



2021年3月期 決算説明会

2021年5月14日
パーソルホールディングス

本日のご説明

1. 2021年3月期 決算概要
2. 新経営体制
3. 2022年3月期 業績予想
4. 中期経営計画2023の進捗

Point 1

2021年3月期 決算概要

- 主力のStaffing SBUは増収増益となったものの、COVID-19の影響により、Career SBUを中心に、売上・営業利益が減少したことで、前期比減収減益で着地
- 一方、業績予想に対しては、売上高および営業利益ともに上振れて着地

Point 2

新経営体制

- 2021年4月1日付で和田孝雄が代表取締役社長 CEOに就任し、新経営体制がスタート

Point 3

2022年3月期 業績予想

- 通期業績予想は売上高1兆円、営業利益350億円、親会社株主に帰属する当期純利益185億円と増収増益を見込む
- COVID-19からの回復を想定し、中期経営計画最終年度である2023年3月期計画達成に向け、着実な成長を見込む

Point 4

中期経営計画2023の進捗

- 2021年3月期はCOVID-19への対応に注力する一年となったものの、中期経営計画達成の土台作りを推進

2021年3月期 決算概要

2021年3月期 決算概要 (連結)

- 主力のStaffing SBUは増収増益となったものの、COVID-19の影響により、Career SBUを中心に、売上高・営業利益が減少したことで、グループ全体で前期比減収減益
- 一方、業績予想に対しては、売上高・営業利益ともに上振れて着地

単位：百万円	20/3期 実績	21/3期 予想	21/3期 実績	前期比	コメント
連結売上高	970,572	940,000	950,722	△2.0%	Career SBU、APAC SBU ^{*1} の売上減少を受け、前期比減収も、業績予想は達成で着地
営業利益	39,085	25,000	26,439	△32.4%	収益性の高いCareer SBUの減収を受け、前期比大幅減益も、業績予想は達成で着地
営業利益率	4.0%	2.7%	2.8%	△1.2pt	-
EBITDA	56,356	41,700	43,911	△22.1%	-
当期 純利益 ^{*2}	7,612	14,500	15,834	108.0%	前期は、海外事業ののれん減損を中心に、特別損失193億円を計上
調整後 EPS(円)	148.44	98.66	103.12	△30.5%	-

*1 Asia Pacific SBU *2 親会社株主に帰属する当期純利益

2021年3月期 決算概要 (SBU別 売上高)

単位：百万円	20/3期 実績	21/3期 予想	21/3期 実績	前期比	コメント
Staffing	510,177	522,300	530,240	3.9%	同一労働同一賃金の対応等に係わる人材派遣の請求単価の上昇に加え、BPO領域でも受託案件の獲得が進み、前期比増収
Career	83,449	59,300	59,568	△28.6%	「an」事業の終了（2019年11月）とCOVID-19による企業の採用への慎重姿勢が継続し前期比減収
Professional Outsourcing	105,826	112,600	113,095	6.9%	ITエンジニアに対する需要が旺盛である背景から、IT領域で高成長を維持し、前期比増収
Solution	7,012	6,000	5,702	△18.7%	COVID-19の影響に加え、転職アプリ事業の原則的会計処理の適用により前期比減収（影響額約△13億円）
Asia Pacific (APAC)	273,241	247,400	251,447	△8.0%	シンガポールの人材派遣事業の伸長に加え、豪州のブルーカラー派遣も回復傾向にあるものの、全般的にCOVID-19の影響を受けたことで減収
その他	10,111	11,700	11,464	13.4%	内製化によるグループ内からの受託が増え、障害者雇用事業が好調に推移、また研修事業も回復傾向にあり、前期比増収
調整	△19,246	△19,300	△ 20,795	-	-

2021年3月期 決算概要 (SBU別 営業利益)

単位：百万円	20/3期 実績	21/3期 予想	21/3期 実績	前期比	コメント
Staffing	23,869	29,100	29,123	22.0%	人材派遣領域の増収や、収益性の高いBPO領域の増収効果で、前期比増益
Career	13,268	0	331	△97.5%	減収により前期比大幅減益となったが、Q2を底に緩やかに回復。Q4では黒字に転換し、通期では黒字で着地
Professional Outsourcing	6,310	3,840	4,028	△36.2%	エンジニアリング領域での未稼働者の発生等により、売上高人件費率が増加し、前期比減益
Solution	△1,619	△4,880	△ 4,809	-	人員拡充等の投資の継続や転職アプリ事業の原則的会計処理の適用で、赤字幅は前期比拡大（影響額約△13億円）
Asia Pacific (APAC)	△408	△890	△ 1,520	-	豪州事業の統合によりコスト構造が改善したものの、COVID-19の影響を受け、主に収益性の高い人材紹介事業の減収により、赤字幅は拡大
その他	△427	△1,110	△ 1,156	-	足許は回復基調にあるものの、主に上期、研修事業でCOVID-19の影響を受けたことから、赤字拡大
調整	△1,909	△1,060	442	-	販管費の削減努力に加え、中計関連の投資が一部未消化となったことで黒字で着地

連結貸借対照表

- 2021年3月期はCOVID-19による業績影響を受けながらも、強固な財務基盤を維持
- 長期発行体格付 A (安定的) の維持

単位：百万円	20/3期 実績	21/3期 実績	増減額	コメント
流動資産	223,549	236,943	13,393	-
現金及び預金	78,247	83,161	4,913	-
固定資産	147,444	146,472	△971	-
のれん	72,562	66,751	△5,811	主な残高は、豪州メンテナンス事業に伴うのれん約235億円、国内の人材紹介事業に伴うのれん約180億円等
資産合計	370,993	383,416	12,422	-
流動負債	140,052	145,577	5,525	-
固定負債	67,035	62,680	△4,355	2021年6月に償還を迎える社債100億円を流動負債へ振替
純資産	163,906	175,158	11,251	・親会社株主に帰属する当期純利益158億円による増加 ・剰余金の配当
負債純資産合計	370,993	383,416	12,422	-

連結キャッシュ・フロー計算書

- ・ 営業キャッシュ・フローの増加により、フリーキャッシュ・フローは約235億円と前期比大幅増加

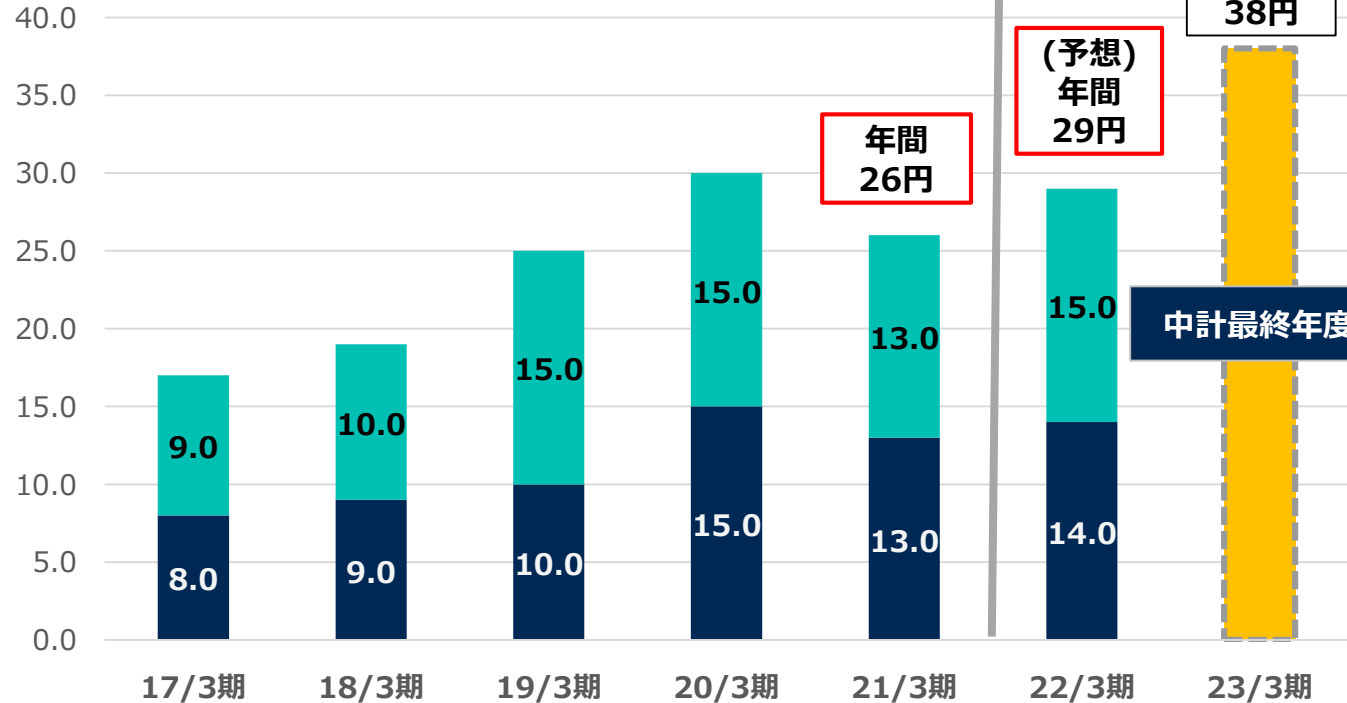
単位：百万円	20/3期 実績	21/3期 実績	増減額	コメント
営業キャッシュ・フロー	28,592	37,574	8,981	未払債務の増加
投資キャッシュ・フロー	△17,576	△ 14,022	3,554	-
M&A関連	△2,328	△ 224	2,103	20/3期は富士ゼロックスの研修事業の株式を取得
M&A関連以外	△15,248	△ 13,798	1,450	-
フリーキャッシュ・フロー	11,015	23,552	12,536	・営業CF + 投資CF ・営業CFの増加によりFCFも増加
財務キャッシュ・フロー	△1,987	△ 17,973	△15,985	20/3期は3月に200億円の銀行借入を実施
現金及び現金同等物の 期末残高	78,037	82,991	4,953	-

1株あたり配当金推移・予想

- 2020年3月期と比べ、2021年3月期は調整後EPSが減少したため、年間配当は減配。期末配当は予想通り1株当たり13円の配当とする
- 2022年3月期の年間配当予想は、3円増配の29円

単位：円 40.0

■ 期末配当
■ 中間配当



*1 17/3期～20/3期の配当性向は、基準となる利益を調整後EPSに置き換えて算出

*2 配当総額予想の算出に当たっては、発行済株式数、自己株式数ともに2021年3月末時点の株数をもとに試算

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
調整後EPS(円)	114.27	115.70	150.26	148.44	103.12	113.19	147.76
調整後EPSによる配当性向(%)*1	14.9	16.4	16.6	20.2	25.2	25.6	約25.0
配当総額(百万円)*2	3,985	4,443	5,849	6,967	6,022	6,716	約8,800

調整項目=企業結合により生じたのれん以外の無形固定資産およびのれんの償却額±特別損益

(ご参考) 調整後EPSについて

- 2021年3月期より、配当性向重視の配当方針へ転換。配当性向は、調整後EPSの25%とする
- 調整後EPSは、主にのれんの償却額や特別損益等の影響を除外して算出

$$\text{調整後EPS} = \frac{\text{調整後当期純利益}}{\text{期中平均発行済株式数} - \text{期中平均自己株式数}}$$

$$\text{調整後当期純利益} = \text{親会社株主に帰属する当期純利益} \pm \text{調整項目(非支配株主帰属分を除く)} \pm \text{調整項目の一部にかかる税金相当額}$$

単位：百万円	19/3期	20/3期	21/3期
親会社に帰属する当期純利益	24,361	7,612	15,834
調整項目	11,308	28,486	8,582
調整項目の一部にかかる税金相当額	△604	△1,604	△627
調整後当期純利益	35,065	34,494	23,789
株式数(株)*	233,358,246	232,381,682	230,706,879
調整後EPS(円)	150.26	148.44	103.12

調整項目の内容

- 企業結合により生じたのれん以外の無形固定資産の償却額
- のれんの償却額
- 特別損益

* 株式数 = 期中平均発行済株式数 - 期中平均自己株式数

新経営体制

新経営体制について（2021年4月1日付）

- 2021年4月1日より、経営体制を変更
- 新たに、代表取締役社長 CEOに和田が、代表取締役副社長に高橋が就任
- 前代表取締役社長 CEOの水田は取締役会長として、ガバナンス強化に努める



代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

1962年生まれ 京都府出身（58歳）

立命館大学法学部卒

1991年 テンプスタッフ入社（現 パーソルテンプスタッフ）

技術者派遣→事務派遣→IT統括部→アウトソーシング→企画部

2006年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）取締役就任

2016年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）代表取締役社長就任

2020年 パーソルホールディングス取締役副社長就任

和田新CEOの信条

「不易流行」

不易

- **経営理念**：「雇用の創造」「人々の成長」「社会貢献」
- **行動指針**：「誠実」「顧客志向」「プロフェッショナリズム」「チームワーク」「挑戦と変革」
- **グループビジョン**：「はたらいて、笑おう。」

流行

- **コロナ禍における社会、はたらくを取り巻く環境の変化へ柔軟に適応し、お客様の期待を超える価値提供をし続ける**
 - リモート社会への対応
 - 危機管理／リスク分散への対応
 - 企業の新陳代謝の加速 など

グループの大方針

「中期経営計画2023」の推進

社会的価値 「はたらいて、笑おう。」の最大化

- 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査を開始
 - 世界118カ国 約12万人対象、世界最大の世論調査Gallup World Pollに「はたらいて、笑おう。」に関する質問を追加、2021年9月に調査結果を発表予定
 - 「はたらいて、笑おう。」の実現度を測定する指標をつくり社会への浸透を目指す
- サービス対象者、グループ社員の「はたらいて、笑おう。」の実現度を測定
 - 各事業で新たな指標を導入、各サービス対象者の「はたらいて、笑おう。」の測定を開始
 - 社員の「はたらいて、笑おう。」の測定を開始、ワークエンゲージメントの向上へ

経済的価値 既存事業の成長、新規事業の育成

- 主力既存事業（Staffing SBU、Career SBU）の収益改善による安定成長
- 将来の成長に向けて、新規事業の育成に注力
- テクノロジー戦略の策定を進め、IT、DX領域への投資を強化

2022年3月期 業績予想

2022年3月期業績予想

2022年3月期の業績予想は、収益性の高い人材紹介事業が回復する見立てから、Career SBUを中心に大幅な増益を見込む。なお、市況の回復は下期に加速すると想定し、下期に、より大幅な回復を見込む

単位： 百万円	22/3期 業績予想			21/3期 実績値			前期比(%)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
連結売上高	481,500	518,500	1,000,000	465,755	484,966	950,722	3.4%	6.9%	5.2%
営業利益	15,100	19,900	35,000	13,875	12,563	26,439	8.8%	58.4%	32.4%
EBITDA	24,160	29,340	53,500	22,351	21,559	43,911	8.1%	36.1%	21.8%
当期純利益*	7,900	10,600	18,500	7,644	8,190	15,834	3.3%	29.4%	16.8%
調整後 EPS(円)	50.59	62.60	113.19	52.28	50.84	103.12	△3.2%	23.1%	9.8%

*親会社株主に帰属する当期純利益

2022年3月期業績予想 売上高

単位： 百万円	22/3期 業績予想			21/3期 実績値			前期比(%)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
連結	481,500	518,500	1,000,000	465,755	484,966	950,722	3.4%	6.9%	5.2%
Staffing	259,800	273,000	532,800	260,283	269,956	530,240	△0.2%	1.1%	0.5%
Career	33,100	36,000	69,100	29,715	29,853	59,568	11.4%	20.6%	16.0%
Professional Outsourcing	57,300	62,400	119,700	53,696	59,398	113,095	6.7%	5.1%	5.8%
Solution	4,400	5,600	10,000	2,190	3,511	5,702	100.9%	59.5%	75.4%
APAC	132,000	146,300	278,300	124,664	126,782	251,447	5.9%	15.4%	10.7%
その他	6,400	7,100	13,500	5,020	6,443	11,464	27.5%	10.2%	17.8%
調整	△ 11,500	△ 11,900	△ 23,400	△ 9,815	△ 10,980	△ 20,795	-	-	-

2022年3月期業績予想 営業利益

単位： 百万円	22/3期 業績予想			21/3期 実績値			前期比(%)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
連結	15,100	19,900	35,000	13,875	12,563	26,439	8.8%	58.4%	32.4%
Staffing	15,350	14,150	29,500	16,309	12,813	29,123	△5.9%	10.4%	1.3%
Career	1,430	3,170	4,600	138	193	331	934.3%	1,537.4%	1,286.1%
Professional Outsourcing	1,520	3,680	5,200	989	3,038	4,028	53.6%	21.1%	29.1%
Solution	△ 1,990	△ 1,260	△ 3,250	△ 2,697	△ 2,112	△ 4,809	-	-	-
APAC	△ 180	1,330	1,150	△ 677	△ 842	△ 1,520	-	-	-
その他	△ 210	150	△ 60	△ 860	△ 295	△ 1,156	-	-	-
調整	△ 820	△ 1,320	△ 2,140	674	△ 231	442	-	-	-

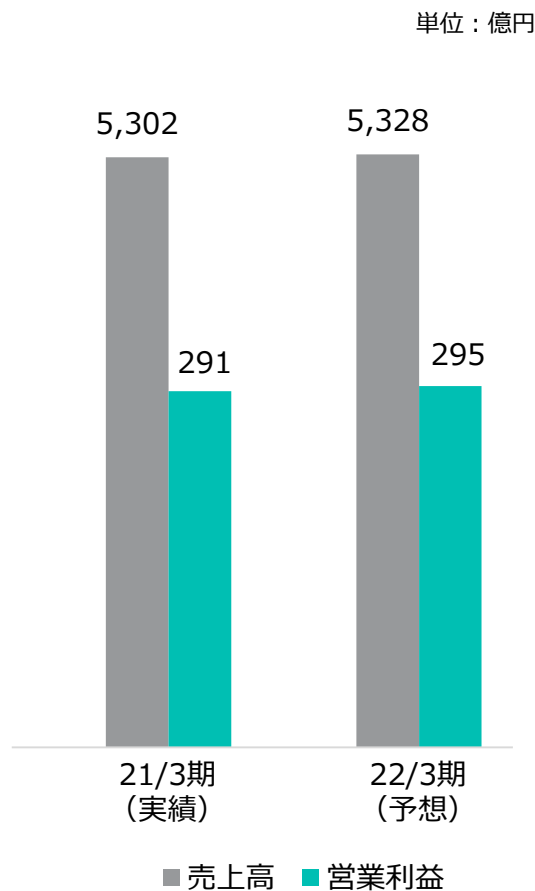
2022年3月期業績予想 EBITDA

単位： 百万円	22/3期 業績予想			21/3期 実績値			前期比(%)		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
連結	24,160	29,340	53,500	22,351	21,559	43,911	8.1%	36.1%	21.8%
Staffing	17,250	16,200	33,450	18,197	14,653	32,851	△5.2%	10.6%	1.8%
Career	3,170	5,080	8,250	1,789	1,934	3,724	77.1%	162.6%	121.5%
Professional Outsourcing	2,260	4,440	6,700	1,733	3,820	5,554	30.4%	16.2%	20.6%
Solution	△ 1,270	△ 430	△ 1,700	△ 2,223	△ 1,444	△ 3,668	-	-	-
APAC	3,000	4,370	7,370	2,338	2,345	4,683	28.3%	86.3%	57.3%
その他	0	370	370	△ 710	△ 112	△ 822	-	-	-
調整	△ 250	△ 690	△ 940	1,226	361	1,587	-	-	-

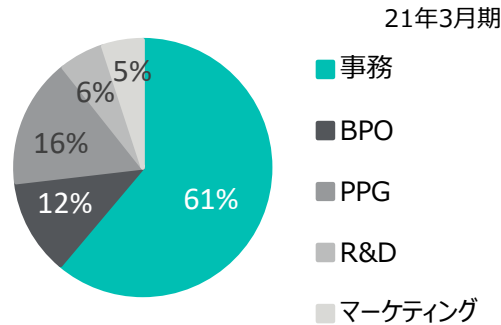
Staffing SBU

- 「雇用の創造=ファンづくり」の推進による、スタッフの就業機会拡大、エンゲージメント強化
- 事務領域における営業の質的・量的拡充、事務職派遣の市場シェア40%への挑戦
- BPO領域の高成長を維持し、事業基盤の強化を図る

業績推移



売上構成比



競争優位性

- 事務職派遣でNo.1シェア (18%) *
- 盤石な事業基盤と信用力
- 派遣・アウトソーシングの連携による高い課題解決力
- 規模を活かしながら、各領域で最適な戦略を展開

* 自社調べ

◆ コロナ禍における事業成長

- 21年3月期において、コロナ禍においてスタッフの雇用確保に全力を注いだ結果、終了者数が想定より大きく減少し、稼働者数は維持。また、テレワーク対応の新商材も展開
- SBU一体での取組みとして、21年3月期よりBPO領域と事務領域が連携して営業を推進した結果、21年3月期のBPO領域の売上高は前期比23%の増収

◆ テクノロジーによる事業強化

- パンデミック時においてもセキュリティを確保しつつ、顧客・スタッフへサービス提供を可能にする環境整備のため、基幹システム「GENESIS」を改修
- BPO領域の基幹システムを4.7億円を投じて運用開始。BPO領域の拡大と収益性の向上を図る
- 就業スタッフの安定稼働と利便性を向上させるアプリ「テンプアプリ」：インストール数4.7万人*

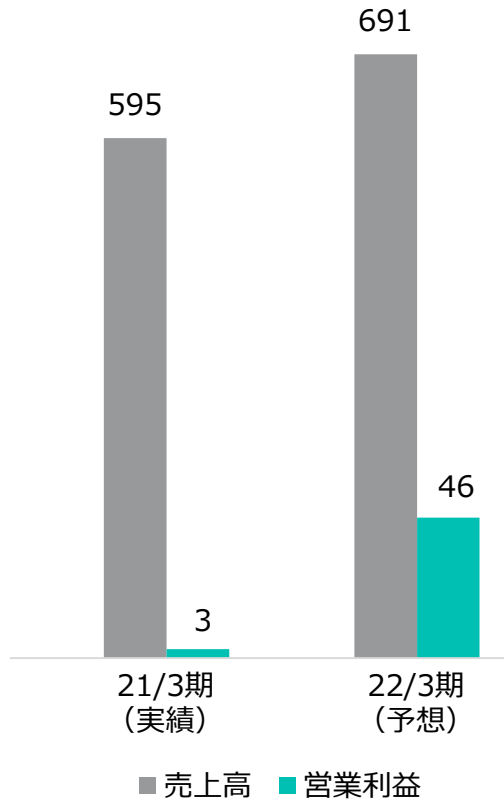
* うち稼働中スタッフ2.6万人

Career SBU

- 市場の回復を見込む22年3月期においては、適切かつメリハリのある投資と営業プロセスの強化により、生産性を向上させ、ビジネスを回復基調に戻す
- 足元での市場回復に対し、俊敏な体制拡充を図ることで正社員の転職サービス事業の拡大および中長期的な競争力向上に向けたテクノロジー投資の拡充を実施

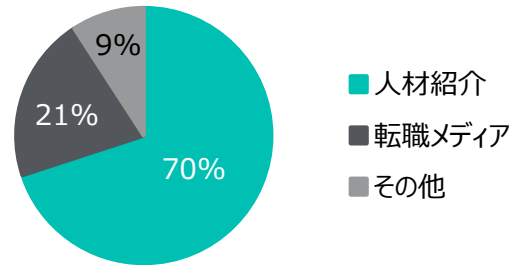
業績推移

単位：億円



売上構成比

21年3月期



競争優位性

- 広い顧客接点
(法人取引社数29,000社強)
- 高いブランド認知力
- 人材紹介：業界2位*の規模
- 通常期における高い収益性と投資余力

* 自社調べ

◆ 足元の市場回復に備えた体制拡充

- 足元の市場回復による採用ニーズの高まりに応えるため、中途採用の再開による人員の拡充
- 適切な効率性を保持した上で、マーケティング投資を拡充し、安定期な個人顧客の集客を推進

◆ 中期的な競争力向上に向けたテクノロジー投資の拡充

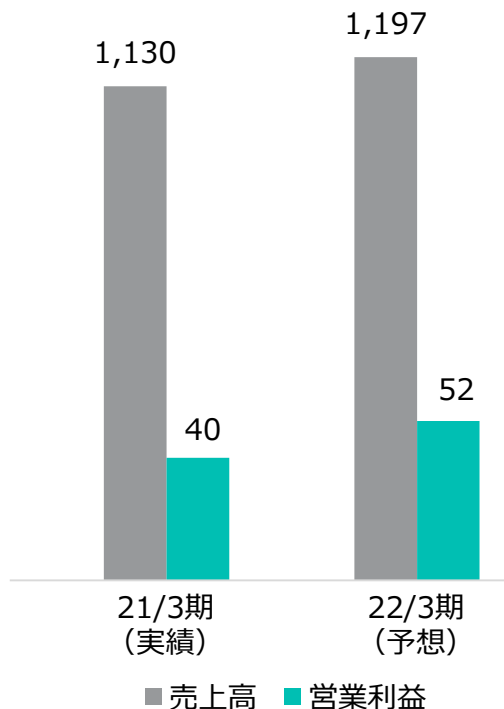
- テクノロジー投資を拡充し、マッチング精度向上や非対面対応等を推進
- 主要事業内にデジタル組織を設置し、事業のデジタル化を推進
- AIエンジニア等といった専門人材を多数抱え、内製で進められる体制を整備

Professional Outsourcing SBU

- IT領域は、コロナ禍においても需要は旺盛であり、21年3月期は売上成長率20%超を実現。22年3月期も技術者の確保に取り組み、一桁後半の売上成長を目指す
- エンジニアリング領域は、COVID-19からの市場回復を見込むとともにSBU内での営業連携強化等の施策に取り組み、待機技術者数を減少させ、10%台の増収・増益を目指す

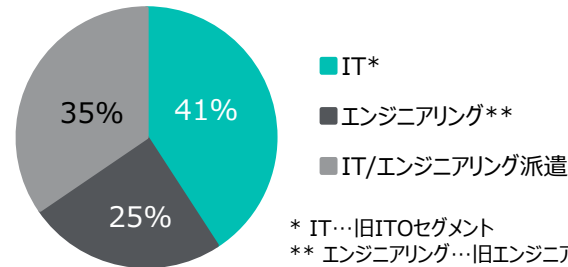
業績推移

単位：億円



売上構成比

21年3月期



* IT…旧ITOセグメント

** エンジニアリング…旧エンジニアリングセグメント

競争優位性

- 13,000名強*の多様なエンジニア (専門家・技術者) を有し、モノづくりからIT・NW領域まで対応
- 1,700社の強固な顧客基盤
- コンサルティング、開発、製造支援、保守まで幅広くカバー

* 登録型エンジニアを含む

◆ グループ第3の柱としての役割

- グループ第3の事業の柱として高い成長と収益率を目指すため内部の連携・標準化を加速
- 21年3月期は、コロナ禍で一時的に需要が落ち込み、期末にかけ回復傾向であった一方で、企業は慎重姿勢を維持したため、営業・マーケティング共に強化を図る
- コロナ禍で加速度的に増している遠隔操作・開発等のニーズをとらえ、従来のホワイトカラー領域に加え、製造、建設等の産業に対しても、IT・エンジニアリング等の専門家・技術者集団として、はたらき方の革新を提案

◆ 事業環境に合わせた取り組み

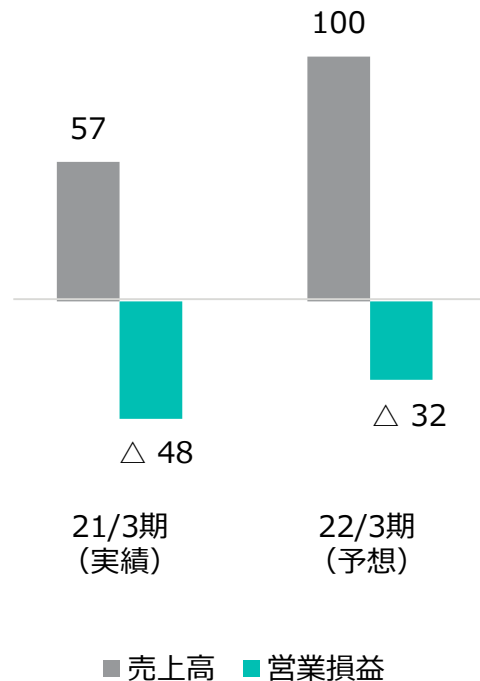
- IoTビジネスへの本格参入に向けてSBU内の各社の強みを軸に外部も含めた協業を強化
- 完全リモート派遣やリモート開発等、お客様ニーズに沿った新たなサービスを展開
- 官公庁および教育現場におけるデジタル化の支援を強化

Solution SBU

- テクノロジーやはたらき方等の世の中の最先端を活用した新しいソリューションの事業化・成長を目指す
- 新領域への積極参入の継続

業績推移

単位：億円



事業の主な進捗

転職アプリ事業「ミイダス」

サービス開始より約6年間で法人導入社数23万社

インキュベーションプログラム「Drit」

19年10月にリニューアルし、応募者を社外に開放後、計5件の事業アイデアが審査通過し、順次事業化。現在、第3期エントリー募集中

競争優位性

- 既存事業を通じた人材ビジネスの学習
- 新しいチャレンジを後押しするカルチャー
- 総合人材サービス企業としての多種多様な法人・個人との接点、あらゆる種類の人材供給力 等

Solution SBUの事業の方向性

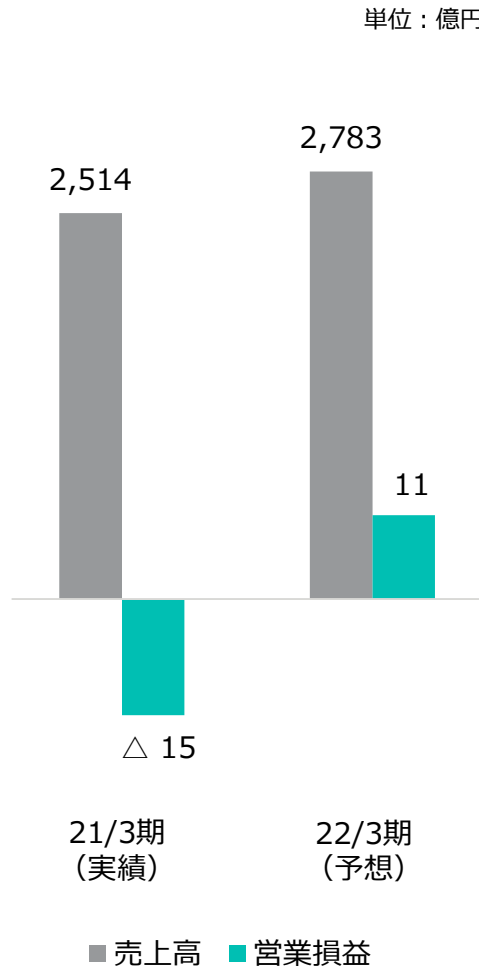
◆ グループの新しい柱となり得るビジネスへの投資&事業開発

- 基盤事業のデジタル化による新しいマーケットの獲得
 - 転職アプリ事業「ミイダス」：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、運営
 - 短期人材活用プラットフォーム事業「シェアフル」：オンデマンドスタッフィングの提供、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
- 人×テクノロジーを融合した新しい労働力の提案 (Digital Workforce)
 - クラウドPOS事業「POS+」：モバイルPOSサービスの提供
 - Dot Homes：宿泊施設DX化やデータを活用した集客支援サービスの提供
- 「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
 - 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

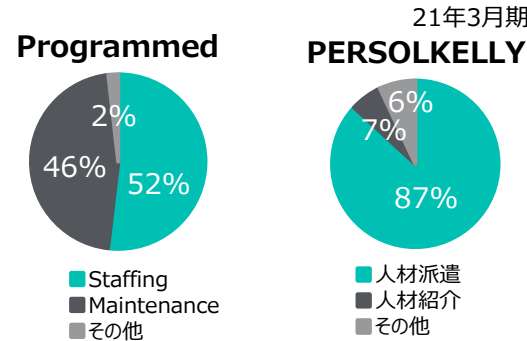
Asia Pacific SBU

- COVID-19の影響下で構築した筋肉質なコスト構造を維持しながら、回復の早い国々（中国、シンガポール、オーストラリア）で適切な営業人員の増加を行い、売上の拡大および収益性の改善を図る

業績推移



売上構成比



競争優位性

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

- 人材会社として最大の展開地域数*
- シンガポール・マレーシア：派遣トップシェア*
- ベトナム・中国日系：人材紹介トップシェア*

* 自社調べ

◆ 地域統括会社設立による一体運営強化

- 地域統括会社パーソルアジアパシフィックの設立により、バックオフィス機能の統合を推進
- APAC全体を俯瞰した上での最適ビジネスポートフォリオの構築

◆ HRテックへの投資の加速化

- 地域統括会社内にテクノロジー部門を設立
- アジア数カ国で高い成長を実現しているテクノロジードリブンの人材紹介会社「Glints」への投資を実行。今後、アジア全体での協業を推進

◆ Programmed

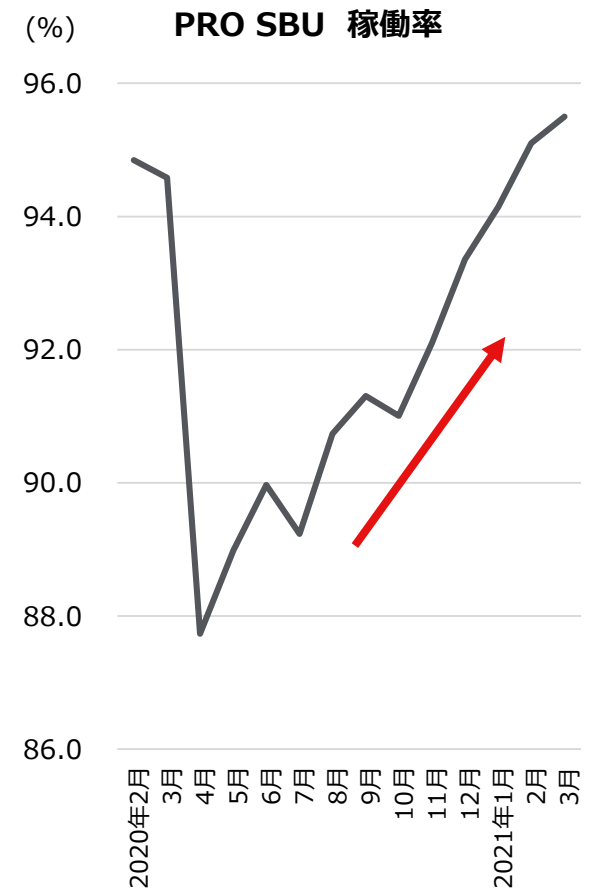
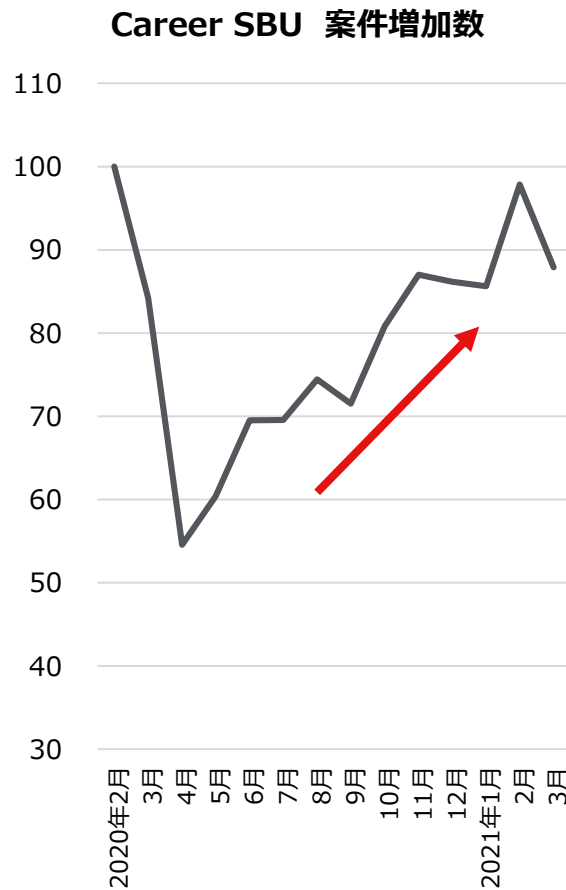
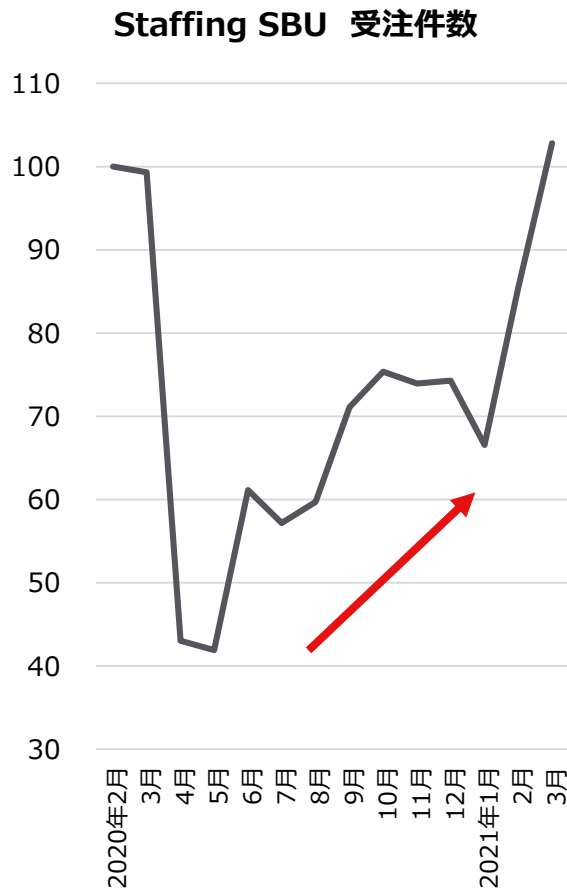
- 着実な市場の回復が見られるホワイトカラー、ヘルスケア領域での人材サービスを強化

◆ PERSOLKELLY

- COVID-19前の水準にいち早く戻った中国への注力
- トップシェアであり、安定的に成長しているシンガポールにおける、さらなるシェアの向上

当社における法人需要回復状況

- Staffing SBU、Career SBU、Professional Outsourcing SBUにおける法人需要の回復状況を表すベンチマークとして、それぞれ受注件数、案件増加数、稼働率の推移を記載（Staffing SBUの受注件数およびCareer SBUの案件増加数についてはCOVID-19の影響が大きく発生する前の2020年2月時点を100とした推移）
- いずれもCOVID-19感染拡大が始まった2020年4月頃に大きく落ち込むも、順調に回復



中期経営計画2023の進捗

2023年3月期の業績数値目標

中期経営計画策定時点より豪ドルの為替レートが豪ドル高に振れており、2022年3月期の売上高は1兆円を見込むため、今後の事業進捗に合わせて、2023年3月期の中期経営計画の目標値については見直しを検討する方針

	2021年3月期 実績	2022年3月期 予想	2023年3月期 計画
売上高	9,507億円	10,000億円	10,000億円
営業利益 (営業利益率)	264億円 (2.8%)	350億円 (3.5%)	450億円 (4.5%)
EBITDA (EBITDAマージン)	439億円 (4.6%)	535億円 (5.4%)	610億円 (6.1%)
当期純利益*	158億円	185億円	268億円
調整後EPS	103.12円	113.19円	147.76円
適用為替レート	USD 106.76円 AUD 73.69円	USD 105.00円 AUD 81.00円	USD 108.00円 AUD 67.00円

*親会社株主に帰属する当期純利益

中期経営計画2023の全体方針

- 「はたらいて、笑おう。」実現を通じ、社会への価値提供を推進
- COVID-19の影響を多大に受け、中期経営計画2023は必要な投資は維持しつつ、COVID-19以前の水準に早期にリカバリーすることにコミット
- 事業の磨き込みと経営基盤の整備による成長に向けた基礎作りを行う3か年と位置付け

社会的価値の向上

- グループビジョン実現に向け、「はたらいて、笑おう。」指標を設定し、向上に資する施策を実行
- ESGを推進し、グループの取り組みを統合レポートで開示

経済的価値の向上

- 単年のP/L重視経営から持続的に企業価値の成長を実現する経営へ
- ROIC等を活用した資本収益性の指標を導入し、グループ全体の企業価値向上を推進

SBU体制への移行

- 当社の収益を支えるStaffing SBU、Career SBUを一層強化しつつ、Professional Outsourcing SBUを第3の柱として位置付け
- APAC SBUはマネジメントを一本化。コストシナジーにより収益性を改善

成長領域の特定

- Professional Outsourcing SBUを当社の第3の柱として確立すべく、SBU内のシナジー創出に加えて、積極的にM&A等の投資を実施
- Solution SBUにおいて新規事業の創造を積極的に推進

テクノロジーによる事業強化

- Digital Transformation (DX) への投資による生産性向上・顧客満足度の向上

中期経営計画2023の進捗

- 中期経営計画2023の1年目である2021年3月期の進捗は下記の通り

中期経営計画の進捗状況

社会的価値の向上

- 米国Gallup社とともに、世界118カ国を対象に「はたらいて、笑おう。」の実現度を測る調査を実施するとともに、社員向けエンゲージメントサーベイ実施
- 2020年11月に当社初となる統合報告書を開示

経済的価値の向上

- 取締役会などにおいて、ROICを踏まえた議論やモニタリングを実施

SBU体制への移行

- 組織の最適再編により、PERSOLKELLYの豪州ビジネスをProgrammedに移管し、黒字化を実現
- 投資委員会などの委員会を設置し、ガバナンスの実効性を向上

成長領域の特定

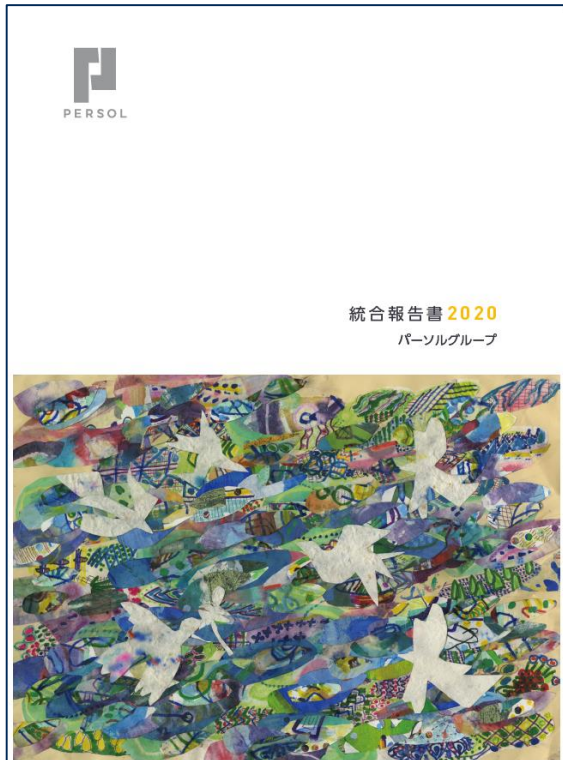
- COVID-19の影響を踏まえ、COVID-19後の世界を見据えた抜本的な事業構造の見直しの議論をはじめ、次期中期経営計画につなげていく

テクノロジーによる事業強化

- テクノロジー戦略の策定を進め、SBUの枠を超えたパーソナルデータ利活用の土台作りを推進するなど、テクノロジー投資を強化

社会的価値の向上 – 統合報告書の開示 –

- 2020年11月に当社初となる統合報告書を開示
- 2022年3月期は開示の早期化を目指し、9月を目処に、より充実した内容での開示を検討
- サステナビリティ活動をはじめ、新しいはたらき方の促進など「はたらく」に関するさまざまな取り組みを通じて、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指す



表紙にはパラリンアートアーティストである当社グループ会社、パーソルサンクス社員の作品を起用

Diversity, Inclusion & Equality

すべての「違い」を未来の可能性にするために

属性・価値観・能力の3つの観点から PERSOL DI&E SPIRALを構築

すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を実現するためには、私たち自身が多様性を理解し受容するとともに、多様性あふれるメンバーの活躍が不可欠だと考えます。

そこで多様性あふれるメンバーの強みを生かすべく、多様性を「属性」「価値観」「能力」の3つの観点から見つけ、「はたらいて、笑おう。」の実現に向けたDI&Eの取り組みに着目しています。その基本的な考え方については、「PERSOL DI&E SPIRAL」として表現し、ポジティブな価値観が生まれる企業文化をつくっていく方針です。

DI&E推進に向けたリテラシー研修を実施

パーソルグループでははたらくすべての社員がDI&Eの考え方や基本的な知識を理解する必要があると考え、以下の4点を重点としたリテラシー研修を行っています。20年度は、国内グループ30社2万5千人を対象にeラーニングによるリテラシー研修を実施し、受講後の社員満足度、理解度ならびに共感度は85%を超える結果となりました。

研修の4つの重点部分

- ・ パーソルグループのDI&Eの考え方に関する理解
- ・ 多様な属性、多様な価値観に関する理解
- ・ アンコンジャスバイアスに関する理解、実践
- ・ 上記を踏まえた、多様な人材との協働を促すスキル（コミュニケーション・リーダーシップ等）

※アンコンジャスバイアスは、無意識のうちに持っている偏見や思い込みのこと

パーソルグループのDiversity, Inclusion & Equality

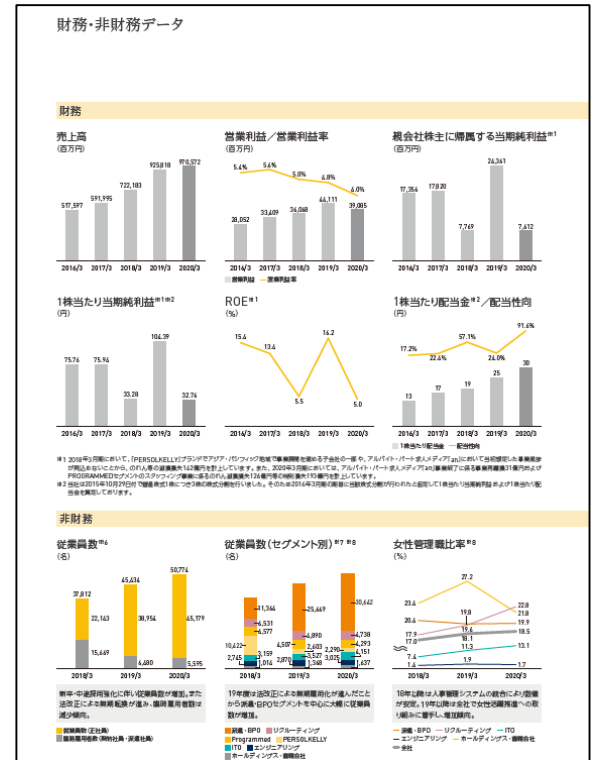
パーソルグループでは創業者をはじめ、たくさんの方々社員が活躍しています。これまでDI&Eに関する研修やコミュニケーションの場が多く設けられてきましたが、DI&Eを理解し社内に広めていく活動は繰り返していく必要があります。加えて、女性管理職比率をより高めることを期待しています。2020年6月に取締役会の構成は過半数が社外取締役となり、多様な視点・バックグラウンドに基づき独立した立場から審議決定に参加することで実効性を高めていく、かつ、経営層が異なる考えを受け入れる姿勢を持っていることも評価できると考えています。

「はたらいて、笑おう。」というグループビジョンやパーソルグループのDiversity, Inclusion & Equalityのポリシーを社員一人ひとりの意識に浸透させ、持続可能な社会の実現に貢献するよう取り組んでいきたいと考えています。

INTERVIEW

社外取締役（監査等委員） 根本知佐

積極的に推進している「Diversity, Inclusion & Equality」についての具体事例を開示

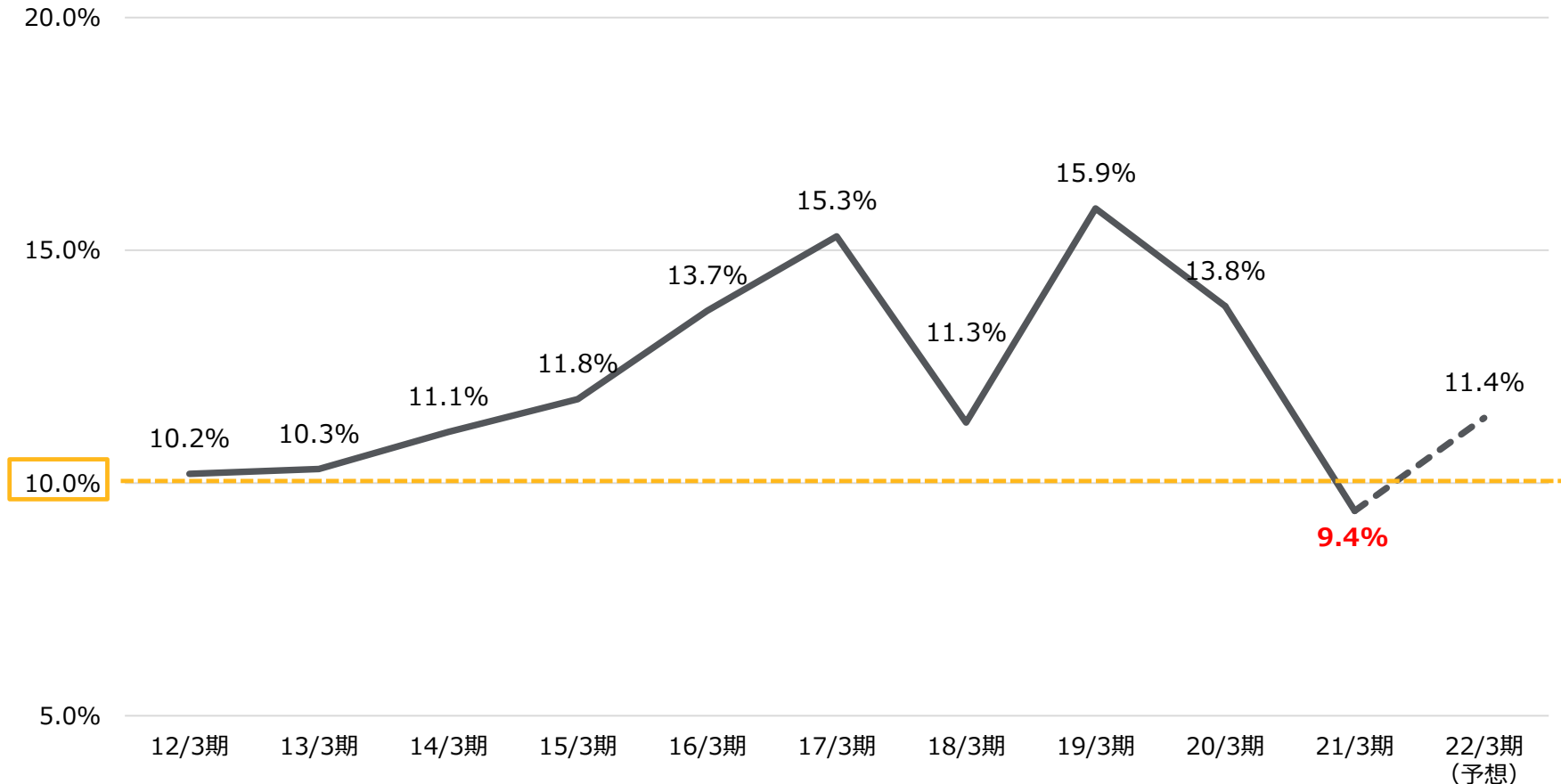


財務・非財務データについても開示

経済的価値の向上 – ROICの推移 –

COVID-19の影響を受けて、21年3月期は一時的にROICは悪化したものの、22年3月期は回復を見込む
 (ROICは、「のれん償却前税引後営業利益÷投下資本 (=有利子負債+自己資本)」で算出)

■ ROICの推移



テクノロジーによる事業強化 – テクノロジー戦略 –

戦略の骨子

- デジタル化による利益率向上
- 先端技術を活用した業務オペレーション改革
- 先端技術を活用した新ビジネス/サービス創造
- テクノロジー人財の採用/育成



目指す姿

- ビジネス・トランスフォーメーション（BT）により参入障壁を高め、圧倒的な競争力を発揮
- デジタル化により資本効率の良い、収益性の高いビジネスへと成長

■ 21/3期における進捗

- 人材サービスの枠を超えたデータ・サービス連携や外部パートナーとの協創により、あらゆる個人が自分らしくはたらき、自らの未来を描くことをサポートする「はたらく未来図構想」を発表
- SBUの枠を超えたパーソナルデータ利活用に向けた土台作りの推進
- 各SBUにおいても様々なテクノロジー投資を推進

Staffing SBU

- BPO領域のプロジェクト管理にクラウドERPを採用。BPO領域の約2,000のプロジェクトをリアルタイムで可視化・分析することで、戦略的な事業経営を実現し、BPO領域の拡大と収益性の向上を図る
- RPAの積極的な導入により、年間約32.8万時間の削減を実現

Career SBU

- AIエンジニアなどの専門的な知識を持つテクノロジー関連人材を400名以上抱え、内製化を推進。今後も人員の増強を予定

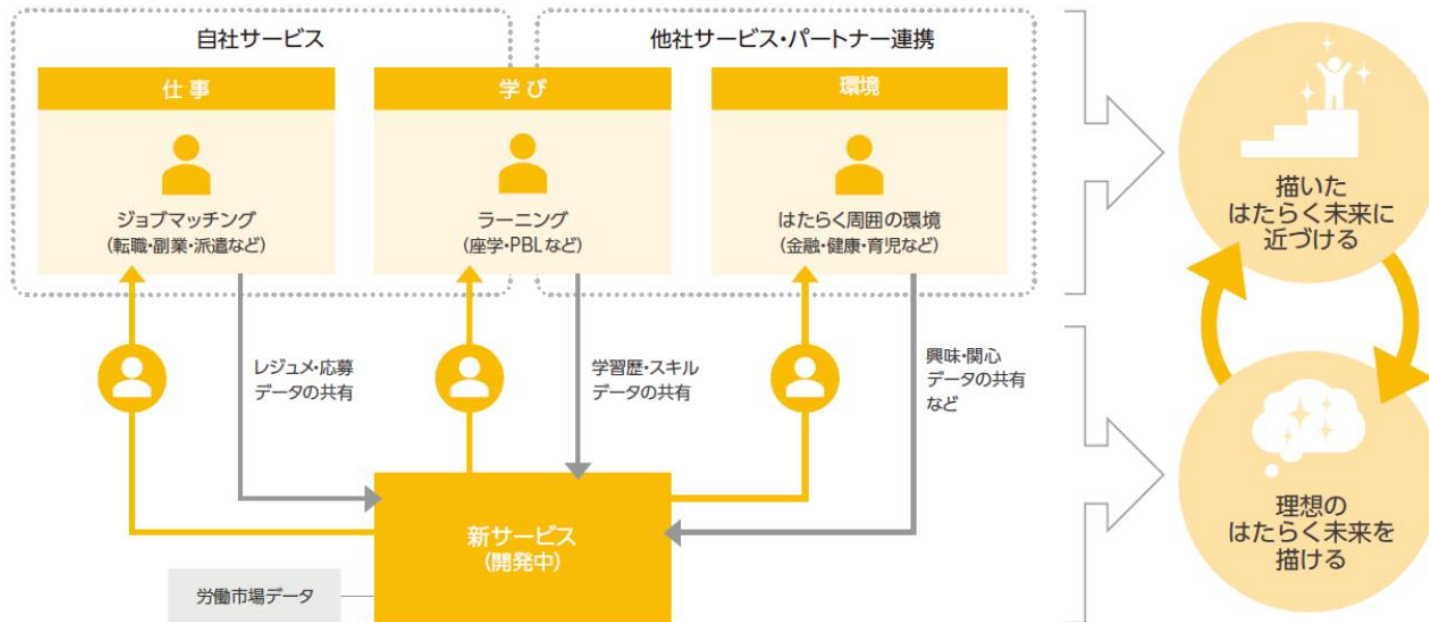
はたらく未来図構想

個人がそれぞれの“はたらく未来図”を描き、そこに近づくための行動を実践し、「はたらいて、笑おう。」を体現する状態になっていることを目指し、個人の“はたらく未来図”の実現をサポート

【「はたらく未来図構想」の仕組み】

- ①労働市場データ、個人データの分析を通じて、理想のはたらく未来を描く
- ②仕事、学び、はたらく周囲の環境などのサービス利用を通じて、描いたはたらく未来に近づく
- ③上記サイクルを回しながら使い続けることで、それぞれのユーザーに適した体験価値が得られる

使い続けるほど、そのユーザーに適した体験価値を提供できる



(ご参考)

2021年3月期 第4四半期

決算概要

連結四半期業績推移

当第4四半期においては、Staffing SBUとProfessional Outsourcing SBUは増収となったものの、COVID-19の影響を受け、Career SBUとAPAC SBUの売上高が大きく減少し、前年同期比減収。営業利益は、Career SBUにおいて利益が減少したことに加え、Staffing SBUで投資を実行したこと等により前年同期比、減益で着地

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	235,218	243,738	242,204	249,411	238,222	227,533	238,083	246,883
YoY(%)	4.1%	7.7%	4.0%	3.7%	1.3%	△6.6%	△1.7%	△1.0%
営業利益	10,057	10,058	8,287	10,681	9,115	4,760	8,432	4,131
OPM(%)	4.3%	4.1%	3.4%	4.3%	3.8%	2.1%	3.5%	1.7%
EBITDA	14,416	14,532	12,410	14,997	13,389	8,962	12,767	8,791
EBITDA Margin(%)	6.1%	6.0%	5.1%	6.0%	5.6%	3.9%	5.4%	3.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	5,466	△10,643	4,522	8,266	4,670	2,974	5,173	3,016

当第4四半期は、引き続きBPO領域が大きく伸長するとともに、事務領域が堅調に推移し、増収となるも、翌期の成長のためにマーケティング投資を実施したことから、減益に

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	122,189	126,130	130,986	130,871	130,678	129,605	134,086	135,870
YoY(%)	5.5%	10.0%	8.6%	7.2%	6.9%	2.8%	2.4%	3.8%
営業利益	5,823	5,333	6,806	5,905	8,921	7,387	8,361	4,452
OPM(%)	4.8%	4.2%	5.2%	4.5%	6.8%	5.7%	6.2%	3.3%
EBITDA	6,765	6,298	7,759	6,885	9,914	8,283	9,265	5,387
EBITDA Margin(%)	5.5%	5.0%	5.9%	5.3%	7.6%	6.4%	6.9%	4.0%
稼働日数(日)	59	59	61	58	61	58	61	60

【当四半期に関するコメント】

- 売上高は前年同期比+3.8%の増収。主な要因は単価上昇+4.8%、稼働時間増加+1.4%、稼働者数減△6.0%、稼働日2日増+3.4%、その他+0.2%となり、BPO領域の増収も寄与
- 確定数は徐々に回復している一方、Q4の契約終了数は前年同期比△20%程度。稼働者数はQ3比増加に転じる
- 受注数はCOVID-19の影響により大きく落ち込んだQ1と比較し、Q4では前年同期比9割弱の水準に回復
- 上期ではCOVID-19の影響懸念により一時見送りとしていたマーケティング等の投資をQ4より再開したことに加え、業績連動賞与引当といった一時的影響でQ4の営業利益率は低下するも、通期の営業利益率は5.5%と前期比+0.8ptで着地
- BPO領域は通期で前期比大きく増収・増益となるとともに収益性も向上し、今後も当SBUの成長に寄与する見込み

当第4四半期は、引き続き、人材紹介事業・広告事業ともにCOVID-19の影響を受けて減収となるが、利益面では黒字に転換し、回復基調へ

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	23,549	22,259	18,114	19,526	16,827	12,887	13,595	16,258
YoY(%)	13.6%	9.6%	△14.6%	△17.2%	△28.5%	△42.1%	△24.9%	△16.7%
営業利益	4,703	4,393	1,271	2,900	1,505	△1,367	△466	660
OPM(%)	20.0%	19.7%	7.0%	14.9%	8.9%	△10.6%	△3.4%	4.1%
EBITDA	5,414	5,146	2,047	3,697	2,316	△526	395	1,538
EBITDA Margin(%)	23.0%	23.1%	11.3%	18.9%	13.8%	△4.1%	2.9%	9.5%

【当四半期に関するコメント】

- COVID-19の影響が最も大きかったQ2を底に、人材紹介事業、広告事業ともに期末にかけて緩やかに回復し、Q4は営業利益で黒字転換
- 人材紹介事業の内定決定者はCOVID-19の影響を大きく受けたQ1と比較すると回復基調にあり、Q4においては前年同期比約80%強まで回復。また、顧客企業からの案件増加数に関しては前年同期比約95%の水準まで回復
- 広告事業の引受案件も回復傾向にあり、Q4では前年同期比約90%強の水準まで回復
- COVID-19影響により上期に抑制した投資をQ4において若干再開するも、引き続きマーケティング費用の削減等、コスト削減を実施

Professional Outsourcing SBU

PRO



当第4四半期も、IT領域で旺盛な需要があり、全体の売上は順調に推移。営業利益はエンジニアリング領域の稼働率の向上等により、前四半期比、増益で推移

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	24,008	26,126	26,850	28,842	26,415	27,281	28,680	30,718
YoY(%)	8.2%	9.7%	7.2%	10.1%	10.0%	4.4%	6.8%	6.5%
営業利益	271	1,449	1,519	3,070	315	674	1,481	1,556
OPM(%)	1.1%	5.5%	5.7%	10.6%	1.2%	2.5%	5.2%	5.1%
EBITDA	677	1,866	1,982	3,216	683	1,049	1,861	1,958
EBITDA Margin(%)	2.8%	7.1%	7.4%	11.2%	2.6%	3.8%	6.5%	6.4%

【当四半期に関するコメント】

- ITエンジニアに対する需要は旺盛であり、IT領域の売上高が+20%超の高成長を維持したことで、前年同期比増収で着地
- 営業利益は、IT領域での人員拡充による売上高人件費率の上昇に加え、エンジニアリング領域での請負受注の減少による利益減少により、前年同期比減益で着地も、回復基調
- 稼働率は、IT領域では期末に97%を超え、安定した推移。また、エンジニアリング領域の稼働率は、グループ内での営業連携強化による新規受注増加に向けた取り組みが奏功し、Q2を底に、期末には94%程度まで回復

当第4四半期において、今期より転職アプリ事業で原則的会計処理方針を適用したことに伴う影響は、売上高△3.1億円、営業利益△3.2億円。人員の拡充をはじめとした投資拡大により赤字計上

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	1,351	1,837	1,856	1,967	952	1,237	1,593	1,918
YoY(%)	213.8%	392.9%	281.2%	310.8%	△29.5%	△32.6%	△14.2%	△2.5%
営業利益	△299	△175	△376	△768	△1,437	△1,260	△1,095	△1,016
OPM(%)	△22.1%	△9.6%	△20.3%	△39.0%	△150.8%	△101.8%	△68.8%	△53.0%
EBITDA	△248	△111	△302	△340	△1,204	△1,018	△781	△663
EBITDA Margin(%)	△18.4%	△6.1%	△16.3%	△17.3%	△126.4%	△82.3%	△49.0%	△34.6%

【当四半期に関するコメント】

- COVID-19による、採用費削減傾向や、飲食店の景況感の悪化を受けながらも、転職アプリ事業が成長を牽引し、Q2を底に減収幅は縮小傾向。なお、Q4は原則的会計処理方針の適用の影響を除外すると実質増収で着地
- 市況は厳しい中、事業規模拡大のKPIは引き続き、増加傾向で推移
 - ↳ 転職アプリ事業においては、累計アカウント企業数は前年同期比で約2.1倍と大幅に増加
 - ↳ クラウドPOS事業は、飲食店の景況感の悪化を受けながらも、導入頂いた累計店舗数が前年同期比で約1.1倍と増加

Asia Pacific (APAC) SBU

APAC



当第4四半期は、総じて経済は回復基調にあるものの、一部地域の遅れもあり、全体では減収、赤字計上
(APACは3か月遅れで連結のため、10月から12月の実績)

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	67,012	69,584	66,240	70,403	65,980	58,684	62,124	64,657
YoY(%)	△2.5%	△0.4%	△2.9%	△0.5%	△1.5%	△15.7%	△6.2%	△8.2%
営業利益	△156	△126	△575	451	△116	△561	△303	△539
OPM(%)	△0.2%	△0.2%	△0.9%	0.6%	△0.2%	△1.0%	△0.5%	△0.8%
EBITDA	1,874	1,868	960	2,060	1,390	947	1,217	1,128
EBITDA Margin(%)	2.8%	2.7%	1.4%	2.9%	2.1%	1.6%	2.0%	1.7%
豪GDP成長 (%)	1.7%	1.4%	1.7%	2.2%	1.4%	△7.0%	△3.8%	△1.1%
為替 (円/USD)	110.2	110.1	109.1	109.0	108.9	108.2	107.5	106.8
為替 (円/AUD)	78.5	77.7	76.3	75.8	71.6	71.1	72.8	73.7

【当四半期に関するコメント】

- PERSOLKELLYは、シンガポールにおいて人材派遣事業の堅調な推移や中国で人材紹介事業の回復は見られたものの、一部の地域においてCOVID-19の感染者増加による経済の低迷からの回復の遅れもあり、前年同期比減収。また、豪州事業のProgrammedへの移管を含めたコスト構造の改善に取り組んだが、減収により赤字計上
- Programmedは、Staffing事業のブルーカラー派遣事業やMaintenance事業の塗装サービスに回復が見られたが、Facility Managementにおける売上の減少により、前年同期比減収。統合したPERSOLKELLYの豪州事業は黒字化したものの、収益性の高い中小企業顧客の戻りが鈍く、赤字を計上

その他

当第4四半期は、第3四半期に引き続き内部取引である障害者雇用事業が堅調に推移したことにより前年同期比で増収。一方、利益面は、期末における特例子会社の雇用管理費精算の影響により赤字を計上

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	1,731	2,585	2,989	2,803	2,364	2,656	3,428	3,015
YoY(%)	22.0%	115.5%	86.8%	83.1%	36.5%	2.7%	14.7%	7.5%
営業利益	△3	△202	54	△275	△455	△405	263	△558
OPM(%)	△0.2%	△7.8%	1.8%	△9.8%	△19.3%	△15.3%	7.7%	△18.5%
EBITDA	0	△131	148	△197	△380	△329	350	△462
EBITDA Margin(%)	0.0%	△5.1%	5.0%	△7.0%	△16.1%	△12.4%	10.2%	△15.3%

【当四半期に関するコメント】

- 売上高は、内製化によるグループ内取引の増加により障害者雇用事業が堅調に推移したことにより増収。研修事業もQ2を底に回復傾向
- 利益面は、特例子会社の雇用管理費精算の影響を受けて赤字計上

調整額（コーポレートおよび連結調整）

当第4四半期は、引き続き販管費削減を行ったものの、COVID-19の影響を受け遅れていた中計関連投資の実施により赤字計上

(単位：百万円)	20/3期				21/3期			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	△4,624	△4,785	△4,833	△5,003	△4,995	△4,819	△5,425	△5,555
YoY(%)	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	△281	△612	△413	△602	382	292	191	△423
OPM(%)	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	△66	△404	△184	△325	669	556	457	△96
EBITDA Margin(%)	-	-	-	-	-	-	-	-

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2021年5月14日現在入手している情報およ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およ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。