



統合報告書2021 Corporate Report 2021



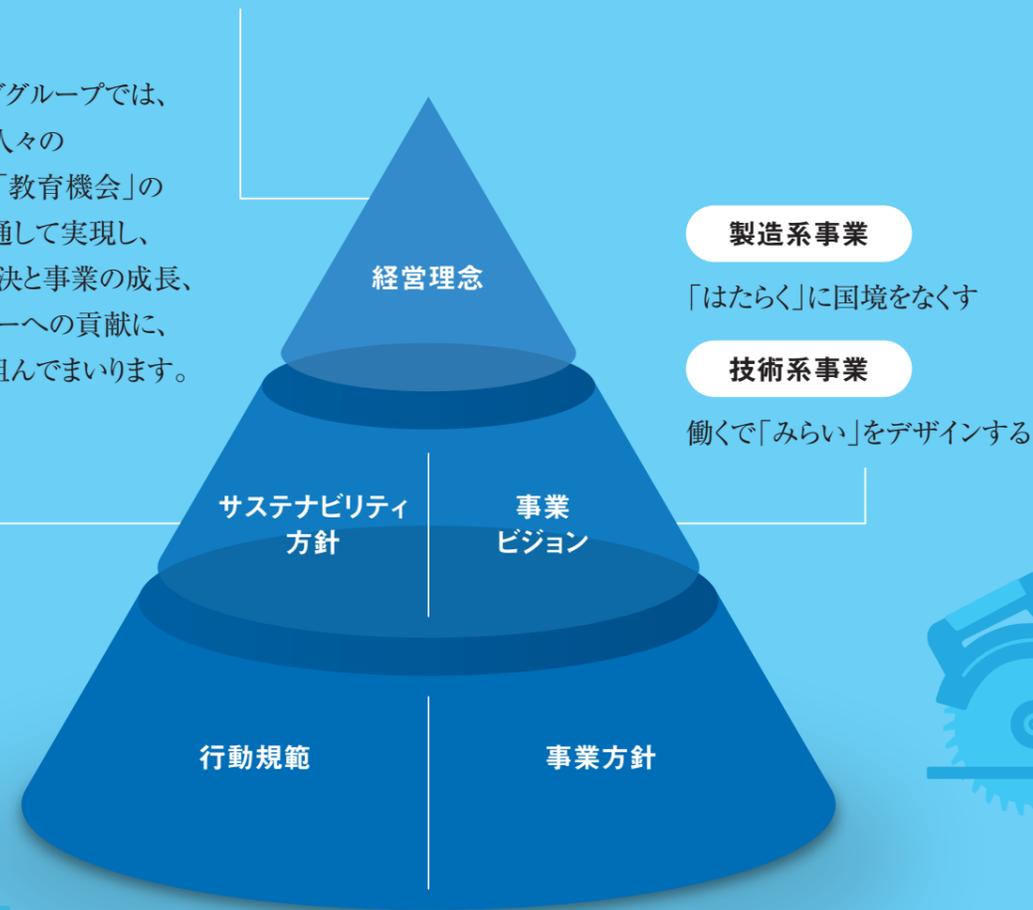
ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C013080



GROUP MISSION

労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、
世界の人々の人生を豊かにする。

アウトソーシンググループでは、
世界の様々な人々の
「就業機会」と「教育機会」の
創造を事業を通して実現し、
社会課題の解決と事業の成長、
ステークホルダーへの貢献に、
持続的に取り組んでまいります。



Contents

Group Mission	1	アウトソーシングのESG	36
アウトソーシンググループSDGs宣言	2	マテリアリティ推進体制	37
アウトソーシンググループのサステナビリティと事業戦略	3	環境	39
社会の要請に応える人材ビジネスを幅広く展開	5	社会	41
雇用拡大と財政健全化を事業でサポート	7	コーポレート・ガバナンス	45
創業から積み上げてきたリソースとしての資本	9	取締役一覧	45
持続的な成長を支える4つの資本	11	企業統治の体制	47
価値創造プロセス	13	グループガバナンスの強化	49
トップメッセージ	15	リスクマネジメント	51
中期経営計画 Change the GAME	19	社外取締役インタビュー	53
特集①コロナ禍で採った戦略	21	主要財務の推移	55
特集②CPL社での知見をOSグループに	23	ネットワーク	57
特集③「技術力」×「人間力」	24	会社概要・株式情報	59
副社長インタビュー	25		
財務・非財務ハイライト	27		
セグメント別事業概要	29		
セグメント別成長戦略	31		

<アウトソーシンググループSDGs宣言>

当グループは、国連が提唱する「持続可能な開発目標 (SDGs)」、日本政府の「SDGsアクションプラン2020」に賛同し、事業におけるSDGsの積極的な取り組み、ESGを重視した経営、国・地域に根ざした社会貢献活動 (CSR) を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

アウトソーシンググループが貢献しているSDGs



編集方針

アウトソーシンググループは、様々なステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、法定開示のみならず、ステークホルダーにとって必要と考えられる情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達することを方針としています。

編集にあたっては、IIRC (国際統合報告評議会) が発行した国際統合報告フレームワークを参考に、財務情報のみならず、ビジネスモデルやESGなどの非財務情報の充実を図っています。

「統合報告書2021」では、中期経営戦略「Change the Game」に基づいて推進する施策を中心に、直近の状況も含め、当グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについてお伝えします。

■ 報告対象範囲

原則として、2020年12月31日現在における株式会社アウトソーシングとアウトソーシンググループ210社を対象としています。上記対象範囲と異なる場合は、注釈に明記しています。

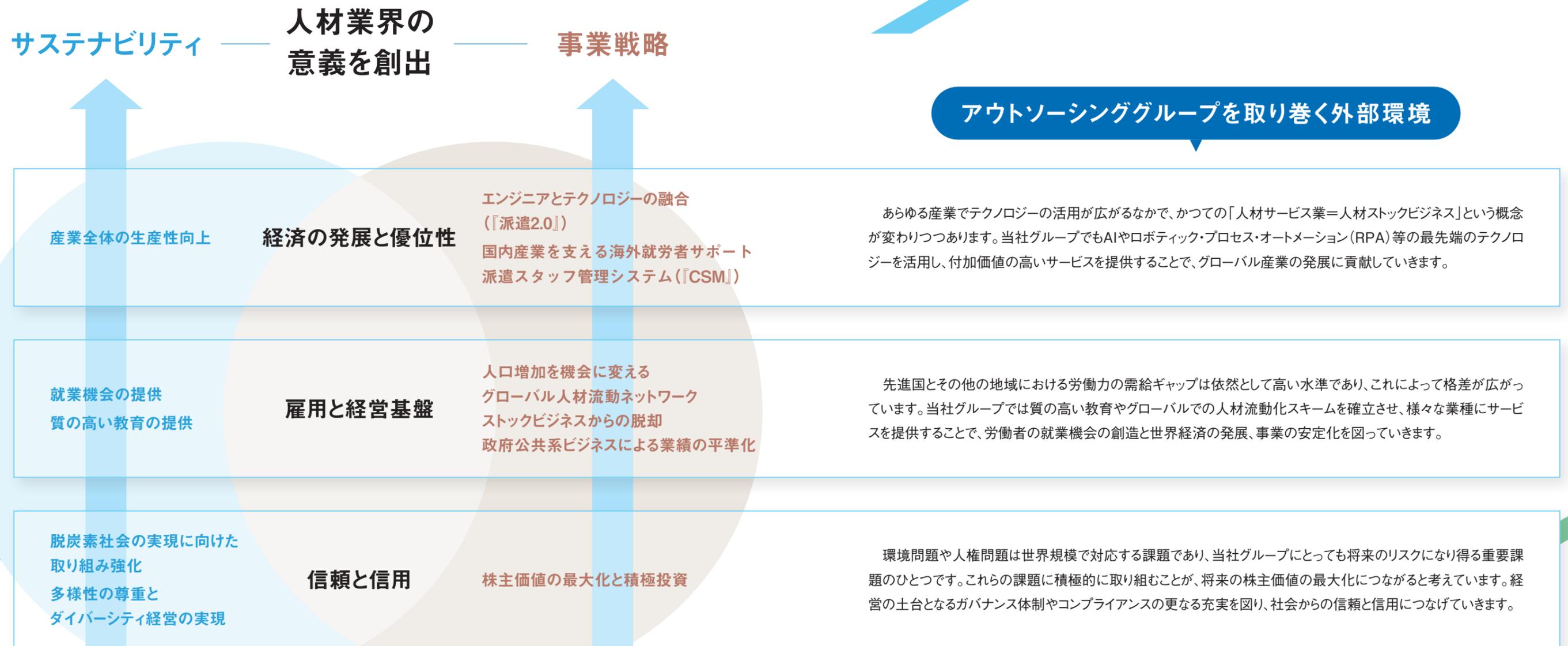
■ 見直しに関する注意事項

当報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、当グループの将来に関する見直し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

■ 発行年月:2021年7月

アウトソーシンググループのサステナビリティと事業戦略

人材サービス事業をグローバルで展開する当社グループは、世界の様々な国や地域の人と関わりながら社会経済活動を行っています。当社グループの成長にはあらゆるステークホルダーからの信頼獲得が不可欠であるため、サステナビリティ経営をより一層推進させ、当社グループと社会の持続的な成長を実現し、派遣業界の新たな存在意義を創出していきます。



社会の要請に応える人材ビジネスを幅広く展開

（ 最先端技術や専門領域の追求で、
産業界の生産性向上に寄与 ）

（ 先進国とその他地域の架け橋となり、
グローバルでの労働需給ギャップを解消へ ）

■IT・通信分野で続く人材不足

(高位シナリオ)

2030年のIT人材の不足人数※ **79**万人

出所:経済産業省「IT人材需給に関する調査」(2019)
※労働生産性上昇率が0.7%と仮定した場合

■職を求める人が増加

活用できていない労働力※ **4億7,000**万人超

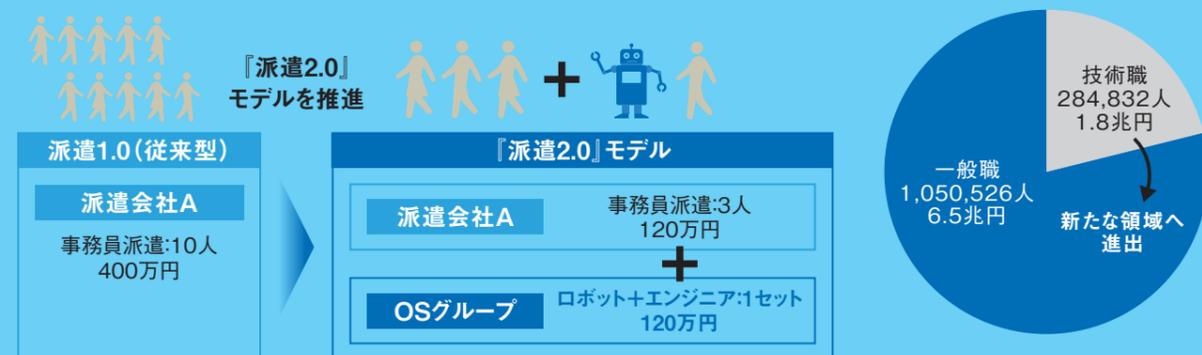
出所:ILO「World Employment and Social Outlook」(2021)
※有償の仕事への適切なアクセスを絶たれた人と希望する時間働けていない人の合計

『派遣2.0』モデルの推進

IoTの進展等で、先進国を中心に産業の構造が変わりつつあるなかで、ロボットやAIのビジネス活用が一層広がっています。また、働き方改革など、ワークライフバランスの浸透により、効率化へのニーズも高まっています。IT・通信分野の需要が高まるなか、経済産業省の調査では、2030年の国内のIT人材不足数が79万人*に及ぶと発表されています。

製造業の人材サービスからスタートした当社は、これらの社会からの要請に応えるため、また当社グループの持続可能な成長戦略として、エンジニアの人材育成や最先端テクノロジーの利活用を進めてきました。たとえば、これまで10人の人材が必要であった業務を当社グループがロボットとエンジニアをセットで提供することにより、少ない人材で高い生産性を実現するものです。この『派遣2.0』モデルを強化・推進することで、IT人材が不足する産業界を下支えしていきます。

■『派遣2.0』モデル



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

グローバルでの人材流動化を推進

少子高齢化等により、労働力の需要と供給のバランスは世界の国々で異なります。人手不足で需要に供給が追いついていない国もあれば、仕事を見つけることが困難な国も数多くあります。

当社グループは「労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。」という経営理念のもと、「はたらく」に国境をなくすを掲げ、働く意欲のある人が仕事に就ける社会の構築を目指しています。現在はヨーロッパ、アジア、南米にハブ拠点を有しており、拠点間での人材サポートルート構築。さらに、今後は国境を越えた就業をサポートし、世界の労働力の需給ギャップを埋めるためのビジネスを展開していきます。

■海外人材サポートルート



雇用拡大と財政健全化を事業でサポート

（ 経済活動が停滞するなかでも、雇用の創出と人材育成を推進 ）

■徐々に増加する完全失業率



出所:総務省統計局「労働力調査」

（ 先進国の財政が悪化するなかで、公共系事業のBPOニーズに応える ）

■悪化する先進国の財政収支



出所:IMF「General Government Fiscal Balance」(Percent of GDP) (2020)

■人材のキャリアチェンジをサポート

幅広い分野に人材サービスを提供する当社グループでは、2019年以降は毎年2,000名を超える新卒を採用するなど、積極的な雇用を行ってきました。今般の新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動の一時的な停止などで、活躍の場を失う労働者が増加し、完全失業率も一時期より増加しています。そのなかで、当社グループは2021年4月入社の新卒者数は国内で3,007名と採用者数を増やし、また、アウトソーシングテクノロジー社では就業機会を失った3,000名を正社員として採用し、新たな雇用機会の提供をサポートしています。入社後は『KENスクール』での研修を経て、IT・研究・開発・設計・事務などの様々な職種に就業し、キャリアアップやDX人材へのキャリアチェンジなども可能となります。この『KENスクール』のスキームは豪州でも展開しており、不透明な社会環境のなかでも、雇用の創出と人材育成に積極的に取り組んでいます。

■『KENスクール』のスキーム

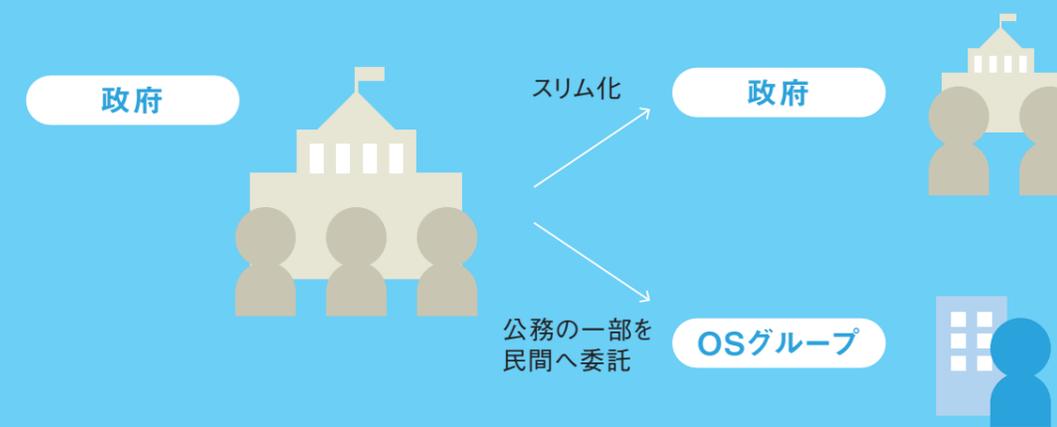


■先進国の財政難 中央・地方政府のスリム化(公共・公務のスリム化)をサポート

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界各国の観光業や外食産業などに大きな影響を与えています。各国の政府は補助金などで支出を増やし、さらに減税などで収入も減少しています。国によって財政に与える影響は異なりますが、もともと財政がひっ迫していた国もあり、今後は財政健全化に向けた動きが加速すると考えられます。

当社グループでは、かねてより政府や公共系事業のBPOニーズを取り込んでおり、公的債権の回収をはじめとした中央・地方政府の公務をクラウドサービスなどと合わせて受託するビジネスをグローバルで展開するなど、各公的機関のスリム化に寄与しています。

■BPOのビジネスモデル

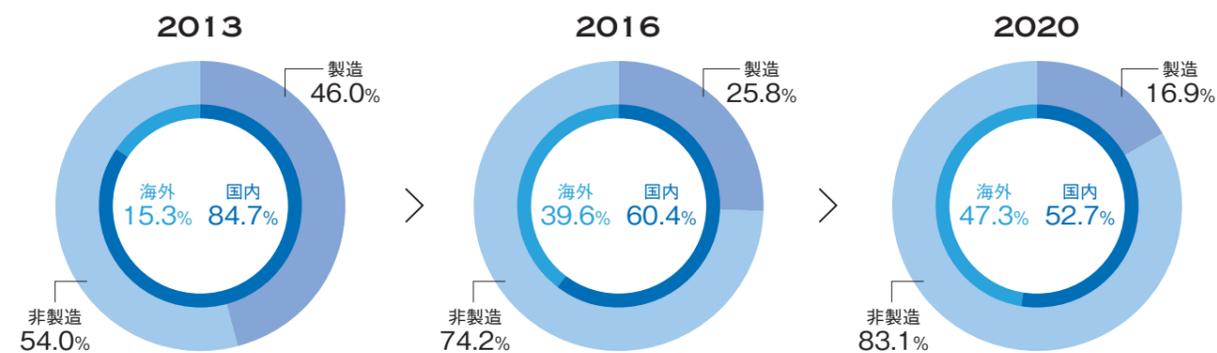


創業から積み上げてきたリソースとしての資本

日本国内の製造業に向けての人材サービスからスタートした当社グループは、社会の変化を先取りし、エンジニアの育成や技術開発によって事業領域を拡大するとともに積極的なグローバル展開で経営基盤を構築してきました。これまでの事業展開によって培ってきた様々な資本は、更なる成長の基盤となっています。

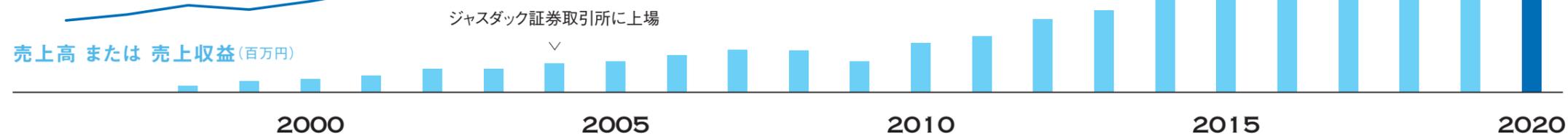


事業ポートフォリオの変遷



日本の労働者派遣事業売上高 (億円) ※

売上高 または 売上収益 (百万円)



財務資本

- ・景気に左右されないポートフォリオの構築



知的・製造資本

- ・派遣管理プラットフォーム
- ・ロボット等の最先端テクノロジー
- ・IT/製薬等の最先端領域のノウハウ



人的資本

- ・10万人を超える雇用
- ・人材獲得ノウハウ



社会関係資本

- ・35の国と地域
- ・200を超えるグループ会社

持続的な成長を支える4つの資本

人的資本

各国のトップクラス企業がグループイン



人材派遣のビジネスモデルのベースは労働者供給であり、供給・紹介する人材採用数を増やすことが重要です。当社グループの2020年のグローバル外勤社員数は86,000名を超え、2016年の2倍に成長しています。この採用力はスケールメリットに起因しており、当社グループが展開する海外諸国において、その国のトップ20(売上収益ベース)に入る規模の事業会社をグループに迎え入れているところによるもので、人材獲得競争に大きなアドバンテージを有しています。

人材育成についても、日本と豪州では『KENスクール』の人材育成スキームが求職者より高く評価され、安定的な雇用の確保につながっています。請負現場においては、個々の人材スキルアップのために、人材育成の体制構築に必要となる技術やノウハウを持ったキーパーソンをメーカーから招聘し、キャリアパス・キャリアアップ制度などの人材育成体制を充実させ、コアとなるリーダーを安定的に確保しています。

国内グループ会社では、毎年千名単位での新卒採用を実現していますが、新しい人材を配属できる営業力と顧客との信頼関係が構築されています。さらに配属先の多様性から求職者側からも選ばれる会社となっています。不透明な社会環境のなかでも積極的な人材戦略を展開することで、人的資本に厚みを持たせています。

知的・製造資本

他社にはない様々なビジネススキームを構築



製造業の人材サービスからスタートした当社は、米国などで広く用いられてきたPEOスキームを日本の法制度に合わせて展開するなど、人材ビジネスの新たな仕組みを構築してきました。現在は、メーカーが複数社に派遣を発注する際に発生する煩雑な管理業務をクラウドシステム化する派遣スタッフ管理システム『CSM』を開発し、様々なメーカーの効率化と生産性向上に貢献し、派遣社員の待遇改善へとつなげていきます。

また、労働力だけでなくロボットやAI等の技術と合わせて顧客に提供する『派遣2.0』は、当社グループの今後の成長を支えるビジネススキームのひとつです。多くの企業で効率化や生産性向上を目指す一方で、DXを推進する技術力や人材は不足しており、この『派遣2.0』のビジネススキームはあらゆる業種でニーズが高まっています。当社グループが有する技術力をベースに、今後はより高度なシステムを開発・提供し、『派遣2.0』のスキームを進化させていきます。

また、製造業スタッフや未経験者に専門性の高いスキルを教育する『KENスクール』のスキームは、採用力やプロフェッショナル人材の育成のみならず、OTTO社をはじめとした海外グループ会社を中心に人材の流動化につながっており、人的資本を支える仕組みの1つとして、当社グループの成長を支えています。

財務資本

事業及び地域ポートフォリオの分散と資本効率の向上を実現



人材ビジネスは社会情勢や各国の経済動向によって需要が変動します。当社グループは創業時の偏重した事業ポートフォリオから脱却し、現在は非製造業が83.1%を占めるなど、景気サイクルが異なる様々な分野に事業ポートフォリオを分散させ、かつ19.8%を占める公共系など、安定的な分野の割合を増やすことで景気やマクロ環境に左右されにくい事業を展開しています。また、世界35の国と地域に展開し、地域ポートフォリオも分散させています。新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の危機に対しても、ライフラインを支える企業へのアウトソーシングビジネスや政府・公共系の事業が下支えし、多くの地域に進出していたことで、財務への影響を抑えることができました。今後も事業を展開する国と業種を分散させ、財務へのリスクを低減していきます。

また、一定の条件の下、定期的に資本コスト(WACC)を算出し、投下資本が事業活動を経て、付加価値(EVA)をどのくらい生み出しているのかをモニタリングすることにより、資本の効率化、新たな企業価値の創出が達成されているかを計測しています。この資本コストの計測は、M&Aの判断にも活かされます。

社会関係資本

積極的なM&A戦略でシナジー効果を創出

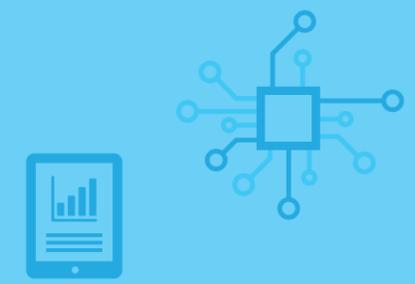


当社グループはこれまでの積極的な海外のM&A戦略により、35の国と地域に210の連結子会社を有するグローバル企業へと成長しました。グローバルで展開している事業は、日本国内でノウハウを培った人材事業であり、当社グループのノウハウで経営判断が困難な事業は取り込んでいません。従って、グループ会社で推進する事業は他国でも展開可能なビジネスであり、事業の横展開が可能となります。国家間、グループ会社間での人材やビジネスの流動性を高めることで、シナジー効果を創出しています。

また、多くのグループ会社を有することで、多くの優秀なマネジメント層がグループの一員となっています。各社に在籍しているマネジメント層の知見を活かせることも大きなメリットのひとつです。経営戦略やサステナビリティ、ガバナンス等、各社のマネジメント層のスキルを融合することで、経営の幅が広がり、推進力も高まります。当社グループが強化している地域ホールディングス運営についても、グループ会社の優秀なマネジメント層による質の高い企業統治によって成り立っており、経営基盤の強化につながっています。

価値創造プロセス

当社グループは、世界の様々な産業に人材サービスを提供しており、社会に果たす役割も大きくなっています。これまで培ってきた人材育成スキームや独自のネットワークを活用するとともにESG経営を推進し、サステナブルな社会の構築に貢献していきます。



経営理念

労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。

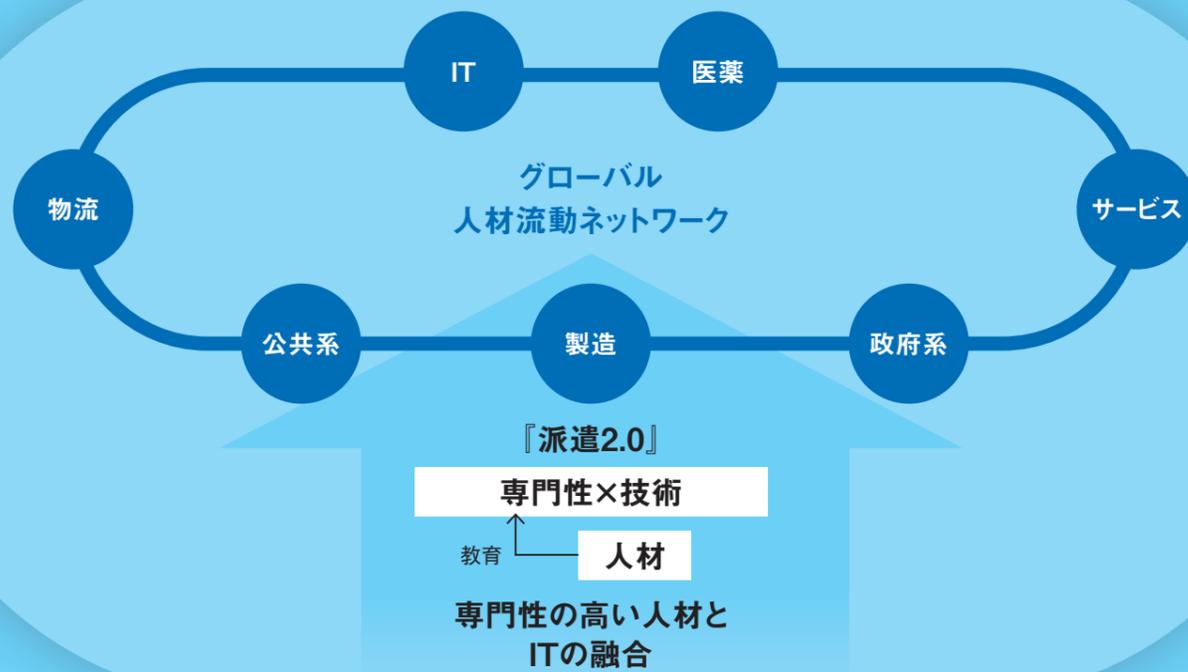
サステナビリティ方針

アウトソーシンググループでは、世界の様々な人々の「就業機会」と「教育機会」の創造を事業を通して実現し、社会課題の解決と事業の成長、ステークホルダーへの貢献に、持続的に取り組んでまいります。

社会課題

- ・産業の生産性向上
- ・先進国の財政難
- ・地球温暖化・気候変動
- ・労働力需給ギャップ
- ・多様性と人権の尊重

アウトソーシンググループのビジネスモデル



アウトプット

経済的価値
(2024年目標)

売上収益
8,200億円

営業利益
650億円

ROE
25%以上

自己資本比率
30%以上

社会的価値

在留外国人就労サポート
50万人
(2030年目標)

次世代自動車の導入比率
70%
(2030年目標)

アウトカム

DXの推進による
産業全体の
生産性向上

グローバルでの
労働格差の解消

脱炭素社会の
実現による
持続可能な社会

人的

労働人口減少社会における
圧倒的な人材採用力

知的・製造

顧客の生産性向上に応える
新たなスキームの開発力

財務

景気に左右されないポートフォリオに
よる安定した利益剰余金の積み上げ

社会関係

国内44社／海外166社の
グローバルネットワーク

投下する資本

アウトソーシンググループの
ESG

環境

次世代自動車の導入等による
脱炭素社会の構築

社会

グローバルでの人権擁護や
従業員満足度の向上

ガバナンス

ダイバーシティ経営の推進や
グローバルガバナンス体制の構築

持続可能な社会へ



トップメッセージ

株式会社アウトソーシング
代表取締役会長兼社長

土井 春彦

HARUHIKO DOI

誰にもしわ寄せのいかない、
誰の目からも明らかな、
企業価値向上に向けた取り組み



コロナ禍で発揮された 各マネジメントの問題解決能力

「いかなる事業環境にも打ち克つ企業体」。当社グループは、長年、その目指す姿としてこのことを掲げ、事業ポートフォリオの拡大と分散、事業を行う地域の拡大、そして、景気に左右されない事業比率の拡大により、業績の平準化を常に目指してまいりました。昨年、新型コロナウイルス感染症が拡大し、世界経済は未曾有の不透明感に包まれましたが、結果的に当社グループは、この新型コロナウイルス感染症が拡大する前よりも、グループとして強靱な体力を有したと考えています。

まず、前期2020年度の業績及び業績予想の振り返りですが、第1四半期(2020年1月～3月)の決算発表時に、期初に開示した通期の業績予想の売上収益、各利益を下方修正いたしました。これは、世界各地で新型コロナウイルスの感染が爆発的に拡大する第一波が訪れ、ロックダウン等により事業を巡る環境が急変したためですが、第2四半期において、それまで損失を予想していた税引前利益、四半期利益、親会社の所有者に帰属する四半期利益において黒字を確保し、第3四半期の決算発表時には通期の業績予想において各利益項目の上方修正を行い、最終四半期である2020年10月～12月期については、特に業績の立ち直りが顕著に表れ、売上収益、営業利益ともに四半期ベースでの過去最高を記録するとともに、通期での売上収益は11期連続で過去最高を記録しました。また、2021年度につきましても、この堅調な業績は続いており、第1四半期段階で、売上収益は四半期ベースで2期連続となる過去最高を達成し、営業利益も過去の第1四半期で最も大きなものとなっております。

今般のコロナ禍において、このように業績の急回復が実現できた背景には、これまで、グループのガバナンスを、J-SOXと独自の内部統制スキームであるMCR (Minimum Control Requirement)を並行して行うことにより、グループ各社の経営陣がそのマネジメント力、そしてガバナンス力を発揮できる体制を整えていたということがあります。

コロナ禍の第一波の際には、未曾有のことが発生したわけであり、従業員の健康、安全な職場環境の確保を最優先課題といたしました。第二波、第三波の襲来が懸念されていたときに私は、「第二波、第三波が、第一波と同じ要因で同じ事象が生じるのであれば、それを乗り切れないのは新型コロナウイルスのせいではなく私を含めたマネジメントの責任である」と考えておりました。

従来信頼を置き、経営を託してきたグループ各社のマネジメントが、コロナ禍においても、その経営能力の高さを遺憾なく発揮し、自主的に状況、問題の掌握に努め、そしてチャレンジ精神をもって問題解決にあたった結果が、業績の急回復をもたらしたと言えます。

この間の具体的な取り組みについて、国内、海外を縦断する形でご説明いたしますと、まず国内においては、『CSM(クラウド・スタッフィング・マネジメント)』という新たな派遣スタッフ管理システムをリリースしました。これは、コロナ禍で派遣を利用されている企業様において、リモートワークをはじめとする新たな現場体制の構築が求められたことに対するソリューションの提供であり、電子化、情報の共有化によって、企業、派遣スタッフ、そして派遣会社の効率性、利便性を向上させるDXのシステムです。大手メーカーを中心として高い評価をいただき、前年度末(2020年12月)のユーザー数は958にまで伸びましたが、今年度末にはこれをさらに大きく拡大させることを目標と

しております。

また、国内の技術セグメントにおいて、従来のエンジニア派遣に加えて、「技術力」と「人間力」により、これまでの一般事務領域における派遣業務を省力化する『派遣2.0』を展開しておりますが、この対象領域を現場の最先端であるファーストラインワーカーやエッセンシャルワーカーにまで拡大し、企業のDX化の後押しを進めました。

海外においては、ドイツの製造業がロックダウンの影響を受け、同国の稼働率は低下しましたが、一方でオランダを中心としたEC関連事業が極めて大きな伸長を示すなど、地域、そして事業領域の分散が奏功しました。また、英国においてもロックダウンの影響で、一時期、公的債権回収事業の活動が停止しましたが、給付金支給に関わるBPO事業などの代替受託に成功し、南米においても空港関連業務は減少しましたが、新たに物流系やセキュリティ、クリーニング等のファシリティ関連事業を受託するなどの動きが見られました。

昨年、新たな5か年の中期経営計画である「VISION 2024：Change the GAME」を定めました。初年度についてはコロナ禍の影響により、経営指標の計数目標をいったん取り下げましたが、このように既に巡航速度以上に事業の状態はキャッチアップしており、2年目以降の経営指標の計数目標達成の自然性は、コロナ前よりも高まっていると考えております。

“変えたいGAME”とは、 この業界そのものである

この、新たな5か年の中期経営計画である「VISION 2024：Change the GAME」において、私たちが“変えたい”と思っている“GAME”とは、これまで40年以上、何

も体質が変わらずに推移した、“この業界そのもの”です。

これまでの人材サービス業は、顧客の製造調整が行われると派遣のリセットが起き、そして再度、生産を拡大するには大きな需要が発生するため、各社、人材の採用・確保に重きを置くという「人材ストックビジネス」の面が強かったのですが、今回、コロナ禍でのリセット後、再度の生産拡大に向けた顧客の人材確保において、ニーズに変化が生まれていることを私たちは感じ取りました。

これは、これまでの「売り手市場」から「買い手市場」に変化したことから、顧客のニーズに、それまでの「確保できる人数」以外の「プラスα」が生まれたということです。そして、私たちは、その答えが「提案力」であると確信しています。

今回、新たな中期経営計画を1年前倒しで策定した背景として、これまでの人材サービス業のビジネスモデルが陳腐化してきており、新たなステージのもと、既に当社グループにおいては、優れたテクノロジーを用いた省人化の提案など、これまでと違った事業展開を図っていることを挙げましたが、コロナ禍において、顧客のニーズが、私たちが前提としていたものに、加速度的に近づいたことを感じています。

私たちが行う「提案」は、独自のシステムである『KENスクール』によって備わった「教育」と、最先端のテクノロジーによる「技術」の融合による生産性の向上に資するものです。これは、労働者一人当たりの売上高、付加価値を高めるだけでなく、派遣を利用される顧客の利益にもつながります。

持続可能な社会の実現が世界的な共通課題となっている現在、人材サービス業が過剰な価格競争を行うことによって派遣社員にしわ寄せが及ぶことは到底許されることではありません。また、たとえそれによって利用される

顧客の利益が増加しても評価されることでもありません。私たちは、誰にもしわ寄せがいかない形で、派遣社員、顧客、そして当社グループにメリットが生じる提案を行い、投資家、すべてのステークホルダーの誰もが認める、明らかな企業価値の向上と持続的な成長の実現に向けて最大限の努力を行ってまいります。

『SDGs宣言』

この決意のもと、今年、2021年を当社グループの『SDGs元年』と決めました。そして、この2月に『SDGs宣言』を行い、国連が提唱するSDGs17の目標のうち、「就業機会の提供」、「質の高い教育の提供」、「多様性の尊重とダイバーシティ経営の実現」、「脱炭素社会の実現に向けた取り組み強化」、「産業全体の生産性の向

上』について、独自の「マテリアリティ(重要課題)」と「KPI」を策定し、公表いたしました。また、4月には国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、参加企業として登録され、日本におけるローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」にも加盟しました。内部においても、取締役会に直結する「サステナビリティ委員会」を発足させておりますが、その委員長を私自身が務めており、強い決意をもってこの推進にあたっております。

誰にもしわ寄せがいかない、誰も置いてきぼりにしない企業価値増大に向けた当社グループのこれからの取り組み、そして、「GAME changer」としてまい進する姿を、どうぞこれからも見守っていただきますようお願い申し上げます。

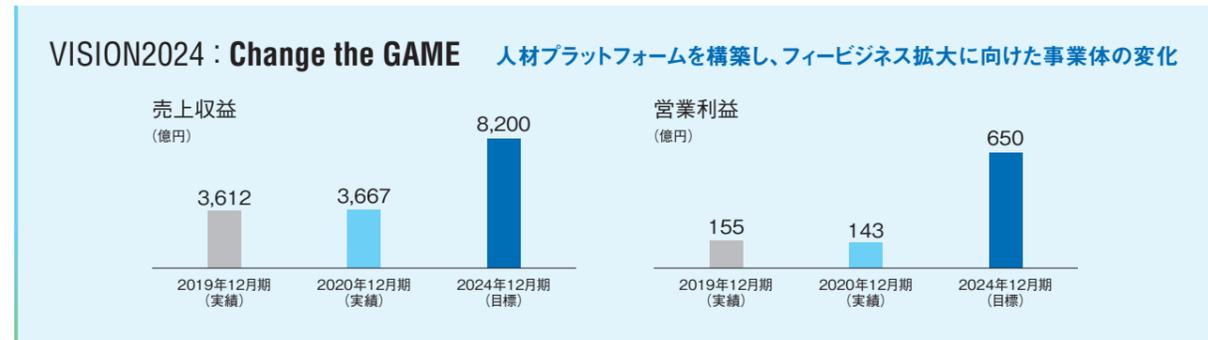
『(教育された)人材』と
『技術力』による提案は、
すべてがSDGsにつながっている



中期経営計画 Change the GAME

2020年からスタートした5か年の中期経営計画「Change the GAME」の1年目は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で逆風でのスタートとなりましたが、第3四半期から急速に回復し、概ね当初計画通りに進捗しています。世界の経済活動が停滞するなかでいち早く業績を回復できたことで、当社グループが向かっている方向性に確信を持つことができました。

また、コロナ禍という非常事態において生まれた新たなビジネス機会も着実に捉えており、2021年以降の大きな飛躍につながると確信しています。



重点施策

<p>▶ 戦略 1 海外就労者サポートサービスの拡大</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>外国人サポート人数</p> <p>技能実習生だけをターゲットにしていた時の2024年12月期計画 10万人</p> <p>VISION2024における留学生等のすべての在留外国人をターゲットとする2024年12月期計画 30万人</p>
<p>▶ 戦略 2 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</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>『派遣2.0』関連売上収益</p> <p>2019年12月期実績 913億円</p> <p>2024年12月期計画 2,600億円</p>
<p>▶ 戦略 3 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</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>米軍施設向け事業の売上収益</p> <p>2019年12月期実績 165億円</p> <p>2024年12月期計画 500億円</p>
<p>▶ 戦略 4 世界で増える人口を成長のポテンシャルに変える為のグローバル人材流動ネットワークの確立</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>流動化人材の雇用数</p> <p>26,500人</p> <p>(2024年全雇用人数計画は167,000人)</p>
<p>▶ 戦略 5 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</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>フィービジネスの営業利益</p> <p>60億円</p>
<p>▶ 戦略 6 財務戦略</p>	<p>2024年 KPI</p> <p>ROE 25%以上</p> <p>自己資本比率 30%以上</p> <p>配当性向 30%以上</p>

戦略 1

海外就労者サポートサービスの拡大

日本政府が2019年に策定した外国人在留資格の拡大を受け、当社グループでも外国人就労サポートを拡大しています。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だけでなく、チャットボットやコールセンター、アプリ等のテクノロジーを活用し、在留外国人の海外送金や口座開設、住居、生活関連等までサポートサービスを広げています。足元では新型コロナウイルス感染症拡大により技能実習生の来日が困難な状況が続いていますが、2020年12月期の管理人数は22,000名を超えるまでに伸ばしました。

戦略 2

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

先進国における労働人口減少の長期トレンドのなかで、バックオフィスや定型業務等の省人化ニーズが広がっています。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、これまでリモート作業が困難と思われていたファーストラインワーカーのDX対応の需要は確実に広がっています。2020年12月期はグループ会社のアウトソーシングテクノロジー社と長谷工グループが日本マイクロソフトと連携LMRソリューションを開発するなど、先端テクノロジーの現場における活用を推進するなど、事業領域の拡大を推進してきました。

戦略 3

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

景気の変動を受けづらい米軍施設向け事業は、工事や保守業務は米軍内のプライオリティが高く、新型コロナウイルス感染症が拡大するなかでも着実に進捗。2020年12月期は2期連続で200億円超の案件を獲得しました。その他、進出済みの沖縄・グアム基地でIT等の技術領域へとサービスを拡大中です。公的債権回収事業はロックダウンによってライセンス手続きが遅延し、人材確保が困難な状況でしたが、ロックダウン解除後は新規のエージェンツ確保が容易となる見込みです。

戦略 4

世界で増える人口を成長のポテンシャルに変える為のグローバル人材流動ネットワークの確立

働く人が国境を越えて移動をする時代に向けて、人材流動のハブ機能をヨーロッパ、アジア・南米に構築していましたが、2020年12月期は3つのハブ拠点をつなぐ海外人材サポートルートを開拓。アジアからオセアニア・中東・ヨーロッパへ、南米から西ヨーロッパなど、よりダイナミックな人材流動を可能にしました。新型コロナウイルス感染症の拡大によって国境を越えた人材流動化は見合わせていましたが、収束後は、労働力が豊富な国から不足している国への労働力の供給を進めていきます。

戦略 5

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

先進国ではテクノロジーによる省人化や、働き方改革などの環境変化が進み、人材サービス業界はストックビジネスからモデルチェンジが必要となっています。時代の変化に合わせた新たなビジネスモデルとして、誰でも安心かつ安全に国をまたぐことのできるWBB (WORKING Beyond Borders) プラットフォームを構築し、フィービジネスへの転換を目指しています。WBBプラットフォームは求職者と求人者が国をまたいでマッチングできるインフラで、国際送金や旅券手配だけでなく、労働者の生活サポートまでを提供していきます。

戦略 6

財務戦略

当社グループが目指す国境を越えた人材流動化には、グローバルでのネットワーク構築が必要不可欠です。2020年12月期はアイルランドのCPL社を買収するなど、大きな投資を行いました。CPL社はアイルランドのみならず世界10か国40社を構えるネットワークを有し、IT、製薬、ライフサイエンスなど付加価値が高く、高収益の分野を中心にビジネスを展開しています。これらの成長投資や、IFRSのリース会計の変更に伴うリース資産のオフバランス化の影響等により、ROEは一時的に低下しました。

特集

1

コロナ禍で採った戦略

株式会社アウトソーシング
専務取締役

中本 敦

ATSUSHI NAKAMOTO

コロナ前よりも はるかにグループの“体力”が 強くなったと感じる



成長回帰と

『CSM(クラウド・スタッフィング・マネジメント)』

今回の新型コロナウイルス感染症拡大の影響ですが、国内製造系においては昨年3月より8月にかけて自動車関連の減産が行われたことから、2020年12月期の第3四半期までの売上収益の累計は450億円と、前年同期

比15.2%の減収となりましたが、第4四半期については前年同期比で12.9%の増収に転じ、197億円という四半期ベースでの過去最高売上収益を記録しました。

今回、メーカーが生産を再度拡大させる際に、これまでの複数の派遣会社を活用するという姿勢に変化が生まれ、管理効率化のため発注社数を制限するという状況が生まれましたが、当社はこれまでの実績とメーカーに対

して行ってきた生産性を高めるための提案が評価されて、多くの受注を獲得しました。

この「提案」に相当するものが、昨年リリースした派遣スタッフ管理システムである『CSM(クラウド・スタッフィング・マネジメント)』です。コロナ禍において、顧客企業の人事部門や製造部門には、リモートワークでの対応や感染対策を堅持した現場体制の構築が求められておりますが、クラウドを利用したこの管理システムによって、派遣活用時に顧客に発生する様々な煩雑な業務を電子化(契約書類、請求書など)、共有化・可視化(出勤情報、スタッフ評価システム、掲示板など)することが可能となります。さらに、当社グループの持つテクノロジーと組み合わせることで、配属先ミスマッチの低減や定着率の向上など、メーカーの生産性向上に貢献し、派遣を活用する顧客企業に発生する作業や業務ストレスの軽減に寄与したいと考えています。

また、その他の管掌している事業ですが、防衛関連施設の事業につきましては、2020年度も前期比20.5%の増収、32.6%の増益(営業利益)と好調な状態が持続しました。これは、施設における工事や保守業務についてはプライオリティが高いことからコロナ禍の影響を受けずに進捗したこと、また、防衛関連施設の事業は長期間に亘る施工ビジネスであり、安定したものであることが要因として挙げられます。今後も履行保証保険(ボンド)枠をさらに拡大させて、これまで以上の大型案件を受注できる体制を構築してまいります。

海外においても

コロナ禍のニーズにシなやかに対応

海外技術系事業につきましては、2020年度の業績は前期比10.0%の減収、57.8%の減益(営業利益)となりましたが、第4四半期に売上収益、営業利益ともに前年同期比を上回るなど、予想以上に早く回復基調に回復

したと考えています。これは、英国における公的債権回収事業が3月から8月までは活動停止となったものの、その後エッセンシャルワーカー認定を受けて事業が再開したことや、豪州においてIT系、物流系、建築系設備保全などのエッセンシャルワーカーにターゲットを絞ったこと、また、トレーニング事業についてもオンライン研修への切り替えで第3四半期以降回復したことなどが要因です。今年度もこのオーガニックな成長に向けた動きが継続するとともに、1月末にアイルランド最大の人材ビジネス企業であるCPL社がグループ入りしたことから、2021年度第1四半期は前年同期比で175.7%の増収、324.9%の増益(営業利益)と、大幅に業績が拡大しています。

海外製造系及びサービス系事業ですが、2020年度の業績は前期比0.3%の減収となりましたが、12.8%の増益(営業利益)を確保いたしました。これは、コロナ禍における大幅な稼働の低下とリストラ費用が発生したドイツの落ち込みを、オランダを中心としたEC関連事業の大きな伸長や、英国のコロナ対策である給付金支給業務のBPO受注などが埋め合わせた結果であり、南米においても注力した物流系やセキュリティ・クリーニング等のファンシリティ関連事業が拡大したためです。2021年度に入ってもこの好調な状態は継続しており、第1四半期は前年同期比で22.3%の増収、999.5%の増益(営業利益)となっております。

当社グループがこれまで目指してきた、業績の平準化に向けた事業ポートフォリオの分散化、景気に左右されない事業の比率引き上げ、そしてグループの技術力を活かした成長基盤の強化といった取り組みが、コロナ禍を通じて十分に発揮され、グループとしての耐性の強さを示し、そしてコロナ前よりもグループとしての体力がはるかに強くなったと感じます。今後もグループの持つ高いテクノロジー技術を活かした「提案力」と、社会、顧客のニーズにシなやかに対応する「柔軟性」により、当社グループの企業価値の向上に努めます。

特集 2

CPL社での知見をOSグループに

株式会社アウトソーシング
取締役

アン・ヘラティ
ANNE HERATY

持続可能な成長を推進する
意欲と決意



CPL社について

CPL社は、アイルランドに本社を置き、約14,000名の社員が、アイルランド、英国、中央・東ヨーロッパ、ドイツ、米国ボストンなど、45の拠点で働いております。また、顧客基盤として、テクノロジー、金融、製薬、ヘルスケア、エンジニアリングなど、幅広い業種を有し、アイルランドに開発の拠点を置く世界の多くの急進的成長企業とも協業しています。CPL社は1989年の創業から31年の歴史を経て、現在は、採用からマネージドサービス、人材育成、戦略的人材アドバイザーサービスに至るまで、人材に関わるあらゆる分野に独自のソリューションを提供しつつ、

※1 「Great Place to Work」:働きがいに関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を各国の有力なメディアで発表する活動を、世界60か国で実施している専門機関の賞。

※2 「Investors in Diversity」:アイルランド唯一の多様性と包括性を指標とした企業向け認定マーク。達成度に応じてアイルランドのダイバーシティ推進機関ICFDが認定する。

常に、「未来の働き方」の最先端、新しい価値提供の方法を求め続けています。

CPL社のCEOとして、
アウトソーシングの取締役として

CPL社のビジョンは、総合的な人材ソリューションと経験を通じてクライアントの変革を実現する世界一の企業になることであり、これはCPL社で働く人たちの能力、才能、そしてコミットメントの上に成り立っています。私は、CEOとして社員のモチベーションを引き出し、コアバリューの強固な企業文化を醸成することを重視しています。それは、求められるスキルと才能を持つ人材を惹きつけ、定着させることが、クライアントに真の価値を提供し、株主の期待に応じて成長するためのオペレーショナルエクセレンスを確立する鍵であるからです。

また、CPL社は、最高水準のコーポレートガバナンスを遵守しています。活力のあるビジネスを展開し、オーガニックな成長とM&Aの活用による成長を実現するためには、高水準のガバナンスに加え、綿密な計画や、財務的・人的な全リソースの効果的な運用が不可欠です。そのため、経営幹部チームの明確な職務権限基準を設定して内部統制を実現するとともに、体系的なアプローチによるリスクマネジメント戦略にも取り組んでいます。一方で、人的資源の管理の観点から、オープンで透明性のある文化を形成することを強く意識し、すべての重要なポジションの後継者計画を用意し、適切なスキルと価値観に対する共感を持ち合わせた人材の確保に努めています。

CPL社はこれまで7年連続で「Great Place to Work」^{※1}に選出され、「Investors in Diversity」^{※2}の銀賞も受賞しています。これらは、私たちがオープンで包括的な文化を形成し、持続可能な成長を推進する意欲と決意を持ち続けていることの証です。

今回、アウトソーシング社の新たな取締役として、取締役会と協力し、従業員や顧客、株主の皆様を含むすべてのステークホルダーの利益のために持続可能な成長を実現することを楽しみにしています。

特集 3

「技術力」×「人間力」

株式会社アウトソーシングテクノロジー
代表取締役社長

茂手木 雅樹
MASAKI MOTEGI

あらゆる産業の
イノベーションを加速する



R&Dに特化した技術者派遣から
イノベーション支援企業への“舵切り”

「国内技術系アウトソーシング事業」分野の主要関連会社である当社アウトソーシングテクノロジーは、これまで電気・電子・輸送機器、IT・ロボティクス、建設・プラント、医薬品・医療関係などの幅広い業種に対して、技術・テクノロジー・研究開発といった高い専門性を備えたプロフェッショナルな人材を技術パートナーとして派遣するとともに、企業のシステムやネットワークの設計・構築、保守などの技術サービスを通じて、「モノ(機械電気)」×

「IT」の両方の分野において高い技術力を提供してまいりました。また近年は、この事業に加えて顧客の既存の仕組みだけでは実現されないイノベーションの実現に向けた「先端テクノロジー」と「DX人材」の提供、言い換えれば「技術力」と「人間力」によって企業のイノベーションを支援する事業に注力しています。

『KENスクール』という、顧客企業とともに作り上げた当社独自の教育システムは、高度な技術研修を段階的、継続的に行うことによって、エンジニア自身のキャリアアップだけでなく、結果的に企業が求める先進技術の提供を可能とするシステムですが、第四次産業革命が進む今後、AIやロボット、ビッグデータを活用した先端技術を扱うことができる「高付加価値人材」の数が圧倒的に不足することは避けられません。今後は現在の『KENスクール』を“デジタルアカデミー”としてリブランディングし、研修プログラムの更なる拡充を図る予定です。また、国内技術系グループにおいては近年2,000名を超える新卒採用を行っており、技術者在籍数も2020年12月末日現在、18,150名に増加しておりますが、今後も、新卒、既卒、セカンドキャリアも含めた中途などの採用を積極的に進め、ビッグスケールで『KENスクール』による「高付加価値人材」の育成を行い、企業のイノベーション支援ニーズに応じてまいります。

最先端技術とのアライアンスによって
生まれる『派遣2.0』

この方向性にあるものが、AIやRPAなどの先進商材と少数精鋭のエンジニアを提供する『派遣2.0』です。先端技術を備える多様な企業とのアライアンスによって生まれる『派遣2.0』は、業務の効率化・最大化・可視化を実現する高付加価値のソリューションとして認識されつつありますが、今般のコロナ禍において、それまではDX化にやや消極的であった業種からも当社に引き合いが数多く寄せられています。次代のイノベーションを牽引し、社会を活性化するリーディングカンパニーとなるべく、これからも、このイノベーション支援というベクトルを伸ばしてまいります。

INTERVIEW WITH
VICE PRESIDENT

副社長インタビュー

株式会社アウトソーシング
取締役副社長
経営管理本部管掌

鈴木 一彦

KAZUHIKO SUZUKI

『両輪のガバナンス』が奏功した 業績回復

各関連会社レベルで、主体的に、 そして的確に行われた事業判断

世界35の国と地域で事業を展開する当社グループは、常に変化する経営環境のもと、グループとして持続的な成長、中長期的な企業価値の向上に不可欠なグループガバナンスの強化を図っておりますが、具体的には、グループの経営基盤の強化を目的とした本社主導のグループ・プラットフォームづくりを行うとともに、並行して、地域別自立化を推進する取り組みを行っております。

これは、日本の上場企業の内部統制報告制度であるJ-SOX及び当社グループの独自の内部統制スキームであるMCR (Minimum Control Requirement) という2つのルールの徹底を行うとともに、グループ各社につきましては、ガバナンスに関するデューデリジェンスを行ったのちに、グループ各社の経営陣がこの重要性、また、企業行動規範を深く理解し、自国の法制度、労働慣習等と照らし合わせて、MCRを制定するというものです。これには、経理、グローバルな資金管理、情報セキュリティや業務のデジタル化に関するIT、人事・教育制度など、本社主導のプラットフォームに即した運営を行いながらも、独自のチャレンジ精

神を損なうことなくガバナンスを推進するという目的があります。このMCRは3年目を迎えましたが、SDGsの推進には海外グループ各社の安定した事業継続性が必要であるとの考えから、新たな整備・評価対象として「事業継承に関する想定されるリスク(の統制)」を加えました。

昨年より新型コロナウイルス感染症拡大という世界的に大きな非常事態が生じましたが、各関連会社より、経理・経営状況、事業環境についての報告が円滑に行われ、決算の遅延等は一切起きませんでした。

また、2020年1月より、英国と豪州の2つの地域において、ホールディング・カンパニー (HD) を設立し、それぞれの地域内の連結子会社の経営陣がHDのマネジメントに就いております。これは、迅速な判断、決裁により、域内でのアライアンスなどのビジネスチャンスを見逃さないということに加えて、万が一、世界的なクライシスが発生した際にも、グループとして経営が継続することを目的としたものでしたが、コロナ禍において、この2つのHDをはじめ、各関連会社のマネジメントが、事前に行っていたリモートワークの整備を活用し、従業員の健康と安心安全な職場環境を確保したうえで、事業において推進すべきことの判断を主体的に、そして的確に行ったことが前年度の第4四半

期からの飛躍的な業績のV字回復につながったと考えております。まさに、『両輪のガバナンス』が奏功したということです。

業容の拡大に従い、リスクマネジメントの重要性も一層高まっています。日本においては、若手社員に対する内部統制研修を始めており、海外も含めたグループ全体の取り組みとして、反腐敗行為規程の継続的なトレーニングや、内部通報制度の周知と運用地域の拡大を進めております。不正のトライアングル(機会、動機、正当化)を作らないためのこれらの取り組みをさらに強化し、健全な事業環境の構築にこれからも努めてまいります。

投資家から高い評価を受けた 「減損の可能性」の開示

昨年、コロナ禍において、多くの国で様々な事業を展開する企業について、業績の不透明感から株価が急落する「コングロマリット・ディスカウント」と呼ばれる現象が起きましたが、当社グループの業況が投資家に理解されるにつれて、ほぼそれは解消されたものの、決して満足はしておらず、現在はさらに高い評価を得るにふさわしい状況

であると考えています。

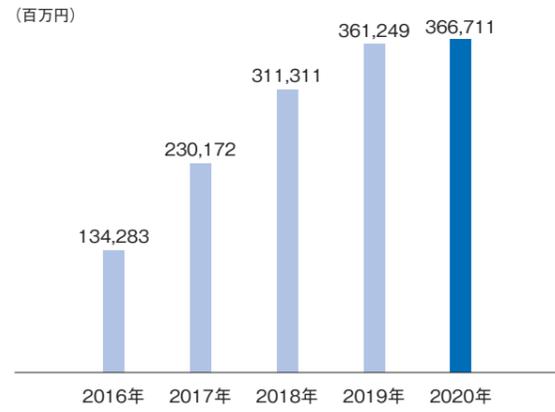
この「コングロマリット・ディスカウント」の一因ともされた決算上の「のれん」ですが、当社は、IFRS (国際財務報告基準)、また、IFRSを制定するIASB (国際会計基準審議会) の、「のれん」に関する趣旨を正しく理解したうえで、一元でストレステストによる減損損失の認識を行うとともに、2020年度より四半期ごとの決算説明資料において、10億円以上の「のれん」が存在するすべての関連会社について、減損の可能性について開示を始めました。

現在、当社株式における海外投資家の保有比率は40%を超えておりますが、海外投資家のみならず、国内の機関投資家からもこの開示については高い評価をいただいております。また、2020年度を通じた減損損失額は、南米、南アジア地域での548百万円でした。

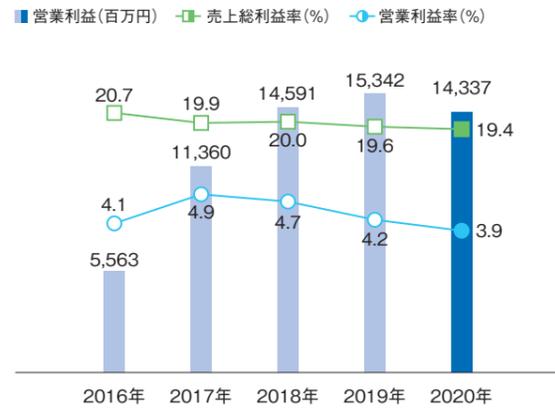
この減損の可能性の開示は、投資家の皆様の関心の高さを考えて行ったことですが、現在、同様に、SDGsに対する取り組みの開示が極めて関心の高い事項であることも理解しております。当社は、今年2021年を「SDGs元年」と定め、既に多くの取り組みを行っております。今後は、このSDGsの進捗につきましても、透明性の高い開示を行ってまいります。

財務ハイライト

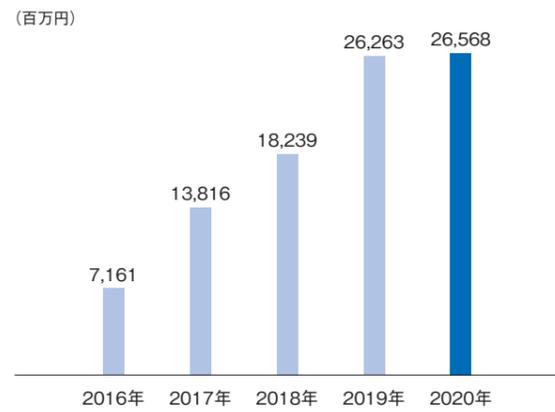
売上収益



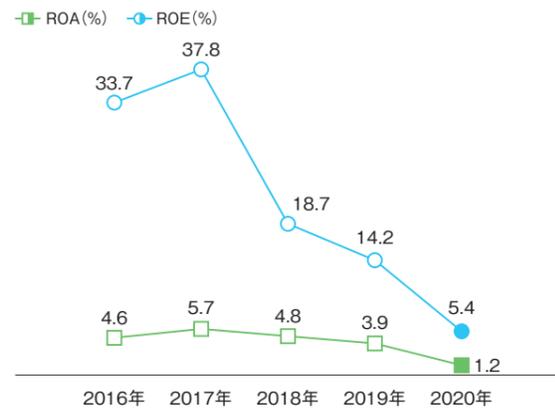
営業利益／売上総利益率／営業利益率



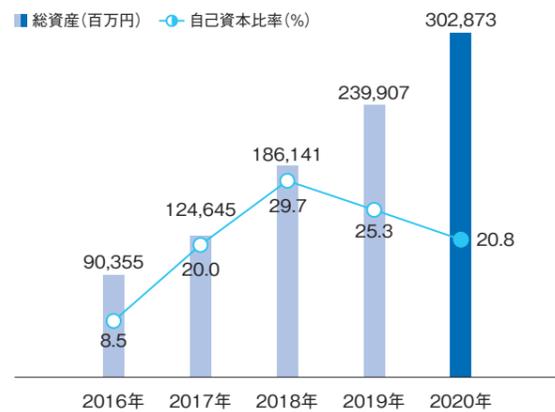
EBITDA



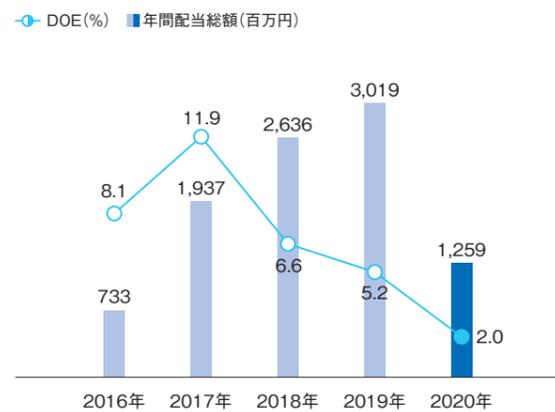
ROA／ROE



総資産／自己資本比率

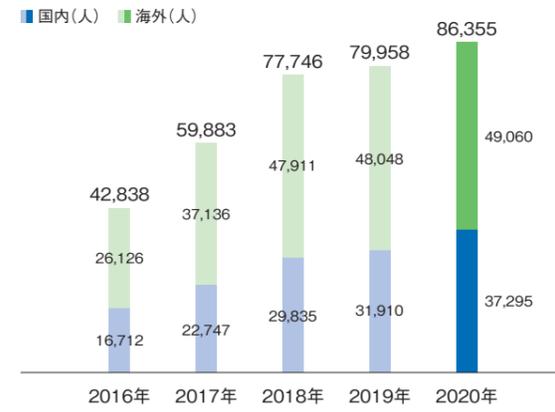


DOE／年間配当総額

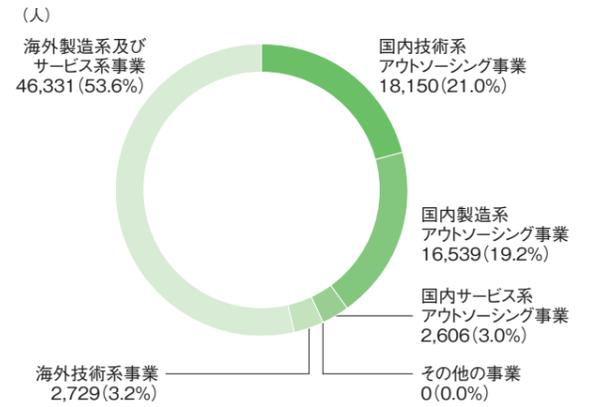


非財務ハイライト

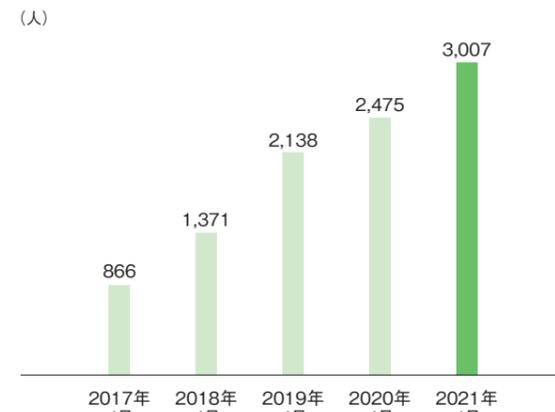
期末外勤社員数



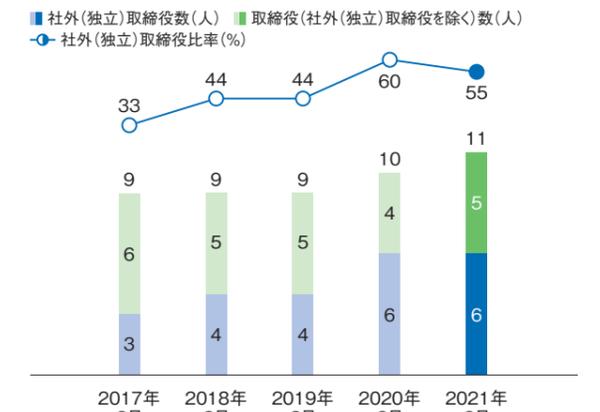
セグメント別期末外勤社員数



新卒採用人数(国内)



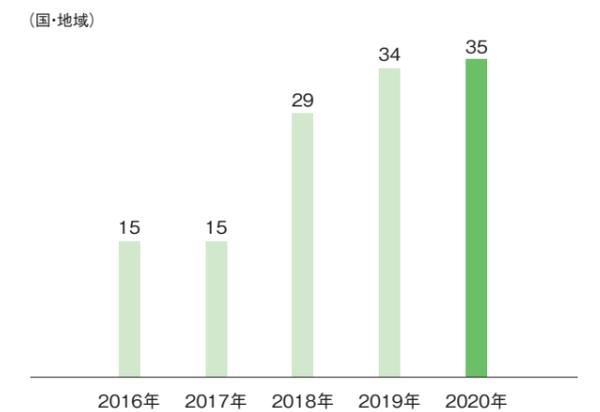
取締役構成／社外(独立)取締役比率



障がい者雇用率(特例認定グループでの算出)



進出国・地域数



セグメント別事業概要 ※その他の事業(グループ会社数3社)を除く



国内技術系 アウトソーシング事業



事業内容

メーカーの設計・開発、実験・評価工程への高度な技術・ノウハウの提供から、通信系アプリケーションやECサイト構築、基幹系ITシステム・インフラ・ネットワークの各種ソリューションサービスを提供。また、医療や化学系に特化した研究開発業務、各種プラントの設計・施工管理等の専門性の高い分野を中心にアウトソーシングサービスを提供しています。

グループ会社数
15社
(1社↓)

外勤社員数
18,150人
(2,262人↑)



国内製造系 アウトソーシング事業



事業内容

メーカーの生産現場において、人事施策の最適化を目的とした人材派遣等の人材サービスの提供に加え、急速に進化するテクノロジーの力を活用した派遣スタッフ管理システム『CSM』と合わせて、メーカーの生産性向上に寄与しています。また、国内労働人口の減少を受け、高まる外国人就労者活用ニーズに対して、外国人を活用する事業者の負担を軽減する広範囲なサポートサービスを提供しています。

グループ会社数
15社
(5社↑)

外勤社員数
16,539人
(3,082人↑)



国内サービス系 アウトソーシング事業



事業内容

主に、景気変動の影響を受けにくいエッセンシャルワーカー領域等での事業拡大に注力しており、主力である防衛関連施設における建物や施設の改修・保全業務に加え、空港・ホテル等の施設警備やメンテナンスの受託、また水道関連等の公共事業受託ビジネスを行っています。

グループ会社数
9社
(4社↑)

外勤社員数
2,606人
(46人↑)



海外技術系事業



事業内容

海外グループ会社にて、主に公的機関向けに技術人材を活用した受託業務を行っています。英国ではAIを活用した未回収公的債権の回収代行サービス、アイルランドではヘルスケア・IT人材サービス、豪州では主に政府・金融業界向けのICT分野の請負や人材サービス、トレーニングサービス、建築・建設セクター向けの人材サービスを行っています。

グループ会社数
36社
(3社↓)

外勤社員数
2,729人
(739人↓)



海外製造系及び サービス系事業



事業内容

海外グループ会社にて、アジアや南米、欧州等における製造系・流通系の人材アウトソーシングサービス及び、事務系・サービス系人材の派遣・紹介事業や、給与計算代行事業を提供。また、欧州とオセアニアでは公共機関向けのBPOサービスや人材派遣を提供し、欧州及びアジアにて、国境を越えた雇用サービスを展開しています。

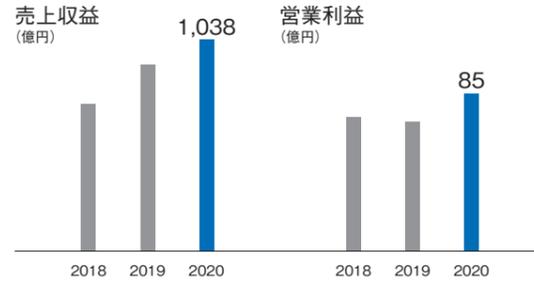
グループ会社数
130社
(4社↑)

外勤社員数
46,331人
(1,751人↑)

セグメント別成長戦略



国内技術系 アウトソーシング事業



● 事業環境

コロナ禍で自動車系等の製造企業のR&D分野ではコスト削減の目的で一時的にエンジニアのニーズが縮小傾向にありましたが、新たな技術の導入による労働時間削減や効率化による生産性向上は幅広い分野で高い需要があり、IT系エンジニアなどのニーズは継続して拡大しています。

一方であらゆる業種において人材が不足していることもあり、AI導入やRPA化ニーズは新型コロナウイルス等の感染症対策も伴って今後も拡大していくと予測しています。

● 強み

『KENスクール』の教育スキームがアドバンテージとなり、技術系の採用者は2021年4月入社の新卒では2,364名、中途採用では2020年度で6,406名に及ぶ業界でも突出した採用実績を誇ります。また、2020年度は新型コロナウイルスの影響で限定的でしたが、2019年度より、アジア各国の優秀な大学を卒業した人材も採用しています。この人材調達力と育成力が当社グループの成長を支えています。

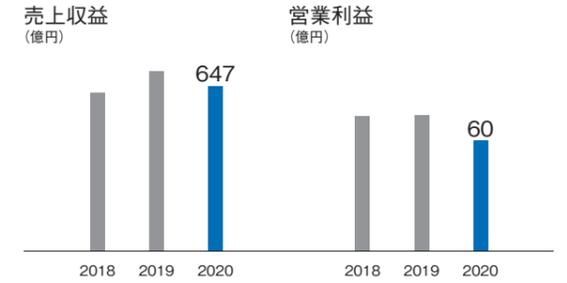
● 成長戦略

派遣法の改正等で人材サービス事業者の再編が進むなかで、様々な業界・分野で事業を展開している当社グループのスケールメリットを活かして人材を獲得し、『KENスクール』のオンライン研修の活用により人材の稼働率を高める仕組みを構築していきます。

また、先端技術は、主にアライアンス戦略により取得し、当社グループの技術者と新技術を開発しながら、先端テクノロジーとエンジニアをセットで供給する『派遣2.0』モデルを加速・進化させていきます。



国内製造系 アウトソーシング事業



● 事業環境

2020年度の上期はコロナ禍による深刻な景気後退によって製造業の生産調整があり、製造派遣・請負及び期間工の有料職業紹介ともに成長が足踏みする結果となりました。下期以降、徐々に回復傾向にあるものの、通年では売上収益、営業利益ともに前期比を下回る結果となりました。

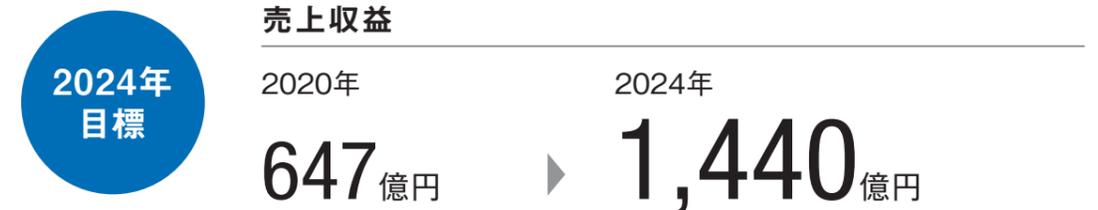
外国人技能実習生の管理業務受託においては、コロナ禍で出入国規制による技能実習予定者の来日が困難ななか、管理人数は22,000名を超えるまでに伸長しており、アフターコロナにおける事業拡大に向けた基盤構築は着実に進めています。

● 強み

PEOスキームや外国人技能実習生の管理業務などで構築された派遣先企業との強固な信頼関係に加え、派遣スタッフ管理システム『CSM』など生産性向上につなげる提案力が強み。『CSM』は人材派遣における発注や契約帳票管理、勤怠管理、スタッフ評価などをクラウド上で一元管理することができる情報管理プラットフォームで、派遣会社と派遣先企業の双方に向けたHRテック領域のサービスが大きな強みとなっています。

● 成長戦略

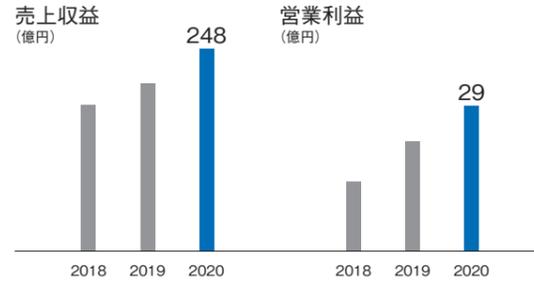
中長期で国内労働人口が減少していくなかで、国内企業の外国人技能実習生の活用はさらに拡大すると予測しており、今後も外国人技能実習生の管理業務受託ビジネスの拡大は進めていきます。また、『CSM』はこれまで煩雑だった派遣会社と派遣先企業の管理業務を大きく変えるシステムでありましたが、当社グループは、『CSM』の提案により派遣先企業の生産性を向上し、労働者の待遇を改善することで、誰一人取り残さない社会の実現に向けて取り組んでまいります。また、『CSM』のようなシステムの提供だけでなく、派遣先企業の外部人材活用業務を一括して受託するMSP(マネージドサービスプロバイダ)事業も今後の成長戦略の柱のひとつとしています。



セグメント別成長戦略



国内サービス系 アウトソーシング事業



● 事業環境

主力の米軍施設向け事業は製造系と異なり景気変動の影響を受けにくい事業であることに加え、2020年度はボンド枠(履行保証保険の金額)の拡張による利益率の高い大口案件の受注を獲得したことから、大幅な増収増益となりました。

空港における業務や、インバウンド需要の高いホテル・飲食店等の観光関連については当面は厳しい事業環境になることが予測されますが、米軍施設向け事業は米国の政権交代で一部が先延ばしになっていた大型案件の軍事予算執行の受注が見えており、セグメント全体では好調な事業環境が続くと予測しています。

● 強み

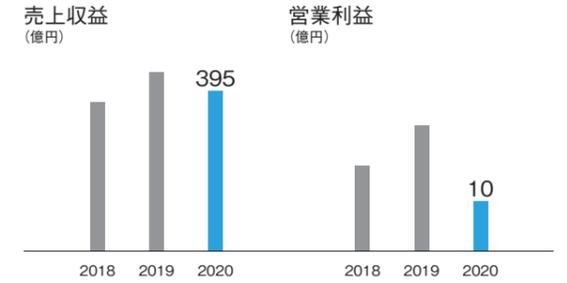
防衛関連施設における事業は機密度が高いことから、業者の選定も信用力が最も重視され、入札においてはボンド枠が大きな鍵となります。この事業を行っているグループ各社は、当社グループ入りしたことによりその枠が拡大し、それまでとは違う規模の案件の受注に成功しています。参入障壁の高いこの事業における案件の大型化は、そのまま事業規模、そして、利益率の上昇につながっています。

● 成長戦略

国内の防衛関連施設における事業は、グアムでも行われており、既に、海外事業のセグメントへの横展開を図っていますが、IT等の技術領域へのサービスの拡大、予算規模の大きい米国や欧州などへの進出に向けた準備を進めます。また、その他のサービスにおいては、生活必需品、食料品等の生活インフラに関する流通系サービス事業の拡大に注力するとともに、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向けに、事業基盤の確立を目指します。



海外技術系事業



● 事業環境

英国での公的債権回収の受託業務で、一時、政府や自治体から回収停止要請が入りましたが、エッセンシャルワーカーと認定され段階的に事業を再開しています。ロックダウンの影響もあり2020年度は減収減益となりましたが、先進国では中央・地方政府のICTの活用が拡大し、アイルランドではヘルスケア、IT、医療向けの派遣事業が堅調であることから、中長期では高い成長を見込んでいます。

なお、厳格なロックダウンによるコロナの抑え込みが進む豪州では、2021年度は経済回復が早まる見通しです。

● 強み

政府系事業においてもIT化が進むなか、M&A戦略によって事業領域の拡大を図ったことにより、様々な公共系事業を受託できる体制を構築しています。また、豪州にて『KENスクール』と類似したトレーニング事業を展開し人材育成に努めています。

● 成長戦略

英国・豪州では地域ホールディングス体制を敷いており、グループ内のリソースの最適化や、クロスセル等により、収益シナジー・コストシナジーの創出を加速していきます。特に、CPL社のグループインによる効果で、英国、アイルランドをはじめとする欧州での顧客基盤が強化されており、IT、製薬、ライフサイエンス等のスペシャリスト人材の派遣・紹介・請負等ネットワークが拡大されました。このネットワークを活用し、技術系専門人材プラットフォームの構築を進めていきます。

また、豪州ではポストコロナにおいて成長を見込んでいる、インフラ・建築・政府系、及び様々な分野のエッセンシャルワーカーへ注力するとともに、『KENスクール』と類似したトレーニング事業を通じてIT系のニーズを取り込んでいきます。

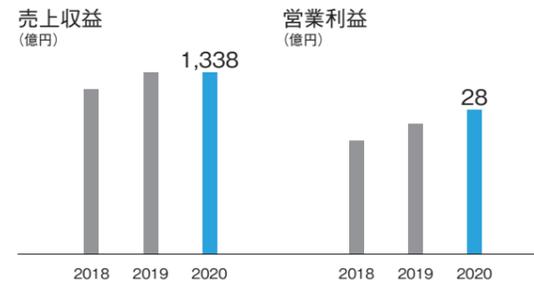


※2024年の数値は、CPL社買収以前の目標値です。

セグメント別成長戦略



海外製造系及びサービス系事業



● 事業環境

オランダのeコマース関連事業が、外出禁止による需要拡大で大きく伸長し、英国では、給付金や税還付関連の地方自治体向けBPO事業が特需となった一方、ドイツ及び一部東南アジアの製造系においては生産活動が停滞。サービス系においては人々の移動制限がマイナス要因となり、2020年度は減収となりました。

しかしながら、ドイツでの製造業は回復基調にあり、公共系事業は先進国の財政難から公的・公共業務の民間への委託が進むと考えられ、中長期では大きな成長を見込んでいます。

● 強み

ドイツなどの先進国では慢性的な労働力不足が続いています。当社グループは人材のプラットフォーム戦略によって東欧等のグループ会社から人材を供給できるのが強みのひとつです。また、各国の政府・行政等から受託している刑務所等の公共施設や、スーパー等の生活必需品のeコマースは景気の変動を受けにくく、安定した収益が見込めます。

● 成長戦略

ドイツでは、物流倉庫やコールセンター等の事業を一括で受託し、派遣先企業の業務の効率化を推進するサービスである「マスター・ベンダー事業」に注力し、業績の回復を図ります。

コロナ禍に伴う消費者の生活変化が進み、オランダでのスーパーマーケット・eコマース配送センター向け派遣事業が好調であることから、流通系アウトソーシング事業を欧州全域で推進していきます。

セグメント全体としてサイクルが異なる事業への業種分散でリスクを軽減し、各事業のノウハウ・インフラ・技術者等を相互活用してグローバルに展開していきます。

売上収益



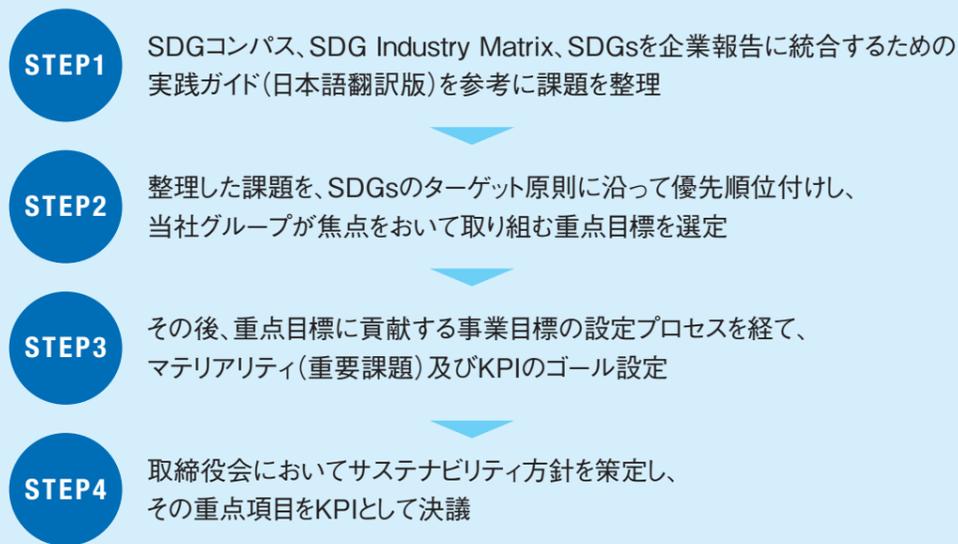
アウトソーシングの ESG

マテリアリティ推進体制	37
環境	39
社会	41
コーポレートガバナンス	45
取締役一覧	45
企業統治の体制	47
グループガバナンスの強化	49
リスクマネジメント	51
社外取締役インタビュー	53

マテリアリティ推進体制

マテリアリティ特定プロセス

経営理念の達成に向け、事業を通じて社会問題の解決に寄与しながら、企業価値向上を図る必要があります。当社グループでは、その実現に向け、2021年にマテリアリティ(重要課題)を特定し、KPIを設定し、目標達成に向け取り組みを始めております。

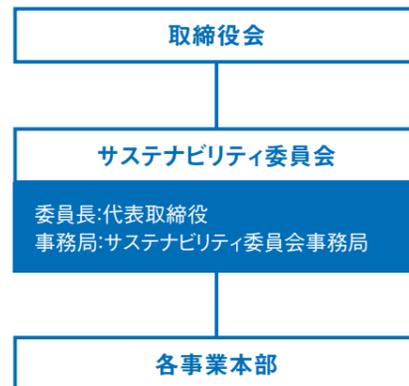


サステナビリティ委員会

SDGsの課題解決に向け、事業を通じ当社グループが優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、KPIを定め、達成に向け推進しておりますが、これらの取り組みをより実効性の高いものとするため、サステナビリティ委員会を設置いたしました。

サステナビリティ委員会は、代表取締役を委員長とし、委員に業務執行取締役及び社外取締役を選定し、当社グループのサステナビリティ方針・戦略、重要課題を含む中長期的テーマ及び方向性の審議、KPI進捗のモニタリング等を行い取締役会に提案・報告し、SDGs、ESG活動の更なる強化を図り、経営理念である「労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。」を実現してまいります。

サステナビリティ推進体制



マテリアリティ(重要課題)とKPI

- 1 就業機会の提供**
 - 日本の労働力減少という社会問題の解決に資する在留外国人の就労サポート人数を、2024年までに30万人、2030年までに50万人に拡大する。
 - 教育とテクノロジーの力を駆使して、2030年までに3万人を労働集約セクターからスペシャリスト人材へのキャリアチェンジを実現する。
- 2 質の高い教育の提供**
 - キャリアアップに向けた質の高い教育機会の提供を目的とし、グローバルに展開する研修プログラムの延べ利用人数を2030年度までに30万人とし、生産的な雇用への結びつきや働きがいへ貢献する。
- 3 多様性の尊重とダイバーシティ経営の実現**
 - 女性が活躍する社会の実現に向けてグループとしてその推進を行い、グループの取締役(マネジメント)総人数に占める女性の比率を2030年度までに30%にまで高める。
- 4 脱炭素社会の実現に向けた取り組み強化**
 - 2025年度までに国内グループの営業車両のすべてを次世代自動車(電気自動車・ハイブリッド車等)に、2030年までに海外を含むグループ全体の同比率を70%とする。
- 5 産業全体の生産性の向上**
 - グローバルかつ幅広い産業で蓄積した生産技術と先進的なデジタル技術を活用し、産業生産性を改善させるスペシャリスト人材をグローバルで2030年度までに10万人育成し、世界の生産性を向上させる。

マテリアリティ(重要課題)とKPI推進に向けて

グループとしてのSDGs意識の共有

グループ各社の経営陣及びすべての従業員に対して、当社グループが作成する「SDGsハンドブック」を配布することによって、それぞれが社会市民としてのSDGsの取り組みを考える機会を与えています。また、グループに新たに加わる人員に対しては研修により当ハンドブックを理解する時間を与えることとしています。

イニシアティブへの参加

SDGs経営イニシアティブとして、SDGs推進に寄与する諸機関を精査し、その設立趣旨及び活動内容にグループとして賛同する機関を早期に定め、当該機関への加入を進めます。また加入後は、積極的に当該機関へのSDGsに係る情報開示、情報の提供を行います。

・SDGs経営イニシアティブとして、2021年4月に「GCNJ(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン)」へ加盟

2021年、株式会社アウトソーシングは国連グローバル・コンパクト(UNGC)へ署名し、UNGCの提唱する企業責任イニシアティブの4分野(人権・労働・環境・腐敗防止)10原則の遵守を推進いたします。



・責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム「JP MIRAI」への参加

外国人労働者の権利を保護し、労働環境・生活環境を改善することは、世界的な社会課題とされています。外国人労働者が安心して働き生活できるディーセントワークの実現を通じて、包摂的な経済成長と持続的な社会の実現を目指す「JP MIRAI」の姿勢に共感し、参加することで、これからも積極的な外国人労働者の受け入れを行います。

グループ各社の取り組み 1 CPL RESOURCES LIMITED

CPL社では、「私たちは、様々なタレント・ソリューションを通じて、お客さま一人ひとりのビジネスを変革するとともに、私たちが働く社会や共に働く人々の生活にも積極的に影響を与えていきたいと考えています。」というビジョンステートメントのもと、Future Ready(将来への備え)、Client First(顧客第一)、Total Solutions(トータルソリューション)の戦略を掲げています。この実現に向けて強力なガバナンス体制を組み、このガバナンスの中核にサステナビリティの人と環境の側面に積極的に取り組むチームがあります。

環境負荷への対応

強固なガバナンス体制のもと「CPL Green Worksチーム」を中心に、本社では、すべてのプラスチック類を廃止し、SDGsの7、11、12を重点目標とし、従業員の意識啓発活動も含め、環境負荷を最小限に抑えることを最優先に取り組んでいます。

ガバナンス体制



SDGs達成目標

- 7 エネルギーを安全に
利用する 7 全てのオフィスでエネルギー効率を確保し、可能な場合には再生可能エネルギーを利用し、気候変動への影響を最小限に抑えるためのベストプラクティスを確立する。
- 11 住み続けられる
まちづくりを 11 CSRイニシアティブと有意義なパートナーシップを通じて、私たちが活動する包括的、安全、持続可能かつ災害に強い都市を創出するための、都市システムの全体最適化を支援する。
- 12 つくばる責任
つくる責任 12 私たちの製品やサービスの消費がもたらす影響をよりよく理解し、オフィス全体で持続可能なサプライヤーや製品に移行する。

Waste
廃棄物

- 2021年までにペーパーレス化を目指し、印刷物方針を策定し、60%印刷物を削減。
- ダブリン本社ビルで使い捨てプラスチックを全廃し、プラスチックカップの埋立処分量42,000個を削減。
- CPL英国オフィスは英国海洋保護協会に対し、請求書1件ごとに資金拠出を約束し、これまでに1,937ポンドを調達。この資金は海洋汚染の防止と海洋ゴムの浄化に使われる。
- 紙のタイムシート枚数を週2,000枚から500枚に削減。

Energy & Facilities
エネルギー・施設

- 自転車で通勤する「バイク・トゥ・ワーク」やタクシーを利用しない「タクシー・サーバー」といった公共交通機関の利用促進を毎月実施。
 - 欧州の全オフィスにて環境への負荷が低い証明書付の機器の利用、リサイクルを促進。
 - リサイクルエリアへの投資やアイルランドオフィスにエコハンドドライヤーの設置。
- ※リサイクルエリアとは、缶や瓶、紙類などをまとめて回収する場所のこと

Sustainable Procurement
持続可能な調達

- 価値観を共有する企業を対象とした「サプライヤー行動規範」の制定。
- 「2021年版レスポンシブル・ビジネス・ポリシー報告書」の発行。
- エネルギー供給業者の変更により、1年間に再生可能エネルギーの利用量が50%増加し、現在では22拠点において、再生可能エネルギーで電力を供給。



2019年発足当初のCPL Green Worksチーム

また、このほかにも「グリーンアワード2020」を支援し、「CPL Green Worksチーム」による会議も月に1回のペースで開催することで環境負荷の低減に向けて邁進しています。

グループ各社の取り組み 2 株式会社エコシティサービス

水源保全活動

横浜市水道局と水源エコプロジェクト<W-eco-p(ウィコップ)>活動の協定を締結し、企業として水源地の環境保全に取り組んでいます。山梨県、道志村、横浜市の3者で行っているプロジェクトをサポートしており、今後も水源保全活動を継続してまいります。

道路清掃活動

横浜市道路局が実施する『ハマロード・サポーター<道路の里親制度>』事業にサポーターとして団体参加し、「安全なみちづくり・美しいみちづくり」を目指し、身近な道路を守り育てていくことを目的として活動しています。清掃や美化活動の他、ポイ捨てなどの抑止、道路の危険状況の発見、通行の障害となる不適切な道路利用の抑止等の活動を柔軟かつしなやかにできるよう工夫しながら行っています。



道路清掃活動の様子

PICK UP

ISO14001の取得

企業活動における品質・環境に関する体制については、国際規格への適応が当然のことと認識される時代になってきております。アウトソーシンググループにおいても国際規格であるISO14001の認証を取得しております。

今後もアウトソーシンググループ一丸となって、環境管理活動に取り組んでまいります。

ISO14001:2015年版 環境マネジメントシステム

- ・認証登録番号 EMS 00134
- ・認証登録範囲 カーオーディオ、チューナー、アンプ、FAクーラー、プリント回路基板組立の製造
- ・審査機関 SIRIM QAS International Sdn. Bhd.
- ・初回認証年月 1998年12月18日



グループ会社マレーシア工場外観



在留外国人の就労サポート

人事労務の専門的なサポート

当社グループでは、日本の労働力減少という社会問題の解決に資する在留外国人の就労サポート人数を、2024年までに30万人、2030年までに50万人に拡大するという目標を掲げています。現在は新型コロナウイルス感染症の影響で来日が困難な状況が続いていますが、中・長期的には国内の労働人口減少により拡大に向かうと予測されることから、外国人技能実習制度・特定技能制度に関連する事業を積極的に展開しています。なかでもグループ会社のORJ社は、技能実習生の受け入れに伴い、受け入れ先の企業に発生する各種管理業務を受託して、採用・労務・福利厚生・安全衛生などの人事労務の専門的なサポート、行政書類の代理申請や

コールセンターでの相談受付等、日本での生活面におけるサポートを行っています。また、現在は技能実習生のみならず、在留外国人にサービスを広げています。今後もORJ社を中心として、日本の労働力減少という社会問題の解決に取り組んでまいります。



2019年の日本語教育風景

スペシャリスト人材へのキャリアチェンジ

当社グループでは、アウトソーシングテクノロジー社を筆頭に、従業員や一般受講者に向けて、国内技術系のコア事業となる6つの技術分野(機械・電気・ネットワーク・建築・プログラミング・化学)と、ヒューマン研修を展開し、技術者として社会で活躍できる人材の育成を推進すべく、プログラムの構築を図っております。直近では新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、既存カリキュラムのオンライン化が急速に進み、スクールに通学するのと同じクオリティで教育を提供することを目的とした「オンラインライブ授業」を取り入れ、実際に教室のPCを遠隔にて操作できる環境を提供しています。今後はIT技術スキルに加え、「先端(DX)技術」「高度なビジネススキル」「各産業分野のノウハウやレガシー」に注

力した教育を行うことで、ニューノーマルで実践的なデジタルリテラシーを持った高付加価値のあるミドルエンド・ハイエンドの人材育成を目指してまいります。



「KENスクール」での研修風景

PICK UP

在留外国人へのSDGsの浸透に向けて

ORJ社では、在留外国人向けSDGs教育を推進しています。SDGs理解度調査をした上で、SDGsの基礎から、自社のSDGs活動、2030年までのKPIなどの研修を設計。多国籍のSDGs担当者を拠点ごとに置き、多言語と平仮名ベースの資料等を用いてSDGs浸透を進めています。



ひらがなで書かれた研修テキスト

女性活躍推進プロジェクト

当社では、女性マネジメント候補の育成を見据え、2018年2月に女性活躍推進プロジェクトを発足し、社員の意識改革や女性が活躍できる環境整備に力をいれています。「女性活躍推進に関する社員への意識調査」を実施した上で、課題や改善点を洗い出し、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「意識・職場環境改善」、「キャリアプラン領域拡大」の3つの分科会にてアクションプランを設け、SDGsにおけるジェンダー平等の実現の観点からも、女性が能力を発揮できる社会づくり、社内改革等、企業価値向上に繋がる取り組みを進めています。



女性活躍推進プロジェクトの社内報(一部抜粋)

アクションプラン

1. 育児/介護研修と制度周知 (社員への浸透と制度活用の促進)
2. 産育休者面談の実施 (休職中のフォローによる復職促進)
3. インタビュー動画配信 (グループ会社マネジメント層へのインタビュー)
4. 他部署体験制度 (1-2週間の他部署体験による視野拡大)
5. グループ間人材交流 (グループ間の連携強化及びキャリアチェンジ)
6. 職場環境の改善 (業務効率化による働き方改革の促進)

▶ インタビュー動画配信(海外グループ会社へのインタビュー)

グループ会社の主に女性役員と男性の同僚へのインタビュー動画を四半期に1回配信しています。各国の女性役員のプライベートと仕事を両立しながらのキャリア形成の体験や経営者としての考え方、男性の視点での育児・家事への参加スタンス等をグループ社員と共有することで、女性のみならず男性社員も含め意識・モチベーションの向上を図っています。



グループ会社女性役員へのインタビュー動画



グループ各社の取り組み 1 株式会社アバンセコーポレーション

地域活性化と、在留外国人の暮らしやすさ・働きやすさを実現

アバンセグループでは、ブラジルを中心とした日系人を日本に招聘・採用するためのネットワークを構築し日本各地の事業所に人材を提供するだけにとどまらず、地域の人々との交流を図り、地域活性化に貢献しています。

2017年に島根県出雲市に「しまね多文化コミュニティセンター」、その後、愛知県一宮市、島根県出雲市に保育園を開園し、日系人が家族とともに安全・安心に生活でき、働き甲斐のある労働環境創出を実現しています。

保育園事業

アバンセコーポレーション社の保育事業開始のきっかけは、職場の近くに保育園を置くことで、子どもの存在を身近にさせるという思いからでした。運営するいずも保育園となかまち保育園は、企業主導型の保育園のため開園時間が長く、仕事で忙しい利用者の方からは大変ご好評をいただいております。また、小学生のほか、中学生もお預かりするわくわく児童クラブでも、日本人の子どもたちはもちろん、外国にルーツのある子どもたちの受け入れも積極的に行っています。

今後も子どもをもつ親が働きながら快適に子育てができて、外国籍の方も安心してご利用いただける環境づくりのお手伝いを進めてまいります。



いずも保育園外観

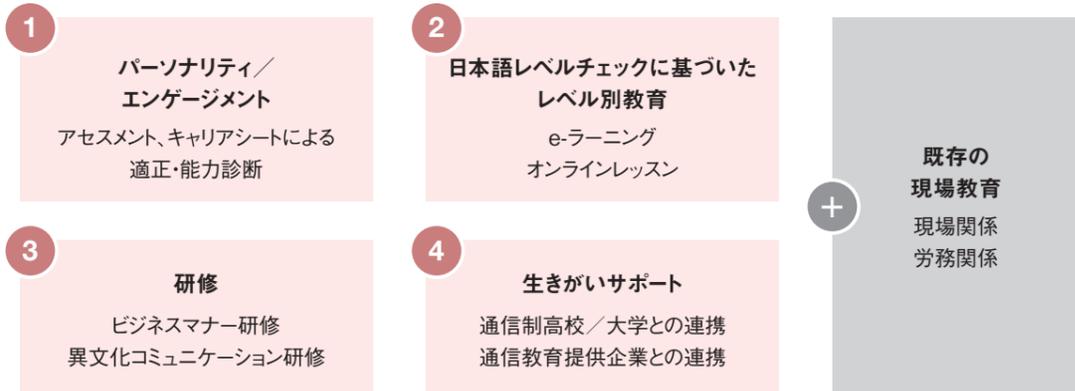


わくわく児童クラブでのおまご風景

タレントマネジメント【AVANCE TALENT ACADEMY】

従業員教育に関する新たな取り組みとして、タレントマネジメント【AVANCE TALENT ACADEMY】を開始いたします。主に日系ブラジル人対象のプログラムとなっており、職場風土の更なる理解や能力開発を見込んでいます。この取り組みを通じて、戦略的人材育成、人材の適正な評価、人材の適正配置による企業価値の向上を図ってまいります。(2021年8月スタート予定)

タレントマネジメント【AVANCE TALENT ACADEMY】での新たな取り組み



グループ各社の取り組み 2 CPL RESOURCES LIMITED

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティとは、目に見える多様性と目に見えない多様性があることを認識し、顧客、応募者、コミュニティと連携し、包括的な環境を作り出すことが重要です。

CPL社では、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」を事業基盤の1つとしており、従業員、地域社会、市場の多様性を尊重し、受け入れています。職場における包括的なリーダーシップと平等を積極的に推進することで、年齢、性別、民族、性的思考に関係なく、会社への帰属意識を感じてもらえる取り組みを実施しています。

また、D&Iに取り組んでいる企業を支援し、継続的な改善を図る仕組みを企業に提供している「アイルランド・ダイバーシティ・センター(Irish Center for Diversity(ICFD))」と提携しています。

D&Iの6つのフレームワーク

D&Iについて、6つの柱を設定しており、この柱を支えるために様々なプログラムを開催しています。ここではその取り組みの一部を紹介します。

LGBT Network BeProud@CPL	Multicultural	Working Parents Carers Network Group
Our Generations@CPL	Disability	Gender Balance

BeProud

BeProudは、LGBTQ+ヘルプラインに対する資金調達やイベント開催の収益をLGBTQ+の慈善団体に寄付、SNSやWebサイトでメッセージの共有などの活動をしています。



ジュニア・アチーブメント

ジュニア・アチーブメント・アイルランド(JAI)と連携し、ボランティア休暇を取得した社員が、恵まれない学校の子供たちにビジネスの世界を紹介するプログラムを実施することで、若者が教育を受け続けることを奨励しています。



メンタルヘルストレーニング

「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)研修」や「メンタルヘルスチャンピオン研修」を従業員向けに定期的に開催しています。メンタルヘルスチャンピオン研修は、2020年は2回の実施で約150名が受講しました。



選ばれる企業としての外部認識

インベスターズ・イン・ダイバーシティで銀賞・銅賞を受賞



CPL社は、D&Iの取り組みにおいてアイルランド企業のベンチマークとなっている「インベスターズ・イン・ダイバーシティ」で2020年に銅、2021年に銀を獲得いたしました。これによりEquality, Diversity and Inclusion(EDI:平等、多様性、一体性)の成熟度を測定し、実証することが可能になります。

銅の認定は、適切なD&I方針の導入と社員への効果的な周知、リーダーに対して研修の実施、銀の認定は、加えて全社員を対象としたEDIの意識調査が行われ、従業員の視点から公正さと帰属意識が測定されます。

今後も社会が抱える問題について、継続して社員の意識を高めることに取り組んでいきます。

取締役

と い はるひこ
土井 春彦
取締役会長兼社長
(代表取締役)



1987年 5月 (株)中部総合設立代表取締役社長
1989年 11月 (株)リアルタイム設立代表取締役社長
1992年 4月 (株)ワークシステム・エンジニア設立代表取締役社長
1993年 1月 (株)リアルタイム関東設立代表取締役社長
1993年 2月 (株)リアルタイム静岡設立代表取締役社長
1995年 10月 (株)リアルタイム北陸設立代表取締役社長
1997年 1月 当社設立代表取締役社長
2000年 5月 (株)アクセント設立代表取締役社長
2000年 12月 同社取締役
2005年 11月 (有)トリオン設立取締役社長(現任)
2009年 3月 当社代表取締役会長
2010年 12月 当社代表取締役会長兼社長(現任)

すず き かずひこ
鈴木 一彦
取締役副社長
経営管理本部長



1993年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入行
2001年 8月 当社入社
2005年 3月 当社取締役
2007年 3月 当社常務取締役
2011年 2月 当社取締役副社長
2012年 2月 当社取締役副社長海外事業統括本部長
2013年 6月 当社取締役副社長経営管理本部長(現任)

なかもと あつし
中本 敦
専務取締役
製造・サービス統括本部長
技術統括本部長



2000年 4月 (株)アクティス入社
2002年 4月 (株)アクティスカリヤサポート入社
2005年 11月 当社入社執行役員第4支社長
2011年 1月 当社執行役員雇用戦略本部長
2013年 5月 当社執行役員営業副本部長
2013年 9月 当社常務執行役員営業副本部長
2016年 3月 当社取締役製造統括副本部長兼戦略事業統括副本部長
2016年 11月 当社取締役製造統括副本部長兼戦略事業統括副本部長
2017年 1月 当社取締役製造・サービス統括本部長
2017年 3月 当社専務取締役製造・サービス統括本部長
2019年 3月 当社専務取締役製造・サービス統括本部長兼技術統括本部長(現任)

ア ン ヘ ラ ティ
Anne Heraty
取締役
新任



1985年 9月 XEROX (EUROPE) LIMITED入社 Sales Executive
1987年 6月 SAVINGS & INVESTMENTS LIMITED入社 Sales Executive
1988年 8月 GRAFTON RECRUITMENT入社 Recruitment Consultant
1989年 10月 COMPUTER PLACEMENT LIMITED設立 CEO
1999年 6月 CPL RESOURCES PUBLIC LIMITED COMPANY (現CPL RESOURCES LIMITED)設立 CEO(現任)
2012年 10月 4E - FULFILLMENT.COM LIMITED Non-Executive Director(現任)
2019年 8月 KINGSPAN GROUP PUBLIC LIMITED COMPANY Non-Executive Director(現任)
2021年 3月 当社取締役(現任)

ふくしま まさし
福島 正
社外取締役



社外 独立

1962年 4月 ソニー(株)入社
1987年 11月 (株)タロン(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ(株))取締役工場長
1994年 11月 ソニー千歳(株)(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ(株))専務取締役
1996年 6月 同社代表取締役社長
2005年 3月 横河レンタ・リース(株)顧問
2005年 5月 同社特別顧問
2014年 3月 当社社外取締役
2016年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
2017年 4月 (株)ブリケン顧問
2018年 3月 当社社外取締役(現任)
2018年 6月 (株)アドバネクス社外取締役

なかの ひでよ
中野 秀代
社外取締役



社外

1982年 4月 ソニー(株)入社
1986年 10月 スイス証券会社(現UBS証券(株))入社
1987年 6月 ソンゲン証券会社(現ソシエ・ジェネラル証券(株))入社
1989年 4月 シティバンク、エヌ・エイ入社(シティラスト信託銀行(株)出向)
1991年 11月 シティラスト信託銀行(株)ヴァイスプレジデント
1993年 10月 同社シニアポートフォリオマネージャー兼個人運用部ヘッド
1996年 6月 ガートモア・アセットマネジメント(株)
(現ジャナス・ヘンダーソン・インベストメント・ジャパン(株))入社
ファンネクス・アセット・マネジメント(株)取締役運用部長
2000年 1月 スター・キャピタル・パートナーズ(株)入社
2003年 7月 (株)トリアス設立代表取締役社長(現任)
2004年 3月 (株)トリアス設立代表取締役社長(現任)
2020年 3月 当社社外取締役(現任)

さきやま あつこ
嵯山 淳子
社外取締役



社外 独立

1983年 4月 明治製菓(株)(現(株)明治)入社
1985年 11月 公益財団法人横浜YMCA入職
1988年 5月 マスターフーズ(株)(現マース ジャパン リミテッド)入社
1993年 7月 カルターフードサイエンス(株)(現ダニスコジャパン(株))入社
1999年 1月 同社取締役
2002年 6月 ダニスコジャパン(株)取締役
2006年 1月 オルガノダニスコフードテクノ(株)(現オルガノフードテック(株))取締役副社長
2008年 7月 ジェネンコア協和(株)(現ダニスコジャパン(株))代表取締役副社長
2010年 1月 同社代表取締役社長
2012年 6月 (株)カーギルジャパン入社
2019年 8月 合同会社サキコンサルティング設立代表社員(現任)
2020年 3月 当社社外取締役(現任)

取締役(監査等委員)

お た に い ち ろ う
雄谷 一郎
社外 独立
社外取締役(常勤監査等委員)



1980年 4月 三井物産(株)入社
1996年 6月 米国三井物産(株)サンフランシスコ支店食料部ゼネラルマネージャー
2000年 12月 カナダ三井物産(株)ヴァイスプレジデント兼バンクーバー支店食料部ゼネラルマネージャー
2006年 4月 三井物産(株)本店食料本部穀物油脂部長代理
2007年 4月 欧州三井物産(株)食料・リテール本部ユニット長兼ゼネラルマネージャー
2013年 6月 甲南ユーティリティ(株)代表取締役社長
2018年 3月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)
2018年 3月 (株)アウトソーシングテクノロジー 監査役
2019年 4月 (株)アウトソーシングテクノロジー 取締役(監査等委員)(現任)

お お た か ひ ろ し
大高 洋
社外 独立
社外取締役(監査等委員)



1967年 4月 山川工業(株)(現ユニブス(株))入社
1999年 6月 同社取締役経理部長
2005年 4月 同社参事
2005年 6月 同社常勤監査役
2010年 3月 当社社外監査役(常勤監査等委員)
2016年 3月 当社社外取締役(常勤監査等委員)
2016年 3月 (株)アウトソーシングテクノロジー 監査役
2018年 1月 グローカル(株)(現(株)アウトソーシングテクノロジー)監査役
2018年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

し わ ひ で お
志波 英男
社外 独立
社外取締役(監査等委員)



1978年 4月 藤倉電線(株)(現(株)フジクラ)入社
2010年 4月 (株)フジクラ執行役員自動車電装事業部国際事業部担当
2013年 4月 同社常務執行役員エレクトロニクスカンパニー副統括
2014年 4月 同社常務執行役員不動産カンパニー統括兼コーポレートスタッフ部門副統括
2014年 6月 同社取締役常務執行役員不動産カンパニー統括兼コーポレートスタッフ部門副統括
2016年 4月 同社取締役上席常務執行役員
2016年 6月 同社上席常務執行役員
2018年 4月 同社常任顧問
2020年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

な ま た め ま さ る
生田目 克
社外 独立
社外取締役(監査等委員)



1978年 4月 (株)日立製作所入社
2002年 6月 同社放送・通信システム推進事業部企画管理部長
2004年 2月 同社監査室部長
2010年 6月 国産電機(株)(現マレエレクトリックドライブスジャパン(株))取締役業務管理本部長
2014年 3月 同社常務取締役業務管理本部長
2016年 4月 日立コンシューマ・マーケティング(株)(現日立グローバルライフソリューションズ(株))常勤監査役(株)アイデンティティ常勤監査役
2018年 8月 富士紡ホールディングス(株)非常勤監査役(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年 3月 (株)アウトソーシングツールサポート 監査役(現任)

企業統治の体制

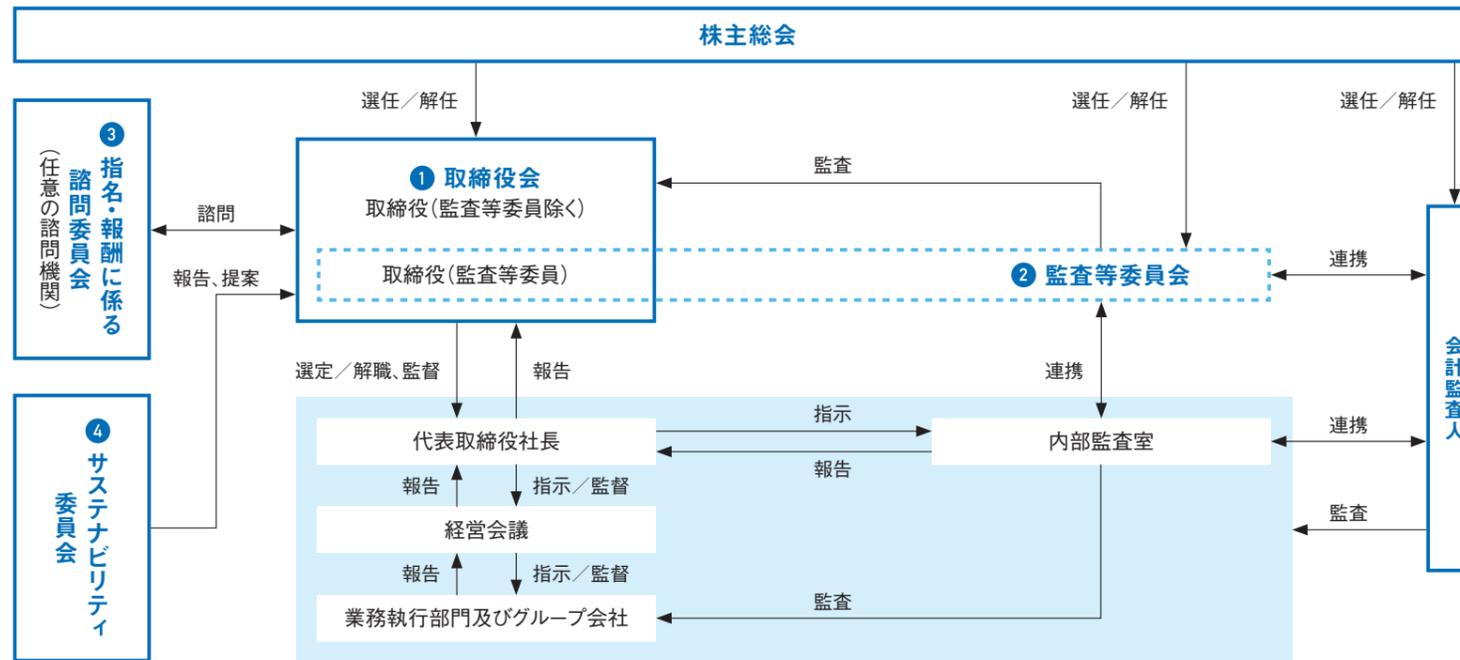
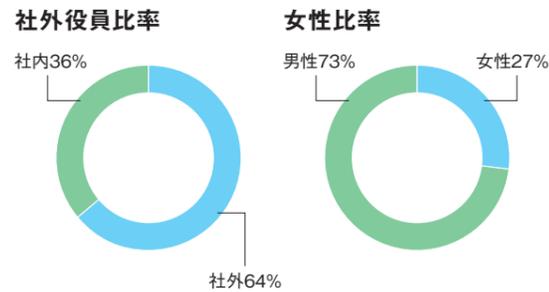
当社は、監査等委員会設置会社制度を採用し、取締役会の監督機能の強化、経営の公正性、透明性の確保と効率性を図っております。

また、業界・社内の状況に精通した社内取締役に加えて、豊富な経営経験や専門知識を有する人材を社外取締役として選任し、より広い視野と客観性・透明性をあわせ持った意思決定及び職務執行に関する監督機能の実効性確保を目指しています。

1 取締役会

2021年3月26日現在、11名(うち社外取締役7名)の取締役で構成しており、会社法等で定められた事項及び経営に関する重要な事項につき審議、決定を行うほか、経営及び業務執行事項に関する方針、計画及び実施状況を審議するため定例取締役会を毎月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。

なお、独立した立場から客観的・中立的な経営監視の機能を担う社外取締役のうち、東京証券取引所の定める独立役員要件を満たす6名すべてを独立社外取締役として、同証券取引所に届け出ております。



2 監査等委員会

監査等委員である取締役4名(うち社外取締役4名)で構成しており、法令、定款及び監査等委員会規程に従い、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定のほか、監査等委員会の監査方針、年間の監査計画等を決定いたします。定期または必要に応じて臨時に監査等委員会を開催し、重要な付議案件の検討、監査内容の報告及び意見交換等を通じて、情報の共有化及び監査計画の進捗確認を行います。

また、内部監査室、会計監査人と適時情報交換を行い、相互連携を図るとともに、内部統制部門である経営管理本部、総務部、法務部、経理部等と連携をとり、監査の実効性を高めております。

3 指名・報酬に係る諮問委員会

任意の機関である指名・報酬に係る諮問委員会は、2021年3月26日現在、5名(うち社外取締役3名)で構成しており、その委員長は社外取締役が務めております。指名・報酬に係る諮問委員会は、最高経営責任者(CEO)の後継者プランニングにおける後継者の教育、育成に係る事項、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬に係る事項、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任、解任に係る事項等を審議し、取締役会に上程しております。

4 サステナビリティ委員会

任意の機関であるサステナビリティ委員会は、2021年3月26日現在、6名(うち社外取締役2名)で構成しており、その委員長は代表取締役が務めております。サステナビリティ委員会は、SDGsの目標達成に向けた取り組み及びESG経営の高度化を含むサステナビリティの視点を踏まえた経営をグループ全社で横断的に推進させることを目的とし、当社グループのサステナビリティ方針・戦略、重要課題を含む中長期的テーマ及び方向性の審議、KPI進捗のモニタリング等を行い、取締役会に上程しております。

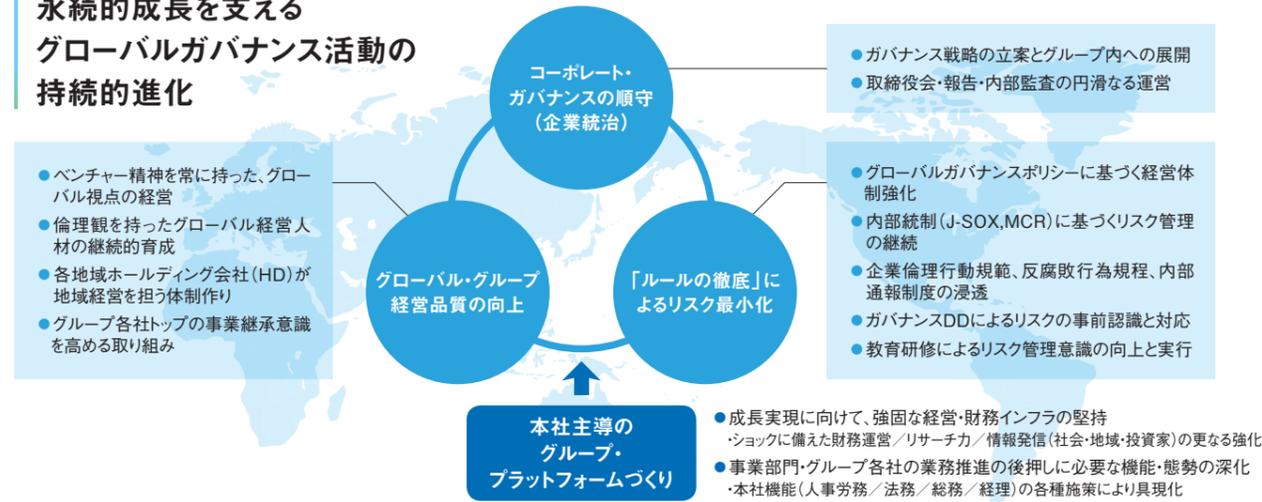
取締役会及び各委員会の構成、スキルマトリックス

氏名	当社における地位	年齢 2021年3月25日時点	取締役在任年数 2021年3月25日時点	取締役会への出席状況 2021年3月25日時点 (2020年3月26日以降でカウント)	監査等委員会への出席状況 2021年3月25日時点 (2020年3月26日以降でカウント)	指名・報酬に係る 諮問委員会への出席状況 2021年3月25日時点 (2020年3月26日以降でカウント)	サステナビリティ委員会 への出席状況 2021年3月25日時点 (2020年3月26日以降でカウント)	スキル・マトリックス								
								独立性	ジェンダー 女性○	国際経験	企業経営	業界知識	営業販売	財務会計	監査	
土井 春彦	代表取締役会長兼社長	62歳	24年	18回/18回(100%)		6回/6回(100%)	1回/1回(100%)									
鈴木 一彦	取締役副社長	51歳	16年	18回/18回(100%)		6回/6回(100%)	1回/1回(100%)									
中本 敦	専務取締役	44歳	5年	18回/18回(100%)			1回/1回(100%)									
Anne Heraty	取締役	60歳	-年	2回/2回(100%)			1回/1回(100%)									
福島 正	社外取締役	77歳	7年	18回/18回(100%)		6回/6回(100%)		○	○	○	○	○	○			○
中野 秀代	社外取締役	61歳	1年	18回/18回(100%)			1回/1回(100%)									○
青山 淳子	社外取締役	61歳	1年	18回/18回(100%)			1回/1回(100%)	○	○	○	○					
雄谷 一郎	社外取締役(常勤監査等委員)	63歳	3年	18回/18回(100%)	20回/20回(100%)	6回/6回(100%)		○	○	○	○			○	○	○
大高 洋	社外取締役(監査等委員)	76歳	5年	18回/18回(100%)	20回/20回(100%)	6回/6回(100%)		○	○	○	○			○	○	○
志波 英男	社外取締役(監査等委員)	66歳	1年	18回/18回(100%)	20回/20回(100%)			○	○	○	○			○	○	○
生田目 克	社外取締役(監査等委員)	65歳	1年	18回/18回(100%)	20回/20回(100%)			○	○	○	○			○	○	○

グループガバナンスの強化

世界の人口増加を成長のポテンシャルとする当社グループは、海外での事業拡大に伴うM&Aは成長に不可欠です。一方、国や業種によって事業リスクが異なるなかでは、一定のグループガバナンスポリシーに基づいてグループ内各社が独自のガバナンス体制を構築する必要があります。当社では、今後の飛躍的な成長を遂げる為のグループガバナンスを定義し、各年での重点施策を設定し、グループ全体におけるガバナンスの強化を図っています。

永続的成長を支える グローバルガバナンス活動の 持続的進化



J-SOXとMCR (Minimum Control Requirements) の両輪で進める内部統制

当社グループでは、グローバルでの事業展開に合わせ、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できるよう、MCRの導入を推進しています。

MCRの導入を進めるにあたって、各社のトップ自らが必要な強化施策を策定・実行できるように、6つのステージで説明・作成と検証・確認を繰り返しています。なお、当社グループのサステナビリティに対する取り組みを支えるグループ会社各自の継続性が安定経営には不可欠なため、MCRの導入3年目を迎えた今年度より「事業の継続性」をコントロール項目に追加し、取り組みの更なる強化を図っています。現状では、連結売上高の6割以上を占める会社がJ-SOXの対象会社であり、それ以外の4割程度の会社がMCRを導入しています。



中期重点施策

- ◆グローバル・グループ経営品質の継続的向上**
 - 目的：経営判断の迅速化/自律経営による効率化
 - ・グループ会社トップマネジメントに対するOSグループ経営理念の更なる浸透
 - ・サステナビリティを意識したガバナンスDD(人権DDを含む)によるM&A時のフィルター強化
 - ・MCR*評価項目への追加による、事業継承意識の向上
- ◆ルールの徹底によるリスク最小化**
 - 目的：ルールの実施徹底による問題発生 の未然防止
 - ・内部統制(J-SOXとMCR)の継続整備
 - ・e-ラーニングによる、企業倫理行動規範など各規程の一層の浸透
 - ・ウェビナーによる、反腐敗行為規程と内部通報制度の、新グループ会社への展開と既存会社への繰り返しトレーニング
- ◆本社主導のグループ・プラットフォームづくり**
 - 目的：グループ経営基盤の強化
 - ・経理：連結決算業務の効率化・早期化と、海外各社のシステム導入
 - ・財務：財務機能強化・グローバル資金管理検討
 - ・IT：新たな経営理念に基づく事業成長を支えるサイバーセキュリティ経営の実現
 - ・IT：最先端のデジタル技術を活用し、グループのサービスやビジネスモデルを変革
 - ・人事：グループ全社の人事戦略を結集した人材育成・教育研修体制の創出
 - ・人事：異文化理解「CQ Project」展開によるグループエンゲージメントと一体感の醸成・グループ力の創造

*MCR(Minimum Control Requirement)とは、OSグループ独自の内部統制スキーム。グループ各社がリスク管理項目を本社作成のひな形より選出・整備し、各社のマネジメントが部門間の相互点検による自己点検を行う自律型内部統制。本社との連携により経営におけるリスク管理意識向上に結び付いている。

取り組み紹介

腐敗防止トレーニング

専任部隊によるグローバルガバナンス・プロジェクトでは、アウトソーシンググループ企業倫理行動規範やグローバルガバナンスポリシーに掲げられていた法令等遵守体制の構築・運用を重視しており、その一環として、腐敗防止に注力しています。コンプライアンスの徹底に向けた、一切の賄賂の授受、その他の腐敗行為を禁止する関係会社反腐敗行為規程に則った適切な管理だけでなく、その教育に当たっては、e-ラーニング等を用いて従業員教育を継続できるよう体制を整備しています。なかでもファシリティペイメントに関して、公務員が対象で合法の国があるなか、当社グループでは合法としておりません。

直近では2021年6月には、ウェビナーにて、弁護士による腐敗防止のためのグローバルトレーニングを実施。

腐敗防止訓練の必要性から当社グループのポリシーの再周知、幅広いケーススタディなど、包括的に腐敗防止をカバーしたトレーニングになり、各国の参加者からも満足度の高いトレーニングとなりました。



海外内部通報制度

当社は、業界に先駆けて2008年から、契約社員や派遣社員を含む全社員を対象とした、中立的な第三者である人事労務・労働法関係のスペシャリストに委託した内部通報制度を導入しています。内部通報者の保護を制度的に保障するとともに、法律違反や不正行為、倫理的に問題がある行為、社会通念上好ましくない行為等の有る際には早期に適切な対応をとることにより、事業運営上のリスク管理と更なる法令遵守体制の確立を図ってまいりました。

当社グループのグローバル展開に伴ってグローバル共通の内部通報制度へと対象を拡大しており、母国語・英語・日本語にて、電話・ショートメッセージサービス・電子メール・所管など幅広い通報手段による通報に対応しています。中南米では、グループ会社社員のみでなく、顧客、サプライヤー、業務委託契約先も対象としたスキー

ムを構築すべく、OSSA社とパートナーの選定とプロジェクトの体制構築を進めています。また欧州では、歴史的背景により内部通報に対しては各国の国内法に則り整備されているなか、現在当社グループではOTTO社、Liberata社、CDER社、CPL社に社内制度があります。さらにEU公益通報者保護指令(EU指令)に合わせてOrizon社も社内制度を作成し導入する予定です。

直近では2021年4月には、ウェビナーにて、弁護士による内部通報制度のグローバルトレーニングを実施。

内部通報制度の概要からグローバル共通の内部通報制度の概要、各国の法令違反事例、幅広いケーススタディなどを再教育する機会となりました。

内部統制制度研修(国内)トレーニング

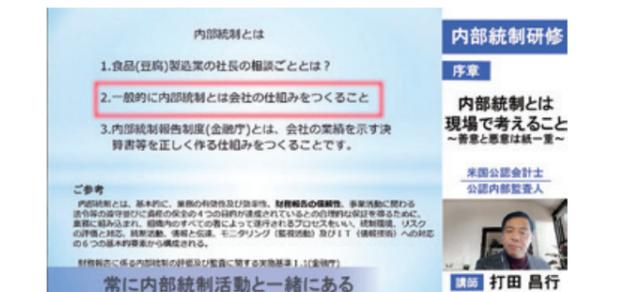
全内勤社員(派遣スタッフを含む)を対象としたe-ラーニングには、コンプライアンスに関するトレーニングも多数整備されています。

内部統制に関するオンライントレーニングは、人為的なミスや不正の発生を防ぎ、企業が成長するためには、「内部統制」の強化が必要不可欠との考えのもと、2021年4月に拡充したトレーニングです。

内部統制の必要性・重要性について、さらに理解を深めるべく、内部統制とは何かといった序章・初学者向けから内部統制報告書など実務者向け応用編まで、全15コンテンツがラインナップされています。

さらに、e-ラーニング完了者には、追加で、e-ラーニング動画内容のポイント解説やケーススタディ、質疑応答を講師とオンライン会議

での双方向参加型にて実施する研修も実施しており、参加者満足度100%を誇っています。



リスクと対応

	リスク	対応
自然災害等による影響	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の進行による影響を受けた場合、戦争、テロ行為、コンピュータウイルスによる攻撃等が起こった場合や、それにより情報システム及び通信ネットワークの停止または誤作動が発生した場合、また、強力な新型インフルエンザ等の感染症が流行した場合に、当社グループの事業活動が制限され、業績に影響を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動を行う地域を限定せず、35の国と地域に分散してグローバル展開することで、ひとつの国の情勢が財務に与えるインパクトを軽減しています。また、感染症等の拡大についても、eコマースの流通系事業などライフラインを支える分野へのアウトソーシングサービスを提供することや、DX化の提案等、新型コロナウイルス感染症後に生じたビジネスチャンスも取り込んでいます。
海外事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 為替、テロ・誘拐を含む政情不安、経済活動の不確実性、宗教及び文化の相違、現地における労使関係等のリスク 海外の商習慣に関する障害に直面するリスク 	
法的規制及びその変更の可能性	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の社会情勢の変化等に応じて新たな法の制定・改正または解釈の変更等が生じた場合や、当社グループと規制当局との間で見解の相違等が生じた場合に、当社グループの業績に影響を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 請負については、現時点で請負自体を規制する法律はありませんが、労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準（以下、「告示37号」）等により、派遣と請負については明確に区分されています。当社グループは、安定雇用にフォーカスした「告示37号の独自の解釈基準」を作成し、活用することにより、偽装請負のリスクを回避し、コンプライアンスを保った請負を推進しております。 海外アウトソーシング事業においては、進出国の大手法律事務所を活用して法令遵守を第一に運営しています。加えて、グローバルガバナンス・プロジェクト活動にも注力しています。
取引先業種の景況等による影響	<ul style="list-style-type: none"> メーカー等の量産工程における生産変動に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の業種をバランスよく分散させるだけでなく、メーカーの研究・開発部門を請け負う技術系アウトソーシング事業や防衛施設や政府向けBPOといった公共系事業を展開するなど、幅広い職種にビジネスを展開することで、メーカーの生産調整等のリスク低減を図っています。
必要な人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 需要に対応する人数の人材が確保できず、受注機会の損失による当社グループの業績に影響を及ぼすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> グループのグローバルな採用ネットワークに加え、現地の大学との提携等様々なブランディングを強化しています。 採用過程では募集広告に関する地域・メディア分析によって広告の効率的な投下を目指すとともに、リアルタイム面接予約システムやマッチングシステム、オンライン面接の導入、さらには採用担当者への定期的な研修を行い、応募から採用に至る過程での取りこぼしを減少させ、必要な人材の確保に努めています。
M&A、資本提携等	<ul style="list-style-type: none"> M&Aや資本提携等を行った企業の経営、事業、資産等に対して、十分なコントロールを行えないリスク 買収した企業の顧客基盤や人材が流出する可能性により、当初に期待したシナジーを得られないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのM&Aの対象は、国内で培った人材ビジネスに限っており、当社グループのノウハウで経営判断ができないビジネスを実践する企業はM&A対象外としています。 M&Aの対象となる企業のデューデリジェンスを行い、事前のリスク把握、収益性や投資回収の可能性について吟味しています。
情報管理、情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 重要な情報の漏洩・流出が発生した場合に、結果として損害賠償責任を負うリスク 信用の失墜により当社グループの経営成績に重大な悪影響が及ぶリスク 自然災害、事故、コンピュータウイルスや不正アクセス等のサイバー攻撃、その他の要因により情報システムに重大な障害が発生するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> メーカーの技術部門である研究・開発工程から製造部門における量産工程までの幅広い分野において受注を獲得しており、メーカーの新技術の研究や新製品の生産計画等、機密性の高い情報を知りうる立場にあります。当社グループでは情報漏洩及び不正アクセス等を重大なリスクと認識し、情報セキュリティに最善の対策を講じるとともに、アウトソーシンググループ企業倫理行動規範、個人情報保護指針及び社内規定を策定し、e-ラーニング等で社内に周知徹底する等、情報保護体制の確立を図り、厳重な管理を行っています。
中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 様々な要因により、結果として未達となるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループはストックビジネスからフィービジネスへの転換を目指しており、現中計はその土台づくりと位置付けています。感染症の拡大等の影響で国境を越えた人材ビジネスの展開が遅れる可能性もありますが、前中計同様に中期経営計画の再策定等、柔軟な経営戦略を実践していきます。
のれんの減損	<ul style="list-style-type: none"> のれんの減損処理を行う必要が生じるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の財務状況を勘案し、のれんによる減損リスク判定に基づいて、リスクが高いグループ会社を除き、日本、英国、EU、オセアニア、アジア、南米の各グループ会社に計上するなど、減損リスクを低減しています。
財務関連	<ul style="list-style-type: none"> 借入金等が増加した場合に、当社グループの財政状態が変動するリスク 経営成績、財政状態の悪化や金融情勢の変化等により、思うように必要な資金調達ができないリスク 急激かつ大幅な金利変動が生じた場合に、金利負担が増加し、財政状態に影響を与えるリスク 為替の変動により、為替換算調整勘定を通じて株主資本が増減するリスク 期間損益の円貨換算額が増減するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループは中期経営計画において、自己資本比率30%以上を目指しており、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の強化を進めることで、各種金融リスクを低減し、持続的成長を促進しています。
訴訟等	<ul style="list-style-type: none"> ユーザ、取引先、従業員その他第三者との予期せぬトラブルないし訴訟等が発生するリスク 特許権等の知的財産権による訴訟のリスク 多大な訴訟対応費用の発生やブランドイメージの悪化等により、事業及び業績に影響を与えるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループは法令その他諸規制等を遵守すべく、コンプライアンス体制及び内部統制システムの強化を経営上の最重課題のひとつとして位置付けています。グループ各社の従業員等に対して適切な指示、指導を実施し、反社会的勢力との関係遮断や不正行為の防止・発見のために必要な予防策を講じています。

社外取締役インタビュー

INTERVIEW WITH OUTSIDE DIRECTOR

持続的な成長への道筋

昨年発生した新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、今年に入っても継続し、国境が封鎖されて人的な移動が制限されるなど、人との接触が新たなリスクとして浮上しております。人と人との接点がバーチャルになるなど従来と違う生活スタイルが生まれ、社会の転換点といえる状況が生まれています。

この環境の変化により企業にも新たな経営リスクが加わったことは否めません。そして地球温暖化対策には各国において官民一体の対応をしなければ持続的な成長は望めない状況になってきました。

当社グループが2020年度より推進している中期経営計画では、従来のビジネスモデルに頼らずに持続的な成長が得られる新たな仕組みづくりを目標として掲げており、その指標となるサステナビリティ方針を今年設定しました。それには世界の様々な人々の就業機会と教育機会の創造を事業を通して実現し、社会課題の解決と事業の成長などに取り組むことを誓ったものであります。

今年新たにグループに加わったアイルランドのCPL社から社内取締役として迎え入れたアン・ヘラティ氏は同社にてサステナビリティへの取り組みを推進した経験があり、当社においてもグループを通してSDGsの実現に向けた取り組みが進み始めました。このSDGsの推進には、目標をグループとして共有し事業に反映させることが、持続的な成長への筋道であると認識されるとともに、それ



雄谷 一郎

ICHIRO OTANI

を支える内部統制と良好なガバナンスも必要と考えます。

監査等委員会は従来の三様監査体制による監査のみならず、絶えず現場の変化を捉え、経営陣並びに社外取締役との良好なコミュニケーションを心がけています。

またコロナ禍に於けるコミュニケーションは新たなITを駆使したビジネスモデルを生み出しており、ガバナンスのあり方にも影響が出てきています。監査等委員会としては環境変化に対応した良好なガバナンスと有効な内部統制が構築され、当社グループの持続的な成長が社会への貢献に繋がっていくよう、サポートする所存です。

社会的責任を果たし、自らも成長する企業へ

当社グループは「労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。」という経営理念を掲げ、世界の人々に「就業機会」と「教育機会」を提供することを事業としています。

教育を通じて市場で必要とされる能力を習得することにより、誰もが自立した豊かな人生を歩めるように、同時に、ステークホルダーへも価値を提供できるように努め、その結果として自らも成長していくことを目指しています。

当社グループは本年2月に「サステナビリティ方針」に基づき重要課題を特定しKPIを定め、「アウトソーシンググループSDGs宣言」を行いました。また、本年3月には代表取締役を委員長とし、業務執行取締役と社外取締役を委員としたサステナビリティ委員会を設置しました。

さらに、本年4月には、国連グローバルコンパクトに署名し、グローバルコンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を支持し、経営理念で掲げている「労働格差をなくし、生き甲斐が持てる職場を創出することで、世界の人々の人生を豊かにする。」ことの実現に努めています。

上記の一連の取り組みは、社内の隅々まで経営理念が浸透し、その上でグループ社員一人一人がそれぞれの活動の場でKPIを明確に持ち達成していくことが重要です。当社グループの強みであるスピード感のある行動力



寄山 淳子

ATSUKO SAKIYAMA

と変化への適応力により、自ら掲げたKPIを達成すること、その結果として、人材ビジネス業界の課題を解決して人々の人生を豊かにすること、同時に自らもサステナブルに成長することを期待しています。

私自身も社外取締役として、当社グループの活動があるべき方向へ進むよう、サステナビリティ委員会を通じてサポートして参りたいと考えております。

主要財務の推移

	日本基準							IFRS※1					
	(12月期)	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
主要財務サマリー													
売上高 または 売上収益	(百万円)	17,964	28,386	32,397	42,090	47,384	59,421	80,871	134,283	230,172	311,311	361,249	366,711
売上総利益	(百万円)	3,386	6,007	6,738	8,472	9,281	11,963	16,290	27,764	45,816	62,400	70,784	71,129
売上総利益率	(%)	18.9	21.2	20.8	20.1	19.6	20.1	20.1	20.7	19.9	20.0	19.6	19.4
EBITDA	(百万円)	24	1,414	864	1,513	1,784	2,827	3,974	7,161	13,816	18,239	26,263	26,568
営業利益	(百万円)	△150	1,173	563	1,000	1,202	2,010	3,111	5,563	11,360	14,591	15,342	14,337
営業利益率	(%)	△0.8	4.1	1.7	2.4	2.5	3.4	3.8	4.1	4.9	4.7	4.2	3.9
経常利益 または 税引前利益	(百万円)	22	1,401	702	1,153	1,357	2,197	2,890	4,939	10,395	12,555	13,319	9,143
親会社株主に帰属する当期純利益 または 親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	△215	760	194	641	1,122	1,316	1,752	3,037	6,180	7,480	8,227	3,324
減価償却費 または 減価償却費及び償却費	(百万円)	△174	△240	△301	△512	△581	△817	△892	△1,624	△2,481	△3,672	△10,921	△12,231
総資産 または 資産合計	(百万円)	9,365	10,707	11,921	13,866	20,343	24,132	42,648	90,355	124,645	186,141	239,907	302,873
純資産 または 資本合計	(百万円)	2,933	3,475	3,670	4,511	5,915	7,569	11,040	10,001	26,757	60,657	65,040	68,200
有利子負債	(百万円)	3,472	2,818	3,342	4,502	7,233	6,641	13,815	48,138	50,347	56,956	103,507	148,610
ROE(自己資本利益率 または 親会社所有者帰属持分当期利益率)	(%)	△8.0	24.6	5.8	17.0	23.8	21.6	21.1	33.7	37.8	18.7	14.2	5.4
ROA(総資産利益率)	(%)	△2.8	7.6	1.7	5.0	6.6	5.9	4.9	4.6	5.7	4.8	3.9	1.2
D/Eレシオ	(倍)	121.6	84.7	97.1	110.2	135.8	96.5	133.9	625.3	201.7	103.2	170.6	236.0
自己資本比率 または 親会社所有者帰属持分比率	(%)	30.5	31.1	28.9	29.5	26.2	28.5	24.2	8.5	20.0	29.7	25.3	20.8
配当性向	(%)	△42.6	13.7	59.3	18.0	16.8	39.0	32.8	24.1	30.4	30.3	36.7	37.9
DOE(自己資本配当率 または 親会社所有者帰属持分配当率)	(%)	2.7	3.1	3.0	3.0	3.9	3.8	7.3	8.1	11.9	6.6	5.2	2.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△465	765	412	1,062	1,298	2,284	1,887	1,246	10,132	8,496	22,560	22,498
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△8	436	△274	△755	△1,982	△1,351	△4,326	△28,717	△8,498	△30,018	△8,572	△8,720
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	668	△1,121	319	697	1,800	△930	5,362	31,688	5,389	32,442	△3,207	26,905
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	1,634	1,713	2,166	3,248	4,520	4,671	7,501	11,746	19,108	29,451	40,246	81,720

1株当たりデータ※2

基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益 または 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益	(円)	△3.02	10.49	2.69	8.89	15.50	17.96	21.33	34.85	62.53	69.42	65.48	26.41
1株当たり純資産 または 1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	38.36	46.17	47.68	56.64	73.34	92.73	118.51	88.20	244.76	439.81	482.34	500.18
1株当たり年配当金	(円)	1.28	1.44	1.60	1.60	2.60	7.00	7.00	8.40	19.00	21.00	24.00	10.00

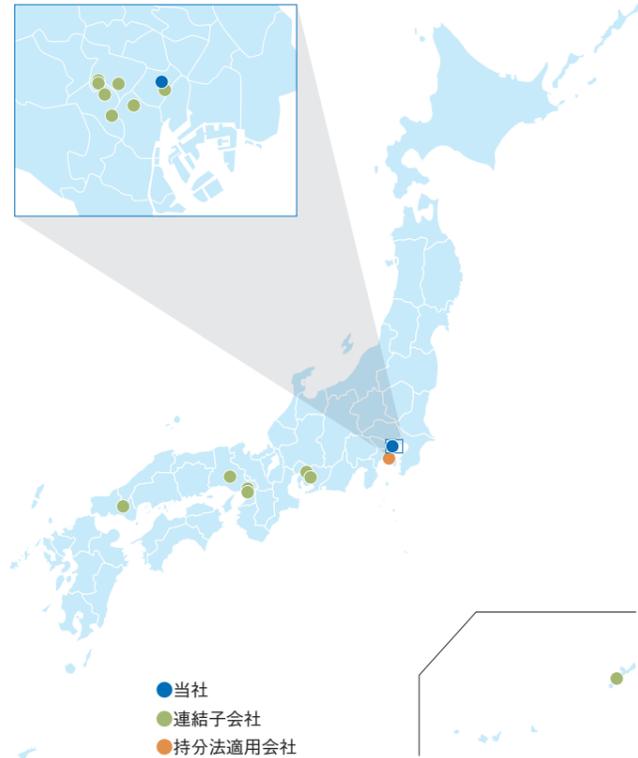
※1 企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、連結財務諸表の一部を遡及修正しております。

※2 2010年に普通株式1株につき100株の株式分割、2017年に普通株式1株につき5株の株式分割を行っております。1株当たり指標については当該株式分割を考慮した数値となっております。

ネットワーク (2021年6月1日現在)

国内事業拠点

国内連結子会社等 **47** 社

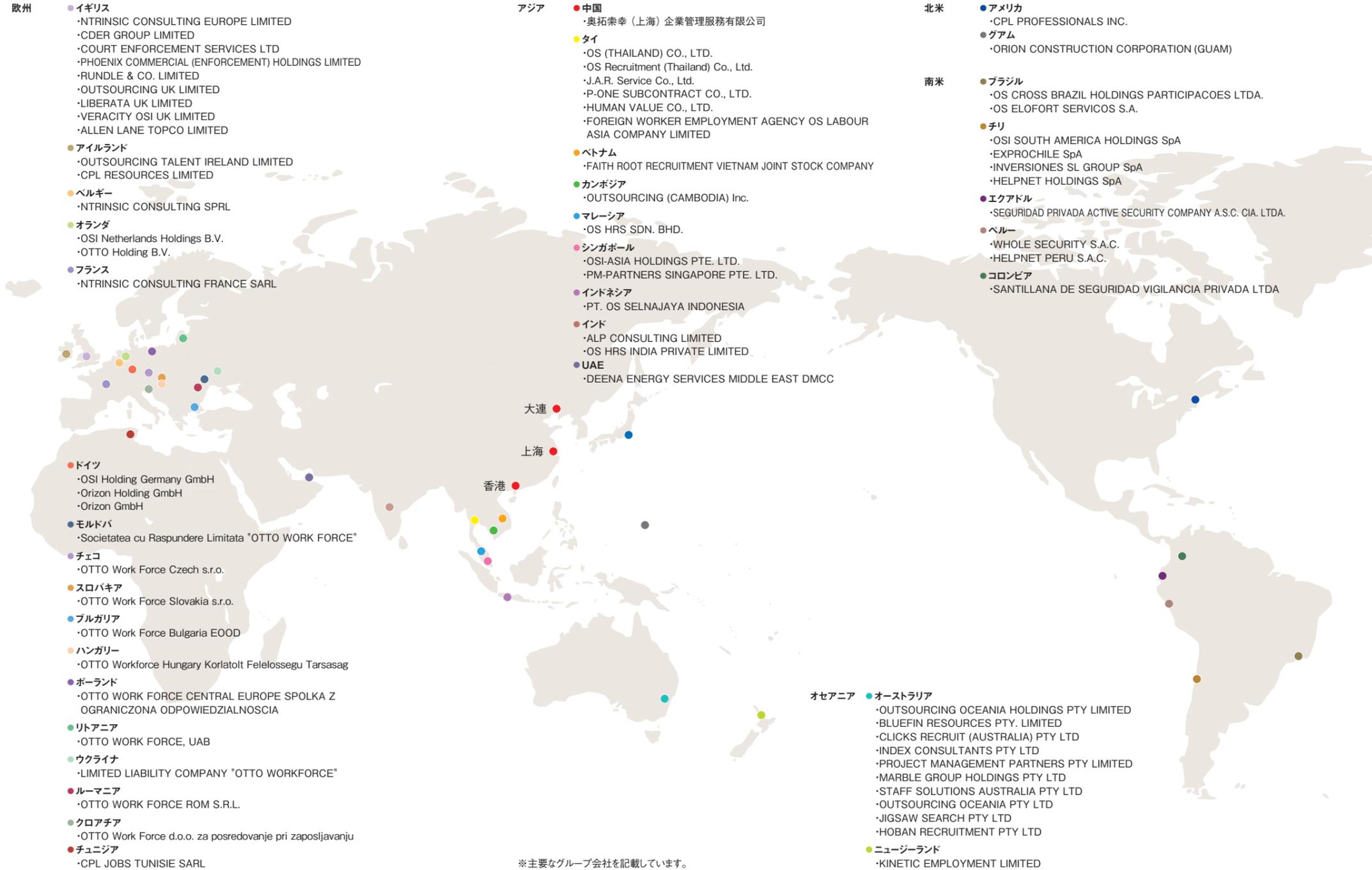


- 関東**
- (株) アウトソーシング
 - (株) 大村工業所
 - (株) アウトソーシングクエスト
 - (株) アールピーエム
 - (株) アウトソーシングテクノロジー
 - (株) シンクスバンク
 - 共同エンジニアリング (株)
 - (株) モバイルコミュニケーションズ
 - (株) OSキャピタルパートナーズ
 - (株) KENテクノロジー
 - (株) アウトソーシングコミュニケーションズ
 - (株) アウトソーシングトータルサポート
 - (株) アウトソーシングビジネスサービス
 - (株) PEO建機教習センタ
 - (株) 富士通ゼネラルOSテクノロジー

- 近畿**
- (株) ORJ
 - (株) OSロジテック
 - アドバンテック (株)
- 中部**
- (株) PEO
 - (株) アネブル
 - (株) アバンセコーポレーション
- 中国**
- (株) 大嶋商会
- 沖縄**
- アメリカンエンジニアコーポレーション

海外事業拠点

海外連結子会社等 **203** 社



会社概要・株式情報 (2020年12月31日現在)

会社情報

商号	株式会社アウトソーシング
設立	1997年1月
本社	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館19階
社員数(グループ)	93,028名(連結)
関係会社	国内グループ会社 44社 海外グループ会社 166社
主な事業内容	国内技術系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 国内サービス系アウトソーシング事業 海外技術系事業 海外製造系及びサービス系事業
加盟団体	日本経済団体連合会
ホームページ	https://www.outsourcing.co.jp/

役員 (2021年3月25日現在)

代表取締役会長兼社長	土井 春彦
取締役副社長	鈴木 一彦
専務取締役	中本 敦
取締役	Anne Heraty
取締役(社外)	福島 正
取締役(社外)	中野 秀代
取締役(社外)	青山 淳子
取締役(社外)	雄谷 一郎*
取締役(社外)	大高 洋*
取締役(社外)	志波 英男*
取締役(社外)	生田目 克*

*監査等委員である取締役

株式の状況

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式の総数	125,909,300株
株主総数	40,699名

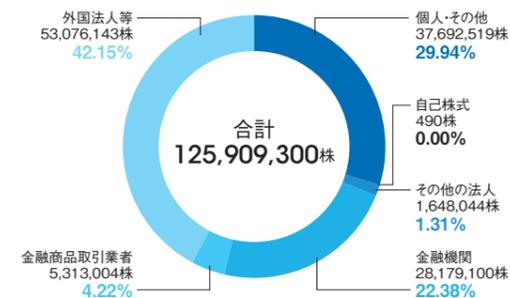
株式情報

証券コード	2427
上場取引所	東京証券取引所市場第一部
事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
期末配当金受領株主確定日	12月31日
中間配当金受領株主確定日	6月30日 (注)中間配当を行う場合
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

大株主

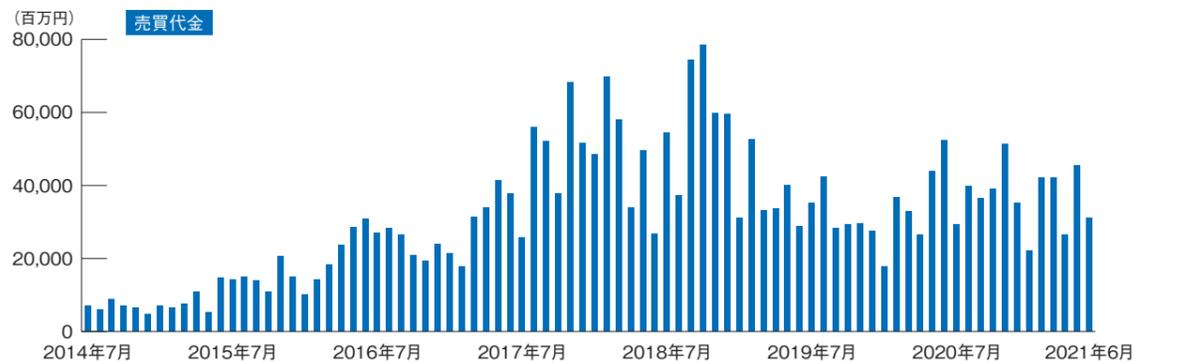
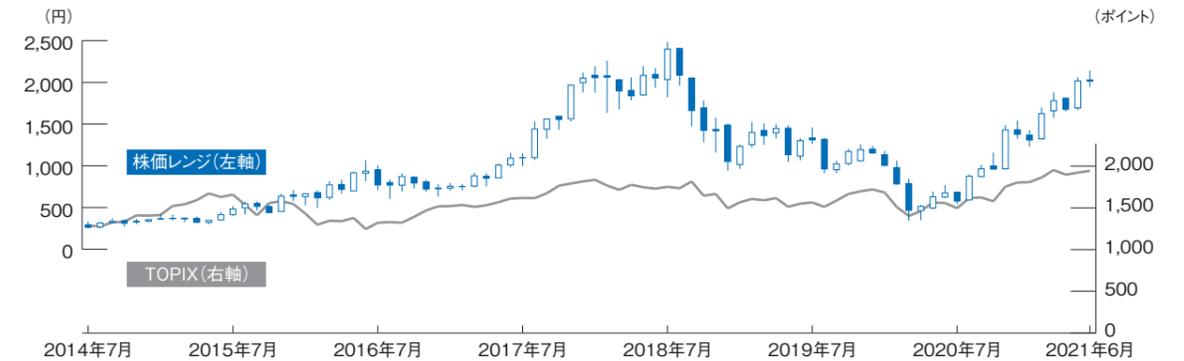
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
土井 春彦	15,761,400	12.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,348,300	6.63
JP MORGAN CHASE BANK 385632	8,245,354	6.55
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	7,862,700	6.24
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	5,931,000	4.71
JP MORGAN CHASE BANK 380072	3,323,700	2.64
SMBC日興証券株式会社	2,929,200	2.33
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	2,600,000	2.06
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口9)	2,380,600	1.89
THE BANK OF NEW YORK 133652	2,119,700	1.68

所有者別株式分布状況



株価レンジ、売買代金の推移 (2021年6月30日現在)

※当社は2017年10月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っており、数値は調整後のデータで表記しています。



IRお問い合わせ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館19階
E-mail:os-ir@outsourcing.co.jp

より詳細な投資家情報やサステナビリティに関する情報、最新情報は、ウェブサイトより入手できます。



当社のウェブサイトでは、グループ企業の活動全般にわたる最新の情報を提供しています。

<https://www.outsourcing.co.jp/>



決算情報のほか、IR説明資料や内部統制報告書などを掲載しています。

<https://www.outsourcing.co.jp/ir/>



グループ全体のCSR基本方針やコンプライアンス体制など、企業としての取り組みを掲載しています。

<https://www.outsourcing.co.jp/company/csr/policy/>