

## 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



# 日本全土に 仕事をつくる。

2017年3月期、5カ年の新中期経営計画が始動。

**モノづくり人材企業 No.1 へ安心・つながり・成長を武器に  
1 億総活躍社会・働き方改革の旗手へ**

# 目次

<b>1. エグゼクティブサマリー</b> .....	<b>1</b>
<b>無期雇用派遣・キャリア形成支援を強みに成長</b> .....	<b>1</b>
1995 年創業～一億総活躍社会・働き方改革を先取りした強みで成長 .....	1
前中期経営計画「質・量とも日本一の請負会社」～5 年で 2 倍増の成長 .....	1
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 .....	1
<b>2021 年 3 月期の目標達成が見込める基盤を確立しさらなる上乗せも</b> .....	<b>2</b>
年間 3,600 名の純増体制確立により、中期経営計画の目標達成へ .....	2
さらなる上乗せを可能にする五つのアップサイドポテンシャル .....	2
<b>2. 創業ストーリー・会社概要・沿革・事業概要</b> .....	<b>3</b>
<b>安心・つながり・成長～モノづくり人材ビジネス No.1 への創業ストーリー</b> .....	<b>3</b>
日本のモノづくりに貢献したいという「志」が創業の原点 .....	3
働く人の立場を重視～「安心」と「成長」を提供 .....	3
チームワークにより「つながり」を提供 .....	3
ミッション「はたらく力で、イキイキをつくる。」の確立 .....	4
半導体業界への進出と半導体請負 No.1 の実績 .....	4
業界初の株式上場と持株会の導入と UT グループの誕生 .....	4
質・量ともに『日本一の請負会社』の基盤を実現へ .....	4
<b>会社概要</b> .....	<b>4</b>
<b>沿革</b> .....	<b>5</b>
<b>事業概要</b> .....	<b>5</b>
セグメント別売上高構成 .....	5
子会社構成 .....	5
製造派遣事業 .....	6
エンジニア派遣事業 .....	6
<b>3. ミッション・ビジョン・提供バリュー・ビジネスモデル</b> .....	<b>7</b>
<b>ミッション～「はたらく力でイキイキをつくる。」</b> .....	<b>7</b>
ブランドマーク .....	8
<b>ビジョン～「日本全土に仕事をつくる」</b> .....	<b>8</b>
規模拡大 .....	9
機能強化 .....	9
領域拡大 .....	9
<b>提供バリュー</b> .....	<b>10</b>
求職者・社員への 3 つの価値～入社 7 年で製造派遣社員が上席執行役員へ .....	10
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 .....	13
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） .....	14
<b>ビジネスモデル～日本の雇用創造インフラ</b> .....	<b>15</b>
UT が目指すビジネスモデル .....	15
雇用創造インフラのエンジンとなる機能強化の方向性 .....	16
<b>4. 市場環境・競合状況</b> .....	<b>17</b>
<b>良好な外部市場環境</b> .....	<b>17</b>
市場規模：生産工程の派遣社員は増加傾向 .....	17
事業トレンド：顧客需要は増加の見通し .....	18
規制環境：UT にとって追い風 .....	18

競争状況 .....	20
製造派遣事業～規模トップ、成長トップ .....	20
技術派遣事業～規模はトップ 10、成長はトップ .....	21
<b>5. 中期経営計画 .....</b>	<b>22</b>
日本全土に仕事をつくる.....	22
規模拡大・機能強化・領域拡大により5年で3倍成長へ .....	22
中期経営計画の実現可能性とアップサイドポテンシャル .....	23
年間 3,600 名の純増体制確立により、中期経営計画の目標達成へ.....	23
さらなる上乗せを可能にする5つのアップサイドポテンシャル .....	23
<b>6. 長期的展望～大手への集約・第四次産業革命 .....</b>	<b>25</b>
先行した事務分野における大手への集約の波が製造派遣へと波及 .....	25
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.....	25
<b>7. 企業価値の創造戦略・資本政策・株主還元策 .....</b>	<b>26</b>
高い収益性を生み出す構造により持続的な企業価値創造を実現.....	26
本質的営業利益率 8 %と先行投資 2 %の維持 .....	26
高い収益構造～税引き前の投下資本利益率 40%、ROE30%超 .....	26
バランスシート構造 .....	27
資本政策・株主還元策 .....	27
配当と自社株買いの考え方 .....	28
免責事項 .....	29

# 1. エグゼクティブサマリー

## 無期雇用派遣・キャリア形成支援を強みに成長

### 1995年創業～一億総活躍社会・働き方改革を先取りした強みで成長

UTグループは1995年に、日本の強みであるモノづくりへの貢献を志ざし創業しました。ミッション「はたらく力で、イキイキをつくる。」のもと、当時の製造派遣業界で異例となる「無期雇用」や「技能教育」等を整備し、業界の常識を覆し成長してきました。「一億総活躍社会・働き方改革」を先取りして成長してきたと言えます。この取り組みは特に半導体の大規模工場に適していたため、半導体業界を主要顧客として順調に成長し、2003年に製造派遣業界で初めて上場（JASDAQ市場）を果たしました。

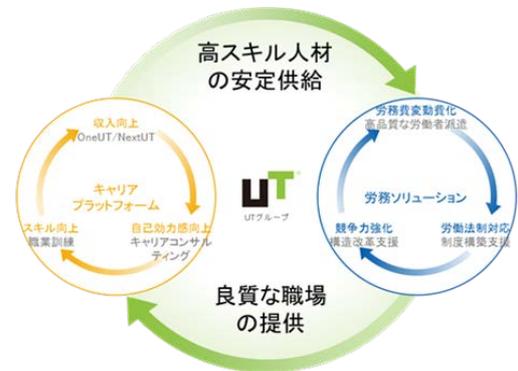
### 前中期経営計画「質・量ともに日本一の請負会社」～5年で2倍増の成長

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、働きがいが高める環境充実、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月期の売上高は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10,000名へと増加しました。

### 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

新中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期）ではさらに成長を加速します。新ビジョン「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名を目標とします。2021年3月期のEPSは157円を目指します。

#### UTグループのビジネスモデル



売上高 [百万円]



営業利益 [百万円]



技術職社員数 [名]



## 2021年3月期の目標達成が見込める基盤を確立しさらなる上乘せも

### 年間3,600名の純増体制確立により、中期経営計画の目標達成へ

#### 採用力の強化とキャリアコンサルティングにより、年間3,600名の純増の基盤確立へ

2017年3月において売上高550億円、営業利益31億円、技術職社員数は、全国規模の採用拠点を生かした月間750名採用体制の確立と、キャリアコンサルティングによる離職率の低下により、前年度比3,000名超の増加、さらにM&Aにより1,600名増となり15,000名を超える見通しです。来年度は、年間3,600名の純増体制を構築し、4年で自社採用だけで3,600名×4年=14,400名増、15,000名+14,400名で、中期経営計画の目標値29,000名を達成する基盤を構築します。

#### 循環的な要因と3つの構造的な要因により3,600名の純増体制は今後4年間の持続が可能

3,600名の純増力は、1.4倍を超える極めて高い有効求人倍率という循環的な人手不足の需要要因に加えて、以下の3つの構造的な需要要因によって今後4年間は持続可能であると見ています。

##### 構造的な需要要因①：「規制緩和」による無期雇用派遣の「拡大」

2015年9月に施行された改正労働者派遣法では、専門26業務の制限の撤廃、有期雇用派遣は3年に制限、無期雇用派遣は期間の上限なしへと改正されました。当社の得意とする無期雇用派遣は大幅な規制緩和となり、有期雇用派遣や他の雇用形態の非正規雇用からの乗り換えが進むと考えられます。

##### 構造的な需要要因②：「規制強化」「コンプライアンス順守」への対応力による業者の「選別」

2015年9月施行の改正派遣法では、派遣元企業に「キャリア形成支援」「教育訓練」「雇用安定化措置」等が義務化されました。また大手メーカーにおいては、厳格なコンプライアンス遵守を取引業者に求める動きが加速しています。こうした動きに対応可能な大手派遣業者への選別が進んでいます。

##### 構造的な需要要因③：高い採用力をベースにした需要創出の好循環サイクル

2017年3月期において、月間750名の採用力と10,000名規模の異動可能な技術職社員を背景とした動員力が顧客から評価され、大規模な採用ニーズをコミットして独占受注するケースが増加しています。採用人数をコミットすることで単価交渉力も増加し単価も増大傾向にあり、高単価条件により採用活動がさらに促進される需要創出の好循環サイクルが確立しています。

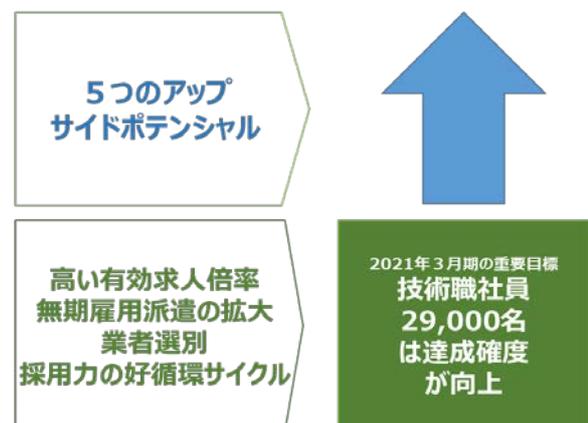
### さらなる上乘せを可能にする五つのアップサイドポテンシャル

中期経営アップサイドとして以下の5つがあげられます。これらの実現によって、さらなる中期経営計画目標の大幅な上振れも可能と見ています。

#### 5つのアップサイドポテンシャル

- ① **M&Aの加速：**  
業者選別が加速する中でM&Aの機会が拡大
- ② **外国人技能実習生関連：**  
すでに事業化を推進、4-5年後には1万人規模も
- ③ **キャリアアップによる単価アップ：**  
4割近く年収が上昇、当社にとって粗利上昇
- ④ **人材紹介ビジネスの拡大：**  
キャリアアップとして顧客の正社員へ紹介加速
- ⑤ **大手企業向け労務ソリューション：**  
数百~千人規模で大手企業から当社へ受け入れ

#### 中期経営計画の達成イメージとアップサイド



## 2. 創業ストーリー・会社概要・沿革・事業概要

### 安心・つながり・成長～モノづくり人材ビジネス No.1 への創業ストーリー

#### 日本のモノづくりに貢献したいという「志」が創業の原点

当社は、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。私たちは日本の強さは「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、一般に製造派遣業界では有期雇用が当たり前で、社員の定着率は低く、生産効率も悪化していました。そこで私たちは「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、「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などはなく、モチベーションが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正社員（無期雇用）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「はたらく力で、イキイキをつくる。」の確立

2001年、IT不況により創業以来、初めての減収減益を経験しました。私たちは社員と約1年かけて、存在意義を議論し、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。社員から「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を獲得することに成功しました。社員教育やコンプライアンス体制の強化等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

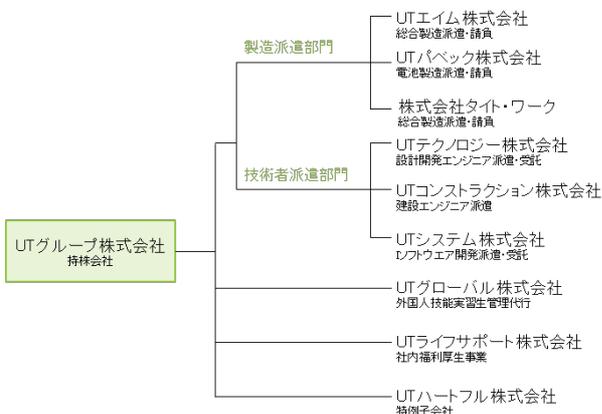
2008年、リーマンショック以降の世界同時不況では、半導体を始めとした製造業は、生産量が半減するほどの厳しい状況から、様々な改革により脱したあと、2012年3月期より、「顧客工場数と工場当たりの稼働人員数の拡大」と「脱・半導体」による顧客分散を推進しました。高付加価値の技術者派遣事業への進出、働きがいを高める環境充実、採用力の強化等により製造派遣・請負の分野で有数の規模を実現しました。2011年3月期と比較すると2016年3月期において売上高は2.2倍の440億円、営業利益は1.7倍の24億円、技術職社員数は2倍の10,000名へと増加しました。

## 会社概要

現在、当社グループは製造派遣事業で3つの子会社、技術者派遣事業で3つの子会社、その他3子会社から成り立っております。

### 会社概要・グループ会社・全国拠点

商号	UTグループ株式会社
設立	2007年4月2日
資本金	5億円
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1丁目11番5号



## 沿革

- 1995年 4月 エイムシーアイシー有限会社を設立
- 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
- 2007年 4月 日本エイム株式会社、株式会社エイベックスが共同して株式移転を行い、完全親会社となる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（当社）を設立し、同時に JASDAQ 市場に上場
- 2009年 1月 商号を UT ホールディングス株式会社に変更
- 11月 株式会社エイベックスの全株式を株式会社八徳に譲渡
- 2010年 1月 コムリーディング株式会社を設立（設計開発技術者派遣事業を強化）。
- 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（同時に製造派遣・請負事業を開始）  
UT コンストラクション・ネットワーク株式会社を設立（建設技術者派遣事業へ参入）
- 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  
これに伴い、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
- 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社名変更）
- 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・リポリューションの株式を取得し子会社化  
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・リポリューションが「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の株式を取得し子会社化
- 12月 株式会社フォワードの株式を取得し子会社化
- 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・ワークの株式を取得し子会社化
- 4月 株式会社アテックスを UT テクノロジー株式会社に統合  
株式会社フォワードを UT システム株式会社に統合

## 事業概要

### セグメント別売上高構成

当社の事業は、大きく分けると、製造派遣事業とエンジニア派遣事業の2つに区分されます。2016年3月期で見ると、製造派遣事業の売上高の割合は87%、技術者派遣事業は13%となっています。

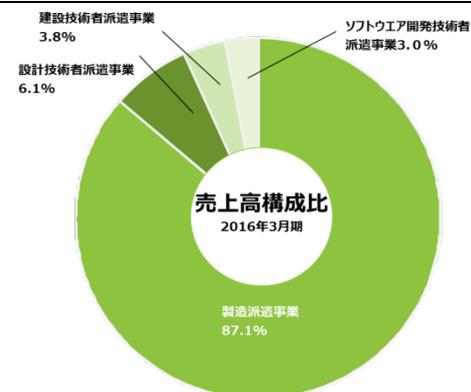
### 子会社構成

製造派遣事業は、当社の創業事業である UT エイム株式会社と、パナソニック様の電池請負会社を子会社化した UT パベック株式会社、株式会社タイト・ワークの3社で運営されております。

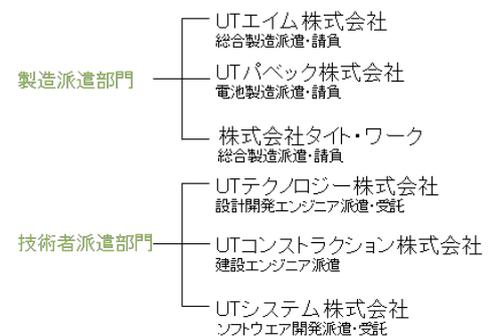
エンジニア派遣事業は、設計技術者派遣事業、建設技術者派遣事業、ソフトウェア開発技術者派遣事業の3つから成り立っております。

設計技術者派遣事業は UT テクノロジー株式会社、建設技術者派遣事業は UT コンストラクション株式会社、ソフトウェア開発技術者派遣事業は UT システム株式会社が運営しております。

### セグメント別売上高構成比



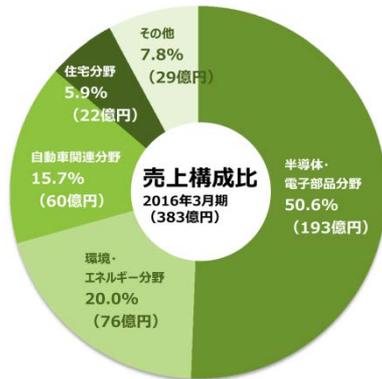
### 子会社構成



## 製造派遣事業

製造派遣事業は、半導体・電子分野、環境エネルギー分野、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。全国で500以上の契約で、合計で1万名以上の人材を製造工程に従事させ日本のモノづくりを支えています。

### 売上高構成比と主要顧客リスト



アイシン精機グループ様	浜松ホトニクスグループ様
ジーエス・ユアサグループ様	日立製作所グループ様
ソニーグループ様	三菱電機グループ様
大日本印刷グループ様	三菱自動車グループ様
東芝グループ様	LIXILグループ様
トヨタ自動車グループ様	ロームグループ様
日本写真印刷グループ様	
日本電気グループ様	
パナソニックグループ様	

### 製造派遣の主要子会社

UT イーム株式会社 総合製造派遣・請負	<ul style="list-style-type: none"> <li>● UTグループ創業の会社をひきつぐ</li> <li>● 製造派遣部門の8~9割の売上を計上</li> </ul>
UT パベック株式会社 電池製造派遣・請負	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パナソニックグループの電池製造請負会社の子会社化により設立</li> <li>● 主要顧客はパナソニックグループ</li> </ul>
株式会社タイト・ワーク 総合製造派遣・請負	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関西地域を基盤とする総合製造派遣</li> <li>● 地域密着型の決めこまかい営業スタイルが特徴</li> </ul>

## エンジニア派遣事業

### 設計技術者派遣事業

ソフトウェアとハードウェアの設計・開発を行っています。大手メーカー等のプロジェクトに参加し、技術サービスを提供しています。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。

### 建設技術者派遣事業

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、建設業界の調査・設計・施工・完成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。

### ソフトウェア技術者派遣事業

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。UTシステム株式会社が事業運営しております。

### 3. ミッション・ビジョン・提供バリュー・ビジネスモデル

#### 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MISSION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・マッチングを図ることで、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MISSION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」「向上心育成」「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MISSIONと戦略及び価値創造サイクル



## 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、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:√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



## ビジョン～「日本全土に仕事をつくる」

現在、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<sup>※</sup>、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、人財へのニーズも、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ました。まさしく社会の新しいインフラとして、人財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ます。それによって各地方における新たな雇用の創出に貢献。同時に人財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、私たちは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。

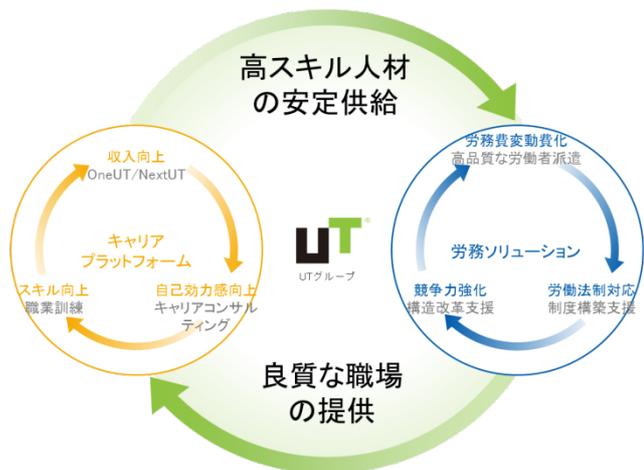
そのための具体策として、新中期経営計画では軸となる3つの戦略を掲げています。

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の雇用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、仕事容など、さまざまな面で“多様化”を進め、雇用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。

### UTグループのビジネスモデル



## 規模拡大

雇用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、新中期経営計画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トータルに、かつ組織的に担い、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」を活かして拠点ごとの採用を強化します。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社内転職できる制度や、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。新中期経営計画では、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月にスタートさせた「社内キャリアカウンセラー認定制度」は、カウンセラーに認定された職場マネージャーが、労務管理に加えて、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。すでに約150名が認定済みですが、中長期的には500名程度まで拡大する計画です。

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付加価値の高い人材育成につながるものと期待しています。

## 領域拡大

新中期経営計画では、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二つの観点について説明します。

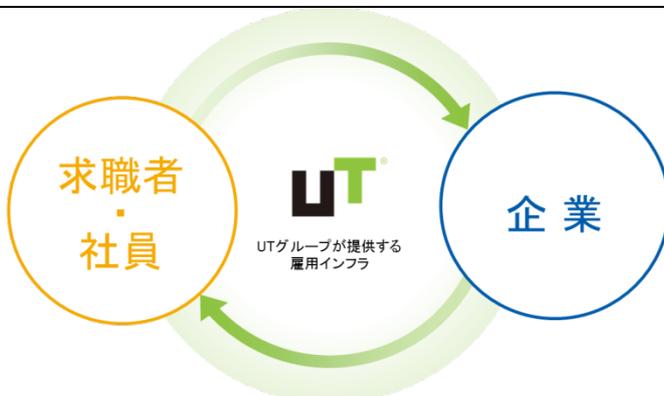
まずは、これまで培ってきた強みを活かせる他業界への進出です。人材管理のノウハウや、大規模な採用力、人材需要変動への対応力など、当社グループの強みは、製造業に限らず、幅広い産業分野の課題解決に貢献できるものであると考えており、現在、将来的な成長が見込まれ、当社が競争力を発揮できる分野を模索中です。

もうひとつが、人材の多様化です。少子高齢化にともない労働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、外国人技能実習生などをはじめとした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。

## 提供バリュー

当社は、ツインカスタマー戦略（UTグループが対象とする二つの顧客）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。

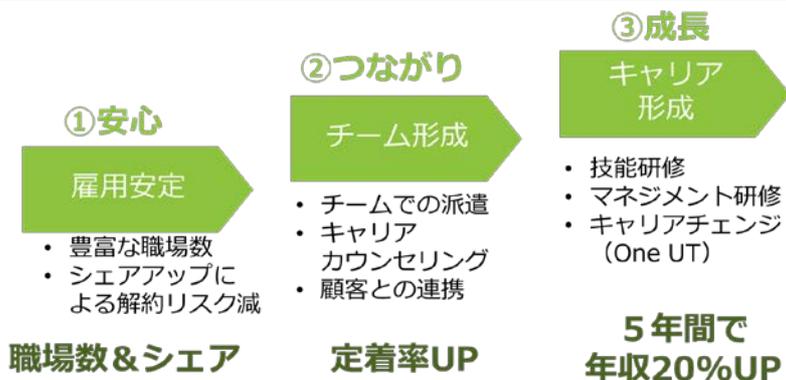
### ツインカスタマー戦略



## 求職者・社員への3つの価値～入社7年で製造派遣社員が上席執行役員へ

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、最近の事例では、キャリアチェンジにより平均で45%の年収アップも実現しております。

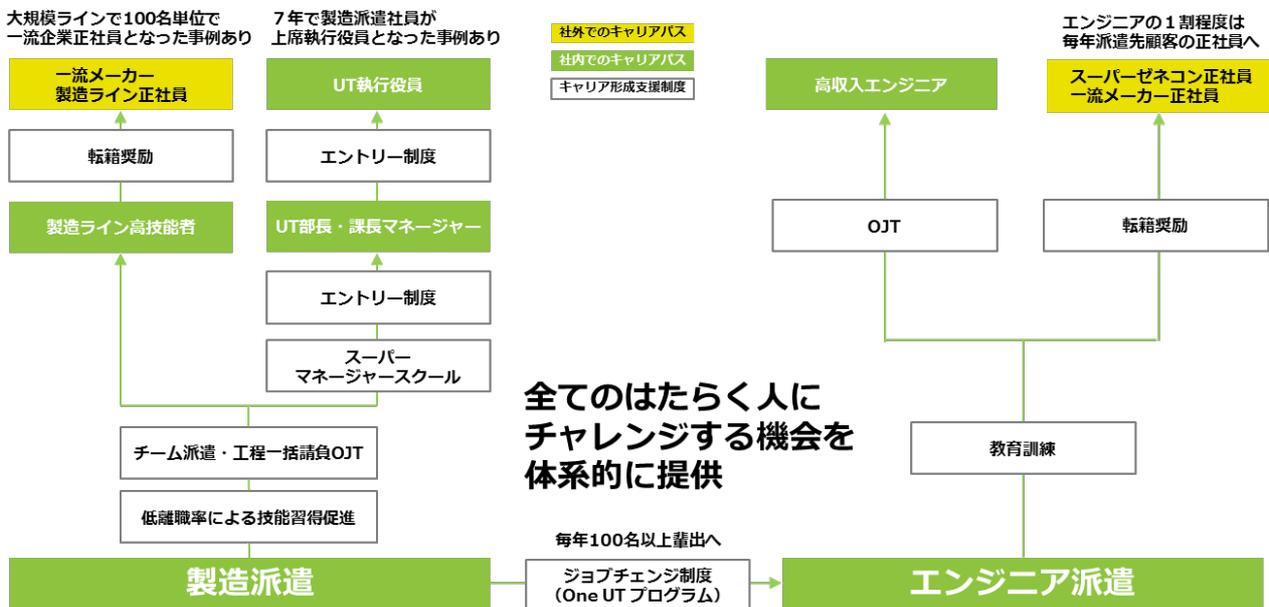
### 「安心」「つながり」「成長」



### 社員のバリューアップ支援

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

## 体系的なキャリア形成体系



上図で示したように、体系的なキャリア形成により、大手企業への100名単位の正社員転籍、入社後7年で製造派遣社員が上席執行役員へと昇格するなど、特筆すべき成果を生み出しています。

### 職能能力向上のための無料で提供される5つの制度

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。

#### One UT

「One UT」は、製造派遣社員を対象にエンジニアへのキャリアアップを支援する制度です。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提供しています。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ジョブチェンジが可能です。2017年3月期には150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付加価値の向上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座に従業員視点でのキャリア形成支援を目的としています。

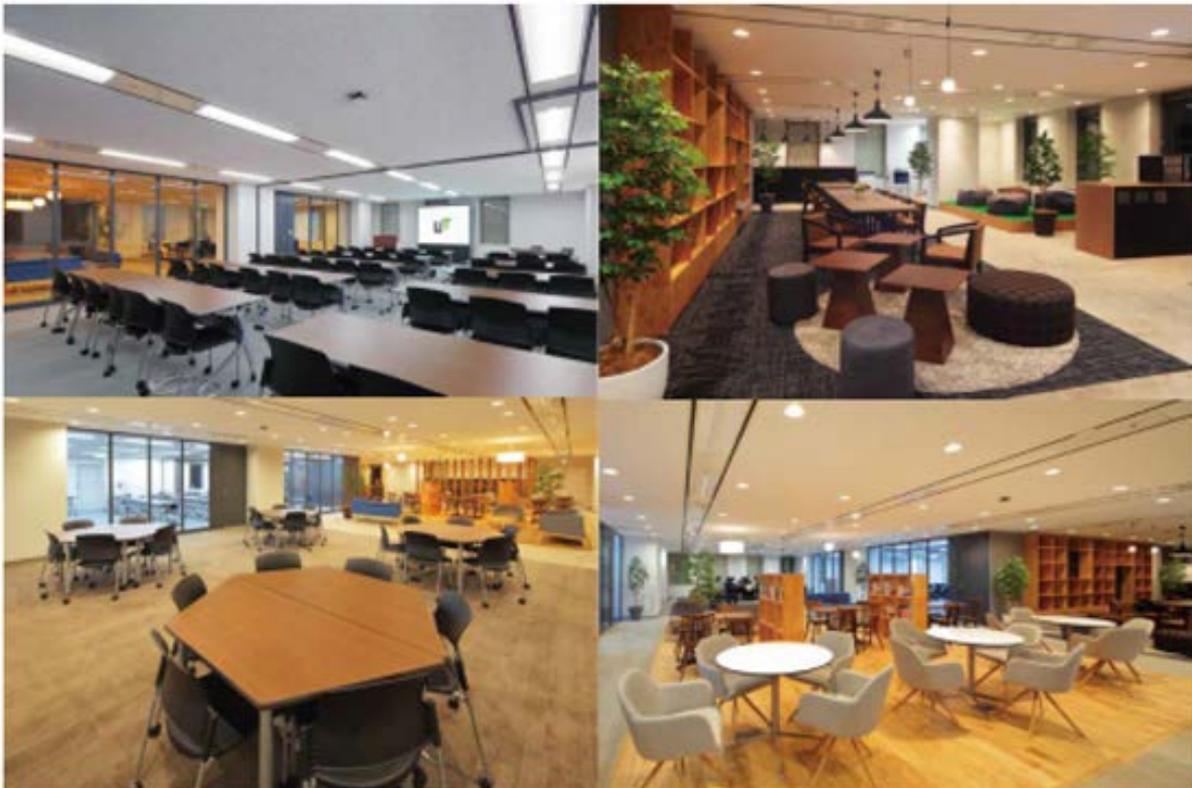
## エンジニアのキャリア形成支援施設「UTACC」

「UT Advanced Career Center (UTACC)」は現場で即戦力となるエンジニアを育成し、社員のキャリア形成を支援するための施設です。「UTACC」は、エンジニア未経験の製造現場で働く社員やエンジニアを志望する求職者、新たなスキルの習得やライセンスを取得したい意欲を持った社員に対して、実践的な職業訓練の場を提供することでキャリア形成をより一層推進し、派遣先企業へ即戦力となりうるエンジニア人材を提供します。

「UTACC」でおこなわれる研修プログラムの領域は、設計・開発エンジニア、システムエンジニア、建設エンジニアなど多岐にわたります。研修内容は、マナーやビジネススキルといった基礎研修から、設計基礎、3D CAD、PLC（シーケンサ）、JAVA、プロジェクトマネジメント、測量など分野毎の専門知識の学習や、実際の現場で使われる機材による実技・実務研修などを用意しております。

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。UTACCでは、生産現場の人材に強みを持つUTグループと、デジタルモノづくりで世界をリードするシーメンス社などが協業し、シミュレーションと生産現場の機器や設備の双方に通じた人材育成を行っていきます。

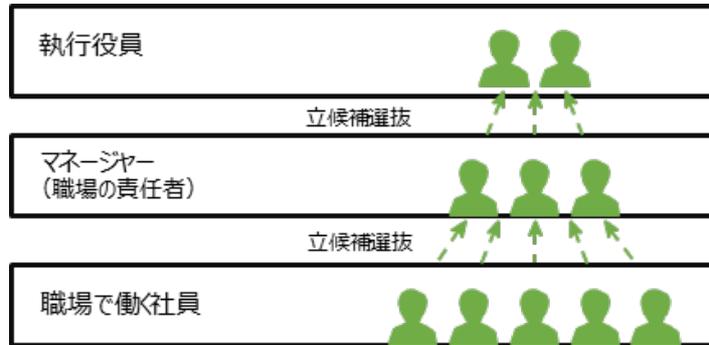
## UT Advanced Career Center (UTACC) の写真



## 重要なポストを社内公募する「エントリー制度」

UTグループは、「挑戦できる機会を公平に提供し、挑戦する人を支援・育成し、挑戦する人を評価する」をテーマに、よりチャレンジングな、風土作りを推進しています。その取り組みのひとつが、「エントリー制度」です。「エントリー制度」は、個々人の意志を尊重し、重要な役職ポストに自らの意思で立候補（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。

### エントリー制度の概要



すべての社員が年 1 回、マネージャー幹部社員に立候補できます。  
運用から 5 年目となり、入社 7 年で製造派遣社員が上席執行役員となった事例も多数出ております。

## 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

企業には、「マッチング」「リスクコントロール」「人材戦略策定支援」の 3 つの価値を提供いたします。人材・労務関連の課題を解決するとともに国内製造業の国際競争力を向上することを目指します。

### 「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、グループ外出向等の支援を行っています。また、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



当社はコンサルティングを行う際に、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。

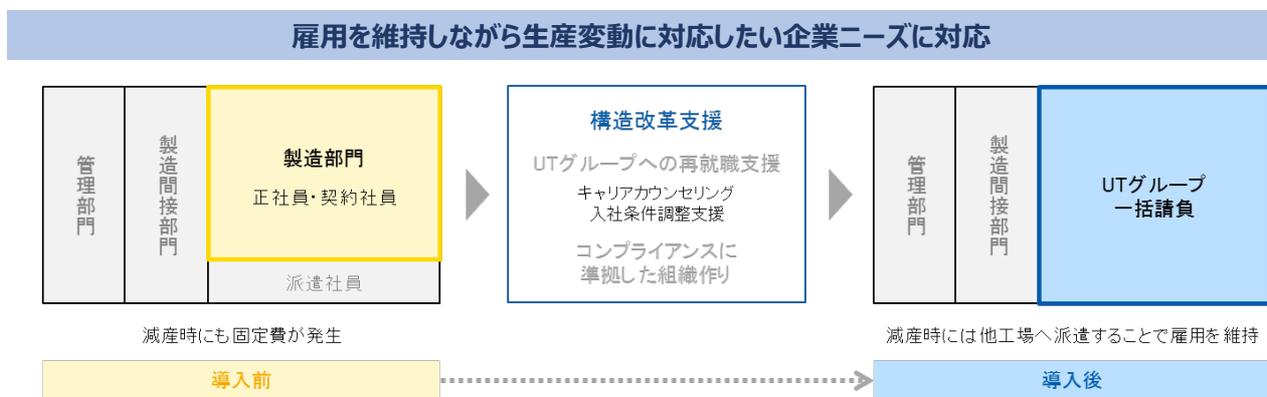
全ての分野において総合的なニーズがありますが、今後ニーズがさらに高まるのが、正社員転籍型請負（インハウスソリューション）、同一労働同一賃金においては能力や職能によって適正な処遇をおこなう「ジョブグレード制度」の構築支援、そして人手不足解消を補うための「外国人技能実習生活用」と見えています。当社はキャリア形成を重視しているため、日本人社員にはより成長可能性の高いコアフロー人材として育成し、外国人に対しては、まずは日本で技能を高めるための入り口となるフロー部分でキャリア形成の基礎を築くことを目指します。

**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サービス）**

「インハウスソリューションサービス」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。顧客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の受託により、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、画期的な仕組みです。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、精密などの分野で当社はすでに5件の実績があります。

これまで1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**



**労務費を削減・変動費化し、将来の雇用リスクも回避**

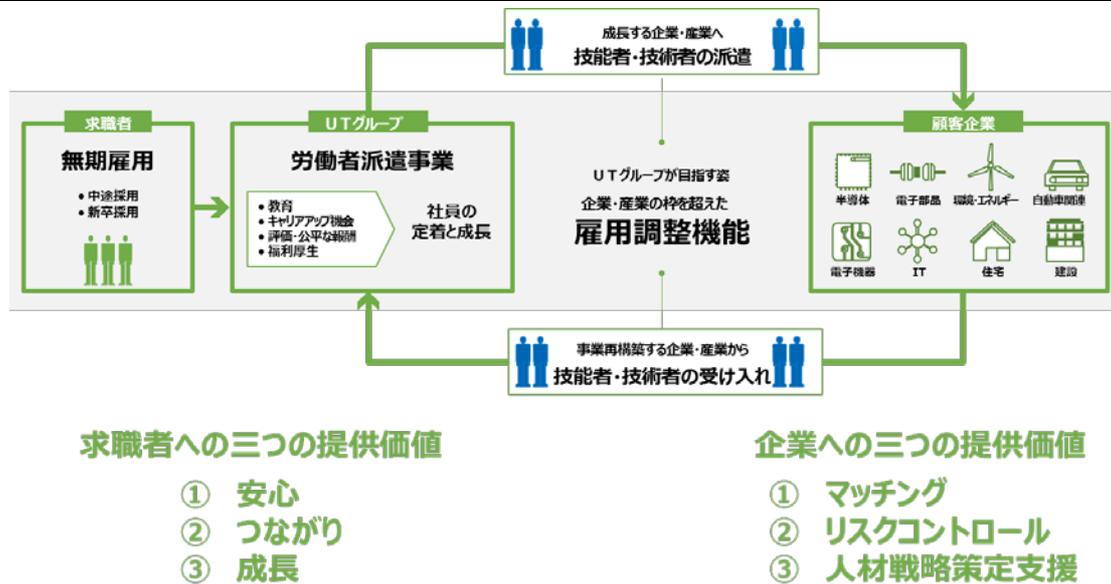
## ビジネスモデル～日本の雇用創造インフラ

### UT が目指すビジネスモデル

UT グループは、“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ております。顧客企業正社員の転籍受入れで、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“雇用調整機能”を果たすことを目指します。ビジネスモデルの最終ゴールとしては、産業社会を支える“雇用創造インフラ”となることを目指しています。

求職者及び企業への提供価値別に現状と今後の方向性見ると、それぞれに価値が順調に高まっているといえます。さらにこの動きを加速させていくことで産業社会を支える“雇用創造インフラ”を実現していきます。

### UT のビジネスモデル～日本のモノづくりを支える“雇用創造インフラ”への挑戦

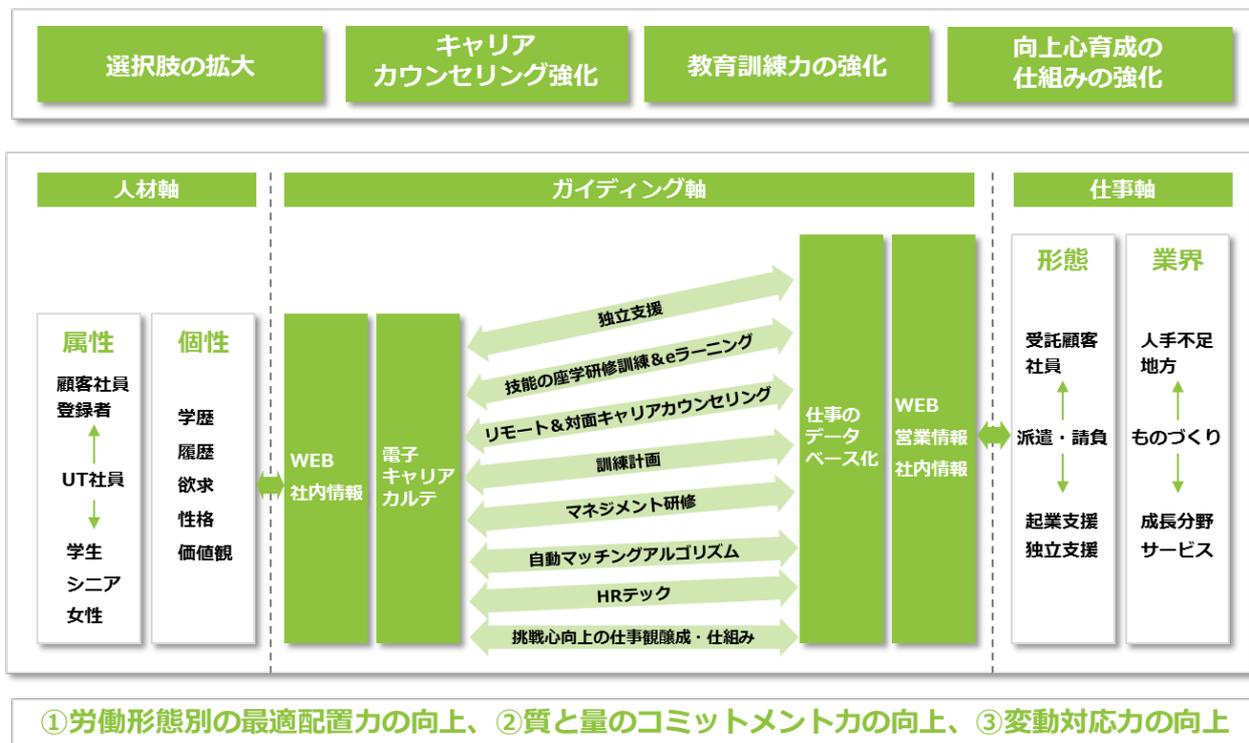


提供価値	現状	今後の方向性
求職者・社員	安心	無期雇用で豊富な実績 職数では製造派遣で日本トップ級
	つながり	大規模な採用力で大規模職場の数増加 チームでの派遣の割合が増加
	成長	年間 100～200 名単位において キャリア形成支援力で単価アップ
企業	マッチング	採用力では高い評価
	リスクコントロール	コンプライアンス順守力ではリーダー企業
	人材戦略策定支援	メニューの豊富さでは業界トップ級
		29,000 名体制でさらに強化 技術者派遣事業の強化でさらに職場数増加
		さらに大企業営業を強化、特に総合電機 5 社、自動車 5 社をターゲット 50 名以上派遣可能な職場にフォーカス
		15,000 名の全社員への広がりを促進
		規模拡大でさらに競争力強化
		急激な規模拡大におけるコンプライアンス順守力の維持向上
		実績の積み重ねでノウハウを蓄積へ

## 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。

### 機能強化戦略の方向性



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。

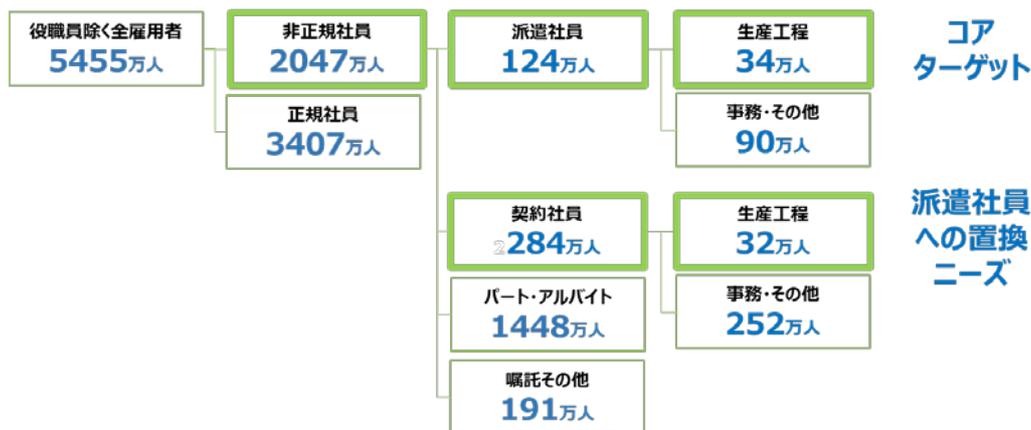
## 4. 市場環境・競合状況

### 良好な外部市場環境

#### 市場規模：生産工程の派遣社員は増加傾向

総務省の労働力調査 2017 年 1 月の調査によると日本の役職員を除く雇用者は 5,455 万人のうち派遣社員は 124 万人、うち生産工程に従事している社員は 34 万人です。

#### 雇用構造

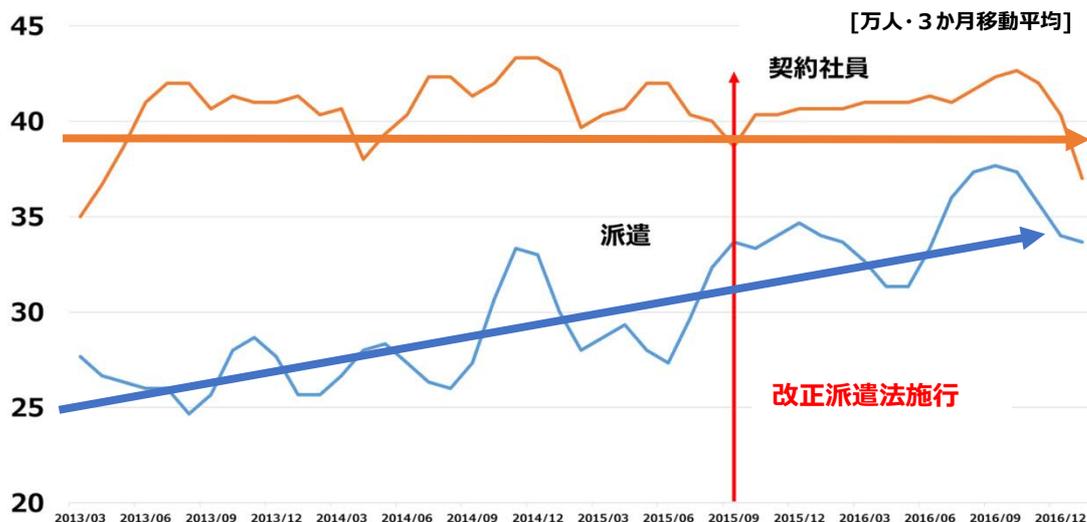


(出所) 総務省労働力調査 2017 年 1 月

統計が入手可能な時期から生産工程における派遣と契約社員の推移（3 月移動平均）を見ると、一貫して派遣社員が増加していますが、契約社員は横ばいであることがわかります。これは後述しますが、利用する企業にとって、契約社員は規制強化、派遣社員は規制緩和の動きがあるためであると推測できます。後述する規制緩和のトレンドから見て現状の動きはさらに持続するものと考えます。

なお改正派遣法が施行されたのは 2015 年 10 月です（赤線）。

#### 生産工程の契約社員と派遣社員

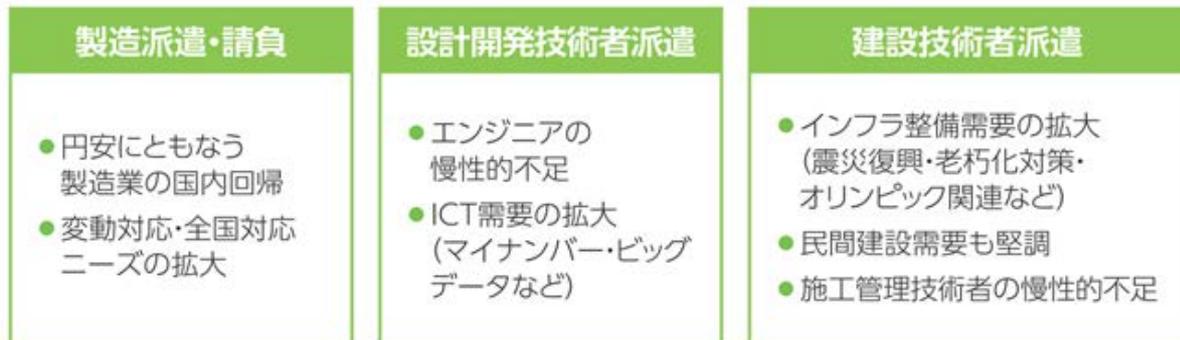


(出所) 総務省労働力調査

## 事業トレンド:顧客需要は増加の見通し

当社の主要事業の中長期的なトレンドをまとめたのが以下の図です。基本的に顧客需要は増加しますが、派遣業者の選別の基軸は採用力、大規模変動への対応力、キャリア形成支援力、全国統一の管理体制等になるため、これらの対応ができる企業へ需要が集まると見ています。これは当社にとって大きな追い風になると見ています。

### 事業環境 (中期トレンド)



## 今後も顧客の需要は拡大する見込み



## 規制環境 : UT にとって追い風

### 改正労働者派遣法による UT グループの成長機会

法改正のポイントは大きく2つあります。1つは「規制緩和」の側面です。これまで派遣人材の活用は一時的・臨時的なものに限られていましたが、無期雇用派遣であれば恒常的に認められるようになります。これにより、製造業をはじめとした企業では、全国的に統一された管理体制のもと、大規模かつ柔軟に派遣を活用したいとのニーズが高まっており、これに対応できるだけの規模と体制をもった大手企業に発注が集中していくものと見ています。

もう1つは「規制強化」の側面です。今回の法改正の中核には、派遣で働く人々の環境改善があります。そのため、雇用の安定とキャリア形成支援を派遣事業者にも義務付け、届出制を廃止し、すべて許可制としており、そうした体制を整備できない事業者を淘汰することで、派遣業界の健全な発展を促しています。創業時から無期雇用と社員のキャリア形成支援に積極的に取り組んできた当社グループは、今回の法改正の恩恵を最大限に享受できると考えています。

## 改正労働者派遣法のポイント



### UTグループの成長機会

**無期雇用(正社員)派遣が  
大きな競争優位に**

**業界再編が進み、  
シェア拡大、M&Aの推進へ**

### 2013年の労働契約法改正により契約社員から派遣社員へのシフトが進行

2013年の労働契約法改正により、5年を超えて契約社員を雇用する場合は、無期労働契約への転換が求められ、契約社員の無期雇用化によるコスト増を回避するために契約社員から派遣社員へと転換する動きが出てくるものと考えています。

### 2018年は業者選別の動きと契約社員から派遣社員への転換の動きが加速へ

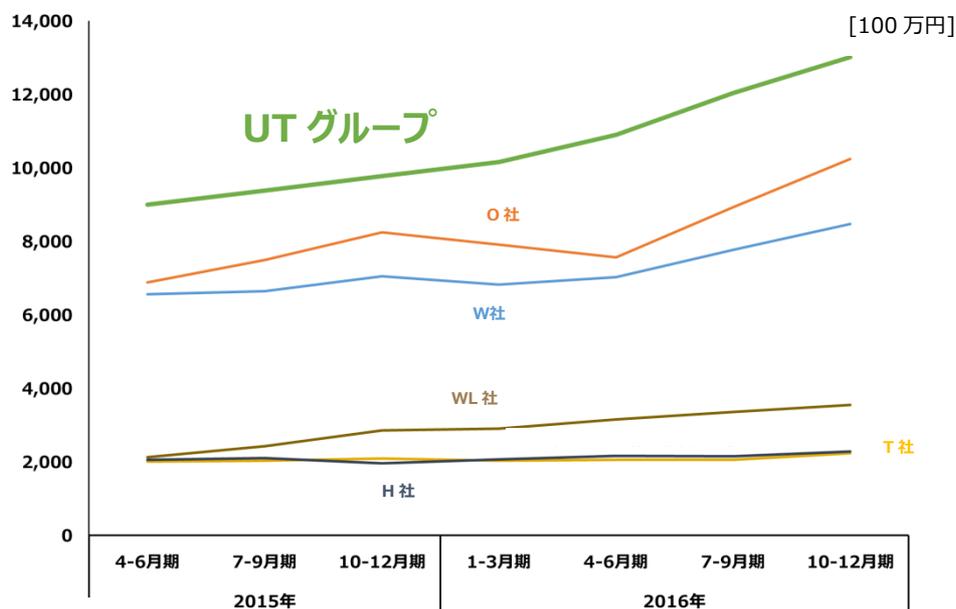
2018年は、改正労働者派遣法の規制強化への対応の3年の経過措置が終了する年であり、いよいよ法改正の影響が本格化します。また2018年は、2013年の労働契約法改正から5年経ち、契約社員の無期雇用への転換の動きが本格化します。この2つの動きにより、2018年には、業者選別の動きが加速し、また契約社員から派遣社員への切り替え動きが加速する可能性が高いと見ています。

## 競合状況

### 製造派遣事業～規模トップ、成長トップ

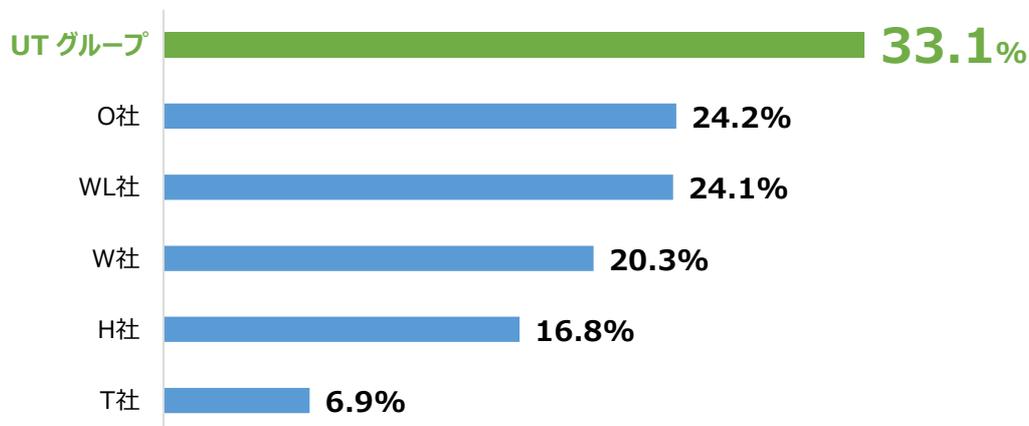
上場大手の主な国内の製造派遣事業の売上高の四半期推移と2016年10-12月期の売上高の前年同期を示したのが以下のグラフです。これによると UT グループは上場企業において、最大規模かつ最高の成長性を達成していることがわかります。これまで見てきた当社にとって追い風の競争環境が足元の数値として表れていると考えられます。なお、当社の製造派遣事業の四半期あたりの一人当たり月次売上高を見ると2016年10-12月期は37万円となっており、前年同期35万円と比較すると約5%の上昇となっております。顧客に対する単価を上昇させながらも競合他社よりも高い成長を実現しているという良好な事業環境となっております。

#### 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



(出所) 各社決算短信より作成

#### 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 2016年10-12月期

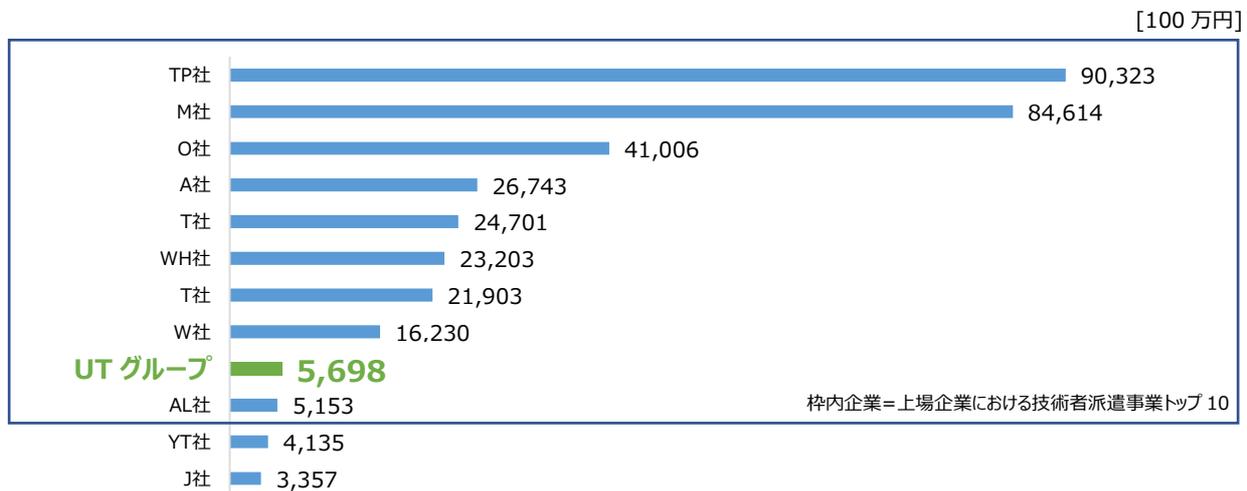


(出所) 各社決算短信より作成

## エンジニア派遣事業～規模はトップ 10、成長はトップ

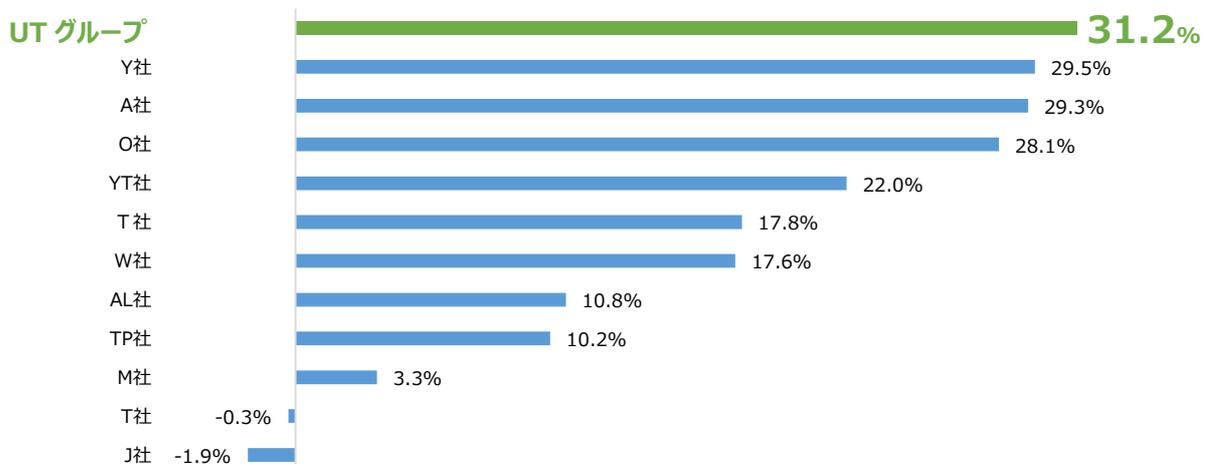
上場大手の主な国内の技術派遣事業の直近年度の通年の売上高と 2016 年 10-12 月期の売上高の前年同期比を示したのが以下のグラフです。これによると UT グループは上場企業において、トップ 10 レベルの規模であること、成長性については下記の事業でトップ水準となっていることがわかります。

### 国内主要上場企業の国内技術者派遣事業の売上高（直前年度通年）



(出所) 各社決算短信より作成

### 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



(出所) 各社決算短信より作成

エンジニア派遣事業は、社会的に慢性的な人手不足となっており、採用できれば売上が拡大するという環境にあります。製造派遣事業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、製造派遣の社員をエンジニア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。今後は新卒 500 名、One UT によるキャリアチェンジで 500 名ほどを増加させる予定であり、採用力、グループ内の人材輩出力により、業界最高水準の成長率の達成を目指します。製造派遣オペレーターからのエンジニアへのグループ内転職においては、5 割近く年収がアップした事例もあります。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つながると見えています。

## 5. 中期経営計画

### 日本全土に仕事をつくる

5カ年の新中期経営計画でUTグループが目指すのは、“日本全土に仕事をつくる”をビジョンに、雇用サービス業界を代表するリーディングカンパニーです。当社グループのミッションである「はたらく力で、イキイキをつくる。」とは、すべての人々がイキイキと働ける環境を実現するとともに、高付加価値な雇用サービスを通じて日本の産業界をイキイキとした活気あるものにしていくことを意味しています。

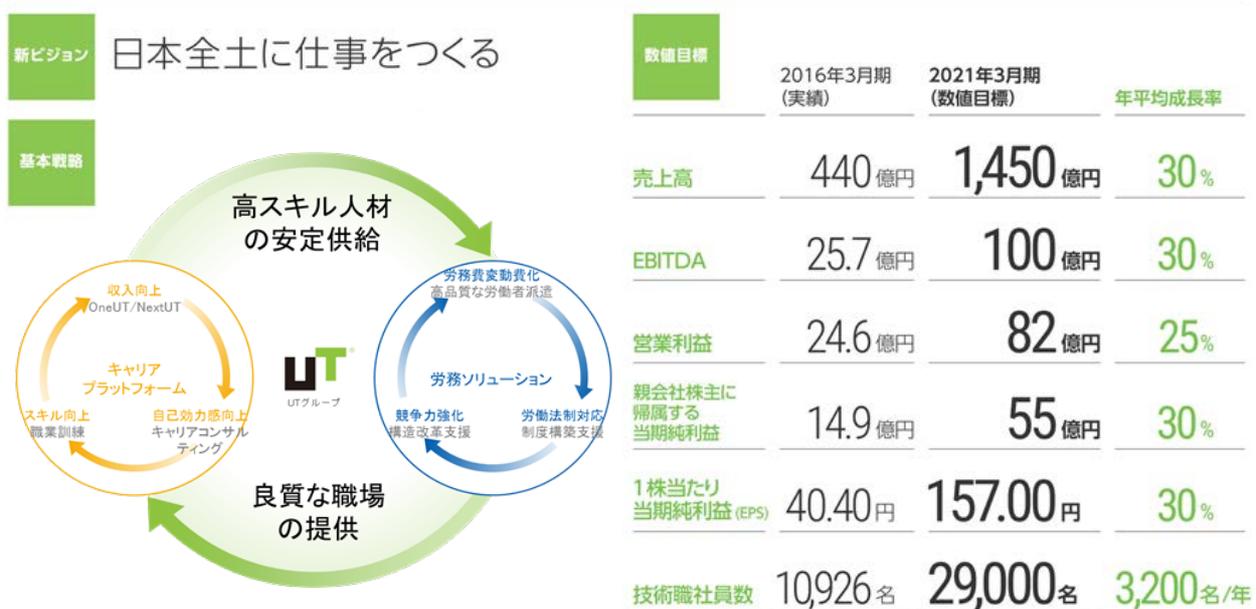
その実現に向けて、前中期経営計画では「質・量ともに日本一の請負会社」を目標に掲げ、顧客基盤を大幅に拡充するとともに、それだけ多くのお客様のニーズにお応えできるよう、規模の拡大を進めました。全国各地の拠点において営業、採用、管理を一体で推進できる体制を整備したことで、月間500名もの社員を新規雇用する「採用力」を確立し、社員数が1万名を超えるという製造派遣・請負の分野で業界有数の規模を実現しました。

### 規模拡大・機能強化・領域拡大により5年で3倍成長へ

新中期経営計画に掲げたビジョン「日本全土に仕事をつくる」は、前中期経営計画の5カ年で築き上げた基盤を活かして、全国各地で、仕事を求める方々と、外部人材を求める企業の双方のニーズにお応えし、グループミッションを具現化していくという決意を示したものです。

そのための具体策として、新中期経営計画では軸となる3つの戦略を掲げています。第1に、さらなる規模の拡大によって、モノづくり分野でNo.1の雇用サービス事業者を目指します。第2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3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、雇用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。これらの戦略を着実に推進することで、最終年度となる2021年3月期には、売上高、社員数ともに約3倍の規模を実現するとともに、3倍以上の利益成長を成し遂げる計画です。

#### 新中期経営計画（2017年3月期～2021年3月期）の骨子



## 中期経営計画の実現可能性とアップサイドポテンシャル

### 年間 3,600 名の純増体制確立により、中期経営計画の目標達成へ

#### 採用力の強化とキャリアコンサルティングにより、年間 3,600 名の純増の基盤確立へ

2017年3月において売上高 550 億円、営業利益 31 億円、技術職社員数は、全国規模の採用拠点を生かした月間 750 名採用体制の確立と、キャリアコンサルティングによる離職率の低下により、前年度比 3,000 名超の増加、さらに M&A により 1,600 名増となり 15,000 名を超える見通しです。来年度は、年間 3,600 名の純増体制を構築し、4 年で自社採用だけで 3,600 名×4 年=14,400 名増、15,000 名+14,400 名で、中期経営計画の目標値 29,000 名を達成する基盤を構築します。

#### 循環的な要因と 3 つの構造的な要因により 3,600 名の純増体制は今後 4 年間の持続が可能

3,600 名の純増力は、1.4 倍を超える極めて高い有効求人倍率という循環的な人手不足の需要要因に加えて、以下の 3 つの構造的な需要要因によって今後 4 年間は持続可能であると見えています。

##### 構造的な需要要因①：「規制緩和」による無期雇用派遣の「拡大」

2015 年 9 月に施行された改正派遣法では、専門 26 業務の制限の撤廃、有期雇用派遣は 3 年に制限、無期雇用派遣は期間の上限なしへと改正されました。当社の得意とする無期雇用派遣は大幅な規制緩和となり、有期雇用派遣や他の雇用形態の非正規雇用からの乗り換えが進むと見ます。

##### 構造的な需要要因②：「規制強化」「コンプライアンス順守」への対応力による業者の「選別」

2015 年 9 月施行の改正派遣法では、派遣元企業に「キャリア形成支援」「教育訓練」「雇用安定化措置」等が義務化されました。また大手メーカーにおいては、厳格なコンプライアンス順守を取引業者に求める動きが加速しています。こうした動きに対応可能な大手派遣業者への選別が進んでいます。

##### 構造的な需要要因③：高い採用力をベースにした需要創出の好循環サイクル

月間 250 名を増加できる採用力が顧客から評価され、大規模な採用ニーズをコミットして独占受注するケースが増加しています。採用人数をコミットすることで単価交渉力も増加し単価も増大傾向にあり、高単価条件により採用活動もより促進される需要創出の好循環サイクルが確立しています。

### さらなる上乗せを可能にする 5 つのアップサイドポテンシャル

中期経営アップサイドとして以下の 5 つがあげられます。これらの実現によって、さらなる中期経営計画目標の大幅な上振れも可能と見えています。

#### M&A の加速

当社は過去 5 年間で 4 社の M&A を実施しました。2 社が 1,000～1,500 人規模、残り 2 社は 100～200 名規模です。合計で 3,000 名ほどの在籍増加効果を達成しております。今後、業者の淘汰が進む中で M&A の機会は増加すると見えています。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パベック株式会社に社名変更
2015 年 3 月	株式会社システム・リポリューションの株式を取得し子会社化 現「UTシステム株式会社」
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 3 月	株式会社タイト・ワークの株式を取得し子会社化

## 外国人技能実習生関連

UT グローバル株式会社で事業化を進めております。外国人技能実習制度とは、最長3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。

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や、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。

### 外国人技能実習生関連の事業化のイメージ



## キャリアアップによる単価アップ

前述のとおり、ケースによっては5割近く年収が上昇する実績がございます。この動きを全社員に浸透させて、15,000名の社員の年収アップを図ってまいります。そのために、社内認定キャリアカウンセラーを育成し、きめ細かいキャリア形成支援を行ってまいります。本人の年収が増大すると基本的に粗利率も改善する傾向がみられるので、利益率の改善につながります。

なお、このコンサルティングにより、派遣社員との絆がより深まり、結果として離職率が低下するという効果も生まれております。この1年で月間の離職率が約1%ポイント低下しており、年間で12%ポイントの効果とすると仮に1万人規模で1,200名の離職低下につながります。採用単価を少なく見積もっても10~20万円としても年間1~2億円の利益改善効果となります。

## 人材紹介ビジネスの拡大：

キャリアアップの一環として、顧客企業への正社員として、当社社員を紹介する事業を推進しています。顧客企業に正社員として転籍した場合に発生する紹介料と、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、顧客企業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、非正規労働の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見ています。こうした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。

## 大手企業向け労務ソリューション

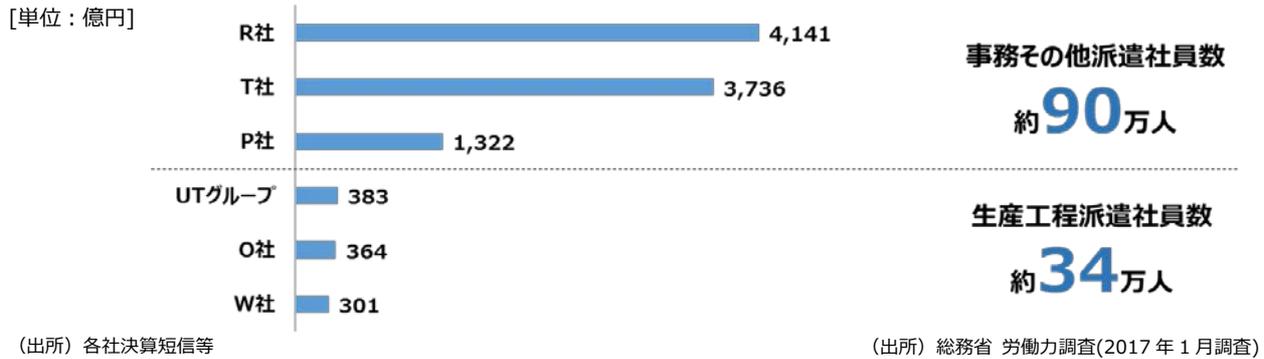
既に詳細にご説明したように今後、数百~千人規模で大手企業から当社へ受け入れる可能性があると考えております。

## 6. 長期的展望～大手への集約・第四次産業革命

### 先行した事務分野における大手への集約の波が製造派遣へと波及

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



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います。製造派遣分野におけるリーダー企業の当社にとって長期的な成長の追い風になると見ています。

### 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」での業務の双方に高度なノウハウを併せ持つ人材の育成が必要です。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シーメンス社などと協業し、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



## 7. 企業価値の創造戦略・資本政策・株主還元策

### 高い収益性を生み出す構造により持続的な企業価値創造を実現

#### 本質的営業利益率 8%と先行投資 2%の維持

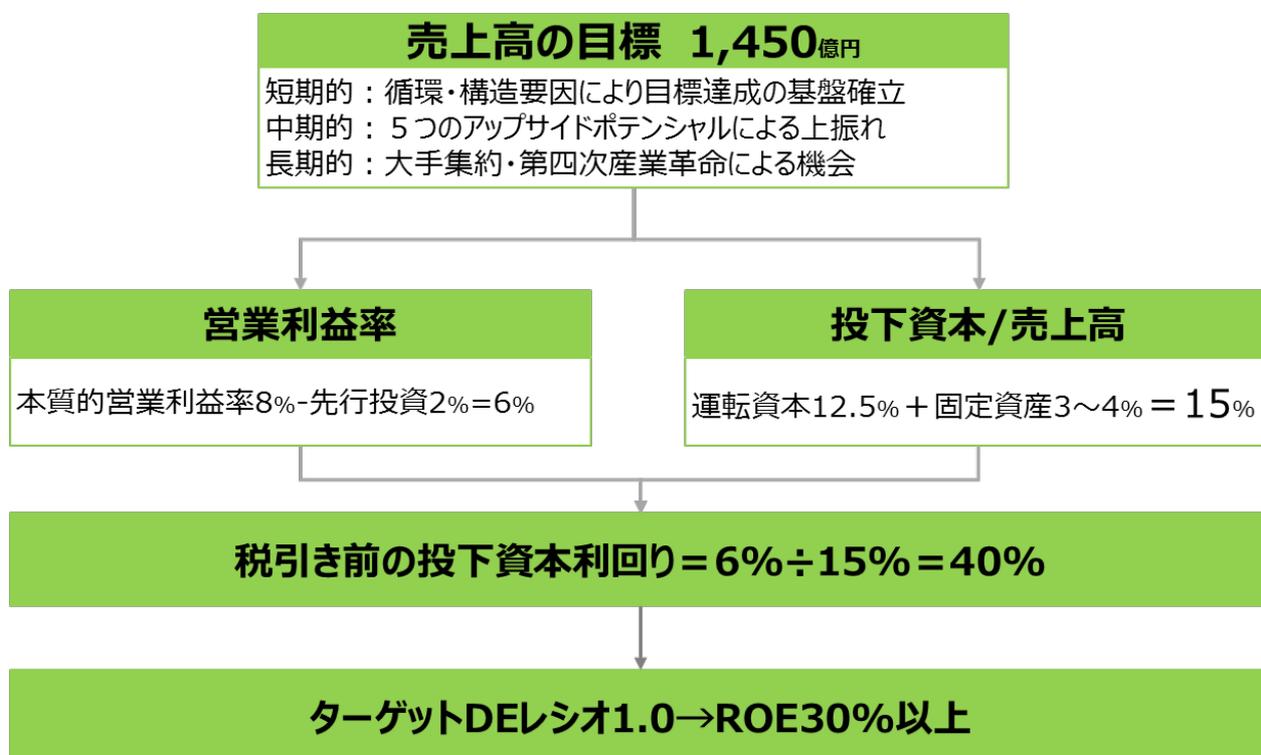
当社の営業利益率は 2017 年 3 月期において約 6%になる見通しです。先行投資を除けば約 8%程度となっております。このうち 2 ポイントをシステム開発投資、人材育成、経営基盤強化等の先行投資にあてます。これにより長期的で持続的な企業価値創造を実現いたします。

#### 高い収益構造～税引き前の投下資本利益率 40%、ROE30%超

当社が事業で必要とする投下資本は売上高比 16%程度となっています。当社は流動資産と有利子負債以外の流動負債が売上高の 1.5 か月程度とほぼマッチしており、外部資本市場や内部留保により調達が必要な運転資本は売上高の 1.5 か月分の現預金が主な構成要素となります。売上高比で見れば 1.5 か月÷12 か月の 12.5%となります。事業に必要な固定資産は設備投資、システム投資、買収によるのれんなどであり、売上高比で 3~4%程度です。以上から運転資本と売上高の合計で事業に必要な投下資本は売上高比でみて 15~6%となります。

営業利益率を 6%とすると、投下資本利益率は  $6\% \div 15\% = 40\%$  となります。長期的な投下資本の調達構造は有利主負債と株主資本の割合は 1 程度にすることを目標としていることから長期的に 30%を超える水準となる見通しです。先行投資と投資家からみて高いリターンを同時達成し、長期的で持続的な成長と企業価値の向上が可能な収益構造となっています。今後ともこの構造を維持し事業拡大を行っていく方針です。

#### UT の企業価値創造の基本的構造～高い収益性を長期的に維持向上



## バランスシート構造

2016年12月末のバランスシート構造を見ると、今期の売上高550億円の1.5か月分が必要な手元流動性だとして事業に利用されている投下資本を推計すると約87億円となります。今期売上見通し550億円と比較すると15.8%となっています。

### 2016年12月末の投下資本構造

[百万円]		2016年12月	
		実績	
流動資産		16,625	
現金及び預金		7,824	
売掛金		7,732	
固定資産		3,378	
有形固定資産		185	
無形固定資産		1,232	
長期前払い費用		1,457	
投資その他の資産		504	
繰延資産		8	
総資産		20,012	
流動負債		10,396	
1年内返済予定の長期借入金		1,540	
その他の流動負債		8,856	
固定負債		4,363	
長期借入金		4,027	
純資産		5,251	
株主資本		4,938	
負債+純資産		20,012	
グロスDEレシオ		1.26	

**現預金以外の流動資産**  
166-78=88億円

**必要な手元流動性 =**  
550÷12×1.5=68億円  
10億円は余剰現金

**事業に利用されている投下資本**  
=68+19=87億円

**固定資産19億円**

**現預金以外の流動資産**  
166-78=88億円

**相殺**

## 資本政策・株主還元策

当社は、資本収益性、成長率からみて総還元性30%以上が適切な水準と見ています。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。この前提としては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。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の取得と消却により、一株当たり利益を増大させることが株主にとって長期的な還元は大きくなると考えております。当社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を判断しております。

### 配当と自己株式取得の割合



## 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ありません。

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。