



PERSOL

# 2020年3月期 決算説明会

2020年5月15日  
パーソルホールディングス

# 本日のご説明

1. 2020年3月期 連結決算概要
2. 中長期経営方針
3. 事業運営体制
4. 各SBUの概況
5. 2021年3月期 業績予想

# ハイライト

## Point 1

### 2020年3月期（FY2019）通期連結業績

- 前期比、売上は増収、営業利益は減益。予想に対して、売上・営業利益ともに未達
- 連結納税を2021年3月期より導入が決定したため、2020年3月期の法人税等調整額が減額したことにより、純利益は、11月公表値を達成

## Point 2

### 新中期経営計画の見直し

- 新型コロナウイルス（COVID-19）によるビジネスへの影響が大きいことから、前期より検討を進めていた新中期経営計画への影響を見極めるため、第1四半期決算発表の際に公表予定

## Point 3

### 中長期経営方針および2021年3月（FY2020）期業績予想

- 当社が目指す世界、提供価値
- 経営体制、ガバナンス強化について
- 業績予想は、参考として第1四半期予想をレンジで開示



PERSOL

# 2020年3月期 連結決算概要

# 連結決算概要

連結売上高は過去最高を更新。海外事業での減益および「an」事業撤退、のれん減損等の特別損失を計上したことから、当期純利益は前期比、大幅減益

単位：百万円	FY2018	FY2019	増減額	増減比	要因
連結売上高	925,818	<b>970,572</b>	44,754	4.8%	主力の派遣事業が堅調に推移
営業利益	44,111	<b>39,085</b>	△5,026	△11.4%	リクルーティングセグメントと海外の2セグメントで減益
営業利益率	4.8%	<b>4.0%</b>	△0.8pt	△15.5%	「an」事業撤退等により、リクルーティングセグメントで収益性が悪化
EBITDA	59,972	<b>56,356</b>	△3,616	△6.0%	-
特別損益	△1,290	△ <b>19,030</b>	△17,740	-	「an」事業撤退やPROGRAMMED社に係るのれん減損等を計上
税前利益	42,691	<b>20,331</b>	△22,360	△52.4%	-
法人税等	16,302	<b>11,810</b>	△4,492	△27.6%	2021年3月期より連結納税の適用を受ける為、納税額が減少
当期純利益*	24,361	<b>7,612</b>	△16,749	△68.8%	特別損失の計上により、前期比マイナス
調整後EPS(円)	150.26	<b>148.44</b>	△1.82	△1.2%	-

\*：親会社株主に帰属する当期純利益

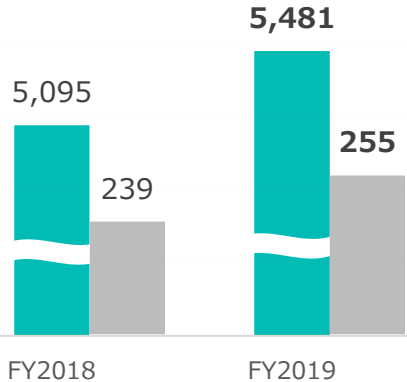
# 主要セグメント別業績概要

事業環境が厳しさを増す中、主力事業の派遣・BPOセグメントにて増収増益。海外事業は2019年10月、経営体制を変更し、収益基盤の強化に注力

単位：億円

## 派遣・BPO

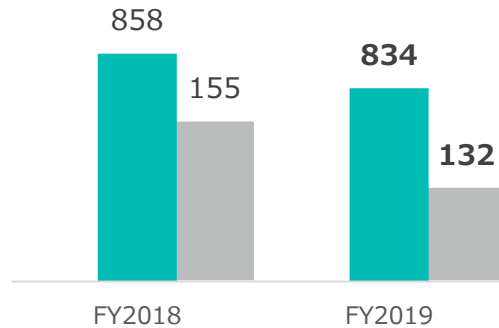
■ 売上高 ■ 営業利益



過去最高売上高・利益を達成

## リクルーティング

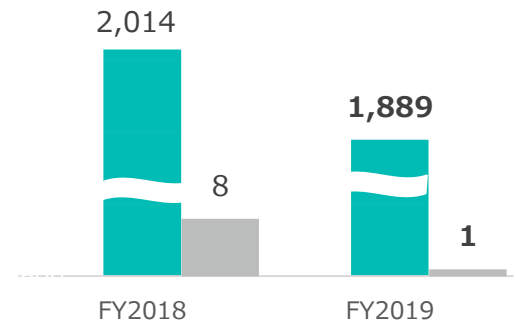
■ 売上高 ■ 営業利益



「an」事業撤退後も高い収益力は維持

## PROGRAMMED

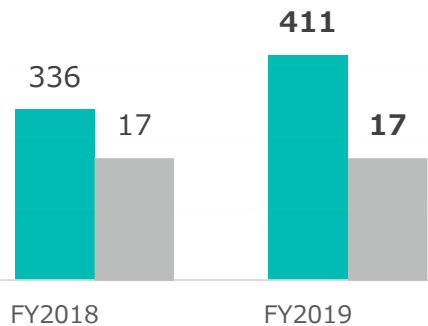
■ 売上高 ■ 営業利益



Staffing事業の立て直しが急務

## ITO

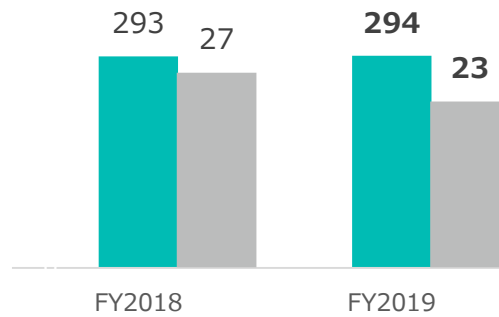
■ 売上高 ■ 営業利益



スタッフ待遇を改善

## エンジニアリング

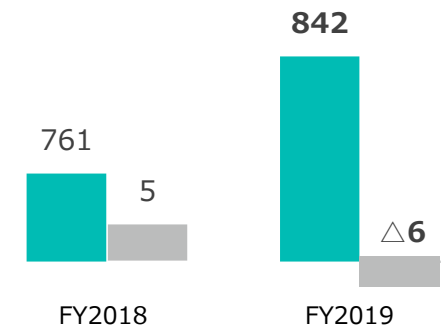
■ 売上高 ■ 営業利益



景況感厳しい中、売上を維持

## PERSOLKELLY

■ 売上高 ■ 営業利益



豪州以外の地域では堅調

# 連結貸借対照表

PROGRAMMED社Staffing事業ののれん等を減損したことにより、のれん残高が減少。2020年3月期期末に200億円の銀行借入を実施、足元の資金需要に対応できるよう手元流動性を引き上げ

単位：百万円	FY2018	FY2019	増減額	要因
現金及び預金	69,029	<b>78,247</b>	9,218	3月末に200億円の銀行借入を実施
固定資産	160,994	<b>147,444</b>	△13,550	-
のれん	91,763	<b>72,562</b>	△19,200	主にPROGRAMMED社Staffing事業に係るのれんを減損（122億円※）したことにより、のれんが減少
資産合計	370,839	<b>370,993</b>	154	-
流動負債	144,919	<b>140,052</b>	△4,867	未払法人税が減少
固定負債	54,995	<b>67,035</b>	12,040	銀行借入200億円実施に伴う長期借入金の増加
純資産	170,925	<b>163,906</b>	△7,018	当期純利益75億円による増加 通常の配当に加え、約50億円の自己株取得
負債純資産合計	370,839	<b>370,993</b>	154	-

\*：為替による洗い替えにより、Q2減損計上時と金額は変動

# 連結キャッシュ・フロー計算書

営業キャッシュ・フローの減少によりフリーキャッシュ・フローは110億円と前期比減少。今後の資金需要に備え、2020年3月に200億円の銀行借入を実施

単位：百万円	FY2018	FY2019	増減額	要因
営業キャッシュ・フロー	42,353	<b>28,592</b>	△13,761	税金等調整前純利益の減少
投資キャッシュ・フロー	△15,141	△ <b>17,576</b>	△2,435	-
M&A関連	△4,216	△ <b>2,328</b>	1,888	海外M&Aの凍結ならびに国内の大型M&A案件無し
M&A関連以外	△10,924	△ <b>15,248</b>	△4,324	ソフトウェア等固定資産の取得増による支出の増加
フリーキャッシュ・フロー	27,212	<b>11,015</b>	△16,196	営業CF + 投資CF
財務キャッシュ・フロー	△48,165	△ <b>1,987</b>	46,177	銀行借入200億円実施 自己株取得(50億円)で支出増加
現金及び現金同等物の の期末残高	68,969	<b>78,037</b>	9,067	-





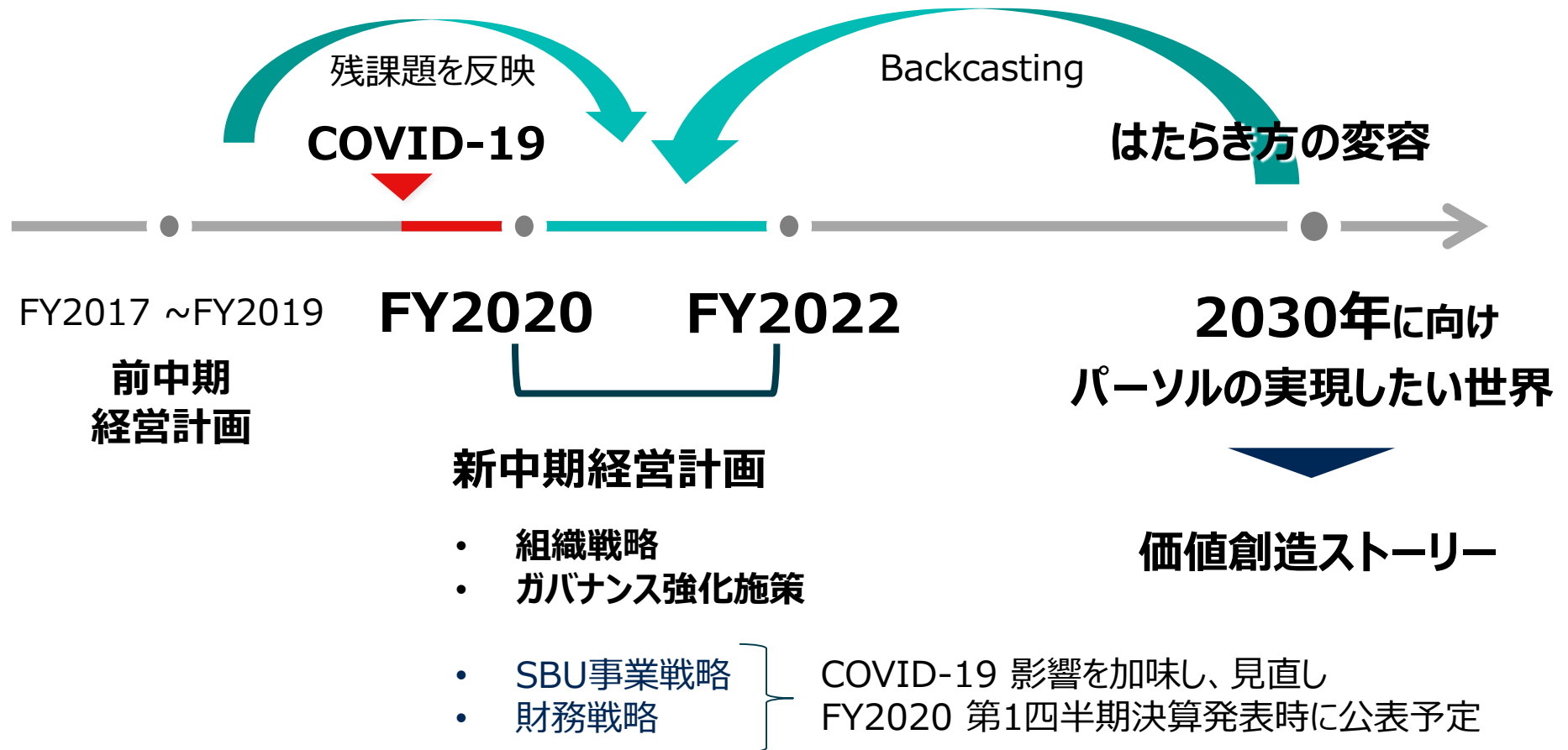
PERSOL

# 中長期經營方針

# 新中期経営計画の発表について

COVID-19の感染拡大に伴う経済危機への対応を優先し、事業計画を再検討

## 新中期経営計画の位置づけ

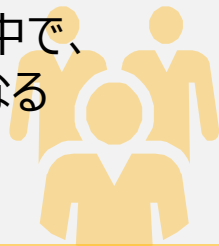


# 2030年 世界の“はたらく”の変化

人生100年時代の到来とテクノロジーの進化によって、ライフスタイルやはたらき方の本質的で不可逆な変化が起きていく。COVID-19の影響により、その変化は加速している

## パーソルが捉える世界の“はたらく”の変化

世界的に寿命が延びる中で、  
“はたらく”期間も長くなる



あらゆる産業における  
テクノロジーの進歩によって  
個人のはたらき方が変わる



**ライフスタイルやはたらき方が変化**  
(その変化はCOVID-19の影響で加速)

はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。

はたらき方は、一人ひとり違うもの。

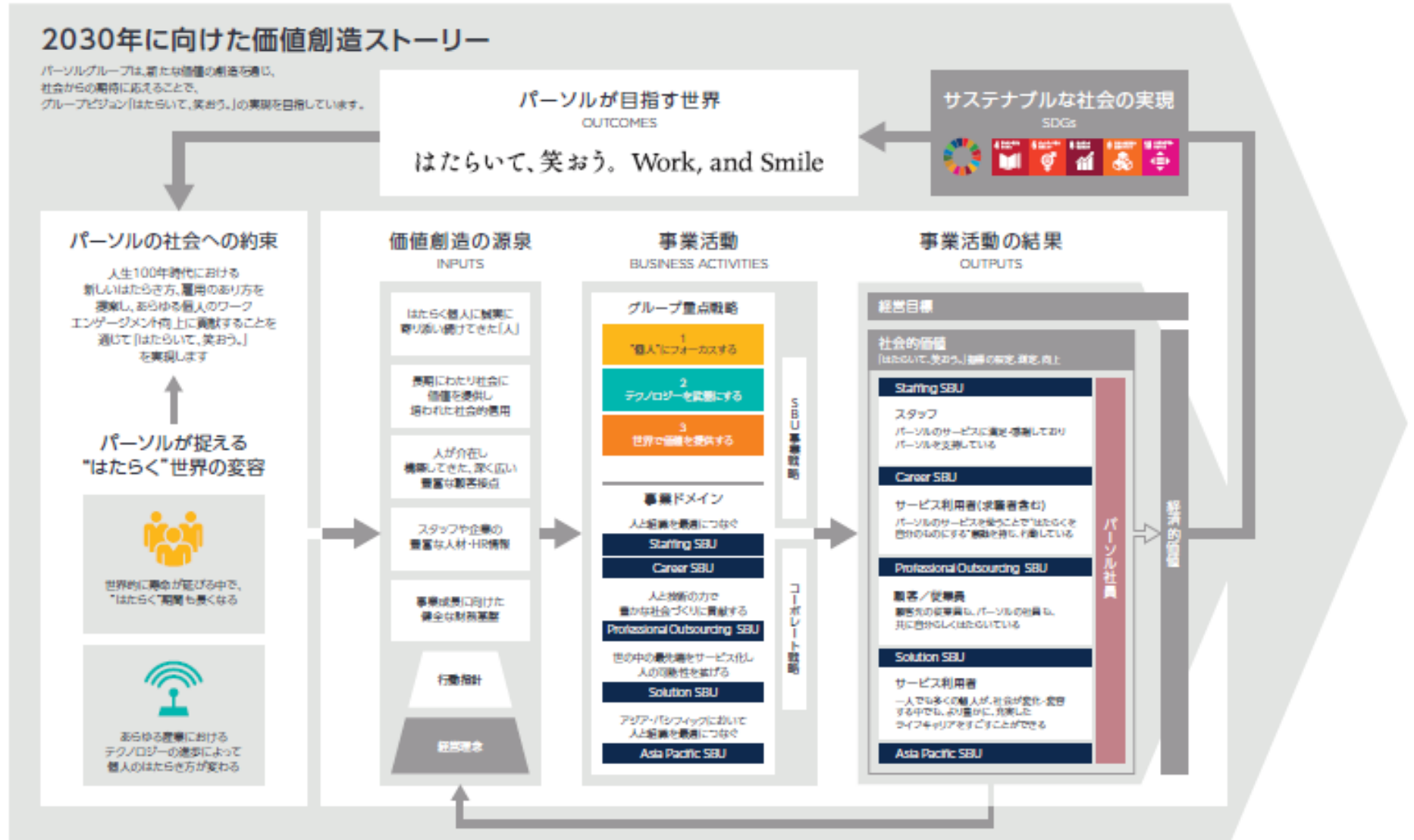
だから、自分のはたらくは、自分で決める。

すべての“はたらく”が、笑顔につながる社会を目指して。



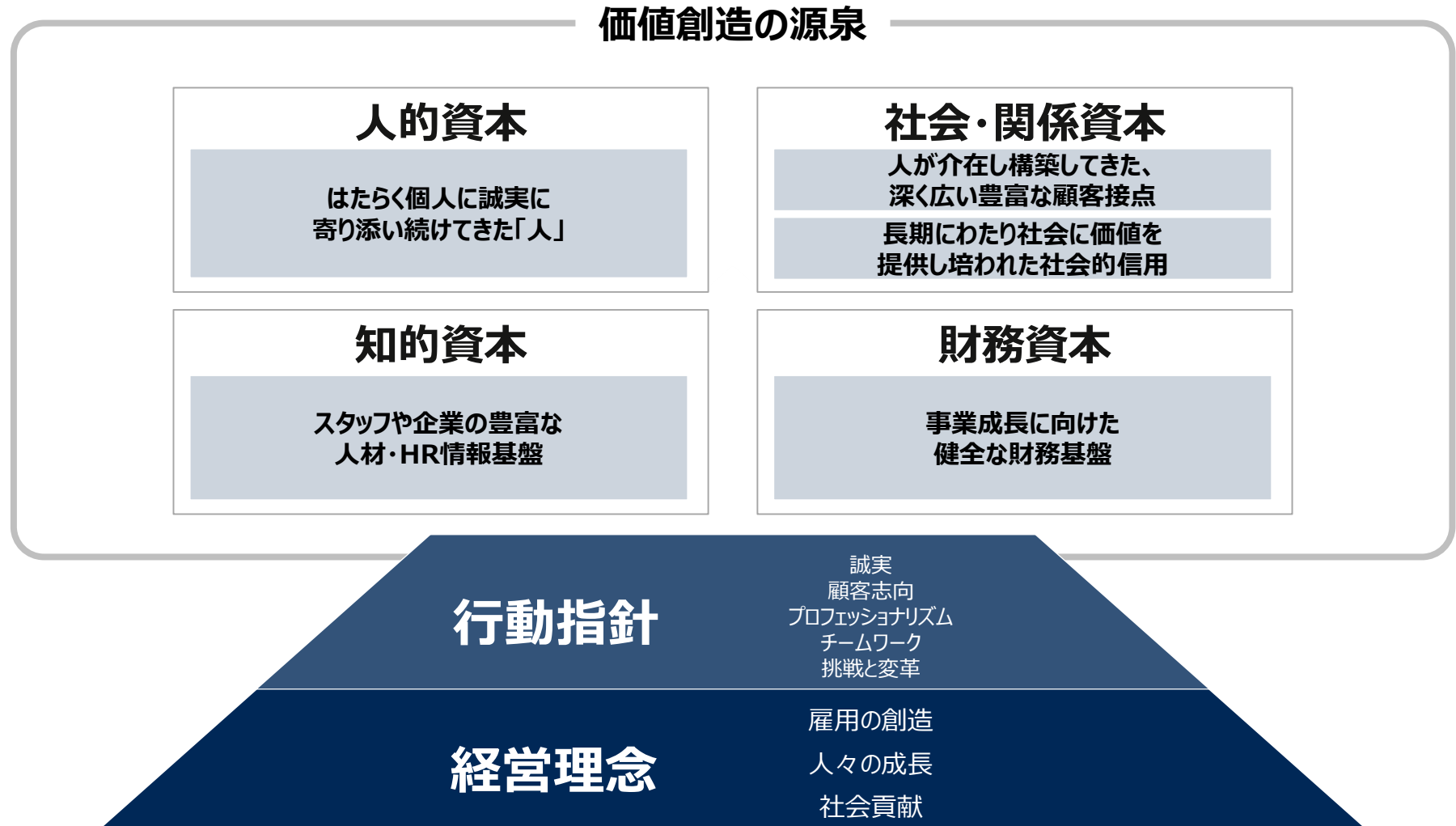
# 価値創造ストーリー

2030年時点の社会を予測しながら、グループビジョンを実現するための価値創造ストーリーを策定



# パーソルの強み 価値創造の源泉

経営理念や行動指針に基づき、はたらく個人に誠実に寄り添い続けてきた「人」、「人」を起点に生み出してきた顧客接点や社会的信用、そして、その結果得られた人材・HR情報、健全な財務基盤が強み



# グループ重点戦略

目指す世界を実現するために、3つのグループ重点戦略を策定。ビジネスユニット毎の事業戦略については、8月に公表を予定

## “個人”にフォーカスする **1**

パーソルに関わる全てのはたらく“個人”の  
ワークエンゲージメント向上に資する取り組みに、  
優先的に投資を行う

## **2** テクノロジーを武器にする

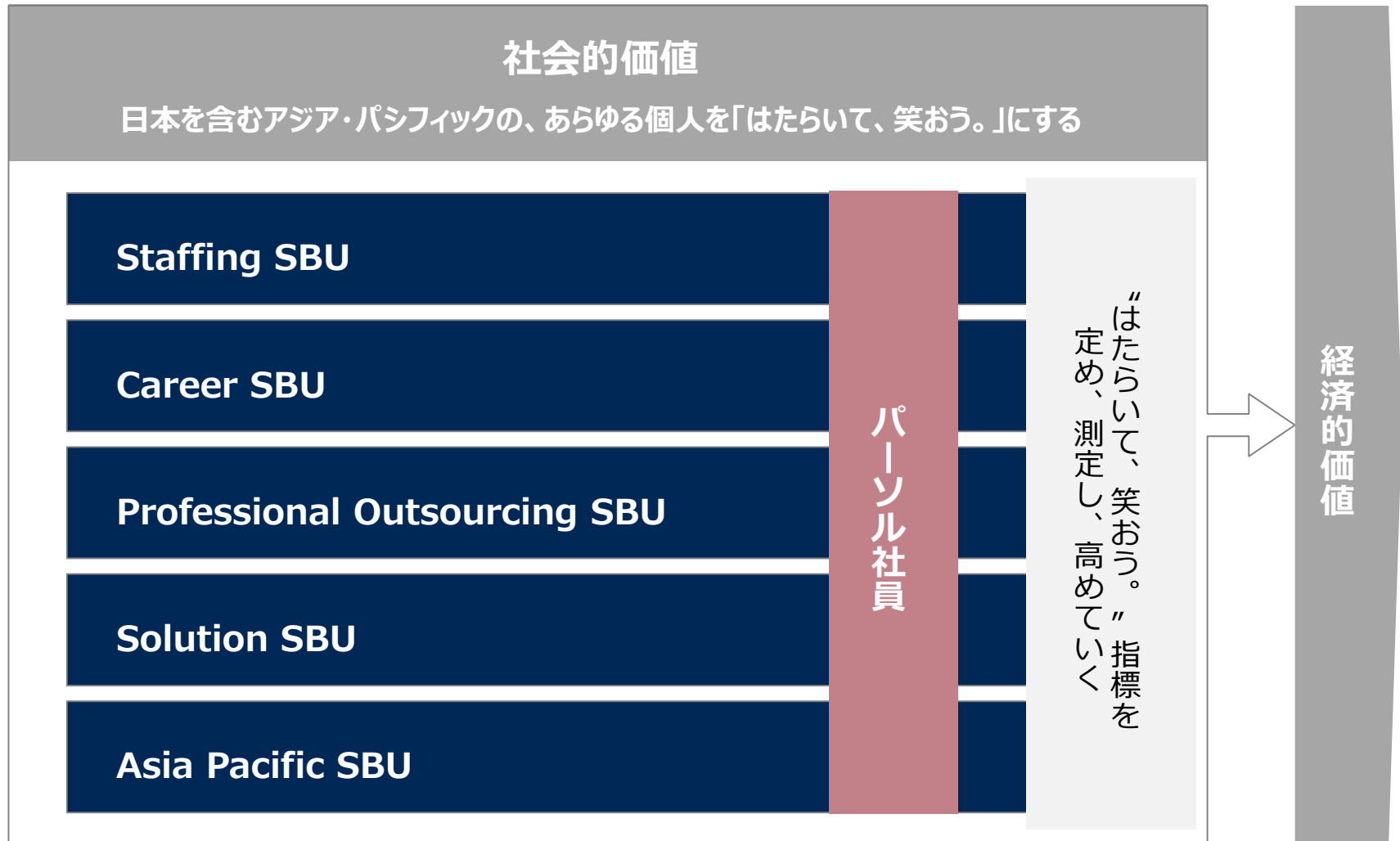
テクノロジーを  
最大限活用することを通じて、  
基盤事業を高度化し、  
新規事業を創出する

## 世界で価値を提供する **3**

課題先進国日本から、  
アジア・パシフィックを経て、  
世界で価値提供できる  
経営体制を整える

# パーソルが目指す社会的価値・経済的価値

今後はパーソルが生み出す社会的価値を“はたらいて、笑おう。”指標と定め、測定し、高めていく  
 “はたらいて、笑おう。”指標の向上が、結果的に財務指標の向上につながると思う





# パーソルが達成に貢献するSDGsとサステナビリティ方針

事業活動によるグループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現する過程で、「4. 質の高い教育をみんなに」「5. ジェンダー平等を実現しよう」「8. 働きがいも経済成長も」「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」「10. 人や国の不平等をなくそう」の5つのSDGs達成に貢献していく

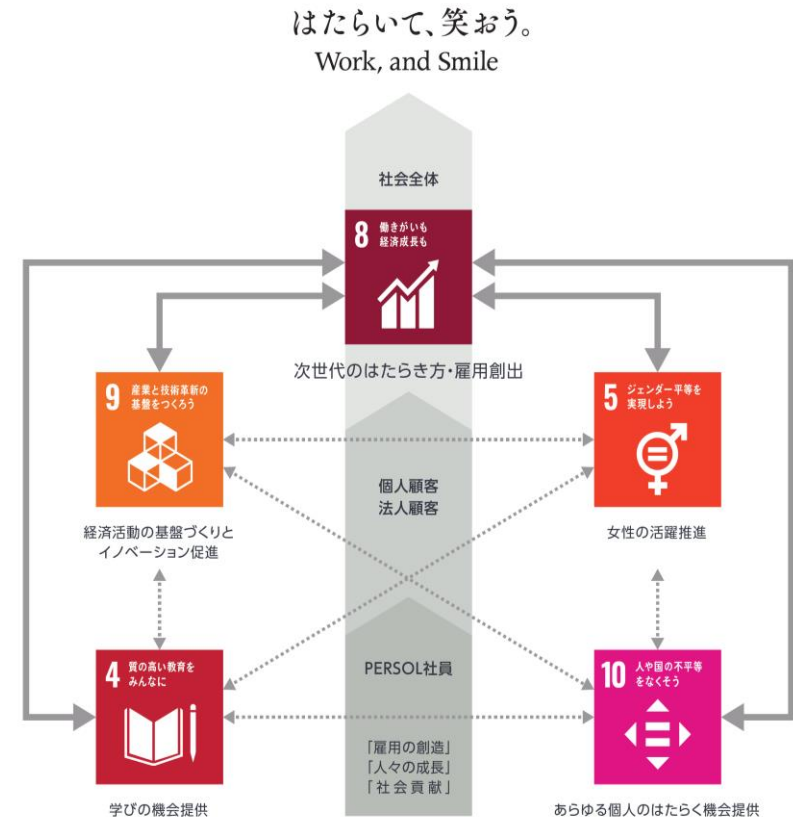
## サステナビリティ方針

パーソルグループでは、経営理念である「雇用の創造」、「人々の成長」、「社会貢献」に基づき、持続可能な社会を目指して、多様なステークホルダーと連携し、社会課題解決に積極的に取り組んでおります。

2030年に向けて、社会のニーズにあわせた新しいはたらき方の創出をはじめとして、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現する事業活動を推進し、SDGs達成へ貢献していきます。

特に5つのSDGsを重点課題として取り組むとともに、17すべてのゴールについて、達成に寄与する人材の成長支援や雇用創出を実現します。

## SDGs取り組み概要図



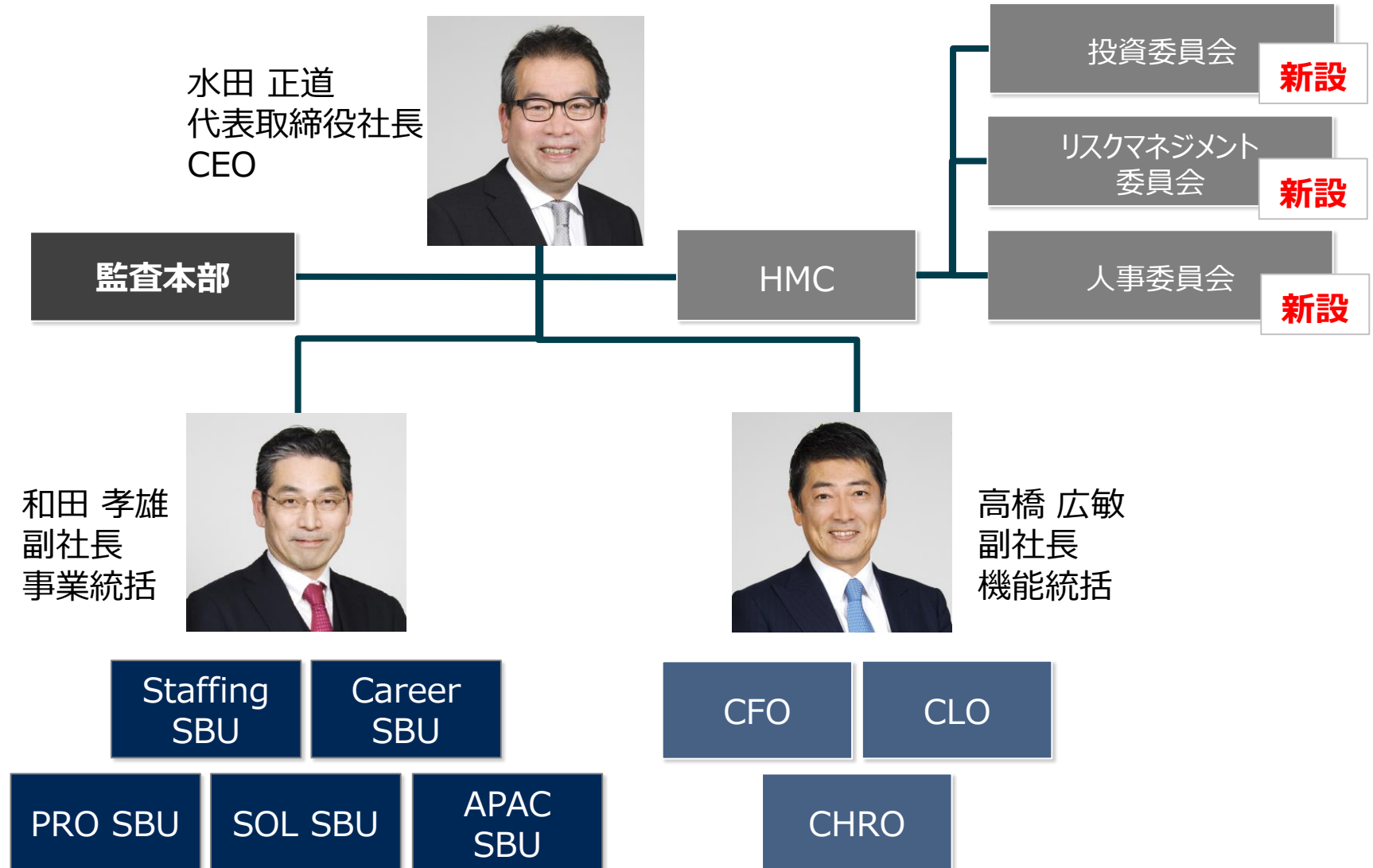


PERSOL

# 事業運営体制

# 事業体制の変更

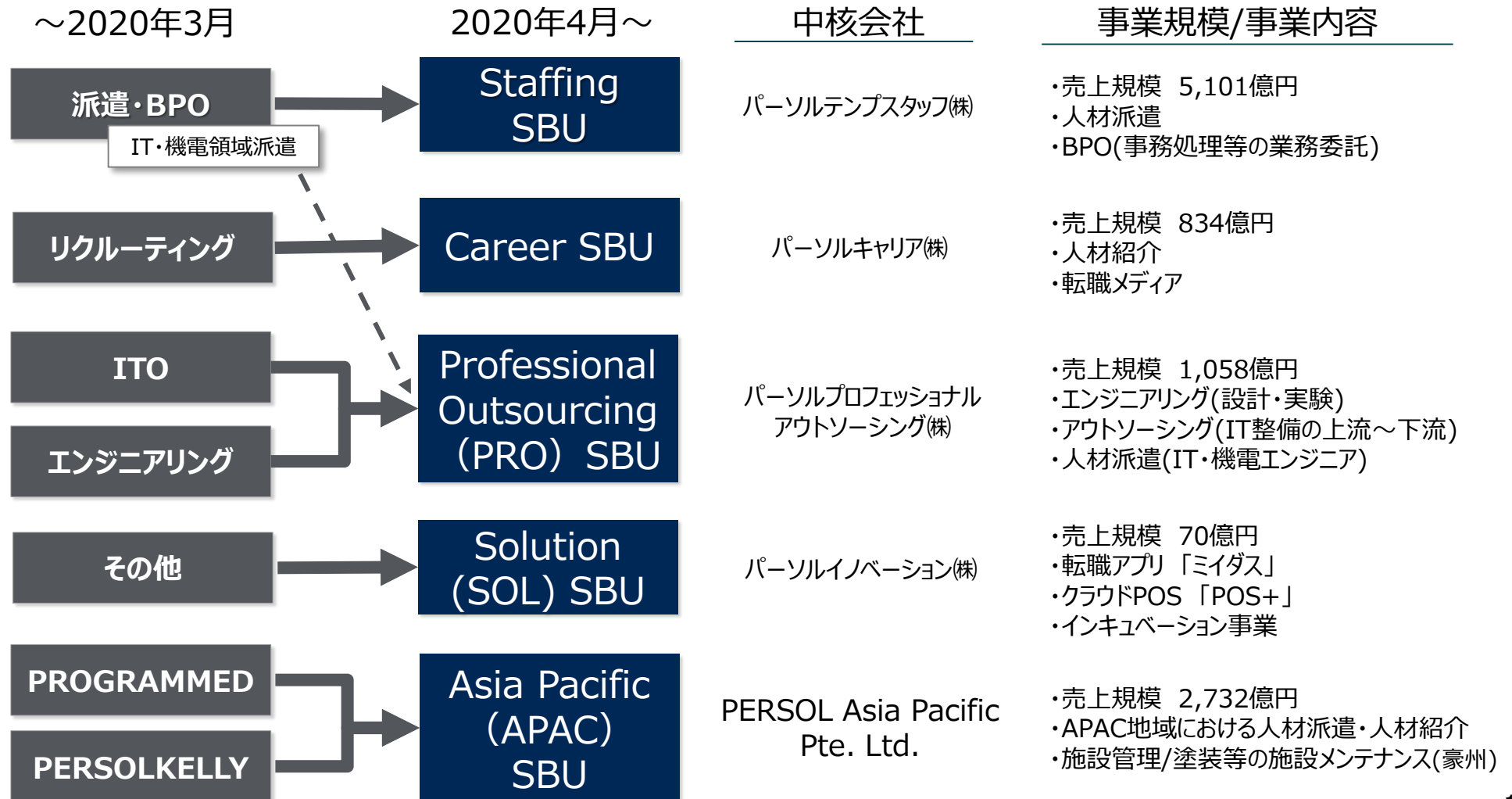
2020年4月より、2副社長制に移行し、和田が事業を、高橋が機能を統括  
 加えて、HMC\*の助言委員会として、3委員会を設置し、ガバナンスを強化



\*: Headquarters Management Committee

# SBU(Strategic Business Unit)体制への移行

事業執行に関する意思決定はSBUに適切に権限移譲し、執行の迅速化を図る  
 専門領域強化を図るべくPRO領域の事業を統合、海外事業も経営体制を統合し、グループシナジー創出を図る



# グループガバナンスの強化

SBUへの権限移譲による意思決定の迅速化を図る一方、取締役会はモニタリングモデルへ移行  
CEOの意思決定を補佐する機関としてHMCを設置し、さらにHMCの助言機関として、3委員会（投資委員会、人事委員会、リスクマネジメント委員会）を設置し、意思決定の迅速化とガバナンスの両立を図る

## 取締役会 モニタリング機能の強化

- モニタリング重視型取締役会への移行
- 独立社外取締役比率を原則2分の1以上に
- 任意の指名・報酬委員会（委員の過半数は独立社外取締役）設置

## HMCの設置

- CEOの意思決定を補佐する機関としてHMCを設置
- 取締役会から委任された重要な業務執行は、HMCの賛成決議を条件として、CEOが決定
- 構成メンバーは、社内取締役、SBU長、機能CXO

## グループ横断の 委員会新設

- 投資委員会：多額の事業投資（M&A）案件に関する事項の審議
  - 海外M&Aは当面凍結
- 人事委員会：グループ全体の人事戦略に関する審議
- リスクマネジメント委員会：リスクマネジメントに関する事項の審議



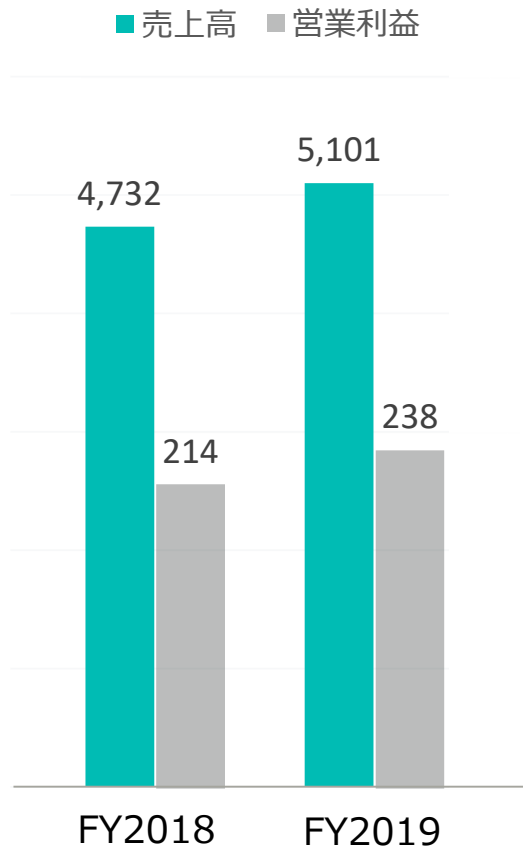
## 各SBUの概況

# Staffing SBU

パーソルグループの中核SBUとして、さらなるシェア拡大と安定した収益貢献を果たす

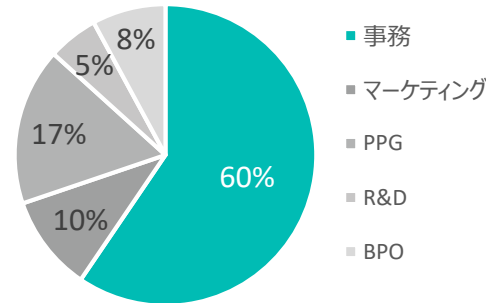
## 業績推移（組替後）

単位：億円



## 売上構成比

FY2019



## 競争優位性・戦略の方向性

- 事務職派遣でNo.1シェア※
- 盤石な事業基盤と信用力
- 規模を活かしながら、各領域で最適な戦略を展開

### ◆ 同一労働同一賃金 法制化への対応

- 派遣元均衡方式によるスタッフの待遇改善・報酬体系見直しの実施
- ほぼすべての顧客企業から交通費他、費用負担増に対する理解・賛同の獲得
- 派遣・アウトソーシングを組み合わせた、新たな外部人材活用スキームの提案開始

### ◆ 受託請負

- 6期連続二桁成長を実現し、売上比率15%程度の規模に成長
- 受託ノウハウの蓄積により、高品質・高付加価値サービスとしての評価を獲得
- 官公庁の業務委託に精通し、短納期での大型プロジェクト組成に強み

注：エンジニア派遣を展開していたパーソルテクノロジースタッフがProfessional Outsourcing SBUに異動

※ 自社調べ

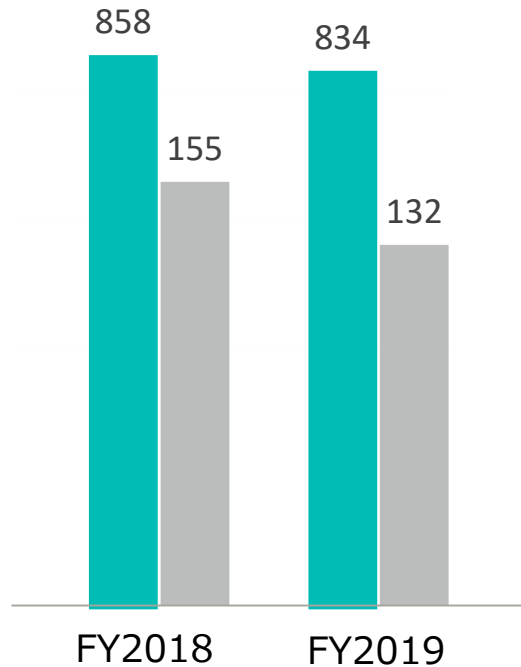
# Career SBU

パーソルグループの2本目の柱。前期に「an」事業を終了させ、事業の選択と集中が完了。正社員の転職サービスに注力

## 業績推移（組替後）

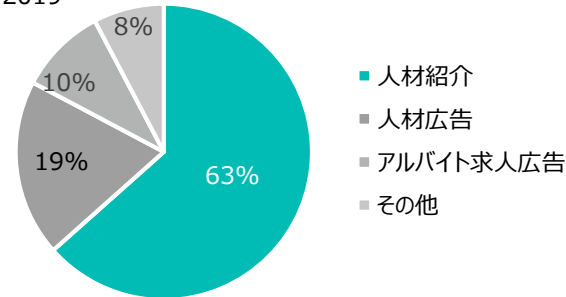
単位：億円

■ 売上高 ■ 営業利益



## 売上構成比

FY2019



注：アルバイト求人広告事業は、2019年11月25日をもってサービスを終了

## 競争優位性・戦略の方向性

- 広い顧客接点
- ブランド力
- 人材紹介：業界2位※
- 高い収益性

### ◆ COVID-19収束後に備えた体制維持

- 構造的な労働力不足を踏まえ、COVID-19収束後の採用ニーズに応じるため、既存戦力を維持
- テクノロジー投資は継続し、マッチング精度向上や非対面対応を推進
- サービス終了した「an」事業のスタッフの戦力化に向けた教育を継続

### ◆ 足元のコスト削減の実施

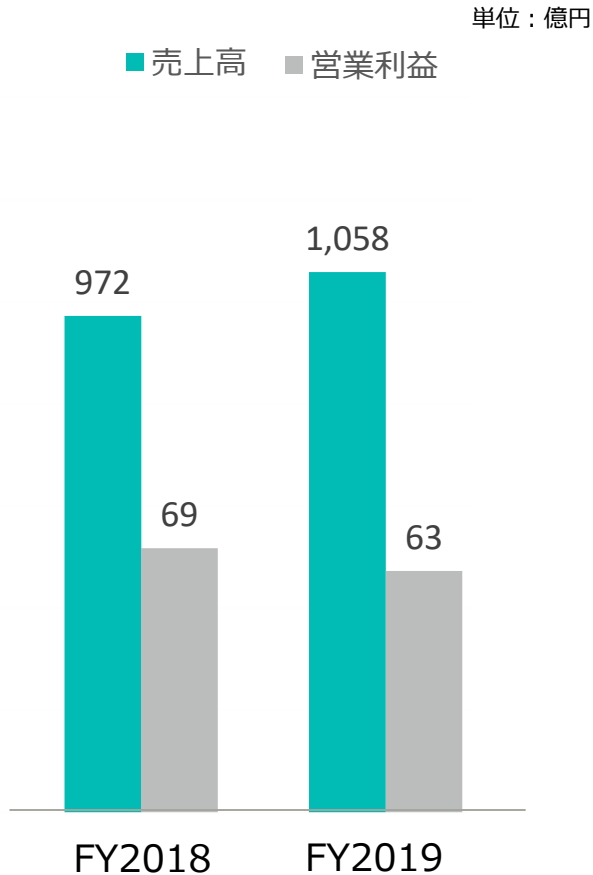
- 中途採用の停止、マーケティング費用の削減等によるコスト削減実施



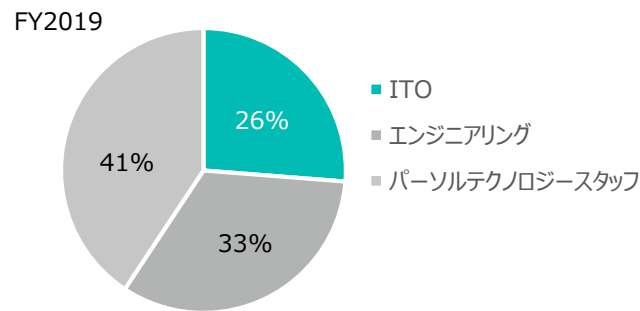
# Professional Outsourcing SBU

パーソルグループ第3の事業を目指し、IT・エンジニアリング等の専門家・技術者集団として、日本の技術革新を支える製造・開発受託請負・人材派遣を担う

## 業績推移（組替後）



## 売上構成比



## 競争優位性・戦略の方向性

- システム開発力
- 1,700社の強固な顧客基盤
- 8,500人のエンジニアを有し、モノづくりからIT領域まで一気通貫で対応可能

### ◆ Professional領域を第3の柱へ

- グループ第3の事業の柱となるべく、従来は、ITOやエンジニアリングセグメントに分かれていた専門領域を集約化
- 売上約1,100億円、社員数約10,000名規模の事業体
- ITのみならず、機電系エンジニアの連携を通じた各種設計開発を通じ、競合他社との差別化を図り、安定的収益貢献の役割を担う

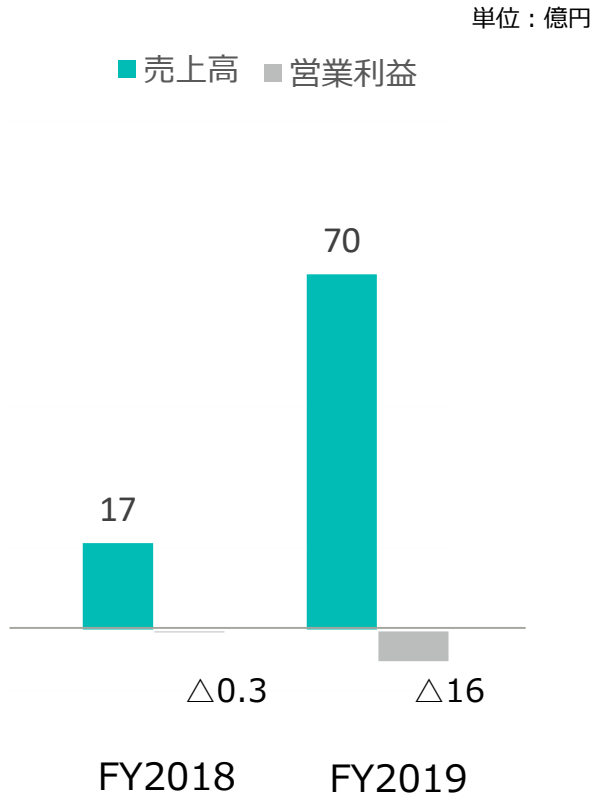
### ◆ 横断施策によるシナジー発現

- ものづくり、システム構築・運用・管理など上流から下流まで対応できる技術者集団を有し、IoTを始めとした開発テーマに対する多様なソリューション提供を目指す
- 3事業間のクロスセルを強化し、重要顧客を深耕
- 既存事業の規模拡大（IoT事業等）

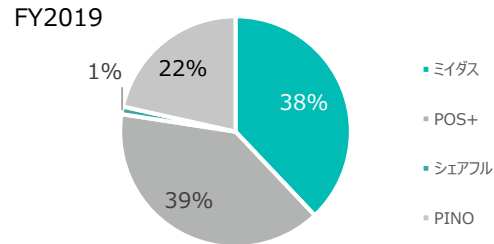
# Solution SBU

デジタル活用を前提とした新しいソリューションの開発と、新領域へ積極的に参入

## 業績推移（組替後）



## 売上構成比



ミダスは、2021年3月期より計上方法の変更を予定

## 競争優位性・戦略の方向性

- 新領域への投資
- 基盤事業の新しいモデル開発

### ◆ グループの新しい柱となり得るビジネスへの投資&事業開発

- 基盤事業のデジタル化による新しいマーケットの獲得
- 人×テクノロジーを融合した新しい労働力の提案(Digital Workforce)
- “はたらいて、笑おう”の実現に向けた新領域へのチャレンジ

### ◆ ビジネスの内容

#### 主な事業

- ミダス：アセスメントリクルーティングプラットフォームの企画、開発、および運営
- シェアフル：オンデマンドマッチングプラットフォームの提供、人材紹介サービス、給与計算などの労務アウトソーシング事業
- POS+：モバイルPOSサービスの提供

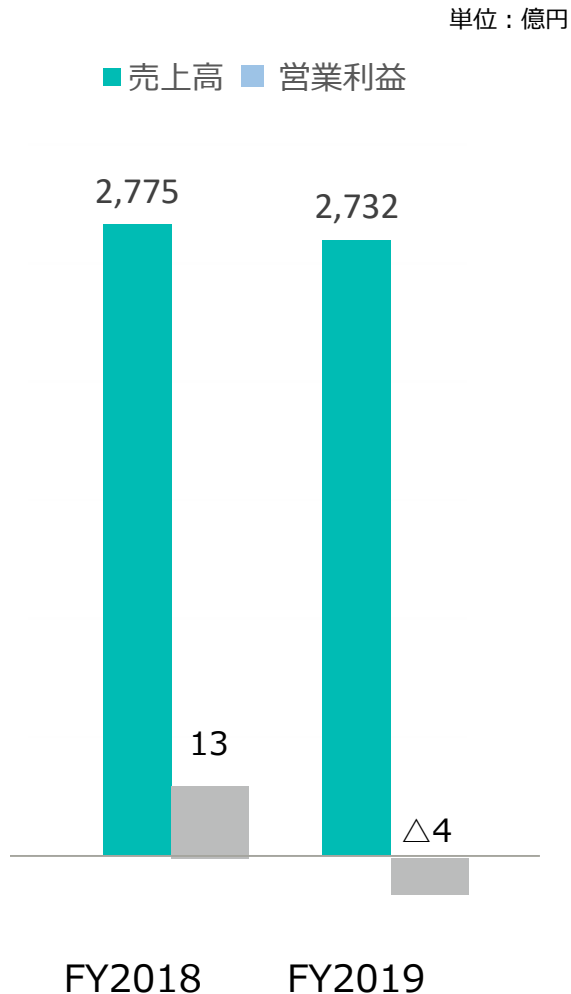
#### 新規ビジネス

- インキュベーションプログラム「Drit」のもと、新規事業を創出
- M&Aやアライアンスによる新領域への参入

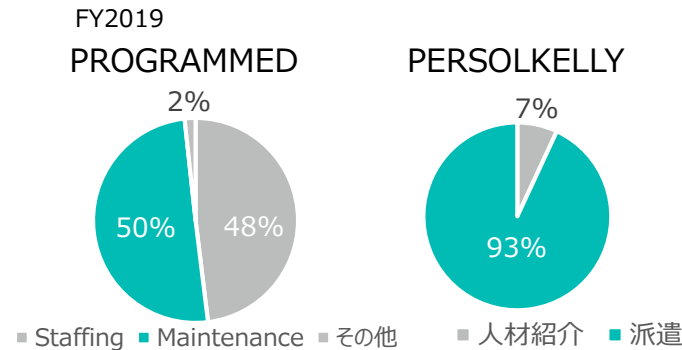
# Asia Pacific SBU

PROGRAMMEDとPERSOLKELLYの経営資源を最大限活用し、シナジーを追求。収益基盤の構築に注力

## 業績推移（組替後）



## 事上構成比



## 競争優位性・戦略の方向性

### PROGRAMMED

- 安定したメンテナンス事業
- ブルーカラー系派遣 シェアNo1※

### PERSOLKELLY

- 外資としては最大の展開地域数
- シンガポール・マレーシア：派遣トップシェア
- 中国紹介事業：対日系トップ

### ◆ 体制強化

- Asia Pacificを見据えた体制一本化
- バックオフィス統合によるコスト削減
- PROGRAMMED経営資源の活用

### ◆ PROGRAMMED：ホワイトカラー派遣領域強化

- PERSOLKELLY AustraliaとPROGRAMMEDを統合し、ホワイトカラー派遣・人材紹介事業を強化
- ブルーカラー領域において、中堅中小企業顧客を増やし収益性を改善
- バックオフィス統合により、コスト削減を推進

### ◆ PERSOLKELLY：ステージに合わせた成長投資

- 成熟国：テクノロジーを活用した生産性の改善
- 成長国：積極的なマーケットシェア拡大のための人員増強



PERSOL

# 2021年3月期 業績予想

# 2021年3月期業績予想

COVID-19影響の見通しが不透明であり、通期業績予想は現時点で未定とし、第1四半期業績予想のみレンジ形式で開示

また、雇用調整助成金の受領や、連結納税適用初年度を踏まえ、影響を見極める必要があり、親会社帰属当期純利益については現時点で未定

中期経営計画については第1四半期決算発表時に詳細を開示予定

(百万円)

	FY2019 通期 (ご参考)	FY2020 通期	FY2019 Q1 (ご参考)	FY2020 Q1予想	前年 同期比(%)
連結売上高	970,572		235,218	216,100 ~223,700	△4.9% ~△8.1%
営業利益	39,085	<b>未定</b>	10,057	1,500 ~3,000	△70.2% ~△85.1%
EBITDA	56,356		14,416	5,400 ~6,900	△52.1% ~△62.5%
配当金 (円)	30	<b>未定</b>			

◆ 想定為替レート

- 1オーストラリアドル：67円
- 1米ドル：108円

# 今期の事業運営方針

事業環境に応じたリーンな運営体制に移行していく一方で、中長期のための投資は継続  
これらを支える財務基盤は安定的であり、今後も事業投資・株主還元を継続できる財務体制を維持

## 事業環境に応じたリーンな運営体制の確立

- ・既存社員はグループ内の適材配置により最大限雇用を維持
- ・中途採用の抑制、広告宣伝費やマーケティング費等の削減

## 中長期のための投資を継続

- ・新規事業開発、DXを含めたIT投資等の各種投資は積極的に継続
- ・中長期経営方針に基づく各種の施策を積極的に推進

## 財務安全性の確保

- ・今後も事業投資・株主還元を継続できる財務体制を維持
- ①2020年3月期末において、現預金は約780億円保有
- ②有利子負債の返済額も年額100億円以下に平準化済み

# COVID-19の影響について（国内事業）

## ◆ 従業員の対応

・国内、海外出張及び取引先との対面打合せを自粛し、Web会議や電話会議を積極活用

## ◆ 各SBUの状況

	直近の状況	今後のリスク
Staffing	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体：4月および5月の月初稼働者数は堅調</li> <li>・事務領域：クライアントの要請を踏まえ、通常勤務や在宅による継続勤務。一部スタッフは休業対応</li> <li>・マーケティング領域：店舗営業の制限により稼働者減</li> <li>・無期スタッフ稼働率 3月まではほぼ100%近く稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休業対応のスタッフについては、6月末更新で終了となる可能性</li> <li>・休業補償による当社持ち出し</li> <li>・無期スタッフの稼働率の低下</li> </ul>
Career	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紹介事業：カウンセリングはオンラインにて対応</li> <li>・新規求人案件の減少、最終面接の決定率の低下</li> <li>・転職メディア：求人広告受注の大幅な減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的な人口減少が続く一方、一定期間、低調な採用意欲が継続する可能性</li> </ul>
Professional Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT系：顧客のIT関連サービス利用は安定的に推移</li> <li>・エンジニア系：顧客の開発投資の見送りにより、新規案件数は減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6月末契約更新次第では、無期社員の稼働率の低下</li> </ul>
Solution	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウドPOS事業は、飲食店が顧客の中心であり、新規顧客数の減少</li> <li>・転職アプリ「ミイダス」は、主要顧客の中小企業の新規顧客数の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規顧客獲得の減少</li> <li>・既存契約の終了</li> </ul>

# COVID-19の影響について（海外事業）

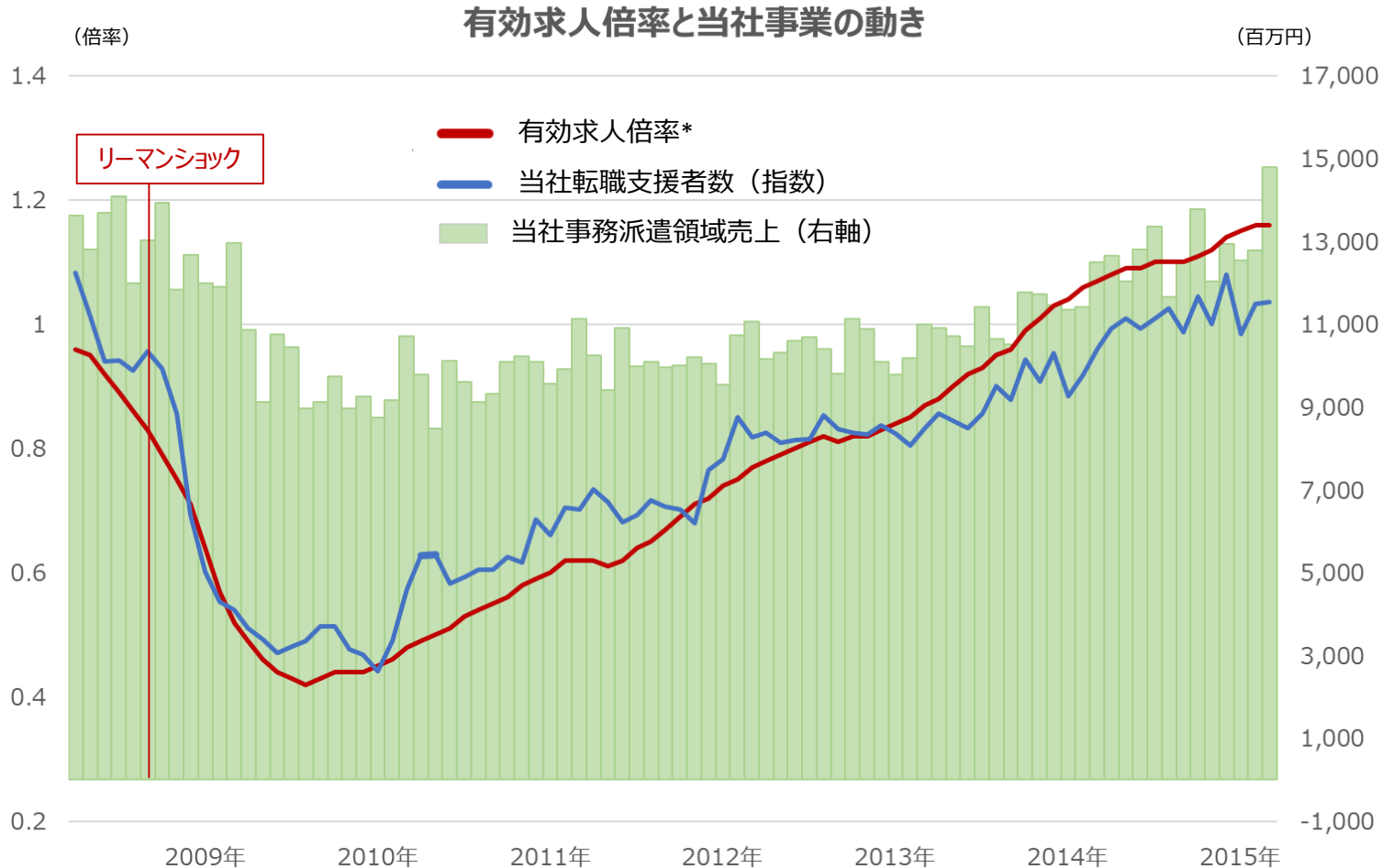
海外事業は各国の対応の違いにより、状況が大きく異なるが、派遣は概ね安定的に推移しているが、人材紹介は大幅な需要減が見込まれる。一方で、中国、香港は徐々に平常に戻りつつある

	地域	対応状況	事業の動向【外出制限影響】
PERSOLKELLY	シンガポール	外出制限あり	派遣：派遣スタッフは通常稼働（在宅勤務） 紹介：オーダーは対前年比でマイナス
	マレーシア	外出制限あり	派遣：派遣スタッフは通常稼働（在宅勤務） 紹介：オーダーは対前年比でマイナス
	中国	ほぼ平常化	紹介：スタッフは通常勤務体制だが、日系企業を中心にオーダーの減少は継続
	香港	ほぼ平常化	派遣：派遣スタッフは通常稼働（在宅勤務） 紹介：通常勤務に移行
PROGRAMMED	豪州 ニュージーランド	一部で外出制限 の緩和	Staffing : SMCからの受注減少が目立つ 物流系の案件で一時的な需要を見込む  Maintenance : 収益性の高いProperty Services事業は受注減少 その他の事業は中長期の契約のため概ね順調に推移



# 人材業界の中長期的役割

リーマンショック発生時に、人材市場は多大な影響を受けるものの、構造的な生産労働人口の減少を踏まえ、人材業界の各事業（Staffing、Career、Professional等の事業）は右肩あがり成長  
 今回のCOVID-19により短期的な影響を受けるものの、中長期的には、労働力不足や、人材の最適配置の重要性はより一層と高まっていくものと思料



\* 厚生労働省 一般職業紹介統計

## 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2020年5月15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。