



# 2018年12月期 第1四半期 決算説明資料

2018年5月



# 目次

---

- P. 2 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)
- P. 17 2018年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)
- P. 24 中期経営計画の進捗とその先のビジョン
- P. 31 グループガバナンスの強化
- P. 34 参考資料

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)



# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績の概要

(百万円)	2017年12月期 1Q実績		2018年12月期 1Q実績		対前年同期比 増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
売上収益	<b>50,238</b>	<b>100.0%</b>	<b>63,198</b>	<b>100.0%</b>	<b>12,960</b>	<b>25.8%</b>
売上原価	40,895	81.4%	50,948	80.6%	10,053	24.6%
売上総利益	<b>9,343</b>	<b>18.6%</b>	<b>12,250</b>	19.4%	<b>2,907</b>	<b>31.1%</b>
販売費及び一般管理費	8,009	15.9%	9,922	15.7%	1,913	23.9%
営業利益	<b>1,422</b>	<b>2.8%</b>	<b>2,050</b>	<b>3.2%</b>	<b>628</b>	<b>44.3%</b>
税引前四半期利益	1,239	2.5%	1,935	3.1%	696	56.2%
四半期利益	714	1.4%	1,311	2.1%	597	83.6%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	<b>544</b>	<b>1.1%</b>	<b>1,186</b>	<b>1.9%</b>	<b>642</b>	<b>118.0%</b>

※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、四捨五入して表示しております。

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績ハイライト ※2018年12月期から事業セグメントを変更

取引先業種	事業セグメント			※統合		海外技術系事業	海外製造系及びサービス系事業	その他の事業
	国内技術系アウトソーシング事業	国内製造系アウトソーシング事業	国内サービス系アウトソーシング事業	国内管理系アウトソーシング事業	国内人材紹介事業			
電気機器関係								
輸送用機器関係								
化学・薬品関係								
IT関係								
金属・建材関係								
建設・プラント関係								
食品関係								
小売関係								
公共関係 (名称変更)								
金融関係 (新設)								
その他								

海外セグメントも業種分類に対応

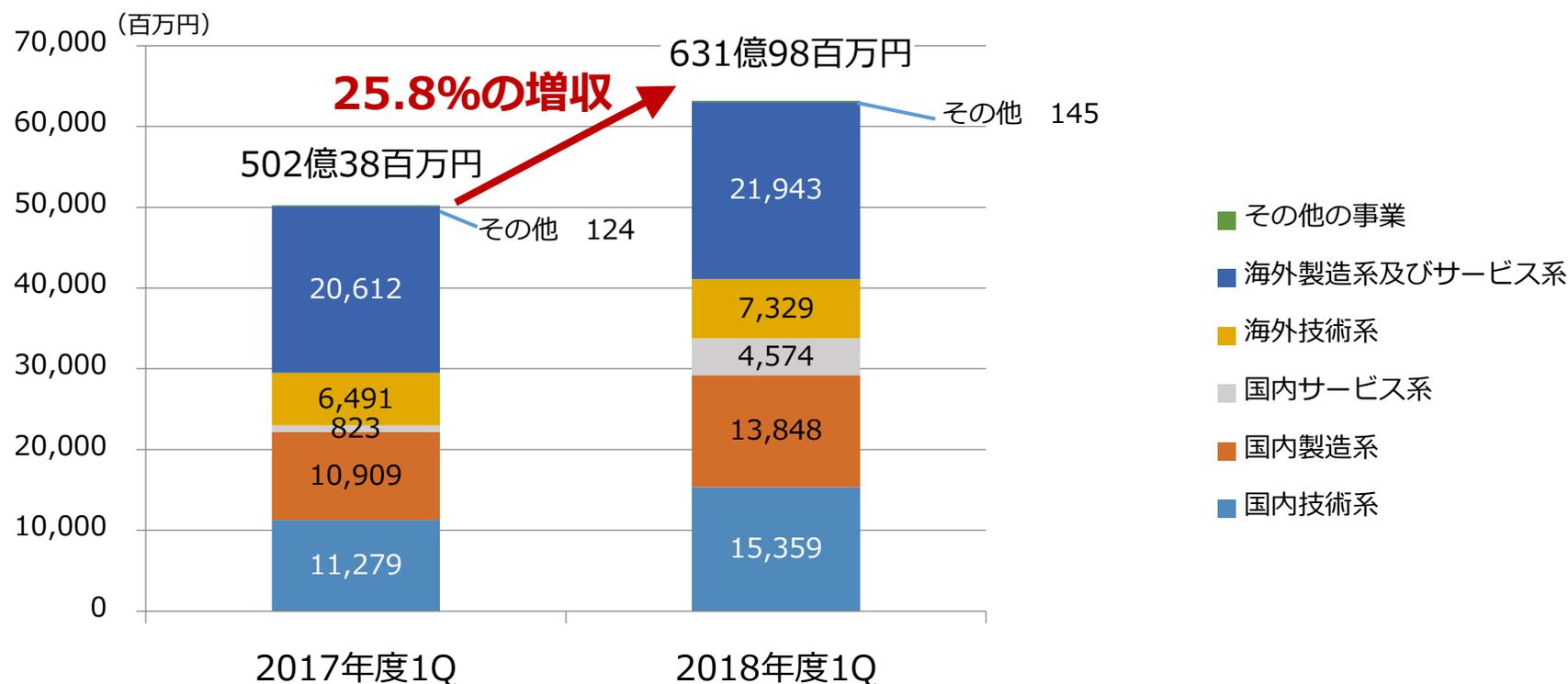
- ・これまでの『国内管理系アウトソーシング事業』『国内人材紹介事業』はメーカー向けサービスの為、『国内製造系アウトソーシング事業』に統合、今後、技術系やサービス系の人材紹介等が発生の場合はそれぞれのセグメントに計上
- ・取引先業種の、『官公庁関係』を『公共関係』に変更、『金融関係』を新設
- ・これまで『国内製造系アウトソーシング事業』が負担計上していたホールディング機能経費を、2018年12月期より切り出して調整額に計上

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績ハイライト

### 売上収益 631億98百万円 (前年同期比 25.8%増)

- グループシナジー最大化の推進で期初計画を上回る
- 国内は、労働法改正や少子化等から発生する顧客の課題を解決する技術系のKENスクールのスキームや製造系のPEOスキームが順調に進捗し、サービス系では景気の影響を受けにくい米軍施設向けの事業が順調に拡大
- 海外は、各国の政府や地方公共団体が外注化を拡大する公的業務の獲得等、景気の影響を受けにくい事業が伸長、製造系・サービス系事業はアジア・欧州・豪州・南米で順調に拡大



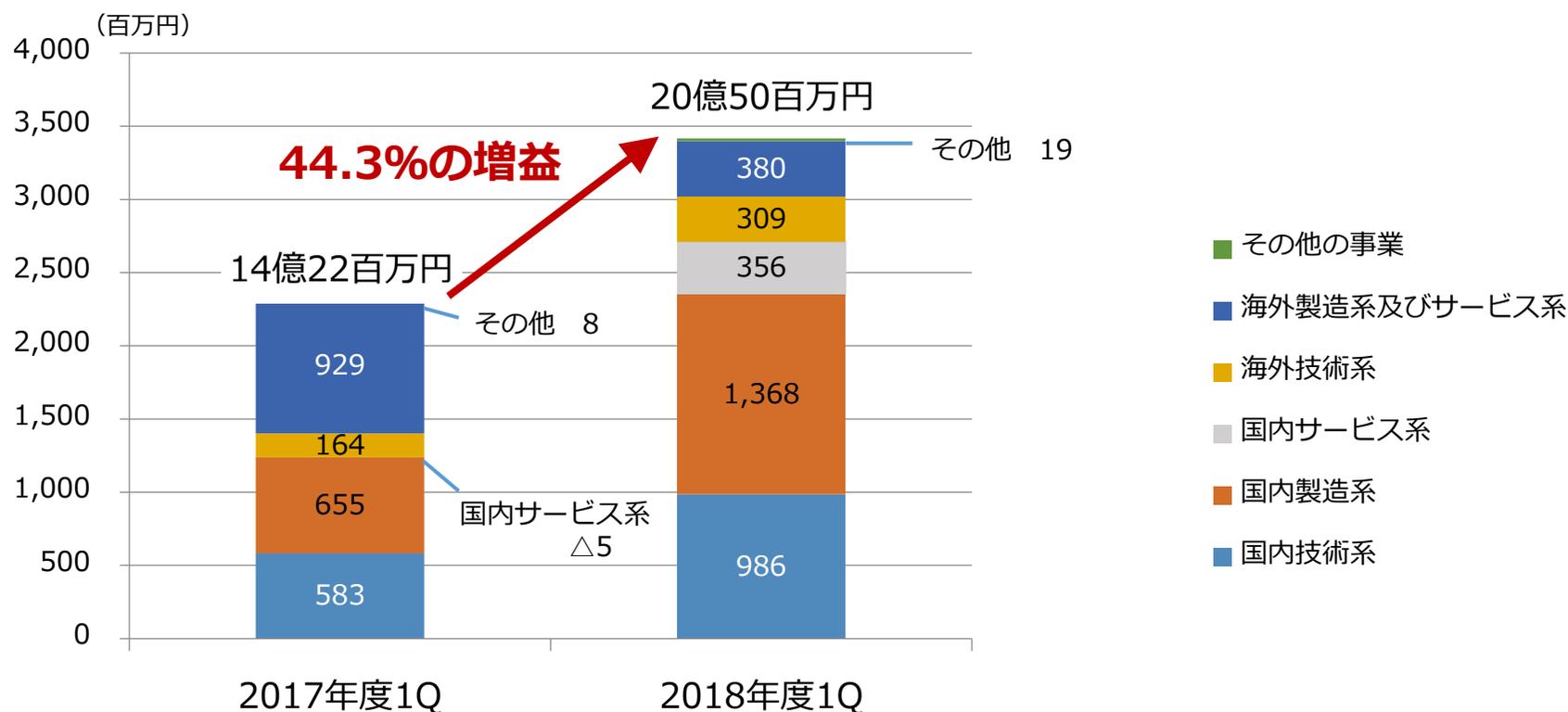
\* 2017年1Qの国内人材紹介事業と国内管理系アウトソーシング事業の実績を国内製造系アウトソーシング事業へ算入

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績ハイライト

### 営業利益 20億50百万円 (前年同期比 44.3%増)

- 売上拡大に伴う販管費比率の低下で、1Qにおける対売上収益比率は3.2% (前年同期は2.8%) となり、「販管費比率低下 = 営業利益率向上」のトレンドは今後も継続
- グループシナジーによって国内・海外とも概ね好調に推移し、M&Aした会社の減損も発生なし



- \* 2017年1Qの国内人材紹介事業と国内管理系アウトソーシング事業の実績を国内製造系アウトソーシング事業へ算入
- \* 営業利益調整額 (2017年1Q △9億12百万円、2018年1Q △13億68百万円) は、グラフに反映せず合計金額には反映

## 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

- 連結業績ハイライト

**親会社の所有者に帰属する四半期利益 11億86百万円 (前年同期比 118.0%増)**

売上収益・営業利益・親会社の所有者に帰属する四半期利益ともに、前年同期の実績を大きく上回り、過去最高を更新



# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績ハイライト

### セグメント別概況

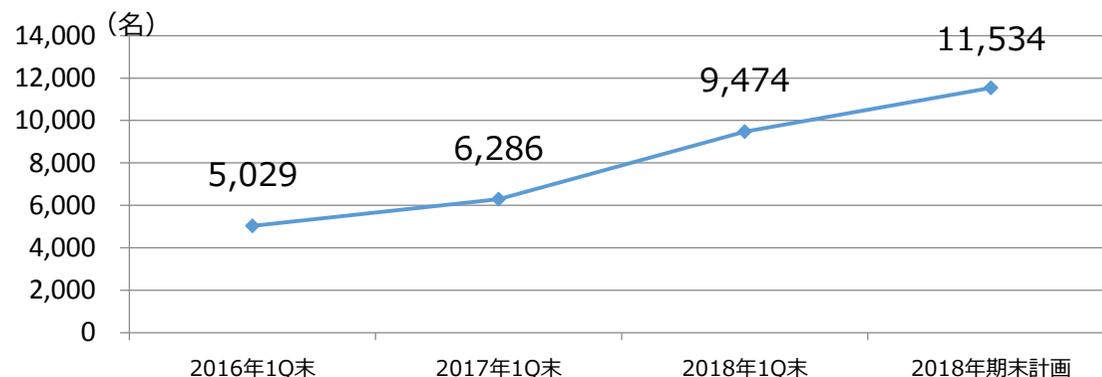
#### 国内技術系アウトソーシング事業

売上収益 153億59百万円 (前年同期比 36.2%増) 営業利益 9億86百万円 (前年同期比 69.1%増)

技術系同業他社が抱える「<sup>※1</sup>ハイエンド技術者の採用困難によってトップラインが大きく成長できない課題」を独自スキームで克服し拡大

- ・ 応募者をグループのKENスクールで教育して配属するスキーム 1Q計画：350名 ⇒ 実績：362名
- ・ 新卒採用 (5月に育成終了、6月配属でプロフィット創出へ転換の見込み) 2018年4月実績：1,026名
- ・ <sup>※2</sup>労働者派遣法の改正に伴う業界淘汰の取り込み 1Q計画：150名 ⇒ 実績：205名

国内技術系の在籍人数推移



■ 新卒採用は2Qの4月からカウントの為、1Q末在籍人数には含まれない

#### 2018年通期計画

- ・ KENスクールのスキーム：1,500名
- ・ 業界淘汰の取り込み：650名

※1 → P.41を参照 ※2 → P.36を参照

- 連結業績ハイライト

## セグメント別概況

### 国内製造系アウトソーシング事業

売上収益 138億48百万円 (前年同期比 26.9%増) 営業利益 13億68百万円 (前年同期比 108.7%増)

粗利、営業利益の額・率ともに製造派遣業界のトップへ

差別化した高付加価値スキームの提案・推進によって顧客との契約単価が上昇

粗利率が大きく伸長して25.1%を達成 (前年同期比2.0ポイント向上)

成長へ向けた大きな先行投資を含む販売管理費を吸収し、  
営業利益率9.9%を達成 (前年同期比3.9ポイント向上)

※3 労働契約法改正 (メーカーに課題が発生) → P.36を参照  
※4 PEOスキーム (メーカーの課題を解決) → P.35~40を参照

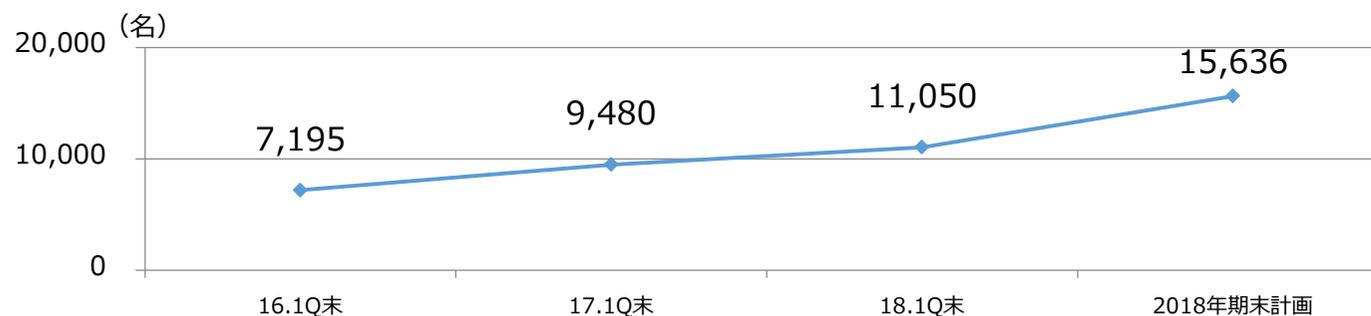
# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績ハイライト

### セグメント別概況

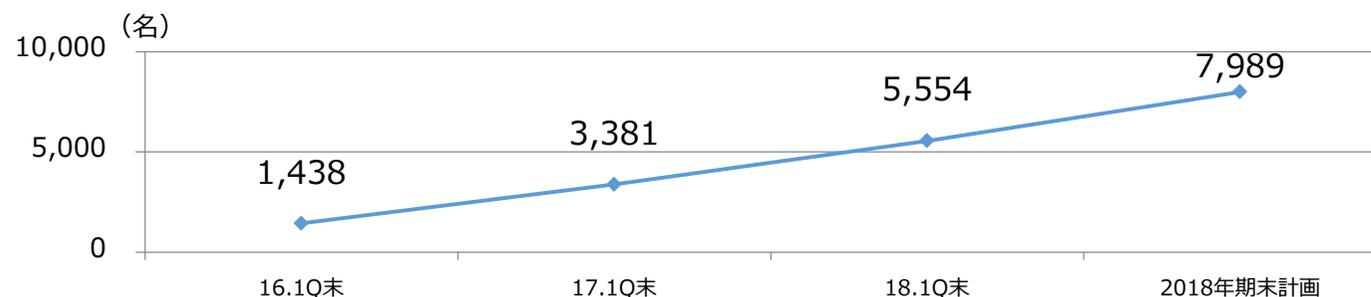
#### 国内製造系アウトソーシング事業

製造系アウトソーシング事業の在籍人数推移 (管理受託、人材紹介の人数を除く)



18年期末の在籍人数計画：15,636名

#### 管理業務の受託人数推移



1Q末の管理人数計画：5,244名



1Q末の管理人数実績：5,554名

18年期末の管理人数計画：7,989名

メーカーが、労働契約法改正により直接雇用の期間社員の代替として導入を拡大する外国人技能実習生に必要となるアパートの契約やその後の管理業務、日常生活等における管理補助業務の受託が伸長

※5

※5 → P.36を参照

## ● 連結業績ハイライト

### セグメント別概況

#### 国内サービス系アウトソーシング事業

売上収益 45億74百万円 (前年同期比 455.9%増) 営業利益 3億56百万円 (前年同期は5百万円の損失)

- ・ 米軍基地で建設物や設備の改修・保全等の業務を展開するアメリカンエンジニアコーポレーションの入札時に必要なパフォーマンスボンド（保険）を、本体のバックアップで拡大したことで受注が伸長
- ・ 米軍基地内の福利厚生施設向け人材派遣事業等は、国内グループ各社の営業ネットワーク活用で、全国各地20か所超の主要米軍施設へ展開を拡大

景気の影響を受けにくい米軍向けアウトソーシング事業が拡大

- 連結業績ハイライト

## セグメント別概況

### 海外技術系事業

売上収益 73億29百万円 (前年同期比 12.9%増) 営業利益 3億09百万円 (前年同期比 87.8%増)

欧州・豪州において、独自開発のシステムを活用した各国政府・地方自治体からの各種業務の受託や、公共施設での各種アウトソーシング事業が順調に拡大

景気の影響を受けにくい政府系事業が拡大

## ● 連結業績ハイライト

### セグメント別概況

#### 海外製造系及びサービス系事業

売上収益 219億43百万円（前年同期比 6.5%増） 営業利益 3億80百万円（前年同期比 59.1%減）

- ・ 欧州・アジア・豪州・南米で製造系・サービス系とも順調、サービス系は景気の影響を受けにくい各国政府系機関等への人材サービスや公的業務のBPOによる受託、<sup>※6</sup>ペイロール事業が拡大
- ・ 営業利益の前年同期比減は、ドイツで本年1月に派遣法改正があり、その対応でスタッフ数が減少し相応のコストが発生したことによるが、一過性の現象であり2月以降は上昇トレンドに戻る

#### 業績の平準化

- ・ 景気の影響を受けない事業の拡大
- ・ 各国の人口推移や賃金水準等の環境変化によって、地球規模で移動していく生産拠点からの受注獲得

当社は、今後も日本から生産拠点が移動する可能性にグローバルで対応し、製造系分野においても平準化を伴って拡大

※6 → P.44を参照

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結業績の概要 (四半期の推移)

(百万円)	2017年12月期 実績					2018年12月期 実績
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q
売上収益	50,238	55,573	59,704	64,657	230,172	63,198
売上総利益	9,343	10,433	11,977	14,063	45,816	12,250
粗利率	18.6%	18.8%	20.1%	21.8%	19.9%	19.4%
販売管理費	8,009	8,480	8,929	9,368	34,786	9,922
販管費率	15.9%	15.3%	15.0%	14.5%	15.1%	15.7%
営業利益	1,422	2,052	3,231	4,655	11,360	2,050
営業利益率	2.8%	3.7%	5.4%	7.2%	4.9%	3.2%
税引前四半期利益	1,239	1,836	2,934	4,385	10,395	1,935
税引前四半期利益率	2.5%	3.3%	4.9%	6.8%	4.5%	3.1%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	544	846	1,750	3,040	6,180	1,186
親会社所有者帰属四半期利益率	1.1%	1.5%	2.9%	4.7%	2.7%	1.9%

対前四半期/前期 変化率	2017年12月期 実績					2018年12月期 実績
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q
売上収益	22.6%	10.6%	7.4%	8.3%	71.4%	-2.3%
売上総利益	4.6%	11.7%	14.8%	17.4%	65.0%	-12.9%
販売管理費	27.7%	5.9%	5.3%	4.9%	60.7%	5.9%
営業利益	-12.0%	44.4%	57.4%	44.1%	104.2%	-56.0%
税引前四半期利益	-31.8%	48.2%	59.8%	49.5%	110.5%	-55.9%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	-61.0%	55.4%	106.9%	73.7%	103.4%	-61.0%

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● セグメント別業績の概要 (四半期の推移)

(百万円)		2017年12月期 実績 1Q	2018年12月期 実績 1Q	対前年同期比 増減 金額 (人) 率	
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	11,279	15,359	4,080	36.2%
	営業利益	583	986	403	69.1%
	期末外勤社員数(人)	6,286	9,474	3,188	50.7%
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	10,909	13,848	2,939	26.9%
	営業利益	655	1,368	713	108.7%
	期末外勤社員数(人)	9,480	11,050	1,570	16.6%
	期末委託管理人数(人)	3,381	5,554	2,173	64.3%
	人材紹介人数(人)	834	818	△ 16	-1.9%
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	823	4,574	3,751	455.9%
	営業利益	△ 5	356	361	-
	期末外勤社員数(人)	1,762	2,890	1,128	64.0%
海外技術系事業	売上収益	6,491	7,329	838	12.9%
	営業利益	164	309	145	87.8%
	期末外勤社員数(人)	1,893	2,091	198	10.5%
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	20,612	21,943	1,331	6.5%
	営業利益	929	380	△ 549	-59.1%
	期末外勤社員数(人)	31,953	32,281	328	1.0%
その他の事業	売上収益	124	145	21	17.2%
	営業利益	8	19	11	153.2%
	期末外勤社員数(人)	4	3	△ 1	-25.0%
調整額	営業利益	△ 912	△ 1,368	△ 456	-
合計	売上収益	50,238	63,198	12,960	25.8%
	営業利益	1,422	2,050	628	44.3%

地域別売上収益 (百万円)		2017年12月期 実績 1Q	2018年12月期 実績 1Q	対前年同期比 増減 金額 率	
日本		23,135	33,926	10,791	46.6%
アジア (除く、日本)		4,232	4,716	484	11.4%
オセアニア		8,685	9,149	464	5.3%
欧州		12,922	14,057	1,135	8.8%
南米		1,264	1,350	86	6.8%
合計		50,238	63,198	12,960	25.8%

※1: 記載金額の表示単位未満の端数につきましては、四捨五入して表示しております。

※2: 売上収益のセグメント間の取引につきましては相殺消去しております。

# 2018年12月期 第1四半期 連結決算概要 (IFRS)

## ● 連結財政状態計算書の概要

(百万円)	2017年12月期末		2018年12月期 1Q末		対前期末比 増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
<b>流動資産</b>	<b>59,312</b>	<b>47.6%</b>	<b>62,626</b>	<b>48.6%</b>	<b>3,314</b>
(現金及び現金同等物)	19,108	15.3%	18,686	14.5%	△ 422
(営業債権及びその他の債権)	34,390	27.6%	32,959	25.6%	△ 1,431
(棚卸資産)	1,373	1.1%	1,566	1.2%	193
<b>非流動資産</b>	<b>65,333</b>	<b>52.4%</b>	<b>66,152</b>	<b>51.4%</b>	<b>819</b>
有形固定資産	6,922	5.6%	7,055	5.5%	133
のれん	39,239	31.5%	40,205	31.2%	966
無形資産	10,936	8.8%	10,323	8.0%	△ 613
その他の金融資産	3,137	2.5%	3,050	2.4%	△ 87
<b>資産合計</b>	<b>124,645</b>	<b>100.0%</b>	<b>128,778</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,133</b>
<b>流動負債</b>	<b>51,594</b>	<b>41.4%</b>	<b>54,457</b>	<b>42.3%</b>	<b>2,863</b>
(営業債務及びその他の債務)	23,758	19.1%	25,324	19.7%	1,566
(社債及び借入金)	14,354	11.5%	17,788	13.8%	3,434
(未払法人所得税等)	4,659	3.7%	2,163	1.7%	△ 2,496
<b>非流動負債</b>	<b>46,294</b>	<b>37.1%</b>	<b>49,634</b>	<b>38.5%</b>	<b>3,340</b>
(社債及び借入金)	33,727	27.1%	37,185	28.9%	3,458
<b>負債合計</b>	<b>97,888</b>	<b>78.5%</b>	<b>104,091</b>	<b>80.8%</b>	<b>6,203</b>
資本金	7,131	5.7%	7,138	5.5%	7
資本剰余金	8,843	7.1%	8,850	6.9%	7
自己株式	△ 0	△ 0.0%	△ 0	△ 0.0%	-
利益剰余金	14,057	11.3%	13,333	10.4%	△ 724
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>24,958</b>	<b>20.0%</b>	<b>23,081</b>	<b>17.9%</b>	<b>△ 1,877</b>
<b>非支配持分</b>	<b>1,799</b>	<b>1.5%</b>	<b>1,606</b>	<b>1.3%</b>	<b>△ 193</b>
<b>資本合計</b>	<b>26,757</b>	<b>21.5%</b>	<b>24,687</b>	<b>19.2%</b>	<b>△ 2,070</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>124,645</b>	<b>100.0%</b>	<b>128,778</b>	<b>100.0%</b>	<b>4,133</b>

のれん：  
子会社株式の取得により増加

社債及び借入金：  
事業資金等の為の借入により増加

利益剰余金：  
親会社の所有者に帰属する四半期利益  
及び期末配当金の支払い等を反映

※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、端数を四捨五入して表示しております。

# 2018年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)



# 2018年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

## ● 通期連結業績予想の概要

(百万円)	2017年12月期 実績				2018年12月期 予想				対前期比増減	
	上半期 金額	下半期 金額	通期 金額	構成比	上半期 金額	下半期 金額	通期 金額	構成比	金額	率
<b>売上収益</b>	<b>105,811</b>	<b>124,361</b>	<b>230,172</b>	<b>100.0%</b>	<b>130,000</b>	<b>160,000</b>	<b>290,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>59,828</b>	<b>26.0%</b>
売上原価	86,035	98,321	184,356	80.1%	-	-	-	-	-	-
<b>売上総利益</b>	<b>19,776</b>	<b>26,040</b>	<b>45,816</b>	<b>19.9%</b>	-	-	-	-	-	-
販売管理費	16,489	18,297	34,786	15.1%	-	-	-	-	-	-
<b>営業利益</b>	<b>3,474</b>	<b>7,886</b>	<b>11,360</b>	<b>4.9%</b>	<b>3,700</b>	<b>10,100</b>	<b>13,800</b>	<b>4.8%</b>	<b>2,440</b>	<b>21.5%</b>
金融収益	227	135	362	0.2%	-	-	-	-	-	-
金融費用	626	701	1,327	0.6%	-	-	-	-	-	-
<b>税引前利益</b>	<b>3,075</b>	<b>7,320</b>	<b>10,395</b>	<b>4.5%</b>	<b>3,200</b>	<b>9,600</b>	<b>12,800</b>	<b>4.4%</b>	<b>2,405</b>	<b>23.1%</b>
<b>当期利益</b>	<b>1,740</b>	<b>5,189</b>	<b>6,929</b>	<b>3.0%</b>	<b>1,700</b>	<b>6,900</b>	<b>8,600</b>	<b>3.0%</b>	<b>1,671</b>	<b>24.1%</b>
<b>親会社の所有者に 帰属する当期利益</b>	<b>1,390</b>	<b>4,790</b>	<b>6,180</b>	<b>2.7%</b>	<b>1,100</b>	<b>5,800</b>	<b>6,900</b>	<b>2.4%</b>	<b>720</b>	<b>11.7%</b>

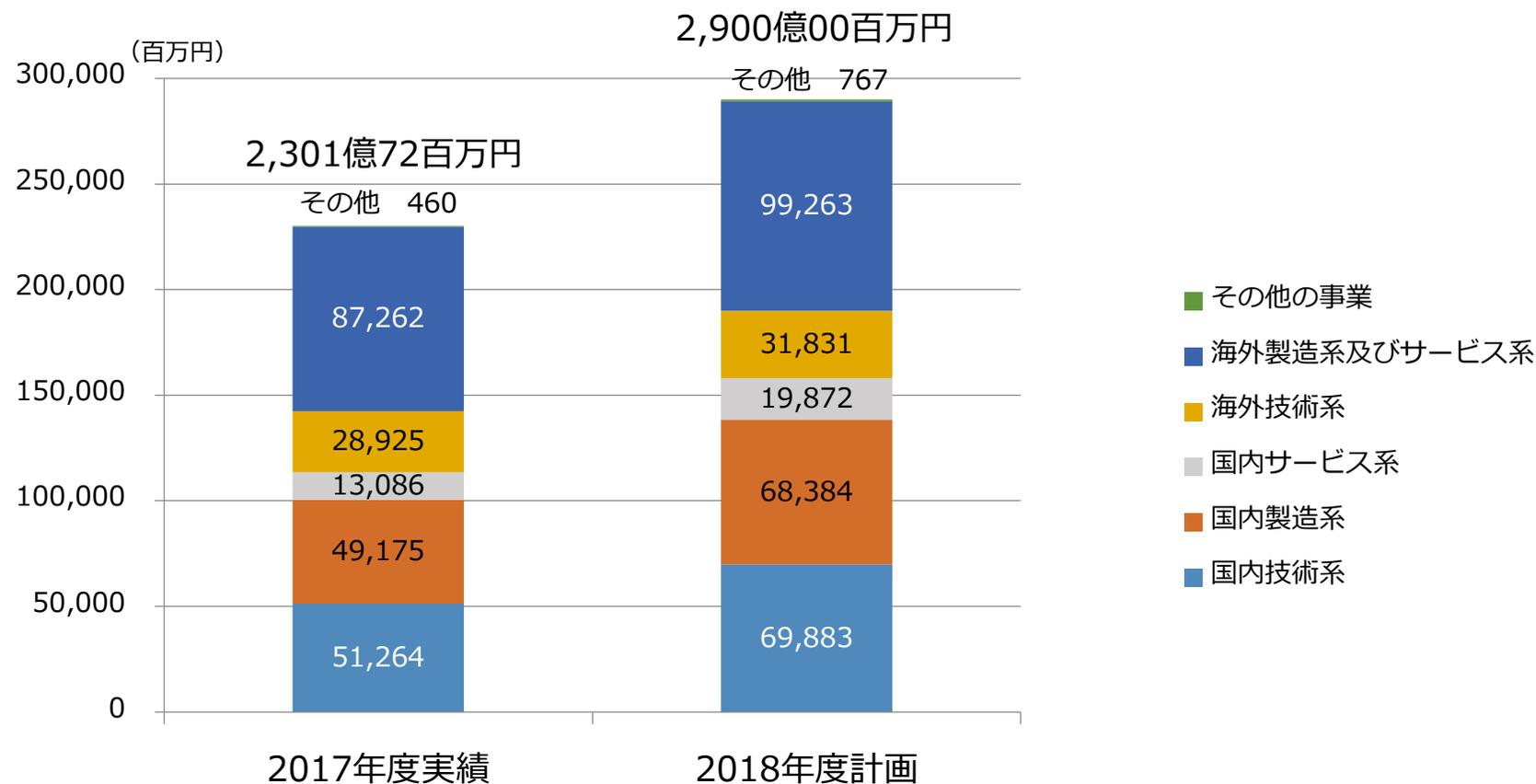
※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、端数を四捨五入して表示しております。

# 2018年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

## ● 売上収益

### 2,900億00百万円 (前期比 26.0%増)

\* グラフは2018年12月期から変更の新事業セグメント、2017年度実績の国内製造系に国内管理系と国内人材紹介を合算

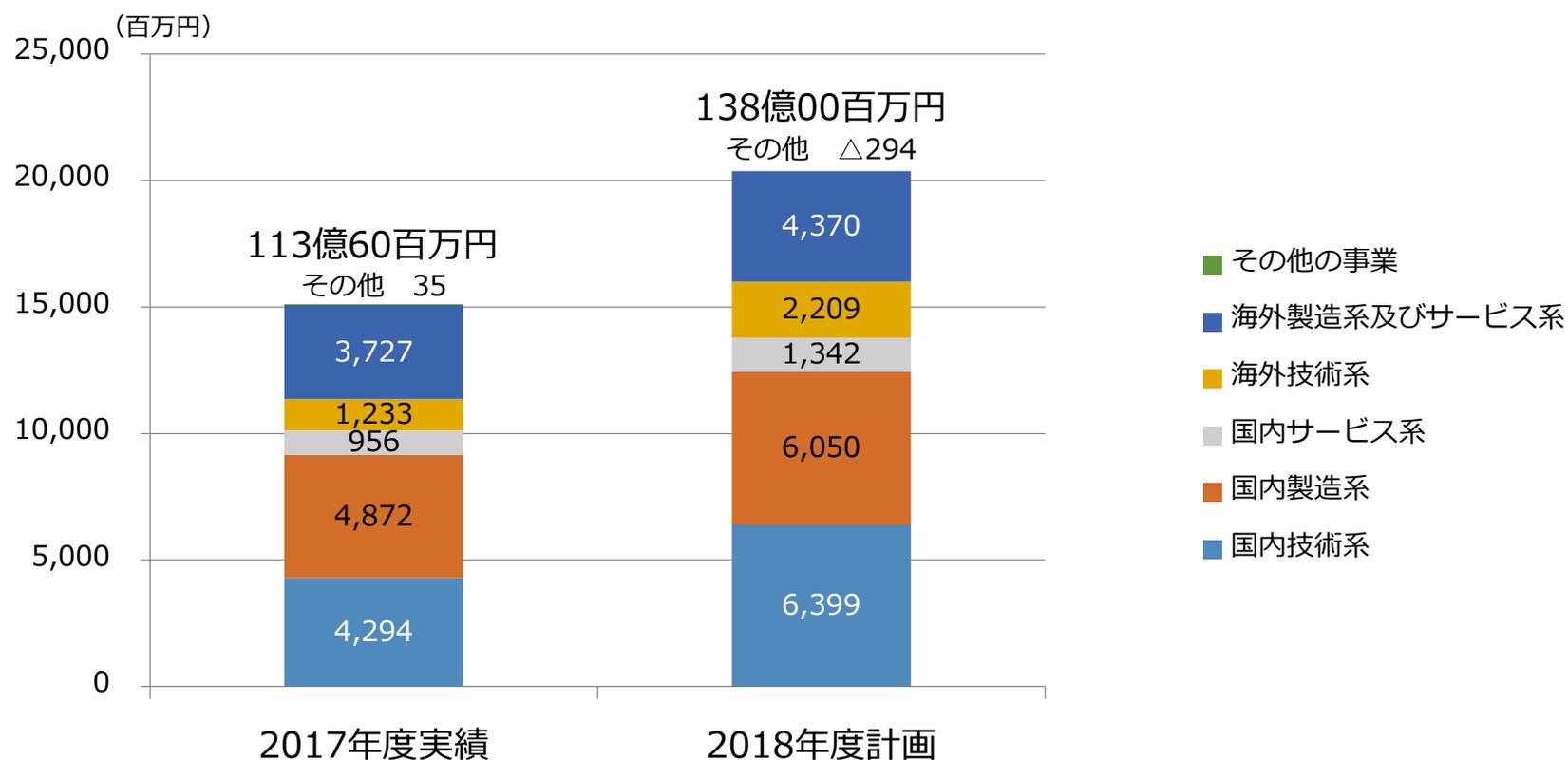


\* 2018年12月期より事業セグメント区分を変更しました。変更後の区分による各セグメントの数値は監査を受けておりません。

## ● 営業利益

### 138億00百万円 (前期比 21.5%増)

\* グラフは2018年12月期から変更の新事業セグメント、2017年度実績の国内製造系に国内管理系と国内人材紹介を合算



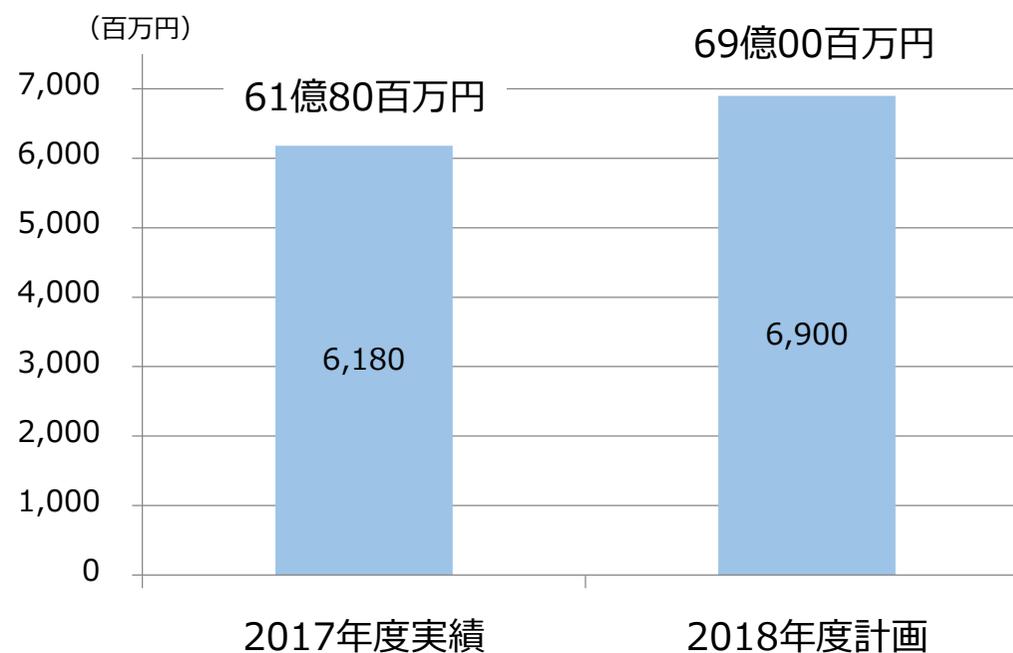
\* 営業利益調整額 (2017年 △37億59百万円、2018年 △62億75百万円) は、グラフに反映せず合計金額には反映

\* 2018年12月期より事業セグメント区分を変更しました。変更後の区分による各セグメントの数値は監査を受けておりません。

- 親会社の所有者に帰属する当期利益

**69億00百万円 (前期比 11.7%増)**

売上収益・営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益ともに過去最高を更新する見込み



# 2018年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

## ● セグメント別業績予想の概要 (四半期・半期・通期の推移)

(百万円)		2017年12月期 実績 1Q	実績 1Q	2018年12月期						
				実績				予想		
				1Q	2Q	3Q	4Q	上半期	下半期	
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	11,279	15,359	15,634	17,356	17,800	19,093	32,990	36,893	69,883
	営業利益	583	986	913	1,181	1,459	2,846	2,094	4,305	6,399
	期末外勤社員数(人)	6,286	9,474	9,156	10,495	11,091	11,534	10,495	11,534	11,534
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	10,909	13,848	13,830	15,550	17,470	21,534	29,380	39,004	68,384
	営業利益	655	1,368	1,252	1,325	1,544	1,929	2,577	3,473	6,050
	期末外勤社員数(人)	9,480	11,050	11,621	12,118	13,630	15,636	12,118	15,636	15,636
	期末委託管理人数(人)	3,381	5,554	5,244	6,626	7,309	7,989	6,626	7,989	7,989
	人材紹介人数(人)	834	818	810	846	898	865	1,656	1,763	3,419
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	823	4,574	4,521	4,633	5,217	5,501	9,154	10,718	19,872
	営業利益	△ 5	356	223	248	429	442	471	871	1,342
	期末外勤社員数(人)	1,762	2,890	3,487	4,090	4,822	5,316	4,090	5,316	5,316
海外技術系事業	売上収益	6,491	7,329	6,843	7,958	8,525	8,505	14,801	17,030	31,831
	営業利益	164	309	267	432	730	780	699	1,510	2,209
	期末外勤社員数(人)	1,893	2,091	2,072	2,242	2,144	2,113	2,242	2,113	2,113
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	20,612	21,943	19,582	23,723	27,800	28,158	43,305	55,958	99,263
	営業利益	929	380	512	730	1,562	1,566	1,242	3,128	4,370
	期末外勤社員数(人)	31,953	32,281	33,113	34,385	36,621	38,979	34,385	38,979	38,979
その他の事業	売上収益	124	145	190	180	188	209	370	397	767
	営業利益	8	19	△ 65	△ 74	△ 79	△ 76	△ 139	△ 155	△ 294
	期末外勤社員数(人)	4	3	4	4	4	4	4	4	4
調整額	営業利益	△ 912	△ 1,368	△ 1,451	△ 1,792	△ 1,645	△ 1,387	△ 3,243	△ 3,032	△ 6,275
合計	売上収益	50,238	63,198	60,600	69,400	77,000	83,000	130,000	160,000	290,000
	営業利益	1,422	2,050	1,650	2,050	4,000	6,100	3,700	10,100	13,800

※1: 記載金額の表示単位未満の端数につきましては、四捨五入して表示しております。

※2: 売上収益のセグメント間の取引につきましては相殺消去しております。

# 2018年12月期 国内採用計画

## ● 半期・通期の推移

		2017年12月期 実績			2018年12月期 予想		
		上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
技術系	採用人数 (人)	1,803	2,277	4,080	2,560	1,691	4,251
	採用単価 (円/人)	346,039	322,285	332,782	371,996	392,885	380,306
製造系	採用人数 (人)	3,888	3,959	7,847	3,527	5,884	9,411
	採用単価 (円/人)	64,349	67,669	66,024	103,164	70,142	82,519
サービス系	採用人数 (人)	2,182	2,226	4,408	3,229	4,050	7,279
	採用単価 (円/人)	14,741	14,922	14,832	21,214	19,361	20,183
人材紹介	採用人数 (人)	1,899	1,715	3,614	1,656	1,763	3,419
	採用単価 (円/人)	131,245	144,342	137,460	176,538	160,900	168,474

## ● 四半期の推移

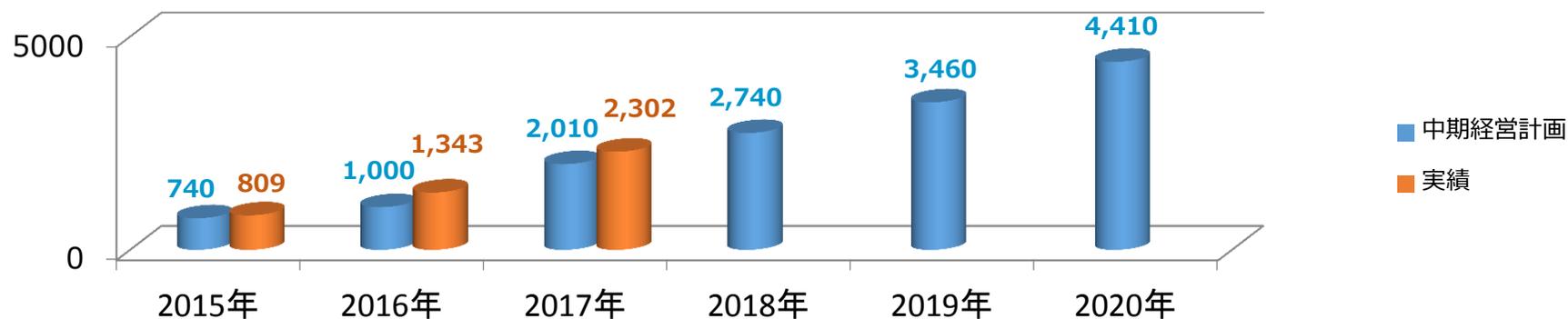
		2017年12月期 実績					通期	2018年12月期 予想				
		1Q	2Q	3Q	4Q	実績 1Q		2Q	3Q	4Q	通期	
技術系	採用人数 (人)	475	1,328	1,134	1,143	4,080	1,017	1,868	874	817	4,251	
	採用単価 (円/人)	638,072	241,584	277,031	367,182	332,782	610,174	171,360	514,907	262,350	380,306	
製造系	採用人数 (人)	1,729	2,159	1,994	1,965	7,847	1,681	2,170	2,672	3,212	9,411	
	採用単価 (円/人)	73,625	56,920	70,294	65,004	66,024	101,105	90,116	81,194	60,948	82,519	
サービス系	採用人数 (人)	598	1,584	1,232	994	4,408	1,338	1,799	2,047	2,003	7,279	
	採用単価 (円/人)	25,346	10,737	18,630	10,326	14,832	19,229	22,540	19,300	19,422	20,183	
人材紹介	採用人数 (人)	834	1,065	881	834	3,614	818	846	898	865	3,419	
	採用単価 (円/人)	146,327	119,434	149,185	139,226	137,460	162,725	167,416	167,772	153,766	168,474	

## 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

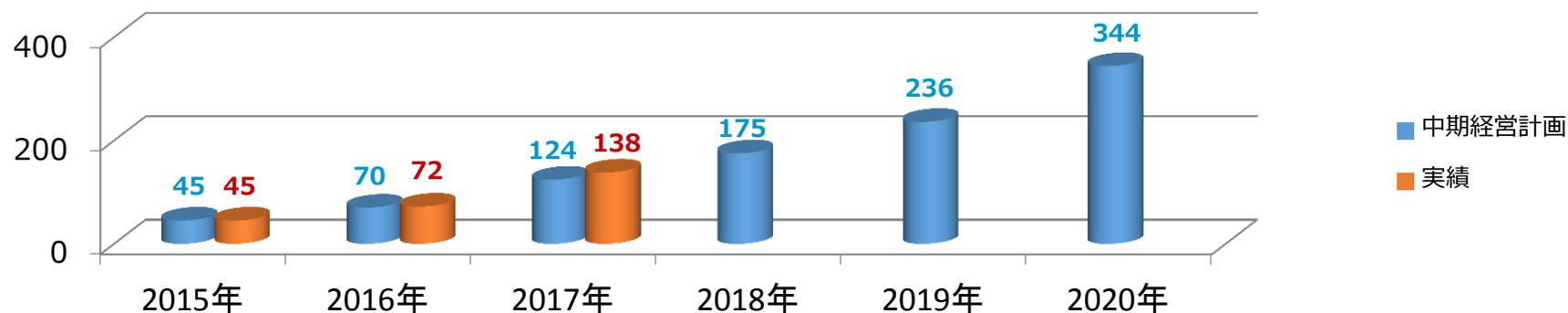


# 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

売上収益 単位：億円



EBITDA 単位：億円



2020年までのアグレッシブな中期経営計画を上回る成長を継続し、市場とのコミットメントを最低限で果たす

# 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

## 1. 当社の抱える足元の課題

製造系事業で、過去のように景気悪化時に雇用解約すると、景気回復時に人を採用できず業績がシュリンクする為、雇用を維持してもグループ全体では黒字で乗り切り、景気回復時は悪化時に雇用維持した社員の即時活用で業績を垂直に伸長できる体制が必要

その為に、製造とサイクルが異なる分野や景気の影響を受けない分野でのアウトソーシング事業をグローバルに展開する強靱なグループ体制を構築し、製造系事業の売上構成比は10%以下を目指す

## 2. 当社が大きく成長できるポテンシャル

日本においては人口が減少に転じており大きな成長が困難となるが、グローバルでは人口が70億人から100億人以上へ増加する為、30億人のポテンシャル獲得へグローバルで人を流動化する体制の構築が必要で、その体制構築が出来れば世界一の人材サービス会社を目指す



1.の課題クリアと、2.に対するスタートラインに着く為、

**2023年12月期に売上1兆円企業の実現を目指す**

# 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

## 2018年度の営業利益計画138億円について

2018年度 営業利益の数字だけ追えば、中期経営計画を大きく上回る160億円は射程圏内

単年度の利益の数字だけを意識しすぎるよりも、世界No.1を目指せる体制構築を早めることが大事と判断

<当社グループが取るべき戦略>

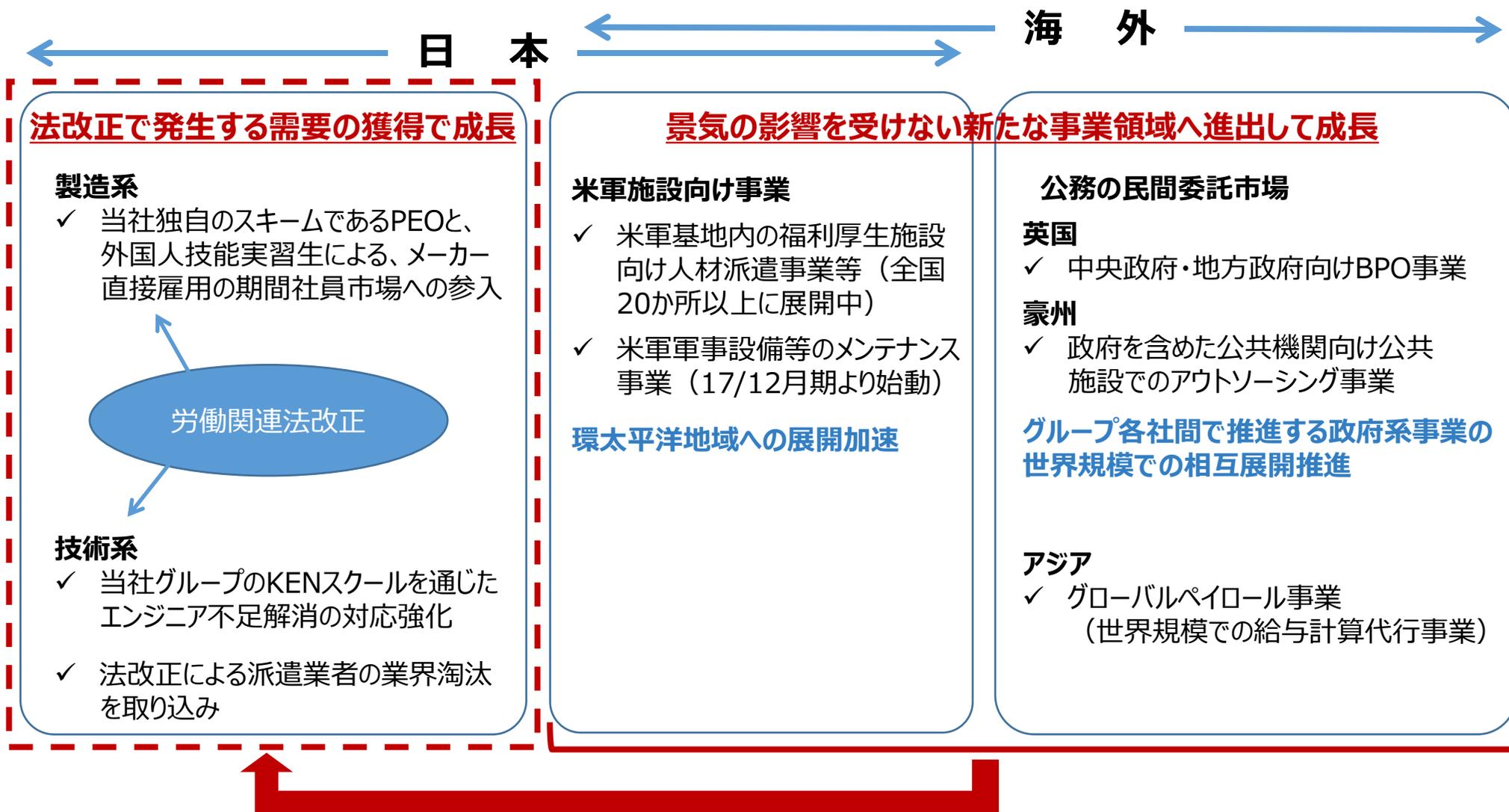
中期経営計画に掲げた市場とのアグレッシブな約束を最低限クリアしながら、中期経営計画を上回った部分を、更なるその先の業績拡大に向けた先行投資に回す

## 2023年度 売上収益1兆円を目指す

2018年度の営業利益計画138億円は、コンサバティブな数字ではなく、  
『アグレッシブな中期経営計画に掲げた業績を最低限達成し、それを上回った部分を  
先行投資に回し、異次元の成長を遂げる「攻めの姿勢」を貫く』  
という最大限のアグレッシブさがメッセージとして隠されている

# 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

## 中期経営計画における成長戦略サマリ



経済環境の激変等で国内事業が縮小しても、景気の影響を受けない新たな事業が補完

# 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

## オランダ OTTO Holding B.V.（以下、OTTO）の株式取得（子会社化）について

### OTTO

EUでオランダ（派遣業界8位）、ポーランド（同6位）を中心に、国境を越えた雇用サービスで一定の地位を有す

⇒ EUの特色である人、物、資本、サービスの移動の自由が背景

- ・中東欧のEU諸国で採用ネットワークを構築し、オランダ・ドイツへ労働力を供給
- ・労働協約を締結しているウクライナやモルドヴァ等から、労働力をポーランドで活用

当社は、ドイツ・イギリス等のグループ各社とOTTOグループ約40社とのシナジーにより、欧州全域にわたる人材採用ネットワークを確立して業容拡大を図るとともに、欧州のみならず国境を越えてグローバル規模での人材流動化を実現

### ■ OTTOの概要

(1)	名 称	OTTO Holding B.V.	
(2)	所 在 地	Keizersveld 51, 5803 AP, Venray, the Netherlands	
(3)	代表者の役職・氏名	Managing Director: van Gool, Franciscus Wilhelmus Antonius Titus Maria	
(4)	事 業 内 容	持株会社	
(5)	資 本 金	EUR 90,760	
(6)	設 立 年 月 日	1999年3月5日	
(7)	大株主及び持株比率	STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR OTTO HOLDING 100%	
(8)	上場会社と当該会社との間の関係	資 本 関 係	記載すべき該当事項はありません。
		人 的 関 係	記載すべき該当事項はありません。
		取 引 関 係	記載すべき該当事項はありません。

## 中期経営計画の進捗とその先のビジョン

### オランダ OTTO Holding B.V. (以下、OTTO) の株式取得 (子会社化) について

#### ■OTTOの概要

(9) 当該会社の最近3年間の連結経営成績及び連結財政状態 (単位: 千EUR)			
決算期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期 (未監査)
連結純資産	6,457	8,721	13,046
連結総資産	64,614	71,673	82,718
1株当たり連結純資産	3.22	4.36	6.52
連結売上高	244,831	262,027	281,999
連結営業利益	4,646	8,284	13,118
連結税引前当期純利益	3,978	7,691	13,290
連結当期純利益	2,890	6,272	9,898
1株当たり連結当期純利益	1.44	3.13	4.94
1株当たり配当金	-	2.00	2.75

#### ■取得の日程

- (1) 取締役会決議日 2018年3月30日 (2) 契約締結日 2018年3月30日 (3) 株式譲渡実行日 2018年5月2日
- ・その他の詳細事項については、2018年3月30日公表の当社適時開示情報を参照

#### 持株会社の設立

- オランダに持株会社を設立し、当該持株会社を通じてOTTOの株式を取得することを2018年4月23日の取締役会で決議
- ・その他の詳細事項は、2018年4月23日公表の当社適時開示情報を参照

# グループガバナンスの強化



# グループガバナンスの強化

2018年度グローバルガバナンス・プロジェクト活動の計画

2018年度、グループ全社に対するガバナンス強化の活動を実施

## 重点課題

- グローバルガバナンスポリシーの展開
- リスクマネジメントの定着
- 経理機能の継続的な進化
- 情報システムセキュリティの強化
- コンプライアンス教育の深化

# グループガバナンスの強化

2018年度はグループガバナンス「浸透」の年として活動を推進

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
◆グローバルガバナンスポリシーの展開	アジア&南米地域 各社への説明&モニタリング						欧州&豪州地域 各社への説明&モニタリング					
◆リスクマネジメントの定着	内部統制チェックリストの運用とリスクマップ継続作成											
	内部通報制度の強化（アジア共通窓口設置と運用）											
	ガバナンスDDとガバナンスPMI実行											
◆経理機能の継続的な進化	会計：連結決算プロセスのチェック機能強化と決算業務の早期化・効率化・精度向上への継続的取組											
	財務：財務戦略に基づく「グローバル・キャッシュ・マネジメント（GCM）」による国際競争力の強化											
	教育：社内外の研修等による国際会計基準の習得徹底と、各種マニュアル・規程等の見直しによる決算処理業務全体の精度向上											
◆情報システムセキュリティの強化	グローバル情報セキュリティ基盤構築プロジェクト推進											
	欧州&豪州地域各社への導入準備						基盤構築			展開		
◆コンプライアンス教育の深化	e-learningによる「反腐敗行為規程トレーニング」の全社展開											
	e-learningによる「企業価値を高めるコンプライアンス学習（=法令遵守の仕組み）」整備											

## 參考資料



## 法律上の雇用

民法では『雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対しその報酬を与えることを約することによってその効力を生ずる』と定め、双方が対等の立場

労働契約法では『労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対し賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立』と定めており、現実社会では使用者が優位に立つ使用従属関係となる為、特別法である労働基準法や労働契約法等にて、労働契約 (=雇用契約) に関する強制的な基準や規制を設けて労働者を保護

## 雇用の主要な呼称と形態

- 正社員・無期雇用契約社員（無期社員、無期契約社員とも言う）・常用雇用社員  
雇用契約に期間の定めがなく、労働者・使用者ともに習熟度向上等が目的の長期雇用を前提とする雇用形態
- 非正社員・有期雇用契約社員（有期社員、期間社員、期間契約社員とも言う）・非常用雇用社員  
雇用契約に期間の定めがあり、雇用期間満了時に労働者・使用者の双方にニーズがあれば期間雇用で再契約、但し、ポラティリティに伴う人員余剰時等には雇用契約の解約・終了を前提とする雇用形態

## 2013年4月施行 改正労働契約法

- 期間社員の継続が満5年を経過後に本人が正社員を求めた場合は、雇用する企業に対して期間雇用契約から無期雇用契約への変更を義務付け

## 2015年9月施行 改正労働者派遣法

- 派遣期間終了時の派遣労働者の雇用安定措置を派遣会社に義務付け（一部、努力義務）
- 派遣活用に期間制限のなかった専門業務を廃止し、派遣会社の期間雇用社員の派遣をすべて同一職場で上限3年に制限
- 派遣会社の無期雇用社員による派遣は期間制限なし
- 派遣会社に、派遣労働者の計画的な教育訓練と希望者へのキャリアコンサルティングを義務付け
- 特定労働者派遣事業（届出制）を廃止し、全ての労働者派遣事業を許可制とする（許可要件を厳格化）

## 2017年11月施行 外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律（技能実習法）

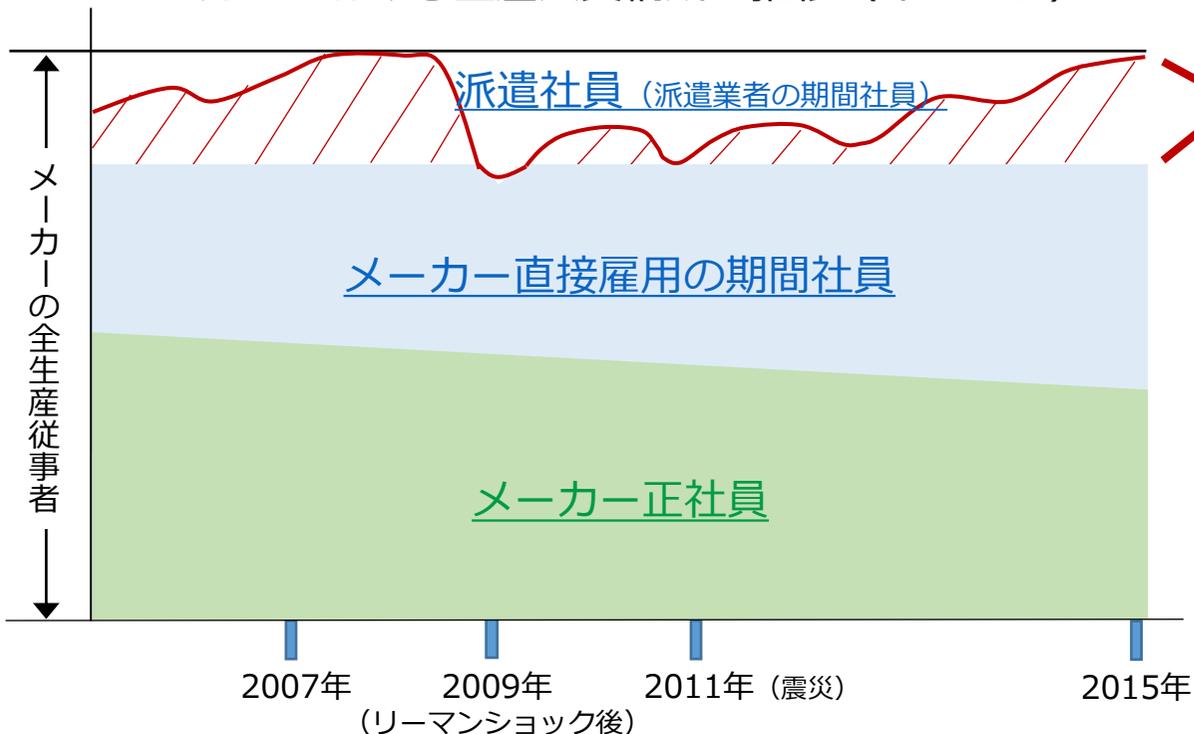
- 最長3年だった技能実習期間が最長5年に変更

\* 外国人技能実習生 ⇒ 日本の公的制度である外国人技能実習制度に基づき、メーカー等が主にアジアから外国人を技能実習生で受け入れて雇用、実習が修了した帰国後に現地で習得技能を活かして貰う目的

製造分野の派遣事業における、これまでの成長の仕組み

派遣事業は、人の純増が売上成長に直結

## ■メーカーにおける生産人員構成の推移（イメージ）



## これまでの当社の中核事業領域

短周期で繰り返すメーカーの増産・減産の生産変動に合わせて、人を増減させる領域

短期間雇用契約で採用と解約を繰り返し対応

- 過去は人が潤沢で、雇用を解約しても次の増産時には、より多くの採用が容易だった
- 現在は雇用解約すると、次の増産時の採用が困難な為、人が純増せず売上が伸びない

当社は、製造アウトソーシング事業におけるこれまでの成長の仕組みは崩壊と判断

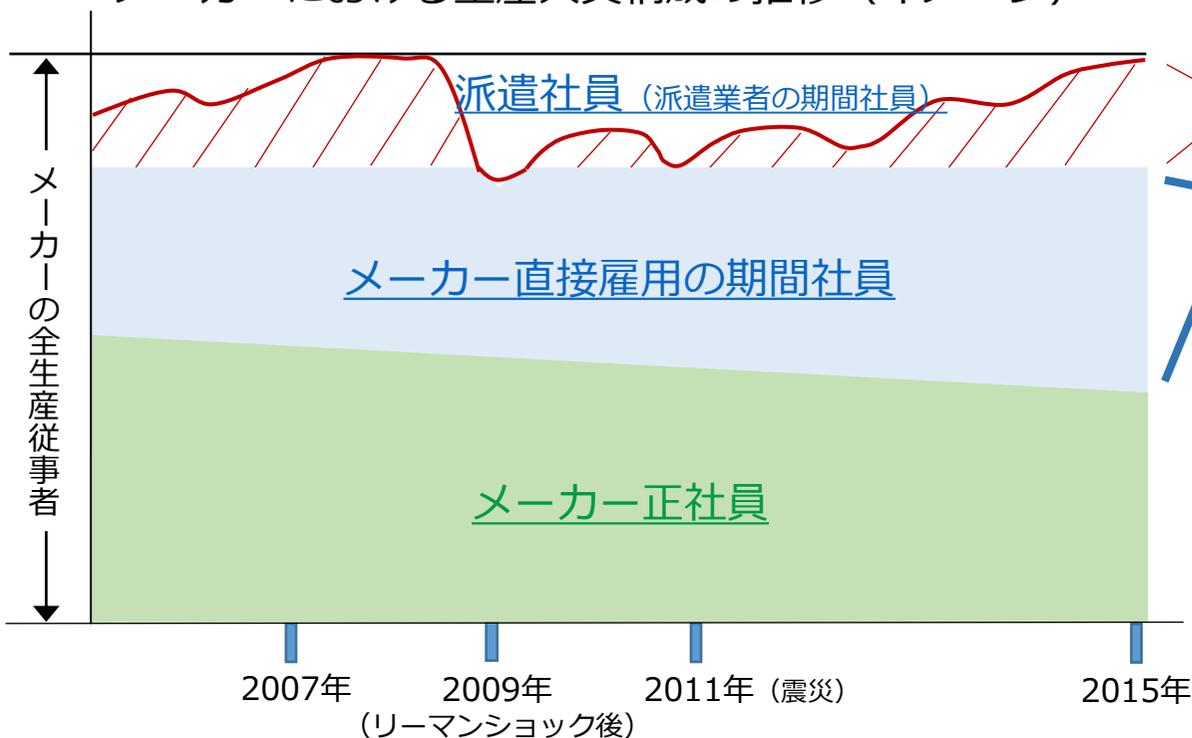
# 労働関連法の改正に伴うメーカーニーズの変化をPEOスキームで獲得

※4の詳細

法改正に伴って製造分野で新たに発生する需要を獲得

メーカーは、生産変動対応の必要度に応じて派遣・直接雇用の期間社員・正社員を領域化して活用

## ■メーカーにおける生産人員構成の推移（イメージ）



製造系の同業他社は、現在もここが中核事業領域

メーカーが、直接雇用の期間社員を繰り返し契約更新し技能育成の上で長期活用する領域

2013年：改正労働契約法が施行

- 期間社員の継続更新を5年間に制限

2015年：改正労働者派遣法が施行

- 正社員の派遣は期間制限なし

法改正で、メーカーは直接雇用する期間社員の雇用維持が困難に

当社は正社員派遣が有効手段となる、これまでメーカーが直接雇用の期間社員を活用していた事業領域へ転換

# 労働関連法の改正に伴うメーカーニーズの変化をPEOスキームで獲得

※4の詳細

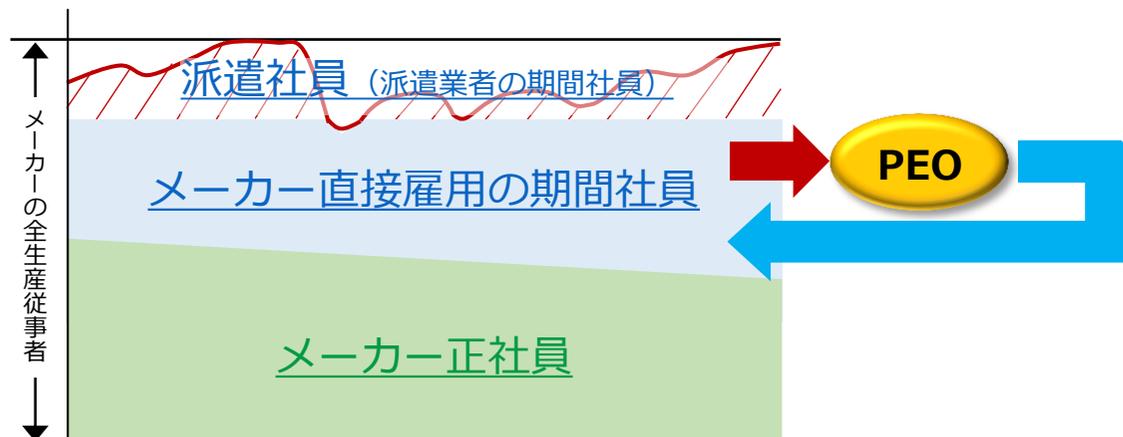
各メーカーが期間社員の雇用5年経過で正社員にするか処遇判断を迎える時の対応策となるPEOスキームを構築・拡大

※PEOスキーム = Professional Employer Organization (習熟作業員雇用組織) の仕組み

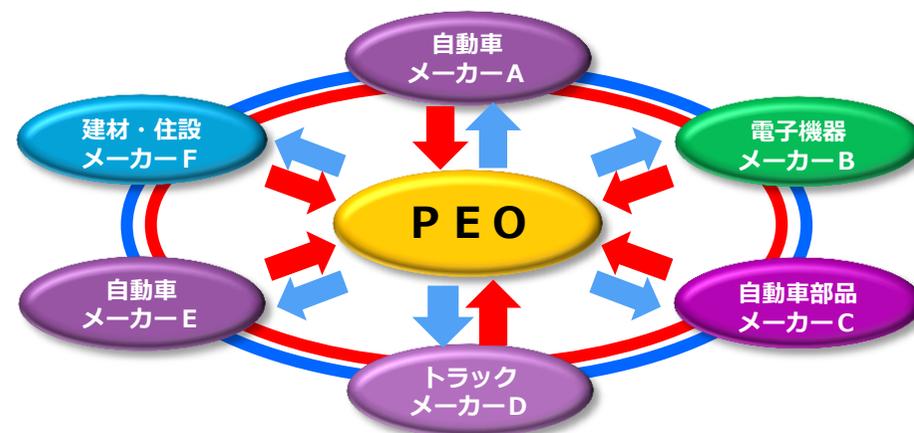
当社の運営するPEOスキームに多数のメーカーが参画

- ➡ 各メーカーが直接雇用する期間社員を、PEOが正社員で採用
- ➡ PEOから各メーカーへ、長期活用できる正社員で派遣

■ 各個別メーカーに対するPEOスキーム (イメージ)



■ PEOスキームの全体像 (イメージ)



## PEOスキーム

- メーカー期間社員が派遣会社へ転籍後に正社員派遣でスキーム内を循環する為、対応する派遣会社が複数では成立しない
- 当社は2015年からトヨタグループ等の自動車系メーカー各社を中心に、各業種大手メーカー多数へPEOスキームを展開
- PEOスキームに未参画のメーカーには同業他社も同様の展開が可能だが、既に多くの大手メーカーが当社と契約済み

## PEOスキームによる当社のメリット・デメリット

### 【PEOスキームのメリット】

- ・ 人不足の為に上昇していた採用の募集媒体費が不要
- ・ メーカーが長期活用する期間社員が正社員派遣に置き換わる為、メーカーとの契約期間が長期化
- ・ 当社が雇用のリスクを取る正社員化の為、短期活用が前提の同業他社の派遣に比較して、メーカーとの契約単価が30%程度増加

### 【PEOスキームのデメリット】

- ・ 正社員雇用の為、景気悪化時に派遣先がなくても雇用維持が必要
- ・ 2015年の改正派遣法の施行で、メーカーは利便性が高まった派遣社員の活用を拡大している為、2021年以降はPEOスキームは成長できない



2015年からのPEO推進と同時に、PEOのデメリットを解消する為に製造とサイクルの異なる分野や、景気の影響を受けにくい新たな市場へ世界規模で進出を展開したことが、当社の大きな成長へ繋がる

## 国内技術系アウトソーシング事業

製造とサイクルが異なるIT系や建設系のエンジニアにフォーカスし、当社グループのKENスクールの活用、新卒採用強化、派遣法改正に伴う業界淘汰の獲得の、独自スキームによって大きな成長を実現

- ・ 通信キャリアや大手ゼネコンとエンジニア育成カリキュラムを共同開発した、当社グループのKENスクールを活用したスキーム
  - 技術スキルが低い者を採用して、KENスクールがカリキュラムで2か月の教育を実施し契約単価を若干落として適正な現場へ配属
  - 配属後も育成を継続し1年後に正式な技術者へキャリアチェンジ、顧客との契約単価を30%向上
- ・ 新卒採用の強化  
事業の規模・内容の充実やグループのグローバル展開加速等によって、認知度と企業価値を向上
- ・ 派遣法改正に伴う業界淘汰の獲得  
届出だけで派遣事業ができた特定派遣がなくなり、すべて許可制となり要件も厳格化されたことで派遣会社の中の推定80%が派遣許可を取れない為、その淘汰される派遣会社の取り込みを拡大

# 景気の影響を受けにくい新しい市場へ世界規模で進出

## 公共関係のアウトソーシング事業におけるグローバル展開と人材流動化の加速

財政逼迫等から先進国各国で広がる、公務員を削減し公務を民間委託する市場への進出を拡大

### 景気の影響を受けにくい公的業務の受託

- ・ 独自開発のシステムを活かした、英国等の中央政府・地方政府に対する各種業務のBPO事業
- ・ 豪州や英国等の公共機関が顧客となる刑務所や空港等の公共施設での各種アウトソーシング事業



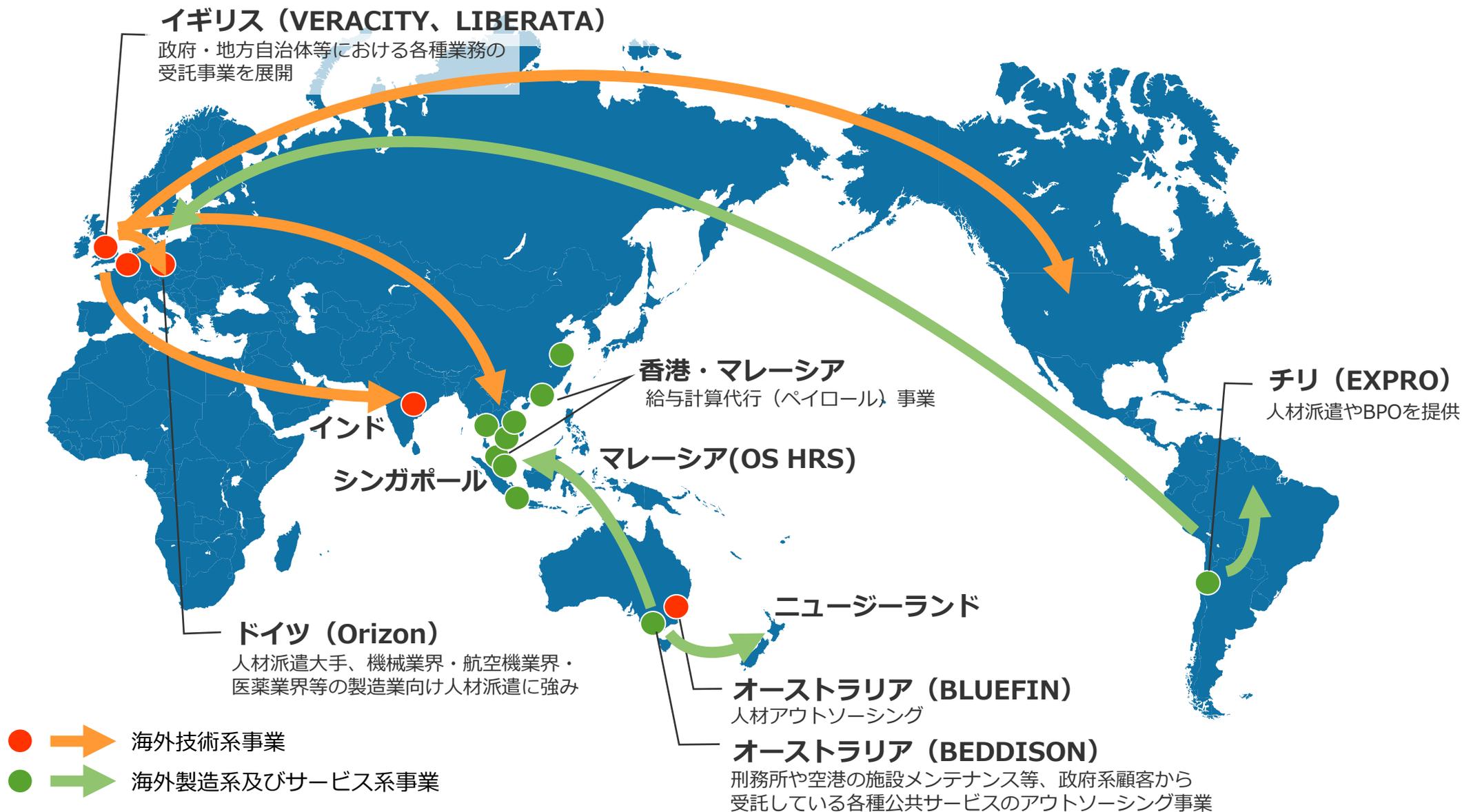
各国のグループ各社に対するバックアップを強化し、各社ごとの成長を加速

### 海外各社によるグローバル展開

公共関係の各事業をグループ内で相互展開し、公的業務の受託で多くのエンジニアとノウハウを持つ各社や、欧州で広い営業網を持つ各社間の連携でシナジー最大化を推進し、各事業の世界展開を加速

# 景気の影響を受けにくい新しい市場へ世界規模で進出

## 公共関係のアウトソーシング事業におけるグローバル展開と人材流動化の加速



## グローバルペイロール事業

アジアに進出する欧米系企業からの受託が拡大するペイロール（給与計算代行）事業

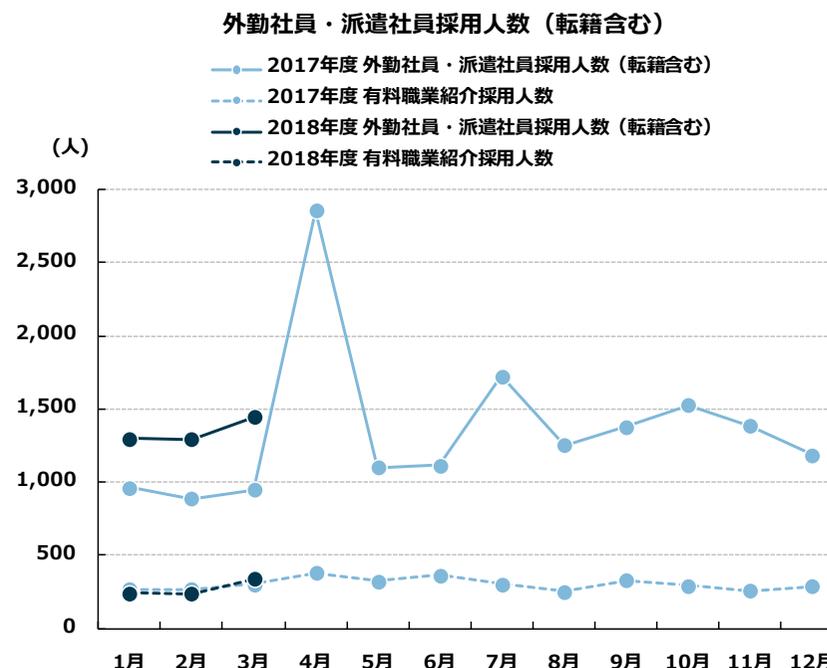
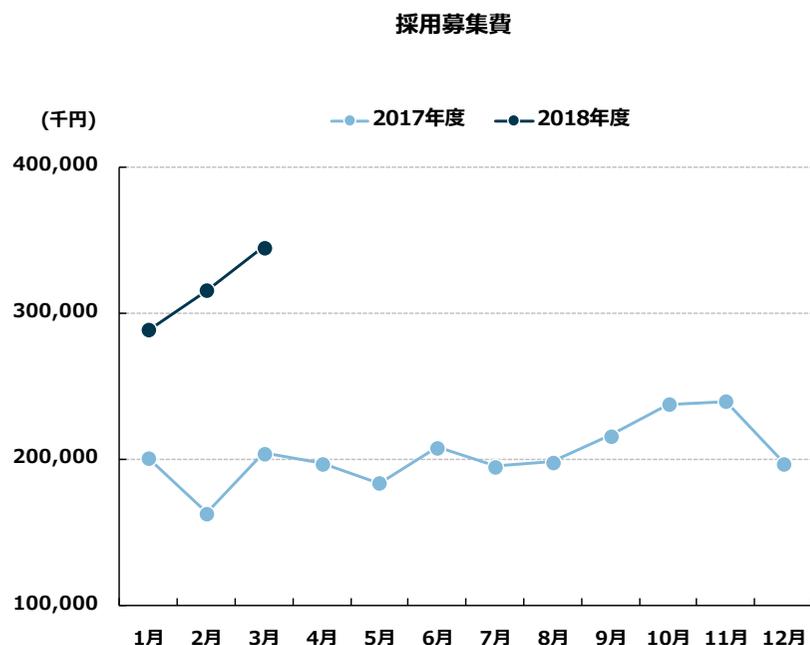
アジア19か国で、ドイツのグローバル高級自動車メーカーや米国の投資銀行・精密機械メーカー等から、各企業の拠点スタッフ12万人分以上を受託するペイロール事業を推進



景気の影響を受けにくい事業であるペイロールの普及が始まったアジアで事業拡大するとともに、顧客の本国における当社グループ各社と連携し、欧米等での事業展開を加速

# 国内採用人数と採用単価の推移

## ● 月次・連結の推移



2017年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
● 外勤社員・派遣社員採用人数（転籍含む）	963	889	950	2,860	1,098	1,113	1,727	1,254	1,379	1,529	1,387	1,186
- - 有料職業紹介採用人数	268	265	301	377	323	365	302	252	327	291	256	287
● 採用募集費（千円）	200,402	163,084	204,090	196,759	183,252	207,908	195,140	197,760	215,804	237,753	239,310	196,738

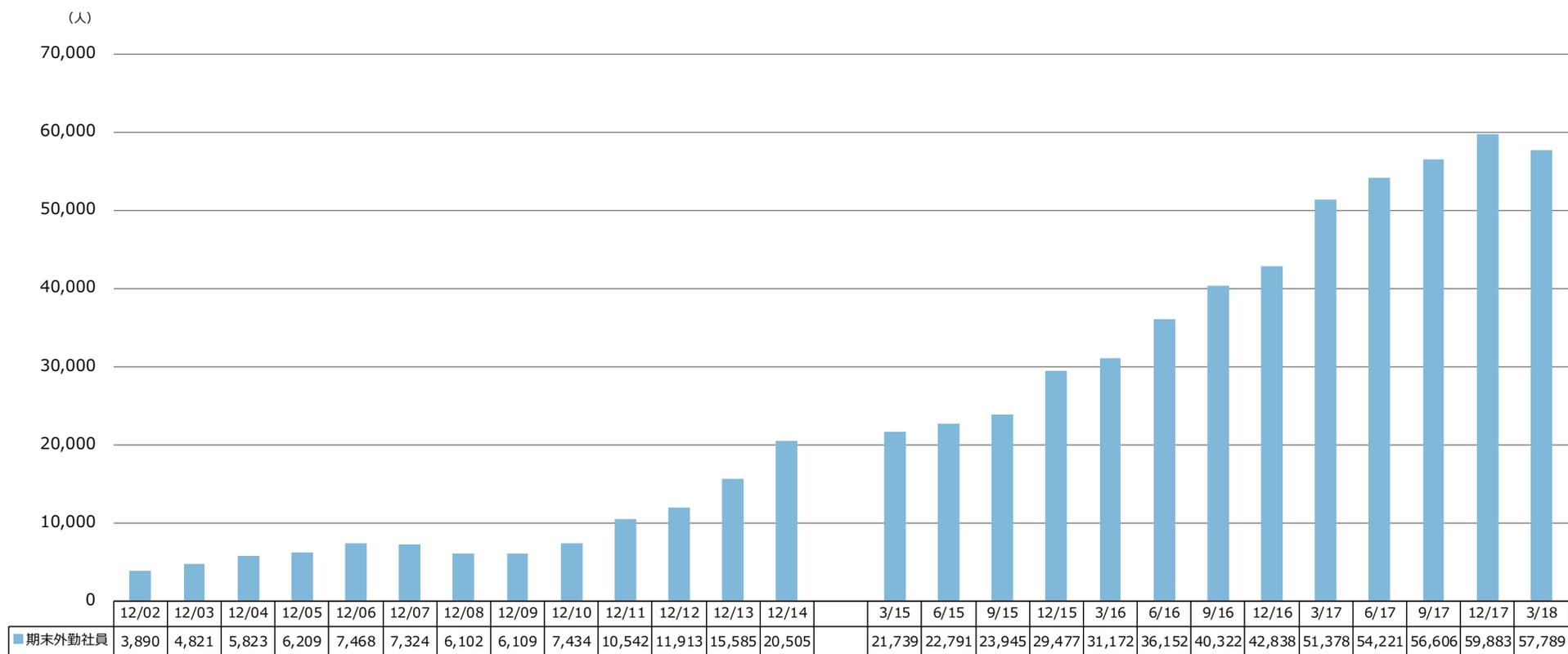
2018年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
● 外勤社員・派遣社員採用人数（転籍含む）	1,298	1,291	1,447									
- - 有料職業紹介採用人数	240	239	339									
● 採用募集費（千円）	288,522	315,618	345,201									

※国内（派遣・請負、人材紹介、技術系）の合計

# 外勤社員・派遣社員数の推移

## ● 連結の推移

- ~2014年度： 通期推移
- 2015年度～： 四半期推移



※外勤社員：顧客メーカーにおける現場作業従業者の総称で、稼働中の派遣契約社員も含まれます。

2016年8月から2017年4月までに行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、  
2016年12月期以降の連結財務諸表を遡及修正しております。  
併せて、M&A等の一部会計処理がIFRS特有の会計処理と整合していなかったため、  
2017年12月期における連結財務諸表を訂正しております。

この資料には、当社の計画や業績予想が含まれていますが、それらの計画や予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が計画、予想したものです。従いまして、実際の業績等は今後、様々な要因によって計画、予想数値と異なる結果となる可能性があります。

### お問い合わせ

株式会社アウトソーシング

社長室

**E-Mail: [os-ir@outsourcing.co.jp](mailto:os-ir@outsourcing.co.jp)**

**URL: <https://www.outsourcing.co.jp>**