

## IR DAY DAY2 質疑応答

### 質問者①：

Staffing SBU について、今後も M&A を積極的にを行うという説明だったが、2019 年以降特に大きな M&A はなかったと認識している。その背景と今後の見通しを教えて欲しい。

### Staffing SBU 長 木村

M&A は今後も積極的に取り組む方針だが、たまたまご縁がなかった。ただ、実は直近では、5 月末に佐賀県の製造軽作業領域の会社を M&A した。その会社は佐賀県ではトップシェアを誇る地域に密着した人材派遣会社で、多くの技能人材を有している。同様に、我々とご一緒いただける会社を引き続き探しており、まさに我々の戦略の中で事業ポートフォリオやシナジーを活かしていただけるような会社があればご一緒させていただきたいと考えている。過去そういう取り組みはしていたが、たまたまご縁が無く、競合様との競り合いの中で結果的に我々がそういう M&A を実現することができなかった。

### 質問者①

2010 年代前半はかなり案件が多かったのに対し、その後少なくなっているということで、例えば M&A のパイプラインの案件の総量や価格面で、派遣の M&A 市場に変化があったのか、また今後の見通しは。

### Staffing SBU 長 木村

過去 2009 年から我々がご一緒させていただいた会社は資本系が多かったという事実がある。最近、そういう資本系の会社の案件数自体が一巡しており、なかなか過去のようなお話が我々に入っていないという実態がある。マーケットの変化としては、各派遣会社様で、今後の事業運営どうしようかということの投げかけ自体の数は変わらずいただいているが、結果的にどうしても競争環境の中で価格面や条件が折り合わずに過去には成し遂げられなかった。

### 質問者①

AI や RPA の活用において、プラスの側面と、代替される脅威としてのマイナスの側面とを、それぞれどのように見ているのか整理して教えていただきたい。

### Staffing SBU 長 木村

AI、RPA の我々の事業に対する影響については、世の中全体で AI、RPA を導入しようという会社が増えてくる中で、実際需要としても、AI、RPA を活用して業務を遂行できるような人材をご注文いただくというケースがある。我々も RPA の人材を育成し、取引先様へ派遣させていただくというようなビジネスモデルが、従前なかったサービスだが足元増えてきている。AI に関しても、例えばプロンプトをうまく理解して業務に落とし込めるような人材が欲しいというお問い合わせは実際に出てきており、我々はその育成モデルを試行しているというところでまずプラス要素と思う。逆に AI、RPA による業務の効率化というところ、人に変わる

って業務を推進するということが企業様の方でも試行されているので、実際過去に我々の派遣スタッフが行ってた業務が RPA 化される、あるいは AI によって省力化されるということでスタッフの働き方や仕事内容が変化する、あるいは減っているという現状はある。今後ますますそういった動きが進む中で、我々がどうキャッチアップしていくのか、あるいはそういった育成とともにどう掛け算していくのかということが、マイナスにもプラスにもなるであろうと捉えている。

### **BPO SBU 長 市村**

まず、世の中でよく言われている業務の自動化等によって業務そのものがなくなるのではないかという影響度合いについては、我々もしっかり冷静に見ていかなければいけない。一方で、我々も実際に AI も RPA もふんだんに各方面で使っており、我々の実感値というか感触としては、完全自動化、完全に人が要らないというような業務オペレーションになるという状況は相当考えにくいと捉えている。

BPO の市場であっても CX の市場であっても、その部分の代替の影響というのは、マーケット全体においては一定避けられないと思っているが、一方ポジティブな方向としては、これを使うことによって各プロジェクトの生産性が上がっていくというのは間違いない。それによってプロジェクト 1 件あたりの生産性が上がるということは、すなわち我々の収益力が強くなっていくということになるので、プラス面としては、我々の生産性が上がっていくということが一番大きいと思う。お客様からもいろいろとお問い合わせをいただいております、特に生成 AI とか、ロボ、RPA をどう使っていくのか、担い手になっていくという位置付けになっていくと思う。我々業務は非常にたくさん手掛けており、そこでいろいろな実証実験も含めて、やりながら進めている。我々がベストプラクティスをしっかりと作り上げて世の中の方に提供し、その結果、お客様の生産性も一緒に上げていく、こんなことが実現できるのではないかと思っている。機会と脅威は両面あるが、やはり機会としてしっかりと捉えてマーケットにチャレンジしていきたい。

### **質問者①**

APAC の人材紹介市場全体が伸びるというような説明があったと思うが、もう少し詳細を知りたい。労働人口の観点や転職者の比率、賃金の上昇に関するコメントはあったが、社会的な変化や多少国地域によって違いはあるものの、もう少し具体的に APAC の人材市場全体が伸びるとみている背景について教えてもらいたい。

### **APAC SBU 長 山崎**

APAC の国ごとにだいぶマーケットは違うが、APAC を俯瞰的に見たときに、人材紹介のマーケットがどのように伸びていくかということに関して回答申し上げたい。APAC に関しては、オーストラリアは別だが、我々が展開しているほとんどの国において、人口がまだまだ伸びている状況。さらに言うと、国民平均年齢も非常に若く、労働人口も人口の伸び以上に増えていくというのがマクロの状況だと思う。その中で、賃金の上昇は著しく、特に東南アジア、ベトナム、インドネシア、インドに関しては、私の体感値で年率 10% くらいの賃金上昇が今見えていると思う。特にホワイトカラーの労働者に関しては、労働者の数がどんどん増えている。さらに賃金も 10% アップしていく中で、マーケットが伸びていくというのが私の見立て。その中で転職回数

に関しても、おそらくいわゆる ASEAN の発展領域を中心に増えていくと思う。中国に関してはまだまだ転職回数も増えていると思っているので、労働人口も増えてくる、賃金も上がる、さらに言うと転職回数もまだまだ増えるというところから、人材紹介マーケットが増えていくと見立てている。

ただ残念ながら日本に比べるとご存知の通り、フィーは安い。日本では年収に対して 35%チャージできているが、アジアに関しては、大半は 20%前後。ただフィーに関しては下がることもないと思っているので、基本的には労働人口が増えてくる、賃金もアップする、それから転職回数が増える、この中で我々の収益が増えていくと見立てている。

#### 質問者①

APAC において、特に中国の伸びを強く見ていると思うが、中国にフォーカスして状況を教えていただきたい。

#### APAC SBU 長 山崎

中国に関してはコロナの後、マーケットの成長が一旦鈍化している状況。これは経済環境があまり良くない中で、転職に対して非常に皆さんが慎重になっているというのが状況だと思う。ただ、今年に入って力強いマーケットの回復が見込まれている。おそらくコロナ禍で非常に厳しいロックダウンがあって、その後に関しても経済環境が良くない中で、だいぶ転職を控えた方々が今転職を考え始めている状況ではないか。

私の見立てとしては、2024 年以降、恐らく 2030 年までは、基本的にはコロナ前の成長に戻ると思っており、人口こそ増えはしないものの、基本的にはホワイトカラー労働者数は増えてきていると思っている。中国に関しては賃金上昇も強く見込まれる、さらに転職回数も先ほど申し上げたようにコロナ前の状況に戻っていると思うので、その中で 2030 年度までは、中国市場は非常に伸びていくと見立てている。

#### 質問者②

Staffing の戦略の話の中で、事務領域、製造領域に特に力を入れていくとあったが、製造領域とは製造派遣という理解でいいか。製造領域の詳しい説明をしてほしい。

また、それを実現するためにオーガニックに加えて M&A の実施も検討することになるか。

#### Staffing SBU 長 木村

製造領域のところは製造職種に加えて周辺業務、例えば検品、出荷などの工場に関わる職種を含めて取り組んでいくことを考えている。特に、その中でも自動車を作るようなヘビーインダストリーの領域よりも、家電や精密機械、そして半導体、少し違うところで医薬品、あるいは食品などの分野は、我々の強みである女性のスタッフが参入できるのではないかと大きな可能性として考えている。我々のグループにはパナソニック様にジョインいただいた製造領域の派遣請負を得意としている会社がある。そこを起点に周辺業務を含めて取り込んでいくことを考えており、オーガニックの成長及び M&A も積極的に取り組んでいながら拡大を目指していこうと考えている。

## 質問者②

利益率の改善のところで LTV（Life Time Value）の向上やデジタル活用による生産性改善などの話があったが、足許は投資もあり、どういう時間軸でどの程度までの OP マージン、あるいは調整後 EBITDA マージンに改善できると考えているか。

## Staffing SBU 長 木村

我々の収益性を向上させていくときに、オペレーションをデジタルでどんどん磨いていこうというのが大きな軸。マッチングや労務管理をする基幹システムが十数年前に作ったもので、今一度スピードを上げてオペレーションを磨くために、当該システムのクラウド化を含めて磨いていくことを考えている。そのために、今年と来年にデジタル化への投資を考えているが、その先に、オペレーションが磨ける状態、スピードを上げていける状態にした上で、ユーザーの利便性を上げていくことが経済的な効果としても現れるように事業設計していることをご理解いただきたい。

## 質問者②

BPO についての質問。顧客の事業のアウトソーシングでは、Staffing との協業や連携は当然必要になっていくと思うが、現在の連携状況やシナジーにおける課題感、うまくいっている部分などを教えてほしい。

## BPO SBU 長 市村

おっしゃる通り、お客様へのアプローチ、お客様の課題解決に向けては Staffing SBU と背中合わせで一緒にやっていくということが非常に重要なポイントになる。現状、例えば私もパーソルテンプスタッフも兼務しながらやっているが、お客様への営業アプローチについては共に進めているところを今後もしっかりと強めていく、継続していくことが大切だと思っている。

一方で、それほどクリティカルな課題はないと思っているが、お客様側で、どちらかというと派遣でのご要望という色合いが濃く、我々が提供している BPO というサービスをしっかりとお客様の手元まで届けていくことに関しては、まだまだ取り組みを進めていかなければいけないなと思っている。ここはより一層サービス強化をし、お客様に派遣だけではなく BPO というソリューションもしっかりとお届けし、トータルでお客様の生産性を上げていくことでお客様にも喜んでいただき、我々の業績・実績にも繋がってくると確信している。

## CFO 徳永

少し補足させていただきます。BPO は約 2 万人のスタッフがいるが、半分が社員で、半分が登録型派遣のスタッフ。その登録型派遣のスタッフの方の採用は Staffing でサポートしており、これはグループのシナジーを発揮している一例と思う。

## 質問者②

BPO の収益性について、中計の目標上では 3 年後に調整後 EBITDA マージンで今の倍ぐらいまで上げる計画であったと思うが、何があれば収益性の改善に繋がるのか、そのために何をやる予定なのか教えて

てほしい。

### **BPO SBU長 市村**

収益性に関しては、オーガニックで考えると2022年度以降から少し悪くなっている。

2023年度に新しくSBUとして立ち上がり、2023年度、2024年度は内部のシナジーをさらに最大化するための事業構造改革を進めている。そのため内部への投資が大きくなっているが、この年度において一旦一段落し、2025年度以降、早期に2022年度のオーガニックの水準まで戻していくというのがまず一歩目と考えている。その先も収益構造を変えていくということは引き続き続けていきたいと思っているが、トップラインを上げていくというのは今まで通り行いつつ、原価構造の見直しにより売上総利益をしっかりと高めていくことに取り組んでいく。結果として営業利益も高めていく形で現在計画をし、実践している状況。

### **質問者②**

APACについて、今の中計に対しては順調に進捗しているとのことだが、その中における課題感、例えばビジネス上のトップラインやコストサイド、事業の選択と集中の中でやるべきことなど教えてほしい。

### **APAC SBU長 山崎**

人材紹介をしっかりと伸ばしていくことがAPACの収益を高めるために非常に重要だと思っている。市場は順調に伸びているので市場に対する懸念はない。一方で、フィーが日本に比べて安い中でどれだけ効率的に人材紹介をやっていくかということが非常にキーになってくるので、人材紹介のDXということが肝になると思っている。

日本のパーソルキャリアは非常にデジタル化された人材紹介のプロセス、それから優れたAIマッチングのテクノロジーを持っている。これらを日本からAPACにどう移管するかというのがキーになると思っており、現在、我々でエンジニアも相当抱えており取り組んでいるが、日本と海外のマーケットの違いも若干あり、想定しているよりも少し遅れている。このDXをどこまでスピードアップしてやれるか、このDXをきちんと展開できて、中計や最終年度の2025年にはしっかりと生産性の向上に効くような条件を持っていくか、ということがキーになるかなと思っており、ここが若干の懸念。

### **質問者②**

APACにおいて、長期的に利益率を7%~8%程度に上げるという話があったが、人材紹介あるいはファシリティマネジメントなどの収益性の高いビジネスの拡大によるミックス改善だけで目標の利益率を達成できるのか、あるいは今中計以降もコストサイドの調整や選択と集中が必要かどうかなど、教えてもらいたい。

### **APAC SBU長 山崎**

利益率7%に到達するためのキーは人材紹介事業をどこまで伸ばせるかということにかかっていると思っている。我々の人材紹介事業に関しては、今、売上総利益への貢献は60 million USドル。これが200 million、300 millionとなってくると、それがそのまま営業利益に貢献するので、非常に重要なEBITDA

マージン向上のドライバーになる。それを実現するためには、人材紹介の DX が非常に重要と思っている。また、ビジネスのポートフォリオに関しては、今回ヘルスケアの売却を終え、さらに FM 事業に関しては積極的に投資しており、ポートフォリオが最適なものになってきたと思っている。その中で、人材紹介、FM をどう伸ばすかということがキーであり、人材紹介の DX をどこまで極められるかということが最終的にこの EBITDA マージン 7%、8%の水準の達成を実現するキーになるとしている。

### 質問者③

派遣スタッフのベースアップの状況はどうか。

### Staffing SBU 長 木村

一般的に正社員の賃上げが何パーセント、それこそ今日もニュースで 4%、5%という数字が出ていたが、実際我々が雇用する派遣スタッフの賃上げについては正直なところそこまでは及んでいない。もう少し低い水準で推移しているというのが現実。

世の中の機運として賃上げが非常に前向きに捉えられている中で、派遣スタッフの賃上げ、世間一般に出ている数値より低いのかというご指摘を正直に受け止めている。これは企業様の方の捉え方が、いわゆる賃上げは自社雇用の正社員の方を対象に議論されているため。

派遣社員を、自社の正社員の方と同じように人材であり賃上げをしていくべきだと捉えていただいているお客様がいらっしゃる一方、外部労働力なので、調達や資材という視点をお持ちのお会社様がまだやはり存在するという事実がある。

どうしても資材や調達という目線においては、言葉は悪いが安く仕入れて活用しようという視点で我々をご活用いただくお会社がまだいらっしゃるのも事実で、そうなってくると我々も賃上げの努力、交渉はするが、下げ圧力も正直あるため、総和として結果的に正社員の賃上げよりは少し劣る水準での推移になっている、というのが実態。

### 質問者③

そうすれば、例えば 1 年後ぐらいには賃上げはできる、単価を上げることができるという見通しか。

### Staffing SBU 長 木村

我々の事業での賃上げという観点では、正社員のように春に一括で賃上げを行うという交渉のステータスと、3 ヶ月 6 ヶ月の契約期間の度にご評価をいただいて、いわゆる請求金額の交渉、それによりスタッフの支払い待遇改善ということを行っている。また、新たな職種に対してのマーケット価格への転嫁による賃上げ、この3つの側面があり、これを常々繰り返しているというような形で、来年になればどうなるということは、ちょっとなかなかお約束難しいが、実は 4 月からその 3 月に向けても、毎月毎月単価は上昇しているというのが我々の事業構造ということでご理解いただければ幸いです。

### 質問者③

従業員の待遇におけるウェルビーイングを実践することで、最終的に企業様の正社員の方も良い面で真似して下さるといふサイクルの事例はあるか。

### Staffing SBU 長 木村

働くスタッフの方が 12 万人いらっしゃって、我々の社内にも 6000 名弱のスタッフが在籍している。そのエンゲージメントをどう上げていくかという取り組みは、まさにお客様内で行われているエンゲージメントや退職率を下げるような取り組みと同期することが多分にあるので、自社での取り組みをお客様にエッセンスとしてお話しする、あるいはそれをサービス化していくという循環を取り組んでいこうと思っている。

理念浸透といったことを弊社でも数年前から手掛けているが、お客様からもその辺のやり方を教えてほしいというお声をいただくケースもあるし、例えば社内に社内大学を作って社員が教え合う、学び合うというような仕組みを作っていたところ、お客様でもそういうことをなさりたい、というようなことで、どんどん法人企業様と、我々もお客さまから教えていただく、我々もお客さまに情報提供していく中で、言葉は悪いかもしれないがマネタイズしていけるようなサービスを生んでいくという循環を、今までもこれからもどんどん加速させたい。従業員が喜んで価値を感じてこの事業に誇りを持っているような状態を作っていこうと取り組んでいるところ。

### 質問者③

APAC について、Programmed GO の事例があった。アジアの方がスマホや、テクノロジーシフトが日本よりも早いという印象がある。日本がアジアから学べる事例や、具体的にアジアで起こっているすごいこと、浸透していることなど、注目すべき事例がありましたら教えてほしい。

### APAC SBU 長 山崎

テクノロジーに関しては、特に人材紹介に関においては、APAC のマーケットと比較しても、やはり日本の人材紹介の DX の進展具合の方が飛び抜けていると思っている。特に日本の場合には人材紹介と求人広告を一体型で運営すること、これは、リクルート様と当社だけがやっているモデルだが、これを今アジアで模倣する会社が出てきているが、彼らのビジネスモデルも doda ほど洗練されていないし、テクノロジーも doda と比べたらまだまだ遅れているという状況かと思う。

ちなみにそれをやっている Glints という会社に当社は投資し私も取締役をやっている。彼らのテクノロジーの進展としても、やはり doda に比べるとまだまだ遅いかなと思っている。従って、人材紹介に関しては先ほど申し上げたが、APAC が日本から学ぶことが中心になるとしている。

ただ、派遣に関しては、この Programmed GO というのは、オーストラリアで我々 Programmed が自社で開発した。いわゆるソリューションで、完全にモバイルで、派遣スタッフさんが職務を探せ、契約書もそこで締結できシフトの管理もできる。さらに給与計算、給与明細、給与の受け取りもできるというもの。お客様もここからダッシュボードとして、派遣スタッフさんがどれくらい働いたのか、仕事はどうなっているか、さらに請求金額も随時見ることができる。これはアプリケーションで、日本でも類似のものはあると思うが、日本と比較しても非常に優れたものだと思っている。

一旦我々、APAC、オーストラリアから今、シンガポール、マレーシアでも展開が終わっていて、今年はタイ

やベトナムにも展開していくが、こちらに関しては、日本の派遣で使っているテクノロジーに負けないぐらいのものと思っており、Staffing SBU とも連携、情報共有しながらお互いのいいところを取り合い、派遣向けのソリューションを良くしていくことをやっていきたいと思っている。

### 質問者③

Programmed GO アプリで追加の質問。当初オーストラリアにあった技術をアジアに展開することで、研究開発、リリース等で、難しかったことや比較的容易だったことはあるか。

### APAC SBU 長 山崎

Programmed 社がこのソリューションを開発している会社を 2014 年～15 年に買収、その後、当社が Programmed を買収したのは 2017 年だった。我々の買収の前に買収していて、そこから約 5 年かけて最終的に作り上げた。苦労した部分でいうと、基本的には、我々の持っている派遣のプロセスを自動化するためにプロセスの精査もしっかりしなければならなかっただろうし、さらにプロセスの中でどこを自動化すべきなのかということもしっかり見極めなければならず、このアプリそのものの設計が非常に大変だったというふう

に聞いている。今は、ここで仕事も探せるので、このマッチングのテクノロジー、アルゴリズムなどの構築が非常に困難だったとも聞いている。これらも、おおよそ仕上がってきているので、アルゴリズム、これは各国ごとにいろいろ変えなければいけないと思うが、恐らくパラメータを変えるだけでこのマッチングアルゴリズムを展開できている。アルゴリズムも大変でした。

それからあとは、そもそもこのアプリの設計が大変だと聞いている。開発体制としてはオーストラリアに約 20 名ほどエンジニアを抱えており、それでこのアプリを作った。

### 質問者③

のれんはファシリティマネジメントが大きいと思うが、今後の APAC における減損リスクをどのように考えるべきか。また、減損は買収で発生したと思うが、買収 (M&A) はアジアでは一巡しているか。

### APAC SBU 長 山崎

まず、減損に関しましては、今のれんが一番多く乗っているのはファシリティマネジメントで、ファシリティマネジメントが一番稼いで一番のれんが乗っている状況。それに対して、プロパティサービスという別の事業で減損した。

我々が 2017 年に買収したときに、このような言い方が適切ではないかもしれないが、高い金額で買ったと思っており、それがコロナの影響を受けて、一旦、収益性が下がっている中で、なかなかその買収金額、のれんに対しての資産性としては説明できなかったのが、プロパティサービスの方は減損したという形になった。今回この減損した結果、ファシリティマネジメントに関しては、今のところ、完全にオントラックで進捗しているので減損に進むことはほぼないと思っている。

さらに、オーストラリアのプログラムのブルーカラー派遣も、一旦減損しているのが、今のところこの事業に

関しましても順調に進捗しており、減損リスクもほぼないと思っている。

一旦、この件に関してのリスクはほぼなくなったと見ていただいても問題ないと思っている。

次に、今後の M&A に関しては、今中計に関しては大型の M&A をしない、収益性を高めるということを宣言しており、その通りやっていきたいと思っている。

まずは ROIC10%に到達する、そこまで行った後に、もう一度改めて M&A や APAC としての投資戦略を考えていきたい、と思っている。

次期中計で投資していくとするならば、先ほどもマーケットを見ていただいたが、やはり中国かと思っている。

中国の人材紹介、それから派遣、これらに対して投資する可能性はあると考えている。ただ、今の中計期間中に、M&A 対してお話をするのではないと申し上げているし、今そこに対しての変更はない。

#### 質問者④

doda のマッチング技術を APAC に導入する話は、なぜ今のタイミングだったか。

これまでに導入できなかった理由や、今後の導入課題などはあるか。

#### APAC SBU 長 山崎

なぜ、今のタイミングかと申し上げると、Programmed を 2017 年に買収、その前に PERSOL KELLY を 2016 年に設立、その後 2020 年くらいまではいわゆる PMI に追われていた。PMI では、例えば各国ごとにバラバラだった相手のシステム、人材紹介、派遣に関しても相手のシステムやモニタリングをしている KPI や、あるいはアジアの人材ビジネスにおいて非常に重要なコンサルタントに対してのコミッション、こういったものの平準化を 3、4 年かけてやってきた。

そこから doda が持っているテクノロジーを引き入れて、人材紹介、特に人材紹介で DX を活用しようという時にコロナが起り、コロナ禍になかなか現地に行けない中、DX がなかなか進まなかったというのが事実。その後コロナが終息、PMI も完全に終わりさらに効率化を高めるためには DX が重要で、今中計で掲げており、まさしく今 doda のチームと一体となって取り組んでいる。

今後の懸念としては、doda と違い、海外はジョブポータル、求人広告を持っていないこと。doda の強みは求人広告があって人材紹介があること。これにより求人広告上でキャンディデートや周りのお客様の様々なデータが取れる。例えばキャンディデートがどういう職を、どれだけの頻度で見ているのかなどを把握できるがゆえに、キャンディデートに対して訴求力のある提案ができる。しかし、アジアにおいては求人広告を持っていないため、どこまで doda に近い精度の高いマッチングができるかということが、今、非常に気になっている。

したがって、求人広告が重要と認識しており、これをいくつかの国でチャージをするのではなく、無料で求人広告を展開してそこ人材紹介を組み合わせるという、疑似 doda モデルをやることも検討している。これは懸念というより大きなチャレンジになると思うし、ここはしっかり求人広告を考えるべきと認識している。

#### 質問者⑤

請負契約の平均契約期間はどれくらいか。契約更新時の継続受託率はどの程度か。ビジネスの状況を

もう少し教えてほしい。また、可能な範囲で主要な取引先、または業種を教えてください。

### **BPO SBU 長 市村**

契約期間に関しては、様々なものが入っている。期間限定で非常にショートタームの契約というのも一定量あるが、そういった期間限定のものを除くと、大体平均すると丁度 1 年ぐらいの契約期間になっている。我々のビジネスでは、更新が限定されているものはそこで終了するが、それ以外では約 9 割ぐらいは次の契約に更新を頂くパターンになっている。

契約期間に関しては、民間と公共など、様々なお客様にそれぞれのパターンがあるが、特に公共は 3 年契約とか 5 年契約とか非常に長期化をしてきている。民間も今後に関しましてはいろいろと長期的なお付き合い、それによって収益性などを含め DX を促進するなどの取り組みをしていきたいと思っており、ショートタームだけではなく、ロングタームの契約等も進めていきたいと思っております。

取引先様については具体的なお名前は差し控えさせていただくが、非常に大きなポーションとしては政令指定都市を中心とした地方自治体様が、まず公共の分野では圧倒的に多い。それ以外も民間では金融業界、通信業界、あと、昨今は電力、インフラ系。

電力業界等に関しては、契約も徐々に大きくなってきており取引の深みも出てきている。今後これらの取引もしっかりと堅持しながら、拡大していければと思っている。

### **質問者⑤**

ジョブポータルビジネスの日本と海外の違いはあるか。

### **APAC SBU 長 山崎**

基本的に大きなモデルに関して大きな違いはあるわけではない。求人広告を掲載し、その広告に対して課金させるというモデルは日本も海外も変わらない。違う部分についてはフィー。広告の枠あたりの% が恐らく日本とアジアで比較すると、日本はおよそ 5 倍から 10 倍ぐらい高い。

さらに日本の場合は、求人広告は人材紹介会社や派遣会社がなかなか使えない。使えるものに関しては派遣会社専用の求人広告とかになるが、アジアの部分に関しましては、アジアで一番大きいのはジョブストリート、ジョブストリービーというシークという会社、オーストラリアの会社がやっている。この会社のおそらく利益の 7 割から 8 割は人材会社から来ている形になるので、そういった意味で客層が違うと思っており、人材紹介会社は今までのところ自分たちで持つ必要はないと思っている。日本のように基本的には人材会社に求人広告を使っていただかないようにしているが、海外の場合は求人広告を人材会社が使えるので、結果論として人材会社は自分たちで持たずに基本的には求人広告を活用させてもらって、求人を集めるということができる、というのがアジアと日本の違いかと思う。

### **質問者⑥**

CX 事業、BPO 事業、コンサルティング事業の各事業における人員数はどの程度か。

## **BPO SBU長 市村**

先ほどビジネスとしては BPO が 7 割、CX が 2 割、そしてプロフェッショナル 1 割とお伝えしたが、おおむね人数でも同割合になっており、プロフェッショナルのところだけ、1 割という売上高に対して、人数で言うと 5%ぐらいの割合になっている。

売上構成と人員構成が少し違うように見えるかもしれないが、プロフェッショナル事業においては、一人当たりの請求単価（売上高）が他と比べると非常に高いため、人数構成はプロフェッショナルの割合が低くなるため。

### **質問者⑥**

スタッフは全員社員か。その場合の稼働率ほどの程度か。

## **BPO SBU長 市村**

人数はプレゼンテーションでもお伝えしたとおり、全体が約 2 万人、そのうちの半分が有期雇用のオペレーションを担って頂いている方々で、残りの半分が無期で働いている方々。稼働率は、有期雇用で働いている方々はほぼ 100%の稼働率になっており、無期の社員、いわゆる正社員はおしなべると約 95%の稼働。

ただ、時期によって稼働率が変わり、特徴としては、年度の前半は新卒の採用などで毎年数百名を迎えており、そこで育成やトレーニングなど配置の手前で人材を強化することがあり、年度の前半は稼働率が低い傾向にある。年度の後半になるとプロジェクトに配置されていくので整う。全体では可動率 95%が現在の推移。

### **質問者⑥**

具体的に競合はどこを捉えているか。また、そこと比較した時に、具体的な強みと弱みを教えてほしい。さらに、弱みに対して今後どのように克服していこうと考えているか。

## **BPO SBU長 市村**

競合の具体名はここでは差し控えさせていただくが、従来からのコールセンターのプレイヤーや、コンサル分野での様々なケイパビリティを持って参入するプレイヤー、我々のような人材系と称されるプレイヤーなど、群雄割拠の状況。

他社と比較した当社のユニークな強みは、プロフェッショナル事業や各事業を含め、約 6000 人の専門人材を保有していること、BPO にも専門人材を有しており全体で数千名の人材があること。ツール導入・活用・運用改善を行いながら、業務自体を運用できる人材は今後獲得競争になると考える。

また、営業スタイルとして、PERSOL の顧客基盤を活用し、顧客現場のニーズにアクセスし少人数で取引を開始、そこから横展開していくことができる点が現在市場成長を越える伸びの源泉で、他社に比べて非常に優位と考えている。

一方で 2023 年度より新 SBU 体制になり目下体制整備を行っている。早期に体制を固め次のステップ

に進む必要があり、そのスピード感を上げていくことが課題と認識。

【あいさつ】

**CFO 徳永**

7月2日と本日、非常に長時間ご参加いただき誠にありがとうございます。当社は説明にあったとおり、5つのSBUと1つのR&Dで構成されております。それぞれの事業の収益性をより高めていくことに加えて、事業間のシナジーをより一層高めていきたいと考えています。

また今回のIRカンファレンスのような機会を、質量ともに深めていきたいと考えておりますので、ぜひご参加いただければ大変ありがたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

以上