

質問者①

Career 事業について、今期の売上前提として、コンサルタント人数および営業生産性の推移をどのように織り込んでいるのか。また、ID 関連の売上毀損がなければ定常的な増収率は 5%と見受けられるが、FY28 では増収率が 7~10%に上昇する前提となっている。この FY26 の伸び率 5%が、FY28 に 7~10%となる理由を説明してほしい。

CEO 和田

コンサルタント数と生産性は、引き続き Career SBU の重要な指標としている。コンサルタント数については、人数を増やさずに収益を伸ばすことを重視しており、AI の導入と活用による生産性向上や成長率向上を前提としている。また、ミドルクラスからハイクラス領域へのシフトを進めることで、増収率向上を織り込んでいる。

Career のマーケットは、中長期的に回復していく認識をしている。現在は AI の影響や地政学リスクによる企業の心理的影響から、厳選採用の傾向が強まっているが、AI 導入の進捗状況や活用方針が明確になれば必要人材が顕在化し、人材不足は引き続き課題となると認識している。

質問者①

AI サービスのマネタイズについては、現状は社内の生産性向上が中心という印象だが、求職者向けや採用企業向けに AI サービスを外販する考えはあるか。

CEO 和田

まずは社内で AI を活用し業務フローそのものを変えるという大きなチャレンジと認識している。従って、その有効性を実証することを優先し、次のステップとして外部提供の可能性があると考えている。

外販については Career SBU ではなく、BPO SBU の事業の中で外向けに提供していく構想を描いているが、現時点で具体的な数値や内容を示せる段階にはない。トライアンドエラーを重ねながらノウハウを蓄積している段階。

質問者②

中期経営計画で調整後 EBITDA の CAGR10%成長を掲げているが、売上成長よりも AI 活用による内部生産性向上と利益率改善に重きを置いていると整理してよいのか。それとも売上成長は諦めているわけではないか。考え方を伺いたい。

CEO 和田

成長を諦めているわけではなく、成長は今中計においても非常に重要テーマとして取り組む。

成長をさせるサイクルの設計として、まずマーケット環境に左右されずにできるのは社内生産性向上への取り組みであり、そこに手をつけていけば成果に繋がると認識している。そこから生まれた収益を成長投資に回すことによって、営業収益の拡大につながり、その収益がまた新たな成長投資へと、成長投資と収益拡大のサイクルを回していくことを前提とした中計。従って、成長も収益改善も両方やる、が回答になる。

質問者②

前中計では、Career SBU の事業を高成長させることが大前提にあり、そこで生まれたお金を使ってハイクラス領域を強化する狙いだったが、結果的に事業環境が変わってしまったらハイクラス領域へ十分にお金が使えないということがあった。今回の中計は、まず内部でできることをやる、という事に重きを置かれて、事業環境が良いことを前提とした高成長計画ではないと整理してよいのか。

CEO 和田

事業環境は決して良いとは認識していない。一方で、Staffing SBU や BPO SBU で収益改善を進めることでキャッシュを創出できると認識しており、それを成長投資に回す考え。

質問者②

利益率改善とキャッシュ創出を前提とした際に、配当を上げていただいているのはもちろんありがたいが、キャピタルアロケーションについて、もう少し踏み込んだコメントがあればお聞かせいただきたい。

CEO 和田

成長投資と株主還元は重要な二つの軸であり、バランスを取りながら進めていく。

キャピタルアロケーションにおいては、特にテクノロジー領域の中でも Career 領域は今後の成長投資領域として位置づけており、2030 年以降も成長すると見ているため、そこに向けた手をしっかり打っていくことが非常に重要と認識している。

質問者③

足元の人材需要動向について、中東情勢などを背景とした企業の厳選採用のモメンタムをどのように見ているか。説明の中で、Staffing SBU について Q4 の需要が少し弱いところが気になった。また、Career SBU も内部要因を考慮しても、成長率を高く見込んでいない印象であり、企業の採用需要動向をどう認識しているのか教えていただきたい。

CEO 和田

企業心理の影響が大きく、決してバラ色の状況ではないと認識している。企業の自社内での AI 活用の状況や地政学リスクに対する不透明感によって、採用判断において慎重にならざるを得ないという声を聞いている。これらの不透明感に対して一定先を見通せるようになる、または色々な課題が解消されると、厳選採用から一段戻るポイントになると見ている。

質問者③

3 か月前(Q3 時)と比べて、企業の厳選採用ムーブに変化はあるか。肌感覚でも構わないので教えてもらいたい。

CEO 和田

少し厳しくなっていると見ています。当初想定していたよりも解決が見えてきていない、というところからも、現時点でも不安材料であることは間違いないと思っています。ただ一方で、ビジネスそのものは一定回っており、各企業も業績自体は大きく悪化していないため、先行き不透明感さえ薄れれば、採用は動き出すという認識をしています。

質問者③

フロントラインワーカー領域の強化について、Gojob やシェアフルが柱になるのではないかとイメージしているが、現時点で、具体的にどういうことをやろうとしているのか教えてほしい。

CEO 和田

詳細を公表できる段階にはないので少しお時間をいただきたいと思います。フロントラインワークは明確に AI の影響を受けにくく、需要不足が顕著な領域であり、高いポテンシャルがあると思っています。どの領域から、どの事業形態で進めるかを検討している段階であり、一定明らかになったら改めて説明させていただきます。

質問者③

Gojob の国内事業への展開、という記載もあったが、Gojob と国内事業のシナジーについても教えてほしい。

CEO 和田

Gojob の強みは、AI を活用した 24 時間 365 日の候補者接点によるデータの蓄積によって、データの最新化、最適化を進めマッチング精度を高める点で、それにより求職者側と求人側の満足度を大きく高めている。この仕組みを日本事業にどう取り込むかについて、POC やエンジニア交流を含めて検討している。法制度の違いも踏まえながら、日本の既存ビジネスにどうインストールするか、が次のテーマだと認識している。

質問者③

ということは、Gojob のサービスを日本で展開するところまで具体的に検討しているわけではないという理解でよいのか。

CEO 和田

Gojob と類似のサービスは日本でも既に展開しているが、データベース構造や SaaS モデルの展開の仕方などを日本事業に組み込んでいく、という考え方。

質問者③

Technology 領域の非連続成長について、M&A の対象イメージを教えてください。例えば、同業のエンジニア派遣の会社のイメージなのか、それとももう少し上流工程の Sier やコンサルの会社のイメージなのか、もう少し具体的にお話いただけることがあれば教えてください。

CEO 和田

Technology 領域は成長領域として定義しており、同業、上流工程、SIer、コンサルティングなど、いずれもポテンシャルと可能性があると認識している。

ただ、どの領域を優先するかは内部で議論しながら進めており、結果が出た段階で説明することになると思う。

質問者④

Career 事業について、FY28 の成長率に向けてどのように引き上げていくのか、解像度を上げさせていただきたいので、AI 活用のスピード感も含めて教えてほしい。市場がそんなに強くない想定とのことだが、最近はこの SBU については市況に対して受け身な印象もあり、プロダクトの力を以てして市場を上回る成長を遂げるようなセグメントになればいいなという期待も含めて質問したい。

CEO 和田

市況にあらがって成長する必要があると認識しているし、実際マーケットを上回って成長している。

特に 600 万円以上のハイクラス領域は 2 桁成長しており、今後も注力する計画。

一方で、AI を使ってどう変えていくかについては、400～600 万円のボリュームゾーンでは、AI 活用により人員を増やさず業績を伸ばし、浮いたリソースをハイクラス領域にシフトする。

ハイクラス領域では片手型ではなく両手型のビジネスモデルが求められるため、そういった仕掛けをより強化していく必要がある。また、フリーランスの方々を対象とするサービス（HiPro）が伸びている。ハイクラスのハイスペックの方々を、企業の新しい人材活用のモデルを展開していく。

ボリュームゾーンでは、営業力強化による受注獲得の拡大に加え、AI 面接の活用による対応面接人数を増やし、マッチング確率を向上させることが今後の勝ち筋になると考えている。

従って、ボリュームゾーンとハイクラス領域の双方において、候補者と企業の満足度を高めるという状況を、人数を変えなくても実現できる体制を構築していくことが今後の全体的なプランであると認識している。

質問者④

設備投資やソフトウェア関連投資、マーケティング投資なども含め、追加的にコストを投下することでさらなる成長が見込めるのではないかと、いう考え方もある。一方で、連結ベースで見た場合、Career SBU が果たしている利益貢献の割合は比較的大きく、全体としての利益確保という観点も極めて重要であると認識している。

そのため、連結利益の安定的な確保という視点と、Career SBU のさらなる成長を追求するという視点が、いわばトレードオフの関係に陥るリスクもあるのではないかと感じているが、この点に関して、どのようにバランスを取っていくべきと考えているか。

CEO 和田

そうならないようにするために、Career SBU と Technology SBU を成長領域として定義し、ここへは優先

的に投資する考え。Staffing 領域で生み出した収益を極力再投資するのではなく、その投資可能金額を Career SBU や Technology SBU に振り向けることで、全体の収益力を高めていくというプランを描いている。

質問者④

Asia Pacific SBU のポートフォリオ見直しの考え方を教えてほしい。極論では国内事業とのシナジーが無いという声もあろうかと思うが、何をもってパーソルが取り組むべき事業と認識しているか解説いただきたい。

CEO 和田

海外事業は、10 年、20 年、30 年後の中長期的な成長を見据える位置づけであり、ポートフォリオの見直しはその一環と認識している。我々は持続的に成長することを志向しており、それが企業の使命であると認識している。その中で、将来的にシュリンクする日本のマーケットと、それに代替するマーケットと協働し、ビジネスを拡大することで、我々が目指す「はたらいて、笑おう。」につながる、ということが重要なポイント。

一方で、前中計で約束していた ROIC10%を Asia Pacific SBU では達成できていない点は重く受け止めており、早期改善が必要と認識している。とはいえ、過去赤字の事業だったところから改善し、既に 100 億以上の利益が上がるようになった。その点も踏まえて今後の位置づけと、もう一段の生産性や収益性を高めるため、国ごと・地域ごと・ビジネスごとにもう一段精緻に再評価し、総合的に判断したいと考えている。今回、リーダーシップ体制も変更しており、大きな転換を進めていく所存。

質問者⑤

Gojob の今期 EBITDA について教えてほしい。

財務本部長 剣持

FY25 は約 3 億円の調整後 EBITDA、FY26 はその倍以上の黒字を予定している。

質問者⑤

海外事業のポートフォリオ見直しについて、3Q 開示時と中計では考え方に変化はあるか。

CEO 和田

Q3 までは既存体制での生産性改善に注力していた。中計ではそれらも踏まえて新たなリーダーシップ体制のもとで再構築している。国・地域ごと、事業ごとにベストオーナーか否かも含めて検討を進めているフェーズ。

以上