



IR-DAY説明資料 Technology SBU

Day1
2024.7.2

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

パーソルホールディングス株式会社

2024 年 7 月 2 日(火)開催

IR DAY DAY1 Technology SBU 事業説明 書き起こし

【執行役員 Staffing SBU 長 正木】

Technology SBU の責任者をしております 正木と申します。

目次



1. 与件

2. Technology SBUの存在意義（パーソルグループにおける役割）

3. Where to Play

4. How to win

5. Appendix

6. Q&A

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

本日の目次として5つ用意させていただいております。

1 つ目が与件、2 つ目がテクノロジーSBU の存在意義とパーソナルグループでの役割、3 つ目が我々は何者なのか、4 番目はどうやって勝つのか、です。5 番目は 我々が実現したこと、です。

Technology SBUへの与件（事業責任者としての理解）



与件		Answer
1	技術派遣業界において、5位に位置し成長は途上	営業利益成長率で競合優位(Organic比較)に立つ
2	競合との差別化要因・強みとは	パーソルグループ顧客基盤、 競合より高い請負比率 など（詳細後述）
3	Technology SBUのグループ価値（シナジー）とは	グループ内外の生産性向上に寄与
4	Technology SBU内の各事業の相関関係・役割とは	生産性向上という新たな市場創造に向けて まずは ハードとソフトの融合 、および シームレスなエンジニアのキャリアジャーニーの実現
5	収益性の向上施策は	これまでの投資フェーズから刈取りフェーズへ移行し、 グループの柱への準備として投資(上流工程の新設/事業再編/報酬改善/育成環境構築/採用費用・体制強化など)を実施

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

3

Technology SBU の与件です。与件はこの 5 つではないかと思っております。

1 つ目について、技術者派遣業界においては、5 番目に位置しています。投資家の皆様は、「なぜ成長途上のパーソルになぜ投資しなければならないのか」と、こんな疑問を持っていると思っております。

2 つ目が競合との差別化、どんなところが強いのかです。

3 つ目がテクノロジーSBU のグループの価値です。

4 つ目がテクノロジーSBU 内での各事業の相関関係です。ここではサブセグメントの説明をします。

5 つ目が収益性の向上の施策についてです。

これらの回答を、エグゼクティブサマリーとして先にお見せします。

1 つ目は、業界 5 位として、ライバル会社に営業利益率、営業利益額の成長率で、オーガニックにライバル会社に勝っていきたいと思っております。

2 つ目の 競合との差別化は、パーソルのグループ基盤を活用し、競合よりも高い請負比率をもって、我々は競合技術者派遣会社に勝っていきたいと思っております。

3 つ目は グループのシナジーとして、パーソルの主要事業である Staffing SBU の基幹システムの開発を行っており、Staffing の生産性向上に我々が寄与しております。そのノウハウを使って、社外のお客様の生産性向上にも実現したいと思っております。

4 つ目は、テクノロジーSBU 内での各事業の相関関係ですが、後ほど説明させていただきます生産性向上をキーワードに、新たなる市場創造が出来てくると思っております。ハードとソフトのエンジニアが融合し、シームレスにエンジニアのキャリア実現を実現しながら、お客さまの生産性向上に寄与していきたいと思っております。

5 つ目が収益性の向上施策です。

2023 年、2024 年は成長の為の投資期間であり 2025 年から刈り取り時期になります。

グループの利益の柱の準備として、上流工程の新設、そして事業再編を行います。

目次

1. 与件

2. Technology SBUの存在意義（パーソルグループにおける役割）

3. Where to Play

4. How to win

5. Appendix

6. Q&A



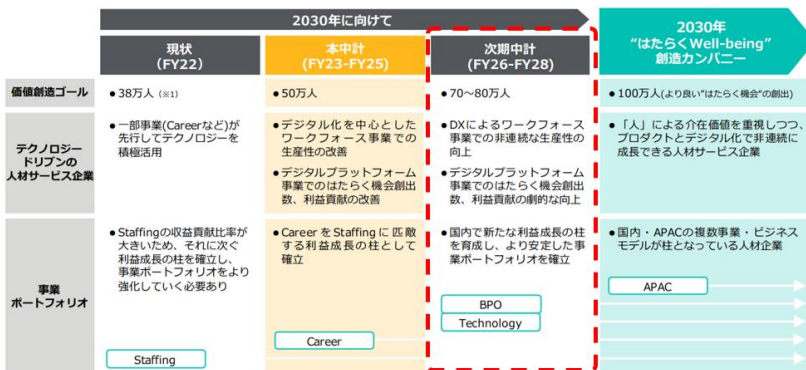
Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

Technology SBUの存在意義（パーソルグループにおける役割）



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

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved. 9

注)パーソルグループ中期経営計画2026資料より抜粋

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

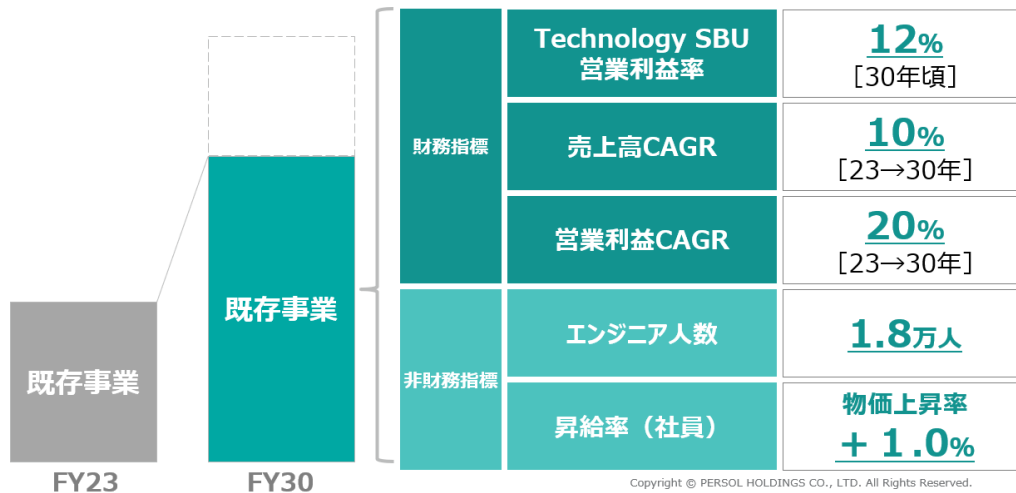
5

パーソルグループでの我々の役割は、現中計の最終年度 2025 年度までは Career SBU の成長が全体成長を牽引し、我々は投資の期間に当てさせていただいています。2026 年から 2028 年にいよいよ投資の回収を迎え、2030 年度には後ほども説明させていただきます営業利益率 12%、これを達成していきたいと思っています。

本日のメインスコープ

目標

(市況および当SBU体制等の前提変更がない場合)



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

6

本日のメインスコープとして、2030 年までに我々が実現したいことは、2030 年には営業利益率 12%、そして売上高の CAGR は 10%を維持し、営業利益額の CAGR は 20%を実現していきたいと思っています。

非財務指標では、エンジニア数は現在約 1 万人ですが、これを 1 万 8000 人を目指します。

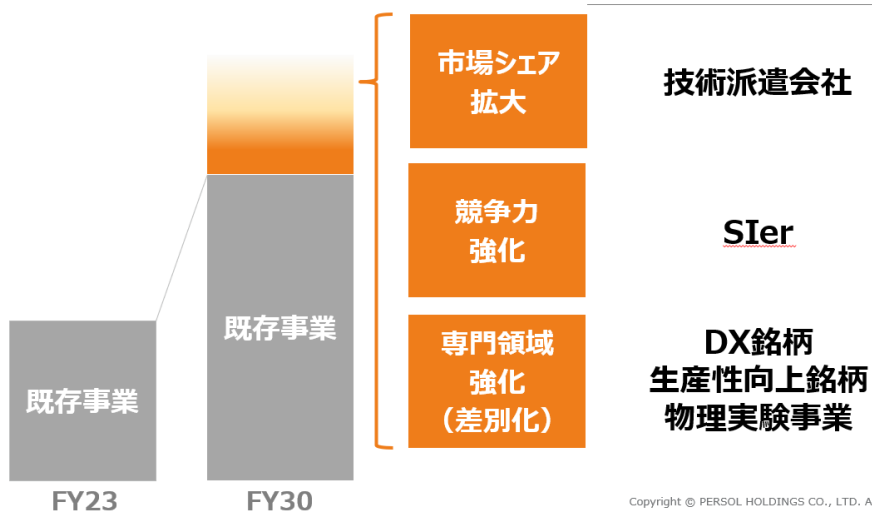
そして昇給昇格も私は非常に大事にしており、このインフレの時代、エンジニアの待遇改善をしていき、物価高プラス 1%を実現していきます。

そのためにもお客様への付加価値の向上を進めて参ります。

In-organic方向性・狙い



ターゲット企業例



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

7

インオーガニック M&A についてお話しさせていただきたいと思っています。

我々のインオーガニックでの方針は 3 つあります。

1 つは、エンジニア派遣事業は成長市場でありますので、エンジニア派遣会社の買収によって市場シェアを上げていきたいと思えます。

また、我々はエンジニア供給だけではなくシステム開発もやっておりますので、Sier 様とも一緒にできればいいなと思っています。

DX の企業様や生産性向上関連の企業様、そして物理実験をやっている企業様とも一緒にできればいいなと、こんなふうに思っています。

目次

1. 与件

2. Technology SBUの存在意義（パーソルグループにおける役割）

3. Where to Play

4. How to win

5. Appendix

6. Q&A



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

次は、我々はどんなところで戦っていくのかということです。

これまでの世界

- ・ デフレ
- ・ 低金利
- ・ 新興国の台頭
- ・ 小さな政府
- ・ 規制緩和
- ・ 効率化
- ・ 一極化
- ・ 紛争縮小

1990年代からコロナ禍が猛威を振るう直前
2019年までの状況

これからの世界

- ・ インフレ（高インフレ）
- ・ 高金利
- ・ 成長の収束
- ・ 大きな政府
- ・ 規制強化
- ・ 非効率化
- ・ 多極化
- ・ 紛争拡大

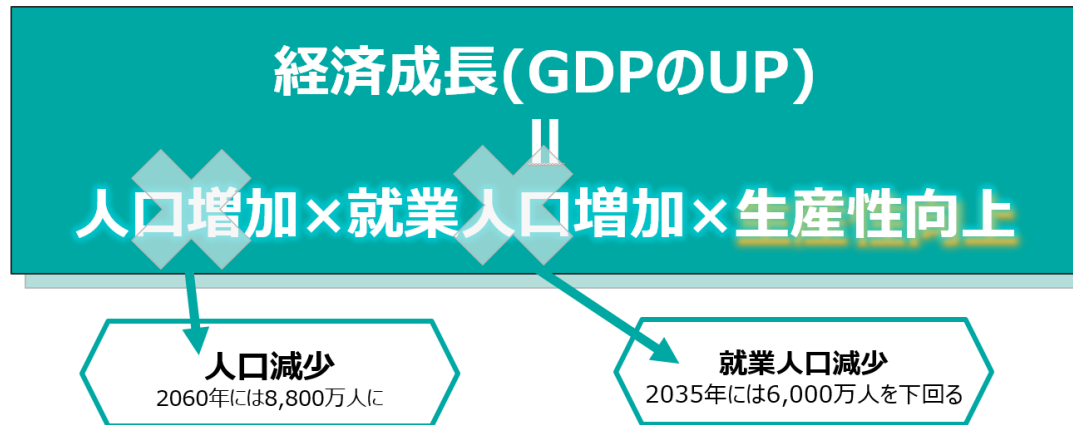


Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

9

我々日本の市場においてはこれまではデフレで低金利の時代でした。

アフターコロナになり、これからはインフレの世界で、かつ高金利の世界の中で我々はビジネスを行なっていかなければならない、と認識しています。



その日本の市場の中で GDP のアップ、イコール経済成長ということは皆さまに周知のことと思いますが、人口が増えるということ、そして働く人が増えるということ、さらには生産性向上、その3つが掛け合わさって経済成長が出来上がっているということですが、ご存知のとおり日本では人口が減っていきますし、働く人も高齢化していきます。

ちなみに 2025 年には 500 万人の方々が 66 歳を迎えます。500 万人といえば、僕は福岡出身ですが、福岡の人口が 550 万人です。北海道の人口も 500 万人ですけども、その方々が、赤ちゃんからおじいちゃんおばあちゃんまで全員が 66 歳を迎える、こういう市場の中で我々は経済を成長させていかなければならない。

どうやって経済を成長させるかというのが生産性向上しかないということです。

Where to Play

ゲームは人口から生産性勝負へ移行



名目GDPランキング (IMF※)

順位	国・地域名	2024年名目GDP	名目GDP 成長率
1	アメリカ	28兆7810億8300万ドル	5.2%
2	中国	18兆5326億3300万ドル	4.9%
3	ドイツ	4兆5911億0000万ドル	3.0%
4	日本	4兆1104億5200万ドル	-2.4%
5	インド	3兆9370億1100万ドル	10.2%
6	イギリス	3兆4952億6100万ドル	4.5%
7	フランス	3兆1300億1400万ドル	3.2%
8	ブラジル	2兆3313億9100万ドル	7.3%
9	イタリア	2兆3280億2800万ドル	3.2%
10	カナダ	2兆2421億8200万ドル	4.8%

※出典：International Monetary Fund (国際通貨基金)

国別人口および労働生産性※ (時間辺り)

人口 順位	国・地域名	人口	労働生産性 (時間辺り※)
1	インド	14億2,860万人	—
2	中国	14億2,570万人	—
3	アメリカ	3億4,000万人	89.8
4	インドネシア	2億7,750万人	—
・			
12	日本	1億2,330万人	52.3
・			
19	ドイツ	8,330万人	87.2
・			
21	イギリス	6,770万人	73.3

※OECD加盟国より抽出

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

11

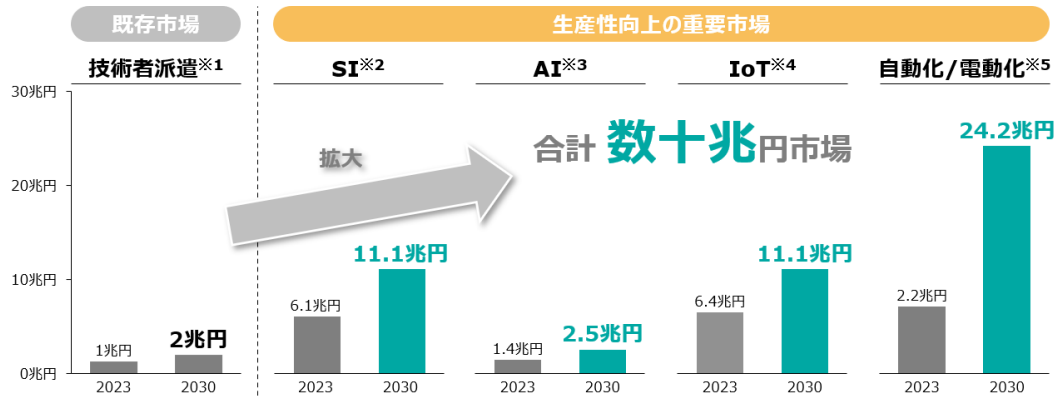
日本は今年度ドイツに抜かれて GDP は 4 番手になりました。そして今年の年末にはインドにも抜かれ、来年にはイギリスにも抜かれるでしょう。ちなみにドイツと日本の人口は、日本は 1 億 2500 万人いて、ドイツは 8500 万人ぐらいですから、5000 万人ぐらい人口が少ないにもかかわらず日本の GDP を超えていきました。これは円安のせいだけではないと僕は思っています。

BMW、ポッシュ、シェフラー、ドイツの有名企業では、工場も徹底的に IT 化されており、生産性がまるで違います。日本の小売業やサービス業と比べ、日本の製造業様は非常に労働生産性も高いですが、アメリカやドイツの有名な企業様と比べると生産性は非常に低いと思いますので、この製造業の IT 化 DX 化といったところに我々が寄与していくことで大きな市場が待っている、こんなふうに思っています。

Where to Play

注力する生産性向上市場

SI、AI、IoT、自動化・電動化の4つ市場を生産性向上の重要市場と捉え、サービスを強化していく



※1. 矢野経済研究所「技術者派遣サービスの市場予測」から弊社作成
 ※2. 経済産業省「特定サービス産業動態統計」から弊社作成
 ※3. 富士キメラ総研「2022人工知能ビジネス総調査」から弊社作成
 ※4. IDC Japan「国内IoT市場 支出額予測、2023年～2028年」から作成

※5. 自動化は経済産業省「生産動態統計」のFA市場規模、矢野経済研究所「物流ロボット市場 規模推移」の物流ロボット市場、電動化は「Japan electric vehicle market」より作成

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

12

どこで戦うか、についてです。

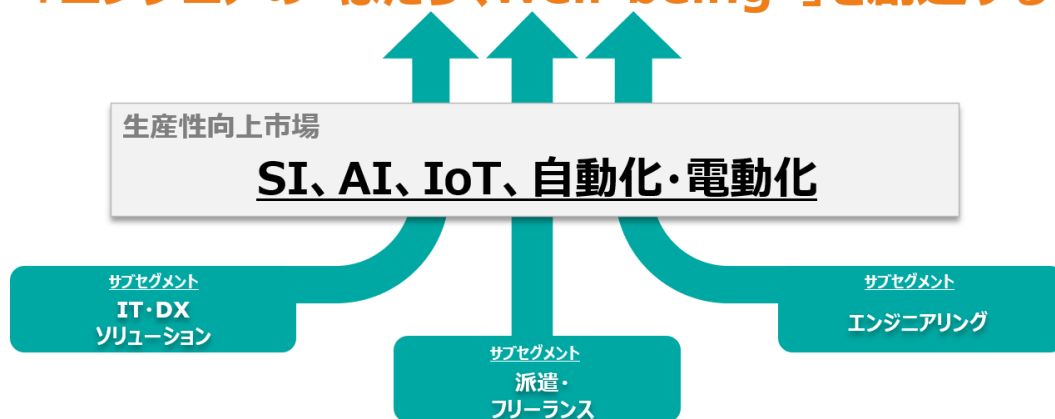
既存市場のエンジニアの人材派遣市場は2兆円ですが、新たに生産性向上関連市場が生まれます。

特に SI 市場、AI の市場、IoT 市場、自動化、電動化関連市場です。

この市場の中で我々はエンジニアのはたらく Well-being を目指していきたいと思っています。

Where to Play

ヒトとテクノロジーの組合せによる
 「生産性向上という市場（顧客ニーズ）」で、
 「エンジニアの“はたらくWell-being”」を創造する



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

13

人とテクノロジーの組み合わせによって、2025 年から生産性向上市場が新たに生まれてくる日本でエンジニアのはたらく Well-Being を作っていく。これが我々の立ち位置であると思っています。

目次



1. 与件

2. Technology SBUの存在意義（PERSOLグループにおける役割）

3. Where to Play

4. How to win

5. Appendix

6. Q&A

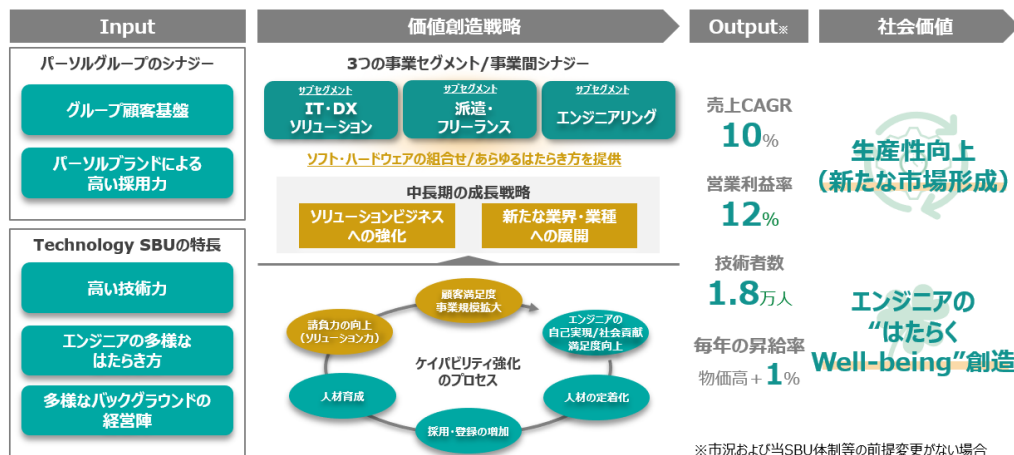
Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

4 つ目は、どのように勝つか、という点です。

How to Win

価値創造プロセス

価値創造に向けた成長戦略を着実に実行し「生産性向上市場」で「エンジニアのはたらく“Well-being”創造」を目指す



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

15

5つのインプットを前提に価値創造をしたいと考えています。

サブセグメントをベースにライバル会社に勝っていききたい。その前提として、パーソルグループのシナジーを有効に活用したいと思っています。

我々Technology SBUの特徴ということで、高い技術力、エンジニアの多様な働き方の実現、多様なバックグラウンドを持っている経営陣、僕を支えていただいている取締役の皆さまもご紹介したいと思います。そしてその価値創造をどうやって実現していくかを真ん中に表現しています。

我々の技術者派遣会社というのは、これまではマッチングビジネスだったと思います。派遣やフリーランスのマッチングビジネスから、我々は雇用継続ビジネスへ変えていきたいと思っています。自己実現、社会貢献、満足度の向上から始めたいと思います。マッチングではなく、エンジニアの自己実現を元に、人材の定着化、退職率の低減、採用数・登録者数の拡大、そして育成力の向上、受容力、サービス力、ソリューション力、の増加、そしてお客様への付加価値が高くなり、お客様の満足度が上がっていくという、はずみ車をしっかり回していきます。このエコシステムを回して、我々は中長期の戦略でソリューションビジネスを強化し、そして新たな業界、業種への展開をしています。3つのサブセグメントで成功していきたいと考えています。そのアウトプットが冒頭でも申し上げました売上のCAGR10%の維持です。ちなみに24年度が一番目標が厳しくて、売上高成長15%の目標で作っておりますので、今年をクリアできれば来年以降というのは、少し成長を抑え、いよいよ10%、営業利益率12%のほうを刈り取っていきたく、と思っています。真ん中で説明させていただきました営業利益率を12%、技術者の数を1.8万人に増やしていきたいと思っています。

採用力というところでは他社に負けられないようにしたいと思い、待遇改善をしっかりと、物価高プラス1%の賃上げを毎年実現していく。それによって、生産性向上、お客様の売上と利益に貢献する集団であり、エンジニアが最も「はたらいて笑おう」を実現する会社になっていきたいと思っています。

Input

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

16

では、先ほどのインプットというところの詳細を少し補足させていただきます。

How to Win

パーソルグループシナジー

パーソルグループの顧客基盤、採用力を生かしてビジネスを拡大



Input

PERSOLグループのシナジー

グループ顧客基盤

パーソルブランドによる
高い採用力

Technology SBUの特長

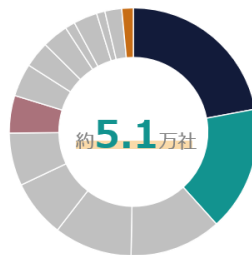
高い技術力

エンジニアの多様な
はたらき方

多様なバックグラウンドの
経営陣

PERSOLグループ顧客（FY23）

グループの半数近くがTechnology SBU
主要顧客業界となる



約5.1万社

■ 電機 ■ 官公庁 ■ 電力 ■ 医療・食品
■ 情報・通信 ■ 金融 ■ 卸売 ■ 住宅・不動産
■ サービス ■ 自動車 ■ 運輸・電力・ガス ■ 製造業
■ その他 ■ 機械 ■ 化学・鉄鋼・建設

採用ノウハウ

doda⁺
人材紹介

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

17

グループの顧客基盤というのを説明するのが真ん中です。我々グループはおよそ 5.1 万社と取引があります。我々の取引者数が非常に多くあり、色で塗っているところは我々が取引している業界です。我々はわざわざ新規開拓する必要がありません。テンプスタッフや doda といった他の SBU から 我々のパーソルグループで培ったお客様にご紹介をいただくことで お客様の新規開拓をしなくても取引ができるというアドバンテージを持っています。

そして 2 つ目、doda の採用力が非常に効いています。特に 23 年度は大幅に採用の目標を達成することができました。しっかりとグループの顧客基盤を活用しながら、我々は成長していきたいと思っています。

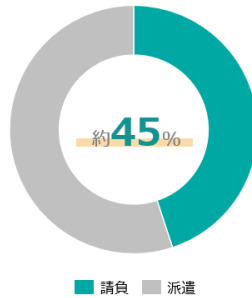
Technology SBUの特長（技術力） 1/3

TechnologySBUは、実績に裏付けられた高い技術力を保有



FY23請負比率

一般的に派遣に比べ請負は、高い技術力が必要。TechnologySBUは、競合に比べて派遣に対する請負比率が高い。



事例

▼ダカール・ラリー（HINO TEAM SUGAWARA）



▼空飛ぶクルマ（Sky Drive）



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

18

Technology SBU の特徴である高い技術力では、機械、電気、組込制御、などが他のエンジニア派遣会社さんのよりも請負の比率が非常に高くなっています。この今 45%ある請負の比率を 2030 年までには 70%が請負に、そして派遣は 30%として、競争のルールを少し変えて、ライバル会社さんに勝っていきたいと思っています。

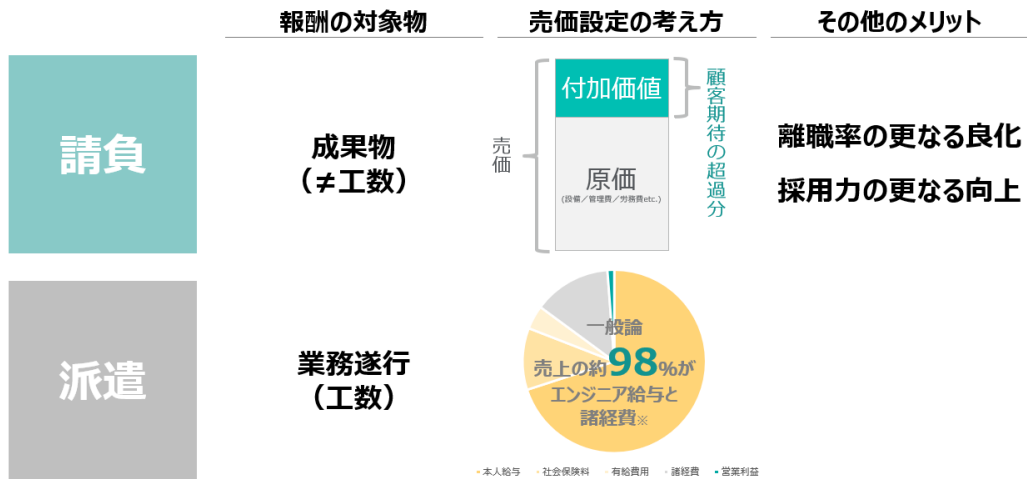
その技術力の例として、ダカールラリー用マシンがあります。皆さんご存知でしょうか、2023 年のダカールラリーで、日本 6 位、リトルモンスターと言われたこの日野自動車のダカールラリー用マシンの後輪の部分、後ろのタイヤのところ。ここと車軸はうちのエンジニアが設計しました。車体の広告にも載せさせていただいています。

もう一つは 2025 年の万博にも出展予定の、空飛ぶ車で有名な SkyDrive さんです。このプロペラのところ、カーゴドローンというのですが、これは能登半島の地震のときにも活躍しましたが、これらの作成に我々は携わっています。

これら全てを我々は請負でやらせていただいております、こういった技術力の高さから、派遣から請負のビジネスを充実させていきたい、というのが機械電機組み込み制御のチームでございます。

How to Win (なぜ請負比率を伸ばすのか?)

派遣契約は工数が売上源泉、請負は価値が売上源泉



※出典 一般社団法人日本人材派遣協会

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

19

では、請負比率が派遣よりも高くなると、どんなメリットがあるのかをご説明します。

派遣の場合、工数が売上の源泉になっています。請負は価値が売上の源泉ですので、請求単価を上げていく、1人当たりの売上高を上げていくには派遣では限界があると思っています。いかに付加価値を向上することによって、その付加価値への対価をいただけるかだと考えます。

また、請負会社のほうが派遣会社様よりも離職率は非常に低いという状況から、請負を上げることによって離職率はさらに良化していくメリットもあり、採用力というところでも大幅にアップしてくるメリットも享受できていると思っています。

Technology SBUの特長（技術力） 2/3



日本トップレベルのトラフィック数を誇る基幹システムを構築。50億円/600名のエンジニアが関わるプロジェクトをリード

Input

PERSOLグループのシナジー

グループ顧客基盤

パーソルブランドによる
高い採用力

Technology SBUの特長

高い技術力

エンジニアの多様な
はたらき方

多様なバックグラウンドの
経営陣

2020年3月期第2四半期決算説明資料より再掲

派遣スタッフ業務基幹システム「GENESIS」導入効果

GENESISの導入によりオフサイトのマッチングセンターの開設が可能になり、コーディネーター1人当たりの決定数を1.7倍に高めることに成功
また、グループ会社の統合や、システム導入により、現在事務領域の派遣事業では直近グループ入りしたアワンティススタッフ社を除きすべての会社に導入完了

派遣・BPOセグメントの子会社や買収し
グループ入りした会社にGENESISを導入

GENESIS導入	2017年 9月	パーソルテンプスタッフ社へ導入
GENESIS導入	2018年 10月	子会社7社を統合し、GENESISを導入
GENESIS導入	2019年 5月	テンプロス社へ導入
GENESIS導入	2019年 8月	パーソル パナソニック HRパートナーズ社へ導入
GENESIS導入	2020年 (予定)	パーソルテンプスタッフカメイ社

すべての事務領域の派遣事業については
GENESIS導入が完了^{*1}

^{*1}: 2019年1月にグループ入りしたアワンティススタッフ社を除く
^{*2}: 2019/4～/6の3か月の効果

ジョブコーディネートセンター（JCC）展開エリア



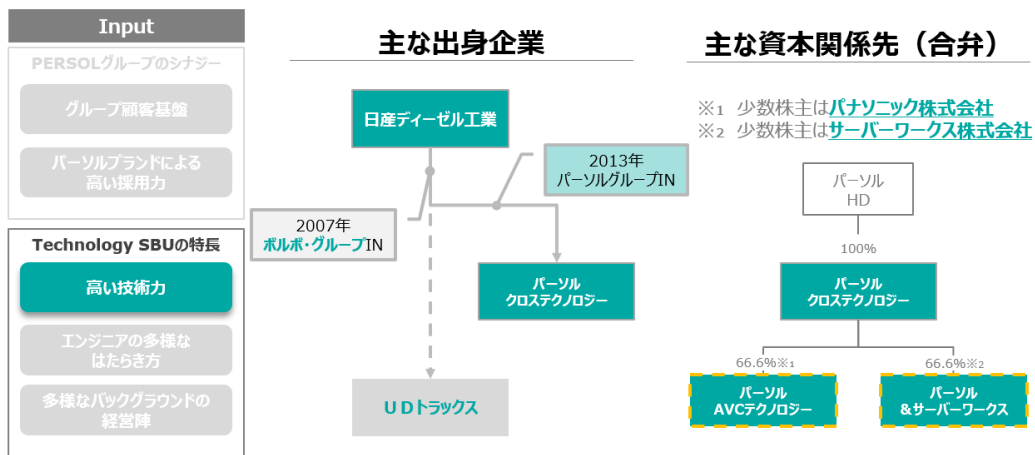
続いて、高い技術力の IT です。

派遣事業の基幹システム「GENESIS」は Technology SBU が作りました。約 50 億円、約 600 人のエンジニアを使って、日本一トラフィックが多いと思われるこの基幹システムを我々は作りました。つまり、50 億で 600 人のエンジニアを抱える 1st ベンダーとして、我々はシステム開発できる力があるということです。これからは派遣ビジネスだけではなく、請負ソリューションを提供することによって付加価値を上げていきたいと思います。

Technology SBUの特長（技術力） 3/3



Technology SBUは、日産ディーゼル工業やパナソニックなどの確かな技術力を持つメーカーから生まれた企業



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

21

特徴の 3 つ目として、日産ディーゼル工業様が我々のエンジニアリングチームの出身、という点です。ゆえに日産グループの商用車のディーゼルトラック開発や、さらにボルボの UD トラック、などの出身のエンジニアの方々がいます。よって我々は他のエンジニアリング会社さんと比べて、OEM のメーカー様と同じレベルの技術力があり、それが軸となっています。

それらがパーソルグループに 2013 年にジョインし、我々は商用車メーカー様そして農建機メーカー様と非常に厚い取引をさせていただいているという状況になっています。

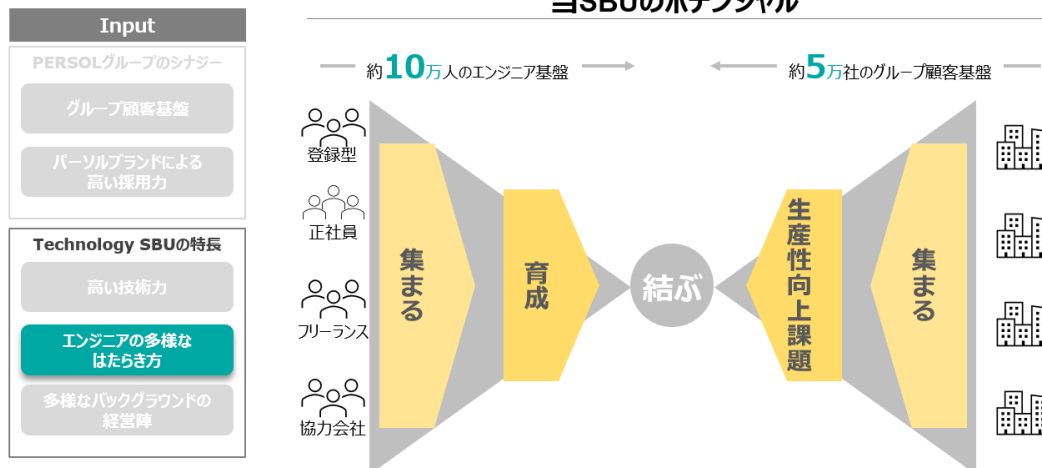
また、グループの中にありますパーソル AVC テクノロジーはもともとパナソニックの黒物家電のエンジニアです。皆様が買い替える際には、ポータブルテレビはパナソニックのビエラ、録画機は DIGA、カメラであれば、LUMIX、手ブレ補正の一番ついている動画を撮るには一番いい LUMIX を、ぜひご購入いただきたいと思います。今言った製品はうちのエンジニアが設計をさせていただいています。元はパナソニック出身のエンジニアの方々ですので、技術力が高いこと、常にパナソニック品質でお客様とお取引ができるというのが我々の特徴でございます。

そして昨年秋に会社を立ち上げてこの 4 月から運用が始まりました、AWS で第一人者であるサーバーワークス様とも一緒に会社を作りました。特定派遣会社も作り、クラウドのエンジニアも多く輩出できるようにしていきたいと思っています。

Technology SBUの特長（多様なエンジニア×顧客基盤）



当SBUのポテンシャル



多様なエンジニア×お客さまの顧客基盤、は、登録型派遣のエンジニアのビジネスをやっていることも特徴的です。Sierのお客さまも我々が支えているという自負があります。

社員だけのビジネスでは4月、10月しかエンジニアが入ってこない、というところを、我々は毎月お客さまにエンジニア人材を供給することができることから、登録ビジネスも大事にさせていただいています。そして正社員の仕事もありますし、フリーランスの仕事もこの4月から始めることにしました。ビジネスパートナーの協力会社さんとも一緒にやらせていただいております、人手不足の時には協力会社さんにも応援をいただいています。

登録型のエンジニアには10万人のエンジニアのプールがあり、その方々に集まっていただいて育成もしています。そして5万社のお客さまを集めて、生産性向上の課題を解決していくところに、我々の強みが出てくるのではないかと考えています。

How to Win

様々なバックボーンを持つBoDメンバー

上流工程およびソリューションビジネス化に向けて、取締役執行役員も意図をもって多様化させている



Input

PERSOLグループのシナジー

- グループ顧客基盤
- パーソルブランドによる高い採用力

Technology SBUの特長

- 高い技術力
- エンジニアの多様なはたらき方
- 多様なバックグラウンドの経営陣



代表取締役社長
正木 慎二

【主な経歴】

1997.4 現パーソルテンプスタッフ入社
2016.4 パーソルHD執行役員(現任)
2020.4 現Tech SBU長(現任)



取締役副社長執行役員
磯田 英嗣

【主な経歴】

～割愛～
1998.2 現パーソルテンプスタッフ入社
～割愛～
2018.4 旧パーソルテクノロジースタッフ社長
2020.4 旧パーソルR&D社長
2023.1 パーソルクロステクノロジー副社長(現任)



取締役執行役員
佐藤 晃一

【主な経歴】

1989.4 三菱フロンティア入社
1996.8 ソニー㈱入社
2019.6 クックデ㈱入社
2020.12 現パーソルクロステクノロジー入社
2021.4 パーソルAVCT社長(現任)
2023.4 パーソルクロステクノロジー取締役(現任)



取締役執行役員
川畑 輝郎

【主な経歴】

1996.5 現アクセンチュア入社
2008. 同社 パートナー就任
2015. 同社 エグゼクティブ
パートナー就任
2023.10 パーソルクロステクノロジー取締役(現任)

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

23

最後にボードメンバーのご紹介です。私と副社長の磯田はパーソルテンプスタッフの出身です。

左下、パーソル AVC テクノロジーの社長で、かつ今クロス事業ということでセキュリティのエンジニアの面倒も見ているのがこの佐藤で、元はソニーの出身です。

そして右下の取締役の川畑、昨年 10 月からジョインしています。アクセンチュア 28 年のスペシャリストです。IT 事業はこの川畑にしっかりと率いてもらいたいと思っています。

価値創造戦略

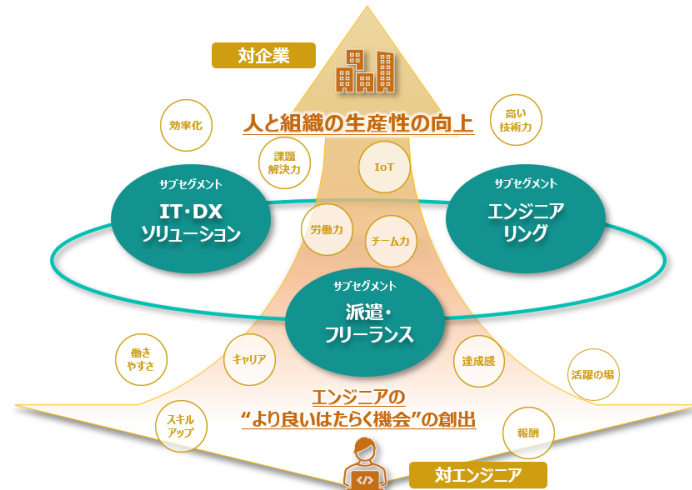
Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

24

価値創造についてです。

Technology SBUサブセグメントとミッション

多様な技術力・課題解決力による『人と組織の生産性の向上』とともに、『エンジニアのより良い“はたらき機会”の創出』を3つのサブセグメントで実現する



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

25

我々サブセグメントとは、先ほどから申し上げております3つのセグメントです。

我々は価値を創造していきたいと思っています。人と組織の生産性を向上するとともに、エンジニアのより良いはたらき機会を創出していくと、この2つのミッションを我々が持っています。

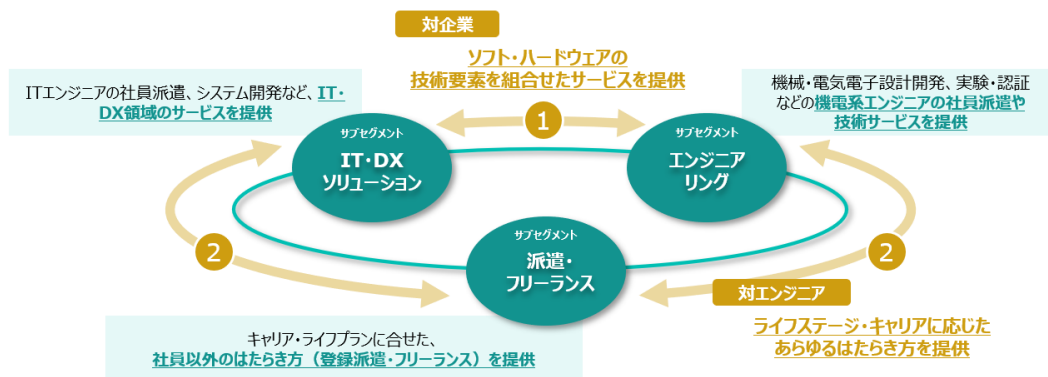
唯一無二を目指し、他社にマネされにくい会社、サービスというものを作っていききたいと思っています。

IT・DXソリューションを川端が率いていきますし、エンジニアリングを磯田が率いていきます。このIT・DXソリューションの中に、先ほどの佐藤パーソルAVCTのチームもいて、IoTでお客様の価値向上を目指します。

サブセグメントとシナジー効果



サブセグメント間でシナジーを創出し、顧客にソリューションサービスとエンジニア供給の2つの価値提供が可能な特徴的なSBU



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

26

それぞれのシナジー効果として、1 番、2 番と書かせていただきました。

我々はお客さまにソリューションサービスとエンジニアの供給をします。この 2 つですが、ソリューションサービスをやっているお客さまには山のようにあると思います。ただ、ソリューションサービスをやっているお客様は、エンジニアの供給ができません。一方で技術者派遣会社様のようにエンジニアの供給はできけれどもソリューションサービスはできません。

我々はこれらの両方ができます。これが他社さんとの違いということで、これをしっかりとエンジニアの新規採用の時にもアピールすることによって、我々は採用が今非常に成功している状況になっています。

PERSOL

設計・検証層

3D図面

要件定義 MBSE 工程設計 生産CAE
製品設計 CAE 金型設計 CAM
設備設計 MTL5 QC CMM

仮想工場 (Digital Twin)

見える化・分析
図案分析、トレーサビリティ

管理・制御層

PLM MBOM連携 ERP 入出荷連携 WMS IoT TMS
BOP連携 MES オーダ連携 WES オーダ連携
生産指示 生産実績 運行指示 入出荷実績
稼働状況 品質状況 運行指示 運行状況

リアル層

検品・入荷 加工 工場内搬送 組立 検査 梱包 仕分・出荷

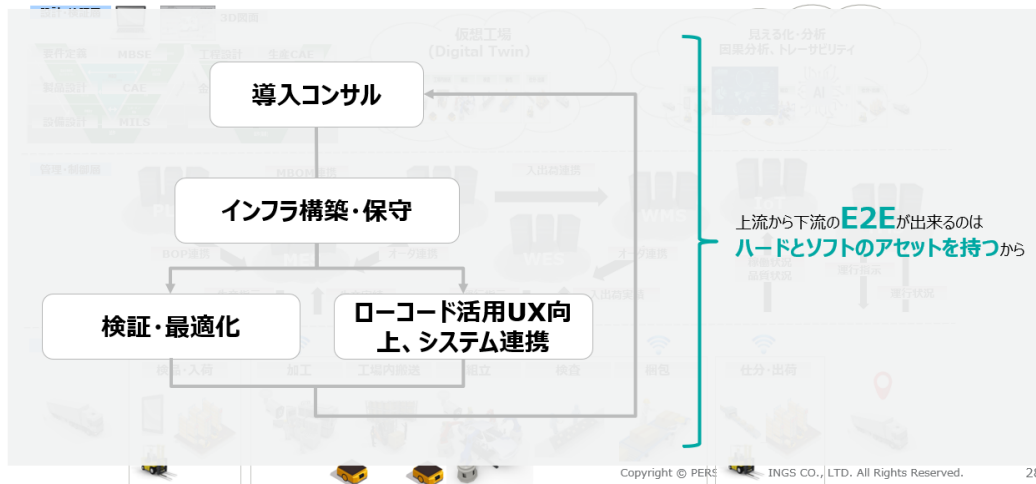
Copyright © PERSEL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

このサービスを、我々はエンドツーエンドで、最初のコンサルのところから導入支援、そしてインプリの導入、そして保守運用というところまで、派遣サービスもつけて、さらに足りていない部分の 3D CAD で教える先生の派遣もします。これらを、サービスとしてお客様にパッケージとして届けさせていただいているのが今、大変な好評いただいているという状況です。

事業間シナジー①：（製造物流DX）サブセグメントを組合せたサービス提供例



IT・機電の技術領域があることで、同業他社が真似できない唯一無二の生産性向上サービスを提供



今ご説明させていただいたのが、導入コンサルタントということで、35 人の方が活躍しています。さらに、今年の年度末までには 80 人のコンサルタントが増えていくというふうに思っています。

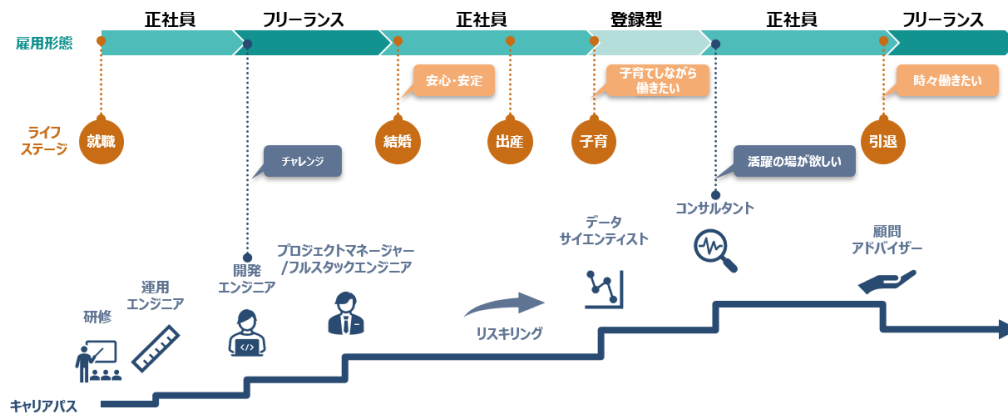
そして 7 月から一緒にになっていきますけれども、インフラ構築というところでのシステムソリューションチームですね、こちらが約 4,000 人、5,000 人ぐらいのチームが、7 月に我々にジョインしてきます。

そして検証と最適化、ローコードシステム、こういったものも作って、製造業のお客様、ハードからソフトの融合、IT と機械電気組み込み制御、これを組み合わせて、IoT ソリューションとして、我々はお客様の付加価値を上げていきたいと思っています。

事業間シナジー②：エンジニアにあらゆるはたらき方を提供



スキルやライフステージに合わせたはたらき方をエンジニアに提案することができます。個々のエンジニアに合わせたキャリア成長のサポートを通して、永く関係性を築くことが可能



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

29

2 つ目、エンジニアのあらゆるはたらき方の実現です。一例としてライフプランを上にかかせていただきました。正社員から始まって、腕に自信があるようになるとフリーランス、そしてまた安定を求めるようになったりします。すると正社員に戻って、お子様がいらっしゃるというようなときには期間限定であったり自分の制限した働き方ということで登録型派遣になっていただいたり、またお子様が 10 歳ぐらいになって育ってきますと正社員に戻って、最後は 60 歳、65 歳で引退するときにはまたフリーランスになります。その一連の流れの中で我々の会社に入っていただきますと転職する必要はありません、という姿を目指しています。

フリーランスとしても、うちの中でフリーランスサービスを活用して、プロジェクトマネージャーになっていただいて、さらにリスキリングをして、戻りたいときには正社員に戻ることもできます。例えば最近の AI でいきますと、データサイエンティストになっていただき、その先にはコンサルタントに、となりますので、エンジニアの派遣から始まって、最後にサイエンティストやコンサルタントにまでなれる、というところを、しっかりと我々のサービスとして今補強させていただいています。

エンジニアが転職することなく、うちの中で活躍していく場というのを作った次第です。

Output

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

30

Make it happen※



財務指標	Technology SBU 営業利益率	<u>12%</u> [30年頃]
	売上高CAGR	<u>10%</u> [23→30年]
	営業利益CAGR	<u>20%</u> [23→30年]
非財務指標	エンジニア人数	<u>1.8万人</u>
	昇給率（社員）	物価上昇率 + <u>1.0%</u>

※市況および当SBU体制等の前提変更がない場合

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

31

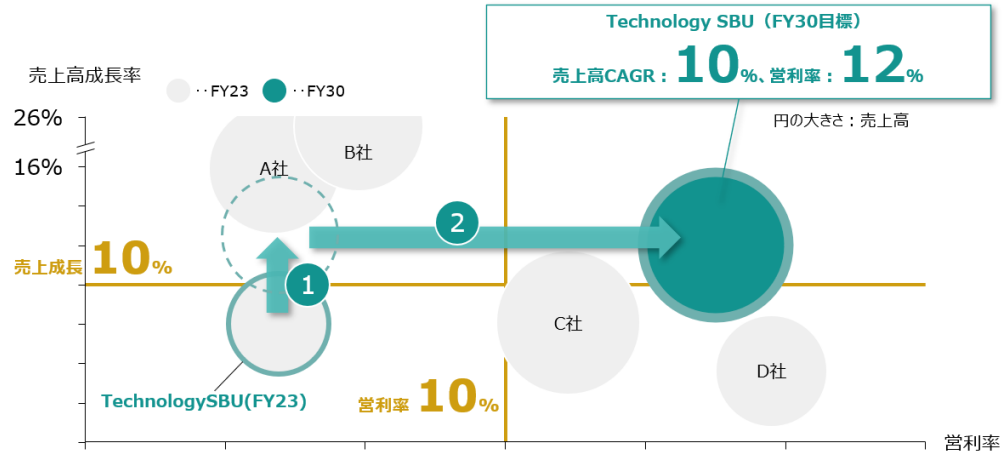
我々の実現したいこと、です。

今、投資という段階であることから、利益率が他社と比べて低い事は十分認知しており、投資をさせていただいているということが背景にあります。

2030年で目指す姿（財務目標※）



現中計は競合並の売上成長（①）へを目指し、次期中計では成長を維持しながら収益性を高める



※市況および当SBU体制等の前提変更がない場合(グラフサイズはイメージ)

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

32

2018 年までは低成長高利益率、売上高は 2、3%の成長で営業利益率の 10%を実現できておりました。そしてこのコロナの期間、2020 年から 2023 年には社内取引も含みますが、我々是中成長・中利益率というところまでできました。2028 年、そして 2030 年には、高成長を担保しながら高利益率と、そしてライバル会社に勝っていくところを実現するために、今、しっかりと投資をさせていただいて、この刈り取りの姿を皆さんにお見せできるようにしたいと思っています。

最初にしっかりと成長をして、1 番のところは今上がっていきこうとしています。そして 1 番に上がった後、次が 2 番に、というところで CAGR を少し落として 10%を維持しながら、そして 2030 年には営業利益率 12%を目指します。

こういったことを実現していく歩みを詳細に計画し、しっかり今取り組ませていただいている、という状態です。

国内技術者派遣企業における位置づけ

国内技術者派遣会社の中で売上規模で比較すると、Technology SBUは5位圏内。

【主要技術者派遣会社の技術者派遣事業売上高推移※（単位：百万円）】

順位	企業名	売上高				営業利益				売上高 CAGR	営業利益率
		FY19	FY20	FY21	FY22	FY19	FY20	FY21	FY22	FY19 - 22	FY22
1	テクノプロ・ホールディングス	158,407	161,316	178,756	199,851	15,772	19,461	20,641	21,838	8.1%	10.9%
2	アウトソーシング（24年6月上場廃止） 国内技術系アウトソーシング事業	105,937	126,887	152,073	164,776	7,454	9,891	10,140	11,018	15.9%	6.7%
3	オープンアップグループ	81,755	95,110	148,573	161,689	4,666	3,356	10,103	12,760	25.5%	7.9%
4	メイテックホールディングス	100,995	96,626	107,140	119,069	12,926	10,234	12,817	16,462	5.6%	13.8%
5	パーソルグループ(現Technology SBU)	105,826	113,095	121,109	90,985	6,310	4,028	6,934	4,745	割差(期間中 体制変更あり)	5.6%
6	WDBホールディングス	43,108	44,126	46,876	47,602	4,956	5,109	6,314	5,508	3.4%	11.6%
7	アルプス技研	36,371	35,754	39,262	43,648	4,015	3,641	3,876	4,649	6.3%	10.7%
8	ウイルテック	24,801	25,278	29,971	33,231	1,130	440	384	991	10.2%	3.0%
9	平山ホールディングス	22,970	23,043	27,978	31,674	380	532	692	893	11.3%	2.8%
10	フォーラムエンジニアリング	32,115	27,728	26,914	28,751	4,079	2,349	1,834	1,622	-3.6%	5.6%

※矢野経済研究所「技術者派遣サービス市場」の調査結果及び各社開示資料より、当社作成

当SBU数値は、FY19～21はProfessional Outsourcing SBU（一部BPO SBUへ分割前）、FY22が現Technology SBUと同体制の数

値

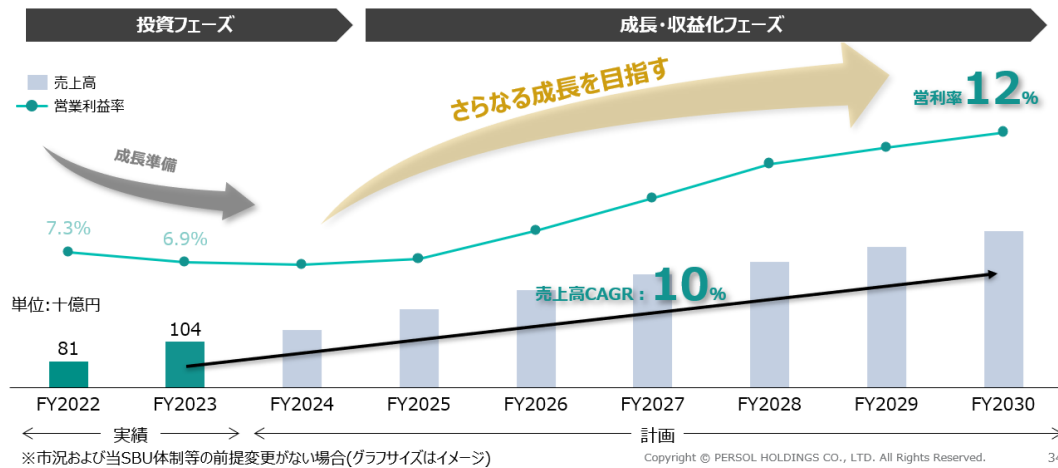
Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

33

上位の会社をリスペクトしながら、深く研究・分析をして、我々もキャッチアップして業界 3 位以内に早期に入っていきたいと思っています。

2030年に向けた成長の軌跡※

これまで投資（成長準備）フェーズとして、技術力の獲得・体制整備等を行ってきた。次期中計に向けて当SBUは成長フェーズに移行し、収益性の実現を目指す



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

34

2025 年から大きく成長を刈り取りさせていただく計画です。

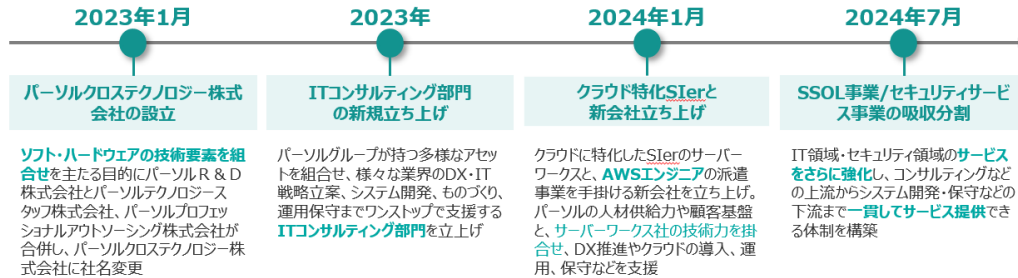
成長に向けた技術の獲得・体制整備

投資フェーズ

成長・収益化フェーズ



上流工程の強化に向けたコンサルティング部門の立上げや、システム導入支援の実行力強化に向けたクラウド特化SIerとの新会社立上げ、パーソルグループ内の吸収分割などを、成長に向けた投資を積極的に実施



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

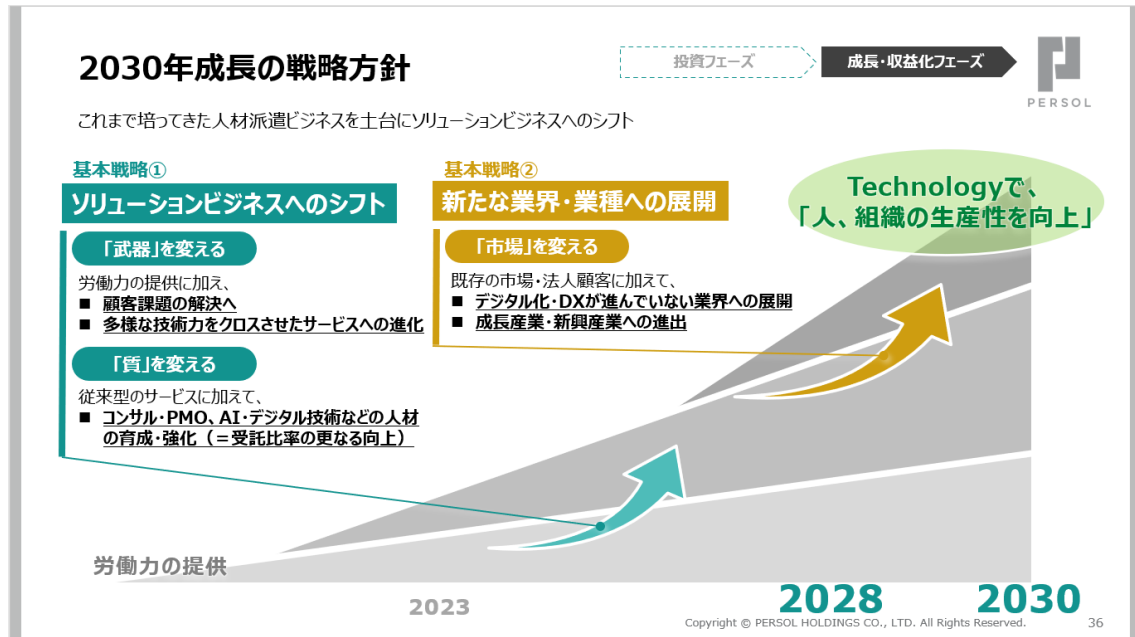
35

4 社を合併させていただきました。コロナ禍、200 億、400 億規模の会社で別々にやったとしてもこれからは苦しいという決断から、PMI のコストをしっかりとかけ、2023 年の 1 月に新会社を誕生させました。

昨年の 4 月には勝つためのミッシングピースとして、コンサルティングチームを獲得、IT コンサルタント、戦略コンサルの領域で、グロービングという会社さんにも投資をしました。戦略コンサル、そして IT コンサル、さらにシステム開発ソリューション、そしてチーム派遣、SES のサービス、最後に PXT のエンジニアの派遣というところが一通貫でこの 7 月に完全に揃うことになりました。

2024 年の 1 月と、そして運用はこの 4 月から開始しましたが、特に AWS はお客様も非常に今活用されていらっしゃるのではないのでしょうか。AWS の第一人者であるサーバーワークス様、大石社長と共に会社を作らせていただき、パーソルサーバーワークスという会社を誕生させました。もともとはマイクロソフトさんの Azure とも仲がいい状況ですので、これでクラウドの二大巨頭は押さえていただけたかなと思います。

7 月に再編、というお話をしました SSOL 事業は、システムソリューション事業の略です。それとセキュリティサービスを、吸収分割で 7 月に一緒になるという予定になっています。



その中で成長戦略はどういうふうな 30 年まで描いているかということも今日はざっくりとはありますがお話しします。

2 つの基本戦略をご紹介します。

1 つ目は、ソリューションビジネスへのシフトと、新たな業界、業種への展開です。

ソリューションビジネスのためには武器と質を変えるということです。そして新たな業界、業種への展開というところでは市場を変えるということです。

武器を変えるという事は、労働力の供給、に加えてお客様の課題解決をすることです。

質を変えるとは、コンサルタント 35 名を 80 名に増やすとか、PMO、AI、デジタル技術、こういった領域での人材供給とソリューションを手掛けていくことで質を変えていこうと思います。

基本戦略の 2 つ目は、市場を変えることです。日本の、生産性が非常に低いお客様、もちろん小売業、サービス業、我々の社内の中もまだまだですけども、まだまだ DX 化が進んでおりませんので、特にそういった日本の中で DX が進んでいないお客様をターゲットに、我々はサービスを提供していきたいと考えています。

パーソルグループは製造業様とのお取引が非常に多いです。

先ほども言いましたが、エンジニアリングのチームも製造業様、特に商用車メーカー様、農建機メーカー様、そして常用車メーカー様ともお取引が深く、こちらの IT 化というのを我々がしっかりご支援をさせていただきたいと思っています。

サブセグメント別戦略



サブセグメント	戦略方針	ソリューションビジネスへのシフト		あらゆる業界・業種へ展開
		「武器」を変える	「質」を変える	「市場」を変える
IT・DX ソリューション	ソリューション強化に向けたE2Eのサービス展開へ	コンサル起点の E2Eサービス	コンサル/PMO人材 の育成・採用強化	DX化が遅れている 製造・物流
	人と人、人と技術、技術と技術のクロスを推進	IoT・Security サービス	IoT・Security技術者 の育成・採用強化	公共、地方、食品、 医療、輸送/建設機械、 防衛/国防等
エンジニア リング	ソリューション強化に向けた請負比率の向上	電動化・自動化 のソリューション化	シミュレーション・ 実験の技術者 の育成・採用強化	宇宙領域、半導体、 建築・プラント領域
派遣・ フリーランス	マッチングビジネスから 雇用継続ビジネスへ	マッチングビジネスから 雇用継続ビジネスへ	営業スタイル変革 (インバウンド→アウトバウンド型)	登録型→フリーランス

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

37

こちらのページはそれぞれのサブセグメントでどのように武器を変えて質を変えて市場を変えていくかを詳細に載せさせていただきましたので、後ほど資料をご確認いただければ幸いです。

2030年で目指す姿（主要KPI）



収益の構成要素を「エンジニア一人当たり売上高」「採用率」「退職率/終了率」に分解し、主要KPIとして運営。2030年財務目標の達成に向けて、特に「エンジニア一人当たり売上高」「退職率/終了率」の改善を図り、収益性拡大を目指す

主要KPI		AsIs (FY23)	ToBe (FY30)
エンジニア 一人当たり売上高		業界最大手企業に比べ、 エンジニア派遣(時間)単価は数百円低い	課題解決型サービス（ソリューション）を強化し、 エンジニア一人当たり売上高を業界トップクラスに
	採用率※1	前年より 競合2社を超えて推移	(現在の勢いを継続)
	退職率※2/ 終了率※3	日本の平均離職率8.7%※4と同程度であるものの、 競合2社に比べて高い	エンジニアにあらゆるはたらき方を提供することで、 退職率/終了率を 業界トップクラスの優良水準へ

※1.採用率：（新卒採用数+キャリア採用数）÷期末の在籍人員
 ※2.終了率：前月月初稼働者のうち当月月初に稼働していない人数 / 当月月初稼働人数
 ※3.退職率：当年度原価社員退職者数 / 期初原価社員数（新入社員含む、4/1入社中途社員含む）
 ※4.2023年（令和5年）雇用動向調査・厚生労働省より

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

38

最後に KPI です。

ここまでお話しさせていただいたものをどういった KPI で表せるか As-Is で整理しました。

エンジニアは、まず 1 人当たりの売上高、派遣では、時間単価に直すと請求単価ということですが、今ライバル会社さんに比べて、我々はまだ数百円安いということを自認しています。

これを、受負を 70%にすることによって、エンジニアの 1 人当たりの売上高を業界トップクラスに変えていきたいと考えています。

エンジニアの数というところでは 2 つです。採用数の絶対数では、規模の違いからライバル会社 2 社にはまだ水をあけられています。2023 年度から採用の率というところでは我々は勝っていますので、このままずっと勝ち続けて採用継続し、退職率も現在の日本平均が 8.7%に同等のレベルになってきているものの、競合の 2 社に比べては負けています。退職率を競合会社様よりもグッと抑えていって、定着率のアップイコール退職率の低減、を実現したいと思います。

事業ポートフォリオの変革

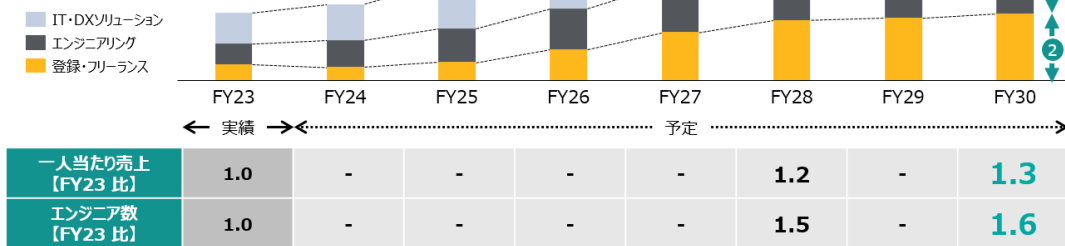


① 「エンジニア人当たり売上」の向上

IT・DXソリューション、エンジニアリングは、課題解決型サービス（ソリューション）を強化し、高付加価値サービスへの転換を図る。FY30時点で**エンジニア人当たり売上を現在の1.3倍**にすることを旨とする。

② 「エンジニア数」の増加

フリーランス事業による新たな人材の獲得、はたらく環境の整備など、長く働ける場を提供。FY30時点で**エンジニア数を現在の1.6倍**にすることを旨とする。



※市況およびSBU体制等の前提変更がない場合(グラフサイズはイメージ)

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

39

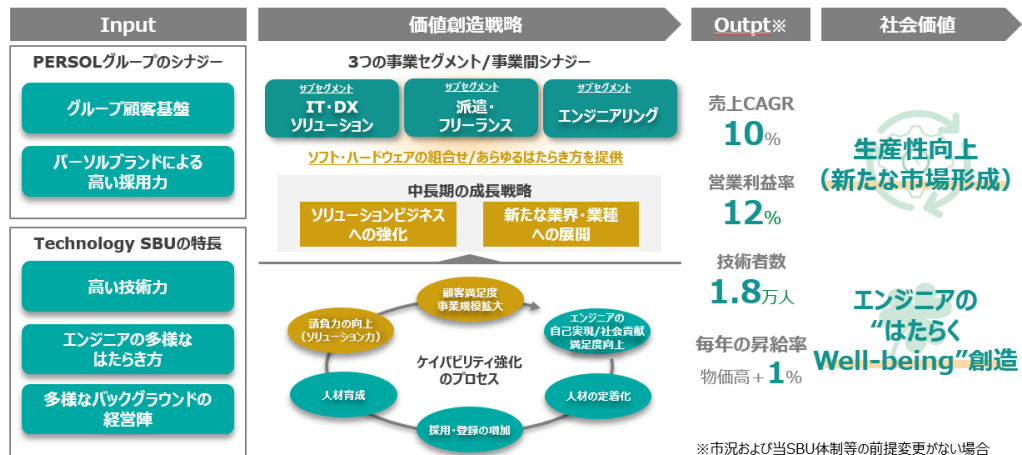
事業ポートフォリオの変革ということで、皆さまに詳細の数字をお伝えできないのが残念ですが、エンジニアの1人当たり売上というところでは、今の1.3倍を目指しています。

少し薄いブルーのIT・DXソリューションが成長市場ということで大きく広がっていきます。1.3倍、もちろんこれはコンサルタントですとかシステムソリューションチーム、派遣以外が牽引し1.3倍にしていきたいと思っていますし、エンジニアの数というところでは1.6倍です。採用率が20%を超えると組織が壊れ、エンゲージメントも下がっていくという数字が経験値として出ていますので、ここを超えないよううまく調整し1.6倍という数字に計画して、しっかりと実現していきたいと思っています。

価値創造プロセス



「生産性向上市場」で「エンジニアの“はたらくWell-being”創造」を目指す



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

40

こちらのページはまとめの数字で、今お話した内容はこちらの 1 枚の絵を実現していくために、我々はPDCAを回していきたいと思っています。

目次



1. 与件

2. Technology SBUの存在意義（パーソルグループにおける役割）

3. Where to Play

4. How to win

5. Appendix

6. Q&A

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

最後に、Appendix で皆さまにご紹介したいのがこれらの事例です。

(参考) 事例集

▼ Migration to Azure Partner Award



▼建設DX（配筋検査システム）



▼空飛ぶクルマ（Sky Drive）



▼ダカール・ラリー（HINO TEAM SUGAWARA）



▼小型自動運転モビリティ「PARTNER MOBILITY ONE」



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

42

一番左側にありますのがマイクロソフトさんから、我々 Azure のシステムソリューションが表彰されています。Azure のパートナーとして強いということと、先ほど言いましたサーバーワークさんの AWS、この 2 大巨頭が我々にはありますので、クラウドのエンジニアでお困りのときにはぜひお声をかけていただければと思います。上段真ん中の建設 DX 配筋システムです。「姉歯事件」という事件が随分前にあり、これは建物の鉄筋の数が不足していたというニュースで覚えていらっしゃる方もいらっしゃるのではないのでしょうか。こちらの写真では、建設現場で設計図を読み込ませてこのカメラで撮れば、この AI とカメラが、写真を撮るだけで何千本もの鉄筋が設計どおりになっているか一目でわかります。今まで建設の方々が数えていたのを、今はこういったカメラで撮るだけでできるようになっており、パーソナル AVC テクノロジーで開発したルミックスの技術でこんなこともやっていますというご紹介です。

上段右端のところでは空飛ぶ車、来年の万博楽しみです。人の試乗は NG になったと聞いていますが、飛んでいる姿は皆さんと一緒に見られるのではないかと思います。この SkyDrive 社の人に乗るドローンも、そしてカーゴドローンも、うちのエンジニアが活躍しているというのは非常に誇り高いなと思います。

左下、背景は厚木の石切り場で、ダカールラリーに出場する前に僕も試乗させていただきました。うちのエンジニアがこの後輪と車軸を作っている、設計していると思うと、これも誇り高いなと思いました。

最後に右側、これは久留米工業大学の東先生という、ランサーエヴォリューションを三菱自動車が開発されたエンジニアの方ですが、今、久留米大学の教授をされています。久留米市長からご紹介いただき、このパートナーモビリティワン、日本で初めての 2～3 人乗りのベンチ型の自動運転車を我々が作らせていただきました。都知事にも、河野大臣にも載っていただいて、昨年度のジャパンモビリティショーにもお声がけいただいて出展いたしました。こういったものも自ら我々は作ることができる、というところが他のエンジニアリング会社様と全く違う、というところをアピールしていきたいなというふうに思っています。

以上、ここまでが皆さまへの IR DAY のご説明です。本日は長い間ご清聴ありがとうございました。

以上