

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは創業以来、「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、“年齢や性別に関わらず、誰もが自由に好きな仕事を選択することができ、個人個人のライフスタイルに合わせた働き方ができる社会”の実現を目指して事業活動を行っております。

現在、少子高齢化やシングルマザーの貧困、保育園の待機児童問題、働き盛り世代の介護離職問題、さらに人口減少が進む地方の衰退など、働く人々に関わる問題は山積しています。これらの課題を解決するためには、今までの「企業依存社会」から、一人ひとりが自分のライフスタイルに合わせて働くことのできる「個人自立社会」への転換が必要です。働く人々の格差をなくし、働く時間が1日4時間であっても週1日であったとしても、組織に属していてもフリーランスだとしても、また都会に住んでいようと地方に住んでいようと、多様で自由な働き方が認められ、個人個人の生き方が尊重される社会を目指してまいります。これからも、働くすべての人が個性や才能・能力を存分に発揮し、誰もが夢と誇りをもって活躍できる、真に豊かな社会の実現に向けて果敢に挑戦してまいります。

#### (2) 目標とする経営指標

当社グループの仕事は「人を活かす」こと、人々の心豊かな生活の創造、すなわち「ライフプロデュース」です。「ソーシャルソリューションカンパニー」として、多様化するニーズに対応し、社会から必要とされる会社であり続けると共に、グループ連携とシナジー創出によって企業価値を高め、持続的な成長と収益性の向上に努めてまいります。

#### (3) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループでは社会環境や経済情勢、働く人を取り巻く環境の変化を的確に捉え、次の時代を創る新規事業開発に努めております。人材関連事業を通じた雇用創造はもとより、時間や場所、組織にとらわれない多様で自由な働き方を応援するプラットフォーム「JOB HUB」のほか、AI/IoTなどテクノロジーの発展に対応する国内外での人材育成、東京一極集中を打破し地方に新たな産業を創造する地方創生事業、人々の豊かな生活を実現する新たな健康・ヘルスケア産業の確立など、未来を見据えた様々なイノベーション創出を進めてまいります。これからも、「ソーシャルソリューションカンパニー」として更なる信頼と企業価値の向上を目指してまいります。

#### (4) 会社の対処すべき課題

当社グループは働く人々がそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方ができる社会の実現を目指し、事業活動に取り組んでおります。現在、わが国では「人生100年時代」を見据えた様々な社会インフラの改革が議論されるなど、当社グループを取り巻く環境は大きく変化を遂げています。また働き方改革や生産性の向上はもとより、新しいテクノロジーの台頭などそれらに対応する多様なソリューションが求められています。今後も時代に即した柔軟な事業基盤を構築し、働く人々にとって就業機会の拡大となるよう事業展開を行ってまいります。

##### ①HRソリューションの事業領域拡大

生産年齢人口の減少や雇用のミスマッチなど様々な理由から企業は人手不足の状態が続いています。当社グループでは企業に対して「エキスパートサービス（人材派遣）」や「キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）」による最適な人材のマッチングだけでなく、業務の生産性を向上させる様々な領域での「BPOサービス」を組み合わせることで企業の事業発展に貢献してまいります。また、企業の健康経営を促進するBPOサービスや定年退職者の独立・起業を支援するセカンドライフサービスなど、多様なソリューションメニューを組み合わせた総合営業を強化してまいります。

## ②多様化する働き方の推進

定年に関わらず生涯現役で働き続ける人やリカレント教育によりキャリアチェンジを果たす人、またライフスタイルに応じて就業先と雇用形態を自ら選択する人など、これまで以上に自分に合った働き方をする人は増えていきます。当社グループでは独立個人事業主を支援する「パソナJOB HUB」などを通じて、一人ひとりにあった就業スタイルを提案しています。また当期には企業を定年退職したアクティブ・ミドル人材の活躍機会を広げる「エルダーシャイン制度」を開始したほか、優秀な外国籍人材の定着化の支援や留学生の就労支援など、多様な人材が活躍できる環境を整えてまいります。

## ③持続可能な地方創生の実現

地方が持続的に発展を遂げることができる地域産業の創造は、世界的な経済情勢の見通しに不透明感が強まる中で、働く人々の就労機会の安定につながります。当社グループでは、地域産業を活性化する新規事業の創造を通じて雇用機会の創出に取り組んでいます。地方自治体や大手企業、また地元企業と協働しながら地域全体での観光客誘致に努め、当社グループ事業を核にした地方経済圏の拡大を図っています。また、定住者の促進など都市から地方への人材流動を促すことで地方創生の実現に挑戦してまいります。

## 2 【事業等のリスク】

当社グループは経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止し、万一発生した場合には損失の極小化を図るため、リスクマネジメント規程を定めております。リスクに関する統括組織としてリスクマネジメント委員会を設置し、想定される重大リスク毎に担当部を定め、平時の継続的な監視により新たなリスクを含めた危機の事前予知に務め、危機管理マニュアルに基づいて日常の対策及び緊急時に適切な対応を行う体制を整備し、委員会の主要な活動状況について平時においては定期的に取り締り会へ報告しております。また、事業運営上生じる日常的なリスクについては、コンプライアンス担当部内で適正に対応するとともに、適宜経営会議等で報告し、また内部監査室による内部監査を通じて各部署の日常的なリスク管理状況を監視しております。

このようなリスクマネジメントを行うなかで、有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクには、以下のようなものがあると考えています。なお、重要と識別された主要な危機・脅威のほか、経営戦略の実現に関連する不確実性としてのリスク及び当社グループの事業活動・経営方針を理解するうえで重要と考えられる事項についても記載しています。

なお将来に関する事項は、別段の記載のない限り当有価証券報告書提出日時点において判断したものであり、当社株式への投資に関連するすべてのリスクを網羅するものではありません。

### (1) 法的規制について

政府が推進する働き方改革により、2019年4月施行の改正労働基準法に定められた時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化、2020年4月以降に施行される同一労働同一賃金制度における雇用区分別の均等・均衡待遇の明確化と不合理な待遇差が存在する場合はその格差是正の義務化など、無期・有期双方の従業員を取り巻く法規制や労働環境には重大な変化が起これつつあります。人材サービス事業を展開する当社グループには多数の有期・無期雇用労働者が就労しており、こうした労働関連法改正への対応や労働環境の変化により、原価率や販管費率が上昇したり、当社グループが必要な人材を十分に維持・確保できなくなる可能性があります。

具体的には、例えばエキスパートサービス事業において、当社グループは適正価格による取引、適正水準の給与支払いに努め、派遣給与支払い水準の引上げや社会保険料負担増の際には請求料金についても値上げするべく派遣先企業との料金交渉に取り組んでおりますが、今後の労働関係諸法令の改正に伴う対応によるスタッフ給与等の上昇や有給休暇取得費用、健康診断費用等の福利厚生関連コストの負担増も想定されるなか、派遣給与と派遣料金の値上げが必ずしも同期しない可能性があります。このような案件の急激な増加や同期しない期間の長期化により、原価率の上昇、あるいは派遣料金のコスト増を敬遠した企業の派遣利用の減少といった影響を受ける可能性があります。

こうした状況への対応として、雇用形態の異なる労働者における職務内容を明確にするとともに、派遣スタッフについては派遣先企業に対して丁寧な説明を行い料金改定等の取組みを進めていくこととなります。また事業全体の生産性ならびに効率性の向上等によるコスト増の吸収にも努めてまいります。

また、労働者派遣法及び関係諸法令については、労働市場を取り巻く状況の変化等に応じて今後も適宜改正が予想され、その変更内容と法律で求められる対応の具体的内容によっては、当社グループの事業運営、業績が少なからず影響を受ける可能性があります。

#### ①事業の許認可について

当社グループのエキスパートサービス事業は、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」（以下、「労働者派遣法」）に基づき、主として労働者派遣事業として厚生労働大臣の許可を取得して行っている事業であります。労働者派遣法は、労働者派遣事業の適正な運営を確保するために、派遣事業を行う者（派遣元事業主）が、派遣元事業主としての欠格事由に該当したり法令に違反した場合には、事業の許可を取り消し、または事業の停止を命じる旨を定めております。当社グループでは株式会社パソナグループのコーポレートガバナンス本部が主導して適正な派遣取引のためのガイドラインを作成し、徹底して社員教育に努めるとともに、内部監査等により関連法規の遵守状況を日頃より監視し、法令違反等の防止に努めております。しかしながら、万一当社グループ各社及び役職員による重大な法令違反等が発生し、事業許可の取消しまたは事業停止を命じられるようなことがあれば、労働者派遣事業を行えなくなることが考えられます。

また人材紹介事業においては、職業安定法に基づき、有料職業紹介事業として厚生労働大臣の許可を受けて行っている事業であります。職業安定法ではこれまでの改正により、取扱職業の拡大、紹介手数料制限の緩和及び新規学卒者の職業紹介が可能となっているほか、人材派遣事業と人材紹介事業の兼業規制に関する緩和により紹介予定派遣が可能となっております。また、2018年1月には職業紹介の機能強化や求人情報等の適正化を図るための義務が強化されております。人材紹介事業についても、人材派遣事業と同様に、一定の要件を満たさない場合には事業許可の取消し、事業の停止といった措置が規定されていることから、同様のリスクが想定されます。

そして再就職支援事業は、職業安定法に基づき、有料職業紹介事業として厚生労働大臣の許可を受けて行っている事業であります。収益構造やビジネスモデルは人材紹介事業とは異なりますが、求職者を求人企業に紹介するという点において前述の人材紹介事業と同様の規制、指導及び監督を受けることから、同様のリスクが想定されます。

#### ②労働者派遣法について

労働者派遣法の改正により、2015年9月30日以降に開始した労働者派遣契約について、すべての業務において派遣スタッフ個人単位の派遣期間制限（3年）と、派遣先の事業所単位の期間制限（3年、一定の場合に延長可）が設けられ、派遣スタッフが同一の組織単位に継続して3年間派遣されることになった場合は派遣元事業主は派遣先への直接雇用の依頼や新たな就業機会の提供などといった雇用安定措置を講じること、派遣スタッフに対するキャリアアップ措置、派遣先従業員と派遣スタッフの均衡待遇への配慮などが義務付けられております。

当社グループは従来から派遣スタッフの教育研修やキャリアコンサルティングの拡充を推進しておりますが、教育コストの負担が一部増加しております。また、派遣先企業への直接雇用の申入れも積極的に行っていますが、当社グループで派遣スタッフの雇用安定措置を講じる場合において、就業先が決まるまでの待機期間中の労務費等の負担が発生することが考えられます。雇用安定措置等の今後の運用や、今後の法改正及び運用状況によっては、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

#### ③労働契約法について

労働契約法の改正により、2013年4月1日以降に開始した有期雇用契約が通算5年を超えて更新された場合は、労働者の申込みにより、無期雇用契約（期間の定めのない雇用契約）に転換することになりました。

当社グループで派遣スタッフ等を無期雇用する場合、就業先が決まるまでの待機期間中の労務費等の負担が発生することが考えられます。取引先企業への料金改定の交渉等を進め、コスト増を吸収するよう努めますが、今後の運用状況によっては、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

また、今後の法改正により求められる対応の具体的内容によっては、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

## (2) 個人情報及び機密情報の管理について

当社グループは各事業の運営に際し、派遣登録者、求職者、各サービス利用者、顧客企業、従業員、その他関係者等の個人情報及び機密情報を大量に保有しております。当社グループによる個人情報の取扱いについては、日本における「個人情報の保護に関する法律」だけでなく、2018年5月に施行された「欧州連合一般データ保護規則（GDPR）」をはじめ当該国の個人情報に関する法律が適用されます。これらの法規制は、国境を越えて適用される傾向にあり、その遵守や事業運営における費用が増加する可能性があります。

当社グループではGDPRにも対応した個人情報保護方針等を策定して個人情報の適正な取得・利用・提供等を行うとともに、個人情報の漏洩や滅失を防止するために技術面及び組織面における必要かつ適切な安全管理措置を講じ、全役職員及び全従業員に個人情報保護管理に関する教育を徹底しております。また、当社グループ及び取引先に関する営業秘密・重要情報の漏洩を防止すべき情報管理体制・管理手法を定め、その周知と実施の徹底に努めております。具体的には、前述した様々な秘密保持義務については、各就業規則、秘密情報保持規程において定めるとともに、システムへの不正アクセス、標的型攻撃メールへの防御のための技術的対策、社員に対する定期的な研修や訓練等を実施しております。

こうした当社グループの取組みにもかかわらず、従業員等の故意又は過失、不測の事態等により個人情報及び機密情報が外部に漏洩した場合、損害賠償請求や社会的信用の失墜等により、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を与える可能性があります。

## (3) ビジネスモデルの持続性について

人材ビジネス業界は、国内外の景気変動や技術革新等のビジネス環境の変化、労働関連法令における規制等の影響を受けます。当社グループは、人材派遣、委託・請負、人材紹介、再就職支援、福利厚生代行、保育、福祉介護、家事代行など人材サービスを総合的に展開し特定の領域に偏らない事業ポートフォリオの構築を進め、また海外への展開を行っているほか、常に新しい雇用のあり方に関する情報発信や提案、啓蒙活動にも積極的に取り組んでおります。しかし今後、様々な要因により、市場環境や雇用情勢、顧客需要が急激に変化した場合、各事業の業績や当社グループの収益構造に影響を受ける可能性があります。

また今後、長期的には国内の人口推移により更なる人手不足あるいは市場縮小等が起きることも想定されます。当社グループは持続的成長に向けた取組みとして、常に社会の変化の兆しを捉え、コントロールし得るリスクテイクもしたうえ、引き続き、企業理念である「社会の問題点を解決する」ことをテーマとした様々な新規事業・サービスを開発・拡充することでリスク分散を図ってまいります。また、このような新規事業への挑戦が常にできる体制・組織作りを維持するため、グループ社員一人ひとりへの企業理念の更なる浸透を図ることを目指してPasona Way本部を設置し、将来のパソナグループを担う人材の育成、強い組織・仲間づくりの実現に取り組んでおります。

## (4) 事業投資について

### ① 子会社・関連会社への投資

当社グループは今後も、企業や就労者の多様なニーズに応じたサービス領域の拡大、また社会的課題の解決につながる事業投資を積極的に行っていく考えであります。新規の事業投資については、多額の資金需要が発生する可能性があるほか、収益が必ずしも当初の計画通りに推移する保証はなく、想定した収益規模が確保できない可能性があります。事業の進捗状況を適時に把握し、既存の事業インフラや営業網も活用しながら、早期育成に取り組んでおりますが、こうした取組みにもかかわらず期待した収益を生まない場合には、当社グループの業績に影響を受ける可能性があります。

また当社が保有する関係会社株式は、市場動向や経営環境によっては評価替えなどにより当社の個別財務諸表における業績や資産の額に影響を与える可能性があります。

### ② 地方創生事業に係る商業施設について

当社グループの地方創生事業においては、地方の活性化と人材育成及び雇用創造の拠点として複数の商業施設を運営しており、既存の人材サービスと異なる以下のような固有のリスクが想定されます。現在、パブリックソリューションセグメントでは営業損失が継続しております。

- ・商業施設の新規開設については、施設規模の大きいものは多額の資金負担が生じます。人件費等の固定的な費用も多く、開設後に利用者数が一定水準に至るまでの期間において費用負担が先行する傾向があり、短期的に



は当社グループの利益を圧迫する場合があります。

- ・天候、災害等の影響により利用者の減少や営業休止を余儀なくされる可能性があります。また、利用者への訴求力増加施策が不十分であったり利用者の高い満足度を得られず利用者数が計画に届かない場合、収益が計画を下回ったり、追加投資が必要になる可能性があります。
- ・施設におけるアトラクション等の安全管理、食事の提供や食品の販売における品質管理や食品衛生には十分注意しておりますが、万一事故が発生した場合、当社グループの信頼性の低下や訴訟などが発生する可能性があります。

#### ③企業買収について

当社グループは、事業の強化補強を図る有効な手段として、企業買収を行う場合があります。こうした企業買収に伴い、多額の資金需要及びのれんの償却等が発生する可能性があります。また企業買収にあたっては市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績及び財政状況などを考慮し進めておりますが、これらの買収が必ずしも当社グループの見込みどおりに連結収益に貢献したり、シナジー効果を生むとは限らず、経営環境や事業の状況の著しい変化等によりそれぞれの経営成績が想定どおり進捗しない場合、のれんの減損損失や株式の評価損が生じるなど、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ④減損会計について

当社グループは、地方創生事業に係る商業施設を含めた事業用の不動産やのれん、ソフトウェア等の有形・無形固定資産を所有し、連結貸借対照表に計上しております。こうした資産は、当該資産が生み出す将来キャッシュ・フローの状況により減損会計の適用を受ける場合があります、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

#### (5)資金調達について

当社グループは、事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的に確保するため、内部資金及び外部資金を有効に活用しております。グループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）によりグループ各社間の資金の有効活用と資金調達の一元化を図っているほか、金融機関との間にコミットメントラインを設定しております。資金需要に対する機動的な対応と、当社の考える資本コストのバランスからある程度の現金及び現金同等物を保有するとともに、資金需要の規模に応じた個別借入れ等により資金を確保していますが、今後の経営状況や信用収縮、金融情勢の変化などにより、必要な資金調達ができない場合は、当社グループの事業遂行に影響を及ぼす可能性があります。

#### (6)社会保険料負担について

当社グループでは、従業員に加えて現行の社会保険制度において社会保険加入対象となる派遣スタッフ及び受託業務に従事するスタッフの完全加入を徹底しております。社会保険料の保険料率や被保険者の範囲等は適宜改定されており、各保険制度の現在の状況は以下のとおりです。これら社会保険料の負担増は原価率や人件費率の上昇につながり、今後、社会保険制度の改正に伴って各保険料率や会社負担額が大幅に上昇したり、加入対象者や被保険者数が大幅に増加する場合、当社グループの収益性の圧迫要因となる可能性があります。

厚生年金保険については、2004年の年金制度改革により標準報酬月額に対する会社負担分の料率は毎年引き上げられ、2017年以降は9.15%となっております。また2016年10月から、週20時間以上働く短時間労働者にも厚生年金保険及び健康保険の適用が拡大されております。

健康保険については、これまで当社グループの従業員及び派遣スタッフ等が属していた人材派遣健康保険組合が解散したことにより、2019年4月に全国健康保険組合に移行しております。健康保険、介護保険の保険料率は年々上昇を続けていた前年のものと大きくは変わっておりませんが、移行に伴う費用のほか健康診断の会社負担が増加しています。

雇用保険についても、適用範囲が31日以上雇用見込みの労働者に拡大し、2017年1月以降は、65歳以上の労働者も適用対象となっております。2019年度の一般の事業における会社負担分の料率は6/1000となっております。

(7)業績の季節的な変動

当社グループのエキスパートサービス事業においては、労働市場の変化の影響を受けるとともに、派遣スタッフの有給休暇取得や稼働日数の多少という季節的な変動要因があり、上期に比較して下期に利益が集中する傾向があります。また、福利厚生アウトソーシング事業においては、上期は夏期休暇等の影響により会員に対し宿泊施設等の利用の都度に支払われる補助金が増し、売上原価が増加する特性があります。当社グループの業績は、このような季節的な変動要因により、概ね利益が下期に偏る傾向があります。

(8)自然災害及びシステム障害等について

当社グループは全国にグループ会社及び営業拠点を有しており、地震や水害など大規模な自然災害、パンデミック、事件・事故、その他企業存続を脅かす事象が発生した場合に備えて、従業員及び派遣スタッフの安否を確認し、安全を確保するための対策を危機管理マニュアルに定めております。また、事業継続のための施策として事業拠点や情報システムの機能分散なども講じております。危機発生時は迅速かつ適切な対応をとる所存ではありますが、想定を大きく上回る規模で自然災害等が発生した場合、当社グループの事業運営、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは事業活動や情報管理にITシステムを多用しており、何らかの原因によって大規模なシステム障害や通信ネットワーク障害が発生した場合、当社グループの事業運営に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9)訴訟・不祥事及びレピュテーションリスクについて

当社グループは法令遵守を重視した事業活動を行っておりますが、各種訴訟、係争、損害賠償請求の当事者となる可能性や不祥事、誹謗中傷等のリスクを排除できない場合があります。これらの発生に起因し、当社グループの社会的信用や企業イメージが低下し、売上の減少等、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(10)当社代表取締役南部靖之及びその近親者の出資する会社との関係について

当社代表取締役南部靖之及びその近親者（同氏の二親等内の親族。以下同じ）、ならびに同氏及びその近親者が議決権の過半数を自己の計算において保有する会社等は、2019年5月末現在、合わせて当社の議決権の48.30%を保有しておりますが、コーポレートガバナンス体制を十分に機能させることにより、適切な事業運営に努めております。

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

#### (1) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたっての会計基準は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載のとおりです。

#### (2) 経営成績

##### ① 当期の経営成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、不安定な国際情勢の中において輸出や生産の弱さが続いており景況感には一部慎重さが見られたものの、雇用情勢の着実な改善等により緩やかな回復基調が継続しました。当社グループを取り巻く環境としては、労働者派遣法をはじめとする労働関連諸法令の改正への対応や今後の動向が注目された一方で、長期的な人手不足に加え、企業での働き方改革の推進や生産性向上を目的として、BPOサービスの活用が拡大しました。

このような環境の中、当社グループは時代の変革期と捉え、当期は「産業構造の変化に対応する事業基盤の確立」、「事業効率の推進と収益力強化」、「地方創生事業の更なる推進」を重点戦略に掲げ、日本が直面する課題の解決をテーマにグループの持続的な成長に向けた多様な事業活動に取り組みました。

産業構造の変化に対応する事業開発として、構造的な人手不足と「人生100年時代」に対応するシニア人材の就労機会を促進するべく、シニア層の人材サービスを強化したほか、定年退職後の人材を採用する「エルダーシャイン（社員／ Shine）制度」を開始し注目を集めました。事業効率と収益力強化については、特にBPO事業において、更なる効率性と品質向上を目指した管理プラットフォームの開発推進やオペレーションのデジタル化をはじめ、グループ各社において体制やプロセスの見直しを実施し、収益力の向上を図りました。そして地方創生事業においては、新たな施設を開設したほか、地域活性に繋がる多数の仕掛けや活動を展開し、人材誘致や地域での就労機会の創出に努めました。

当期は、エキスパートサービス（人材派遣）において改正派遣法等の対応により売上が前年を下回ったものの、インソーシング事業やアウトソーシング事業のBPOサービスが売上、利益ともに伸長し、業績を牽引した結果、売上高は326,984百万円（前期比5.0%増）となりました。

売上総利益は特にBPOサービスにおいて、増収に加えて効率化も進み粗利率が改善したこと、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料の増加も寄与し、74,710百万円（前期比11.5%増）となり、営業利益は9,465百万円（前期比44.7%増）と拡大しました。また第1四半期に子会社株式の一部売却に伴う支払手数料を営業外費用に計上したものの、経常利益は9,237百万円（前期比39.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,975百万円（前期比53.4%増）と利益拡大しました。

#### ■ 連結業績

	2018年5月期	2019年5月期	増減率
売上高	311,410百万円	326,984百万円	+5.0%
営業利益	6,539百万円	9,465百万円	+44.7%
経常利益	6,631百万円	9,237百万円	+39.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,288百万円	1,975百万円	+53.4%

## ②事業別の状況（セグメント間取引消去前）

※当連結会計年度より、一部の事業のセグメント区分を変更しております。前期比については、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しております。

### HRソリューション

#### エキスパートサービス(人材派遣)、インソーシング(委託・請負)他

売上高 272,309百万円 営業利益 7,316百万円

[エキスパートサービス] 売上高 158,601百万円

当期は改正派遣法や労働契約法の影響により派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用等が進み、稼働者数が減少することになりました。売上が前年を下回るなか、利益確保に向け、料金改定や体制の見直し等、事業基盤の強化に取り組みました。登録はプロセスの見直しにより改善が図れ、また受注数も維持しているため、成約率向上に向け営業体制の改善・強化を継続してまいります。業界専門誌の派遣スタッフ満足度調査では第1位※を獲得し、スタッフに寄り添い、働く人々それぞれのライフステージにあった働き方を提案できる会社として、同事業の再構築に取り組んでいきます。

結果、当期は三菱重工業グループより株式取得した長崎ダイヤモンドスタッフ株式会社が売上寄与するなどしましたが、売上高は158,601百万円（前期比0.8%減）となりました。

※「月刊人材ビジネス」2019年6月号 第31回派遣スタッフ満足度調査。総合指標であるロコミ率、再就業率にて株式会社パソナが第1位。

[インソーシング] 売上高 97,234百万円

業務の効率化や人材に関わる管理コストの軽減等の企業ニーズが広まり、事業は成長を続けました。コンタクトセンター等を運営するビーウィズ株式会社では、AI技術とオペレーションノウハウを活かし、既存・新規顧客の需要に対応して大きく業績を伸ばしたほか、特許・知財分野では株式会社パソナナレッジパートナーが本格始動しました。その他各社においても、事業拡大とともに案件のノウハウ蓄積や、更なる効率性を目指した体制の見直しにより、収益性の改善が進みました。またパブリック分野では、中央省庁からの大型案件等により業績が伸長したほか、自治体の行政事務代行も堅調に拡大しました。これらの結果、売上高は97,234百万円（前期比12.0%増）と増収となりました。

[HRコンサルティング、教育・研修、その他] 売上高 8,508百万円

教育・研修事業を展開するキャプラン株式会社では、グループシナジーを活かした大型の官公庁案件等が売上に貢献したほか、主力の新人研修、階層別やLGBT、女性活躍といったトレンドテーマの新領域においても受注を伸ばしました。また英国ロンドンのWSET※本校から世界のBEST7に選出されたワインアカデミーのワイン講座や日本酒講座も伸長しました。加えて労働関連法の改正に係る対応として、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料も増加し、売上高は8,508百万円（前期比10.4%増）となりました。

※「Wine & Spirit Education Trust（略称：WSET）」。ロンドンに本部を置く世界最大のワイン教育機関。世界70カ国以上、年間約85,000名が学ぶ。

[グローバルソーシング（海外人材サービス）] 売上高 7,965百万円

経済が好調な北米ではBPOや紹介の需要が増加したほか、営業力を強化したインドネシアのPT. Dutagriya Sarana（デュータグリヤ サラナ）も大きく売上を伸ばしました。またベトナムでは現地大学との産学連携でエンジニアを育成・派遣するプロジェクトが好調で、当期は新たにダナン市等への拡大を図りました。国内では、改正出入国管理法の施行により外国籍人材の受入が拡大することに伴い、「外国籍人材定着支援サービス」を4月よりスタートし、海外で35年の実績を持つ当社グループの豊富なノウハウを提供しています。結果、当期の売上高は7,965百万円（前期比10.4%増）となりました。



以上の事業から構成されるセグメントの売上高は272,309百万円（前期比4.1%増）となりました。利益面ではインソーシング事業での増収及びノウハウ蓄積や体制見直しによる利益率の向上、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料の増加等により、営業利益は7,316百万円（前期比42.5%増）と拡大しました。

#### **キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)** 売上高 15,377百万円 営業利益 3,510百万円

構造的な人手不足を背景に転職市場は活況を呈しており、人材紹介事業は特にIT業界や地方での展開が進み増収となりました。更なる売上拡大のため、現在、コンサルタント育成の効率化や顧客の利便性を向上するためのシステム改善に取り組んでいます。また転職エージェントとして顧客満足度総合第1位※という外部評価もいただき、引き続き質の高いサービスを提供してまいります。

再就職支援においては、早期の構造改革に着手する企業や人生100年時代を見据えた人生設計を後押しする企業からのニーズが増えており、3期ぶりに増収となりました。また前期から取り組む全国拠点の効率的運営への転換により、原価抑制が図れ収益性も向上しました。

これらの結果、当セグメントの売上高は15,377百万円（前期比10.4%増）、営業利益は3,510百万円（前期比19.1%増）と増益となりました。

※2019年、転職エージェントのオリコン顧客満足度ランキングにて、株式会社パソナのパソナキャリアが総合第1位。

#### **アウトソーシング** 売上高 35,188百万円 営業利益 7,719百万円

当社子会社で福利厚生アウトソーシングサービスを手がける株式会社ベネフィット・ワンでは、働き方改革や同一労働同一賃金、健康経営等への関心の高まりを背景に、生産性向上や従業員のエンゲージメント向上施策へのニーズが増大したことで、福利厚生事業とヘルスケア事業が拡大し、業績を牽引しました。個人会員向けに提携先の割引サービスメニューを提供するパーソナル事業では、主要顧客との取引が計画未達となるなかで、新規顧客との取引拡大等、再成長に向けた基盤づくりに取り組みました。これらの結果、売上高は35,188百万円（前期比7.8%増）、営業利益は7,719百万円（前期比24.3%増）と8期連続での増益となりました。

#### **ライフソリューション** 売上高 5,660百万円 営業利益 168百万円

介護分野の株式会社パソナライフケアでは、介護施設の運営に加え家事代行サービスや仕事と介護の両立支援に関するサービスを伸ばし、保育分野の株式会社パソナフォスターでも企業内保育や学童等の子育て支援施設・案件を拡大し売上を伸ばしました。一方、利益面では、社会的に保育士不足の状況が続いており、保育士の処遇向上や採用費用が増加したほか、新規の企業内保育等における立上げ時のコスト負担がありました。これらの結果、売上高は5,660百万円（前期比10.4%増）と伸長したものの、営業利益は168百万円（前期比37.3%減）と減益となりました。

#### **パブリックソリューション** 売上高 3,082百万円 営業損失 1,279百万円

西日本最大級の道の駅を運営する株式会社丹後王国では、施設の運営に留まらず地域商社として地元特産品の販路拡大、商材のブランド化など様々な施策に取り組み、売上拡大、収益改善を着々と進めています。また淡路島では、自然豊かな兵庫県立淡路島公園内の体験型エンターテインメント「ニジゲンノモリ」で、当期は宿泊施設「グランシャリオ 北斗七星135°」や新アトラクション「NARUTO & BORUTO 忍里」がオープンしたほか、インバウンド観光客にも人気のハローキティをモチーフにしたレストラン「HELLO KITTY SMILE」が本格稼働し、体験から飲食、宿泊までが一体となり、各施設を連動させた集客が可能になりました。また4月には関西三空港と淡路島間を結ぶバスが運行開始するなど、交通手段も広がりアクセスがよくなりました。

当セグメントは季節や天候等の影響も伴いますが、売上高は3,082百万円（前期比35.3%増）と増収し、営業損失1,279百万円（前期は営業損失1,536百万円）と赤字幅は縮小しています。

**消去又は全社** 売上高 △4,634百万円 営業利益 △7,970百万円

グループ間取引消去とグループシナジーの最大化のためのコストや新規事業のインキュベーションコスト、持株会社としての管理コストが含まれています。当期は前期に計上していた東京のグループ総合拠点への移転に伴う一時費用が減少した一方で、大阪拠点の移転、東京オリンピック・パラリンピックの協賛金や新規事業開発にかかる初期コストが増加しました。

■セグメント別業績

売上高	2018年5月期	2019年5月期	増減率
HRソリューション	308,194百万円	322,876百万円	+4.8%
エキスパートサービス(人材派遣) インソーシング(委託・請負)他	261,614百万円	272,309百万円	+4.1%
エキスパートサービス(人材派遣)	159,850百万円	158,601百万円	△0.8%
インソーシング(委託・請負)	86,843百万円	97,234百万円	+12.0%
HRコンサルティング、教育・研修、その他	7,703百万円	8,508百万円	+10.4%
グローバルソーシング(海外人材サービス)	7,216百万円	7,965百万円	+10.4%
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	13,923百万円	15,377百万円	+10.4%
アウトソーシング	32,656百万円	35,188百万円	+7.8%
ライフソリューション	5,129百万円	5,660百万円	+10.4%
パブリックソリューション	2,277百万円	3,082百万円	+35.3%
消去又は全社	△4,190百万円	△4,634百万円	—
合計	311,410百万円	326,984百万円	+5.0%

営業損益	2018年5月期	2019年5月期	増減率
HRソリューション	14,294百万円	18,547百万円	+29.7%
エキスパートサービス(人材派遣) インソーシング(委託・請負)他	5,135百万円	7,316百万円	+42.5%
エキスパートサービス(人材派遣)	5,135百万円	7,316百万円	+42.5%
インソーシング(委託・請負)			
HRコンサルティング、教育・研修、その他			
グローバルソーシング(海外人材サービス)			
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	2,947百万円	3,510百万円	+19.1%
アウトソーシング	6,211百万円	7,719百万円	+24.3%
ライフソリューション	268百万円	168百万円	△37.3%
パブリックソリューション	△1,536百万円	△1,279百万円	—
消去又は全社	△6,487百万円	△7,970百万円	—
合計	6,539百万円	9,465百万円	+44.7%

※当連結会計年度より、一部の事業のセグメント区分を変更しております。前連結会計年度の数値は、変更後のセグメント区分に組み替えた数値を記載しております。

(3)生産、受注及び販売の実績

①生産実績

当社グループは、人材派遣、委託・請負、人材紹介、再就職支援、福利厚生アウトソーシングなどの人材関連事業を行っており、提供するサービスの性格上、生産実績の記載に馴染まないため、記載しておりません。

②受注実績

生産実績と同様の理由により、記載しておりません。

③販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりとなります。

セグメントの名称	2019年5月期		
	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
HRソリューション	319,788	97.8	104.8
エキスパートサービス(人材派遣)、 インソーシング(委託・請負)他	270,285	82.6	105.2
エキスパートサービス(人材派遣)	158,070	48.3	99.2
インソーシング(委託・請負)	96,475	29.5	115.4
HRコンサルティング、教育・研修、その他	7,924	2.4	117.8
グローバルソーシング(海外人材サービス)	7,814	2.4	110.1
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	15,271	4.7	92.2
アウトソーシング	34,231	10.5	107.6
ライフソリューション	5,502	1.7	109.5
パブリックソリューション	1,693	0.5	144.1
合計	326,984	100.0	105.0

(注) 1 セグメント間取引については、相殺消去しております。

2 上記の金額には消費税等は含まれておりません。

上記に記載した当連結会計年度における売上高を地域別に示すと、次のとおりとなります。

区分	2019年5月期		
	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
北海道・東北	12,467	3.8	113.4
関東(東京以外)	32,765	10.0	108.8
東京	156,295	47.8	103.7
東海・北信越	23,752	7.3	100.8
関西	62,624	19.2	103.4
中国・四国・九州	30,964	9.5	109.8
海外	8,113	2.4	111.2
合計	326,984	100.0	105.0

#### (4) 財政状態

資産、負債及び純資産の状況

(資産)

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べて6,982百万円増加(6.2%増)し、119,459百万円となりました。これは主に、現金及び預金の増加6,926百万円、有形固定資産の増加1,334百万円、無形固定資産の減少1,302百万円等によるものであります。

(負債)

当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末に比べて618百万円増加(0.8%増)し、79,206百万円となりました。これは主に、未払費用の減少1,493百万円、短期借入金の増加3,172百万円、長期借入金の減少1,309百万円等によるものであります。

(純資産)

当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末に比べて6,363百万円増加(18.8%増)し、40,253百万円となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益1,975百万円、子会社株式の一部売却による増加3,344百万円、配当金の支払514百万円、非支配株主持分の増加1,636百万円等によるものであります。

以上の結果、財務指標としては、自己資本比率が前連結会計年度末と比べて2.7ポイント改善し、23.7%となりました。

なお、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、財政状態については遡及処理後の前連結会計年度末の数値で比較を行っております。

#### (5) キャッシュ・フロー

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は前連結会計年度末に比して6,739百万円増加し、31,793百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動の結果得られた資金は、9,186百万円(前連結会計年度9,505百万円の増加)となりました。

資金増加の主な内訳は、税金等調整前当期純利益8,894百万円(同6,735百万円)、減価償却費4,303百万円(同3,804百万円)、のれん償却額963百万円(同993百万円)、売上債権の減少737百万円(同3,053百万円の増加)等によるものであります。

資金減少の主な内訳は、法人税等の支払額4,175百万円(同3,345百万円)、営業債務の減少1,524百万円(同1,854百万円の増加)等によるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動の結果使用した資金は、6,519百万円(前連結会計年度11,977百万円の減少)となりました。

資金減少の主な内訳は、有形固定資産の取得による支出3,628百万円(同8,592百万円)、無形固定資産の取得による支出1,577百万円(同2,012百万円)等によるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果得られた資金は、3,962百万円(前連結会計年度6,496百万円の増加)となりました。

資金増加の主な内訳は、長期借入れによる収入5,328百万円(同9,118百万円)、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入4,899百万円(前連結会計年度は発生なし)等によるものであります。

資金減少の主な内訳は、長期借入金の返済による支出6,541百万円(前連結会計年度6,078百万円)等によるものであります。



(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

項目	2015年 5月期	2016年 5月期	2017年 5月期	2018年 5月期	2019年 5月期
自己資本比率	24.1%	22.2%	20.1%	21.0%	23.7%
時価ベースの自己資本比率	35.0%	32.2%	35.8%	58.9%	54.8%
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	1.6年	32.3年	2.9年	2.5年	2.7年
インタレスト・カバレッジ・レシオ	49.5	3.0	43.0	51.1	41.9

(注) 1 自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

- いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。
- 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。
- キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しております。
- 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。
- 2016年5月期のキャッシュ・フロー対有利子負債比率は、2015年5月期と比較して大きく変動しております。これは営業キャッシュ・フロー項目の未払消費税等の増減額が減少したことが主な要因となっております。2015年5月期末日において消費税率上昇により未払消費税残高が大きく増加しておりましたが、2016年5月期においてこれを納付したことにより、営業キャッシュ・フローは大きく減少しております。

(6) 資本の財源及び資金の流動性

①財務戦略の考え方

当社グループは、財務体質の強化と資金効率の向上を両立しつつ、企業価値の向上のために資金を適切に調達・配分することを財務戦略の基本方針としております。当社グループの重点戦略として掲げている地方創生事業に対する設備投資や、HRソリューション領域におけるデジタル化推進のためのIT関連投資、拠点関連投資など、当社グループの成長、企業価値の向上に必要な資金及び経常の運転資金を効率的に確保しております。さらに、グループ会社との間ではCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入しており、グループ各社における余剰資金の有効活用に努めております。

②資金調達の基本方針

当社グループの事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的、かつ機動的に確保するため、内部資金及び外部資金の有効活用に努めております。月中の短期運転資金需要に対しては、金融機関との間に設定しているコミットメントラインや当座借越枠を機動的に活用しています。長期借入については、約定返済額や投資計画等を勘案しながら、年度の資金調達計画を策定し、取引金融機関からの調達を実施しています。資金調達にあたっては、財務体質や資本コストにも留意しながら、その可否を判断しています。自己資本比率やEBITDA有利子負債倍率等を見据えつつ、銀行借入をはじめとした負債を有効に活用することで、資本コストの低減及び資本効率の向上に努めております。

③資金配分についての考え方

当社グループ全体として得られた資金は、成長投資、株主還元、手元資金に振り分けています。成長投資については、経営戦略を踏まえたグループとしての投資意義や、投資資金の回収可能性や期待されるリターン等を吟味し、投資の可否を判断しています。また、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針としており、配当政策については、連結配当性向30%を目途とするとともに、継続的かつ安定的な配当の維持にも努めてまいります。手元資金については、金融機関との間に設定しているコミットメントライン等を活用し、適切な水準に抑えることで、グループ全体の資金効率を高めていくよう努めております。

4 【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

5 【研究開発活動】

該当事項はありません。