



# パーソルホールディングス株式会社

2024年7月4日(木)開催

IR DAY DAY2 Asia Pacific SBU 事業説明 書き起こし

## 【執行役員 Asia Pacific SBU 長 山崎】

みなさまこんにちは、APAC SBU の山崎と申します。

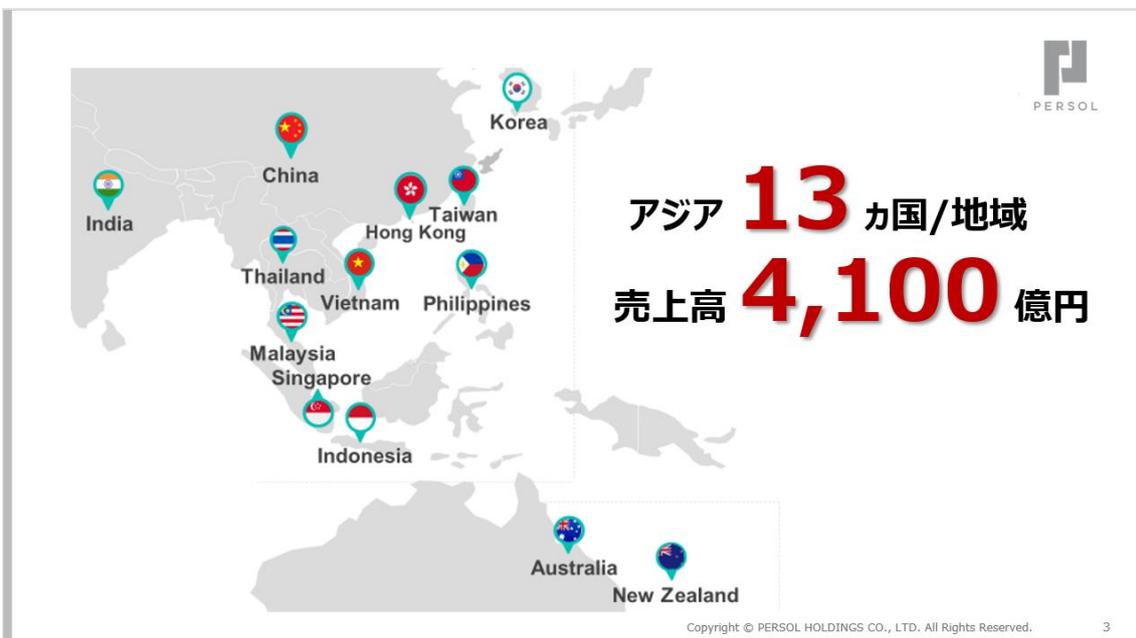
本日はこれから、APAC ビジネスの概要や、2 年目に入っております中期経営計画についての進捗についてお話しさせていただきます。



## Work and Smile

A company creating “career well-being” and becoming a technology-driven Human resource service company

スライドに“Work and Smile”と記載がありますが、APAC SBU においても、我々の非常に大切なビジョンとして掲げております。LinkedIn などの色々な SNS で PERSOL “Work and Smile”という形でプロモーションさせていただいており、内部の社員からも、外部のお客様やキャンディデートからも非常にご好評いただいております。



まず、APAC ビジネスのスケールとカバレッジについてお話しさせていただきます。  
我々は日本を除くアジアの 13 カ国/地域、これを 13 マーケットと呼んでおりますが、この 13 マーケットでビジネスを展開しており、売上は 4,000 億円を超える規模となっております。

## History - これまでの歩み



- 2020年のSBU体制への移行により海外事業をAPAC SBUに集約
- 2022年のPERSOLKELLY社株式追加取得によりマネジメントを一本化、経営効率の改善へ



**8年**で**アジア最大**の人材サービスプロバイダーに（日本を除く）

**10,000人**の多様な国籍、バックグラウンドの社員が在籍

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

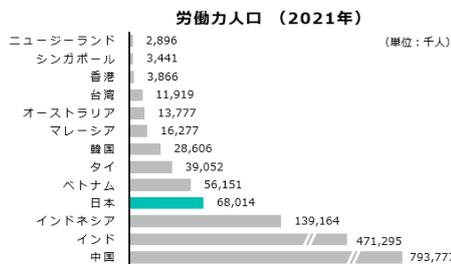
4

ヒストリーとしては、海外事業に積極的に取り組み出したのが2012年、北アジアでPERSOLKELLYの前身となるジョイントベンチャーを設立した頃になります。そこから十数年経ち、4,000億円の規模になってきたということです。私は2014年からこのAPACの責任者をやらせていただいておりますが、当時40億円から50億円の売上規模だった事業が、今4,000億円を超える規模になっています。ここには今1万人の多様な社員が所属しており、ビジネス拡大に力を注いでいております。4,000億円という規模で申し上げますと、日本を除くAPACでは、競合他社と比べても間違いなく最大規模のビジネスとなっており、これは我々の仲間たちの多大な努力により実現できたものと思っております。

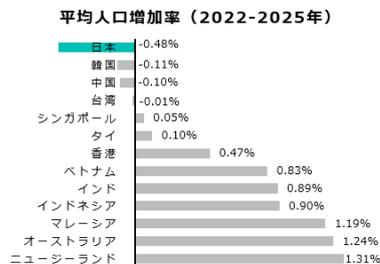
## APAC地域における人材サービス市場



- 展開する13カ国/地域の総人口は35億人
- APAC地域の労働力人口は、全世界の約50%を占める
- 世界で最も賃金が増加し、労働者の流動性が高い地域



■ APAC地域の労働力人口は全世界の約50%を占める



■ ASEAN諸国の大半およびANZ地域\*の人口はプラス成長である  
一方、日本は最大の減少率 \* ANZ地域：オーストラリアおよびニュージーランド

## 35億人の巨大なマーケットで「はたらいて、笑おう。」の実現を目指す

出所：「世界経済見通し」データベース（2022年4月時点）、世界銀行「世界開発指標」データベース（2022年2月時点）

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

5

こちらは中期経営計画のご説明の時にもお話しさせていただいたのですが、なぜ我々が日本だけではなくAPACでもビジネスをするのか、日本と比較し収益性が低いにもかかわらず、なぜAPACでビジネスを展開するのかという点です。

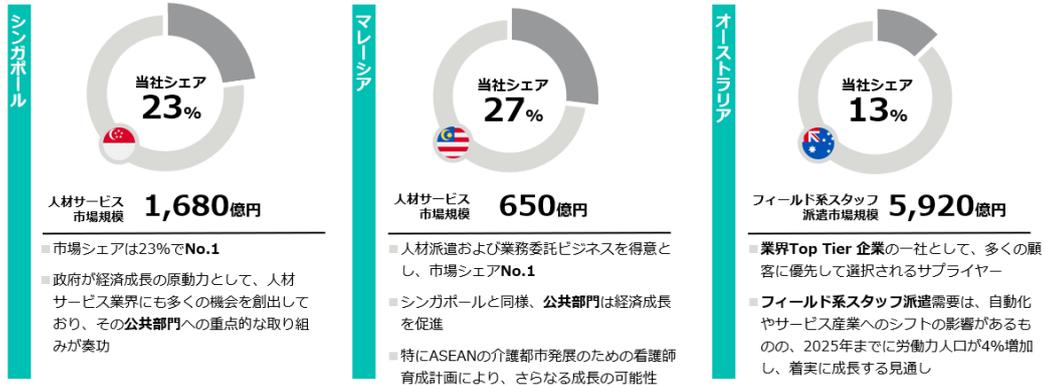
これまでも語られてきたことですが、労働人口及び人口がAPACでは今後伸びることが想定されております。例えばニュージーランドやオーストラリアではまだまだ伸びているという状況ですし、インドやベトナムでもどんどん伸びております。このマーケットにおいて、我々が「はたらいて、笑おう。」を実現することは、我々のミッションに照らし合わせても非常に重要だと思っており、このマーケットでトップのプロバイダーとしてシェアを取っていきたく、鋭意努力しております。

## APAC地域におけるPERSOLのシェア



### ■ PERSOLは、APAC地域を代表する人材ソリューション企業の地位を確立

シンガポール、マレーシア、オーストラリアにおいてトップシェア



出所: シンガポール/マレーシア: ACRA/SSMによる会社財務諸表、SIALレポート、社内企業分析/ ANZ地域: IBIS World レポート、プレス発表、McKinsey Expert Interview

注: 為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを使用

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

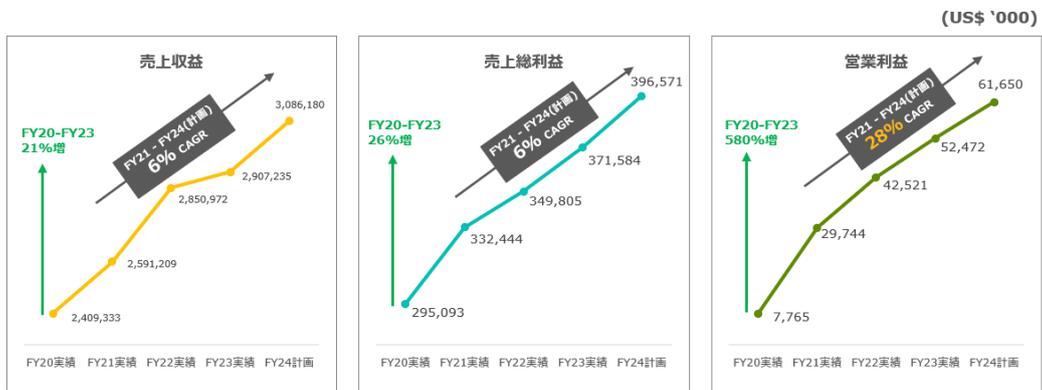
6

こちら中期経営計画ご説明時の再掲となりますが、我々は売上規模 4,000 億円と、日本を除く APAC では最大規模の会社になっており、各主要マーケットにおいてトップシェアをとっております。シンガポールでのシェアは 23%、マレーシアでは 27%、オーストラリアでも最大の人材会社としてフィールド系スタッフの派遣市場において 13%のシェアを取っております。我々がカバーする主要国においては、ほぼトップシェア、少なくともトップ3に入る存在になってきているということは、ここで強調させていただきたいと思っております。トップシェアを獲得しているということは、市場の成長に従って我々もそのまま成長が見込めるということです。我々の想定したとおりに現在進んでいると感じており、シェアを獲得していることによって、今後更なる事業拡大が期待できると考えております。

## 過去5年の成長トレンド



- FY20実績→FY23実績：売上収益21%増、売上総利益26%増、営業利益580%増
- FY21実績→FY24計画：CAGR 売上収益6%、売上総利益6%、営業利益28%
- 大幅な収益性の改善により、過去5年で営業利益は売上成長以上に大きく成長



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

7

本ページより、US \$ ベースでお話しさせていただきます。こちらはこれまで開示していなかったスライドですが、APAC においては、売上も利益も顕著に伸びております。スライド一番上の記載をご覧いただきたいのですが、2020 年から 2023 年の実績において、売上は 20%以上、売上総利益はそれ以上の 26%、営業利益は 580%成長しており、2020 年のベースが低かったということもありますが、利益が非常に大きく成長しております。売上規模が大きいなかでも売上も売上総利益も成長しており、それに加え、後程ご説明差し上げますが、さまざまなコストの最適化によって、営業利益は売上や売上総利益を大きく超えて成長しているということをここで強調させていただきます。

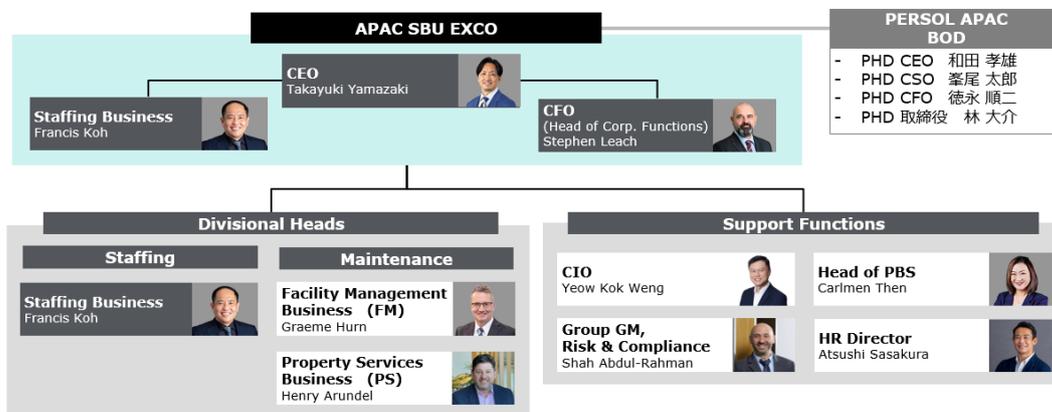
## APAC SBU 事業概況

Asia Pacific SBUの事業内容と業績トレンド

APAC SBU の概況です。

### APAC SBU マネジメントチーム

- 22年2月のPERSOLKELLY株式追加取得を経て、マネジメントはPERSOLKELLY社、Programmed社の垣根なく、APAC地域横断で統括する構造へシフト
- 経営陣は、多様なバックグラウンドを持つ経験豊富なプロフェッショナルで構成



こちららも中期経営計画の時にお話しさせていただきましたが、APAC は M&A を駆使して作ってきた事業であり、その M&A を通じてパーソルグループに参加してくれた国際的なマネジメントチームが組成できております。EXCO と言われている APAC のボードメンバーは、Staffing ビジネスを管轄する Francis はシンガポール人、CFO の Stephen Leach はアフリカ出身のオーストラリア在住の方です。Divisional Head や Support Function に関しても、国際的な非常に優秀な人材が M&A を通じて入ってきてくれていて、継続してパーソルグループで働いてくれており、非常に誇りに感じています。

## APAC SBU 事業ドメイン

### Staffing (人材紹介・派遣)

FY23 Revenue  
US\$1,778 mil

- ・熟練したプロフェッショナル人材の請負・派遣サービス
- ・フィールド系スタッフ領域とホワイトカラー領域における人材紹介サービス
- ・人事コンサルティング・研修サービス
- ・請負・アウトソーシングサービス  
顧客の各種プロジェクトにおける人員手配・管理、コンシエルジュサービス等
- ・産業インフラメンテナンス人材派遣サービス  
軽産業及び重工業向けメンテナンス、シャットダウン時の大規模メンテナンス、各種プロジェクトサービスを含む



### Maintenance

FY23 Revenue  
US\$1,090 mil

- ファシリティマネジメント (FM)
  - ・包括的なアウトソーシング契約に基づく顧客施設・設備の元受管理、人材管理等の運用サービス
  - ・効果的な顧客アセットマネジメントやコスト分析・管理
  - ・顧客資産の再調達・メンテナンス計画の立案
- プロパティサービス (PS)
  - ・商業向け塗装（再塗装・修繕等）
  - ・広場、ゴルフ場、競馬場等のグラウンドのメンテナンス
  - ・企業広告・看板、音響・映像設備の設置・メンテナンス



続いて、我々の事業ドメインについて改めてお話をさせていただきます。大きく申し上げますと、Staffing と Maintenance とがございます。日本で Staffing と言うと派遣をイメージされますが、海外においては人材紹介と派遣を含めた、いわゆる人材サービスを Staffing と呼んでおり、その23年度売上はUS \$ 1.7 billion です。Maintenance には、ファシリティマネジメントとプロパティサービスがあり、売上規模は約 US \$ 1 billion です。

## Staffing Business

### No. 1 Human Resource services company in APAC

効率的で生産性の高い事業運営のもと、収益性も規模も大きく成長  
2025年度に向けてさらなる飛躍を目指す

#### Client Focus

- ・ APAC市場全体を通じて、各国・地域の顧客とのリレーション強化を重視
- ・ 全てのマーケットにおいて、中核となる事業領域を確立する

#### Sustainable Growth

- ・ 長期的な成長を実現する為の、効果的で持続可能な経営体制を構築
- ・ 生産性と収益性を一層向上させる、データドリブンの意思決定

#### Borderless Talents

- ・ PERSOLのネットワークを活用した、各国・地域の、スキルが高くニーズのある人材へのボーダレスなはたらく機会の提供
- ・ 地域特性を生かした人材リソースの最適配置

#### Digital Transformation

- ・ 生産性・効率性・プロセスを改善するため、プロセスを変革するテクノロジーを構築・活用

まず Staffing に関しましては、APAC エリアにおいて No. 1 のヒューマンリソースサービスカンパニーを作っていくことを掲げており、現在鋭意努力しております。そのために必要となることについては Client Focus など、スライド下半分に記載しております。

## Staffing Business - 各地域・事業の戦略骨子



- 各市場・事業の状況に合わせ、SBG (Strategic business group) を設定・管理
- SBG毎に市場のステージ、ビジネスミックス、当社のポジション等が異なるため、戦略も様々



事業としての組織をまずご覧いただきたいのですが、今、我々は先ほどご紹介した US \$ 1.7 billion のビジネスをこれだけの組織に分けて運営しております。13 ヵ国/地域のマーケットごとに戦略が大きく異なるため、それぞれセグメントを切り、それぞれのセグメントの中で注力する点をしっかりと持ち、実行しております。簡単に申し上げますと、まず、左側 2 番目に記載しております SBG1 です。シンガポール、マレーシア、インドといった、我々のシェアが高く、比較的成熟しているマーケットであり、基本的には収益性を追求すること、シェアをしっかり維持することを目標として運営しております。次に、右側 2 番目に記載しております、SBG2 です。マーケットサイズの非常に大きな中国、香港を一括りにし、投資をしつつ、さらなる拡大を目指しております。SBG3 がいわゆる成長国であり、ベトナム、タイ、インドネシア、それから台湾が含まれます。これらの国々は今後人口が伸び、著しい成長が期待できるため、人材紹介を中心に伸ばしながらトップシェアを目指し、トップシェアになった上で、マーケットの成長に伴って売上を伸ばし、それとともに利益も伸ばしていきたいと考えております。SBG4 というのは、韓国、それからコンサルティングビジネスです。こちらのビジネスはどちらかというと非常にステイブルな成長になっているので、その中でも収益を高めてしっかり伸ばしていくというのがこの SBG4 の主要なアジェンダだと考えております。次に、右下に記載しております、SBG5 です。オーストラリアの中でも、製造業やインフラ、それからトレーニングといった業種を一括りにしており、非常に規模が大きいビジネスですが、マージンがそれほど高くないので、テクノロジーを駆使し、どこまで効率的に運営できるかという点がこの SBG5 のキーアジェンダです。SBG6 は、マイニングのインダストリーです。オーストラリアは非常にマイニングやエネルギー、リソースが大きく、こちらに関しての派遣を行っているところです。これは成長事業だと思っており、投資もしながら売上・売上総利益成長を目指しております。左側に記載しております、BTIES APAC は、いわゆるエグゼクティブサーチ事業です。比較的年収体系の高いお客様に対しての人材紹介を、主要な東南アジア各国、オーストラリアや中国など、APAC グローバルで展開しており、現在ヘッドカウントを大きく増やし、これから成長していくという段階です。左側一番下に記載しております、オーストラリア・ニューージーランドに関しても、ホワイトカラーの人材ビジネスを行っており、

そちらは SBG1 の中に入っております。SBG1 ではステータブルな成長に加えてテクノロジーを駆使することを重要視しており、他のシンガポールなど同様に、オーストラリア・ニュージーランドに関してもホワイトカラーの領域について、テクノロジーを駆使して効率性を高めることをアジェンダとして頑張っております。非常に大きなビジネスを、このようにセグメントごと一括りにし、それぞれのセグメントヘッドが、今私が申し上げたキーアジェンダをしっかり認識し、Staffing ビジネスを統括する Francis のリーダーシップのもとで事業を展開しているというのが今の我々の Staffing ビジネスの組織でございます。

## Maintenance Business

### ・ ファシリティマネジメント(FM)

: 設備や施設（資産）の所有者または運営者に対し、対象資産の包括メンテナンス・アウトソーシングサービスを提供

### ・ プロパティサービス (PS)

: 顧客の設備や施設（資産）に対する、管理・メンテナンスに関する様々なサービスを提供

### ・ FMとPSの相互連携

: FMが通常、“マスター契約を締結しプロジェクト全体を管理（ゼネコンの様な役割）”するのにに対し、PSは“直接特定・個別サービスを契約・提供”する点で異なる。FMのプロジェクトにPSが参画する事も多く、協業や事業連携の機会も多く存在

#### Key Sub-Segments



**2,641,600** KM<sup>2</sup> OF WATER NETWORKS **70+** YEARS OF EXPERIENCE  
Established in 1951

**52** BRANCHES Across Australia and New Zealand **25,424,373** SQM OF AIRPORTS

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

13

次に Maintenance のお話をさせていただきます。人材ビジネスとしてこのビジネスを行っている会社は恐らく日本にはなく、パーソルでも日本ではこのビジネスは行っていないため、なかなかご理解いただくのは難しいと思います、今回ご説明させていただきます。Maintenance には FM と言われるファシリティマネジメント、それからプロパティサービスがございます。この 2 つがあるという点をまずはご理解いただきたいと考えております。ファシリティマネジメントというのは、資産や設備、施設の資産に関して、その所有者、あるいはその運営者の方々に、メンテナンスやアウトソーシングサービスを提供させていただくサービスです。色々な案件がありますが、一例を申し上げますと、メルボルンの市役所のメンテナンスがあります。市役所の設備に関して、電気もあればガスもある。床や壁のメンテナンスもしなければいけない。施設をきちんと維持するためのそういった業務を包括的に請負っているのが FM ビジネスです。FM の下に色々なサブコントラクターを付けさせていただき、そのコントロールなども我々が行っています。

対してプロパティサービスは、どちらかというと、設備に対して、直接そのメンテナンスを行うサービスです。例えば我々はよく学校などの外壁のペインティングをさせていただき、ペインティングサービスというビジネスを行っております。また、グラウンドというサービスもあります。オーストラリアにはたくさん公園があり、そういった公園の木々への、水やりや枝切りといったメンテナンスがグラウンドと呼ばれるサービスです。

FM として受けた業務があり、その業務の一部をサブコントラクターとしてプロパティサービスが請負うということもあり、この両事業に関しては、お互い補完し合っています。そういったケースは PERSOLKELLY の売上のうちで 10%から 20%程度あり、今後もっと増やしていきたいと思っております。



### PROGRAMMED Facility Management

オーストラリア・ニュージーランドにおいて、水道、教育、公営住宅、空港、政府などの主要産業向けに、顧客施設・資産の一括管理・メンテナンス等、包括的なアウトソーシングサービスを提供する、TOP 3に入るプロバイダー

### 成長戦略

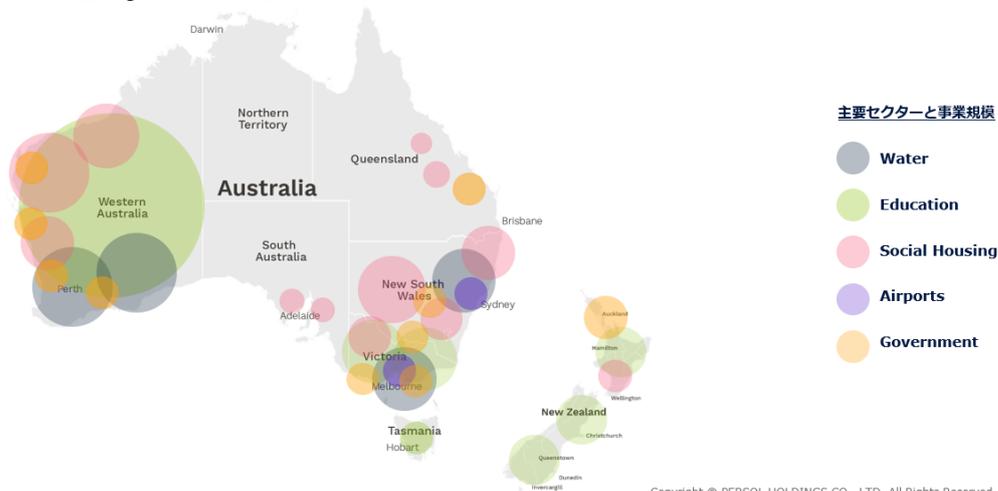
上記主要産業における市場での存在感を高めつつ、将来の成長産業・セクターへの展開を推進

成長著しい業種・産業への事業展開を推進する事で、サービス提供の顧客層の拡大を目指す

FM に関しましては、この左に記載しているような領域で今、ビジネスを行っております。90%以上の売上はオーストラリアの国の政府、州政府、市政府からいただいている政府系の案件です。その中で色々な業務をしており、education は例えば大学や高校の施設の運用などです。左に行きますと social Housing、こちらは公営住宅のメンテナンスです。Water は水道局の設備の運営。非常に今伸びているビジネスです。Corrections、これは刑務所のメンテナンスです。その下が Airports です。大きいところというと、メルボルン・シドニーは、我々が空港の設備のメンテナンスを包括的にさせていただいております。Utilities は電気ガスなども含めた公共インフラの設備。Telecom は通信事業者さんとの設備運営ですが、こちらも力を入れており、直近で大きな案件を受けております。あとは先ほど申し上げたように、市役所や州政府などの建物を管理するという、政府からの案件も色々いただいております。以上が FM の概要です。

## ファシリティマネジメント – 展開地域

- ファシリティマネジメント事業は、オーストラリアとニュージーランド両国の全ての主要な市場で事業を展開



地域的に申し上げますと、本当に幅広くオーストラリア全体で展開しており、さらにニュージーランドでも非常に大きなビジネスをやらせていただいております。ビジネスで申し上げますと、WA とされるウェスタンオーストラリア、パースが一番大きな市になりますが、ここで非常に大きくやらせていただいております。メルボルン、シドニーといった大きな都市でもビジネスをやらせていただいております。先ほど申し上げましたニュージーランドに関しても、学校や政府から多くの案件をいただいております。



## 中期経営計画 事業戦略進捗

2023年4月-2026年3月

以上が事業概要となり、ここから中計の進捗についてお話しさせていただきます。

## APAC戦略の3つの柱



- ① 事業ポートフォリオの見直し
- ② 構造改革およびコスト最適化
- ③ DX投資による生産性向上

我々はずっと M&A をし続けてきたため、色々な国で非常に多くの事業を抱えております。その中で、本当に注力すべき事業はどこなのか、逆に言うと、我々がライトオーナーではない事業があるのであれば、そこを思い切って売却することも含めて、事業ポートフォリオを最適化することをきちんとやっという掲げておりました。いわゆるこれは、選択と集中をきちんとやろうということです。

2 番目が、先ほど申し上げたように M&A をずっとし続けてきましたので、そのバックオフィスもいろんな国の中で重複しております。コストの最適化ができていないため、主にバックオフィスに関して構造改革をいたします。

3 番目が DX です。我々のビジネスは、非常に労働集約的なビジネスですので、テクノロジーを入れ、それぞれのビジネスに関してプロセスをデジタル化していくことは不可避だと思っており、それにより生産性を向上させていきます。これは主に日本側との協業になると思います。やはり日本側は人材ビジネスにおいては特に非常にデジタル化が進んでいますので、彼らとワークすることによって APAC の人材ビジネス、特に、後ほど説明申し上げますが、人材紹介の DX をしっかりやっというというのが 3 つ目の柱でございます。

## 戦略別重点施策：戦略の柱① 事業ポートフォリオの見直し



### 重点施策

### FY23ステータス

A

APAC SBU全体での  
**人材紹介事業の拡大**による  
 人材サービス事業の収益性改善  
 ANZ地域での人材サービス事業の  
**ポートフォリオの変革**

B

**ファシリティ  
 マネジメントに集中**

人材紹介事業 売上成長（過去3年）USD

人材紹介  
 売上

FY20	年率	FY23
\$42mil	13%	\$60mil

FM事業 売上成長（過去3年）USD

FM  
 売上

FY20	年率	FY23
\$456mil	19%	\$767mil

事業の選択と集中

Health事業を売却（24年5月）

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

23

成果についてですが、2020年比での2023年のステータスを記載しております。

まずポートフォリオに関しましては、「選択と集中」です。選択に関してですが、我々は人材紹介事業がやはり非常に収益性が高く、さらに資本効率も高い事業だと思っています。人材紹介事業は日本では我々が非常に強いビジネスですが、アジアにおいては派遣事業に比べると非常に小さいということもあり、我が社が展開している13カ国/地域もれなく、全ての地域で注力していくことを掲げており、2020年比、13% CAGRで成長しております。こちらはコロナにより少し苦戦した部分もありますが、2023年には売上はUS \$ 60millionとなり、人材紹介事業では売上がそのまま売上総利益となりますので、しっかり売上・売上総利益ともに成長しているという状況です。

さらに先ほどご説明申し上げたファシリティマネジメントは、非常に安定的です。ほとんどのコントラクトで10年以上の契約をいただいております。さらにワーキングキャピタルに関しても、基本的にお客様から非常に早いサイクルで支払っていただくので、それほど運転資金が必要な事業でもありません。そういった意味で言うと、非常にROIC向上に寄与するビジネスだと思っており、これに注力するぞということを中計発表のときに申し上げました。こちらはCAGR19%ずつ伸びており、2023年にはUS \$ 800million近い、日本円で言うと1,000億円を超える事業になってまいりました。

同時に選択と集中という中で言うと、売却をしていく事業も必要だということで色々我々の事業の見直しをしました。その中でProgrammed社が持っておりましたオーストラリアのHealth事業、これは主に在宅の、特に障害者の方の介護や高齢者の介護の一部、退役軍人の方の介護の一部、こういった事業を行っていましたが、こちらは売却を完了させております。我々としては今、先ほど申し上げた、Staffingの中でも人材紹介、それからメンテナンスの中でもFMに完全に集中できるようになってきております。着実にこういった事業ポートフォリオの見直しができていると考えております。

## 戦略別重点施策：戦略の柱② 構造改革およびコスト最適化



### 重点施策

### FY23ステータス

C

本社機能の重複をなくし、  
サポート機能を集約して  
**コストを削減**

D

マレーシアの  
シェアードサービスセンター  
(SSC) を活用し、  
**コストを削減**

サポートコスト削減（過去3年）USD



マレーシアSSC活用（過去3年）



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

24

次に構造改革によるコスト最適化ですが、M&A をした結果、色々なところにサポート機能があるという状況でございました。これを完全集約するというので、PERSOL Asia Pacific というリージョナルヘッドクォーターを作り、そのリージョナルヘッドクォーターのもとに全てのコーポレートファンクションを集約するというのをやってまいりました。結果として、FY20 と比較し、サポートコストを約半減させることができいております。これが先ほど見ていただいた収益性の向上にもろに寄与しているという状況です。コスト削減の一環として、人件費が高く、我々のビジネスも大きいオーストラリアのバックオフィスのオペレーションをマレーシアに移管しております。マレーシアは言語のケパビリティが非常に高い一方、コストはオーストラリアに比べると非常に安く、具体的に申し上げますと3分の1くらいになります。2020年には立ち上げとして1人でスタートしたシェアードサービスセンターですが、2023年には178人、直近で恐らく200人を超える社員たちがマレーシアにおり、彼らがオーストラリアの業務を行っています。これがさらにサポートコストの半減に寄与したということをご理解いただきたいと思います。

重点施策

FY23ステータス

E

AIマッチングを  
Career SBUと共同で開発し、  
**人材紹介コンサルタント  
の生産性を向上**

F

自動化ツールや  
プロセス改善ツールを活用し、  
**人材派遣事業の  
生産性を向上**

人材紹介における生産性向上の取り組み

- **dodaのリボンモデルを参考に将来事業モデルを検討**
- **Career SBUと連携し推進**
  - Career SBUのデータサイエンティストと連携
  - APAC ATS（採用管理システム）内のアルゴリズムを強化し、AIオートマッチングの精度を向上
  - シンガポール向けに実装中。マレーシアへも今期中に展開

人材派遣における生産性向上の取り組み

- **Programmed GOのAPAC展開**
- **GOアプリを介したユーザー中心のテクノロジー開発・装着の推進**
  - UI/UX検索機能の強化により、マッチングまでの時間短縮を実現
  - シンガポール、マレーシアに実装済み

Candidate portal

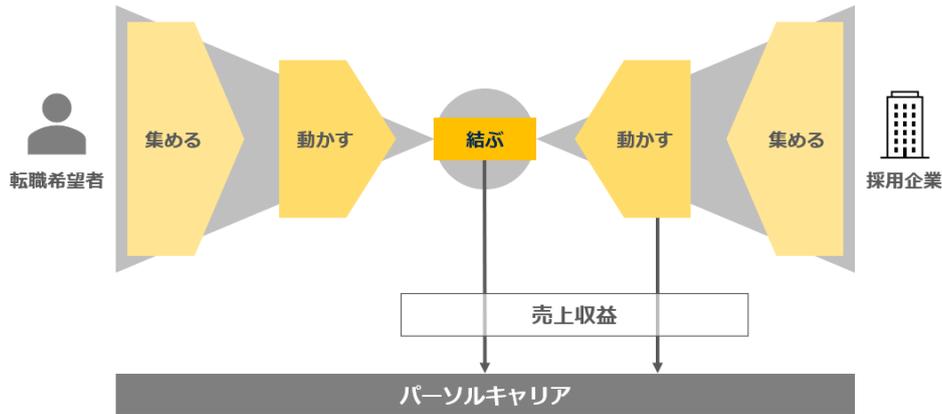


次に DX です。DX はまず人材紹介においては、doda が非常に秀逸なビジネスモデル、AI のマッチングのテクノロジーを持っております。doda のリボンモデルというものを参考に、これは後ほど申し上げますが、ジョブポータルと人材紹介を組み合わせた事業モデルを作るということを今、まさしく doda と連携してやっております。さらに人材紹介のプロセスの中でも重要なのがマッチングと言われる、いわゆるオーダーとキャンデイトを結びつけるものです。これは人を介して行っている限りはなかなか生産性も上がらないのですが、doda には非常に秀逸な AI が搭載されており、今、我々のコンサルタントがマッチングするときに非常に大きな助けになっております。それと同じものを APAC に利用しようと、プロジェクトが組成され、もう 1 年動いており、今、シンガポール等で一部トライアルが既に実行されております。

## 転職ビジネスの基本構造（日本）



- 転職ビジネスの基本構造はリボン図のように示され、新たな採用を希望する企業と、転職を希望する個人のマッチングにより収益を得ている



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

26

doda のリボンモデルは本ページに掲載しておりますが、doda が非常に強いのは、彼らは転職希望者と採用される企業様があったときにそれを結びつけるポータル、いわゆる求人媒体があるという点です。そこでは、お客様が直近どういう求人を載せていらっしゃるのか、どのオーダーに対してキャンディデートがなかなか集まっていないのかなどが全て見る事が出来ます。また、転職希望者の意向、どういう職業に興味を持っているかなどもすべてそこで見る事が出来ます。それをベースに、doda の求人広告としても課金し、尚且つ doda の人材紹介でも課金しているというモデルが確立されている。さらに言うと、色々なデータをベースにコンサルタントが動けるので、ポータルからのデータによって人材紹介の生産性は著しく高くなります。そのモデルを訴求するというを我々はアジアでもやっていきたいと思っており、これをアジアでやっている会社は一つもないので、このモデルを確立すべく、今パーソルキャリアと一緒に動いているということでございます。一枚スライド戻ります。

重点施策

FY23ステータス

E

AIマッチングを  
Career SBUと共同で開発し、  
**人材紹介コンサルタント  
の生産性を向上**

人材紹介における生産性向上の取り組み

- **dodaのリボンモデルを参考に将来事業モデルを検討**
- **Career SBUと連携し推進**
  - Career SBUのデータサイエンティストと連携
  - APAC ATS（採用管理システム）内のアルゴリズムを強化し、AIオートマッチングの精度を向上
  - シンガポール向けに実装中。マレーシアへも今期中に展開

F

自動化ツールや  
プロセス改善ツールを活用し、  
**人材派遣事業の  
生産性を向上**

人材派遣における生産性向上の取り組み

- **Programmed GOのAPAC展開**
- **GOアプリを介したユーザー中心のテクノロジー開発・装着の推進**
  - UI/UX検索機能の強化により、マッチングまでの時間短縮を実現
  - シンガポール、マレーシアに実装済み

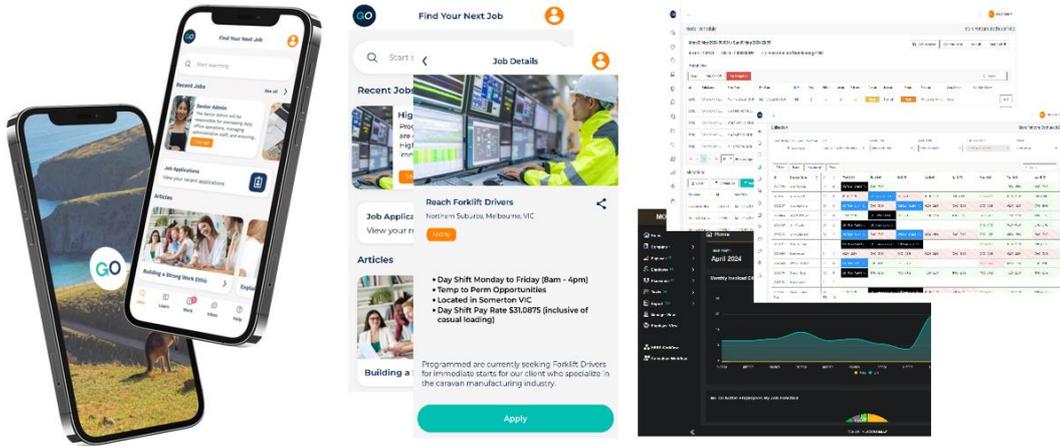
Candidate portal



さらに人材派遣に関しましても、Programmed GO という、Programmed 社がもともと持っておりまして、キャンディデートに対しては主にモバイル、クライアント様に対してはウェブベースのアプリケーションがございます。これを今、シンガポール・マレーシアに展開して、シンガポール・マレーシアの派遣事業の生産性を上げようと考えております。

## GOアプリ

- 顧客、候補者、コンサルタントに向けた、ユーザー中心の人材派遣事業向けアプリケーション
- GO アプリを通じ、候補者は求人者の検索や応募、求人者とシフトの確認、給与の受け取り等を行う



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

27

具体的には、お客様より今は、候補者の方が様々なベネフィットがあります。候補者はこのモバイルアプリケーションをインストールしていただかなければいけないのですが、使っていただくことで、そこで我々が持っている派遣の求人を自分で探し、応募もできます。そこでさらに面倒な調整もできます。それでもし契約が決まった場合に関しては、その後の契約書もそこで結べます。さらにペイロールも全部そこで行われ、給与明細もそこで見るすることができます。これがあることによって、今まで候補者に対して色々コミュニケーションしていたコンサルタントの工数が著しく下がります。こちらがオーストラリアでは実際実行できているので、これを今シンガポール・マレーシアでも導入し、さらに他のアジアの国でもすべて搭載していこうと思っています。ちなみにお客様に関しては、ウェブベースで我々から派遣されているスタッフさんの稼働状況を一目で見る事が出来、タイムシートの承認や今月の請求予定額が見られるといった、ダッシュボードと言われるものがあります。そちらは今、オーストラリアではほぼ 100%のお客様にご活用いただいております。満足度も非常に高くなっております。それをこれからアジアで展開していきたいと思っております。先ほど申し上げたことの繰り返しですが、シンガポールとマレーシアでもトライアルが実施されており、他の国でも展開していくという流れになっております。これは今中計中に全ての国で展開する予定です。

## 財務指標 (USD)



- APAC SBU中期経営計画上のFY25財務目標達成に向け、中計1年目のFY23は予定通り進捗
- 中計財務目標の一つであるFY25 ROIC10%についても、FY23の目標は達成し進捗は順調
- 2年目のFY24も当該中計に即した財務目標を設定、目標達成に向け鋭意推進中

### FY23実績

#### 売上収益

US\$ 2,932 mil

#### 調整後EBITDA

US\$ 69.3 mil

- ・ FY23実績はFY23予算為替レートに基づく
- ・ ヘルスケア事業及びWorkmate事業含む

### FY25 (中期経営計画目標)

#### 売上収益

US\$ 3,080 mil

#### 調整後EBITDA

US\$ 92.7 mil

- ・ FY25予測はFY24予算為替レートに基づく
- ・ ヘルスケア事業及びWorkmate事業含む

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

28

財務目標についてですが、前回中計の時のお話しをさせていただいた時には、2025年に売上収益 US \$ 3 billion、調整後 EBITDA は US\$92 million と申し上げておりました。売上収益に関しては 23 年の段階で US \$ 2.9 billion、調整後 EBITDA は US \$ 70 million 近い状況まで到達しております。元々 23 年に想定していた数字を遥かに超えて達成しているということです。中計では、日本円で 2025 年には 150 億円の EBITDA、さらに営業利益は 100 億円と申し上げておりましたが、為替の影響もあり、すでに 23 年の段階で 100 億円を超える EBITDA を達成しております。このままいくと、24 年には元々日本円で掲げております 25 年の目標に近い数字まで到達出来る進捗であり、業績に関しては非常に順調に推移している状況です。さらに、M & A を重ねてきた結果、非常に ROIC が低いという現状ではありますが、2025 年には ROIC10%を達成すると考えております。これに関しても非常に今順調な進捗でございます、今のところ 25 年の ROIC10%達成はほぼ見えているという状況まで来ております。

## 将来成長の方向性

2030年に向けて

最後に、今後の話をさせていただきます。

## 将来成長の方向性



■ 現中計より先、FY26以降の将来成長については、主に以下の3つの領域での成長・投資を通じ、

2030年を目途にAPAC SBU全体で、  
売上収益7,000~8,000億円\*規模、  
調整後EBITDAマージン7~8%水準を目指す

- ① ファシリティマネジメント事業
- ② 人材紹介事業
- ③ DX投資（dodaモデル海外展開）

\* 前提：US\$1=150円、A\$1=100円

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

30

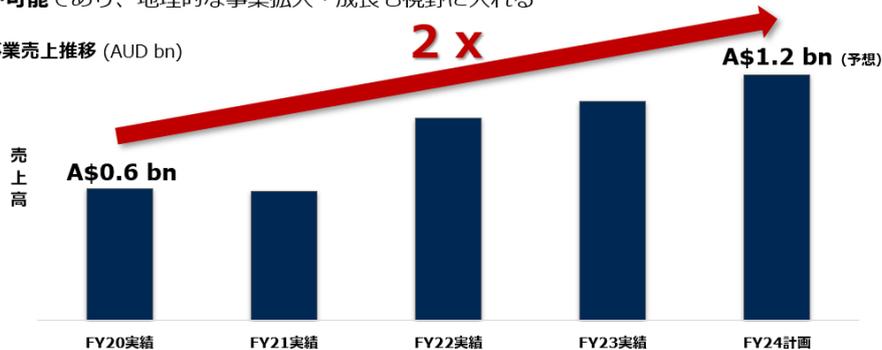
やはり、繰り返し、何のために APAC で事業をおこなっているのかという質問をされるかと思うのですが、我々は先ほど申し上げたように 4,000 億円の規模になり、さらに主要国に関してはほぼトップシェアになっております。ここまで来ると我々人材ビジネスというのは非常にシェアが重要であり、トップに近いシェアを持っているマーケットにおいては、そのままマーケットが伸びると我々も伸びるという状況になってくると思っています。日本でも過去そういったことが起きました。それがこれからアジアにおいても起こってくると思っています。まだまだ給与水準も日本より低いですが、ベトナムやインドネシアでは急速に日本にキャッチアップをできています。マーケットサイズもそれに伴って大きくなっており、私としては様々な主要なマーケットでほぼトップシェアを取っており、マーケットが伸びると同時にグングン伸びていくのではないかと考えています。2030年の段階で売上収益として 7,000 億円から 8,000 億円の規模は決して夢ではないと思っており、しっかり上げていきます。さらに、同時に下に書いてある施策を実施することによって、調整後 EBITDA マージンも 7%~8%まで上げていきます。結果として、その時のパーソルグループの重要な主軸の事業となっていくことが APAC にはできると確信しております。それが APAC の使命だと思っていますし、それが APAC 事業をやる意味ではないかと考えております。これからやっていくことに関しても、あまり今回の中計と変わらず、伸ばしていくのはやはり FM の事業と収益性の高い人材紹介事業だと思っています。人材紹介事業の伸長は調整後 EBITDA マージンを高めていくために非常に重要だと思っています。人材紹介を伸ばすためには、DX 投資、doda モデルの海外展開は極めて重要だと思っており、次期中計はまだ発表していませんが、継続的に 2030 年に向けてこの柱となる 3 つの施策をしっかり実施していくというのが我々 APAC の方針です。

## Key Growth Pillars : ① ファシリティマネジメント事業



- 収益性に加え資本効率も高いFM事業は、APAC SBUの将来成長を支えるキードライバーのひとつ
- FM事業のFY24売上はFY20対比で倍増する見通しで、年率13%を超える成長を実現
- ANZでのFM事業の市場規模は約A\$15bn (1.5兆円\*)。新たなセクター・地域の顧客獲得を推進しシェアを拡大、**2030年にはA\$2~3bn (2,000~3,000億円\*)** 規模への売上の成長を目指す
- 加えて、**ANZで培った事業知見を活かしAPAC各国に進出する事で他のマーケットへのリーチ・展開が可能**であり、地理的な事業拡大・成長も視野に入れる

■ FM事業売上推移 (AUD bn)



\* 前提：A\$1=100円

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

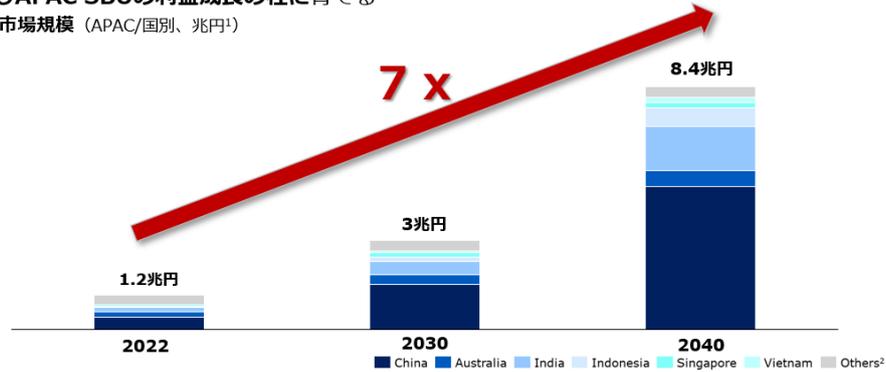
31

まずファシリティマネジメント事業（FM）ですが、市場はどんどん大きくなってきております。2020年比で倍程度になってきている状況で、これはオーストラリアで様々なセクターで官から民へということで、もともと政府が自ら行っていたものが、どんどん今、プライベートセクターに出されているという流れもあると思います。その中でマーケットもどんどん大きくなっており、我々はその中で良いポジションを取っているので、どんどん伸びているという状況です。2024年以降も伸びは期待でき、2030年にはさらに大きなマーケットになると予測しているので、オーストラリアではしっかりFMに注力していきます。FMにおいてはテクノロジーも重要であり、様々な設備管理に関してテクノロジーを持っていなければいけません。管理するためのナレッジについても、我々の40年間の経験における知見がオーストラリアで溜まってきており、今後、設備が増えてくるアジアでも事業展開できるのではないかと考えています。具体的な例としては、今フィリピンなどで、どんどん空港の新設をするという話もあり、フィリピンの政府も設備をどんどん作っていくぞという流れでございます。フィリピンやマレーシアなどの政府から、「Programmedさんはオーストラリアでしっかりビジネスを行っており、様々なナレッジも溜まっている。施設も増え、これまで施設管理を自前で行ってきたが、もう限界だ。お願いできないか。」といったお話を、フィリピン、マレーシア、シンガポールあたりでいただいております。そういった国に進出するとマーケットサイズは下手をすると何十倍になってくると思っており、臆せずしっかりやっていきたいと考えております。

## Key Growth Pillars : ② 人材紹介事業



- APACにおける人材紹介市場は、22年から40年で市場規模が約7倍（年率12%成長）となる試算
  - 現在シンガポールを始めとした複数の国でシェアNo.1のポジションにあるが、**APAC各国の賃金上昇は続き、市場も持続的に成長する環境の中で、事業を拡大させ収益最大化を目指していく**
  - 特に中国のマーケットは大きく、シェア拡大の余地も多分に存在する為、**中国での人材紹介事業を伸ばしAPAC SBUの利益成長の柱に育てる**
- 紹介市場規模（APAC/国別、兆円<sup>1</sup>）



Note1: 1\$=130円で換算; 2: マレーシア、タイ、韓国、台湾  
Source: 社内資料、各種業界レポート、公開情報、Expert Interviewなどから作成

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

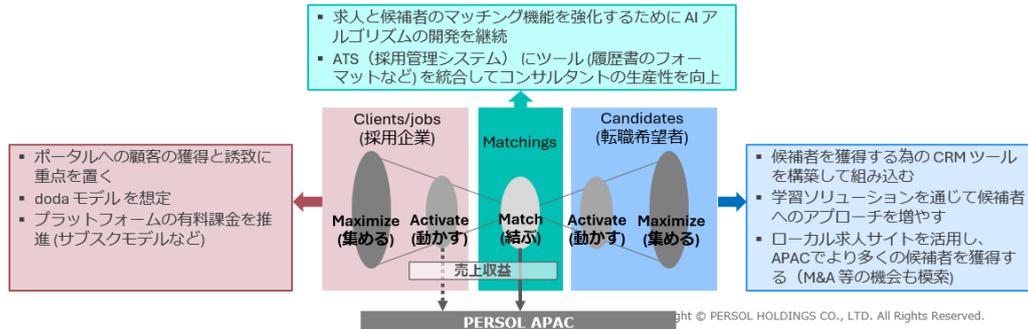
32

次に人材紹介事業です。人材紹介に関しては、ナチュラルに人口も伸び、給料も増えていくので、フィーが日本ほど取れないとしても、マーケットサイズはどんどん大きくなっていきます。日本とは比較にならない伸び率でアジアは伸びていきます。特に中国はどんどん伸びていくと思っています。我々は今、中国においては400人のコンサルタントを抱えておりますが、これを1000人、2000人の規模にしていくことは容易だろうと思っていますので、それをやりつつ、他のマーケットに関してもしっかり人材紹介を伸ばしていくことをやっていきたいと思っています。

### Key Growth Pillars : ③ DX投資 (dodaモデル海外展開)

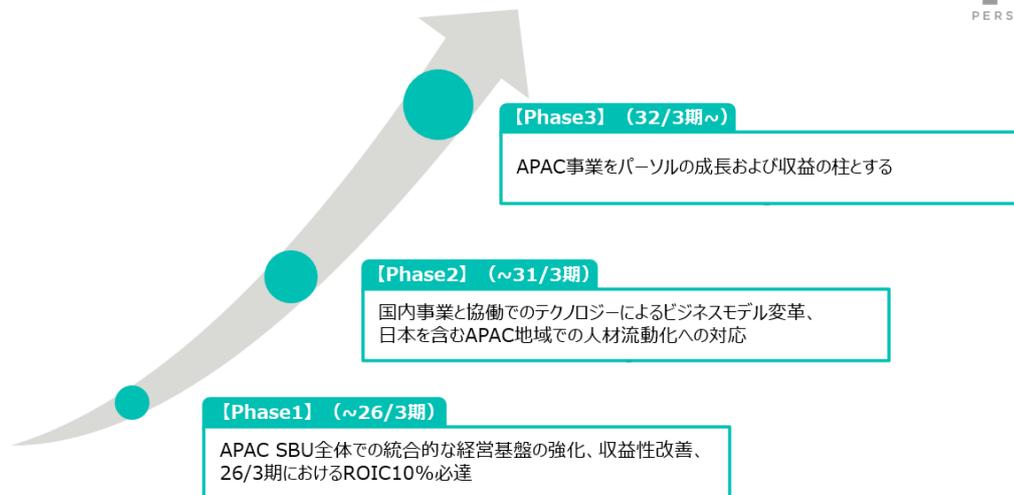


- DX/Tech戦略上の主要施策のひとつは、dodaモデル (=人材紹介+ジョブポータル) のAPACへの展開。大規模な候補者と顧客データベースの獲得、オートマッチングの拡大により、効率と収益性の最大化を目指す
- 日本ではこのモデルが存在し収益性も高いが、海外ではこのモデルは確立されておらず主要なプレイヤーも存在しないのが現状
- dodaモデルを導入する事で個人や顧客がポータルから流入しマネタイズポイントも増え、大幅な生産性向上と売上成長が期待できる
- 最終的には**APACにて候補者・顧客/求人・マッチング機能を最大限に活用出来るモデルを目指す**



それを踏まえて言うと、先ほどもお話したように、DX 投資は肝になると思っています。今のいわゆる労働集約的なマニュアルな人材紹介だけやっていても、当然その人材紹介の収益性は高いですが、日本ほどの収益性は見込まれない。その中でいうと、やはり求人広告と組み合わせた人材紹介、さらに人材紹介に関してもマッチング等に関してAIを搭載していく、あるいは他のプロセスに関しても様々な技術を搭載していくことによって、今の人材紹介のプロセスを半分以上デジタル化していくことができると、今の我々のコンサルタントの生産性は倍になっていきます。さらに、APACでは我々は求人広告を自前で持っていないため、多額なお金を他社の求人広告媒体や LinkedIn にお支払いしています。もし doda モデルができると、そこのお金もセーブできます。さらにそこからマッチングのための非常に貴重なデータが入ってくると考えると、これを構築することによってマーケットが伸び、さらに収益性、生産性が向上するということが期待できDX と人材紹介の成長という 2 つを組み合わせると DX 投資を進めながらしっかりやっていきたいと思っています。これがまさしく EBITDA マージン向上のキーになると思っていますので、ここは日本側としっかり連携をしてやっていきたいと考えております。

## 中長期成長シナリオ Future Initiatives in the APAC SBU



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

35

中計の成長シナリオも今までお話してきたとおりですが、まずは今中計において ROIC10%、こちらは先ほど申し上げましたが、色々な努力をした結果、ほぼ見えてきております。さらに収益性も改善してきております。これをやり切って、次期中計においては、今はもう既にやっておりますが、先ほど申し上げた国内事業、特にパーソルキャリアの doda と協業して、doda モデルをしっかりアジアで展開していく。それによって人材紹介に関しての DX を展開し、さらにトップシェアの立場をしっかり固めるということを次の期でやっていきます。さらにその先に関しては APAC 事業だけでも何兆円という売り上げの事業にしていくことを考えたいと思っております。これが中長期の APAC SBU の戦略となります。

以上が APAC SBU のビジネスオーバービューでございました。

ご静聴ありがとうございました。