



2019年12月期 第3四半期 決算説明資料

2019年11月



目次

- P. 2 2019年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)
- P. 16 2019年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)
- P. 19 参考資料

2019年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)



2019年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績の概要

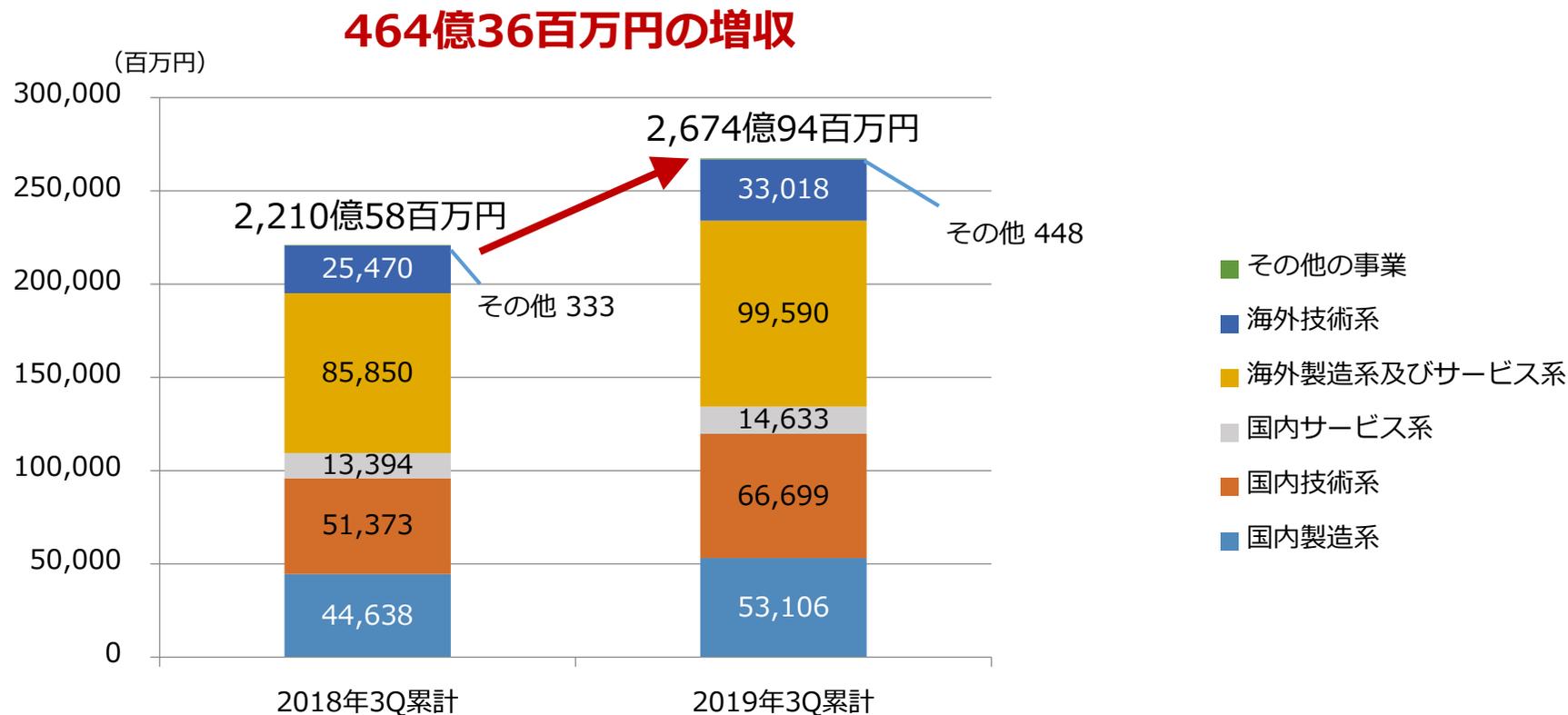
(百万円)	2018年12月期 3Q累計実績		2019年12月期 3Q累計実績		対前年同期比 増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
売上収益	221,058	100.0%	267,494	100.0%	46,436	21.0%
売上原価	178,217	80.6%	216,627	81.0%	38,410	21.6%
売上総利益	42,841	19.4%	50,867	19.0%	8,026	18.7%
販売費及び一般管理費	33,875	15.3%	43,801	16.4%	9,926	29.3%
営業利益	9,011	4.1%	10,095	3.8%	1,084	12.0%
税引前四半期利益	7,809	3.5%	6,998	2.6%	△ 811	-10.4%
四半期利益	4,707	2.1%	3,914	1.5%	△ 793	-16.9%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	4,033	1.8%	3,392	1.3%	△ 641	-15.9%

※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。

● 連結業績ハイライト

売上収益 2,674億94百万円 (前年同期比21.0%増)

- 製造系セグメント等が米国と中国の貿易摩擦の影響を受けたものの、グループではグローバルにシナジーを創出
 - ・ 国内は、関連法令の改正や人口減少でPEOスキームや外国人活用ニーズ、エンジニアニーズの獲得が堅調
 - ・ 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進捗

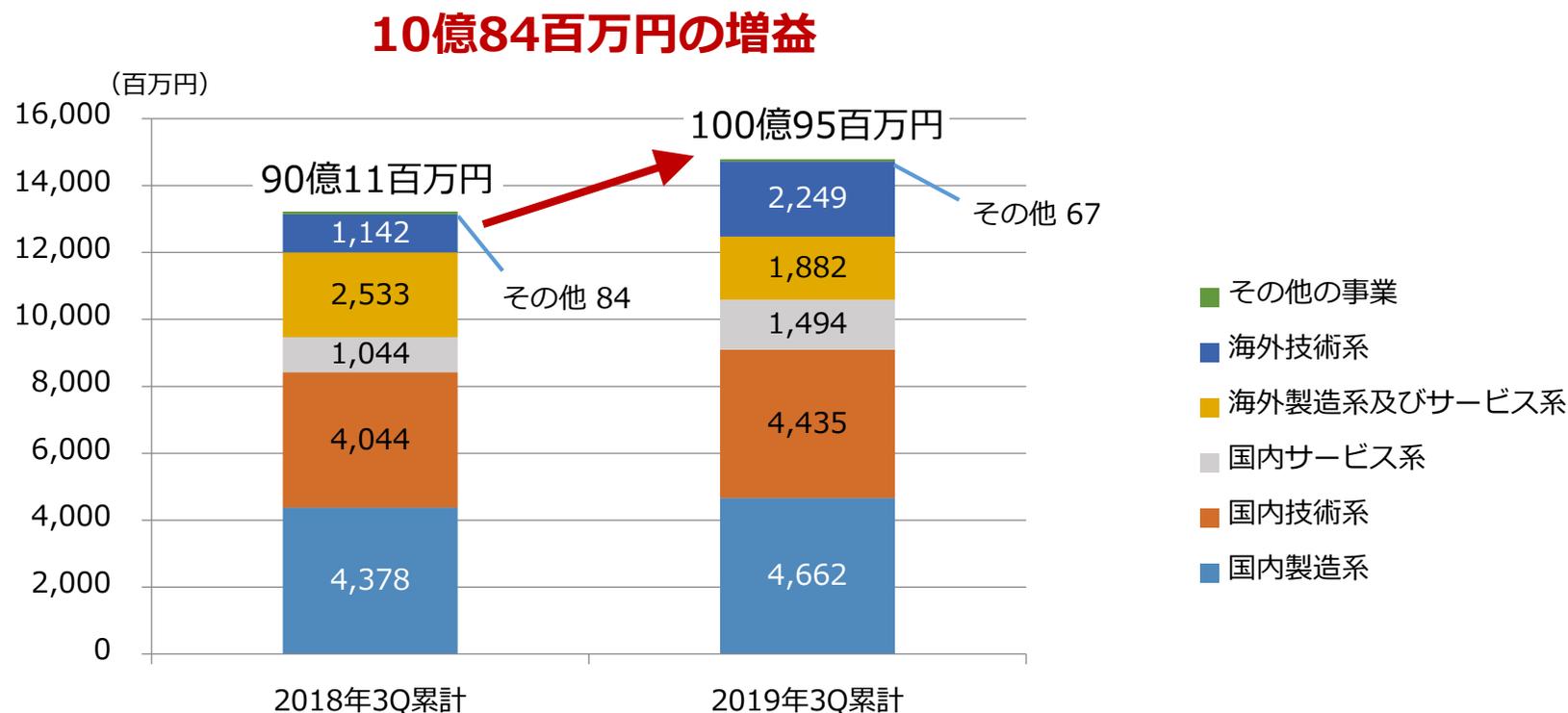


2019年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

営業利益 100億95百万円 (前年同期比12.0%増)

□ 中・長期に渡る二桁成長を継続するための大きな投資を吸収し過去最高を更新

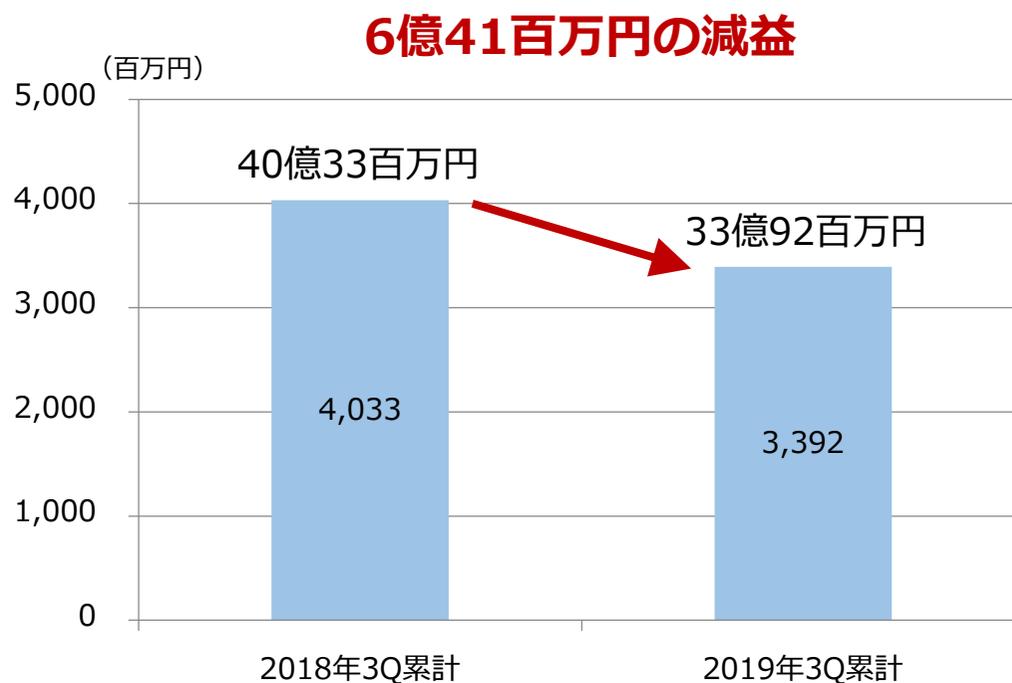


* 営業利益調整額 (2018年△42億14百万円、2019年△46億94百万円) は、各セグメントの外で予算取りするため、グラフに反映せず合計金額には反映

● 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 33億92百万円 (前年同期比15.9%減)

□ 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約13億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 (P44を参照) 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

* 営業利益以下の為替の影響545百万円：2018年3Qは為替差益59百万円 (金融収益)、2019年3Qは為替差損486百万円 (金融費用) 計上

● 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	531億06百万円	前年同期比 19.0%増
営業利益	46億62百万円	前年同期比 6.5%増

製造派遣・製造請負は、米・中の貿易摩擦に伴う中国向けの輸出減少の影響を受けた国内メーカーが、製造要員の新規採用ならびに退職補充をストップしており、多くの同業他社で派遣社員が純減

- ・当社は3Q末に2Q末比で若干の減少となったが、4Qは既にPEOスキームによる受注を確保済みのため、3Q末比で純増を見込む

管理業務受託は、外国人労働者の更なる活用拡大に向かうメーカーのニーズを獲得

- ・計画比では行政機関の審査遅れで実習生の入国が遅れて約900名未達となるが、3Q末の期末管理人数は2Q末比で2,790名増加の16,318名となった

米国・中国の貿易摩擦の影響：

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ため、売上・利益に影響が発生

※1 → P.22~26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	666億99百万円	前年同期比 29.8%増
営業利益	44億35百万円	前年同期比 9.7%増

多くのエンジニアが各産業分野で必要とされるなか、国内は人口減少による社会構造上の問題によって継続的なエンジニアニーズが発生しており、当社は独自のスキームにより人材を確保

- ・ 就職協定の撤廃決定に伴う再来年度の新卒採用の経費支出と、外国人技術者の国内導入に伴う日本語教育等に想定超の時間が掛かり、新卒同様の教育コスト、配属までの売上未計上と賃金全額負担が発生
- ・ 有給休暇が計画より前倒しで取得されたため3Qは費用超過したものの、4Qでは有給休暇の残日数が減少

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ため、米中摩擦の影響は受けていない

※2 → P.27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	146億33百万円	前年同期比 9.2%増
営業利益	14億94百万円	前年同期比 43.1%増

米軍施設向け事業に必要なボンド（履行保証保険）を700億円へ拡大し、大口案件への入札参加が実現

- ・ 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向上
- ・ 3Qは、台風の影響による工事遅延に伴う売上・利益の期ズレが発生

コールセンター事業において、インフラ不備による事業開始の遅れとイニシャルコストが発生

不採算事業の整理による一過性のコストが発生

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にくい、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ため、貿易摩擦の影響も受けにくい

※3 → P.28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	995億90百万円	前年同期比 16.0%増
営業利益	18億82百万円	前年同期比 25.7%減

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：国境を越えた人材流動化スキームは順調に推移するが、米中貿易摩擦やブレグジットの混乱によるドイツやアジア各国でのメーカーの減産の影響を受けるとともに、アジアでの不採算事業のリストラクチャリングによる一過性の費用が発生
- ・サービス系：流通系の事業は順調に進捗、欧州等の公共関連アウトソーシング事業は規模が拡大したものの、英国のEU離脱延期で政府や自治体の予算策定が進まないことに影響を受ける

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、製造系事業はドイツやアジア各国で影響を受けるが、政府や地方自治体からの公共関連受託事業は、貿易摩擦等による景気変動の影響は受けにくい

※4 → P.29,30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	330億18百万円	前年同期比 29.6%増
営業利益	22億49百万円	前年同期比 96.9%増

先進的な各国で拡大する、政府・地方自治体等が公務員を削減し公務を民間委託するニーズ、IT系や金融系のエンジニアニーズを獲得

- ・ 拡大するエンジニアニーズに応えるために豪州で開始した、KENスクールと同様のスキーム（採用者を育成しエンジニアとして配属した後にキャリアチェンジやキャリアアップを実施）が進捗

米国・中国の貿易摩擦の影響：

当セグメントは、景気の影響を受けにくい政府や地方自治体からの受託事業や、日本と同様の社会的な構造上から発生するエンジニアニーズへの対応のため、米中摩擦の影響も大きくは受けない

※5 → P.31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を中心に大きく受けているが、当社グループにおけるそのスキームの事業比率は小さく、グループ全体で受ける影響も一過性で小さい

国内での当社の外国人労働力に関連する事業及びPEOスキームは、労働関連法・入国管理法等の改正と人口減少に伴って発生した顧客の課題やニーズに応えるビジネスモデルのため、堅調に推移

当社がグローバル展開する、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した技術系アウトソーシング事業や、景気の影響を受けない米軍施設向けのアウトソーシング事業、政府・自治体からの各種受託事業が順調に進展

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にく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ための大きな投資を吸収しながら、順調に推移すると考える

2019年12月期 第3四半期 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	3Q
売上収益	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181	89,909
売上総利益	12,250	14,231	16,360	19,559	62,400	16,065	16,788	18,014
売上総利益率	19.4%	18.7%	20.0%	21.7%	20.0%	18.6%	18.4%	20.0%
販売費及び一般管理費	9,922	11,693	12,260	13,876	47,751	14,427	14,767	14,607
販管費率	15.7%	15.4%	15.0%	15.4%	15.3%	16.7%	16.2%	16.2%
その他の営業収益 ^{※1}	87	366	146	667	1,032	969	1,120	1,327
その他の営業費用	365	147	42	770	1,090	130	46	211
営業利益	2,050	2,757	4,204	5,580	14,591	2,477	3,095	4,523
営業利益率	3.2%	3.6%	5.1%	6.2%	4.7%	2.9%	3.4%	5.0%
税引前四半期利益	1,935	1,851	4,023	4,746	12,555	1,337	2,064	3,597
税引前四半期利益率	3.1%	2.4%	4.9%	5.3%	4.0%	1.5%	2.3%	4.0%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	1,186	841	2,006	3,447	7,480	456	944	1,992
親会社所有者帰属四半期利益率	1.9%	1.1%	2.4%	3.8%	2.4%	0.5%	1.0%	2.2%

(百万円)	2018年12月期					2019年12月期		
	実績					実績		
変化率	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q
売上収益	-2.3%	20.1%	8.0%	10.1%	35.3%	-4.3%	5.5%	-1.4%
売上総利益	-12.9%	16.2%	15.0%	19.5%	36.2%	-17.9%	4.5%	7.3%
販売費及び一般管理費	5.9%	17.8%	4.9%	13.2%	37.3%	4.0%	2.4%	-1.1%
営業利益	-56.0%	34.5%	52.5%	32.7%	28.4%	-55.6%	24.9%	46.1%
税引前四半期利益	-55.9%	-4.4%	117.3%	18.0%	20.8%	-71.8%	54.2%	74.3%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	-61.0%	-29.0%	138.4%	71.8%	21.1%	-86.8%	107.3%	110.9%

※1 その他の営業収益の増加は、当期から適用された会計方針変更の影響によるものです。
 会社借上げ社員寮にて従業員から受け取る寮費が、前期：売上原価にて相殺、当期：一部が家賃収入としてその他の営業収益へ計上しており、
 売上原価相殺が減り粗利減少するも、実質利益に含めるべき性質のものであります。

※2 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3四半期 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					2019年12月期		
		実績				通期	実績		
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q
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	17,603
	営業利益	1,368	1,370	1,640	2,916	7,294	1,364	1,643	1,655
	期末外勤社員数(人)	11,050	11,826	12,363	13,698	13,698	13,531	14,018	13,661
	期末委託管理人数(人)	5,554	6,716	7,467	11,225	11,225	12,418	13,528	16,318
	人材紹介人数(人)	818	1,033	971	1,030	3,852	924	1,034	967
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	23,865
	営業利益	986	1,299	1,759	3,204	7,248	1,336	1,038	2,061
	期末外勤社員数(人)	9,474	10,943	12,138	12,763	12,763	13,214	15,036	15,461
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	4,476
	営業利益	356	301	387	327	1,371	400	643	451
	期末外勤社員数(人)	2,890	2,985	2,815	3,370	3,370	2,670	2,657	2,424
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	32,742
	営業利益	380	917	1,236	△ 310	2,223	316	1,004	562
	期末外勤社員数(人)	32,281	46,034	47,197	44,868	44,868	42,280	44,707	44,968
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	11,093
	営業利益	309	355	478	541	1,683	553	589	1,107
	期末外勤社員数(人)	2,091	2,252	2,507	3,043	3,043	3,280	3,718	3,600
その他の事業	売上収益	145	106	82	105	438	161	157	130
	営業利益	19	42	23	△ 31	53	2	44	21
	期末外勤社員数(人)	3	3	4	4	4	3	4	4
調整額	営業利益	△ 1,368	△ 1,527	△ 1,319	△ 1,067	△ 5,281	△ 1,494	△ 1,866	△ 1,334
合計	売上収益	63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181	89,909
	営業利益	2,050	2,757	4,204	5,580	14,591	2,477	3,095	4,523

※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。

※3 2019.3Q決算使用為替レート
(2019年1~9月平均)
・ 欧州ユーロ 122.62
・ 英国ポンド 138.94
・ 豪州ドル 76.31
・ 米国ドル 109.21

地域別売上収益 (百万円)		2018年12月期					2019年12月期		
		実績				通期	実績		
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q
日本		33,926	36,906	38,906	43,439	153,177	43,026	45,786	46,074
アジア (除く、日本)		4,716	4,367	4,453	3,340	16,876	3,414	3,427	3,166
オセアニア		9,149	11,133	11,347	12,821	44,450	11,783	13,271	12,027
欧州		14,057	21,785	25,456	28,357	89,655	26,225	26,573	26,330
南米		1,350	1,710	1,797	2,296	7,153	1,956	2,124	2,312
合計		63,198	75,901	81,959	90,253	311,311	86,404	91,181	89,909

2019年12月期 第3四半期 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 3Q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	50.3%	99,118	44.7%	5,482
現金及び現金同等物	29,451	15.8%	28,169	12.7%	△ 1,282
営業債権及びその他の債権	50,165	27.0%	51,142	23.0%	977
棚卸資産	1,509	0.8%	1,729	0.8%	220
非流動資産	92,505	49.7%	122,865	55.3%	30,360
有形固定資産	10,249	5.5%	8,992	4.1%	△ 1,257
使用権資産	-	-	18,547	8.4%	-
のれん	52,621	28.3%	55,577	25.0%	2,956
無形資産	20,156	10.8%	17,818	8.0%	△ 2,338
その他の金融資産	5,518	3.0%	14,813	6.7%	9,295
資産合計	186,141	100.0%	221,983	100.0%	35,842
流動負債	67,246	36.1%	91,359	41.2%	24,113
営業債務及びその他の債務	32,038	17.2%	34,055	15.3%	2,017
社債及び借入金	14,822	8.0%	23,231	10.5%	8,409
リース負債	-	-	15,011	6.8%	-
未払法人所得税等	4,635	2.5%	4,951	2.2%	316
非流動負債	58,238	31.3%	73,152	33.0%	14,914
社債及び借入金	39,265	21.1%	38,991	17.6%	△ 274
リース負債	-	-	20,036	9.0%	-
その他の金融負債	11,125	4.8%	6,627	3.0%	△ 4,498
負債合計	125,484	67.4%	164,511	74.1%	39,027
資本金	25,123	13.5%	25,166	11.3%	43
資本剰余金	26,587	14.3%	26,599	12.0%	12
自己株式	△ 0	0.0%	△ 0	0.0%	0
その他の資本剰余金	△ 14,178	-7.6%	△ 14,393	-6.5%	△ 215
利益剰余金	19,774	10.6%	20,585	9.3%	811
親会社の所有者に帰属する持分合計	55,210	29.7%	53,269	24.0%	△ 1,941
非支配持分	5,447	2.9%	4,203	1.9%	△ 1,244
資本合計	60,657	32.6%	57,472	25.9%	△ 3,185
負債及び資本合計	186,141	100.0%	221,983	100.0%	35,842

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 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	26,136	47,751	15.3%	29,194	-	-	-	-	-	-
営業利益	4,807	9,784	14,591	4.7%	5,572	4,900	14,100	19,000	4.9%	4,409	30.2%
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	8,769	12,555	4.0%	3,401	4,200	13,300	17,500	4.5%	4,945	39.4%
当期利益	2,390	5,912	8,302	2.7%	1,826	2,600	8,800	11,400	3.0%	3,098	37.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,027	5,453	7,480	2.4%	1,400	2,100	7,900	10,000	2.6%	2,520	33.7%

※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 通期連結業績予想の為替レート（下振れリスクをヘッジ：2018年8月の月平均レートから更に7%ディスカウントして算出）
欧州ユーロ 119.32、英国ポンド 133.09、豪州ドル 75.75、米国ドル 103.30

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					実績			予想			
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	上半期	下半期	通期
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	17,603	25,400	37,000	47,600	84,600
	営業利益	1,368	1,370	1,640	2,916	7,294	1,364	1,643	1,655	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	13,661	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	16,318	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	967	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	23,865	27,400	43,000	52,500	95,500
	営業利益	986	1,299	1,759	3,204	7,248	1,336	1,038	2,061	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	15,461	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	4,476	6,700	9,500	12,800	22,300
	営業利益	356	301	387	327	1,371	400	643	451	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	2,424	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	32,742	38,470	62,000	77,360	139,360
	営業利益	380	917	1,236	△ 310	2,223	316	1,004	562	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	44,968	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	11,093	12,000	19,200	23,300	42,500
	営業利益	309	355	478	541	1,683	553	589	1,107	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	3,600	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	130	230	300	440	740
	営業利益	19	42	23	△ 31	53	2	44	21	△ 110	△ 190	△ 190	△ 380
	期末外勤社員数(人)	3	3	4	4	4	3	4	4	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	△ 1,334	△ 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	89,909	110,200	171,000	214,000	385,000
	営業利益	2,050	2,757	4,204	5,580	14,591	2,477	3,095	4,523	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.20 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム
- P.32 今後策定していく中期経営計画で目標とする水準
- P.35 グループガバナンスの強化
- P.40 補足資料



- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

人のストックビジネスである人材サービス事業において、人口が減少する日本では将来への長期ビジョンが描けない

今後、日本の人口は減少するが、世界の人口は現在の75億人から2050年には100億人へ増加



当社は世界で増加する25億人を成長のポテンシャルと捉え、国々で発生する労働需給ギャップを埋めるグローバルな人材の流動化や、業績平準化を図る各国の政府系事業への進出等、グローバルグループ戦略を展開

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント (P.22~P.26)

- ・ 労働関連法改正でメーカーに発生した課題を解決するPEOスキーム
- ・ ニーズが拡大する外国人技能実習生等に関連する事業

国内技術系セグメント (P.27)

- ・ 社会的構造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

国内サービス系セグメント (P.28)

- ・ 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

海外製造系及びサービス系セグメント (P.29,30)

- ・ 製造系事業、政府系サービス事業、流通系サービス事業への業種分散
- ・ 国境を越えたグローバルでの人材流動化スキーム

海外技術系セグメント (P.31)

- ・ 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スクールスキームの導入によるエンジニア不足への対応

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント

- ・労働関連法改正でメーカーに発生した課題を解決する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

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）

■の表記項目が、期間契約社員や派遣社員の活用に対する問題や、中小派遣事業者の事業継続に困難を生じさせ、いわゆる「2018年問題」となった改正

◇ 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

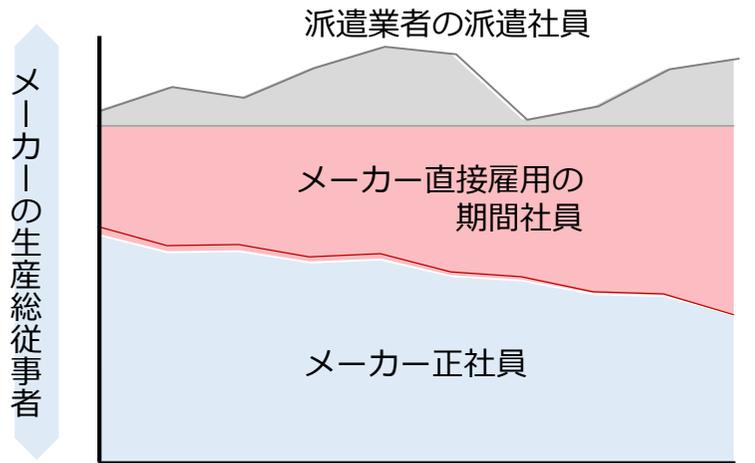
◇ 改正労働契約法は、すべての企業に不安定な雇用を抑制させることが目的

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント

- ・ 労働関連法改正でメーカーに発生した課題を解決するPEOスキーム

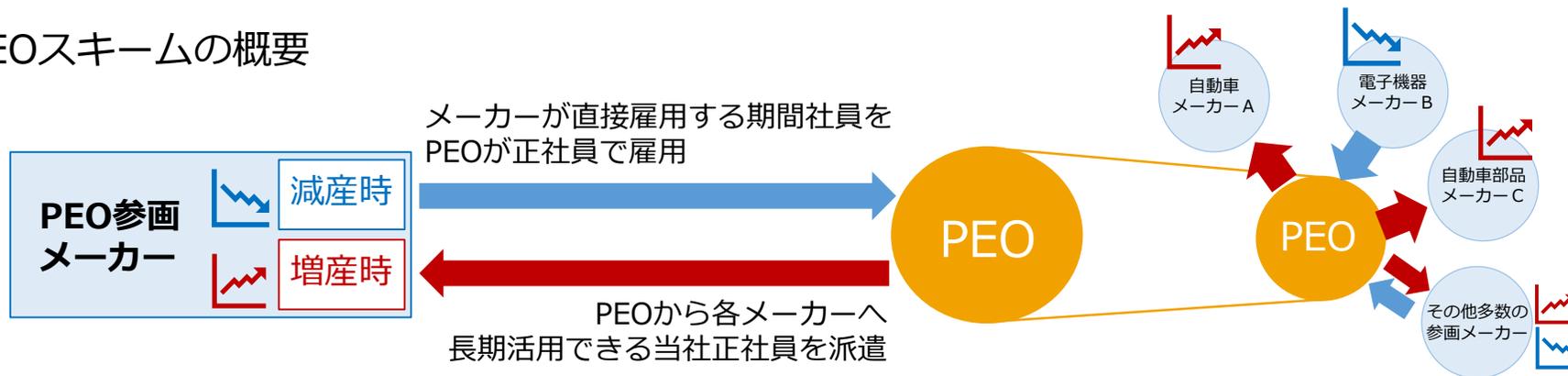
PEOスキーム構築によるメーカー直接雇用領域への進出



- 生産変動により雇用の調整が行われる、戦略を持たない同業他社の事業領域
- 労働関連法改正に伴う雇用の「2018年問題」により、メーカーに直接雇用する期間社員の雇用継続リスクが発生

メーカーの期間社員を当社が正社員雇用することで、メーカーの雇用継続リスクを解消する「PEOスキーム」を構築
 多数のメーカーがPEOに参画したことから、当社はこれまでメーカーが期間社員を反復雇用契約で長期活用していた領域へ転換

PEOスキームの概要



大手自動車メーカー等との上記事業体の構築によって、事業規模が更に拡大

- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント

- ・ ニーズが拡大する外国人技能実習生等に関連する事業

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、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

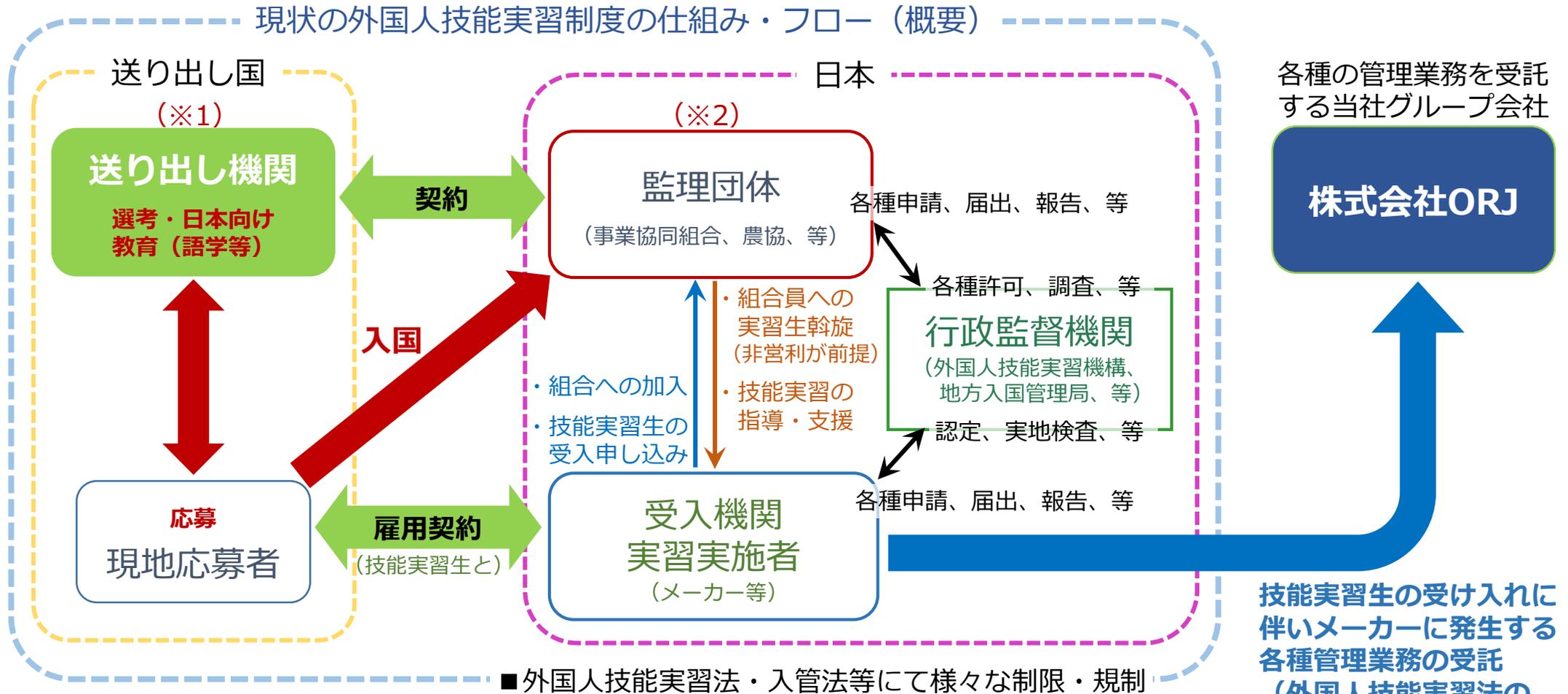
* 特定技能外国人 ➡ 外国人技能実習制度を満了した者、指定の試験を合格する等の入国条件を満たした者に対して公布される新たな在留資格

参考資料

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント

- ・ ニーズが拡大する外国人技能実習生等に関連する事業



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

- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内製造系セグメント

- ・ ニーズが拡大する外国人技能実習生等に関連する事業

国内労働力人口減少を背景に、外国人労働者に対する規制緩和が拡大

- ・ 政府は、特定技能制度で2019年から5年間で最大34万人の受入計画表明
- ・ 技能実習後、特定技能制度でさらに長期の就労が可能に

この規制緩和により、管理人数の拡大と管理受託契約期間の長期化へ

管理業務受託人数

2019年3Q末実績 16,318人 ⇒ 2019年期末計画 20,000人 ⇒ 2023年期末 10万人超を目指す

2019年3Q実績は同業他社の10倍程度の規模となり、今後の成長は更に加速

- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内技術系セグメント

- ・ 社会的構造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

ICTやAI、IoT、SE等の技術が日々バージョンアップしているが、人口減少という社会構造上の問題から常時エンジニア不足が発生しており、エンジニアを確保できれば大きく成長できる

ICT = 情報通信技術、AI = 人工知能、IoT = あらゆるもののインターネット接続、SE = システムエンジニアリング

現在の若年層は、就職先企業のネームバリューのため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

KENスクールがアドバンテージとなり、今期採用計画6,000名超（新卒採用の実績1,600名）と業界で突出した採用数を実現

- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

国内サービス系セグメント

- ・ 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

沖縄等の国内各米軍施設で、機密度が高い航空機の格納庫等の施設や空調設備のメンテナンス、工事等の事業を受託

- 米軍施設向け事業の受注は入札形式となり、選定業者となるためには米軍から高い信用を得ることが重要

米軍に高い信用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し、当社とのシナジーによって入札時に必要なボンド（履行保証保険）を拡充したことから大口案件の受注が増加、大口案件は効率が良く高採算のため、利益率が向上

米軍施設向け事業を、既に進出したグアムからハワイやアラスカ等の環太平洋へと展開を加速、現在のボンド枠となる売上700億円分を早期獲得し、更なるボンド枠と受注の拡大を目指す

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

海外製造系及びサービス系セグメント

- ・ 製造系事業、政府系サービス事業、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

- 製造分野での事業の為、ボラティリティリスクが未習熟の製造要員より低いが存在する

政府系サービス事業

各国の行政等から、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、各種公的業務を受託

- 先進国で、今後も財政難から民間への業務委託を進めるため、景気の影響を受けにくい公的事业は拡大

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

- 今後もグローバルなネット対応の流通が拡大、Eコマースはボラティリティが低く当事業は今後も成長

サイクルが異なる3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

- 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

海外製造系及びサービス系セグメント

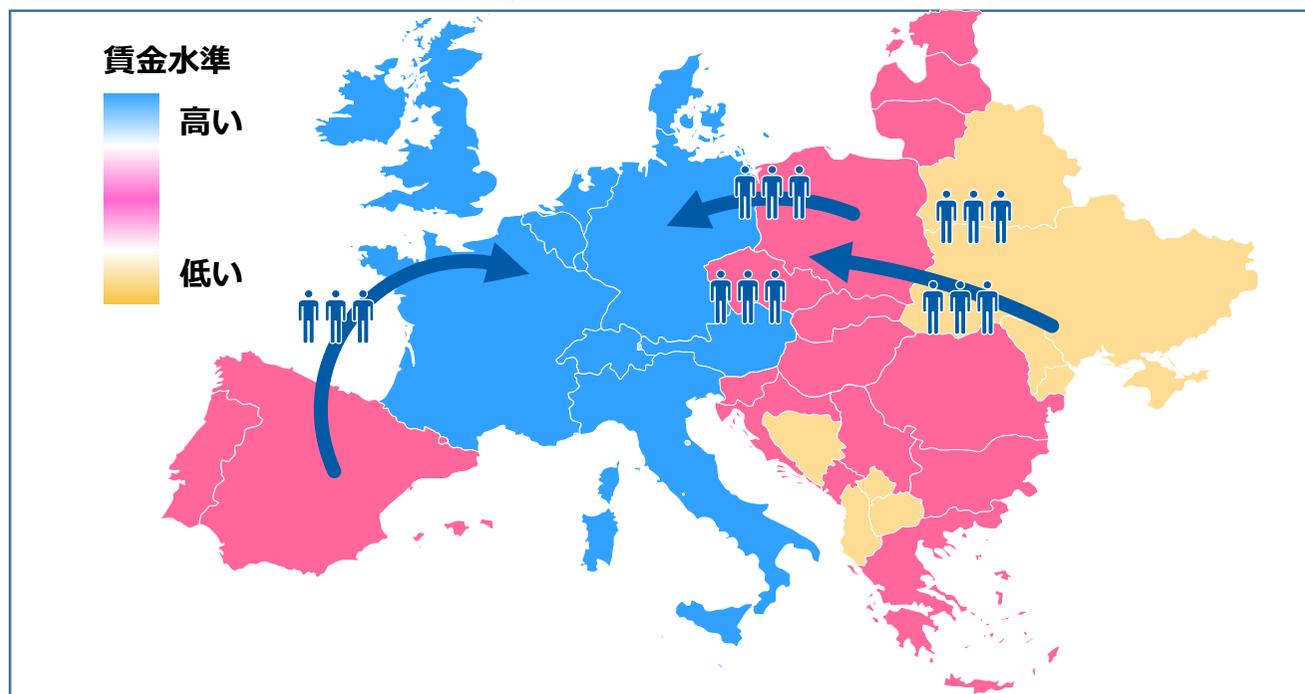
- ・ 国境を越えたグローバルでの人材流動化スキーム

ドイツやオランダは少子高齢化等により採用が逼迫しているため、東欧を中心に多くの拠点を持つ OTTO Holding B.V. (OTTO) をM&Aし、労働力が豊富な国から不足する国への供給体制を構築

人材流動化スキーム

ヨーロッパエリアでの人材流動化を構築、今後はヨーロッパを越えてアジアや豪州等、グローバルな人材流動化スキームへ

- ・ 日本での外国人技能実習生等の活用も人材流動化スキームの一環



ヨーロッパ大陸にまたがる採用ネットワーク構築により、国境を越えた人材流動化で各アウトソーシング事業を拡大

* 3Q末のセグメント在籍人数44,968名の内、約4割が流動化による人材

● 環境変化に伴って進化を続けるビジネススキーム

海外技術系セグメント

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

BPO = 業務プロセス一括の外部委託

英国や豪州等の中央・地方政府から、独自開発のシステムを活用して各種業務のBPO等を受託

- 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規模がIoTやビッグデータの活用で2018年に2位となり、近々1位となる見込み
- 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が拡大
- 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2018年9月から開始し、応募者数が拡大

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

- 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」になるための通過点として、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

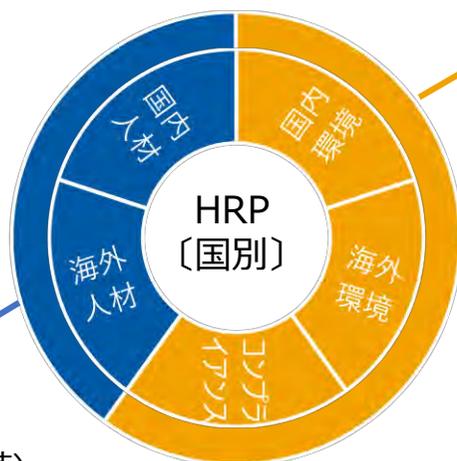
当社は長期ビジョンとして、単なるストックビジネスの事業主体から脱却を図り、景気変動に業績の影響を受けず環境の変化に柔軟に対応できるグローバルグループによる事業体制を構築

- 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

- 国内外で働く人材及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

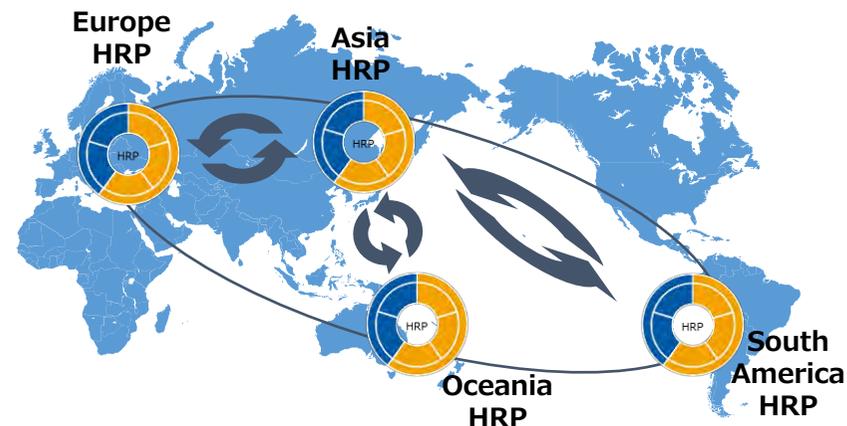
- 各国の実情に合わせ、当該国で働く人材のみならず、海外に出る現地国民、当該国に入国してくる外国人、海外から人材を調達しようとする企業、海外に出ていこうとする企業等、アウトソーシンググループが構築するHRPを活用すればワンストップで人材に関するすべてを解決できるプラットフォーム

□ 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

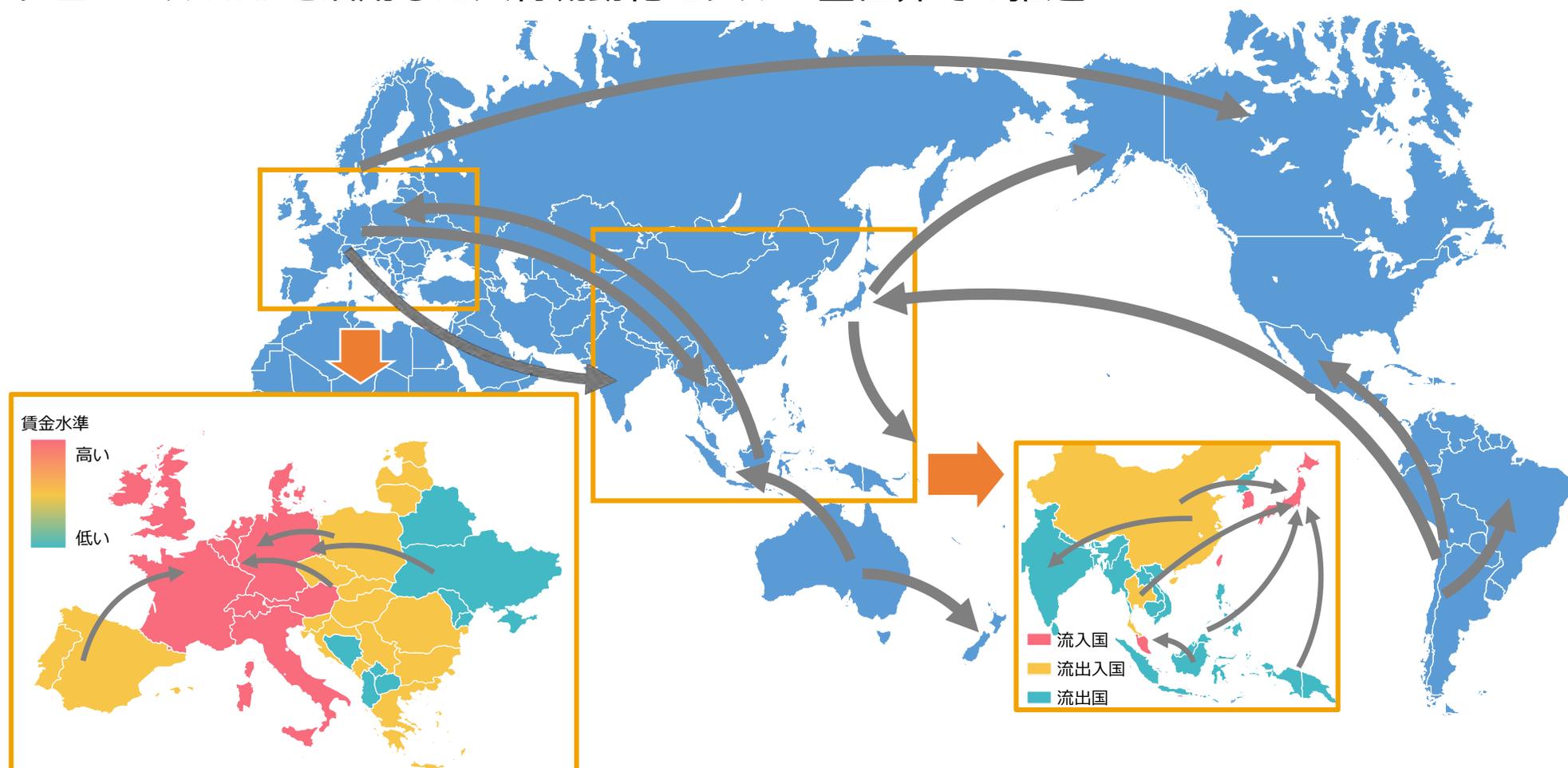
労働者及び企業のグローバルな流動化を一元化してサポート

はたらくに国境をなくす



参考資料

- 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

● 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

- 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

グローバルガバナンス・ポリシー



● グループガバナンスの強化

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

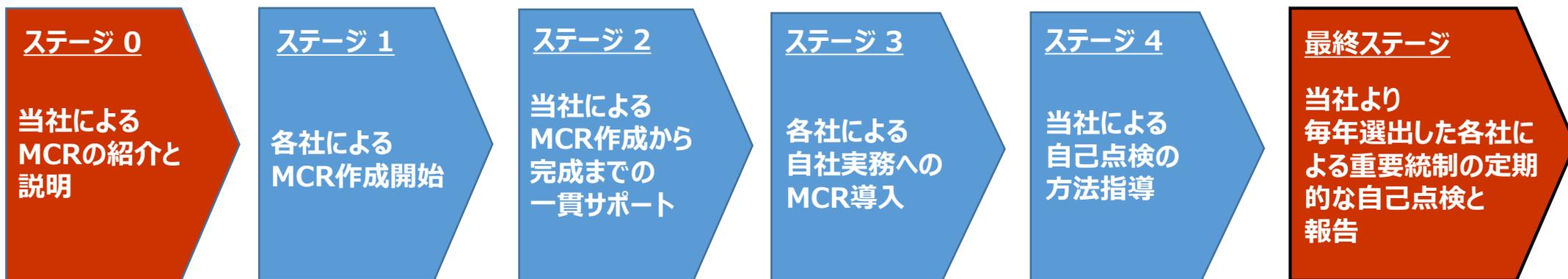
- 内部統制評価(J-SOX)対象外の中小規模の海外グループ会社においても、オペレーションリスクの極小化を行うことが出来るようにすること

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

自己点検の段階



● 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（2019/9/30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	2社	説明会の日程調整中	2019/11, 2020/2		
ステージ1	1社	作成開始	2019/10		
ステージ2	2社	当社の指導の下、MCR文章作成中		2019/10~12	
ステージ3	5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			2020/1~2
ステージ4	2社	自己点検中、終了後報告予定			2019/12
最終ステージ	5社	2019/9までに自己点検報告完了			

- 2019/3Q中に、新たに3社が自己点検報告を完了し、当社による確認も終了
- 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の発生可能性の最小化に努める

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 実績			2019年12月期 予想		
		上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期
製造系	採用人数（人）	4,329	5,694	10,023	5,239	5,946	11,185
	採用単価（円/人）	78,465	57,543	66,580	99,295	68,613	82,984
技術系	採用人数（人）	3,188	3,081	6,269	3,895	2,517	6,412
	採用単価（円/人）	346,184	405,164	375,171	315,445	565,444	413,581
サービス系	採用人数（人）	2,559	2,177	4,736	2,554	3,037	5,591
	採用単価（円/人）	19,123	17,006	18,150	27,580	20,148	23,543
人材紹介	採用人数（人）	1,851	2,001	3,852	1,740	1,860	3,600
	採用単価（円/人）	155,620	131,796	143,244	158,096	154,964	156,478

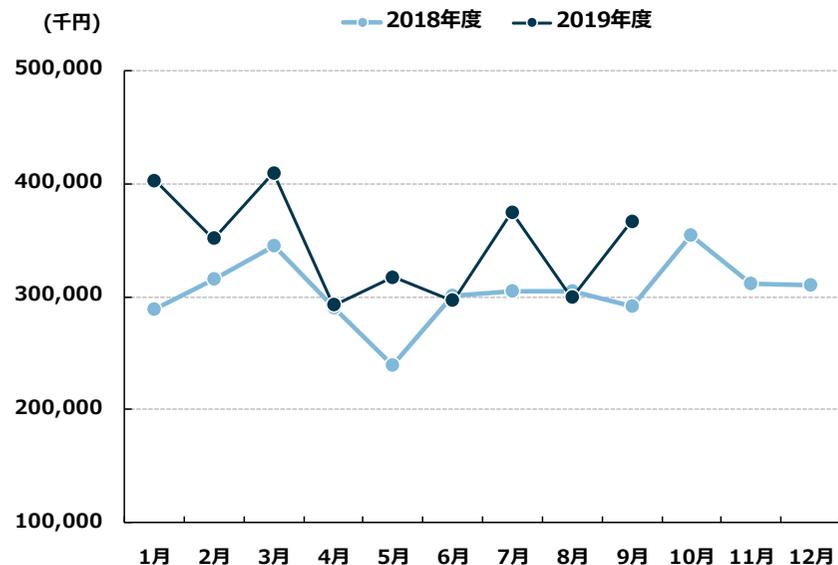
● 四半期の推移

		2018年12月期 実績					2019年12月期				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	実績 1Q	2Q	3Q	4Q	予想 通期
製造系	採用人数（人）	1,681	2,648	2,308	3,386	10,023	2,046	2,488	1,582	2,865	11,185
	採用単価（円/人）	101,105	64,093	78,574	43,208	66,580	126,977	51,301	61,884	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	1,201	1,319	6,412
	採用単価（円/人）	610,174	222,519	299,054	561,433	375,171	598,655	212,352	630,609	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	569	1,631	5,591
	採用単価（円/人）	19,229	19,007	18,721	14,795	18,150	27,456	17,846	33,576	18,608	23,543
人材紹介	採用人数（人）	818	1,033	971	1,030	3,852	924	1,034	967	940	3,600
	採用単価（円/人）	162,725	149,994	152,800	111,995	143,244	196,934	154,781	171,402	150,942	156,478

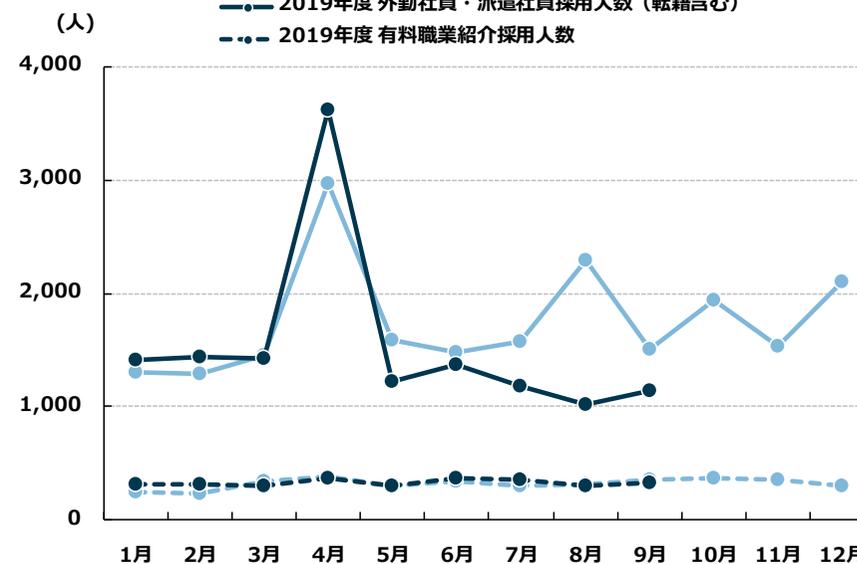
補足資料：国内採用人数と採用単価の推移

● 月次・連結の推移

採用募集費



外勤社員・派遣社員採用人数（転籍含む）



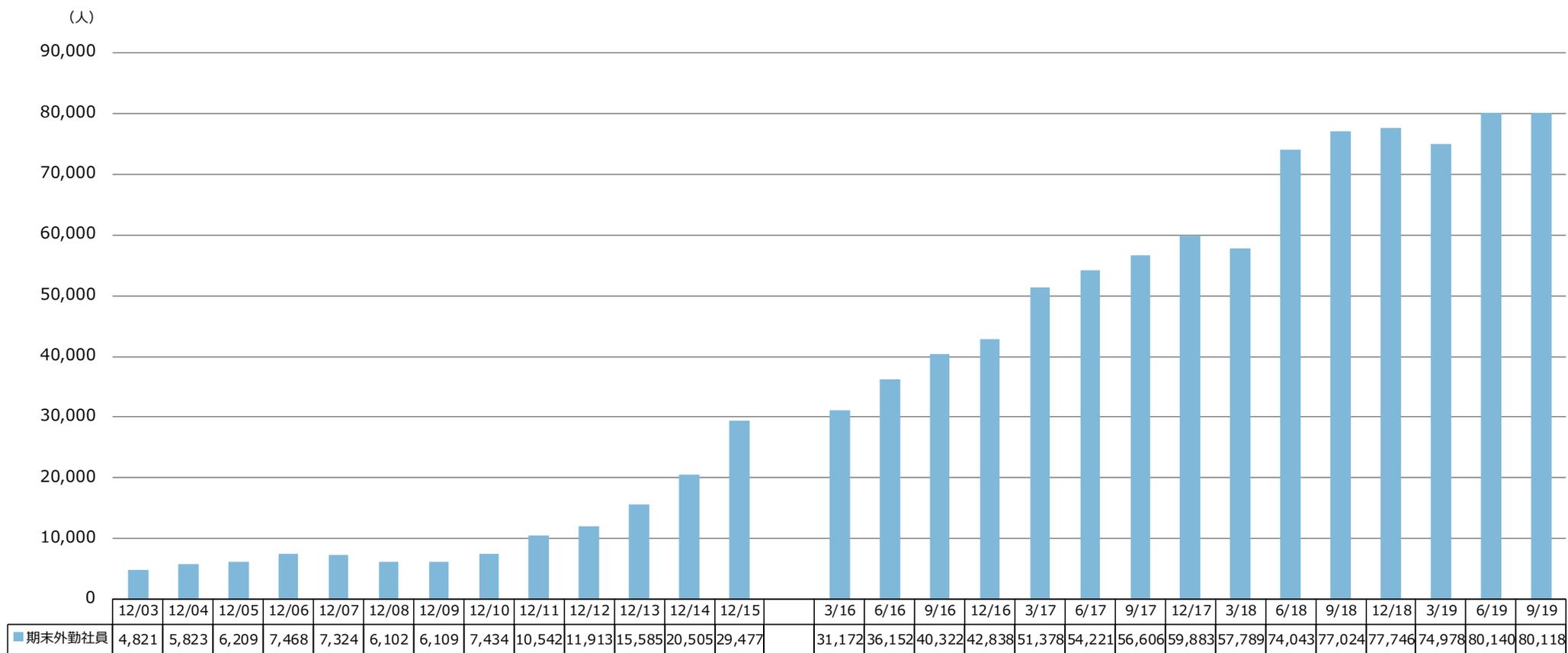
2018年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
●— 外勤社員・派遣社員採用人数（転籍含む）	1,298	1,291	1,447	2,971	1,590	1,479	1,568	2,289	1,512	1,944	1,538	2,101
-●- 有料職業紹介採用人数	240	239	339	383	305	345	302	319	350	374	358	298
●— 採用募集費（千円）	288,522	315,618	345,201	289,861	239,816	301,282	305,234	304,662	291,537	353,810	311,238	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	1,186	1,025	1,141			
-●- 有料職業紹介採用人数	313	309	302	372	299	363	349	296	322			
●— 採用募集費（千円）	402,799	350,888	408,900	292,607	316,761	296,409	374,660	299,049	366,404			

※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者の総称で、稼働中の派遣契約社員も含まれます。

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)

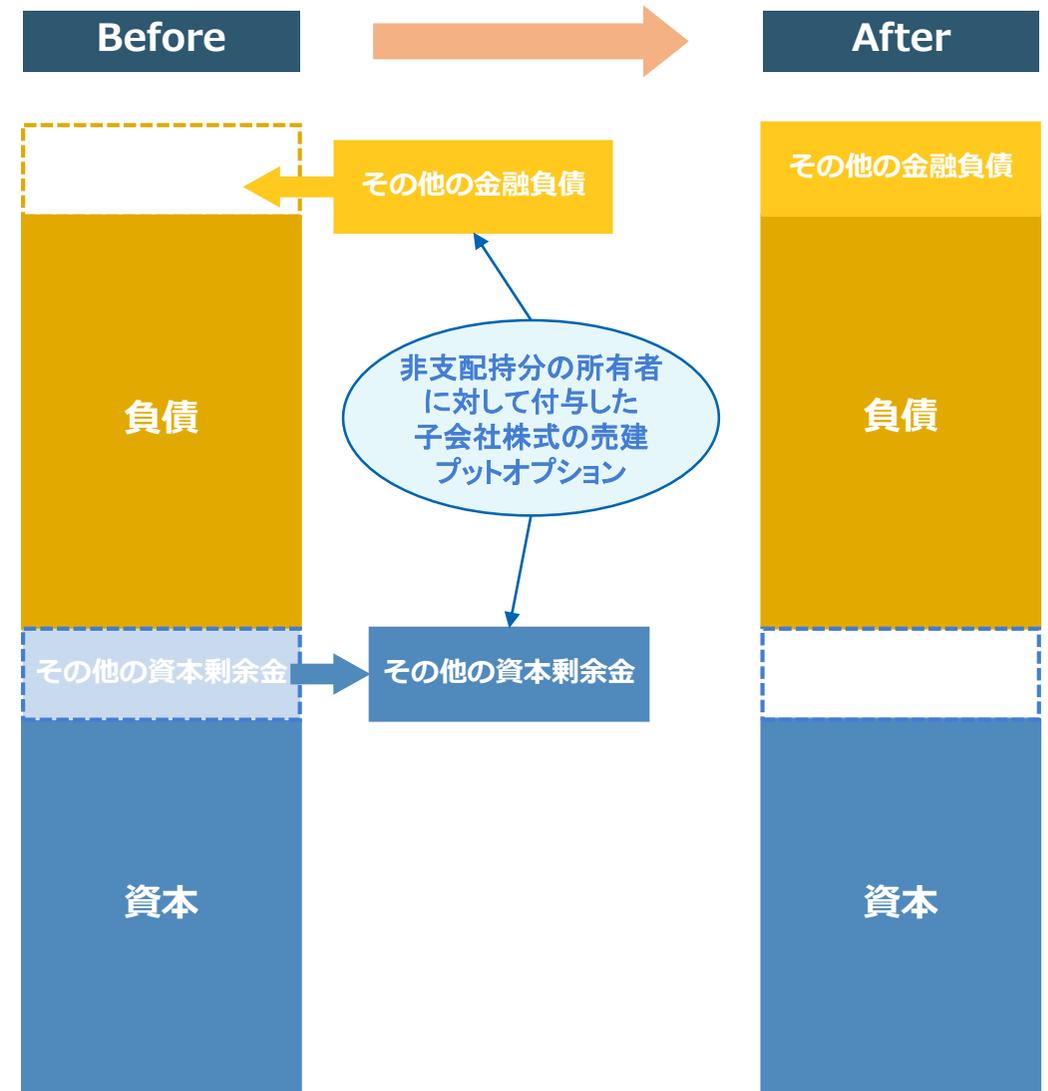
- 買収時、非支配持分の所有者にプットオプションを付与する場合

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



2018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、
2018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>