



2019年12月期 第2四半期 決算説明資料

2019年8月



目次

- P. 2 2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)
- P. 17 2019年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)
- P. 20 参考資料

2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)



2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績の概要

(百万円)	2018年12月期 2Q累計実績		2019年12月期 2Q累計実績		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	139,099	100.0%	177,585	100.0%	38,486	27.7%
売上原価	112,618	81.0%	144,732	81.5%	32,114	28.5%
売上総利益	26,481	19.0%	32,853	18.5%	6,372	24.1%
販売費及び一般管理費	21,615	15.5%	29,063	16.4%	7,448	34.5%
営業利益	4,807	3.5%	5,703	3.2%	896	18.6%
税引前四半期利益	3,786	2.7%	3,532	2.0%	△ 254	-6.7%
四半期利益	2,390	1.7%	1,982	1.1%	△ 408	-17.1%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	2,027	1.5%	1,511	0.9%	△ 516	-25.5%

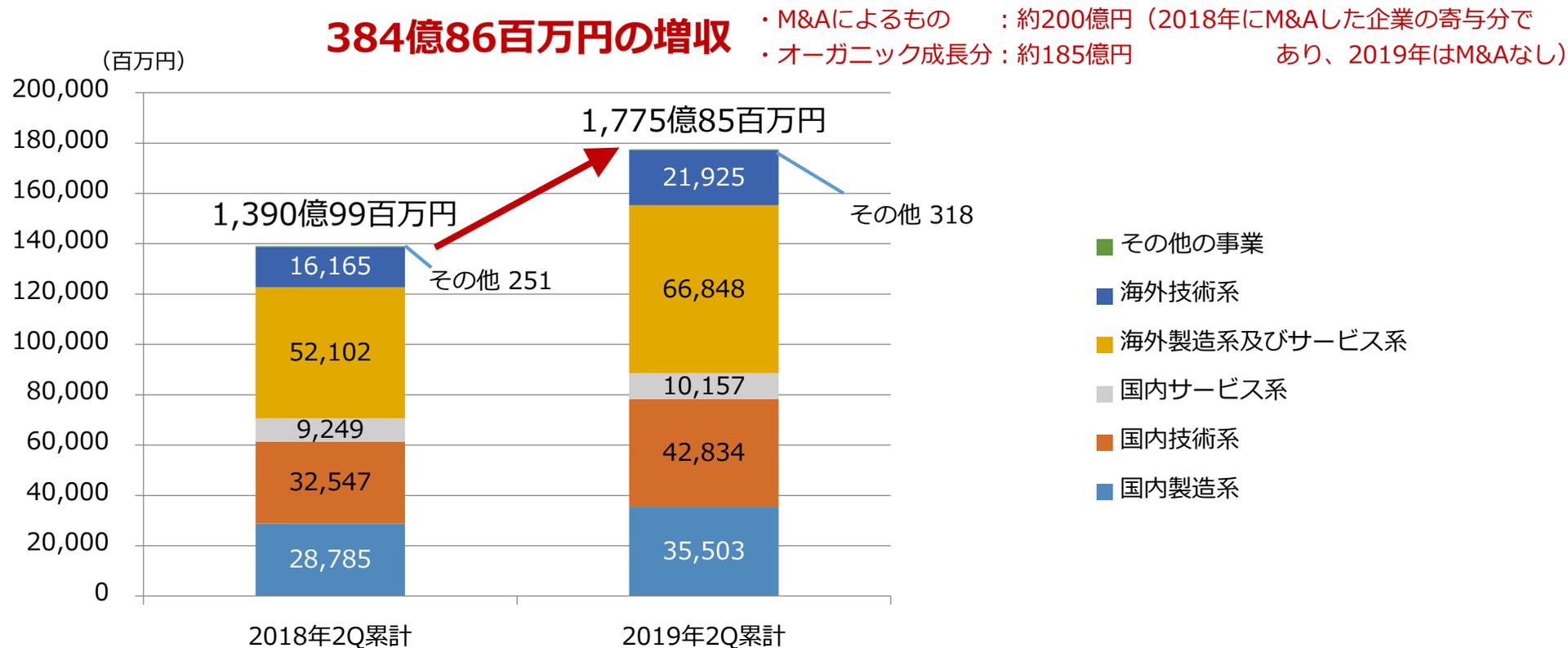
※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、四捨五入して表示しております。

2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

売上収益 1,775億85百万円 (前年同期比27.7%増)

- グループのシナジー創出により、各事業セグメントで成長
 - ・ 国内は、労働法改正から発生するニーズの獲得と、更に拡大する外国人活用ニーズの獲得が順調に推移
 - ・ 海外は、労働力が潤沢な国から逼迫する国へ、グローバルで人を流動化するスキームが順調に拡大

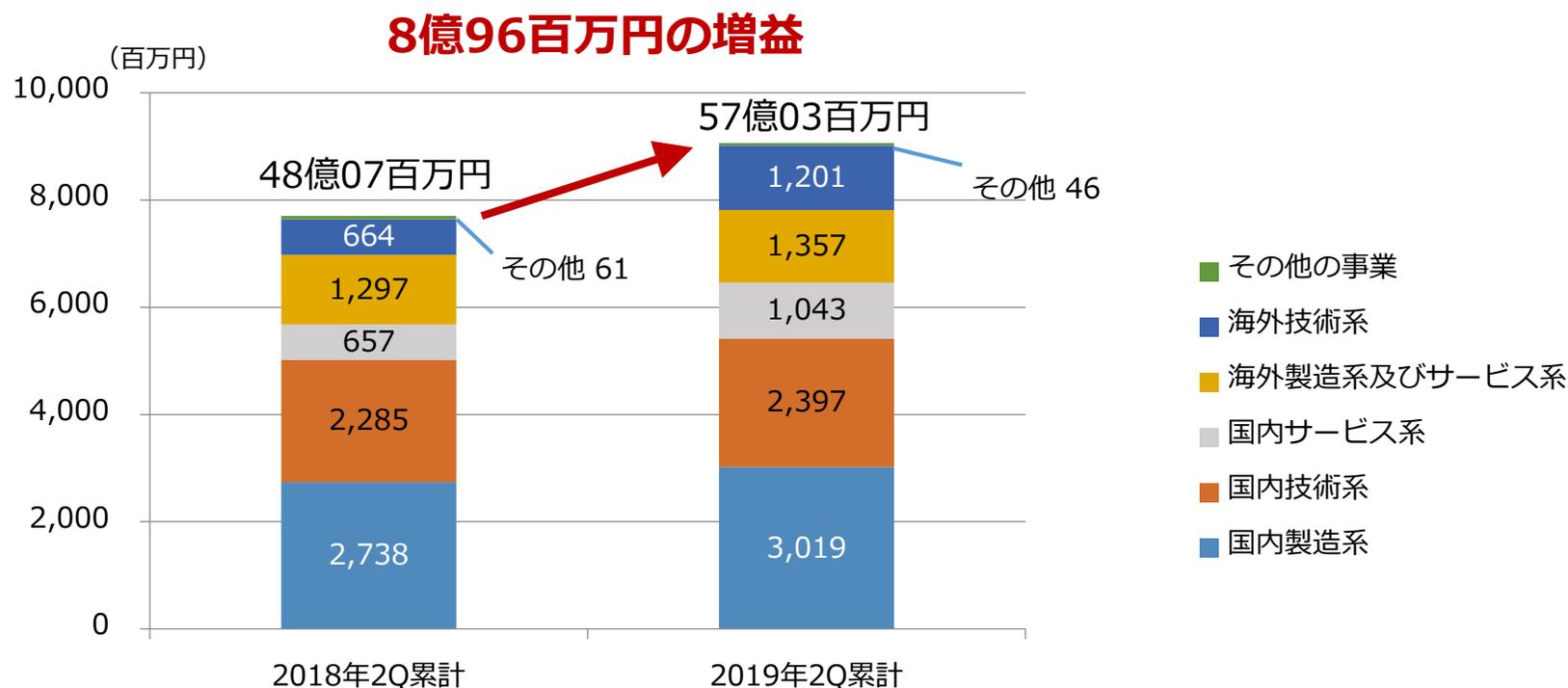


2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

営業利益 57億03百万円 (前年同期比18.6%増)

- 粗利額の拡大により、中・長期に渡る二桁成長を継続する為の大きな投資を吸収し、前年同期を8億54百万円、期初計画に対しても8億03百万円超過し、過去最高を更新

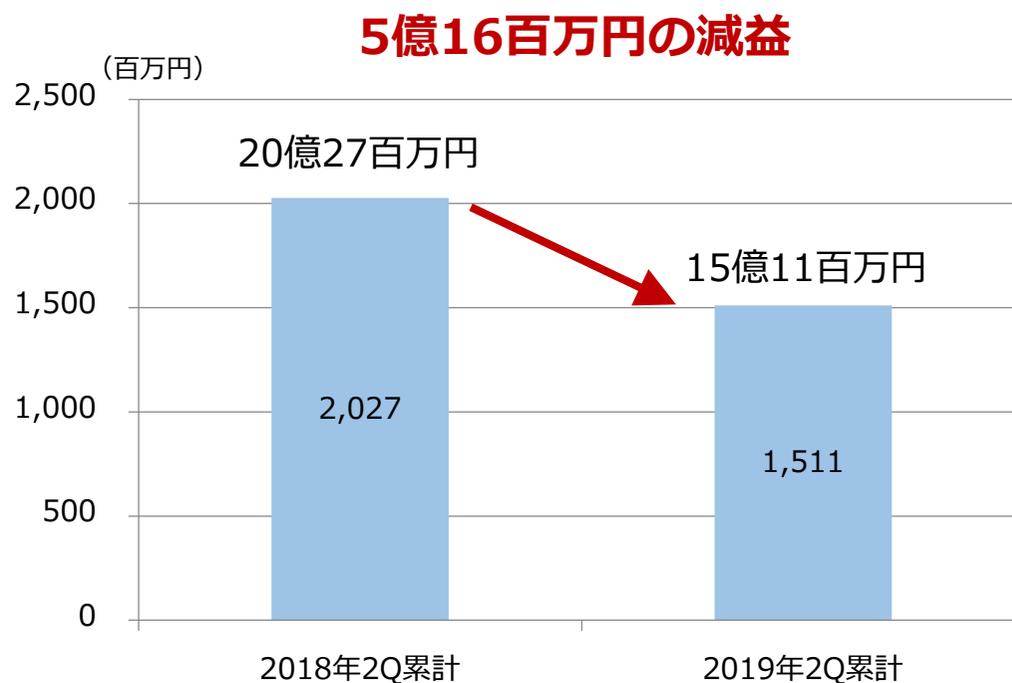


* 営業利益調整額 (2018年△28億95百万円、2019年△33億60百万円) は、各セグメントの外で予算取りする為、グラフに反映せず合計金額には反映

● 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 15億11百万円 (前年同期比25.5%減)

- 既に1Qで計上処理した、プットオプションの公正価値評価による一過性の金融費用9億09百万円が大きな影響となり、前年同期を下回る *



* 当四半期では、プットオプションの公正価値の再評価において、対象となるグループ会社の業績が想定より順調に推移したこと等により公正価値が高まり、前期末との差額を一過性の金融費用として計上。連結上での処理となる為、税金計算には加味されず、四半期利益は同額の影響を受ける

● 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 ※1

売上収益	355億03百万円	前年同期比 23.3%増
営業利益	30億19百万円	前年同期比 10.3%増

製造派遣・製造請負は、米国と中国の貿易摩擦に伴う中国向けの輸出減少で国内メーカーが影響を受け、多くの同業他社で派遣社員が純減

- ・ 当社はPEOスキームの貢献で、期末外勤社員人数14,018名と計画を下回るが1Q末からは約500名の純増

外国人労働者の管理業務受託は、メーカーが活用拡大に向かうが、入国管理法の改正等による行政監督機関の混乱に伴い在留資格の審査等が大きく遅れている

- ・ 期末委託管理人数が13,528名となり、計画に対して約1,100名の期ズレが発生

営業利益の前年同期比増加率が売上の同増加率より低い主要因は、将来の当セグメント主力事業と考える管理受託等の外国人労働力に関連する各種事業の拡大へ向けた、体制強化への一過性の先行投資

米国・中国の貿易摩擦の影響：

一部の中国向けを扱うサプライヤー中心に影響を受けており、それらのメーカーの中に当セグメントの高単価取引先がある為、売上・利益に影響が発生

※1 → P.23~32を参照

● 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 ※2

売上収益	428億34百万円	前年同期比 31.6%増
営業利益	23億97百万円	前年同期比 4.9%増

様々な技術が日々バージョンアップする時代において、多くのエンジニアを各分野で必要とされる中、国内は人口減少に向かうという社会構造上の問題で継続的なエンジニアニーズが発生

- ・ KENスクールによるキャリアチェンジやキャリアアップのスキームが、若年層の「ネームバリューよりもやりたいことをやれる企業」という考え方にマッチして評価され、採用の大きなアドバンテージとなり、期末外勤社員数が期初の計画から200名増加
- ・ 営業利益の前年同期比増加率が売上より低いが、今期は1,600名の新卒者を採用しており、2Qに発生した配属前教育コストが、売上成長率に伴う営業利益に影響した一時的なもので、3Qからは利益成長が売上成長を上回る見通し

米国・中国の貿易摩擦の影響：

現在のエンジニアニーズは、社会構造上の問題で発生しており景気によるものではない為、米中摩擦の影響は受けていない

※2 → P.33~36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 ※3

売上収益	101億57百万円	前年同期比 9.8%増
営業利益	10億43百万円	前年同期比 58.6%増

米軍施設内事業に必要なボンド（保険）を700億円へ拡大したことで大口案件への入札が可能となる

- ・ 既に2019年通期売上計画を超過する規模の受注を獲得
- ・ 案件の大口化に伴って採算性が改善し利益率が大きく向上

米国・中国の貿易摩擦の影響：

当セグメントは、景気変動や環境変化の影響を受けない、米軍基地内で必要不可欠な各種施設での人材サービス、及び建物・設備等の保守や工事の受託事業が中心の為、米中摩擦の影響も受けない

※3 → P.37を参照

● 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 ※4

売上収益	668億48百万円	前年同期比 28.3%増
営業利益	13億57百万円	前年同期比 4.7%増

グローバルに様々な地域で発生するニーズを獲得

- ・ 製造系：賃金格差や労働力の需給ギャップを埋める、国境を越えた人材流動化スキームが順調に推移
- ・ サービス系：欧州・豪州での公共関連の各種アウトソーシング事業が順調に拡大
- ・ 国内サービス系との連携で環太平洋へ米軍施設向け事業を展開、2019年2Qからグアムで事業を開始
- ・ 営業利益の前年同期比の増加率が売上の同増加率より低下しているが、1Qで実施した東南アジアでの不採算事業の見直しと、ドイツの法改正に伴う解約等による想定以上の一過性費用の影響であり、3Qからは利益成長が売上成長を上回る見通し

米国・中国の貿易摩擦の影響：

欧州・豪州・南米・アジアが事業領域であり、米中摩擦の影響は受けていないが、製造系がドイツの景気減速の影響を受け、その影響をオランダの物流系がキャッチアップ、また、イギリス公共関連の事業のブレグジットの影響は、中央から地方行政へ転換したことで回避

※4 → P.38~40を参照

● 連結業績ハイライト

セグメント別概況

海外技術系事業 ※5

売上収益	219億25百万円	前年同期比 35.6%増
営業利益	12億01百万円	前年同期比 80.7%増

先進的な各国で、エンジニアニーズや公務員を削減し公務を民間へ委託するニーズが拡大

- ・先進的な各国で拡大するエンジニアニーズに応える為、豪州でKENスクールと同様のエンジニアをキャリアチェンジやキャリアアップするスキームを開始し、採用アップに繋げる

BPO = 業務プロセス一括の外部委託

- ・欧州・豪州で、自社開発システムを活用した各国政府等からのBPO事業をグループ展開して事業拡大と生産性向上を実現し、利益率が改善

米国・中国の貿易摩擦の影響：

当セグメントは、景気変動や環境変化の影響を受けない、政府・地方自治体からの受託事業や日本同様の社会的構造上の問題から発生するエンジニアニーズの為、米中貿易摩擦の影響も受けない

※5 → P.41を参照

- 連結業績ハイライト

グループ全体の概況

米中貿易摩擦による影響は、単なる増産に伴う増員スキームの製造派遣で大きく受けると想定されるが、当社グループにおける同スキームの事業比率は非常に小さく、グループ全体ではほぼ影響を受けない

当社のPEOスキームや外国人労働力に関連する各事業は、労働関連法や入国管理法等の改正に伴って発生したメーカーの課題やニーズに応えるビジネスモデルの為、堅調に推移

当社がグローバル展開する、多少の景気悪化時でも様々な分野・業種で高いニーズを維持するエンジニアに対応する技術系アウトソーシング事業、景気の影響を受けない米軍施設内のアウトソーシング事業や政府・自治体からの各種受託事業が順調に拡大

当社グループ全体では、製造とサイクルが異なる領域や景気の影響を受けない領域の事業拡大がグローバル規模で進捗しており、中・長期的に二桁成長を継続する為の大きな投資を吸収しながら、グループ全体の予算に対して順調に進むと考える

2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績の概要 (四半期の推移)

(百万円)	2018年12月期					2019年12月期	
	実績					実績	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
売上収益	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181
売上総利益	12,250	14,231	16,360	19,559	62,400	16,065	16,788
売上総利益率	19.4%	18.7%	20.0%	21.7%	20.0%	18.6%	18.4%
販売費及び一般管理費	9,922	11,693	12,240	13,815	47,670	14,361	14,702
販管費率	15.7%	15.4%	14.6%	15.6%	15.3%	16.6%	16.1%
営業利益	2,050	2,757	4,224	5,641	14,672	2,543	3,160
営業利益率	3.2%	3.6%	5.5%	6.0%	4.7%	2.9%	3.5%
税引前四半期利益	1,935	1,851	4,044	4,806	12,636	1,403	2,129
税引前四半期利益率	3.1%	2.4%	5.2%	5.0%	4.1%	1.6%	2.3%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	1,186	841	2,019	3,485	7,531	498	1,013
親会社所有者帰属四半期利益率	1.9%	1.1%	2.6%	3.7%	2.4%	0.6%	1.1%

(百万円) 変化率	2018年12月期					2019年12月期	
	実績					実績	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
売上収益	-2.3%	20.1%	8.0%	10.1%	35.3%	-4.3%	5.5%
売上総利益	-12.9%	16.2%	15.0%	19.5%	36.2%	-17.9%	4.5%
販売費及び一般管理費	5.9%	17.8%	2.5%	17.3%	37.0%	2.1%	2.4%
営業利益	-56.0%	34.5%	62.3%	20.4%	29.2%	-52.8%	24.3%
税引前四半期利益	-55.9%	-4.4%	132.0%	6.1%	21.6%	-69.2%	51.6%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	-61.0%	-29.0%	152.1%	59.4%	21.9%	-85.3%	103.6%

※ 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。

2019年12月期 第2四半期 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)		2018年12月期 実績					2019年12月期 実績	
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	13,848	14,937	15,853	17,664	62,302	17,546	17,957
	営業利益	1,368	1,370	1,640	2,916	7,294	1,369	1,650
	期末外勤社員数(人)	11,050	11,826	12,363	13,698	13,698	13,531	14,018
	期末委託管理人数(人)	5,554	6,716	7,467	11,225	11,225	12,418	13,528
	人材紹介人数(人)	818	1,033	971	1,030	3,852	924	1,034
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	15,359	17,188	18,826	21,061	72,434	20,513	22,321
	営業利益	986	1,299	1,767	3,215	7,267	1,348	1,049
	期末外勤社員数(人)	9,474	10,943	12,138	12,763	12,763	13,214	15,036
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	4,574	4,675	4,145	4,609	18,003	4,806	5,351
	営業利益	356	301	387	327	1,371	400	643
	期末外勤社員数(人)	2,890	2,985	2,815	3,370	3,370	2,670	2,657
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	21,943	30,159	33,748	35,714	121,564	33,014	33,834
	営業利益	380	917	1,242	△ 291	2,248	335	1,022
	期末外勤社員数(人)	32,281	46,034	47,197	44,868	44,868	42,280	44,707
海外技術系事業	売上収益	7,329	8,836	9,305	11,100	36,570	10,364	11,561
	営業利益	309	355	484	572	1,720	583	618
	期末外勤社員数(人)	2,091	2,252	2,507	3,043	3,043	3,280	3,718
その他の事業	売上収益	145	106	82	105	438	161	157
	営業利益	19	42	23	△ 31	53	2	44
	期末外勤社員数(人)	3	3	4	4	4	3	4
調整額	営業利益	△ 1,368	△ 1,527	△ 1,319	△ 1,067	△ 5,281	△ 1,494	△ 1,866
合計	売上収益	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181
	営業利益	2,050	2,757	4,224	5,641	14,672	2,543	3,160

地域別売上収益 (百万円)	2018年12月期 実績					2019年12月期 実績	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q
日本	33,926	36,906	38,906	43,439	153,177	43,026	45,786
アジア (除く、日本)	4,716	4,367	4,453	3,340	16,876	3,414	3,427
オセアニア	9,149	11,133	11,347	12,821	44,450	11,783	13,271
欧州	14,057	21,785	25,456	28,357	89,655	26,225	26,573
南米	1,350	1,710	1,797	2,296	7,153	1,956	2,124
合計	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181

※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。

2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結財政状態計算書の概要

(百万円)	2018年12月期末		2019年12月期 2Q末		対前期末比 増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動資産	93,636	50.5%	103,806	45.9%	10,170
現金及び現金同等物	29,451	15.9%	31,197	13.8%	1,746
営業債権及びその他の債権	50,165	27.1%	52,685	23.3%	2,520
棚卸資産	1,509	0.8%	1,688	0.7%	179
非流動資産	91,736	49.5%	122,254	54.1%	30,518
有形固定資産	10,249	5.5%	8,749	3.9%	△ 1,500
使用権資産	-	-	19,537	8.6%	-
のれん	54,059	29.2%	58,141	25.7%	4,082
無形資産	17,949	9.7%	16,836	7.4%	△ 1,113
その他の金融資産	5,518	3.0%	14,238	6.3%	8,720
資産合計	185,372	100.0%	226,060	100.0%	40,688
流動負債	67,246	36.3%	96,332	42.6%	29,086
営業債務及びその他の債務	32,038	17.3%	37,603	16.6%	5,565
社債及び借入金	14,822	8.0%	24,944	11.0%	10,122
リース負債	-	-	15,144	6.7%	-
未払法人所得税等	4,635	2.5%	5,643	2.5%	1,008
非流動負債	57,824	31.2%	72,982	32.3%	15,158
社債及び借入金	39,265	21.2%	34,915	15.4%	△ 4,350
リース負債	-	-	20,237	9.0%	-
その他の金融負債	11,125	6.0%	10,622	4.7%	△ 503
負債合計	125,070	67.5%	169,314	74.9%	44,244
資本金	25,123	13.6%	25,133	11.1%	10
資本剰余金	26,587	14.3%	26,566	11.8%	△ 21
自己株式	△ 0	0.0%	△ 0	0.0%	0
その他の資本剰余金	△ 14,178	-7.6%	△ 14,413	-6.4%	△ 235
利益剰余金	19,825	10.7%	18,756	8.3%	△ 1,069
親会社の所有者に帰属する持分合計	55,202	29.8%	52,456	23.2%	△ 2,746
非支配持分	5,100	2.8%	4,290	1.9%	△ 810
資本合計	60,302	32.5%	56,746	25.1%	△ 3,556
負債及び資本合計	185,372	100.0%	226,060	100.0%	40,688

IFRS第16号「リース」の適用開始による計上

IFRS第16号「リース」

⇒ 原則、全てのリースについてオンバランスする会計基準であり、2019年1月1日から適用開始

※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。

2019年12月期 第2四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)	2018年12月期 2Q累計 金額	2019年12月期 2Q累計 金額	対前期比 増減 金額
税引前利益	3,786	3,532	△ 254
減価償却費及び償却費	1,530	5,652	4,122
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 3,649	△ 2,616	1,033
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	4,247	5,078	831
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	2,278	9,114	6,836
事業の取得に伴う支出	△ 11,280	△ 4,657	6,623
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△ 17,080	△ 3,695	13,385
借入金の増減額	18,851	5,436	△ 13,415
配当金の支払額	△ 1,937	△ 2,636	△ 699
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	16,429	△ 3,370	△ 19,799
現金及び現金同等物の期末残高	20,368	31,197	10,829

営業活動によるキャッシュ・フロー：
IFRS第16号「リース」の適用開始による減価償却費の増加を反映

投資活動によるキャッシュ・フロー：
事業の取得による支出が減少し、増加

財務活動によるキャッシュ・フロー：
借入金の減少を反映

※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 連結キャッシュ・フロー計算書は、本資料の開示時点において、監査法人による監査手続き中のため変更の可能性があります。

2019年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)



2019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)	2018年12月期 実績				2019年12月期 実績 上半期 金額	2019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	139,099	172,212	311,311	100.0%	177,585	171,000	214,000	385,000	100.0%	73,689	23.7%
売上原価	112,618	136,293	248,911	80.0%	144,732	-	-	-	-	-	-
売上総利益	26,481	35,919	62,400	20.0%	32,853	-	-	-	-	-	-
販売費及び一般管理費	21,615	26,055	47,670	15.3%	29,063	-	-	-	-	-	-
営業利益	4,807	9,865	14,672	4.7%	5,703	4,900	14,100	19,000	4.9%	4,328	29.5%
金融収益	69	56	66	0.0%	52	-	-	-	-	-	-
金融費用	1,090	1,071	2,102	0.7%	2,223	-	-	-	-	-	-
税引前利益	3,786	8,850	12,636	4.1%	3,532	4,200	13,300	17,500	4.5%	4,864	38.5%
当期利益	2,390	5,977	8,367	2.7%	1,982	2,600	8,800	11,400	3.0%	3,033	36.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,027	5,504	7,531	2.4%	1,511	2,100	7,900	10,000	2.6%	2,469	32.8%

※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。

2019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)		2018年12月期					2019年12月期						
		実績				通期	実績		予想				通期
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q	4Q	上半期	下半期	
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	13,848	14,937	15,853	17,664	62,302	17,546	17,957	22,200	25,400	37,000	47,600	84,600
	営業利益	1,368	1,370	1,640	2,916	7,294	1,369	1,650	2,600	3,220	3,000	5,820	8,820
	期末外勤社員数(人)	11,050	11,826	12,363	13,698	13,698	13,531	14,018	16,051	17,686	15,141	17,686	17,686
	期末委託管理人数(人)	5,554	6,716	7,467	11,225	11,225	12,418	13,528	17,230	20,000	14,690	20,000	20,000
	人材紹介人数(人)	818	1,033	971	1,030	3,852	924	1,034	920	940	1,740	1,860	3,600
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	15,359	17,188	18,826	21,061	72,434	20,513	22,321	25,100	27,400	43,000	52,500	95,500
	営業利益	986	1,299	1,767	3,215	7,267	1,348	1,049	2,790	3,510	2,400	6,300	8,700
	期末外勤社員数(人)	9,474	10,943	12,138	12,763	12,763	13,214	15,036	15,403	16,111	14,828	16,111	16,111
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	4,574	4,675	4,145	4,609	18,003	4,806	5,351	6,100	6,700	9,500	12,800	22,300
	営業利益	356	301	387	327	1,371	400	643	550	690	560	1,240	1,800
	期末外勤社員数(人)	2,890	2,985	2,815	3,370	3,370	2,670	2,657	4,328	4,891	3,819	4,891	4,891
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	21,943	30,159	33,748	35,714	121,564	33,014	33,834	38,890	38,470	62,000	77,360	139,360
	営業利益	380	917	1,242	△ 291	2,248	335	1,022	1,680	1,460	1,560	3,140	4,700
	期末外勤社員数(人)	32,281	46,034	47,197	44,868	44,868	42,280	44,707	53,333	55,674	49,507	55,674	55,674
海外技術系事業	売上収益	7,329	8,836	9,305	11,100	36,570	10,364	11,561	11,300	12,000	19,200	23,300	42,500
	営業利益	309	355	484	572	1,720	583	618	720	610	1,070	1,330	2,400
	期末外勤社員数(人)	2,091	2,252	2,507	3,043	3,043	3,280	3,718	3,331	3,431	3,336	3,431	3,431
その他の事業	売上収益	145	106	82	105	438	161	157	210	230	300	440	740
	営業利益	19	42	23	△ 31	53	2	44	△ 80	△ 110	△ 190	△ 190	△ 380
	期末外勤社員数(人)	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
調整額	営業利益	△ 1,368	△ 1,527	△ 1,319	△ 1,067	△ 5,281	△ 1,494	△ 1,866	△ 1,770	△ 1,770	△ 3,500	△ 3,540	△ 7,040
合計	売上収益	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181	103,800	110,200	171,000	214,000	385,000
	営業利益	2,050	2,757	4,224	5,641	14,672	2,543	3,160	6,490	7,610	4,900	14,100	19,000

※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。

参考資料

- P.21 各事業セグメントの主要ビジネススキーム
- P.42 今後策定していく中期経営計画で目標とする水準
- P.50 グループガバナンスの強化
- P.55 日本の雇用について
- P.56 補足資料



各事業セグメントの主要ビジネススキーム

- 事業セグメントにかかわらず、雇用のストックビジネスである人材サービスは採用におけるアドバンテージが必要

有効応募者を増加させ、在籍人数を純増させることが人材ビジネスの成長に直結

※有効応募者 = 採用に結びついた応募者

⇒ 同業他社は、採用競争の熾烈化で採用人数がタイトとなり、同時に採用コストも上昇



当社は、他社が未進出の領域での事業や、スクールを活用したキャリアアップ・キャリアチェンジスキーム、人材流動化のグローバル展開で採用の圧倒的なアドバンテージを獲得

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

当社の各セグメントにおける、同業他社と差別化した人材ニーズへ対応するビジネススキーム

■ 国内製造系セグメント (P.23~32)

- ・ 拡大する外国人活用に対する関連ビジネスを推進し、労働力が潤沢な国から国内への人材調達を拡大
- ・ メーカー直接雇用の期間社員を当社が正社員雇用するPEOスキームで、計画的且つ安定的な採用を実現

■ 国内技術系セグメント (P.33~36)

技術者派遣の入口をローエンドからスタートするスキームで幅広い技術分野へ展開し、環境に合わせたキャリアチェンジやキャリアアップができるスキーム等、求職者から支持される体制・制度を構築

■ 国内サービス系セグメント (P.37)

安定職種のために採用が容易だが、他社には参入障壁が高い米軍施設内アウトソーシング事業を環太平洋へ展開

■ 海外製造系及びサービス系セグメント (P.38~40)

- ・ 製造系：国境を越えた人材流動化を拡大
- ・ サービス系：景気の影響を受けず採用が容易な公共関連事業をグローバル展開

■ 海外技術系セグメント (P.41)

景気の影響を受けず採用が容易な政府系BPO事業のグローバル展開

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（外国人労働力に関連する管理業務受託等の事業）

外国人材活用に関連する外国人技能実習法・入管法の改正（抜粋）

2017年11月施行 外国人技能実習法（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）

- 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

2019年4月施行 改正入管法（出入国管理及び難民認定法）

- これまで高度な専門人材に限っていた外国人労働者の受け入れ政策を大きく転換し、単純労働分野への就労を可能とする新たな在留資格制度（特定技能）の新設

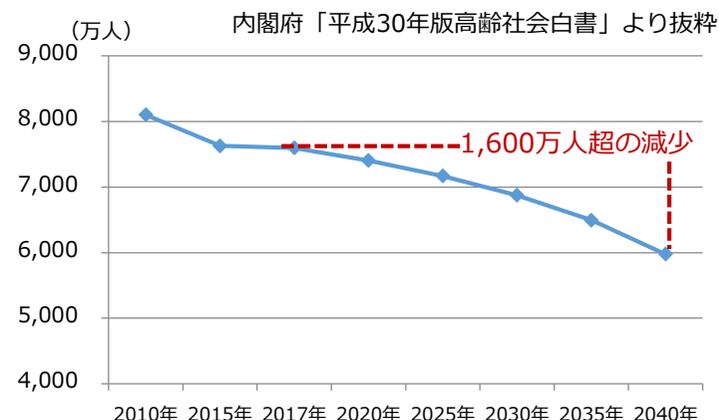
* 特定技能外国人 ➡ 外国人技能実習制度を満了した者、指定の試験を合格する等の入国条件を満たした者に対して公布される新たな在留資格

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（外国人労働力に関連する管理業務受託等の事業）

国内労働力人口減少を背景に進行する、外国人労働者に対する規制緩和

- 日本の15～64歳の労働力人口推移と将来予想



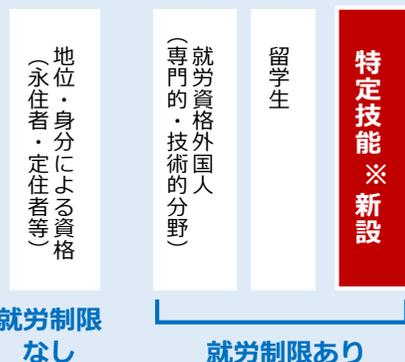
- 2018年10月時点で外国人労働者は146万人

前年同期比 14.2%増

厚労省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」より

● 単純労働分野への就労を可能とする 新たな在留資格制度「特定技能」の位置づけ

就労が認められる在留資格

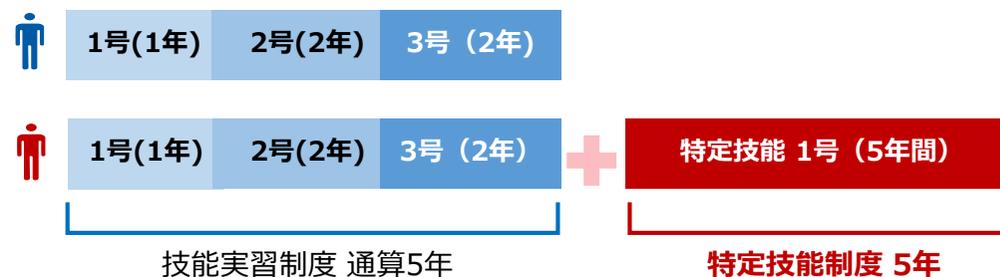


就労が認められない在留資格



政府は今後5年間で最大34万人の受入計画を表明

● 「特定技能」在留期間の追加による 管理業務受託期間の長期化



特定技能の新設により、先行投資等にかかることなく
管理業務の受託契約期間が長期化

契約最大期間 5年 ▶ 10年

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（外国人労働力に関連する管理業務受託等の事業）

メーカーと外国人労働者のニーズの合致により継続拡大する外国人活用関連ビジネスの推進

- メーカーが日本国内の労働力不足対策として活用を拡大する、アジア地域からの留学生・技能実習生・日系人、南米地域からの日系人に対する独自の採用ネットワークと活用スキームをOSグループで確立済み
- OSグループによる外国人活用関連ビジネス
 - メーカーが、技能実習生や特定技能来日者、日系人等を雇用するにあたり、現地での日本語教育から送出し、日本国内での寮の手配から言語・生活サポート等の様々な管理業務を受託
 - OSグループによる日系人・留学生の直接雇用による派遣・請負での活用や、メーカーへの人材紹介等にも幅広く対応



■ 管理業務受託の人数実績

2019年2Q末 13,528人

- 管理業務ビジネス業界におけるパイオニアORJを中心に、アドバンテージをもって外国人活用の拡大市場に挑む

2023年期末

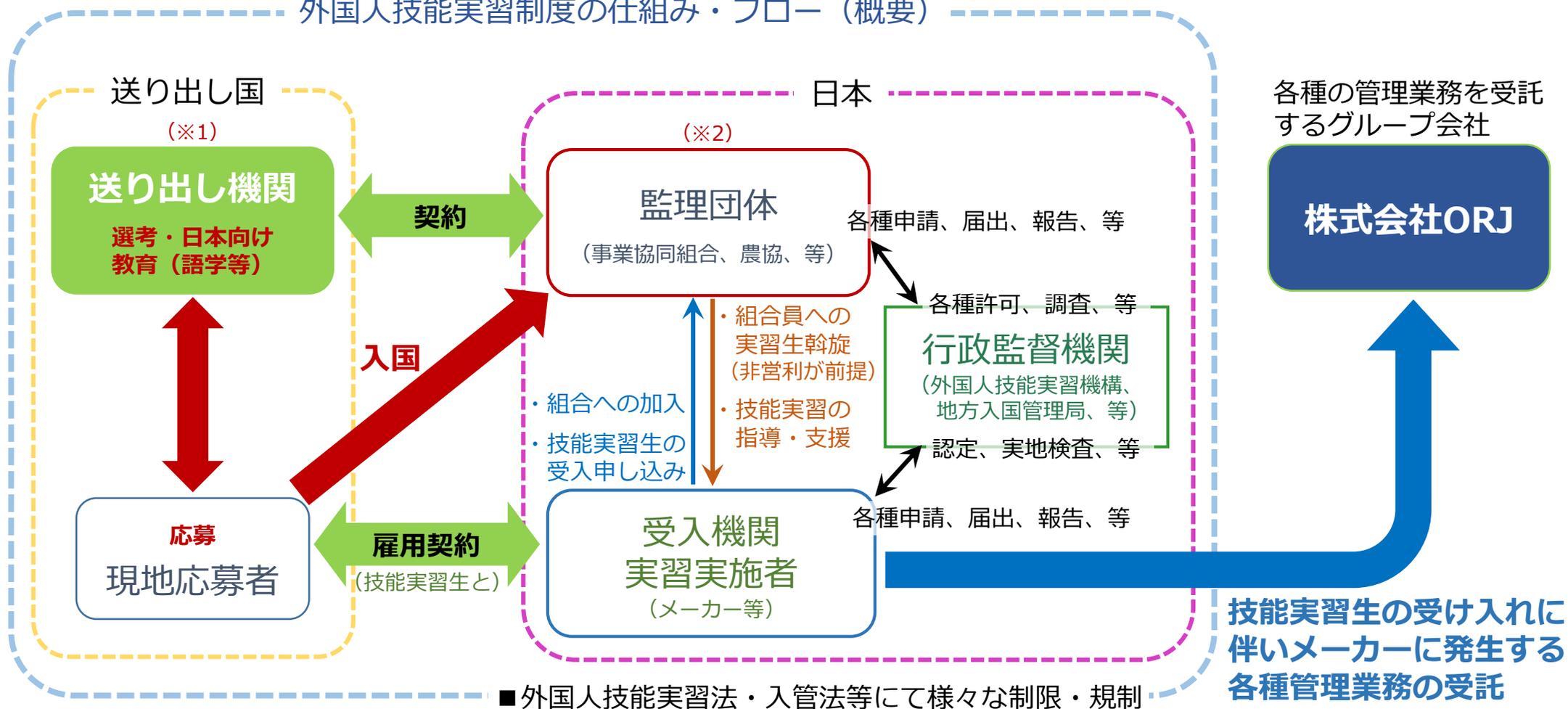
外国人活用関連ビジネス 10万人超を目指す

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（外国人労働力に関連する管理業務受託等の事業）

現状の外国人技能実習制度

外国人技能実習制度の仕組み・フロー（概要）



各種の管理業務を受託するグループ会社

株式会社ORJ

技能実習生の受け入れに伴いメーカーに発生する各種管理業務の受託 (外国人技能実習法の規制を受けない業務)

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

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（外国人労働力に関連する管理業務受託等の事業）

- メーカーに対し ▶ 外国人採用にかかる「**コンプライアンスを担保した総合サポート**」を提供
- 訪日外国人に対し ▶ 「**安心安全な就業環境・生活環境**」を提供

送り出し各国 (アジア各国・南米)



就労説明・面接



日本語教育



日本文化・生活教育



書類申請サポート



出国サポート



来日前 日本語教育



日本文化・生活教育



出国・入国サポート

日本



通訳・翻訳



社宅・食生活サポート



多言語コールセンター



トラブル対応・生活相談



国際送金サポート



訪日外国人向相談窓口
(行政受託事業)



日本文化・地域共生
(各種レクリエーション企画)



ORJ日本語センターによる研修



行政と連携した生活サポート



地域住民とのレクリエーション

- OSグループは、訪日外国人と雇入企業および地域社会の架け橋となる、「サービス」と「教育」を重視

管理業務受託業界におけるパイオニアORJによる「サービス」と「教育」の成果

社会問題化する外国人技能実習生の失踪に対し、ORJは失踪が僅少であり、市場全体との失踪率の差は年々拡大
※法務省データとの比較

ORJが行うビジネスの高い付加価値を証明

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（PEOスキーム）

労働関連法改正の概要（抜粋）

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

■ 表記が2018年問題

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（派遣先への直接雇用依頼等）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）

◇ 改正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

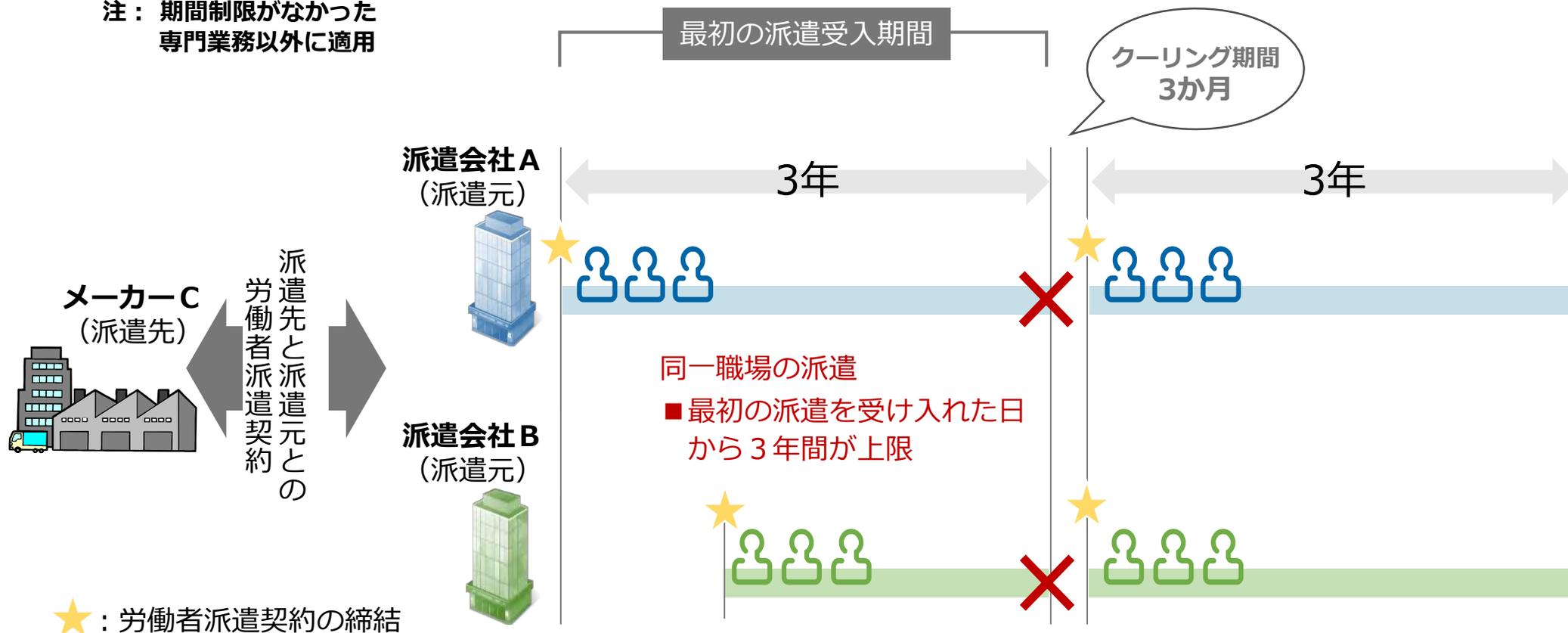
◇ 改正労働契約法はすべての企業に不安定な雇用を抑制させることが目的

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（PEOスキーム）

派遣法改正前の期間制限

注：期間制限がなかった
専門業務以外に適用



同一職場の派遣は満3年ですべてを終了しなければならず、再開には派遣社員が3か月以上一人もいない期間（クーリング期間）を持つことと規制

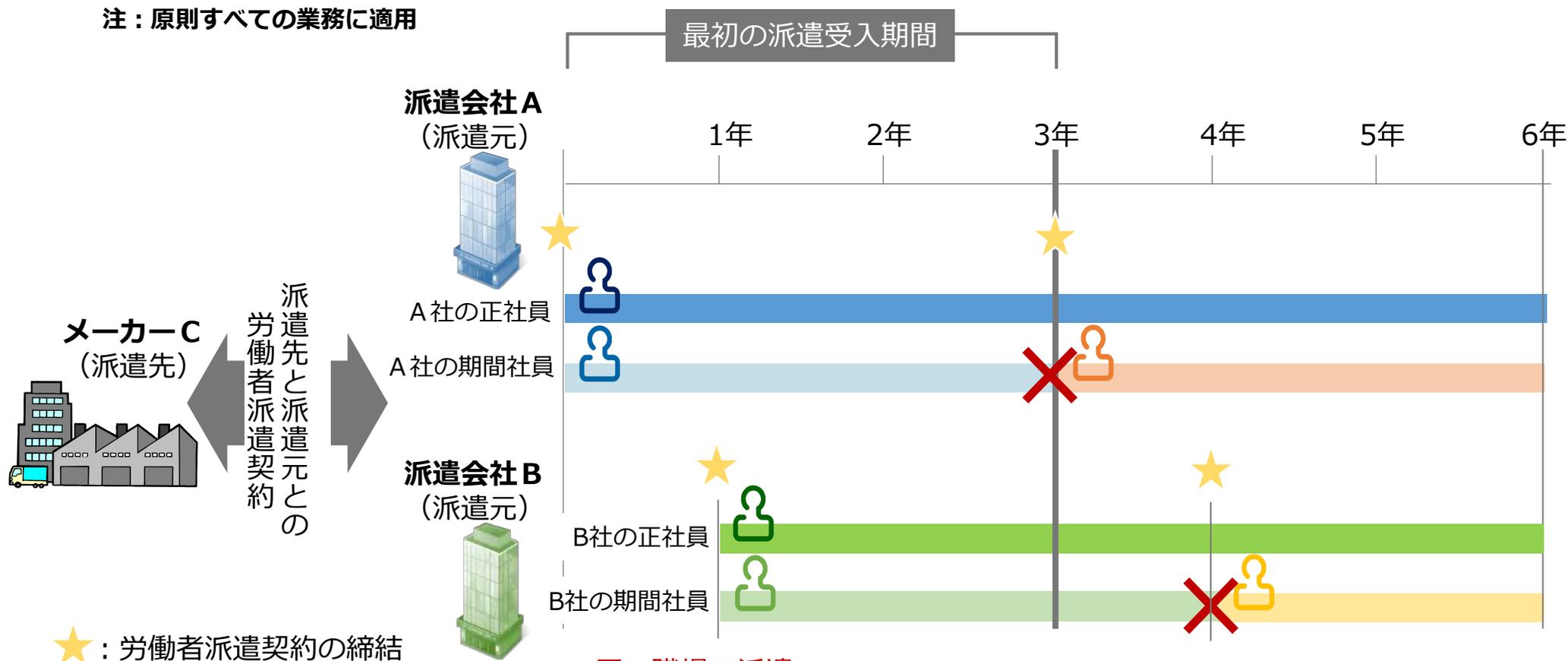
注：派遣社員や派遣会社を替えても継続した派遣とみなされる

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（PEOスキーム）

派遣法改正後の期間制限

注：原則すべての業務に適用



同一職場の派遣

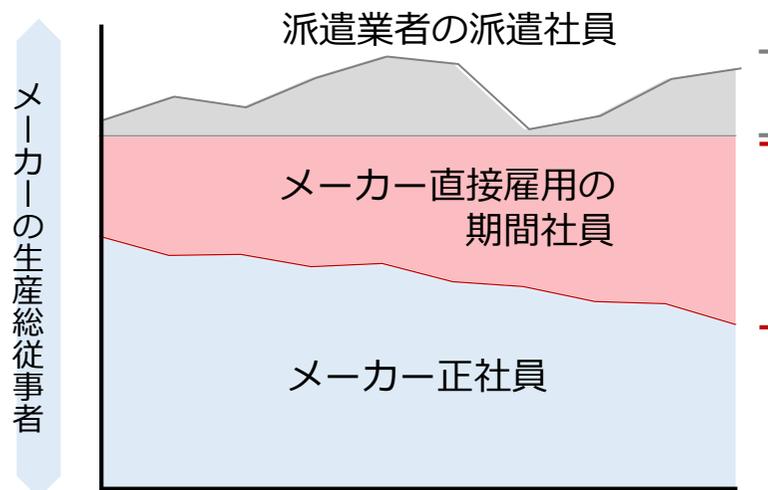
- 正社員の派遣は期間制限なし
- 期間社員の派遣は個人別で3年が上限

注：人が変われば、クーリング期間なしで継続して受け入れが可能

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（PEOスキーム）

PEOスキーム構築によるメーカー直接雇用領域への進出

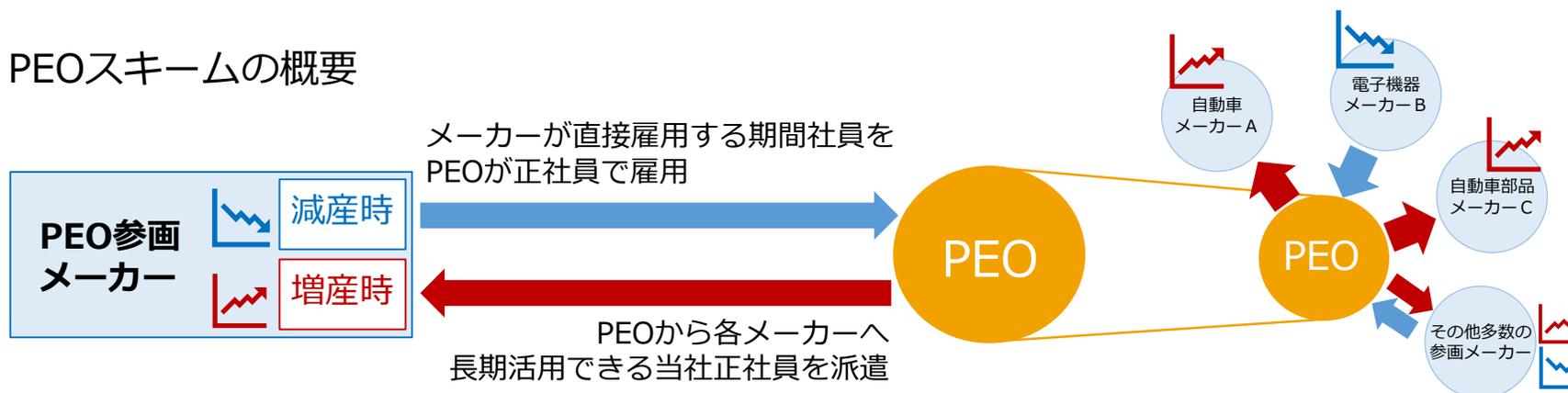


- 生産変動により雇用の調整が行われる、戦略を持たない派遣業者の従来の事業領域
- 労働関連法改正に伴う「雇用の2018年問題」により、メーカーに期間社員の直接雇用の継続リスクが発生

当社は、メーカーの期間社員雇用継続リスクを解消する、「PEOスキーム」を提案し構築

多数のメーカーがPEOに参画したことにより、当社はこれまでメーカーが期間社員を反復契約で長期活用していた領域へ転換

□ PEOスキームの概要



メーカー期間社員を、PEOスキームで受け入れて正社員派遣することにより、景気変動の影響を受けにくい領域において業容拡大

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内製造系セグメント（PEOスキーム）

PEOスキームのメリット・デメリット

メーカーが直接雇用する期間社員を当社PEOスキームで正社員として活用

【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スキームでは成長できない



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

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内技術系セグメント

国内技術系アウトソーシング業界の環境

自動運転や電気自動車等の新技術の開発競争でメーカーのR&Dエンジニアニーズが拡大

通信キャリアやネットワーク家電向け等で、ICTや AI、 IoT等のエンジニアニーズが拡大

AI = 人工知能、IoT = あらゆるもののインターネット接続

金融や流通業界等の企業システムが日進月歩で進化しており、システムエンジニアのニーズが拡大

ガンや難病等への新薬の研究・開発要員のニーズが医薬業界で拡大

東京オリンピックの会場等の建設や、国土強靱化計画の土木工事の現場で施工管理技術者のニーズが拡大
…etc.

様々な産業分野で新たな技術が次々に生まれ、エンジニアニーズの拡大が長期的に継続

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内技術系セグメント

エンジニアの継続的な需要拡大に対する採用逼迫の課題を解決

- 景気悪化時でもニーズが高い技術者をより多く採用するスキームの構築



新卒採用

インターン制導入・活用

採用1,500名超/年



未経験者採用

育成の体制構築・強化

採用1,500名超/年



経験者採用(中途採用)

人材調達スキームの構築・強化

採用3,000名超/年

※アジア圏を中心に外国人エンジニアの採用にも注力し2018年に250名採用、在籍数1,000名超となり、2019年は700名を採用の計画

有効応募者の調達に対する各種施策の構築・強化と、月間退職率1.5%の実現によって2019年期末の在籍人数は、前期末時点の在籍人数から3,300名超の純増を目指す

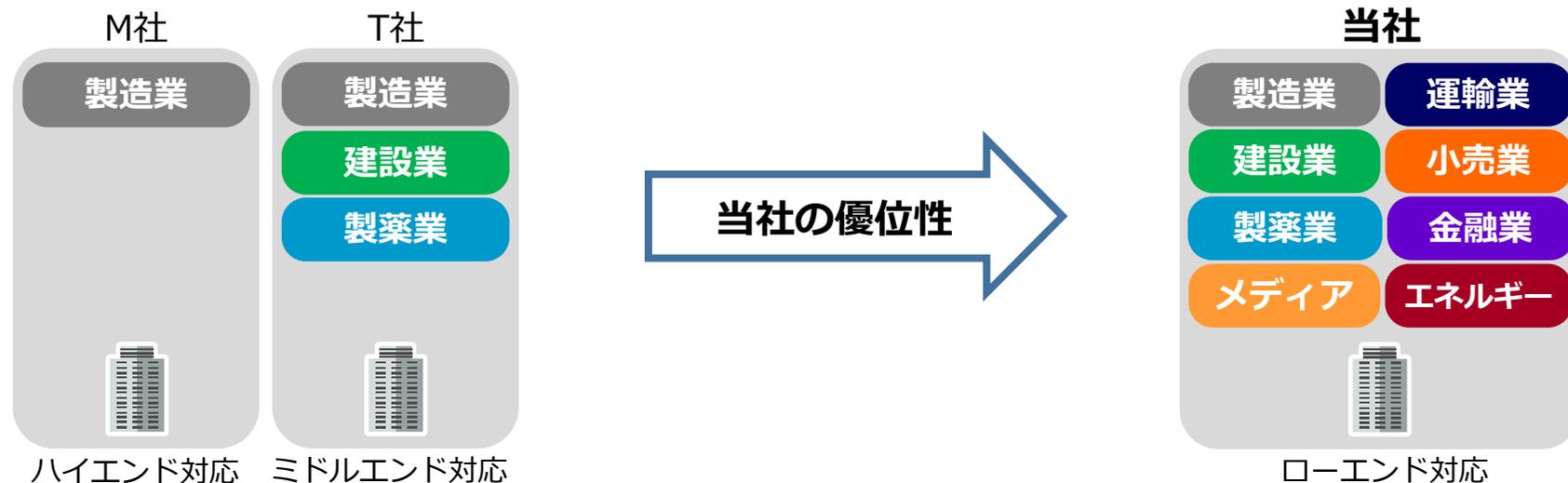
各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内技術系セグメント

エンジニアの継続的な需要拡大に対する採用逼迫の課題を解決

■ キャリアチェンジ・キャリアアップ等の各種スキームに対する高評価が採用のアドバンテージ

当社の有効応募者人数が増加する理由



- 様々な育成プログラムを有するKENスクールで未習熟者を育成・配属する仕組みを構築し、多分野へローエンドから進出
 - エンジニア個人の獲得スキルが環境変化等で不要となった時は、他業種のスキルを獲得してキャリアチェンジ
 - 配属先でその技術スキルが長期的に必要とされる時は、KENスクールで更にスキルを向上しハイエンドの領域までキャリアアップ
- 最先端技術活用の自社サービス（AR匠、AI、タピア等）の取り組みが、求職者へのブランディング効果を創出
 - AR匠 = AR（拡張現実）技術を活用して当社グループが開発・提供する、遠隔での共同作業環境を実現する先駆的プラットフォーム
 - AI = 人工知能を様々な製品・サービス向けに開発・組み込み タピア = ロボット事業での用途・目的に合わせたプログラムの開発・組み込み

これらの仕組みや取り組みが、新卒採用や一般採用で評価され、有効応募者人数が大きく増加

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内技術系セグメント

エンジニアの継続的な需要拡大に対する採用逼迫の課題を解決

■ キャリアチェンジ・スキルアップ等の各種スキームに対する高評価が採用のアドバンテージ

◎ 新卒者の採用・育成・配属を強化

多様化した技術分野の更なる充実や様々な自社サービスの展開で、認知度と企業価値の向上を図って採用人数を増やし、コストセンターとなる配属前教育の期間をKENスクールで短縮して早期に収益化

◎ 当社グループのKENスクールやアドバンテックが通信キャリアや大手ゼネコン、医薬品メーカー等の各分野の企業と共同で開発した、エンジニア育成カリキュラムを活用するスキームを拡大

- ・ 未経験者や技術スキルが低い者を中途採用して、KENスクール・アドバンテックのカリキュラムで2か月の教育を実施した後、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

◎ 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、すべて許可制となって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推進

「技術系派遣会社が採用逼迫で大きく成長できない課題」を克服して事業規模を拡大

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

国内サービス系セグメント

米軍施設内アウトソーシング事業の強化

- 沖縄等、国内の各米軍基地における施設・設備のメンテナンスや工事受託、福利厚生施設の運營業務の受託・人材派遣等の景気変動の影響を受けない事業を推進するとともに、同事業を環太平洋へ展開

米軍基地内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と強い繋がりを持つことが重要

- ・ 当社は、米軍と強い繋がりを持つアメリカンエンジニアコーポレイション（AEC）をM&A
- ・ AECが入札時に必要とするボンド（保険）を当社の与信で拡充し、米軍施設からの受注を拡大



米軍施設向け事業をハワイ・アラスカ等の環太平洋へ展開（海外サービス系事業に分類）し、現在のボンド枠の売上700億円の受注を早期に獲得の上で、更なるボンド枠と受注の拡大を目指す

沖縄は季節変動の大きい業種が多い為、求職者に米軍関連での安定的な業務が歓迎される

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

海外製造系及びサービス系セグメント 人材と事業のグローバル展開を強化

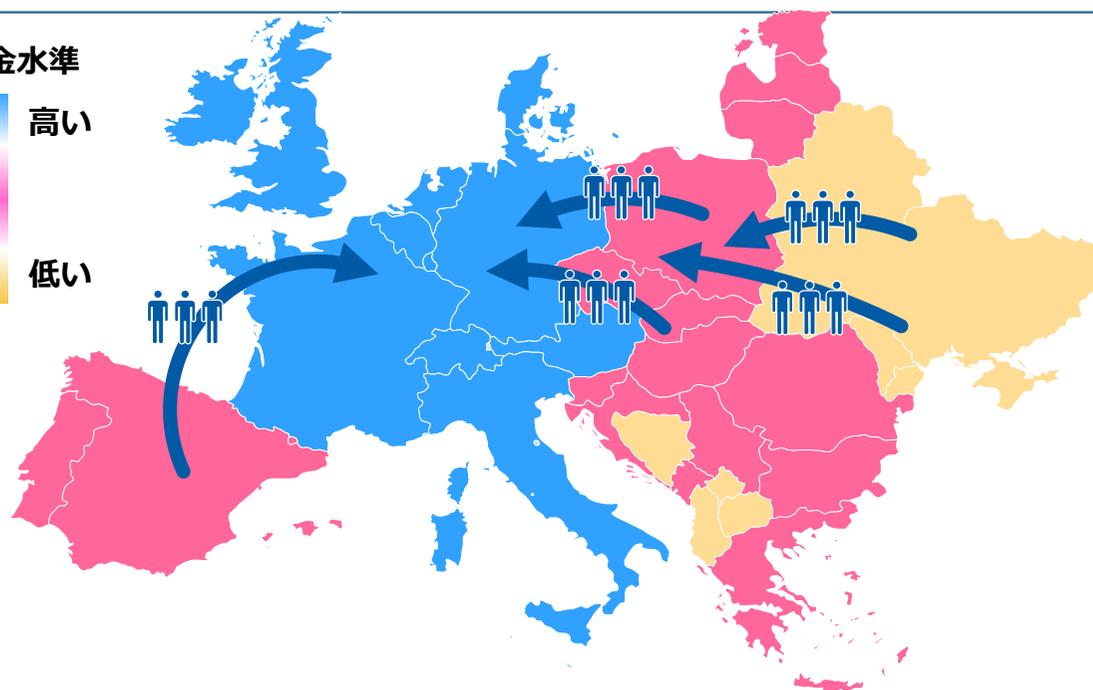
- 製造系：国境を越えた人材流動化を拡大

当社グループはドイツで製造アウトソーシング事業を展開するが、少子高齢化や好景気等により採用が逼迫
⇒ 採用体制強化の為、東欧を中心に多くの拠点をもち、ドイツ、オランダ、ポーランド等、労働人口が不足する国々へ人の供給が可能なOTTO Holding B.V. (OTTO) をM&A

ヨーロッパにおける戦略

- ①賃金水準が低く失業率が高い中東欧のEU各国から、賃金水準が高く失業率が低いドイツやオランダなどへ労働力を供給
- ②賃金水準が低く失業率が高い非EU諸国から、比較的賃金水準が高く失業率が低いポーランドなどへ労働力を供給

賃金水準
高い
低い



ヨーロッパ大陸にまたがる採用ネットワークの構築により、国境を越えた製造アウトソーシング事業を拡大

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

海外製造系及びサービス系セグメント 人材と事業のグローバル展開を強化

■ 製造系：国境を越えた人材流動化を拡大

人材流動化の採用体制と採用後の各種取り組み

現地での採用活動



デジタルツールやAIを活用した採用活動



ビッグデータを使った職種のマッチング



各支店の登録者



現地個人事業主
(ブローカー)
とのネットワーク採用

ローカルネットワークの活用

就労前トレーニング



VRを使った作業トレーニング



デジタルツールを使った母国語での作業ルールの勉強



免許の取得講習

就労開始後のサポート



住居の準備、提供



送迎サポート



多言語によるヘルプデスク



作業員・顧客からのフィードバック

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

海外製造系及びサービス系セグメント

人材と事業のグローバル展開を強化

■ サービス系：公共関連事業のグローバル展開

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と業容の拡大

・各国の公共機関から、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を受託



オーストラリアやニュージーランド等での公共関連事業のノウハウ・インフラ・技術者等を活用して、欧州・アジア・南米での展開を加速

公共関連事業は景気の影響がない安定業務の為、有効応募者を多くの求職者から選考が可能

■ サービス系：米軍施設向け事業の環太平洋への展開

安全保障上で規模縮小は考えられず、景気に影響を受けない米軍施設向け事業をグループシナジーで展開



進出したグアムは労働力不足の為、人が豊富な近隣のアジア諸国から流動化して調達

各事業セグメントの主要ビジネススキーム

海外技術系セグメント

人材と事業のグローバル展開を強化

■ 政府系BPO事業等のグローバル展開

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と業容の拡大

- ・ 英国の中央・地方政府から、独自開発のシステムを活用して各種業務をBPO事業等を受託
- ・ 英国の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規模は2018年に2位となり、2019年には1位となる見込み
- ・ オセアニアで、公共機関向けを中心にICT技術者等のアウトソーシング事業を拡大



英連邦等をはじめとした世界各国へ、事業のノウハウ・システム・技術者等を活用して展開を拡大

英連邦 = イギリスと旧イギリス領植民地から独立した国々が対等の立場で構成する、友好・協力関係を基盤とした53か国が参加の緩やかな国家連合体

政府から受託するBPO事業は景気の影響を受けない為、有効応募者の確保が容易

オセアニアで、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2018年9月から開始し、有効応募者数が更に拡大

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

アウトソーシンググループは、日本で再投資資金が要らない従来の派遣型ビジネスモデルにて現金を余らせながら僅かな成長を競う、どんぐりの背比べのような競争には参加しない



- ・国内において
製造系・技術系で、環境や顧客ニーズの変化に対応した新たなアウトソーシングビジネスへ進出し、エンジニアや外国人活用等の長期的なニーズが期待できる分野での成長を加速、圧倒的な国内トップ企業へ
- ・海外において
製造系・技術系で、グローバルな人材流動化によって、現在の75億人から100億人へと増加する人口のポテンシャルの獲得と、政府系・公共系事業のグローバル展開を加速し、国内以上の更なる成長へ
- ・米軍施設向けアウトソーシング事業において
これまで国内のみだった事業を環太平洋へ展開し、安定的な長期成長へ

当社が目指す「世界一のアウトソーシング企業」になる為の通過点として、今後策定していく中期経営計画において、営業利益700億円超の実現を目指す

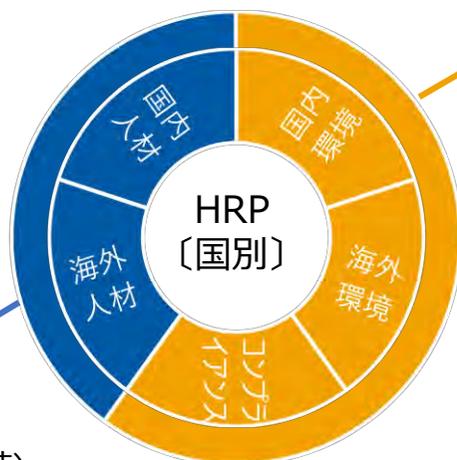
当社は長期ビジョンとして、単なるストックビジネスの事業主体から脱却を図り、景気変動に業績の影響を受けず環境の変化に柔軟に対応できるグローバルグループによる事業体制を構築

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

● 人材流動化の更なるグローバル展開

当社が構築を目指すグローバルHRP（ヒューマンリソースプラットフォーム）の概要

□ HRPの構成



人材プラットフォーム

- 国内人材のみならず海外人材を含む多様な働き方に対する業種・職種を提供

環境プラットフォーム

- 国内外で働く人材および国内外で展開する企業に法的に担保された適正な環境を提供

HRPとは

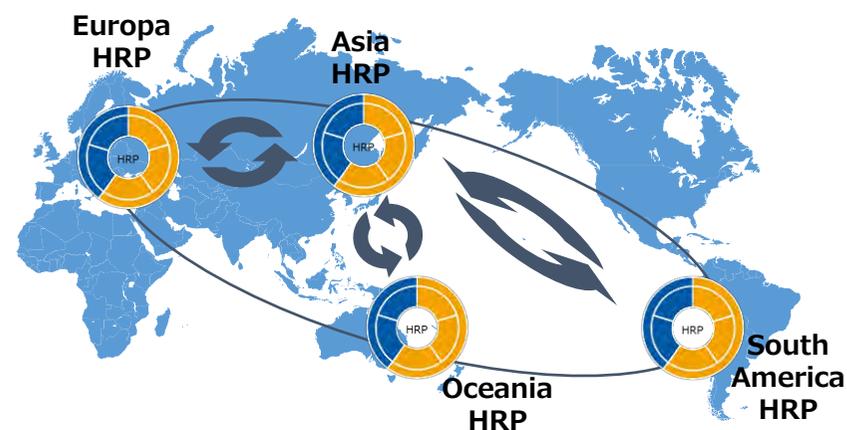
- 各国の実情に合わせ、当該国で働く人材のみならず、海外に出る現地国民、当該国に入国してくる外国人、海外から人材を調達しようとする企業、海外に出たいこうとする企業等、OSグループが構築するHRPを活用すればワンストップで人材に関するすべてを解決できるプラットフォーム

□ グローバルHRP構築の手段と目的

- アジア各国のHRPの連携によりアジアHRPを構築
- その他の世界各地域においてもHRPを構築
- 世界各地域のHRPを連携しグローバルHRPを構築

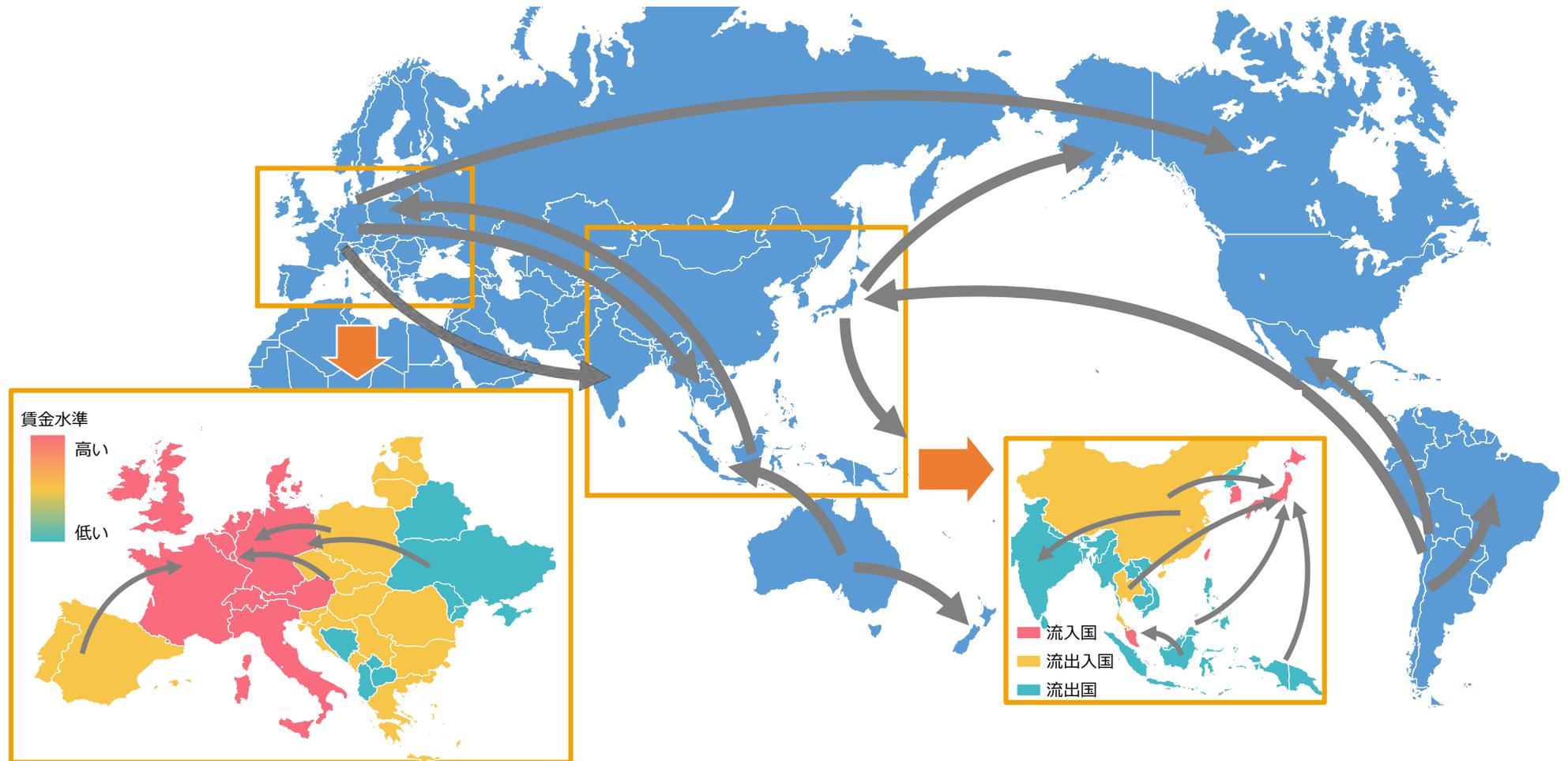
労働者および企業のグローバルな流動化を一元化してサポート

はたらくに国境をなくす



今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

- グローバルHRPを活用した人材流動化モデルの全世界での推進



グローバルHRPの構築進行に伴い、
製造系事業領域・サービス系事業領域・技術系事業領域における人材の流動化を加速

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

● 製造系・サービス系事業セグメント

現在の人材サービス



これまでの人材サービス = 雇用のストックビジネス

- ① 媒体費等の採用経費を掛け、人を増加させて収益を拡大 ⇒ 雇用人数増加 = 雇用リスクの増大
- ② 景気悪化のマイナス影響 ⇒ 受注の減少・解約等 = 解約費用、レピュテーションリスク、収益減少
- ③ 景気回復 ⇒ リセット状態から再スタート = ①から③のスキームの繰り返し

これまでの人材サービスは、雇用リスクが高いこのスキームの繰り返しで僅かな成長を積み上げてきた

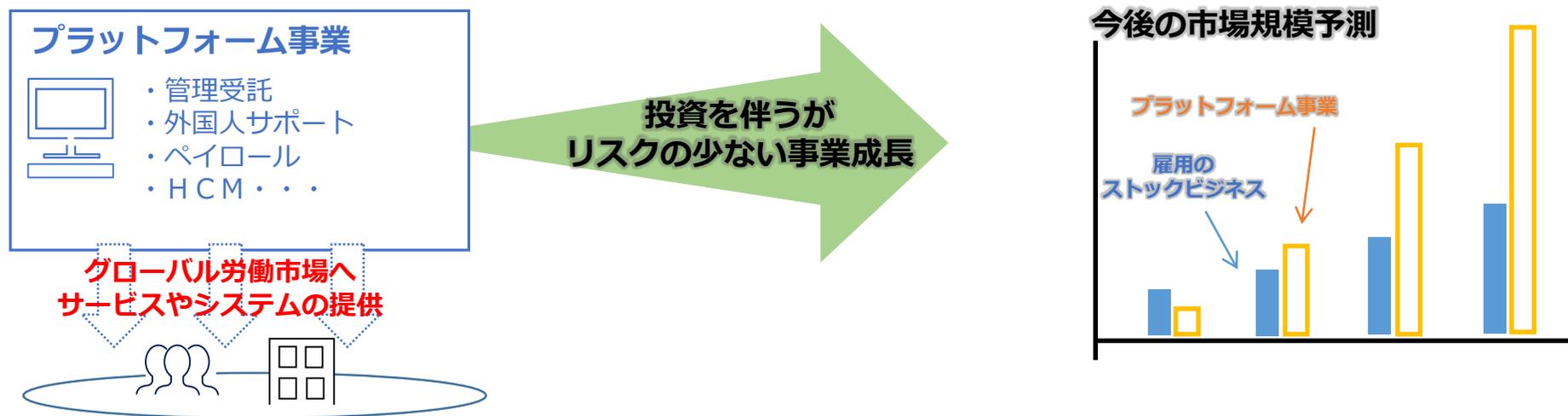
⇒ 当社グループは、既に様々な取り組みによるリスクの軽減と分散化を図って、大きな成長を実現しているが、比較的低リスクであっても雇用のストックビジネス領域は現在も大きい

雇用のストックビジネスだけで飛躍的な拡大を遂げることは非常にリスクが高い

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

● 製造系・サービス系事業セグメント

投資検討を進めている事業領域



グローバルでの人材の流動化を推進するプラットフォーム構築

⇒ 長期的視点では、これまでの雇用のストックビジネスと一線を画す新たな事業領域への進出・拡大が必要

⇒ 新しい付加価値の領域を拡大することで、リスクの更なる軽減と飛躍的成長を実現

今後、従来型の派遣ビジネスを継続しつつ、新しい領域への進出を目指し、その為に必要な投資を実施

※日本国内・グローバルで新たな事業・ビジネスモデルを研究・開発

中・長期的に当社基幹事業となるビジネスへ

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

● 技術系事業セグメント

日本の働き方の変化への対応



労働力不足を解消するために働き方に変化が発生

働き手を増やす

外国人/シニア/
女性層の取り込み

テクノロジーで対応

テクノロジーで対応
RPA、AR、FA...

多様な働き方の実現

フリーランスの取り込みや
テレワークの実施

今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

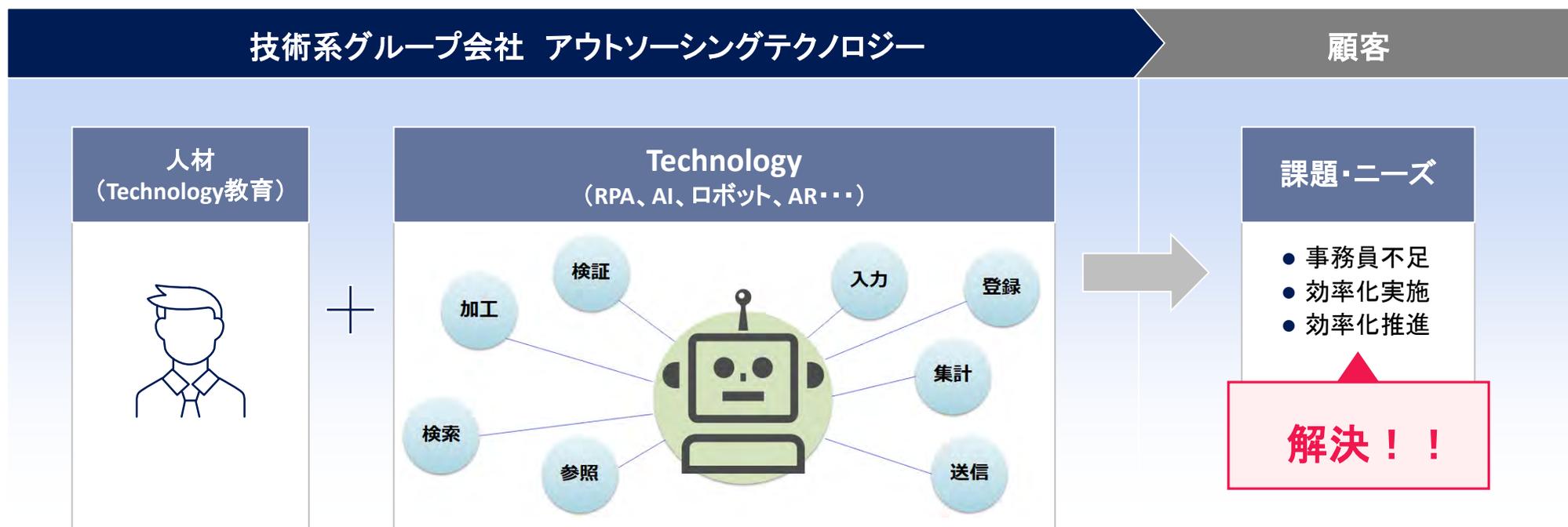
● 技術系事業セグメント

日本の働き方の変化への対応

先端テクノロジーと人材サービスの融合

労働人口が減ることにより生じる需要過多の市場構造を満たす為、自動化や効率化のテクノロジーを最大限に活用し、既存の人材プラットフォームと掛け合わせた高付加価値なビジネスモデルを実現

RPAやAR、AIを活用し、少ない人員でこれまで以上に生産性が上がるモデルを開発、構築、サービス化し販売する事で、労働人口が減少する中でも継続的な成長が可能となる為、長期ビジョンとしてこの領域の強化を進め、他社との差別化を図り、単なるストックビジネスではない独自の派遣2.0モデルを構築



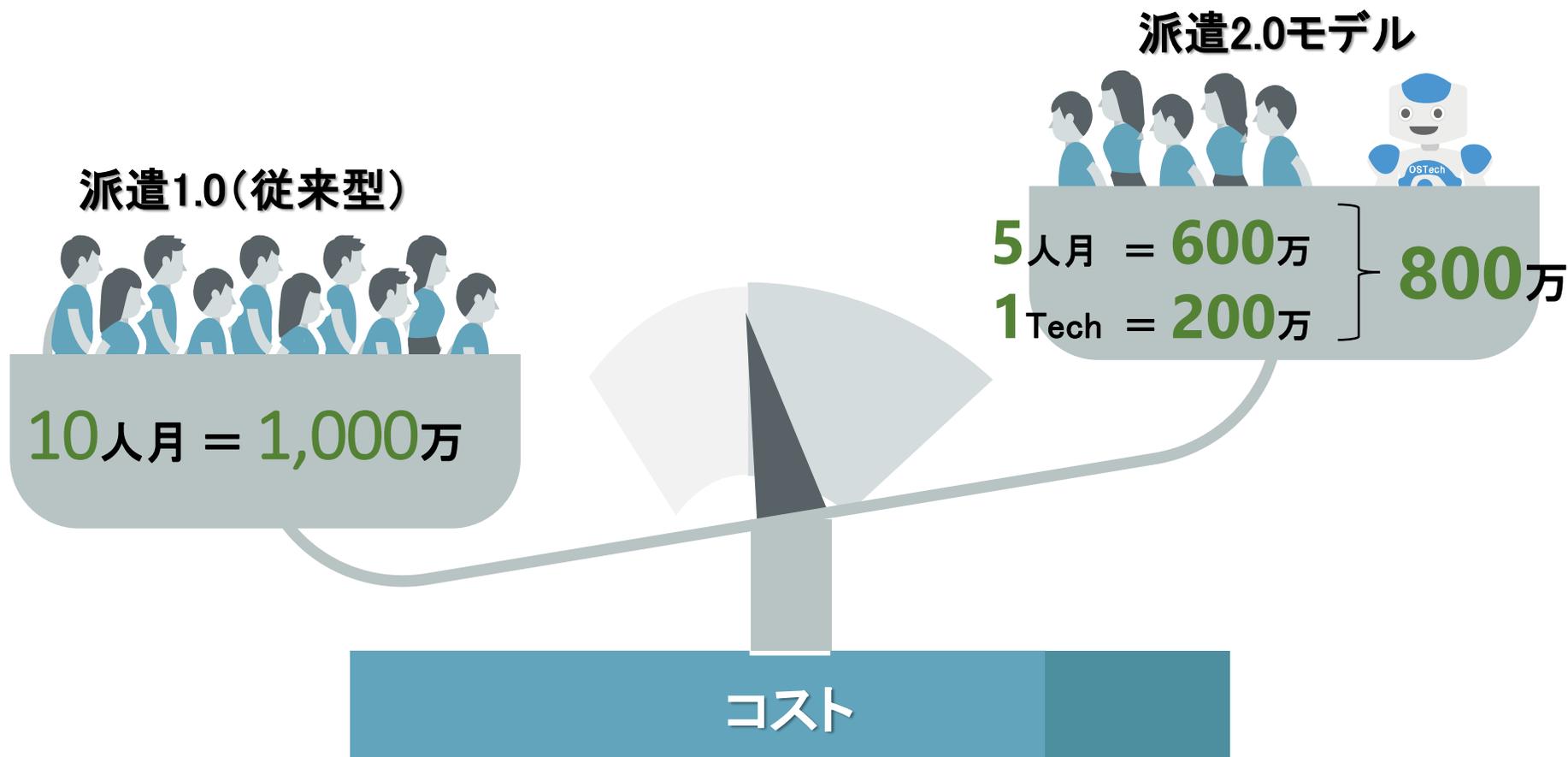
今後策定していく中期経営計画で目標とする水準

- 技術系事業セグメント

日本の働き方の変化への対応

派遣2.0モデルでは、従来のエンジニアにRPAやAI等の最新テクノロジーを教育し、テクノロジーとエンジニアをセットで提供する事により、顧客に対するコスト削減効果と高い生産性で事業領域の拡大を実現し、当社エンジニアのチャージアップとテクノロジー販売の双方で粗利率が大きく向上

派遣2.0モデルを日本国内で推進・確立しながら、グローバルにも展開



グループガバナンスの強化

● 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、企業市民として果たすべく社会的使命を「経営理念」として掲げ、常に変化する経営環境の下、企業としての成長と中長期的な企業価値の向上に努めるにあたり、株主、取引先、地域社会、従業員等を含む全てのステークホルダーとの堅強な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おります。

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

グループガバナンスの強化

- グローバルガバナンス・ポリシーによるグループ経営体制強化



2019年重点施策

● ルールの徹底によるリスク最小化

- ・ e-learningによる、グローバルガバナンス・ポリシー/企業倫理行動規範/反腐敗行為規程の受講と認識テスト環境を整備し、一層の浸透を進める
- ・ 内部統制（OSグループ標準的統制の一覧）による自立したリスク管理
- ・ 内部通報拡大（既存のアジア・オセアニア制度の充実、及び欧州・南米への展開）
- ・ 連結決算体制強化～決算早期化と安定化～
- ・ グループ情報システムセキュリティ基盤構築推進

● 「ガバナンスDD」によるリスク早期認識

- ・ M&Aプロセスにおける、ガバナンスDDの制度化
- ・ J-SOX内部統制整備対応

● 「グローバルリスクマネジメント体制」構築推進

- ・ グループの規模と地域の拡大に則した、未然防止と再発防止のための「グローバルリスクマネジメント体制」の構築

グループガバナンスの強化

“OSグループ標準的統制の一覧(Minimum Control Requirement, MCR)”導入推進①

● MCR導入の目的

- 内部統制評価(J-SOX)対象外の中小規模の海外グループ会社においても、オペレーションリスクの極小化を行うことが出来るようにすること

● MCR導入を成功裏に進めるポイント

- 各社トップマネジメント自らが、自社のオペレーション体制の実情を理解し、必要に応じた強化施策を策定し実行できるように、6つのステージを設けて説明と作成と検証・確認を繰り返して行い、より深い理解と行動がとれるように進めること
- 各社の事業内容に見合った“標準的統制の一覧”と“職務分掌(SOD)チェックリスト”を整備することにより、より現実的な潜在リスクを具体化し、机上の取組みにならないように進めること

“標準的統制の一覧(MCR)”作成の各段階

ステージ 0

当社による
MCRの紹介と
説明

ステージ 1

各社による
MCR作成開始

ステージ 2

当社による
MCR作成から
完成までの
一貫サポート

ステージ 3

各社による
自社実務への
MCR導入

ステージ 4

当社による
自己点検の
方法指導

自己点検の段階

最終ステージ

当社より
毎年選出される重要な
統制の各社による
定期的な自己
点検と報告

グループガバナンスの強化

“OSグループ標準的統制の一覧(Minimum Control Requirement, MCR)”導入推進②

● MCR導入進捗状況 (2019/6/30時点)

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	自己点検方法説明	自己点検結果報告
ステージ0	4社	説明会の日程調整中	計画中		
ステージ1	1社	作成開始	2019/7		
ステージ2	2社	経営管理本部の指導の下、 MCR文章作成中		2019/10~11	
ステージ3	7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		2019/7~11	
ステージ4	2社	自己点検中、終了後報告予定			2019/7末
最終ステージ	2社	2019/5 自己点検報告完了			

- 継続して、各社のステージを進める活動、新規グループインした会社に対する活動を鋭意進め、オペレーションリスク発生可能性の最小化に努める

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で、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を双方が合意することで成立』と定めており、現実社会では使用者が優位な使用従属関係となる為、特別法の労働基準法や労働契約法等で、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、ボ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

補足資料：2019年12月期 国内採用計画

● 半期・通期の推移

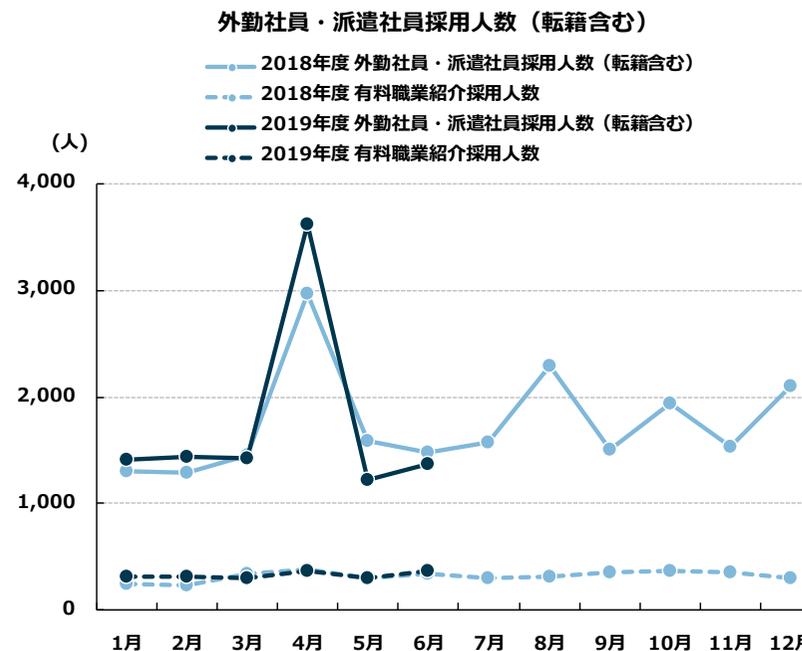
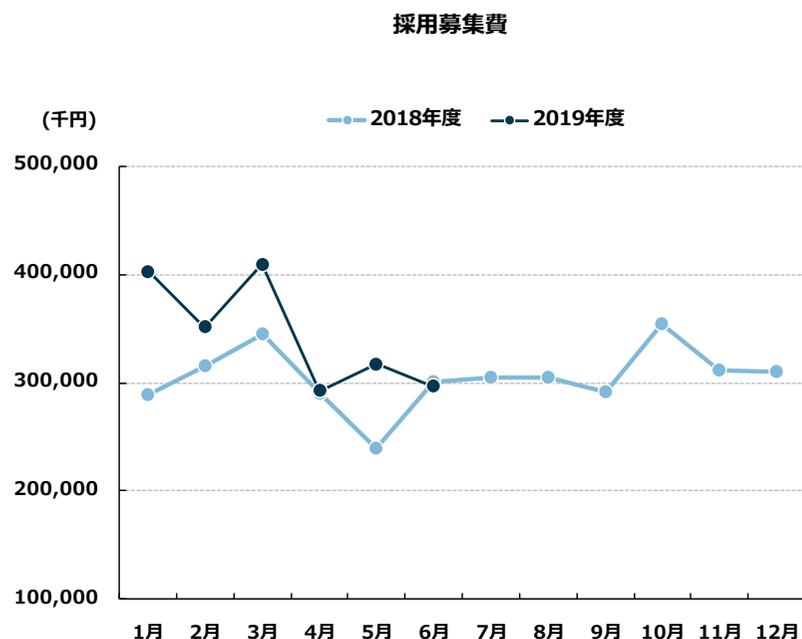
		2018年12月期			2019年12月期		
		実績			実績	予想	
		上半期	下半期	通期		上半期	下半期
製造系	採用人数 (人)	4,329	5,694	10,023	4,534	5,946	11,185
	採用単価 (円/人)	78,465	57,543	66,580	85,450	68,613	82,984
技術系	採用人数 (人)	3,188	3,081	6,269	3,991	2,517	6,412
	採用単価 (円/人)	346,184	405,164	375,171	324,149	565,444	413,581
サービス系	採用人数 (人)	2,559	2,177	4,736	1,959	3,037	5,591
	採用単価 (円/人)	19,123	17,006	18,150	23,095	20,148	23,543
人材紹介	採用人数 (人)	1,851	2,001	3,852	1,958	1,860	3,600
	採用単価 (円/人)	155,620	131,796	143,244	174,674	154,964	156,478

● 四半期の推移

		2018年12月期					2019年12月期				
		実績					実績		予想		
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
製造系	採用人数 (人)	1,681	2,648	2,308	3,386	10,023	2,046	2,488	3,081	2,865	11,185
	採用単価 (円/人)	101,105	64,093	78,574	43,208	66,580	126,977	51,301	68,184	69,075	82,984
技術系	採用人数 (人)	1,017	2,171	1,835	1,246	6,269	1,155	2,836	1,198	1,319	6,412
	採用単価 (円/人)	610,174	222,519	299,054	561,433	375,171	598,655	212,352	602,249	532,016	413,581
サービス系	採用人数 (人)	1,338	1,221	1,226	951	4,736	1,070	889	1,406	1,631	5,591
	採用単価 (円/人)	19,229	19,007	18,721	14,795	18,150	27,456	17,846	21,934	18,608	23,543
人材紹介	採用人数 (人)	818	1,033	971	1,030	3,852	924	1,034	920	940	3,600
	採用単価 (円/人)	162,725	149,994	152,800	111,995	143,244	196,934	154,781	159,074	150,942	156,478

補足資料：国内採用人数と採用単価の推移

● 月次・連結の推移



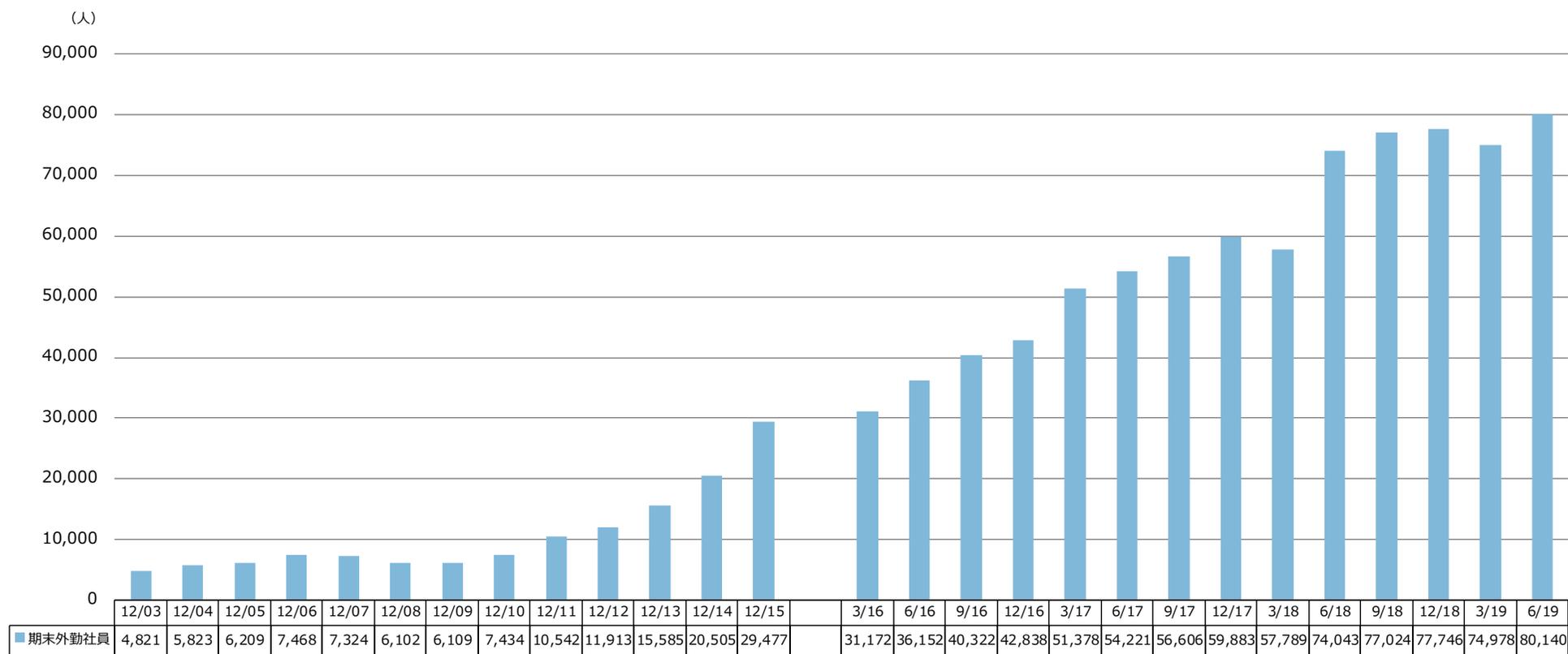
2018年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
外勤社員・派遣社員採用人数 (転籍含む)	1,298	1,291	1,447	2,971	1,590	1,479	1,568	2,289	1,512	1,944	1,538	2,101
有料職業紹介採用人数	240	239	339	383	305	345	302	319	350	374	358	298
採用募集費 (千円)	288,522	315,618	345,201	289,861	239,816	301,282	305,234	304,662	291,537	353,810	311,238	310,225
2019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)	1,406	1,440	1,425	3,616	1,226	1,371						
有料職業紹介採用人数	313	309	302	372	299	363						
採用募集費 (千円)	402,799	350,888	408,900	292,607	316,761	296,409						

※国内 (派遣・請負、人材紹介、技術系) の合計

補足資料：外勤社員・派遣社員数の推移

● 連結の推移

- ～2015年度： 通期推移
- 2016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員の総称で、稼働中の派遣契約社員も含まれます。

2018年12月期第2四半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、
2018年12月期第2四半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

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。

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>