



統合報告書 2020  
パーソルグループ

<https://www.persol-group.co.jp/>



「平和」 丹野滋生 (パーソルサンクス社員/パリンアートアーティスト)

パーソルホールディングス株式会社  
(PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
TEL:03-3375-2220(代表)

Group Vision グループビジョン

# 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。



グループ理念体系

グループビジョンの実現に向けた  
グループ理念体系



経営体制 日本やアジア・パシフィック地域で、あらゆる個人の「はたらいて、笑おう。」を実現していきます



CONTENTS

Introduction

- 1 グループビジョン
- 2 グループ理念体系、経営体制
- 3 パーソルグループの歩み
- 5 トップメッセージ

Value Story

- 9 価値創造ストーリー
- 11 “はたらく”世界の変容に対応する3つのグループ重点戦略
- 13 サステナビリティ方針
- 14 CHROインタビュー
- 15 価値創造事例

Value Strategy

- 21 CFOインタビュー
- 23 At a glance
- 25 SBU別概況
  - 25 Staffing SBU
  - 26 Career SBU
  - 27 Professional Outsourcing SBU
  - 28 Solution SBU
  - 29 Asia Pacific SBU

Governance

- 30 パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針
- 31 社外取締役インタビュー
- 33 ガバナンス体制
- 35 役員報酬およびCEO等のサクセッション
- 37 マネジメント体制
- 39 CLOインタビュー
- 41 コンプライアンス・内部統制・リスクマネジメント
- 43 財務・非財務データ
- 45 会社概要/株式基本情報

# パーソルグループの歩み

パーソルグループのルーツは、1973年に創業したテンプスタッフです。日本にまだ人材派遣という考え方がなかった時代に生まれ、当時の新しいはたらき方として多くの方にサービスを提供し、業界をけん引してきました。以降、多くの企業と歩みを共にし、パーソルグループは、はたらく一人ひとりの想いと時代の要請に合わせて、総合人材サービスとして業容を拡大してきました。

**1973年5月**  
● テンプスタッフ(現: パーソルテンプスタッフ) 設立



私たちパーソルグループは、篠原の想いを受け継ぎ、これからはすべての人が生き生きとはたらける社会の実現を目指します。

創業者 篠原が高校を卒業しはたらき始めた当時は、社会に出てはたらく女性がまだ少ない時代でした。篠原は、はたらきたいと望むすべての女性が活躍できる社会にしたいと考え、1973年にテンプスタッフを創業。その後も時代に合わせて多くの方々へ活躍の機会を提供し、社会に貢献してまいりました。

「自分たちの成長なくして派遣スタッフの成長もない」と考え、まずは社員が前向きに成長する意志を持ち、それから世の中に広げて役立つ会社であり続けたい。そして、尊敬されるような会社になるためには、社会性の高い事業そのものをしっかり広げていくこと。それこそが私たちの存在意義だと考えます。

**1986年**  
● テンプスタッフが派遣事業開始

**1989年1月**  
● 転職情報誌「DODA」(現: doda) 創刊



**1989年6月**  
● インテリジェンス(現: パーソルキャリア) 創業

**1997年3月**  
● インテリジェンスが人材紹介業を開始

**1993年**  
● テンプスタッフがグローバル展開開始

**1996年5月**  
● テンプスタッフ企業理念「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を公表

**2006年3月**  
● テンプスタッフが東証一部へ上場

**2017年7月**  
● テンプスタッフロゴリニューアル



**2018年10月**  
● dodaロゴリニューアル



**2016年7月**  
● 新グループブランド「PERSOL(パーソル)」を発表



● ブランドタグライン「はたらいて、笑おう。」を発表

**2019年10月**  
● グループビジョンを「はたらいて、笑おう。」に変更

**2020年4月**  
● 5つのSBU (Strategic Business Unit) 体制へ移行

Staffing SBU	Career SBU	Professional Outsourcing SBU
Solution SBU	Asia Pacific SBU	Specialized Services

**2019年1月**  
● パーソルテンプスタッフがアヴァンティスタッフを連結子会社化

**2019年7月**  
● 富士ゼロックス総合教育研究所を完全子会社化し、パーソルラーニングに商号変更

**2019年12月**  
● パーソルプロフェッショナルアウトソーシングを設立  
● PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. を設立

**2018年12月**  
● パーソルイノベーションを設立

**2017年4月**  
● 日本テクシードとDRDを統合し、パーソルR&Dに商号変更

**2017年7月**  
● テンプホールディングスをパーソルホールディングスに、グループ中核会社などを商号変更

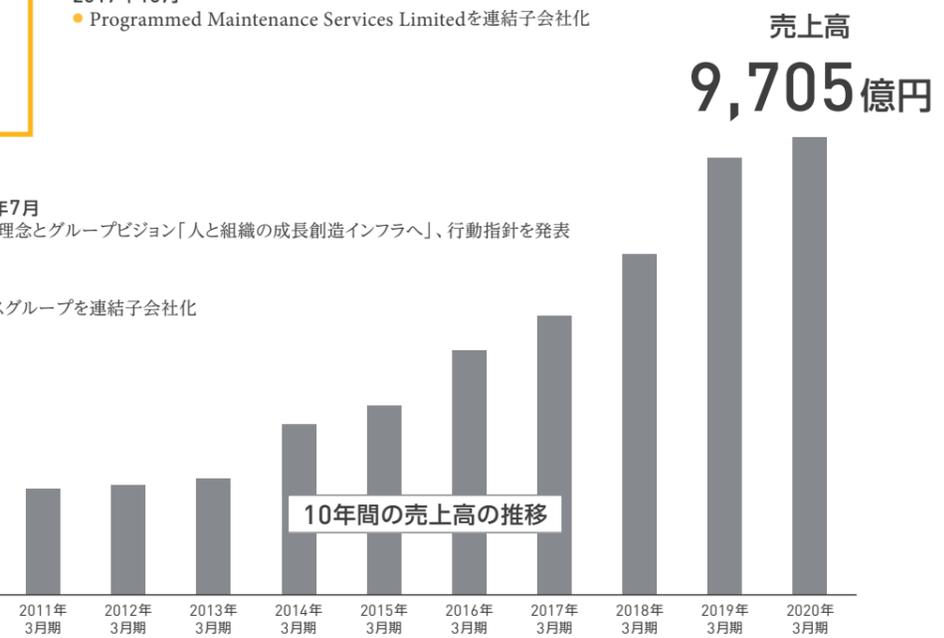
**2017年10月**  
● Programmed Maintenance Services Limitedを連結子会社化

**2015年7月**  
● 経営理念とグループビジョン「人と組織の成長創造インフラへ」、行動指針を発表

**2013年4月**  
● インテリジェンスグループを連結子会社化

**2010年5月**  
● Kelly Services Ltd. の株式を取得

**2008年10月**  
● テンプスタッフおよびピープルスタッフを統合し、共同持株会社テンプホールディングス設立



## 1970～1980年代

### 派遣サービス黎明期

- 1972年**  
● 労働安全衛生法が制定される
- 1973年**  
● 第一次オイルショック
- 1979年**  
● 国連総会において、女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約が採択される
- 1985年**  
● 労働者派遣法が制定され、専門的な13業務に限って派遣が可能に
- 1987年**  
● 労働基準法改正で、週40時間制の段階的実施をはじめとする労働時間制度の大改革とフレックスタイムが制定される

## 1990～2000年代

### 労働者の権利と派遣サービスの拡充期

- 1993年**  
● 週1回のノー残業デーの広まりから、中央省庁も水曜定時退庁日に指定
- 1996年**  
● 労働者派遣法が改正され、派遣対象業務が専門的26業務へ拡大
- 1997年**  
● 職業安定法施行規則が改正され、有料職業紹介取扱範囲が拡大
- 1998年**  
● 労働基準法が改正され、企画業務型裁量労働制が創設される
- 1999年**  
● 労働者派遣法が改正され、対象業務が原則自由化となる

## 2010年代～

### はたらき方の多様化時代

- 2018年**  
● 働き方改革関連法が制定され、2019年4月1日から順次施行される
- 2019年**  
● 女性活躍推進法と労働施策総合推進法が改正され、パワーハラスメント対策とセクシュアルハラスメント等防止対策が強化される
- 2020年**  
● 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(パートタイム・有期雇用労働法)\*・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(労働者派遣法)が改正され、同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止される(同一労働同一賃金)  
※ 中小企業は2021年4月1日から



代表取締役社長 CEO  
水田 正道

## 自分で選び、自分らしくはたらく。 2030年のすべての人に 「はたらいて、笑おう。」

「同一労働同一賃金」施行は追い風に。  
これからも、雇用という社会インフラを守ります。

人材派遣市場では、改正労働者派遣法により、2020年4月から「同一労働同一賃金」が適用されました\*。これは、正社員とそれ以外の有期契約労働者の不合理な待遇格差をなくすためのもので、施行に向けて、顧客企業さまと派遣料金引き上げ交渉を重ねてまいりました。多くの顧客企業さまにご理解・ご同意いただけましたのは、日ごろから信頼関係構築のために力を注いできた結果だと、強い手ごたえを感じています。

今回の法改正によって派遣スタッフの待遇改善に貢献できることはもちろん、官公庁をはじめとした受託請負事業の引き合いも強くなるなど、新たな需要も出始めており、当社の利益率向上にもつながることを期待しています。

ただ、COVID-19によるリスクはしばらく残り、経済全体が立ち直るためには、ある程度の時間を要すると考えています。社会全体を見れば、一時的に、これまでの労働力不足から流れが変わることもあるかもしれません。

しかしながら、今回のCOVID-19感染拡大で、再認識したことが2つあります。

それは、パーソルグループの事業が雇用を確保し、はたらく方々の生活を守る大切なインフラになっていること、そして通信やエネルギー、食品関連、物流など非常時であっても決して止めることのできない仕事を「人」を通じてサポートしている、なくてはならない存在であり、社会的価値の高い事業であるということです。

今後ともグループ一丸となり、多くのスタッフ・就業者が安全かつ安心してはたらく環境やシステムを整えながら、社会と経済、両面を守る企業として貢献していきたいと考えています。

\* 中小企業における同一労働同一賃金の適用は2021年4月1日から

### 当期、国内事業は概ね堅調に推移した一方、 海外事業は立て直しに集中。

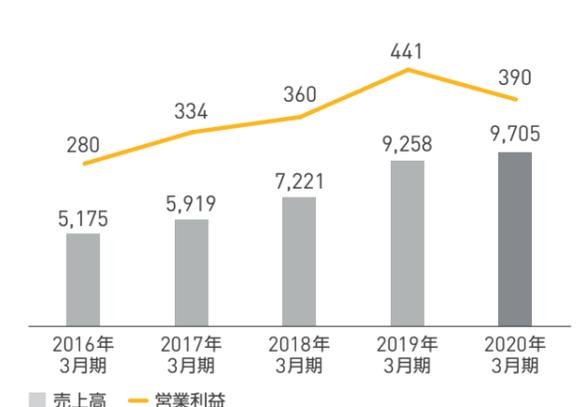
2020年3月期は、米中貿易摩擦の影響もあり一部の業種に採用を抑制する動きが見られました。さらに第4四半期よりCOVID-19感染拡大の影響を受け、事業環境は厳しさを増す結果となりました。そのような事業環境下において人材紹介事業は弱含みとなりましたが、主力の派遣事業は、国内の慢性的な労働力不足により堅調に推移しました。

パーソルグループの2020年3月期の売上高は、9,705億円、営業利益は、390億円となりました。なお、苦戦していました海外事業につきましては、ガバナンスと収益基盤の強化に努め、まずは既存事業の立て直しに注力いたします。また、アルバイトの情報メディアが紙からインターネットに移行する中、日本で最も歴史あるアルバイト求人情報サービスを提供していた「an」事業は終了しましたが、「doda」の成長を加速させることで、採用・就業のための事業を継続してまいります。

#### 業績ハイライト

売上高 9,705億円 前期比 4.8% 増	営業利益 390億円 前期比 11.4% 減
親会社株主に帰属する 当期純利益 76億円 前期比 68.8% 減	1株当たり年間配当金 30円 前期比 5円 増配

#### 売上高／営業利益(単位:億円)





## 「はたらいて、笑おう。」 実現のために、2030年に向けた価値創造ストーリーを策定

グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて、このたび企業活動と社会貢献のサイクルを「2030年に向けた価値創造ストーリー」として設計いたしました。変容する社会への約束を定め、これまで培ってきた価値創造の源泉を磨き、事業活動の成長につなげていきます。さらに、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)達成に貢献していきます。

私の考える「はたらいて、笑おう。」を実現するために必要なのは、まず「自分で仕事やはたらき方を選択できる」ことです。人に言われたからではなく、自分で決めたからこそ、やりがいや責任を感じることができます。よりポジティブに生きるために、仕事を自分で選ぶことはとても大切です。

次に、「世の中や誰かの役に立っていることを実感できる」ことです。人に必要とされることがはたらくエネルギーとなり、頼りにされることでその仕事を長く続けることができるはずで

最後に、「信頼できる仲間とはたらく」ことです。包み隠さず話せる良い仲間がいれば、透明性高く仕事が進むうえ、新しいはたらき方としてテレワークが一般的になった時には、その信頼が成功の鍵になるでしょう。

パーソルグループがグループビジョンの実現に向けてやるべきことは3つです。

1つ目は、派遣サービスや転職支援などの基盤事業において、徹底的に「人」が介在する価値を追求することです。世の中はデジタル化が加速していますが、その対極にある「人」の価値は不可欠であり、その価値を最大限に高めることが重要だと考えています。

2つ目は、テクノロジーと人を掛け合わせていくことです。たとえば、経験豊かなシニア世代にAIを組み合わせることで、今は限られている仕事の選択肢を増やすとともに、仕事の質を高

# 人 × テクノロジー × 教育

## 人生100年時代の

## 新しいはたらき方を提案します。

められるはずで

3つ目は、教育の機会を増やすことです。残念ながら、他の先進国と比較して日本は、大人になっても学び続けるという文化が浸透していません。しかし、ますます変化が激しくなる中で、より多くの人と仕事のマッチングを実現していくためにも、教育は欠かすことができません。我々には、個人が自分の価値を高めるために学び続けることをサポートする役割があると考えています。

加えて、2030年のグループビジョン実現に向けて、最初の3カ年であるグループ中期経営計画2023を策定しました。新中期経営計画は、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づくりと位置付け、「社会的価値の向上」「経済的価値の向上」「SBU体制への移行」「成長領域の特定」「テクノロジーによる事業強化」の5つの全体方針を掲げました。

今後も、COVID-19の影響は続くことが予想され、さらに環境が変化する可能性もあるため、柔軟に対処することが重要だと認識しています。その上で全体方針のもとに収益力を回復させ、2023年3月期には営業利益で過去最高益(441億円)を更新する水準を目指します。この3年間で、2030年に向けた成長投資の原資と投資後の健全な運営を行える経営基盤をつくり上げ、2024年以降は飛躍的な成長投資を志向していきます。

パーソルグループは、人生100年時代における新しいはたらき方、雇用のあり方を提案し、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献することを通じて「はたらいて、笑おう。」を実現することを約束いたします。

### ■ 中期経営計画2023の全体方針

社会的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
経済的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
SBU体制への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Asia Pacific 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</li> </ul>
成長領域の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional Outsourcing SBUを当社の第3の柱として確立すべく積極的にM&amp;A等の投資を実施</li> <li>Solution SBUにおいて新規事業の創造を積極的に推進</li> </ul>
テクノロジーによる事業強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital Transformation (DX)への投資による生産性向上・顧客満足度の向上</li> </ul>

# 価値創造ストーリー

2030年の実現したい世界に向け、価値創造ストーリーを策定しました。持続可能な社会を目指して、5つのSDGs達成に取り組むとともに、多様なステークホルダーと連携して社会課題解決に積極的に取り組んでいます。

## 2030年に向けた価値創造ストーリー

パーソルグループは、新たな価値の創造を通じ、社会からの期待に応えることで、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています。

パーソルが目指す世界  
OUTCOMES  
はたらいて、笑おう。Work, and Smile

持続可能な社会の実現  
SDGs

### パーソルの社会への約束

人生100年時代における新しいはたらき方、雇用のあり方を提案し、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献することを通じて「はたらいて、笑おう。」を実現します

パーソルが捉える  
“はたらく”世界の変容

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

### 価値創造の源泉 INPUTS

- 人的資本**  
はたらく個人に誠実に寄り添い続けてきた「人」
- 社会・関係資本**  
長期にわたり社会に価値を提供し培われた社会的信用  
人が介在し構築してきた、深く広い豊富な顧客接点
- 知的資本**  
スタッフや企業の豊富な人材・HR情報
- 財務資本**  
事業成長に向けた健全な財務基盤
- 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
- 経営理念**  
雇用の創造  
人々の成長  
社会貢献

### 事業活動 BUSINESS ACTIVITIES

グループ重点戦略

- 1 “個人”にフォーカスする
- 2 テクノロジーを武器にする
- 3 世界で価値を提供する

事業ドメイン

- 人と組織を最適につなぐ  
Staffing SBU
- Career SBU
- 人と技術の力で豊かな社会づくりに貢献する  
Professional Outsourcing SBU
- 世の中の最先端をサービス化し人の可能性を広げる  
Solution SBU
- アジア・パシフィックにおいて人と組織を最適につなぐ  
Asia Pacific SBU

SBU事業戦略  
コーポレート戦略

### 事業活動の結果 OUTPUTS

経営目標

社会的価値  
「はたらいて、笑おう。」指標の設定、測定、向上

- Staffing SBU**  
スタッフ  
パーソルのサービスに満足・感謝しておりパーソルを支持している
- Career SBU**  
サービス利用者(求職者含む)  
パーソルのサービスを使うことで“はたらくを自分のものにする”意識を持ち、行動している
- Professional Outsourcing SBU**  
顧客/従業員  
顧客先の従業員も、パーソルの社員も、共に自分らしくはたらいている
- Solution SBU**  
サービス利用者  
一人でも多くの個人が、社会が変化・変容する中でも、より豊かに、充実したライフキャリアを過ごすことができる
- Asia Pacific SBU**

パーソル社員

経済的価値

# “はたらく”世界の変容に対応する3つのグループ重点戦略

テクノロジーの進歩などにより、“はたらく”環境が大きく変わろうとしています。パーソルグループはこれまで蓄積してきた人的資本や社会・関係資本、知的資本、財務資本を総動員し、新たに策定したグループ重点戦略に沿って、グループビジョンの「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

## パーソルが捉える“はたらく”世界の変容

### 人生100年時代



健康寿命が延び続ける中、はたらきがい、多様なはたらき方への対応、学び直しなど、“はたらく”に関するさまざまな価値観を捉え直していきます。一生涯にわたってはたらく一人ひとりをサポートすることで、“はたらく”を通じて個人が充実した人生を送ることができる社会を創ります。

### テクノロジー、AIの進化



人からロボットやAIへ代替できる領域への投資を積極的に推進することで、個人・組織・社会の生産性向上に寄与します。同時に、人だからこそ価値が出せる仕事を見極めて提供していくことで、“はたらく”を通じて個人が豊かに生き続けられる社会を創ります。

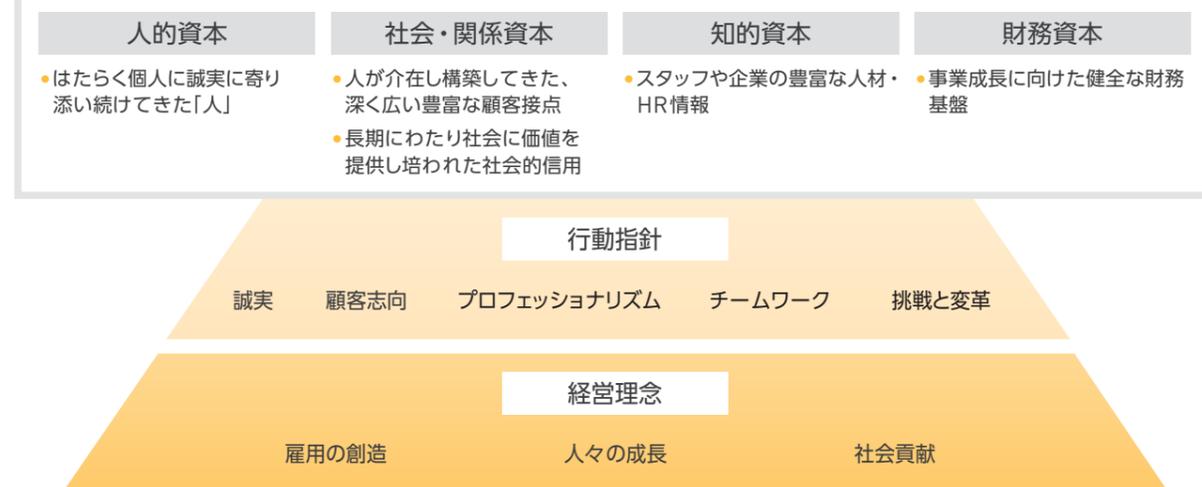
## 社会への約束

人生100年時代における新しいはたらき方、雇用のあり方を提案し、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献することを通じて「はたらいて、笑おう。」を実現します。

## パーソルの価値創造の源泉

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い続けてきた人と、人を起点に生み出してきた顧客接点や社会的信用などを価値創造の源泉として事業活動を展開しています。

### 価値創造の源泉

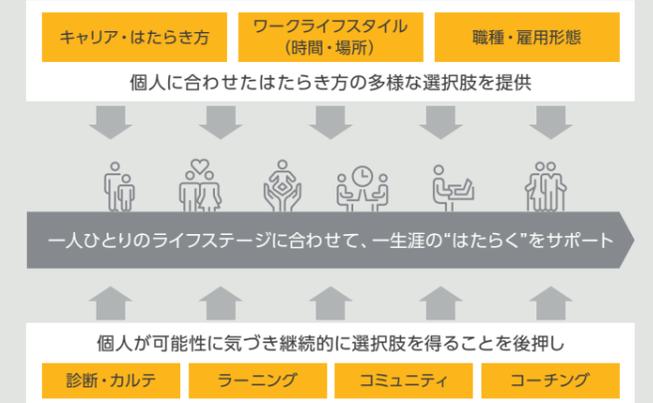


## パーソルが目指す世界を実現するために、グループ重点戦略を策定しました

私たちが目指す「はたらいて、笑おう。」を実現するため、3つのグループ重点戦略を策定しました。まず“個人”にフォーカスし、あらゆる個人のワークエンゲージメント向上に貢献します。次にテクノロジーを武器に、新しいはたらき方と雇用のあり方を提案していきます。そして日本で蓄えた知見やノウハウを生かし、アジア・パシフィック地域から「はたらいて、笑おう。」の実現を広げていきます。

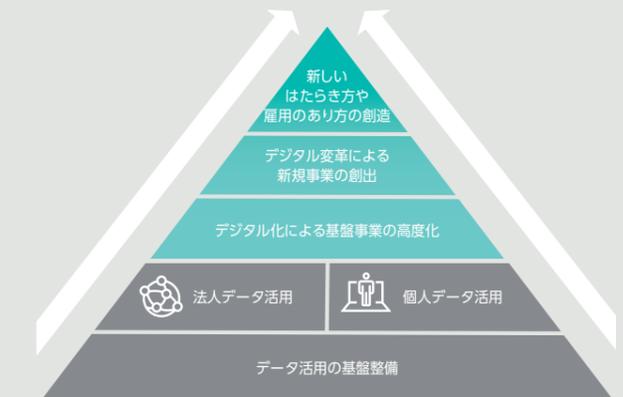
### 1 “個人”にフォーカスする

パーソルに関わるすべての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、優先的に投資を行います。「はたらく個人」の視点から、よりよい仕事、よりよいはたらき方、よりよい人生とはなにか?を見つめ、これからの未来を形づくる多様な“はたらく”を創造し、支援していきます。具体的には、ライフステージの変化や適性・能力に合わせたはたらく機会と気づきの提供を行います。また、仕事選びのタイミングだけではなく、はたらく個人の生涯に寄り添い続けるパートナーとして、仕事以外の領域での支援も行います。すべてのライフステージにおいて、継続的に十分な選択肢を得られるよう、学びの機会を提供していきます。



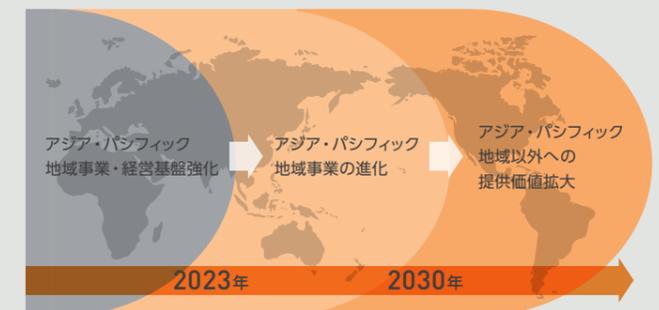
### 2 テクノロジーを武器にする

テクノロジーを最大限活用し、デジタルトランスフォーメーションを推進することで、新たなはたらき方や、雇用のあり方を提案していきます。これまで蓄積された膨大な個人・法人のデータを分析、活用するための基盤整備を行い、人材派遣、人材紹介などの基盤事業においてデジタル化を推進することで、さらに高度化していきます。また、これまでの提供価値を最新のテクノロジー活用視点で捉え直すことで、未来の新たな事業を創出していきます。



### 3 世界で価値を提供する

“はたらく”に関する課題先進国である日本から、アジア・パシフィック地域で価値提供できる経営体制を整えます。世界の社会課題の解決に貢献し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現します。



## サステナビリティ方針

### パーソルが達成に貢献するSDGsとサステナビリティ方針

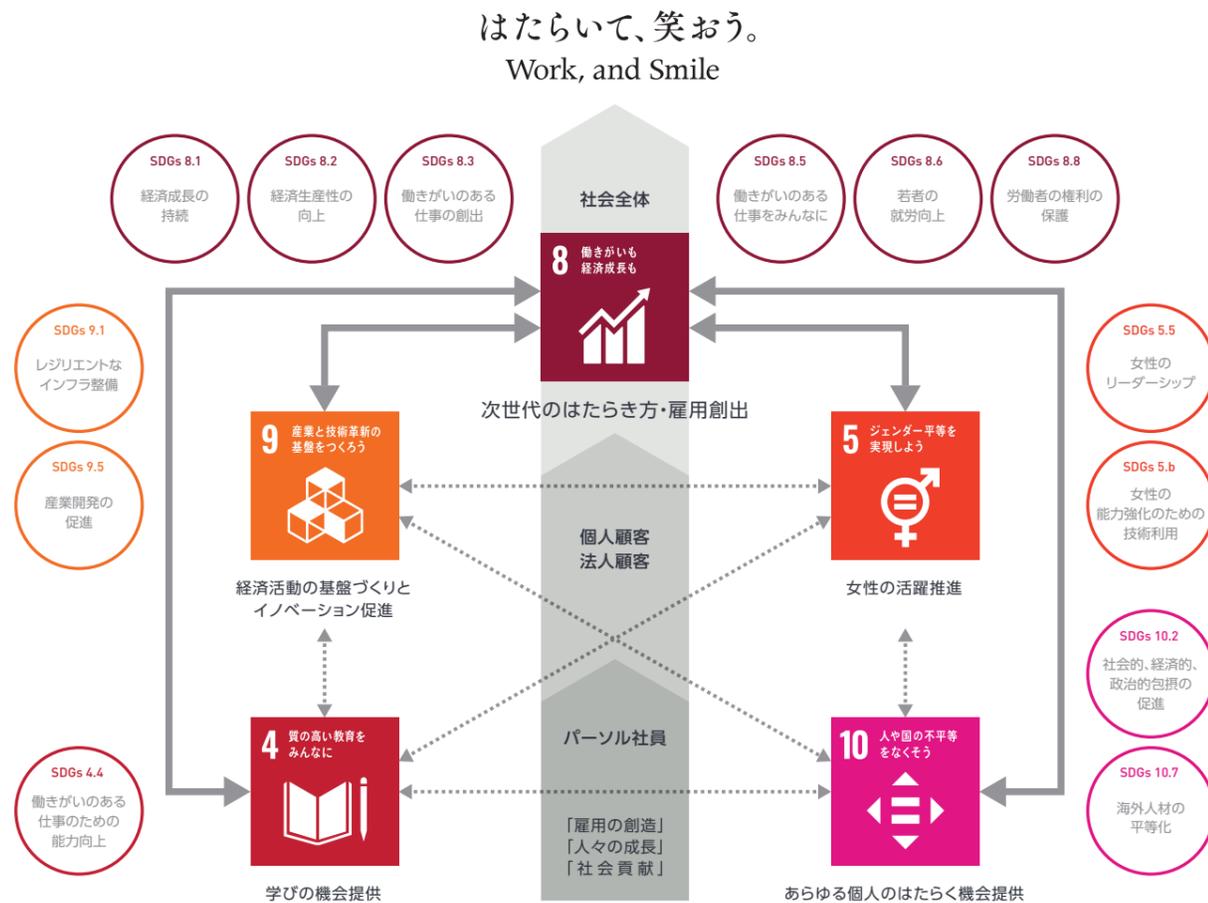
グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指す事業活動の過程でSDGs達成に貢献します。

**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、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。

**パーソルの取り組む5つの重点課題**

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。



### INTERVIEW



すべての人が安心・安全にはたらく社会を創ることでSDGsの目標達成に貢献します

執行役員 CHRO  
経営戦略・人事担当  
美濃 啓貴

#### 「価値創造ストーリー」は、グループ全体が進むべき道しるべ

パーソルグループは2015年より、グループ全体で同じ方向を目指す“グループ一体経営”に大きく舵を切りました。今、パーソルグループが目指しているのは、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を2030年に実現することです。はたらく人すべてが、「仕事って楽しい」と思えるような社会を実現するために、グループ全体で貢献したいと考えています。今回策定した「価値創造ストーリー」は、ゴールに向かって迷わず進むための道しるべです。この道しるべを明確にしたことで、グループ全体がひとつになって進めると考えています。

#### 事業を通じたSDGs達成への寄与と持続可能な社会を目指して

「価値創造ストーリー」には、国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標）の目標の中から、事業を通じて直接的に達成できる5つの目標を重点課題として選定し、組み込みました。

また、パーソルグループは「人」を通じて、幅広い業種の顧客企業をサポートしているため、必要な人材を必要な組織に提供することで、間接的にSDGsの17の目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットのすべてに関わっていると言っても過言ではありません。多様なステークホルダーと連携の上、ビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて事業活動を推進し、社会的価値と経済的価値の両方を高めながら、SDGs達成に貢献できるよう尽力してまいります。

#### 各SBU、世界中で「はたらいて、笑おう。」の実現度を測定

グループビジョン実現に向けて、パーソルグループでは20年度より米国Gallup社\*とともに世界中のはたらく人々の「はたらいて、笑おう。」の測定を開始しました。Gallup社の行う世論調査データは国連などの国際機関でも引用される信頼性の高いものであり、世界中でさまざまな研究にも活用されています。今後この調査で得られるデータを活用して、「はたらいて、笑おう。」の状態が社会にもたらす価値を研究し、世界中で認知・共感を高めていくことで、日本国内はもとより世界中で「はたらいて、笑おう。」を実現していきます。

また、それぞれのサービス対象者における「はたらいて、笑おう。」の実現度を高める目的で、SBUごとに新たな指標を導入。この指標は「はたらいて、笑おう。」の実現度を可視化するだけでなく、その向上が各事業の成長にも寄与することを念頭に設計しており、社会的価値と経済的価値を相互に向上させるものとして活用します。同様に、パーソル社員向けにも20年度より計測を開始し、社員一人ひとりが生き生きとはたらき続けられる会社づくりを進める等、社内外で「はたらいて、笑おう。」実現を推進します。

\* Gallup社…数多くの専門家と共創を行う、世界規模で世論調査やコンサルティングを行う米国の会社



パーソルグループは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

# 価値創造事例

## Diversity, Inclusion & Equality

すべての「違い」を未来の可能性にするために

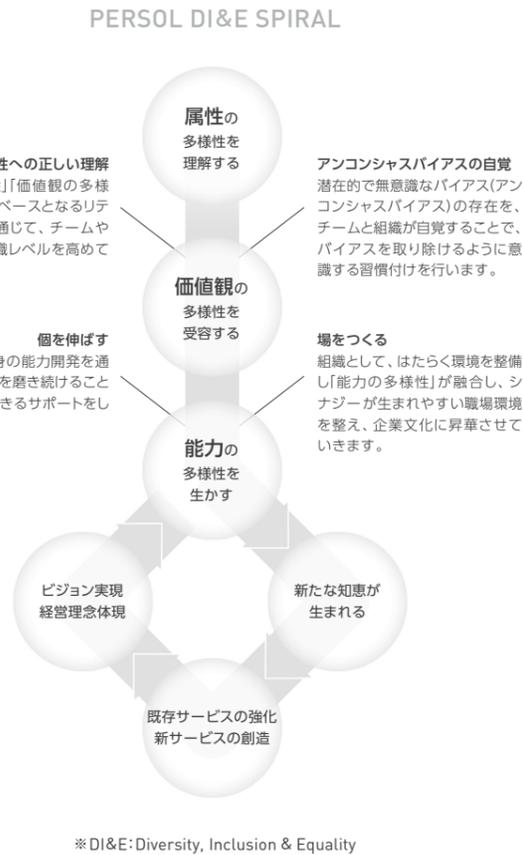


### 属性・価値観・能力の3つの観点から

#### 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、多様なあふれるメンバーの活躍が不可欠だと考えます。

そこで多様な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つの観点から見つめ、「はたらいて、笑おう。」の実現に向けたDI&Eの取り組みに着手しています。その基本的な考え方については、「PERSOL DI&E SPIRAL」として表現し、ポジティブな循環が生まれる企業文化をつくっていく方針です。



### DI&E浸透に向けたリテラシー研修を実施

パーソルグループで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点に重点を置い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
- ・アンコンシャスバイアス\*に関する理解、自覚
- ・上記を踏まえた、多様な人材との協働を可能とするスキル (コミュニケーション・リーダーシップ等)

\*アンコンシャスバイアスとは、無意識のうちに身に付いた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、たくさんの女性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を理解して社内外に広めていく活動は繰り返し行っ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ていく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て、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根付かせ、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思ひます。

#### INTERVIEW



社外取締役 (監査等委員) 榎本 知佐

#### 事例

### 自治体と連携した障害者雇用の拡大

パーソルグループ全体で障害者雇用市場における雇用開発をしており、国内最大級の障害者雇用数を実現しています。特徴のひとつに、パーソルグループ内の雇用拡大を通して各地域の課題や労働力不足の問題にアプローチしている点が挙げられます。群馬県富岡市では、高齢化で衰退していた養蚕業を盛り上げるため、とみおか繭工房を開設。神奈川県三浦半島や大阪府富田林市では労働力不足に悩む農業分野を支援するため、よこすか・みうら岬工房や農園を運営しています。また、障害者の就職に向けた訓練を行う就労移行支援事業も都市部を中心とした自治体と連携し実施。はたらく障害者を増やしていく取り組みを行っています。



1 よこすか繭工房でのクッキー製造  
2 高齢化で縮小した養蚕業を盛り上げるとみおか繭工房  
3 地元農家の労働力不足解消に貢献するよこすか・みうら岬工房

#### 事例

### 多様性への正しい理解と多様な能力を伸ばす取り組み

パーソルグループでは、多様な属性と価値観を尊重し、お互いが理解し合い、強みとして伸ばすためにさまざまな取り組みを行っています。たとえば、グループ横断でセクシュアルマイノリティに関する情報を知る研修や、当事者への理解と支援を行うAlly活動が行われています。さらに、はたらく日数や時間、場所、休暇を選択できるFLASH制度や複業解禁、服装自由化、フレキシブルワーク推進など、柔軟な人事制度を導入している会社もあります。

#### FLASH制度の概念



「FLASH (フラッシュ)」制度により、はたらく日数、時間、場所、休暇を自由に選択  
Ally活動を象徴する受付のレインボーフラッグ

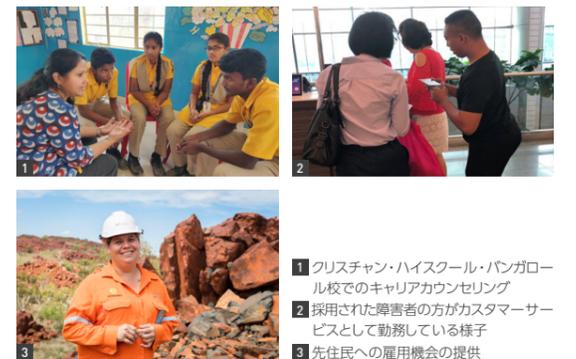
#### 事例

### 海外の取り組み

海外においても、アジア・パシフィック地域を中心に、年間を通じてさまざまな活動を行っています。

PERSOLKELLYでは、インドにおけるバンガロール市の経済的に恵まれない家庭の高校生に向けたキャリアカウンセリングを実施。シンガポールでは、カスタマーサービス担当として障害者を雇用しています。

また、Programmedでは、アボリジニやトレス海峡諸島の人々など、オーストラリアの先住民への雇用機会の支援をはじめ、従業員の柔軟なはたらき方を支援するFlexAgilityの公式サポーターなど、さまざまな取り組みを実施しております。



1 クリスチャン・ハイスクール・バンガロール校でのキャリアカウンセリング  
2 採用された障害者の方がカスタマーサービスとして勤務している様子  
3 先住民への雇用機会の提供

# Technology

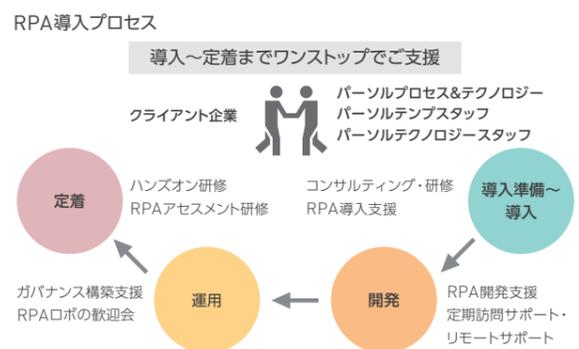
ITを活用した社会課題の解決に向けて



## 事例 労働力不足の解決に向けたRPAの取り組み

労働力不足に伴う採用難や生産性向上に対する意識の高まりなどを背景に、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）が注目されています。欧米では、さまざまなRPAツールが採用されていますが、日本では導入ニーズは高いものの、知見のある技術者不足から企業にマッチしたシステムの開発・導入があまり進んでいません。こうした状況を踏まえ、パーソルプロセス&テクノロジーでは、2017年からRPAの専門組織を設置。2019年には、グループ3社（パーソルプロセス&テクノロジー、パーソルテンプレスタッフ、パーソルテクノロジースタッフ）によって、RPAのサービスブランドとして「パーソルのRPA」をリリース。

RPAツールのさまざまなパートナーと業務提携を行い、コンサルティングから開発・導入・運用支援までをワンストップで実現するトータルソリューションの提供を行っています。



### ■ オンラインによるRPA導入研修の実施

パーソルプロセス&テクノロジーでは、RPA導入支援の一環として、「WinActor®」、「UiPath」のRPA導入研修を実施しています。COVID-19感染拡大の影響により、多くの企業においてテレワークの導入や非対面でのコミュニケーション手法に関心が集まったことから、本研修を自宅や地方拠点等どこからでも受講いただけるようにオンライン研修にて提供を開始いたしました。

オンラインでもサポート品質が低下しないように、「現場で活用できる状態」を重視してサービス提供方法・内容共にリニューアルし、受講者への充実したフォローアップを行っています。

※WinActor®は、NTTアドバンステクノロジ株式会社の登録商標です。  
UiPathは、UiPath株式会社の登録商標です。

### ■ RPAを活用し、多様な課題へアプローチ

テレワークや在宅ワークなどの多様なはたらき方を実現するため、リモート環境の構築やクラウドを活用した業務の変換が企業の課題となっています。

また、従来業務のデジタル化を推進していた企業においても、リモート環境下でもロボットが稼働できるRPAツールの変更や、押印の電子化、スキャン機器を使わずに紙の情報のデータ化が行えるクラウドツールのニーズが高まっています。

パーソルプロセス&テクノロジーでは、電子契約<sup>※1</sup>およびAI-OCR<sup>※2</sup>の導入・定着支援を開始しました。これにより「紙」や「押印」といった物理的制約が緩和され、業務の最適化が期待できるようになりました。

これらのサービスをRPAと組み合わせることでさらなる業務の自動化が期待でき、多様なはたらき方や生産性向上の実現を加速させてまいります。



※1 従来印鑑を押印していた紙面に代わり、電子署名、タイムスタンプ(ある時刻にその電子データが存在していたこと、それ以降改ざんされていないことを証明する技術)での証明により、「誰が」「何を」「いつ」合意したかを、電子データにて保証する仕組み  
※2 Optical Character Reader/Recognition。画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する光学文字認識機能のこと。紙文書をスキャナーで読み込み、書かれている文字を認識してデジタル化する技術。AI技術を組み合わせることで、機械学習による文字認識率の向上や、帳票フォーマットの設計をせずに、項目を抽出することが可能。

## 事例 社会課題解決に向けたドローン技術の利活用設計

労働人口減少の加速により企業や自治体におけるドローンの活用ニーズが高まる中、パーソルプロセス&テクノロジーでは、ドローンの利活用に向けたプロセス設計から、運用サポートまでサービスを提供しています。



### ■ 地域課題解決へ向けたコンソーシアムの設立

パーソルプロセス&テクノロジーは、広島県神石高原町にてドローン関連企業や防災専門機関と合同で、防災・減災を目的としたドローンコンソーシアムを設立しました。

本コンソーシアムは、神石高原町が直面している災害対策や物資配送等の課題を、ドローンを活用して解決し「いつまでも安心して暮らせるまちづくり」を地域のみなさんの手で行うことを展望とし、地域に貢献することを目的としています。

2019年度から始まった本コンソーシアムの実証実験は、2020年以降も神石高原町でのドローン実用化に向けて活動を行っていくことを予定しております。また、実証実験

のノウハウを、同様の課題を持つ他地域や他県へ展開を図っていくことで、防災・減災、地方の生活者支援、地方創生といった日本全体の社会課題に取り組んでまいります。



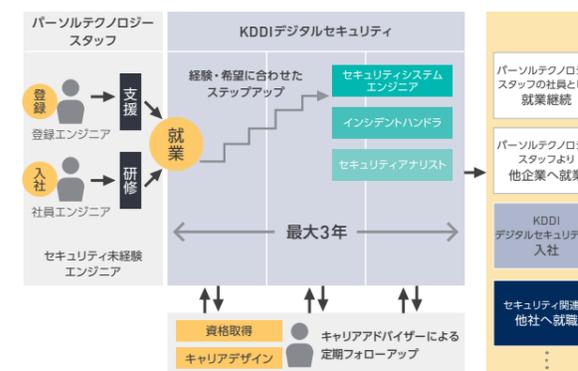
地域の担い手が本実証で活用したドローン

## 事例 高度セキュリティエンジニアの採用・育成環境の構築

デジタルトランスフォーメーションの加速により、さまざまな事業でIT活用が広がり、企業や事業の存続にも影響するほどの情報セキュリティリスクへの懸念を背景に、セキュリティエンジニアへのニーズが増大しています。そうした中、KDDIデジタルセキュリティ社は多種多様なKDDIグループ各社にセキュリティ対策をコンサルティングから運用支援までサポートしてきましたが、セキュリティエンジニアの確保に課題を抱えていました。

そこでエンジニア派遣を手掛けるパーソルテクノロジースタッフとともに、採用・育成環境の整備に着手。高度なセキュリティエンジニアの育成を開始しました。パーソルテクノロジースタッフでは採用支援だけでなく、中期的な要員計画や配属後研修と業務開始後の定期的な目標管理を基にしたスキル・キャリアアップ支援など、総合的な支援により、スキルアップが実感できる育成環境を構築しました。

その結果、セキュリティに携わる数多くのエンジニアを創出することに成功しました。



## 地域活性化／地方創生

地域雇用の創出・労働力不足の解消に向けて

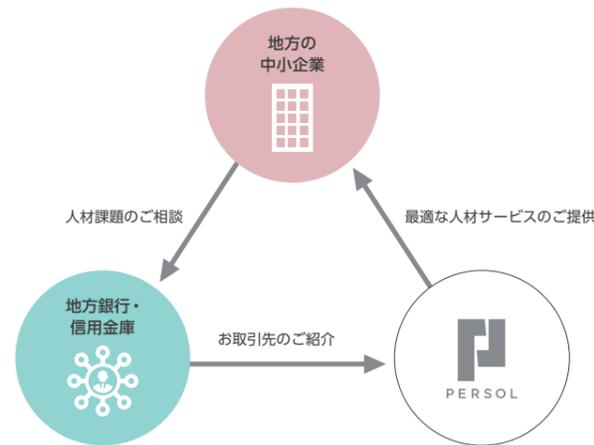


### 事例 地方銀行・信用金庫との提携による中小企業向け人材採用支援

若年層の減少と都市部への人口流出によって、地方の中小企業では労働力不足が極めて深刻化しています。また中小企業では、採用を主管する部門が存在しないケースも多く、自社の魅力を上手に発信できないことも課題です。

パーソルグループは、地方の中小企業に融資を行う地方銀行・信用金庫と提携し、取引先の中小企業が抱える採用課題を解決できるスキームを構築。

金融機関を通じて寄せられる採用課題に対し、人材紹介やダイレクトリクルーティング、顧問活用など、お客さまの採用課題に応じて、包括的に最適なサービスをご提供することで、全国の中小企業の人材確保に貢献。中小企業の経営課題の解決や事業成長を後押ししています。



### 事例 内閣府プロフェッショナル人材事業への参画

地方創生を目指す内閣官房のまち・ひと・しごと創生本部事務局は、2016年に「プロフェッショナル人材事業」を立ち上げました。

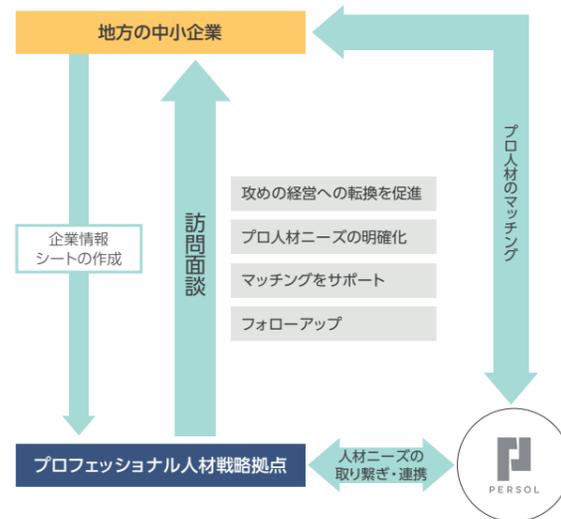
本事業は、45道府県に人材戦略拠点を設け、マネージャーに地元の金融機関の元役員、県庁の商工部門経験者など、地域の産業界の実情をよく知る人材が就任。また、全国には地域に貢献したいと考えている方、UIターン希望者、介護その他の事情から、自身の能力を生かせる仕事があるなら、地方に戻りたいという方々も少なからずいます。

各拠点は企業に対し、新規事業の立ち上げや販路開拓といった成長戦略の立案を行い、必要となるプロ人材の要件定義などの支援を行います。

パーソルグループは、人材マッチングで連携し、地方ではたらくたいと考えている優秀なプロ人材を紹介してきました。

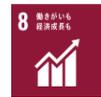
本事業では、相談件数は約50,000件、成約件数は約10,000件となり、多くのプロ人材が地方企業で活躍しています。

※ 相談件数・成約件数は本事業全体の実績(2020年8月時点)



## 調査・研究

働き方改革促進とはたらく人の幸福度向上に向けて

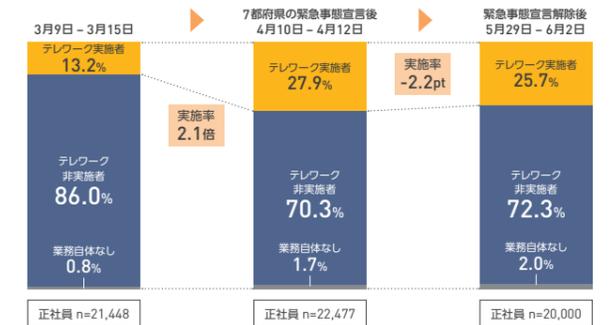


### 事例 テレワークの実態や課題、解決策をデータで明らかに

COVID-19感染拡大以降、テレワークは急速に浸透しました。パーソルグループのシンクタンク機能を担うパーソル総合研究所では、最新データの把握が企業経営や社会、一人ひとりのよりよい「はたらく」に資すると考え、3回におよぶテレワークに関する大規模調査を実施しました。20年4月中旬の緊急事態宣言後の正社員のテレワーク実施率(全国平均)は27.9%で、3月中旬と比べると実施率が2.1倍に。一方で、5月下旬の緊急事態宣言解除後は25.7%と2.2ポイント減少し、早くもテレワーク実施率が減少に向かう傾向が明らかとなりました。

しかし、テレワークは、COVID-19感染拡大防止のみならず、不必要な出社をなくすことによる労働生産性の向上やはたらく方の多様性確保など、企業やはたらく個人にとって大きなメリットがあります。テレワークの実態・課題に関する定量的なデータ、高い知見を有する研究員による分析・解決策の提示など、数多くのメディア露出を通して、テレワーク定着にとって有益な情報を社会に還元しました。

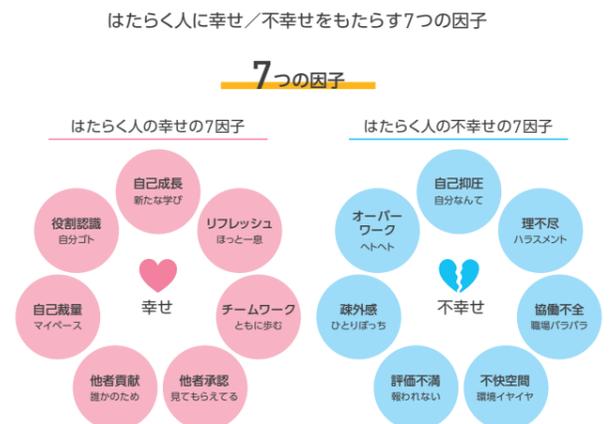
テレワーク実施率の推移



### 事例 はたらく人の幸福学共同研究プロジェクト

パーソル総合研究所は、慶應義塾大学大学院・前野隆司教授の研究室と共同で「はたらく人の幸福学プロジェクト」を立ち上げ、「はたらく人の幸せ」に着目して新たな経営指標や組織マネジメントのあり方を探索。はたらく場面における幸せと不幸せをそれぞれ独立した概念と仮定し、「はたらく人の幸せ因子」「はたらく人の不幸せ因子」の各7因子を同定。これらを計測する診断ツールを開発しました。

はたらく幸せの実感度は、個人のパフォーマンスだけでなく、組織のパフォーマンスや前年比売上増加率にまで影響を与えるなど、企業が従業員の主観的幸福度の向上に取り組むことの妥当性を裏付ける統計上のエビデンスが得られました。今後も診断ツールの幅広い活用により、はたらく人の幸福度と企業価値の向上に貢献していく考えです。



## INTERVIEW



執行役員 CFO  
関 喜代司

## 盤石な財務基盤のもと、 厳格な財務規律を設け、 持続的な成長を目指します

### 環境変化への対応とビジネスの持続性を熟慮し、 新中期経営計画における財務戦略を策定

新中期経営計画として、「はたらいて、笑おう。」のグループビジョンの実現に向け、新しいはたらき方や雇用のあり方の提案によって個人のワークエンゲージメントを高めていく考えのもと、2030年に向けた価値創造ストーリーを策定しました。また、これまでは単年度の利益やP/Lを意識した経営を行ってきましたが、グループビジョン実現に向けては、中長期的に社会的価値と経済的価値の同時実現とそれを可能にするマネジメント手法へのシフトが必要です。現在、私たちのビジネスは、国内だけでなくアジア・パシフィック地域においてもCOVID-19の影響を多大に受けています。こうした環境下においては、グループ社員とスタッフ、就業者の雇用と安全を確保するとともに、数多くの顧客企業さまへサービスを安定供給できる基盤の整備が不可欠です。COVID-19影響下においてもビジネスの持続性を担保する施策が打てるよう、手元流動性を高めるとともに財務基盤の安定化に注力しています。

2030年に至る、2023年3月期までの3カ年の経営計画を定めた「中期経営計画2023」を議論する過程で中心的な論点は、環境変化への対応についてでした。社会や

経済の情勢が不透明な中であって、環境変化に適宜かつ即時対応していくためには、これまで計画していた施策の時間軸をより柔軟に捉える必要があると判断しました。そこで、この3年間は必要な投資は継続しつつ、安定的で継続的な成長が可能な経営基盤を築き上げ、2024年3月期以降に飛躍的な成長を目指すというシナリオを描きました。加えて、今後の不透明な経済環境と事業環境に備えるため、2020年3月に200億円の銀行借入を実施し、2020年9月末において約720億円の現預金を保有しています。資金調達などのバックアップ施策も準備しており、自己資本比率は約40%と、財務基盤は健全な状態を維持できていると認識しています。

### 資本収益性重視の財務方針に転換 さらに強固かつ機動性の高い財務基盤を構築

「中期経営計画2023」の財務方針として、企業価値向上に向けた資本収益性を重視する方針に転換します。そこでROIC<sup>\*</sup>を重要な指標として設定し、本中期経営計画の最終年度の2023年3月期末に最低水準として10%以上を目指します。また、国際会計基準(IFRS)を2024年3月期を目処に導入する計画です。その背景として、売上の約30%がすでに海外となっていることに加え、株主も40%

超が海外投資家となっており、IFRSを基に情報発信することが有用だと考えました。海外子会社も含めてIFRSで統一することにより、連結決算状況が同じ基準・同じタイミングで把握できるメリットもあります。

株主還元につきましては、従来の安定配当の方針から転換し、今後は当社が創出した利益の一定割合の配当を行うことを基本とします。具体的には、将来的なIFRS開示を視野に入れ、IFRSで計上される利益に近似した数値(調整後EPS)に対して、25%を目処とした配当性向を設定することとします。調整後EPSとは、のれん償却前の当期純利益に、特別損益の一時的な影響を除外して算出を行うため、配当性向を高めつつ、一時的な特別損益の計上に影響を受けず、安定的に配当を行うことができると認識しています。従来の当社の配当性向は調整後EPSを基準とした場合、15-20%程度で推移しておりました。このたびの配当性向の引き上げにより株主還元を強化してまいります。

企業価値を向上していくためには、グループ全体の資源を有効活用し、事業ポートフォリオを継続的に最適な形で運用することが大切です。経営資源の配分については、たとえば日本の労働市場のように成熟したマーケットと今後成長著しいASEANを中心としたマーケットでどうバランスを取るのか、短期的に利益を生み出すビジネスと長期的に価値を創出するビジネスのどちらに資源を配分するか、といったトレードオフのバランスをどう取るかがポイントになります。そこで常にバランスを意識しながら、成長分野にはきちんと投資していくことが重要だと認識しています。バランスシートマネジメントの方針としては、グループ全体でバランスシートのスリム化と効率化を追求していくべきだと考えます。事業活動をする上で、成長のための先行投資や既存事業への投資も積極的に行っていますが、アセットに対してはオフバランス化するなど極小化を図るとともに、強固かつ機動性の高い財務基盤がパーソルグループ事業の強みのひとつと認識しておりますので、今後の環境変化への対応を考え健全性や安全性を担保する意味でも、自己資本比率を35%以上で維持し、全体資産の効率性と連動性を一定水準に保ちたいと考えています。

\* 将来的なIFRS導入を見据え、当社のROICは、「のれん償却前引後営業利益÷投下資本(=有利子負債+自己資本)」で算出

### 新設した投資委員会で厳正に審議し、組織成長 すべく積極的な投資を実施

2021年3月期から新たにSBU体制となり、これまで違う領域で活動していた部署を集約し、そこからどうシナジーを発現させていくかという段階です。この新たな経営体制において、研修やキャリアパス設計など、組織力を高める投資も必要だと考えています。また、既存の事業領域を磨き上げることも大きなテーマであり、デジタルトランスフォーメーション(DX)への投資が重要だと認識しています。パーソルグループが目指すDX投資は大きく分けて2領域あります。第一に、既存のHRサービスモデルは極めてシンプルなため、ITテクノロジーを活用することによるさらなるシンプル化とスピード化で効率性を向上することが可能です。積極的な設備投資を推し進め、生産性の向上を図っていく計画です。一方で、対顧客企業さまと対市場におけるサービス提供面でも、各SBUでDX投資を行い、最適なソリューション提供を通じた顧客満足度向上を実現してまいります。

投資活動については、ある意味で厳格な財務規律を設けて健全な意思決定がなされるべきです。そこで2021年3月期よりHMC(Headquarters Management Committee: 経営会議に相当)の助言機関として投資委員会を新設しました。社外有識者の方にも入っていただき、一定規模以上のM&Aに対して審議を行い、HMCに上程する仕組みになっています。すでにこれまでのM&A案件全体の総括とパフォーマンス評価を行い、具体的な投資案件も議論しています。投資委員会では、財務だけでなく各事業体においても投資や資本効率などのノウハウを組織化していくことにも注力していきます。この3カ年においては、資本効率などを概念としてではなく、各事業領域で自分たちの行動を考える判断ツールとして適切にビルトインし、今後もガバナンスと将来の成長性を付加できるよう適切に経営をモニタリングし、厳格な財務運営を行ってまいります。

# At a glance

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い、人を起点に生み出してきた顧客接点や信頼を基に、さまざまな事業ドメインで“はたらいて、笑おう。”の実現に向けて、多彩なサービスを展開しています。

## 事業セグメントをSBU体制に移行しました

パーソルグループは、2020年4月より事業セグメントをSBU (Strategic Business Unit) 体制へと移行しました。新たなSBU体制により、業務執行に関する意思決定は各SBUに権限委譲し、執行の迅速化を図りました。さらにSBU体制構築では、専門領域強化に向けて事業を統合し Professional Outsourcing SBUを新設。海外事業においても経営体制を統合し、グループシナジーを創出していきます。

## Specialized Services

### 人事・組織コンサルティングや教育研修などを高次元で提供

組織・人事に関する調査・研究を行うパーソル総合研究所をはじめ、人・組織・マネジメントの開発を軸にコンサルティングと研修サービスを展開するパーソルラーニング、障害者雇用サービスを提供するパーソルチャレンジやパーソルサンクスなど、パーソルグループならではの専門性の高いサービスを展開しています。

#### サービス内容

- シンクタンク
- 人事・組織コンサルティング
- 教育、研修
- 障害者採用
- コーポレートベンチャーキャピタル
- 外国人材活躍

#### 中核会社・主要会社

パーソル総合研究所、パーソルラーニング、パーソルチャレンジ、パーソルサンクス、パーソルファンリティマネジメント、PERSOL INNOVATION FUND、PERSOL Global Workforce

## Staffing SBU

- 人材派遣(事務、研究、臨床開発、販売、軽作業)
- アウトソーシング(事務、官公庁事業、コール・ヘルプデスク、CRO、製造)
- 紹介予定派遣/人材紹介

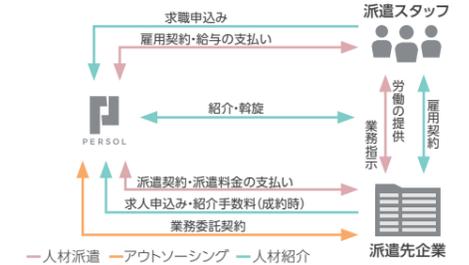
#### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- パーソルテンプスタッフ
- パーソル パナソニック HRパートナーズ
- パーソル パナソニック ファクトリーパートナーズ
- パーソルマーケティング
- パーソルワークスデザイン



人材派遣とアウトソーシングを中心に、人と組織を最適につなぐStaffing SBU。パーソルテンプスタッフを中核に事務系から専門分野までを網羅する総合人材サービスをはじめ、アウトソーシングや販売支援サービス、紹介予定派遣/人材紹介業務を展開しています。

#### 特長・ビジネスモデル



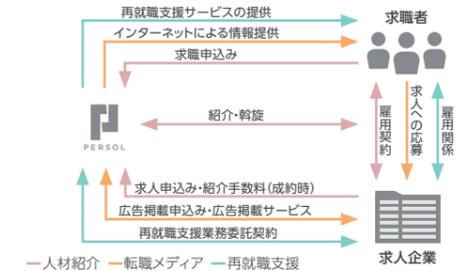
## Career SBU

- 人材紹介(中途採用、新卒採用)
- 転職メディア、ダイレクトソーシング
- 顧問、アドバイザー紹介
- 再就職支援
- キャリア研修

#### パーソルキャリア



人材紹介と転職メディアによって、人と組織を最適につなぐCareer SBU。パーソルキャリアを中心に人材紹介サービスをはじめ、求人メディアの運営、転職・就職支援、官公庁就労支援、採用・経営支援など、広範なリクルーティングサービスを提供しています。



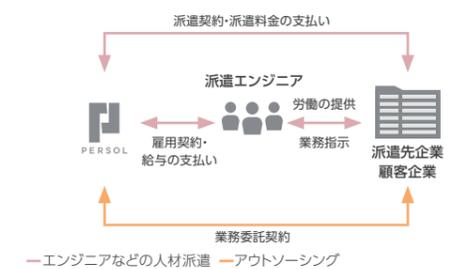
## Professional Outsourcing SBU

- アウトソーシング(IT・業務)
- デジタルソリューション、システム開発
- IT・業務コンサルティング
- エンジニアリング(設計・実験)
- 人材派遣(IT・機電エンジニア)

- パーソルプロフェッショナルアウトソーシング
- パーソルプロセス&テクノロジー
- パーソルR&D
- パーソルテクノロジースタッフ



人と技術の力で豊かな社会づくりに貢献するProfessional Outsourcing SBU。パーソルプロフェッショナルアウトソーシングを中核に、IT・機電エンジニアの派遣だけでなく、ハード/ソフトウェアの設計・開発・実験、業務コンサルティングといった専門性の高い領域で事業展開をしています。



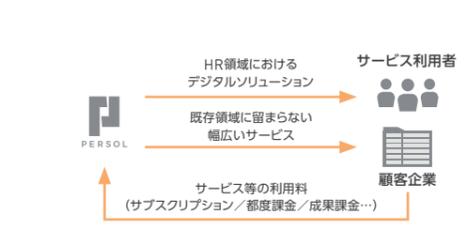
## Solution SBU

- デジタルソリューション(人材採用、人材管理、教育)
- インキュベーションプログラム

#### パーソルイノベーション



転職アプリやクラウドPOSシステムなどデジタル活用を前提としたソリューションで、世の中の最先端をサービス化し人の可能性を拓けるSolution SBU。中核企業のパーソルイノベーションでは、既存事業領域にとられない広い視野で新規事業創造やオープンイノベーションを推進。



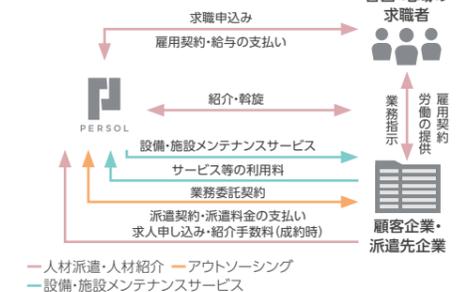
## Asia Pacific SBU

- 人材派遣
- 人材紹介
- 設備・施設メンテナンス
- アウトソーシング
- 人事・労務コンサルティング
- 教育、研修

- PERSOL Asia Pacific
- PERSOLKELLY
- Programmed Maintenance Services



PERSOLKELLYとProgrammedの経営資源を最大限に活用し、Asia Pacificにおいて人と組織を最適につなぐAsia Pacific SBU。人材派遣・人材紹介のほかにも設備・施設メンテナンスサービスやアウトソーシングサービス、HRコンサルティングサービスを幅広く展開しています。



## SBU別概況

### Staffing SBU

取締役副社長  
執行役員 Staffing SBU長  
和田 孝雄



#### 競合優位性・戦略の方向性

盤石な事業基盤を生かし、“個人”のワークエンゲージメント向上を推進

Staffing SBU (旧派遣・BPOセグメント)は、パーソルテンプスタッフを中核会社とし、はたらく人に可能性と気づき、多様な選択肢を提供し続けるお付き合いを通じて、スタッフ支持No.1を目指します。

はたらく人に寄り添ってスキルUPやキャリアサポート等、成長支援を行うマネジメントモデルを確立するとともに、顧客・事業・業務への理解を通じて、企業の課題を解決する能力・仕組みを強化します。

また、社会への約束を実現するために「人と組織を最適につなぐSBU」として持続的な成長を志向し、事業基盤をさらに強化していきます。

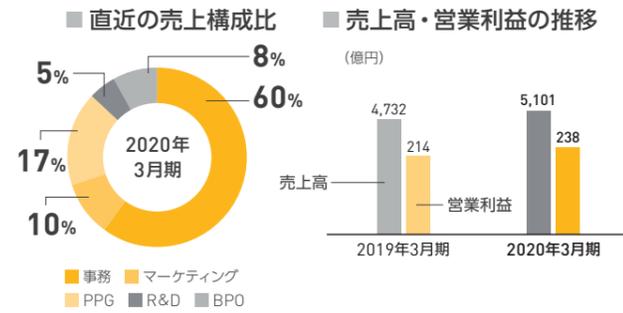
#### ■ 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な就業機会の創出、対応職種拡大や紹介事業の強化</li> <li>アウトソーシング事業をはじめとする、課題解決型への強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19による、受注数や稼働率の減少、契約終了の大幅かつ急激な増加、休業補償の発生</li> </ul>

#### TOPICS

##### 派遣スタッフ向け公式スマホアプリ「テンプアプリ」のサービス開始

パーソルテンプスタッフのスタッフナンバーをお持ちの方にご利用いただける公式スマホアプリ「テンプアプリ」のサービスが2020年7月1日よりスタートしました。使用頻度の高い、給与明細確認や有休申請をはじめ独自の機能SKD（「最近どうですか?」と仕事状況や気持ちを簡単に伝える機能）も搭載し「テンプではたらくをより便利に」をコンセプトにしたお仕事サポートアプリです。



#### 2020-2021年度の施策

##### テクノロジーを最大限に活用した成長施策を実施

同一労働同一賃金の法制化への対応として新たな人材活用のスキーム提案や、受託請負でのノウハウ蓄積による高品質、高付加価値サービスとしての評価、短納期での大型プロジェクト組成を強みに、テクノロジーの活用を通じた経営基盤の強化として、進化するテクノロジーを取捨選択し最大限に活用することで人の介在価値を向上、業務の生産性を向上させていきます。

### Career SBU

執行役員 Career SBU長  
峯尾 太郎



#### 競合優位性・戦略の方向性

正社員の転職サービスに注力し、高い収益性を確保

Career SBUはパーソルキャリアを中核会社とした人と組織を最適な形でつなぐSBUです(旧リクルーティングセグメント)。人材紹介、転職メディア、ダイレクトソーシング、顧問・アドバイザー紹介、再就職支援事業を担います。パーソルグループの持つ強固な法人顧客基盤と、今年で32年目を迎える「doda」のブランド力を生かし、高い収益性を確保してきましたが、今期はCOVID-19により、業績面では一時的な影響を受けています。これまで人材主導で行ってきた顧客価値の向上やビジネスプロセスの改善を、データを徹底的に活用する「人材×データ」のハイブリッド型で競争優位になるレベルに高めていきます。

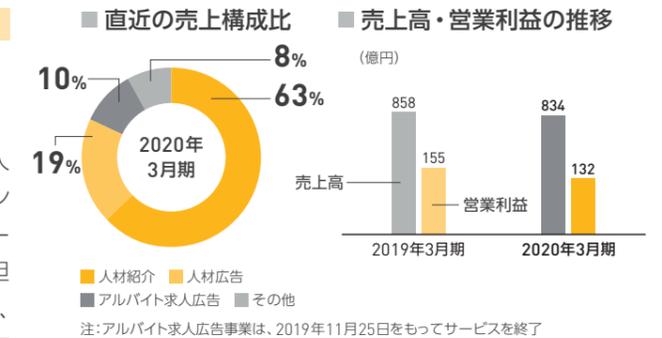
#### ■ 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>国内における構造的な労働力不足</li> <li>オンライン採用、オンラインマッチングに対する新たなニーズの発生</li> <li>雇用によらないはたらく方(フリーランス・副業等)のニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19によって、一定期間、採用ニーズが停滞する可能性</li> <li>デジタル/テクノロジーによる既存のビジネスモデルの急激な変化</li> </ul>

#### TOPICS

##### 人と組織をつなぐ、非対面での新サービスを続々とリリース

Career SBUでは、既存の対面型の就職・転職サービスにとらわれない、「新たな日常」に適した新サービスを開始しました。2020年5月には、ベネッセi-キャリアが学生と企業の双方を支援するため、オンライン企業説明会「dodaキャンパスLIVE」をスタート。また2020年7月には、転職サービス「doda」がオンライン転職フェアを初めて実施。同月には、フルオンラインで自宅にいながら参加できる「doda転職オンライン予備校」と題した転職サポートイベントも開催しました。



#### 2020-2021年度の施策

##### COVID-19収束後に備えた、足元のコスト削減と事業のデジタル化の加速

COVID-19の影響を受け、当面はマーケティング費用の適正化・効率化を図ります。2020年上期においては、マーケティング費を2019年上期対比で8割の水準に抑えつつも、効率的な施策の実施によって集客は9割以上の水準を実現しました。

同時に、テクノロジーへの投資により、人材紹介事業でのオンラインカウンセリングの導入やオンライン転職フェアの開催等の非対面対応の推進、自社独自の求職者×案件のマッチング技術の高度化によるマッチング機会の拡大など、「新たな日常」に適した既存サービスの進化や新サービスの創出を実現します。

# Professional Outsourcing SBU

執行役員 Professional Outsourcing SBU長  
正木 慎二



## 競合優位性・戦略の方向性

IoT領域をはじめとした新たな価値創造と既存事業の成長で、グループ第3の事業の柱へ

Professional Outsourcing SBUは、旧ITOセグメントと旧エンジニアリングセグメントを集約することで新設されたSBUです。IT、機電だけでなく、ハード/ソフトウェア、コンサルティングといった幅広い領域で事業展開しております。多様な専門性・技術力を持った集団である当SBUは、将来に向けた新たな価値創造の基盤づくりのため、IoT領域等へのサービスの拡大とともに、ケイパビリティ獲得としてM&Aの検討も積極的に進めていきます。

さらに、営業力・採用強化を各社、各SBUと連携して推進することで、既存事業の成長を加速。パーソルグループ第3の事業の柱として、人と技術の力で、豊かな社会づくりに貢献します。

## 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のリスク体制強化意識の高まりに伴うアウトソーシング活用ニーズの増加</li> <li>人とIT・機械の協働によるアウトソーシングニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要顧客(自動車・機械電気業界)の低迷に伴う、設計・開発費用の低減</li> <li>COVID-19による、受注数や稼働率の減少</li> <li>ITエンジニア人材不足による成長力の低下</li> </ul>

## TOPICS

### VRドライビングシミュレーターの共同開発に着手

実車を用いなくてもリアルな運転体験ができる、トラック運転訓練用の新しいVirtual Realityドライビングシミュレーターの共同開発をアイロック社と推進しています。アイロック社の持つ技術と、パーソルR&Dの持つ商用車開発の知見を融合し、トラック運行におけるさまざまなシーンの再現を可能とすることで、日本の物流を支えるトラックドライバーの安全運転教育の質を向上し、ドライバーの技能向上に貢献してまいります。



VRトラックドライビングシミュレーター 試作機

# Solution SBU

取締役副社長  
執行役員 Solution SBU長  
高橋 広敏



## 競合優位性・戦略の方向性

未来を創る志へ積極投資し、「はたらく」の新たな提供価値を築く

Solution SBUは、はたらく人を直接支えてきた社員を強みとし、一人ひとりの志をインキュベーションプログラム「Drit」によって事業化。転職アプリの「ミイダス」は市場での手応えをつかみ、中小企業を軸に2020年9月時点の累計登録社数は前年比272%で伸長し、17万社以上に上ります。さらに投資しつつも、この3カ年での収益化を目標として、今後も社会を起点に未来を創る志への投資で事業を生み出す文化をけん引し、グループ独自の提供価値を築きます。また、一人でも多くの“はたらいて、笑おう。”を実現するために、M&Aやアライアンスによる多様なステークホルダーとの共創を通じて、新領域にも果敢に挑戦していきます。

## 機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い分野ではたらき方やニーズの多様化</li> <li>組織のあり方の複雑化/高度化の進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなテクノロジープレイヤーの台頭</li> </ul>

## TOPICS

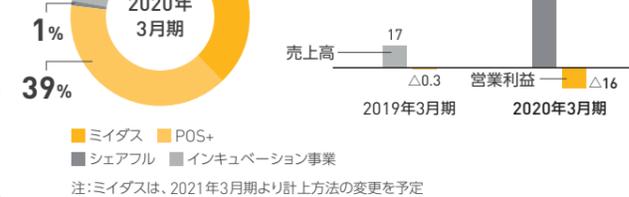
### 人×テクノロジーを融合した新しい労働力の提案 (Digital Workforce)

はたらく個人がより創造的な仕事にフォーカスできるよう、省人化や能率化を目的としたデジタル変革を支援するDigital Workforce事業では、クラウド型モバイルPOSレジ「POS+」を軸に、小売りや飲食、理美容などの業界にソリューション開発を提供してきました。このたび、事業ドメインの横展開を本格化させる第一歩として、小規模宿泊施設向けにデータを駆使したデジタルソリューションを提供するDot Homes社のM&Aを実現、宿泊産業への価値提供に努めていきます。



## 競合優位性・戦略の方向性

未来を創る志へ積極投資し、「はたらく」の新たな提供価値を築く



## 2020-2021年度の施策

### 一人でも多くのはたらく人との接点創出と提供価値の拡充

中小企業や店舗を顧客とするサービスが多く、グループ全体の法人顧客の幅とはたらく個人へのリーチを拡大。また、COVID-19の影響により「はたらく」の課題が急速に顕在化したことを受け、ショーケースとして自分たちのはたらく方のアップデートや、労働や雇用にとどまらないライフキャリアの価値提供を見据え、あらゆる角度からビジョンの実現を模索していきます。

# Asia Pacific SBU

執行役員 Asia Pacific SBU長  
山崎 高之



## 競合優位性・戦略の方向性

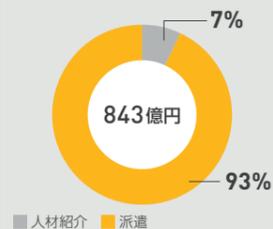
マッチングからアウトソーシングまでを提供、APAC最大級のWorkforce Solutionカンパニーへ

新生SBUとして中核会社を新たに設立し、持株会社体制を構築。パーソルグループの海外事業において横断的な施策実行が可能な体制とし、一体的な経営を目指します。これによりAPAC各国・地域のシナジーの発現はもちろんのこと、中核事業であるPERSOLKELLYとProgrammedの収益基盤強化に注力。また、テクノロジー強化のための適切な成長投資も実行。従来の強固な顧客基盤を生かしてAPAC13カ国・地域でマッチングからアウトソーシングまで提供するWorkforce Solutionのリーディングカンパニーとしての地位を確立させていきます。

## 事業ごとの戦略

### PERSOLKELLY

#### 2020年3月期売上構成比



#### 事業紹介

PERSOLKELLYは、APACにおいて11カ国・地域に展開し、マッチング・アウトソーシング・HRコンサルティングなどを提供する地域最大級の総合人材サービス会社です。

#### 競合優位性

- APAC最大級の規模と総合的なサービス提供
- シンガポール・マレーシアなどの各国・地域において人材サービストップクラスのシェア

#### 戦略方針

- 市場成熟度に合わせた戦略の実行
- 成熟市場: テクノロジーを活用した生産性および収益性の改善
- 成長市場: マーケットシェア拡大のための積極的な成長投資

## 売上高・営業利益の推移



## 展開エリア

13カ国・地域  
Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Malaysia, New Zealand, Philippines, Singapore, South Korea, Thailand, Taiwan, Vietnam

※ Philippinesは、JOHN CLEMENTS CONSULTANTS, INC.との業務提携により展開

## 機会とリスク

### 機会

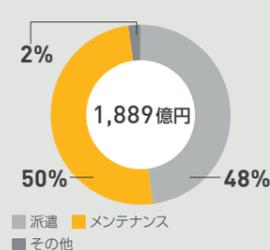
- 世界全体の中でいまだに人口増加が著しい有望市場でのシェア獲得
- 一体経営および規模を生かしたAPAC各国・地域のシナジー発現
- テクノロジーを活用した新サービスの提供や効率性・収益性の抜本的な改善

### リスク

- COVID-19に伴う景気減退による人材需要の減少
- テクノロジーの進化による新規プレイヤーの参入や代替サービスの出現
- 為替変動による影響

### Programmed

#### 2020年3月期売上構成比



#### 事業紹介

Programmedは、オーストラリア、ニュージーランドにおいて人材サービス、設備・施設メンテナンス、ヘルスケアの3つの事業を中心としてサービス提供を行っています。

#### 競合優位性

- "Safety"の概念に基づき、質の高いサービスを提供
- 技能系職種人材派遣においてトップクラスのシェア
- オーストラリア、ニュージーランドの主要都市および地域に拠点を有し、安定したサービスを提供

#### 戦略方針

- オフィス系職種領域のさらなる強化
- 技能系職種人材派遣領域における収益性を改善
- ファシリティマネジメントサービスを中心としたメンテナンス事業の顧客基盤の拡大

# パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針

## 基本的な考え方

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を実現するために、経営の基本方針およびそれに基づくグループ全体の経営戦略を立案し、グループ各社が一丸となってその戦略を推進することで、企業の持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を

実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

また、パーソルグループは、コーポレートガバナンスが上記を実現していくためのすべての基盤であり土台であると認識し、コーポレートガバナンスの充実に向けて継続的に取り組んでいます。

## ■ コーポレートガバナンス強化の変遷

2015年	● 執行役員制度の導入	● 取締役会の意思決定機能と監督機能の強化
2016年	● 監査等委員会設置会社に移行	● 取締役会の監査・監督機能の強化
2017年	● 指名・報酬委員会を設置 ● 役員の株式報酬制度の導入 ● 取締役会の実効性評価実施	● 取締役会の監督機能の強化と透明性の向上 ● 中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付け
2018年	● 社外取締役の多様性向上	
2019年	● 社外取締役の独立性基準策定 ● コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定	● モニタリング重視型取締役会への移行 ● 業務執行の意思決定権限を経営陣に大幅に委譲
2020年	● 取締役会によるモニタリング機能の強化 ● 意思決定の迅速化 ● HMCと社内委員会の新設	● 独立社外取締役比率を原則2分の1以上に ● 業務上の意思決定は、原則代表取締役CEOに委任 ● 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 ● 多額の事業投資については、HMCの下に投資委員会を設置し、専門的見地から審議した上で意思決定

※ HMC=Headquarters Management Committee

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの考え方や目指すあり方を示し、その実現に向けた取締役およびグループ経営陣幹部(パーソルグループの経営を担う、代表取締役社長CEO、チーフオフィサーおよび執行役員(の総称)等の行動

の指針とするものです。本ガイドラインに沿った取り組みを継続していくとともに、時代や環境の変化に応じて本ガイドラインも適宜見直していくことで、常によりよいコーポレートガバナンスを実現することを目指してまいります。

## ■ コーポレートガバナンスの基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保	株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、適切に対応し、すべての株主の平等な取り扱いに配慮する。
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	すべての活動の指針として「グループビジョン」を制定するとともに、全役員職員の判断および行動の基準として「行動規範」を制定し、各ステークホルダーとの適切な協力関係の構築に努め、経営活動を遂行する。
3. 適切な情報開示と透明性の確保	パーソルグループの財務状態、経営成績等の財務情報や、経営戦略、リスク管理等の情報について、適切な情報開示を行い、透明性を確保する。また、投資判断に影響を及ぼすべき未公表の重要情報を厳格に管理する。
4. 取締役会の責務	経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用を確保する。
5. 株主との対話	株主との対話を通じて、パーソルグループの経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努める。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を策定し、開示する。

コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細はWEBサイトで確認いただけます。

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate\\_governance/index.html](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate_governance/index.html)

## 社外取締役インタビュー

### INTERVIEW



## パーソルグループの 企業価値向上に向けて

社外取締役  
指名・報酬委員長  
玉越 良介

### バランスとして長期視点から 持続的成長の実現を目指す

2010年に社外監査役に就任以来、私は10年にわたってパーソルグループの取締役会を監査・監督してきました。この間、執行役員制度の導入や監査等委員会設置会社への移行、社外取締役比率の1/2以上の達成など、ガバナンス体制そのものが大きく進化しました。それと合わせて取締役会では自由闊達な議論が重ねられ、社外取締役の知見が十分に経営の基本方針に反映されるなど、取締役会の実効性は年々向上してきたと感じています。

私は、社外取締役の役割はバランスだと考えています。パーソルグループはテンプスタッフ創業時から数えると40数年の歴史がありますが、若い世代が活躍している会社であり、業容も業績も急拡大していて非常にエネルギーを感じます。経営や会社全体が攻めもしくは守り一辺倒にならないように、取締役会や社内のミーティングで配慮がバランスよく行き渡るように意識させることが、私たちの務めだと認識しています。このたび、新中期経営計画を策定し、2020年8月に発表しましたが、事業計画の検討には相当な時間と回数をかけて議論してきました。新中期経営計画は3年を想定していますが、もっと長いスパンで考え、2030年に会社はどうあるべきなのかを価値創造ストーリーとして策定し、そこからバックキャストし、今後3年間で実行すべき戦略をまとめました。新中期経営計画の策定にあたり、リスクや機会を精査し、社内から業界状況などの専門的な情報を十分に説明される機会があったことで、私

たち社外取締役も中長期的な視点でさまざまな意見を述べることができました。

2017年から取締役会の実効性評価を開始しましたが、そこで抽出された課題についても、取締役会でしっかり対応しています。簡単に解決できる課題ばかりではないため、時間をかけて徐々に対応している状況です。さらに取締役会の実効性を向上させるために、一例として、社外取締役だけで問題点を議論し、意見集約して経営トップに提言するという新しいアプローチがあっても良いのではないかと考えています。

### 指名・報酬における客観性・透明性の担保は 委員長としての使命

指名・報酬委員会の役割として、特に米国では経営陣のあまりに高額な報酬を抑制することが期待されていますが、当社の経営陣の報酬はこれまでも日本企業として適切な額で推移してきました。しかし、今後の成長や事業の広がりなどを考慮すると、さらに優秀な人材が必要であることから、それにふさわしい報酬水準を検討することも重要だと考えます。企業としての競争力の維持と報酬の正当性の双方を勘案するには、社内よりも独立した社外取締役が役割を果たしやすいはずで、経営幹部や取締役の報酬にかかる手続きの客観性と透明性の確保において、社内外から納得感と信頼感のあるものにしていくことが指名・報酬委員会の委員長としての私の使命であると認識しています。

### ■ 取締役会で議論されたテーマ

中長期戦略			
テーマ	価値創造ストーリー (中長期戦略方針)	中期経営計画	グループガバナンス体制のあり方
主な論点等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業環境の変化</li> <li>● パーソルグループの想い</li> <li>● パーソルグループの強み</li> <li>● パーソルグループが目指す姿</li> <li>● 事業ドメイン                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供価値</li> <li>● 実現手段/ビジネスモデル</li> <li>● 展開領域・地域</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前中期経営計画の振り返り</li> <li>● グループ重点戦略/SBU別戦略</li> <li>● 経営目標</li> <li>● 財務方針</li> <li>● 投資計画</li> <li>● サステナビリティ/SDGs</li> <li>● モニタリング方針/項目</li> <li>● COVID-19の影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期戦略の実現に向けたガバナンス体制の変革</li> <li>● ガバナンスシステムの充実化</li> <li>● 経営判断の迅速化</li> <li>● 取締役会決議事項の整理</li> <li>● コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定</li> </ul>

2017年に導入した役員の株式連動報酬制度を2020年6月に改定しましたが、非財務指標も評価要素として加えたことが大きく変わった点です。昨今の会社経営は、株主への還元はもちろんですが、ESGの課題を意識し、SDGsの達成に向けた貢献も重要であることから、非財務面での企業価値向上についても評価要素として加えることは必須だと考えます。

また、あとに続く主要幹部の登用や次世代リーダーの育成においても、客観性と透明性を保った上で適切な人材を選定することは指名・報酬委員会の重要な役割です。パーソルグループにおいて求められるリーダー像は、目標達成に対する執着心やリーダーシップ、高い倫理観など、ある規模以上の企業では共通するものですが、なによりも大切なのは、毎日一緒にはたらく社員たちに対してどう影響を与えているかだと思います。そのため、後継者の選出には、我々指名・報酬委員会の委員が候補者を直接評価できる機会を設けると同時に、候補者の周囲の人の意見も収集する必要があると考え、現在、外部の力を借りながら360度評価などに取り組んでいるところです。

### 社会の変化に合わせてガバナンスの仕組みも 進化し続けるべき

企業価値の向上のためには、ダイバーシティの推進も重要です。女性活躍の面で見ると、パーソルグループは女性幹部の登用がまだ少ない印象があります。一方、全国で開催する社員総会では、さまざまなメッセージを発信して表彰される女性社員の多さに目が向きます。現場で活躍する女性が多いことから、今後は幹部クラスへの女性登用は大きな課題だと考えます。

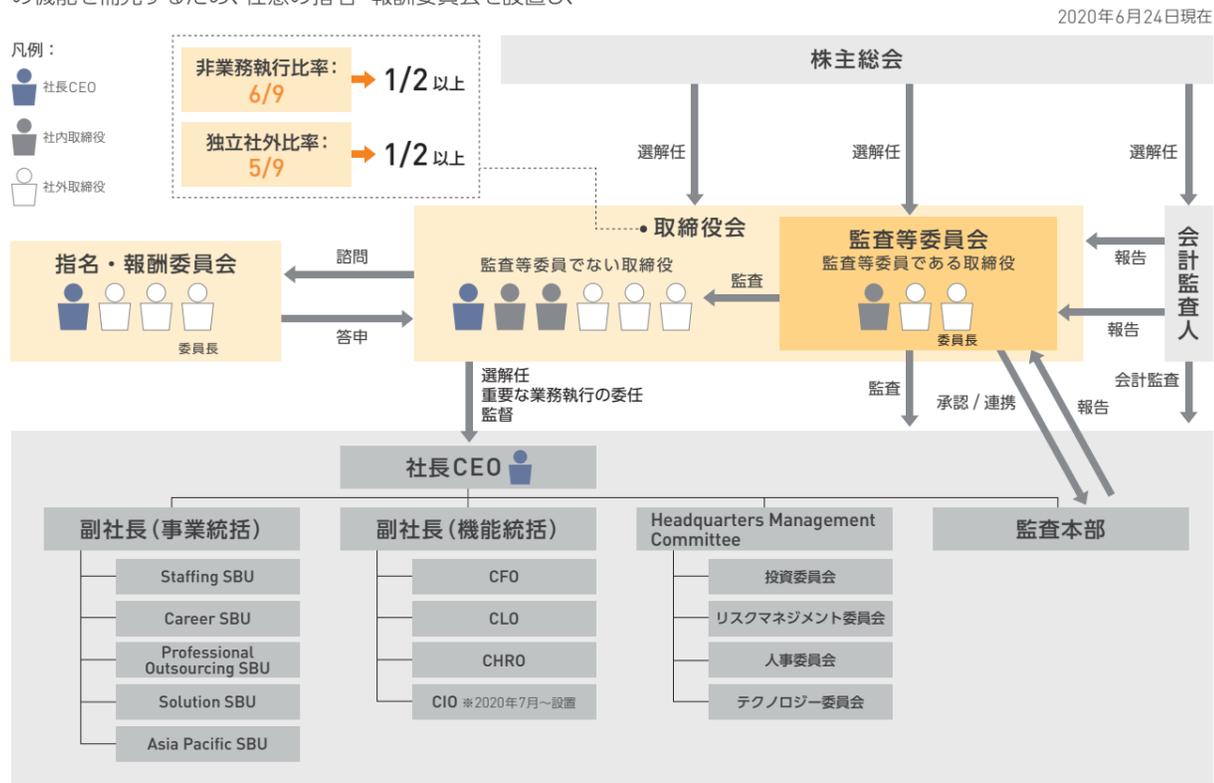
コーポレートガバナンスについては、ここ数年で社会の意識が変わり、それに伴って社内でも変化を学びながら向上してきたと感じています。その一方で、コーポレートガバナンスにはゴールはないと考えます。さらなる企業価値向上のためには、これからも社会の変化と要請に合わせて自らも変わる必要があり、常にガバナンスの枠組みを進化させていくことが重要です。実効性評価も繰り返しながら、前に進んでいくべきだと考えます。私も日々、さまざまな提言を行いながら、社外取締役としてパーソルグループのコーポレートガバナンスの進化をサポートしていきます。

# ガバナンス体制

## ガバナンス体制の概要

パーソルグループは、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しております。また、取締役会の機能を補完するため、任意の指名・報酬委員会を設置し、

取締役およびグループ経営陣幹部の報酬および候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図っております。



## 取締役会

取締役会は、経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用の確保を主な役割・責任としております。一方、業務執行部門による迅速で機動的かつ果敢な意思決定を可能とするため、法令で定められた専決事項および取締役会規程で定める重要な業務執行の決定以外の業務執行は、原則として代表取締役社長CEOに委任しております。

## 監査等委員会

監査等委員会は、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、パーソルグループと株主共同の利益のために行動し、以下に掲げる職務を行うものと定めております。

- 取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成
- 会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定

- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の選解任若しくは辞任又は報酬等についての監査等委員会の意見の決定

また、監査等委員会は、必要に応じて、内部監査部門に対して具体的な指示を行うことができ、監査等委員会と内部監査部門は、相互の連携体制を確保するため、適切な情報共有等を行っております。内部監査部門の重要な人事は、監査等委員会の同意を経て決定するものとし、監査等委員会による監査の実効性を確保しております。

## 指名・報酬委員会

パーソルグループは、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

候補者の決定に関する事項：

- 株主総会に付議する取締役の選解任議案の原案の決定
- 代表取締役社長CEO(代表権とCEO職)の選定・解職の原案の決定
- 代表取締役社長CEOの後継者計画の策定

報酬の決定に関する事項：

- 取締役・グループ経営陣幹部の報酬基準の作成
- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額の原案の決定

## Headquarters Management Committee (HMC)

パーソルグループは、経営の監督と執行を分離し、執行責任の所在を明確にするため、執行役員制度を導入し、業務執行に関わる体制として、代表取締役社長CEOの補佐機関として、グループの経営の基本方針および重要な業務執行の決定を協議する会議体であるHMCを設置しております。取締役会から代表取締役社長CEOに委任された重要な業務執行の決定は、このHMCの賛成決議を条件として、代表取締役社長CEOが決定いたします。HMC構成員は、

パーソルグループの経営者の一員として取締役会から委任された重要な業務執行の決定および業務執行の統括的な役割を担う者が選任されるべきとの考え方にに基づき、代表取締役社長CEOが原則、執行役員の中から人事案を作成し、指名・報酬委員会にて審議した上で、取締役会で承認しております。

さらに、HMCの下部組織として、4委員会(投資委員会・リスクマネジメント委員会・人事委員会・テクノロジー委員会)を設置し、グループ内部統制システムの実効性向上を図っております。

投資委員会は、グループの投資全般に関する重要事項の審議を行うとともに、投資推進に関連した一連の知識、知見をグループの組織知に高めていくことを目的としております。リスクマネジメント委員会は、パーソルグループのリスク管理全般に関する審議を行います。人事委員会は、パーソルグループの人事戦略および重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。テクノロジー委員会は、パーソルグループのテクノロジー戦略および関連する経営リソースの重要事項について審議を行います。

各4委員会はHMCへの説明責任を持ち、その機能を補完・強化するものと位置付けております。

## 取締役会の実効性評価の結果と課題への対応

パーソルグループは、取締役会の機能のさらなる向上を目的として、毎年、取締役会全体の実効性の評価を行い、その方法および結果の概要を開示しております。

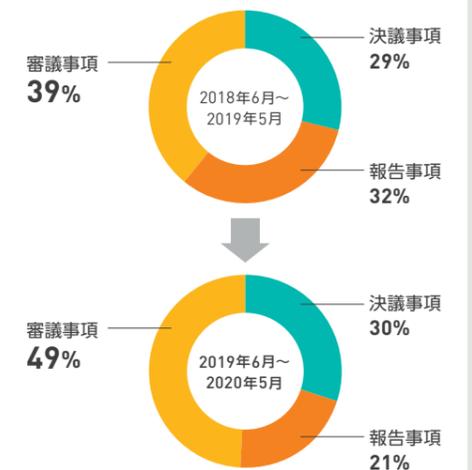
2020年3月期は、取締役全員を対象にアンケートを行い、その結果および各取締役の自己評価に基づき認識された課題について、第三者である外部アドバイザーの意見を参考として、取締役会において2回議論を行い、実施いたしました。

### 実効性に関する分析および評価の結果概要

- (1)パーソルグループの取締役会は、企業戦略等の大きな方向性の議論、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備、独立した客観的な立場からの経営陣・取締役に対する実効性の高い監督、内部統制・リスク管理体制の整備をはじめとする役割・責務を適切に果たしております。
- (2)上記(1)の役割・責務を果たすうえで、取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるときに、取締役会に先立って経営会議で議論した論点や反対意見等が取締役会で共有されることで、会議内において論点を明確にした、自由闊達で建設的な議論がなされております。
- (3)一方で、取締役会による経営陣の監督の実効性を高めるため、監督の前提となる具体的な経営目標(経営指標を含む)や経営目標の実現のためのシナリオ・実行計画に基づき進捗状況をモニタリングすることのほか、取締役会における審議のさらなる充実に向け、取締役会付議議案の事前説明の実施や、当日の議論に先立って必要な背景情報を確認可能とする情報基盤の整備を通じ、重要議案に対する十分な審議時間の確保が必要であると認識されております。

パーソルグループの取締役会は、これらの評価結果を踏まえて、引き続き取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

### 取締役会の議案区分別の時間数



2019年6月～2020年5月の期間においては審議事項にかかる時間数が前年同期と比較して増加。中長期的で幅広い多様な視点から、会社の持続的成長に向けた経営戦略を議論する時間が増え、社外取締役の有効な活用が進んでいきます。

## 役員報酬およびCEO等のサクセッション

### 役員報酬の基本方針

パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置付けております。指名・報酬委員会における審議を経て、2020年5月19日開催の取締役会において、役員報酬の没収(クローバック・マルス)に関する方針を新たに盛り込むなど、2021年3月期以降の報酬ポリシーにつき決議いたしました。パーソルグループの役員報酬に関する基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

#### 1. パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績および企業価値と連動する

-短期的な業績だけでなく、中長期的な業績および企業価値と連動した制度であること

#### 2. 株主価値と連動する

-株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること  
-報酬決定プロセスにおいて、客観性・透明性を確保すること

#### 3. 競争力のある報酬水準に設定する

-国内の同規模・同業種の企業群の報酬水準と比して競争力ある水準とし、優秀な人材の確保に資する水準であること  
-パーソルグループの業績および企業価値の向上に対して、役員がより強いインセンティブを感じられる水準であること

### 報酬決定のプロセス

パーソルグループの役員報酬等の額およびその算定方法ならびに個人別の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の諮問機関である独立した指名・報酬委員会での十分な審議を経た上で、取締役会で決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額については、監査等委員の協議により決定します。

役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限額以内で支給するものとします。

#### ■ 2020年3月期の役員報酬

	基本報酬	賞与 (短期インセンティブ)	株式報酬 (中長期インセンティブ)	報酬等の総額	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	4名	195	57	52	305
代表取締役社長	1名	66	19	15	102
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	2名	47	-	-	47
社外取締役	4名	39	-	-	39

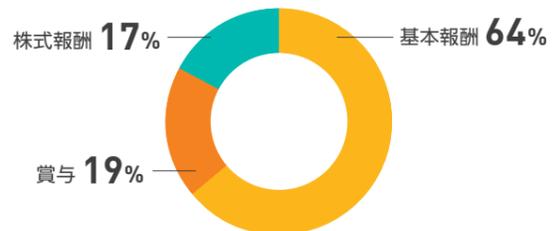
注) 1. 上記には、当事業年度中に取締役(監査等委員を除く。)を選任し、取締役(監査等委員)に就任した取締役1名を含めております。  
2. 社外取締役1名については、上記員数には無報酬のため含まれておりません。

### 報酬水準

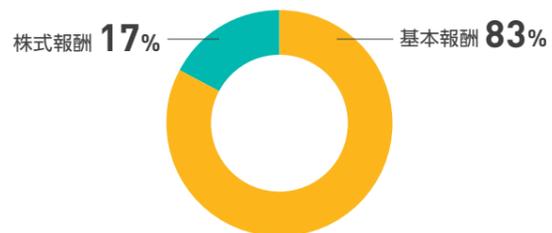
役員報酬の水準は、左記役員報酬の基本方針に基づき適正妥当なものとなるよう決定しております。具体的には、外部のデータベース等を活用してベンチマーク企業群(20~30社を目安)を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析のうえ、グループの経営環境を勘案し、決定いたします。2021年3月期の役員報酬を決定するに当たり参照したベンチマーク企業群は、時価総額や中期経営計画の目標値を基に、同業他社(人材サービス業)や同規模の主要企業から22社を選定しました。

### 報酬構成の標準モデル

#### ■ 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)および執行役員(各指標の目標が概ね100%達成の場合)



#### ■ 非業務執行取締役



(※)非業務執行取締役に対する株式報酬は、1人当たり200万円相当を固定的に付与するものであり、各非業務執行取締役の役割に応じて基本報酬額が異なりうるため、実際の報酬構成は上記と異なることがあります。

### 役員報酬制度の概要

	基本報酬	賞与	株式報酬	
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬	業績連動型中長期インセンティブ報酬	固定型中長期インセンティブ報酬
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)</li> <li>監査等委員でない社外取締役</li> <li>監査等委員である取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)</li> <li>監査等委員でない社外取締役</li> <li>監査等委員である取締役</li> </ul>
評価指標		<ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標 全社、SBUごとの①売上高、②営業利益の目標達成度および競合他社との成長率比較で決定</li> <li>非財務指標 全社、SBUごとの①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率の目標達成度で決定</li> <li>テーマ評価 業績と企業価値向上のために設定した課題の取組状況について、評価者との面談を通じて決定(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))の評価は指名・報酬委員会で行うものとする)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標 ・連結売上高 ・連結営業利益 ・TSR ・ROIC</li> <li>非財務指標 ・従業員エンゲージメント指標 ・女性管理職比率 ・テクノロジー投資比率 ・ESG格付</li> </ul>	
付与方法	役別別に定めた月額固定報酬を支給	中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として支給 0~200%の割合で変動	2023年3月期に向けた中期経営計画の財務指標と非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組み 0~200%の範囲内で変動	株主価値との連動を一層促すため、交付数固定の株式報酬として支給

### 報酬等の没収(クローバック・マルス)

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与および株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

### サクセッション・プランについて

従前、パーソルグループでは人事本部を中心に、グループの経営陣幹部候補の育成を検討・実施し、取締役会および指名・報酬委員会に報告をしていましたが、2019年1月以降、指名・報酬委員会として、サクセッション・プランについて本格的に議論を開始いたしました。

具体的には、パーソルグループにおいて求められるリーダー像を改めて議論して言語化すると同時に、主要幹部との接点を増やし、多面的に評価する環境・機会を整備しております。あわせて、中期経営計画の策定に際して、財務・非財務指標と、それを実現するための施策を設定し、取締役会で進捗をモニタリングすることで、客観性・透明性を保って主要幹部の評価を行っております。

# マネジメント体制 (2020年11月10日現在)

## 取締役

◎:議長・委員長

### 監査等委員でない取締役

**代表取締役社長 CEO**  
**水田 正道**

**重要な兼職の状況**  
パーソルテンプスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)

**グループ在籍期間**  
32年

**経歴**  
1984年 4月 株式会社リクルート入社  
1988年 7月 テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプスタッフ株式会社)入社  
1995年 6月 同社 取締役  
2008年10月 当社 常務取締役  
2010年 6月 当社 取締役副社長  
2013年 6月 当社 代表取締役社長  
2016年 6月 当社 代表取締役社長CEO(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	◎ 100% (13回/13回)	○	○ 100% (10回/10回)
2021年3月期	◎		○

**取締役副社長執行役員  
事業統括担当、Staffing SBU長**  
**和田 孝雄**

**重要な兼職の状況**  
パーソルテンプスタッフ(株)代表取締役社長  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director

**グループ在籍期間**  
29年

**経歴**  
1988年 2月 株式会社パロージャパン入社  
1991年 9月 テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプスタッフ株式会社)入社  
2004年 6月 同社 取締役  
2008年10月 当社 取締役  
2015年 4月 当社 取締役執行役員  
2016年 6月 当社 取締役専務執行役員/  
テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプスタッフ株式会社) 代表取締役社長(現任)  
2020年 4月 当社 取締役副社長執行役員(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 100% (13回/13回)		
2021年3月期	○		

**取締役副社長執行役員  
機能統括担当、Solution SBU長**  
**高橋 広敏**

**重要な兼職の状況**  
パーソルインノベーション(株)代表取締役社長

**グループ在籍期間**  
25年

**経歴**  
1995年 4月 株式会社インテリジェンス(現 パーソルキャリア株式会社)入社  
1999年 4月 同社 取締役  
2008年12月 同社(2012年4月 株式会社インテリジェンスホールディングス) 代表取締役兼社長執行役員  
2013年 6月 当社 取締役副社長  
2015年 4月 当社 取締役副社長執行役員  
2016年 6月 当社 取締役副社長COO  
2018年12月 パーソルインノベーション株式会社 代表取締役社長(現任)  
2020年 4月 当社 取締役副社長執行役員(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 100% (13回/13回)		○ 100% (10回/10回)
2021年3月期	○		

**社外取締役**  
**玉越 良介**

**重要な兼職の状況**  
(株)三菱UFJ銀行 特別顧問

**グループ在籍期間**  
10年

**経歴**  
1970年 5月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行  
1997年 6月 同行取締役  
2002年 6月 株式会社UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)代表取締役副頭取執行役員  
2004年 6月 株式会社UFJホールディングス(現 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ)代表取締役社長  
2005年10月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 代表取締役会長  
2010年 6月 当社 社外監査役  
2011年 7月 Morgan Stanley Director  
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 100% (13回/13回)		○ 100% (10回/10回)
2021年3月期	○		○

**社外取締役**  
**西口 尚宏**

**重要な兼職の状況**  
一般社団法人Japan Innovation Network 代表理事  
国連開発計画(UNDP)イノベーション担当上級顧問  
上智大学 特任教授  
一般社団法人日本防災プラットフォーム代表理事

**グループ在籍期間**  
4年

**経歴**  
1984年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行  
1998年 3月 世界銀行グループ入社  
2001年11月 アーサー・ヤング・ジャパン株式会社入社 日本法人常務代表取締役  
2009年11月 株式会社産業革新機構入社 執行役員  
2014年 1月 一般社団法人Japan Innovation Network 設立 専務理事  
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2018年 1月 国連開発計画(UNDP)イノベーション担当上級顧問(現任)  
2019年10月 一般社団法人Japan Innovation Network 代表理事(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 92% (12回/13回)	○ 92% (12回/13回)	○ 100% (10回/10回)
2021年3月期	○		○

**社外取締役**  
**山内 雅喜**

**重要な兼職の状況**  
ヤマトホールディングス(株)取締役会長

**グループ在籍期間**  
新任

**経歴**  
1984年 4月 ヤマト運輸株式会社入社  
2005年 4月 同社 執行役員  
2007年 3月 ヤマトホールディングス株式会社 執行役員  
2011年 6月 同社 取締役執行役員 兼 ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 社長執行役員  
2015年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長 社長執行役員  
2019年 4月 同社 取締役会長(現任)  
2020年 6月 当社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 新任		○ 新任

### 監査等委員である取締役

**取締役(常勤監査等委員)**  
**小澤 稔弘**

**重要な兼職の状況**  
(株)Sun Asterisk 社外取締役(監査等委員)

**グループ在籍期間**  
12年

**経歴**  
1990年 4月 NTTデータ通信株式会社(現 株式会社NTTデータ)入社  
2000年 6月 日本アウトソーシング株式会社 取締役  
2005年 4月 ソニーグローバルソリューションズ株式会社入社(テクニカルソリューション部門長)  
2005年10月 三洋電機株式会社入社(ITシステム本部長)  
2008年 1月 株式会社インテリジェンス(現 パーソルキャリア株式会社)入社  
2012年 4月 同社 取締役専務執行役員  
2015年 4月 当社 執行役員  
2016年 6月 当社 取締役執行役員  
2019年 6月 当社 取締役 常勤監査等委員(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (10回/10回)	
2021年3月期	○	○	

**社外取締役(監査等委員)**  
**榎本 知佐**

**重要な兼職の状況**  
(株)日立製作所エグゼクティブ コミュニケーションストラテジスト  
明治大学 広報戦略本部長

**グループ在籍期間**  
2年

**経歴**  
1984年 4月 株式会社リクルート入社  
2005年11月 株式会社フィリップエレクトロニクスジャパン(現 株式会社フィリップス・ジャパン)入社(広報部長)  
2012年 7月 ヤンセンファーマ株式会社入社(コミュニケーション&パブリックアフェアーズ部門長)  
2014年 1月 東京電力株式会社(現 東京電力ホールディングス株式会社)入社 執行役員  
2018年 4月 株式会社日立製作所入社 エグゼクティブ コミュニケーション ストラテジスト(現任)  
2018年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2018年 9月 株式会社ジョイフル本田 社外取締役  
2019年 4月 明治大学 広報戦略本部長(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2020年3月期	○ 92% (12回/13回)	○ 92% (12回/13回)	○ 100% (10回/10回)
2021年3月期	○	○	

**社外取締役(監査等委員)**  
**友田 和彦**

**重要な兼職の状況**  
友田公認会計士事務所 所長  
(株)博報堂DYホールディングス 社外監査役  
(株)大広 社外監査役  
(株)アイネス 社外監査役

**グループ在籍期間**  
新任

**経歴**  
1979年 3月 プライスウオーターハウス会計事務所入所  
1997年 7月 青山監査法人(プライスウオーターハウス会計事務所を改組) 代表社員  
2006年 9月 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員  
2012年 7月 同法人 執行役員  
2019年 7月 友田公認会計士事務所 所長(現任)  
2020年 6月 当社 社外取締役(現任)  
株式会社博報堂DYホールディングス 社外監査役(現任)/  
株式会社大広 社外監査役(現任)/株式会社アイネス 社外監査役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)			
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 新任	○ 新任	

## 執行役員

代表取締役社長CEO	水田 正道	執行役員CHRO	美濃 啓貴
取締役副社長 執行役員	和田 孝雄 事業統括担当、Staffing SBU長	執行役員CIO	古川 昌幸
取締役副社長 執行役員	高橋 広敏 機能統括担当、Solution SBU長	執行役員	峯尾 太郎 Career SBU長
執行役員CFO	関 喜代司	執行役員	正木 慎二 Professional Outsourcing SBU長
執行役員CLO	林 大介	執行役員	山崎 高之 Asia Pacific SBU長

# CLOインタビュー

## INTERVIEW



### 事業環境の変化に柔軟に対応できる リスクマネジメントを実践し、 企業価値向上に努めます

執行役員 CLO  
林 大介

#### 企業価値向上に貢献するリスクマネジメント

パーソルグループでは、お客様、取引先、従業員、株主などのステークホルダーに対する責任を果たし、企業価値を維持・向上するため、グループ全体で統合的なリスクマネジメントに取り組んでいます。

リスクマネジメント体制としては、3線ディフェンスを導入しています。第1線(事業会社)で事業活動および日常活動と一体となってリスクマネジメント活動を推進し、第2線(管理部門)が事業会社の支援とモニタリングを行い、第3線(内部監査部門)が第1線および第2線によるリスクマネジメントの有効性を監査することとしております。

#### パーソルグループの重要リスク

パーソルグループではグループ全体の重要リスクを特定し、取締役会および経営陣でモニタリングしています。

その中でも、グループ各社で派遣スタッフ、求職者、顧客企業、従業員等の個人情報データを大量に取り扱っていることから、個人情報に関するリスクは極めて重要であると認識しています。個人情報の漏えいを防ぐための情報セキュリティ対策の実施、個人情報保護法令の遵守、プライバシー侵害の防止などについて、パーソルホールディングス内に設けた専門部署と事業会社が連携して、個人情報の適切な取り扱いに努めています。

また、COVID-19の感染拡大や近年の日本における自然災害による被害の増加を受けて、災害リスクについても重要性が高まっていると認識しています。従来は自然災害を念頭に置いたBCP(Business Continuity Plan/事業継続計画)を策定・運用してきましたが、COVID-19のパンデミックのように世界規模で発生し、長期間にわたって影響が及ぶ事態も想定して、BCPの見直しを行っています。

さらに、COVID-19の感染拡大による影響で、在宅勤務をはじめとするテレワークが急速に普及するなど、はたらき方にも急速な変化が生じている状況ですので、労働法規の遵守や人材の育成・確保といった課題への対応も重要度を増していると考えています。

#### リスクマネジメントに関する課題

従来から、パーソルホールディングスでは、取締役会と経営会議でグループ全体のリスク対応についてモニタリングを行っていました。第2線(パーソルホールディングスの管理部門)の主導により、情報セキュリティリスクや労務リスク等、グループ会社に共通したリスクへの対応を着実に進めてきましたが、一方で各事業会社に固有のリスクに関する第1線によるリスクマネジメントは事業会社側のみでの対応となっており、グループ全体でのリスクの認識やモニタリングが十分に機能しているとは言えませんでした。2020年4月から、SBU(Strategic Business Unit)体制に移行し、SBUへ業務執行に関する意思決定権限を大幅に委譲したことに伴い、SBUによる自律的なリスクマネジメントを促進し、グループ全体のリスクマネジメントの実効性をより高めることを重要な課題として捉えています。

#### SBUによる自律的なリスクマネジメントの促進

20年度から、第1線による自律的なリスクマネジメントを確立するため、SBU単位でリスクマネジメント体制の強化を図っています。具体的には、各SBUでのリスクマネジメント委員会の設立、リスク管理責任者の選任、リスク管理組織

の設置、各SBUにおける事業特性や地域特性を勘案した重要リスクの特定・対応の推進等に取り組んでいます。

今後は、各SBUにおいても、事業活動とリスクマネジメントを表裏一体として取り組み、企業価値の維持・向上に資する自律的なリスクマネジメントを促進していきたいと考えています。

#### グループ全体のリスクマネジメント強化

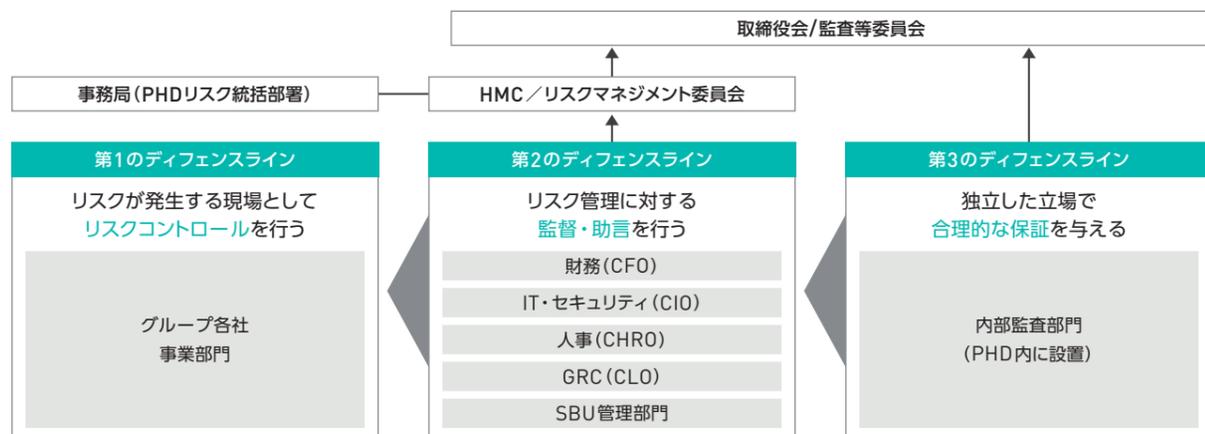
パーソルホールディングスは、グループ横断的に各SBUの重要リスクを含むリスクマネジメントに関する取り組みを把握し、グループで連携してリスク対応に取り組むことを目的に、グループ全体のリスクマネジメント活動を推進しています。

そのため、20年度から、HMC(Headquarters Management Committee)の下部組織としてリスクマネジメント委員会を立ち上げました。

リスクマネジメント委員会では、経営トップを含むパーソルホールディングスの経営陣および各SBUのリスク管理責任者からなる委員が、パーソルホールディングスおよび各SBUが特定した重要リスクについて議論し、グループ全体でのリスクマネジメントを統合的に推進しています。また、リスクマネジメント委員会の活動状況については、パーソルホールディングス取締役会に定期的に報告しております。

社会環境・事業環境が刻一刻と変化する現状を踏まえ、重要なリスクを見落とさず、タイムリーかつ適切に対応できるよう、より一層リスクマネジメント体制を強化してまいります。

#### ■ パーソルグループのリスクマネジメント体制図



※ PHD=パーソルホールディングス、HMC=Headquarters Management Committee、CFO=Chief Financial Officer、CIO=Chief Information Officer、CHRO=Chief Human Resources Officer、CLO=Chief Legal Officer、GRC=ガバナンス・リスク・コンプライアンス

## INTERVIEW



執行役員 CIO 古川 昌幸

#### デジタルトランスフォーメーションを見据えたデータガバナンスを推進

これからの事業展開においては、テクノロジーを最大限に活用していくことが不可欠です。特にこれまで蓄積してきた膨大な個人・法人データの分析・活用が価値を創造することから、安心・安全なデータの利活用を実現すべく、データガバナンス体制の構築と運用に向けて本格的に着手。テクノロジー委員会を設置し、データガバナンス活用を横断的に推進していきます。

最初のステップとして、個人と法人データにフォーカスし、ガイドラインの策定と周知を徹底するとともに、既存サービスと新規サービスのそれぞれでチェックシートに基づいたレビューを行います。モニタリングチェックにより、網羅的かつ複眼的にデータガバナンスの実効性を向上させる考えです。プライバシーとデータの保護体制を確立した後は、データ活用ガバナンスにスコープを広げ、企業競争力の向上に貢献していく計画です。

# コンプライアンス・内部統制・リスクマネジメント

## コンプライアンスの基本的な考え方

パーソルグループでは、コンプライアンスを「社会からの要請や期待に応え、誠実に事業活動を行っていくこと」と考えています。

この考えのもと、パーソルグループでは2019年11月に「パーソルグループ行動規範」を制定しました。

この行動規範には、国内外のパーソルグループの役員と社員すべてに求められるコンプライアンスに基づく基本行動を定めています。

私たちは、お客さまや社会から信頼される存在であり続けるために、パーソルグループ行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動していきます。

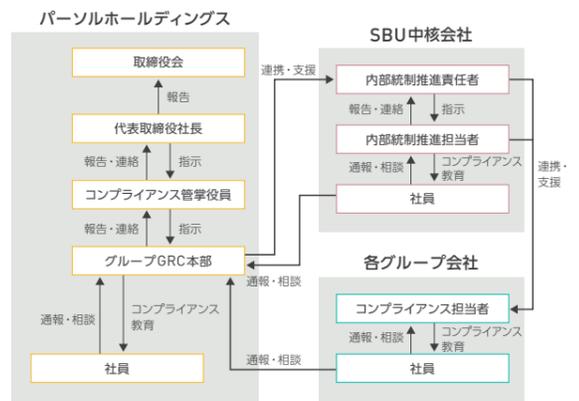
### パーソルグループ行動規範

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code\\_of\\_conduct.html](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code_of_conduct.html)

## コンプライアンス推進体制

パーソルグループでは、パーソルホールディングス内に「グループGRC本部」を設置し、グループ全体のコンプライアンス基本方針の策定、およびグループ各社へのコンプライアンス推進を行っています。

また、各SBUの中核会社に設置されている「SBU内部統制推進者」により、コンプライアンス推進やコンプライアンス施策の実施をグループ会社へ支援する体制をとっています。



## 社員のコンプライアンス意識向上への取り組み

### コンプライアンス・ハンドブックの発行

国内社員向けに、社員が企業倫理やコンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを明示した手引きとして「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、コンプライアンス

の啓発活動に役立てています。

### コンプライアンス研修

国内のグループ全社員に年1回コンプライアンス研修を行うほか、グループ各社においてもそれぞれの事業や地域に即した教育・研修プログラムを実施することで、グループ全体でコンプライアンスに対する意識の向上を図っています。

2020年3月期の全社員向けコンプライアンス研修では、パワーハラスメント、情報セキュリティのマインド向上とサイバー攻撃への対応といった内容に重点を置いて行いました。3カ月の研修期間内での修了率は、97.1%となっております。また、新任管理職研修ではコンプライアンス経営についてディスカッションを行ったほか、法務ニュースレターでは、著作権、ブランド管理と商標、インサイダー取引について説明を行いました。

### ■ パーソルグループコンプライアンス研修

名称	内容	対象	2020年3月期末実績
全社員向けコンプライアンス研修	パーソルグループの全社員に実施する研修(年1回)	グループ全体	期間内修了者: 25,811名
法務ニュースレター	業務に役立つ法的知識をイントラネットで発信	グループ全体	配信回数: 3回
新卒研修	新卒者の入社時に実施する入社時研修	グループ全体	合同入社式参加人数: 978名
中途研修	中途入社者に実施する入社時研修	グループ全体	グループ各社ごとに随時実施
新任管理職研修	マネジャー(課長級)昇進時に実施する研修	グループ全体	参加人数: 227名 実施回数: 2回

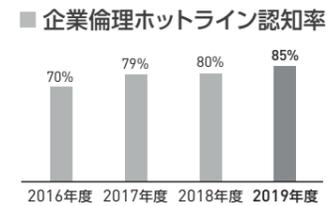
### コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンス活動の浸透・定着状態を継続的に把握するために、国内のグループ全社員を対象に年1回コンプライアンス意識調査を実施しています。

調査結果はパーソルホールディングス内リスク・コンプライアンス部にて分析・評価したのち、経営層や人事企画部門に報告し、改善が必要な項目は新たなコンプライアンス推進施策の導入を検討するとともに、優れている項目はさらなる高度化を目指すなど、コンプライアンス経営推進の参考にしています。2019年度の調査では、コンプライアンスコンディション、コンプライアンス活動成果共にほぼすべての項目で改善が見られました。一方、ハラスメントの発生状況については、前年と同じポイントだったため、ハラスメントに関する啓発およびパワーハラスメント防止指針に基づく体制整備などに努め改善を図る予定です。

## 内部通報制度

パーソルグループでは、社員からの法令違反等に該当するおそれのある行為に関する通報・相談を受け付けるため、パーソルグループ外部



の専門機関に「企業倫理ホットライン」窓口を設置しています。企業倫理ホットラインの認知率が向上し、国内のグループ社員に活用されており、2019年度の相談件数は130件でした。

企業倫理ホットラインは、2019年6月に消費者庁所管の内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)に登録されました。



## 危機管理に対する取り組み

パーソルグループでは、自然災害、感染症の大流行、その他グループの経営や事業活動に重大な影響を与える危機に備え、「グループ危機管理規程」を制定のうえ、危機管理体制の強化に努めております。

また、危機が発生した場合、影響を最小限にとどめるため、4つの基本方針に則り、迅速かつ確に対応しています。

### 1. 基本方針

- 1. 安全確保
- 2. 顧客資産保護
- 3. 会社財産保護
- 4. 事業継続

### 2. 平常時の取り組み

平常時には、危機の発生に備え、初動対応マニュアルと事業継続計画を策定するとともに、定期的に訓練等を実施し、これらマニュアル類の課題を抽出、改善を行うなど、実効性の向上に取り組んでおります。



また、全社員・スタッフを対象とした安否確認システムを導入。危機発生時に迅速に安否を確認し、速やかな支援につなげる体制を整えています。

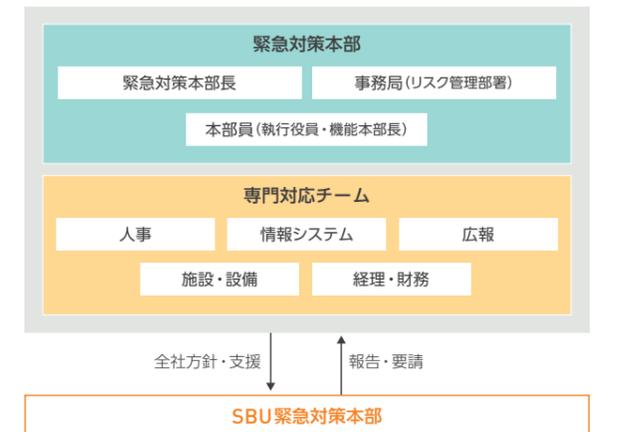
### 3. 緊急時の体制

緊急時には、危機の重大性に応じて、パーソルホールディングス代表取締役社長を本部長とした緊急対策本部を設置いたします。

緊急対策本部では、上記4つの基本方針に基づき、グループ横断的な情報の収集および伝達を迅速に行うとともに、グループ対応方針について速やかに決定し、実行することとしております。

また、SBUの緊急対策本部と連携し、SBUおよびグループ各社の危機対応に関して必要な支援を行います。

### パーソルホールディングス危機管理体制



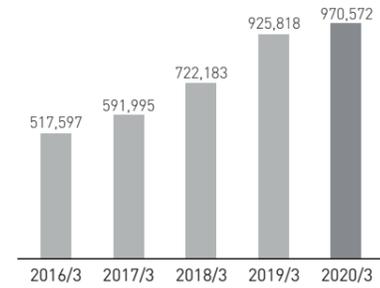
### 4. COVID-19への対応

COVID-19の世界的な大流行を受け、2020年2月パーソルホールディングスに緊急対策本部を設置し、「すべてのステークホルダーの皆さまの安全・健康を最優先して考える」ことを基本方針として、事業活動を継続してまいりました。安全かつ安心して就業できる環境を実現するため、テレワーク・時差出勤の推奨、参加人数が多い社内外イベントや会議のオンライン開催の推奨、そして感染予防の徹底などの予防策を講じております。

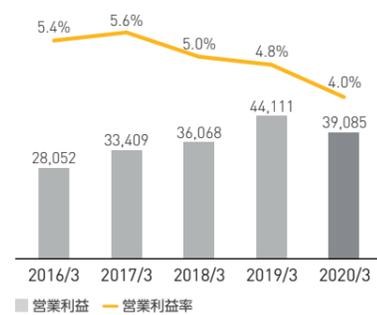
また、パーソルグループ従業員に感染者が確認された場合には、従業員と関係者の皆さまの安全を最優先に、かつ事業への影響を最小限に抑えるべく、管轄保健所と連携し、感染拡大防止のために必要な対策を迅速に実行しています。

財務

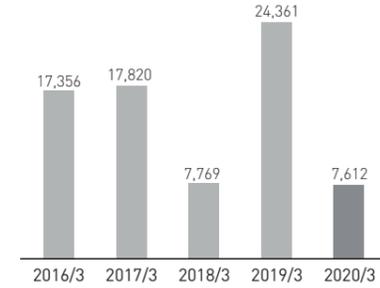
売上高  
(百万円)



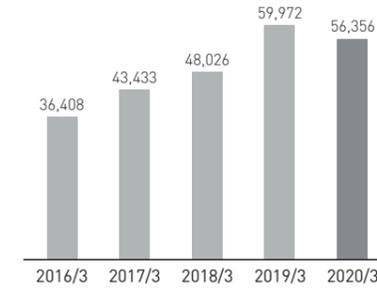
営業利益／営業利益率  
(百万円)



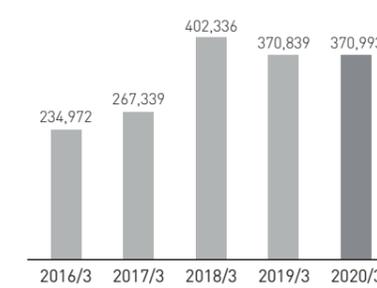
親会社株主に帰属する当期純利益※1  
(百万円)



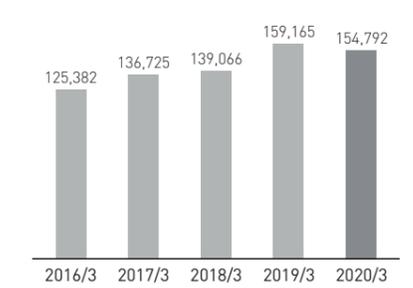
EBITDA※3  
(百万円)



総資産※4  
(百万円)



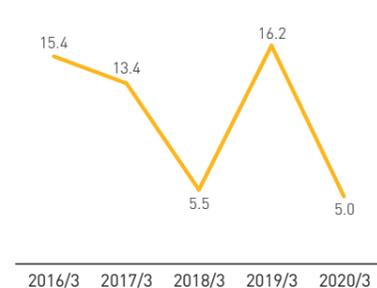
株主資本  
(百万円)



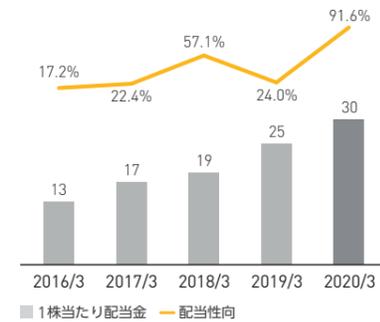
1株当たり当期純利益※1※2  
(円)



ROE※1  
(%)



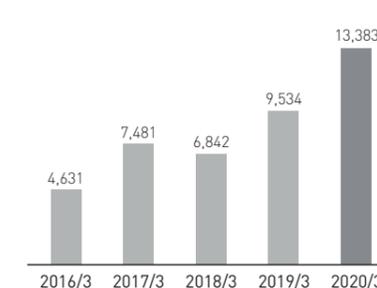
1株当たり配当金※2／配当性向  
(円)



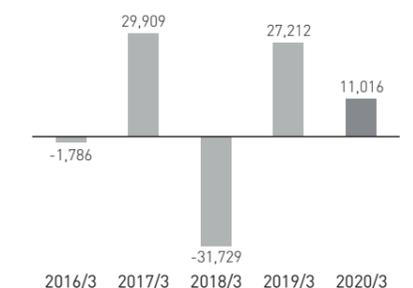
ROIC※5  
(%)



設備投資額  
(百万円)



フリーキャッシュフロー  
(百万円)

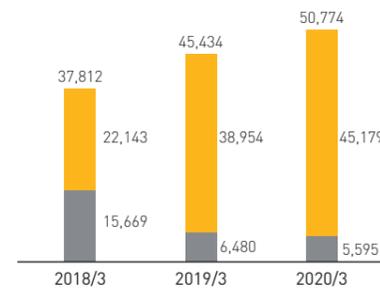


※1 2018年3月期において、「PERSOLKELLY」ブランドでアジア・パシフィック地域で事業展開を進める子会社の一部や、アルバイト・パート求人メディア「an」において当初想定した事業進捗が見込めないことから、のれん等の減損損失142億円を計上しています。また、2020年3月期においては、アルバイト・パート求人メディア「an」事業終了に係る事業再編損31億円およびPROGRAMMEDセグメントのスタッフィング事業に係るのれん減損損失126億円等の特別損失193億円を計上しています。  
 ※2 当社は2015年10月29日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行いました。そのため2016年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益および1株当たり配当金を算定しております。

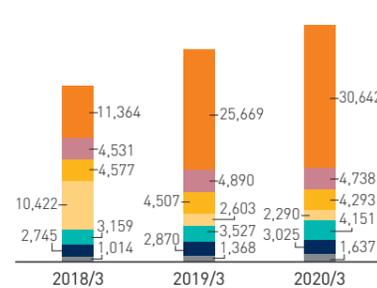
※3 EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額  
 ※4 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2019年3月期以前の総資産については、当該会計基準等を通じて適用した後の数値となっております。  
 ※5 ROIC = のれん償却前税引後営業利益÷投下資本 (=有利子負債+自己資本)

非財務

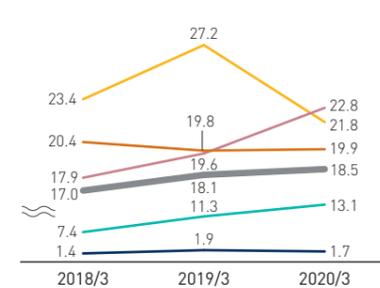
従業員数※6  
(名)



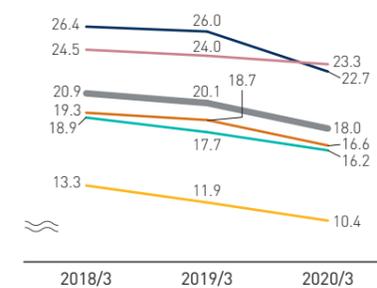
従業員数(セグメント別)※7 ※8  
(名)



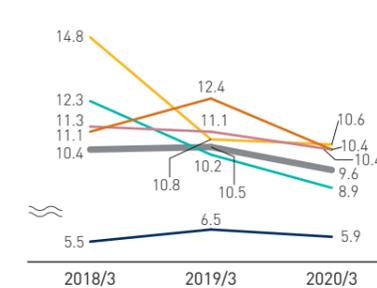
女性管理職比率※8  
(%)



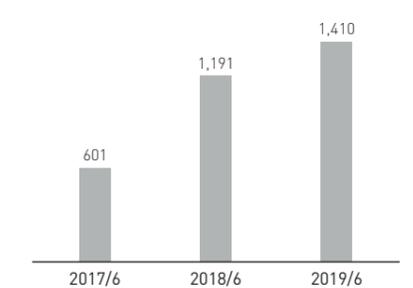
平均残業時間※8  
(時間)



退職率※8  
(%)



障害者雇用数  
(名)



新卒・中途採用強化に伴い従業員数が増加。また法改正による無期転換が進み、臨時雇用者数は減少傾向。

19年度は法改正による無期雇用化が進んだことから派遣・BPOセグメントを中心に大幅に従業員数が増加。

18年以降は人事管理システムの統合により数値が安定。19年以降は全社で女性活躍推進への取り組みに着手し、増加傾向。

2016年より労働時間の適正化に向けた取り組みを推進。この取り組みにより、グループ全体で平均残業時間は減少傾向。

各社で人事制度の改定やオンボーディング施策に注力し、グループ全体で退職率減少へと転換。

グループの成長に合わせ、特別子会社を中心に多様なモデルで障害者雇用数を拡大。

■ 従業員数(正社員)  
■ 臨時雇用者数(契約社員・派遣社員)

■ 派遣・BPO ■ リクルーティング  
■ Programmed ■ PERSOLKELLY  
■ ITO ■ エンジニアリング  
■ ホールディングス・直轄会社

■ 派遣・BPO ■ リクルーティング ■ ITO  
■ エンジニアリング ■ ホールディングス・直轄会社  
■ 全社

■ 派遣・BPO ■ リクルーティング ■ ITO  
■ エンジニアリング ■ ホールディングス・直轄会社  
■ 全社

■ 派遣・BPO ■ リクルーティング ■ ITO  
■ エンジニアリング ■ ホールディングス・直轄会社  
■ 全社

※6 従業員数については海外事業を含めた数値となります。また従業員数は、就業員数(パーソングループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソングループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員の合計です。  
 ※7 従業員数については海外事業を含めた数値。

※8 パーソングループは2020年4月にSBU体制へ移行しましたが、当該グラフの作成にあたっては、変更前のセグメント区分の数値にて作成しております。

会社概要	
会社名	パーソルホールディングス株式会社(PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)
設立	2008年10月1日
本社事業所	〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5
本店所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
URL	https://www.persol-group.co.jp
連結従業員数	50,774名(2020年3月31日現在) ※従業員数45,179名(パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員5,595名の合計です。
グループ企業数	136社(国内41社、海外95社)(2020年11月1日現在)
グループ拠点数	680拠点(国内492拠点、海外188拠点)(2020年4月1日現在)
資本金	17,479百万円(2020年3月31日現在)

株式基本情報	
証券コード	2181
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
決算期	3月31日
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
定時株主総会	6月下旬
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告により行います。公告掲載URL https://www.persol-group.co.jp (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)

### 編集方針

本統合報告書は、事業活動、IR活動、サステナビリティ/SDGsの取り組みなど、パーソルグループの財務情報/非財務情報を融合した総合情報コミュニケーションツールです。本報告書を通じて、株主や投資家をはじめとした幅広いステークホルダーに対し、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現に向けた、価値創造ストーリーをより深く理解していただくことを目的としています。

本報告書では、主要ガイドラインに基づき、読者の皆さまが特に必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報などを抽出して掲載しています。

本報告書以外に、パーソルグループのWEBサイト(https://www.persol-group.co.jp/)にて詳細を掲載している項目もございますので、合わせてご参照ください。

### 報告対象期間

2020年3月期(2019年4月1日～2020年3月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

### 参照ガイドライン

本報告書の編集にあたっては、Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standard、国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンスなどを参照しています。

### 価値協創ガイダンスとは

「価値協創ガイダンス」とは、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。各企業は、本ガイダンスの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置付けるなどして、本ガイダンスを活用することが期待されています。



### 将来見通しに対する注意事項

本報告書に掲載している情報には、パーソルグループの現在の計画、戦略、および将来の業績見通しに関する記述が含まれています。こうした記述は、現在入手可能な情報に基づき、パーソルグループが現時点で合理的であると判断したものです。経済動向、業界での激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わる潜在的なリスクや不確実な要素を含んでいます。

将来、公表される業績等はこれら種々の要素により、大きく変動する可能性があります。パーソルグループは皆さまが本報告書の情報を使用したことにより生じるいかなる損害について責任を負うものではありません。

また、本報告書は株主・投資家などの皆さまにパーソルグループの経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、パーソルグループが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

### 表紙で使用している絵画について

パーソルグループは、世界各国の障害者アートのワールドカップとして、世界中の障害者アーティストが人種・障害・性別・年齢を超えて社会で活躍できる機会が生まれる場を目指す「Paralym Art World Cup 2020～パラリンアート世界大会2020～」に協賛しております。

2020年度のテーマ「平和/Peace」をもとに、パーソルグループの特例子会社であるパーソルサンクスに勤務しながらパラリンアートのアーティストとして活動する丹野氏が描き下ろした作品です。



### パラリンアートとは

障がい者自立推進機構が行う、障害者のアート作品を企業・個人に提供し、作者報酬をお支払いする活動です。社会参加できず、経済的にも苦しんでいる障害者のサポートを主な目的とし、アートを通じて社会保障費に依存せず、障害者の社会参加と経済的自立を推進しています。アーティストの登録は無料で、2020年8月現在で約570名の方にご登録いただいております。