



**オープンアップグループ  
中期経営計画**

**FY2022.6～FY2025.6**

**BY25**

# 中期経営計画策定のポイント

## 取り巻く環境

1. **新型コロナウイルス**により働き方(ワークスタイル)と働く場(ワークプレイス)など就業環境に大きな変化をもたらした
2. 就業環境の変化は、就業者にとっての**何のために働くのか、どのように働きたいのか**の再認識を促す
3. 一方でSDGsへの関心が拡大、**SDGsの目標「8.働きがいも経済成長も」**を推進することが求められる

## オープンアップグループの状況

1. 経営統合により、**国内最大規模のエンジニア数**を擁する人材サービス企業に
2. 国内事業では機電・IT・建設など**多様な業界において事業を展開**
3. 多様な事業を展開する中で、グループ全員で共有することができる**価値観、社会的意義、行動指針**が必要

## 我々が目指す姿・ありたい変革とはなにか？

1. **持続可能な社会を実現するための利益成長**を前提とする
2. 社会の変化や統合をきっかけに、グループ全員で目指す**Purpose (パーパス = 存在意義)**の再設定、再確認をする

# Purpose (存在意義)

幸せな仕事を通じて

ひとりひとりの可能性をひらく社会に



ひとりひとり「幸せ」のあり方が違うように、  
働く人にとっての「幸せな仕事」も多様であると考えます。

働く人ひとりひとりの「幸せな仕事」に向けて、  
たくさんの扉を創り続けること。それが私たちの役割です。

扉とは可能性をひらく機会であり、「幸せな仕事」への道しるべです。

例えば、  
ある人にとっては、新しい仕事へのチャレンジ。  
ある人にとっては、研修やトレーニングでのスキルアップ。  
ある人にとっては、これからのキャリアについて相談する時間。

どの扉をひらくか迷った時、扉が重すぎて一人ではひらかない時、  
私たちは、働く人の側に立って扉をひらく後押しをします。

次への扉をひらく時、人は必ず成長し、  
社会を前進させる力になると信じています。

ひとり、またひとりと、次への扉をひらく人を増やし、  
「幸せな仕事」に向かって進む力で社会をより多彩に、そして豊かに。  
私たちオープンアップグループは、そのような未来を創っていきます。

## Purpose

幸せな仕事を通じて  
ひとりひとりの可能性をひらく社会に

# BY25

FY2022.6からFY2025.6までの4カ年を対象とした  
「**オープンアップグループ中期経営計画BY25**」を策定します

# エンジニア派遣業界の市場見通し

## ■ コロナ後も、人材派遣サービスが充足する需給マッチングの機会は拡大すると予想

### 人材需要：

- 経済はコロナ収束後1～2年で、早晩回復見込
- 硬直的な雇用制度/慣習や、成長分野への人材流動性の低さなど、構造的課題は残存
- 経済回復に伴い、一時トーンダウンしていた"人材不足"の再燃は必定
- ITエンジニア(特に経験者)不足は長年の指摘事項。さらにDX普及で"若経験"エンジニアの活躍機会も拡大
- ユーザー企業が、必要リソースの一定割合を、随時社外から充足するケースは拡大すると予想

### 人材供給：

- 人材サービス企業の大半が、コロナ禍においても派遣社員数を維持・微増で乗り切る趨勢
- 景気連動で回復の早い製造派遣は既に活況、同じくIT系でも採用競争が激化
- コロナ後を見据えて、多くの大手人材企業が採用計画を大幅に積み増し済み
- 派遣エンジニアには一定のスキルレベルと、継続的なスキルUPが求められる

追い風・拡大トレンドにあるエンジニア派遣市場で、当社は  
ボリュームゾーンへの注力と、当社の強み/得手を拡充する投資を行い、  
大きな成長を実現

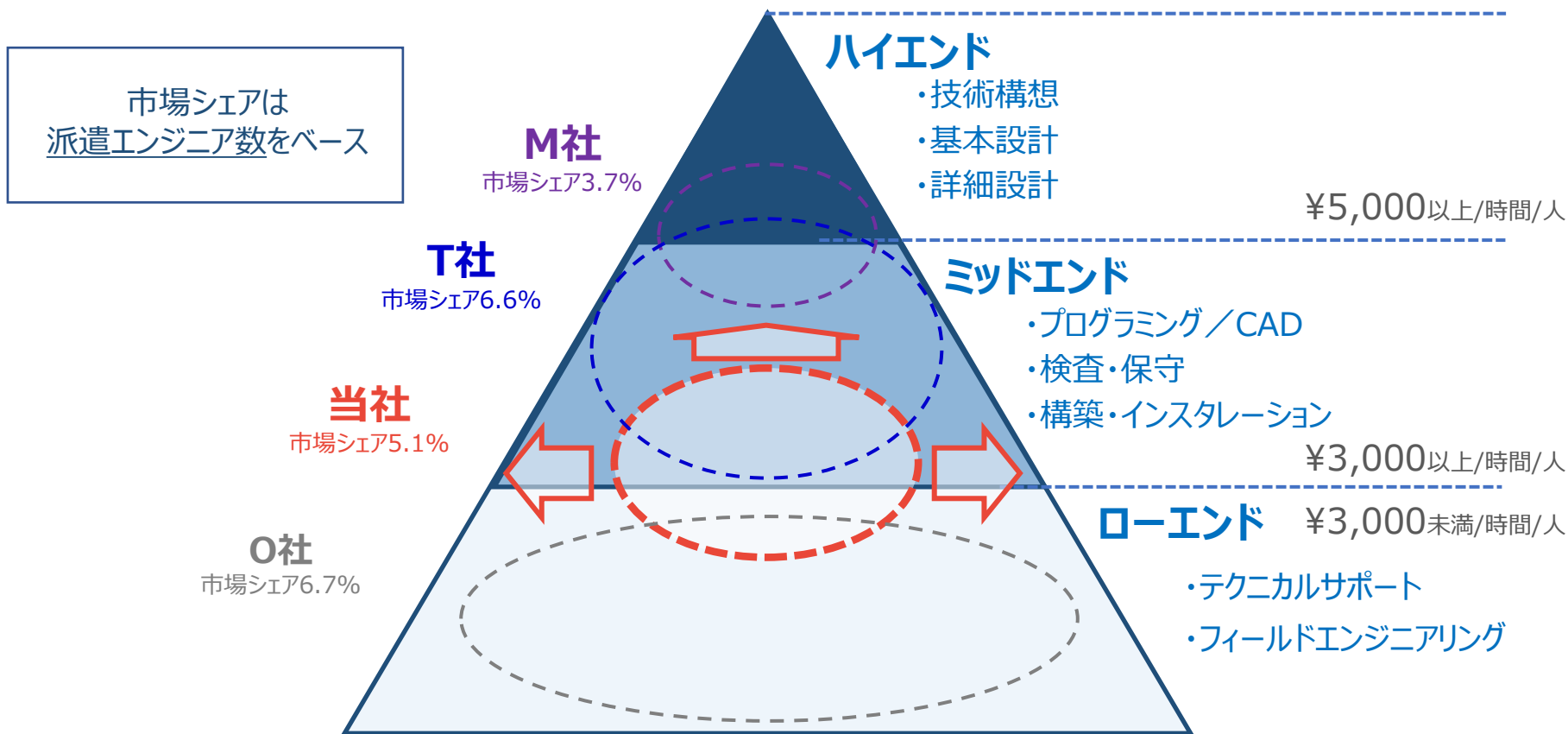
# 当社のターゲットゾーン：同業他社のポジショニング

## ■ 当社はボリュームゾーンであるロー・ミドルをターゲットにシェアを拡大する

### ● 国内技術者派遣市場規模：2兆530億円（派遣エンジニア数 31万人）

※ 期間：2019年4月～2020年3月

※ 技術者派遣市場シェアは厚生労働省のデータを基にIR部が作成



※ 市場シェア = 2021年6月末時点の各社国内エンジニア数 ÷ 国内派遣エンジニア数31万人



# 経営統合を経て目指す姿

## ■ 技術者派遣業界でNo.1を目指す

### 経営統合で獲得したもの

1. 業界最大手に匹敵する事業規模：エンジニア約15,000名(国内)  
…建設・機電・IT領域で各5,000名を擁し、各領域の業界トップ or トップの射程圏内に
2. 建設・機電2分野での安定的なキャッシュ創出力・財務基盤  
…大型M&Aを含めた、よりアグレッシブな投資(基幹事業・新規事業)が可能に
3. 経営リソースの拡充、ノウハウ共有や業務最適化のチャンス拡大  
…採用力・育成力・データ活用・バックオフィス業務・M&Aソーシング/PMI

経営統合を機に、新しいチャレンジに取り組む

更に成長スピードを加速するべく

高い経営目標を設定する

# BY25

目標

- 売上 2,500億円
- EBITDA 250億円
- 就業者数(国内) 3万人

# オープンアップグループ「BY25」業績計画

	IFRS	IFRS	単位：百万円		
	FY06/22 予想	FY06/25 計画	増減	3年成長率	FY06/25 目標
売上高	<b>148,000</b>	<b>200,000</b>	+52,000	+35.1%	<b>250,000</b>
売上総利益	<b>34,000</b>	<b>46,800</b>	+12,800	+37.6%	<b>60,000</b>
売上比率	23.0%	23.4%	+0.4pt		24.0%
販売管理費*	<b>25,000</b>	<b>30,800</b>	+5,800	+23.2%	<b>35,000</b>
売上比率	16.9%	15.4%	△1.5pt		14.0%
EBITDA	<b>10,000</b>	<b>16,000</b>	+6,000	+60.0%	<b>25,000</b>
売上比率	6.8%	8.0%	+1.2pt		10.0%
営業利益	<b>9,000</b>				
売上比率	6.1%				
技術社員・技能社員数	<b>19,000名</b>	<b>27,000名</b>	+8,000名	+42.1%	

\*のれん償却額, 減価償却費, 買収一時費用, 雇調金等を除く

# オープンアップグループ「BY25」業績計画

	IFRS	IFRS	単位：百万円		
	FY06/22 予想	FY06/25 計画	増減	3年成長率	CAGR
<b>売上高</b>	<b>148,000</b>	<b>200,000</b>	<b>+52,000</b>	<b>+35.1%</b>	<b>+10.6%</b>
機電・IT	70,000	97,000	+27,000	+38.6%	+11.5%
建設	38,000	49,000	+11,000	+28.9%	+8.8%
製造	10,000	17,000	+7,000	+70.0%	+19.3%
海外	28,500	35,000	+6,500	+22.8%	+7.1%
<b>EBITDA</b>	<b>10,000 (6.8%)</b>	<b>16,000 (8.0%)</b>	<b>+6,000</b>	<b>+60.0%</b>	<b>+17.0%</b>
機電・IT	6,500 (9.3%)	11,030 (11.4%)	+4,530	+69.7%	+19.3%
建設	5,600 (14.7%)	6,860 (14.0%)	+1,260	+22.5%	+7.0%
製造	500 (5.0%)	950 (5.6%)	+450	+90.0%	+23.9%
海外	660 (2.3%)	880 (2.5%)	+220	+33.3%	+10.1%
<b>技術社員・技能社員数</b>	<b>19,000</b>	<b>27,000</b>	<b>+8,000</b>	<b>+42.1%</b>	<b>+12.4%</b>
機電・IT	10,900	15,050	+4,150	+38.1%	+11.4%
建設	5,550	7,600	+2,050	+36.9%	+11.0%
製造	2,550	4,350	+1,800	+70.6%	+19.5%

\* 上記には、各セグメントに含まれない事業の業績および本社調整費用等は表示していない

# セグメント/領域毎の戦略

## 機電/ IT

【IT領域】 ITエンジニア(ミドルレベル)を目指した未経験者の育成

【機電領域】 EV(エンジニアバリュー)モデルの確立によるスキルUP・単価UP

## 建設

国内最大手の地位をより強固にすべく、  
エンジニアのLTV最大化(長期就業促進)、顧客との長期関係の深化

(Life Time Value : 生涯価値。在籍期間中のトータル利益貢献)

## 製造

製造派遣でトップクラスの高収益性を維持した安定成長の為、  
エリアでのキークライアント獲得/リテール営業推進、独自採用強化

## 海外

【欧州】 専門職セクター拡大による収益性の引上げ

【アジア】 採算を確保しつつ、人材市場の変化・発展拡大機会を伺う

# 機電/ITセグメント【IT領域】の戦略

## ■ IT業界を取り巻く環境が大きく変化している

### ■ ITエンジニアのより一層の人材不足

- ・ 即戦力であるIT経験者への人材ニーズが強い

今後

- 開発ニーズの急増で人材不足加速、経験者だけでは供給不足
- 新技術が生まれ、今までの経験者だけでは対応できず

### ■ IT技術ハードルの低下

- ・ 業務習熟までに中期的な期間が必要  
= ITエンジニアになることのハードルが高い

今後

- IT技術の進化により汎用的パッケージが主流に
- 開発・インフラともにローコードの時代へ育成期間の短縮が可能

### ■ ユーザー企業でのIT開発内製化

- ・ エンド企業はSIerに丸投げでIT開発を依頼
- ・ ITエンジニアがSIerに集中、その中で発注が多重構造化

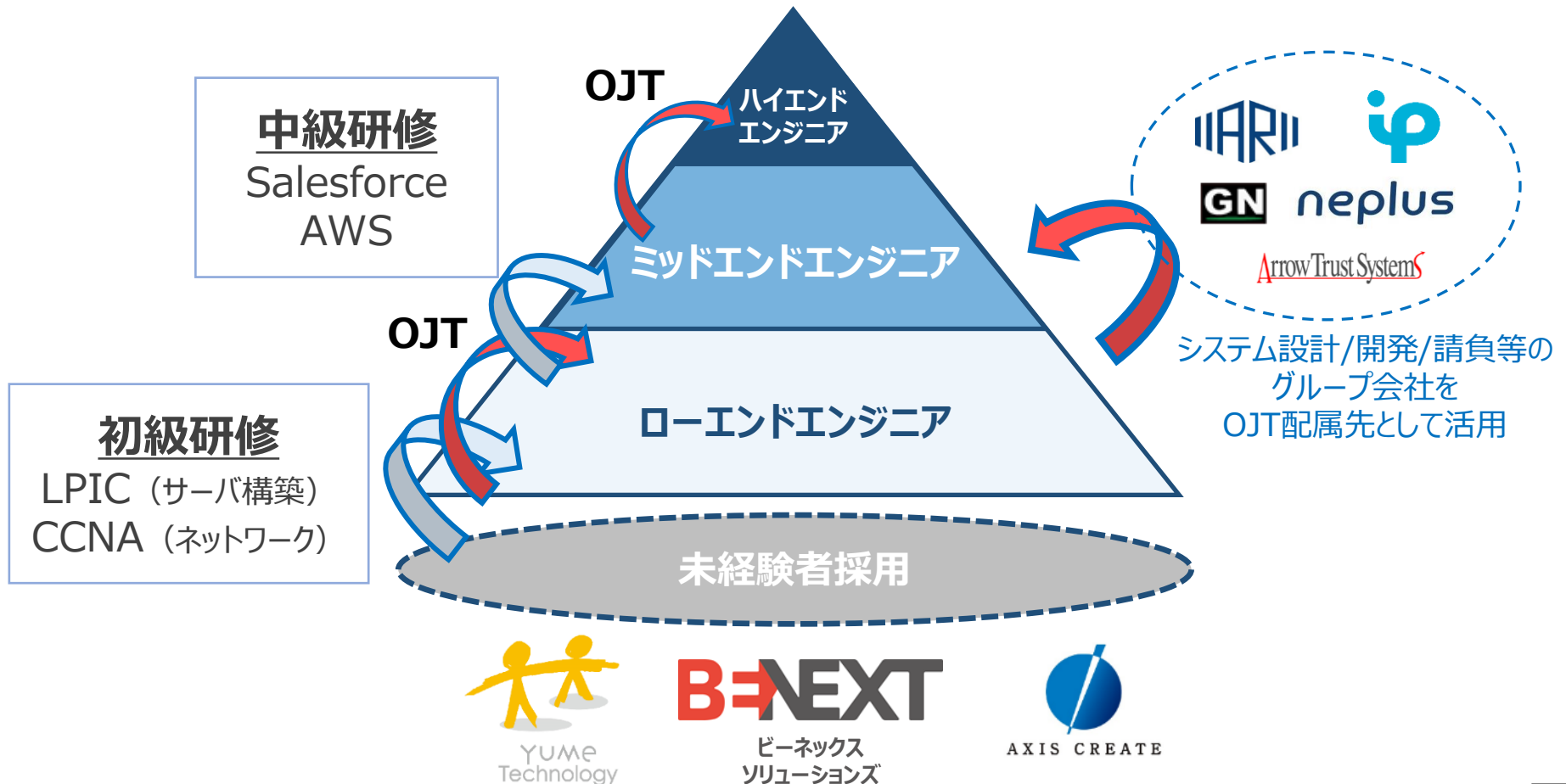
今後

- ITが事業会社の事業戦略上の重要課題に
- エンド企業が自社でITエンジニアを採用 → ITの内製化を進める

育成型のITエンジニア  
派遣会社にとって  
追い風となる方向へ  
業界が変化しつつある

# 機電/ITセグメント【IT領域】の戦略

- ハイブリッドモデル = 〔研修育成プログラム × OJT〕 + 〔グループ内OJT〕により、採用した未経験者のスキルアップ・キャリアアップを促進する



# 機電/ITセグメント【機電領域】の戦略

- エンジニアバリュー(EV)モデルの各要素を高度化・深化・徹底する事で、エンジニアのスキルUP・キャリアUP・単価UPをより促進させる



## 「価値」を可視化

- エンジニアの情報を多角的に収集・蓄積・分析…スキル・経験・成果・顧客からの評価・キャリア志向・配属希望 など

## 「価値」を向上

- エンジニアに応じたスキルアップ促進の機会提供
- 技術レベルに応じた、適正な市場水準価格の派遣料を顧客に請求

## 「活躍」を実現

- 発揮した価値に応じた表彰、昇給・賞与、研修制度

## 「可能性」を深化

- ITツール等を活用し、業務生産性の向上と機会の件数拡大を図る



# 建設セグメントの戦略

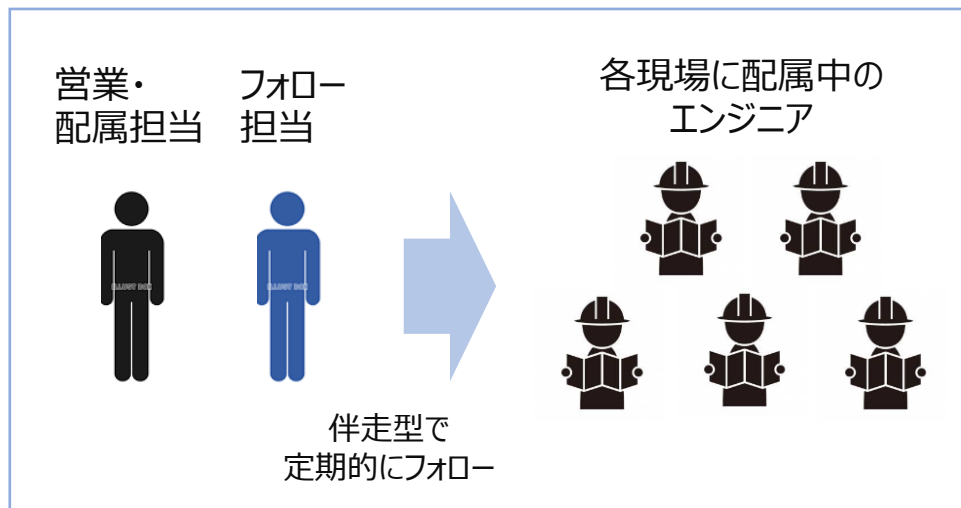
- 建設業界向け派遣での国内最大手の地位をより強化・拡充すべく、エンジニア・顧客の両面で、安定就業安定取引を目指す

- エンジニアのLTV最大化  
(長期就業促進)

- 就業中のエンジニアに対する伴走型フォローの徹底・担当チーム設置
- 定着率の高さを重視した、配属先案件の優先順位付け

- 顧客との取引長期化を優先した体制・サービス提供

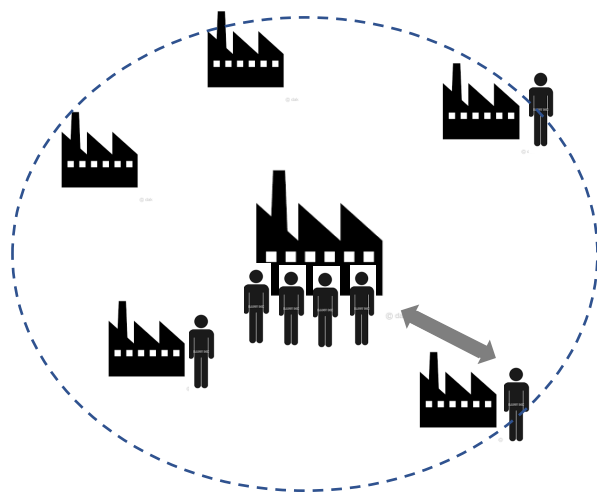
- ゼネコン大手等、多数の現場・案件を持つ顧客企業に対して、専属営業を配置
- 長期/継続的な派遣が期待される顧客からの人材要請には、優先的にエンジニアを配属
- WEB化など、顧客と共同で業務改善施策を実施し、当社との取引を継続するメリットを創出



# 製造セグメントの戦略

- 事業規模よりも効率性を重視した事業運営に拘り、製造派遣業界の中でトップクラスの高い収益性を実現済み
- 高い利益率を維持しての安定成長を企図し、エリア戦略と独自採用の強化を推進

## エリア戦略の推進



同一エリアできめ細かく顧客を開拓し、  
エリア内で人材を無駄なく配置

## 独自採用の強化

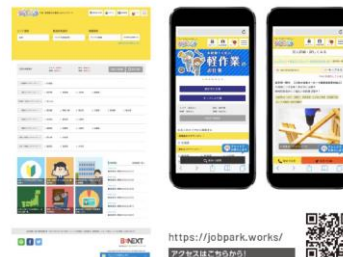
自社ブランド



自社採用拠点



自社採用サイト



# 海外セグメントの戦略

- 海外への大規模な投資・新たな地域展開は一巡し、それぞれ採算も確保済み
- 今後は展開済みの各国で、事業ポートフォリオの組換えや新アプローチの検討を行う



## イギリス：

高マージンセクター拡張による利益額/収益性の引上げ

- 大規模なM&A投資は2018年までに完了、売上高300億円規模の事業基盤を確立
- 現状主力の製造系(ノスキル)セクターから、今後は収益性の高い専門職セクターに注カシフト
- 新規の買収が必要な場合は、イギリス事業で創出した資金の範囲内で投資を実施



## アジア：(中国/インドネシア/ベトナム)

採算を確保しつつ、人材市場の発展拡大機会を伺う

- 設立した現地法人・合併会社は全て黒字転換済
- 日系の人材サービス会社(当社)のノウハウ・経営力でスケラブルな事業モデル・セクターは見い出せていない
- 新たなHRテック企業への出資機会探索など、幅広い展開も含めて市場変化の機会を伺う

# 全社横断的な施策の戦略

## ■ セグメント毎の戦略に加え、グループ横断での企業価値向上施策を推進する

### DX中期施策:

事業の効率化・高度化・高速化を実現するためのデータ活用手法を確立

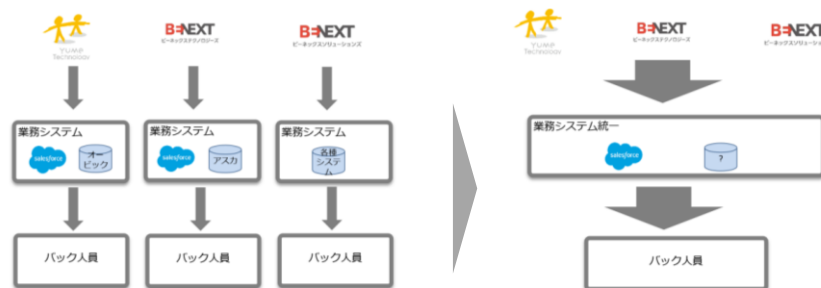
社内システム内、又は容易に収集蓄積可能なデータの分析で改善できる事業プロセスを特定・仕組み化



### BPR中期施策:

バックヤード業務のグループ一元化によるコストダウン

経営統合でのスケールメリットを活かすべく勤怠・給与・請求・契約など共通的な業務を本社主導で一元化



## 積極的なM&Aの継続:領域毎に目的・狙いを定めて有力な投資案件を選別

### 1. 機電&建設

- ▶ 既存事業をより強化・拡大するM&Aを志向
- ▶ M&A後に、経営管理手法の導入や営業力&採用力強化、販管費効率化等を企図

### 2. IT

- ▶ 技術者のスキルUpキャリアUp機会の獲得
- ▶ グループの採用力を生かしたバリューアップ実現
- ▶ 技術力のある会社との協業モデルの確立

# 「幸せな仕事」の指標(KPI)

- 「パーパス = 存在意義」の実現度合いを定量的に示す「**幸せ指数**」を定義します
- 個別項目は各事業会社で定義・定点観測を行い、その中でも代表的な「**幸せ指数**」は公表して参ります

「幸せ指数」のイメージ：



# ESG/SDGsへの取組み①

- 当社はESGの本質に取組み、社会課題解決や企業価値の中長期的な向上に資するよう事業での目標や評価制度に組み込んでいきます
- 非財務情報の開示基準の方向性や評価機関等のレーティングを理解し、継続的な開示を通じて正しく認知されるよう取り組みます

## 当社のESGに関する開示



- 2021年11月に主に総会后体制のガバナンスや環境への取組みについて発行予定
- 当社は2021年4月に経営統合を行ったため、前期については通期でのオフィシャルな状況をカバーできない事項あり
- 2022年11月発行版から通期実態を適正に反映できる見込み
- HPには専用ページで随時情報を更新

<http://www.openupgroup/sustainability/>

# ESG/SDGsへの取組み②

## ■ 基礎的な項目

特にSASBやGRIスタンダードの項目を設定して、統合報告書で進捗・効果を開示する（当初はSASBでスタート予定）

## ■ 当社グループの独自項目

SDGsへの取組みと関連させて、統合報告書とHPで進捗・効果を開示する

### ◆ 社員のWell-Being

経済産業省の「健康経営」基準の持続的達成を推進し、主たる事項を統合報告書とHPで開示

労務・安全衛生の月次モニタリング(長時間労働、有給・産休取得等)  
法定を上回る障がい者雇用率(2.3%超)



### ◆ 環境への取組み

主に購買で環境面のレギュレーションを設け、事業成長と環境配慮の両立を推進

また年度推移を統合報告書とHPで開示

環境に配慮した購買(紙、ガソリン、プラスチック、※オフィスグリーン)  
※使用紙の回収と手すき再生紙(紙リサイクル)



手すきによる再生紙を使用したノベルティ

※の事項は、障がい者雇用の特例子会社で実施

# 資本/財務戦略と株主還元策

## ■ 長期的な企業価値向上に向け、持続的成長を支える最適な資本・財務政策を設定

### BY25での資本・財務戦略

- ROE10%以上へ回復
- DER1.0倍以内を維持

#### 具体策：

- ✓ 自己株式の取得
  - 期間中に**150～200億円**  
(**22年6月期は40億円**)
- ✓ 経営統合で増加したのれんの再評価
  - IFRSの適用時に実施予定
- ✓ M&A投資基準のハードルレート設定
  - **WACC8%**が目途
- ✓ M&A投資の資金調達には負債を優先

### 株主還元策

- 安定配当と自己株式取得の二本立て

#### 配当

- ✓ 1株利益の伸長からの**毎年増配**を志向  
(22年6月期は1株あたり通期45円を予想)
- ✓ 配当性向は**40%目途**

#### 自己株式の取得

- ✓ 左記の通り、資本効率と財務健全性も考慮して実施
- ✓ 各年度の実施額は、業績等勘案して都度決議・発表



# BY25

目標

- 売上 2,500億円
- EBITDA 250億円
- 就業者数(国内) 3万人

## 免責事項

本資料は、当社の事業説明の提供を目的としており、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。

本資料に記載された推測や予測等は、本資料作成時点における当社の判断であり、情報の正確性を保証するものではありません。また、今後、予告なしに変更される場合があります。

万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社及び情報提供者は一切責任を負いませんので、ご承知ください。