

APAC SBU Business Overview

IR Day

July 2024



2023.5月発表

「中期経営計画2026」資料より抜粋

事業の位置づけと経営方針

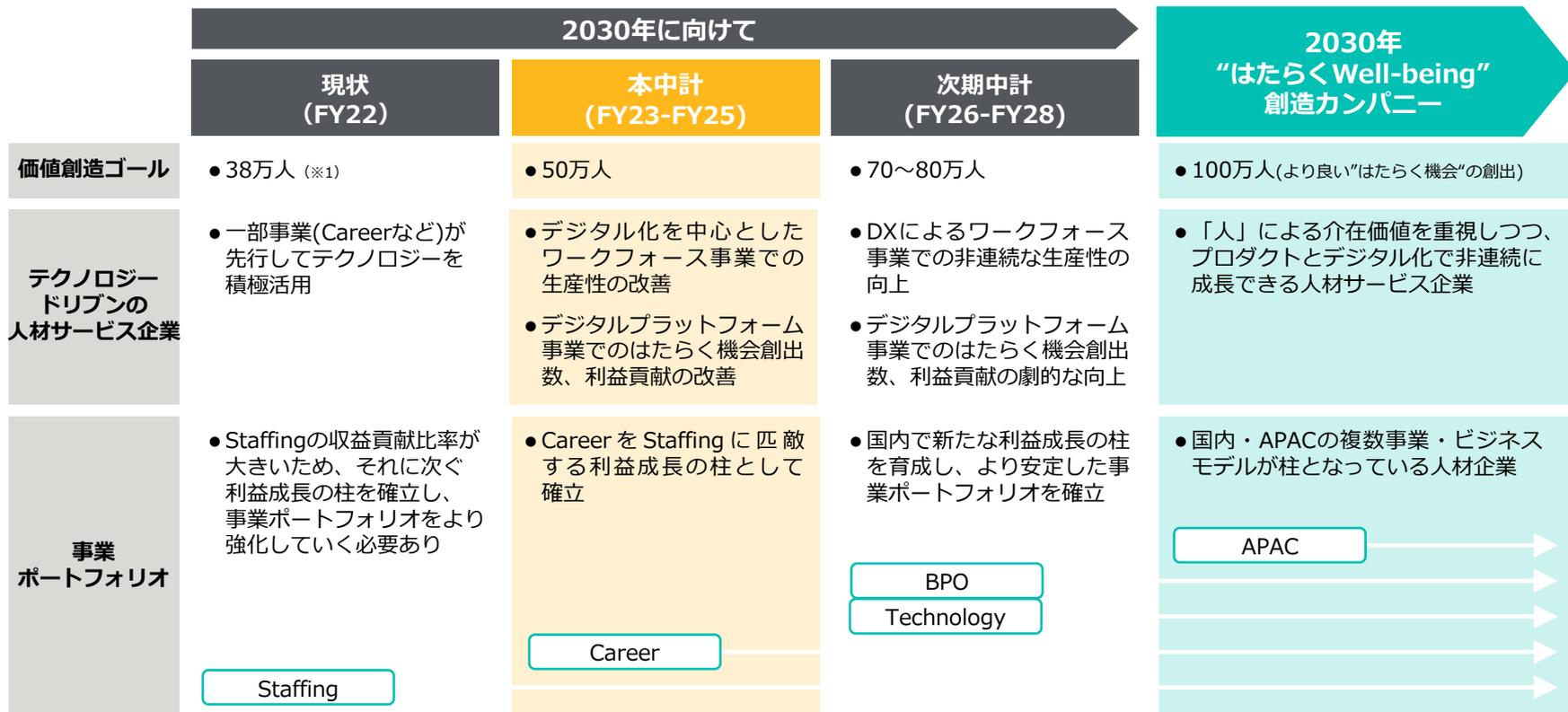
各事業の位置づけと経営方針は下記。

特に、本中計では、Career SBUとBPO SBU、Technology SBUを注力領域として積極投資する

グループの屋台骨 グループの成長基盤であり続ける	Staffing	<ul style="list-style-type: none">- 長期的に事務派遣市場の縮小可能性もあるが、シェア拡大による成長を目指す- 顧客との関係性強化により、グループ成長に貢献する
利益成長の柱 積極的な投資で、中長期的に大きな利益成長を狙う	Career	<ul style="list-style-type: none">- 転職関連市場が拡大する中で、市場成長率を上回る成長を目指す- 中長期の事業成長や競争優位の獲得に資する投資を継続的に行う
	BPO	<ul style="list-style-type: none">- 人材派遣の顧客基盤を活かしながら、市場成長率を上回る成長を目指す- 大規模投資により、主に業務変革力を獲得する
	Technology	<ul style="list-style-type: none">- 高付加価値人材の大規模採用/育成の基盤強化、及び営業力の強化により請求単価の向上を図る- 中長期の競争優位獲得のために大規模採用を継続的に行う
飛躍に向けた基盤強化 収益改善を行い、25年度以降大きな成長投資を可能にする	APAC	<ul style="list-style-type: none">- 株主価値の向上に資する水準までの収益改善を達成する- 量的拡大投資は収益改善後に実施する
未来への投資 一定の投資枠を確保した中でR&Dを行う	R&D	<ul style="list-style-type: none">- 一定の投資枠を確保し、“はたらくWell-being”に関連する事業の探索・創造をする

2030年に向けて

本中計の最終年度（FY25）には50万人、2030年には100万人を目指す



※1 最新版の暫定値であり変動可能性あり



Work and Smile

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



アジア **13** カ国/地域
売上高 **4,100** 億円

- 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）

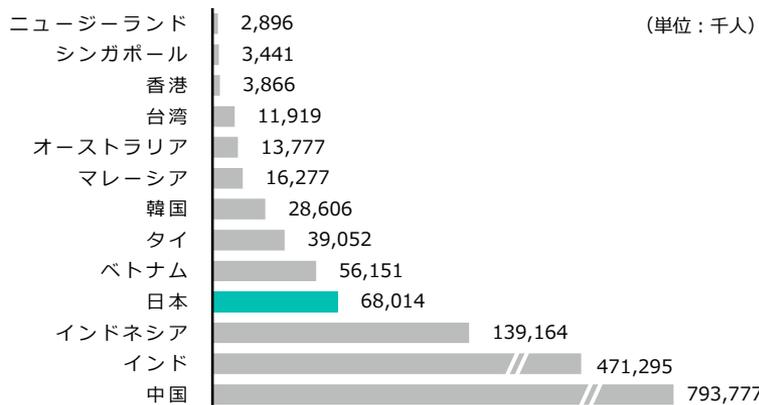
10,000人の多様な国籍、バックグラウンドの社員が在籍

APAC地域における人材サービス市場



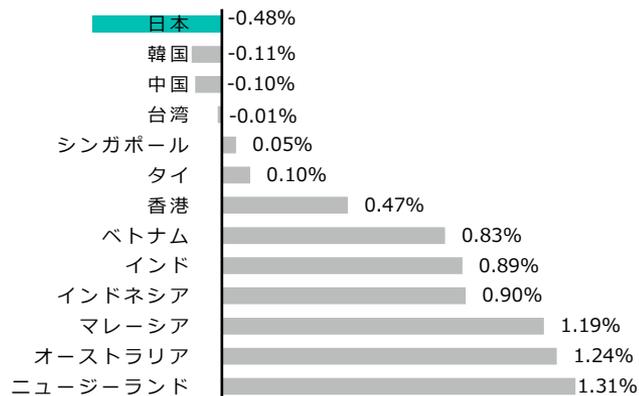
- 展開する13カ国/地域の総人口は35億人
- APAC地域の労働力人口は、全世界の約50%を占める
- 世界で最も賃金が増加し、労働者の流動性が高い地域

労働力人口（2021年）



■ APAC地域の労働力人口は全世界の約50%を占める

平均人口増加率（2022-2025年）



■ 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

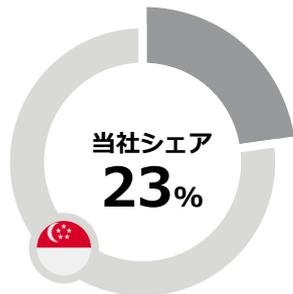
APAC地域におけるPERSOLのシェア



■ 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

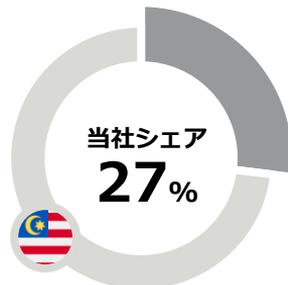
シンガポール



人材サービス
市場規模 **1,680**億円

- 市場シェアは23%で**No.1**
- 政府が経済成長の原動力として、人材サービス業界にも多くの機会を創出しており、その**公共部門**への重点的な取り組みが奏功

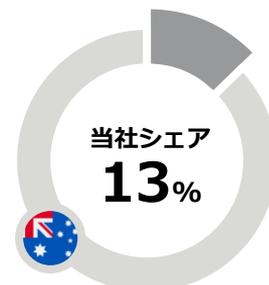
マレーシア



人材サービス
市場規模 **650**億円

- 人材派遣および業務委託ビジネスを得意とし、市場シェア**No.1**
- シンガポールと同様、**公共部門**は経済成長を促進
- 特にASEANの介護都市発展のための看護師育成計画により、さらなる成長の可能性

オーストラリア



フィールド系スタッフ
派遣市場規模 **5,920**億円

- **業界Top Tier 企業**の一社として、多くの顧客に優先して選択されるサプライヤー
- **フィールド系スタッフ派遣**需要は、自動化やサービス産業へのシフトの影響があるものの、2025年までに労働力人口が4%増加し、着実に成長する見通し

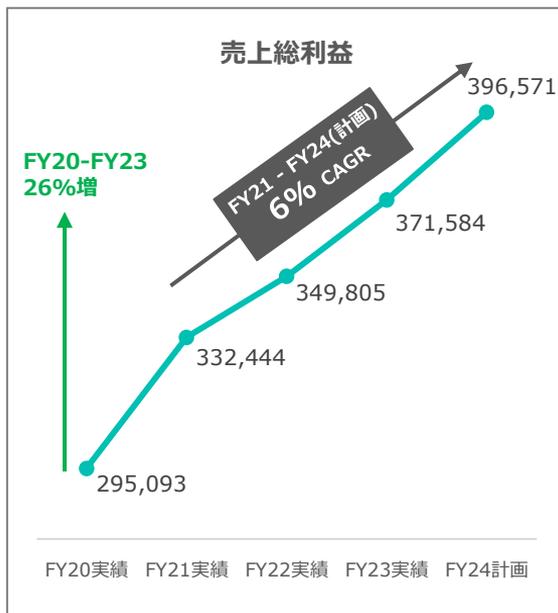
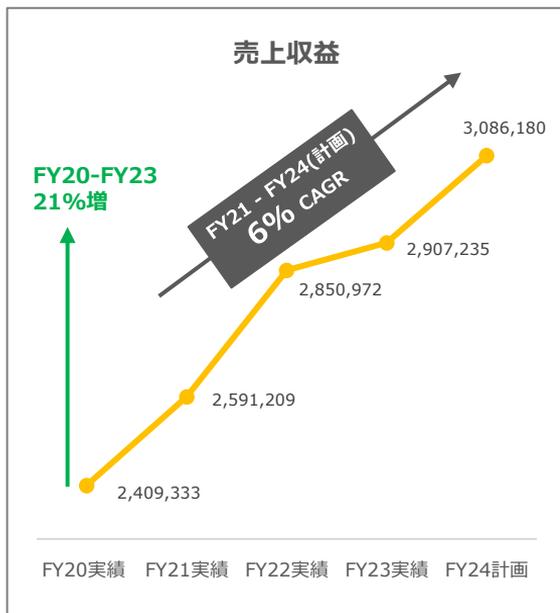
出所: シンガポール/マレーシア: ACRA/SSMによる会社財務諸表、SIALレポート、社内企業分析/ ANZ地域: IBIS World レポート、プレス検索、McKinsey Expert Interview

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

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

(US\$ '000)



*FY20からFY22は1月から12月の実績。FY23以降は決算期を変更した事に起因し、4月から3月の実績を記載

**営業利益は減損を除く

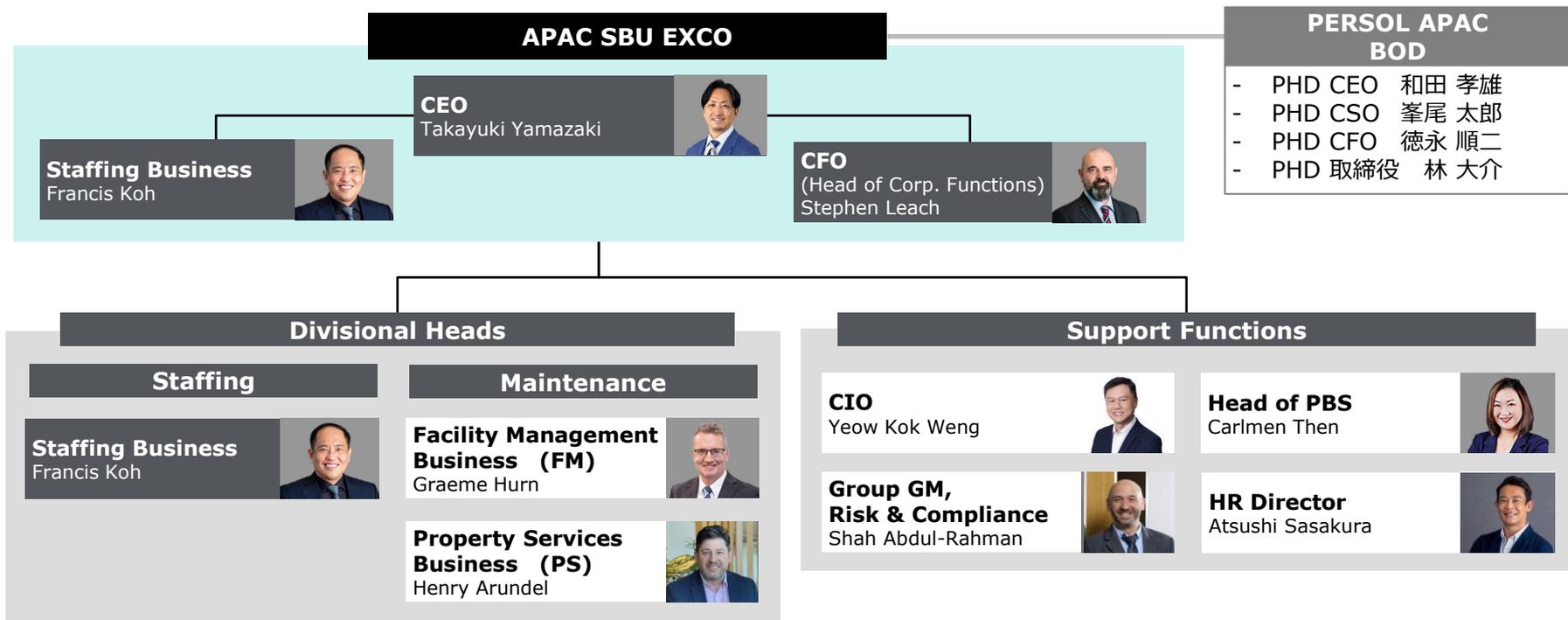
APAC SBU 事業概況

Asia Pacific SBUの事業内容と業績トレンド

APAC SBU マネジメントチーム



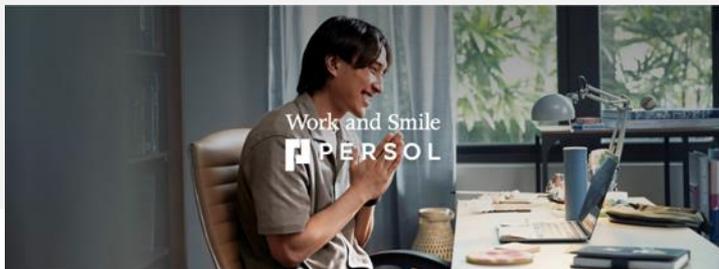
- 22年2月のPERSOLKELLY株式追加取得を経て、マネジメントはPERSOLKELLY社、Programmed社の垣根なく、APAC地域横断で統括する構造へシフト
- 経営陣は、多様なバックグラウンドを持つ経験豊富なプロフェッショナルで構成



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、コンシェルジュサービス等
- 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



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マーケット全体を通じて、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

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

SBG3 (VN, TH, ID, TW)

紹介事業の生産性を向上させるとともに、派遣事業を拡大するための強固な事業基盤とプロセスの構築を目指す

SBG1 (SG, MY, IN)

各種イノベーションの受容や様々なコラボレーションを促進する事で、持続可能なビジネスモデルの開発を推進

BTI Executive Search

BTIES APAC

高効率なコスト構造を実現し生産性を向上させ、更なる顧客獲得に注力

SBG1 (AU, NZ)

紹介・派遣両事業の生産性向上を図りつつ、更なる顧客基盤の拡大を目指す



PERSOLKELLY CONSULTING

Korea + PCG APAC

SBG4 (KR, PCG* APAC)

PCG及び韓国でのプレゼンス強化と新たなビジネスチャンスの模索

* PCG : 人材コンサルティングサービス

SBG2 (CN, HK)

強力なリーダーシップの下、事業基盤を整え規模拡大に適した構造を構築、成長を促進させる

SBG5 (Industrial, Infrastructure, Training)

無駄のない事業構造とプロセス強化、効率的なコスト管理、及びオーダーからアサインまでの所要時間短縮

SBG6 (Energy & Resources)

クイーンズランド州での成長ストーリーの構築と事業展開の拡大

Maintenance Business



OL

- **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



Water/
Utilities



Social
Housing



Education



Corrections



Airports



Industrial



Government



2,641,600

KM² OF WATER
NETWORKS



70+

YEARS OF
EXPERIENCE
Established in 1951

52

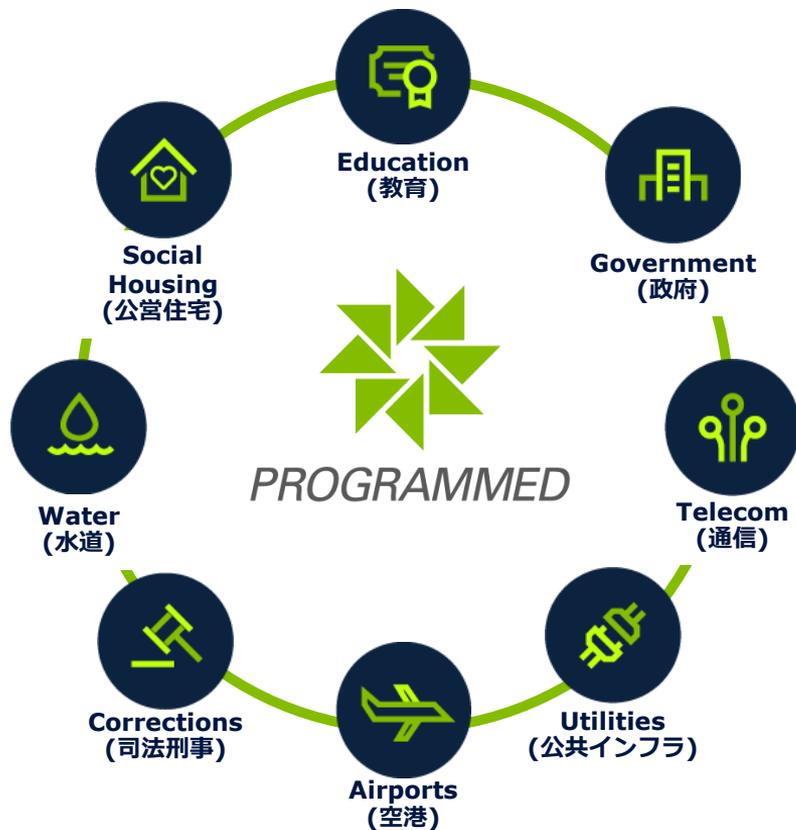
BRANCHES
*Across Australia
and New Zealand*



25,424,373

SQM OF
AIRPORTS





■ 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

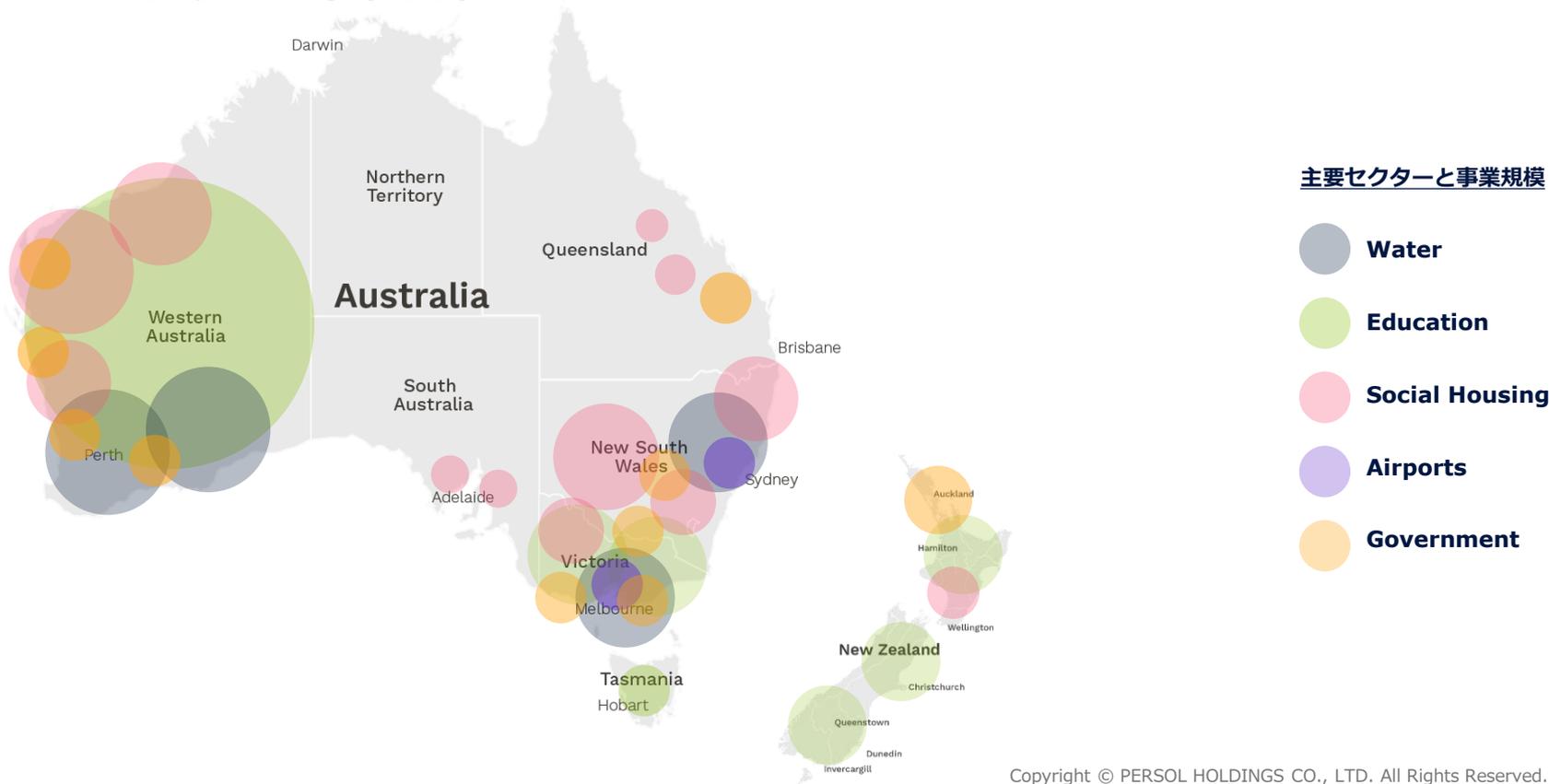
■ 成長戦略

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

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





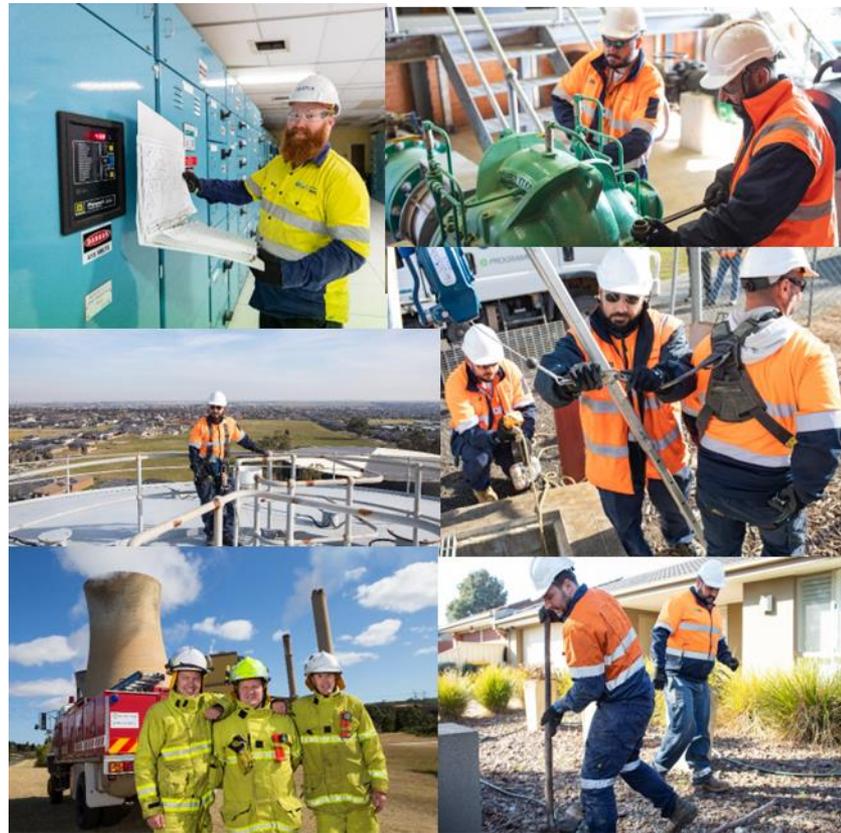
Water / Utilities

■ 水道・公共セクター

地域の広範囲の住民に対して、水道、電気、その他の日常的な公共インフラの提供に際し、不可欠なサービスを提供する企業セクター

Programmedの提供サービス (水道セクター)

- 顧客資産ポートフォリオ全体にわたる大規模な水道網の保守サービスの提供
- 大規模な運用拠点、浄水場、下水処理場への施設管理の提供
- サービスには、小規模および大規模の資産管理・運用サービス（資産の再調達・修繕計画等含む）、技術サービス、スペアパーツおよび在庫管理、サプライチェーン管理、施設管理、消防サービス、標識および仮設フェンス設置、消防安全およびセキュリティサービス、事後的・計画的な保守対応、宅地エリアの水道および下水道網の修繕を含む





Education

■ 教育セクター

学生寮を含む、初等教育、高等教育、大学・専門教育向けの各種施設・設備・敷地整備等を提供するセクター

Programmedの提供サービス

- 計画的な予防保守および都度発生する修繕・メンテナンス対応、施設インフラの中長期修繕計画の策定
- サービスには、小規模および大規模の改修工事プロジェクト、安全評価、緊急管理サービス、教室等の内部学習環境の改善（電気、断熱、照明など）、設計・建設、工事予算・保守計画等、必要に応じてすべての教育施設や学生寮のインフラ管理を含む





Social Housing

■ 公営住宅セクター

低所得層向けの賃貸住宅の提供を担うセクター。
家庭内暴力、経済的・身体的障害等により、安定した住宅の確保に困っている人向けのサービスを提供するセクター

Programmedの提供サービス

- 計画的な予防保守および都度発生する修繕・メンテナンス対応、資産管理・修繕計画のための物件状態評価
- サービスには、エネルギー効率・空き地の入居管理、アップグレード工事・小規模な改築工事、敷地および共用エリアの清掃、法令対応・建物の基本サービス、樹木の伐採/剪定、屋根・下水道および雨どいの修理、外壁シート張りおよび関連工事、サプライチェーン管理、入居者の経済支援・職業訓練プログラムの提供等を含む





Airports

■ 空港セクター

航空産業の一角を為す空港セクターは、航空旅行に直接・間接に関わるインフラ、運営活動、それらを支援する企業群から構成。空港周囲の関連企業のオフィスが入居するビジネス街区も含む

Programmedの提供サービス

- 計画的な予防保守および都度発生する修繕・メンテナンス対応、施設・設備の中長期修繕計画の策定、すべてのターミナル、貨物およびビジネスエントランスパークへのヘルプデスクサービスなどのメンテナンスサービス
- 24時間365日、当社の現地サポートチームと当社手配の認証を受けた請負業者（サブコントラクター）のネットワークによってサポートを実施
- サービスには、小規模な改修工事プロジェクト、土壌インフラのメンテナンス、低電圧電気設備のメンテナンス、内部配管サービスを含む





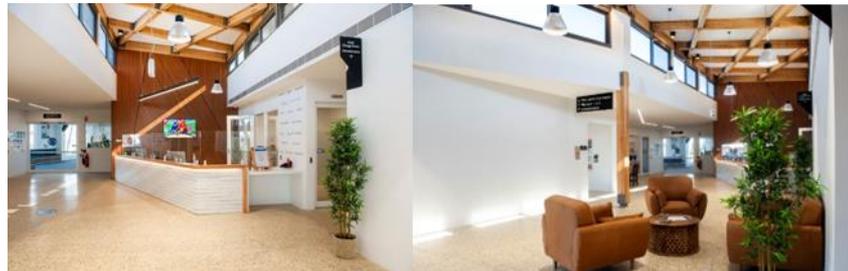
Government

■ 政府セクター

地方・州政府により、地域の住人・企業に不可欠なサービスを提供するセクター。社会福祉、学校、宅地計画、ゴミ収集、裁判所等に加え、許認可取得、事業支援、登記サービス、害虫駆除等も含む

Programmedの提供サービス

- 市議会管轄区域内の多数の建物施設に対するメンテナンスサービス
- 市役所、コミュニティセンター、図書館、フィットネスセンター、オフィスビル、公園、墓地、公共プール、トイレ、保育所、司法施設等が対象
- サービスには、施設の中長期修繕計画の策定、小規模および大規模の修繕工事、ヘルプデスクサービス、建築設計と計画、サプライチェーン管理、関連敷地のメンテナンス、施設の清掃、ゴミ収集と処分、街路景観のメンテナンス、裁判所向けの情報サービス等の管理・運営を含む



中期経営計画 事業戦略進捗

2023年4月-2026年3月

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

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



FM事業 売上成長（過去3年）USD



事業の選択と集中

Health事業を売却（24年5月）

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

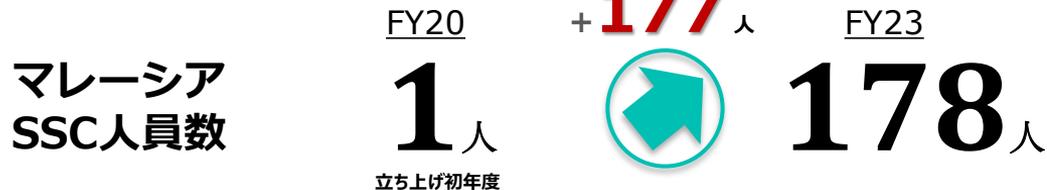
マレーシアの
シェアードサービスセンター
(SSC) を活用し、
コストを削減

サポートコスト削減（過去3年）USD



コーポレート機能集約が飛躍的に進捗、FY20比では半減を達成

マレーシアSSC活用（過去3年）



業務移管が進み、比較的人件費の高いAU側での人員圧縮が可能に

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

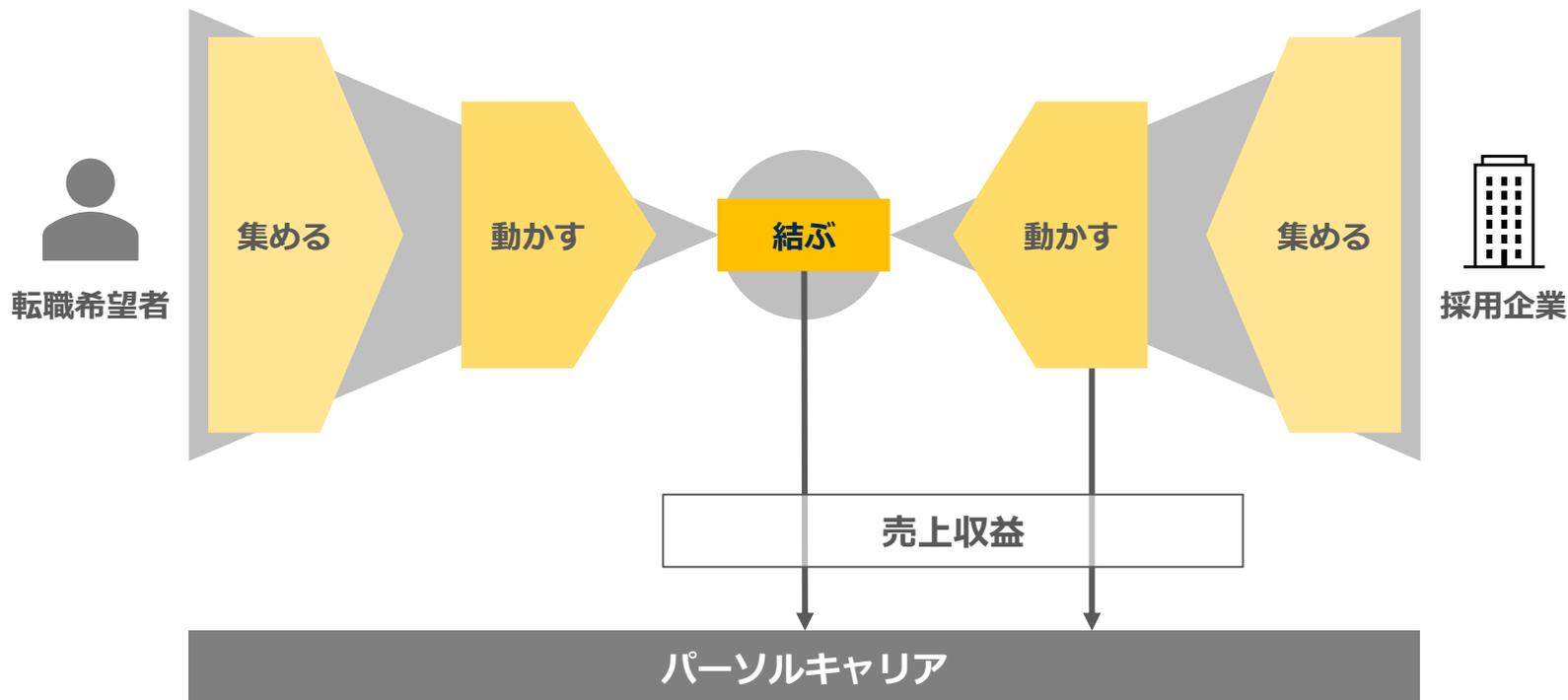
人材派遣における生産性向上の取り組み

- **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

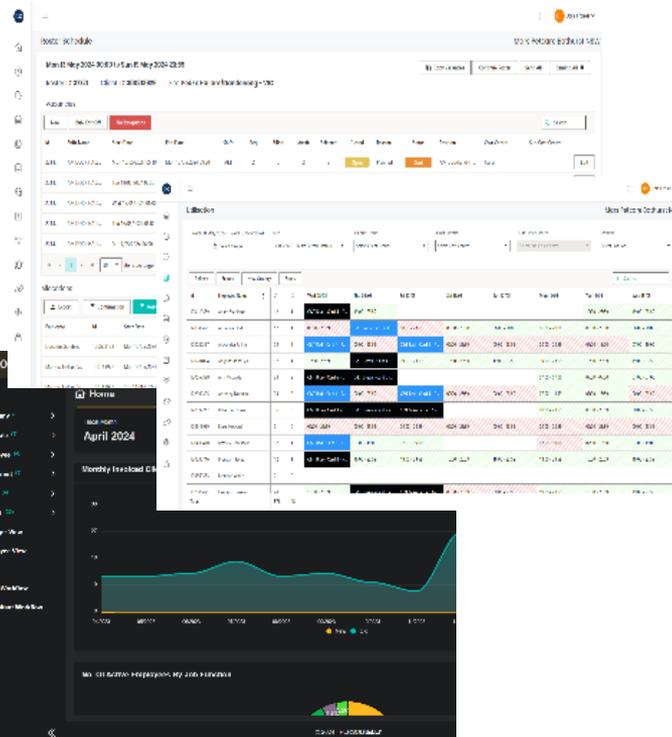
Candidate portal



- 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



- 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、求人とシフトの確認、給与の受け取り等を行う



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事業除く

将来成長の方向性

2030年に向けて

- 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

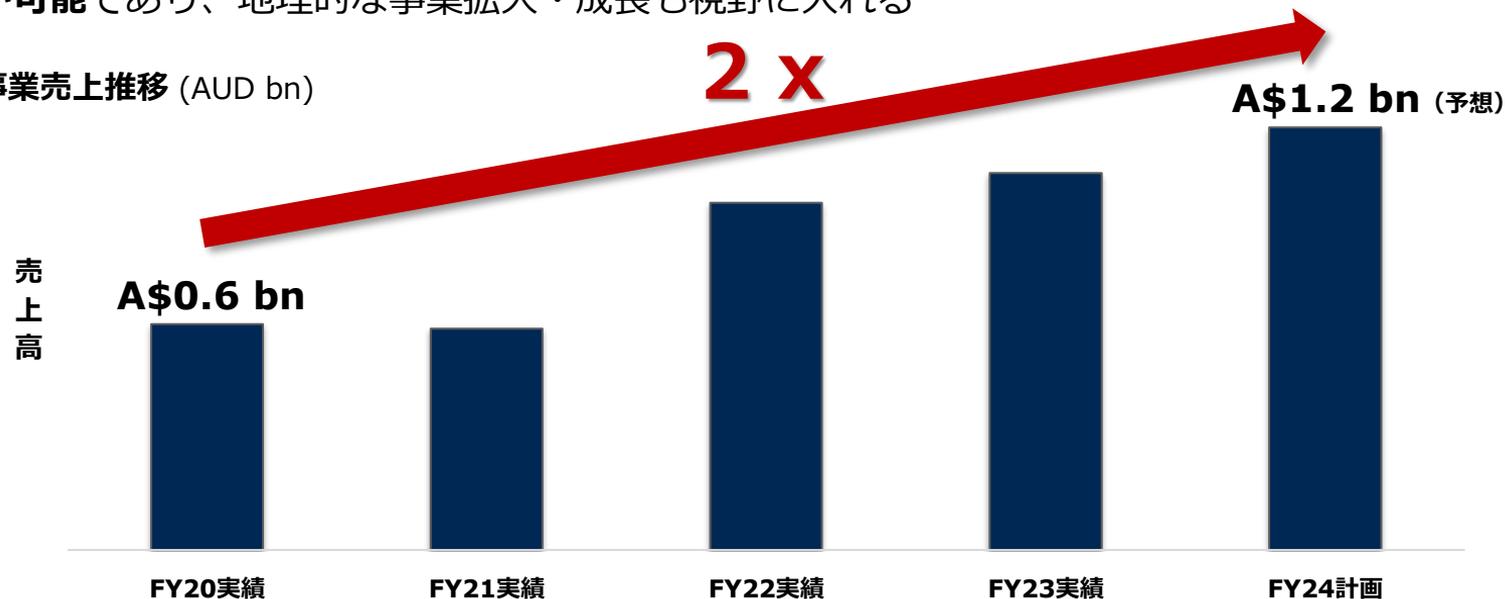
- ① ファシリティマネジメント事業
- ② 人材紹介事業
- ③ DX投資（dodaモデル海外展開）

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

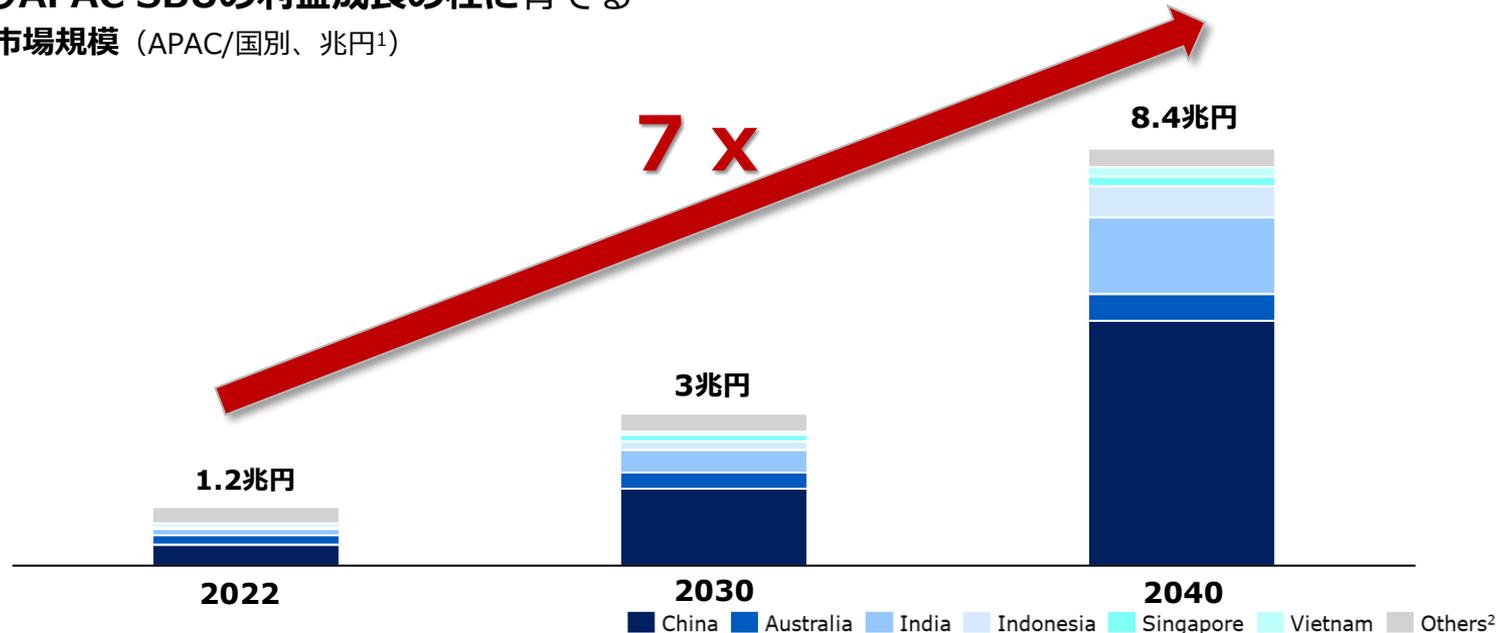
■ FM事業売上推移 (AUD bn)



* 前提：A\$1=100円

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¹）

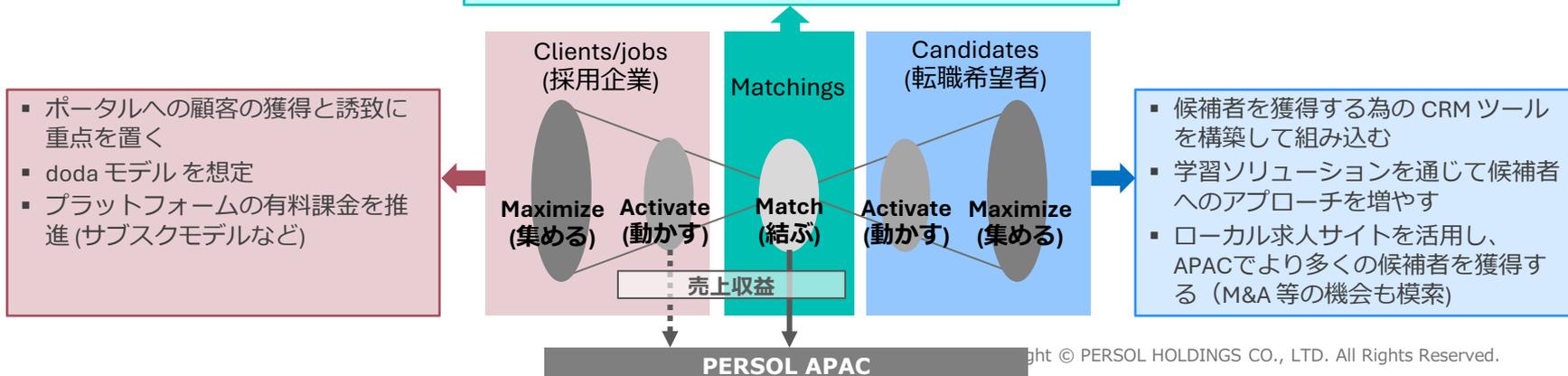


Key Growth Pillars : ③ DX投資 (dodaモデル海外展開)



- 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**

- 求人と候補者のマッチング機能を強化するために AI アルゴリズムの開発を継続
- ATS (採用管理システム) にツール (履歴書のフォーマットなど) を統合してコンサルタントの生産性を向上

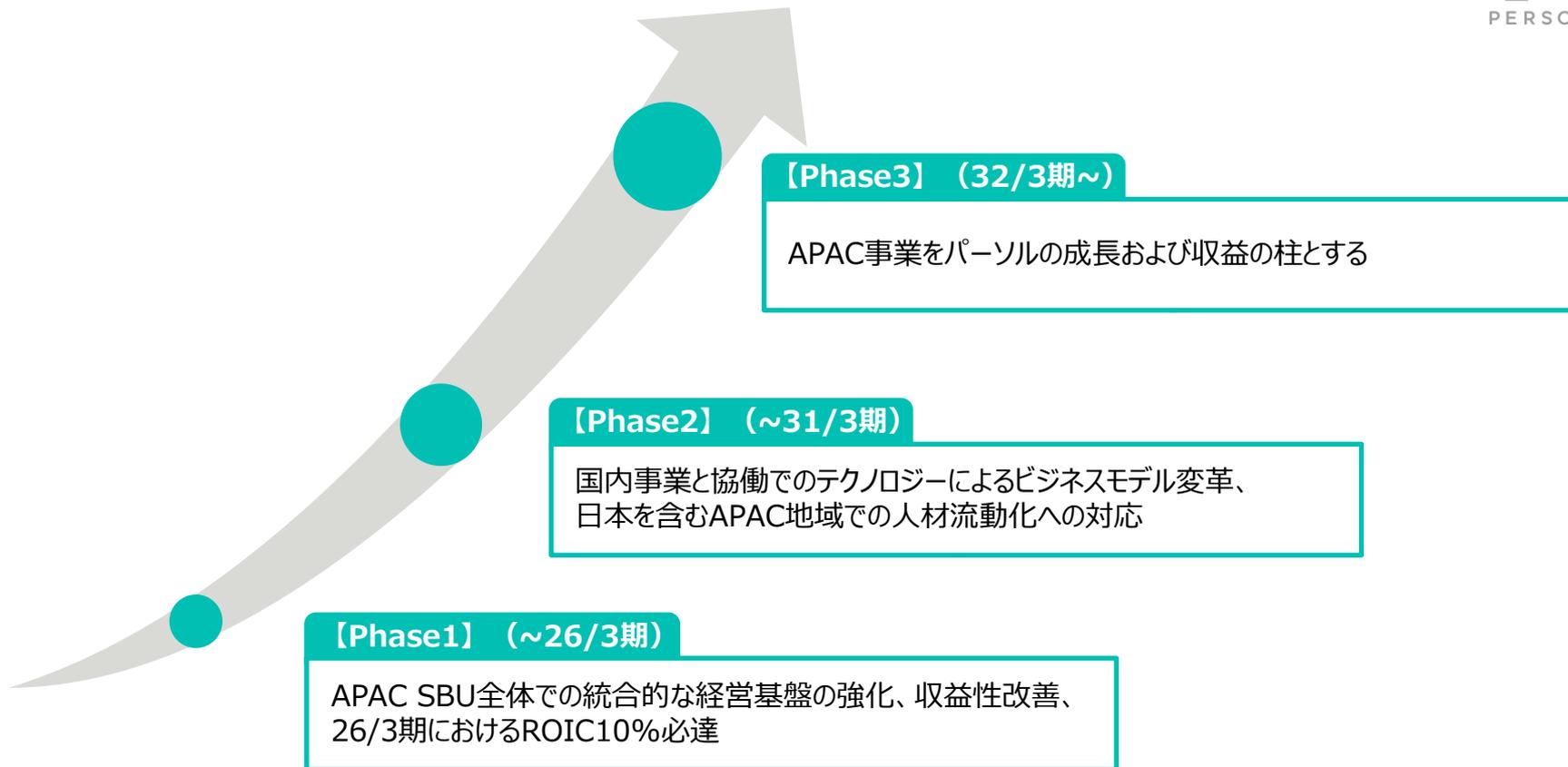


WHY Now? : Disrupt ourself before we get disrupted

- ここ数年、APACマーケットにおける求人サイト運営者は、彼らの持つ大規模な候補者・顧客データベースを活用した人材紹介サービスの提供の検討を開始。エージェント事業への参入を模索
- 加えて昨今、候補者獲得の為にマーケティングコスト（候補者データベースを持つ求人サイト運営企業に支払う候補者獲得の為に費用が中心）が上昇傾向にある
- **独自の候補者・顧客データベースを構築・拡大する事により、マーケットの変化に対応・リード出来る事業構造にシフトさせ、APACマーケットでの将来の更なる事業成長に繋げる**

Players	<u>Job board</u> 求人掲載 (focusing on Clients)	<u>Agency</u> 人材紹介 (focusing on Matching)	<u>Sourcing</u> 候補者獲得 (focusing on Candidate)	<u>Revenue model</u> 収益モデル
				<ul style="list-style-type: none"> • エージェントやクライアントからの候補者獲得や求人掲載に伴う報酬 • エージェントとしての紹介成約報酬
	←		→	<ul style="list-style-type: none"> • エージェントとしての紹介成約報酬
	←		→	<ul style="list-style-type: none"> • エージェントとしての紹介成約報酬

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





**Thank
You**

はたらいて、
笑おう。



PERSOL

当資料取り扱い上の注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が2024年7月4日現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる場合があります。

本資料に含まれる数値、指標は、当社グループの経営成績および財政状態に関して、適切な理解を促進する事を目的として開示しており、すべての数値、指標が監査法人による監査またはレビューの対象ではない点にご留意ください。