

IR DAY 2026 質疑応答

質問者①（Career SBU）

カウンセリング実施率を 1.2 倍、登録決定率を 1.3 倍に高める目標が示されているが、これらの指標が売上成長目標にどのように結び付くのか。また、これらの指標が達成された場合のさらなるアップサイドの可能性についても伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

まず前提として、財務計画は「登録数」×「AI による影響」、すなわち登録決定率を主要な要素として策定している。従来は「戦力数」×「生産性」で財務計画を立てており、これらの指標も継続して見てはいるが、今回の計画では、まず登録決定率のベースケースを試算し、そこに登録数を掛け合わせる形で売上計画を組み立てている。したがって、登録数と登録決定率が計画上の重要な前提になっているとご理解いただきたい。

また、今回示した数値はあくまでベースケースであり、社内としてはアップサイドも狙っている。時間の経過とともに AI 施策の効果をさらに最大化していくことで、将来的にはベースケースを上回るアップサイドケースを目指していきたいと考えている。

質問者①（Career SBU）

指標改善幅に対して売上成長率目標が保守的に見えるが、その背景は何か。

施策の効果の不確実性を加味しているのか、あるいは新たに対応できる登録者のテイクレートや平均単価が相対的に低いといった要因があるのか、背景を確認したい。

Career SBU 長 瀬野尾

計画策定にあたっては、法人需要に関する独自のリスク係数を掛け合わせている。足元では「厳選採用」というキーワードを何度か申し上げているが、様々な複合的な要因により、この法人需要のリスクを慎重に見ていることが背景にある。特に今後 3 年間については、業種・職種・エリアというよりも、大手企業を中心に AI 構想による求人数の減少や厳選採用が一定期間続く可能性があると考えている。緩やかに回復していく可能性もあると見ているが、当社としては保守的に見ており、AI 施策による改善効果を織り込みつつも、法人需要に関するリスク係数を独自に反映しているとお理解いただきたい。

質問者①（Technology SBU）

国策に関連する高成長領域を重点的に開拓していくとの説明があった。現時点で売上構成比に占める割合はまだ大きくないと理解しているが、防衛・宇宙・半導体などの領域では事例も増えていると思われる。これらの領域をさらに伸ばしていくために、現在どのような取り組みや施策を進めているのか。紹介可能な範囲で伺いたい。

Technology SBU 長 正木

政府においては、17 の投資分野、総額 370 兆円超の投資方針が示されていると理解している。その中で、当社が製造業領域で強みを持つ分野として、商用車・農建機メーカー・乗用車を含む輸送機器メーカーとの取引が多い。今後は、こうした既存の顧客基盤や技術知見を活用しながら、特に防衛・宇宙・半導体の領域を伸ばしていきたいと考えている。例えば、商用車やトラックメーカー、ディーゼルエンジン、半導体領域で培った技術を、防衛・宇宙関連の顧客に展開していくことを想定している。そのための体制として、当社では製造業 DX を担うコンサルタントを約 100 名採用している。これらのコンサルタントとエンジニアが一体となり、顧客先に常駐、またはリモートで支援することで、当該領域において飛躍的な成長が可能であると考えている。

質問者②（テクノロジー戦略）

直近 1 年間でパーソルグループの AI 推進によってどのような変化があったのか。また、AI による成果は現時点でどの程度実証できているのか伺いたい。

CIO/CAIO 柘植

この 1 年間の進化として、まず前中期経営計画から進めてきた DX 及び AI の流れの中で、すでにいくつかの取り組みを先行してリリースできている。Staffing SBU では、業務プロセスの中にスキルシート作成や各種事務処理業務が多く存在するが、そうした業務の AI 化が進み、すでにリリースされている。また、Career SBU においても DX の文脈で効率化が進んでいる。マッチングについては、全マッチングのうち約 8 割が自動マッチングとなっており、職務経歴書の自動作成など、事務処理業務を中心とした AI による代替化については、すでに一定の成果が出始めている。

2 点目として、今年から新たなテクノロジー中期経営計画を開始し、コンセプトを DX から AI へと移行した。全社最適の観点で予算を確保し、グループとして最大の効果を得るために、どのように投資配分を行うべきかをグループ全体で検討・推進できる体制になったことは、昨年からの大きな進化である。

3 点目として、当社にこれまでなかったテクノロジーのパーツとして Gojob を獲得できたことが挙げられる。Gojob という新たなテクノロジー資産を手に入れたことで、今後大きく成長できる可能性を見出した。これらの取り組みが評価され、2026 年の DX 銘柄にも選定されており、引き続き DX から AI への流れの中で成果創出を進めていく。

質問者③（Staffing SBU）

建築・軽作業領域では既存プレイヤーも多い中で、他社との差別化をどのように図っていくのか。また、どのような領域で競争優位やシナジーを発揮していくのか伺いたい。

Staffing SBU 長 木村

従来から、当社は建設現場における事務職や CAD などのオペレーターの派遣に取り組んできた。そこに加えて、昨年 12 月に設計士のマッチングを行う株式会社青山芸術とご一緒することができた。これによ

り、設計から設計補助、CAD オペレーターという上流から下流まで一気通貫で、面として対応できる体制が整った。まずはこの領域をしっかり拡張していくことが、当社の他社との差別化になると考えている。その先については、そこからどのように周辺領域へ広げていくかを今後計画し、実行していきたい。

質問者④（Career SBU）

市場認識について、今後 2～3 年程度は厳選採用が続くとの見方が示されている。どのように厳選採用が継続するのか、また、なぜ 2～3 年なのか、その理由や背景について伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

現在の厳選採用については、中東情勢や米国の通商政策の問題、企業によるこれまでにない水準のベースアップ・定期昇給、金利環境の変化など、複合的な要因があると認識している。その中で、特に 2～3 年という時間軸で注視しているのは、大手企業を中心に AI 活用の構想が採用方針に影響し始めている点である。実際に社内の実績を見ても、AI 構想に関する話が必ず出てきており、その先にはヘッドカウントのあり方や採用のあり方そのものが変化していくと考えている。企業によって差はあるものの、AI の PoC から導入、効果の見極めまでには 2～3 年程度かかると見ているが、その先には、また新たな人材需要が生まれてくる可能性がある。一方で、COVID-19 後のような急激な需要回復ではなく、大手企業ごとに緩やかに判断が変わっていくと考えている。構造的な少子高齢化という根本課題もあるため、中長期的には徐々に回復すると見ているが、少なくとも 2～3 年は大手企業の採用姿勢は大きく変わらないとの見立てである。

質問者④（Technology SBU）

Technology SBU では、プレゼンテーションの中でも M&A やインオーガニック成長の可能性が示唆されていた。具体的にどのような領域や分野を対象として見ているのか。

また、複数の対象領域がある中で、優先順位や重視する観点があれば補足してほしい。

Technology SBU 長 正木

M&A の対象分野は、当社として一定程度定めている。具体的には、AI・IoT・自動化/電動化・SIer・技術派遣会社といった領域であり、これらの企業とお話をさせていただきながら、ご一緒できる可能性を検討している。

優先度という観点では、当社は IoT 及び自動化/電動化について、すでに技術を身につけており、得意領域である。特に、最先端の乗用車メーカー向けの自動化/電動化技術などを、防衛・宇宙領域へ応用していきたいと考えており、ここを最も優先度の高い領域と位置付けており、そのうえで、SIer や同業他社についても並列で検討している。案件検討においては、当社の技術との補完性、相手先の顧客基盤、投資回収の蓋然性、PMI の実効性の 4 点を重視しており、これらを踏まえて優先順位を判断していく。

質問者④（フロントラインワーカー領域）

フロントラインワーカー領域の強化に関して、複数の職種が示されていたが、ヘルスケア、特に介護などの領域についてはあまり触れられていなかった印象がある。医療・介護領域には既存プレイヤーも複数存在するが、当該領域における M&A の可能性はあるのか。

また、医療・介護領域を強化する場合、オーガニックで拡大していくのか、インオーガニックも選択肢として考えているのか、方針を伺いたい。

CSO 峯尾

具体的なことは申し上げられないが、今回説明しているフロントラインワーカー領域の概念としては、基本的には資格を有しなくても就業できる領域を想定している。そのため、今回の重点領域と、医療・介護領域については分けて検討している。

医療・介護領域に限定して申し上げると、仮に当社として優先度高くその領域を進める場合には、インオーガニックで進めていく形になると考えている。ただし、現在ご説明しているフロントラインワーカー領域は、Gojob の AI プロセスを活用していくことが可能な領域に限定しており、まずはその領域の優先度を高めて取り組んでいく。それ以外の、AI プロセスベースではないフロントラインワーカー領域については、本件とは別カテゴリとして検討している。

質問者⑤（Career SBU）

Career 領域について、今回のプレゼンテーションでは AI 導入に関する取り組みが説明されたが、同業他社と比較した際に、パーソルの進捗度合いは現場の感覚としてどのように見ているのか。

他社も同様の取り組みを進めている中で、他社と比較して進んでいるのか、遅れているのか、あるいは正社員転職領域ではまだ AI 導入が本格化していないのか、示唆があれば伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

競合他社名は控えるが、人事担当者の方々と話をしても、AI 面接官というキーワードはよく聞くようになってきている。また、求職者向けには AI エージェントや AI カウンセリングを行うようなアプリケーションも出始めており、新興企業を含め、こうした取り組みは徐々に始まっているという認識である。ただし、成果最大化という観点では、まだ十分に到達している状況ではないと見ている。海外、例えば米国や中国では異なる世界があると認識しているが、日本市場においてはまだ発展途上であり、今後の余地が大きいと考えている。

質問者⑤（Career SBU）

海外で見られるような人材ビジネスモデルが日本でもメジャーになる可能性があるか。または、日本固有の人材ビジネスモデルは残り続けると見ているのか、感触を伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

海外のビジネスモデルの影響は当然受けると見ている。そのため、当社としても競合にスピードで負けないよう、非常に速いスピードで取り組んでいく必要がある。

一方で、ホワイトカラー領域、特に doda や doda X がターゲットとしている年収 400 万円～600 万円、あるいは 600 万円～1,200 万円のホワイトカラー領域においては、メンバーシップ型の採用・転職という海外とは異なる日本固有の市場構造がある。この領域では、AI だけで完結するのではなく、人の介在も組み合わせて対応していく必要があると考えている。少なくとも今後 2～3 年という時間軸では、AI と人による支援をセットで提供していくモデルが重要だと認識している。

質問者⑤ (Career SBU)

現在の施策は既存モデルの高度化が中心だが、一方で、世の中の変化が急激に進む中で、5 年後、10 年後の市場を見据え、そこから逆算してビジネスモデルを変えていく必要もあるのではないかと。より長い目線で見た市場認識について伺いたい。

Career SBU 長 瀬野尾

Career SBU の視点で申し上げますと、doda がターゲットとしているようなボリュームゾーンに該当する中間層、この領域の一部は、2040 年までに AI によって代替されるという前提に立っている。

その中で、市場は二極化していくと考えている。具体的には、当社がハイクラスと呼ぶ領域や、フロントラインワーカー、世の中で言うエッセンシャルワーカーやノンデスクワーカーの領域へ、人材の流動化が進んでいくという見立てである。グループとしてはこの変化に対応していく必要があり、Career SBU としてはハイクラス領域をより強化していく。

一方で、ボリュームゾーンについても、時間軸をどこに置くかという問題はあれど、ボリュームがあるからこそ市場としての重要性は残る。0 か 100 かで考えているわけではなく、二極化していく市場に対応しながら、同時にボリュームゾーンについても変革を進めていきたい。

CSO 峯尾

補足として、Gojob の事例を紹介したい。Gojob はフロントラインワーカー向けの人材派遣モデルであり、フランス市場ではマーケット全体が前年割れしているにもかかわらず、Gojob の事業は FY26Q1 において前年同期比で 40%成長している。また、収益性も前年より向上している。この背景には、固定的な市場環境の中でも競合からシェアを獲得できている事業競争力がある。具体的には、供給力の速さとマッチング精度の高さである。通常の人材会社ではマッチングに数日かかるところ、Gojob では数十分で顧客に候補者を案内できる。また、単に仕事にマッチしているだけでなく、退職率が低い点も特徴である。これが可能なのは、案件が来る前から、AI がどの候補者を紹介できるかを想定しているためである。情報が不足している場合には、個人と自動でコミュニケーションを取り、不足情報を取得する仕組みが回っている。このため、早く、かつ確実にマッチングを行うことができています。

AI 時代において、労働需要そのものは一部減少する可能性がある一方、個人の転職意欲や流動化ニーズは高まる可能性がある。例えば Career 領域でも、将来的には個人に対して「この会社であれば一

次面接を通過できる可能性が高い」といった提案や、法人に対して「この人材プールには御社の一次面接を通過できる水準の方がいる」といった提案が可能になると考えている。このような世界観の中で、法人需要や個人需要そのものを広げることは可能であり、Gojob の事例を見ても、近未来に当社の力で実現できると強く感じている。既存事業をどのように進化させるか、法人・個人双方に対して今ない価値をどのように創出するかが、当社が市場を作っていくうえで重要になる。

質問者⑥（Technology SBU）

前中期経営計画では FY2025 に調整後 EBITDA100 億円、調整後 EBITDA マージン 10%近い水準を目指していたと理解している。今回も改めて調整後 EBITDA マージン 10%という計画が示されているが、過去を振り返ったときに、マージン改善に向けて何がボトルネックになっていたのか。また、今後何が解消されることで、今回の目標達成の確度が高まるのか、考え方を整理してほしい。

Technology SBU 長 正木

前中期経営計画では、高成長、すなわち 10%以上の増収を優先していた。その結果、利益率は低い状況であったが、まずは売上成長を重視して取り組んできた。

今中期経営計画では、FY2028 に向けて「10 by 10」、すなわち 10%の売上成長を維持しながら、調整後 EBITDA マージンを 10%に引き上げることを目指している。収益改善に向けては、請求単価の向上と、付加価値・技術力の向上を進めていく。

一方で、現在は成長重視のために大きな投資を行っている。具体的には、採用費用、研修費用、人材定着に向けた処遇改善の 3 つの費用が大きい。採用については、成長を支えるために積極的な投資を行ってきた。また、昨今では AI 駆動開発に対応できる人材でなければ顧客ニーズを十分に満たせない状況もあり、研修費用にも大きく投資している。さらに、定着率向上・退職率低減に向けて、物価高プラス 1%の賃上げを毎年社員に還元する方針も示している。これらの投資により、現時点では調整後 EBITDA マージンは 7.5%前後にとどまっているが、今後は成長投資の成果を収益性向上につなげ、10%の実現を目指していく。

質問者⑥（フロントラインワーカー領域）

今回も昨年と同様に、基盤と成長という企業価値創造の考え方が示された。その中で、今回はフロントラインワーカー領域に投資を一本化していく方針と理解している。一方で、国内には既存の競合企業も存在する。フランスの Gojob の基盤を活用していくとの説明もあったが、どの領域で、どの程度、どのような判断に基づいて投資を行っていくのか、考え方を整理してほしい。

CSO 峯尾

国内については、人材紹介、人材派遣、そしてすでに展開しているシェアフル、すなわちスキマバイトの領域を想定している。ただし、これらのうち、モデルをデジタル化できる前提の領域に限って重点投資の対象としている。

海外については、Gojob および Gojob が今後獲得するような企業群を想定している。投資対象は、プロセスをデジタルで完遂できるモデルに限定しており、伝統的な人材サービスよりも高い成長性と収益性を見込める領域に投資する方針である。

人材紹介については、基本的にはオーガニック成長を中心に拡張していく。人材派遣については、すでに保有している複数の事業において、現在デジタル化実装の PoC を進めている。この有効性が確認できれば、インオーガニックでの拡張に加え、その仕組みを既存事業へ搭載していく形での展開も検討する。

海外については、米国および現在の基盤であるフランスを中心に同様のモデルを検討している。ただし、Gojob はグループ入りして間もないため、まずは同事業をしっかりと伸ばしていくことを優先する。中期的には、Gojob を足場に欧米への投資も検討している。規模感としては、2030 年前後を前提に、1 つの SBU として立ち上げられる規模を目指している。

質問者⑥（フロントラインワーカー領域）

これまでも新規事業に関する説明はあったが、連結業績に一定のインパクトを与える規模を目指すには、過去の投資額がやや分散的、あるいは中途半端に見える面もあった。スタートアップ企業と比較すると、成長を伸ばし切れていなかった部分もあるのではないかと。今回、投資領域を一本化し、経営資源を集中することで、従来よりも新規事業が立ち上がりやすくなるという理解でよいのか。

CSO 峯尾

以前の R&D FU は、既存事業にはないあらゆるタイプの新規事業、未来事業を作っていくためのテーマの箱であった。しかし、今中期経営計画では過去のコンセプトを一旦止め、フロントラインワーカー領域に一本化していく。すなわち、デジタルプラットフォーム型で展開できる領域に絞り、そのうえでトップダウンにより投資判断を行う方針に変更した。これにより、従来のように投資が分散し、成長投資の規模が中途半端になりやすいという課題を解消していく。今後は、より明確で機動的な成長投資を実行し、立ち上がりの確度を高めていきたい。

質問者⑦（テクノロジー戦略）

AI 投資対効果について、ベースケースとして 330 億円が示された。この内訳について、トップラインへの効果とコスト削減への効果がそれぞれの程度なのか、イメージを伺いたい。

また、SBU 別・施策別に見た場合、特にどの SBU や取り組みで効果が大きく現れると見ているのか。

CIO/CAIO 柘植

330 億円の内訳については、新中期経営計画の 3 年間では、効率化・省力化による効果の比重が大きくなると考えている。イメージとしては、330 億円のうち半分強、6～7 割程度がコスト削減・効率化による効果である。残りの 3～4 割については、トップラインを引き上げる取り組みの成果が出始める部分と捉えている。したがって、330 億円は、効率化・省力化による効果と、売上拡大に向けた取り組みの効果を組み合わせるものとしてご理解いただきたい。

効果が出る SBU や取り組みについては、この中期経営計画期間では Career SBU と Staffing SBU を中心に投資を進めていくため、事業規模も踏まえると、効果が出るのはこの 2SBU が中心になると考えている。3 年間でしっかり成果を回収できるよう、選択と集中の観点から投資対象を絞っている。

質問者⑦（テクノロジー戦略）

AI 投資効果について、ベース 330 億円に対し、アップサイドとして 430 億円が示されている。この差分である 100 億円は、トップラインの上振れによるものなのか、さらなる費用削減によるものなのか、あるいはその両方が半々程度なのか、アップサイドがどちらに寄っているのかについて、考え方を伺いたい。

CIO/CAIO 柘植

アップサイドについては、どちらかと言えばトップラインの上振れによる効果の比重が高いと考えている。

330 億円についても、昨年、各 SBU の AI 施策を取り組みベースで整理しており、一つひとつの施策について、どれだけの金額を投資し、どのような KPI をどこまでコミットするのかを、裏側では細かく設定している。ただし、その効果、特にトップラインに影響を与える部分については、現段階では一定の幅をもって見定める必要がある。そのため、330 億円のベースは、おそらく達成できると見込む比較的保守的な前提として設定している。各取り組みが想定どおりに成果を出していけば、よりトップライン成長に近づいていくと考えている。アップサイドとして示している部分は、トップラインの付加価値向上に関して、現時点ではまだ読み切れない部分を上振れ余地として見込んでいるものである。