

2021年12月期 通期 参考資料

2022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)

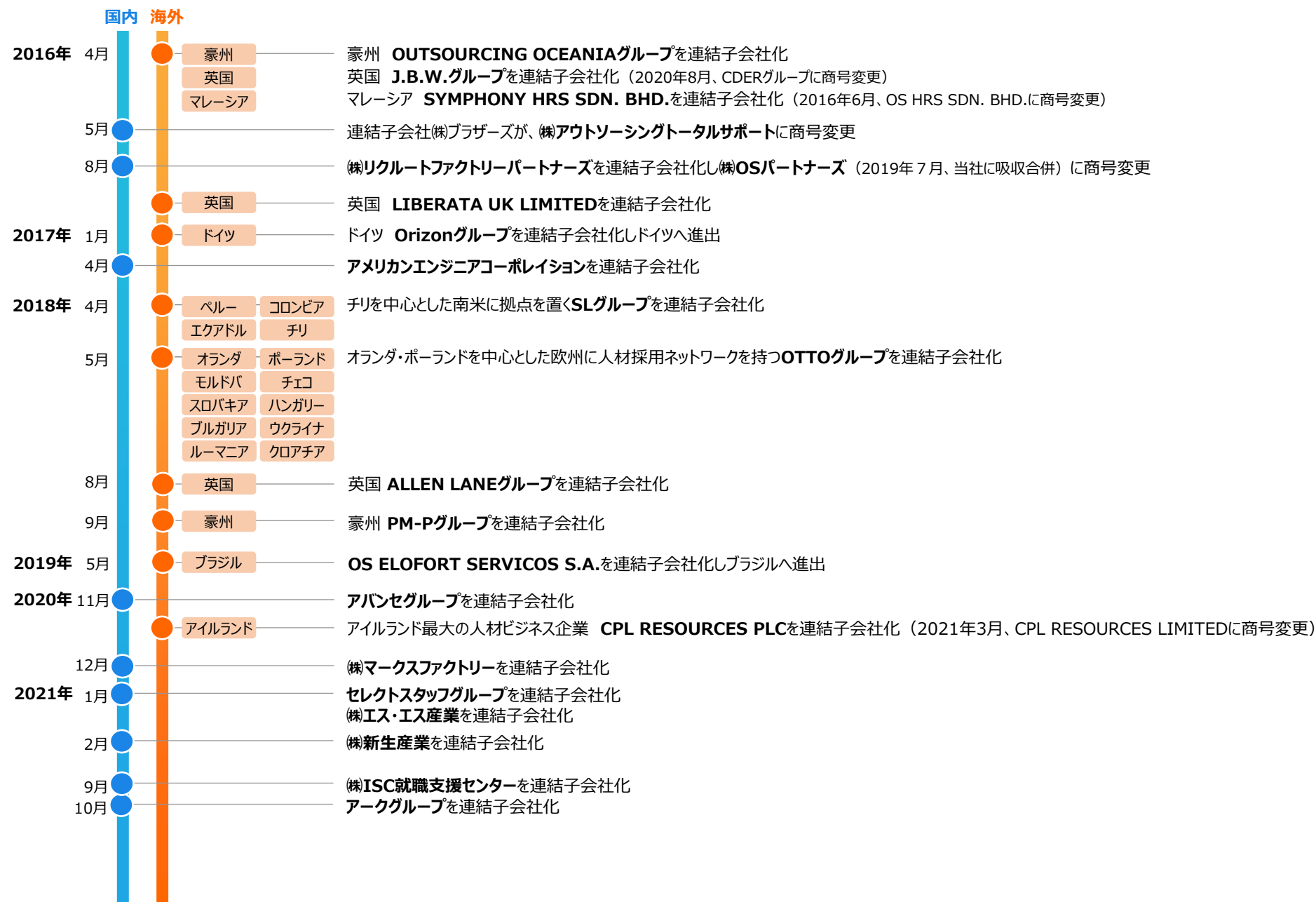
目次

- P. 3 当社グループ拡大の軌跡
- P. 5 中期経営計画 VISION 2024: Change the GAME
- P. 8 セグメント別情報
- P. 21 国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会
- P. 28 国際会計基準関連

当社グループ拡大の軌跡①



当社グループ拡大の軌跡②



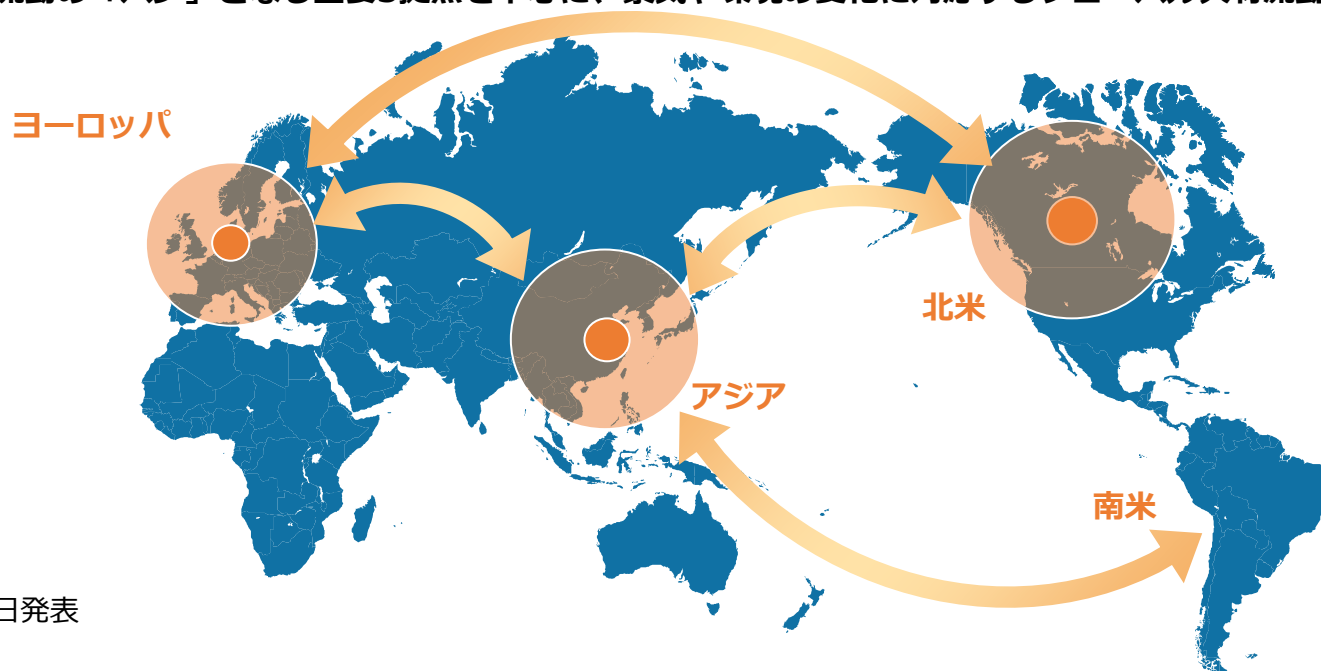
中期経営計画 VISION 2024: Change the GAME①



当社グループは、法律や KPI が変わるなかにおいて
人材ビジネスの“game changer*”となり、
プラットフォームの構築を通じて
フィービジネス拡大に向けた事業体への変化を実現します

* game changer = 大変革をもたらす人やもの、形勢を一変させるもの

人材流動の「ハブ」となる主要3拠点を中心に、景気や環境の変化に対応するグローバル人材流動ネットワークを構築



世界34の国と地域に199社※を展開し、
約86,000名※の従業員を有する当社
グループの事業スケールを活用

※ 2019年12月現在

● “VISION2024”に基づく新たな取り組み

「“はたらく”に国境をなくす」ことをミッションに、グローバルな視点で人材流動化を推進する当社グループの具体的な取り組みをご紹介します

世界は、働く人々が国境を越えてダイナミックに移動をする時代に移行しつつあります。また、働く人を求める企業ニーズは地域・国・領域に分散しています。さらに、労働力需給ギャップの内容も それぞれに異なります。世界に分散するそのようなニーズを細やかに、タイムリーに取り込むために必要な経営基盤の構築、グループ会社間連携、現地パートナーとの協業等を進めています。

(注) 2020年2月21日発表

中期経営計画 VISION 2024: Change the GAME②

● 中期経営計画（2020～2024年度）IFRS

2024年度 売上収益

8,200 億円

2024年度 営業利益

650 億円

営業利益率：7.9%
※IFRSベース

● VISION2024における重点施策

戦略Ⅰ 海外就労者サポートサービスの拡大

- 既存の技能実習生をターゲットにした戦略から、すべての在留外国人がターゲットの戦略に拡大

国内製造系事業

国内サービス系事業

海外サービス系事業

戦略Ⅱ 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
- 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導入

国内技術系事業

海外技術系事業

戦略Ⅲ 業績の平準化につながる米軍施設向け事業や政府公共系ビジネスの更なる拡大

- 景気の影響を受けない米軍施設向け事業の拡大
- 景気の影響を受けにくい公共系事業や物流系eコマース関連事業をグローバルに拡大

国内サービス系事業

海外サービス系事業

海外技術系事業

戦略Ⅳ 世界で増える人口をチャンスに変える為のグローバル人材流動ネットワークの確立

- 労働需給が逼迫する国の人口が減少し、労働力が豊富な国の人口が増加する労働力需給ギャップの活用
- 「ハブ」を中心とする、景気や環境の変化に対応するグローバル人材流動ネットワークを構築

グループ全体

戦略Ⅴ 人材ストックビジネスからの脱却を目指したWBB※プラットフォームの構築

- 持続成長にむけたフリービジネスモデル確立の必要性
- ※ WBB（“WORKING” Beyond Borders）＝“はたらく”に国境をなくす

グループ全体

戦略Ⅵ 財務戦略

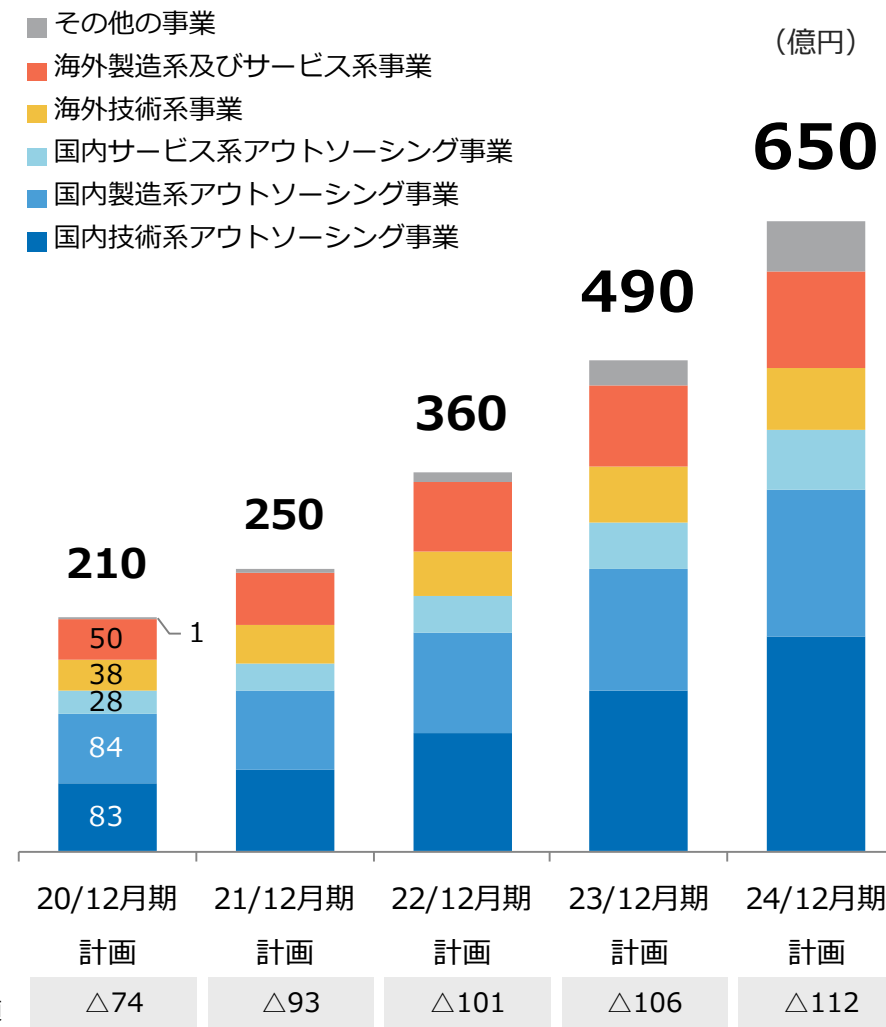
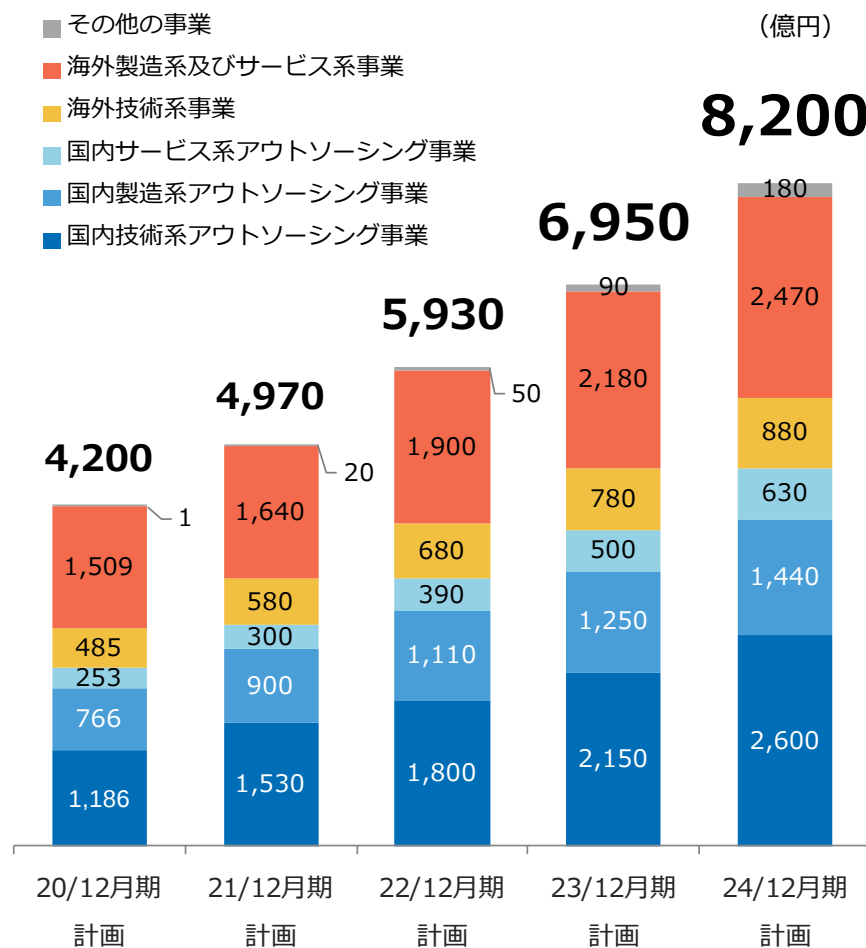
- ROE：25%以上、自己資本比率：30%以上、配当性向：30%以上

グループ全体

中期経営計画 VISION 2024: Change the GAME③

● セグメント別の売上収益成長計画（2021年～2024年）

● セグメント別の営業利益成長計画（2021年～2024年）



注）営業利益調整額は、各セグメントの外で予算取りするため、グラフ内の各セグメントには反映せず合計金額に反映

セグメント別情報①

● 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、生産性の向上対策も伴って今後も拡大
- ・各企業にコロナ対策が浸透し、製造企業のR&D分野、製造系以外の企業ともに今後のエンジニアニーズやRPA化ニーズが中長期にわたり堅調に推移する見通し
- ・派遣法改正等で、特定分野へ特化した業者や適応困難な中小業者には厳しい事業環境

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DX（デジタルトランスフォーメーション）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、適応できない業者のM&A等を推進

セグメント別情報②

- 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**

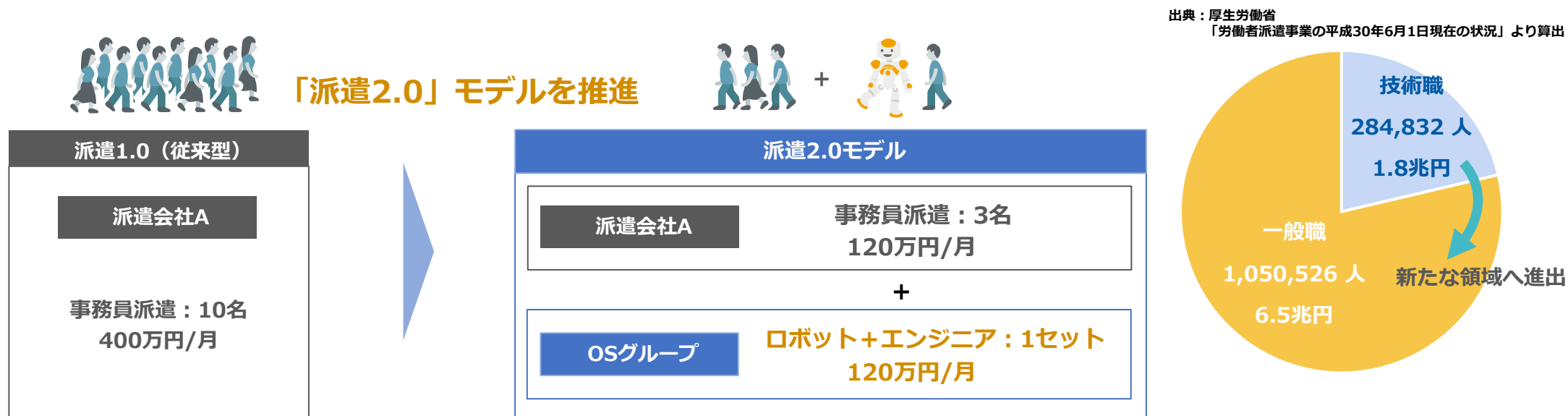
セグメント別情報③

● 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

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」による効率化イメージ



・事務業務へ派遣会社Aから派遣社員10名を導入中 = 400万円/月

- ・OSグループからロボットとオペレーションエンジニア1名を導入 = 120万円/月
- ・業務効率化によって派遣会社Aの派遣社員を3名に減員 = 120万円/月

合計240万円/月 ⇒ 160万円/月のコスト削減

セグメント別情報④

● 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

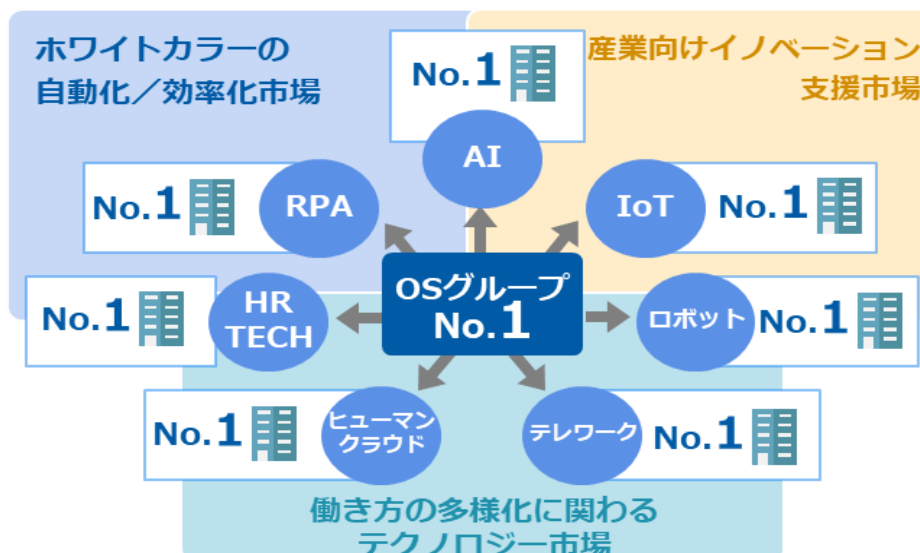
- 「派遣2.0」における「Tech」は多種多様な分野において先端技術が求められるため単独での開発は極めて困難
- 先端技術や先端ソリューションを保有している企業とアライアンスを締結し当社グループの技術者を新技術の開発や導入の為に要員として提供
- 先端エンジニアは既存エンジニアに比べ高単価

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



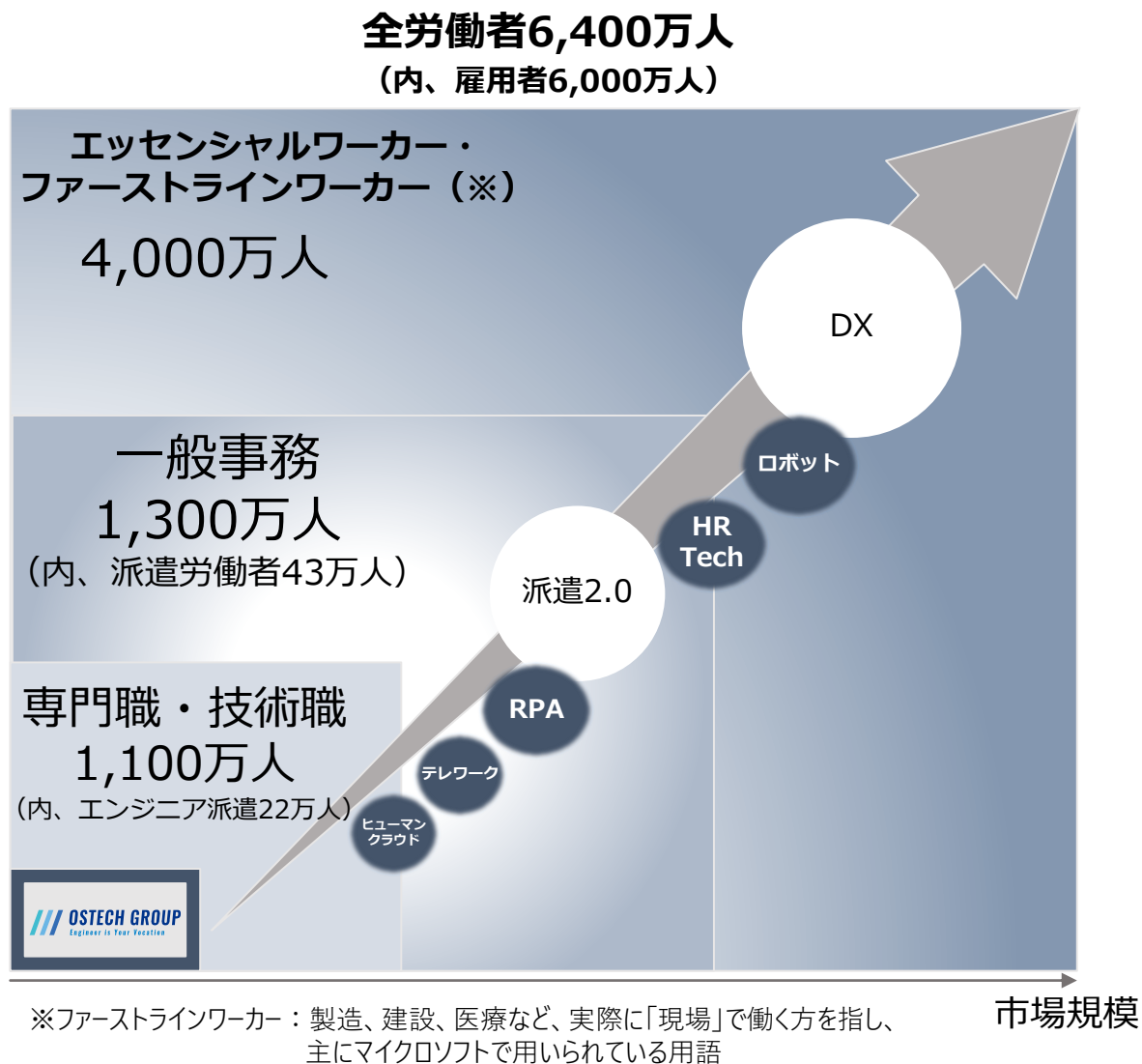
● 2024年度 技術者派遣人数・派遣2.0稼働数目標

	技術者数・派遣2.0稼働数
既存事業	34,500人
派遣2.0	4,500稼働

※派遣2.0 = 人材、ロボット、ソフトウェアすべての働きを「稼働」とする

セグメント別情報⑤

- 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



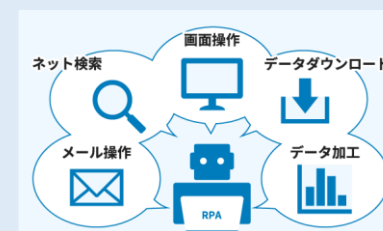
DX市場への参画イメージ



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

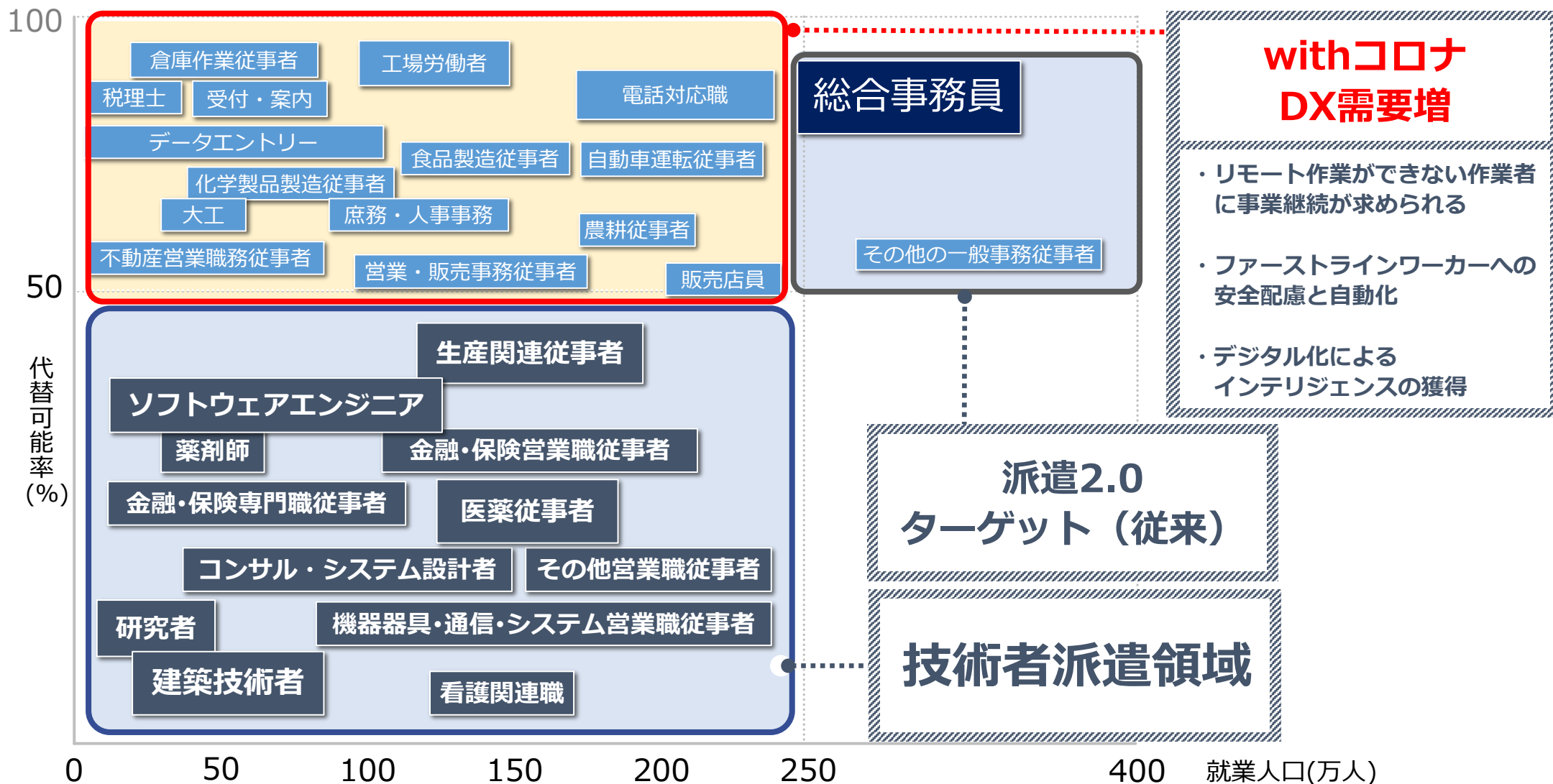


主にバックオフィスの定型業務をソフトウェアロボットにより代行する事で人材不足を解決

セグメント別情報⑥

● 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



セグメント別情報⑦

● 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム

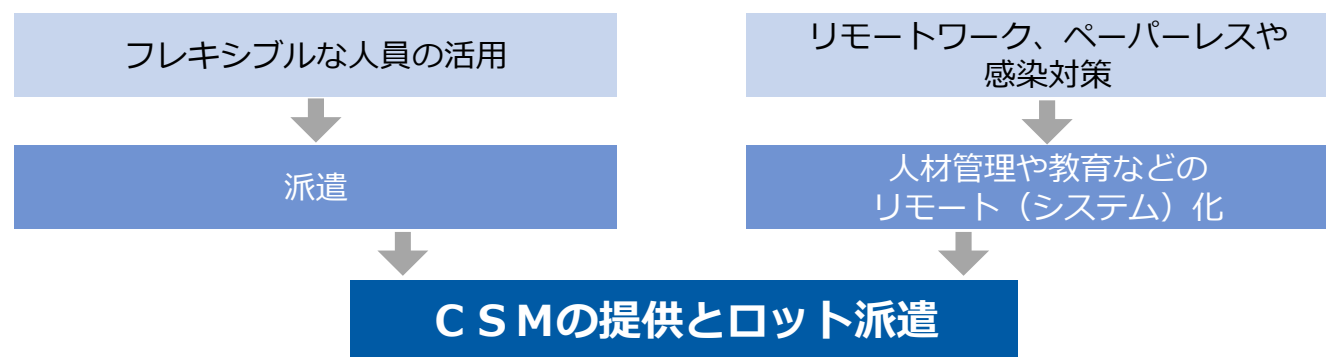
・ 派遣スタッフ管理システム「CSM」の提供

「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

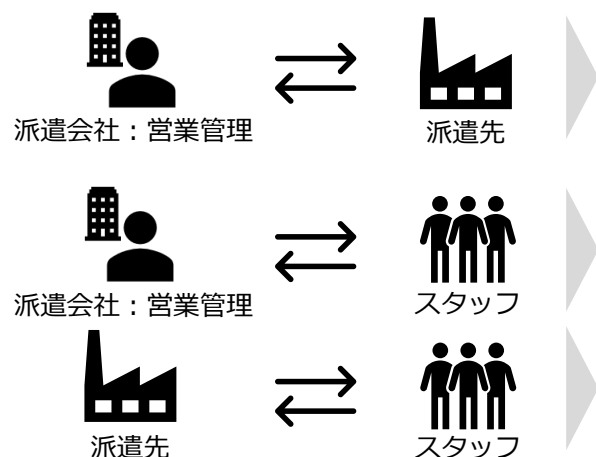
■ コロナ禍が製造業にもたらした影響

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による課題への対応



抱えている課題	CSMによる対応
・ 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	・ 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
・ 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	・ 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
・ 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	・ 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）

セグメント別情報⑧

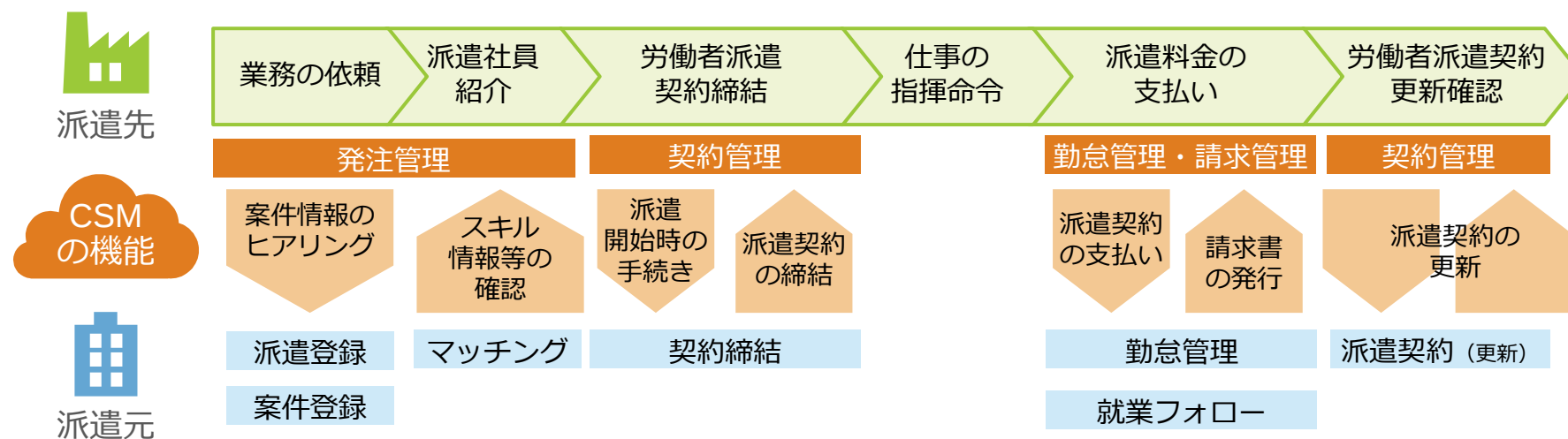
● 国内製造系アウトソーシング事業のビジネススキーム

・ 派遣スタッフ管理システム「CSM」の提供

「CSM」の機能

■ CSMは派遣事業における各種手続きをクラウド上で一元管理できるシステム

* 発注・派遣契約・勤怠管理・請求書発行やスタッフの評価をCSMで行うことが可能



「CSM」導入に伴うメリット

派遣先企業 メリット

- 派遣会社との連絡時間の削減
- 契約状況の見える化
- 時間外管理のアラート

共通

- 書類保管スペースの削減
- 契約書類の検索性UP
- 勤怠の見える化

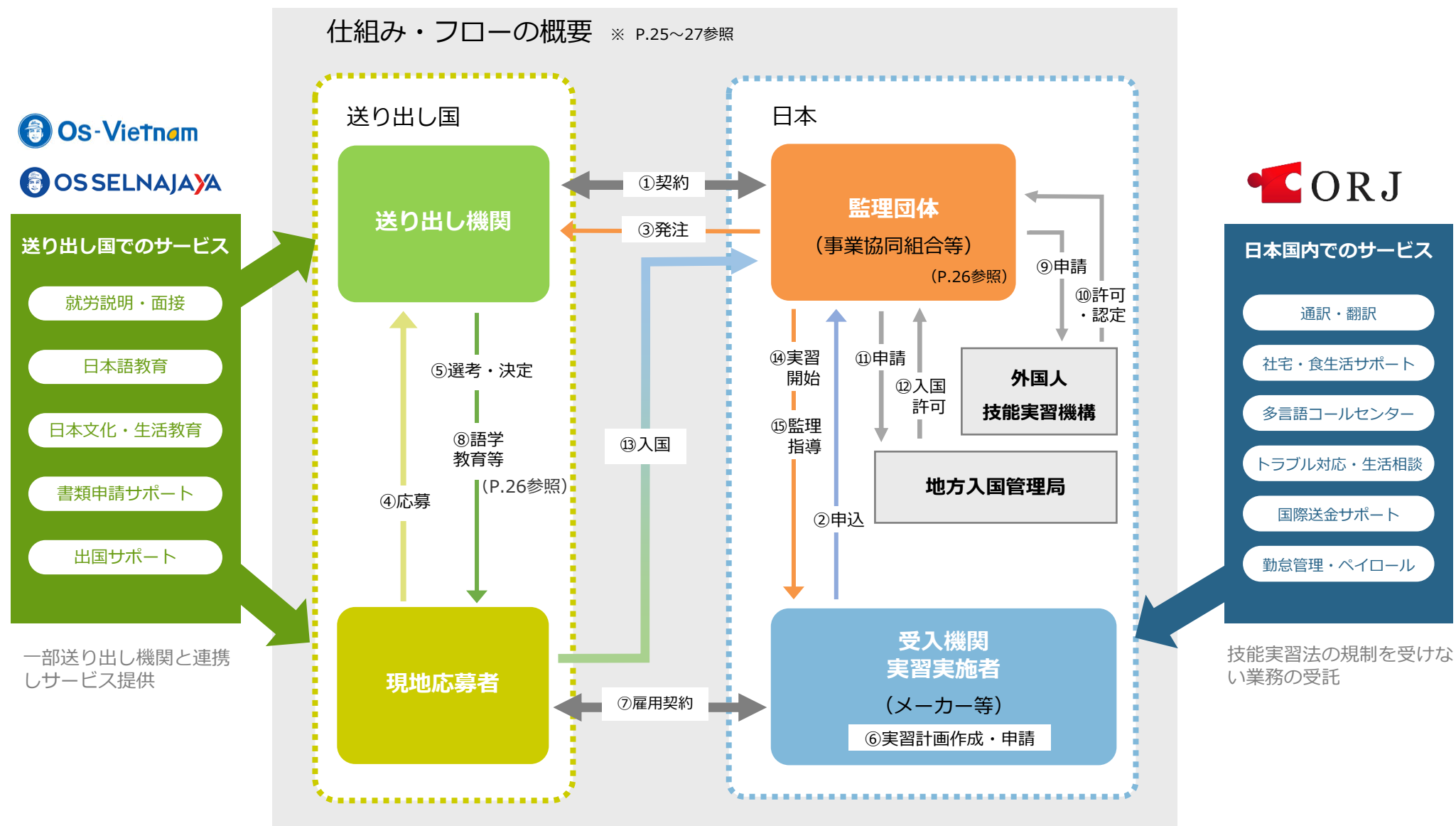
派遣元企業 メリット

- 契約書の準備にかかる時間の短縮
- 郵送費等のコスト削減
- 就業決定までのリードタイム短縮

セグメント別情報⑨

● 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・特定技能制度に関する事業



セグメント別情報⑩

- 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、利益率が高く工事期間が長期に渡る、安定的な大口案件の受注を拡大

- 沖縄等の各米軍基地で施設や設備の保守・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、高い参入障壁となる事業領域で、過当競争が少なく利益率向上を伴って大きく成長
- 当事業の受注は入札形式となり、参加にはCFIUSの厳しい審査のクリアが必須（当社は既にクリア済み）
- 入札における金額・工期の見積り等で世界に共通する大きなノウハウを保持

CFIUS：対米外国投資委員会 = 米国政府の省庁間委員会であり、米国の事業等への外国からの参入や投資における国家安全保障への影響を検討する組織

米軍施設向け事業を、既に進出済みのグアム・米国本土で拡大、更に環太平洋エリア等へ展開

セグメント別情報⑪

● 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いて、IoTやビッグデータの活用によって受託を拡大

アイルランドを中心に欧州各国で、IT、製薬、ライフサイエンス、ヘルスケアセクター向けのスペシャリスト人材の派遣・紹介・請負等のサービスを拡大

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・コストシナジーを創出

* 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

セグメント別情報⑫

● 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の派遣へと拡大
- 業務一括で受託の上、同業他社活用もマネージメントし効率を向上するマスター・ベンダー事業を拡大

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、各種公的業務のBPOサービス等を推進

- 先進国では財政難から公的事業・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

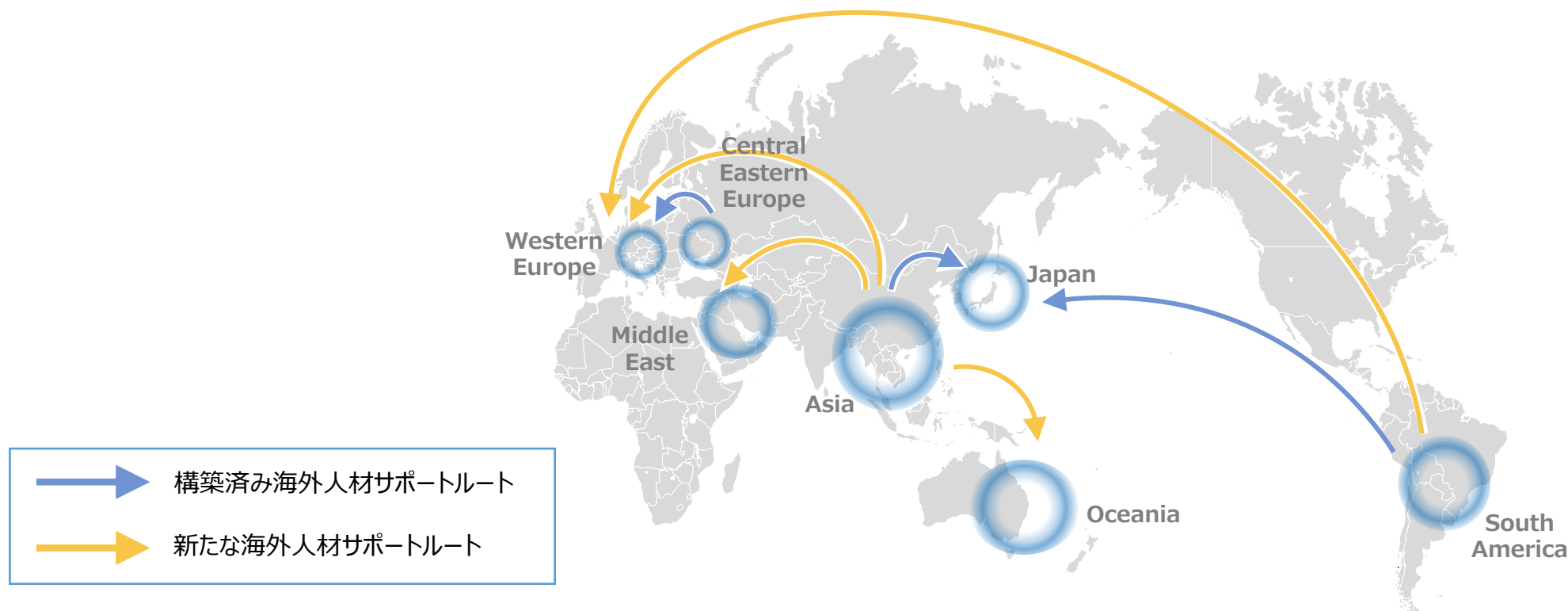
サイクルが異なる事業・景気の影響を受けにくい事業への業種分散でリスクを軽減し、欧州・アジア・豪州へ各事業のノウハウ・インフラ・技術者等を相互活用して展開

* 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

● 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

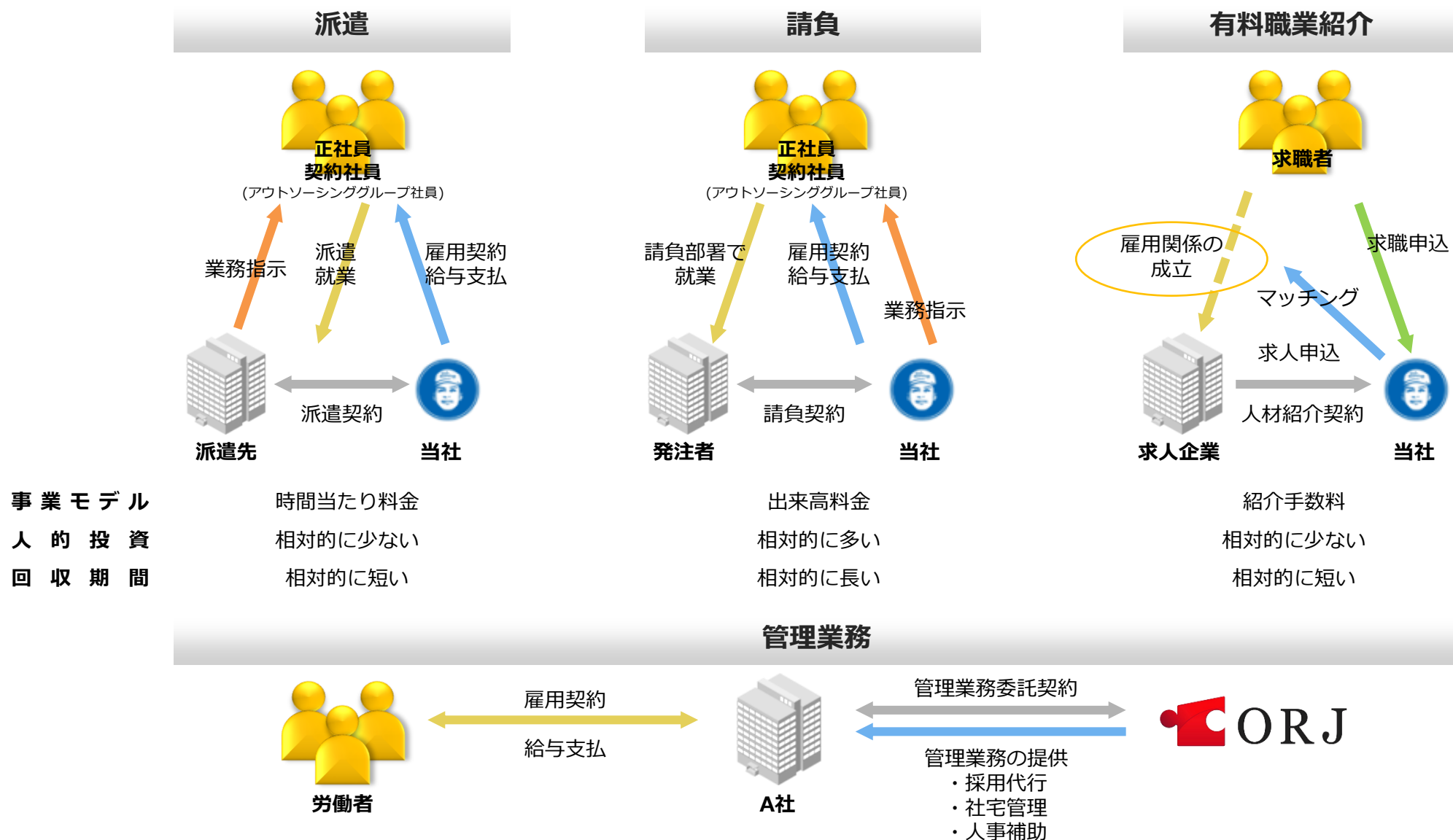


国境を越えたグローバルな人材流動化で、世界で増加する人口を活用し事業を拡大

* 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

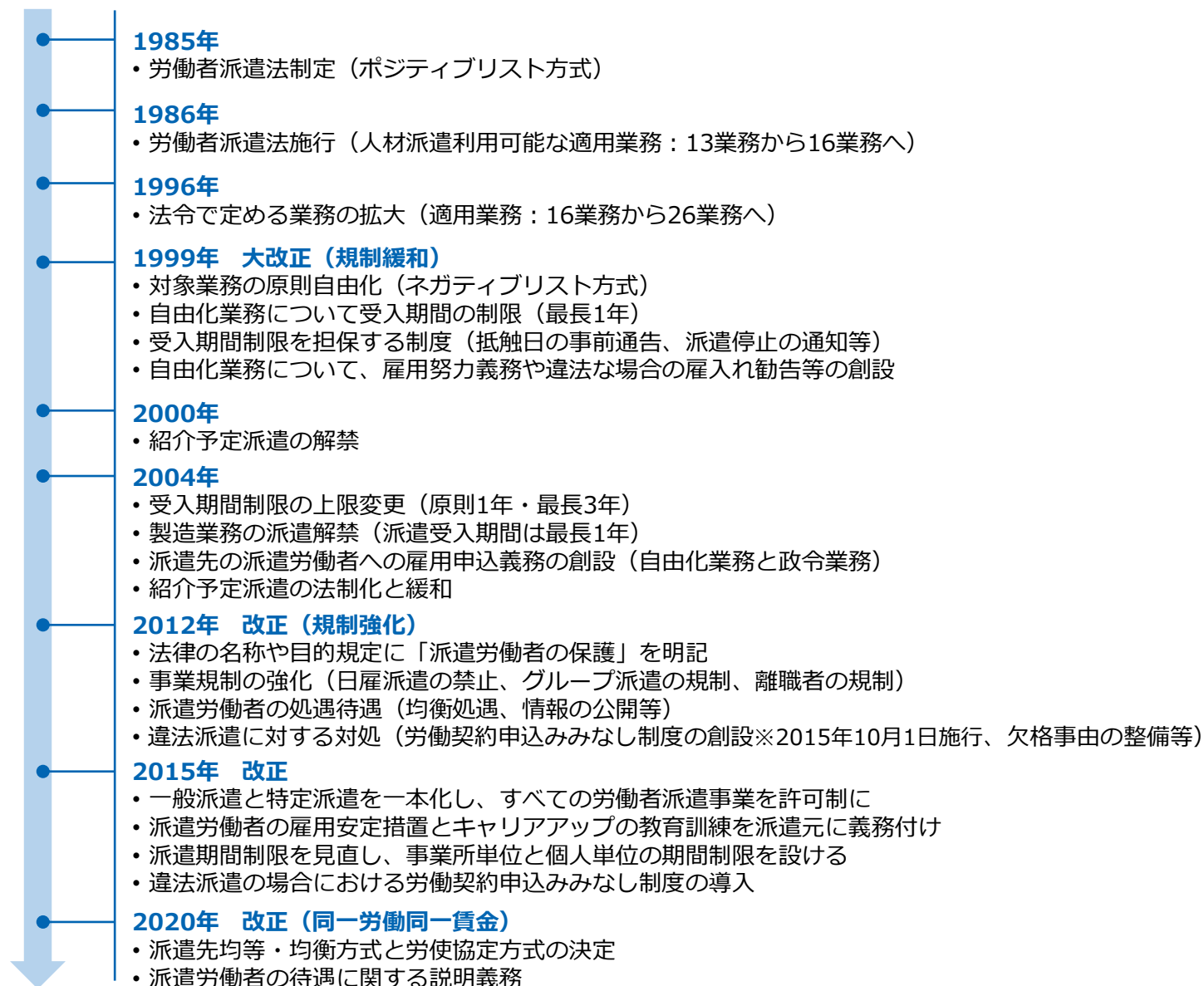
国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会①： 主な雇用体系

● 当社グループ国内アウトソーシング事業における主な雇用形態



国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会②： 関連法規制の推移

● 労働者派遣法改正の変遷



国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会③： 関連法規制の概要

● 関連法改正の概要

1. 2013年4月施行 改正労働契約法

- 有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えた場合は、労働者の申込みにより無期労働契約に転換することを使用者に義務付け

主なポイント

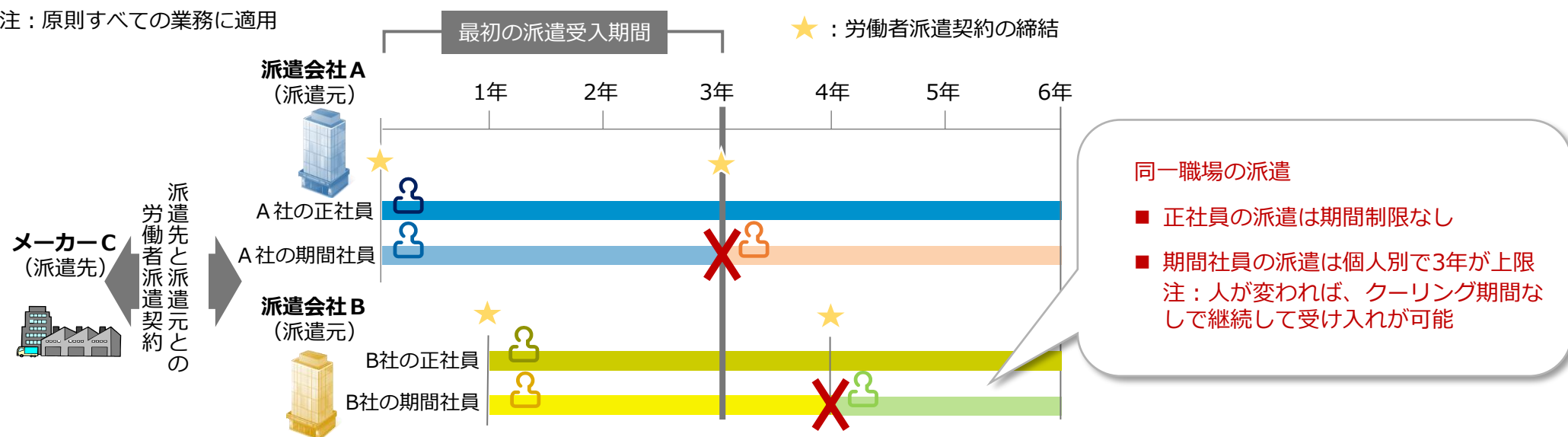
- 改正労働者派遣法は雇用安定化に向けて、派遣会社に様々な義務を設けて悪質業者を締め出すとともに正社員派遣の期間制限を緩和
- 改正労働契約法はすべての企業に不安定な雇用を抑制させることが目的

2. 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）
- 期間制限のなかった専門業務を廃止し、派遣会社が期間雇用する社員の派遣をすべて同一職場で上限3年に制限
- 派遣会社の正社員による派遣は期間制限なし（改正前の派遣法：製造は同一職場で上限3年）
- 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）

改正後の期間制限

注：原則すべての業務に適用



国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会④： 改正労働契約法関連ビジネスモデル

● 関連法改正がもたらす新たな事業機会

1. 2013年4月施行 改正労働契約法

短期サイクルの生産変動に合わせた調整領域

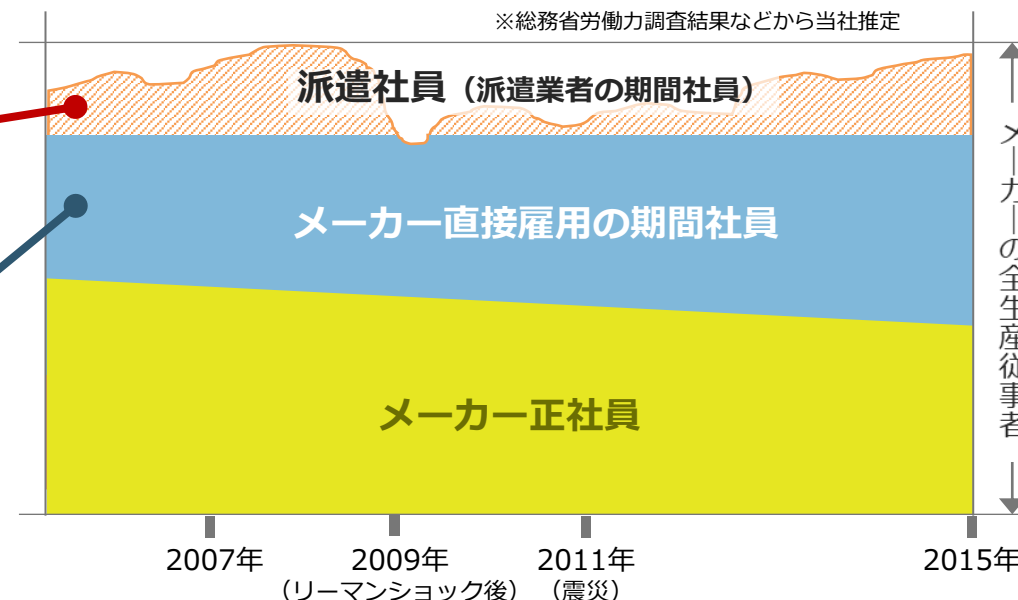
- ・国内製造系アウトソーシング事業者のコア領域
- ・未習熟者による労働集約的事業領域

長期サイクルの生産変動に合わせた調整領域

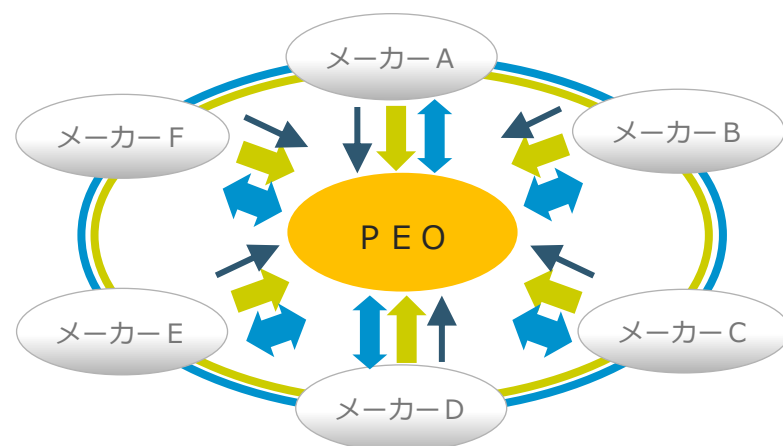
- ・コストをかけて育成した技能者の活用により効率向上を図れる領域
- ・関連法改正により、派遣業者の正社員派遣が有効な手段となる新たな市場

大手自動車メーカーにおける生産人員構成の推移（イメージ）

※総務省労働力調査結果などから当社推定



2. 当社グループのPEOスキーム



PEO（Professional Employer Organization）とは「習熟作業員雇用組織」の略称

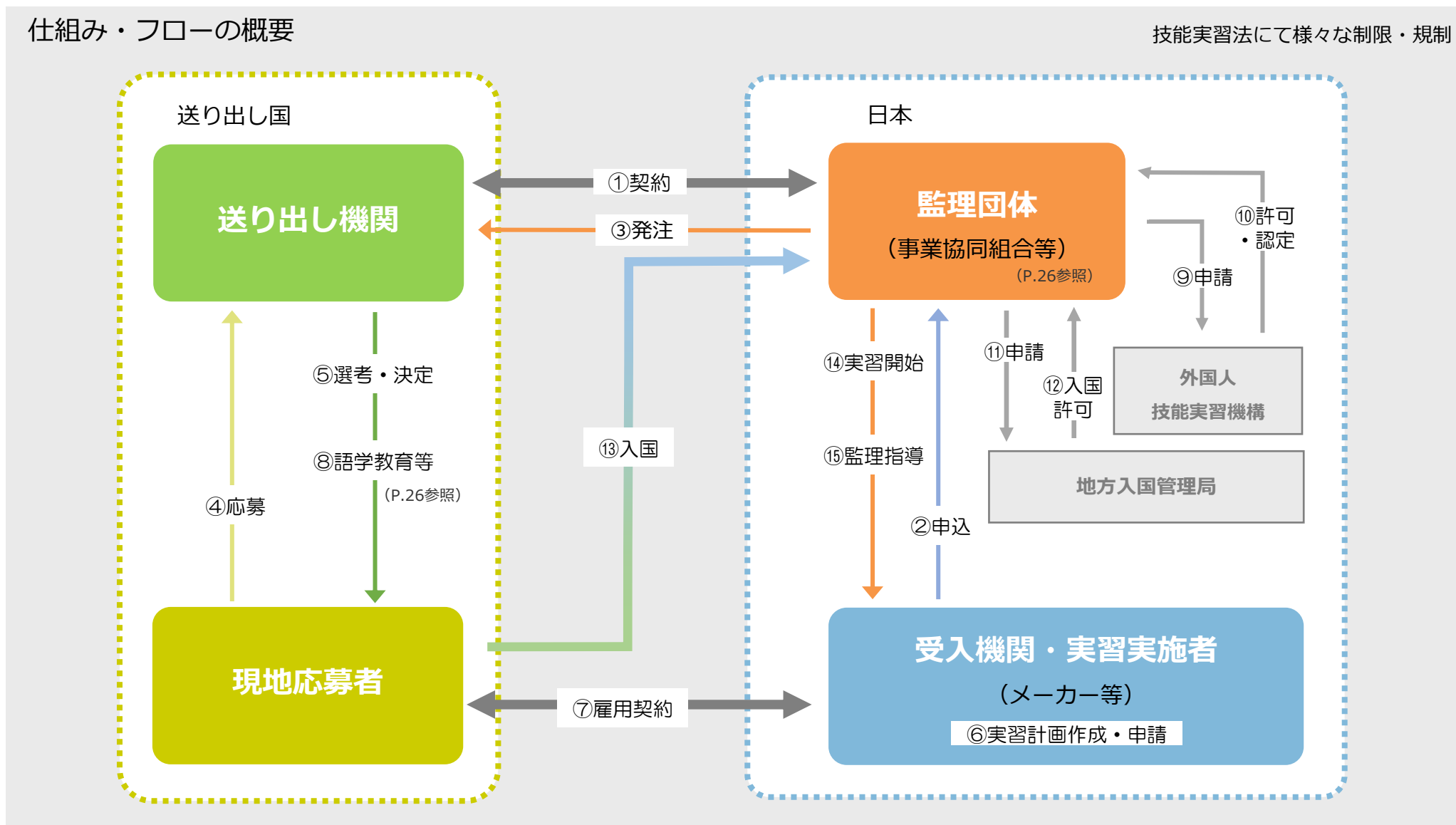
- ➡ メーカーが、当社子会社（株）PEOの運営するPEO会に参画
- ➡ メーカーが直接雇用する期間社員の期間満了時に、PEOで正社員として受け入れ
- ↔ 長期勤務等、ニーズに応じて各参画メーカーへ正社員派遣

主なポイント

- 当社グループ独自のPEOスキームを通じ、メーカー直接雇用の期間社員を当社が正社員雇用することで、長期サイクルの生産変動に合わせた調整領域に事業を転換
- メーカーの変動費化ニーズを満たしつつ、労働者の安定雇用を確保

国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会⑤： 外国人技能実習制度概要（1）

● 外国人技能実習制度（現行）の概要



国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会⑤： 外国人技能実習制度概要（2）

● 関連する各組織・団体について

送り出し機関

- ・ 実習生希望者を監理団体へと適切に取り次ぐ為に日本の関連法令・省令の要件に適合が必要
- ・ 実習生本人や監理団体からの手数料等が収入（算出方法や徴収内容等に規制あり）

現地応募者

- ・ 現地で最低4か月位の日本語等の事前教育を受け、来日して1か月間研修後に実習実施者が雇用
- ・ 技能実習制度は実習期間の満了が原則であり、技能実習生は期間中の安定した収入確保が可能
- ・ 2017年末で約27万人の技能実習生が日本に在留、政府が65万人へ拡大する方針を打ち出す

行政監督機関

- ・ 地方入国管理局が入国や在留の許可を認定、外国人技能実習機構が法令・省令に基づき監理団体や実習計画を許認可、また、他行政機関と連携し人権侵害や賃金未払い等を監督・指導

監理団体

- ・ 事業協同組合や農協等が、実習実施者と実習生の間を雇用斡旋する為、非営利目的を前提に各種の厳格な許可基準に適合することで許可される（違反で取り消し等、優良監理団体は優遇措置）
- ・ 実習生の監理業務、各種申請・報告や実習計画作成の指導に伴う費用等を実習実施者へ請求

受入機関 実習実施者

- ・ メーカー等の民間企業・団体が、実習生ごとの技能実習計画の作成で認定を受けるが、受け入れの適切性担保の認定基準への適合が必要で、実習開始後の違反には認定取り消し等の措置
- ・ メーカーが実習生受け入れを拡大
⇒ 1年間、3年間、5年間で同一人物で継続できる為、安定した実習者として活用が可能

国内人材サービス業界を取り巻く環境と当社グループ事業機会⑥： 外国人在留資格概要と事業潜在性

● 当社グループが関係する外国人在留資格、新設の特定技能資格

独自の奨学金プログラムによる 就職支援活動（※）

留学生のアルバイトは1週間28時間以内

技能実習生向け ORJ管理業務サービスの 潜在市場

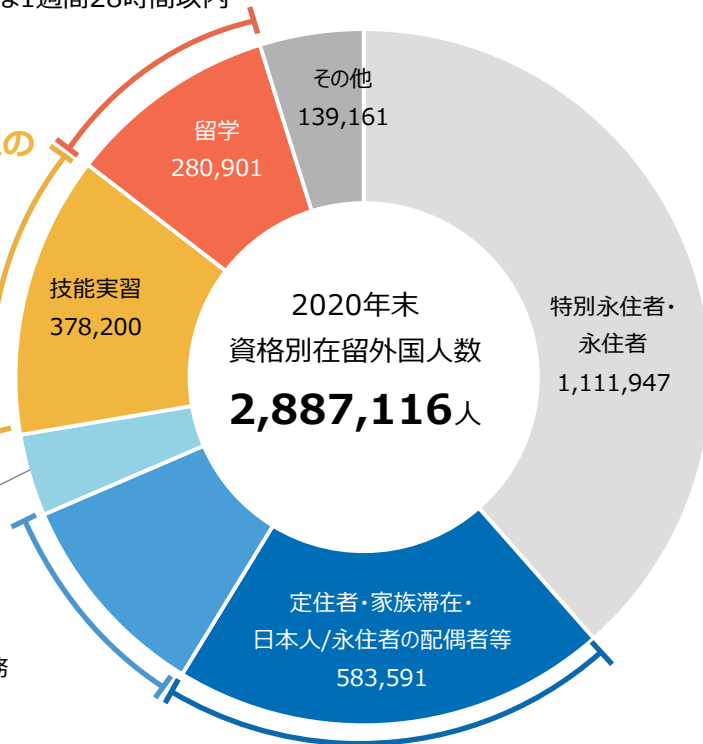
技能移転を通じた開発
途上国への国際協力が
目的；実習後は帰国し、
学んだ技術を母国に伝
えることが前提

技能、経営・管理、企業内転勤、
教育、高度専門職
109,936

技術・人文知識・国際業務
283,380

技術系OS事業の潜在市場

製造系OS・技術系OS事業の潜在市場



特定分野に関わる深刻な人手不足の解消、生産性向上、
人づくり改革を実現するため、
2019年4月1日より、特定技能資格が新設（5年で最大
345,150人の受入れ見込み）

⇒製造系OS・技術系OS事業、ORJ管理業務サービスの
潜在市場

特定技能1号

特段の訓練を受けず直ちに一定程度の業務を遂行できる水準の
技能を持つ外国人（技能実習制度3年間修了者も該当）

通算5年

特定技能2号

監督者として業務を統括し、熟練した技能で遂行できる水準の
外国人

更新可能、家族帯同可能

出所：法務省「令和2年末現在における在留外国人数について」をもとに当社にて作成

（※）公益財団法人 国際人材交流支援機構（IHNO: International Human resource Network Organization）を通じ、学びながら働く留学生に対して奨学金を支給。海外から日本で学び・暮らす外国人学生を支援。卒業後の就職活動もサポート。

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

国際会計基準関連②： 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）

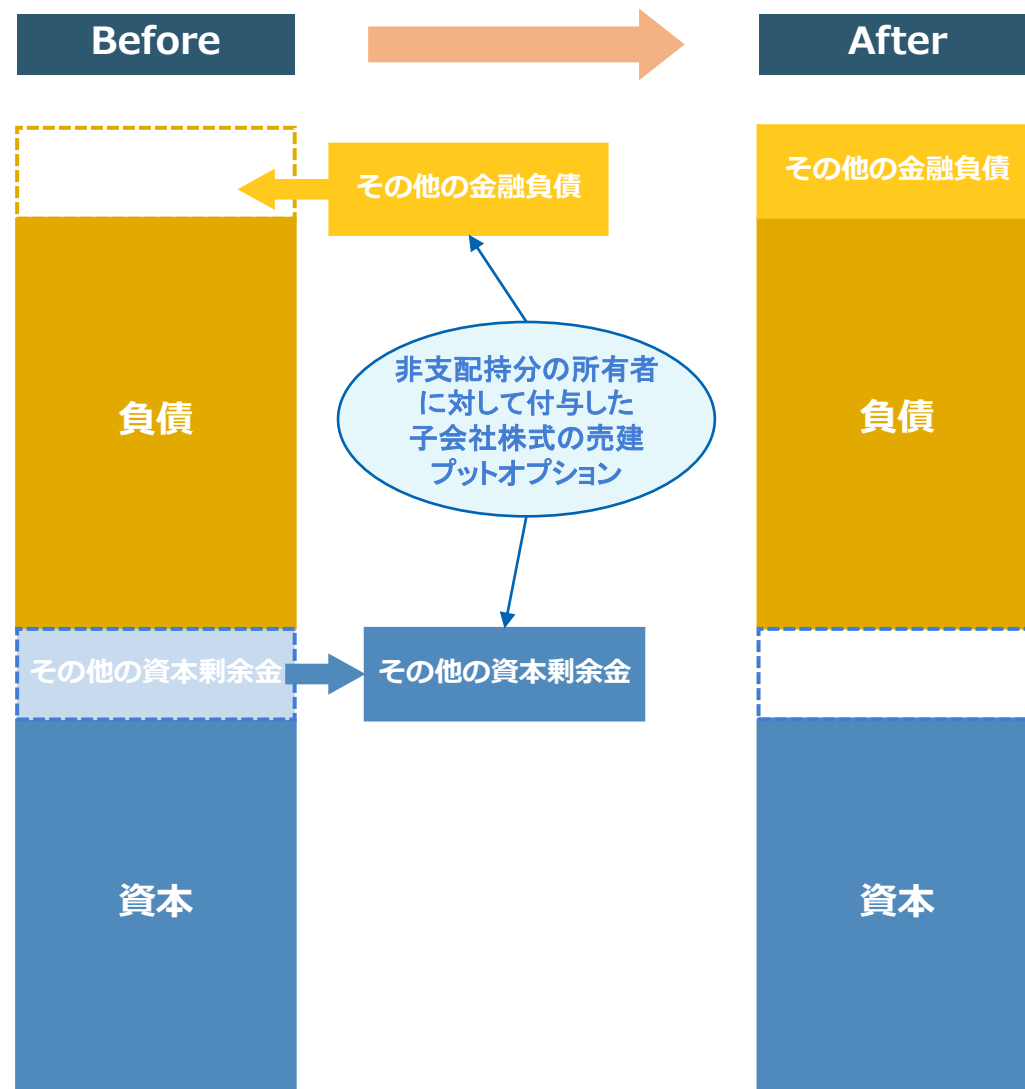
- 買収時、非支配持分の所有者にプットオプションを付与する場合

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



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/>