

# 2018年5月期 決算説明会

株式会社パソナグループ<sup>®</sup>

東証一部 (2168)

2018年7月18日

<https://www.pasonagroup.co.jp/>

一心

# 2018年5月期 決算概要

---

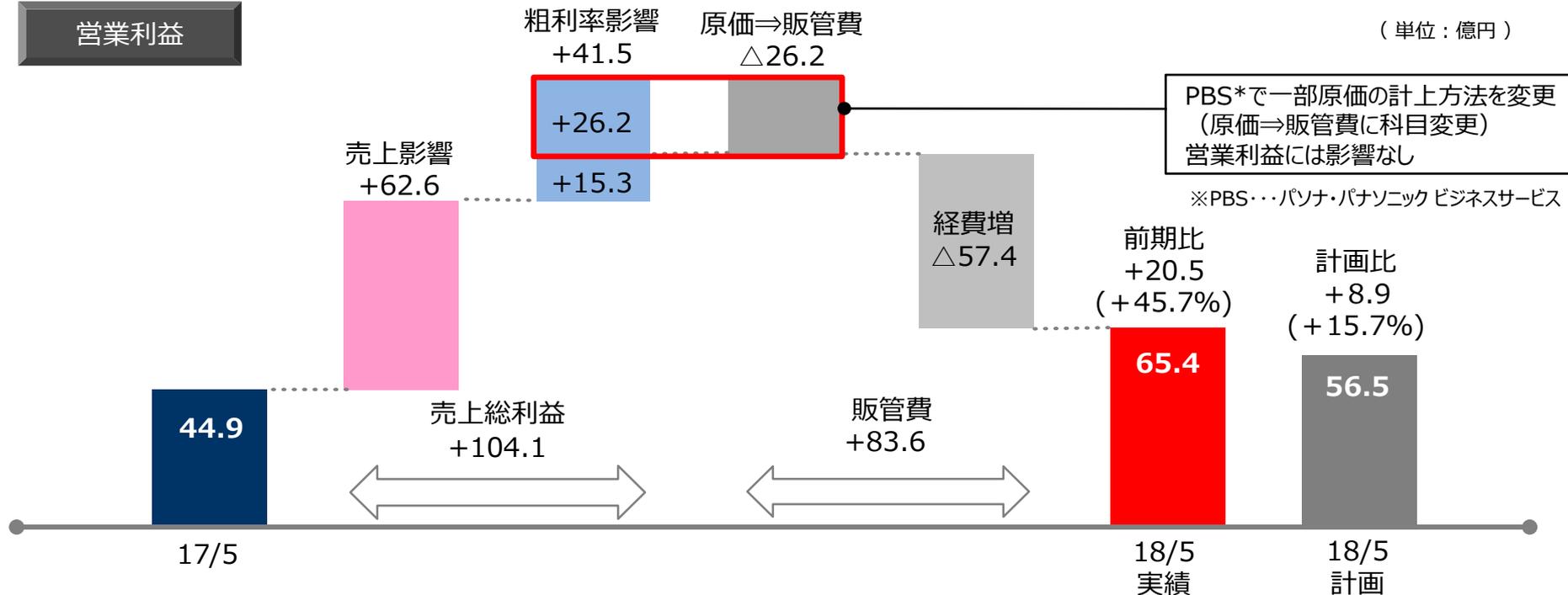
# 連結業績

(単位：百万円)	17/5	(%)	18/5	(%)	対前期 増減	18/5 業績予想	対業績予想 増減
売上高	280,395	(100.0)	311,410	(100.0)	+31,015 +11.1%	323,300	△ 11,889 △3.7%
売上原価	223,778	(79.8)	244,382	(78.5)	+20,603 +9.2%	254,770	△ 10,387 △4.1%
売上総利益	56,617	(20.2)	67,028	(21.5)	+10,411 +18.4%	68,530	△ 1,501 △2.2%
販管費	52,128	(18.6)	60,489	(19.4)	+8,360 +16.0%	62,880	△ 2,390 △3.8%
営業利益	4,488	(1.6)	6,539	(2.1)	+2,050 +45.7%	5,650	+889 +15.7%
経常利益	4,319	(1.5)	6,631	(2.1)	+2,311 +53.5%	5,600	+1,031 +18.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 129	-	1,288	(0.4)	+1,417 -	1,000	+288 +28.8%
売上総利益率	20.2%		21.5%		+1.3pt	21.2%	+0.3pt
営業利益率	1.6%		2.1%		+0.5pt	1.7%	+0.4pt
ROE	△ 0.7%		6.0%		+6.7pt	-	-

# 営業利益増減

営業利益

(単位：億円)



	11/5	12/5	13/5	14/5	15/5	16/5	17/5	18/5	※参考 18/5
売上総利益率	18.8%	18.6%	19.3%	19.3%	20.3%	20.0%	20.2%	21.5%	20.7%
販管費比率	17.4%	17.5%	17.8%	17.7%	18.7%	18.6%	18.6%	19.4%	18.6%
営業利益率	1.4%	1.1%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	2.1%	

※PBS原価の計上方法変更前

主な増減要因

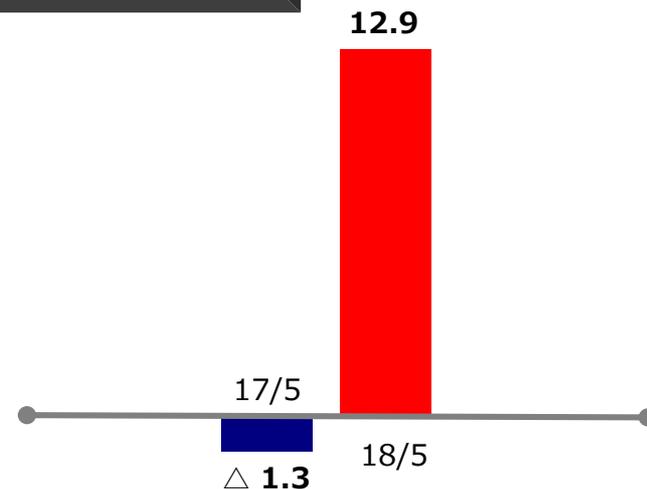
- **売上総利益**は、増収影響やインソーシングやキャリアソリューションの収益力改善で増益
- **販管費**は、M&Aや増収、新規事業等に伴い増加  
一方、ITシステム基盤の共通化等でコスト低減や退職給付費用の負担減もあり

# 連結業績（営業外・特別損益）

（単位：億円）

（単位：百万円）	17/5	18/5	対前期 増減	%
営業利益	4,488	6,539	+2,050	+45.7%
営業外収益	339	981	+641	+189.3%
営業外費用	508	889	+380	+74.9%
経常利益	4,319	6,631	+2,311	+53.5%
特別利益	36	601	+564	+1537.1%
特別損失	265	497	+231	+87.2%
税引前当期純利益	4,090	6,735	+2,645	+64.7%
法人税等	2,883	3,855	+972	+33.7%
法人税等調整額	△ 396	△ 396	△ 0	-
法人税等計	2,487	3,458	+971	+39.1%
非支配株主損益	1,732	1,988	+255	+14.8%
親会社株主に帰属する 当期純損益	△ 129	1,288	+1,417	-
ROE	△ 0.7%	6.0%	+6.7pt	-

親会社株主に帰属する  
当期純損益



主な増減要因（ ）内は前期比増減

● 営業外収益・費用

本部ビル外部転貸により増加

- ・不動産賃貸料 603百万円（+528百万円）
- ・不動産賃貸費用 473百万円（+433百万円）
- ・持分法 投資利益 47百万円  
（前期は損失 74百万円）

● 特別利益

- ・M&Aによる負ののれん発生益（1Q） 601百万円

● 特別損失

- ・固定資産の減損損失（3Q） 190百万円

# 連結業績 セグメント別

(単位：百万円)

セグメント別		売上高				営業利益				営業利益率		
		17/5	18/5	対前期 増減	%	17/5	18/5	対前期 増減	%	17/5	18/5	対前期 増減
①	エキスパートサービス (人材派遣)	142,662	159,851	+17,189	+12.0%	2,297	5,075	+2,778	+120.9%	1.0%	2.0%	+1.0pt
②	インソーシング (委託・請負)	77,100	84,429	+7,329	+9.5%							
③	HRコンサルティング 教育・研修、その他	6,133	7,283	+1,149	+18.7%							
④	グローバルソーシング (海外人材サービス)	6,388	7,216	+827	+13.0%							
小計		232,285	258,781	+26,495	+11.4%							
⑤	キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)	15,008	16,638	+1,629	+10.9%	1,992	3,020	+1,027	+51.6%	13.3%	18.2%	+4.9pt
⑥	アウトソーシング	29,893	32,656	+2,762	+9.2%	5,782	6,211	+428	+7.4%	19.3%	19.0%	△0.3pt
⑦	ライフソリューション	4,657	5,129	+471	+10.1%	237	268	+31	+13.3%	5.1%	5.2%	+0.1pt
⑧	パブリックソリューション	1,670	2,277	+607	+36.3%	△ 450	△ 1,536	△ 1,085	-	-	-	-
⑨	消去又は全社	△ 3,119	△ 4,071	△ 952	-	△ 5,370	△ 6,500	△ 1,130	-	-	-	-
連結		280,395	311,410	+31,015	+11.1%	4,488	6,539	+2,050	+45.7%	1.6%	2.1%	+0.5pt

# 自己株式の売出し

IOTやAIを活用し生産性の向上が求められる中でHRテック分野での新サービスの開発、人材のシェアリングを可能にする仕組みを構築する。

また社内基盤強化を目的にシステム投資も行い、残額を借入金返済の一部に充当。

## 概要

形式	公募による自己株式処分
株数	合計2,300,000株 自己株式処分・・・2,000,000株 O.A・・・・・・・・・・ 300,000株
調達金額	3,781百万円

## 調達資金使途

会社名	セグメント	設備の内容	重点戦略	投資額(百万円)
(株)パソナ	ITサポートサービス インソーシング キャリアソリューション	事業用システム	戦略Ⅰ 戦略Ⅱ	2,310
(株)Job-Hub	インソーシング	事業用システム	戦略Ⅰ	500

## ▼ 売出し結果 ▼

- ✓ オフラインインパクト5.5%
- ✓ 株主数 2017/5末 7,082人⇒2018/5末 10,529人と増加
- ✓ 約96%を個人投資家に配分
- ✓ 全国幅広く販売され、株主＝顧客として地方創生を目的とした当社施設の営業基盤も拡大

# バランスシート

(単位：億円)

主な増減内訳	17/5末	18/5末	増減額
資産	946	1,128	+182
流動資産	646	759	+113
現金及び預金	218	254	+36
受取手形及び売掛金	342	401	+59
その他	87	105	+18
固定資産	300	369	+69
有形固定資産	93	154	+61
無形固定資産	91	96	+5
投資その他の資産	116	119	+3
負債	665	789	+124
流動負債	498	576	+78
買掛金	59	65	+7
短期借入金	54	62	+9
未払費用	141	166	+24
その他	245	283	+38
固定負債	167	213	+46
長期借入金	120	141	+21
純資産	281	339	+58
株主資本	186	232	+46
評価・換算差額等計	5	4	△1
非支配株主持分	90	103	+13
自己資本比率	20.1%	20.9%	+0.8pt

## 主な増減要因

### 【流動資産】

現預金の増加 +36億円  
 売掛金の増加（M&A関係） +59億円

### 【有形固定資産】

新規事業関連 +51億円

### 【負債】

短期・長期借入金の増加 +30億円  
 未払費用の増加 +24億円  
 リース債務 +12億円

### 【株主資本】

自己株式処分 +38億円  
 資本剰余金 +20億円  
 自己株式 +18億円  
 利益剰余金 +9億円  
 親会社株主に帰属する当期純利益 +13億円  
 配当支払 △4億円

### 【非支配株主持分】

ベネフィット・ワン利益按分 +19億円  
 ベネフィット・ワン配当金 △9億円

# キャッシュ・フロー

(単位：億円)

主な内訳	17/5	18/5	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	65	95	+30
税金等調整前当期純利益	41	67	+26
減価償却費	33	38	+5
減損損失	1	2	+1
のれん償却額	10	10	+0
負ののれん発生益	-	△6	△6
退職給付関連	7	△2	△9
預り金の増減額	1	11	+10
法人税等の支払額	△27	△33	△6
その他	△1	8	+9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37	△120	△83
有形固定資産の取得	△13	△86	△73
無形固定資産の取得	△14	△20	△6
M&Aによる支出	△1	△19	△18
その他	△9	5	+14
財務活動によるキャッシュ・フロー	19	65	+46
長期借入れによる収入	85	91	+6
長期借入金の返済	△50	△61	△11
配当金支払	△11	△14	△3
自己株式の売却	-	38	+38
その他	△5	10	+16
現金同等物の増減額	46	40	△6
現金同等物期首残高	164	211	+46
現金同等物期末残高	211	251	+40
フリーキャッシュ・フロー	28	△25	△52

## 主な内訳及び増減要因

【償却前利益】 111億 前期比+26億円

【退職給付関連】  
退職給付費用の減少 △9億円

【有形固定資産の取得】  
本部ビル移転関連 △12億円  
新規事業関連 △51億円

【無形固定資産の取得】  
基幹システム関連 △6億円

【M&Aによる支出】  
範囲変更子株取得支出 △11億円  
事業譲受による支出 △7億円

【長期借入金の増減】  
長期借入金の調達 +6億円  
長期借入金の返済 △11億円

【自己株式の処分による収入】 +38億円

# 2019年5月期 業績予想

---

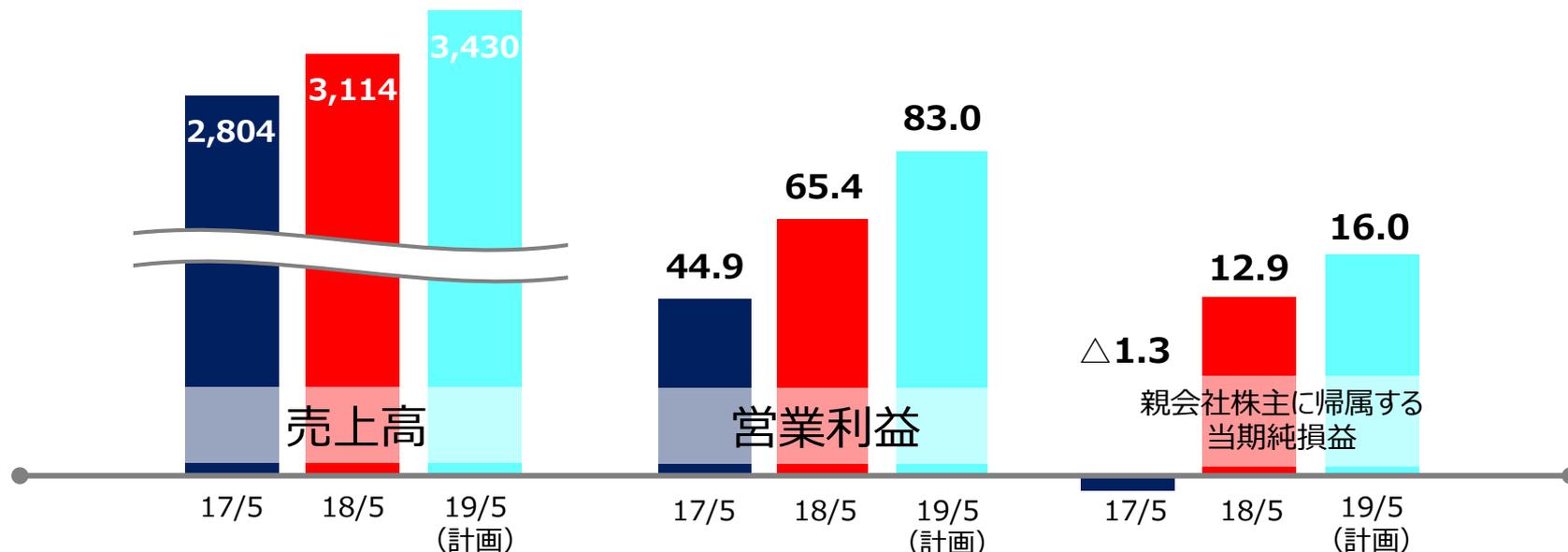
# 2019年5月期 業績予想

(単位：億円)

当期比 +10.1%

+26.9%

+24.2%



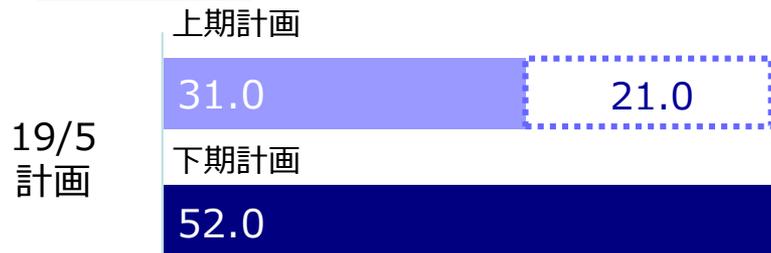
(単位：百万円)	17/5	(%)	18/5	(%)	19/5 通期計画	(%)	当期比 増減	(%)
売上高	280,395	(100.0)	311,410	(100.0)	343,000	(100.0)	+31,589	+10.1%
売上原価	223,778	(79.8)	244,382	(78.5)	267,000	(77.8)	+22,617	+9.3%
売上総利益	56,617	(20.2)	67,028	(21.5)	76,000	(22.2)	+8,971	+13.4%
販管費	52,128	(18.6)	60,489	(19.4)	67,700	(19.7)	+7,210	+11.9%
営業利益	4,488	(1.6)	6,539	(2.1)	8,300	(2.4)	+1,760	+26.9%
経常利益	4,319	(1.5)	6,631	(2.1)	8,400	(2.4)	+1,768	+26.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 129	-	1,288	(0.4)	1,600	(0.5)	+311	+24.2%

# 2019年5月期 上期・下期バランス

## 売上高

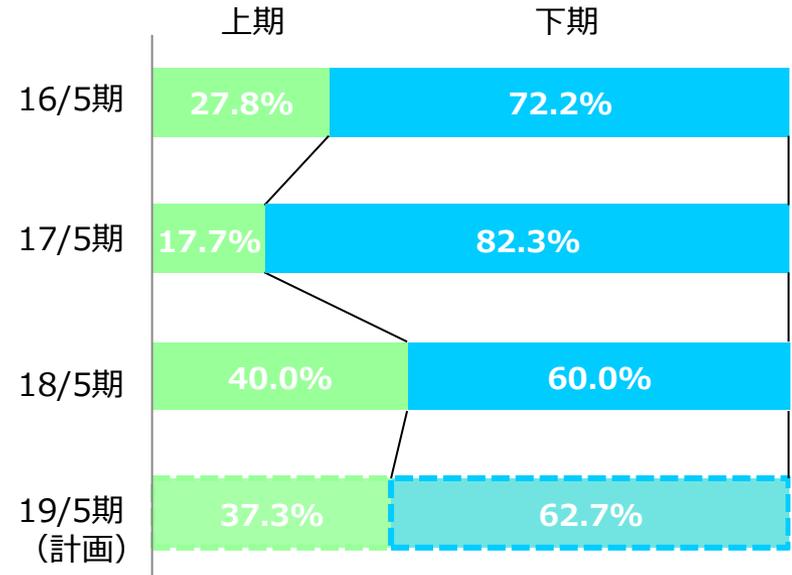


## 営業利益



## 営業利益 上・下バランス推移

(単位：億円)



(単位：百万円)	18/5 上期	19/5 上期	(%)	当期比 (%)	18/5 下期	19/5 下期	(%)	当期比 (%)	18/5 通期	19/5 通期	(%)	当期比 (%)
売上高	150,619	170,000	(100.0)	12.9%	160,791	173,000	(100.0)	7.6%	311,410	343,000	(100.0)	10.1%
売上原価	118,687	133,300	(78.4)	12.3%	125,694	133,700	(77.3)	6.4%	244,382	267,000	(77.8)	9.3%
売上総利益	31,931	36,700	(21.6)	14.9%	35,096	39,300	(22.7)	12.0%	67,028	76,000	(22.2)	13.4%
販管費	29,313	33,600	(19.8)	14.6%	31,176	34,100	(19.7)	9.4%	60,489	67,700	(19.7)	11.9%
営業利益	2,618	3,100	(1.8)	18.4%	3,920	5,200	(3.0)	32.6%	6,539	8,300	(2.4)	26.9%
経常利益	2,634	3,100	(1.8)	17.7%	3,996	5,300	(3.1)	32.6%	6,631	8,400	(2.4)	26.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	470	350	(0.2)	△25.6%	817	1,250	(0.7)	52.8%	1,288	1,600	(0.5)	24.2%

# 2019年5月期 セグメント別予想

(単位：百万円)

セグメント別	売上高				営業利益				営業利益率		
	18/5	19/5 計画	当期比 増減	(%)	18/5	19/5 計画	当期比 増減	(%)	18/5	19/5 計画	当期比 増減
エキスパートサービス (人材派遣)	159,851	172,800	+12,948	+8.1%	5,075	5,900	+824	+16.3%	2.0%	2.1%	+0.1pt
インソーシング (委託・請負)	84,429	91,800	+7,370	+8.7%							
HRコンサルティング 教育・研修他	7,283	8,900	+1,616	+22.2%							
グローバルソーシング (海外人材サービス)	7,216	8,100	+883	+12.2%							
小計	258,781	281,600	+22,818	+8.8%							
キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)	16,638	18,800	+2,161	+13.0%	3,020	2,880	△ 140	△4.7%	18.2%	15.3%	△2.8pt
アウトソーシング	32,656	37,600	+4,943	+15.1%	6,211	7,540	+1,328	+21.4%	19.0%	20.1%	+1.0pt
ライフソリューション	5,129	5,900	+770	+15.0%	268	170	△ 98	△36.7%	5.2%	2.9%	△2.4pt
パブリックソリューション	2,277	3,200	+922	+40.5%	△ 1,536	△ 1,300	+236	-	-	-	-
消去又は全社	△ 4,071	△ 4,100	△ 28	-	△ 6,500	△ 6,890	△ 389	-	-	-	-
連結	311,410	343,000	+31,589	+10.1%	6,539	8,300	+1,760	+26.9%	2.1%	2.4%	+0.3pt

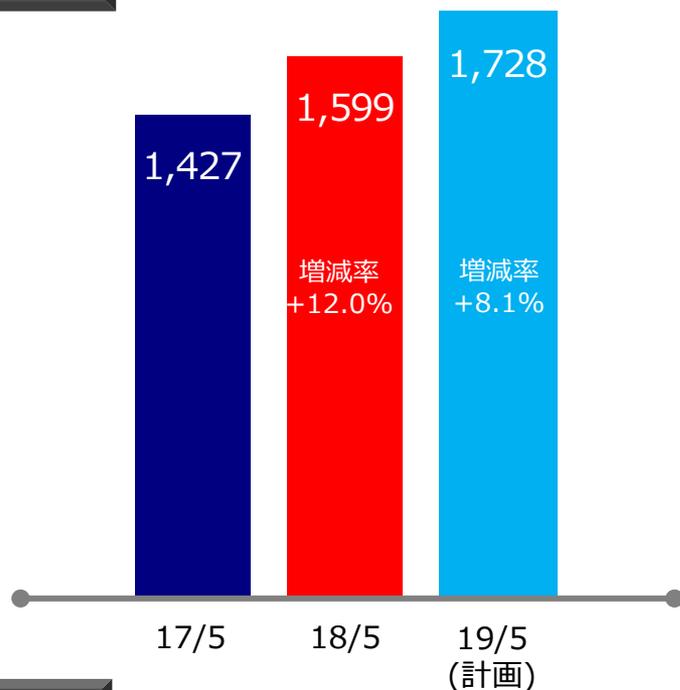
# セグメント別

---

# エキスパートサービス事業 (派遣)

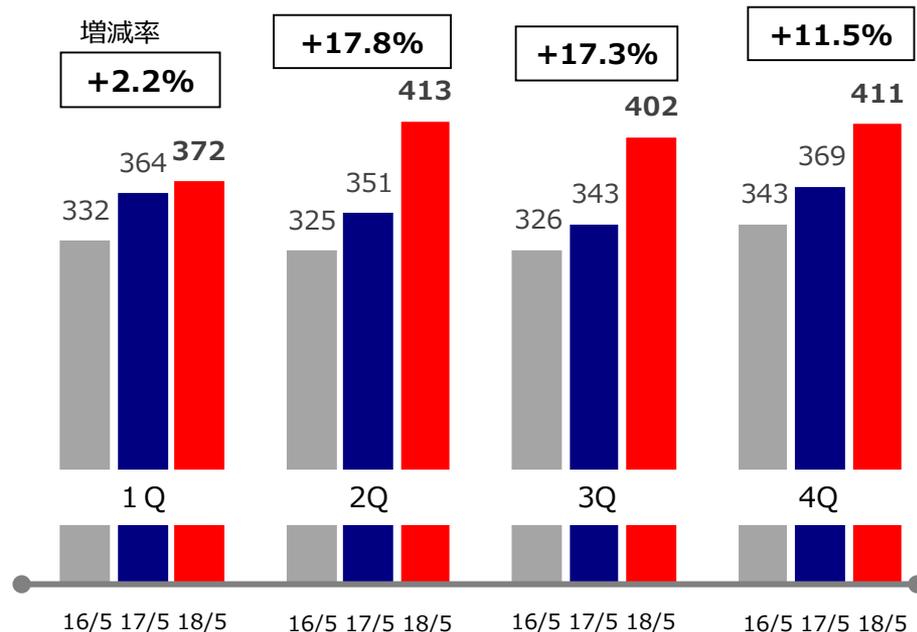
売上高

(単位：億円)



売上高推移

(単位：億円)



事業状況

## ● 18/5 (実績)

- ・ 経理、IT、外国語などの多くの専門職種が伸長
- ・ 労働契約法等により派遣先企業への直接雇用が進む
- ・ NTTグループの人材サービス会社のM&Aの影響もあり、売上高は2桁の増収

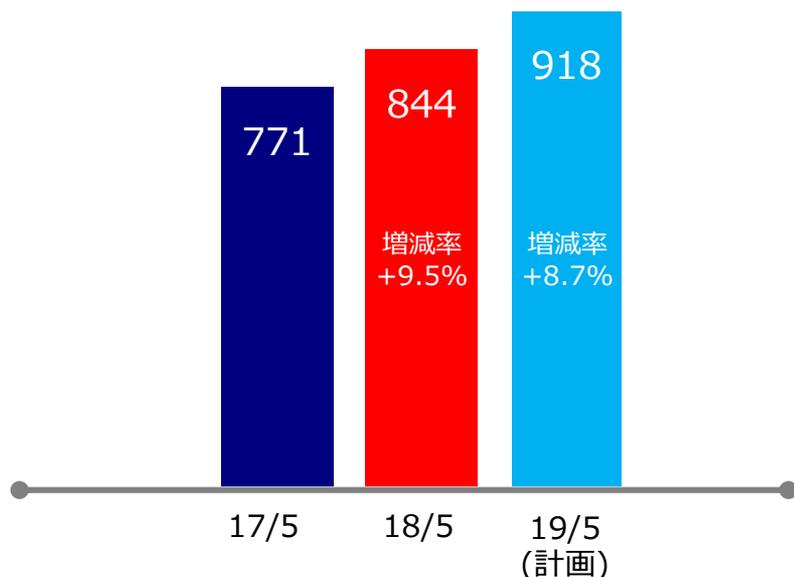
## ● 19/5 (計画)

- ・ RPA等のテクノロジーによる専門人材育成を強化
- ・ 基幹システムのグループ統合促進により収益性の改善を目指す
- ・ AI等の活用による生産性の向上

# インソーシング事業 (委託・請負)

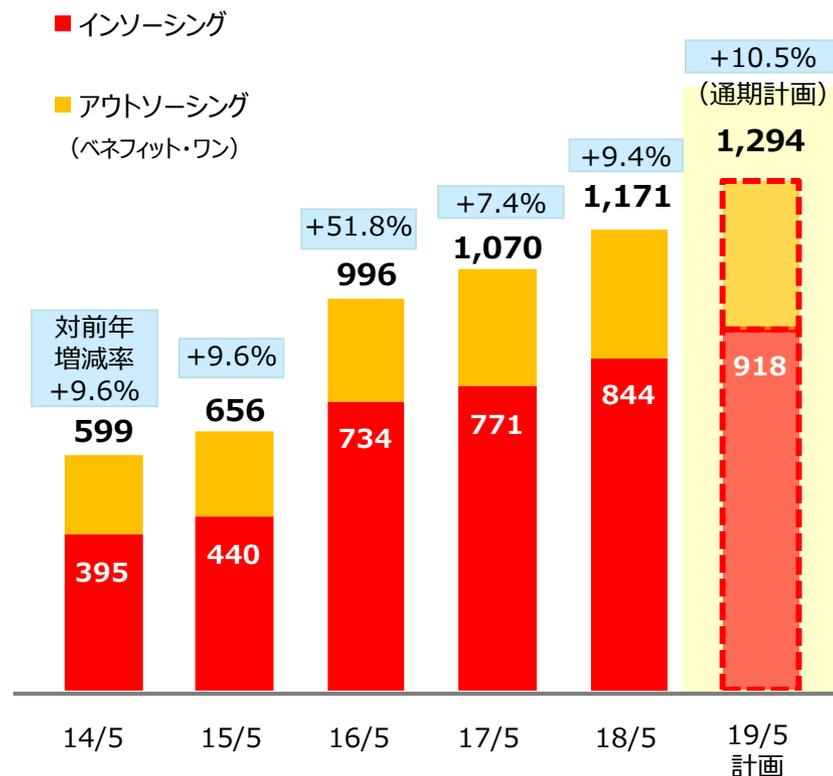
## 売上高

(単位：億円)



## BPO売上高推移

(単位：億円)



## 事業状況

### ● 18/5 (実績)

- 自治体の行政事務代行が引き続き拡大
- グループ連携が進み、職場環境の整備など総務関連のPBSや体制強化が奏功したピーウィズが伸長

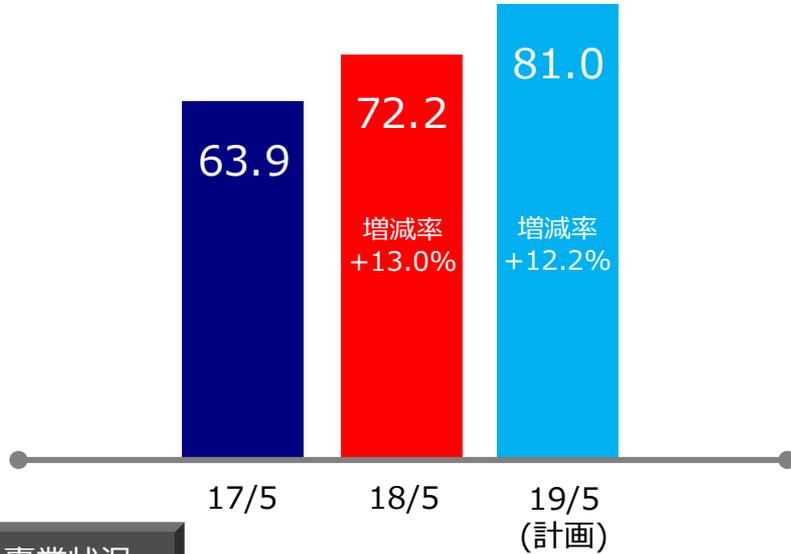
### ● 19/5 (計画)

- BPOマネジメントシステムによりノウハウ蓄積や進捗管理を進め効率化を推進
- M & Aを含むシェアの拡大
- サービスメニューの高度化に注力

# グローバルソーシング事業 (海外人材サービス)

## 売上高

(単位：億円)



## 事業別売上高

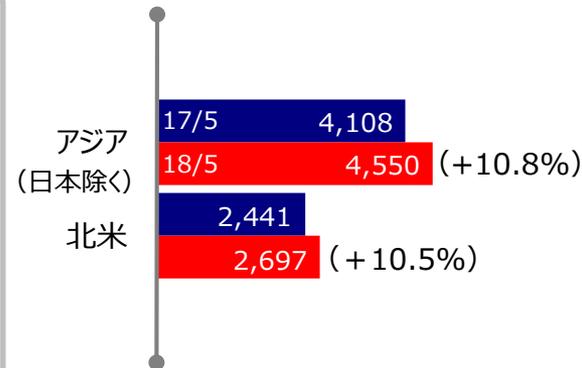
(単位：百万円)

	17/5	18/5	増減率
人材派遣	2,707	3,257	+20.4%
人材紹介	1,778	1,879	+5.7%
請負 (給与計算他)	1,180	1,325	+12.2%
その他	723	753	+4.3%
合計	6,388	7,216	+13.0%

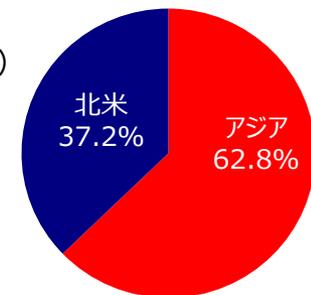
## エリア別売上高(全海外事業)

(単位：百万円)

※アウトソーシングの海外事業売上も含む



売上構成比



## 事業状況

### ● 18/5 (実績)

- ・北米およびインドネシアを中心に人材派遣が大きく伸長
- ・ベトナムでの産学連携により技術者を育成  
日系企業から需要が増加

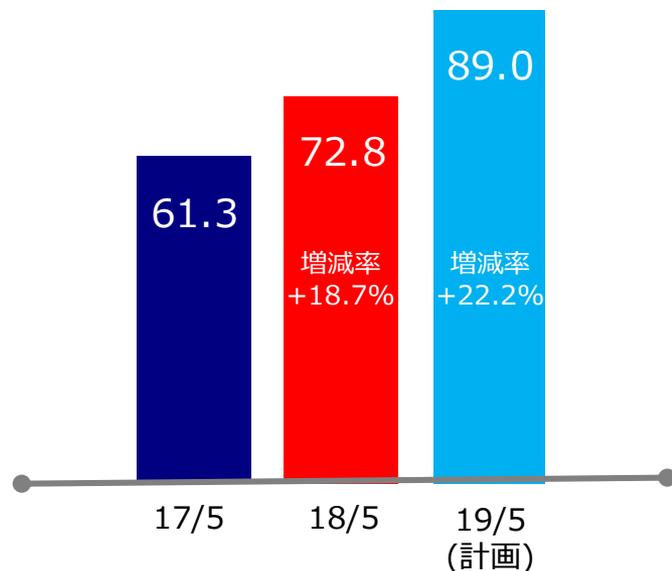
### ● 19/5 (計画)

- ・JOB博を通じ、外国籍人材のボーダレスなキャリア構築を支援
- ・南米、南アフリカなど新地域の開拓を強化

# HRコンサルティング 他 / セグメント営業利益

売上高 (HRコンサルティング、教育研修他)

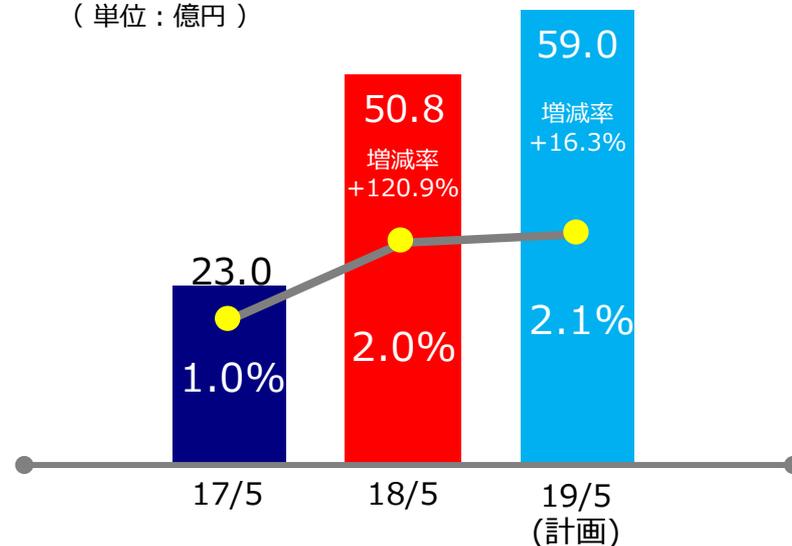
(単位: 億円)



ES~GS  
営業利益・営業利益率

※ES~GS: エキスパートサービス、  
インソーシング、HRコンサルティング、  
グローバルソーシング

(単位: 億円)



事業状況

## ● 18/5 (実績)

- ・インバウンド対応で接客・接遇等の研修ニーズ増加
- ・労働契約法の影響等に伴い、TTPによる紹介手数料の売上増加

## ● 19/5 (計画)

- ・「働き方改革」を背景にタレントマネジメントシステムの営業強化

事業状況

## ● 18/5 (実績)

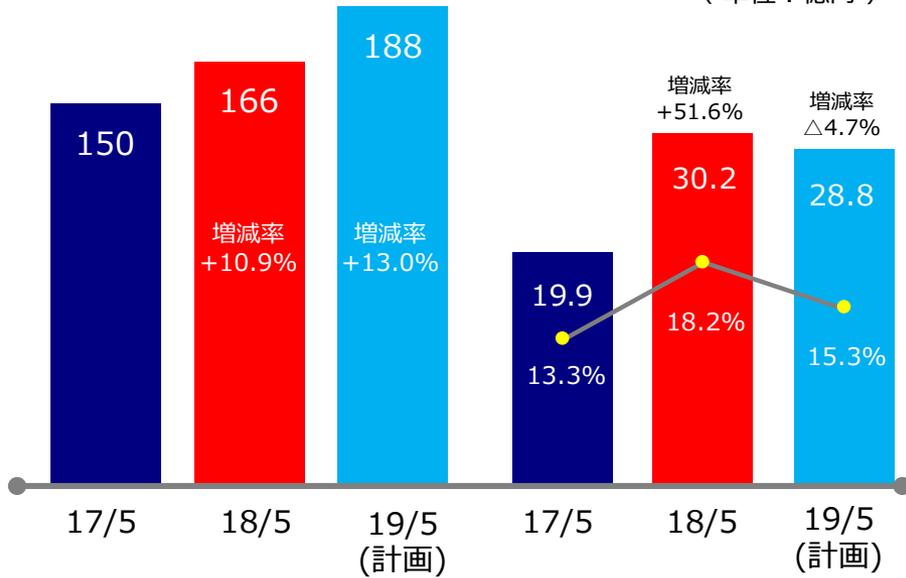
- ・増収に加えてインソーシングの収益改善
- ・退職給付費用負担減

## ● 19/5 (計画)

- ・基幹システムの共通化を進め効率化を図る

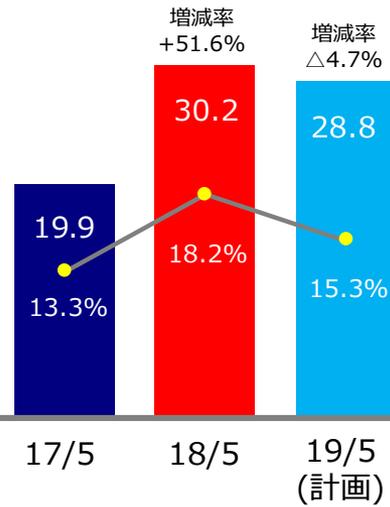
# キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)

## 売上高



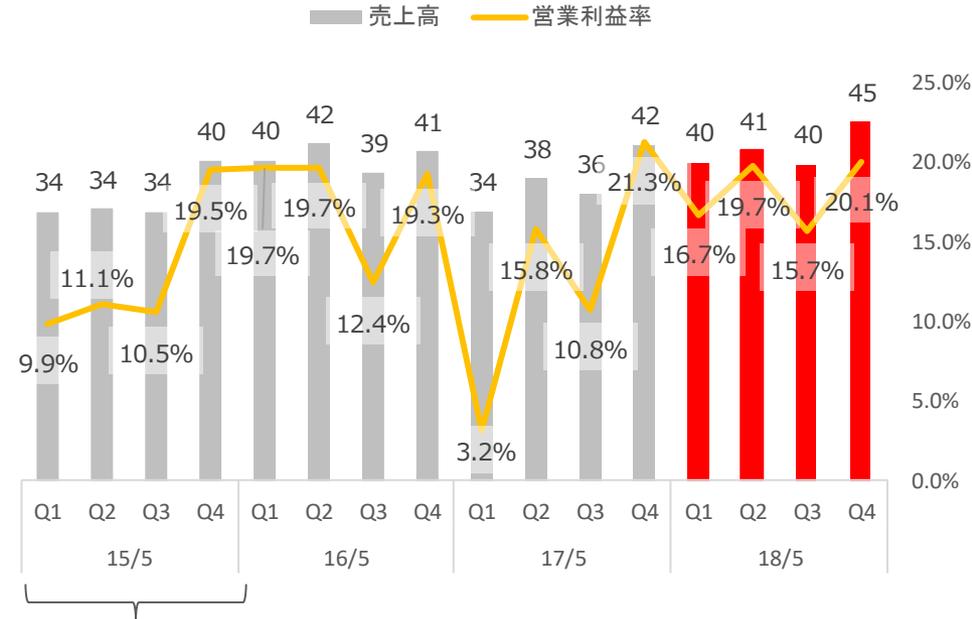
## 営業利益・営業利益率

(単位：億円)



## 売上高・営業利益率推移

(単位：億円)



セグメント変更前は参考値

## 事業状況

### ● 18/5 (実績)

- 管理職やIT人材のほか、女性の転職支援件数も着実に増加
- 総合営業体制へと移行。全国80ヵ所以上の拠点を活かし地方における売上が伸長

### ● 19/5 (計画)

- ダイレクトリクルーティングなどITを使った新たなHRテックサービスを展開
- 基幹システムの統合、開発に着手

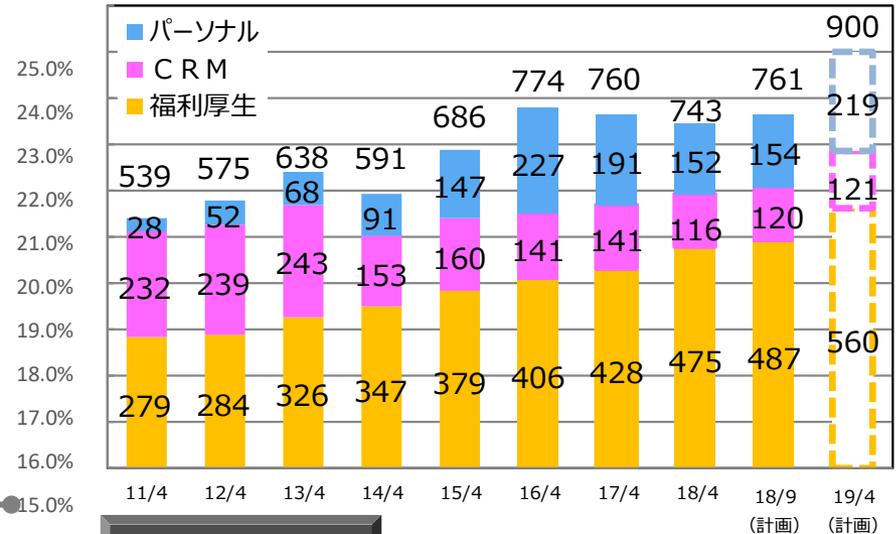
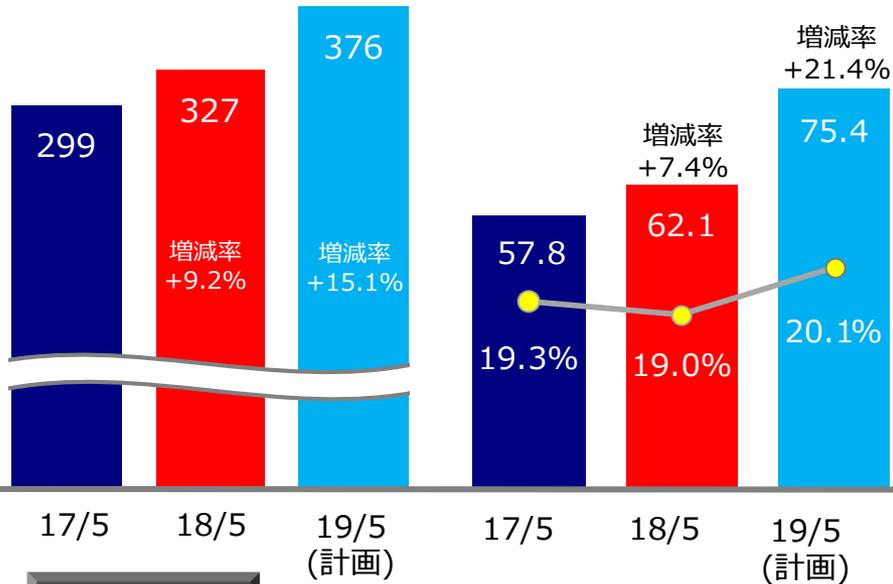
# アウトソーシング事業 (ベネフィット・ワン)

売上高

営業利益・営業利益率

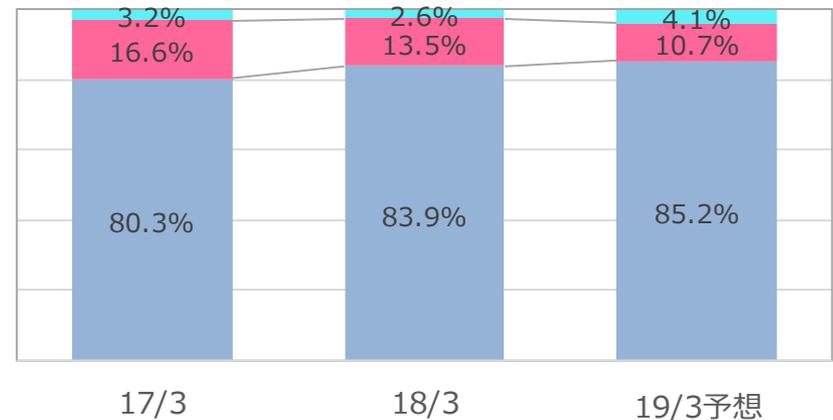
ベネフィット・ワン 会員数推移

(単位：万人)



売上 構成比

■ BtoB事業 ■ BtoC事業 ■ 海外事業 他



事業状況

- 18/5 (実績)
  - ・「働き方改革」などを背景に福利厚生は順調に推移
  - ・ヘルスケア事業においてアウトソーシング化が進展し業績拡大
- 19/5 (計画)
  - ・日本郵便との提携でシェア拡大を目指す
  - ・NTTグループの従業員向けにサービス提供開始

※ BtoB事業・・・福利厚生、インセンティブ、ヘルスケアBTM、コストダウン  
BtoC事業・・・パーソナル、CRM、インバウンド

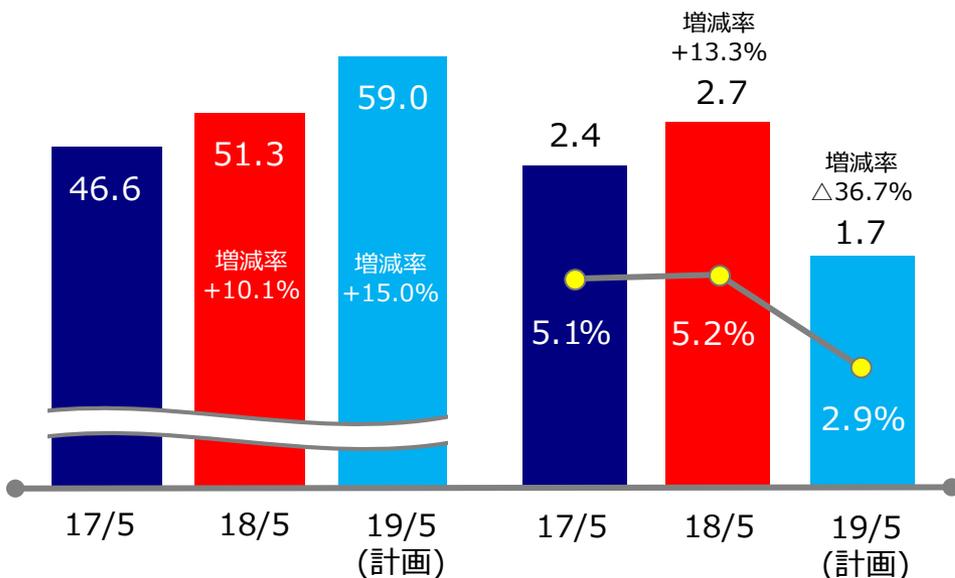
# ライフソリューション (保育・介護)



## 売上高

## 営業利益・営業利益率

(単位：億円)



## パソナフォスターの取り組み

- ・建設コンサルタント業界3社共同での新しいタイプの企業内保育所の運営を開始 (2018/4)

【施設数 ( )内は前期比】 ※2018年5月末時点

- ・保育施設 38 (+7)
- ・学童クラブ・児童センター 42 (+5)

## パソナライフケアの取り組み

- ・和歌山市に通所介護施設と訪問介護・居宅介護支援事務所を併設した「パソナライフケア 栄谷」をオープン (2018/4)
- ・大阪にて「仕事と介護の両立セミナー」を開催 (2018/5)

【施設数】 ※2018年5月末時点

- ・介護施設 25

## 事業状況

### ● 18/5 (実績)

- ・パソナフォスターでは、保育園や企業内保育所の受託が順調、当期は12箇所の施設を開設
- ・パソナライフケアでは、介護施設や家事代行の利用増のほか、各種コンサルティングにより売上伸長

### ● 19/5 (計画)

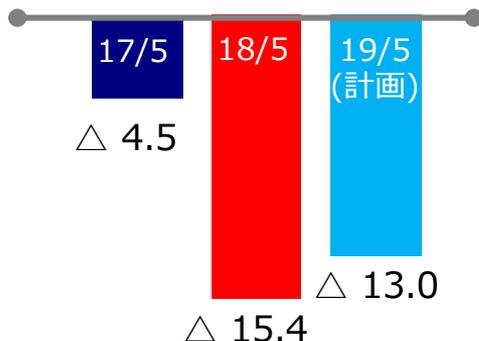
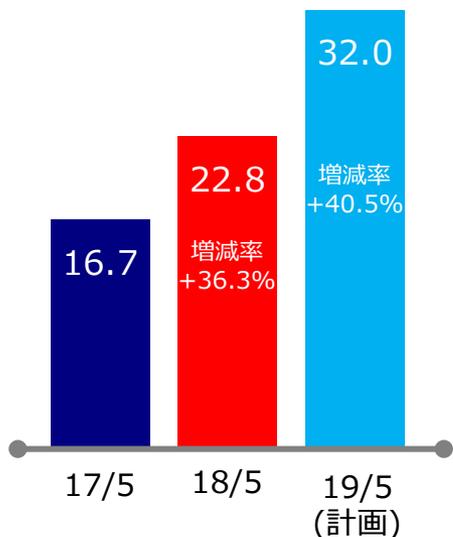
- ・新規施設の開設やイベント託児など強化する一方で保育士の確保や処遇改善も行う
- ・家事代行や時代に即した「介護離職予防サービス」を強化

# パブリックソリューション（地方創生、他）

## 売上高

## 営業利益

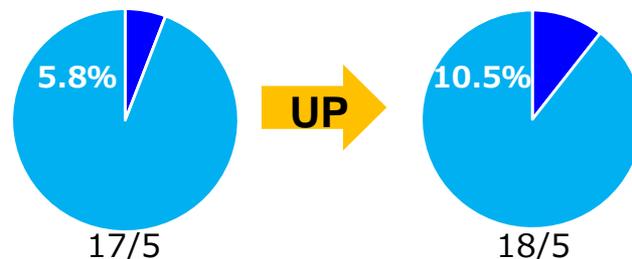
（単位：億円）



## 丹後王国の取り組み

- 道の駅の運営だけでなく、地域商社として自家製品の販出や農産物卸売などを強化

＜売上全体に占める販出・卸売事業の割合＞



- 世界的なビール審査会にて丹後王国で製造の地ビールが受賞
- 全国の道の駅の“グルメ日本一”を決めるイベント『道-1グランプリ2018』の開催決定（2018/9）

## 事業状況

### ● 18/5（実績）

- 丹後王国は、地域商社として販出を強化。売上増および利益改善が着実に進む

### ● 19/5（計画）

- 「ハローキティスマイル」が本格稼働
- 「ニジゲンノモリ」、「グランピング」との相乗効果を狙う

## その他地方創生の取り組み

- 「ニジゲンノモリ」オープン（2017/7）
- 「ハローキティスマイル」オープン（2018/4）
- 「グランシャリオ北斗七星135°」オープン（2018/5）



GRAND CHARIOT  
北斗七星135°

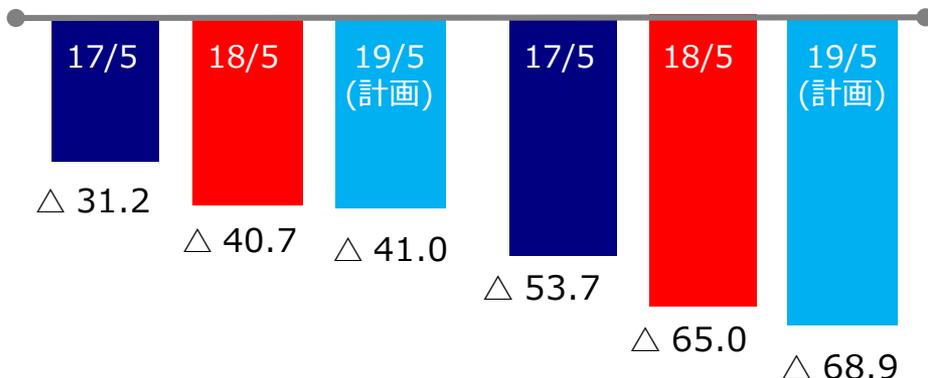
# 全社・消去セグメント

売上高

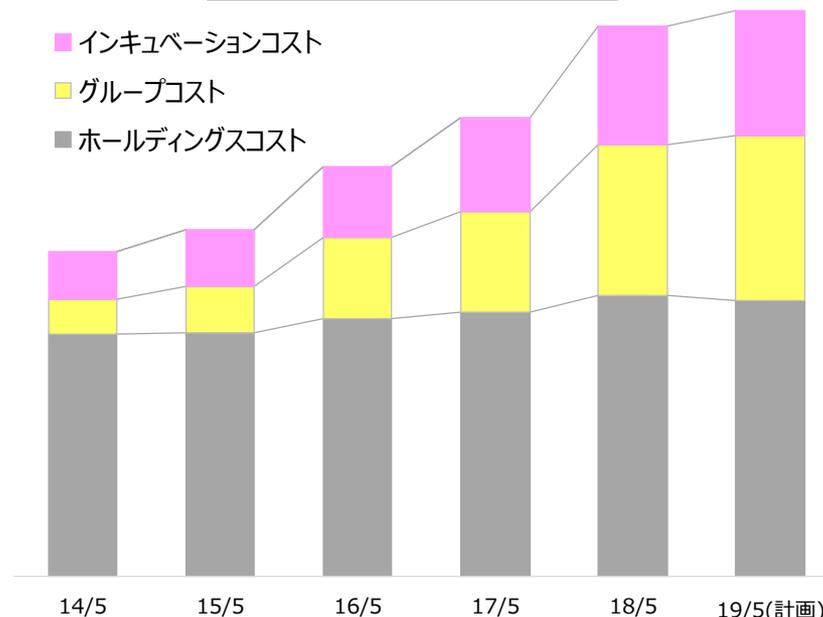
営業利益

全社コストの推移

(単位：億円)



■ インキュベーションコスト  
■ グループコスト  
■ ホールディングコスト



コスト増減の主な要因

● 18/5 (実績)

**ホールディングコスト**：持株会社としての管理コスト ・前期比+2億円

**グループコスト**：グループシナジーを最大化するためのコスト

・東京本部ビル移転による一時的なコストや、リカレント教育、ITインフラ整備等により前期比+6億円

**インキュベーションコスト**：新規事業の開発や立上げに係るコスト

・新規事業の立ち上げコストにより前期比+3億円

● 19/5 (計画)

- ・大阪の移転に伴うコストを見込む
- ・オリンピックスポンサー等のグループコストを見込む

# 株主還元

---

# 株主還元

株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけ、より一層充実させるため、連結配当性向の目安を25%から30%に引き上げこれにより当期末配当は1円増配の13円

## 配当方針

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、連結配当性向30%を目処とするとともに、継続的かつ安定的な配当の維持にも努める

## 配当

2019年5月期は年間14円を予定

- 18/5期 配当 1株当たり 13円 (中間 一円 期末 13円)
- 19/5期 配当予想 1株当たり 14円 (中間 一円 期末 14円)

	14年5月期	15年5月期	16年5月期	17年5月期	18年5月期	19年5月期 (予想)
1株当たり配当金	10円	12円	12円	12円	13円	14円
配当性向 (連結)	71.2%	206.3%	181.3%	-	37.2%	34.2%

# 2019年5月期 グループ重点戦略

# 2019年5月期 グループ重点戦略

## 2018年5月期

### 戦略Ⅰ

環境変化への対応力強化

### 戦略Ⅱ

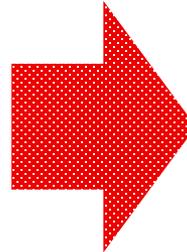
コストシナジーの追及と収益性の向上

### 戦略Ⅲ

社会的価値の創造

### 戦略Ⅳ

個人自立社会実現への挑戦



## 2019年5月期

### 戦略Ⅰ

産業構造の変化に  
対応する事業基盤の確立

### 戦略Ⅱ

事業効率の推進と収益力強化

### 戦略Ⅲ

地方創生事業の更なる推進

## 戦略Ⅰ 産業構造の変化に対応する事業基盤の確立

- HRテックの推進
- BPO事業のマーケットシェア拡大
- シニア事業の強化

## 戦略Ⅱ 事業効率の推進と収益力強化

## 戦略Ⅲ 地方創生事業の更なる推進

## 戦略Ⅰ 産業構造の変化に対応する事業基盤の確立

- HRテックの推進
- BPO事業のマーケットシェア拡大
- シニア事業の強化

## 戦略Ⅱ 事業効率の推進と収益力強化

## 戦略Ⅲ 地方創生事業の更なる推進

## シニア事業の強化

▶ 継続雇用制度や、人生100年時代を見据え、1980年から行うシニア事業を更に強化

社名 or 事業名

事業内容

今期

2018年4月

**パソナマスターズ**

(株)パソナ「マスターズ」人材サービス  
+  
(株)日本雇用創出機構

- ✓ シニアの人材派遣・紹介
- ✓ グループシナジーによるシニア対象の福利厚生 etc.

**大手企業OBが強み  
人材派遣事業において  
成長を目指す**

**パソナ  
ナレッジパートナー**

- ✓ パナソニックIPマネジメントとのJV  
知財に関する実務ノウハウ  
による特許調査 etc.

**グループシナジーにより  
BPO等を強化**

**ナレッジバンク**

- ✓ ベテラン専門人材による  
先行技術文献調査 etc.

**2019年4月に  
2事業所(静岡県、福岡県)を  
新たに開設予定**  
(現在、東京都・大阪府の2事業所)

**顧問ネットワーク**

- ✓ 5,000名を超える  
上場企業の役職者OB等  
による経営課題を解決

**営業力強化に加え  
人材紹介にも注力し  
成長を目指す**

## ▶ 全国での取り組み





©Tezuka Productions

2017年7月

日本初の体験型エンターテインメント  
アニメパーク「ニジゲンノモリ」オープン





2018年5月

# 星降る丘のグランピング施設 「グランシャリオ 北斗七星135」オープン



2018年4月

©1976, 2018 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. G591361

食材の宝庫 淡路島に創作オリエンタルレストラン  
**「HELLO KITTY SMILE」** オープン

# 地方創生事業の更なる推進

## ▶ 様々なビジネスモデルを地方で展開

### 京丹後

(株)丹後王国



- ✓ 地域商社として地域商材を企画・販売し、全国や海外へ販路拡大
- ✓ 道1グランプリの開催



銅賞を受賞した丹後王国製造のクラフトビール「ヴァイツェン」



自家製無添加牛肉リゼージ「リンダーヴルスト」



### 宮城・岩手

(株)パソナ東北創生

(株)VISIT東北

(株)イー・トゥーブ東北

(株)GM7

- ✓ インバウンド強化
- ✓ DMO (※) を設立し観光振興を支援
- ✓ 古民家を活用した農家民泊
- ✓ ラグビーワールドカップ® (釜石) 人材支援

宮城県丸森町の地域商社「GM7」4月設立



岩手県平泉町に古民家改装した宿泊施設「平泉倶楽部FARM & RESORT」

※ DMO (Destination Management Organization) とは観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗など当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のこと。

▶ 様々なビジネスモデルを地方で展開

## 淡路島

(株)ニジゲンノモリ



- ✓ Park-PFI(※)制度による新たなビジネスモデルに注目
- ✓ 日本のアニメ・キャラクターをテーマに国内外へ発信

※ Park-PFI制度（公募設置管理制度）とは都市公園において飲食店売店等の公園施設（公募対象公園施設）だけでなくその周辺の広場等の特定公園施設まで一体的に民間事業者が整備することを可能とし、これまで以上に民間事業者による公園整備、事業参入を推進する制度



クレヨンしんちゃんのアスレチックは子供達に大人気



手塚治虫氏の火の鳥をモチーフにしたアトラクション

©Tezuka Productions

## 東京

(株)パソナ



- ✓ 地方自治体の行政事務代行事業の受託・運営  
⇒47都道府県、約330自治体
- ✓ UIターン窓口運営  
⇒移住希望者：累計約8万人  
⇒移住者：累計約5,500人



「JOB HUB SQUARE」  
3階地方創生ラウンジ

2019年5月期  
グループ重点戦略  
Focus①

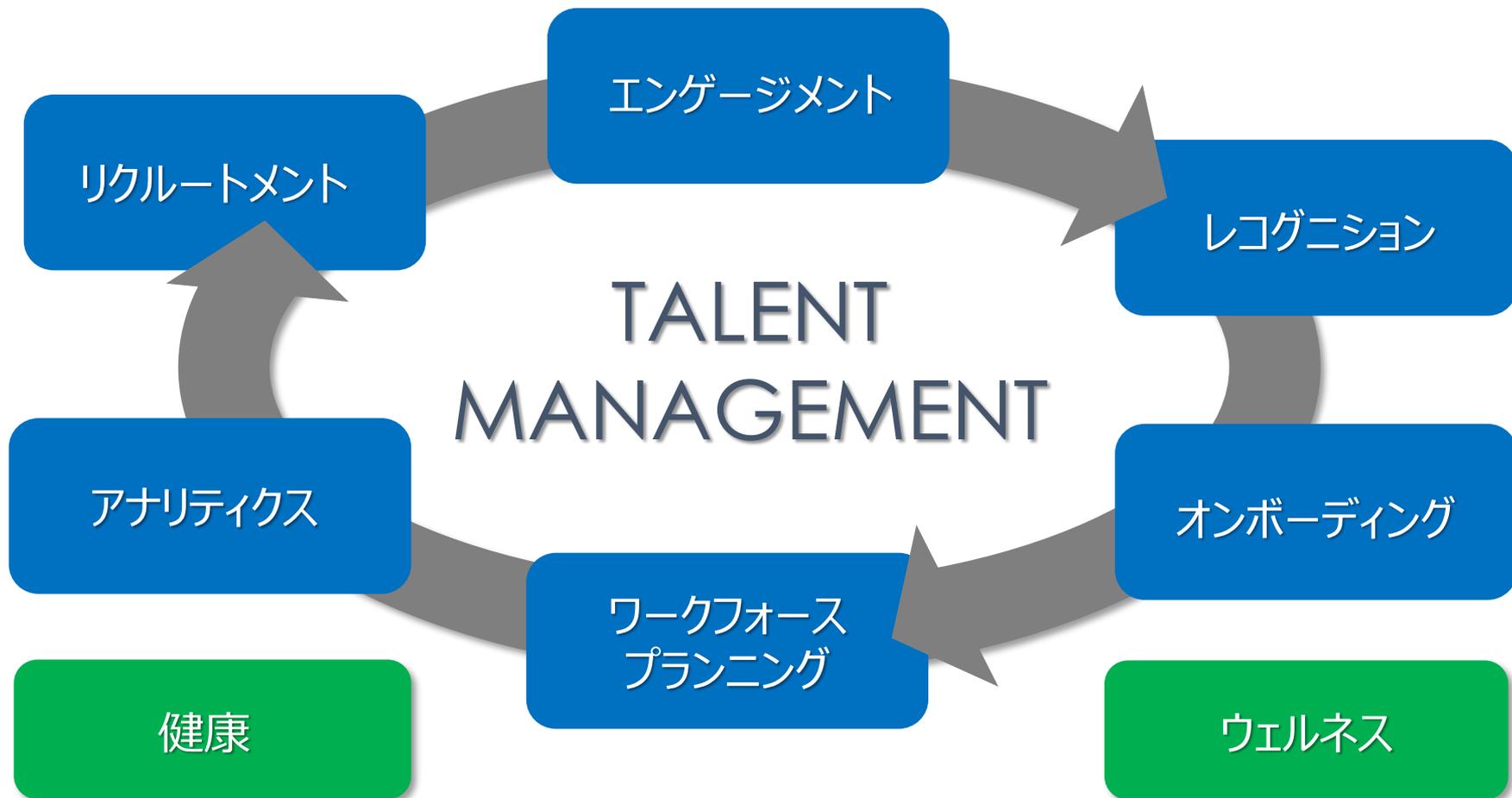
## 戦略Ⅰ 産業構造の変化に対応する事業基盤の確立

- HRテックの推進
- BPO事業のマーケットシェア拡大
- シニア事業の強化

## 戦略Ⅱ 事業効率の推進と収益力強化

## 戦略Ⅲ 地方創生事業の更なる推進

HR (Human Resources) × Tech (Technology)



## Talent Management

- ▶ グローバルHCM（Human Capital Management：人的資源管理）システムを通じEnd to Endで企業のビジネス戦略を実行するための戦略人事を支援

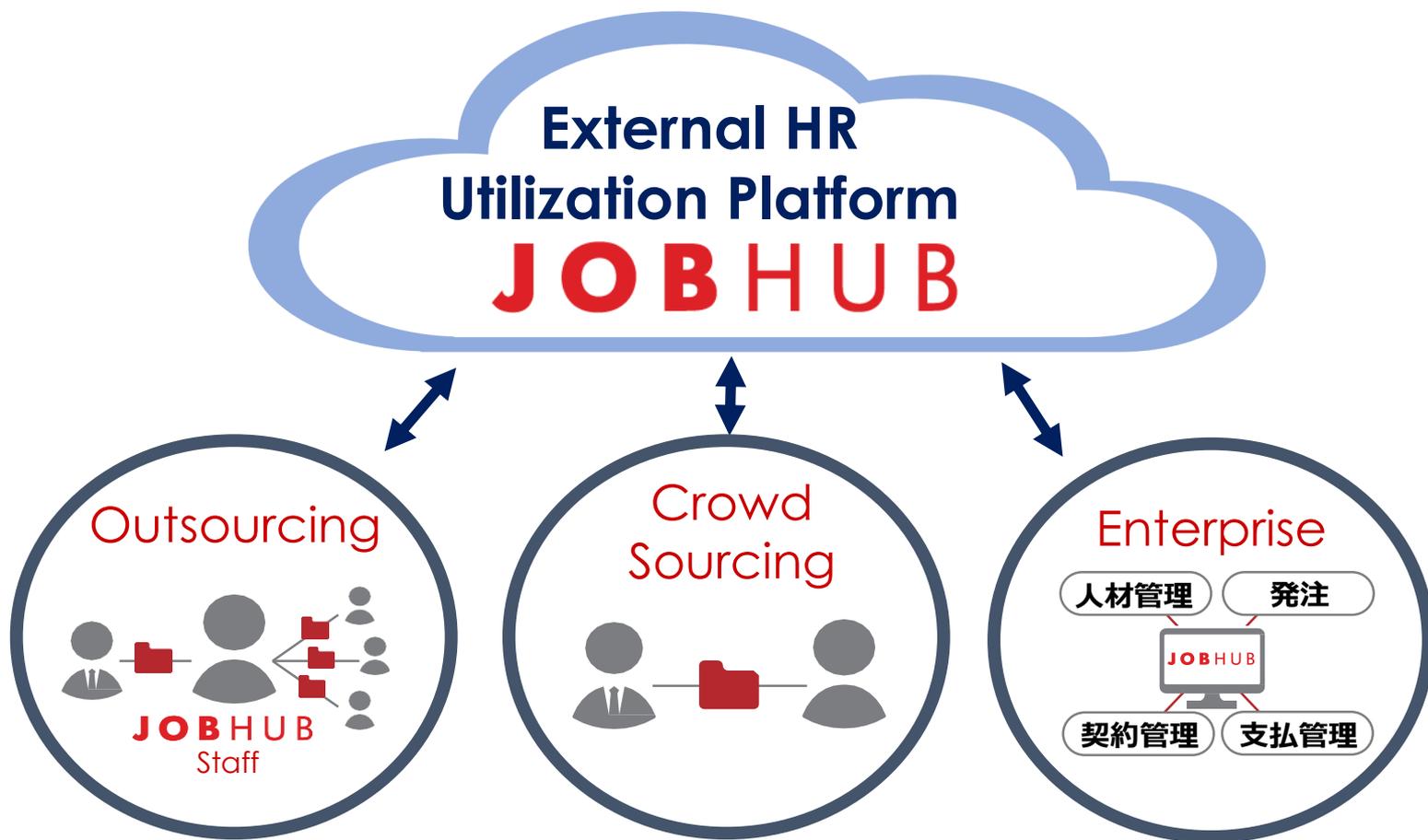


- ✓ 人材情報の可視化
- ✓ 戦略や業績に応じた評価
- ✓ 社員情報の分析
- ✓ 人材グループマッピング
- ✓ 人材育成・配置・後継者計画
- ✓ 給与・勤怠管理

etc.

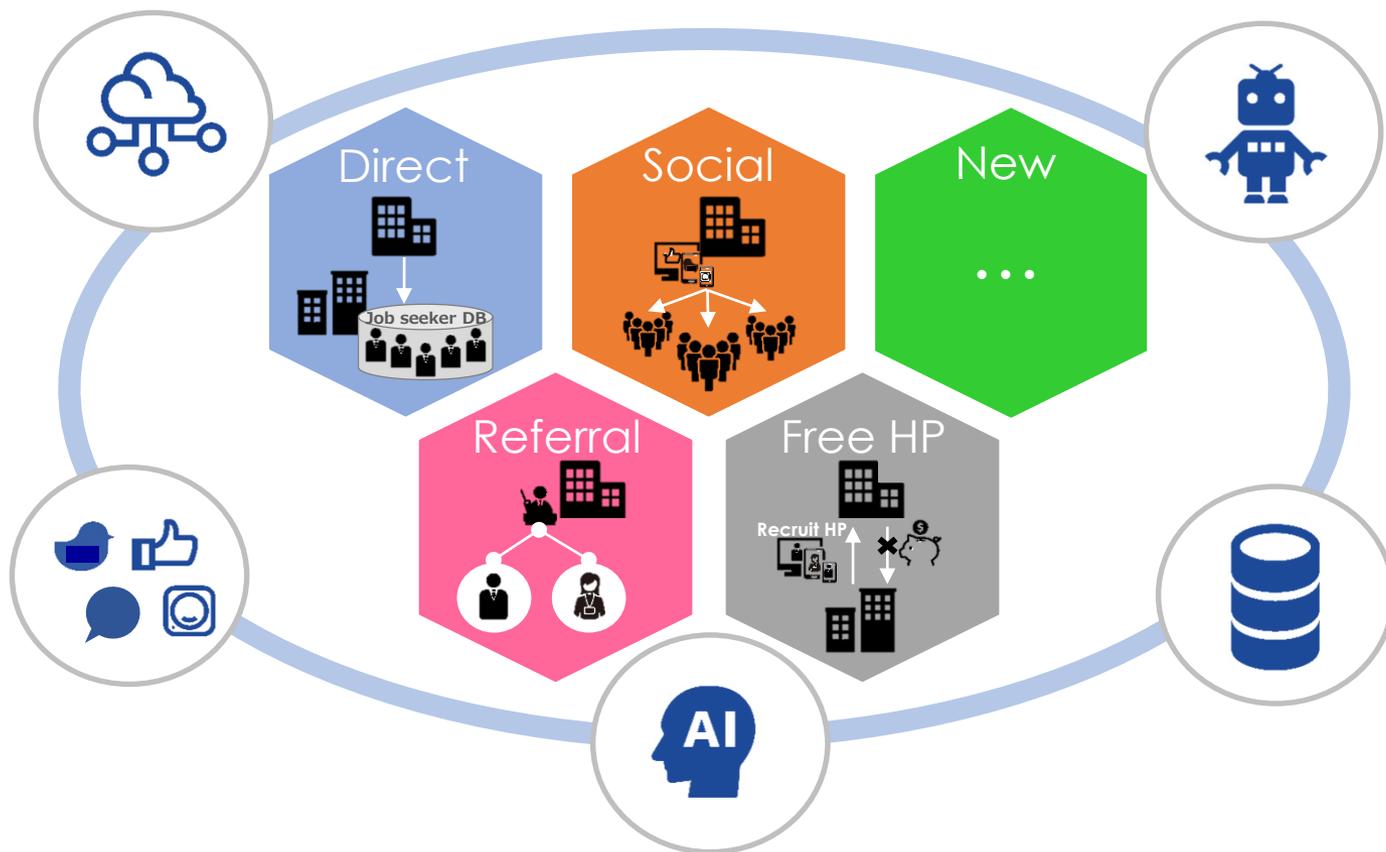
## Crowd Sourcing（外部人材活用）

- ▶ 人材のシェアリングを可能にする (株) Job-Hubを設立し、システム投資を拡大



## 新たなHRテックサービスの展開

- ▶ リテンションサービスのクラウド化や、ダイレクトリクルーティングなどITを組み込んだ新たな人材サービスを構築



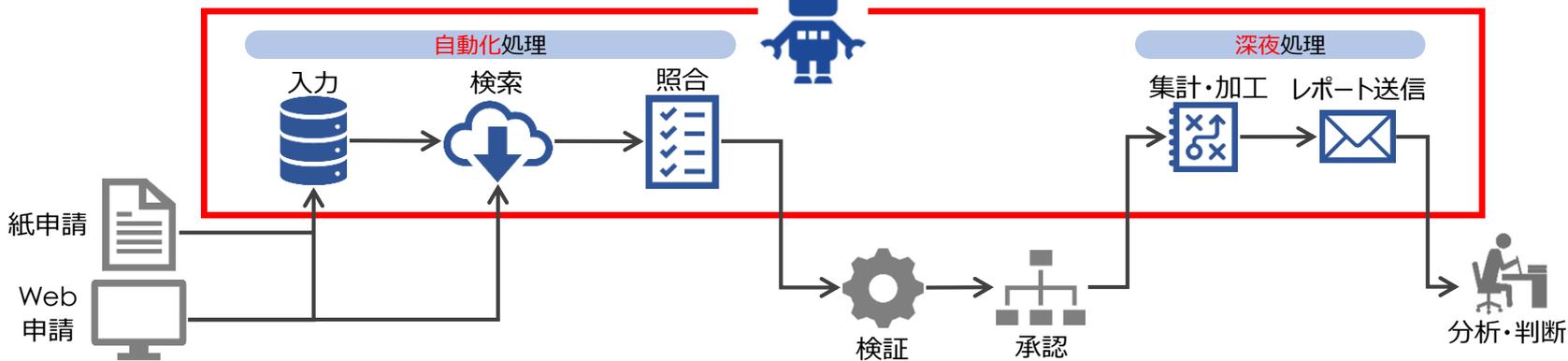
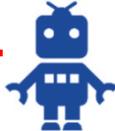
「Tech (Technology)」×「人」= 専門職種 (RPA)

RPA

Robotic Process Automation

PC上にソフトウェアのロボット (RPAツール) を立ち上げ  
 今まで人が行っていた決まった手順の事務処理等をロボットに代行させる技術や仕組み (下記、イメージ例)

Robot



適用業務例 ▶ 経理・財務、人事・給与、営業事務 etc.

▽期待効果▽

品質向上

×

スピード

×

効率化

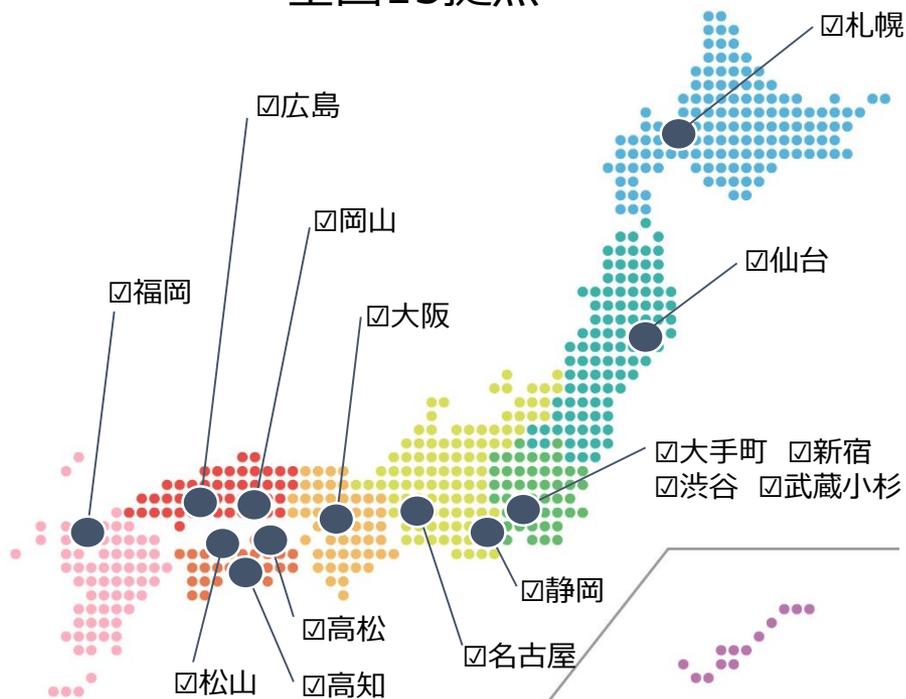
×

高度化

## 「Tech (Technology)」 × 「人」 = 専門職種 (RPA)

- ▶ RPAに精通した専門人材を育成する育成・就労支援プログラム「RAGORA」を実施する「RPAトレーニングセンター」を15拠点到開設し、2020年までに10,000人を育成する

全国15拠点



RAGORA(※)

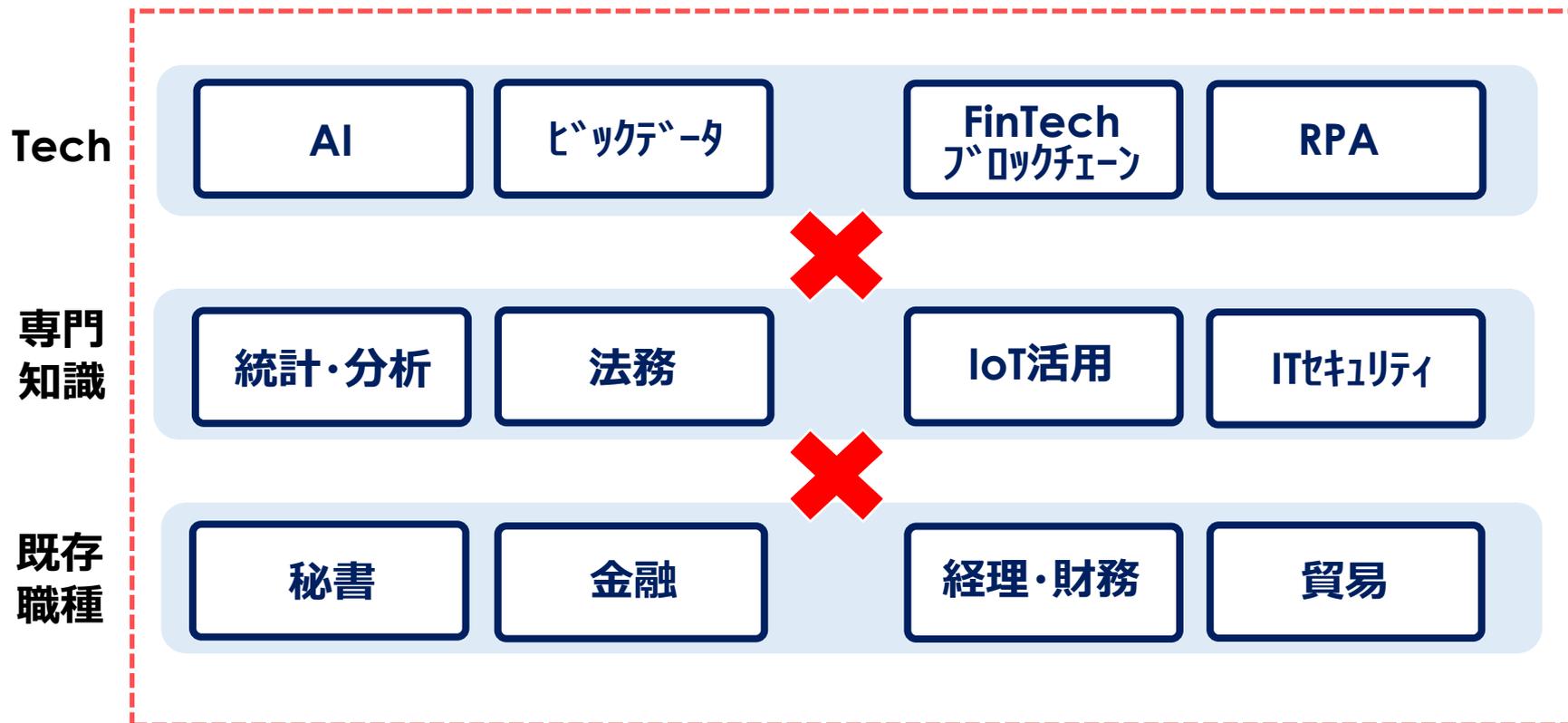
- ① RPAエキスパート育成プログラム
- ② RPA OJTトレーニング
- ③ RPAセルフトレーニング
- ④ ヘルプデスク

※RAGORAとは、Robotの「R」とギリシャ語で広場を意味する「AGORA」を組み合わせた造語

## 専門職種 of 拡大

- ▶ 既存職種にTechnologyを融合させ、更なる専門職を開発

「Tech (Technology) 」×「既存職種」



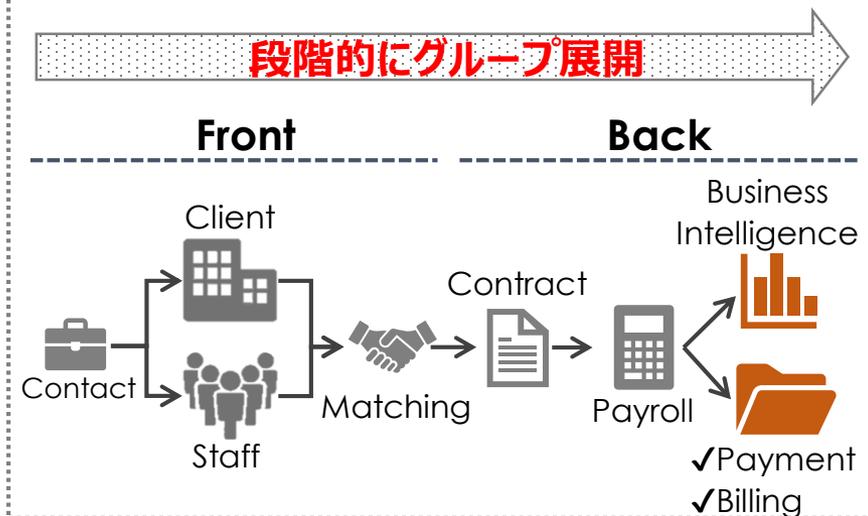
## 戦略Ⅱ 事業効率の推進と収益力強化

セグメント	実施内容
<b>A</b> エキスパートサービス (人材派遣)	派遣事業における 基幹システムのグループ統合
<b>B</b> エキスパートサービス (人材派遣)	AI活用に向けた研究開発
<b>C</b> インソーシング (委託・請負)	BPO事業における マネジメントシステムの構築と開発
<b>D</b> キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)	人材紹介事業と再就職支援事業における 統合基幹システムの構築 (第1フェーズ)

A

派遣事業における  
基幹システムのグループ統合

Expert Service Enterprise



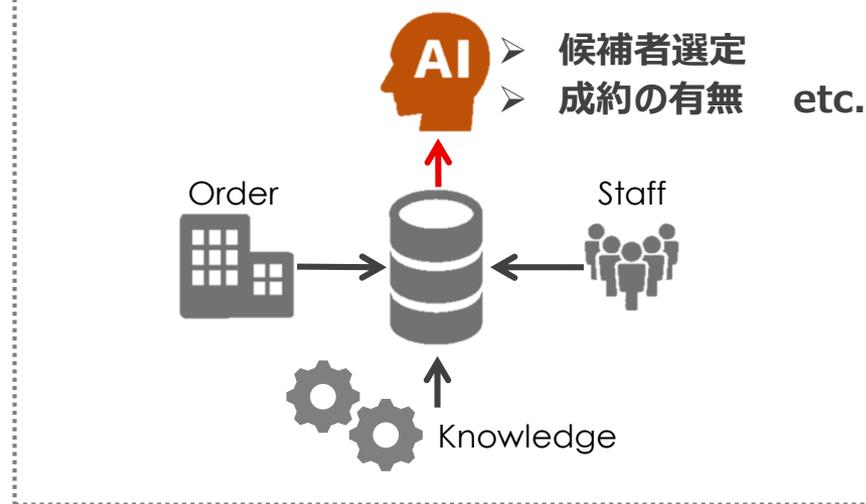
▽期待効果▽

- ✓ 業務プロセスの標準化
- ✓ バックオフィスコストの低減
- ✓ セキュリティ&コンプライアンスの向上

B

AI活用に向けた  
研究開発

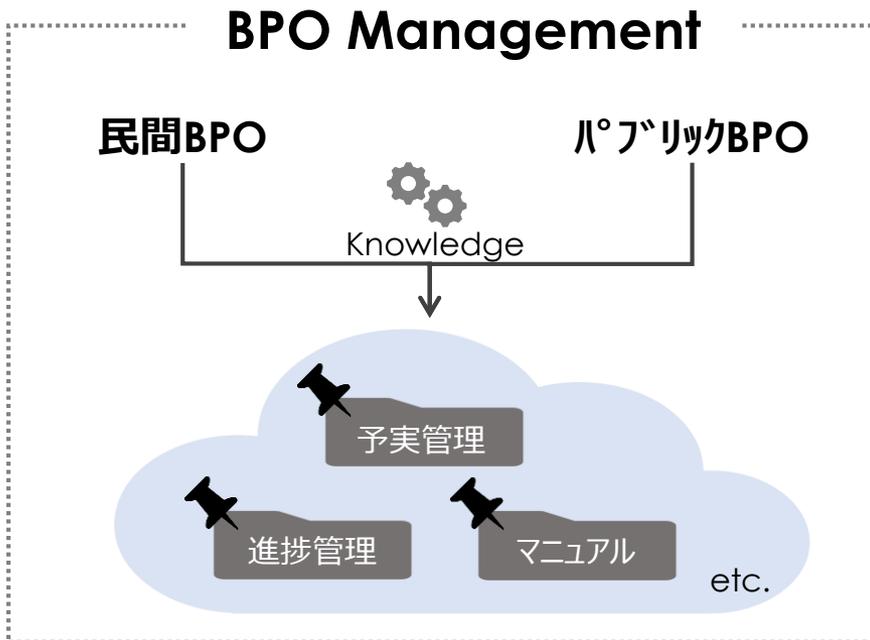
Intelligence



▽期待効果▽

- ✓ マッチング率の向上
- ✓ 生産性の向上
- ✓ カスタマーサービスの向上

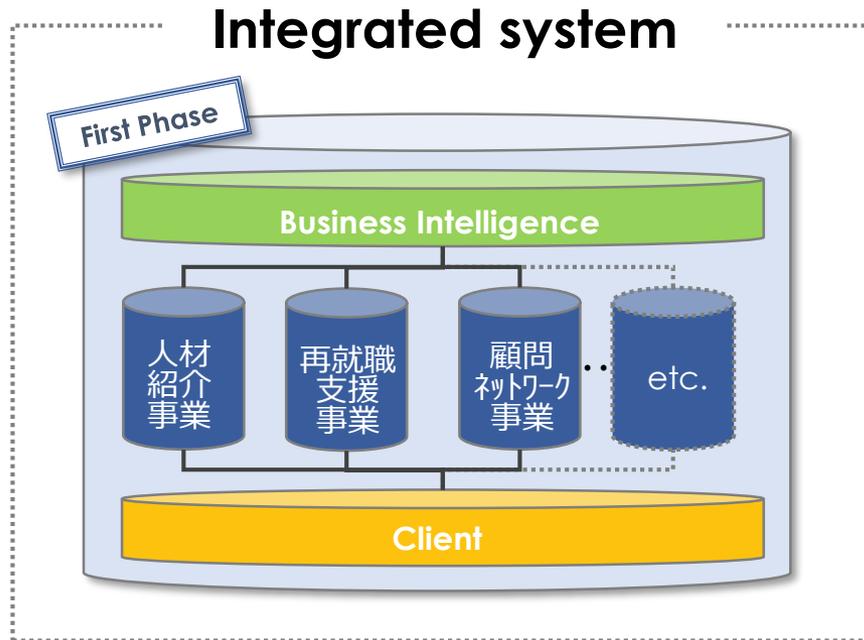
**C** BPO事業における  
マネジメントシステムの構築と開発



▽期待効果▽

- ✓ 業務効率の向上
- ✓ 工数、進捗等の画一的な管理
- ✓ ノウハウ蓄積によるソリューション開発

**D** 人材紹介事業と再就職支援事業  
における統合基幹システムの構築



▽期待効果▽

- ✓ 営業効率の向上
- ✓ 営業チャネル統合による  
更なるアップセル, クロスセル
- ✓ 営業戦略の策定強化

2019年5月期  
グループ重点戦略  
Focus②

## 戦略Ⅰ 産業構造の変化に対応する事業基盤の確立

- HRテックの推進
- BPO事業のマーケットシェア拡大
- シニア事業の強化

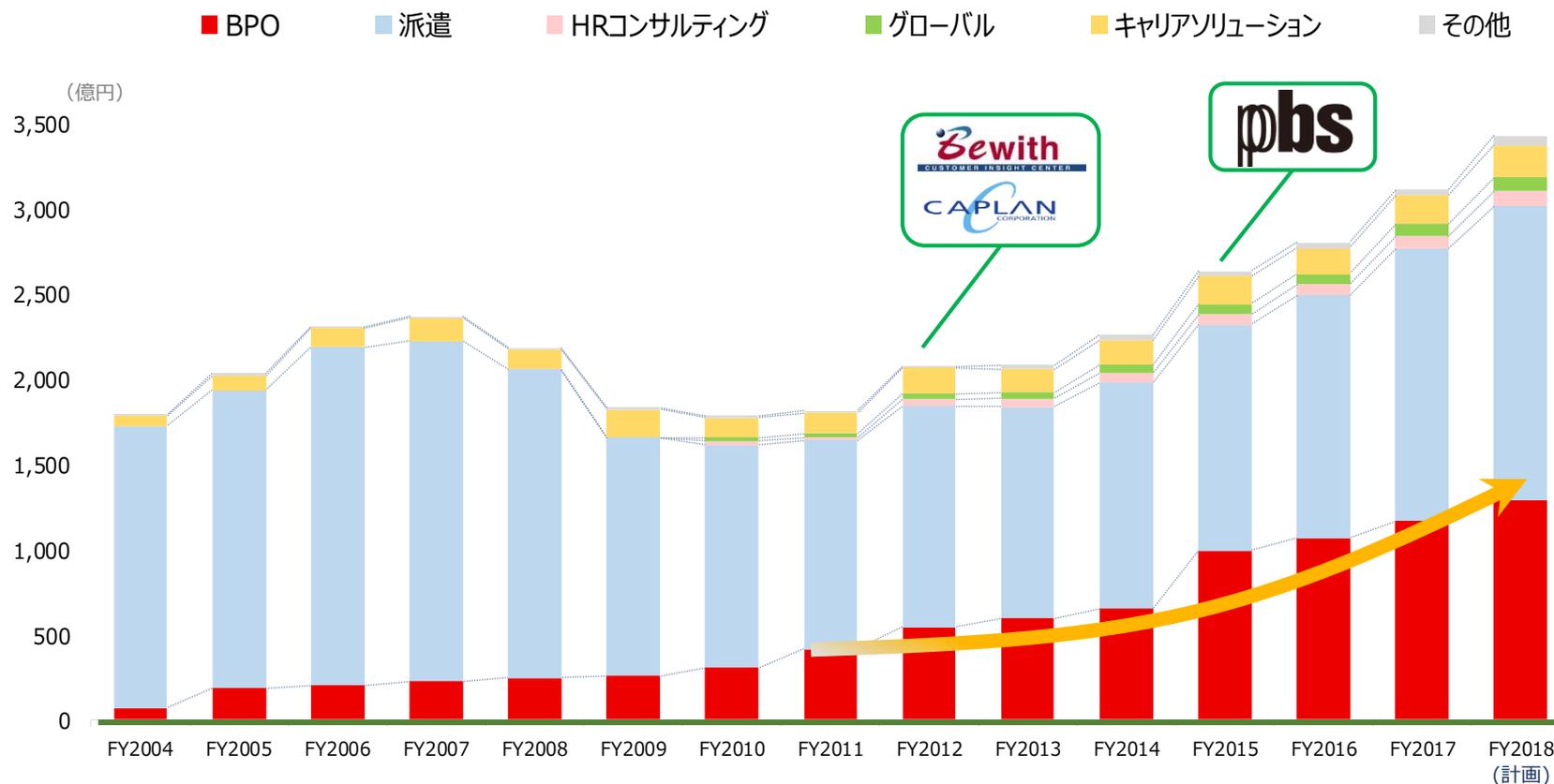
## 戦略Ⅱ 事業効率の推進と収益力強化

## 戦略Ⅲ 地方創生事業の更なる推進

## 連結業績におけるBPO事業

### ▶ M&Aや新サービス領域の開発等によりBPOの業績が拡大

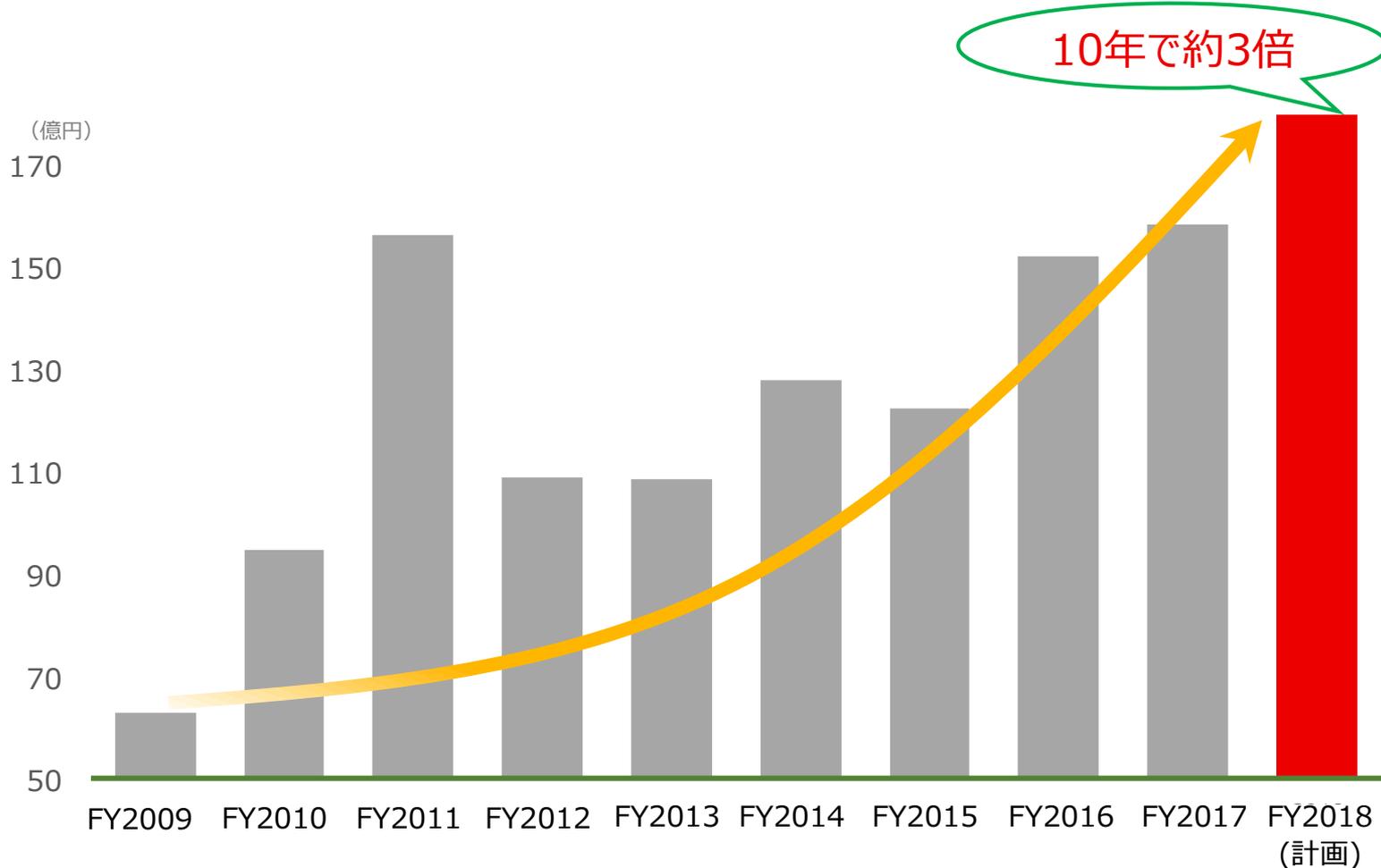
※1：ここでのBPOはインソーシング、アウトソーシングの合算であり、以降のページも同様



※2：出典「労働者派遣事業報告書の集計結果」(厚生労働省)を基に(株)リカグループ作成

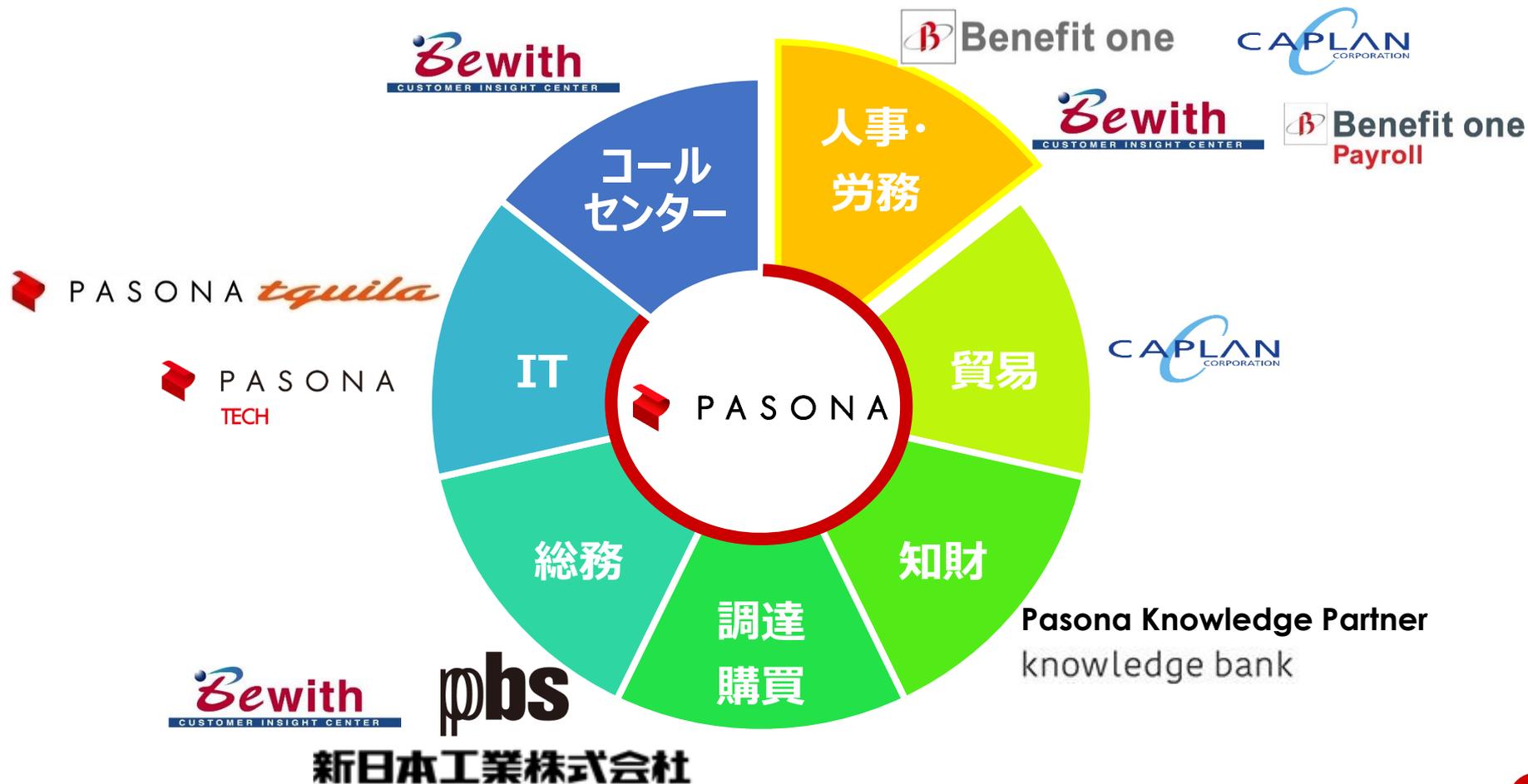
## パブリック領域（パソナカンパニー）

▶ パブリックソリューションの拡大によりシナジー効果が生まれ、パブリック領域も拡大



## BPOサービス

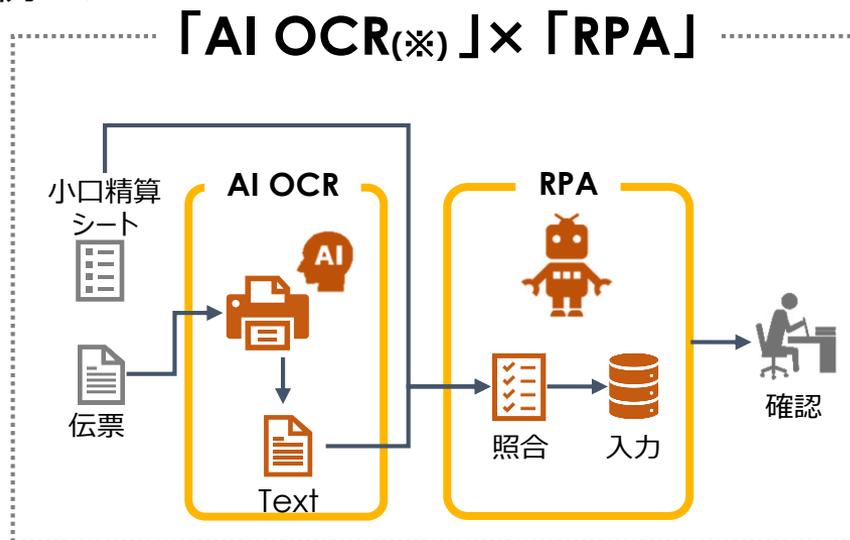
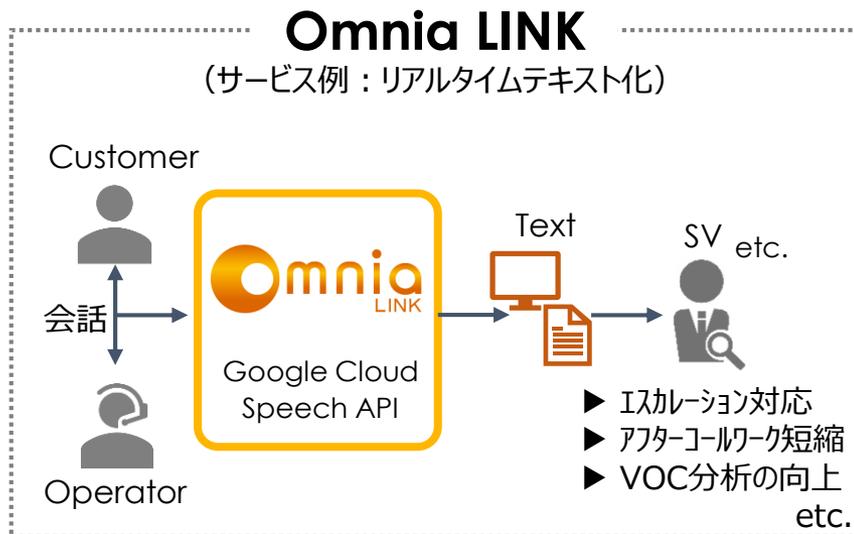
▶ ニーズが拡大するBPO市場における様々なサービスメニュー



## BPO戦略

- ① 大手企業のインハウス・シェアード会社等の戦略的M&A
- ② サービスメニューの高度化
- ③ 「BPO」×「Technology」によるサービス開発

▽ ③の例 ▽



※AI OCR: Artificial Intelligence Optical Character Recognition/Reader、人工知能搭載型光学的文字認識)

# Appendix

# 当社グループの外部評価

## 2017年10月 「えるぼし」企業 最上位に認定

パソナグループとパソナは、女性活躍推進に関する取り組みが特に優良な企業として「えるぼし」の最上位である3段階目の認定を受ける。  
ほか、日経WOMAN 2018年版「女性が活躍する会社ベスト100」で総合4位に選定。



## 2018年2月 「健康経営優良法人2018」に認定

パソナグループとパソナ、ベネフィット・ワン、ベネフィットワン・ヘルスケアの4社は、「健康経営優良法人2018」に選定。  
また、ベネフィット・ワンは、「健康経営銘柄2018」にも選定。



## 2018年5月 「高度外国人材活躍企業50社」に選定

エコラブは、世界各国からグローバル人材を採用し、外国人社員が日本未上陸のスポーツを発掘し、発祥国との権利調整や日本でのビジネス展開を担ったり、オフィス内に英語教育を行う「グローバルサロン」を設け、独自のカリキュラムで運営するなど外国人の強みを生かし事業拡大。

### 高度外国人材活用企業50社

経済産業省は、高度な専門的知識や技術を有する外国人材（高度外国人材）を積極的に採用し、事業の海外展開などの成果を得ている先進企業50社の事例を選出。

## 2018年5月 「第29回 派遣スタッフ満足度調査」 口コミ率第1位 \*1

その他の外部評価の例

- ✓ 就職企業人気ランキング（人材サービス部門）…第1位 \*2
- ✓ 経営者・ビジョンに共感した企業…第2位 \*3

※1：「月刊 人材ビジネス」

※2：日本経済新聞社・マイナビ「マイナビ・日経 2019年卒大学生就職企業人気ランキング」

※3：楽天「2018卒 みんなの就職活動日記 新卒就職人気企業ランキング 会社の魅力編」

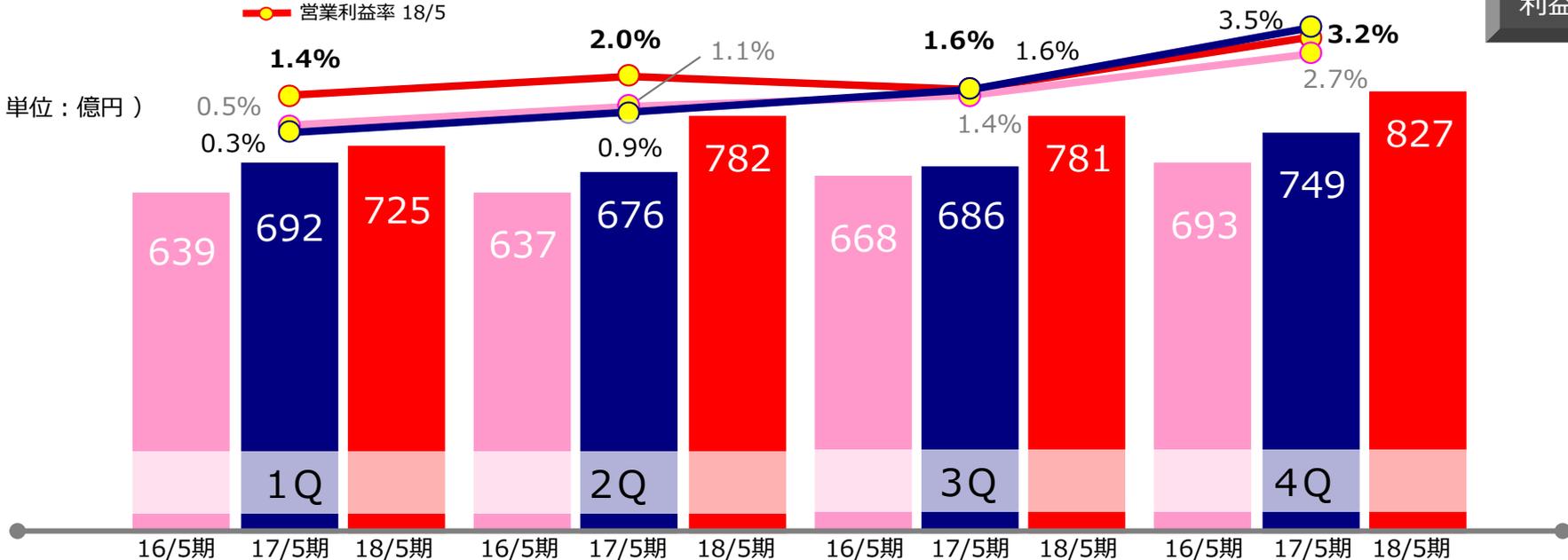
# 連結業績 四半期推移

売上高

- 営業利益率 16/5
- 営業利益率 17/5
- 営業利益率 18/5

営業利益率

(単位：億円)



(単位：百万円)

	第1四半期 (6~8月)					第2四半期 (9~11月)					第3四半期 (12~2月)					第4四半期 (3~5月)				
	16/5	17/5	対前年増減率	18/5	対前年増減率	16/5	17/5	対前年増減率	18/5	対前期増減率	16/5	17/5	対前年増減率	18/5	対前期増減率	16/5	17/5	対前年増減率	18/5	対前期増減率
売上高	63,891	69,231	+8.4%	72,458	+4.7%	63,710	67,636	+6.2%	78,160	+15.6%	66,827	68,613	+2.7%	78,070	+13.8%	69,297	74,915	+8.1%	82,720	+10.4%
売上総利益	13,412	13,372	△0.3%	15,256	+14.1%	12,023	13,628	+13.3%	16,675	+22.4%	13,041	13,529	+3.7%	16,083	+18.9%	14,331	16,086	+12.3%	19,013	+18.2%
販管費	13,061	13,156	+0.7%	14,222	+8.1%	11,300	13,048	+15.5%	15,090	+15.6%	12,111	12,446	+2.8%	14,844	+19.3%	12,473	13,476	+8.0%	16,331	+21.2%
営業利益	350	215	△38.5%	1,033	+378.9%	722	579	△19.8%	1,585	+173.8%	929	1,083	+16.5%	1,238	+14.4%	1,857	2,610	+40.5%	2,681	+2.7%
経常利益	256	174	△32.1%	1,006	+476.5%	720	585	△18.8%	1,628	+178.3%	956	1,039	+8.7%	1,313	+26.4%	1,921	2,520	+31.2%	2,683	+6.5%
親会社株主に帰属する四半期純損益	△323	△539	-	533	-	△10	△276	-	△62	-	△119	△98	-	△275	-	697	785	+12.6%	1,093	+39.3%
売上総利益率	21.0%	19.3%	△1.7pt	21.1%	+1.8pt	18.9%	20.1%	+1.2pt	21.3%	+1.2pt	19.5%	19.7%	+0.2pt	20.6%	+0.9pt	20.7%	21.5%	+0.8pt	23.0%	+1.5pt
販管費率	20.4%	19.0%	△1.4pt	19.6%	+0.6pt	17.7%	19.3%	+1.6pt	19.3%	+0.0pt	18.1%	18.1%	+0.0pt	19.0%	+0.9pt	18.0%	18.0%	+0.0pt	19.7%	+1.7pt
営業利益率	0.5%	0.3%	△0.2pt	1.4%	+1.1pt	1.1%	0.9%	△0.2pt	2.0%	+1.1pt	1.4%	1.6%	+0.2pt	1.6%	+0.0pt	2.7%	3.5%	+0.8pt	3.2%	△0.3pt
経常利益率	0.4%	0.3%	△0.1pt	1.4%	+1.1pt	1.1%	0.9%	△0.2pt	2.1%	+1.2pt	1.4%	1.5%	+0.1pt	1.7%	+0.2pt	2.8%	3.4%	+0.6pt	3.2%	△0.2pt
親会社株主に帰属する四半期純利益率	-	-	-	0.7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0%	1.0%	+0.0pt	1.3%	+0.3pt

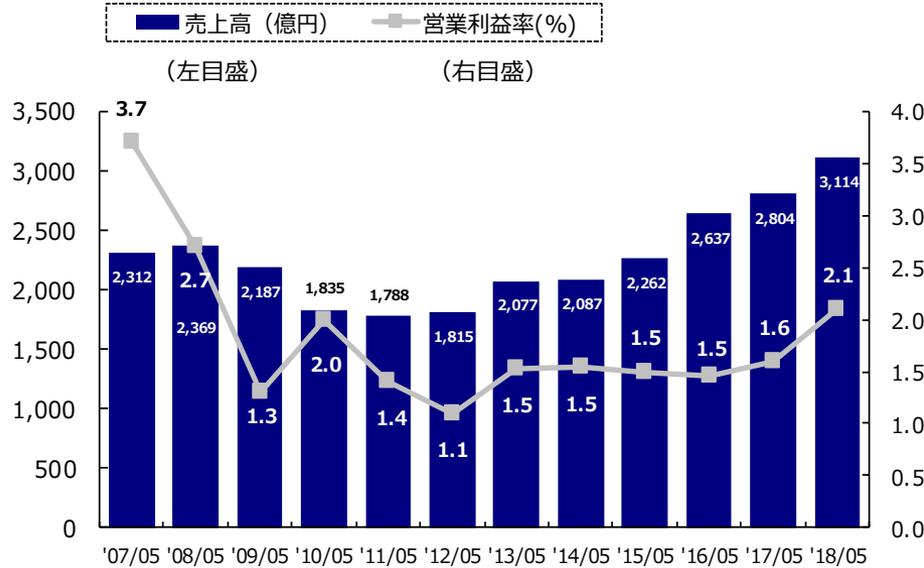
# 連結業績 セグメント別 四半期推移

(単位：百万円)

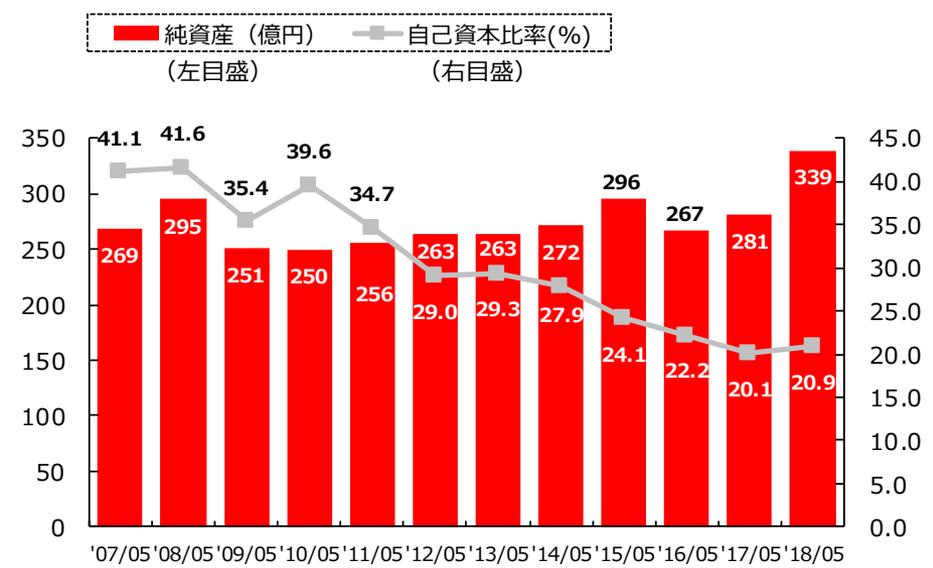
セグメント別		売上高									営業利益								
		17/5/1Q	17/5/2Q	17/5/3Q	17/5/4Q	18/5/1Q	18/5/2Q	18/5/3Q	18/5/4Q	前年 同期比	17/5/1Q	17/5/2Q	17/5/3Q	17/5/4Q	18/5/1Q	18/5/2Q	18/5/3Q	18/5/4Q	前年 同期比
①	エキスパートサービス (人材派遣)	36,378	35,090	34,298	36,894	37,172	41,319	40,224	41,135	+11.5%									
②	インソーシング (委託・請負)	18,174	17,908	19,338	21,679	19,449	19,747	21,248	23,984	+10.6%									
③	HRコンサルティング 教育・研修、その他	1,541	1,376	1,666	1,548	1,580	1,656	1,876	2,169	+40.1%	380	56	397	1,463	851	1,479	729	2,015	+37.7%
④	グローバルソーシング (海外人材サービス)	1,536	1,530	1,509	1,811	1,724	1,781	1,839	1,870	+3.3%									
小計		57,631	55,905	56,813	61,934	59,926	64,505	65,188	69,160	+11.7%									
⑤	キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)	3,386	3,791	3,607	4,223	4,004	4,147	3,978	4,508	+6.8%	107	597	388	899	670	819	626	905	+0.6%
⑥	アウトソーシング	7,478	7,066	7,408	7,939	7,775	8,473	8,118	8,288	+4.4%	1,134	1,348	1,659	1,640	1,184	1,330	1,757	1,939	+18.2%
⑦	ライフソリューション	1,116	1,138	1,137	1,264	1,250	1,260	1,270	1,347	+6.6%	40	34	65	96	49	61	76	81	△ 15.7%
⑧	パブリックソリューション	391	459	418	399	462	735	563	515	+28.9%	△ 140	△ 95	△ 116	△ 98	△ 124	△ 607	△ 340	△ 463	-
⑨	消去又は全社	△ 773	△ 726	△ 772	△ 846	△ 961	△ 962	△ 1,047	△ 1,100	-	△ 1,305	△ 1,361	△ 1,311	△ 1,391	△ 1,597	△ 1,496	△ 1,610	△ 1,795	-
連結		69,231	67,636	68,613	74,915	72,458	78,160	78,070	82,720	+10.4%	215	579	1,083	2,610	1,033	1,585	1,238	2,681	+2.7%

# 主要経営指標 (通期)

## 売上高および営業利益率



## 純資産および自己資本比率



### 業績推移

経営指標	'07/05	'08/05	'09/05	'10/05	'11/05	'12/05	'13/05	'14/05	'15/05	'16/05	'17/05	'18/05
売上高	231,231	236,945	218,699	183,515	178,806	181,498	207,685	208,660	226,227	263,728	280,395	311,410
売上総利益率	20.3%	20.8%	19.9%	20.0%	18.8%	18.6%	19.3%	19.3%	20.3%	20.0%	20.2%	21.5%
販売費及び一般管理費	38,542	42,925	40,735	33,070	31,125	31,840	36,898	37,029	42,381	48,948	52,128	60,489
売上高販管費比率	16.6%	18.1%	18.6%	18.0%	17.4%	17.5%	17.8%	17.7%	18.7%	18.6%	18.6%	19.4%
営業利益	8,507	6,444	2,850	3,660	2,432	1,964	3,176	3,210	3,490	3,860	4,488	6,539
営業利益率	3.7%	2.7%	1.3%	2.0%	1.4%	1.1%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	2.1%
経常利益	8,807	6,637	3,361	4,044	2,571	2,091	3,187	3,135	3,343	3,855	4,319	6,631
経常利益率	3.8%	2.8%	1.5%	2.2%	1.4%	1.2%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	2.1%
当期純損益 *4	4,198	2,962	312	204	412	29	610	526	214	243	△ 129	1,288
売上高当期純利益率	1.8%	1.3%	0.1%	0.1%	0.2%	0.0%	0.3%	0.3%	0.1%	0.1%	-	0.4%
総資産	54,425	58,513	55,468	52,269	60,564	70,889	71,276	75,615	88,641	85,356	94,584	112,795
純資産 *1	26,904	29,468	25,148	24,979	25,642	26,295	26,253	27,181	29,620	26,735	28,062	33,889
自己資本比率 *2	41.1%	41.6%	35.4%	39.6%	34.7%	29.0%	29.3%	27.9%	24.1%	22.2%	20.1%	20.9%
ROE *3	18.2%	12.7%	1.4%	1.0%	2.0%	0.1%	2.9%	2.5%	1.0%	1.2%	△ 0.7%	6.0%
従業員数 (契約社員含まず)	3,126	3,647	3,671	3,643	3,956	4,452	4,778	5,022	6,584	7,144	7,238	7,716

\*1 会計基準の変更に伴い、従来の株主資本を純資産とし、2007年5月期以降は非支配株主持分を含めた金額で表示しております

\*2 会計基準の変更に伴い純資産の算出基準が変更されておりますが、2007年5月期以降も普通株式に係る純資産額に相当する金額より自己資本比率を算出しております

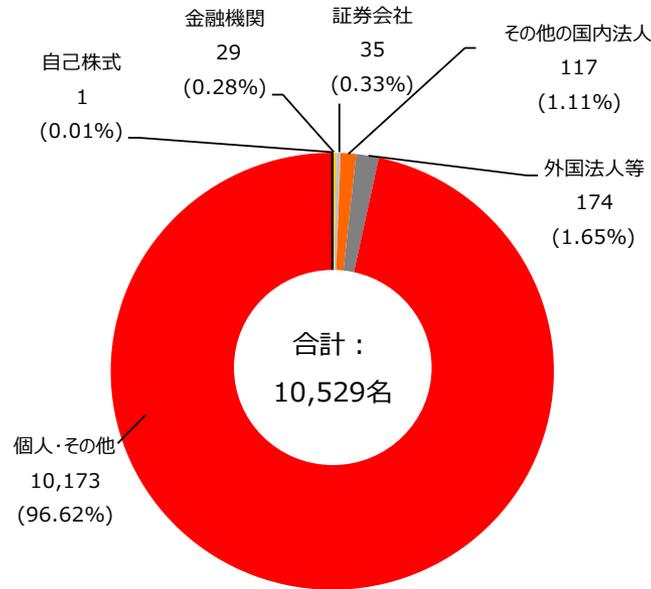
\*3 2007年5月期までは(株)パソナ、2008年5月期以降は(株)パソナグループのデータを掲載しております

\*4 2016年5月期より本項の「当期純損益」は、「親会社株主に帰属する当期純損益」を指しております

(単位: 百万円)

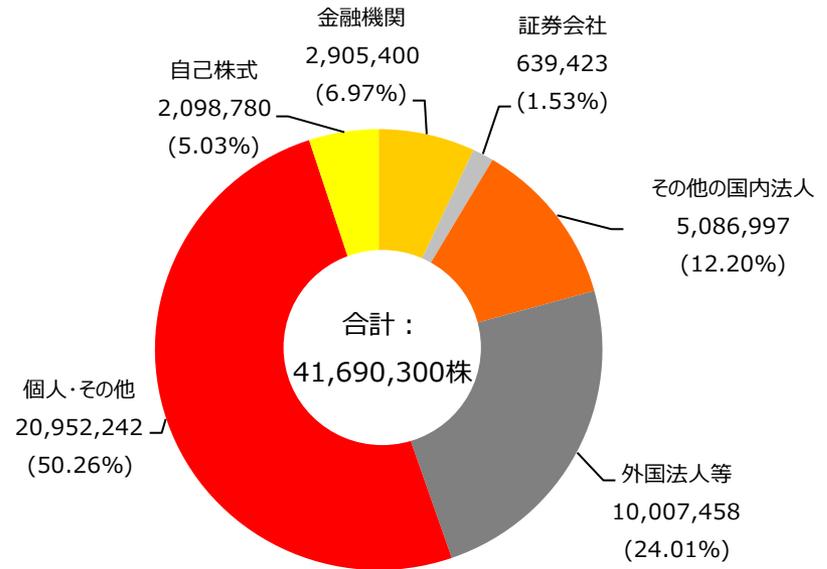
# 株式保有状況

## 所有者別株主数



## 所有者別株式数

(2018年5月31日現在)



## 大株主

	株式数	割合
南部 靖之	14,763,200	35.41%
株式会社南部エンタープライズ	3,737,800	8.97%
株式会社パソナグループ	2,098,780	5.03%
BNYM NON-TREATY DTT	1,986,600	4.77%
OASIS INVESTMENTS II MASTER FUND LTD.	1,251,000	3.00%
JP MORGAN CHASE BANK 380621	817,500	1.96%
Credit Suisse AG Hong Kong Trust A/C Client	690,800	1.66%
パソナグループ従業員持株会	642,800	1.54%
株式会社グラティツド	596,600	1.43%
State Street Bank and Trust Company 505004	585,100	1.40%

※第3位に自己株式2,098,780株（発行済株式総数に対する所有割合5.03%）がありますが、会社法第308条第2項の規定により議決権を有しておりません

※テンバード・インベストメント・マネジメント・リミテッドから2018年6月14日付で関東財務局に大量保有報告書の送付があり、2018年6月12日現在で2,550,800株を所有している旨の報告を受けておりますが、2018年5月末時点における所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含まれておりません。

# グループ会社 一覧 (セグメント別)

## 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) HRコンサルティング、教育・研修、その他

パソナ	キャプラン	
パソナテック	安川ビジネススタッフ	
パソナ岡山	ビーウィズ	
パソナロジコム	アサヒビールコミュニケーションズ	
パソナマスターズ	エコLOVE	
パソナマーケティング	パソナ・パナソニック ビジネスサービス	
パソナ農援隊	パソナナレッジパートナー	
パソナテックシステムズ	パソナジョブサポート	
新日本工業	パソナヒューマンソリューションズ	
パソナテキーラ	スマートスタイル	
長崎ダイヤモンドスタッフ	Job-Hub	他2社 (うち1社 (※) )

## グローバルソーシング (海外人材サービス)

Pasona N A, Inc.		
PASONA CANADA, INC.		
Pasona Taiwan Co., Ltd.		
Pasona Singapore Pte. Ltd.		
Pasona Asia Co., Limited		
PT Pasona HR Indonesia		
Pasona Korea Co., Ltd		
Pasona India Private Limited		
MGR Consulting Co.,Ltd.		
Pasona Human Resources (Shanghai) Co., Ltd.		
Pasona HR Consulting Recruitment (Thailand) Co., Ltd.		
Pasona Tech Vietnam Co., Ltd.		
Pasona Education Co. Limited		
Pasona HR Malaysia Sdn.Bhd.		
PT.Dutagriya Sarana		
CAPLAN (Thailand) Co., Ltd.		他2社

## キャリアソリューション (人材紹介・再就職支援)

パソナ	パソナフォーチュン	他2社
-----	-----------	-----

## アウトソーシング

ベネフィット・ワン		
ベネフィットワン・ヘルスケア		
ベネフィットワンソリューションズ		
ベネフィットワン・ペイロール		
Benefit One Asia Pte. Ltd.		
貝那商务咨询 (上海) 有限公司		
Benefit One USA, Inc.		
Benefit One (Thailand) Co., Ltd.		
PT. BENEFIT ONE INDONESIA		
Benefit One Deutschland GmbH		
REWARDZ PRIVATE LIMITED		
ディージーワン		
全国試験運営センター (※)		他1社 (※)

## ライフソリューション

パソナフォスター	
パソナライフケア	

## パブリックソリューション

パソナハートフル	
パソナふるさとインキュベーション	
丹後王国	
パソナ東北創生	
ニジゲンノモリ	他3社

- 連結子会社 66社
- (※) 持分法適用関連会社 3社

# 会社概要

東証一部 (2168)

社名	株式会社パソナグループ (Pasona Group Inc.)
本社所在地	〒100-6514 東京都千代田区丸の内1-5-1 新丸の内ビルディング (グループ本部) 〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2 TEL 03-6734-0200(代)
設立	2007年12月3日 (創立 1976年2月)
資本金	50億円
代表者	代表取締役グループ代表兼社長 南部 靖之
事業内容	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) 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) アウトソーシング ライフソリューション、パブリックソリューション
従業員数	9,074名 (連結・契約社員含む)
グループ会社	連結子会社 66社 , 持分法適用関連会社 3社
ホームページ	<a href="https://www.pasonagroup.co.jp">https://www.pasonagroup.co.jp</a>