
UTグループ株式会社〔2146〕

中期展望及び事業に関する説明資料

2018年9月

安心・つながり・成長を武器に

「はたらく人」の可能性を広げるキャリアプラットフォームを通じて

モノづくり人材企業 No.1へ

0

contents

0	contents	
1	エグゼクティブサマリー	3
	はたらくことを通じて個人が成長できる環境を整備し高成長を実現	4
2	会社概要・沿革・事業概要	6
	2-1 会社概要	7
	2-2 沿革	8
	2-3 事業概要	9
3	創業からの成長ストーリー	13
	3-1 創業の志——モノづくり人材ビジネス No.1へ	14
	3-2 現行の中期経営計画「日本全土に仕事をつくる」—— 5年で3倍増の成長へ	16
4	ミッション・ビジョン・ツインカスタマー戦略・ビジネスモデル	17
	4-1 Mission ミッション—— はたらく力で、イキイキをつくる。	18
	4-2 Vision ビジョン—— 「日本全土に仕事をつくる」	20
	4-3 ツインカスタマー戦略	22
	4-4 ビジネスモデル—— 日本の雇用創造インフラ	30
5	2018年3月期までの中期経営計画2021の振り返り	32
	5-1 モノづくり人材企業 No.1へ向けて大幅な成長を達成	33
	5-2 ツインカスタマー戦略の強化	35
	5-3 中期経営計画2021の目標の達成確度は高まり、上振れ期待も	36
	5-4 2018年3月期の事業セグメント別の成長率の動向	37
6	競合状況	38
	6-1 外部市場環境——生産工程従事の派遣社員は増加トレンド	39
	6-2 国内製造拠点の相対的な重要性は上昇	41
	6-3 競合状況	42
	6-4 事務派遣分野における大手への集約の波が製造派遣分野へと波及	44
	6-5 第四次産業革命で必要な人材を育成し長期的な飛躍を狙う	45
7	中期経営計画2021	46
	7-1 さらなる長期の成長を目指して	47
	7-2 今後10年を見通した市場変化の4つのトレンドと5つの取り組みの意義	48
	7-3 外国人技能実習生の管理代行	50
	7-4 「優良中堅企業向け」事業拡大	50
	7-5 M&A	50
	7-6 顧客正社員への転籍の本格化	51
8	資本政策・株主還元策	52
9	ESG	54
	9-1 環境——Environment	55
	9-2 社会——Social	55
	9-3 統治——Governance	57
	免責事項	59

1

エグゼクティブ・サマリー

はたらくことを通じて個人が成長できる環境を整備し高成長を実現

中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期）は上振れ

2018年度からの労働法制の変化が無期雇用派遣の需要増大に拍車

はたらくことを通じて 個人が成長できる環境を整備し 高成長を実現

中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期）は上振れ

1995年に創業した UTグループは「はたらく力で、イキイキをつくる。」というミッションのもと、モノづくりに関わる「すべての社員が安心して働ける環境をつくる」ことを目標に、業界に先駆けて安心・安定した雇用である「無期雇用派遣」を実施しました。キャリア形成支援、「チーム単位」での派遣、向上心育成、企業価値向上への社員への成果配分などで「イキイキをつくる戦略」を推進し、はたらくことを通じて個人が成長できる環境を整備してきました。中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期、以後、中期経営計画2021）では、「日本全土に仕事をつくる」ビジョンを掲げ、「はたらく人の価値向上」「モノづくり企業の課題解決」という「ツインカスタマー戦略」により、労働法制による無期雇用派遣への需要増大を背景に、成長の好循環を実現しました。2016年3月期と比較すると2018年3月期までの2年間で、売上高では年平均36%、営業利益では年平均45%の成長を達成しました。2018年3月期の実績は売上高817億円、営業利益51億円となり、営業利益において計画値を18%上回りました。

2018年度からの労働法制の変化が無期雇用派遣の重要増大に拍車

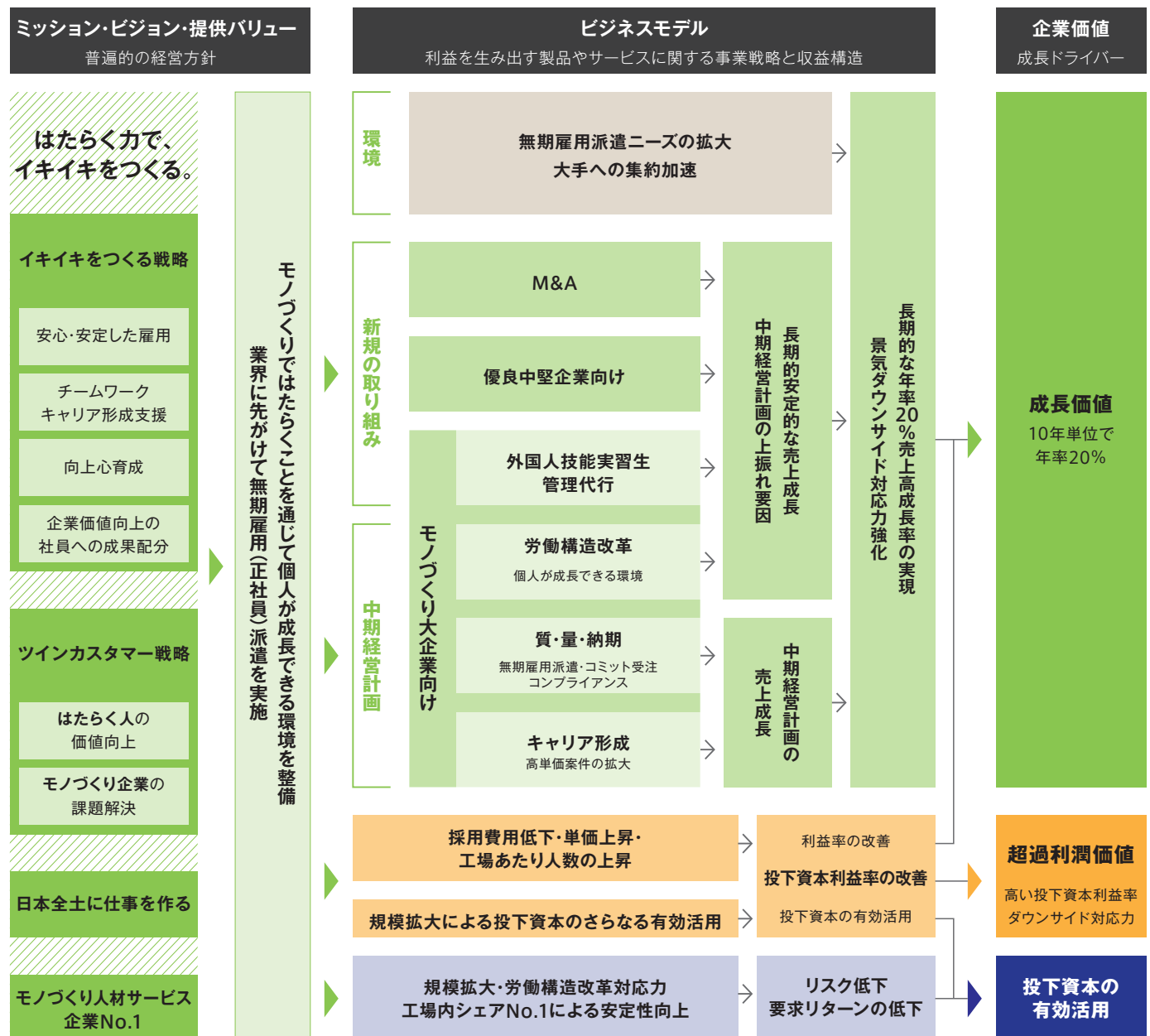
2018年以降の労働法制の動向により無期雇用派遣への需要はさらに高まることが予想され、今後3年で平均25～30%の成長は可能であるとみています。そのため、2019年3月期以降、年率20%成長で達成可能な中期経営計画2021の目標に対して上振れる可能性も十分に考えられます。

さらなる成長の加速、中期経営計画2021期間終了後の長期的な年率20%の売上高成長、景気下降局面においても売上高成長を実現する基盤づくり等のため、①労働構造改革への対応力強化、②外国人技能実習性の管理代行、③優良中堅企業向け事業の強化、④ M&Aの加速、⑤顧客正社員への転籍、に取り組んでおります。

次ページ

中期経営計画2021の動向と企業価値構造のイメージ

中期経営計画2021の動向と
企業価値構造のイメージ



2

会社概要・沿革・事業概要

会社概要

会社概要

拠点

グループ会社

沿革

事業概要

セグメント別売上高構成

子会社構成

マニファクチャリング事業

ソリューション事業

エンジニアリング事業

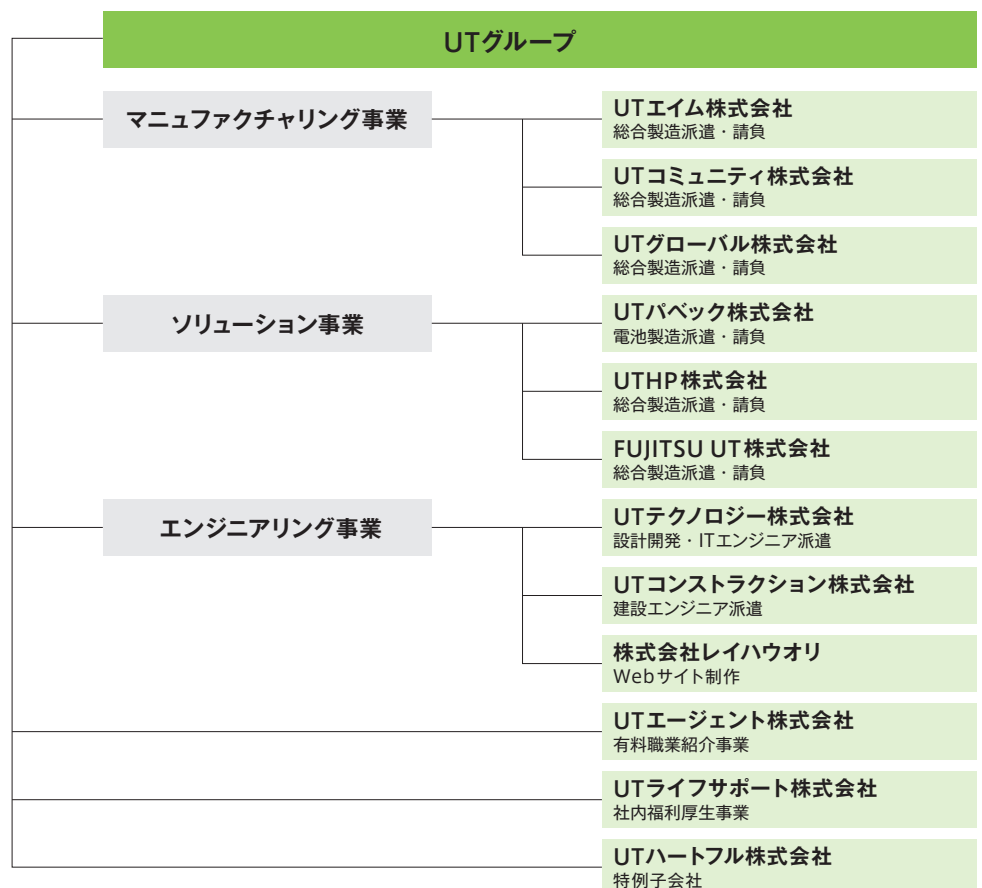
会社概要

商号	UTグループ株式会社
設立	2007年4月2日
資本金	6.8億円
上場証券取引所	東証 JASDAQ（証券コード:2146）
代表者	代表取締役社長 兼 CEO 若山 陽一
所在地	東京都品川区東五反田一丁目11番15号 電波ビル6階

拠点



グループ会社



沿革

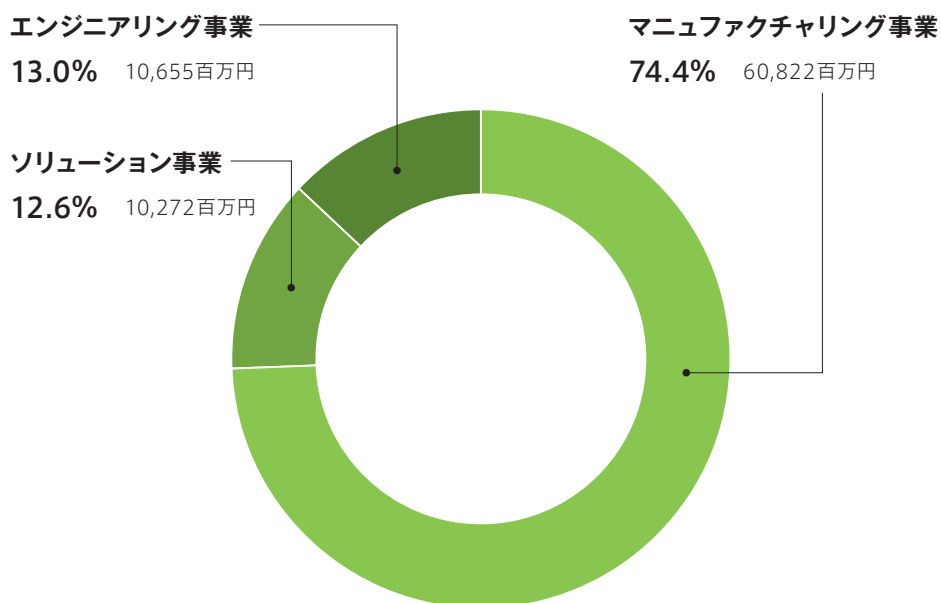
1995年	4月	エイムシーアイシー有限会社を設立
1996年	7月	エイムシーアイシー有限会社を日本エイム株式会社に改組（現・UTエイム株式会社）
2003年	12月	日本エイム株式会社株式を店頭市場（JASDAQ 市場）に上場
2006年	4月	日本エイム株式会社が株式会社アルティスタを子会社化（2011年12月 現・UTテクノロジー株式会社に統合）
2007年	4月	日本エイム株式会社と株式会社エイベックスが共同して株式移転を行い、純粋持株会社としてユナイテッド・テクノロジー・ホールディングス株式会社（現・UTグループ株式会社）を設立し、JASDAQ 市場に上場（日本エイム株式会社は非上場化）
2008年	9月	ハートフルエイム株式会社を設立（現・UTハートフル株式会社）
2009年	1月	UTホールディングス株式会社に商号変更
	11月	株式会社エイベックスの全株式を譲渡
2010年	1月	コムリーディング株式会社を設立（2011年12月 現・UTテクノロジー株式会社に統合）
	3月	コムエージェント株式会社を設立（2014年4月 UTエイム株式会社に統合）
		UTリヴァイブ株式会社を設立（2014年4月 UTエイム株式会社に統合）
2012年	4月	コムエージェント株式会社が UTアイコム株式会社へ商号変更
		UTコンストラクション・ネットワーク株式会社を設立（現・UTコンストラクション株式会社）
		UTキャリア株式会社を設立（現・UTエージェンツ株式会社）
	7月	UTグループのブランド力強化のため、全子会社名を「UT」を冠する商号へ変更 それに伴い、日本エイム株式会社がUTエイム株式会社へ商号変更、コムリーディング株式会社が UTリーディング株式会社へ商号変更
	10月	UTライフサポート株式会社を設立
2013年	7月	パナソニックバッテリーエンジニアリング株式会社の株式81%取得し子会社化（UTパベック株式会社に商号変更）
2014年	4月	製造派遣・請負のUTアイコム株式会社、UTリヴァイブ株式会社をUTエイム株式会社に統合
2015年	3月	株式会社システム・リボルーションを子会社化（現・UTテクノロジー株式会社）
	7月	商号を UTグループ株式会社に変更
	10月	UTリーディング株式会社が「UTテクノロジー株式会社」へ、UTコンストラクション・ネットワーク株式会社が「UTコンストラクション株式会社」へ、株式会社システム・リボルーションが「UTシステム株式会社」へ商号変更
2016年	5月	株式会社アテックスを子会社化（2017年4月 UTテクノロジー株式会社に統合）
	6月	UTグローバル株式会社を設立
	12月	UTHP株式会社を設立
		株式会社フォワードを子会社化（2017年4月 UTシステム株式会社に統合）
2017年	1月	UTグループ、エンジニア育成施設「UT Advanced Career Center」を開設
	3月	株式会社タイト・ワークを子会社化（現・UTコミュニティ株式会社）
	4月	株式会社 LeiHau'oli を子会社化
2018年	4月	株式会社タイト・ワークを UTコミュニティ株式会社へ商号変更
		UTテクノロジー株式会社とUTシステム株式会社が合併、UTテクノロジーを存続会社とする吸収方式で、UTシステムは効力発生日をもって消滅
		富士通アプリコ株式会社が人材派遣業とそれ以外に事業に分割され、人材派遣事業を担う存続会社株式51%を取得し子会社化（FUJITSU UT株式会社に商号変更）

事業概要

セグメント別売上高構成

当社グループは3つの事業セグメントから成り立っています。マニファクチャリング事業は、大企業の工場への人材派遣を中心として事業展開しております。ソリューション事業は、大企業グループ向けの構造改革支援をしております。エンジニアリング事業は、設計開発・建設・ソフトウェア・IT等の技術者派遣を行っています。マニファクチャリング事業が売上高の74%を占め、他の2事業はそれぞれ13%程度の割合となっています。

セグメント別売上高構成比



子会社構成

マニファクチャリング事業は、当社グループの創業事業である UTエイム株式会社と、関西地区に特化した UTコミュニティ株式会社、大企業の工場向けに外国人技能実習生の管理代行を行う UTグローバル株式会社の3社から成り立っております。

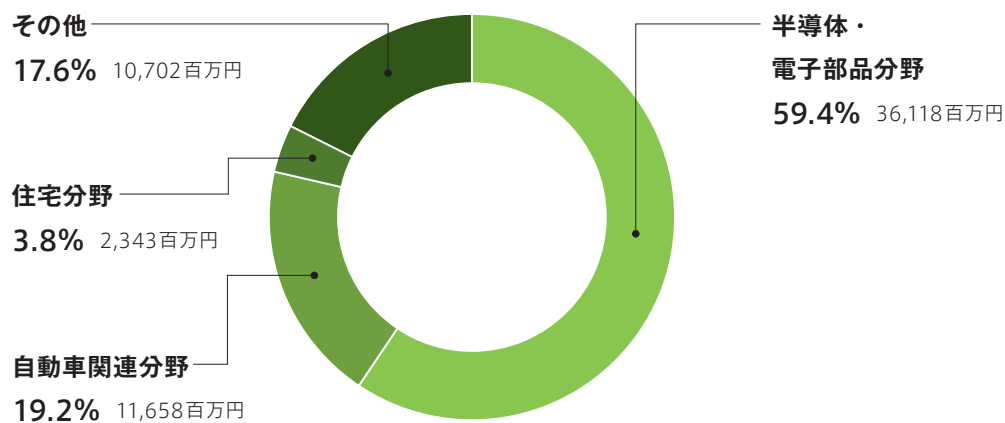
ソリューション事業は、パナソニックグループの電池請負会社を子会社化した UTパベック株式会社、日立グループの構造改革を支援する UTHP株式会社、富士通グループの構造改革を支援する FUJITSU UT株式会社から成り立っております。

エンジニアリング事業は、ITシステム・設計技術者派遣事業の UTテクノロジー株式会社、建設技術者派遣の UTコンストラクション株式会社、Webエンジニア事業の株式会社レイハウオリから成り立っております。

マニファクチャリング事業

マニファクチャリング事業は、
半導体・電子部品分野、自動車関連分野、住宅分野を中心に
大手企業が主要顧客です。

売上高構成比と主要顧客リスト



アイシングループ様
ジーエス・ユアサグループ様
ソニーグループ様
大日本印刷グループ様
東芝グループ様

トヨタグループ様
NISSHAグループ様
日本電気グループ様
パナソニックグループ様
浜松ホトニクスグループ様

日立製作所グループ様
三菱電機グループ様
三菱自動車グループ様
LIXILグループ様
ロームグループ様

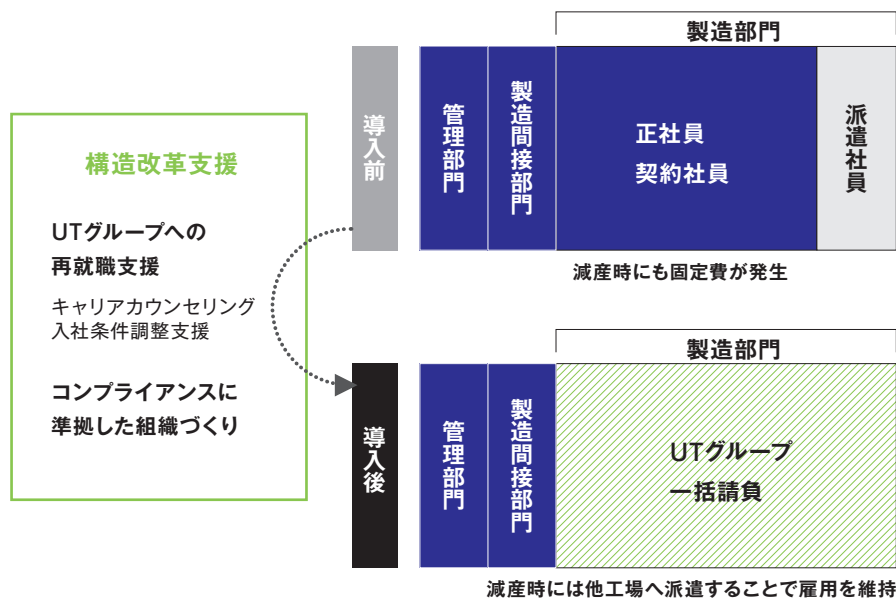
マニファクチャリング事業の
主要子会社

子会社名	事業内容
UTエიმ株式会社 総合製造派遣・請負	売上高574億円（2018年3月期） マニファクチャリング事業の9割の売上を計上
UTコミュニティ株式会社 総合製造派遣・請負	関西地域を基盤とする総合製造派遣 地域密着型のきめ細かい営業スタイルが特徴
UTグローバル株式会社 外国人技能実習生管理代行	大企業の工場向けに 外国人技能実習生の管理を代行

ソリューション事業

当セグメントは、2018年3月期より、従来の製造派遣事業から「ソリューション事業」としてセグメントを独立させたものです。主なサービスの「インハウスソリューション」は、国内経済ならびに海外経済の変化に合わせ、国内製造業各社における一部事業に従事する正社員の転籍受入れと、製造ラインの請負をあわせて行うものです。お客様企業にとっては事業の選択と集中が進み、当社では転籍とあわせて請負業務も受託することにより、雇用が維持された上で当社収益の向上にもつながるという、画期的な仕組みであります。2009年10月に業界で初めて受注し、これまでに半導体、電子部品、精密機器などの分野での実績があります。

インハウスソリューション



現在は、パナソニックグループの構造改革を担う UTパベック株式会社と日立グループの構造改革を担う UTHP 株式会社、富士通グループの構造改革を担う FUJITSU UT 株式会社の3社によって運営されています。

ソリューション事業の子会社

子会社名	構造改革支援対象の企業グループ
UTパベック株式会社	パナソニックグループ
UTHP 株式会社	日立グループ
FUJITSU UT 株式会社	富士通グループ

エンジニアリング事業

設計開発エンジニア

ソフトウェアとハードウェアの設計・開発を行っております。業種は多岐にわたり、自動車・半導体・通信機器・家電などの大手メーカーと「請負」「受託（委任）開発」「派遣」といった契約を結び、組込系や業務系ソフトウェア、ハードウェアの設計・開発を行います。UTテクノロジー株式会社が主に事業運営しています。

建設エンジニア

施工管理業務に、良質な人材を必要とときに必要なだけ提供する『派遣サービス』と、派遣ではカバーできない建設業務までカバーする『請負サービス』を組み合わせ、調査・設計・施工という一連の流れを360度サポートします。建設業向けの新しいアウトソーシングサービスを提供し、お客様のご要望にお応えしております。UTコンストラクション株式会社が事業運営しております。

ITエンジニア

金融、製造・流通の分野を中心に、大規模基幹システム、ミッションクリティカルな周辺システム、スクラッチ開発からERP導入など数多くのシステム開発を手掛けています。業務アプリケーション開発と並び、IT基盤構築・運用管理の企画提案から設計・維持保守までトータルソリューションを提供できる体制を整えております。また、インターネットメディアの企画、デザイン、制作、開発、コンサルティング等も手掛けています。UTテクノロジー株式会社と株式会社レイハウオリが事業運営をしています。

エンジニアリング事業の子会社

子会社名	事業内容
UTテクノロジー株式会社	設計開発・ITエンジニア派遣・受託
UTコンストラクション株式会社	建設エンジニア派遣
株式会社レイハウオリ	Webサイト制作

3

創業からの成長ストーリー

創業の志——モノづくり人材ビジネス No.1へ

日本へのモノづくりへの貢献への「志」が創業の原点

働く人の立場を重視——「安心」と「成長」を提供

チームワークにより「つながり」を提供

ミッション「はたらく力で、イキイキをつくる。」の確立

半導体業界への進出と半導体請負 No.1の実績

業界初の株式上場と持株会の導入と UTグループの誕生

質・量ともに『日本一の請負会社』の基盤を実現へ

中期経営計画2021「日本全土に仕事をつくる」—— 5年で3倍増の成長へ

創業の志——モノづくり人材ビジネス No.1へ

日本へのモノづくりへの貢献への「志」が創業の原点

当社グループは、現 CEO の若山陽一が24歳のとき、1995年、「志」を意味する「AIM（エイム）」を社名に冠し設立したエイムシーアイシー有限会社を起源とします。日本の強さは「モノづくり」にあると考え、製造分野の人材派遣・請負として起業しました。翌年には日本エイム株式会社と社名を改めました。

働く人の立場を重視——「安心」と「成長」を提供

創業当時、一般に製造派遣社員の定着率は低く、生産効率も悪化していました。そこで、「派遣する社員に技能教育を施し、技能アップに応じ昇給」という派遣社員が「成長」できる仕組みを提案しました。この仕組みで派遣社員のモチベーションが向上し、定着率と生産効率も向上しました。また、「正社員雇用（無期雇用）」や「社会保険100%加入」を整備し「安心」を提供し、製造派遣業界の常識を覆していきました。

チームワークにより「つながり」を提供

チームワークによる「はたらきかた」の仕組みを作り上げました。個別に派遣すると、仲間と一緒に仕事をする充実感やモチベーションは上がりにくい側面があります。そこで、教育や評価を行うリーダーもチームの一員となり、工程全体を一括受託する「工程一括請負」というビジネスモデルを生み出しました。お客様の経営効率向上にもつながり、取引先工場はさらに拡大していきました。

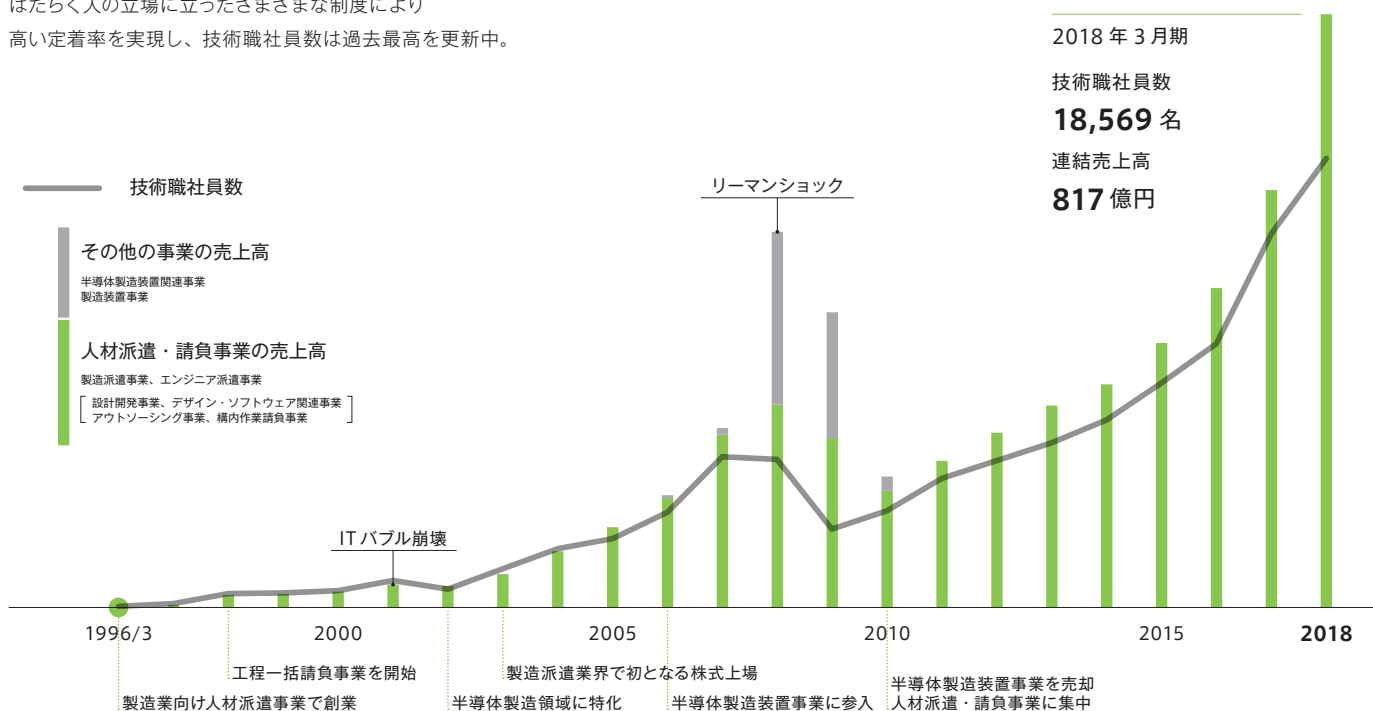
UTグループの成長の軌跡

はたらく力で、イキイキをつくる。

創業以来、製造派遣業界では異例の無期雇用による人材派遣事業を展開。

はたらく人の立場に立ったさまざまな制度により

高い定着率を実現し、技術職社員数は過去最高を更新中。



ミッション「はたらく力で、イキイキをつくる。」の確立

2001年、IT不況により初めて減収減益になり、約1年かけて、会社の存在意義について議論しました。辿りついた存在意義は、「社員の技能向上を通じて、チームでお客様のモノづくりを支える」ことでした。この中で「イキイキ」という言葉が何度も出て、ミッション「はたらく力で、イキイキをつくる。」が確立されました。

半導体業界への進出と半導体請負 No.1の実績

このミッションのもと高度な専門性を必要とし、チームワークでの請負に適した「半導体分野」に経営資源を集中することにしました。半導体製造経験者のスカウトや人事・教育制度を整備し、半導体メーカーから次々と受注獲得に成功しました。社員教育やコンプライアンス体制の強化などでもお客様から高い評価を得ることができ、半導体製造請負業界で No.1の実績を誇るまでになりました。

業界初の株式上場と持株会の導入と UTグループの誕生

2003年、日本エイムは JASDAQ 市場に製造派遣業界で初の株式上場を果たしました。同時に、派遣や請負の職場で働く社員を対象にした業界初の「持株会」も発足させました。グループ全体で戦略的な経営を推進するため、2007年4月に持株会社化し、UTグループとして新たなスタートを切りました。

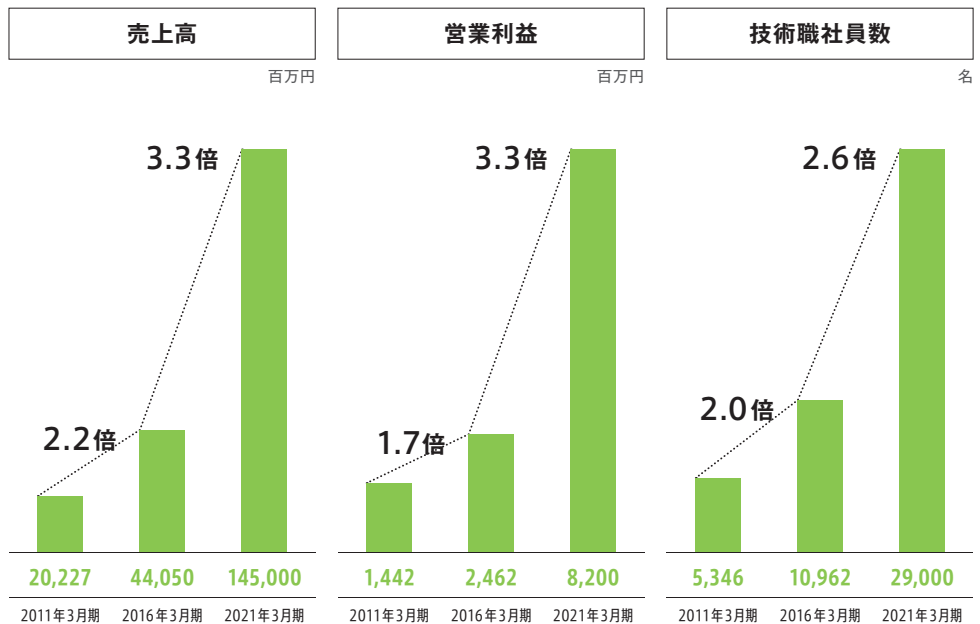
質・量ともに『日本一の請負会社』の基盤を実現へ

2008年、リーマンショック以降の世界同時不況では、当社の主要顧客である半導体を始めとした製造業は、生産量が半減するほどの厳しい状況となりました。当社も大幅な収益悪化を経験しましたが、費用の徹底的な見直しなどの様々な改革により危機を脱しました。その後、事業基盤を強化するために前中期経営計画（2012年3月期～2016年3月期）において、「顧客工場数と工場当たりの稼働人員数の拡大」と「“脱・半導体”による顧客分散」を推進しました。高付加価値の技術者派遣事業への進出、働きがい高める環境充実、採用力の強化等により製造派遣・請負の分野で有数の規模を実現しました。2011年3月期と比較すると2016年3月期において売上高は2.2倍の440億円、営業利益は1.7倍の24億円、技術職社員数は2倍の10,926名へと増加しました。

中期経営計画2021「日本全土に仕事をつくる」 5年で3倍増の成長へ

中期経営計画2021ではさらに成長を加速しております。ビジョン「日本全土に仕事をつくる」により、全国で、求職者と外部人材を求める企業の双方にお応えし、「一億総活躍社会・働き方改革」に貢献する、キャリアプラットフォームとしての基盤を強化しております。基本戦略として「規模の拡大」「機能強化」「領域拡大」の3つを掲げ、「モノづくり分野 No.1」「圧倒的なキャリア形成支援力」「リーディングカンパニーへの飛躍」の実現を目指しております。2021年3月期においては、売上高、営業利益、技術職社員数ともに2016年3月期比で約3倍の規模、1,450億円、82億円、29,000名を目標としました。2021年3月期のEPSは157円を目指しております。

新中期経営計画
「日本全土に仕事をつくる」
～5年で3倍増の成長へ



4

ミッション・ビジョン・ツインカスタマー戦略・ビジネスモデル

Mission

はたらく力で、イキイキをつくる。

ブランドマーク

Vision

「日本全土に仕事をつくる」

規模拡大

機能強化

領域拡大

ツインカスタマー戦略

求職者・社員への3つの価値「安心」「つながり」「成長」

つながりを生み出すチーム派遣

成長を促す体系的なキャリア形成支援体系

主なキャリア形成支援制度

職能能力向上のための無料で提供される制度

キャリア形成支援の成果

企業への3つの提供価値 総合的な労務ソリューションのニーズ

「マッチング」「リスクコントロール」「人材戦略策定支援」

成長が期待される正社員転籍型請負（インハウスソリューションサービス）

ビジネスモデル

日本の雇用創造インフラ

UTが目指すビジネスモデル

雇用創造インフラのエンジンとなる機能強化の方向性

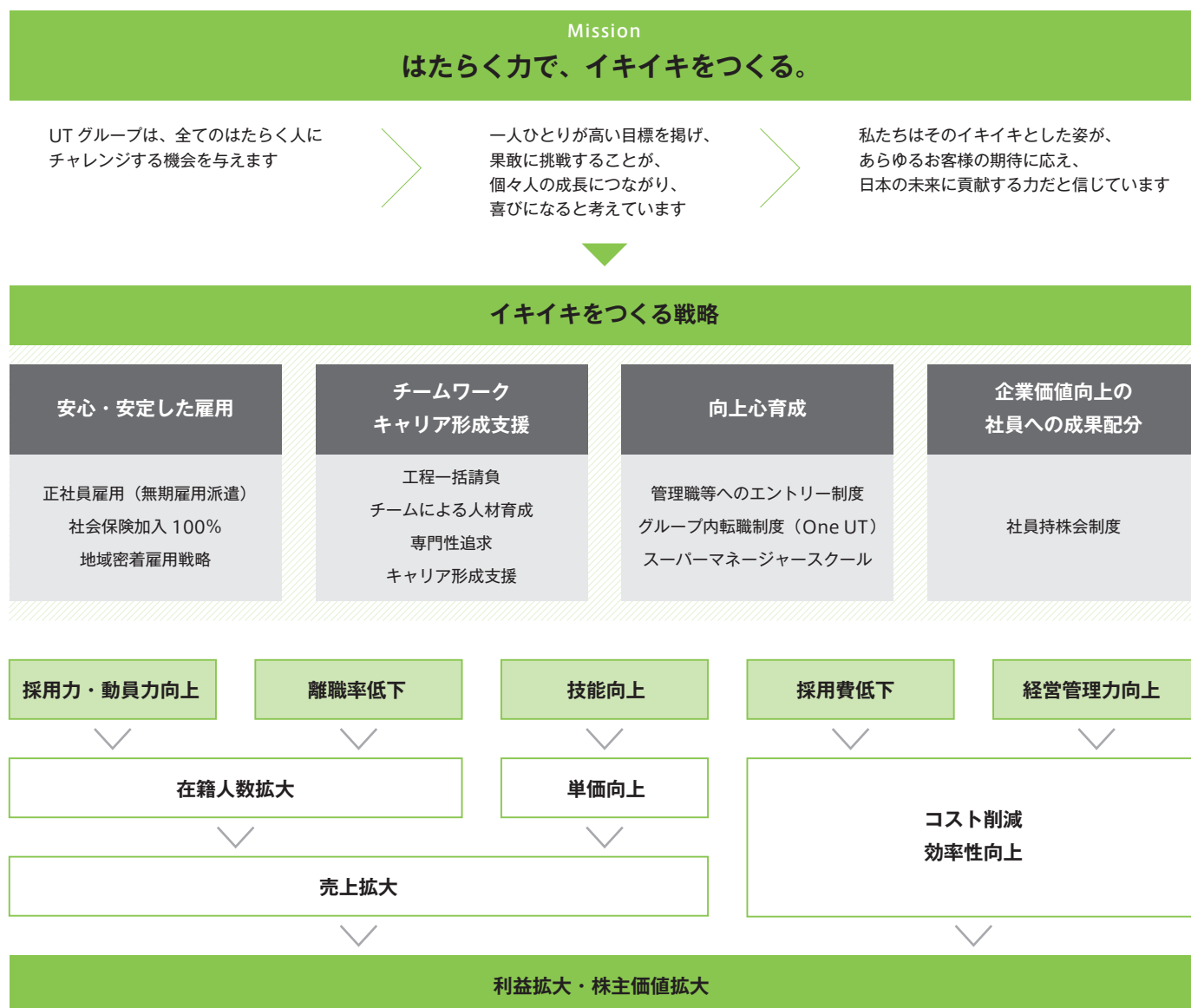
Mission

はたらく力で、イキイキをつくる。

小資源国・日本において最大の資源とは“人財”です。私たち UTグループのミッションとは、その人財が最も輝ける場を提供することで「はたらく力で、イキイキをつくる。」ことです。そのために UTグループは、人と企業のベストマッチングを図り、すべての働く人にチャレンジの機会と成長の環境を提供します。それが日本の社会全体の未来を拓くと私たちは信じています。

このミッションを実現するために、「安心・安定した雇用」「チームワーク・キャリア形成支援」「向上心向上」「企業価値向上の社員への成果配分」を具体的な戦略として推進しております。こうした戦略による好循環により長期的で持続的な企業価値の向上を図ることができます。

UTグループのミッションと戦略



ブランドマーク

UTグループのコーポレートブランドである「UT」とは「Upward Together」のことです。お客様と協力しながら共にビジネスを成長させていきたいという、私たちの強い思いが込められたブランドネームです。

ロゴは Upward Togetherの頭文字である UとTの2文字を、古くは法隆寺の建造にも用いられた「白銀比」($1:\sqrt{2}$) でデザインし、イキイキとした働き方を表す「緑」と、確かなサービス品質を表す「黒」の2色で構成しています。この2文字のバランスの取れた配列が社員のチームワークと結束を体現するとともに、多数のマークが連続したパターンを形成することで、社員や事業の継続的な成長を示しています。

ブランドマーク



Vision

「日本全土に仕事をつくる」

社会の産業構造、経済構造は大きなパラダイムシフトのまただ中にあります。IoT[※]、第四次産業革命（インダストリー 4.0）によってモノづくりの現場も激変しつつあり、人材へのニーズも、質・量共に瞬時に変わっていくようになりました。一方で少子高齢化、富の偏在による経済格差は、エリア間や産業間の大きな需給ギャップをもたらしています。こうした状況をふまえ、私たち UTグループでは「日本全土に仕事をつくる」という新たなビジョンを宣言し、社会の新しいインフラとして、人材ニーズに今まで以上に的確にお応えしていくことに挑戦しています。それによって各地方における新たな雇用の創出にも貢献し、同時に人材の育成にも尽くして参ります。「日本全土に仕事をつくる」というビジョンのもと、人の成長と雇用の創出を通じて、日本の新しい活力を生み出していきます。

※ IoT：Internet of Thingsの略で、あらゆる機器がネットワークでつながる状況を表す。

そのための具体策として、中期経営計画2021では軸となる3つの戦略を掲げています。第一に、さらなる規模の拡大によって、モノづくり分野で No.1 の人材サービス事業者を目指します。第二に、当社グループの強みである社員のキャリア形成支援力に磨きを掛けるべく、一層の機能強化を図ります。そして第三に、より幅広い領域でイキイキをつくるために、顧客業界、地域、人材、仕事内容など、さまざまな面で“多様化”を進め、人材サービス業界のリーディングカンパニーへと飛躍していく考えです。

規模拡大

人材サービス業界における規模拡大で重要なのは、積極的な営業活動による「顧客基盤の拡大」と、採用活動の強化による「技術職社員数の拡大」の両輪をバランスよく進めていくことです。魅力ある職場を確保することで、価値ある人材を採用しやすくなり、価値ある人材を採用することで、より魅力ある職場を獲得できる——こうした好循環を続けていく方針は、現在でも変わりありません。

営業活動については、新規顧客の獲得だけでなく、顧客工場内でのシェア拡大を重視しています。より付加価値の高いマネジメントなども含めた幅広い業務を組織的に担い、顧客にとって「なくてはならない存在」となることで、収益性と雇用の安定性を同時に高めていけると考えているからです。採用活動については、先述した全国規模の「採用力」を活かして強化しています。こうした取り組みに加えて、中堅・中小規模の同業他社との提携や M&A を推進することで、規模の拡大を加速させていきます。

機能強化

当社グループは、職場で求められる知識の習得はもちろん、製造派遣で働く社員が設計開発や建設のエンジニアにグループ内転職ができる制度や、社員が管理職に立候補できる制度など、独創的な仕組みを構築してきました。中期経営計画2021では、これらの仕組みに加えて、社員個々のキャリア志向や将来ビジョンを踏まえた支援を強化します。2016年4月からスタートさせた「社内キャリアパートナー認定制度」は、認定されたマネージャーが、その職場で働く一人ひとりのキャリア形成に対する相談・助言を行うものです。2018年3月末時点で475名が合格しています。

また、eラーニングの導入など社員が受講しやすい環境づくりや、教育コンテンツの拡充にも注力しています。その一環として、国内で初めて、シーメンス PLMソフトウェアと「Training Partner Program」契約を締結しました。このプログラムは、「第4次産業革命」と呼ばれる IoTを基盤としたモノづくりに対応できる人材を養成するもので、自動車業界をはじめとした製造業のニーズに応える高付加価値な人材づくりにつながるものと期待しています。

領域拡大

中期経営計画2021では、多様な観点から新たな領域への参入機会を検討していますが、ここでは特に重要な観点は、人材の多様化です。少子高齢化にともない生産年齢人口が減少するなか、国内産業の活力を高めていくには、人口減少が著しい地方での労働力確保に努めるとともに、女性やシニア、海外人材の活用などに社会全体で取り組む必要があると考えています。

当社グループでは、東南アジアを中心に、日本企業の海外進出にともなう現地人材の雇用や、国内における海外出身人材の雇用など、海外事業についても参入機会を模索しています。また、女性やシニア人材を活用するための枠組みづくりにも挑戦していく考えです。これらの取り組みを通じて“事業の多様性”を高めることが、環境変化への対応力を高めることにつながると考えています。

ツインカスタマー戦略

当社グループは、ツインカスタマー戦略により、求職者・社員と企業の双方に対して価値を提供することを重視し、双方から選ばれる企業グループになることを目指します。

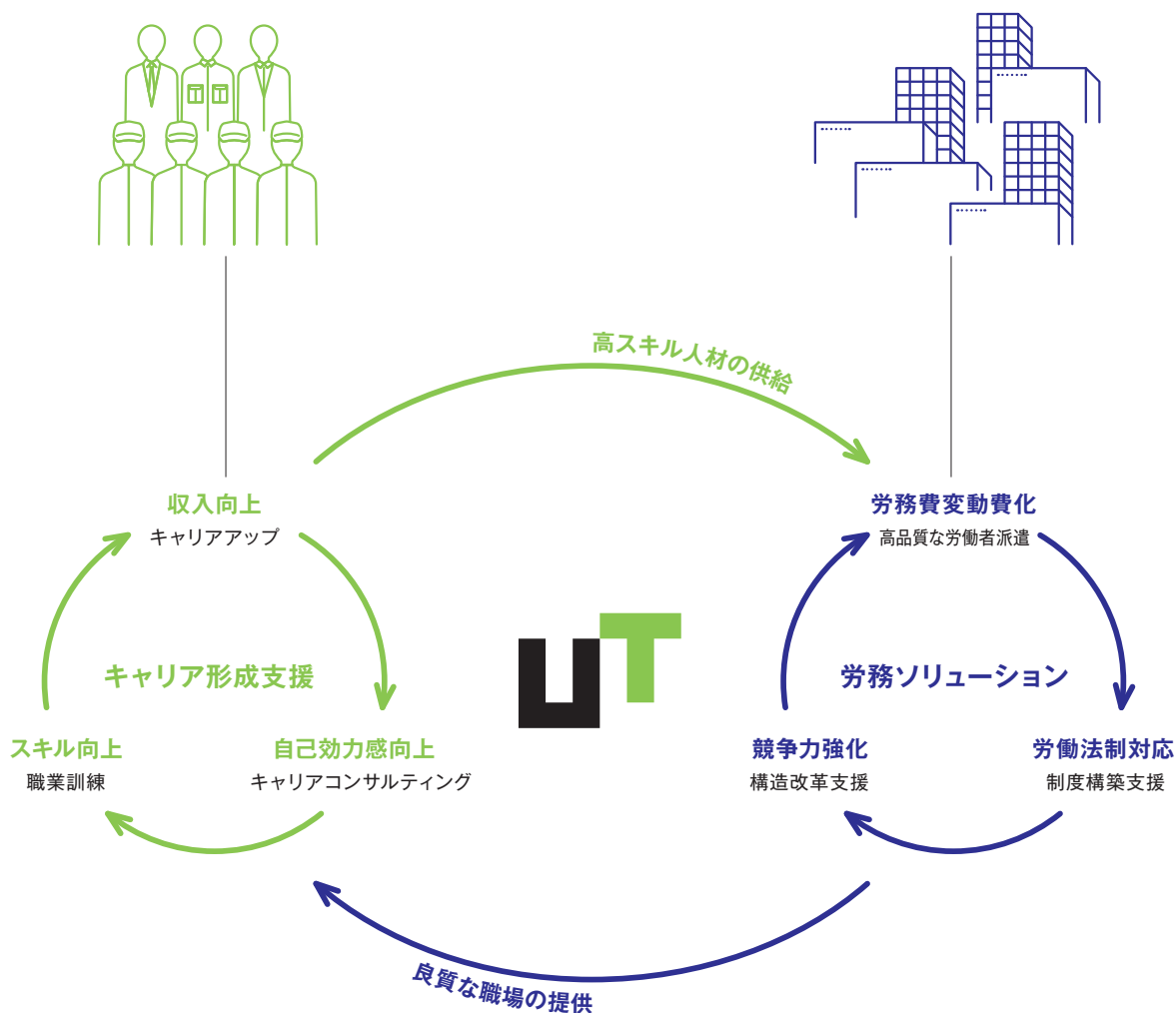
ツインカスタマー戦略

働く人の価値向上を継続的に支援

モノづくり企業の課題解決をトータルに支援

「はたらく人から選ばれる会社」へ

「モノづくり企業から選ばれる会社へ」



Value

求職者・社員への3つの価値

求職者・社員に対しては、「安心」「つながり」「成長」の3つの価値を提供することで、選ばれる企業になることを目指します。これにより一億総活躍社会の成立、働き方改革を支援します。この3つの施策により、総合的に社員のバリューアップを支援いたします。社員が自分のキャリアを選択しバリューアップできる環境を整備しております。

「安心」「つながり」「成長」



社員のバリューアップ支援

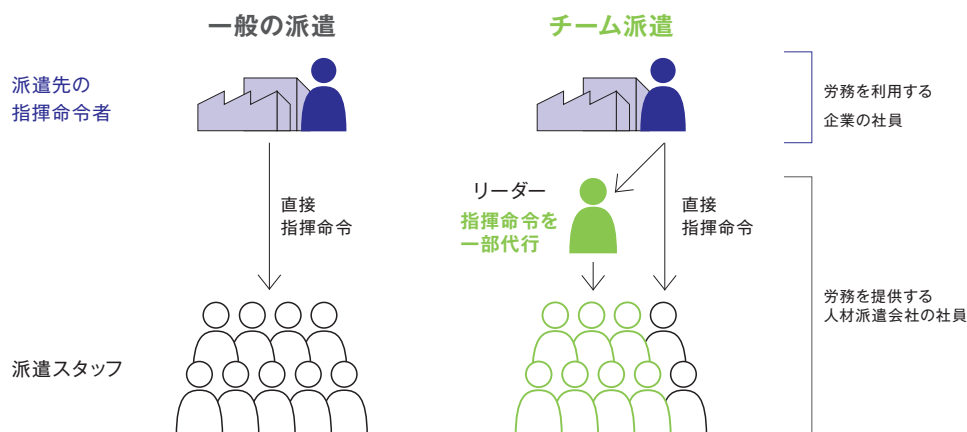
キャリア選択	職業訓練
職場と職種を選択できる 豊富なキャリアパス 日本全国から職場・仕事を選べるジョブチェンジ制度 エンジニアへのグループ内転職制度 (One UT) 派遣先企業への転籍支援制度 (Next UT) 管理職等へのエントリー制度 (UTエントリー)	意欲と価値を向上させる 研修・教育制度 キャリアデザイン研修 スキルアップ・資格取得支援 エンジニア育成プログラム リーダー／マネジメント研修

つながりを生み出すチーム派遣

リーダーシップ・マネジメント能力のキャリア形成も促進

弊社の特徴としてチーム派遣が挙げられます。一般的には、派遣は指揮命令を派遣先（顧客）の社員が指揮命令を行います。チーム派遣においては、指揮命令を当社社員が代行します。これによりチームのつながりが生まれ、さらに指揮命令を行うリーダーシップやマネジメント能力についてのキャリア形成が可能になります。

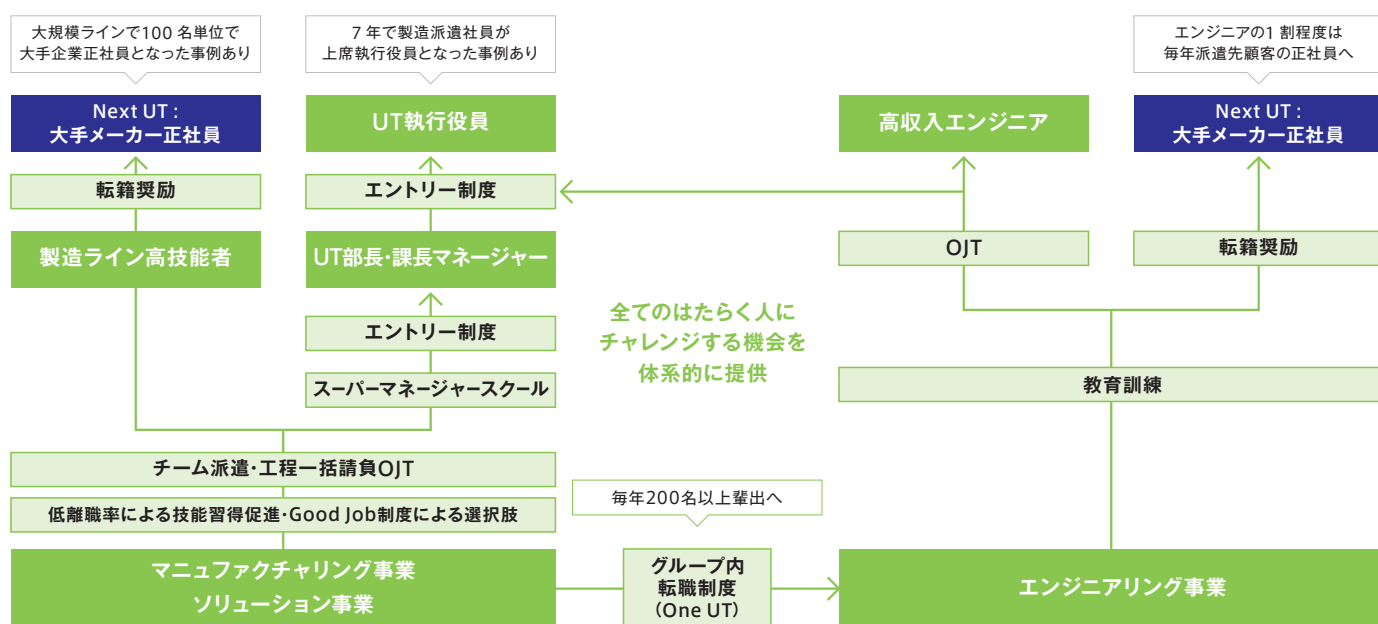
一般の派遣とチーム派遣の違い



成長を促す体系的なキャリア形成支援

当社グループは、以下の図で示したように、体系的なキャリア形成支援により、一年につき、200名以上が大手企業の正社員へと転籍、入社後7年で製造派遣社員が上席執行役員昇格など、特筆すべき成果を生み出しています。

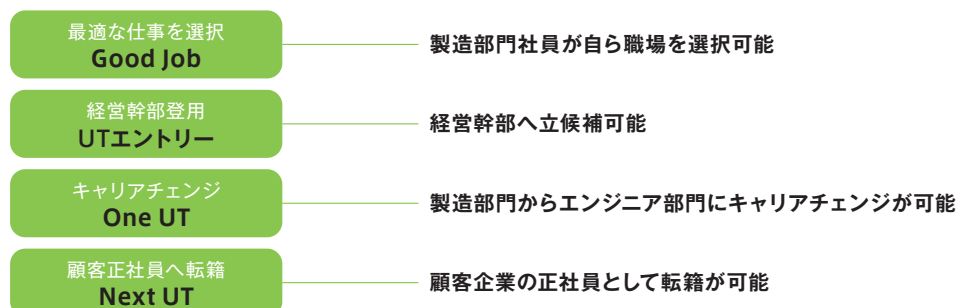
体系的なキャリア形成



主なキャリア形成支援制度

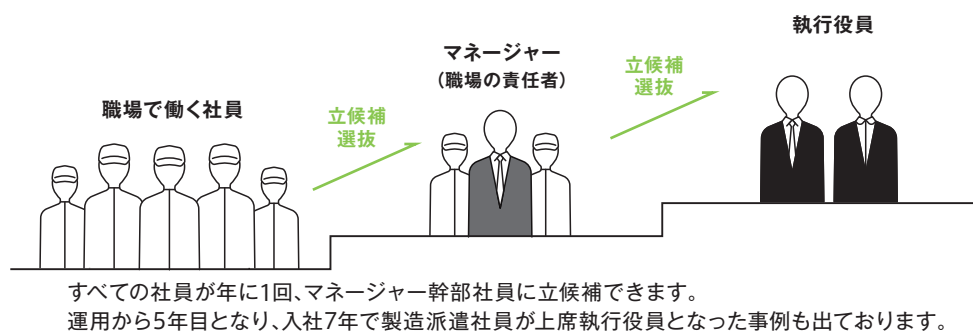
キャリア形成の主な制度としては、マニファクチャリング、ソリューション事業社員が自ら職場を選択可能な「Good Job」、経営幹部へ立候補可能な「UTエントリー」、マニファクチャリング、ソリューション事業からエンジニアリング事業へとキャリアチェンジする「グループ内転職制度（One UT）」、顧客企業の正社員への転籍を可能にする「Next UT」があります。

主なキャリア形成支援制度



UTエントリー制度の概要

「UTエントリー」は、個々人の意志を尊重し、重要な役職ポストに自らの意志で立候補（エントリー）していただき、審査のうえで立候補者の中からポストを決定する制度です。



職能能力向上のための無料で提供される制度

全社員がチャレンジできる職業能力向上の機会を5つの制度で体系化しています。

グループ内転職制度（One UT）にともなう研修

「グループ内転職制度（One UT）」は、UTグループ全社員を対象にキャリアアップを支援するプロジェクトですが、その中で未来に向けて新しいステージを提供し、その第一歩となる基礎・知識・スキルのトレーニングをしています。UTグループの社員は、現在の業種が違っていても、このトレーニングを受けることによってグループ会社への異動やキャリアチェンジが可能。限りない可能性を持つ若者たちを支援しています。年間100名の製造派遣社員がキャリアチェンジ。社員の意欲に応えながら高付加価値化を実現しております。

スーパーマネージャースクール

「スーパーマネージャースクール」は、UTグループトップレベルのマネージャーを養成する選抜型研修プログラムです。当スクールは、会社や上司から期待されることや指示されることを待つのではなく、会社の方針を理解し自ら主体的に会社にとどのようにして貢

献して行くのかを考え行動できる人材を育成します。また、業績目標を達成するために戦略を立て実行し結果を出すことができ、仕事を通じて常に個人と組織の成長にチャレンジする人材を育成いたします。

MTM研修

「MTM研修」とは、マネジメント・リーダーシップを育成するプログラムです。現場の管理職に必要な「方針・人事」「組織運営」「コンプライアンス・安全衛生」「管理者研修」「モノづくり管理力」「事業運営」などを学びます。

設備保全研修

「設備保全研修」は、製造業界における設備保全のニーズに応えるために導入されています。取引先企業のニーズに応えることでより信頼関係を深め、更なる雇用の拡大を図ること、技術力のある社員をより多く輩出し、給与水準の向上を図ること、社員が中長期的にキャリア形成できる環境を整えること、大手メーカーへの転籍も視野に入れ、従業員視点でのキャリア形成支援を目的としています。

エンジニアのキャリア形成支援施設「UTACC」

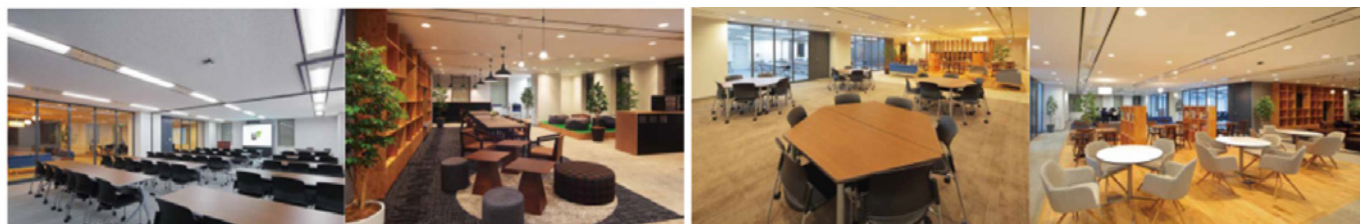
UTグループは、モノづくりの現場で即戦力となるエンジニアの派遣ニーズに応えるとともに、製造オペレーターからエンジニアへのキャリアアップを促すグループ内転職制度「One UT」を推進するため、近年、「エンジニアリング事業」に注力しています。

この事業のさらなる拡大に向けて、2017年1月、東京都品川区の本社オフィス周辺に、エンジニア育成施設「UT Advanced Career Center（略称 UTACC）」を開設しました。UTACCの大きな特徴は、「未経験者をエンジニアに育てる」実践的なプログラムの充実です。基礎研修から専門研修まで、グループワークを多用することで、知識をインプットするだけでなく、研修者同士が互いに助け合い、競争し合う風土を醸成。自らに気付きを与えることを重視した研修としています。

また、途中で学び方を見失わないよう、講師陣が面談を繰り返すなど、一人ひとりの適性を見据えた指導を行っています。

UTACCでは、エンジニア経験者がさらにステップアップするための研修プログラムも用意しています。なかでも注力しているのが、近年のモノづくり現場で重視されているPLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）ソフトウェア研修です。この分野の先端企業であるシーメンス社との提携により、同社製ソフトウェアを活用して「インダストリー 4.0時代」を見据えた研修を実施。これからのモノづくりを支える高付加価値なエンジニアを育成しています。

UT Advanced Career Center
(UTACC) の写真



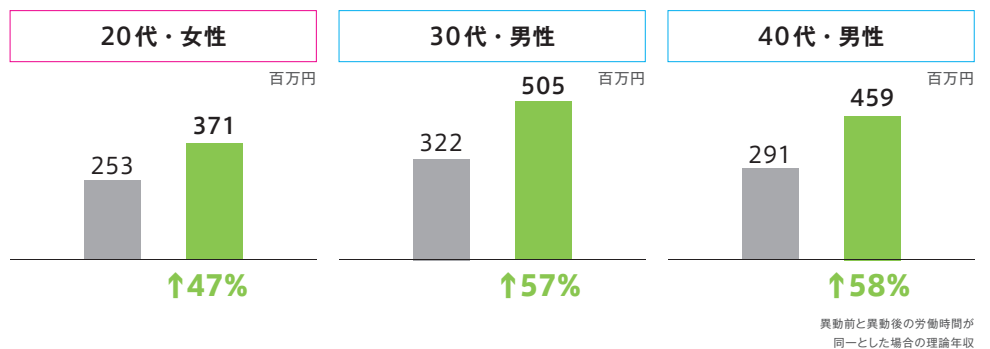
キャリア形成支援の成果

キャリア形成支援の成果として、各制度の利用者数、年収アップ事例、離職率の月次推移を掲載いたします。着実に成果が生まれており、年収アップは利益率の向上、離職率の低下は採用コストの軽減、動員力の向上等を通じて当社グループの売上高増大、利益率の改善につながります。

各制度の利用者数

最適な仕事を選択 Good Job		エントリー	実績	
	2017年3月期	62名	25名	
	2018年3月期	716名	114名	
経営幹部登用 UTエントリー	2018年3月期	エントリー	実績	うちUT現場出身
	チャレンジエントリー	407名 (技術職369名)	92名	66名
	執行役員	102名	34名	16名
キャリアチェンジ One UT			実績	
	2018年3月期		268名	
顧客正社員へ転籍 Next UT			実績	
	2018年3月期		223名	

年収アップ事例

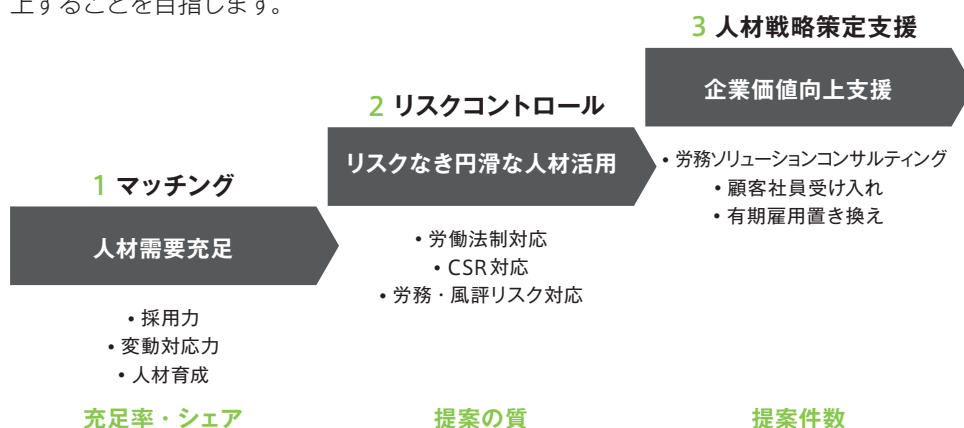


Value

企業への3つの提供価値

総合的な労務ソリューションのニーズ

「マッチング」
「リスクコントロール」
「人材戦略策定支援」



現在需要が高まりつつあるのが、総合的なソリューションです。構造改革については、コスト構造の再構築や非中核事業の整理にともなう人材関連の課題があり、それらに対して、お客様の正社員を当社へ転籍していただくことや、グループ外出向等を支援しております。各種労働政策に対しては、非正規雇用労働者の雇用安定や待遇改善を当社の養ったノウハウで、支援しています。

労務ソリューション
コンサルティング

構造改革	労働政策対応
コスト構造の再構築 非中核事業の整理 正社員転籍請負 グループ外出向支援	非正規雇用労働者の 雇用安定と待遇改善 改正労働契約法 改正労働者派遣法 同一労働同一賃金

当社はコンサルティングをおこなう際に、製造現場の人材構造を、正社員を中心とする「コア人材」「コアフロー人材」、習熟度が高い非正規労働「コアフロー人材」入れ替えが基本の非正規労働「フロー人材」に分けてそれぞれに対応したソリューションを総合的に提供しております。

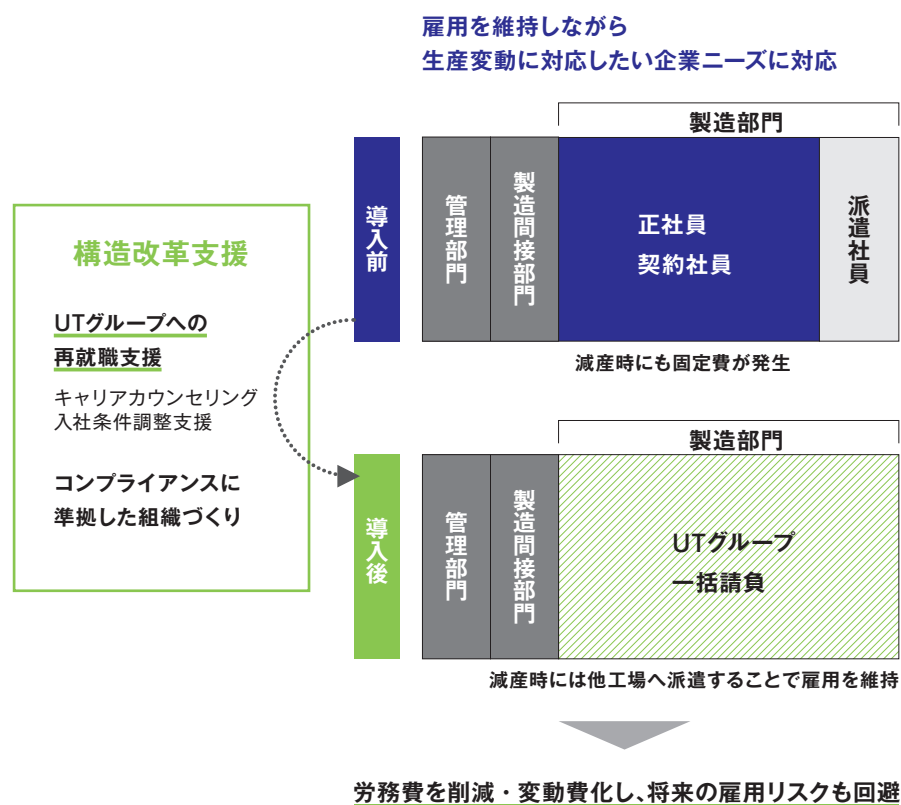
全ての分野において総合的なニーズがありますが、今後ニーズがこれまでよりも高まるのが、正社員転籍型請負（インハウスソリューション）、能力や職能によって適正な処遇をおこなう「ジョブグレード制度」の構築支援、および人手不足解消を補うための「外国人技能実習生管理代行」と見えています。当社はキャリア形成を重視しているため、日本人社員にはより成長可能性の高いコアフロー人材として育成し、外国人に対しては、まずは日本で技能を高めるためのエントリーとなるフロー部分でキャリア形成の基礎を築くことを目指します。

成長が期待される正社員転籍型請負 (インハウスソリューション)

正社員や契約社員、複数事業者からの派遣社員が同一職場で働いている現状は、作業効率の面からも、また社会が求める「同一労働・同一賃金」の面からも改善が求められています。混在状態を解消し、全体として雇用を維持しながら生産変動に対応したい企業ニーズに対応するソリューション事業のインハウスソリューションのニーズ拡大と大規模化が見込まれます。

これまで一件あたり、100–300名規模でしたが、今後は1,000名単位の受注も予測されます。これらは中期経営計画2021においては全く織り込んでいないため、大型案件の受注は上振れ要因となります。

転籍型請負 (インハウスソリューションサービス) の概要



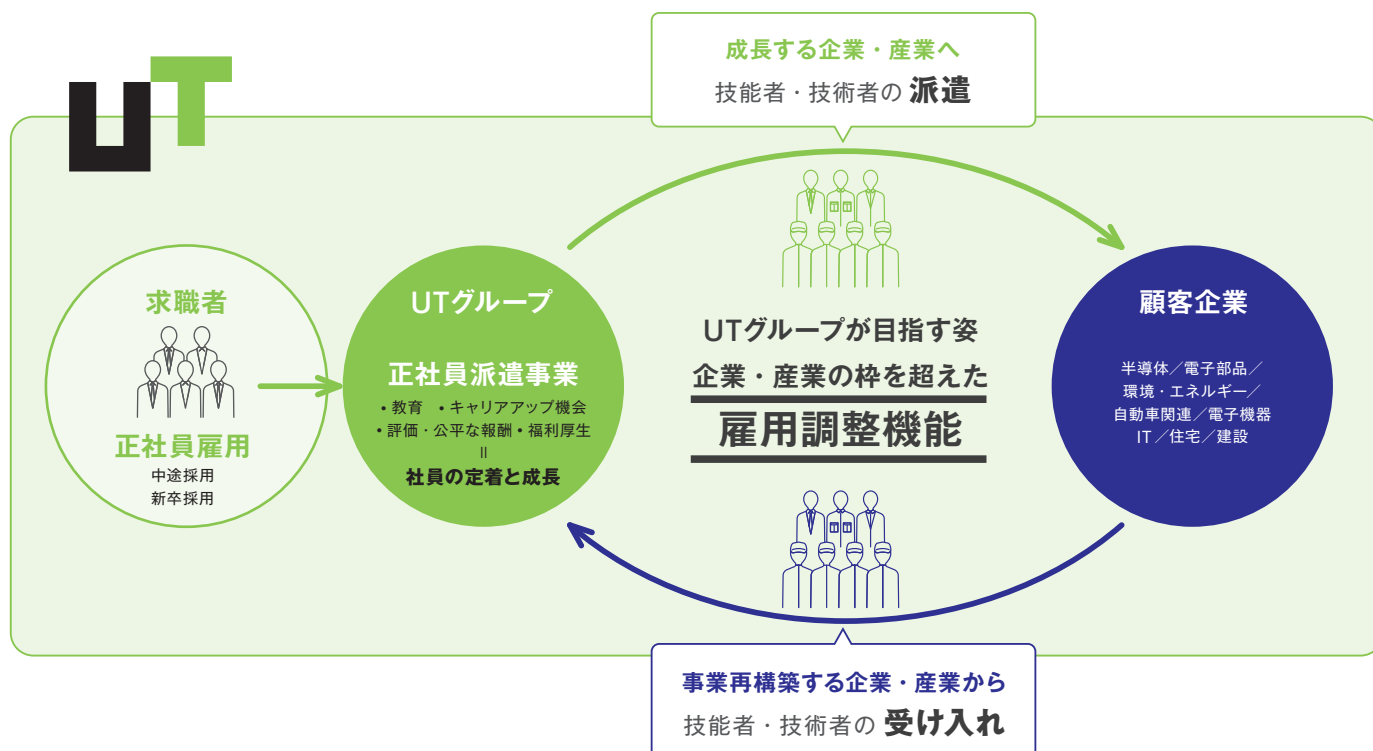
Business model

日本の雇用創造インフラ

UTが目指すビジネスモデル

ステークホルダーへの価値提供の戦略として、ツインカスタマー戦略を推進することで、“雇用創造インフラ”となることを目指しています。“無期雇用”によって派遣で働く人々の雇用の安定化を図るとともに、継続的なキャリア形成支援を通じて高付加価値化を進め、産業社会に質の高い雇用サービスを提供し、同時に、事業の再構築を進める企業・産業分野から受け入れた人材を、成長分野に供給することで産業社会を支える“雇用創造インフラ”としてのビジネスモデルが構築できると考えております。

ツインカスタマー戦略と ビジネスモデル



ツインカスタマー戦略によりキャリアプラットフォームを構築することが、企業価値の4つの要素、売上成長、利益率向上、投下資本抑制、事業リスク軽減に大きく寄与しています。

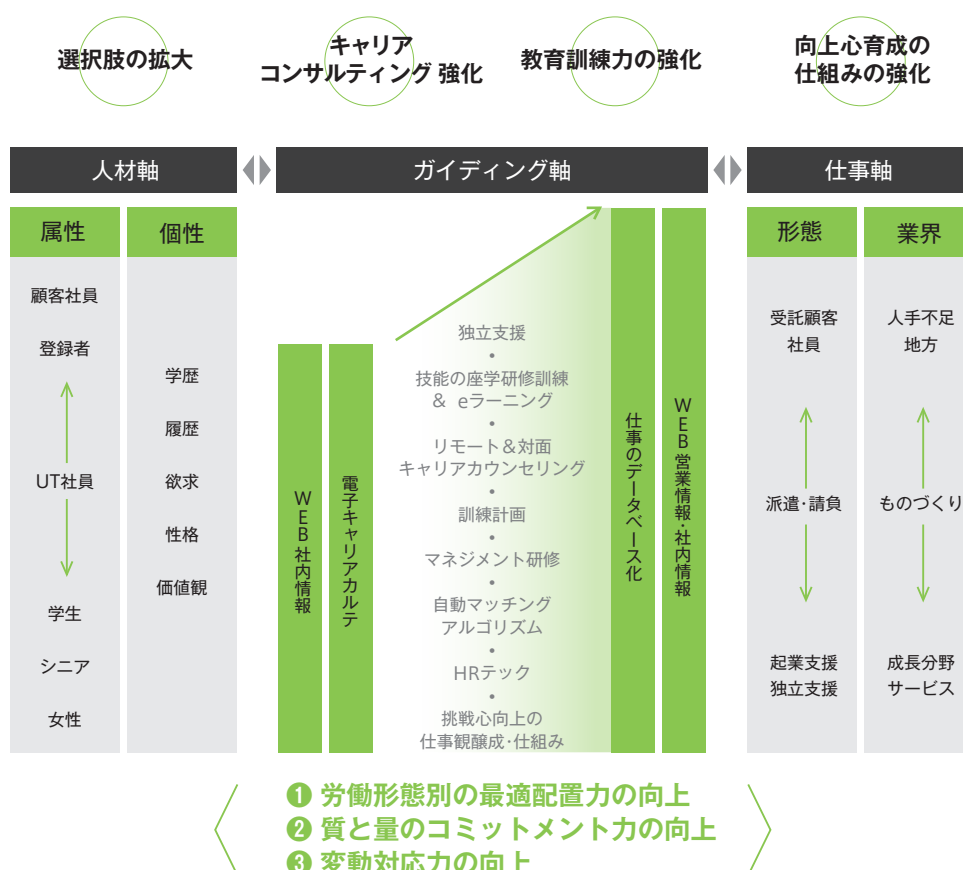
ツインカスタマー戦略による
雇用調整インフラ
[キャリアプラットフォーム]
モデルの企業価値の意義

企業価値の要素	企業価値向上	ツインカスタマー戦略による 雇用調整インフラビジネスモデル
売上高	1 高い売上高成長率を実現すること	はたらく人の採用力・動員力の向上で 企業への売り上げ増大が加速
資本収益性	2 高い利益率を達成すること	UTのプラットフォームに関係するはたらく人が 増大することで採用コストが軽減
	3 少ない資本で多くの売上高 を獲得すること	投下資本売上高比率は 規模拡大によって低下傾向へ
事業リスク	4 事業リスクを低くすること	日本の雇用調整インフラとなれば、 事業リスクが大幅減少

雇用創造インフラのエンジンとなる機能強化の方向性

雇用創造インフラのエンジンとなる機能強化の方向性をまとめたのが以下の図です。人材軸と仕事軸の特性に応じた最適なマッチングをガイディングしていく機能を拡張し、労働形態別の最適な配置力の向上、質と量のコミットメント力の向上、変動対応力の向上を総合的に強化していきます。

機能強化戦略の方向性



5

2018年3月期までの中期経営計画2021の振り返り

モノづくり人材企業 No.1 へ向けて大幅な成長を達成

UTグループの強みである「無期雇用派遣」が大きな競争優位に

「コミット受注」が生む好循環が規模の拡大を加速

大手事業者への寡占化が加速

ツインカスタマー戦略の強化

中期経営計画2021の目標の達成確度は高まり、上振れ期待も

無期雇用派遣の需要を増加させる労働法制の規制変化はこれから本格化

2018年3月期の事業セグメント別の成長率の動向

マニファクチャリング事業

ソリューション事業

エンジニアリング事業

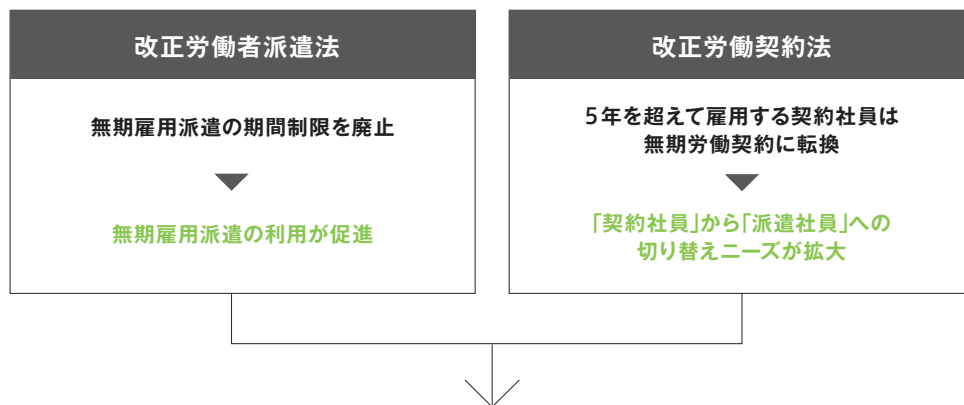
モノづくり人材企業 No.1 へ向けて大幅な成長を達成

UTグループの強みである「無期雇用派遣」が大きな競争優位に

中期経営計画2021の推進において、当社グループへの強力な追い風となっているのが、労働者の権利保護を強化しながら持続的な経済成長を続けていくことを目的とした労働関連法の改正です。2015年施行の改正労働者派遣法では、派遣事業者への規制を強化する一方で、無期雇用派遣については期間制限を撤廃しています。加えて、2013年施行の改正労働契約法では、契約社員を5年以上雇用する企業に無期労働契約への転換を義務付けており、法令遵守とコスト意識の双方の観点から、契約社員から派遣社員への切り替えが進んでいます。これら2つの法改正により、当社グループが業界に先駆けて取り組んできた「無期雇用派遣」に対するニーズが社会全体で拡大しています。

「コミット受注」が生む好循環が規模の拡大を加速

こうした需要拡大に応えるため、当社グループは全国規模で採用力を強化し、月間1,000名規模の採用基盤を確立。大量動員を確約する「コミット受注」を競争力として、大規模な 外部人材ニーズを持つ企業から、より高単価・長期間の契約を獲得しています。好条件案件の獲得によって、より好条件での求人活動が可能となり、有効求人倍率が上昇するなかでも優秀な人材を確保でき、それがさらなる受注拡大につながる好循環が強い成長性につながっています。

法改正による
正社員派遣ニーズの拡大

UTグループの強みである**無期雇用派遣**が大きな競争優位に

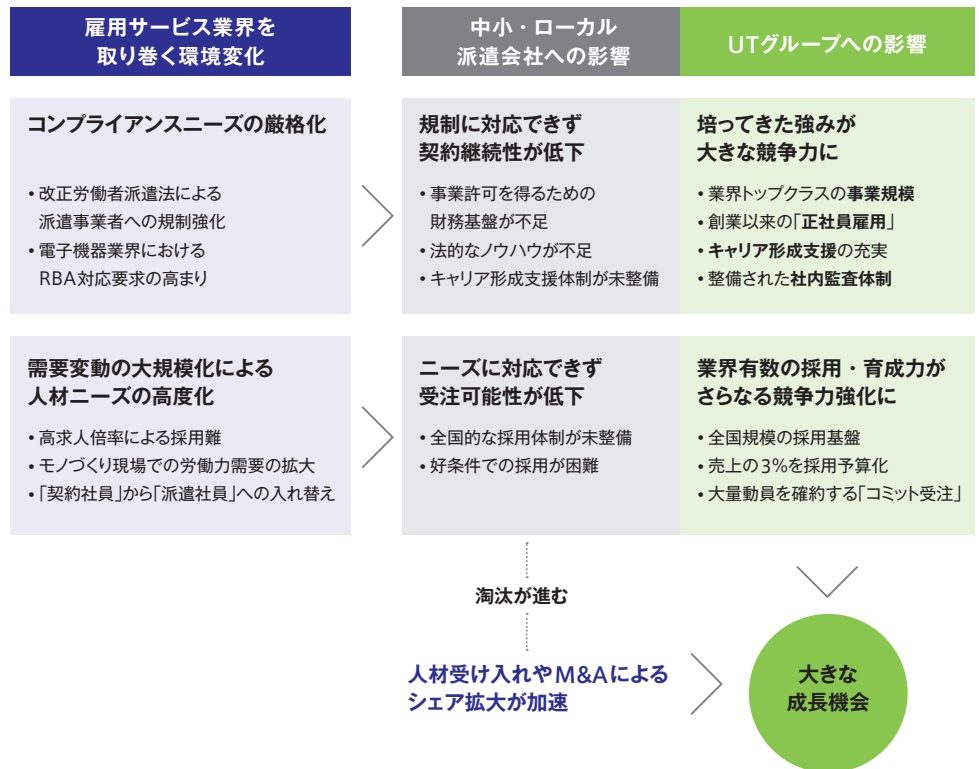


大手事業者への寡占化が加速

改正労働者派遣法には、健全な雇用環境を整備するため「登録制から許可制への一本化」「雇用安定措置やキャリア形成支援の義務付け」など、派遣業者への規制を強化する側面もあります。加えて、当社の主力市場である電子機器業界では、RBA*はじめ労働者の権利保護を求める国際基準への遵守要請が高まっており、これら規制に対応可能な規模とノウハウを持つ大手派遣会社への選別が進んでいます。一方で、有効求人倍率の向上により人材確保が困難となる中、全国各地の工場に必要な要員を供給できるだけの大規模動員力が問われており、やはり大規模事業者への寡占化を進める要因となっています。

※ RBA (Responsible Business Alliance) とは、HP、IBM、DELLなど米国の大手電子機器メーカーが中心となって、2004年に作成された行動規範。労働者の人権や労働環境の安全性、製造プロセスの環境負荷といったCSR課題について、最終製品メーカーはもちろん、原料や部品などを供給するサプライチェーンも含めて、責任を持って対応するための基準。近年、中国の大手電子部品メーカーで労働者の人権侵害が大きな問題となり、そこから部品を調達していたApple社も社会的責任を追及されました。これを機に、同社は日本のサプライヤーに対してもRBA遵守への要求を強化し、実際に日本工場を監査する機会も増加しています。これに対応できない場合は同社から契約を失う恐れがあります。

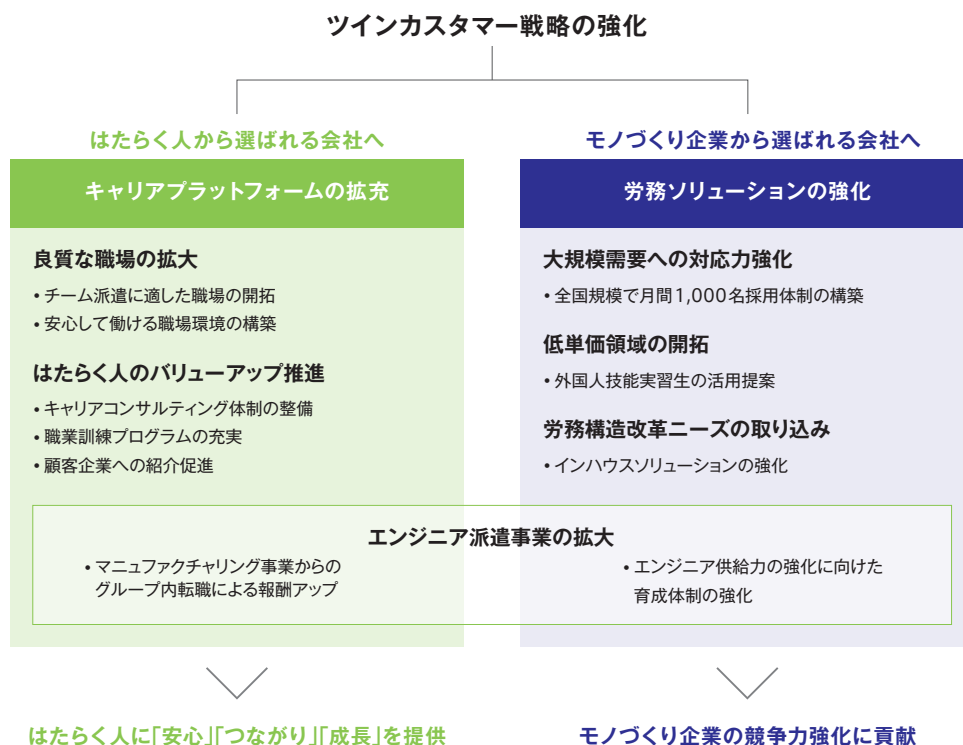
大手事業者への寡占化が 加速するメカニズム



ツインカスタマー戦略の強化

コミット受注の動きや大手寡占化の動きを加速させ飛躍的な売上増加を目指す戦略が、「ツインカスタマー戦略」です。以下の施策でさらに強化させ、成長を加速させています。

ツインカスタマー戦略の強化



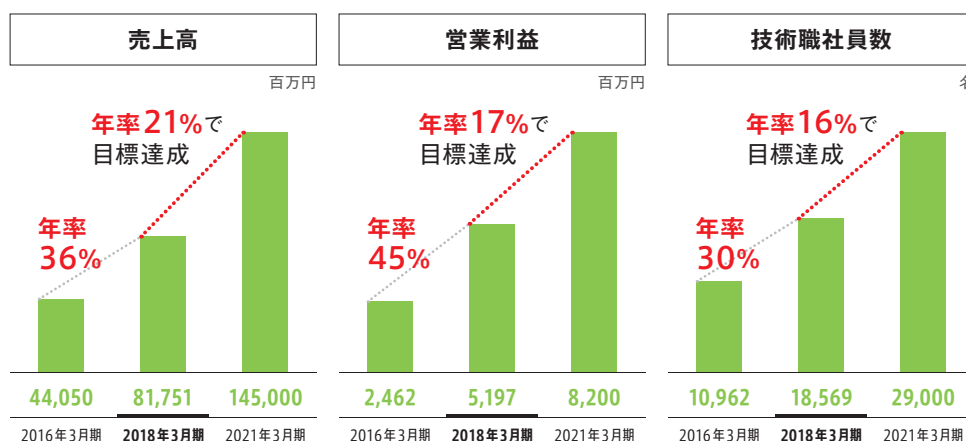
こうした動きを支えているのが、2016年から日本全国の採用機能を本社に集約した施策です。採用効率を最大化し、配属の時期と人数を確約することで好条件受注を実現し、魅力ある職場を創り出し、それが採用人数の拡大を生み出す好循環となっています。

全国の採用機能の 本社への一元化の効果



中期経営計画2021の目標の達成確度は高まり、 上振れ期待も

これらの動きを背景に、過去2年で売上高は年平均成長率36%、営業利益は年平均成長率45%、技術者社員数は年平均成長率30%で増加しました。利益率が売上高の成長を上回っているのは、離職率の低下による採用コストの低下、好条件受注や、キャリア形成による単価アップ、一工場当たり派遣者数の増大による効率性向上、本社一括採用による採用効率の向上等が寄与しています。こうした成長を背景に、2021年3月期の目標値達成には、最近の2年の成長率を大きく下回った場合でも達成可能です。



無期雇用派遣の需要を増加させる労働法制の規制変化はこれから本格化

これまでの成長実績に加え、当社の強みである無期雇用派遣への需要の増大の原動力である労働法制の変化が2018年から本格化するため、20%程度の成長は十分に達成可能であるとみています。下記の図で示すように、無期雇用派遣へのニーズはますます増大し、業者選別の動きもさらに加速化します。また、労働契約法に対応するために、有期雇用契約者を正社員にしたうえで事業部門を当社のソリューション事業へと転籍していくような形の労働構造改革ソリューションへのニーズも高まっていくと想定されます。

本格化する労働法制の変化による 無期雇用派遣への需要増大の加速

2018年の労働法制の重要な動き

2018年4月：改正労働契約法

2013年4月に施行された改正労働契約法の定めにより、4月以降、5年以上の有期雇用契約者に対して、無期雇用契約に移行できる「無期転換」の申し込み権が発生

有期雇用契約者 から 無期雇用派遣社員 への
切り替えが増大

労働構造改革ソリューションニーズ増大

2018年10月：改正労働者派遣法

2015年9月末に施行された改正労働者派遣法の定めにより、3年を超えて同一企業の同一部署に勤める派遣社員の多くが、10月から派遣先企業での直接雇用か、派遣会社での無期雇用へ移行する可能性

有期雇用契約者 から 無期雇用派遣社員 への
切り替えが増大

対応できない業者選別の動きが加速

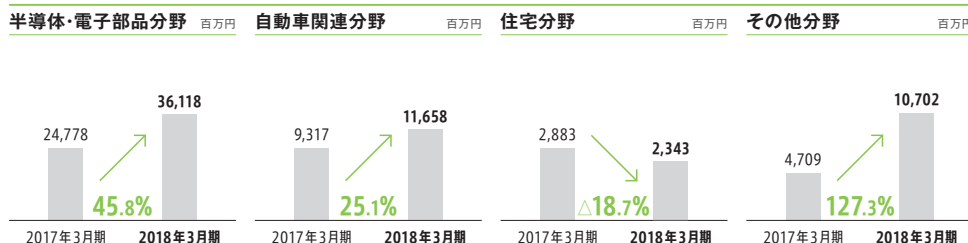
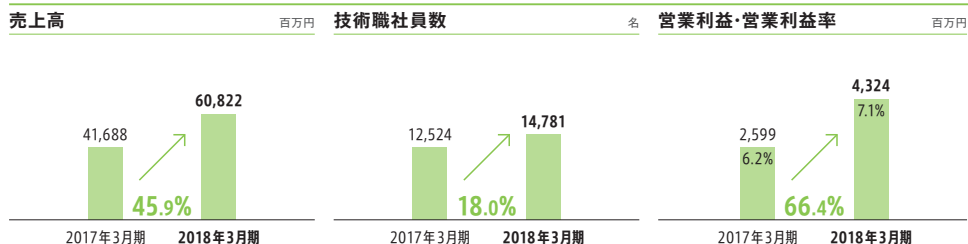
無期雇用派遣の提供力に強みを持ち、
労働構造改革ソリューションを持つUTグループにとって追い風

2018年3月期の事業セグメント別の成長率の動向

マニファクチャリング事業

半導体・電子部品を中心に需要が旺盛であり、また、自動車分野では、これまで部品メーカーや製造子会社のみ取引していましたが、完成車メーカーに新たに参入したことで大きく需要が増加していました。技術職社員が18%増大し、さらに高単価受注による一人当たり売上高の増大で、売上高は46%増、採用人数・営業利益率の増大で営業利益は、66%増大となりました。

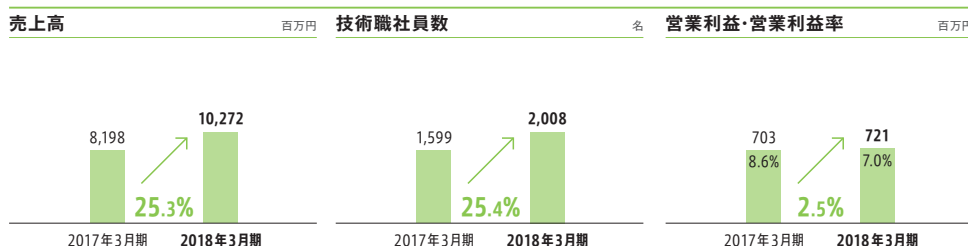
2018年3月期の業績動向



ソリューション事業

パナソニックグループ向けの売上高が堅調に推移し、さらに日立グループ向けの取引が開始し、順調に売上高、利益、技術者社員数が増大しました。

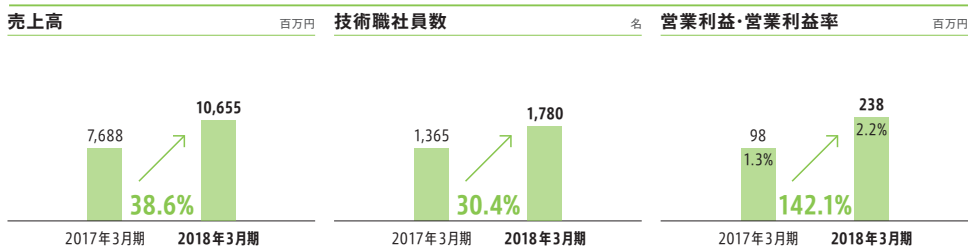
2018年3月期の業績動向



エンジニアリング事業

エンジニア育成体制の強化により人数が大幅に増大し収益が改善しました。

2018年3月期の業績動向



6

競合状況

外部市場環境—生産工程従事の派遣社員は増加トレンド

国内製造拠点の相対的な重要性は上昇

競合状況 マニユファクチャリング事業とソリューション事業
 — 規模トップ、成長トップ

 エンジニアリング事業
 — 規模はトップ10、成長はトップ

事務分野における大手への集約の波が製造派遣分野へと波及

第四次産業革命で必要な人材を育成し長期的な飛躍を狙う

外部市場環境

生産工程従事の派遣社員は増加トレンド

日本の労働市場は

① 直接・間接、② 契約期間、③ 適用法制の視点で分類することが可能です。

弊社がターゲットにするのは、

① 間接、② 無期雇用、③ 労働者派遣法が適用される分野です。

総務省の月次データによれば、生産工程に關与する人材で、

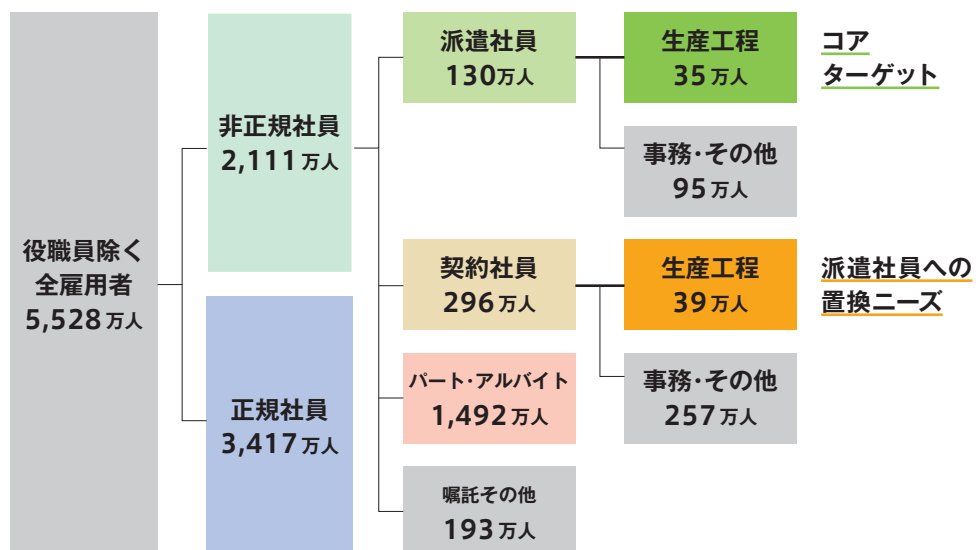
2018年3月末現在で派遣35万人となっております

労働市場の雇用の種類

分類				② 契約期間	③ 適用法制
① 直接・間接	直接	正規	正規社員 ★限定正社員	雇用契約 無期	労働法一般
		非正規	パートタイム アルバイト	雇用契約 有期	パートタイム 労働法
			契約社員	雇用契約 有期	労働契約法
	間接	非正規	派遣	派遣契約 有期	労働者派遣法
				雇用契約 有期	

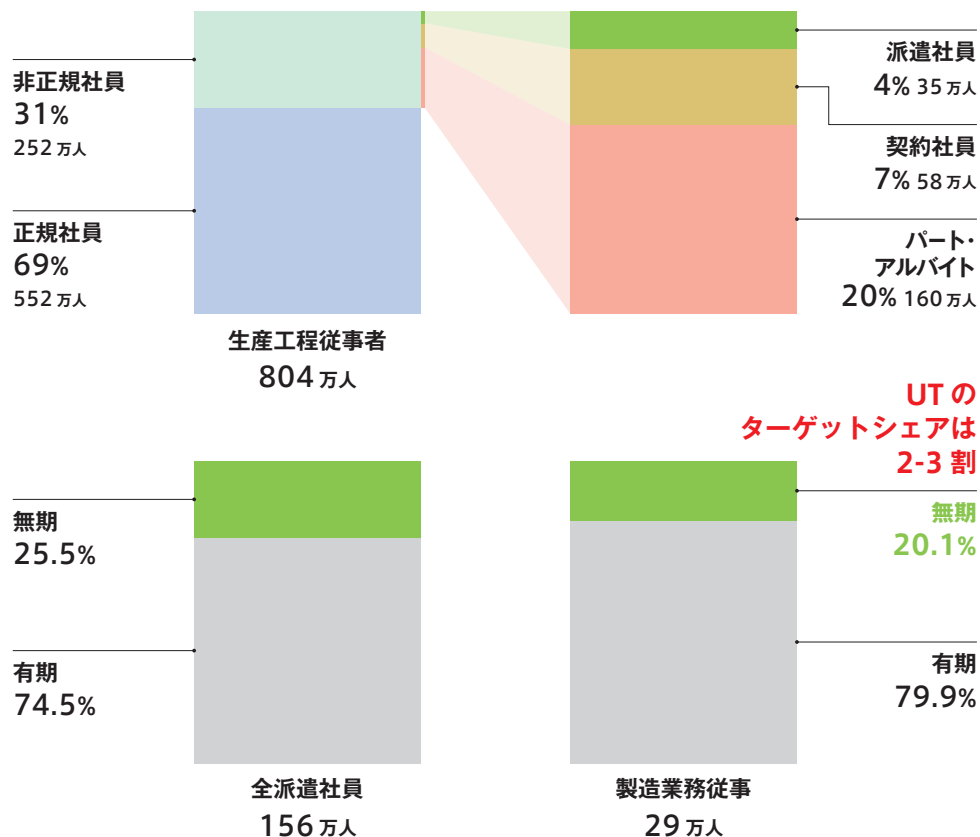
↑
UTグループの戦略上の強みターゲット

当社のターゲットとする 派遣市場の規模



厚生労働省のデータでは製造業に従事する派遣社員は29万人でうち無期雇用派遣は20.1%となっております。6万人程度が製造業に従事している無期雇用社員となります。現状の当社グループの製造業における無期雇用派遣のシェアは2-3割、製造業全体の派遣社員に占める当社グループのシェアはおよそ5%程度と考えられます。

生産工程・製造業務従事の派遣労働者数

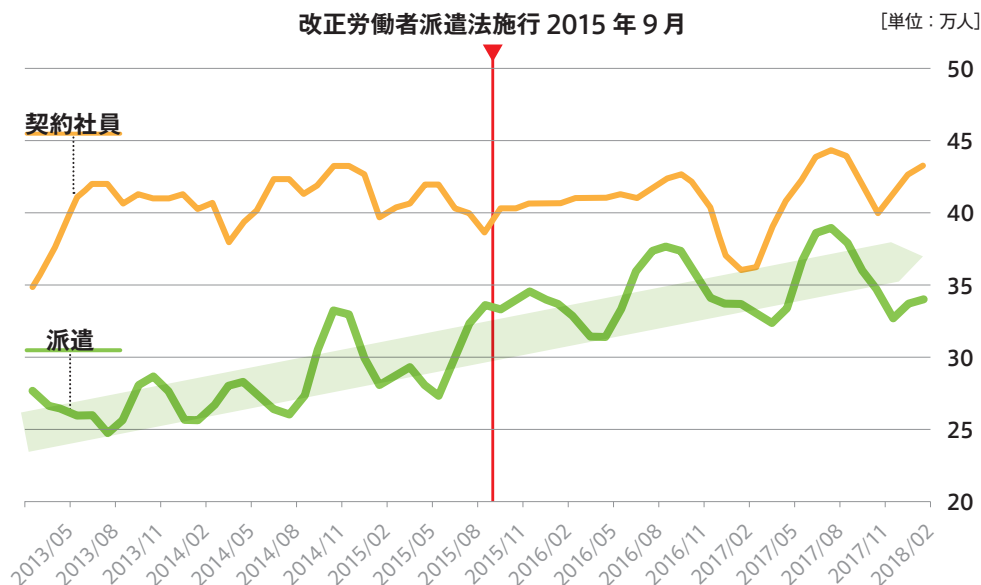


[2018年3月末 単位：万人]
(出所) 総務台・労働力調査、契約社員には嘱託等19万人含む

(出所) 厚生労働省 労働者派遣事業の平成29年6月1日の状況

無期雇用派遣が相対的に優遇されるようになった改正労働者派遣法の施行2015年12月前後から生産工程に従事する派遣社員と契約社員の人数動向をみると、派遣社員の割合が徐々に増大しています。

生産工程に従事する派遣社員数と契約社員数のトレンド

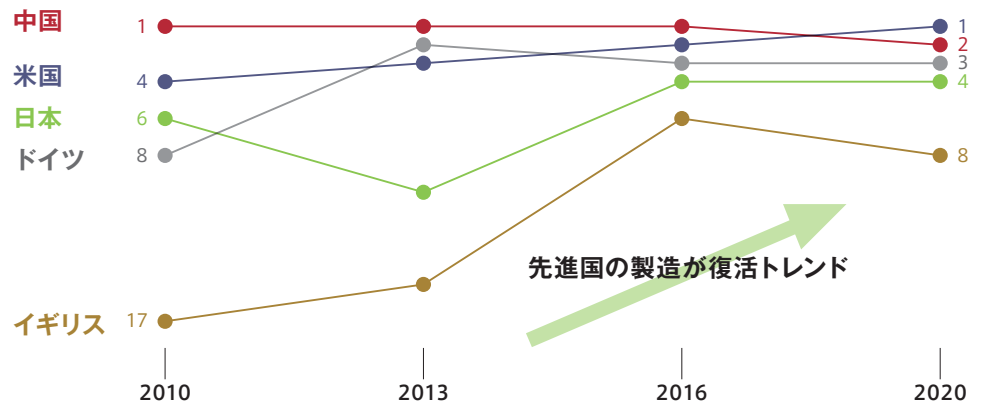


(出所) 総務台・労働力調査、契約社員には嘱託等は含まず。3ヵ月移動平均値。

国内製造拠点の相対的な重要性は上昇

Deloitteによるグローバル CEO 調査によると、先進国において製造業の拠点としての優位性が相対的に増大しています。付加価値の高い先端製造業への移行により今後は先進国が有利になっています。製造業で先進的で高度な製品・加工技術や材料を応用することが増えるに従い、20世紀製造業の伝統的な中心地（米国、ドイツ、日本、イギリス）が2016年には最も競争力の高い10カ国の最上位に返り咲いている。今後もこのトレンドは続き、4か国は最上位にとどまり続けるとみられます。

グローバル CEO 調査・
製造業の中心国の順位の
トレンドと将来予測



出所：Deloitte 2016 世界製造業競争力指数

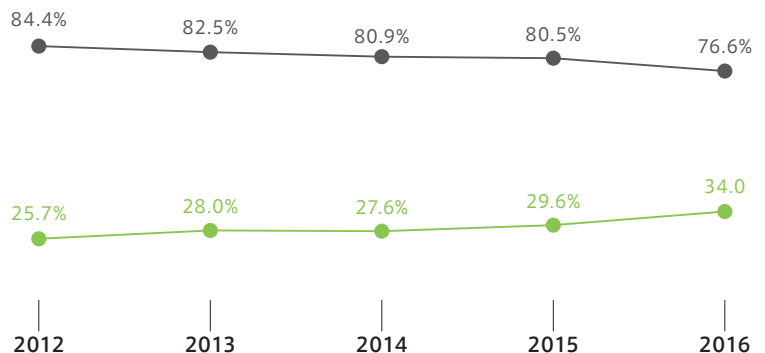
こうした動きを受けて、引き続き製造業において海外拠点が重視されているものの、国内の相対的な重要性が足元で増大しています。国際協力銀行の調査によると、海外事業を中期的に「強化・拡大する」と回答した企業数は、回答割合は76.6%で80%に届かなかったのは、リーマンショック後の2009年度調査（65.8%）以来、7年ぶり国内事業の強化・拡大姿勢は6年ぶりに30%台を回復しました。こうした動きは当社グループにとってプラスとなります。

国内事業の
強化・拡大の姿勢が
上昇傾向

海外事業を
強化・拡大



国内事業を
強化・拡大



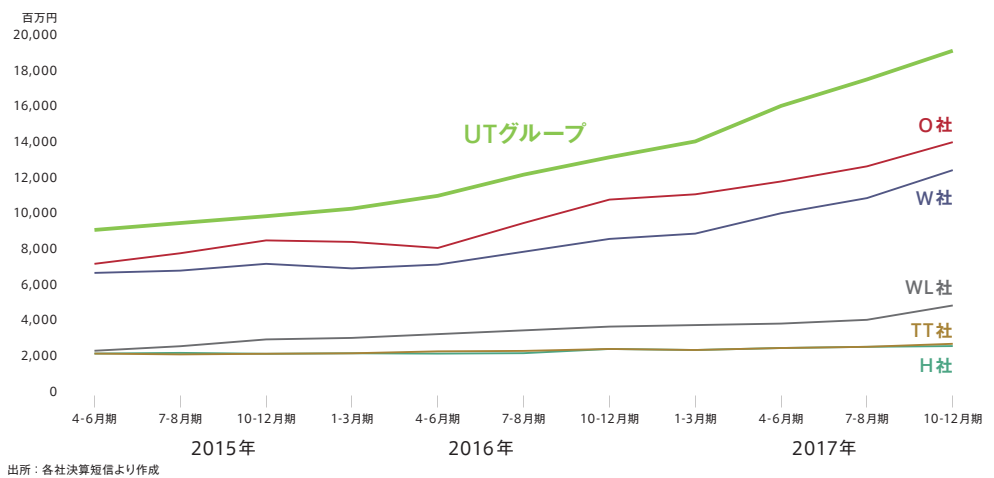
出所：国際協力銀行、我が国製造企業の海外事業展開に関する調査報告—2016年度 海外直接投資アンケート結果(第28回)

競合状況

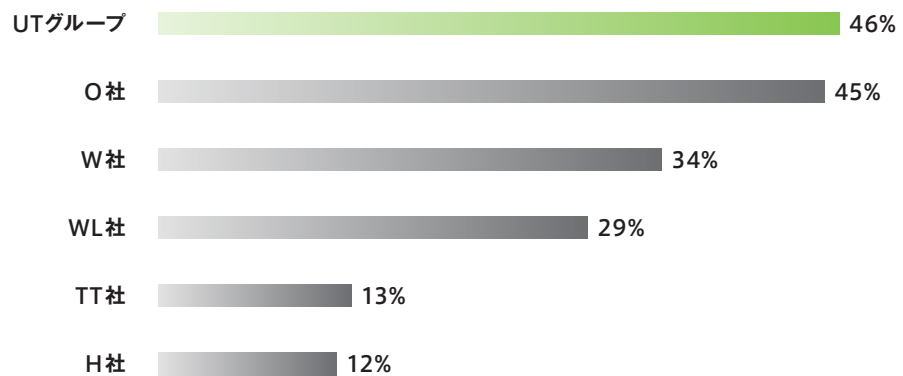
マニュファクチャリング事業とソリューション事業 規模トップ、成長トップ

マニュファクチャリング事業とソリューション事業の合計の規模の相対的な業界内の地位を見るために、上場大手の主な国内の製造派遣事業の売上高の四半期推移と2017年10-12月期の売上高の前年同期を示したのが以下のグラフです。これで見るとUTグループは上場企業において、最大規模でかつ最高の成長性を足元で達成していることがわかります。これまで見てきた当社グループにとって追い風の競争環境が足元の数値として表れていると考えられます。顧客に対する単価を上昇させながらも競合よりも高い成長を実現しているという良好な事業環境となっております。

国内主要上場企業の 国内製造派遣・請負事業の 売上高の推移



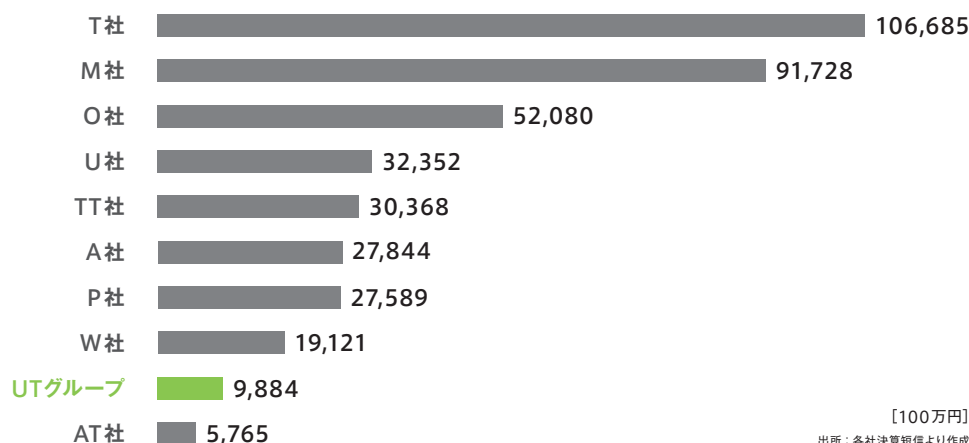
国内主要上場企業の 国内製造派遣・請負事業の 売上高の前年同期比成長率 2017年10-12月期



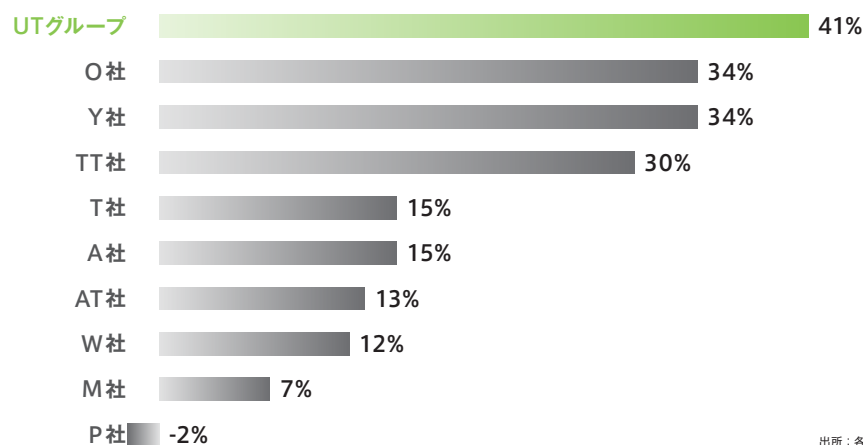
エンジニアリング事業 規模はトップ10、成長はトップ

上場大手の主な国内の技術派遣事業の直近年度の通年の売上高と2016年10-12月期の売上高の前年同期比を示したのが以下のグラフです。これで見ると UTグループは上場企業において、トップ10レベルの規模であること、成長性については下記の事業でトップ水準となっていることがわかります。

国内主要上場企業の
国内技術者派遣事業の売上高
(2017年12月までの
4四半期合計)



国内主要上場企業の
国内技術者派遣事業の売上高の
前年同期比成長率
2016年10-12月期



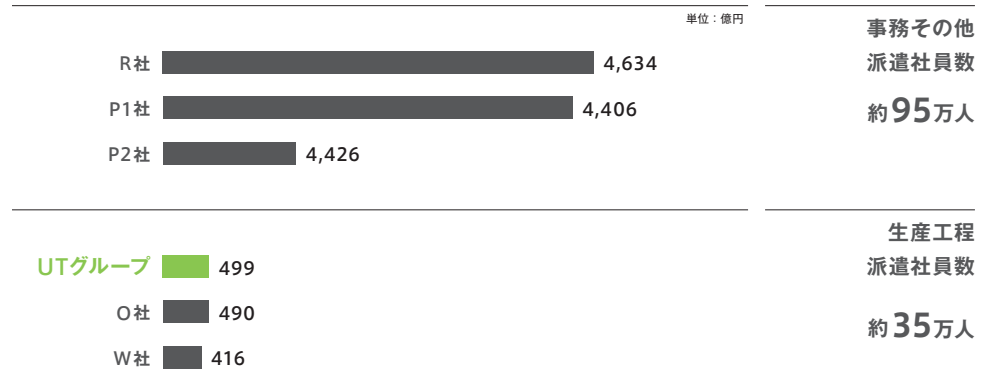
技術者派遣は、慢性的な人手不足であり、採用できれば売上が拡大するという環境にあります。製造派遣に比べると規模のメリットよりも採用力、育成力が重要な競争優位性になっています。当社の強みを生かし、製造派遣の社員を技術者派遣として育成していくことで十分に競争できると見えています。

また、製造派遣オペレーターからの技術者へのグループ内転職においては、45%年収がアップした事例もあり、こうした動きを加速させていくことが技術者提供力の向上につながり、当社のシェアアップにもつながると見えています。

事務分野における大手への集約の波が 製造派遣分野へと波及

事務派遣における大手主要企業と製造派遣における大手主要企業の、直近決算における国内事務派遣と国内製造派遣の事業規模を比較したのが以下の図です。

国内主要企業の直近決算における
国内の事務その他派遣と
製造派遣の事業規模



出所：R社、P1社 2017年3月期、P2社 2017年5月期、UTグループ 2017年3月期、O社、W社 2017年12月期、決算短信など
労働力調査(2018年3月調査)

大都市に集中している国内事務派遣業界は、人口集中圏における採用と求人のマッチング能力へのIT投資が競争優位性につながり、大手への集約により大手3社の派遣事業は大規模化が進んでいます。一方で製造派遣は、人口の分散した地方に拠点多く、マッチング能力への投資が競争優位性のカギとはならず、主要大手企業の国内製造派遣の事業規模は小規模なものにとどまっています。しかし、今後は業者選別の動きから、長期的に製造派遣分野における寡占化が進むと見ており、製造派遣分野におけるリーダー企業の当社グループにとって長期的な成長の追い風になります。

第四次産業革命で必要な人材を育成し 長期的な飛躍を狙う

第四次産業革命においてモノづくりは大きく変革すると予想されます。設計開発・試作・工場設計・工場運営・サプライチェーンの情報やオペレーションがデジタル化・ネットワーク化され、コンピューター上の「仮想空間」においてシミュレーションをベースに、現場における「物理空間」の生産が最適化されていくと予想されます。この「デジタルモノづくり」を推進するには、「仮想空間」、「物理空間」での業務の両方に高度なノウハウを併せ持つ人材育成が必要です。生産現場の人材に強みを持つ UTグループは、デジタルモノづくりで世界をリードする独 Siemensなどと協業し、シミュレーションと生産現場の機器や設備の両方に通じた人材育成を戦略の柱に見据えております。

モノづくりに関与している人材は全国で1,000万名ほどいますが、仮に5%がデジタルモノづくりに関与するとすれば50万人の人材育成ニーズが生じることになります。そうした需要に対応していくことで長期的な成長を目指します。

モノづくりにおける
第四次産業革命のポイントと課題、
および UTの戦略

モノづくりの第四次産業革命

- ・生産工程・サプライチェーンがネットワーク化され関連情報がデジタル化
- ・「仮想空間」でコンピュータシミュレーション
- ・シミュレーション結果を活用し「物理空間」である現場の生産プロセスを最適化

課題

- ・「仮想空間」、「物理空間」での業務の両方に高度なノウハウを併せ持つ人材の育成

UTの戦略

- ・デジタルモノづくりで世界をリードする独Siemensなどと協業し人材育成

7

中期経営計画2021を超えて

さらなる長期の成長を目指して

今後10年を見通した市場変化の4つのトレンドと5つの取り組みの意義

外国人技能実習生

「優良中堅企業向け」事業拡大

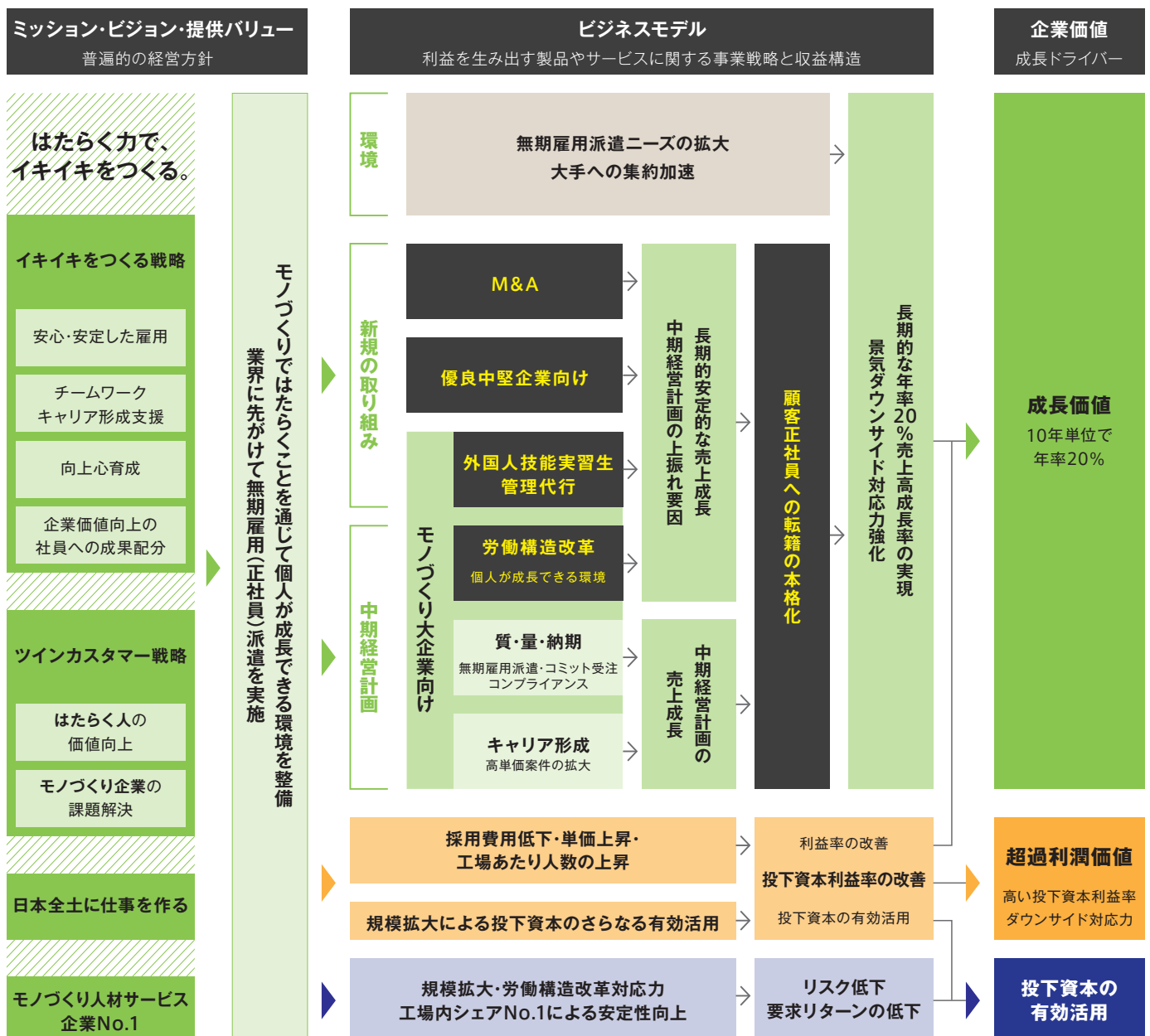
M&A

顧客正社員への転籍の本格化

さらなる長期の成長を目指して

2018年以降の労働法制の動向により無期雇用派遣への需要はさらに高まると予想され、今後3年で平均25-30%の成長は可能とみています。その結果、年率20%成長で達成可能な2021年3月期の目標、売上高1,450億円、営業利益82億円の目標を上振れる可能性があると考えています。さらなる上振れ、中期経営計画2021を超えた長期的な年率20%の売上高成長、景気下降局面においても売上成長を追求する基盤づくり等、のため、①労働構造改革への対応力強化、②外国人技能実習性の管理代行、③優良中堅企業向け事業の強化、④M&Aの加速、⑤顧客正社員への転籍、に取り組んでおります。

中期経営計画2021の動向と 企業価値構造のイメージ



今後10年を見通した市場変化の4つのトレンドと5つの取り組みの意義

今後10年という長期視点で見ると以下の4つの動きが重要なトレンドとなるとみています。

今後10年を見通した市場変化の4つのトレンド

- 1 労働法制の変化による顧客の有期雇用者の人材会社への請負形態による
転籍ニーズ拡大→景気ダウンサイクルで加速
- 2 労働法制の変化に対応できない業者選別
- 3 人手不足による外国人技能実習制度の活用
- 4 派遣社員から正社員への登用の拡大

1 労働法制の変化による顧客の有期雇用者の人材会社への請負形態による 転籍ニーズ拡大→景気ダウンサイクルで加速

労働法制の変化による顧客の有期雇用者の人材会社への請負形態による転籍ニーズ拡大です。有期雇用者は重要な技能を持つ社員が多いものの、①全員正社員とするには固定費リスクが上昇する、②規制による有期雇用の契約終了者は、1年間は派遣社員として契約できない、という課題があります。それらを解決するのが、ソリューション事業が担う転籍です。請負形態とすれば、有期雇用者を転籍後も同じ職場で活用可能であり、一方で固定費上昇リスクも回避できます。この動きは景気のダウンサイクルで加速していくものと考えます。

2 労働法制の変化に対応できない業者選別

労働法制の変化に対応できない業者選別の加速です。大手への集約及び M&A が盛んになると推測されます。

3 人手不足による外国人技能実習制度の活用

人手不足による外国人技能実習生の受け入れの増大です。2017年11月「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律（技能実習法）」が施行されました。

これにより、規制が厳しくなる一方で、優良な監理団体では在留期間がこれまでの最長3年から5年へと延長されました。これにより、不適切な監理を行う団体が淘汰され、より多くの企業が安心して長期的に受け入れられるようになると期待されます。これにより、人手不足と相まって、外国人技能実習生の活躍の場は、これまで受け入れを見送っていた大手企業においても、受け入れの動きが広まると期待されます。

（次ページ：表「外国人技能実習制度の変更」）

外国人技能実習制度の変更

これまで

- ・ 入国管理局が在留資格認定の手続きの一環として技能実習計画を確認
- ・ 民間団体でのJITCO（公益財団法人国際研修協力機構）が、相手国の送出機関と調整し、技能実習生を受け入れる監理団体に対して、実地検査
- ・ 技能実習制度は受け入れ期間が最長で3年

課題

- ・ JITCO には行政指導を行う権限がないことから、不適切な監理を行う監理団体の存在が問題視

2017年11月1日

「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律（技能実習法）」施行後

概要

● 新たに外国人技能実習機構が設置

- ・ 技能実習計画の認定・監理団体や実際に技能実習生を受け入れる企業の実地検査・監理団体の許可の調査
- ・ 受け入れ企業が外国人技能実習機構に対して、技能実習計画の認定申請を行い、認定された後、入国管理局にビザを申請

● 監理団体自体が許可制

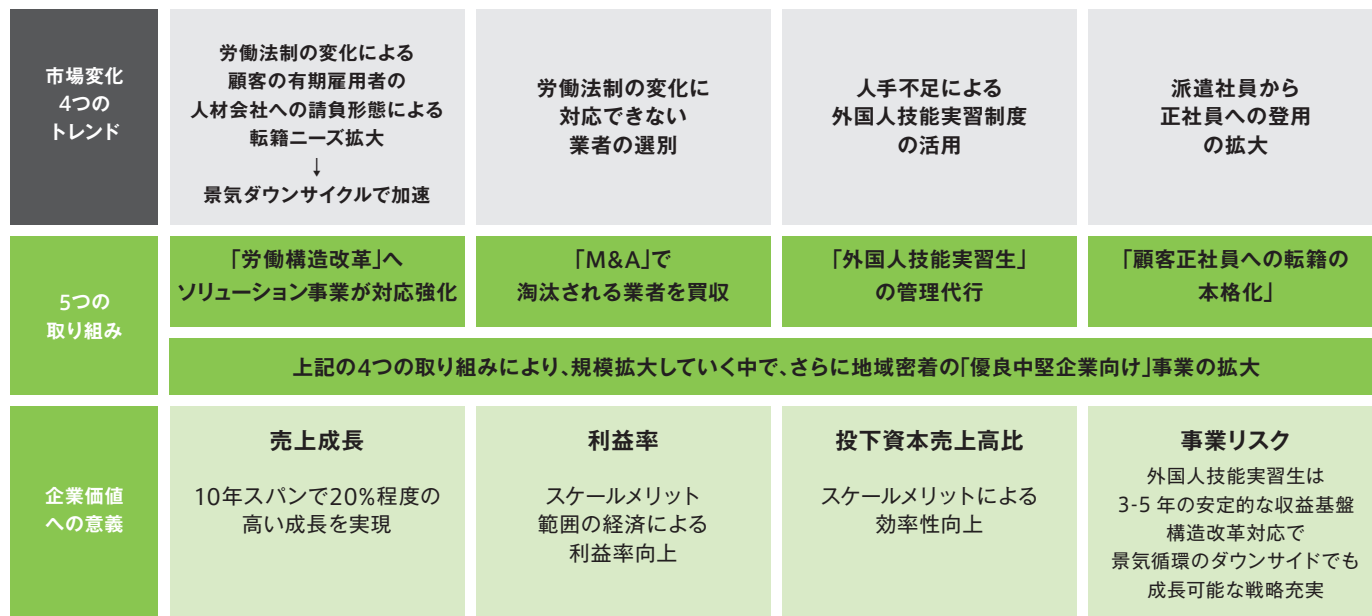
- ・ 厚生労働大臣と法務大臣による許可
- ・ 優良な一般監理事業を行う監理団体と、それ以外の特定監理事業を行う監理団体に分類
- ・ 一般監理事業を行う監理団体のみ、技能実習生本人が技能評価試験に合格することなどを条件に受け入れ期間が最長5年まで延長

4 派遣社員から正社員への登用の拡大

派遣社員から派遣先の正社員への登用の拡大です。有期雇用から派遣への流れが拡大すると、有期雇用から正社員へと転籍していた動きが代替されると予想されます。派遣社員においてキャリア形成支援を強化することで、実際に現場でパフォーマンスの高い派遣社員を正社員化する動きも進むかと思えます。

4つのトレンドと
5つの取り組みの関係を整理し、
企業価値向上へのポイント

4つのトレンドと5つの取り組みの関係を整理し、企業価値向上へのポイントをまとめたのが以下の図です。これらを推進することで、2021年3月期までの中期経営計画2021の目標値の上振れ、さらに10年単位で見た高成長の実現をめざします。



5つの取り組みのうち「M&A」「外国人技能実習生」「優良中堅企業向け事業」「顧客正社員への転籍の本格化」についてご説明いたします。

外国人技能実習生の管理代行

外国人技能実習制度とは最長5年の期間において外国人の技能実習生が雇用関係の下、日本の産業・職業上の技能等の修得・習熟をすることを内容とするものです。外国人の出身地は、主に中国、ベトナム、フィリピン、ブラジルなどです。商工会や中小企業団体等営利を目的としない団体（監理団体）が主に技能実習生を受け入れ、傘下の企業等（実習実施機関）で技能実習を実施しております。厚生労働省の「外国人雇用状況」の届出状況によると外国人技能実習生は2015年10月末で16.8万人、2016年10月末で前年同期比25%増の21.1万人、2017年10月末で前年同期比20.2%増の25.7万人となっています。ここで一定程度のシェアを獲得すれば1万名規模の事業となることも市場規模的には可能であると見ています。

UTグローバル株式会社では、外国人技能実習生を受け入れている監理団体と連携し、管理代行等のコンプライアンスを重視したサービスを事業化していきます。当社の全国ネットワークによる管理力、コンプライアンス順守力などをトータルに提供することで、外国人技能実習生にとって「安心」「つながり」「成長」の機会を提供し差別化のある事業を展開していく予定です。また、外国人技能実習生を受け入れる企業に対しては、マッチング・リスクコントロール・人材戦略策定支援の価値提供を拡充してまいります。受け入れ企業が外国人技能実習機構に対して、技能実習計画の認定申請を行い、認定された後、入国管理局にビザを申請する流れとなっています。

「優良中堅企業向け」事業拡大

UTコミュニティ株式会社は関西地域に強い基盤を持ち、優良中堅企業との取引ノウハウを持つため、今後、中堅成長企業向けに高収益ビジネスモデルを確立し、それを全国へと展開することを目指します。

M&A

当社は過去5年間で7社のM&Aを実施しました。今後、業者の淘汰が進む中でM&Aの機会は増加すると見ています。追加のM&Aが実現すれば、さらに業績の上乗せが期待できます。

過去5年間のM&A実績

2013年	7月	パナソニックバッテリーエンジニアリング株式会社の株式81%取得し子会社化（UTバベック株式会社に社名変更）
2015年	3月	株式会社システム・リボルーションの株式を取得し子会社化（2018年4月 UTテクノロジー株式会社に統合）
2016年	5月	株式会社アテックスの株式を取得し子会社化（2017年4月 UTテクノロジー株式会社に統合）
	12月	株式会社フォワードを子会社化（2017年4月 UTシステム株式会社に統合）
2017年	3月	株式会社タイト・ワークの株式を取得し子会社化（2018年4月 UTコミュニティ株式会社に社名変更）
	4月	株式会社レイハウオリを子会社化
2018年	4月	富士通アプリコ株式会社が人材派遣業とそれ以外に事業に分割され、人材派遣事業を担う存続会社株式51%を取得し子会社化（FUJITSU UT株式会社に社名変更）

顧客正社員への転籍の本格化

キャリアアップの一環として、当社社員を顧客の正社員として紹介する Next UT という制度を立ち上げております。顧客の正社員へと転籍した場合の紹介料と、そのまま継続して当社で働く場合の派遣収入を比較すると、紹介料より派遣収入による利益のほうが大きくなります。しかし、顧客の正社員となることが体系化すれば、キャリア形成の目標ができるため、職場としての魅力が増大して採用が活性化されるという効果が期待できます。働き方改革、一億総活躍社会が叫ばれる中で、職場を顧客と一体となって魅力ある形にしていくことが、長期的な生産性向上につながると考えられ、このようなニーズは労働環境の改善が求められる中で着実に拡大していくものと見ています。

8

資本政策・株主還元策

資本政策・株主還元策

配当と自社株買いの考え方

資本政策・株主還元策

当社グループは、資本収益性、成長率からみて総還元性向30%以上が適切な水準と見えています。また、資本政策としては、2021年3月期においてグロス DEレシオ1.0以下になることを目標としております。この目標は EBITDAの成長率が中期経営計画の5年で平均30%となることが前提となっております。

コミットメント

EBITDA成長率	30%以上
総還元性向	30%以上
グロス DEレシオ	1.0以下

グロス DEレシオとは、企業の資金源泉のうち、有利子負債が株主資本の何倍に当たるかを示す指標で、一般にこの数値が1以下だと財務内容が健全とされます。総還元性向は、純利益のうち株主に配分した額がどの程度の割合かを示す指標です。計算式は総還元性向 = (配当総額 + 自社株買い総額) ÷ 税引後当期純利益となります。

配当と自社株買いの考え方

株価が割安の場合は、配当よりも自己株式を主として株数を減らし、一株当たり利益を増大させることで、株主にとっての長期的な還元が大きくなると考えております。当社グループの成長性や資本収益性の高さを考えると PEGレシオで見て2倍を基準に株価の割安度合を判断しております。

配当と自己株式取得の割合

配当と自己株式の取得の割合は、株価水準で判断		
PEGレシオが 1倍未満	PEGレシオが 1倍以上2倍未満	PEGレシオが 2倍以上
自己株式取得 による還元	配当金と自己株式 による還元	配当金 による還元



以上の基本方針をベースに総合的に判断し最適な株主還元を実施へ

$$\text{株価} \div \text{年度予想一株あたり当期純利益} = \text{PER (Price Earnings Ratio)}$$

$$\text{PER} \div \text{年間EPS成長率} = \text{PEG レシオ (Price Earnings Growth Ratio)}$$

環境——Environment

社会——Social

UTグループの労働環境

はたらく人を大切にしてきた“実績”が評価されています

事業に取り組むことで企業の社会的責任を果たしていきます

福利厚生

統治——Governance

独立社外取締役による監督体制の強化

経営の監督と業務執行の分離

監査役会と内部監査部門が連携した監査体制

コーポレート・ガバナンス体制

ESG

企業価値が継続的に向上するためには、環境（Environment）、社会（Social）、統治（Governance）を事業構造の中に織り込みながら企業を運営していくことが重要です。当社における主な ESG 活動は以下の通りです。

環境——Environment

行動規範として「私たちは、環境に関する法令を遵守するとともに、資源を大切にし、事業活動を通じて環境課題に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献します。」を定め、日常的な行動の中に環境問題を意識する仕組みを取り入れております。また、当社のビジネスモデルは投下資本の効率性が高いため、少ない資源でより大きな企業価値を生み出すという視点で、ビジネスモデルそのものが持続可能な社会の構築に貢献していると考えております。

社会——Social

当社の事業そのものが、はたらく人が仕事を通じて成長できる機会の提供となっており、事業の拡大が社会貢献につながっていると考えております。

UTグループの労働環境

はたらく人の権利が保護される時代を迎えて派遣労働者の権利保護の重要性は、社会で広く認識されています。はたらく人の雇用やキャリアを守る法整備が進み、電子部品の製造などではさらに厳格な業界基準が設けられました。製品製造に関わる企業、人材を派遣する企業の双方に、社会的責任、法令遵守が厳しく求められています。

はたらく人を大切にしてきた“実績”が評価されています

UTグループは創業当初から、企業の基本姿勢として、無期正社員雇用、安心してはたらく環境づくり、学び成長できる仕組みづくりに取り組んできました。

その結果が、時代の要請に即応できる経営と高いパフォーマンスに結実しており、はたらく人と企業、双方からの信頼につながっています。

事業に取り組むことで企業の社会的責任を果たしていきます

キャリア形成支援を核として、はたらく人と企業の双方に貢献するのが、UTグループのビジネスモデルです。このモデルこそが、私たちが企業の社会的責任を果たす取り組みとなっています。企業と社会とともに、はたらく人一人ひとりを育て、日本のモノづくりの成長に貢献してまいります。

安心してはたらき続けるための「つながり」



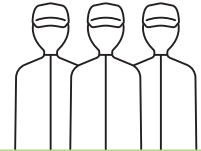
会社とのつながり 無期正社員雇用

「無期雇用」が、派遣ではたらく人が安心してキャリアを築いていくための基礎です。社会保障の整備や労務管理など、UTグループは「はたらく人を大切にする」仕組みを構築してきました。これらが会社との確かな「つながり」をもたらし、はたらく人のイキイキを支えます。



相談できる人とのつながり キャリアパートナー制度

派遣先での経験やグループ内での研修を重ねて、はたらく人がキャリアアップしていく仕組みがUTグループの強みです。多様な選択肢から自分にあったキャリアパスを選ぶよう、社内で認定されたキャリアパートナーが、一人ひとりと向き合い、ともに考え、サポートします。



仲間とのつながり 孤立しないチーム派遣

UTグループでは、チームリーダーやマネージャーを核とする、チームによる派遣・請負が基本です。職場で孤立することなく、仲間との「つながり」のなかで、はたらく、成長することができるので、定着率・生産性の向上が実現できるのです。

福利厚生

充実した福利厚生制度を完備しております。

福利厚生制度の概要



社員持株会

「はたらく人が主役」を体現する仕組み

業界では初めての「社員持株会」を設立しました。会社の成長の成果である「利益」の分配を、社員全員で共有する仕組みを実現しています。はたらく人こそが主役であり、頑張った成果は自分たちにきちんと返ってくることを示す、はたらく人を大切にするUTグループならではのかたちです。



メンタルヘルスケア

相談ホットライン

UTグループでは、セクハラやパワハラなど、あらゆるハラスメントを徹底して排除するため、フリーダイヤルやeメールで相談できる「相談ホットライン」を設けています。匿名で利用できるなど相談・通報者のプライバシー保護に配慮するとともに、相談・通報者が不利益を被らない仕組みを整備しています。



永年勤続表彰

学び育てる文化を担う人材を評価する

長年にわたって会社の発展に寄与した社員をねぎらうため、永年勤続表彰を実施しています。入社10年・20年を経過した全社員を対象に、感謝状およびお祝い金・記念品を授与して努力や功績を称えています。今後も仕事で得た経験を活かすとともに、培った知見を後輩に伝えていくことを期待しています。



福利厚生制度

専門の子会社で保険サービスなどを社員向けに提供

社員への福利厚生サービスを拡充するため、2012年にUTライフサポート株式会社を設立。医療保険や自動車保険など各種保険への加入をサポートするとともに、国内宿泊、海外宿泊、レジャー、スポーツ、ショッピング、育児・介護サービスなどが優待価格で利用できるサービス「UTグループクラブオフ」を提供しています。

統治——Governance

UTグループは、「経営環境変化への対応」の観点から意思決定のスピードアップを図り、変化に柔軟に対応していくこと、「経営の透明性」の観点から経営の監督機能の充実を図ること、「経営の健全性」の観点から法令を遵守し、社会倫理に反することがないようにすることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針としています。

この方針のもと、すべてのステークホルダーや社会から信頼を得る“守りのガバナンス”と、自律的な経営により企業価値向上を図る“攻めのガバナンス”の両面から、継続的な強化を図ります。

独立社外取締役による監督体制の強化

UTグループでは、経営の透明性を確保し経営監督機能を強化するために、経営者としての豊富な経験を有し、当社との間に特別な利害関係のない独立社外取締役を選任しています。現在、当社の取締役会は4名で構成し、うち3名が独立社外取締役となっています。また、取締役の責任の明確化と機動的な取締役会の構築を図るため、取締役の任期は1年としています。取締役会は月1回開催される定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営の監督にあたっています。

経営の監督と業務執行の分離

UTグループでは、変化の激しい事業環境への迅速な対応と経営監督機能の更なる強化のため、「委任型執行役員制度」を導入しています。執行役員は一定の範囲の責任とともに権限が与えられ、取締役会が決定した基本方針と戦略に従って業務執行にあたります。また、代表取締役を議長として週1回開催される経営会議において、執行状況の報告や重要事項の審議を行っています。

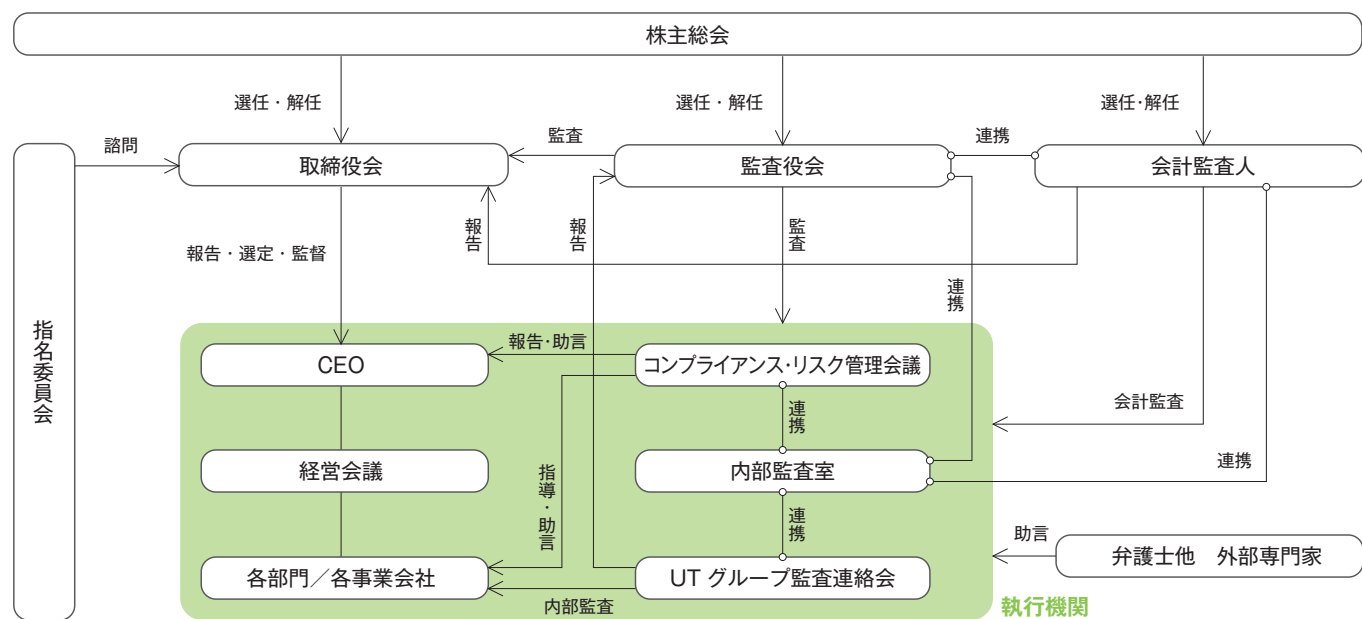
監査役会と内部監査部門が連携した監査体制

UTグループは、監査役会設置会社として監査役による監査体制の強化・充実を図っています。当社の監査役は4名であり、うち2名は独立社外監査役です。監査役は、取締役会、経営会議その他重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監査するほか、社長と随時会合をもち、意見交換を行うなど、法律上監査役に認められているその他の監査権限を行使しています。

加えて、グループ各社の監査状況の把握と情報交換を目的とする「UTグループ監査連絡会」を設置し、グループ全体のガバナンスを有効に機能させる体制を整えています。

また、内部監査室を設置し、グループ全体を対象に、コンプライアンスやリスク管理を含む内部管理体制の適切性を検証・評価し、その結果を取締役会および監査役に報告しています。監査役会は、内部監査室と連携して、グループ全体のガバナンスのあり方や内部統制システムの有効性を、適正に監査しています。

コーポレート・ガバナンス体制



免責事項

本資料には UTグループ株式会社（以下「当社」といいます）及びそのグループ会社（以下当社と併せて「当社グループ」といいます）に関連する予想・見通し・目標・計画等の将来に関する事項が含まれております。これらは当社が本資料作成時点において入手した情報に基づく、当該時点における予測等を基礎として作成されております。これらの事項には一定の前提・仮定を採用しており、一定の前提・仮定は当社の経営陣の判断ないし主観的な予想を含むものも含まれております。

また、様々なリスク及び不確実性により、将来において不正確である事が判明し、あるいは将来において実現しない事があります。従って、当社グループの実際の実績、経営成績・財政状態等については当社の予想・見通し・目標・計画とは異なる結果となる可能性が有ります。

その為、本資料に掲載されている予想・見通し・目標・計画等の将来に関する事項について、当社グループではそれらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

本資料に掲載されている情報は、情報提供を目的としたものであり、いかなる有価証券・金融商品または取引についての募集、投資の勧誘や売買の推奨を目的としたものではありません。また、同時にその内容の正確性、完全性、公平性及び確実性を保証するものではありません。従いまして、本資料を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではございません。

なお、本資料の著作権やその他本資料にかかる一切の権利は UTグループ株式会社に属します。