

UT Group

2024 Integrated Report

UTグループ株式会社 統合報告書

2024 UT Group Integrated Report

UTグループ株式会社 統合報告書



EMPOWERING

激動する時代のその先へ これからも働く人とともに

海外情勢とともに、いまだ不安定な国内の景気動向。
コロナ禍という未曾有の事態を乗り越えたいまでも
私たちは先行きの見通せない時代の渦中にいます。

テクノロジーの圧倒的な進化なのか
新たなリーダーの登場なのか。
時代を変えるブレイクスルーが待ち望まれるなか
UTグループは創業以来信じる道を
これまでも、そしてこれからも歩んでいきます。

「はたらく力で、イキイキをつくる。」
一人ひとりの力を最大限に引き出して
日本の労働市場が抱える大きな課題を解決するために。
新たなビジョンを見据え、進化を重ねながら
全国の働く人とモノづくり企業を支えています。

CONTENTS

- 03 企業理念
- 05 トップメッセージ
代表取締役会長：若山 陽一
代表取締役社長：外村 学
- 15働く人の価値向上を追求するUTグループの歩み
- 17日本の労働市場の課題と私たちのソリューション
- 21価値創造プロセス
- 23働く人とともに成長するために取り組むべき課題とは
- 27サステナビリティ経営の実現に向けて
一人ひとりの可能性を広げる
事業基盤の継続的な強化
公正で透明性の高い組織統制
環境への適切な配慮
- 35事業におけるリスク・機会
- 37派遣社員へのニーズとUTグループの競争優位性



CHAPTER 01

持続的な企業価値向上のために

- 41 人材派遣市場と非正規雇用が抱える課題
- 43 非常識に挑み続けてきたUTグループの歩み
- 45 仕事創発価値を軸とした人的資本投資サイクル
- 53 エンゲージメントサーベイ



CHAPTER 02

中期経営計画とビジネス戦略

- 57 中期経営計画レビュー
- 63 第4次中期経営計画ローリングプラン
- 69 事業ポートフォリオ戦略
- 71 セグメントの補完関係と相互作用
- 73 UTグループ独自のバリューチェーン
- 75 マニファクチャリング事業
- 77 エリア事業
- 79 ソリューション事業
- 81 日系人材事業
- 83 ベトナム事業
- 84 エンジニアリング事業
- 85 M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化



CHAPTER 03

財務・非財務ハイライト

- 89 財務戦略・資本政策
- 93 非財務ハイライト
- 95 10年間の主要財務データ
- 97 連結財務諸表



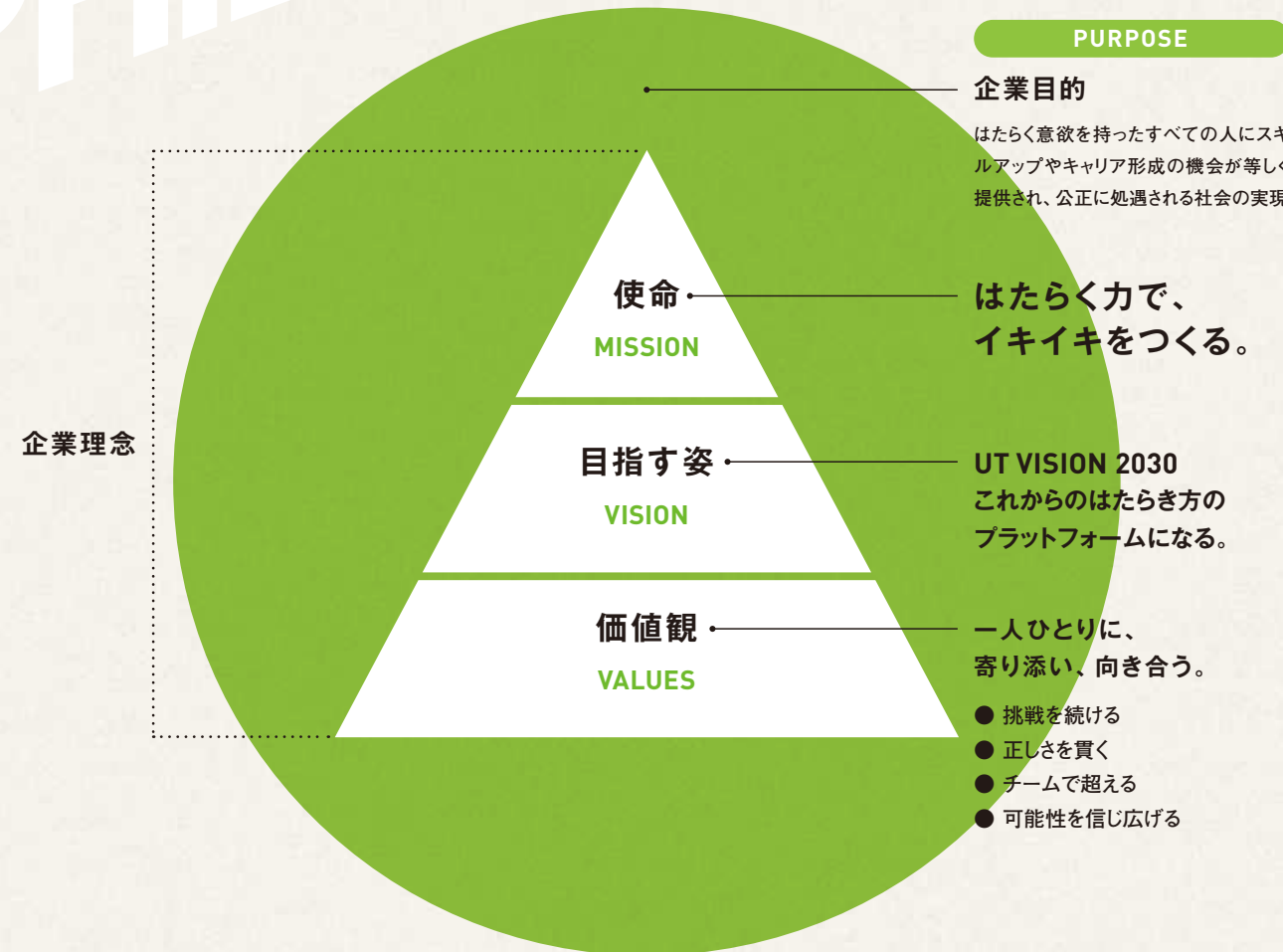
CHAPTER 04

コーポレート・ガバナンス

- 105 コーポレート・ガバナンスの考え方
- 111 社外取締役インタビュー
- 114 ステークホルダー・エンゲージメント
- 115 業務執行機能とコンプライアンス
- 117 UTグループのIR活動
- 119 取締役・執行役員一覧
- 121 株式情報

私たちが心に掲げ、目指しているもの

私たちUTグループは「はたらく意欲を持ったすべての人にスキルアップやキャリア形成の機会が等しく提供され、公正に処遇される社会の実現」を企業目的としてMISSION／VISION／VALUESに示している企業理念を共有し創業以来、強い使命感を持って働く人と企業がともに成長できる持続的な社会の実現を目指しています。



UTグループが果たす使命

MISSION

はたらく力で、イキイキをつくる。

私たちUTグループは、創業時から一貫して、はたらく人の成長と人生の安心に軸足を置いて成長してきました。
はたらく力は、実に、さまざまな「イキイキ」を人にもたらししてくれます。
はたらく力は、私たちに生きていく土台の安心感をくれます。
はたらく力は、私たちに社会とのつながりを与えてくれます。
そしてはたらく力は、ときに私たちに、自分では想像できなかった、自分の可能性に気づかせてくれます。あきらめ、望むことすら忘れていた、夢や志に生きる喜びを与えてくれます。

私たちは、はたらく意欲を持った一人でも多くの人へ「はたらく機会」を提供し、お客様とともに「良質な職場」を築き上げ、「自らの可能性に気づき、自らの意思で、自らの人生を真剣に生きる人」を増やし続けます。そうした人を一人でも多く増やし、一人ひとりの「イキイキ」の総和を大きくしていくこと。
それが、お客様の事業の成長、社会への貢献につながると考えているからです。

UTグループが目指す2030年の姿

VISION

これからののはたらき方のプラットフォームになる。

市場の変化を受けやすい仕事環境ではたらく一人ひとりに、変わらない「安心、つながり、成長」を。
その上で、お客様企業の皆様には、変化対応力を。
UTグループは「はたらく現場」の変化に合わせて、はたらく一人ひとりのイキイキを持続的に創出・支援できる「これからののはたらき方のプラットフォーム」になることを宣言します。
ライフスタイルや働き方の変化に対応しながら、キャリア形成の機会が等しく提供され、正しく処遇される社会の実現を目指します。

- みんなの「はたらきたい」に応える
はたらく意欲を持ったすべての人に応えられる、多様な職場と働き方、スキルアップの可能性を提供します。
- 外国人にも「イキイキ」を
日本で暮らし、働く外国人にも「イキイキ」するために必要なサポートを行い、職場の提供と連続したキャリア形成を支援します。
- 「安心」をいつでも
職場での適切な法令遵守環境の確保はもちろん、働いていない時間もサポートすることで、「働く」の質を高めることを目指します。

UTグループの価値観

VALUES

一人ひとりに、寄り添い、向き合う。

人の成長を通じて、お客様の成長に貢献する。
「人」に期待を寄せていただき、「人」を評価いただいてはじめて、私たちUTグループの事業は成り立ちます。「人」を通してお客様の事業、社会に貢献するのが、私たちUTグループです。
目に見えない、形のないサービスだからこそ、お客様にとって、社会にとっての「UTグループ」とは私たち一人ひとりの行動に他なりません。
そのことを胸に、私たちは常に自律した行動を心がけ、飽くなき自己向上に努め続けます。
一人ひとりが、一人ひとりに寄り添い、ひとつひとつの仕事、課題、想いに向き合い続けます。

- | | |
|-----------|------------------------|
| 挑戦を続ける | 目標と志を高く掲げ、挑戦し続ける。 |
| 正しさを貫く | はたらく人の視点に立ち、常に正しく行動する。 |
| チームで超える | 一人ひとりのために多様な組織を活かす。 |
| 可能性を信じ広げる | 一人ひとりの成長をどこまでも後押しする。 |



第4次中期経営計画達成に向け、 代表取締役2名体制に移行します。

UTグループ株式会社は、2024年4月より以下の通り、
代表取締役2名体制にて
第4次中期経営計画ローリングプラン（後述）を推進してまいります。

代表取締役会長

若山 陽一

（前：代表取締役社長兼CEO）

代表取締役社長

外村 学

（前：取締役兼執行役員）

代表取締役社長に就任する外村は、全事業部門を担当する取締役として、人事、人材開発及び営業領域における豊富な業務経験と経営全般に対する知見を活かし、当社グループにおいて強いリーダーシップを発揮してまいりました。この度、第4次

中期経営計画ローリングプランの推進にあたり、創業者である若山を代表取締役会長、外村を代表取締役社長とする代表取締役2名体制へ変更することで、意思決定の迅速化及び業務執行機能の強化を図ってまいります。

長期経営ビジョン実現に向けて

新体制にあたり、外村は事業の陣頭指揮、サービス基盤及び事業基盤の構築により“派遣サービス”の質を高めて当計画を実現すること、加えて組織力の強化を担います。一方、若山については、2030年3月期を見据えた長期経営ビジョンの実現に向けた次期中期経営計画、経営方針の策定等の役割を担います。

当社グループのパーパスである、「はたらく意欲を持ったすべての人にスキルアップやキャリア形成の機会が等しく提供され、公正に処遇される社会の実現」を目指し、業界のリーディングカンパニーとして、製造業向け人材派遣事業の新たな在り方を追求してまいります。

INTERVIEW

with Wakayama Yoichi

若山 陽一

－ UTグループ株式会社
代表取締役会長

自分の人生を主体的に生きる。
そのことを、はたらく誰もの当たり前にしていく。

株主様をはじめとするステークホルダーの皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。2024年4月より代表取締役2名体制とし、私は代表取締役会長として、より長期的な視点で会社を捉え、その方向性を決めていく役割に重きを置くことにいたしました。長期的にどのようなことを事業として行っていくのか、まだ未確定な部分も多いですが、少なくともこれまで大切にしてきたことをベースに、UTグループがつくるプラットフォームでより多くの人に自己実現を叶えられる状況をつくり出してまいります。

経営者としての原点

経営者としての私の原点は、16歳の時のオートバイ事故にあります。肝臓は破裂し複雑骨折をしていたため、病院のベッドで何日間か眠っていました。数か月後に、看護師さんが外に連れ出してくれて太陽の熱量を肌に直に浴びた瞬間、生きている実感のようなものが体中を突き抜けてきました。そして、こんな思いも込み上げてきたのです。「これまでは厳しい父親に従って生きてきた。でもこれからは、自分の人生を主体的に生きていきたい」
いま思えば子供じみた発想ですが、これが人生における大転換となり、職業として経営者を意識することになりました。
20歳の頃には、起業資金を貯めるために、横浜の飲食店で働いたり、その店の客相手にコーヒーを売る屋台を自ら開いたりしていました。他にもさまざまな仕事を経験しましたが、もっとも好きだったのはビルの窓拭き

かもしれません。ゴンドラを少しずつ移動させながら、1枚また1枚とひたすら拭いていくだけです。それでも、自分の作業によって綺麗になっていくのがシンプルにわかり、達成感があります。作業を終えて地面に立って見上げると、ピカピカになったガラス窓が夕陽で染まっている。これほど気持ちのよい仕事はありません。

三方良しを生んだ、派遣社員の正社員雇用

では、なぜ派遣会社を起業したのか。これは、たまたま知人の紹介で派遣業界へと足を踏み入れ、当時の業界大手三社を経験したという理由にすぎません。けれど、はじめの1社目で営業として現場をまわり、次の会社の参謀室では経営を学ぶうちに、人材派遣業界の中の具体的な課題と出合うことになります。そうすると、事業をつくりたいと思っている自分と、事業そのものの課題とが結びついて、「自分だったらこうするのにな」という考えが具体的にってくるのです。もちろん、現実はそのなかに甘くはありません。起業してからも、受注はできても人材が集まらず、共同起業した友人と毎日のように作業現場に入る時期がしばらく続きました。そんな様子を見ていた50代の派遣社員から逆に励まされ、ご自宅で食事をいただいたこともあります。
その人があるとき、私にこう言いました。「もしできることなら、社会保険があったらありがたいです」
世間一般の仕事なら当たり前のことですが、派遣業界においては、それが無いことに誰一人として疑問を持っていませんでした。安心して長く働

「社会で働く一員として、 自分が働く意味や人生における目標という 大きな視座を持ってもらいたい」

き続けてもらうために、社会保険は欠かせないものなのだと気付かされたのです。この出来事が、のちに派遣社員を正社員として雇用するようになったきっかけでした。無期雇用を開始してからは、応募者も次第に集まるようになり、定着率も上がっていきます。目の前のはたらく人が抱えている不安、経営者として顧客が必要とする人材を届けられるのかという焦燥、派遣された人が長続きしないという顧客の不満、三者の悩みが一気に解消したのです。
目の前にある課題を見過ごさない。そして、なにができるのかと考え抜き、手を打つ。
UTグループでは、常にこれを繰り返してきましたが、実際の行動に移してこられたのは、私自身がさまざまな仕事と現場を経験してきたからかもしれません。かつての自分のように雇用される側の立場として考え、派遣ビジネスを客観的に捉えると、じっとしてはいられなかったのです。

マニュアルやルールよりも大切なこと

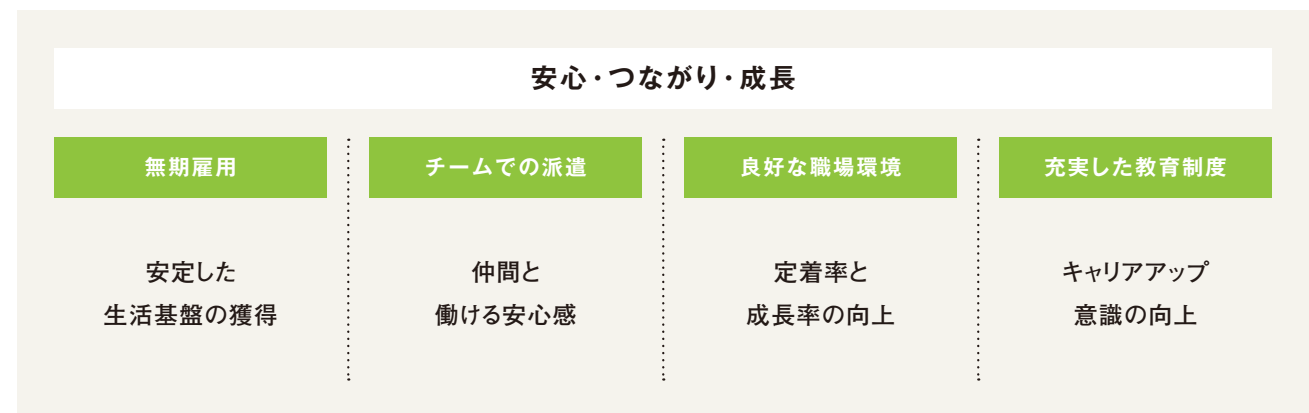
人が集まりやすくなったとはいえ、一現場に50人・100人という大人数の派遣契約となると人を集めるのは容易ではありません。どうにか集めたとしても、それ以上に難しいのは、彼ら彼女らが、しっかりと顧客の要望に応えることです。はたらく一人ひとりのさまざまな思いを掘り上げ、モチベーションを高めて派遣先へ送り出すというマインド面の支援は欠かせません。
当時はよく、勤務初日を迎える前、立ち上げのメンバーたちを居酒屋など

に集めて決起集会を開いていました。「この会社から期待されているのはこういうことです」「我々は最終的にこのような姿を目指しましょう」と、まずは趣旨を説明します。派遣社員というのは入社時期がバラバラでお互いの経歴も分かりません。ですから、自分がどんな組織に属して、そこでどんな役割を果たしていくことになるのかを、しっかり各自が理解しておくことは、働く上で非常に重要なエンジンになります。
派遣先での勤務時間や働き方のマニュアルやルールといったハード面も大事ですが、もっと大事なことがあると知ってほしい。そう強く願って、一人ひとりに接していました。社会で働く一員として、自分が働く意味や人生における目標という大きな視座を持ってもらいたい、そんな一心でした。

オープンカンパニーとはなにか？

創業8年目には業界初となる上場を果たしました。創業前に複数社を経験して、オーナーという一人の人間の一存が、何万ものはたらく人の行く末を決めてしまうことに、強く違和感を覚えていたこともあります。そして、上場したときについた時価総額のうち、約半分を自分が保有していることにもまた、違和感がありました。私は経営者であり株主でもあるわけですが、はたらく人たちは労働者のままです。派遣事業は巨大な設備に投資することがないので、資本集約的である必要はなく、労働力を提供するはたらく人こそ経営の源であるのに、まったくおかしいことだと思いました。

UTグループがつくり上げた「無期雇用派遣」という新しい「はたらき方」



そこで、株主や労働者、経営者といった区別をなくしたいと考え、「オープンカンパニー」の概念を打ち出したのです。株主と労働者が別人ではなく、同じ人が株主であり従業員でもあり、時に経営も担うという会社の形です。業界初の従業員持株会を設け、派遣社員も株主になれる制度を作りました。最終的には、派遣社員たちが筆頭株主になることが、この会社にとって一番いい形であるに違いありません。自分たちが働くことで会社の業績が伸び、その利益が自分たちに還元される、という明確な仕組みは、強い循環を生み出し強い会社を作り上げるはずです。「オープンカンパニー」の思想は、後に人事制度にも反映させました。派遣社員が役員になるキャリアパスを叶えるためのエントリー制度がその一例です。この会社の風土に合った制度を手探りしながら、今後も積極的に諸制度や施策を取り入れていきたいと考えています。

コロナ禍にあっても雇用を守り通した

コロナ禍に見舞われたのは、創業25周年の節目を迎えた直後でした。特に工場派遣の場合は、大勢が同じ時間帯に通勤し、同じ時間帯に同じ空間で働くわけですから、ソーシャルディスタンスを保つのは容易ではありません。派遣先の突然の生産停止や需要変動による大幅な売上減少が予測されました。しかし、先の見えない中でも、はたらく人の雇用を守り、事業の安全性の確保にできる限り対応していくしかありません。リーマンショックの際もそうでしたが、こういった緊急時には、全社としての方針より、それぞれの現場での顧客状況を鑑みた判断を尊重するほかないのです。工場の稼働停止にともなう顧客との交渉に試行錯誤しましたが、幸いにもなるべく解雇者を出さないようにという顧客の配慮もいただき、雇用や職場がなくなるという事態はほぼ避けることができました。前代未聞のこの期間に経営者として熟考したのが、資金調達や財務安定化という課題です。たどり着いた答えのひとつとして、有償ストック・オプションの発行がありました。有償ストック・オプションには、中期的な成長及び株価上昇に対する経営者のコミットメントによって、経営幹部

や管理職層の明確な目標共有、成長意欲の促進や会社全体の一体感を醸成する効果もありました。

はたらき方の新たなプラットフォームへ

同時に、第4次中期経営計画も策定しました。自分の仕事、もっと言えば、自分の人生についても一定のゴールを置くことは非常に大事です。私自身、そのようにして生きてきたわけですが、時間軸を決めて到達地点を定める中期経営計画は、会社組織に欠かせません。大きなゴールは二つあります。一つは、派遣単価を上げて、派遣社員の給料を2021年比で20%アップさせること。もう一つは、派遣の仕事を安定的に紹介できるようにして、月間入社人数を2,000名以上にすること。現場と一体になって、進捗プロセスを見つめながらゴールへ向かっているところです。その先にもまだまだ目標はあります。例えば、派遣で働いている人たちは、複数の企業での勤務を経験しますから、一つの会社内だけでキャリアを積んでいくわけではありません。特に製造派遣では、学歴や経験が給与にほとんど影響せず、契約期間内のしっかりしたはたらきが求められるだけで、それ以上はあまり期待されていない現状があります。これでは持続的なキャリアは望めません。さまざまな企業で身に付けたスキルや経験を可視化して適切に評価されるような人事労務サービスの基盤をつくり、派遣業界に新たなスタンダードをもたらしたいと考えています。企業横断をふまえた一人ひとりの働きを把握して、積み上げられてきたキャリアを途切れたものとせずに丁寧に価値づけるのは、派遣会社の果たすべき役割ではないでしょうか。はたらく人に、確かな成長とはたらく機会を、私たちは提供していかなければなりません。この人事労務サービスは未来のはたらき方のプラットフォームになると思っています。正社員か派遣社員かというのは問題ではありません。大企業に属さずとも、派遣社員であっても、自分自身のキャリアは形成できるのです。働く環境としてどの企業を選ぼうとも、自分のキャリアを一貫して認識できる仕組みがあれば、はたらく人の流動化が進み、はたらく人

「何のための事業なのか——。その答えはいつも、現場にある」



の自由度は高まると思います。年齢や家族の形によって変化していく可能性のある働く価値観にも十分に対応できます。

不公平さをなくし、はたらく人の人生を充実したものに

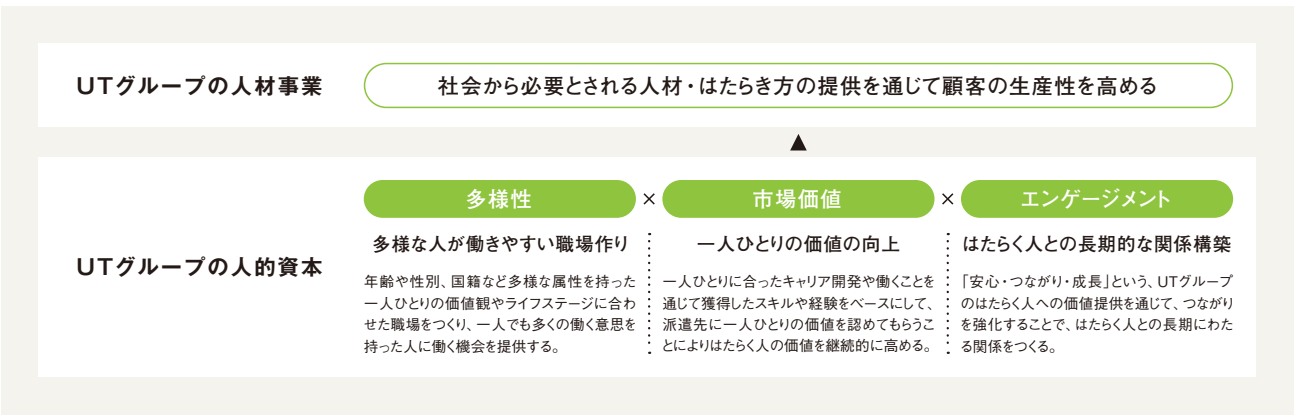
今の日本の社会は残念ながら、多様なはたらき方が実現できる環境とは言えません。非正規と正規という区分を見てもそれは明らかです。二つに区分されることによって間に抜け落ちてしまい、制度や仕組みを享受できない人は少なくありません。すでに一企業に属して長く働き続けるという形は主流ではなくはじめていますから、多様な人材、多様な価値観に合わせて柔軟にマネジメントシステムを変えていかなければ、企業も生き残れません。一般的ではないはたらき方を選択しても、それがデメリットになることなく利便性が得られるシステムを構築して、働くことの価値やはたらく環境のアップデート

を図っていきたいと考えています。非正規と正規の間に存在する不公平というものをなくしていきたい。そして、はたらく意欲が失われることがないように、それらを停滞させるような仕組みや制度を変えていきたい。さらに、はたらくモチベーションが上がって、充実した人生を過ごすための仕組みやサービスを展開していきたい。これが以前から変わらぬ私の思いです。「何のための事業なのか」。その答えはいつも、現場にあります。その軸を忘れずに進んでいけば、次に目指すところも自ずと見えてくるはずです。その先には、誰でも自分のキャリアや働き方を、前向きに自由に自分自身で決められるという世の中が必ず拓けていきます。「これからは、自分の人生を主体的に生きていきたい」16歳のときに私が抱いた思いは、多くの人も胸の奥に持っている望みではないでしょうか。それを堂々と一人ひとりが叶えていく企業を目指して、私たちは歩みます。

第4次中期経営目標



一人ひとりの成長の積み重ねがUTグループの成長につながる



INTERVIEW

with Sotomura Manabu

外村 学

－ UTグループ株式会社
代表取締役社長

企業からも求職者からも選ばれる
「より良い職場モデル」を提案し、
「派遣」というサービスの新たな価値を創造する。

代表取締役社長就任のご挨拶

株主・投資家の皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2024年4月1日にUTグループ株式会社の代表取締役社長に就任いたしました外村学でございます。私は、1991年に株式会社リクルートに入社し、HR領域でキャリアを積んでまいりました。当社には、2017年に入社し、上席執行役員として、人事を中心にバックオフィス業務を統括。2019年より取締役として中長期戦略の策定にも携わってまいりました。HR領域での長年の経験を活かし、「派遣」というサービスの新たな可能性を模索していきたいと考えております。

第4次中期経営計画ローリングプランの策定

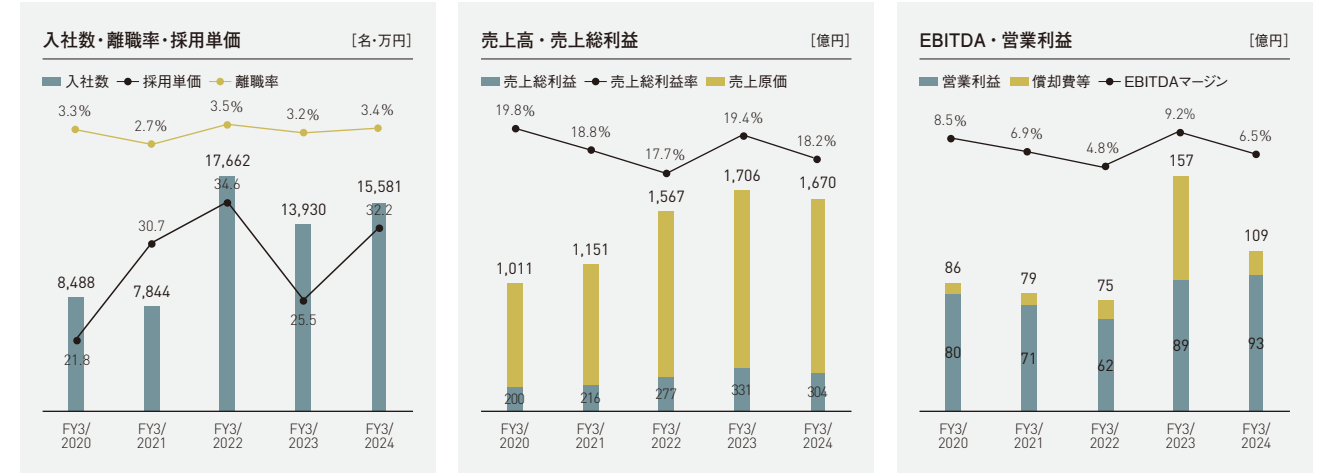
UTグループは、2020年5月に策定した第4次中期経営計画（2021年3月期～2025年3月期、以下「当初計画」）で掲げる「より多くのはたらく人に応えられるキャリアプラットフォームへ」という中期経営目標のもと、一人ひとりのライフスタイルや働き方の変化に対応しながら、キャリア形成の機会を等しく提供され、適正に評価される社会の実現を目指してまいりました。

当初計画4年目にあたる当期（2024年3月期）は、前期から続く半導体の生産調整などの影響を強く受けたほか、製造業全体で生産活動が停滞する状況でのスタートとなりました。強い需要回復を織り込んでいた

下期も半導体関連の顧客企業を中心として、想定を下回る需要推移となったこと、加えて、本格的な回復までに半年から1年ほどの遅れを見込んだことから、当初計画を見直しする第4次中期経営計画ローリングプラン（以下「当プラン」）の策定に至りました。

振り返りますと新型コロナウイルス感染症の拡大が続き、先行き不透明な経済状況下でスタートした当初計画は、1年目から2年目にかけて、コロナ禍の顧客工場の稼働停止等の影響を最小限に食い止めるとともに、その後の人材需要の回復期において、積極的な採用活動を展開したことから、当初計画スタートからの2ケ年で技術職社員数は150%の純増を果たし、売上高は約550億円拡大するという好発進となりました。3年目においては、2ケ年で積み上げた技術職社員数を起点としながら、当社グループが中長期的に成長加速を実現していくための盤石な事業基盤を整えるよう努めました。共通の特性を持つ事業会社の統合や事業会社間のアドミニストレーション業務等の標準化及び共通化、人員配置の最適化を促進。採用活動においても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することで、採用効率改善への取り組みを進めてまいりました。このように事業基盤の着実な強化に努め、順調に推移していた当初計画でしたが、当期における半導体関連分野の生産活動停滞が想定よりも長いと見込んだこと、加えて、昨年の事業環境の変化や製造派遣業界の動き等を踏まえ、当初計画の戦略を見直し、最終年度を1年後ろ倒しさせていただいた上で、当社グループが理想とする派遣事業の姿である中期経営目標の達成を全力で目指してまいります。

第4次中期経営計画の業績推移



「派遣」というのはたらき方の利便性を高める

当プランのゴールとなる2026年3月期に当社グループが目指すのは、「派遣」というのはたらき方をサービスとして捉え、さらに利便性の高いサービス基盤を構築することです。日本の労働市場は、少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少を背景として、人手不足がますます進行しています。このような状況下で当社グループの主要顧客である製造業の企業から求められるのは、採用代行機能だけでなく、人材育成、職場管理による定着化も含めたトータルソリューションです。多様な人々にイキイキと働ける職場を提供し、キャリア形成支援によって、一人ひとりの

生産性を高めることが派遣事業者にと求められているのです。こうした社会の変化は、当社グループにとって大きなチャンスとなります。

当社はこれまで、派遣“なのに”正社員のような教育や成長機会を提供することで、求職者のニーズに应运ってきました。今後は、派遣“ならでは”のサービスを提供していくことで、求職者からより選ばれる会社になるべきだと考えます。派遣には「いつでもすぐに働ける」「好きな地域で働ける」といった利便性があります。すぐ働きたいというニーズに応えるため、最短1日で入社できる採用の仕組みもあります。今後は、ライフステージに合わせて、キャリアを中断しても戻りたいタイミングですぐに働けるような「出入り自由」な人事制度も整えたいと考えています。

第4次中期経営計画ローリングプランで目指す姿

生産年齢人口減少により人手不足が進むと、労働市場は売手市場になる



「企業視点」ではなく「働く人視点」での戦略の転換が必要



派遣をサービスとして捉え、利便性の高いサービス基盤を構築

応募したら
すぐ働ける

色々な仕事を
経験できる

入退社手続が
簡単

給与が日払い

経験の蓄積を
給与に反映



派遣で働く人から最も選ばれる派遣会社へ

第4次中期経営計画ローリングプランの注力テーマ

	マニファクチャリング事業	エリア事業
事業環境	・人口減少に伴い大規模工場が選好する若年男性は減少し人手不足が加速 ・自動化による要求スキルの変化から領域ごとの専門化や教育ニーズの高まり	・各地域の製造業向け人材派遣市場は拡大傾向 ・地域ベースの市場シェアはまだ低く、拡大の余地が大きい
目指す姿	顧客ごとの「より良い職場モデル」の追求を通じて、ツインカスターの価値を向上し、圧倒的シェアNo.1を獲得する	地元・地域で働きたい、多様な属性・多様な働き方を希望する求職者ニーズに応え、各地域から最も信頼される「地域一番店」を目指す

製造派遣に特化し「より良い職場モデル」を追求

当プランにおける成長ドライバーとなるのは、「マニファクチャリング事業」と「エリア事業」です。

「マニファクチャリング事業」では、顧客企業に密着した課題解決型の提案によって、リレーションを強化する「トップシェア戦略」を推進してまいりました。派遣先工場内でのシェア拡大をはかることで、リーマンショックやコロナ禍のような顧客工場の生産調整期にもシェアを維持し、回復期には大量動員によってシェアを一気拡大できる強固な体制づくりが可能となります。トップシェア戦略の鍵を握るのは、顧客企業ごとの「より良い職場モデル」の構築です。職場改善提案とともに当社が雇用・育成した高スキル人材を現場に定着させることで、お客様の品質・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っています。

業界としては、「半導体関連分野」、「自動車関連分野」に特化していきます。人材需要の低迷が続いた半導体関連分野ですが、国内工場の

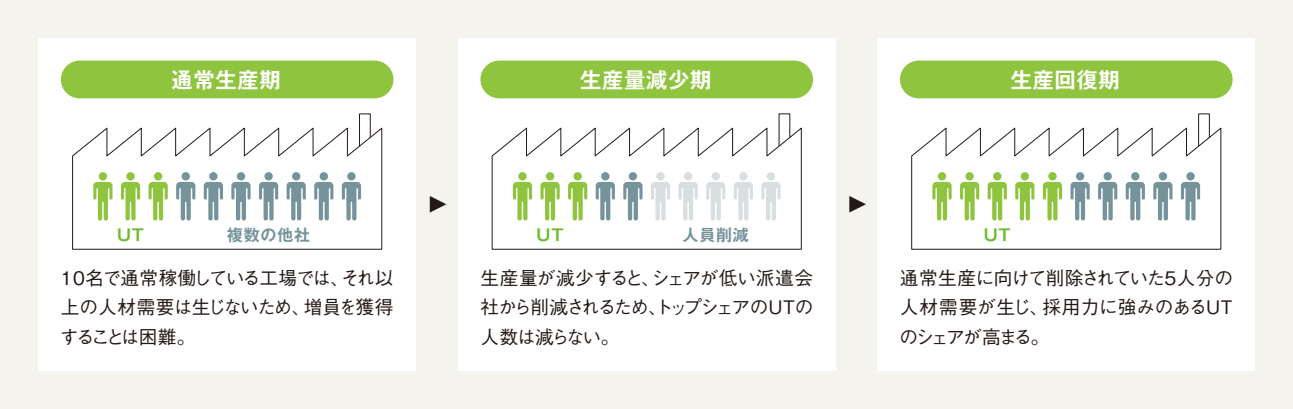
新設ラッシュに伴い、派遣需要が大きく高まることが予想されます。自動車関連分野においても、慢性的な人材不足から、製造現場における人材派遣のニーズが高まることは間違いありません。

人材需要の増加に備え、採用活動にも尽力しています。コロナ禍における採用プロセスの徹底的な改善を経て、現在では月間2,000名を採用できる体制が整いつつあります。2024年3月には、単月で2,344名を採用するなど、明るい材料も増えています。

兵庫県、茨城県の成功モデルを全国へ

「エリア事業」においても工業地帯を中心に全国各地域の製造派遣市場は拡大傾向にあり、成長の余地は十分にあると考えます。現在、当社グループは、兵庫県、茨城県で製造派遣における地域シェアNo.1を獲得していると考えられます。これは、M&Aによって地域に特化した派遣事業者をグループ化し、地域での認知度を高めた結果です。このモデルを全国展開し、「地域一番店」を増やしていく計画です。そのための課題となるのは、各エリアにおける職場の開拓で

トップシェア戦略によるシェア拡大のメカニズム



第4次中期経営計画ローリングプランの戦略投資テーマ

	日系人材事業	ベトナム事業	ソリューション事業
事業環境	● 日系人の就労制限が緩和 日本語能力などの一定の能力を満たせば日系4世まで就労制限がない ● 地方では人口減少が深刻化 人口減少が進み地方経済は縮小、工場誘致をしても人が集まらない	● ベトナムは高い経済成長が見込まれる IMFの推計では2022年から2025年までに年率5.8%の実質GDP成長を予測 ● 製造業への対内直接投資が活発 2018年から2022年までに製造業への新規投資件数が2倍に増加	● 大企業では構造改革が進む 大企業グループでは構造改革に伴い人材を流動化させたいニーズが高い ● 採用難による人材需要 大企業グループでも採用力に限界があり、派遣・人材紹介ニーズは高い
目指す姿	日系人材派遣No.1	ベトナムにおける製造派遣No.1	大企業グループに特化した人材パートナー

す。地元で働きたい、短時間で働きたいといった求職者のニーズに合わせた多様な職場を用意することで「エリア事業」の拡大につなげます。

その他、新たな事業領域の柱を育てるために外国人労働力の活用にも注力していきます。そこで新たに取り組むのが「日系人材事業」です。特に当社は、日系ブラジル人の活躍に注目していますが、政府も「日系4世」の就労制限を緩和するなど、日系人がより日本で活躍しやすい環境づくりが進んでいます。当社グループには、日系人材派遣で37年以上の歴史を持つUTスリーエム株式会社があります。同社のノウハウを全国に波及させ、国内における日系人材派遣No.1を目指します。さらに、海外ベトナムで製造派遣業を展開する「ベトナム事業」、既存顧客である大企業の人事構造改革を支援する「ソリューション事業」も展開しています。

なお、当プランによって基幹業務となる製造派遣業に集中するため、2024年4月1日付でUTコンストラクション株式会社、UTテクノロジー株式会社の全株式を譲渡し、エンジニアリング事業セグメントを廃止いたしました。

国内技術職社員数5万人超を実現し
圧倒的マーケットリーダーへ

各セグメントの幅広い施策によって、当社グループは、第4次中期経営目標で掲げた派遣事業のあるべき姿を目指します。それは、一人ひとりのライフスタイルや働き方の変化に対応しながら、キャリア形成の機会を等しく提供され、公正に処遇される社会の実現です。そのためには、圧倒的マーケットリーダーになる必要があります。当プランの最終年度には、現在約3万3,000人の国内技術職社員数を5万4,000人規模まで拡大する計画です。それは、約40万人と言われる国内製造派遣労働者の13%ほどになります。製造派遣市場で働く誰もがUTグループを知っている未来を構築することで、「より多くのはたらく人に応えられるキャリアプラットフォーム」の実現を目指します。

当プラン最終年度の数値目標としては、売上高2,765億円、営業利益224億円、EBITDA250億円を目指します。製造派遣業のリーディングカンパニーとして、「派遣」というサービスの新たな価値を創造していきます。

連結数値目標

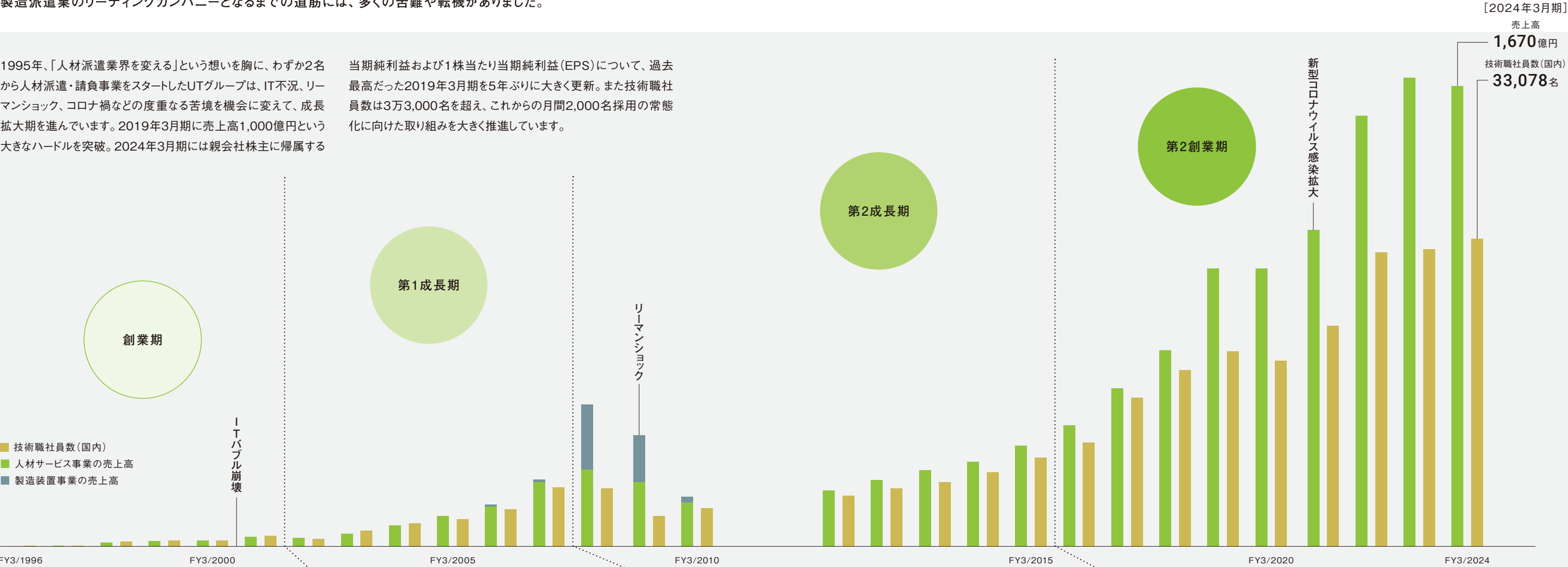
	FY3/2024実績			FY3/2025目標			FY3/2026目標
	連結	既存事業	M&A関連	連結	既存事業	M&A関連	連結
売上高 [億円]	1,670	1,955	195	2,150	2,346	419	2,765
EBITDA [億円]	109	—	—	160	—	—	250
営業利益 [億円]	93	146	△10	136	234	△10	224
親会社株主に帰属する当期純利益 [億円]	63	—	—	130	—	—	145
EPS [円] FY25/3及びFY26/3は潜在株式調整後	160	—	—	275	—	—	306
EBITDAマージン	6.5%	—	—	7.4%	—	—	9.0%
売上高営業利益率	5.6%	7.5%	-5.1%	6.3%	10.0%	-2.4%	8.1%
参考指標							
ROE	25.4%	—	—	23%	—	—	23%
国内技術職社員数 [名]	33,078	39,391	5,250	44,641	45,908	8,570	54,478

働く人の価値向上を追求するUTグループの歩み

1995年に誕生したUTグループは、2024年で創業30年目を迎えました。
製造派遣業のリーディングカンパニーとなるまでの道筋には、多くの苦難や転機がありました。

1995年、「人材派遣業界を変える」という想いを胸に、わずか2名から人材派遣・請負事業をスタートしたUTグループは、IT不況、リーマンショック、コロナ禍などの度重なる苦境を機会に変えて、成長拡大期を進んでいます。2019年3月期に売上高1,000億円という大きなハードルを突破。2024年3月期には親会社株主に帰属する

当期純利益および1株当たり当期純利益(EPS)について、過去最高だった2019年3月期を5年ぶりに大きく更新。また技術職社員数は3万3,000名を超え、これからの月間2,000名採用の常態化に向けた取り組みを大きく推進しています。



【1996年3月期 -】創業期

常識にとらわれないスタイルで 人材派遣業界を変えるべく邁進

“製造派遣社員の定着率は低い”という当時の状況を打破すべく、派遣社員の教育支援を整え、スキルアップに応じて昇給させる仕組みを提案。「正社員雇用」や「社会保険100%加入」を叶え、業界の常識を覆してきました。2001年にはIT不況を受けて2期連続の赤字となりましたが、そこで改めて会社の存在意義を考えるべく「志の会」を発足。「はたらく力で、イキイキをつくる。」の原型がつくられました。

- 1995年 当時24歳の若山陽一がエイムシーアイシー有限公司設立
- 1996年 日本エイム株式会社(現・UTエイム株式会社)に改組
- 2000年 独自のビジネスモデル「工程一括請負」導入
- 2001年 技術職社員能力向上のための請負推進チーム設置

【2002年3月期 -】第1成長期

製造派遣業界で初の株式上場 さらなる成長に向け業容拡大へ

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。その後、人材派遣事業に加え、組み込みソフトウェア開発等を行う設計開発事業、中古製造装置の製造装置事業などM&A等による業容拡大を推進。設計・装置・人材の3つの観点から製造企業をトータルに支援する総合企業を目指し、2008年3月期には連結売上高約65%増、営業利益約80%増など急速な成長を実現しました。

- 2002年 半導体製造領域への特化を推進
- 2003年 日本エイム株式会社株式をJASDAQ市場に上場
- 2006年 設計開発事業、製造装置事業に参入
- 2007年 持株会社化し、ユナイテッド・テクノロジー・ホールディングスとして新たなスタートを切る

【2008年3月期 -】第2成長期

世界的経済不況による挫折と 再起を果たすための原点回帰

業容拡大戦略で急速な成長を実現しましたが、2008年のリーマンショックをきっかけとした世界的な経済不況の影響を受け、業績は大きく下降。そこで再起を期すべく、設計開発事業と製造装置事業を売却し、人材派遣業に経営資源を集中する決断をしました。経済不況による大きな挫折は、私たちが成すべき事業の在り方を再確認する「第2成長期」となり、いまに至る地盤固めの重要なきっかけとなったのです。

- 2009年 商号をUTホールディングス株式会社に変更
- 2009年 設計開発事業、製造装置事業を売却
- 2010年 「脱半導体・脱エイム」全方位戦略へ
- 2012年 全子会社を、UTを冠する商号へ変更
- 2015年 「One UT」「Next UT」を開始

【2016年3月期 -】第2創業期

働く人と企業がともに成長できる キャリアプラットフォーム構想の実現

「One UT」「Next UT」や各種のキャリアデザイン研修など、人材育成・キャリア形成を目指す多彩な取り組みが、働く人と顧客企業の両方から選ばれる強みとなり、2018年には製造派遣業界No.1の規模に成長。また2019年に「ポーター賞」を獲得するなど、外部からの高い評価を獲得しました。キャリアプラットフォームの対象を広げ、次なるステージへと歩みを進めています。

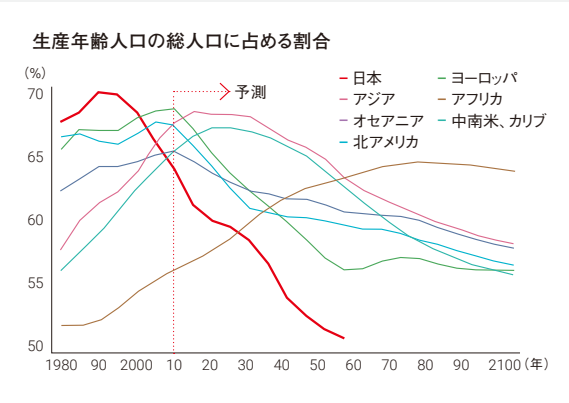
- 2018年 製造派遣で業界No.1へ
- 2018年 UTエイムがグッドキャリア企業アワード大賞を受賞
- 2019年 UTグループがポーター賞を受賞
- 2019年 長期経営ビジョン「UT VISION 2030」発表
- 2019年 東京証券取引所市場第一部へ市場変更

日本の労働市場の課題と私たちのソリューション

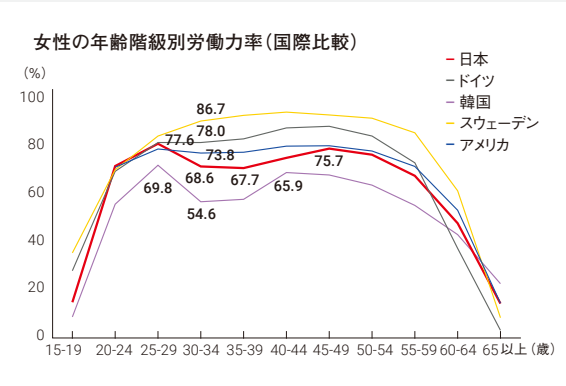
停滞する日本経済の背景には、旧態依然とした労働市場が抱える多くの課題があります。
新たな時代にふさわしい労働市場の実現もUTグループが描くビジョンのひとつです。

生産年齢人口比率の急速な低下

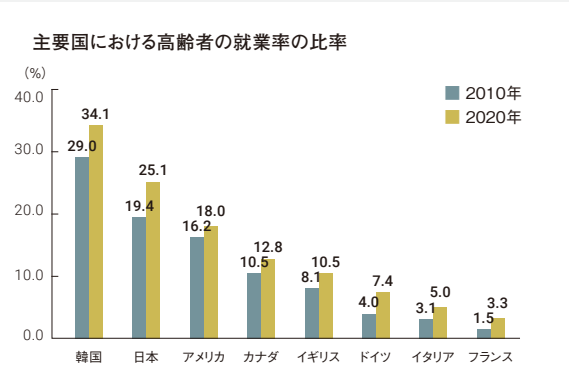
日本の生産年齢人口比率は諸外国と比べて低く、今後さらに低下すると予測されています。根本には少子高齢化の問題があり、生産年齢人口比率の低下から65歳以上の高齢者の就業率が上昇しています。20代後半～30代女性の労働参加率が低いことも日本が抱える課題のひとつ。多くの人が働きやすい環境を整え、労働参加率を高める必要があります。



※内閣府「世界経済の潮流 2011年」より編纂
※2010年以降は資料発表時点での予測



※内閣府「男女共同参画白書 平成25年版」より編纂
※「労働力率」は15歳以上人口に占める有労働力人口(就業者+完全失業者)の割合
※日本は総務省「労働力調査(基本集計)」,その他の国はILO「LABORSTA」「ILOSTAT」より



※総務省統計局(2021年発表)資料より編纂
※日本は総務省「労働力調査(基本集計)」,他国は「OECD.Stat」より

生産年齢人口の減少を補うために取り組むべき課題とは

働く人一人ひとりの生産性の向上

生産年齢人口比率の低下を補填するには一人あたりの生産性を高めることが不可欠。
働く人のスキルアップだけでなく
スキルが十分に発揮される環境が重要

労働参加率を高めるための 多様な人材の活躍機会の創出

女性・高齢者・外国人など
多様な人が参加しやすい労働環境と
企業と働く人を
つなげていく支援が必要

限られた労働力を社会全体で活用するために必要なこととは

企業に依存せず職能に応じて ステップアップできる社会の実現

「ひとつの会社に退職まで勤め上げる」という
旧来の日本的価値観に縛られず
外部労働市場を活性化させることが
人材力を底上げする土台となる

業務内容やスキルが 適正に評価される環境の構築

年功序列・終身雇用の慣行によって
スキルが適正に評価されない現状に。
適正な評価環境の構築が
成長意欲の向上につながる

日本独自の労働市場を形成してきた労働慣行

労働市場が抱える課題に対して、いわゆる“ジョブ型雇用”への転換が語られることが増えていますが、諸外国と日本の労働市場にはどのような違いがあるのでしょうか。その点を考える上で重要なのが、終身雇用で代表される雇用形態や、採用・教育に見られる労働慣行です。ここでは代表的な慣行をピックアップして解説していきます。

終身雇用

定年まで正社員としての雇用を保障
業績不振等を除き簡単に解雇されない

「定年まで正規雇用する」という保障により企業は労働者を獲得してきましたが、経済が低迷する現在、制度的な崩壊が予測されています。コスト増や成長意欲の停滞などがデメリットとして挙げられています。

年功序列

担当業務や業務成績への評価とは別に
年齢による一定の昇給・昇格が保障される

年齢が上がるほどに評価が高まる「年功序列」も終身雇用とセットで日本企業に根付いてきた慣行です。成果に対する適正な評価と相反するものであり、社員の高齢化による人件費の増大をもたらす要因となります。

新卒一括採用・社内教育

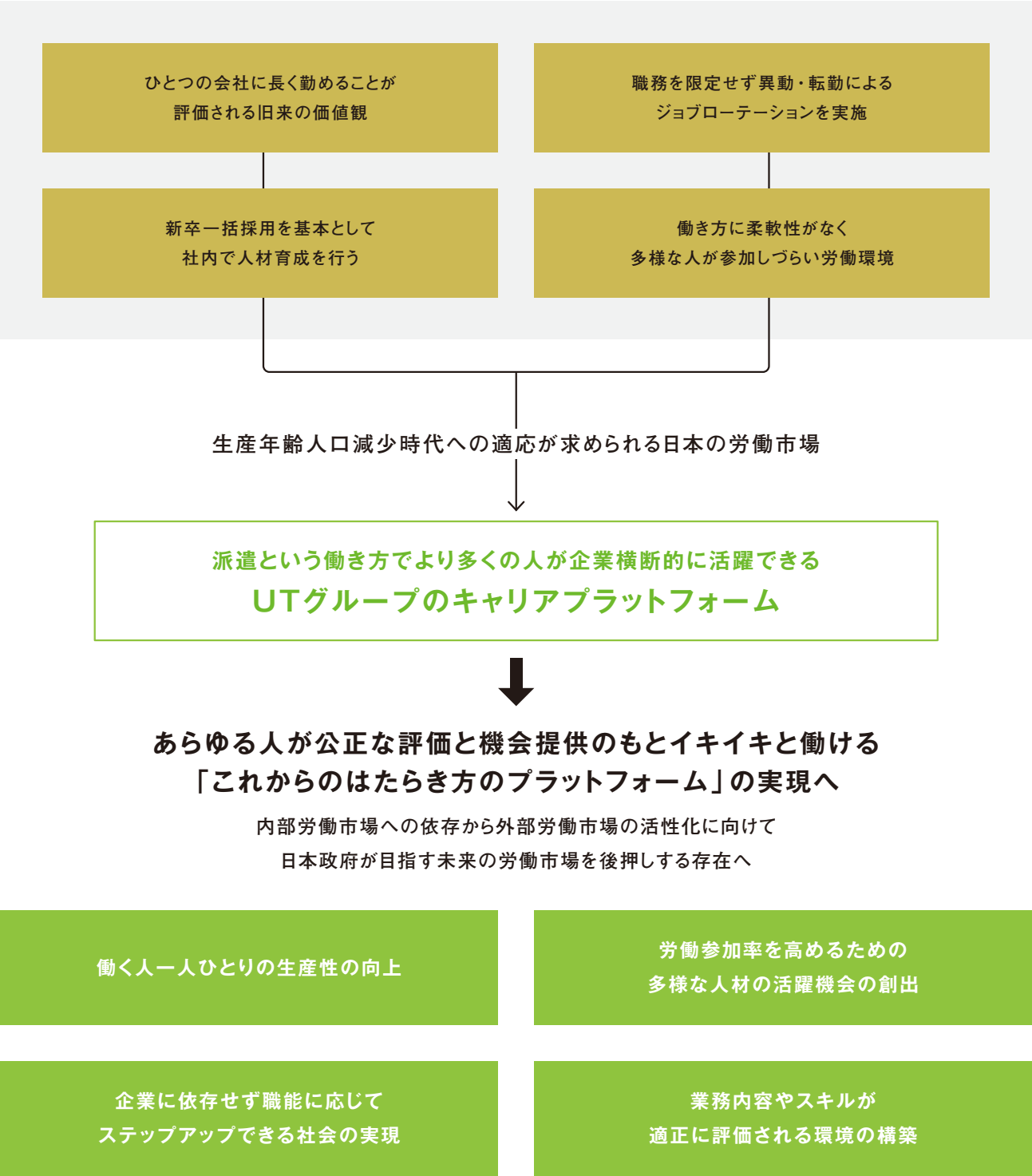
高校・大学卒業時に定期採用を実施
社内教育を通して業務スキルを獲得する

専門性を問わずに社員を一括採用し、社内教育や配置転換を通じてスキルを培う手法も、日本で多く見られる労働慣行のひとつ。専門性が培われづらく、キャリアの選択の幅を狭める原因になりかねません。

旧態依然とした労働市場を変えるソリューション

生産年齢人口が減少する中で、企業横断的な人材の最適な配置・活用を促すため、外部労働市場の活性化が急がれています。そのためには旧来の労働慣行からの脱却、能力に応じた仕事とマッチングし、企業横断的に能力を高めながら適正な評価が得られる“新しい働き方”の実現が必要です。UTグループが目指している「これからののはたらき方のプ

ラットフォーム」には、そんな未来の労働市場も含まれています。一人ひとりのスキルに合った職場で、能力に応じた評価が得られるから、成長意欲を持って、イキイキと働くことができます。派遣という働き方は、これからの日本経済を支えるためにも、より大きな可能性を秘めたものと言えるでしょう。



長期経営ビジョン

UT VISION 2030

これからののはたらき方のプラットフォームになる。

「はたらき方」の多様性を支えるプラットフォームが求められています。増えていくキャリアの選択肢に対して、それを支えるための社会づくりが必要不可欠なのです。はたらく人の誰もが自分らしく「はたらき、いきる」ことを安心して目指せる社会へ。UTグループはこれまで、これからも、はたらく人を支える存在であり続けます。

基本方針

「はたらく人が価値とを感じることを実行していく」

当社が創業以来大切にしてきたことは、「はたらく人」一人ひとりの可能性を広げ、働くことを通じて「成長」が実感できるようにすることです。そのために「安心」して働ける環境、会社や仲間との「つながり」をつくり出してきました。これらはすべて「はたらく人」を顧客に見立て、提供価値を追求してきたからにほかなりません。この「はたらく人」に向き合い、寄り添うという姿勢は、これからも変わらないUTグループらしさそのものです。

重点テーマ

「はたらく人にとって最良のサービスを提供する」

これから10年先を見据えた時、「はたらく人」の可能性をさらに上げられるよう、職種や、働く場所、時間などの就業条件の多様化を進めるとともに、年齢、性別、国籍、人種を問わず、一人ひとりのライフステージやニーズに合わせた教育・訓練と仕事のマッチングに加え、働いている時間だけでなく、仕事を離れた時間まで領域を広げて「安心」を提供することで、働く質を高め、社会全体の成長に貢献します。

1

みんなの「はたらくたい」に応える

はたらく意欲を持ったすべての人に応えられる、多様な職場と働き方、スキルアップの可能性を提供します。

2

外国人にも「イキイキ」を

日本で暮らし、働く外国人にも「イキイキ」するために必要なサポートを行い、職場の提供と連続したキャリア形成を支援します。

3

「安心」をいつでも

職場での適切な法令遵守環境の確保はもちろん、働いていない時間もサポートすることで、「働く」の質を高めることを目指します。

はたらく人へ「成長」という価値提供をすることで、顧客企業への付加価値となり、それが社会全体の「成長」へつながります。

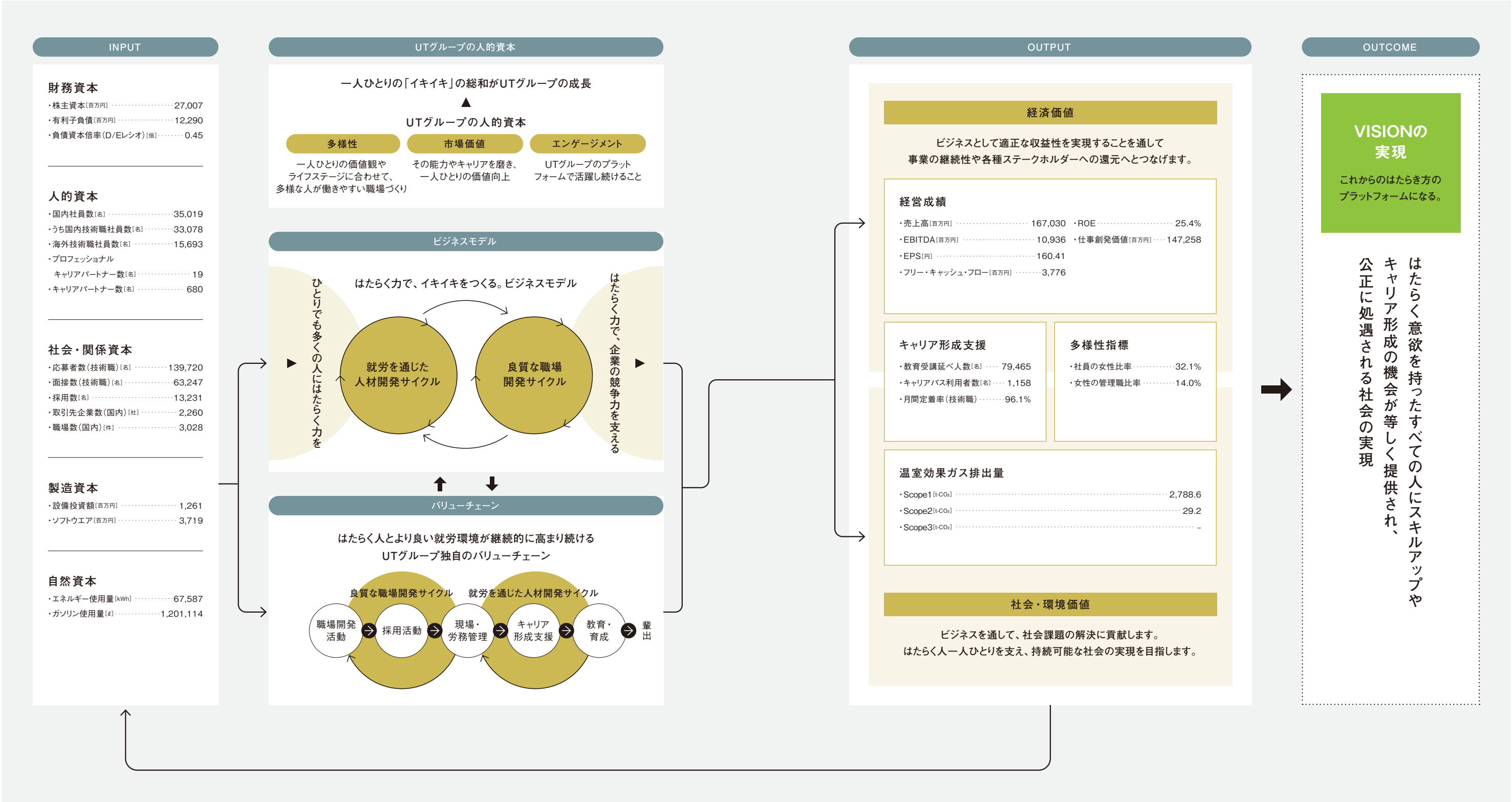
価値創造プロセス

「はたらく人」と「企業」が持続的に成長できる世界を実現するために。
UTグループは、社会の発展と深く紐づく価値を創造し続けています。

当社は「はたらく人」と「企業」の双方を顧客とし、関わる人すべてが持続的な成長を叶える「ツインカスタマー戦略」というビジネスモデルに立脚し、「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によるバリューチェーンを構築しています。UTグループ独自のこの2つの仕組みに、適正な財務・非財務資本を投下することで、私たちの事業におけ

る経済価値、そして企業としてより良い社会の実現に貢献するための社会・環境価値は生み出されていきます。そこで生まれたアウトプットをさらなる好循環の起点とすることで、「これからののはたらき方のプラットフォームになる。」というビジョンの実現へと、継続的に歩み続けていきます。

財務資本	負債資本倍率(D/Eレシオ)＝有利子負債／株主資本。	自然資本	エネルギー使用量：UTグループ(株)五反田本社の年間の電気使用量／ガソリン使用量：UTグループ(株)にて管理する社用車に係る年間のガソリン使用量。	キャリア形成支援	キャリアパス利用者数：One UT、Next UT、UTエントリー、技術職から一般職への職種転換の年間利用者数の合計。
人的資本	プロフェッショナルキャリアパートナー(PCP)：長期的な視点で技術職社員のキャリア形成をサポートする専門職／キャリアパートナー(CP)：配属先での実務をサポートしながら技術職社員のキャリア形成に伴走する社内認定のキャリアカウンセラー。	経営成績	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。	温室効果ガス排出量	環境省・経済産業省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」に基づいて排出量を算出しています。 Scope1：事業所での燃料の燃焼による温室効果ガスの直接排出量 Scope2：オフィスにおける電力使用にかかる二酸化炭素排出量 Scope3：上記除く主な間接排出量(社用車による業務移動)



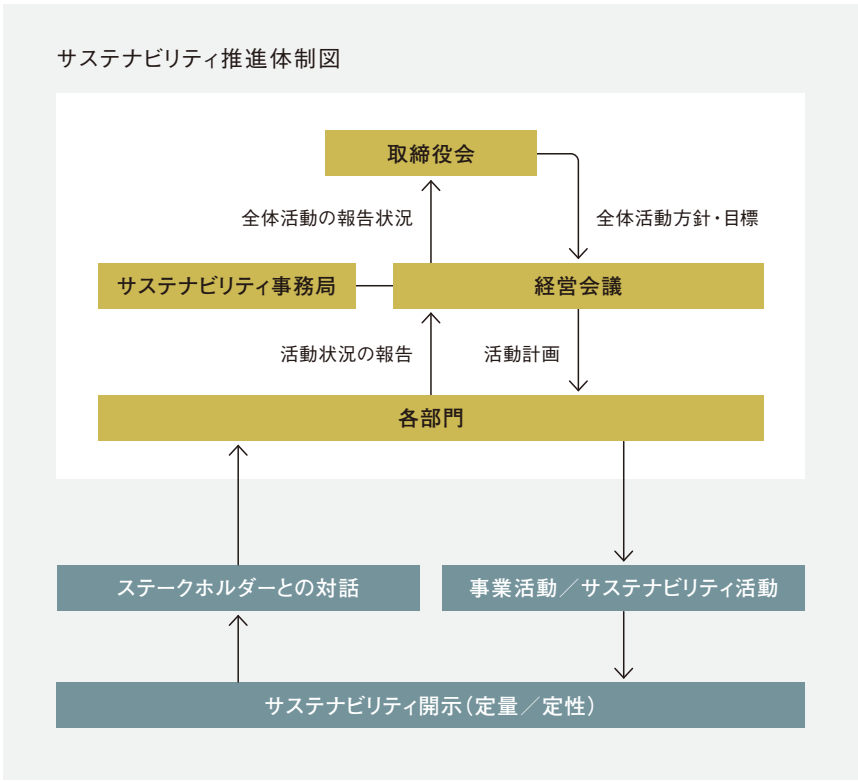
働く人とともに成長するために取り組むべき課題とは

働く人が安心して暮らせる社会実現のために。
私たちの重要課題は、働く人への想いにつながっています。

理念体系		テーマ分類	重点テーマと取り組み方針		積極的に取り組む重要課題	活動方針と評価指標
企業理念 MISSION／VISION／VALUES	企業目的	UTらしさを実現する方針 個人の尊重と成長に関する基本方針	ミッションを実現する 価値創造活動	一人ひとりの可能性を広げる 一人ひとりを尊重し、 一人ひとりに向き合い、 イキイキ働ける環境を作り続ける → P027-	人的資源開発 → P027.P047- 有能な人材の確保と維持 → P028.P047- ダイバーシティとインクルージョン → P028.P047-	採用活動 応募者数(技術職)、面接数(技術職)、新卒採用数(技術職・一般職)、中途採用数(技術職・一般職) キャリア形成支援活動 教育受講延べ人数 キャリアパス One UT利用者数、Next UT利用者数、UTエントリー利用者数、技術職から一般職への職種転換 人材開発指標 年収の中央値、年収の中央値の上昇率、技術職社員の月間定着率、在籍人数(国内社員、技術職、一般職) 職場開発活動 取引先企業数、職場数 多様性指標 シニア採用数、障害者採用数、女性採用数(技術職・一般職)、女性の取締役比率、女性の管理職比率、社員の女性比率
		組織統治の基本方針 コーポレート・ガバナンス基本方針 サステナビリティ基本方針 ステークホルダー・エンゲージメント方針 内部統制システム基本方針 リスクマネジメント基本方針 コンプライアンス基本方針 情報セキュリティ基本方針	価値創造活動を支える 組織統制・事業基盤	事業基盤の継続的な強化 慣習にとらわれず、 はたらく人の目線で 人材業界をリードし続ける → P029-	適正な労働慣行 → P029 従業員の安全衛生 → P030 データセキュリティ → P030	適正な労働慣行 育児休業取得数(男性・女性)、男性社員の育児休業取得率、育児休業復職率、介護休業取得数、無期雇用比率、有期雇用比率 従業員の安全衛生 平均残業時間、労働災害発生率 データセキュリティ 情報セキュリティ教育受講者数
				公正で透明性の高い組織統制 一人ひとりを尊重する 企業文化を醸成し、 オープンで公正な企業姿勢を貫く → P031-	事業倫理 → P031 コーポレート・ガバナンス → P032 行動規範 → P032	事業倫理 コンプライアンス研修受講者数、重大な法令違反件数 コーポレート・ガバナンス 株主総会出席者数、株主総会質問数、議決権行使率、独立社外役員比率、取締役会平均出席率、取締役会開催数、監査等委員会開催数、指名・報酬委員会開催数、IT投資委員会開催数、コンプライアンス・リスク管理会議開催数、ガバナンス検討会開催数、経営会議開催数 行動規範 内部通報窓口での受付件数、人権関連相談件数
		環境基本方針	環境に配慮した 持続可能な事業運営	環境への適切な配慮 自然環境への影響を認識し、 適切にコントロールする → P033-	環境方針の策定と環境マネジメントの構築 → P034	環境マネジメント 温室効果ガス排出量、売上高に対する紙の消費量

サステナビリティの考え方と推進体制

UTグループでは、はたらく意志をもつ一人でも多くの人が、イキイキと自分自身の可能性を追求できる環境を整備するため、良質な職場をお客様とともに構築し、働く人と企業の双方がともに成長できる好循環をひとつでも多く社会でつくりあげていきます。すべての役員と従業員が「多様な個が互いに認め合い、互いに活かし合う組織」を実現し、個と社会の共存共栄の持続に貢献していきます。



マテリアリティの特定プロセス



社外ステークホルダーから挙げた期待・意見

※一部抜粋・アンケートをもとに編纂

■ 人材紹介会社からの意見

環境との関わりが他産業と比べて低い人材業界の中でも、製造業向け人材派遣サービスのNo.1事業者として、UTグループの規模感・豊富な技術者を有する強みを活かすことで、固有のモデルをつくり環境問題へ取り組んでいくことができると期待したい。

■ 大学キャリアセンターからの意見

人材確保・活用面であるマイノリティへの理解促進、採用(活用)の増進を期待する。研修・教育システムが業界最大規模であるUTグループでは成し得ると考えるため、トップランナーとして枠組み形成を期待する。

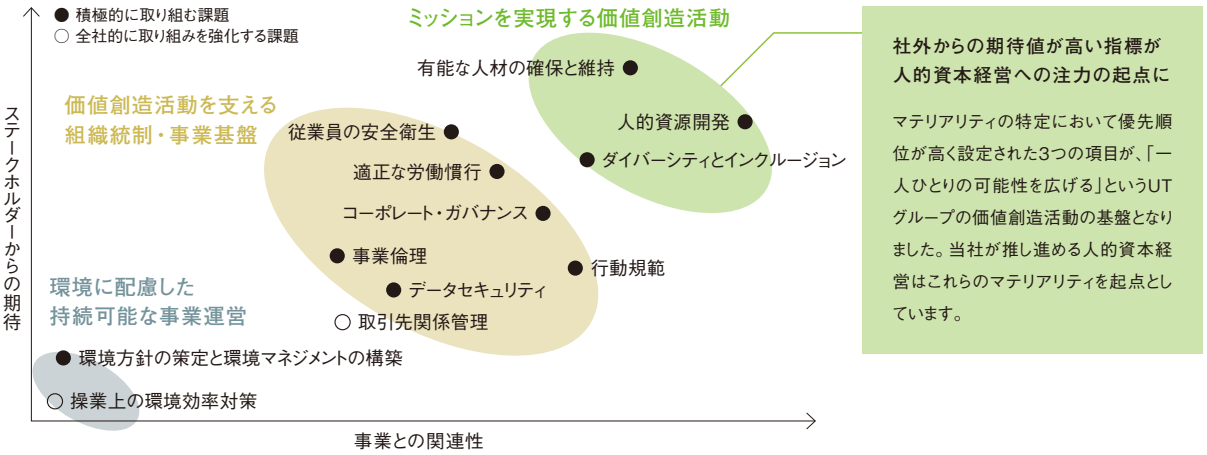
■ 投資家からの意見

中長期的な企業価値向上を重視しているため、非財務目標の達成状況を役員報酬に反映・開示する等、コーポレート・ガバナンスの実態を把握できる開示を期待する。

マテリアリティマップ

マテリアリティの特定にあたっては、人材業界に対する社会的な要望を把握するため、SASBマテリアリティマップのサービスセクターにおける課題、及びRobecoSAMが専門サービスセクターで注目すべきクライテリアとして設定している項目を参考にして、人材業界において要望が強いと考えられる12の項目(人材業界の12項目)を抽出しました。

その後、社外のステークホルダーの方々に人材業界の12項目から相対的な優先順位を設定していただき、それをベースとして具体的なご意見を伺いました。これと同様のプロセスを経営層や管理職、一般社員を含む社内においても行い、UTグループの事業と項目との関連性について優先順位を設定しました。



サステナビリティ関連方針の策定等のプロセス



サステナビリティに関連する方針の整備や指標の定義においては、社内外の広い意見を土台に特定したマテリアリティを基準として、経営層や管理職における協議をE(環境)S(社会)G(ガバナンス)の各項目において実施しました。現状の課題意識やUTグループとしての強みをどの観点において打ち出すべきか、といった視点をもとに協議を重ね、方針の整備とサステナビリティ指標の決定に至りました。

サステナビリティ経営の実現に向けて

働く人一人ひとりを尊重し、働く人の視点から社会との調和を目指して
私たちは持続的な価値創造のための課題解決に取り組んでいます。

一人ひとりの可能性を広げる

人的資源開発

目標

技術職社員の平均年収を2026年3月期に20%上昇

※2021年3月期と比較した2026年3月期の目標

技術職社員に対する教育投資

新卒・中途社員の定着を図る教育施策

職場への定着を図る施策として、オンボーディングパッケージを導入。中途採用社員を対象に、入社から3ヶ月間を期間とし、入社日にオリエンテーションを行う他、複数回のフォロー面談を実施し、一人ひとりの状況を細かく把握しながら不安の解消を図ります。期間中にはパルスサーベイを兼ねた就業レポートのチェックを行い、社員の状態確認と必要に応じたフォローアップを実施。そして3ヶ月目にはフォローアップ研修を行います。成果として同プログラムの対象となった技術職社員の入社から3ヶ月以内での離職率が、従来比で約半減しています。また新卒の技術職社員に対しては、社会人未経験であることを踏まえた半年間の研修を実施。社会人マナーや報告書の作成方法など、基本的な社会人スキル・業務スキルの獲得も含む内容です。就業レポートの提出の他、VRを活用したコミュニケーション能力習得のためのプログラムなども用意しています。

キャリアチェンジのための教育施策

特定の職種・役職にキャリアチェンジするための教育として、職種別・役職別の各種プログラムを用意。すべてのプログラムに個別的教育コンテンツとトレーナー

一般職社員に対する教育投資

事業運営等の業務に携わる一般職社員の育成においては、幹部候補生となる新卒社員を対象とする「経営人材育成」、管理職や管理職候補者を対象とする「マネジメントスキル」、技術職社員から一般職へ職種転換した人や中途採用者を対象とした導入研修の「UTナレッジ」を軸に据え、各種施策を実施しています。

経営人材育成

新卒の一般職社員全員を幹部候補生として採用し、3年間で管理職相当の役割を担うための育成パッケージを用意。1年目には現場研修として、技術職社員と同様に現場に身を置きます。2年目には周囲の力を巻き込みながらチームを牽引し、より大きなミッションをマネジメントする能力を習得するための各種研修や、周囲と自身の認知を高める360°サーベイなどを実施します。そして3年目には3年間の研修の総括とともに、今後の社内キャリアの形成について考える機会を用意します。

を用意しており、キャリアチェンジを目指す技術職社員はプロフェッショナルキャリアパートナー※(PCP)の推薦などを受けて、これらのプログラムを受講します。
※ 技術職社員のキャリア形成を長期的な視点でサポートする担当者

OFF-JTによるスキルアップ教育

OJT教育に加えて、技術職社員が現在の職種・職場におけるスキルアップを図るためのOFF-JTによる教育施策を用意。主にオンラインスクールやe-learningを活用する他、国家資格を主とした特定の資格取得のための教育や資格取得支援(資格取得のための受験費用を当社が負担)やキャリアデザイン研修などを実施しています。

キャリアパートナー、プロフェッショナル キャリアパートナーによる技術職社員育成

技術職社員のキャリア形成をサポートする役割として、社内で認定されたキャリアパートナー(CP)とプロフェッショナルキャリアパートナー(PCP)を用意。CPは働く人を日常的に支援し、PCPは社員の能力や意欲に応じて適した職種を提案する、技術職社員の中長期的なキャリアを実現する重要な役割を果たします。

マネジメントスキル

管理職や管理職候補者を対象に、マネジメント業務に就く前の「ステージアップ研修」、マネジメント業務に就いた直後の「新任管理職研修」、そしてマネジメント業務を一定期間経験した後の教育としては、セクションの責任者に当たる役職以上を対象に、360°サーベイを実施します。

UTナレッジ

技術職社員から一般職へ職種転換した人や中途採用者を対象とした導入研修である「UTナレッジ」は、当社の歴史や社内システム、社内ルール、人事制度など、当社で働く上で必要となる知識を得るための機会として実施しています。

有能な人材の確保と維持

目標

国内の技術職社員数を2026年3月期に5～6万人に

採用体制

応募者の利便性向上を重視し、面接予約は電話、チャット、自動予約システム、AIによる電話応対など幅広い手段を用意し、応募から5分以内には応募者にリアクションできる体制を構築。また面接は対面形式だけではなく、ビデオ通話やチャットなどを活用し、応募者が日時・場所・形式等によるストレスを感じずに実施できる仕組みづくりをしています。採用に際しては、応募者を“選考する”のではなく、応募者に適した仕事とのマッチングを図る、応募者の潜在的な要望にリーチして適した仕事を提案する、面接予約の段階から応募者のモチベーション向上を図るといった姿勢を重視。コールセンターではオペレーターの人員リソースと対応品質を確保するため、業務をバックアップするためのモニタリングの仕組みの導入やFAQのシステム化を図っています。

ダイバーシティとインクルージョン

目標

女性管理職比率を2025年3月期までに15%へ

※UTグループ株式会社を含む主要な事業会社の女性管理職比率

女性活躍推進

取り組みは大きく「技術職採用拡大」「労働環境整備」「女性管理職育成」に区分されます。「労働環境整備」においては、「長時間労働の解消」「多様なキャリアモデルの確立」の2つを重要課題として認識し、勤務時間超過を解消すべく現場の管理監督者におけるコア業務・ノンコア業務を切り分け、業務の効率化を図るべく取り組んでいます。「多様なキャリアモデルの確立」は「女性管理職育成」の取り組みと連動するものとして、在籍する女性社員を軸に、新たな管理職のキャリアモデルの開拓を目指しています。そのためのプロジェクトチームとして、各部門の女性リーダーを集めた「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置。ライフスタイルの変化に応じたキャリア形成支援を、全社で包括的に推進するための体制構築へとつなげています。

より良い職場の開発活動

派遣先である顧客企業と協力して製造現場におけるコンプライアンス遵守の体制を構築する提案を行っています。労働時間管理やメンタルヘルスケアなど、当社が蓄積した職場づくりのノウハウを共有。法令・コンプライアンスに関する知識を備えた現場管理者の育成、リスク発生の抑止と発生時の再発防止策の策定などを通して、社員が安心して働ける職場環境の整備を行っています。

就労場所・就労時間の柔軟性

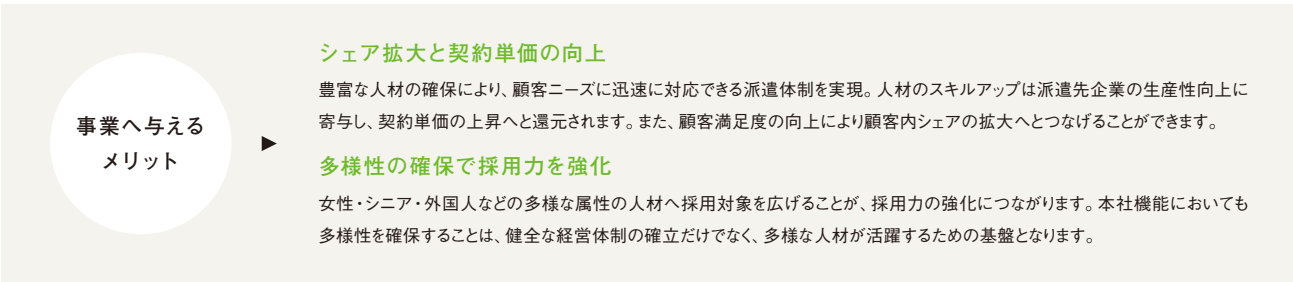
リモートワークの活用はコロナ禍以前から試験的に導入しており、コロナ禍をきっかけとして本社勤務の一般職社員は、2020年4月からほぼすべての部署でリモートワークを行っています。その他、顧客企業の現場の管理・監督を行う一般職社員においても、業務ごとに可能な範囲でのリモートワークを推進しています。

障害者活躍推進

当社グループの特例子会社であるUTハートフルにおいて、障害がある方々を採用し、「生産性向上に資するサービス」を掲げて、本社や事業会社から業務を受託しています。いまだ国内では数少ない障害がある社員の在宅勤務体制を実現しており、それによって重度障害の方の積極的な採用を可能としています。なお当社グループ全体では2023年12月末時点で859名の障害がある社員を雇用しており、雇用率は2.65%と法定雇用率を上回っています。

シニア活躍推進

UTエイムやUTコネクト等の既存子会社及び大手メーカーとの合併会社であるFUJITSU UT、UT東芝で、シニア人材の活用に取り組んでいます。新たな活躍の舞台を提供し、長く働くことができる就労環境の整備を進めています。



事業基盤の継続的な強化

適正な労働慣行

目標 多様なはたらき方の実現

労働時間管理

技術職社員・一般職社員を問わず、長時間労働は社員の健康リスクに直結する課題だと捉え、国で定められる労災認定基準を超過しないことを前提に、すべての社員が健康的に働けるようモニタリングを行っています。なお技術職社員においては、業種によって労働時間の傾向や慣習などが異なる場合があります。また管理職においても労働時間が超過しやすい状況がありますが、そういった個別の状況を踏まえた上で、社員の健康障害を未然に抑止する基準は同一と捉え、適切な労働時間の基準は当社グループ一律で全社員に適用しています。労働時間の申告には全社統一の勤怠システムを使用し、一定間隔でのモニタリングにおいて時間外労働の超過やその可能性が見られる場合は、人事担当部署から該当者、所属する事業所、事業会社へのアラートを発信します。なお時間外労働の超過が見られた場合は、現場管理者や責任者が、派遣先の業種や働き方に応じて、顧客企業との折衝、該当者へのフォローアップ、再発防止策の立案を実施。またその状況は執行役員や社外弁護士によって構成される取締役会の諮問機関「コンプライアンス・リスク管理会議」、日本全国の各事業所責任者が集まる「統括安全衛生会議」にて情報共有と検討を行います。

雇用形態にかかわらず、
全ての従業員が安心して働ける環境の整備

当社では顧客企業で働く技術職社員を含めて、大部分の社員を無期雇用し、安心して長く働ける環境づくりを進めています。なお一部の有期雇用社員についても、同一労働同一賃金をはじめ、雇用形態による待遇の格差がなく働ける環境整備を進めています。

雇用の保障

特に技術職社員において、派遣先の人材需要の変動や労働条件の変化等により就業継続が困難となった場合は、他の派遣先、もしくは他の業種・職種への再配置をすみやかに手配する体制を整えております。また、働く人が当社の教育制度を活用し、自らが望むキャリアアップを叶えられる環境も、雇用の安定に効果を発揮していると考えています。なお会社都合による解雇や懲戒等による解雇は、直近3年間の累計実績において10名に満たない状況です。この点においては入社時以降のコンプライアンス教育や、派遣先における管理監督者によるフォローアップ体制が効果を発揮していると考えています。



従業員の安全衛生

目標 従業員の安定稼働を通じた顧客価値の実現

従業員の安全衛生

労働災害発生時には、現場管理者や責任者が顧客企業と連携を図り、迅速な対応を図るとともに、原因究明、再発防止策の検討・策定を行います。安全性向上のために必要な際には、使用する器具や就業環境の変更等について、顧客企業へ提案・交渉を行います。注視すべき事案や労働災害に関する情報は、日本全国の各事業所責任者が集まる「統括安全衛生会議」において共有し、対象事案の原因究明、再発防止策に不足がないかを検証。必要に応じてさらなるフォローを行うとともに、情報共有によって各事業所における安全衛生管理レベルの向上につなげています。また、当社では労働災害を未然に防止するため、OSHMS(労働安全衛生マネジメントシステム)に基づく安全衛生教育も行っています。

安全衛生のマネジメントシステム

労働災害発生時は24時間以内にその概要の安全衛生管理の主管部署への

データセキュリティ

目標 セキュリティリテラシーの教育強化

個人情報保護／情報システムの管理責任者とその役割

「個人情報保護管理者」は、コンプライアンス担当部署長とし、当社における個人情報の収集、利用又は提供の状況を把握し、取扱者に個人情報保護施策を理解及び遵守させるための教育訓練、安全対策の実施などの措置を行います。「最高情報システム責任者」は、情報システム管掌執行役員とし、当社全体の情報セキュリティの最高責任者としての任務を遂行します。

報告、1ヶ月以内の原因究明・再発防止策の策定とその報告を義務付けています。これらの報告結果を受け、日本全国の各事業所責任者が集まる「統括安全衛生会議」での情報共有や、策定した再発防止策の検討などを実施します。社員の死亡・長期入院・大規模におよぶ事故といった重要事案、休業を伴う事案については、担当執行役員や社外弁護士によって構成される取締役会の諮問機関「コンプライアンス・リスク管理会議」に報告されます。

労働時間短縮の取り組み

時間外労働の削減において、一般職社員では時間外労働の内容を精査し、業務効率化の検証を常に行っています。技術職社員においては、現場管理者が顧客企業との連携を図りつつ業務の効率化と時間外労働の抑制に取り組んでいます。なお日々の活動の中で、業務なのか否かの判断が難しいものについては、当社グループとして包括的な検証を行い、区分を明確化することで、全社員が正しい労働時間の申告ができるようルールの整備を行っています。

情報セキュリティの対応

- グループ業務インフラへのアクセス [ネットワーク接続に対するの制御／端末に対するの制御]
- 情報データベースへのアクセス制御 [業務上必要な情報に対するの限定的なデータアクセスの実施／データの書き換えについての業務インフラ上の制御／アクセス履歴、データ登録変更に対するの履歴の保存]
- サイバー攻撃に対する防御 [サーバーリソース資源はコントロールされたクラウドインフラ上で運用／クライアント端末に対する攻撃検知／防御ツールの実装]
- 従業員向けの情報セキュリティに関する教育の実施 [情報セキュリティの意識向上のためのコンテンツを含めたコンプライアンス研修を年1回実施]

事業へ与える
メリット

▶

定着率の向上とスキルアップの相互効果

安心して働ける職場環境は人材の定着率を高め、それは育成効果の向上や募集費の抑制につながります。また職場環境改善のためのコンサルティングは顧客企業のメリットも大きく、顧客との関係強化につながります。

事業リスクの抑制

当社は社員や応募者の個人情報及び顧客企業の機密情報等を含む大量のデータを保有しており、情報セキュリティにおける不測の事態は事業への多大なダメージとなります。情報リテラシーの向上は、それら事業リスクを抑え、持続的な事業成長へとつながります。

公正で透明性の高い組織統制

事業倫理

目標 コンプライアンスの徹底

コンプライアンスの実効性強化

取締役会の諮問機関として、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する「コンプライアンス・リスク管理会議」を月1回開催しています。「コンプライアンス・リスク管理会議」は、当社におけるコンプライアンスに関する方針、活動実施計画に関する審議、法令遵守及び公正な職務執行を確保するための必要事項の検討並びに法令・社内ルール違反行為に関する調査と再発防止策の策定を行っています。また、当社における管理すべきリスクの種類を把握し、そのリスクの管理・評価を行い、リスク発生の未然防止を図るとともに、リスクが発生した場合の損失の最小化及び再発防止策の策定を行っています。

コンプライアンス研修

一般職社員向け、技術職社員向けの2つに対象者を分けて、年1回、受講必須のコンプライアンス研修を実施しています。内容は情報セキュリティ、環境問題・人権・ハラスメントなどを含むサステナビリティに関する内容を共通事項とした上で、一般職社員向けには企業不祥事と職場環境づくりについて、技術職社員向けには内部通報制度についてなど、対象者に応じて必要な情報を盛り込んでいます。また「UTグループコンプライアンス・マニュアル」を合わせて制定しており、社員一人ひとりがそれぞれの立場でコンプライアンスを自らの問題として業務運営に当たるよう進めています。

なお2021年度からは、ベトナムの事業会社的一般職社員向けにベトナム語で、コンプライアンスの重要性やコンプライアンス遵守のための体制づくりなど、基本となる意識醸成のためのコンプライアンス研修を実施しています。

内部通報窓口の設置

社内不正行為やコンプライアンス・倫理に関わる問題点を早期に発見し、組織の健全性を高めるための施策として、電話・メールで連絡可能な内部通報窓口を設置しています。社内窓口と合わせて、顧問弁護士を担当者とする社外の通報窓口も利用可能です。また、内部通報窓口は国内で働く外国人社員も利用可能ですが、対応言語の拡充などを今後検討していく方針です。

内部通報窓口は当社社員だけでなく社外の各関係企業でも利用可能で、当社社員の法令違反・規程違反・不正行為などを通報できる仕組みとなっています。

コンプライアンスの違反事例の分類・件数・対応

内部通報等を通じてコンプライアンス違反が懸念されるリスク事案が生じた場合には、コンプライアンス担当部署から、対象者の所属部署や関連部署への連絡を行い、部署内での対応を促し、その結果の報告を求めます。また、対象部署への連絡自体が難しいケースではコンプライアンス担当部署が確認・調査作業を行います。

事業倫理のマネジメント体制

執行役員を議長とし、事業部門担当とコーポレート部門担当の執行役員、社外取締役、社外弁護士によって構成される「コンプライアンス・リスク管理会議」を月1回開催しています。当会議に対して担当部署より、訴訟案件、リスク案件、懲罰案件、財務関連リスク案件、給与関連リスク案件、IT・情報システムリスク案件などに区分した上で、個別の案件とその対応状況や、内容別の案件数推移について報告を行っています。また、取締役会において重要リスクを選定するとともに、2023年3月期より当該リスクの対策状況をモニタリングできる体制を整えています。

コーポレート・ガバナンス

目標 取締役会の継続的な実効性向上

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

行動規範

目標 人権課題への役職員の理解促進

コンプライアンスに関する社員教育

役員及び従業員向けに年1回行っているコンプライアンス研修では、人権、環境問題、事業倫理・企業の不祥事、情報セキュリティ、内部通報制度等に対する意識と認知度の向上を重要課題として捉え、基本的な考え方や日々の仕事とのつながりについてのコンテンツを取り扱っています。

またコンプライアンス研修とは別に、全社員に対してコンプライアンスに関する情報発信を月1回程度行っています。ここでは人権課題への意識向上や、個人情報保護／情報セキュリティの徹底、法令違反に関する注意喚起など、多様なテーマを取り上げ、社員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

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います。

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、株主総会で決定します。

コーポレート・ガバナンスに関する詳細は → P105 -

外国人技能実習生の管理について

外国人技能実習生の受け入れ先企業に対し、労働時間・安全衛生管理・人材管理など、人事・労務の観点から適切な管理が行われていることをサービス提供の前提条件として設定しています。

技能実習生の監理団体の選定では、受け入れ実績や法的知識、過去の事故発生件数などを調査した上で、日本で約3,000団体あるうち、最も優秀な水準の団体のみと提携をしています。海外の送り出し機関についても実地調査や実習生へのヒアリングを調査に加え、現地政府の認証を受けているか、実習生からの過度な金額を徴収していないか、不要なブローカーを介させていないか、などの審査基準を設け約300の候補機関から約10社とのみ提携を結んでいます。いずれも技能実習生の監理について継続的に確認しており、問題が生じた場合には、取引停止の対応も含めて、厳格に対応をしています。

事業へ与える
メリット

▶

事業の主体となる人材の保護

業務を遂行するのは技術職社員であり、そこでの人権遵守は何より重要なものだ当社は考えています。技術職社員の成長、定着率の向上、職場環境の改善など、すべての取り組みは高い人権意識、働く人への想いを土台としています。

人材派遣に関連する法令遵守

法令違反をはじめとしたコンプライアンスに反する事態は、派遣契約の解除や損害賠償の請求及び社会的信用の失墜等につながる事業リスクと考えています。特に人材派遣業に関連する多くの法令への理解は、事業継続に欠かせない基盤となります。

環境への適切な配慮

気候変動への対応

気候変動に関連して大規模な自然災害が発生した場合には、顧客企業等の製造設備の被害等により生産活動が停止する可能性があり、サプライチェーンに関わる物理的なリスクが高まります。気候変動をはじめとする世界規模で顕在化している環境課題に対しては、2021年4月

ガバナンス

a. 取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、課題として取り上げる頻度、監視対象

UTグループでは全社でのリスクマネジメント体制において気候変動を含むリスクを管理・分析し、その分析内容を経営会議及び取締役会に年1回以上報告する体制を構築しております。

b. 経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス(委員会等)、モニタリング方法

気候関連課題に対する最高責任権限を有する代表取締役社長は、経営会議及び取締役会においてサステナビリティ推進を行うサステナビリティ事務局を設置し、気候変動を含むサステナビリティ課題に関する取り組みを管理・推進しています。

戦略

	シナリオ	財務影響	取り組み
移行リスク	脱炭素への取り組み強化に関する法的・社会的な要求度の高まりにより、その対応に要するコスト負担が増加する	小	各種施策を講じることで脱炭素社会への適応を図る
物理リスク	気候変動に起因する自然災害により派遣先企業が被災した際の稼働停止によって売上機会が喪失する	小	・取引契約への休業補償の導入等により売上減少インパクトの低減 ・迅速な従業員の安否確認体制の強化
	森林減少により気候変動が加速する	小	オフィスで使用する紙使用量の抑制

に策定した「環境基本方針」のもと、環境マネジメント体制の構築を進めています。またTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が提唱するフレームワークに則った情報を、継続的に開示してまいります。

リスク管理

a. 気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法

UTグループでは全社でのリスクマネジメントプロセスの一環として、網羅的なリスクアセスメントを定期的に行っており、その中で気候変動に関するリスクを抽出しております。その後、関連部署へインタビューを経て発生頻度、影響度などにより重要性を決定しております。

b. 重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法

気候関連リスクを含む重要なリスクは、リスクモニタリング事務局がその対策状況のモニタリングやリスク情報を経営会議及び取締役会へ報告する体制としております。

c. 全社リスク管理の仕組みへの統合状況

UTグループでは気候変動を含む重要なリスクは定期的に行われるリスクアセスメントを経て、経営会議で管理され、その状況は取締役会によってモニタリングされております。

環境方針の策定と環境マネジメントの構築

目標 売上高紙使用比率の継続的な低減

指標と目標

気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

UTグループではオフィスで使用する紙の使用量について抑制するため、売上高に対する紙使用率(2020年3月期実績を100とした指数)を指標として設定しております。

実績	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
売上高に対する紙の使用率*	100.0	79.8	57.0	42.0	36.7

※2020年3月期実績を100とした指数

事業へ与える
メリット

▶

顧客企業のニーズに対応

顧客企業の中心となる大規模メーカーの多くが、重要な経営課題として脱炭素をはじめとした環境負荷低減に取り組んでいます。業務発注先にも同様の取り組みが求められており、契約の継続性を高める重要な要素となります。

マーケットの持続可能性に貢献

持続可能な社会の実現は、派遣先となる顧客企業の事業継続性に貢献し、ひいては当社のマーケットの継続性へとつながります。



事業におけるリスク・機会

事業におけるリスクを成長のための機会として活用するために、
社内外の環境要因が事業にもたらす変化の適切な把握と検証を行っています。

事業に関連するあらゆるリスク・機会を的確に把握すべく、各事業セグメントや管轄部署ごとで累計150以上に及ぶ項目をピックアップし、リスクアセスメントを行っています。リスク項目は財務、人命、コンプライアンス、レピュテーション、人材といった領域に影響を及ぼすものとして、影響度、発生可能性、重要性、脆弱性などの評価に基づいて優先度を設定。以降の対策やモニタリングの方針を策定しています。一方で機会項目にお

いてはそれらのリスクを解決・克服することで業績拡大等の好機につな
げられるかという観点で、働く人や顧客企業への価値創造を叶えるものと
して、影響度、実現可能性、重要性の評価を行っています。リスクアセス
メントを通したリスクの最小化と事業成長に向けた機会の活用により、こ
れからも多くの働く人と顧客企業のための価値創造を推進していきます。

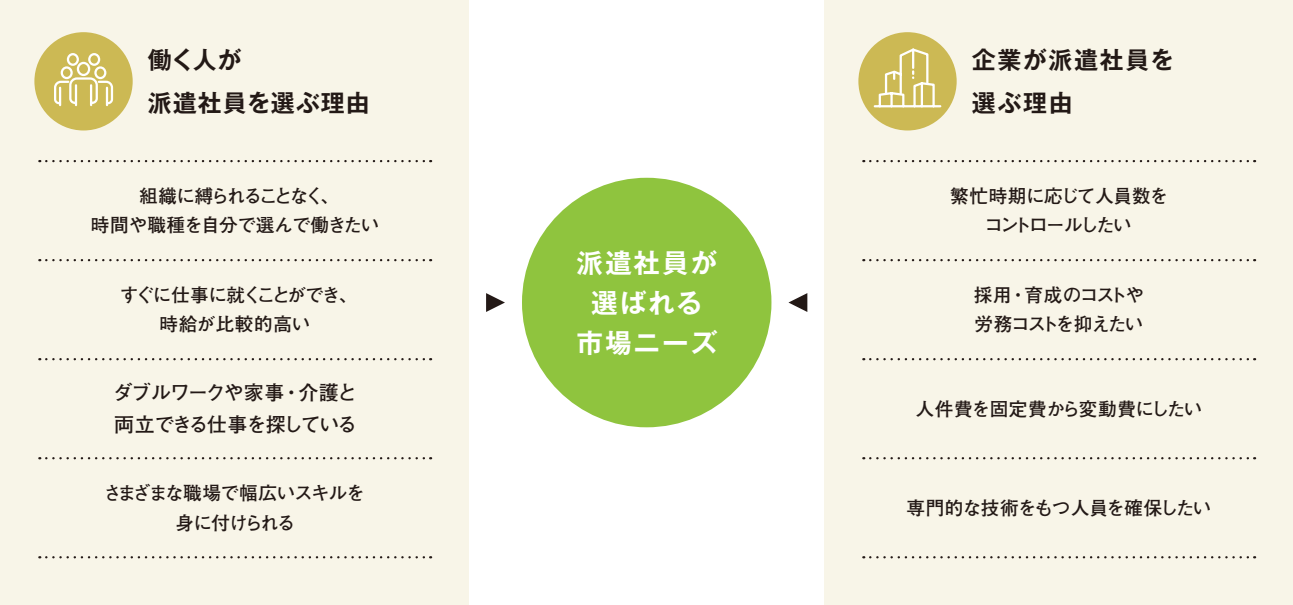
※以下に優先度が高いとされたリスク、重要性が高いとされた機会について抜粋して掲載しています

項目		リスク評価					リスク評価				関連する取り組み	
		リスクシナリオ	影響度	重要性	脆弱性		機会シナリオ	影響度	実現可能性	重要性		
外部環境	製造工程の国内回帰	海外生産比率の見直しや円安の進行により、製造工程の国内回帰が進行。それに伴う国内製造派遣の競争激化により受注件数の計画未達及び価格(契約単価)競争による粗利率の低下が発生し、採算性が低下。市場シェア低下及び企業価値の棄損が生じる	高	高	中		「製造派遣市場で最も選ばれる派遣会社になる」ための戦略の推進により差別化を図ることで競争力が向上。受注機会の確保につながる	中	中	中	一人ひとりの可能性を広げる 人材・職場の多様性の拡張 働く人の市場価値の向上 社員とのエンゲージメントの強化 働く人への価値提供	→ P027 → P047 → P049 → P051 → P065
	労働市場の構造変化	シニア層の労働者の増加、出生率低下による人口の減少、国内労働人口の不足、外国人労働者の増加等により労働市場が変化。技術職社員の確保が難しくなった結果、事業の継続が困難となり、機会損失が生じる	高	高	中		中期経営計画を通じて多様な働き方を実現すること、また年齢・性別・国籍などに限定されない多様な属性の求職者の受け入れを可能にすることで、月間2,000名採用の常態化が実現できる	高	中	高	一人ひとりの可能性を広げる 人材・職場の多様性の拡張 働く人の市場価値の向上 社員とのエンゲージメントの強化 働く人への価値提供	→ P027 → P047 → P049 → P051 → P065
	働き方の変化	インターネットサービスを活用して短期・単発の仕事を請け負う新たな働き方やフリーランス等の多様で柔軟な働き方の拡大により、社会における働き方が変容。技術職社員の採用不足が発生する恐れがある	高	高	中							
	災害リスク	地震・津波、豪雨や台風による河川氾濫や内水氾濫等の自然災害により、災害発生地域での社会・経済活動が停滞するとともに、顧客企業の施設・設備の損壊、技術職社員を中心とした従業員等の死傷・欠勤、業務停止といった損失が発生する。また大規模地震により本社機能の麻痺や役員・一般職社員をはじめとした従業員の死傷・欠勤による損失が生じる	高	高	中		BCP体制の実効性を確保することにより、大規模災害発生時の影響度を低減させ、中期経営計画達成の蓋然性を高めることができる	低	低	低	事業基盤の継続的な強化	→ P029
内部環境	大型顧客の動向・ニーズ変化	大規模派遣先となっている顧客企業の動向やニーズの変容によって、同時多発的に人員減員が発生すると新たな異動先の確保が困難となり、大人数の未稼働人員が発生もしくは異動不可による削減での減益リスクが生じる	高	中	低		配属決定前採用の推進等により生じる未稼働人員についてはコストコントロールを計画的に行うことで、採用強化と利益確保の両立を図ることができる	中	中	中	マニファクチャリング事業 エリア事業 ソリューション事業	→ P075 → P077 → P079
	派遣法等違反	派遣法等違反による業務停止や違法な派遣業務により、大規模な人員削減が発生。間接人員で余剰を抱えることになり、利益の喪失及びレピュテーション低下が生じる	高	中	低		コンプライアンス確保を徹底することにより顧客の信頼を獲得し、競合との差別化を図り競争力が高まる	中	高	高	公正で透明性の高い組織統制 業務執行機能とコンプライアンス	→ P031 → P115
	予算管理の不備	中期経営計画の連結数値目標である、2025年3月期のEBITDA160億円が達成されず、中期経営計画最終年度における対外コミットメント2026年3月期EBITDA250億円に対する市場の信頼が低下し株価が低下、企業価値が毀損する	高	中	高		—	—	—	—	財務戦略・資本政策	→ P089
	次世代管理職候補者不足	長年健全な新陳代謝がなされずに組織が硬直し、かつ育成・教育の仕組みが乏しいことや人事制度上の仕組みが合っていないことにより人材が育たず、会社の成長性とともに持続性が確保できない、企業文化が発展しない、社内に閉塞感が充満するなどの問題が生じる	高	高	中		次世代を担う経営幹部として執行役員の育成が進められることにより、全社のガバナンスが強化され、中期経営計画や長期ビジョンの実現可能性が高まる	中	低	低	一人ひとりの可能性を広げる 人材・職場の多様性の拡張	→ P027 → P047
	一般職社員の流出	会社全体または特定組織において重大な離職原因が存在することへの認識を欠くことで、多くの活躍人材が離職する状況が慢性化し、改善を図ることができない。また退職発生後に後任担当者の任命が遅れ、属人化された業務の引継ぎが行なわれず、都度担当者の判断で業務を行なうことが常態化する	低	高	中		—	—	—	—	一人ひとりの可能性を広げる 人材・職場の多様性の拡張 社員とのエンゲージメントの強化	→ P027 → P047 → P051
	労働災害の発生	従業員の死傷や大人数を巻き込むような労働災害が発生した場合、被災者の親族からの民事訴訟へと発展する。また被災した背景に違法な状況があれば刑事罰による損害が発生する。また安全管理が不足している企業だと公表されることによるレピュテーションの低下、それを起因とした利益損失につながる	中	中	中		労働災害の発生を低減させることで、求職者及び顧客からの社会的信用が高まり、売上及び採用の増大につながる	高	中	高	事業基盤の継続的な強化	→ P029
	個人情報漏洩	外販等の不正な目的もしくは不慮の事項等によって、応募者情報や技術職社員等の大量の個人情報が社内システムから漏洩・利用されるケースが生じ、対個人の賠償責任発生に加えて、社会的信用を失う	中	高	中		個人情報の管理・利用を適切に実施し、求職者からの社会的信用が高まることで、採用の増大につながる	中	低	低	事業基盤の継続的な強化	→ P029

派遣社員へのニーズとUTグループの競争優位性

製造派遣業のリーディングカンパニーとしてUTグループでは30年の積み重ねのなかで他社にはない強みを築いてきました。

働く人と企業からの派遣社員へのニーズ



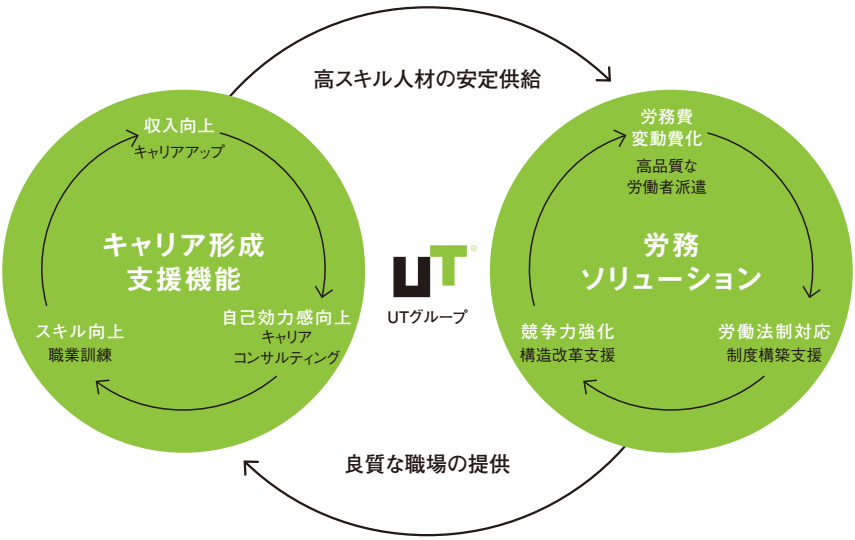
そもそも働く人は正社員ではなく、なぜ派遣社員という働き方を選ぶのか。以前は“正社員に就けないから”という見方もありましたが、価値観の違いに応じて多様なライフスタイルが志向される現在では、「自由な働き方」や「ダブルワークや家庭との両立」などを目指して、それぞれの基準で派遣社員として働くことを選ぶ人が増えています。派遣社員を活用

する企業も、急な人員補填だけでなく、専門的な技術を必要として派遣社員を活用するケースが増加しています。「多様なライフスタイル」を叶えられる社会の重要性が説かれているいま、派遣社員という選択肢はすでに多くの人にとって、自分の暮らしに最適な、より利便性の高い働き方になっているのです。

製造派遣業のリーディングカンパニーとしての競争優位性

強み ① 働く人と企業の双方を顧客とするツインカスタマー戦略

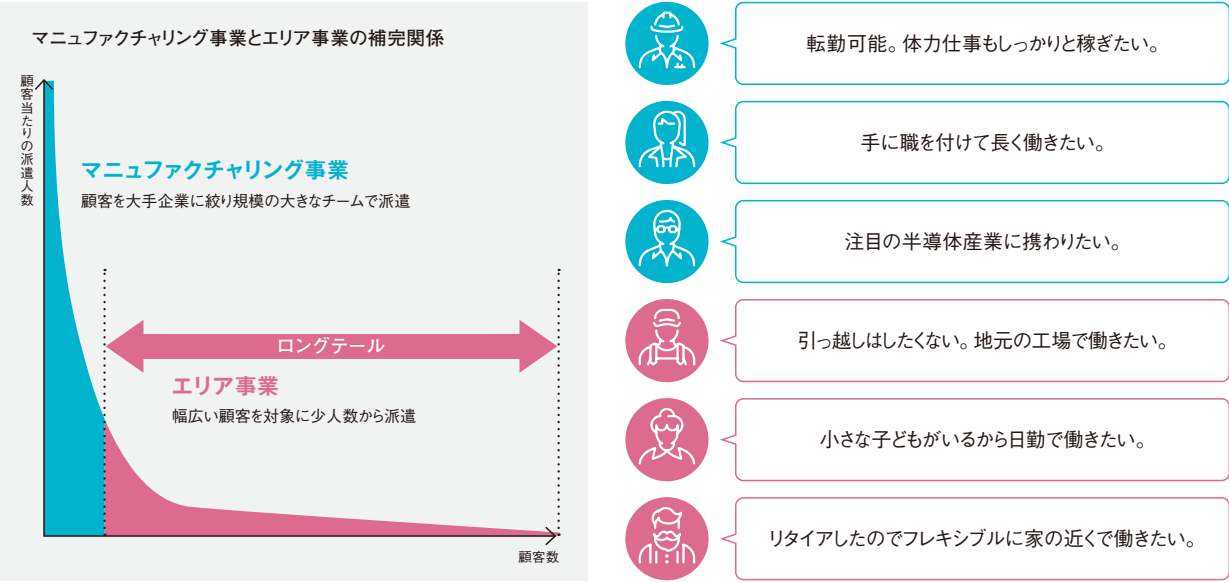
当社では「はたらく人」と「企業」の双方を顧客としてとらえるツインカスタマー戦略を、長らく価値創造の基盤としてきました。「はたらく人」に対しては、スキル・収入・自己効力感の向上によるキャリア形成支援を叶え、「企業」にはそんな高スキル人材の安定供給による競争力向上や労務法制対応といった労務ソリューションを提供。それにより実現した良質な職場がまた、働く人のキャリア形成につながっていく。このサイクルが、働く人と企業により大きな価値を提供する源泉となります。



強み ② 働く人を広く取り込む多様な職場環境の開発

事業の軸となるマニファクチャリング事業とエリア事業では、はたらく人と顧客企業の異なるニーズをターゲットとしており、多様な職場開発による、働く人の希望に合わせたマッチング精度の向上を実現しています。大手製造業への高単価・大人数の派遣を行うマニファクチャリング事業は、勤務場所を問わずしっかりと長時間働きたい、高いスキルを身

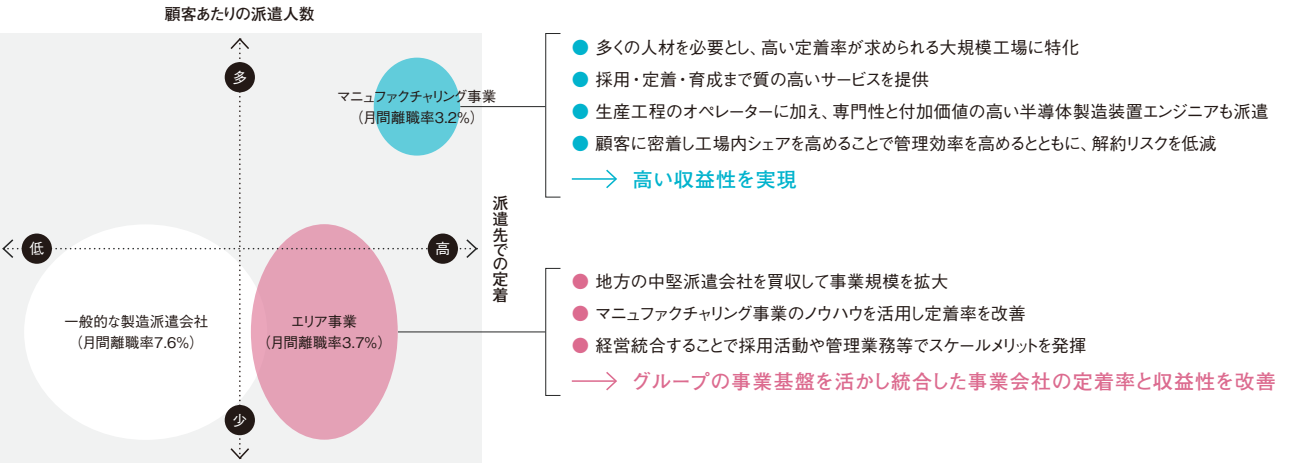
に付けたいといった希望に沿う環境に、全国各地の地域密着型の雇用を取り込むエリア事業は地元でフレキシブルに働きたいといった希望に沿う環境となっています。顧客企業の幅を広げるとともに、働く人の期待に応える職場環境を用意するための仕組みが、セグメント相互の重要な補完関係となっています。



強み ③ 異なるマーケットを掴む主幹セグメントのポジショニング

大手製造業を中心とした大規模工場への大人数派遣を行うマニファクチャリング事業と、全国の地域に根付いた中小規模の派遣先を中心とするエリア事業では、同じマーケットを侵食することなく、相互に補完し合うセグメント戦略を図っています。強み②に示したように、働く人の多様なニーズに応じて採用力と定着率の強化に効果を発揮していること

は一般的な製造派遣会社との比較から見て取れます。加えてマニファクチャリング事業ではターゲットを絞ったセールスにより高い収益率と、より高単価・大ロットの顧客ニーズを獲得。エリア事業では、地方の中堅派遣会社の買収を軸として地域マーケットの拡大を進めて、さまざまな地域での「地域一番店」を目指しています。



※当社の月間離職率は2023年3月期実績 一般的な派遣会社の月間離職率は一般社団法人 日本人材派遣協会「現在の派遣先における平均就業期間(2022年度)」をもとに当社にて算出

CHAPTER 01

持続的な企業価値向上のために

働く人に軸を置いた「人的資本経営」による成長戦略
そしてUTグループ独自の「仕事創発価値」という基準を土台として
働く人と顧客企業をつなぐ価値提供のサイクルが
私たちの持続的な成長と社会貢献力をさらに高めています。

人材派遣市場と非正規雇用が抱える課題

多様な働き方が望まれる中で障壁となっているのが非正規雇用と正規雇用の間の格差問題です。誰もが正当に評価されてこそ、多様性と持続可能性が叶えられると私たちは考えています。

労働力の派遣を行うビジネスは、日本では古くは江戸時代から存在したと言われています。労働者派遣法の施行以前は派遣事業が認可されていなかったことから、「業務請負」の形をとっていましたが、1960～70年代における先駆となる人材派遣企業の誕生、そして1986年の労働者派遣法の施行をきっかけに、現在につながる「人材派遣

サービス」の基盤がつくられていきました。その後、人材派遣市場は労働者派遣法の改正による派遣業務の対象拡大を機として拡大。景気後退時の雇用の不安定さなどが問題となりつつも、労働者保護を重視しながら、多様な働き方への社会的ニーズの向上を背景に、さらなる市場の拡大が見込まれています。

労働市場の雇用の種類

日本の労働市場は「直接雇用・間接雇用」「雇用契約期間」「適用法制」の3つの視点から分類することができます。いわゆる企業の正社員を中心とする正規社員に対し、パートタイム・アルバイト、契約社員、派

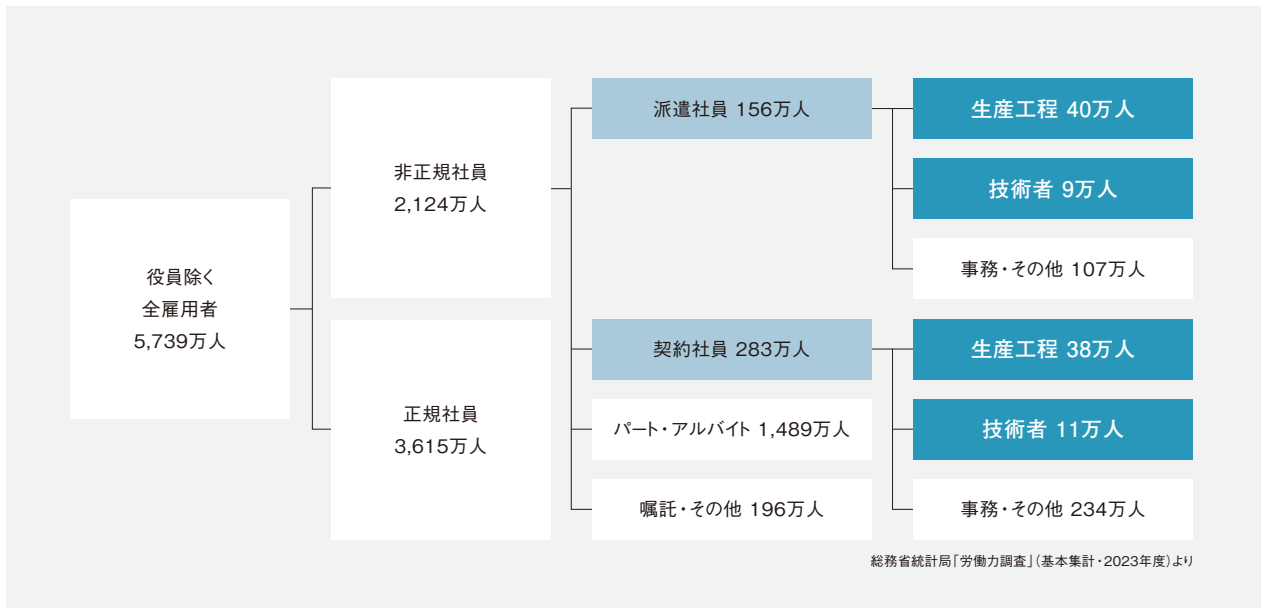
遣社員で構成されるのが非正規社員と言われるもの。そのうち使用者と労働者の間に直接の雇用関係がない、勤務している企業と給与を支払う企業が異なるのが、労働者派遣法の適用される派遣社員です。

分類				雇用契約期間	適用法制
雇用形態	直接	正規	正社員／限定正社員	無期	労働法一般
		非正規	パートタイム／アルバイト	有期	パートタイム労働法
			契約社員／嘱託社員	有期	労働契約法
	間接	派遣社員	有期／無期	労働者派遣法	
	↑ UTグループの戦略上のターゲット／強み				

UTグループがターゲットとする派遣市場の規模

UTグループでは、半導体・自動車製造・機械分野を中心に、製造業のうち生産工程に従事する人材の派遣を主なターゲットとしています。総務省統計局の「労働力調査」(2023年度)によると、全国の派遣事業所の派遣社員156万人のうち、生産工程従事者は40万

人に及びます。加えて、より高度なスキルと知識を備えた技術者にあたる派遣社員9万人や契約社員として生産工程に従事する人材38万人も、UTグループがこれからのターゲットとして見据える市場となっています。

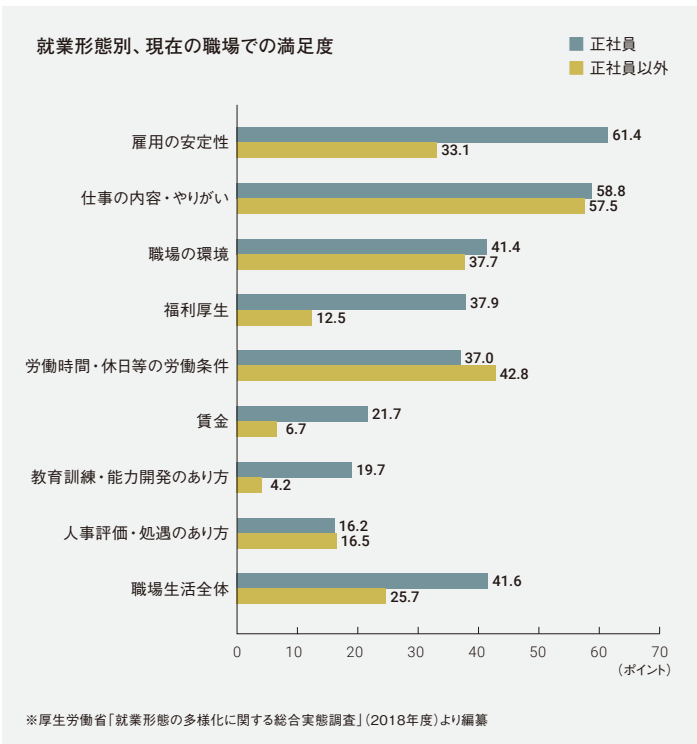
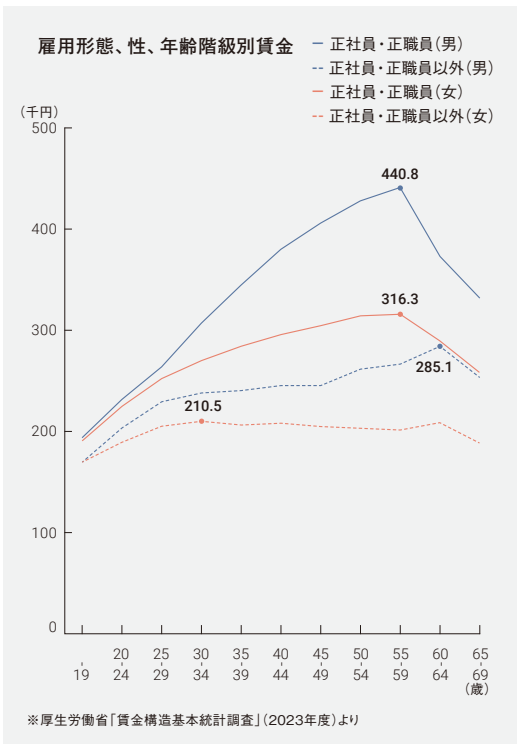


非正規雇用が抱える課題

格差の原因となる評価・待遇の違い

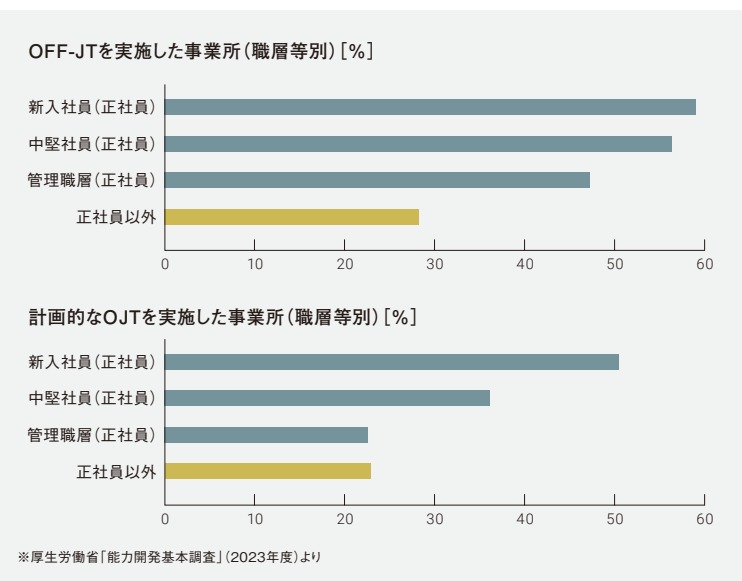
日本型雇用からの転換を図る企業ニーズや、多様な働き方を選択する求職者ニーズなど、さまざまな社会の変化を背景に、非正規社員は増加傾向にあります。その一方でいまだ正規／非正規による“格差”が、大きな課題となっています。近年の調査においても、性別・年齢にかかわらず正規／非正規の賃金格差は大きく、個人調査からは賃

金以外に、安定性、福利厚生、教育訓練などにおいて、非正規社員が満足できない職場環境が多いことが見て取れます。UTグループでは、一人ひとりが正当に評価され、やりがいを得られる多様な働き方の実現のため、これら格差の解消に創業以来、先駆的に、そして現在も継続的に取り組みを続けています。



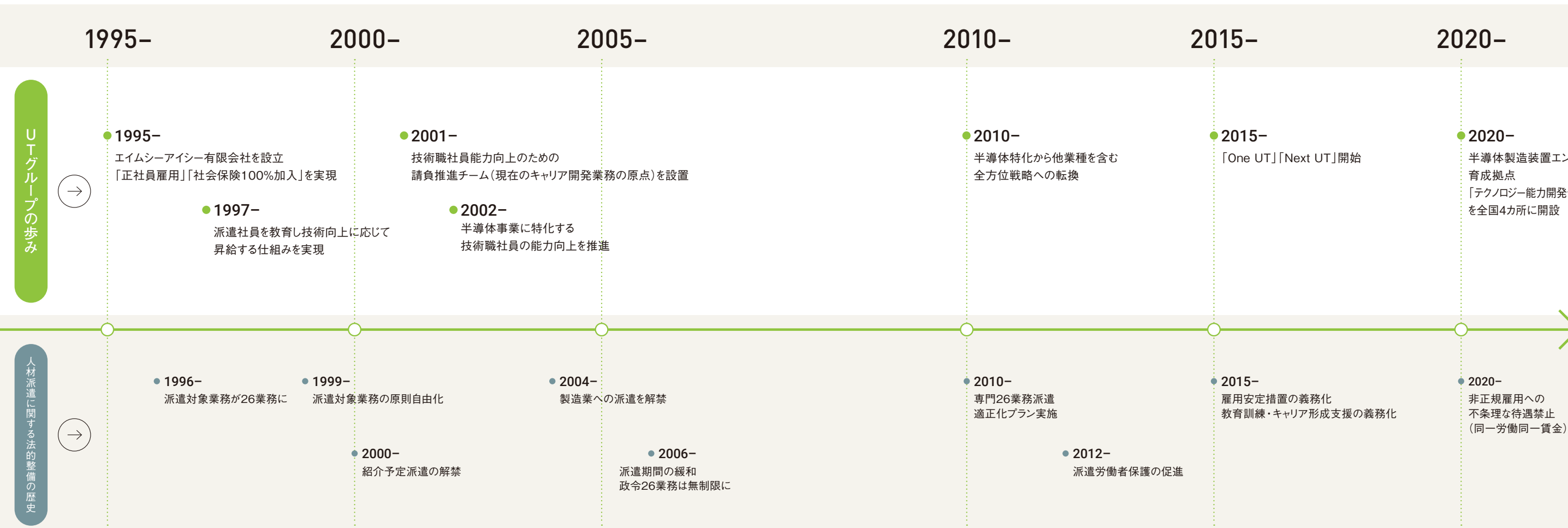
非正規社員へのキャリア形成支援不足

2015年の労働者派遣法改正により、派遣社員に対する教育訓練が義務付けられましたが、2023年度の厚生労働省「能力開発基本調査」では、OFF-JT／OJTともに、非正規社員への教育が正社員に遠く及ばない現実が示されています。特に若年層非正規社員に対するキャリア形成支援の不足は、これからの日本経済の成長に影響を与える課題として問題視されているもの。UTグループの充実したキャリア形成支援体制は、この点においても、社会貢献度の高い取り組みとして評価を得ています。



非常識に挑み続けてきたUTグループの歩み

社会情勢や法改正のなかで、拡大と変容を続けてきた人材派遣市場。
UTグループは「無期雇用」の実現など、いち早い取り組みで業界をリードしていきました。



人材派遣市場を先取りしてきたUTグループの取り組み

UTグループの取り組み		派遣法の改正	
■ 派遣労働者の保護			
1995- 正社員雇用・社会保険100%加入	→	2012- 派遣労働者保護の促進 日雇い派遣の原則禁止 グループ企業内派遣の規制など	2015- 雇用安定措置の義務化 同一派遣先に3年以上派遣される 場合の派遣元での無期雇用化など
■ 評価制度・賃金体系			
1997- 技術向上に応じた昇給制度の施行	→	2015- 均衡待遇確保の配慮義務 職種・能力・経験等を勘案した賃 金決定など	2020- 同一労働同一賃金 雇用形態に関わらない公正な待遇 決定など
■ 育成・キャリア形成支援			
1997- 独自の教育・育成体制を確立	→	2015- 教育訓練・キャリア形成支援の義 務化 段階的かつ体系的な教育訓練の 実施、キャリア・コンサルティングの 実施など	2020- 教育訓練の均衡待遇 福利厚生施設の利用や教育訓練 の機会の均衡待遇など
2001- 請負推進チームによる キャリア形成支援をスタート			

自分たちの“真っ当”を信じて
業界の非常識を変えてきた四半世紀

無期雇用、社会保険100%加入など、働く人を優先する姿勢は時に「非常識だ」と業界内の嘲笑を受けることもありましたが、私たちが先駆けてきた取り組みはいまや人材業界のスタンダードとなり、まるで法整備が後から追いかけてくるような形に。信じるべき道を見極めて邁進する実行力は、UTグループの成長を支えるエンジンとなっています。

【解説】派遣法改正について

派遣法 対象業務の拡大	1986年の労働者派遣法施行時には13業務だった派遣対象業務は、1996年に13業務が追加され、1999年には原則自由化されるなど、範囲を拡大してきました。現在では一部特定の仕事を除き多くの業務が人材派遣の対象となっています。
派遣期間の設定	1986年時点では上限1年間としていた派遣期間は、業務の拡大とともに緩和化が進み、現在ではあらゆる業務において上限3年間とされています。契約期間後は、派遣労働者の要望を聞き入れ雇用の安定化を図る措置をとるよう義務付けられています。
派遣社員の保護	2012年の改正を機に、派遣法は派遣労働者保護の性格を強めています。派遣労働者に不利益が生じないよう事業規制が強化された後、2015年以降は、安定的な雇用の促進や教育訓練やキャリア・コンサルティングも義務付けられています。

仕事創発価値を軸とした人的資本投資サイクル

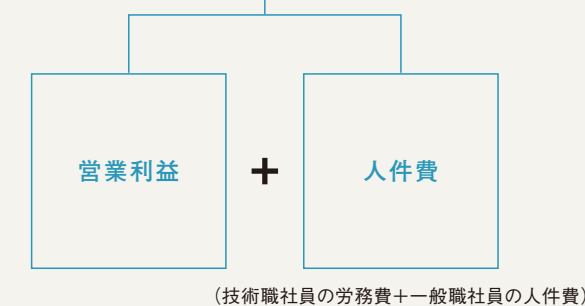
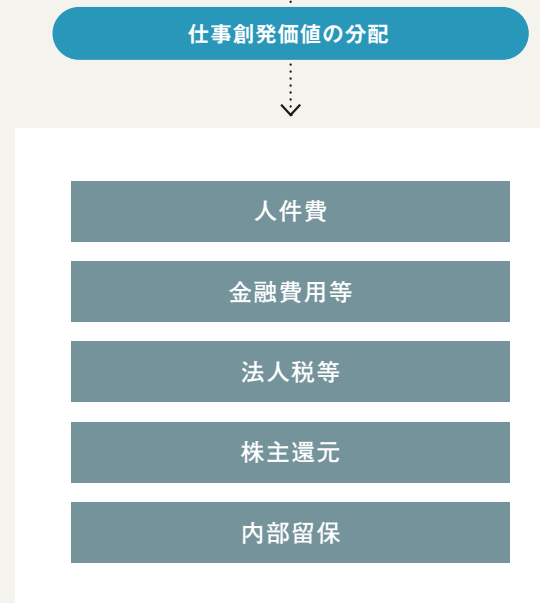
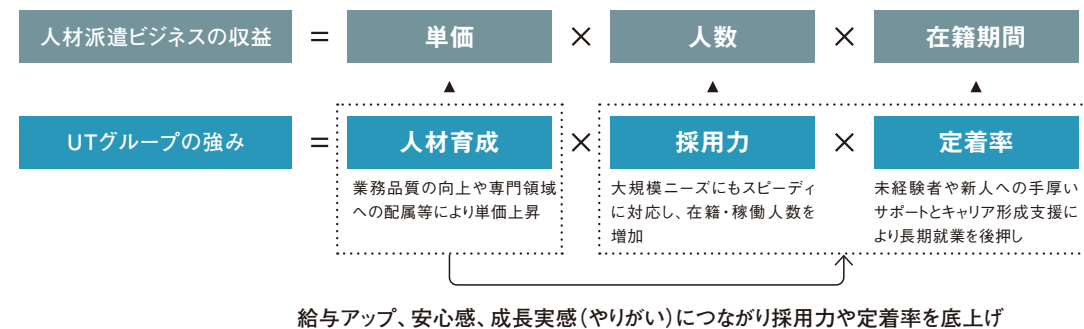
「人的資本経営」が注目される前から、私たちは働く人への投資と価値向上に努めてきました。
そこにはUTグループ独自の価値基準である「仕事創発価値」に基づく考え方があります。



事業成長を推進する人的資本への投資サイクル

UTグループにとって、技術職社員の労務費増加は単なるコスト増ではありません。働く人が成長することで市場価値が高まり、顧客企業からより高い報酬を得ることができる。その対価をしっかりと働く人に還元すれば、自ずと労務費は高まり、比例して当社の売り上げも高まっていきます。特に派遣先企業だけでなく「はたらく人」も顧客とするUTグループの考え方を象徴するのが、営業利益と人件費

を総和した「仕事創発価値」であり、これはUTグループが働く人とともに生み出した価値を示す当社独自の指標です。より多くの人を採用し(多様性)+その能力やキャリアを磨き(市場価値)+UTグループで長く活躍してもらう(エンゲージメント)ために取り組んでいく。その結果として「仕事創発価値」を高めていくことが、UTグループが考える人的資本経営の土台となっています。



仕事創発価値とは……
働く人一人ひとりの成長とともに企業成長を目指すUTグループの独自指標です。

人材派遣市場と
非正規雇用が抱える課題

非常に狭き門を
UTグループの歩み

仕事創発価値を軸とした
人的資本投資サイクル

エンゲージメントサーベイ

人材・職場の多様性の拡張

一人ひとりが自分らしい働き方と成長を叶える環境の実現

企業と連携して活躍機会を創出する職場開発

UTグループの職場開発は派遣先となる顧客企業を開拓するだけでなく、顧客企業とともに待遇や労働環境の改善にも取り組むことが特徴です。教育・育成やキャリア形成支援といった人材開発によって育む高スキル人材を供給する一方で、派遣先には待遇だけでなく、働きやすい良質な職場を要求。多様な人が「働きたい」と思える職場づく

りやコンプライアンスの強化に顧客企業と一緒に取り組み、より多くの高スキル人材が集まる良質な職場づくりに貢献します。結果として多様な人が働きやすい職場を実現し、派遣先企業にも大きなメリットが生まれます。

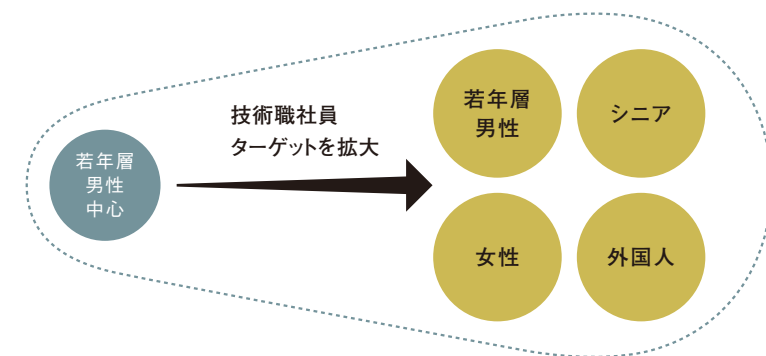
多様な人材を確保するための採用力の強化

地域ごとの特性に応じた採用手法を用いて、求職者のニーズと顧客企業のニーズを全国規模でマッチングさせる採用活動を実施します。求職者を集めるリクルートマーケティング、求職者の応募窓口となるコールセンター、全国の拠点やオンラインでの面接など、幅広い採用

チャネルを確保。2022年4月には、UTグループ全体の求人情報を統括するサイト「JOBPAL」を開設し、求職者との接点を拡大しています。

より多くの人の活躍機会をつくり減少する生産年齢人口をカバー

今後大幅に生産年齢人口が減少する日本において、労働参加率を高めることは可及的に取り組むべき課題のひとつです。そのためには女性、高齢者、外国人などをはじめ、これまでライフスタイルや労働環境の問題から希望する働き方を実現できなかった人たちが働きやすい職場環境を作ることが重要。UTグループではより多くの人が参加しやすい多様性のある職場づくりで、社会課題の解決に貢献していきます。



ライフスタイルに合わせた働き方の実現

多様な価値観を持つ求職者をターゲットとするなかでは、UTグループならではの教育・育成や機会提供の仕組みを活用したい「キャリア志向」の人だけでなく、地元で長く不安なく働きたい「安定志向」の人にも応える職場づくりが重要です。UTグループではエリア事業を中心として、ライフステージに合わせたキャリアパスの提案など、幅広い求職者ニーズに応えるための体制構築を進めています。

キャリアを重視して
積極的な成長を目指す

地域を限定して
安定的に働く

■ 全国への異動を前提としたキャリアプラン

■ オペレーターからエンジニアへのキャリアチェンジ

■ 派遣先企業やUTグループへの転籍も視野に

■ 地元の良質な職場で安心して長く働く

■ ライフステージに合わせたキャリアパスの提案

■ 多様な働き方を叶えるサポート体制

多様性の確保と就労環境の改善

INTERVIEW

「多様性」に対する社内の理解と意識の変化

多様な人材が活躍できる環境づくりのために、「まずは女性からはじめよう」と女性活躍推進の施策を進めてきました。そのKPIとして「一般職の女性管理職比率を2025年3月期までに15%へ」という目標を掲げ、まずは、女性技術職の労働環境の改善や採用拡大から、女性技術職や間接部門での女性管理職のロールモデルづくり、組織長間で社員の育成計画を検討する「UTコミティ」での女性管理職候補の選定といった取り組みを進め、すでにこの目標は達成に近い状況までできています。社員の意識も変化し、「女性に限らずダイバーシティを考えていくべきではないか」といった声が社内から挙がることも。ダイバーシティの真の意味を理解する社員が増えてきたと感じます。女性活躍推進とともに、今後はシニアや外国人も含め、あらゆる垣根を超えて、一人ひとりが強みを発揮し、活躍できる環境づくりを目指します。女性活躍推進からはじまった取り組みが、急速なスピード感をもって、真の多様性を備えた組織づくりへとつながっています。



櫻木 タ紀子

経営基盤部門
人事戦略ユニット 統括部長

社員の多様性に合わせた働き方を確立するために

UTグループでは技術職社員だけでなく、一般職社員の労働環境の改善、多様な働き方を実現するための職場づくりを合わせて進めています。女性活躍推進のための取り組みのほか、障害者やシニア社員の活躍推進、労働時間短縮のための労働時間管理や業務の効率化、企業倫理を高めるためのコンプライアンス教育などを実施。当社のコンプライアンスに関する方針等を記載した「コンプライアンスカード」を入社時に全社員に配布するといった施策も採用し、多様な社員が安心して働ける企業風土を目指しています。

働きやすい職場づくりのための取り組み

■ 女性活躍の推進(現場の管理監督者、管理職層の女性比率の向上)

■ 長時間労働の解消(労働時間管理・業務効率化)

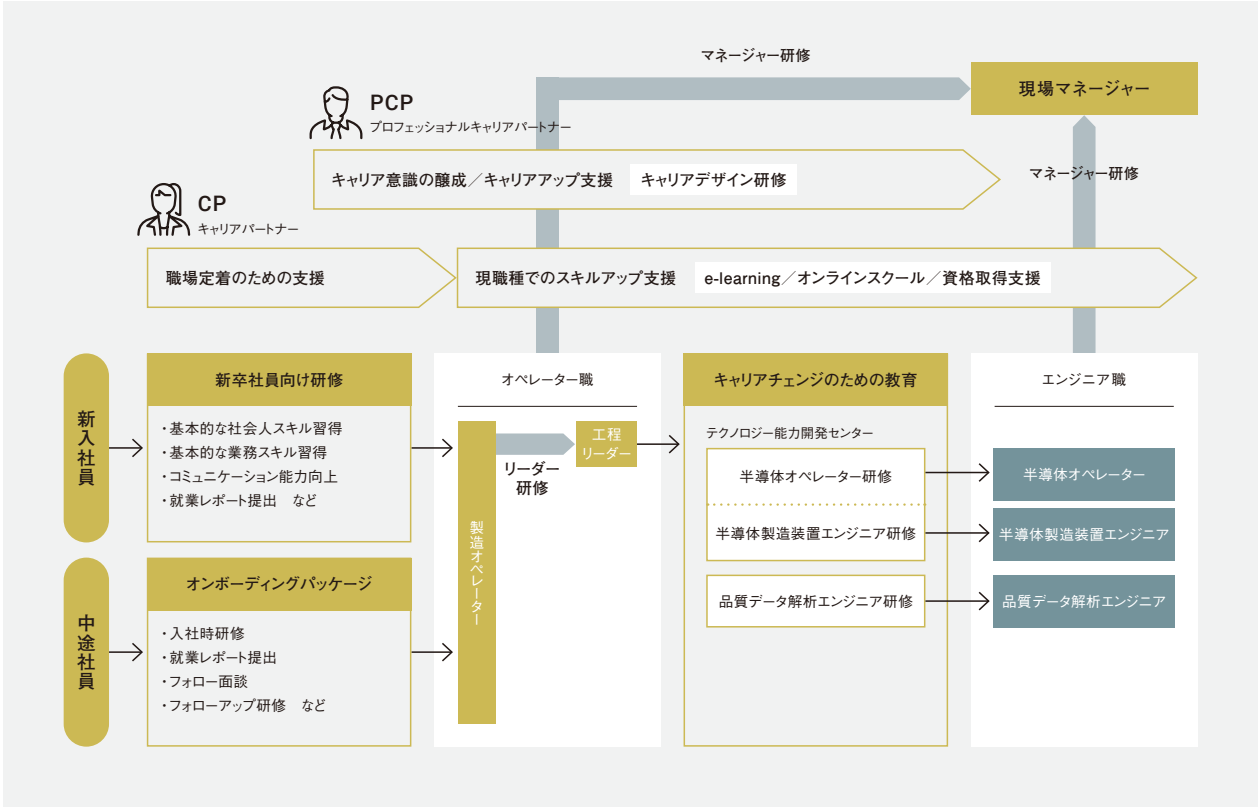
■ 多様なキャリアモデルの確立

■ 障害者／シニア社員の活用と活躍機会の創出

■ 全役職員へのコンプライアンス教育の徹底、継続的な内部統制の強化

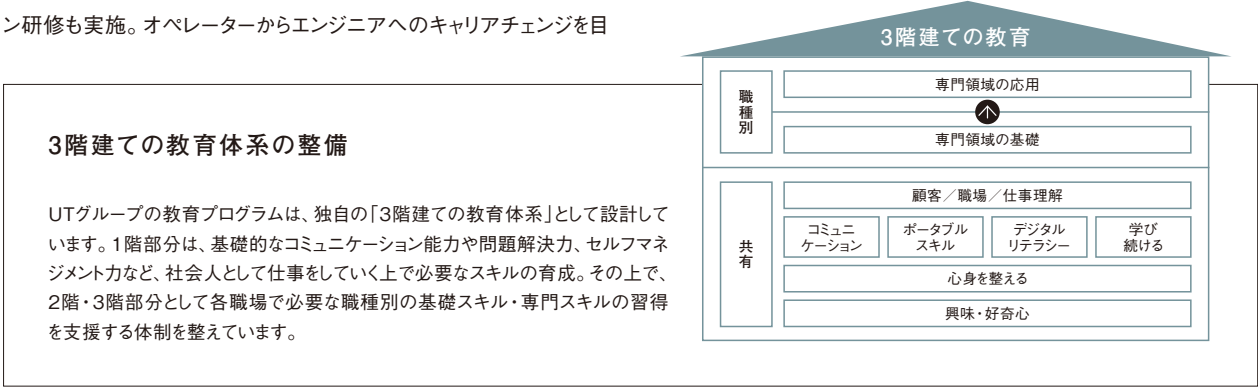
働く人の市場価値の向上

技術職社員の教育・育成



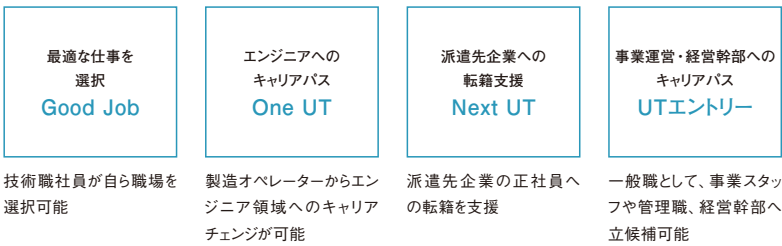
技術職社員への教育・育成は、社会人として求められる力を習得することからスタートし、各職種の専門知識へとステップアップします。OFF-JTによる教育、国家資格などの資格取得支援、キャリアデザイン研修も実施。オペレーターからエンジニアへのキャリアチェンジを目

指す社員向けの施策も展開しており、キャリアパートナー（CP）とプロフェッショナルキャリアパートナー（PCP）がキャリア形成をサポートします。



キャリアチェンジを実現するキャリアパス

製造工程のオペレーターからエンジニアへと職種転換する「One UT」、派遣先企業の正社員へ転籍する「Next UT」、UTグループの運営スタッフ職に立候補できる「UTエントリー」など、様々なキャリアパスを用意。当社からの輩出（転籍）も事業目標として設定することで、積極的にキャリアチェンジを推進する体制を構築しています。



教育施設における教育プログラムの提供

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」

世界的な半導体需要の高まりを受け、半導体製造装置エンジニアを自社で育成するための研修施設「テクノロジー能力開発センター」を設立。岩手県北上市、三重県四日市市、大阪府大阪市、熊本県熊本市の全国計4カ所で稼働しており、2025年3月末までに5,000名の半導体製造装置エンジニアを輩出する計画です。

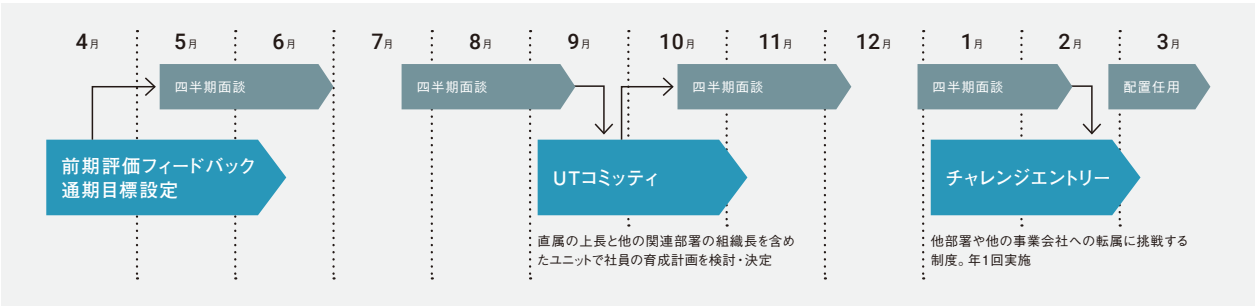


一般職社員の教育・育成

事業運営等の業務に携わる一般職社員の育成では対象者ごとに教育体系を区分しており、幹部候補生となる新卒社員を対象とする「経営人材育成」、管理職や管理職候補者を対象とする「マネジメントス

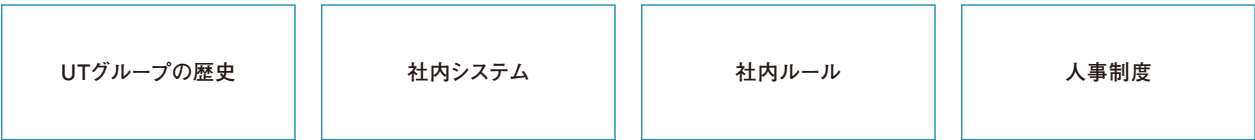
キル」、導入研修の「UTナレッジ」を軸に据え、各種施策を実施しています。個人ごとの育成計画は、年に1回、直属の上長と他の関連部署の組織長を含めた場で検討・決定がなされます。

一般職社員の年間の育成・評価サイクル



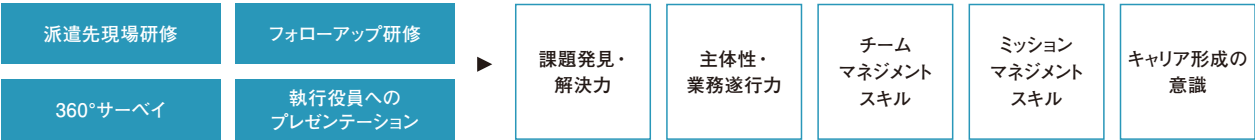
UTナレッジ

技術職社員から一般職へ職種転換した社員や中途採用者を対象とした導入研修



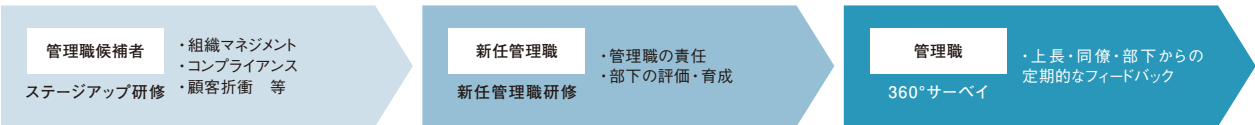
経営人材育成

新卒社員を対象とする、3年間で管理職相当の役割を担うための研修



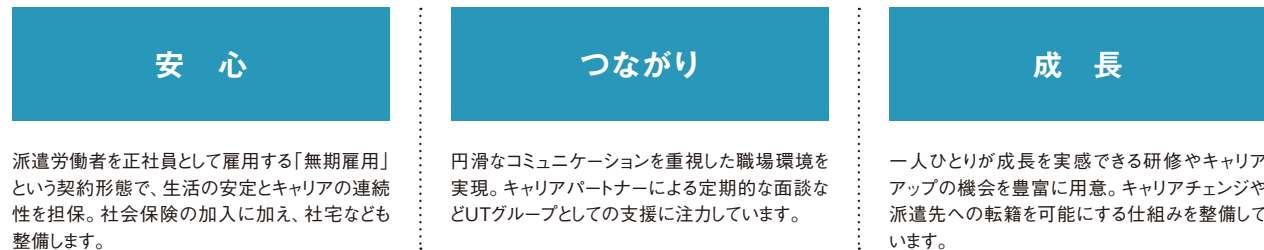
マネジメントスキル

管理職候補者と管理職を対象とした必要スキルを身に付けるための研修



社員とのエンゲージメントの強化

エンゲージメントを高める3つの考え方



一人ひとりと向き合うキャリアパートナーの支援

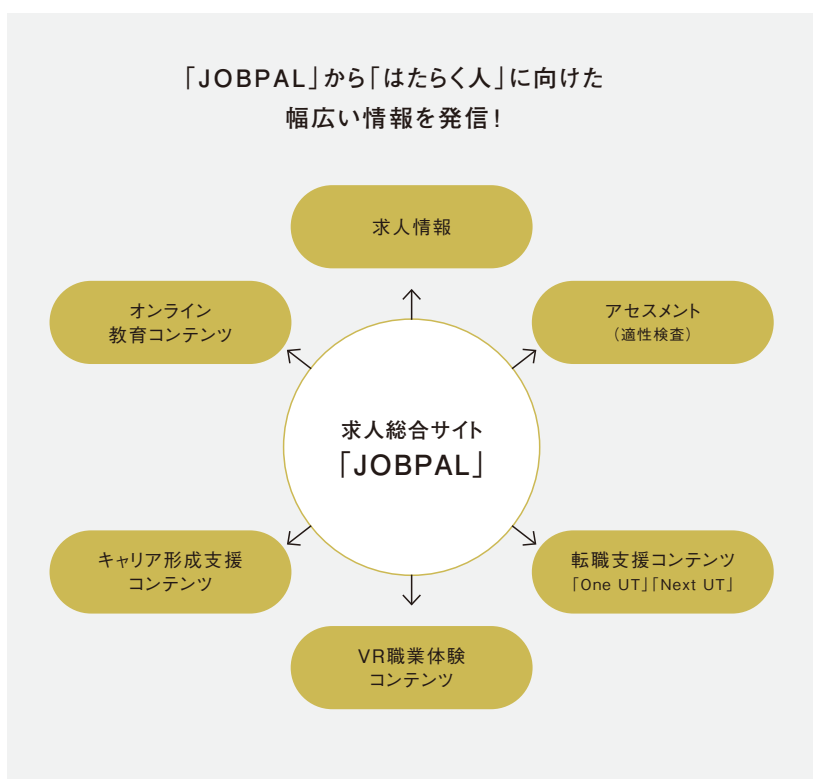
技術職社員のキャリア形成をサポートする役割として、社内で認定されたキャリアパートナー（CP）とプロフェッショナルキャリアパートナー（PCP）がいます。CPは働く人を日常的に支援し、PCPは将来的なキャリアチェンジの機会を紹介し後押しする立場にあります。特に

PCPは社員の能力や意欲に応じて適した職種を提案する役割として、技術職社員の中長期的なキャリアチェンジを実現する重要な役割を果たします。



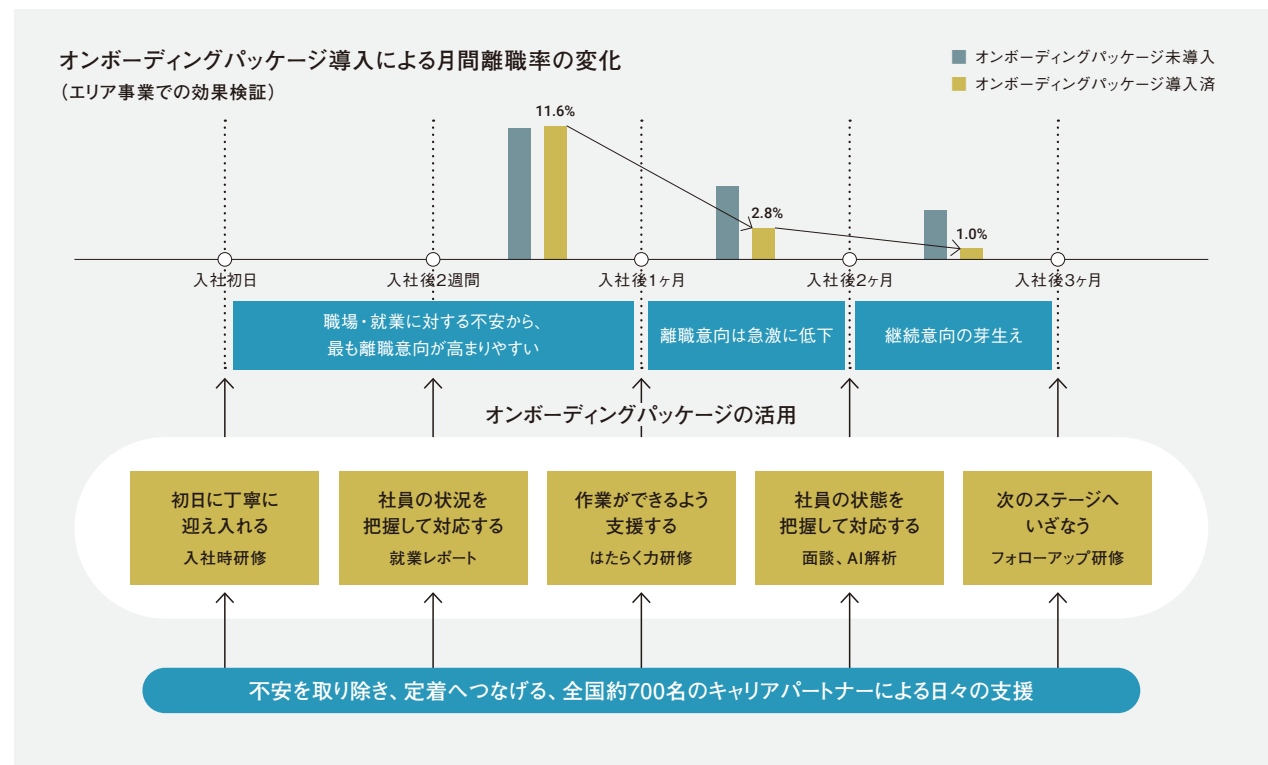
製造派遣業界40万人に向けたキャリア形成支援サービスを開始

3万人以上におよぶ当社の技術職社員だけでなく、製造派遣業界で働く40万人に向けて、UTグループが独自に積み重ねてきたキャリア形成支援のノウハウを提供。2022年4月に公開した求人総合サイト「JOBPAL」をプラットフォームとして、キャリアカウンセリングやオンライン教育のコンテンツ、求人情報などを発信していきます。UTグループ内の社員だけでなく、グループの枠を超えて社会に広くUTグループとのエンゲージメントを築いていく狙いです。



社員の定着率を高めるオンボーディングパッケージ

中途採用者を対象として、入社直後から3ヶ月間にわたるオンボーディングパッケージを実施。対象となった技術職社員の入社3ヶ月以内での離職率が従来比で約半減するなど、大きな成果を実現しています。入社時研修（派遣社員の働き方、派遣先企業での業務、キャリア形成の考え方等のガイダンス）のほか、一人ひとりの不安を解消するための複数回にわたるフォロー面談や、パルスサーベ이를兼ねた就業レポートのチェック、フォローアップ研修などを行います。社員の不安を解消し、継続的な成長支援を行うことで、長期的な雇用を実現します。



本社・事業所における現場・労務管理

製造現場の労務管理を派遣先である顧客企業任せにせず、当社の現場管理者が行っています。派遣先企業の生産計画に支障が出ないよう、社員の勤怠管理、社員の健康管理やメンタルケアも行います。また、労働災害を未然に防止するため、OSHMS®のガイドラインに沿った安全衛生教育も行っています。現場管理者による良質な職場環境づくりは、採用活動にも好影響を与え、新たな顧客開拓につながっていきます。

※事業場の安全衛生水準の向上を図ることを目的とした安全衛生管理の仕組み

【現場管理・労務管理の主な取り組み】

- 現場管理者による労務管理
- 社宅手配・管理、送迎
- 合同安全衛生会議
- 顧客との協働による職場改善のための定例会

顧客企業と連携したコンプライアンス体制の構築

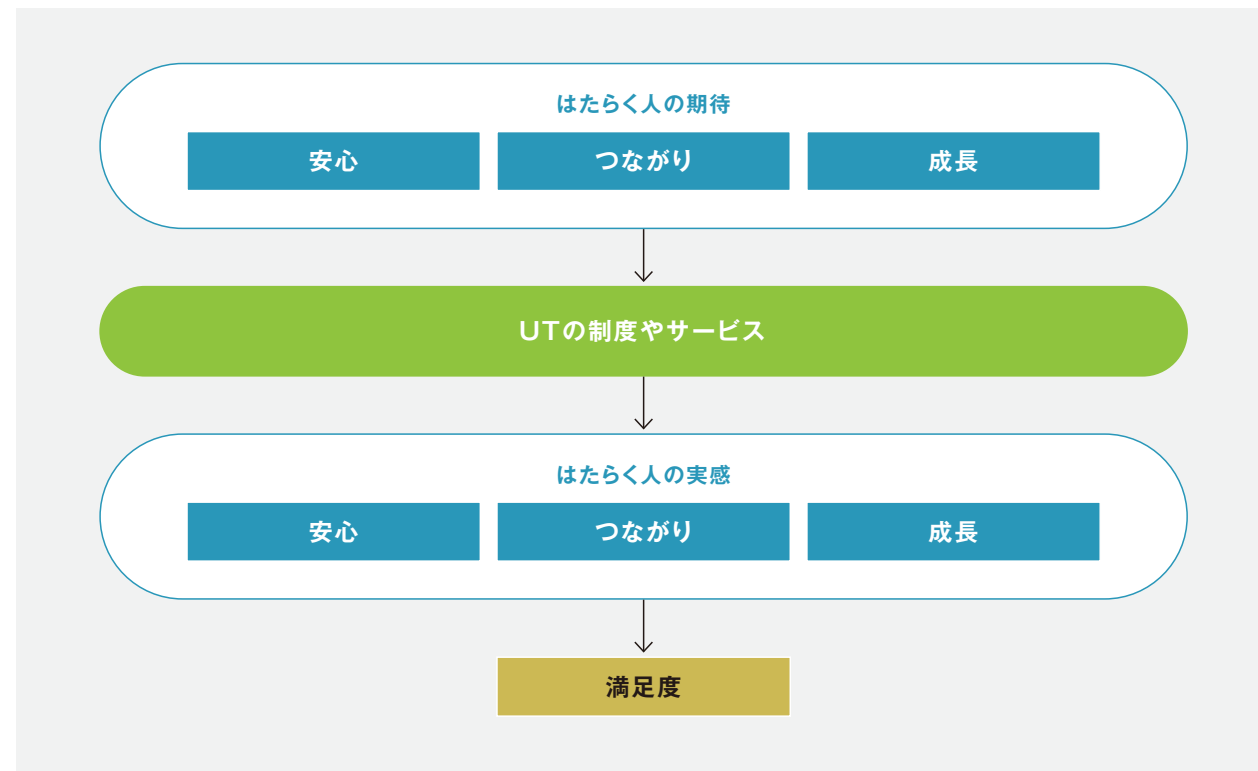
派遣先企業と協力して製造現場のコンプライアンス遵守の体制を構築する提案を行っています。労働時間管理やメンタルヘルスケアなど、当社が長年蓄積したノウハウを共有。現場管理者の育成、リスク発生の抑止と発生時の再発防止策などを通して、安心して働ける職場環境の整備を行います。

エンゲージメントサーベイ

社員からの期待、多様な取り組みを通じた実感調査に基づいて「安心」「つながり」「成長」を軸としたエンゲージメントの強化を図っています。

働く人がやりがいや将来の成長目標を描きながら働ける充実した環境や、一人ひとりのライフスタイルに合わせた、働きやすい職場をつくっていくために、社員を対象としたエンゲージメント調査を行っています。調査では当社に求める期待値としての「はたらく人の期待」、働いた後の評価となる「はたらく人の実感」に分けて、エンゲージメントの軸とな

る「安心」「つながり」「成長」ごとに細分化した評価項目を設定して満足度を調査。当社が設けている働く人のためのさまざまな制度やサービスの活用状況とリンクさせながら、総合的な満足度の調査・分析を行い、サービス改善に活用しています。



調査・分析のポイントとして

エンゲージメント調査では、期待・実感のギャップをベースとして、満足度を測るだけでなく、「安心」「つながり」「成長」の期待・実感の相関関係や、総合的な満足度との相関関係なども詳細に分析。また「友人にUTグループを勧めたいと思うか」といった調査も交えながら、効果的なサービス改善方法を探っています。

「安心」「つながり」「成長」のうち、現状では特に「安心」と「つながり」

に対する評価が高く、特に「つながり」に関する実感が高いほど総合的な満足度が高く、継続して働きたいという意欲につながっている結果が出ています。これまで継続的に行ってきた派遣先へのチームでの派遣や、現場管理者・責任者による働く人へのフォローアップ体制が働きやすい環境づくりにつながっていると評価されています。

TOPICS

働く人の一体感を醸成するための挑戦として オンラインフォトモザイクでギネス世界記録™に認定



8月にギネス世界記録™認定証授与式を開催。グループ各事業会社の代表取締役社長も参加しました。

2024年7月に実施した、当社社員によるオンライン上に写真でオンラインフォトモザイクを作成する取り組みにて、制作に関わった14,544名がこれまでの世界最多数として、ギネス世界記録™に認定されました。この取り組みは、別々の職場で日々働いている派遣という働き方の中で、全社員が同じ期間に一枚のオンラインフォトモザイクを完成させるという同じ挑戦を行うことで、全社の一体

感を醸成し、派遣という働き方の利便性を高め、世の中から選ばれる働き方にするための基盤をつくる目的で実施しました。今回の挑戦では、それぞれの顧客企業に配属され、勤務時間や勤務場所が異なる社員が参加し、累計14,544枚もの写真が集まりました。その結果、全社一体となり共通の目標に向かって、一枚のオンラインフォトモザイクを完成させることができました。

代表取締役会長
若山 陽一のコメント



オンラインフォトモザイクのデザインは、絵本「スイミー」の世界から着想を得ています。小さな魚が群れを形づくことで、逆境を乗り越え、大海を生き抜く。この物語のように一人では成し遂げられないことができる会社を目指し、派遣という働き方が世の中から選ばれるようになるため、創業時より取り組んできました。ギネス世界記録™を達成したことを糧に、働く人と企業が成長できる社会の実現を目指します。

代表取締役社長
外村 学のコメント



当社は人材派遣業をはじめ、オフィスサービス事業や社内福利厚生サービスを提供する13社が集結しています。近年、連結子会社となったグループ企業もあり、働く国や地域、文化が異なる社員の皆様とともにギネス世界記録™という共通の目標を達成できたことは、大変意義のあることだと思っています。全社で一体となった経験をもとに、今後も働く人へのキャリア形成と顧客企業への人材課題の解決に努めます。

CHAPTER 02

中期経営計画とビジネス戦略

多様な人々が活躍する新たな時代に向けて。

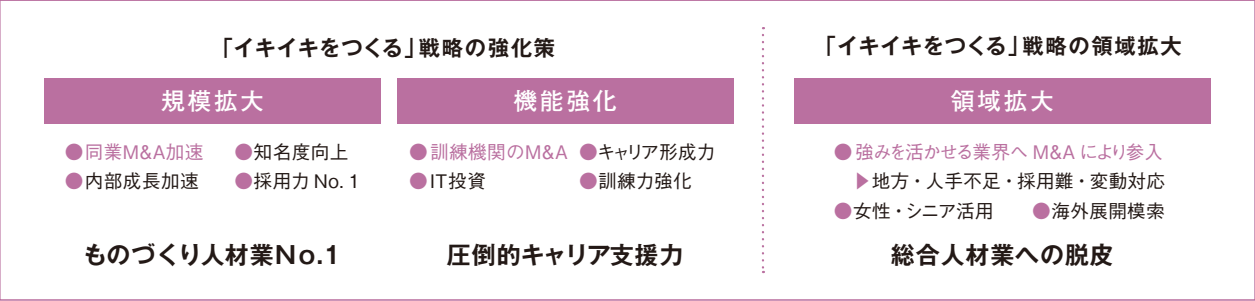
私たちは移り変わる潮流を掴みながら
モノづくり企業との連携・共創を通して
「これからのはたらき方」を創造していきます。

中期経営計画レビュー

第3次中期経営計画（2017年3月期～2020年3月期）

ビジョン

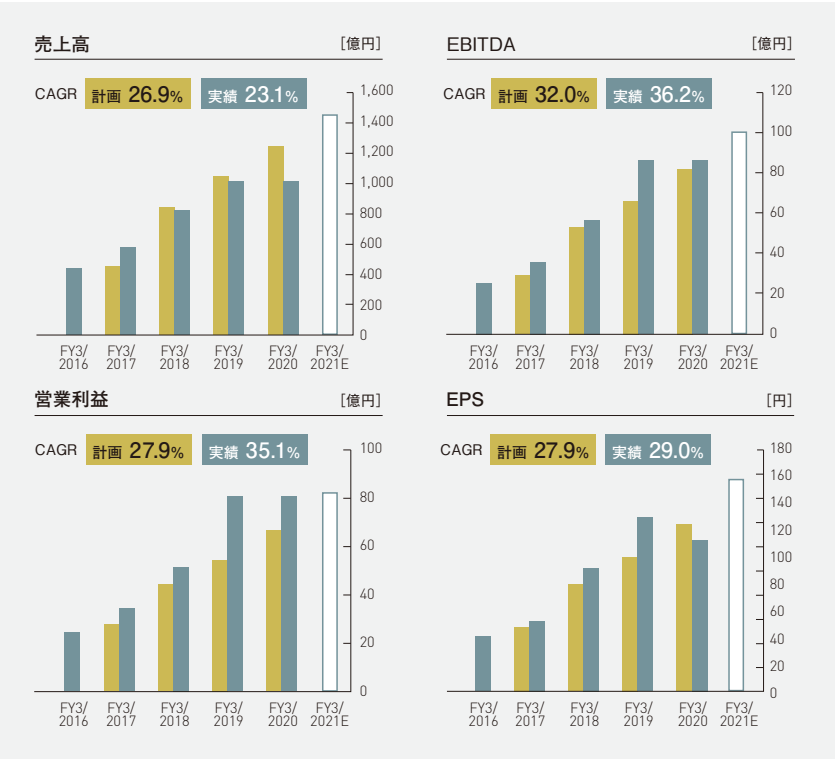
日本全土に仕事をつくる



2021年3月期の目標

在籍 29,000名、EBITDA 100億円、営業利益82億円
人材業界における、日本を代表するリーダー企業へ

数値目標と実績／成果・課題



※2019年5月に計画年度を2021年3月期から2020年3月期に短縮。白色の棒グラフは当初計画の最終年度の目標です。

営業利益をはじめとした計画目標の進捗が良好に推移
計画を1年間短縮し 2020年3月期を最終年度に

若年男性層からの 採用ターゲットの拡大

業績は全般的に好調だったものの、2019年度以降は米中貿易摩擦などによる景気低迷が売上に影響した。また「日本全土に仕事をつくる」というビジョンの一方で、これまでの若年男性を軸とした技術職社員の属性を広げることが叶わなかった点が課題に挙がった。

地元で働きたい 求職者ニーズの獲得へ

「遠隔地に引っ越さずに地元に残って働きたい」という採用応募者のニーズに応える体制がなく、採用母集団の歩留まり率が低下。結果として、採用単価が向上するなど採用面での課題が生じてしまった。

第4次中期経営計画（2021年3月期～2025年3月期）

ビジョン

これからののはたらき方のプラットフォームになる。

- 1

モノづくり人材の育成と供給

製造派遣領域トップの採用・人材育成基盤を生かし、オペレータからエンジニアまでモノづくり人材で拡大
- 2

地域プラットフォームの拡充

地域とのつながりを重視したはたらき方に応える、地域内の職場充足度を高める新たなプラットフォームを確立
- 3

外国人がイキイキ働ける環境整備

外国人が日本国内で習得した技能を母国で生かして働けるよう、日本と海外の職場環境の整備と事業基盤を構築
- 4

高スキルエンジニア領域の開拓

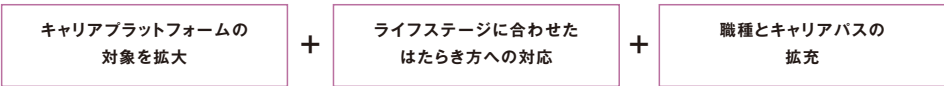
大手企業との提携やM&Aにより、ITやモノづくりなどにおける高付加価値領域を開拓
- 5

人材流動化支援の推進

大企業に特有の余力人材の受入れや継続雇用制度の支援を通じて、経験豊富な人材が様々な場面で活躍できる環境を整備
- 6

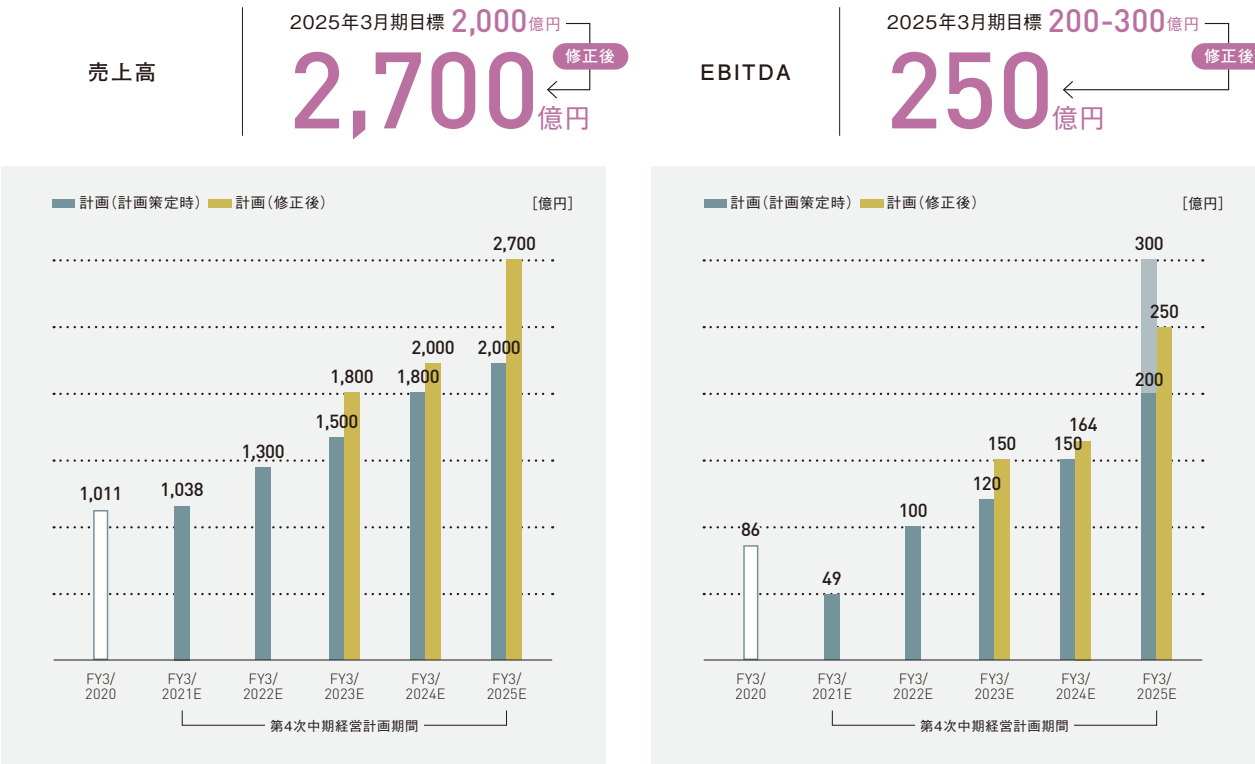
新たな職域での事業基盤の構築

ソリューション事業で合流した新会社をベースに、事務派遣やBPOなど新たな職域での事業基盤を確立



より多くのはたらく人に応えられるキャリアプラットフォームへ

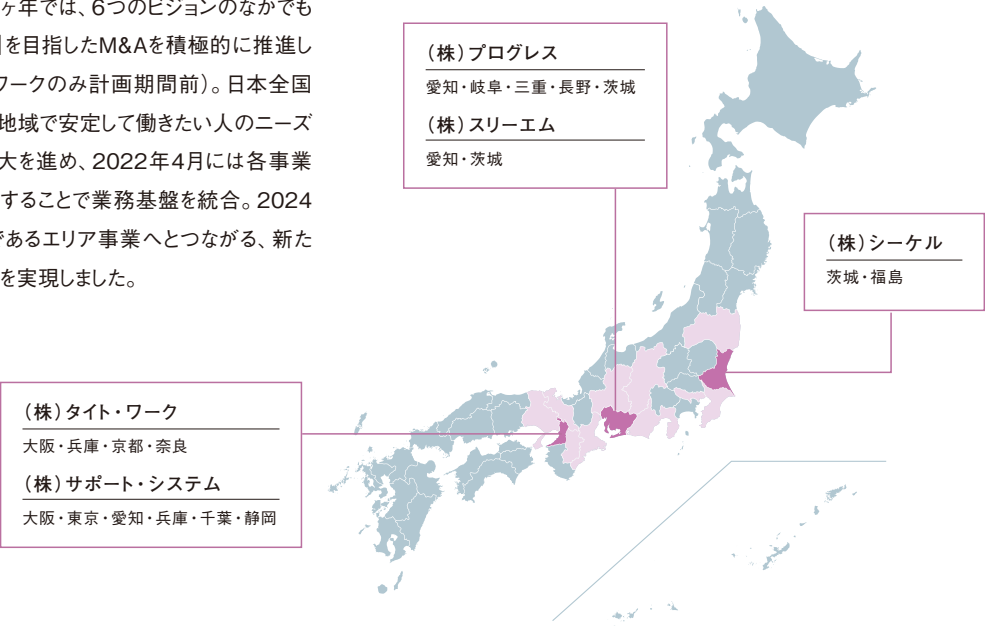
数値目標（2020年策定、2022年修正）



2023年3月期までの取り組み

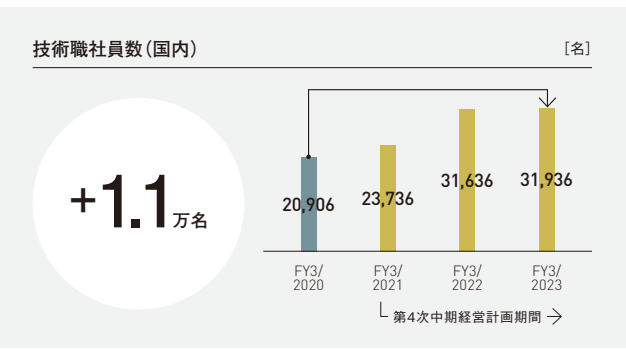
M&Aにより日本各地に事業基盤を拡大

第4次中期経営計画の前半3ヶ年では、6つのビジョンのなかでも「地域プラットフォームの拡充」を目指したM&Aを積極的に推進してきました(右記のうちタイト・ワークのみ計画期間前)。日本全国の製造派遣事業者を対象に、地域で安定して働きたい人のニーズに応えるプラットフォームの拡大を進め、2022年4月には各事業会社をUTコネクに吸収合併することで業務基盤を統合。2024年現在的主幹事業のひとつであるエリア事業へとつながる、新たな機会創出とマーケットの開拓を実現しました。



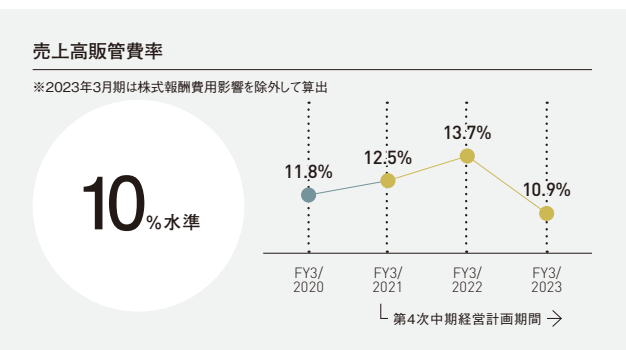
コロナ禍での雇用維持がV字回復への礎に

この間の事業環境の変化として挙げられるのが、新型コロナウイルスの感染拡大です。2020年4月から工場の稼働停止といった影響が発生したものの、当社では「雇用と職場を守ること」に努めて雇用を維持。そのことが2021年3月期下期からの回復基調に合わせた積極採用や顧客工場内でのシェア拡大の後押しとなり、2021年3月期、2022年3月期には2年続けて過去最大の売上高を更新しました。



販管費効率の改善による強固な事業基盤づくり

2023年3月期には、中期的な成長加速を高める事業基盤を整えるべく、販管費効率の改善を推進しました。事業会社の統合、事業会社間のアドミニストレーション業務等の標準化及び共通化、そのための業務システムの品質向上、人員配置の最適化などを実施。加えて、求人情報等のデータベースのグループ内での統合や採用オペレーションの最適化など、採用効率の改善も合わせて進めました。

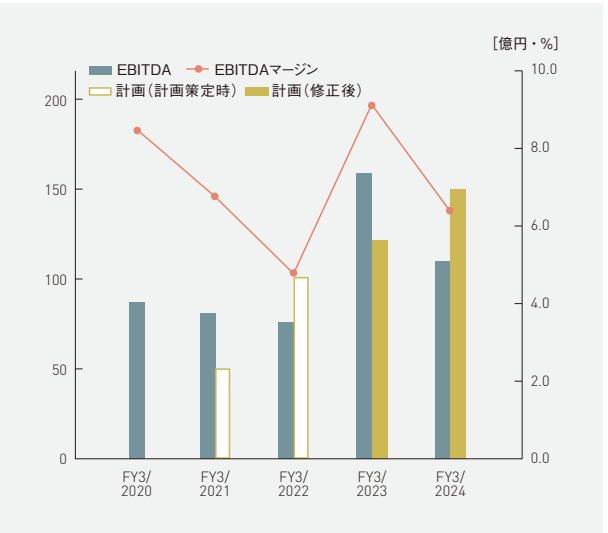
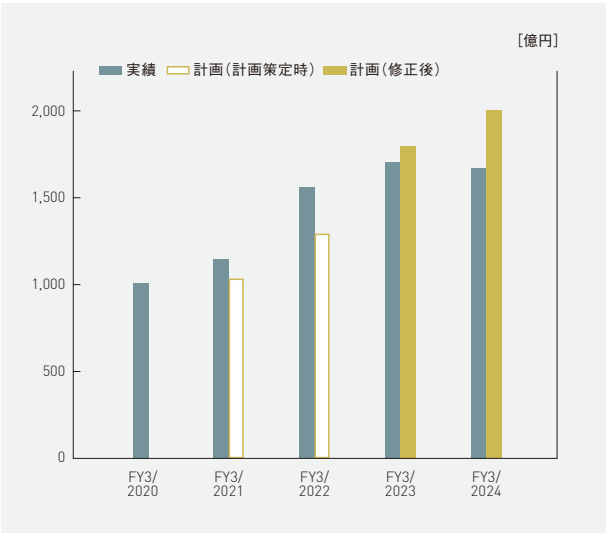


2024年3月期 連結業績ハイライト

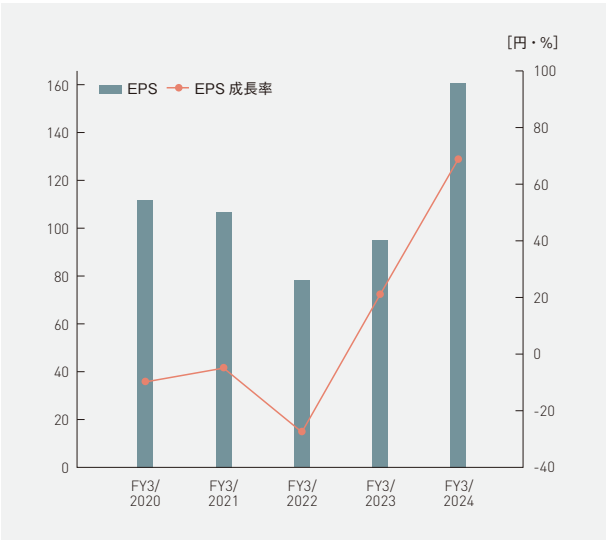
- 半導体、エレクトロニクス関連等の需要停滞が1年を通して継続したことにより減収
- 自動車関連需要の回復、エリア事業における求人案件数の増加に対応し、下期で採用活動を強化
- 4Qで採用活動に強く踏み込むも、その他費用の抑制等により概ね修正計画どおりに着地
- 1株当たり当期純利益(EPS)は過去最高値を大きく更新

連結売上高 1,670 億円

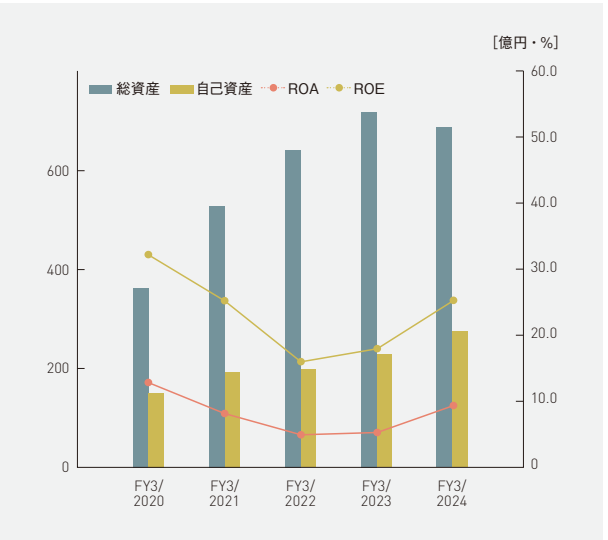
連結EBITDA 109.3 億円



一株当たり当期純利益(EPS) 160.41 円



ROE 25.4 %

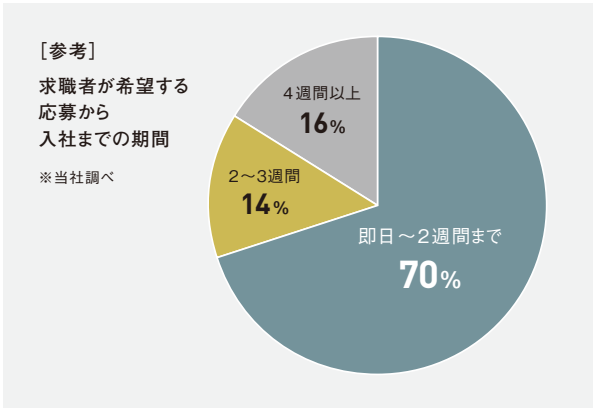


※ ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産 (期中平均)、
ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 株主資本 (期中平均)

2024年3月期の主な取り組み

月間2,000名採用の常態化への取り組みを推進

2024年3月期は過去最高の四半期採用数を更新するなど、技術職社員の採用体制の強化に努めてきました。2022年4月にオープンした求人総合サイト「JOBPAL」の運用に加えて、オウンドメディアによる情報発信力の強化と求人案件の多様性を確保したことが、求職者母集団の形成に奏功。また求職者からのニーズを受け、これまで約1ヶ月間を要していた応募から採用までの期間を効率化したことも、採用数の拡大へとつながっています。第4次中期経営計画ローリングプラン期間では求職者の利便性を高めるサービスを高め、さらなる採用力強化を推し進めていきます。



3月単月で2,344名を採用し、期末在籍者数は3.3万名超で着地

マニュファクチャリング事業の主軸となる自動車関連メーカーでは生産活動は緩やかな回復傾向にあったものの、一部メーカーで生産調整が発生。半導体関連メーカーでは2022年秋口から継続する在庫調整等の影響を受け、生産活動が停滞する状況が続きました。一方

1 求職者母集団形成の強化

オウンドメディア強化

求人案件の拡充

2 応募から入社までのリードタイム短縮

マッチングの無人化

選考チャネルの多様化

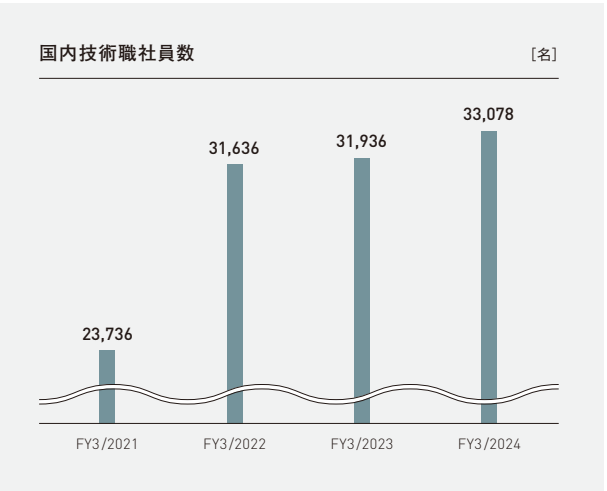
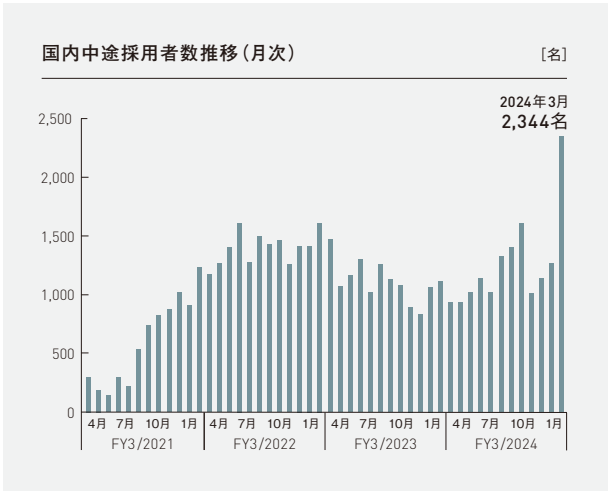
シンプルな選考プロセス

再入社手続の簡略化

3 利便性の向上

給与の日払い

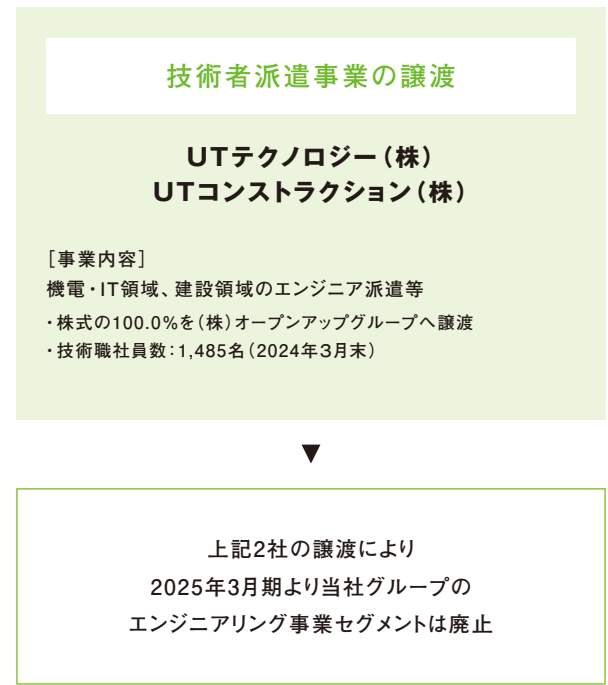
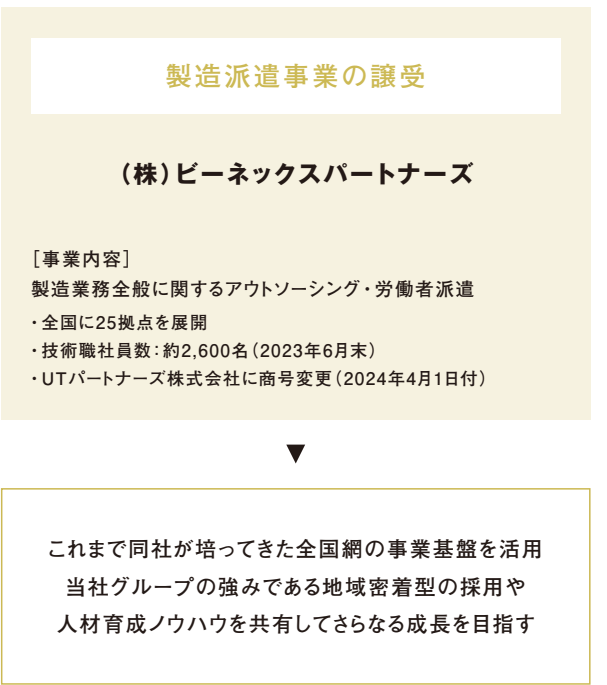
で雇用環境はコロナ禍や世界情勢の影響から緩やかながらも改善が進み、人材需要回復の傾向も見られました。そんな中、2024年3月には国内採用人数2,344名と単月での過去最高の採用数を大きく更新し、国内技術職社員数は3.3万名超に着地しました。



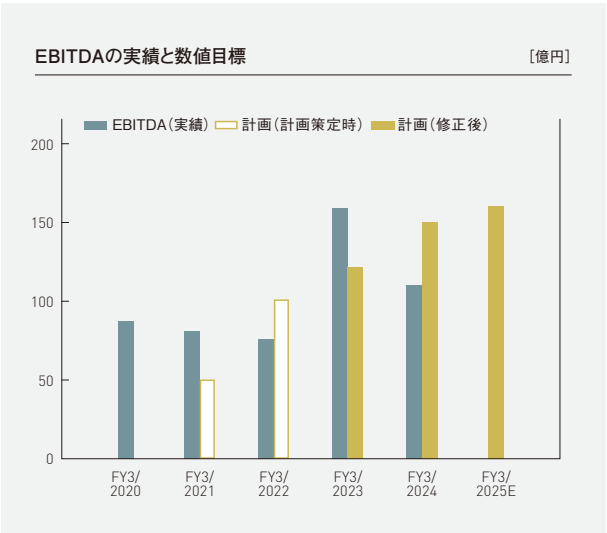
IT／建設技術者派遣を譲渡し製造派遣に集中(2024年4月1日付)

2024年4月1日付で株式会社オープンアップグループの連結子会社である株式会社ビーネックスパートナーズの全株式を取得し子会社化、並びに当社の連結子会社であるUTテクノロジー株式会社およびUTコンストラクション株式会社について、当社が保有する全株式をオープンアップグループに譲渡しました。これにより2025年3月期

より機電・IT領域、建設領域のエンジニア派遣・業務請負サービスを展開していたエンジニアリング事業を連結対象から除外し、グループにおける事業ポートフォリオの最適化の視点から、当社の中核事業である製造業向け人材派遣事業に経営資源を重点的に配分する決断に至りました。



第4次中期経営計画ローリングプランの策定



中期経営計画の4年目となる2024年3月期は世界景気後退の影響を受け、製造業全般が停滞する状況でスタートしました。事業基盤の強化に努めた成果として2023年3月期までは順調な当初計画の進捗だったものの、半導体関連の顧客を中心に想定を下回る需要推移が生じていること、その回復までに半年～1年程度の遅れが見込まれること、また昨今の事業環境の変化や製造派遣業界の動きなどを踏まえ、当初計画のコンセプトや戦略を見直した第4次中期経営計画ローリングプランを策定。最終年度を2026年3月期に1年間後ろ倒し、確実な経営計画の達成を目指します。

第4次中期経営計画ローリングプラン（2024年2月策定）

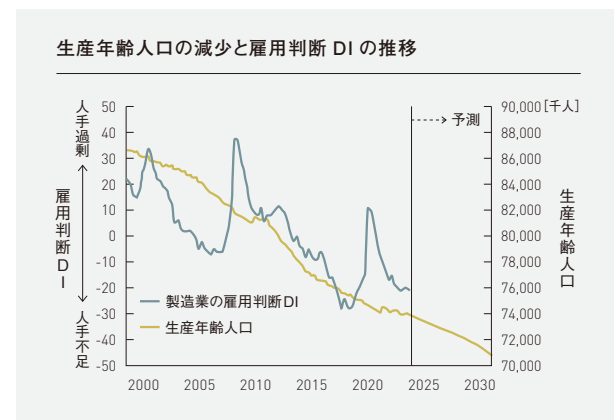
派遣で働く人から最も選ばれる派遣会社となるために
「働く人の視点」への転換で新しい製造派遣の在り方を追求します。

製造派遣市場の現状評価と将来性

生産年齢人口の減少と人手不足の進行

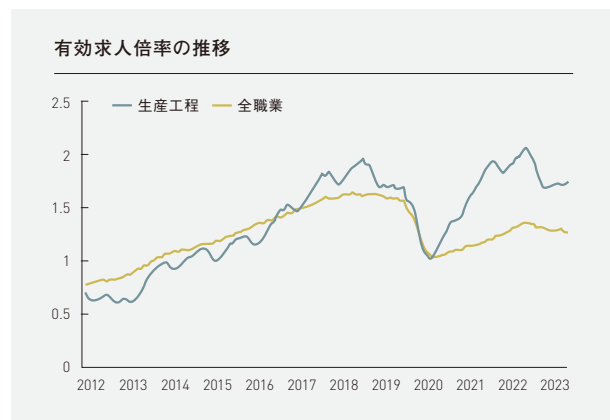
P17で解説したように、日本国内では、生産年齢人口比率の急速な低下が予測されています。人材不足が進む中で派遣ニーズが低下するのではという見方もありますが、一方で製造業における生産工程の

有効求人倍率は高い数値で推移しています。売手市場化が進む人材業界において、採用力と人材育成力に長けた、企業と求職者から選ばれる人材派遣会社の存在感は、より一層高まると期待できます。



※雇用判断DI＝労働者数について、当該期間末を前期間末と比べて「増加」と回答した事業所の割合から「減少」と回答した事業所の割合を差し引いた値
※日本銀行「全国企業短期経済観測調査」総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本人口の将来推計人口（出生低位・死亡低位）」

生産年齢人口の減少に伴い人手不足は進行



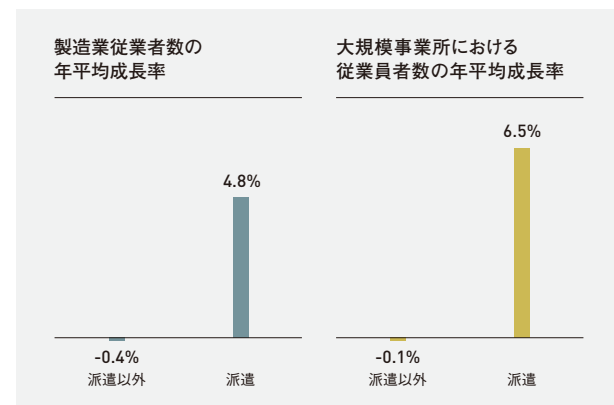
※厚生労働省「一般職業紹介状況」

全産業に比べて生産工程では人手不足が顕著

製造業向け人材派遣市場の動向

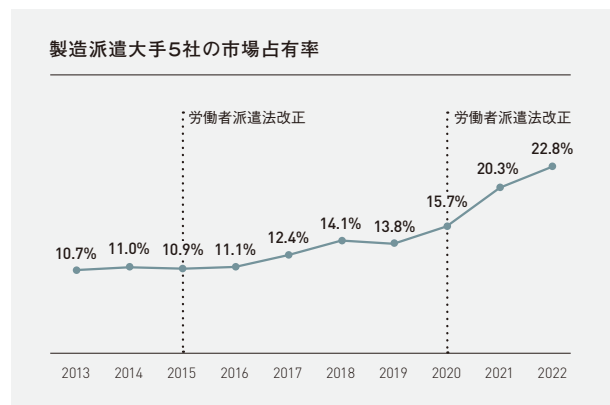
過去には「ものづくり大国」とも称された日本の製造業ですが、その衰退が叫ばれて久しい状況が続いています。製造業における正社員の従業者数が横ばいとなる一方で、派遣ニーズは上昇傾向にあります。

企業が人材採用に苦戦するなかで派遣人材の活用が進んでおり、さらに派遣事業者側では法改正対応力や高い採用力をもつ大手企業への寡占化が進行している現状が見て取れます。



※総務省「経済センサス」製造業の2021年と2016年の比較
大規模事業所は従業者数300名以上の事業所

正社員の従事者数は横ばいだが派遣は大きく増加



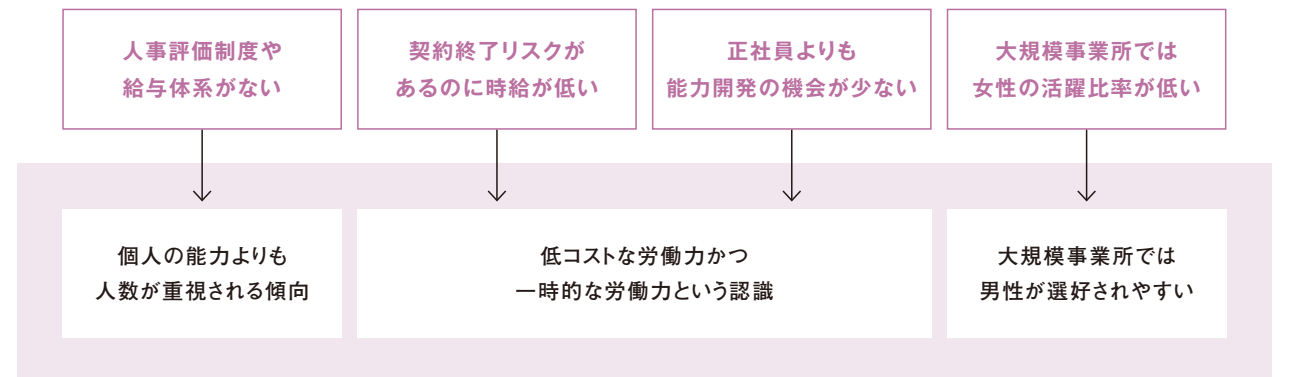
※市場規模は「2018年版・2019年版・2023年版人材ビジネスの現状と展望」（株式会社矢野経済研究所）から引用
市場占有率は製造派遣大手5社を抽出、各社公開資料を参照のうえ当社にて算出

法改正対応や採用力のある大手への寡占化が進行

製造派遣業界の課題

製造派遣が抱える課題の解決と、解決を通して働く人から選ばれる派遣会社となることが、第4次中期経営計画ローリングプランの基軸となります。人材不足や製造業を取り巻く情勢から製造派遣市場の

将来性を疑問視する考えもありますが、当社は働く人への価値提供をさらに強化し、製造派遣業のリーディングカンパニーとしての確固たる地位を築き、中長期的な高い成長を目指します。



多様な人が働くことができ、キャリア形成を通じて生産性を高められる環境をつくる必要がある

一般的な製造派遣市場の見方



製造業は就業者数が減少、製造派遣市場は規模が縮小し、事業者間の競争が激しく成長を持続することは困難ではないか？

製造業での派遣人数は増加している

大規模工場ではその傾向がより顕著

製造派遣市場は拡大傾向

法改正や採用難で中小派遣事業者は苦境

大企業はコンプライアンス重視で派遣会社を選別

大手派遣会社の寡占化が進行

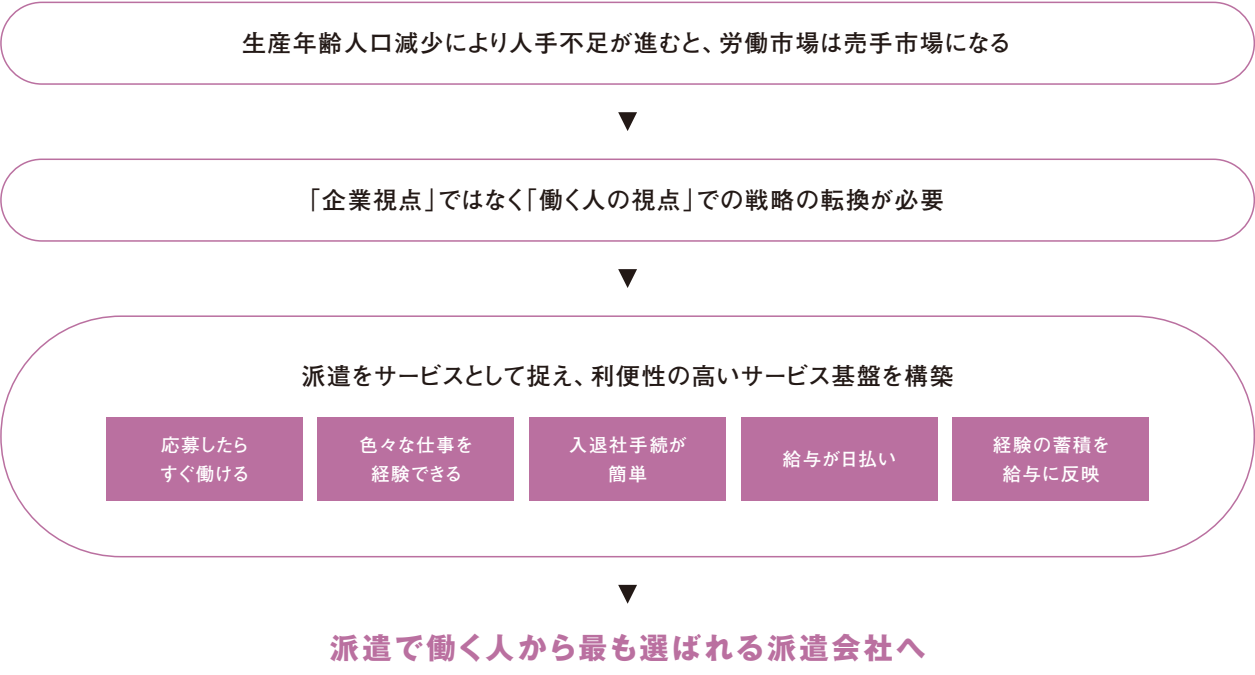
慢性的な人手不足で人の対価は相対的に向上

一人ひとりの経験や能力は評価されていない

派遣単価上昇の余地

製造派遣市場に経営資源を集中することでさらに成長することは十分に可能

第4次中期経営計画ローリングプランで目指す姿



ローリングプランのアウトライン

派遣というはたらき方の利便性を高めて、製造派遣市場で最も選ばれる派遣会社になる

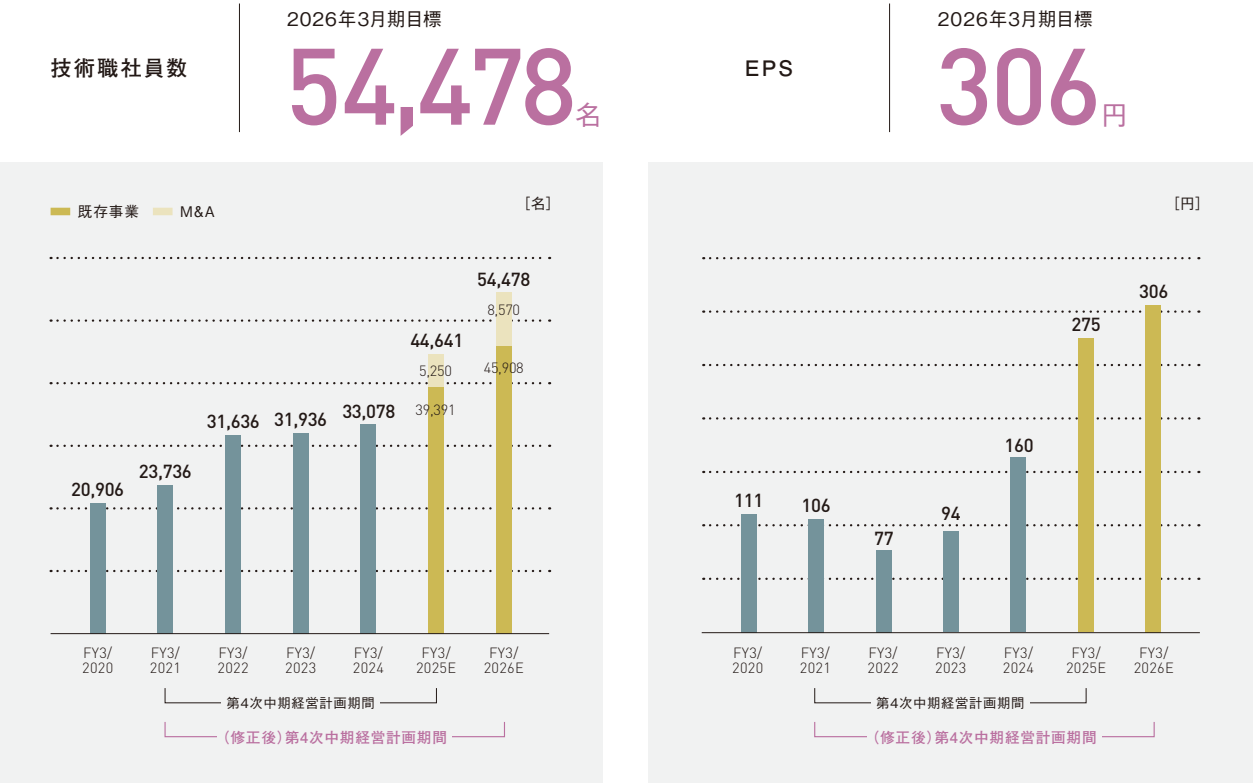
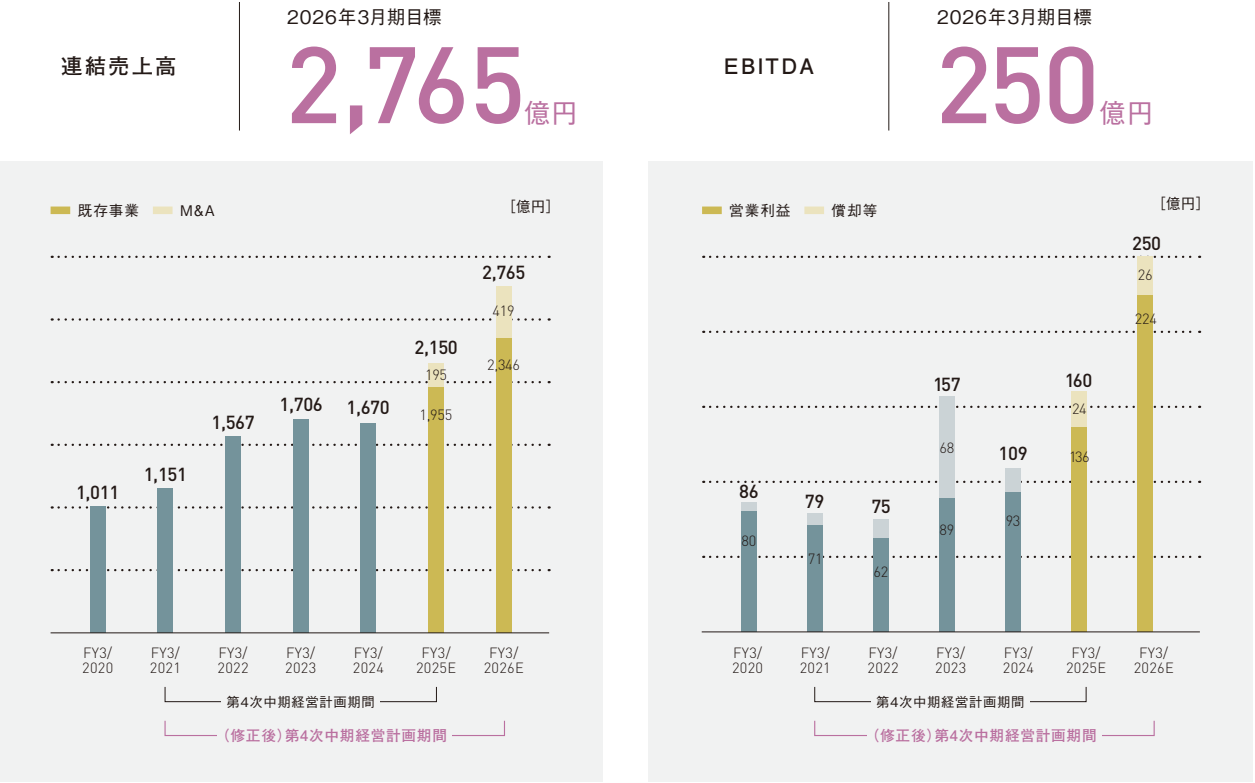


規模拡大による業務集約化で収益性を改善し営業利益率10%※を目指す

※2024年4月以降のM&Aを除く、既存事業の営業利益率

業績目標

事業環境の変化や製造派遣業界の動きなどを踏まえて当初計画のコンセプトや戦略を見直し、最終年度を1年後ろ倒しとしたローリングプランで中期経営目標の達成を目指します。



働く人から選ばれるためのサービス改善

「製造派遣市場の現状評価と将来性」(P63)で示した通り、国内の生産年齢人口はさらに減少し、人手不足は大きな社会課題となることが見込まれます。労働市場は売手市場となり、人材の確保はより困難な状況となるでしょう。そんな中、UTグループでは「働く人の視点」を重視し、派遣で働く人から最も選ばれる派遣会社となるために戦略を転換します。そこで重要となるのが、これまで派遣で働いてきた人

たちが不便・不平等に感じていたポイントの改善です。働く人一人ひとりがもっと派遣という働き方に価値を感じられるように、派遣が自身の成長や多様なライフスタイルに適した働き方となるように、私たちはサービス基盤の構築を通して、働く人により一層寄り添える派遣会社を目指します。

1 応募したらすぐ働ける

求職者への調査では、応募から入社の間として7割が「即日～2週間まで」を希望するという結果が示されました。入社まで1ヶ月弱を要していた既存のプロセスを見直し、即時面接を行える『今スグ面接』といったサービスをはじめ、これまでと同様の審査基準を担保しながら採用期間を大幅に短縮する仕組みづくりを進めています。

2 色々な仕事を経験できる

自身の希望に最適な職場と出合うために、知識やスキルを身に付けて成長するために、色々な職場を経験できる環境は働く人に多くのメリットをもたらします。それによる退職率の抑制やスキルの向上は、当社のメリットにもなるもの。派遣先企業との協力関係や当社事業所の連携を通して、職場選択がしやすい働き方を実現します。

3 入退社手続きが簡単

UTグループの元社員であれば、退社後にいつでも再入社して働ける『UTフリーパス』をはじめとして、当社では入退社時の手続きを簡略化するシステムづくりを進めています。派遣という働き方を選ぶ時だけでなく、他の派遣会社からの変更を考えている求職者にとっても、この利便性の高さが選ばれる理由のひとつとなります。

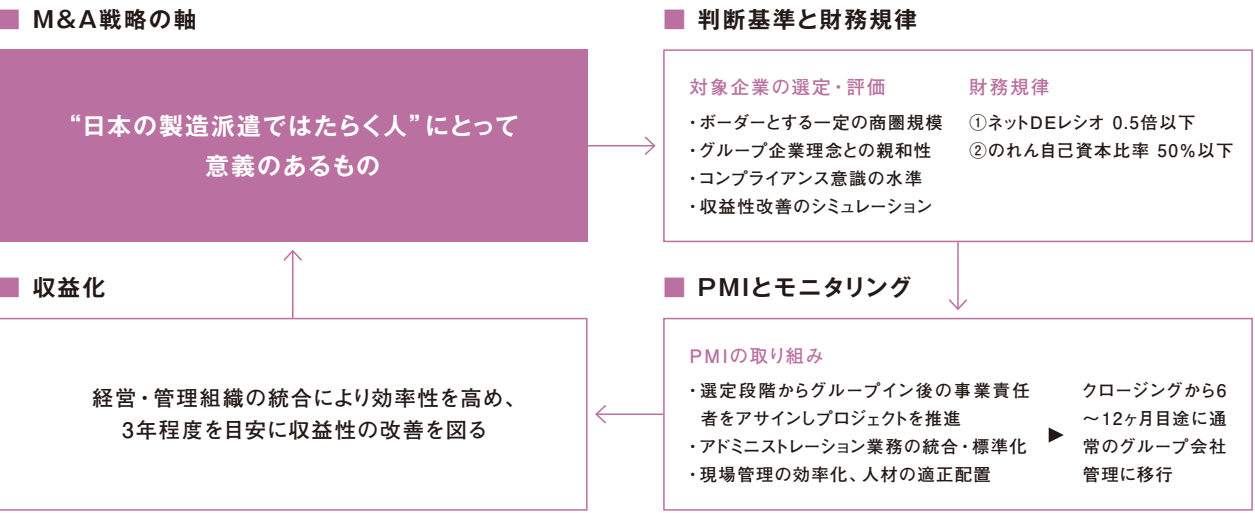
5 経験の蓄積を給与に反映

派遣先を異動する場合、これまでの経験や知識に対する評価がリセットされるケースが派遣では少なくありません。これが待遇面に加え、働く人の成長意欲にも大きな影響を与えてしまいます。当社では習得した経験が持続的に評価される仕組みを通して、一人ひとりのスキルに対して正当な評価が得られる環境を実現しています。

ローリングプランにおけるM&A戦略

既存事業を軸としたオーガニックグロースに加えて、第4次中期経営計画ローリングプラン期間ではこれまでと同様に、規模拡大の選択肢としてM&Aを視野に入れています。2024年4月には(株)ビーネックスパートナーズ(現・UTパートナーズ)を、5月には(株)日立茨城テク

ニカルサービス(現・UTハイテス)の2社をグループインしました。これから下記の見通しのもとに注力を続けますが、対象としてはあくまで“日本の製造派遣ではたらく人”にとって意義のあるものを軸として進めます。

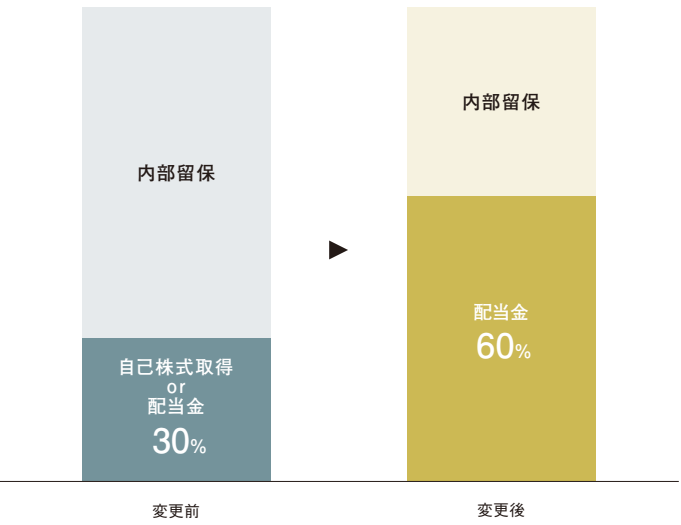


M&Aの今後2ヶ年の見通し

	M&Aによる売上寄与	M&Aによる在籍数寄与	期末技術職社員数(国内)
2025年3月期計画	195億円	5,250名	44,641名
2026年3月期計画	419億円	8,570名	54,478名

株主還元方針の変更

第4次中期経営計画ローリングプランでは、株主の皆様に対する利益還元の強化を目的として株主還元方針を変更しました。当該計画上は、M&A等の投資や財務健全性を考慮しても、十分なキャッシュポジションを確保できる見込みから、これまで配当金もしくは自己株式取得により「総還元性向30%」としていたものを「配当性向60%」とし、配当金による還元を安定的に実施します。(計画外の投資機会が生じた場合には、配当を見送り成長のための投資を優先する場合があります)

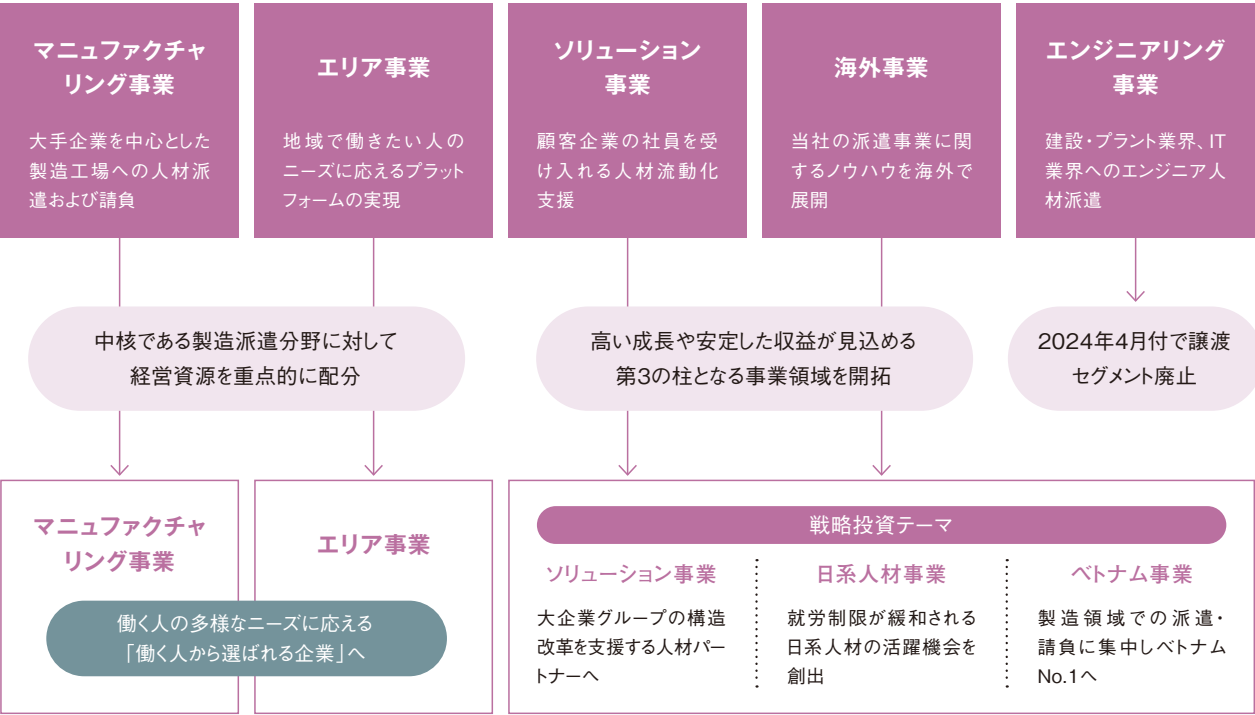


事業ポートフォリオ戦略

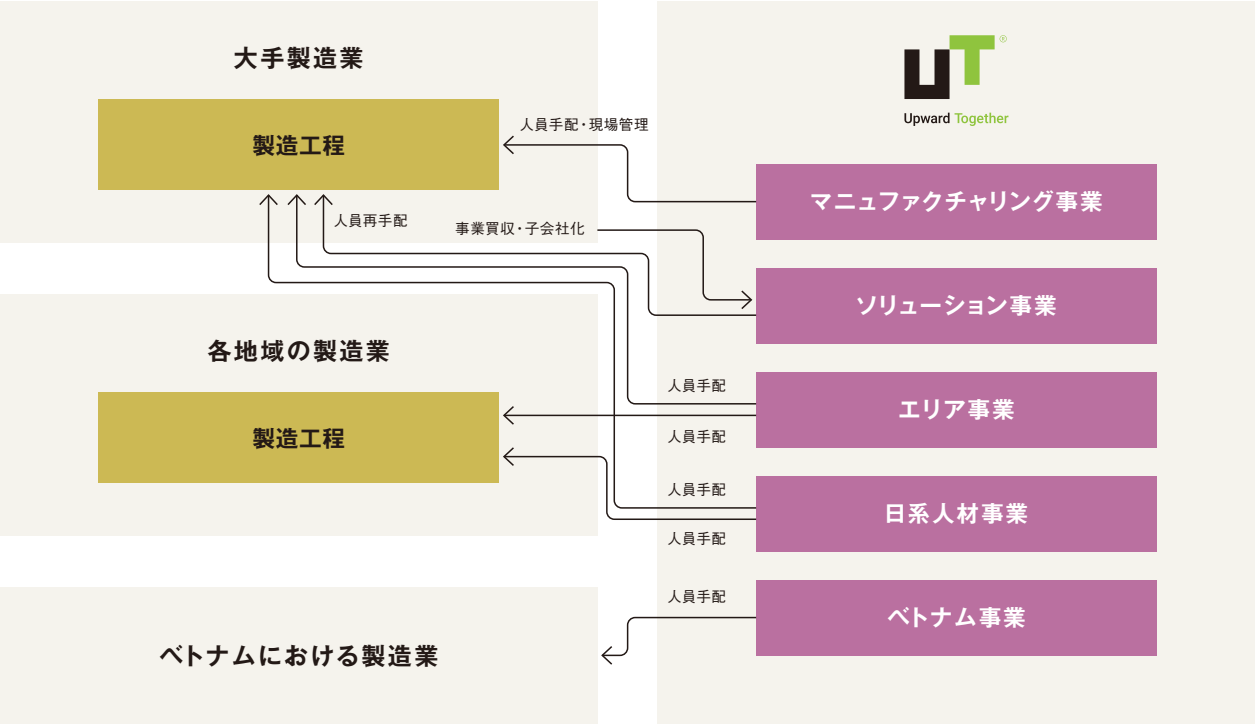
製造業向け人材派遣へと経営資源を集中し
リーディングカンパニーとしての確固たる地位の確立へ。

事業ポートフォリオの最適化による経営資源の最適配分

2025年3月期からの事業ポートフォリオ



事業におけるセグメントごとの機能



マニ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

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
- UTパートナーズ株式会社
総合人材派遣・請負

戦略投資テーマ

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に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
- UT東芝株式会社
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 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
- UTハイテス株式会社
電気機械器具・金属加工製品等の設計、製造請負および人材派遣事業

日系人材事業

日本語能力などの一定の能力を満たせば日系4世までは就労制限が課されないことが日系人材のメリットです。生産年齢人口の減少が著しい地方を中心に、働く人への手厚いサポートとコンプライアンス体制のもと、大規模派遣や製造請負に対応しています。

事業会社

- UTスリーエム株式会社
日系人を中心とする製造アウトソーシング業

ベトナム事業

国内で推進してきた派遣事業のノウハウを海外で展開。2020年に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

セグメントの補完関係と相互作用

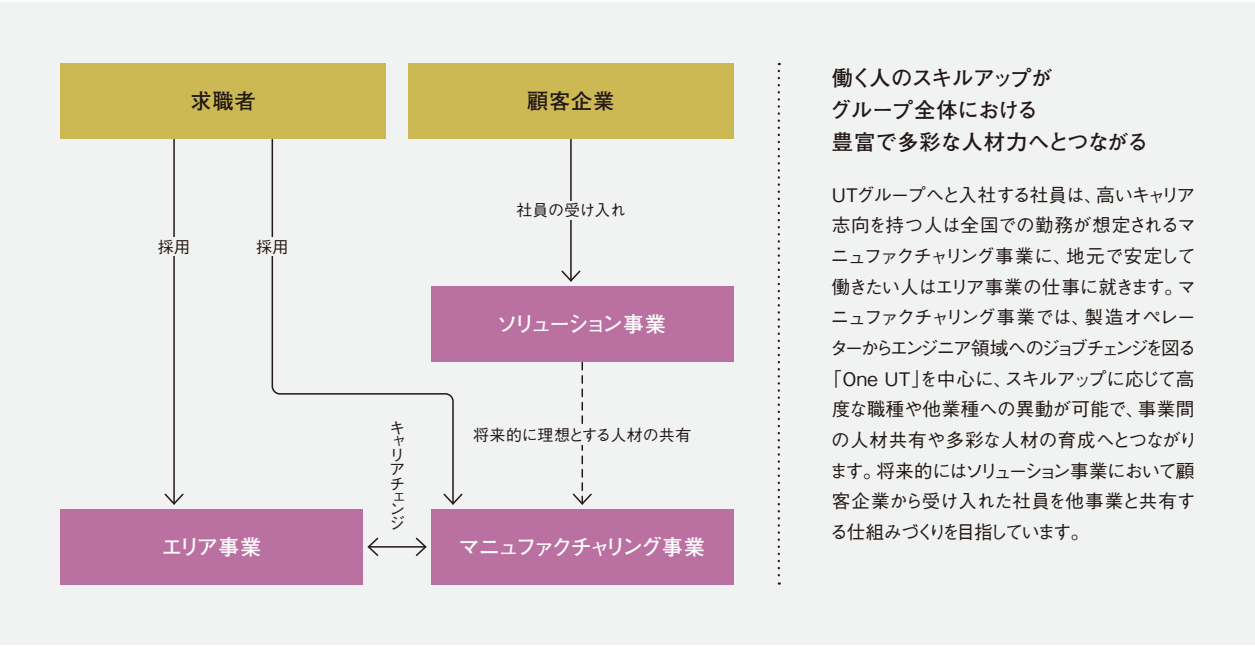
セグメントの特性を活かした相互に補完し合う関係性が
人材の共有や景気変動に強い経営につながっています。

3つのセグメントの補完関係

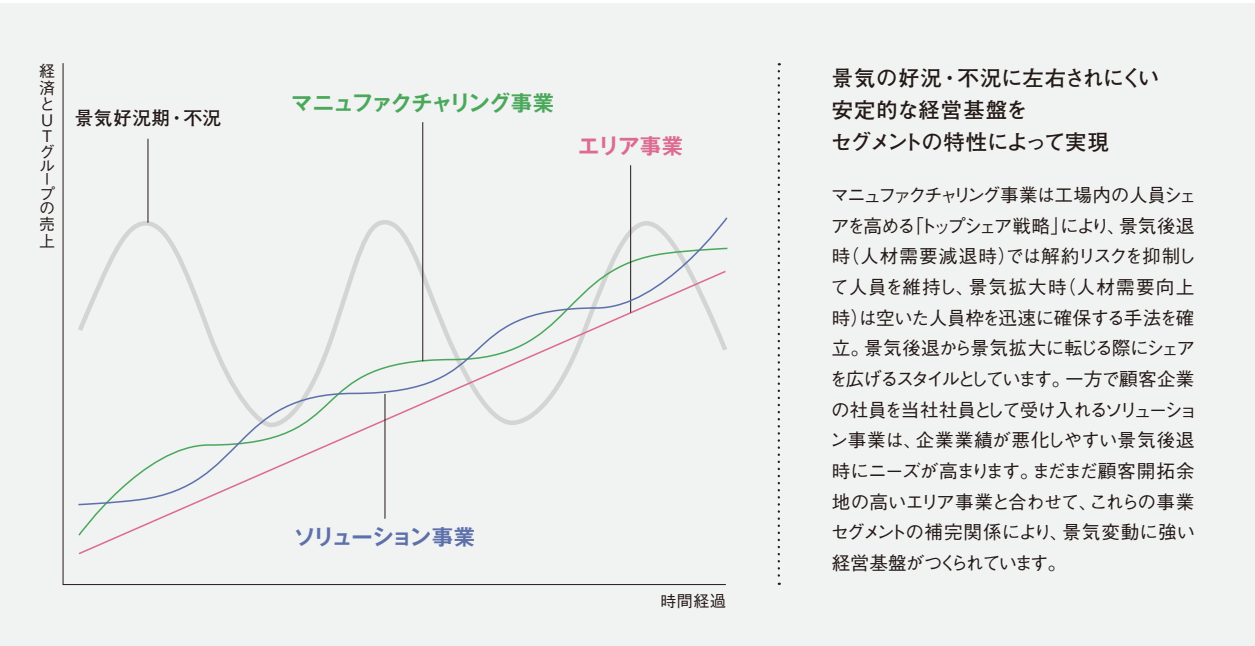
主に大手企業の大規模工場の製造工程に携わるマニファクチャリ
ング事業、地域に根ざした採用基盤と派遣ネットワークで地元で長く
働きたいという求職者のニーズに応えるエリア事業、そして顧客企業
の人的な構造改革支援を行うソリューション事業に日系人材事業や

ベトナム事業を加え、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。

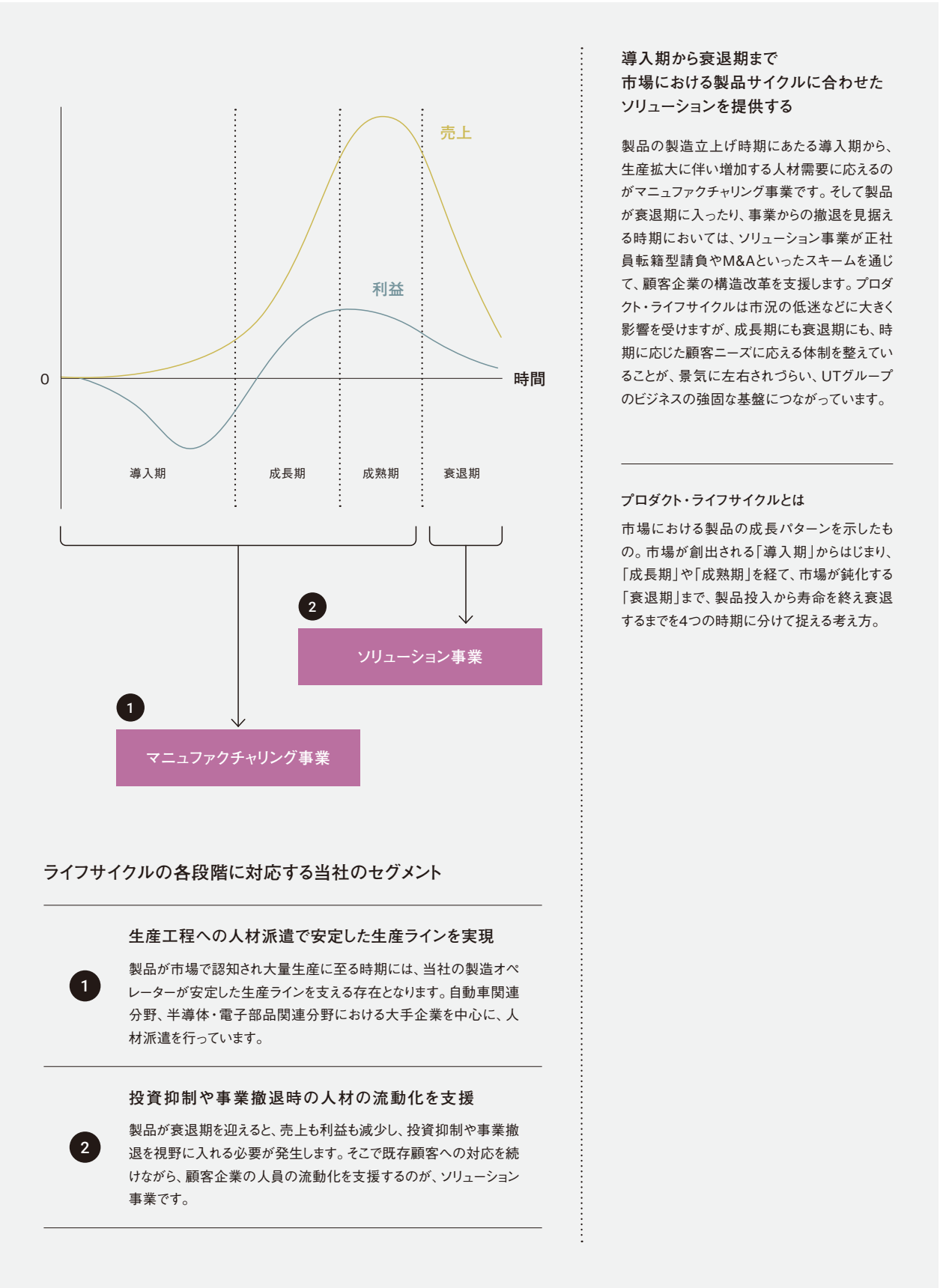
セグメント間における人材活用



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



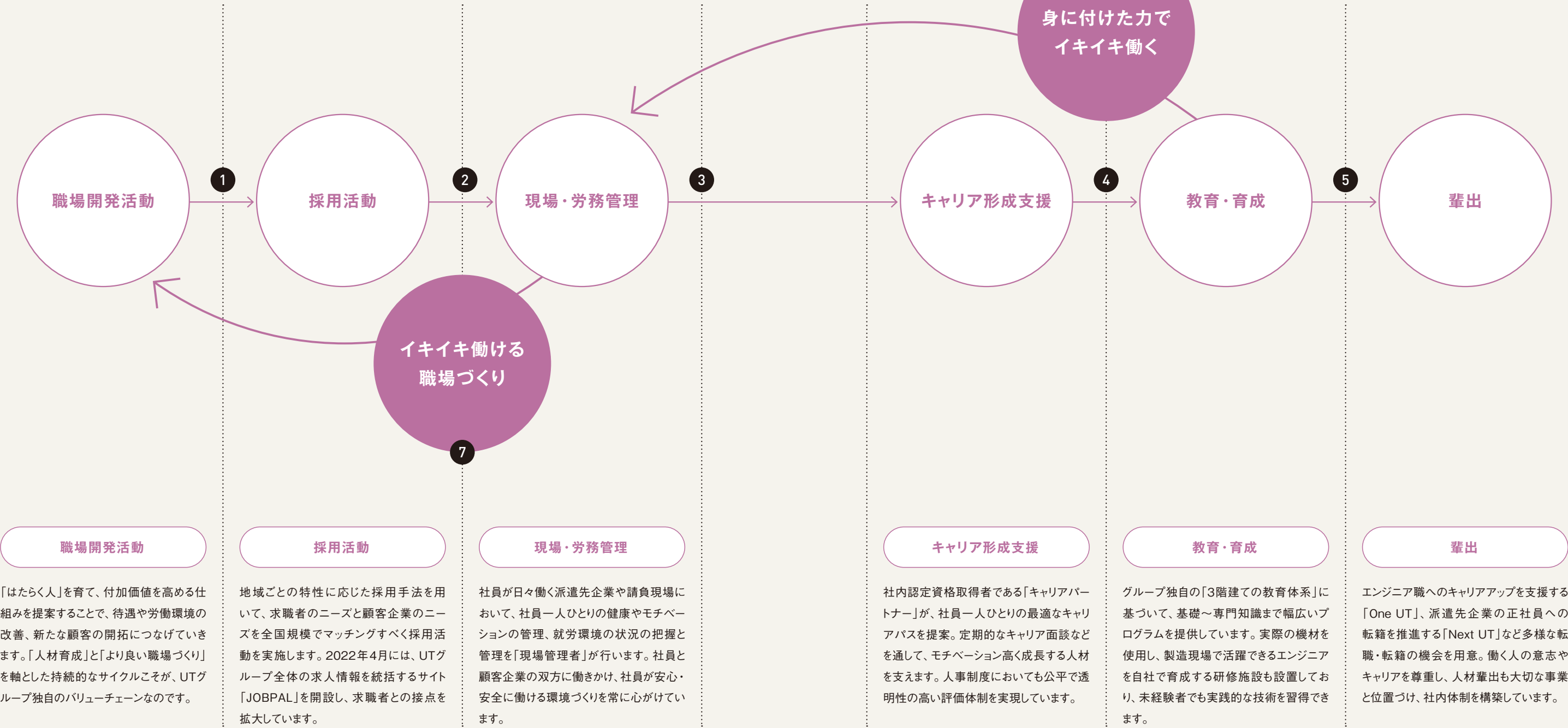
UTグループ独自のバリューチェーン

働く人の成長とより良い就労環境を
継続的に高めていく独自のサイクルを実現しています。

充実したキャリア形成支援や教育・育成のもとで、働く人たちのスキルとモチベーションを向上。それら付加価値の高い人材の活躍によって、待遇や労働環境がより優れた新たな顧客企業が開拓され、さらに働く人たちが「イキイキと働ける」環境の実現につながる——。「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こそが、UTグループ独自のバリューチェーンの他にはない強みとなっています。

- ① 顧客企業からのニーズを踏まえた人員確保へ
- ② 採用後も働く人たちを細やかにサポート
- ③ 顧客企業・働く人への付加価値の実現に向けて
- ④ 一人ひとりのキャリアプランに合わせた成長を実現
- ⑤ 顧客企業やUTグループへの転籍も叶える独自の制度
- ⑥ スキルアップで仕事のやりがい・やる気も向上
- ⑦ 高スキル人材の活躍が、新たな職場開発を後押し



マニファクチャリング事業

半導体関連、自動車関連等の大手企業に特化して、幅広い人材サービスを提供。
技術職社員の定着とスキルアップを支援することで、顧客企業の価値向上に貢献しています。

市場環境の現状

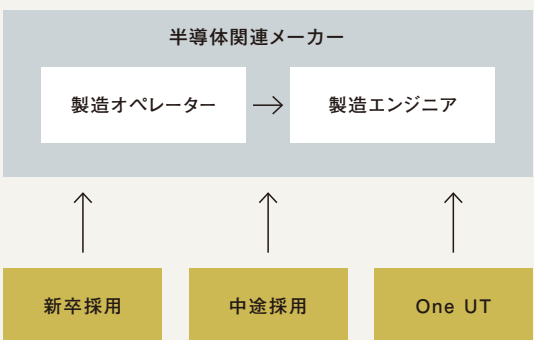
2022年秋以降、主要取引先である半導体関連企業の人材ニーズ停滞が継続しているものの、生産年齢人口減少に起因する大規模工場での人手不足はますます深刻化しています。さらに、工場内の作業自動化により、要求スキルが変化し、領域ごとの教育ニーズが高

まっています。今後は、半導体関連分野、自動車関連分野に特化して既存顧客のニーズに寄り添う人材サービスを提供し、工場内のシェア拡大を目指していく意向です。

半導体関連分野

半導体需要の増加や新工場建設に伴い、
今後、派遣需要は大きく増加する

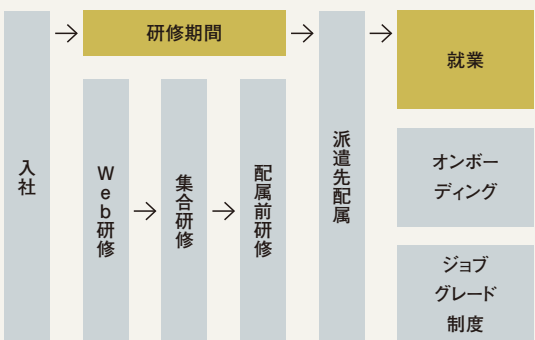
半導体関連の工場では、長期で職場に定着し、スキルアップしていく社員が求められます。製造オペレーターを製造エンジニアに育成する「One UT」や社員のスキルを可視化する独自制度を駆使して、顧客企業の価値向上に努めます。



自動車関連分野

生産正常化に加え、人手不足から
派遣比率が高まることが見込まれる

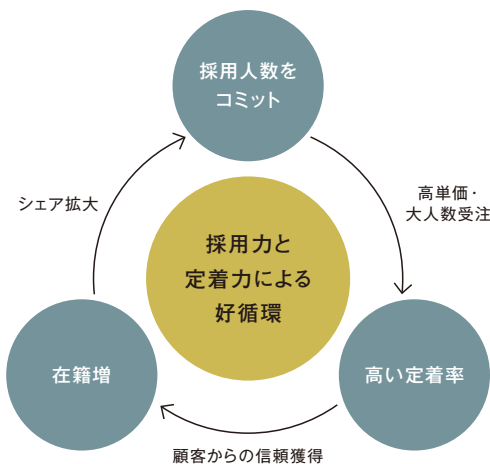
コロナ禍の混乱は収束し、国内生産台数は回復基調。自動車関連工場における派遣人材ニーズの拡大が見込まれます。採用後配属前研修などUTグループの人材育成制度を強みに、既存顧客の工場内におけるシェア拡大を目指します。



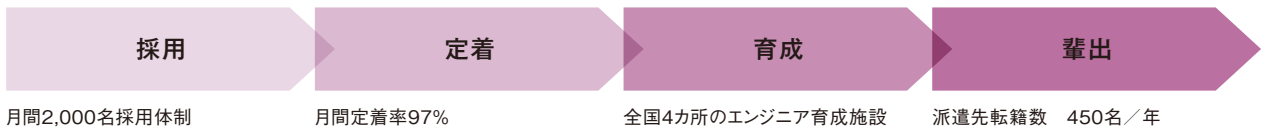
事業の特徴と競争優位性

採用力と定着力で受注の好循環を回していく

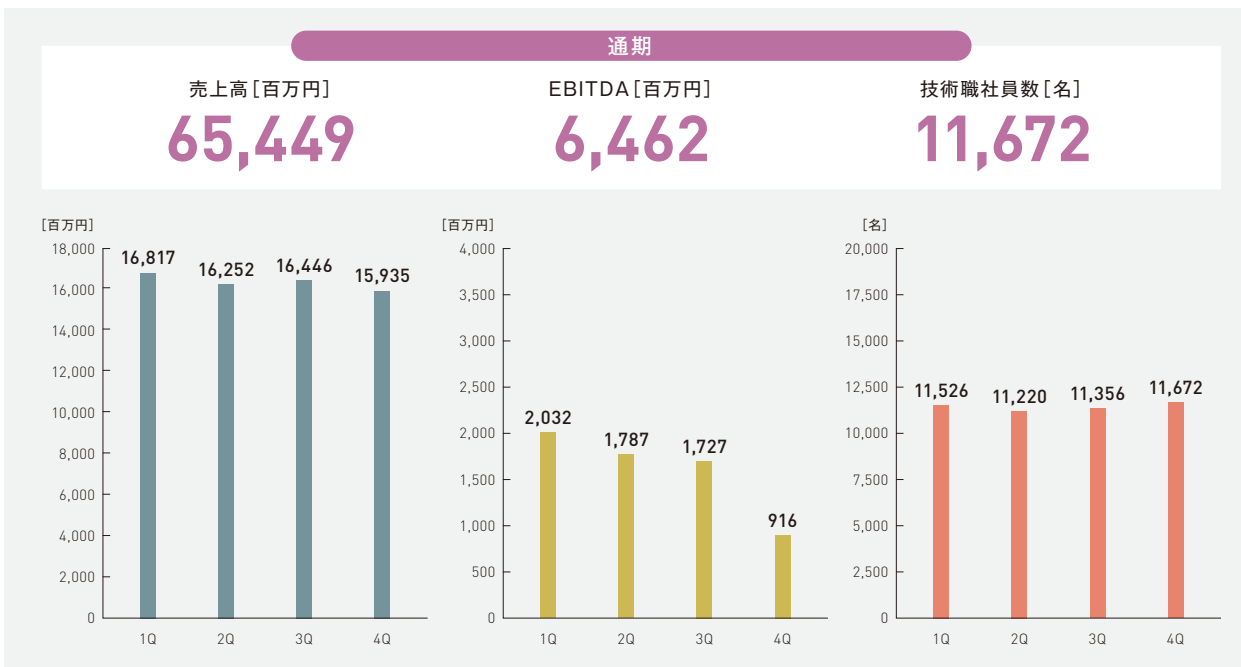
人材の採用から定着、育成、戦力化までを一貫して担えることが、マニファクチャリング事業の強みです。UTグループが誇る月間2,000名規模の採用体制によって、顧客企業の人材確保の課題を解決。その後、専任スタッフが派遣現場の労務管理を代行し、業界トップクラスの定着率を実現します。さらに、社員の成長ステージに合わせた幅広いキャリア形成支援プログラムも用意。国内4か所のエンジニア育成施設で独自の研修も行っています。スキルを身に付けてステップアップした社員を派遣先である顧客企業に転籍させる制度も整えています。採用力と定着力によって、受注の好循環を回しています。



採用～定着～育成～輩出まで一貫して行うことで受注拡大を目指す



2024年3月期実績



※2024年4月のセグメント変更及び本社費用等の配賦基準の変更に伴い、前期(2024年3月期)業績を適及修正しています。

成長戦略・中期経営計画の実現に向けた施策

第4次中期経営計画ロリングプランに基づき、今後、マニファクチャリング事業は、半導体関連・自動車関連など成長性の高い分野に集中して、幅広い人材サービスを提供していきます。全社的に進める「より良い職場モデル」の追求を通じて、既存取引先である大手企業の工場内シェアを拡大する「トップシェア戦略」を展開。目先のトレンドに左右されない強固な信頼関係を構築していきます。

求職者に対しては、採用後配属前に給与を支払いながら研修を行う「即じょぶ」などの制度ですぐに働きたいというニーズに対応。さらに派遣する社員の定着・育成を担うことで顧客企業への提供価値も高めていきます。求職者・顧客企業の双方から選ばれる派遣事業者を目指します。

半導体関連・自動車関連分野にサービスを集中。 半導体の回復期にさらに強さを発揮する。

マニファクチャリング事業に求められるのは、業界のトレンドに左右されずに収益を上げられる強固な体制づくりです。そこで選んだのが、半導体関連分野・自動車関連分野に特化する戦略です。今後は、競合他社より優れたサービスを提供し、既存顧客である大手企業の工場内シェアを拡大していきます。現在、UTグループの各工場内でのシェアは、半導体関連分野で25%程度、自動車関連分野で20%程度になります。そこにはまだまだ可能性があり、最大50%程度まで拡大できると考えます。自動車関連分野では、コロナ禍前まで国内生産台数が回復しており、派遣人材ニーズも拡大傾向にあります。一方、人材ニーズが停滞していた半導体関連分野においてもAI(人工知能)や自動運転などの技術革新によって新たな需要が生まれつつあります。国内の新工場建設に伴い、UTグループが得意とする半導体製造装置エンジニアのニーズが高まるのは間違いありません。今後の成長を実現するためには、技術職社員数を大きく純増させていく必要があります。求職者を選ばれるためのさまざまな制度を整え、工場内でのシェアを圧倒的に伸ばしていく所存です。



柿本 浩介
- UTエイム株式会社 取締役兼執行役員

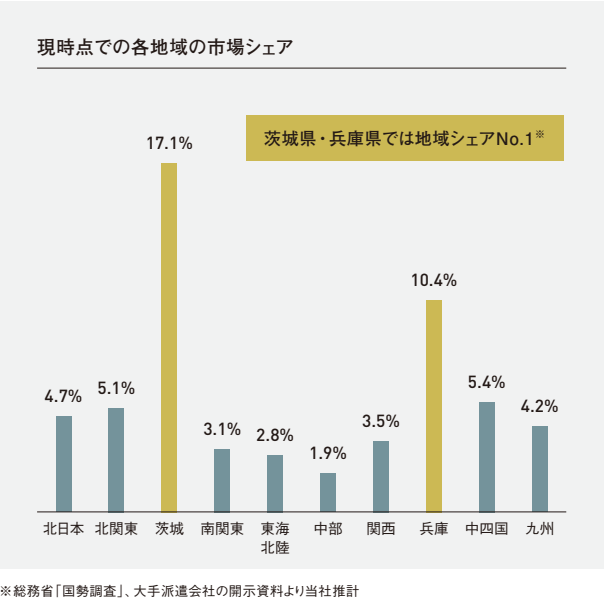
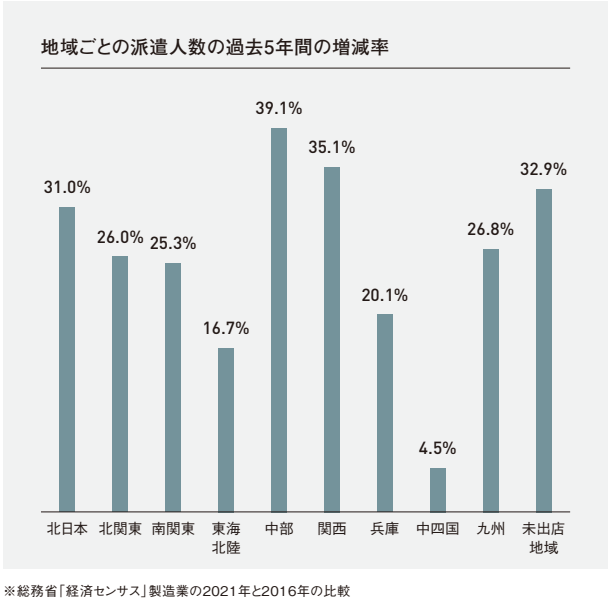
エリア事業

「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。

市場環境の現状

生産年齢人口の減少による人手不足は、首都圏よりも地方のほうが深刻で、全国各地における製造業向け人材派遣市場は拡大傾向にあります。地域ベースで見るとUTグループの市場シェアはまだまだ低く、

拡大の余地は十分にあります。地元・地域で働きたい、多様な働き方をしたいという求職者のニーズに応え、各地域で最も信頼される「地域一番店」を目指して、M&Aを含むシェア拡大施策を推進しています。



事業の特徴と競争優位性

各地域の有力派遣事業者のM&Aを推進

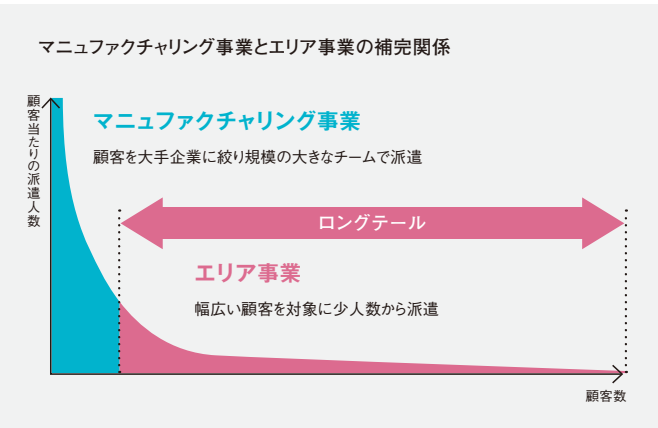
地域全体で雇用を創出し、育った人材が地域の企業で横断的に活躍する――。エリア事業が目指すのは、そのような地域での共同雇用のプラットフォーム構築です。これを実現するために、エリア事業では、全国各地域の採用基盤と派遣先ネットワークを有する派遣事業者のM&Aを推進しています。各社が保有する地域に特化した事業基盤とUTグループの採用力と人材育成のノウハウが融合することで、より質の高い人材ソリューションを提供することができます。

エリア事業におけるM&A実績

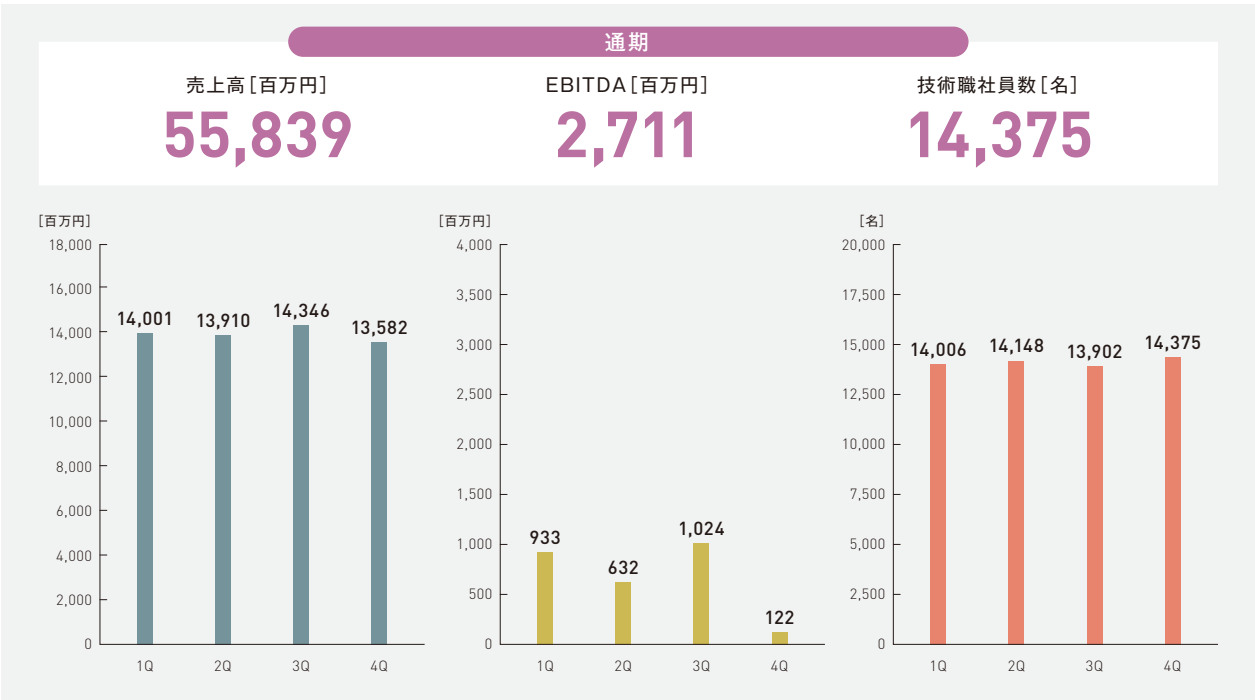
連結子会社名 (連結時名称)	連結時期	連結直前期の 売上高	連結時の 技術職社員数
(株)タイト・ワーク	2017年4月	41億円	1,579名
(株)サポート・システム	2020年3月	35億円	1,288名
(株)シーケル	2020年10月	30億円	922名
(株)プログレス	2021年4月	45億円	1,153名
(株)ビーネックスパートナーズ	2024年4月	109億円	2,600名

マニファクチャリング事業との補完関係にも期待

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1万名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になります。慣れ親しんだ土地で働きたい求職者に、地元での仕事と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。



2024年3月期実績



成長戦略・中期経営計画の実現に向けた施策

エリア事業では、人口、工場等の多い地域に派遣元オフィスを出店し、特定地域内でのシェアを高めるドミナント戦略を推進します。具体的には、M&Aによって事業基盤を整えた茨城エリア(元株式会社シーケルの拠点)、兵庫エリア(元株式会社タイト・ワークの拠点)での成功モデルを他地域に展開していきます。地域に根ざした営業・採用活動を行う

オフィスを出店し、職場開拓にもますます力を入れていきます。派遣先となる顧客企業が増えることで、求人への応募が増え、採用単価が下がるという好循環が生まれます。UTグループの強みである求職者のニーズに合わせた多様なはたらき方を提供することで、全国各地の「地域一番店」を着実に増やしていきます。

エリア事業のみで技術職社員数2万人へ！ 派遣先となる顧客企業の開拓に注力する。

エリア事業は、マニファクチャリング事業とは異なる特性を持つ事業として、2022年4月に開示セグメントとして切り出されました。M&Aでグループ化した複数の会社を統合する形で誕生してから3年目を迎え、地域特有の求職者ニーズや営業ノウハウへの理解が深まっています。技術職社員数も着実に増えており、2024年3月期には16,606名※となりました。今後、エリア事業のみで技術職社員数2万人を早期に実現できるよう、採用活動にも注力していきます。

今後の目標は、UTグループのキャリア形成支援を活用してスキルを習得した人材が、UTコネクトを通じて各地域の企業で横断的に活躍できるようなプラットフォームを構築することです。さまざまな事情で職場を離れてもシームレスに戻れるような「出入り自由」の採用制度をつくるのが理想です。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受け入れ先が必要です。そのため、2024年4月にグループインしたUTパートナーズ株式会社とも協力し、派遣先となる顧客企業を全国3,000社まで増やしていく計画です。

※2024年4月のセグメント変更前



山田 津寿
- UTコネクト株式会社 取締役 兼 執行役員
- UTパートナーズ株式会社 取締役

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。
東芝グループ、日立グループ、富士通グループとの人材ソリューション事例を紹介します。

市場環境の現状

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ます。コロナ禍を経て、大企業はますます固定費削減、人材流動化を加速しています。そこで、人材を受け入れ、リスクリングし、再就職を支援する専門

機関のニーズが高まっています。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。

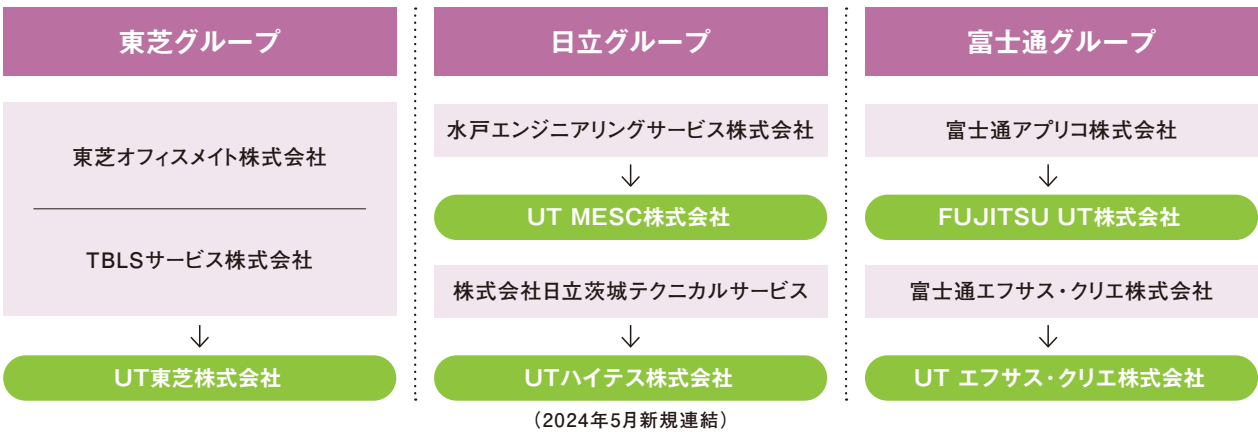
事業の特徴と競争優位性

2000年代以降、UTグループの主要取引先である大手電機メーカー各社では、経営戦略の見直しと大胆な構造改革が進められてきました。ソリューション事業では、こうした顧客企業の人材戦略を支援するため、特定の事業と従業員を当社グループで譲り受けるインハウス・ソリューション(正社員転籍型請負)を提供してきました。

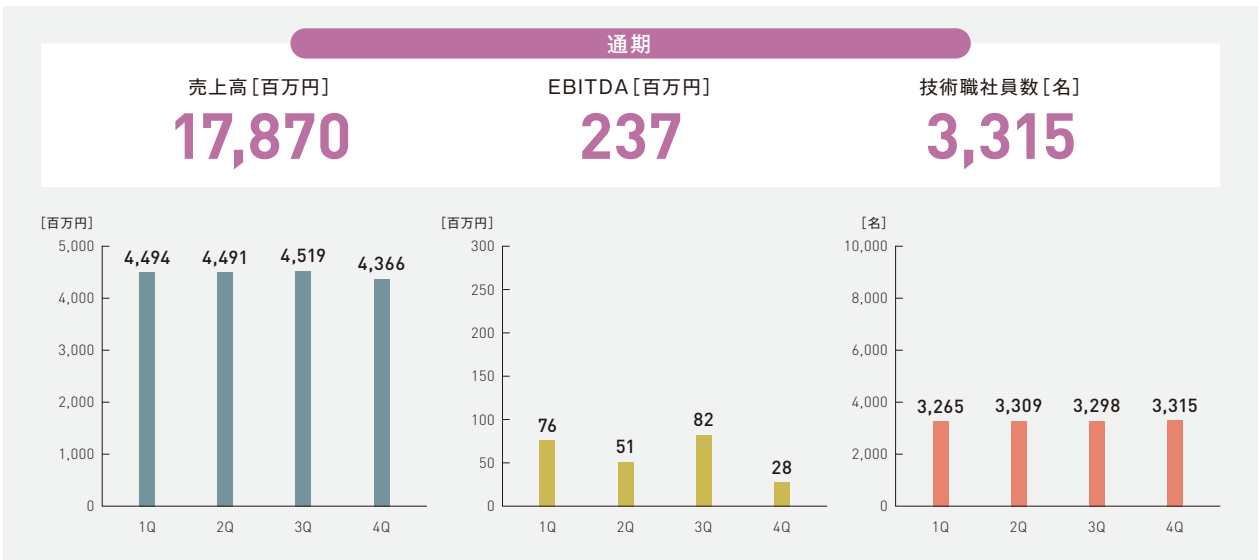
これまでの事例として東芝グループ、日立グループ、富士通グループの

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しながら、新たな活躍の場を提供しています。受け入れた従業員は、成果が評価に直結するUTグループの新たな人事制度のもと、高いモチベーションで働くことができます。UTグループの強みを活かした人事施策によって、構造改革を実現した顧客企業との信頼関係強化を図っています。

ソリューション事例



2024年3月期実績



※2024年4月のセグメント変更及び本社費用等の配賦基準の変更に伴い、前期(2024年3月期)業績を遡及修正しています。

製造・開発部門への人材派遣、新卒採用代行など 新たなサービスで東芝グループとの関係を強化。

2020年4月にグループインしたUT東芝株式会社は、東芝グループ様の2社を統合して現在の組織になっています。東芝グループ様向けの事務派遣をベースとしながら、現在は製造・開発部門からの受注も増えています。また、2022年には、東芝グループ様から一部事業を譲り受けて構造改革支援を行うという新たな展開も生まれています。2023年4月には、人事制度の統合も完了し、UTグループの新たな評価システムを導入しました。第4次中期経営計画ローリングプランのゴールとなる2026年3月期に向けて、強化していくのは営業と採用です。東芝グループ様との強いリレーションシップを維持しながら、幅広く派遣・請負のニーズを模索していきます。一方、東芝グループ様に代表される大手電機メーカーでは、人材不足が大きな課題となっています。そこで、UT東芝では製造・開発を担うエンジニアの新卒採用に注力し、将来的にNext UTを視野に入れた派遣モデルを強化していくべく、2024年新卒よりの取り組みをスタートさせています。UTグループの採用力、人材育成力を活用することで、可能性は大きく広がるでしょう。新たな挑戦によって、求職者からも顧客企業からも選ばれる企業を目指します。



芦田 浩人
- UT東芝株式会社 代表取締役社長

若手のモチベーションが高まる人事制度を導入。 日立グループの製造派遣のシェアを拡大する。

私が代表を務めるUT MESC株式会社は、日立グループ様傘下でエレベーター・エスカレーターの設計・製造業務を請け負っていた水戸エンジニアリングサービス株式会社が母体となります。2020年7月にグループインした後は、CADオペレーターの業務で業績を伸ばしてきました。2022年から日立グループ様から製造派遣の業務も受注し、担える領域の幅を広げています。第4次中期経営計画ローリングプランのゴールとなる2026年3月期に向けて取り組んでいきたいのは、社員一人ひとりがイキイキできる人事制度の構築です。頑張っている社員がより評価されるジョブ型人事制度を導入し、若手のモチベーションを高めていく考えです。また、2024年5月に日立グループ様からグループインしたUTハイテス株式会社との連携にも期待しています。UTグループの営業基盤を活かしながら、ものづくりに強みを持つUTハイテスとも協業し、日立グループ様のエレベーター・エスカレーター事業で製造派遣のシェアを高めていきたいと考えています。



大口 宙彦
- UT MESC株式会社 代表取締役社長

IT運用・保守を支えるコンタクトセンター業務に活路。 富士通グループの枠を越え、独自の事業会社へ。

担当するFUJITSU UT株式会社及びUT エフサス・クリエ株式会社は、いずれも富士通グループ様から譲り受けた会社です。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・請負業務を担当してきました。最近では独自の業務も展開しており、現在力を入れているのが、コンタクトセンターの運用支援サービスの提供です。もともとUT エフサス・クリエでは、ITヘルプデスクサービスを提供してきました。そのノウハウを活かして、現在は自社でコンタクトセンターを立ち上げ、専門人材も育成しています。私がコンタクトセンター事業に期待するのは、女性やシニアの活躍です。業務次第では、在宅や時短勤務も可能で、当社グループ全体のダイバーシティ推進にも寄与することができます。今後は100名規模が在籍できるコンタクトセンターを2拠点づくり、在宅も含めて、数百名規模の移働を目指します。今後、コンタクトセンター事業が担う「IT運用・保守」のニーズが高まるのは間違いありません。この事業領域で、富士通グループ様を中心に業務を支援し、大規模受注につなげていく展開も視野に入れています。



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

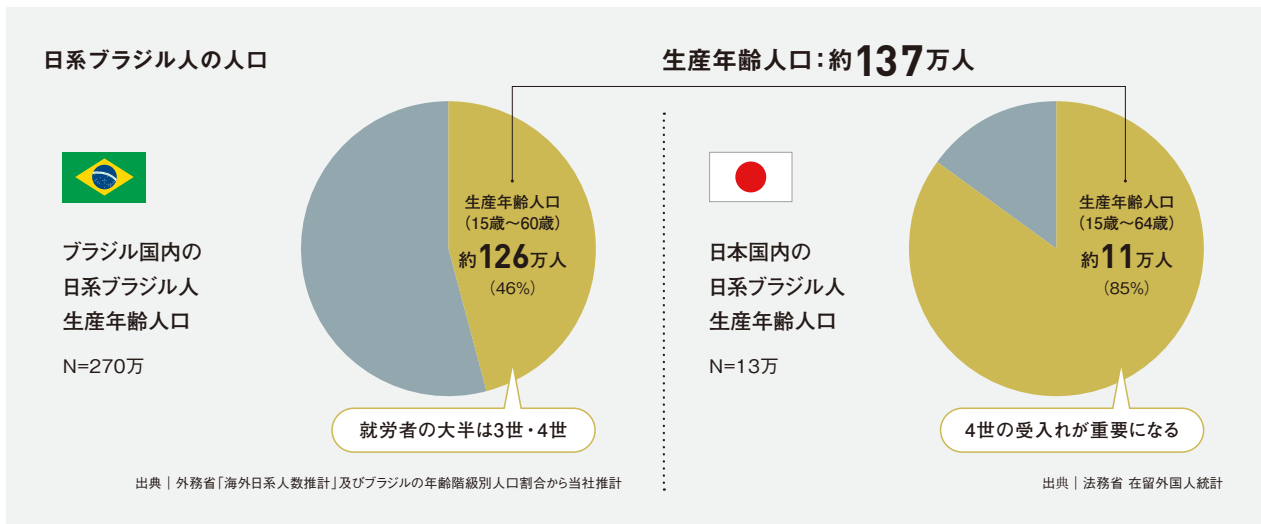
日系人材事業（2025年3月期よりセグメント新設）

日系ブラジル人材を日本国内やブラジル現地で採用し、製造現場に派遣する事業を本格的に始動。
日系人材受け入れで37年以上のノウハウを持つUTスリーエム株式会社が事業を統括しています。

市場環境の現状

内閣府の資料によると2040年までに、日本の生産年齢人口（15～64歳）は、6,000万人を下回ることが予想されています。これは2020年と比較して、1,400万人の減少となります。このギャップを埋めるためには外国人労働者の活躍が不可欠です。
そこで注目されるのが海外に住む日系人材の活用です。特にブラジルには270万人を超える日系人が在住しており、日系3世まで日本での就労制限がない「定住者」ビザの取得が可能です。つまり、日本で働くための手続きの面で大きなアドバンテージがあります。また、日本政府は日系4世の受け入れ緩和の方針を打ち出しており、現在は、一定

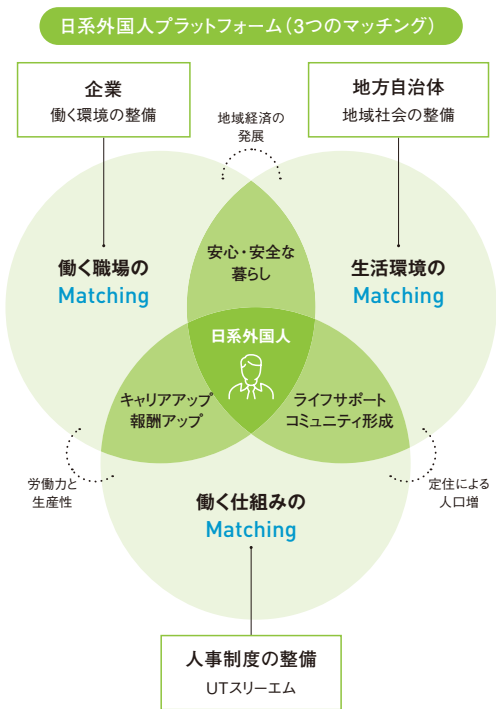
の条件のもと18歳以上35歳以下の日系4世に対して、最長5年まで延長できる就労可能なビザの発行を認めており、5年後に一定の条件をクリアしていれば定住者ビザへの変更も可能です。
一方、日本国内で働く日系ブラジル人在留資格者は、約13万人。そのうち15歳から64歳の生産年齢人口は、約11万人とされています。ここに、ブラジル国内の生産年齢人口（推計）約126万人を加えると日本で就労可能な日系ブラジル人は約137万人にのぼることがわかります。



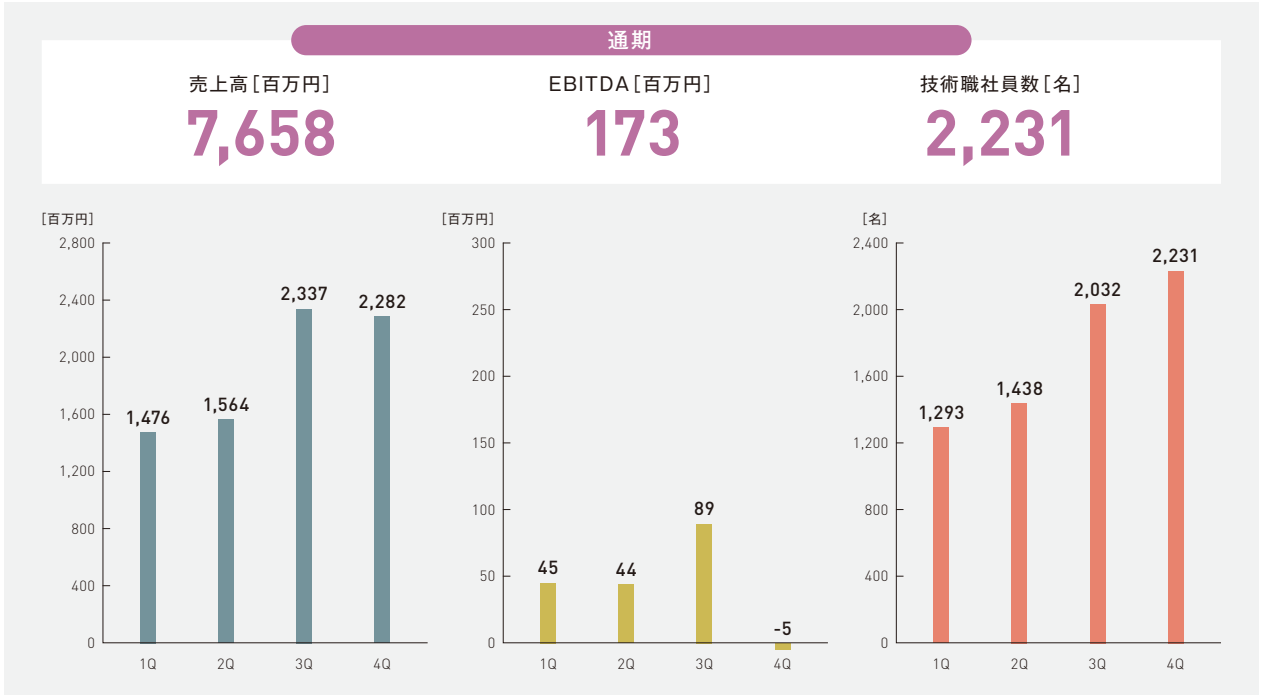
事業の特徴と競争優位性

当社グループは、1987年から日系ブラジル人材の派遣事業を行ってきた株式会社スリーエムを2021年5月にグループ化しました。2022年1月に系列4社を統合してUTスリーエム株式会社となった同社が、日系人材事業の中核を担います。
同社には、37年以上の日系ブラジル人材育成のノウハウがあり、採用後、日系人スタッフによる日本語サポートや生活サポートの体制が整っています。そのため、職場での定着率も高く、顧客企業からも高く評価されています。また、ブラジル現地での採用ネットワークがあることも大きな強みです。
今後、UTグループの営業基盤や既存顧客ネットワーク、さらにキャリア形成支援プログラムとの連携を強めることで、大きなシナジー効果が期待できます。現在、人材不足に課題を抱える地方自治体や大手企業を対象に日系ブラジル人材活用のセミナーを積極的に開催しており、大きな反響をいただいています。2022年12月には、若年層の採用に課題を抱える山口県防府市にオフィスを開設し、2か月で150名以上の日系人材の採用を実現しました。
UTスリーエムが培ってきた「働く仕組みのMatching」、さらに顧客企業との「働く職場のMatching」、地方自治体と共創する「生活環境のMatching」という3つの「M」によって、日系外国人がイキイキと活躍できるプラットフォームを構築していきます。

UTスリーエムが目指す姿



2024年3月期実績



※2024年4月のセグメント変更及び本社費用等の配賦基準の変更に伴い、前期（2024年3月期）業績を遡及修正しています。

成長戦略・中期経営計画の実現に向けた施策

2024年4月のセグメント改編によって誕生した「日系人材事業」は、もともと「エリア事業」に属していました。今後は、事業独自で日系人材の活用を強め、人口減少が加速する地方の課題解決に取り組んでいきます。
ポイントとなるのは、UTスリーエムが持つ日系ブラジル人材受け入れ

ノウハウとUTグループ全体の営業力、採用力の融合です。地方自治体・大手企業への認知拡大を強化すると同時に、採用活動もますます強化します。2026年3月期までにブラジル現地採用ネットワークも駆使しながら採用体制を構築し、製造派遣業界での成長率No.1を目指します。

ブラジルの日系コミュニティと日本の製造業にイノベーションを起こし、製造派遣業界で成長率No.1へ。

日本国内では、1980年代から大手メーカーが日系ブラジル人を雇用し、製造部門で活用してきた歴史があります。UTグループもかねてからこの分野には注目しており、UTスリーエムとの協業によって、ついに地方の労働者不足の課題にリーチできる体制が整いました。とはいえ、日系人材事業はまだ「認知拡大」のフェーズにあります。外国籍の人材活用に消極的な企業、地方自治体も多く、現在は日系人材を知っていただくセミナーを積極的に開催しています。その成果のひとつとして山口県防府市における2か月で150名採用という事例があり、現在、他の自治体からの問い合わせも急増しております。実際、セミナーで工場見学をすると多くの参加者は、日系ブラジル人スタッフのコミュニケーション力やモチベーションの高さに驚きます。彼らは治安や雇用の面で将来の不安が大きい地元を離れて、定住目的で働きにきています。そのため勉強熱心で、職場への定着率も極めて高いのが特長です。
中長期的に人材不足の課題を抱える日本の製造業を活性化していきたいと考えています。



筑井 信行

- UTグループ株式会社 執行役員
- UTスリーエム株式会社 代表取締役社長

ベトナム事業（2025年3月期よりセグメント名を変更）

ベトナム国内での営業活動地域を広げ、求人案件の獲得に注力。
中長期的な成長を見据え、ベトナムでの事業展開を本格化しています。

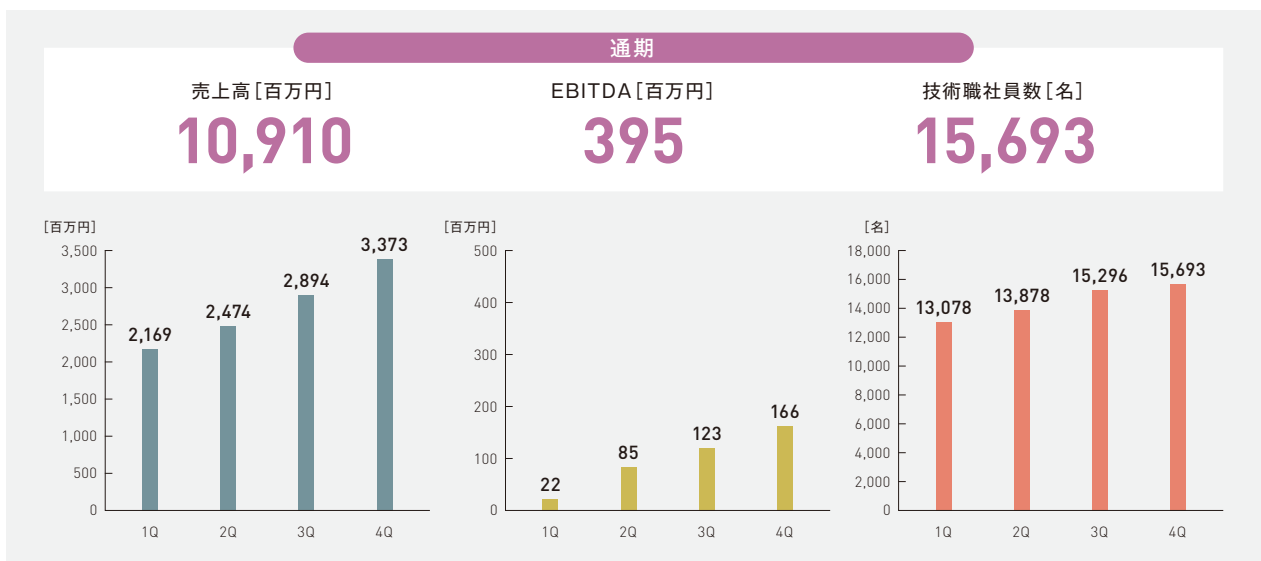
事業の特徴と競争優位性

日本とベトナムをつなぐキャリアブリッジの役割を担う

UTグループは、日本国内で推進してきた派遣事業のビジネスモデルを海外でも展開しています。その母体となるのが「ベトナム事業」です。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し、その後「海外事業」としてセグメントとして切り出しています。2024年4月に「海外事業」を「ベトナム事業」に改称しました。
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外国人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、日本とベトナムをつなぐキャリアブリッジの役割を担うことを目的にベトナムに事業を拡大したという経緯です。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、北部ハノイ市での営業活動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増設が続いており、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に期待が集まります。

2024年3月期実績



※2024年4月のセグメント変更及び本社費用等の配賦基準の変更に伴い、前期（2024年3月期）業績を遡及修正しています。

2026年3月期に技術職社員数3万人水準とし、 ベトナムにおける製造派遣業No.1企業へ！

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。近年では、2020年のUTグループへのグループイン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。ベトナム事業（旧称・海外事業）の技術職社員数は順調に増加しており、2024年3月期には、15,693名に到達しました。グリーンスピード社がグループインした当時、日系企業との取引はほとんどありませんでしたが、現在では全体の3割程度まで増加しています。自動車業界、エレクトロニクス業界、食品業界、物流業界と取引先の領域も広がっています。グリーンスピード社では、自社で従業員を雇用し、育成しています。UTグループのノウハウは現地日系企業からも高く評価されています。2026年3月期に向けての目標は、技術職社員数を3万人水準まで拡大していくことです。そのため、SNSなどを駆使した採用広報にも力を入れ、採用力を強化しています。ベトナムにおける製造派遣業No.1企業を目指し、挑戦を続けていきます。



Le Van Hoang

～ Green Speed Joint Stock Company
代表取締役

エンジニアリング事業（2025年3月期より廃止）

建設・IT業界の技術者派遣を担う当事業を2024年4月で譲渡。
今後は製造派遣領域に注力し、製造派遣のシェア拡大を追求していきます。

事業の特徴

製造派遣市場でのシェア拡大に注力するため事業を譲渡

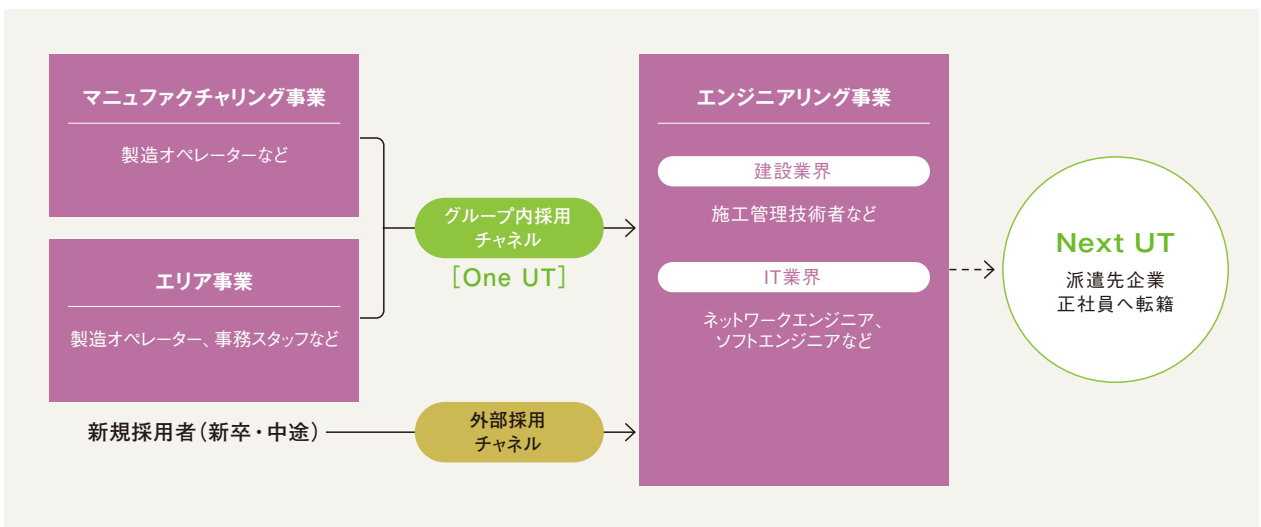
エンジニアリング事業の領域となる建設・IT業界は、いずれも技術者の派遣ニーズが高いことから、採用市場での競争が激化する傾向にありました。そこで当社グループは、第4次中期経営計画「ローリングプラン」による製造派遣市場でのシェア拡大を実現するため、2024年4

月1日をもってUTテクノロジー株式会社及びUTコンストラクション株式会社の株式100%を株式会社オープンアップグループへ譲渡することを決定。これにより、2025年3月期は、エンジニアリング事業セグメントは廃止しました。

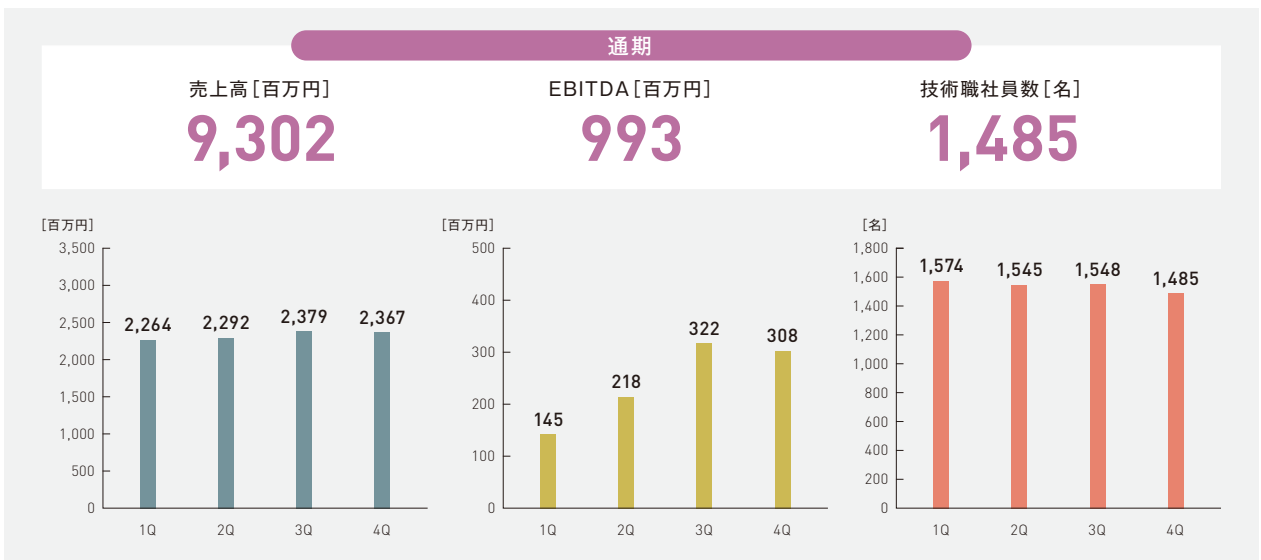
2024年3月期は113名が派遣先企業への転籍を実現

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、他業種・職種への挑戦機会を提供し、グループ全体の活性化に寄与することが、エンジニアリング事業の特徴でした。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。UTグループ独自の転籍支援制度「Next UT」を活用し、派遣先企業へ正社員として転籍する社員も多数います。建設技術者分野では、2024年3月期に113名の派遣先企業への転籍を実現しました。



2024年3月期実績



※2024年4月のセグメント変更及び本社費用等の配賦基準の変更に伴い、前期（2024年3月期）業績を遡及修正しています。

M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化

全国各地の派遣事業者との提携・M&Aに主眼を置き
製造業で働く人のためのプラットフォームづくりを進めています。

スムーズなグループインを後押しする体制づくり

2020年代以降、「地域プラットフォームの拡充」を軸として、M&Aによる事業基盤の強化を積極的に進めています。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を通して地域の職場充実度を高めるほか、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。なお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。

M&Aで重視するのが、グループイン後に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です。事前調査でも、企業理念や考え方との相性、“はたらく人を大切にする”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、対象企業への理解を深め、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などを遂行します。

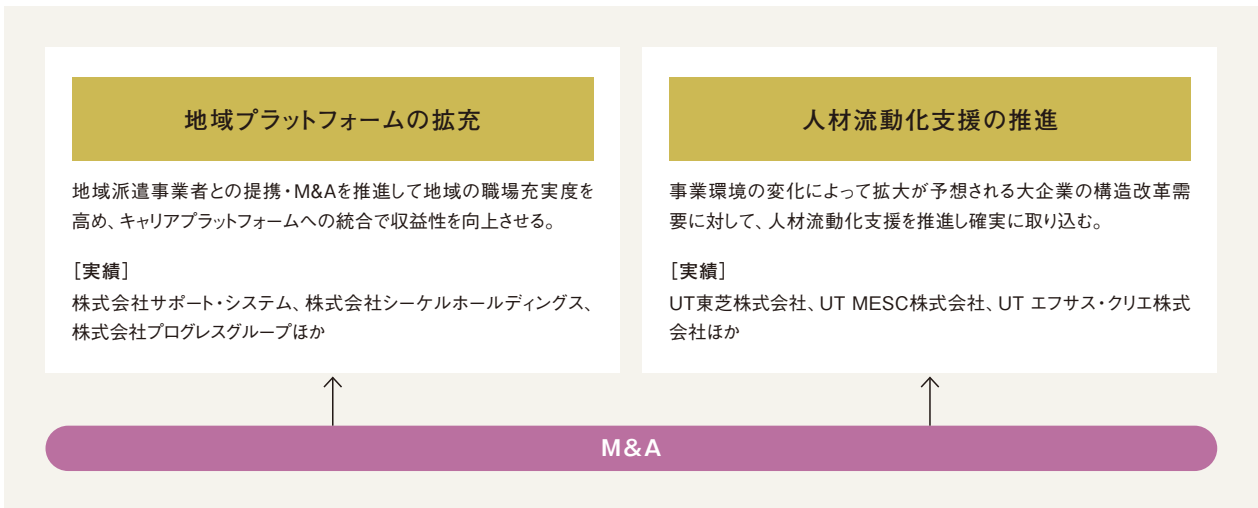
主なM&A実績（2021年3月期以降）



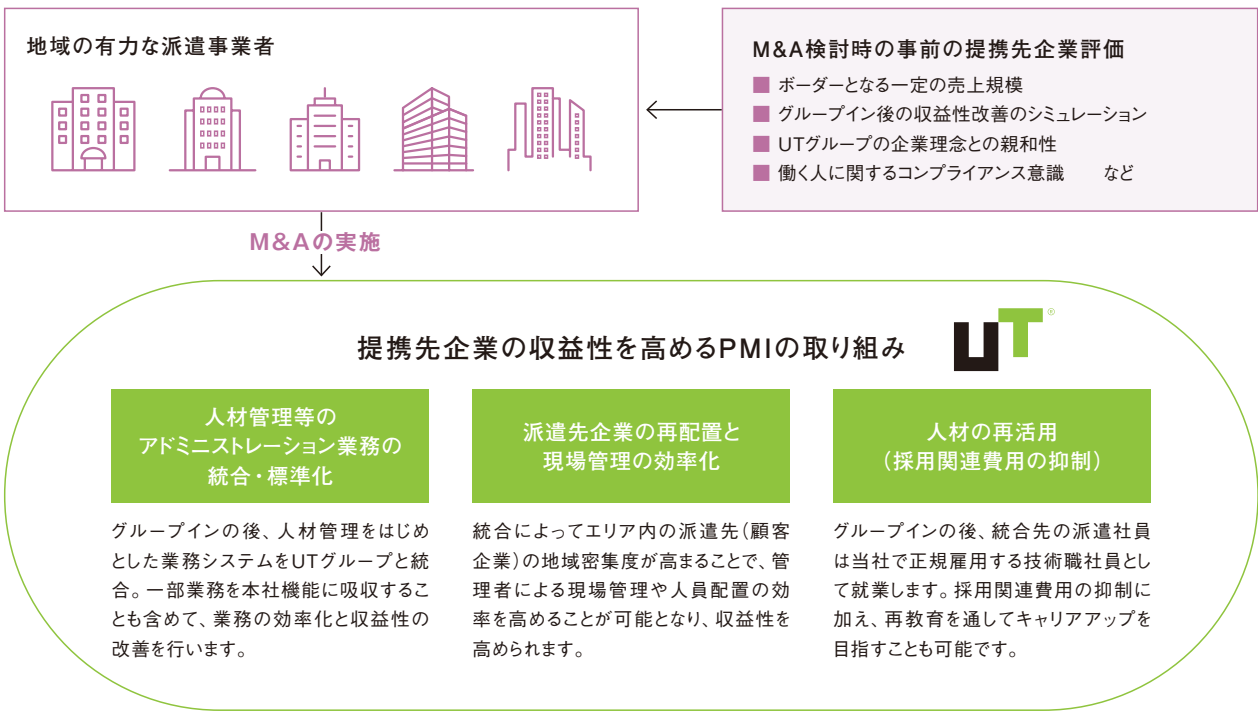
M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化

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2つについて推進を後押しする力となっています。2026年3月期

を最終年度とする第4次中期経営計画ローリングプランの完遂に向けて、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、かつ働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、働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 03

財務・非財務ハイライト

強固な経営基盤を構築するための投資・調達・還元のバランスと
第4次中期経営計画の達成、さらには中長期的な
成長を叶えるキャッシュアロケーションを両立するために。
確固たる財務戦略で持続的な成長を叶えていきます。

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。

INTERVIEW



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。

財務の安全性を保つため、これまで「グロスDEレシオ1.0倍以下」という基準を設けていましたが、第4次中期経営計画ローリングプランの策定に合わせ、「のれん自己資本比率50%以下」、「ネットDEレシオ0.5倍以下」へと改定しました。第4次中期経営計画ではオーガニックな成長とM&Aによる成長を前提として財務目標を立てており、当初計画策定時には「グロスDEレシオ1.0倍以下」という規定も難易度が高いのではと議論になりました。それでも安全性と計画の実現を両立しようというのが当初目標です。ローリングプラン策定に際したシミュレーションでは、DEレシオやのれんが基準値に迫る状況はありませんでしたが、今後、製造派遣市場では事業者の淘汰や集約がさらに進むことが予想されます。それらの市場動向と将来的な機会を見据え、安全基準を維持しながら許容範囲を見直した形です。

なおバーンレート*の2ヶ月分を保持するキャッシュポジションの

考え方は変わりません。2024年3月期末の現預金残高が約300億円で、2ヶ月分のバーンレートを約120億円と想定していますので、十分な余地を維持しています。これは市場の変化や自然災害などの事態が生じた場合にも人件費の支払いを滞らせないという方針に拠るもので、BCPプランでも「人件費の支払」を最優先事項に設定しています。また売上債権については、企業規模等をもとに与信基準を設定しており、個別に与信管理を行うことによって、短期間の回収サイトでリスクを最小限に抑えています。

安全基準と成長力を両立する キャッシュアロケーションを

財務戦略で重視する点は事業戦略との整合性です。財務戦略と事業戦略は常にセットで検討されるべきであり、その観点で欠落すると、いざという判断の際に不整合が起きます。なおローリングプランの策定段階においては、PLやBSのマネジメントで重要課題は生じていない認識であり、キャッシュアロケーションの方針についても、これまでの第4次中期経営計画から大きな変更はありません。

これまで進めてきた基幹システムの刷新を含めた業務プロセスの標準化や、関連するDX投資は一段落付いた状況です。重要課題である販管費の効率化については、早くて2025年3月期後半からその成果が表れると予測しています。成長投資としてM&Aも推進する姿勢ですが、あくまでPLのかさ上げなどではなく、「働く人にとってメリットがあるのか」という企業理念に通じる視点が決断の基準となります。地域を支える地場の製造派遣事業者を対象に、UTグループと働く人への考え方や価値観を共有できるかを慎重に測っていきます。なおこれまでのM&Aは資金調達もコーポレートファイナンスをベースとして行ってきましたが、ローリングプランの計画を超えるような過去にない大規模案件にも対応できる体制は整えています。こういった成長投資の先に、派遣で働く人へのサービス開発といった新たな投資テーマの開拓を見据えており、そのための市場調査を現在進めております。

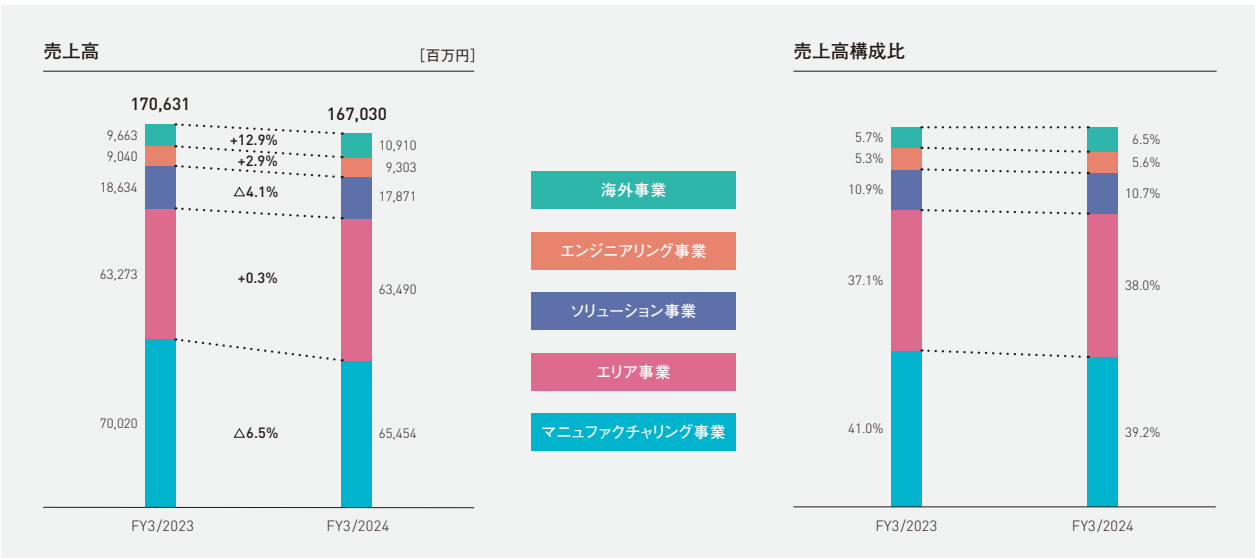
またローリングプラン策定と合わせて、株主還元方針を変更しました（詳細はP92）。製造派遣業界において還元性向30%が凡凡のアベレージのなか、60%の配当を実現することで、存在感を示せるのではと期待しています。またこの変更はEPSの持続的な成長を達成するという、当社の使命感を新たにするものです。これまで重視してきたROEとともに、EPSでは第4次中期経営計画開始前の2.7倍の増益を計画し、長期的な期待に応えられる事業基盤を固めていきたいと考えています。

*経営において1ヶ月に消費するコスト

2024年3月期の経営成績の概況

2024年3月期、当社を取り巻く環境としては、鉱工業生産が伸び悩み、製造業における新規求人数が減少。自動車関連メーカーは緩やかな回復基調にありながらも一部で生産調整が発生し、また半導体製造装置／半導体メーカーでは2022年秋口からの在庫調整等の影響で、生産活動の停滞が続きました。このような状況下で、第4次中期経営計画で掲げる中期経営目標のもと、「大手製造業向け人材ワンストップ戦略」、「地域プラットフォーム戦略」、「ソリューション戦略」を成長戦略として推し進めましたが、当期前半に製造業全般で生産活動が停滞したこと、半導体関連の顧客を中心に人材需要が想定を下回ったこと、及び本格的な回復に半年～1年程の遅れを

セグメントごとの経営成績



※決算短信に記載のマニファクチャリング事業とエリア事業の前期数値と、当資料に記載のマニファクチャリング事業とエリア事業の前期数値に差異有り。
2023年4月より、マニファクチャリング事業の一部取引先をエリア事業に移管。6月末在籍で約1,900名の技術職社員がエリア事業に転出しており、本資料にて、過去2年間の該当セグメントの数値を適及修正して参考値として表示。決算短信の前期数値は適及修正していない数値での表示。

マニファクチャリング事業

「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が継続した、人材需要が軟調に推移しました。一方で「輸送機器関連分野」では一部の自動車関連メーカーで生産調整が発生したものの、全体的に人材需要は堅調に推移し、当第3四半期連結会計期間より強化した採用活動を継続しました。なお第1四半期連結会計期間にて、顧客企業に最適なサービスを提供するため、一部の派遣元をエリア事業に属する事業会社へと移管し、これに伴い約1,900名の技術職社員が転出しました。

エリア事業

製造業全般で生産活動が停滞する中、求職者の多様なニーズに応えるためのインサイドセールスを強化し、各地域での顧客開拓と営業基盤の強化に注力しました。また既存顧客における求人案件の多様化にも注力し、これをもとにした採用活動を進めました。加えて前述の通り、顧客企業の一部の派遣元をマニファクチャリング事業から移管し、約1,900名の技術職社員が転入したことで技術職社員数が増加して増収に寄与しました。費用については、営業体制強化による人員増加や案件の開拓に伴って採用活動を強化したことなどで増加しました。

見込んだことから、第4次中期経営計画を見直し、2026年3月期を最終年度とするローリングプランを策定しました。
売上高は前述の製造業における人材需要の停滞により減少しました。費用については、事業成長のための月間2,000名採用体制構築等にかかる投資費用の増加、需要回復や新規顧客開拓に伴う受注増加に対応するための採用関連費の増加があったものの、要員計画の見直し等による人件費の抑制に加え、前第3四半期連結会計期間に計上した株式報酬費用の剥落により減少しました。セグメントごとの経営成績は以下グラフの通りです。

ソリューション事業

新たなソリューション案件の獲得に向けた提案活動を進めるとともに、新規顧客企業の開拓や幅広い年代の技術職社員の活躍が期待できる請負案件の開拓に取り組みました。一方で、一部の請負案件が低調に推移したことや終了したことなどにより売上高は減少しました。

海外事業

世界景気減速の影響からベトナムの主要輸出産業の生産活動が停滞して人材需要は低減しましたが、サービス職種の案件獲得に取り組んだことで技術職社員数が増加しました。また営業活動地域を、拠点有する南部地域から北部地域まで広げ、日系企業からの案件獲得に注力しました。

エンジニアリング事業

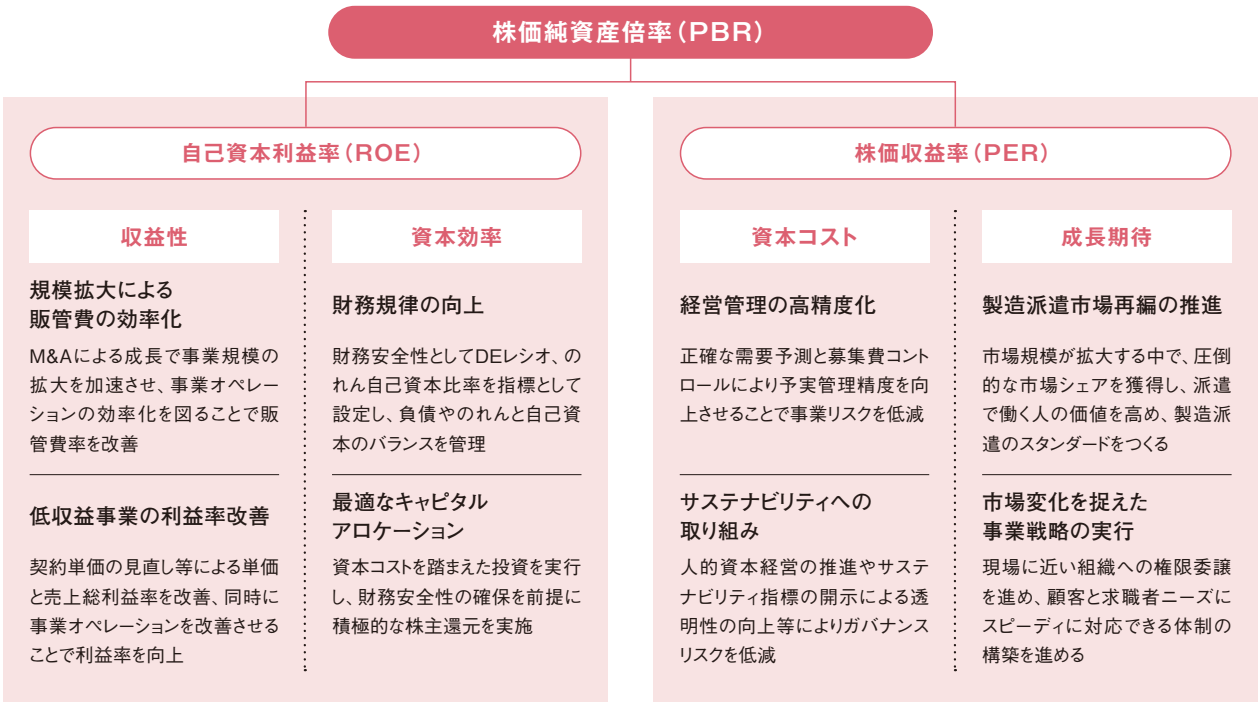
建設技術者分野、IT技術者分野における旺盛な需要動向を踏まえ、積極的に新卒採用に取り組み、採用関連費用が増加。また営業や採用等の事業体制増強に伴い人件費が増加しました。なお建設技術者分野では、顧客企業とのリレーション強化と技術職社員のキャリア形成支援を目的に、113名の顧客企業への転籍が実現しました。

※(株)オープンアップグループへの事業譲渡により、2025年3月期より当セグメントは廃止

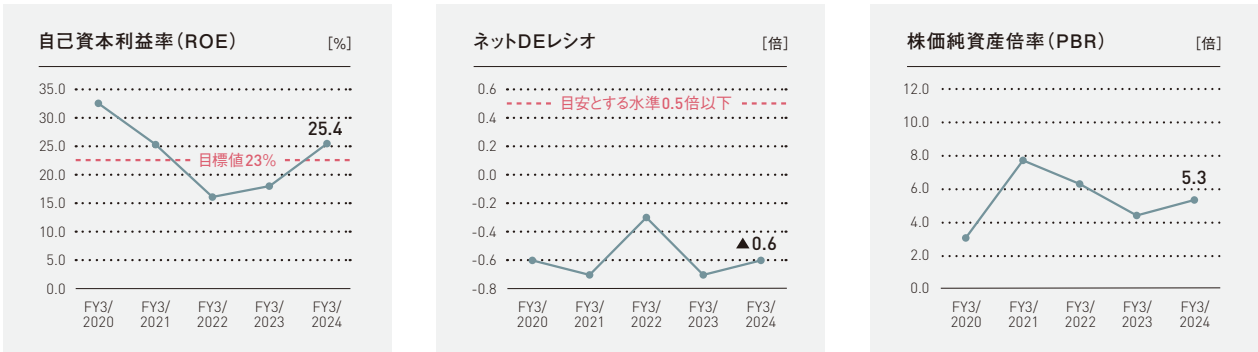
企業価値向上に向けた取り組み

第4次中期経営計画ローリングプランでは、これまでの同計画期間において損益計算書(PL)と貸借対照表(BS)のマネジメントに大きな課題がなかったことを前提として、健全なバランスを保ちながら、製造派遣市場でのシェア拡大のためのキャッシュアロケーションを両立する財務戦略を継続します。その中では、企業価値向上に向けた取り

組みとして、自己資本利益率(ROE)と株価収益率(PER)の底上げを源泉とした、株価純資産倍率(PBR)の向上に努めます。「収益性」「資本効率」「資本コスト」「成長期待」の4つを企業価値向上のドライバーとして、緻密なシミュレーションに基づく戦略を策定しています。



資本収益性、市場評価に対する現状分析



2024年3月期においては、ROE25.4%と第4次中期経営計画ローリングプランの目標値を超過。またネットDEレシオは△0.6倍(有利子負債<現預金のためマイナス推移)で、最適資本構成として財務基準に据える0.5倍以下の水準で推移しています。なおEPS成長の鈍化や第4次中期経営計画の遅れによるバリュエーションの低下が見られるものの、PBRは4倍以上で推移している状況です。

数値目標・目指す水準

- のれん自己資本比率 50%以下
- ネットDEレシオ 0.5倍以下

株主還元方針の変更にあたり

2024年3月期より株主の皆様に対する利益還元の強化を目的として、株主還元方針を「配当性向60%」の配当金支払いに変更しました。株主資本やキャッシュ・フローの将来的な見通しを土台に、株主の皆様への還元を加味し、財務の健全性とM&Aをはじめとした成長投資のバランスを維持できるというシミュレーションに基づく判断であり、投資計画を推進しながら資本コストを踏まえた内部留保の適正化を目指します。自己株式の取得については、市場動向や株価の推移を勘案しながら、必要性に応じて行う想定としています。

株主還元の推移

	FY3/2020	FY3/2021	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024	FY3/2025E	FY3/2026E
当期純利益	4,509	4,299	3,140	3,831	6,361	13,000	14,500
配当総額	—	2,663	968	—	3,817	7,800	8,700
自己株式取得額	—	—	—	2,816	—	未定	未定
総還元性向	0.0%※1	62.0%※2	30.8%	73.5%※3	60.0%	60.0%	60.0%

※1 2020年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を考慮し、株主還元を見送り

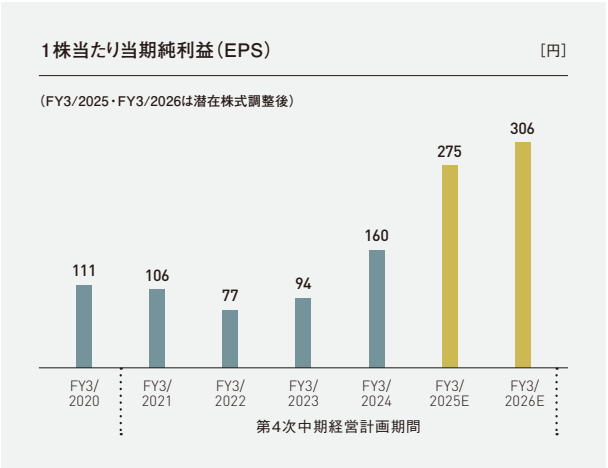
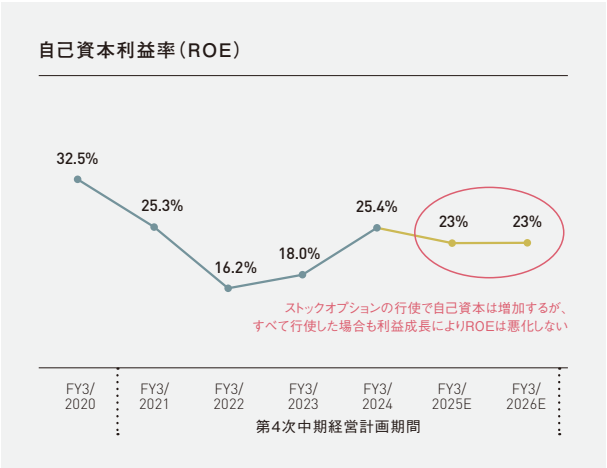
※2 2021年3月期は、当期純利益の30%の普通配当に加え、2020年3月期に見送った還元分(2020年3月期の当期純利益の30%相当分)を特別配当として、全額配当金による還元を実施

※3 2023年3月期は、株式報酬費用影響を除いた場合の親会社株主に帰属する当期純利益の30%に相当する額の自己株式取得を実施

財務戦略上の重要指標

第4次中期経営計画ローリングプランでは、経営判断のための重要指標として、事業成長を測るEBITDAや経営の効率性を測るROEに加えて、安定したEPSの成長を目標に据えています。EPS成長の鈍

化へのご指摘など、これまでの株主の皆様との対話で得られた声を経営に反映させ、ステークホルダーの皆様への期待へと応えていきます。



非財務ハイライト

当社では働く人一人ひとりの意志を尊重し、働く人の視点で社会との共存共栄を目指すための指標を設定しています。

一人ひとりの可能性を広げる

採用活動	単位	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024
応募者数(技術職)	人	180,648 ^{※1}	141,524 ^{※2}	139,720 ^{※2}
面接数(技術職)	人	60,628 ^{※1}	59,943 ^{※2}	63,247 ^{※2}
新卒採用数(技術職)	人	584 ^{※3}	549 ^{※4}	425 ^{※5}
新卒採用数(一般職) ^{※6}	人	22	12	4
中途採用数(技術職)	人	14,406 ^{※7}	10,767 ^{※2}	12,662 ^{※2}
中途採用数(一般職) ^{※6}	人	197	79	140

キャリア形成支援活動

教育受講延べ人数	人	44,351 ^{※8}	57,242 ^{※5}	79,465 ^{※5}
----------	---	----------------------	----------------------	----------------------

キャリアパス

One UT利用者数 ^{※6}	人	570	478	81
Next UT利用者数 ^{※6}	人	541	606	760
UTエントリー利用者数 ^{※6}	人	295	272	243
技術職から一般職への職種転換 ^{※6}	人	60	52	74

人材開発指標

年収の中央値 ^{※6}	円	3,346	3,559	3,360
年収の中央値の上昇率(FY3/2021比) ^{※9}	%	+5.7	+10.7	+12.1
技術職社員の月間定着率	%	96.8 ^{※10}	96.5 ^{※4}	96.1 ^{※4}
在籍人数(国内社員) ^{※6}	人	33,478	33,745	35,019
在籍人数(技術職) ^{※6}	人	31,636	31,936	33,078
在籍人数(一般職) ^{※6}	人	1,842	1,809	1,941

職場開発活動

取引先企業数(国内)	社	1,658 ^{※11}	1,953 ^{※6}	2,260 ^{※6}
職場数(国内)	ヶ所	2,197 ^{※11}	2,697 ^{※6}	3,028 ^{※6}

多様性指標

シニア採用数 ^{※6}	人	181	265	432
障害者採用数 ^{※12}	人	152	86	59
女性採用数(技術職) ^{※6}	人	5,078	4,567	4,417
女性採用数(一般職) ^{※6}	人	72	22	54
女性の取締役比率 ^{※13}	%	14.3	16.7	16.7
女性の管理職比率 ^{※14}	%	11.2	12.7	14.0
社員の女性比率 ^{※6}	%	28.7	34.6	32.1

※1 UTエイム、UTコミュニティ、サポート・システム、UTパベック、UTHP、UTコンストラクション
※2 UTエイム、UTコネクト、UTコンストラクション
※3 UTエイム、UTパベック、UTテクノロジー、UTコンストラクション
※4 UTエイム、UTコネクト、UTテクノロジー、UTコンストラクション
※5 UTエイム、UTコネクト、UTテクノロジー、UTコンストラクション、FUJITSU UT、UT東芝、UTハートフル
※6 日本国内のグループ会社
※7 UTエイム、UTコミュニティ、サポート・システム、シーケル、UTパベック、UTHP、UTコンストラクション
※8 UTエイム、UTコミュニティ、UTパベック、UTHP、UTテクノロジー、UTコンストラクション
※9 マニュファクチャリング事業、エンジニアリング事業
※10 UTエイム、UTコミュニティ、UTHP、UTテクノロジー、UTコンストラクション
※11 UT エクス・クリエを除く日本国内のグループ会社
※12 UTグループ、UTハートフル
※13 UTグループ
※14 UTグループ、UTエイム、UTコネクト、UTテクノロジー、UTコンストラクション

※15 UTグループ、UTエイム、UTコミュニティ、UTパベック、UTHP、UTテクノロジー、UTコンストラクション、UTハートフル
※16 UTグループ、UTエイム
※17 環境省・経済産業省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」に基づいて排出量を算出しています。
Scope1：社用車利用による温室効果ガス排出量
Scope2：オフィスにおける電力使用による温室効果ガス排出量
Scope3：上記除く間接排出量
※18 UTグループ、UTエイム、UTコネクト、UTテクノロジー、UTコンストラクション、FUJITSU UT、UT東芝
※19 2020年3月期を100とした指数

事業基盤の継続的な強化

適正な労働慣行

	単位	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024
育児休業取得数(総数) ^{※6}	人	256	228	296
男性社員の育児休業取得数 ^{※6}	人	27	34	64
女性社員の育児休業取得数 ^{※6}	人	229	194	232
男性社員の育児休業取得率 ^{※6}	%	–	13.8	39.5
育児休業復職率 ^{※6}	%	83.2	57.0	58.9
介護休業取得数 ^{※6}	人	12	8	4
無期雇用比率	%	95.5 ^{※15}	91.9 ^{※4}	84.9 ^{※4}
有期雇用比率	%	4.5 ^{※15}	8.1 ^{※4}	15.1 ^{※4}

データセキュリティ

情報セキュリティ教育受講者数 ^{※11}	人	27,343	30,645	29,978
-------------------------------	---	--------	--------	--------

従業員の安全衛生

平均残業時間	時間	16.4 ^{※15}	14.5 ^{※4}	12.3 ^{※4}
労働災害発生率 ^{※4} (労働災害による死傷者数/のべ実労働時間数×1,000,000)	件	–	–	1.57

公正で透明性の高い組織統制

事業倫理

	単位	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024
コンプライアンス研修受講者数	人	27,343 ^{※11}	30,645 ^{※11}	29,978
重大な法令違反件数 ^{※5}	件	0	0	0

コーポレート・ガバナンス

株主総会出席者数 ^{※13} (ライブ視聴者含む)	人	32	18	35
株主総会質問数 ^{※13}	問	4	8	6
議決権行使率 ^{※13}	%	88.7	90.5	83.5
独立社外役員比率 ^{※13}	%	63.6	50.0	66.7
取締役会平均出席率 ^{※13}	%	99.5	100.0	100.0
取締役会開催数 ^{※13}	回	20	16	16
監査等委員会開催数 ^{※13}	回	–	10	12
指名委員会開催数 ^{※13}	回	1	–	–
指名・報酬委員会開催数 ^{※13}	回	3	5	4
IT投資委員会開催数 ^{※13}	回	13	12	7
コンプライアンス・リスク管理会議開催数 ^{※13}	回	12	12	12
ガバナンス検討会開催数 ^{※13}	回	4	2	2
経営会議開催数 ^{※13}	回	35	35	35

行動規範

内部通報窓口での受付件数	件	111 ^{※11}	180 ^{※6}	129 ^{※6}
人権関連相談件数	件	18 ^{※11}	32 ^{※6}	19 ^{※6}

環境への適切な配慮

環境マネジメント

	単位	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024
温室効果ガス排出量 ^{※16、※17}	t-CO ₂	1,900.5	2,493.1	2,819.4
温室効果ガス排出量(Scope1)	t-CO ₂	1,871.2	2,463.8	2,788.6
温室効果ガス排出量(Scope2)	t-CO ₂	29.2	29.2	29.2
温室効果ガス排出量(Scope3)	t-CO ₂	–	–	–
売上高に対する紙の使用率 ^{※18、※19}	–	57.0	42.0	36.7

10年間の主要財務データ

単位：百万円

	FY3/2015	FY3/2016	FY3/2017	FY3/2018		FY3/2019	FY3/2020	FY3/2021	FY3/2022	FY3/2023	FY3/2024
売上高	36,478	44,050	57,588	81,751		101,103	101,191	115,131	156,769	170,631	167,030
売上総利益	6,760	8,747	11,462	16,010		20,738	20,006	21,602	27,770	33,101	30,440
EBITDA	2,288	2,574	3,652	5,713		8,686	8,604	7,997	7,502	15,714	10,936
営業利益	2,232	2,462	3,413	5,197		8,083	8,040	7,163	6,257	8,914	9,344
税金等調整前当期純利益	2,149	2,353	3,154	5,385		7,718	6,705	7,000	5,235	8,734	9,676
親会社株主に帰属する当期純利益	1,168	1,497	2,033	3,534		4,968	4,509	4,299	3,140	3,831	6,361
設備投資額	24	376	236	371		543	286	346	1,895	2,406	1,261
減価償却費	51	68	155	118		195	251	378	574	814	999
総資産	16,427	17,139	23,144	29,710		33,720	36,308	52,666	64,107	71,630	68,456
株主資本	3,520	4,096	5,605	8,947		12,890	14,900	19,116	19,592	22,454	27,007
有利子負債	6,856	7,049	7,822	7,696		5,543	8,789	11,723	19,907	16,421	12,290
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,131	517	3,107	4,942		6,864	3,509	6,654	2,279	13,004	3,987
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 679	△ 334	△ 1,052	△ 975		△ 669	△ 805	△ 2,413	△ 6,300	△ 2,139	△ 210
財務活動によるキャッシュ・フロー	515	△ 789	△ 147	△ 519		△ 3,184	721	2,613	4,554	△ 4,748	△ 6,434
フリー・キャッシュ・フロー	2,451	183	2,054	3,967		6,195	2,703	4,240	△ 4,020	10,864	3,776

1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位：円)	30.29	40.40	57.19	91.19		123.07	111.71	106.53	77.81	94.92	160.41
EPS成長率	26.4%	33.4%	41.6%	59.4%		35.0%	△ 9.2%	△ 4.6%	△ 27.0%	22.0%	69.0%
1株当たり純資産 (BPS) (単位：円)	91.20	111.16	158.75	220.45		319.26	369.01	472.90	489.28	563.70	689.32
1株当たり配当金 (単位：円)	-	-	-	-		61.93	-	66.00	24.00	-	96.15

財務指標											
売上総利益率	18.5%	19.9%	19.9%	19.6%		20.5%	19.8%	18.8%	17.7%	19.4%	18.2%
EBITDAマージン	6.3%	5.8%	6.3%	7.0%		8.6%	8.5%	6.9%	4.8%	9.2%	6.5%
売上高営業利益率	6.1%	5.6%	5.9%	6.4%		8.0%	7.9%	6.2%	4.0%	5.2%	5.6%
自己資本利益率 (ROE)	35.3%	39.3%	41.9%	48.6%		45.5%	32.5%	25.3%	16.2%	18.0%	25.4%
総資産利益率 (ROA) ※1	7.1%	8.7%	8.8%	11.9%		14.7%	12.4%	8.2%	4.9%	5.3%	9.3%
投下資本利益率 (ROIC) ※2	12.2%	14.7%	16.9%	20.5%		28.4%	23.0%	14.4%	10.0%	11.0%	16.5%
自己資本比率	21.4%	23.9%	24.2%	30.1%		38.2%	41.0%	36.2%	30.8%	31.8%	40.0%
負債資本倍率 (D/Eレシオ) (単位：倍) ※3	1.95	1.72	1.40	0.86		0.43	0.59	0.61	1.01	0.73	0.45

株価情報											
期末株価 (単位：円)	470	525	1,447	3,500		2,536	1,110	3,635	3,105	2,456	3,650
期末株価収益率 (PER)	15.5	13.0	25.3	38.4		20.6	9.9	34.1	39.9	25.9	22.8
PEGレシオ ※4	0.59	0.39	0.61	0.65		0.59	△ 1.07	△ 7.35	△ 1.48	1.18	0.33

株主還元											
株主還元総額	999	749	609	1,060		2,499	-	2,663	968	2,816	3,817
配当総額	-	-	-	-		2,499	-	2,663	968	-	3,817
自己株式取得	999	749	609	1,060		-	-	-	-	2,816	-
総還元性向	85.6%	50.1%	30.0%	30.0%		50.3%	0.0%	62.0%	30.8%	73.5%	60.0%

非財務情報											
従業員数 (名)	9,489	11,370	16,104	19,581		21,746	22,180	38,527	48,163	47,497	53,467
技術職社員数 (国内)	9,299	10,926	15,488	18,569		20,583	20,906	23,736	31,636	31,936	33,078
技術職社員数 (海外)	-	-	-	-		-	-	13,276	13,750	13,594	15,693
一般職社員数	190	444	616	1,012		1,163	1,274	1,515	2,777	1,967	4,696
仕事創発価値 ※5 (単位：百万円)	32,944	39,188	51,061	73,867		92,050	93,120	95,517	130,616	152,543	147,258

※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	FY3/2023 (2023年3月31日)	FY3/2024 (2024年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	31,969	29,318
受取手形	138	137
売掛金	21,712	22,381
商品及び製品	13	—
仕掛品	7	8
原材料及び貯蔵品	84	77
その他	1,992	2,501
貸倒引当金	△133	△211
流動資産合計	55,784	54,213
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1,318	1,027
減価償却累計額	△591	△483
建物及び構築物(純額)	727	543
その他	895	517
減価償却累計額	△313	△239
その他(純額)	582	277
有形固定資産合計	1,309	821
無形固定資産		
のれん	5,414	5,560
リース資産	2	0
ソフトウェア	1,935	3,719
その他	3,452	1,983
無形固定資産合計	10,804	11,264
投資その他の資産		
投資有価証券	1,033	7
長期貸付金	11	6
長期前払費用	169	106
繰延税金資産	2,001	1,633
その他	516	410
貸倒引当金	△1	△6
投資その他の資産合計	3,731	2,157
固定資産合計	15,846	14,242
資産合計	71,630	68,456

単位：百万円

負債の部	FY3/2023 (2023年3月31日)	FY3/2024 (2024年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	246	192
短期借入金	403	1,062
1年内返済予定の長期借入金	3,589	3,305
未払金	1,783	2,326
未払費用	8,879	10,083
リース債務	10	10
未払法人税等	4,112	523
未払消費税等	4,215	2,377
賞与引当金	2,558	2,016
役員賞与引当金	77	1
預り金	1,897	2,948
その他	128	119
流動負債合計	27,903	24,967
固定負債		
長期借入金	12,400	7,900
リース債務	17	12
退職給付に係る負債	772	700
繰延税金負債	554	419
その他	53	13
固定負債合計	13,798	9,046
負債合計	41,702	34,013
純資産の部		
株主資本		
資本金	686	1,190
資本剰余金	338	843
利益剰余金	21,430	24,973
自己株式	△0	△0
株主資本合計	22,454	27,007
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	297	358
その他の包括利益累計額合計	297	358
新株予約権	6,161	5,862
非支配株主持分	1,014	1,215
純資産合計	29,928	34,443
負債純資産合計	71,630	68,456

連結損益計算書

単位：百万円

	FY3/2023	FY3/2024
売上高	170,631	167,030
売上原価	137,530	136,589
売上総利益	33,101	30,440

販売費及び一般管理費

役員報酬	162	155
給与及び賞与	6,177	6,413
株式報酬費用	5,562	—
賞与引当金繰入額	1,658	1,309
役員賞与引当金繰入額	77	2
福利厚生費	1,432	1,507
採用関連費	3,549	5,058
減価償却費	800	985
支払手数料	1,623	2,232
のれん償却額	423	592
その他	2,719	2,837
販売費及び一般管理費合計	24,186	21,095
営業利益	8,914	9,344

営業外収益

受取利息	8	19
為替差益	65	—
雇用調整助成金	106	153
保険配当金	22	12
保険解約返戻金	—	29
匿名組合投資利益	—	60
その他	72	48
営業外収益合計	274	324

営業外費用

支払利息	110	127
為替差損	—	37
支払手数料	3	36
デリバティブ評価損	38	49
持分法による投資損失	141	—
その他	60	20
営業外費用合計	355	271
経常利益	8,834	9,397

特別利益

固定資産売却益	0	0
関係会社株式売却益	86	528
新株予約権戻入益	0	4
特別利益合計	87	533

特別損失

固定資産除却損	39	8
固定資産売却損	3	157
退職給付制度終了損	19	13
和解金	—	75
組織再編関連費用	86	—
新型コロナウイルス感染症による損失	4	—
出資金評価損	35	—
特別損失合計	188	254
税金等調整前当期純利益	8,734	9,676

	FY3/2023	FY3/2024
法人税、住民税及び事業税	4,920	2,785
法人税等調整額	△386	260
法人税等合計	4,534	3,045
当期純利益	4,200	6,630

非支配株主に帰属する当期純利益	368	269
親会社株主に帰属する当期純利益	3,831	6,361

連結包括利益計算書

単位：百万円

	FY3/2023	FY3/2024
当期純利益	4,200	6,630
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	165	69
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	165	69
包括利益	4,365	6,700

(内訳)

親会社株主に係る包括利益	3,972	6,422
非支配株主に係る包括利益	392	278

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

	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					
新株の発行(新株予約権の行使)					
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
自己株式の消却					－
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

単位:百万円

	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						
新株の発行(新株予約権の行使)						－
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
自己株式の消却						－
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

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

	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	21,430	△0	22,454
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	504	504			1,008
剰余金の配当					－
親会社株主に帰属する当期純利益			6,361		6,361
自己株式の取得				△2,817	△2,817
自己株式の消却			△2,817	2,817	－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	504	504	3,543	0	4,552
当期末残高	1,190	843	24,973	△0	27,007

単位:百万円

	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	297	297	6,161	1,014	29,928
当期変動額						
新株の発行(新株予約権の行使)						1,008
剰余金の配当						－
親会社株主に帰属する当期純利益						6,361
自己株式の取得						△2,817
自己株式の消却						－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	0	60	60	△299	201	△37
当期変動額合計	0	60	60	△299	201	4,514
当期末残高	0	358	358	5,862	1,215	34,443

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	FY3/2023	FY3/2024
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	8,734	9,676
株式報酬費用	5,562	－
減価償却費	814	999
のれん償却額	423	592
支払手数料	3	36
貸倒引当金の増減額(△は減少)	25	85
賞与引当金の増減額(△は減少)	253	△542
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	27	△75
受取利息及び受取配当金	△9	△19
支払利息	110	127
持分法による投資損益(△は益)	141	－
関係会社株式売却損益(△は益)	△86	△528
固定資産除却損	39	7
売上債権の増減額(△は増加)	△197	△585
前払費用の増減額(△は増加)	12	76
棚卸資産の増減額(△は増加)	△17	19
長期前払費用の増減額(△は増加)	△212	63
仕入債務の増減額(△は減少)	△44	△55
未払消費税等の増減額(△は減少)	536	△2,243
未払金の増減額(△は減少)	△604	795
未払費用の増減額(△は減少)	△296	1,165
預り金の増減額(△は減少)	△985	1,049
その他	△181	△208
小計	14,048	10,435
利息及び配当金の受取額	9	19
利息の支払額	△110	△114
法人税等の支払額	△943	△6,353
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,004	3,987

投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産の売却による収入		289
有形固定資産の取得による支出	△63	△34
無形固定資産の取得による支出	△2,446	△1,487
子会社株式の条件付き取得対価の支払額	－	△687
関係会社株式の売却による収入	313	1,555
出資金の払込による支出	△35	－
匿名組合出資金の払戻による収入	－	53
保険積立金の払戻による収入	－	85
短期貸付金の純増減額(△は増加)	78	5
差入保証金の純増減額(△は増加)	0	10
その他	12	△2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,139	△210

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)	92	629
長期借入金の返済による支出	△3,648	△4,784
自己株式の取得による支出	△0	△2,817
配当金の支払額	△975	△0
非支配株主への配当金の支払額	△202	△125
新株予約権の行使による株式の発行による収入	－	713
その他	△14	△49
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,748	△6,434
現金及び現金同等物に係る換算差額	26	6
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,142	△2,651

現金及び現金同等物の期首残高	25,827	31,969
現金及び現金同等物の期末残高	31,969	29,318

CHAPTER 04

コーポレート・ガバナンス

派遣として働く人と日本のものづくりを支える企業、
志を同じくする社員たち、そして多様なステークホルダーの方々とともに。
私たちは厳正なコーポレート・ガバナンスを軸として
これからの社会により一層貢献できる組織を目指していきます。

コーポレート・ガバナンスの考え方

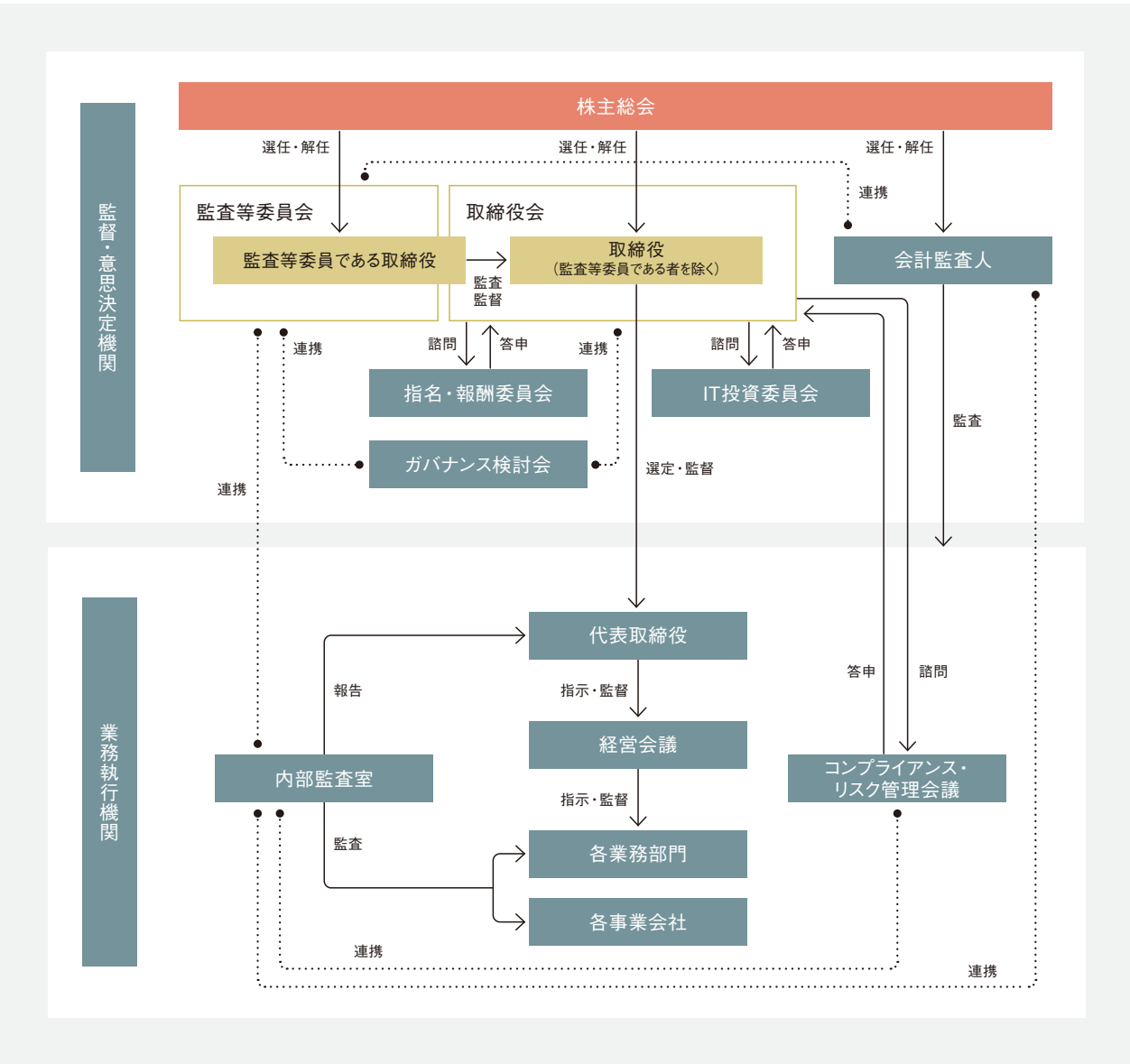
働く人の雇用と企業の生産活動を支える存在として、コーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題として捉え、社会的責任を果たすべく考え続けていきます。

人材派遣という「人」を中心とする当社の事業は、働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3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」「監査等委員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により、さらなる体制強化を叶えています。

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

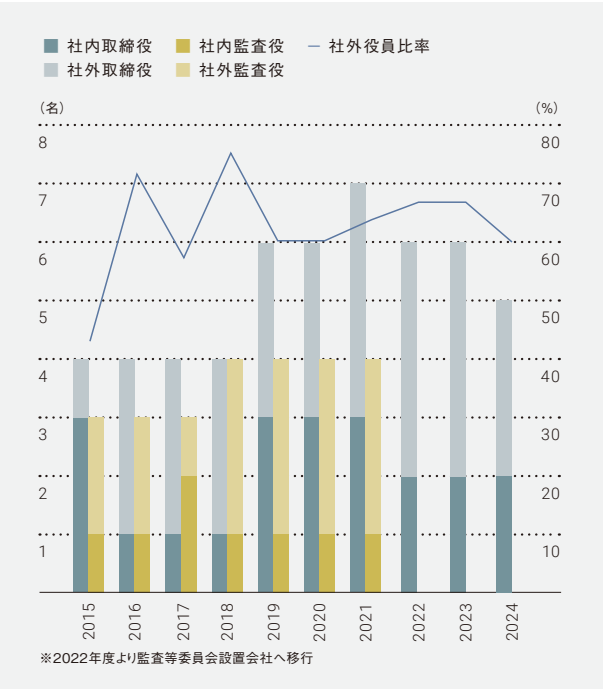


取締役会の構成

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	代表取締役会長	17年*	●			
外村 学	代表取締役社長	5年*	●	●	●	
井垣 太介	監査等委員である取締役	6年	●			●
島 宏一		2年	●	●		●
林 貴子		新任	●			●

※取締役在任期間

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 2名 社外取締役 3名	代表取締役 1名 社外取締役 1名 社外弁護士 1名 執行役員 3名	代表取締役 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、最高経営責任者等後継者計画、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

取締役会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					●	●				●
島 宏一	●		●	●		●		●	●	●
林 貴子	●	●	●		●			●		

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。

取締役会	監査等委員会
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、半数以上を社外取締役、かつ3分の1以上の取締役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。	監査等委員3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。
指名・報酬委員会	IT投資委員会
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、最高経営責任者等選解任プロセス及び最高経営責任者等後継者計画・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。	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。代表取締役、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。
ガバナンス検討会	会計監査人
監査等委員である社外取締役3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。	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。

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（社内）の選任理由

若山 陽一 代表取締役会長	当社創業以降、長年にわたり経営者として十分な実績と高い見識を有しており、当社グループの継続的成長のために強いリーダーシップを発揮しながら、当社グループ事業の発展を牽引してきました。これまでの経験が2030年3月期を見据えた長期経営ビジョンの実現に向けた次期中期経営戦略や経営方針の策定等に活かされると期待されます。
外村 学 代表取締役社長	全事業部門を担当する取締役として、豊富な営業経験と経営全般に関する知見を活かし、当社の事業会社経営に寄与しております。その経験が事業の陣頭指揮、サービス基盤及び事業基盤の構築による派遣サービスの質向上、第4次中期経営計画の実現、組織力の強化に活かされるものと期待されます。

監査等委員である取締役（社外）の選任理由と活動状況

	選任理由	前年度の活動状況
井垣 太介 監査等委員である取締役（社外）	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・提言を行っております。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。	■ 出席状況 [取締役会100%(16／16回)監査等委員会100%(12／12回)] 企業法務のスペシャリストとしての幅広い経験と専門知識を活かし、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助言・提言を行っております。また、監査等委員会やガバナンス検討会への出席、指名・報酬委員会の委員として、客観的・中立的な立場で監督機能を担いました。
島 宏一 監査等委員である取締役（社外）	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活かし、当社内においてさまざまな助言・提言を行っております。その知識と経験が当社の成長及びビジョン実現に活かされると期待されます。	■ 出席状況 [取締役会100%(16／16回)監査等委員会100%(12／12回)] 複数の上場会社における社外取締役、監査役等としての豊富な経験と見識に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。また、監査等委員会、コンプライアンス・リスク管理会議及びガバナンス検討会への出席や指名・報酬委員会の委員として、客観的・中立的な立場で監督機能を担いました。
林 貴子 監査等委員である取締役（社外）	人事領域における豊富な知識と経験をもとに複数社の要職を歴任してきました。その知識と経験が当社事業の根幹である人事制度への助言・提言に活かされると期待されます。	（新任）

監査等委員である取締役（社外）との連携状況

1 社外取締役と執行サイドとのコミュニケーション 監査等委員会にて、執行役員へのインタビュー機会を設け、情報共有	2 社外取締役の経営会議への参加 社外取締役の経営会議への参加を促進、また、経営会議における議論の状況及び決議状況は、社外取締役も経営会議資料や議事録で確認	3 社外取締役によるガバナンス検討会の開催 コーポレート・ガバナンスについての情報共有及び意見交換
4 社外取締役のコンプライアンス・リスク管理会議への参加 コンプライアンスに関する方針及び活動計画に関する審議、公正な職務執行を確保するための必要事項の検討や調査、リスクアセスメントの実施とリスクマネジメント	5 社外取締役に対する取締役会上程議案の説明 審議事項を事前に説明	6 社外取締役と投資家とのディスカッション 社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを定期的に開催し、対話機会を創出

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。2024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：2024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

アンケートでは、5つの大項目において、前回のスコアからさらに上昇し、全項目の評価平均が4.38（前回評価 4.16）であること、また以下に挙げる各項目の評価内容を踏まえ、当社取締役会は適切に機能

しており、取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認いたしました。フリーコメントにおいても、重要な不備を指摘するものはありませんでした。

1 取締役会の構成と運営

取締役会と業務執行を担う経営陣の役割・機能が明確化されるとともに、取締役会における社外取締役の役割・機能も明確化されているという点が最も高い評価となりました。

また、前回実施時に課題としていた実質的な議論を深めるための必要十分な議題説明の在り方については改善を講じ、資料の事前配布や説明のタイミング等に十分な配慮がなされたことから、必要な情報を網羅した上で適切な範囲・内容の議論が交わされるようになったことにより、評価が上昇しました。しかしながら、

経営会議決議事項の取締役会における報告の在り方及び進め方には一層効率化していく必要があるということも確認されました。

また、経営陣と社外取締役とのコミュニケーションに関しては、監査等委員会にて社外取締役と一部執行役員との対話機会があり、必要な情報共有がなされているものの、さらなる相互コミュニケーションの充実が図られるような機会の設定を検討すべきであるとの意見が挙がりました。

2 経営戦略と事業戦略

取締役会は、経営環境の不確実性の拡大やサステナビリティに係る社会的要請の高まり等の外部環境の変化を踏まえ、持続的な企業価値向上の実現に向けた取り組みを行っているという点が最も高い評価となりました。

一方で、長期経営ビジョンの実現に向けた中長期経営計画の策定及び人的資本への投資・人材戦略の策定・遂行においては、取締役会が果たす役割を明確化するとともに、その役割を踏まえた取締役会でのアジェンダの設定及び議論の深化が図られるよう取り組むべきであるということが確認されました。

また、資本コストを踏まえた経営の実現についても、M&AやIT投資等における投資とリターン議論には特段問題として指摘されることは無いものの、持続的成長に向けた経営資源の適切な配分や事業ポートフォリオの見直し等の取り組みを推進し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

当社は、2024年3月に代表取締役2名体制への変更を決議しました。第4次中期経営計画ローリングプランを実現するにあたり、代表取締役2名の役割を明確化することにより、意思決定の迅速化及び業務執行機能の強化を図る狙いであります。前回実施時に、最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用については課題としており、継続的に議論が交わされてまいりました。

今後、さらに次の世代の経営人材の育成については、取締役会及び指名・報酬委員会が果たす役割について認識の共有に取り組むとともに、共有された認識を踏まえ、その議論の現状について指名・報酬委員会から取締役会への情報共有が行われるべきであるということが確認されました。

3 企業倫理とリスク管理

「内部統制システムの構築・運用の監督」や「内部監査部門の適切な機能」、「リスク評価プロセスの構築」といった点が高い評価となりました。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。本項目における質問項目の評価は概ね高い結果となりましたが、取引先企業等を含むバリューチェーン全体でのリスク管理体制の構築や生産性向上に向けた取り組み状況については取締役会で確認されることが望ましいとの意見が挙がりました。

5 株主等との対話

取締役会は、対話を通じて得られた株主・投資家からの意見をもとに、戦略やKPI、ガバナンス等の見直しを行う等、株主との対話を企業価値向上に活用できるように取り組んでいるという点が最も高い評価となりました。

従前よりも、企業価値向上や株価といった観点での議論が深化しているとの意見が挙がりました。さらには、前述（②経営戦略と事業戦略）にもありますが、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みの検討がなされるべきであるとの意見が挙がりました。

2024年3月期 取締役会における主な審議・報告事項

経営戦略	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
資本政策・ファイナンス	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
ガバナンス	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

取締役会の年間スケジュール

		2023年／4月		5月		6月		7月		8月		9月	
		定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時
議案分類	M&A	●		●	●	●		●		●	●	●	
	ガバナンス			●		●		●				●	
	IT投資	●						●					
	決算／業績見通し				●						●		
	指名・報酬関係			●		●							
	ファイナンス／資本政策			●	●			●				●	
	事業							●					
	サステナビリティ									●			
	その他			●									

		10月		11月		12月		2024年／1月		2月		3月	
		定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時	定時	臨時
議案分類	M&A	●		●	●							●	
	ガバナンス					●				●		●	
	IT投資	●											
	決算／業績見通し				●						●		
	指名・報酬関係			●		●				●		●	
	ファイナンス／資本政策			●						●	●	●	
	事業					●						●	
	サステナビリティ							●				●	
	その他												

社外取締役インタビュー

INTERVIEW with Outside director

社外取締役を務める井垣太介氏と島宏一氏、
2024年6月より同役職に就任した林貴子氏に
コーポレート・ガバナンスを軸としたより強固な組織づくりと
社外取締役として果たす役割について語っていただきました。



井垣 太介

－ 取締役(社外) 監査等委員
－ 西村あさひ法律事務所 法人社員弁護士

島 宏一

－ 取締役(社外) 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

判断力と自律性のある組織づくりのために

井垣 取締役会では個別の業務執行に偏ることなく、ガバナンスや社内体制の構築、経営環境に応じた判断、労働災害の防止を含めたりスクアセスメントと未然防止の強化など多様な議論が行われてきました。業務執行側の成熟度の高まりや、企業の成長過程における重点課題の変容を背景としながら、取締役会が果たすべき議論が明確化されてきた印象です。他社と比較してもこの点は評価できる部分だと感じます。

島 社外取締役として3年目を迎えて、取締役会の審議事項が多角的になったと私も感じています。社外取締役を中心に活発な議論がされており、業務執行側には若山会長を中心に我々の意見を真摯に

受け止める姿勢がある。監督・意思決定と業務執行の関係性に基づいて、議論の健全性は変わらず維持されています。

井垣 各々の専門性に基づき、バラエティに富んだ視点をぶつけ合いながら侃々諤々と議論する姿勢は社外取締役に期待される部分であり、それは実現できていますね。

島 株主還元方針を配当性向60%に変更する際も、多角的な議論に基づいて叶えられたものです。若山会長の提案が起点になっていますが、これまでの自己株式の取得か配当金かという二者択一の方針より株主・投資家の皆様に受け入れられやすいのではないのでしょうか。一方で第4次中期経営計画を1年間延長したこともあり、ローリングプラン遂行の責任感は高まっています。まずは第4次中期経営計画の達成に向けた議論に徹底する姿勢が望まれるでしょう。

井垣 第4次中期経営計画以降、長期的な経営環境の変化を見据えた“ポスト派遣”の議論は、その土台の上にもたれるべきです。

島 そのような中、2025年3月期からは代表取締役2名体制という大きな体制変更を行いました。業務執行の責任者として外村社長の立場が明確化し、現場に近い方々にとっては指揮系統がわかりやすくなったのではないのでしょうか。

井垣 サクセッションやBCPの観点も含めて、若山会長が担う機能を他の経営陣に移譲していくべきだという議論は、東証一部(当時)に上場した2019年頃から長くされてきました。今回の体制変更により経営判断に厚みが出るだけでなく、管理監督の面での細やかなリスクアセスメントなども実現するでしょう。

島 その通りで、外村社長が現場へと目を向け、若山会長がより包括的な視点や経験をもとに、取締役会として議論を重ねることで、これまでとは異なる経営判断が出てくることを期待しています。一方で、私が過去に代表取締役2名体制を経験した経緯から、各人の役割を明確化しないと逆に組織に混乱を生んでしまうと取締役会では申し上げました。

井垣 体制変更に際しては取締役会と指名・報酬委員会で重ねて議論がもたれました。若山会長と外村社長は数年間並走して、役割を伝承していくと思いますが、その背景には経営陣一人ひとりに組織を牽引する存在になってほしいという若山会長の想いがあると感じます。創業者であり大株主でもある若山会長は、目指すべき価値観が明確で、リスクテイクの判断力や会社の業績を通した社会貢献の意識も高い。自らも株主であるようにリスクを客観的に判断して経営者としてテイクする力を、他の経営陣も備えていくべき段階にきており、今回の体制変更が若山会長の資質を拡張・継承していく重要なステップとなるはずです。

島 若山会長は現場にイニシアティブを持たせたい、現場で決定して迅速に動ける組織をつくりたいと常々口にしていました。その反面、お話の通りオーナー経営者として発言力が強く、経営会議などでの存在感がいまだに強いのは事実です。外村社長の経営判断を軸としながら、現場の自律的な意思と両立できる組織をつくっていくことが、これから数年間の課題となるでしょう。

より強固なガバナンス体制の確立に向けて

井垣 世界的な景気低迷を鑑みつつ、売上高や採用数、大手顧客との取引状況などを軸とした業績モニタリングは徹底しています。しかしながら前年度の業績予想の下方修正では経常利益で34%の見直しが生じており、半導体業界の停滞に加えて、復調する自動車業界でも不安定さがあり、経営環境では想定外の部分がありました。

島 40万人強の製造派遣市場のマーケットリーダーとして、外的な影響を大きく受けるのは仕方のない部分でもあります。業務執行側ではマーケットのポジショニングなども細かく見ており、業績モニタリングについては私も課題感は抱えていません。

井垣 EPSのほかPBRやROEなど、当社が重要指標としている数値は堅調に推移しており、前年度の業績から大きな課題が露呈したとは考えていません。キャッシュアロケーションの適切な管理を踏まえて設定した配当性向60%への変更も、株主・投資家の皆様の期待に応えられるものではないでしょうか。

島 規模拡大に伴い、業績成長の難易度は上がっていますが、財務諸表から大きな問題は見られません。これから考えるべきは、過去の実績の延長線上でこれからの成長を実現できるかということ。ここで強引に進めてしまうと事業効率や人材スキルの低下を招きかねません。その見極めを意識することが重要な局面に入っていると考えています。

井垣 事業面では2024年4月に技術者派遣事業を譲渡し、製造派遣事業への集中を図りました。これは単に事業撤退というネガティブな判断ではなく、あくまでも最も重要な顧客は製造派遣で働く人であり、そのことを軸足に置いたうえで、働く人の可能性を上げようとする若山会長をはじめとした当社の変わらぬ姿勢の現れでもあります。取締役会でも議論をもちましたが、堅実な経営判断だったと評価しています。

島 技術者派遣の業界には強力な競合も存在しますし、マネジメントの難易度という課題を抱えていました。それを踏まえたうえで今回の経営判断には、自分たちの強みを活かすという合理的な決断がベースにあったと感じています。

井垣 こういった重要な経営判断や中長期的な経営戦略の策定、および取締役の指名・報酬に関し、外部ステークホルダーの目線で意見を述べていくことが社外取締役に求められる役割だと考えています。業績は当然ながら、何よりガバナンス体制の徹底と株主目線での意見の反映を全うすることを心がけています。

島 外から当社を見た時に、やはり「オーナー経営者への牽制は効いているのか」ということが気になるでしょう。オーナーに限らず、これまで実績を残してきた経営者ほど、時に危険な賭けに乗ってしまうことがある。若山会長は大胆であっても、そうした兆候をもつ人ではありませんが、牽制する立場としての社外取締役や取締役会の存在意義は常に意識しています。

井垣 弁護士の立場からは、法的リスクのアセスメントを特に意識しています。人を派遣する事業として、人命や健康に対するフォローは大前提となるもの。加えて数万人の人材を派遣するなかで顧客に迷惑をかける事件の発生なども留意しておくはいけません。

島 私は財務や人事などの管理部門で経験を積んできたこともあり、経営陣が掲げる高い目標に対して、現場に強い負荷が生じていないか、スムーズな連携が取れているかを注視しています。2023年からは監査等委員会で執行役員との面談機会を持っており、現場の声を拾い上げながら監督を続けていきたいと考えています。

井垣 社外取締役は株主や投資家の外部ステークホルダーの皆様と経営陣との橋渡しと言われます。これからも有益なご意見を経営に反映していけるよう努めていきます。



林 貴子

－ 取締役（社外） 監査等委員
－ 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 執行役員
－ 三井住友カード株式会社 常務執行役員

社外取締役候補者への選任は先ごろ任期を満了となった佐々木裕子氏からの紹介がきっかけでした。ただし当時は他社での社外取締役就任も決まっていて、はじめはお断りするつもりだった、というのが正直なところ。しかし若山会長や経営陣と話をした際に、UTグループの経営理念に感銘を受け、また私が長年抱いていた社会課題の解決と同社のビジョンが重なる部分があると感じ、この会社とならば自身の知見や経験を活かして、ともに社会での価値創造ができるのではとお引き受けた次第です。

私の経歴を紹介させていただくと、現在は株式会社三井住友フィナンシャルグループの執行役員等を務めますが、元々は新卒で日本輸出入銀行（現・国際協力銀行）に入行しました。ライフイベントで仕事を離れた後、複数の職を経てアメリカのコンサルティング会社に就職。コールセンターのマネージャーから約4年後にアジアエリアのエグゼクティブディレクターになり、その後、新生銀行へと籍を移して約15年にわたり人事領域を専門に、人事制度改革、M&A、グループ会社の本部機能の設置など、幾多の業務に携わってきました。

人材育成や人的資本経営に取り組んできたなかで、正社員・契約社員・派遣社員といった雇用形態による待遇格差には長らく課題意識を持っていました。労働人口の減少などを起点とした労働力の流動化が進めば、雇用形態にかかわらずパフォーマンスの向上とともに働く人のキャリアがつくられていく事が本来あるべき姿のはず。しかしそれを実現する企業は、日本には多くありません。この課題に対し、UTグループは技術職社員3万人超という規模にありながら、社員の成長支援を通じて働く人と組織がWIN-WINの関係にある社会づくりに真摯に向き合っています。短期的な事業戦略にとらわれてしまう経営者も多いなかで、“社会のために、派遣で働く人のために”という想いを熱く語ってくれた若山会長の姿勢も、参画することを決意した大きな理由のひとつです。

ステークホルダーの皆様とともに
新たな労働市場の在り方を叶えていきたい

社外取締役としては人事における専門性を活かし、人材の能力を最大化して企業価値の向上に結びつける評価や育成の施策、企業のサステナブルな成長を叶えるための体制や仕組みづくりに積極的に関与していく考えです。さらに新たな事業展開を見据える長期的な視点では、外部コンサルタントとして多くの企業経営に関わってきた経験が活かせるでしょう。また私は過去に契約社員や派遣社員として働いた経験の持ち主でもあります。ダイバーシティの観点からも、派遣の現場を自分事として体感してきたことが、事業への理解を深めるうえで役立っはらずです。

なお若山会長の実績や姿勢を評価したうえで、他方、UTグループは創業者が代表取締役を務める所謂「オーナー企業」です。創業者の強く迅速な意思決定が成長を推進する一方で、存在が大きくなりすぎると、外部や現場の意見を健全に反映できなくなるリスクを秘めているのが事実。この点においてオーナー企業における社外取締役の役割は重要です。古くは“物言わぬ存在”ともされてきた社外取締役ですが、私自身は経営・執行部門に真っ向から意見を言う立場を常に意識して務めていく所存です。

ステークホルダーの皆様とは、これからも積極的な対話を続けていきます。投資家の皆様へのリターンと継続的な投資をつなぐ正の循環を生み出し、UTグループのサステナブルな価値向上をともに目指すようなエンゲージメントをつくるのが理想です。製造業を通して日本経済を再生させる、働く人の力を最大化させるプラットフォームとして派遣業の在り方を追求するUTグループの取り組みは、労働市場をはじめとした新たな社会の実現につながるもの。その姿勢を是非とも一緒に支援していただきたいと思います。

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であると考えており、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。	● 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。	● 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。	● 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。	● 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。

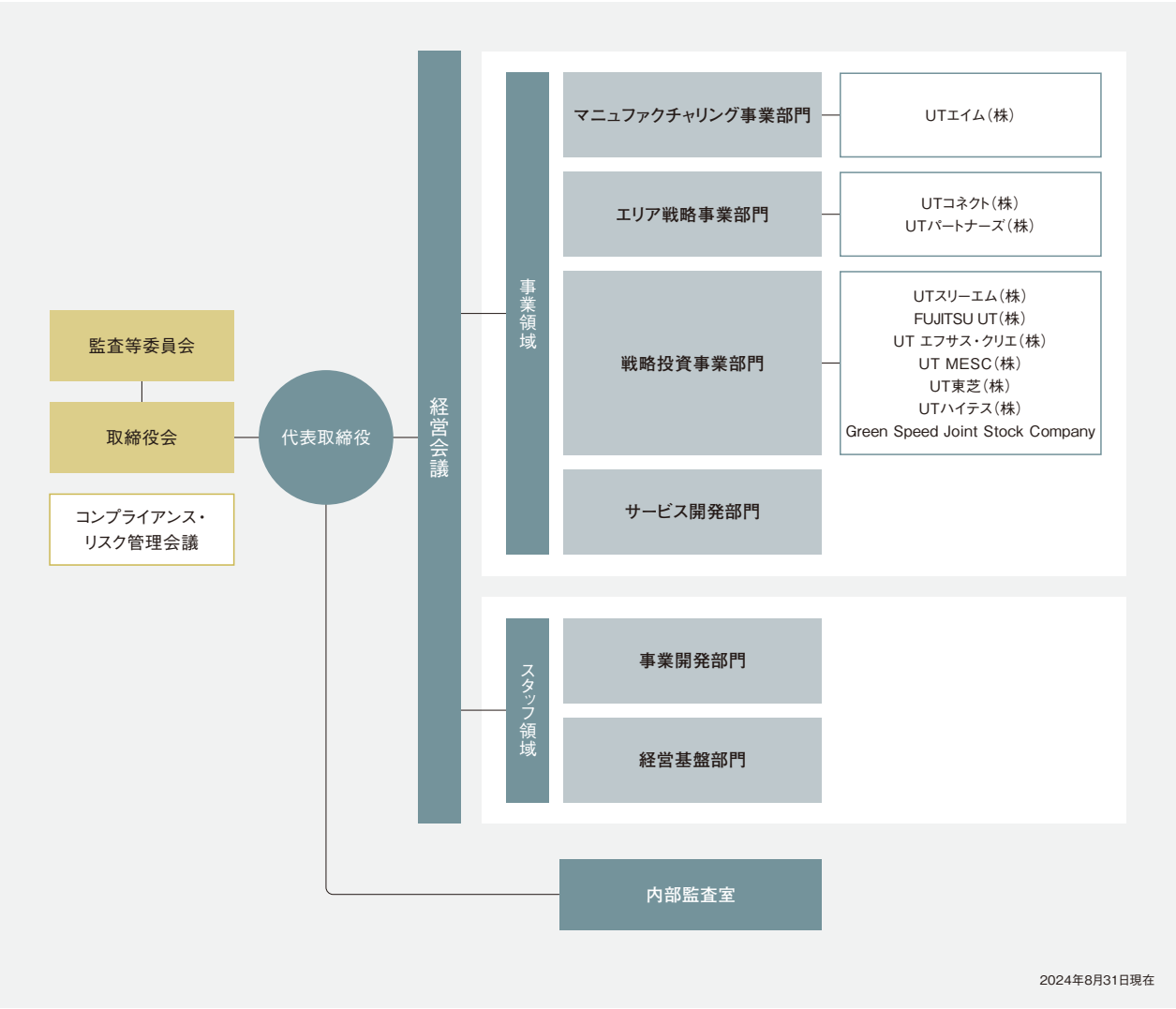
経営の意思をスムーズかつ的確に現場へと伝達する業務執行体制の確立を目指しています。

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。各地域の働く人と企業に働き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。

内部監査室

代表取締役の直轄組織として、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。

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ン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。加えて、2024年4月より、人材マネジメント等の人事に関する企画・運営、社内外の広報機能も当部門に移管しています。

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。働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。

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、2024年6月に開催した第17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17回定時株主総会出席者数:42名
- ・質問数:5名10問(事前1名3問、当日4名7問)
- ・議決権行使率:79.02%
- ・会社説明会出席者数:42名
- ・質問数:2名3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:3回
- ・決算説明会来場者数:243名(オンライン開催3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:1,031回(全1回)

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、2023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。一昨年に降、3回目の開催となり、取締役会における事業計画の議論状況や執行の監督状況、成長に伴うリスク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

株主・投資家の皆様との継続的な対話を実施しています。特に2024年3月期は、第4次中期経営計画ローリングプラン公表のため積極的に対話機会を獲得し、年間で798件の投資家接点を創出しました。また、対話で得られた株主・投資家皆様の意見等を取締役会等でフィードバックし、経営及びIR活動の改善に活かしています。さらに、株主・投資家の皆様の分析に資する情報開示の改善に日々努めています。

■ 主な対応者

社内取締役	若山、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担当	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	12回	193名
	その他	7回	50名
個別ミーティング	役員	26回	26名
	その他	241回	244名
説明会	役員	4回	285名
合計		290回	798名

■ 主な対話の場

- ① 決算説明会:2023年11月(2Q)・2024年5月(4Q)に実施
- ② 中期経営計画ローリングプラン説明会:2024年2月(3Q)
- ③ 会社説明会:2024年6月定時株主総会の開催後にオンラインで実施
- ④ 機関投資家と社外取締役のミーティング:2023年12月に実施
- ⑤ 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
- ・第4次中期経営計画ローリングプランの策定について
- ・キャッシュアロケーションの考え方について
- ・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通しと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及び経営会議にて、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、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

- ・決算関連資料や統合報告書等における開示内容や開示指標等の改善
- ・サステナビリティに関する取り組みの推進と定性的な情報開示の充実
- ・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

取締役一覧

2024年7月1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
〔 53歳 〕
代表取締役会長
17年／9,031,178株

(株)テンポラリーセンター(現・パソナ)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。代表取締役社長兼CEOを経て、2024年より代表取締役会長。



外村 学
〔 56歳 〕
代表取締役社長
5年／12,299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、取締役兼執行役員を経て2024年より代表取締役社長。

■ 監査等委員である取締役



井垣 太介
〔 51歳 〕
監査等委員である取締役〔社外〕
6年／－
西村あさひ法律事務所法人事員弁護士
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。



林 貴子*
〔 61歳 〕
監査等委員である取締役〔社外〕
新任／－
ISO TC260 国内審議委員会委員
(株)三井住友フィナンシャルグループ執行役員
三井住友カード(株)常務執行役員
(株)小森コーポレーション社外取締役

(株)新生銀行人事担当チーフオフィサー・常務執行役員、(株)三井住友銀行エグゼクティブ・アドバイザー、(株)三井住友フィナンシャルグループエグゼクティブ・アドバイザーなどを歴任。



島 宏一*
〔 66歳 〕
監査等委員である取締役〔社外〕
2年／－
(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。

執行役員一覧

2024年4月1日現在

■ グループ執行役員 ※専門執行役員

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

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

山岸 建太郎
サービス開発部門

小野 雅人
サービス開発部門

守安 智
事業開発部門

相澤 祐治
事業開発部門*
Green Speed Joint Stock Company取締役会長

尾藤 和也
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

澤入 正治
経営基盤部門

下向 一字
経営基盤部門

瀬川 剛
経営基盤部門*

■ 事業会社執行役員

廣田 幸司
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)

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)

羽山 正人
マニュファクチャリング事業部門
UTエイム(株)

樫原 裕巳
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)

佐藤 真澄
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)

山田 津寿
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)

本馬 隆信
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)

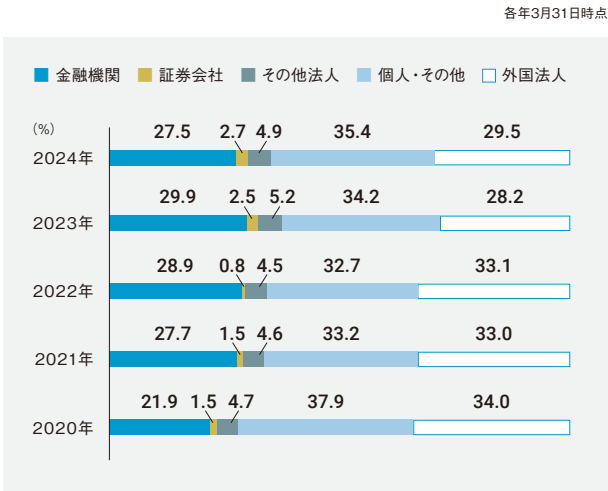
株式情報

商号	UTグループ株式会社	2024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	11.9億円	
従業員数	53,467(連結)、893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	39,699,383株	
株主数	5,269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)	

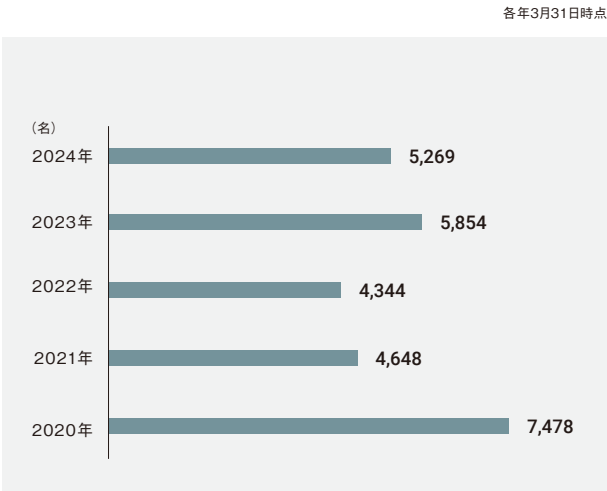
大株主	持株数(株)	持株比率(%)
若山陽一	9,031,178	22.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,278,200	10.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,691,200	9.30
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	2,394,800	6.03
株式会社Lei Hau'oli	1,817,200	4.58
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	748,787	1.89
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	655,809	1.65
GOVERNMENT OF NORWAY	602,624	1.52
JPモルガン証券株式会社	602,132	1.52
UTグループ社員持株会	546,081	1.38

*発行済株式の総数には、当社保有の自己株式78株が含まれております。また、持株比率は、自己株式78株を控除して計算しております。

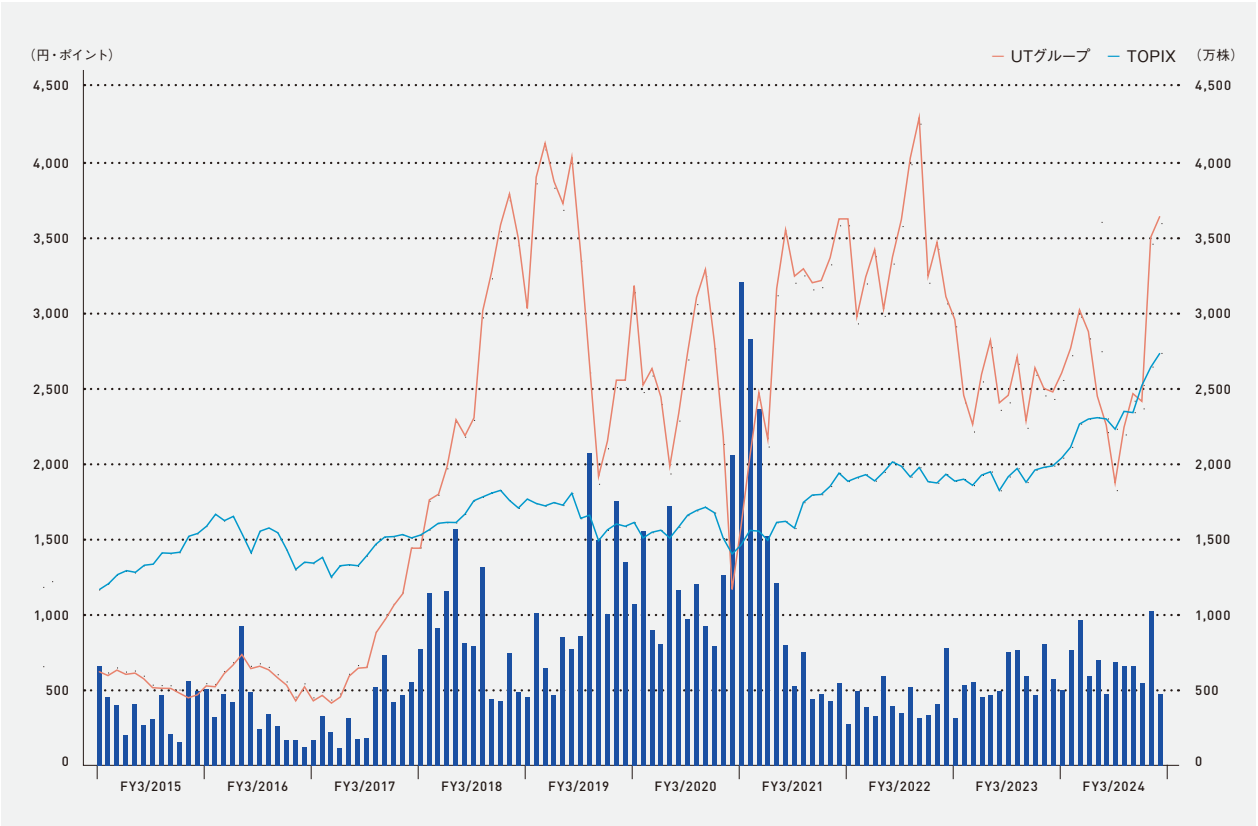
所有者別株式数比率



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%	151.3%	721.9%
TOPIX	52.5%	96.2%	188.6%

※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2024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：2021年3月末、5年：2019年3月末、10年は2014年3月末の終値を適用。

■ 編集方針

「統合報告書」は、UTグループのミッションと、中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略やビジネスモデル、業績動向等について、財務・非財務情報を統合的に明らかにすることで、当社の価値創造プロセスを株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただき、建設的な対話を行うためのコミュニケーションツールと位置付けています。

■ 報告対象範囲

対象組織 UTグループ株式会社及び連結対象会社

■ 報告対象期間

2024年3月期(2023年4月～2024年3月)

※一部に2024年4月以降の活動内容も含む

■ 参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、Global Reporting Initiative「GRI スタンダード」

■ 将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは、本報告書作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要素等の要因を含んでおります。実際の成果や業績等は、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

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、経営基盤部門経営管理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。

2024年9月 執行役員 経営基盤部門担当 山田隆仁