

IR DAY DAY1 質疑応答

質問者① (Career SBU について)

Career SBU の事業ポートフォリオは、中長期的にはどういったものを目指しているか。ボリュームゾーンの人材紹介が中心で、そこに求人サイトメディアがあり、ハイクラスを強化しているというのが現状だと思うが、それをどのように変えていくのか。また、それを達成するための時間軸と、現状の課題について教えて欲しい。

Career SBU 長 瀬野尾 :

現在の売上ポジションは、人材紹介 71%、求人メディア 21%、その他 8%。2030 年に向けて最も伸ばすのは人材紹介。この構成が大きく変わるわけではないが、人材紹介を現在の 71%からもう一段高めていきたい。

質問者① (Career SBU について)

人材紹介では、既存のボリュームゾーンと、doda X でハイクラスを育てていく、という 2 軸があると理解した。定量的には難しいと思うが、どういふうに今後の構成変化や成長の方向性を見ておけばよいか定性的に説明いただけるか。

Career SBU 長 瀬野尾 :

足元の市場でハイクラスは大きな伸びを示しており、人材紹介マーケットの中でのポジションは現在 25%程度。2030 年に向けては約 30%、もしくは、それを超えてくるだろうという見立ての中で、人材紹介の中でもハイクラスの領域を市場以上に伸ばしていきたいというのが今の方針。

質問者① (Career SBU について)

基幹領域の DX 化で生産性を上げていくという話があったと思うが、Career SBU 全体で今は戦略的な投資を行っているフェーズにあると理解している。将来的に投資フェーズから回収期になるのはいつか。また、将来的な収益性・利益率のイメージを教えてください。

Career SBU 長 瀬野尾 :

プロダクトサービスで言うと、投資フェーズは doda X という認識で、次期中計でしっかりとブレイク・イーブンを超えて回収していきたいと考えている。Career SBU 全体で複数事業があり、今後も当然投資はしていくが、営業利益率・調整後 EBITDA マージンは着実に良化させていく方向で進めている。

質問者① (Technology SBU について)

投資フェーズが 2024 年までで、2025 年からは刈り取りをしていくとのことだが、2024 年までの投資によって 2025 年以降にどのような成果が現れるのか、考え方を教えてください。

Technology SBU 長 正木 :

採用に力を入れているが、これは単純に売上高の要素の分解として、売上を上げるに当たり人数が増えていくということ。また、退職率の低減のための待遇改善の取り組みも稼働人数増に貢献すると考える。

質問者① (Technology SBU について)

採用やリテンションの改善でトップラインを上げるとのことだが、請負事業の強化によって、結果として収益性やリテンションの改善にも繋がると理解した。その上で、請負事業の比率を 45%から 70%にあげていくためにどのように取り組むか。併せて、先程投資回収期が 2025 年からと伺ったが、ドライブする、あるいは成長角度が変わる見通しか。成長スピードについて伺いたい。

Technology SBU 長 正木 :

「IT」と、機械電気組み込み制御の「エンジニアリング」に分けて作戦を立てている。

IT 事業に関しては、まずエンドツーエンドで、戦略コンサルのグロービング社とタッグを組み、上流工程からおさえ、派遣の人材供給だけではない請負サービスができる、ということをお客様により認知いただきたいと思っている。また、7 月に一緒になったシステムソリューションのチームがシステム開発し、SES の契約や正社員派遣も手掛けて、上流から下流までやっていくことで、IT 事業での請負比率を 2030 年までに 70%に引き上げていきたいと考えている。システムソリューションのチームがいかに大きくなっていくか、それによって派遣の受け入れが大きくなる、このようなグランドデザインを描いている。

エンジニアリング事業の請負比率は、現在 34%で社員型派遣比率の方がまだ高い。2030 年に請負比率 70%という計画だが、今年度も実は 46%までいく事業計画を立てている。その背景には、お客様から請負でやってほしいというニーズや、スペースの問題も多数寄せられており、現在の社員派遣契約を請負契約に変えていければ、順調に計画を達成できると考えている。

質問者① (Technology SBU について)

採用はすごく重要だと思っている。先ほどのプレゼンテーションの中で、エンジニア数も現在の 1.6 倍ぐらいまでに上げていくとのことだったが、恐らく、この領域自体も人材の取り合いだろうと思われる。そのような環境下で、パーソルとしてどのような差別化をして採用力を上げていくか。

Technology SBU 長 正木 :

現在、チェンジ・マネジメントを行っており、派遣ビジネスからソリューションビジネス、請負ビジネスへとということで、SBU 内で浸透を図っている。

これまで、マッチングを重視しており、お客様からご注文をいただき、それに合わせて登録の方々や正社員の方々をご紹介する流れだった。

資料にもある通り、弾み車の中で一番初めにエンジニアの幸せを考えることから始め、そして教育を充実させていく。そして、その評判がエンジニアの皆さんのキャリア構築につながるというところから採用も増えていくと考えている。そのため、2023 年は前年比 115%の計画に対して、足元およそ 150%で採用しており、

非常に順調に進んでいる。

新卒・中途採用も 2023 年は、4 年ぶりに計画を上回って採用できた。もちろん、その背景には Career SBU の人材紹介 doda に大変お世話になっている。

質問者① (R&D Function Unit について)

R&D について大きく一点質問したい。

主にミイダス、それからシェアフルについて説明いただいたが、中長期的には何を目指し、どこまでの成長を目指すか。例えばシェアフルであれば、トッププレイヤーと肩を並べるべく、トップシェアを目指すのか、あるいは、そうではなくても、大手で一定の成長・利益を享受できるポジションでいいのか、など。

同様にミイダスは、現状非常に競争が激しいマーケットではないと思われるが、今後どのように将来的に成長させ、投資フェーズから回収フェーズに入る見通しか。

R&D Function Unit 長 長井 :

まずは、シェアフルから回答したい。

スキマバイトもしくは、スポットバイトという市場が大きくなってきたので、当社としてはナンバーワンを取りたいと思っている。ただ、市場はスキマバイトというだけでなく、どちらかという、いわゆるライトインダストリーや、デスクレスワーカーの方々の働く機会のバイパスになりつつあると考えている。

スポットバイトだけではなく、エージェントのような別の可能性を広げて、仕事と人をマッチングしていく可能性を見出しており、我々が入っていくマーケットも、今はスポットバイトと切り取られた市場だが、求人広告のアルバイトマーケット、または派遣や正社員紹介のその年収を区切ったゾーン周辺まで手掛けていきたいと考えている。

続いてミイダスについてだが、ご指摘のとおり、競争としては、そこまで激しくないマーケットだと認識している。ただし、地方の中小企業をカバーすることにエコノミクスが合わないため、競争が少ないという状況になっている。これを我々は逆手に取り、いわゆるセンターで一括して統一のオペレーションでお客様をカバーすることの実験と検証をこの 5 年ぐらい続けてきており、実際、収益としてあい始めている。

今後の価値向上として、まず応募をしっかりと回収するというリクルーティングサービスを確実にお客様に提供し、その上に、個別のアプリケーションのように、エンゲージメントやラーニング、または勤怠など、日々社員やお客様が使うような領域に入っていく。これによって通年でミイダスとお客様、もしくはパーソルとお客様の接点が増えていくことで、チャーンレートの低いサービスに進化させていく。そうすると収益性がかなり見込めるサービスになるため、チャレンジしている。

質問者① (R&D Function Unit について)

今シェアフルとミイダスの事業について、課題感としてどのようなことを感じているのかご説明いただきたい。

R&D Function Unit 長 長井 :

シェアフルについては、市場側が非常に混雑すると予想される。法人の獲得について、パーソルグループの

協力を得ながら法人資産を増やしていく、これがシェアフルの課題。

ミダスの方はオペレーションの型ができてきたので、次は先ほど申し上げたように、日々使っていただくサービスにしていくということ。ラーニングやリスキング等、お客様に採用ニーズが無いときにも使っていただけるような、プロダクトの拡張、マルチプロダクトと呼ばれるようなものを順次進めており、それを確実なものにしていくことを課題と認識している。

質問者② (Career SBU について)

Career の事業の景気に対するレジリエンスを高めるための目指すべき事業ポートフォリオはあるか。もしくは、このビジネスは景気の成長期にアップサイドが取れるビジネスであるため、レジリエンスを高める必要性はない、など考えがあれば教えてほしい。

Career SBU 長 瀬野尾 :

ご指摘のとおり Career SBU はボラティリティが高いビジネス。仮に売上高 2 倍を目指す場合、人員数も倍にするわけではなく、人員数は 1.5 倍、1.2 倍に留めるイメージになる。そのためにはデータの利活用や生成 AI 等のテクノロジーの活用を進めているが、今、次のフェーズに来ている。独自データをいかに活用して差別化していくか、顧客体験を変えていくか、社内においてはどう生産性を上げていくか、業務を最適化できるかにチャレンジするフェーズに来ており、経営としては一段、二段引き上げて生産性向上に取り組んでいくことで、景気変動に対するレジリエンスを高めていきたいと考えている。

質問者② (Career SBU、グループシナジーについて)

サービスをパーティカルに展開する企業が昨今増えてきている中で、Career 事業で今後、複層的な事業展開を検討しているか。また、各 SBU で事業が分解されている印象だが、グループシナジーを発揮する過程において現状どこに課題があるのか。

Career SBU 長 瀬野尾 :

グループシナジーについては、パーソルグループとしてコングロマリットの良さは、グループ全体で景気変動に耐えられる点。例えば、Career SBU が景気変動の影響を受けた際には、Technology SBU など景気変動に強い事業で人員を一時的に預かり、その時期は増えた人員を活用して Technology SBU を伸ばすことができる。また、複層的な事業展開については、グループのシナジーと共通すると思うが、一番は法人の顧客資産だと思っている。グループシナジーについてはまだ出せるという認識だが、理想までは進んでいないところがあるので、そこはしっかりやっていきたいと思っている。また、グループには多くの社員がおり、そうした人的リソースを活用した SBU を跨いだ配置換えなどは新しい価値観をインプットすることになり、ポジティブな影響も非常に出てくると考えている。

CFO 徳永 :

まず、グループ全体の景気に対するレジリエンスについて説明したい。我々パーソルグループ全体の利益の 3

分の 2 がワークフォース系の事業から成り立っている。先般の新型コロナウイルス感染が景気に影響した際にも事務派遣やエンジニアの派遣、請負等は景気の変動に対して強かった。その強みを生かしながら、景気の V 字回復に非常に強い人材紹介のビジネスをしっかりと継続させることが大事だと認識している。景気に強いビジネスを維持しながら、グループ内のリソースをうまくアロケーションし、また景気のニーズが戻ってきた際に素早く対応できるような体制をしっかりと作っていきたくて考えているし、今そういった体制を作っている。そしてグループのシナジーの点は、法人顧客資産をしっかりと共通化していきたくて思っている。さらに、パーソルブランド、その下にある doda やシェアフルなどのブランドを法人の方や個人の方にしっかりと訴求し、全体のブランド価値を高めていきたくて思っている。

最後に、私どものサービスの中で、doda は AI を含めたマッチングプラットフォームとしてグループの中でも非常にテクノロジー活用が進んでいるが、こうした実績を例えばシェアフル等の他サービスにも展開することによって、プラットフォームの競争力をより高めていきたくて思っている。

質問者② (グループシナジーについて)

グループシナジー発揮に向けた取り組みがまだ始まったばかりなのか。それとも会社の構造や事業会社間の情報連携で障壁になっている課題があるか。

CFO 徳永 :

従来から法人顧客の資産の共通化については取り組んできたが、一方でテクノロジー分野のリソースの共通化、プラットフォームのシナジーについては少々弱かったと認識している。最近ではテクノロジー領域の体制も変えグループ全体でエンジニア採用を強化しており、会社間のプラットフォームのリソースについても臨機応変に配布していく方針で中計初年度の昨年度から取り組んでいる。成果が出るまでにあと数年かかる見通しだが当該分野を強めていきたくて考えている。

質問者③ (Career SBU について)

ハイクラスの転職支援領域での主な競合は JAC リクルートメントや Visional になると思うが、御社の優位性やメッセージはあるか。

Career SBU 長 瀬野尾 :

doda X というハイクラス向けのプロダクトサービスを現在強化している。我々としては、この doda X というプロダクトサービスにおいて、複層的なビジネスモデルを構築しようと考えている。我々の最大の強みである人材紹介が一つの差別化のポイントになってくると考えている。doda X はお客様が直接的にスカウトを送信するダイレクトリクルーティングというサービスで、これは BizReach さんが非常に強い領域。我々は doda のデータベースを保有しており、当然 doda のデータベースにもハイクラスの方々も多く集まってきている。現在ここにおいては、人材紹介という、もともと強いビジネスモデルと、求人広告というビジネスモデル、そしてダイレクトリクルーティングというそれぞれの掛け合わせでビジネスを展開している。すなわち、この doda というデータベースと doda X という最大級のデータベースをもって、人材紹介ビジネスをメインとしな

から複層的なビジネスを展開していくということが他社さんとの違いになるかと考えている。
転職希望者や採用企業のニーズ、採用手法、転職の手法も多様化しており、ご希望に応えられるサービスになっていると考えている。

質問者③ (Technology SBU について)

製造業の請負を広げていくというテーマだと理解した。もし仮に日本の製造業が低迷した場合の相関性があるか、もしくは請負比率が上がるので大丈夫なのか、など製造業が低迷した時のシナリオはあるのか伺いたい。

Technology SBU 長 正木 :

日本の GDP のうち 125 兆円ぐらいを占める製造業が大幅に低迷するというシミュレーションはしていないが、製造業の IT 化、DX 化によって生産性を上げていくことによって、ドイツやアメリカ並みの生産性を実現できれば、日本の経済も復活するし、我々もその中で大きく成長できると思っている。

質問者③ (Technology SBU について)

欧州の投資家さんから社員の仕事環境に関して質問を受けることがある。欧州の投資家は派遣というものにマイナスのイメージを持っている。派遣エンジニアの仕事環境の管理についてはどのように行っているか。

Technology SBU 長 正木 :

正規社員に比べて派遣の待遇・処遇面が劣っているのではないかと質問と理解した。
今現在私の記憶では、正社員のエンジニアリングの方々の給与の日本人平均は 650 万円ぐらいで、当 SBU の正社員ではおおよそ 550 万円、ご質問は登録型派遣をおそらくイメージされていらっしゃると思うが、登録型派遣エンジニアは 420 万円ぐらい、平均年収に差があるのは間違いない。ただ当社のエンジニアリングの登録型の方も IT の登録型の方も正社員より高い方もたくさんいらっしゃる状況で、人手不足の影響も非常に大きいかもしれないが、お客様から大変我々は大切にさせていただいている。今回の賃金インフレにおいても、待遇改善ということをきちんと説明すれば、しっかりとお客様から還元をいただいていると認識している。

質問者③ (R&D Function Unit について)

Sync Up のシステムでは、アルバイトの勤務希望時間などの情報源はどこからくるのか。

R&D Function Unit 長 長井 :

Sync Up では、1 店舗に一つ入っているとイメージして欲しい。そうすると、多くの場合はそのシフトリーダーや店長さんがそのデータをインプットする。ここが現在シェアフルとつながって、初めてユニークなサービスになる。例えば、2 日後のあるシフトが埋まっていなかったら、自動的に求人掲載し応募を開始する、ということをやっている。

つまり、他の会社様と違う点は Sync Up があることで、求人を掲載する手前の、どこに人が足りないのかというデータを Sync Up が集めている点。

少し質問から回答が拡大したが、ご質問に対する回答としては、店長さんやシフトリーダーがそれぞれ入力する。これがシェアフルと繋がることで何が良いのか、ということをあえてプレゼンテーションさせていただいたのは、他の会社様だと、求人が掲載されたところから勝負になるが、我々の場合はもう人手が足りないというデータを手前で抑えているということがユニークであり、差別化のポイント。

質問者③ (R&D Function Unit について)

タイムと比べて、シェアフルの優位性はどんなところにあるか。

R&D Function Unit 長 長井 :

業界を牽引されているリーダーの会社であり、サービス自体は私たちもいろいろと真似させていただきながら基本形は同じだと思う。差別化のポイントは、今映写させていただいている資料(p17)の、例えば 1 番。このポイ活とシェアフルなどのスキマバイトのユーザーの相性は非常に良い。ここへの来訪理由とアプリケーションサービスの中を回遊する理由を作っている。これは、いわゆる報酬の 2 階建と呼んでいるもので、実際に勤務して付与される報酬ポイントと、ポイ活で貯める報酬ポイント、この 2 階建てでお客様に価値を還元するとともに私たちの接点をつくっている。

2 つ目が 2 番の、先ほどの Sync Up。足りないデータと求人を自動的に DX で繋げていくというデータの利活用で、他社より先にこの情報を抑えられるところ。3 番目は 4 番のデータ活用で、今このシェアフルエージェントとして、個人はシェアフルの登録ユーザー、法人はいわゆる正社員の求人ということで、パーソルグループでは、人材紹介や他の人材サービスで求人をたくさん扱っており、その求人の利活用や共同利用を通じて法人コストをかけることなくシェアフルエージェントが展開できる、この 3 つが差別化の要素になっている。

質問者③ (R&D Function Unit について)

R&D Function Unit において、新規事業などの投資リターンに対する考えや目線についてメッセージをいただきたい。

CFO 徳永 :

シェアフルを含めた R&D の部門は、パーソルの中ではまさに R&D と位置づけている。それぞれの事業に対して何年後に黒字になるという目標を社内では当然設けている。黒字になった以降の成長の方法としては、一つは、その事業として単独で大きく育てていくこと、もう一つは、他の事業と統合したほうがさらに成長が高まる場合には他の SBU と統合し、さらに成長していくことも検討していきたいと考えている。いずれにしても、トータルの投資額を決めたあと、それぞれの事業にいつまでにブレイク・イーブンになる、利益を出すという目標を設け評価をしている。

質問者④（Career SBU について）

Career SBU の doda X について、ブレイク・イーブンまで数年ほどかかる理由はどんなところにあるか。

Career SBU 長 瀬野尾：

この中計期間中は、CPA をコントロールしながら認知・登録数を拡大する投資を行っている一方で、同時に複層的サービス展開のための事業モデル開発をしている。これは doda で培ったノウハウを横展開する形でシステムを含むオペレーション、例えば doda ダイレクトの事業開発などを手掛けている。横展開している分時間軸が短くはなると思うものの、そんなに簡単なことでもないため、今の中計期間中はそこに投資をさせていただいて、次の中計期間においては、そのめどが立ちブレイク・イーブンを超えていきたいと考えている。

質問者④（Career SBU について）

doda の人材紹介事業において、マッチング AI や、オペレーションの IT 化という 2 つの取り組みが、売上やコストの向上・改善にどのようにつながるのか教えてもらいたい。

Career SBU 長 瀬野尾：

これは、生産性を上げる、つまり顧客体験が良くなるということ。仮に売上を今後倍にしていくにあたって、同じく人員を倍にするかという、経営としては辛い部分があり、先ほどのレジリエンスという論点の中でも非常に難しい部分がある。いかに生産性を上げていか、顧客体験を向上させていくかという観点で、AI のマッチングの精度もかなり上がってきている。生成 AI も含めて、オペレーションの自動化も着実に進んでおり、収益性をもう一段、二段と高めていきたいというお話をさせていただいた。

質問者④（Career SBU について）

マッチングするまでの日数の短縮や成約率の向上などといった KPI の改善がみられるということか

Career SBU 長 瀬野尾：

おっしゃる通り総量は増えていく。また、スピードはもちろんだが、一番は前工程の決定率が上がるなどの KPI が高まること。

例えば人材紹介をイメージしていただくと、キャリアアドバイザー、すなわち人を介在するのである意味俗人的な部分があるが、そこを自動化や AI でデータの利活用により、可能性を広げるマッチングが可能になるので総量が増えていく、とご認識いただきたい。その前工程として例えば決定率が上がるなどといったことも KPI の変化としては出てくると思っている。

質問者④（Career SBU について）

転職支援市場を形成する 5 つの要素のうち、需給バランス、すなわち料率については次の中計期間においても現在の料率が続くと考えerことは妥当か。

Career SBU 長 瀬野尾 :

結論として、料率自体は下がらないと考えている。中長期的には上がっていくと考えている。

質問者⑤ (R&D FU について)

今、パーソル、R&D として、可能性を感じており、力を入れている分野はどのような分野か。

例えば AI の分野などはどうか。また、現在、どのような投資を行っているか。

R&D Function Unit 長 長井 :

少し定性的なコメントになるが、力を入れている分野は、先ほどご紹介申し上げた 2 社。マーケットサイズも伸び代も非常に大きいと思っており、まずそちらについては、一番力を入れているとご理解いただきたい。AI の分野というのは必要だから使うということで、先ほどプレゼンテーションでも申し上げたとおり、事業の生産性を上げることで収益性を上げていくという使い方をミイダスやシェアフルや POS+、他の事業などでも行っている。

例えば、営業の生産性を上げるためのセールスコパイロットのような使い方、営業 1 人当たりの生産性をいかに上げていくか、また、例えば、先ほど申し上げたようなシェアフルエージェントでは、マッチングのクオリティやマッチングのサポートに、AI コーチのようなものを使いながら生産性を上げていくというアプローチになる。事業で AI をどのように使うかは、もう少し先の話になるかもしれないが、今興味を持って見ている分野では、オンボーディングのような領域、いわゆるコンテンツ生成 AI のようなものでオンボーディングのコンテンツ、ラーニングのようなものを細々と作っていくことを、非常に早くリリースできるような仕組みやプラットフォームができてきている。このような領域で、はたらく人の可能性を広げるという文脈から、現在力を入れている。

【あいさつ】

CFO 徳永

本日、非常に長丁場でしたが、当社の IR デーへのご参加本当にありがとうございました。

いくつかの事業があるわけですが、今日皆様の事業の理解が深まることになれば非常にありがたいと考えています。今回のような IR Day 以外にも、投資家の皆様、株主の皆様との対話を質も量も増やしていきたいと思っておりますので、また様々なご質問や要望を弊社の IR 部門までいただければありがたいと思います。本日長い時間ご参加いただき誠にありがとうございました。

以上