

CHAPTER

ビジネス戦略

はたらく人の成長と活躍が

モノづくり企業の生産性の向上に貢献していく。

景気の好不況に左右されづらいUTグループのビジネスモデルは

激動の時代にこそ伸長する、大きな可能性を秘めています。



2

5つのセグメントを軸としたビジネス戦略

2022年4月、事業領域の拡大に対応するため従来の3セグメントを5セグメントに再編。各セグメントの特性に立脚した事業戦略を推進しています。

キーワードは「人材育成」と「より良い職場づくり」



業会社をUTコネク社に吸収合併し、業務基盤の統合を進めながら、収益性の向上を図っています。ソリューション事業は、引き続き、大企業の構造改革需要に対して、人材流動化支援を行い、顧客企業の課題解決を通して、一層のリレーション強化を図っています。エンジニアリング事業は、UTコンストラクション株式会社が建設技術者分野、UTテクノロジー株式会社はIT技術者分野を担い、高収益型のビジネスを拡大しています。最後に海外事業は、2020年10月にM&Aにより連結子会社化したベトナムの大手派遣会社グリーンスピード社によるベトナム現地での派遣事業を拡大することに注力しています。

すべての事業に通底する「ツインカスタマー戦略」

この5つの事業セグメントに通底するのは、「ツインカスタマー戦略」です。これは、顧客である「モノづくり企業」だけでなく、「はたらく人」からも選ばれる企業を目指すものです。

UTグループの最大の特徴は、「人材育成」の取り組みです。当社は創業以来、製造派遣業において、「無期雇用」という新しい「はたらく方」を創造し、技術職社員がスキルを習得し、成長

するための「キャリア形成支援」を行ってきました。その過程で、製造オペレーターからエンジニアへのキャリアチェンジを後押しする「One UT」、派遣先である顧客企業への転籍を支援する「Next UT」などの制度も整備してきました。こうした取り組みが「はたらく」魅力となり、業界屈指の採用力や技術職社員の定着率の向上へとつながり、顧客企業への提供価値を高めてきた実績があります。

もうひとつの柱になるのが「より良い職場づくり」という考え方です。従来、人材派遣会社は、お客様先の生産活動に伴う人材需要の増減に合わせて採用する雇用の調整弁としての役割が求められていました。しかしながら、我が国における生産年齢人口は減少の一途をたどり、製造業を中心とする人材不足はこれからますます深刻化する局面に入るでしょう。お客様自らが優秀な人材を確保することが非常に困難になると想定されます。この点、すでにご不安を感じられているお客様が多いのも事実です。一方で、生産変動のある製造現場では固定費となる正社員を雇用しにくいという事情もあり、人材派遣会社に求めるものが採用だけでなく、安定的に雇用し定着・育成までを期待されるといった変化が生じてきています。このようなニーズの変化に対応するため、私たちは顧客企業との密接な連携によって、はたらく人

が安心して働き成長できる「より良い職場づくり」に取り組んでまいります。当社グループで人材を育成し、高いスキルを持った人材を現場に定着させることで、派遣先の品質・生産性向上に貢献する——。業界全体が人材不足の課題を抱える今、当社が積み上げてきた「人材育成」「定着化」のノウハウが、大きな価値になろうとしています。

5つの事業セグメントで顧客企業の課題を解決

2021年3月期にスタートした5ヶ年の「第4次中期経営計画」も折り返しに入りました。「人材育成」と「より良い職場づくり」の両輪を回すことで、各セグメントにも少しずつ成果が出ています。

製造オペレーターから製造エンジニアにキャリアチェンジさせる取り組みが高く評価されています。半導体領域においては、半導体製造装置の保守・保全を担うエンジニアが極端に不足しています。そこで当社は、半導体製造装置エンジニア育成拠点「テクノロジー能力開発センター」を全国4カ所に設置し、半導体製造装置エンジニアを輩出する体制を整備。派遣先への転籍制度「Next UT」を使って、顧客企業の正社員になる事例もますます増えています。

さらに、自動車領域を含む、すべての領域において、工場内における「トップシェア戦略」を推進しています。職場の改善提案などを積極的に行うことで、顧客企業と強いパートナーシップを構築し、両社で力を合わせて「人材育成」と「より良い職場づくり」を推進する取り組みを強化しています。

エリア事業においては、女性やシニア、外国人を含むより多様な「はたらく人」のニーズに応えるキャリアプラットフォームの構築に注力しています。日本全国に幅広い分野の職場を開拓し、地域の人事部のよう

な役割を担うのが私たちの目標です。キーワードは、全国各地の「地域一番店」になること。マニファクチャリング事業とは異なる求職者層を取り込めるようになったことで、事業は順調に拡大しています。

ソリューション事業が担うのは、大企業の構造改革需要に対して、人材流動化支援を行う、時代のニーズに合致した取り組みです。顧客企業から転籍した従業員を正社員として雇用し、新たな活躍の場を提供する。当社グループが創業以来、取り組んできた人材育成のノウハウとの「かけ算」が期待できる領域です。

エンジニアリング事業は、特に顧客企業における人材不足が深刻な領域になります。ここでも顧客企業との強いパートナーシップを構築し、ともに人材を育成する取り組みが評価されています。特に建設技術者分野で派遣事業を担うUTコンストラクション株式会社では、「Next UT」を使って大手ゼネコンなどに転籍する社員が増えています。

最後に海外事業は、コロナ後のベトナム経済の回復に合わせて、製造派遣事業が順調に推移しており、売上高は大きく増加しています。ベトナムの人材派遣会社のNo.1を目標に、ますます案件獲得に注力していきます。

日本の「モノづくり企業」の持続的な発展に貢献していく

私たちの理想は、お客様と一緒により良い職場をつくることです。「はたらく人」の価値向上をお客様の生産性向上につなげるために、「より良い職場モデル」をさらに進化させていきます。「人材育成」と「より良い職場づくり」を軸とした持続的なサイクルで、価値を高め続けられる仕組みづくりこそが、UTグループ独自のバリューチェーンだと考えています。私たちは、これからも「はたらく人」に寄り添いながら、日本の「モノづくり企業」の持続的な発展に貢献してまいります。

外村 学

- UTグループ株式会社 取締役 兼 執行役員
- UTエム株式会社 代表取締役社長
- UTコネク社株式会社 代表取締役社長

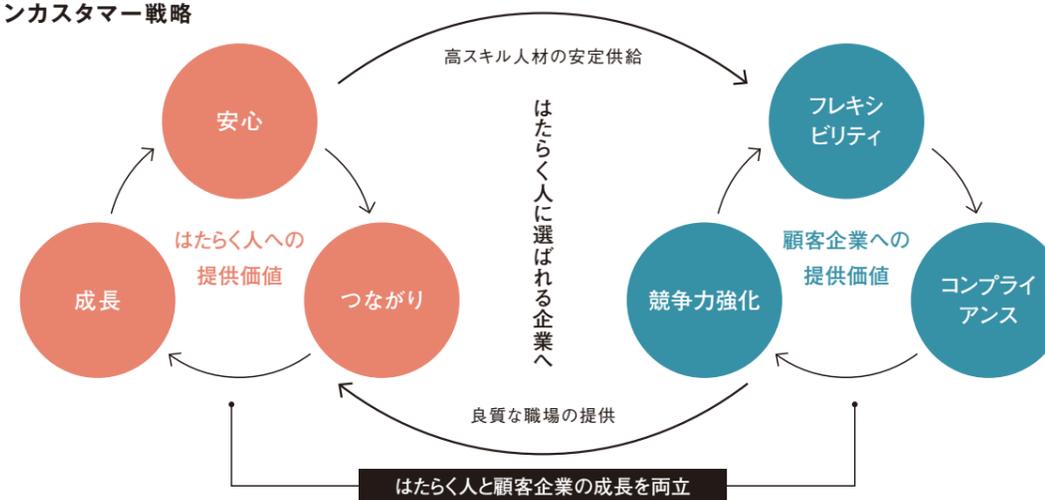
1991年、株式会社リクルート入社。
株式会社ベルシステム24ホールディングス執行役員を経て、2017年に入社。

再編した5セグメントで新たな事業を推進

当社グループでは、2022年4月に事業領域を従来の3セグメントから5セグメントに再編いたしました。

この変更によって、新マニファクチャリング事業では、UTエム株式会社がもともと強みとしていた大手製造業向けのワンストップサービスに集中する体制が整いました。エリア事業は、これまでにM&Aしてきた事業会社が各地域に有する事業基盤のもと、地域での職場の充実とシェアの拡大を目指しております。2022年4月にこれらの事

ツインカスタマー戦略



セグメント概要

「マニュファクチャリング事業」、「エリア事業」、「ソリューション事業」、「エンジニアリング事業」、「海外事業」という5セグメントの特色と事業展開をご紹介します。

マニュファクチャリング事業

大手企業を中心とした製造工場への人材派遣および請負などのサービスを提供。半導体・電子部品、自動車、電池関連などの日本を代表するメーカーに対して、ひとつの生産ラインすべてを受託する規模で受注し、チームでの派遣を実現できる点を強みにしています。高スキル人材を大量動員できる点に加え、技術職社員の定着率の高さも顧客企業から高く評価されています。

事業会社

- UTエイム株式会社
製造業向け人材派遣・請負、外国人技能実習生管理代行

ソリューション事業

大企業グループに向け、顧客企業の社員を当社グループの社員として受け入れる人材流動化を支援しています。構造改革に伴うグループ会社の統廃合、人員構成の流動化、定年者の再雇用など、人材戦略に対するさまざまな支援を通じて、顧客企業との信頼関係強化を図ります。

事業会社

- FUJITSU UT株式会社
総合人材派遣・請負
- UT エフサス・クリエ株式会社
事務系・IT系の人材派遣、システムの運用サービス・ヘルプデスク等の請負
- UT東芝株式会社
総合人材派遣・請負
- UT MESC株式会社
エレベーター・エスカレーター等の製造請負、エンジニア派遣

エリア事業

第4次中期経営計画における成長戦略のひとつ「地域プラットフォーム戦略」の推進を担う事業部門です。「地元で働きたい」という求職者のニーズに応え、全国各地域に多様な「はたらく機会」を提供しています。各地域での採用基盤と派遣先ネットワークを有する派遣事業者のM&Aを推進することで、地域の職場充実度を高め、地域に密着したキャリアプラットフォームの拡大を目指しています。

事業会社

- UTコネクト株式会社
総合人材派遣・請負
- UTスリーエム株式会社
総合人材派遣・請負

エンジニアリング事業

建設・プラント業界への人材派遣、IT業界へのエンジニア人材派遣の2つを柱として事業を展開しています。UTグループ各社で製造オペレーターとして働く未経験者をトレーニングし、エンジニアとして顧客企業に派遣する役割を担います。顧客企業への転籍を支援する「Next UT」を推進し、顧客企業の人材不足の課題解決にも取り組んでいます。

事業会社

- UTコンストラクション株式会社
建設エンジニア派遣
- UTテクノロジー株式会社
ITエンジニア派遣・請負

海外事業

UTグループが国内で推進してきた派遣事業のノウハウを海外で展開する事業部門です。2020年10月にM&Aにより連結子会社化したベトナムの大手派遣会社による現地企業への派遣拡大に注力するとともに、日本の工場で技能実習を終えたベトナム人実習生が母国へ帰国後も活躍できる環境づくりにも取り組んでいます。

事業会社

- Green Speed Joint Stock Company
ベトナムにおける総合人材派遣・請負

Pick up

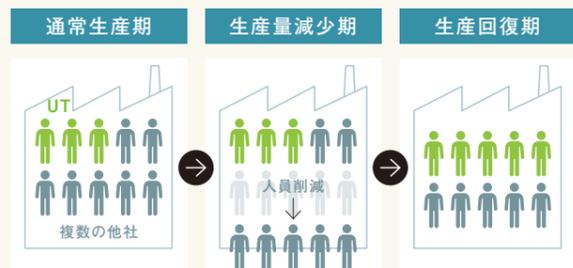
景気変動で工場内シェアを高めるトップシェア戦略

■ トップシェア戦略とは

顧客企業に密着したサービス提供により、派遣先工場内のトップシェア獲得を目指す戦略。リーマンショック時の、工場内シェアが高い顧客ほど解約や削減がされにくいとの分析結果をもとに、マニュファクチャリング事業ではトップシェア戦略を推進。

■ トップシェア工場の特徴

- 解約／削減されにくい
顧客との関係性が強いため、他社と比較して解約や削減の影響が少ない。
- 利益率が高い
一つの工場に多くの技術職社員が働くため、少人数工場と比較して管理効率が高い。



10名で通常稼働している工場では、それ以上の人材需要は生じないため、増員を獲得することは困難。

生産量が減少すると、シェアが低い派遣会社から削減されるため、トップシェアのUTの人数は減らない。

通常生産に向けて削減されていた5人分の人材需要が生じ、採用力に強みのあるUTのシェアが高まる。

Pick up

持続的な成長のための事業領域の拡大

UTグループは1995年の創業以来、「製造派遣」を取り巻く社会的ニーズに応える形で、事業領域を拡大してまいりました。基幹事業であるマニュファクチャリング事業では、半導体・電子部品関連分野での堅調な受注拡大をベースに、自動車関連分野などへも派遣領域を拡大。その過程で、大企業グループの構造改革需要に応える人材流動化支援事業も推進してきました。さらに、2010年代後半からは、「地元で働きたい」という求職者のニーズに応える地域密着型の人材派遣事業に注力し、人材ソリューションを提供する舞台を全国各地域に拡大しています。

エリア事業

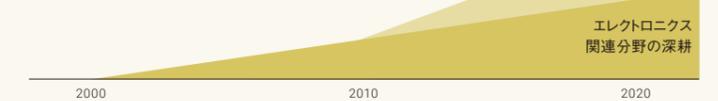
地元で働きたい人の需要に応えるため地域密着型の人材派遣を開始
積極的なM&Aにより事業規模を拡大

ソリューション事業

顧客企業の構造改革に伴う人材を引き受ける人材流動化支援事業を開始
パナソニック、富士通、東芝、日立グループ等の人材流動化を支援

マニュファクチャリング事業

2000年代は半導体領域へ特化したニッチ戦略を推進
リーマンショック後、需要回復期を捉え輸送機器関連分野など他領域へ拡大



※創業以降の売上高積上げの概略

セグメントの補完関係と相互作用

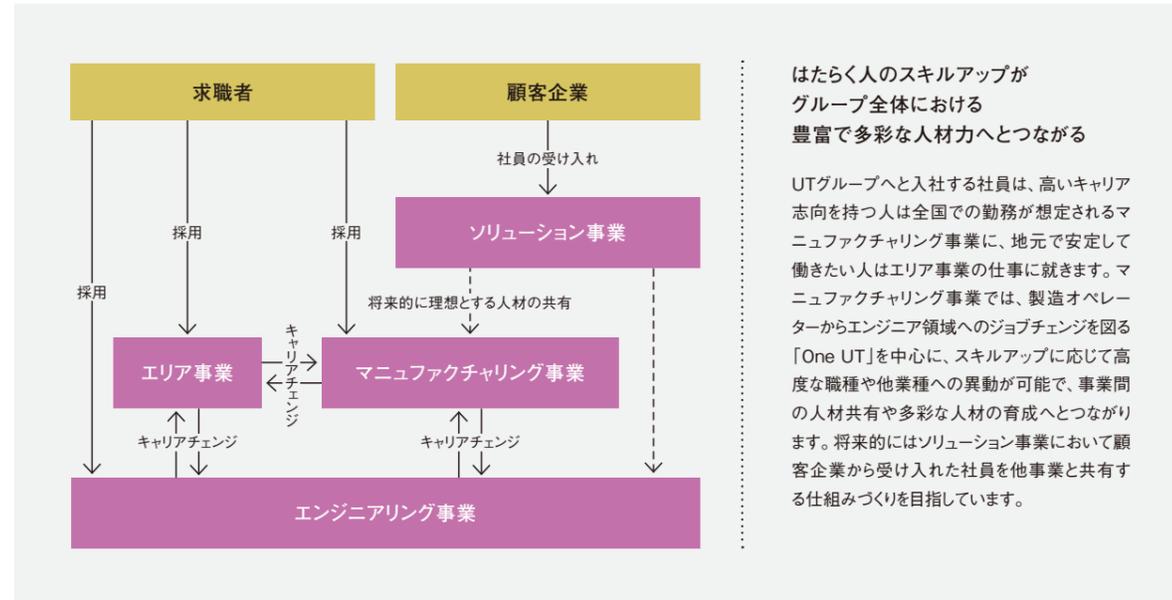
セグメントの特性を活かした相互に補完し合う関係性が人材の共有や景気変動に強い経営につながっています

5つのセグメントの補完関係

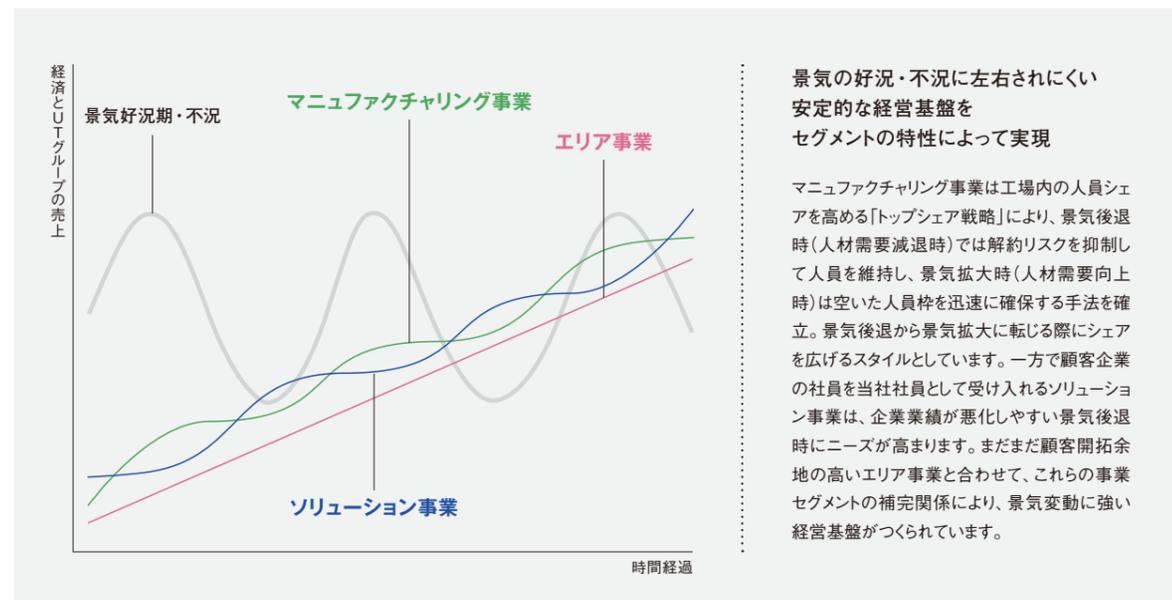
主に製品の製造工程に携わるマニファクチャリング事業、設計・開発段階や品質保証に携わるエンジニアリング事業、そして顧客企業の人的な構造改革支援を行うソリューション事業。これら3つのセグメントに地域密着型のエリア事業と海外事業を加えて、人材の共有、

景気変動への対策、製品のライフサイクルに合わせた業務区分など、セグメントごとが補完し合い、相互作用が創出される事業設計を行っています。

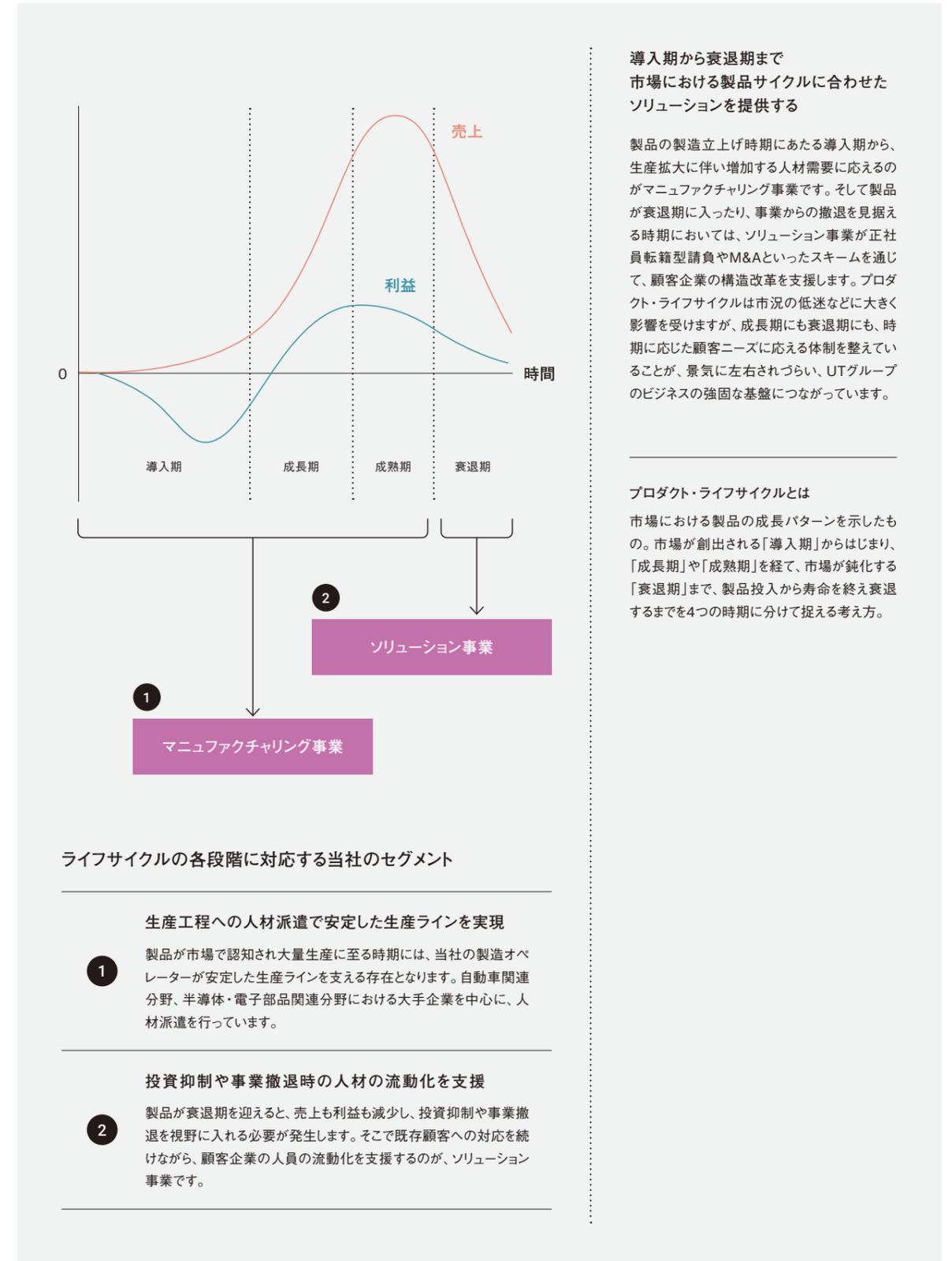
セグメント間における人材活用



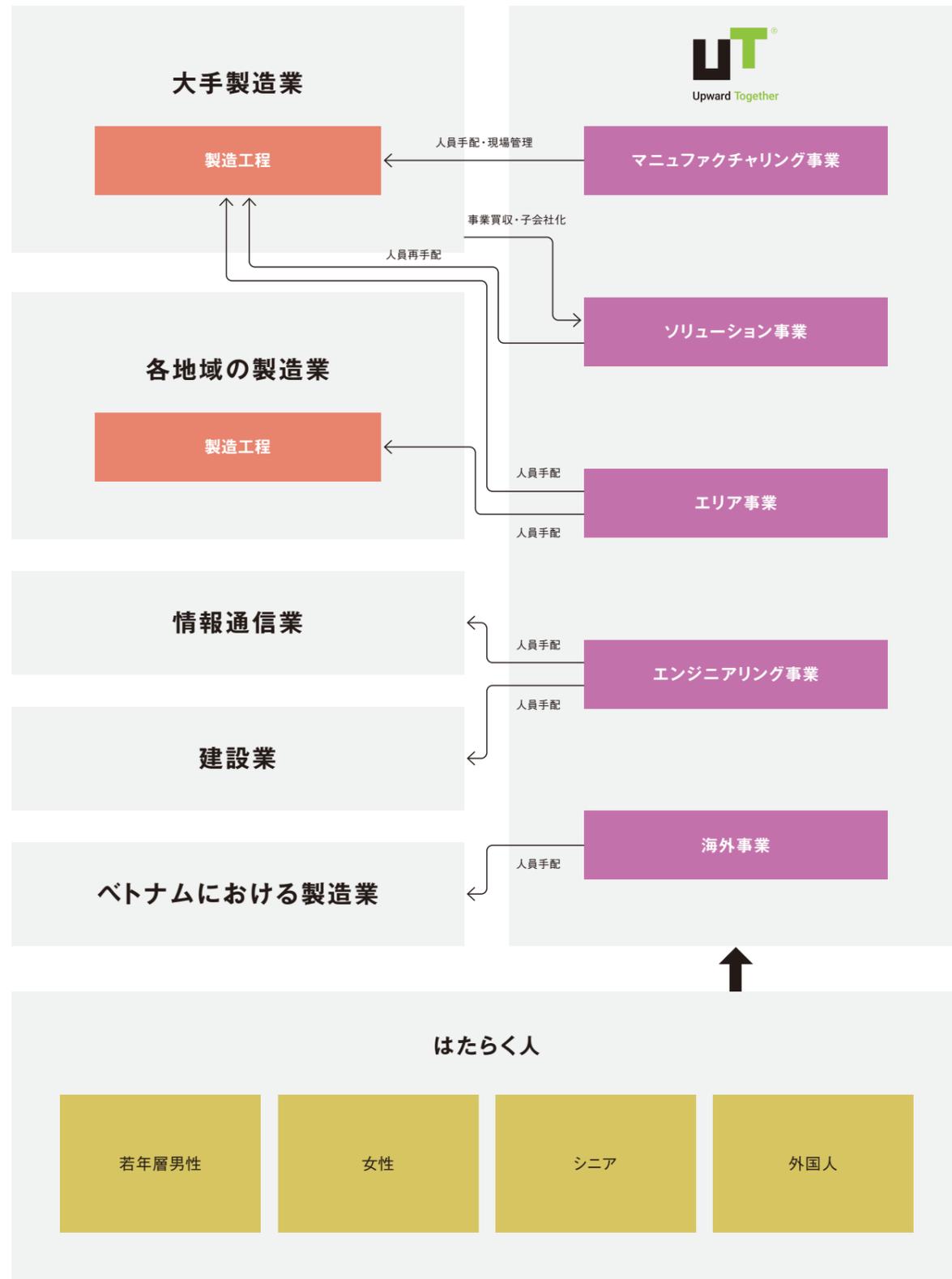
景気変動の中でも成長率を維持する仕組み



製造業におけるプロダクト・ライフサイクルへの対応



事業におけるセグメントごとの機能



マニュファクチャリング事業

半導体や自動車等の大手製造業に対し、製造オペレーターから製造エンジニアまで幅広く人材サービスを展開。技術職社員の定着とスキル向上を図ることで「はたらく人」と「モノづくり企業」双方への提供価値を高めています。

大手製造業の顧客企業の人材課題に応え、成長産業の基盤を支える

マニュファクチャリング事業は、UTグループの製造派遣の中核を担うUTエイム株式会社によって構成されています。UTエイムは、半導体・電子部品、半導体製造装置、自動車、電池等の製造工程をモノづく

り人材の派遣や請負を通して支えています。これらは日本の重要な産業であり、国の後押しも受けて今後さらに大きく発展する可能性が期待される分野です。

■ UTエイム株式会社

創業以来、UTグループの製造業向け人材サービス事業の中核を担う。2018年、厚生労働省「グッドキャリア企業アワード」で大賞を受賞。

「より良い職場モデル」を提案し、顧客企業の生産性向上に貢献する

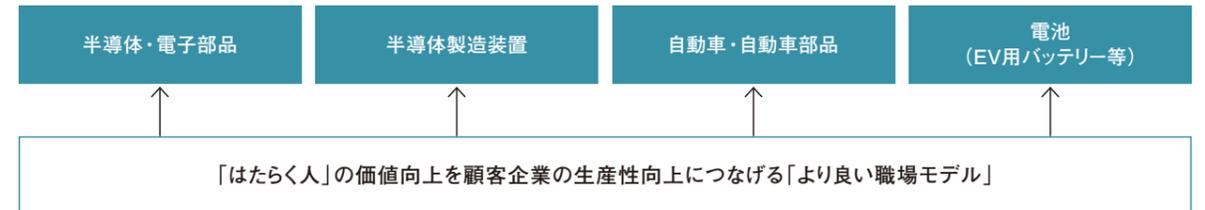
日本のモノづくり現場は、大きな変革の渦中にあります。DX化、脱炭素化などへの対応に加え、生産年齢人口の減少も深刻化しています。そこで、マニュファクチャリング事業を担うUTエイムでは、新しい「雇用カタチ」の創出に力を入れています。これは顧客企業に代わり、モノづくり人材を雇用し、顧客企業と一緒にキャリア形成を支援する「より良い職場モデル」の提案です。雇用のプロが人材を育成し、高スキル人材を現場に定着させることは、顧客企業の品質・生産性向上につながります。

人材育成とともに力を入れているのが、顧客企業の工場内のコンプライアンス強化です。当事者として、製造業界の健全化に努める取り組みは、顧客企業に高く評価されています。

また、外国人技能実習制度・特定技能制度における外国人人材管理業務支援・代行サービスも提供しています。厳格なコンプライアンス体制を構築し、外国人材の活躍を支援しています。

「はたらく人」の価値向上を顧客企業の生産性向上につなげるために、「より良い職場モデル」をさらに進化させていきます。

さらなる成長が期待される産業の生産工程における人材課題に対応



「より良い職場づくり」を通じた顧客企業と社員への価値提供で社会に貢献する。

私が担当するビジネスユニットでは、単なる人材派遣・請負サービスの提供に留まらず、顧客企業とそこで働く当社の従業員の双方に対して高い価値を提供する「より良い職場づくり」に力を入れています。顧客企業に対しては、「安全な職場づくり」や「労働生産性の改善」等を推進し、労働災害の抑止や品質管理、生産変動への対応に寄与しています。数あるサプライヤーの中でも、顧客企業の経営課題に一步踏み込んで解決に貢献する、特別なパートナーとして高いプレゼンスを誇っているものと自負しています。

一方、現場で働く従業員に向けては、多様な人材が安心して働き、成長を実感できる「より良い職場づくり」に注力しています。例えば、男性比率が高い製造現場においても女性に配慮した設備環境や作業工程を用意したり、男女ともに育児を理由とした退職者をゼロにするために、短時間勤務や有給取得がしやすい体制の構築を進めています。イキイキとはたらく人を増やし、顧客企業の事業成長を支え、より高いレベルでの社会貢献を果たしていきます。



小野 賢也

- UTエイム株式会社 執行役員
- セミコンダクター東日本ビジネスユニット
ビジネスユニット長

同業他社での勤務ののち、UTエイムに転籍し現場管理職に着任。その後、UTエントリー®を利用し、岩手県や愛知県管轄の担当部長を歴任。2021年にUTエイム執行役員に就任。

※マネージャー職への立候補制度

エリア事業

「地元で働きたい」という求職者のニーズに応え、各地域に多様な「はたらく機会」を提供。地域における採用力の強化、および安定的な雇用環境の整備に取り組んでいます。

第4次中期経営計画の柱のひとつ「地域プラットフォーム戦略」を推進

UTグループでは、第4次中期経営計画における成長戦略のひとつに「地域プラットフォーム戦略」を位置づけています。これは、「地元で安定して働きたい」と考える人の声に応えるもので、そのニーズはますます拡大しています。そこで、地域ごとに異なる求職者と顧客企業の需要に対応できるよう、地域オフィスごとに、営業から採用まで独自の

判断で行える組織になっています。この地域プラットフォーム戦略を推進するのがエリア事業です。そして、当事業の中核を担うのが、2022年4月に各地で事業を行っていた複数の子会社を統合して誕生したUTコネク株式会社になります。

■ UTコネク株式会社

2022年4月、UTコミュニティ社がUTエイム社のエリア戦略事業を吸収分割で承継、さらにUTグループのエリア事業子会社を吸収合併して誕生。

■ UTスリーエム株式会社

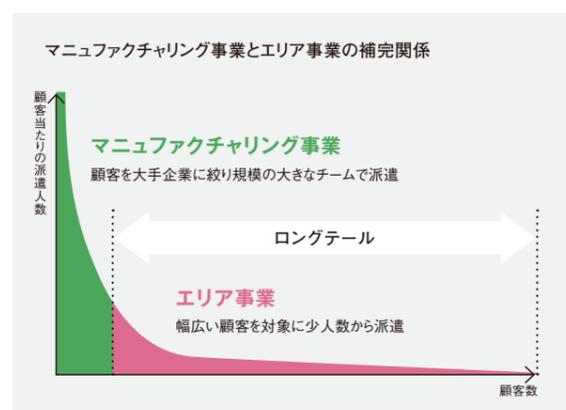
30年以上にわたり、愛知県を中心に製造請負・人材派遣サービスを展開。日系人コミュニティの人材活用に強みを持っている。

マニファクチャリング事業とエリア事業の補完関係にも期待

地域全体で雇用を創出し、育った人材が地域の企業で横断的に活躍する——。エリア事業が目指すのは、そのような地域での共同雇用のプラットフォームです。これを実現するために、UTグループのエリア戦略事業部門では、全国各地域の採用基盤と派遣先ネットワークを有する派遣事業者のM&Aを推進しています。各社が保有する地域に特化した事業基盤とUTグループの採用力と人材育成のノウハウが融合することで、より質の高い人材ソリューションを提供することができます。

全国各地域に多様な職場を開拓するエリア事業の取り組みは、マニファクチャリング事業の人材ニーズにマッチしなかった求職者に、新たな活躍の場を提供する効果も期待できます。UTグループ全体で月間1万人を超える応募者に対して、より精度の高い求人マッチングを行えることとなります。慣れ親しんだ土地で「安心・安全」を価値基準として仕事を選択する求職者に、ライフステージに合わせた「はたら

き方」を提案する新たな取り組みに高い社会的ニーズがあると確信しています。



求職者一人ひとりのニーズに応える 企業横断型の「地域の人事部」をつくる。

全国各地域の5社、1事業部門を統合したUTコネクが発足して1年が経ちました。制度も文化も成功パターンも違う会社と一緒にすることで、スタート時は混乱もありましたが、1年間で戦略面も含め、統一感が出てきたと感じています。成果としては、技術職社員数が前期比で約9%増えて13,332名に。統合によって、採用活動の効率化も進みました。

今後の目標は、地域全体で雇用を創出するとともに、UTグループのキャリア形成支援を活用して必要なスキルを習得した人材が、UTコネクを通じて各地域の企業で横断的に活躍する。そんな地域の人事部のようなプラットフォームを構築することです。

これを実現するためには、若年層男性だけでなく、女性、シニア、外国人など幅広い求職者のニーズに応える職場開発にもさらに力を入れていく必要があります。今後2年間で派遣先となる顧客企業を現在の約2,000社から4,000社まで増やす計画です。各地域のはたらく人と顧客企業のニーズに対応する「地域一番店」を目指していきます。



山田 津寿

- UTコネク株式会社 取締役 兼 執行役員
- UT MESC株式会社 取締役

2005年日本エイム(現・UTエイム)の新卒第1期生として入社。製造エンジニアから、東海・近畿地方の現場マネージャーを歴任。2016年、執行役員に就任。

ソリューション事業

大企業の構造改革需要に対して、人材流動化支援を行うのがソリューション事業です。事業環境の変化に対応しようとする企業の人材課題の解決を図ります。

人材流動化支援によって顧客企業との関係を強化

UTグループでは、第4次中期経営計画の成長戦略のひとつとして、「ソリューション戦略」を掲げています。これは、大企業グループ向けに人材流動化支援を通じて、顧客企業の経営課題を解決するとともに、相互の関係性をさらに強化していくものです。幅広い領域に事業を展開する大企業グループでは、事業環境の変化に対応する局面

で、組織や人材活用の柔軟性が求められることがあります。そこで、ソリューション事業では、UTグループが培ってきた人材ビジネスのノウハウを活かして、構造改革に伴うグループ会社の統廃合、人員構成の流動化、定年者の再雇用など、人材戦略に関わるさまざまな支援を行っています。

■ FUJITSU UT株式会社

2018年4月、富士通グループ会社を連結子会社化。

■ UT東芝株式会社

2020年4月、東芝グループ会社を連結子会社化。

■ UT MESC株式会社

2020年7月、日立グループ会社を連結子会社化。

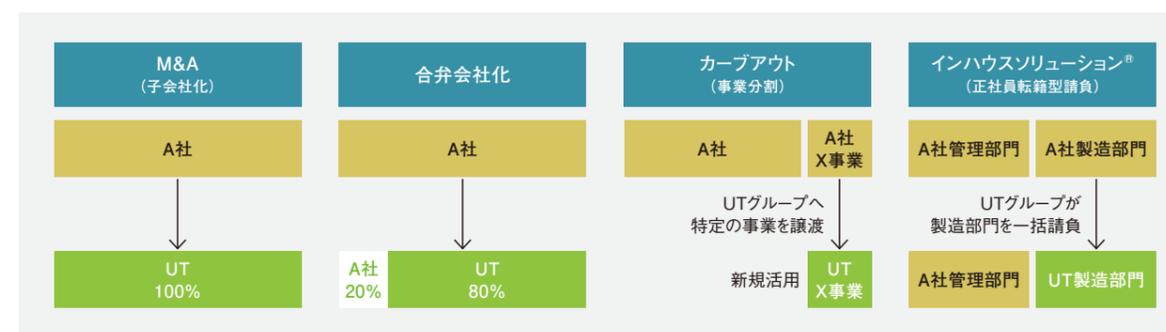
■ UT エフサス・クリエ株式会社

2021年10月、富士通グループ会社を連結子会社化。

ソリューション事業の基本スキーム

ソリューション事業は、主に4つのスキームで進められます。1つ目はM&Aによる子会社化、2つ目は共同出資による合弁会社化、3つ目は「カープアウト」と呼ばれる事業分割、4つ目は「インハウスソリューション®」という正社員転籍型請負となります。このなかで特徴的な

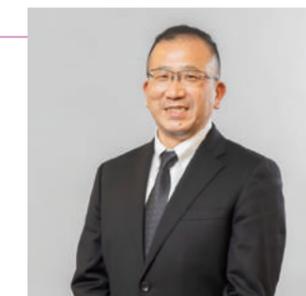
が、顧客企業の特定の事業と従業員を当社で譲り受けるインハウスソリューション®です。このスキームで、これまで13社計2,700名の人材をUTグループの正社員として受け入れ、雇用とキャリアの連続性を維持することで、顧客企業との信頼関係の強化を図ってきました。



ITヘルプデスクを支える「コンタクト領域」に活路。 人材流動化支援の機能会社から独自の事業会社へ。

ソリューション事業では、顧客企業のニーズに合わせてM&Aからインハウスソリューション®まで、さまざまな手法で人材流動化支援を行っています。

私が担当するFUJITSU UT株式会社は2018年、UT エフサス・クリエ株式会社は2021年に、富士通グループ様より譲渡し、連結子会社化しました。両社は、これまで主に富士通グループ様に向けた人材派遣・請負業務を担ってきましたが、直近では、富士通グループ様以外の販路拡大にも注力しております。それぞれのこれまでの強みを発揮し、既存領域でのさらなる技術職社員数の拡大を目指します。特に、UT エフサス・クリエでは、ITヘルプデスクサービスのノウハウを活かし、コールセンターの運用支援サービスの提供を強化しており、今後の事業成長のドライバーとなることを期しています。これはシニアや女性の活躍推進とも相性がよく、多様な働き方を可能とする環境整備にもつなげてまいります。



森川 弘二

- UTグループ株式会社 執行役員
- FUJITSU UT株式会社 代表取締役社長
- UT エフサス・クリエ株式会社 代表取締役社長

1988年クリスタルグループ入社。いくつかの事業責任者を経て、2011年にUTグループの執行役員として入社。

エンジニアリング事業

製造オペレーターから建設業界・IT業界で活躍するエンジニアへ。
はたらく人のスキル向上と選択肢の拡大に貢献します。

建設・IT業界での高収益型ビジネスを実現

建設・プラント業界への人材派遣と、IT業界への人材派遣・請負を行う2社で構成。製造業を主とするUTグループ内において領域が異なるものの、半導体メーカーの水処理プラントのメンテナンスや自動車メーカー向けDX支援等、UTグループの顧客基盤を活用しながら、高スキルエンジニアによる付加価値の高いビジネスを展開している。

■ UTコンストラクション株式会社

建設・プラント業界における人材派遣。官公庁が手がけるインフラ工事の施工管理、プラントのメンテナンスを手がける技術者などを派遣している。

また、UTテクノロジーは、Siemensと国内唯一のオフィシャルトレーニングパートナー契約を締結。同社ソフトウェアの導入支援・構築業務を担当するエンジニアを育成し、派遣・受託サービスを展開しています。

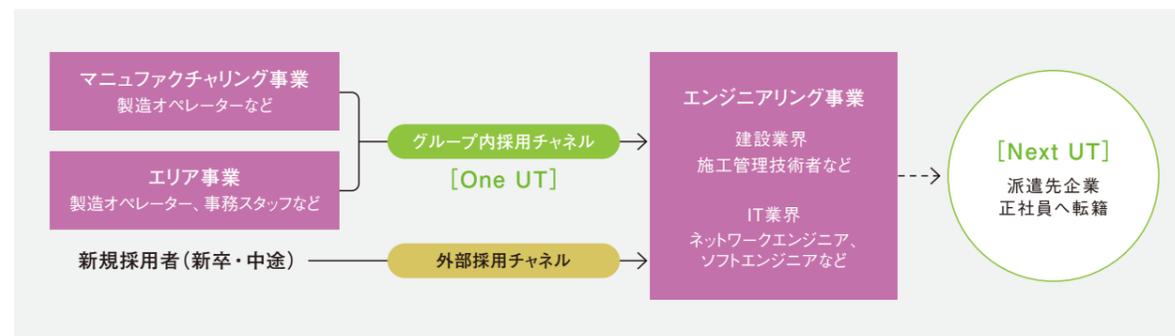
■ UTテクノロジー株式会社

IT業界の人材派遣・請負。インフラネットワークの運用サポート、組込みソフトウェア開発など手がける技術者の派遣を行っている。

はたらく人へ次段階の成長ステップ、新たな職種への挑戦機会を提供

他の事業部門で働く製造オペレーターに、専門性の高いエンジニアへの成長機会、他職種・職種への挑戦機会を提供することが、グループの活性化に寄与するエンジニアリング事業の特色。独自の教育プログラムを構築し、顧客企業と協働しながら、恒常的な人材

不足が続く建設・IT業界の人材育成に注力。年間数百名の社員が「Next UT」の制度を活用し、派遣先企業へ正社員として転籍しています。



人手不足の深刻化に直面し、顧客企業と協働。求職者・顧客企業双方に選ばれるサービスを提供。

建設業界では、人手不足が大きな課題となっており、顧客企業でも当社と協働して、人材を育成する気運が高まっています。

UTコンストラクションでは、未経験者を積極的に採用し、一定期間派遣社員として勤務した後、派遣先企業への転籍を支援する「Next UT」という制度を利用して、建設・プラント業界の大手企業の正社員としてキャリアアップする選択肢を用意しています。これを「キャリアデベロッププログラム(CDP)」と名付け、協力いただけるパートナー企業を増やしています。2023年3月期は、年間87名を「Next UT」で顧客企業へ転籍させています。これは業界大手の正社員になりたい求職者にとっても、人材不足に悩む顧客企業にとってもWin-Winの構造で、社会的意義が非常に大きいと自負しています。今後は、技術職社員の20%程度を「Next UT」で顧客企業へ転籍させることを目標とし、さらに採用活動、人材育成に注力していく計画であり、建設業界の課題解決に貢献していく所存です。



保苅 浩史

- UTグループ株式会社 執行役員
- UTコンストラクション株式会社 代表取締役社長

同業他社に7年勤務ののち、2012年入社。UTコンストラクションに出向、現場管理職を歴任。2015年に執行役員、2018年にUTコンストラクション代表取締役社長に就任。

海外事業

中長期的な成長を見据え海外での事業展開を本格化。
M&Aによって連結子会社化したベトナム大手派遣会社を起点とする新たなビジネスが始動しています。

ベトナム大手派遣会社を連結子会社化し、日本とベトナムをつなぐビジネスを展開

UTグループは、日本国内で推進してきた派遣事業のノウハウを海外でもビジネス展開していきます。その事業母体となるのが海外事業です。海外展開の足がかりとして、2020年10月にベトナムの大手派遣会社グリーンスピード社をM&Aにより連結子会社化いたしました。UTグループはこれまで、日本の製造業向けに約1,000人のベトナム

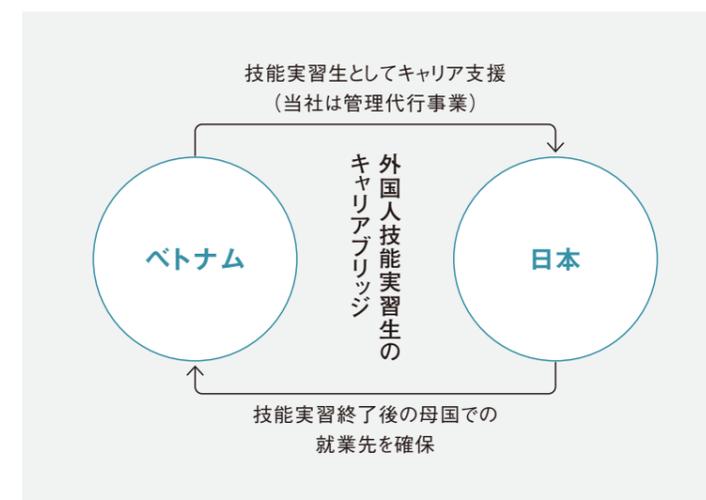
人を中心とする技能実習生の管理代行業務を手がけてきました。一方、グリーンスピード社はベトナム国内で創業以来積み上げてきた製造業への派遣実績があります。双方のネットワークを活かし、日本・ベトナムをつなぐキャリアブリッジの役割を担いたいと考えています。

■ Green Speed Joint Stock Company

ベトナム南部の都市ホーチミン市を中心とする人材派遣会社。ベトナム人材派遣業界大手で、技術職社員は1万数千人が稼働している。

ベトナム国内全土でのビジネス展開を目指す

UTグループへのグループインによって、ベトナム南部ホーチミン市を拠点とするグリーンスピード社は、北部ハノイ市での人材採用も強化していきます。ハノイ市近郊では、日系企業の製造拠点の新増設が続いており、これまでUTグループが日本で培ってきた顧客企業とのリレーションシップを強みとした営業展開を進めています。成長著しいベトナム市場には、人材派遣事業において、まだまだ未開拓の領域があります。また、中長期的には、日本の工場で技術を習得したベトナム人技能実習生が、帰国後にベトナム国内の日系企業に就職できるようにサポートすることをミッションとして掲げています。日本とベトナムの人材サービス事業における相互連携にも注目が集まります。



ベトナム全土で高まる人材ニーズを捉え、さらなる進化・成長に邁進します。

2012年に創業したグリーンスピード社は、アメリカ、ドイツ、イタリアなど欧米系グローバル企業およびベトナム国内企業への人材派遣ビジネスで事業を拡大してまいりました。たとえ派遣期間が1日の案件でも派遣スタッフへ事前研修を行うルールを徹底することで、品質面で顧客企業から高い評価をいただいています。近年では、2020年のUTグループとの提携を足がかりにベトナム北部にも進出し、日系の大手製造業とのコネクション強化に注力し、事業拡大を加速させています。また、売上規模の拡大のみならず、コストの効率化や事業管理システムの強化等で経営体質が一段と引き締まってきたことも大きな成果です。創業から11年の実績と信頼を誇るグリーンスピード社のブランドを一層力強く発信し、ベトナム全土で拡大する派遣人材ニーズをしっかりと捉えるとともに、とりわけ日系企業とのリレーションを強化することで30,000名の派遣スタッフがイキイキと活躍する事業規模を目指してまいります。



Le Van Hoang

- Green Speed Joint Stock Company 代表取締役

2008年にHoang Nhan Co., Ltd.、2012年にGreen Speed Co., Ltd.を設立し、2020年10月からUTグループにグループイン。

M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化

UTグループでは、第4次中期経営計画を推し進めるため、M&Aによる良質な職場開発を全国で積極的に展開しています。

M&Aで加速する全国での「良質な職場開発」

2020年代に入り、UTグループでは、M&Aによる事業基盤の強化を積極的に進めています。対象領域となるのは、第4次中期経営計画の6つの重点テーマのうち、「地域プラットフォームの拡充」「高スキルエンジニア領域の開拓」「人材流動化支援の推進」「外国人がイキイキ働ける環境整備」の4つです。特に、地域プラットフォーム戦略においては、地域派遣事業者との提携・M&Aの実績が複数あります。こ

れにより地域の職場充実度を高められるほか、キャリアプラットフォームの統合による収益性の向上も期待できます。今後、こうしたM&A戦略を全国で展開していく計画です。M&Aのスキームは複数あり、100%株式取得による完全子会社化を中心として、提携先企業との協議によって、進め方は異なります。いずれのケースにおいても「はたらく人」と「顧客企業」の価値向上を実現できるM&Aを推進していきます。

スムーズなグループインを後押しする体制づくり

M&Aで重視しているのが、グループインした後にUTグループの一員としてスムーズにコミットしてもらうこと。M&A前に行う調査の中でも、当社の企業理念や考え方の相性、「はたらく人を大切にすること」というコンプライアンス意識を備えているかといった点を重要項目としてピックアップします。またプロジェクトの初期段階から統合後の事業責任者をメンバーに加え、担当者の対象企業への理解を深めるとともに、現場から

の信頼をいち早く獲得できるように進めています。M&Aを担当する事業開発部門のメンバーには、企業の経営企画、ファイナンシャル・アドバイザー、経営コンサルティングなどの分野で、M&Aの実務および周辺業務に10年以上携わってきた経験者が揃っています。M&Aに特化したコンサルティング会社と同等の経験値で、デューデリジェンスや統合前の事業計画策定、PMIの実務などを遂行します。

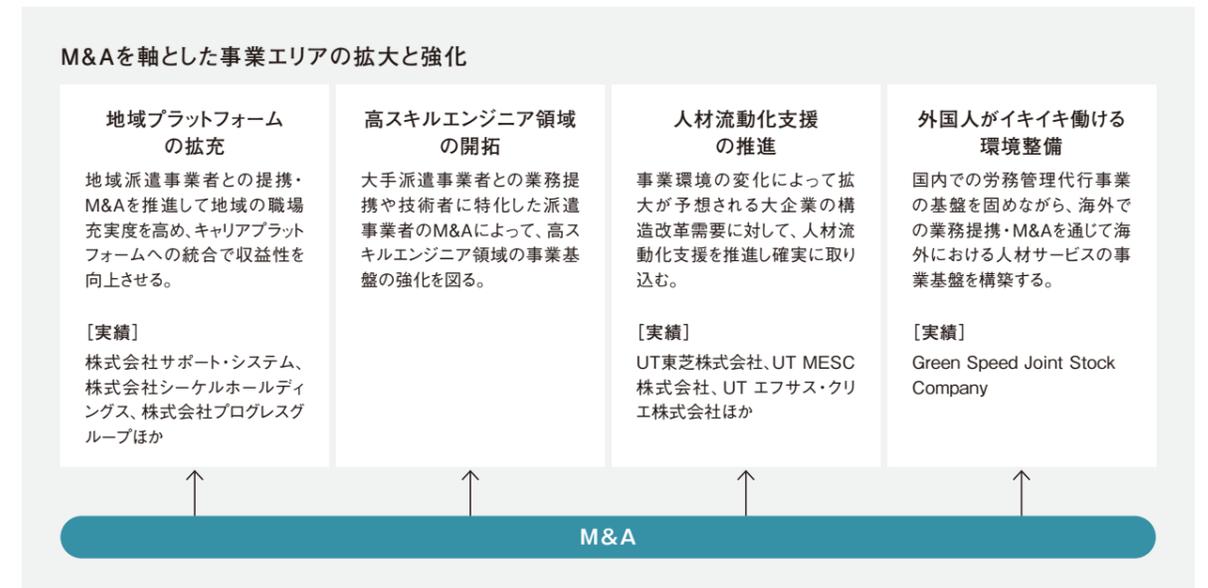
主なM&A実績(2021年3月期~2022年3月期)



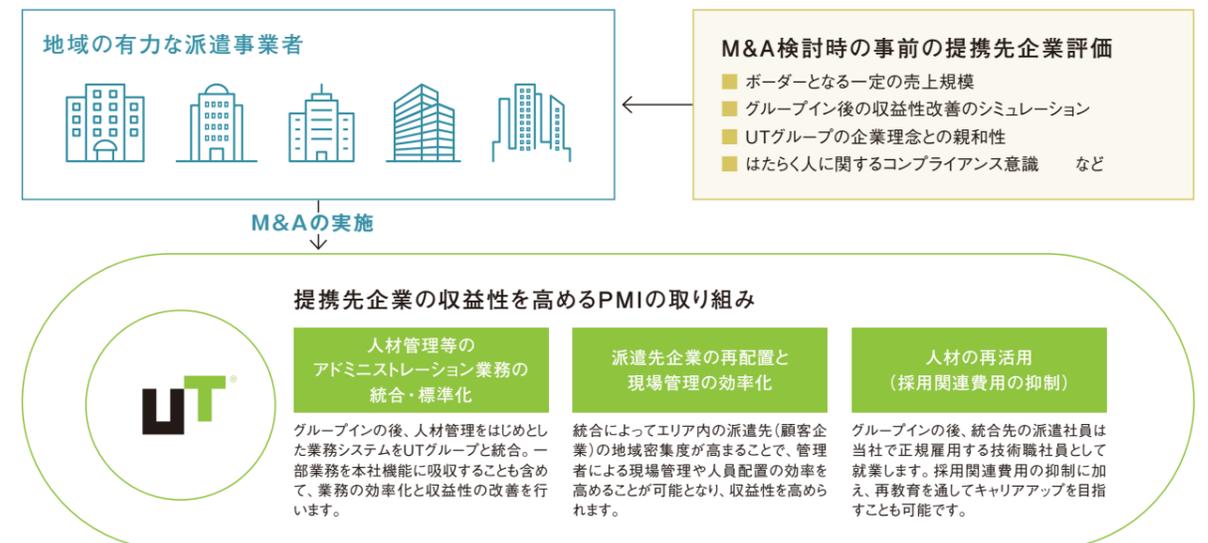
M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化

M&Aによる全国規模での職場開拓、当社の理念に共感してくれる新たな仲間づくりは、第4次中期経営計画の重点テーマのうち、特に以下の4つについて推進を後押しする力となっています。2025年3月期

を最終年度とする第4次中期経営計画の完遂に向けて、M&Aは重要な戦略のひとつとなっています。



グループイン後のPMIによる収益性の向上・改善



これまで地域に密着して人材派遣を手掛けてきた事業者が、UTグループの一員となることで得られるメリットや収益構造の変化は決して小さくありません。業務システムを統合することで叶う業務の効率化・収益構造の改善はもちろん、派遣先企業の選択肢が広がることや大

口の派遣先ができることで、これまでより効率的で、かつはたらく人の希望に即した派遣が実現されます。UTグループの業績拡大だけでなく、はたらく人も派遣先の顧客企業も多くのメリットが得られる姿こそが、私たちが目指すM&Aの在り方です。

CHAPTER

財務・非財務ハイライト

中長期的な成長加速を実現する、筋肉質な事業基盤をつくるために。
2023年3月期には組織再編や新たな業務システムの導入
アドミニストレーション業務の標準化／共通化など生産性の向上、
人員配置の最適化に取り組みました。



3

財務戦略・資本政策

安定的なキャッシュの確保と財務健全性の維持・向上に取り組み、
将来の成長のための投資をいかに実現するか。持続的な成長を財務面から支えます。



山田 隆仁

－ 執行役員 経営基盤部門担当

有限責任監査法人トーマツで金融商品取引法及び会社法監査等に従事。カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社執行役員本部経理部部長等を経て、2018年に入社。

当社グループは、財務基盤の安全性を維持するためにいくつかの指標を注視していますが、M&Aを成長戦略の柱のひとつとしていることから「グロスDレシオ1.0倍以下」という基準は第4次中期経営計画期間のコミットメントとしています。効率的な事業運営と資本政策により、借入と株主資本をバランスさせ、高い成長率と財務の安全性の両立を実現します。さらには、キャッシュと有利子負債のバランスも注視する指標のひとつです。2023年3月期末の現預金319億円に対し、「短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金」が40億円、「長期借入金」が124億円で合計約164億円となっており、有利子負債がキャッシュの金額内に収まる状態を保っています。

人材派遣というビジネスの特性上、販管費の大半が人件費や採用関連費に集中しており、収益構造は極めてシンプルです。キャッシュポジションとしては、バーンレートの2ヶ月分保つことを意識しており、現在はバーンレートを100億円と想定し、2023年3月期末の現預金は319億円であることから一定程度のマーケットの変調にも耐えうる水準を保っていると考えています。中長期的には、さらにキャッシュポジションを高め、機動的

INTERVIEW

かつ柔軟な投資を可能とする体制をつくっておく必要があると考えています。

なお近年、地域の有力な派遣事業者を対象としたM&Aの実績が増加していますが、その実行は事業から創出されるキャッシュをベースとしています。M&Aは出会いやタイミングによるところがありますが、第4次中期経営計画期間における基本的な考え方としては、キャッシュ・アウトの多くを手元資金の範囲内で実現できる案件規模でM&Aを成立させることです。資金調達の際にも、M&Aのためのプロジェクトファイナンスとしてではなく、コーポレートファイナンスとして調達しています。

持続的成長を見据えた 強固かつ柔軟な基盤の構築

第4次中期経営計画期間においては、引き続き財務健全性の維持・向上に取り組み、ここまで挙げた重要指標を注視していく構えです。一方で、第4次中期経営計画の最終年度(2025年3月期)目標、売上高2,700億円、EBITDA250億円への到達、さらにその先の当社グループの持続的成長を果たすための基盤づくりとして取り組んでいるのが、組織再編と業務プロセスの標準化を軸とした生産性の向上です。

2022年4月には事業子会社の再編と合わせて、アドミニストレーション機能の集約を実施しました。地域の有力な派遣事業者を連結したことにより煩雑化した業務を見直し、基幹システムの刷新も含めた業務プロセスの標準化を進めています。2022年3月期で約14%となっていた売上高販管費比率を2025年3月期までに10%水準まで低下させることをKGIとして取り組んできましたが、2023年3月期において前期比-2.8%となる10.9%まで抑制することに成功しました。2025年3月期においては、技術職社員数が現在より2万人以上増加し、約5~6万人に及ぶ想定ですが、これに比例してアドミニストレーション業務の人員を増加させるのではなく、生産性の向上を図り事業拡大に対応していきます。2023年3月期からスタートしたこれらの取り組みは、中長期的に当社グループが成長を果たす上で、大きな転換点となるでしょう。

2025年3月期以降、長期経営ビジョンで掲げる2030年3月期の売上高6,000億円、EBITDA1,000億円という世界を目指すには、これまで以上に緻密な財務戦略が必要です。持続的成長を常に見据えながら、強固かつ柔軟な財務基盤の構築を目指す考えです。

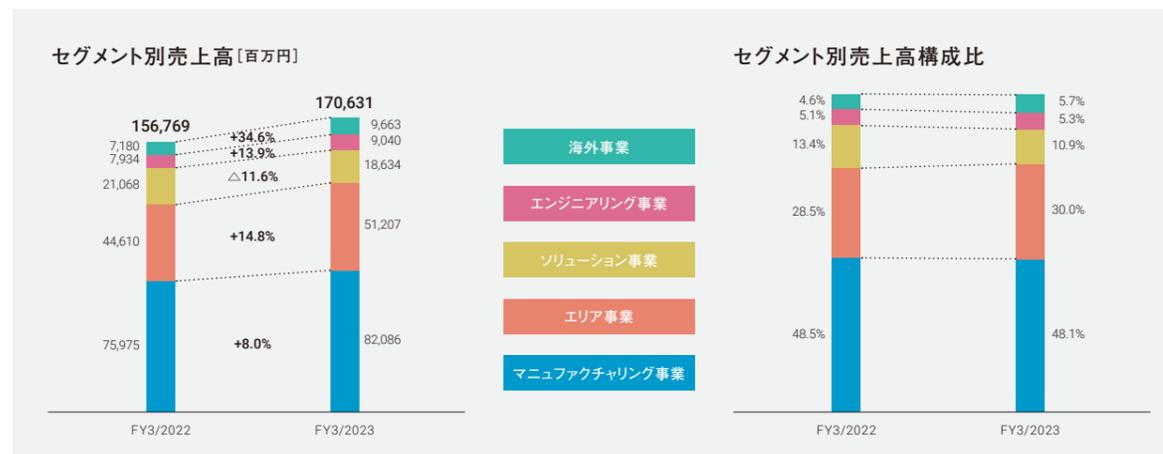
2023年3月期の経営成績の概況

2023年3月期、当社を取り巻く環境としては、情報通信技術の拡充や世界的な脱炭素化の加速などを背景に半導体需要の中長期的な増加が期待されたものの、足元では在庫調整等の影響を受けて半導体製造装置メーカー・半導体メーカーにおける設備投資および生産活動の減速が見られました。また自動車関連メーカーでは断続的な生産調整が継続しました。

そんな中、第4次中期経営計画(2021年3月期~2025年3月期)の3年目にあたる同期には、前期における採用活動の強化で積み上げた技術職社員数を起点としてトップラインの引き上げを図るとともに、中長期的に成長加速を実現していくための筋肉質な事業基盤を整

え、収益性の向上に努めました。また2022年4月1日付でグループ内の大幅な組織再編を実施し、中期経営計画における成長戦略の実行力を高めるべく、共通の事業特性を持つ事業会社を統合。併せて、2022年4月から新しい業務システムの段階的な導入を進め、事業会社間のアドミニストレーション業務等を標準化、共通化することによって、生産性の向上、さらには人員配置の最適化を進めました。採用活動において事業会社ごとに保有する求人情報等のデータベースをグループで統合し、採用オペレーションを最適化したことで、採用効率の改善も進みました。セグメントごとの経営成績は以下グラフの通りです。

セグメントごとの経営成績



マニュファクチャリング事業

自動車関連メーカーでは部材不足による生産調整が継続し、産業・業務用機械関連分野、エレクトロニクス関連分野では、半導体の在庫調整等の影響による増員需要の先送りや欠員補充の見送りなどの顧客状況が発生したため、慎重な採用活動を進めました。一方で、顧客企業とのリレーションの強化や、派遣先工場内シェアを高めてきたことで人材需要低下の影響を最小限に留められました。前年同期比で技術職社員数は減少しましたが、高水準の人材管理の訴求や自社で育成した高スキル人材の派遣を進めたことにより増収となっています。

エリア事業

求職者の多様なニーズに応えるために、各地域において新たな顧客開拓と既存顧客における求人案件の多様化に注力し、これをもとにした採用活動を進めたことで、技術職社員数が大きく増加し、増収となりました。費用面においては2022年4月1日付のグループ内の大幅な組織再編に伴い業務基盤の共通化を進めたこと等により、販売費及び一般管理費の削減への取り組みが奏功し、大幅な増益となりました。

ソリューション事業

2021年10月に連結子会社化したUT エフサス・クリエ株式会社による増収効果が一巡したことに加え、2022年3月末のUTシステムプロダクツ株式会社の売却による影響で減収となりました。利益面では、既存子会社の技術職社員数の増加や一部の請負現場における稼働の増加により増益となりました。

エンジニアリング事業

従前より新卒入社社員の育成・配属体制の構築に注力してきたことが奏功し、2022年4月に迎え入れた新卒入社社員約200名の稼働開始・戦力化が前期よりも早期に実現しました。建設、ITともに受注動向は堅調であり、前年同期比で技術職社員数が増加したことにより、増収増益となりました。

海外事業

ベトナム経済は、新型コロナウイルス感染症に関する規制が撤廃され、国内総生産(GDP)は高い伸びを続けており、その回復状況は鮮明です。従前より拠点を有するホーチミン市を中心とする南部地域から、ハノイ市を中心とする北部地域まで営業活動を拡大し、日系企業からの案件獲得に注力。加えて2021年10月の新型コロナウイルス感染症に関する規制緩和以降、ベトナム国内の生産活動が回復したことにより増収増益となりました。

10年間の主要財務データ

単位:百万円

	FY3/2014	FY3/2015	FY3/2016	FY3/2017		FY3/2018	FY3/2019	FY3/2020	FY3/2021	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2023 株式報酬費用*を除いた場合
売上高	30,779	36,478	44,050	57,588		81,751	101,103	101,191	115,131	156,769	170,631	170,631
売上総利益	5,429	6,760	8,747	11,462		16,010	20,738	20,006	21,602	27,770	33,101	33,101
EBITDA	1,882	2,288	2,574	3,652		5,713	8,686	8,604	7,997	7,502	15,714	15,714
営業利益	1,824	2,232	2,462	3,413		5,197	8,083	8,040	7,163	6,257	8,914	14,476
税金等調整前当期純利益	1,432	2,149	2,353	3,154		5,385	7,718	6,705	7,000	5,235	8,734	14,296
親会社株主に帰属する当期純利益	934	1,168	1,497	2,033		3,534	4,968	4,509	4,299	3,140	3,831	9,393
設備投資額	86	24	376	236		371	543	286	346	1,895	2,406	2,406
減価償却費	56	51	68	155		118	195	251	378	574	814	814
総資産	12,058	16,427	17,139	23,144		29,710	33,720	36,308	52,666	64,107	71,630	71,630
株主資本	3,101	3,520	4,096	5,605		8,947	12,890	14,900	19,116	19,592	22,454	28,016
有利子負債	5,495	6,856	7,049	7,822		7,696	5,543	8,789	11,723	19,907	16,421	16,421
営業活動によるキャッシュ・フロー	358	3,131	517	3,107		4,942	6,864	3,509	6,654	2,279	13,004	13,004
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23	△ 679	△ 334	△ 1,052		△ 975	△ 669	△ 805	△ 2,413	△ 6,300	△ 2,139	△ 2,139
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,196	515	△ 789	△ 147		△ 519	△ 3,184	721	2,613	4,554	△ 4,748	△ 4,748
フリー・キャッシュ・フロー	335	2,451	183	2,054		3,967	6,195	2,703	4,240	△ 4,020	10,864	10,864

1株当たり情報

1株当たり当期純利益 (EPS) (単位:円)	23.96	30.29	40.40	57.19		91.19	123.07	111.71	106.53	77.81	94.92	232.72
EPS成長率	5.9%	26.4%	33.4%	41.6%		59.4%	35.0%	△ 9.2%	△ 4.6%	△ 27.0%	22.0%	199.1%
1株当たり純資産 (BPS) (単位:円)	79.58	91.20	111.16	158.75		220.45	319.26	369.01	472.90	489.28	563.70	563.70
1株当たり配当金 (単位:円)	13.50	-	-	-		-	61.93	-	66.00	24.00	-	-

財務指標

売上総利益率	17.6%	18.5%	19.9%	19.9%		19.6%	20.5%	19.8%	18.8%	17.7%	19.4%	19.4%
EBITDAマージン	6.1%	6.3%	5.8%	6.3%		7.0%	8.6%	8.5%	6.9%	4.8%	9.2%	9.2%
売上高営業利益率	5.9%	6.1%	5.6%	5.9%		6.4%	8.0%	7.9%	6.2%	4.0%	5.2%	8.5%
自己資本利益率 (ROE)	32.2%	35.3%	39.3%	41.9%		48.6%	45.5%	32.5%	25.3%	16.2%	18.0%	33.2%
総資産利益率 (ROA) *1	7.8%	7.1%	8.7%	8.8%		11.9%	14.7%	12.4%	8.2%	4.9%	5.3%	13.1%
投下資本利益率 (ROIC) *2	14.2%	12.2%	14.7%	16.9%		20.5%	28.4%	23.0%	14.4%	10.0%	11.0%	22.2%
自己資本比率	25.7%	21.4%	23.9%	24.2%		30.1%	38.2%	41.0%	36.2%	30.8%	31.8%	39.5%
負債資本比率 (D/Eレシオ) (単位:倍) *3	1.77	1.95	1.72	1.40		0.86	0.43	0.59	0.61	1.01	0.73	0.59

株価情報

期末株価 (単位:円)	540	470	525	1,447		3,500	2,536	1,110	3,635	3,105	2,456	2,456
期末株価収益率 (PER)	22.5	15.5	13.0	25.3		38.4	20.6	9.9	34.1	39.9	25.9	10.6
PEGレシオ *4	3.37	0.59	0.39	0.61		0.65	0.59	△ 1.07	△ 7.35	△ 1.48	1.18	0.05

株主還元

株主還元総額	526	999	749	609		1,060	2,499	-	2,663	968	2,816	2,816
配当総額	526	-	-	-		-	2,499	-	2,663	968	-	-
自己株式取得	-	999	749	609		1,060	-	-	-	-	2,816	2,816
総還元性向	56.3%	85.6%	50.1%	30.0%		30.0%	50.3%	0.0%	62.0%	30.8%	73.5%	30.0%

非財務情報

従業員数 (名)	7,955	9,489	11,370	16,104		19,581	21,746	22,180	38,527	48,163	47,497	47,497
技術職社員数 (国内)	7,768	9,299	10,926	15,488		18,569	20,583	20,906	23,736	31,636	31,936	31,936
技術職社員数 (海外)	-	-	-	-		-	-	-	13,276	13,750	13,594	13,594
一般職社員数	187	190	444	616		1,012	1,163	1,274	1,515	2,777	1,967	1,967
仕事創発価値 *5 (単位:百万円)	28,029	32,944	39,188	51,061		73,867	92,050	93,120	95,517	130,616	152,543	152,543

*1 ROA=親会社株主に帰属する当期純利益/総資産
 *2 ROIC=(営業利益×(1-税効果会計適用後の法人税等の負担率))/(株主資本+有利子負債)
 *3 D/Eレシオ=有利子負債/株主資本
 *4 PEGレシオ=期末株価収益率/EPS成長率
 *5 仕事創発価値:多くの人に働く機会を提供し、成長を支援するUTグループの独自指標=営業利益+人件費
 *6 株式報酬費用:2020年5月決議の新株予約権の行使に係る業績条件を満たしたことから株式報酬費用として55億円を計上。これは会計処理上の費用計上であり、キャッシュアウトを伴わないため、株式報酬費用を除いた場合の財務データを参考値として併記。

連結財務諸表

連結貸借対照表

単位：百万円

資産の部	FY3/2022 (2022年3月31日)	FY3/2023 (2023年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	25,827	31,969
受取手形	43	138
売掛金	21,401	21,712
商品及び製品	12	13
仕掛品	15	7
原材料及び貯蔵品	58	84
その他	2,442	1,992
貸倒引当金	△53	△133
流動資産合計	49,748	55,784
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1,326	1,318
減価償却累計額	△538	△591
建物及び構築物(純額)	788	727
その他	970	895
減価償却累計額	△347	△313
その他(純額)	623	582
有形固定資産合計	1,411	1,309
無形固定資産		
のれん	5,731	5,414
リース資産	5	2
ソフトウェア	461	1,935
その他	3,311	3,452
無形固定資産合計	9,509	10,804
投資その他の資産		
投資有価証券	1,176	1,033
長期貸付金	13	11
長期前払費用	15	169
繰延税金資産	1,663	2,001
その他	625	516
貸倒引当金	△56	△1
投資その他の資産合計	3,438	3,731
固定資産合計	14,359	15,846
資産合計	64,107	71,630

単位：百万円

負債の部	FY3/2022 (2022年3月31日)	FY3/2023 (2023年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	280	246
短期借入金	235	403
1年内返済予定の長期借入金	3,648	3,589
未払金	2,492	1,783
未払費用	9,106	8,879
リース債務	10	10
未払法人税等	412	4,112
未払消費税等	3,943	4,215
賞与引当金	2,305	2,558
役員賞与引当金	49	77
預り金	2,882	1,897
その他	99	128
流動負債合計	25,467	27,903
固定負債		
長期借入金	15,990	12,400
リース債務	22	17
退職給付に係る負債	727	772
繰延税金負債	613	554
その他	54	53
固定負債合計	17,408	13,798
負債合計	42,875	41,702
純資産の部		
株主資本		
資本金	686	686
資本剰余金	338	338
利益剰余金	18,567	21,430
自己株式	△0	△0
株主資本合計	19,592	22,454
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△0	△0
為替換算調整勘定	156	297
その他の包括利益累計額合計	156	297
新株予約権	600	6,161
非支配株主持分	882	1,014
純資産合計	21,232	29,928
負債純資産合計	64,107	71,630

連結損益計算書

単位：百万円

	FY3/2022	FY3/2023
売上高	156,769	170,631
売上原価	128,998	137,530
売上総利益	27,770	33,101
販売費及び一般管理費		
役員報酬	367	162
給与及び賞与	6,161	6,177
株式報酬費用	-	5,562
賞与引当金繰入額	1,397	1,658
役員賞与引当金繰入額	52	77
福利厚生費	1,373	1,432
採用関連費	6,116	3,549
減価償却費	554	800
支払手数料	2,226	1,623
のれん償却額	671	423
その他	2,591	2,719
販売費及び一般管理費合計	21,513	24,186
営業利益	6,257	8,914
営業外収益		
受取利息	2	8
為替差益	29	65
雇用調整助成金	71	106
保険配当金	32	22
保険解約返戻金	21	-
その他	48	72
営業外収益合計	206	274
営業外費用		
支払利息	54	110
支払手数料	82	3
持分法による投資損失	247	141
デリバティブ評価損	-	38
寄付金	60	-
その他	65	60
営業外費用合計	508	355
経常利益	5,954	8,834
特別利益		
固定資産売却益	21	0
関係会社株式売却益	2	86
新株予約権戻入益	2	0
投資有価証券売却益	1	-
特別利益合計	27	87
特別損失		
固定資産除却損	15	39
固定資産売却損	-	3
組織再編関連費用	284	86
新型コロナウイルス感染症による損失	15	4
退職給付制度終了損	23	19
出資金評価損	-	35
段階取得に係る差損	289	-
関連会社株式売却損	6	-
賃貸借契約解約損	111	-
特別損失合計	745	188
税金等調整前当期純利益	5,235	8,734

	FY3/2022	FY3/2023
法人税、住民税及び事業税	1,966	4,920
法人税等調整額	△41	△386
法人税等合計	1,924	4,534
当期純利益	3,311	4,200
非支配株主に帰属する当期純利益	170	368
親会社株主に帰属する当期純利益	3,140	3,831

連結包括利益計算書

単位：百万円

	FY3/2022	FY3/2023
当期純利益	3,311	4,200
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△0	△0
為替換算調整勘定	225	165
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	△0
その他の包括利益合計	225	165
包括利益	3,536	4,365
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,325	3,972
非支配株主に係る包括利益	211	392

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

単位:百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	686	338	18,091	△0	19,116
当期変動額					
剰余金の配当			△2,663		△2,663
親会社株主に帰属する当期純利益			3,140		3,140
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	476	△0	476
当期末残高	686	338	18,567	△0	19,592

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	0	△28	△28	602	507	20,198
当期変動額						
剰余金の配当						△2,663
親会社株主に帰属する当期純利益						3,140
自己株式の取得						△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△0	185	184	△2	375	557
当期変動額合計	△0	185	184	△2	375	1,034
当期末残高	△0	156	156	600	882	21,232

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

単位:百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	686	338	18,567	△0	19,592
当期変動額					
剰余金の配当			△968		△968
親会社株主に帰属する当期純利益			3,831		3,831
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	2,862	△0	2,862
当期末残高	686	338	21,430	△0	22,454

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	△0	156	156	600	882	21,232
当期変動額						
剰余金の配当						△968
親会社株主に帰属する当期純利益						3,831
自己株式の取得						△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△0	141	141	5,561	131	5,834
当期変動額合計	△0	141	141	5,561	131	8,696
当期末残高	△0	297	297	6,161	1,014	29,928

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	FY3/2022	FY3/2023
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	5,235	8,734
株式報酬費用	—	5,562
減価償却費	574	814
のれん償却額	671	423
支払手数料	82	3
貸倒引当金の増減額(△は減少)	3	25
賞与引当金の増減額(△は減少)	213	253
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△39	27
受取利息及び受取配当金	△2	△9
支払利息	54	110
持分法による投資損益(△は益)	247	141
関係会社株式売却損益(△は益)	5	△86
固定資産除却損	10	39
売上債権の増減額(△は増加)	△3,980	△197
前払費用の増減額(△は増加)	△312	12
棚卸資産の増減額(△は増加)	△239	△17
長期前払費用の増減額(△は増加)	19	△212
仕入債務の増減額(△は減少)	74	△44
未払消費税等の増減額(△は減少)	1,186	536
未払金の増減額(△は減少)	△161	△604
未払費用の増減額(△は減少)	1,518	△296
預り金の増減額(△は減少)	△34	△985
その他	22	△181
小計	5,147	14,048
利息及び配当金の受取額	1	9
利息の支払額	△54	△110
法人税等の支払額	△2,815	△943
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,279	13,004

投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産の取得による支出	△53	△63
無形固定資産の取得による支出	△1,445	△2,446
保険積立金の払戻による収入	234	—
出資金の払込による支出	—	△35
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,955	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	67	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△867	—
関係会社株式の取得による支出	△1,415	—
関係会社株式の売却による収入	4	313
短期貸付金の純増減額(△は増加)	35	78
差入保証金の純増減額(△は増加)	45	0
その他	49	12
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,300	△2,139

財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金の純増減額(△は減少)	△3	92
長期借入れによる収入	10,630	—
長期借入金の返済による支出	△3,301	△3,648
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△2,665	△975
非支配株主への配当金の支払額	△3	△202
その他	△100	△14
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,554	△4,748
現金及び現金同等物に係る換算差額	25	26
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	560	6,142

現金及び現金同等物の期首残高	25,266	25,827
現金及び現金同等物の期末残高	25,827	31,969

CHAPTER

コーポレート・ガバナンス

UTグループのビジネスの中心は、いつも「人」にあります。

だからこそ企業としてのコンプライアンスや

それを支えるコーポレート・ガバナンスは経営上の最重要課題となります。

はたらく人と企業のために、常に正しい視点を忘れずに歩んでいきます。



コーポレート・ガバナンスの考え方

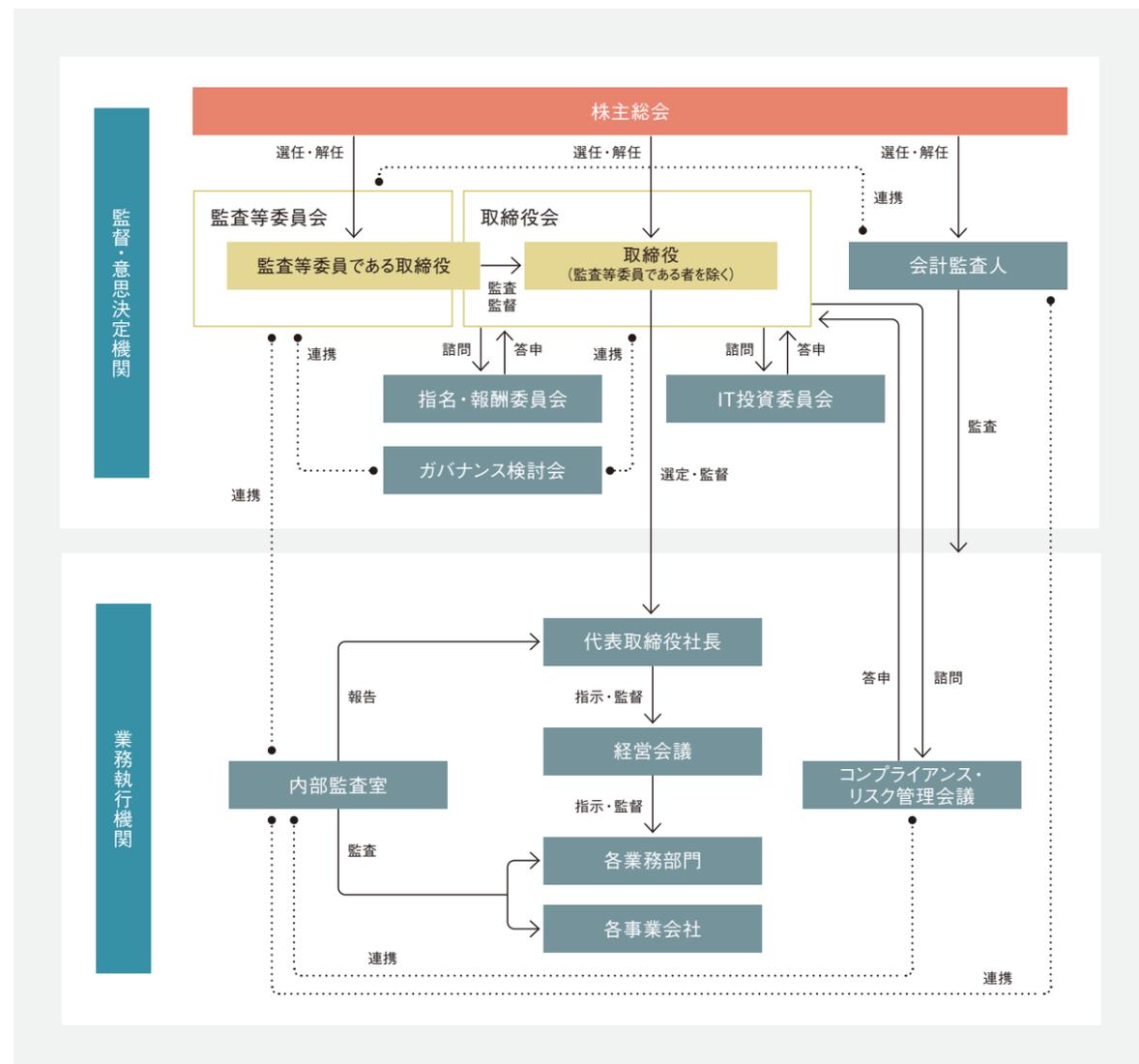
はたらく人の雇用と企業の生産活動を支える存在として、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題として捉え、社会的責任を果たすべく考え続けていきます。

人材派遣という「人」を中心とする当社の事業は、はたらく人一人ひとりの雇用の安定、企業の生産活動に対する労働力の供給という、公共的なインフラとしての性格を強くもっています。そのような事業領域において大前提となるのは、個人の人権を尊重し、高い倫理観をもって法令や社会規範を遵守すること。さらには幅広いステークホルダーの皆様と社会からの信頼を得るため、透明性の高い情報開示と適切なコミュニケーションを行い、説明責任を果たしていくことが重要であると考えています。

そのためにも当社ではコーポレート・ガバナンスを経営の最重要事項と位置づけて、継続的な強化に努めております。そのひとつとして、2022年6月25日開催の第15回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。高度な専門的知見を有

した社外取締役4名で構成されている監査等委員会は、経営監視機能の客観性及び中立性を確保する体制となっております。これまでも「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」「監査役と内部監査部門が連携した監査体制」という3点に軸をおいた体制強化に取り組んできましたが、監査等委員会設置会社への移行は、さらなる体制強化を叶えるものです。今後とも、持続的な企業価値の向上を実現するために、常にリスクをコントロールし事業を適切な状態で運営する「守りのガバナンス」と、環境変化に迅速に対応し新たな事業機会へと変えられる、柔軟な発想と果敢なリスクテイクを支える「攻めのガバナンス」の両者を重視しながら、体制強化に努めていきます。

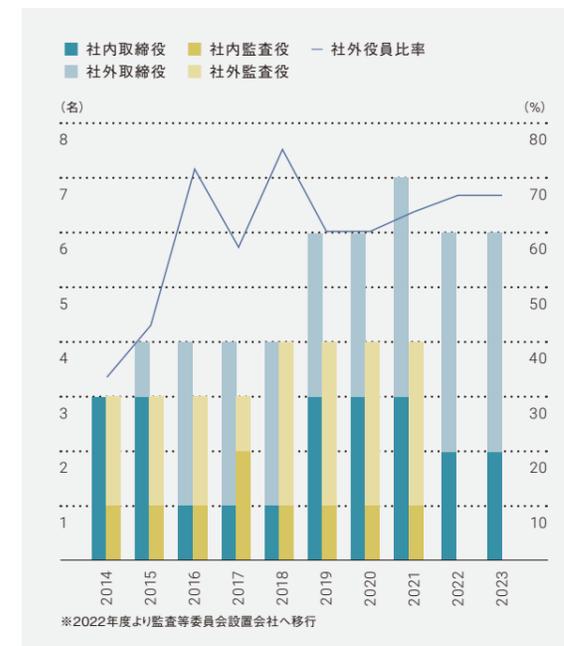
コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の構成

氏名	役位	在任期間	指名・報酬委員会	コンプライアンス・リスク管理会議	IT投資委員会	ガバナンス検討会
若山 陽一	代表取締役社長	16年	●			
外村 学	取締役	4年	●	●	●	
井垣 太介	監査等委員である取締役	5年	●			●
佐々木 裕子		2年	●			●
水上 博和		14年				●
島 宏一		1年	●	●		●

社外役員比率の推移



取締役会の諮問機関

	指名・報酬委員会	コンプライアンス・リスク管理会議	IT投資委員会
議長 委員長	社外取締役	執行役員	執行役員
構成	代表取締役社長 常勤取締役 1名 社外取締役 3名	常勤取締役 1名 社外弁護士 1名 執行役員 5名	常勤取締役 1名 社外有識者 1名 執行役員 4名
目的	当社の取締役、執行役員 の指名・報酬に関する手続きの 透明性及び客観性の確保、CEO後継 者計画、監督に関する取締役会の説明 責任の強化	UTグループ全社におけるコンプライアンス 違反の抑制、リスク管理及び損失の 最小化	UTグループ全社のITシステムによるソ リューションの検討、投資判断の妥当性 及び投資後の効果検証等

取締役のスキルマトリックス

氏名	属性		求める経験・専門性							
	独立性	ジェンダー	企業経営	人材事業	グローバル ビジネス	M&A	事業開発	人事・ 人材開発	ファイナンス ・会計	法務・リスク マネジメント
若山 陽一			●	●		●	●			
外村 学				●				●		
井垣 太介					●	●				●
佐々木 裕子	●	●	●				●	●		
水上 博和	●		●		●				●	
島 宏一	●		●	●		●		●	●	●

監督・意思決定機関を構成する組織の役割

経営の監督と執行の分離を推進し、取締役会の執行権限の大半を執行役員に委譲するとともに、重要な経営テーマごとに諮問機関を設置している点がUTグループの大きな特徴です。

<h3>取締役会</h3>	<h3>監査等委員会</h3>
<p>経営に関する最高意思決定機関として、経営の基本方針や重要事項について決議するとともに、業務執行者に対する監督を適切に行うことを重視しています。取締役の人数は実質的な議論が可能な人数に留め、半数以上を独立役員で構成することにより、客観性の高い監督が行える体制を構築しています。</p>	<p>監査等委員4名は社外取締役で構成され、経営監視機能の客観性及び中立性を確保する体制となっています。企業規模、業種、経営上のリスクその他会社固有の監査等の環境に配慮し実効性のある監査を行います。また、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署等と緊密な連携が保持される体制を整備しています。</p>
<h3>指名・報酬委員会</h3>	<h3>IT投資委員会</h3>
<p>取締役会の任意の諮問機関として取締役候補者、監査等委員候補者、執行役員及び重要子会社の執行役員候補者の指名、報酬に関する手続きの透明性及び客観性を確保するとともに、CEO選解任プロセス及びCEO後継者計画・監督について取締役会の説明責任を強化することを目的に設置されています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献し得る人物を指名し、取締役会へ付議することとしています。</p>	<p>UTグループ全社の情報システム基盤に関する中長期的な開発・投資計画について検討する取締役会の諮問機関としての役割と、短期的なシステム投資等に関する業務執行上の意思決定機関としての役割を持っています。常勤取締役、ITに関する社外有識者を委員として、経営上の課題に対するITシステムによるソリューションの検討や投資判断の妥当性や投資後の効果検証等について議論を行います。</p>
<h3>ガバナンス検討会</h3>	<h3>会計監査人</h3>
<p>監査等委員である社外取締役4名で構成し、コーポレート・ガバナンスを主要なテーマとして、情報交換・認識共有するための場として設置されています。共有された意見は必要に応じて取締役会で報告し、コーポレート・ガバナンスを強化するための討議テーマとして活用します。</p>	<p>UTグループでは、計算書類などについて会社法監査、金融商品取引法監査を実施する会計監査人として、仰星監査法人と監査契約を締結しています。</p>

取締役選任方針

取締役候補者の指名については、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献し得る人物を取締役とすることを基本方針とし、取締役会全体の能力・知識のバランスに配慮した上で、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会において選定し、取締役会にて決定します。

監査等委員候補者の指名については、当社の健全な経営と社会的信用の維持向上に資する人物で、中立的・客観的に監査を行うことができることを基準に指名・報酬委員会にて選任し、監査等委員会の同意を得た上で取締役会にて決定します。また、社外取締役については、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を参考に、経

歴や当社との関係を踏まえ、十分な独立性が確保できる人物を選任しております。

取締役及び監査等委員の解任については、法令・定款に違反する重大な事実が判明した者、選定基準から著しく逸脱した事実が認められた者、職務を懈怠することにより著しく企業価値を毀損した者、その他職務の適切な遂行が困難と認められる事由が生じた者について、解任に向けた手続きを開始します。取締役及び監査等委員の解任手続については、指名・報酬委員会による公正かつ厳格な審議を経た上で、取締役会における決議を経て、株主総会で決定されます。

取締役会の実効性に対する評価・分析

東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、取締役会の機能向上を図ることを目的として、当社取締役会の実効性に関する評価・分析を実施しております。2023年3月期末に実施した評価・分析の方法と、その結果は以下の通りです。

- 実施時期：2023年2月～3月
- 回答対象者：全ての取締役及び取締役監査等委員 計6名
- 実施方法：WEBアンケートによる自己評価、外部機関による評価結果の集計・分析
- 評価項目：大項目5部構成(全25問) ①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④業績モニタリングと経営陣の評価、⑤株主等との対話
- 回答方式：5段階評価と大項目毎にフリーコメント・要望を記載

1 取締役会の構成と運営

取締役会における議題の選定が適切であるとの評価がなされました。加えて、各取締役が有する知識・経験・専門性を踏まえ、自由闊達に議論を行うことができる環境が整備されていることから、取締役会の運営と構成はその役割・機能を踏まえた適切な状態であるとの評価がなされました。特に社外取締役からの発言が活発化し、議論の質そのものが向上していると捉えています。一方で、実質的な議論を深めるために必要十分な議題説明の在り方については、工夫と改善の余地があるとの意見が挙がりました。

2 経営戦略と事業戦略

業務執行側との情報共有や対話機会が増加し、より多角的な視点から監督・監視する体制のレベルアップが図れていることによって、昨今の当社を取り巻く事業環境の変化をしっかりと見極めた機動的な業務執行体制を築くことができている。また、前回実施時に課題としていたDX推進による業務プロセス改革等については、継続的にモニタリングがなされ、その進捗が適切に確認されています。今後は、事業ポートフォリオの最適化および人的資本に関する投資等を含む経営資源の配分、加えてサステナビリティへの取り組み等について、さらなる議論の深化を図っていくべきであるとの意見が挙がりました。

3 企業倫理とリスク管理

2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、内部統制およびコーポレートガバナンスの透明性が向上しているとの評価がなされました。中でも、「内部通報制度の有効性」「内部統制システムやリスク管理体制の構築・運用」「リスク評価プロセスの構築」「内部監査部門の適切な機能」といった点の評価が高く、内部監査部門等との十分な連携を図りながら、適切なリスク管理・評価がなされていることを確認しています。

5 株主等との対話

株主利益に影響を与えることが想定される案件に関しては、十分な審議を重ねる必要性を認識しています。加えて、そのような案件に対する株主等の理解を促進するための取り組みについても取締役会でしっかりと把握していくべきであるとの意見が挙がりました。また、前回実施時に引き続き、サステナビリティの観点での非財務情報の開示の進め方についても、人的資本経営の推進とともに議論を深化させていくべきであるとの意見が挙がりました。

4 業績モニタリングと経営陣の評価

指名・報酬委員会の委員長及び構成員には社外取締役3名が含まれていません。そのような中で活発に議論が交わされ、各取締役及び各執行役員の業績評価が適切に行われていることを確認しています。一方で、中長期的視点として、CEOを含む各取締役及び各執行役員の後継者育成計画の在り方、進め方に関する議論を深め、適切に監督していく必要があるとの意見が挙がりました。

2023年3月期 取締役会における主な審議・報告事項

<p>経営戦略</p>	<p>IT投資(次期システムプロジェクト進捗、グループ統合採用サイトの機能強化等) 事業戦略(組織戦略、採用活動等) 中期経営計画のM&A方針に基づくM&A案件、PMIの状況 サステナビリティ活動</p>
<p>資本政策・ファイナンス</p>	<p>グループファイナンス 株主還元方針 キャッシュ・フローと資金調達</p>
<p>ガバナンス</p>	<p>指名及び報酬関係 重要リスクの対応状況 取締役会の実効性評価 会社機関の設計</p>

社外取締役座談会

第4次中期経営計画の推進、さらには2030年を見据えたビジョンに向けてUTグループでは経営の最重要課題として、コーポレート・ガバナンスの強化を進めています。ここでは前期より監査等委員である社外取締役を務める4名に、取締役会をはじめとしたガバナンスの強化とそのための施策について語っていただきました。



- 社外取締役 監査等委員
- アドヴァンキャピタル株式会社
代表取締役

水上 博和

- 社外取締役 監査等委員
- 株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズ
(現・株式会社リクルート)
元代表取締役社長

島 宏一

- 社外取締役 監査等委員
- 株式会社チェンジウェブ
代表取締役社長
- 株式会社リクス
代表取締役社長CEO

佐々木 裕子

- 社外取締役 監査等委員
- 西村あさひ法律事務所
法人社員弁護士

井垣 太介

井垣:2023年3月期より監査等委員会設置会社になり、また取締役会の体制としても、半数以上を監査等委員である社外取締役が占める形になりました。取締役会の役割・機能として、これまで業務執行に関する意思決定を中心としたところから、業務執行に対する適切なリスクテイクを支える環境整備および実効性の高い監督を目指した運営に変わりつつある印象です。事業サイドの業務推進力が当社の大きな強みだと感じていましたが、事業成長を支えるための経営基盤・管理基盤の強化も、コーポレート・ガバナンスの進化と共に進められています。

水上:そうですね。前期から取締役会の構成が変わったこともあり、

議論の中心がビジネスからガバナンスやコンプライアンスといった観点へと移りました。当社の事業規模も拡大し、国内外の従業員数が5万人近くに増える中で、組織として取り組むべきテーマが次のステップへと進み、従業員の安全や企業倫理に関する話し合いをもつ機会が増えました。さらに拡大していくであろう今後のステージを見据えると、働きやすい環境の実現や従業員に関わるリスクマネジメントなどの重要性はより高まるはずです。

佐々木:そもそも監査等委員会として取締役会前に社外取締役間で議論が交わされるようになったことが、会社機関の変更で得られたメリットだと捉えています。内部監査室も含めて事前に情報や認識の共有



を図り、議案について理解を深めた上で取締役会に臨んでいます。取締役会がスリムになったことで一人ひとりの発言の深みも出てきましたし、異なるバックグラウンドや専門性が噛み合っ立体的な議論が行われています。

井垣:監査等委員会は毎月開催しており、内部監査室と連携しながら監査の進捗を共有しています。前期は経営上の重大リスクは発見されませんでした。労働慣行や安全衛生といった労務管理関係の細かい案件まで軽視せずに、定性的に目を光らせるように努めてきました。

島:私自身は社外取締役に就任して1年間、取締役会をはじめとした各会議体に参加し、確立されたスタイルのもとで運営されていることを感じています。その上で議論自体はオープンな雰囲気で行われており、私自身も経営陣を慮って発言するということはありません。社外からの意見をしっかりと引き出して、議論に反映できている印象です。

井垣:ガバナンスを強く効かせるためには確立されたスタイル、すなわち一定のシステム化が重要です。コンプライアンスチェック、リスクアセスメントなどの場面では属人性を排除し、規定のルールや手順のもと画一的な判断を行っていく。当社のガバナンスの進化は、手続きや情報収集の過程を整理して仕組み化し、繰り返し運用する中で遂げられてきました。

島:ただし、議論のフレームワークにこだわり過ぎず、そこから外れた部分にも感度を高く保っていただきたいと思います。特にコンプライアンス・リスクなど、思いがけず発生する事象は、いつも想定外の内容です。円滑な会議進行と共に、想定外の部分を見逃さないための意識も重視していきたいと考えています。

経営的な視点を盛り込んだ 人材の育成・評価・登用を行うために

佐々木:指名・報酬委員会の委員長として前期を振り返ると、取締役の現状評価や中長期的な体制づくり、そこに至る評価体系の構築について、かなり踏み込んだ議論ができたのではないかと感じます。

井垣:指名・報酬委員会を立ち上げた当初は執行側が示す人事や報酬に対して意見をする場所という印象でしたね。しかしここ1年間は、経営的な観点において役員にふさわしい人物像の検討から登用に至る具体的な引き上げ策、株主利益と両立するための報酬のあり方など、かなり活発に議論が持たれています。若山社長の人事的な意向についても第三者的に納得できるまで議論が行われた上で、委員会としての答申を出しています。

佐々木:どんな人を評価して、登用していくかというのは当社が“今後どうありたいのか”を示す価値観と表裏一体になるものです。中長期的な視点に立って評価基準について語ることを業務執行側にも意識をしてもらうよう努めました。

島:これだけの従業員・事業所を抱えていて、すべての管理を中央集権的にすることはもはや不可能でしょう。将来を見据えた可及的な課題として、現場に近い場所で時に経営視点の判断までを担える人材の育成・登用が不可欠です。

水上:その一方で、従業員の倫理観を育んだり、働きやすい職場環境を整えたり、現場管理者の育成を進めたりと、企業の風土や基盤となる価値観をつくっていく作業に近道はありません。取締役会においても、業務執行側に対して粘り強くアプローチし、積極的に関わっていく姿勢と長期的な視点で捉えることが重要だと考えています。

島:また、M&Aでグループインした会社の風土と、これまで当社が築き上げてきたものは、一朝一夕で合致するものではないはず。現在も継続的に行われていることですが、時間をかけて浸透させていく必要があります。

水上:企業倫理の遵守やリスク管理については、高い次元で取り組んでいると評価しますが、人材派遣という業種を考えれば当然かもしれません。私自身としては「やっていて当たり前」という厳しい尺度で評価していくべきであると思っています。

井垣:とはいえ、リスク要素についてリスト化・チャート化までしている組織は、上場企業でもそう多くはないはず。リスクアセスメントのシステム化もなされていることから、その点は相対的にも高く評価して良いでしょう。



第4次中期経営計画の完遂とその先のビジョンに向けて

水上: 第4次中期経営計画の最終年度となる2025年3月期までに当社が培ってきた派遣サービスの形を磨き上げたいと若山社長は語っています。ではその先にUTグループが何をしていくのかという点に、ステークホルダーの関心が高いのではないのでしょうか。

島: 現在、DXに関しては社内システムの刷新や『JOBPAL』の拡張など、持続成長のためのキードライバーとなる取り組みが進んでいます。一部計画から遅れている部分もありますが、重要視するからこそハードルが上がっている側面はあるでしょう。

井垣: この先、製造派遣を軸としながらも、“ポスト製造派遣”を視野に入れた事業展開についても社外取締役で話し合ったりもしましたね。

佐々木: 私自身は、人材や組織に関する専門家としての意見が求められていると考えていますが、新しいステージへの移行を視野に入れた時には、これまでに築いていた組織づくりのノウハウとは全く異なるスキームが必要になってきます。具体的な方策を思案する前に、まずは未来に至る道筋について、取締役会で侃々諤々と議論する必要があるでしょう。

井垣: 足元では、世界経済の波が日本の製造業へもたらす影響は見過ごせませんし、原材料価格やエネルギー価格の高騰や世界的なサプライチェーンの混乱による供給制約の問題なども挙げられます。一方で日本国内を見れば、生産年齢人口の減少が加速することが明らかですが、いまだに正規と非正規の格差問題なども横たわっています。当社としても「人材不足が続く局面では事業が安泰だ」とは決して言えず、はたらく人のスキルアップや待遇改善をさらに図っていかねば、顧客企業の期待に応えるサービスの提供も難しくなっていくかもしれません。

島: マニュファクチャリング事業のトップシェア戦略が競争優位となり、製造派遣のリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにしたのがこれまでの経緯です。しかしながら、今後もその考え方のままで同じような成長を描けるかどうかはわかりません。これまで積み重ねてきた延長線上で将来を語る事ができるのか、マーケットのニーズを踏まえてまた別の視点で将来を見据えるべきなのかは、しっかりと見極めるべきです。当社が社会に果たすべき役割を考えたときに、戦略から見つめ直す必要があるでしょう。

井垣: 私もそのように思います。経営会議の議論でも、中長期的に当社が社会に対してどのような役割を担っていくのか、いまとは異なった形で社会貢献性の高い存在になり得るのか、という一段階上の視点で議論を進めていきたいと考えています。

島: 経営の枠組みはしっかりと構築されているので、コンティンジェンシーなどの不安要素は少な

いと考えています。若山社長の年齢を踏まえても将来的な議論を必要以上に急ぐことはありません。当社が中長期的な成長戦略のもと、次の世代をどう分厚く育てていくかをじっくり議論する必要がありますね。何より経験が重要ですので、人材育成の観点に基づく人材配置等を考えていくべきです。

井垣: ちなみに、これは内側からは見えにくいことですが、以前から経営基盤に関わる管理側に、優秀な人材が多いと感じています。事業成長が著しい会社はどうしても事業部門、特に数字を追う力が注目されがちですが、管理側の強みはこれまで隠れていた当社の強みです。M&Aを含む事業規模の拡大、それに伴う組織改革を続ける中で、破綻せずに組織を強くしてきた基盤部門はさらなる成長を果たしていく上で非常に心強い存在です。

佐々木: また、当社のビジネスや中長期的な成長戦略についてステークホルダーの皆様と対話する際、マーケットの中での所謂製造派遣としての見られ方に対して、当社の競争優位や事業機会をしっかりと理解していただくことに努めなくてはならないと感じています。社外取締役の中でも時折話題に挙がりますが、マクロな視点から製造業のシクリカリティが注目される局面には、業態的な括りから当社の株価が引張られてしまうことがありますね。

水上: 足元の第4次中期経営計画の遂行と、その先にあるビジョンや成長戦略をしっかりと示し、対話を重ねていくことが、これからのポイントとなりますね。そこで明確かつ骨太な考えを示すことができれば、マーケットからの期待値も自然と高まっていくはずです。

佐々木: 製造派遣に括られる当社ですが、先に見据えている事業の進化はとてユニークだと考えています。ポートフォリオを見ても、製造派遣を軸にしつつ、将来的に描いている絵は現在の業態には収まらないものになっています。

井垣: UTグループが現在担っている社会インフラとしての役割、そして日本の労働市場の将来的な課題やはたらく人たちが抱える困難の解決に向けて、社会貢献性のある事業を手掛けていけるのかどうか。そういった点に注目して、事業の存在価値を長期的視点で図ってみたいと考えています。



ステークホルダー・エンゲージメント

UTグループは、一人ひとりを尊重しながらお客様の課題を解決するために、常に開かれた企業姿勢をとりつづけ、ステークホルダーの皆様との対話を通じた持続的な企業価値の向上を図っています。

UTグループでは、事業の継続と拡大にはステークホルダーと社会からの信頼の獲得が欠かすことのできないものと考えており、透明性の高い情報開示と、適切なコミュニケーションを行うことを「コーポレート・ガバナンス基本方針」に定めて

おります。合わせて以下のように「ステークホルダー・エンゲージメント方針」を定め、ステークホルダーとのコミュニケーション活動と適切な協働に取り組んでおります。

ステークホルダー	対応方針	コミュニケーション機会
従業員	UTグループは、従業員の一人ひとりがはたらくことを通じた自己実現を支援する環境の提供を通して、従業員満足向上とお客様満足向上の両立に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> キャリアパートナーによるカウンセリング 社内ポータルサイト・社内報 UTアプリ(社内コミュニケーションツール) 従業員研修 自己評価制度と個人面談 社員会 内部通報窓口
お客様	UTグループは、高い意欲を持った人材によるサービス提供と労働環境の改善活動を通して、お客様満足向上と従業員満足向上の両立に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動 コーポレートサイト コンタクトセンター お客様アンケート
求職者	UTグループは、求職者一人ひとりのキャリアに向き合い、キャリア形成に関するアドバイスや仕事や会社に関する正確な情報を提供し、一人ひとりの可能性の拡大に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> 会社説明会 面接 求人サイト、求人広告
株主・投資家	UTグループは、透明性の高い経営と情報開示を重視しています。透明性・公平性を期するためIRポリシーにもとづいたコミュニケーションを行います。	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 株主説明会 決算説明会 個人投資家向け説明会 機関投資家とのミーティング 投資家向け情報サイト

ステークホルダー・エンゲージメント方針

UTグループは、雇用の安定と労働力の供給という公共的インフラを提供する企業としての社会的責任を自覚し、社会とステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、UTグループに対する要請や期待を的確に把握し、それらに応えていくことが重要であると考えています。適切な情報収集と情報開示、対話等のコミュニケーションを行い、ステークホルダーとの協働に努めてまいります。

1 従業員への対応方針

私たちは、従業員の一人ひとりがはたらくことを通じた自己実現を支援する環境の提供を通して、従業員満足向上とお客様満足向上の両立に努めます。

3 求職者への対応方針

私たちは、求職者一人ひとりのキャリアに向き合い、キャリア形成に関するアドバイスや仕事や会社に関する正確な情報を提供し、一人ひとりの可能性の拡大に努めます。

2 お客様への対応方針

私たちは、高い意欲を持った人材によるサービス提供と労働環境の改善活動を通して、お客様満足向上と従業員満足向上の両立に努めます。

4 株主・投資家への対応方針

私たちは、透明性の高い経営と情報開示を重視しています。透明性・公平性を期するためIRポリシーにもとづいたコミュニケーションを行います。

業務執行機能とコンプライアンス

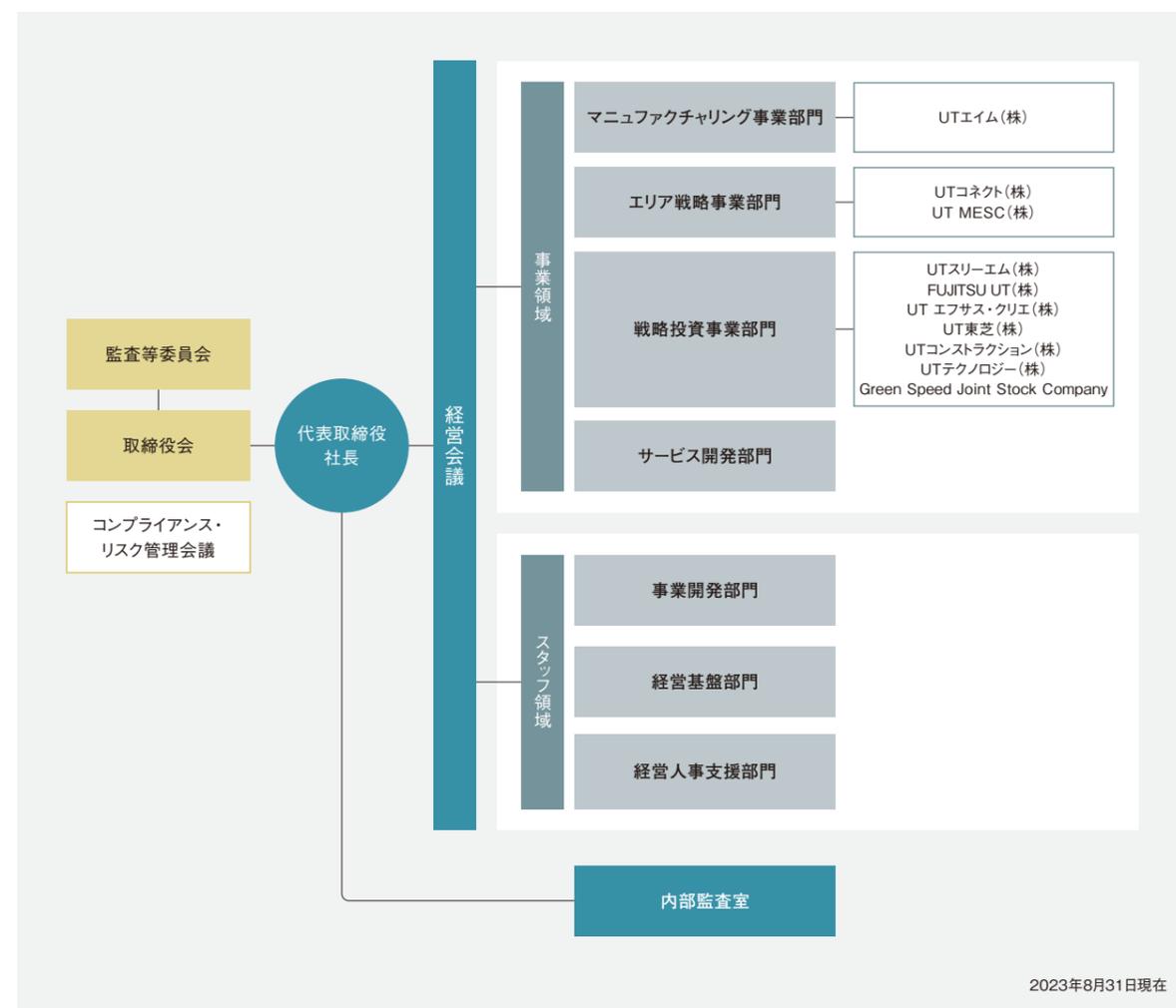
経営の意思をスムーズかつ的確に現場へと伝達する業務執行体制の確立を目指しています。

業務執行機関の基本的な考え方

UTグループでは、業務執行権限の一部を執行役員に委譲することにより、責任の明確化とともに迅速な業務執行を可能にする体制を採用しています。事業規模や戦略に沿って設置された「部門」を執行役員が管掌し、部門全体の執行責任とともに部門間の調整機能を

担っています。また、部門内で細分化された機能や業務を執行役員が担当することで、専門性の高い領域に対しても経営の意思を速やかに執行に反映させています。

業務執行機関相関図



コンプライアンス・リスク管理会議

UTグループにおけるコンプライアンス違反を抑制するとともに、経営上のリスク管理を行うための取締役会の諮問機関としてコンプライアンス・リスク管理会議を設置しています。コンプライアンス担当部署を管掌する部門の責任者を議長とし、社外の弁護士も参加して、コンプライアンスに関する方針や活動実施計画に関する審議、コンプライ

アンスを確保するための必要事項の検討、各種調査と再発防止策の策定、リスクの種類を把握した上で、リスクを管理・評価し、リスク発生の抑止と、発生した際の損失の最小化並びに再発防止策の策定を行っています。

業務執行機関を構成する組織の役割

マニファクチャリング事業部門

大企業向けワンストップ戦略に基づく事業計画を策定し実行する事業組織です。日本を代表する大手製造業を顧客として製造エンジニアの派遣から生産工程で必要となる人材の専任の常駐管理者を含むチームでの人材派遣等の人材サービス、外国人技能実習生の管理代行などの事業運営を担っています。

エリア戦略事業部門

地域プラットフォーム戦略に基づく事業計画を策定し実行する事業組織です。各地域のはたらく人と企業にはたらく方のプラットフォームを提供する、地域密着型の人材派遣等の人材サービス事業を運営しています。きめ細かなサービスを提供するため、全国各地を細かいエリアに分け、地域ごとに営業、採用、管理を行える組織を構築しています。

戦略投資事業部門

企業の競争力を強化する人材流動化支援や高スキルエンジニア領域の開拓、外国人がイキイキ働ける環境整備等、事業会社単位で策定した事業戦略のもと、長期を見据えた事業基盤を構築していく事業組織です。

サービス開発部門

技術職社員の採用やキャリア開発支援、サービス開発の機能を有する組織です。はたらく人のキャリア形成を支える仕組みづくりとして、教育コンテンツやアセスメントプログラムの開発、管理者やキャリアパートナーの育成、教育施設の運営などを担っています。グループ採用機能として、事業会社で必要とする共通機能としてのコールセンター運営や新卒採用、自社での採用媒体の運営とともに、採用業務に関するハブとしてグループ会社の採用情報の管理を担っています。

事業開発部門

中期経営計画においてM&Aによる機能強化と規模拡大を前提としている領域についてのM&A戦略の立案から、資本提携やM&Aに関する業務をファイナディングからクロージング、初期PMIまでを一貫して行っています。

経営基盤部門

グループ各社の派遣管理を含むコンプライアンス体制の運営、財務や経理、法務、IRなどのコーポレート機能、社員のサポートデスク運営など、グループ全体の経営を支える重要な機能を担っています。さらに、グループ全体の経営計画策定とモニタリング、ITによる課題解決や業務標準化による事務領域の生産性向上を遂行します。

経営人事支援部門

人材マネジメント等の人事に関する企画・運営、社内外の広報機能を担っています。

内部監査室

代表取締役社長の直轄組織として、内部監査計画に基づきグループ全体を対象に、経営組織の整備状況、業務運営の準拠性、有効性及び効率性を検討・評価し、その結果を代表取締役社長と監査等委員会に報告しています。また、監査等委員会と連携することで、グループ全体のガバナンスや内部統制並びにリスク管理体制の有効性についての監査を行っています。

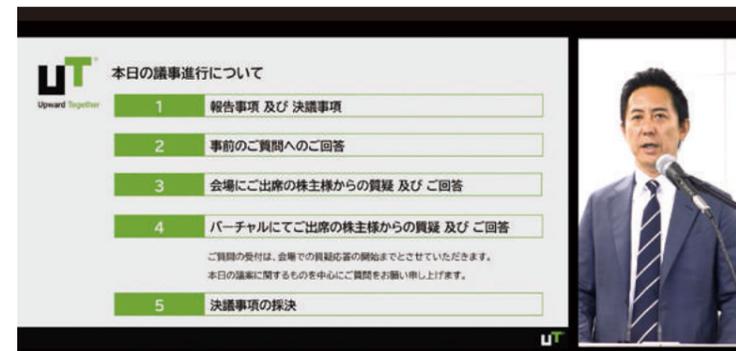
UTグループのIR活動

持続的な成長にはステークホルダーの皆様との対話が不可欠であると認識し、IR活動を経営の重要な課題として積極的かつ建設的な対話の促進に努めています。

株主の皆様との対話の場

株主総会は、UTグループの最高意思決定機関であると同時に、経営者が考える経営と将来像について、株主の皆様と共有する対話の場であると捉えています。できる限り多くの株主の皆様にご出席いただけるように、株主総会は集中日と見込まれる日を回避し、ご出席いただきやすい土曜日に開催するとともに、2023年6月に開催した第16回定時株主総会は、より多くの株主の皆様にご参加いただけるよ

うバーチャル形式で開催しました。また、株主の皆様が総会議案の十分な検討時間を確保できるよう、招集通知の発送・開示の早期化を図っています。株主総会終了後には、代表取締役社長による会社説明会を開催し(株主総会同様にバーチャルでの開催)、将来の事業計画について株主の皆様と共有し、対話する場を設けています。



- ・第16回定時株主総会出席者数:36名
- ・質問数:4名6問 (事前2名4問、当日2名2問)
- ・議決権行使率:84.86%
- ・会社説明会出席者数:36名
- ・質問数:5名7問

機関投資家の皆様との対話の場

UTグループでは、決算説明会の定期開催とともに、毎四半期の決算発表同時刻に代表取締役社長による決算説明動画をコーポレートサイト上に公開しております。また、IR担当役員を対話の責任者とし、国内外の投資家との個別面談、スモールミーティング、カンファレ

ンスへの参加などを通じて、機関投資家の皆様との建設的な対話に積極的に取り組んでおります。対話から得られた機関投資家の皆様からのご意見は、取締役会や経営会議において報告し、経営やIR活動の改善に活用しています。



- ・決算説明会開催数:2回
- ・決算説明会来場者数:188名 (オンライン開催2回の合計)
- ・決算説明会開催のない四半期における決算説明動画視聴数:1,214回(2回の合計)

社外取締役ミーティングの実施

機関投資家の皆様との対話をさらに充実させるべく、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催しています。コーポレートガバナンス・コード【基本原則5】「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである(一部抽出)」に基づき、2022年12月に、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを開催

しました。前年に続き2回目の開催となり、当社が持続的な成長を果たしていく上での強みや課題、リスク認識等を中心にディスカッションを行いました。当日の質疑応答の要旨は、コーポレートサイトに掲載しております。今後も、株主や機関投資家の皆様との対話の機会をさらに充実させていきたいと考えております。

株主・投資家の皆様との対話の実施状況等

■ 主な対応者

代表取締役社長	若山
取締役	外村
取締役監査等委員(社外)	井垣、佐々木、水上、島
執行役員 経営基盤部門担当	山田
IRユニット	3名

■ 対応状況

	対応者	回数	のべ投資家数
グループミーティング	役員	8回	118名
	その他	1回	8名
個別ミーティング	役員	30回	67名
	その他	197回	249名
説明会	役員	3回	224名
合計		239回	666名

■ 主な対話の場

- ①決算説明会:2022年11月(2Q)・2023年5月(4Q)に実施
- ②会社説明会:2023年6月定時株主総会の開催後にオンラインで実施
- ③機関投資家と社外取締役のミーティング:2022年12月に実施
- ④四半期決算後のグループミーティング、個別ミーティングの実施

■ 対話の主なテーマや株主・投資家の皆様の関心事項

- ・事業環境について(半導体・エレクトロニクス関連、自動車関連)
- ・採用活動について
- ・当社のトップシェア戦略によるポジショニングと景気変動への耐性について
- ・第4次中期経営計画の進捗状況と見直しについて
- ・成長とインセンティブの在り方について
- ・中期的な市場拡大の見直しについて
- ・中期的な製造派遣業界の再編について
- ・サステナビリティに関する取り組みについて

■ 対話において把握された株主・投資家の皆様の意見等の取締役会に対するフィードバックの実施状況

- ・四半期ごとに取締役会にて、株主・投資家様からいただいたご意見を報告
- ・四半期決算発表後、代表取締役社長及び社内取締役に対し、株主・投資家の皆様とのディスカッション内容を適時に報告

■ 株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえたIR活動の改善状況

- ・サステナビリティに関する定性的な情報の開示
- ・社外取締役とのコミュニケーションの場の継続的な創出
- ・決算関連資料等の開示内容の質的改善(労働市場の変化を踏まえた中長期的な成長性や短期的な事業環境の変化に左右されない競合優位性を訴求)

取締役一覧

2023年6月30日現在 | 在任期間 / 保有株式数 | * 独立役員

■ 取締役 (監査等委員を除く)



若山 陽一 [52歳]
代表取締役社長兼CEO
16年 / 9,031,178株

(株)テンポラリーセンター(現・パナソ)等を経て、1995年UTグループの母体となるエイムシーアイシー(有)(現・UTエイム)を設立。その後、製造派遣業界初となる株式の店頭公開(JASDAQ)を実現。2007年より代表取締役社長兼CEO。

選任理由

当社創業以来、長年にわたる経営者としての十分な実績と高い見識を有しております。当社グループの持続的成長に向け、強いリーダーシップを発揮しながら事業の発展をけん引することが今後も期待されます。



外村 学 [55歳]
取締役(執行役員兼務)
4年 / 1,500株

UTエイム(株)代表取締役社長
UTコネク(株)代表取締役社長

1991年(株)リクルート入社、(株)ベルシステム24ホールディングス執行役員を経て2017年当社入社。上席執行役員社長室長を経て、2019年より取締役。

選任理由

人事・営業領域における豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有し、全事業部門を担当する取締役として、各事業会社における戦略の深化・見直しやさらなる事業拡大及び経営体制の一層の充実化に活かされることが期待されます。

■ 監査等委員である取締役



井垣 太介 [50歳]
監査等委員である取締役[社外]
5年 / -

西村あさひ法律事務所法務人弁護士エン・ジャパン(株)社外取締役監査等委員

北浜法律事務所を経て、西村あさひ法律事務所に入所。クロスボーダー案件、M&A、事業再生、訴訟案件等の法務全般に関する豊富な実務経験を有する。

選任理由

クロスボーダー案件、M&A、事業再生、訴訟案件等の法務全般に関する豊富な実務経験を活かし、当社内においてコンプライアンス及びコーポレート・ガバナンスの観点から積極的に助言・提言を行っています。その経験が当社の成長及びリスク管理に今後も活かされると期待されます。



(株)チェンジウェブ代表取締役社長(株)リクス代表取締役社長CEO三井住友DSアセットマネジメント(株)社外取締役(一社)人的資本経営推進協会 代表理事

日本銀行を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーにて金融、小売、通信、公的機関など数多くの企業の経営変革プロジェクトに従事。退職後、企業の「変革」デザイナーとして活動を開始し(株)チェンジウェブを設立。

選任理由

数多くの企業の経営変革に携わった経験を活かし、人材育成の観点から社会・企業・個人の変革を担うサービスを展開してきました。その経験が、当社の目指す“これからののはたらき方のプラットフォームになる。”というビジョン実現に活かされると期待されます。



アドヴァンキャピタル(株)代表取締役

住友信託銀行(現・三井住友信託銀行)取締役、あおぞら銀行代表取締役社長を経て、アドヴァンキャピタル(株)を設立。長年にわたる金融機関での豊富な知識と経験を有する。

選任理由

長年にわたる金融機関での豊富な知識と経験により、当社の経営執行に対する適法性、健全性、透明性について適切かつ有用な発言が行われていることから、その職務が適切に遂行されていると判断しています。



(株)リグア社外取締役
日本電解(株)社外取締役監査等委員(公財)塩事業センター非常勤理事(株)北の達人コーポレーション社外取締役(株)コスモスイニシア社外取締役グリー(株)社外取締役監査等委員

(株)リクルートフロムエー(現・リクルート)取締役、(株)リクルートメディアコミュニケーションズ(現・リクルート)代表取締役社長、(株)リクルートホールディングス常勤監査役などを歴任。

選任理由

これまで人事、総務、マーケティング、販売会社統括、社内外広報、宣伝、ブランドマネジメント、IR、財務、法務、コンプライアンスと幅広い分野の知識と経験をもとに会社経営や監査役を歴任してきました。その知識と経験が当社の目指す“これからののはたらき方のプラットフォームになる。”というビジョン実現に活かされると期待されます。

執行役員一覧

2023年8月31日現在

■ グループ執行役員

外村 学
事業全般
UTエイム(株)代表取締役社長
UTコネク(株)代表取締役社長

山岸 建太郎
サービス開発部門

守安 智
事業開発部門

山田 隆仁
経営基盤部門
UTハートフル(株)代表取締役社長

並木 大
経営基盤部門

筑井 信行
戦略投資事業部門
UTスリーエム(株)代表取締役社長

相澤 祐治
事業開発部門
戦略投資事業部門
Green Speed Joint Stock Company取締役会長

森川 弘二
戦略投資事業部門
FUJITSU UT(株)代表取締役社長
UT エフサス・クリエ(株)代表取締役社長

保苅 浩史
戦略投資事業部門
UTコンストラクション(株)代表取締役社長

小野 雅人
サービス開発部門

澤入 正治
経営基盤部門

■ 事業会社執行役員

柏木 浩介
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

眞部 克彦
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

盛岡 勝
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

羽山 正人
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

小野 賢也
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

櫻原 裕巳
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

小久保 勉
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

石渡 顕
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

山田 津寿
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)

渡辺 亜希良
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)
UT MESC(株)代表取締役社長

本馬 隆信
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)

廣田 幸司
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)

佐藤 真澄
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)

右田 俊教
エリア戦略事業部門
UTコネク(株)

株式情報

商号	UTグループ株式会社	2023年3月31日現在
本社所在地	〒141-0022 東京都品川区東五反田一丁目11番15号	
創業	1995年4月14日	
設立	2007年4月2日	
資本金	6.8億円	
従業員数	47,497(連結)、914名(単体)	
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	
証券コード	2146	
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎年6月	
基準日	年4回(6月30日/9月30日/12月31日/3月31日)	
単元株式	100株	
発行可能株式総数	160,000,000株	
発行済株式総数	40,363,067株	
株主数	5,854名	
株主名簿管理人	三菱UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部 郵送先 : 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 電 話 : 0120-232-711(フリーダイヤル)	

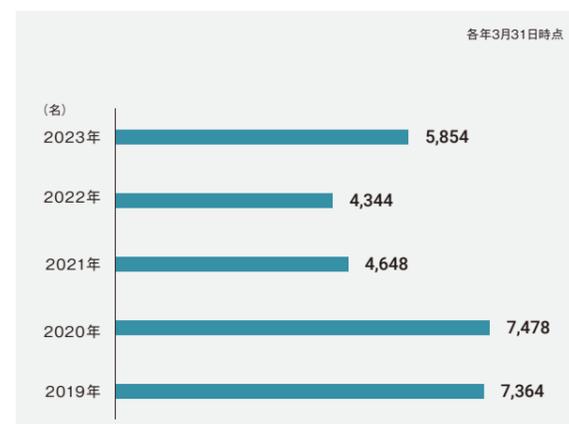
大株主	所有株式数(株)	持株比率(%)
若山 陽一	9,031,178	22.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,339,900	10.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,292,300	10.63
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	2,605,000	6.45
株式会社Lei Hau'oli	1,817,200	4.50
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	803,700	1.99
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	768,161	1.90
UTグループ社員持株会	609,298	1.51
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE STATE TEACHERS RETIREMENT SYSTEM OF OHIO	489,200	1.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227	439,701	1.09

*発行済株式総数には、当社保有の自己株式307株が含まれております。また、持株比率は、自己株式307株を控除して計算しております。

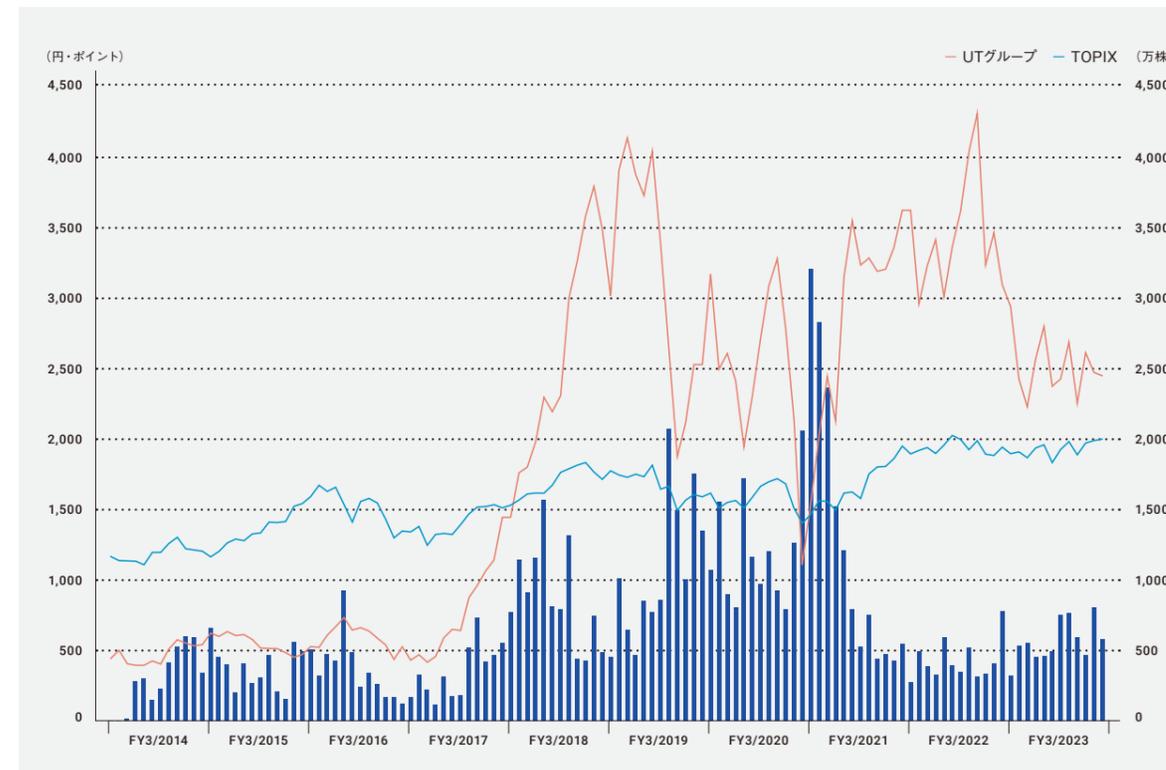
所有者別株式数比率



株主数



株価・出来高



株主総利回り(TSR※)

保有期間	3年	5年	10年
UTグループ	103.7%	74.5%	799.2%
TOPIX	153.4%	131.8%	242.1%

※TSR(トータル・シェアホルダー・リターン):キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率。UTグループのTSRは累積配当額と株価変動、TOPIXは配当込みの株価指数により2023年3月期末における各保有期間の利回りを計算。基準となる投資開始時の株価は、3年:2020年3月末、5年:2018年3月末、10年は2013年3月末の終値を適用。

統合報告書の制作・発刊にあたり

UTグループでは、当社が目指す中長期的なビジョンとそれに伴う企業活動、社会への価値創造についてステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的として、2021年3月期より統合報告書を作成・発刊しています。当社の顧客となる製造業を中心とした企業の皆様、働きたいという意欲を持つ求職者の皆様に加え、株主・投資家の皆様、そして当社従業員等を含むステークホルダーの皆様にとって、本レポートが当社への理解を深めるための有意義なコミュニケーションツールとなれば幸いです。本レポートでは2021年3月期以来、財務・非財務を含むより細やかで正確な情報発信を心がけるとともに、人材派遣業を取り巻く社会背景についても理解いただけるよう、毎回のテーマを設けて情報の編纂を行っております。制作にあたっては、経営基盤部門 IRユニットを中心に社内の幅広い関係部署と連携して行っており、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることをここに表明いたします。

これからも情報のさらなる充実と、ステークホルダーの皆様へのニーズに基づく情報発信を心がけてまいりますので、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしております。
2023年9月 執行役員 経営基盤部門担当 山田隆仁