



IR DAY 2026

中期経営計画FY2028 SBU戦略

2026年7月6日

パーソルホールディングス株式会社

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

パーソルホールディングス株式会社

2026年7月6日(月) 開催

IR DAY 2026 書き起こし

IR DAY 2026

中期経営計画FY2028

2026年7月6日
執行役員 CSO 峯尾 太郎

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.



パーソルホールディングス 執行役員 CSO 峯尾 太郎 (Taro Mineo)

経歴

- 1994年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）入社
ITコンサルティング、アウトソーシング、人材紹介、
求人メディアなどの事業成長を牽引
- 2016年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）代表取締役社長就任
事業拡大及び10社以上の経営をリードするとともに、
業界団体理事として市場の健全化にも寄与
- 2022年 パーソルホールディングス 執行役員 CSO に就任
経営戦略策定、サステナビリティ推進、ブランディング強化を
リード



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

4

【執行役員 CSO 峯尾】

こんにちは、CSO の峯尾太郎です。本日はよろしくお願いたします。

私はこれまで、複数事業の創造・成長にグループ内で携わってまいりました。現在はグループ全体の経営戦略及び事業ポートフォリオ戦略を担当しております。

本日は、グループ全体の成長の考え方と、今後の注力領域であるフロントラインワーカー領域についてのご説明をいたします。

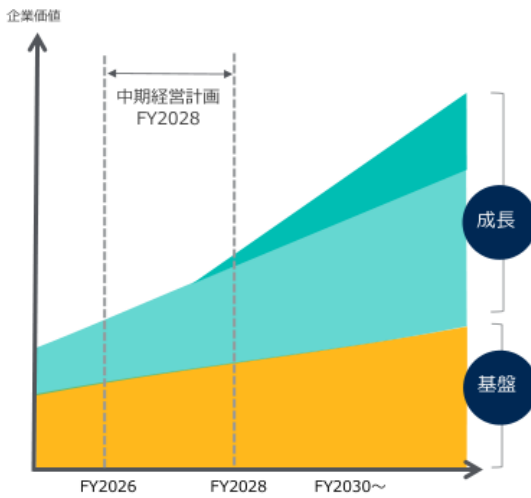
企業価値向上に向けた事業の位置づけ



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）

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

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

まず、グループ全体の考え方です。

私たちは2030年以降を見据え、各事業の位置づけを再定義してきました。

判断軸は市場成長性とAI影響を踏まえた競争優位性です。

ご覧の通り、Staffing SBU、BPO SBU、Asia Pacific SBUは安定した売上成長を維持しながらも収益基盤を強化していく領域です。

Career SBUとTechnology SBUは市場成長が見込め、モデル変革による成長余地が高い領域です。AIモデルの実装、高付加価値領域へのシフトを進めて高成長・高収益モデルへの変換を狙っていきます。

そして一番上のR&D FUとGojobの領域、こちらは成長ポテンシャルが高い新規の領域です。Gojobと国内事業のシナジーを念頭に注力分野をフロントラインワーカー領域に一本化していきます。

大きく言えば、既存事業で稼ぐ力を磨き、AI時代に伸びる領域に資源を移す、これが骨太な方針です。

フロントラインワーカー市場を パーソルグループの次の成長ポートフォリオへ

ターゲットとする領域

フロントラインワーカー領域

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

次に、フロントラインワーカー領域についてです。

フロントラインワーカーとは、現場の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です。製造、物流、建設、メンテナンス、外食、介護など、人が現場で価値を生み出す領域になります。

私たちがこの市場を重視する理由は2つあります。

1つ目は構造的な労働力不足です。労働人口の減少に加え、AIによる代替が進みにくいため、2035年時点でも大きな労働力不足が見込まれています。

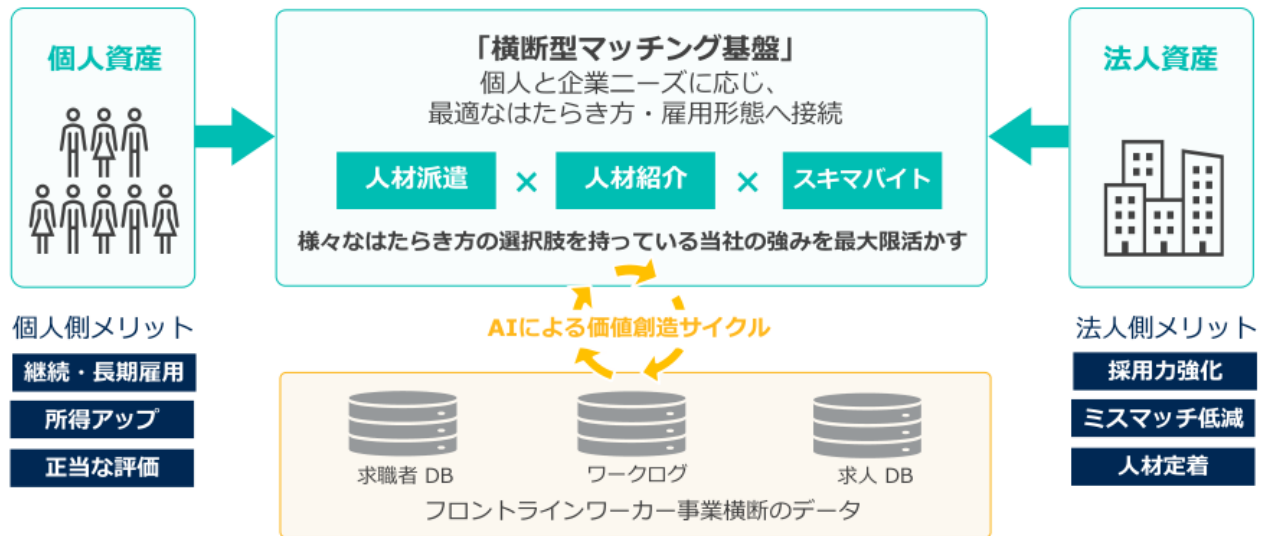
2つ目はAIの進展によってホワイトカラーからの人材流動が大きく進むと見ている点です。その受け皿として、職種転換や労働移行を支えるインフラとしての重要性が高まっていくと考えています。

この時必要なのが、個人の方々が次のはたらく機会へ移行できる仕組みです。企業側から見れば採用だけではなく要員の設計、定着、育成まで含めた労働力確保の仕組みが必要となります。

パーソルの強みを活かすフロントラインワーカープラットフォーム



既存の顧客・人材基盤と現場知見、複数の人材サービス機能をAI・データで統合し、提供価値を拡張
短期的な人材確保に加え、企業の要員設計と個人のキャリア機会創出の双方で価値提供を実現



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

7

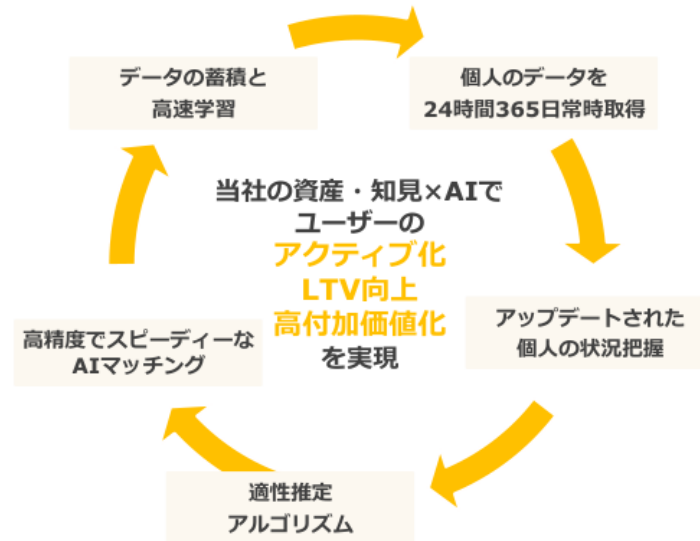
次に、どのようにパーソルがこの領域で価値を出していくのかについてです。

我々の強みは、人材派遣、人材紹介、スキマバイトなどといった複数のサービスを横断的に保有していることにあります。これらを単体で提供するのではなく、AIとデータで統合した横断型マッチング基盤として提供していきます。これにより、個人にとっては所得の向上や長期就業といった価値、法人にとっては採用力の強化、人材定着といった価値を提供していきます。

ポイントは、単発の人材の確保や入職の決定にとどまらず、企業の要員設計と個人のキャリア機会作りの双方に踏み込めることです。これは、単一サービスではなく、複数サービスとデータを保有している我々パーソルだからこそできる領域だと考えております。

AIによる価値創造サイクル

AIが個人側から常にデータを取得し、状況を把握し続けることで、個人のキャリアに沿った最適な提案を、人を介することなく自動かつ継続的に提供可能



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

8

最後に、その基盤を支えるAIの考え方です。

これまでの人材サービスは、ある時点での登録情報や求人情報をもとにマッチングを行うモデルが中心でした。今後は個人の状況を継続的に把握し、より高い頻度で、より適切な提案を行うモデルへ進化させます。個人側のデータを継続的に取得し、状況をアップデートし続ける。これはAIがはたらくことにより実現できるようになりました。そのデータをもとに適切に推定をし、高精度でスピーディーなAIマッチングを行う。さらにその結果をきちんと貯めていながら学習することで、次の提案機会を高め続けていく。このサイクルが回っていく中で、ユーザーのアクティブ化、LTVの向上、そして高付加価値化が進んでいくと考えています。

パーソルはフロントラインワーカー市場において、個人がはたらく機会と、企業の労働力課題の双方を解決するプラットフォームを作っています。

以上となります。ありがとうございました。

IR DAY 2026 Career SBU

2026年7月6日

執行役員 Career SBU長 瀬野尾 裕

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

【執行役員 Career SBU 長 瀬野尾】

Carrer SBU の瀬野尾です。よろしくお願いいたします。

本日ですが、Career SBU の成長戦略について「市場前提」、「AI による人材紹介モデルの転換」、「ハイクラス強化」の順で説明いたします。

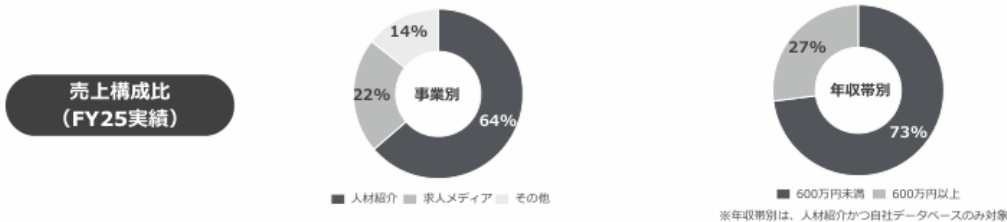
特に本日は、ボラティリティの高い事業から安定的に AI とデータで成長できる構造へどう変えていくのか、ここを中心にお話したいと思っております。

私でございますが人材紹介、テクノロジー領域を長く見てきた立場として、今の市場環境を一過性ではなく構造転換のチャンスだと捉えております。本日はその具体像をご説明いたします。

Career SBU基礎知識



	人材紹介	求人メディア	その他
主な事業内容	経験者向け人材紹介 (若手/中堅/ ハイクラス/エグゼクティブ層)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 求人広告 ■ ダイレクト・リクルーティング 	副業/兼業/フリーランス支援
主なブランド	doda ⁺ doda X	doda ⁺ doda ダイレクト	HiPRO by doda ⁺
収益モデル	転職希望者が入社した時点で 理論年収と料率に応じて収益化 (成功報酬型)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 求人広告： 採用企業が求人広告を掲載した時点で プランに応じて収益化 (前課金型) ■ ダイレクト・リクルーティング： 複数の課金体系 (定額課金、成功報酬、従量課金など) 	企業がプロ人材を採用 (業務委託) した際に、月額報酬の一部、または 契約期間に応じた一定額を手数料と して受領 (リカーリング型)



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

まず、前提でございます。

Career SBU は人材紹介・求人メディア・そして副業/フリーランスの 3 領域で構成されております。

売上の約 6 割を人材紹介が占める一方、複数サービスを組み合わせる顧客接点を持つ複層構造が特徴です。

また、人材紹介の中でも年収 600 万円以上のハイクラス層が約 4 分の 1 を占めており、高付加価値領域へのシフトを進めております。

この構造自体が、後ほどご説明させていただきます AI 活用やハイクラス成長の基盤になっております。

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、転職率及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
- ・ AI活用の進展により、産業間・職種間の人材流動化が加速

■ 当社のAI影響の見立て

Q: AIの進展でマッチングなどが自動化されることにより、人材紹介エージェントの介在価値が下がるのではないかな？

A: AIにより採用プロセスは効率化が進む一方、転職希望者や求人企業の意思決定支援は人ではかたがた、介在価値がシフトしていくと考える。当社では、これまで蓄積した膨大なマッチングデータに加え、志向性や企業風土などの独自データを活用し、人とAIによる高度なマッチングを実現する。

Q: AIの進展によりホワイトカラーの求人需要が減退し、特にパーソルが主力とするボリューム層の人材紹介市場は縮小するのではないかな？

A: ホワイトカラーの求人需要については、職種・業種や企業規模ごとに需給は今後も変化するものの、構造的な人材不足を背景に、人材市場全体の需要は中長期的には拡大する見通し。こうした環境を踏まえ、当社は特にハイクラス層の高い採用需要を取り込む。

競争優位

- ・ dodaの高い認知度と集客力
- ・ 人材紹介・求人メディア・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

次に、市場認識です。

短期的には、企業の厳選採用傾向が続き、特にハイクラス人材への需要は引き続き強いと見ております。

一方で、中長期では労働人口減少や転職活発化を背景に、人材流動化とキャリア支援ニーズは拡大していくと考えております。AIにおいては、採用プロセスの効率化は進みますが、意思決定支援は人にしかできない領域として残るとみております。その中で当社においては、dodaの集客力、複層サービス、そして独自データによりAI時代でも競争優位を維持、強化できるポジションにあると考えております。

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

KGI (FY2028)	売上収益YoY+7~10% 調整後EBITDAマージン 20%以上
How 戦略	<ul style="list-style-type: none">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高い成長率のハイクラス人材紹介、副業・フリーランス (HiPro) 領域の強化
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">AIモデルへの転換：FY28までにマッチングプロセスに段階的に実装。FY28期中から徐々に効果が発現ハイクラス強化：FY25からFY28までCAGR10%以上の売上成長
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">コンサルタントが取得するインサイトを含む独自データの保有と、AI実装と親和性の高い事業特性複数サービスの併用による転職希望者の活性化と、蓄積データを活用したマッチング精度/業務生産性が同時に高まる事業構造

ここからは本題でございます。

当社は人材紹介に AI モデルを実装し、高成長、高収益の構造に転換させていきます。

ポイントは2つです。

1つ目が人、そして独自データ、そして AI でマッチングプロセスを高度化すること。

2つ目が、ハイクラス領域の人材紹介、および副業・フリーランス領域、HiPro になりますけれども、こちらを成長エンジンとして強化することでございます。その結果として、FY2028 においては売上成長率 7%から 10%、調整後 EBITDA マージンにおいては 20%以上を目指していきたいと考えております。

単なる効率化ではなくて、成長と収益性を同時に引き上げるモデルへの転換になると考えております。

戦略① 人×独自データ×AIで生産性と成果創出力を高める人材紹介モデルへ転換



Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none">・ マッチングビジネスとAIとの高い親和性・ AIの進展を背景に、人の介在による価値発揮を通じた付加価値創出によるビジネス成長を取り込む
How 施策	<ul style="list-style-type: none">・ コンサルタントが取得するインサイトを含む独自データを、AIにより統合・高度化し、マッチング精度と意思決定支援を強化・ マッチング・日程調整・書類作成などのプロセスをAIが担い、人は付加価値の高い判断・支援領域に集中
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">・ FY26-FY27：プロセスへのAI導入を段階的に拡大し、登録決定率と生産性の改善を優先・ FY28：プロセス全体へのAI実装を完了し、人×AIによるパーソナライズされた転職・採用体験を確立
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">・ 求人票作成など、すでにプロセスの中でAIを導入している実績・ AIがプロセス負荷を担い、人が判断や提案といった人の介在価値を発揮する領域に集中することで、生産性と成果創出力が同時に高まる構造

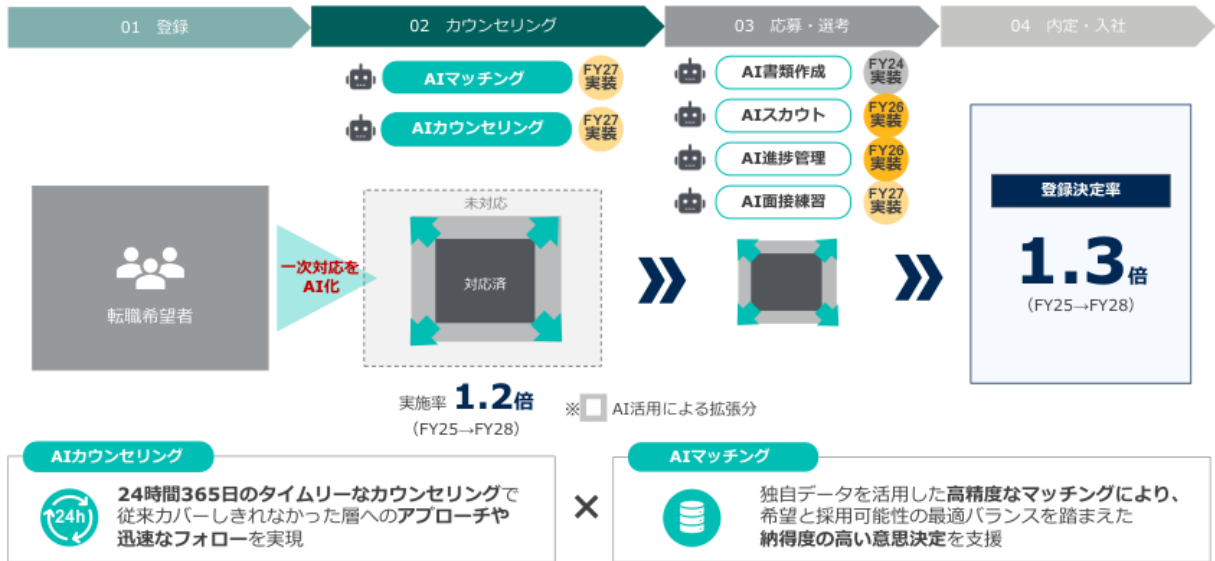
次に、AI 活用の考え方です。

FY2026 から FY2027 においては採用プロセスへの AI 導入を進め、FY2028 にはプロセス全体への AI 実装を完了させたいと考えております。

既に求人票作成などでは AI を実装済みですし、また重要なのは役割分担だと考えております。AI が負荷の高い作業を担い、人は意思決定支援に集中する。この設計により生産性と成果創出の両方を引き上げることを狙っております。

AI活用で実現する人材紹介モデル

- AIカウンセリングをはじめとするAIエージェントが、より広範かつ質の高いキャリア支援を実現
- カウンセリング実施率の引き上げにより従来カバーしきれなかった層へアプローチし、決定率向上につなげる



ここが一番重要なポイントでございます。

当社の AI 活用はコスト削減のみならず、売上成長のための投資だと考えております。具体的には、AI カウンセリングなどによって 24 時間 365 日の対応が可能になりますし、これによってこれまでご支援できなかった層にもアプローチでき、カウンセリング実施率をベースで 1.2 倍には引き上げていきたいと考えております。さらに、独自データを活用したマッチングにおいても、登録決定率をベースで 1.3 倍に向上させていきたいと考えております。つまりは、母数と決定率の両方を伸ばす構造を作っていきたいと考えております。加えて、志向性や企業文化などのインサイトのデータも含めて活用することで、納得度の高い意思決定支援を実現してまいります。

結果として、単なる効率化ではなくて、支援できる人数と品質の両方を引き上げるモデルを作っていきたいと考えております。

AIによる採用プロセス改革：転職希望者サイド



AIによって支援可能な転職希望者の総量を引き上げることで、採用の決定数・決定率の向上を目指す



※ : コンサルタント (キャリアアドバイザー)

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

こちらは例えばになりますけれども、転職希望者の軸で考えますと、プロセス単位で表現しております。AIはカウンセリング、面接練習、日程調整、書類作成などを担っていきます。これまでコンサルタントが対応しきれなかった転職希望者へのご支援を、AIで広くカバーできるようになるのが大きなポイントです。その上で、最終的な意思決定は人が支援することで、効率と付加価値を両立していきたいと考えております。

戦略② ハイクラス領域の強化

Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none"> ハイクラス層は、過去3年で高い売上成長を実現しており、今後も相対的に高い市場成長を見込む
How 施策	<ul style="list-style-type: none"> 複層サービスの併用促進により顧客企業・転職希望者との接点を強化し、売上拡大と集客効率向上を両立 組織体制の強化とブランド戦略の最適化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ハイクラス層に注力する両手型コンサルタントの組織を立ち上げ ✓ ハイクラス層へのマーケティングコミュニケーションの強化
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none"> ハイクラス人材紹介：FY25からFY28までCAGR10%以上の売上成長 HiPro：FY25からFY28までCAGR20%以上の売上成長
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none"> 人材紹介・求人メディア・ダイレクトリクルーティングなど複数の顧客接点を設計・運営してきた事業ケイパビリティ 顧客企業や転職希望者それぞれの多様なニーズに応える複層サービスによって、ビジネス機会を最大化する事業構造

次に、ハイクラスになります。

ハイクラスは既に過去 3 年で高成長を実現している領域でございます。今後は、複層サービスの連携、コンサルタントの強化、ブランド戦略を組み合わせ、再現性のある成長モデルに進化させていきたいと考えております。

つまりは、単に伸びている市場に乗るだけではなく、勝てる戦い方をちゃんと作りに行くフェーズだと考えております。

ハイクラス領域のサービス展開・売上成長目標

ハイクラス領域のサービス展開

経営課題の高度化でますます高まる
ハイクラス人材ニーズ

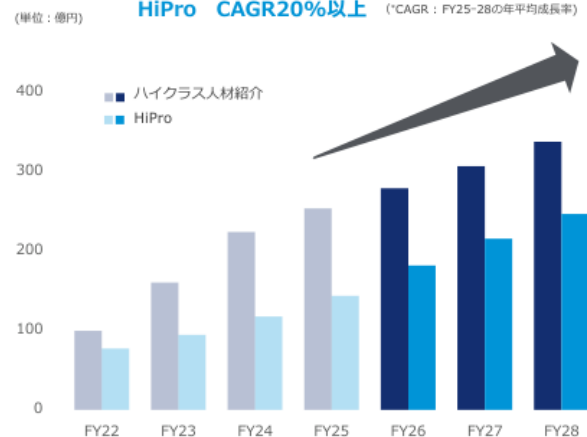
ハイクラス人材紹介		HiPro
組織の体制強化	目的	特定課題の解決
正社員・フルタイムでの長期雇用	形態	副業・フリーランス 業務委託契約
中長期的な成長文化の醸成	メリット	高度な専門性に特化して 必要に応じた活用が可能



両輪の成長により、
ハイクラス領域での市場シェア拡大を実現

売上成長目標

ハイクラス人材紹介 CAGR10%以上
HiPro CAGR20%以上 (*CAGR：FY25-28の年平均成長率)



*ハイクラス人材紹介売上：doda/doda Xの自社データベースに登録されている転職希望者のうち、年収600万円以上の方の転職支援に伴う売上

ハイクラス領域においては人材紹介のみならず、副業・フリーランス、HiPro になりますけれども、こちらの両輪で成長し、市場シェアを拡大していきたいと考えております。数値で見ますと、FY2028 においては、つまり今中計においてはハイクラス人材紹介はCAGRで10%以上、副業・フリーランス、HiPro の領域になりますけど、こちらはCAGRで20%以上と、継続的な成長を実現していきたいと考えております。

ハイクラス人材紹介の取り組み施策

- ・ ハイクラス領域の高い採用需要を受け、深いニーズ理解が可能な両手型コンサルタントの組織を立ち上げ
- ・ doda/doda Xのブランド戦略を最適化し、ハイクラス層へのマーケティングコミュニケーションを実施

■ハイクラス領域の体制を強化

- ・ これまで：採用企業／転職希望者の片手型



- ・ FY26～：片手型+ハイクラス専門の両手型コンサルタント



■ハイクラス層へのマーケティングを強化

- ・ これまで

	若手～中堅	ミドル～シニア
800万円～		doda X
600～800万円		doda X
400～600万円	doda	
～400万円		

- ・ FY26～：doda/doda Xのブランド戦略を最適化

	若手～中堅	ミドル～シニア
800万円～	doda X	doda X
600～800万円	doda X	doda X
400～600万円	doda	doda
～400万円		

そのためのハイクラス人材紹介領域の具体施策として、両手型のコンサルタント専任組織をより一層強化していくこと、doda・doda Xの2ブランド戦略の強化を進めてまいります。これまではdodaにおいては年収400万円から600万円の転職希望者の方々を中心としてまいりましたけれども、今後においては年収600万円から800万円層へ拡張していきたいと、そしてdoda Xにおいては800万円以上をより強化していきたいと考えております。これは単なる営業強化ではなくて、ハイクラス領域に適した事業モデルへ再設計していくと、そういうこととなります。これにより、成長の持続性を高めてまいります。

まとめますと、AIで人材紹介モデルを進化させ、ハイクラス領域で成長率を押し上げることで、収益構造を転換してまいります。これがCareer SBUの大きな戦略となります。

以上となります。ありがとうございました。

IR DAY 2026 Technology SBU

2026年7月6日

執行役員 Technology SBU長 正木 慎二

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

【執行役員 Technology SBU 長 正木】

皆さんこんにちは。Technology SBU の正木でございます。

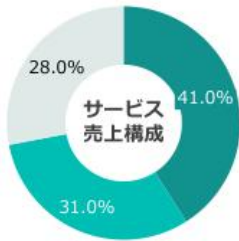
本日は貴重なお時間をいただきましてありがとうございます。

それでは、我々の成長戦略を皆さんに聞いていただきたいと思います。

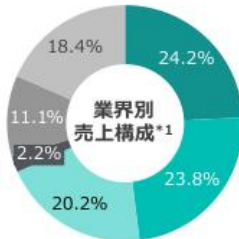
Technology SBU基礎知識



多様な提供形態×領域



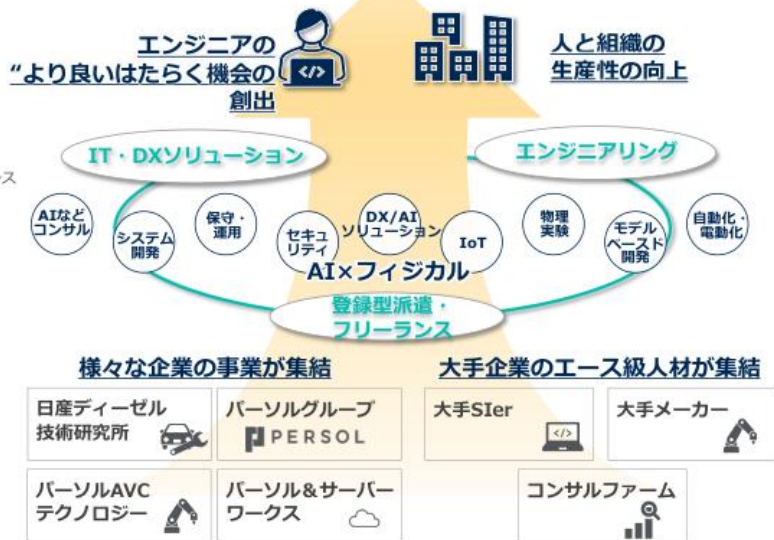
- IT・DXソリューション
- エンジニアリング
- 登録型派遣・フリーランス



- 情報・IT・通信
- 自動車
- 機械・電気製品
- 航空・宇宙・防衛
- パーソルグループ
- その他*2

*1: パーソルクロステクノロジーとパーソルAVCテクノロジーの顧客別売上から集計
*2: 医療・ヘルスクア/建設・不動産/エネルギー/官公庁など

提供価値



まずは、我々の自己紹介ということで、左側はサービスの売上構成、そして業界別売上構成を記載しております。資料右側の左下ですが、我々が元々どういう存在かと言いますと、日産ディーゼル技術研究所のディーゼルエンジニアのスペシャリストが集まった会社と、パーソルAVCテクノロジーというパナソニックの黒物家電のエンジニア、さらにはパーソルグループの様々なSBUのシステムを作っているメンバーが集まり、さらに、そこに派遣ビジネスのメンバーたちが集まってできたのが我々Technology SBUです。

そこに、右下に記載の大手メーカーやコンサルタント、大手Sierなどさまざまな出身の経営者が集まり、経営をさせていただいております。

また、IT・DXソリューション、エンジニアリング、登録型派遣・フリーランスという3つのサブセグメントに分かれております。そして、「エンジニアのより良いはたらく機会の創出」と、2020年から掲げております「人と組織の生産性向上」、この2つのミッションをもって我々ビジネスをさせていただいております。

取り組み事例

エンジニアリング



隠岐諸島 自動運転バス実証実験

現場検証・3Dマップ作成・運行管理・ドライバー育成を横断的に推進
走行データに基づく課題抽出及び解決策の検討を実施

AI関連



オリジナル 電動トラクター開発
(AI Designed)



営業オペレーション効率化・
営業スキル向上を目的とした
AIツール開発



フィジカルAIを活用した
ロボットの導入・実装



製造業向け：製造工程における
ベテランのノウハウをAIで形式知化



パーソル社内版GPT及び
AIエージェント開発環境「CHASSU」の
構築・運用

具体的な事例で申し上げますと、左側の写真はエンジニアリングの事例です。

隠岐諸島での自動運転のバスなのですが、今や世界中で自動運転のバスは走っているかと思いますが、離島から離島、船の乗り降りを自分で行うバスというのは、世界発の取り組みです。。我々は日本で実験をしており、これが成功しているという状況でございます。

右側は AI 関連の取り組みを集めてみました。

左上は、あるメーカーのトラクターを買ってきて、エンジンを降ろしてすべての EV 化を我々がいき、さらにフロントマスクは生成 AI でデザインしたものを作るということを 1 年ちょっとでできたという事例です。先日見本市で出させていただきましたけれども、多くの方から声をかけていただいて、レトロフィットと言われている、エンジンやディーゼルエンジンの自動車やトラックを自動運転化できないか、EV 化できないかというオーダーをたくさんいただいているという状況でございます。

中央左側は、最近流行りのフィジカル AI です。ロボットに AI とカメラによってロボットの誤差率をなくしていくというビジネスをさせていただいております。

一番下の写真はグループの GPT についてです。リリースされた際、我々はすぐに使うことができましたので、これをグループ社員みんなが使えるよう実装させていただいたのが我々のチームでございます。

財務指標	Technology SBU 調整後EBITDAマージン	10% [FY28]	12% [FY30]
	売上収益CAGR	10% [FY23→FY28]	
非財務指標	昇給率（社員）	物価上昇率 + 1.0%	

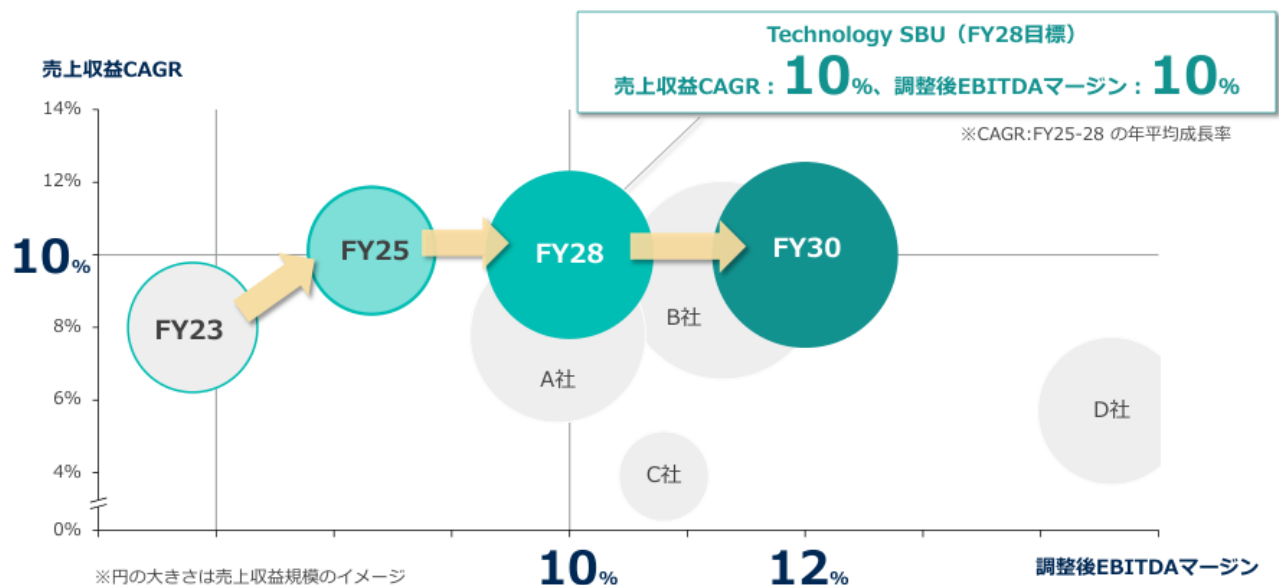
さて、「Make it happen」ということで、我々は何を成し遂げたいかについてです。

中央記載の通り、「10 by 10」「10 by 12」と社内と呼んでおりますが、売上収益 CAGR 10%を保ちながら、調整後 EBITDA マージンを FY2028 に 10%、そして FY2030 年には 12%というのを指標としておいております。

更に、非財務の指標としては、はデフレの時代からインフレの時代に変わりましたので、社員の賃金に関しては必ず物価高プラス 1%の昇給率を社内でも約束しております。

FY2028で目指す姿（財務目標）

売上成長を維持しながら、調整後EBITDAマージンの目標達成を目指す



これまでとこれからというところをもう一度皆さんにお伝えできればと思っております。

FY2023 から FY2025 の前中計においては、順調に、計画通りに我々先に成長をやるんだということで 10%の成長を成し遂げできました。さあ、ここから、FY2026 から FY2028、そして FY2030 に向けては、右側にありますように調整後 EBITDA マージンを 10%にし、そして FY2030 にはこれを 12%にしていくと、こういったことを皆さんにお約束したいと思っています。

市場認識



市場の付加価値構造が「量」から「高度化・希少化」へシフトする中、当SBUもこれに対応したポートフォリオ変革が必要

需給逼迫	日本ではエンジニア需要が持続的成長 <ul style="list-style-type: none">AX・DX・生産性向上ニーズを背景にエンジニア需要は引き続き成長する2030年にIT人材が最大約79万人不足する見込み（出所：経済産業省）
質変化	高度人材不足の深刻化 <ul style="list-style-type: none">AIをツールとして徹底的に使いこなすAI武装した高度エンジニアの需要が急騰技術変化のスピードが速いため、特定のスキルに固執せず柔軟に適應できる「対応力」が求められている
希少化	「AI×フィジカル」の組合せ価値の希少化 <ul style="list-style-type: none">自動運転やフィジカルAIの普及により、現場の「暗黙知・すり合わせ」をデジタルへ落とし込める価値が最も希少化技術的な専門性の違いから、ITベンダー・ハードウェアメーカーの双方において参入が極めて困難な領域

ではどうやってそれをやるんだというところなんですけれども、その前に、市場認識についてお話をさせてください。

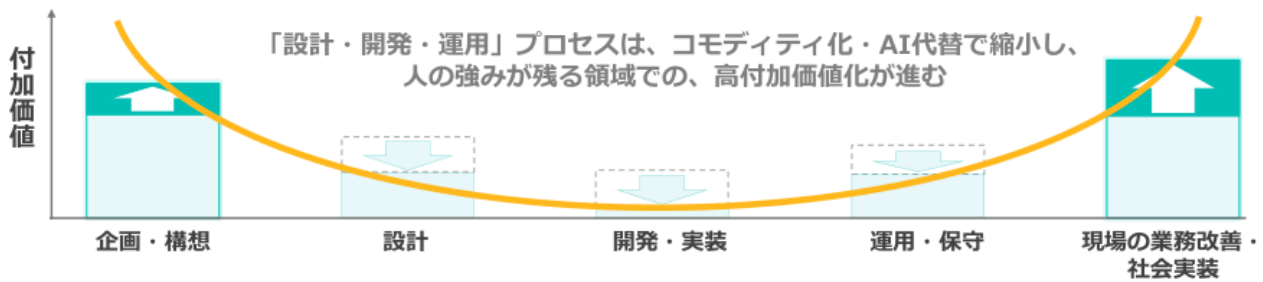
まず、需要の逼迫ということで、今は AX や DX、生産性向上といったところでの人材が足りないということで沢山我々にお引き合いを受けております。

2 つ目は質の変化です。エンジニアの供給をしているだけではもうだめだということで、AI 武装ということを我々社内で申し上げております。AI が「使える」から、我々は今「使いこなす」を目指し、そして最後は AI を「極める」というふうになっていきたいなと思っております。

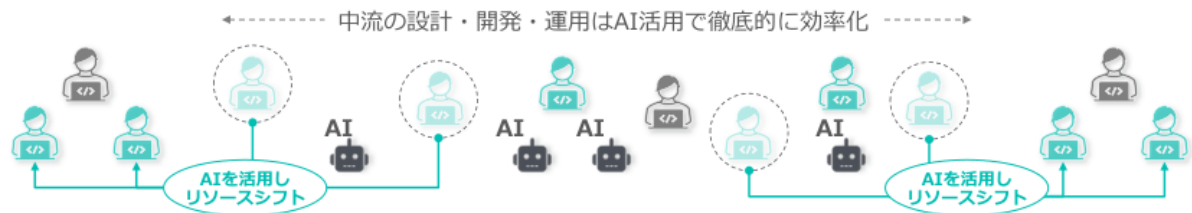
最後に、希少性というところでは、AI×フィジカルと書かせていただきました。フィジカル AI のことではなく、AI を使いながらお客様に伴走していく、現場に入っていくということです。例えば、今褒めていただいている事例では、「社服」があります。お客様の工場などに入って、社服と一緒に着てはたらく、こんなことが出来ると希少化がより高まっていくかなと思っております。

AI影響の見立てを受けた事業モデルのシフト

AI影響で上流・下流の高付加価値化が進む見立てのもと、価値の移動に合わせた事業活動を実施



■ AI活用で生産性を向上し、「企画・構想」「現場改善」「社会実装」へリソースシフトを加速



市場の見立てにおける AI の影響ですが、これは皆様の方が詳しいかと思えます。産業革命以来のインパクトだということで、クロードコードが出てきてからは我々も驚いているという状況ですけれども、価値がどこに移っていくかという、このスマイルカーブの両脇、端に移っていくということだと思っております。

そんな中で我々の強みは何か。先程も申し上げましたが、12 社が一緒になって我々 Technology SBU は出来上がっています。まさに変容力—それぞれの過去、歴史、大事にしながら、そして未来に向かって変わっていくということが、我々今ここに集まっているメンバー達で成し遂げられてきたことです。書かせていただいているのも、設計や開発をやっていたエンジニアが、AI を活用して基本設計や方針策定に移行する、保守やメンテナンスをやっていたエンジニアが現場の最前線で実装を新たに担い、現場の方々をアドバンス化していくというようなことで、エンジニアが現場の傍にはたらいていく、こうやって我々もリソースをシフトしていく、自在に変わっていく変容力が、AI の時代には非常に重要なんじゃないかなと、こんなふうに思っております。

競争優位性

多様なエンジニアと深い顧客理解に基づく現場実装力による、「AI×フィジカル」融合

「深い顧客理解」に基づく、「現場実装力」

メーカーやSIer出身のエンジニアが多様な現場を経験することで、深い顧客理解に確かな実装力が加わる



専門性を持った、多様なエンジニア

集まる	新卒 人気企業ランキング (パーソルクロステクノロジー) 「人材・教育」業界 第1位*1、総合 第10位 「IT・エンジニア部門」第1位*2
育てる	未経験を含む80名がAWS資格を取得 (パーソル&サーバーワークス)
定着	2025年度 離職率 8.7%



*1 「みんな就 2027年卒の就活生が選んだ みんなの新卒就職人気企業ランキング」、
*2 「みんな就 2027年卒の就活生が選んだ みんなのIT業界新卒就職人気企業ランキング」

「AI×フィジカル」の融合

日本産業を「労働集約」から「知識/価値集約」へ変える

空の移動革命をけん引する ©SkyDriveの挑戦を支援



自動配送ロボットによる ラストマイル配送の実証実験



除雪車両の省力化・ 自動化に向けた実証



AI蔵Lab



AIみぞみるくん



さて、競争優位でございますけれども、これは少し自慢話でございます。

左上を見ていただきますと、1月にオリコン顧客満足度調査で、「顧客満足度ナンバーワン」ということでタイトルをいただきました。左下のところに関しては「集まる」というところで、今我々は理系のエンジニアの方々の採用がいくらでもできるようになりました。5月にも日本経済新聞にも取り上げていただいたように、「IT・エンジニア部門」と「人材・教育」業界では1位を取らせていただいて、総合でも「みんなの就活」において10番目に名前を上げていただきました。さらに「育てる」ということで、サーバーワークスと作ったAWSの派遣会社において、「SAプロ」という最高難易度の資格を、既に我々のエンジニア80名、社員の90%以上が保持し、お客様に寄り添っております。「定着」については、離職率は過去3年間10%を切ることができました。ますますこの「集まる」「育てる」「定着」によってお客様の生産性向上に寄与していきたいなと思っております。

そして右側、競争優位というところで、皆さんも大阪・関西万博などでも見ていただいたんじゃないでしょうか、SkyDrive社のこちらの羽周りは実はうちのエンジニアが、もう5年ほど福澤社長のもとでお手伝いをさせていただいています。

その右側の自動搬送ロボット、こちらは弁当を運んでいるのですが、先日滋賀県甲賀市で、我々が作り、実装し、POCが実験でうまくいきました。

左下は北海道エアポートからのご依頼ですが、もう日本の雪上車は我々しか設計していないという自負があります。

別の事例では、高齢化に伴う自動運転化のご依頼が来まして、我々の方で実験をさせていただいて、レトロフィットによって自動運転を成し遂げ、その取り組みはニュースでも取り上げていただきました。

そして、右側、PAVCTで2つ商品のご紹介をさせていただきます。

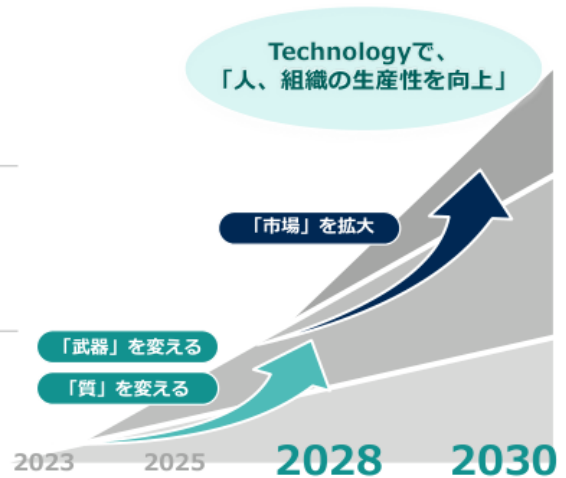
AI蔵Labと言いまして、日本酒をつられる杜氏の方々は季節労働で大変なんですね。杜氏が今少なくなってきているなかで、誰でもできるようになりますよということで、タンクにカメラとセンサーをつけて、それをスマホで見られるようにし、麴が今プクプクやっている時にはさあかき混ぜなさいとか、こんなことをやらせていただいています。右側の「みぞみるくん」ではグッドデザイン賞を取らせていただきました。ぜひ詳しくお話をしたいので、ご興味のある方はアポイントいただければなと思っております。

2030年成長の戦略方針

AI普及に伴う市場構造変化を捉え、ソリューションビジネスの進化・拡大及び新業界・業種への展開を進め、2030年に向けた高成長軌道を確立

戦略方針

ソリューションビジネス への更なるシフト	「武器」を 変える	<ul style="list-style-type: none">生成AI・フィジカルAI実装力を全社的に底上げ (パーソルグループ内での実践から外部展開)AI駆動型開発による「成果コミット型」への進化「AI×フィジカル」の組合せソリューションの拡大
	「質」を 変える	<ul style="list-style-type: none">定型業務人材を「AIを活用する側」へリスキルAI時代に求められるコンサル・PMO・上流設計を 担う高度人材のさらなる強化
新たな業界・ 業種への展開	「市場」を 拡大	<ul style="list-style-type: none">生産性向上市場（SI、AI、IoT、セキュリティ、 自動化・電動化）を引き続き深耕加えて、防衛・宇宙・半導体などの高成長領域の 更なる開拓を模索



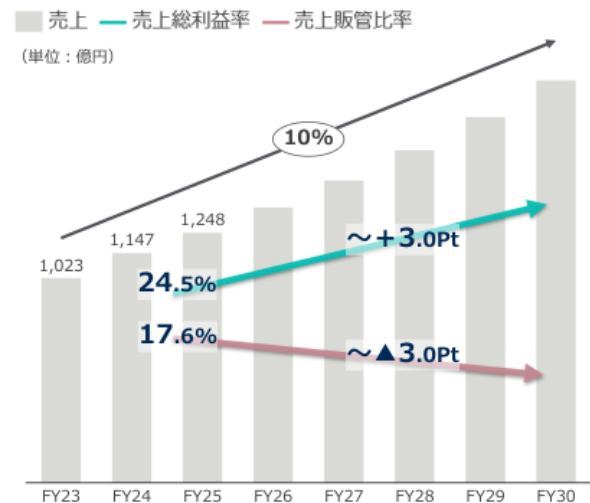
次に、2030年までの成長戦略です。

前中計の時からお話をさせていただいておりましたが、ソリューションビジネスへの更なるシフトということで、「武器」を変えることと「質」を変えるということの2点。更にはもう1つ、業界を変えていくことです。我々はAIをしっかりと使いこなせるエンジニアであり、武装されたエンジニアにより、PMOやコンサルまでできるようになりました。そして「市場」の拡大ということで、防衛や宇宙、こういった領域でもお約束ができればいいなと思っております。

目標の登り方（財務数値）

①規模拡大、②売上総利益率向上、③売上販管費率低減により、
売上収益CAGR10%成長とFY28の調整後EBITDAマージン10%を達成する

① 売上規模の 拡大	「市場」を拡大 ✓ パーソルグループ向けに実践したAIやSaaSソリューションの実績横展開 ✓ 国策の高成長領域を重点開拓（防衛・宇宙・半導体など）	1人当たり 売上高
② 売上総利益率 向上	「武器」を進化・拡大 ✓ AI×フィジカルを組み合わせた唯一無二の高付加価値ソリューションを提供	1人当たり 粗利額
③ 販管費率低減	生産性向上による、販管人員・外注費の増加抑制 ✓ AIやアカウント体制による営業生産性の向上 ✓ AIによるリサーチ・企画業務の効率化&内製化 ✓ AIによる一次面接による効率化	売上収益 販管費率



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

34

目標の登り方については、先程「10 by 10」「10 by 12」と申し上げました。どうやって実現するかというのがこのページでございます。1つ目、売上規模の拡大ということで成長率10%以上を維持をしようと思っております。2つ目、売上総利益率をこれから3ポイントほど上げていくことを計画しております。さらには3番目、売上高販管費率を3ポイント下げていくことで、「10 by 10」が実現でき、「10 by 12」につながっていきますが、FY2030に向けては別の会社とまた結婚したり一緒になって大きくなってほしいなと、こんな風に思っております。

Make it happen

財務指標	Technology SBU 調整後EBITDAマージン	10% [FY28]	12% [FY30]
	売上収益CAGR	10% [FY23→FY28]	
非財務指標	昇給率（社員）	物価上昇率 + 1.0%	

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

35

最後です。もう一度改めまして「Make it happen」、我々が成し遂げたいことは、FY2028に「10 by 10」、そしてFY2030に「10 by 12」です。

どうぞ我々Technology SBUをよろしく願いいたします。ありがとうございました。

IR DAY 2026 BPO SBU

2026年7月6日

執行役員 BPO SBU長 市村 和幸

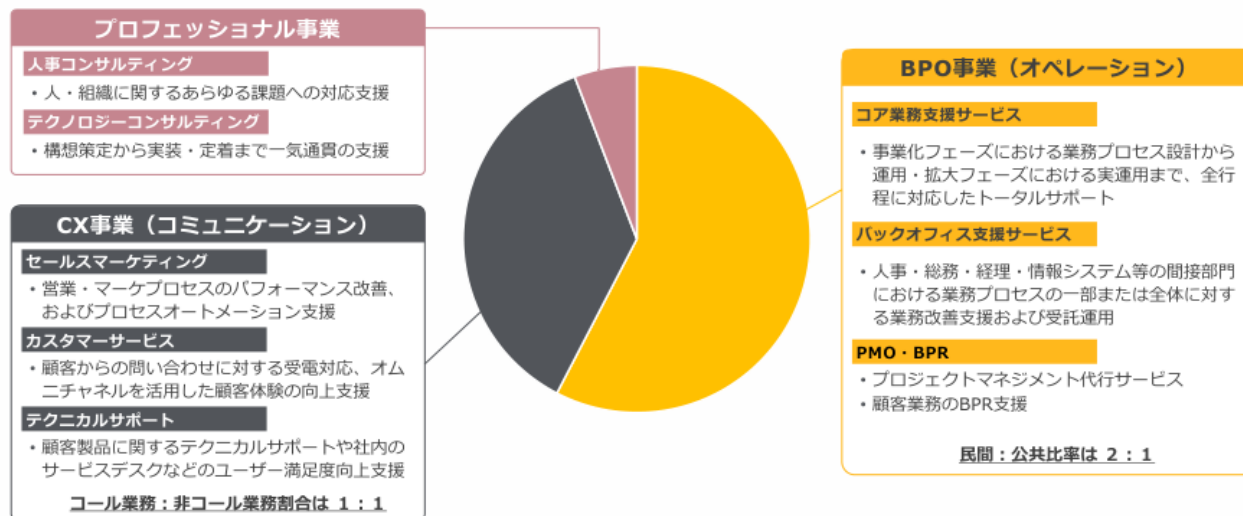
Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

【執行役員 BPO SBU 長 市村】

BPO SBU の市村と申します。よろしくお願いいたします。

本日は少しお時間をいただきまして、我々の SBU に関する戦略ですとか、取り組みについてご案内をさせていただきたいと思っております。

事業別 売上構成割合



まず最初に、BPO SBUの現在地ということで、現状の売上の構成などについて表してみました。

全体の約 6 割の部分は BPO 事業ということで、いわゆるオペレーションの部分を担当しております。この分野に関しましてはお客様の非常にコアな業務のサポートもさることながら、コーポレート、間接部門の機能を担っていくというような分野が非常に多くございます。加えて、昨今非常に増えてきておりますのが PMO や BPR といった領域になっておりまして、ここは新しい取り組みとして今非常に活況です。

また、CX 事業はコミュニケーションを中心とした領域になっております。セールスマーケティング、カスタマーサポート、テクニカルサポートといった分野について事業を担当しております。

最後がプロフェッショナル領域というもので、こちらはコンサルティング事業を担当しております。大きく大別しますと人事のコンサルティングと、テクノロジーを使ったテクノロジーコンサルティングがあります。

市場認識

- ・ 労働力不足を背景に、リソース補完としてのBPO需要は引き続き増加傾向
- ・ また、テクノロジーの進化に伴い業務変革は加速しており、BPOは単純な業務代行から、企業の業務改革や競争力向上を支える中長期的なパートナーへと役割を拡大しつつある

■ 当社のAI影響の見立て

Q: AIの進展により、BPO市場の需要は減少するのか？

A: 定型・単純業務はAI代替により一部縮小
一方、AI導入・運用を前提とした業務設計・運用
ニーズは拡大
結果、需要は縮小ではなく構造転換を伴いながら
拡大継続

Q: AIの進展により、BPO市場の競争環境はどう変化するのか？

A: 労働集約モデルの差別化は難化し、価格競争が激化
一方、業務設計・デジタル活用を持つ企業に
需要が集中
高付加価値業務のケイパビリティが競争優位の源泉に

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・改善などの高付加価値業務を担える専門人材*が5,000名規模在籍
- ・ 顧客の業務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

*専門人材：業務の設計・構築・改善などの専門知識を必要とする業務を担える人材

こちらに、我々の市場に対する認識や、競争優位のポイントをまとめさせていただきました。

市場認識としましては、労働力不足が相当顕著になってきておりまして、こちらについてお客様のニーズも非常に増えてきております。人材を投入するということではなくて、業務そのものを見直しながら持続的に担っていく、こういったニーズは引き続き増えてくるだろうと捉えております。

加えて、AIの影響は、我々が向き合っていくべきポイントです。AIによって単純業務の代替は一定以上進んでいくのだろうと考えておりますけれども、一方で業務の設計であるとか、改善、または改革と、こういった分野に関してはどんどんニーズが増えてくるだろうと捉えておりますので、ここをしっかりと我々はキャッチアップしていきたいと考えております。

業務プロセスにおけるAIの位置づけと当社事業への影響



人が担う業務領域におけるケイパビリティを最大の武器として、AIシフトは追い風に



AIにより強化される業務を担う人材を5,000名規模保有
AIの進化は事業の成長・高付加価値化の“機会”である

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

業務プロセスにおいて、AI 影響への我々の向き合い方というところを図示させていただきました。

縦軸にサービス範囲ということで、先程から申し上げております BPO 事業、CX 事業、プロフェッショナル事業というのを置かせていただきました。横軸は業務プロセスということで、お客様が様々なテーマ、もしくは事業を進めていくためのプロセスをここに記載しております。まずは制度ですとか方針の設計というところから入りまして、そのあたりが固まってくると業務設計、構築ということに入ります。そして運用していくと、このプロセスが回っていくのですが、それぞれのフェーズにおいて、我々の各事業のケイパビリティを発揮することが可能でございます。

その中での AI の役割や影響ですが、運用の定型業務についてはやはり AI の影響により人が担う部分は大きく変容していくと考えております。一方でその他のプロセスにおいては、AI を活用することによって我々の生産性や品質が上昇していくと見ており、AI シフトは機会か脅威かという観点では機会であると捉え、積極果敢にチャレンジをしていきたいと考えております。

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

KGI (FY2028)	調整後EBITDAマージン8%
How 戦略	<ul style="list-style-type: none">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
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">FY26-FY27（基盤構築・投資フェーズ）：AI活用の社内PoCとサービス実装、AIスキル習得FY28（成果顕在化フェーズ）：売上CAGR7%前後、調整後EBITDAマージン8%を実現
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">「パーソルグループの採用・育成・マネジメント力」×「BPO事業者としての業務知見・顧客理解」AI導入により一人あたりの生産性を向上し、創出したリソースで追加案件を獲得

中期経営計画において成し遂げることを整理させていただきました。

一番のポイントは、FY2028の断面において、調整後 EBITDA マージンを 8%にしていくということです。現状の収益力を更に高めて、収益性向上と生産性向上を実現していきたいと考えております。

そのための取り組みとしては、この後少し触れさせていただきますけれども、いかに AI を現在のオペレーションに組み込むのか、または AI を起点としたオペレーションを作り出すのがポイントになってまいります。そこを支える人の育成ということも当然避けられない、積極的に取り組むべきポイントになります。

戦略① AIオペレーションの実装と生産性の向上



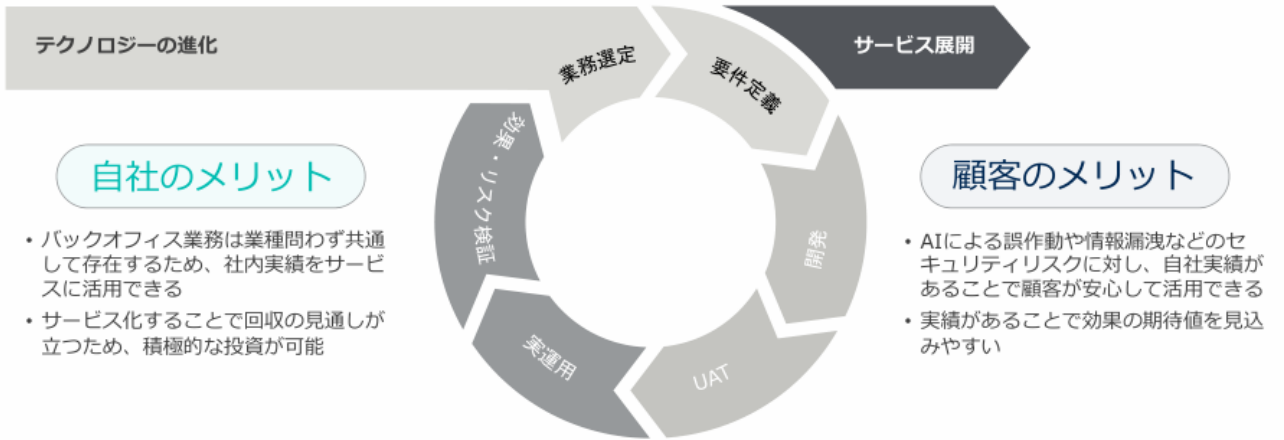
Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none">業務・顧客への深い理解と業務設計・改善力を強みに、AI活用を推進できる基盤を保有
How 施策	<ul style="list-style-type: none">自社業務でAI活用の有効性・安全性・再現性を実証し顧客サービスへ展開業務プロセスの自動化サービスのローンチと既存サービスへの組み込み
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">FY26-FY27：自社でのPoCと効果検証、AIユースケースの創出と段階的なサービス導入FY28：AIを軸にしたサービスの本格的な提供開始
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">顧客へのAI導入支援や自社内での実践に基づく多数のAI活用実績ユースケースを蓄積・ナレッジ化し、横展開することで効率的な活用を推進

まず、AI オペレーション実装です。ここはお客様のオペレーションをしっかりと理解、運営をしているということになります。加えて、現在のタイミングにおいてもどんどん新しいオペレーションが生成されており、ユースケースを豊富に持っていることが我々の強みであり、さらに AI を組み込んだアップデートを早急に図ってまいります。

自社業務での活用実績に基づくサービス展開



自社業務をショーケースとし、自社の業務改善とサービス開発を同時に実現



まず、自社業務での活用実績をさらにサービス展開に繋げていくという取り組みでございます。

自社にもコーポレート機能や間接機能の業務がありますが、ここをいかに AI を組み込んだプロセスとして設計しなおしていくのか、既に昨年度からチャレンジをしております。これは我々がサポートさせていただいておりますお客様のコーポレート機能のご支援にかなり直結する取り組みとなりますので、我々が成功事例や失敗事例、リスクのコントロールをしっかりと担った上で、サービスのローンチをどんどん進めていきたいなというところでございます。

業務プロセスの自動化サービス事例



従来のヒトで対応をしている業務を、AI/Techによりプロセス全体の自動化を実施

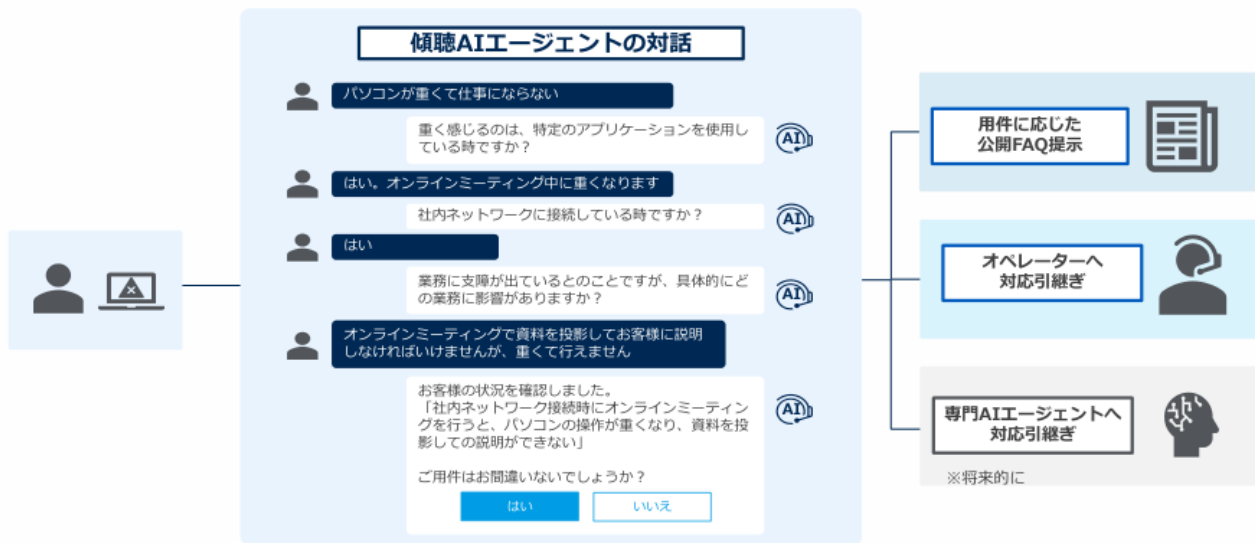
マーケティングプロセスの自動化イメージ



次に業務プロセスの自動化です。ここはあくまで一例として、マーケティングプロセスの自動化について記載させていただきました。既に様々な自動化ツールや AI を組み込むことによって、かなり省人化、もしくは人を介さずに最終的な結論まで持っていくことが実現できつつあります。既に「ゼロ化」というサービス名称で世の中にも発信をさせていただいております、お引合いも非常に多くいただいております。

業務プロセスの自動化サービス事例

「傾聴AIエージェント」により、問い合わせ内容特定のプロセスを自動化



パーソルビジネスプロセスデザインHP：「傾聴AIエージェント運用サービス」

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

そしてもう 1 つ事例を上げさせていただきます。「傾聴 AI エージェント」というもので、コンタクトセンターやサポートデスクなどで活用しているものです。いわゆる音声 AI による回答というものは世の中に非常に豊富にあります。しかし、「傾聴 AI エージェント」は、問い合わせにこちら側から問いを立てて対応することによって、真因にたどり着くということを研究し、事例化しております。既にお客様に多く実装させていただいており、今ブラッシュアップも含めて進展させています。

これはあくまでも一例ですが、こういった AI を活用した事例を今後もしっかりと創出してまいりたいと思っております。

戦略②人材の価値を「実行」から「設計・改善」に転換

Why 取り組み意義	<ul style="list-style-type: none"> 定型業務の多くがAIに代替される中、BPOの価値は業務設計や改善といった高付加価値領域へシフト 実務に時間を費やしている人材を高付加価値業務へシフトさせることで、人材価値の向上が可能
How 施策	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成・プロセスデザイン・組織マネジメント力の強みを活かし、専門人材*の育成を推進 専門人材*に対するAIを使ったプロセス設計研修により、人×AIモデルへの移行を加速
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none"> FY2026-FY2027：専門人材*の育成とAI活用研修の段階的实施 FY2028：専門人材*の育成+1,000名と全専門人材へのAI活用研修完了
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none"> 専門人材*にAIスキルを付与し、実務に直結した育成を実現 AI活用の実績をナレッジ化し、継続的なスキル強化を図る

*専門人材：業務の設計・構築・改善などの専門知識を必要とする業務を担える人材

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

続いて、これを担っていく人材の変革やアップデートも必要になってくると思っております。まず定型業務の多くが AI に代替される可能性があるだろうと、ここは冷静に見立てておりますけれども、我々 BPO の価値は、こういった業務をオペレーションとして担い、単純化していくところから、設計や改善、更に高度化へとシフトしていくと認識しています。

特長・強み



「プロセスデザイン力」、「人材育成力」、「組織・人材マネジメント力」の3つの力を循環させ、これらにテクノロジーを掛け合わせることで、人材の価値を最大化

プロセスデザイン力

お客様に伴走しながら業務における根本的な課題を発見・抽出し、長年培ってきた「プロセスを創造する力」「プロセスを最適化する力」によって誰もが成果を創出できるビジネスプロセスへと変革します。

テクノロジー

IT領域でのアウトソーシングで培った知見を活用し、AIやIoTの最新のテクノロジーを駆使して、新たなプロセスの創造や変革のアプローチ、プロセスを高度化・最適化していく取り組みを実行します。

人材育成力

業界知識・業務知識の新規習得やアップデートを通して専門性の高い業務を遂行し、お客様や共にはたらくすべての人の成長を支援することで、企業競争力の向上に貢献します。

組織・人材マネジメント力

チームを効率的かつ効果的に管理し品質面での安定運用を可能にする「マネジメント力」と、業務に適した多様な人材を適所に集める「人材採用力」で、どのような現場でもパフォーマンスを最大化します。








改めて、我々の特徴、強みというものを図示させていただきました。

特に強調して皆様と共有させていただきたいのは、プロセスデザイン力です。既に保有しているプロセスは豊富にございます。これをしっかりと、AI版にアップデートしていくということが今後のBPOの発展に非常に重要だと思っております。かつ、このプロセスデザインがしっかりとできる社員を数千名保有しておりますので、今後の教育でさらにこの領域を増やしていくことを、この中計期間にしっかりと取り組んでまいりたいと思います。

AI活用スキル習得による人材の付加価値向上



構想から組織定着まで一気通貫のプログラムでAI活用スキルを体系的に向上

構想フェーズ	基礎フェーズ	個別定着フェーズ	組織定着フェーズ
<p>構想すり合わせ</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● 受講後の状態目標整理 ● 受講対象者スキル事前確認 ● 難易度設定 ● コンテンツのリバイズ 	<p>座学+ハンズオン</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● 座学+ハンズオン ※リアルタイム実施 ● アンケート実施 ● 初回カウンセリング実施 	<p>伴走1on1サポート 評価測定</p>   <ul style="list-style-type: none"> ● 伴走ブートキャンプ実施 ※標準:週次1時間×8回 1on1面談形式にて実施 ● 評価シート作成 	<p>コミュニティ/ガイドライン構築</p>  <ul style="list-style-type: none"> ● 成果共有会の実施 ● Tipsの配信 ● ガイドライン整備 ● 事例共有コミュニティ整備

AI を使ったスキル習得を、我々の社員やスタッフに積極的に展開しております。座学での学習は世の中に溢れていますが、我々の特徴はそれを即時実践に繋げていくことです。人材のスキルをアップデートする速度や質を高めていくことが、我々の事業であれば十分にできると思っており、昨年、既に数千名がこういったカリキュラムに参加し、スキルをアップデートしているという実績も出てきております。今後も、しっかりと加速をさせて事業価値を上げていくためのケーパビリティ向上に繋げてまいりたいと考えております。

非常に多岐にわたる説明になってしまい恐縮でございますけれども、私ども BPO SBU のご説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

IR DAY 2026 Staffing SBU

2026年7月6日

執行役員 Staffing SBU長 木村 和成

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

【執行役員 Staffing SBU 長 木村】

Staffing SBU 木村でございます。

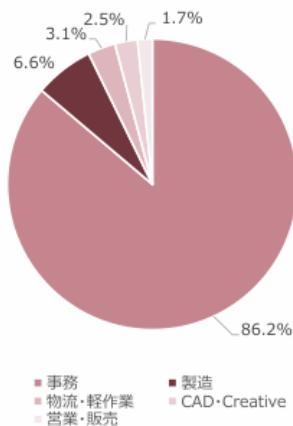
それでは、ここからは Staffing SBU の戦略についてお話しします。

Staffing SBU基礎知識



職種別売上比率

中核会社パーソルテンプスタッフを中心に、事務職を主要領域として売上を構成

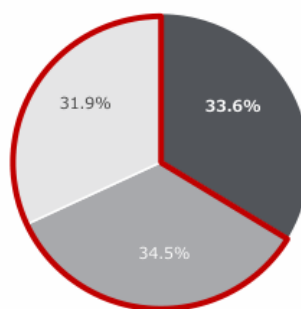


*1 中核会社パーソルテンプスタッフのみ

*2 Staffing SBU 2025年度実績より

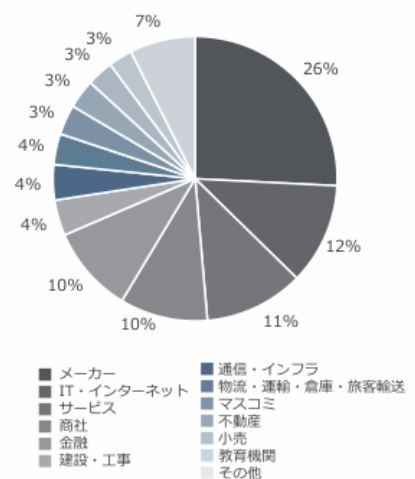
従業員規模別売上比率^{*1}

中小/中堅企業から大企業まで幅広く取引、うち中小/中堅企業との取引割合は66.4%



業種別売上比率^{*1}

幅広い業種の顧客ポートフォリオを形成し、景気影響を受けづらい盤石な営業基盤を保有



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

51

まず、私たち Staffing SBU についてご紹介します。

左は職種別の売上比率です。事務職が約 86%を占め、主要領域となっています。

中央はパーソルテンプスタッフの取引先企業の規模を示しています。65%を超える大多数を中小から中堅企業が占めています。

右は、パーソルテンプスタッフが取引する業種別の割合です。ご覧の通り、幅広い業種に対して営業網を確保しています。

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材が集まりづらい領域では労働力不足が深刻化

■ 当社のAI影響の見立て

Q： AIの進展により、特に事務派遣領域は縮小するのでは？

A： 市場の縮小リスクは認識しており、2035年には事務派遣領域の市場は今より縮小する可能性もあると仮説を立てている。
一方で、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で、市場縮小のなかでもシェアを拡大し、成長を持続できると見ている。

Q： Staffing SBUにおけるAIの機会は効率化のみか？

A： 自社の機会は効率化の他、豊富な事業リソースとして蓄積された顧客・スタッフ・データを活かしたマッチングの高度化が期待できると見ている。また、市場の機会として、RPA・BI・AIを活用してクライアントの社内DXを推進できるような、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すると見ている。

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、全国ネットワーク）
- ・ 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**

マーケットの環境変化の見立てですが、1 つ目はテクノロジーの発展とともに、高いデジタルスキルを有する事務職の派遣の需要は拡大していること。2 つ目は、スタッフとの継続的な接点により、育成や職務デザインを通じて付加価値を高めることが競争力を左右すること。3 つ目は、建設・軽作業など、社会インフラを担う人材が集まりづらい領域では、労働力不足が深刻化していることです。

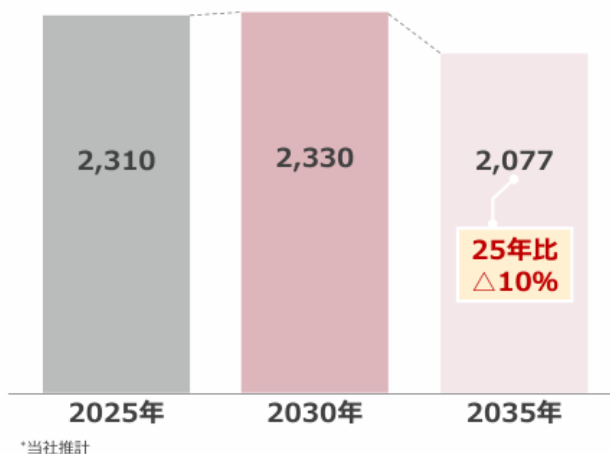
こうした市場環境の変化に対し、テンプスタッフという高いブランド力、豊富な事業リソース、個人・法人の両顧客に対する継続的な価値提供など、私たちが競争優位性をさらに尖らせていきます。

Staffing SBUを取り巻く環境

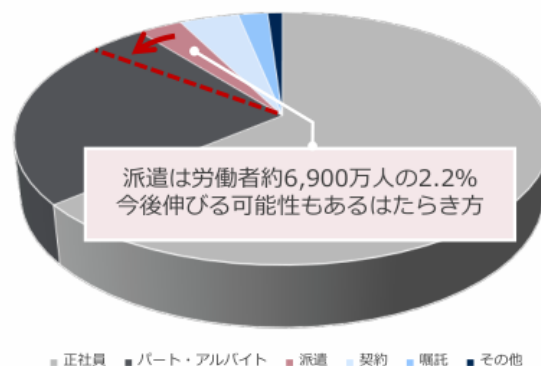


向き合う市場に対して、リーダー企業として変化が必要

事務職派遣の市場見立て (単位: Billion Yen)



雇用形態別の割合



*公的統計 (総務省・厚生労働省) をもとに作成

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

53

そして、テクノロジーの発展により仕事のやり方が変わり、職種も変化するとされています。

大きな影響を受けると言われているのが、私たちの主要領域である事務職です。現在、事務職の派遣の市場は2兆3,000億円です。2030年までは微増で推移するものの、テクノロジーの発展により、2035年には10%縮小するという見立てがあります。一方、日本の労働者数は約6,900万人です。そのうち派遣ではたらく労働者は約2.2%です。日本の労働市場全体に目を向けてみると、私たち Staffing SBU が求職者、スタッフ、そして企業に対してお役立ちできることはまだまだあると考えています。私たちはリーダー企業として、しっかりと向き合っていきます。

Staffing SBU戦略骨子



社会課題を捉え、はたらき方の変化を生み出して事業成長

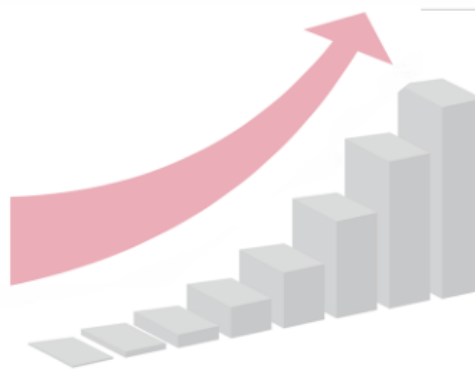
シェア拡大

多種多様な就業機会の選択肢の提供を通じて
シェアを拡大



収益性向上

“人×デジタル”による価値提供の最大化により
収益性を向上



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

54

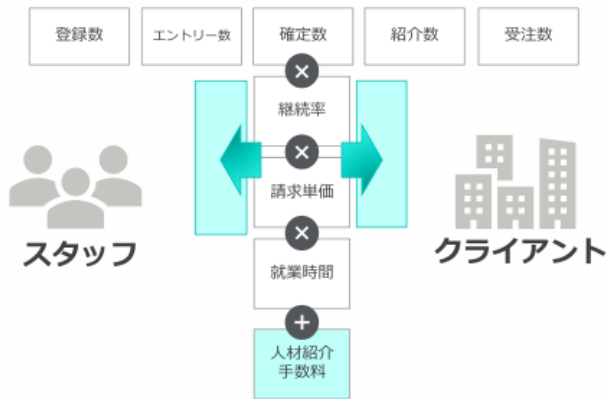
私たちは、社会課題を捉えて、はたらき方の変化を生み出し、事業を成長させていきたいと考えています。

私たちが持つ強みを生かし、テクノロジーの活用により事業の変革を推進していきます。具体的には、シェア拡大と収益性の向上の2つに取り組みます。詳しくは次のページからご説明いたします。

多種多様な就業機会の選択肢の提供を通じてシェアを拡大

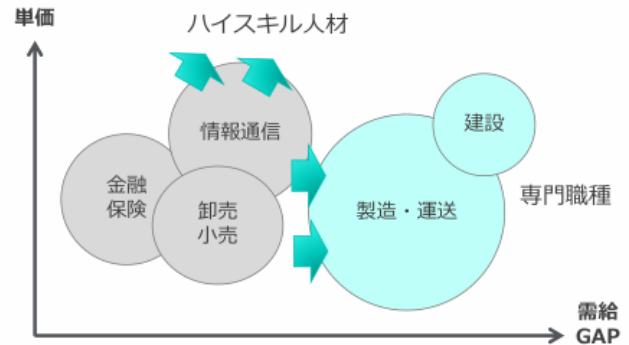
事業の進化

- 人×デジタルの最適マッチングによるLTV最大化
- 顧客データ起点の人材育成と課題解決による単価向上



成長領域の拡大

- 高いデジタルスキルを持つスタッフ育成の強化
- 人材需要が見込まれる建設や軽作業領域の強化



私たちは長きにわたり、事務職の女性を主な対象として事業を推進してきました。

今後、事務作業が AI に置き換えられていくという未来を見据えて、現在私たちが有している強みを有効活用し、様々な可能性に向けてチャレンジ、変革していく必要があります。

左の図は、スタッフとクライアントの接点を示しています。人、デジタルの最適マッチングにより、ライフタイムバリューの最大化を図り、事業を進化させます。

そして右の図のように、私たちが提供しているサービスを、縦にも横にも広げていき、成長領域を拡大していきます。

1 つ目はハイスکیل人材です。

専門知識や技術活用の必要とする様々な業界に向けて、デジタルスキルの教育を行い、育成した人材をご紹介することで時給単価の向上を図ります。また、需給ギャップが大きく、人材需要が見込まれる建設や軽作業の領域にも対応を広げていきます。

去年 12 月、設計者の紹介を手掛ける青山芸術がグループ入りしています。パーソルテンプスタッフが手掛ける CAD オペレーターや設計業務支援と連携し、上流工程を含めたチーム派遣の取り組みも開始しています。

多種多様な就業機会の選択肢を提供することで、シェアの拡大を目指してまいります。

“人×デジタル”による価値提供の最大化により収益性を向上

人の介在価値

- 文脈理解（顧客理解の延長の本質理解）
- 個別最適（パーソナライズ化された提案）
- 関係構築（顧客の前進を支える信頼）

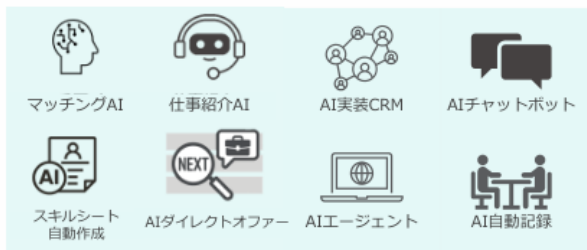


デジタル化による増能化・自動化

- 網羅性（顧客接点量の多さ）
- 迅速性（処理・判断の速さ）
- 安定性（人為的な揺れの少なさ）

全社業務変革とAI活用によるプロセス変革の取組み

暗黙知を形式知へ



標準化・効率化

中核会社であるパーソルテンプレスタッフは、50年超という長きにわたりスタッフに向き合ってきました。毎年実施しているスタッフアンケートでは、表面的な事象だけではなく、しっかりと文脈を理解してくれる、迷い、悩みが生じた時に前進することを支える信頼関係、相手を深く理解し、最適なコミュニケーションをとってくれるなど、私たちの強みが浮き彫りになります。私たちがスタッフに寄り添い、寄り添い続けてきた行動が、信頼の積み重ねとなり、点から線へと持続的なお付き合いへ繋がっていきます。これがまさに人の介在による価値です。この強みを増能させるために、社内業務にもデジタル化を進めていきます。

全社の業務変革とAI活用によるプロセス変革に取り組み、人、デジタルによる提供価値の最大化と収益性の向上を実現します。

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

KGI (FY2028)	調整後EBITDAマージン6%強
How 戦略	<ul style="list-style-type: none">•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）を起点としたスタッフ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
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">•FY27：デジタル・AI実装による生産性向上の効果を創出し、調整後EBITDAマージン6%達成•FY28：調整後EBITDAマージン6%強達成
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">•テンプスタッフの高いブランド力により、個人・法人双方で安定的な登録・受注獲得を継続可能•蓄積された顧客・スタッフの情報をAI学習に活用することで、実用性の高いマッチングモデルの基盤を確立•既存の人材派遣事業と建築設計関連事業*を組み合わせることで、新領域でのシェア拡大の実現確度が高い

*建築設計業界向けマッチングプラットフォームの運営などを手掛ける「株式会社 青山芸術」を2025年12月に子会社化

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

57

FY2028 には、調整後 EBITDA マージン 6%強の達成を目指します。この後の資料で具体的な戦略についてご説明してまいります。

戦略① 人の強みとデジタルを融合した最適マッチング



Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none">•個人の「はたらく」に伴走し、事業に必要な人材を育成することで、スタッフと企業の継続的な成長を支援するため
How 施策	<ul style="list-style-type: none">•求人に対して点でマッチングするだけでなく、求職者の市場価値を長期中高められる線のマッチングをデジタル活用による最適提案と人による後押しで実現する
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">•FY27：マッチングプロセスへのデジタル・AI実装によるデジタル活用マッチングの土台作成•FY28～：スタッフデータを活用した成長マッチングアルゴリズムの実装
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">•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

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

58

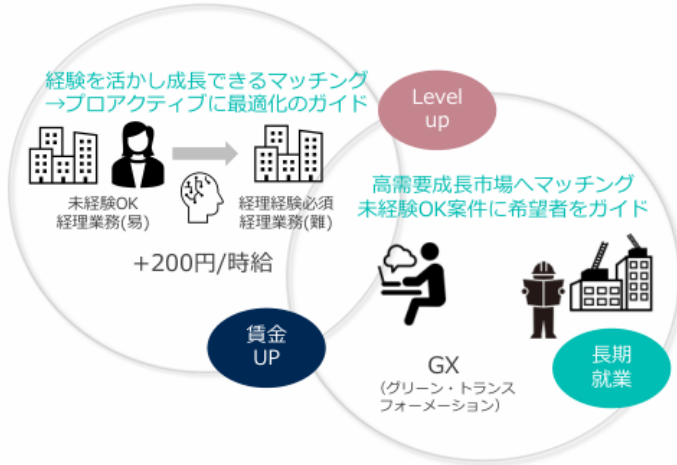
1つ目の戦略です。

戦略① 人の強みとデジタルを融合した最適マッチング

求人に対して点でマッチングするだけでなく、求職者の市場価値を長期で高められるマッチングをデジタル活用で実現する

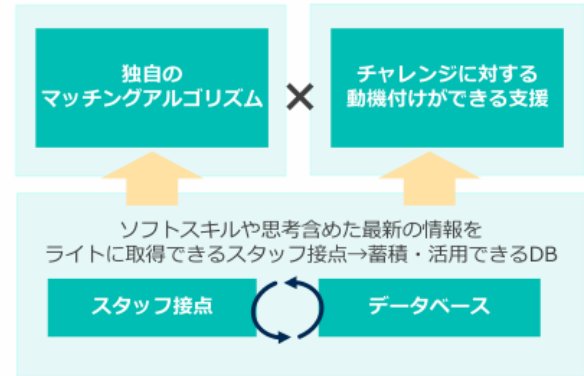
顧客LTVを高める「成長志向のマッチング」

これまでの経験が活かせる、将来の成長につながる仕事ガイド



人とデジタルを融合させたキャリア最適化

スタッフ接点とデータを活用したオリジナルのマッチング



一般的に、派遣サービスは求人と求職者の点と点のマッチングとされていますが、私たちは継続性を大事にしています。スタッフお一人お一人のはたらき方やキャリアパスに伴走しながら、クライアントの事業に必要な人材を育成することで、スタッフと企業の継続的な成長の支援を目指していきます。

人の強みとデジタルを融合した最適マッチングでは、スタッフの就業経験を次の仕事へ生かし、成長できるマッチングの実現を目指しています。

例えば、経理職でスキルアップが積みたい方がいたら、未経験可能な経理事務案件に就業経験を積んでいただきます。そして次の仕事では、経験必須な経理事務案件をご紹介します、これによってスタッフの成長と賃金アップが叶い、同時にクライアントの求める人材提供に繋がります。そのためにスタッフが就業先で行った実務経験、スタッフの最新の志向など、スタッフとの接点データを蓄積し、マッチングアルゴリズムへ反映することが必要となります。

そこに AI やデジタルの力は欠かせません。そして、ただデータマッチングして終わりではなく、人が介在してしっかりと動機づけを行い、ラストワンマイルをお届けすることが大事だと思っています。

戦略② 顧客接点データを起点とした課題解決

Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none">顧客の課題解決を実現する新たなサービスモデルや組織・育成体制を構築し、従来の人材供給モデルに留まらない価値創造をするため
How 施策	<ul style="list-style-type: none">顧客の現場オペレーションにおける人材課題を、職務と人材育成の両面から現実的・段階的に解決する
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">FY27 : 営業活動プロセスへのデジタル・AI実装による営業の基礎行動の土台作成FY28～: 顧客接点データを起点とした課題解決営業活動の実装
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">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

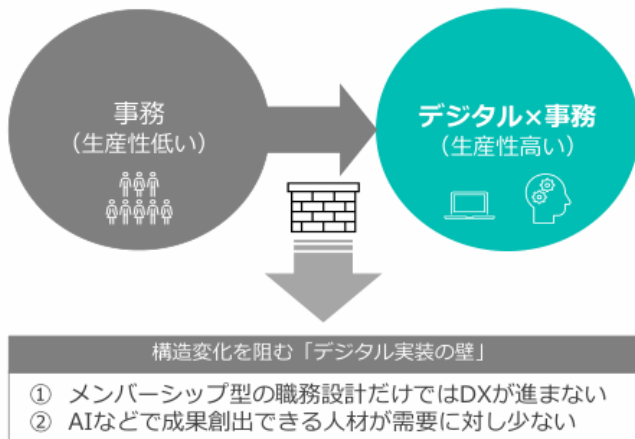
続いて、2つ目の戦略です。

戦略② 顧客接点データを起点とした課題解決

顧客の現場オペレーションにおける人材課題を、職務と人材育成の両面から現実的・段階的に解決する

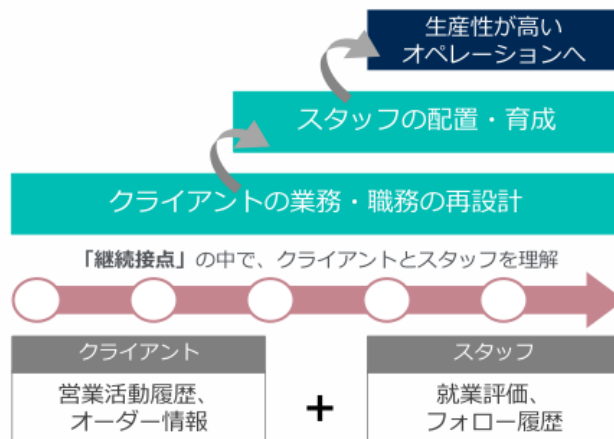
AI時代におけるクライアント課題

生産性UPのために「デジタル実装の壁」を超える必要あり



パーソルテンプスタッフならではの強みを活かした課題解決

顧客との継続接点を活かした段階的な課題解決



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

私たちは人材派遣をメインにサービスを展開してきましたが、実現したいことはクライアントのお困りごとを解決することだと考えています。

顧客接点データを起点とした課題解決では、営業活動やオーダー情報、就業中のスタッフ情報など、人材派遣サービスだからこそ得られる継続的な接点情報をもとにクライアントのより深い課題を特定する、そして課題を解決するための新しいサービスをご提供することで、新たな価値を提供していきます。

例えば、生産性向上はどのクライアントにも課題感がある人材課題です。

生産性向上を実現するためには、デジタル実装の壁を超えるというハードルが1つございます。これまでのような労働力の提供にとどまらず、継続的な接点で蓄積されたあらゆる情報からクライアントの業務、職務の設計から見直し、スタッフの配置や育成までをご提案すること、そして提案したら終わりではなく、その後も業務が回るように継続的に伴走支援すること、これらを通じてクライアントの生産性向上を実現できるものと考えています。

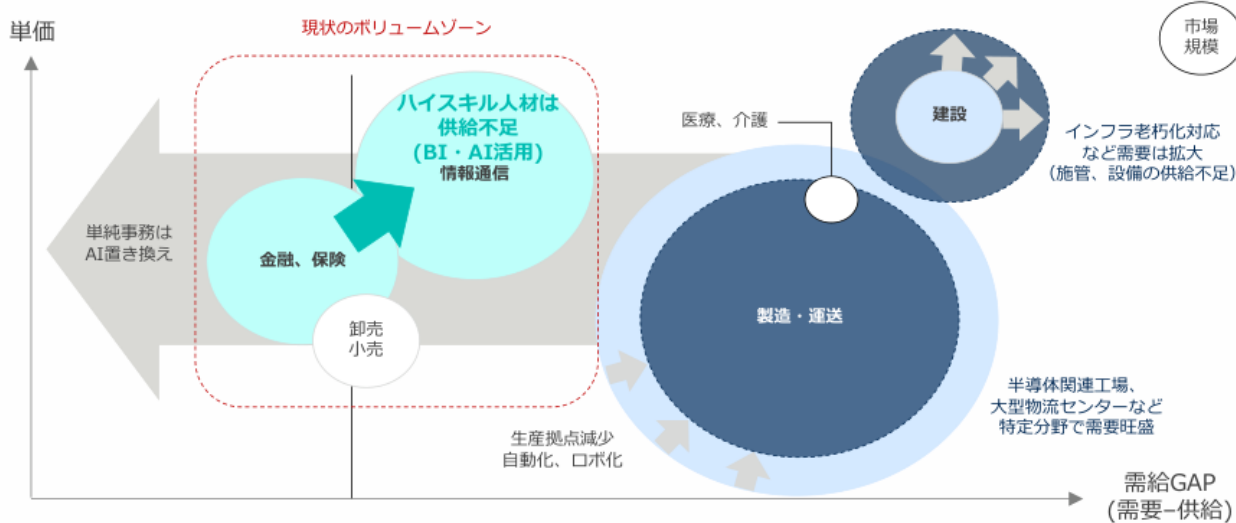
戦略③ 需要が拡大する建設・作業系領域の開拓

Why 取り組む意義	<ul style="list-style-type: none">AIデジタル化が進展しても人材供給が課題となる労働市場を開拓・拡大することで、労働市場における需給ギャップを解消するため
How 施策	<ul style="list-style-type: none">老朽化インフラへの対応など建設投資は拡大する中、深刻化する建設業の担い手不足に対して、設計から施工まで、建設のすべての工程に一貫通貫で顧客に応えられるサービスを提供する60万人強の派遣就業者数を有する生産工程・軽作業領域に対するサービス提供を拡充する
When 実現可能時期	<ul style="list-style-type: none">FY26：リソース配分方針と事業計画の具体化FY27～：実行
Why Achievable 蓋然性	<ul style="list-style-type: none">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、全国ネットワーク）

3つ目の戦略です。

戦略③ 需要が拡大する建設・作業系領域の開拓

- 主戦場である事務派遣市場では、需要拡大が見込まれる高いデジタルスキルを持つ人材の育成などを通じて、シェアを拡大
- 加えて、需要拡大が見込まれシェア拡大余地の残る、建設・軽作業領域の開拓を進める



私たちはスタッフの継続的な就業機会の提供と、クライアントの継続的な事業運営を支えることを大事にしています。

現状の主力である事務領域は、これまでの戦略でもお伝えしてきた通り、現状よりも高いデジタルスキルを持った事務人材の需要が拡大すると見込んでいます。そこで、デジタルスキルを有する人材の育成と配置を実現していきたいと思っています。

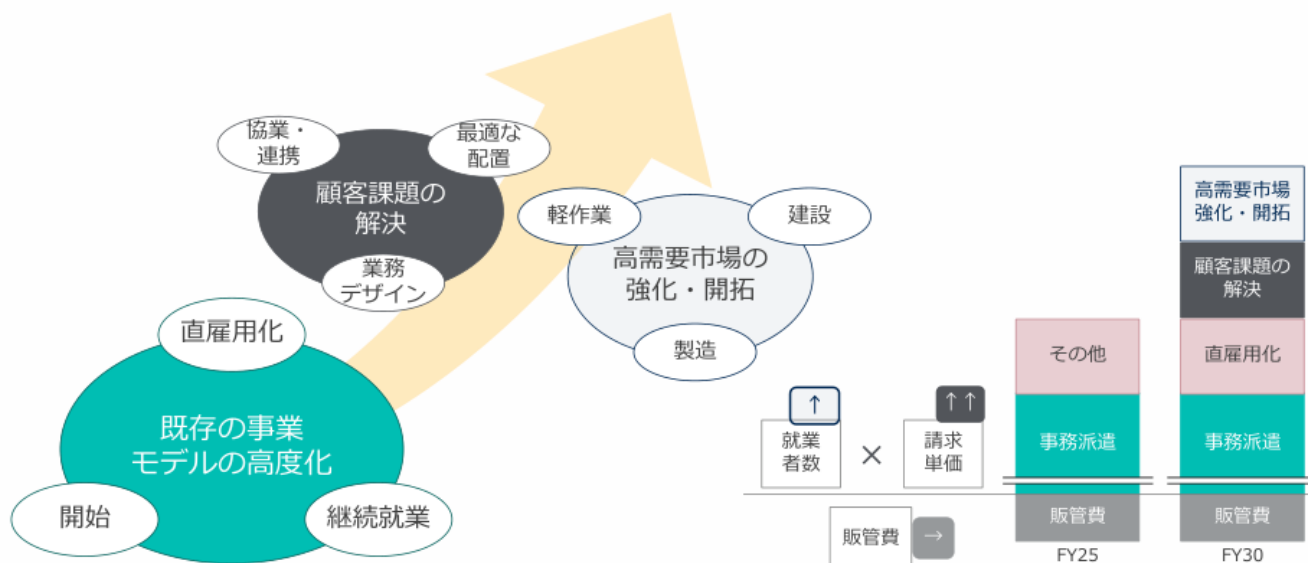
加えて、今後、AI・デジタル化が進展しても、人材が必要な業界、職種は存在すると考えており、人材供給が課題となる労働市場を開拓、拡大することで、労働市場における需給のギャップを解消していきたいと考えています。

例えば、建設業界では老朽化インフラへの対応など、建設投資が拡大する一方で、その担い手の不足が深刻化しています。これまで培ってきた私たちの人材の供給力に加えて、昨年グループ入りした青山芸術の設計プラットフォームとの融合によって、設計から施工現場まで建築設計の幅広い工程に応えることのできるサービス提供が実現できると考えています。

また、製造・運搬といった領域は、派遣就業者数の規模も多く、自動化・ロボ化の進展による減少は予測されるものの、引き続き人材不足は続くと考えています。パーソルテンプスタッフのカバレッジの広さはもちろんのこと、製造職を主力としたパーソルファクトリーパートナーズ、軽作業職を主力としたパーソルフィールドスタッフなど、既存事業の強化によってさらなる就業化への創出に貢献できると考えています。

FY30に向けたグランドデザイン

既存市場で利益確保をしながら、顧客課題の解決と新規領域の開拓で成長拡大

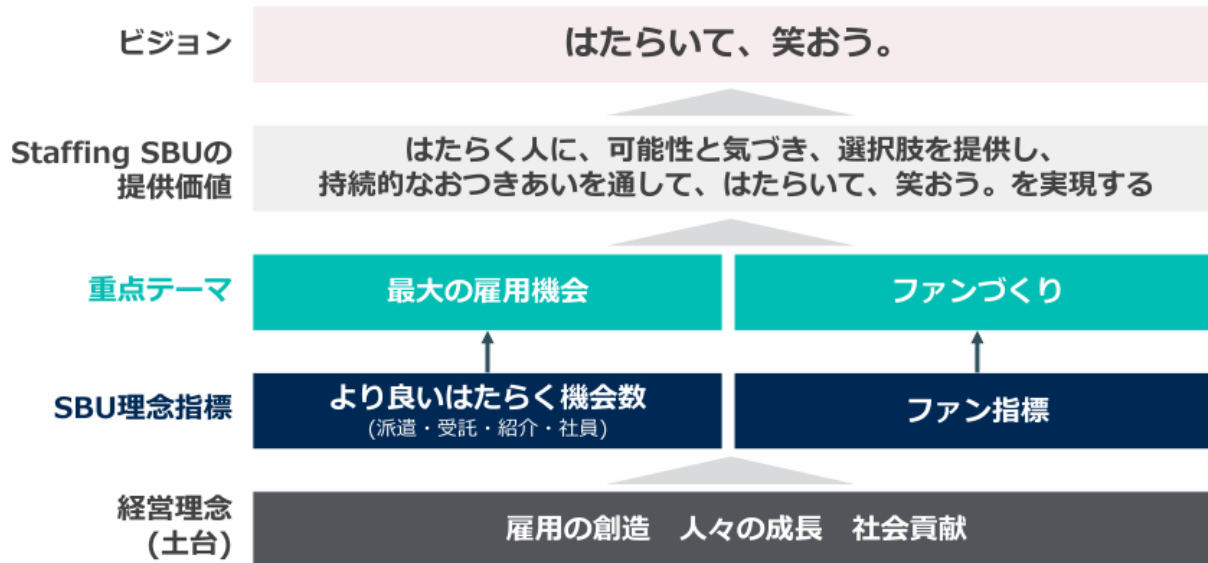


左の図では、これまでご説明した戦略の①から③までを図で示しています。

既存の事業モデルを高度化し、顧客課題への解決に高度な関わりをしていく。また、高い需要が見込める建設、製造、軽作業領域の開拓を進めていきます。

これらの取り組みにより、就業者数を増やし、請求単価を上げていただくだけでなく、社内のデジタル化により販管費の低減も進めてまいります。

Staffing SBUの目指す姿



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

65

私たち Staffing SBU では、提供価値として、「はたらく人に、可能性と気づき、選択肢を提供し、持続的なおつきあいを通して、はたらいて、笑おう。を実現する」を掲げています。

重点テーマである、人材派遣にとどまらない最大の雇用機会を作ること。そして求職者、スタッフ、企業から、何かあったら頼りたいんだと思っていただけるような、私たちのファンになっていただくことを目指しています。

Staffing SBU は、パーソルグループの中で基盤事業として位置づけられています。これからも安定した成長を維持しながら、生産性の向上により収益基盤の強化を図ってまいります。

以上をもちまして、Staffing SBU の戦略のご説明を終わります。

IR DAY 2026

～AIファーストな事業変革に向けた
新テクノロジー戦略～

2026年7月6日

執行役員 CIO/CAIO 柘植 悠太

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

パーソルホールディングス 執行役員 CIO/CAIO 柘植 悠太 (Yuta Tsuge)



経歴

- 2006年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）入社
法人営業を担当
- 2011年 事業企画/営業企画にて事業戦略立案・実行を担当
（※この時からIT/テクノロジー部門も管掌）
- 2017年 経営企画にて中長期戦略の立案・推進を担当
- 2019年 執行役員として、テクノロジー本部 兼 新規事業開発本部を管掌
- 2022年 パーソルホールディングス 執行役員CIO/CDO に就任
グループ全体のテクノロジー活用をリード



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

67

【執行役員 CIO/CAIO 柘植】

こんにちは。IR DAY 2026 ご参加いただきましてありがとうございます。
執行役員 CIO/CAIO の柘植でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の趣旨



- 1 新テクノロジー戦略の全体像
- 2 グループ全体でのAI投資の優先順位
- 3 AI戦略を支える実行体制

本日は限られた時間ですが、こちらの3点について共有できればと思っております。

本日の趣旨



- 1 新テクノロジー戦略の全体像
- 2 グループ全体でのAI投資の優先順位
- 3 AI戦略を支える実行体制

1つ目は、新テクノロジー戦略の全体像になります。

新テクノロジー戦略の全体像



AIファーストな事業変革を目指し、3つの重点テーマを核とした新たなテクノロジー戦略を策定



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

70

グループでは新中計が掲げられましたが、新テクノロジー戦略においてもこの中計期間の戦略を策定しております。キースライドはこの1枚にまとめておまして、こちらで全体像をご説明できればと思っております。

まず今回、新テクノロジー戦略におけるゴールは、「AIファーストな事業モデルへの転換」を掲げました。AIと人が協働する“新たなはたらく”の時代へ入っていく中で、AI活用の推進は当社としても進めていくのですが、それと同時に、人が一人ひとり自由と可能性を広げられる、らしさや個性みたいなものがより溢れる世界を作っていきたい。そういったことを実現できるAIファーストな事業モデルへの転換を目指してまいりたいと考え、こちらをゴールに掲げております。

そして、それを実現するための重要テーマを3点掲げております。

1つ目が「AI×Business」。この「Business」は「事業」を指しているご理解ください。各SBU・グループの中で様々な事業がありますが、それらをしっかりとAIによって、AIファーストな、AI時代に合った事業モデルに転換していくことを一番に掲げました。そして2つ目は、「AI×Work」。それと同時にパーソルグループではたらく社員のはたらき方をAI時代に合わせた形に変化させていかないとけません。この「Work」はパーソルグループの社員のAI時代におけるはたらき方のアップデートを指しております。そして最後に「AI×Data」。やはりAIの競争優位性や競争力を司るものとしてデータの力が大きいと考えております。パーソルグループ全体でも膨大なデータを保有しておりますので、しっかりとそのデータを活用してAIの力に繋げていきたいと考えております。こちらの3点、「Business」「Work」「Data」を重要テーマに掲げ、AIファーストな事業モデルへの転換というものを作っていきたいと考えております。

そして、それらを支える推進基盤として、記載の3点でまとめております。

これまでのITの時代、DXの時代、そしてこれから迎えるAIの時代、この推進基盤のテーマ自体はITの時代から存在していたと考えています。しかし、ITの時代のそれ、DX時代のそれ、そしてこれから来るAI時代のそれは全く違うものが存在していると認識しており、改めてこの基盤の部分をAI時代にアップデートしていきたいと考えております。インフラ・セキュリティ、グローバルとの連携、ガバナンス、そして人と組織。これら全てのキーワードにもAIというものが関わってくると思っておりますので、このAI時代に合った推進基盤を再構築していきたいと思っております。

今日は時間の関係もあり、この全体像をここまでしか語ることはできませんが、重要テーマと推進基盤をあわせた6領域については、詳細な計画を策定しておりますので、また機会があれば共有できればと考えております。

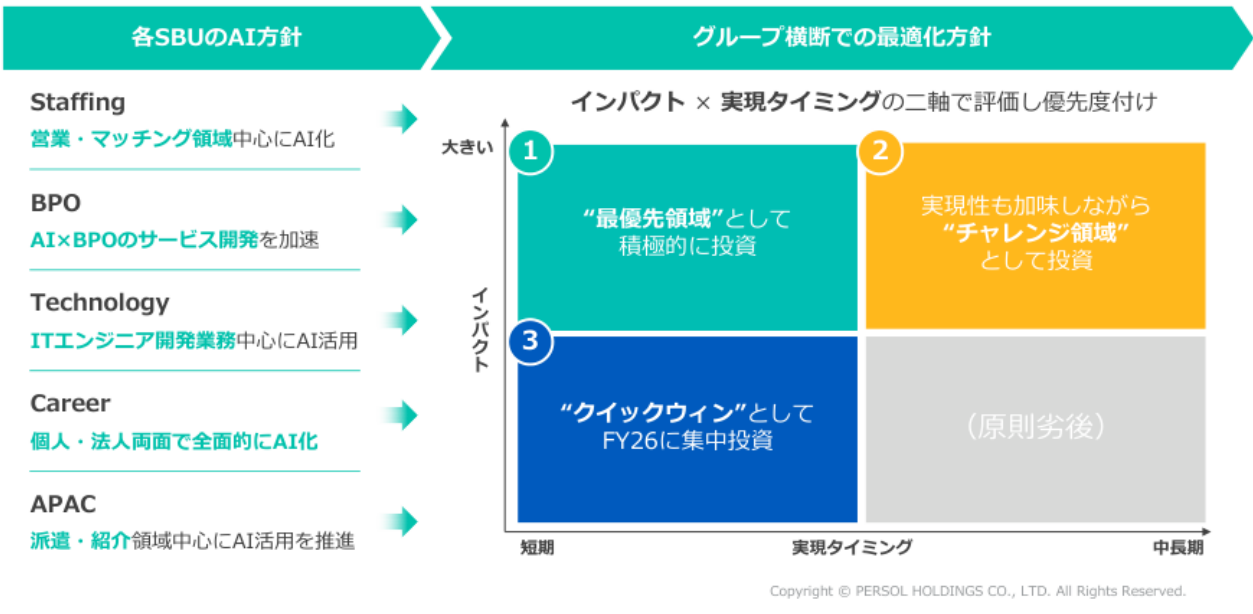
- 1 新テクノロジー戦略の全体像
- 2 **グループ全体でのAI投資の優先順位**
- 3 AI戦略を支える実行体制

そして2つ目は、グループ全体でのAI投資の優先順位についてお話しします。

グループ横断でのAI投資方針



インパクト×実現タイミングの2軸とSBU特性を掛け合わせ、投資対効果の確度が高い領域からAI投資を行う方針

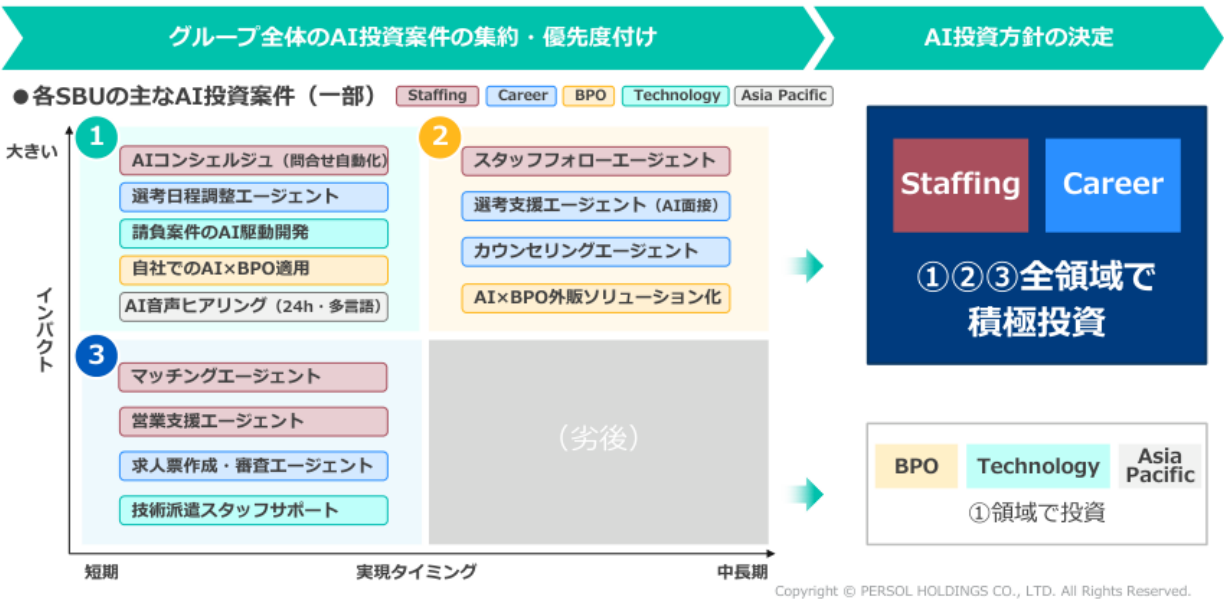


先ほど各 SBU から戦略の共有があったかと思いますが、各 SBU、AI 投資を強めていきます。SBU 内での投資もありますが、しっかりとグループ全体で成果を最大化させていくためには、グループ全体での投資をどのように強弱つけていくかということも大切になりますので、今回中計策定のタイミングで、グループでの優先順位についても考えております。

左には各 SBU の AI 方針を簡単に記載しております。また、縦軸にインパクト、横軸に実現タイミングを取り、まず 1 つ目①は、実現タイミングが遠くなく、インパクトの大きい最優先領域。そして②に、実現タイミングは少し先だが、インパクトの大きいチャレンジ領域。そして 3 点目③に、実現タイミングが近く、クイックウィンで成果を出していけるような領域を掲げ、それぞれの取り組みをマップングいたしました。

各SBUの主なAI施策

Staffing・Careerは全領域で積極投資し、BPO・Technology・Asia Pacificは最優先領域中心に確実な刈り取りを進める

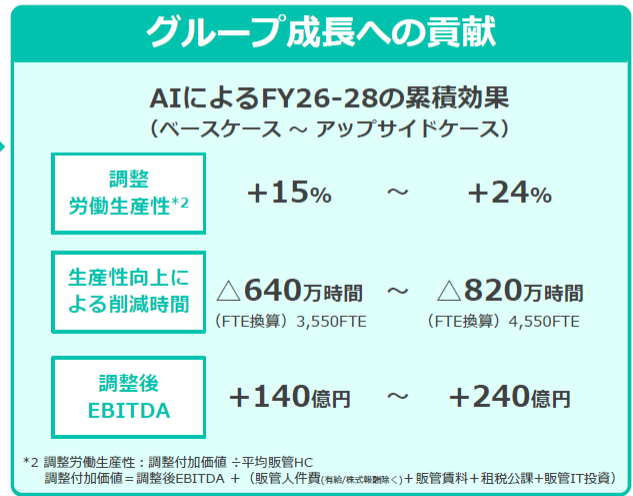
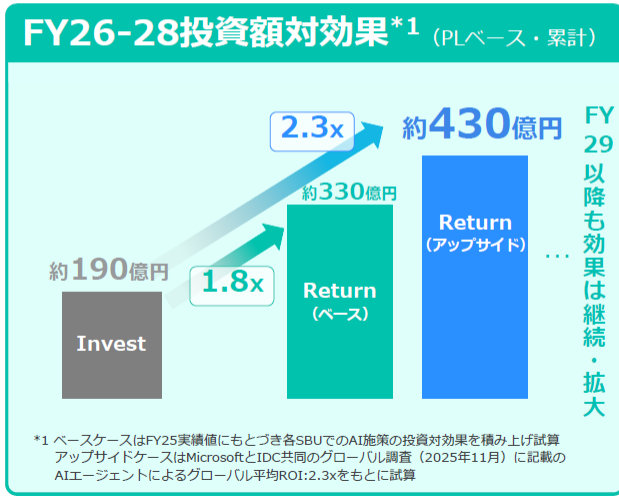


その結果がこちらです。記載できているものは本当にごくごく一部です。それぞれのSBUで色分けをしており、各SBUそれぞれの領域で様々な取り組みを計画しております。このマッピングを踏まえ、今回優先順位の考え方としては、集中投資領域及び積極投資領域であるStaffing SBUとCareer SBUにおいて、①、②、③の領域にしっかりと積極投資していくことを最優先としました。そして、BPO SBU、Technology SBU、Asia Pacific SBUにおきましては、①の領域を中心に投資してまいります。これにより、限られたAI投資予算のなかで効果の最大化を図るべく、SBUだけではなくグループ全体でしっかりと考えていくという形で全体設計をしております。

AI関連投資とリターンについて

今中計では累計で投資額約190億円、約330億円（ベース）、約430億円（アップサイド）の効果を見込む
ただし、技術進化や市場変化、戦略の変更に応じてAI投資は毎年見直しを行う

●FY26-28 AI投資および効果



その結果、今中計期間におきまして、PL ベースの累計数値で、AI 投資約 190 億に対して、ベースケースで約 1.8 倍、そして上振れた際のアップサイドでは 2.3 倍程度の効果を見立てております。

なお、この数字は今中計期間という限られた期間の中での数字を切り取っておりますので、当然施策のリリースが 2 年目や 3 年目という後半のものは、本格的な成果発出タイミングは今中計期間よりも先になってしまうこともありますし、一方で、今中計期間に取り組めたものは、毎年毎年その効果を積み上げていくことになり、今中計期間以降の成果にも繋がっていきますので、あくまで今中計期間における投資と成果の目安とお考えいただければと思っております。

これだけではややイメージしづらいかと思しますので、右側にお示ししている数値を用いてもう少し具体的にご説明します。こちらは今中計期間における累積数値ですが、調整労働生産性は 15%から 24%程度の向上、そして削減時間や調整後 EBITDA についても記載の通りの影響を見込んでおります。この数字は中計で発表している数値目標へ織り込み済みの数字になりますので、中計で宣言している数値目標達成の蓋然性を高めていくという意味でも、AI を活用してしっかりと今中計期間での目標達成を目指してまいりたいと考えております。

- 1 新テクノロジー戦略の全体像
- 2 グループ全体でのAI投資の優先順位
- 3 AI戦略を支える実行体制**

最後に、1つ目2つ目で語ってきたような様々な取り組みが本当に実行できるのか、少し補足するために、AI戦略を支える実行体制について少しだけ触れさせていただきたいと思っております。

AIファーストな戦略実行に向けた取り組み - 人材・組織力強化



2,000名のテクノロジー人材と、グループAI本部の設置により、AI戦略の実行性を高める

グループテクノロジー人材

グループ向け
テクノロジー人材 **2,000名超**

AI時代に必要なテクノロジー人材のチカラで
AI変革を加速させる

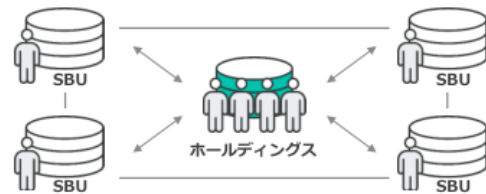
- 1 「ビジネスが分かる」テクノロジー人材を事業に配置
- 2 「AI・データ」人材による、AI推進の土台を構築
- 3 一貫通貫でのグループ「内製開発」体制の構築

グループ横断での実行体制構築

(2026.4.1)
グループAI本部 新設

各SBUのAI変革を伴走・支援・加速

- AI・データエンジニアをホールディングスに集約し、全体最適化
- 各SBUの成功事例をグループ横断でナレッジ共有
(dodaのAIマッチング技術を人材派遣に横展開 など)



Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

76

まず、1 つ目は左側、「人材組織力の強化」です。前中計期間にテクノロジー人材の採用や育成に取り組んできたことによって、現時点 2,000 名を超えるテクノロジー人材が所属してくれております。この 2,000 名はお客様先でエンジニアリング業務を行っているエンジニアの社員は除いておりますので、あくまでパーソルグループ向けの仕事をしてくれているテクノロジー人材とご理解いただければと思います。この 2,000 名の中には AI やデータの人材も含まれておりますし、HR を非常によく理解しているテクノロジー人材も多く育ってきており、ビジネスも理解しております。また、前中計期間に内製開発の体制構築もできてきておりますので、プロダクトの内製開発もしっかりと実現できるようになってきております。この 2,000 名の力を使って、これから AI 時代における取り組みをしっかりと加速させていきたいと考えております。

そして 2 つ目は、この 2026 年 4 月にグループ AI 本部というものを、ホールディングスの私の配下に新設しております。ここには AI 系、データ系の人材を集約し、AI にかかわる多くの社員がここに所属する形をとってスタートしております。各 SBU での AI 投資が重複することなく、取り組みをさらにグループ全体で加速させていくようなシナジーを生むためにも、中央で組織を作り、大きなところは中央でハンドリングする形で、AI やデータに関する取り組みをしっかりと効率的かつ効果的に進めるよう、グループでの AI 人材の集約を行いました。こちらの組織と各 SBU しっかり連携を取り、SBU 間のノウハウ共有や共通の環境・基盤の用意などをグループ全体でリードしていきたいと考えております。

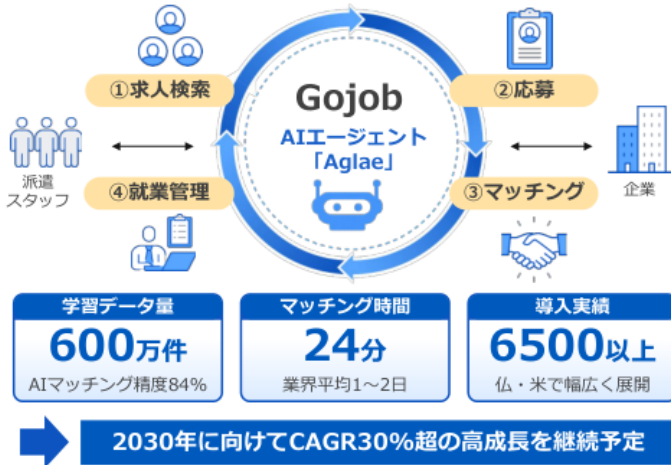
AIファーストな戦略実行に向けた取り組み –グローバル先端AI技術獲得



「Gojob」が持つ業界最高水準のAI技術が生む圧倒的品質を獲得し、非連続成長を実現

●Gojob プラットフォームの概要

- ・ 仏・米で展開中の人材派遣SaaSプラットフォーム
- ・ フロントラインワーカーの求人検索～就業をAIエージェントで全自動化



●パーソル事業への展開イメージ（計画）

パーソルの強みと融合し、
グループの非連続成長を加速

既存ビジネスの進化

- 1 国内人材派遣へのAIエージェント展開
パーソルの強みは残しつつ、マッチングプロセス全体を超高速化

新規領域の成長加速

- 2 国内フロントラインワーカーへの展開
Gojobが持つフロントラインワーカー領域の技術・ノウハウをシェアフルなどに組み込み、新たな市場のシェアを早期拡大

Copyright © PERSOL HOLDINGS CO., LTD. All Rights Reserved.

77

最後になりますが、もう一点、グローバル先端 AI 技術の獲得ということで、Gojob について触れさせていただきます。

Gojob は欧州及び米国で展開しております人材派遣の SaaS プラットフォームです。今まで日本も含め世界で、人材派遣というものは様々な人が関わってそのビジネスを作っていましたが、その人の力を極力 AI やテクノロジーで代替し、人材派遣のビジネスの価値をさらに高めていくようなプラットフォームを持つ企業が Gojob です。

私から見ていてもこの AI エージェントの取り組みや、このプラットフォームが持つ機能は日本と比較してもかなり進化していると感じますので、これらの力やノウハウをしっかりとグループ内にも取り込んでいきたいと考えております。

1 つ目は、国内人材派遣へのシナジーを検討してまいりたいと思います。ご存知の通り、当社は国内の人材派遣のビジネスを非常に大きな規模でやっておりますので、こういったプロダクトが少し入るだけでも大きなインパクトを生みます。これからの AI 時代に向けて、こういった Gojob のノウハウやプロダクトをしっかりと活用し、国内の人材派遣もこの AI 時代に合った形にどんどん事業モデルをアップデートしていきたいと考えております。

2 点目は、今中計でも発表させていただいた フロントラインワーカー領域への展開です。Gojob が持つ機能との相性が良さそうだということが確認できておりますので、この新領域への展開についても、Gojob の力を使いながらしっかりと成長・加速してまいりたいと考えております。

こういったグローバル先端 AI 技術を獲得することによって、これからの AI 化をしっかりと、グループ全体で加速してまいりたいと考えております。



「はたらいて、笑おう。」

AIと人が協働する“**新しいはたらく**”

一人ひとりの自由と可能性が広がる
「**らしさ**」があふれる世界へ

これから AI と人が協働する“新しいはたらく”の時代に入っていく中で、グループとしては AI 活用の推進というものをしっかりと取り組んでまいります。また、それと同時に、一人ひとりの自由と可能性が広がる、らしさや個性が溢れる世界を作ってまいりたいと考えておりますので、しっかりとそれに即した事業を AI ドリブンで作っていければと考えております。

今日は短い時間でしたが、私から AI テクノロジー戦略の概観とグループ全体でのテクノロジー戦略におけるポイントについて少し補足させていただきました。

ご清聴ありがとうございました。引き続きよろしくお願いいたします。