



# 2019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  
2018年11月12日



決算説明会動画を掲載しております  
HP内「決算説明会動画」ページをご覧ください

<https://www.persol-group.co.jp/ir/library/movie/index.html>

**第1部 2019年3月期第2四半期 連結決算概要**

**第2部 派遣事業における法改正の影響**

**第3部 anの状況について**

**第4部 中期経営計画の進捗状況**

**第1部**  
**2019年3月期第2四半期**  
**連結決算概要**

# 2019年3月期第2四半期 連結業績ハイライト

2019年3月期第2四半期は過去最高を更新

## グループ 連結業績 (過去最高決算)

- **連結売上高4,522億円 (前期比+39.3%)、営業利益204億円 (同比+27.7%)**
  - 好調な国内市場、インオーガニック効果 (プログラムド社買収) もあり過去最高を更新
- **派遣・BPOセグメントの収益性改善：営業利益率4.5%**
  - 派遣基幹システム「GENESIS」のマッチング効率の改善、分業化による生産性向上等が寄与
- **リクルーティングセグメントの人材紹介の売上拡大 (前期比+30.4%)**
  - 転職市場の拡大、コンサルタントの積極採用、サービスの複層化により売上拡大

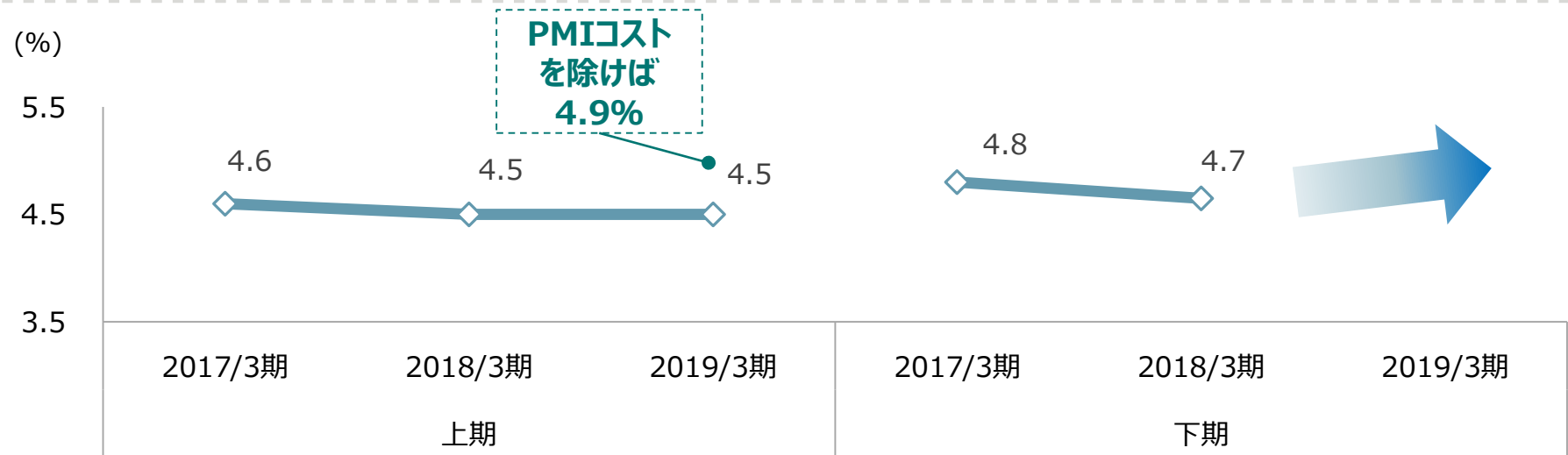
## 下期の 注力ポイント

- **派遣事業における法改正の積極対応**
  - 10月から派遣法改正の対応が開始。シェア拡大の契機と捉え、無期化も含め積極対応
- **an事業の建て直し**
  - 上期は社内予算達成。引き続き、建て直しを推進
- **プログラムドセグメントのPMI推進**
  - これまで、円滑な事業の移行とSKILLED社とのPMIに注力。今後、PMIを本格化していく

# 派遣・BPOセグメントの収益性改善

基幹システム「GENESIS」によるマッチング効率の改善やオペレーション改善によって生産性が向上  
 また、請求単価UPや法改正を契機とした直接雇用化による紹介手数料の増加も収益性改善に寄与

## 派遣・BPOセグメントの営業利益率の推移



生産性向上

基幹システム「GENESIS」効果によるマッチング効率の改善

- 首都圏のマッチング決定数1.7倍/1人あたりへ

請求単価UP

事務センターを活用した分業化による生産性改善

人手不足を背景としたクライアント企業に対する請求単価UPの実現

- 2019年3月上旬累計:前年同期比+1.5%UPへ

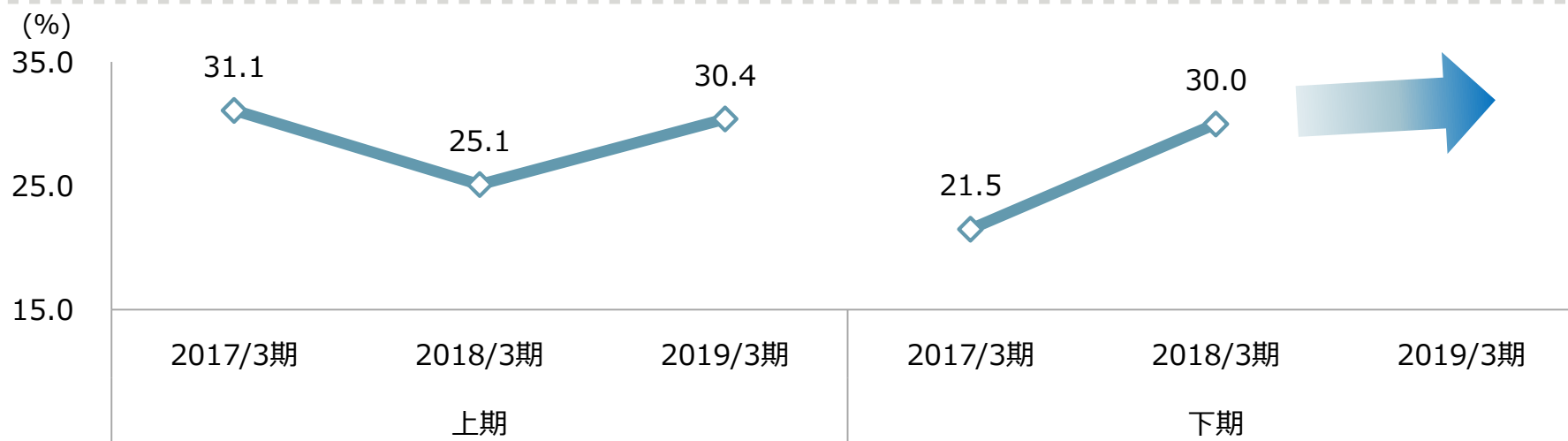
人材紹介売上の増加

法改正を契機とした直接雇用化による紹介手数料の増加

# リクルーティングセグメントの人材紹介の売上拡大

転職市場の拡大に合わせて、コンサルタントの積極採用やサービスの複層化により、売上高成長率（対前年比）は+25%超の高水準で推移

## 人材紹介の売上高成長率（対前年比）の推移



\* : 人材紹介事業の売上高は2017/3期は財務会計ベース、2018/3期以降は管理会計ベースの数値  
 \* : 正社員領域の求人広告事業の売上高は含まれておりません

### 転職市場の拡大

20代から30代の転職に対する意識の変化

企業の中途採用時の年齢上限の変化や、地方における人材紹介会社の活用拡大

### コンサルタントの積極採用

市場の拡大に合わせて、コンサルタントを積極採用中。また、これまで蓄積した求職者のデータを最大限活用し、コンサルタント個人の経験に過度に依存しないオペレーションを実現

### サービスの複層化

企業と転職者の多様化するニーズに対し、キャリアカウンセリング実施が難しい地方在住の転職希望者へアプローチできるdodaプラスや、正社員領域の求人広告事業など様々な切り口で転職支援サービスを拡大

## 第2部

# 派遣事業における法改正の影響

# 法改正の状況について

引き続き積極的に無期化を推進していく

## 現在まで

無期化スタッフ数\*1  
(累計)

約2,200名  
(2018年9月末実績)

## 今後の見通し

約9,000~10,000名  
(2019年3月末見込)

現在までの状況  
と今後の見通し

### 雇用安定化に向けて 積極的に無期化対応を実施

- 派遣スタッフの雇用安定化に向けて積極的に無期化を推進
- 但し、当初想定より無期化が進まず
- 特に若年層の方々は、働きやすさを重視して「登録型派遣」を希望

### 無期化に伴い請求単価UP

- 無期化に伴い約5~10%の請求単価UPを実現

### 積極的な 無期化対応を継続

- 10月以降、派遣法改正に伴う雇用安定措置\*2の対応のために、これまでと比べて無期化が進む見込み
- 特に一定の経験者の方々は、安定した雇用契約を求めて無期転換を希望する傾向
- 一方、当初想定より3年超に伴う職場変更（新たな派遣先の紹介）するスタッフも増加する見込み

### 営業体制を強化し 新規受注活動を推進

- 当初想定より、スタッフの交代に伴う後任のオーダーの発注が減少し、契約終了が短期的に増加
- 改めて営業体制を強化し、新規受注活動を推進

\*1：労働契約法および派遣法改正に伴い無期転換した派遣スタッフ数（別途約2,600名は従前より無期スタッフ）

\*2：①派遣先への直接雇用の依頼、②派遣元での無期雇用、③新たな派遣先の紹介等



# 第3部

## anの状況について

# an事業のこれまでの振り返り

WEB・スマホ時代を見据えた一貫性のある戦略が打ち出せず競争力が低下



## 戦略

- | 2011年~2015年              | 2015年~        | 現在            |
|--------------------------|---------------|---------------|
| ① 首都圏WEB+郊外紙             | ① WEB・スマホへシフト | ① 完全WEB化（紙撤退） |
| ② 紙媒体継続                  | ② LINEバイト開始   | ② anプロモーション再開 |
| ③ グループ内商品のクロスセル（正社員領域媒体） |               | ③ 生産性の改善      |

## 振り返り

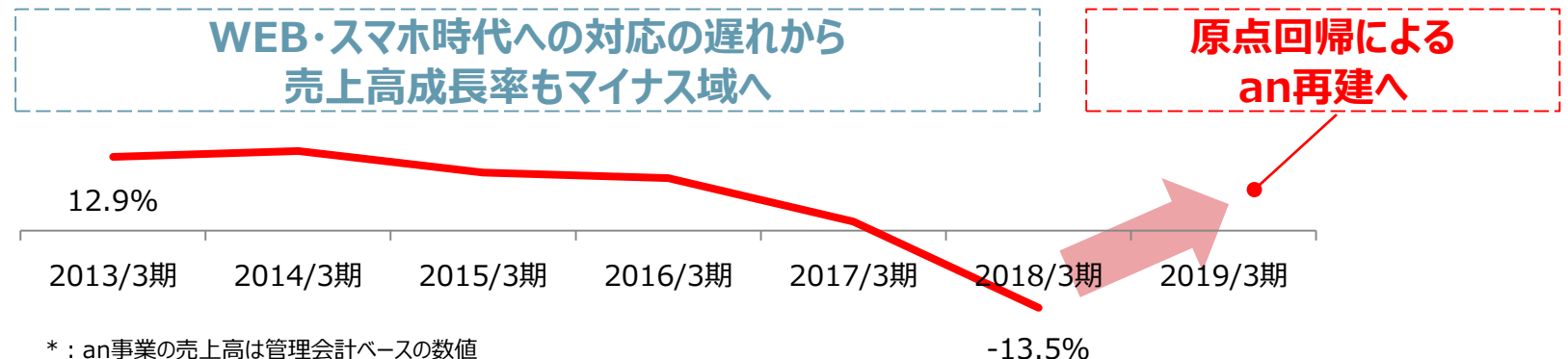
**WEB・スマホ時代を見据えた体制整備の遅れ  
経営リソースの分散およびan競争力の低下**

- WEB・スマホ時代を見据えた大胆な投資戦略が実行出来ず、競合他社がWEBサービスへシフトする中、紙媒体サービスを継続
- LINEバイトの開始や、グループ内商品のクロスセル強化（正社員領域媒体）により、結果として経営リソースの分散・an事業の競争力の低下

**原点回帰  
(anブランドの再構築)**

- LINEバイトとの連携を更に強化しつつ、改めてanブランドに対するプロモーション投資及びプロダクト投資を通じて、an事業を再強化

## an事業 売上高成長率 (対前年比)



\* : an事業の売上高は管理会計ベースの数値

-13.5%

# 足元の取り組みと状況

今後は一貫した戦略のもと、anブランド再構築のため、マーケティングおよびプロダクト投資によるユーザ数の最大化、営業生産性の向上による顧客掲載数の最大化によって、競争力を取り戻していく

	詳細		主要指標
マーケティング投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>anの広告を再開               <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年4月～新CMを開始</li> <li>anの媒体力を再強化</li> </ul> </li> <li>CM投下直後からネットでの指名検索、アプリインストールは大幅増加</li> </ul>		流入数 <b>YoY + 49.3%</b> <small>※2019年3月上旬比較</small>
プロダクト投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム改修、UX*向上により魅力的なサイト作りを実施</li> <li>PDCAを短期間で回し、効果のある施策を直ちに実装する体制へ</li> </ul> <p><small>*:User Experience「ユーザエクスペリエンス」</small></p>		応募数 <b>YoY + 44.9%</b> <small>※2019年3月上旬比較</small>
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業活動のIT化・RPA化などによるオペレーション改革で生産性向上を推進</li> <li>今後は生産性を高めたうえで、確実な採用・育成を図る</li> </ul>		生産性 <b>YoY + 8.0%</b> <small>※2019年3月上旬比較</small>

# 第4部

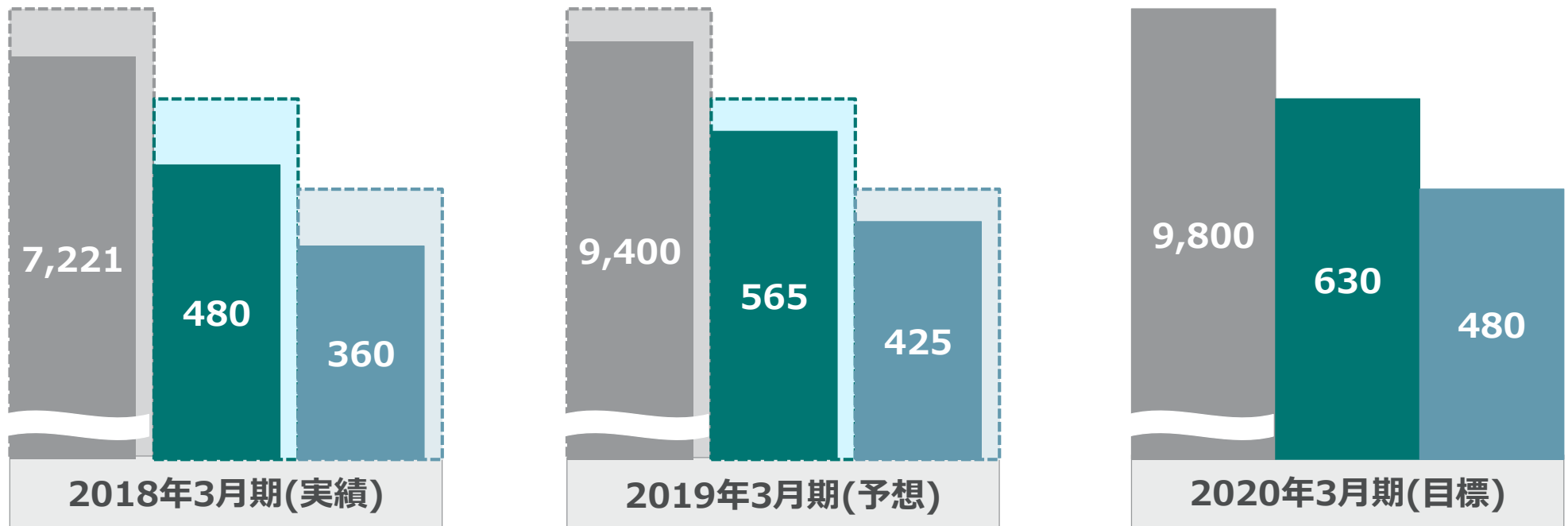
## 中期経営計画の進捗状況

# 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)

# 今中期経営計画の戦略×重点施策

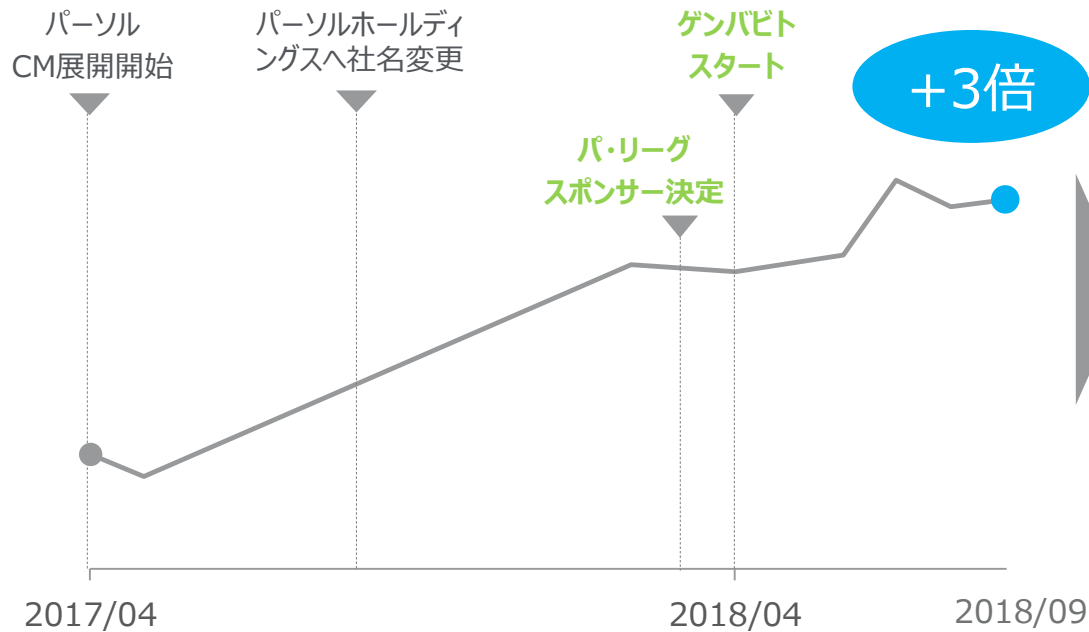
中期経営計画の戦略は引き続き継続し、各戦略において下記の重点施策を推進

今中期経営計画 (前中期経営計画と同じ)		重点施策
戦略1	グループ認知度の向上	サービスブランドとの接続を強化し、PERSOLの認知度向上のための継続投資
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	派遣事業の基幹システム「GENESIS」を通じた生産性の向上
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	グループ協業シナジーの拡大 派遣・BPOセグメントにて子会社統合の推進
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	オーガニック成長の加速と、PMIの推進を中心に収益性を向上
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	「市場×領域」別のM&A戦略に基づく、新事業領域への投資拡大

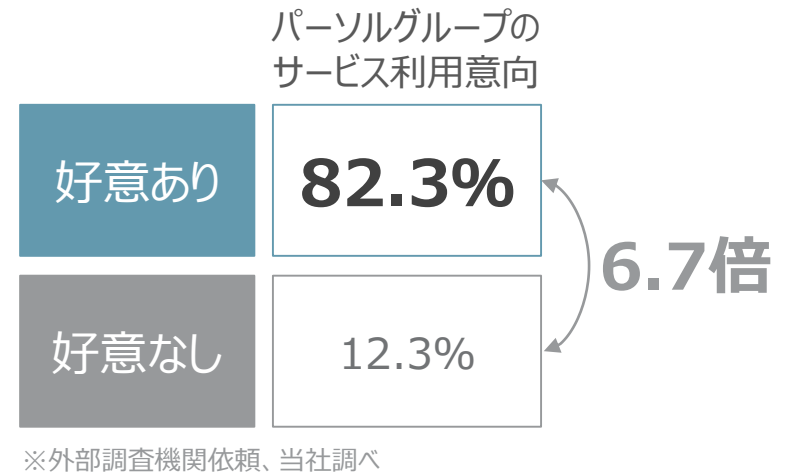
# 戦略1：重点施策—PERSOLグループ認知度の向上

今期、ゲンバビトやパリーグ協賛の効果により、PERSOLに対する好意度は上昇  
好意度の上昇が、今後グループのビジネス利用に貢献することが期待される

パーソルグループ好意度の推移



好意度の改善によるビジネス面の効果



グループの認知向上に加え、好意度を高め、ビジネス面への貢献を図る

# 戦略1：重点施策—PERSOLグループ認知度の向上

さまざまな業界の“ゲンバ”の最前線で働く人にスポットを当てる番組を当社1社で提供  
番組内ではPERSOLとサービスブランドを接続したCMを放映

## 『ゲンバビト』の1社提供



## パ・リーグ6球団のオフィシャルスポンサー

### PACIFIC LEAGUE OFFICIAL SPONSOR



合同イベントの開催や「an」のパ・リーグ応援アルバイト企画など、協賛を通じ事業と接続

「ゲンバビト」視聴者と非視聴者を比較すると、  
パーソルブランド及び事業会社ブランドの  
理解・好意・利用意向等において効果が約2倍～3倍UP

	ブランド理解	ブランド好意	利用意向	傘下サービス認知
視聴者	1.4倍	2.2倍	2.3倍	2.6倍
非視聴者	非視聴者を1とする			

anの「超バイト」始球式ピッチャーバイトを募集



ベースボールをビッグデータやAIを活用して分析し楽しんでいただく企画



※外部調査機関依頼、当社調べ



# 戦略1：重点施策—DODAのリ・ブランディング（doda）

一人ひとりの“はたらく”価値観を尊重して、“はたらく”にもやもやした時、転職に悩んだ時に、安心して頼れるブランドを目指しリ・ブランディングを実施

より身近で、親しみやすく、安心して頼れる、多くの求職者に選ばれるブランドを目指す

ブランディング

## その時々、一人ひとりにあった“はたらく”を

仕事。はたらき方。はたらく環境。  
自分にあった“はたらく”は、一人ひとり異なります。

私たちは、一人ひとりの“はたらく”価値観を尊重して、“はたらく”にもやもやした時、転職したい時に、安心して頼れるブランドを目指します。

自分にあった“はたらく”を。  
そして、一手段としての転職を、あたりまえに選べるように。

もっと自分らしい“はたらく”日々を。



ロゴ・スローガン

はたらく今日が、いい日に。

doda

## dodaリ・ブランディングに合わせ、各種機能の改善、施策を実施

### サイト印象

親しみやすい色味・デザイン・文言に変更

### 求人検索

ターゲット層が希望する検索条件の設定

### 会員登録フロー

気軽に登録しやすい入力方法へ

### 転職ガイド

転職に関するお役立ち情報を網羅的にカバー

# 戦略2：重点施策—派遣事業の基幹システム「GENESIS」を通じた生産性の向上

概ね当初想定通りながら、首都圏以外の地域におけるマッチング精度については改善途中につき今後注力したい

## 派遣基幹システムGENESISの投資概要

投資総額	約46億円	投資回収目処	2021年3月期
稼働時期	2017年9月		

## 投資効果について

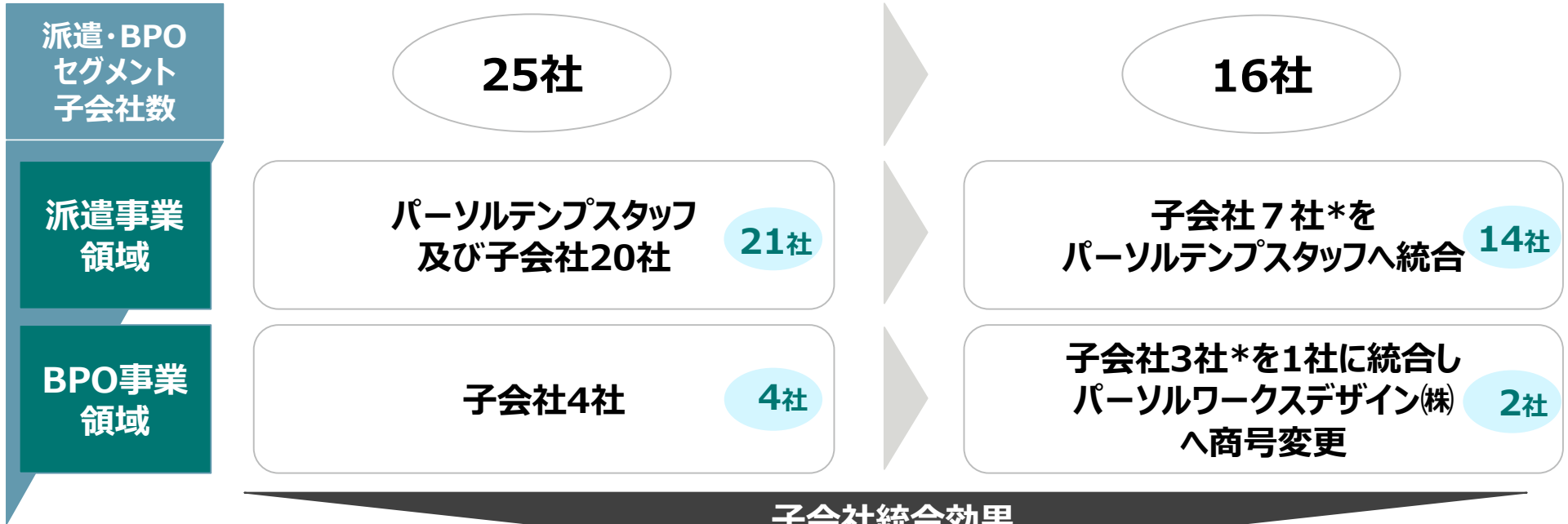
	当初の想定投資効果	進捗状況				
①生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>検索機能の拡充による マッチング精度向上</li> </ul> <p>マッチング決定数 1.7倍/一人あたり</p>	<table border="1"> <tr> <td>首都圏地域</td> <td>+1.7倍を達成 (順調に進捗中)</td> </tr> <tr> <td>首都圏以外</td> <td>改善中</td> </tr> </table>	首都圏地域	+1.7倍を達成 (順調に進捗中)	首都圏以外	改善中
首都圏地域	+1.7倍を達成 (順調に進捗中)					
首都圏以外	改善中					
②コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>請求書電子化による業務効率化</li> <li>オーダー入力業務等の事務作業をセンターへ集中</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>業務効率化</td> <td>予定通り進捗中</td> </tr> <tr> <td>分業化推進 (センター化)</td> <td>全国でセンター化を加速 (大阪・名古屋・全国へ)</td> </tr> </table>	業務効率化	予定通り進捗中	分業化推進 (センター化)	全国でセンター化を加速 (大阪・名古屋・全国へ)
業務効率化	予定通り進捗中					
分業化推進 (センター化)	全国でセンター化を加速 (大阪・名古屋・全国へ)					

# 戦略3：重点施策—子会社統合の状況

10月1日に計画通り子会社統合完了

統合前 (2018/4/1時点)

統合後 (2018/10/1以降)



## 子会社統合効果

### ① 売上拡大

マッチング  
強化

派遣登録者データベースの一  
元化によりマッチング力を強化

### ② 収益性向上

ミドルバック  
機能の統合

今後、重複機能の統合や拠  
点の統廃合を実施

\*子会社7社：(株)キャリアライズ、テンプスタッフ福岡(株)、テンプスタッフ・クロス(株)、テンプスタッフファミリエ(株)、テンプスタッフグロウ(株)、テンプスタッフ・クリエイティブ(株)、テンプスタッフ・メディア(株)

\*子会社3社：(株)日本アイデックス、テンプスタッフ・ライフサポート(株)、(株)ハウコム

# 戦略3：重点施策—グループシナジーの拡大（取り組み事例）

複雑化する顧客課題に対して、パーソルグループの「総合力」を発揮  
 今後も企業の成長を支援するためパーソルグループとして様々な取り組みに挑戦

イオンモールいわき小名浜（福島県）の開業支援：復興のシンボルへ

## イオンモール開業に向けた課題

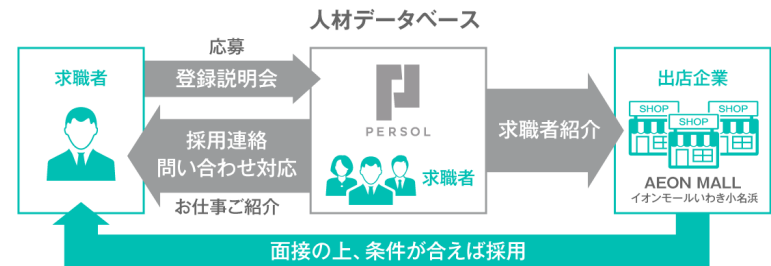
### 1,000人を超える従業員の確保



- 出店検討企業は、復興の意義に共感するものの、従業員の確保を懸念
- 出店企業決定前からのディベロッパーによる自らの採用をPERSOLが支援

## グループ総合力の発揮 （人材データベース構築から採用支援まで）

### グループ5社が協働 目標の1000人を超える方々が応募へ



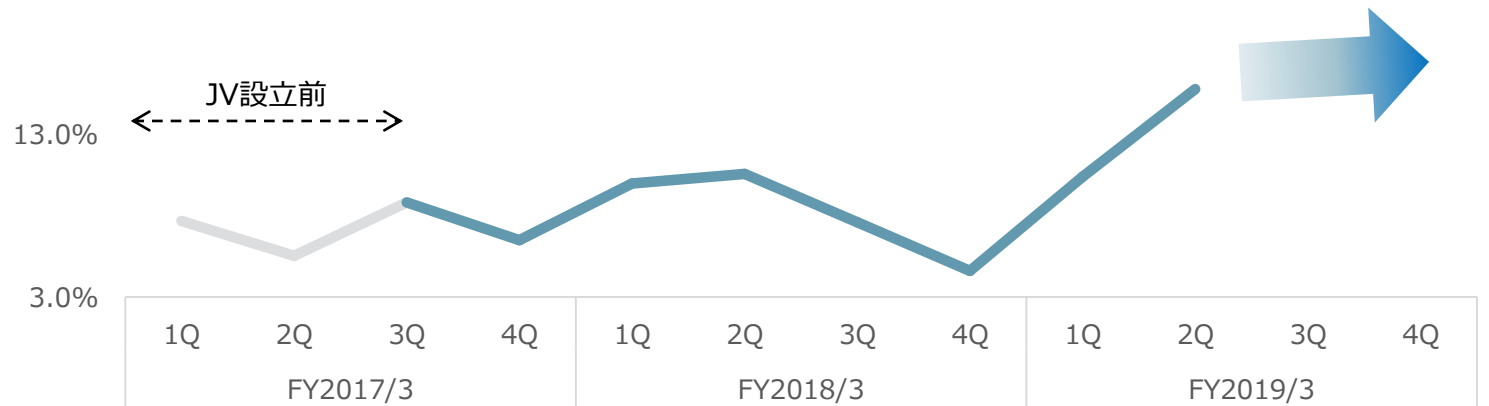
- 人材派遣・求人メディア・採用アウトソーシングなどグループ総力をあげ、サービスを組み合わせて提供
- 「イオンモールで働きたい/興味がある人材」のデータベースを構築し、各出店企業のオープニングスタッフの採用をサポート

# 戦略4 : PERSOLKELLYのPMI進捗状況

内部統制の構築や営業体制拡充のフェーズ1は完了。さらなる事業拡大にむけて（フェーズ2）、新ブランド導入や、システム投資を加速



売上高成長率



\* : 管理会計ベースの売上高に基づいて算出

PMI進捗  
(概要)

PMI前

## 内部統制の強化

J-SOXを導入し、日本基準の内部統制体制の構築

## 人員拡大

更なる成長に向けた人員拡大：  
対前年同期比+15%程度  
(2019年3月期2Q時点)

## 新ブランド導入

新ブランド「PERSOLKELLY」導入。さらなる連携強化の実現

## システム投資

複数国における基幹システム導入・稼働を通じた生産性向上

# 戦略4：PROGRAMMEDのPMI進捗状況

経営体制の強化やSKILLED社とのPMI等は当初計画通りに進捗したものの競合による価格面での攻勢の影響があり一部の既存顧客との取引が減少

## フェーズ1：円滑な事業の移行とSKILLED社とのPMI完了

## フェーズ2：PMI本格化

経営体制  
および  
事業体制

### 経営体制強化

PERSOLとPROGRAMMED間で各種コミッティを設定し、連携を行うことで経営体制を強化

### ガバナンス強化

J-SOXを導入し、日本基準の内部統制の構築

### 顧客リレーションの強化

顧客リレーションの強化に取り組むものの、低価格競争からは一線を引いたため、一部の既存顧客との取引が減少

### 事業戦略の策定

プログラムド社の企業文化やオーストラリアにおける事業環境の理解を図るとともに、今後の中期事業戦略を策定中

### SKILLED社とのPMI完了

統合が概ね完了し、重複業務の見直しや拠点統廃合により、販管費が低減  
PROGRAMMEDグループ共通の会計システム導入予定

SKILLED社  
とのPMI

## フェーズ1を経てPMI本格化



# 戦略5：重点施策—「市場×領域」別のM&A戦略

再掲資料  
(前回決算説明会)



海外はPMI推進による収益性改善に取り組む。国内既存事業領域については従来通り積極的に検討。新規事業領域には積極的に投資を推進していく

	既存事業領域	新規事業領域*
国内市場	従来通り積極的に検討	<ul style="list-style-type: none"><li>これまでのパーソルイノベーションファンドによる調査・投資活動に加え、「グループイノベーション推進本部」を設置し、グループ全社視点でのオープンイノベーションを加速</li><li>外部企業との提携、M&amp;Aを積極的に推進</li></ul>
海外市場	<ul style="list-style-type: none"><li>M&amp;Aを通じた積極的な量的拡大は一旦完了</li><li>PERSOLKELLYセグメント、PROGRAMMEDセグメントともにPMIに集中</li></ul>	

\*：パーソルグループにとって、新規事業の創出や既存事業のサービス高度化が図れるような企業をM&Aの対象として想定

# Appendix



# 戦略3：重点施策—グループシナジーの拡大

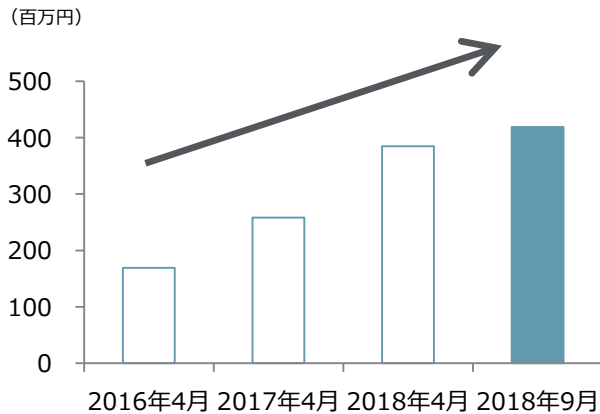
グループ内の連携が深まり、グループ協業実績は拡大傾向

## グループ協業実績

グループ内の連携が深まり  
売上は平均130%UP

【グループ内案件紹介による売上推移】

平均成長率  
**130%**

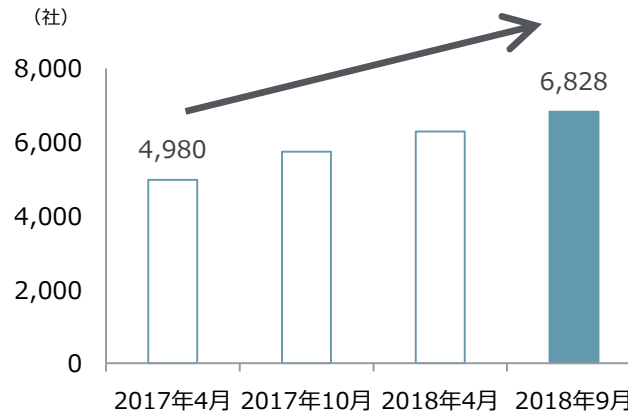


## 複数サービス利用社数

人材派遣、人材紹介、BPO等  
複数サービス利用社数は順調に拡大

【複数サービス利用社数の推移】

1年で  
**+1,000社**  
ペースで拡大



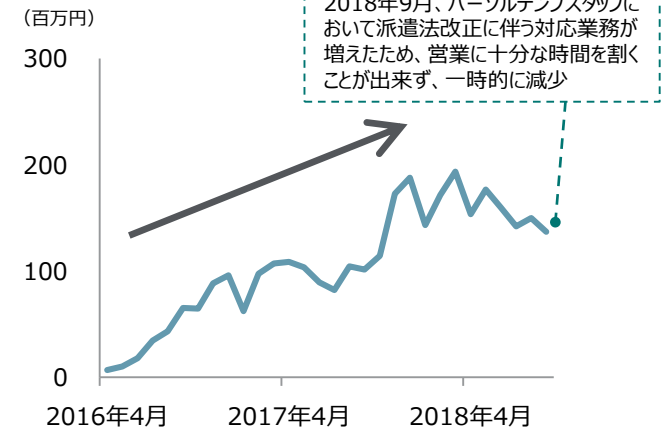
※ データの集計方法の変更に伴い、2018年5月17日付の決算説明会資料に記載した「複数サービス利用社数」を変更しております

## テンプスタッフ×DODA

全国にあるテンプスタッフの拠点を  
活用した転職支援の増加

【協業による転職支援の月次売上高推移】

引き続き拡大



## 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2018年11月12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。



### 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。