

オランダの人材派遣会社 「USG People社」の子会社化について

2015年12月22日



株式会社リクルートホールディングス

本資料の作成にあたり、当社は当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、その正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

また、将来に関する記述が含まれている場合がありますが、実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示又は黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が、その他の目的で公開又は利用することはできません。

1. 本件のポイント
2. 欧州の人材派遣市場について
3. USG社について
4. 当社グローバル戦略と本件の位置づけ
5. 買収金額
6. 今後のスケジュール

Appendix

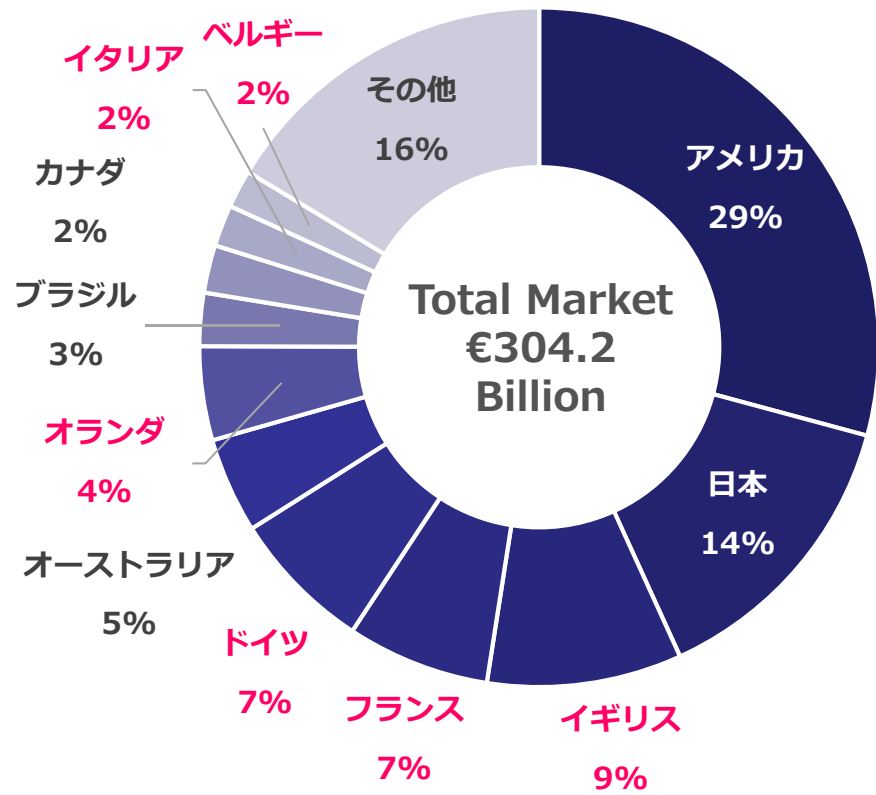
1. 本件のポイント

- 約12兆円⁽¹⁾の市場規模を持つ**欧州市場**への本格参入
- 複数国における**強固な事業基盤を獲得**
- 日本で培った事業運営ノウハウ **「ユニット経営」**の導入により、
一層の収益改善を目指す

2. 欧州の人材派遣市場 - 市場規模 -

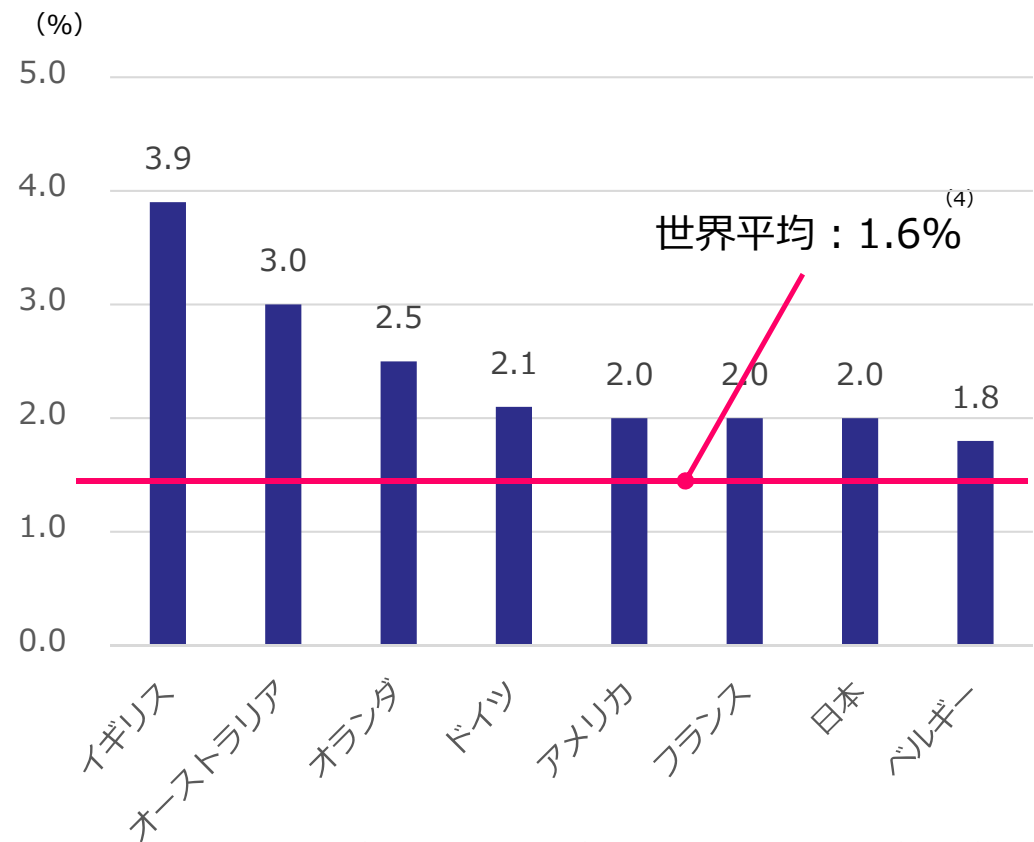
- グローバルでは€304Billion (約40兆円) の巨大なマーケットが存在 (成熟国が大半)
 - 欧州は€94Billion(約12兆円) ⁽¹⁾、マーケットシェア30%⁽¹⁾を占める魅力的な地域
- 欧州には派遣浸透率の高い国が複数存在

人材派遣市場規模(2014) ⁽²⁾



(1)イギリス、フランス、ドイツ、オランダ、イタリア、ベルギーを合算して算出
 (1)(2)ともに出所は「Staffing Industry Analysts 2013」

国別人材派遣浸透率 ⁽³⁾



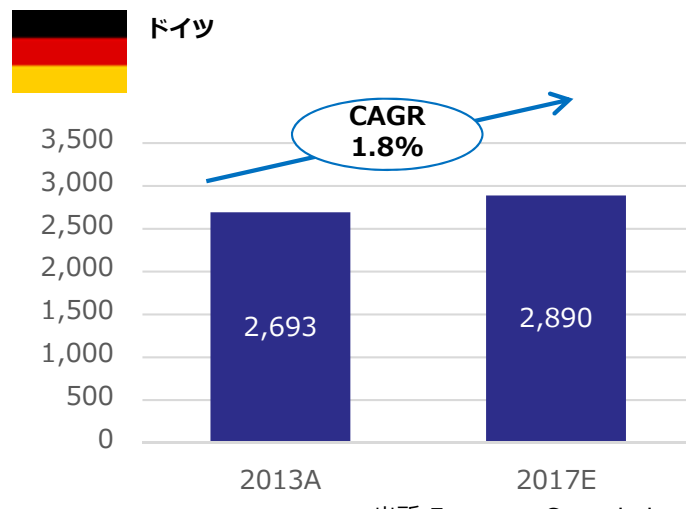
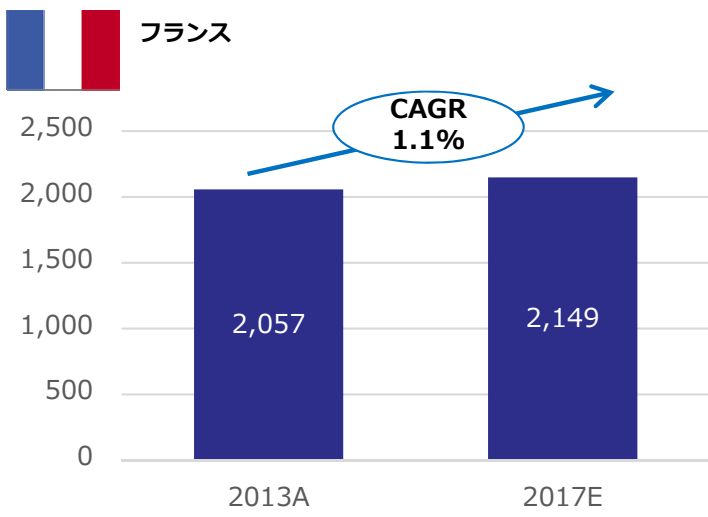
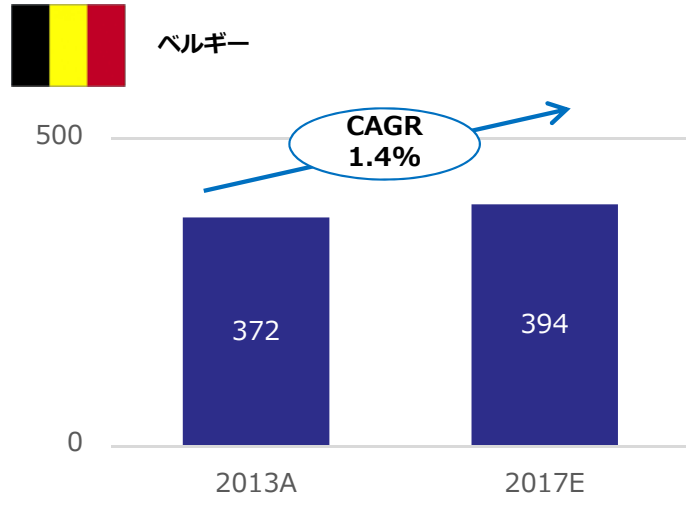
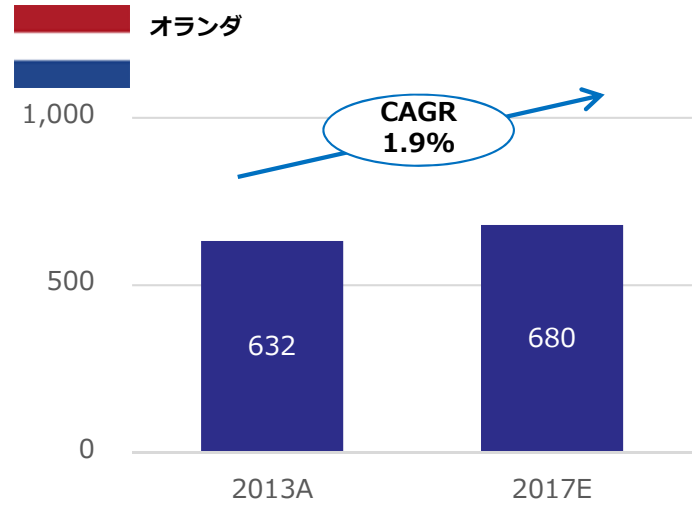
(3) 浸透率はフルタイム換算の派遣社員数を、労働人口で割った数値
 (4) 中国はデータの信頼性の観点で世界平均に含まれない
 出所：C i e t t 「Economic Report 2015」



2. 欧州の人材派遣市場 - GDPの推移 -

■ 欧州各国のGDPは緩やかに改善していく見通し



欧州各国の実質GDP（総額／単位：€Bn）



出所:European Commission (Eurostat) via Bloomberg

■ オランダ証券取引所に株式公開する人材派遣会社

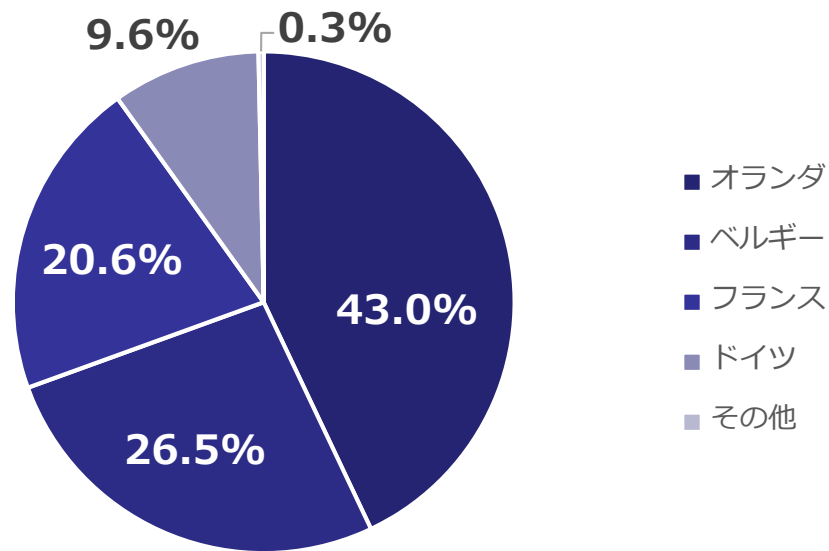
会社概要

会社名	USG People N.V.
設立年	1917年12月21日
本社	オランダ（アルメレ）
公開／非公開	公開（Euronext Amsterdam Stock Exchange）
業績	売上高 : €2,355m in FY2014 EBITDA : €92m in FY2014 (マージン3.9%)
従業員数	4,821名 (2014年度平均)
派遣スタッフ数	58,031名 (2014年度平均)
展開国	4か国 (オランダ、ベルギー、フランス、ドイツ)
事業内容	総合人材派遣事業
経営陣	 CEO Rob Zandbergen (ロブ・サンダーベルヘン)  CFO Leen Geirnaerd (レーン・ヘイナート)

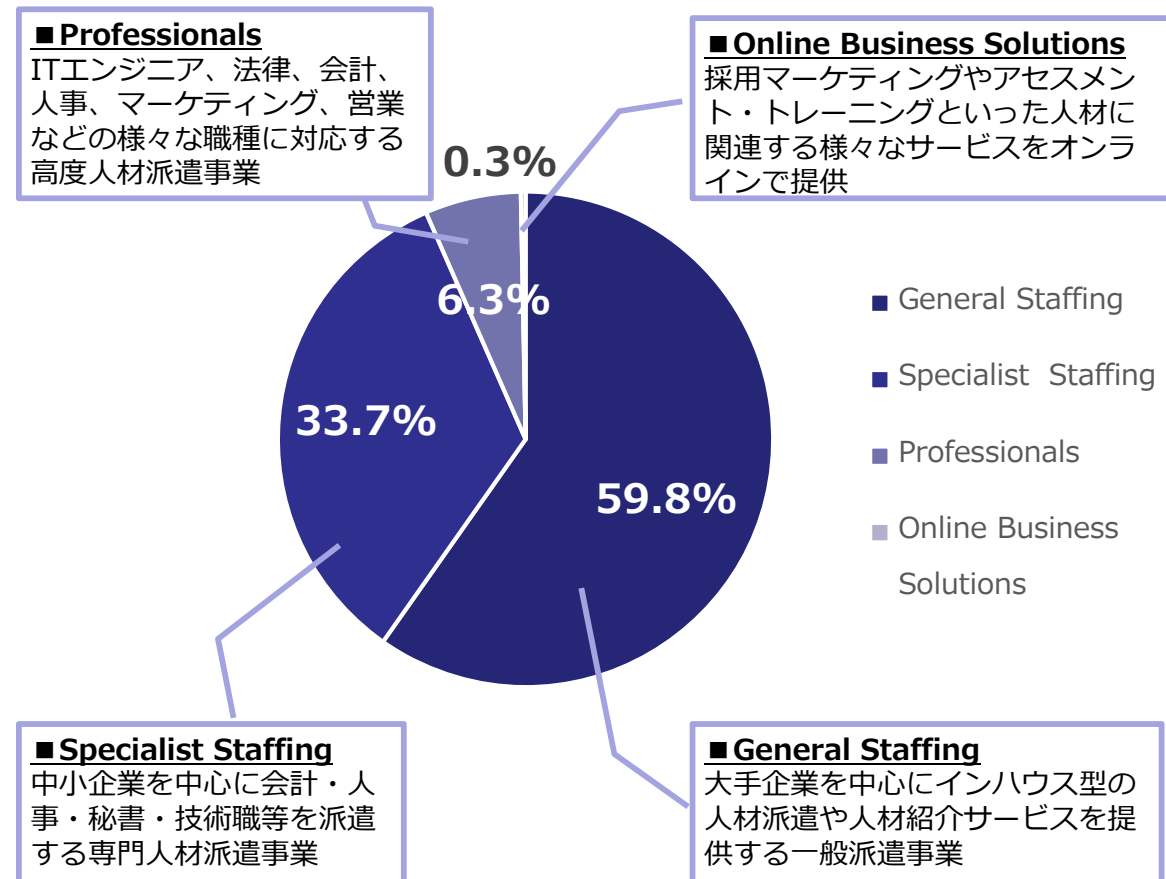
3. USG社について - 売上高構成 -

- 派遣浸透率の高いオランダ・ベルギー・フランス・ドイツを中心に欧州内で多国展開
- 一般職派遣からスペシャリスト派遣まで幅広いサービスラインナップを保有

展開国別の売上高構成比⁽¹⁾

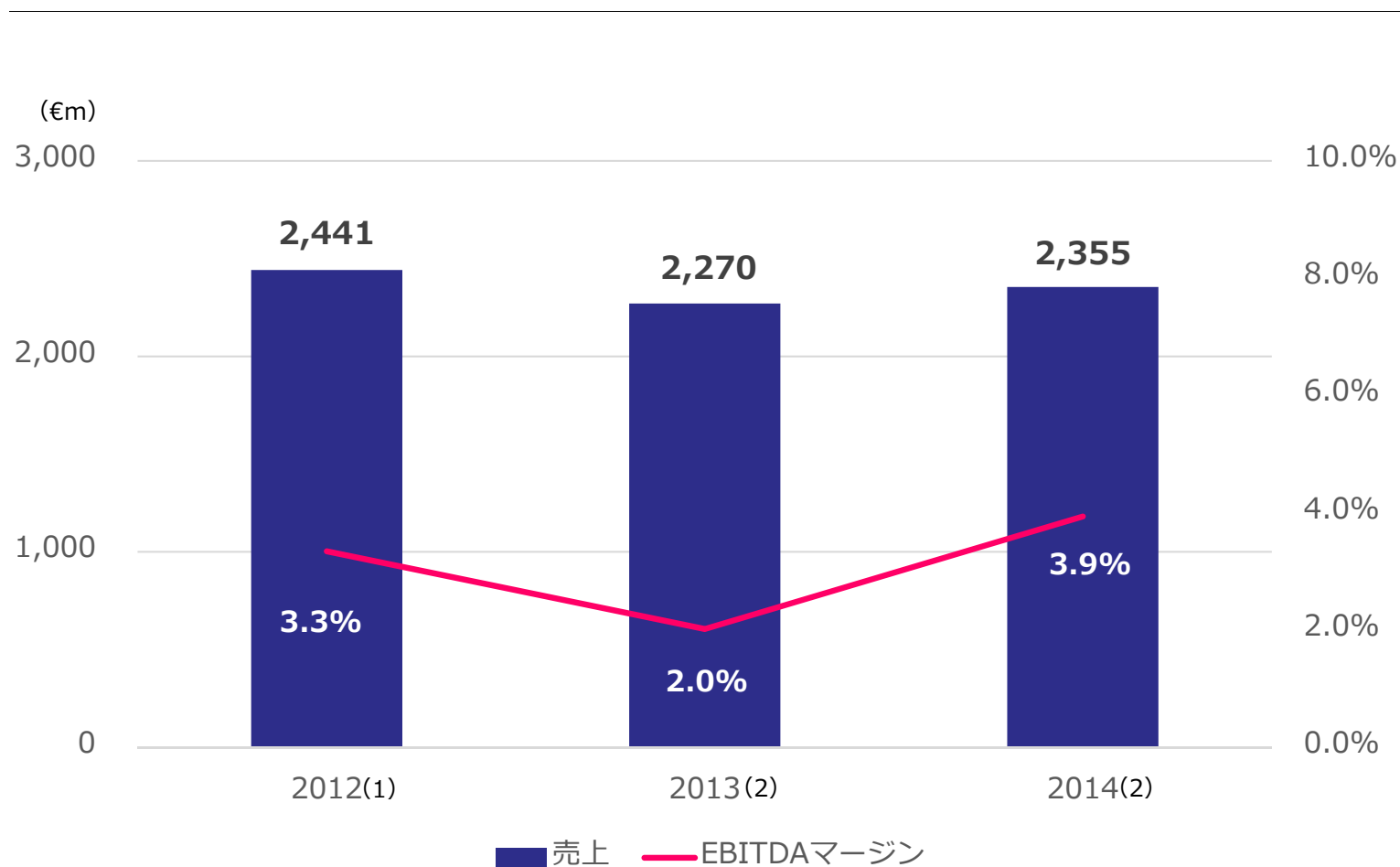


事業領域別の売上高構成比⁽²⁾



■ EBITDAマージンは3%前後で推移。直近では市場環境の回復を受けてやや上昇傾向に

直近の業績推移



出所:
(1)USG People 「2013 Annual Report」
(2)USG People 「2014 Annual Report」

4. 当社のグローバル戦略と本件の位置付け - M&A実績 -

■ 本件は人材派遣セグメントにおけるM&A

販促メディア





2012年にJV設立
(マイノリティ出資)



2013年に子会社化






2014年にマイノリティ出資

人材メディア



2009年に子会社化



The Leader in Executive Search in Asia

2010年にマイノリティ出資
2013年に子会社化



2013年に買収

人材派遣



The CSI Companies

2010年に子会社化



2011年に子会社化



2011年に子会社化



2013年に子会社化






2015年に子会社化



2016年に子会社化予定

Phase 1

少額出資/
可能性検証

Phase 2

大型買収/
展開加速



4. 当社のグローバル戦略と本件の位置付け - ユニット経営 -

■ 人材派遣領域におけるM&A方針

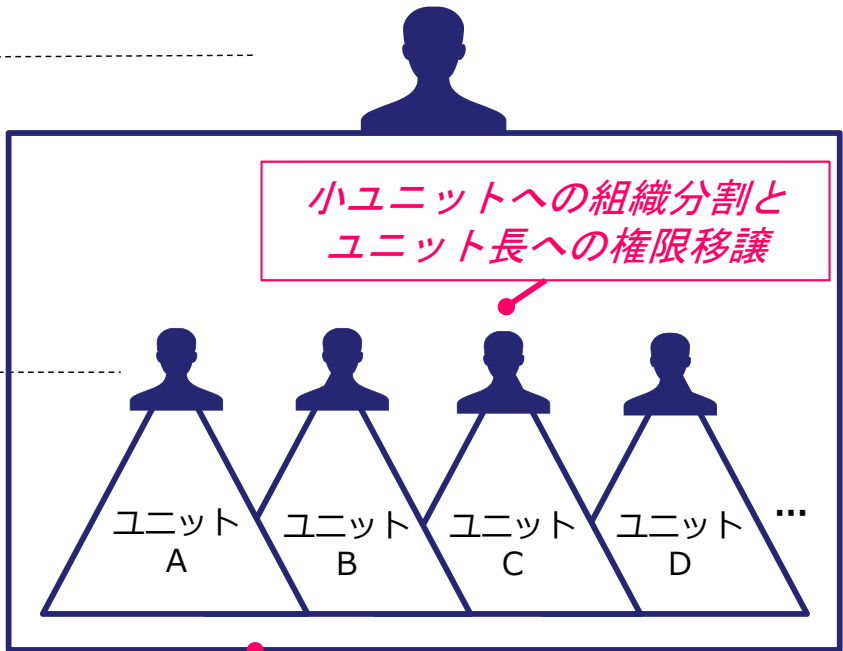
- 1. 市場規模が大きな先進地域中心
- 2. 国内で培った事業運営ノウハウ「ユニット経営」によりEBITDAマージンの改善が図れる企業

ユニット経営とは

シンプルな目標設定

CxO
全社のEBITDA
マージン改善

ユニットマネージャー
各ユニットの
EBITDAマージン改善



得られる成果

- ① 継続的な生産性向上
 - 様々な業務における明確な優先度付け
 - 現場における自主的かつ継続的な改善活動
 - これを支える個々人への強い動機付け
- ② 人材の育成、リテンション
- ③ 環境変化への適応力

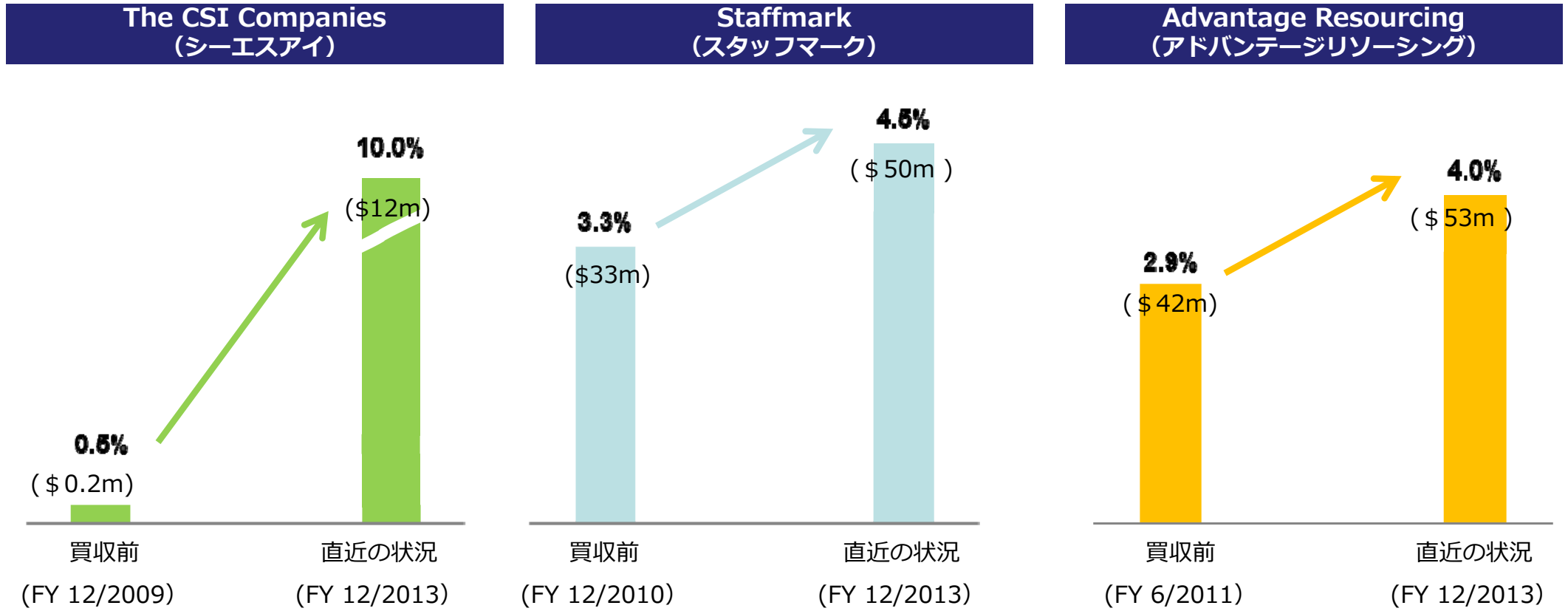
高い透明性
・ユニット単位でPL作成
・全社及び各ユニットのPL・KPIを全社に共有



4. 当社のグローバル戦略と本件の位置付け - 業績改善実績 -

■ 過去の買収企業におけるEBITDAマージンの改善のトラックレコード

<EBITDAマージンの改善実績 ※括弧内はEBITDAの実額>



4. 当社のグローバル戦略と本件の位置付け - 展開エリア -

■ 本買収により、主要市場における事業基盤が拡大

市場規模順位 (1)	国名	リクルートの事業展開		
1	アメリカ			
2	日本		リクルートスタッフィング	
3	イギリス			
4	フランス			
5	ドイツ			
6	オーストラリア			
7	オランダ			
8	ブラジル	-		
9	カナダ	-		
10	イタリア	-		
11	ベルギー			



(1)出所:Staffing Industry Analysts 2013

5. 買収金額

取得価額：総額 約1,897億円

株式対価：約1,885億円（約1,420百万ユーロ）⁽¹⁾
アドバイザー費用等：12億円

業績影響：2016年3月期業績に与える影響は軽微

（本件成立を条件に、新規P/L連結は2017年3月期以降）

取得資金：一部を負債調達にて充当予定

⁽¹⁾ ¥132.83 / € 1.00（2015年12月18日, TTM
Spot Rate of Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ）

6. 今後のスケジュール

スケジュール(予定) :

2015年12月22日 株式の取得(子会社化)に向けた契約締結のお知らせ

2016年3月 Autoriteit Financiële Markten(AFM)より
Offer Memorandum(公開買付説明書)の承認

2016年3月 公開買付開始 (公開買付期間8~10週間)

2016年4~6月 株式取得実行日、リクルート連結子会社化 (予定) (1)

(1) 株主からの応募が95%に達すること等を条件とする

Appendix

2030年
人材・販促領域 グローバルNo.1

2020年
人材領域 グローバルNo.1

国内事業の持続的な成長

強固な事業基盤

主要サービス
売上シェアNo.1

IT戦略

ITを活用した新規
クライアント獲得

海外事業の更なる成長

収益性の改善

ノウハウ移管による
バリューアップ

M&A戦略

積極的なM&Aによる
事業基盤の拡大強化

重要経営指標：EBITDAを採用

既存事業で毎期一桁中後半の伸び率での成長を目標

成長投資：中期的には7,000億円の余力

投資資金：手元資金を優先的に充当

その他、国内A格を意識した水準で借入を活用

資本効率性：調整後ROE^{*1}15%を目安

配当性向：のれん償却前当期純利益^{*2}の25%を目安

*1：調整後ROE = 「当期純利益 + のれん償却額 / 自己資本」

*2：のれん償却前当期純利益 = 「当期純利益 + のれん償却額」