」障がい者がまだ何百万人もいます。当社にできること、やるべきことは、まだまだあると思っています。また、2024年4月には法定雇用率が現在の2.3%から2.5%に、さらに2026年には2.7%にまで引き上げられることが予定されており、障がい者雇用に対する企業側のニーズもさらに高まっていくと予想されます。

今後は、さらなる雇用機会の拡大のために農園以外の就労モデルを増やしていくことにも力を入れていきます。農業は障がい者との相性が良い仕事の一つですが、農業以外の分野に適性がある方も沢



山いますし、企業もさまざまな形で活躍してほしいと望むケースもあります。できるだけ近い将来に第2、第3の事業を生み出し、本人の適性や企業の希望に応じた多様なマッチングが行えるようにしていきたいと考えています。

このために2023年12月に新規事業開発の専門チームを立ち上げ、現在はリサーチを本格的に進めています。そして「一人でも多くの障がい者雇用を創出し、社会に貢献する」という理念の実践を通して、障がい者雇用の分野で圧倒的な影響力のある「No.1プラットフォーム」を目指していきます。

自由記述コメント

“税金を払えるようになった”

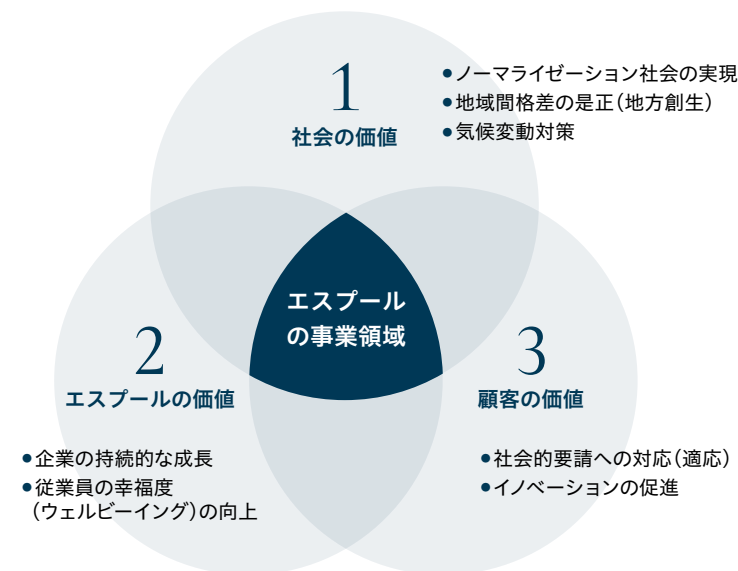
“これからどうしていきたいか、考えることができるようになった”

企業や自治体の抱える社会課題を独自のビジネスで解決 Win-Win-Winの関係づくりこそが、エスプールの強みです

「三方よし」をベースとしたソーシャルビジネス

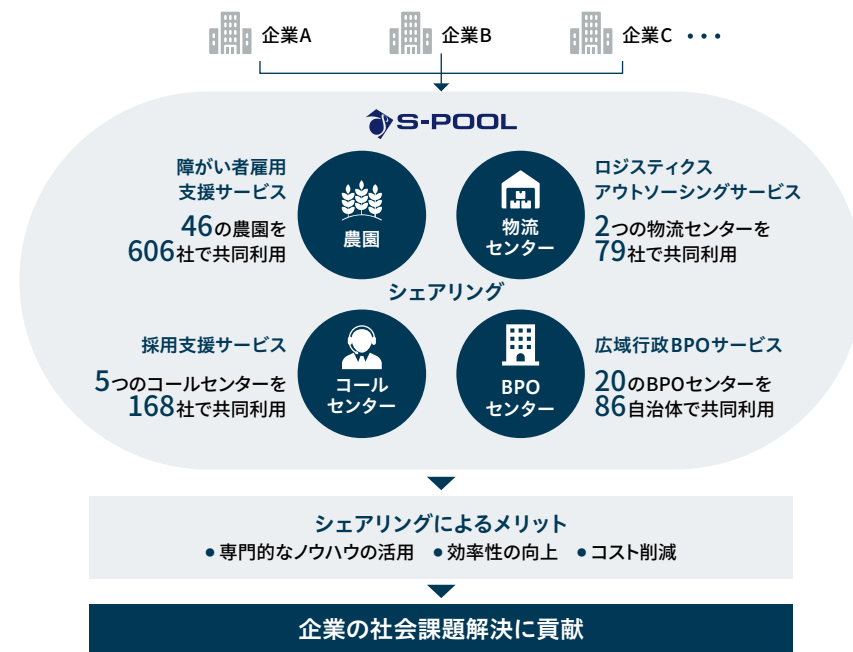
当社グループは、「アウトソーシングの力で企業変革を支援し、社会課題を解決する」という企業理念のもと、事業活動を通じて社会課題とそれに付随する企業や自治体の課題を解決する、ソーシャルビジネスを推進しています。このミッションは、近江商人の経営哲学である「売り手によし、買い手によし、世間によし」を示す「三方よし」の精神に通じるものです。

自社の利益だけでなく、顧客企業の価値向上と社会課題の解決に寄与する「三方よし」の思想が、優秀な人材を引き寄せ、独自性のあるビジネスの発展と持続的な企業の成長へつながっています。



「シェアリング型のアウトソーシングサービス」という独自のビジネスモデル

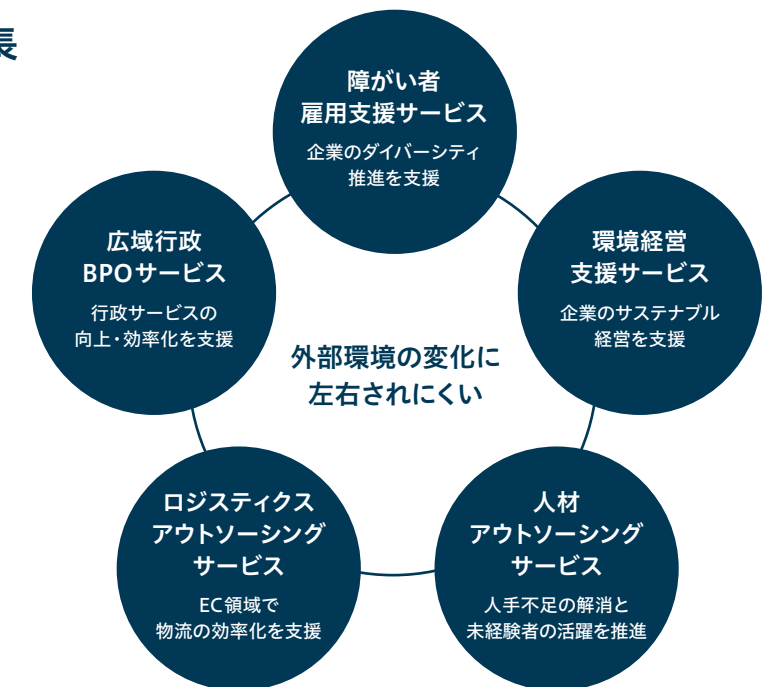
当社のサービスは、単独では取り組むことが難しい企業や行政の共通する課題を、アウトソーシングサービスにより解決に導くことを目指しています。提供するアウトソーシングサービスは、複数の企業・自治体が共同で利用する「シェアリング型」を採用しており、特定の顧客に依存することなく、利用者が増えるほど安定的に収益が上がるストックビジネスとなっています。また、長期にわたり顧客と良好な関係を築くため、顧客満足度の向上を重視しています。例えば、障がい者雇用支援サービスでは、解約率が2%と非常に低く、結果として障がい者の安定雇用につながっています。私たちはこの独自のビジネスモデルを展開していくことが、社会課題解決につながると信じています。



ポートフォリオ経営による安定成長

異なる分野で複数の事業を展開する事業ポートフォリオ経営を推進することで、環境変化に強い企業体となることを目指しています。また、景気動向に左右されにくい分野で事業を展開していくことで、強固な経営基盤の構築を図っています。

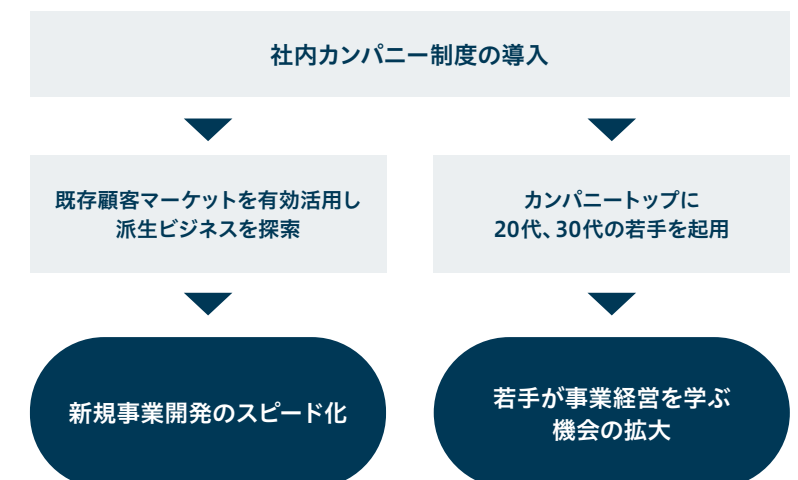
このポートフォリオ経営により、コロナ禍においても過去最高の売上・営業利益を更新(2022年11月期)しました。また、2023年11月期は、利益率が高いビジネスソリューション事業の着実な成長により、人材ソリューション事業の需要減少の影響を最小限に抑えることができました。



新たなビジネスをスピーディに立ち上げる組織体制

当社グループの根幹となる新規事業開発は、社会課題の特定とそれに関連する企業や自治体のマテリアリティを精査することから始まります。次いで、市場ニーズの調査・分析、収益性および実現性の検証、そしてビジネスモデルの構築を経て事業がスタートします。社内に新規事業開発の専門部署を組成しており、事業化にあたってはそのノウハウとリソースを最大限活用できる環境を整備しています。

また一連のプロセスをよりスピーディに遂行するため、2023年12月から社内カンパニー制度を導入しました。同制度では、既存の顧客市場を有効活用し、派生ビジネスを積極的に投入していくことで、よりスピード感を持って新規事業開発を進められるようになることを目指しています。



ソーシャルビジネスの発展を通じて、
持続可能な価値創造を実現します



社会環境の変化を踏まえ、新たな成長戦略と連動させてマテリアリティを見直しました。

「ノーマライゼーション社会の実現」「サステナブルな社会の実現」「地方創生への支援」、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。

また、CSVを実現するため経営基盤の強化を図るべく、新たに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まいります。

当社グループは、社会的価値と経済的価値を同時に拡大することで、持続的な企業価値向上と社会の発展を目指しています。

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

	マテリアリティ	テーマ	具体的な取り組み	実績(FY2023)	目標(FY2025)	SDGsへの貢献
S	ノーマライゼーション社会の実現	●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	3,774名の障がい者雇用創出	5,200名の障がい者雇用創出	  
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	412社、27自治体の脱炭素移行支援	500社、200自治体の脱炭素移行支援	   
S	地方創生への支援	●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	地方センター 23拠点運営 338名の雇用創出	地方センター 40拠点運営 600名の雇用創出	

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の実績(FY2023)	主なKPIの目標(FY2025)	SDGsへの貢献
S	DE&Iの推進	●多様な人材活用による新たな価値の創造 ●エンゲージメント強化による生産性向上	●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	エンゲージメントスコア4.9pt 障がい者雇用率3.72% 女性管理職比率21.2%、男女賃金差異83.7%	エンゲージメントスコア5pt 障がい者雇用率3.5%以上 女性管理職比率30%、男女賃金差異80%	 
	従業員のWell-beingの推進	●活力ある組織の実現にともなう生産性向上 ●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	健康経営優良法人の継続取得 健康診断、ストレスチェック受診率100% 休業からの復職率50%	健康経営優良法人の継続取得 健康診断、ストレスチェック受診率100% 休業からの復職率50%	
	企業価値を高める人材の育成	●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・リスクリング	●労働人口減少にともな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	若手(～35歳)管理職比率33.3% 1人当たり研修時間13時間	次世代幹部育成研修の受講生輩出20名 若手(～35歳)管理職比率40% 1人当たり研修時間20時間	
G	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	取締役会評価の実施1回/年 取締役会出席率100% 女性取締役16.6%	取締役会評価の実施1回/年 取締役会出席率100% 女性取締役30%(FY2030まで)	
	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	コンプライアンス研修受講率86.6% 重大なコンプライアンス違反0件	コンプライアンス研修受講率100% 重大なコンプライアンス違反0件	
	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	情報セキュリティ研修受講率86.6% 重大な情報セキュリティ事故0件	情報セキュリティ研修受講率100% 重大な情報セキュリティ事故0件	
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	TCFD、TNFDに沿った情報開示と戦略実行 再生可能エネルギーの導入	TCFD、TNFDに沿った情報開示と戦略実行 GHG排出量40%削減(Scope1+2)(FY2030) 再生可能エネルギー由来の電力調達100%(FY2030)	

マテリアリティ特定プロセス



ISO26000、SASB、SDGsなどを参照し、環境、社会、経済の側面の課題を広範囲にリストアップ

自社のステークホルダーの視点を念頭に、リストアップした課題と当社グループの事業活動との関連度を評価し、関連度の高い課題を抽出

当社グループの企業理念、経営方針、成長戦略との整合を図り、課題の優先順位や妥当性を検証

独立社外取締役を含め、取締役会における協議を経て最終決定

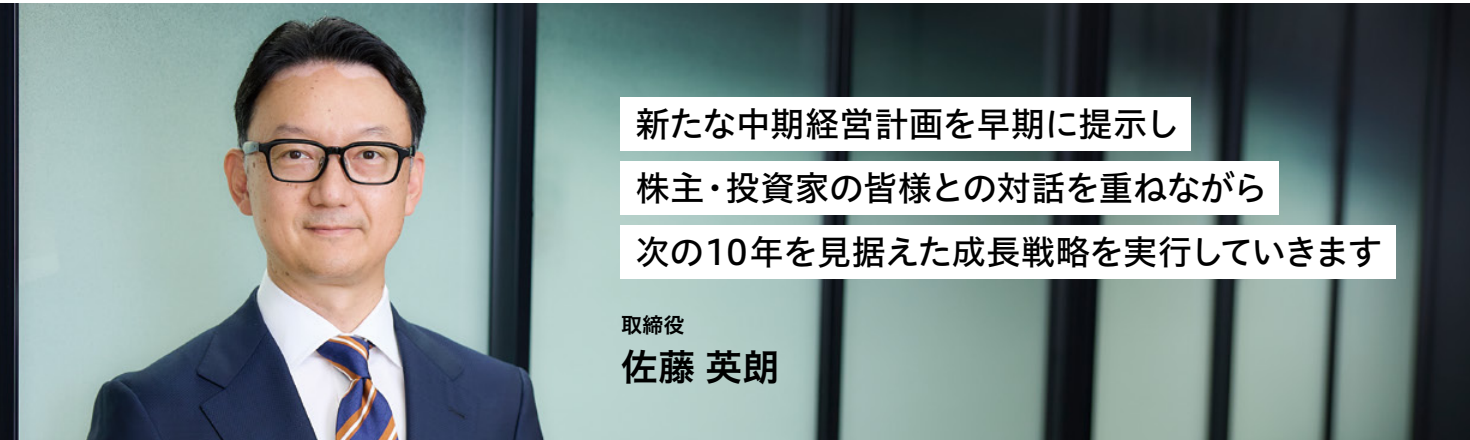
外部有識者コメント

私たちを取り巻く環境が激変するなか、現在の情勢に基づいて、新たな中期経営計画の策定とともにマテリアリティの見直しを行っていることは時機を得たものです。CSV観点のマテリアリティは、長期経営戦略と結び付いており、また、経営基盤のマテリアリティは、ESGの視点とSDGsの実践をシンクロさせながらまとめられているため、大変中身の濃いものになっています。

このマテリアリティに則して、全社一丸となって事業を推進することは、エスプールにとって極めて意義のあることです。このマテリアリティを社外に対して的確に発信しつつ、社内の理解と結束性を高めながら推進されていくことを望みます。



千葉商科大学
客員教授
笹谷 秀光教授



新たな中期経営計画を早期に提示し

株主・投資家の皆様との対話を重ねながら

次の10年を見据えた成長戦略を実行していきます

取締役
佐藤 英朗

2023年11月期の振り返り

コロナ関連特需の反動による 急速な市場縮小の影響を受け減収減益に

当社グループは、中長期のポートフォリオ経営の観点から、ここ数年、人材ソリューション事業中心の構成から、ビジネスソリューション事業の拡大に注力してきました。2023年11月期は、確実にポートフォリオの多様化が進展した1年でした。

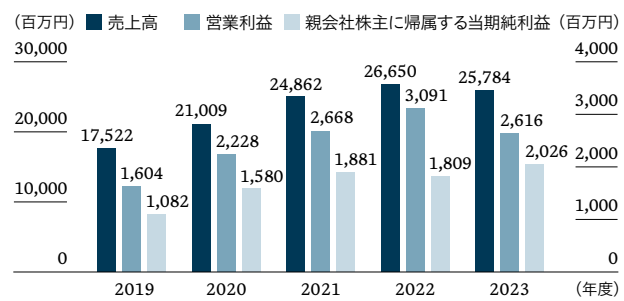
ビジネスソリューション事業では、主力の障がい者雇用支援サービスや急成長中の環境経営支援サービスをはじめ、主要サービスがいずれも増収となるなど堅調に売上を伸ばしたものの、利益面では先行投資の強化などにより小幅な増加にとどまり、売上高125.5億円、営業利益29.8億円となりました。なかでも広域行政BPOサービスは、業績を牽引してきた新型コロナ、マイナンバー関連の業務が消失し、これを補えるだけの営業成果を上げられなかったことから若干の赤字となっています。

人材派遣サービスを主力とする人材ソリューション事業では、需要旺盛なインバウンド関連案件の受注に注力し、販売支援業務の売上回復が進みました。しかしながら、新型コロナ関連などのコールセンター業務の売上が大きく減少した影響で、全体的には大幅な減収減益となり、売上高133.1億円、営業利益12.5億円となりました。

以上の結果、全社では、売上高257.8億円(前期比3.3%減)、営業利益26.1億円(同15.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益20.2億円(同12.0%増)となり、2013年11月期から継続してきた増収と2016年11月期から継続して

きた増益の連続記録が途絶える結果となりました。その主な要因は、コロナ関連特需の反動による市場縮小が想定以上に急速に進み、この変化に対応するための営業活動に遅れが生じたことであり、大きな反省点と認識しています。また、これらの要因により、業績計画と実績にも大きな乖離が生じたため、このままの計画ではステークホルダーの皆様に対して不誠実であると考え、現行の中期経営計画を取り下げるという判断に至りました。2025年11月期を初年度とする、新たな中期経営計画を現在策定中です。

売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益の推移



2024年11月期の投資方針

短期的なキャッシュフローのプラスにこだわらず、 成長事業に積極的に投資

私がCFOとして重視する財務指標は、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローのバランスです。これまでは主力事業である人材派遣サービスで生み出したキャッシュを、障がい者雇用支援サービスでの農園建設など新規の成長投資に充てており、配当分だけキャッシュがマイナスにな

る状態でした。しかし、この1年で人材派遣の市場が落ち込む一方、成長が加速する障がい者雇用支援サービスでの設備投資需要が高まった結果、2023年11月期には初めて投資キャッシュフローが営業キャッシュフローを10億円以上超過しました。農園建設はまだまだ継続することから、2024年11月期以降もこの傾向は続くと考えています。

財務的には、営業キャッシュフローの範囲内ですべての投資をまかなえる状態が理想ではありますが、現在の当社グループは次の10年を見据えて成長投資を優先すべき局面にあります。「事業責任者には資金面の不安を感じることなく積極果敢な事業運営に取り組んでほしい」というのが浦上をはじめとする経営陣の思いです。

したがって現時点では、短期的なキャッシュフローのプラスにはこだわらず、必要な時に資金を調達し、成長軌道にある農園などの事業に投資していく方針です。必要資金は、当面は銀行からの借入れによってまかなっていく予定ですが、有利子負債残高がかなり膨らんできましたので、今後は銀行融資だけではなく、多様な手段での資金調達を検討してまいります。

収益力の強化

危機感を全社員で共有し、 既存事業の再成長と新たな事業創出に挑戦

2024年11月期は、これらの成長投資に加え、環境変化のなかで成長が鈍化した各事業の立て直しに注力します。リーマンショック後10年増収が続いたことで薄れつつあった危機感を全社員がもう一度呼び覚まし、各事業の再成長と収益力強化を目指します。当社グループでは営業利益を主な指標として各事業を管理・評価していますので、営業戦略を練り直して売上を伸ばす、付加価値を提供し値上げできるサービスに転換する、コストコントロールを徹底するなど、それぞれの事業の状況に応じた施策を講じることで営業利益の着実な拡大を図ります。

新規事業に関しても同様に、基本的に営業利益を指標に管理・指導していく方針です。2023年12月から運用が始まった社内カンパニー制度では、それぞれの新規事業の責任者に経営目標と撤退基準などを取締役会でプレゼンしてもらい、経営判断を下す仕組みにしています。

増収増益を続けていた時期はどうしてもそれを継続する

ことが大前提となり、将来の事業構造転換につながるような思い切った施策を打ちにくかったのも事実です。しかし、その連続記録が今回途切れ、新たなスタートを切る形になりました。そこで2024年11月期以降は次の10年を見据え、例えば障がい者雇用支援や事業継承関連の新ビジネスの立ち上げなど、当社グループの将来の成長を支える新しい事業創出に積極的にチャレンジしたいと考えています。

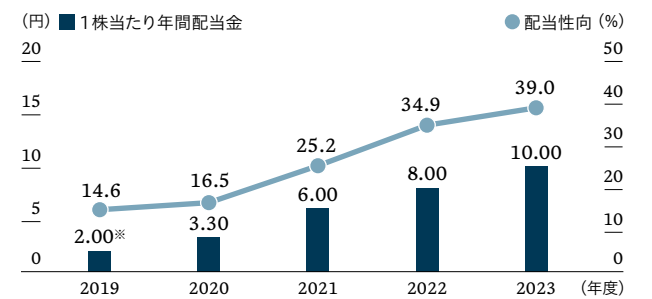
株主・投資家の皆様へ

連結配当性向30%以上を目安に 安定的・継続的な株主還元を目指す

当社グループは、継続的な企業価値の向上と、それを通じた株主・投資家の皆様への還元に積極的に取り組んでまいります。基本的な配当方針として連結配当性向30%以上、減益となった場合も単年度での連結配当性向60%を上限に、安定的・継続的な累進配当の実現を目指します。2024年11月期は配当性向43.2%となりますが、前期と同じ10円を維持する考えです。

また、現在当社グループは、次の10年を見据えて新たな成長領域に積極的な投資をすべき局面にあります。近い将来にフリーキャッシュフローが安定的に創出できるようになった時には、積極的な自己株式取得などを通じて、さらなる株主還元を図っていきたいと考えています。その実現のためにも、現在策定中の新しい中期経営計画をできるだけ早く発表し、将来の成長に向けた道筋を提示したいと考えています。そしてこの計画を土台に株主・投資家の皆様と対話を重ねながら計画を実行していきたいと思います。新たな持続的成長の実現に向けて、再スタートを切ったエスプールに、これからもいっそうのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1株当たり年間配当金・配当性向



*普通配当に加え、創立20周年記念配当の0.6円分を含んでおります。

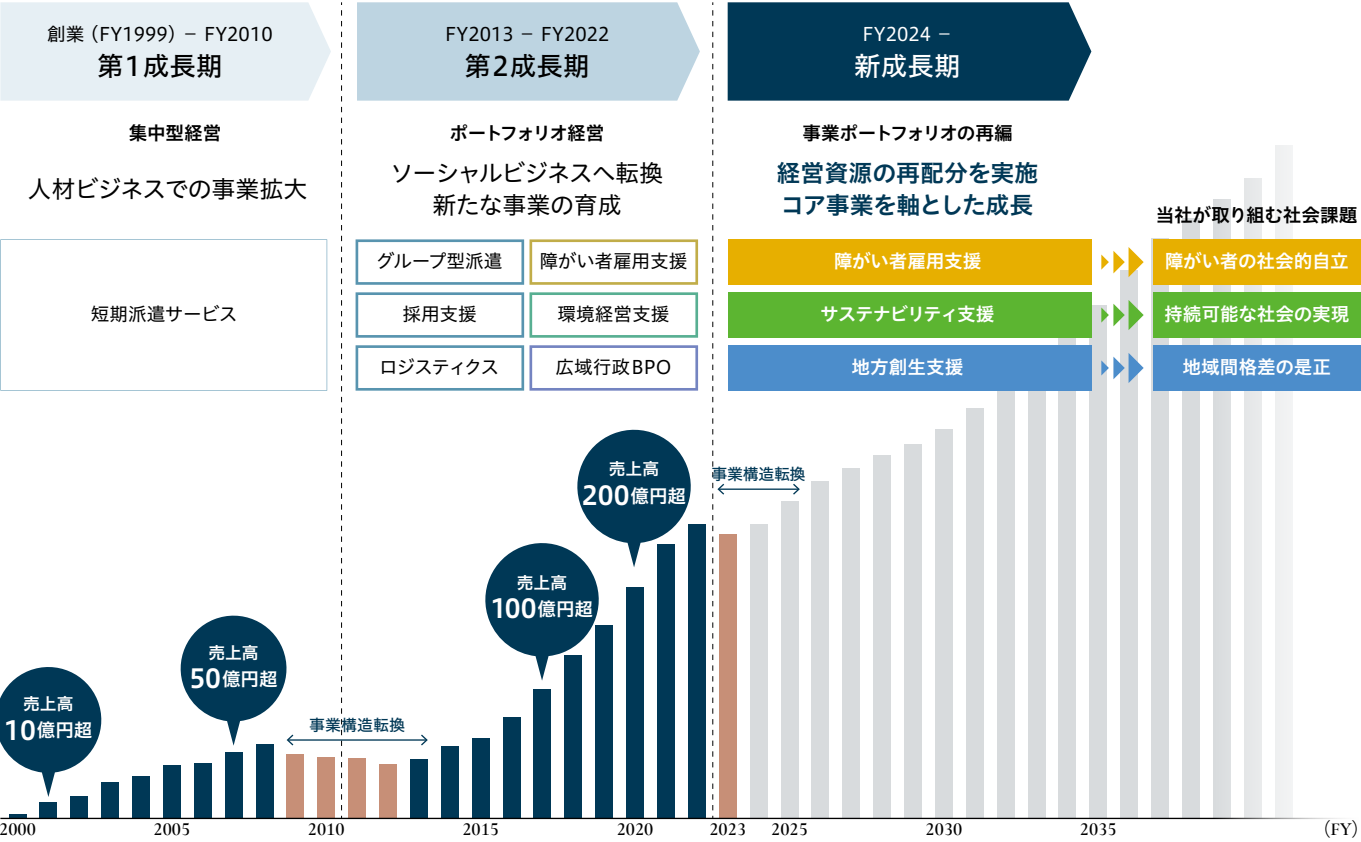
停滞を打開し、さらなる成長へ コア事業への注力を軸として長期戦略を策定しました

当社グループは、2010年の債務超過を転機に、事業活動を通じて社会課題を解決するソーシャルビジネスを経営の軸に据えるとともに、外部環境の変化に強い企業グループとなるためにポートフォリオ経営を推進してきました。その結果、およそ10年間で複数の事業が新たに立ち上がり、成長が加速しました。グループ売上が100億円を超えるまでには創業から18年を要しましたが、100億円から200億円への到達は、ポートフォリオ経営が軌道に乗ったことで、わずか3年で達成することができました。

このようななか、当社グループはよりいっそうの成長を目指すため、次の10年を見据えた新たな事業構造転換を推し進めてまいります。当社グループのなかでも優良な顧客基盤を有し、

高い成長が期待できる「障がい者雇用支援」「環境経営支援」「広域行政BPO」を重点注力事業と定めました。それぞれの分野において、これまでは単一のサービスで顧客を獲得し事業を伸ばしていく1点集中型での成長をしてきましたが、今後はこれから築き上げてきた顧客基盤に対し複数のサービスを提供していく、多面的な事業展開を図ってまいります。この戦略の核となる新サービスは、社内の新規事業開発やM&Aによって、スピード感を持って立ち上げてまいります。また、これらの重点注力事業のうち、「環境経営支援サービス」と「広域行政BPOサービス」は、事業領域を「サステナビリティ」と「地方創生」に広げること

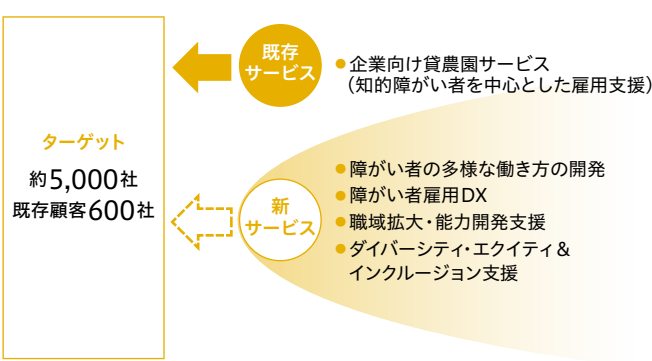
で、より多くの成長機会の獲得を目指してまいります。



サービスを“線”から“面”へ拡大し注力分野の利益を伸長

障がい者雇用支援

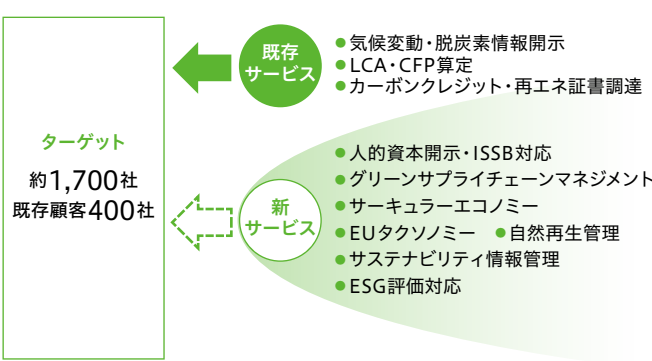
障がい者雇用支援領域では、農園型サービスに加え、障がい者の特性に合わせて多様な働き方を可能とする新サービスの開発に取り組んでまいります。農園型サービスについては、就職機会が依然として圧倒的に不足している知的障がい者の雇用創出を中心に、これまでと同様のペースで東名阪エリアにて農園開設を進めてまいります。新サービスにおいては、精神障がい者や身体障がい者の雇用機会の創出や、就労のミスマッチを防ぐサービス、職域拡大や能力開発に関連したサービスの開発を進めてまいります。



サステナビリティ支援

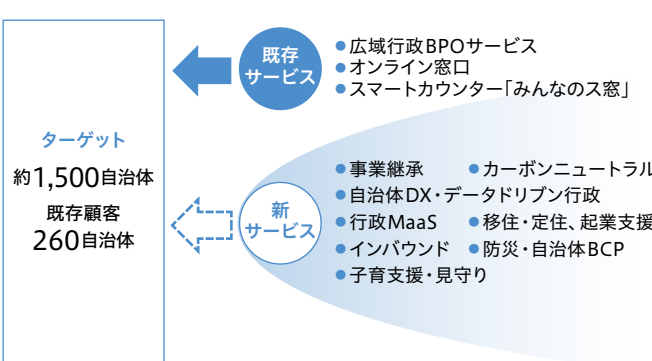
環境経営支援領域では、企業向けに提供していた気候変動対応やカーボンニュートラル支援のコンサルティングサービスを、自治体にも広げてまいります。パリ協定のもと、世界各国で加速する温室効果ガス削減の取り組みは、国内の自治体にも波及しており、その支援ニーズは非常に大きなものとなっています。また、企業向けの支援については、環境分野のコンサルティングメニューの拡充に加え、ISSB※やESG評価対応の支援など、事業領域をサステナビリティ全般に広げていくことで、よりいっそうの事業拡大に取り組んでまいります。

※[International Sustainability Standards Board] (国際サステナビリティ基準審議会) の略称



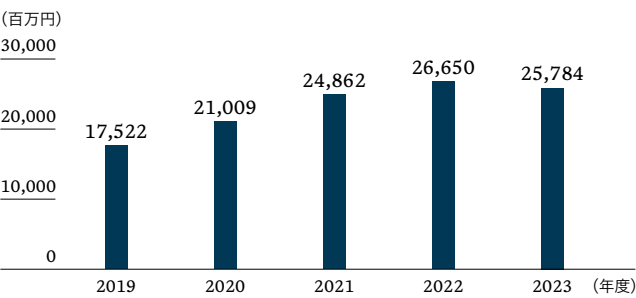
地方創生支援

広域行政BPO領域では、地方創生に事業領域を広げ、地方自治体の社会課題解決に取り組んでまいります。全国約1,700の自治体のうち、およそ85%の自治体が人口10万人以下となっており、人口減少への対応が大きな課題となっています。そのようななか、当社は行政MaaSや自治体DXの支援など行政サービスの維持向上や、事業承継や移住・定住支援など地域活性や人口増につながるサービスを中心に開発を進めてまいります。また、広域行政BPOサービスについても、継続的なセンター開設により事業拡大を目指してまいります。

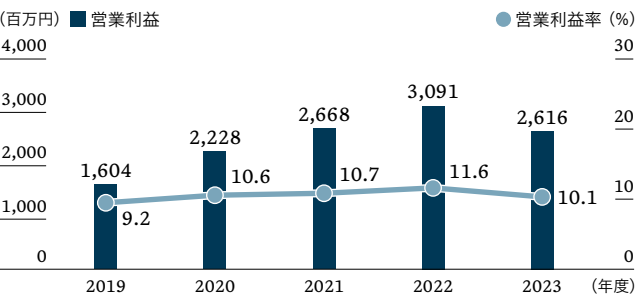


財務

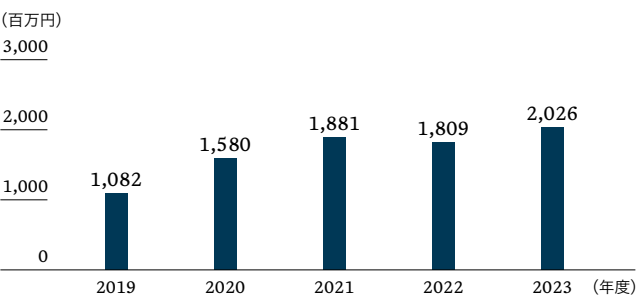
売上高



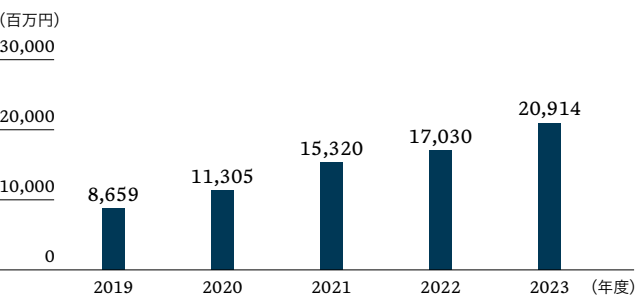
営業利益・営業利益率



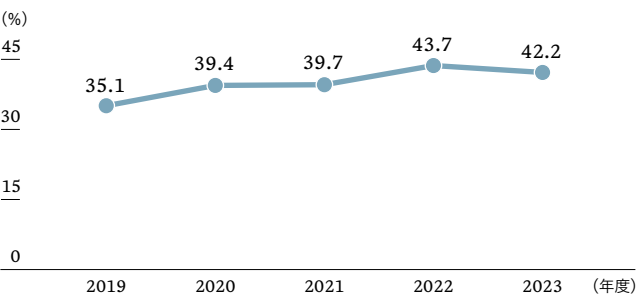
親会社株主に帰属する当期純利益



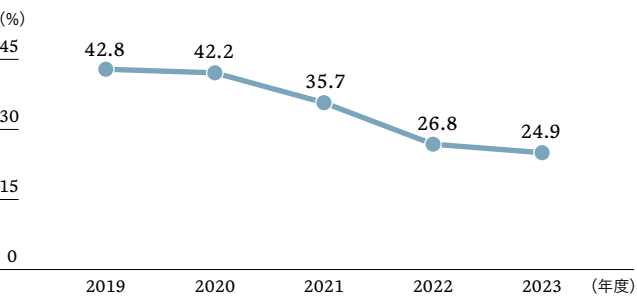
総資産



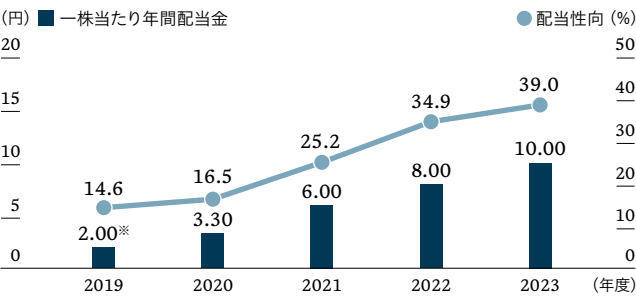
自己資本比率



ROE

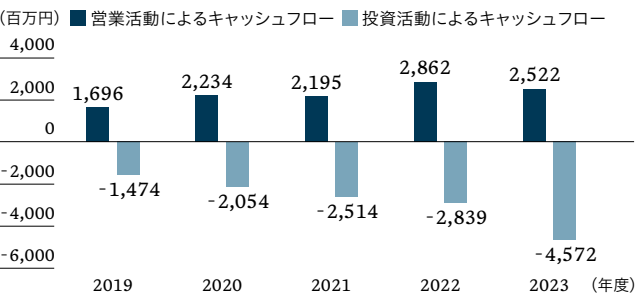


一株当たり年間配当金・配当性向



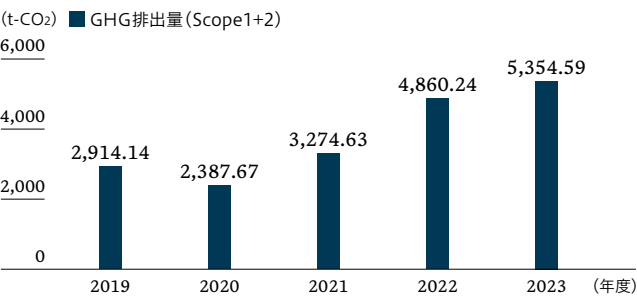
※普通配当に加え、創立20周年記念配当の0.6円分を含んでおります。

キャッシュフロー

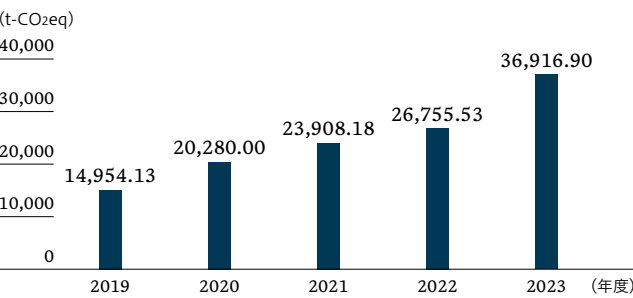


非財務

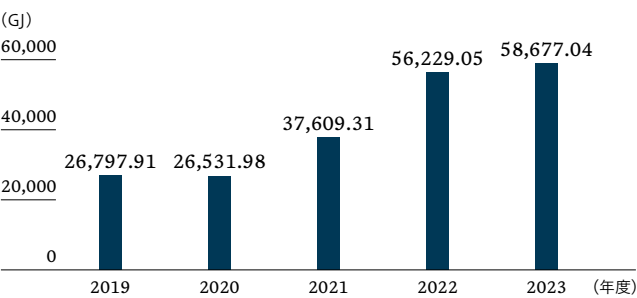
GHG排出量 (Scope1+2)



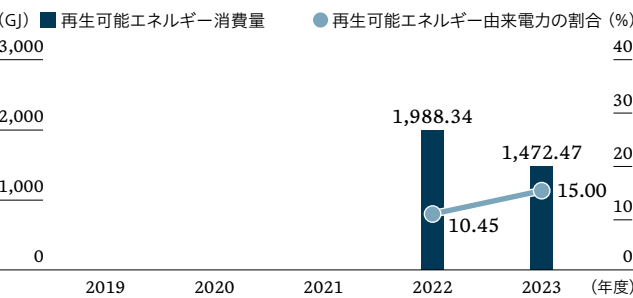
GHG排出量 (Scope3)



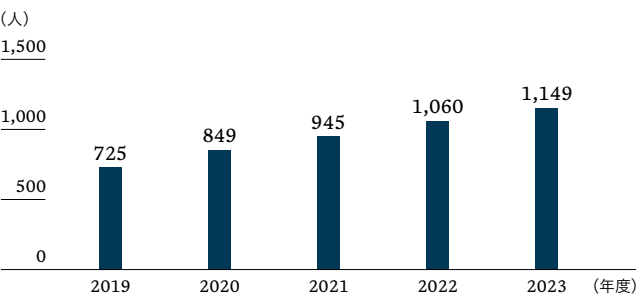
エネルギー総消費量



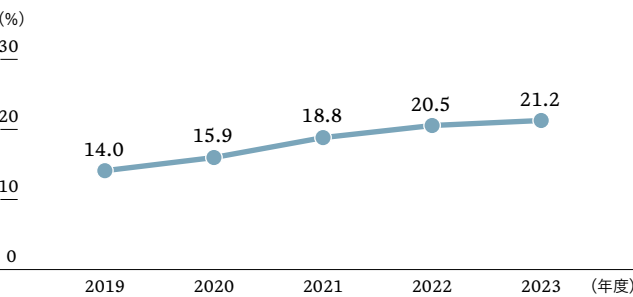
再生可能エネルギー消費量・再生可能エネルギー由来電力の割合



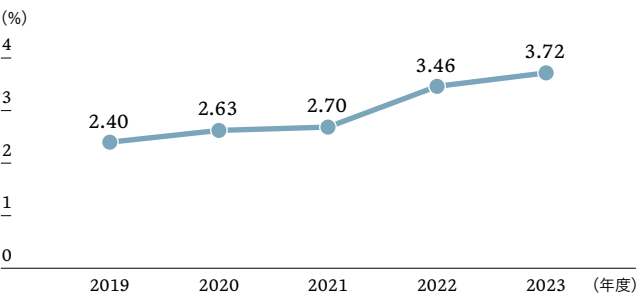
総従業員数



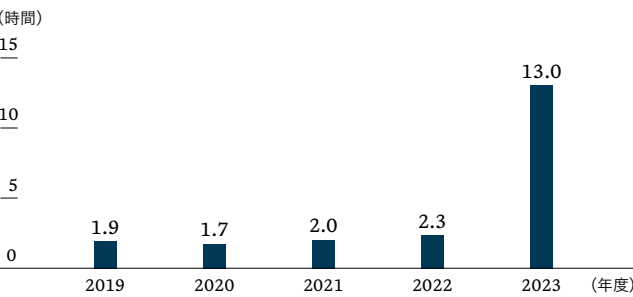
女性管理職比率



障がい者雇用率



従業員一人当たりの研修時間



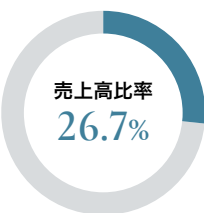
At a glance

ビジネスソリューション事業



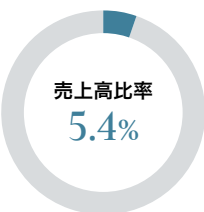
障がい者雇用支援サービス (株)エスプールプラス

障がい者の就労に適した農園「わーくはぴねす農園」を企業に貸し出し、障がい者の採用・教育から定着までを支援するサービスを提供しています。三大都市圏を中心に46施設を展開。利用企業は600社に上り、3,700名を超える障がい者の就労を実現しています。



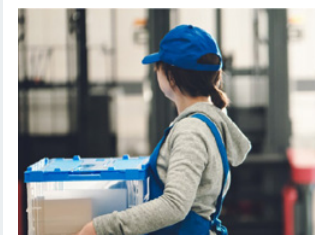
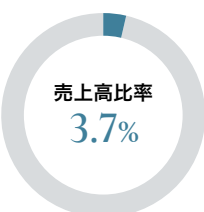
広域行政BPOサービス (株)エスプーलगローカル

複数の自治体の業務を集約し、行政サービスの効率化を支援するシェアード型のBPOサービスを全国20カ所で展開しています。行政の窓口業務をショッピングセンター内で代行する自治体スマートカウンターの運営や、行政手続きのデジタル化を支援するオンライン窓口サービスも提供しています。



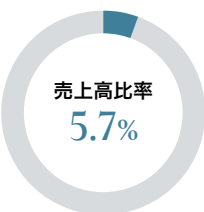
環境経営支援サービス (株)エスプールブルードットグリーン
(株)エスプール

温室効果ガス(GHG)排出量の算定や削減に関するコンサルティング、カーボנקレジットの仲介など、企業の気候変動対策のサポートや、TCFDやTNFDをはじめとした環境情報開示のコンサルティングなど、企業の環境経営を支援するサービスを提供しています。



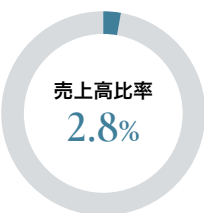
ロジスティクスアウトソーシングサービス (株)エスプールロジスティクス

EC通販の注文処理から、倉庫内における商品管理、出荷の手続きまでをワンストップで担うフルフィルメントサービスを展開しています。AIやIoTなどの最新テクノロジーを活用し物流の効率化を目指すスマートロジスティクスの提案や、海外進出を支援する越境ECサービスの提供も行っています。



採用支援サービス (株)エスプーリンク

飲食業や小売業など、アルバイトやパートを多く採用する企業の応募受付から面接設定までを完全成果報酬型で行う応募受付代行サービス「OMUSUBI」や、オンラインによる面接の代行サービス「Faceview」など、企業の採用に関する業務を支援するサービスを提供しています。

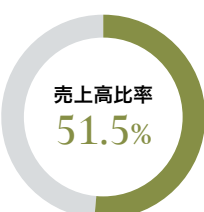


人材ソリューション事業



人材アウトソーシングサービス (株)エスプールヒューマンソリューションズ

コールセンターおよび接客・販売支援業務に特化した人材サービスを提供しています。フィールドコンサルタント(FC)と派遣スタッフをチームで派遣する「グループ型派遣」では、FCが現場でスタッフを手厚くフォローすることで短期間での育成と定着率向上を実現しています。



(注)売上高には上記のほかに全社費用を含むため、各サービスの比率の合計値は100%にはなりません。



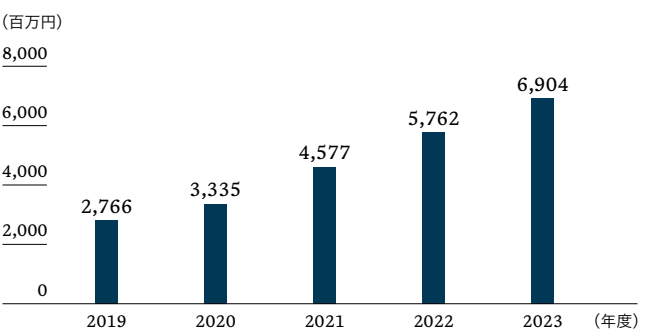
ビジネスソリューション事業

障がい者雇用支援サービス (株)エスプールプラス

当期の概況

法定雇用率の引き上げを2024年4月に控え、企業の障がい者雇用に対する取り組みが活発になっており、新規の販売は既存顧客を中心に順調な伸びとなりました。類似サービスが増えるなか、法令を遵守した適正なサービス提供を重視する流れも営業の追い風となりました。農園の開設も順調に進み、9施設を新たに開設。農園利用企業は、606社まで増え、知的障がい者を中心に3,774名の障がい者雇用が実現しました。農園に勤務する障がい者の満足度も高く、定着率も92%と高い水準を維持しました。

売上高の推移



来期の戦略

法定雇用率の引き上げにより、さらなる需要拡大が見込まれることから、営業活動・障がい者の採用ともにより、いっそう強化してまいります。新規の農園開設は8施設を予定しており、選定活動はほぼ完了しました。また、精神障がい者や身体障がい者の雇用が支援可能な新サービスの開発にも着手しました。サービスメニューの拡充を図ることで、企業の障がい者雇用の促進および障がい者の特性に合わせた多様な働き方の実現を目指してまいります。

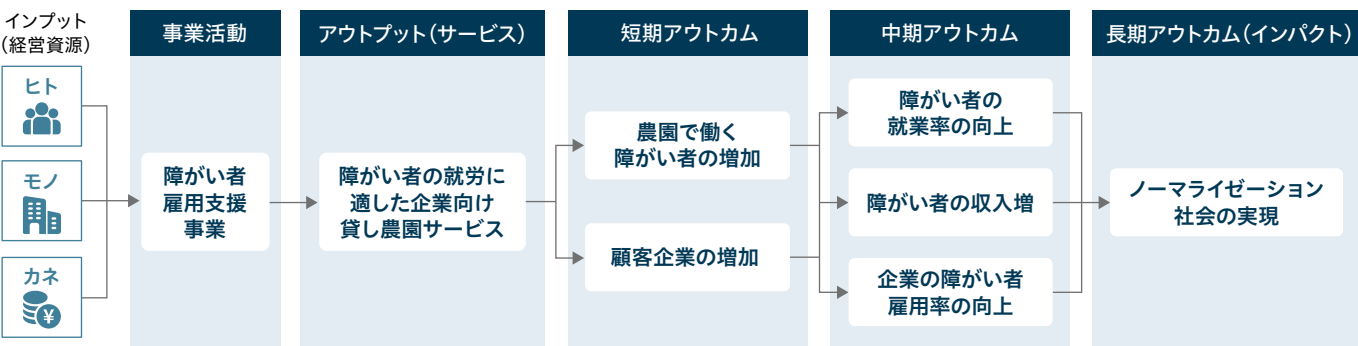
機会

- 障がい者の法定雇用率の段階的な引き上げ
- 企業のESGおよびサステナビリティの意識の高まり

リスク

- 事件や事故を契機としたレピュテーションリスク
- 農園の建設コスト上昇による収益力の低下

障がい者雇用支援サービスのロジックモデル





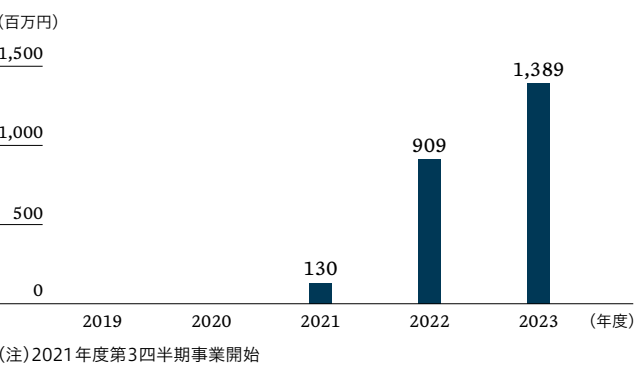
ビジネスソリューション事業

広域行政BPOサービス (株)エスプールグローバル

当期の概況

中小都市を中心とした行政業務の効率化ニーズの高まりを受け、BPOセンターの開設を積極的に進めました。11拠点を新たに開設し、全国20拠点まで拡大しました。自治体スマートカウンターを併設する拠点も順調に増え15カ所となったほか、オンライン窓口の設置も徐々に浸透し、81台まで導入が進みました。この結果、売上は大きく伸びましたが、営業利益については、センター開設にともなう先行投資費用の増加に加え、営業の遅れなどにより新センターの稼働率が想定を下回り、わずかながら赤字となりました。

売上高の推移



来期の戦略

早期の収益改善に向けて既存センターの稼働率向上に最優先で取り組みます。現在営業中の案件は、2024年度以降の業務案件が中心のため、上半期は苦戦が続く見込みですが、下半期以降の回復に向けて営業を加速してまいります。新センターの開設は、業務の受託が多く見込まれる地域に限定して3施設を予定しています。また、政府の方針により2025年4月から行政手続きのオンライン化が本格的に進むことから、オンライン窓口サービスの導入に向けた提案についても強化していきます。

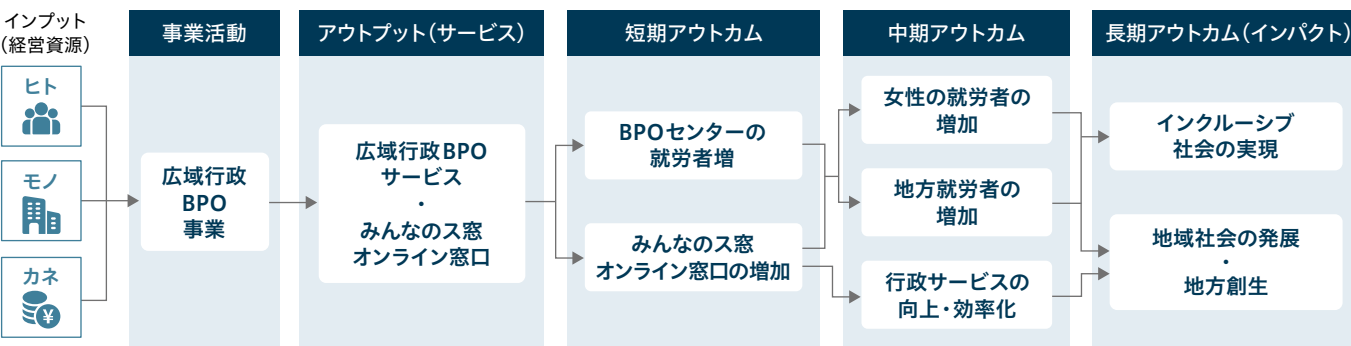
機会

- 自治体DXの加速、国主導による自治体情報システム標準化の推進
- 人口減少・税収減少の状況下での地方行政サービスの維持・効率化ニーズの高まり

リスク

- ターゲットとする地方自治体への大手競合他社の参入(競争の激化)
- 個人情報・機密情報漏洩による入札参加の指名停止

広域行政BPOサービスのロジックモデル



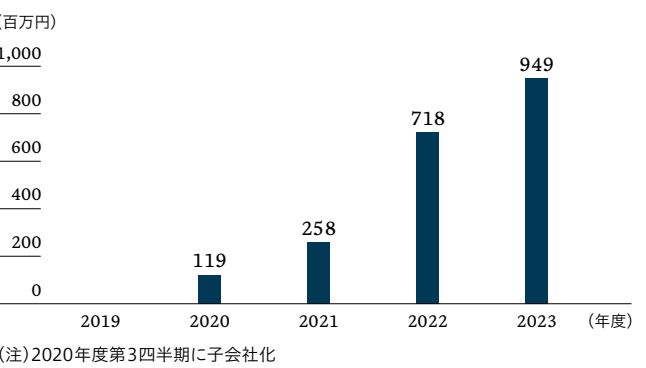
ビジネスソリューション事業

環境経営支援サービス (株)エスプールブルードットグリーン/(株)エスプール

当期の概況

ESGおよびサステナビリティに対する社会的意識が高まるなか、上場企業を中心に環境対応の取り組みが加速しています。これにともない、環境情報開示に関連するコンサルティングサービスが大きく伸長しました。とくにCDPのコンサルティングサービスは、新規の受注増に加え既存顧客の継続率も高く、大幅な増加となりました。サービスを提供する(株)エスプールブルードットグリーンの認知度も向上しており、営業活動の大きな後押しとなりました。また、事業拡大に合わせ、コンサルタントの増強にも積極的に取り組みました。

売上高の推移



来期の戦略

コンサルティングサービスのメニュー拡充によるクロスセルの拡大を目指していきます。GHG排出量の算定のなかでも難易度の高いScope3の支援や、今後の拡大が見込まれるライフサイクルアセスメント(LCA)やカーボンフットプリント(CFP)の算定支援、自然関連財務情報開示(TNFD)やIFRSサステナビリティ開示基準への対応を支援するコンサルティングサービスの強化を図ってまいります。また、当期から(株)エスプールで開始した、企業向けに展開しているカーボンニュートラル支援のノウハウを活用した自治体向けのサービスを広げてまいります。

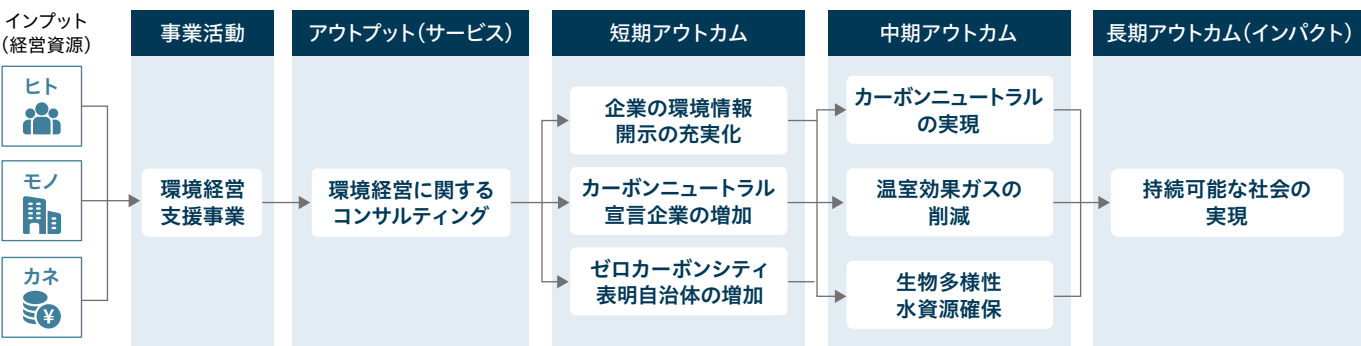
機会

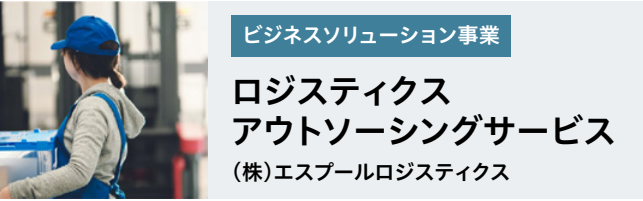
- 気候変動問題に対する国際的な取り組みの加速
- 企業のESGおよびサステナビリティの意識の高まり

リスク

- 専門人材(コンサルタント)の確保・育成
- 政策変更や経済不況による市場需要の低下

環境経営支援サービスのロジックモデル

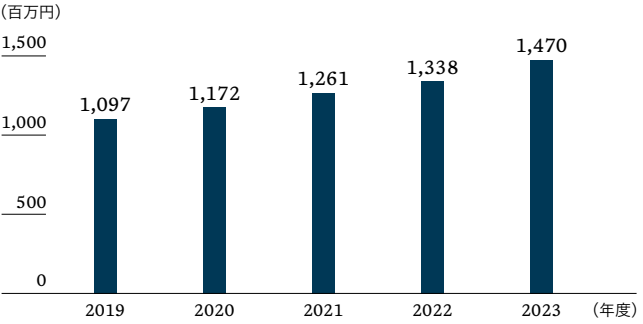




当期の概況

EC通販の発送代行サービスの拡大を見据え、2023年7月に千葉県流山市に新センターを開設しました。その結果、売上は順調な伸びとなりましたが、営業利益に関しては新センター開設にともなう初期費用に加え、安定稼働に想定よりも時間を要したため、前年を下回る結果となりました。

売上高の推移



来期の戦略

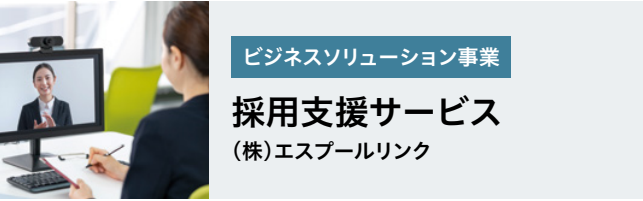
物流センターの運営代行サービスが2023年11月で終了したことから、今後はEC通販の発送代行サービスの拡大に注力してまいります。新センターについては、安定稼働に向けて一定のめどが付いたことから、稼働率の向上および早期満床を目指し営業を強化してまいります。

機会

- Eコマースおよび通販市場の拡大
- グリーン物流の推進

リスク

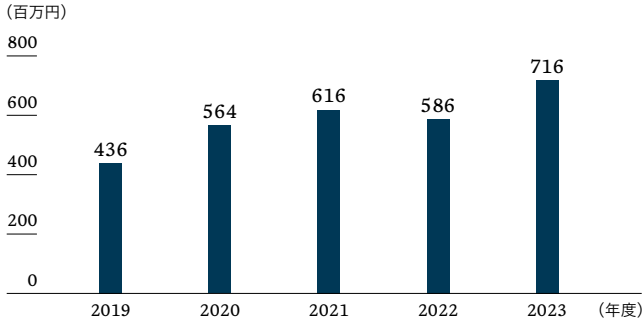
- 物流センターのオペレーションコスト(人件費)上昇による収益力の低下
- 価格やサービス品質などの競争圧力の高まり



当期の概況

コロナ禍での行動制限の緩和を受け、飲食業を中心に採用活動が活発化しており、応募受付代行サービスの需要が大きく回復しました。また、面接のオンライン化が進んだことで面接代行サービスも広がりを見せました。その結果、売上高は、コロナ禍前を上回り、過去最高となりました。

売上高の推移



来期の戦略

人手不足が追い風となり需要が高まっている応募受付代行サービスの拡大に注力してまいります。同サービスを軸に新規顧客の獲得に努めていくとともに、既存顧客に対しては、面接代行サービスのクロスセルを進めていくことで、売上の最大化を目指してまいります。

機会

- 人手不足および採用難による市場需要の増加
- 採用DXによる新たな市場の創出

リスク

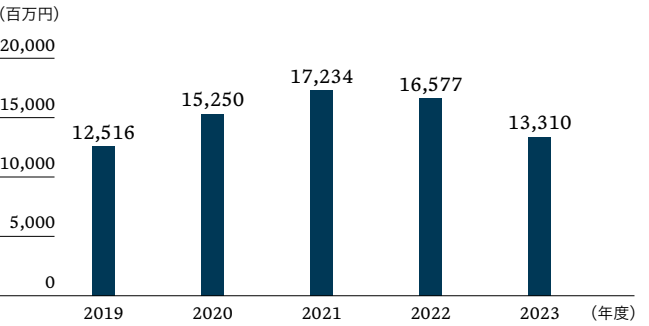
- 個人情報漏洩による損害
- 経済不況による市場需要の低下



当期の概況

主力のコールセンター向けの人材派遣サービスは、新型コロナウイルス感染症に関連したスポット案件が終了したことにより、大幅な減少となりました。また、新規案件に対する需要も弱く、本格回復には至りませんでした。一方、販売支援系の人材派遣サービスは、通信キャリア関連の需要回復は遅れているものの、人手不足が深刻となっているインバウンド関連の営業に注力したことにより、ホテルや空港関連の案件の獲得が進み、回復に転じました。

売上高の推移



来期の戦略

コールセンター向けの人材派遣サービスは、売上の底打ちを見込むものの、本格的な回復には時間を要すると想定し、当面はコストコントロールの徹底と主要顧客との関係強化に取り組んでいきます。No.1戦略に関しては、現在の1社から4社を目標に営業を強化していきます。販売支援系の人材派遣サービスについては、引き続き、高い需要が期待できるインバウンド関連業務の拡大に注力してまいります。

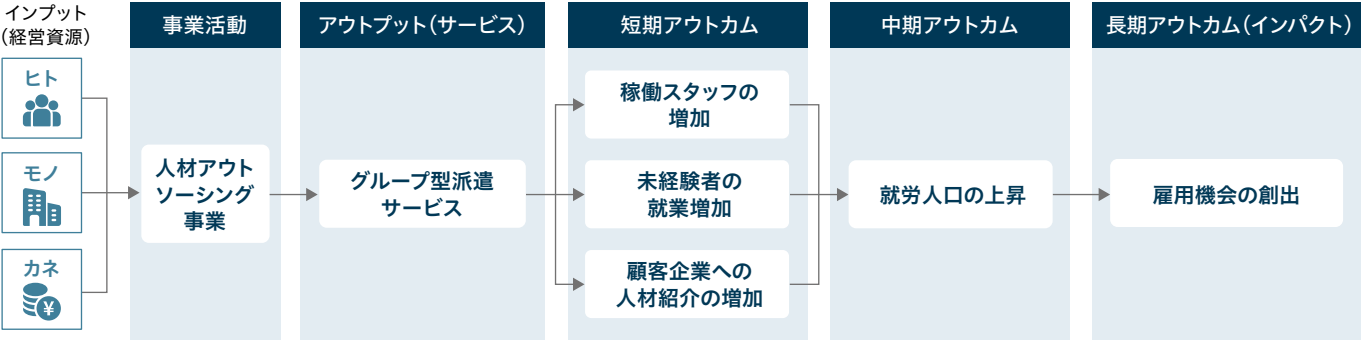
機会

- 人手不足による人材派遣需要の増加
- 人材の流動化の加速

リスク

- AI等の技術革新によって雇用が代替された場合の人材派遣需要の低下
- 賃金上昇による収益力の悪化

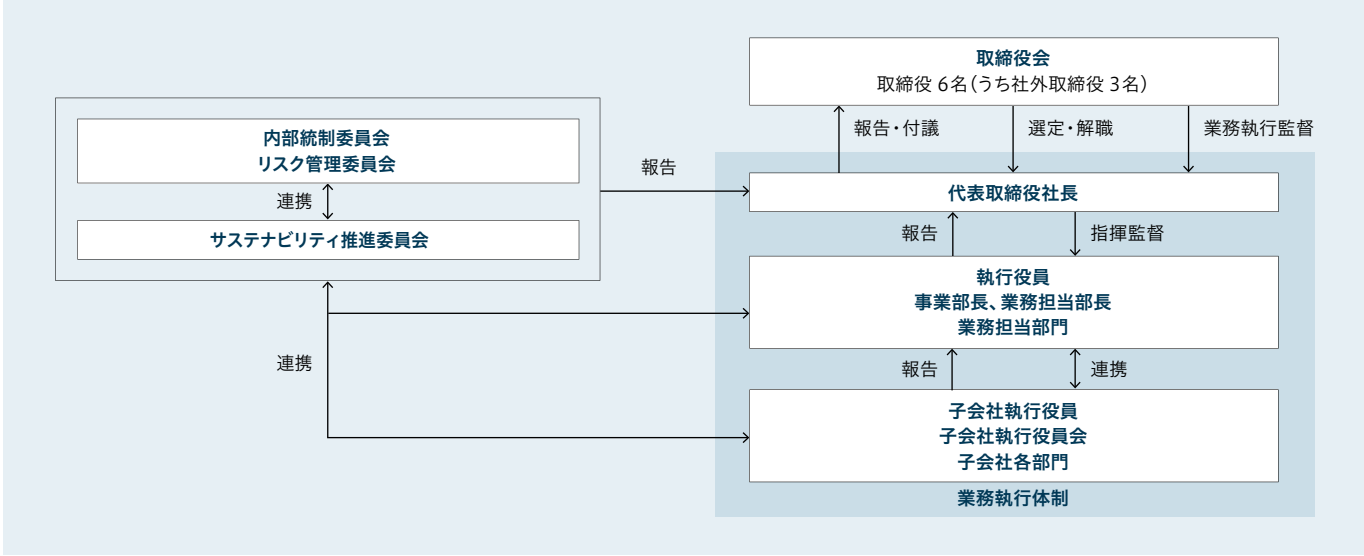
人材アウトソーシングサービスのロジックモデル



サステナビリティ 方針・体制

エスプールグループは「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」をミッションに掲げています。私たちは、地球市民として社会課題および環境課題に真摯に向き合い、事業活動を通じて当社らしい付加価値を創造することで、その解決に取り組んでまいります。

サステナビリティ推進体制

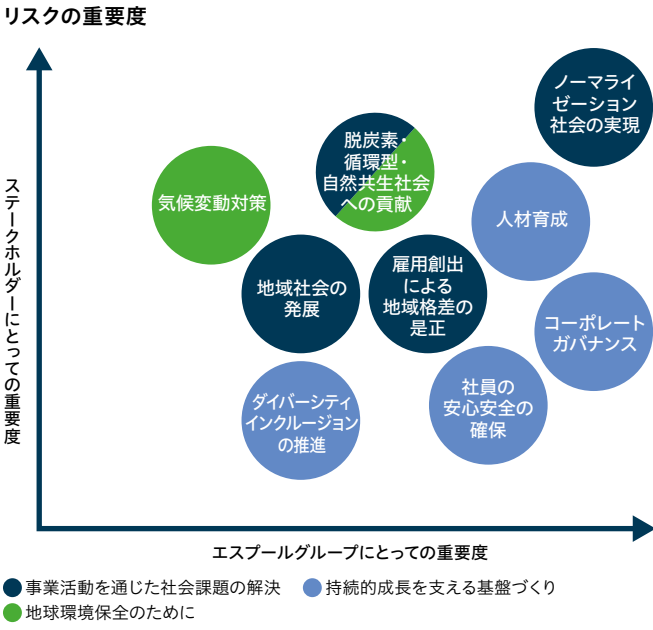


リスク管理体制・プロセス

サステナビリティに関する重要なリスクについては、サステナビリティ推進委員会にて、その特定と評価を行います。特定したリスクと機会は同推進委員会にて、企業および社会の重要度という2つの観点から統合的に優先順位を評価・検討し、取締役会に報告または審議のうえでマテリアリティ(重要課題)として確定しています。確定したマテリアリティについては、取締役会が現在の対応状況の進捗確認や見直し等を行い、適切にリスクを管理することで、全社的なリスク管理体制の維持、向上を図っています。

また、リスク管理委員会を半期ごとに開催し、影響が大きいと想定されるリスクについては、サステナビリティ推進委員会と連携してリスクの未然防止と影響緩和のための施策検討を行っています。

また、ステークホルダーの皆様と対話・協働を通じて価値創造プロセスを継続的に循環させていくことで、当社グループの持続的な企業価値向上を図り、社会の持続的な発展に貢献してまいります。



サステナビリティ担当役員メッセージ

「ソーシャルビジネスの推進により、社会課題を解決する」
それが、当社のサステナビリティ活動の根幹です

事業の成長が、
サステナビリティ活動の推進力となる

当社グループは、「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」という企業理念のもと、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むソーシャルビジネスを推進しています。そのため、事業活動そのものがサステナビリティの根幹であるというのが私たちの考えです。このたび、新たな成長戦略との連動を図るため、マテリアリティの見直しを実施し、「ノーマライゼーション社会の実現」「サステナブルな社会の実現」「地方創生への支援」の3つを、戦略策定の軸となるCSV(Creating Shared Value=共通価値の創造)として特定しました。これらを軸に、社会的価値と経済的価値を同時に拡大することで、当社グループの持続的な企業価値向上と社会の発展を目指します。

また、サステナビリティの推進を強化していくため、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取

り組みである国連グローバルコンパクトに2023年から参加しています。

次世代を担う中核人材の育成を強化

より良いサービスを創出し続けるために、最も重要なのが人材です。当社グループは、最大の資本は人材であるとの考えのもと、優秀な人材の採用と育成を最重要戦略の一つと位置付けています。2023年12月からは、若手社員を主体とした事業開発を積極的に推進することを目的に、社内カンパニー制度(P.40)を導入しました。グループの有する顧客基盤を活用し、より収益力の高い事業を目指す組織体で、次世代を担う若手社員が中心となって、すでに複数のカンパニーが誕生しました。

また、当社グループの持続可能な成長を実現するため、若手のみならず多様な人材の活躍を引き出す制度・支援

策の整備を進めるとともに、中核人材の育成を強化していきます。

私自身は、サステナビリティ推進に加え、IRを通じた株主・投資家との対話やグループの経営管理を担っています。サステナビリティの活動をグループ全体に展開し、機動的な推進を図ることで、ステークホルダーの皆様と積極的に対話・協働しながら、当社の価値創造プロセスを継続的に循環させてまいります。

取締役
荒井 直

環境方針

エスプールグループは、地球市民の一員として、グローバルな課題である環境問題に対して重要な課題であると認識し、持続可能な社会を目指して責任ある行動および取り組みを行っています。

2015年のパリ協定や2021年の国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）にて、世界が1.5℃目標に向けて努力することが合意されたことなどを契機に、近年脱炭素社会への動きがさらに加速しています。

こうした社会的要請に応えるべく、当社グループは持続的成長の実現に向けて、気候変動対策をはじめとした地球環境保全と当社事業活動との調和を図るために、右記の環境方針・行動指針を策定し、環境に配慮した企業経営を推進していきます。

気候変動問題のほとんどは、私たち現役世代に責任があるものであり、我々の子どもたち、孫たちの世代に先送りせず、我々の手で解決していくべきだと考え、社員一人ひとりが行動指針を実践し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD提言に基づく開示

当社グループは、2022年2月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しました。ガバナンスを強化するとともに、グループ事業における気候変動が及ぼすリスクと機会を分析することで、情報開示の質と量の充実化を図ります。



ガバナンス

当社グループでは、環境方針に則り、気候変動をはじめとする環境全体の問題に関する基本方針や重要事項を経営戦略と一体的に推進していくため、取締役会による監督とサステナビリティ推進委員会による管理を中心とするガバナンス体制を構築しています。

環境方針・行動指針

- 1. 事業サービスを通じた環境への貢献**
当社のサービス・商品などの事業を通じて環境負荷の低減、顧客の環境意識の向上に貢献します。
- 2. 環境関連法令の遵守**
国、地方自治体などが定める環境に関する法規制を遵守します。
- 3. 環境負荷低減の取り組み**
自らの事業活動が環境に与える影響を把握し、環境改善目標を定め、GHG排出量やエネルギー消費量、廃棄物量などの継続的な環境負荷の低減に努めます。
- 4. 環境管理の確立**
環境マネジメントシステムを活用し、環境目標を設定、定期的な見直しを行い、その継続的改善を図ります。
- 5. 環境マインドの醸成**
継続的に従業員に対する環境教育を計画的に実施することで、環境保全に対する意識向上に努めます。

気候変動管理体制

サステナビリティ推進委員会は、社長室担当取締役を委員長とし、各グループ会社の業務執行役員等で構成しています。気候変動に関するリスクと機会について半期に一度サステナビリティ推進委員会にて協議し、その結果を活動の監督を行う取締役会に付議・報告しています。

環境指標の達成度に連動した役員報酬の導入

世界的な気候変動をはじめとした環境課題の重要性を踏まえ、代表取締役会長兼社長の報酬について、環境に関連する重要な指標（温室効果ガス排出量の削減進捗や再生可能エネルギー利用割合）の達成度評価に連動するよう設定しています。最高経営責任者が積極的に再エネ導入戦略や気候変動目標に対する進捗状況を把握し、その取り組み状況をモニタリングすることで、企業全体の非財務KPIの達成を促しています。

戦略

1. シナリオ分析

当社グループでは、シナリオ分析実施に際し、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重要リスク・重要機会の洗い出しと、それらが及ぼす具体的な財務的影響額の評価を行っています。とくに気候変動による影響を被ると推察される、障がい者雇用支援サービス((株)エスプールプラス)および、ロジスティクスアウトソーシングサービス((株)エスプールロジスティクス)の事業領域を中心に、分析にあたっては2050年までのカーボンニュートラル達成がなされた場合と地球温暖化が最も深刻化する場合の2つのシナリオを策定し、それぞれのシナリオに基づいた2030年時点での影響を考察しました。

設定シナリオ

1.5℃シナリオ

世界的な脱炭素化への移行が2050年までのカーボンニュートラル達成水準で進捗し、それにとまなう政策規制や市場動向変化が想定されるシナリオ
(参考シナリオ)
IEA WEO2021 – SDS / APS / NZE2050 IPCC AR5 - RCP2.6

4℃シナリオ

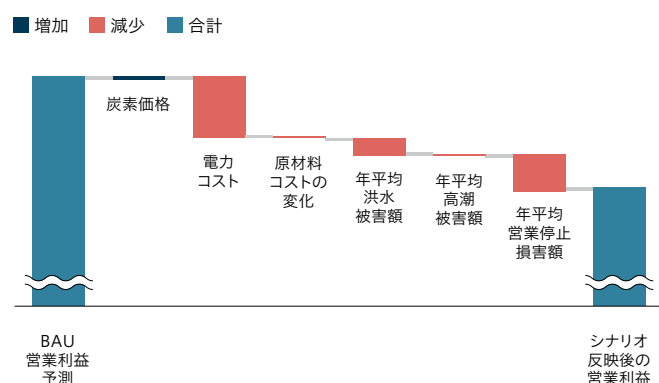
脱炭素化への移行は現状の水準以上の取り組みが行われず、地球温暖化がより深刻化し、異常気象災害の激甚化やそれにとまなう適応ニーズが拡大することが想定されるシナリオ
(参考シナリオ)IEA WEO2021 –TEPS IPCC AR5 – RCP8.5

項目			影響			評価※2	
大分類	中分類	小分類	時間軸※1	指標	考察	4℃	1.5℃
移行リスク	政策・規制	炭素価格	中期	支出	全社 カーボンプライシングの適用による、物流施設・農園・事業所等の電気・燃料使用等に係るコスト増加	小	中
		GHG排出規制への対応	中期～長期	支出資本	全社 GHG削減方針が強化され、物流施設・農園などの環境性能向上にかかるコスト増加	小	大
		プラスチック規制	中期	支出	エスプールロジスティクス プラスチック等の梱包材への規制導入による対応コストの発生	小	中
	市場	エネルギーコストの変化	短期～中期	支出	全社 冷暖房に使用する燃料費の上昇による販管費増加	中	中
		顧客行動変化	短期～中期	収益	全社 顧客企業の環境意識の高まりにとまなう、環境負荷の低いサービス・商品へシフト、対応できない場合の減収	小	大
	評判	投資家の評判変化	中期～長期	収益支出	全社 投資家の判断における環境への取り組みの重要度増による、取り組みが不十分と投資家に判断された場合の株価下落や資金調達コストの増加	中	大
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	短期～長期	収益支出資産	全社 農園や物流拠点の被災にとまなう直接被害、営業停止や顧客の被災による客先の操業停止による減収	大	中
	慢性	労働・施工条件悪化	短期～長期	収益支出	エスプールプラス ビニールハウス内の温度上昇による労働環境の悪化により、生産性低下や入職希望者の減少にとまなう採用費の増加	大	中
機会	エネルギー源	再生可能エネルギーの活用	短期～中期	収益	エスプールロジスティクス 再生可能エネルギーを活用した差別化されたサービスの提供による売上の増加	小	中
	製品／サービス	低炭素サービス	短期～中期	収益	エスプールロジスティクス エシカル消費ニーズの拡大にとまなう、非プラスチックの梱包材の活用による増収	小	中
		情報開示	短期～中期	収益	エスプールブルードットグリーン／エスプール 情報開示要請の強化拡大による、情報開示コンサルティング事業の需要増加	小	大
	市場	排出権取引	短期～中期	収益	エスプールブルードットグリーン／エスプール 排出権の販売仲介事業による収益の拡大	小	大
	レジリエンス	異常気象災害への適応	短期～中期	収益	エスプールプラス 気候変動リスクを低減した屋内型農園の都心部でのサービス提供機会の増大	中	小

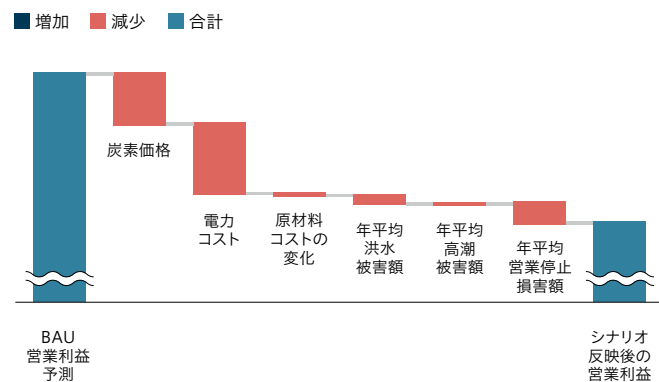
※1 時間軸の考え方:短期=1年～3年 中期=3年～10年 長期=10年～
※2 財務影響評価の考え方:大=1億円以上 中=1億円未満 小=影響軽微もしくは無し

影響規模の評価にあたっては一部定量的な事業インパクトの試算結果を踏まえ、1億円以上の財務インパクトを及ぼすものを重大な影響として定義し、定性的な影響についても同定義のもと評価しています。なお、試算した項目は次の図のとおりです。なお、物理的リスク(洪水・高潮被害額、営業停止損害額)については災害の発生確率を勘案し、相対的な評価にあたって想定被害額を年平均にしています。

2030年 4℃シナリオ



2030年 1.5℃シナリオ



2. 具体的な戦略および取り組み

当社グループでは環境方針として事業サービスを通じた環境への貢献を掲げており、機会獲得に向けては(株)エスプールのードットグリーンを軸にした環境領域での積極的な事業展開を進めています。従来の企業向けのサービスに加え、2023年からは、自治体向けの脱炭素移行支援サービスの提供を開始しており、自治体のGHG排出量の算定や削減を実現するゼロカーボンシティ推進の支援をしています。物理的なリスクへの対応として、とくに物理的影響が懸念される(株)エスプールプラスでは、災害の影響を受けにくく、かつ節水型の屋内農園拠点の展開を進めています。

移行リスク対策としては各グループ会社個別に脱炭素化の検討を進めており、(株)エスプールロジスティクスでは「再エネ100宣言 RE Action」に参加し、主要拠点でFIT非化石証書を活用し再生可能エネルギーを導入しています。

リスク管理(体制・プロセス)

気候変動の重要なリスクに関しては、サステナビリティ推進委員会にて、その特定と評価を行っています。リスクの管理にあたっては、社会情勢や市場環境等の情報を収集・分析して事業に関わるリスクの早期発見を行うとともに、リスク発現時には迅速かつ的確な対応をするために、リスク管理委員会を半期ごとに開催しています。影響が大きいと想定されるリスクについては、両委員会が連携を図り、リスクの未然防止と影響緩和のための施策検討を行っています。

▶ P.31 サステナビリティマネジメントへ

指標と目標

GHGの削減については、当社グループ全体のGHG削減目標として、2021年11月期を基準年度とする削減率をScope1と2で2030年までに40%としています。さらに2050年までにScope1と2のカーボンニュートラルの達成を目指します。

こうした目標達成に向け、具体的には2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%を再生可能エネルギーで調達することに取り組んでまいります。

TNFDに基づく検討

当社グループは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言を参考に、自然との関連性(依存・影響)の把握および対応検討を開始しました。

2020年の世界経済フォーラム報告書では、全世界における経済価値の半分が自然の喪失により損失する可能性があることが示されており、自然保全に関する国際的な議論が活発になっています。2022年12月には生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で昆明・モントリオール生物多様性枠組が採択され、国際的な自然保全に関する方針および目標が設定されています。

事業を通じた社会貢献

2050年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにするカーボンニュートラルを達成するために、企業は規制に従うだけでなく、ビジネスモデルや経営戦略の変革が求められています。そのようななか、当社のグループ会社である(株)エスプールのードットグリーンは、企業の環境経営に欠かせないCO₂排出量算定、カーボンオフセット、CDP・TCFD対応などをサポートすることで企業の変革を支援しています。現在、400社以上の取引があり、取引先企業とともに脱炭素社会への移行を促進しています。

とくに強みを持っているのが、気候変動対策のコンサルティングで、現状把握をしたうえで目標を設定し戦略を立て、社内体

このような国際状況を踏まえて、当社グループにおいても気候変動のみならず生物多様性に配慮した持続的な成長を目指し、自然に関する分析や対応策の検討を進めています。

初期段階での分析の結果、(株)エスプールプラスの農園運営にあたり、水資源への依存や、土地改変による自然への影響などが明らかになりました。今後は、事業活動と自然との関連性から、自然喪失などによるリスクと機会を考察し、生物多様性の保全に向けた対応を検討してまいります。

制を整えて実行管理していくというステップ全てをサポートしています。将来への影響の分析や算出、情報開示の表現に工夫が求められるようになった昨今、専門性を有する当社への依頼が増加しています。また、これらのノウハウを活用し、自治体向けの脱炭素移行支援サービスを2023年より提供開始しました。そして、新たなマテリアリティ(重要課題)としてサステナブルな社会の実現を策定し、2025年11月期には500社、200自治体への支援目標を掲げています。

当社グループは企業・自治体の脱炭素社会への移行を支援することで、2050年のカーボンニュートラルの達成、さらにはサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

イニシアティブ等への参画・賛同

当社グループは、気候変動対策の取り組みを推進するにあたり、以下の業界団体・イニシアティブに参画・賛同しています。業界団体への参画および賛同は、当社の事業目的や注力分野、

事業活動との整合性を考慮し、業界団体と当社の考えが大きく矛盾していないか定期的に精査し、乖離が大きい場合には脱退も検討します。



WEB 環境データはこちら ▶ https://www.spool.co.jp/sustainability/esg_data.html#content_01

サステナビリティカンパニー
カンパニー長
平島 昌和
2020年4月入社

Dialogue

若手社員対談

“次世代の中核人材育成”を加速する エスプールならではの風土とは

当社は、2023年12月に社内カンパニー制度を導入するなど、若手社員を主体とした事業開発を積極的に推進しています。ここでは、新規事業の創出に取り組む2人の若手社員が、自身が今チャレンジしていることや展望を語り合います。

エスプール事業戦略推進本部
SPP(エスプールプラス)
新規事業開発室
柘田 真央子
2023年4月入社

Q. まずはエスプールへの入社を決めたきっかけを教えてください

平島 私は学生時代から自分の力で何かをつかって人々に届けたいという思いを強く持っていたので、在学中に起業してエンジニアとしてWEBサービスを開発していました。ただ、学生にはできることがどうしても限られていて、「もっと社会にインパクトを与えられる事業を起こしたい」と考えて、企業へ就職することにしました。

就職先としてエスプールを選んだのは、事業の社会貢献性が高いことに加えて、新規事業も積極的に立ち上げていたため、私のやりたいことにチャレンジしやすい環境だと感じたからです。
柘田 私の場合、就職活動中からとにかくバリバリ活躍している人になりたいと

漠然と思っていました。そのなかでエスプールの面接を受けた時、担当くださった方がまさに営業のエースで、こんな風に働きたいと思ったのがきっかけでした。また、インターンシップにも参加したのですが、社員が年次に関係なく裁量を持って、目の前の数字に対して創意工夫しながら愚直に行動しているのがとても印象的でした。仕事を自分の力で動かしている先輩の姿に魅力を感じたということも覚えています。

Q. これまでの業務と、そのなかで印象に残っていることをお聞かせください

平島 学生時代からITに携わっていたこともあって、主にIT分野での新規事業開発を担当しています。

入社直後は、浦上社長からの勧めもあって「働き方改革ラボ」という新設したばかりの部署に配属されました。ここでは社内の課題を吸い上げながら、そこにITを+αすることで新規事業の可能性を探っていました。

その後、新規事業開発部に異動となり、システム開発グループの責任者となりました。当初はなかなか軌道に乗らなかったですが、お客様との対話を重ねていくなかで新しい事業の種が見えてきて「PivottAサステナ」というサステナビリティ研修に特化した事業をつくることができました。

社内カンパニー制度の開始にともなって、このサービスが第一号案件となり、「サステナビリティカンパニー」のカンパニー長を務めています。入社4年目で事業運営

を任されることは、やはりモチベーションにつながっていますね。

柘田 若手社員にどんどん経営を学ばせていくという会社の風土は、私も実感しています。現在は、エスプールプラスで障がい者雇用促進のため、「農業以外のビジネス」の可能性を探る新規事業開発のメンバーに抜擢され、事業計画の立案から関わっています。新卒研修時に営業目標を120%以上達成した結果や、つねに挑戦する心がけが評価されたのかなと思います。

ただ、新規事業を検討しているなかで社内外に協力を依頼することが多くあるのですが、新卒1年目ということもあって、なかなかうまくコミュニケーションが取れず悩んでいます。

平島 それは確かに難しいですね。事業

開発や経営には社内外との関係構築がとても重要だと思っていて、私も信頼関係を築けるように日々注力しています。協力者を社内で広げていけば、グループのリソース活用がスムーズに進みますし、社外との人脈を開拓することで新たなビジネス開発にもつながる気がします。

柘田 なるほど！勉強になります。関わっている多くの方々に信頼される人になれるようがんばります！

Q. 今後の抱負をお聞かせください

平島 「PivottAサステナ」は、これまで当社があまり手がけてこなかったIT分野のサービスです。まずはこのサービスを拡充し、より魅力あるコンテンツにしていきたいです。当社の収益の柱の1つに

することを目指し、利益率の向上も重視していきます。

このサービスを育てていくことで当カンパニーを組織として確立していくことが中期的な目標であり、いずれは「サステナビリティカンパニーの人材がほしい」と他部署から言われるくらい、魅力的な組織にしていきたいと思っています。

柘田 私はスタートしたばかりの新規事業を早く事業化させることが目標です。それを通じてビジネスパーソンとして必要なスキルを身に付けたいです。
平島 若手社員のアイデア1つで新しいカンパニーが生まれる可能性があります。また、お互いに新しいことに挑戦していますから協力できることもあると思います。当社の成長を後押しできるように一緒にがんばりましょう！

人材戦略の考え方

エスプールグループでは、人材を最重要資本と捉え、多様な人材の活躍が企業の持続的な成長を実現させると考え、「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)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材の育成」の3つをマテリアリティとして、人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針および社内環境整備に関する方針を定めています。

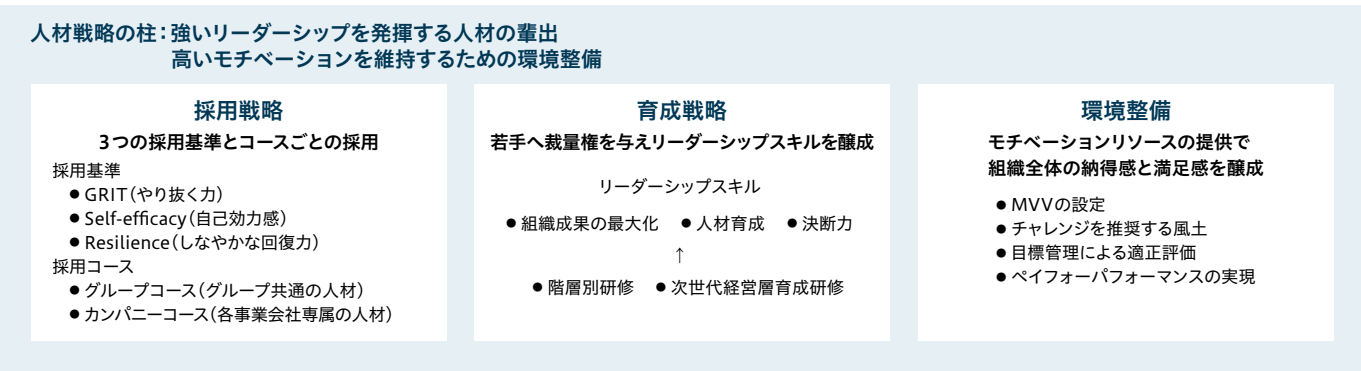
「DE&Iの推進」については、女性活躍推進法や障害者雇用促進法等の各種法令に従い、従業員の特性や制約条件に合わせた業務の提供を行うとともに、全従業員の活動が顧客企業や社会への貢献につながるよう、専門部署を設置してキャリア相談やハラスメント相談を随時できる体制を整備し、従業員の成長を阻害する要因の排除に努めています。

「従業員のウェルビーイングの推進」については、代表取締役社長をCHO(最高健康責任者)として配置し、従業員の健康管

理を経営的視点から考え、戦略的に各種施策を実践していく体制を整備しています。また、健康経営戦略を実行する専門部署として保健室を設置して、従業員の健康増進とプレゼンティーズム/アブセンティーズムへの対策を行うとともに、従業員が自身の健康について気軽に相談できる環境を整備しています。

「企業価値を高める人材の育成」については、グループ全体の方針と各子会社の個別方針をBSC(バランス・スコアカード)に従って決定し、事業の推進と従業員のキャリア形成を同時に達成するための取り組みを行っています。また、企業風土醸成や従業員の働きやすい環境整備を促進するために、グループ人事部に各社専任のHRBP(ヒューマンリソースビジネスパートナー)を配置しています。グループ方針遂行のガバナンス強化を実現しつつ各社個別の戦略の実現を推進させる体制を整備するとともに、階層別の研修や選抜研修をグループ横断で実施し、次世代の経営を担う人材の輩出に努めています。

企業価値を高める人材の育成



人材育成

人事評価制度

当社グループでは、各事業会社によって事業や職務が多岐にわたるため、各社独自でBSCを活用して事業戦略を可視化し、各種KPIの達成度を評価する目標管理制度(MBO)を導入しています。

具体的には、チームの結果指標である財務面に対する実績を半年間の短期的評価として賞与額の増減に反映させています。一方、顧客満足や業務プロセス、自己成長の観点におけるアクションプランのKPIに対する実績については、長期的な能力向上の評価

として、月額報酬のランクアップ/ダウンに反映させています。

評価は、半期に一度、上長との面談形式で実施しており、評価に対する疑問があれば面談の中で解消します。また、評価の認識のずれや期待値調整も併せて行い、納得度を高めます。

経営戦略に従った目標設定と、成果および行動プロセスの両面を評価対象とする当社グループの人事評価制度は、社員の「高いモチベーションを維持するための環境整備」の一環として運用しています。

社内カンパニー制度の導入

当社グループのさらなる成長や次世代の中核人材育成、新規事業開発を積極的に推進することを目的に、2023年12月より社内カンパニー制度を導入しました。社内カンパニーはグループの有する顧客基盤を活用し、より収益力の高い事業を目指す組織体で、法人格を持たない疑似子会社でも、子会社と同様の権限を付与することで、迅速な意思決定とダイナミックな経営が可能になります。20～30代の若手社員が中心となって運営し、個々が強いリーダーシップを発揮しながら早期の事業拡大を目指しています。

また、若手のアイデアやバイタリティを活かす環境を整備することで、チャレンジを推奨する風土醸成の強化を図っていきます。これにより、社員の多様なキャリア形成および早期に活躍できるキャリアプランを明確にすることによるエンゲージメントの向上や、事業立ち上げの意欲が高い優秀な人材の獲得も期待できます。

若手人材の積極的な登用

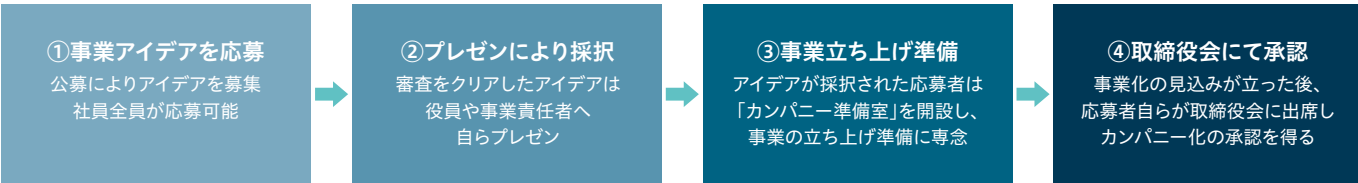
当社グループの人材育成戦略にある「強いリーダーシップを発揮する人材の輩出」を実現させるため、とくに新卒で入社する若手人材は、積極的にマネジメント職へ登用しています。

リーダーシップやマネジメント能力は、生まれつきの能力ではなく、経験から得られる要素が多く、その成功体験や失敗体験から学ぶことが多いと考えているためです。

新卒2年目にはメンター制度に従って、新卒1年目社員の育成を担当し社会人としてのスタンスを確立させ、その状況や成果を見ながら早期にチームを持たせてマネジメント経験を積ませています。若手人材が早期にマネジメント業務を経験し、知識や技術を習得することで、次世代の中核人材の育成を図っています。

この結果、現在、管理監督者のうち34%を35歳以下の社員が占めており、そのうち9名は、各事業会社の執行役員に任命されています。

社内カンパニー立ち上げまでの流れ



カンパニー化されるアイデアの条件

- ソーシャルビジネスである
- エスプールの既存のマーケットやノウハウを活用する
- 高収益が見込める

カンパニー化された事業の例

- 「自治体環境みらいカンパニー」自治体向け脱炭素支援サービス
広域行政BPOサービスの自治体ネットワーク、環境経営支援サービスのコンサルノウハウを活用
- 「サステNaviカンパニー」サステナビリティ研修動画サービス『PivottAサステナ』
ESGの意識が高い環境経営支援サービスの顧客ネットワークを中心に営業を展開

若手執行役員コメント

私は新卒でエスプールに入社しましたが、入社する前から経営者になりたいという目標がありました。しかし、学生時代に具体的に何をやるかは決められず、広く新規事業開発を行っているエスプールに就職することを決めました。

入社後は、エスプールリンクに配属され、新規営業を担当しました。個人で結果が出せるようになると、さまざまな部署でリーダーを任されるようになり、入社4年目を前に目標であった執行役員の大役を任せていただきました。

入社してからずっと、若い人材に対する熱心なサポートとフォローをするための体制があったからこそこのキャリアだと感謝しています。これからの目標は、今の事業をさらに拡大させるためにさらなる価値提供を続け、会社を盛り上げていきたいと考えております。



エスプールリンク
執行役員
健康推進事業部長
三上 桂史(27歳)

階層別研修制度

当社グループでは、事業を推進する経営人材の輩出を目的に「成長マップ」を作成し、社員の育成ステップを定めています。

成長マップでは「事業を生み出す力」「事業を成長させる力」「マネジメント力」という3つの能力の向上に必要な業務経験や研修プログラムを階層ごとに定め、必要なジョブローテーションや研修を実施しています。

具体的には、新入社員に対する「新卒導入研修」、入社後3年

間にわたって行われる「3年間育成プログラム」、管理監督者に任命される前に行う「管理職初期研修」、執行役員候補となった際に行われる、選抜型の「次世代経営者育成研修」などがあります。

いずれも、人事戦略である「強いリーダーシップを発揮する人材の輩出」を実行するためにっており、マネジメント経験だけでなく、豊富に研修を実施することで知識面からの人材育成にも注力しています。

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	優秀な人材を採用する	理念を浸透させる 文化風土をつくる
5年目	戦略を立て 数字を作る	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		戦術を立てる		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	PJ計画を立案・作成する	業務改善する 課題解決する	MBOを運用する	売上利益予算を達成する	新人を育てる 人を見極める	強いチームをつくる 生産性を向上させる
							リーダーシップを発揮する ファシリテーションする
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 計画的に行動する	周囲のニーズを探る パラダイムシフトする				セルフマネジメントする

階層別研修

全キャリア共通			
●他社留学 ●ジョブチェンジ ●D&I研修 ●オンラインスキル研修			
上級職	経営者育成研修		
管理職	次世代経営者育成研修		
	管理職初期研修		
一般職	3年間育成プログラム		
	オンボーディング研修／新卒導入研修		
キャリアA	キャリアB	キャリアC	キャリアD
マネージャー	プロフェッショナル	ゼネラリスト	スペシャリスト

3年間育成プログラム

新卒採用で入社する社員については、入社から3年間にわたる特別プログラムを設定し、リーダー・マネージャーとしての最低限のスキルを該当者全員が習得することができるよう計画・実行しています。

内容は成長マップに従って構築しており、リーダーシップやマネジメントの能力開発を行ううえで、実務経験だけでは不足する知識やフレームワーク、コーチング等の技術を中心としたプログラムとなっています。

なお、研修プログラムを広く公開することで、中途入社社員も自らのステージに合わせて参加することが可能となっています。

次世代経営者育成研修

新しい子会社の設立やカンパニーの創設において、優秀な社長およびカンパニー長の存在は不可欠です。また既存事業の成長に合わせて各子会社の執行役員を育成することも、経営戦略に従った人事戦略を実行するうえで最重要課題の1つとなります。

そこで、当社グループを支える人材の輩出のため、さまざまな研修や実務経験、マネジメント経験の集大成として「次世代経営者育成研修」を受講し、事業を推進する能力と人間性を身に付ける機会を社員に提供しています。

経営陣より挙げられた候補者のなかから、毎年10名程度の受講者を立候補によって募り、選抜された人材は1年間にわたって特別なプログラムを受講します。

プログラムの内容は、財務知識、人材開発、事業経営など多岐にわたり、講義だけでなくワークショップや課題図書に対するディスカッションなど、ビジネスパーソンとしてのスキルアップおよび当社グループの事業に対する理解促進や人材交流など、多くの知見を獲得することが可能です。

長期的に当社グループを成長存続させていくために必要な人材を社内で輩出可能にすることが、当社グループにおける人材開発の最終ゴールと捉えています。

ダイバーシティ

当社グループは、ノーマライゼーション社会の実現を目指し、すべての人々が社会の一員として、やりがいを持って働くことができる環境の整備に全力で取り組んでいます。

創業より「人の可能性は無限大である」という信念のもと「人は必ず変わることができる」「人は必ず成長できる」「人は必ず輝ける場所がある」という思いで事業を展開してきました。

しかし、現在の日本では、社会人経験のない若者や障がいのある方、シニア、主婦など、就業機会になかなか恵まれず、思うように働くことができない人々が数多く存在します。

私たちは、一人ひとりの個性(人種、国籍、性別、年齢、障がいの有無、働き方など)を尊重し、多様性を活かした組織づくりを推進することで、この現状を変え、すべての人々が働く幸せを体

キャリアチャレンジ制度

当社グループでは、入社当初に社員のキャリア志向に応じたキャリアコース(所属会社、職務、エリア)が設定されます。しかし、仕事を長期的に継続するなかで、キャリア志向の変化や、自身の家庭環境などにより制約条件が変化することもあります。

そこで、社員の志向や環境変化に応じて、グループ各社の全職務を対象にキャリアが変更できる「キャリアチャレンジ制度」を設けています。自身のキャリアの転換を制度化することで、社員が安心して働ける環境の提供に努め、時代の変化に応じて必要となるリスクリングにも活かせる労働環境を提供しています。

実現したキャリアチャレンジの例

●エスプール 情報システム部へ 2019年入社

自身の時間的制約が外れたことで、専門スキルの向上に時間を使うことが可能となり、技術職に転換。

●エスプール 新規事業開発部へ 2022年入社

自身の価値観により1つの事業成長に寄与してきたが、社長になる夢を追いかけて新規事業開発専門部署に転換。

●エスプールセールスサポート 営業部へ 2018年入社

大きな組織でのキャリアアップよりも早く幹部社員になりたい、という成長意欲により小さい組織に転換。

感できる社会をつくりたいと考えています。

社内の取り組みとしては、2021年にD&I推進グループを設立し、障がいのある方々の積極的な雇用と、多様性に配慮した職場環境の整備、社内における理解促進等を行っています。「人を応援する文化の醸成」「成長意欲の伝播」「多様性の尊重」を理解し、すべての人々が自分らしく活躍できる環境づくりに努めています。そして、多様な個性を持つ人々の支援を通じて、ノーマライゼーション社会の実現を目指していきます。

WEB「ダイバーシティ」の詳細はこちらをご覧ください

<https://www.spool.co.jp/sustainability/society/diversity.html>

WEB「パラスペシャリスト活動支援」についてはこちらをご覧ください

https://www.spool.co.jp/sustainability/para_specialist.html

働きやすい環境づくり

当社グループでは、従業員一人ひとりが考える生き方やキャリアを尊重し、その実現のために複線型キャリアコースや各種制度を設置することで、会社と従業員の相互成長を実現させています。キャリア形成の過程における価値観の変化にも柔軟に適応できるよう、つねに情報を把握できる仕組みを構築し、必要に応じて新たな制度を生み出しています。

また、従業員のライフイベントによるキャリアへの影響を最小限にし、復帰後にキャリアが寸断するのを防ぐために、多様な働き方を実現する各種制度を整備しています。とくに妊娠・出産・育児は個人ごとに体調や家庭の状況が異なるため、それぞれのケースに応じて柔軟に適応できるよう努めています。

併せて、現状把握と職場環境改善を目的に、毎年エンゲージメントスコアを従業員より回収し、組織ごとに分析のうえ、個々の課題解決・改善に取り組んでいます。

エンゲージメントスコアの推移(グループ全体)

項目	2022年	2023年	2024年目標
エンゲージメントスコア	4.68	4.90	5.0

2023年にエンゲージメントスコアを押し上げた要因は、キャリアチャレンジ制度等によるグループ内キャリア形成の可能性が高まったことが大きいと考えています。

2024年は業績の影響もあり大幅な上昇は見込めませんが、カンパニー制度の導入と両立支援策の強化によるエンゲージメントスコア向上を目指していきます。

WEB 「働きやすい環境づくり」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.spool.co.jp/sustainability/society/labor-practices.html>

多様な生き方・働き方を実現するキャリア支援制度

- 複線型キャリアコースの設置
- 複業支援制度
- 個人の資産形成支援
- ブーメラン制度
(退職した社員が復職しやすい文化の形成)
- 永年勤続表彰制度
(勤続年数に合わせて5年ごとに特別賞与と有給休暇を付与)
- 定年後再雇用制度
- 資格取得支援

ライフイベントを支える制度

- 短時間勤務制度
- 慶弔見舞金制度
- 治療・看護・介護・育児・不妊治療などの個別事情に合わせた手当一括支給(上限100万円)
- 相談窓口の設置によるコンシェルジュサービス・チャットボットや研修の充実
- 産前産後のキャリアサポート
- 目的別有給休暇の付与(最大12日)

従業員の健康・安全

当社グループでは、グループ全体の健康経営を統括するCHOを配置し、健康経営宣言を制定することでステークホルダーの皆様に対応する従業員のパフォーマンス向上を図っています。また、社内に保健室を設置し、各種定期診断による健康管理の徹底、面談やトレーニング等を通じた不調社員の復帰支援などにより、1人当たりの生産性の最大化を図り、従業員のキャリア支援にもつなげています。

2017年より「エスプール版働き方改革」を持続的に実行し、従業員が安心安全に働ける環境を提供できるようさまざまな対策を実施しています。各種労働関係法令(労働基準法、労働安全衛生法、労働組合法、最低賃金法等)の遵守はもちろんのこと、倫理観の高い企業文化の醸成を図っています。

WEB 「従業員の健康・安全」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.spool.co.jp/sustainability/society/health.html>

WEB 「従業員データ」はこちらをご覧ください ▶ https://www.spool.co.jp/sustainability/esg_data.html#content_02

地域コミュニティ

当社の目指す社会課題の解決および事業の発展には、地域社会との連携や協調が必要不可欠であると捉え、社会の一員としての責務を果たすため、地域コミュニティ活動を実施しています。

ステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて、次世代の育成やスポーツ・文化の発展に取り組むことで、豊かな地域社会の実現に貢献していきます。こうした活動の一環として、

(株)エスプールプラスでは、運営する農園で収穫された野菜を社内販売し、その売上をTABLE FOR TWOプログラムに寄付しています。また、子ども食堂および福祉施設へ野菜の無償提供を実施するなど、次世代を育む環境づくりと地域社会の発展のため、さまざまな活動を行っています。

WEB 「地域コミュニティ」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.spool.co.jp/sustainability/society/community.html>

雇用創出を通じた地域間格差の是正((株)エスプールリンクおよび(株)エスプールグローバルの取り組み)

地方の人口流出が社会課題となっている昨今、政府主導で地方創生のためのさまざまな施策が実施されていますが、そのなかでも重要なテーマの1つとなっているのが地方における新たな雇用の創出です。

(株)エスプールリンクおよび(株)エスプールグローバルでは、地域の行政と連携し、人口10万人以下の地方都市を中心にサービスの中核となるBPOセンターを展開しています。事務職有効求人倍

率が低い地域に拠点を構え、地元の人材を積極的に採用することで、地域の雇用を促進しています。現在、BPOセンターを23拠点開設しており、事務系の仕事が少ない地方都市に働きやすい環境を整備することで高い注目を受けています。

現在、444名がBPOセンターで勤務しており、女性社員比率は84%を超えています。

人権

エスプールグループの経営理念において、人権の尊重は根幹をなすものであり、事業活動における最も基本的な要件の1つとして重視しています。

国際人権章典、「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言」および、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にコミットするとともに、事業活動を行う地域で適用される法律を遵守することはもちろん、国際的に認められた基準と各地域における法律の間に差異がある場合には、より高い基準を遵守します。

すべての事業を持続的に推進していくために、人権の尊重をはじめ、人種、肌の色、言語、信条、宗教、性別、性的指向・性自認、国籍、年齢、出身、心身の障がい、病気等の事由のいかんを問わず差別や人権侵害を行わないよう徹底するとともに、差別待遇の禁止、児童労働や強制労働および人身取引の禁止、結社の自由と団体交渉権を含む「労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関宣言」などの原則に従います。

WEB 「人権」の詳細はこちらをご覧ください
https://www.spool.co.jp/sustainability/society/human_rights.html

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、ステークホルダーの皆様からのご意見やご要望を企業活動に積極的に取り入れ、社会の持続的発展と企業価値の向上につなげていくために、さまざまな取り組みを行っています。とくに株主・投資家の皆様に向けた積極的な情

報開示による経営の透明性と、長期的な企業価値の向上を目的に、IRサイトの充実、株主総会や機関投資家および個人投資家説明会を積極的に実施しています。

WEB 「ステークホルダーエンゲージメント」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.spool.co.jp/sustainability/society/engagement.html>

投資家・起業家としての 経験・知見を活かして 当社のさらなるチャレンジを 支援しています

社外取締役 赤浦 徹

1999年、ベンチャーキャピタル事業を独立開業以来、一貫して創業期に特化した投資育成事業を行う。2013年7月、一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会の理事に就任し、2023年7月より特別顧問を務める。当社では、2000年3月より取締役に就任。豊富な企業投資経験、成長企業の取締役の経験を当社経営に活かす。

「人材力」を強みに着実な成長を続ける

エスプールの付き合いは24年前、私の経営するベンチャーファンド(現インキュベイトファンド(株))が創業間もない当社に2億円の出資を行ったことに始まります。前年(1999年)に私は「21世紀を代表するような企業を生み出すきっかけをつくりたい」という思いを持って起業し、当社に対しても、まさにそのような大いなる期待感を抱いて出資を決めたのでした。そして当社の株式上場にもなって

ベンチャーキャピタルとしてはEXITした後は、同志として当社の成長を応援しながら、少数株主の利益を代弁する立場として、ファンド運営の経験を活かして経営を監督しています。

エスプールグループの大きな強みは、その人材力にあると私は捉えています。浦上氏という、優れた経営能力とセンスを持つ人物が組織を率いていることはもちろんですが、それだけではなく、この会社には彼と同じくらい高い能力を

備え、起業家精神にあふれた人材が随所にいます。その一人ひとりが、目の前の課題を自分ごととして捉え、「今、何をなすべきか?」を主体的に判断し、新しいことや未知のことに積極果敢に挑んでいく。このチャレンジ精神あふれる組織風土が、当社グループを成長させてきた最大の原動力であると思います。

もちろん、すべてが順風満帆だったわけではありません。とくにリーマンショックでは、売上の大幅な落ち込みから債務超過に転落するなど深刻な経営危機に見舞われました。その厳しい状況のなか、創業の精神に立ち返り、経営方針を転換することで全社一丸となって危機を乗り越え、現在では「社会課題解決型企業」として成長のスピードを加速させています。かつてはアイデアは斬新ながらも経営的には軌道に乗らなかった新規事業もしばしばありましたが、近年は成功率も非常に高くなり、この10年は開始した新規事業の多くを成長軌道に乗せています。さまざまな失敗や試行錯誤を経験してきたことで、もともと高かった発想力に加えて事業の将来性を見極める目やアイデアを形にする運営力も磨かれたからでしょう。現在の当社グループは組織全体としてのケイパビリティが非常に高いと感じます。

そうした意味から、当社グループにおけるこれからの最大の経営課題は、最大の強みである人材力をいかに維持・向上させていくかにあると考えています。そのためには優秀な人材の採用に引き続き注力すると同時に、入社後のさらなる成長を支援できる育成システムの拡充にも期待しています。

取締役会での議論が成長戦略を強化

コーポレートガバナンスの面でも、当社は着実に進化しています。現在の当社の取締役会がよく機能しているというのが私の素直な感想です。20年以上前から社外取締役を設置していたこともあり、我々社外役員への情報提供の体制はともしっかりしています。毎月の取締役会に向けて資料が事前に配布されるのはもちろん、取締役会の開催日に合わせて社内の経営会議も開かれており、社外取締役もそこに参加できます。執行担当たちの生の言葉を聞くことで、各事業の現状や課題、成長戦略に関する理解もいっそう深まるため、私も時間が許す限り積極的に参加しています。

こうした事務局の配慮もあって、取締役会では毎回活発に意見が交わされています。社内外を問わず参加者全員がフランクに意見を言い合える雰囲気ができているので、時には議論が白熱し、意見が真っ向から対立することもあります。今でもよく覚えています。現在の柱事業の障がい者雇用支援サービスについても、かつては侃々諤々の議論がありました。ちょうどリーマンショックの影響でグループ全体が苦境に陥っていた頃で、同事業もなかなか軌道に乗らず厳しい状態が続いていました。その状況下の取締役会で、ある社外取締役は「撤退判断をすべき」と述べ、私も「一人の社外取締役は「やり切ると決めた事業なのだから、ここで諦めずぜひ続けるべきだ」と強く主張しました。もちろん、この議論だけが決定要素ではありませんが、結果的に同事業は継続が決まり、その後、柱事業にまで成長させることができたのです。

取締役会のメンバー構成についても、現在はとてもバランスが取れていると思います。社外取締役の3名に関しては、新規事業の開発やM&A投資などの成長戦略面は私の得意とするところですし、財務面に関しては公認会計士の仲井一彦先生が、また法務面については弁護士の宮沢奈央先生が、それぞれのご経験と専門的見地からの確なアドバイスをされています。今後については、例えば海外への事業展開を見据えるような時期が来た場合は、グローバル事業展開に関する知識・経験の豊富な方に加わっていただく必要も出てくるのではと思います。

エスプールの社員たちは皆とても生き生きとしています。それはこの会社が、社会の抱える課題にしっかりと向き合い、その解決に役立つ価値ある事業を創出してきたからこそだと思います。一人ひとりが自分の仕事に誇りと自信を持っているから、困難に直面してもくじけずにがんばれる。つねに現状に満足せず、チャレンジを続けていける。それがエスプールグループの強みであり、成長の鍵だと私は思います。二十数年前に私がこの会社を感じた大いなる期待感、今も変わることはありません。これからさまざまな社会課題の解決に役立つ事業をどんどん創造し、「世の中になくてはならない会社」であり続けてほしいと思っています。

基本的な考え方

エスプールグループでは、当社グループが社会で果たすべき使命をミッションとして定め、事業活動を行ううえでの基本的な考え方としています。当社グループは、このミッションを実現するために、経営の効率性、透明性を高めることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。法令遵守を徹底し、内部

統制システムの整備・強化を図り、当社グループはもちろん、業界全体の社会的な信用を高められるよう企業倫理を追求・確立していきます。また、ミッション実現のために、より具体的なビジョンを長期戦略として掲げるとともに社員共通の行動規範をバリューとして定めています。

コーポレート・ガバナンス体制

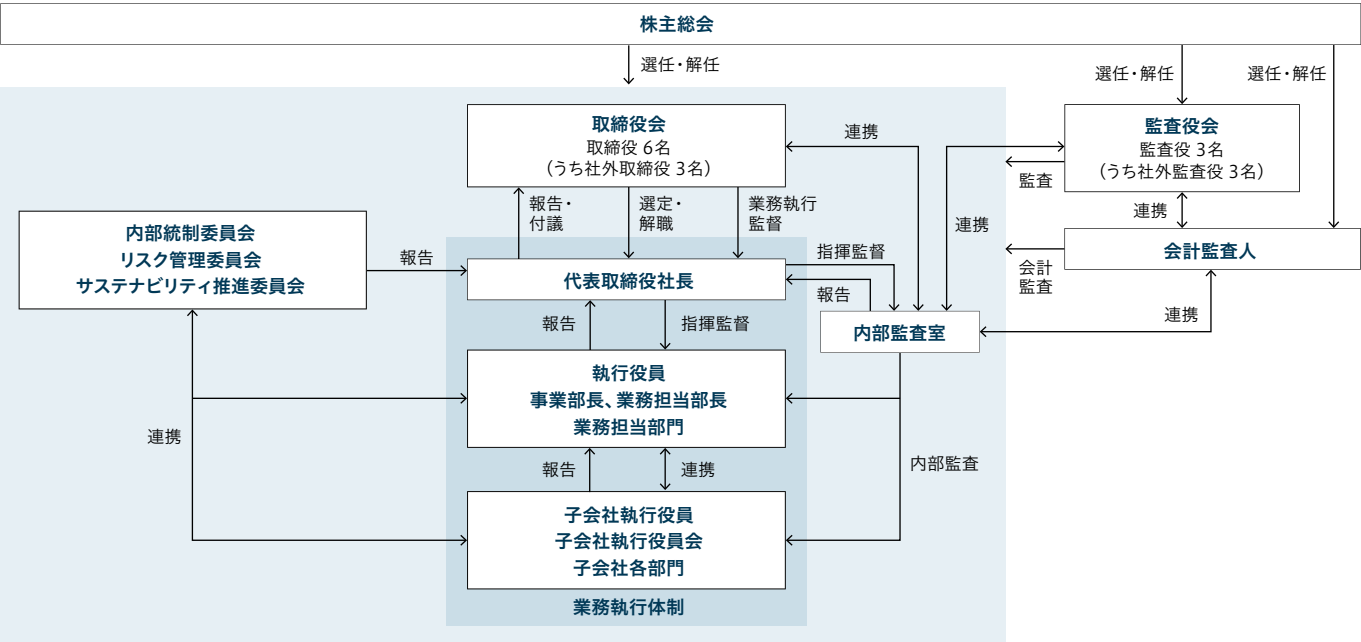
当社では、ガバナンス体制として、社外取締役を中心とした取締役会を設置し、また当社の規模から考えて効果的な経営監視機能が発揮できる、監査役制度を採用しています。

当社の取締役会は、取締役6名で構成され、当社グループの経営方針、経営戦略、事業計画、重要な財産の取得や処分、重要な組織・人事に関する意思決定、当社および子会社における業務執行の監督等を行っています。監査役会は、監査役3名で構成され、各監査役は監査役会での協議により、監査方針や監査計画を策定し、定時取締役会・臨時取締役会および必要に応じてその他社内会議に出席するほか、本社・その他の事業所・子会社における業務および財産の状況調査を通じて、取締役の職務執行を監査しています。また、すべての社外役員を独立役員

として東京証券取引所に届け出ており、独立役員を中心とする取締役会および監査役会を運営することでガバナンスの強化に努めています。

当社では、業務執行取締役・執行役員・事業部長・業務担当部長が、取締役会が策定した事業計画に基づき業務執行を行っています。取締役会は原則として毎月開催しており、業績報告のレビューを通じて、経営の意思決定および取締役の職務執行の監督・管理を行っています。また、代表取締役は業務執行取締役・事業部長および子会社社長等で構成されるグループ会議を毎月開催し、業務執行につき効率的な審議を行うとともに、経営情報の共有を図っています。

ガバナンス体制図



実効性評価

当社では、取締役会全体の実効性評価として、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。

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、アンケートの回答収集と集計を第三者機関に依頼しています。

今後も継続的に取締役会全体の実効性評価を行い、より良い取締役会の運営に役立てていきます。

取締役会の実効性改善の歴史

年度	主な改善項目	実施した取り組み
2021	●役員トレーニング機会確保	●定期的な役員研修の実施
2022	●株主（投資家）との対話のフィードバック強化 ●取締役会の事前説明および資料の早期提供	●半期ごとの報告会および対話を踏まえた議論を実施 ●取締役会開催日2営業日前の資料発送の徹底
2023	●リスクマネジメントの議論の深化	●担当部門による報告機会の確保および議論の充実化

実効性評価のプロセスと取り組み

フロー

- Step 1 実効性評価の実施方針の検討
- Step 2 全取締役・監査役を対象にアンケートを実施
- Step 3 取締役会において評価結果を踏まえて議論

2023年11月期の評価結果

- 取締役会の人数は適正で多様性に富み、実質的な経営の監督を担保する体制が整えられている
- 取締役会では審議時間が十分確保されており、建設的な議論・意見交換が行われている
- 取締役会では潜在的なリスクとその対処方法・危機管理体制等に関する議論が行われている

今後の課題・施策

- 取締役・監査役と内部監査部門との連携体制を強化していくこと
- 内部統制システムの整備および運用状況の監督・監視機能を強化していくこと
- 上記課題は、2024年11月期の重点改善事項として改善に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指す

取締役および監査役報酬

2018年2月27日開催の株主総会決議による取締役の報酬限度額は、年額200百万円（うち社外取締役分は年額30百万円以内）であり、当該報酬限度額の範囲内で各取締役の役位および職務内容を勘案して報酬額を決定しています。

役員のうち業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動賞与とで構成されています。また、代表取締役の業績連動賞与は、非財務指標として社会および環境に関する項目を組み入れ、短期および長期的な報酬制度と連動させています。その金額の算定方法については内規にて定めています。他方、非業務執行取締役および業務執行から独立した立場である監査役に対しては、その職務の性質上、固定報酬のみ支給しています。

業務執行取締役の固定報酬額については、年度決算が確定

した後の定時取締役会において、各人の職務内容・能力・経歴・年数に、企業価値の増減、株主還元施策、売上および利益の増加、新規事業の育成、人材育成および組織開発の進展度といった前期実績を反映させ、当期の各人ごとの固定報酬額を代表取締役が起案し、非業務執行の取締役および監査役も含めて協議のうえ、決定しています。

取締役の年間報酬総額	106百万円 （うち社外取締役報酬 10百万円）
監査役の年間報酬総額	20百万円 （うち社外監査役報酬 20百万円）

スキルマトリクス

当社では、役員のスキルマトリクスを以下のように定めています。
なお、本表は各取締役・監査役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

	氏名	属性	性別	専門性と経験					
				企業経営	事業開発 M&A	財務・会計	CSV ESG	人材開発	コンプライアンス・ リスク管理
取締役	浦上 壮平	社内	男性	○	○			○	
	佐藤 英朗	社内	男性	○		○			○
	荒井 直	社内	男性	○			○		○
	赤浦 徹	社外、非常勤	男性	○	○				
	宮沢 奈央	社外、非常勤	女性						○
	仲井 一彦	社外、非常勤	男性			○			
監査役	徐 進	社外、常勤	女性				○		○
	畑中 裕	社外、非常勤	男性	○	○			○	
	山下 登	社外、非常勤	男性					○	○

情報セキュリティ

当社グループでは、ESGを軸とした経営基盤の強化を経営戦略として掲げており、その重点項目の一つであるガバナンスにおいて情報セキュリティの徹底を宣言しています。
具体的には、昨今のサイバー攻撃による不正アクセスの増加や、内部不正による情報漏洩等に対処し、お客様や取引先の機

密情報を守るため、グループ一丸となってデータセキュリティの確保に努めています。

WEB 「情報セキュリティ」の詳細はこちらをご覧ください
https://www.spool.co.jp/sustainability/governance/consumer_affairs.html

コンプライアンス

当社グループは、法令遵守を経営の最重要課題として位置付け、事業活動における公正・公平かつ倫理的な行動を徹底しています。社会規範や倫理規範を尊重し、良識ある企業としてつねにコンプライアンスを実践しています。そして、私たちを取り

巻くすべての人々、企業、地域社会から信頼される企業集団を標榜することを宣言しています。

WEB 「コンプライアンス」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.spool.co.jp/sustainability/governance/>

WEB 「コーポレート・ガバナンス」の詳細はこちらをご覧ください ▶ <https://www.spool.co.jp/investor/management/governance.html>



(左から)
社外取締役 仲井 一彦 社外取締役 赤浦 徹 取締役 佐藤 英朗 代表取締役 浦上 壮平 取締役 荒井 直 社外取締役 宮沢 奈央



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

WEB 役員の経歴等、詳細はこちらをご覧ください ▶ <https://www.spool.co.jp/company/executive.html>

会社概要

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	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 株式会社エスプールプラス 株式会社エスプールロジスティクス 株式会社エスプールセールスサポート 株式会社エスプールリンク 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 世露股份有限公司(Shipeee)
本社所在地	〒101-0021 東京都千代田区外神田1-18-13 秋葉原ダイビル6階		
代表者	浦上 壮平		
資本金	3億7,220万円(2023年11月末現在)		
従業員数	(連結)1,149名(2023年11月末現在)		
事業所数	89拠点(2023年11月末現在)		

株式の状況 (2023年11月末現在)

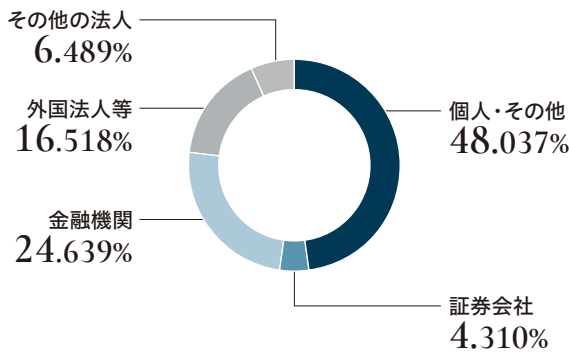
上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
証券コード2471

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 16,318名

所有者別株式分布状況



大株主情報(上位5名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
浦上 壮平	8,040,100	10.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,878,900	9.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,992,800	8.85
光通信株式会社	3,950,100	4.99
赤浦 徹	2,745,000	3.47

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

インターネットホームページ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

● MSCI ※1
ESG Ratings 「A」



● FTSE ※2
ESG Rating 「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

● FTSE Blossom Japan Index ※3



● FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ※4



● JPX/S&P 設備・人材投資指数

● JPX日経中小型株指数



● S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



● 新経連株価指数



外部機関からの評価

● CDP「気候変動レポート」2023
Score 「A-」
(8段階のうち上から2番目)

● 健康経営優良法人
2024



● 女性活躍推進マーク「えるぼし」
最高位の認定



賛同するイニシアティブ

● 国連グローバル・コンパクト



IRサイトの外部評価

● 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



● Gomez IRサイトランキング 2023
優秀企業：銀賞



※1 株式会社エスプールのMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(「MSCI」)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる株式会社エスプールの後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの財産であり、「現状有姿」にて提供され保証はありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

※2,※3 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。

※4 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社エスプールが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative 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 Sector Relative 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。