



2017年12月期 第3四半期 決算説明資料

2017年11月



目次

- P. 2 2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)
- P. 16 2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)
- P. 22 M&Aに関する考え方
- P. 24 グループガバナンスの強化
- P. 31 参考資料

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)



2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績の概要

(百万円)	2016年12月期 3Q累計実績		2017年12月期 3Q累計実績		対前年同期比 増減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	率
売上収益	93,307	100.0%	165,515	100.0%	72,208	77.4%
売上原価	74,473	79.8%	133,762	80.8%	59,289	79.6%
売上総利益	18,834	20.2%	31,753	19.2%	12,918	68.6%
販売費及び一般管理費	15,378	16.5%	25,265	15.3%	9,887	64.3%
営業利益	3,947	4.2%	6,857	4.1%	2,911	73.8%
税引前四半期利益	2,931	3.1%	6,336	3.8%	3,404	116.1%
四半期利益	1,612	1.7%	3,979	2.4%	2,367	146.8%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	1,452	1.6%	3,420	2.1%	1,968	135.6%

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

● 連結業績ハイライト

売上収益 1,655億15百万円 (前年同期比77.4%増)

- 国内では、PEOスキーム等、労働関連法改正等の環境変化に伴う顧客のニーズ変化を的確に捉えたセグメント別戦略の進捗と、景気の影響を受けにくい米軍施設向け事業等の伸長で業績が拡大
- 海外では、各国の政府・地方公共団体が急速に進め始めた公的業務の外注化ニーズをBPO等で受託する事業が伸長し、製造系事業は欧州・豪州・アジアの各地域で業績が順調に拡大

営業利益 68億57百万円 (前年同期比73.8%増)

- グローバルな事業規模拡大に対するガバナンス強化等の管理体制構築に伴う先行投資を、売上規模拡大でオフセット
- 売上規模拡大による販管費比率の低下で7~9月期の3Qにおける対売上収益比率は5.5%超となり、売上伸長による「販管費比率低下 = 営業利益率向上」のトレンドは今後も継続

親会社の所有者に帰属する四半期利益 34億20百万円 (前年同期比135.6%増)

- グループ各社に減損の発生なし

売上収益・営業利益・親会社の所有者に帰属する四半期利益ともに過去最高を更新

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

2017年度 四半期ごとの期初計画と進捗

単位：百万円

	2016年実績		2017年期初計画 (2016年ローリングを発表した中期経営計画に準ずる)		2017年実績		計画を超過した額	
	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益
1Q (1~3月期)	24,796	635	47,100	1,270	50,238	1,447	3,138	177
2Q (4~6月期)	32,584	1,732	49,900	1,630	55,573	2,115	5,673	485
3Q (7~9月期)	35,927	1,580	55,000	2,980	59,704	※1 3,295	4,704	315
3Q累計 (1~9月期)	93,307	3,947	152,000	5,880	165,515	6,857	13,515	977
4Q (10~12月期)	40,976	1,616	61,000	3,620	※2 61,000	※2 3,620	0	0
通期	134,283	5,563	注 213,000	注 9,500	注 226,515	注 10,477	13,515	977

※1 **2017年7~9月四半期連結会計期間（3Q）の営業利益において、国内人材系企業でトップクラスの32億円超に到達**

※2 2017年4Qの実績欄は、期初計画をそのまま記載

注 世界規模で政治経済の先行き不透明感が増大していることに鑑み、連結業績予想を据え置き、現時点で変更はございません。

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

セグメント別概況

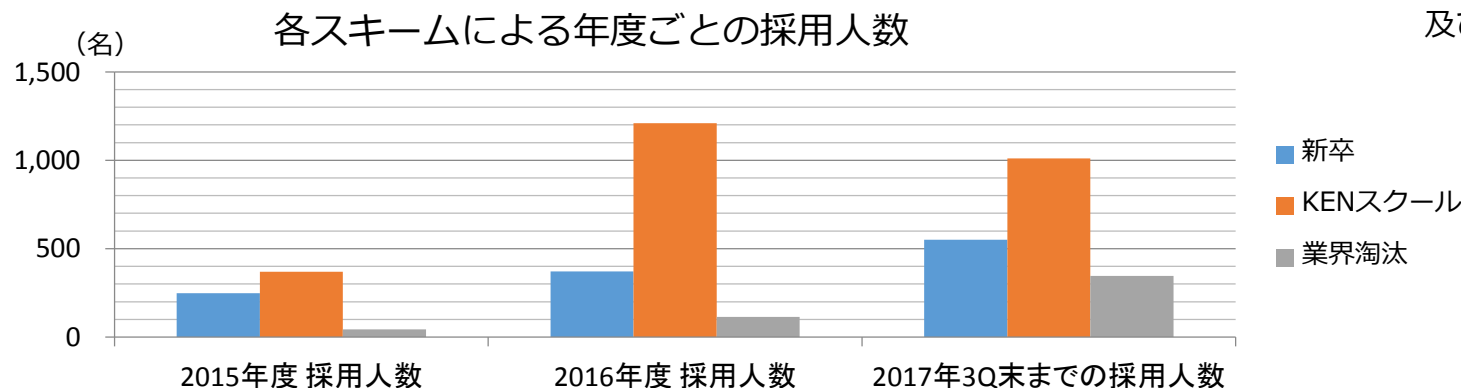
国内技術系アウトソーシング事業

2017年度3Q累計：売上収益 364億89百万円（前年同期比25.2%増）：営業利益 17億34百万円（前年同期比1.2%増）

技術系派遣会社が抱える「ハイエンド技術者の採用困難によってトップラインが大きく成長できない課題」を、当社は独自スキームで克服

- ・ 新卒採用の強化
2017年4月実績：550名
※期初計画以上に採用した新卒の育成期間が6月で終了し、順次配属により7月からプロフィット創出へ転換
- ・ 一般の応募者を当社グループのKENスクールで教育して配属するスキームの拡大
2017年通期計画：1,300名 ⇨ 1Q実績：327名 ⇨ 2Q実績：333名 ⇨ 3Q実績：351名（累計1,011名）
- ・ 労働者派遣法の改正に伴う業界淘汰の取り込み
2017年通期計画：315名 ⇨ 1Q実績：72名 ⇨ 2Q実績：86名 ⇨ 3Q実績：188名（累計346名）

注：労働者派遣法改正、KENスクールのスキーム及び業界淘汰の詳細はP.36,37,41を参照



※事業セグメント全体の在籍人数
2017年3Q末 7,956名

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

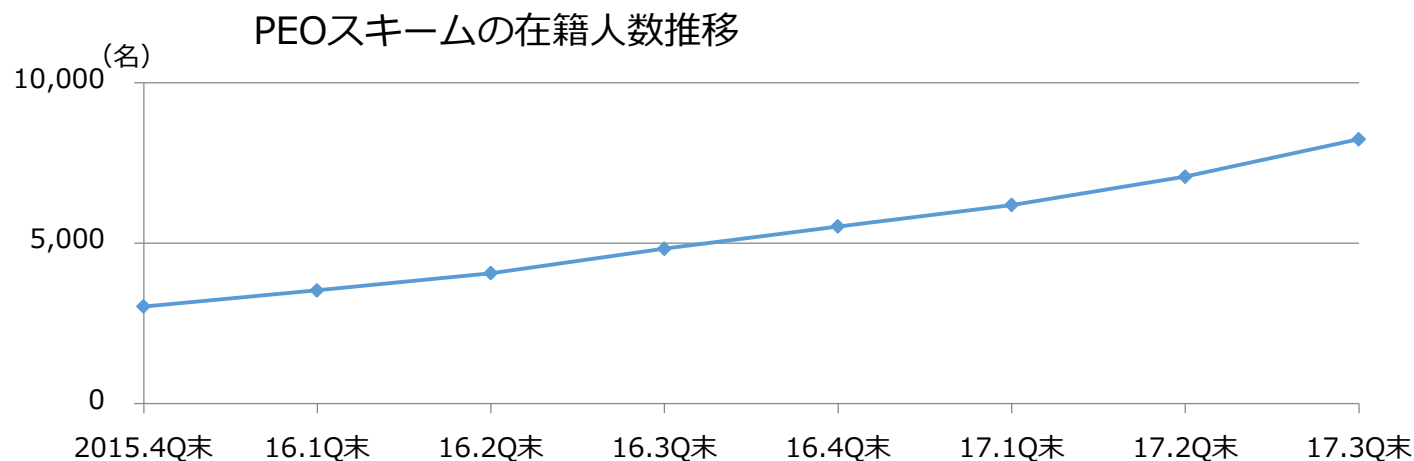
セグメント別概況

国内製造系アウトソーシング事業

2017年度3Q累計：売上収益 330億83百万円（前年同期比35.8%増）：営業利益 6億40百万円（前年同期比43.7%減）

労働契約法の改正で、メーカーは直接雇用する期間社員の雇用維持が困難となり、その対応策となる当社PEOスキームがメーカーから評価を受け、期間社員の転籍受け入れが順調に推移

注：労働契約法改正、PEOスキームの詳細はP.36～39を参照



PEOスキーム（国内製造系）
2017年期末在籍人数計画：10,000名



2017年3Q末在籍人数実績：8,235名

※事業セグメント全体の在籍人数
2017年3Q末 10,684名

※営業利益は、本体である国内製造系アウトソーシング事業でホールディング機能経費を負担している為、グループの規模拡大で負担額が大幅に増加し、前年同期比で減益

ホールディング機能経費を戻し入れた国内製造系アウトソーシング事業の3Q累計営業利益 24億56百万円

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

- 連結業績ハイライト

セグメント別概況

国内サービス系アウトソーシング事業

2017年度3Q累計：売上収益 84億37百万円（前年同期比243.8%増）：営業利益 5億63百万円（前年同期比212.3%増）

2017年4月M&Aのアメリカンエンジニアコーポレーションのノウハウと、米軍施設向け事業の入札時に必要なボンド保険を拡大する当社与信とのシナジーによって、景気の影響を受けにくい米軍施設向けの事業が順調に拡大

注：米軍施設向け事業の詳細はP.43,44を参照

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結業績ハイライト

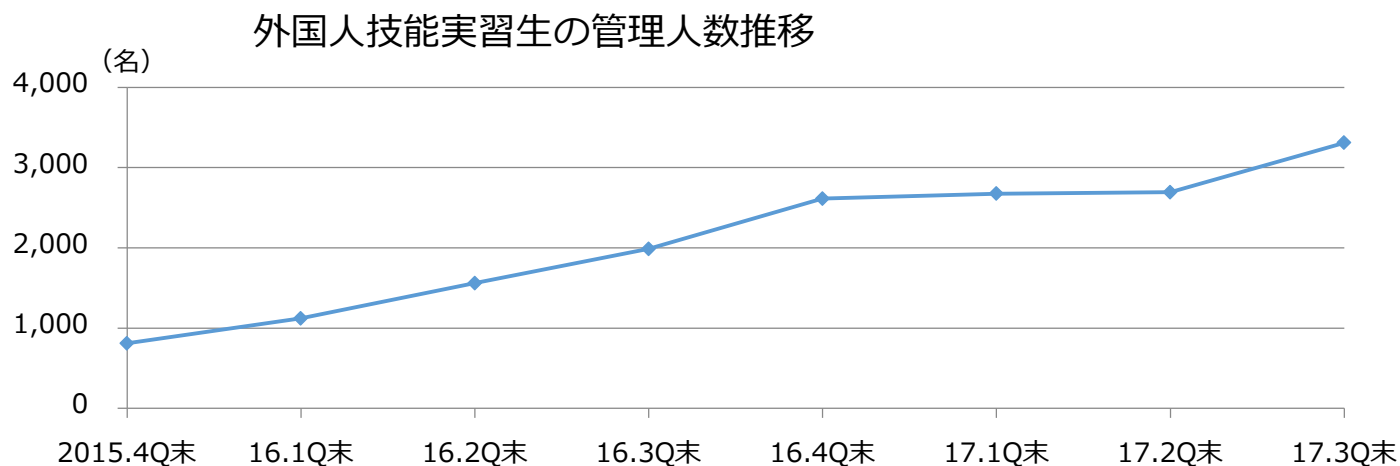
セグメント別概況

国内管理系アウトソーシング事業

2017年度3Q累計：売上収益 7億28百万円（前年同期比17.5%増）：営業利益 1億03百万円（前年同期比43.2%減）

メーカーから管理業務を受託する外国人技能実習生は、当社がアジア各国との協定によって現地で実施している4か月程度の来日前教育の終了に伴い3Q・4Qに急拡大し、4Qで管理人数計画を達成する見通し

注：外国人技能実習生の詳細はP.36,37,42を参照



外国人技能実習生（国内管理系）
2017年期末の管理人数計画：5,100名



2017年3Q末管理人数実績：3,309名

※事業セグメント全体の管理人数
2017年3Q末 4,095名

※営業利益は、管理業務受託の対象が日本人から外国人実習生へ移行して、その立ち上げコストで前年同期比減となるが2Qの51.6%減からは改善し、4Qでは更に改善する見込み

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

- 連結業績ハイライト

セグメント別概況

国内人材紹介事業

2017年度3Q累計：売上収益 12億73百万円（前年同期比25.9%増）：営業利益 3億92百万円（前年同期比22.6%減）

既存顧客メーカーの増産に伴う旺盛なニーズに対応して売上が伸長

※営業利益は、高利益率の自動車メーカーが人材紹介からPEOスキームによる派遣へ移行したことが要因で減益

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

- 連結業績ハイライト

セグメント別概況

海外技術系事業

2017年度3Q累計：売上収益 212億71百万円（前年同期比46.6%増）：営業利益 8億43百万円（前年同期比60.0%増）

欧州・豪州のグループ企業間によるシナジーで、各国政府や地方自治体から景気の影響を受けにくい各種業務の受託、公共施設での各種アウトソーシング事業が順調に拡大

注：政府・自治体からの公務の受託事業の詳細はP.45,46を参照

海外製造系及びサービス系事業

2017年度3Q累計：売上収益 638億87百万円（前年同期比208.4%増）：営業利益 29億08百万円（前年同期比378.2%増）

欧州・アジア・豪州・南米で製造系・サービス系とも順調に拡大、サービス系は景気の影響を受けにくい各国政府等への人材サービスや公的業務のBPOによる受託が伸長

注：各国政府への人材サービスや公的業務のBPOによる受託の詳細はP.45,46を参照

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

- 連結業績ハイライト

セグメント別概況

その他の事業

2017年度3Q累計：売上収益 3億47百万円（前年同期比30.0%減）：営業利益 16百万円（前年同期比225.1%増）

自動車部品の開発・販売の落ち込みでセグメント全体は前年同期比で減収となるが、特例子会社での障がい者による事務のシェアードサービスや手話教室事業等が堅調に推移し増益を確保

- 連結業績ハイライト

2016～2017年にM&Aした主な企業の概況

M&A前に各社が単独で出していた計画に対する達成率 (カッコ内は金額、単位は百万円)

BEDDISON GROUP (豪州：2016年4月M&A) 売上高114% (22,599) 営業利益132% (639)

※中央政府・地方政府への各種人材サービスや、刑務所・空港等の公共施設でのアウトソーシング事業が伸長

LIBERATA UK LIMITED (英国：2016年8月M&A) 売上高103% (6,671) 営業利益111% (438)

※政府や地方公共団体へのBPOサービス等、各種業務受託サービスが好調に推移

Orizon GmbH (ドイツ：2017年1月M&A) 売上高107% (27,474) 営業利益156% (1,483)

※機械・航空機・製薬等の製造業向け人材サービスが拡大

アメリカンエンジニアコーポレーション (米国：2017年4月M&A)

売上高107% (5,343) 営業利益289% (402)

※日本国内の米軍施設中心に軍事設備等の工事・保守・保全サービスが順調に推移

グループ内のシナジー創出と、グループガバナンスの強化によって好調に業績が拡大

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● セグメント別業績の概要 (四半期の推移)

(百万円)		2016年12月期 実績					2017年12月期 実績		
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q
国内技術系	売上収益	8,971	9,850	10,318	11,043	40,182	11,279	12,036	13,174
アウトソーシング事業	営業利益	303	566	845	1,222	2,936	332	411	991
	期末外勤社員数(人)	5,029	5,720	5,844	6,066	6,066	6,286	7,161	7,956
国内製造系	売上収益	7,899	7,553	8,912	10,244	34,608	10,344	10,914	11,825
アウトソーシング事業	営業利益	296	718	124	191	1,329	47	290	303
	期末外勤社員数(人)	7,195	7,482	9,033	9,033	9,033	9,478	10,293	10,684
国内サービス系	売上収益	617	858	979	1,016	3,470	823	3,801	3,813
アウトソーシング事業	営業利益	△ 64	△ 16	260	△ 438	△ 258	△ 22	275	310
	期末外勤社員数(人)	1,710	1,521	1,557	1,609	1,609	1,762	2,503	2,803
国内管理系	売上収益	149	207	263	254	873	198	238	292
アウトソーシング事業	営業利益	35	64	82	97	278	9	39	55
	期末委託管理人数(人)	1,438	1,401	1,500	1,478	1,478	3,381	3,480	4,095
国内人材紹介事業	売上収益	279	314	418	367	1,378	367	481	425
	営業利益	117	163	227	140	647	98	146	148
	人材紹介人数(人)	799	896	993	1,001	3,689	834	1,065	881
海外技術系事業	売上収益	2,399	6,121	5,992	6,510	21,022	6,491	7,069	7,711
	営業利益	81	206	240	161	688	164	291	388
	期末外勤社員数(人)	882	1,778	1,787	1,836	1,836	1,893	2,038	2,132
海外製造系及びサービス系事業	売上収益	4,252	7,529	8,932	11,437	32,150	20,612	20,924	22,351
	営業利益	△ 48	272	384	768	1,376	954	681	1,273
	期末外勤社員数(人)	16,352	19,647	22,097	24,290	24,290	31,953	32,219	33,024
その他の事業	売上収益	230	152	113	105	600	124	110	113
	営業利益	11	3	△ 9	33	38	8	△ 8	16
	期末外勤社員数(人)	4	4	4	4	4	4	5	5
調整額	営業利益	△ 96	△ 244	△ 573	△ 558	△ 1,471	△ 143	△ 10	△ 189
合計	売上収益	24,796	32,584	35,927	40,976	134,283	50,238	55,573	59,704
	営業利益	635	1,732	1,580	1,616	5,563	1,447	2,115	3,295

地域別売上収益 (百万円)	2016年12月期 実績					2017年12月期 実績		
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q
日本	18,145	18,934	21,003	23,029	81,111	23,135	27,580	29,642
アジア (除く、日本)	3,365	3,096	3,104	3,628	13,193	4,232	4,500	4,751
オセアニア	1,420	8,444	7,959	9,256	27,079	8,685	9,540	10,178
欧州	889	1,256	2,987	3,867	8,999	12,922	12,866	14,030
南米	977	854	874	1,196	3,901	1,264	1,087	1,103
合計	24,796	32,584	35,927	40,976	134,283	50,238	55,573	59,704

※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。

2017年12月期 第3四半期 連結決算概要 (IFRS)

● 連結財政状態計算書の概要

(百万円)	2016年12月期末		2017年12月期 3Q末		対前期末比 増減額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動資産	36,251	40.1%	56,324	46.7%	20,074
(現金及び現金同等物)	11,746	13.0%	18,125	15.0%	6,379
(営業債権及びその他の債権)	21,006	23.2%	32,671	27.1%	11,666
(棚卸資産)	808	0.9%	1,316	1.1%	509
非流動資産	54,104	59.9%	64,218	53.3%	10,113
有形固定資産	4,994	5.5%	6,777	5.6%	1,782
のれん	26,315	29.1%	40,631	33.7%	14,316
無形資産	8,640	9.6%	8,421	7.0%	△ 220
その他の金融資産	9,671	10.7%	2,585	2.1%	△ 7,086
資産合計	90,355	100.0%	120,542	100.0%	30,187
流動負債	45,319	50.2%	54,152	44.9%	8,833
(営業債務及びその他の債務)	13,763	15.2%	24,619	20.4%	10,856
(社債及び借入金)	24,375	27.0%	18,259	15.1%	△ 6,117
(未払法人所得税等)	948	1.0%	4,124	3.4%	3,177
非流動負債	30,104	33.3%	38,476	31.9%	8,373
(社債及び借入金)	21,114	23.4%	29,573	24.5%	8,460
負債合計	75,423	83.5%	92,628	76.8%	17,206
資本金	1,759	1.9%	7,115	5.9%	5,355
資本剰余金	3,502	3.9%	7,208	6.0%	3,706
自己株式	△ 0	0.0%	△ 0	0.0%	0
利益剰余金	8,333	9.2%	11,097	9.2%	2,763
親会社の所有者に帰属する持分合計	12,630	14.0%	26,145	21.7%	13,515
非支配持分	2,302	2.5%	1,769	1.5%	△ 534
資本合計	14,932	16.5%	27,914	23.2%	12,982
負債及び資本合計	90,355	100.0%	120,542	100.0%	30,187

営業債権及びその他の債権：
子会社株式の取得及び事業規模の拡大等により増加

のれん：
子会社株式の取得により増加

営業債務及びその他の債務：
子会社株式の取得及び事業規模の拡大等により増加

資本金・資本剰余金：
新株予約権の行使により増加

※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、端数を四捨五入して表示しております。

2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)



2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

● 通期連結業績予想の概要

(百万円)	2016年12月期 実績		2017年12月期 実績		2017年12月期 期初計画		対前期比増減			
	通期 金額	構成比	上半期 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	134,283	100.0%	105,811	100.0%	97,000	116,000	213,000	100.0%	78,717	58.6%
売上原価	106,519	79.3%	86,035	81.3%	-	-	-	-	-	-
売上総利益	27,764	20.7%	19,776	18.7%	-	-	-	-	-	-
販売管理費	21,649	16.1%	16,401	15.5%	-	-	-	-	-	-
営業利益	5,563	4.1%	3,562	3.4%	2,900	6,600	9,500	4.5%	3,937	70.8%
金融収益	57	0.0%	227	0.2%	-	-	-	-	-	-
金融費用	741	0.6%	548	0.5%	-	-	-	-	-	-
税引前四半期利益	4,879	3.6%	3,241	3.1%	2,600	6,300	8,900	4.2%	4,021	82.4%
四半期利益	3,388	2.5%	1,879	1.8%	1,600	4,200	5,800	2.7%	2,412	71.2%
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	2,977	2.2%	1,529	1.4%	1,400	3,700	5,100	2.4%	2,122	71.3%

※記載金額の表示単位未満の端数につきましては、端数を四捨五入して表示しております。

2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

● セグメント別業績予想の概要 (半期・通期)

(百万円)		2016年12月期				2017年12月期				
		実績				実績 上半期 金額	期初計画			
		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
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	18,821	21,361	40,182	29.9%	23,315	22,439	26,227	48,666	22.8%
	営業利益	869	2,067	2,936	52.8%	743	1,130	2,748	3,879	40.8%
	期末外勤社員数(人)	5,720	6,066	6,066	-	7,161	6,681	8,456	8,456	-
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	15,452	19,156	34,608	25.8%	21,258	20,657	23,852	44,509	20.9%
	営業利益	1,014	315	1,329	23.9%	337	929	1,401	2,330	24.5%
	期末外勤社員数(人)	7,482	9,033	9,033	-	10,293	10,010	13,097	13,097	-
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	1,475	1,995	3,470	2.6%	4,624	3,189	8,912	12,101	5.7%
	営業利益	△ 80	△ 178	△ 258	-4.6%	253	12	480	492	5.2%
	期末外勤社員数(人)	1,521	1,609	1,609	-	2,503	2,435	3,836	3,836	-
国内管理系 アウトソーシング事業	売上収益	356	517	873	0.7%	436	427	671	1,098	0.5%
	営業利益	99	179	278	5.0%	48	229	473	702	7.4%
	期末委託管理人数(人)	1,401	1,478	1,478	-	3,480	4,400	5,900	5,900	-
国内人材紹介事業	売上収益	593	785	1,378	1.0%	848	762	739	1,501	0.7%
	営業利益	280	367	647	11.6%	244	179	123	302	3.2%
	人材紹介人数(人)	1,695	1,994	3,689	-	1,899	1,765	1,986	3,751	-
海外技術系事業	売上収益	8,520	12,502	21,022	15.7%	13,560	11,425	13,420	24,845	11.7%
	営業利益	287	401	688	12.4%	455	383	774	1,157	12.2%
	期末外勤社員数(人)	1,778	1,836	1,836	-	2,038	1,856	1,982	1,982	-
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	11,781	20,369	32,150	23.9%	41,536	37,776	41,869	79,645	37.4%
	営業利益	224	1,152	1,376	24.7%	1,635	1,083	1,924	3,007	31.7%
	期末外勤社員数(人)	19,647	24,290	24,290	-	32,219	34,146	39,456	39,456	-
その他の事業	売上収益	382	218	600	0.4%	234	325	310	635	0.3%
	営業利益	14	24	38	0.7%	0	△ 101	△ 197	△ 298	-3.1%
	期末外勤社員数(人)	4	4	4	-	5	5	5	5	-
調整額	営業利益	△ 340	△ 1,131	△ 1,471	-26.5%	△ 153	△ 945	△ 1,126	△ 2,071	-21.8%
合計	売上収益	57,380	76,903	134,283	100.0%	105,811	97,000	116,000	213,000	100.0%
	営業利益	2,367	3,196	5,563	100.0%	3,562	2,900	6,600	9,500	100.0%

※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。

注: 国内技術系 アウトソーシング事業の期初計画における期末外勤社員数(人)の集計に誤りがあった為、修正しております。

2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

● セグメント別業績予想の概要 (四半期の推移)

(百万円)		2016年12月期					2017年12月期								
		実績				通期	実績			期初計画					
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
国内技術系 アウトソーシング事業	売上収益	8,971	9,850	10,318	11,043	40,182	11,279	12,036	13,174	11,214	11,225	12,232	13,995	48,666	
	営業利益	303	566	845	1,222	2,936	332	411	991	376	755	1,092	1,656	3,879	
	期末外勤社員数(人)	5,029	5,720	5,844	6,066	6,066	6,286	7,161	7,956	6,264	6,681	7,390	8,456	8,456	
国内製造系 アウトソーシング事業	売上収益	7,899	7,553	8,912	10,244	34,608	10,344	10,914	11,825	10,026	10,631	11,087	12,765	44,509	
	営業利益	296	718	124	191	1,329	47	290	303	361	569	661	740	2,330	
	期末外勤社員数(人)	7,195	7,482	9,033	9,033	9,033	9,478	10,293	10,684	9,389	10,010	10,754	13,097	13,097	
国内サービス系 アウトソーシング事業	売上収益	617	858	979	1,016	3,470	823	3,801	3,813	824	2,365	3,639	5,273	12,101	
	営業利益	△ 64	△ 16	260	△ 438	△ 258	△ 22	275	310	1	11	170	310	492	
	期末外勤社員数(人)	1,710	1,521	1,557	1,609	1,609	1,762	2,503	2,803	1,798	2,435	3,765	3,836	3,836	
国内管理系 アウトソーシング事業	売上収益	149	207	263	254	873	198	238	292	184	243	306	365	1,098	
	営業利益	35	64	82	97	278	9	39	55	82	147	208	265	702	
	期末委託管理人数(人)	1,438	1,401	1,500	1,478	1,478	3,381	3,480	4,095	3,600	4,400	5,150	5,900	5,900	
国内人材紹介事業	売上収益	279	314	418	367	1,378	367	481	425	314	448	381	358	1,501	
	営業利益	117	163	227	140	647	98	146	148	28	151	58	65	302	
	人材紹介人数(人)	799	896	993	1,001	3,689	834	1,065	881	855	910	1,035	951	3,751	
海外技術系事業	売上収益	2,399	6,121	5,992	6,510	21,022	6,491	7,069	7,711	5,374	6,051	6,733	6,687	24,845	
	営業利益	81	206	240	161	688	164	291	388	156	227	385	389	1,157	
	期末外勤社員数(人)	882	1,778	1,787	1,836	1,836	1,893	2,038	2,132	1,723	1,856	1,916	1,982	1,982	
海外製造系及び サービス系事業	売上収益	4,252	7,529	8,932	11,437	32,150	20,612	20,924	22,351	18,946	18,830	20,473	21,396	79,645	
	営業利益	△ 48	272	384	768	1,376	954	681	1,273	738	345	1,015	909	3,007	
	期末外勤社員数(人)	16,352	19,647	22,097	24,290	24,290	31,953	32,219	33,024	32,549	34,146	38,504	39,456	39,456	
その他の事業	売上収益	230	152	113	105	600	124	110	113	218	107	149	161	635	
	営業利益	11	3	△ 9	33	38	8	△ 8	16	△ 39	△ 62	△ 93	△ 104	△ 298	
	期末外勤社員数(人)	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	
調整額	営業利益	△ 96	△ 244	△ 573	△ 558	△ 1,471	△ 143	△ 10	△ 189	△ 432	△ 512	△ 517	△ 609	△ 2,071	
合計	売上収益	24,796	32,584	35,927	40,976	134,283	50,238	55,573	59,704	47,100	49,900	55,000	61,000	213,000	
	営業利益	635	1,732	1,580	1,616	5,563	1,447	2,115	3,295	1,270	1,630	2,980	3,620	9,500	

※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。

注: 国内技術系 アウトソーシング事業の期初計画における期末外勤社員数(人)の集計に誤りがあった為、修正しております。

2017年12月期 連結業績通期見込み (IFRS)

● 地域別業績予想の概要 (半期・通期の推移)

(百万円)	2016年12月期			2017年12月期				
	上半期	実績		実績 上半期	期初計画			構成比
		下半期	通期		上半期	下半期	通期	
日本	37,079	44,032	81,111	50,715	47,799	60,711	108,510	50.9%
アジア (除く、日本)	6,461	6,732	13,193	8,732	7,636	8,966	16,602	7.8%
オセアニア	9,864	17,215	27,079	18,225	15,269	18,120	33,389	15.7%
欧州	2,145	6,854	8,999	25,788	24,446	26,289	50,735	23.8%
南米	1,831	2,070	3,901	2,351	1,850	1,914	3,764	1.8%
合計	57,380	76,903	134,283	105,811	97,000	116,000	213,000	100.0%

● 地域別業績予想の概要 (四半期の推移)

(百万円)	2016年12月期					2017年12月期								
	実績				通期	実績			期初計画					
	1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
日本	18,145	18,934	21,003	23,029	81,111	23,135	27,580	29,642	22,780	25,019	27,794	32,917	108,510	
アジア (除く、日本)	3,365	3,096	3,104	3,628	13,193	4,232	4,500	4,751	3,735	3,901	4,353	4,613	16,602	
オセアニア	1,420	8,444	7,959	9,256	27,079	8,685	9,540	10,178	7,202	8,067	8,841	9,279	33,389	
欧州	889	1,256	2,987	3,867	8,999	12,922	12,866	14,030	12,393	12,053	13,114	13,175	50,735	
南米	977	854	874	1,196	3,901	1,264	1,087	1,103	990	860	898	1,016	3,764	
合計	24,796	32,584	35,927	40,976	134,283	50,238	55,573	59,704	47,100	49,900	55,000	61,000	213,000	

※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。

2017年12月期 国内採用計画

● 半期・通期の推移

		2016年12月期			2017年12月期		
		実績		通期	実績 上半期	期初計画	
		上半期	下半期			下半期	通期
技術系	採用人数 (人)	1,482	878	2,360	1,803	939	2,327
	採用単価 (円/人)	206,814	309,956	245,186	346,039	317,771	291,641
製造系	採用人数 (人)	2,819	4,724	7,543	3,888	5,584	9,074
	採用単価 (円/人)	73,466	47,353	57,112	64,349	34,048	46,703
サービス系	採用人数 (人)	1,478	1,181	2,659	2,182	2,960	5,021
	採用単価 (円/人)	13,934	12,559	13,323	14,741	21,711	22,441
人材紹介	採用人数 (人)	1,695	1,994	3,689	1,899	1,986	3,751
	採用単価 (円/人)	127,053	133,819	130,710	131,245	143,541	151,218

● 四半期の推移

		2016年12月期					2017年12月期				
		実績				通期	実績			期初計画	
		1Q	2Q	3Q	4Q		1Q	2Q	3Q	4Q	通期
技術系	採用人数 (人)	532	950	436	442	2,360	475	1,328	1,134	449	2,327
	採用単価 (円/人)	394,709	101,593	288,644	330,977	245,186	638,072	241,584	277,031	312,704	291,641
製造系	採用人数 (人)	1,159	1,660	3,202	1,522	7,543	1,729	2,159	1,994	3,481	9,074
	採用単価 (円/人)	82,432	67,207	39,770	63,307	57,112	73,625	56,920	70,294	20,166	46,703
サービス系	採用人数 (人)	687	791	618	563	2,659	598	1,584	1,232	974	5,021
	採用単価 (円/人)	16,079	12,071	9,663	15,737	13,323	25,346	10,737	18,630	32,590	22,441
人材紹介	採用人数 (人)	799	896	993	1,001	3,689	834	1,065	881	951	3,751
	採用単価 (円/人)	137,164	118,036	137,779	129,891	130,710	146,327	119,434	149,185	135,271	151,218

M&Aに関する考え方



M&Aに関する考え方

現在、製造系アウトソーシング事業は好調だが、製造部門はボラティリティが高く過去7～10年周期で環境変化による大きなリセットが起きた

⇒ 業績平準化と規模拡大を目的に、環境変化や景気に影響されない新たな事業領域へグローバルに進出する為、M&A戦略を実施

M&A実施への社内ルール

- ・ 当社グループとのシナジーで今後大きく成長が見込まれる
- ・ 取得コストを足元のEBITDAに対して7倍以内に抑える

⇒ 2015～16年は上記の目的で多くのM&Aを実施



2017～18年は、グローバルガバナンスの構築やシナジー最大化を実現する事業体制を確立の上、投資回収期間の短縮や財務体質の改善を図る為に、次の飛躍に向けた戦略的踊り場と位置付ける



投資回収の道筋や財務体質の改善が確認できれば、グローバル規模でM&Aを再開

グループガバナンスの強化



グループガバナンスの強化

2017年 グローバルガバナンス・プロジェクト活動

2017年度、主に海外グループ会社に対するガバナンス強化の活動を実施

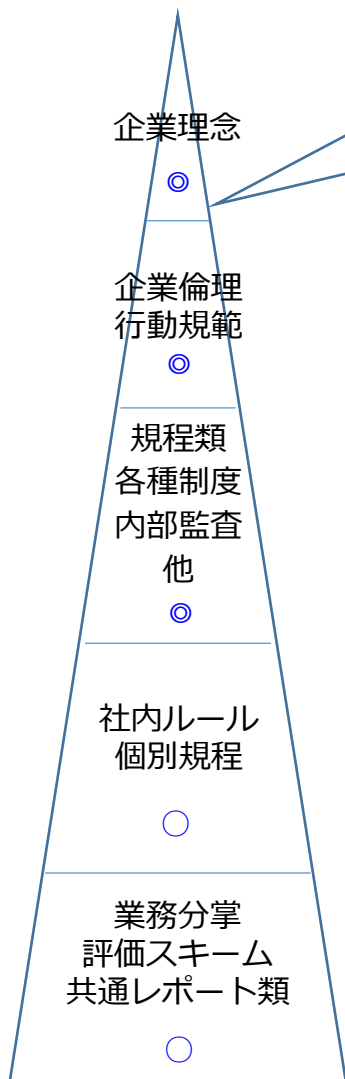
重点課題

- グローバルガバナンスポリシー再設計
- リスクマネジメント基盤整備
- 経理機能の更なる強化
- 情報システムセキュリティ基盤構築
- コンプライアンスの徹底

グループガバナンスの強化

グローバルガバナンスポリシー再設計

◆国内企業統治体系



- 本社に関しては、企業理念、行動規範、組織体制、規程類、内部監査、内部通報制度、教育研修制度など、企業統治体系は構築・整備済み
- 国内子会社の一部の規程類に関しては、継続的に整備中

■グローバルガバナンスポリシーを再設計する必要性

- ・ 海外子会社に対して、グローバルガバナンスポリシーに基づく本社主導による内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス、モニタリング等の仕組み強化が必要

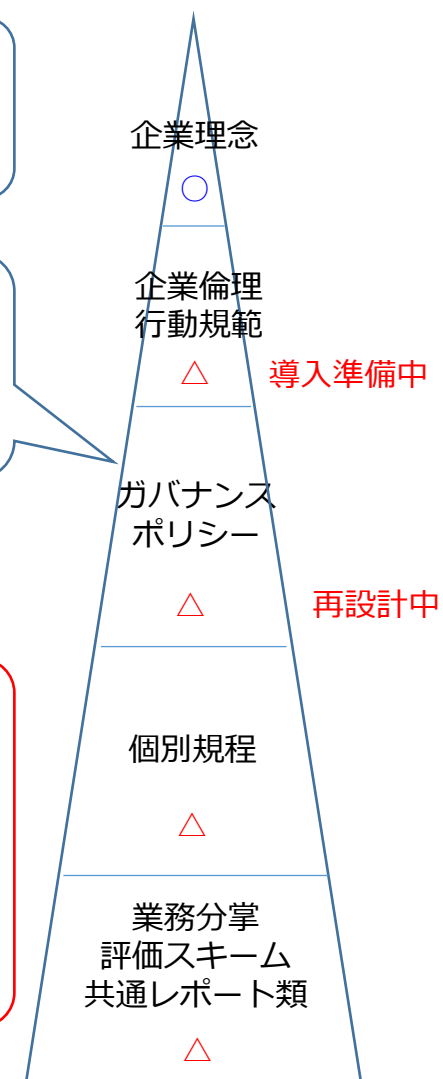
活動進捗状況：

■ポリシー本体とグローバル内部統制標準書の概要設計継続推進中

■企業倫理行動規範の改定と海外グループ会社への導入

- ・ グローバル化に対応するために、現規範の内容を一部統合・追加し、より幅広い内容とする改定作業推進中
- 今年度11月末までに改定し、海外グループ会社に順次導入していく

◆海外ガバナンスピラミッド



グループガバナンスの強化

リスクマネジメント基盤整備

■ リスクマネジメント基盤を整備する必要性

- ・ 事業継続に関わるような重大リスクを一元管理する為
- ・ リスク対策を確実に実行し、モニタリングする為
- ・ M&Aの過程でリスク認識し、是非の判断につなげる為

活動進捗状況：

■ 一部の海外グループ会社のリスクマップ完成

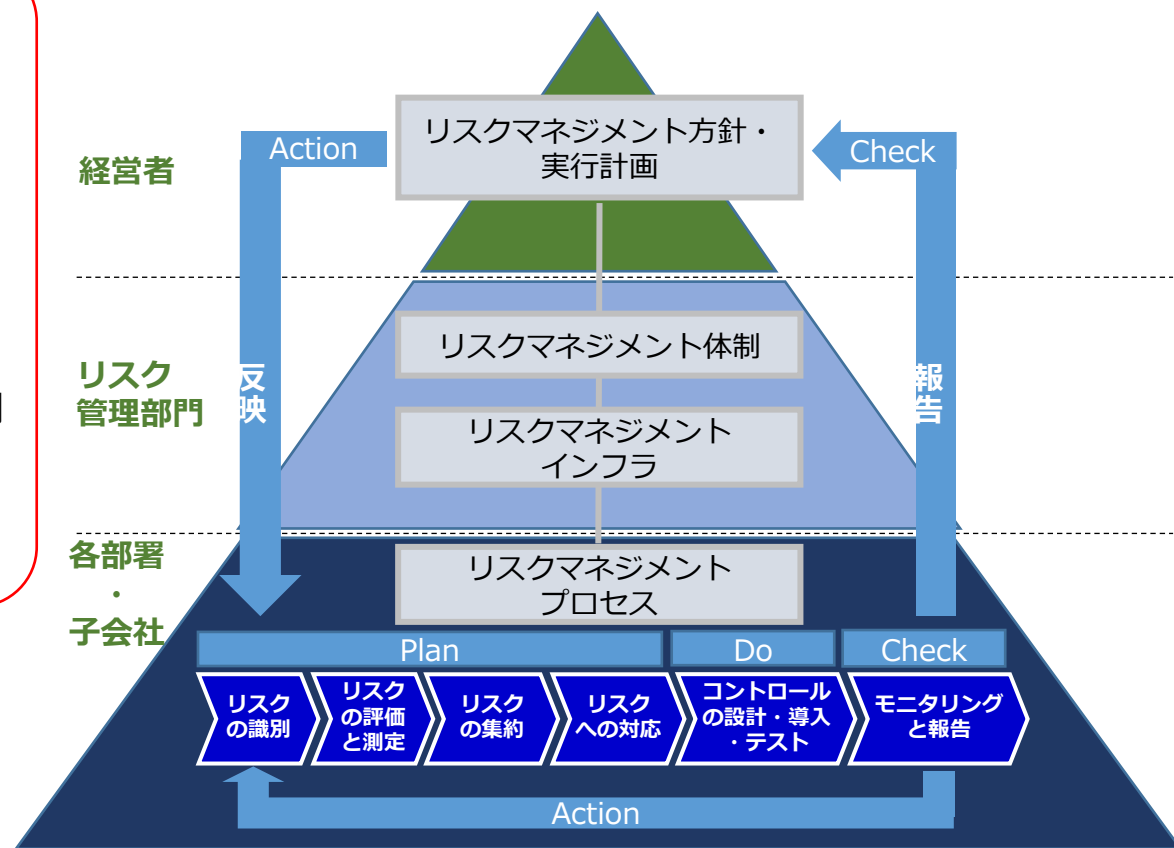
- ・ 主要海外グループ会社中、4社のリスクマップ完成
→本社でモニタリングする重大リスクの絞り込み完了
- ・ 他の海外グループ会社とのリスク質問票のやり取り
及びリスクマップ作成を継続する

■ リスク質問表を活用した取組み具体化

- ・ 新規M&Aに際し、ガバナンスデューデリジェンスへ活用

■ リスクマネジメント体制

- ・ ディフェンスラインを設定し、体制検討開始



グループガバナンスの強化

経理機能の更なる強化

■ 経理機能を更に強化する必要性

- ・ 昨年度から新規導入したIFRS決算業務での発生課題や要改良事項に対応する為
- ・ 海外グループ会社の要求にも対応した、連結パッケージの見直しや業務フローの改善を行うことにより決算の早期化と安定化を図る為
- ・ 2018年から適用されるIFRS新基準に対応する為

活動進捗状況：

■ 決算の早期化・安定化

- ・ 昨年度IFRS決算業務時に発生した問題の要因分析完了
→ 本社とグループ会社の業務分担を明確にする新規程や新パッケージの作成中（年度決算で導入）

■ IFRS新基準対応

- ・ 新基準による会計処理などへの影響を確認
→ 検証の結果出された要対応課題に関して、今年度中に必要な施策実施中

■ 人材強化

- ・ 海外経理経験者を増強し、更に採用活動継続中

グループガバナンスの強化

情報システムセキュリティ基盤構築

■情報システムのセキュリティ基盤を構築する必要性

- ・OS本社及び国内外のグループ会社の情報セキュリティ強化により、情報漏洩等のリスクを下げ、企業価値を上げる為

活動進捗状況：

■新プロジェクト発足

- ・グループ全体に共通するグローバルな情報セキュリティ基盤を、マイクロソフトのOffice365を用いてクラウド上に構築していくプロジェクトを9月7日にキックオフ
→ベースとなる設計・環境構築が完了し、現在、パイロットユーザによる利用を開始し、動作検証を実施中

コンプライアンスの徹底

■コンプライアンスを徹底させる必要性

- ・米国や欧州の反腐敗（反贈収賄）や個人情報保護の強化に対応する為
- ・特にアジア地域は反腐敗に対する意識が低く、意識改革の必要性が高い為

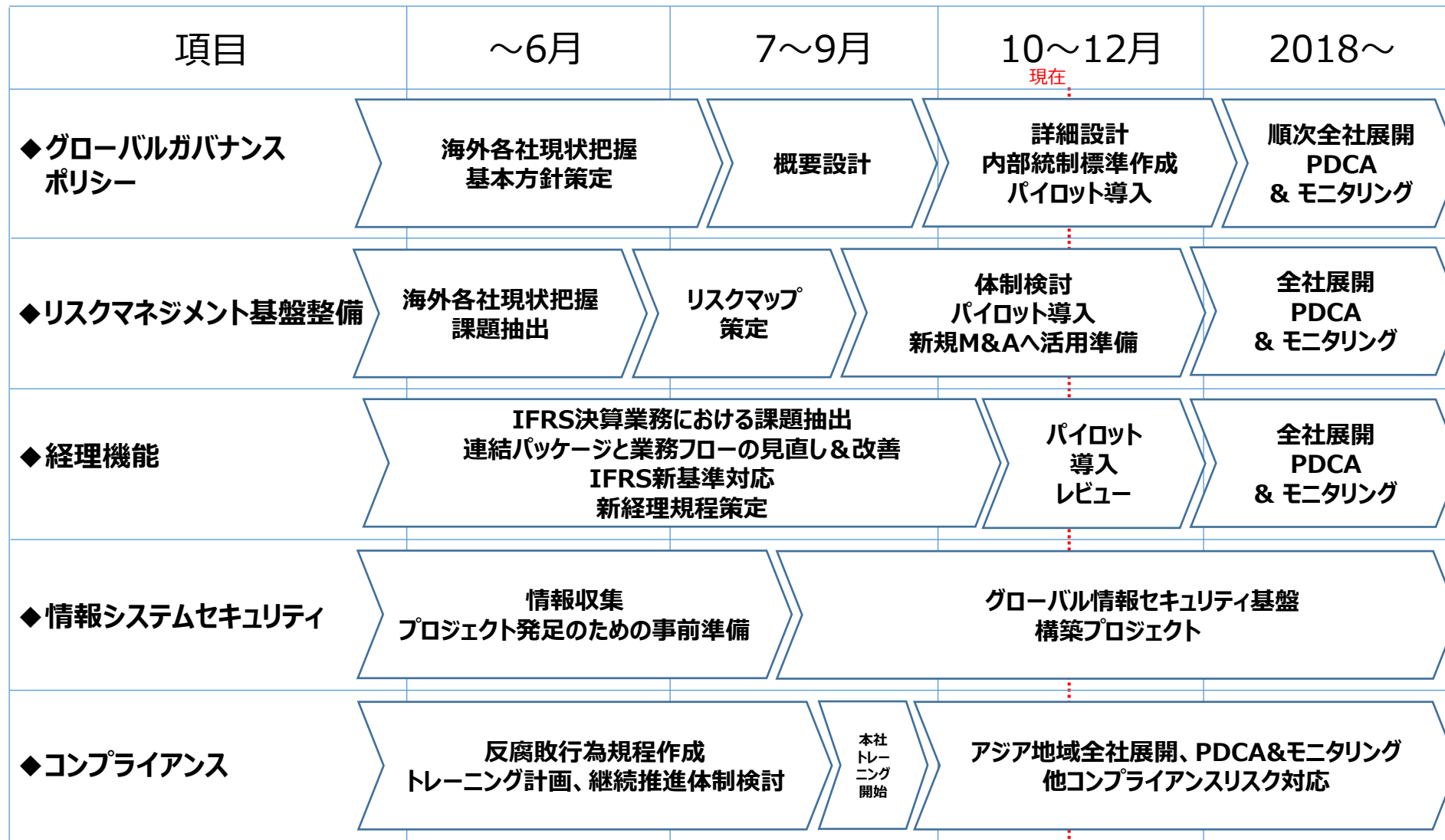
活動進捗状況：

■反腐敗行為規程（Anti-Corruption Policy）のトレーニング実施中

- ・9/21,26:本社及び国内グループ会社、10/2:ベトナム、10/3,4:タイ、10/5:インド、10/20:沖縄(AEC)、10/24:インドネシア、10/25,26:マレーシアにて実施済み
- ・今後、中国、香港、チリにて行う計画
- ・「海外コンプライアンスオフィサー」を任命、本社法務部及び外国法事務弁護士事務所と連携して、継続的な浸透活動を推進

グループガバナンスの強化

2017年 グローバルガバナンス・プロジェクト活動 <タイムライン>



參考資料



2017-2020年度 中期経営計画

『VISION 2020：新フロンティア創出への挑戦』

中期経営計画ビジョン

いかなる景気変動や自然環境の変化にも影響されない

強靱なグループを構築して、雇用の安定を図る

当社は、グローバル規模で起きている法改正や構造改革によって発生するニーズに対し、最大限にリスクを取ってアグレッシブに挑戦することで異次元の成長を実現

定量目標概要		J-GAAP	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
		15/12月期	16/12月期	17/12月期	18/12月期	19/12月期	20/12月期
単位：億円		中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画
連結売上収益		※740	1,325	2,010	2,740	3,460	4,410
EBITDA		-	70	124	175	236	344
		J-GAAP	IFRS	IFRS			
		14/12月期	15/12月期	16/12月期	17/12月期		
単位：億円		実績	実績	実績	期初計画		
連結売上収益		594	808	1,343	2,130		
EBITDA		-	45	72	-		

※2015年2月20日発表の中期経営計画より

強靱な財務体質の構築による成長シナリオ

年度	戦略
2016年	M&Aに関する投資資金が430億円超（Orizon含む、AECを一部含む）となり、金融機関からの借入が増加、自己資本比率が10%台前半まで低下
2017年	<ul style="list-style-type: none">・ 1月からのファイナンスも合わせて自己資本比率が回復し20%台半ばへ・ 大規模なM&Aは見合わせ、既を買収した会社とのシナジー最大化で投資回収期間を短縮する取組を行い、中計年度におけるオーガニック売上成長14%の道筋を作る・ 当期は最終利益51億円以上を実現
2018年	回収短縮で強靱な財務基盤を構築し当期最終利益80億円以上、自己資本比率30%超を目指す
2019年	<ul style="list-style-type: none">・ 強靱な財務体質を背景に、2016年と同規模の売上500億円程度のM&Aを実施・ 実質的な当期最終利益100億円以上の体制を構築
2020年	強靱な財務体質を背景に、2016年と同規模の売上500億円程度のM&Aを実施 * 2018年からのオーガニック成長20%程度で3,600億円達成

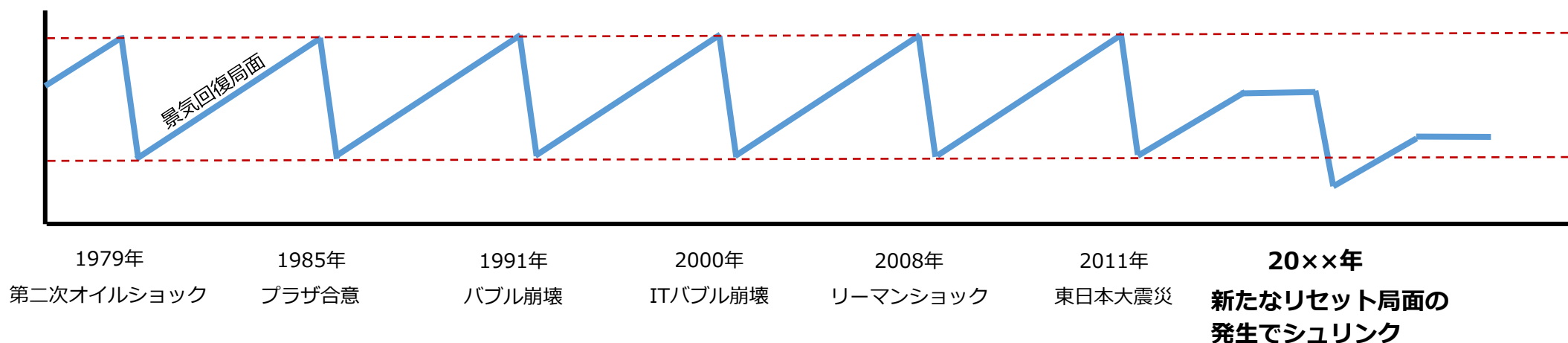
当社は製造アウトソーシング会社として創業

全ての人材サービスビジネスは、人数を純増させることが売上成長に直結

⇒ 製造分野のアウトソーシング事業は、メーカーの増産における増員ニーズを獲得し媒体で求人、期間契約で採用し、減産時は契約満了で雇用解約を繰り返しながら成長してきた

- ・ 過去は、労働市場が潤沢だった為、大きなリセット局面に大量の雇用解約で売上が半減しても、次の景気回復局面の増員ニーズに合わせて、改めて採用することで元に戻った
- ・ 現在は、労働市場が非常にタイトで採用コストが高くなった為、大きなリセット後の景気回復局面においても採用困難で回復ができず、新たなリセット局面の発生でシュリンクしてしまう

大きなリセットと景気回復局面を一定のボックス内で繰り返し推移していたが、現在の労働市場環境で景気が回復しても元に戻ることが困難となる（イメージ図）



当社は、製造分野におけるこれまでの成長スキームが陳腐化と判断、しかしながら労働関連法改正を大きなビジネスチャンスと捉え、独自のPEOスキームによって大きく成長

補足：日本国内における労働関連法改正の概要

1. 2013年4月施行 改正労働契約法

- 期間社員の継続が満5年を経過後に本人が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

2. 2015年9月施行 改正労働者派遣法



- 派遣期間終了時の派遣労働者の雇用安定措置を派遣会社に義務付け（一部、努力義務）
- 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
- 派遣会社の正社員による派遣は期間制限なし
- 派遣会社に、派遣労働者の計画的な教育訓練と希望者へのキャリアコンサルティングを義務付け
- 特定労働者派遣事業（届出制）を廃止し、全ての労働者派遣事業を許可制とする（許可要件を厳格化）

日本国内では労働関連法の改正によって当社の成長機会が拡大

労働契約法の改正によるニーズ

これまでメーカーは長期サイクルの生産変動領域で、直接雇用の期間社員を契約更新で活用してきたが、2018年に労働契約法の施行から5年経過することで今後の雇用が困難となり、その対応ニーズが発生

当社の成長機会


- 雇用維持が困難となったメーカー直接雇用の期間社員に対するPEOスキーム  P.38,39
- メーカーが、直接雇用の期間社員の代替で導入を拡大する外国人技能実習生の活用  P.42

PEO = Professional Employer Organization（習熟作業員雇用組織）の略称

労働者派遣法の改正によるニーズ

- ・ 技術系派遣会社には中小企業が多く、派遣事業の許可要件が厳格化されたことで許可が取れず事業の継続が困難となる業者の業界淘汰が起こり、その対応ニーズが発生
- ・ リスクを避け期間雇用の更新で長期派遣させていた社員の正社員化が困難な為、派遣先から技術者を引き揚げたり、雇用期間の満了で退職させることによって拡大する技術者不足への対応ニーズが発生

当社の成長機会

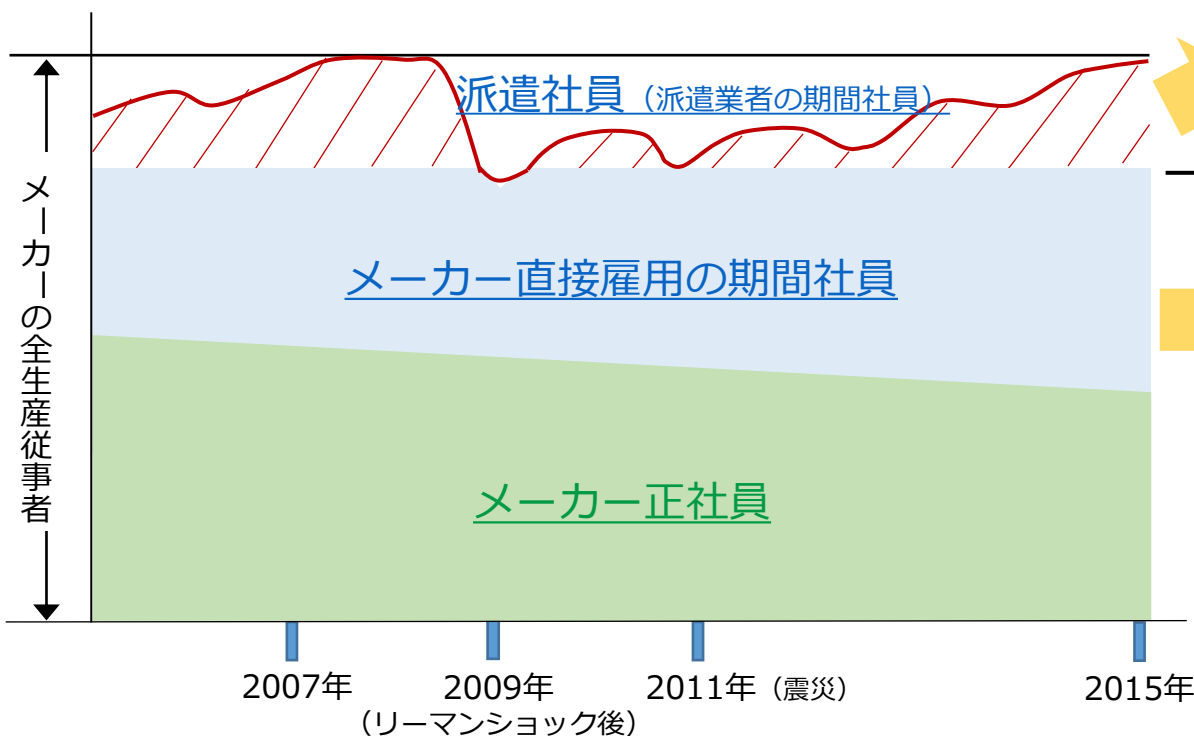
- 派遣法改正で発生する派遣許可が取得困難な業者の業界淘汰取り込み
- 派遣法改正で拡大する技術者不足の対応へ、当社グループのKENスクール活用スキーム  P.41

2016.12.14一部改定の中期経営計画：戦略概要

製造系（日本）：労働契約法改正で発生するニーズへの対応加速

雇用が困難となったメーカー直接雇用の期間社員へのPEOスキームによる対応

■これまでの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

- ・未習熟者による労働集約的事業領域
- ・国内製造系アウトソーシング事業者のコア領域

当社の事業領域を転換

製品の撤退等、万が一のリスクに備えた調整領域

- ・メーカーがコストをかけて育成した技能者によって効率向上を図っている領域

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

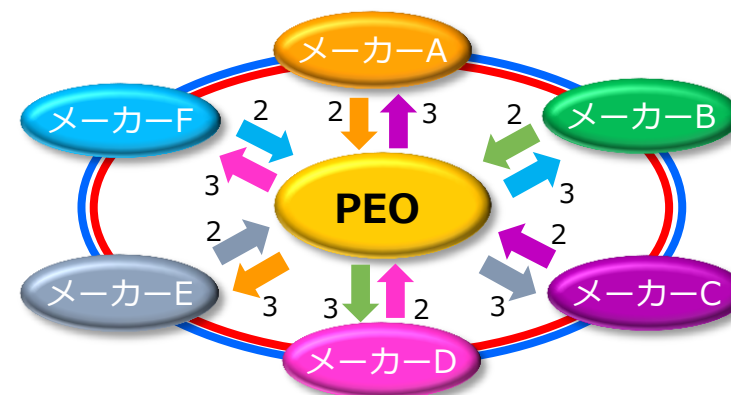
派遣会社の正社員派遣が有効手段となる新たな市場

当社は、メーカーが派遣を活用している短期サイクルの事業領域から脱却し、メーカーが直接雇用の期間社員を活用している長期サイクルの領域へと転換

製造系（日本）：労働契約法改正で発生するニーズへの対応加速

雇用が困難となったメーカー直接雇用の期間社員へのPEOスキームによる対応

1. メーカーが、当社グループの運営するPEOスキームに参画
2. メーカー直接雇用の期間社員を、PEOが正社員で採用
3. PEOから各メーカーへ長期活用できる正社員で派遣



PEOに参画するメーカー：約150社 ⇒ 2016年期末時点でPEOが稼働しているメーカーは20%の30社程度
労働契約法の改正で、2018年に向けてPEO稼働の進捗率が大幅に向上

【PEOスキームによる当社メリット】

- ・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割程度の増加

今後、大きなリセット局面が訪れた時に、PEOで獲得した社員を雇用維持してもグループ全体が黒字で乗り切り、景気回復局面では垂直な業績回復を実現する戦略として、グループ展開で製造とサイクルが異なる分野、景気や環境変化に影響を受けない分野の事業へグローバル規模で進出

技術系（日本）：派遣法改正で発生するニーズへの対応加速

派遣法改正によって発生する業界淘汰を取り込む対応

- ・届出だけで派遣事業ができた特定派遣がなくなり、すべて許可制となって要件が厳格化され、推定で6,000社ある派遣会社の80%が派遣許可を取れない為、その淘汰される派遣会社の取り込みを拡大

派遣法改正で顧客に拡大する技術者不足へのKENスクールによる対応

当社グループのKENスクール

⇒ 通信キャリアや大手ゼネコンとエンジニア育成カリキュラムを共同開発

- ・このカリキュラムで、採用した技術スキルが低い者へ2か月の教育を実施し、契約単価を若干落として適正な現場へ配属するスキームを拡大
- ・配属後も育成を継続、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30%向上



※スクールの実習風景

管理系（日本）：労働契約法改正で発生するニーズへの対応加速

メーカーが、労働契約法改正で雇用が困難となった直接雇用する期間社員の代替として、導入を拡大する外国人技能実習生の対応

外国人技能実習生を導入するメーカーの多くは、社宅契約・管理や日常生活の管理等にノウハウを持たないが、当社はメーカー期間社員に対する同様の管理業務受託に多くの実績・ノウハウを有し、また、アジア各国の当社グループ各社との連携によって各国の言語や文化等への対応を可能とし、メーカーからの管理業務受託を拡大

※外国人技能実習生（実習期間は最長で5年間）

日本の公的制度である外国人技能実習制度に基づき、メーカー等が主にアジア各国から外国人を技能実習生として受け入れて雇用し、実習修了した帰国後に現地で習得技能を活かしてもらう目的

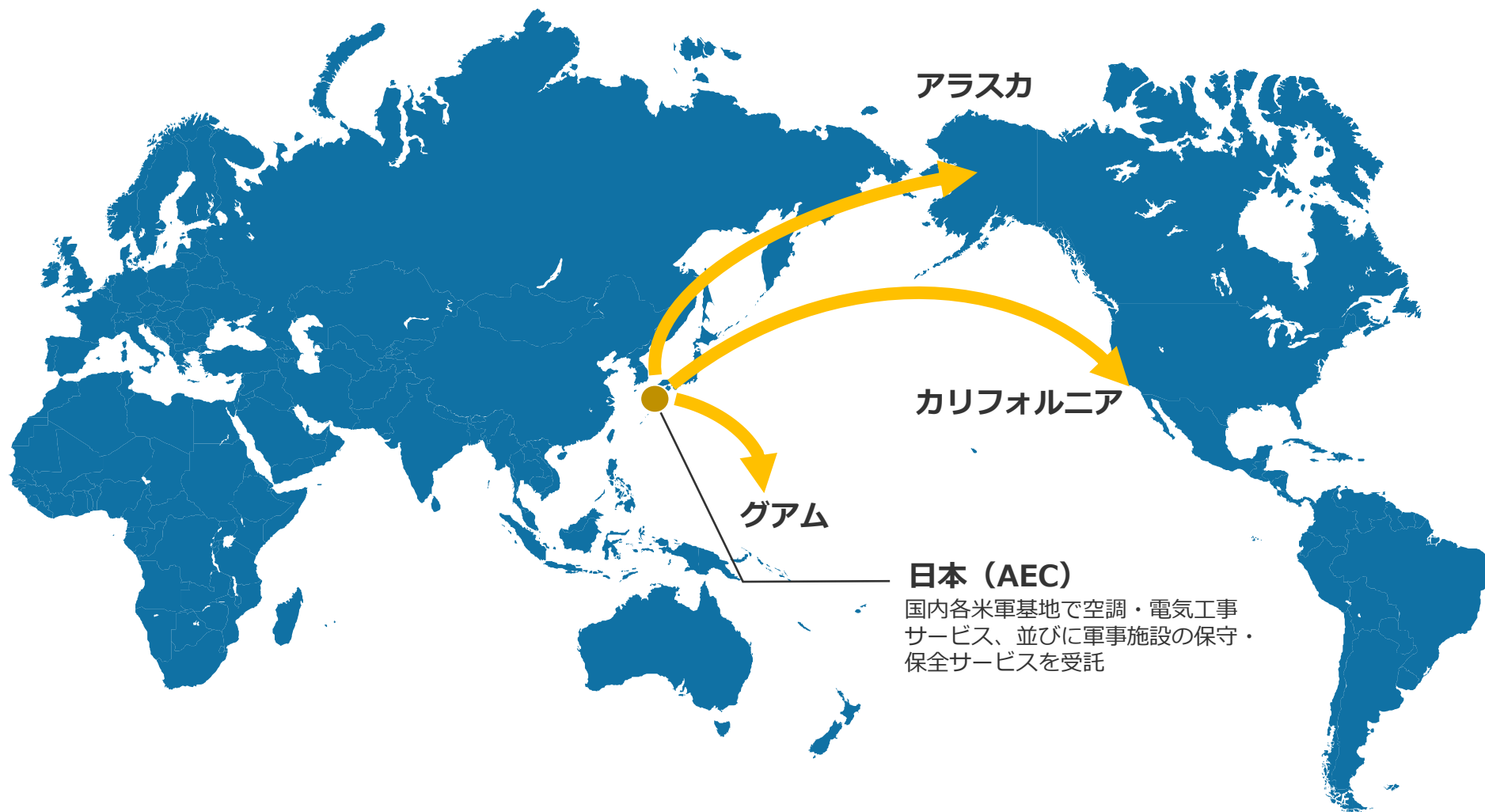
米軍施設向け事業（日本・海外）：環太平洋地域、北米地域への展開

景気や環境の変化に影響を受けにくい米軍施設向け事業の拡大

グループ内でのシナジー創出

- ・ 米軍基地内の福利厚生施設向け人材派遣事業等を、国内の当社グループ営業ネットワークの活用で、全国各地で20か所超の主要米軍施設へ展開
- ・ 国内米軍施設における建設物や設備の改修・保全業務の受託サービスを行うアメリカンエンジニアコーポレーション（2017年4月3日M&A 本社：USA）への当社グループのバックアップで事業拡大に必要なボンド保険を拡充し、また相互の経営資源活用によるシナジー創出で、環太平洋の米軍施設での設備改修・保全業務等の受託を展開

米軍施設向け事業（日本・海外）：環太平洋地域の北米地域への展開




上記以外に、ハワイ・オーストラリア・韓国への展開を計画

公務の民間委託事業（海外）：英連邦圏での展開加速

先進国各国で拡大する、公務員を削減し公務を民間委託する市場への進出

景気に影響されにくい公的業務の受託拡大

- ・ イギリスの中央政府・地方政府に対する各種業務のBPO事業
- ・ オーストラリア政府等の公共機関が顧客となる刑務所や空港等の公共施設での各種アウトソーシング事業



各国のグループ各社に対するバックアップを強化し、各社ごとの成長を加速

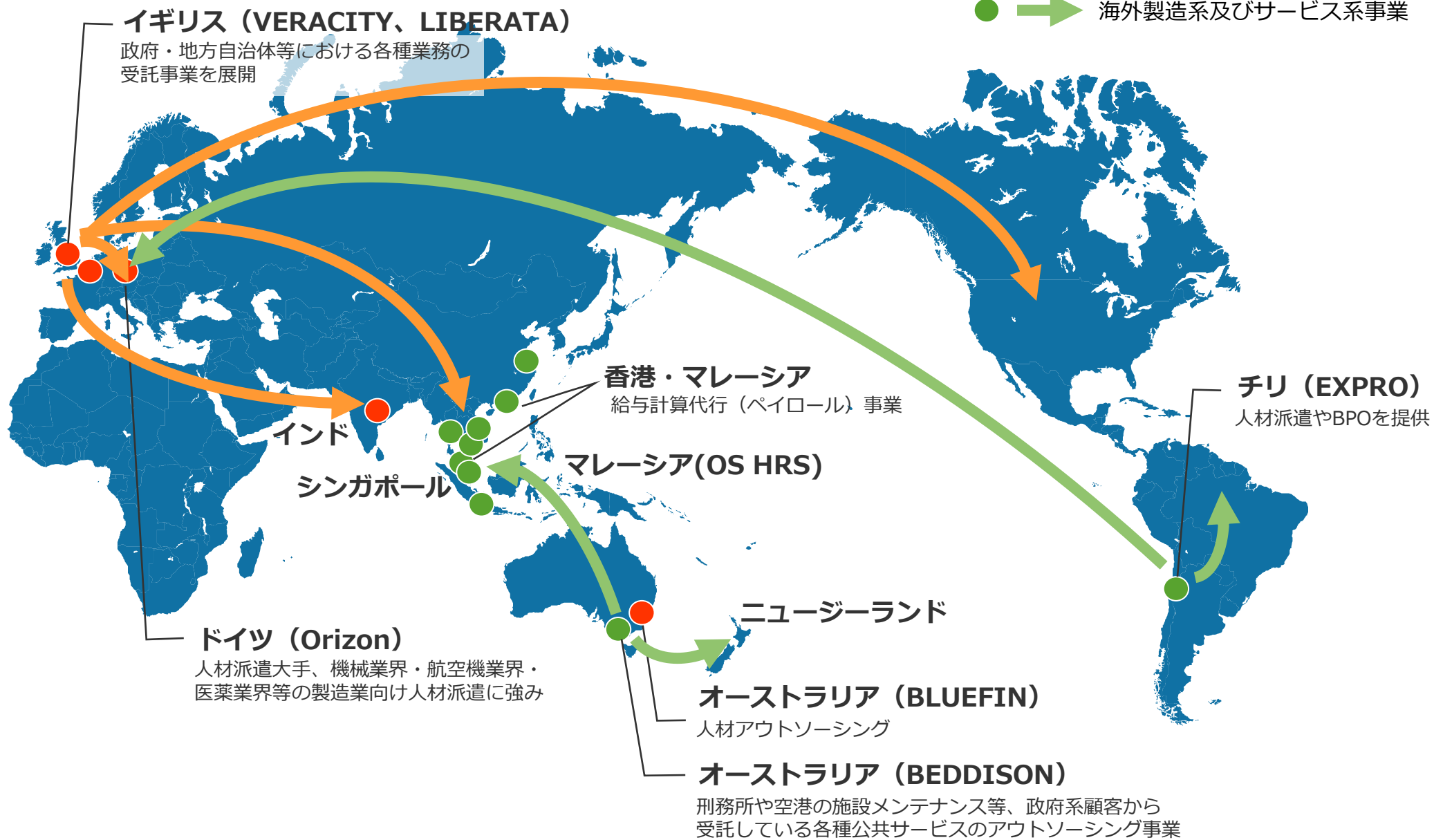
各事業のグローバル展開

各社が各国で行っている事業をグループ内で相互展開し、公的業務の受託事業で多くのエンジニアとノウハウを持つイギリスのグループ各社やドイツを中心に欧州で広い営業網を持つOrizon等の連携強化でシナジー最大化を推進し、英連邦各国・欧州各国への事業展開を加速

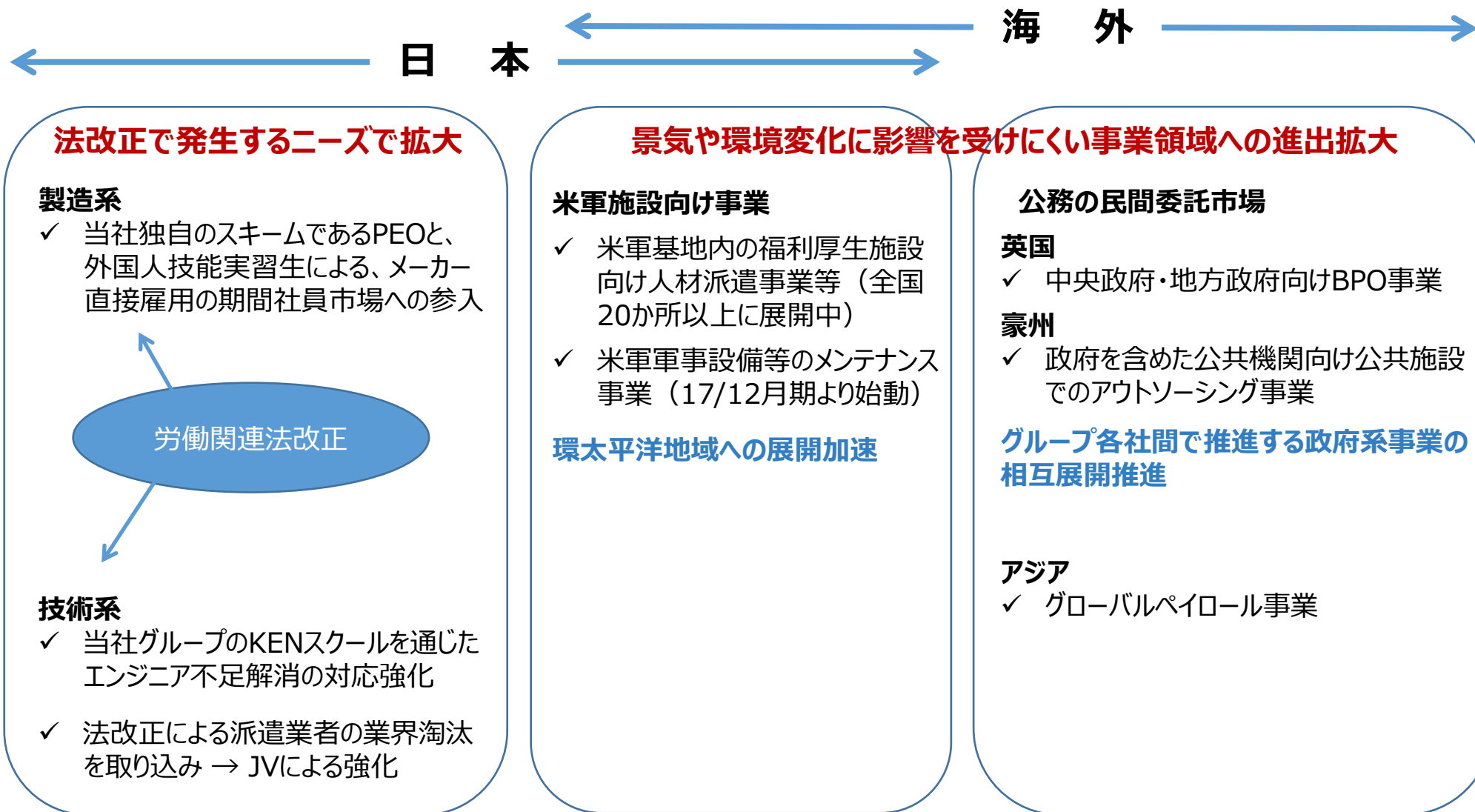
2016.12.14一部改定の中期経営計画：戦略概要

公務の民間委託事業（海外）：英連邦圏での展開加速

- → 海外技術系事業
- → 海外製造系及びサービス系事業



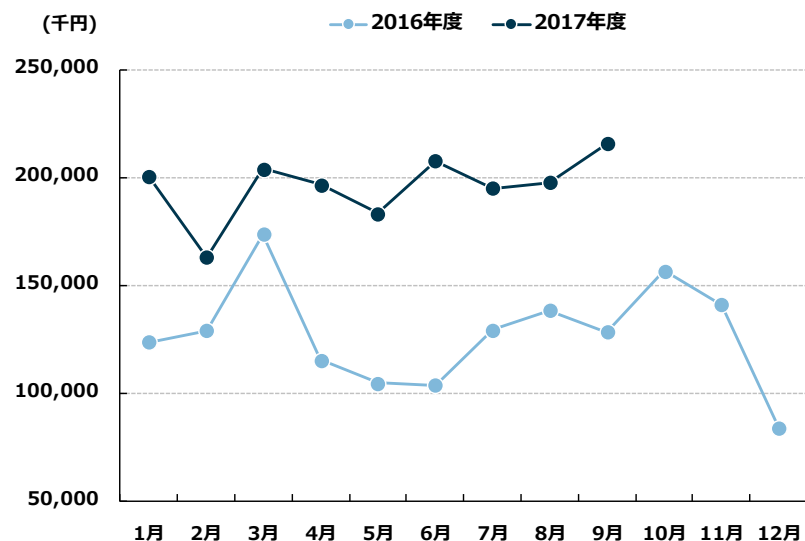
地域別・領域別施策サマリ



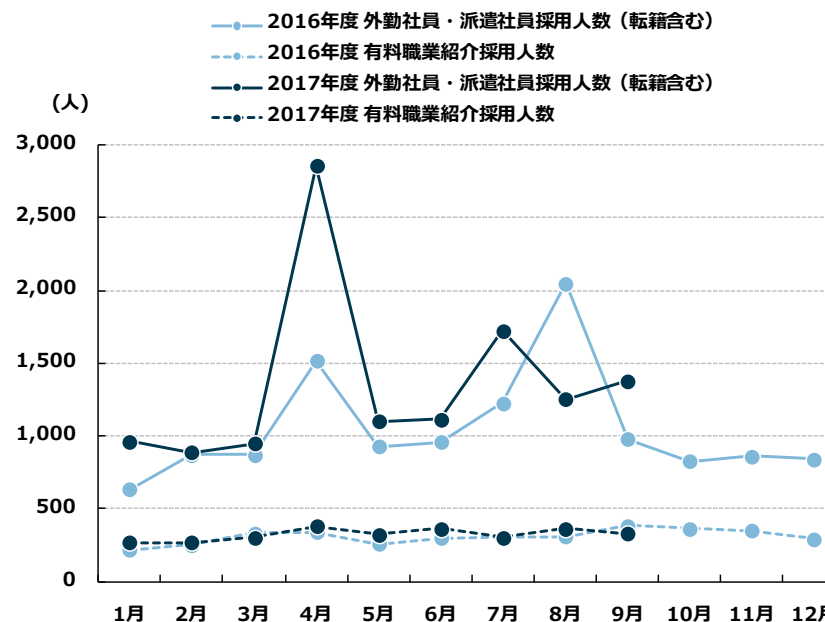
国内採用人数と採用単価の推移

● 月次・連結の推移

採用募集費



外勤社員・派遣社員採用人数 (転籍含む)



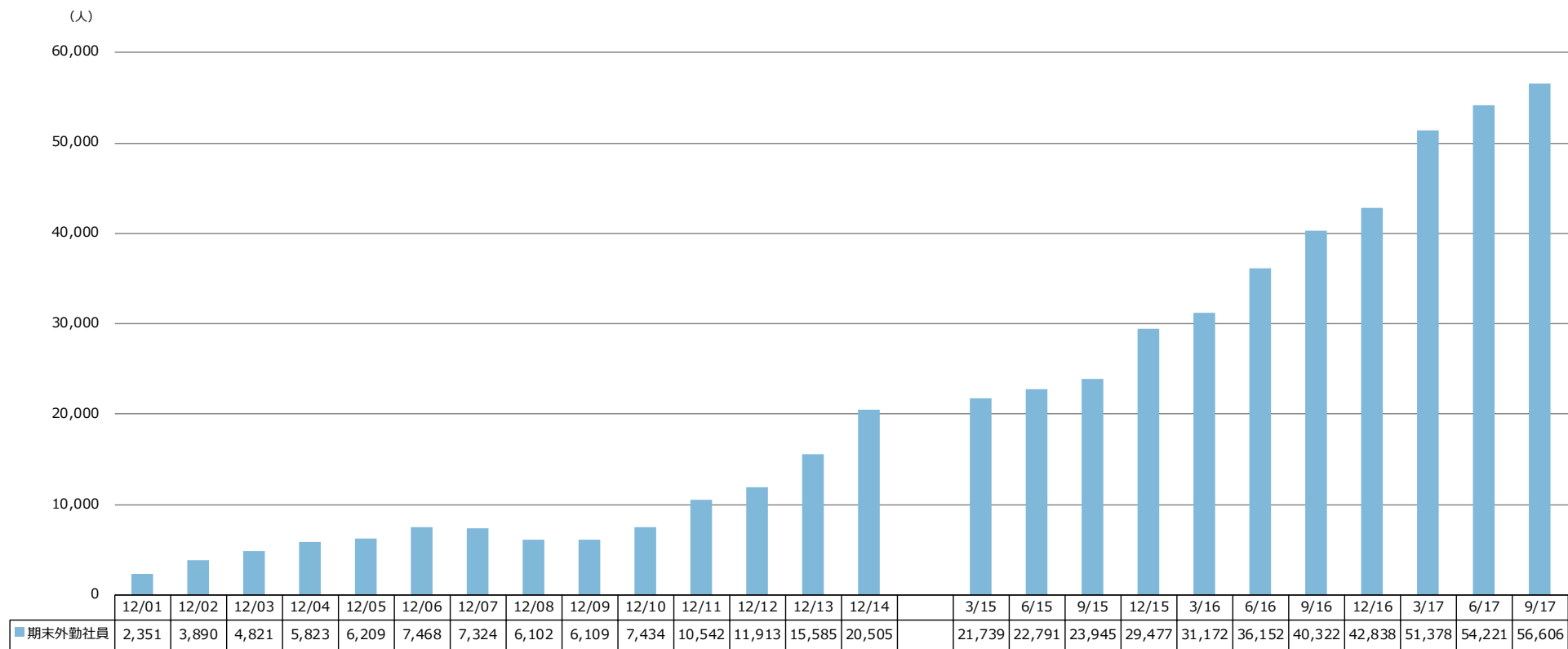
2016年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
外勤社員・派遣社員採用人数 (転籍含む)	634	872	872	1,515	930	956	1,229	2,050	977	826	862	839
有料職業紹介採用人数	218	250	331	337	259	300	301	309	383	364	346	291
採用募集費 (千円)	123,495	128,926	173,743	115,195	104,675	103,514	129,325	138,235	128,418	156,677	141,129	83,720
2017年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
外勤社員・派遣社員採用人数 (転籍含む)	963	889	950	2,860	1,098	1,113	1,727	1,254	1,379			
有料職業紹介採用人数	268	265	301	377	323	365	302	252	327			
採用募集費 (千円)	200,402	163,084	204,090	196,759	183,252	207,908	195,140	197,760	215,804			

※国内 (派遣・請負、人材紹介、技術系) の合計

外勤社員・派遣社員数の推移

● 連結の推移

- ~2014年度： 通期推移
- 2015年度～： 四半期推移



※外勤社員：顧客メーカーにおける現場作業従業員の総称で、稼働中の派遣契約社員も含まれます。

2016年8月において行った企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴い、
2016年12月期以降の連結財務諸表を遡及修正しております。

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