

Corporate Report 2022

統合報告書2022



アウトソーシンググループの パーパス

私たちは、
どのような事業を、
何のために行うのか？

技術
国と地域
就業機会 教育
賃金 ジェンダー
情報

年齢 障がい LGBT
世代 医療 雇用形態 階級 宗教
民族 資産 経済 消費

私たちは、労働格差をなくし、
世界の人々の人生を豊かにする
人材サービス会社です。

アウトソーシンググループは、人材サービス事業をグローバルで展開する企業グループです。

男女間での賃金格差、正社員と非正規社員との間の労働条件の格差など、様々な労働格差の存在が深刻な社会課題となっています。

当社グループが2020年8月に一新した経営理念では「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。」ことを謳っています。

世界中のすべての人が、当社グループで働くことで人生が豊かになり、幸せを感じていただくこと。そのために全力を尽くすことが私たちの存在意義であり、社会的な責任です。



私たちは、
どのようにして、
それを成し遂げるのか？

「はたらく」に国境をなくし、
働いて「みらい」を
デザインします。

労働力の需要と供給のバランスは国や地域によって様々です。また、求められる人材も時代とともに変わっていきます。昨今はIT人材の不足が深刻化しています。

アウトソーシンググループでは、製造系事業においては、「はたらく」に国境をなくすこと、また技術系事業においては、働いて「みらい」をデザインすることを事業ビジョンとして掲げています。

世界に広がるハブ拠点、拠点間の人材サポートルートを活かした国境を越えた就業サポートや、ロボットとエンジニアをセットにした『派遣2.0』モデルの提供によるIT人材不足問題の解決など、私たちは産業・人材の「みらい」を見据え、人材に関わる様々な解決策をデザインします。

Key Issue

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

IT・通信分野で続く人材不足

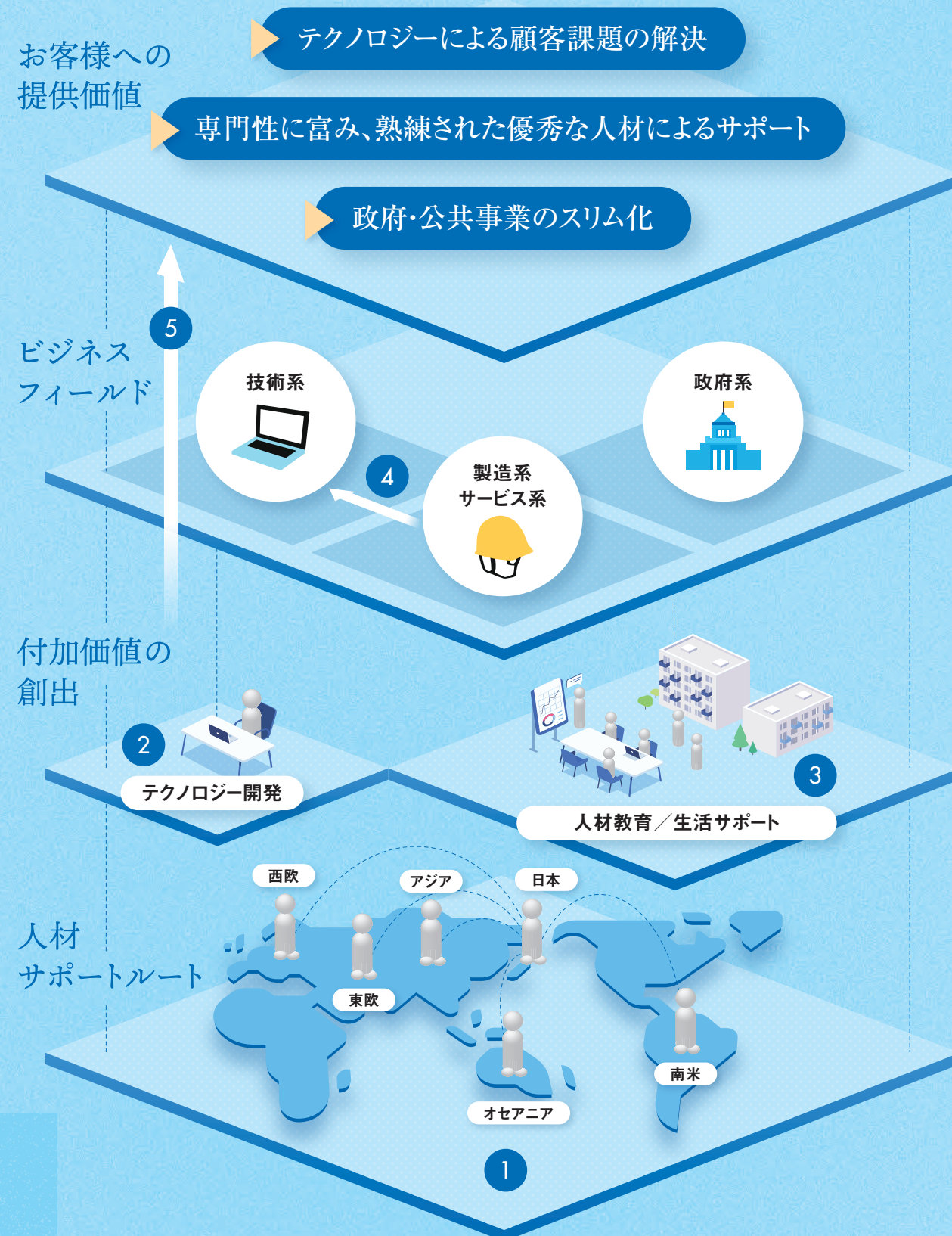
2030年のIT人材の不足人数*

79万人 (高位シナリオ)

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

ビジネスモデルと提供価値



1

国境を越えた就労機会の提供

グローバル人材プラットフォーム

働きたい人が国境を越えて就労できる人材プラットフォーム。グローバルでの労働需給のギャップ解消に貢献します。 [P7](#)

海外就労者サポート

アジアを中心とした技能実習生受入に係る様々な企業の実務を請け負う。国内のグローバル人材活用を促進します。

2

最先端テクノロジーの研究開発

労働集約型産業のITによる効率化からDX(デジタルトランスフォーメーション)サポートまで、あらゆる分野の生産性向上に寄与するテクノロジーを開発しています。

3

グローバルでの就労者の支援

専門スキル習得のための教育支援や、外国人技能実習生の生活サポートを実施。海外グループ会社では住居等の整備を行うなど、就労者の生活面での様々なサポートを行っています。

4

キャリアチェンジサポート

未経験者や製造系スタッフの専門スキル習得によるキャリアチェンジを支援。基礎的なアプリケーションスキルから高度専門分野など、様々な教育支援を実施しています。

5

最先端テクノロジーの活用

[P8](#)

あらゆる業種でAI、IoTの活用が広がる中で、アウトソーシンググループではお客様の業務改善につながる最先端のテクノロジーを開発し、提供しています。

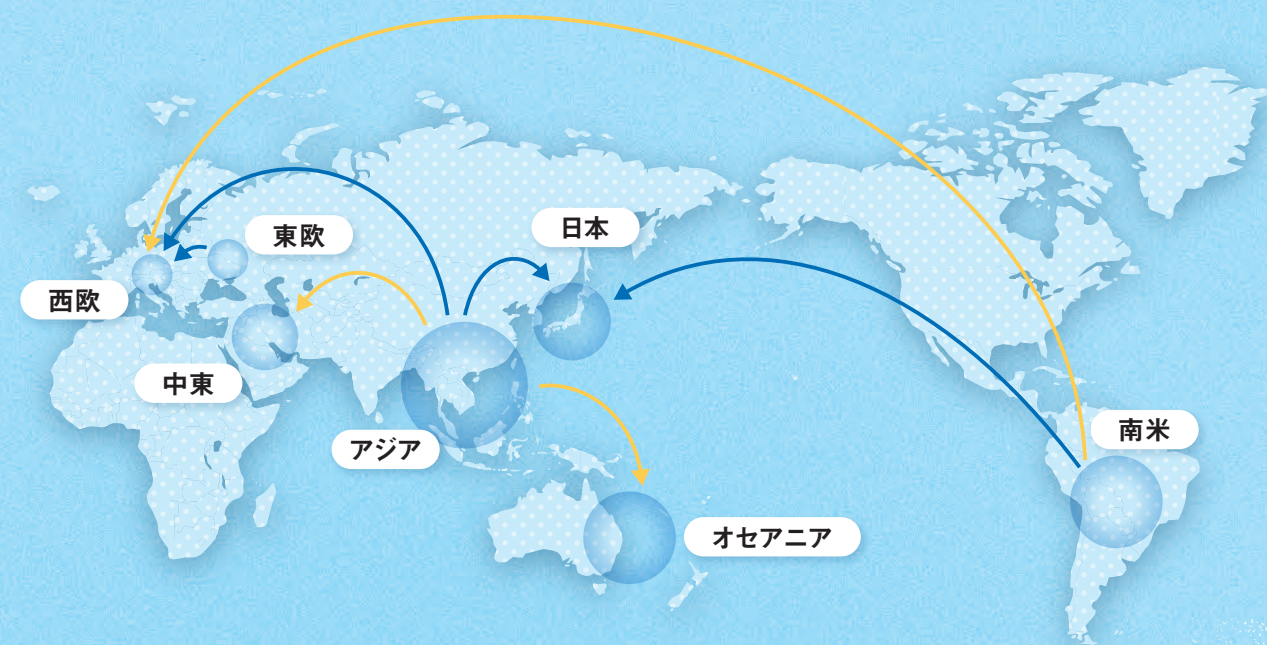
人材ビジネスの「GAME CHANGER」へ

企業活動は社会の中で行うものであり、社会環境に合わせて進化させる必要があります。グローバルでの人口増加や産業界の生産性向上など、顕在するトレンドや課題を成長の機会に変え、アウトソーシンググループは社会とともに成長し、また、社会に必要とされる企業であり続けます。

グローバル人材プラットフォームの拡大

世界レベルでの人口増加を、アウトソーシンググループの中長期的な成長機会と捉え、グローバルでの人材流動化戦略を推進。現在はヨーロッパ、南米、アジアをハブ拠点に、国境を越えた就労機会の提供を行っています。

これにより、特定地域における地政学リスクや政治リスクを低減し、安定した収益構造を実現するとともに、労働需給のギャップ解消によるグローバルでの経済活動の安定という社会的な使命を果たしています。

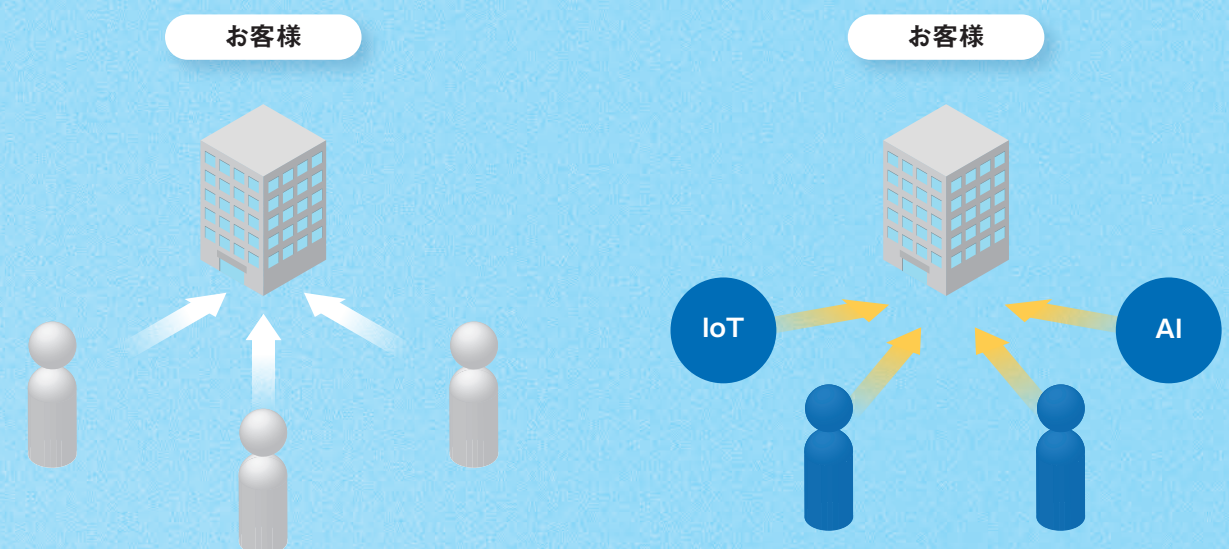


▶ 推進に向けた課題と対策

より幅広い国と地域で就労機会を提供するためには、グローバルでのネットワーク強化が必要不可欠です。これまで同様に積極的なM&Aを実行し、グローバルネットワーク構築を進めていきます。また、宗教や文化などが異なる国と地域で働く人々の人権尊重を重要課題と捉え、国連グローバル・コンパクトの10の原則の下で、グループ内で人権教育を行っています。

最先端テクノロジーによる人材ストックビジネスからの脱却

あらゆる分野でロボットやAIの活用が広がる中で、最先端テクノロジーを活用した新たな付加価値の創出を図っています。現場スタッフとテクノロジーをセットで提供する『派遣2.0』や、AIを活用した外勤社員の業務効率化など、お客様と外勤社員双方のメリットを創出し、競争優位性を高めるとともに、人材ストックビジネスであった業界のビジネスモデルの変革に挑戦しています。



▶ 推進に向けた課題と対策

これまで事務・管理系業務のテクノロジー活用を推進してきましたが、企業活動そのもののDX化に加え、IT活用はエッセンシャルワーカーの領域へと拡大しています。

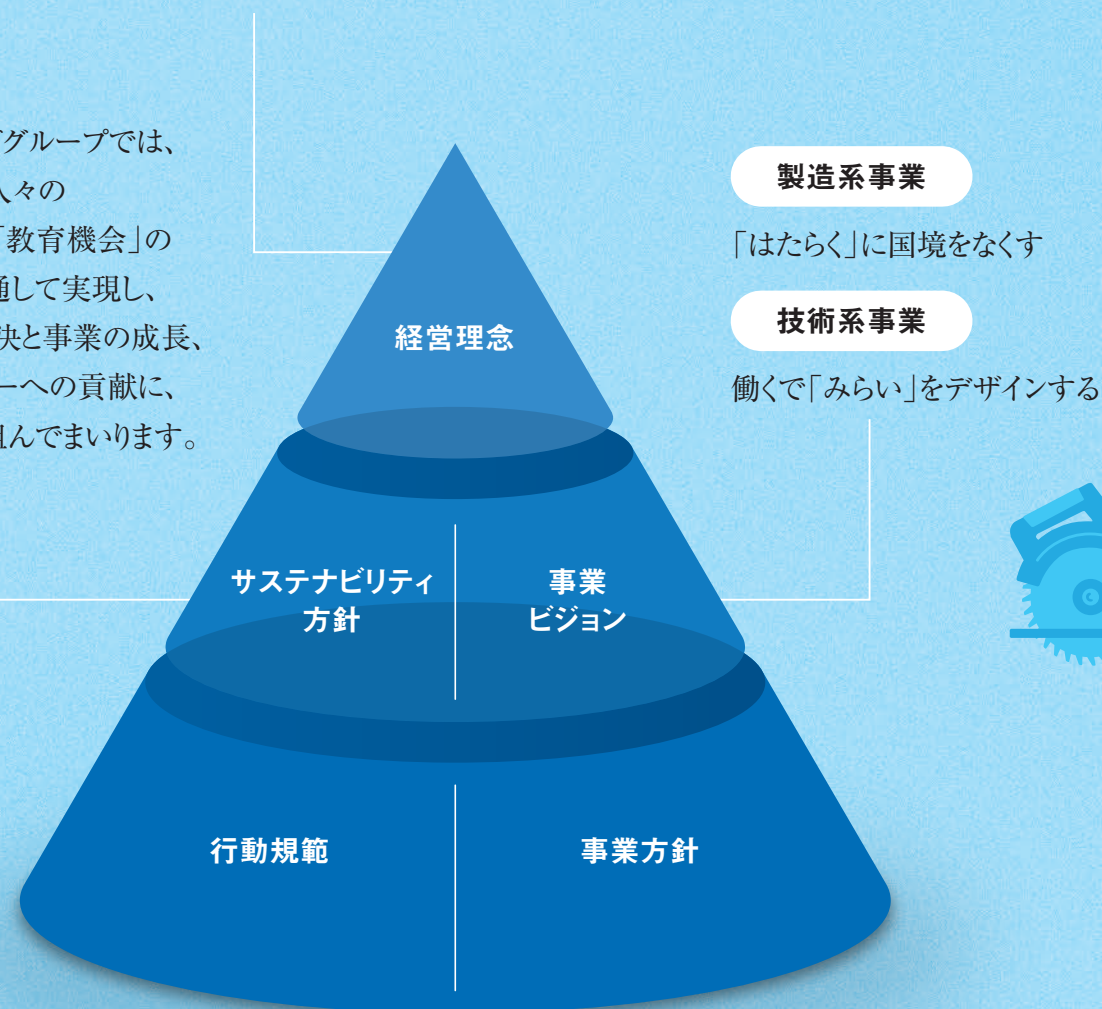
アウトソーシンググループではより広いマーケットで存在感を出すために、優秀なエンジニアの獲得が重要と捉え、IT人材の採用と育成を強化しています。



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。



アウトソーシンググループが貢献しているSDGs



Contents

1 アウトソーシンググループのパーパス	32 財務戦略
5 ビジネスモデルと提供価値	33 セグメント別事業概要
7 人材ビジネスの「GAME CHANGER」へ	35 セグメント別成長戦略
9 Group Mission	40 アウトソーシングのESG
11 At a Glance	41 サステナビリティ方針
13 トップメッセージ	42 マテリアリティと進捗
17 取締役インタビュー コーポレート・ガバナンス	43 環境
19 アウトソーシンググループの価値創造プロセス	45 社会
21 持続的な成長を支える4つの資本	49 コーポレート・ガバナンス
23 特集 人的資本の強化	49 取締役一覧
25 中期経営計画 Change the GAME	51 企業統治の体制
27 取締役インタビュー 国内技術系アウトソーシング事業及び国内サービス系アウトソーシング事業(米軍施設向け事業)	56 グループガバナンスの強化
29 取締役インタビュー 国内製造系アウトソーシング事業及び国内サービス系アウトソーシング事業(米軍施設向け事業以外のサービス系事業)	57 リスクマネジメント
30 取締役インタビュー 海外技術系事業	59 コーポレート・ガバナンス改革
31 取締役インタビュー 海外製造系及びサービス系事業	61 社外取締役就任にあたって
	63 主要財務の推移
	65 ネットワーク
	67 会社概要・株式情報

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さま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(現Value Reporting Foundation)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2022」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、アウトソーシング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、2021年12月31日現在における株式会社アウトソーシング及び当社グループ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。

■ 見通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、当社グループの将来に関する見通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:2022年7月

At a Glance

569,325百万円
(IFRS)

グローバル戦略で
過去10年で

10倍以上に成長

国内売上収益
海外売上収益

42,090百万円
(JGAAP)

2012年 2013年 2014年 2015年 2016年 2017年 2018年 2019年 2020年 2021年

Key Numbers

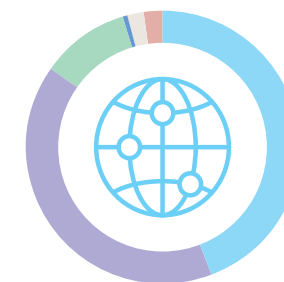
グループ会社数



267社

(2022年6月時点)
※当社を含む

地域別売上収益構成比率



日本 44.4%
欧州 40.5%
オセアニア 10.5%
北米 0.5%
南米 2.1%
アジア (除く、日本) 2.0%

セグメント別売上収益

国内技術系アウトソーシング事業	123,797百万円
国内製造系アウトソーシング事業	99,727百万円
国内サービス系アウトソーシング事業	29,191百万円
海外技術系事業	139,799百万円
海外製造系及びサービス系事業	176,750百万円

※その他の事業を除く

海外売上収益比率



55.6%

期末外勤社員数



112,524人

国内外の従業員比率



国内 41.2%
海外 58.8%

女性取締役比率



27%

(2022年3月末時点)

社外取締役比率



60%

(2022年3月末時点)

コロナ禍という“試金石”を経て、 グループの体力は増した 事業環境の変化のもと 新たな中期経営計画の必要性を感じている

代表取締役会長兼社長

土井 春彦

Haruhiko Doi

今回の不適切な会計処理事案について

今年度の統合報告書を作成するにあたり、まずは昨年、過年度の不適切な会計処理事案が発覚し、株主及び投資家の皆さま、お取引先企業をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、多大なるご心配とご迷惑をお掛けしましたことを心よりお詫び申し上げます。

今回の不適切な会計処理事案に関する調査報告書を受領し、当社において具体的な再発防止策をとりまとめた上で、東京証券取引所に改善報告書を提出いたしました。この報告書には、再発防止に向けた改善措置とその具体的なスケジュールを開示しており、コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底、コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築、内部統制部門の強化、内部通報制度の見直し、会計処理に係る社内ルールや経理会計システムの見直し、実現可能な事業計画・予算の策定という具体的な改善項目を掲げております。

今後、経営トップである私自身が責任をもってこれらを主導し、より良い企業風土の醸成に向けた改革を推進してまいりますことをここにお誓いいたします。また、今回の再発防止策、改善報告書に沿った内部統制、ガバナンス体制の強化につきましては本統合報告書のP.59、P.60にその詳細を掲載しておりますのでご覧いただければと存じます。

タウンホールミーティングの実施

今回の調査報告書において「不適切な会計処理の原因としては、右肩上がりの成長を強く求める経営方針の下で掲げられる高い数値目標の存在が認められる」との指摘があり、厳粛に受け止めております。

当社といたしましては、事業において最大限に努力することが、結果として従業員や企業の成長に繋がると確信しており、この信念は事業活動のみならず、あらゆる分野に共有できることと考えております。そして、数値目標につきましては、最大限で努力した時に達成できるもの

を基本として策定してまいりましたが、ここにおいて、その最大限に努力するプロセスこそが最重要であると考え、これまでも、決して数値目標の達成に固執したものではありませんでした。

また、過去、多くの年度において期初に立てた通期の業績予想を結果である通期業績が大きく上回ってきたこと、同じく過去の中期経営計画において、最終年度の経営指標の目標数値を上方修正してきたことは、成長を強く求めるあまり、無理な数値目標の設定を行っていたわけではないということの証とも考えられますが、この「最大限に努力するプロセスこそが最重要であると考えており、決して数値目標の達成に固執したものではない」ということを、全従業員に正確に浸透できていなかったことは私自身大いに反省しております。今後、数字が未達となる部門・営業拠点につきましては、過度なプレッシャーがかからない運営を行ってまいります。

今回の不適切会計に対する再発防止策の一環として、4月中旬に主要5拠点（札幌・東京・名古屋・大阪・福

岡）において、私が当社及び当社グループの役職員と直接対話するタウンホールミーティングを行いました。この場において、当社グループ経営理念の高邁な理想の意味するところ、サステナビリティに向けたSDGs経営・ESG経営の意義、また、見直しを行った内部通報制度が躊躇なく利用できるものであることをお話するとともに、数値目標についても、顧客と直接関わっている現場の声を反映した数字を吸い上げ、積み上げていくものであるということを説明いたしました。

このタウンホールミーティングにおいて、職場実態に基づく多くの意見が寄せられました。現在、これらの意見、要望の一つひとつを、月に2回、本社において管理職を交えて協議しており、社内のDX推進で対応できる部分など、具体的な改善策を講じ始めており、労働環境の改善、そして結果的に生産性の向上につながる取り組みとなりつつあります。なお、このタウンホールミーティングについては、今後も継続的な実施を計画しております。



コロナ禍2年間で増した企業体力、 推し進めた『SDGs』

2020年初頭に世界的に新型コロナウイルス感染症が拡大し、2年以上が経過した現在も、その影響はロックダウンやサプライチェーンの混乱など、世界経済に大きな影響、不透明感を与えています。この2年間の当社グループへの影響を振り返りますと、無論、製造系アウトソーシング事業においては工場の操業停止の影響を受けましたが、これまで事業戦略として推進してきた事業領域（ポートフォリオ）の拡大が奏功し、技術系アウトソーシング事業はDX化推進の流れもあってコロナ禍でも大きく伸長し、景気の変動を受けにくい政府系・公共系事業や米軍施設向け事業なども堅調に推移しました。また、コロナ禍において欧州のeコマース関連事業が大きく伸びるとともに、新たに海外におけるエッセンシャルワーカー領域を受託したこともあり、コロナ禍という未曾有の“試金石”を経て、グループ全体としての体力は格段に増したと感じております。

また、この2年間は、グループとしてSDGsへの取り組み、サステナビリティへの取り組みを一歩ずつ推し進めた期間であったと感じています。



当社グループは、昨年2021年を『SDGs元年』と定め、『SDGs宣言』を行い、国連が提唱するSDGsの17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、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、その後、「女性のエンパワメント原則（WEPS）」に基づき行動するためのステートメントにも署名しました。

当社の掲げる「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。」というグループ経営理念は、誰ひとり置いていかず、誰にもしわ寄せのいかない社会を実現するというもので、SDGsの主旨に則したものです。この2年間は、この経営理念を深く想い、そしてグループが果たすべき社会的責任についても真摯に考える期間でありました。

コロナ禍において、グループ会社のアウトソーシングテクノロジー社が期中に3,000名（採用枠）を正社員として雇用し、技術者として育成するということを発表しましたが、これはコロナ禍で職を失った人や新卒枠縮小の影響を受けた学生の方々がその対象であるばかりでなく、従業員の雇用継続に苦しんでいた企業に対しても、一時的に従業員をお預かりするという形で門戸を開きました。

また、グループ会社のオランダOTTO社はウクライナにおいて6拠点を構え、約3,000名の人材が働いておりましたが、ポーランドの拠点にて同国から避難された方々を配属し、新たな採用にも積極的に取り組むとともに、そのご家族のサポートにも注力いたしました。

そして、日本においてもウクライナの避難民100世帯の受け入れを進め、4月からはウクライナ避難民の方々に関する無料電話通訳ダイヤルを開設し、通訳対応や日常生活面での相談等をお受けするコールセンターを、

避難民の方々やその関係者、また、一般の自治体・企業等の皆さまに無料開放しております。これには、これまで海外からの技能実習生等の外国人管理業務において、国内で圧倒的な件数を行ってきた事業で培ったノウハウを速やかに活かすことができました。

これまでの事業で培ったノウハウ、そして要素技術を、「果たすべく社会的責任において発揮する」ということをこの2年間で学んだような気がします。

中期経営計画について

現在、2024年12月期を最終年度とした中期経営計画「VISION 2024 : Change the GAME」に取り組んでおりますが、計画を策定したときから大きく世界の事業環境は変化しております。前期、2021年12月期時点で、売上収益は5,693億円と中期経営計画における計画値の4,970億円を上回っており、営業利益につきましても、M&Aに係るPPAにより40億円の償却を行ったものの、計画値の250億円に近い242億円を確保しました。その一方で、2022年度の業績予想につきましては、売上収益は6,950億円と中期経営計画の計画値5,930億円を上回っているものの、営業利益の予想は320億円と、計画値の360億円を下回るものとなっております。

これは、中期経営計画で示した6つの重点施策の多くが、事業を巡る世界情勢の変化により、望んでいた進捗が見られていないことによります。例えば、技能実習生を中心とした外国人の就労者サポートサービスにつきましては、その管理人数で圧倒的なナンバーワンとなっておりますが、この事業は本来ストック収益モデルであり、コロナ禍で2020年度、2021年度と実質的に日本への渡航がストップしたことから、この2年間に大きく伸ばすことを予定していた管理人数が積みあが

らない状況になり計画を下回っております。このような外国人関連ビジネスの2022年度における計画値との差異が、営業利益ベースで44億円程度あることから、これらの状況を精査したうえで、事業環境に即した新たな中期経営計画を策定する必要性を感じております。

無論、世界で増える人口を成長ポテンシャルに変えるための戦略実行、景気に左右されずいかなる事業環境にも打ち克つ企業体への歩み、人材プラットフォームを構築し、フィージビリティ拡大を目指す企業体としての変化といった大きな視座は不変であり、目指すベクトルに揺らぎはありませんが、現在の事業環境を踏まえ、さらに強い企業体となるべく新たな計画を策定したあかつきには、速やかにこれを公表いたします。

最後になりますが、ここに改めて今回の不適切な会計処理事案についてお詫び申し上げるとともに、内部統制、ガバナンス体制の強化を図り、必ずやすすべてのステークホルダーの皆さまの信頼を得る企業グループとなり、誰にもしわ寄せがいかない、誰も置き去りにしない企業価値増大に向けた歩みを進めてまいりますので、皆さまにおかれましては何卒、今までと変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。





両輪のガバナンス維持と再発防止策について

取締役
経営管理本部長

梅原 正嗣

Masashi Umehara

『J-SOX』と『MCR』

世界38の国と地域において事業を展開するアウトソーシンググループは、これまで、日本の上場企業の財務報告の信頼性確保を目的とした内部統制報告制度である「J-SOX」と、グループ独自の内部統制スキームである「MCR (Minimum Control Requirements)」の「両輪のガバナンス」を進めてまいりました。これは、経理、グローバルな資金管理、情報セキュリティに関する事項、人事・教育制度などについては本社主導のプラットフォームに則した運営を行うとともに、各社に対してガバナンスに関するデュー・ディリジェンスを行ったのちに、各国や地域の法令や労働習慣を考慮したMCRを各社が定め、その推進状況をチェックする

というものです。

また、2020年1月より、英国とオセアニア(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、それぞれの域内の経営陣がHDのマネジメントに就くことによって、迅速に決裁やアライアンスの締結を行い、それぞれのビジネスシーンにおける機動性を優先する体制を採っております。そのほか、このHD設立の目的には、万が一世界的なクライシスが発生した際にグループとして経営が継続することを含んでおりますが、両輪のガバナンス、そして2つのHDは、今般のコロナ禍においても機動的に機能し、刻々と変化する事業環境に対応する形でグループの成長に結びついたと考えております。

不適切な会計処理に対する再発防止策

しかし、昨年、当社及び連結子会社において、過去の不適切な会計処理が発覚し、過年度決算の訂正も行い、株主様をはじめ、お客様である企業様やすべてのステークホルダーの皆さまにご迷惑とご心配をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。

今回、不適切な会計処理、不適正開示が行われた原因を深く分析するとともに、その改善に向けた措置について改善報告書を提出しております。現在はそこに示した改善措置、再発防止策をスケジュールに沿った形で推し進めており、その進捗状況につきましては、代表取締役が四半期毎の決算発表時にご説明させていただいております。

今般、法律を専門分野とする人材も含めた3人の独立社外取締役が新たに就任し、取締役会における監督機能の強化を図るとともに、監査等委員会による監査体制の拡充も行いました。また、法務部にコンプライアンス専門部署を設置し、今後、経理部門にも良質な人員を拡充してまいります。これらは、体制・組織面からのコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みですが、社員に向けた施策も極めて重要なものとなります。

先般、タウンホールミーティングが行われ、トップ主導で社内風土改革を進めておりますが、社員の教育・研修体系を構築し、コンプライアンス意識・知識の向上につながる取り組みを継続して行なってまいります。また、内部通報制度を見直して、従来一つの機関に設置していた窓口を三つに拡大し、給与明細にもその主旨を印刷し、利用しやすい制度としての定着

を図っておりますが、これは、企業としての「自浄機能」を高める取り組みであります。

また、事業を行う国と地域、そして業容が拡大している現在、アウトソーシンググループとしてのリスクマネジメントの重要性はさらに増しており、グループ管理体制の強化に向けた枠組みをさらに改良していく必要があると考えております。現在MCRにおいても事業が継続するためのリスクの想定を求めています。リスクアプローチによる重点コンプライアンス項目の策定を進めてまいります。

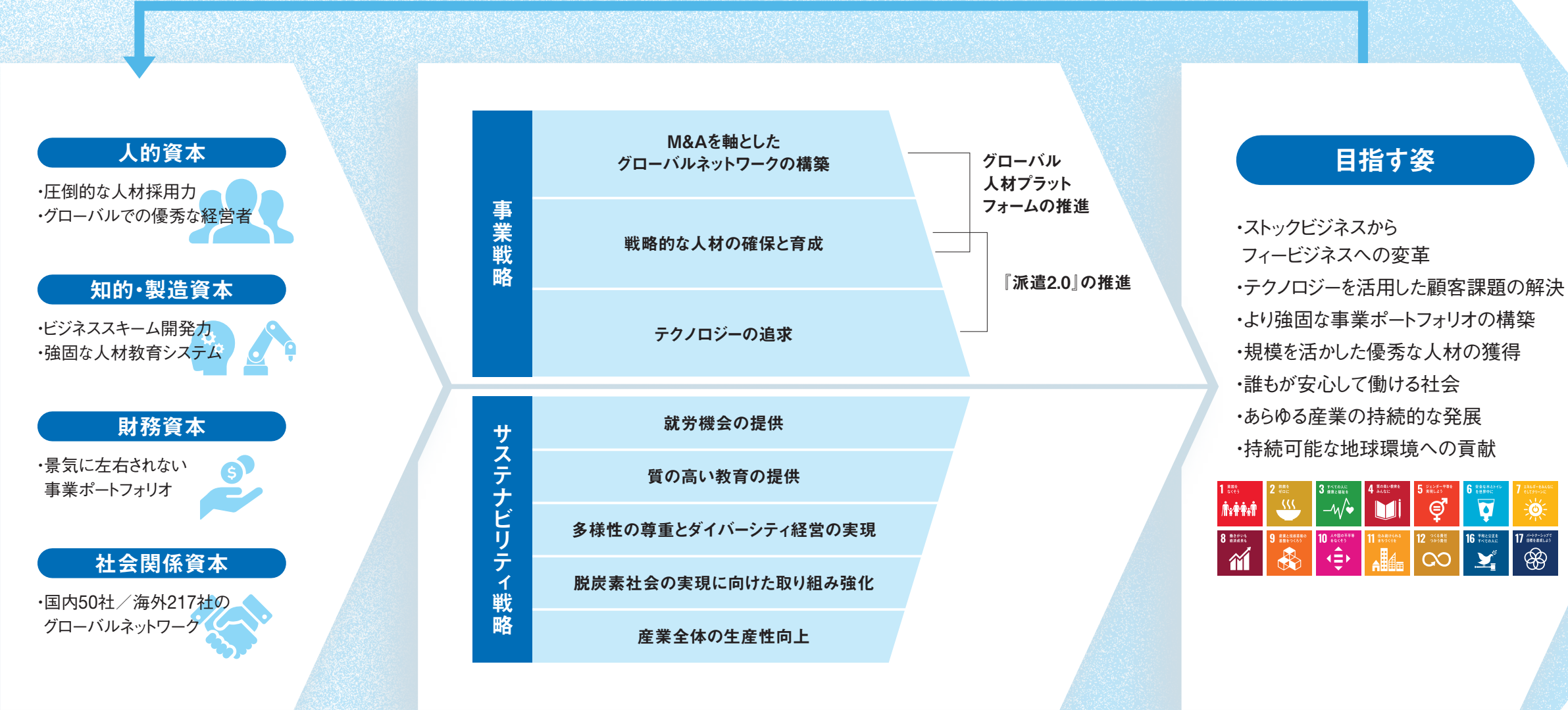
ESG経営とその開示

昨年、当社のWebサイトに「サステナビリティ」のページが加わりました。その中で、経営理念に則したサステナビリティ方針を示し、当社の社会課題に対する取り組みを報告しております。事業活動を通じて掲げたSDGsの目標を達成するためには、ESG経営を行うことは必須のことであり、それが当社、そして社会のサステナビリティにつながることを強く認識しております。現在、ガバナンスに関して、開示の求められる内容が拡大しておりますが、これらに一つずつ対応し、投資家の皆さまに納得のいただける情報開示に努めてまいります。

最後になりましたが、この度の不適切会計事案につきまして、関係者の皆さまより、貴重なご意見、アドバイスを賜りましたことにつきまして厚く御礼申し上げます。これより、コンプライアンス担当取締役として責任を持って再発防止に向けた取り組みを推進し、コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けた取り組みを管掌してまいりますので何卒、宜しく願い申し上げます。

アウトソーシンググループの価値創造プロセス

アウトソーシンググループは、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まいります。



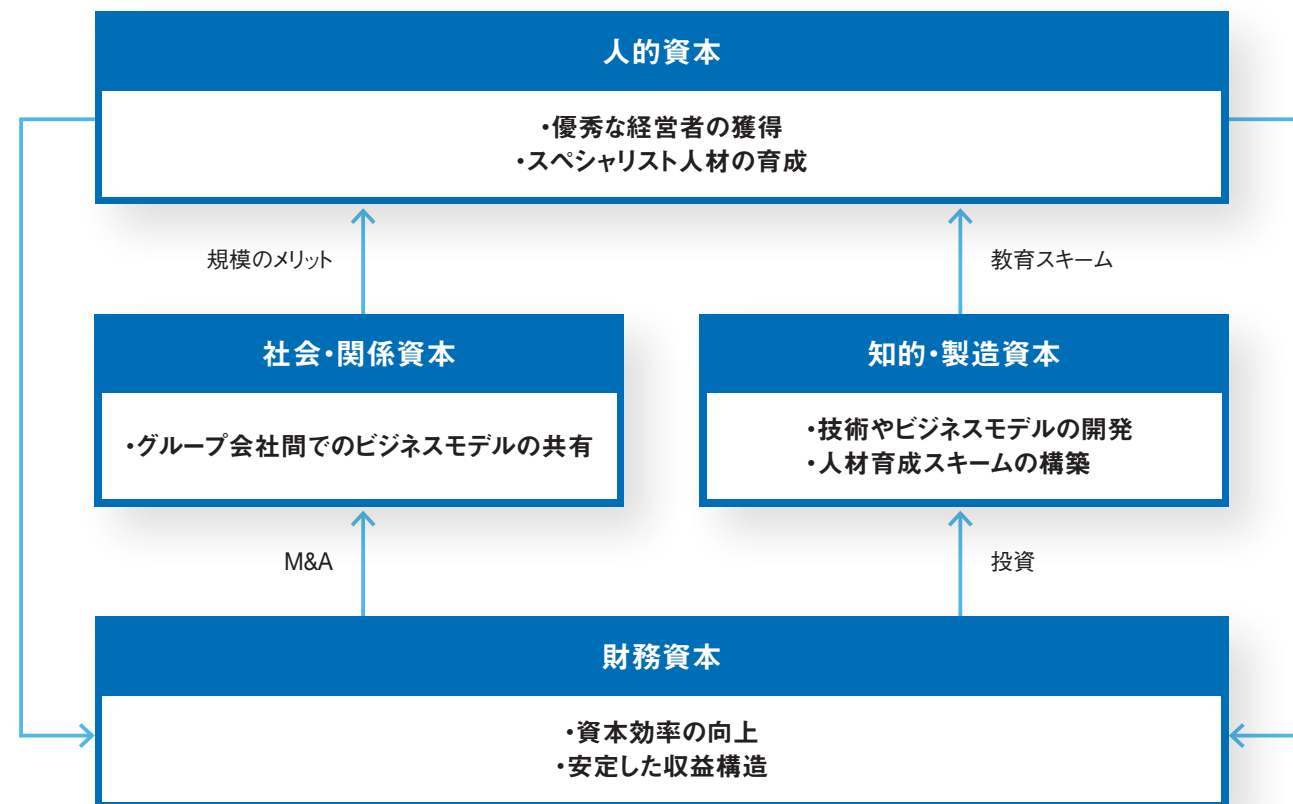
※2022年6月1日時点(当社含む)

ガバナンスの強化

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。

持続的な成長を支える4つの資本

アウトソーシンググループの成長の源泉は、人材(人的資本)、独自のビジネスモデル(知的・製造資本)、収益基盤(財務資本)、ネットワーク(社会・関係資本)の4つです。これらの4つはそれぞれが独立した資本ではなく、相互作用・補完することで成り立っており、これからの経営にも欠かすことのできない経営の資源です。今後も4つの資本をそれぞれで強化しながら厚みをもたせ、経営理念の実現に向けた各種施策を推進してまいります。



スケールメリットを活かした圧倒的採用力を磨く

現在資本 当社グループは海外でのM&Aを中心に成長しており、グループインしている企業の多くはその国で業界トップ20(売上収益ベース)に入る規模です。各国で規模のメリットを活かした採用活動が行えるというアドバンテージがあります。人材派遣ビジネスのベースとなる外勤社員数は、2021年は112,524名で、2016年の2倍以上に成長しています。

先進国ではあらゆる業種でITソリューションとそれを支える人材が必要不可欠となっています。当社グループのキャリアチェンジ・キャリアアップが可能な教育スキーム(知的・製造資本)が求職者から高い評価を得ており、採用力につながっています。

資本戦略 専門スキルを持つ人材の必要性は、先進国からその他の国へと広がっています。当社国内グループのシンクスバンク社の教育スキームを海外へ展開し、採用力強化を図っていきます。



グループ会社間でシナジーを創出

現在資本 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、38の国と地域に216の連結子会社(OS除く)を有するグローバル企業へと成長しました。ほぼすべてのグループ会社が人材に関する事業を行っており、グループ会社間で事業モデルの横展開が可能です。

また、多くのグループ会社を有することで、優秀なマネジメント層(人的資本)に厚みがあります。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。

資本戦略 人材ビジネスに係る法制度は、それぞれの国と地域で異なります。当社ではグループガバナンスをより一層推進し、潜在リスクに迅速に対応できる体制を整えていきます。

また、欧州等サステナビリティ先進国での取り組みをグループ全体に浸透させることで、持続可能なビジネスモデルをグループ全体に広げていきます。



独自のビジネスモデル創出力で人材ビジネスをリード

現在資本 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ビジネスモデルを日本の法制度に適合させ、独自のPEOスキームとして構築してきました。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』を開発して展開しています。また、世界レベルでの人口の増加をビジネスチャンスに変える人材サポートルートや、IT等の専門スキルを醸成する教育システムなど、様々なスキームをグループ内で有しています。

このように、社会のニーズをいち早くキャッチアップし、業界に先駆けて様々な独自のビジネスモデルを構築することで、競争優位性を創出しています。

資本戦略 人材ビジネスのGAME CHANGERを目指す上で何よりも重要なのは、各国の法制度や慣習に適合しながら、より良いビジネスモデルを構築することです。グローバルな情報ネットワークを活用し、リスクを見極めながらビジネスモデルに磨きをかけていきます。



リスクを低減した事業ポートフォリオで強固な経営基盤を構築

現在資本 当社グループの事業ポートフォリオは技術系分野、物流系分野、政府・公共系など、多岐にわたります。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よって製造系分野の人材の需要は一時低迷したものの、政府・公共系分野やライフラインを支えるeコマース分野が伸長するなど、非製造系が半数以上を占める事業ポートフォリオにより、右肩上がり成長を続けています。コロナ禍で低調だったインバウンド需要の回復などで、収益力はコロナ禍以前より高まると想定しています。また、事業エリアも分散していることから、政治リスクにも耐久性のある収益構造となっています。

資本戦略 M&Aを中心に様々な分野へ事業を進出しながらも、資本コスト(WACC)を常に注視して経営を行っています。投下資本が事業活動を経て、どのくらいの付加価値(EVA)を生み出すかをモニタリングしながら、より強固な事業ポートフォリオの構築を進めてまいります。

特集 人的資本の強化

スペシャリスト人材の確保と育成

アウトソーシンググループでは、マテリアリティ(重要課題)の一つとして掲げる「産業全体の生産性の向上」として、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ことを謳い、これに取り組んでいます。

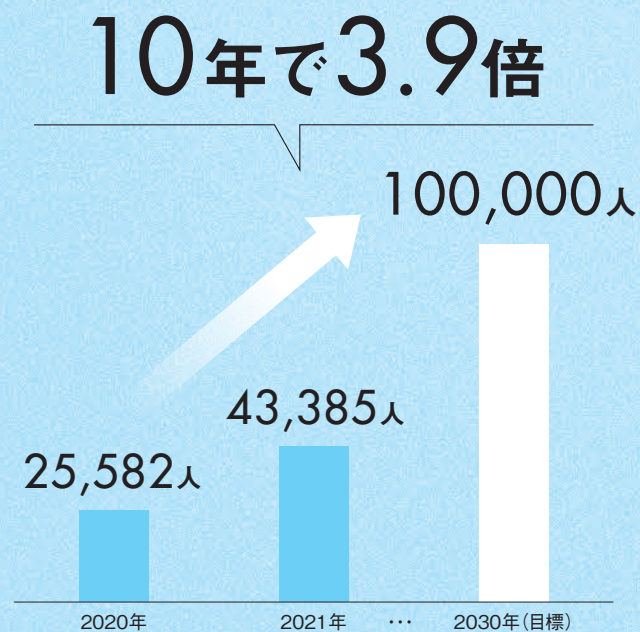
経営戦略

- ストックビジネスからの脱却
- 『派遣2.0』による競争優位性の確保
- エッセンシャルワーカーのマーケット確保

人材戦略

- 1 IT人材の獲得強化
- 2 未経験者や製造業スタッフのキャリアチェンジを支援
- 3 専門領域エンジニアの育成

生産性向上のスペシャリスト人材の人数

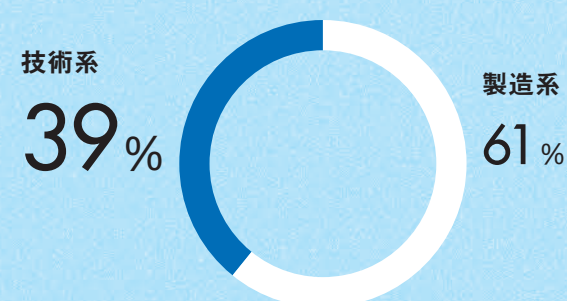


人材戦略

1 IT人材の獲得強化

DXに対するニーズが急速に高まるなかで、とりわけ国内においては、IT人材の絶対的な不足が深刻化しています。当社グループではR&Dに特化した技術者派遣や開発請負を担うアウトソーシングテクノロジー社を通じて大規模な採用活動を行っているほか、新入社員向けのアポロプロジェクトの実施など採用プロモーションを積極化、またコロナ禍で一時的に職を失ったIT人材の受け入れなど、様々な手段を講じています。2021年12月期において8,259人の国内技術系の人材を採用することができました。

国内採用人数のうち
技術系・製造系人材の割合



人材戦略

2 未経験者や製造業スタッフのキャリアチェンジを支援

マテリアリティの一つである「就業機会の提供」の打ち手として、教育とテクノロジーの力を駆使して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の実現に取り組んでいます。具体的には、未経験者や製造業スタッフに専門性の高いスキルを教育する『KENスクール』を活用し、採用力の強化やIT人材をはじめとする様々なプロフェッショナル人材の育成を図っています。

『KENスクール』のスキームは、すでに豪州でも展開しており、今後はさらにグローバルに拡大させていく予定です。

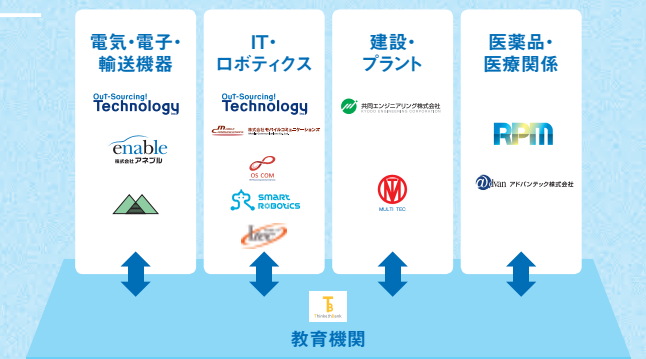
『KENスクール』のスキーム



人材戦略

3 専門領域エンジニアの育成

アウトソーシンググループでは、M&Aの活用などにより、様々な技術系企業をグループに迎え入れています。例えば、個人・法人向けに広く教育事業を展開し、30年の歴史を有するシンクスバンク社は、「ビジネス」と「IT」の両面からサポート可能な強みを活かし、様々な業種・公的機関において成果をあげています。同社の提供する教育を取り入れることで、様々な分野に優れた技術者の派遣を行うことが可能となっています。



JSA規格策定 IT人材の教育で業界をリード

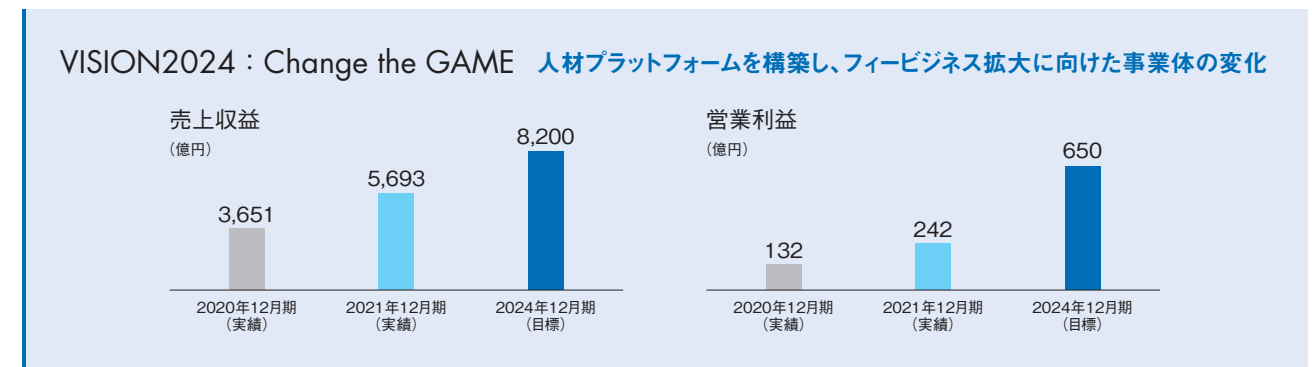
アウトソーシンググループでは、日本規格協会(JSA)が認定するIT教育の講師資格の規格策定に向けた取り組みを進めています。具体的には、IT系研修事業者のみならず、企業、大学、専門学校などの教育機関と協働し、講師の業務範囲や求められる能力などを明確化し、「教える側の質」を担保する枠組みを策定します。IT人材の育成が重要な社会課題の一つとして注目を集めるなかで、IT人材教育の分野でも業界をリードしていきたい考えです。

- JSA規格の策定のステップ**
- 第1弾：講師の業務範囲やスキルなど統一的な要求事項として定めた規格を策定(2022年3月)
 - 第2弾：講師資格の認定制度の構築(計画)



中期経営計画 Change the GAME

2020年にスタートした5か年の中期経営計画「Change the GAME」の1年目は、コロナ禍に見舞われたものの、以前よりアウトソーシンググループは、業績平準化による成長基盤の強靱化を目的に事業及び地域ポートフォリオ分散を推進しており、その取り組みが奏功し、コロナ禍の影響を緩和しております。2年目の当期においては、コロナ禍の影響が残るものの目標を上回る増収、営業利益はほぼ計画通りの結果となりました。引き続き、中期経営計画の実現性をなお一層磨き上げ、より力強く進化させてまいります。



重点施策				
▶ 戦略 1	海外就労者サポートサービスの拡大	2024年 KPI	外国人サポート人数 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 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	
▶ 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	2024年 KPI	『派遣2.0』関連売上収益 2019年12月期実績 913億円 2024年12月期計画 2,600億円	
▶ 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	2024年 KPI	米軍施設向け事業の売上収益 2019年12月期実績 165億円 2024年12月期計画 500億円	
▶ 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	2024年 KPI	流動化人材の雇用数 26,500人 (2024年全雇用人数計画は167,000人)	
▶ 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	2024年 KPI	フィービジネスの営業利益 60億円	
▶ 戦略 6	財務戦略	2024年 KPI	ROE 25%以上	自己資本比率 30%以上 配当性向 30%以上

▶ 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。コロナ禍に伴い技能実習生の新規来日が困難かつ帰国便は臨時運行している状況下にあっても、2021年12月末の管理人数は20,004名と国内首位を維持しております。

▶ 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。リモートワークからさらに進んだインフラ強化やセキュリティ需要の高まり、自動運転のプラットフォーム開発など、先端技術のアライアンスを推進しております。

▶ 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

景気の変動を受けにく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。建物や設備の改修・保全業務がコロナ禍の影響をさほど受けず引き続き順調に伸長しました。米軍工事の入札には、同額のボンド(履行保証保険)が義務付けられることが通例であり、当社の信用力を活かしてボンド枠を拡張し、利益率の高い大口受注へとつなげることができました。

▶ 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もヨーロッパ・アジア・南米に構築しており、2020年12月期までに3つのハブ拠点をつなぐ海外人材サポートルートを確認。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、収束後には、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越えて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。オランダのOTTO社の業績が計画を大きく上回って推移しており、IFRS会計処理に則りブットオプション負債の公正価値評価にて一過性の金融費用を計上しております。この一過性の金融費用は税金計算には加味されず、税引前利益以下の各利益を同額押し下げる大きな影響を及ぼしました。しかしながら、買収後のOTTO社が想定を上回って成長していることは、本質的に非常にポジティブな結果であり、中長期的な企業価値向上に資するものと考えます。

取締役インタビュー

国内技術系アウトソーシング事業及び
国内サービス系アウトソーシング事業(米軍施設向け事業)



人材ピラミッドを高く、 そして大きく

専務取締役
技術統括本部長
海外事業統括本部長

鈴木 一彦
Kazuhiko Suzuki

『派遣2.0』の進捗

2021年度の「国内技術系アウトソーシング事業」の業績は、全産業ベースで引き続き高いエンジニアニーズが継続したことから、セグメントの売上収益は前期比19.8%の増収となり、営業利益も32.7%の増益となりました。2022年度につきましても第1四半期が経過した時点で期初計画を上回る水準で売上収益は推移しており、稼働率もコロナ禍以前の水準に回復していることから好調を維持しております。

2020年度より、AIやRPAなどの先端テクノロジーを備えた先進商材とエンジニアをセットで供給するスキームである『派遣2.0』を推進しておりますが、供給

カテゴリーの1つであるオフィス系につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大から2年を経て、企業のRPAが進展したことから、足もとでやや需要は低下気味ですが、2020年7月にリリースした『AR匠 RESIDENCE』（マンション等の外壁タイル打診検査をMR(複合現実)ソリューションであるカメラを併用することによってベテラン作業員でも見落としがちなひび割れなどを見つけ、大幅に業務量の削減に寄与する商材）が大きな話題となったように、非オフィス系のブルーカラー労働者の工数削減に関連したニーズは高く、今後も多くの業種への対応が求められることが予想されます。また、最も『派遣2.0』の稼働数、純売上高の大きい最先端技術系においては、リモートワー

クからさらに進んだDWP(デジタルワークプレイス)の活用に関するインフラ強化やセキュリティ需要の高まり、自動運転のプラットフォーム開発などの案件がニーズとして存在しており、先端技術のアライアンスを進めるとともに、社内外の教育スキームを強化し、市場に求められる高度人材の育成に努め、これらにキャッチアップしてまいります。

技術的に高度化するニーズへの対応

「国内技術系アウトソーシング事業」の事業領域は、輸送用機器・電気・電子等のR&D(設計、研究・開発)において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、IT系として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提供してまいりました。また、医薬品・医療系においては、医薬品の研究開発、治験における技術的なサポートを行い、建設系においても施工管理技士の派遣、テクノロジー化が遅れている業種であることから不動産テックと呼ばれるDX化の推進を強く図ってまいりましたが、これらの広範囲な事業領域への対応は、独自の教育システムである『KENスクール』が可能としているものです。

既に、アウトソーシングテクノロジー社は在籍人数において日本最大の技術系派遣会社であり、新卒のエンジニア採用数も日本一となっております。そして、2022年の春は約2,600名を新卒社員として迎え入れ、2023年の春には約3,300名の採用を計画しております。IT系技術者が不足している状況において、なぜこのように大量の新卒社員を採用できるのかと聞かれますが、それは他社がIT設計や機械開発など、特定のニーズをもとに学部・学科を限定して採用活動を行う

のに対し、当社は顧客である業種の幅が広いことから学部・学科の間口が広いことと、卒業生がこれまで『KENスクール』で成長し、社会人としていきいきと働いていることを、大学などの教育機関が実績として評価してくれていることがその理由として挙げられます。

現在、当社グループの事業領域であるすべての業種において、日々、その求めるニーズは技術的に高度化しております。これは、先端技術への対応能力をさらに高く伸ばしつつ、それを支える人材ピラミッドにおいて、ハイエンドを表す頂点をさらに高くするとともに、それに続くミドルエンド層の厚みも増やさなくてはならないことを意味します。当社グループのオリジナルな教育システムである『KENスクール』を貴重なリソースとして、新卒社員の教育、そして既存社員のリスクリッジやキャリアチェンジ・キャリアアップを行い、この人材ピラミッドをさらに高く、そして大きく築いてまいります。

米軍施設向け事業の展開

続いて、「国内サービス系アウトソーシング事業」における米軍施設向け事業についてですが、機密性の高い事業であり、対米外国投資委員会(CFIUS)の厳しい審査という高い参入障壁をクリアした当社グループは、ボンド(履行保証保険)枠が拡大し、安定的な長期工事の受注を獲得しております。この事業を行っているアメリカンエンジニアコーポレーション社は、沖縄において有数の地場建設業者ですが、昨年、ワシントン州とグアムに本社を構えるITや弱電設備のシステム構築を手掛ける2社を子会社化しました。このシナジーを高め、今後、米軍施設向け事業を既に進出済みのグアム・米国本土で拡大し、さらに環太平洋エリアなどへ展開することを進めてまいります。

取締役インタビュー

国内製造系アウトソーシング事業及び
国内サービス系アウトソーシング事業
(米軍施設向け事業以外のサービス系事業)

培った要素技術をさらに伸ばす

取締役

福島 正

Masashi Fukushima



コロナ禍での歩み、そして、これから

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大から2年が経過しましたが、今年に入っても、オミクロン株の感染拡大、半導体不足、中国におけるロックダウン等の影響により、国内製造系アウトソーシング事業を巡る事業環境は決して追い風ではありません。しかしながら、コロナ禍の初期段階よりHRガイド社は顧客に対して、発注・派遣契約・勤怠管理・請求書発行・スタッフの評価などをクラウドで一元管理することを可能とした『CSM』というシステム・プラットフォームの提供を積極的に推進し、2022年3月現在、116社に導入いただき、13,055名のユーザーにご利用いただいております。

製造派遣・請負全般についてですが、自動車メーカーの本格的なリカバリー生産の開始は今年の下期以降にずれ込むと予想しておりますが、足もとは他の業種から計画を上回る受注を獲得しており、セグメントとしての業績は、ほぼ年度の計画に沿った推移となっております。今後は、セグメントとしての利益率の上昇に向けたコスト管理を図るとともに、製造派遣業界全体の課題解決のために、『CSM』の知見を活かして同業他社と「共通プラットフォーム」を共同開発し、業界全体の発展、価値向上を目指してまいります。

また、2022年4月に当社は長崎県諫早市に半導体技術者研修センター(OSCI)を開設しました。この半導体

製造装置の主流装置を備えた施設において半導体製造装置のメンテナンス、自動運搬などを教育することにより、現在、わが国が掲げている半導体戦略によるサプライチェーンの構築に貢献する人材を育てるとともに、この半導体業界につきましても当セグメントにおいても注力業種であると考えております。

当セグメントに含まれる実習生等の外国人の管理業務につきましても、コロナ禍で外国人技能実習生の入国が大きく制限されてまいりましたが、3月や6月に制限が緩和され、今後はさらに緩和される見込みです。これまでこの管理業務において、圧倒的な国内最大件数を受託してきた実績を活かし、事業の拡大を図ってまいります。

長期的な視点で物流業にも注目

また、米軍施設向け事業以外の国内サービス系アウトソーシング事業としましては、これまでコロナ関連療養施設や助成金申請など、エッセンシャルワーカー領域で受注を拡大してまいりました。今後はGo Toトラベルなどの助成事業、観光業、そして長期的な視点で物流業における業容の拡大を図りたいと考えております。

取締役インタビュー

海外技術系事業

アウトソーシンググループとCPLの 事業基盤における緊密な連携

取締役

海外技術統括部長

アン・ヘラティ

Anne Heraty



高いスキルの技術者不足は 世界中で継続する

CPLは卓越したクライアントサービスや革新的な人材ソリューションを提供しており、ライフサイクルに応じた正社員や派遣、契約社員の人材紹介から、採用代行、コンサルティングに至るまで様々なサービスを欧州において展開しています。中でもアイルランドは、多くのリーディングカンパニーが欧州事業のハブとして事業所を置き、海外直接投資の対象として注目されていますが、彼らがアイルランドを拠点として選ぶ大きな理由の1つは、高いスキルを持った人材の確保のしやすさであり、これらの優良企業がCPLの顧客となります。

2021年12月期の業績は大きく伸びました。継続的な事業の成長、市場ニーズに適合したサービスの拡大、コスト管理などの取り組みが功を奏したと言えます。業種では、特にテクノロジーや金融、ヘルスケアの専門職などの成長分野に対する旺盛な需要が牽引した形ですが、高スキル人材に対するニーズの高まり、専門的な人材の不足は続いており、2022年も需要は続くと思われまます。

また、近年リモートワークの増加により、「働き方」、そして社員と雇用主の双方に対して求められるものが変化しており、フレキシブルな働き方を実現するソリューションへの需要が高まっていることも追い風になっています。今後も、引き続き戦略的イニシアティブや技術力に投資し、企業向けソリューション事業の拡大やドイツなどの欧州諸

国への事業拡大に向けた計画を促進してまいります。

CPLの経営にあたり、優先的に取り組んでいることの1つは、企業価値を強固にするための企業文化の形成や維持です。この取り組みが、社員たちが正しい行動を選択することを促し、サステナブルな事業運営を促進することにつながります。また、これらは業界トップレベルの人材を惹きつけ、長期間にわたって働いてもらうためにも重要なことであり、光栄にも「アイルランドで最も働きやすい大企業トップ5」や「女性にとって働きやすい企業」に選ばれています。

他の地域の事業ですが、オセアニアにおいては、コロナ禍や長期的なロックダウンにも関わらず、2021年12月期は好調な結果となり、2022年度も人やビジネスが新しい働き方へ順応する中、堅調な業績、事業活動を維持しています。また、同地域ではスキル不足が顕著であり、ほぼすべての専門的な職種において適切なスキルを持った人材を確保することが難しく、「人材争奪戦」とも言える厳しい競争が続いています。このような状況でも、私たちはスピードやサービスのクオリティで他社と差別化を図り、正社員の人材紹介で順調な成果を上げています。

この専門的なスキルを持った人材に対する需要が強い状況は世界的なものであり、今後、当社グループのグローバルな事業基盤における緊密な連携によって、他社にはない世界規模の人材紹介力で顧客を支援することを推進してまいります。また、渡航規制の緩和とともに、非常に大きなビジネスチャンスが訪れることを期待しています。

取締役インタビュー

海外製造系及びサービス系事業

「人」が、すべて ——人材の差別化を図る

取締役

海外NOW事業統括部長(欧州・AETB)

フランシスカス・ヴァン・グール

Franciscus van Gool



アウトソーシンググループの シナジーを活かし、 欧州のマーケットリーダーであり続ける

OTTO Work Forceは、2000年に設立され、以降、約20年にわたり、労働市場における人手不足問題に継続的に取り組み、オランダ最大のグローバルに展開する人材斡旋企業へと成長を遂げました。同社には、「RESPECT」のアルファベットの頭文字で始まる7つの明確なコアバリュー[RESULT(結果)、EUROPEAN(欧州<ビジネス>)、SOCIALY INVOLVED(社会活動)、PERFORMANCE(パフォーマンス)、EMPOWERMENT(自ら行動する力)、CUSTOMER EXCELLENCE(カスタマーエクセレンス)、TRANSPARENT(透明性)]があります。私たちがビジネスで追求するすべてにおいて、従業員やお互いへのリスペクト、お客様や私たちを取り巻く世界全体へのリスペクトなどが不可欠です。従業員の大半は、国境を越え勤務することになりますが、彼らがどこで働こうとも、現地の人たちと同じ処遇を受けるべきであると私たちは信じています。

2018年にはアウトソーシンググループとの連携がスタートし、労働需給が逼迫する欧州市場において、アジアの人材リソースを活用できるようになりました。現在も、各地域に労働力を提供する企業として、日々拡大を続けていますが、これですべてを成し遂げたわけではなく、私た

ちはこれからも常に高いクオリティを追求し、継続的に成長したいと考えています。そのために必要なことは労働市場のスペシャリストとして、他社と「人材の差別化」を図ることです。

私たちの目標は、「国境を越えた人材サービス」における欧州のマーケットリーダーであり続けることです。そのため、次の目標として、オランダやドイツ、ポーランドの国内市場でもトップシェアを目指しています。特にドイツにおいては、同じアウトソーシンググループであるOrizon社との連携により非常に大きなビジネスチャンスが見込め、シナジー効果から業績が大幅に成長することが期待できます。

企業の成長は、従業員のクオリティやモチベーションにかかっています。そのため、従業員に様々な専門的なスキルアップの機会を提供していきます。また、キャリア形成の支援として、現在もしくは将来的に選べるキャリアパスの中で、フレキシブルに経験を積み上げられる機会を提供し、勤務先や配置換えなどの選択肢も用意することにより、長く勤められる環境を整備していきます。今後も、業界有数のグローバル採用ネットワークを有する国際的な人材サービスのマーケットリーダーとして、すべての国において多文化に対応した支援を展開してまいります。さらに、どこよりも充実したサポートを従業員に提供することにより、最高のエンプロイーエクスペリエンスをお約束します。

財務戦略

ROEの下落は一過性の要因によるもの コロナ禍のネガティブ要因を吸収する底堅いポートフォリオ

当社グループでは、国内、海外事業ともに、これまで業績平準化による成長基盤の強化を進めてきました。具体的には、2021年度においては変異ウイルスによる感染拡大など、引き続きコロナ禍の影響が残るなかで、売上収益、営業利益において過去最高を更新することができました。こうした成果は、業績平準化の推進による成長基盤強化が確実に進捗し、中長期的な成長に向けた体制構築が整いつつあることを示唆しています。

その一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益については8億円と前期の19億円に比べて大幅な減少となりました。これは主に、eコマース物流向け派遣を展開するオランダのOTTO社の業績好調を背景に、計上済みの同社プットオプション(将来の同社株買取価格)負債と残余株式買取額の差額を金融費用として通期で111億円計上したものの、この費用は税金計算に加味されず、税引前利益以下の各利益を同額押し下げたことが大きな要因です。ただし、同社と協議の上、残余株式の早期買取を実施し、2022年1月に完全子会社化したことにより、同社に関してこのような金融費用は2022年第1四半期以降に発生することはありません。加えて、買収後のOTTO社が想定を上回って成長していること自体は、当社グループ全体の中長期的な企業価値の向上に資するものと捉えています。なお、同取引に関する金融費用は各四半期の為替の影響により金額が変動することになります。

このような状況から、ROEについては前期比で下落しましたが、これについては、あくまで一過性の要因によるものと認識しています。

サステナビリティ経営の推進により、資本コストを低減

当社グループでは、世界の様々な人々の「就業機会」と「教育機会」の創造を、事業を通して実現することで、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を目指しています。こうしたサステナビリティ経営の考え方は、財務戦略の面においても考慮しています。

2021年7月、当社は新生銀行をアレンジャー兼エージェントとして、多数の金融機関よりサステナビリティ・リンク・ローンとして150億円の借入れを行いました。このローンは、借り手であるアウトソーシング及び当社グループが、在留外国人の就業サポート人数やスペシャリスト人材の人数といった、SDGsやESGに関連する野心的かつ有意義な目標(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット:SPTs)を設定し、その達成度により金利などの貸付条件が連動する融資商品です。なお、SPTsにかかる2021年12月期基準の実績数値については妥当であるとの第三者検証報告を受けています。

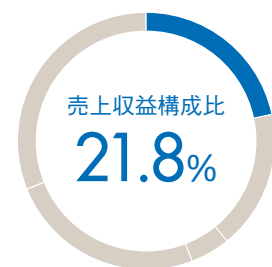
当社グループがこうした金融商品を利用する背景には、サステナビリティ経営の推進と、それによる企業価値の向上、環境面・社会面で持続可能な経済活動の実現に対する当社グループ自身の決意と強い思いがあります。当社グループは今後も、サステナビリティ経営の推進と、その方針に沿った財務戦略の推進などにより資本コストの低減に努め、企業価値を継続的に高めていく所存です。

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
グループ会社数は2022年6月1日現在



国内技術系 アウトソーシング事業

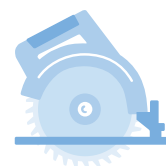


事業内容

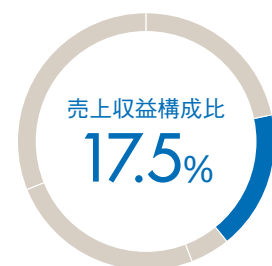
メーカーの設計・開発、実験・評価工程への高度な技術・ノウハウの提供から、通信系アプリケーションやECサイト構築、基幹系ITシステム・インフラ・ネットワークの各種ソリューションサービスを提供。また、医療や化学系に特化した研究開発業務、各種プラントの設計・施工管理等の専門性の高い分野を中心にアウトソーシングサービスなどを提供しています。

グループ会社数
16社
(1社↑)

外勤社員数
21,622人
(3,472人↑)



国内製造系 アウトソーシング事業



事業内容

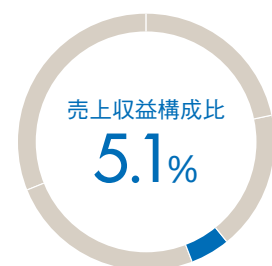
メーカーの生産現場において、人事施策の最適化を目的とした人材派遣等の人材サービスの提供を行っているほか、急速に進化するテクノロジーの力を活用した派遣スタッフ管理システム『CSM』と合わせ、メーカーの生産性向上を支援しています。また国内労働人口の減少を受け、高まる外国人就労者活用ニーズに対し、外国人を活用する事業者の負担を軽減する広範囲なサポートサービスを提供しています。

グループ会社数
24社
(9社↑)

外勤社員数
21,443人
(4,904人↑)



国内サービス系 アウトソーシング事業



事業内容

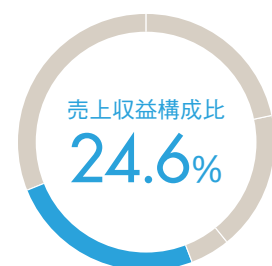
米軍施設等官公庁向け人材サービスやコールセンターサービス、物流系サービスなどを提供しています。主に、景気変動の影響を受けにくいエッセンシャルワーカー領域等での事業拡大に注力し、主力である防衛関連施設における建物や施設の改修・保全業務に加え、空港・ホテル等の施設警備やメンテナンスの受託、また水道関連等の公共事業受託ビジネスを行っています。

グループ会社数
10社
(1社↑)

外勤社員数
3,349人
(743人↑)



海外技術系事業



事業内容

海外グループ会社にて、欧州及び豪州を中心に技術人材を活用した受託サービス、人材サービスを提供しています。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
77社
(41社↑)

外勤社員数
14,881人
(12,152人↑)



海外製造系及び サービス系事業



事業内容

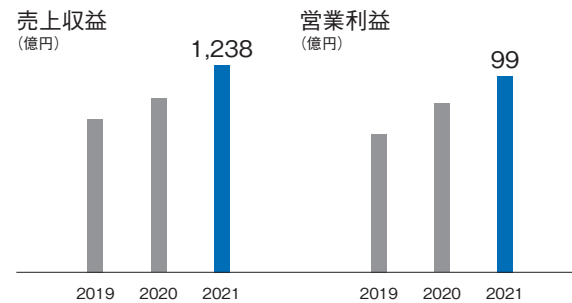
海外グループ会社にて、アジアや南米、欧州等における製造系・流通系の人材アウトソーシングサービス及び、製造系・流通系・事務系・サービス系人材の派遣・紹介や、給与計算代行サービスを提供。また、欧州とオセアニアでは公共機関向けのBPOサービスや人材派遣を提供し、欧州及びアジアにて、国境を越えた雇用サービスを展開しています。

グループ会社数
140社
(10社↑)

外勤社員数
51,229人
(4,898人↑)

セグメント別成長戦略 (2021年12月31日現在)

国内技術系 アウトソーシング事業



事業環境

IT系は、コロナ禍による取引先への出社抑制やIT投資の先送りの影響があったものの、リバウンド需要回復が見込まれています。特にクラウド環境へのシフトやリモート環境の構築、セキュリティ分野のニーズが増加する見通しです。

輸送用機器・電気・電子等のR&D系においては、世界的な半導体需要を背景に、電子部品関連メーカーを中心とした受注は増加しており、すべての業種で好調な見通しです。

医療系は、関連業界全体でコロナワクチンによる特需があったものの、前年比成長率が横ばいである企業が多くみられました。2022年度は働き方の変化はあるものの、コロナ前と同等の需要に回復する見通しです。

建設系は、62兆円超の国内建設投資額に加え、人材不足が課題となり、旺盛な需要が継続しています。受注環境は好調に推移すると見込まれます。

強み

『KENスクール』の教育スキームをアドバンテージとして、技術系の採用者は2022年4月入社の新卒では約2,600名、2023年の新卒採用は約3,300名を計画しており、業界でも突出した採用実績を誇ります。また、オンラインを活用した継続的教育とキャリアアップ支援を通じて、産業間・成長領域へ柔軟なリソースをシフトできることが強みとなります。

人材とテクノロジーの融合による『派遣2.0』はもちろんのこと、国内技術系事業では派遣モデルだけでなく、請負体制があることで、会社にノウハウが蓄積されることも当社グループの成長を支えています。

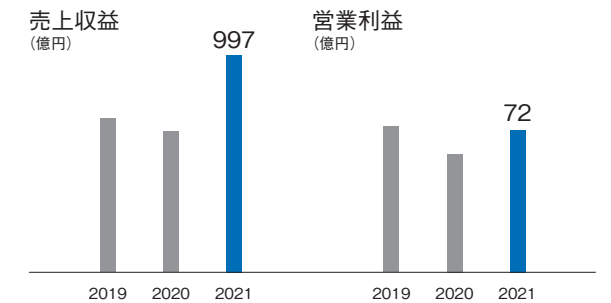
成長戦略

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も合わせ、稼働率が落ちない仕組みの構築や、適応できない業者のM&A等の推進により、人材の稼働率を高める仕組みを構築していきます。

また『派遣2.0』戦略を加速・進化させることで、あらゆる分野に広がるDXのニーズを獲得していくとともに、産業領域においては、半導体デバイス／半導体製造装置や輸送機器、電子部品／リチウムイオン電池に注力して参ります。



国内製造系 アウトソーシング事業



事業環境

製造派遣・請負では、すべての分野のメーカーから受注が順調のために業績拡大見通しですが、輸送機器等で再度の部品不足等の影響が出ています。これについては徐々に解消されると見ているものの、未解消となるリスクもあるため、より影響の少ない分野で取引拡大等の対策を推し進めていきます。

強み

PEOスキームや外国人技能実習生の管理業務などを通じて培わ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です。

また『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あり、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。

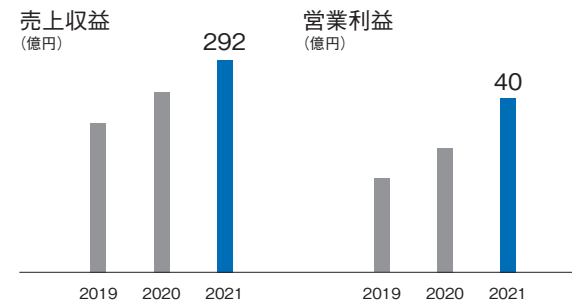
成長戦略

中長期的に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については、今後さらに拡大することを見込んでおり、外国人技能実習生の管理業務受託ビジネスについては今後も拡大を図ります。

当初からの目的である、人材派遣業界の生産性向上及び労働環境の改善を達成するために、派遣スタッフ管理システムの「共同プラットフォーム」を開発することで、業界全体・派遣先企業・派遣スタッフの利便性向上により、「誰一人取り残さない」社会の実現に貢献します。また、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捉えています。



国内サービス系 アウトソーシング事業



事業環境

米軍施設向け事業では、これまでに積みあげた案件の受注残による安定的な売上確保ができています。またM&Aによって獲得した海外企業との連携強化、大手ゼネコンとの協力体制整備などにより、これまで以上の大型案件を受注できる体制を構築し、2022年度に予定される複数の大型案件の入札の受注確度を高めることで、受注残の工事進行と合わせて好調に推移する見通しです。

米軍施設向け以外のインバウンド関連等のサービス系事業では、インバウンド関連は、蔓延防止措置や入国規制等の影響から低調に推移するものの、コールセンターや警備、エッセンシャルワーカーに関連する事業は年末の繁忙受注後も堅調なことから順調な推移を見込んでいます。

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、引き続き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物流系サービス事業の拡大に注力するとともに、観光関連施設向けサービス事業やペイロール事業等において事業基盤の確立を目指します。

2024年
目標

売上収益

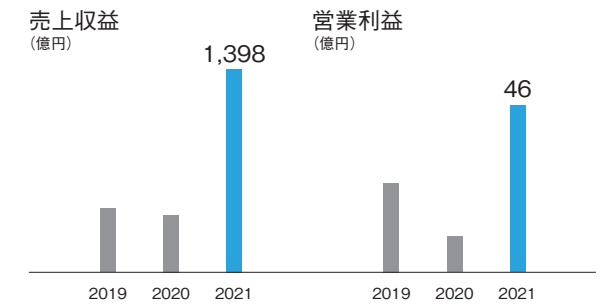
2021年

292億円

2024年

630億円

海外技術系事業



事業環境

英国ではコロナが収束に向かうなかで、債権回収事業では複数回にわたるロックダウンの影響により一部の債権の発行が遅れましたが、順調に回復しております。2022年度は債権回収代行料の増加に加え、より広域な債権回収マーケットへ展開を図ることで、堅調な推移を見込んでいます。

アイルランドでは、行動規制の段階的な緩和に加え、コロナ特需（ワクチン接種・接触追跡サービス等）が後押しし、好調な業績を記録しました。コロナ特需は収束に向かうと予想されるものの経済活動再開でコロナの影響を受けていた事業が拡大し、堅調に推移する見通しです。

オセアニアでは、トレーニング事業においてコロナの影響が残るものの、IT関連やエッセンシャルワーカー等への注力により、地域全体では力強い回復を遂げました。企業の採用活動が再開し紹介事業が特に好調で、IT、建設、鉱業、金融、政府向けの派遣・紹介等、様々な分野で受注拡大を見込んでいます。

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。

アイルランドを中心とした欧州各国においては、IT、製薬、ライフサイエンス、ヘルスケアセクター向けのスペシャリスト人材の派遣・紹介・請負等のサービスを拡大していきます。

英国では主に公共セクター向けのIT人材サービス、DX化の受託サービスの強化、豪州では防衛・ヘルスケアへの参入等、既存のポートフォリオの更なる平準化を図ります。

2024年
目標

売上収益

2021年

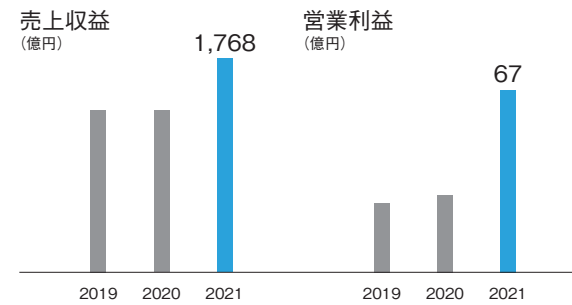
1,398億円

2024年

880億円

※2024年の数値は、CPL社買収以前の目標値です。

海外製造系及びサービス系事業



事業環境

ドイツでの医療系の派遣は順調に推移しておりますが、原材料不足を主要因とした生産減少による派遣減をカバーするまでには至らず、一刻も早い原材料の調達と物流の安定化による製造業生産の回復が期待されます。

オランダでは、コロナ禍で急拡大したeコマース物流拠点向け派遣事業が大きく伸びました。コロナ収束の兆しとともに、外出規制が大幅に緩和されたことから、一時期の趨勢に落ち込みが見られるものの、eコマースが社会に広く普及したこともあり、今後も安定的に推移すると考えられます。

英国での自治体向け等のサービスは、政府向け派遣事業が堅調で、紹介事業も好調が続いておりますが、消費者物価の高騰や賃金上昇に伴い、優秀な人材の獲得が今後の課題です。コンサルティング事業でも中央政府省庁向けの数か年にわたる大型案件を受注しており、自治体向けのBPO事業は、自動化やRPAも順調に進捗しています。

強み

オランダ・ドイツなどの西欧諸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中東欧諸国のグループ会社から人材を供給できること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公共施設や、スーパー等の生活必需品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

製造系事業については、ドイツを中心に技能習熟者による製造系派遣及びアウトソーシング事業を展開します。

公共系サービス事業については、各国の政府・行政等から、刑務所・空港等の公共施設での各種アウトソーシング事業や、各種公的業務のBPOサービス等を推進します。

流通系サービス事業では、オランダ・ドイツを中心に欧州全域で派遣事業を推進します。ブラジルでも大手流通系の清掃サービス事業の拡大を図ります。

ファシリティ事業は、チリ・エクアドル・コロンビアでの警備関連の新顧客の開拓を目指します。

将来的には西欧ではさらなる労働力不足が予測されることから、アジアの優秀な人材を、西欧各国に紹介する、地域を超えた人材派遣スキームのAsia European Talent Bridge Projectを推進しており、第1弾としてオランダ向けに医療系人材を紹介するためのプロジェクトに取り組んでいます。

アウトソーシングのESG

- 41 サステナビリティ方針
- 42 マテリアリティと進捗
- 43 環境
- 45 社会
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 49 取締役一覧
- 51 企業統治の体制
- 56 グループガバナンスの強化
- 57 リスクマネジメント
- 59 コーポレート・ガバナンス改革
- 61 社外取締役就任にあたって

2024年
目標

売上収益

2021年

1,768億円

2024年

2,470億円

サステナビリティ方針

サステナビリティ方針

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。

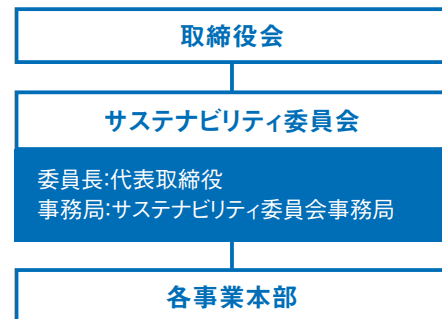
サステナビリティ委員会

当社グループでは、SDGsの課題解決に向けた、マテリアリティに対するKPI達成に向けた取り組みを進めております。これらの取り組みをより実効性の高いものとするため、代表取締役を委員長とし、業務執行取締役及び社外取締役が委員となるサステナビリティ委員会を設置しています。

当委員会では、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な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・報告をしています。

今後は委員会活動を通じて、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。」の実現を加速します。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会の主な活動

ESG関連方針策定

「贈収賄・腐敗防止方針」「人権方針」等、7つの方針を策定し、2022年1月の取締役会において決議しました。グローバルで事業活動行う企業集団として、各種方針に則り事業活動を推進していきます。なお、各種方針や活動内容等はサステナビリティサイトに公開しています。

マテリアリティ進捗管理

2021年に策定した5つのマテリアリティについて、グループ各社に周知するとともに、進捗管理を実施（2021年の進捗は右記のとおり）。今後はグループ各社における管理体制の強化に取り組んでいきます。

社内浸透活動

グループ全社、従業員一人ひとりにサステナビリティ意識を醸成することを目的に「SDGsハンドブック」を配布。また、国内製造系及び国内サービス系のグループ会社全社員に7ヵ国語で理解度テストを実施しました。



イニシアティブへの参加

2021年を当社のサステナビリティ元年と位置づけ、グループ全社でサステナビリティ活動を推進してきました。その中で、サステナビリティに関連する取り組みを加速すべく、「国連グローバル・コンパクト」「女性のエンパワーメント原則（WEPS）」「2030年30%へのチャレンジ」に加入しました。なお、「JP MIRAI」はグループ会社が参画しています。



In support of

**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office



マテリアリティと進捗

アウトソーシンググループでは、5つのマテリアリティ（重要課題）に沿ってKPIを定め、その進捗を管理しています。

マテリアリティ 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。



自社で雇用した海外国籍者の延べ人数、及び自社で提供している海外国籍の方々向けの就労サポートやサービスを利用した延べ人数（人）

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
就労サポート人数等	計画	—	23,000	39,000	131,600	303,800	400,000	600,000
	実績	22,296	23,972	—	—	—	—	—
	達成率	—	104.2%	—	—	—	—	—

スペシャリスト人材の人数（キャリアチェンジ）（人）

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
スペシャリスト人材の人数（キャリアチェンジ）	計画	—	2,609	5,309	8,009	10,709	13,544	30,000
	実績	2,781	3,561	—	—	—	—	—
	達成率	—	136.5%	—	—	—	—	—

※計画:2021年から年度末までの累計

マテリアリティ 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。

キャリアアップ教育等（資格取得や商品知識等の教育を含む）、教育プログラムの受講想定延べ人数（人）

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
受講人数	計画	—	21,078	42,538	66,935	93,930	123,954	322,201
	実績	17,664	24,631	—	—	—	—	—
	達成率	—	116.9%	—	—	—	—	—

※計画:2021年から年度末までの累計

マテリアリティ 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。



マテリアリティ 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。



マテリアリティ 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。

生産性向上のスペシャリスト人材の人数（人）

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
スペシャリスト人材人数	計画	—	42,300	48,497	54,349	58,965	63,370	100,000
	実績	25,582	43,385	—	—	—	—	—
	達成率	—	102.6%	—	—	—	—	—

※期末(12月31日)時点



マテリアリティ 脱炭素社会の実現に向けた取り組み強化

電気自動車の活用 OTTO

OTTO社では、従業員の住居を継続的に見直し、住居と就労場所を15km圏内に収めることを推進しています。移動距離をできるだけ減らすことで、通勤における電動自転車の利用を促進。送迎で車やバスを利用する際も、「エコドライブモード」にすることにより、エンジン回転数とトルクを下げ、環境にやさしいドライブに努めています。



ハイブリッドカーの導入促進 アメリカンエンジニアコーポレイション

アメリカンエンジニアコーポレイション社では、2018年よりハイブリッドカーの使用を開始しました。ハイブリッドカーはガソリンエンジンと電気モーターの二つのパワーを上手に使い分けて走ることからガソリンの使用量は普通車の半以下になり、二酸化炭素の排出量も半以下になるため、地球にやさしい環境性の良い車といえます。今後も、社用車のハイブリッドカー導入を積極的に進めてまいります。

ネットゼロを達成するための取り組み LIBERATA UK LIMITED

LIBERATA社では、2040年までにネット・ゼロ・エミッションを達成することを目標としています。直近においては、炭素排出量が2026年までに345.4tCO2eに減少すると予測しています。これは、2020年の基準値と比較すると31%の削減となります。今後は、以下の施策を進めることによって、ネット・ゼロ・エミッションの目標に向けた取り組みを加速してまいります。

- ISO14001全面導入
- 再生可能エネルギー源からのエネルギー供給の調達
- 加熱システムの脱炭素化
- 消耗品のリユース・リサイクルの拡大
- 低炭素センターへのデータサービスのコロケーションを拡大

2021年炭素排出量	
排出量	合計 (tCO2e)
スコープ1	223.1
スコープ2	190.6
スコープ3 (出所を含む)	55.0
総排出量	468.7 (ベースラインの-6.1%)

環境負荷低減への取り組み 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 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに
すべ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
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 つくる責任
つかう責任
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。

3つの取組み

Waste
廃棄物

Energy & Facilities
エネルギー・施設

Sustainable Procurement
持続可能な調達

環境方針

1. 環境保護

私たちは、持続可能な社会の構築が事業活動継続に重要であると認識しており、自然環境の保護活動に積極的に取り組みます。例えば、給与支払明細のペーパーレス化など、具体的な活動を推進していきます。

2. 環境関連法規の遵守

私たちは、国内外の環境関連法規及び社内基準を遵守します。また、事業を取り巻くステークホルダーの要求や、国際社会における合意に対しても公正に対応します。

3. 気候変動課題解決への貢献

私たちは、気候変動についての国際的枠組み及び規範を支持・尊重します。また、温室効果ガス排出量削減等に関して目標を掲げ、脱炭素社会の実現に貢献し、気候変動の緩和及び適応に関しても配慮します。

4. 資源・エネルギーの有効活用

私たちは、資源・エネルギーの持続可能で効率的な利用を推進していきます。

5. 環境方針の開示

私たちは、この環境方針を従業員に広く周知するとともに、社外に対し開示します。また、事業を取り巻くステークホルダーに対して情報開示を行い、環境に関する対応を推進していきます。

6. 適用範囲

本方針は、当社グループの役員、勤務するすべての社員(雇用形態を問わない。)に適用されます。

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など、日本で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

人権の尊重とダイバーシティ

人権方針

1. 人権デュー・ディリジェンスの実施及び人権に関する苦情処理・救済

2. ステークホルダーとの対話・協議

3. 児童労働・強制労働の禁止

4. 差別の禁止、雇用機会の均等

5. 教育・研修

6. 体制整備

7. 適用範囲

本方針は、当社グループの役員、勤務するすべての社員（雇用形態を問わない。）に適用されます。

先住民族をはじめとする、多様性を重視した就労支援

RED Appointments

RED Appointments社は、オーストラリアの人口の多様性を考慮したうえでのエージェント活動を行っています。現状、クライアントは多様な経歴、経験、視点を持つ人材を必要としているため、特に以下のような、求職活動において障壁となる可能性のある候補者の方の積極的な支援に力を入れています。

- オーストラリア先住民

● 障がい者

● LBGTQIコミュニティの人たち

● 文化的、言語的に多様な背景を持つ人々

● オーストラリア国防軍退役軍人の候補者

また、従来は男性の比率が高い傾向にあったため、女性候補者の比率を高めることにも注力しています。今後もすべてのオーストラリアの人々の雇用機会を最大化できるように、就労活動に取り組んでまいります。

「Best Workplaces for Women」を3年連続受賞

CPL RESOURCES LIMITED

CPL社は、企業文化の形成や維持に力を入れており、「Best Workplaces for Women」を2019年から3年連続で受賞しました。

これは、給与と表彰制度、研修、昇進の機会などに関して、女性従業員が公平に扱われる企業に贈られる賞です。今後も女性にとって働きやすい企業に選ばれたCPL社を中心として、女性が働きやすい職場づくりを進めてまいります。



関連データ

サステナビリティ・リンク・ローンの第三者検証報告

当社は、2021年7月にサステナビリティ・リンク・ローンの融資契約を締結しました。2022年3月にはイー・アンド・イー ソリューションズ社による第三者検証によって、サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)に係る実績数値の妥当性が検証されました。ORJ管理受託人数、ORJの提供するモバイル等のサービス利用人数、eラーニング言語教育等の利用人数、WBBサービス及びそれに付随、関連するサービス利用人数(外国人雇用人数を含む)が集計対象となっており、これらは評価レポートと整合が取れていることが確認されました。

※サステナビリティ・リンク・ローン:借り手のサステナビリティ経営方針及びビジネス戦略と連携したSPTsを設定し、その達成状況と金利等の貸付条件を連動させ、SPTs達成への動機付けをすることで借り手のサステナビリティ経営を促進し、企業価値の向上と環境面・社会面で持続可能な経済活動の実現を目指す融資商品

名称	合計	ORJ管理 受託人数	ORJの提供する モバイル等の サービス利用人数	eラーニング 言語教育等の 利用人数	WBBサービス 及びそれに付随、 関連する サービス利用人数	外国人 雇用人数
株式会社アウトソーシング	734	—	—	0	0	734
株式会社ORJ	20,704	20,595	0	0	0	109
OS POWER VIETNAM CO., LTD.	0	—	—	0	0	0
OS VIETNAM CO., LTD.	0	—	—	0	0	0
PT. OS SELNAJAYA INDONESIA	741	—	—	701	0	40
OS (THAILAND)グループ	1,793	—	—	0	1,741	52
合計	23,972	20,595	0	701	1,741	935

従業員の安心・安全

労働安全衛生方針

1. 労働安全衛生管理体制の構築による体制強化
2. 適用法令の遵守
3. 教育による安全意識の醸成
4. リスク排除・低減の取組
5. 安全衛生目標の設定と職場環境の継続的改善
6. 健康維持・増進の支援
7. 情報開示
8. 適用範囲

本方針は、当社グループの役員、勤務するすべての社員（雇用形態を問わない。）に適用されます。

労働安全衛生の推進

アウトソーシング

転倒災害防止講習

アウトソーシングでは、加齢による転倒災害の危険性、防止策、発生事例を知ることによる災害未然防止活動として、転倒災害防止講習を実施しています。2018年から2020年の当社内での転倒災害を分析したところ、40代以上の従業員が多く被災しており、また、骨折など重篤なけがに発展する事例があるということが背景にあります。講習は座学だけでなく、骨密度測定や体操なども取り入れており、より実践的な内容となっています。



講習の様子

心と身体の健康づくり計画

アウトソーシング

アウトソーシングでは、毎月保健だよりを発行しています。生活習慣病予防、睡眠に関してなど毎号テーマを設けていますが、とりわけ昨今のテレワーク環境におけるメンタルヘルスケアには特に注力しています。ストレスチェックテストの実施や、電話カウンセリングの相談窓口を設けて、社員の心と体の健康管理の支援体制を拡充しています。



保健だより1月号

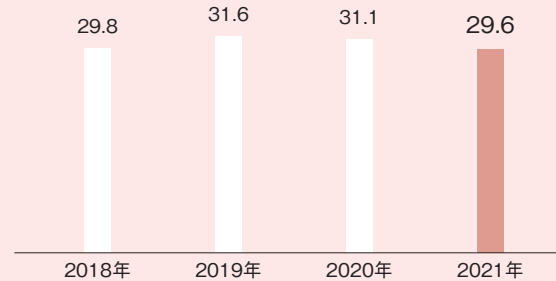


カウンセリングサービスのご案内

関連データ

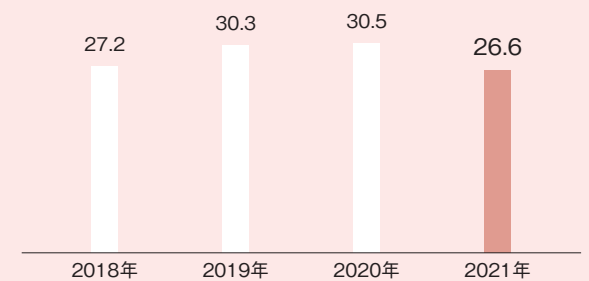
女性従業員比率

(%)



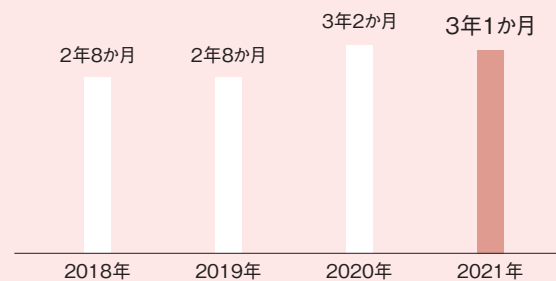
新規採用者における女性比率

(%)



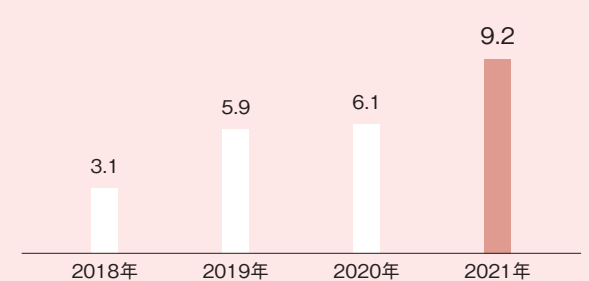
平均勤続年数

(年月)



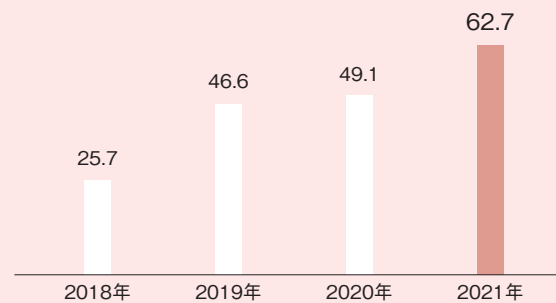
女性管理職比率

(%)



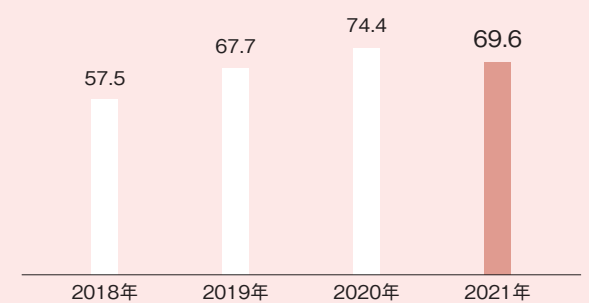
育児休暇取得率

(%)



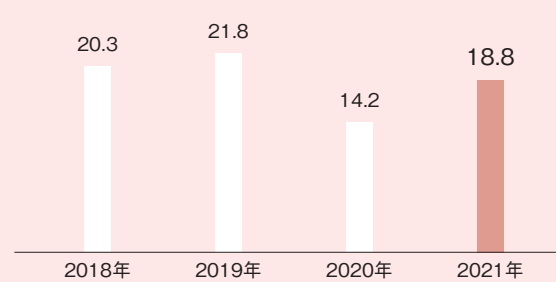
有給休暇取得率

(%)



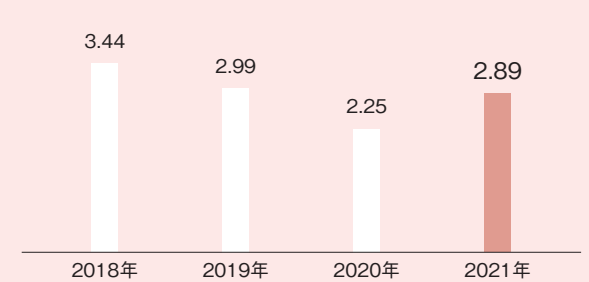
時間外労働

(平均時間/月)



労働災害の度数率※

※労働災害による死傷者の発生頻度を示す指標。
度数率=(死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000





コーポレート・ガバナンス (2022年3月30日時点)

取締役



ど い はる ひ こ
土井 春彦
代表取締役会長兼社長

1987年 5月 ㈱中部総合設立、代表取締役社長
1989年 11月 ㈱リアルタイム設立、代表取締役社長
1992年 4月 ㈱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 ㈱リアルタイム関東設立、代表取締役社長
1993年 2月 ㈱リアルタイム静岡設立、代表取締役社長
1995年 10月 ㈱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 ㈱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 ㈱トリリオン設立、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
専務取締役 技術統括本部長 海外事業統括本部長

1993年 4月 ㈱富士銀行 (現㈱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 当社取締役副社長兼海外事業統括本部長
2013年 6月 当社取締役副社長兼経営管理本部長
2018年 8月 OUTSOURCING UK LIMITED取締役 (現任)
2019年 4月 OUTSOURCING OCEANIA HOLDINGS PTY LIMITED取締役 (現任)
2020年 10月 OUTSOURCING TALENT IRELAND LIMITED取締役 (現任)
2022年 1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
2022年 3月 ㈱アウトソーシングテクノロジー代表取締役社長 (現任)
当社専務取締役技術統括本部長兼海外事業統括本部長 (現任)



か し ま さ ひ こ
寄山 淳子
社外取締役

1983年 4月 明治製菓㈱ (現㈱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㈱ (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㈱ (現ダニスコジャパン㈱) 入社
1999年 1月 同社取締役
2002年 6月 ダニスコジャパン㈱取締役
2006年 1月 オルガノダニスコフードテクノ㈱ (現オルガノ・フードテック㈱) 取締役副社長
2008年 7月 ジェンコア協和㈱ (現ダニスコジャパン㈱) 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 ㈱カーギルジャパン (現カーギルジャパン合同会社) 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)



あ べ ひ ろ と も
阿部 博友
社外取締役

1980年 4月 三井物産㈱入社
1988年 9月 ブラジル三井物産㈱法務部マネージャー
1992年 4月 米国三井物産㈱法務部アシスタントゼネラルマネージャー
2002年 10月 欧州三井物産㈱法務部ゼネラルマネージャー
2005年 5月 三井物産㈱欧州・アフリカ・中東本部ゼネラル・カウンセラー兼チーフコンプライアンスオフィサー
2009年 4月 明治学院大学法学部教授
2011年 4月 一橋大学大学院法学部研究科教授
2019年 6月 カシオ計算機㈱社外取締役 (監査等委員) (現任)
2021年 4月 一橋大学名誉教授 (現任)
名古屋商科大学ビジネススクール教授 (現任)
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)



う め は ら ま さ し
梅原 正嗣
取締役 経営管理本部長

1993年 1月 学校法人名古屋大原学園入社
1999年 8月 今本昇税理士事務所入所
2000年 9月 伏見友良税理士事務所 (現税理士法人伏見会計事務所) 入所
2002年 12月 当社入社
2006年 3月 当社常務取締役管理本部長
2006年 4月 当社常務取締役管理本部長兼経営企画室長
2011年 1月 当社経理部長
2017年 8月 当社執行役員経理部長
2019年 10月 当社常務執行役員経営管理副本部長
2022年 1月 当社常務執行役員経営管理本部長
OUTSOURCING TALENT IRELAND LIMITED取締役 (現任)
2022年 3月 当社取締役経営管理本部長 (現任)



ふ く し ま ま さ し
福島 正
取締役

1962年 4月 ソニー㈱ (現ソニーグループ㈱) 入社
1987年 11月 ㈱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㈱) 取締役工場長
1994年 11月 ソニー千原㈱ (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㈱) 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㈱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 ㈱ブリケン顧問
2018年 3月 当社社外取締役
2018年 6月 ㈱アドバネクス社外取締役
2022年 3月 当社取締役 (現任)



と よ だ や す は る
豊田 康晴
社外取締役

1971年 4月 トヨタ自動車販売㈱ (現トヨタ自動車㈱) 入社
1997年 1月 ニュー ユナイテッド モーター マニュファクチャリング㈱財務役
㈱豊田自動織機製作所 (現㈱豊田自動織機) 経理部主査
2001年 1月 同社取締役
2001年 6月 同社常務取締役
2003年 6月 富士物流㈱監査役
2004年 6月 ㈱豊田自動織機代表取締役専務
2005年 6月 同社専務取締役
2006年 6月 同社代表取締役副社長
2010年 6月 ㈱フンビシアークイプス代表取締役社長
2012年 6月 ㈱エスケイエム取締役会長
2014年 6月 ㈱PEO顧問
2018年 9月 当社社外取締役 (現任)
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)



う じ い え ま き こ
氏家 真紀子 (現姓: 嵯川)
社外取締役

2010年 12月 弁護士登録
2011年 1月 弁護士法人梅ヶ枝中央法律事務所入所
2018年 1月 同所パートナー弁護士 (現任)
2021年 10月 ㈱ORJ社外監査役
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)



ア ン ヘ ラ テ ィ
Anne Heraty
取締役 海外技術統括部長

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
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
2021年 4月 OUTSOURCING TALENT IRELAND LIMITED Director (現任)
2022年 1月 CPL RESOURCES LIMITED Chairman (現任)
2022年 3月 当社取締役海外技術統括部長 (現任)



フ ラ ン シ ス カ ス ヴ ァ ン グ ー ル
Franciscus van Gool
取締役 海外NOW事業統括部長 (欧州・AETB)

1998年 1月 Scherpenhuizen B.V. 入社、Commercial Director
1999年 3月 OTTO Holding B.V. 設立、Director and Chairman (現任)
2003年 11月 OTTO Work Force B.V. 設立、Director and CEO (現任)
2022年 3月 当社取締役海外NOW事業統括部長 (欧州・AETB) (現任)



な か の ひ で よ
中野 秀代
社外取締役

1982年 4月 ソニー㈱ (現ソニーグループ㈱) 入社
1986年 10月 スイス銀証券会社 (現UBS証券㈱) 入社
1987年 6月 ソジェン証券会社 (現ソジェン・ジェネラル証券㈱) 入社
1989年 4月 シティバンク・エヌ・エイ入社 (シティトラスト信託銀行株出向)
1991年 11月 シティトラスト信託銀行㈱フェイスプレジデント
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㈱ (現ジャナス・ヘンダーソン・インベスターズ・ジャパン㈱) 入社
2000年 1月 ファンネック・アセットマネジメント㈱取締役運用部長
2003年 7月 スター・キャピタル・パートナーズ㈱入社
2004年 3月 ㈱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)
2021年 6月 ホーチキ㈱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
社外取締役 (常勤監査等委員)

1980年 4月 三井物産㈱入社
1996年 6月 米国三井物産㈱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㈱フェ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㈱本店食料本部穀物油脂部長代理
2007年 4月 欧州三井物産㈱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㈱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)
㈱アウトソーシングテクノロジー監査役
OTTO Holding B.V. 監査役 (現任)
2018年 5月 ㈱アウトソーシングテクノロジー取締役 (監査等委員)
2019年 4月 ㈱アウトソーシングテクノロジー取締役 (監査等委員)
2021年 8月 ㈱アバンセコーポレーション監査役 (現任)



な ま た め ま さ る
生田目 克
社外取締役 (常勤監査等委員)

1978年 4月 ㈱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㈱ (現マーレエレクトリックドライブズジャパン㈱) 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㈱ (現日立グローバルライフソリューションズ㈱) 常勤監査役
2018年 8月 ㈱アイデンティティー常勤監査役
2019年 6月 富士紡ホールディングス㈱社外監査役 (現任)
2020年 3月 当社社外取締役 (監査等委員)
㈱アウトソーシング・タルサポート監査役 (現任)
2020年 9月 ㈱インバウンドプラットフォーム社外監査役 (現任)
2022年 3月 当社社外取締役 (常勤監査等委員) (現任)
㈱PEO建機教育センター監査役、㈱エス・エス産業監査役 (現任)



お お た か ひ ろ し
大高 洋
社外取締役 (監査等委員)

1967年 4月 山川工業㈱ (現ユニプレス㈱) 入社
1999年 6月 同社取締役経理部長
2005年 4月 同社参与
2005年 6月 同社常勤監査役
2010年 3月 当社社外監査役 (常勤監査役)
2016年 3月 当社社外取締役 (常勤監査等委員)
㈱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㈱ (現㈱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)
2022年 3月 ㈱PEO監査役 (現任)



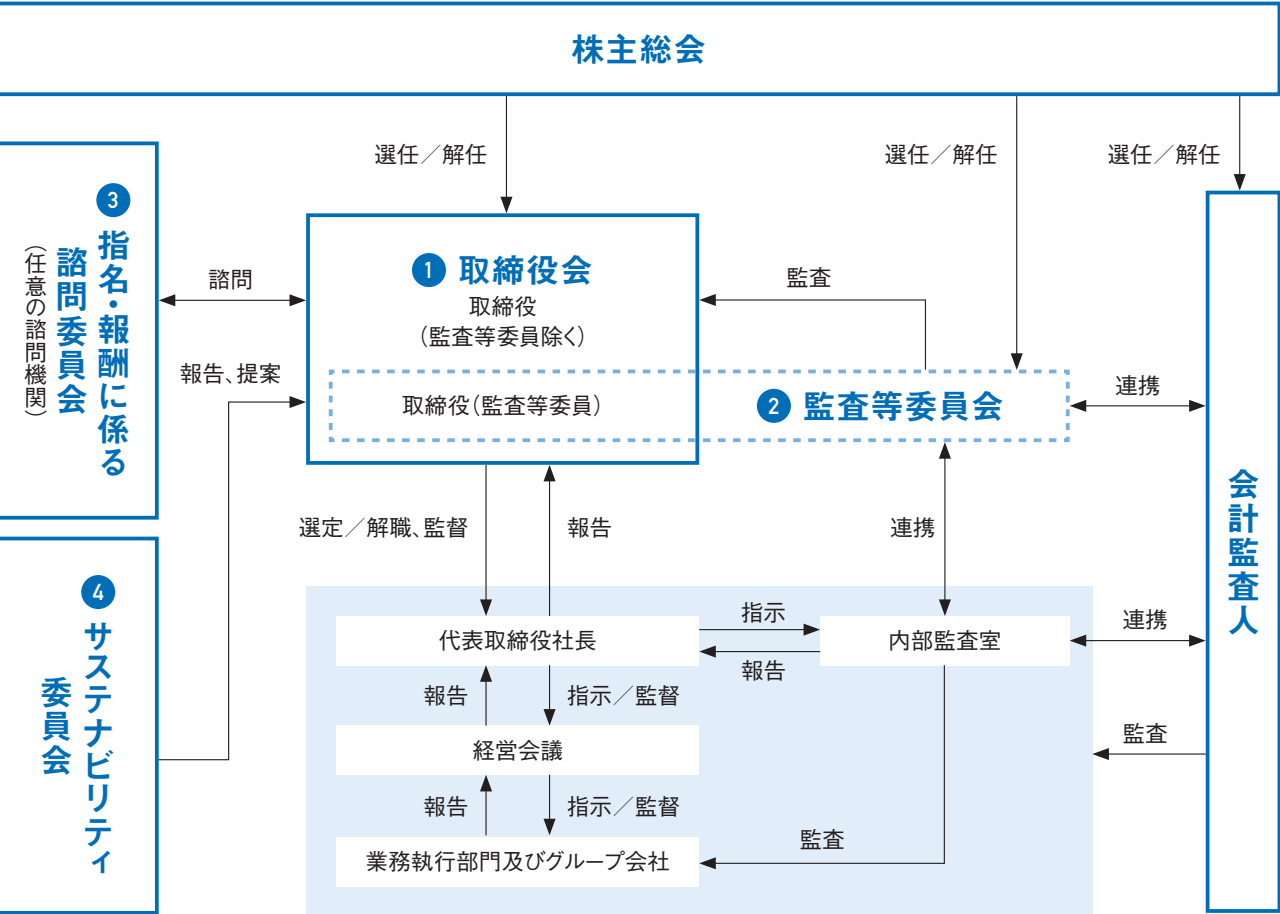
し わ ひ で お
志波 英男
社外取締役 (監査等委員)

1978年 4月 藤倉電線㈱ (現㈱フジクラ) 入社
2010年 4月 ㈱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)
2020年 6月 沖電気工業㈱社外監査役 (現任)
2022年 3月 ㈱アウトソーシングテクノロジー取締役 (監査等委員) (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化を図っております。

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・透明性を併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

※ 開催回数と出席率は、2021年度の開催回数と出席率

議長:土井 春彦、社外取締役比率60%、開催回数19回、取締役全員の出席率100%

2022年3月30日現在、15名(うち社外取締役9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の要件を満たす8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

※ 開催回数と出席率は、2021年度の開催回数と出席率

委員長:雄谷 一郎、社外取締役比率100%、開催回数21回、監査等委員全員の出席率100%

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

※ 開催回数と出席率は、2021年度の開催回数と出席率

委員長:阿部 博友、社外取締役比率80%、開催回数7回、指名・報酬に係る諮問委員全員の出席率100%

任意の機関である指名・報酬に係る諮問委員会は、2022年3月30日現在、5名(うち社外取締役4名)で構成しており、その委員長は独立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

※ 開催回数と出席率は、2021年度の開催回数と出席率

委員長:土井 春彦、社外取締役比率33%、開催回数4回、サステナビリティ委員全員の出席率100%

任意の機関であるサステナビリティ委員会は、2022年3月30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。

ガバナンス体制について

当社は、これまで経営状況に合わせてガバナンス体制を強化してきました。今後も、自社の置かれた状況や外部環境などに応じて、最適なガバナンス体制を構築できるよう、変化してまいります。

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
体制	監査役会設置会社				監査等委員会設置会社						
					コーポレートガバナンス・ガイドライン制定						
								指名・報酬に係る諮問委員会設置			
									サステナビリティ委員会設置		
					グループガバナンスの強化						
						2017-18:グローバルガバナンスの構築・浸透					
							2017-18:グローバルガバナンスの構築・浸透				
								ルールの徹底によるリスク最小化と、ガバナンスDDによるリスク早期認識			
										エリアと事業領域拡大に応じた、体制の持続的進化	
取締役の任期	2年				1年(全員毎年改選)						
監査等委員(監査役)の任期	4年				2年						
取締役(人)	5	6	6	6	10	9	9	9	10	11	15
(うち、社外取締役)(人)			1	1	3	3	4	4	7	7	9
(うち、独立役員)(人)			1	1	3	3	4	4	6	6	8
(うち、監査等委員)(人)					4	4	4	4	4	4	4
(うち、社外監査等委員)(人)					3	3	3	3	4	4	4
(うち、女性)(人)									2	3	4
(うち、外国籍)(人)										1	2
監査役(人)	3	3	3	3							
(うち、社外監査役)(人)	3	3	2	2							
(うち、独立役員)(人)	1	1	2	2							

※ 指名委員会等設置会社への移行も視野に入れて、機関設計についても総合的な検討を進めてまいります。
各年の定時株主総会終了時点の状況です。

取締役の構成とスキル

氏名	スキル・マトリックス						
	国際経験	企業経営	業界知識	営業販売	財務会計	監査	法律・リスク管理
土井 春彦 (代表取締役会長兼社長)	○	○	○	○			
鈴木 一彦 (専務取締役)	○	○	○		○		○
梅原 正嗣 (取締役)		○	○		○		
福島 正 (取締役)	○	○	○	○		○	
Anne Heraty (取締役)	○	○	○	○			
Franciscus van Gool (取締役)	○	○	○				
嵯山 淳子 (社外取締役)	○	○		○			
阿部 博友 (社外取締役)	○					○	○
豊田 康晴 (社外取締役)	○	○			○	○	
氏家 真紀子 (現姓:蛭川) (社外取締役)						○	○
中野 秀代 (社外取締役)	○	○		○	○		
雄谷 一郎 (社外取締役(常勤監査等委員))	○	○		○		○	○
生田目 克 (社外取締役(常勤監査等委員))	○	○			○	○	
大高 洋 (社外取締役(監査等委員))	○	○			○	○	
志波 英男 (社外取締役(監査等委員))	○	○			○	○	○

社外取締役の選任理由及び期待される役割の概要

氏名	社外取締役の選任理由及び期待される役割の概要
嵯山 淳子 (社外取締役)	異業種、他業界における長年の経験を通じ、企業経営、組織運営、財務、人材育成に関する豊富で幅広い見識を有しております。特に海外組織とのコミュニケーションにおいて高い知見を持ち、従来の枠組みにとらわれない視点や独立した立場から、当社取締役会等において発言をされています。このため、当社の業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしていただくことが期待できると判断しております。
阿部 博友 (社外取締役)	大手総合商社における海外勤務経験で培ったグローバルな視点に加え、法律分野に関しても大学院教授として研究を重ねるなど、多角的な視野と国内外の法務・内部統制等の専門的な知識を有しております。その深い見識と豊富な実務指導経験から得た独自の見地で、当社の経営について助言・牽制を行う役割が期待できただけでなく、コーポレート・ガバナンス及びコンプライアンスの更なる強化にも繋げると判断しております。
豊田 康晴 (社外取締役)	大手自動車メーカーにおいて長年にわたり経営を牽引した経歴を持ち、企業経営や組織運営に関する深い見識を有しております。また、財務や経理といった各管理部門の要職を歴任しており、本社機能の観点から営業部門の牽制役としての豊富な経験も有しております。このため、当社経営体制の更なる強化が期待できるのみならず、業務執行に対する監督・牽制を行う役割を果たしていただけると判断しております。
氏家 真紀子 (社外取締役) (現姓:蛭川)	弁護士として、企業法務、M&A、金融法務等の分野における豊富な実務経験と専門的知見を有しております。このため、当社の企業価値向上を図る観点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の強化に貢献いただくことで、コーポレート・ガバナンス及びコンプライアンスの更なる強化が期待できると判断しております。また、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で企業経営に関与されたことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。
中野 秀代 (社外取締役)	主に外資系金融機関において、長きにわたり、金融市場、資本市場とつながりの深い業務にあたられてきました。また、経営者としての豊富な経験と幅広い見識も有しております。当社社外取締役としての在任期間中においても、経営者としての経験や証券市場、資本市場を熟知した証券アナリストとしての知見から当社の企業価値向上のための発言をされています。このため、企業価値向上の観点から当社の経営全般に助言する役割を果たしていただくことで、経営体制の更なる強化が期待できると判断しております。
雄谷 一郎 (社外取締役(常勤監査等委員))	過去に勤務していた企業において、経営の重要事項の決定に携わり、また、内部監査士・公認内部監査人の資格を有し、監査役として子会社の監査経験もあることから、内部統制、監査実務に関する知識や経験が豊富であります。当社は今後も、同氏がその深い知見に基づいて助言・牽制を行う役割が期待できると判断しております。
生田目 克 (社外取締役(常勤監査等委員))	過去に勤務していた企業において、国内外事業の経理・財務分野の責任者を長年経験し、内部統制、監査業務、経営管理全般に関する知識や経験が豊富であります。当社は今後も、同氏がその深い知見に基づいて助言・牽制を行う役割が期待できると判断しております。
大高 洋 (社外取締役(監査等委員))	これまでの取締役及び監査役の経験から、企業の財務分析、経営管理全般に関する知識や経験が豊富であります。当社は今後も、同氏がその深い知見に基づいて助言・牽制を行う役割が期待できると判断しております。
志波 英男 (社外取締役(監査等委員))	過去に勤務していた企業において、経理部門を長年経験し、システム、IR、法務、監査業務全般にわたる知識・経験を有し、国内外事業会社における経営経験が豊富であります。当社は今後も、同氏がその深い知見に基づいて助言・牽制を行う役割が期待できると判断しております。

社外取締役への情報提供

重要資料の事前提供

取締役会の監査・監督機能を担う社外取締役のパフォーマンスを最大限に発揮いただくためには、社内取締役と社外取締役との情報量の格差を可能な限り縮小することが不可欠です。

取締役会での審議の充実を図るため、議案の資料を事前配付するとともに事務局より事前説明会を実施しています。各議案の重要ポイント・内容を説明するとともに、主にM&Aなどの重要案件に関しては、それまでの経緯や決議事項の背景等についての理解を深める場となるように努めています。

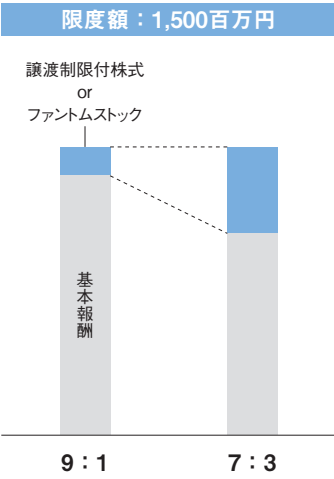
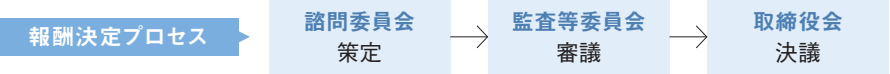
主要な会議体への参加促進

社外取締役による経営監督の実効性を一層高めるため、経営会議等の主要会議へ、また、グループ各社の事業理解を深めていただくために、各社取締役会へのオブザーバー参加や資料の共有等を実施しています。

役員報酬制度

役員の報酬は会社業績、コーポレートガバナンス・ガイドラインに定める事業活動が生み出した経済的価値を踏まえ、諮問委員会において決定し、監査等委員会での審議を得た上で取締役会の決議によって決定しています。

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)に対しては中長期的な企業価値向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との価値共有を目的として譲渡制限付株式報酬もしくは株価連動型金銭報酬(ファントムストック)を付与しています。基本報酬と譲渡制限付株式またはファントムストックの割合は、その地位及び職務内容を勘案のうえ、概ね9：1 から 7：3 の比率の間で決定します。



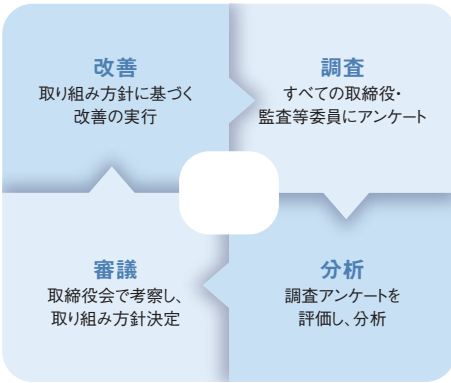
取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上及びコーポレート・ガバナンスの強化のため、年に1度、取締役会全体の実効性について評価・分析をしています。2021年度は第三者評価機関により、取締役会の構成と運営、経営戦略、リスク管理などについて、アンケートを実施し、第三者による評価・分析を行いました。評価結果については取締役会へ報告し、議論することにより、取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

実施方法:アンケート方式

実施時期:毎年2月

評価方法:各項目5段階評価



腐敗防止

贈収賄・腐敗防止方針

当社グループは、以下の内容からなる贈収賄・腐敗防止方針を定めています。

- | | | |
|----------------------------|-----------------------|--------------|
| 1. 腐敗行為及び腐敗行為に加担する一切の行為の禁止 | 3. ビジネスパートナー・仲介業者への適応 | 6. 内部通報・相談窓口 |
| 2. 関連腐敗防止基準及び法令の遵守 | 4. コンプライアンス体制 | 7. 違反等の処置 |
| | 5. 研修・教育 | 8. 適用範囲 |

腐敗防止トレーニング

アウトソーシンググループでは、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。

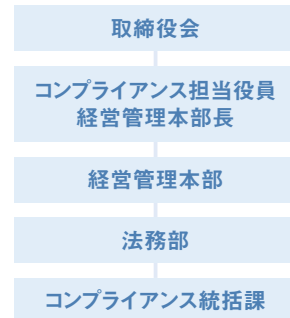
コンプライアンス

コンプライアンス体制の再構築

アウトソーシンググループでは、これまでは、部門あるいはグループ各社のそれぞれにおいて、労働法令をメインとしたコンプライアンスに努めてきました。2022年6月に、当社法務部が主管となって、コンプライアンスを財務会計まで含む広範なものと捉えた上で、当社を中心としたコンプライアンス体制を再構築しました。再構築後のコンプライアンス体制は、以下になります。

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス担当取締役の設置 コンプライアンスに関する会議体の設置 コンプライアンス専門部署の設置 | <ul style="list-style-type: none"> アウトソーシングの各部門にコンプライアンス責任者を配置 経理部門によるモニタリング等の実施 |
|---|--|

コンプライアンス体制図



グループ報Ratoonへのコンプライアンス記事の掲載

コンプライアンスや内部統制に係る重要なトピックについて、年間計画を立てて2022年4月より毎月グループ報Ratoonの記事として掲載し、継続的な発信を行うことでコンプライアンス意識の浸透を図っています。法令等の変更やコンプライアンス違反事例集の内容等もタイムリーに発信することを考えています。



コンプライアンスガイドブックの作成及びコンプライアンス教育

コンプライアンスは重要であるものの、従業員から見るとややもすると抽象的な印象があり、具体的な遵守行動をイメージしにくい側面があります。これらを考慮して、コンプライアンスガイドブックやコンプライアンス違反事例集を当社総務部に2022年6月に作成し、電子テキスト形式にて当社及び国内グループ会社の役員及び従業員に配布（公開）しました。

また、策定中のコンプライアンス教育体系の構築に先んじて、2022年3月初旬に、当社及び国内グループ会社の取締役に対する研修を実施し、2022年5月以降にその他の役職員に対し、教育体系に基づく各種コンプライアンス研修を順次実施しています。なお、研修の内容に鑑みて、内部統制や会計に関するテーマ等については公認会計士や弁護士、大学教授（法学）等の専門家を講師に招くことを想定しています。

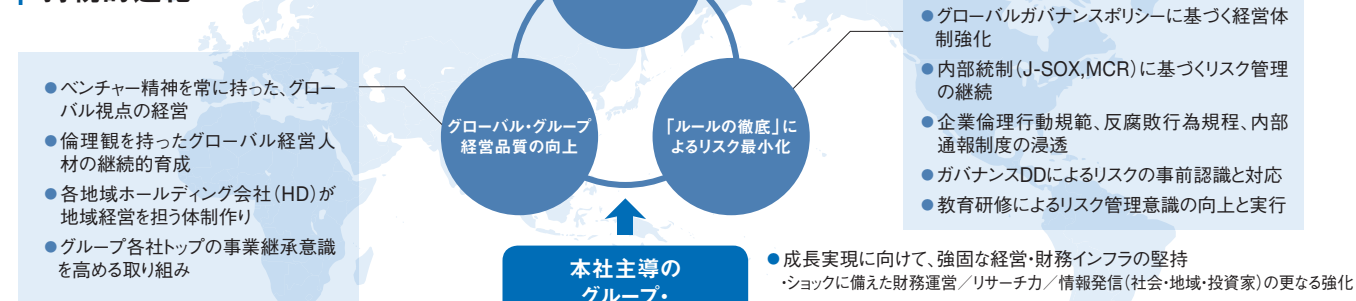


コンプライアンス研修の様子

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アウトソーシンググループは、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。今後の飛躍的な成長を遂げるため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2020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、連結売上収益の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当社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 Requirements) とは、当社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。

リスクマネジメント

リスクと対応

	リスク	対応
自然災害等による影響	・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、強力な新型コロナウイルス等が流行した場合に、当社グループの事業活動が制限され、経営成績等に影響を及ぼすリスク	
海外事業展開	・為替リスク、紛争・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 ・投資規制、収益の本国送金に関する規制、現地産業の国有化、輸出入の規制や外国為替の規制の変更、税制または税率の変更等といった様々な政治的、法的あるいはその他の障害に遭うリスク	・事業活動を行う地域を限定せず、38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。
法的規制及びその変更の可能性	・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、当社グループの経営成績等に影響を及ぼすリスク	・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、海外グループ会社に対するガバナンスを強化しております。
取引先業種の景況等による影響	・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	・メーカーの量産工程における生産変動部分を請け負う性質から、すべての業種において景気の悪化をあらかじめ想定しており、取引先業種をバランスよく分散させることによって、景況による影響を受けにくしております。
必要な人材の確保	・ニーズの高まりが想定を遥かに上回るペースであった場合や、同業他社が当社グループ以上に広告宣伝費を投下してより効果的な採用活動を行った場合、また今後AI等の技術革新やSNS等の代替手段が台頭し当社グループがそれらに対応できなかった場合など、需要に対応できるだけの人材が確保できず、受注機会の損失や再募集によるコスト等が上昇し、当社グループの経営成績等に影響を及ぼすリスク	・当社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	・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	・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・ディリジェンスを行い、事前のリスク把握、収益性や投資回収の可能性について検討しています。
情報管理、情報システム	・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	・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開発、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程を策定し社内に周知徹底するなど、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	・様々な要因により、結果として未達となるリスク	・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、現行の中期経営計画はその土台づくりと位置付けています。コロナ禍により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、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	・のれんの減損処理を行う必要が生じることで、当社グループの経営成績等に重要な影響を及ぼすリスク	・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	・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	・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。 ・2021年12月28日に外部調査委員会から調査報告書を受領した、当社グループ17社における不適切会計事案につきまして、2022年2月10日付で当社グループがシンジケートローン契約等を締結している主要取引金融機関より、期限の利益喪失に関する請求権の行使を行わないことについての同意を得ています。
訴訟等	・ユーザー、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	・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重要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。

コーポレート・ガバナンス改革

当社は過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規程第502条第3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書を株式会社東京証券取引所に対して提出いたしました。以下が当該報告書に記載した改善措置の骨子となります。

本件事案により過年度決算を訂正することとなり、株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまには、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。上場会社としての重大な責任があると深く反省しております。

当社といたしましては、本件事案を厳粛に受け止めるとともに、着実に再発防止策を実行することにより、全社を挙げてコンプライアンス意識を高めることで、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

経営責任の明確化

本件事案の関与者に対する経営責任については、当社取締役3名及びアウトソーシングテクノロジー社取締役2名の処分を2022年1月17日付で実施しました。

経営トップ主導の社内風土改革

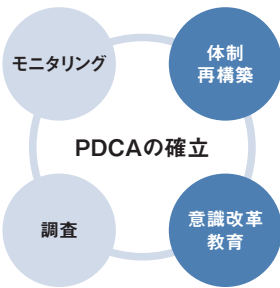
本件事案が当社グループ内の複数の会社で発生した背景には、内部管理体制の課題もさることながら、右肩上がりの成長に固執する企業風土が影響したものと考えています。こうした企業風土を改革すべく、経営トップ自らが、企業経営においてコンプライアンスが最重要であること、実態を伴った成長こそが企業価値の向上につながり利害関係者に歓迎されることなどのメッセージ発信を通じて、当社グループの役職員に対して継続的に働きかけることで、コンプライアンスを最重視しながら健全な成長を目指す企業文化の醸成を推進します。

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1. 再発防止推進委員会の発足 | 3. グループ報による経営トップコメントの発信 |
| 2. 各拠点における経営トップとのタウンホールミーティングの開催 | 4. 従業員間のコミュニケーションの向上 |

コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底

企業規模や事業の種類と比較して当社グループのコンプライアンス体制が不十分であり、コンプライアンスについての十分な啓発活動や情報発信が組織として実施できていませんでした。そのため、役職員のコンプライアンス意識の希薄化を招くこととなり、本件事案の発生に至ったものと考えています。

今後は、十分な経営資源を割いてコンプライアンス体制を構築し、コンプライアンス活動をグループ全体に計画的・積極的・継続的に展開していくことで、コンプライアンスの重要性を全従業員に浸透させるよう努めていきます。

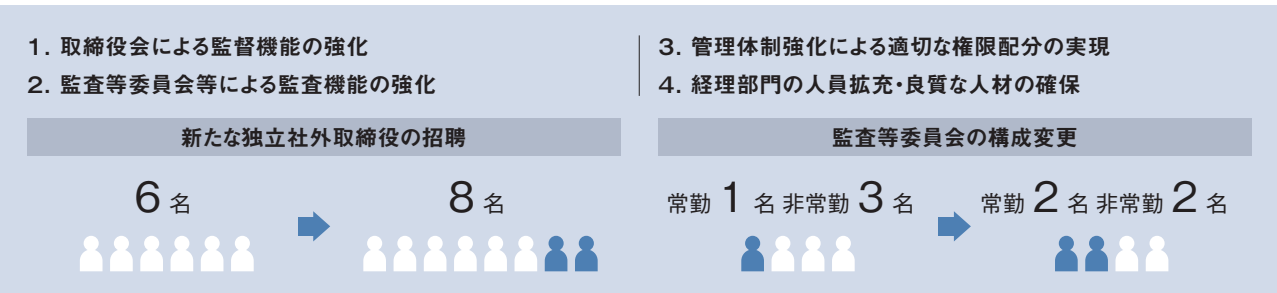


- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. コンプライアンスの推進体制等 | 4. 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討 |
| 2. コンプライアンス意識の浸透、意識改革 | 5. 経理部門によるモニタリング等の実施 |
| 3. コンプライアンス教育 | 6. 役職員に対するコンプライアンス意識調査 |

経営体制の強化

- | | |
|-------------|------------------------|
| 1. 内部統制の見直し | 2. 有能な管理職及び専門性の高い人材の登用 |
|-------------|------------------------|

コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築



内部統制部門の強化

- | | |
|---|--------------|
| 1. 管理部門の人材拡充と良質な人材の確保 | 3. 内部監査体制の充実 |
| 2. 当社経営管理本部主導のMCRを用いたグループ各社トップによる自己リスクマネジメント継続推進を通じたグローバルガバナンスの強化 | |

内部通報制度の見直し

従業員が安心して当該制度を利用し、当社グループとして自浄作用が働くようにするために、当社法務部が中心となり、以下のとおり内部通報制度及び国内内部通報規程を見直すとともに、その運用等についても周知活動に注力していきます。

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. 内部通報制度の見直し、経営陣から独立した窓口の設置 | 4. 報奨制度・社内リニエンシー制度の検討 |
| 2. 通報内容の監査等委員への情報共有 | 5. 当社グループ内部通報規程の整備 |
| 3. グループ報や給与明細等への掲載による内部通報制度及び取り扱いルールの周知 | |

会計処理にかかる社内ルールや経理会計システムの見直し

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. 外部専門家と連携した会計ルールの見直し及び明確化 | 3. 財務データ、仕訳データ分析ツールの導入による不正検知 |
| 2. 現行基幹システムの改修によるオペレーション面での不正防止 | |

実現可能な事業計画・予算の策定

実現可能な予算を策定するために、予算管理のPDCAサイクルを見直し、2022年8月までに予算管理部門である経営管理本部が主導で予算運用細則を制定します。具体的な施策は以下のとおりです。

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1. 予実分析と原因把握による実現可能性の高い予算の策定 | 3. KPIを用いた分析による予算精度の向上 |
| 2. 予算策定時の前提条件の妥当性の精査 | |

不正の温床となる取引の終了

本件事案に関与した不正の温床となる取引先(他の子会社を経由する取引を含む。)との契約については、原則として終了しています。

社外取締役就任にあたって



阿部 博友
Hiroto Abe

コンプライアンス最優先の 経営方針を徹底

私は総合商社に永年勤務し、その大半を海外拠点における法務及びコンプライアンスの責任者として経験を積んでまいりました。「コンプライアンスなくして仕事なし」。これは前職で経験した不祥事から得た教訓です。ビジネスの現場においてはコンプライアンスと現実のギャップに悩む従業員の方々がいらっしゃいますが、コンプライアンス最優先の経営方針を徹底するこ

とで現場の不安を除去し、質の高いビジネスを実現できることを実感しました。

当社は、雇用差別格差の撤廃や生き甲斐が持てる職場の創出を経営理念としています。これはSDGsの達成に向けた崇高な目標であり、社会の変革を通じて人々に幸福をもたらすという当社のミッションの宣言でもあります。大切なことは、この目標をコンプライアンスの徹底を通じて実現することです。そして、それは当社の経営を支える投資家の方々、取引先の皆さま、そして従業員の方々など多様なステークホルダーの皆さま

の願いでもあります。

私は、この期待に応えるために、当社のガバナンス体制や内部統制システムの一層の強化が必要であると考えています。当社の経営は、国内外の多くのグループ企業によって支えられています。公正で客観的な視点から、当社に必要なグローバルガバナンス体制をより強固なものとするための施策を提言していきたいと考えています。

中長期的な 企業価値向上のために

当社では、従来から自律機能・倫理観の高いコーポレート・ガバナンスの構築を目指し、コーポレートガバナンス・コードのすべての原則に意欲的に取り組んでまいりましたが、昨年、不適切会計事案が判明しました。現在は、本事案に関する第三者委員会の調査報告書の提言を踏まえ、再発防止に向けたガバナンス体制の強化に真摯に取り組んでおり、コーポレート・ガバナンスを実

効性あるものにするこそが当社の喫緊の課題と言えます。

社外取締役として、経営陣から独立した立場で経営の監督を行う基本の役割をしっかりと果たす所存です。経営全般について、社内常識にとらわれず、これまで培った経営管理・経理・財務などの経験を活かし、また、数値に基づく守りの視点も加味して、忖度のない意見を積極的に出していきます。そして、全社で取り組んでいるコンプライアンス意識の改革や内部統制システムの整備については、当社の実態を踏まえて、実効性の

あるコーポレート・ガバナンスを構築できるよう働きかけてまいります。

当社の経営理念は、「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。」です。社会課題の解決と事業の持続可能な成長を同時に達成できます。当社には変化への適応力やグローバルな成長を牽引してきたパワーがあります。この理念を実現するため、実効性あるコーポレート・ガバナンスの下で、経営陣がアドバンテージをフルに発揮し、適切にリスクテイクできるようサポートしてまいります。

豊田 康晴
Yasuharu Toyoda



氏家 真紀子
(現姓:蜷川)
Makiko Ujii

事業戦略、M&A、 ガバナンス体制に積極的に発言

私は2010年の弁護士登録以降、大阪の法律事務所において弁護士としての業務に従事してまいりました。弁護士業務においては、M&Aや企業法務、銀行法務のほか、上場会社による第三者割当増資を伴う資本業務提携、公開買付けなどの案件に精力的に取り組み、また、日々、中小企業から上場企業に至るまで、法律問題や事業等に関するご相談を広く受けております。

そのような中、今回当社の社外取締役に就任させていただくこととなりました。当社グループは、社会の変化を先取りした事業展開と、積極的なM&A戦略によって、高い成長力を実現しており、パワーのある企業であると感じております。また、人生の中で働くことは重要な意義を有しており、現在の社会情勢に鑑みても、労働格差の問題は解決すべき重要な課題であることから、「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。」という経営理念に非常に共感しております。

社外取締役として私が選任された理由は、不適切会計の問題を踏まえ、主に法務・リスク管理等に関する専門的な知識や経験を有する者として、取締役会の監督機能の強化を目的としたものと理解しております。そのため、事業戦略やM&A等に伴うリスクについて適切に把握し、取締役会において意見を述べるとともに、ガバナンス体制の強化の点については、特に積極的な発言を行い、企業価値向上、ひいては株主共同の利益の確保・向上に資するよう、取締役としての職務を遂行させていただく所存です。

主要財務の推移

		日本基準					IFRS※1						
	(12月期)	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
主要財務サマリー													
売上高 または 売上収益	(百万円)	28,386	32,397	42,090	47,384	59,421	80,871	134,283	230,172	311,311	360,874	365,135	569,325
売上総利益	(百万円)	6,007	6,738	8,472	9,281	11,963	16,290	27,764	45,816	62,400	70,257	70,374	107,088
売上総利益率	(%)	21.2	20.8	20.1	19.6	20.1	20.1	20.7	19.9	20.0	19.5	19.3	18.8
EBITDA	(百万円)	1,414	864	1,513	1,784	2,827	3,974	7,161	13,816	18,239	24,715	25,548	39,344
営業利益	(百万円)	1,173	563	1,000	1,202	2,010	3,111	5,563	11,360	14,591	13,798	13,282	24,186
営業利益率	(%)	4.1	1.7	2.4	2.5	3.4	3.8	4.1	4.9	4.7	3.8	3.6	4.2
経常利益 または 税引前利益	(百万円)	1,401	702	1,153	1,357	2,197	2,890	4,939	10,395	12,555	11,956	7,741	12,003
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)	760	194	641	1,122	1,316	1,752	3,037	6,180	7,480	7,330	1,910	832
減価償却費 または 減価償却費及び償却費	(百万円)	△240	△301	△512	△581	△817	△892	△1,624	△2,481	△3,672	△10,917	△12,266	△15,158
総資産 または 資産合計	(百万円)	10,707	11,921	13,866	20,343	24,132	42,648	90,355	124,645	186,141	239,485	302,901	350,934
純資産 または 資本合計	(百万円)	3,475	3,670	4,511	5,915	7,569	11,040	10,001	26,757	60,657	63,892	66,446	72,464
有利子負債	(百万円)	2,818	3,342	4,502	7,233	6,641	13,815	48,138	50,347	56,956	103,507	148,610	151,593
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)	(%)	24.6	5.8	17.0	23.8	21.6	21.1	33.7	37.8	18.7	12.8	3.2	1.3
ROA(総資産利益率)	(%)	7.6	1.7	5.0	6.6	5.9	4.9	4.6	5.7	4.8	3.4	0.7	0.3
D/Eレシオ	(倍)	84.7	97.1	110.2	135.8	96.5	133.9	625.3	201.7	103.2	173.9	245.8	229.8
自己資本比率 または 親会社所有者帰属持分比率	(%)	31.1	28.9	29.5	26.2	28.5	24.2	8.5	20.0	29.7	24.9	20.0	18.8
配当性向	(%)	13.7	59.3	18.0	16.8	39.0	32.8	24.1	30.4	30.3	41.1	65.9	469.7
DOE(自己資本配当率 または 親会社所有者帰属持分配当率)	(%)	3.1	3.0	3.0	3.9	3.8	7.3	8.1	11.9	6.6	5.3	2.1	6.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	765	412	1,062	1,298	2,284	1,887	1,246	10,132	8,496	22,560	22,498	28,872
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	436	△274	△755	△1,982	△1,351	△4,326	△28,717	△8,498	△30,018	△8,572	△8,720	△38,373
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,121	319	697	1,800	△930	5,362	31,688	5,389	32,442	△3,207	26,905	△25,985
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	1,713	2,166	3,248	4,520	4,671	7,501	11,746	19,108	29,451	40,246	81,720	48,334

1株当たりデータ※2

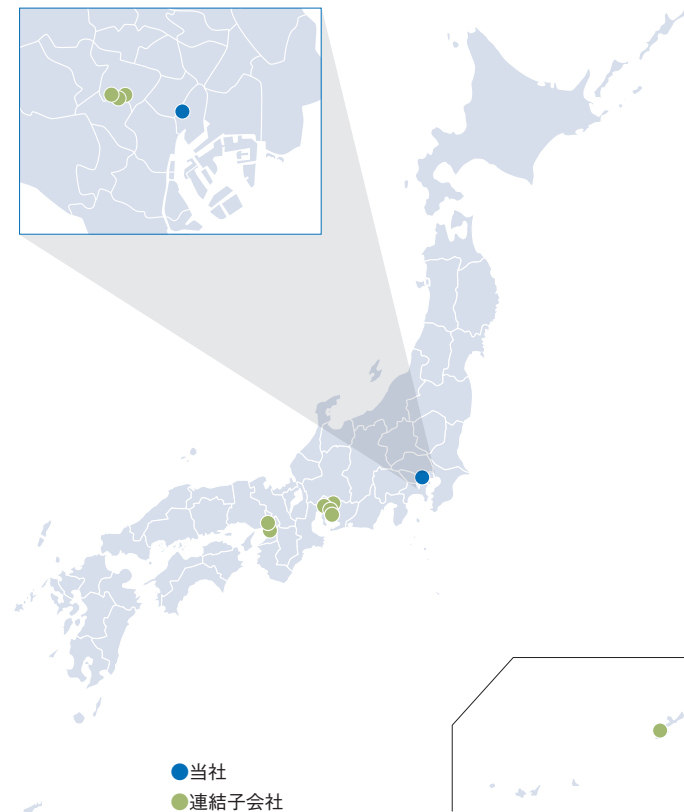
基本的1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益 または 基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益	(円)	10.49	2.69	8.89	15.50	17.96	21.33	34.85	62.53	69.42	58.34	15.17	6.60
1株当たり純資産 または 1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	46.17	47.68	56.64	73.34	92.73	118.51	88.20	244.76	439.81	473.22	480.09	523.77
1株当たり年配当金	(円)	1.44	1.60	1.60	2.60	7.00	7.00	8.40	19.00	21.00	24.00	10.00	31.00

※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 (2022年6月1日現在)

国内事業拠点

国内連結子会社等 **50** 社 (当社含む)



関東

- (株)アウトソーシング
- (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)アウトソーシングトータルサポート
- (株)OSBS
- (株)PEO建機教習センタ

近畿

- (株)ORJ
- アドバンテック(株)

中部

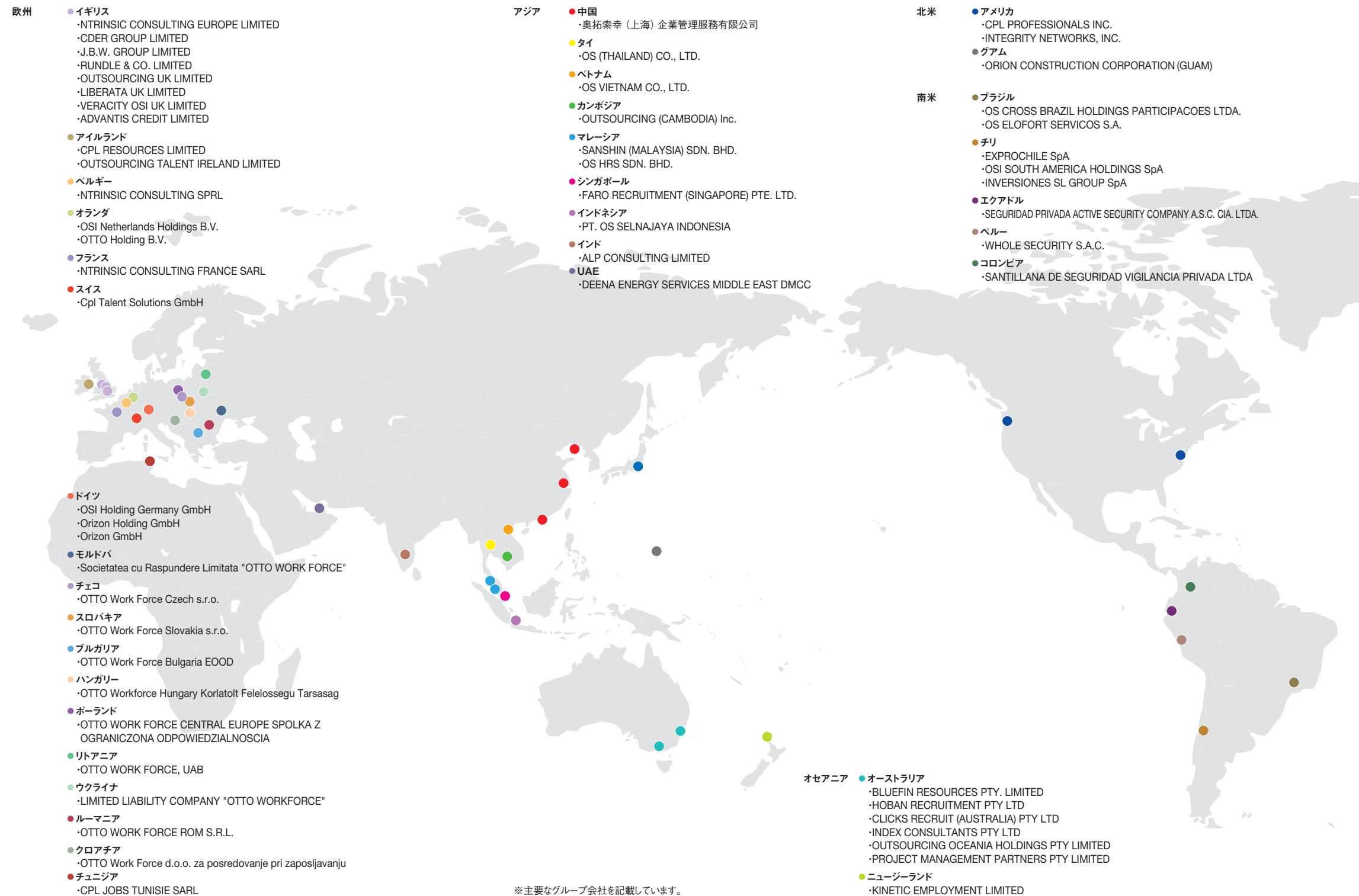
- (株)PEO
- (株)アネブル
- (株)アバンセコーポレーション
- (株)エス・エス産業

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 **217** 社



会社概要・株式情報 (2021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	121,153名(連結)
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 (2022年3月29日現在)

代表取締役会長兼社長	土井 春彦
専務取締役	鈴木 一彦
取締役	梅原 正嗣
取締役	福島 正
取締役	Anne Heraty
取締役	Franciscus van Gool
取締役(社外)	崑山 淳子
取締役(社外)	阿部 博友
取締役(社外)	豊田 康晴
取締役(社外)	氏家 真紀子(現姓:蛭川)
取締役(社外)	中野 秀代
取締役(社外)	雄谷 一郎※
取締役(社外)	生田目 克※
取締役(社外)	大高 洋※
取締役(社外)	志波 英男※

※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	125,926,800株
株主総数	45,765名

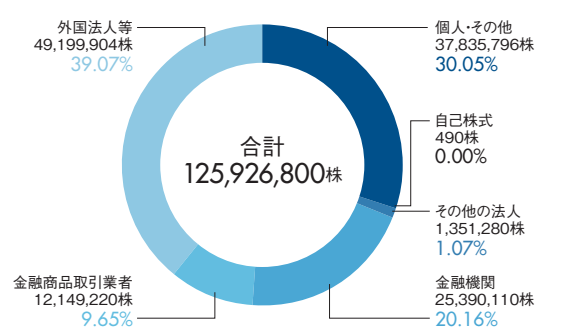
株式情報

証券コード	2427
上場取引所	東京証券取引所市場第一部 (2022年4月以降はプライム市場)
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

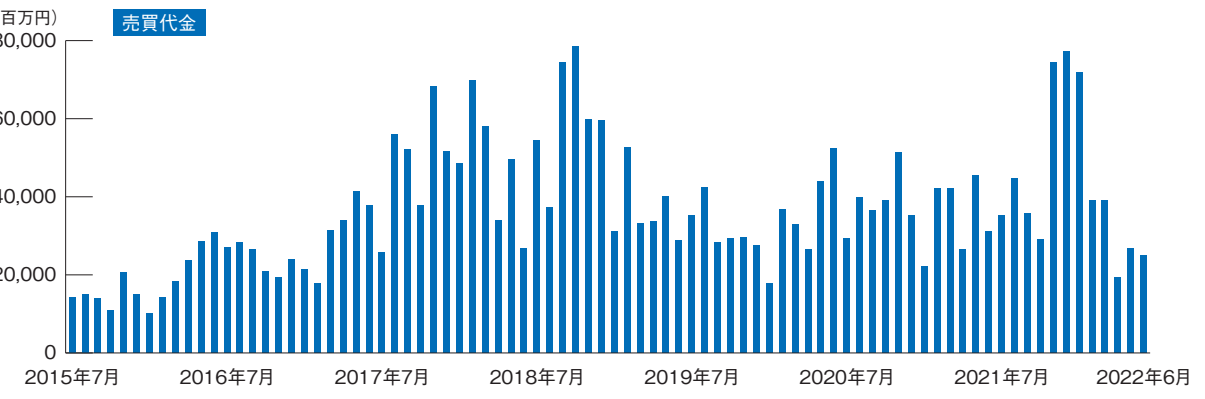
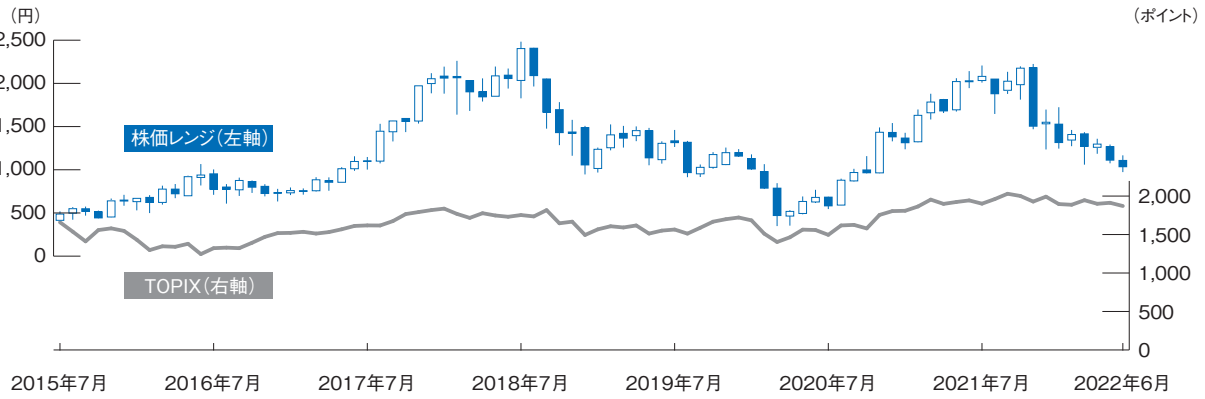
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
土井 春彦	15,767,200	12.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,693,500	11.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,553,300	5.20
JP MORGAN CHASE BANK 385635	4,704,958	3.74
JP MORGAN CHASE BANK 380072	3,632,900	2.88
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,927,000	2.32
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,914,090	2.31
SMBC日興証券株式会社	2,792,100	2.22
JPモルガン証券株式会社	2,354,341	1.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	2,300,000	1.83

所有者別株式分布状況



株価レンジ、売買代金の推移 (2022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。



Out-Sourcing!
Inc.

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ご提供しています。

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

IR情報



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/>

サステナビリティ情報



グループ全体のサステナビリティ方針や活動報告など、企業としての取り組みを掲載しています。

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