



P E R S O L

2018年3月期第2四半期 決算説明会

パーソルホールディングス株式会社
2017年11月13日

第1部 2018年3月期第2四半期 連結決算概要

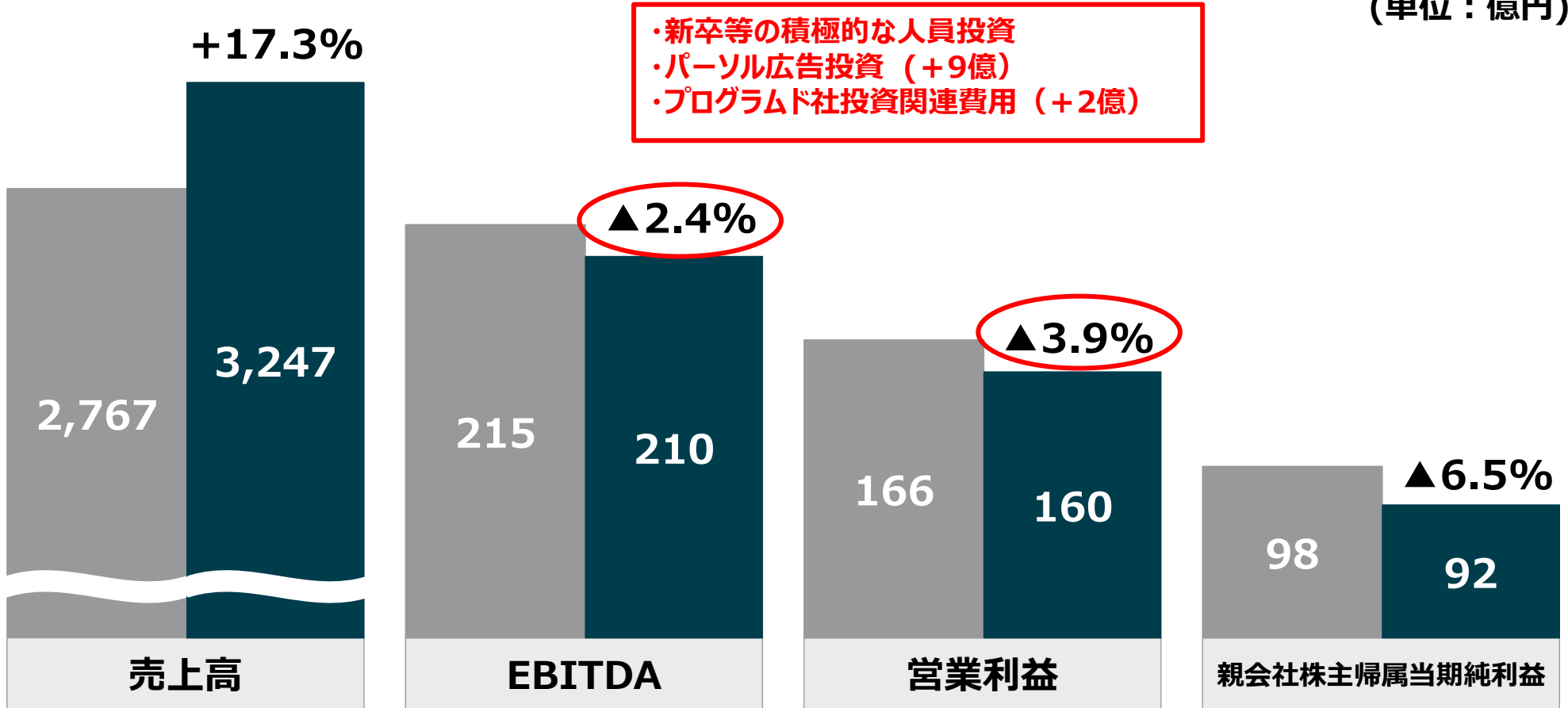
第2部 中期経営計画の進捗状況とパーソルグループの海外展開

第1部
2018年3月期第2四半期
連結決算概要

2018年3月期 第2四半期 連結業績サマリー

既存事業の安定成長とM&A効果により、売上高は大幅増収の一方、各セグメントでの成長投資や新ブランドの認知拡大にむけた費用増により減益

(単位：億円)



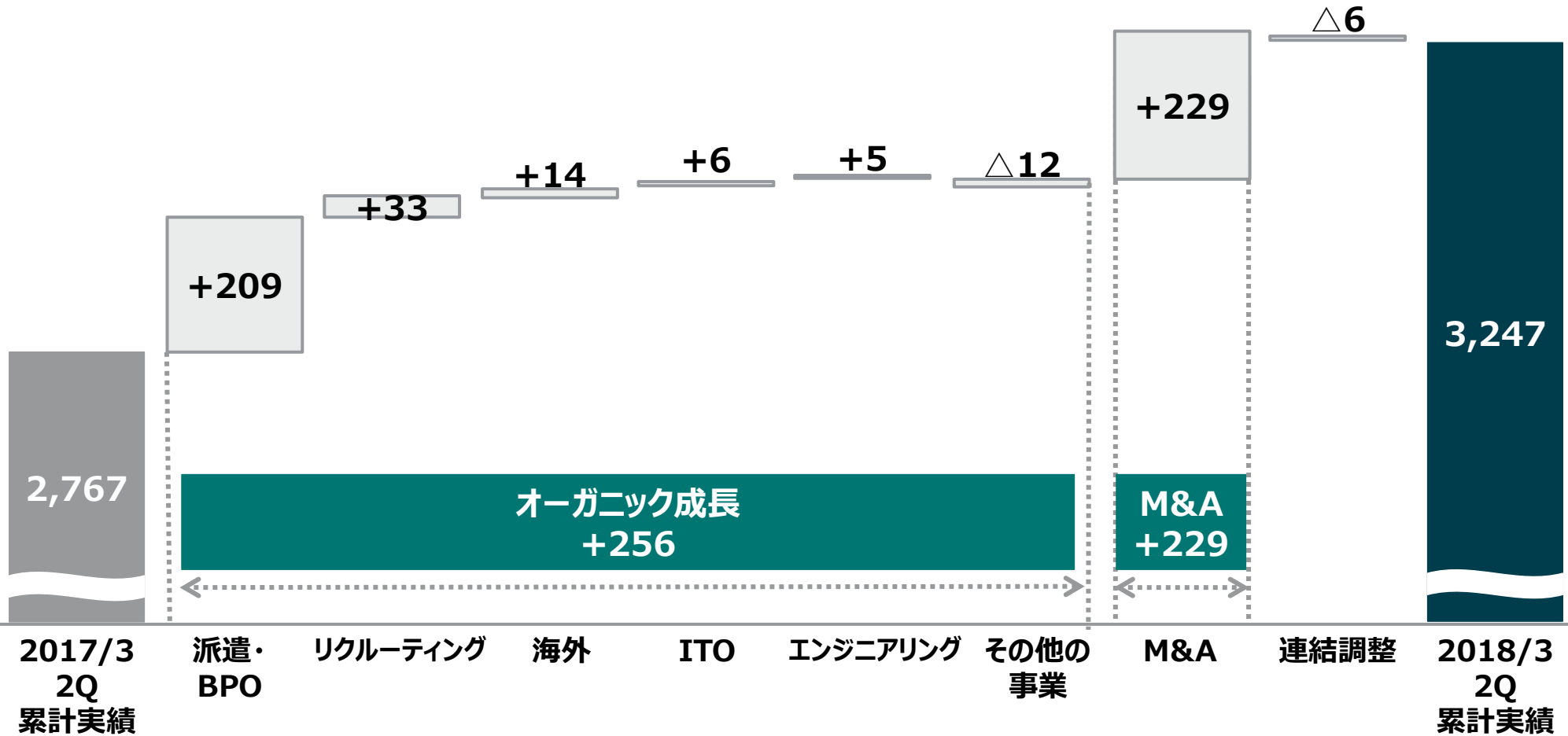
2017/3 2Q 累計実績

2018/3 2Q 累計実績

2018年3月期 第2四半期 売上高分析

既存事業の安定成長に加え、M&Aが寄与

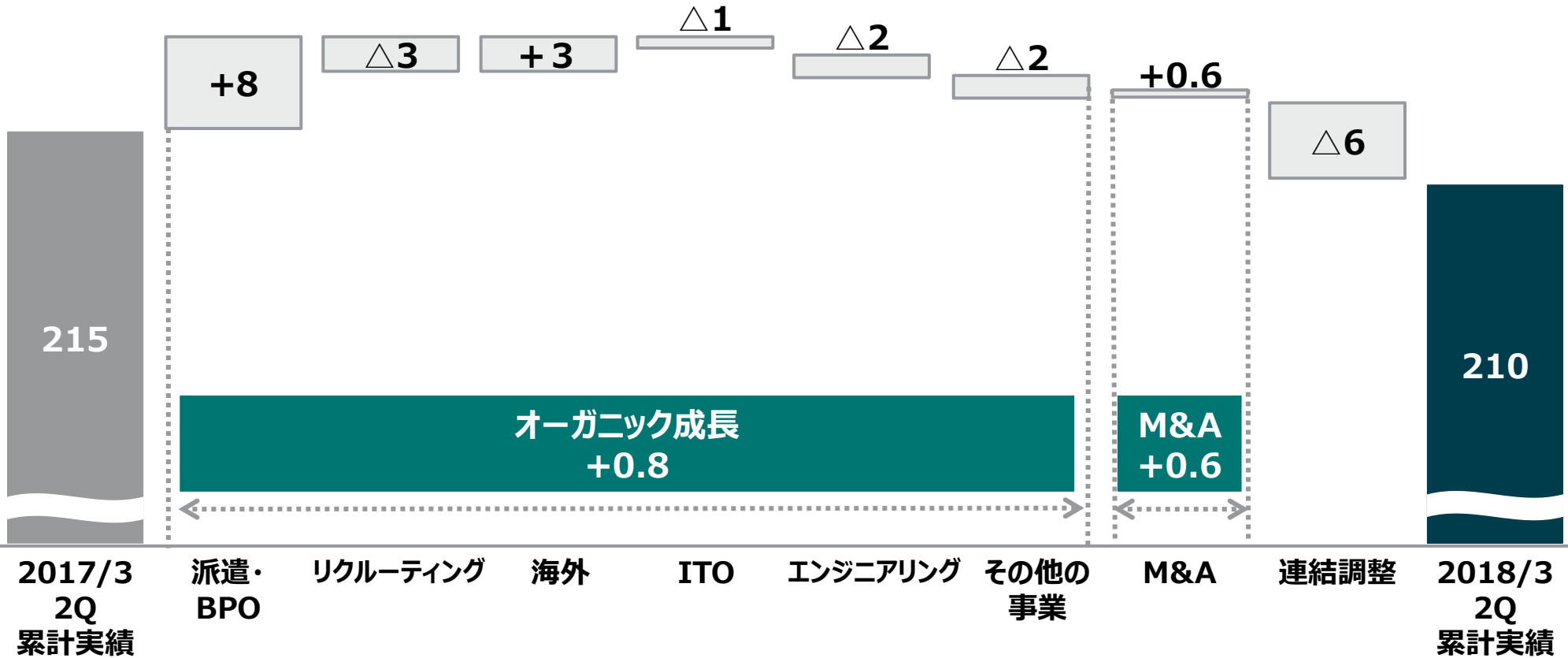
(単位：億円)



2018年3月期 第2四半期 EBITDA分析

積極的な事業推進に向けた各セグメントでの成長投資や、新ブランドの認知拡大など
グループ一体化に向けた投資により減益

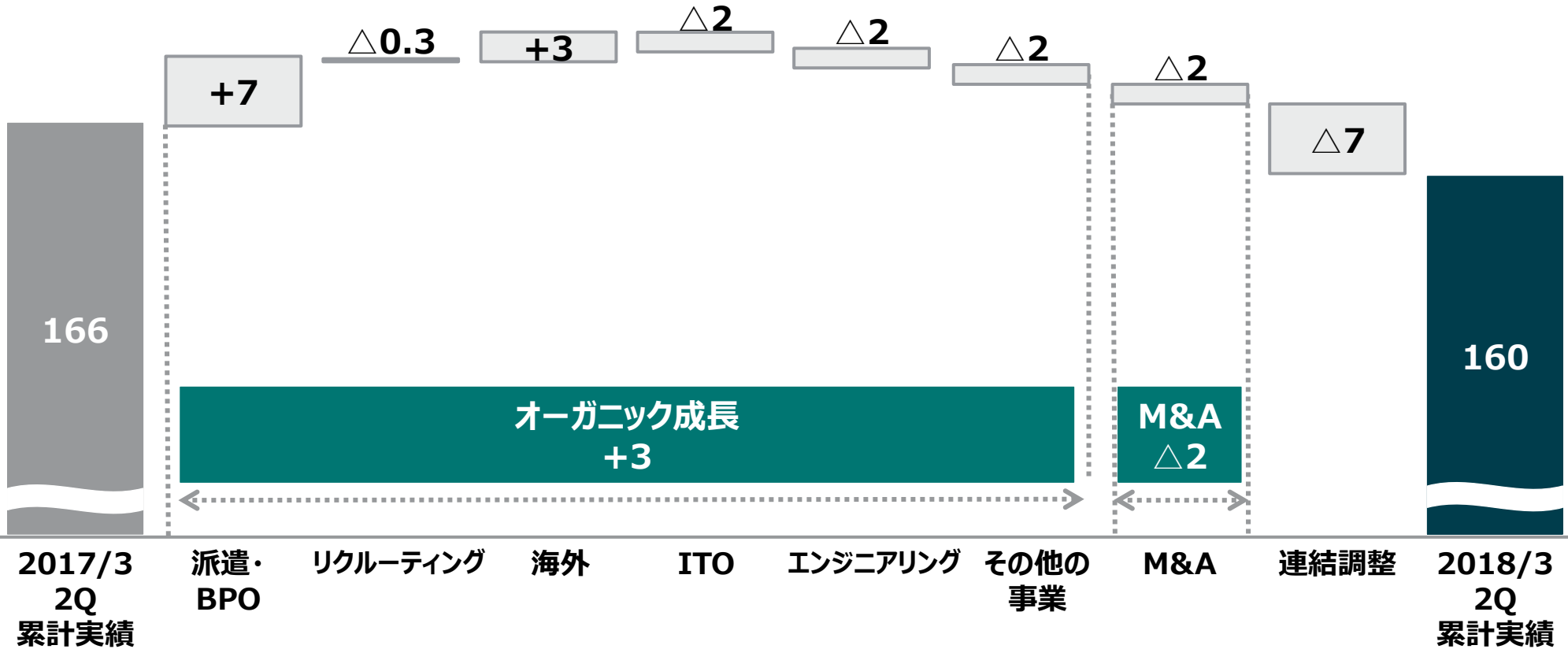
(単位：億円)



2018年3月期 第2四半期 営業利益分析

積極的な事業推進に向けた各セグメントでの成長投資や、新ブランドの認知拡大など
グループ一体化に向けた投資により減益

(単位：億円)



2018年3月期 第2四半期 連結貸借対照表

(単位：億円)

	2017年3月期末	2018年3月期 第2四半期末	
	実績	実績	増減額
資産	2,683	2,764	80
流動資産	1,652	1,740	87
固定資産	1,031	1,024	△7
負債	1,145	1,155	9
流動負債	879	907	28
固定負債	266	247	△18
純資産	1,538	1,609	70
自己資本	1,391	1,457	66
非支配株主持分	146	151	4

← <流動資産>
利益増による現金及び預金増加

← <流動負債>
その他の負債の増加

← <固定負債>
長期借入金の減少

← <自己資本>
利益剰余金増による増加

2018年3月期 第2四半期 連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2017年3月期	2018年3月期	
	2Q累計	2Q累計	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	225	225	△0
投資活動による キャッシュ・フロー	△39	△42	△3
財務活動による キャッシュ・フロー	△42	△62	△19
現金及び 現金同等物の増減額	140	118	△21
現金及び 現金同等物の期末残高	652	812	160

<自己株式の取得による支出>

└前期：△0.0億円

└当期：△12億円

<配当金の支払額>

└前期：△16億円

└当期：△21億円

*当社及び当社グループの取締役等に対する株式報酬制度・株式交付制度（BIP信託・ESOP信託）への使用を目的とした当社株式の取得

2018年3月期 配当について

成長分野への迅速かつ積極的な事業展開が可能な企業体質の強化を図りつつ、業績の進展状況に応じて安定した配当を継続的に実施

	2017年3月期		2018年3月期	
	中間	期末	中間	期末
1株当たり配当金	8円	9円	9円	9円 (予定)
配当性向	22.4%		19.0% (予定)	

第2部

中期経営計画の進捗状況と パーソルグループの海外展開

中期経営計画の戦略概要

下記5点を中期経営計画の戦略の柱に据える

戦略1

グループ認知度の向上

戦略2

更なる事業成長へ向けたシステム投資や生産性向上

戦略3

グループシナジーの創出及びグループ経営の推進

戦略4

アジア・パシフィック地域におけるプレゼンス向上

戦略5

M&Aによる積極的な事業基盤強化及びサービス領域の拡大

業績目標数値の目安

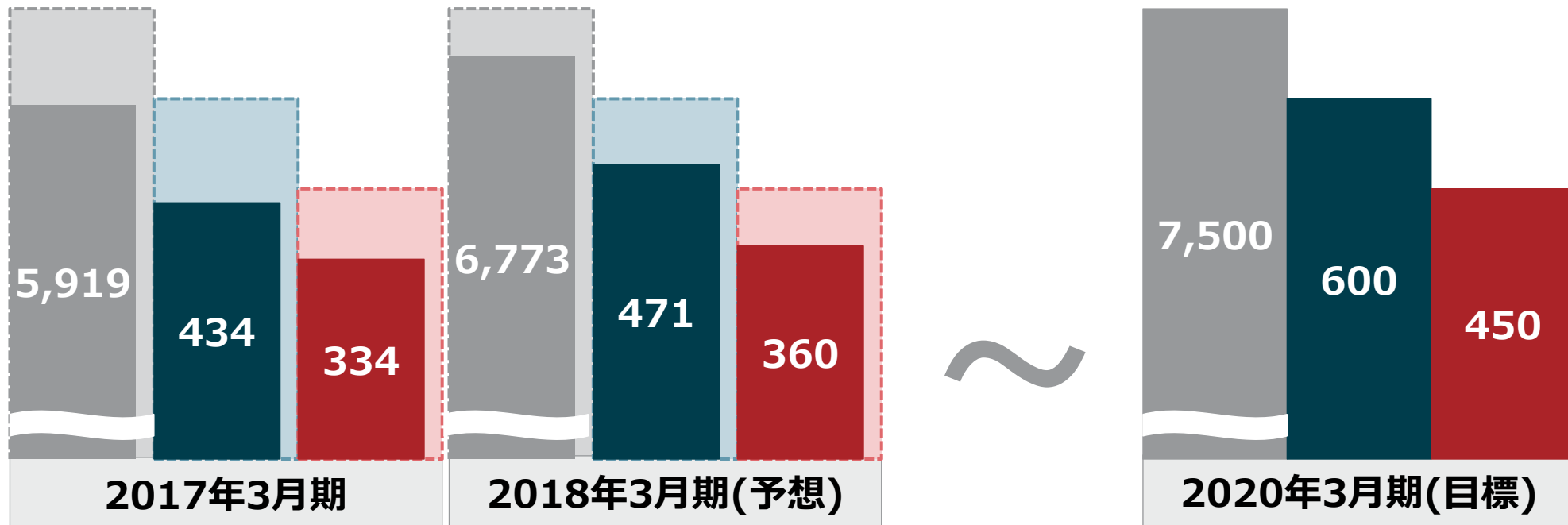
中期経営計画数値目標の達成にむけ、継続的事業拡大を図る

(単位：億円)

売上

EBITDA

営業利益



前提条件



GDP成長率

穏やかな成長(+0.0~1.0%程度)



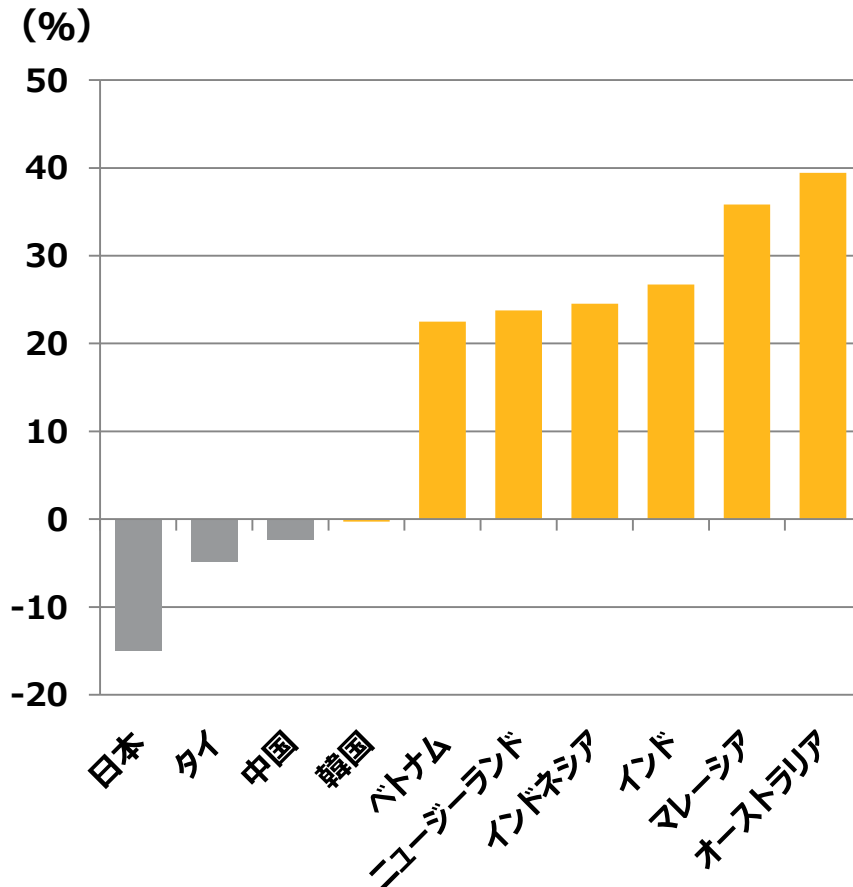
有効求人倍率

経済成長・構造的要因で需要持続(1.0~1.2倍程度)

パーソルグループの海外展開の意義

国内市場が人口減少等により成熟・縮小していくなか、
成長市場であるAPACをターゲットに、APAC最大級の人材サービス企業を目指す

2015年～2050年 APAC各国の予想人口増減率



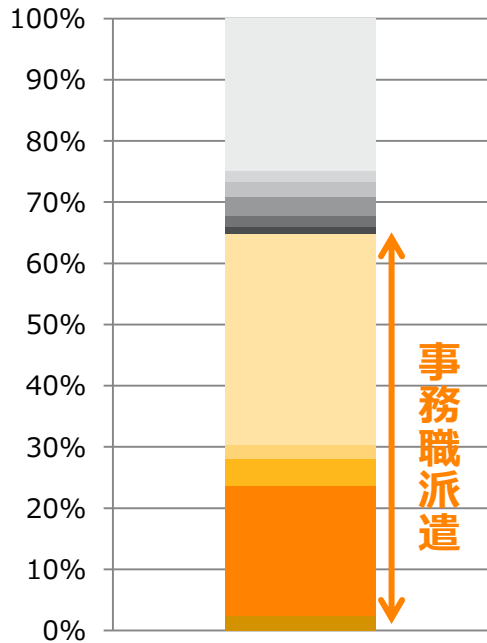
目指す姿



世界の人材派遣事情

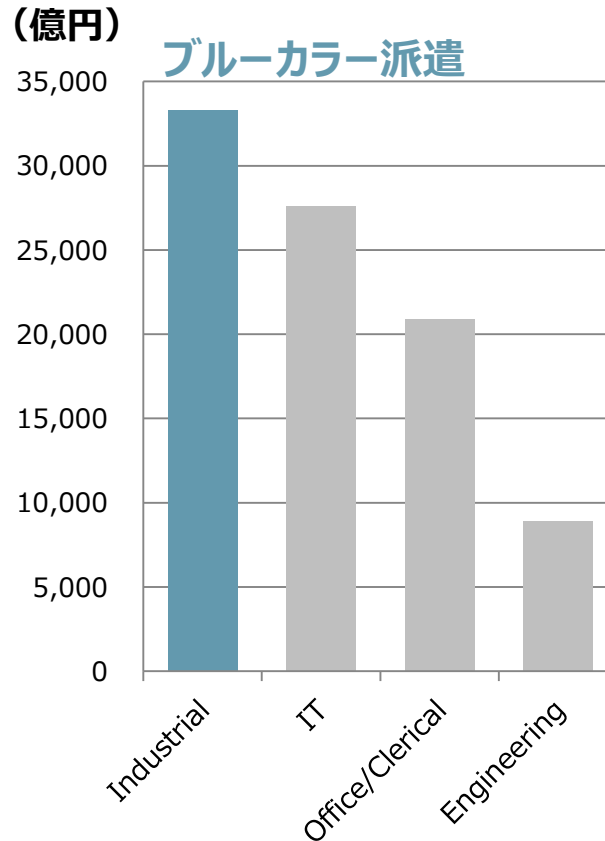
日本では事務職派遣がメジャーであるものの、グローバルではブルーカラー派遣の活用も多い

日本：派遣社員の職種内訳
(2017年4~6月平均)

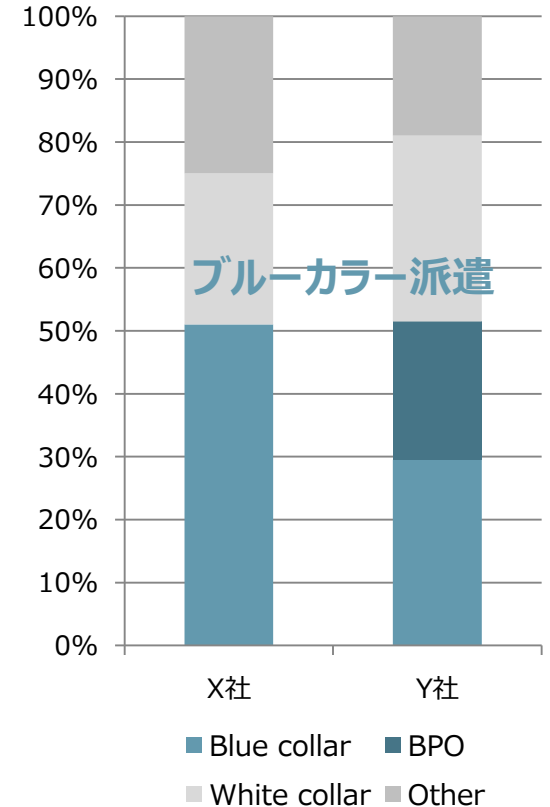


- 情報処理システム開発
- 機器操作
- 財務
- 貿易
- 一般事務
- 営業
- 販売
- 製造
- 軽作業
- 紹介予定派遣
- 30日以内の短期派遣

アメリカ：人材派遣市場規模
(2013年)



大手グローバル派遣企業売上内訳
(2016年業績)

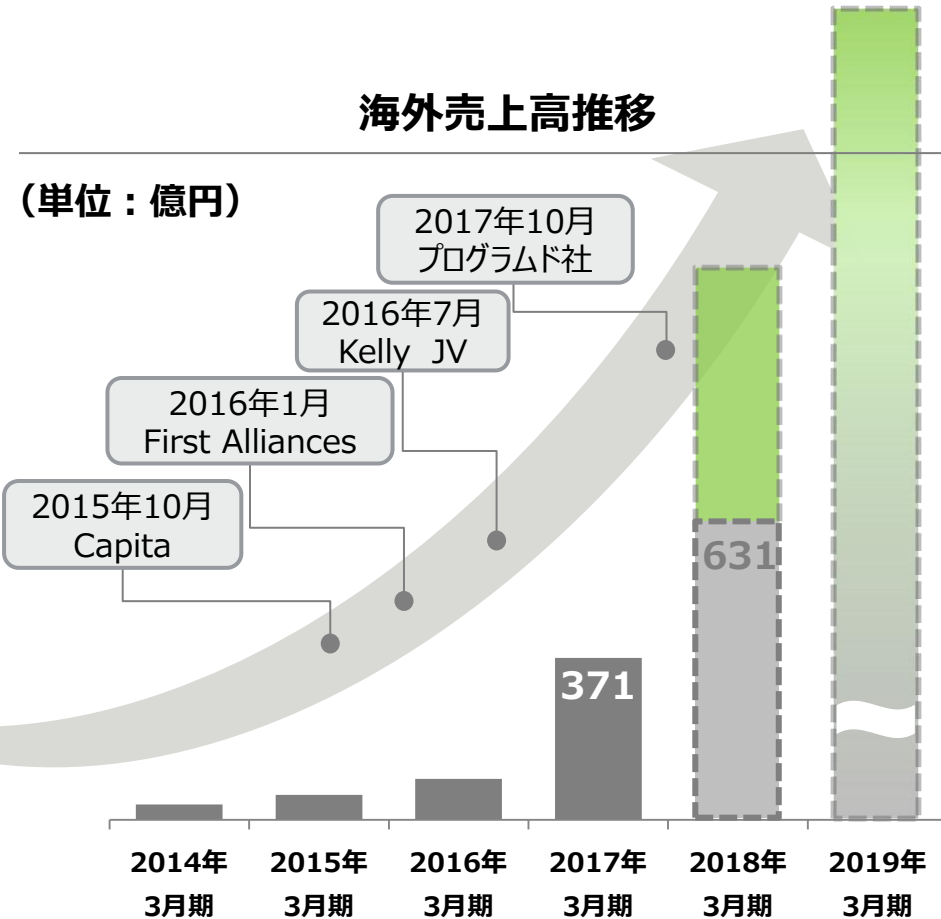


パーソルグループの海外展開あゆみ

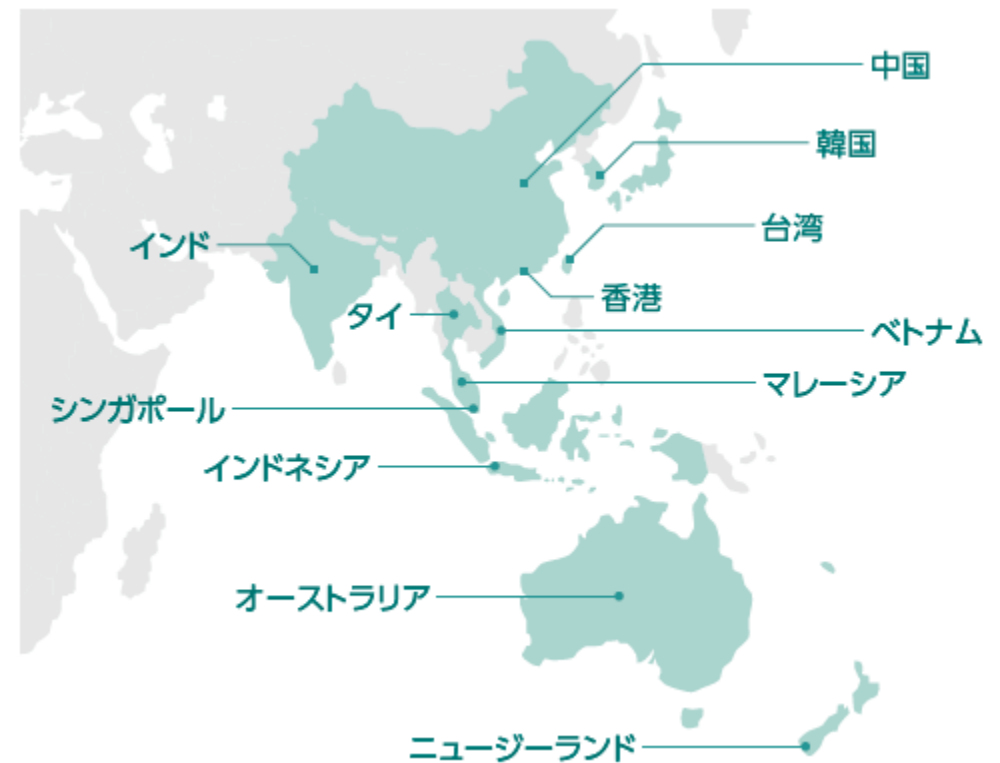
1993年の香港拠点設立が海外事業のスタート
M&Aを通じてAPAC各国でのプレゼンスを拡大

海外売上高推移

(単位：億円)



海外展開地域



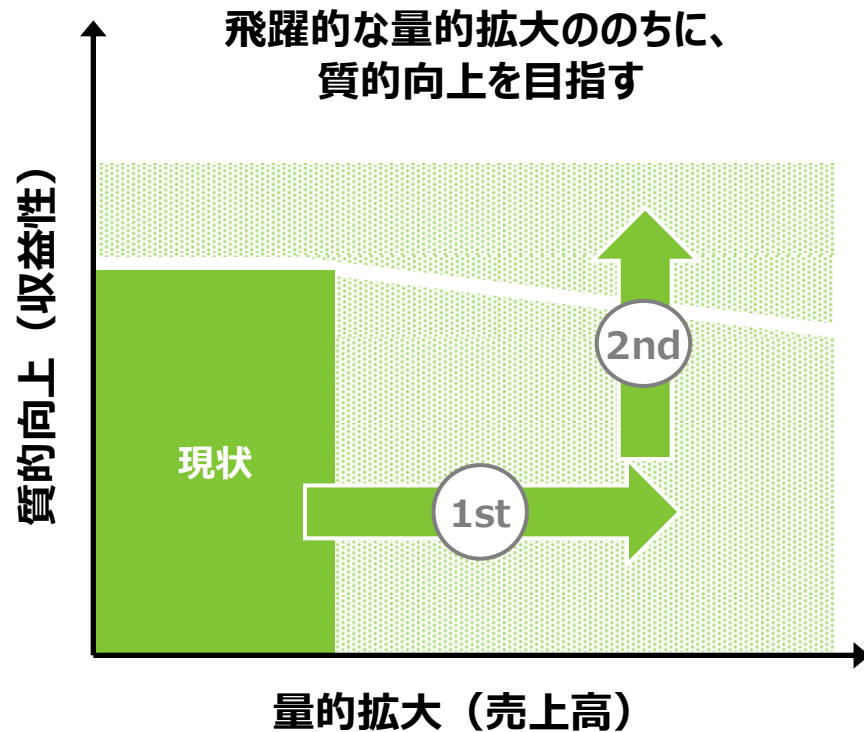
■ 期初予算 ■ プログラムド社貢献分 (イメージ図、精緻な数値は精査中)

パーソルグループの海外戦略

人材ビジネスは情報産業であり、多様な選択肢を働き手・企業の双方に提供するためにまずは営業網構築・プレゼンス確保が最重要事項であるため、M&Aを基軸とした事業基盤拡大を狙う

成長創造インフラに至る道筋

海外事業における経営方針



1

1st Step : 量的拡大 (売上高成長)
2nd Step : 質的向上 (利益率改善)

2

現地への権限委譲を行い、現地経営陣の保有する事業運営に関する知見・経験を最大限活用

3

ガバナンス・コンプライアンスは日本国内と同水準の体制を構築

2016年：Kelly社との合併事業をAPAC全域に拡大

Kelly社のAPAC事業はブランド力・事業規模・市場シェアで相応のプレゼンスを保持
両社リソースは重複が少なく、相互補完でシナジー創出の追求が可能

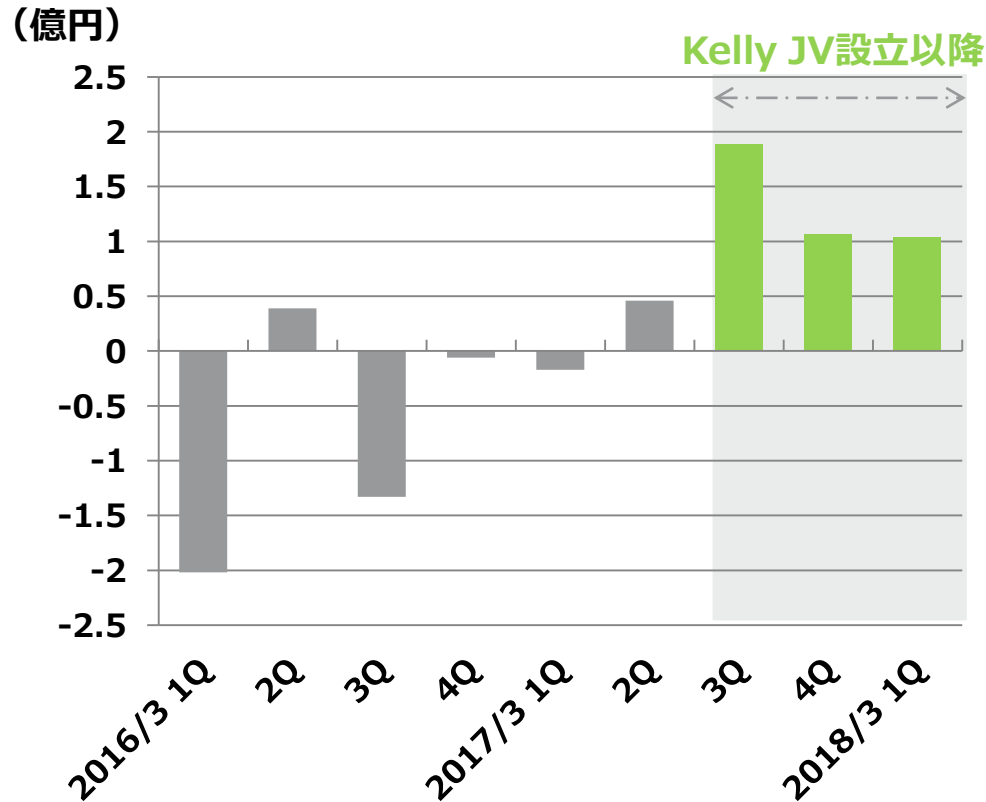


Kelly社との合併事業の業績・戦略

KellyとのJV設立後、EBITDAは恒常的に黒字化

日系企業のみならず、MNC*や現地企業へ、総合的な人材サービスを提供

海外セグメントEBITDA推移



戦略

1

日系企業のみならず、MNC*や現地企業へ、総合的な人材サービスを提供

2

新ブランド「PERSOLKELLY」導入によるさらなる連携強化の実現

3

組織、オフィス、システム統合による業務効率UP



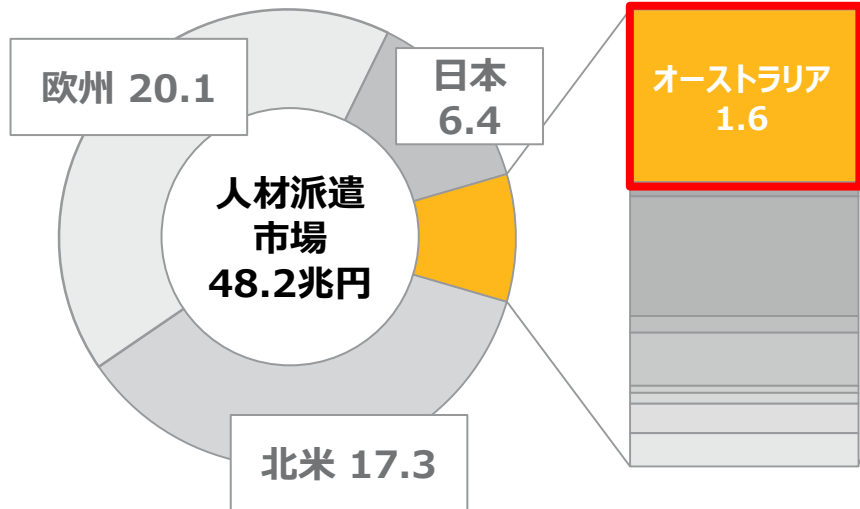
2017年：プログラムド社買収の意義







豪州はAPAC最大の市場であり、同市場でのプレゼンス確保は海外戦略上の最重要
 豪州1位のプログラムド社は買収対象として最も魅力的であり、本買収により豪州・APAC
 で盤石な事業基盤の構築が可能に

世界の人材派遣市場 市場規模

青字：グローバル企業
 緑字：ローカル企業

(兆円)

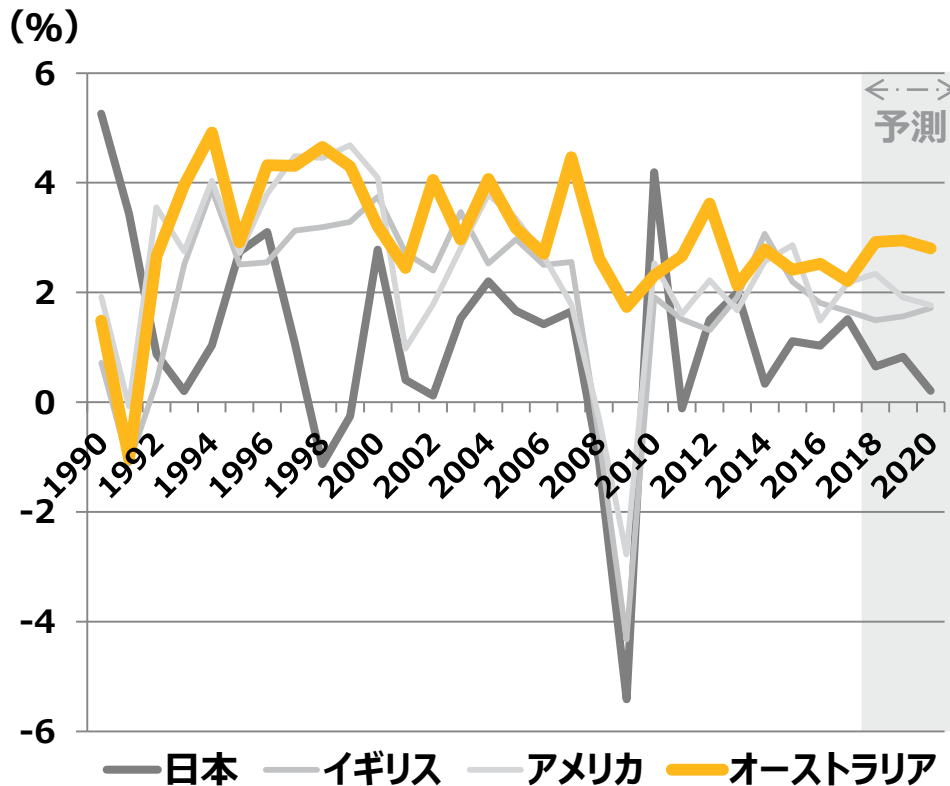


	(億円)	No.1	No.2	No.3
オーストラリア	16,459	プログラムド社	Global	Global
インド	5,073	Global	Global	Global
ニュージーランド	1,353	Local	Global	
シンガポール	1,015	Local		Global
インドネシア	676		Global	Local
マレーシア	No data available		Global	Global
タイ		Global	Local	
ベトナム		Local		Global

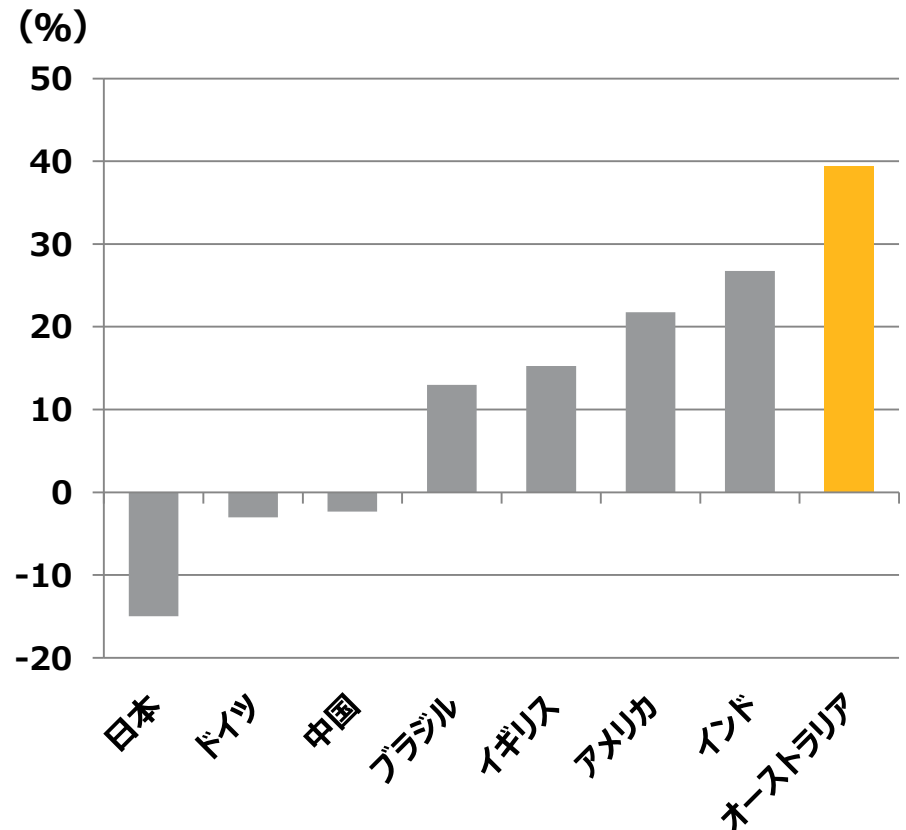
豪州マクロ経済

豪州経済は1992年から26年安定してプラス成長、今後も底堅いGDP成長率を予想
 人口推移は自然増に加え移民の受け入れにより先進国の中で際立って高い増加率

実質GDP成長率推移の比較



2015~2050年 予想人口増減率の比較

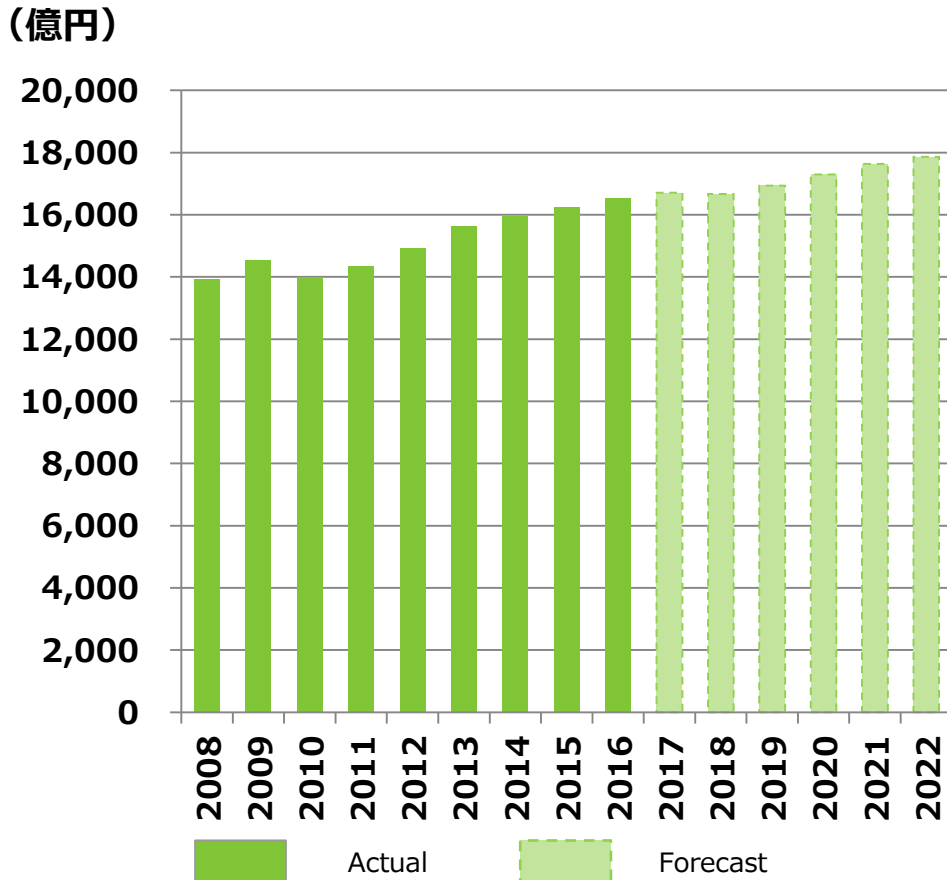


資料出所 IMF ファクトセット 実質GDP成長率より弊社作成
 資料出所 国際連合人口部 2015年~2050年 予測値より弊社作成

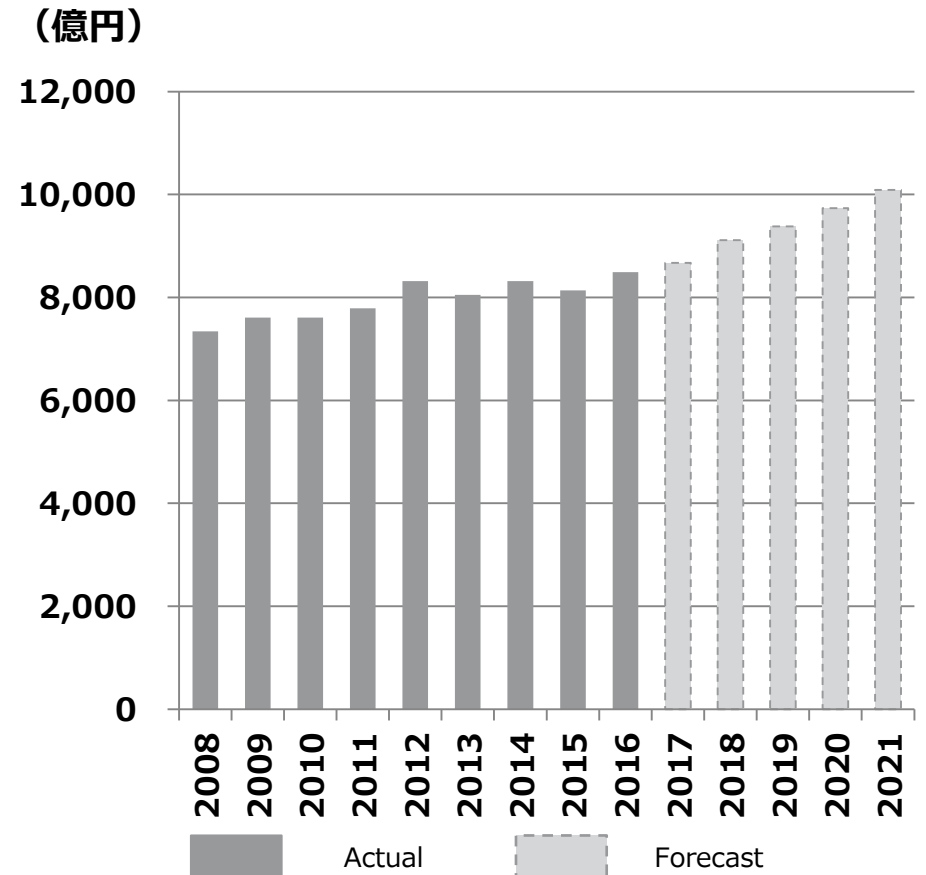
豪州人材派遣・メンテナンス市場規模

人材派遣市場は労働人口・平均給与の増加に伴い、継続した成長が想定され、メンテナンス市場は人口増を背景としたインフラ投資の増加や政府によるアウトソースの増加により、需要の伸びが期待される

豪州人材派遣市場



豪州メンテナンス市場



プログラムド社の概要

1951年 塗装サービス会社として創業、人材にかかわるサービスの提供により事業を展開
 2015年 SKILLED社を買収し豪州最大の人材サービス企業に

プログラムド社概要

会社名	Programmed Maintenance Services Limited
本社	Australia, Western Australia
沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・1951年 塗装サービスの会社として創業（その後、設備・機器メンテナンス領域に事業を拡大） ・2007年 豪州人材サービス大手Integrated Groupと合併 ・2015年 豪州人材サービストップSKILLED Groupを買収
従業員数	合計 25,003人： 無期社員 1,991人 (2017年6月) 有期社員(客先常駐)2,964人 派遣スタッフ 20,048人
拠点数	オーストラリア、ニュージーランドを中心に100拠点以上
事業内容	Staffing事業およびMaintenance事業

ビジョン



To be the leading provider of staffing, maintenance and facility management services, without injury

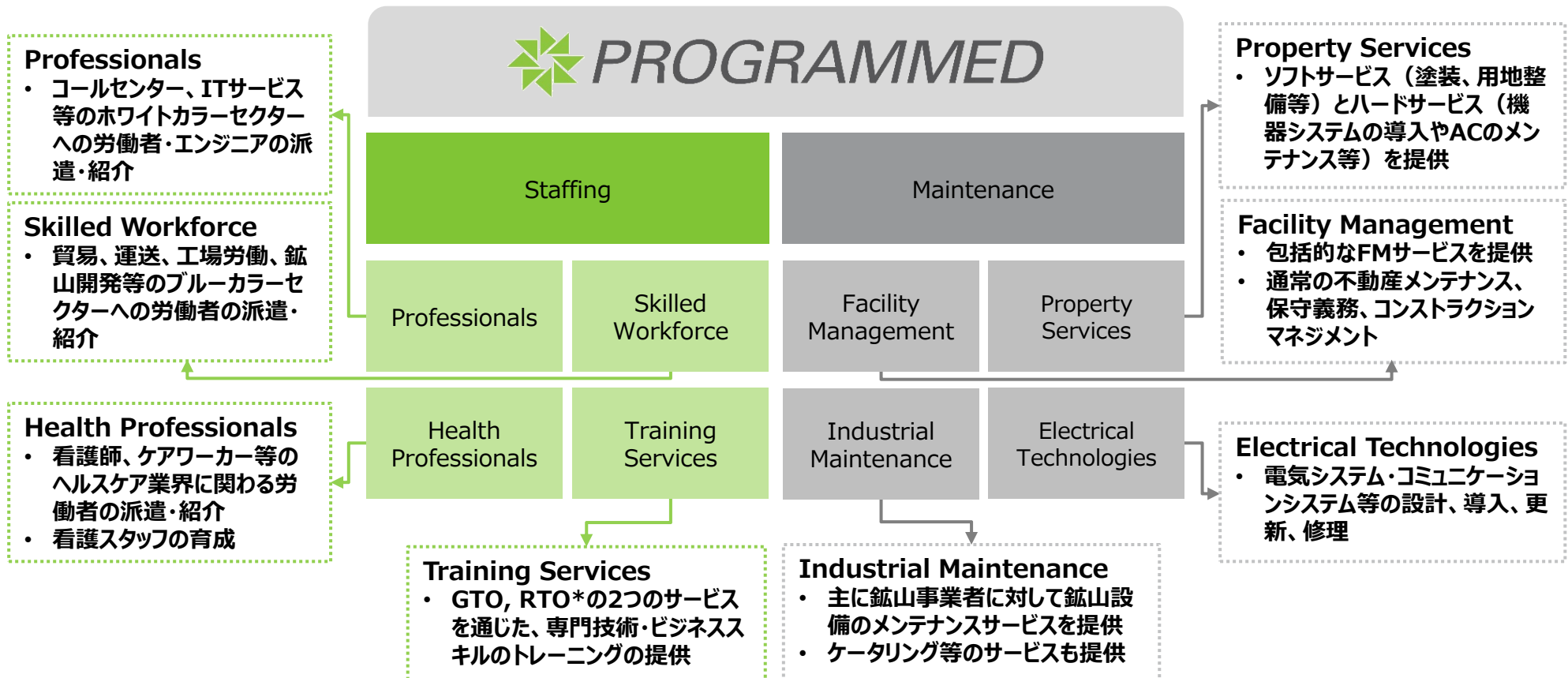
バリュー

- 1 Personal Safety Leadership (安全)
- 2 Care and Empathy (思いやり)
- 3 Good Old Fashioned Customer Service (顧客志向)
- 4 Diversity, Inclusion and Equality (多様性)

プログラムド社の事業内容

幅広い産業分野において、人材派遣・人材紹介等のサービスを提供するStaffing事業と大規模メンテナンス及びファシリティマネジメントサービスを提供するMaintenance事業

事業内容



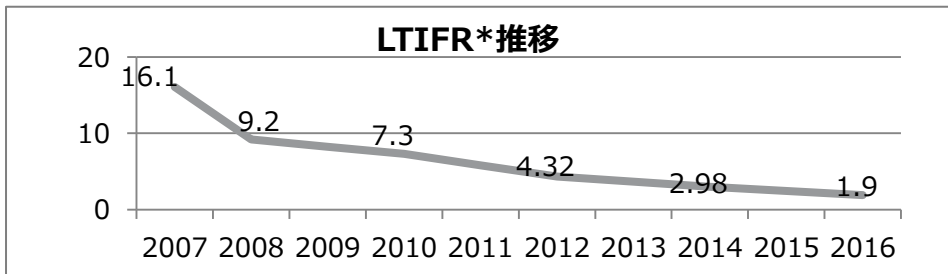
プログラムド社の強み

Zero Harmを社是とし、オペレーション改善による安全性の確保に努めるのみならずデータベースを活用した人材マネジメントを行い、顧客へ高度なサービスの提供



- Safety Pause*の取り組み
- 2007年以来、Lost Time Injury Frequency Rate*を90%以上削減

LTIFR*推移



Year	LTIFR*
2007	16.1
2008	9.2
2009	7.3
2010	7.3
2011	7.3
2012	4.32
2013	4.32
2014	2.98
2015	2.98
2016	1.9

- メンテナンス事業においては最長30年超の契約もあり、顧客に信頼される存在
- NPS*スコアによる顧客満足度の測定を実施

- SKILLED社のグループ入りで、より最適な人材の確保、配置が可能に

※Safety Pause： 主な会議の冒頭で、誰か1名が、2~3分程度「安全」に関するエピソードを共有する取り組み

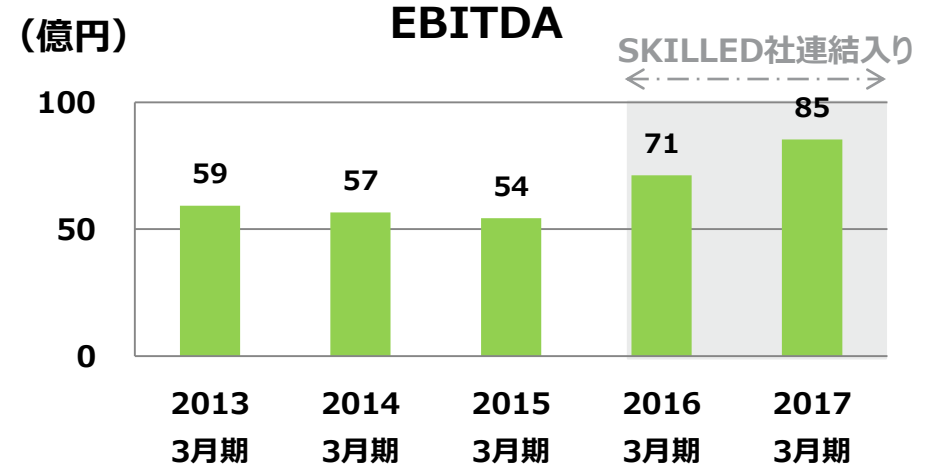
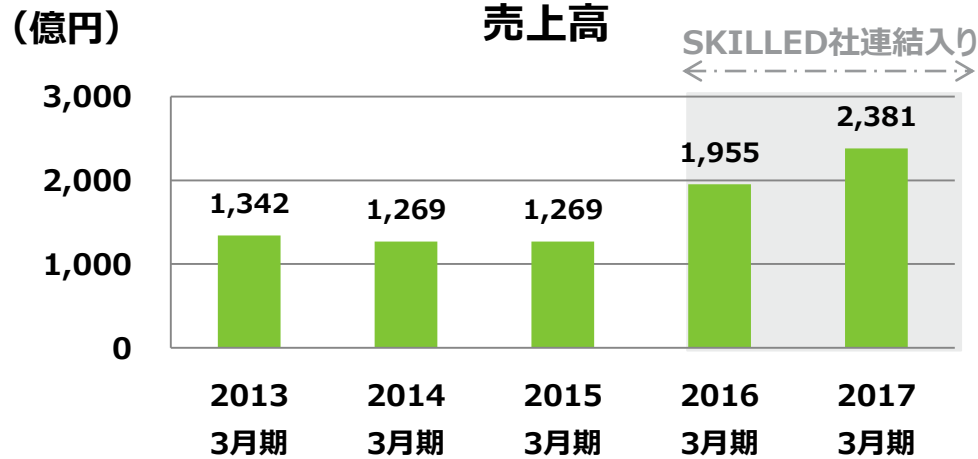
※Lost Time Injury Frequency Rate： 実100万延べ実労働時間当たりの労働損失時間を伴う労済傷病の頻度。安全性の指標

※NPS： Net Promoter Score、顧客ロイヤルティを数値化する指標

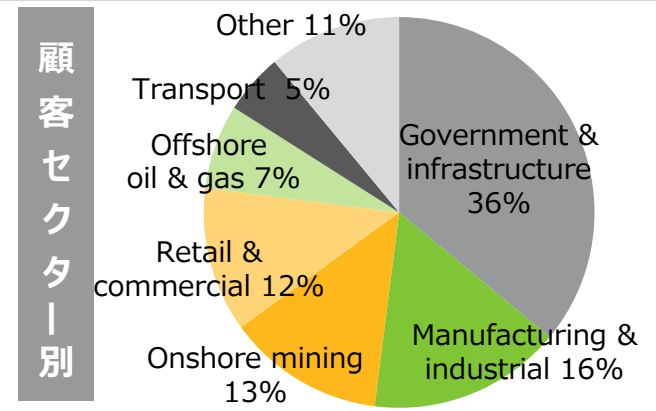
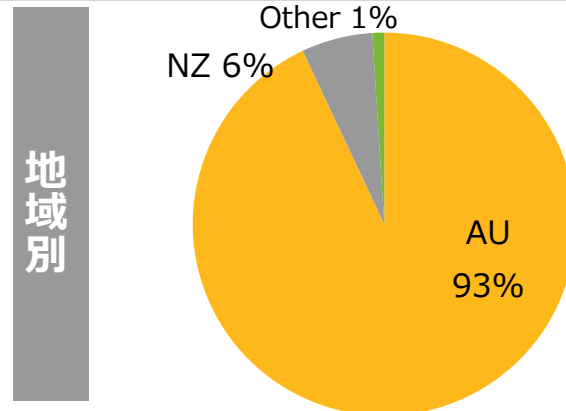
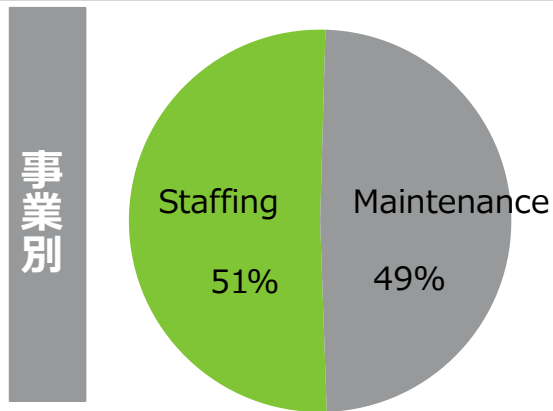
プログラムド社過年度業績推移

安定的な事業・顧客ポートフォリオに裏打ちされた売上、EBITDA推移

業績推移



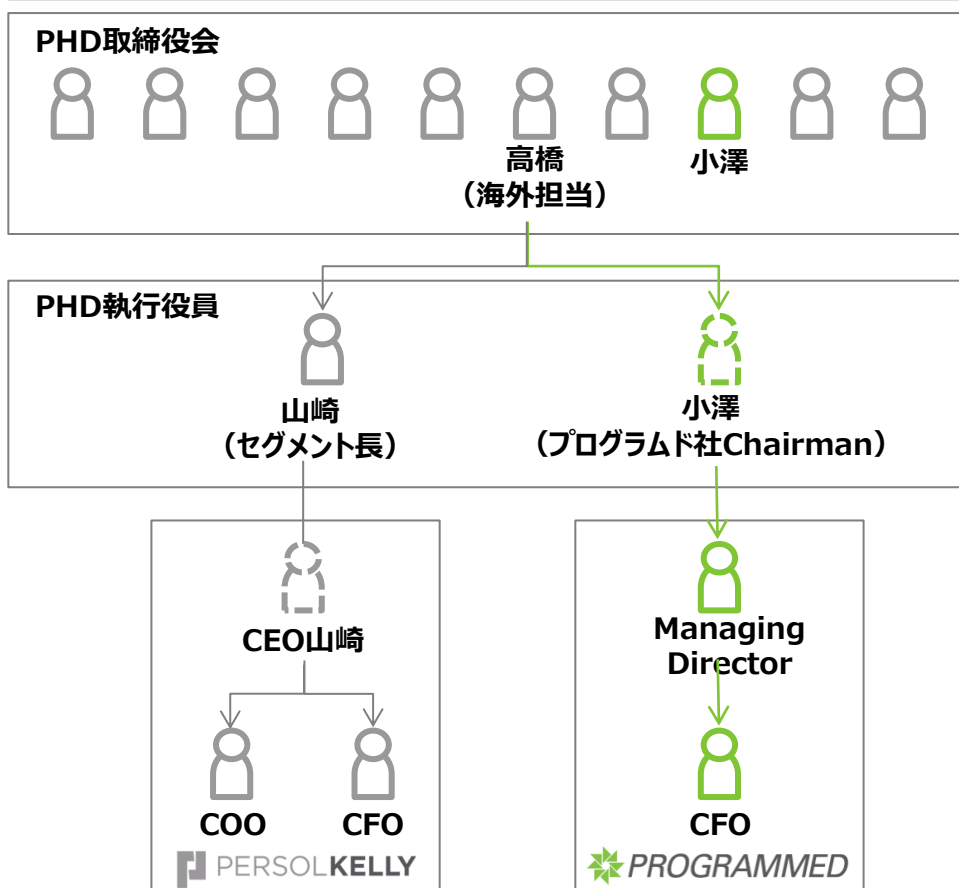
売上高内訳 (2017年3月期)



買収後のガバナンス・経営方針

現海外セグメントとは経営体制を分けて管理し、パーソルHD取締役会のもと実質的な意思決定はプログラムド社に委譲することで経験豊富なプログラムド社経営陣の強みを発揮

体制



経営方針

1

パーソルHD取締役会のもと、実質的な意思決定はプログラムド社に委譲しタイムリーな意思決定の実施

2

経験豊富なプログラムド社経営陣が引き続き組織を統率

3

パーソルへの月次報告、パーソル・プログラムド社各本部の定例会議を実施、相互理解を深めるとともに透明性を確保

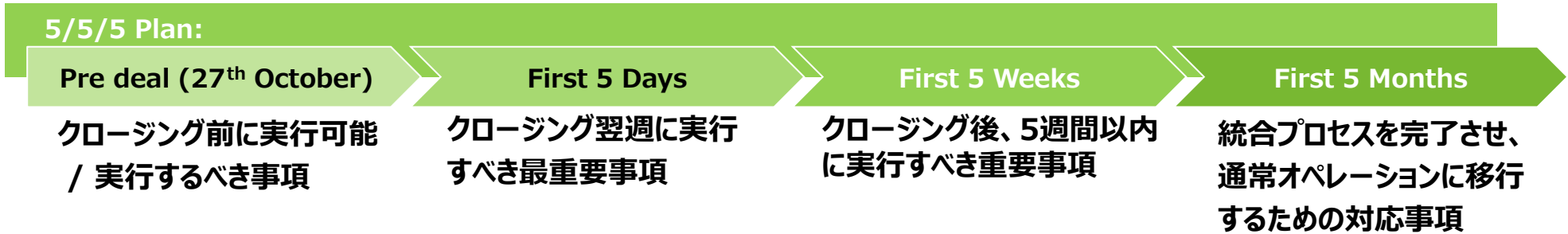
リテンション施策

1

新LTI*プランを導入

買収後のアクションプラン

対象エリアについて、5/5/5プランを立案し、プランの遂行・定期的な進捗報告を行う



対象エリア・取り組み事例

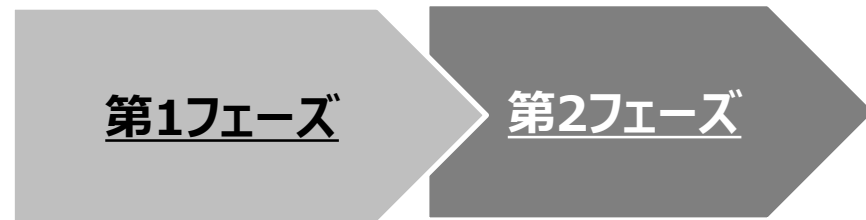
<p>Company Secretary & Deal Completion</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会及び委員会の再構成 	<p>Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> ガバナンス体制の構築 	<p>Finance & Taxation</p> <ul style="list-style-type: none"> 連結業績の取込 J-soxの導入 	<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内外向けマーケティング・コミュニケーションプランの策定
<p>Human Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> リテンションプラン・新LTIプランの導入 	<p>Risk, Legal & Insurance</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切なコンプライアンス（リスクマネジメント）体制の導入 	<p>Business Systems & ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> 相互のITシステムの理解、最適なIT環境の整備 	<p>Internal Audit</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査体制の構築

プログラムド社とパーソルのシナジー

まずは買収したSKILLED社の統合作業の完遂、透明性の高い体制の構築に注力
その後、プログラムド社とパーソルグループの強みを融合しシナジー創出を図る

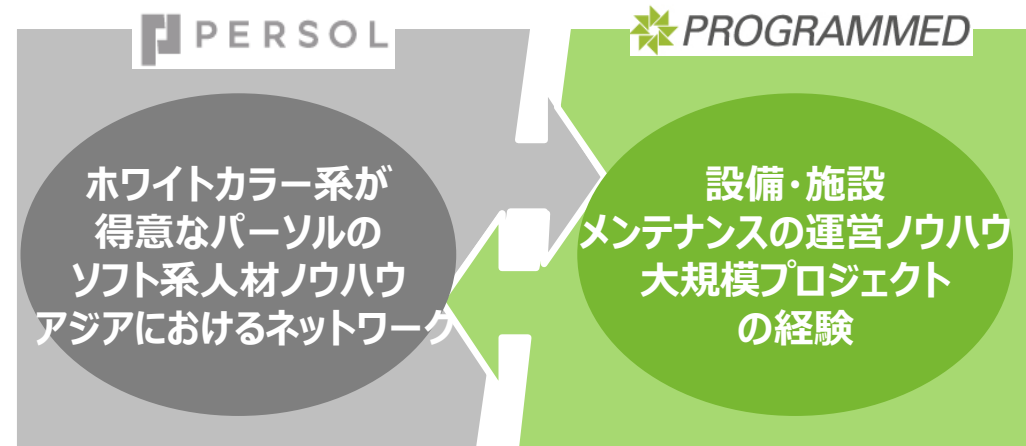
時間軸

シナジー



第1フェーズ
2015年に買収したSKILLED社の統合作業の完了、SKILLED社とのシナジー創出に注力

第2フェーズ
プログラムド社とパーソルグループの強みを融合し、積極的なシナジーの追求



両社の強みを融合

当社が既に事業展開している
APAC地域にもメンテナンス事業を
拡大し、シナジーを創出

Appendix

Appendix : 2018年3月期 連結業績予想

(単位：億円)

	2017年3月期 実績		2018年3月期 予想			
	累計	構成比 (%)	累計	構成比 (%)	前期比 (%)	進捗率 (%)
売上高	5,919	100.0	6,773	100.0	+14.4	48.0
EBITDA	434	7.3	471	7.0	+8.5	44.7
営業利益	334	5.6	360	5.3	+7.8	44.5
親会社株主帰属 当期純利益	178	3.0	222	3.3	+24.6	41.5

Appendix : 2018年3月期 セグメント別業績予想 売上高

(単位：億円)

	2017年3月期 実績		2018年3月期 予想			
	累計	構成比 (%)	累計	構成比 (%)	前期比 (%)	進捗率 (%)
派遣・BPO	4,406	74.4	4,854	71.7	+10.1	48.5
リクルーティング	661	11.2	781	11.5	+18.1	45.2
海外	371	6.3	631	9.3	+70.0	50.4
ITO	266	4.5	294	4.3	+10.3	46.0
エンジニアリング	266	4.5	281	4.1	+5.4	46.5
合計	5,919	100.0	6,773	100.0	+14.4	48.0

Appendix : 2018年3月期 セグメント別業績予想 EBITDA

(単位 : 億円)

	2017年3月期 実績		2018年3月期 予想			
	累計	構成比 (%)	累計	構成比 (%)	前期比 (%)	進捗率 (%)
派遣・BPO	238	54.8	262	55.8	+10.4	46.6
リクルーティング	131	30.4	131	27.8	△0.7	48.8
海外	3	0.7	9	2.1	+202.3	45.7
ITO	27	6.3	29	6.4	+8.9	27.3
エンジニアリング	25	5.8	28	6.1	+13.0	35.2
合計	434	100.0	471	100.0	+8.5	44.7

Appendix : 2018年3月期 セグメント別業績予想 営業利益

(単位 : 億円)

	2017年3月期 実績		2018年3月期 予想			
	累計	構成比 (%)	累計	構成比 (%)	前期比 (%)	進捗率 (%)
派遣・BPO	207	62.1	227	63.1	+9.4	47.0
リクルーティング	93	28.0	95	26.4	+1.5	49.5
海外	△8	△2.6	△6	△1.7	-	-
ITO	20	6.3	24	6.7	+14.5	20.2
エンジニアリング	19	5.9	22	6.1	+11.2	32.2
合計	334	100.0	360	100.0	+7.8	44.5

当資料取扱い上の注意

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2017年11月13日現在入手している情報及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及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。



JPX-NIKKEI 400

2014年8月：JPX日経インデックス400の構成銘柄へ選定されました

JPX日経400とは？

日本企業の魅力を内外にアピールすることなどを目的に、資本の効率的活用や投資家を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした会社で構成される新しい株価指数です。