



パーソルホールディングス株式会社

2019年3月期 決算説明会

2019年5月15日

イベント概要

[企業名]	パーソルホールディングス株式会社		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2019年3月期 決算説明会		
[決算期]	2018年度 通期		
[日程]	2019年5月15日		
[ページ数]	41		
[時間]	17:00 - 18:02 (合計: 62分、登壇: 39分、質疑応答: 23分)		
[開催場所]	100-0005 東京都千代田区丸の内1-5-1 新丸の内ビルディング 20階		
[会場面積]			
[出席人数]	100名		
[登壇者]	3名 代表取締役 CEO 水田 正道 (以下、水田) 取締役副社長 COO 高橋 広敏 (以下、高橋) 取締役執行役員(財務担当) 関 喜代司 (以下、関)		
[アナリスト名]*	SMBC日興証券株式会社	織田 浩史	
	ジェフリーズ証券会社	竹内 進之介	

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

カサマツ：それでは定刻となりましたので、ただ今より、パーソルホールディングス株式会社、2019年3月期決算説明会を開始させていただきます。私、本日、司会を務めさせていただきますパーソルホールディングス株式会社グループ財務部のカサマツと申します。よろしくお願いいたします。

まず、はじめに、本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長 CEO 水田正道。

水田：水田でございます。よろしくお願いいたします。

カサマツ：取締役副社長 COO 高橋広敏。

高橋：高橋でございます。よろしくお願いいたします。

カサマツ：取締役執行役員 CFO 関喜代司。

関：関でございます。よろしくお願いいたします。

カサマツ：本日のプレゼンテーションのコンテンツについては、ご覧のとおりとなっております。第1部、2019年3月期連結決算概要につきましては関より、第2部、中期経営計画の進捗状況につきましては、水田、および、高橋より、第3部、2020年3月期業績予想につきましては、水田よりご説明申し上げます。

それでは第1部に移らせていただきます。よろしくお願いいたします。

関：皆さま、本日は大変ご多用の中、私どもパーソルホールディングス2019年3月期決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、冒頭の内容にのっとりまして、第1部、2019年3月期連結決算概要につきましては、私よりご説明申し上げたいと思います。

サポート

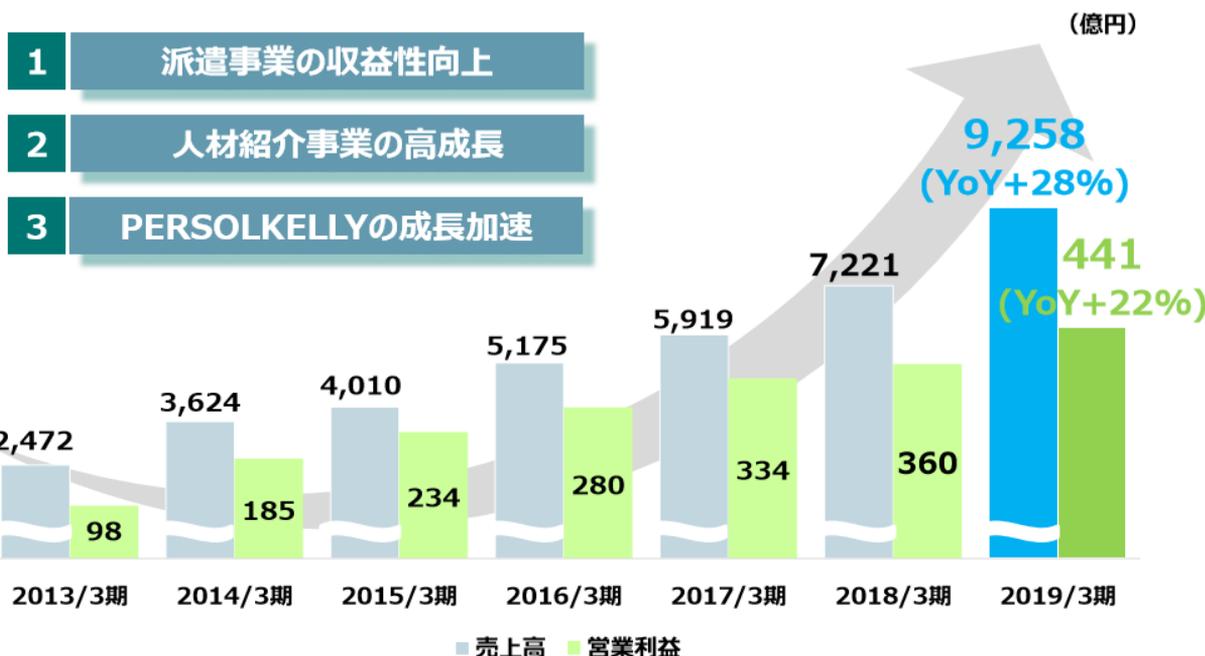
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



2019年3月期 連結業績 7期連続、過去最高決算を更新



国内の人材派遣・人材紹介・海外のPERSOLKELLY事業が牽引



Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

3

まずは、2019年3月期連結業績でございますが、こちらはすでに皆さま、ご承知おきのとおり、マクロ経済やその他、不透明感が漂う経済環境の中ではございますが、私どもの事業環境におきましては大きなマイナス要因はなく、引き続き好調な環境下で事業、ビジネスが展開できたと考えています。

結果といたしましては、売上高、それから、営業利益におきましては、7期連続最高益という結果でございます、非常に力強い決算ができたのではないかと考えてございます。

グラフのほうの一番右に、2019年3月期の値を載せてございますが、売上高につきましては、まずはオーガニックの既存事業におきましては、7%の成長。そちらに加えて、M&Aの効果、PROGRAMMEDのグループでございますが、こちらの効果も相まみえまして、9258億円の売上。それから、YoYで申し上げれば28%の成長という結果になってございます。

また、その右のグリーンの棒グラフで示してございますが、営業利益につきましても、YoYで22%の増益、441億円という結果でございます。こちらは従前の決算予想であります425億円に対しまして、16億円の過達という結果の決算となっております。

サポート

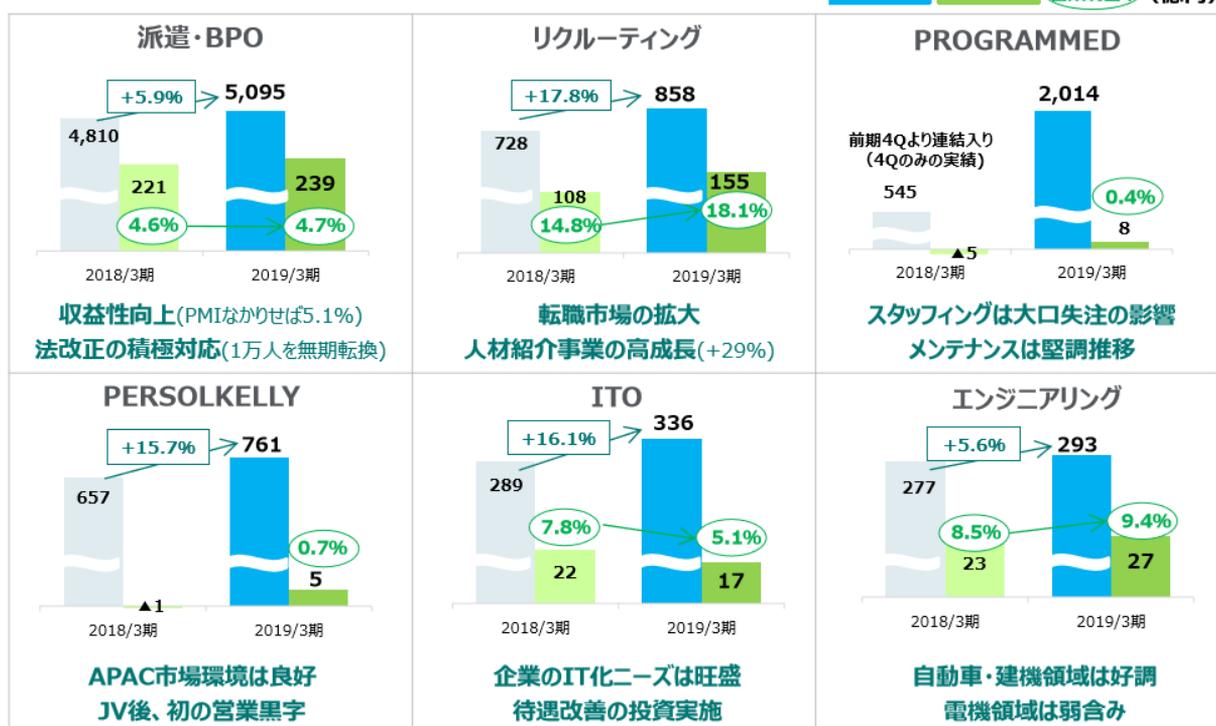
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



この要因につきましては、こちらでまたご説明申し上げますが、大きくは3点ございまして、一つは、基幹の事業の一つであります人材派遣事業、こちらの収益性が向上した点。それから、2点目が人材紹介事業、こちらの高成長を維持できている点。3点目がPERSOLKELLYセグメントにおけます成長が加速できている点。以上、3点をもちまして、損益計算書上の業績は非常に高い達成をすることができたと考えてございます。

2019年3月期 セグメント別業績

派遣・BPO、リクルーティング、PERSOLKELLYが牽引



次に、セグメント別の概況につきましても簡単にご説明を申し上げたいと思います。こちらのまず左上でございまして、派遣・BPOセグメントにおきましては、売上高は5095億円と、こちらは当初の計画値に対してはやや未達成の状態ではございますが、利益につきましては、239億円の営業利益。こちらは、営業利益率も0.1%ではございますが、収益性を改善する決算となりました。

こちらは後ほど、少し詳細にはご説明申し上げますが、国内の派遣におきまして、法改正の影響等でやはり一部終了者が増加したこと等による影響があり、やや成長の鈍化のように見えるかもしれませんが、こちらについては、それを有り余って収益性の向上のところを、生産性の向上、それから、紹介手数料の数字というようにいろいろな要素を垣間見まして、239億、4.7%の利益水準となりました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

また、1年間を通して法改正の対応をしておりますが、こちらにつきましても、1万人を超える無期転換者を迎えることができ、これから先のビジネス展開において、必ずプラスでこちらの効果が出てくるものと考えてございます。

次に、上段真ん中のリクルーティングセグメントでございますが、こちらにつきましても、国内の転職市場。こちらが、今のマクロ環境下においても、やはり力強く動いており、それらの背景も相まって、売上高では17.8%の増で、858億円。それから、利益につきましても、全体では155億円の営業利益という決算内容になってございます。

こちらは、主に利益面の成長ドライバーとしては、この中でも人材紹介事業、こちらがYoYで29%の増収となっており、こちらが力強く全体業績を牽引しているという決算内容になってございます。

それから、上段の右でございます、PROGRAMMEDセグメントにつきましても、前期4クォーターより連結入りをしておりますので比較はございませんけれども、こちらは従前からご説明を申し上げておりますが、オーストラリアのブルーカラーの派遣事業における低価格競争もあり、大口のクライアントからの受注については、一定かい離をしたという背景がございまして、こちらを1年間の中、各施策を打ちましたが、全てをカバーするまでは至らず、2014億の売上にとどまっております。

もう一方で、メンテナンス事業におきましては、年間を通しまして堅調な業績推移をしており、特に直近4クォーターにおきましては、空港関係でありますとか、大学関係、そういった新しい受注を取り込むことができ、今後の業績に対するプラスインパクトは、2020年3月期におきましては、きちんと稼働できるのではないかと考えてございます。

それから、左の下、PERSOLKELLYセグメントにおきましては、APAC市場、こちらが東南アジアを中心にはなりますけれども、各市場において、やはり市場全体の環境マーケットは非常に良かったと考えております。

これらの背景を受けまして、ジョイントベンチャーをスタートしてからは初めて、当セグメントとしては営業黒字に転換をしてございます。売上高等につきましても高い水準率を維持しており、かつ、当該期におきましては、併せて人員の増強でありますとか、IT投資でありますとか、そういった一定の投資を吸収して、なおかつ、黒字転換できていることは、非常にいい決算だったのではないかと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



下段の真ん中、ITO セグメントにおきましては、こちらも企業の IT 化のニーズが非常に強うございました。私どものお客さまからの非常に大きな引き合いをいただきながら、システムインテグレーションの案件ですとか、IT を活用したアウトソーシングの案件をきちんと取り込むことができ、売上の面では 16.1% 増という結果になってございます。

利益につきましては、これも従前からご説明申し上げておりますが、約 12 億の待遇改善を 2019 年 3 月期については実施しており、それらの結果を受け、減益という状況ではございますが、一定今期以降、新しい成長軌道に乗せるための基盤を整えるような決算がきちんとできたのではないかとこのように考えています。

最後に、エンジニアリングセグメントでございますが、こちらも売上、利益ともに、おおむね堅調な推移で決算を迎えることができました。クライアントベースで申し上げますと、一部の家電・電機のところでは弱含みな結果はございましたが、自動車・建機業界におきましては、非常に強い引き合いを受けることができ、決算としては非常に堅調な推移を示めせることができたのかなと考えております。

全体の外観は以上なんですけど、ポイントとなる 3 点につきましては、さらに少し詳細にご説明を申し上げたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



派遣・BPOセグメントの収益性改善

PMIコストなかりせば営業利益率は5.1%に改善



Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

5

まずは、派遣・BPOセグメントの収益性改善についてでございます。こちらは、前々期から要素分解をしてご説明するチャートを作っておりますが、営業利益221億というところから、増益分のプラスインパクト。それから、2019年3月期におきましては、国内の関係事業会社、こちらの再編なども併せて行っていることもあり、PMIのコストとしては、こちらをご説明申し上げているとおり、約20億、きちんと投資をしております。

それらの結果を踏まえましても、結果、営業利益としては、239億円という結果、0.1%の収益改善を着実にできております。こちらは、もし、一時的な費用であるPMI、統合コストがなければ、おおむね、営業利益率は5%超というところまで、全体の収益体制が整いつつあると考えてございますので、以降のビジネス展開におきましては、さらに一定の成長が期待できるのではないかと考えております。

収益改善のポイント、大きくは三つありまして、一つは、従来からあるGENESISが、私どもの派遣事業の基幹システムですが、これらを使ったマッチング率がきちんと改善をしていくということ。それから、一部の無期対応を踏まえた紹介手数料の収入がきちんと獲得できていること。それから、市況環境も踏まえてではございますが、価格転嫁、請求価格に対する転嫁がきちんと計画的にできていることなどが大きな増益の要因ではないかと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



派遣事業における法改正対応の状況について



一時的に法改正の影響を受けるも、無期スタッフは1万人を達成

無期化スタッフ数
(累計*1)

約**1.0万人**
(40%)

▶ 請求単価平均10%UP
▶ 無期スタッフ稼働率はほぼ100%*2

企業の直接雇用

約**0.4万人**
(16%)

▶ 紹介手数料の増加

新たな派遣先

約**1.1万人**
(44%)

▶ 次の派遣先就業までにタイムラグが発生

抵触対象者 合計 約**2.5万人**
(100%)

*1: 労働契約法および派遣法改正に伴い無期転換した派遣スタッフ数 (別途約2,600名は従前より無期スタッフ)

*2: 研修・教育による非稼働の時間を除く稼働率

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

6

ただ今、申し上げました無期対応の増強を、いったん、おさらいをしたいと思います。2019年3月期におきましては、全体の法改正の対応となる転職対象者、統計でいきますと、2.5万人、2万5,000人というのが全体の総数でございました。

このうち、約40%の1万人のスタッフの方におきましては、私どもの無期化のスタッフとして雇用させていただき、こちらについては請求単価におおむね10%の値上げということが転嫁できております。かつ、教育、研修等の時間を除きまして、稼働率としては、おおむね100%に近い水準で運営できておりますので、こちらも一定収益貢献ができていますのかなと思います。

また、真ん中の段が、企業さまの直接雇用の割合ですが、こちらが約4,000人でした。こちら企業さまごとに状況が変わるものではございますが、おおむね、丁寧なコミュニケーションを踏まえ、直接雇用の対応ができていますかと思えます。

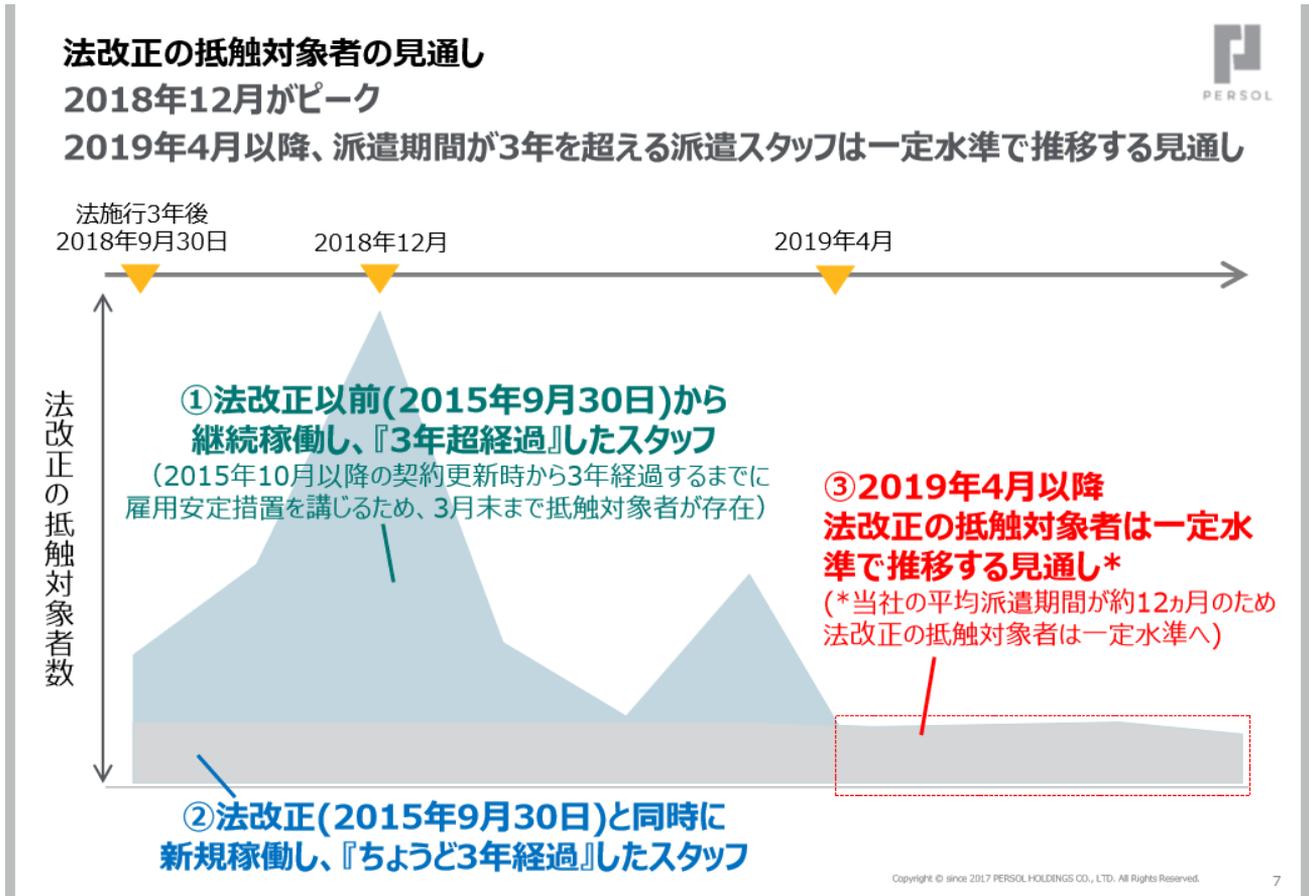
また、最後のところですが、新たな雇用先。いわゆる登録型の働き方を選ばれた方ですが、こちらが1万1,000人、44%というパーセンテージでございます。こちらの方々が、やはり2019年3月期におきましては、一定いろいろな選択肢を選ばれるようなタイムラグがあったりということで、

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



私どものPLとしては、一定ですね、トップラインを一部鈍化されるような状況もあったのかなと
考えてはございます。



これらの新たな抵触対象者の見通しについては、今後も含めましてご説明を申し上げたいと思いま
す。

まず、スライドの真ん中のほうに山型で示してございますが、縦方向は法改正に伴っての抵触対象
者数の絶対数を表してございます。法改正以前の方から、それから、3カ年を経過して稼働してい
ただいているスタッフの方々、こちらが2018年の10月から2019年の3月まで、一定の割合で累
積的に発生してございました。

こちらが、大きな山となっている12月がピークで最も多い数。それから、この3月が二つ目の山
として出ています。こちらが法改正以前の方から、この半年間の間に、無期対応の対象者、抵触対
象者として、雇用安定措置をする対象者として、私どもが丁寧にコミュニケーションしておりまし
た。

こちらの方々のピークアウトはおおむねこの4月で終了すると考えており、一定右の細いラインで
示してございますが、この4月以降につきましては、通常のサイクルの中で、一定割合の方の無期

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

対象者、抵触対象者の方は出てくるのではないかと思います、こちらを効果的にコントロールする、もしくはコミュニケーションをすることで、今期2020年3月期につきましては、もう一歩、売上成長は力強さが戻ってくるものと考えてございます。

リクルーティングセグメントの高成長



コンサルタントの積極採用やサービスの複層化により、売上高の高成長を継続

人材紹介売上

YoY + 29%
(dodaプラス伸長中)

求人広告売上

(正社員向け)

YoY + 31%

*dodaプラス：対面のキャリアカウンセリングを受けていない求職者にもメールや電話でアプローチするサービス

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

8

次に、リクルーティングセグメントの高成長のところでございますが、こちらは、全体としましては、売上でございますと、17.8%のYoYの成長、営業利益でございますと、40%を超える利益成長を達成しております。

そのドライバーは、先ほどの繰り返しになりますが、人材紹介事業が非常に好調に推移したということです。年間29%の増加でございますが、併せまして、非対面のサービス提供でありますdodaプラスでありますとか、それから、右に示してございます正社員向けの求人広告事業、こちらも併せて複層的に展開することで、全てのサービス領域において、成長することが前期につきましてはできたということが、全体成長を非常に高く牽引しているものでございます。

また、こちらに、今、記載はございませんが、anの事業におきましても、前期の2019年3月期は、プロモーション投資をしたことにより、概ね前年対比ではプラス成長という結果が出ております。

サポート

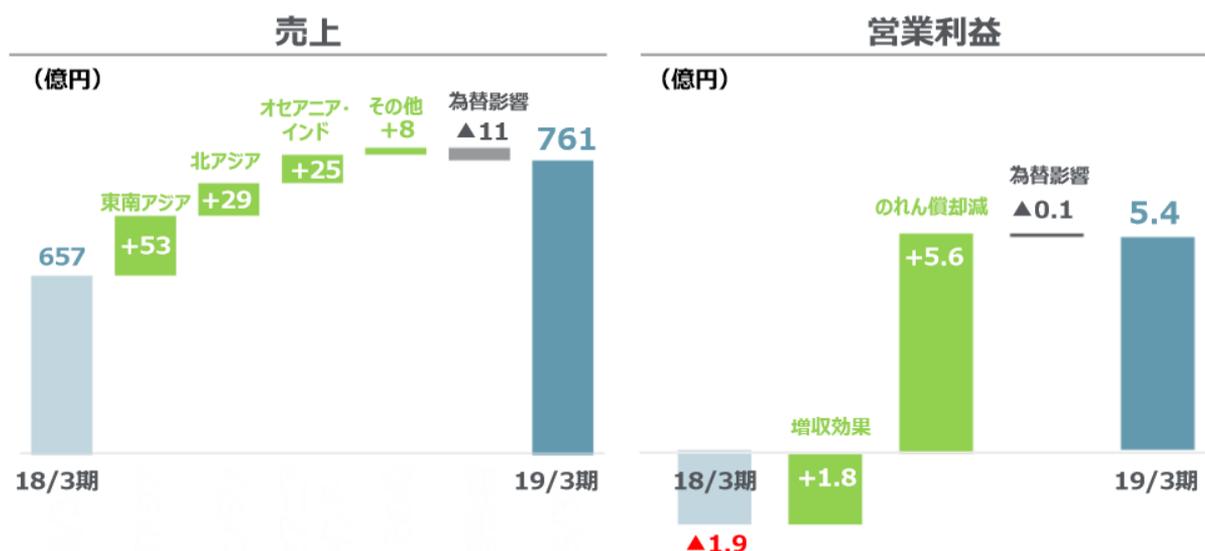
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



PERSOLKELLYの業績回復



2018年3月期に一部のれん減損を実施したPERSOLKELLYでは、シンガポールの人材紹介の業績が回復し、黒字体制へ



*東南アジア：シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム / 北アジア：中国、韓国、香港、台湾 / オセアニア・インド：オーストラリア、ニューージーランド、インド
Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

9

それから、PERSOLKELLYの業績回復でございます。こちらについては、左側に売上の伸び、構成を示してございますが、概ね全てのエリアにおきまして、YoYでプラス成長をすることができております。657億から761億円で成長ということになります。

右側に営業利益の内訳を整理してございますが、18年3月期に一部の減損をした、その結果で利益が出ている水準は、5.6億ほどのインパクトがございまして、この期の中で、人員投資、システム投資などを併せてしていることから考えますと、次の成長に向けての投資をし、且つ、強い収益性の基盤が概ねできたのが、PERSOLKELLYセグメントではなかろうかと考えてございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



2019年3月期 市場環境



需要の基調に変化はなく、求人数は増加基調

求人・案件数	2018年3月時点	2019年3月時点
派遣事業 (獲得オーダー数)	約2.5万件	▶ 約 2.8万件 (+12%)
人材紹介事業 (有効案件数)	約7.2万件	▶ 約 8.7万件 (+21%)
求人広告事業 (doda広告掲載件数)	約6.1万件	▶ 約 9.3万件 (+52%)
求人広告事業 (an広告掲載件数)	約24万件	▶ 約 33万件 (+37%)

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

10

最後に、市場環境を、地点比較で少しだけご説明します。全体としては、やはり日本全体、こういった人手不足のところについては変わりはありません。私どものKPIの中でもここで示しておりますのは、事業ごとの1年前と直近の3月での比較でございますが、派遣、人材紹介、求人広告、こちらの正社員領域、パート・アルバイト領域、全ての事業系の指標については、非常に強い値を示しております。

これらは今から先、今期につきましても、やはりこの基調が続くものと考えており、次の期につきましても、きちんとした皆さまの期待に応えられるような決算が迎えられるのではないかと考えてございます。

以上、第1部の決算概要としてご説明申し上げました。ありがとうございます。

水田：水田でございます。本日は大変お忙しいところ、誠にありがとうございます。それでは、ただ今から、私から第2部中期経営計画の進捗の状況をご説明させていただければというふうに思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com

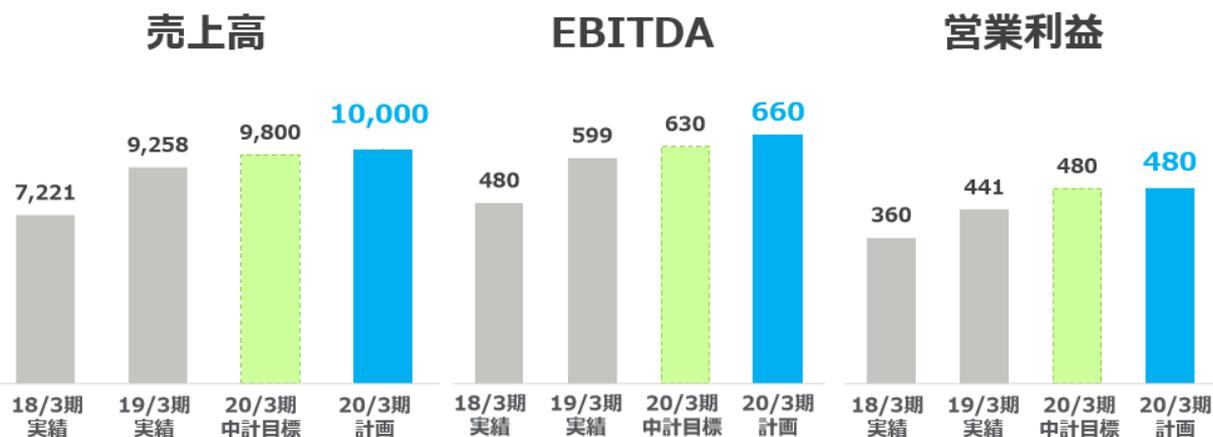


業績目標数値の目安



2020年3月期を最終年度とする中期経営計画の超過達成を目指す

(単位：億円)



前提条件	GDP成長率	穏やかな成長(+0.0~1.0%程度)
	有効求人倍率	経済成長・構造的要因で需要持続(1.0~1.2倍程度)

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

12

もともとの、我々、中期で掲げた定量的なものがございます。売上 9800 億の中計目標に対して 2020 年 3 月期の計画では 1 兆円の大台を狙いたいと思います。EBITDA に関しましても、630 億を 660 億。営業利益は、いろいろとこれから投資をさせていただきたいと思っておりますので、480 億のまま据え置いております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



今中期経営計画の戦略×重点施策

中期経営計画の戦略は引き続き継続し、各戦略において下記の重点施策を推進



今中期経営計画 (前中期経営計画と同じ)		重点施策
戦略1	グループ認知度の向上	新プロモーションの開始（詳細後述）
戦略2	更なる事業成長へ向けたシステム投資や生産性向上	派遣事業の基幹システム「GENESIS」を通じた生産性の向上（詳細後述）
戦略3	グループシナジーの創出及びグループ経営の推進	グループ協業シナジーの拡大
戦略4	アジア・パシフィック地域におけるプレゼンス向上	オーガニック成長の加速と、PMIの推進を中心に収益性を向上
戦略5	M&Aによる積極的な事業基盤強化及びサービス領域の拡大	国内事業のM&A積極対応と、新規事業の立ち上げ（詳細後述）

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

13

これは従前から皆さまにご説明しておりますが、我々の今中期経営に対する五つの重点戦略でございます。五つでございますが、そのうちの、本日はグループ認知度の向上、あとは更なる事業成長へ向けた投資、あとはM & A等による投資に関しまして、ちょっと詳細に語りたと思います。

サポート

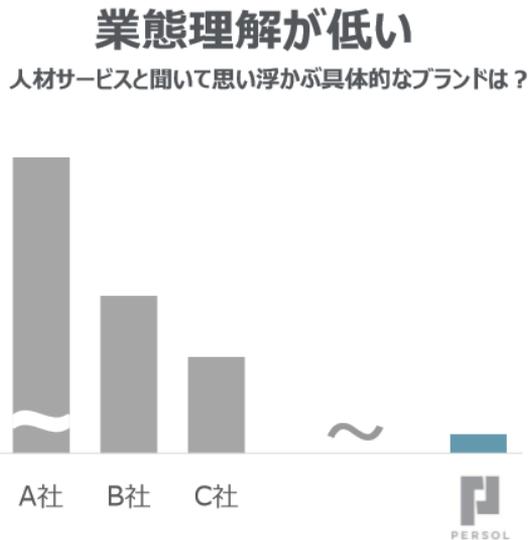
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



戦略1：重点施策—PERSOLグループ認知度の向上



パーソル誕生から3年弱、これまでのプロモーションを通じパーソルに対する「好意」は高まるも、課題も存在



サービスブランドとの 接続に課題



Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

14

我々、パーソルグループ、社名を変えさせていただきまして、おおむね2年を経過しております。まだまだ、実はこのパーソルブランドがなかなか浸透していないという問題以外に、このパーソルと、我々のサービスブランドであるテンプスタッフ、doda、an、ここが接続しないという問題がございます。

実際、私もお客さまと名刺交換をして、パーソルの水田ですという形でご挨拶させていただきまして、あれ水田さんテンプスタッフから会社を移ったの、みたいなことを、大変悲しいんですが、まだそういう状況も事実でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



戦略1：重点施策—PERSOLグループ認知度の向上



新プロモーションでは「ニッポンの人事部長」というキーワードで、PERSOLグループの事業理解の促進、およびサービスブランドとの接続を図る



Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

15

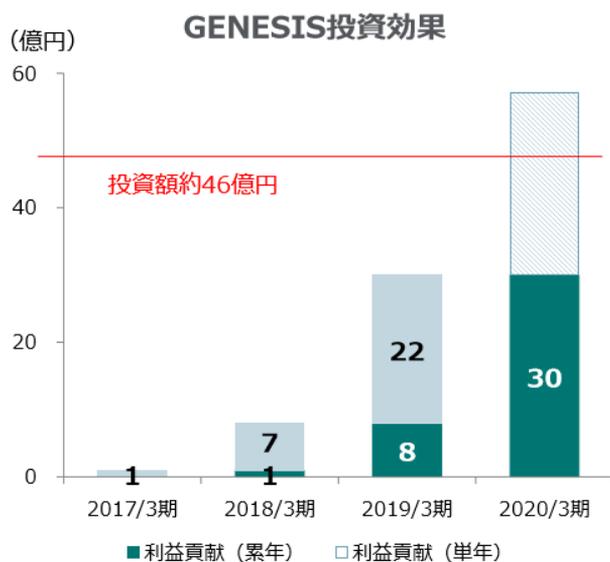
この4月から、皆さん、ご覧になっていただけたでしょうか。内村さんを起用して、新たなCMを展開しております。内村さんは、上司にしたい芸能人で3年連続ナンバーワンをずっと続けております。我々のパーソルのイメージに非常に合致した、手前味噌ではございますが、非常にいい人選ではないかと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



戦略2: 重点施策—派遣事業の基幹システム「GENESIS」を通じた生産性の向上
2019/3期に22億の利益貢献効果
当初計画通り2020/3期には投資総額約46億円を回収できる見通し



※投資効果には、GENESIS導入以前より実施のBPR効果を一部含む

実績 (2019年3月期)

- 東京23区、大阪中心区において**マッチング決定数は計画通り増加基調**
- **分業化推進** (請求書電子化、オーダー入力業務等の事務作業をセンターへ集約)

計画 (2020年3月期)

- 久留米 (福岡) に**マッチングセンター新設**し、西日本エリアにおけるマッチング決定数の向上を図る
- **分業化の更なる推進** (大阪事務センター大阪の受託業務量拡大)

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

16

続きまして、重点施策の、派遣事業の基幹システム GENESIS でございます。46 億円を投じたシステムでございますが、ほぼほぼ前年で約 22 億、これは我々のシミュレーションにありますと、GENESIS を導入することによる利益貢献をしております。

その内訳でございますが、一番大きいのは、やはりシステムを投資することにより、グループ会社、我々は今まで、特に派遣事業は 30 社近いグループ会社があったんですが、そのうちの昨年度は 7 社を、同じ中核企業であるパーソルテンプスタッフのほうに統合をしております。これはやはり、効果というのは非常に多いものがございます。

本年も、さらにこの GENESIS を導入する会社をどんどん増やしてまいりますので、それに伴いまして、またグループの再編というものを本年も進めていきたいと思っております。

何と申しましても、同じシステムを使うということでございますので、今、東京でやっている業務、これをどんどん地方のほうに移管することによりまして、コストを低減していきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



続きまして重点施策。これ M&A と、当然これから我々はデジタルをいかに使いこなし、利便性を向上するという事は、非常に大事な選択でございます。こちらに関しましては、後ほど担当の高橋より、詳細にご説明をさせていただきたいと思っております。

2020年3月期 連結業績予想

中期経営計画最終年度として、業績の継続成長を目指す



	2020年3月期 通期予想*1	成長率 (%)
売上高	10,000億	+8.0
EBITDA*2	660億	+10.1
営業利益	480億	+8.8
親会社株主帰属当期純利益	275億	+12.9
【参考】のれん償却前当期純利益*3	361億	+9.5
配当金	30円	-

*1：想定為替レート 1米ドル=110円、1豪ドル=80円

*2：PROGRAMMEDセグメントにおいて、IFRS16の適用に伴う影響を見込んでおります（影響額+約19億円/AUD=80.00円換算）

*3：のれん償却前当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益+のれん償却額

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

20

第3部、2020年3月期業績予想でございます。

先ほど、冒頭、中期経営計画で1兆円ということをお願いしましたが、今期の売上予想1兆円の大台にチャレンジをしていきたいと思っております。成長率ですと8%です。

非常にいろいろな経済環境、色々なことが報道をされており、多少、腰折れ懸念であるとか、悪化の懸念が色々出ているとは思っています。それと、もう一方の、やはりこの人手不足というのが、これは非常に構造的な問題でございます、私の見立てでは、こういう景気の腰折れ懸念よりも人手不足、こちらの要因のほうが非常に強いのではないかと考えております。

非常に出足の入りも、やはり思ったとおりの成果が出ておりますので、今年1年、この8%、この数字というものは、たぶんなんとかなるんじゃないかと考えております。

EBITDAでございますが、660億、10.1%の成長で、営業利益は従来の480億を据え置かせていただいております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そして、今期から、これはあくまでも参考値でございますが、のれん償却前当期純利益を公表させていただければというふうに思っております。こちらが、ほぼほぼIFRSと同じようなことになるかと思いますが、今期361億を予定しております。

あと、配当でございますが、先期の期末配当10円から15円に、約50%増配をさせていただいております。それで、この中間期、今期の配当も、15円、15円の30円を予定させていただいております。

2020年3月期 セグメント別業績予想：派遣・BPOセグメント



派遣法改正の影響も落ち着き、強い需要を背景に売上高は再加速へ



Point1

生産性向上（スタッフ・マネジメントおよび営業活動の時間創出）

- GENESISの導入範囲の拡大と、マッチングセンターの新設によるマッチング決定数の向上
- 分業化の更なる推進（大阪事務センターの受託業務量拡大）

Point2

スタッフ・マネジメントの強化（常用型派遣ビジネスモデルへ）

- 無期スタッフの増加を見据えた「常用型派遣ビジネスモデル」の確立（稼働率の高水準維持）
- スタッフ評価の運用により、スタッフの成長サポート、ならびに給与水準引き上げを図る

Point3

法改正の積極対応（無期スタッフ拡大と同一労働同一賃金の対応）

- 積極的にスタッフの無期化をサポート（無期スタッフ数+5千人、請求単価UP率前年同水準へ）
- 同一労働同一賃金の対応に向けた顧客コミュニケーション開始（今期2Q以降に開始予定）

※派遣事業における稼働日影響で▲1.3%（前年比▲3日）1Q:▲3日、2Q:±0日、3Q:▲1日、4Q:+1日

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

21

続きまして、セグメントの状況でございます。まず、派遣セグメントでございます。先ほど関から説明があったように、我々としましても、先期の成長率に関しましては、非常に私個人は不満なものがございます。やはり想定以上に終了予定者が増えたというところが、思ったより売上が伸びなかった一番の原因だと思っております。

今期は、売上5490億、7.7%の成長を予定しております。これも、後ほどご説明しますが、実は今年、ちょっと言い訳がましくて非常に申し訳ないんですが、今年の大規模連休、3日間の祝日が増えた関係で、約63億の減収要因でございます。利益に関しましては、約11億の減益要因ござい

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



ます。これは物理的な要因でございまして、我々にはどうしようもないということを、ぜひご理解をいただければなと思っております。

派遣セグメントに関しましては、無期スタッフ、こちらが前年の3月まで約1万人だったのが、5,000人程度、また増えてくるという、そこは非常に安定的な売上につながってくると思っております。

請求単価が大幅に上がっておりまして、前年比で約2%上がっております。これから、派遣法改正が一段落いたしまして、来年の4月に同一労働同一賃金という、非常に我々にとったら大きな法改正がございまして。

この法改正は当然、いろいろなプラス、マイナスの両面はございまして、プラスの面のほうが、まだ多いんじゃないかと思っております。

例えばどういうことかと申し上げますと、価格面でございまして。派遣スタッフの同一労働同一賃金において派遣元均衡の場合、一つ条件がございまして、一般の労働者と同等以上の賃金を払わなければいけないこととなります。これは、おおむね、東京、この地域でありますと、おそらく1,650円を上回る水準の支払いをしないと、これは法に抵触いたします。我々の今のこの水準は、現状、ほぼほぼこの水準ではあります。

ただし業界全体では、支払いを下げることによって、非常に低価格を実現するみたいな、そんなモデルもあったんですが、これはこの同一労働同一賃金という法改正によりまして、全く通用しなくなる。

例えば、1,650円ということになりますと、おおむね、請求単価で2,300円、2,400円をいただかないと、なかなか我々としてもビジネスが成り立ちません。ということは、この地域から、今、現実的に、2,000円を下回る請求というのがありますので、これが実質的にはできなくなるという、非常に価格統制的な意味合いが非常に強うございまして、そういった意味では、我々請求を頑張ってお客さまのほうに上げてお願いしていただければいけないと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2020年3月期 セグメント別業績予想：派遣・BPOセグメント（稼働日影響の試算）



稼働日影響およびPMIコスト調整後の営業利益率は5.3%（オーガニックベース）

	2020年3期 計画	稼働日影響 (前年比▲3日)	PMIコスト (なかりせば)	調整後
売上高*	5,312億円	63億円	-	5,374億円
営業利益	265億円	11億円	10億円	285億円
営業利益率	4.9%	-	-	5.3%

※売上高はM&A効果を除くオーガニック分となります

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

22

先ほど、これは非常に言い訳がましいんですが、稼働日減少により63億減収、利益は11億減益というのを、ぜひご理解いただければと思います。そして、これ、実は第1四半期だけの影響でございますので、第1四半期に関しましては、約5%の減収要因でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



PROGRAMMEDの業績振り返り（2019年3期実績）



豪州経済はゆるやかに拡大し、人口は依然増加

スタッフィング事業は、グローバル化、オンライン販売、自動化等の影響により、一部の業界においてブルーカラー労働者数が減少し、需要はやや弱含んだものの、メンテナンス事業では、人口増に伴うインフラ需要が増加

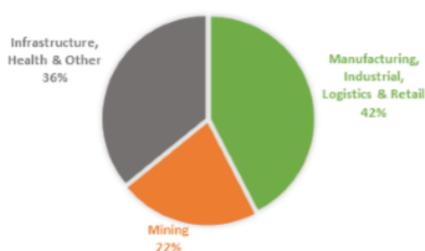
スタッフィング市場環境

- 製造業、工業、物流、小売セクターは、グローバル化、オンライン販売、自動化などの要素が相まって需要減少
- マイニングセクターは生産が拡大し、需要は堅調に推移
- インフラ、建設、教育、ヘルスケア等のセクターは成長

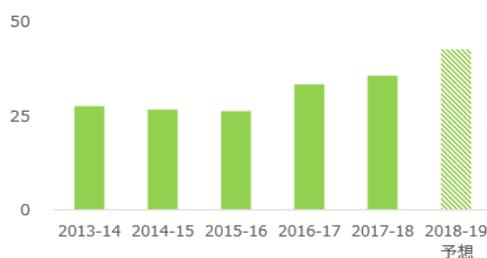
メンテナンス市場環境

- 人口増加に伴う公共インフラ投資の大幅な増加が予測されており、時間の経過とともにメンテナンス機会へ寄与
- 既存のインフラの老朽化に伴い、より多くの維持費が必要に。結果、時間の経過とともにメンテナンス需要が拡大

スタッフィング事業 セクター別売上内訳



(\$ billion) 豪州インフラ投資資金の推移*



* Infrastructure Partnerships Australiaをもとに当社作成
Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

24

続きまして、PROGRAMMEDでございます。こちらの件に関しましては、皆さま方にいろいろとご心配をかけていると思っております。オーストラリア経済は、ご承知おきかと思いますが、人口、経済ともに緩やかに拡大をしております。したがいまして、市場は安定的に、急激な成長はないんですが、拡大をする見通しでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



PROGRAMMEDの業績振り返り（2019年3期実績）



スタッフィング

- 製造業、工業、物流、小売業セクターの需要が低調に推移（当社売上比率42%）
- マイニングセクターは堅調（当社売上比率22%）
- インフラ、建設、教育、ヘルスケア等のセクターは拡大（当社売上比率36%）
- 2019年3月期に大規模契約の終了が発生

スタッフィング 売上高推移* (百万AUD)



メンテナンス

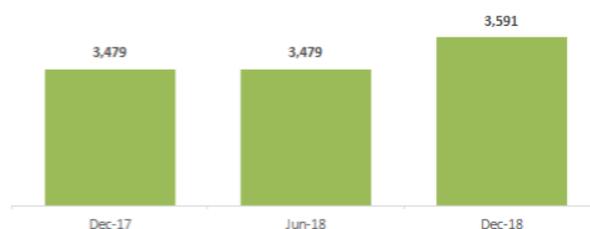
- 前年比で政府関連支出が減少がする中、受注残（契約売上の総額）は堅調に増加
- 4Qより新規契約獲得（空港や公営住宅など）が貢献開始

メンテナンス 売上高推移* (百万AUD)



*管理会計ベースの実績値

メンテナンス 受注残 (百万AUD)



Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

25

そんな中におきまして、二つ大きな事業がございます。一つがスタッフィング。二つがメンテナンス事業でございます。

スタッフィングの売上の推移でございますが、18年の第4四半期から、19年の第1四半期、これ、売上が約4%弱低下しております。これは実は、大口のお客さま、これが失注した減収分でございます。この大口の失注分をなかなかカバーができていないという現実でございますが、その後は、ほぼほぼ緩やか、ということでもないんですが、安定的な売上の推移でございます。

メンテナンスに関しましては、今、空港であるとか、公営住宅などで、非常に大型の、複数年のメンテナンスを受託しております。結果といたしましては、かなり受注残を積み上げておりますので、おそらく今期4、5%の成長は可能ではないかと予想をしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2020年3月期 セグメント別業績予想：PROGRAMMEDセグメント



成長分野である インフラ、建設、マイニング、教育、ヘルスケアセクターにおける当社事業の拡大
当社サービスの価値を訴求した営業およびマーケティングと、テクノロジーを活用した業務効率化

売上高	2,040億円 YoY+1.3%	営業利益	10億円 YoY+18.9%	営業利益率	0.5% YoY+0.1pt
-----	----------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------

Point1

成長分野への注力

- 今後の成長が見込まれる、インフラ、建設、マイニング、教育、ヘルスケアセクターに注力

Point2

当社サービスの価値を訴求

- エリア特性を踏まえた営業体制の強化
- メンテナンス事業の案件パイプラインの拡大に伴い、ダイレクトマーケティングと入札に注力
- 安全性と法令遵守、オンラインツールの活用、顧客向けレポート機能、人材供給力の訴求

Point3

テクノロジーの活用による業務効率化

- 業務効率化、契約管理およびレポート機能の向上
- ダイレクトリクルーティングサービスのローンチ準備

※ 想定為替レート 1豪ドル=80円

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

26

今後、成長させていかなければいけませんので、成長が見込まれますインフラ、マイニング、ヘルスケアに注力をしていきたいと思えます。また、オーストラリアはこれからまだまだインフラ投資が盛んに拡大するというございますので、その需要をしっかりと取っていきたく思えます。

また、オーストラリアは非常に国土が広いので、これは当たり前のことなので、広いので、もっともっと、我々の持っているテクノロジーみたいなものを利用して、顧客の利便性を深めていきたく思えます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



2020年3月期 セグメント別業績予想：PERSOLKELLYセグメント
外部環境を追い風に高成長継続
持続的な成長に向けたビジネス基盤固め



- Point1** 重点エリアおよびGDP高成長エリアへの注力
- ・ シンガポール・マレーシアでトップレベルシェアの堅持
 - ・ インドネシア・ベトナム・タイでのシェア拡大を図る
- Point2** 基幹システムATS導入による生産性の向上
- ・ ATSの導入国での生産性向上による収益の改善を図る
 - ・ 未導入国におけるATSの導入
- Point3** 更なる成長に向けたビジネス基盤固め
- ・ 共通人事施策の策定および実行
 - ・ ガバナンス・コンプライアンス体制の継続強化

※ 想定為替レート 1米ドル=110円

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

27

続きまして、PERSOLKELLYでございます。こちらはAPACの経済が好調でございますので、これを追い風に二桁成長をさせていきたいと思っております。

利益に関しましては、引き続き、人員であるとかシステムに投資をさせていただきたいと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



2020年3月期 セグメント別業績予想：ITOセグメント
 ビジネスプロセスの変革により人と組織の生産性向上にコミット
 待遇改善を継続しつつ収益性の改善も図る



- Point1** プロダクトシフトで高収益モデルへの転換
 - ・ これまでの導入実績を強みに、RPA導入ベンダーとして業界トップを目指す
 - ・ 派遣・BPOセグメントとの連携を強化し、デジタルレイバーの普及を実現する（RPAアソシエイツ）
- Point2** 待遇改善投資の継続（通期7億）
 - ・ 持続的な成長を見据え、社員のリテンションを高めるために通期7億を投資
 - ・ リテンションを図りつつ、生産性向上による収益性の改善を目指す
- Point3** 更なるテクノロジーの活用（デジタル化の担い手へ）
 - ・ 生産性向上のプロフェッショナルとして、これまで築いてきた受託業務・コンサル業務等の提供価値をデジタル化し収益性を高める

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

28

2020年3月期 セグメント別業績予想：エンジニアリングセグメント



高い技術力を武器に、事業領域の拡大と技術者に選ばれる技術集団を目指す



- Point1** 新規および重点顧客企業との取引拡大
 - ・ 自動車/電機業界で培った高い技術/開発力の提供先を拡大
 - ・ 顧客ポートフォリオの拡大を通じ、特定顧客に依存しない強固な事業基盤を構築
- Point2** 事業成長の原動力となる開発力の拡充
 - ・ 採用力強化による積極的な人材確保と、成長機会の提供による技術者育成を継続
 - ・ パートナー企業との取引拡大により総開発力を拡大
- Point3** 先進技術の獲得と技術蓄積の推進
 - ・ 業界横断的なトレンドである電動化/無人化に向け、各種先進技術獲得・蓄積を加速
 - ・ 自動車業界の“CASE*”への対応を始め、AI・IoT・ロボティクス技術などを戦略的に獲得

*CASE：自動運転、モビリティサービス等、自動車の新たな付加価値を生み出すための、4つの技術要素の総称
 “Connected（つながる）、Autonomous（自律走行）、Shared（共有）、Electric（電動）”

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

29

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



残りのITO・エンジニアセグメントは、全く問題なく堅調に推移をしております。

非常に簡単でございますが、私から第2部、第3部の説明を終了させていただきます。どうも本日はありがとうございました。

戦略5：重点施策—「市場×領域」別のM&A戦略



戦略に沿って、国内既存事業領域におけるM&Aや新規事業領域への投資を実施

	既存事業領域	新規事業領域*
国内市場	従来通り積極的に検討、推進 <ul style="list-style-type: none">アヴァンティスタッフの子会社化商船三井キャリアサポートの事業承継	オープンイノベーション・M&Aを積極的に推進 <ul style="list-style-type: none">新規事業「シェアフル」立ち上げPERSOL INNOVATION FUND(PIF) 出資金を15億増資(累計25億円)19/3期PIFから4社投資(累計15社)
海外市場	PMI推進による収益性改善に取り組む	過去出資先例   

*パーソルグループにとって、新規事業の創出や既存事業のサービス高度化が図れるような企業をM&Aの対象として想定

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

17

高橋：高橋でございます。本日はありがとうございます。少しページを戻っていただきまして、中計の重点戦略でありましたM&Aならびに現在、活発にやらせていただいておりますが、新規系の事業の状況を私から説明させていただければと思います。

まず前を、もしくはお手元をご覧くださいと思いますが、海外は数年来、かなり活発に拡張してまいりました。とりわけ、この中計期間の中でも、先ほど水田から説明がありましたPERSOLKELLYであり、それからオーストラリアのPROGRAMMED社を非常に大きなM&Aを展開することによって、2,500億を超える、グループの売上比でも、約4分の1超の売上のパーセンテージを占めるところまで拡張してまいりました。

ここで海外においては、足場を固めるという意味においての投資は、いったん終了とさせていただいて、現在はPMI、内部の改善をしっかりとやっていくというフェーズで、海外は推移をさせていただいているという格好になってきています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



業績的にも、営業利益ではまだまだ微力な状況はございますが、EBITDA ベース等々では、しっかりと改善の状況になってきておりますので、今後も我々の海外、4年前、5年前というのは100億に満たない売れ行きの状況だったわけですが、そこを2,500億規模、来年度においては、合わせまして3,000億弱の状況になってくるわけですが、まずは内部の投資をしっかりと行いながら改善を図っていきます。

一方、国内でございますが、小規模、中規模のものを幾つか展開させていただきました。アヴァンティスタッフさんのグループ会社化、それから商船三井様よりキャリアサポート事業の事業継承をさせていただきましたし、先だって発表させていただきました富士ゼロックスグループ様と総合研究所ということで、社員教育領域です。我々もこれまで社員教育領域は一部手掛けておりましたが、これは新規の事業、教育領域も少しずつ柱化していこうという流れの中で、新たにM&Aさせていただいておまして、先だって発表させていただいたような状況でございます。

そんな形で、海外については少し沈静化をさせながら、国内についてはしっかりと機会を狙っていて、着実に現状の事業に寄与するもの、それから右のほうに記載させていただいておりますけれども、我々としての新しいチャレンジである領域に関しては、小規模な会社のケースが多いわけですが、CVCのファンドもPERSOL INNOVATION FUNDということで設立をさせていただきまして、今、積極的にさまざまな提携、それからM&Aを展開している状況でございます。

そんな中からシェアフルです。こちらはランサーズさんとの共同出資で今年度よりスタートさせていただいた事業ということになっておりますし、それ以外にも過去の出資先例ということで、口コミサイトのCOMPARABELYさんであったり。我々がこれまでなかなか手がけてこれなかった建築系、職人さんの世界でのオンデマンドマッチングを行っている助太刀さんであったり、一番右端、黒い地にWのロゴマークのWonoloさん。これはアメリカの会社になりますが、オンラインスタッフィングで、プラットフォームとしてアメリカで広くスタッフ供給をやっている。

そうした会社さんに時に部分的に、時には、そのまま我々のグループに加わっていただくような活動を積極的にさせていただいておまして、私たちの従来型の人材派遣、それから人材紹介、アウトソーシングといった事業にどんどん新しいテクノロジーを加えていくと、これまで以上の生産性が獲得できるか、場合によっては新市場が獲得できるのかということを地域の中でトライしてきたわけですが、今年度も、しっかりとそれを継続していきたいと思っています。

サポート

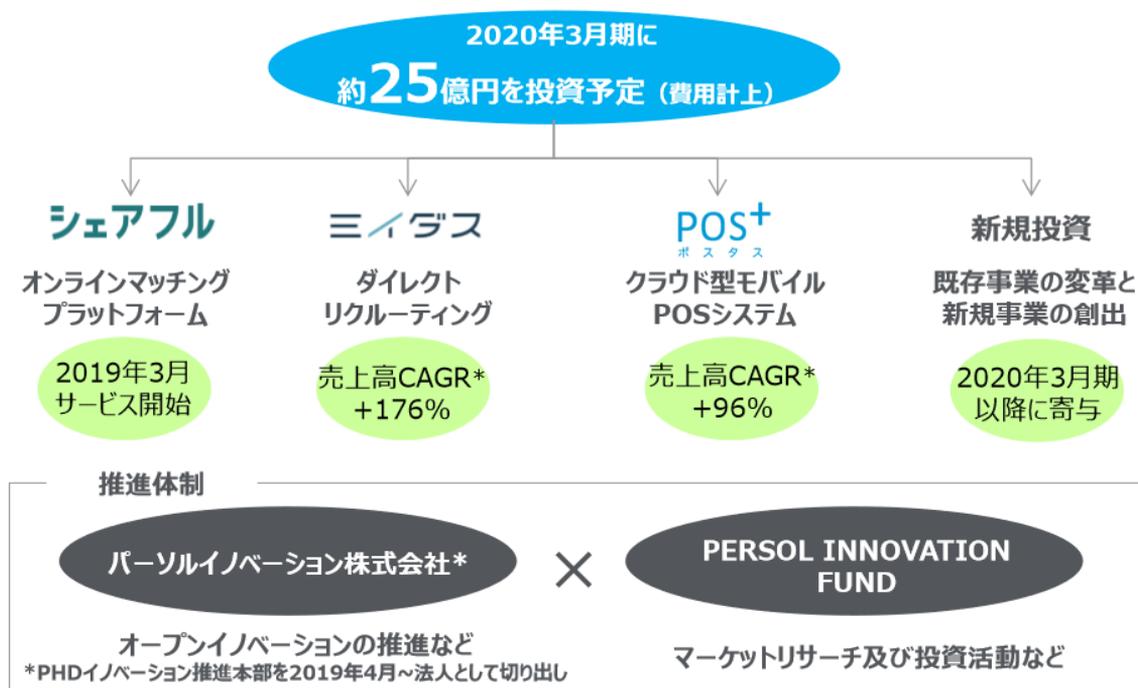
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



戦略5：重点施策—イノベーション・新規事業投資の方針



次世代の柱となる事業創造を目指し、2020年3月期に約25億円を投資予定



*ミイダス：17/3期～19/3期のCAGR POS+：16/3期～19/3期のCAGR

Copyright © since 2017 PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

18

次のページになります。中計の最終年度ではありますけれども、25億では規模感が小さいのではないかというお声も聞こえてこようかと思っておりますが、シェアフルであったり、自分たちでオーガニックでスタートしたミイダスであったり、それからポスレジのポスタスであったり、こうした事業が今、非常に堅調に推移をしてきていると思っております、まだミイダスもポスタスも十数億という事業規模ではあります、前年比では2倍、3倍というような実績を出していくという状況になっておりまして、今年度も同じように200%、300%の拡張を考えております。

そうした際には、既存事業のように比較的慎重に検討するというよりは、週次単位、月次単位で速やかに状況がよいのであれば、投資を加速させていただくことを現在行っておりまして、大枠としての25億みたいなものが、むしろここはしっかり使い切れるような形で、新しいサービス、新しいプロダクトを開拓しながら、しっかりと事業を育てていくということ、全体の状況がよい間に、しっかりやってまいりたいと思っております。

推進体制としましては、パーソルイノベーションが事業の実態を担いながら、その傍らでINNOVATION FUNDのほうは日本国内のみならず、アメリカ企業、シンガポールやインドの企業も含めて、幅広く今、リサーチをさせていただいて、日本のみならず、我々の従来型のHRサービスとは、少し内容の異なったHRテックカンパニーであったり、我々自身が行っておりますマ

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ツチングやフィッティングサービスに大きく寄与するような新しい AI のテクノロジーであったり、そうしたものを見つけていきながら、これまで以上に、我々のサービス自体を磨いていくことと同時に、機会があれば新領域に思い切って参入していくといったことを引き続きやっていきたい、そのように考えております。

4月にパーソルイノベーションも新たにスタートしておりまして、中計最終年の次の新しい来年度以降、始まっていくところに向けて、既存の事業だけでなく、新領域においても布石として打っていきたい、そのように考えておる次第でございます。簡単ではございますが、説明させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質疑応答

カサマツ：それでは、ただいまより質疑応答に移させていただきます。マイクを持ったスタッフが伺いますので、ご質問のある方は挙手をお願いいたします。

織田：ご説明ありがとうございます。SMBC 日興証券の織田と申します。質問が2点あるので、一問一答でお願いできればと思います。

まず、ページ数で申し上げますと22ページ目になるんですけども、派遣・BPOセグメントのところで、ちょうど1年前に派遣・BPOセグメントからのOPマージンが5.3%にもっていくというところで、今回、いろんな諸要因を除けば、そこをもっていくというご計画になっていると思うんですけど。

ここで確認させていただきたいのが、一つが、いわゆる GENESIS の投資のところで生産性が上がっている、あるいは人口率が上がっているというお話があったかと思うんですけども、これをもっと少し詳細に教えていただければというところと。あと、この先を見据えたときに、さらに生産性というものが、まだ上がる余地があるのかどうかというところと。あと追加で、今期のご計画に対して、無期雇用化が進んで、請求単価も上がっているはずだと思うので、そのあたりがどれぐらい、実はマージンに対して効いているのかどうか、このあたりについて幾つか教えていただければと思います。

関：ご質問、ありがとうございます。

ただいまご質問いただきました1点目でございますが、こちらは GENESIS の投資によって、どのように効果があるのか。その結果が中計でうたっておりましたけれども、派遣・BPOセグメントで5.3%に対してどのように効いてくるのかを、もう少し詳細にということでご質問をちょうだいしたと考えております。

まずは全般事項としましては、GENESIS を投資することによってマッチングの効率、いわゆる求職者様とお仕事をマッチングする効率は、首都圏中心に1.6倍という水準まで向上しております。首都圏の大量のマーケットがあるところに対して、生産性が非常に高く上がっており、この中では平均では1.6でございますが、ところによっては2倍を超えるような生産性を示してございます。

これらを実装して、かつ、きちんと収益向上に結び付けるためには、GENESIS 中でのマッチングを上げると同時に、それらをきちんと分業体制下できちんと出力できる体制が必要で、そのため

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasiasia.com



に、今のところサポートを行っていましたが、これを九州の久留米に新たにマッチングセンターを設立し、これらを両方で、北海道、それから九州、それから当然、東京でのサポートセンター等もごさいますが、こういった分業体制下でさらに生産性を上げることに、これからトライしていくというのが、大きな説明内容になろうかと思ひます。

二つ目に、これからさらに上げられるのかということになるんですが、スタートしているのが、まずは首都圏からスタートしているというところに対して、これから先は冒頭の環境要因にごさいましたが、地方におきまして、やはり派遣ビジネスについて、十分に出力が上げられていないと考へてごさいますので、これらのシステムの機能強化、それからマッチングをするためのセンター化、分業化の促進、これらによって、さらに生産性を上げることは十分可能かなと考へてごさいます。

また、単価の件に関しましてもご質問をちょうだいしたかと思ひますが、単価につきまして、約2%上昇してごさいます。これは19年3月期におきましてということで、もちろん上げてはごさいますが、ここから先、さらに無期雇用スタッフの方の稼働が増えていくこと、それからマーケット間から、さらにお客様に転嫁することが可能であることを考へると、当初、予算計画下では2%という数字で置いてはおりますけれども、さらに上げていくことは可能だろうと考へてごさいます。まずは以上、ご回答とさせていただきます。

織田：もう一つ、最後なんですけれども、PROGRAMMEDを含めた海外というところでご質問になるんですけれども。細かなところで恐縮なんですけれども、4thクォーターだけで見ると、結構な利益の改善が見られたかと思ひますけれども、特にコストサイドかなとは思ひますけど、何かうまくいったようなものがあつたのかどうかというところと。あと少し長めのお話で、いわゆるシナジーというところの考へ方で、買収した当時は資料とかを出してお話しいただいたかと思ひますけれども、もしかしたら次の中計になるのかもしれないんですけれども、海外間でのシナジー、あるいは日本も含めたシナジーというところ、これから少し長めのタームにはなると思ひますけれども、どういうふうに出していく、どういったものが期待できるのか、今の現時点のお考へをお伺いできればと思ひます。

高橋：海外について、私のほうからお答えさせていただければと思ひますが、PROGRAMMED社、4クォーターの利益開示については、労災保険の引当金の戻し、これが発生しております。これは毎期、一定量発生するという格好になるんですが、期初の予算段階では、ここはあまり強く見込むべきではないということもありまして、年度年度でいうとを大体少し弱目に見ているんですが、このへんでも非常にPROGRAMMED社はセーフティーということコンセプトにして事業運営をやっているんですが、メンテナンスなので、安全が第一ということです。これが昨年度も非常に高い

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



水準で守れまして、結果的には労災保険の引き戻しが期待以上に大きかったというのが、4クォーターで数字が改善して見える大きな要因かなと思っています。

二つ目のシナジーの部分ですね。海外全般。それから日本ともあるのかということですが、これは三つほど、我々としては確かに中長期で考えています。一つは、海外で我々が今、展開している事業が三つございます。一つは派遣的な、海外ではスタッフィング事業とくくられることが多いと思いますが、このスタッフィング事業において、今はまだ各国の基幹システムが統一を図り始めたところでございます。

今、従来の PERSOLKELLY のセグメントにおいて、ブルホンというツールを使って、ATS の基幹システムを使って、生産性改善をやっています。

一方、PROGRAMMED 社については、別の基幹システムが入っている。どちらのものが、とりわけ英語圏の国において競争優位性があるのか、このへんの見極めをここから1、2年でやらせていただきながら、日本の国とは違って、英語圏に関しては、比較的、労働法制がシンプルにできている国もありますので、いいツールをしっかりと選んで、それを共通化できる国については共通化させていただいて、その中で新しいビジネスのモデルに作り替えていくということを、まずはスタッフィング領域においてチャレンジしていく。これは数年はかかるとは思っていますが、3年から5年の仕事になろうかと思いますが、やってまいります。

一方、いわゆる人材紹介、エージェンツサービスに関しても、全く同じことが言えまして、これは各国ごとに、まだまだ基幹システムが、場合によっては小さい国では導入されていない国もありまして、今、大忙しで導入をしておりますが。これらのものも、ここ1、2年で基幹システムが一定、入り切っていくという状況になっていきます。入ったのであれば、データが取れるようになりますので、やはり同じような生産性改善ということが、今まで、そうしたものを、まだ活用前段階でありながら、特に PERSOLKELLY は十数%、事業のトップラインを上げてこられていますので、これは中身がぎゅっと絞れていくと、収益は同じくスタッフィングだけではなくて、エージェンツサービスにおいても出てくるだろうと思っていて、これらのことが海外においては非常に大きなところになると思っています。

加えて三つ目の部分は、昨年 M&A させていただきました PROGRAMMED 社のうち、約1,000億を後構成しているメンテナンスサービスの部分ですが、非常に素晴らしいノウハウが保有できたと思っています。

メルボルン空港の運営でありましたり、ビクトリア州の水道局自体の運営の代行であったり、これまでパーソルグループが日本国内で展開していた専門的なアウトソーシングの中でも、少しメンテ

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasias.com



ナンスという新しい領域に我々はノウハウを獲得することができてきましたので、それらのことがオーストラリアやニュージーランド以外の国に提供していける可能性があるのではないかと。

これは次の来年以降始まっていく中期計画の中で、ひとつしっかり検討していくべき事柄だろうと思っております。従来のスタッフィングビジネスや紹介業、求人広告等と異なりまして、これらのメンテナンス事業は非常に底の堅い事業になっています。契約年数も3年、5年、長いものでは十数年という格好になっていますので、全体の売上が1兆円等々に行く中で、非常に底堅いものが1,000億ぐらいの規模感で入ってきた。そして、それはほかの国にも展開していく可能性があるところについては、今後、しっかりと検討させていただいて、場合によって、日本、それからアジア各国においても展開していく等々の検討ができるのではないかと。そしてシナジーは大いに根ざしていく可能性があるのではないかと考えているという話であります。以上です。

カサマツ：ほかにご質問のある方はいらっしゃいますか。

質問者：よろしくお願ひします。2点あるんですけども、細かい数字になってしまうんですけども、第4四半期の派遣・BPOのセグメントの売上で、アヴァンティスタッフ等M&Aを除いたオーガニックの増収率を教えてください。

それと、それを稼働日で調整した場合に何%なのか。さらにそれをサードクォーターと比較した場合にどうなっているのかというところを教えてください。

それと、あと2点目なんですけれども、ご説明の中の戦略後のイノベーション新規事業の投資で、今期、約25億投資しますというところだったんですが、こちらは今回のセグメント予想の全社調整のところがマイナス28億ということで、21億ぐらい膨らんでいるんですけども、ここを反映したのかというところを確認させてください。

併せて、その25億の投資のリターンがどうなるのかを将来的にどう見てらっしゃるのか、教えてください。お願いします。

関：まず、1点目にご質問いただきました派遣・BPOセグメントの4クォーターの実績についてのご質問と認識をしています。ここでは、まずオーガニックの成長、4クォーターに関しましては、4.1%の成長です。こちらにプラスしまして、アヴァンティスタッフの影響、M&Aの効果が3.4%の成長。これが合わさって、今回の成長となっていると考えてください。

高橋：25億の新規投資の部分ですが、全体の中のマイナス、プラス28億コストがかかるということとかぶってくるのかということですが、そのうちの約15億がこの新規に投資するものということで、重複しているとお考えいただければと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



一方、新しいことの取り組みも、この新規部隊だけでやるわけではなくて、当然、現在の既存セグメントでも新規のチャレンジングの取り組みをやっていきますので、そちらに関しても、約10億程度、そうした費用が含まれている。

ただ、見込等々がまだはっきりしないもの等については、全社でそうした受け皿を一定、持つておくべきじゃないかという格好で考えているため、そのような構成になっているという形でございます。

質問者：あと補足というか、1点目に関して、先ほど、オーガニックで4.1%増収ということですが、稼働日が1日少ないかと思うので、クォーターだと1.5とか1.6ぐらいになりますので、それを戻してあげると、オーガニックでは5.6%増というぐらいでいいのかということと、それと同じ計算で、第3クォーターって3.5とか6ぐらい、一応改善しているということによろしいのかという。

関：今、解説でお話ししたとおり、1日分の稼働影響が1.6%と考えています。従いまして、合わせますとオーガニック4.1プラス1.6%の稼働影響で5.7%という成長で、ご認識はあっているかと思えます。

プラス3クォーターの比較で考えますと、3クォーターから4クォーターに関しまして、改善をしています。やはり、最終の4クォーターのところでは就業日の影響がもちろんありますし、先ほど、途中のスライドでもご説明いたしましたが、対象となる無期化の終了が多かったのは12月のタイミングで非常に多い終了者を迎えたんですが、3月では一転、それが水準としては下がってきていることも影響し、3クォーター、4クォーターの間では、4クォーターの成長が非常に高い水準という分析をしています。以上です。

質問者：ありがとうございました。

カサマツ：それでは、今、挙手いただいている2名の方をもって受付を終了したいと思います。

シラカベ：日経新聞証券部記者のシラカベと申します。2点ありまして、まず水田さんが景気の腰折れ、去年よりも人手不足感が強いというお話がありましたけど、今、一方で企業の業績というところが今期もちょっと減益になるかもというお話があって、足元でそういった変化みたいなものというのはあるのか、あるいは今期というのはそういったところが御社の成長度合いというところの減速感につながっていくのかどうか、聞かせてください。

水田：個別の企業によっては、やや弱気になっているというところはございます。ただ、全体を見ますと、非常に4月、5月も引き合いが強くて、むしろ去年からずっとそうだったんですが、なか

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



なか我々は需要より、なかなかご紹介できないというジレンマを抱えておりましたので、非常に今年度、需要が一気に落ちていくということは、今のところ、実際、いろんなマクロの見方というよりも、実際にこの4月のマーケットが、実態がそう動いているということで、ぜひご理解いただければと思います。

シラカベ：ありがとうございます。もう一点、今期の増益率というところが、今、終わった期に比べるとちょっと弱くなっていますが、これは前期に無期化であったりとか、あるいは直接雇用とか、そういったところが多かった反動というか、それが多かったからという理解でいいですか。

関：まず、概観としてご説明しますと、前期、441億の決算になって、非常にここの間の増益の幅が大きいということになります。ここは、もちろんベースになるビジネスが非常に強くあったというのが一つと、一定のコストについてもコントロールしたと。両方の結果です。

ただ、来期の業績予想については、そこから比べると、それほど伸びないというところについてのご質問かと思いますが、ここは先ほど高橋のほうからご説明申し上げましたけれども、一定、中計の最終年度であり、この年度を次の成長戦略に向けての投資の時期と考えてございます。こちらが、先ほど説明させていただいたような M&A であるとか業務提携、資本提携、それから一部の研究開発を含めた投資をトップのほうに直付けの組織の中、機能的にやっていくということを戦略として考えており、それらを 2020 年 3 月期においては一定、加速させるために、利益の成長については、一部、前々期から前期に比べて鈍化するように見えるというのが説明になります。

シラカベ：分かりました。ありがとうございます。

司会：では、お願いします。

竹内：お話、ありがとうございました。ジェフリーズの竹内です。二つあります。

今期のリクルーティングのところの利益のご計画のところ、あまり利益率は改善しない、終わった期並みというようなガイダンスになっていると思います。今後、なかなかこのセグメントは利益率改善は望めない状況になってきているのか、それとも今期に関しては、何かそうならない特殊要因があるのか、この点を教えてください。

関：まずは今期、新しい 2020 年 3 月期につきましては、利益率の水準については、既に非常に高い水準で、ここ数年、ずっと成長させてきているというところがあり、それらの頭打ちというわけではございませんが、一定水準、適正な水準での利益成長ができるのではないかとというのが 1 点と、それからリクルーティングのセグメントにおきましては、2019 年 3 月期に行われました doda の

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ブランディングに対する投資、これをさらにもう一步、投資もしていき、これらに対するコストインパクトが一定このセグメントの PL 計画の中に含まれています。

プラスアルファで、転職のメディア、これが昨年度から今年度にかけて、非常に伸びているサービスではございますが、まだまだ規模感としては物足りないものがございますので、ここではさらに積極的な人員の投資、これらも 2020 年 3 月期においてははしていくという計画にしています。

竹内：ありがとうございます。最後に一つ、配当に関する質問なんですけれども、これまで御社は配当性向を計画上は 2 割ぐらいのところまで配当って出されてきたかなと、勝手に私が思っていたんですけれども、一応、今回のれん調整後の EPS になんとなく 2 割がひも付いていることによって、結果としてグロスの EPS から見たときの配当性向ってなんかちょっと上がっているように見えています。特に今回、ご説明がなかったんですけど、御社としては、一応、株主還元強化してますよというふうなメッセージとして捉えていいのか。そして今後、これは我々の株主還元の期待値を図る上で、今後、こういった考え方を持続的に持っていてもいいものなのか、このあたりを教えてください。

関：きょうは時間の都合上、詳細にはご説明申し上げることができておりませんが、いったん、2020 年 3 月期までが、まずは現中計の最終年度であるということ、それから現在、トップマネジメントも含めながら、次期中計策定に入っており、基本的には株主様に対する還元方針とか、そちらの原則をどう考えるかにつきましては、事業計画戦略上のものと併せて、次期中計のタイミングに合わせて、方向感についてはご説明申し上げたいというのがまずは大原則でございます。

それに加えて、ここまで弊社の配当の状況からすると、期末配当はちょっとしか上がらないみたいなところもあったかと思いますが、今期につきましては増益幅が非常に大きかったということと、それから当然、競合他社も含め、配当状況を見合わせて、総合的に勘案して、今回は 15 円の増配という状況で意思決定をした次第でございます。

ただ、もう一度繰り返しになりますが、原則、こういった配当方針、還元方針でいくかにつきましては、戦略の裏付けがあるのが当然のことだと思いますので、それと併せてご説明申し上げたいと考えております。

竹内：新しい期の配当額に関してはいかがですか。一応今期に関しては利益が増えたから配当がいっぱい出ましたという話だと思うんですけど、一応、ご計画上でもそれなりにまとまった額の EPS は一応出ているのかなと思うんですけど、いかがでしょう。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



関：そうですね。EPS 対比で考えますと、そのとおりであります。もう一方で、私どもが今、堅持している配当方針は安定配当ということを考えておりますので、今下期の配当 15 円に対して、来期についても事業計画は 15 円、15 円と安定配当するのが、まずは第一方針としては定めさせていただくというのが回答になるかと思えます。

竹内：分かりました。ありがとうございます。

司会：それでは、以上をもちましてパーソルホールディング株式会社、2019 年 3 月期、決算説明会を終了させていただきます。本日はお集まりいただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com