

株式会社じげん

2026年3月期 通期決算説明会資料

2026年5月12日

Contents

1. 決算概要
2. 第2次中期経営計画の振り返り
3. 第3次中期経営計画の概要と業績予想
 - (1) 事業戦略
 - (2) 投資戦略
 - (3) 財務戦略
 - (4) 組織戦略
 - (5) 業績予想 (FY27/3)
4. 参考資料

1

決算概要



エグゼクティブサマリ

FY2026/3 通期 実績サマリ

売上収益

29,221百万円

YoY +15%
達成率: 104%

EBITDA

7,592百万円

YoY +7%
達成率: 102%

営業利益

5,913百万円

YoY +5%
達成率: 101%

親会社所有者
帰属当期利益

4,157百万円

YoY +7%
達成率: 103%

EPS

41.66円

YoY +9%
達成率: 104%

- ✓ 業績(FY26/3)：売上収益・各利益ともに当初計画を達成し、過去最高を更新。
- ✓ 業績(FY27/3)：第3次中期経営計画に基づき、売上収益・各利益ともに創業以来過去最高を目指す。
- ✓ 第2次中計：全社業績目標は未達であるものの、オーガニック・インオーガニック成長の組み合わせにより、当初計画していた、Vertical HRのZ Core化(売上収益100億円超の達成)を実現。また、多くの主要経営指標で着実な成長を実現。
- ✓ 第3次中計：蓄積した顧客資産や業界特化のデータを基盤として、“集客”のみではなく、顧客の業務プロセス全体に深く入り込み、「人とAIの最適配置」により成長を目指す。FY31/3において、売上収益500億円超、EBITDA120億円超を計画。

Vertical HR

- ✓ タイズでは入職ベースと成約ベースの売上収益は引き続き高成長を維持。
- ✓ リジョブでは新規顧客の獲得ペースが拡大。
- ✓ 新規M&AのPMIは概ね順調に進捗中。

Living Tech

- ✓ マクロ影響により、引越し・リフォーム領域では需要が減退。
- ✓ 家計の費用の見直し機運の高まりもあり、エネルギー領域のクロスセルは好調。
- ✓ 保険マンモス社の分割吸収を実行。意思決定の迅速化と事業成長の加速を図る。

Life Service

- ✓ 旅行領域では、レジャー渡航需要が円安影響により緩やかな推移だが、業務渡航需要は堅調。
- ✓ 一部の低採算事業の経営統合を推進。

2026年3月期業績予想に対する達成率

- 売上収益は主にタイズを中心とするVertical HRが牽引し業績予想を達成。
- 利益面では、Vertical HRにおける先行投資や一部低採算事業の整理などにより成長率はやや課題が残るも、業績予想は達成。

売上収益

29,221百万円
(達成率: 104%)

EBITDA

7,592百万円
(達成率: 102%)

営業利益

5,913百万円
(達成率: 101%)

EPS

41.66円
(達成率: 104%)

(百万円)	FY2025/3 Q4 実績	FY2026/3 Q4 実績	前年比(%)	FY2026/3 業績予想	達成率(%)
売上収益	25,450	29,221	+15%	28,000	104%
● Vertical HR	10,575	13,328	+26%	12,000	111%
● Living Tech	6,089	6,933	+14%	7,000	99%
● Life Service	8,786	8,960	+2%	9,000	100%
EBITDA(注1)	7,084	7,592	+7%	7,430	102%
営業利益	5,657	5,913	+5%	5,880	101%
親会社所有者 帰属当期利益	3,872	4,157	+7%	4,020	103%
基本的1株当たり 当期利益(EPS)	38.13	41.66	+9%	40.20	104%

注1: EBITDA=営業利益(損失)+減価償却費及び償却費+減損損失+固定資産除却損及び評価損-負ののれん発生益

注2: オーサムエージェントは2025年10月1日付で三光アドを吸収合併済み。旧三光アドの業績貢献分は、FY26/3 Q2まではLife Service、FY26/3 Q3以降はVertical HRのオーサムエージェントに包含。

Copyright(C) ZIGExN Co., Ltd. All Rights Reserved.

年次業績推移 - 売上収益推移 -

連結売上収益

29,221

(YoY +14.8%)

積み上げ型収益

15,229

(YoY +5.5%)

非積み上げ型収益

13,992

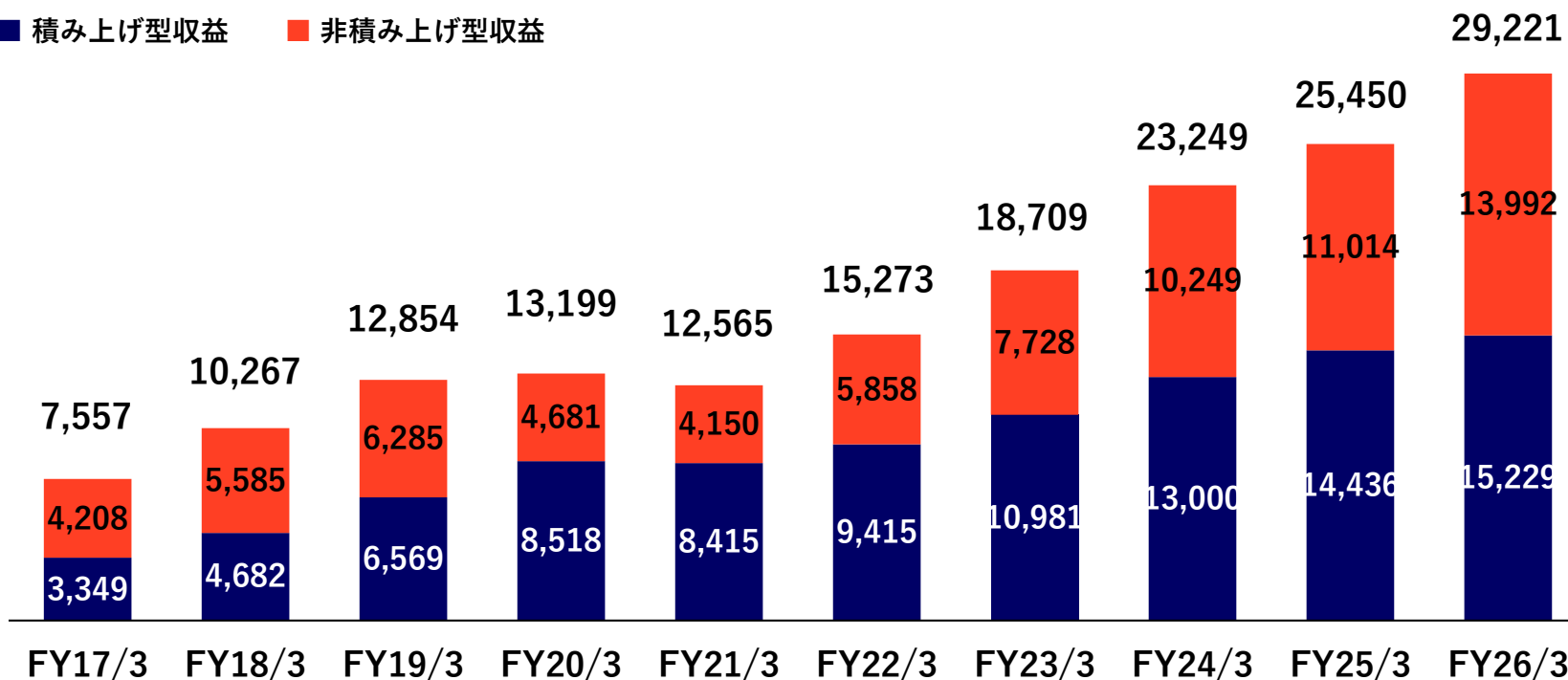
(YoY +27.0%)

- 積み上げ型収益：主に既存事業の安定成長や新規M&Aが貢献し、着実に進捗。
- 非積み上げ型収益：主にタイズを中心とする人材紹介事業の成長が寄与し、大幅伸長。

連結売上収益

(単位: 百万円)

■ 積み上げ型収益 ■ 非積み上げ型収益



注: 国際会計基準(IFRS)導入以降の年次推移を記載。

年次業績推移 -利益推移-

EBITDA

7,592百万円

(YoY + 7.2%)

営業利益

5,913百万円

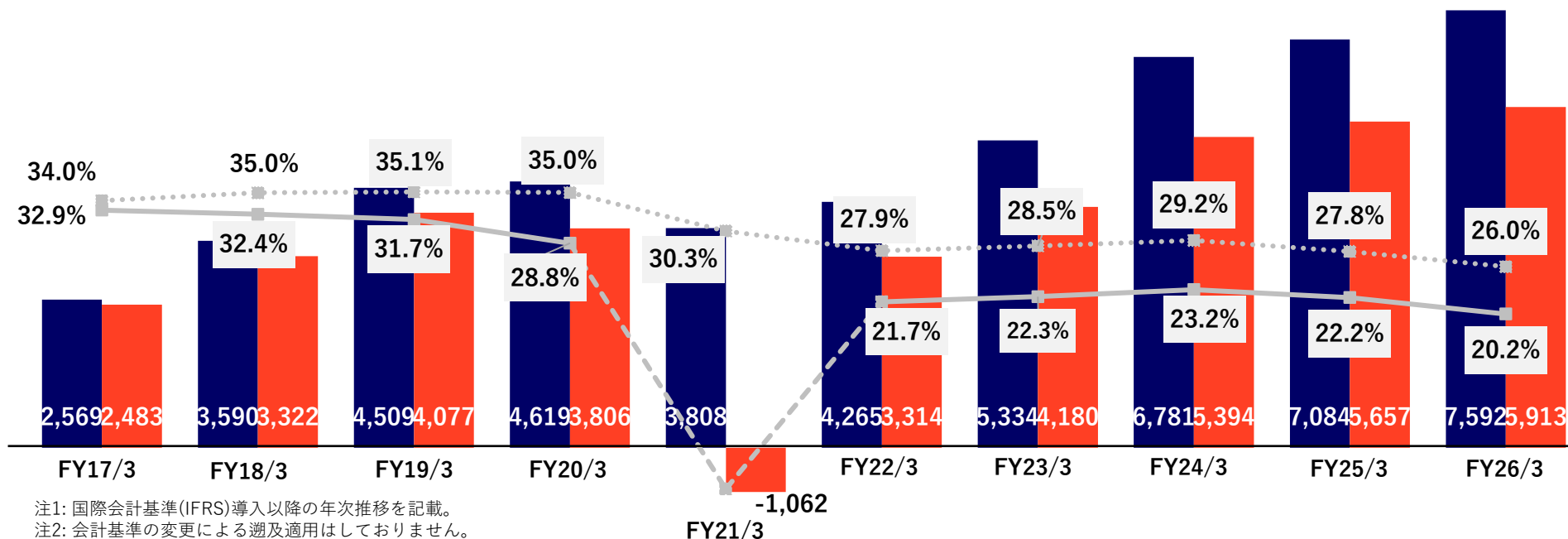
(YoY + 4.5%)

- EBITDAおよび営業利益は、Vertical HRを中心とした着実な成長により、過去最高で着地。
- 一方で、M&Aによるミックスの変化、広告宣伝費や人件費等の戦略的先行投資などにより、利益面の成長率はやや課題が残る状況。

連結EBITDA・営業利益

(単位: 百万円)

■ EBITDA ■ 営業利益 ...■... EBITDAマージン —■— 営業利益率



注1: 国際会計基準(IFRS)導入以降の年次推移を記載。
 注2: 会計基準の変更による遡及適用はしていません。

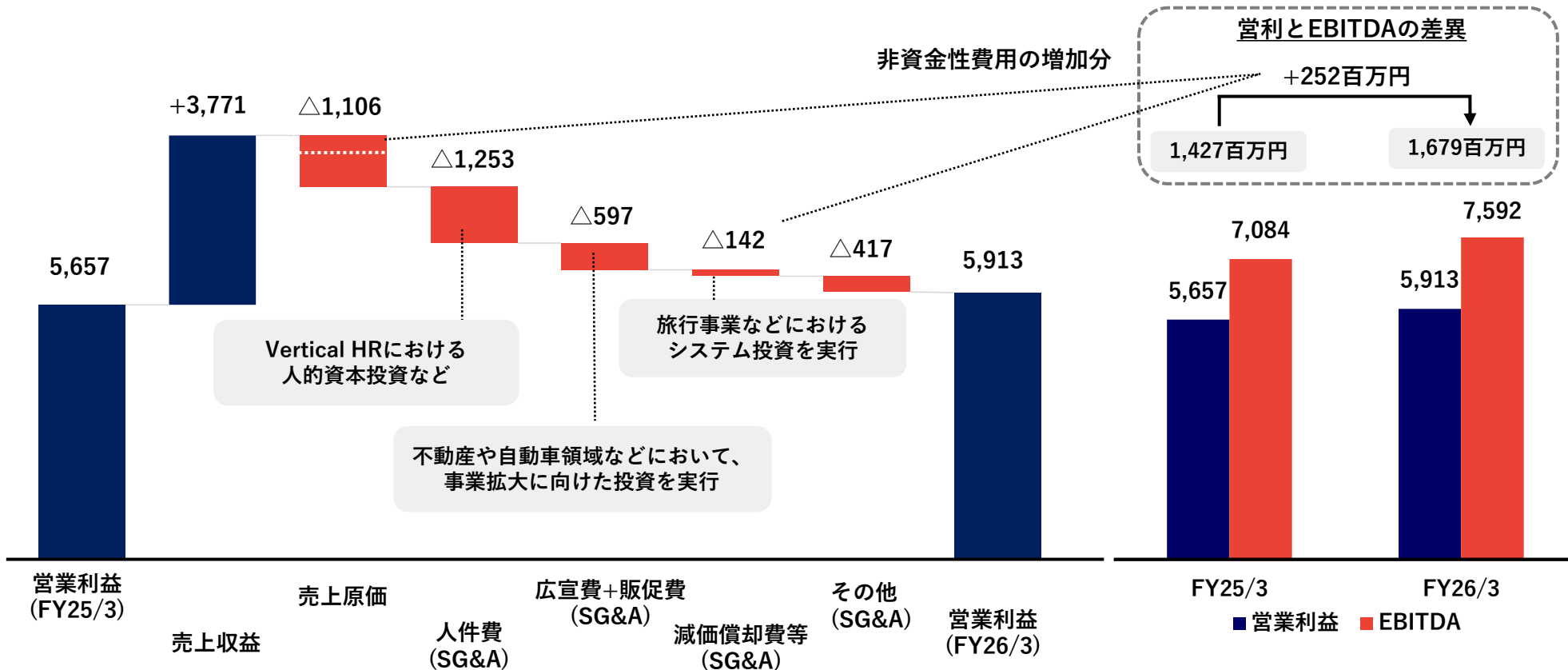
利益指標 増減分析

- 主に人材紹介事業の人員拡充や事業拡大に向けたマーケティング投資、ソフトウェア開発等を含むシステム投資などの影響により、営業利益は前年同期比で微増益で着地。
- EBITDAと営業利益の差異：主に非資金性費用であるソフトウェア償却費(売上原価)や減価償却費(販管費)の増加により拡大。

営業利益 増減分析 - 前年同期比との比較 -

(単位：百万円)

営業利益とEBITDA (単位：百万円)



年次業績推移 -CF推移-

調整後営業CF

5,427百万円

(前期: 6,154百万円)

投資CF

-3,825百万円

(前期: -2,449百万円)

財務CF

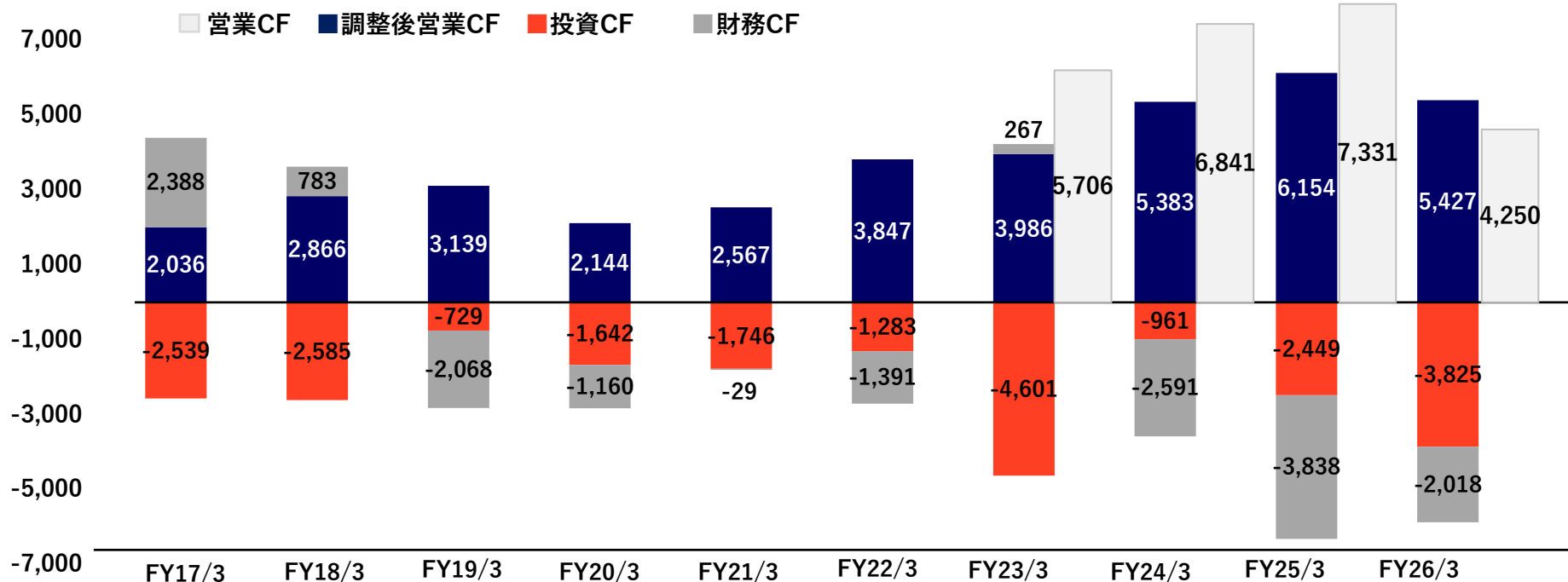
-2,018百万円

(前期: -3,838百万円)

- 営業CF：支払タイミングによってボラティリティが大きい旅行決済代行業業(FY23/3より連結)の預り金の変動を調整した「調整後営業CF」を正常収益力の指標として採用。FY25/3の一過性還付金(約3.7億円)を除いた実力ベースでは、過去最高と同等のキャッシュ創出力を継続。
- 投資CF：M&Aやソフトウェア開発等の成長投資を遂行。
- 財務CF：配当や自己株式取得による株主還元を実行。

連結キャッシュ・フロー

(単位: 百万円)



注1: 国際会計基準(IFRS)導入以降の年次推移を記載。

注2: 調整後営業CFは主に旅行決済代行業業(FY23/3より連結化)に起因する預り金の増減を調整した営業CFを指す。

四半期業績推移

売上収益

8,331百万円

(YoY +20.5%)

EBITDA

2,198百万円

(YoY +13.3%)

営業利益

1,751百万円

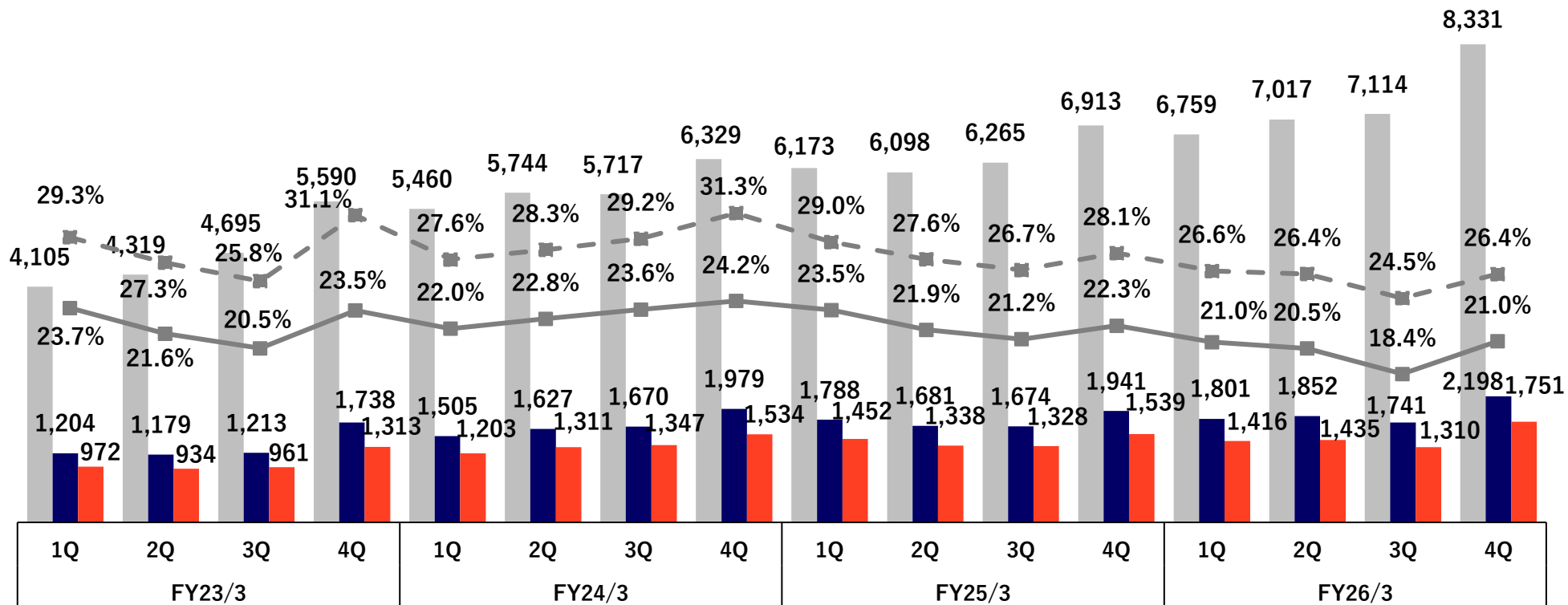
(YoY +13.8%)

- 売上収益：Vertical HRを中心とした既存事業の成長に加えて、M&A効果もあり、**前年比・前四半期比で大きく増収**。
- 利益：新規M&Aによるポートフォリオミックスの変化や、タイズ等中心とする戦略的先行投資により、利益率はやや減少傾向であるも、**営業利益・EBITDAともに過去最高で着地**。

四半期業績推移

■ 売上収益 ■ EBITDA ■ 営業利益 EBITDAマージン — 営業利益率

(単位: 百万円)

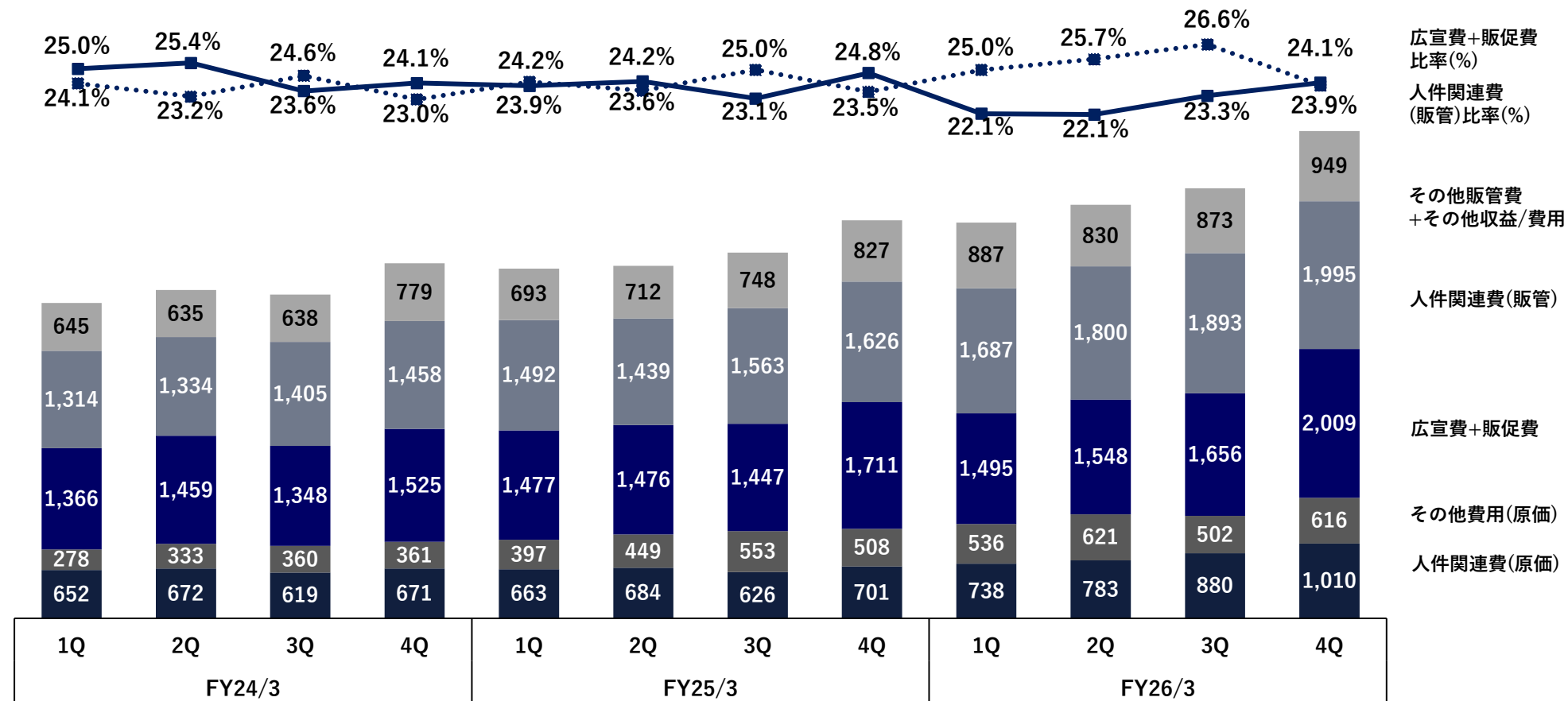


四半期費用推移

- 広宣費+販促費：費用対効果を意識した運用により、前年比でも安定的に推移。
- 人件関連費：派遣事業を展開するアルファスタッフ社のグループインなどにより、原価・販管費構造が変化。

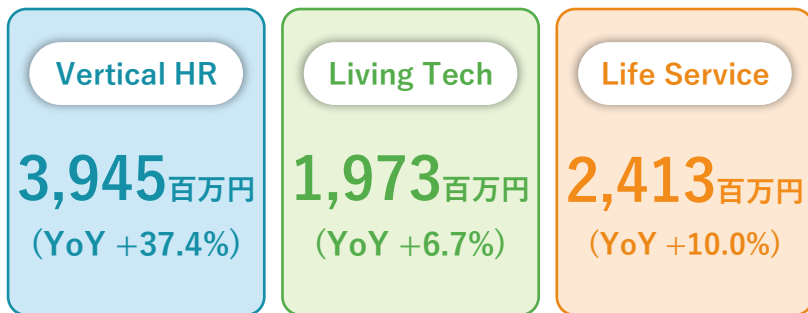
四半期費用推移

(単位：百万円)

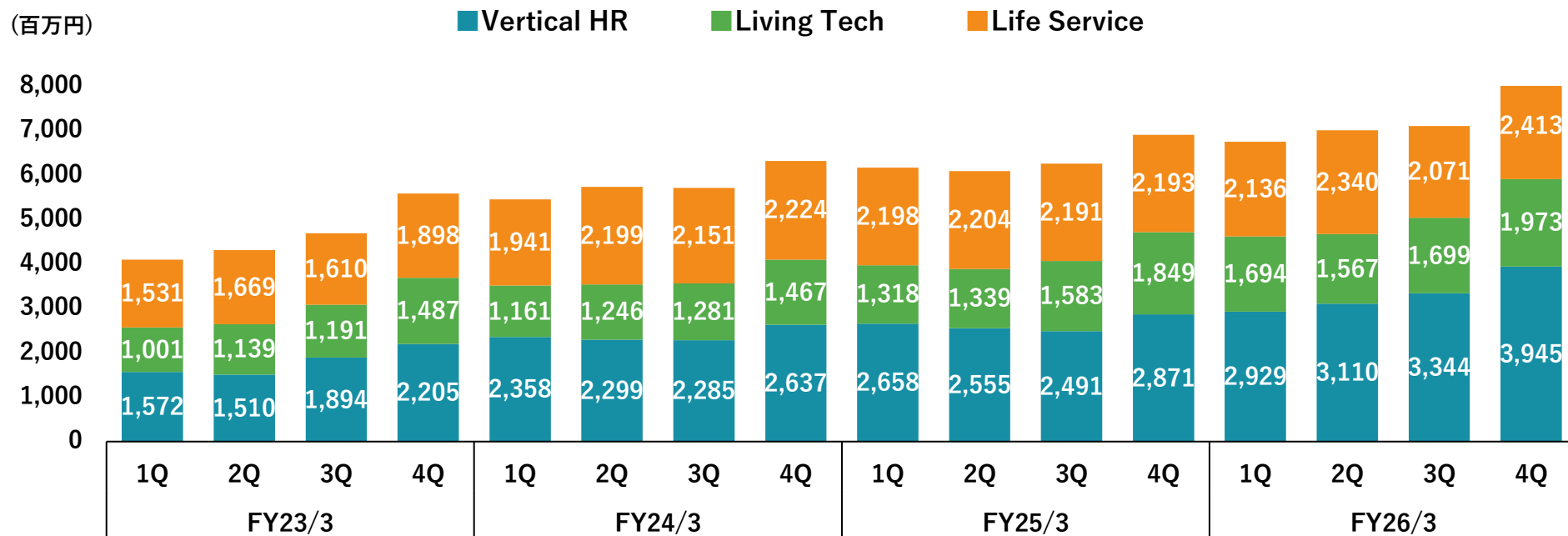


注: FY24/3 Q1からFY26/3 Q2において、費用区分の精緻化に伴い、一部の費用を「その他販管費」から「その他費用(原価)」へ廻り修正済み。

領域別売上収益推移



- Vertical HR：製造領域などの伸長やM&A効果により、高成長を実現。
- Living Tech：エネルギー領域のクロスセル施策の奏功などが貢献し、安定的に推移。
- Life Service：収益性を意識した事業運営を推進。
- Q4ではオーサムエージェント社と三光アド社の経営統合により、Life ServiceからVertical HRに約49百万円移行。

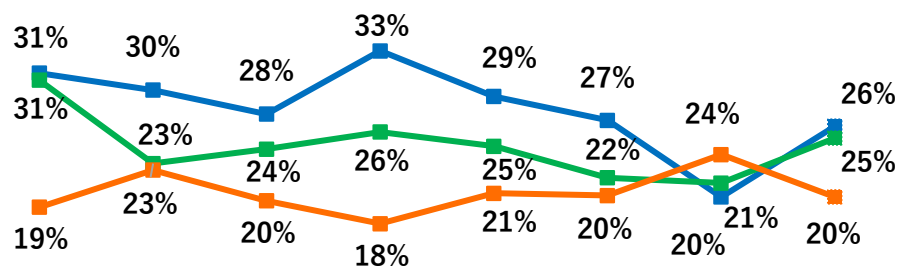


注：オーサムエージェントは2025年10月1日付で三光アドを吸収合併済み。旧三光アドの業績貢献分は、FY26/3 Q2まではLife Service、FY26/3 Q3以降はVertical HRのオーサムエージェントに包含。

利益推移 -セグメント別の収益性-

- Vertical HR：利益率は新規M&Aによるセールスマックスの変動により、YoYでは減少するも、繁忙期需要の取り込みにより、QoQでは改善。
- Living Tech：PMI中の事業があるも、前年比で同等水準を維持。想定通り、繁忙期により、QoQでは利益率は改善。
- Life Service：収益性を意識した事業運営により、YoYで利益率改善。今後も低採算事業の経営効率化により、全体的に利益率の底上げを図る。

セグメント別 共通費配賦前営業利益率(※) 推移



1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
FY25/3				FY26/3			

■ Vertical HR
 ■ Living Tech
 ■ Life Service

注1: セグメント別の共通費配賦前営業利益率は、本社費用等の間接費配賦前の営業利益の利益率を示す。

注2: オーサムエージェントは2025年10月1日付で三光アドを吸収合併済み。旧三光アドの業績貢献分は、FY26/3 Q2まではLife Service、FY26/3 Q3以降はVertical HRのオーサムエージェントに包含。

セグメント別 戦略ハイライト -利益率向上-

全体：事業ポートフォリオの見直し（合併、売却等）

Vertical HR：

- ①人材紹介事業の生産性向上（オペレーション改善）
- ②ビジネスモデルの最適化

Living Tech：

- ①価値提供の多様化（多様なユーザーニーズに対するクロスセル）
- ②付加価値の拡張（顧客に対する価値提供の強化）

Life Service：

- ①低採算事業における事業運営の効率化、合理化
- ②主力事業候補の優先的注力

足元の外部環境

- Vertical HRは全体的に好調である一方で、Living TechやLife Serviceでは、一部の事業環境において向かい風が見られる。

サービス	クライアントサイド	状況	ユーザーサイド	状況	
Vertical HR <ul style="list-style-type: none"> リジョブ エニーキャリア 	<ul style="list-style-type: none"> 採用ニーズは高い水準で継続し、新規顧客の獲得ペースも向上 	○	<ul style="list-style-type: none"> 求職者ニーズは引き続き堅調 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> タイズ URG 	<ul style="list-style-type: none"> 採用ニーズは高い水準で推移 	○	<ul style="list-style-type: none"> 求職者ニーズは引き続き堅調 	○
	その他 <ul style="list-style-type: none"> 建設JOBs リアルエステートWORKS オーサムエージェント アルファスタッフ 	<ul style="list-style-type: none"> 全体的に高い採用ニーズが継続 	○	<ul style="list-style-type: none"> 求職者ニーズは引き続き堅調 	○
Living Tech	不動産 <ul style="list-style-type: none"> スモッカ セカイプロパティ 	<ul style="list-style-type: none"> ネット広告への出稿需要は引き続き堅調 地政学リスクが一部影響 	<ul style="list-style-type: none"> インフレ影響により引越しやリフォーム需要がやや減退(△) 節約需要の高まりにより、光熱費の切替需要は増加(○) 為替変動、地政学リスクにより海外不動産需要等に影響(△) 	△	
	ライフサポート <ul style="list-style-type: none"> リショップナビ エネピ 				
Life Service	比較メディア(FC, 結婚等)	<ul style="list-style-type: none"> 広告出稿需要はFC領域は安定推移するも、結婚領域で鈍化 	<ul style="list-style-type: none"> FC領域や結婚領域のユーザーの動きは鈍化 	△	
	<ul style="list-style-type: none"> APW 	<ul style="list-style-type: none"> 円安影響があるも、業務渡航は堅調に推移 レジャー渡航需要は緩やかに推移 	△	<ul style="list-style-type: none"> 国内の移動需要は好調に推移 海外の移動需要は地政学的影響により一時的に鈍化 	△

法人顧客数と法人顧客単価

法人顧客数

23,335社

(YoY +0.7%)

法人顧客単価

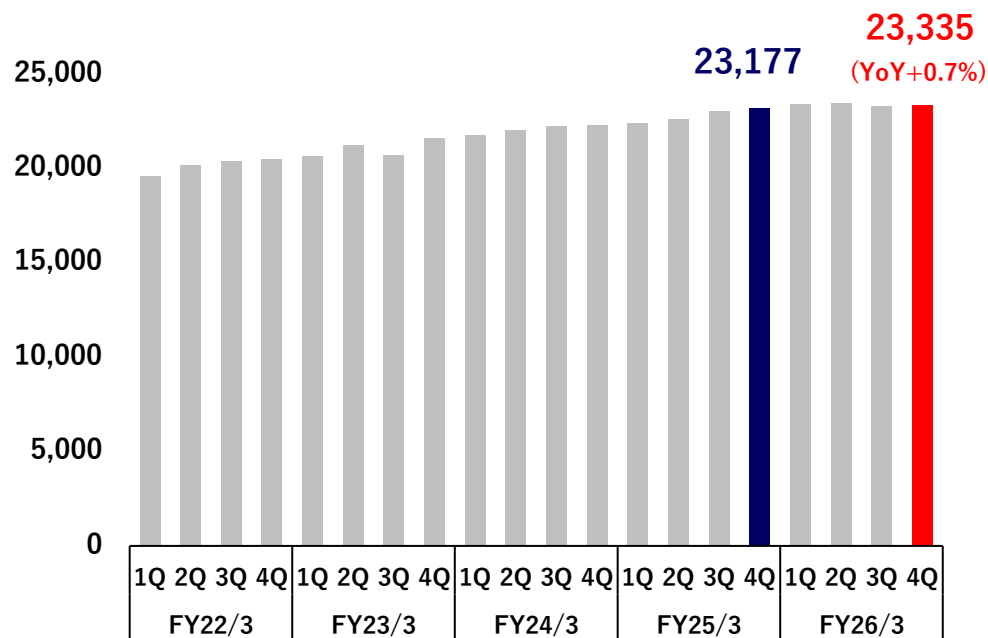
125万円

(YoY +14.0%)

- 法人顧客数：既存事業の顧客開拓の進展と新規M&Aの貢献により、着実に伸長。
- 法人顧客単価：高単価事業の業績拡大に伴うプロダクトミックスの変化等により、着実に伸長。
- 引き続き、法人顧客の積み上げ、及び顧客当たり単価の引き上げを図る。

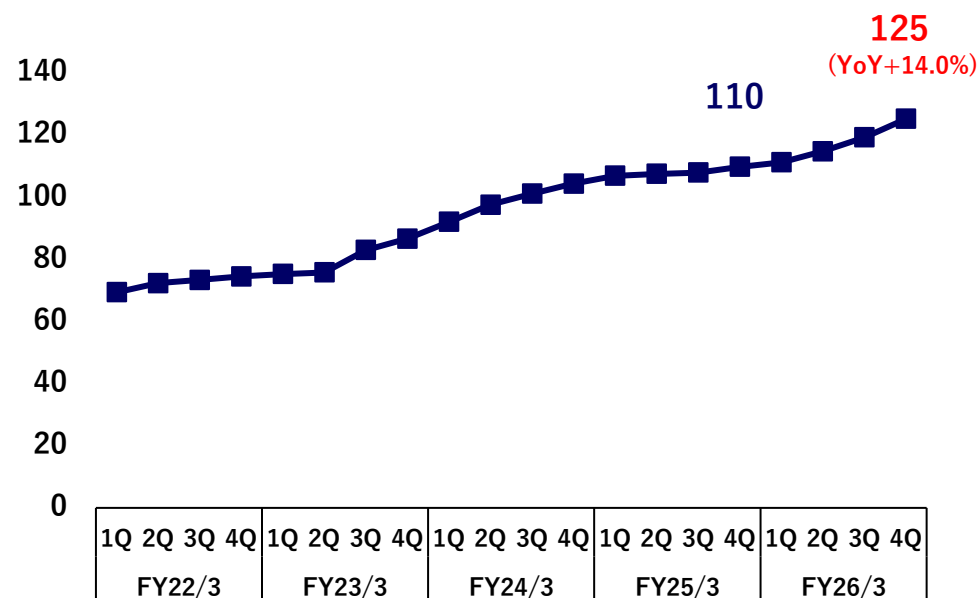
法人顧客数

(単位: 社)



法人顧客単価

(単位: 万円)



注1: 各四半期末より一年以内に売上収益が発生した企業を法人顧客として集計。

注2: 法人顧客単価は連結売上収益÷法人顧客数にて算定。

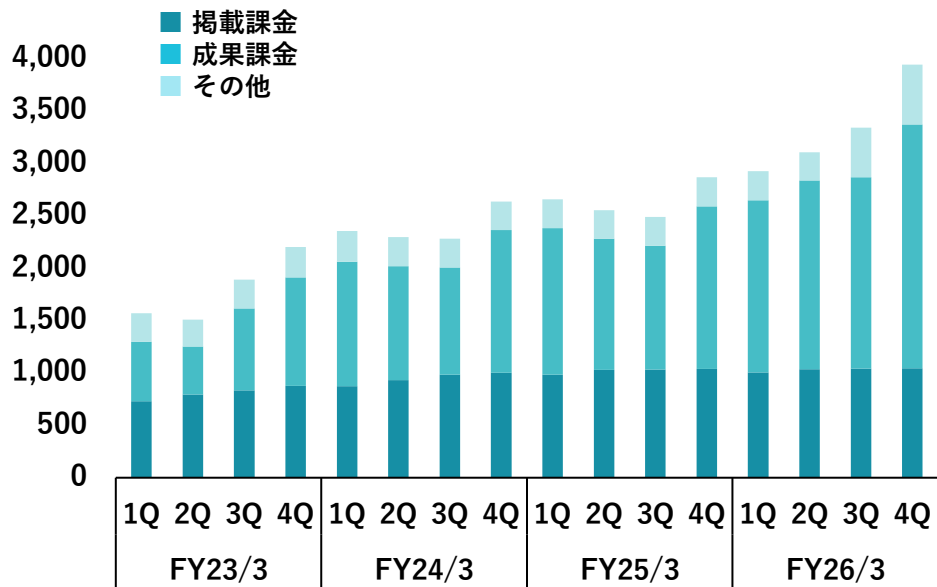
注3: FY26/3 3Qの顧客数に一部誤りがあったため、正値(23,310)に修正済み。

主力事業における事業状況 -Vertical HR-

- 掲載課金：運送領域における成長により、**過去最高を更新**。
- 成果課金：主に製造領域における着実な成長に加え、M&A効果により、**過去最高を更新**。

売上収益

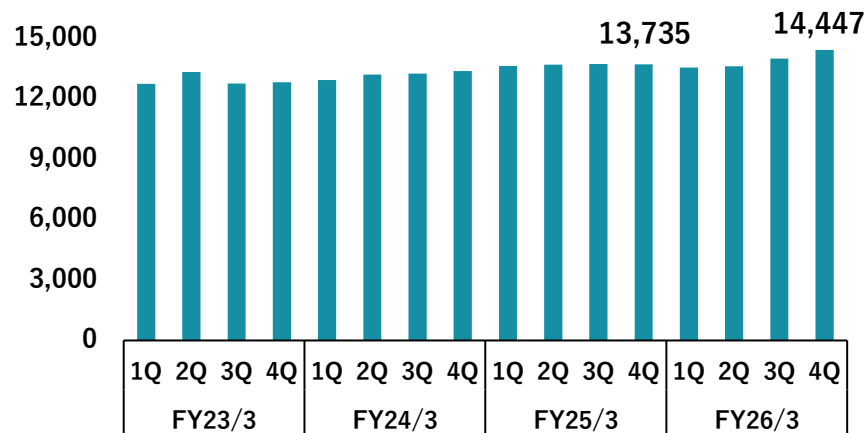
(単位：百万円)



注1: 顧客数は各四半期末より1年以内(=LTMベース)に売上収益が発生した法人顧客数をカウント。
 注2: 会員数は累計数値。
 注3: 掲載課金はリジョブとオーサムエージェントの掲載課金型の売上収益を指す。
 注4: 成果課金はリジョブの成果課金型の売上収益やタイズ等の人材紹介事業の売上収益から構成。
 注5: その他はミラクスやアルファスタッフの派遣事業などから構成。
 注6: FY25/3 2Qの顧客数と会員数に一部誤りがあったため、正値に修正済み。

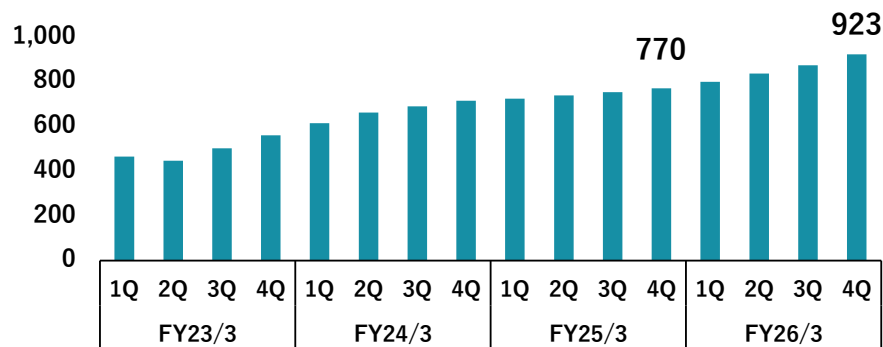
顧客数

(社)



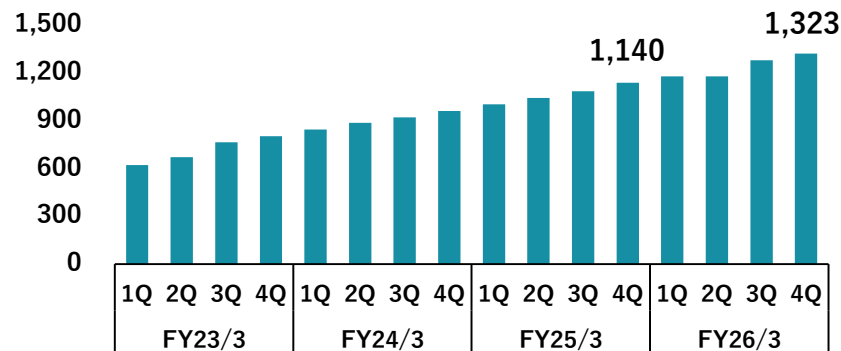
顧客単価

(千円)



会員数

(千名)



Vertical HR - タイズ社の業績 -

- 関東や東海エリアへの進出、ハイパフォーマーのナレッジ平準化や新規育成等といったPMIの着実な進捗により、**リピート顧客のロイヤリティ向上と顧客開拓が進展**。売上収益の約80%を時価総額1,000億円以上の大手顧客(主に大手製造メーカー)が占める。
- 1顧客当たり単価は、エリア拡張に伴う新規顧客の増加により微減傾向であるも、中期的な採用シェア拡大により、改善を見込む。
- Q4は事業投資の効果や繁忙期を迎え、前年同期比は入職/成約ベースともに、**堅調な売上成長率を達成**。来期も当期と同等程度の成長率を見込む。

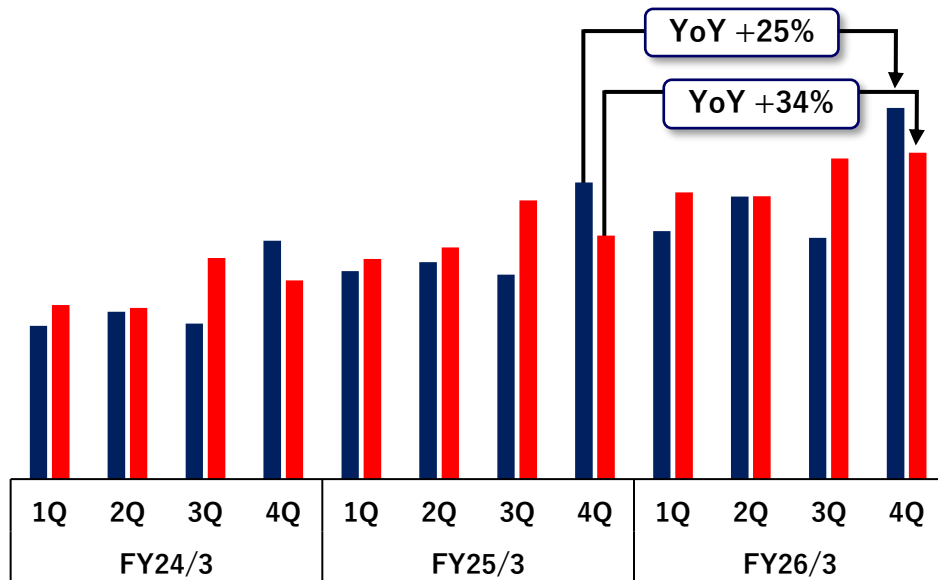
入職/成約ベース 売上収益

1顧客当たり単価

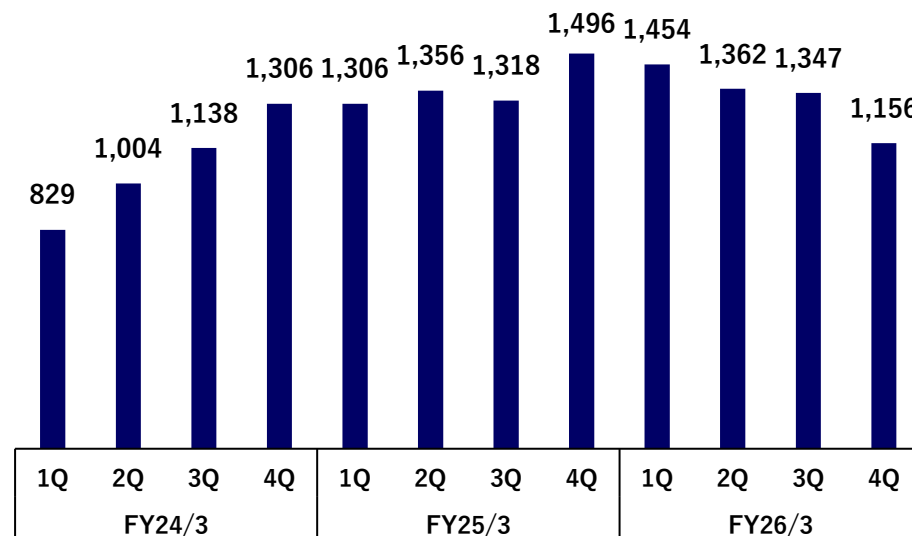
(単位：万円)

■ 入職ベース(=P/L上の売上収益) ■ 成約ベース

※成約~入職までのリードタイムは2~6か月(平均約3か月)



新規顧客の増加によるミックスの変化

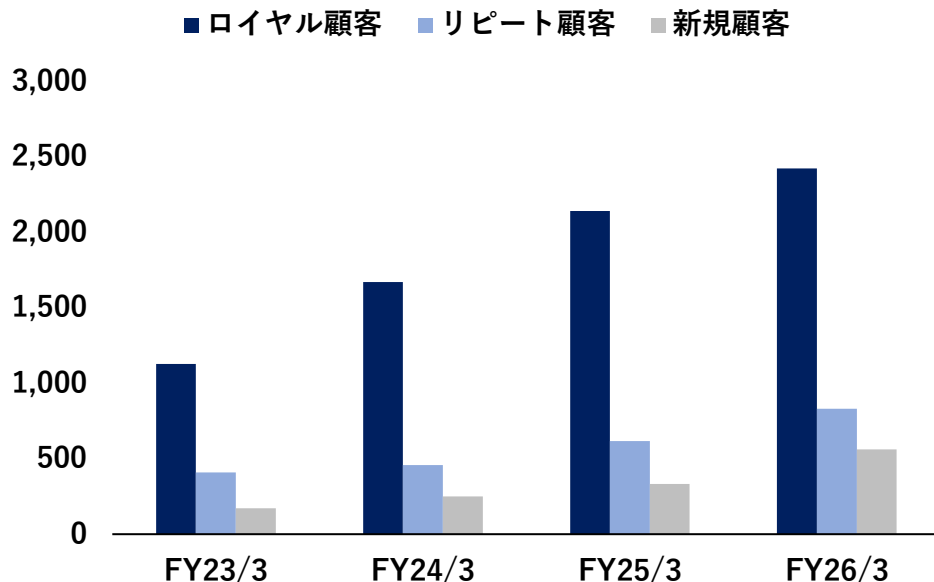


Vertical HR - タイズ社の顧客構造-

- 取引頻度に応じて、新規顧客、リピート顧客、ロイヤル顧客（リピート顧客の中でも高取引頻度）の区分で整理した場合、ロイヤル顧客の顧客当たり単価が約50百万円程度と、リピート顧客や新規顧客の数百万円と比較すると大幅に高い状況。
- 全体としての1顧客当たり単価の減少傾向は、エリア拡張による新規顧客の増加により、顧客ミックスが変化したことが影響。これらは、将来的なロイヤル顧客候補であり、持続的拡大を目指す。
- 今後も提供価値の向上を通じた、新規・リピート顧客のロイヤル化により、ロイヤル顧客数の継続的な拡大を目指す。

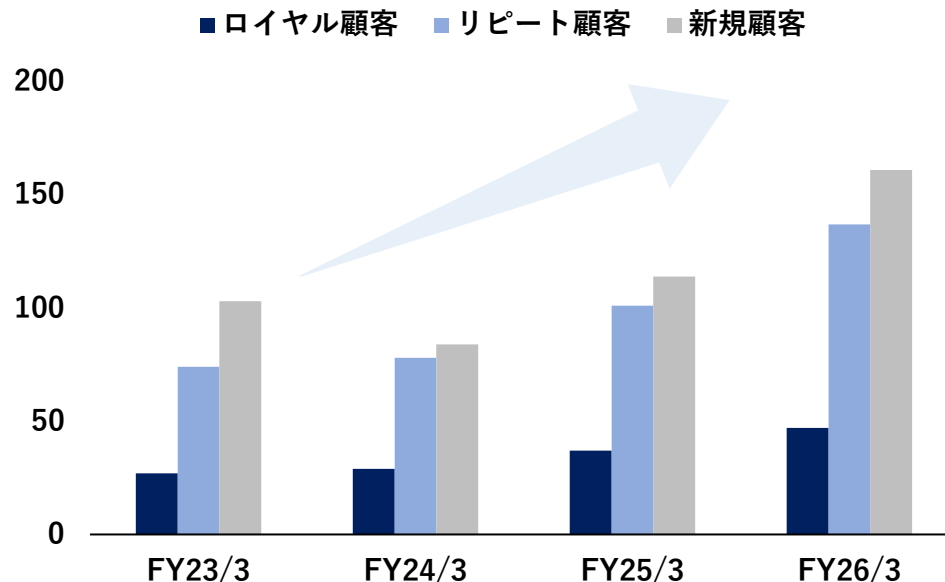
属性別 売上収益

(単位：百万円)



属性別 顧客数

(単位：社)

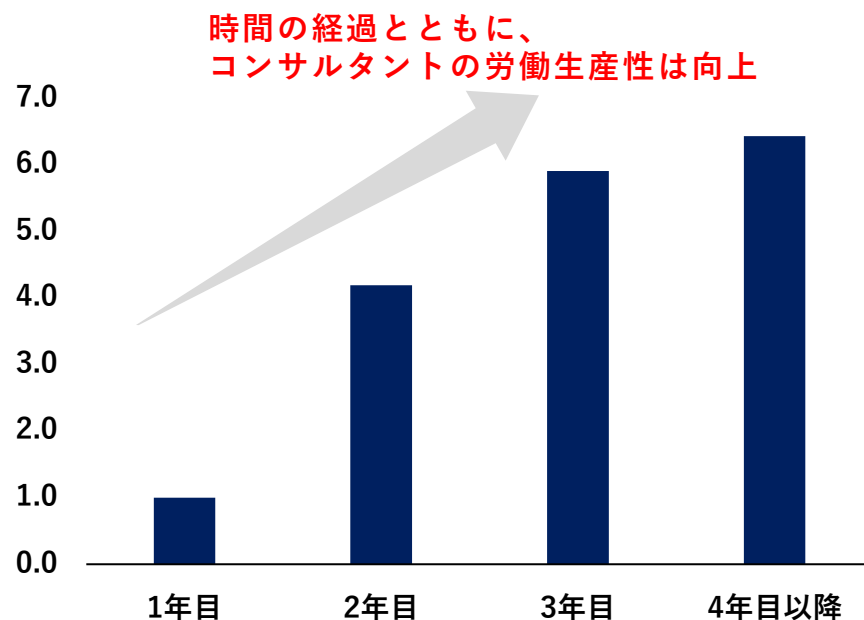


注: 期末から直近12か月間において、1か月のみ売上が発生した顧客を新規顧客、2～5か月をリピート顧客、6か月～12か月(=毎月)をロイヤル顧客と定義。

「ヒューマンエージェント」モデルの先駆け - タイズの事例 -

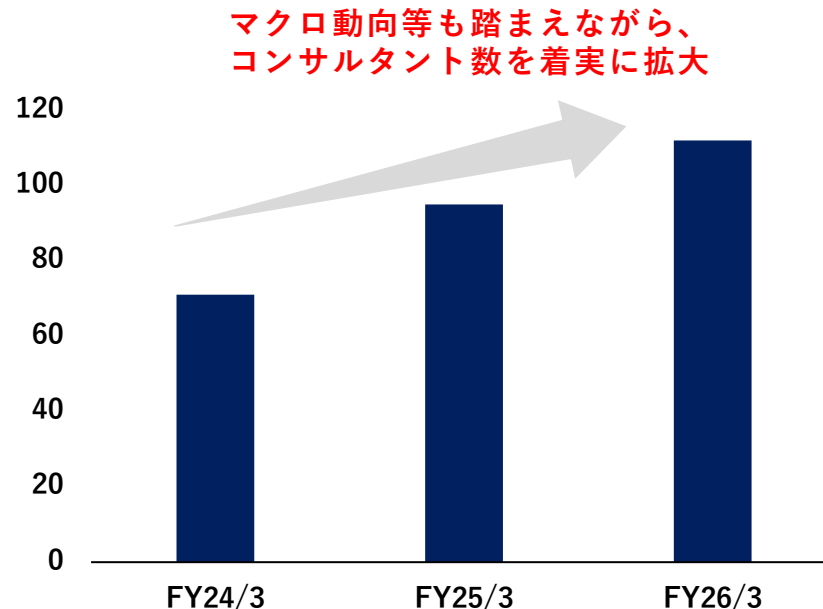
- コンサルタントの1人当たり売上収益は、習熟度とともに拡大する傾向であり、人員拡充/育成の初期段階では人件費比率が高くなる一方で、中長期的には、労働生産性の向上に伴う売上収益の拡大ならびに利益率の改善を見込む。
- キャリアアドバイザー（CA）とリクルーティングアドバイザー（RA）の両面型コンサルタントでも高い生産性を維持。
- コンサルタントLTV = コンサルタント数 × 在籍期間 × 個の価値創造力とし、コンサルタントの定着率・生産性向上のための施策を実行。
- マクロ環境を注視した柔軟な採用戦略と、AI活用による生産性向上を同時並行で推進。足元の先行投資を将来成長へと還元し、中長期的な収益性を担保した、着実な人員拡充の実現。

新卒コンサルタント 1人当たり売上収益（指数）



コンサルタント人員推移

（単位：人）



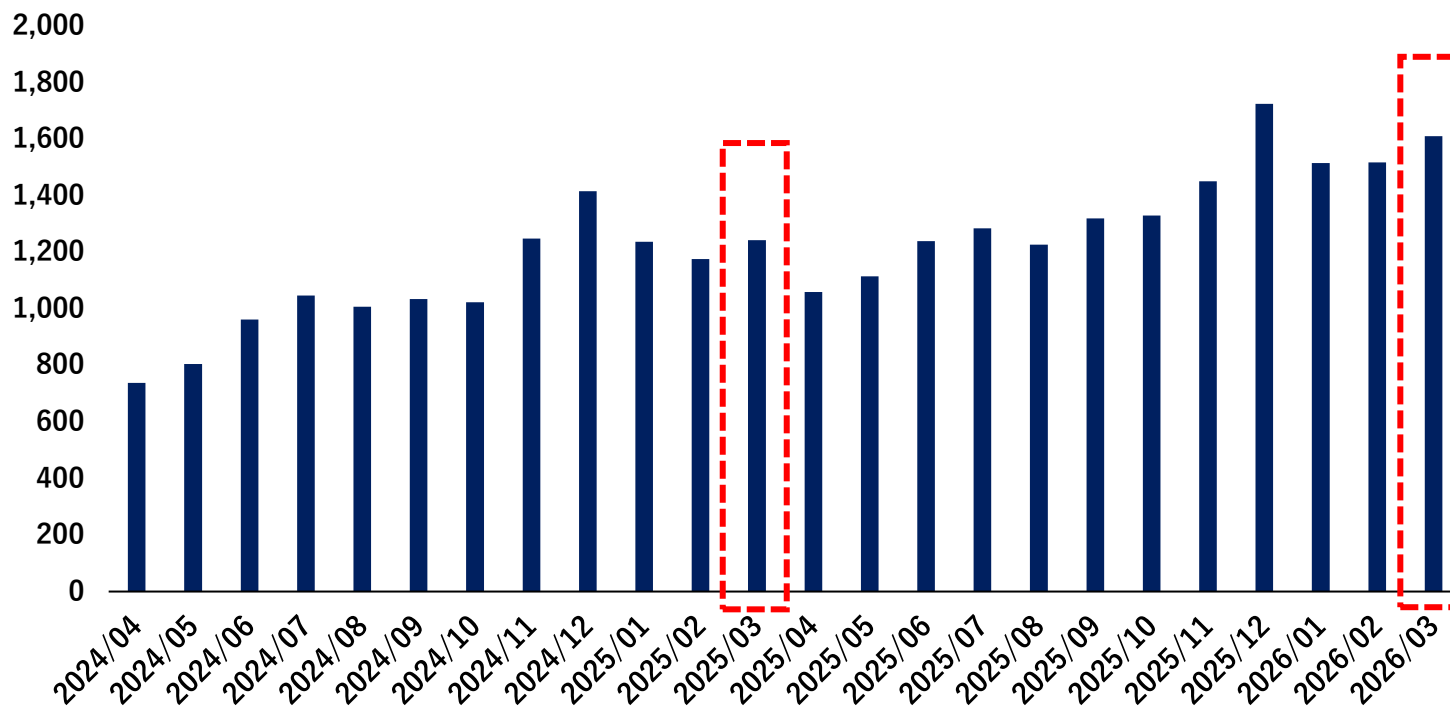
注: 新卒コンサルタント 1人当たり売上収益は、2025年12月時点を基準日とした直近12か月の平均値を示し、「1年目」を1.0として指数化。

Vertical HR -先行指標-

- 受注残高とは、各月における入社決定済かつ入社日未到来の成約案件から生じる将来計上予定の売上収益。
- 成約から入職までのリードタイムは2~6か月(平均約3か月)であるため、**2026/3末時点の受注残高は、FY27/3 Q1~Q2にかけて、求職者の入社に伴い、売上収益として計上予定。**

人材紹介事業 受注残高合計

(単位：百万円)



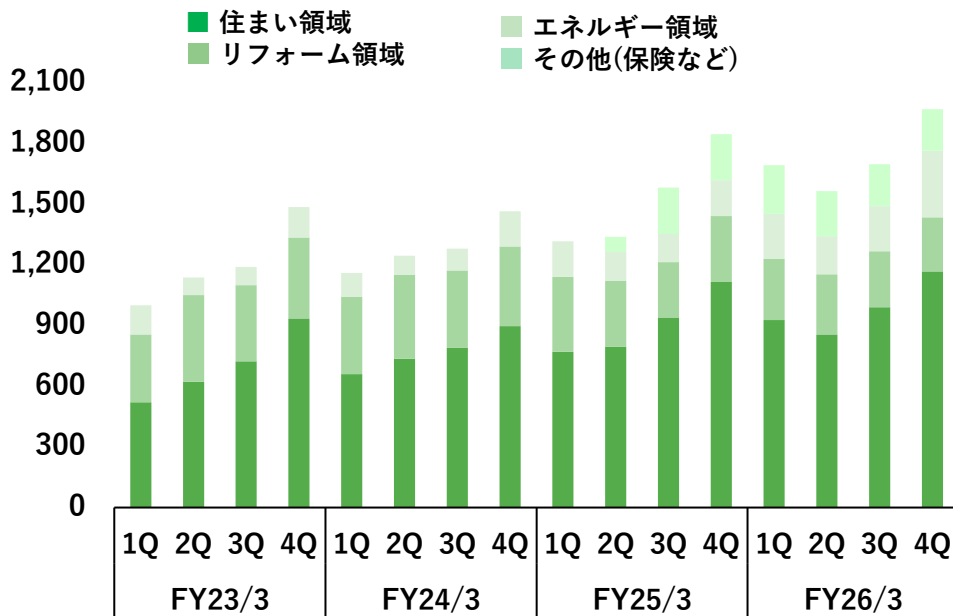
注: 数値は人材紹介事業のうち、データの継続性・正確性を担保している主要3社（タイズ、アップベース、エニーキャリア）の受注残高合計を算出。

主力事業における事業状況 -Living Tech-

- リフォーム領域は苦戦が続くも、**エネルギー領域のクロスセル施策の奏功や、越境不動産の成長が貢献。**
- 顧客数は、前期M&Aの保険領域などが貢献し、着実に伸長。

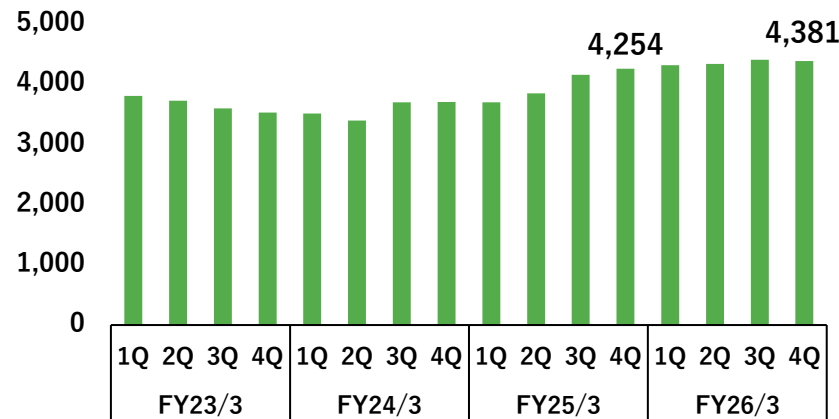
売上収益

(単位：百万円)

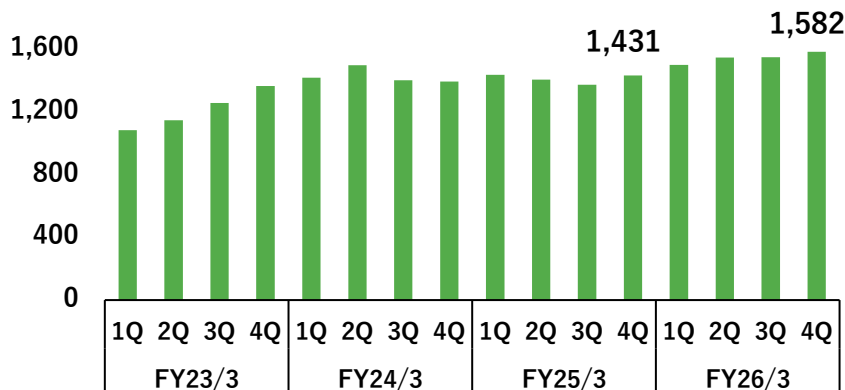


注1: 住まい領域は主にスモックとセカイプロパティ、リフォーム領域はリショップナビを指す。
 注2: 会員数は累計の数値を使用。FY23/3 4Q、FY24/3の会員数に一部誤りがあり遡及修正。
 注3: FY23/3 3QからFY24/3 2Q、FY25/3 3QからFY26/3 2Qの法人顧客数の集計に一部誤りがあり遡及修正。
 修正後の数値は、顧客数(社): FY23/3 3Q: 3,595, 4Q: 3,530, FY24/3 1Q: 3,512, 2Q: 3,397、FY25/3 3Q: 4,156, 4Q: 4,254、FY26/3 1Q: 4,315, 2Q: 4,332、顧客単価(千円): FY23/3 3Q: 1,257, 4Q: 1,365、FY24/3 1Q: 1,418, 2Q: 1,497、FY25/3 3Q: 1,373, 4Q: 1,431、FY26/3 1Q: 1,498, 2Q: 1,545。

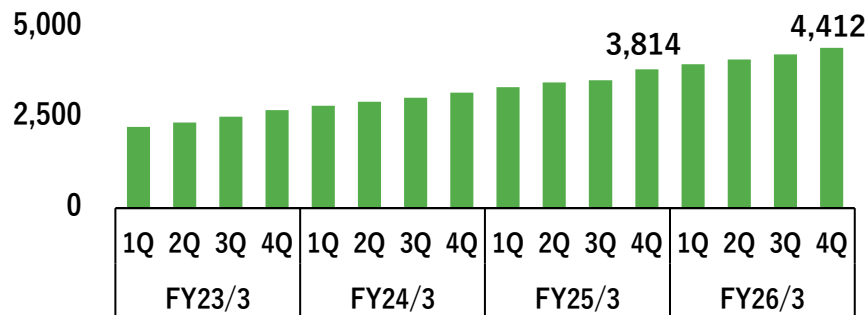
顧客数 (社)



顧客単価 (千円)



会員数 (千名)



保険マンモス社の吸収分割

- 保険マンモス社のメイン事業であるリース事業（保険相談サービス事業）等を当社ライフサポートDivへ統合。
- 当社の持つWebマーケティングノウハウや経営資源をダイレクトに投入し、意思決定の迅速化と事業成長の加速を図る。



マッチングテクノロジーを直注入

じげん社の有するマーケティングノウハウとマッチングプラットフォームの知見を保険事業にダイレクトに適用。集客効率の最適化と成約率の向上を実現します。



意思決定プロセスの迅速化

承継事業をじげんライフサポートDivへ統合。ガバナンスと経営スピードを同期させることで、市場ニーズへの即応体制を構築し、再成長を強力に牽引します。



一体運営によるコスト構造の改善

管理部門およびオフィス拠点の統合を推進。重複する運用コストを排除すると同時に、グループ共通のインフラ活用により営業利益率の改善を図ります。



Hoken-Mammoth

家計&保険 マンモス



ZIGExN
Update Your Story

ライフサポート Div.

成長性・収益性の向上に向けて

- ビジネスモデルの進化：現状のメインである”集客”以降のプロセス(営業支援等)にも介在し、「成約支援型モデル」へのビジネスモデル転換を推進。
- クロスセル加速：他領域との顧客基盤共有により、LTV(ライフタイムバリュー)の向上を目指す。
- 安定成長の実現：本社管理下での適切なリスクヘッジと、投資余力の拡大を図る。

AI活用事例①

- AI活用を全社的に推進することにより、CVR向上やオペレーション改善による生産性の向上を加速。
- 今後はAI共通ナレッジDBの構築や教育への導入などにより、全体的なAIリテラシーの更なる向上を目指す。
- 中期的には、各事業プロセスへAIを深く統合し、生産性の改善を通じた持続的成長に繋げる。

AI活用事例

取り組み事例

実装と検証による成果

- AI ReadyなセマンティックDBの構築
- LTR最適化(検索エンジンランキングの最適化)により、UU-CVR +6%超改善
- 開発効率化(DEVIN等)の実装、検証
- Slack/社内ツールへのAI統合
- 職務経歴書などのAI作成によるリードタイム短縮
- CRMへの求職者情報AI連携によるCAコアタイム創出 など



CVR向上と生産性改善

直近での活用予定事例

組織化とナレッジ化

- AI 推進チームの組成とガバナンス強化
- 各部署へのAIエバンジェリストの配置
- 全社共通AIナレッジDBの構築
- 人事評価、教育へのAI導入推進 など



リテラシーの全社均質化

今後の構想事例

事業プロセスの改善

- 問い合わせの自動化
- 複数SaaS間のデータ分断解消と統合
- AIによる見込み客選別・マスタ浄化
- 債権回収フローのAI自動最適化 など



持続的成長の実現

AI活用事例②

- 各部門でAI活用を通じたBPRを推進しており、業務効率の改善事例も多数あり。好事例についてはグループ横展開を推進。
- エンジニアサイドでは、各開発プロセス（要件定義・設計・テスト・実装等）にAIエージェントを導入し、生産性の向上を実現。
- 既存事業において、AIを活用した新規サービス開発も検討中であり、中長期的な顧客価値の創造を通じて、業績向上に繋げる。

全社的なAI活用例

顧客価値の創造

取組み：マッチングにおけるAI活用など

成果：スカウト受諾率の向上など

生産性の向上

取組み：開発プロセスにおけるAIエージェントの導入など

成果：エンジニアがより付加価値の高い業務へ注力できる環境の実現など

部門別の事例

- ◆ マーケティング部：顧客分析の高度化 → ターゲット精度向上
- ◆ 開発部：生成AIによる開発支援 → 開発工数の削減
- ◆ CS部：問い合わせ自動応答 → 対応時間の短縮
- ◆ コーポレート：採用業務、リーガルチェック等の効率化
→ 定型工数の削減

具体例

Vertical HR

- ✓ 書類作成や求人票の最適化：履歴書や求人票等をAIで自動作成及びリライト。業務の効率化と品質の平準化を実現。
- ✓ スカウト業務の効率化：AIでプレミアムスカウト文章を自動生成し、マッチング効率を向上。

Living Tech

- ✓ コールセンター業務の自動化：架電発信業務をAIが自動化し、工数削減を実現。
- ✓ クリエイティブ制作の効率化：インハウス広告運用において、広告クリエイティブの制作を効率化。

Life Service

- ✓ AI見積もり：旅行領域において、ホテルや航空券予約の見積もりを自動化。

のれん減損テスト

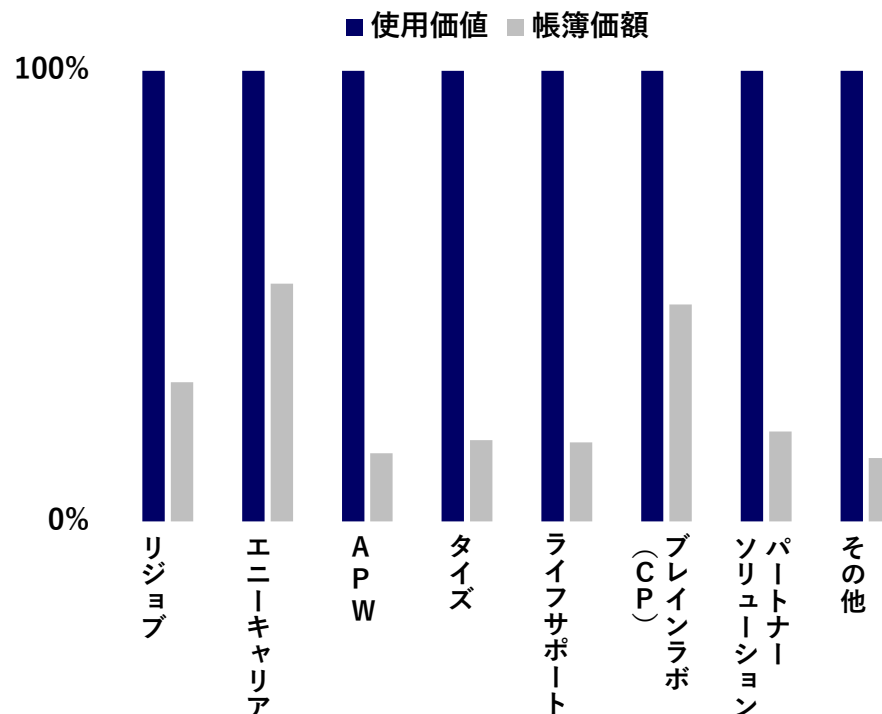
- のれんを構成する各CGUにおいて、IFRSに則り、帳簿価額と回収可能価額を比較する減損テストを実施。
- **のれんの金額が大きい主要CGUでは、回収可能価額が帳簿価額を大幅に上回っている**ため、減損損失の計上はなし。

のれん

のれん合計：13,483百万円

リジョブ	1,756百万円
エニーキャリア	1,621百万円
APW	1,486百万円
タイズ	1,393百万円
ライフサポート	1,108百万円
ブレインラボ(CP)	1,042百万円
パートナーソリューション	1,011百万円
その他	4,066百万円

減損テスト



注1: 減損テストでは、使用価値と処分コスト控除後の公正価値の高い方を回収可能価額とするが、事業計画に基づいた将来キャッシュ・フローをベースに算定する使用価値と帳簿価額の比較を記載。

注2: 各CGU(資金生成単位)において、使用価値を1とした場合の帳簿価額との比率を示す。

注3: 2026年3月末を基準日とする減損テストの結果を示す。なお、CGUごとののれん金額及び減損テスト結果は2026/5/12時点の暫定値を示す。

貸借対照表の状況

のれん対資本倍率

0.6倍

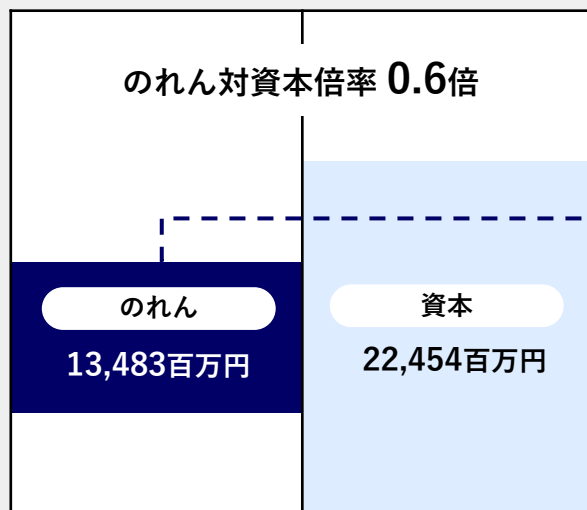
のれん金額

13,483百万円

- のれん対資本倍率は0.6倍、親会社所有者帰属持分比率は55.5%といずれにおいても当社財務基準の範囲内であり、安全性に問題なし。

財政状態計算書(B/S)

資産合計(負債及び資本) 40,554百万円



CGU別のれん内訳

13,483百万円

リジョブ	1,756百万円
エニーキャリア	1,621百万円
APW	1,486百万円
タイズ	1,393百万円
ライフサポート	1,108百万円
ブレインラボ(CP)	1,042百万円
パートナーソリューション	1,011百万円
その他	4,066百万円

注1: のれんの減損テストと同一のCGU(資金生成単位)単位の記載。

注2: ライフサポートは旧IACC等のリフォーム・エネルギー事業を指す。旧IACCは2020年7月付けでじげんと吸収合併済み。また、TSD社は2024年10月付けでAPW社と吸収合併済み。

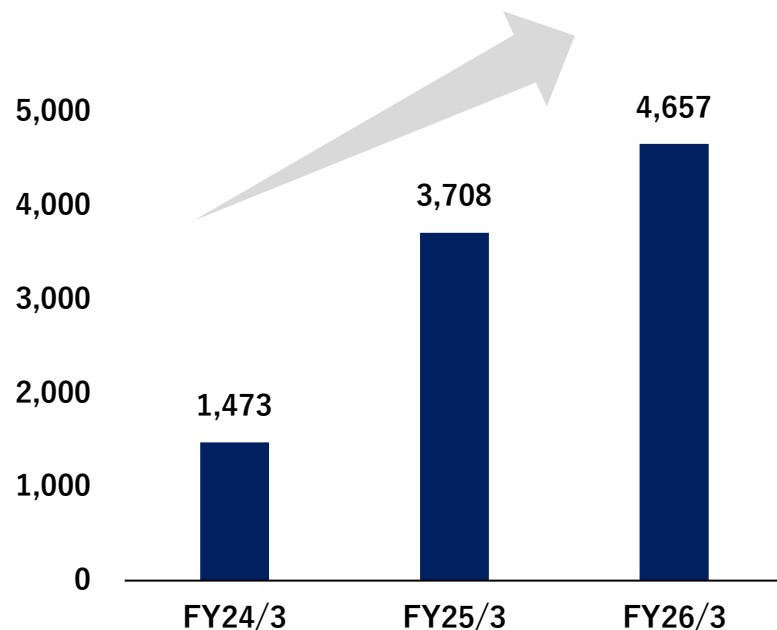
注3: ブレインラボ(CP)は人材紹介会社向けシステム事業のキャリアプラス(CAREER PLUS)を指す。

注4: CGUごとののれん金額は2026/5/12時点の暫定値を示す。

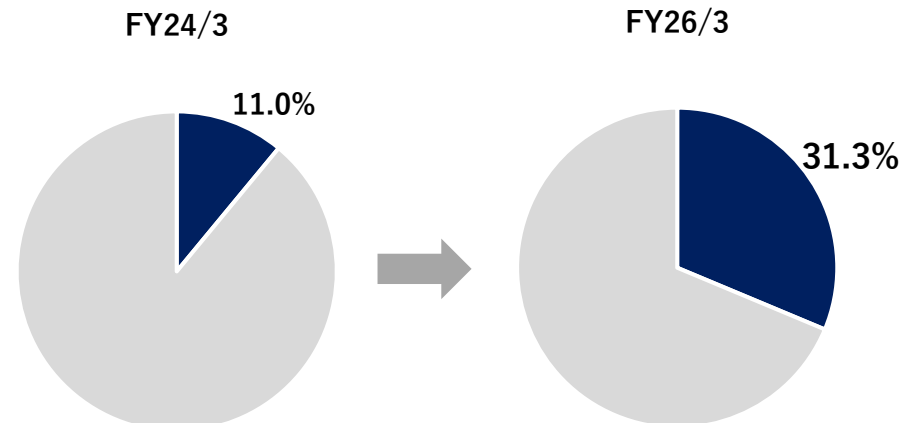
株主優待制度導入による効果

- 株主優待制度の導入により、低単元株主の買い増しや新規株主による株式保有が進展。
- 優待導入公表の直前期と比較すると、10単元(1,000株)層が約3倍超に拡大。推計約10～15億円規模の買い需要を創出。
- 需給の安定：優待継続を前提とした中長期保有層を形成することにより、市場のボラティリティに対する耐性が強化。

10単元保有株主数の推移



10単元保有株主構成比率の推移



注：推計投資額（買付インパクト）：優待制度導入発表（2024/11/7）以降の終値平均（478.1円）に基づき、2024/3期比で増加した10単元株主数（3,184名）から算出した投資総額の推計値。

2

第2次中期経営計画の振り返り

第2次中期経営計画（FY2022/3～FY2026/3）の全体像

- 第2次中計では、①不透明な外部環境を踏まえた「**選択と集中**」、②強みである「**マッチングテクノロジーの拡張**」、③「**顧客基盤の拡大を加速させる投資実行**」を経営戦略として掲げ、当社グループの将来成長の柱となる**Z COREの創出**を推進。

第2次中期経営計画

パーパス

「Update Your Story – あなたを、未来に。」
人生の岐路に立つすべての人の未来を
アップデートする会社を目指す

第2次中計 目標数値

Z CORE (売上収益 **100**億円超の主力事業)の創出
売上収益 **350**億円超 EBITDA **100**億円超

経営戦略

内容

選択と集中（マーケット選定と経営資源の最適配分）

マッチングテクノロジーの拡張

顧客基盤の拡大を加速させる投資実行

詳細

中計公表時(2021年5月)の外部環境の不透明性を踏まえ、当該環境下においても、堅調な需要が見込める市場として、Vertical HRとLiving TechをZ Core候補として選定

当社の得意とする集客支援は引き続き継続しつつも、集客以外の業務プロセスにも拡張し、業務全体を支援

コロナ禍という厳しい経営環境下における競合状況や、DX需要の追い風などを背景として、顧客数の早期拡大を志向

第2次中期経営計画の振り返り -業績目標・経営指標の状況-

- 第2次中計の全社目標値は未達となったものの、**中計公表直前期と比較して、主要な経営指標の多くで過去最高を更新。**
- 一方で、資本市場からの評価は厳しい状況であり、投資家からの信頼性の回復および企業価値の更なる向上に努める。

経営指標	2021年3月期 (中計公表直前期)		2026年3月期	中計目標値
売上収益	12,564百万円	→ 約 2.3倍	29,221百万円 (過去最高)	35,000百万円超
EBITDA	3,808百万円	→ 約 2.0倍	7,592百万円 (過去最高)	10,000百万円超
営業利益	△1,062百万円 (2,929百万円※)	→ +約 70億円	5,913百万円 (過去最高)	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△1,964百万円 (806百万円※)	→ +約 61億円	4,157百万円 (過去最高)	—
基本的1株当たり 当期利益 (EPS)	△18.05円 (7.41円※)	→ +約 60円	41.66円 (過去最高)	—
1株当たり 配当額 (DPS)	3.0円	→ 約 3.7倍	11.0円 (過去最高)	—

注: 括弧の数値は減損損失調整後の数値を示す。営業利益は実績値+減損損失、親会社の所有者に帰属する当期利益は実績値+減損損失×(1-法定実効税率)、EPSは調整後当期利益÷期中平均株式数で算定。

第2次中期経営計画の振り返り -Z COREの創出-

- コロナの収束やインフレの定着など、中計公表時とは異なる外部環境の変化もあり、Living Techでは当初想定していたZ CORE化が未実現となったものの、**Vertical HRでは戦略投資や人材紹介事業を中心とする堅調なオーガニック成長を背景として前倒しで達成。**
- 中長期的な人手不足の深刻化や、労働市場における流動性向上および賃金上昇など、マクロ環境も追い風となり、今後もVertical HRにおける中期的なアップサイドは大きい。

第2次中計の振り返り -Z CORE (売上収益 100億円超の主力事業) の創出-

選択と集中によるZ CORE候補

◆ Vertical HR

売上収益 (FY21/3 ⇒ FY26/3)

- タイズを中心とした多数のM&Aの実行により、売上収益100億円超を前倒しで達成
- 新規参入した人材紹介事業の成長が大きく貢献

 4,800
百万円

 13,328
百万円

約2.8倍

◆ Living Tech

- 外部環境の変化や、一定規模以上のM&Aが実施できず、Z Coreの実現には苦戦
- 一方で、着実なオーガニック成長や戦略投資の実行により、業績拡大を実現

 3,391
百万円

 6,933
百万円

約2.0倍

◆ Life Service

- 低採算事業の経営統合やポートフォリオ合理化を推進
- マクロ環境の急速な変化を踏まえ、旧TSD(旅行)のM&A等、攻めの投資も実行

 4,373
百万円

 8,960
百万円

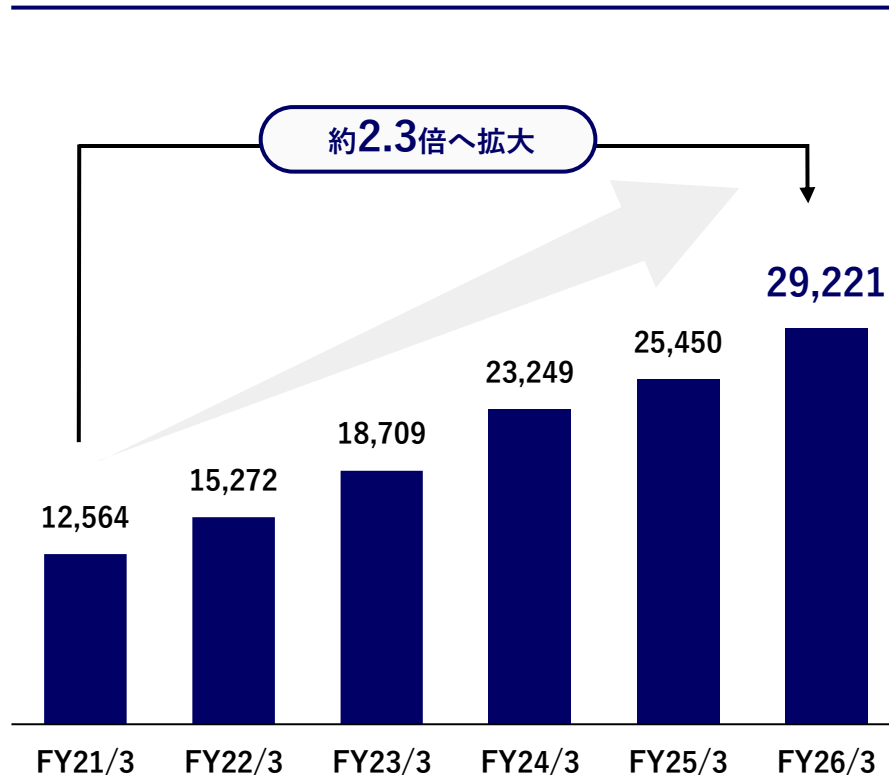
約2.0倍

第2次中期経営計画の振り返り - 連結業績・指標推移 -

- 連結売上収益は、法人顧客数と法人顧客単価の両方の伸長により、中計公表直前期から2.3倍の規模に成長。
- 法人顧客数は、経営戦略として掲げていた投資の効果や新規M&Aの貢献などにより、中計期間において4,300社超増加。
- 法人顧客単価は、人材紹介事業の拡大や高単価事業のグループインなどに伴うプロダクトミックスの変化により大幅拡大。

連結売上収益

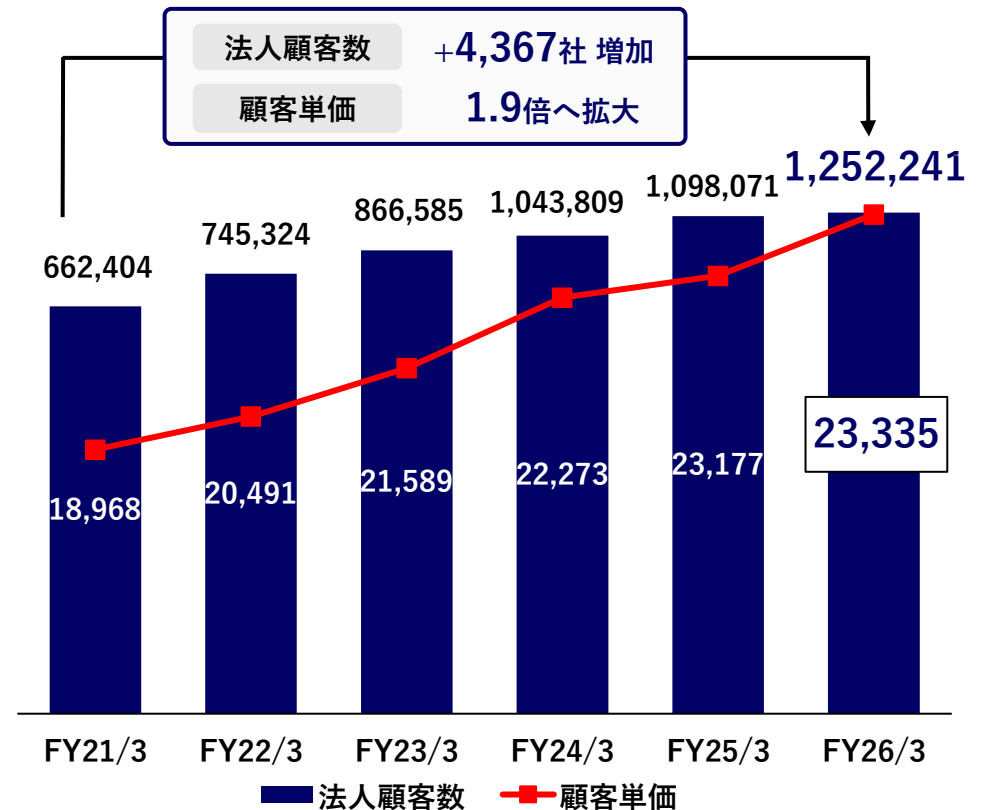
(単位: 百万円)



法人顧客数・顧客単価

(単位: 社)

(単位: 円)



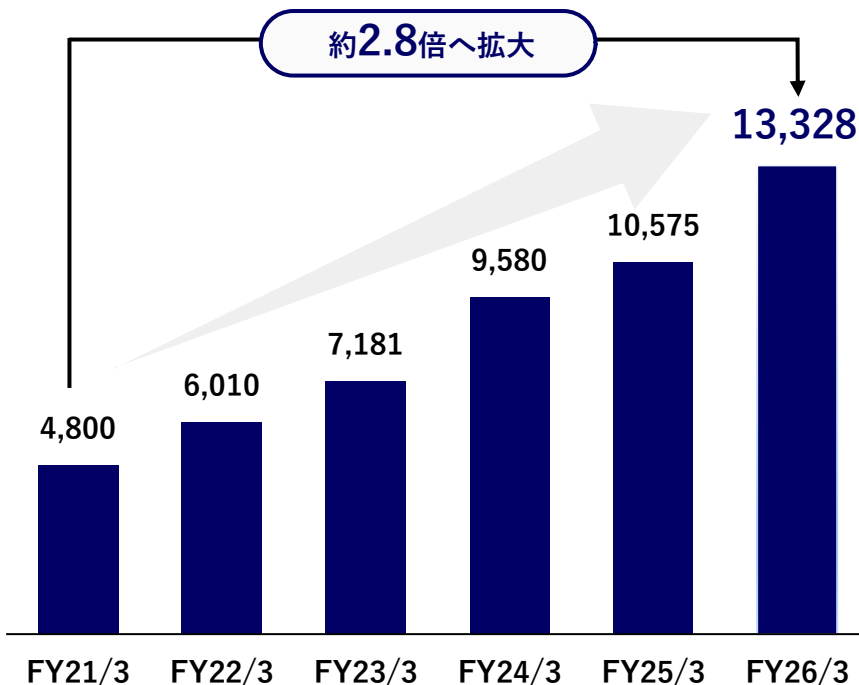
第2次中期経営計画の振り返り -Vertical HR 業績・指標推移-

- Vertical HRでは、第2次中計の主目的である**Z CORE(売上収益100億円超の主力事業)化を前倒して実現。**
- 特にタイズを中心として、領域特化型HR事業のPMIノウハウやオペレーションナレッジの蓄積が進展。
- 今後はVertical HRとしての横の連携を一層強化し、ビジネスモデルの最適化や、グループ会社間のシナジー実現を目指す。

売上収益 -Vertical HR-

(単位: 百万円)

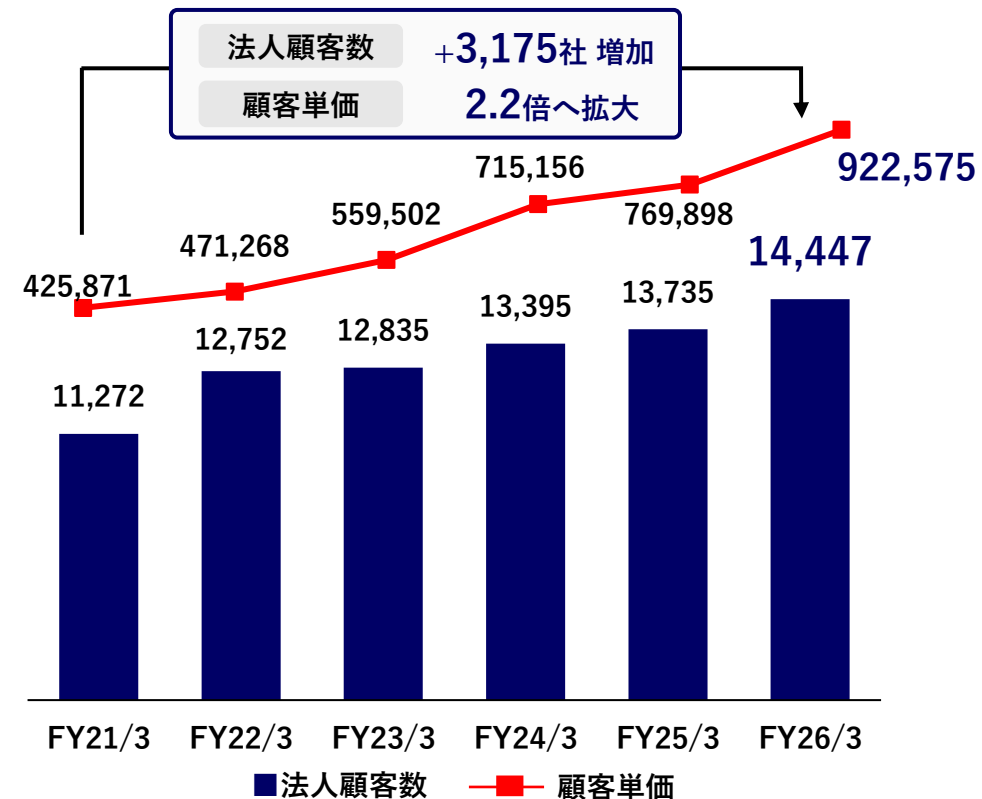
Z CORE(売上収益100億円超の主力事業)を前倒して達成



顧客数・単価推移 -Vertical HR-

(単位: 社)

(単位: 円)



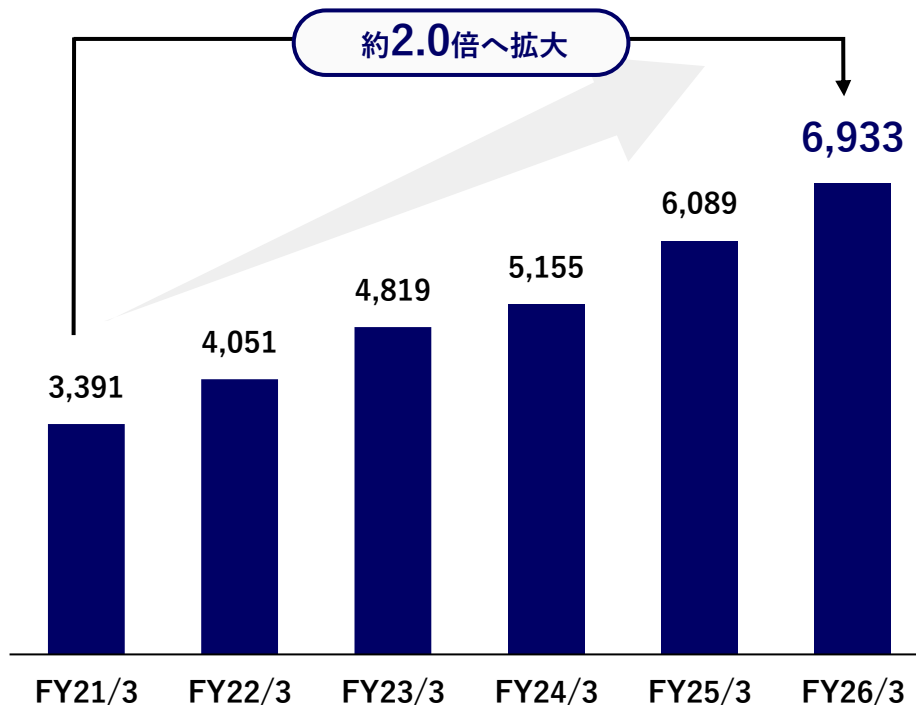
第2次中期経営計画の振り返り -Living Tech 業績・指標推移-

- Living Techでは、Z CORE化は未達となったものの、売上収益は中計公表直前期から約2.0倍超に成長。
- 既存事業の製品改善や提供価値の多様化、ならびにM&Aの推進により、オーガニックとインオーガニックの組み合わせで成長率の向上を目指す。

売上収益 -Living Tech-

(単位: 百万円)

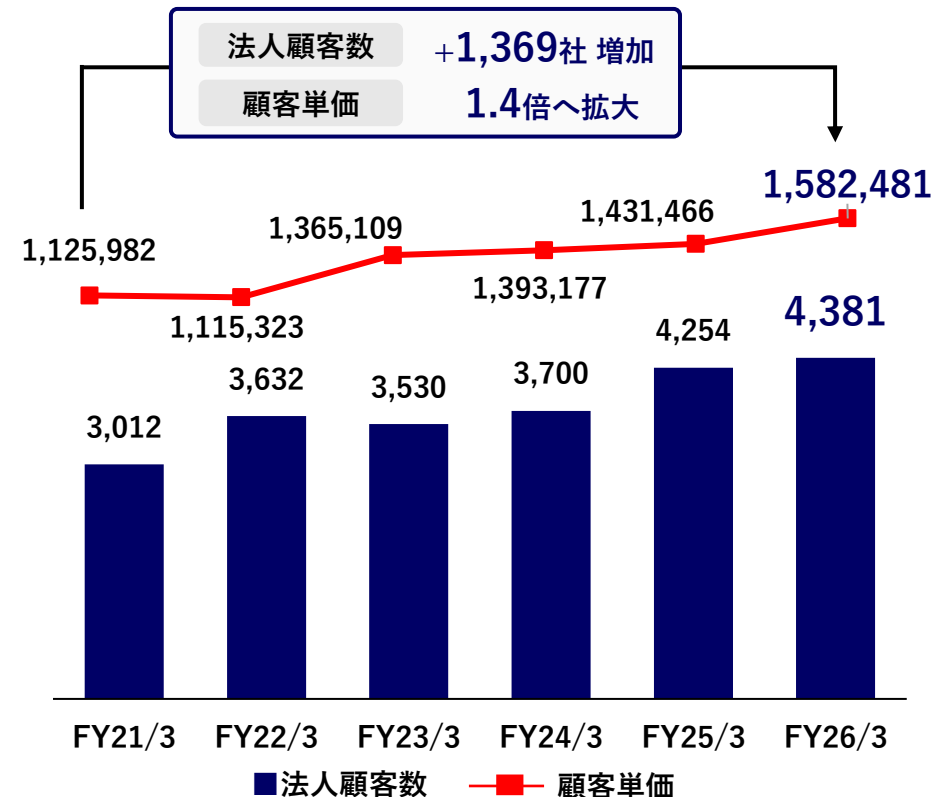
Z CORE化は未達だが、過去最高を更新



顧客数・単価推移 -Living Tech-

(単位: 社)

(単位: 円)



3

第3次中期経営計画の概要と業績予想

第3次中期経営計画 ～目指す方向性～

マッチングテクノロジーからマッチングエージェントへ進化



これまで「Update Your Story あなたを、未来に。」をパーパスに、
人生の岐路に立つすべての人の未来をアップデートする
企業と個人のマッチングを手がけてきました。

第3次中期経営計画では、蓄積した顧客資産を基盤に
集客から成約・BPOまで、顧客の業務プロセス全体に深く入り込み、
「人とAIの最適配置」により、成約価値の最大化を目指します。

ZIGExN Matching Agent (ZMA) を成長エンジンとして、
関わるすべての人の「生活機会の最大化」を実現します。

第3次中期経営計画 ～エグゼクティブサマリ～

経営
計画

FY2031/3において 売上収益 **500**億円超 EBITDA **120**億円超 ROE **20%**程度

経営
戦略

事業
戦略

Vertical HR：成長を牽引する基軸事業

- ✓ 成約介在モデルを定着支援まで深化し、採用・オンボーディングプロセス全体をカバー
- ✓ AI活用により、コンサルタント生産性とマッチング歩留まりを向上、顧客単価を構造的に改善
- ✓ M&Aによる領域拡張を通じ、TAMと提供価値を拡大

Life Service：収益基盤+垂直拡張

- ✓ 集客から成約・BPOまで垂直統合し、TAMを拡張
- ✓ AI自動化と成約課金転換で収益性を改善
- ✓ 既存事業の隣接領域へのM&Aにより、成約後の後工程機能を獲得

投資・
財務
戦略

- ✓ 事業投資を最優先としつつ、成長戦略に基づいた積極的なM&Aによって事業成長を加速
- ✓ 従来100%株式譲渡に限定せず、多様な手法を柔軟に活用し事業ポートフォリオと資産配分を最適化
- ✓ 創出したキャッシュを再投資に回すことでCFの複利成長を実現し、中長期でROE 20%程度を目指す

組織
戦略

- ✓ 「人×AIの最適配置」によるグループ人材ポートフォリオの再構築
- ✓ バーチャルカンパニー制導入によるグループシナジーの最大化・人的資本の最適配置
- ✓ M&A戦略を具現化する経営人材のパイプライン構築・アライメント強化

現状認識と第3次中計にて目指す方向性

- 第2次中計では過去最高業績を更新し、Vertical HRがZ COREに到達した一方、Life Serviceの業務プロセス拡張と成長率が課題。
- 第3次中計では事業・投資/財務・組織の各課題に対し、ZMAを軸とした解決策を実行し、法人顧客数と顧客単価の両軸成長により、利益率よりも利益額の成長率を最優先とする。

第2次中計の実績と課題

第3次中計の戦略

目指す姿

	第2次中計の実績と課題	第3次中計の戦略	目指す姿
事業	実績 ✓ Vertical HR：成約介在モデルへ進出し、顧客単価 2.0倍・Z COREに到達	✓ Vertical HR：定着支援まで拡張し、採用プロセス全体をカバー ✓ Life Service：集客⇒成約⇒BPOへ垂直統合を推進 ✓ AI活用により生産性を最大化 ✓ M&Aで隣接領域へ進出し、TAM拡大	✓ Vertical HR：領域No.1の「HRパートナー」の実現 ✓ Life Service：集客から成約・BPOまで顧客の経営支援を実現
	課題 ✓ Life Service：集客・送客から成約介在モデルへのビジネスモデルの転換遅延		
投資・財務	実績 ✓ 多数のM&Aの遂行と、PMIの順調な進展により、高い投資回収率を実現	✓ 領域拡張やロールアップ戦略、及び垂直統合に資するボルトオンM&Aの実施 ✓ 業績貢献の大きい大型M&Aを優先検討 ✓ 財務レバレッジの更なる活用	✓ 売上収益 500億円超、EBITDA 120億円超、ROE 20%程度 ✓ 資本利益率×成長率の4象限による事業ポートフォリオ管理を徹底 ✓ 規律ある資本効率性を維持し、積極的な戦略投資を通じて、利益・CFの絶対額を最大化
	課題 ✓ 業績貢献の大きい大型M&Aの実施不足 ✓ 資本効率性(ROEなど)の低下		
組織	実績 ✓ 経営人材の採用、次世代経営人材の育成プログラムの新設 ✓ 経営人材リテンションのための制度整備	✓ 「人×AI」を踏まえたグループ人材ポートフォリオの再定義 ✓ バーチャルカンパニー制の導入による生産性の最大化・利益率の最適化 ✓ M&A戦略を具現化する次世代経営人材の輩出とアライメント強化	✓ グループ全体での事業推進人材比率の向上 ✓ バーチャルカンパニーごとの売上収益・営業利益の拡大 ✓ 次世代経営者・候補者の充足率向上
	課題 ✓ グループ拡大に伴う最適リソース配分、経営人材のパイプライン確保、及びグループガバナンスの整備		

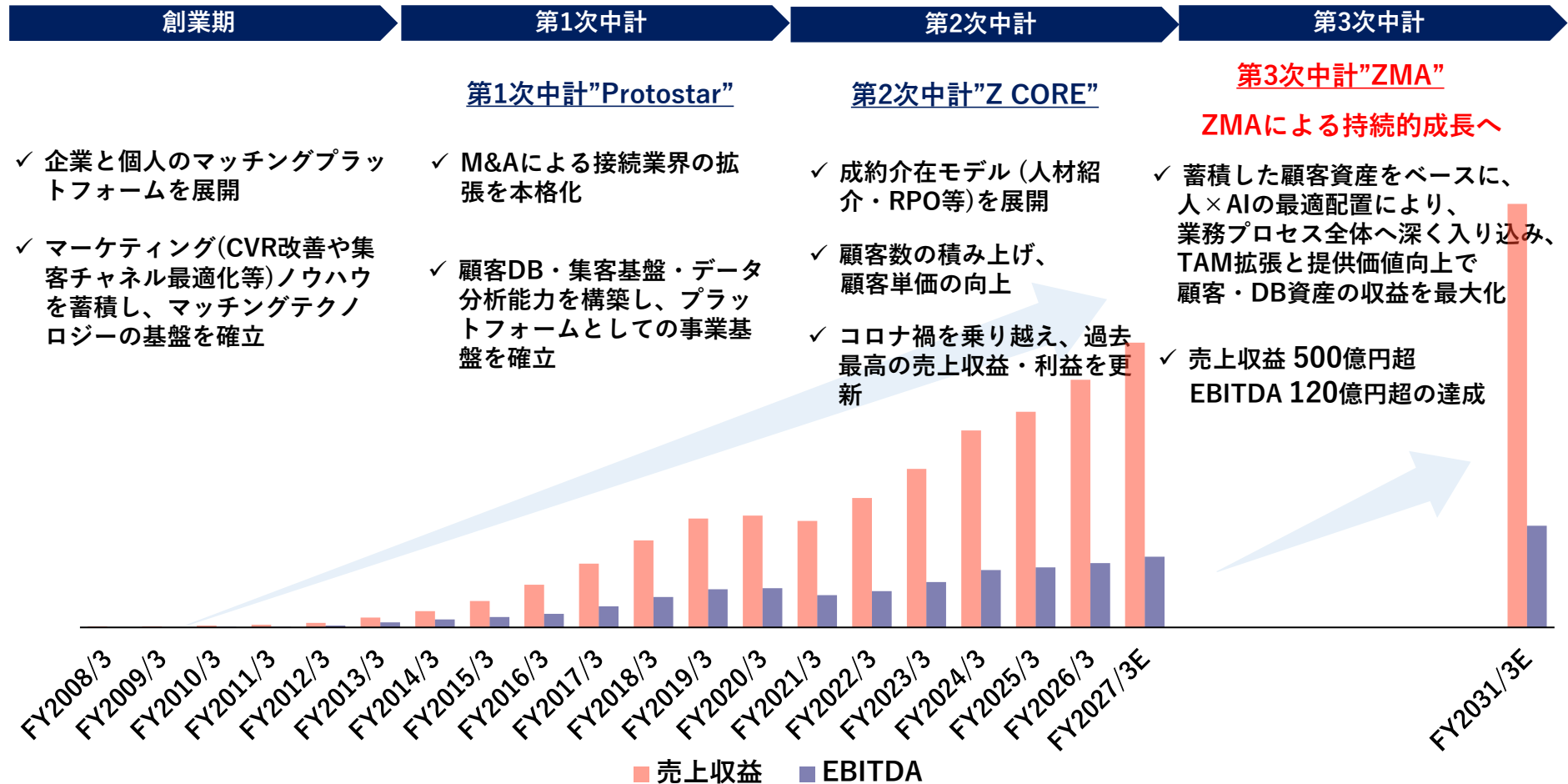
3-1

事業戦略



業績推移

- これまで連続的M&Aを通じて、接続業界・顧客基盤・TAM拡張 (接続業界: 20以上、M&Aにより獲得したサービス: 40個超、法人顧客数 約2.3万社、平均顧客単価 約125万円)を実現。
- 蓄積した顧客資産や業界特化型のデータを基盤に、人とAIの最適配置によるマッチングを実現する「ZIGExN Matching Agent (ZMA)」、及びM&Aによる非連続成長を両輪とし、売上収益 500億円超・EBITDA120億円超を目指す。



創業期

第1次中計

第2次中計

第3次中計

第1次中計”Protostar”

- ✓ 企業と個人のマッチングプラットフォームを展開
- ✓ マーケティング(CVR改善や集客チャネル最適化等)ノウハウを蓄積し、マッチングテクノロジーの基盤を確立

- ✓ M&Aによる接続業界の拡張を本格化
- ✓ 顧客DB・集客基盤・データ分析能力を構築し、プラットフォームとしての事業基盤を確立

第2次中計”Z CORE”

- ✓ 成約介在モデル (人材紹介・RPO等)を展開
- ✓ 顧客数の積み上げ、顧客単価の向上
- ✓ コロナ禍を乗り越え、過去最高の売上収益・利益を更新

第3次中計”ZMA”

ZMAによる持続的成長へ

- ✓ 蓄積した顧客資産をベースに、人×AIの最適配置により、業務プロセス全体へ深く入り込み、TAM拡張と提供価値向上で顧客・DB資産の収益を最大化
- ✓ 売上収益 500億円超 EBITDA 120億円超の達成

ZIGExN Matching Agent (ZMA) モデル

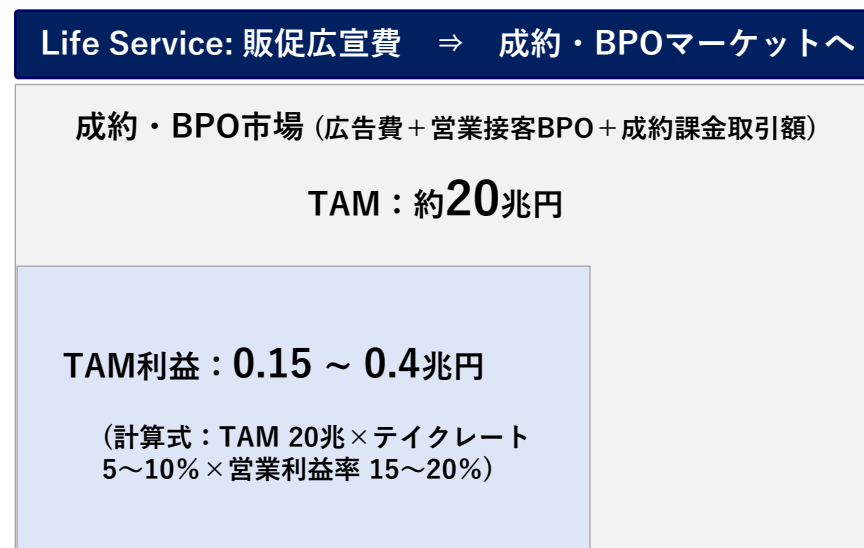
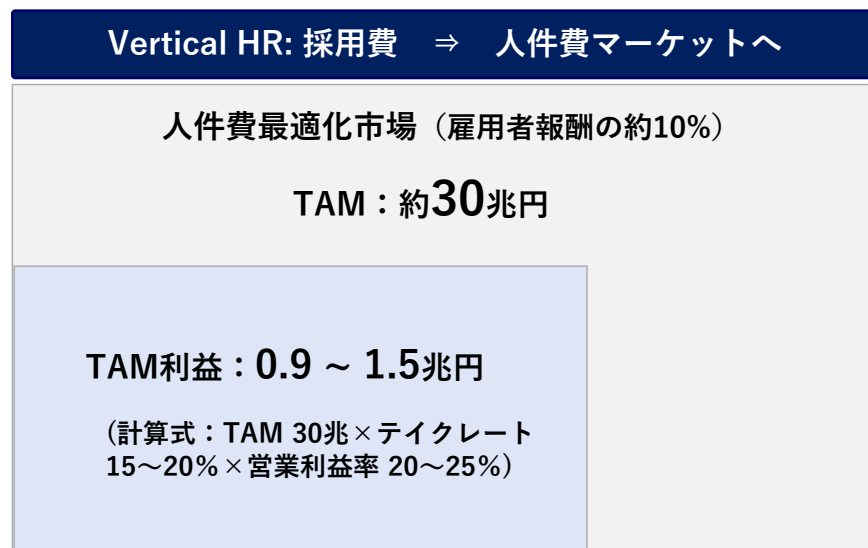
- **バリューチェーンの拡張 (TAMの拡張)** : これまではマッチングテクノロジーによる「集客・送客の最適化」が成長の主エンジンだったが、今後はRPOやBPOなどを含めた集客以降のプロセスにも深く介入することで、TAMを拡張。
- **AI活用によるビジネスモデルの進化** : これまではヒューマンエージェントが中心であったが、今後はAIエージェントが生産性の最大化、ヒューマンエージェントは成約価値の最大化を担うことにより、「人とAIの最適配置」を実現し、提供価値を向上。

ZIGExN Matching Agent



ZMA戦略によるTAM拡張

- 競争環境がアウトカム（成果価値）ベースへ移行するなか、当社も集客から成約・実務代行（BPO）まで介在を深化させることで、**TAMを「採用費⇒人件費」「販促広宣費⇒成約・BPO」へと構造的に拡大。**
- 重要なのはTAMの大きさそのものではなく、そこから実際に獲得しうる利益の上限。各領域のTAMに対し、AIを活用したサービス提供単価（テイクレート）と営業利益率から算出した「TAM利益」とFY31/3目標との乖離から、市場天井リスクは極めて限定的であり、中計期間を超えた長期の成長余地を有する。



FY31/3 営業利益目標はTAM利益合計の1%未満であり、市場天井による成長制約は中計期間中に発生しない

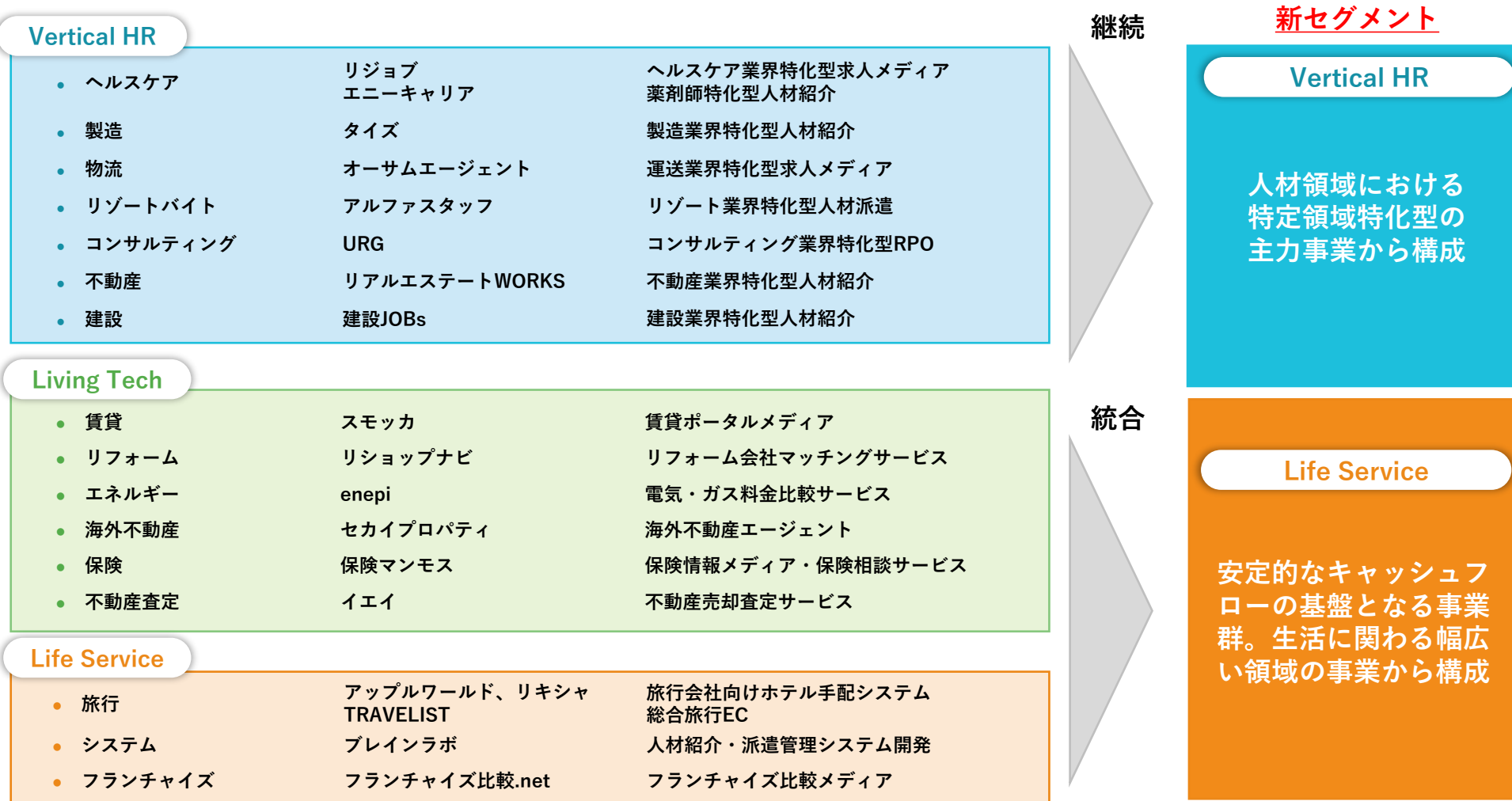
注: TAMの金額は以下の前提のもと算定。

Vertical HR（人件費最適化市場）：雇用者報酬約314兆円のうち、採用・定着育成・再配置の3層で約10%にアドレス可能(当社推計)として算定。内閣府「国民経済計算」名目雇用者報酬を参照。

Life Service(成約BPO市場)：①広告費全体 約6兆円 + ②営業・接客BPO 約5～6兆円 + ③成約課金モデルによる取引額ベース拡張 約5～8兆円として算定。矢野経済「BPO市場調査」5.1兆円を参照。関連領域・取引額拡張は当社推計。また、営業利益率は当社展開領域の事業実績に基づく推計レンジ。

事業セグメント区分の再設定

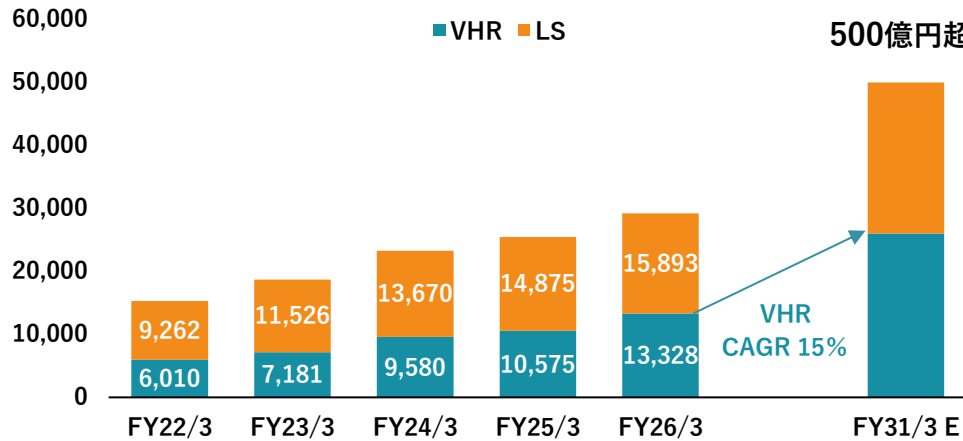
- Vertical HRは主力セグメントとして継続し、Life ServiceとLiving Techは統合。
- 第3次中計では、両セグメントともにZMAモデルにより、集客から成約・BPOまでバリューチェーンの垂直統合を推進。



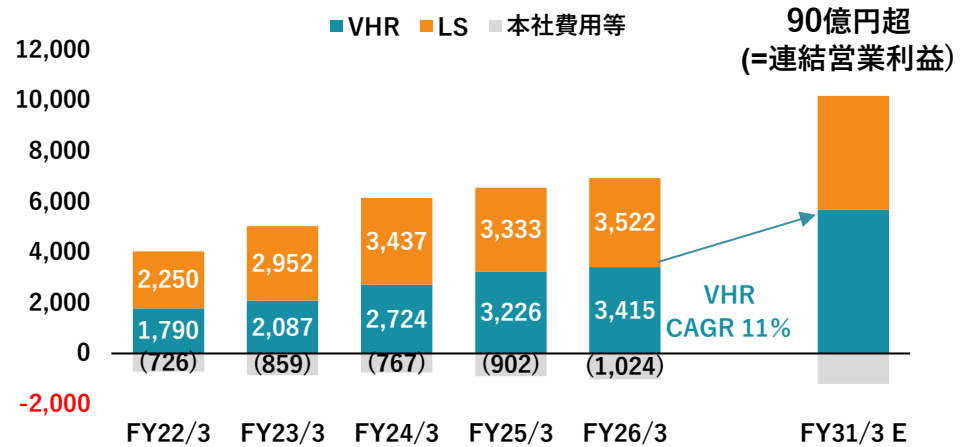
セグメント別 売上収益/営業利益推移、及び成長戦略方針

- Vertical HR：人手不足の深刻化・転職の常態化・賃上げの加速という構造的な市場拡大を追い風に、成約介在モデルと領域拡張で利益成長を目指す（目標：売上収益 CAGR 15%、営業利益 CAGR 11%）。
- Life Service：集客から成約・BPOまで提供価値を拡大し、ZMAモデルによる収益構造の転換により安定的な収益基盤を目指す。

新セグメント別 売上収益



新セグメント別 共通費配賦前 営業利益



		Vertical HR	Life Service
		採用費から人件費市場へ対象を拡大。 M&Aを軸に隣接領域へ進出。	販促広宣費から成約BPOマーケットへ対象を拡大。
成長戦略方針	TAM 拡張	人材紹介にとどまらず、RPO・定着支援まで介在範囲を拡大。顧客の採用プロセス全体をカバー。	集客から見積・成約・実務BPOまで垂直統合。顧客への価値提供範囲を拡大。
	バリューチェーン 拡張	成約介在モデル（紹介/RPO）への転換で顧客単価を引上げ。AIによる生産性向上で収益力を強化。	AIエージェント導入で成約プロセスを自動化。成約課金モデルへの転換で収益性を構造的に改善。
	テイクレート 拡大		

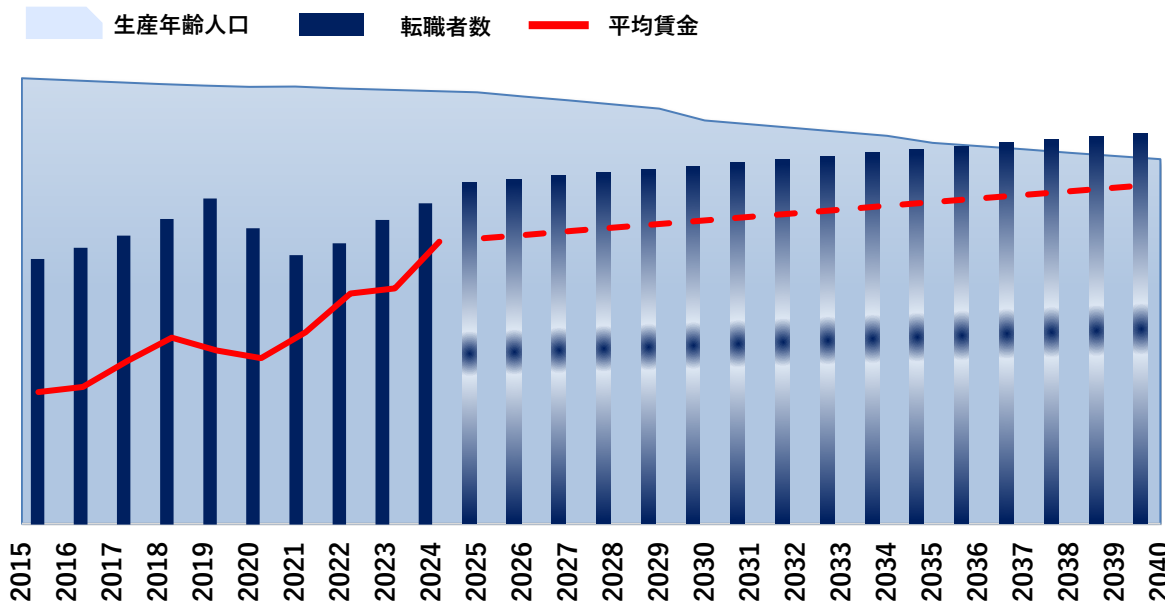
注: FY26/3以前の数値は旧セグメント区分(VERTICAL HR, Living Tech, Life Service)の定義に基づく実績値を記載。なお、FY27/3以降において、旧区分でVertical HRであったミラクス社は新区分ではLife Serviceに移行。

構造的成長を支える産業構造

- 国内HR市場は人手不足の深刻化、転職の常態化、賃上げの加速という3つの不可逆なトレンドが重なり、企業の採用・定着コストは構造的な上昇が見込まれ、中長期的に市場が拡大。

構造的成長を支える産業構造

人手不足・転職増加・賃上げの同時進行による中長期的な市場拡大



人手不足の深刻化

生産年齢人口は2040年までに約1,200万人減少。エッセンシャルワーカー領域は有効求人倍率が恒常的に2倍超。採用難は景気後退局面でも緩和しにくく、外部人材サービスへの依存度は構造的に高まる。


転職の常態化

転職者数は2024年に346万人と過去最高水準を更新。終身雇用の前提が崩れ、転職はキャリア形成の標準手段へ移行。企業側も中途採用比率を引き上げており、人材紹介・RPOへの需要が拡大。

賃上げの加速

春闘賃上げ率は2024年に5.10%、2025年に5.25%、2026年も5%超で推移し、3年連続の高水準が継続。年収上昇は人材紹介フィー（年収の30～35%）の単価を自動的に引き上げるため、決定数が横ばいでも売上は成長する構造。

注: 生産年齢人口 (実績) 総務省「人口推計」各年10月1日現在・生産年齢人口 (推計) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (令和5年推計)」出生中位・死亡中位
 転職者数 (実績) 総務省「労働力調査 (詳細集計)」各年平均・春闘賃上げ率 (実績) 連合「春季生活闘争 回答集計結果」各年最終集計・平均賃金 (実績) 国税庁「民間給与実態統計調査」各年分・転職者数 (推計) ・平均賃金 (推計) は当社予測。



3-2

投資戰略

M&A実績と傾向

- 上場来35件・約230億円のM&Aを実行し、累計EBITDAで投資額を上回る回収を実証済み。一方で、M&Aの規模はバリュエーションの目線感のズレや積極的にアプローチ出来ていなかった背景などにより、中・小規模案件が多数を占める状況。
- 今後はM&Aマーケットの追い風もあり、案件数の増加と数十億円以上の大型案件を狙い、規模の大型化と連続的M&Aを実施。

M&A投資実績

上場来M&A実行件数

35 件

累計EBITDA/投資時EV

約**170**%

M&A累計投資額

約**230** 億円

投資回収期間

約**3~5** 年

M&A案件の奏功要因

マーケティング

マッチングテクノロジーを活かしたCVR改善による収益レバレッジの最大化

セールス

強固な顧客基盤を起点としたグループ内サービスへのクロスセル促進

経営改善

コスト最適化・システム統合・戦略転換などが機能

⇒第3次中計への示唆：

確立されたPMIノウハウをベースに、大型案件(目安: 数十億円以上)へ規律を持って投資し、非連続な利益成長と投資回収の高速化を両立。戦略投資枠として、約160億円以上を確保。

M&A戦略

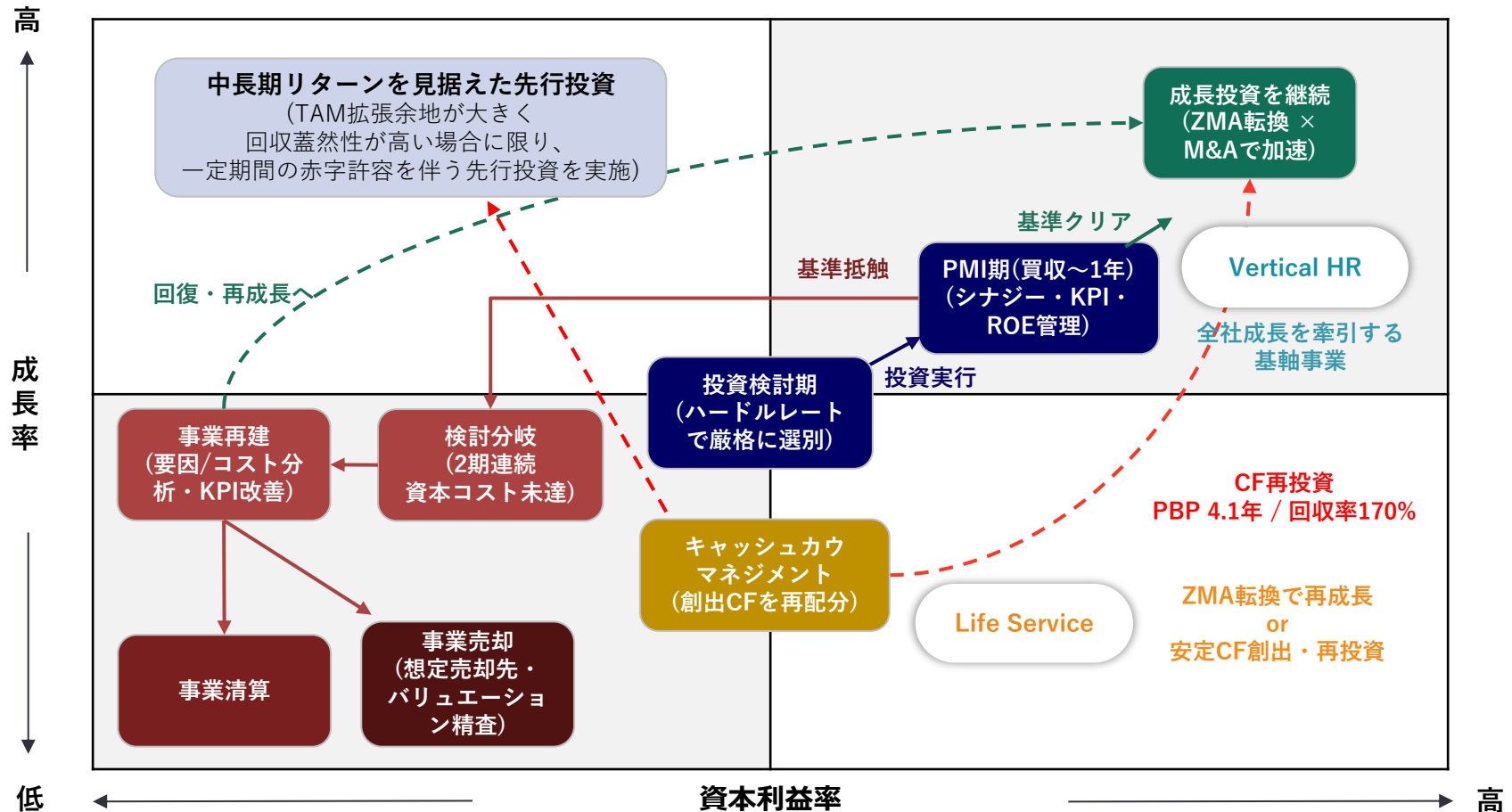
- 累計35件の投資実績によりSBUの幅は広がっており、M&Aのテーマも多岐に渡っているため、各SBUにおける連続的M&Aを通じた非連続な利益成長を目指す。
- 規模の大型化のみに限らず、領域を拡張することで対象市場を広げ、ロールアップやボルトオンを駆使した連続的M&Aを推進。

M&A戦略方針

	Vertical HR	Life Service
SBU (戦略的 事業単位)		
戦略 方針	大型案件の積極検討	約160億円以上の戦略投資枠をもとに、PMIの効果が最大化する大規模案件を優先検討
	領域拡張	市場環境や競合状況等を踏まえ、参入余地が大きい新規領域に進出し、TAMを拡大
	ロールアップ	同業/類似企業等の連続的M&Aにより、獲得可能市場(SAM)、実獲得市場(SOM)を拡大
	ボルトオン	バリューチェーンの垂直統合による顧客単価の引き上げ及びLTV最大化
共通 アセット	システム/マーケティングの内製化やマッチングシステムを通じて積み上げた顧客アセットの活用 オフショア拠点の提供・経営人材の派遣・資金力のサポート・豊富な投資実績	

ZPM (ZIGExN Portfolio Matrix) モデル

- M&Aエントリーはハードルレートで厳格に選別し、実行後はPMI基準で資本効率を管理。基準抵触時は再建/売却/清算を遂行。
- キャッシュカウ事業はROICが資本コストを安定的に上回る限り保有を継続し、創出CFを高成長事業およびM&Aに再配分。再投資先のIRR・ROICが資本コストを上回ることを前提条件とし、CF創出⇒再投資⇒CF拡大の複利サイクルで企業価値を最大化する。
- 第2次中計期間において、Vertical HRでは成約介在モデルへの転換推進により顧客単価2.0倍・Z COREを達成、Life Serviceでは5期連続増収により安定的なCF創出基盤を確立。



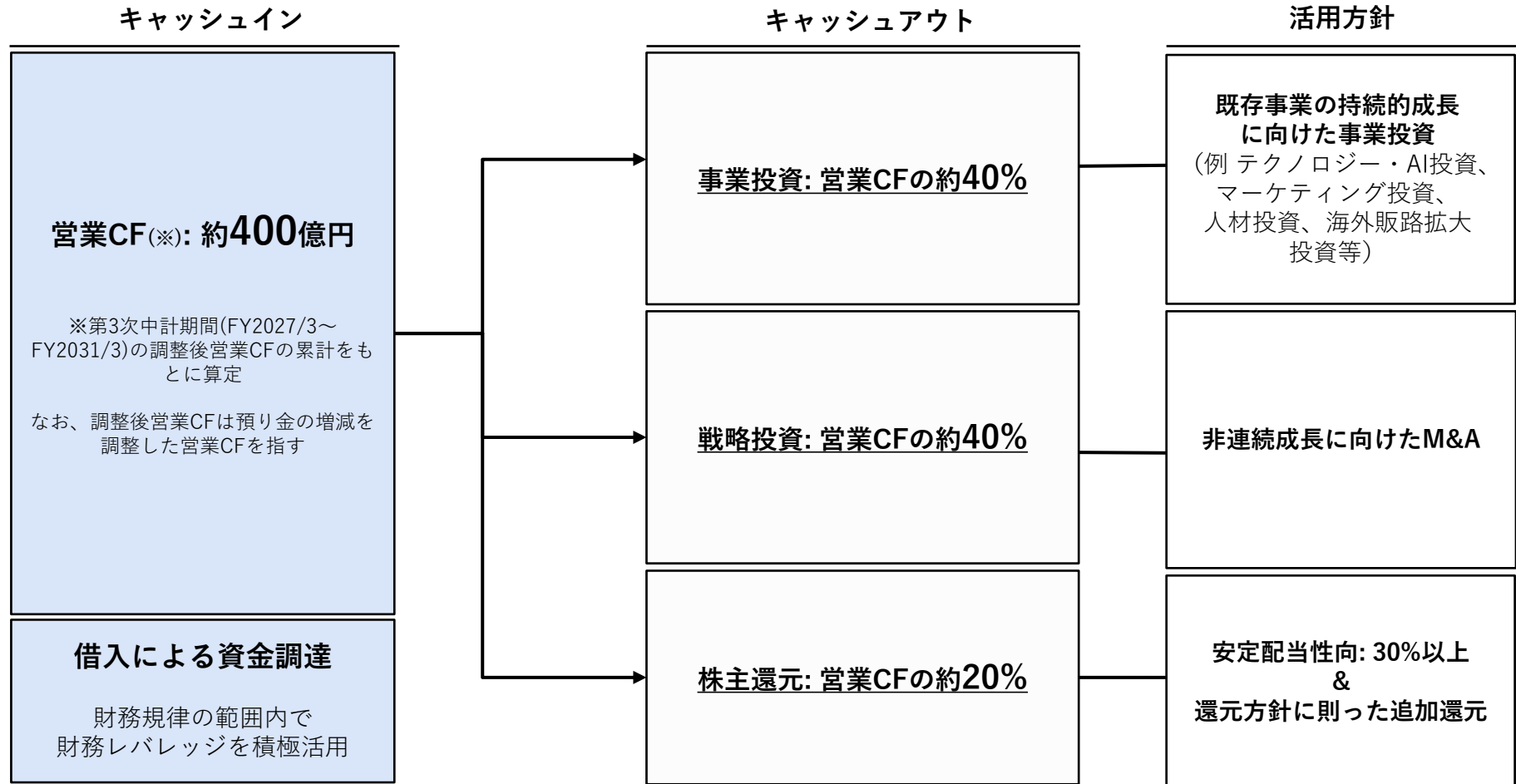
3-3

財務戰略



キャピタルアロケーション方針

- 第3次中計期間においては、事業から創出される営業CFをベースに、**事業投資 ≧ 戦略投資 > 株主還元**の優先順位でキャピタルアロケーションを実行予定。
- 成長投資(事業投資 & 戦略投資)を最優先としつつも、強固なCF創出力を基に、余剰資金は株主還元にも機動的に充当する方針。
- また、成長投資においては、財務規律の範囲内で借入による財務レバレッジの活用も想定し、資本構成の最適化を推進。



財務方針

- 戦略投資遂行の基盤となる規律ある財務水準を維持しつつ、透明性の高い還元方針により、財務安全性の確保、ならびに株主価値の最大化を図る。

財務規律

	FY26/3
① Net D/Eレシオ： 自己資本の範囲内での財務レバレッジ水準の維持	1.0倍程度 Net Cash
② Net Debt/EBITDA倍率： 高いCF創出力に基づいたレバレッジ水準	2.0倍程度 Net Cash
③ のれん対資本倍率： 減損による債務超過リスクの限定化	1.0倍程度 0.6倍
④ 親会社所有者帰属持分比率： 財務健全性を維持しつつ、 これまでより攻めの財務戦略も可能な水準	30%以上 55.5%

還元方針

配当方針

普通配当：配当性向 **30%以上**

特別配当：戦略投資や余剰資金の状況等を考慮のうえ、機動的に実行

自己株式取得・消却方針

親会社所有者帰属当期利益


(-) 戦略投資額

(-) 株主優待費用

(-) 配当総額（普通配当 + 特別配当）

= 翌期の追加還元枠（自己株式取得）

自己株式数が発行済株式総数比で約**10%**となるまで消却




3-4

組織戰略

人事組織戦略

- 第3次中計の実現に向けた組織戦略として「人×AIの最適配置実現に向けたグループ人材ポートフォリオ再定義」、「バーチャルカンパニー制の導入によるグループシナジーの最大化・人的資本の最適配置」、「M&A戦略を具現化する経営人材のパイプライン構築・アライメント強化」、の3点を推進。組織の生産性ならびに企業価値向上を目指す。

経営戦略	FY2031/3における経営計画の達成、M&Aによる非連続成長の実現、ZIGExN Matching Agent (ZMA) による成長戦略の実現		
組織戦略	「人×AI」の最適配置実現に向けたグループ人材ポートフォリオ再定義	バーチャルカンパニー制の導入によるグループシナジーの最大化・人的資本の最適配置	M&A戦略を具現化する経営人材のパイプライン構築・アライメント強化
概要	<p>・ <u>AI人材への投資拡大</u>： 採用・リスクリングを含む育成を強化し、グループ内AI人材比率向上（AIツール利用率100%）、グループ横断の組織構築による開発力強化。またAI推進室の設置。</p> <p>・ <u>ヒューマンエージェントにおけるセールス関連職比率向上</u>： 第2次中計期間でセールス関連職数が2倍へ、更なる強化のため採用・リテンションの強化。</p> <hr/> <p>・ 達成指標： 事業推進人材比率、(AIエージェント)AIによるアウトカムおよびAI売上、(ヒューマンエージェント)1人あたり営業利益</p>	<p>・ <u>戦略と資源共通化</u>： グループ各社による個別展開からドメイン起点での統合的アプローチへ移行、事業戦略の共有を図り、グループ内の人材流動性を高め、人的資本の価値を最大化。</p> <p>・ <u>次世代リーダー抜擢機会の創出と優秀な外部人材の獲得</u>： 各ドメインの成長を推進する責任者を配置、社内の次世代リーダーの抜擢機会、優秀な外部経営人材の獲得に寄与。</p> <hr/> <p>・ 達成指標： カンパニーごと売上収益・営業利益、カンパニー内次世代リーダー輩出数</p>	<p>・ <u>M&A戦略を牽引する経営人材のパイプライン構築</u>： 次世代経営人材・候補者の戦略的採用とグループ横断での次世代経営人材育成強化</p> <p>・ <u>株主価値と役員報酬のアライメント</u>： 株主報酬と企業価値向上へのコミットメント最大化のため、報酬における業績連動比率の向上</p> <hr/> <p>・ 達成指標： 経営者・事業責任者またその候補者の充足率・エンゲージメントスコア、PMI経験者数</p>



3-5

業績予想

2027年3月期業績予想

- 2027年3月期はVertical HRを中心とした安定成長を見込み、**増収増益を計画**。
- 事業投資やポートフォリオミックスの変化、PMI初期段階事業の影響等を考慮し、保守的に利益率を見込む。

売上収益

33,500百万円
(前年比: 115%)

EBITDA

8,320百万円
(前年比: 110%)

営業利益

6,430百万円
(前年比: 109%)

(百万円)	FY2026/3 通期実績	FY2027/3 通期予測	前年比
売上収益	29,221	33,500	115%
● Vertical HR	12,616	15,500	123%
● Life Service	16,605	18,000	108%
EBITDA(注1)	7,592	8,320	110%
営業利益	5,913	6,430	109%
親会社所有者 帰属当期利益	4,157	4,390	106%
基本的1株当たり 当期利益(EPS)	41.66	44.09	106%

注1: EBITDA=営業利益(損失)+減価償却費及び償却費+減損損失+固定資産除却損及び評価損-負ののれん発生益

注2: セグメントは旧区分(VERTICAL HR, Living Tech, Life Service)ではなく、新区分(VERTICAL HR, Life Service)で表示。なお、ミラクス社は旧区分ではVERTICAL HRであったが、新区分ではLife Serviceに移行。

財務戦略と戦略投資（M&A）の状況

戦略投資額

30.8億円

(前期: 20.2億円)

配当予想

13.5円

(前期: 11.0円)

- 当該年度の当期利益から、戦略投資額と配当総額と株主優待費用の合計を除いた金額を翌期の追加株主還元枠とし、最適現預金水準を考慮の上、金額決定する方針。
- 自己株式取得：上限7億円(上限150万株、対発行済株式総数(自己株式を除く)1.49%)に設定。約150万株、約6.9億円相当の自社株買いを実施済み。
- 自己株式消却：5/23付けで170万株(対発行済株式総数1.52%)を消却済み。
- 配当金：当期は増収増益を見込み、配当性向30%程度となる**13.5円へ増配**を計画。

財務方針

(百万円)	FY2025/3	FY2026/3	FY2027/3
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,872	4,157	
- 戦略投資額	2,019	3,077	
- 株主優待費用	39	38	
- 配当総額	1,054	1,091	
1株当たり配当(普通配当)	7.5円	11.0円	13.5円
追加還元枠(特別配当)	3.0円	NA	未確定
追加還元枠(自己株式取得)	2,800	700	0

注1: 戦略投資額は、M&Aや資本提携といった、資産性の高い経営資源を獲得するために当社が抛出した投資額を指す。

注2: 財務水準や市場前提が現況から大きく変動する場合、本財務方針を柔軟に変更する可能性がある。

注3: 戦略投資額には当該期に成約には至らなかった案件の専門家費用を含む。FY2025/3の戦略投資額には2025/5/13までに公表済みの案件を含む。

4

参考資料



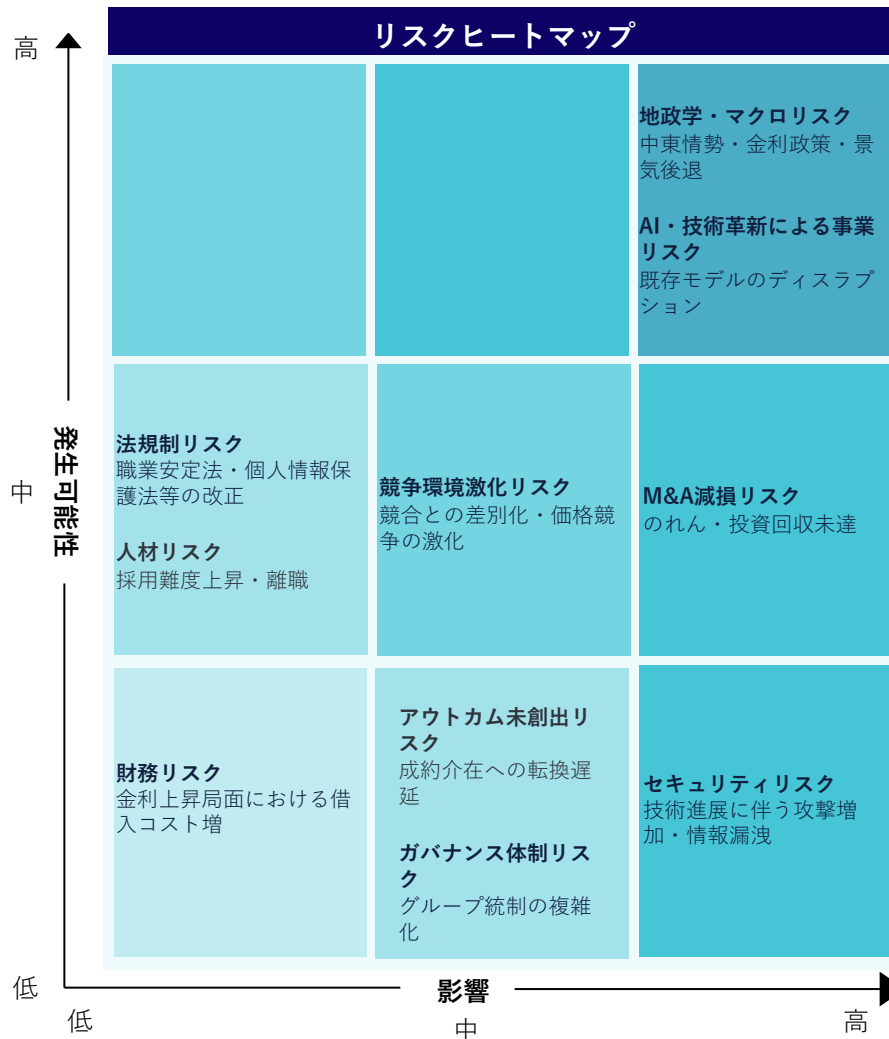
取締役会・監査役会メンバー

- 株主総会による承認を条件に、豊富な経験や専門性を有するメンバー(候補者)から構成。
- 取締役会は、業務執行の監督及び重要な意思決定機関と位置づけ。

氏名	主な役職	略歴
平尾丈	代表取締役	学生起業家、リクルートを経て、2008年当社代表取締役社長（現任）。
今井良祐	取締役	新卒社員として、2013年当社入社
波多野佐知子	取締役	あずさ監査法人（現・有限責任 あずさ監査法人）、ライフネット生命保険を経て、2018年当社入社。公認会計士。現在は、当社取締役 執行役員 経営管理部部長、他当社グループ会社取締役。
薄葉康生	社外取締役	リクルート、日本IBM、GEコンシューマー・ファイナンス、グーグルチャネルセールス事業本部長等を経て、LocationMind取締役CPO。2021年6月より当社社外取締役。
榊淳	社外取締役	第一勧業銀行（現みずほ銀行）を経て、スタンフォード大学修士課程修了。ボストンコンサルティンググループ、アリックスパートナーズを経て、現在は、株式会社一休代表取締役、LINEヤフー株式会社コマースカンパニートラベル統括本部 統括本部長。2022年6月より当社社外取締役。
矢島茉莉	社外常勤監査役	新日本監査法人（現・EY新日本有限責任監査法人）、アクサ生命保険、アクサダイレクト生命保険(現：アクサ生命保険)内部監査部長等を経験。公認会計士。
宮崎隆	社外監査役	長島・大野・常松法律事務所パートナー。弁護士。2016年6月より当社社外監査役。
和田健吾	社外監査役	朝日監査法人（現：有限責任 あずさ監査法人）、G C A等を経て、株式会社エイ・アイ・パートナーズ設立 代表取締役。公認会計士、税理士。2017年6月より当社社外監査役。

グループリスクアセスメントと対応

- 当社グループの主要リスクを発生可能性と影響度の2軸で可視化し、優先度の高い5項目について対策方針を定めた。ZPMと連動し、リスクの顕在化防止と、顕在化時の迅速な判断・対応体制を構築する。



対策方針

1. 地政学・マクロ経済リスク

中東情勢の不安定化・各国金融引き締めにより、クライアントの採用・投資需要が縮小する可能性。
 ⇒ ZPMによるポートフォリオ分散で景気感応度を低減。キャッシュカウ事業の確保により下方耐性を維持。

2. AI・技術革新による事業リスク

生成AIの急速な進化により、既存のマッチングモデルが陳腐化するリスク。
 ⇒ ZMAとしてAIを事業の中核に内製化。脅威ではなくTAM拡張の手段として取り込み、先行者優位を構築。

3. M&A減損リスク

積極的なM&A推進に伴い、のれん・投資の回収未達リスクが増大。
 ⇒ ハードルレートの厳格運用。PMI期の基準未達時は再建・売却・清算を含む規律ある対応を実行。

4. セキュリティリスク

サイバー攻撃の高度化とグループ会社増加により、情報漏洩リスクが拡大。
 ⇒ グループ統一セキュリティポリシーの運用・定期脆弱性診断と、PMI初期フェーズでのIT統合標準化で対応。

5. 競争環境激化・アウトカム未創出リスク

成約介在モデルへの転換が遅れた事業は、集客・送客のみの低付加価値モデルに留まり収益性が悪化。
 ⇒ 事業別に転換KPIと期限を設定。ZPM基準に基づき、未達事業はキャッシュカウ化または撤退を判断。

積み上げ型収益 & 非積み上げ型収益

積み上げ型収益

4,006百万円

(YoY +7.7%)

非積み上げ型収益

4,325百万円

(YoY +35.4%)

- 積み上げ型収益はリジョブを中心とする自社メディア等から主に構成。新規M&Aの貢献により、安定的に拡大。
- 非積み上げ型収益はタイズを中心とする人材紹介事業等から主に構成。
タイズ等の既存事業の成長やエニーキャリア社の連結効果などにより、大幅伸長。
- 積み上げ型収益による安定的な収益創出基盤のもと、顧客単価を重視する非積み上げ型収益にも注力することで、安定性と成長性の両立を目指す。

収益分類

積み上げ型収益(顧客数重視型)

Vertical HR：リジョブ、オーサムエージェント、アルファスタッフ(派遣)

Living Tech：スモッカ(自社メディア)、リフォーム事業、保険マンモス

Life Service：ブレインラボ(ID, オプション)、APW(ホールセール) 等

非積み上げ型収益(単価重視型)

Vertical HR：タイズ、エニーキャリア、URG、アルファスタッフ(人材紹介)

建設JOBS、リアルエステートWORKS

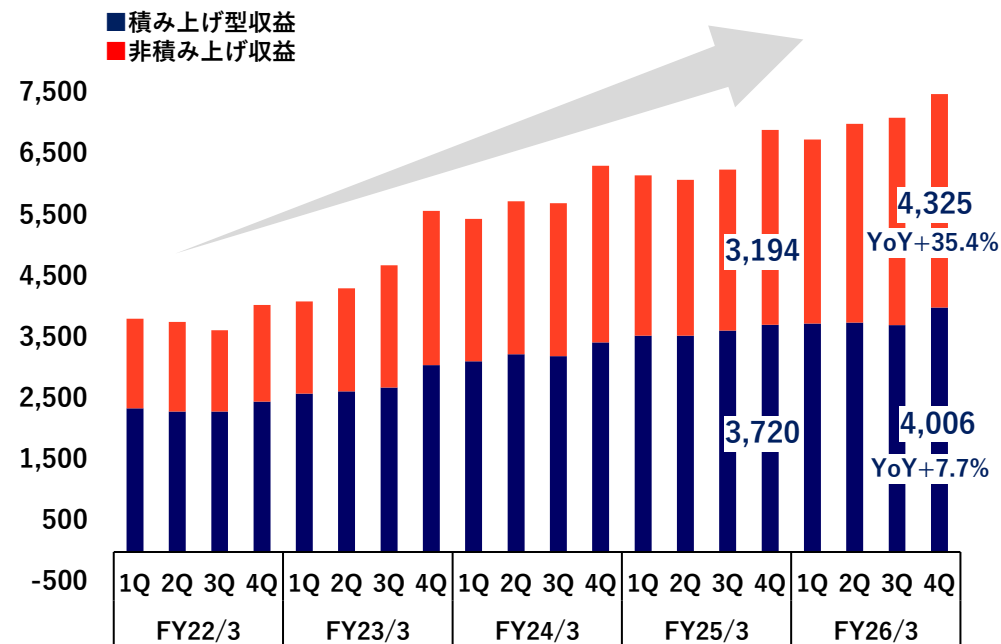
Living Tech：スモッカ(アグリゲーション)

Life Service：ブレインラボ(SI)、比較メディア(FC, 結婚等)、APW(トラベリスト)、

求人アグリゲーションメディア 等

積み上げ型収益と非積み上げ型収益

(単位: 百万円)



注: FY24/3 3Qの数値に一部誤りがあり、正しい値に修正済。

積み上げ型収益(顧客数重視型)

積み上げ型収益

15,229百万円

(YoY +5.5%)

法人顧客数

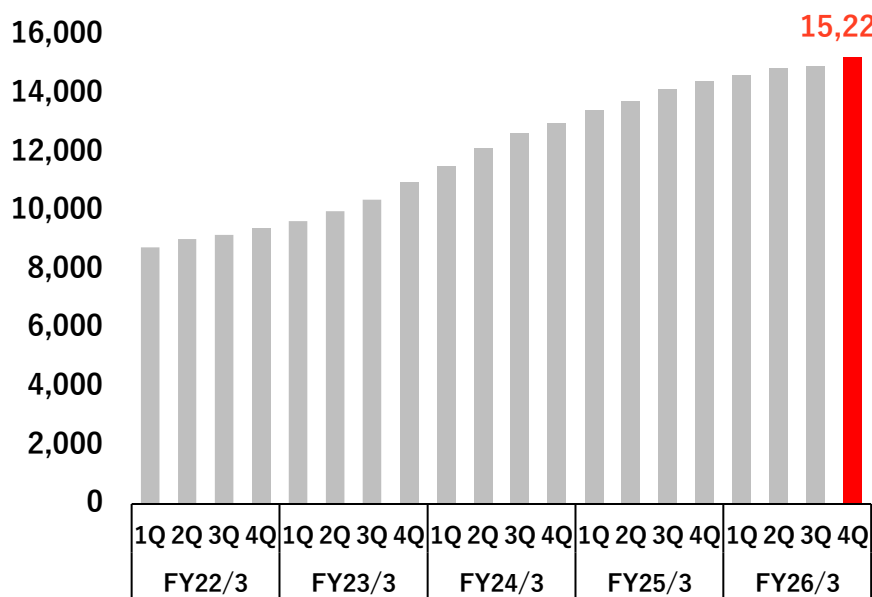
19,811社

(YoY +1.7%)

- 積み上げ型収益は、中小法人を中心とする分散された顧客基盤から主に構成されており、法人顧客数の積み上げを重視。
- 顧客数は介護事業撤退等の影響を一部受けるも、既存事業の着実な拡大や新規M&Aの貢献により、安定推移。
- 今後は単価向上も目指しつつも、プロダクトの磨き込みや営業強化により顧客開拓のスピードを上げていくことで持続的な成長を目指す。

積み上げ型収益(顧客数重視型)

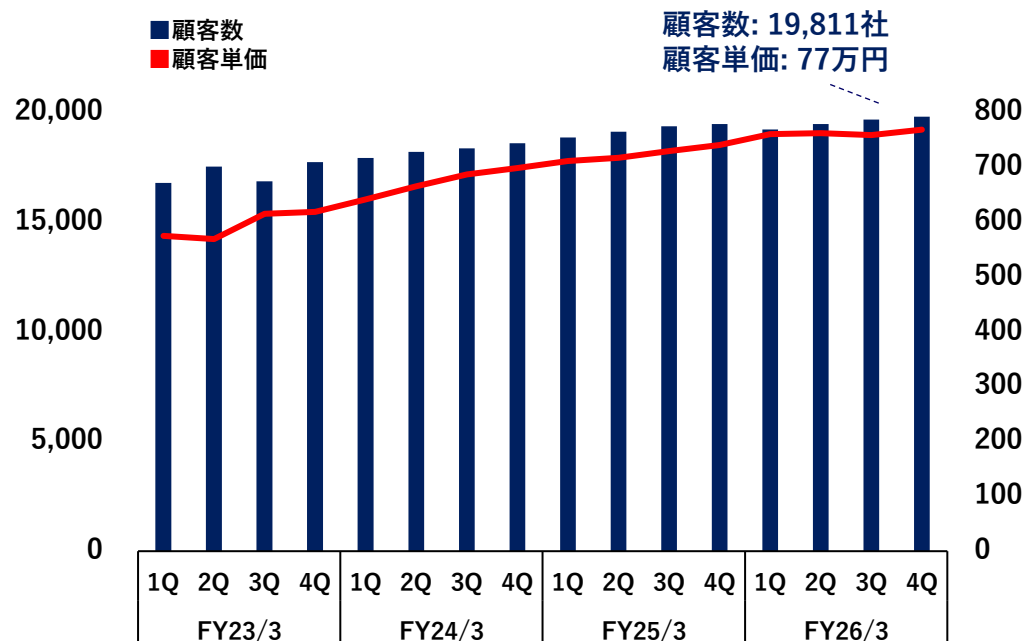
(単位: 百万円)



法人顧客数と顧客単価

(単位: 社)

(単位: 千円)



注1: LTMベースにて算定。LTM=Last Twelve Monthsの略。直近12ヵ月を指す。

注2: 法人顧客数は「積み上げ型収益」の顧客数を指す。

注3: 顧客単価 = 積み上げ型収益(LTMベース) ÷ 顧客数にて算定。

非積み上げ型収益(顧客単価重視型)

非積み上げ型収益

13,992

百万円

(YoY +27.0%)

顧客単価

397

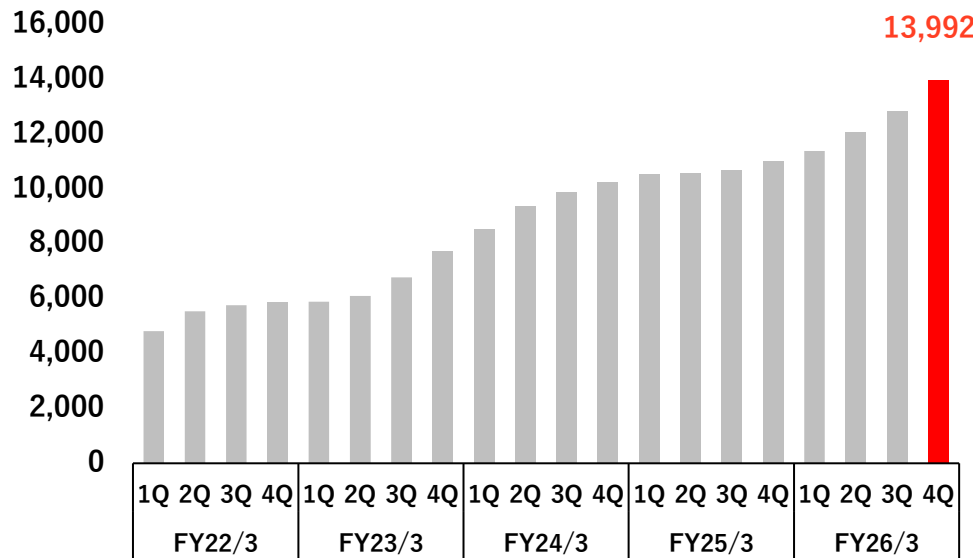
万円

(YoY +33.1%)

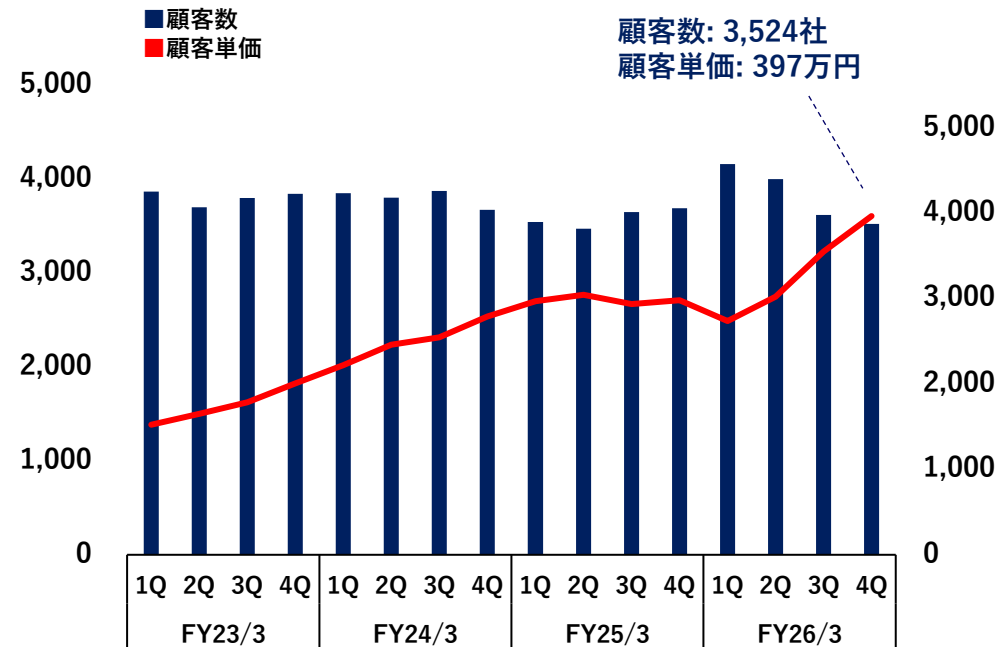
- 非積み上げ型収益は、タイズ等の人材紹介業が主な構成要素で、顧客単価を重視。
- 非積み上げ型収益は、**タイズ社の伸長やエニーキャリア社の連結効果等の貢献により、大幅伸長。**
- 既存顧客のロイヤリティ向上を通じて、顧客単価の維持・向上を目指す。

非積み上げ型収益(顧客単価重視型)

(単位: 百万円)



法人顧客数と顧客単価

(単位: 社)
(単位: 千円)

注1: LTMベースにて算定。LTM=Last Twelve Monthsの略。直近12ヵ月を指す。

注2: 法人顧客数は「非積み上げ型収益」の顧客数を指す。

注3: 顧客単価 = 非積み上げ型収益(LTMベース) ÷ 顧客数にて算定。

四半期末貸借対照表推移

親会社所有者帰属持分比率

55.5%

のれん対資本倍率

0.6倍

- 親会社所有者帰属持分比率(≒自己資本比率)は55.5%、のれん対資本倍率は0.6倍であり、財務基盤は健全。
- ネットキャッシュは約9,015百万円。

(百万円)	FY2025/3				FY2026/3			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
流動資産	19,523	18,557	17,224	19,952	16,504	18,689	18,651	19,727
現金・現金同等物	13,930	13,057	11,820	14,295	10,641	12,399	12,306	12,722
非流動資産	15,983	17,165	17,222	17,621	18,339	20,714	20,865	20,828
のれん	10,001	10,693	10,898	10,872	11,555	13,173	13,487	13,483
無形資産	2,498	2,610	2,779	2,893	3,062	3,539	3,594	3,659
資産合計	35,506	35,722	34,447	37,573	34,843	39,403	39,516	40,556
負債	16,521	17,635	15,565	17,622	15,182	18,795	18,153	18,103
流動負債	13,803	14,827	13,314	15,426	13,097	15,209	14,994	15,404
短期有利子負債	2,689	2,889	2,897	2,657	2,368	2,845	2,473	2,348
預り金	5,007	5,375	4,808	5,791	4,206	4,424	4,219	4,624
非流動負債	2,718	2,808	2,251	2,195	2,085	3,585	3,159	2,699
長期有利子負債	1,802	1,329	849	617	433	1,996	1,678	1,359
資本	18,985	18,087	18,881	19,951	19,660	20,609	21,363	22,453
負債・資本合計	35,506	35,722	34,447	37,573	34,843	39,403	39,516	40,556
親会社所有者帰属持分比率	53.5%	50.7%	54.9%	53.2%	56.5%	52.4%	54.1%	55.5%
有利子負債 合計	4,490	4,218	3,746	3,274	2,802	4,840	4,151	3,707

四半期末キャッシュ・フロー推移

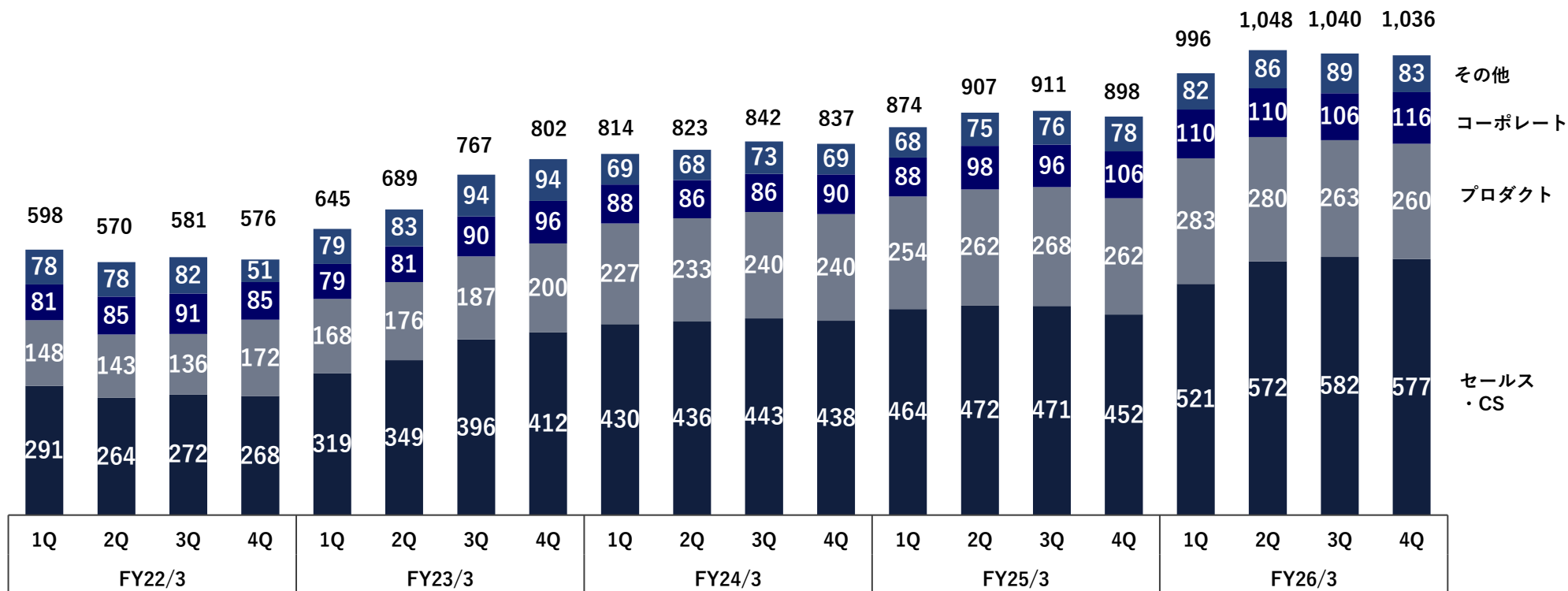
- 預り金は主に旅行領域の決済代行業に起因。精算タイミングによっては、営業CFのボラティリティが大きくなる傾向。

(百万円)	FY2025/3				FY2026/3			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
税引前当期利益	1,444	1,316	1,346	1,551	1,409	1,471	1,312	1,755
減価償却費及び償却費	334	340	346	375	379	415	431	446
営業債権及びその他の債権の減少額(増加)	△3	△425	81	△276	△136	△405	179	△648
営業債務及びその他の債務の増加額(減少)	389	71	△402	602	△109	450	746	△510
預り金の増減額(減少)	393	365	△566	985	△1,584	214	△210	403
法人所得税等の支払額	△702	4	△642	△3	△875	6	△765	△2
その他	△71	318	△28	189	119	93	△144	△190
営業活動によるCF	1,783	1,989	135	3,423	△796	2,243	1,550	1,254
(預り金調整後)営業活動によるCF	1,390	1,625	702	2,438	787	2,030	1,760	850
有形固定資産の取得による支出	△83	△31	△21	△25	△53	△40	△16	△23
無形資産の取得による支出	△236	△294	△299	△318	△275	△265	△276	△311
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	0	△645	△382	0	△563	△1,760	△378	263
その他	△148	15	16	2	△61	△60	△3	△4
投資活動によるCF	△466	△955	△686	△341	△952	△2,124	△673	△75
配当金の支払額	△671	△4	△0	0	△1,049	△4	△0	△1
自己株式の取得による支出	△998	△1,341	△141	0	△312	△92	△130	△154
その他(借入金による収入/返済による支出等)	1,030	△549	△546	△617	△545	1,730	△840	△621
財務活動によるCF	△639	△1,895	△687	△617	△1,905	1,634	△971	△776

四半期末従業員数推移

- 連結従業員数は1,036名。前期比ではM&A戦略やタイズ社の採用強化などにより、セールス・CSが大幅増加、直近では安定推移。
- 採用拡大とAI活用による1人当たり生産性向上の最適バランスを追求。

グループ全体 職能別従業員数



注1: ミラクス及びアルファスタッフの派遣事業の派遣社員は除外。

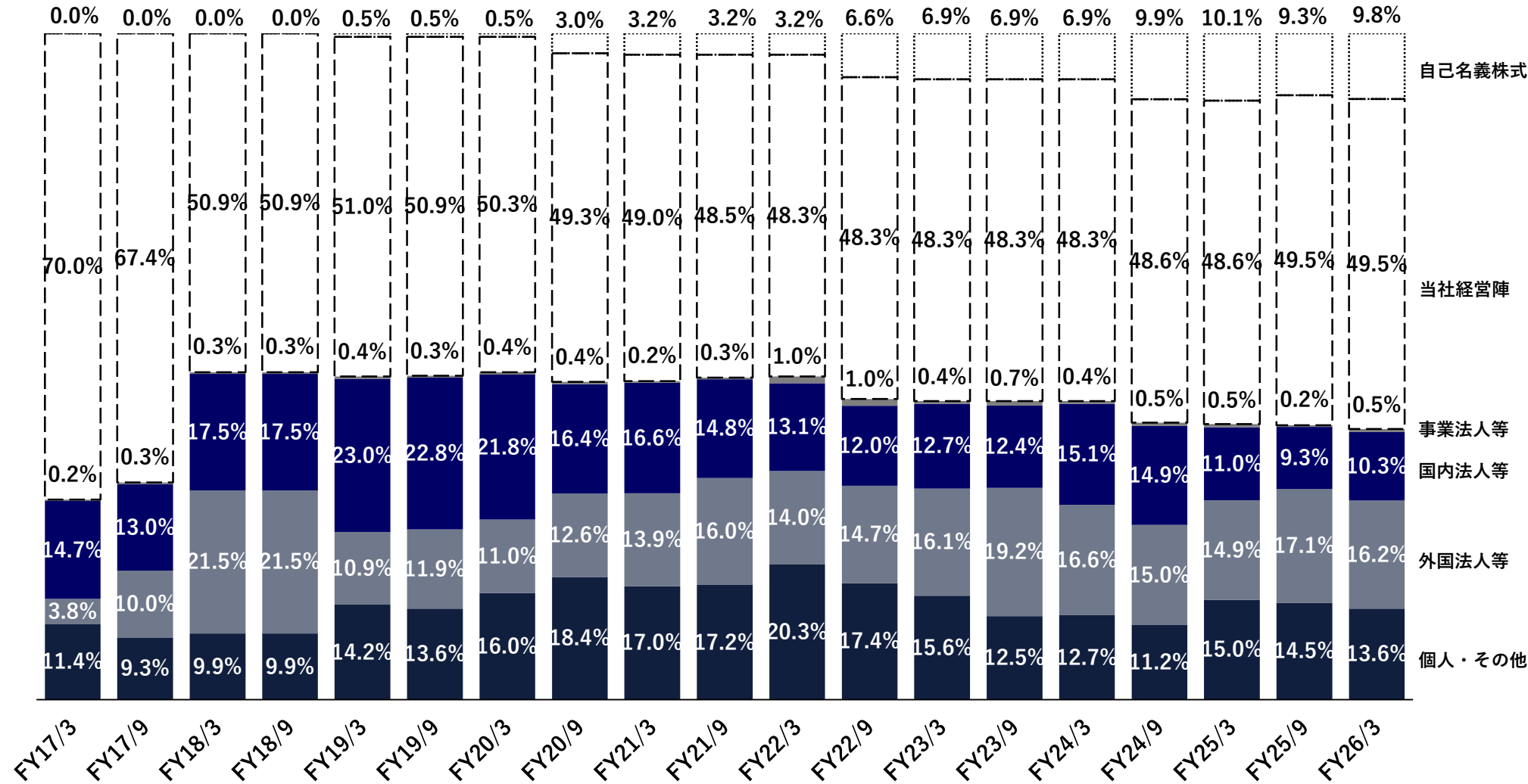
注2: プロダクトはマーケティング、エンジニア、デザイナー、その他は事業責任者やマネージャー等で構成。セールス・CSは営業管理を含む。

注3: FY23/3以降において、営業管理をその他からセールス・CSに移管し精緻化。

注4: FY26/3 Q1~FY26/3 Q3の「その他」と「合計値」の数値を修正(修正前: 「その他」 FY26/3 Q1 81 Q2 85 Q3 88 「合計値」 FY26/3 Q1 995 Q2 1,047 Q3 1,039)

財務戦略: 株主構成

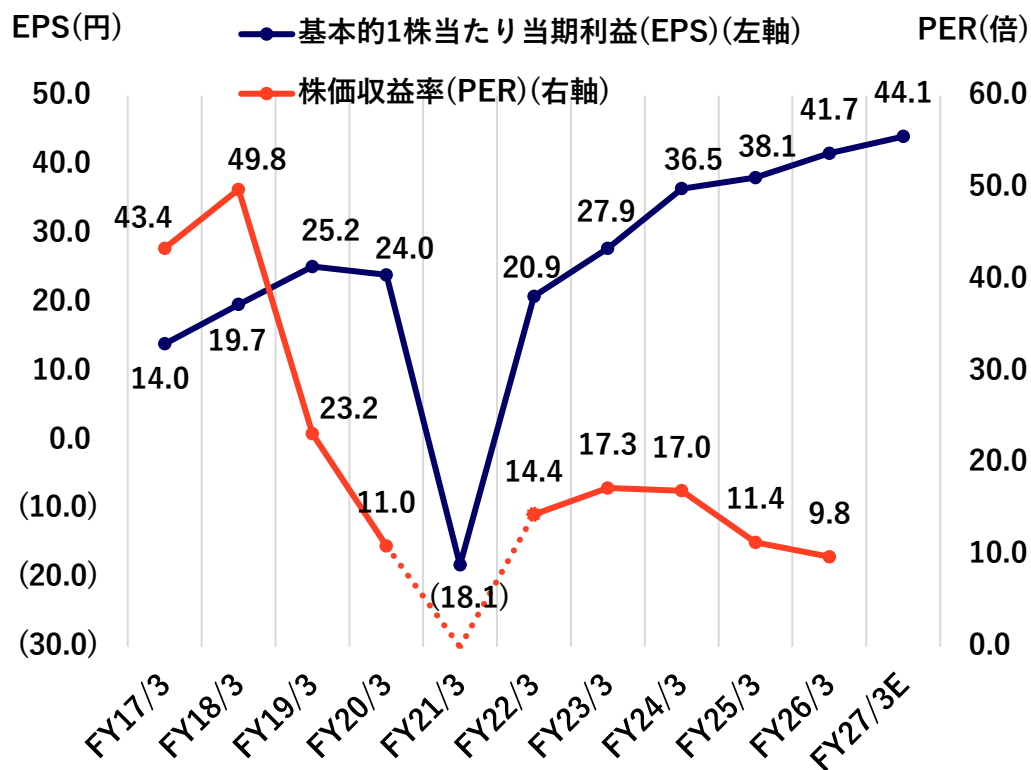
- 海外投資家比率は微減。一方で国内法人比率が10%超に上昇するも、全体としては概ね安定推移。



指標推移

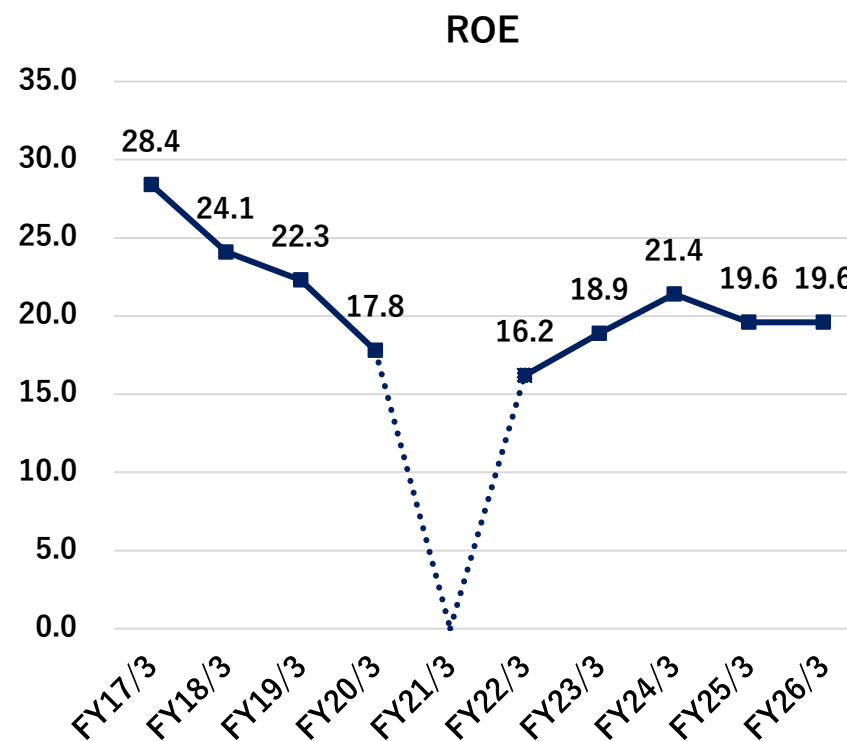
- EPS：FY26/3はタイズを中心とするVertical HRの業績伸長や、自己株式取得により、過去最高値を更新。
- ROE：FY26/3は約20%のROEを維持。今後も中長期的な視点からROE 20%以上の維持に努める。

EPS & PER 推移



注: FY21/3は当期純損失を計上。

ROE推移



用語集

用語	意味
成約介在モデル	集客・送客にとどまらず、人材紹介・RPO等を通じて成約プロセスに直接介在するビジネスモデル。掲載課金型と比較し顧客単価が構造的に高い。
成約課金転換	従来の掲載課金(広告掲載時に課金)から、成約時に課金する収益モデルへの移行。テイクレートの向上と収益の安定化に寄与。
バーチャルカンパニー	複数の事業会社・事業部をカンパニー単位で束ね、リソース最適配分・ナレッジ共有・ガバナンス強化を図る。
BPO (Business Process Outsourcing)	企業の業務プロセスを外部に委託するサービス。販促領域では集客後の実務工程を含む。
CVR (Conversion Rate)	サイト訪問者のうち成約・問合せ等の目標行動に至った割合。ZVIの主要改善対象。
IRR (Internal Rate of Return)	投資によって得られる将来キャッシュフローの利回りを指す指標。
LS (Life Service)	第3次中計よりLiving TechとLife Serviceを統合した新セグメント。生活サービス関連の事業群で構成。
LTV (Life Time Value)	顧客生涯価値。1顧客から取引期間全体で得られる累計収益。クロスセル・成約課金転換により拡大を企図。
ROIC (Return on Invested Capital)	税後営業利益(NOPAT) ÷ 投下資本で算定。投下資本に対して、どれだけ効率的に利益を稼いだかを示す指標。
RPO(Recruitment Process Outsourcing)	企業の採用業務の一部または全部を外部が代行するサービス。当社では成約介在モデルの一形態として展開。
TAM利益	TAMにテイクレートと営業利益率を乗じて算出した、市場全体の利益獲得可能額。市場天井リスクの評価に使用。
VHR (Vertical HR)	人材領域における特定業界特化型の主力事業群で構成されるセグメント。
ZMA (ZIGExN Matching Agent)	第3次中計の成長エンジン。人とAIの最適配置により、集客から成約・BPOまで企業の業務プロセス全体に深く介在し、TAMと提供価値を同時に拡張するモデル。
ZPM (ZIGExN Portfolio Matrix)	M&Aのエントリーからモニタリング・撤退判断までを資本利益率×成長率の4象限で管理し、ポートフォリオ全体の資本効率を最大化する経営管理フレームワーク。キャッシュカウ事業の創出CFを高ROIC事業・M&Aに再配分し、複利的な企業価値向上を図る。
ZVI (ZIGExN Value Integration)	当社独自のPMI手法。集客再設計・CVR改善・成約課金転換等を標準パッケージとしてM&A後の全案件に適用し、迅速な収益改善と投資回収を実現する。

基礎資料

- 基本情報(ビジネスモデル、業績推移、成長戦略等)については、下記基礎資料をご参照ください。

-
- ✓ 新規投資家向け資料：https://zigexn.co.jp/ir/new_investor/
内容：会社/事業紹介、競争優位性、成長戦略、直近年度の業績、財務方針 等
 - ✓ データブック（ファクトシート）：<https://zigexn.co.jp/ir/>
内容：各種指標、B/S、P/L、CFS等の推移 等
 - ✓ ESGデータ & レポート：https://zigexn.co.jp/ir/integrated_report/
内容：ESGデータブック、統合報告書 等
 - ✓ 決算説明会関連：https://zigexn.co.jp/ir/earnings_release/
内容：過去決算説明会資料、決算説明会動画、決算説明会書き起こし 等



本説明会及び説明資料の内容は、発表日時点で入手可能な情報や判断に基づくものです。将来発生する事象等により内容に変更が生じた場合も、当社が更新や変更の義務を負うものではありません。

また、本説明会及び説明資料に含まれる将来の見通しに関する部分は、多分に不確定な要素を含んでいるため、実際の業績等は、さまざまな要因の変化等により、これらの見通しと異なる場合がありますことをご了承ください。