



2020年2月21日

各 位

会 社 名 株式会社アウトソーシング
代 表 者 名 代表取締役会長兼社長 土井 春彦
(コード番号: 2427 東証第一部)
問 合 せ 先 取 締 役 副 社 長 鈴木 一彦
経 営 管 理 本 部 管 掌
電 話 0 3 - 3 2 8 6 - 4 8 8 8 (代表)

中期経営計画「VISION 2024: Change the GAME」策定に関するお知らせ

当社は、2020年12月期から2024年12月期までの5か年の中期経営計画「VISION 2024: Change the GAME」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご覧ください。

(注) 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。

以 上

VISION 2024 : Change the GAME

2020-24年度 中期経営計画

2020年2月

Out-Sourcing!
inc.

株式会社アウトソーシング

証券コード：2427（東証1部）

©2020 OUTSOURCING Inc. All Rights Reserved.

新中期経営計画を1年前倒しで策定する必要性

1. 世界各国で急速に進行する働き方改革や労働法の改正により、これまでのビジネスモデルが陳腐化している反面、新たなビジネスチャンスが発生
2. 想定を上回るスピードでのAIやRPA等のテクノロジーの普及により、当社グループの事業の一部で省人化を提案する等、これまでと真逆に展開していること

人材サービスビジネスは、VISION2020策定当時（2016年）には想定できなかった新たなステージに入っており、中・長期計画に対するKPIが大きく変わっていることの混乱払拭と、新たな展開のビジョンを共有する為に、ローリングすることが望ましいと判断

VISION 2024 : Change the GAME

“Change the game” には、

「これまでの常識をくつがえす」という意味のほか、

「（革新的な技術などが）現状を打破する」「流れを根本から変える」「形勢を一変させる」などの意味を持つ

また、“Change the game” の原形は、“game changer” であり、

「大変革をもたらす人やもの、形勢を一変させるもの」という意味がある

OSグループは、法律やKPIが変わる中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する

2010年度

製造系アウトソーシングから他分野及びグローバル進出の為にM&A戦略を本格化 売上 284億円

リーマンショックを教訓とした業績平準化を図るポートフォリオ戦略としてエンジニア領域への進出と、目覚ましく内需が拡大する新興市場獲得の為にグローバル戦略を本格化

2011-2014年度

VISION2014 : Vector to the TOP

売上成長 284億円 → 594億円

リーマンショックや大震災から生産が回復する過程において、顧客および求職者から選ばれる企業No. 1を経て業界No. 1になることを目指し、従来古参業者が押さえていた輸送機器等の主要マーケットで大きくシェアを伸ばす

2015-2017年度

VISION2017 : Vector to the New Paradigm

売上成長 594億円 → 2,302億円

メイドインジャパンのブランド力が低下する中で、環境変化に合わせた事業構造へパラダイムチェンジを図るべく、国内主要産業のパラダイムシフト先である技術系・建築系アウトソーシング事業の拡大や、メーカーの海外生産移管に合わせた海外でのアウトソーシング事業の拡大

2018-2020年度

VISION2020 : Tackling New Frontiers

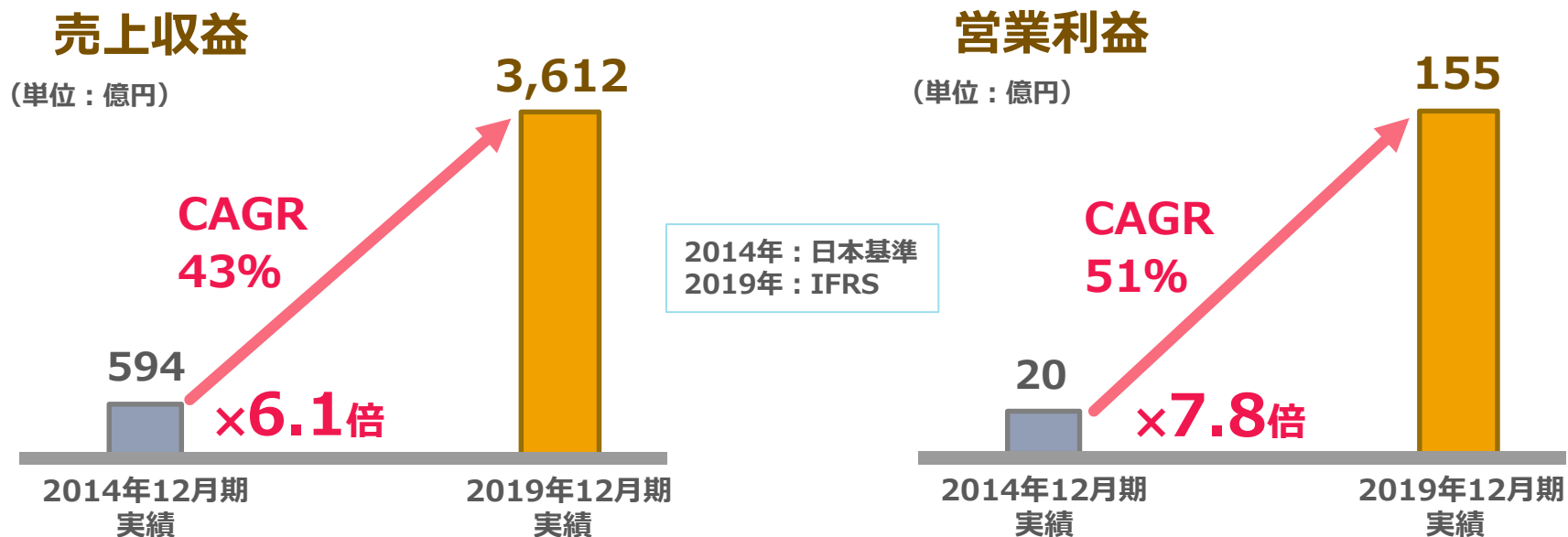
売上成長 2,302億円 → 3,612億円 (2019年現在)

少子高齢化に伴う労働人口減少が加速する中、当社グループで雇い入れた社員の安定雇用を目指し、業績の平準化へ向けて環境変化や景気の影響を受けない分野でのアウトソーシング事業をグローバルに拡大

その時々々の環境変化に合わせた的確な中期VISIONを策定し具体的戦略を打ち立てて展開することで、事業ポートフォリオを変化させながら継続した業績拡大を実現

※中期経営計画期間の売上成長として、各初年度の前期の売上と各最終年度の売上を記載

2015年度から2019年度までの5年間の成長



業績の平準化を目的としたグローバル市場への業種分散を意識した成長戦略が想定以上に進捗し、2019年度に、ボラティリティの高い製造アウトソーシングの営業利益構成比率は、グループ全体の10%以下を達成

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 %)

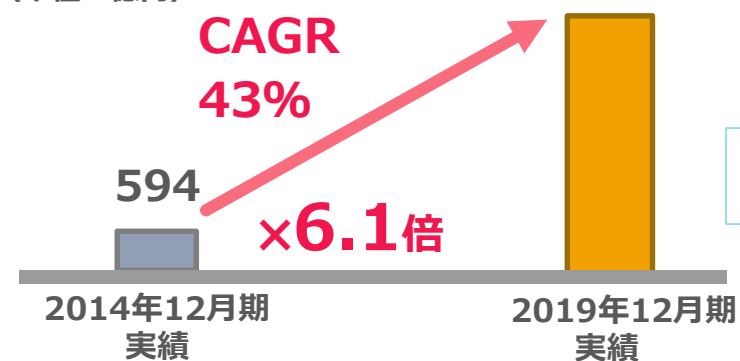
*IFRSベース

事業セグメント別売上収益

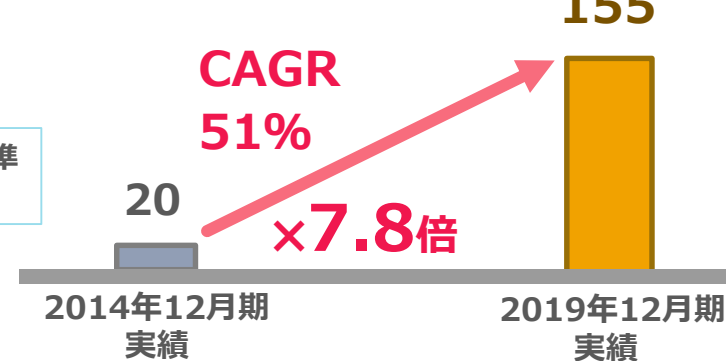
| | |
|-------------------|-----------------|
| 国内製造系アウトソーシング事業 | 1,440 億円 |
| 国内技術系アウトソーシング事業 | 2,600 億円 |
| 国内サービス系アウトソーシング事業 | 630 億円 |
| 海外技術系事業 | 880 億円 |
| 海外製造系及びサービス系事業 | 2,470 億円 |
| その他の事業 | 180 億円 |

2015年度から2019年度までの5年間の成長実績

売上収益
(単位：億円)



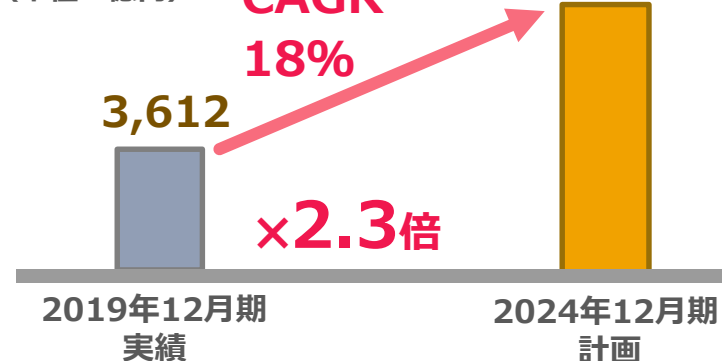
営業利益
(単位：億円)



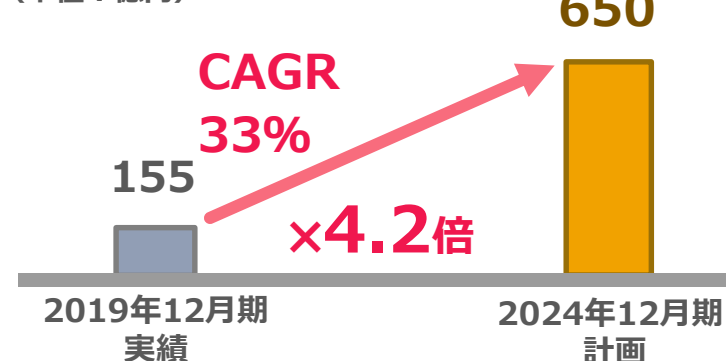
2014年：日本基準
2019年：IFRS

2020年度から2024年度までの5年間の成長計画

売上収益
(単位：億円)



営業利益
(単位：億円)



戦略Ⅰ

海外就労者サポートサービスの拡大

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

国内技術系事業 海外技術系事業

戦略Ⅲ

業績の平準化に繋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

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

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

グループ全体

戦略Ⅵ

財務戦略

グループ全体

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

国内労働人口の減少に対する政府施策

- 2019年に外国人が単純労働分野へ就労可能となる在留資格「特定技能」新設、5年後までに最大34万人を受入表明

テクノロジーを活用したサポートメニューの拡充によって、ターゲットを拡大

- ・ チャットボットやコールセンター、アプリ等を活用したサポートサービス
- ・ 外国人関連サービス企業とのアライアンスにより商材を多角化

【拡充するサポートメニュー】 海外送金、SIM、年金脱退一時金、航空券、口座開設、住居、生活関連等



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

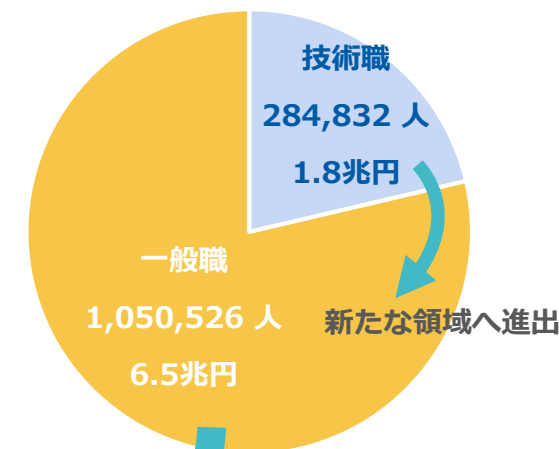


| 派遣1.0 (従来型) |
|--------------------|
| 派遣会社A |
| 事務員派遣：10人 400万円 |



| 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 |
|-----------------------|---|-------------------------|

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入

多業種での先端技術の確保に向けたアライアンス戦略

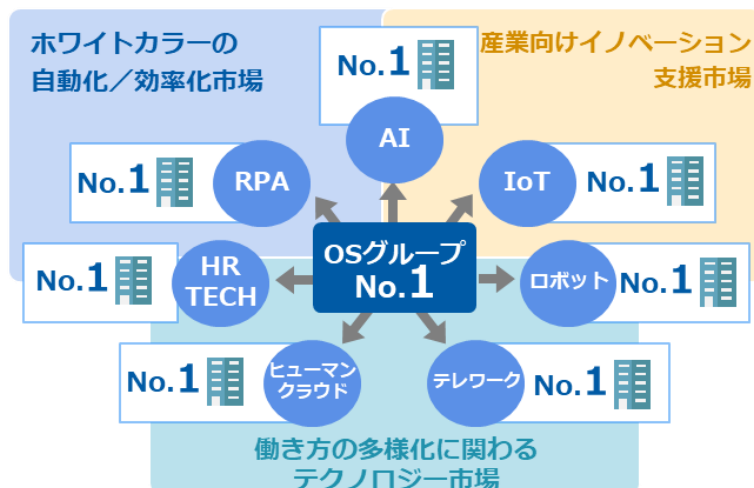
- 「派遣2.0」における「Tech」は多種多様な分野において先端技術が求められるため単独での開発は極めて困難
- 先端技術や先端ソリューションを保有している企業とアライアンスを締結し当社グループの技術者を新技術の開発や導入の為に要員として提供
- 先端エンジニアは既存エンジニアに比べ高単価

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

景気の影響を受けない米軍施設向け事業の拡大

- 米軍施設内で必要不可欠な各種施設の保守や工事が中心

米軍ビジネスの特徴

| | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|
| 参入障壁 高 | 市場規模 (予算) 大 | Volatility リスク少 | 諸国対策 継続 | 先進技術 必要性 大 |
|------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|

- グローバル展開を加速



- 進出済みの沖縄基地・グアム基地に対し、IT等の技術領域へのサービス拡大を図る
- 予算規模の大きい米国や欧州等、グローバルへの進出を目指す

2019年度 実績
売上 165億円

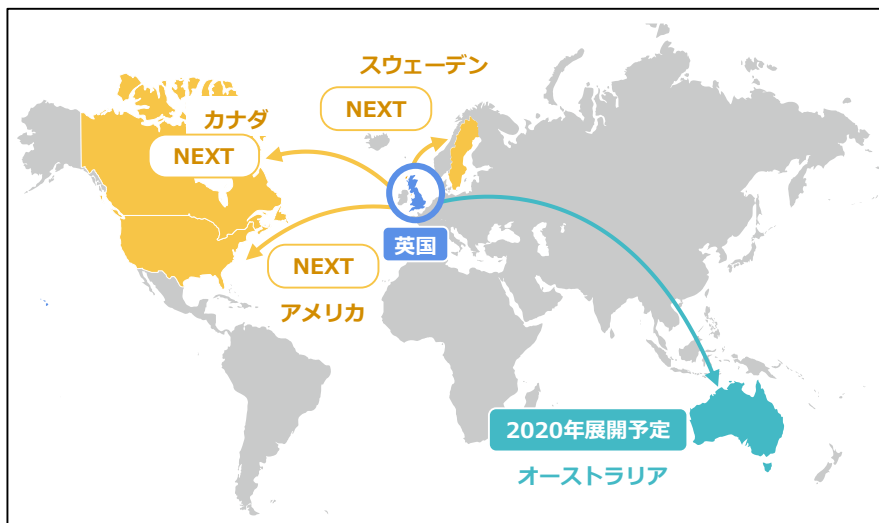


2024年度 計画
売上 500億円

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

- 公共系事業
 - 債権回収委託（英国）
 - ・ EU離脱の決定を受け、過去3年で約4,800億円蓄積されてきたブレグジット用予算がリリースされる見込み
 - 刑務所内勤務者の採用アウトソーシング事業（オーストラリア）
- 空港など交通インフラのアウトソーシング事業（日本、オーストラリア、チリ、ペルー、エクアドル、コロンビア）
- eコマース関連の物流系アウトソーシング事業の委託（オランダを中心に欧州全域）

英国の債権回収スキームをグローバル展開



- 政府の仕組みが似ている英連邦への展開
 -  オーストラリア カナダ
- 市場規模が大きい国への展開
 -  アメリカ
- 民営化が進展している市場への展開
 -  スウェーデン

2019年度 実績
売上 930億円

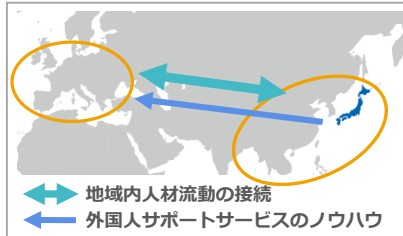


2024年度 計画
売上 1,500億円

労働力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

人材流動の「ハブ」となる、主要3拠点に対する取り組み

ヨーロッパ



■構築済みネットワーク

ヨーロッパ地域内で労働力が豊富な国から不足する国への人材流動体制

■VISION2024における取り組み

アジア地域からの人材流動化拡大を図り、ヨーロッパで日本同様の外国人労働者に対するサポートサービスを開始

アジア・南米



■構築済みネットワーク

アジア各国および南米から、労働力が不足する日本への人材流動体制

■VISION2024における取り組み

人材流動と外国人サポートサービスをアジアおよび南米における各国間で開始

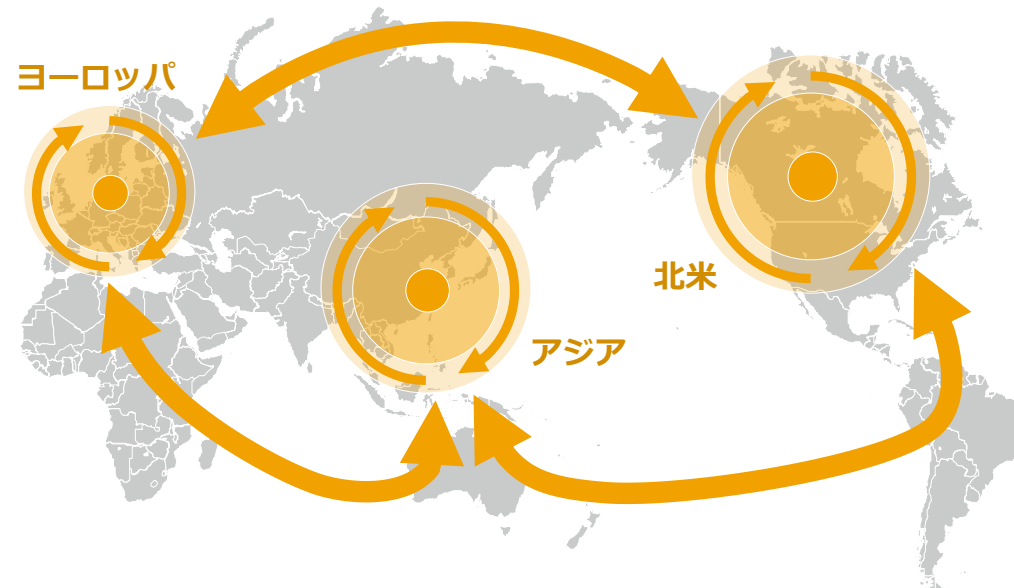
北米



■VISION2024における取り組み

「ヨーロッパ」および「アジア」でのノウハウを活かした北米における人材流動ネットワークの構築

「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



※ ※
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において

2024年 グループの全雇用人数計画 167,000名に対して

2024年度 流動化人材の雇用数 26,500名（約16%）を計画

持続成長にむけたフィービジネスモデル確立の必要性

当社事業環境

- ロボットやAI活用による省人化
- 働き方改革による相対的な雇用リスクの増大

課題

：雇用ストック拡大による成長戦略の見直し

解決法

：時代の変化に合わせて対応できる新たな収益基盤となる
ビジネスモデル

世界労働環境

- 人口が増加する国と減少する国、
および経済格差等により雇用の需給ギャップが拡大

課題

：国をまたぐ雇用を希望する求人者・求職者の増加に対し、
安心かつ安全な移動を担保する情報が不足

解決法

：誰でも自由に使える「安心」かつ「安全」に国をまたぐ
ことのできるインフラ

両課題の解決法

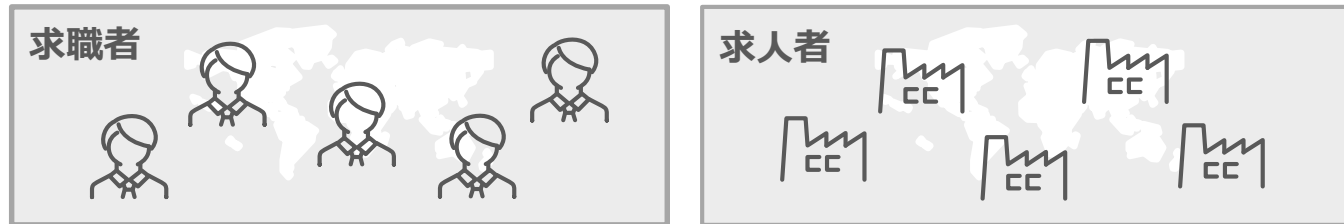
＝ WBBプラットフォームの構築

WBB : “WORKING” Beyond Borders.

“はたらく” に国境をなくす

WBBプラットフォーム（PF）の仕組み

- OSグループのスケールメリットを活かし、国をまたぐ雇用を希望する求職者および求人者をWBB PFに誘引



身元確認や利用規約同意等によるスクリーニングにより安心・安全を担保

WBB PF



提供サービス

- VISION2024において、フィービジネス拡大に向けWBB PFの確立
- 次期中期経営計画 VISION2029に向けたWBB PFの準備的活用の中で、フィービジネスでの2024年度営業利益 **60億円** を計画

資本効率

ROE
25%以上

- 強靱な収益基盤の構築と株主還元充実などによる資本効率の向上で、ROE25%以上と持続的成長を目指す

財務の健全性

自己資本比率
30%以上

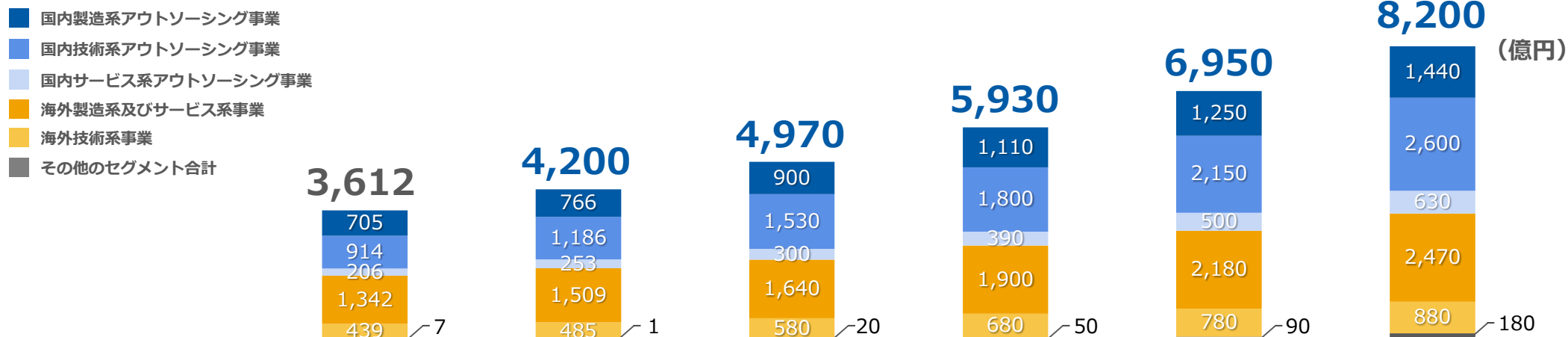
- 株主還元の充実と適正な内部留保による財務レバレッジのバランスを考慮し、将来の成長投資や財務体質強化に向け、自己資本比率30%以上を目指す

株主還元

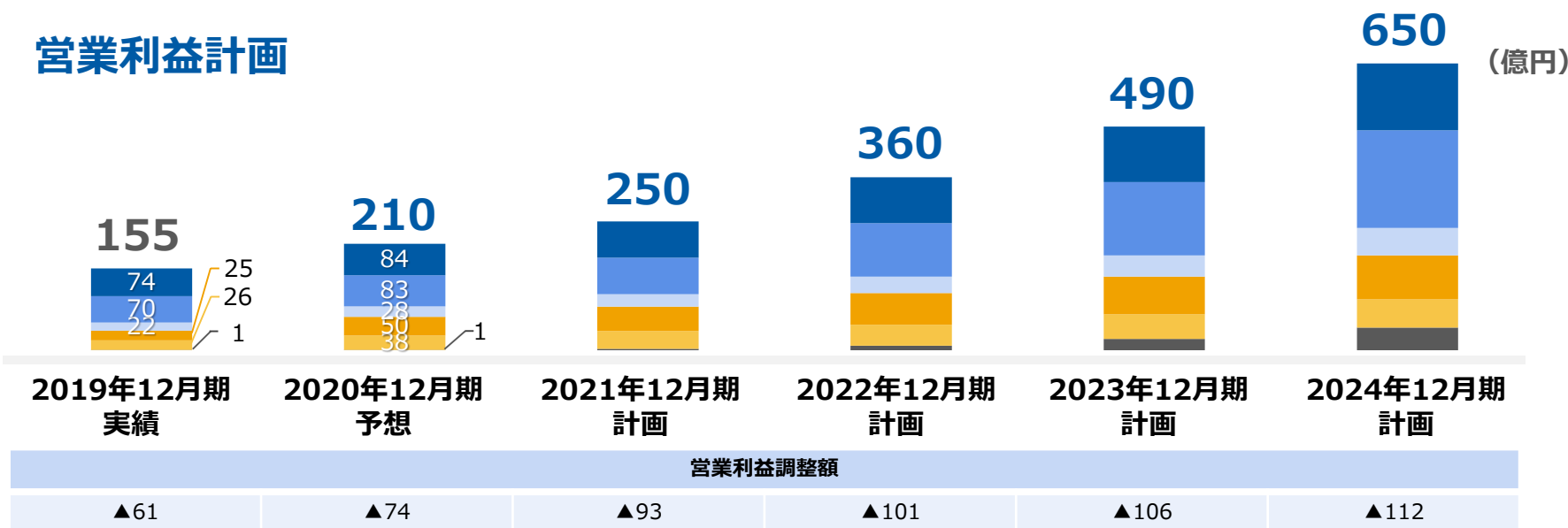
配当性向
30%以上

- 利益還元の充実及び株主層の拡大を図るため、成長投資とのバランスを確保しつつ、連結配当性向30%とし安定的な増配を維持する

セグメント別 売上収益計画



セグメント別 営業利益計画



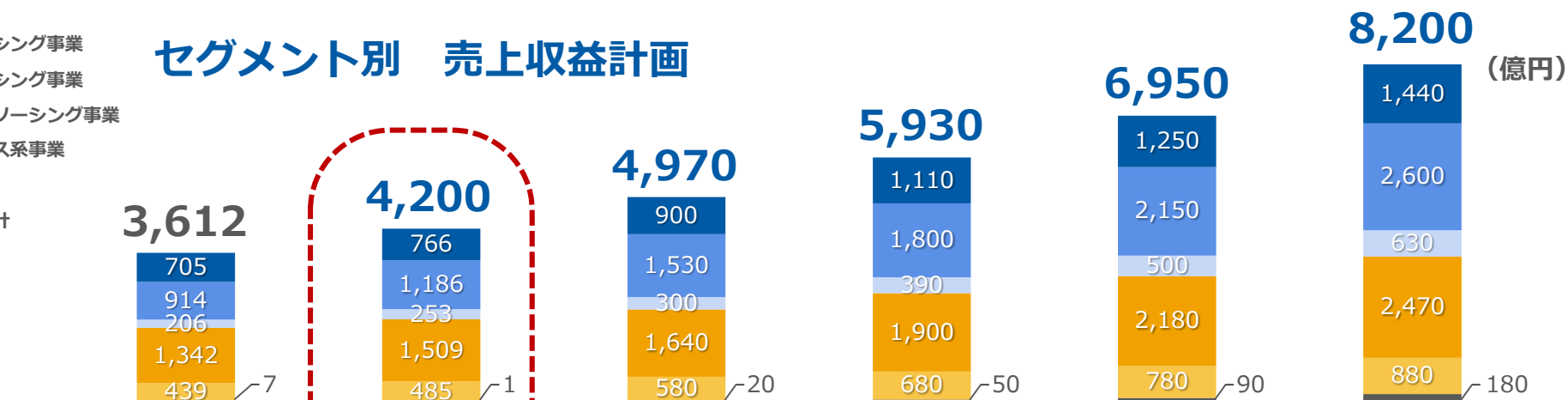
* 営業利益調整額は、各セグメントの外で予算取りする為、グラフ内の各セグメントには反映せず合計金額に反映

VISION 2024 : Change the GAME
初年度 (2020年12月期) 事業計画

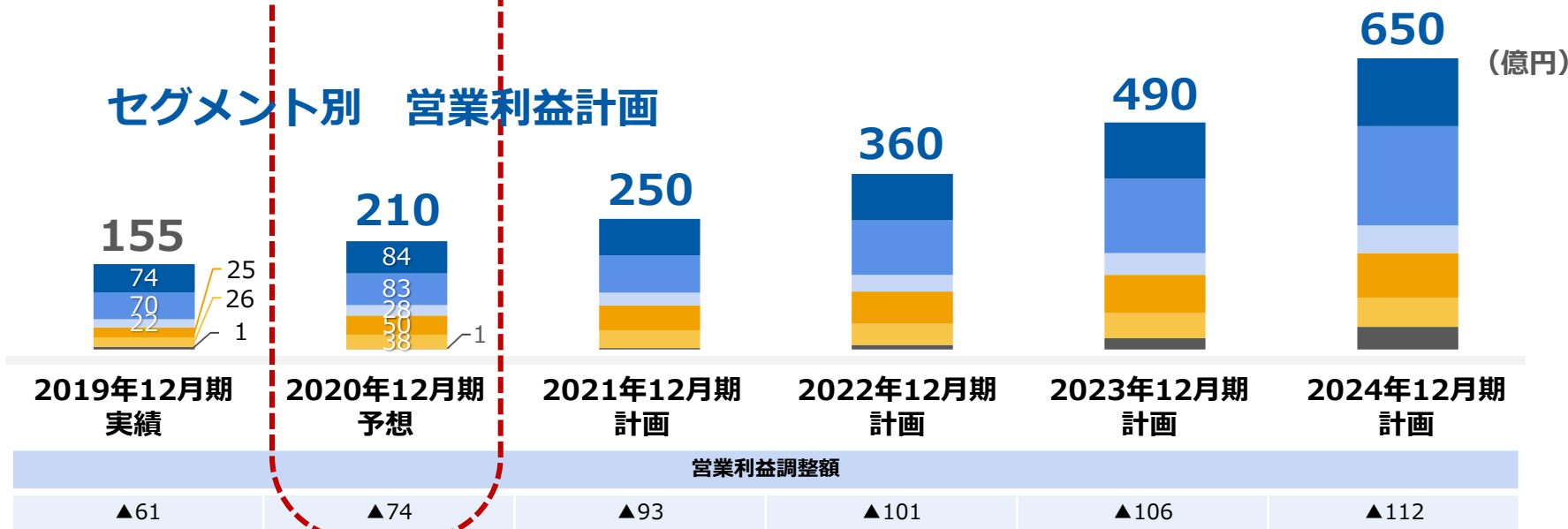
売上収益計画・営業利益計画

- 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
- 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
- 海外技術系事業
- その他のセグメント合計

セグメント別 売上収益計画



セグメント別 営業利益計画



営業利益調整額

▲61

▲74

▲93

▲101

▲106

▲112

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

通期連結業績予想の概要

| (百万円) | 2019年12月期 実績 | | | | 2020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 | 177,585 | 183,664 | 361,249 | 100.0% | 191,000 | 229,000 | 420,000 | 100.0% | 58,751 | 16.3% |
| 売上原価 | 144,732 | 145,733 | 290,465 | 80.4% | - | - | - | - | - | - |
| 売上総利益 | 32,853 | 37,931 | 70,784 | 19.6% | - | - | - | - | - | - |
| 販売費及び一般管理費 | 29,194 | 29,513 | 58,707 | 16.3% | - | - | - | - | - | - |
| 営業利益 | 5,572 | 9,929 | 15,501 | 4.3% | 5,900 | 15,100 | 21,000 | 5.0% | 5,499 | 35.5% |
| 金融収益 | 52 | 645 | 697 | 0.2% | - | - | - | - | - | - |
| 金融費用 | 2,223 | 557 | 2,780 | 0.8% | - | - | - | - | - | - |
| 税引前利益 | 3,401 | 10,077 | 13,478 | 3.7% | 4,950 | 14,200 | 19,150 | 4.6% | 5,672 | 42.1% |
| 当期利益 | 1,826 | 7,269 | 9,095 | 2.5% | 3,050 | 9,400 | 12,450 | 3.0% | 3,355 | 36.9% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 1,400 | 6,936 | 8,336 | 2.3% | 2,400 | 8,750 | 11,150 | 2.7% | 2,814 | 33.8% |

※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：2019年8月の月平均レートから算出）

欧州ユーロ 118.28、英国ポンド 129.26、豪州ドル 72.00、米国ドル 106.32

PEOスキームによる拡大戦略からの転換

- VISION2020においては、労働法改正によってメーカーに発生した課題を解決するPEOスキームに依存した成長

PEOスキームによるメーカーのメリット

- ・メーカーが直接雇用する期間社員は、法改正によって雇用期間が最長5年に制限されたことから、5年後に当社グループが転籍で受け入れ正社員雇用することによって、メーカーの雇用リスクを解消

PEOスキームによる当社グループのメリット

- ・当社グループは採用経費を抑えながら、これまでメーカーが生産変動を受けにくい領域において活用していた期間社員を派遣社員に転換することにより大きく成長

働き方改革

- PEOスキームによる成長の限界

- ・労働時間短縮により一人当たり売上高が減少し、メーカー期間社員を当社に転籍する時に担保する固定報酬が採算を悪化させるリスクが高まる

労働法の改正や働き方改革による事業環境の変化に対応する成長戦略

- 1 外国人材の管理業務サポートサービスおよび生活サポートサービス事業の拡大
- 2 働き方改革に対応できない業者取込みによるシェア拡大

1 外国人材の管理業務サポートサービスおよび生活サポートサービス事業の拡大

- 2019年4月に在留資格「特定技能」が新設、翌5月に在留資格「特定活動（46号）」が新設され、外国人材の受入人数の拡大、受入期間の長期化・就労可能職種が多様化

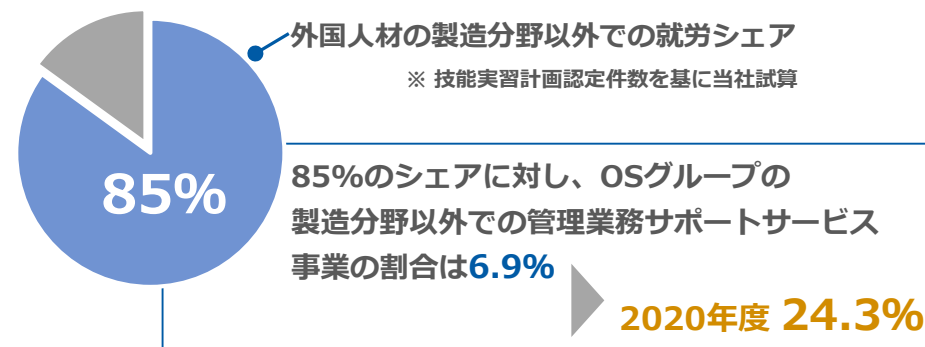
管理業務サポートサービス事業における対応業種拡大

- 技能実習生に対するサポートサービスを製造分野中心に行っているが、特定技能や留学生およびインターン等を活用することで労働者不足が顕著な介護や外食産業等へ進出を図る

生活サポートサービス事業の拡大

- 技能実習生のみならず、全ての外国人材に提供可能な様々なサポートサービスを拡大

| | | |
|--------|----------------|---------------------------------|
| | | |
| 送金カード | 携帯SIM | 通訳サービス |
| | | 生活関連、事件、ケガ・病気、近隣トラブルなどへの対処方法や相談 |
| 契約取次代行 | 24h 多言語コールセンター | Etc. |



サポートサービスの提供を通じて外国人材が『安全かつ安心して暮らせる』ことへ繋げ、業績拡大を図る

管理サポート人数

2019年度 18,670名 ▶ 2020年度 35,000名

2 働き方改革に対応できない業者取込みによるシェア拡大

時間外労働の上限規制や派遣労働者の同一労働同一賃金による製造系メーカーの課題

- 非正規社員の待遇見直しによるコスト増
- 派遣社員の個人別評価の開始による、派遣会社との契約・請求業務の煩雑化

当社以外の製造系業者の課題

- 総労働時間減少による売上高と利益率の低下
- 働き方改革対応による運営コストの上昇

市場環境

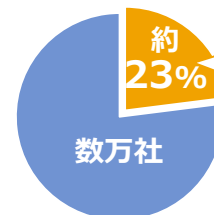
規模



2018年度
2.4兆円

今後、国内人口の減少や製造現場の省人化進行により市場の拡大は困難

シェア



市場の約23%を上位の10社で占める

業界再編を勝ち抜く要件

- 日本人および外国人の採用力
- 採用後の教育による人材の付加価値向上ノウハウ
- 先端テクノロジーの提供による効率化ノウハウ
- 多様な課題に対応できる事業・財務基盤

現状、全ての要件を満たせるのは
OSグループを含め大手数社

大手数社

課題に対応できる業者しか生き残れず、淘汰による業界再編が進行し、大手数社に集約される

大手数社が中小人材企業を取り込み、2兆円を超える市場での寡占化が進行

2020年度 業界再編による獲得人数

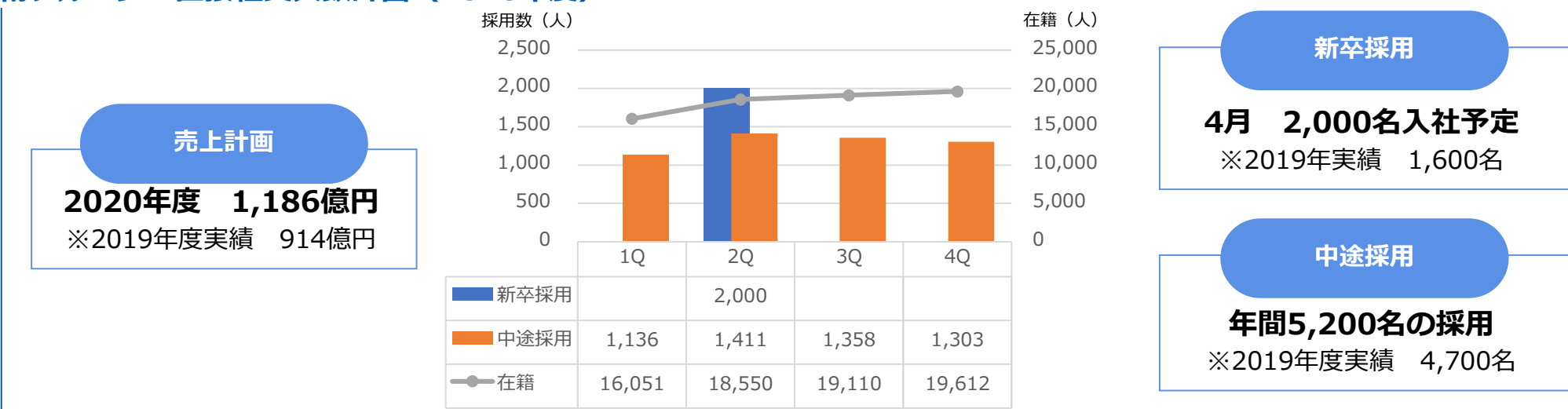
2,500名

国内技術系セグメント

専門技術職の需要 2030年専門職不足人数：170万人

- 2030年には人材不足により、専門職の需要はより一層高まる
- 特にIT技術者は59万人、建設技術者は受注残高6.3兆円に対する人材不足が見込まれる
- 当社グループは新卒採用、中途採用に加え、外国籍、その他のあらゆる層での技術者採用に取り組む

技術グループ 直接社員人数計画（2020年度）



技術グループ セグメント別直接社員人数計画（2019-2024）

| | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 成長率 (2019→2024) |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| IT系 | 3,637 | 4,600 | 6,000 | 7,200 | 8,700 | 10,500 | 289% |
| 建設系 | 2,438 | 3,100 | 3,800 | 4,400 | 5,400 | 6,200 | 254% |
| 機電系 | 8,455 | 10,000 | 12,500 | 14,500 | 16,800 | 19,000 | 225% |
| 医薬系 | 1,358 | 1,912 | 2,200 | 2,400 | 2,600 | 2,800 | 206% |
| 技術グループ計 | 15,888 | 19,612 | 24,500 | 28,500 | 33,500 | 38,500 | 242% |

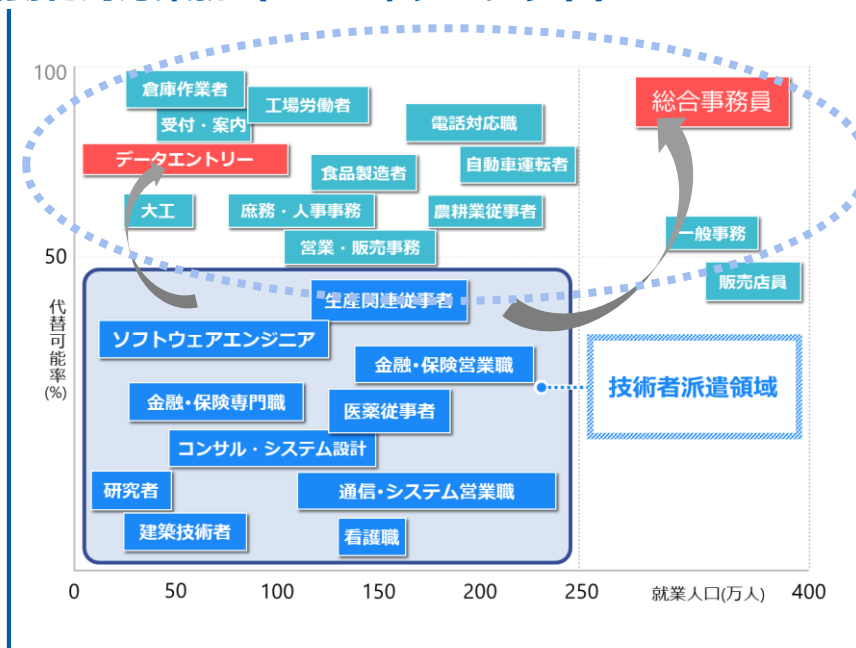
(単位：人)

国内技術系セグメント

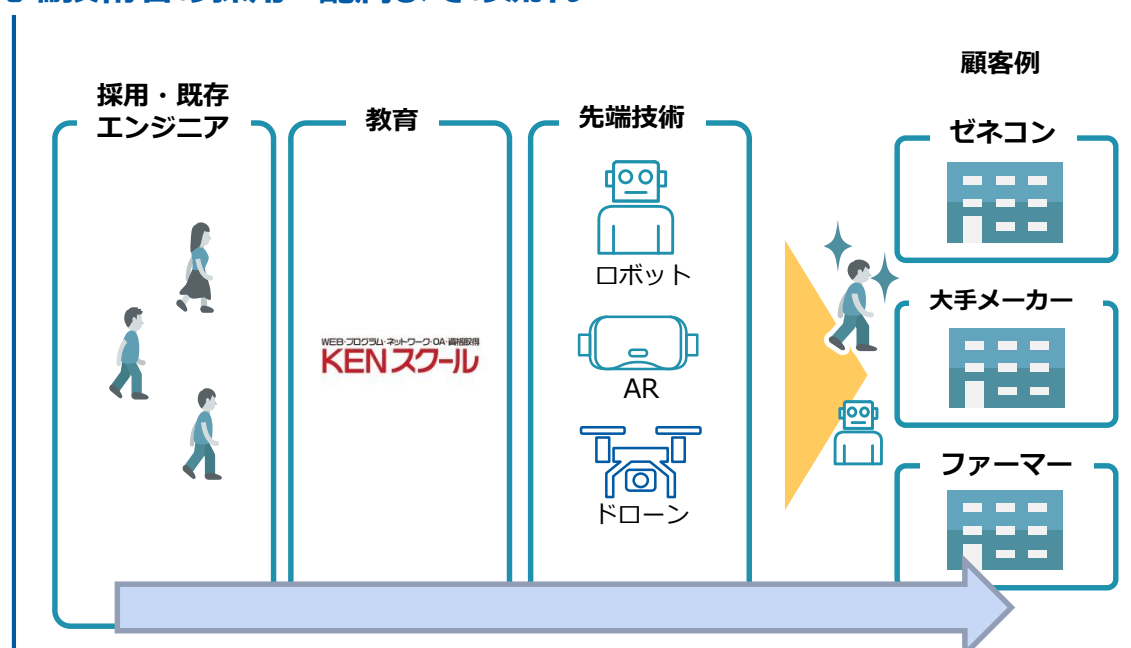
派遣2.0事業

- KENスクールにより、主に未経験者に対して先端技術の教育を施し付加価値を向上、当社グループの顧客基盤を活用して単純労働を自動化する
- 2020年度は、「事務業務」及び「データエントリー業務」をターゲットとして事業を展開する

自動化対応業務（2020年ターゲット）



先端技術者の採用～配属までの流れ



先端技術者人数計画（2020-2024）

(単位：人)

| | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 先端技術者数 | 115 | 530 | 1,230 | 2,300 | 4,000 |

国内サービス系セグメントの施策転換

■ VISION2020の施策

米軍施設向け事業のほか、人手不足の顕著なコンビニ等の複数の派遣業者を活用する店舗に対し、派遣会社の取りまとめ、人の手配から教育、給与計算等の業務を一括受託するセンター事業を推進

■ 経過

同一労働同一賃金等の法改正による派遣社員への支払い単価上昇に対しコンビニ店舗は薄利な為、請求単価に転換できず、センター事業は継続的な成長が見込めないと判断し縮小

VISION 2024

VISION2024の重点施策

1 米軍施設向け事業の拡大

- 事業獲得の為の入札に必要なボンド（履行保証保険）枠を拡大していることから、今後、北米等の魅力ある市場へ進出

2 観光分野におけるサービス事業の強化

- 今後、インバウンドの拡大やIR関連施設の開業により人材ニーズの高まる観光分野に対して事業強化

国内サービス系セグメント

1 米軍施設向け事業の拡大

米軍市場環境

- 中国、ロシアをはじめとする各国に対しての戦力維持やテロ対策などを目的に予算規模を拡大しており、19年→20年は3%増の7,180億ドルを計上、中でも建設予算は2.5%増の99億ドル/年となる
- 既存で取り組んでいる保守メンテナンス領域の拡張及び、規模の大きい建築の領域をM&A、大手ゼネコンとのJVなどで取り込んでいく
- 民間建設業同様の人材不足が顕在化しているため、OSグループの人材ネットワークを利用して人数の拡大に取り組む

米国国防省 米軍工事予算支出国トップ5 (2017年~2019年累計)

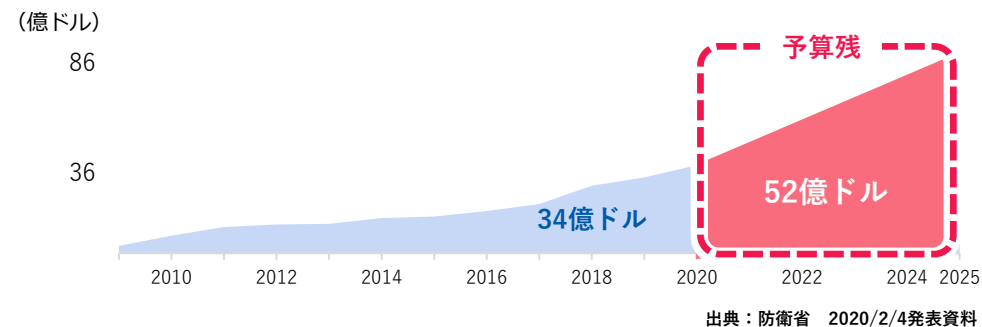
| | 国名 | 予算額 (千ドル) |
|---|---------|---------------|
| 1 | アメリカ合衆国 | \$ 17,781,589 |
| 2 | ドイツ | \$ 1,199,143 |
| 3 | グアム州 | \$ 913,436 |
| 4 | 韓国 | \$ 883,269 |
| 5 | 日本 | \$ 868,900 |

出典：国防総省

グアム移転市場環境

移転予算状況

- 当初2020年に完了予定だった移転計画が、予算の調整や計画の遅延により2025年に向けて移転する予算に修正された
- 全体予算86億ドルの内、現在までに34億ドルを消化しており、今後5年間の残り52億ドルの投資を見込む



米軍事業は参入障壁が高くボラティリティが低い事業であり、各地での実績をベースにグローバルに事業を拡大

| 2019年12月末受注残 | 2020年 | 1 Q | 2 Q | 3 Q | 4 Q | 通期 |
|--------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 2 7 7 | 工事予定金額 (億円) | 45 | 47 | 50 | 53 | 195 |
| 4 3 5 | 工事件数 (件) | 535 | 563 | 666 | 766 | 1,551 |

2 観光分野におけるサービス事業の強化

- 観光分野ではテクノロジー活用による省人化が遅れており人手不足が継続
- 外国人労働力の活用拡大に向けた様々な法施行により、外国人依存度は高まる傾向
- 政府は、国内の経済停滞・縮小を防ぐためインバウンド政策を打ち出す

訪日外国人旅行者数の政府目標

2020年度 4,000万人 → 2030年度 6,000万人

■ 2020年度における観光関連ターゲット施設



2025年以降に開業するIR関連施設との整合性が高い観光関連施設において、2024年度在籍人数1万人を実現し、1施設で2~3万人の雇用を創出するIR関連施設での業容拡大に向けた事業基盤を確立

観光分野における国内事業環境

- ・ 少子高齢化
- ・ 人手不足
- ・ 働き方改革
- ・ 訪日外国人の増加
- ・ 外国人活用への法改正

インバウンド政策とIR法案の成立で活性化する観光関連分野に対し、留学生・インターン・特定技能等の外国人労働力を活用することでサービス事業の拡大を図る

観光関連施設 在籍人数

取り組みの初年度となる
2020年度において **1,500名**

海外製造系及びサービス系セグメント

アジアからの技能実習生・特定技能の送出しを人数・職種ともに拡大

- **インドネシア** : 教育施設の拡充、介護ライセンス取得者を増やすことで技能実習生候補者の母数拡大
 - **インド** : 送出し機関の自社新設、メディカル系スクールとの提携による候補者確保
 - **ベトナム** : 介護系大学への日本語カリキュラム導入
 - **フィリピン** : 大手優良送出し機関との資本提携などのアライアンスにより候補者確保
- 重点取り組み職種 : **介護** (3,000名/年 **送出し体制構築への基盤作り**)

アジアからドイツマーケットへの人材送出し

- ドイツでは派遣が規制強化されるが外国人労働者は政策で緩和される為、アジアからの送出し基盤構築
 - ▶ **インドネシア・ベトナム** : 大学卒業相当の学位あるいは一定レベル以上の職業資格者へのドイツ語教育の開始

| | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 |
|------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------|-------------|
| 日本 | 介護人材PJ インターンビジネス追加 エンジニア送り出し強化 | 介護プラットフォーム構築 | | | IR人材確保 |
| ドイツ | 調査・企画 | 送り出し開始 : プロ人材 (エンジニア・ケアギバー) | | | インフラ化の実現 |
| 中東 | 調査・企画 | 送り出し開始 : ブルーワーカー | | | メディカルワーカー追加 |
| 北米 アフリカ | | 調査・企画 | 送り出し開始 : プロ人材 (エンジニア) | | |
| | | | | | 調査・企画 |

アジアからの人材送出しをよりグローバルに展開し、グループシナジーを創出

2020年度 送出し人数 **10,000名**

ドイツにおける各事業の強化

ビジネス環境

- 派遣事業への逆風 : 派遣法の規制強化（イコールペイと最長派遣期間制限の導入）で顧客による直接雇用が促進
- 製造業の鈍化 : 米中貿易摩擦、ブレグジットの影響
- 法改正 : 慢性的な労働力不足を解消する為、海外からのスキルワーカーの労働ビザ取得手続きが緩和（2020年3月施行予定）

2020年度 重点施策

■ 労働法改正への対策

- イコールペイに左右されない事業の拡大
 - ・スキルワーカーの人材サービス領域（東欧諸国やアジア人材の活用）
⇒ 電気工、機械工等のスキルワーカーの提供
- 大規模ユーザー（キーアカウント）への提案営業強化
 - ・製造ライン以外の未対応人材ニーズを獲得・拡大

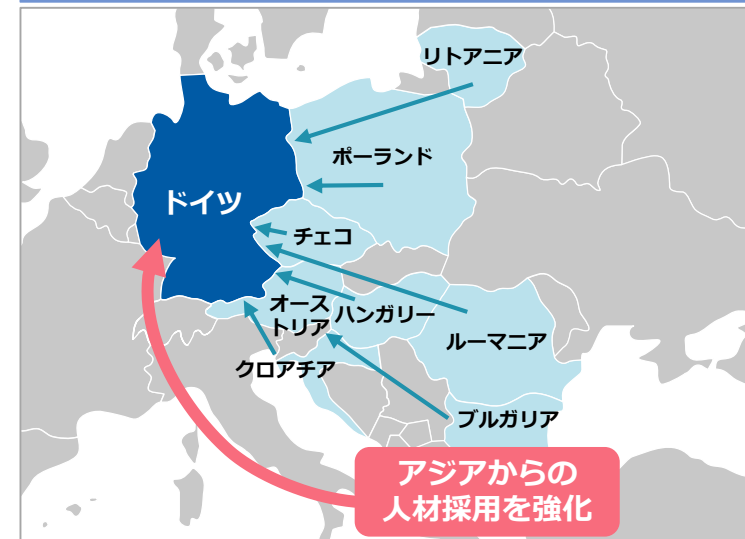
■ 製造領域以外の事業拡大

- eコマース、スーパーチェーン、ロジスティックなどの倉庫業の拡大
 - ・ドイツでは採用が難しい業種の為、グループ各社と連携し東欧やアジアからワーカーを招聘

■ 拠点単位の効率化、体制強化

- 営業・採用拠点統廃合による効率化
- 社内教育体制の見直しによる営業所のスキルアップ

これまでの東欧諸国だけでなく
アジアからの人材採用を強化



2019年度 実績

労働法改正の影響により、派遣社員の稼働率の減少、有給消化の増加、リストラ費用の発生等により当初計画を大きく下回る

営業利益
1.2億円

2020年度 見込み

上記重点施策の推進により

営業利益
8.4億円

オランダにおける流通系事業の強化

ビジネス環境

- eコマース市場の発展と集配センターの増加
- オランダ市場における慢性的な労働力不足
- 有期雇用の契約期間上限を延長する等の法改正

労働関連法改正に伴って、集配センター等のロジスティクス拠点の増加に対する派遣サービスを拡大

2020年度 重点施策

- 外国人の国をまたぐ就労を支えるプラットフォームの更なる拡充

採用へのAI導入



VRトレーニング 拡大



ハウジング・ 送迎の最適化



24時間対応コールセンター

海外採用拠点の拡大 など

- 法改正に対応するための採用・社内ITシステムの整備

景気の減速によりオランダ人材ビジネス業界は
マイナス成長が予測されるが、当社は上記重点施策により

2020年度 売上収益
110% 成長

ブラジルにおける派遣事業の開始と強化

■ 人材ビジネスの市場規模



- 2017年11月に施行された法改正により人材派遣が原則自由化
- 就労人口1億500万人のうち人材系会社での就労は63万人（0.6%程度）

拡大する人材ビジネス市場において、
導入率の低い人材派遣は法改正をトリガーに急拡大が見込まれる

■ 人材派遣事業への新規参入

- 現地グループ企業 OS Elofort社（清掃・施設管理等のファシリティ事業会社）のリソースを活用して人材派遣企業を立ち上げ、拡大する市場でのシェア獲得を目指す

2020年度 主要施策

- ・ 派遣社員の採用強化に向け、主要都市5か所において採用拠点を設立
- ・ OS Elofort社がブラジル25州で清掃業務を行うスーパーマーケットへの営業強化
- ・ OSグループがグローバルで取引する現地日系企業約40社への営業強化

2020年度
派遣社員数

2,000名

2024年度
派遣社員数

12,000名

海外技術系セグメント（一部、海外製造系及びサービス系セグメントを含む）

『個』から『グループ』として補完しあう強固な体制整備



英国公共系事業

2019年12月の英国総選挙における保守党の勝利により、政情が安定する見込み。公共系事業にとってはビジネス機会到来。

川上から川下をカバーするグループの総合力を発揮するタイミング



オセアニア人材事業

オセアニア地域No.1人材系グループ企業を目指して、公共系・専門職人材事業の強化

現在、10ブランドで多様な領域をカバー

グループとしての経営効率、シナジー創出を追求するタイミング



| 順位 | 会社名 |
|----|-------------------|
| 1 | A社 |
| 2 | B社 |
| 3 | C社 |
| 4 | D社 |
| 5 | E社 |
| 6 | F社 |
| 7 | Outsourcing Group |
| 8 | G社 |
| 9 | H社 |
| 10 | I社 |

環境変化の激しい各地域において成長機会・リスク対応等の経営判断の迅速化の必要性が高まる中で、経営リソースの集約を行い『個』としての成長より、グループとしてより高い成長率達成を実現する為に・・・

2020年1月1日より英国とオセアニア地域においてホールディング体制をスタート

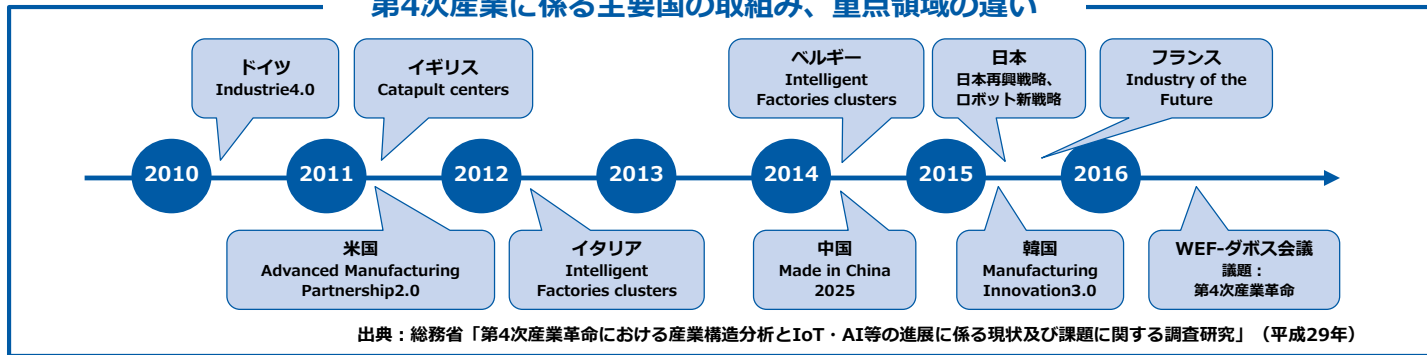
海外技術系セグメント（一部、海外製造系及びサービス系セグメントを含む）

第4次産業革命への対応

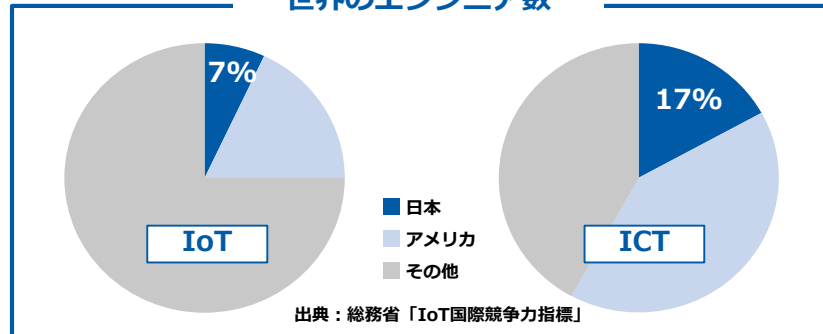
あらゆる産業で変革が必要

- 技術革新により、あらゆる産業がその対応に世界規模で追われる
- 企業の課題もグローバル化し、グローバルでの解決需要が高まる
- 技術専門人材を抱え、先端技術への対応をグローバルで対応

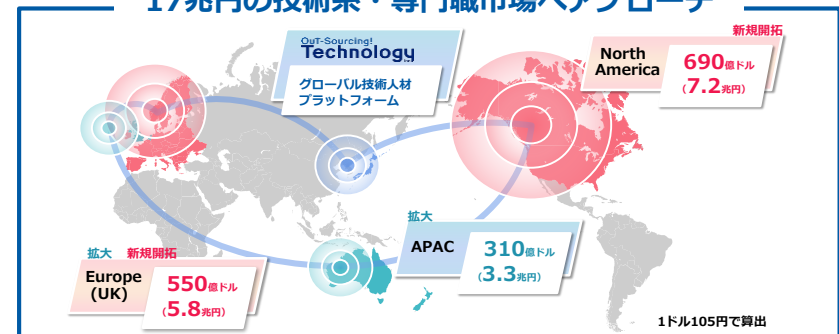
第4次産業に係る主要国の取組み、重点領域の違い



世界のエンジニア数



17兆円の技術系・専門職市場へアプローチ



各国だけでは限られた情報と限られた人材にしかアクセスできず、
クライアントの真の技術パートナーになれない

グローバル技術系・専門職人材プラットフォームの構築へ

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) | | 2019年12月期 実績 | | | | | 2020年12月期 予想 | | | | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 通期 | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 上半期 | 下半期 | 通期 |
| 国内製造系 アウトソーシング事業 | 売上収益 | 17,546 | 17,957 | 17,603 | 17,424 | 70,530 | 16,800 | 18,500 | 20,100 | 21,200 | 35,300 | 41,300 | 76,600 |
| | 営業利益 | 1,364 | 1,643 | 1,655 | 2,692 | 7,354 | 1,400 | 1,700 | 2,270 | 3,030 | 3,100 | 5,300 | 8,400 |
| | 期末外勤社員数(人) | 13,531 | 14,018 | 13,661 | 13,457 | 13,457 | 13,400 | 14,450 | 15,550 | 16,400 | 14,450 | 16,400 | 16,400 |
| | 期末委託管理人数(人) | 12,418 | 13,528 | 16,318 | 18,670 | 18,670 | 20,100 | 22,300 | 28,800 | 35,000 | 22,300 | 35,000 | 35,000 |
| | 人材紹介人数(人) | 924 | 1,034 | 967 | 800 | 3,725 | 680 | 840 | 890 | 810 | 1,520 | 1,700 | 3,220 |
| 国内技術系 アウトソーシング事業 | 売上収益 | 20,513 | 22,321 | 23,865 | 24,668 | 91,367 | 25,250 | 28,000 | 30,950 | 34,400 | 53,250 | 65,350 | 118,600 |
| | 営業利益 | 1,336 | 1,038 | 2,061 | 2,558 | 6,993 | 1,370 | 960 | 2,570 | 3,400 | 2,330 | 5,970 | 8,300 |
| | 期末外勤社員数(人) | 13,214 | 15,036 | 15,461 | 15,888 | 15,888 | 16,051 | 18,550 | 19,110 | 19,612 | 18,550 | 19,612 | 19,612 |
| 国内サービス系 アウトソーシング事業 | 売上収益 | 4,806 | 5,351 | 4,476 | 5,936 | 20,569 | 5,350 | 5,850 | 6,700 | 7,400 | 11,200 | 14,100 | 25,300 |
| | 営業利益 | 400 | 643 | 451 | 662 | 2,156 | 520 | 680 | 750 | 850 | 1,200 | 1,600 | 2,800 |
| | 期末外勤社員数(人) | 2,670 | 2,657 | 2,424 | 2,560 | 2,560 | 2,721 | 3,019 | 3,508 | 4,244 | 3,019 | 4,244 | 4,244 |
| 海外製造系及び サービス系事業 | 売上収益 | 33,014 | 33,834 | 32,742 | 34,618 | 134,208 | 31,830 | 36,700 | 40,000 | 42,370 | 68,530 | 82,370 | 150,900 |
| | 営業利益 | 316 | 1,004 | 562 | 671 | 2,553 | 550 | 880 | 1,700 | 1,870 | 1,430 | 3,570 | 5,000 |
| | 期末外勤社員数(人) | 42,280 | 44,707 | 44,968 | 44,580 | 44,580 | 43,177 | 46,584 | 49,866 | 51,778 | 46,584 | 51,778 | 51,778 |
| 海外技術系事業 | 売上収益 | 10,364 | 11,561 | 11,093 | 10,848 | 43,866 | 10,650 | 12,020 | 12,930 | 12,900 | 22,670 | 25,830 | 48,500 |
| | 営業利益 | 553 | 589 | 1,107 | 215 | 2,464 | 600 | 850 | 1,100 | 1,250 | 1,450 | 2,350 | 3,800 |
| | 期末外勤社員数(人) | 3,280 | 3,718 | 3,600 | 3,468 | 3,468 | 3,892 | 4,127 | 4,255 | 4,326 | 4,127 | 4,326 | 4,326 |
| その他の事業 | 売上収益 | 161 | 157 | 130 | 261 | 709 | 20 | 30 | 20 | 30 | 50 | 50 | 100 |
| | 営業利益 | 2 | 44 | 21 | 21 | 88 | 10 | 60 | △ 20 | 50 | 70 | 30 | 100 |
| | 期末外勤社員数(人) | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 調整額 | 営業利益 | △ 1,494 | △ 1,866 | △ 1,334 | △ 1,413 | △ 6,107 | △ 1,700 | △ 1,980 | △ 1,870 | △ 1,850 | △ 3,680 | △ 3,720 | △ 7,400 |
| 合計 | 売上収益 | 86,404 | 91,181 | 89,909 | 93,755 | 361,249 | 89,900 | 101,100 | 110,700 | 118,300 | 191,000 | 229,000 | 420,000 |
| | 営業利益 | 2,477 | 3,095 | 4,523 | 5,406 | 15,501 | 2,750 | 3,150 | 6,500 | 8,600 | 5,900 | 15,100 | 21,000 |

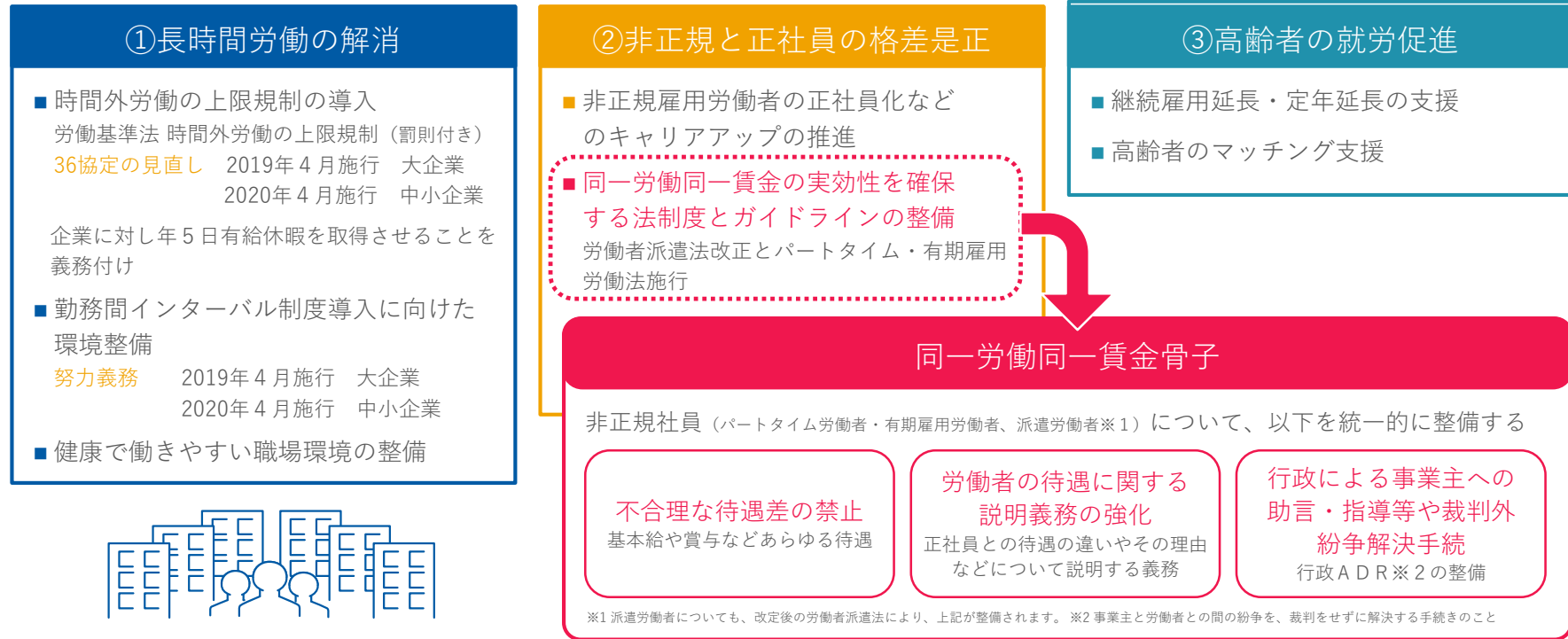
※1 記載金額の表示単位未満の端数につきましては、四捨五入して表示しております

※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)

働き方改革と同一労働同一賃金

働き方改革の3本柱



局長通達統計による賃金上昇率

①一般賃金のうち基本給・賞与・手当等 の考え方

$$\text{職種別の基準値} \times \text{能力/経験調整指数} \times \text{地域指数}$$

②通勤費 基本：1時間当たりの相当額を一般通勤手当とし「72円」とする

③退職金 基本：一般基本給・賞与等に乗じた額を一般退職金とし、当該割合を「6%」とする

【補足：能力・経験調整指数】

| | | | |
|----|--------|-----|--------|
| | | 3年 | 131.9% |
| 0年 | 100.0% | 5年 | 138.8% |
| 1年 | 116.0% | 10年 | 163.5% |
| 2年 | 126.9% | 20年 | 204.0% |

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>