

2020年12月期 決算説明資料

2021年2月

株式会社アウトソーシング
証券コード：2427 (東証1部)

目次

- P. 3 アウトソーシンググループの社会的責任及び存在意義
- P. 6 当社は2021年2月15日に『SDGs宣言』をいたしました
- P. 9 2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)
- P. 19 2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)
- P. 32 株主還元
- P. 34 のれんを計上するグループ各社の状況
- P. 47 参考資料

アウトソーシンググループの社会的責任及び存在意義



アウトソーシンググループの社会的責任及び存在意義

社会的責任への新たな取り組みについて

世の中の急激なグローバル化に伴う大きな変化の中で、人材サービス企業が社会から求められるもの、また、果たす役割も大きく変わろうとしています。

私たちアウトソーシンググループでは経営理念の再定義を行い、私たちの事業活動が広く社会に還元される仕組みを追求してまいります。



Group Mission

経営理念

労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。

私たちは、世界中のすべての人々は自分の将来設計の為に自由に職を選ぶ権利があると思っております。教育制度の充実を図ることにより、グローバル市場で求められる人を創出し、労働格差をなくして、世界の人々の人生を豊かにしたい。

サステナビリティ方針

アウトソーシンググループでは、世界の様々な人々の「就業機会」と「教育機会」の創造を事業を通して実現し、社会課題の解決と事業の成長、ステークホルダーへの貢献に、持続的に取り組んでまいります。

アウトソーシンググループSDGs宣言

当グループは、国連が提唱する「持続可能な開発目標（SDGs）」、日本政府の「SDGsアクションプラン2020」に賛同し、事業におけるSDGsの積極的な取り組み、ESGを重視した経営、国・地域に根ざした社会貢献活動（CSR）を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

アウトソーシンググループは、国連が提唱する「持続可能な開発目標（SDGs）」に賛同し、当グループの『サステナビリティ方針』に基づき、持続可能な社会の実現に貢献することを誓い、2021年2月15日『SDGs宣言』を行いました。

当社は2021年2月15日に
『SDGs宣言』をいたしました



当社は2021年2月15日に『SDGs宣言』をいたしました

当グループのSDGsへの貢献

当グループは、経営理念として「**労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。**」と定めており、これは教育制度の充実により、グローバル市場で求められる人を創出し、労働格差をなくすことによって世界中のすべての人々が自分の将来設計を描き、そして、その人生を豊かに歩んで欲しいという願いを込めております。その為、この障害となる社会問題の解決そのものが当グループにおける事業の本質であるということ強く認識し、世界の様々な人々の「就業機会」と「教育機会」の創造、更には技術と教育の力で一人一人の生産性を向上させることで、人々の暮らしを豊かにすることに努めます。これにより、国連が提唱する以下の目標を重要課題として、取組みを進めてまいります。



当社は2021年2月15日に『SDGs宣言』をいたしました

マテリアリティ（重要課題）とKPI

当社グループのSDGsへの具体的取り組み事例は参考資料P.48～50を参照

<p>1. 「就業機会の提供」</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の労働力減少という社会問題の解決に資する在留外国人の就労サポート人数を、2024年までに30万人、2030年までに50万人に拡大する。 教育とテクノロジーの力を駆使して、2030年までに3万人を労働集約セクターからスペシャリスト人材へのキャリアチェンジを実現する。 	
<p>2. 「質の高い教育の提供」</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアアップに向けた質の高い教育機会の提供を目的とし、グローバルに展開する研修プログラムの延べ利用人数を2030年度までに30万人とし、生産的な雇用への結びつきや働きがいへ貢献する。 	
<p>3. 「多様性の尊重とダイバーシティ経営の実現」</p> <ul style="list-style-type: none"> 女性が活躍する社会の実現に向けてグループとしてその推進を行い、グループの取締役（マネジメント）総人数に占める女性の比率を2030年度までに30%にまで高める。 	
<p>4. 「脱炭素社会の実現に向けた取り組み強化」</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年度までに国内グループの営業車両の全てを次世代自動車（電気自動車・ハイブリッド車等）に、2030年までに海外を含むグループ全体の同比率を70%とする。 	
<p>5. 「産業全体の生産性の向上」</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルかつ幅広い産業で蓄積した生産技術と先端的なデジタル技術を活用し、産業生産性を改善させるスペシャリスト人材をグローバルで2030年度までに10万人育成し、世界の生産性を向上させる。 	

マテリアリティの推進に向けて、以下の取り組みを行ってまいります

<p>1. 「イニシアティブへの参加」</p> <p>SDGs経営イニシアティブとして、SDGs推進に寄与する諸機関を精査し、その設立趣旨及び活動内容にグループとして賛同する機関を早期に定め、当該機関への加入を進める。また加入後は、積極的に当該機関へのSDGsに係る情報開示、情報の提供を行う。</p>
<p>2. 「グループとしてのSDGs意識の共有」</p> <p>グループの経営陣及び全ての従業員に対して、当グループが作成する「SDGsハンドブック」を配布することによって、それぞれが社会市民としてのSDGsの取り組みを考える機会を与える。また、グループに新たに加わる人員に対しては研修により当ハンドブックを理解する時間を与えることとする。</p>

2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)



2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結業績の概要

(億円)	2019年12月期 実績				2020年12月期 実績				対前期比	
	上半期 金額	下半期 金額	通期 金額	通期 構成比	上半期 金額	下半期 金額	通期 金額	通期 構成比	増減 金額	率
売上収益	1,776	1,837	3,612	100.0%	1,726	1,941	3,667	100.0%	55	1.5%
売上原価	1,447	1,457	2,905	80.4%	1,415	1,541	2,956	80.6%	51	1.8%
売上総利益	329	379	708	19.6%	311	400	711	19.4%	3	0.5%
販売費及び一般管理費	292	296	589	16.3%	295	313	609	16.6%	20	3.4%
営業利益	55	98	153	4.2%	33	111	143	3.9%	△ 10	-6.5%
税引前当期利益	34	100	133	3.7%	20	71	91	2.5%	△ 42	-31.4%
当期利益	18	72	90	2.5%	8	33	41	1.1%	△ 49	-54.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	14	69	82	2.3%	6	27	33	0.9%	△ 49	-59.6%

※表示単位 億円 (億円未満の端数は四捨五入)

□ 売上は微増、営業利益以下の各利益は前期比を下回るが、コロナの影響による1Q・2Qの一過性のダメージと判断

2020年12月期 総評

上期における、初めて経験する日本国内の緊急事態宣言や世界各国のロックダウンの大きな影響で、通期の営業利益も期初計画（中期経営計画）の210億円に対し、実績143億円と大きく毀損する結果となりましたが、コロナ禍による新たなビジネスチャンスも着実につかめたことで、下期には業績が急回復し、11月には月次で期初予算に追いついております。

次期（2021年度）からは、中計を上回って進捗する目処が立っていることから、結果的に2020年度はポジティブな年だったと捉えております。

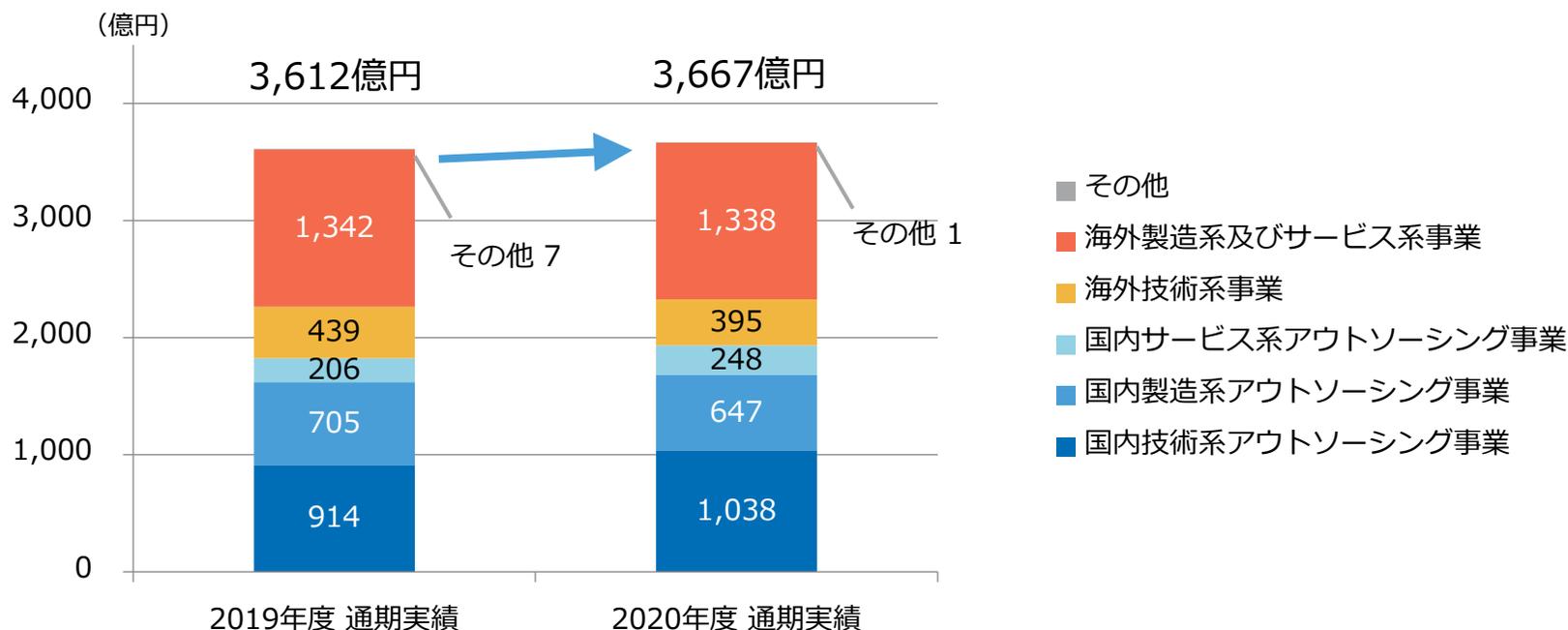
2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結業績

売上収益 3,667億円 (前期比 1.5%増)

- 1Q・2Qに世界各国のロックダウン等で大きなダメージを受けるが、国内・海外グループ各社の迅速なリモート化対応に加え、コロナに伴う新たなニーズを獲得したことから、3Q期間（7～9月）から前年同期比で増収に転じ、4Q期間（10～12月）で四半期単位、及び通期での過去最高を更新

2019年4Q期間（10～12月）938億円 ⇒ 2020年4Q期間（10～12月）1,041億円 11.1%増



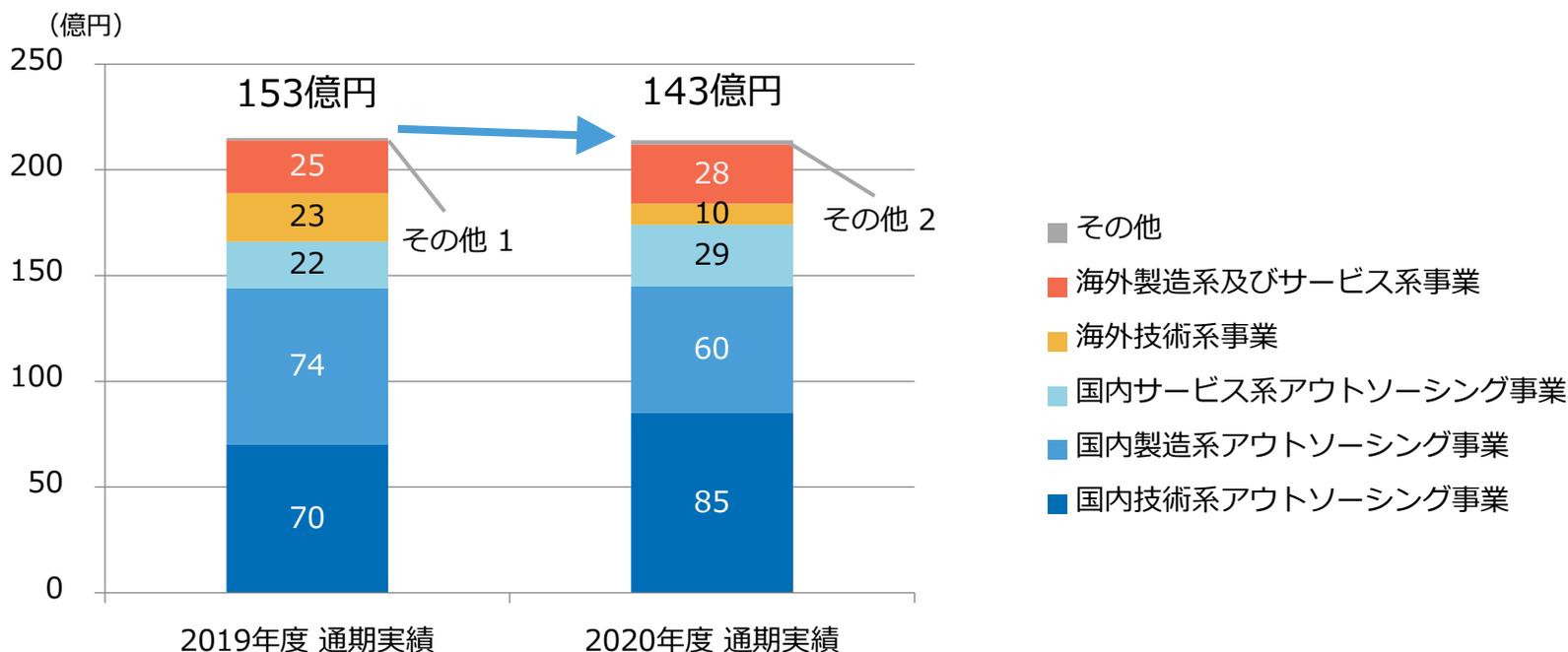
2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結業績

営業利益 143億円 (前期比 6.5%減)

- 3Q期間 (7~9月) から前年同期比で増益に転じ、4Q期間 (10~12月) では四半期の過去最高となるが、コロナのダメージによる1Q・2Qの前年同期比との差が大きく、通期業績に影響を受ける

2019年4Q期間 (10~12月) 53億円 ⇒ 2020年4Q期間 (10~12月) 61億円 13.3%増



* 営業利益額は、各セグメント営業利益の合計から本社経費等の調整額 (2019年 61億円、2020年 70億円) を引いた金額

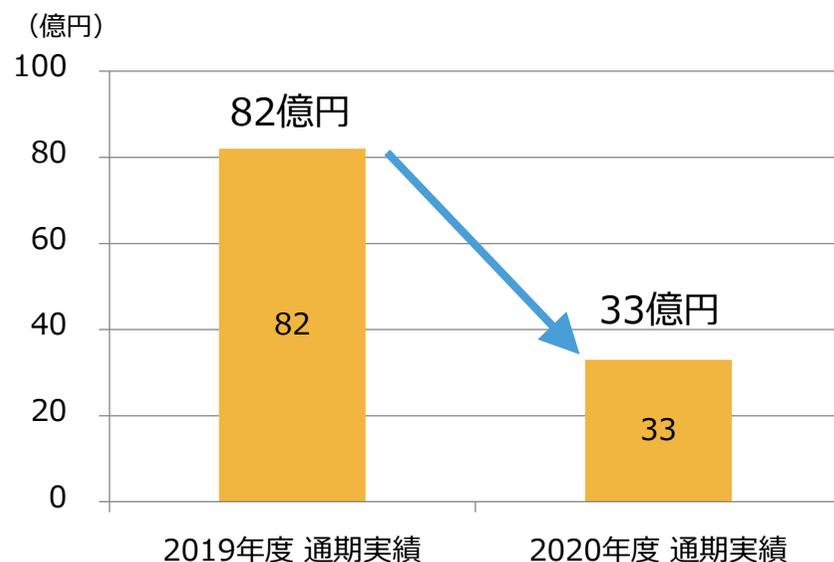
2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結業績

親会社の所有者に帰属する当期利益 33億円 (前期比 59.6%減)

- オランダOTTO社の期初計画を上回る好調な業績で発生したプットオプションの公正価値再評価による**一過性の金融費用約38億円 (前期は10億円)**、**為替差損5億円 (前期は差益1.4億円)**、**連結で赤字会社が数社発生の影響**を受ける
*プットオプション ⇒ P.74を参照

OTTO社 2020年通期業績の対期初計画比 : 売上 17.7%増 営業利益 226.7%増



2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結業績の概要 (四半期の推移)

(億円)	2019年12月期					2020年12月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上収益	864	912	899	938	3,612	895	831	900	1,041	3,667
売上総利益	161	168	180	199	708	171	140	187	214	711
売上総利益率	18.6%	18.4%	20.0%	21.2%	19.6%	19.1%	16.8%	20.7%	20.5%	19.4%
販売費及び一般管理費	144	148	147	150	589	155	140	148	166	609
販管費率	16.7%	16.2%	16.3%	16.0%	16.3%	17.3%	16.9%	16.4%	15.9%	16.6%
その他の営業収益 ^{※1}	10	11	13	12	46	11	12	13	17	52
その他の営業費用	1	0	2	8	12	2	4	2	4	12
営業利益	25	31	45	53	153	25	8	50	61	143
営業利益率	2.9%	3.4%	5.0%	5.7%	4.2%	2.8%	0.9%	5.6%	5.8%	3.9%
税引前利益	13	20	35	64	133	14	5	37	35	91
税引前利益率	1.5%	2.2%	3.9%	6.8%	3.7%	1.6%	0.7%	4.1%	3.3%	2.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	5	9	19	49	82	8	△ 2	21	6	33
親会社所有者帰属当期利益率	0.5%	1.0%	2.2%	5.2%	2.3%	0.9%	-0.3%	2.4%	0.5%	0.9%

変化率 (対前四半期/前期比)	2019年12月期					2020年12月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上収益	-4.3%	5.5%	-1.4%	4.3%	16.0%	-4.5%	-7.2%	8.3%	15.8%	1.5%
売上総利益	-17.9%	4.5%	7.3%	10.6%	13.4%	-14.1%	-18.2%	33.4%	14.5%	0.5%
販売費及び一般管理費	4.0%	2.6%	-0.9%	2.0%	23.3%	3.7%	-9.8%	5.6%	12.0%	3.4%
営業利益	-55.6%	23.5%	45.9%	19.8%	5.1%	-53.8%	-68.1%	539.2%	20.4%	-6.5%
税引前当期利益	-71.8%	51.5%	74.4%	81.5%	6.1%	-77.4%	-62.2%	573.5%	-6.2%	-31.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	-86.8%	101.9%	112.0%	151.4%	10.0%	-82.9%	-125.8%	-	-73.3%	-59.6%

※1 その他の営業収益には、実質利益に含めるべき性質の、会社借上げ社員寮にて従業員から受け取る寮費が含まれる

※2 表示単位 億円 (億円未満の端数は四捨五入)

2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 セグメント別業績の概要 (四半期の推移)

(億円)	2019年12月期 実績					2020年12月期 実績					19年度との増減率	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期		
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	205	223	239	247	914	251	253	256	278	1,038	13.7%増
	営業利益	13	10	21	26	70	14	13	29	29	85	22.0%増
	期末外勤社員数(人)	13,214	15,036	15,461	15,888	15,888	16,048	17,827	18,006	18,150	18,150	
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	175	180	176	174	705	163	141	146	197	647	8.3%減
	営業利益	14	16	17	27	74	15	11	12	22	60	18.9%減
	期末外勤社員数(人)	13,531	14,018	13,661	13,457	13,457	12,909	12,426	12,264	16,539	16,539	
	期末委託管理人数(人)	12,418	13,528	16,318	18,670	18,670	20,007	20,102	21,124	22,296	22,296	
	人材紹介人数(人)	924	1,034	967	800	3,725	511	191	185	321	1,208	
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	48	54	45	59	206	59	59	61	68	248	20.5%増
	営業利益	4	6	5	7	22	6	6	7	9	29	32.6%増
	期末外勤社員数(人)	2,670	2,657	2,424	2,560	2,560	2,301	1,975	1,856	2,606	2,606	
海外技術系事業	売上収益	104	116	111	108	439	96	87	102	110	395	10.0%減
	営業利益	6	6	11	2	23	3	△ 2	3	6	10	57.8%減
	期末外勤社員数(人)	3,280	3,718	3,600	3,468	3,468	3,307	3,176	3,040	2,729	2,729	
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	330	338	327	346	1,342	326	290	334	387	1,338	0.3%減
	営業利益	3	10	5	7	25	1	△ 4	15	16	28	12.8%増
	期末外勤社員数(人)	42,280	44,707	44,968	44,580	44,580	41,683	38,136	43,719	46,331	46,331	
その他の事業	売上収益	2	2	1	3	7	0	0	0	0	1	
	営業利益	0	0	0	0	1	1	0	1	0	2	
	期末外勤社員数(人)	3	4	4	5	5	-	-	-	-	-	
調整額	営業利益	△ 15	△ 19	△ 13	△ 14	△ 61	△ 16	△ 16	△ 17	△ 21	△ 70	15.0%増
合計	売上収益	864	912	899	938	3,612	895	831	900	1,041	3,667	1.5%増
	営業利益	25	31	45	53	153	25	8	50	61	143	6.5%減

地域別売上収益 (億円)	2019年12月期 実績					2020年12月期 実績					※1 表示単位 億円 (億円未満の 端数は四捨五入)
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
日本	430	458	461	483	1,832	474	454	464	544	1,934	※2 売上収益のセグメント間 取引は相殺消去
アジア (除く、日本)	34	34	32	34	134	29	20	22	28	98	※3 2020決算使用為替レート (2020年1~12月平均)
オセアニア	118	133	120	122	492	105	107	120	117	450	・欧州ユーロ 121.88
欧州	262	266	263	275	1,067	267	235	274	329	1,104	・英国ポンド 137.01
南米	20	21	23	24	88	21	16	20	24	81	・豪州ドル 73.69
合計	864	912	899	938	3,612	895	831	900	1,041	3,667	・米国ドル 106.76

2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結財政状態計算書の概要

(億円)	2019年12月期末		2020年12月期末		対前期末比 増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動資産	1,124	46.9%	1,608	53.1%	483
現金及び現金同等物	402	16.8%	817	27.0%	415
営業債権及びその他の債権	517	21.6%	562	18.6%	45
棚卸資産	16	0.7%	18	0.6%	1
非流動資産	1,275	53.1%	1,421	46.9%	146
有形固定資産	94	3.9%	108	3.6%	14
使用权資産	182	7.6%	175	5.8%	△ 8
のれん	560	23.3%	634	20.9%	74
無形資産	208	8.7%	207	6.8%	△ 1
その他の金融資産	159	6.6%	188	6.2%	29
資産合計	2,399	100.0%	3,029	100.0%	630
流動負債	902	37.6%	1,519	50.2%	618
営業債務及びその他の債務	350	14.6%	413	13.6%	63
社債及び借入金	201	8.4%	681	22.5%	479
リース負債	156	6.5%	168	5.5%	12
未払法人所得税等	39	1.6%	44	1.4%	4
非流動負債	847	35.3%	827	27.3%	△ 20
社債及び借入金	477	19.9%	432	14.3%	△ 45
リース負債	201	8.4%	206	6.8%	4
その他の金融負債	68	2.8%	55	1.8%	△ 13
負債合計	1,749	72.9%	2,347	77.5%	598
資本金	252	10.5%	252	8.3%	0
資本剰余金	266	11.1%	266	8.8%	0
自己株式	△ 0	-0.0%	△ 0	-0.0%	0
その他の資本剰余金	△ 141	-5.9%	△ 135	-4.4%	6
利益剰余金	256	10.7%	258	8.5%	2
親会社の所有者に帰属する持分合計	607	25.3%	630	20.8%	23
非支配持分	44	1.8%	52	1.7%	9
資本合計	650	27.1%	682	22.5%	32
負債及び資本合計	2,399	100.0%	3,029	100.0%	630

現金及び現金同等物：
アイルランド Cpl社株式取得資金の増加

社債及び借入金：
M&A資金等の為の借り入れにより増加

親会社の所有者に帰属する持分合計：
親会社の所有者に帰属する当期利益、期末
配当金の支払い及び為替の影響を反映

※表示単位 億円 (億円未満の端数は四捨五入)

2020年12月期 連結決算概要 (IFRS)

● 2020年12月期 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(億円)	2019年12月期 通期 金額	2020年12月期 通期 金額	対前期比 増減 金額
税引前利益	133	91	△ 42
減価償却費及び償却費	109	122	13
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 14	△ 17	△ 3
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	26	22	△ 4
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	226	225	△ 1
事業の取得に伴う支出	△ 63	△ 60	4
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△ 86	△ 87	△ 1
借入金の増減額	127	414	286
配当金の支払額	△ 26	△ 30	△ 4
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	△ 32	269	301
現金及び現金同等物の期末残高	402	817	415

※表示単位 億円 (億円未満の端数は四捨五入)

営業活動によるキャッシュ・フロー：
税引前利益及び営業債権・債務の増減を反映

財務活動によるキャッシュ・フロー：
借入金の増加を反映

2021年度12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)



2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2021年12月期 通期連結業績予想の概要

コロナ禍による様々な不透明感を鑑みて、極めてコンサバティブに試算しております

(億円)	2020年12月期 実績				2021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
売上収益	1,726	1,941	3,667	100.0%	2,400	2,880	5,280	100.0%	1,613	44.0%
売上原価	1,415	1,541	2,956	80.6%	-	-	-	-	-	-
売上総利益	311	400	711	19.4%	-	-	-	-	-	-
販売費及び一般管理費	295	313	609	16.6%	-	-	-	-	-	-
営業利益	33	111	143	3.9%	79	172	251	4.8%	108	75.1%
金融収益	6	3	9	0.2%	-	-	-	-	-	-
金融費用	19	43	61	1.7%	-	-	-	-	-	-
税引前利益	20	71	91	2.5%	70	145	214	4.1%	123	134.1%
当期利益	8	33	41	1.1%	42	100	142	2.7%	101	247.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	6	27	33	0.9%	35	93	128	2.4%	95	285.0%

※1 表示単位 億円
(億円未満は四捨五入)

※2 連結業績予想の
為替レート
欧州ユーロ 117.38
英国ポンド 133.98
豪州ドル 67.83
米国ドル 107.96

■ 2021年度 期末の目標経営指標

- ・ ROE : 18.6%
- ・ 自己資本比率 : 22.8%

■ 経営指標の前提

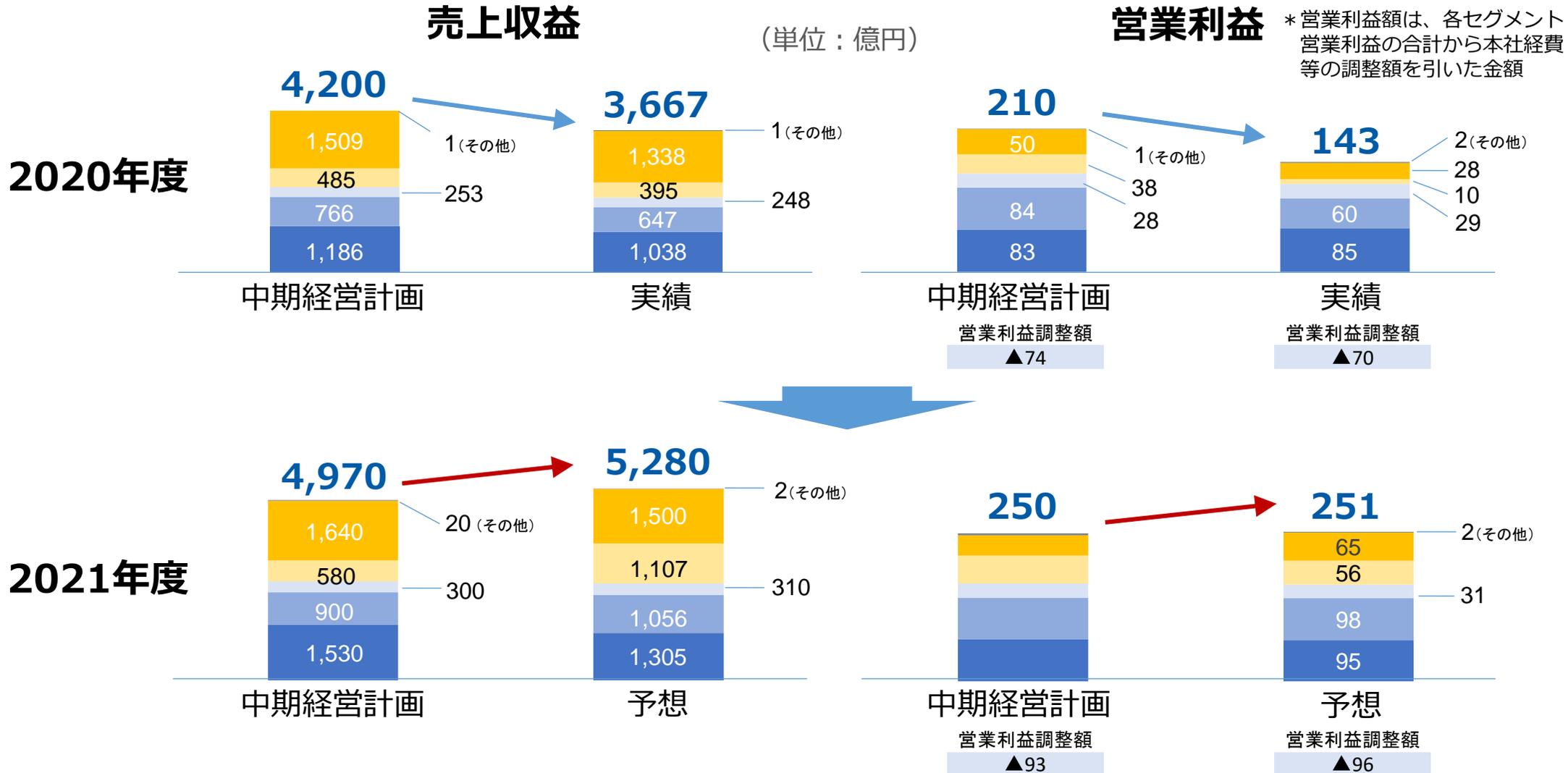
- ・ Cpl社取得に伴う総資産増加、のれんの増加、取得資金の計上
- ・ 2020年期末配当の予定通りの実施
- ・ 2021年度予算の達成

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 中期経営計画との比較 (2020年実績、2021年予想)

■ 2020年度はコロナの影響により売上・営業利益ともに中期経営計画に遅れましたが、2021年度からは追いつきます。

- その他
- 海外製造系及びサービス系事業
- 海外技術系事業
- 国内サービス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
- 国内技術系アウトソーシング事業



2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2021年12月期 セグメント別業績予想の概要 (四半期・半期・通期の推移)

(億円)		2020年12月期 実績					2021年12月期 予想						
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	上半期	下半期	通期
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	251	253	256	278	1,038	278	318	339	370	596	709	1,305
	営業利益	14	13	29	29	85	16	15	31	34	30	65	95
	期末外勤社員数(人)	16,048	17,827	18,006	18,150	18,150	18,200	20,700	21,000	21,300	20,700	21,300	21,300
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	163	141	146	197	647	232	251	273	300	483	573	1,056
	営業利益	15	11	12	22	60	21	24	24	30	44	54	98
	期末外勤社員数(人)	12,909	12,426	12,264	16,539	16,539	18,500	19,600	20,500	21,500	19,600	21,500	21,500
	期末委託管理人数(人)	20,007	20,102	21,124	22,296	22,296	22,000	24,000	26,000	28,000	24,000	28,000	28,000
	人材紹介人数(人)	511	191	185	321	1,208	397	506	659	645	903	1,304	2,207
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	59	59	61	68	248	71	78	80	82	149	162	310
	営業利益	6	6	7	9	29	7	7	9	9	14	18	31
	期末外勤社員数(人)	2,301	1,975	1,856	2,606	2,606	2,623	3,268	3,635	3,970	3,268	3,970	3,970
海外技術系事業	売上収益	96	87	102	110	395	210	277	311	309	487	620	1,107
	営業利益	3	△ 2	3	6	10	10	14	17	16	24	33	56
	期末外勤社員数(人)	3,307	3,176	3,040	2,729	2,729	10,709	10,899	12,135	12,088	10,899	12,088	12,088
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	326	290	334	387	1,338	329	356	398	418	685	816	1,500
	営業利益	1	△ 4	15	16	28	6	13	24	23	19	46	65
	期末外勤社員数(人)	41,683	38,136	43,719	46,331	46,331	47,415	48,864	55,364	57,024	48,864	57,024	57,024
その他の事業	売上収益	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2
	営業利益	1	0	1	0	2	1	1	1	1	1	1	2
	期末外勤社員数(人)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
調整額	営業利益	△ 16	△ 16	△ 17	△ 21	△ 70	△ 28	△ 24	△ 22	△ 22	△ 52	△ 44	△ 96
合計	売上収益	895	831	900	1,041	3,667	1,120	1,280	1,401	1,480	2,400	2,880	5,280
	営業利益	25	8	50	61	143	31	49	82	90	79	172	251

※1 表示単位 億円 (億円未満は四捨五入)
 ※2 売上収益のセグメント間取引は相殺消去

※2021年からセグメントの変更を検討してはりましたが、
 データの連続性の観点から見合わせることにいたしました

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

国内技術系アウトソーシング事業

2020年度業績

売上収益	1,038億円	前期比 13.7%増
営業利益	85億円	前期比 22.0%増

前期比で、営業利益成長率が売上成長率より高い理由は、当期に助成金が計上された為

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■ エンジニアニーズ (受注環境)

- ・ コロナによる行動規制等の影響で、年間稼働率が例年水準の95%から92%に低下
- ・ カメラや複合機等の産業でニーズが低下、IT・DX・5G・医薬・輸送用機器関連が好調
- ・ コロナによって業務の効率化や省人化がより重要となり「派遣2.0」のニーズが拡大、20年度期末で302稼働へ増加

「派遣2.0」⇒ 次頁、P.53~57を参照

■ 採用環境

- ・ KENスクールによるキャリアアップ・キャリアチェンジができるスキーム等で、採用におけるアドバンテージを確立
* 新卒2,000名 + 中途4,200名 = 6,400名採用 19年末在籍数15,888名 ⇒ 20年末在籍数18,150名 = 2,262名純増実績



2021年度計画

売上収益	1,305億円	前期比 25.7%増
営業利益	95億円	前期比 11.4%増

前期比で、営業利益成長率が売上成長率より低い理由は、前期は助成金が計上されたが、今期計画には計上していない為

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■ エンジニアニーズ (受注環境)

- ・ 2020年末で稼働率は例年に戻っており、21年は取引先のコロナ対策やワクチン接種も進む為、例年水準で推移する見通し
- ・ 各産業ともに上記の2020年同様の状況と思われるが、好調業種のニーズは更に拡大する見込み
- ・ 派遣2.0については、引き続き旺盛な引き合いが継続する見通しであり、21年度期末には668稼働を目指す

■ 採用環境

- ・ KENスクールで確立したスキーム等によるアドバンテージを活かして採用を拡大
* 新卒2,300名 + 中途4,700名 = 7,000名採用 20年末在籍数 18,150名 ⇒ 21年末在籍21,300名 = 3,150名純増計画

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

国内技術系アウトソーシング事業

・「派遣2.0」の進捗状況

※人材、ロボット、ソフトウェアすべての働きを「稼働」とする

		2020年実績	2021年 計画	2022年 計画	2023年 計画	2024年 計画
派遣2.0	稼働	302	668	1,500	2,700	4,500

DX人材ニーズが加速する社会的背景

- DX推進の体制の整備
- DX人材の確保・人材のリスク/流動化環境の整備



DXレポート2
2020年12月 経済産業省公開

- 適材適所で活躍できる科学技術イノベーション人材
- 社会人を対象とした学び直し（リカレント教育）を含む環境整備



統合イノベーション戦略2020
2020年7月 閣議決定

DX人材・イノベーション人材の必要性

人材の教育・リスク環境の整備





2021年末までに、
派遣2.0: 668稼働
を実現します

「派遣2.0」 = 先端テクノロジーと人材をセットで提供、顧客のDXを運用までサポート ⇒ P.53~P.57を参照

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

国内製造系アウトソーシング事業

2020年度業績

売上収益	647億円	前期比 8.3%減
営業利益	60億円	前期比 18.9%減

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

期末外勤在籍人数	16,539名 (4,275名増)
期末委託管理人数	22,296名 (1,172名増)
累計人材紹介人数	1,208名 (2,517名減)

在籍人数・管理人数の()内は3Q末比、紹介人数は前期比

■ 製造派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- 3~8月にかけて自動車関連を中心にコロナの影響で減産となり、同期間で1,300名の解約が発生したが、9月から自動車関連が持ち直し始め、そのリスタート時に「CSM」の提案によって自動車メーカーT社グループ等を中心に一括で受注し、2020年で3,501名 (業界淘汰のM&A含む) を獲得 「CSM」 ⇒ 次頁、P.58~60を参照

■ 採用環境

- コロナの影響で製造系が必要とするワーカーの労働需給は買い手市場となっており、自動車関連の一括受注等によって期末の在籍人数が期初計画を上回る16,500名超となる (19年期末比では3,000名超の純増)



2021年度計画

売上収益	1,056億円	前期比 63.2%増
営業利益	98億円	前期比 64.3%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

期末外勤在籍人数	21,500名 (4,961名増)
期末委託管理人数	28,000名 (5,700名増)
累計人材紹介人数	2,207名 (999名増)

2021年計画

在籍人数・管理人数の()内は前期末比、紹介人数は前期比

■ 製造派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- 自動車関連は更なる増産が見込まれ、電子部品関連も5Gやリモート需要の拡大により非常に明るい見通し
- CSM導入需要は旺盛で、これによる受注競争のアドバンテージにより、2021年は既に自動車メーカーH社から300名を一括受注、H社グループ各社への展開や他メーカーも合わせ、通期で3,600名 (業界淘汰のM&A含まず) の獲得を目指す

■ 採用環境

- ワーカーの労働需給はメーカーの急速な増産体制等で一気に逼迫するとみているが、業界淘汰 (M&A) を含め、採用チャネルの拡大により11,900名採用、21年期末在籍は20年の期末比で4,961名増の21,500名を計画

※実習生関連事業については、再度の緊急事態宣言等によって10月頃まで入国困難と想定しており業績は横這いを見込む

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

国内製造系アウトソーシング事業

・派遣スタッフ調達管理システム「CSM」の進捗状況

「CSM」：クラウド・スタッフィング・マネジメント
 = 顧客の煩雑業務を解消するシステム ⇒ P.58~60を参照

CSMは、市販されているクラウドシステムを当社グループが協業してカスタマイズ

・メーカーにこのようなシステムは普及しておらず、また顧客のシステムに連携する為、機密上から顧客が複数を導入するケースは考えにくい

■ 2020年10月以降に導入済み、または導入が決定したメーカー数：23社 ユーザー数：1,777名（2021年1月18日現在）

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
総合計ユーザー数	0	192	299	958	1,141	1,560	1,777
単月合計ユーザー数（当月増減数）	0	192	107	659	183	419	217
大手自動車メーカー		178			18		30
大手電機メーカーIT関連部門			62	175			
大手ガラス等メーカー			1				25
大手電子機器等メーカー					135		
大手電池等メーカー							50
大手電池等メーカー							50
自動車メーカー系物流会社				95			
大手化学製品メーカー						171	
大手菓子メーカー						62	
大手繊維等メーカー							
大手電池メーカー							60
大手電子機器等メーカー						35	
大手自動車メーカー				191			
環境試験装置メーカー					30		
プラスチック製品メーカー						14	
大手プラスチック製品メーカー						32	
繊維の製造物流メーカー		14				105	
大手光学機器メーカー等、その他の企業			44	198			2

※複数社への派遣発注を含むメーカー側の様々な煩雑業務をCSMが解消することで、シェアの拡大や業界淘汰の取り込みを実現

* コロナ第三波等の影響で2020年3Q決算説明資料から少し遅れが生じているが、2021年2月以降にキャッチアップ

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

国内サービス系アウトソーシング事業

2020年度業績

売上収益	248億円	前期比 20.5%増
営業利益	29億円	前期比 32.6%増

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■ 受託ニーズ (受注環境)

- ・ 米軍重要施設の工事や保守業務は米軍内のプライオリティが高く、コロナの影響を受けずに進捗し計画を上回り着地
- ・ 2019、20年と連続して3~5年納期の200億円超の案件を獲得しており、これにより進行基準で合計100億円を計上

■ 採用環境

- ・ 米軍施設内事業は、人材ストックビジネスではなく長期間に渡る施工ビジネスであり、安定した業務の為に技術者や職人の人材確保は比較的容易



2021年度計画

売上収益	310億円	前期比 25.0%増
営業利益	31億円	前期比 8.5%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■ 受託ニーズ (受注環境)

- ・ 2019、20年獲得の200億円超の案件等、受注残による安定的な売上確保ができており、2021年からは**ボンド (履行保証保険) 枠の更なる拡大やM&Aする海外企業との連携強化等で、これまで以上の大型案件を受注できる体制を構築**
- ・ **2021年は勿論のこと、23年頃までの中計が見えている**

■ 採用環境

- ・ 日本国内は2020年と同様の環境
- ・ 日本よりも米軍の予算が大きい当社進出済みのグアムは、人口が少なく採用が逼迫していたが近隣のフィリピンからの労働力調達に米軍の許可が出た為、今後の採用環境は好転する見通し (グアムは海外サービス系セグメントに該当)

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

海外技術系事業 セグメント全体 (P.29に英国・アイルランド、P.30に豪州を抽出して説明)

2020年度業績

売上収益	395億円	前期比 10.0%減
営業利益	10億円	前期比 57.8%減

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■ 派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・ コロナの影響を大きく受けて前期比で減収減益となったが、**業績予想以上に回復は早く4Q期間 (10~12月) は前年同期を上回る**

■ 採用環境

- ・ 英国ではコロナで新規の人材確保が通常より困難となり、豪州では比較的順調に推移



2021年度計画

グループインしたアイルランドの Cpl社を2月から含む

売上収益	1,107億円	前期比 180.5%増
営業利益	56億円	前期比 466.2%増

2020年度実績 ⇒ 21年度計画

グループインしたアイルランドの Cpl社含まず (参考)

売上収益	480億円	前期比 21.6%増
営業利益	32億円	前期比 218.5%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■ 派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・ **各国・各事業においてコロナ流行時でも成長できる体制が整い、明るい見通し**
- ・ **1月末のアイルランドのCpl社グループインにより、同社の強みであるヘルスケア・ITを中心とした事業基盤の強化、顧客基盤の拡充、既存の欧州・英国事業との間でシナジーを見込む** Cpl社 ⇒ P.66を参照

■ 採用環境

- ・ 英国は、ワクチン接種後にロックダウン解除で人材確保が容易となる見込み、豪州ではコロナの感染抑制に伴う経済の回復で人材確保が順調に推移する見通し

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

海外技術系事業 英国・アイルランド

2020年度業績

売上収益	74億円	前期比 9.2%減
営業利益	4億円	前期比 73.8%減

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■ 派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・ 英国の債権回収事業はコロナで3月から8月末まで活動停止となり大きな影響を受けたが、9月以降は事業活動が再開
- ・ 一部の債権に発行手続きの停止や遅延が生じたことに影響を受ける

■ 採用環境

- ・ 英国の債権回収事業はコロナでエージェントのライセンス更新手続きが遅延し、新規の人材確保が通常より困難となる



2021年度計画

グループインしたアイルランドの Cpl社を2月から含む

売上収益	757億円	前期比 923.8%増
営業利益	46億円	前期比 1078.8%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

グループインしたアイルランドの Cpl社含まず (参考)

売上収益	130億円	前期比 75.8%増
営業利益	21億円	前期比 444.0%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■ 派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・ 英国の債権回収事業は政府からエッセンシャルワーカー認定を受け再ロックダウン後も継続できており、既存のエージェントだけでも回復・拡大を見込むが、人材確保が可能になるとともに更に大きな成長を見込む
- ・ Cpl社のグループインに伴うグループ各社との補完体制構築により、英国・アイルランド、欧州各国でIT・製薬・ライフサイエンス・ヘルスケアのセクターにおいて、スペシャリスト人材の派遣・紹介・請負等の事業が拡大の見通し

■ 採用環境

- ・ 英国の債権回収事業は、ワクチン接種による感染抑制でロックダウンが解除され次第、ライセンス更新手続きが再開し、新規のエージェント確保が容易となる見込み

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

海外技術系事業 豪州

2020年度業績

売上収益	307億円	前期比 9.0%減
営業利益	7億円	前期比 20.5%減

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■派遣・紹介、受託ニーズ（受注環境）

- ・コロナの流行を受け、IT系や物流、建築系設備保全等のエッセンシャルワーカーにターゲットを絞ったことで受注が伸長
- ・スペシャリスト人材の紹介はコロナで遅れが発生したが、スペシャリストの派遣はリモート対応の整備後は順調に推移
- ・トレーニング事業はコロナで多くのキャンセルが生じたが、オンライン研修への切り替えで3Qにかけて回復

■採用環境

- ・豪州はコロナ感染の抑制で労働市場の流動性が一定程度維持された為、スペシャリスト人材の確保は比較的順調に推移



2021年度計画

売上収益	324億円	前期比 5.4%増
営業利益	10億円	前期比 40.3%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■派遣・紹介、受託ニーズ（受注環境）

- ・各事業において、リモート対応やオンライン化等でコロナ流行時でも成長できる体制が整うとともに、様々な分野のエッセンシャルワーカーへの注力による受注拡大等で明るい見通し

■採用環境

- ・豪州は経済の回復とともに人材流動性の更なる向上、より安定した人材確保を見込む

2021年12月期 事業計画及びその詳細 (IFRS)

● 2020年度12月期業績から2021年12月期計画への成長の要諦

海外製造系及びサービス系事業

2020年度業績

売上収益	1,338億円	前期比 0.3%減
営業利益	28億円	前期比 12.8%増

比率は2019年度実績 ⇒ 20年度実績

■派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・コロナの影響が大きいドイツの製造系事業が、大幅な稼働減少とリストラ費用の発生で営業利益がマイナスとなる
- ・オランダを中心としたEC関連事業がコロナの外出禁止による需要拡大も伴って大きく伸長
- ・南米は、コロナ流行を受けて注力した物流系やセキュリティ・クリーニング等のファシリティ関連事業が拡大を始める
- ・英国の自治体向けBPO事業でコロナによる給付金支給等の特需を獲得、再就職支援事業もコロナの影響で活況

■採用環境

- ・コロナの影響で労働需給が買い手市場となっており順調に推移



2021年度計画

売上収益	1,500億円	前期比 12.1%増
営業利益	65億円	前期比 129.4%増

比率は2020年度実績 ⇒ 21年度計画

■派遣・紹介、受託ニーズ (受注環境)

- ・ドイツの製造系は回復が遅れる見込みの為、組織・体制のスリム化を図るとともに、エンジニアリング事業やコールセンター向けのBPO事業等、2020年後半から注力する新たな取り組みが堅調に拡大する見通し
- ・オランダのEC関連事業はコロナ収束後も一般ユーザーが高いニーズを保ち、順調に拡大が継続する見通し
- ・南米の物流系やファシリティ関連事業はエッセンシャルワーカーであり、順調に拡大する見通し
- ・英国の自治体向けBPO事業はリモート体制が整いコロナ関連や様々な通常業務で受託拡大、民間セクターへの参入も狙う

■採用環境

- ・コロナ収束後には、国境を超えたグローバルな人材流動化による採用を再開・推進

株主還元



株主還元

配当の予想

	2020年12月期 配当	2021年12月期 配当予想 (2021年2月15日)
基準日	2020年12月31日	2021年12月31日
1株当たり配当金	10円00銭	31円00銭
配当金総額	12.6億円	—
効力発生日	2021年3月26日	—
配当原資	利益剰余金	—

当社は、利益の一部を再投資に向けて業容の拡大を図りつつ、株主の皆様への利益還元の充実及び株主層の拡大を図る為、連結配当性向を原則30%としております。

2020年12月期の期末配当金は、基本的1株当たり当期利益が当初予想を下回りましたが、これは、世界的なコロナ流行の影響と、子会社の業績が予想を大きく上回ったことにより計上した一過性の金融費用が主因となり、配当性向を鑑みますと1株当たり8円が相当ですが、どちらも一過性の要因と捉えており、今後も中・長期的に成長を継続できるとの認識から2020年11月5日に公表した期末配当予想金額を据え置き、1株当たり10円の配当を予定しております。

また、2021年12月期の期末配当につきましては従前どおり配当性向30%とし、1株当たり31円を予定しております。

※P.14ならびにP.74参照

のれんを計上するグループ各社の状況



のれんを計上するグループ各社の状況

- **のれんのほとんどは、グローバル展開に必要な経営資源を獲得する為のM&Aによって発生したものです**

人材サービス事業におけるグローバル展開の重要性

当社グループの事業は人材サービス事業です。

この事業は、より多くの人を派遣することで成長する、雇用を伴うストックビジネスの為、急速に人口減少へ向かっている**日本市場だけでの成長はたかが知れています。**

一方で、世界人口は**現在の77億人から100億人へ増加**すると予測されており、**当社グループは、この人口の増加を成長のポテンシャルとして捉えております。**
海外進出の為のM&Aで、大きなのれんを計上しておりますが、その対価として同業他社に比べ圧倒的な成長を遂げてまいります。

アウトソーシンググループのグローバル戦略ポリシー

1. 当社グループは、世界人口の増加を成長のポテンシャルとして、移民の受け入れに寛容な国において継続的に成長する産業、すなわち、**人材需要がある産業で必要とされる人材サービスを提供します。**
2. 当社グループは、持続的成長の前提となる業績の平準化を目的に、様々な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人材サービス事業をグローバルに展開する体制を目指しております。
3. 当社グループが培ったノウハウで経営判断ができない事業には手を出しません。



当社グループのグローバル事業は、日本国内でノウハウを培った人材サービス事業であり、人材サービス事業の提供先である各産業がグループポートフォリオを形成しているわけではありません。

のれんを計上するグループ各社の状況

国別のれん額

のれん総額634億円のうち、海外連結グループ会社のれんは432億円

(単位：億円)

国名	のれん額 (2020年4Q末時点)					
	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	海外技術系事業	海外製造系及び サービス系事業	国別合計
日本	60	107	35	—	—	202
日本 計	60	107	35	—	—	202
英国	—	—	—	75	127	202
英国 計	—	—	—	75	127	202
ドイツ	—	—	—	—	72	72
オランダ	—	—	—	—	50	50
EU 計	—	—	—	—	122	122
オーストラリア	—	—	—	79	5	84
ニュージーランド	—	—	—	—	2	2
オセアニア 計	—	—	—	79	7	86
タイ	—	—	—	—	1	1
ベトナム	—	—	—	—	0	0
インド	—	—	—	—	1	1
マレーシア	—	—	—	—	9	9
アジア (日本除く) 計	—	—	—	—	11	11
チリ	—	—	—	—	5	5
ブラジル	—	—	—	—	0	0
南米 計	—	—	—	—	5	5
その他	—	—	—	—	6	6
合計	60	107	35	154	278	634

※オーストラリアのHobanは海外製造系及びサービス系事業ですが、のれんグループはOutsourcing Oceania (Clicks, Index, Hoban, Outsourcing Oceania) として認識されている為、独立させることができず、暫定的に海外技術系事業に寄せています。

のれんを計上するグループ各社の状況：日本（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

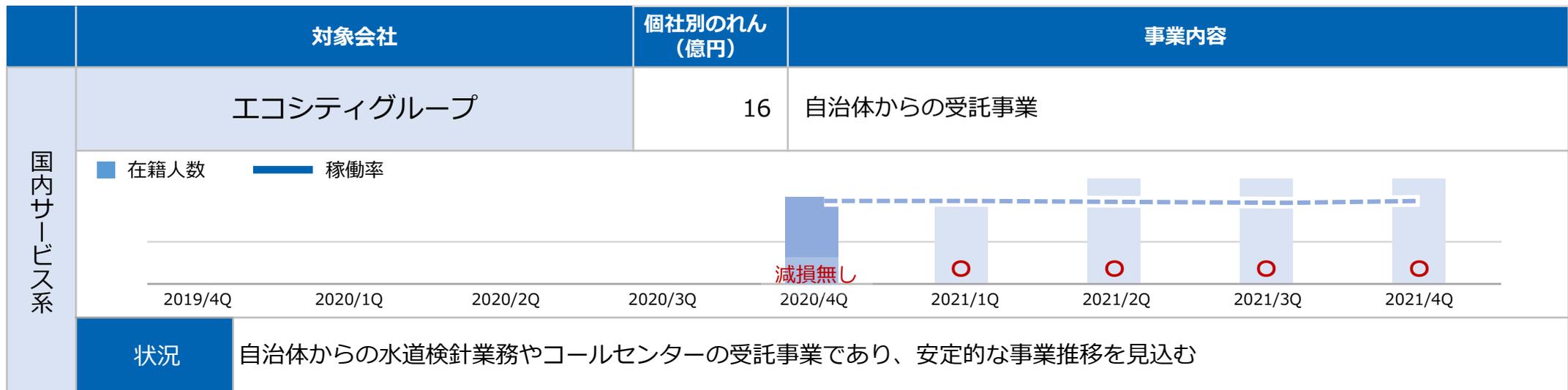
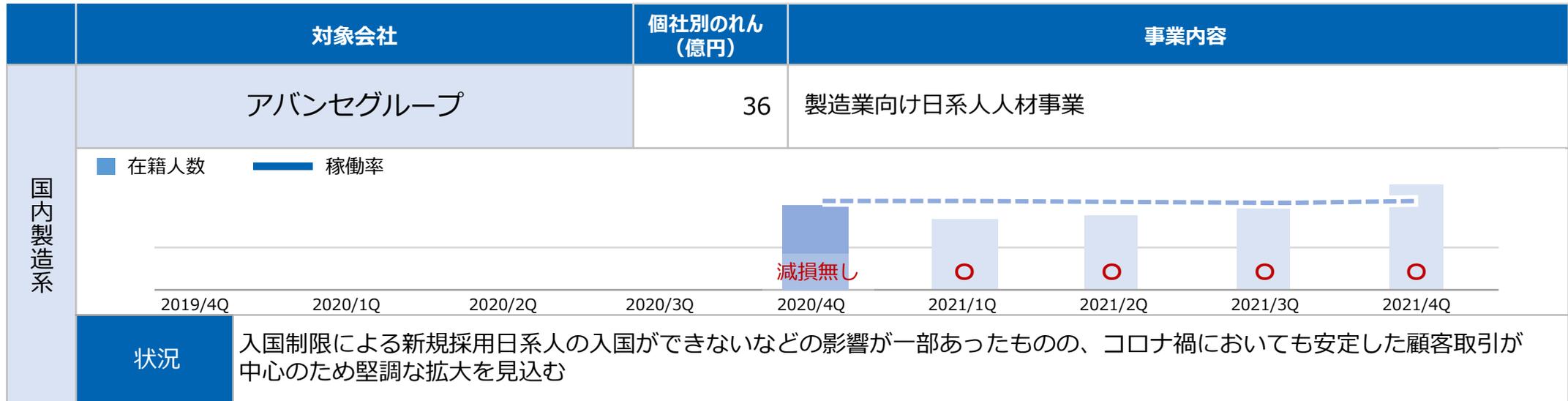
個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

日本のれん合計

202億円

※下記3社を含む32社合計

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い



アバンセグループとエコシティグループののれんの金額は顧客関連資産等の算定に時間を要しており、取得原価の配分が完了していないため、暫定的に算出した金額です

のれんを計上するグループ各社の状況：日本（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
国内サービス系	アメリカンエンジニアコーポレイション	30	米軍施設向けサービス事業
	<p>■ 稼働人数</p> <p>2019/4Q 減損無し 2020/1Q 減損無し 2020/2Q 減損無し 2020/3Q 減損無し 2020/4Q 減損無し 2021/1Q ○ 2021/2Q ○ 2021/3Q ○ 2021/4Q ○</p>		
	状況	米軍施設の建築物や設備等の工事・保守・メンテナンス事業の為、景気には影響されず安定的に業績拡大中	

のれんを計上するグループ各社の状況：英国（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

英国のれん合計

202億円

※下記4社を含む11社合計

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い

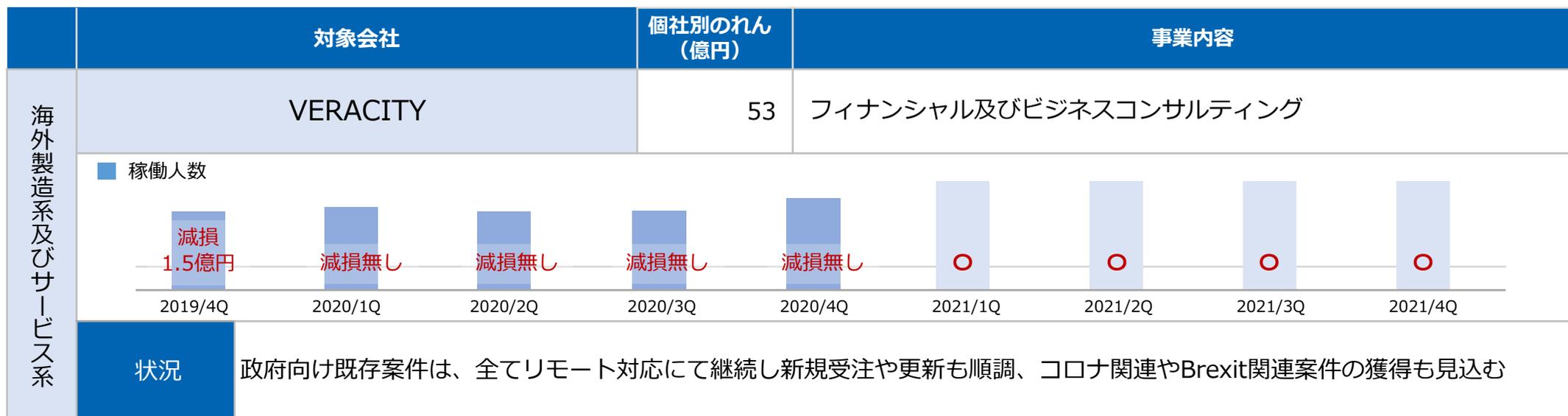
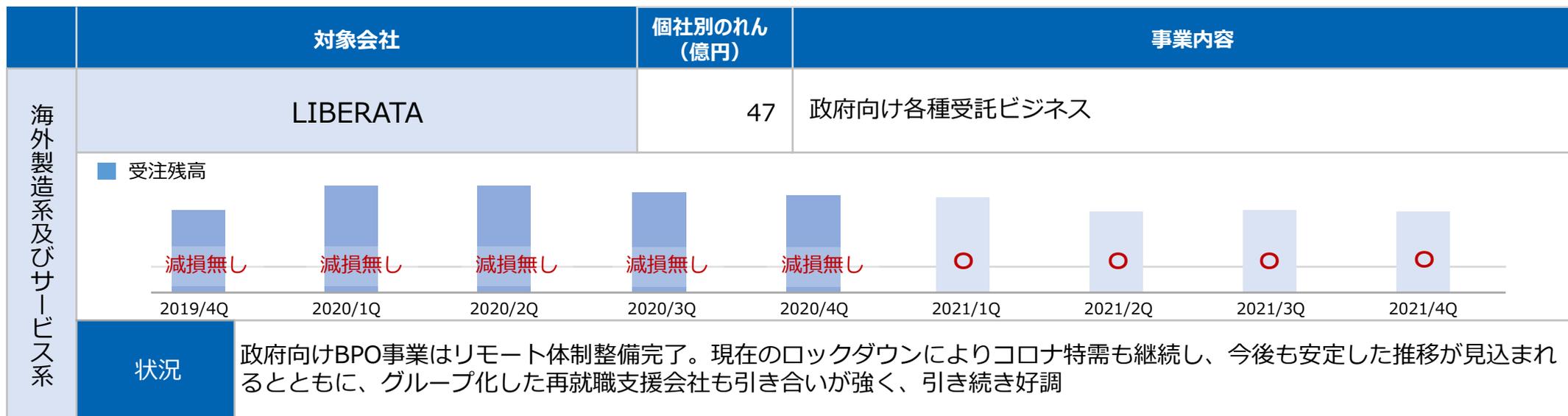
	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
海外技術系	CDER (旧 J.B.W.)	68	公的債権回収代行業
	状況	コロナ感染拡大により2020年11月初旬から2度目の英国全土レベルのロックダウンに入ったが、1度目のロックダウンとは異なり、債権回収活動は継続。現在のロックダウンの長期化により新規債権発行手続きの停止・遅れが生ずるリスクあり	

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
海外製造系及びサービス系	ALLEN LANE	24	公共向け人材事業
	状況	1度目のロックダウン以降、主に政府向けの派遣が牽引し、順調に回復を遂げている。現在のロックダウンの長期化により紹介の遅れが発生する可能性があるが、伸びている派遣事業でカバー	

のれんを計上するグループ各社の状況：英国（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い



のれんを計上するグループ各社の状況：EU（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

EUのれん合計

122億円

※下記2社合計

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
海外製造系及びサービス系	Orizon	72	製造業向け人材事業（機械・輸送用機器・医療系等）
状況	輸送用機器関連の取引を中心にコロナ禍の影響を大きく受けたものの、エンジニアリング事業やBPO事業等の新たな取り組みとともに回復基調		
海外製造系及びサービス系	OTTO	50	物流系eコマース関連事業
状況	eコマース系事業の好調を受けて、引き続き堅調な拡大推移見込み		

のれんを計上するグループ各社の状況：オセアニア (2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク)

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

オセアニアのれん合計	86億円	※下記3社を含む7社合計	将来予測からみたのれん減損リスク判定 ○：極めて低い △：リスク0ではないが安定的かつ限定的 ×：リスクが高い
------------	------	--------------	--

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
海外技術系	BLUEFIN	13	IT・金融向け人材事業
	<p>■ 稼働人数</p> <p>2019/4Q 減損無し 2020/1Q 減損無し 2020/2Q 減損無し 2020/3Q 減損無し 2020/4Q 減損無し 2021/1Q ○ 2021/2Q ○ 2021/3Q ○ 2021/4Q ○</p>		
	状況	紹介事業に一部遅れは出たものの、派遣事業はリモート対応により順調に進捗。豪州はコロナの感染も比較的コントロールできていることから、景気の回復に合わせて、更なる成長を見込む	

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
海外技術系	PM-P	22	業務改善コンサルティング、企業研修サービス
	<p>■ 稼働人数</p> <p>2019/4Q 減損 1.6億円 2020/1Q 減損無し 2020/2Q 減損無し 2020/3Q 減損無し 2020/4Q 減損無し 2021/1Q △ 2021/2Q △ 2021/3Q △ 2021/4Q △</p>		
	状況	研修事業は、コロナ対応でオンライン化により段階的に回復し、主要顧客との契約継続、コロナの影響の少ないセクターへのアプローチ等でも回復が見えているが、コロナによる3Q途中までの研修キャンセル多発からの回復途上の為、一旦は2021年1~4Qの減損リスクを△とする	

のれんを計上するグループ各社の状況：オセアニア (2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク)

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
	OUTSOURCING OCEANIA	33	IT・インフラ・公共系人材事業
海外技術系			
	状況	引き続き、IT関連やエッセンシャルワーカーをターゲットとして受注を伸ばした。豪州はコロナの感染も比較的コントロールできていることから、景気の回復に合わせて、更なる成長を見込む	

のれんを計上するグループ各社の状況：アジア（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

アジアのれん合計

11億円

※アジア6社合計

将来予測からみたのれん減損リスク判定
 ○：極めて低い
 △：リスク0ではないが安定的かつ限定的
 ×：リスクが高い

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
	アジア（6社合計）	11	製造業向け人材事業、パイロール
海外製造系及びサービス系			
	状況	<ul style="list-style-type: none"> パイロール事業は今後年率8～10%（アジア地域）で市場拡大することが予想されており、開発を進めてきた新システムを活用し新規顧客の開拓を進めると同時に中小企業もターゲットに加え大きな成長を見込む インドのIT業界はコロナ禍の発生以前の水準まで回復、引き続き外部環境の影響を受けにくい金融、薬品、食品関連のシェアを拡大する方針 	

のれんを計上するグループ各社の状況：南米（2020年4Q減損状況、2021年の減損リスク）

個社別説明は、のれん額10億円以上を計上する会社

南米のれん合計

5億円

※南米4社合計

将来予測からみたのれん減損リスク判定

○：極めて低い

△：リスク0ではないが安定的かつ限定的

×：リスクが高い

	対象会社	個社別のれん (億円)	事業内容
	南米（4社合計）	5	空港・商業施設等管理・清掃事業、流通・サービス業向け人材事業
海外製造系及び サービス系			
	状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 空港関連の取引はコロナ禍により在籍、稼働ともに大きく影響を受けたが、eコマース関連（物流）や大手スーパー等の小売店、医療関係施設向けへの売上比率を高めたことで2020年下半期から業績は好転、2021年度も引き続き堅調なファシリティ向けサービスの拡大により事業拡大を見込む ・ 20年4Qにおいて、チリのINVERSIONES SL GROUP社とブラジルのOS ELOFORT SERVICOS社の2社で計2.6億円を減損したが、これは2社の業績は回復しているものの、両方の国自体がコロナの影響等による経済停滞で、現在も成長性が低いことから念の為に減損を実施し、国の経済回復が見えるまで、一旦は2021年1～4Qの減損リスクを△とする 	

参考資料



- 当社グループの『SDGs』への取り組み

「労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。」という経営理念のもと、あらゆる取り組みでサステナブルな経営を浸透させてまいります。

当社グループの業界再編の意義

労働者にしわ寄せがいかない新たな派遣業界の意義を
われわれで創出する

CSMや派遣2.0のニューノーマルでの新たな提案力で
派遣のシェア拡大や集約化を実現し、
淘汰の意味合いでのM&Aにより、
価格競争から脱却した安定的な派遣市場を創出し、
労働者にしわ寄せがいかない健全な派遣市場を目指し
取り組んでおります



国内事業におけるM&A

2020年	
10/1	キャリアグループ
10/8	エコシティグループ
11/6	アバンセホールディングス
12/16	マークスファクトリー
2021年	
2/1	エス・エス産業
2/1	セレクトスタッフ
2/1	アイテック
2/1	新生産業

参考資料

● 当社グループの『SDGs』への取り組み

■ 当社グループにおける各種取り組み

- **外国人留学生への支援**：給付型の奨学金支給等、未来を担う外国人留学生の支援を行う公益社団法人国際人材交流支援機構に協賛
- **プロボノ支援**：主に、当社社会貢献事業を担う一般社団法人ワークルール（静岡市）でブラックバイトの撲滅やワークルール普及活動を全国の高校生、大学生等を対象に実施
- **地域への支援**：特例子会社の(株)アウトソーシングビジネスサービスにて、5年目を迎えた聾者支援として、これまでに東京都、大阪府、鳥取市、鹿児島市、佐世保市へ筆談器の寄付を実施
同社は、聾者の言葉である日本手話を教える手話寺子屋を開講、年間600名以上の生徒が通い、開催数や講師数において日本一となり、更に日本手話を通じてコーダ（聞こえない親を持つ聞こえる子供）の育児支援として、専用サイトを設け、様々な情報提供と活動を実施
- **社員の、健やかで働きやすい環境づくり**：◎オンライン研修によるコミュニケーション強化 ◎メンタルヘルス研修の推進 ◎メンタルヘルス・マネジメント検定Ⅱ種・Ⅲ種の資格取得支援 ◎国内で就労する外国籍社員向けの日本語教育の推進



● OTTO社（オランダ）の取り組み

- 住環境の整備と提供に関して、オランダは快適な住環境が不足の為、当国住環境基準（SNF）を最低限の条件とし、外部パートナーと連携して外国人労働者の住居整備を実施、住居開設時は周辺コミュニティと対話を行い地域住民と良好な関係を構築、海外から来る就労者の多くが当初は当社が提供する住居で生活
- 従業員の住居を継続的に見直し、通勤距離15km圏内に収めることを推進、通勤距離を減らすとともに、電動自転車の利用を促進、送迎での車やバス利用時もエコドライブモードで環境に優しい運転を実施
- 従業員を含む全てのステークホルダーへの敬意を表す七つのコア・バリュー「RESPECT」を設定

RESULT	我々は目標を定め効率的にコストを管理します。
EUROPEAN	我々は国境ではなく、品質を信じます。
SOCIALLY INVOLVED	我々は従業員、我々を取り巻く世界に心を配ります。
PERFORMANCE	我々は常に一歩先を歩みます。
EMPOWERMENT	我々の従業員に権限を与えます。
CUSTOMER EXCELLENCE	我々は顧客に対し、最高のサービスを提供する事に注力します。
TRANSPARENT	我々は寛大さを信じます。



- 良い人材を採用し長期に働いてもらう為に働き甲斐のある仕事と公平な給与が重要と捉え、毎月、満足度調査を実施、また、従業員のサポートデスクは24時間週7日体制で運営



参考資料

● 当社グループの『SDGs』への取り組み

■ 当社グループにおける各種取り組み

● アバンセグループ（2020年4Q 当社グループへ：日系ブラジル人就業に大きなノウハウを持つ）の取り組み

・ **しまね多文化コミュニティ支援センター**：2017年9月に島根県出雲市にオープン

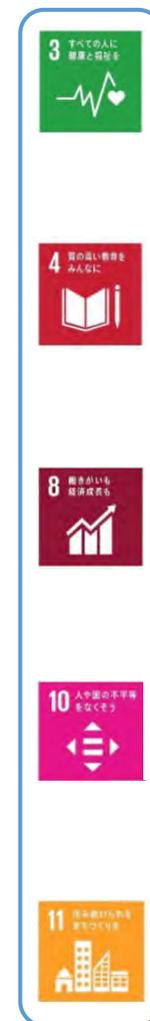
センター開設によって外国人が地元のルールや習慣等に関する理解を深め、行政や学校、地域社会との懸け橋となり、出雲市が目指す外国人定住化政策の一助となることを目指している

【主な活動内容】

- ◎ 島根県在住の外国人の生活支援
 - ◎ 母国語での相談窓口（書類申請、旅券更新、税金、確定申告等の手続き援助・相談、等々）
 - ◎ 外国人への日本語教室
 - ◎ 地域の人々や地元企業への外国人受け入れに関する相談窓口
 - ◎ 地域社会や学校との多文化・異文化交流
 - ◎ 外国人児童対象の文化教育イベントの開催や運営
 - ◎ 外国人への防災・救命救急訓練
 - ◎ 多文化農園の運営管理
 - ◎ 子育て支援：
 - * 放課後や夏休み等に「安心できる子供の居場所」作りを実施
 - * 出雲市教育委員会と連携し保護者面談の通訳や学校文書の翻訳等を実施
 - * 就学前の児童への日本語学習を行うプレスクール運営
 - * ポルトガル語教室開催
 - * 児童と保護者が対象の職場体験・見学ツアー実施
 - * 保護者向け学校ガイダンス
 - * 地域の子供を交えた野外活動

・ **その他の子育て支援：保育園の開設・運営**

- ◎ 2017年10月 0～2歳児までを対象とした小規模保育園を愛知県一宮市に設立
- ◎ 2019年10月 日本語が話せないブラジル人児童にも対応した保育園を島根県出雲市に設立



● 国内技術系アウトソーシング事業の業界環境

環境

- ・日々の技術的進化への対応や、それら技術の活用を広く社会に普及させる為、IT系エンジニア等のニーズは継続して拡大
- ・人材不足で様々な企業のホワイトカラー分野から広がったAI導入やRPA化ニーズがエンジニアや物流分野等へ広がり始め、コロナ等の感染症対策も伴って今後も拡大
- ・自動車系等の製造企業のR&D分野では、コスト削減の目的で一時的にエンジニアのニーズが縮小しているが、製造系以外の企業はRPA化やエンジニアのニーズが堅調
- ・製造系R&D分野へ特化した業者や、体力のない中小業者の淘汰が発生

当社対応

- ・KENスクールスキームによって、ニーズの高い分野のエンジニアを育成・配属
- ・派遣2.0戦略を加速・進化させて、あらゆる分野に広がるデジタルトランスフォーメーション（DX）のニーズを獲得
- ・様々な業界・分野に進出しており、KENスクールのオンライン研修の活用も合わせた稼働率が落ちない仕組みの構築と、淘汰される業者の取り込みを推進

参考資料

- 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム
 - ・ 人口減少という社会的構造の変化から生じたエンジニア不足に応えるKENスクールスキーム

様々な産業分野にて日々で技術革新が起こっており、社会構造上の問題で常にエンジニア不足が発生している中、KENスクールスキームでエンジニアを確保し成長を継続

KENスクールは、様々な産業分野の技術教育プログラムで、採用した未経験者等をエンジニアへ育成・配属し、配属後は環境や本人希望に応じたキャリアチェンジ・キャリアアップを実現する仕組みを構築

現在の若年層は、就職先企業のネームバリューの為に様々なことを犠牲にする傾向がなくなり、「ネームバリューよりも、やりたいことができる企業」という考え方に変化

KENスクールがアドバンテージとなり、業界で突出した採用数を誇る

- ・ **2020年12月期 累計採用実績 6,406名**

参考資料

● 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・エンジニアとテクノロジーを融合したモデル「派遣2.0」による効率化・省人化
エンジニア派遣市場から高単価でかつ圧倒的な市場へ展開

技術者派遣における事業環境トレンド

- 多くの先進国は労働人口減少と、新たなテクノロジーの開発や導入等の競争により慢性的に技術者が不足
- 労働時間短縮の流れに対応する為、ロボットやAI活用による業務の効率化・省人化ニーズが拡大

業務の効率化を運用までサポートするRPAやAI等の先端テクノロジーとエンジニアをセットで供給



「派遣2.0」モデルを推進

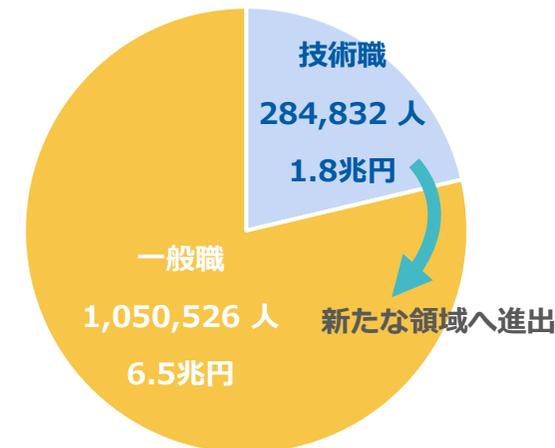


派遣1.0 (従来型)
派遣会社A
事務員派遣 : 10人 400万円



派遣2.0モデル	
派遣会社A	事務員派遣 : 3人 120万円
+	
OSグループ	ロボット+エンジニア : 1セット 120万円

出典：厚生労働省
「労働者派遣事業の平成30年6月1日現在の状況」より算出



2019年度 実績 売上 913億円	▶	2024年度 計画 売上 2,600億円
-----------------------	---	-------------------------

参考資料

● 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・エンジニアとテクノロジーを融合したモデル「派遣2.0」による効率化・省人化
アライアンス戦略で、軽量経営を維持しつつ効率化に必要な先端技術を入手

多業種での先端技術の確保に向けたアライアンス戦略

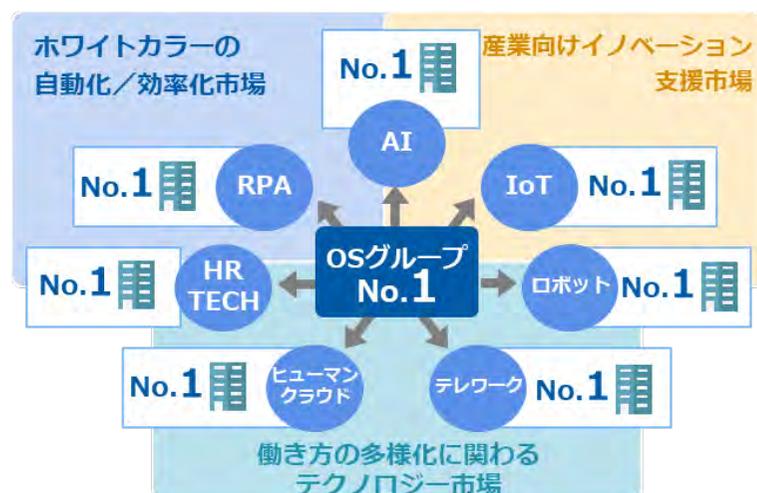
- 「派遣2.0」における「Tech」は多種多様な分野において先端技術が求められるため単独での開発は極めて困難
- 先端技術や先端ソリューションを保有している企業とアライアンスを締結し当社グループの技術者を新技術の開発や導入の為に要員として提供
- 先端エンジニアは既存エンジニアに比べ高単価

一般派遣領域は自動化傾向が高い

- ノンテクニカルな領域の業務は自動化されやすい
- グローバル含めた一般職市場は約25兆円

エンジニア派遣市場から「派遣2.0」モデルやアライアンス群の拡大により収益向上

● アライアンス戦略



● 2024年度 技術者派遣目標

	技術者数	売上	営業利益	営業利益率
既存事業	34,500人	2,225億円	183億円	8%
派遣2.0	4,000人	375億円	77億円	20%
合計	38,500人	2,600億円	260億円	10%

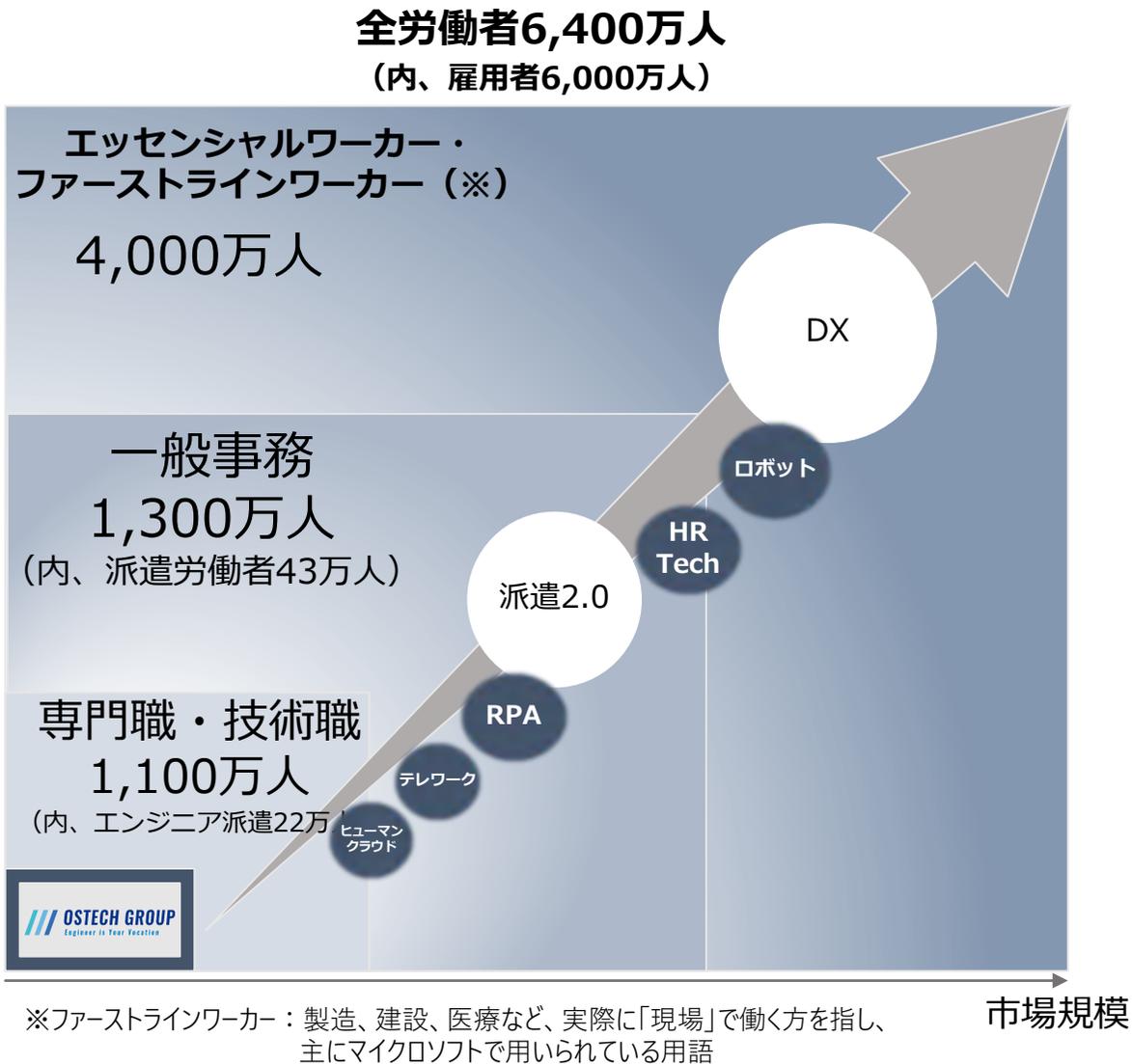
2019年度 実績
営業利益率 7.7%

2024年度 目標
営業利益率 10%以上

参考資料

- 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・ 派遣2.0で提供する付加価値の高いイノベーション支援スキームを、より広いマーケットで展開



DX市場への参画イメージ



自動搬送やARを活用し人的作業の置き換え、人材確保を容易に



コンビニ等の小売業界では無人レジや陳列画像解析、センサー活用等で店員の削減を実現

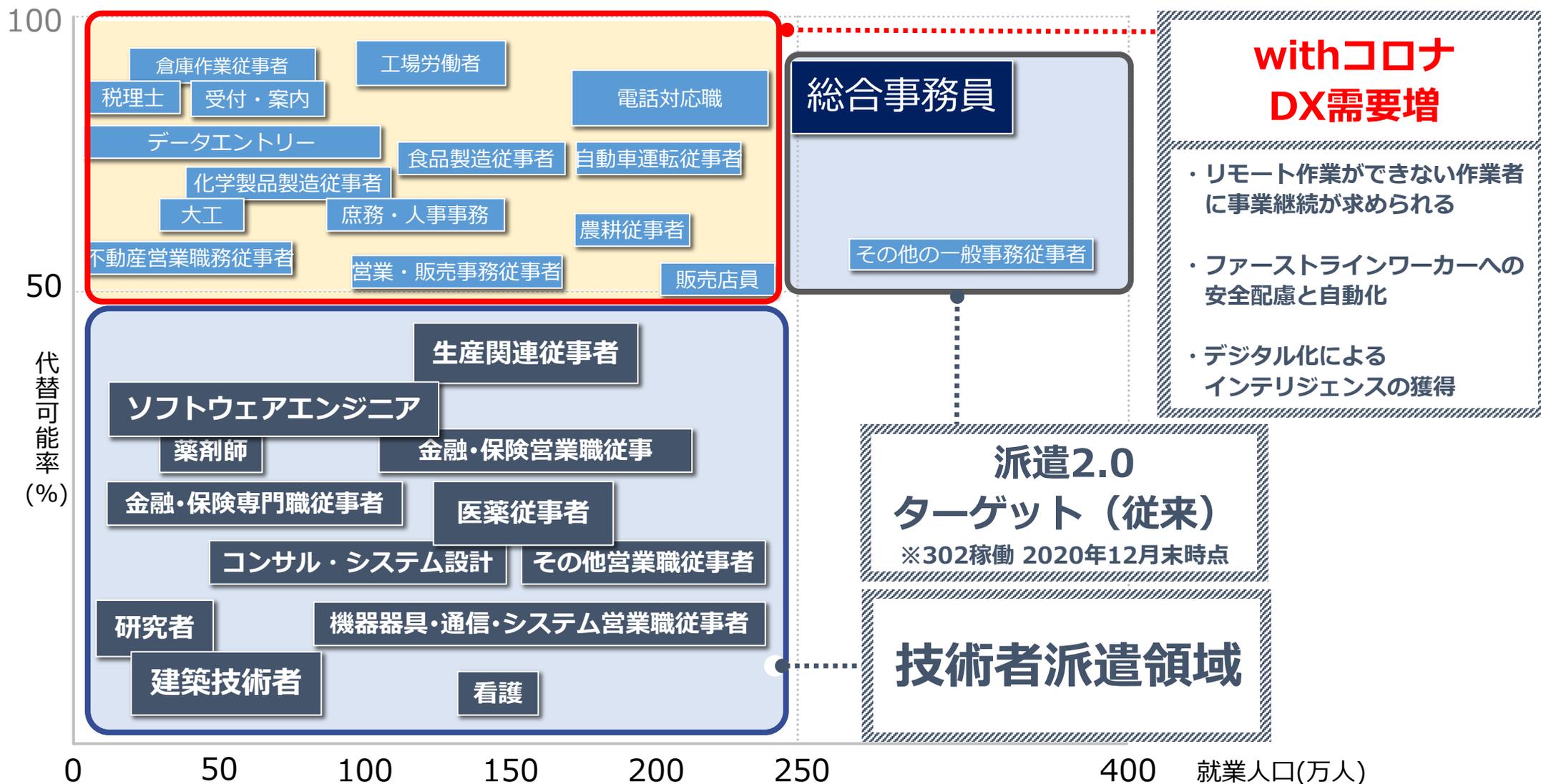


主にバックオフィスの定型業務をソフトウェアロボットにより代行する事で人材不足を解決

参考資料

● 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・従来の派遣2.0のターゲットに、需要が増加する「ファーストラインワーカー」へのDX対応を拡大



参考資料

● 国内技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

・派遣2.0によるDX化事例：国内大手精密部品メーカー・物流部門



を活用したDXをトータル提案（人材+テクノロジー）

・ TeamViewer社（旧Ubimax社）との提携により、同社のスマートグラス等のハードと当社のAR技術等を融合して提供し、作業時間15%削減を実現

物流倉庫での課題



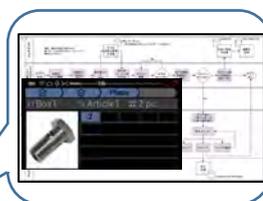
当社コンサルタントによる
業務ヒアリング

Before

After

- ① 紙ベースのピッキングリスト
- ・入力ミスが多発
 - ・紙の運搬に時間がかかる

- ② ダブルチェック
- ・複数人により複数回実施
 - ・手戻り工数が発生



- ・ピッキングリストをスマートグラスに表示し、データ入力自動化
- ・ダブルチェックを写真やバーコードスキャンに置き換え
- ・リアルタイムなデータ照合が可能

当社独自AR技術にて
作業の単一化

作業時間
15%削減

導入 Ph1 (2021年)

- ・AR技術上でのワークフロー開発を請負し、システムとして納品
- ・国内計4工場にて、削減効果の同時実証実験を実施

製造業DX化支援
上場企業31社
導入検討中

導入 Ph2 (2022年以降)

- ・国内計4工場への本番導入
- ・本番運用に合わせ、システム提案だけでなく、ARを実装した技術人材の派遣サービスを提案

ARシステム活用人材



Out-Sourcing!

Out-Sourcing!

参考資料

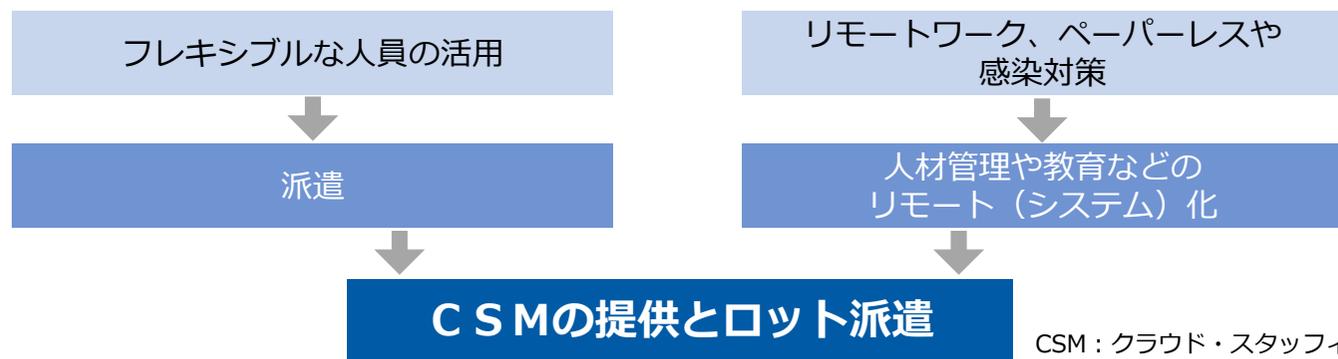
● 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム

・派遣スタッフ調達管理システム「CSM」の提供

■ コロナ禍が製造業にもたらした影響

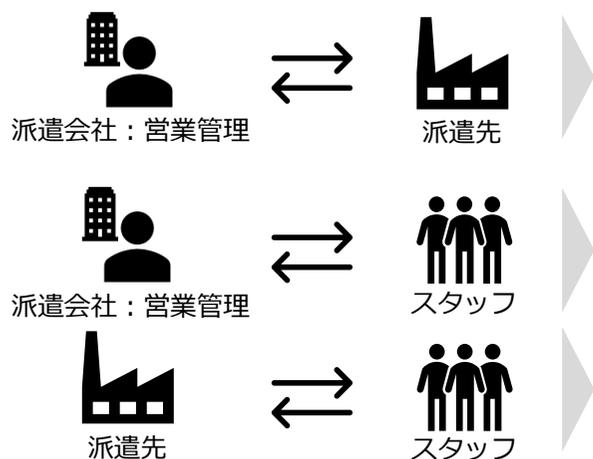
自動車業界を中心に生産復調の兆しが見えている中、人事部門や製造部門はリモートワーク対応や、感染対策を堅持した現場体制の構築等、未経験の対応が必要となり、更に、コロナ禍が続く前提でフレキシブルな生産体制の構築が必要

▶ 当社の提案



CSM : クラウド・スタッフィング・マネジメント

▶ CSMによる課題への対応



抱えている課題	CSMによる対応
<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの状態が見える化されていない ・頻度の高い依頼や要望がアナログである ・見えない管理コストが発生している 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの出勤情報の共有化 ・スタッフ評価システム ・契約書類/請求書の電子化 ・派遣照会通知
<ul style="list-style-type: none"> ・伝える事項を一人一人に行う必要がある ・要望が管理されておらず忘れてしまう ・必要な情報が必要なときに把握できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ向け掲示板 ・スタッフ情報の電子化 ・有給管理のシステム化
<ul style="list-style-type: none"> ・派遣スタッフへの評価を行う手間がある ・アナログな情報共有による手間がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ評価システム（派遣先） ・スタッフ向け掲示板（派遣先）

参考資料

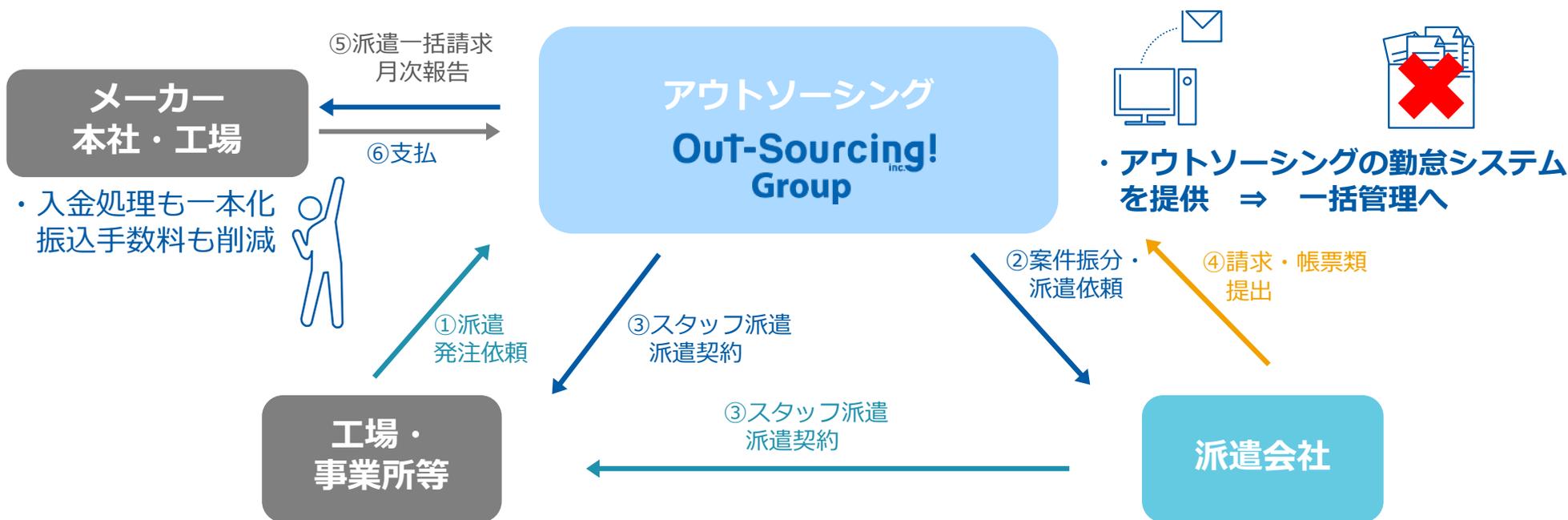
● 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・派遣スタッフ調達管理システム「CSM」の提供

「CSM」導入に伴うメーカーメリット

- | | | | |
|---------|--------------|---------------|-----------------|
| 1、業務効率化 | ・ 勤怠管理と請求管理 | 4、環境負荷軽減 | ・ ペーパーレス化、資源活用 |
| 2、コスト削減 | ・ 派遣管理窓口の簡素化 | 5、BCP【事業継続計画】 | ・ 情報のデジタル化、業務継続 |
| 3、定着率向上 | ・ 生産性の向上 | 6、同一労働同一賃金対策 | ・ 評価制度の一元管理 |

「CSM」にて提供するセンター事業は、当社が人材センターを設置し、人材を欲しい企業と派遣会社の相互活動に関する連絡、調整、教育（off-JT・on-JT）等を実施 ※当社がメインサプライヤーとして派遣窓口を効率化



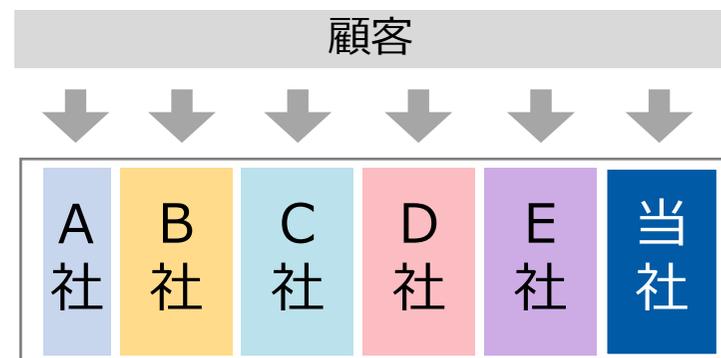
※センター事業は、当社グループの各社事業ノウハウを融合して構築

参考資料

- 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム
 - ・ 派遣スタッフ調達管理システム「CSM」の提供

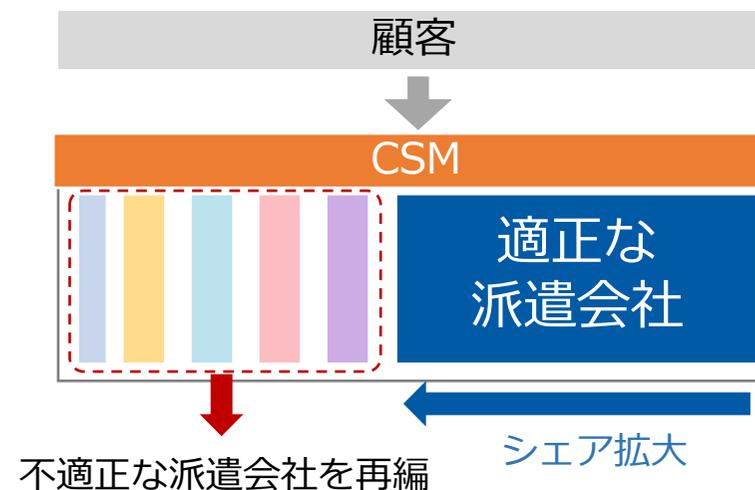
現状

顧客からの発注を受ける派遣会社の
1社としての立ち位置



CSM導入後

**CSMの提案・実行によって、派遣のシェア
拡大や業界再編取り込みによる集約を実現**



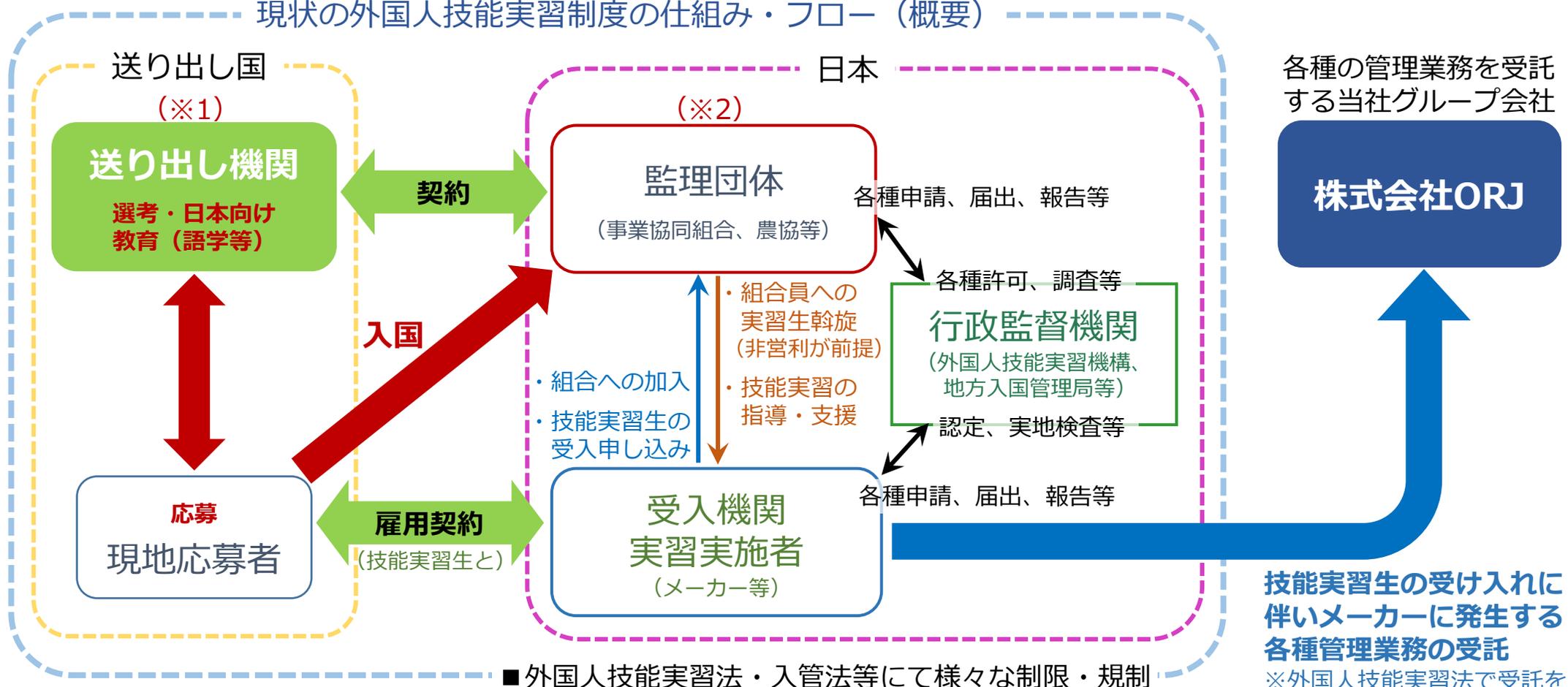
参考資料

● 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・外国人技能実習制度・特定技能制度に関連する事業

現在はコロナの影響で来日が困難な状況が続くが、中・長期的には国内の労働人口減少により拡大に向かう

現状の外国人技能実習制度の仕組み・フロー（概要）



上図の送り出し機関（※1）と監理団体（※2）に、当社と深く連携する組織あり

- 国内サービス系アウトソーシング事業のビジネススキーム
 - ・ 軍事機密の観点から参入障壁が高い米軍施設向けアウトソーシング事業

米軍に高い信用を持つ当社グループのアメリカンエンジニアコーポレーション（AEC）と当社とのシナジーで、入札時に必要なボンド（履行保証保険）枠を広げて、利益率が高い大口案件の受注を拡大

- 沖縄等の各米軍施設で、機密度が高い航空機の格納庫等の施設や空調設備の保守・メンテナンス、工事等、景気の影響を受けにくい各種受託事業を展開
- 当事業の受注は入札形式となり、選定業者となる為には米軍から高い信用を得ることが重要

米軍施設向け事業を、既に進出済みのグアムからハワイやアラスカ等へ展開、現在のボンド枠の売上 約800億円分を早期獲得し、ボンド枠と受注を更に拡大

参考資料

- 海外技術系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・ 景気の影響を受けにくい、政府系や地方公共団体からの各種受託事業
- ・ KENスクールと同様のスキーム導入によるエンジニア不足への対応

英国や豪州等の中央・地方政府から、独自開発のシステムによる各種業務の受託等を拡大

- 英国グループ各社の事業領域拡大によってワンストップソリューションを提供し、公的債権回収市場における受託をIoTやビッグデータの活用で伸長

欧州・豪州で、公共機関向けを中心にICT系や金融系技術者等のアウトソーシング事業を拡大

豪州で、未経験者や低スキル者を育成してエンジニアとして配属する、日本のKENスクールと同様のスキームを拡大し、より多くのエンジニアを確保・配属

英国・豪州のグループ会社を各地域でホールディング体制として確立しており、グループ内のリソースの最適化を行い、クロスセル等の収益シナジー・コストシナジーの創出を加速

* 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、2020年3月以降は技術者等のグローバル展開を見合わせ中

参考資料

● 海外製造系及びサービス系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・ 製造系事業、公共系サービス事業、流通系サービス事業への業種分散

製造系事業

ドイツを中心に欧州全域で技能習熟者による製造系アウトソーシング事業を展開

- 技能習熟度が高い工場スタッフから、実験・評価や工程管理等のより高度なスタッフへと拡大を図る

公共系サービス事業

各国の政府・行政等から、刑務所・空港等の公共施設での各種アウトソーシング事業や、各種の公的業務を受託

- 先進国では財政難から公的事业・公共業務の民間への委託を拡大

流通系サービス事業

オランダを中心に欧州全域でeコマース関連の流通系アウトソーシング事業を推進

- ネット対応の流通がグローバルに拡大する為、ボラティリティの低いeコマース事業を拡大

サイクルが異なる事業への業種分散でリスクを軽減し、欧州・アジア・豪州へ各事業のノウハウ・インフラ・技術者等を相互活用して展開

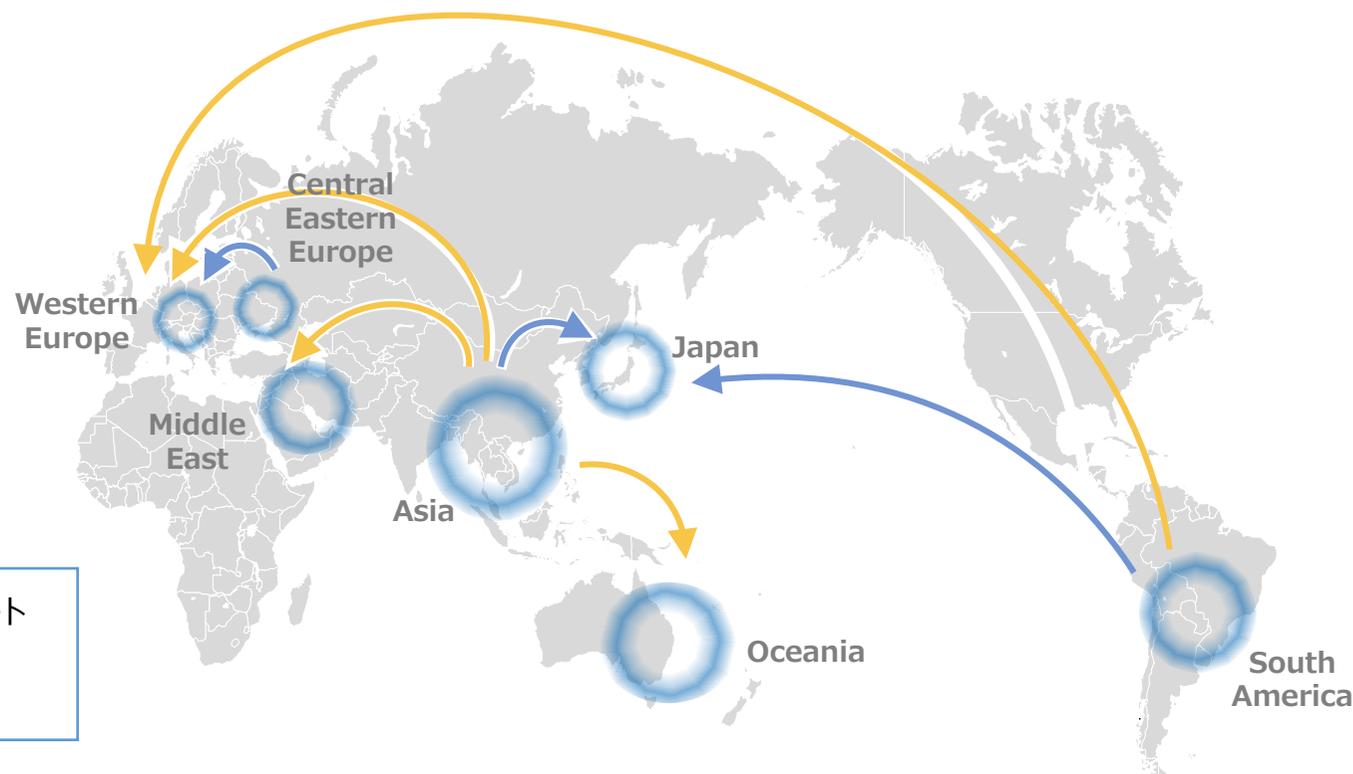
* 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、2020年3月以降は技術者等のグローバル展開を見合わせ中

参考資料

● 海外製造系及びサービス系アウトソーシング事業のビジネススキーム

- ・ 増加する世界人口のグローバル活用

日本や欧州先進国では少子高齢化等により労働人口が逼迫している為、当社グループが多くの拠点を
持つ東欧やアジアでの採用を中心に、労働力が豊富な国から不足する国へ供給・サポート体制を拡大



国境を越えたグローバルな人材流動化で、世界で増加する人口を活用し事業を拡大

* 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により2020年3月以降、国境越えの人材流動化を見合わせ中

参考資料

● Cpl社M&Aの進捗状況（海外技術系セグメント）

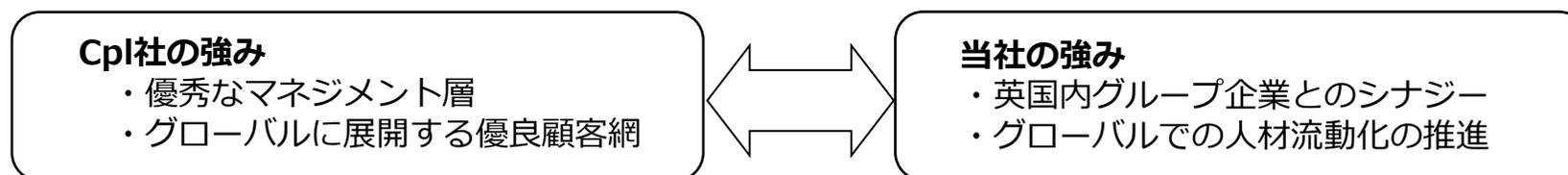
Cpl Resources plc (Cpl社) 本社：アイルランド・ダブリン

■会社概要

- ・2020年6月期：売上569,268（千€）、営業利益24,978（千€）、従業員約10,000人
- ・ユーロネクスト・グロースダブリン、ロンドン証券取引所AIMの監査・基準に対応してきたガバナンス力を有する
- ・アイルランド、イギリスを中心に世界9か国（ドイツ・チェコ・ポーランド・ハンガリー・スロバキア・チュニジア・米国）に45の拠点を構える
- ・顧客は様々な分野のグローバル企業で強固な関係を構築している
 - *主にIT、製薬、ライフサイエンス、ヘルスケアセクター向けにスペシャリスト人材の派遣・紹介・請負等のサービスを展開

<新たなニーズ取込みの戦略的背景と進捗状況>

海外技術系事業では、環境変化の激しい各地域において、成長機会・リスク対応によるスピードある経営判断が必要との判断から英国内におけるホールディング体制を開始。また、専門性向上や技術革新という観点から当社のM&A方針に則り、優良顧客を対象にグローバルで展開しているアイルランドのCpl社をM&A



◎Cpl社と当社（英国を含むグローバル）のネットワークにより、グローバルな顧客基盤を強化すると同時に、人材流動を通じ専門性や技術を互いに磨き、最先端技術の取込み・共有を行うことで、**技術系専門人材プラットフォームの構築**を加速

◎SDGs の観点からも、事業拡大でポストコロナにおける世界でのダイバーシティ採用機会の拡大や経済への貢献をしていく

- グループガバナンスの強化 (1)

飛躍的成長を遂げる為のグループガバナンス

コーポレート・ガバナンスの順守 (企業統治)

- ガバナンス戦略の立案とグループ内への展開
- 取締役会・報告・内部監査の円滑なる運営

グローバル・グループ経営品質の向上

- ベンチャー精神を常に持った、グローバル視点の経営
- 倫理観を持ったグローバル経営人材の継続的育成
- 各地域ホールディングン会社(HD)が地域経営を担う体制作り
- 地域HDの体制確立による権限の強化と経営の効率化

「ルールの徹底」によるリスク最小化

- グローバルガバナンス・ポリシーに基づく経営体制強化(*1)
- 内部統制(J-SOX,MCR(*2))に基づくリスク管理の継続
- 企業倫理行動規範、反腐败行為規程、内部通報制度の浸透
- ガバナンスDDによるリスクの事前認識と対応
- 教育研修によるリスク管理意識の向上と実行

本社主導のグループ・プラットフォームづくり

- 会計・財務・教育を柱とした強靱な企業体制の構築、財務機能の強化
- グループの労務管理体制確立、人事制度改革と教育研修体制確立
- クラウド化に伴う適切なITインフラおよびセキュリティ対応と情報保護/RPA

● グループガバナンスの強化 (2)

2020年重点施策

2020/1/1～ 英国とオセアニアで、地域HDによる域内事業運営開始

→世界的なクライシス発生時の経営継続に向け、下記活動により地域別自立化を推進する

◆グローバル・グループ経営品質の向上

目的：経営判断の迅速化／自律経営による効率化

- ・グループ会社トップマネジメントに対するOSグループ経営理念の更なる浸透
- ・地域HDが経営を担うための、裁量区分（決裁権限・責任範囲）の明文化と報酬・評価スキーム導入
- ・本社と地域HDの双方による定期的な状態確認と検証を行い、質の向上に必要な施策の策定と推進

◆ルールの徹底によるリスク最小化

目的：ルールの実施徹底による問題発生の未然防止

- ・内部統制（J-SOXとMCR）の継続整備
- (*) MCR(Minimum Control Requirement)とは、OSグループ独自の内部統制スキーム。各グループ会社がリスク管理項目を本社経営管理本部作成のひな形より選出・整備し、各社のマネジメントが部門間の相互点検による自己点検を行う自律型内部統制。本社との連携により経営におけるリスク管理意識向上に結び付いている。
- ・e-learningによる、企業倫理行動規範など各規程の一層の浸透
- ・内部通報制度のグローバル展開（アジア・オセアニアは制度導入済み、南米へ横展開中）
- ・ガバナンスDDの結果を生かして、M&A後早期にMCR内部統制導入しリスク管理開始

◆本社主導のグループ・プラットフォームづくり 目的：グループ経営基盤の強化

- ・経理：連結決算業務の効率化・早期化と海外各社のシステム導入
- ・財務：財務機能強化・グローバル資金管理の取り組み
- ・IT： マルウェア感染による 侵入を前提とした情報セキュリティ対策の強化
- ・IT： 業務のデジタル化および自動化
- ・人事：グループ全社の人事戦略を結集した人材育成・教育研修体制の創出

● グループガバナンスの強化 (3)

2020年重点施策の成果①

内部統制 (J-SOXとMCR) 整備

◆ 地域HDへのJ-SOXの導入

目的：地域HDがJ-SOXの評価対象会社となることへの対応

- ・ OSUKは2020年度から連結決算に基づく地域HDとして、いわゆるJ-SOXの評価対象会社となったことから、内部統制報告制度の導入を進めている。本社のひな型を基本とした、HDレベルと子会社レベルの各RCM(リスク・コントロール・マトリックス)の整備(内部統制文書の作成と信憑の収集)が完了し、1月に現地監査機関の整備・運用評価が行われている。

◆ MCRの継続整備(2020/12/31時点)

目的：J-SOX内部統制非対象会社マネジメントの自己リスク管理

ステージ	対象	現在の状況	今後のスケジュール		
			紹介説明→作成開始	文章作成、自己点検	自己点検結果報告
ステージ0	3社	説明会の日程調整中	2021春以降		
ステージ1	0社	作成開始			
ステージ2	1社	本社経理管理本部の指導の下、MCR文章作成中		~2020/12	
ステージ3	6社	各社が自社の実務に導入し、統制や業務の分担を確認して必要に応じて改善中			~2021/3
ステージ4	1社	自己点検中、終了後報告予定			~2021/2
最終ステージ	8社	2020年度の自己点検報告完了			

- ・ 2020年12月までに、8社が2020年度自己点検報告を完了し本社による確認も終了。1社が点検中。
- ・ ステージ0の3社に関しては、現地訪問による個別指導が出来る環境になってから導入開始予定。
- ・ ステージ2から4の各社に関してはリモートでの進捗確認及び指導を定期的に行っている。

● グループガバナンスの強化（4）

2020年重点施策の成果②

本社主導のグループ・プラットフォームづくり 目的：グループ経営基盤の強化

- ・ 経理：連結決算業務の効率化・早期化と海外各社のシステム導入
→システムの比較検討完了。2022年の導入に向けて活動推進中
- ・ 財務：財務機能強化・グローバル資金管理の取り組み
→グローバル資金管理システムについての比較検討を実施している、2022年度導入の準備段階
- ・ IT：マルウェア感染による侵入を前提とした情報セキュリティ対策の強化
→Microsoft365を国内外全社に導入
 - ・ 標的型攻撃やフィッシング詐欺などのメール攻撃による未知のマルウェア感染防止対策を強化
 - ・ ニューノーマル時代の働き方改革として、テレワークおよびオンライン会議の基盤整備と定着、Microsoft Teamsの展開およびリモートアクセスVPNの拡充
- ・ IT：業務のデジタル化および自動化
 - 事業部やグループ会社のRPAを推進
 - ・ 58ロボットを開発し、削減時間は約4,541時間/年を記録
 - コンプライアンスとして最低賃金アラートシステムや在留期間管理システムなど48件の開発要件対応
 - コロナ禍によるリモートワークを支援するシステム導入を推進（電子印鑑、電子契約、経費精算、出社予定登録）
 - 事業部向けに稼働管理用システムを導入：スタッフエクスプレスネオ（生存確認）/AI顔認証カメラ（本人確認）
- ・ 人事：グループ全社の人事戦略を結集した人材育成・教育研修体制の創出
 - グループ会社(OTTO/PMP)と一体となった、CQ(異文化適応能力)プロジェクトを始動
 - グループ人財情報データベース確立に向けた、共通人事システム導入の検証を開始

- グループガバナンスの強化（5）

(*1) グループガバナンス・ポリシーによる経営体制強化

コーポレート・ガバナンス（企業統治）に対する基本的考え方

株式会社アウトソーシングは、企業市民としての社会的使命を「経営理念」として掲げ、常に変化する経営環境の下、中長期的な企業価値の向上に努めるにあたり、全ステークホルダーとの信頼関係の持続的な構築に向けて、自律機能、倫理性の高いコーポレート・ガバナンスを構築し、その定期的な検証を行うことを、経営上の重要な課題として認識しています

具体的活動

グローバルガバナンス・ポリシーを策定して、グループ経営体制を強化する

策定の目的: 株式会社アウトソーシング及びそのグループ企業におけるコーポレート・ガバナンスの基本方針として、企業グループ全体の健全性を維持するため

- 7つの基本方針:
- ①取締役(会)の役割と責務
 - ②リスク管理
 - ③決裁報告ルール
 - ④親会社に対する定期報告
 - ⑤内部通報制度
 - ⑥親会社による内部監査
 - ⑦教育研修

補足資料：2021年12月期 国内採用計画

● 半期・通期の推移

		2020年12月期 実績			2021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)	4,080	2,326	6,406	4,500	2,500	7,000
	採用単価(円/人)	442,400	683,059	529,783	441,444	807,409	572,146
製造系	採用人数(人)	2,746	4,001	6,747	5,704	6,208	11,912
	採用単価(円/人)	104,445	120,515	113,975	109,357	96,768	102,796
サービス系	採用人数(人)	894	967	1,861	1,256	1,488	2,744
	採用単価(円/人)	30,002	25,494	27,660	8,278	5,236	6,628
人材紹介	採用人数(人)	702	506	1,208	903	1,304	2,207
	採用単価(円/人)	339,715	230,435	293,940	23,406	47,312	31,706

● 四半期の推移

		2020年12月期 実績					2021年12月期 予想				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
技術系	採用人数(人)	1,155	2,925	1,150	1,176	6,406	1,100	3,400	1,200	1,300	7,000
	採用単価(円/人)	994,573	224,362	725,192	641,858	529,783	911,023	289,521	868,191	751,302	572,146
製造系	採用人数(人)	1,411	1,335	1,358	2,643	6,747	2,299	3,405	3,259	2,949	11,912
	採用単価(円/人)	136,396	70,676	85,170	138,675	113,975	122,956	100,175	98,549	94,799	102,796
サービス系	採用人数(人)	505	389	465	502	1,861	491	765	712	776	2,744
	採用単価(円/人)	51,347	2,293	26,572	24,496	27,660	7,291	8,911	5,556	4,942	6,628
人材紹介	採用人数(人)	511	191	185	321	1,208	397	506	659	645	2,207
	採用単価(円/人)	395,779	189,723	164,914	268,196	293,940	59,477	6,950	53,301	40,719	31,706

国際会計基準（リース会計）の変更

- ✓ 国際会計基準審議会（IASB）の決定により、国際会計基準（IFRS）に準拠する企業は、2019年1月1日以降開始する事業年度から、IFRS第16号に定められるとおり、短期のリース及び少額資産のリースを除くすべてのリース取引において、借手は使用权を資産として認識するとともにリース負債を計上することとなる。（リース料を費用計上するのではなく、リース資産として減価償却を行うように変更）

国際会計基準（リース会計）変更に伴う影響

- ✓ リース資産のオンバランス化より資産合計増加。それに伴い自己資本比率などの財務指標が悪化
- ✓ 会計処理が煩雑化

補足資料：非支配持分に係る売建プット・オプションの会計処理（IAS 32号）

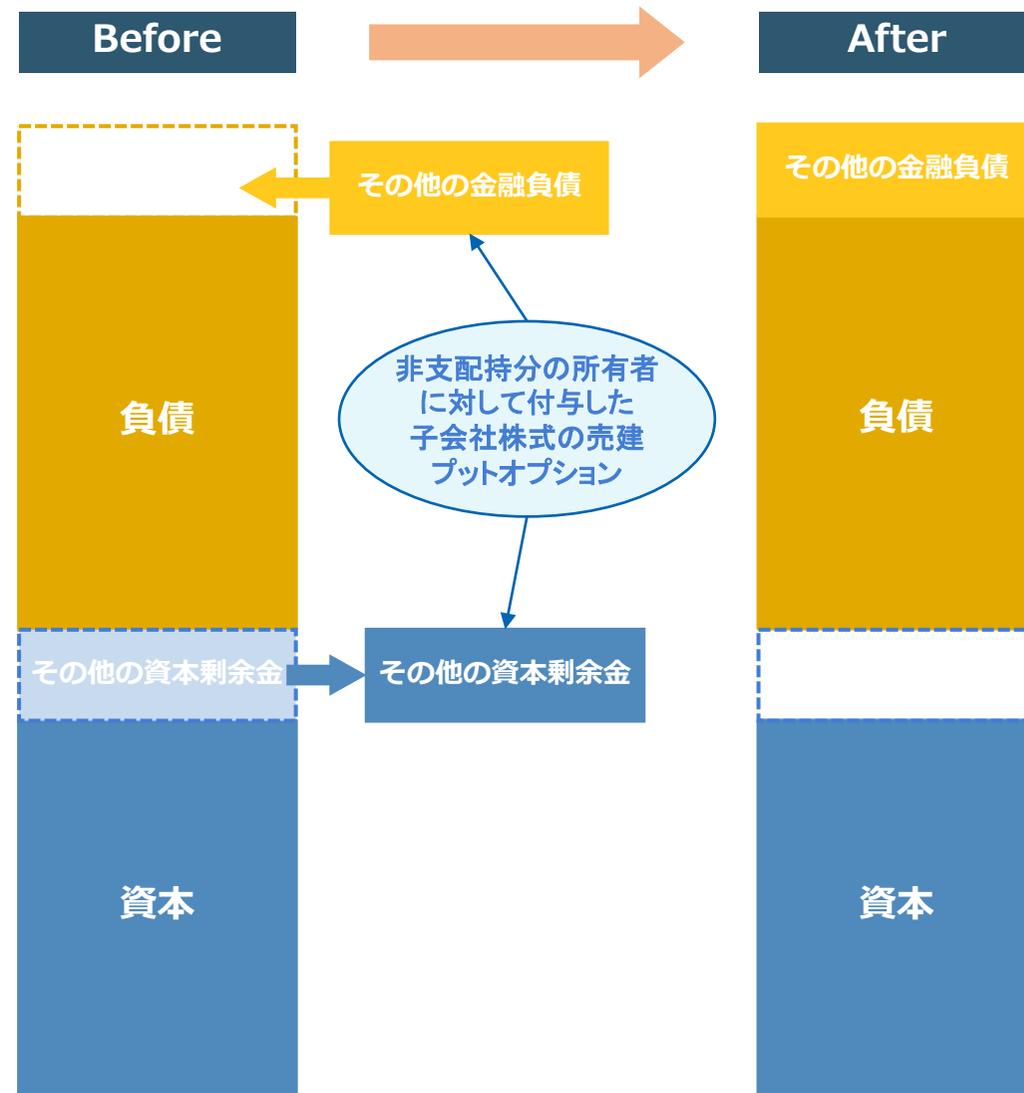
- 買収時、非支配持分の所有者にプットオプションを付与する場合

IFRSにおける認識

✓ IAS 32号 23項により、企業が自らの資本性金融商品を現金その他の金融資産で購入する義務を含んだ契約（契約それ自体が資本性金融商品である場合を含む。）は、その償還金額（例えば、先渡購入価格、オプション行使価格、あるいはその他の償還金額の現在価値）について金融負債と認識されている

当社グループでの会計処理

✓ 当社グループにおいても、当社グループが100%未満の株式を取得した被買収会社にかかる非支配持分の株式について、将来的に株主が当社に売却する権利が付与されていた場合は、将来見込まれる買取価格を負債に計上した上で、その金額相当を資本から差し引く



2019年12月期及び2020年12月期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、
2019年12月期以降の連結財務諸表を遡及修正しております。

注意事項

本資料には、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。

なお、本資料における記述は本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、その内容は事前の通知なく変更されることがあります。

また、本資料に記載されている当社グループの企業情報以外の情報は、当社が公開情報等から引用したものであり、その正確性・適切性等についての検証は行っておらず、また、これらを保証するものではありません。

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

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

IRお問合せ: <https://www.outsourcing.co.jp/ir/contactus/>