

2017-2020年度 中期経営計画

※2016年12月14日一部改定

『VISION 2020 : 新フロンティア創出への挑戦』

いかなる事業環境にも打ち克つ企業体への進化

2017年1月



株式会社アウトソーシング

証券コード：2427 (東証1部)

当社は、1997年に製造量産部門を事業領域とするアウトソーシング会社として設立

2010年まで ⇒ メイドインジャパンの高付加価値による国内生産の右肩上がりと、労働人口が潤沢で容易に人を確保できたことにより、製造系アウトソーシング事業が順調に成長

2010年～

2015年 ⇒ 社会的な構造変化で以前のスキームによる製造系アウトソーシングの成長は困難となり、2015年2月に発表した中期経営計画で、単なる国内製造系アウトソーシング会社からのパラダイムチェンジを大きく掲げる

2016年 ⇒ 現在のニーズに合った今後成長できる事業領域・地域へ、グローバル規模で体制を構築する為の先行投資（M&A）期間

- ・新たな産業分野のアウトソーシング事業へグローバルに進出するパラダイムチェンジを大きな資金を使って実行、成長基盤の構築が完了し先行投資が一巡

2017年 ⇒ 次の飛躍に向けた戦略的踊り場期間

- ・M&Aした子会社のガバナンス構築や投資回収の検証を徹底の上、事業体制を確立しキャッシュフローを創出

2018年～

2020年 ⇒ 世界NO.1を意識した再飛躍期間

- ・健全にキャッシュフローを創出するグローバルの連結子会社が、世界各国へ横展開を図り、世界NO.1を目指す基盤を構築

中期経営計画

2020年度 売上高

4,410億円

2020年度 EBITDA

344億円

(売上高対比 : 7.8%)

※IFRSベース

※『国内サービス系アウトソーシング事業』『海外製造系及びサービス系事業』の
売上高上方修正によって、連結売上高とEBITDAも上方修正

事業セグメント別売上高

国内技術系アウトソーシング事業

970億円

国内製造系アウトソーシング事業

880億円

※2016年12月14日上方修正 ⇒

国内サービス系アウトソーシング事業

380億円

海外技術系事業

830億円

※2016年12月14日上方修正 ⇒

海外製造系及びサービス系事業

1,290億円

その他のセグメント合計

60億円

全ての人材派遣事業は、派遣人数の純増が売上の拡大に直結



これまでのビジネスモデルと社会的構造の変化

【過去】

- ・派遣会社は派遣人数の純増の為に【より多くのメーカーへ営業訪問 ⇒ メーカーのニーズ発生を待つ ⇒ ニーズ発生で契約獲得 ⇒ 媒体で人材を募集 ⇒ 採用 ⇒ 派遣配属して定着させる】を繰り返す
- ・製造量産部門の派遣事業は、メーカーの増産時に期間社員を採用し、減産時に期間雇用の解約を繰り返すことで人件費の固定費化を避けつつ、抱える派遣社員を純増させる雇用技術で成長してきた
- ・一つのメーカーが減産になり契約が終了しても、同時期に複数メーカーで生産が立ち上がり、求人募集には人が潤沢に集まったことから、終了した契約以上の規模で新たな契約を獲得できた

【現在】

- ・弱電等の生産海外移管で、国内は大手電機メーカーも自動車関連の生産が中心となって生産サイクルが同期化し人のニーズが同時期に集中する上、少子化も重なり採用が難しくなる

多くの同業者がいまだに過去成長したスキームを愚直に続行する中、当社は社会的構造の変化で、これまでのメーカーの人材ニーズに対して媒体を活用し期間社員の採用と解約を繰り返すビジネスモデルでは、今後の成長は困難と判断

当社は、製造系アウトソーシング事業はPEOスキームに特化し、派遣社員を期間雇用から正社員雇用に変える戦略を取り、派遣人数を大きく純増させる

※PEOスキームはP.7を参照

リーマンショッククラスの景気悪化で顧客から大量に契約を打ち切られた時の、流動人件費による派遣（期間社員を活用する派遣）と固定人件費による派遣（正社員を活用する派遣）の比較

	メリット	デメリット・リスク
流動人件費による派遣（期間社員を活用する派遣）	顧客からの契約打ち切りに対して、大量に雇用解約することで大幅に売上が落ち込むが、足元の赤字は避けられる	景気回復時に新たな採用が必要となるが逼迫した労働市場で採用ができず、募集費が嵩み、業績回復が困難でボトムのまま推移
	デメリット・リスク	メリット
固定人件費による派遣（正社員を活用する派遣）	景気悪化中は、大量の余剰人員を抱えることによって大きな赤字に陥る	景気回復時には抱えている社員を即時活用でき、業績が垂直に回復

ボラティリティの高い製造系アウトソーシング事業で、期間社員を活用することは一見、理にかなっているように思われるが、採用が非常にタイトな昨今において期間社員を活用し、リーマンショック級の景気悪化時に期間社員を大量解約して乗り切ると、その後の景気回復時にいくら需要があっても再雇用が困難になり、解約した人数を取り戻せず業績がボトムのまま推移

製造系分野での正社員を活用した派遣のデメリット・リスクへの対応が、まさに当社の戦略

当社は、正社員を活用する派遣で景気悪化時に雇用を維持してもグループ全体で黒字を確保し、景気回復時は景気悪化時に抱えた社員を即刻活用することで、業績を即時伸長できる強靱なグループ体制を構築



- ・グループ全体のEBITDA構成比率で、製造系アウトソーシング事業は**10%以内を目指す**
- ・**残りの比率90%**は、製造とサイクルが異なる分野、環境変化や景気の影響を受けない分野で、今が黎明期となるアウトソーシング事業をグローバルに拡大

各事業セグメントの施策

国内製造分野の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：PEOスキームに特化 ⇒ P.7を参照

製造とサイクルが異なる分野、景気の影響を受けない分野の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：IT・土木建設の技術者育成スキームを拡大 ⇒ P.8を参照
- ・国内サービス系アウトソーシング事業：コンビニ業界・米軍基地の事業拡大 ⇒ P.9～11を参照
- ・海外技術系事業：民間企業や各国政府・自治体からの受託事業を拡大 ⇒ P.13,14を参照
- ・海外製造系及びサービス系事業：各国政府・自治体、民間企業からの受託拡大 ⇒ P.15,16を参照

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

各事業セグメントの施策

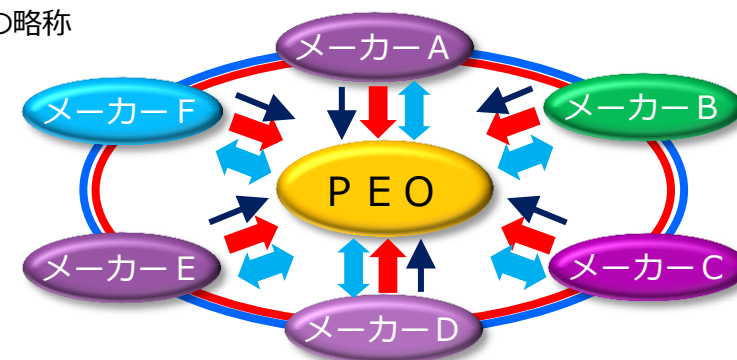
※派遣法改正等はP.19～23を参照

国内製造系アウトソーシング事業

PEOの推進 PEO = Professional Employer Organization（習熟作業雇用組織）の略称

【PEOスキーム】

- メーカーが、当社子会社の(株)PEOが運営するPEO会に参画
- メーカーが直接雇用する期間社員をPEO正社員として受け入れ
- ↔ メーカーの長期活用の要望に合わせた正社員による派遣



【付帯スキーム】

改正派遣法の規制強化で事業継続が困難となった同業者の派遣社員受け入れやM & A

【当社メリット】

- ・採用の募集媒体費が不要
 - ・生産変動が長期サイクルの領域で活用されるメーカー期間社員と入れ替わる為、メーカーとの契約期間が長期化
 - ・生産変動が短期サイクルの領域で活用される派遣に比較して、メーカーとの契約単価が3割以上の増加
- ※メーカーは2015年の派遣法改正等で、直接雇用の期間社員活用から正社員派遣の活用に転換することで効率が向上

【PEO在籍人数計画】

	2016年2Q末実績	2016年12月期末	2017年12月期末	2018年12月期末	2019年12月期末	2020年12月期末
PEO在籍人数	4,063名	5,500名	10,000名	15,000名	18,000名	20,000名

【セグメント売上高計画】

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	244億円	341億円	470億円	590億円	720億円	880億円

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

各事業セグメントの施策

国内技術系アウトソーシング事業

中・長期で旺盛なニーズが継続するIT産業や土木建築産業のエンジニアへフォーカス

当社独自のスキームによって採用が困難な技術系社員を効率的に確保

【エンジニア育成スクール活用スキーム】

当社グループのKENスクールが、通信キャリアや大手ゼネコンと共同開発したエンジニア育成カリキュラムを活用し、製造系等の他分野で就労していた未経験の採用者へ教育実施

スクールで2か月間育成の後、当初は契約単価を若干落として適正な現場へ配属

2016年度累計：1,200名以上、2020年度累計：1,800名以上の配属を目指す

【キャリアチェンジスキーム】

スクールからの配属後も更に実践的な教育を実施

配属から1年後に正式なエンジニアへキャリアチェンジし、顧客との契約単価を3割以上アップ

2016年度累計：700名以上、2020年度累計：1,200名以上のキャリアチェンジを目指す

【セグメント売上高計画】

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	292億円	399億円	480億円	620億円	750億円	970億円

各事業セグメントの施策

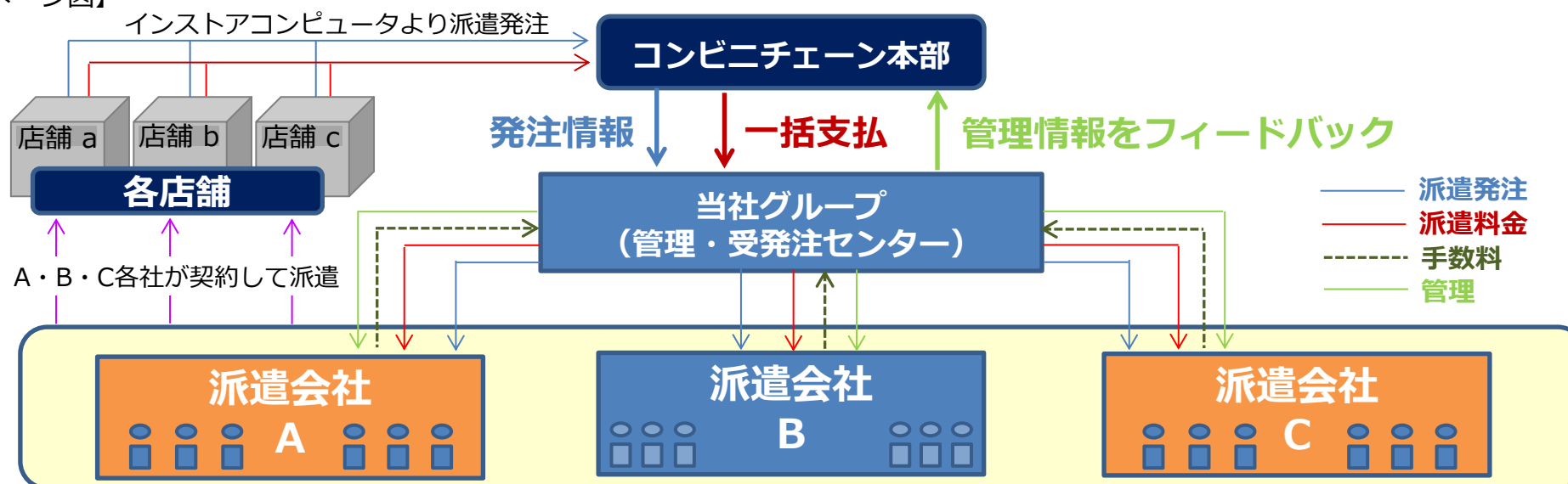
国内サービス系アウトソーシング事業

リーマンショック時、スーパーやデパートが業績を落とす中でも成長したコンビニ業界への進出と拡大

大手コンビニ本部から、各フランチャイズが使う派遣会社の一括管理業務を受託

- ・チェーン全店舗の派遣発注を本部経由で一括受注の上、各派遣会社へ割当
- ・派遣社員に対する保険加入や残業等の賃金支給などの適正性を管理・指導
- ・各派遣会社から売上の5%を手数料で受け取る

【イメージ図】



- ・2017年度、コンビニ業界向けアウトソーシングの売上高30億円、粗利率50%を目指す
- ・上記ビジネスモデルを確立し、そのノウハウ活用で全国チェーン展開している様々な企業へ進出

各事業セグメントの施策

国内サービス系アウトソーシング事業

景気の影響を受けにくく、参入障壁の高い米軍基地内のアウトソーシング事業をグローバルで拡大

- ・ 沖縄米軍基地におけるレストラン・売店等の福利厚生施設内業務の派遣等を当社が集約して受託

⇒ 2015年度末に岩国米軍基地から新たに受注、今後も国内の他基地へ事業展開を加速

- ・ 2016年度中に、基地内の滑走路・格納庫等の軍事設備の改修・メンテナンス業務を受注予定

⇒ 環太平洋の米国（カリフォルニア・アラスカ・ハワイ・グアム）、豪州、韓国の主要基地へ展開

【2016年7月29日の中期経営計画発表時のセグメント売上高計画】

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	25億円	34億円	50億円	80億円	100億円	180億円

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』



追加修正資料：国内サービス系アウトソーシング事業における新たなM & A

アメリカンエンジニアコーポレイション（以下、AEC）

- ・ 2017年4月1日に、100%子会社として買収の予定（2016年8月4日発表）
⇒ 沖縄・横田・厚木・横須賀・三沢・岩国・佐世保等、国内各米軍基地で空調・電気工事サービス、並びに軍事施設の保守・保全サービスを受託する企業
- ・ 当社グループの米軍基地内アウトソーシング事業と連携し、シナジー創出を最大化
⇒ AECは、本社がアメリカ合衆国の為、環太平洋のカリフォルニア・アラスカ・ハワイ・グアム等の主要基地への事業展開計画に大きな効果を発揮

- ・ 2016年7月29日発表の「2017-2020年度 中期経営計画」は、AECの業績と相乗効果が含まれない
⇒ 2016年12月14日に一部改定して発表した中期経営計画のAECを含むセグメント売上高

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	25億円	34億円	125億円	200億円	250億円	380億円

各事業セグメントの施策

海外事業のグローバル展開



各国で展開する技術系・製造系・サービス系の各事業をグローバルに展開しシナジー最大化を追求

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

各事業セグメントの施策

海外技術系事業

各国で、政府・地方自治体からの公務の受託、民間企業からの各種業務の受託を拡大

公務の受託事業は景気や環境変化の影響を受けにくく、先進各国では公務員を削減して公務を民間委託する動きが活発であり、民間委託される市場はグローバルで数兆円規模と推定される

2015年度に本格進出した欧州・豪州での技術系事業をグローバルに展開

・イギリス・ベルギー・オーストラリア・インド等

⇒ IT系技術者・システムエンジニアの派遣、Oracle製品のコンサルタント業務の請負等、技術系アウトソーシング事業を民間企業・政府・公共団体へ展開

同事業を展開する各グループ会社が連携し、欧米・アジアでの展開を加速

・イギリス ※次ページに詳細を記載

⇒ 現地の当社グループ企業が独自開発した、債権回収プロセスの最適化システム活用によって、政府・地方自治体から受託している公的債権回収業務の事業を更に拡大

⇒ 新たに、イギリスの中央政府・地方各政府の各種業務や事業に対するBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）事業を、クラウドサービスの提供等も合わせて複合的に展開

欧米各国・アジアへの展開、公務の民間委託が進む英連邦各国への展開を拡大

【セグメント売上高計画】

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	145億円	211億円	235億円	340億円	590億円	830億円

各事業セグメントの施策

海外技術系事業

2016年8月、イギリスで政府・地方自治体等における各種業務の受託事業を展開する2社をM&A
■ Allen Lane Consultancy Limited（以下、ALC） ■ Liberata UK Limited（以下、Liberata）

ALCについて

- ・ 2004年に、公共事業の財務人事と専門マネージメントをメイン事業として設立
- ・ 2011年、法務省の会計システムのサポートの為にマネージドサービスを提供開始
- ・ マネージドサービス部門は、提供したサービスの徹底で成長し中央政府の各機関に顧客基盤を多様化
- ・ 具体的業務の中で、政府経営のコア業務のサポートにも携わっており（例：刑務所の増設、減設計画の検証など）、政府の新規案件情報をキャッチしやすい
- ・ 中央政府が民間へ業務委託、及び部署売却を実施する際の重要な意思決定に関与（助言サービス）

Liberataについて

- ・ イギリス中央政府・地方政府を顧客に、BPO事業を始めとしてBPS事業・BPA事業を展開
- ・ イギリス全土で11拠点 1,400名以上のスタッフにて運営 ※BPS：マネージドサービス BPA：業務プロセス効率化サービス
- ・ イギリス地方自治体のほぼ70%、400案件以上のサービス提供
- ・ 安定的な拡大が見込める政府関連の市場で広く展開し、確実に安定成長する為のプラットフォームを所有

2016年4月M&AのJBW社・CDL社を含む各社の相乗効果

- ・ ALCは、JBW/CDL及びLiberataにとって入札準備に重要な情報源となり、かつサポート役的な存在となる（中央政府サービス・サプライチェーンの川上の位置づけ）
- ・ JBW/CDLは、政府案件の直接受注に加え、Liberataが中央政府から包括的に受注したBPO作業の一部を請け負う
※グループ化による具体的な相乗効果は、確認済みの部分だけでJBW売上高へ約£1.2m程度の貢献となる見込み
- ・ JBW・CDLが、ALCの情報源を基に大型案件の獲得に向かう際、Liberataが絶好の共同提案パートナーとなる

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

各事業セグメントの施策

海外製造系及びサービス系事業

各国で、政府・地方自治体からの公共サービスの受託、民間企業からの各種業務の受託を拡大

2015年度に本格進出した欧州・豪州やアジアでのサービス系事業をグローバルに展開

・オーストラリア

⇒ 刑務所や空港の施設メンテナンス等、政府系顧客から受託している景気や環境変化の影響を受けにくい各種公共サービスのアウトソーシング事業を更に拡大

マレーシア・シンガポール・ニュージーランド等の英連邦各国へ展開

・香港・マレーシア等

⇒ 給与計算代行（ペイロール）事業が、ドイツのグローバル高級自動車メーカー、米国の投資銀行や精密機械メーカー等から、アジア19か国における各拠点スタッフ12万人分以上を受託

景気の影響を受けにくい事業であるペイロールの普及が始まったアジアで事業展開を加速

2015年度に進出したチリや、進出を計画するドイツでの製造系事業をグローバルに展開

・チリ・ドイツ

⇒ 南米チリでの製造系事業を更に拡大、欧州有数の工業国ドイツで製造系事業への進出を計画

チリから南米・中米各国へ展開、ドイツから東欧等の工業が盛んな欧州各国へ展開

【2016年7月29日の中期経営計画発表時のセグメント売上高計画】

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	207億円	308億円	486億円	615億円	760億円	950億円

中期経営計画『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

追加修正資料：海外製造系及びサービス系アウトソーシング事業における新たなM & A

Orizon Holding GmbH（以下、Orizon Holding）

- ・ 2017年1月4日に、100%孫会社として買収（2016年12月14日発表）
 - ⇒ ドイツで第8位規模の人材派遣会社で、機械業界・航空機業界・医薬業界等の製造業向け人材派遣に強みを持ち、将来の事業成長へ向けて最新 I T 技術を駆使した組織の効率化を図っており、同業他社と比較して収益性の高い企業
- ・ 国内及び海外の製造系アウトソーシング事業を展開する当社グループ各社との連携
 - ⇒ 欧州有数の工業国ドイツで製造系事業の拡大と、同国から東欧等の工業が盛んな各国への展開で、当社グループ各社とのシナジーを創出

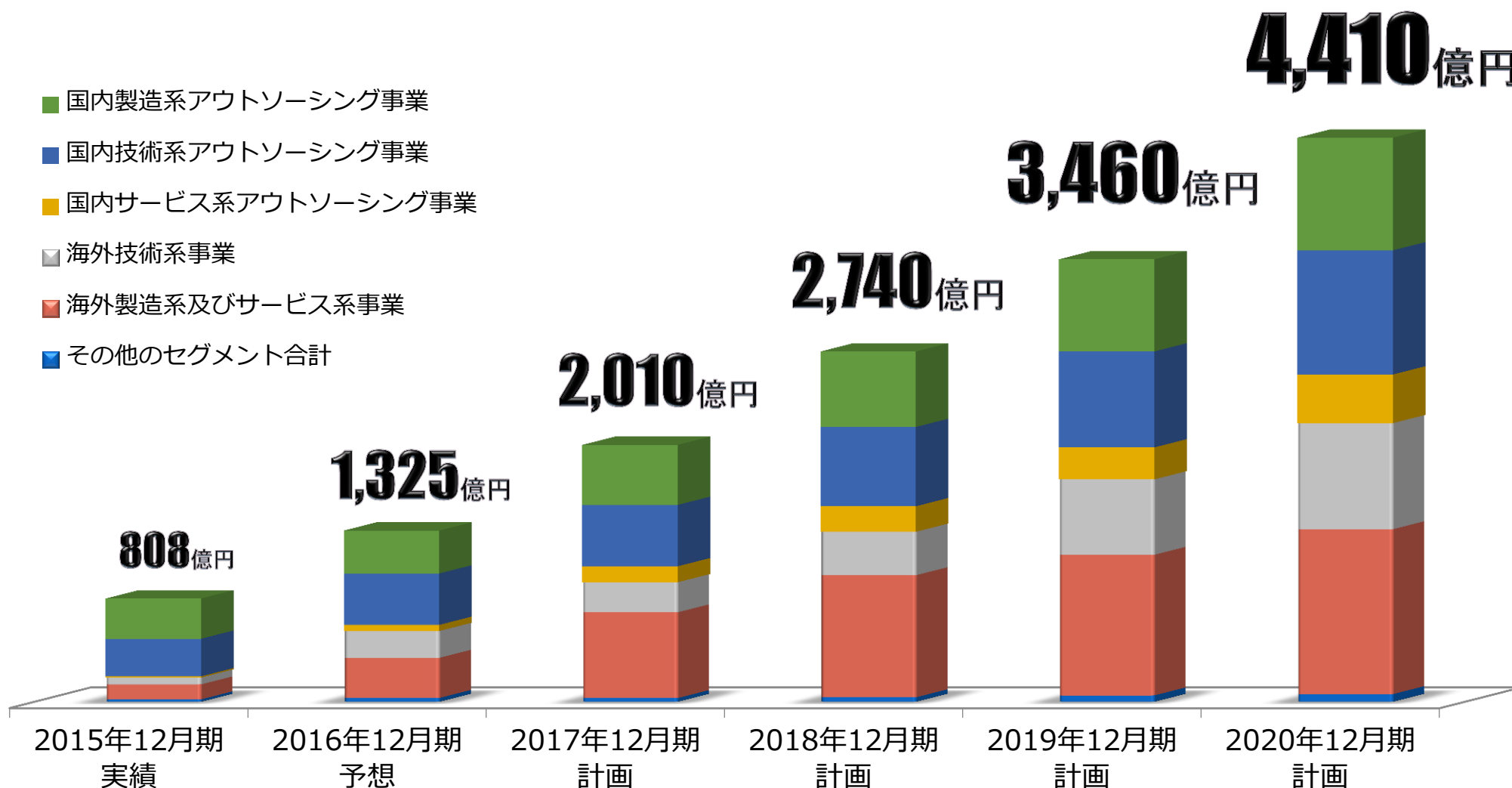
- ・ 2016年7月発表の「2017-2020年度 中期経営計画」は、Orizon Holdingの業績と相乗効果が含まれない
 - ⇒ 2016年12月14日に一部改定して発表した中期経営計画のOrizon Holdingを含むセグメント売上高

	2016年3Q実績	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	207億円	308億円	671億円	955億円	1100億円	1290億円

中期経営計画：2017年度以降における目標数値の上方修正

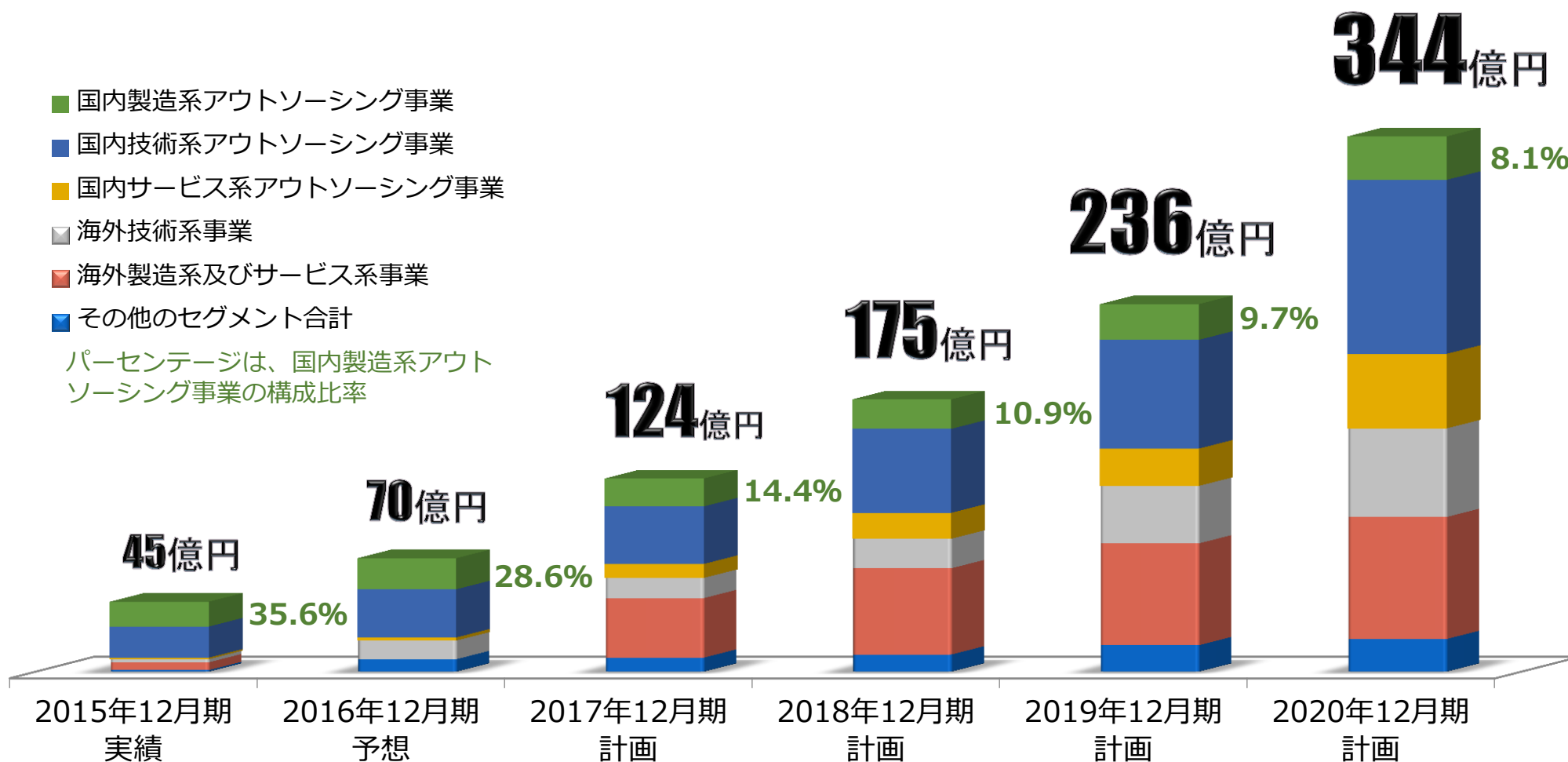
セグメント別の売上高成長計画（2016年12月14日修正）

セグメントごとに、シナジーの高いM&Aを含む各種施策の実施によって達成



中期経営計画：2017年度以降における目標数値の上方修正

セグメント別のEBITDA成長計画（2016年12月14日修正）



※2015年度は日本基準、2016年度以降はIFRSベース

2020年度、連結EBITDA300億円超を達成、その結果、ボラティリティの高い国内製造系アウトソーシング事業のEBITDA構成比率10%以下を実現

補足資料

法改正の概要

1. 2015年9月施行 改正労働者派遣法（抜粋）

- 派遣期間終了時の派遣労働者の雇用安定措置を派遣会社に義務付け（一部、努力義務）
- 派遣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）
- 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

2. 2013年4月施行 改正労働契約法（抜粋）

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

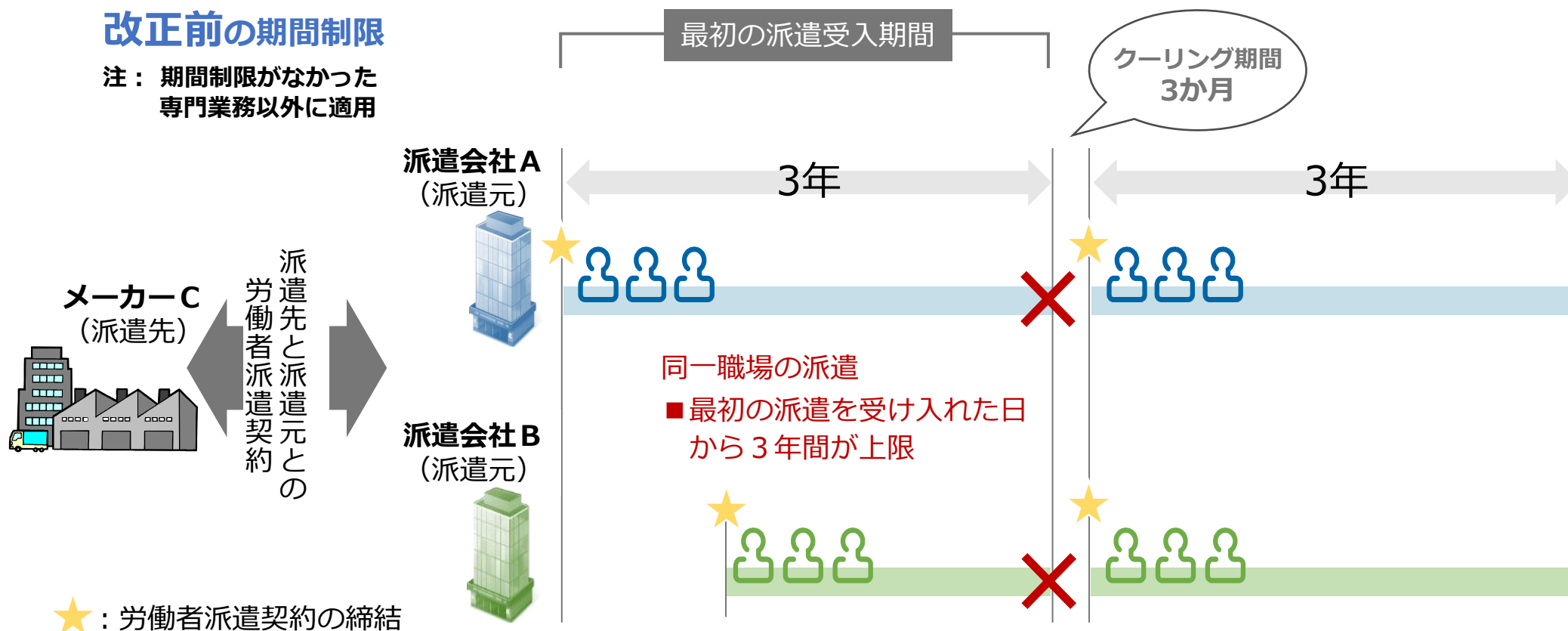
- ◆ 改正派遣法は雇用安定化に向けて、派遣会社に様々な義務を設けて悪質業者を締め出すとともに正社員派遣の期間制限を緩和
- ◆ 改正労働契約法はすべての企業に不安定な雇用を抑制させることが目的

補足資料

労働者派遣法の改正

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

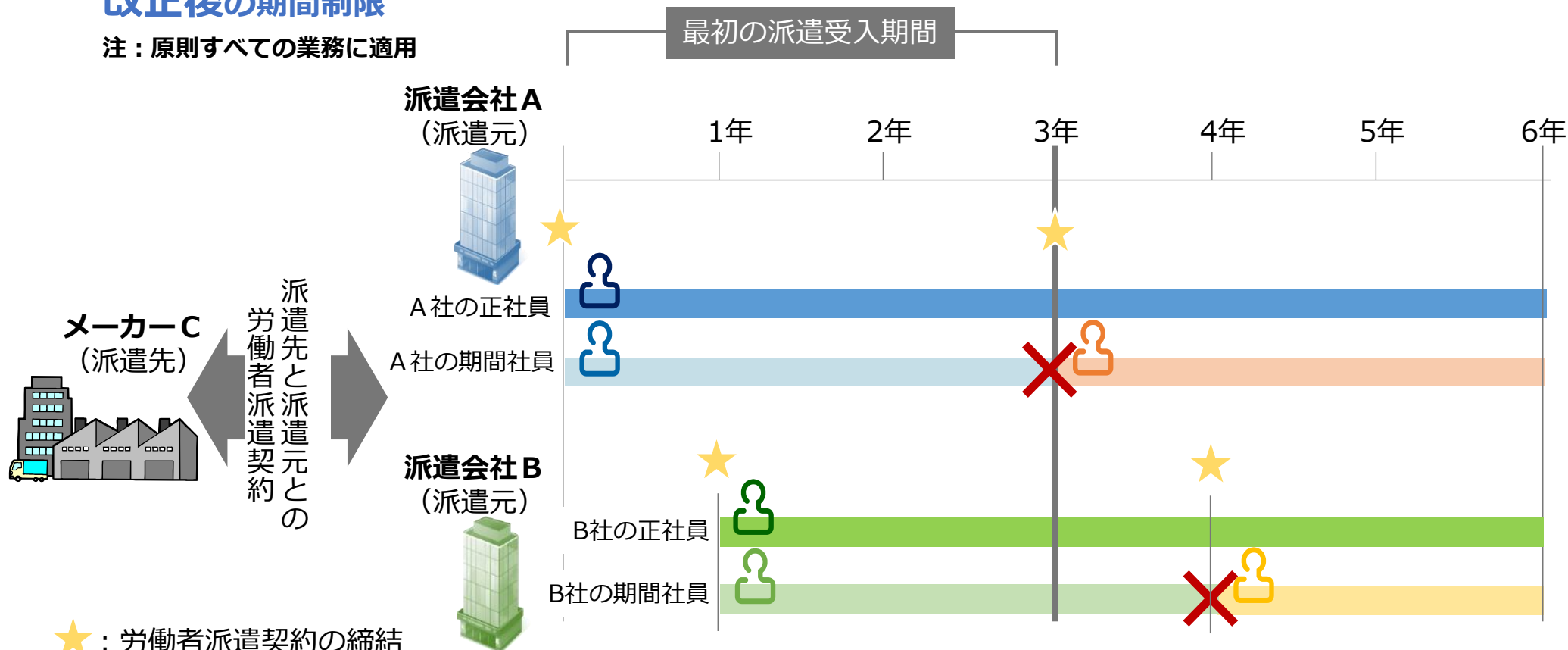
注：派遣社員や派遣会社を替えても継続した派遣とみなされる

補足資料

労働者派遣法の改正

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

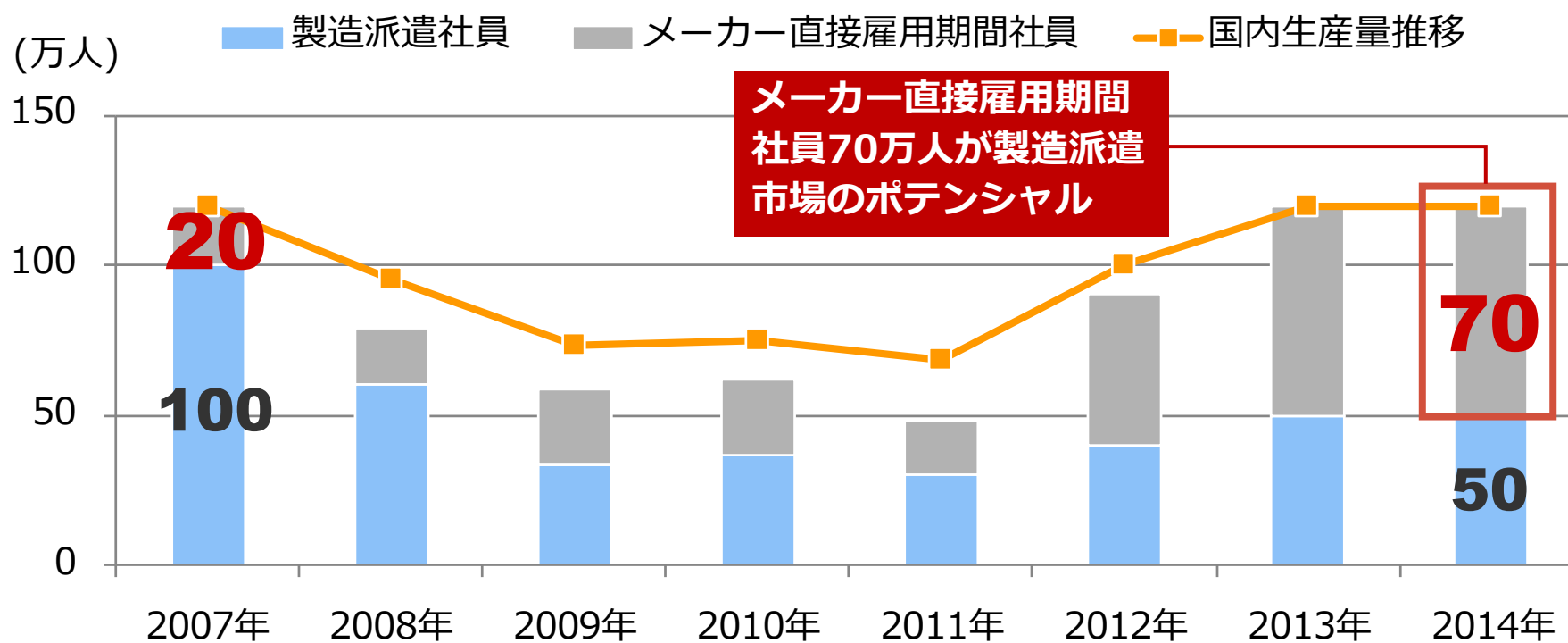
- 正社員の派遣は期間制限なし
- 期間社員の派遣は個人別で3年が上限

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

補足資料

派遣法の改正で新たに発生した製造派遣業界のポテンシャル

【製造派遣社員とメーカー直接雇用期間社員の人数推移】



※総務省労働力調査結果などから当社推定

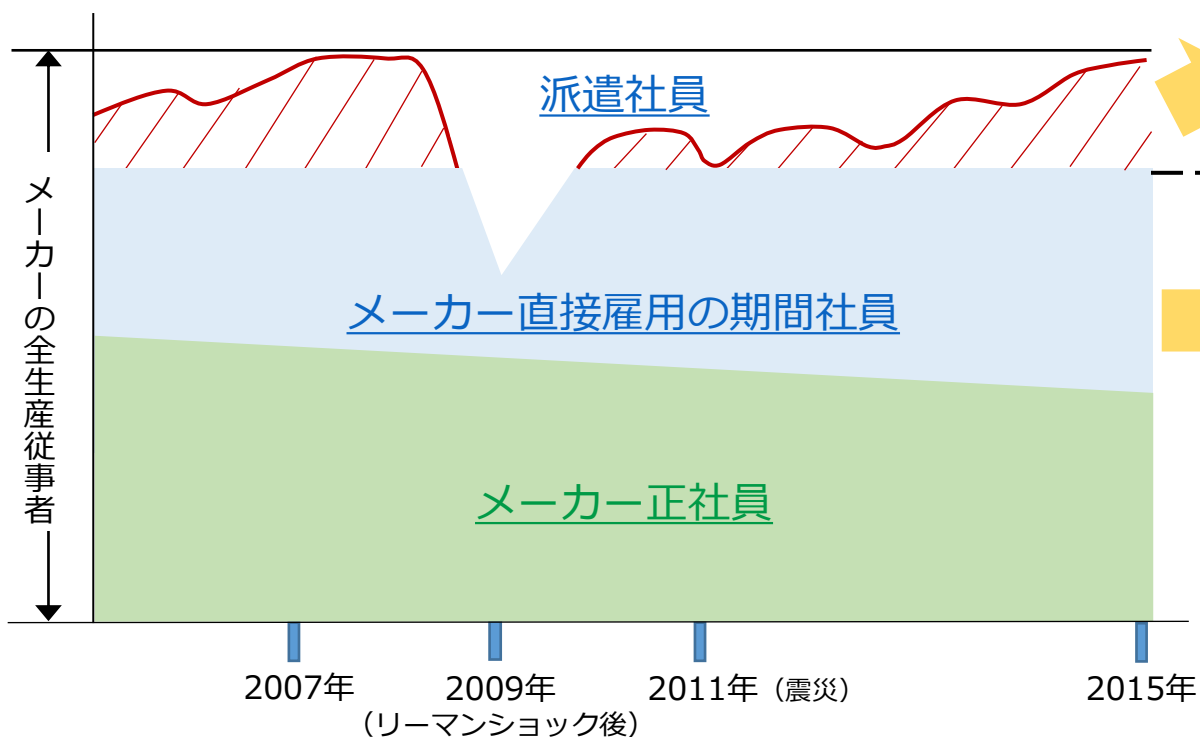
補足資料

国内製造系アウトソーシング事業

PEOスキームの推進

当社は、派遣法の改正に伴って、メーカーが派遣を活用していた短期サイクルの生産調整領域から脱却し、メーカー直接雇用の期間社員を活用していた長期サイクル領域へと転換

■ 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）



短期サイクルの生産変動に合わせた調整領域
短期活用で技能習熟困難な為、未習熟者の労働集約で
安価な派遣単価やフレキシビリティを追求される

当社は事業領域を転換

長期サイクルの生産変動に合わせた調整領域
長期活用の為、メーカーはコストをかけて育成し、
個人の技能を習熟させることによって効率を向上

労働者派遣法・労働契約法の改正

- メーカー直接雇用の期間社員は5年に制限
- 正社員の派遣は期間制限なし

法改正で、メーカーは直接雇用の期間社員活用を正社員派遣の活用へ変えて効率が向上

この資料には、当社の計画や業績予想が含まれていますが、それらの計画や予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が計画、予想したものです。

従いまして、実際の業績等は今後、様々な要因によって計画、予想数値と異なる結果となる可能性があります。

お問い合わせ

株式会社アウトソーシング

社長室

E-Mail: os-ir@outsourcing.co.jp

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