



中期経営計画FY2028

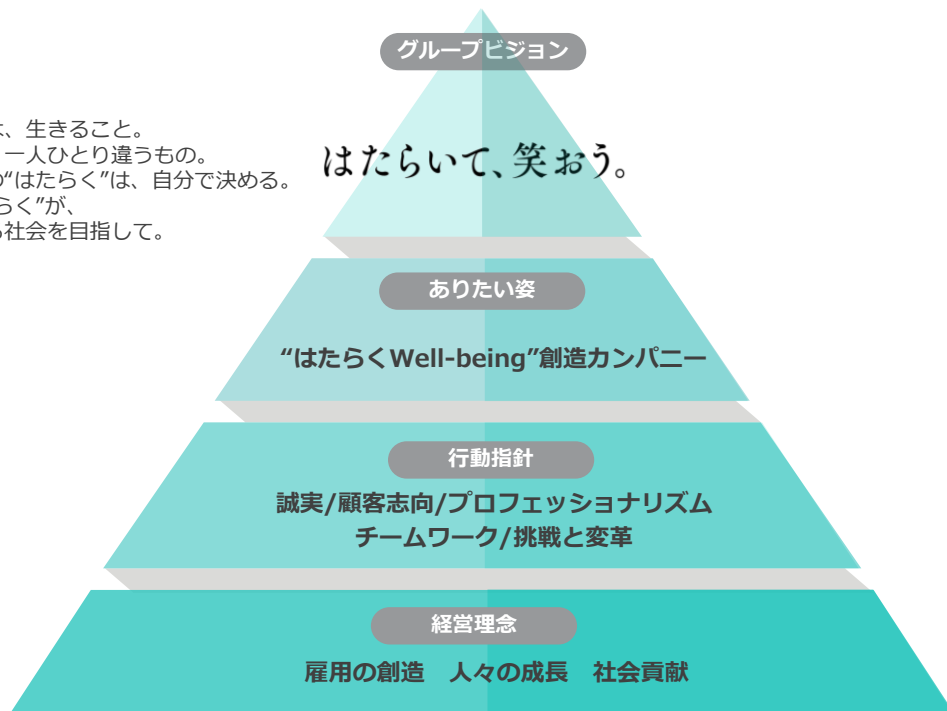
2026年5月14日

パーソルホールディングス株式会社

パーソルの理念体系

パーソルは、創業当時から受け継ぐ経営理念「雇用の創造」「人々の成長」「社会貢献」を原点に、
“はたらくWell-being”創造カンパニーを追求し、ビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています

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。



2030年

価値創造ゴール

100万人の
より良い
“はたらく機会”の創出

2030年の価値創造ゴールに向け、
中期経営計画にて取り組みを推進

前中期経営計画 振り返り

前中期経営計画（FY2023-FY2025）数値目標の達成状況

利益目標の調整後EBITDA1,000億円は未達

キャッシュアロケーションは方針通りに実施し、資本効率性は計画水準を確保

売上収益

目標	1兆5,500億円
実績	1兆5,558億円

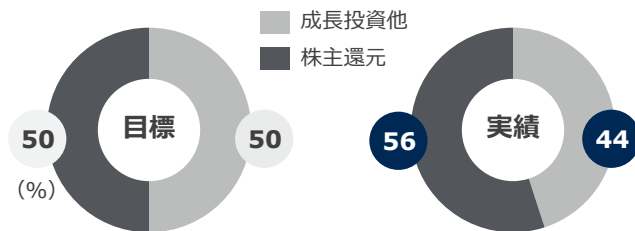
調整後EBITDA

目標	1,000億円
実績	881億円

ROIC/ROE

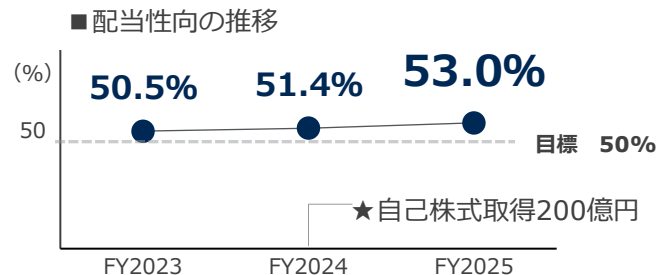
	ROIC	ROE
目標	15%以上	20%以上
実績	18.2%	20.9%

キャッシュアロケーション



*投資額合計：637億円、株主還元額合計：821億円

株主還元



前中期経営計画（FY2023-FY2025）振り返り

ー価値創造ゴール/経営の方向性/各事業ー

*利益：調整後EBITDA、CAGRはFY2022→FY2025の年平均成長率

■ 価値創造ゴール

2030年に100万人のより良い“はたらく機会”の創出

実績

取り組み自体は着実に進展したものの、
FY2025に50万人という目標に対しては**若干の遅れ***

*実績数値は第18期有価証券報告書にて開示予定

■ 経営の方向性

テクノロジードリブンの人材サービス企業へ

実績

- ・ **テック人材確保**（FY2025末約2千人）、CoE*体制整備完了
 - ・ Staffing SBUやCareer SBUはAIによる**事業変革に着手**
 - ・ **Gojob社の子会社化**で、AIドリブンの事業モデルの知見や実装力を獲得
- ⇒ 今後、収益性向上など成果創出の取り組みに注力

*CoE：Center of Excellenceの略称
専門性高いテクノロジー人材をグループ横断で組織化

Staffing

盤石な収益基盤を堅持し、**安定的に利益成長（CAGR9%）**
さらなる収益性改善を推進

BPO

M&A実施などによる**売上成長（CAGR7%）**
安定成長のもと、収益性重視の事業運営へシフト

Technology

人的資本への先行投資が功を奏し**売上成長（CAGR11%）**
高度専門人材の活用による高付加価値化を加速

Career

売上・利益ともに二桁成長（売上CAGR14%/利益CAGR20%）
ハイクラス領域における競争優位確立を推進

Asia Pacific

利益規模は着実に拡大。**ROIC10%目標未達成**の課題を
重く受け止め、ポートフォリオ最適化が最優先課題

主な成果

収益基盤の多極化

Career SBUがStaffing SBUと並ぶ350億円規模の利益*の柱に成長
BPO SBU・Technology SBU・Asia Pacific SBUもそれぞれ100億円規模の利益に伸長し、複数の収益基盤を確立

投資と還元の両立

キャピタル・アロケーションの方針のもと、成長投資を着実に実行
配当性向を約50%に引き上げ、自己株式取得200億円を実施

資本効率の向上

資本政策や財務レバレッジにより資本効率が向上したことで、
ROEは20%、ROICは18%に到達

取り組むべき課題

環境変化への対応力

事業環境の変化に備えた複数シナリオのもとでの事業運営に加え、
変化への対応力及びリカバリー施策の磨き込み

戦略の具体化と実行

成長戦略の具体化や実行スピードの向上

*利益：調整後EBITDA

AI時代における 事業環境認識と方向性

AI時代の国内人材市場の変化

AI活用の進展を背景に、国内人材市場は構造的な変化局面に移行
事業モデル変革と新たな市場開拓を通じて、AI時代の競争環境に適応した事業運営が不可欠

Opportunity

● 生産性の飛躍的な向上

業務とAIとの組み合わせにより、成果や効率が最大化。また、AIエージェントの活用が広く浸透し、サービスの高度化が進行

● 雇用の流動化・新市場創出の可能性

必要な仕事やスキルが変化し、人材の再配置や流動化が進行。新たな雇用機会も生まれる

● AI代替による人材需要の変化

AIへの置き換えが進展する領域は、人材需要の見直しが進行。従来型の需要構造を前提とした市場は縮小

● 競争環境及びビジネスモデルの変化

AI普及に伴い、競争環境とビジネスモデルが変化。AI実装や高付加価値化への転換が進まなければ、淘汰される可能性

Risk

AI時代におけるパーソルの打ち手

今後の人材市場の変化を成長機会と捉え、パーソルではAIを最大限活用し事業モデルの変革を推進

AIによる事業モデル変革

AIを活用した業務効率化による価値創出領域への注力

顧客接点やスタッフフォロー、提案・課題解決など、競争優位に直結する業務へ人的リソースを集中

Staffing

BPO

Technology

Career

Asia Pacific

AIとの協働による、マッチング機会の最大化

蓄積したノウハウや人×独自データ×AIによる、マッチングの精度・スピード及びスケールの飛躍的拡大

Staffing

Career

AI代替リスクが低く成長が期待できる、新たな雇用需要の獲得

AI時代の人材課題の解決に向け、Frontline Worker領域*への取り組みに注力

その他

*Frontline Worker領域：P15「Frontline Worker領域の考え方」にて詳細説明

AI時代におけるパーソルの勝ち筋

人による介在価値を基盤にパーソルの独自データとAIを融合し、“より良いはたらく機会”の創出と高成長・高収益を実現



*1 転職サービス会員数（2026年1月時点） *2 年間取引社数（2024年度実績）

*3 求人数（2026年2月時点） *4 2025年3月現在（臨時雇用者数含む）

中期経営計画FY2028

中期経営計画FY2028

経営の方向性

「テクノロジードリブンの人材サービス企業へ」

基本方針

AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換

数値目標

成長性

調整後EBITDA
10% 成長
(CAGR)

資本効率性

ROIC **18%**以上
ROE **20%**以上

株主還元

配当性向
50% 以上

- ・ 収益基盤の多極化を実現
- ・ テクノロジーを軸にした事業変革の土台構築

収益性向上の実現と、
更なる成長に向けた事業構造の転換を推進

高成長と高収益の実現

FY2023～FY2025
前中期経営計画

FY2026～FY2028
中期経営計画FY2028

～FY2030

FY2030以降～

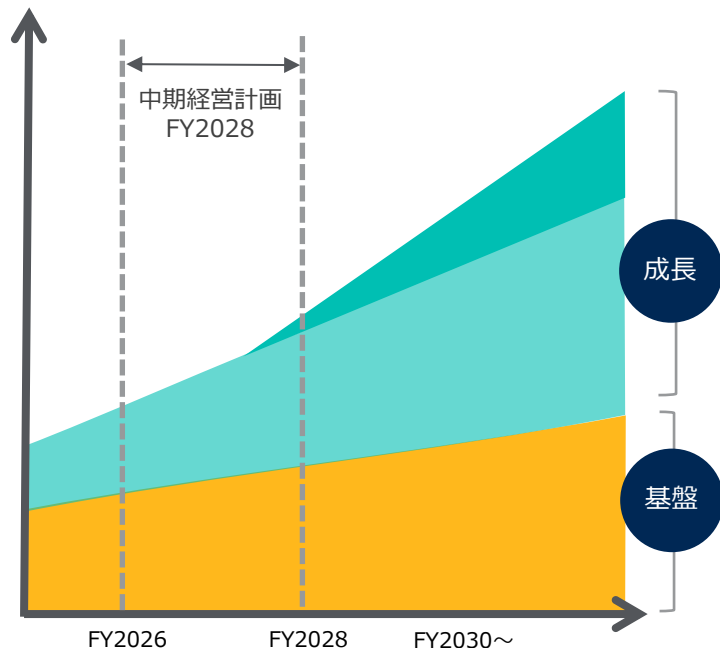
経営の方向性：テクノロジードリブンの人材サービス企業へ

企業価値向上に向けた事業の位置づけ

2030年以降を見据え、AI影響を踏まえた市場成長性と競争優位性の観点から、各事業の位置づけを再定義

中長期の企業価値の推移（概念図）

企業価値



中期経営計画FY2028での各事業の位置づけと方向性

R&D FU
Gojob

成長ポテンシャルが高い新規領域

Gojobと国内事業とのシナジーを念頭に、
注力分野を**Frontline Worker**領域に一本化

Career
Technology

市場成長が見込め、モデル変革による成長余地が高い領域

AIモデルの実装や高付加価値領域へのシフトにより、
高成長・高収益モデルへ転換

Staffing
BPO
Asia Pacific

市場成長が緩やかな領域

安定した売上成長を維持しながら、
生産性向上による収益基盤を強化

※Asia Pacific SBUは事業ポートフォリオ最適化が優先事項

中期経営計画FY2028のSBU戦略

AIモデル実装や高付加価値領域へのシフトにより、高成長・高収益モデルへ転換

Career

人材紹介の強みを活かしたAIモデルの実装

- ・ 人×独自データ×AIによる**マッチング高度化・生産性向上**
- ・ **ハイクラス領域**への人材・投資シフト
- ・ **複層サービス**によるマネタイズ機会の最大化

Technology

技術力を武器にした上流工程の請負シフトの加速

- ・ **AIソリューションなどの上流領域強化**による高単価化
- ・ **請負比率上昇**による収益性向上
- ・ **インオーガニック**も含む非連続な規模拡大

安定した売上成長を維持しながら、生産性向上による収益基盤を強化

Staffing

人×デジタル・AIによる収益性向上とシェア拡大

- ・ 人×デジタルの**最適マッチング**によるスタッフLTV向上
- ・ **顧客接点データを起点とした課題解決**による収益性向上
- ・ **新領域開拓**（建設・作業系など）によるシェア拡大

BPO

人×AIによる業務高度化と収益性向上

- ・ AI実装による**業務自動化・生産性向上**
- ・ **業務プロセス再設計**による運営効率向上
- ・ 人材の**高付加価値化**

Frontline Worker領域の考え方

R&D FUやGojobなどの既存のリソースと事業モデルを活用・拡張し、**Frontline Worker領域に注力**
人材の流動化が進むAI時代において新たな雇用需要を取り込み、中長期の高成長を目指す

ターゲットとする領域

Frontline Worker領域

現場オペレーションや顧客・利用者との接点を担う最前線の職種



この領域に挑戦する背景

1 構造的な労働力不足

労働力人口の減少に加え、AI代替性の低い同領域は、AI時代においても構造的な労働力不足が継続（2035年時点で約150万人の不足見込み*）

2 AI影響による人材の流動化

ホワイトカラー領域からの人材流動化を見据え、労働移行を支えるインフラ整備を狙う

* パーソル総合研究所「労働市場の未来推計2035」における全産業の労働力不足約384万人のうち、該当産業の人数を合算

既存事業のリソース・モデル

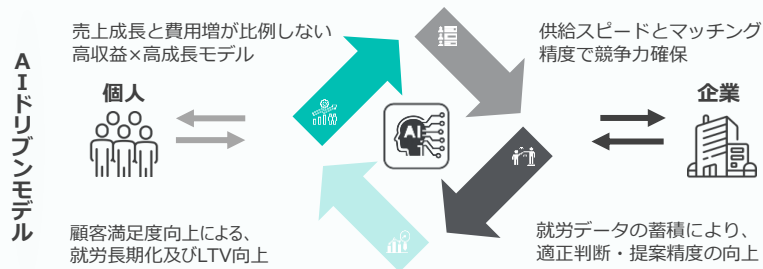
■ パーソルが保有する独自の資産

- ・ 膨大な個人データ（1,000万人以上）と高いブランド力
- ・ 多様な就労経路（人材派遣、人材紹介、スキマバイトなど）

×

■ Gojobの成功実績及びテクノロジー知見

AIドリブンの人材派遣プラットフォームを有し、圧倒的スピード・精度・顧客満足度による成長実績



中期経営計画FY2028の数値目標

(Billion Yen)

		FY2025実績	FY2028目標	戦略方針
Staffing	売上収益	608.0	CAGR +4%前後	シェア拡大による就業人数2%弱及びスタッフ育成による単価2%強の継続
	成長率	+3.5%		
	調整後EBITDA	34.8	マージン6%強	AI活用など業務プロセス変革による生産性向上
	マージン	5.7%		
BPO	売上収益	143.0	CAGR +7%前後	クロスセルや複合案件受注による売上拡大
	成長率	+22.1%		
	調整後EBITDA	10.3	マージン8%	受託業務オペレーションへのAI実装による売上総利益率向上
	マージン	7.2%		
Technology	売上収益	124.8	CAGR +10%前後	エンジニア継続拡大及び請負シフトによる単価アップによる二桁成長継続
	成長率	+8.8%		
	調整後EBITDA	10.1	マージン10%	高単価領域拡大や請負シフトによる売上総利益率向上
	マージン	8.1%		
Career	売上収益	152.8	FY28 YoY+7~10%	AIモデルによる登録決定率向上及びハイクラス領域における売上伸長
	成長率	+5.7%		
	調整後EBITDA	34.9	マージン20%以上	AI活用による生産性向上及びサービスの複層化によるマーケティング費最適化
	マージン	22.9%		
Asia Pacific	売上収益	496.3	事業ポートフォリオ見直し中	
	成長率	+4.3%		
	調整後EBITDA	10.5		
	マージン	2.1%		
その他	売上収益	74.6	Gojob及びシェアフルの高い売上成長率（年率30%強）は継続 Frontline Worker領域へ注力し、非注力事業の整理や収益化によりセグメント全体で黒字化	
	成長率	+41.8%		
	調整後EBITDA	△0.9		
	マージン	—		

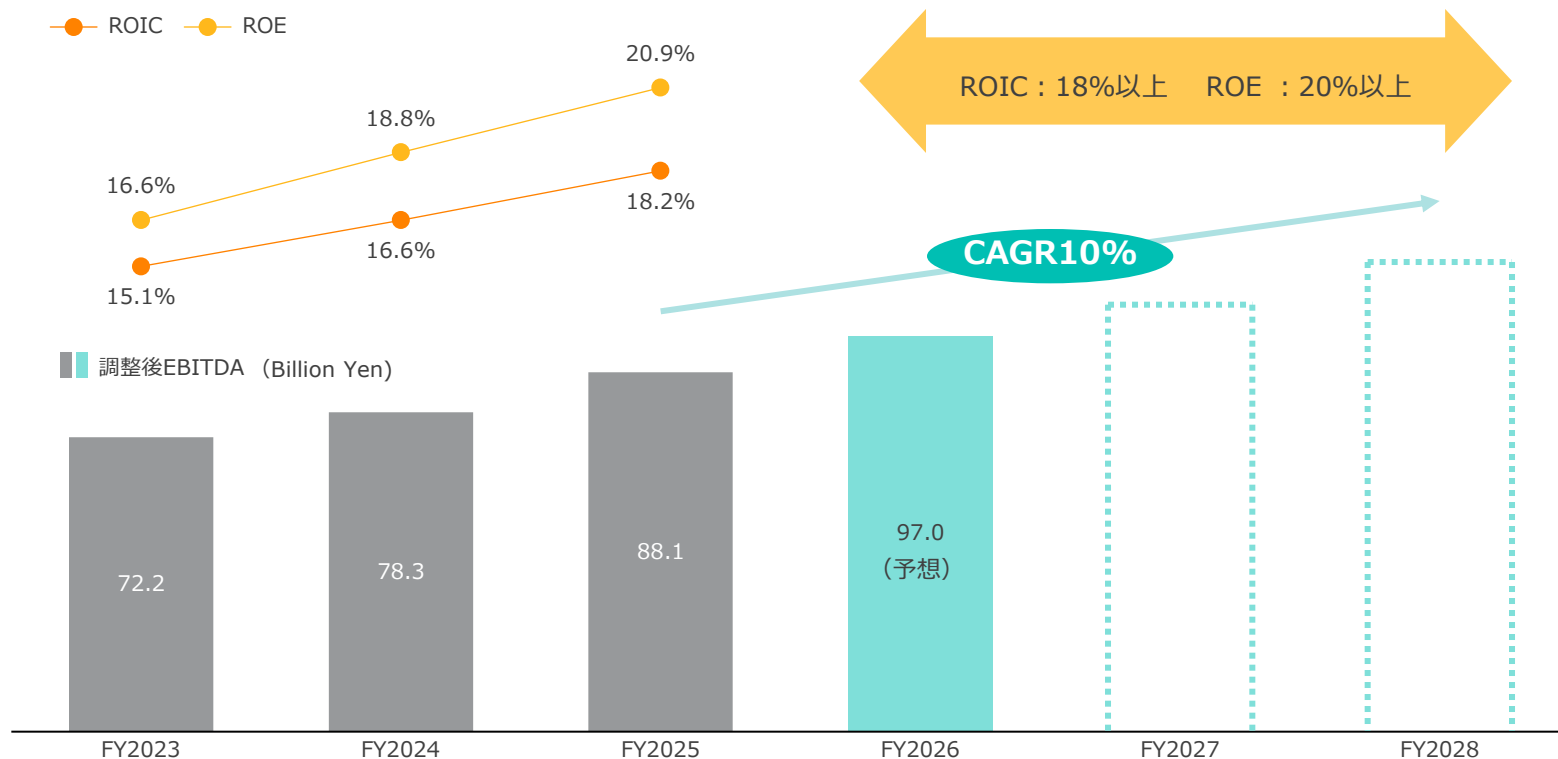
財務戰略

財務戦略 概要

調整後EBITDA10%成長の継続と、ROIC及びROEの向上により、成長性と資本効率性を両立
キャピタル・アロケーションでは、リターンを重視した規律ある成長投資と株主還元の最適なバランスを追及

財務 戦略	財務指標	利益成長性	調整後EBITDA 年平均成長率10%（原則毎年10%成長とする）
		資本効率性	ROIC：18%以上、ROE：20%以上 ※前提の資本コスト：7～8%、事業ポートフォリオの判断軸としてROIC＞資本コストを意識
		財務健全性 （通常時）	Net Debt/Equity：1倍以下、Net Debt/EBITDA：2倍以下
	キャピタル・アロケーション		成長投資と株主還元を原則50%対50%に配分* *税引後の調整後EBITDAから既存のIT投資（Capex）を除いた 約1,800億円（3カ年合計）を配分
	株主還元		・ 配当性向：50%以上（対調整後EPS） 株主還元は配当を基本。持続的な利益成長を前提に、原則減配しない ・ 成長投資の進捗や投資機会の状況を踏まえ、資本効率向上の観点から 自己株式取得は機動的に実施を検討

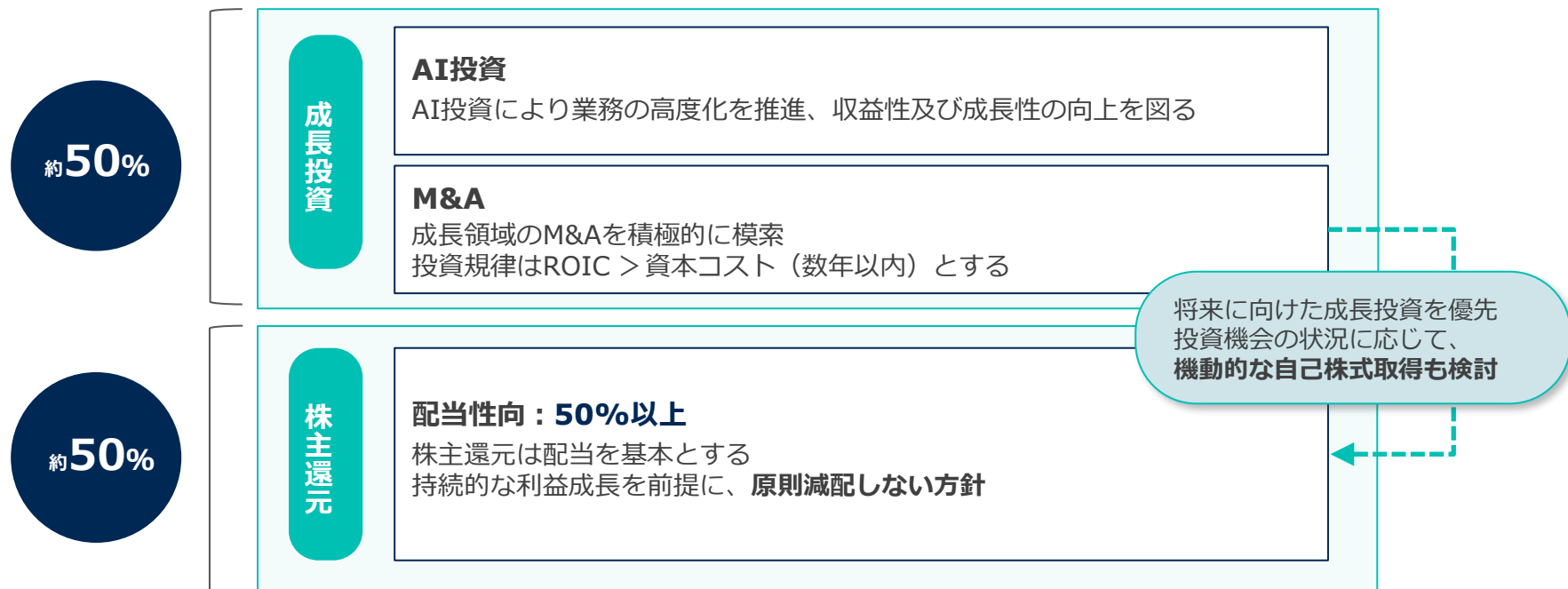
成長性と資本効率性を両立。調整後EBITDA10%成長及びROIC・ROEの向上により、企業価値向上を目指す



キャピタル・アロケーション方針

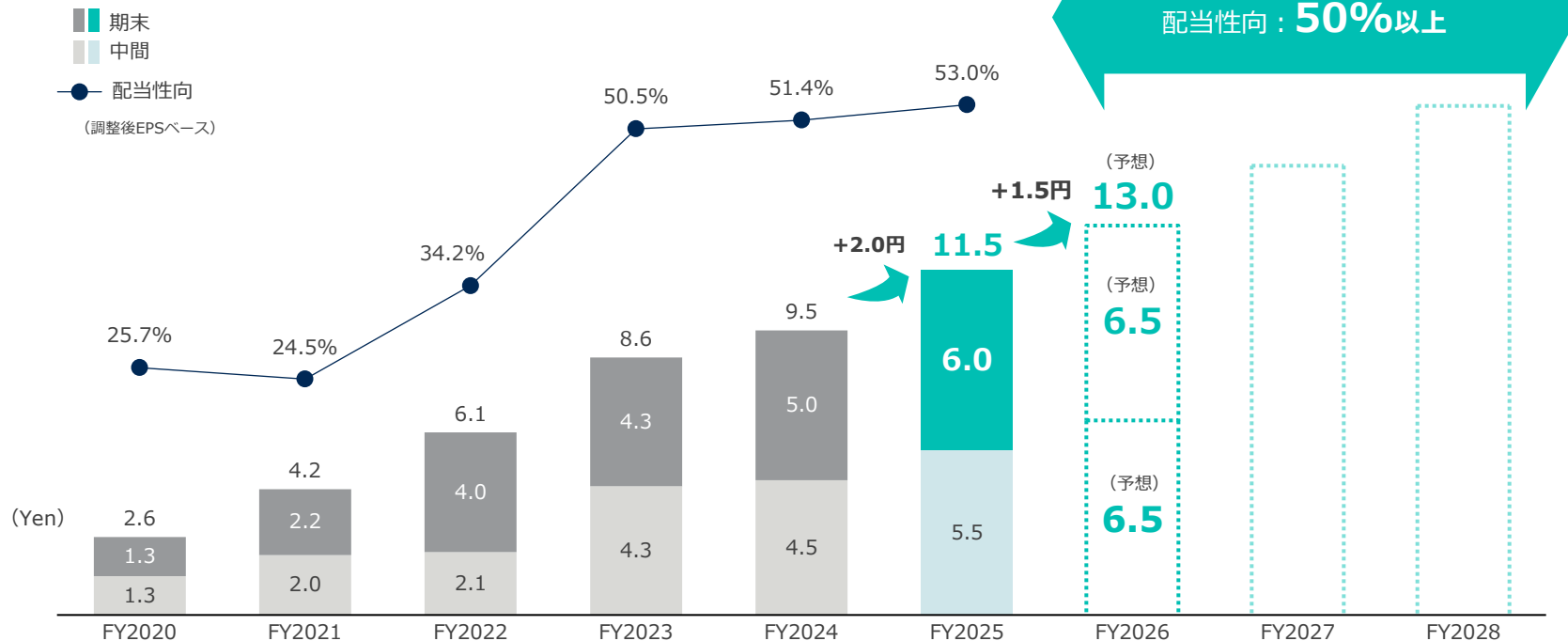
リターンを重視した規律ある成長投資とともに、株主還元を強化

税引後の調整後EBITDAから既存のIT投資（Capex）約500億円を除いた約1,800億円（3カ年合計）を原則50%:50%の割合で成長投資と還元に振り分ける（現行方針の維持）



配当方針

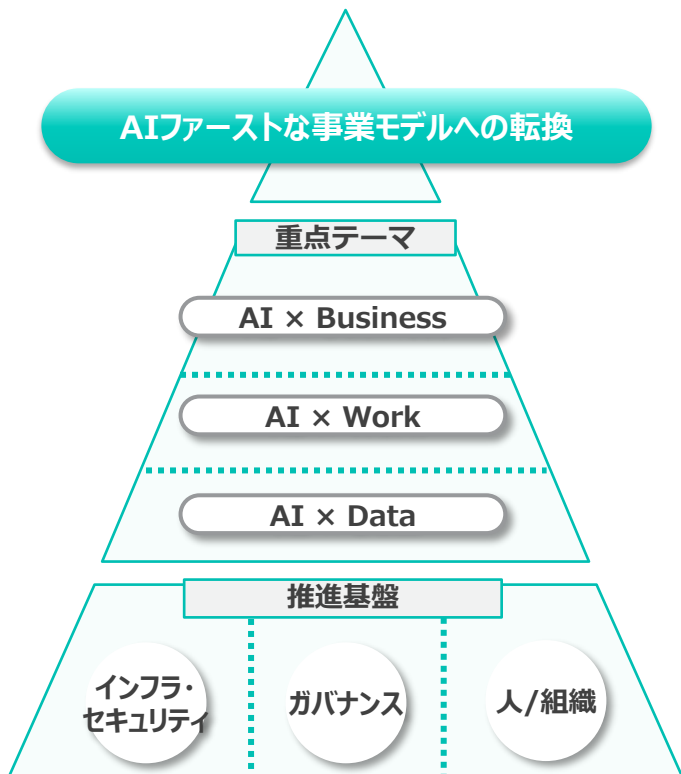
株主還元は配当を基本。持続的な利益成長を前提に、原則減配しない



テクノロジー戦略

テクノロジー戦略

AIの急速な浸透を背景とした環境変化に対応すべく、AIを中核とした事業・業務設計（AIファーストな事業モデルへの転換）を進める



	大事にする考え方	成果創出のポイント
AI × Business	パーソルらしいAIによって AIファーストで事業を変革	<ul style="list-style-type: none">● らしさを持つAIEージェント構築● 人員計画とAI施策の連動
AI × Work	人でなくてよい仕事から解放し はたらき方をアップデート	<ul style="list-style-type: none">● AI効果の価値創出時間への転換● AIと協働する文化の定着
AI × Data	差別化データを特定/蓄積し、 AIEエージェントの源泉に	<ul style="list-style-type: none">● 差別化となるデータ資産の特定● データ活用とガバナンスの両立
推進基盤	重点テーマを支える基盤を 構築・アップデート	<ul style="list-style-type: none">● セキュリティと利便性の両立● グローバル連携の推進● タレントマネジメント機能の強化

AIによる事業変革イメージ

「自動化」「競争優位」「らしさ」の3つのキーワードを軸に、
各SBUの事業特性に合わせながら全プロセスでAIエージェントの活用を加速する（Staffing SBUでの活用イメージ）

① 「自動化」



ノンコア領域を
AIで徹底的に効率化

+

② 「競争優位」



膨大なデータを活用し、
コア領域を高度化

×

③ 「らしさ」



パーソルらしい
振る舞いをするAIで差別化

日程調整

人は人にしかできない
価値提供業務ヘシフト

『面談日程調整が完了しました』



期待効果例

- ・省人化
- ・面談設定率向上

マッチング

圧倒的なスピードで
最適なマッチング

『AさんとX社の相性は92%です』



期待効果例

- ・リードタイム短縮
- ・成約率向上

スタッフフォロー

先回りしてニーズを把握、
顧客満足度を向上

『明日Aさんへのフォローを推奨します』



期待効果例

- ・定着率向上
- ・パフォーマンス向上

人事戦略

人事戦略の方針に基づき、社員および派遣スタッフの“はたらく Well-being”の向上と、人とAIの協働による価値創造に向けた人と組織の能力進化を目指す

人材ポートフォリオ変革

- AI活用を通じた労働生産性の向上
- 事業変革に対応した人材ポートフォリオの実現

社員のスキル開発

- AIと協働する管理職の役割や社員の能力定義
- 管理職・社員のキャリアオーナーシップ・スキル開発支援

はたらく Well-being向上

- 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み継続
- 当社ファン度向上に向けた派遣スタッフ*支援の継続
- 多様な人材の活躍支援

* 当社経由で就業する派遣スタッフ

IR Day 2026 開催のお知らせ

IR Day 2026 開催のお知らせ

開催概要	日時	■ 2026年7月6日(月) 10:00-12:00 プレゼンテーション及び質疑応答
	テーマ	■ 中期経営計画FY2028 SBU戦略
	開催方法	■ Web（日英同時配信）
	対象者	■ 機関投資家・アナリスト向け（後日当社Webサイトにて公開予定）
	登壇者	執行役員 CSO 峯尾 太郎 執行役員 CIO/CAIO 柘植 悠太 執行役員 Staffing SBU長 木村 和成 執行役員 BPO SBU長 市村 和幸 執行役員 Technology SBU長 正木 慎二 執行役員 Career SBU長 瀬野尾 裕

SBU別戦略

中期経営計画FY2028にて成し遂げること：

人とデジタルを融合した事業モデル変革で、シェア拡大と収益性向上を実現

戦略

- ・ **人の強みとデジタルを組み合わせた最適マッチング**により、高単価ポジション・職種への再就業提案でLTV向上
- ・ 顧客接点から得られる情報（スタッフ評価、営業情報）を起点とした**人材育成と顧客課題解決**により収益性向上
- ・ 建設、作業系など**新領域の市場開拓**によるシェア拡大の実現

最重要 定量目標 (FY2028)

調整後EBITDAマージン6%強

市場認識

- ・ 事務派遣市場では、**高いデジタルスキルを使って成果創出できるスタッフ**は需要が拡大
- ・ **継続接点によるスタッフ育成や職務デザインを通じ、付加価値を高めることが競争力を左右する環境へ移行**
- ・ 建設、作業系など社会インフラを担う**人手が集まりづらい領域では労働力不足が深刻化**

競争優位

- ・ テンプスタッフの高い**ブランド力**（個人・法人双方の高い顧客満足度、ブランド想起）
- ・ 50年の実績に裏打ちされた**豊富な事業リソース**（蓄積された顧客、スタッフ、データ）
- ・ 就業中の手厚いスタッフフォロー、法人へのフィードバックなど**継続関与型の価値提供**

中期経営計画FY2028にて成し遂げること：

人×AIにより労働集約型モデルから脱却し、収益性を向上

戦略

- AIを組み込んだオペレーション実装により**業務の自動化を推進**し、業務プロセスの生産性を大幅に向上
- AI前提の業務プロセス再設計を推進し、**人材の価値を「実行」から「設計・改善」へ転換**

最重要 定量目標 (FY2028)

調整後EBITDAマージン8.0%

市場認識

- 労働力不足を背景に、生産性向上ニーズが拡大し、BPOにおける**省人化要求が加速**
- 定型業務を中心にAI代替が進展し、従来の**労働集約型モデルは縮小**
- 業務設計や継続的改善を担う人材の重要性が一層高まり、「**業務変革をリードできるBPO**」への需要が増加

競争優位

- 顧客業務に深く入り込んだプロセス理解により、**高精度な自動化が実現可能**
- 業務の設計・構築から運用・改善まで担える**人材を5,000名規模で保有**
- 顧客プロセスに長期的に関与することで、**継続的な業務改革と価値創出が実現可能**

中期経営計画FY2028にて成し遂げること：

売上の高成長持続と高付加価値領域へのシフトによる収益性向上

戦略

- ・「モノづくり×デジタル」のシナジーによる高付加価値化
- ・AI武装したエンジニア集団化による生産性向上

上記を両輪で進め、**高成長×収益性向上**へ

最重要 定量目標 (FY2028)

売上成長率CAGR+10%
調整後EBITDAマージン10%

市場認識

- ・企業における生産性向上ニーズから**エンジニア不足は継続し、市場は中長期で成長**
- ・AI活用の進展により従来型エンジニアリングの**高度化需要が増加**、特に設計・開発領域では高度人材の供給不足が顕在化

競争優位

- ・「モノづくり設計・物理実験」から「IT・IoT・セキュリティ」までをカバーする**事業ポートフォリオ**
- ・コンサル領域から実装までを一気通貫で伴走する**End to Endの実装力**
- ・メーカーおよびSIerの出自がもたらす、**現場起点・業界特化型のドメイン知識**

中期経営計画FY2028にて成し遂げること：

人材紹介にAIモデルを実装し、高成長・高収益ビジネス構造へ転換

戦略

- ・ **人×独自データ×AI**によるマッチングプロセスの高度化を通じて、多様なユーザーニーズに応える高い生産性と人員数のみに依存しない人材紹介モデルへ転換
- ・ **複層サービス**を活かした顧客接点の深化と、**ハイクラス領域強化**

最重要 定量目標 (FY2028)

売上成長率YoY+7~10%
調整後EBITDAマージン 20%以上

市場認識

- ・ 今後2~3年は企業の**厳選採用傾向は継続**
- ・ 即戦力である**ハイクラス人材への高い採用需要も継続**
- ・ 中長期では労働人口不足に加えて、転職率および民間職業紹介所経由の転職増加を背景に**転職・キャリア支援需要拡大**

競争優位

- ・ dodaの高い**認知度と集客力**
- ・ 人材紹介・メディア・副業/フリーランスを組み合わせた**複層サービス構造**
- ・ 人の介在で得られるインサイトデータと、サービス横断で蓄積される**独自データ**

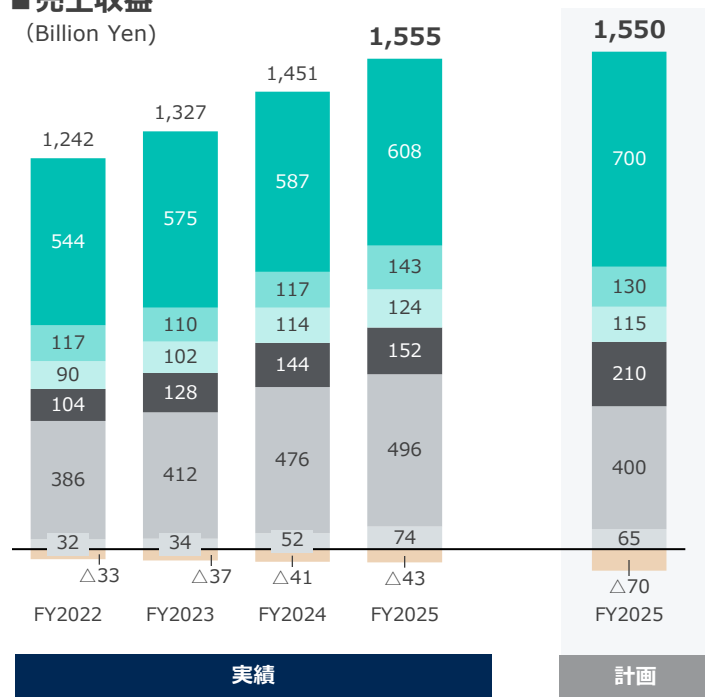
Appendix

前中期経営計画（FY2023-FY2025）SBU別数値の振り返り

売上収益はM&Aも寄与し計画達成。調整後EBITDAは未達成ながら、最終年度に10%超の成長を実現
Career SBUは目標未達成ながらも調整後EBITDAは大きく伸長し、Staffing SBUに並ぶ利益の柱に

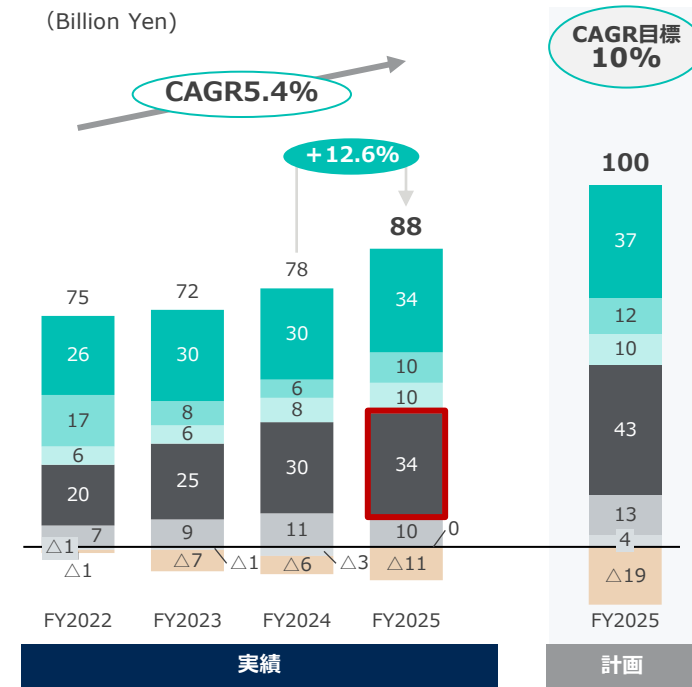
■ 売上収益

(Billion Yen)



■ 調整後EBITDA

(Billion Yen)



■ M&Aや事業移管の影響額

* Staffing SBUからその他に事業移管：FY2025 売上収益124億円、調整後EBITDA0.5億円

* BPO SBUでのCSL社M&A：FY2024 売上収益40億円、調整後EBITDA4億円 FY2025 売上収益232億円、調整後EBITDA15億円

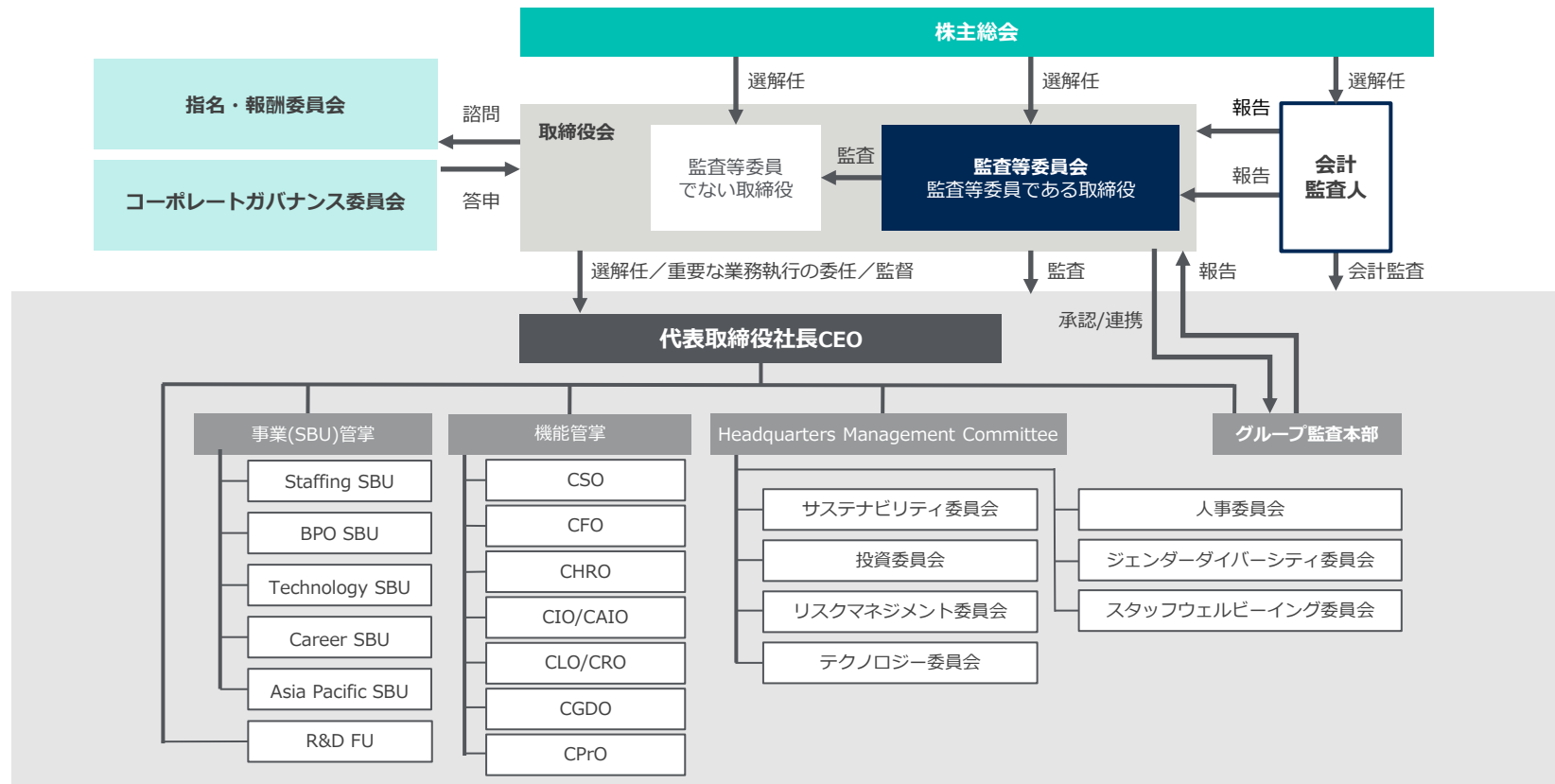
* その他でのGojob社M&A：FY2025 売上収益217億円、調整後EBITDA3億円

マテリアリティ(KPIと目標)

		概要	マテリアリティの取り組みに向けたKPI	FY2028目標	FY2030目標
事業を通じた 社会課題の解決	1.はたらく機会の創出	2030年に100万人の“はたらく人”の可能性を広げ、柔軟で持続可能な“より良いはたらく機会”を創出する	より良いはたらく機会”を創出（提供・支援）した人数	70万人	100万人
	2.学びの機会の提供	学びの機会の提供を通じて、一人ひとりの可能性を拡張し、社会全体の労働力の質向上に貢献する	研修等の受講者数・育成人数	22万人	23万人
	3.企業の生産性向上	生産性向上に資するサービスを提供することで、企業活動の効率化、労働力不足の解消に貢献する	「企業の生産性向上」に関わるサービスの売上高	4,800億円	5,600億円
持続的成長を 実現するための基盤	4.多様な人材の活躍	多様性を活かす企業文化の醸成、環境の整備を通じて、グループビジョンの実現に貢献する	①エンゲージメントスコア ②女性役員比率 ③女性管理職比率 ④男性育休取得率	①73.5% ②－ ③32.6% ④78%	①75% ②30% ③34.2% ④85%
	5.データガバナンスの強化	データガバナンスのさらなる強化を通じて、ユーザーの利用環境を整え、競争力強化を目指す	データガバナンス高度化 (プライバシー・セキュリティ全体) ①プライバシーガバナンスの高度化 ②セキュリティ対策の強化	①AIの活用とプライバシー保護の両立 ②AI等を活用したセキュリティ機能高度化・自動化	－
	6.人権の尊重	責任ある企業として国際規範に沿った取り組みを推進することで、人権リスクを低減するとともに、より良い社会の実現に貢献する	人権デューデリジェンスの推進	優先領域における人権デューデリジェンスの定着	人権デューデリジェンスの安定運用と継続的な高度化
	7.気候変動への対応	ネットゼロ実現に取り組むとともに、環境関連（GX）人材サービス等を通じて脱炭素社会の実現に貢献する	①Scope1+Scope2の排出量削減率 ②Scope 3の排出量削減率 ※①②とも基準年度は2024年度	※ FY26中に設定	※ FY26中に設定 (FY35:①62% ②38%) (FY50:①90% ②90%)

従来のマテリアリティを整理・統合し、7つのマテリアリティとして再整理しています。

コーポレート・ガバナンスの全体像



SBU = Strategic Business Unit, FU = Function Unit, CEO = Chief Executive Officer, CSO = Chief Strategy Officer, CFO = Chief Financial Officer, CHRO = Chief Human Resources Officer, CIO/CAIO = Chief Information Officer/Chief AI Officer, CLO/CRO = Chief Legal Officer/Chief Risk Officer, CGDO = Chief Gender Diversity Officer, CPrO = Chief Productivity Officer

ガバナンス体制、スキル・マトリックス

※2025年6月24日時点

氏名・役職・ジェンダー			委員会構成			取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）						
			監査等委員	指名・報酬委員会	コーポレートガバナンス委員会	企業経営経営戦略	イノベーションテクノロジー	はたらくWell-being・人的資本経営	国際性	リスク管理企業法務	財務・会計	サステナビリティ
水田 正道	取締役会長	男性		●	●	●		●				●
和田 孝雄	代表取締役社長 CEO	男性				●		●				●
山内 雅喜	社外取締役	男性		●	委員長	●	●	●				
吉澤 和弘	社外取締役	男性		委員長	●	●	●	●				
Debra A. Hazelton	社外取締役	女性			●			●	●		●	
村林 聡	社外取締役	男性		●		●	●				●	
榎本 知佐	社外取締役 (監査等委員)	女性	●						●	●		●
友田 和彦	社外取締役 (監査等委員)	男性	委員長		●	●				●	●	
菅谷 とも子	社外取締役 (監査等委員)	女性	●			●		●			●	

女性取締役比率

33% (3/9)

採用されているインデックス・外部評価実績

※2026年4月末時点



採用されているインデックス



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDiJ

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2026

外部評価実績



DX銘柄2026
Digital Transformation

DX銘柄2026



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

健康経営優良法人2026



SX銘柄2025
Sustainability Transformation

SX銘柄2025

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が本資料の開示日時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる場合があります。

本資料に含まれる数値、指標は、当社グループの経営成績及び財政状態に関して、適切な理解を促進する事を目的として開示しており、全ての数値、指標が監査法人による監査またはレビューの対象ではない点にご留意ください。