



2026年3月16日

各 位

会 社 名 パーソルホールディングス株式会社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 CEO 和 田 孝 雄
(コード番号 2181 東証プライム)
問 合 せ 先 執 行 役 員 CFO 徳 永 順 二
(T E L 0 3 - 3 3 7 5 - 2 2 2 0)

Career SBUのアナリスト向け事業説明会の質疑応答

当社は、下記の通り、2026年3月10日にCareer SBUのアナリスト向け事業説明会を開催いたしました。フェアディスクロージャーの観点から、当日の質疑応答に関するパートをテキスト形式で公開いたします。なお、株主・投資家の皆様にご理解いただきやすいように、実際の内容から要旨は変えず、表現を一部整えて公開させていただきます。

記

1. 開催日時 : 2026年3月10日(火) 10:00~11:30
2. 開催方法 : 対面形式
3. 対象 : アナリスト
4. 当社説明者 : Career SBU長 瀬野尾 裕、グループ財務本部長 剣持 徹夫
5. 質疑応答 : 次ページ以降をご参照ください。

2026年3月10日 Career SBU アナリスト向け事業説明会 質疑応答

質問

ハイクラス領域のサービス優先順位を確認したい。

Career SBU 長 瀬野尾

主軸は人材紹介で、特に doda Xをはじめとする年収 600 万円以上の領域を最優先。次点で HiPro（ハイプロ：副業・フリーランスのプロ人材支援サービス）。

質問

doda X の AI 活用や HiPro とのシナジーはどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

doda と doda X は入口が異なるだけでプロセスは共通。AI は同一プロセス上で活用していく。HiPro とのシナジーは今後のテーマだが、HiPro はまずサービス成長を優先。将来的には ID 連携してデータをつなぎこむ。

質問

HiPro との ID 連携はいつになるか。

Career SBU 長 瀬野尾

今後 3 年間の中で取り組む方針。

質問

doda と doda X の ID 統合状況はどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

2025 年 6 月末に ID は統合済みだが、一部転職希望者の顧客体験を棄損してしまった（会社補足：ID 共通化に伴う再ログインが UI 上の問題で一部ユーザーに負荷となり離脱が発生）。リカバリー自体は FY2025 Q4 で完了予定だが、売上影響は FY2025 Q4 から FY2026 Q1 まで残る見込み。

質問

今後の KPI・計数管理の考え方を教えてほしい。

Career SBU 長 瀬野尾

これまでは HC（人員数）×生産性に基づく「HC ドリブン」。今後は AI ドリブンへ転換し、主要 KPI は登録数と決定率。特に決定率が全体のプロセスの良化度を示す最大指標で、ここを最重要 KPI として管理していく。

質問

転職希望者の支援拡大は、人員増で実現するのか、それとも AI で補うのか。

Career SBU 長 瀬野尾

カウンセリング未実施層は量の課題が大きく、24 時間 365 日対応できる AI サポートを拡大。面での抑え込みを AI で実現し、取りこぼしていた層からのアップサイドを取りにいく領域。現在もカウンセリングを実施できている層はキャリアアドバイザーの生産性・質の向上にフォーカス。

質問

求人数に懸念はないか。

Career SBU 長 瀬野尾

足元では正社員有効求人数は減少トレンドが見られ、厳選採用は課題。
一方で、中長期的には人材不足の構造が続くため、求人数不足がリスクになる状況ではない。

質問

ボトルネックは企業側ではなく個人側ということか。

Career SBU 長 瀬野尾

中長期的な課題は個人の獲得力。

質問

転職の決定率は業界全体で下がっていないか。厳選採用・賃上げなどの影響で、決定率の難易度は上がっていると思うが、今後3年の見通しはどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

構造的な人材不足が続くため、中長期的には需要は必ず戻る。COVID-19 明けのような急回復は見込めないが、向こう3年では緩やかな回復が続く見通し。

質問

AI の進展により、単価が下がり市場が伸びなくなる可能性はないか。

Career SBU 長 瀬野尾

競合他社の動きによるところもあるが、単価の大幅な下落は想定しにくい。

質問

ハイクラス領域の強化について、現中計でできたこと・できなかったことは何か。

Career SBU 長 瀬野尾

できなかったこととしては、戦略投資は中計1年目で想定より早期に旗を降ろした。
中計1年目で大きく計画を外したため、まずは「確実に実績をつくる」フェーズに集中。doda Xは現状伸びており、方向性はブレていない。マーケティングをさらに投下すれば売上をもっと伸ばせた遠因はあるが、赤字期間の長期化を許容するのかという経営判断が必要な背景もあった。

質問

プロダクトとしては計画どおりだったのか。

Career SBU 長 瀬野尾

その認識。外部の顧客満足度調査で高い評価も獲得している。

質問

Career SBU における投資は、グループ全体の余力とも密接に関係していると思うが、AI 投資は予定通り実行できるのか。

Career SBU 長 瀬野尾

AI 投資はすべて実行する方針。
マーケティング投資は対売上比率の下限を設けつつ、状況に応じて追加投資する。なお、doda と doda X 間のアロケーション調整や ID・データ基盤の統合によるマーケティングコストの最適化余地もある。

質問

求人企業側の需要見通しについて教えてほしい。AI 導入で今後の企業の採用活動はどう変化するのか。

Career SBU 長 瀬野尾

COVID-19 明けのような急回復はないが、需要は緩やかに戻る見込み。企業は現在 AI 投資に注力し、既存人材の再配置フェーズにある。日本では解雇規制が強いため、リストラは発生しにくい。AI 導入が落ち着いて再配置が一巡した企業から人材不足が再び顕在化して採用活動が順次戻るという見立て。また、この動きは主に大手企業であり、中小企業は全く別の動きで底堅い採用ニーズは継続。全体としては業種・職種の濃淡はあまりない。

質問

AI の代替リスクと、それに伴って生まれる新たな仕事の領域について伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

2030 年までに日本で劇的な雇用喪失が起きるとは想定していない。理由として、日本はジョブ型ではなく、解雇規制も強いため、仕事がなくなるというより、生産性が上がる方向に寄っていくと見ている。2040 年頃には、中間層の仕事の一部は代替が進む可能性はある。一方で、エッセンシャルワーカー領域は確実に伸びると見ており、現状 doda ではほぼ未対応の領域だが、グループとして重点領域とする方針。

質問

仮に AI が 2 割の仕事を代替したら、失業率も 2 割上がるか。

Career SBU 長 瀬野尾

そうはならない見立て。希望退職の実施は一部企業で起きる可能性はあるが、日本では配置転換によるジョブチェンジが中心になると見ている。そのため、学び直し（リスキリング）と職務転換をつなぐ仕組みづくりにも取り組みたい。

質問

3 年後の売上構成はどのようなイメージか。

Career SBU 長 瀬野尾

ボリューム層はこの 3 年では大きく伸ばす意志は薄い。年収 600 万円以上のハイクラス領域と HiPro は最低でも二桁成長を継続し、構成比を高める。ただし、ボリューム層メインの人材紹介事業が売上の約 7 割のため、構成比が劇的に変わるわけではない。

質問

収益性の方向性はどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

AI・マーケティング投資は実行するものの、3 年スパンではマージンは維持・向上する。AI の効果が想定通り出ればさらに改善余地あり、トップラインも二桁成長を狙う。

質問

doda X について、今はどういうフェーズなのか。

Career SBU 長 瀬野尾

現状、プロダクトとしての型は出来上がっており、CPA も増加していない。そのため、マーケティング投資を一定踏んでも利益確保は可能なフェーズ。

質問

FY2025 Q3 決算説明資料に記載のあった Career SBU の「独自データ」とは何か。

Career SBU 長 瀬野尾

スカウトデータや一次選考データなど。最大の源泉は人が介在するからこそ得られるインサイト。例えば、個人の転職意向や情緒的な情報や企業カルチャーなども含まれる。現状はその情報が属人化しているため、今後は形式知化していく方針。

質問

テクノロジー投資でそのデータ活用は実現可能か。

Career SBU 長 瀬野尾

可能。ただし、泥臭い取り組みが前提で、運営・運用の徹底が欠かせない。AI 偏重の姿勢ではなく、人×AI の融合が最も価値を生むという思想で進める。

質問

そのインサイトの形式知化の時間軸を教えてください。

Career SBU 長 瀬野尾

来期から全社データ基盤を導入し、運用を開始予定。

質問

どのくらいの期間で整備されるのか。

Career SBU 長 瀬野尾

継続的な取り組みであり、期限を区切るというより、不断の努力で積み上げていくもの。

質問

どの程度データが蓄積されると成果が見えるか。

Career SBU 長 瀬野尾

早期に効果が出る可能性はあるものの、精緻にはやってみないと分からない。3年のスパンで徐々に成果が顕在化してくる見込み。

質問

競合比でのキャリアアドバイザーの強みはなにか。

Career SBU 長 瀬野尾

年収 400～800 万円層の転職希望者向けの調査では、「伴走力」「寄り添い力」が競合比で高評価。転職希望者側への価値提供は高いと自負。一方で、AI マッチングの比率はまだ高める余地がある。

質問

求人案件レコメンド後のプロセスは AI よりもまだ人の方が優れているか。

Career SBU 長 瀬野尾

現状は機械学習モデルの AI だが、それでも人と AI で大きな差はなくなりつつある。今後に向けては、LLM マッチングモデルを構築中であり、さらに進化する見込み。

質問

厳選採用が強まっている背景を理解したい。

Career SBU 長 瀬野尾

AI だけでなく、複合的な要因が背景にある。AI の活用は直近で大手企業中心に広がっているが、それ以外にもトランプ関税など外部環境の不安定さ、賃上げによるコストプッシュ型インフレ、金利上昇局面などの背景から、企業は採用よりも既存人材の生産性改善へシフトしている。ただ、人材不足は構造的に続くため、採用は緩やかに戻ってくる見立て。

質問

ハイクラス領域の景況感が変わっていないか。売上成長が緩やかになっている要因とあわせて教えてほしい。

Career SBU 長 瀬野尾

景況感そのものは変わっていない。伸び率が緩やかに見えるのは、売上規模拡大に伴う自然な鈍化に加え、内部のアロケーション最適化が不十分だったため。ハイクラス層向けに人員・マーケティング投資をより手厚く配分すれば、もう一段成長できた。4月から再加速を図る方針で、内部改善による伸びしろがある。

質問

ハイクラス領域は市場成長率以上の成長を狙うのか。

Career SBU 長 瀬野尾

はい。

質問

エッセンシャルワーカー領域に注力するというのは、シェアフルのことか。

Career SBU 長 瀬野尾

シェアフルではなく、グループ内で新規事業創出に特化したパーソルイノベーションという会社で検討中。

質問

AI 人材を募集段階から集中確保する戦略はあるか。

Career SBU 長 瀬野尾

要検討だが、職種・業種特化での採用は効率が下がるため、基本は「年収レンジを絞って面で採る」王道の手法を維持。

質問

人材紹介市場は寡占化が進んでいるか。

Career SBU 長 瀬野尾

人材紹介は当社含む大手3社でシェアの大半を占め、寡占化が進んでいる。業種特化のブティック系人材紹介会社は今後も増える可能性はあるが、大手を超える規模の新規参入は出にくいと見ている。

質問

マーケットシェアが高いと市場の影響も受けやすいと思われる中で、サービスラインナップの拡大以外にバリュー提供の追加策はあるか。

Career SBU 長 瀬野尾

ハイクラス領域の比率を高めることが王道の戦略。一方、ボリューム層はAI活用が突破口となる。市場成長を上回るべく、AI活用を数年スパンで進める方針。

質問

ボリューム層の AI 浸透に 3 年かかるのであれば、次の 3 年の勝ち筋はハイクラス領域の成長となるか。

Career SBU 長 瀬野尾

ハイクラス領域と HiPro の成長が不可欠。ボリューム層は短期での伸長が難しいため、当面は一定の我慢を要する局面。

質問

グループ内での Career SBU に対する利益期待が高過ぎるがゆえに経営の自由度が下がっているのではないか。

グループ財務本部長 剣持

トップライン成長も目指すが、今後 3 年で大幅な売上成長を見込みづらい場合、一定の利益成長を確保する必要がある。その中で、Staffing SBU・BPO SBU・Technology SBU は調整後 EBITDA マージン目標の達成を重視し、Career SBU もマーケティング投資は行いつつ、生産性向上や人件費抑制を進める。AI 投資も継続するが、ガバナンスと収益性の両立が求められる。今後 3 年間は少なくとも収益性を下げないようにしたい。

質問

グループ内で投資バランスの議論はされているか。

Career SBU 長 瀬野尾

doda の売上対マーケティング投資比率を高めても効率も悪化するため、経営判断として現実的なラインを見極めている。一方で、doda X についてはまだ投資余地があるとの認識。全体としては、ホールディングスと相談しながら進めている。

質問

ハイクラス領域はどう伸ばすのか。

Career SBU 長 瀬野尾

人員強化が柱。年収 800~1200 万円帯の求人は豊富だが、支援が追いついていないため、両手型コンサルタントの増員で対応する。

質問

ハイクラス層の方が人の介在が重要なイメージだが、どうか。

Career SBU 長 瀬野尾

ボリューム層とそこまで変わらない。エグゼクティブ層は人の介在がより重要である認識。

質問

HiPro の今後の成長性、追加施策の必要性について確認したい。

Career SBU 長 瀬野尾

市場ニーズは強まりつつあり、営業が市場創造に成功。営業人員を増やせば売上拡大が見込める状況。広告も実施しているが、最も重要なのは営業力。

質問

HiPro の登録者プールの状況はどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

登録者は十分確保できている。

質問

HiPro の利益の状況はどうか。

Career SBU 長 瀬野尾

現状は未だ利益は出ていないが、来期から黒字化の予定。2030 年には売上を現在の約 2 倍まで成長させたい。

以 上