



# 中期経営計画2026

2023年5月15日

パーソルホールディングス

(注) 2023年8月10日 (第1四半期決算発表時)

【ROICとROEの目標をJGAAPベースからIFRSベースにアップデート】

P32-36を参照

# 2030年に向けた 当社の目指す姿

# 2030年に向けた想い



私たちパーソルは、「はたらいて、笑おう。」を掲げ、  
「**“自分のはたらくは、自分で決める”**の実現で、  
「**はたらくWell-being”**を創造していく」ことを  
目指しています。

多様かつ拡大し続ける、はたらく人々のニーズに応え続けるため、  
「**テクノロジードリブンの人材サービス企業**」への進化を  
経営の方向性として定めています。

「**“はたらくWell-being”創造カンパニー**」として、  
2030年には「**人の可能性を広げることで、  
100万人のより良い“はたらく機会”を創出する**」  
を目指していきます。

今後も「**はたらいて、笑おう。**」のもと、  
「**人の可能性を広げる**」多様な事業、  
多様な人材を強みとしながら、  
未来に向けた価値創出に取り組んでまいります。

# 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。



# 市場環境の変化と全体像

「はたらく人がWell-beingを求める時代」、「人とテクノロジーの共創による経営進化の時代」へ

## 視点

## 関連するトレンド

## 変化の方向性

## 当社にとっての意味合い



人

雇用流動化	ラーニング (リスクリング/リカレント)
はたらく価値観の多様化	時間・場所の多様化 (リモートワーク/週休3日等)
雇用形態の多様化 (副業・フリーランス)	はたらく期間の多様化 (シニア活躍等)

個人のパワーシフトを  
背景にした  
はたらくの多様化

Well-beingを  
求める時代へ



テクノロジー

データによる 分析・最適化	予測/ シミュレーション
業務の リモート化	処理・対応スピードの 高度化
自動化・省人化	能力拡張

テクノロジーの  
進化による  
影響範囲の拡大

人とテクノロジーの  
共創による  
経営進化の時代へ

ありたい姿（目指す企業像）

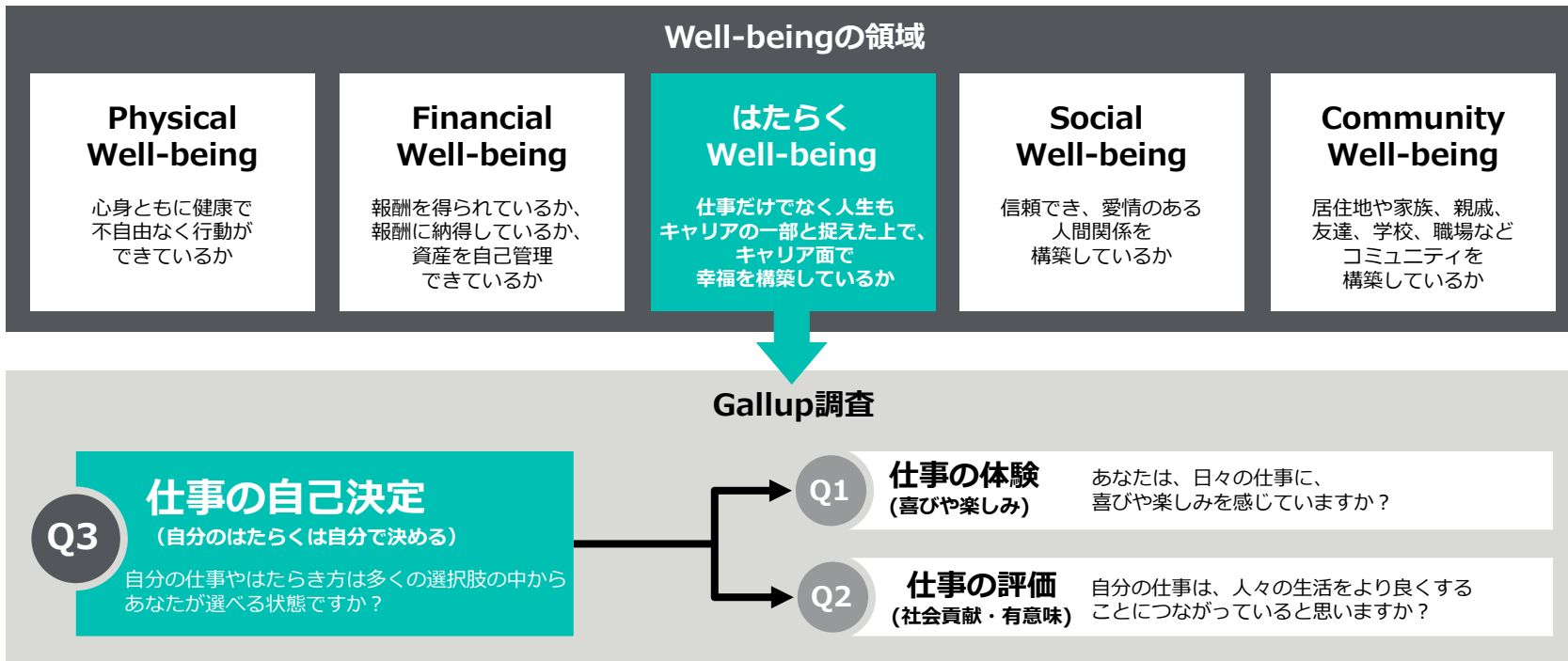


“はたらく Well-being”  
創造カンパニー

一人ひとりの可能性を広げ、  
はたらく自由を広げ、  
個人と社会の幸せを広げる。

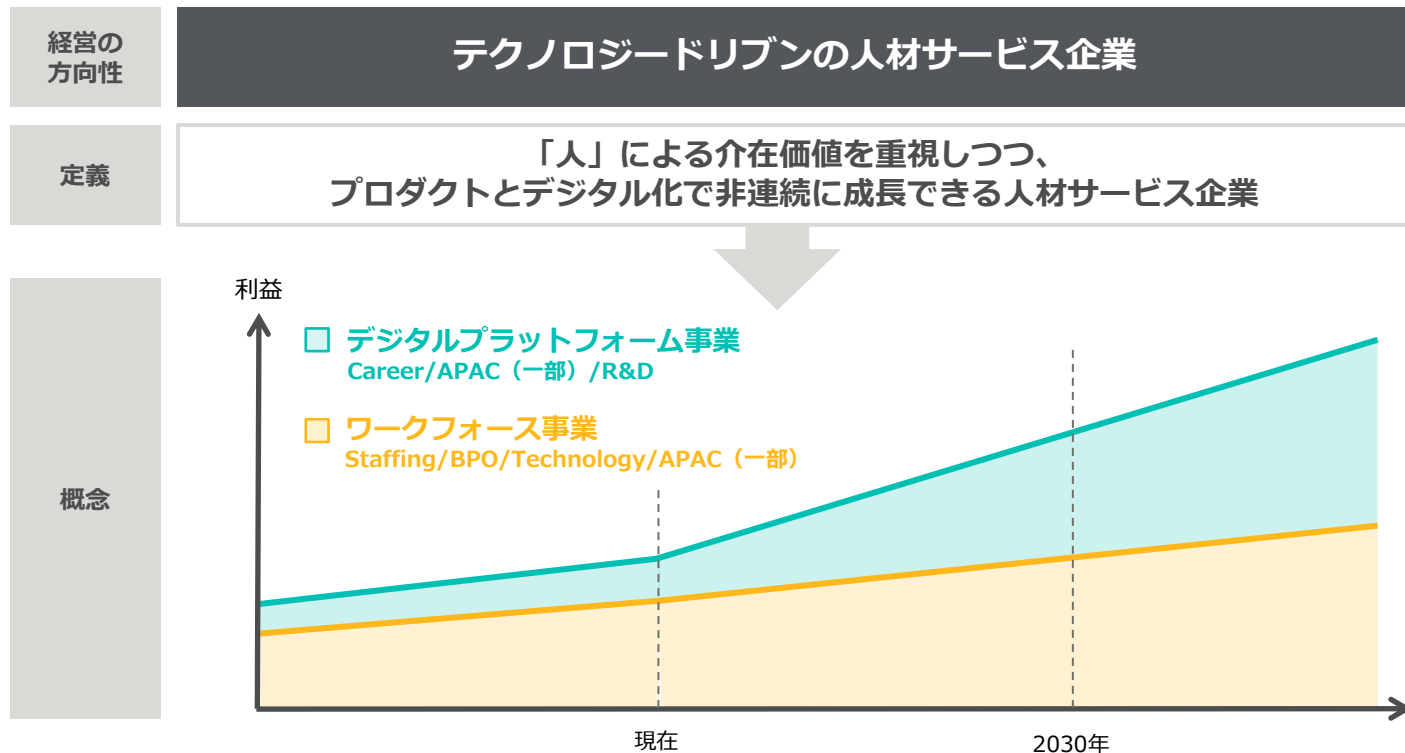
# 参考：“はたらくWell-being”とは

Well-beingは5つに分類されるが、その中でキャリアに関するものを“はたらくWell-being”として重視  
“はたらくWell-being”を測る基準としてGallup調査の3つの設問のうち、仕事の自己決定を直接要因として重視



# 経営の方向性

パーソルグループが向かうべき方向性を下記のとおり定める





# 2030年に向けて

本中計の最終年度（FY25）には50万人、2030年には100万人を目指す

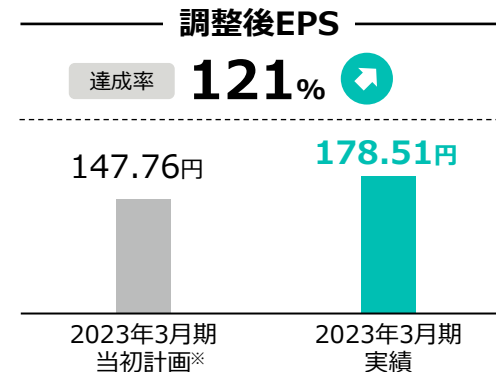
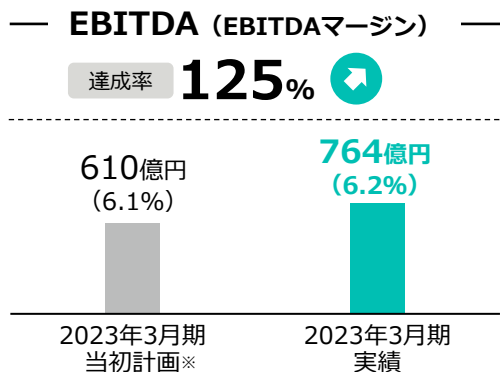
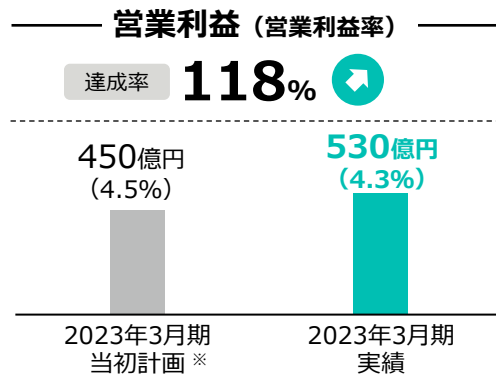
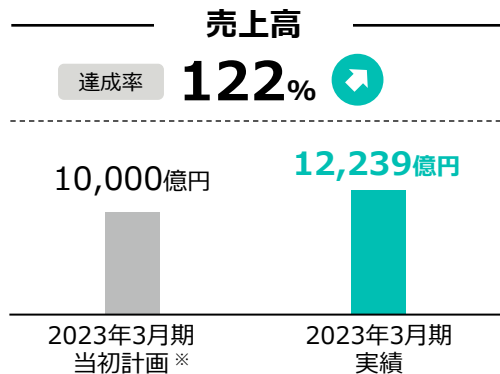
2030年に向けて			2030年 “はたらく Well-being” 創造カンパニー
現状 (FY22)	本中計 (FY23-FY25)	次期中計 (FY26-FY28)	
<b>価値創造ゴール</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 38万人 (※1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50万人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100万人(より良い“はたらく機会”の創出)</li> </ul>
<b>テクノロジー ドリブンの 人材サービス企業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部事業(Careerなど)が先行してテクノロジーを積極活用</li> <li>● デジタル化を中心としたワークフォース事業での生産性の改善</li> <li>● デジタルプラットフォーム事業ではたらく機会創出数、利益貢献の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXによるワークフォース事業での非連続な生産性の向上</li> <li>● デジタルプラットフォーム事業ではたらく機会創出数、利益貢献の劇的な向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「人」による介在価値を重視しつつ、プロダクトとデジタル化で非連続に成長できる人材サービス企業</li> </ul>
<b>事業 ポートフォリオ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Staffingの収益貢献比率が大きいため、それに次ぐ利益成長の柱を確立し、事業ポートフォリオをより強化していく必要あり</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;">Staffing</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Career を Staffing に 匹 敵する利益成長の柱として確立</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 10px;">Career</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内・APACの複数事業・ビジネスモデルが柱となっている人材企業</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">APAC</div> <span>→</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">BPO</div> <span>→</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">Technology</div> <span>→</span> </div>

※1 最新版の暫定値であり変動可能性あり

# 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画の財務目標と結果

前中期経営計画の数値目標は無事に達成



# 前中期経営計画の方針と結果

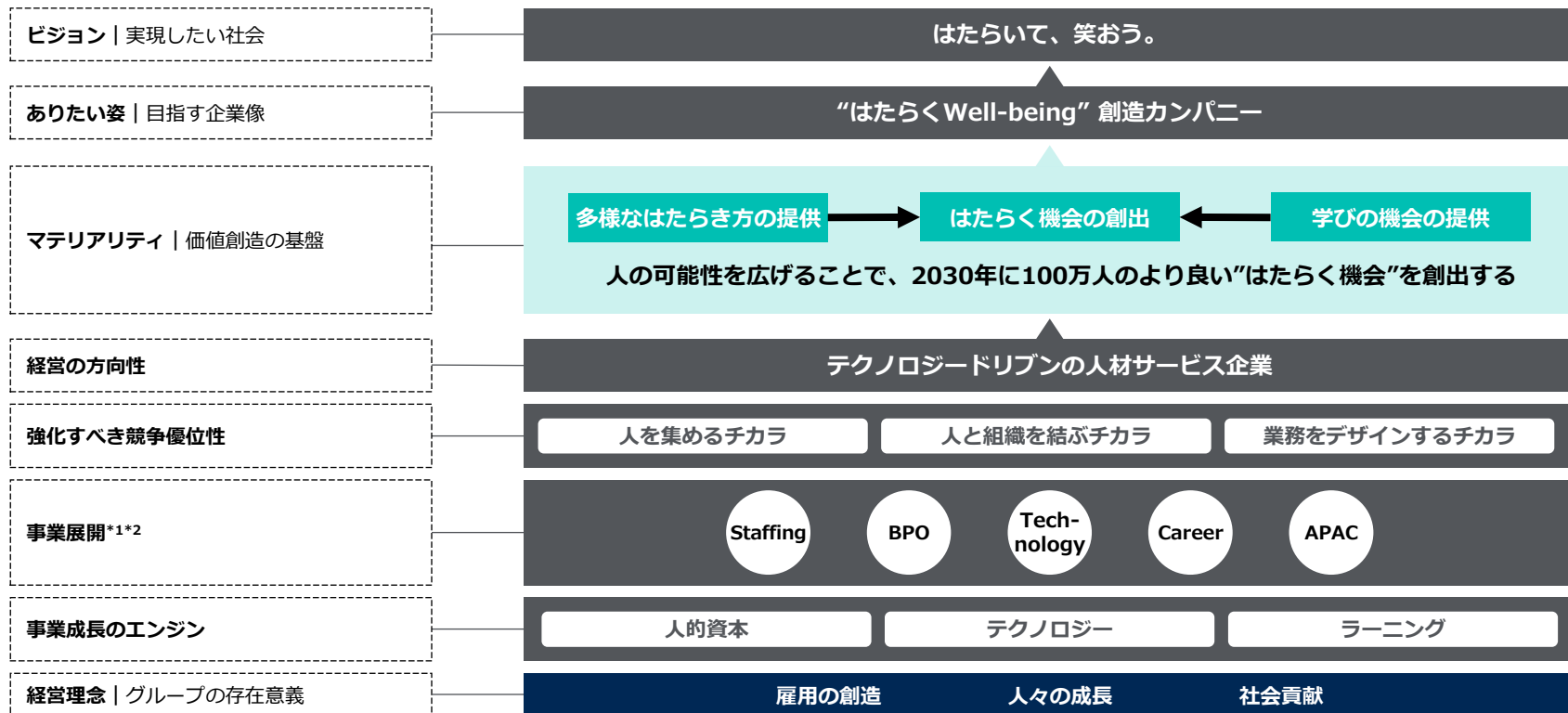
前中期経営計画での5つの重点項目の方針と結果、本中計に向けて

	方針	結果	評価	本中計に向けて
社会的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>ビジョン実現に向け、関連指標を設定し、施策を実行</li><li>統合報告書を開示し、ESGを推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>各SBUでビジョン関連指標を設定し、PDCAを実施</li><li>ESG関連の情報開示の充実化や委員会の新設などで実行体制を強化</li></ul>	○	グループビジョンに関する共通の指標・目標を設定
経済的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>単年のP/L経営から、持続的な企業価値向上の経営へ</li><li>資本収益性の指標(ROIC等)を導入し、グループ全体の企業価値向上を推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>コロナ状況下で策定した中期目標は1年前倒しで達成</li><li>資本収益性の指標により経営判断を実施(APAC中計等)</li></ul>	○	継続的に経済的価値の向上を推進
SBU体制への移行	<ul style="list-style-type: none"><li>Staffing、Careerを一層強化しつつ、PRO SBUを第3の柱として位置付け</li><li>APAC SBUはコストシナジーにより収益性を改善</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SBU体制移行後もStaffing、Careerの収益は成長</li><li>SBU体制で迅速に意思決定しつつ、コーポレートガバナンス委員会を新設し、経営監督機能を確保</li></ul>	○	SBU体制を維持しつつ適切にガバナンス強化
成長領域の特定	<ul style="list-style-type: none"><li>PRO SBUを第3の柱として確立すべく、SBU内のシナジー創出に加えて、M&amp;A等の投資を実施</li><li>Solution SBUは新規事業の創造を積極的に推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>PRO SBUは一定の成長はしたが、第3の柱には至らず</li><li>Solution SBUは新規事業の創造を積極的に推進(ミダス等)</li></ul>	△	経営戦略に紐づくメリハリある投資を推進
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>	<ul style="list-style-type: none"><li>DX投資による業務効率化や顧客体験の改善は進展したが、生産性向上や顧客満足度の向上には到らず</li></ul>	△	全社の経営方針としてテクノロジーを一層強化

# 中期経営計画2026

～テーマと方針～

# 「パーソルグループ中期経営計画2026」の全体像



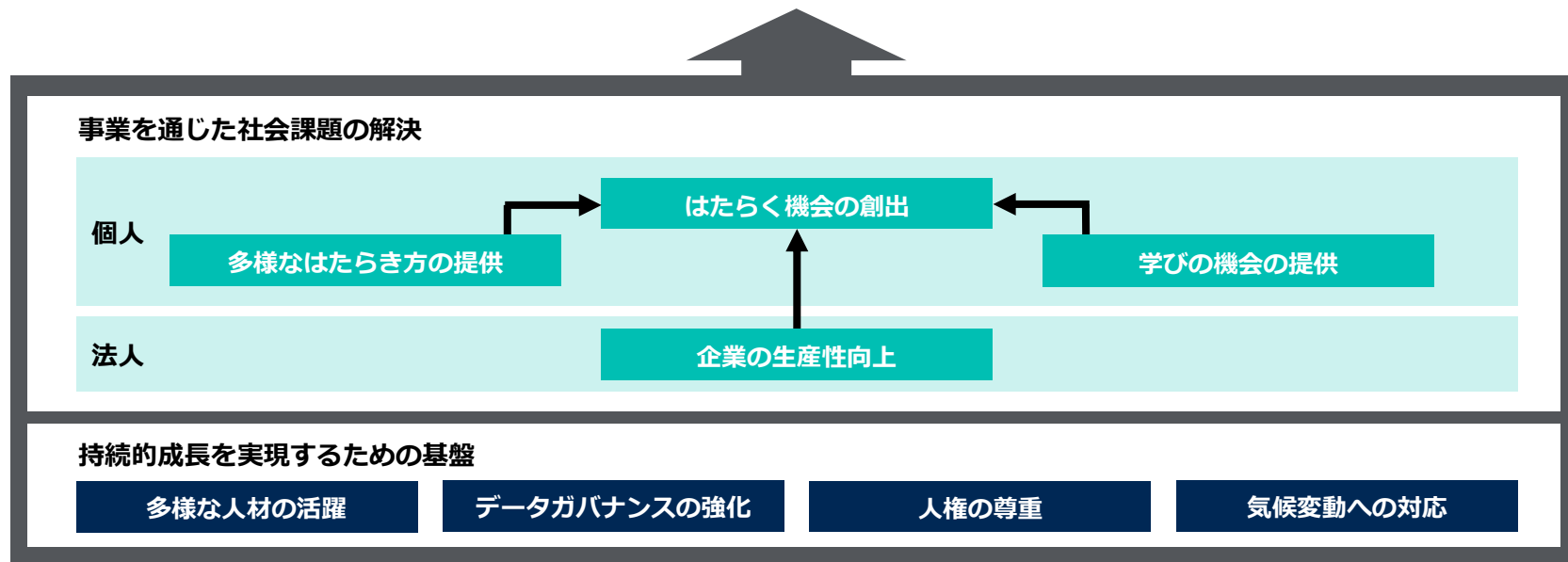
\*1 旧Professional Outsourcing SBU : Technology SBUに改称

\*2 旧Solution SBU : SBUと位置付けず、R&D FU (Function Unit) とするため記載対象外

# マテリアリティ | 価値創造の基盤

「はたらいて、笑おう。」の実現に向け、「はたらくWell-being”創造カンパニー」として8つのマテリアリティを定め、取り組みを進めていく

はたらいて、笑おう。



# 参考：8つのマテリアリティの概要

マテリアリティについては以下の取り組みを実施していく

社会課題の解決 事業を通じた	はたらく機会の創出	「人と組織を結ぶチカラ」「人を集めるチカラ」「業務をデザインするチカラ」を通じて、はたらく人の可能性を広げ、より良い「はたらく機会」を創出する
	多様なはたらき方の提供	フレキシブルなはたらき方や雇用のあり方を提案・提供することで、個人のニーズに見合うはたらき方の実現に貢献する
	学びの機会の提供	就業やアップスキリングにつながる学びの機会を提供することで、はたらく人の選択肢を広げ、個人のキャリアの可能性を最大化する
	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
実現するための基盤 持続的成長を	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、グループビジョンを実現する
	データガバナンスの強化	プライバシーガバナンスについてさらなる強化を図っていくことで、ユーザーの利用環境を整えると共に信頼を確保する
	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、社員を含むすべてのステークホルダーの信頼を獲得する
	気候変動への対応	カーボンニュートラル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

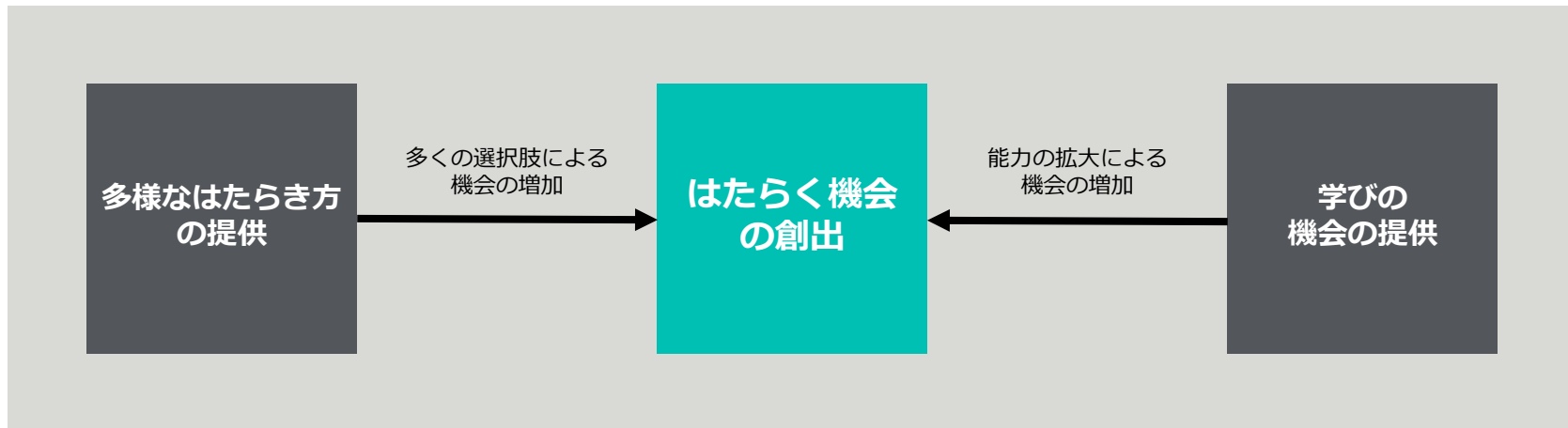


# 価値創造ゴール

「はたらく機会の創出」を価値創造ゴールとして設定する

価値創造ゴール

人の可能性を広げることで、  
2030年に**100万人のより良い“はたらく機会”**を創出する



# 競争優位性と事業成長のエンジン

グループとして強化すべき競争優位性と同時に、事業成長を加速させる事業成長のエンジンを定める

## 強化すべき競争優位性

- 今後も重点強化する当社の強みを「強化すべき競争優位性」として定義

### 人を集めるチカラ

- デジタルメディア、及びプロダクトの開発力を強化
- 同時に、ブランド認知度を高め、安定した集客力を強化

### 人と組織を結ぶチカラ

- テクノロジーの導入・強化によりマッチング事業の価値を強化

### 業務をデザインするチカラ

- BPO事業の統合と投資により業務デザイン力、デジタル解決力を強化

## 事業成長のエンジン

- 事業成長を加速させるグループ共通の取り組みを「事業成長のエンジン」として定義

### 人的資本

### テクノロジー

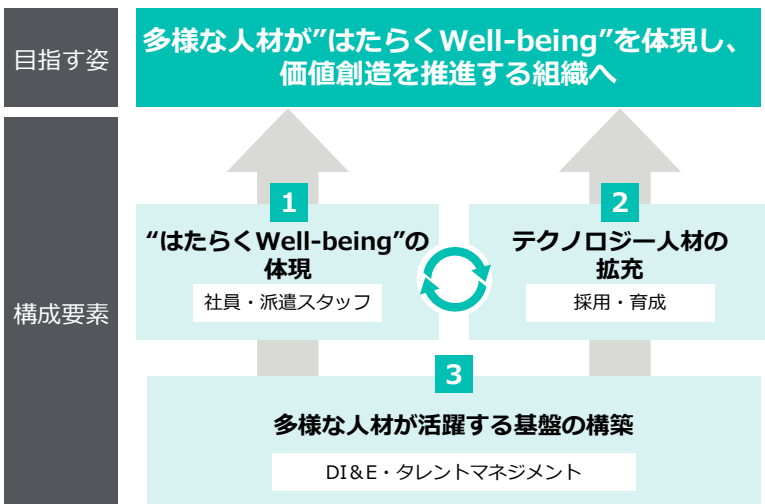
### ラーニング

# 事業成長のエンジン：人的資本

## 人的資本の 方針

派遣スタッフを含む多様な人材が、“はたらくWell-being”  
を体現するグループとなり価値創造を推進していく

### 人的資本の概要



### 主要な取り組み

- 1 ● キャリア自律や健康増進施策による社員向けエンゲージメント向上  
● 自分らしいはたらき方の実現を支援する、派遣スタッフ向けのWell-being向上
- 2 ● 専門人材のはたらきやすい環境構築(人事制度等)や採用ブランディングの強化による採用力の強化  
● 多様な専門プログラムの提供によるリスキリング/アップスキリングの推進  
● テクノロジー人材:2,000名以上(FY25)を目指す
- 3 ● 女性管理職比率の向上および男性育休取得促進を通じたDI&Eの進化  
● 多様なタレントマネジメント施策を通じた「最高のリーダー」の育成

# 事業成長のエンジン：テクノロジー

## テクノロジー の方針

テクノロジーのCoE（Center of Excellence）組織をハブに、  
グループ全体のテクノロジー人材・組織の拡充とともに、  
事業・サービスでの実装・活用を強化する

### テクノロジー推進の領域

顧客 体験	<b>3</b> コア事業の 価値向上※1	<b>4</b> 新たな 価値の創造※2
従業員 体験	<b>2</b> 環境の デジタル化の推進	<b>1</b> テクノロジー 人材・組織の進化
	デジタル化	DX

### 主要な取り組み

- 1** ● グループ採用、CoE組織の設置、専門人材のはたらきやすい環境構築(人事等)による、専門人材が活躍できる環境の整備
- 2** ● デバイスやインフラ、コーポレートシステムのデジタル化によるはたらく環境のさらなる改善
- 3** ● マッチング高度化、UI/UX向上、パーソナライズ、データ活用、開発内製化等によるコア事業のサービス価値の向上
- 4** ● テクノロジーをベースにした、はたらくWell-beingに関する新たなプロダクト/プラットフォームの探索・創造・拡大

※1 ワークフォース事業+デジタルプラットフォーム事業

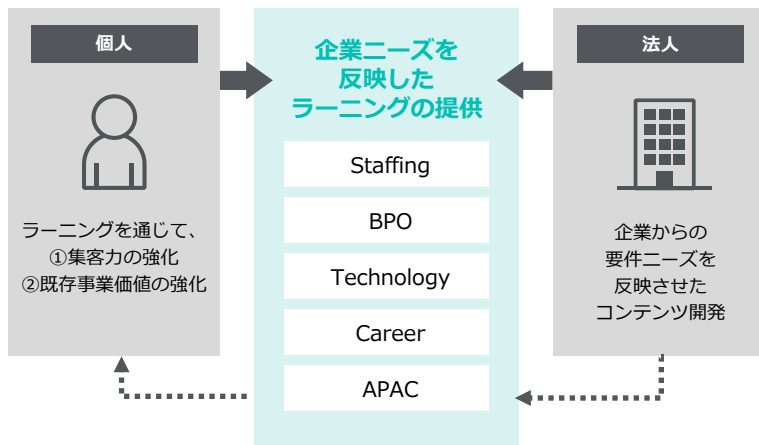
※2 デジタルプロダクト/デジタルプラットフォーム

# 事業成長のエンジン：ラーニング

## ラーニングの 方針

“はたらく”に密接につながるラーニングを各事業に実装  
することで各事業の事業成長を加速させる

### ラーニングの概要



### 主要な取り組み

- 1** 【市場価値向上による収益拡大】
  - 個人のキャリアに適したラーニングを提供することで 個人の市場価値⇒請求単価⇒事業収益を拡大 (Staffing SBU, BPO SBU 等)
- 2** 【不足人材の創出による収益拡大】
  - 市場全体で不足しているITテクノロジーを中心とした人材を育成することで事業収益を拡大 (Technology SBU 等)
- 3** 【集客力の向上による収益拡大】
  - 多様なラーニングを提供することで、転職潜在層を含む個人の集客力を高め、事業収益を拡大

# 事業の位置づけと経営方針

各事業の位置づけと経営方針は下記。

特に、本中計では、Career SBUとBPO SBU、Technology SBUを注力領域として積極投資する

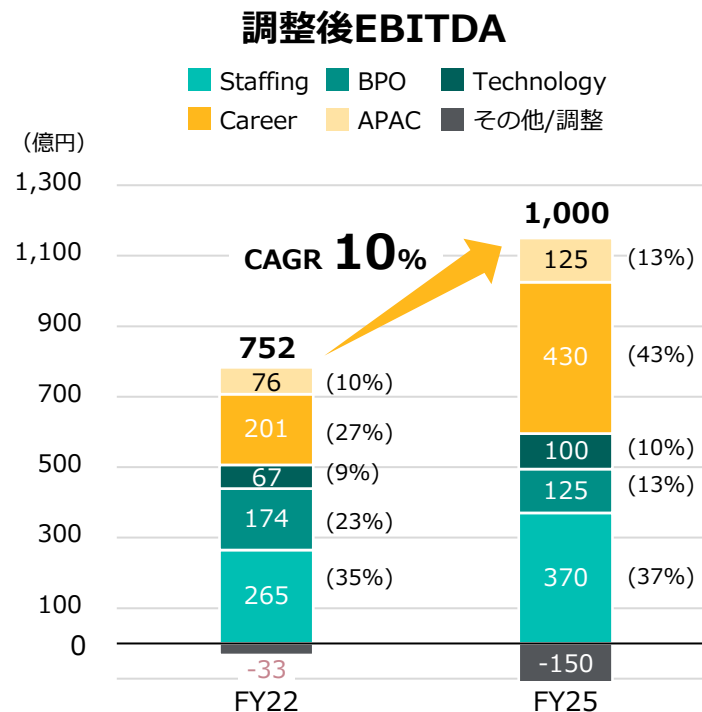
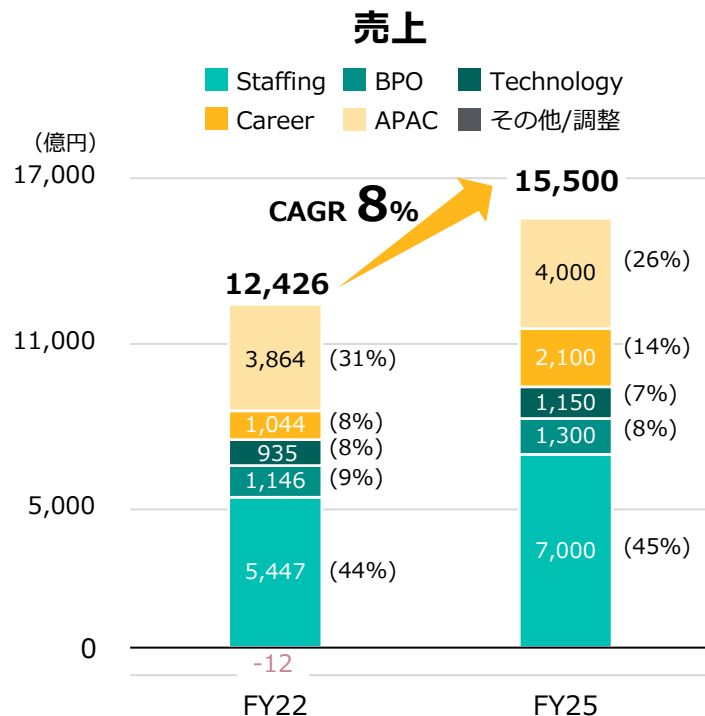
<b>グループの屋台骨</b> グループの成長基盤であり続ける	<b>Staffing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 長期的に事務派遣市場の縮小可能性もあるが、シェア拡大による成長を目指す</li><li>- 顧客との関係性強化により、グループ成長に貢献する</li></ul>
<b>利益成長の柱</b> 積極的な投資で、中長期的に大きな利益成長を狙う	<b>Career</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 転職関連市場が拡大する中で、市場成長率を上回る成長を目指す</li><li>- 中長期の<b>事業成長や競争優位の獲得に資する投資を継続的に行う</b></li></ul>
	<b>BPO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 人材派遣の顧客基盤を活かしながら、市場成長率を上回る成長を目指す</li><li>- <b>大規模投資により、主に業務変革力を獲得する</b></li></ul>
	<b>Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 高付加価値人材の大規模採用/育成の基盤強化、及び営業力の強化により請求単価の向上を図る</li><li>- 中長期の<b>競争優位獲得のために大規模採用を継続的に行う</b></li></ul>
<b>飛躍に向けた基盤強化</b> 収益改善を行い、25年度以降大きな成長投資を可能にする	<b>APAC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 株主価値の向上に資する水準までの収益改善を達成する</li><li>- 量的拡大投資は収益改善後に実施する</li></ul>
<b>未来への投資</b> 一定の投資枠を確保した中でR&Dを行う	<b>R&amp;D</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 一定の投資枠を確保し、“はたらくWell-being”に関連する事業の探索・創造をする</li></ul>

# SBU構成比（売上/調整後EBITDA）

※IFRS、財務会計



FY25にはCareerの利益比率が**40%**を超える計画



※（）カッコ内は構成比

※※APAC為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを使用

# Career SBUの戦略サマリー

## 市場環境の見立て

- 人材不足と雇用流動化により転職者の割合は増加し、**転職市場は継続的に高成長**する
- 特に、**ハイクラス領域（年収600万円～）**や、**DR(ダイレクトリクルーティング)の成長**が大きい
- また、転職の**隣接市場である副業・フリーランス領域**についても**高い成長**が期待できる

## 競争優位性

- ①**国内最大規模の求職者、及び求人企業DB**
- ②**求職者、法人企業のニーズに対応した複層的な採用ソリューション**
- ③**データ・テクノロジーによる最適なマッチング**

## 戦略方針

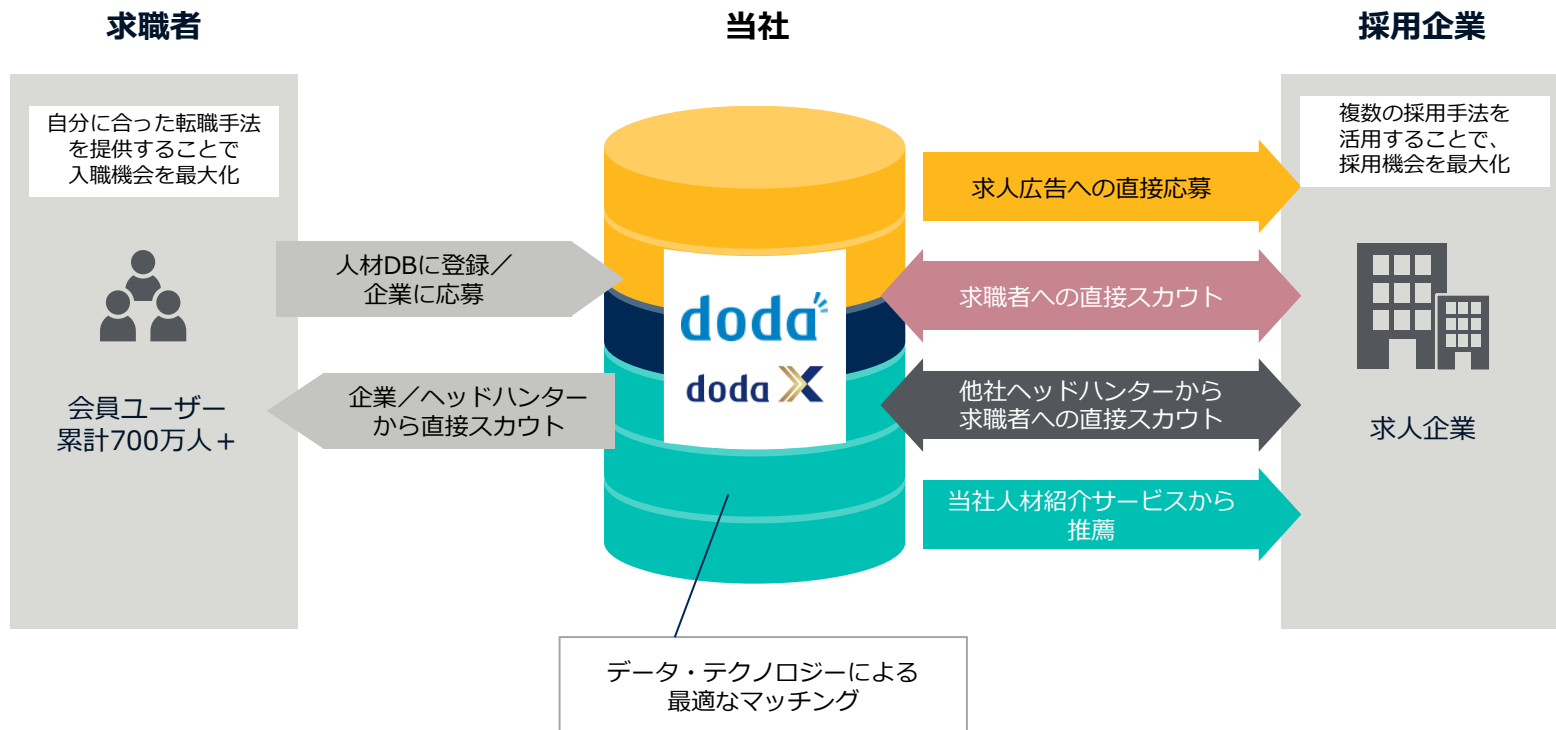
- **ソリューションを複層化させる独自のビジネスモデル（特に、ハイキャリア<sup>※1</sup>・DRの強化）**
- **「個人を集めるチカラ」を高める、次世代モデルへの進化**

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : **2,100億円(CAGR:26%)**
- 調整後EBITDA : **430億円(CAGR:29%)**

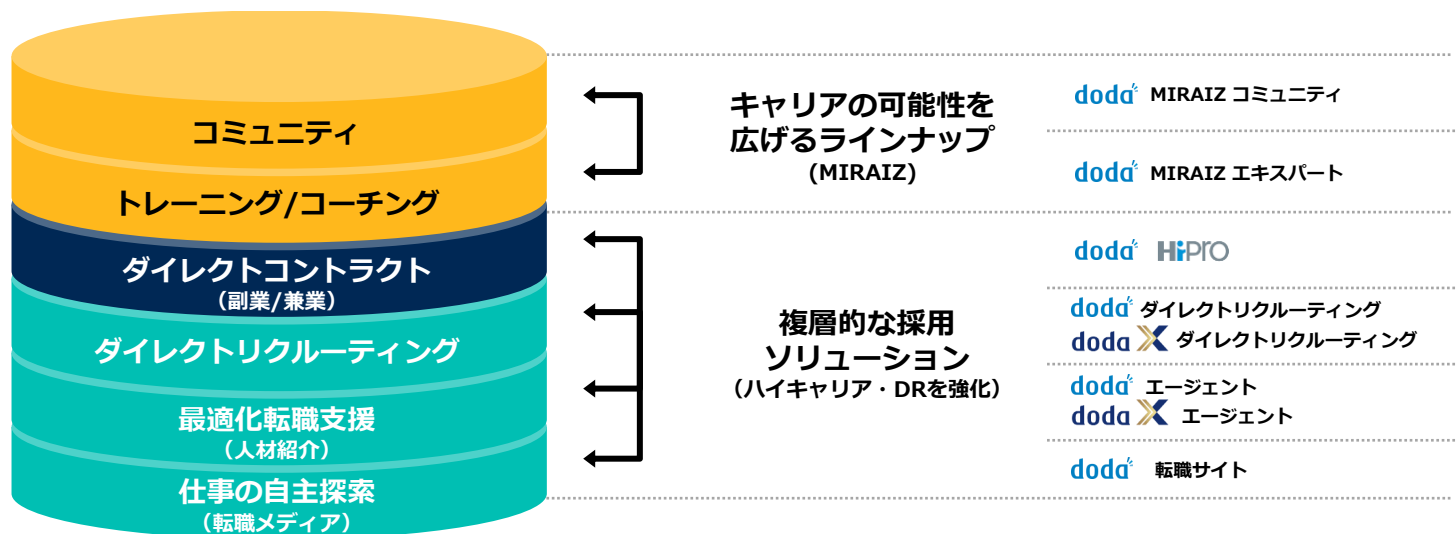


求職者・採用企業の双方に対し、複層的な採用ソリューションから状況・ニーズに応じた最適な選択肢を提供することで、はたらく機会の創出数を最大化していく



「複層的な採用ソリューション」に加え、「キャリアの可能性を広げるラインナップ(MIRAIZ)」を始動し、「持続的キャリア開発プラットフォーム」へ進化する

## 持続的キャリア開発プラットフォーム



一時的（転職活動時）ではなく、  
持続的にキャリア開発を支援できるタレントプラットフォームを構築

# BPO SBUの戦略サマリー

## 市場環境の見立て

- 国内BPO市場の年平均成長率は2%-6%と今後も一定成長が見込まれる
- 法人ニーズは多岐に渡り、広範な顧客価値提供力が求められる。  
(デジタル化、深い専門性、成果コミットモデル、人事課題の解消等)

## 競争優位性

- 以下の競争優位性を向上させることで市場成長を超える成長を目指す
  - ①顧客獲得力
  - ②人材供給力
  - ③業務デザイン/デジタル化力
  - ④人材活用/育成力

## 戦略方針

- グループ内の組織再編・統合による顧客基盤、及び顧客課題解決力の強化
- 人的資本投資やM&Aによる、デジタル化のデザイン力の抜本的な強化

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : **1,300億円**
- 調整後EBITDA : **125億円**

顧客獲得力、人材供給力により市場を上回る成長を遂げてきたBPOサービス群を統合し、更なる成長を目指す。その上で、業務デザイン／デジタル化力や人材活用／育成力を更に高めることで競争優位を確立する

これから更に強化する強み

## 業務デザイン／デジタル化力

コンサルティング機能を分社化し、外販強化により機能強化を進める。外部とのパートナーシップも強化する

## 人材活用／育成力

人材育成を強化し、従業員の活躍の幅を広げることで、人材の流動化を高める。最適配置の仕組みを構築することで、顧客の人事課題を解消する

既存の競争優位としての強み

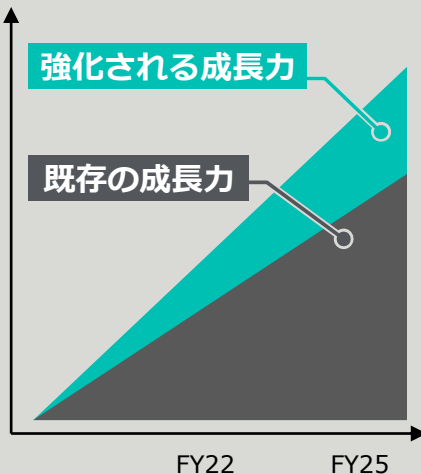
## 顧客獲得力

国内最大級の法人組織把握力で、BPOニーズを理解することで、受託機会を最大化する

## 人材供給力

国内最大級の人材供給力（テンプスタッフ、doda）で、広範な顧客ニーズを早期に満たすことで、受託力を最大化する

価値の源泉



# Technology SBUの戦略サマリー



## 市場環境の見立て

- DX需要の拡大、及びエンジニアを中心とした専門人材の不足により、IT・エンジニアリング領域の技術派遣・請負市場は今後も堅調な成長が続く見通し

## 競争優位性

- グループのシナジーを競争優位性として最大限に活用していく
  - ① 受託案件比率の高さと魅力的な案件（高度／先端技術案件）の多さ
  - ② 総合人材サービスグループの知見を活用した、人材採用・育成力

## 戦略方針

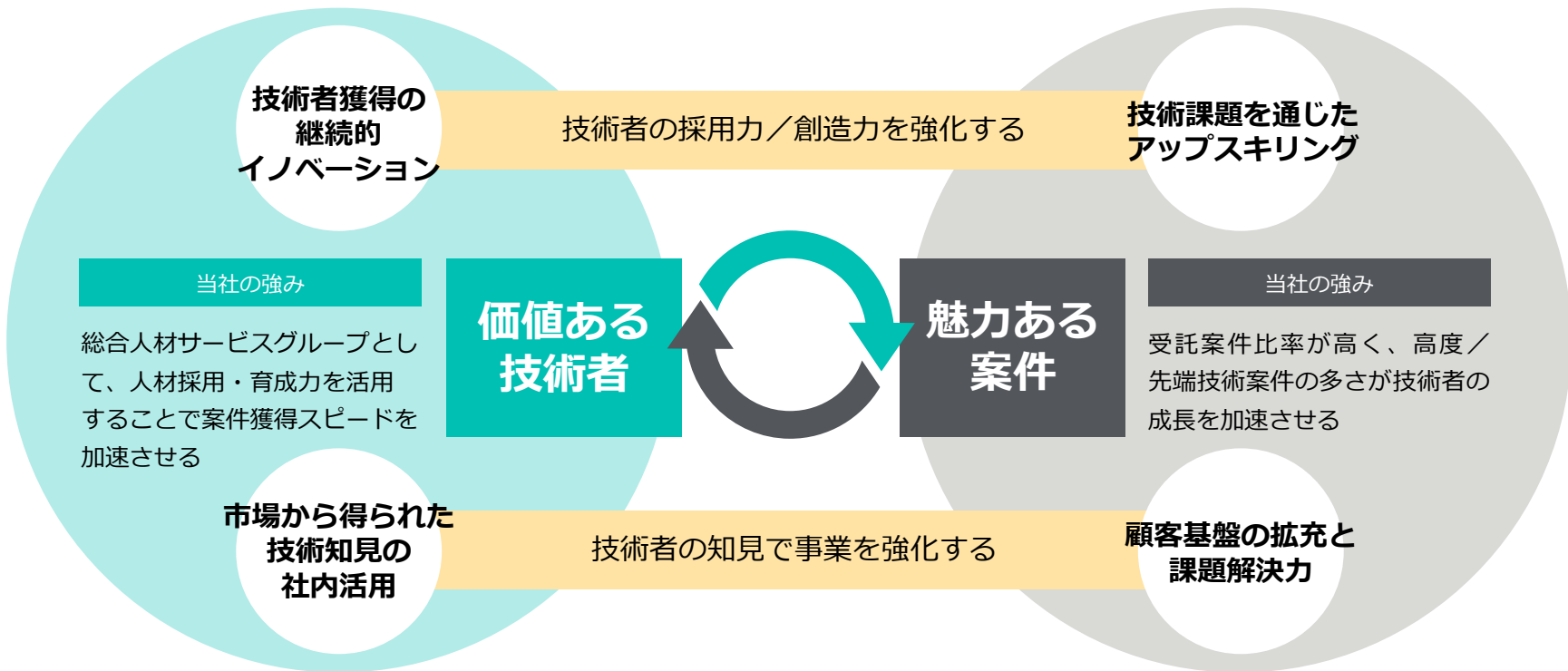
- 機電領域を土台として強固にしつつ、IT事業を中心とした領域拡大による事業成長を目指す
  - ① 大規模採用・育成の強化による人的資本の拡充
  - ② 営業力と高付加価値領域の強化による単価向上の推進

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : 1,150億円(CAGR:7%)
- 調整後EBITDA : 100億円(CAGR:14%)

# グループシナジーによる成長力の強化

グループシナジーを最大限に活用し、市場変化に対応する人材の採用・育成力を高め続けるとともに、広範な技術課題解決力により、高度な技術力を要する案件の獲得力を高め続け、両者の循環を成長に結びつける



# 中期経営計画2026

～財務戦略～

# 財務戦略 2023年5月15日開示：JGAAPベースのROIC、ROE目標（更新前）



成長、資本効率および株主還元を高めるために、以下の財務戦略を設定

		前中計（～2023年3月期）	今中計（～2026年3月期）	
① 財務指標	成長性	営業利益450億円	調整後EBITDA (IFRS)	752億円 (FY22) → 1,000億円以上 (FY25)
	効率性	ROIC：10%以上	ROIC	原則として15%以上（日本基準ケース）
			ROE	原則として18%以上（日本基準ケース）
健全性	Net CashがEBITDAの1倍超の場合、株主還元強化を検討	Net D/E	最大でも1倍以内	※IFRSベースの目標値は2023年8月のQ1決算発表時に開示予定
		Net Debt/EBITDA	最大でも2倍以内	
② キャッシュ・アロケーション	余剰キャッシュを含め1,300億円を以下のアロケーション ・M&A：800億円 ・設備投資：300億円 ・配当：200億円	税引後EBITDA	2,000億円（見込）を、ソフトウェア等IT投資、株主還元（配当）、成長投資等へアロケーション。 → P.37	
③ 株主還元	配当性向：約25%（対調整後EPS）	配当性向	約50%（対調整後EPS）	



# 財務戦略 2023年8月10日開示：IFRSベースのROIC、ROE目標（更新後）

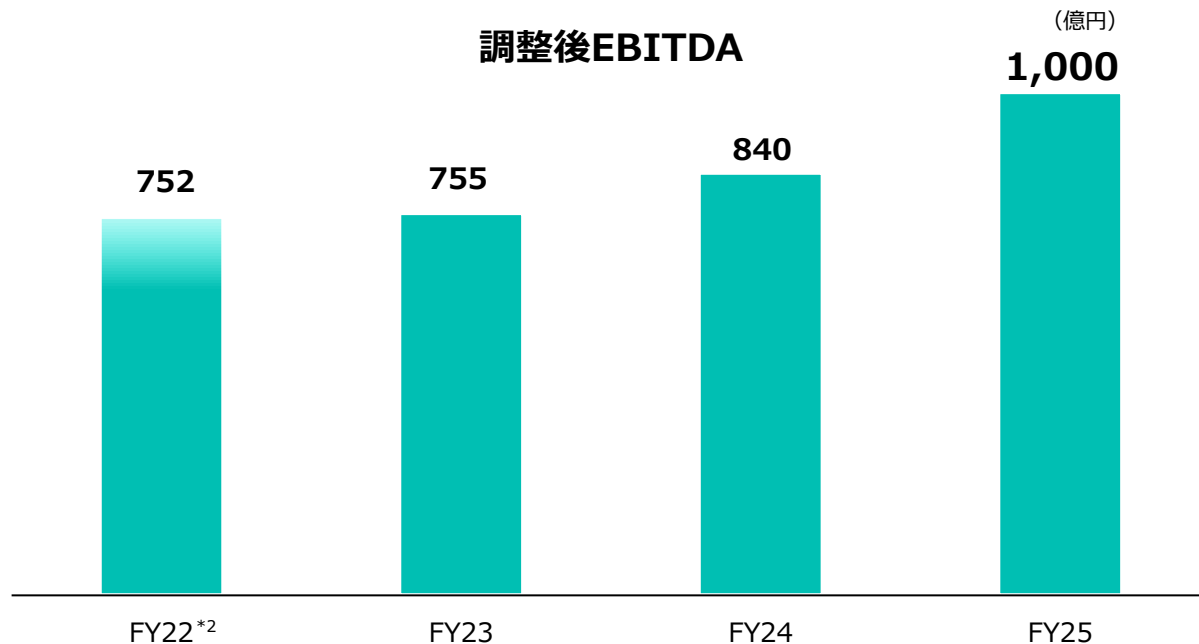


成長、資本効率および株主還元を高めるために、以下の財務戦略を設定

		前中計（～2023年3月期）	今中計（～2026年3月期）	
① 財務 指標	成長性	営業利益450億円	調整後EBITDA (IFRS)	752億円 (FY22) → 1,000億円以上 (FY25)
	効率性	ROIC：10%以上(日本基準)	ROIC	原則として15%以上 (IFRS)
			ROE	原則として20%以上 (IFRS)
健全性	Net CashがEBITDAの1倍超の場合、株主還元強化を検討	Net D/E	最大でも1倍以内	
		Net Debt/EBITDA	最大でも2倍以内	
② キャッシュ・ アロケーション	余剰キャッシュを含め1,300億円を以下のアロケーション ・ M&A：800億円 ・ 設備投資：300億円 ・ 配当：200億円	税引後EBITDA	2,000億円（見込）を、ソフトウェア等IT投資、株主還元（配当）、成長投資等へアロケーション。 → P.37	
③ 株主還元	配当性向： 約25%（対調整後EPS）	配当性向	約50%（対調整後EPS）	

# 調整後EBITDA<sup>\*1</sup>の成長目標（IFRSベース）

調整後EBITDAは、FY25には**1,000**億円の成長を計画



\*1 調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費(リース償却除く) ± 未払有給休暇増減額 + 株式報酬費用 ± その他収益・費用 ± その他恒常的でない損益。

詳細は「FY2022 決算説明会」資料をご参照

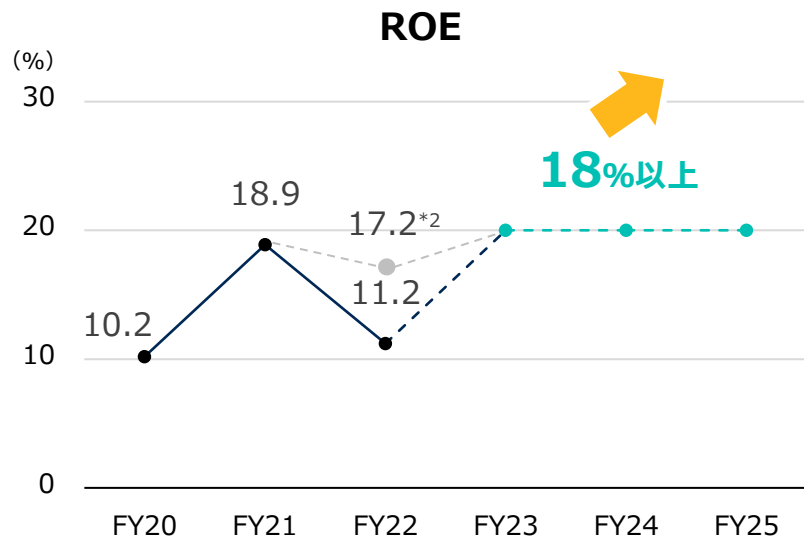
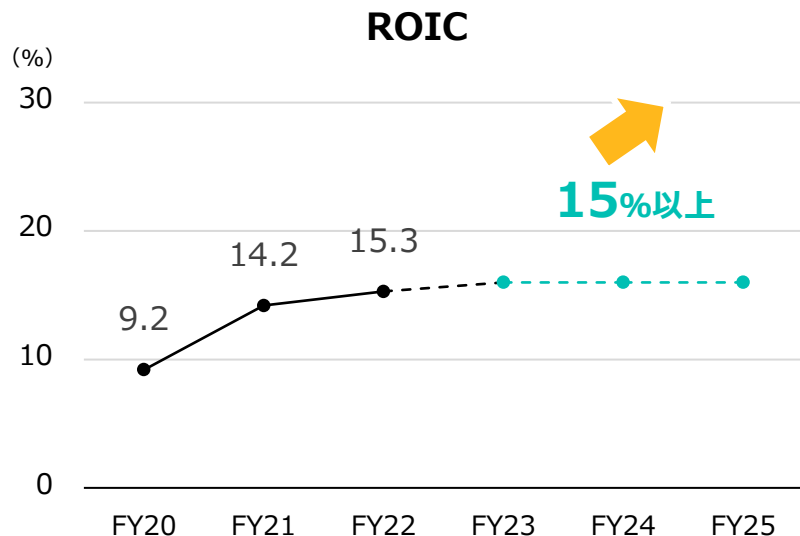
\*2 FY22は概算値（未監査）

# 資本効率性の基準（ROIC及びROE）

2023年5月15日開示：  
JGAAPベース（更新前）



FY22ではROIC15.3%、ROE11.2%のところ、中期経営計画2026では  
少なくともROIC**15%**、ROE**18%**（日本基準）以上\*1



\*1 IFRSベースの目標値は2023年8月のQ1決算発表時に開示予定

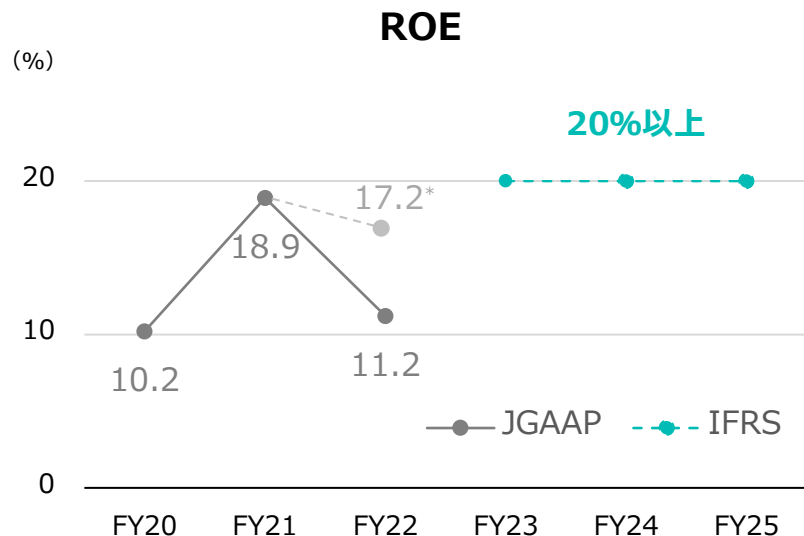
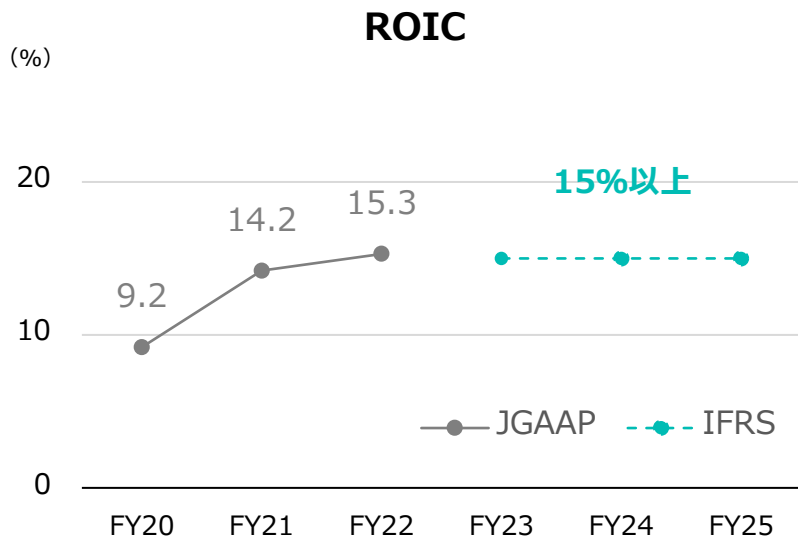
\*2 2023年4月11日に発表した減損損失の影響を除外した場合のROE

# 資本効率性の基準（ROIC、ROE）

2023年8月10日開示：  
IFRSベース（更新後）



資本効率重視の経営を継続し、中計2026におけるIFRSベースでの目標はROIC**15%**以上、ROE**20%**以上とする  
※日本基準ベースではROIC15%、ROE18%以上（2023年5月開示）

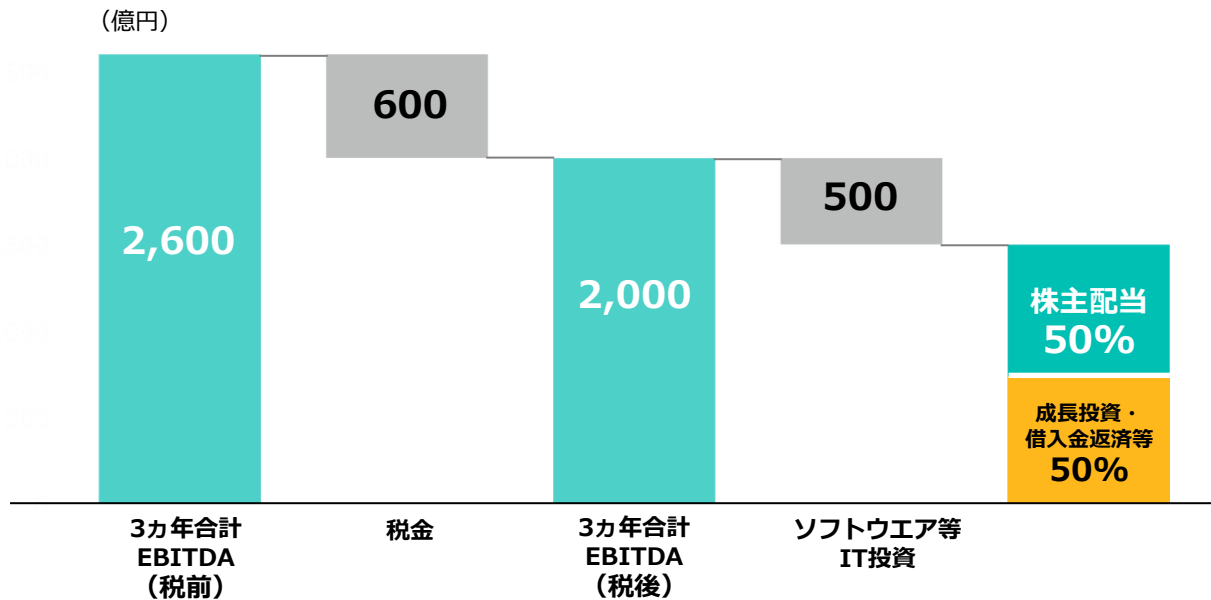


\* 2023年4月11日に発表した減損損失の影響を除外した場合のROE

# キャッシュ・アロケーション

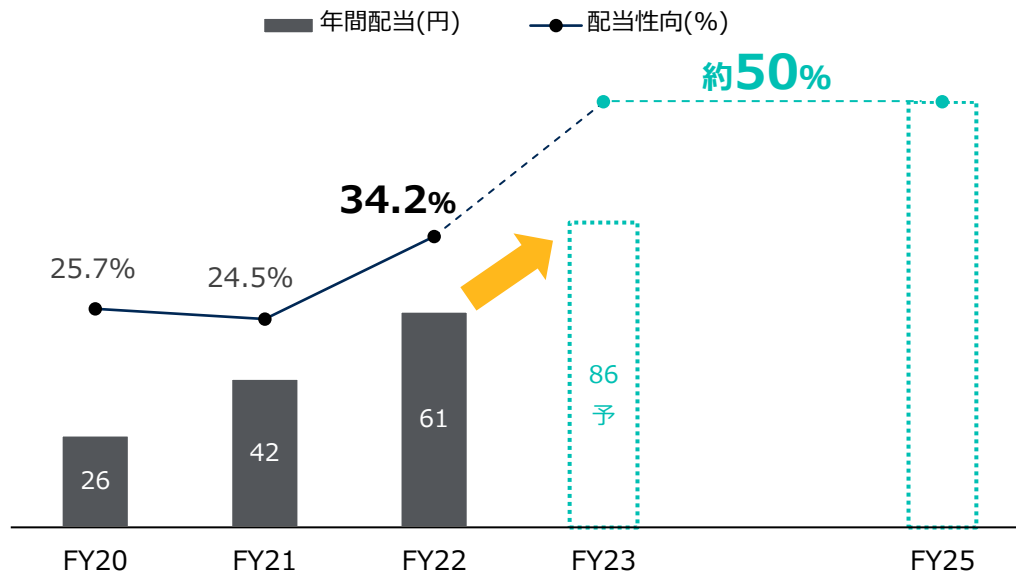
成長投資と株主還元を、**50%対50%**に見直し

## キャッシュ・アロケーション（見込み） （FY23~25）



# 株主還元の強化（配当性向の引き上げ）

配当性向\*（前中計の配当性向方針：約25%）を、今中計では**約50%**に



\*調整後EPSによる配当性向

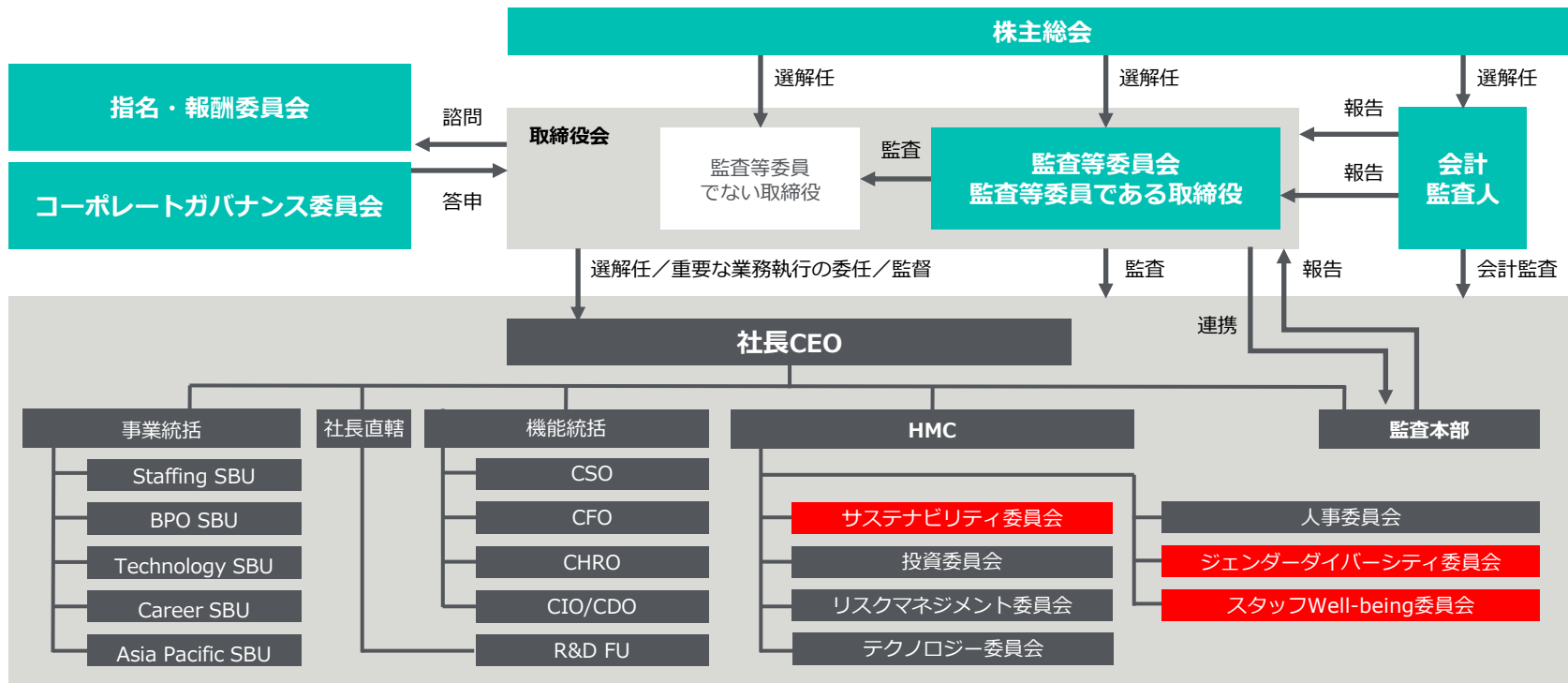
# 中期経営計画2026

～ガバナンス～

# コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要



既存の体制、統制システムに新たにサステナビリティに関するものも加えて強化していく



HMC = Headquarters Management Committee

SBU = Strategic Business Unit  
FU = Function Unit

CEO = Chief Executive Officer  
CSO = Chief Strategy Officer

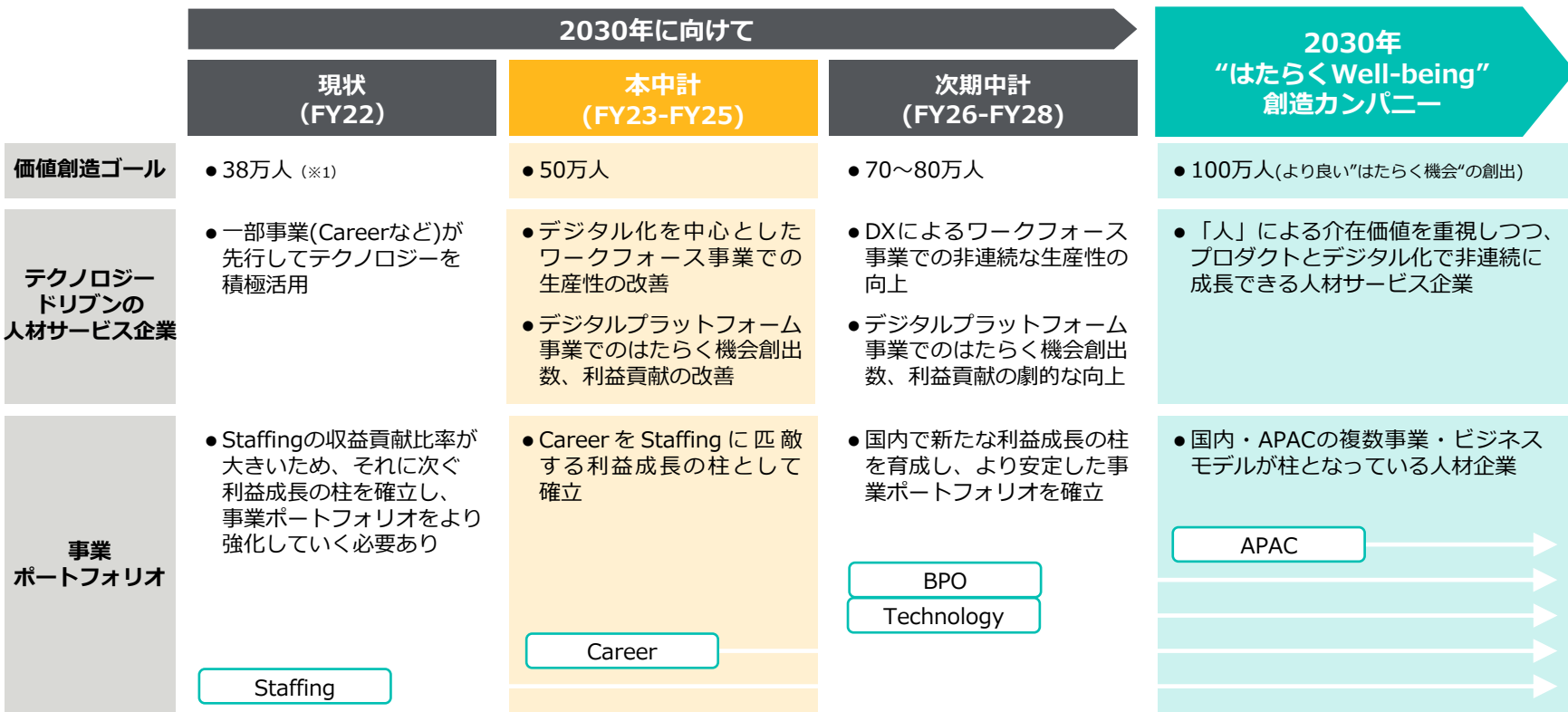
CFO = Chief Financial Officer  
CHRO = Chief Human Resources Officer

CIO = Chief Information Officer  
CDO = Chief Digital Officer



# 2030年に向けて

本中計の最終年度（FY25）には50万人、2030年には100万人を目指す



※1 最新版の暫定値であり変動可能性あり

# CEOメッセージ



- 1 “はたらくWell-being”創造カンパニーとして、  
「はたらいて、笑おう。」のビジョン実現を目指す
- 2 2030年には、より良い“はたらく機会”の創出数：**100万人**を目指す
- 3 テクノロジー投資を強化し、  
**テクノロジードリブンの人材サービス企業**へと進化
- 4 本中計の最終年度（FY25）では、**調整後EBITDAで1,000億円**を目指す
- 5 株主還元を強化し、配当性向については**約50%**とする

## 參考資料

# 再掲：事業の位置づけと経営方針

各事業の位置づけと経営方針は下記の通り

<p><b>グループの屋台骨</b> グループの成長基盤であり続ける</p>	<p><b>Staffing</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 長期的に事務派遣市場の縮小可能性もあるが、シェア拡大による成長を目指す</li><li>- 顧客との関係性強化により、グループ成長に貢献する</li></ul>
<p><b>利益成長の柱</b> 積極的な投資で、中長期的に大きな利益成長を狙う</p>	<p><b>Career</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 転職関連市場が拡大する中で、市場成長率を上回る成長を目指す</li><li>- 中長期の<b>事業成長や競争優位の獲得に資する投資を継続的に行う</b></li></ul>
	<p><b>BPO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 人材派遣の顧客基盤を活かしながら、市場成長率を上回る成長を目指す</li><li>- <b>大規模投資により、主に業務変革力を獲得する</b></li></ul>
	<p><b>Technology</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 高付加価値人材の大規模採用/育成の基盤強化、及び営業力の強化により請求単価の向上を図る</li><li>- 中長期の<b>競争優位獲得のために大規模採用を継続的に行う</b></li></ul>
<p><b>飛躍に向けた基盤強化</b> 収益改善を行い、25年度以降大きな成長投資を可能にする</p>	<p><b>APAC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 株主価値の向上に資する水準までの収益改善を達成する</li><li>- 量的拡大投資は収益改善後に実施する</li></ul>
<p><b>未来への投資</b> 一定の投資枠を確保した中でR&amp;Dを行う</p>	<p><b>R&amp;D</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 一定の投資枠を確保し、“はたらくWell-being”に関連する事業の探索・創造をする</li></ul>

# Staffing SBUの戦略サマリー



## 市場環境の 見立て

- 事務派遣市場は、長期的には労働人口減少・テクノロジーによる代替等を背景に縮小傾向だが、短期的には労働力不足等を背景に市場は微増する

## 競争優位性

- 競争優位性を向上させることで更なる市場シェアの向上を目指す
  - ①事務領域派遣でのシェアNo.1
  - ②圧倒的な顧客基盤と信用力
  - ③登録スタッフの規模と満足度の高さ

## 戦略方針

- 「はたらく人」への意識を高め、可能性と気づきを得る場や、多種多様な選択肢をより多く提供することで、「選ばれつつける、はたらく楽しさ創造カンパニー」を目指す
- ①スタッフの自分らしいはたらくの支援 ②クライアントの事業や環境変化を捉えた人材活用の提案強化  
③社員の活躍支援を通じたエンゲージメントの向上 ④デジタル活用等による効率化の取組（経営基盤の強化）

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : 7,000億円(CAGR:9%)
- 調整後EBITDA : 370億円(CAGR:12%)

# 再掲：BPO SBUの戦略サマリー

## 市場環境の見立て

- 国内BPO市場の年平均成長率は2%-6%と今後も一定成長が見込まれる
- 法人ニーズは多岐に渡り、広範な顧客価値提供力が求められる。  
(デジタル化、深い専門性、成果コミットモデル、人事課題の解消等)

## 競争優位性

- 以下の競争優位性を向上させることで市場成長を超える成長を目指す
  - ①顧客獲得力
  - ②人材供給力
  - ③業務デザイン/デジタル化力
  - ④人材活用/育成力

## 戦略方針

- グループ内の組織再編・統合による顧客基盤、及び顧客課題解決力の強化
- 人的資本投資やM&Aによる、デジタル化のデザイン力、の抜本的な強化

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : **1,300億円**
- 調整後EBITDA : **125億円**

# 再掲：Technology SBUの戦略サマリー



## 市場環境の見立て

- DX需要の拡大、及びエンジニアを中心とした専門人材の不足により、IT・エンジニアリング領域の技術派遣・請負市場は今後も堅調な成長が続く見通し

## 競争優位性

- グループのシナジーを競争優位性として最大限に活用していく
  - ① 受託案件比率の高さによる、魅力的な案件（高度／先端技術案件）
  - ② 総合人材サービスグループの知見を活用した、人材採用・育成力

## 戦略方針

- 機電領域を土台として強固にしつつ、IT事業を中心とした領域拡大による事業成長を目指す
  - ① 大規模採用・育成の強化による人的資本の拡充
  - ② 営業力と高付加価値領域の強化による単価向上の推進

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : 1,150億円(CAGR:7%)
- 調整後EBITDA : 100億円(CAGR:14%)

# 再掲：Career SBUの戦略サマリー



## 市場環境の見立て

- 人材不足と雇用流動化により転職者の割合は増加し、**転職市場は継続的に高成長**する
- 特に、**ハイクラス領域（年収600万円～）**や、**DR(ダイレクトリクルーティング)の成長**が大きい
- また、転職の**隣接市場である副業・フリーランス領域**についても**高い成長**が期待できる

## 競争優位性

- ①**国内最大規模の求職者、及び求人企業DB**
- ②**求職者、法人企業のニーズに対応した複層的な採用ソリューション**
- ③**データ・テクノロジーによる最適なマッチング**

## 戦略方針

- **ソリューションを複層化させる独自のビジネスモデル（特に、ハイキャリア<sup>※1</sup>・DRの強化）**
- **「個人を集めるチカラ」を高める、次世代モデルへの進化**

## 財務目標 (FY25)

- 売上 : **2,100億円(CAGR:26%)**
- 調整後EBITDA : **430億円(CAGR:29%)**

※1 ハイキャリア：年収600万円～年収1,000万円



# APAC SBUの戦略サマリー



## 市場環境の見立て

- 今後の労働人口の増加と経済発展に伴い、APAC市場は大きく成長すると認識
- APAC（中国・インド除く）の人材派遣・人材紹介市場（粗利ベース）は、30年には国内を追い抜く見込み

## 競争優位性

- 以下を競争優位性と向上させることで市場成長を超える成長を目指す
  - ①各市場でのトップクラスのシェア（例.シンガポール・マレーシアでNo.1）
  - ②HR事業としての総合力（APACの主要地域を包括的にカバーし、多様なHRサービスを提供）
  - ③テクノロジー（国内事業との連携によるテクノロジーの活用）

## 戦略方針

- 高い生産性と効率的な経営基盤の下、更なる成長が期待できるAPAC 地域で規模・収益性No.1 の人材サービス企業を目指す
  - ①事業ポートフォリオの見直し
  - ②構造改革およびコスト最適化
  - ③ DX投資による生産性向上

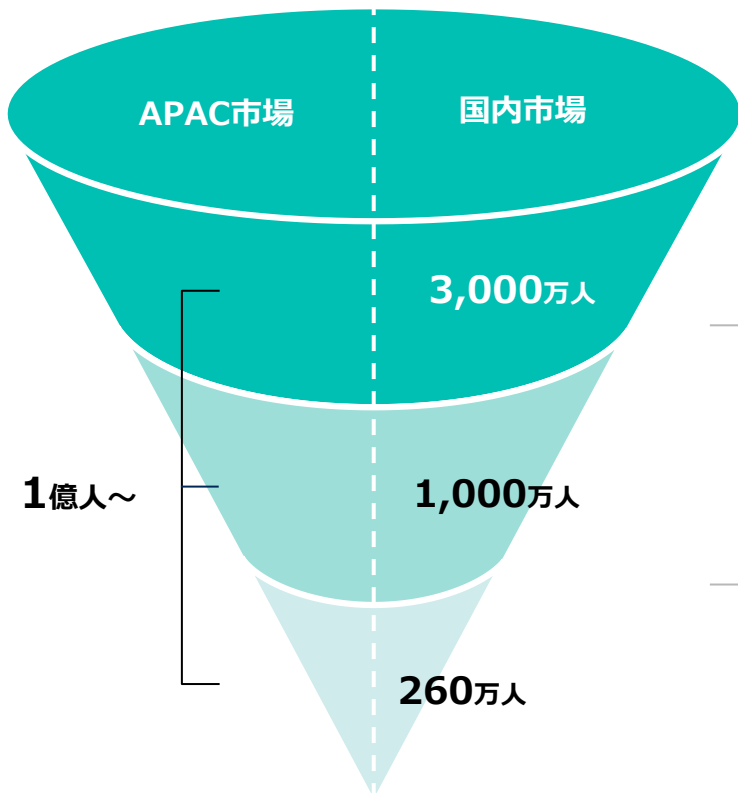
## 財務目標 (FY25)

- 売上 : 4,000億円(CAGR:1%)
- 調整後EBITDA : 125億円(CAGR:18%) ※1

注：為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを使用  
※1:2022年8月発表の目標値EBITDA150億円。調整後EBITDAベースでは125億円

# 参考：価値創造ゴールに関する市場ポテンシャル

国内市場でも十分な成長余地があり、APAC市場はさらに大きなポテンシャルがある



## 事業領域全体

将来的に一定規模で展開する可能性がある領域

- 派遣 (全般)
- BPO (全般)
- 転職 (全般)
- 副業 (全般)
- Technology (全般)
- バイト/パート(全般)

## 主力・近接領域

将来的に一定規模で展開する近接エリアを含む領域

- 派遣 (事務/製造)
- BPO (全般)
- 転職 (全般)
- 副業 (スキル)
- Technology (全般)

## 主力事業領域

現時点で一定規模で展開している領域

- 派遣 (事務)
- Technology (IT派遣)
- 転職 (ホワイトカラー)
- BPO (非IT)

# テクノロジー人材に関する取り組み

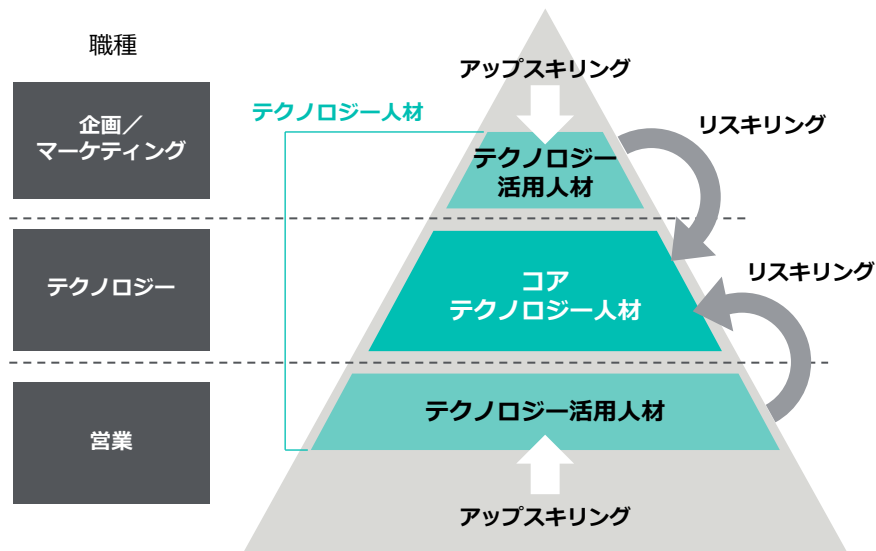
採用に加え、リスキリングとアップスキリングの両面から社員の育成に注力し、テクノロジー人材の拡充を行う

## コアテクノロジー人材

データやデジタル技術に関する専門的な知見を活用しプロダクトや業務の変革を担う人材

## テクノロジー活用人材

最新テクノロジーを理解しコアテクノロジー人材と密に連携してデジタル化を加速させる人材



## リスキリングの事例

### 未経験テクノロジー人材 育成プログラム

OJT、Off-JTに加えパーソルイノベーションが運営する「学びのコーチ」を活用し、実務者を育成するプログラム。

例) セキュリティエンジニア  
ビジネスアーキテクト



リスキリング研修風景

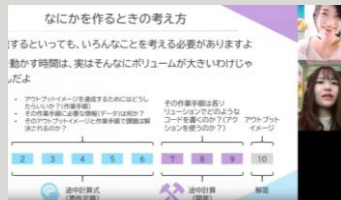
## アップスキリングの事例

### DXアセスメント&ラーニング

国内コアテクノロジー人材を中心に約500名が参加

### 「みんなの塾」

有志塾長による社員同士で学び合うプログラム。120種類以上の講座を開催中。グループ36社のべ3万人が受講



ローコード開発の講座風景

# マテリアリティに関する目標



マテリアリティごとに2025年、2030年の目標を設定\*1

マテリアリティの取り組みに向けたKPI		2025年	2030年	
社会課題の解決 事業を通じた	はたらく機会の創出	より良い“はたらく機会”を創出（提供・支援）する人数	50万人	➤ 100万人
	多様なはたらき方の提供	多様なはたらき方が可能になった人の数	5万人	➤ 10万人
	学びの機会の提供	各教育サービスの受講者数*3	①16万人 ②12万人 ③-万人	➤ ①24万人 ②23万人 ③-万人
	企業の生産性向上	「企業の生産性向上」に関わるサービスの売上高	3,000億円	➤ -
実現するための基盤 持続的成長を	多様な人材の活躍*2	エンゲージメントスコア 女性管理職比率 障がい者雇用数 男性育休取得率（1日以上取得）	75% 30.8% 4,000人 100%	➤ -% 37.0% -人 100%
	データガバナンスの強化*2	不適切なデータの取扱いの件数、および対象の人数*4 全従業員に占める研修を受けた人の割合	0件/0人 100%	➤ 0件/0人 100%
	人権の尊重*2	全従業員に占める研修を受けた人の割合	100%	➤ 100%
	気候変動への対応	Scope1+Scope2の排出量 削減率 Scope3の排出量 削減率	17.3% 設定中	➤ 83.0%*5 設定中

\*1 戦略の方向性・到達水準を明確にする上で基本的に25年・30年目標を設定しているが、一部項目は、現時点においては不確実性が高いため検討中であり、“-”とした

\*2 国内のみが対象で、APACは含まず

\*3 ①派遣社員向け学びの機会の提供、②アップスキリングやキャリア自律を目的とした企業研修、アップスキリング後の人材紹介サービスの提供 ③学生・社会人向けの学びの機会の提供

\*4 当社が定める重大かつ深刻なインシデントの件数

\*5 オフセットを含み100%カーボンニュートラルを目指す

## 参考資料

Asia Pacific SBU 中期経営計画2026  
(2022年8月発表)

# Work and Smile



# パーソルのAPAC事業の位置づけ



## グループビジョン

「はたらいて、笑おう。」“Work and Smile”の世界を APAC へ

## 社会課題の解決

APAC地域からの人材サポートによる日本の労働課題の解決

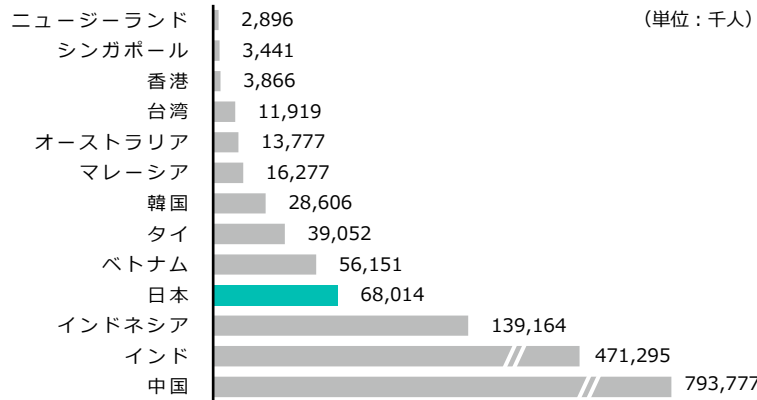
## テクノロジーによるシナジー

APACでのテクノロジー投資を通じたグループシナジー創出

# APAC地域の人材市場：労働力人口の比較

- APAC地域の労働力人口は、世界の約50%
- 世界で最も賃金が増加し、人材の流動性が高い地域

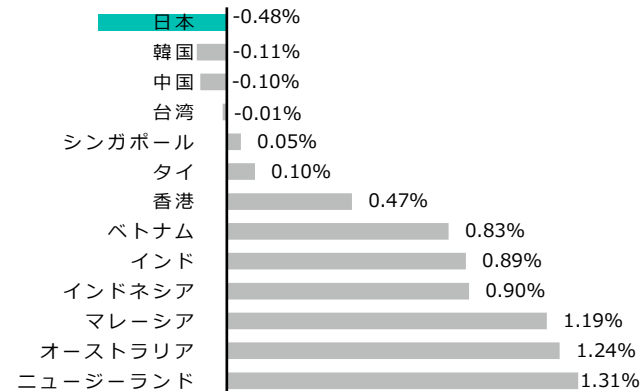
労働力人口（2021年）



- APAC地域の労働力人口は全世界の約50%を占める
- ASEAN地域の主要市場の労働力人口は、日本の約4倍にあたる、**2.5億人**

出所：世界銀行「世界開発指標」データベース（2022年2月時点）、台湾国家統計（2022年5月時点）

平均人口増加率（2022-2025年）



- ASEAN諸国の大半およびANZ地域\*の人口は**プラス成長**である一方、**日本は最大の減少率**
- Willis Towers Watsonの調査では、APAC地域は他の地域と比較して2022年の賃金は**最も増加**する見通し

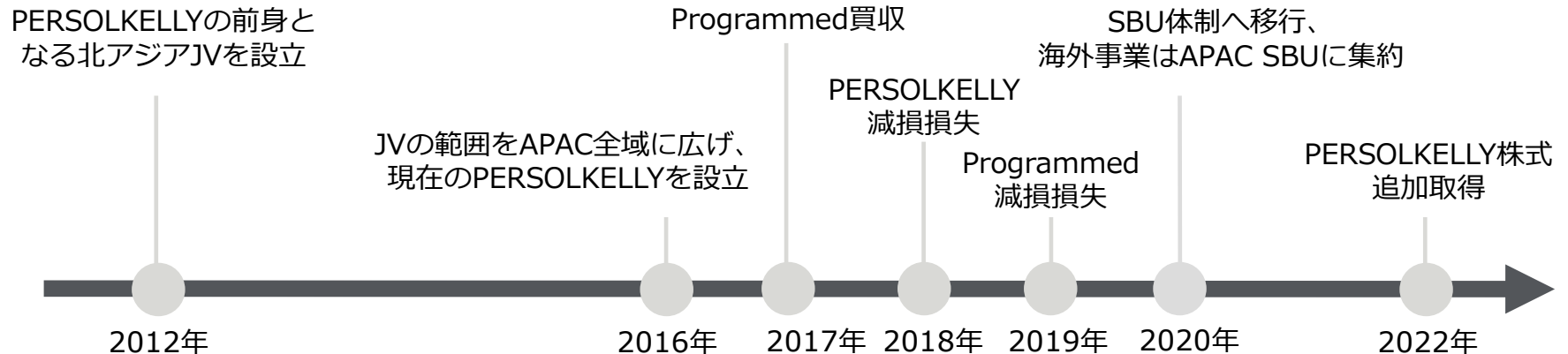
\* ANZ地域：オーストラリアおよびニュージーランド

出所：国際通貨基金「世界経済見通し」データベース（2022年4月時点）

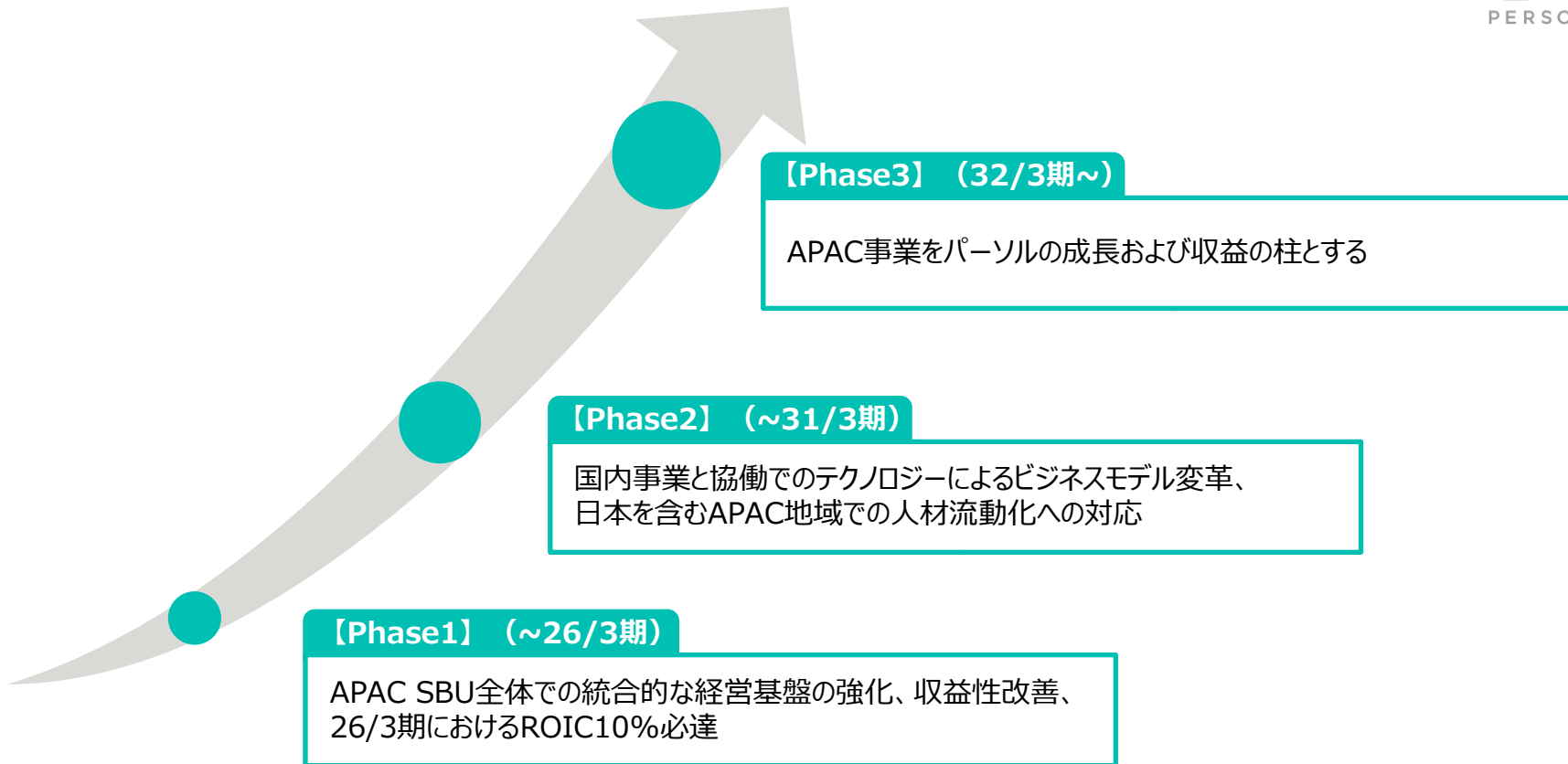


# APAC SBUの歴史

- 2019年にはProgrammedで減損損失を計上するなど、収益性に課題
- 2020年のSBU体制への移行により海外事業をAPAC SBUに集約
- 2022年のPERSOLKELLY株式追加取得によりマネジメントを一本化し、更なる収益性改善を目指す



# APAC SBUでの今後の取り組み



# APAC SBU中期経営計画概要

## Phase 1 : 収益性の改善

### ① APAC市場とAPAC地域におけるパーソル

- ✓APAC地域主要マーケットで高いシェアを誇る
- ✓マネジメントは多様性のある経験豊富な人材で構成
- ✓PERSOLKELLY株式追加取得により統合的な組織を構築

~26/3期

### ② 中期経営計画

- ✓テクノロジーの活用による生産性向上とバックオフィスの効率化で営業利益100億円\*、ROIC10%を26/3期に実現
- \* IFRSベースで算出

### ③ 事業戦略（3つの戦略の柱）

- ✓事業ポートフォリオの見直し、構造改革およびコスト最適化、DX投資による生産性向上

Phase 2 :

~31/3期

2030年への成長に向けて

Phase 3 :

32/3期~

APACをパーソルの収益基盤へ

# APAC市場とAPAC地域におけるパーソル

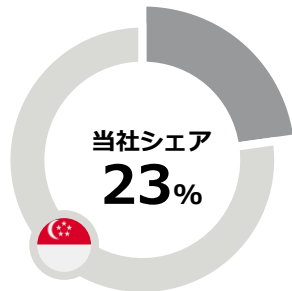
Asia Pacific SBUの中期的な事業環境と可能性

# APAC地域におけるパーソルのシェア

パーソルは、APAC地域を代表する人材ソリューション企業の地位を確立

シンガポール、マレーシア、オーストラリアにおいてトップシェア

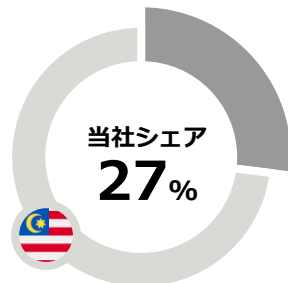
シンガポール



人材サービス  
市場規模 **1,680**億円

- 市場シェアは23%で**No.1**
- 政府が経済成長の原動力として、人材サービス業界にも多くの機会を創出しており、その**公共部門**への重点的な取り組みが奏功

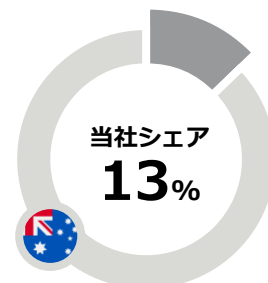
マレーシア



人材サービス  
市場規模 **650**億円

- 人材派遣および業務委託ビジネスを得意とし、市場シェア**No.1**
- シンガポールと同様、**公共部門**は経済成長を促進
- 特にASEANの介護都市発展のための看護師育成計画により、さらなる成長の可能性

オーストラリア



フィールド系スタッフ  
派遣市場規模 **5,920**億円

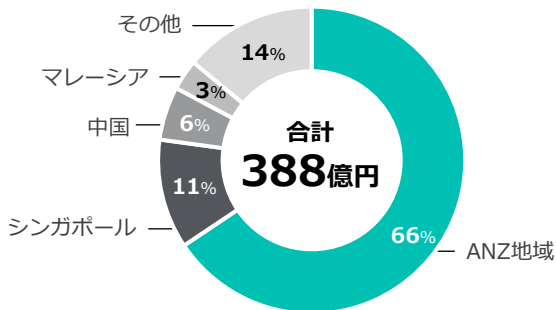
- **大手企業**の一社として、優先して選択されるサプライヤー
- **フィールド系スタッフ派遣**需要は、自動化やサービス産業へのシフトの影響があるものの、2025年までに労働力人口が4%増加し、着実に成長する見通し

出所： シンガポール/マレーシア：ACRA/SSMによる会社財務諸表、SIALレポート、社内企業分析/ ANZ地域：IBIS World レポート、プレス検索、McKinsey Expert Interview

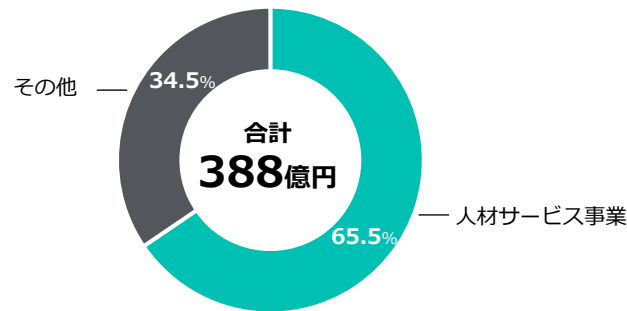
注： 為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを使用

# 22/3期（2021年1月～12月）のAPAC SBUの業績

## 主要国別 売上総利益



## セグメント別 売上総利益



(億円)

	人材サービス事業 <sup>*1</sup>	その他事業 <sup>*2</sup>	Asia Pacific SBU合計 <sup>*3</sup>
売上高	2,064	879	2,901
売上総利益	254	132	388
売上総利益率	12.3%	15.1%	13.4%
営業利益	32	21	10
営業利益率	1.6%	2.4%	0.4%
EBITDA	45	44	76
EBITDAマージン	2.2%	5.0%	2.7%

\*1 人材派遣、人材紹介など、\*2 ファシリティマネジメント、プロパティサービス、ヘルスケアなど

\*3 実績数値は日本会計基準ベースです。また、当SBUは「PERSOLKELLY」「Programmed」の他に、事業を管掌する本部機能等で構成されております。上記内訳において、当該本部機能等の実績は省略しており、合計は一致しません。

# APAC地域におけるパーソルの強み

PERSOLKELLYの株式追加取得と構造改革により、収益改善へ



## 総合力

APAC地域の主要地域を  
包括的にカバーし、  
多様なHRサービスを  
提供する総合力

## 経営の多様性

多様なバックグラウンドを  
持つ経営陣が、  
急速に進化する市場に  
迅速に対応

## テクノロジー

国内事業との連携による更なる  
テクノロジーの活用により、  
APAC地域での  
生産性向上と新規市場開拓

# 中期経営計画

2023年4月-2026年3月



# 26/3期の目標 \* 24/3期から会計期間変更予定

グループビジョン

「はたらいて、笑おう。」

中期経営目標

高い生産性と効率的な経営基盤の下、  
更なる成長が期待できるAPAC地域で規模・収益性**No.1**の人材サービス企業

特に重視する数値目標

2026年3月期



\*1 26/3期における投下資本は700億円の見込み \*2 IFRSベースで算出

# 26/3期の財務目標

APAC SBU全体の収益性を向上させ、営業利益100億円およびEBITDA150億円の達成を目指す

(単位：億円)

	22/3期実績* (2021年1月～2021年12月)		中期経営計画最終年度 (2025年4月～2026年3月)	
	APAC SBU 合計	人材サービス事業	APAC SBU 合計	人材サービス事業
売上高	3,380	2,410	4,000	3,000
営業利益	38	47	100	90
営業利益率	1.2%	2.0%	2.5%	3.0%
EBITDA	89	52	150	110
EBITDA Margin	2.6%	2.2%	3.8%	3.7%

\*22/3期実績については、中期経営計画最終年度目標と同条件で比較を行うため、為替レートは、1米ドル=130円を基に各国通貨レートに換算したものを適用するとともに、24/3期より導入を予定しておりますIFRS移行を前提とした数値としております

# 事業戦略

2023年4月-2026年3月

# APAC戦略の3つの柱



- ① 事業ポートフォリオの見直し
- ② 構造改革およびコスト最適化
- ③ DX投資による生産性向上

# 戦略別重点施策：戦略の柱① 事業ポートフォリオの見直し

## 現状

- ANZ地域における人材紹介事業比率が低い
- ANZ地域におけるオフィス系派遣事業比率が低い

- ANZ地域のプロパティサービスは、回収に時間が掛かることから、運転資金の負担が大きい
- ファシリティマネジメントは運転資金が少なく、ROIC改善に貢献

## 重点施策

A

APAC SBU全体での  
**人材紹介事業の拡大**による  
人材サービス事業の収益性改善  
ANZ地域での人材サービス事業の  
**ポートフォリオの変革**

B

その他事業において、  
**ファシリティ  
マネジメントに集中**

## KPI 22/3期→26/3期

人材紹介事業の売上総利益比率

18% ▶ **27%**

ANZ地域における  
オフィス系派遣・人材紹介事業の売上総利益比率

5% ▶ **13%**

売上総利益・営業利益の成長率

売上総利益：+ **63%**

営業利益：+ **55%**

# 戦略別重点施策：戦略の柱② 構造改革およびコスト最適化

## 現状

- ProgrammedやPERSOLKELLYで、本社機能・サポート機能が重複し、独立したITインフラを有する
- Programmedにおいては、各事業部にもバックオフィス機能が存在

- 
- オーストラリアの人件費は、ASEAN諸国と比較して非常に高い

## 重点施策

C

本社機能の重複をなくし、サポート機能を集約して  
**コストを削減**

D

マレーシアのシェアードサービスセンターを活用し、  
**コストを削減**

KPI 22/3期→26/3期

コスト削減（中計最終年度）

△ **9** 億円

コスト削減（中計最終年度）

△ **8** 億円

# 戦略別重点施策：戦略の柱③ DX投資による生産性向上

## 現状

- 人材紹介事業において、コンサルタントは候補者の検索と絞り込みに多大な時間を費やしている

- 人材派遣事業では、非常に手作業が多く、大規模なバックオフィスサポートが必要で、コスト負担になっている

## 重点施策

E

AIマッチングを  
Career SBUと共同で開発し、  
**人材紹介コンサルタント  
の生産性を向上**

F

自動化ツールや  
プロセス改善ツールを活用し、  
**人材派遣事業の  
生産性を向上**

KPI 22/3期→26/3期

コンサルタント生産性\*1

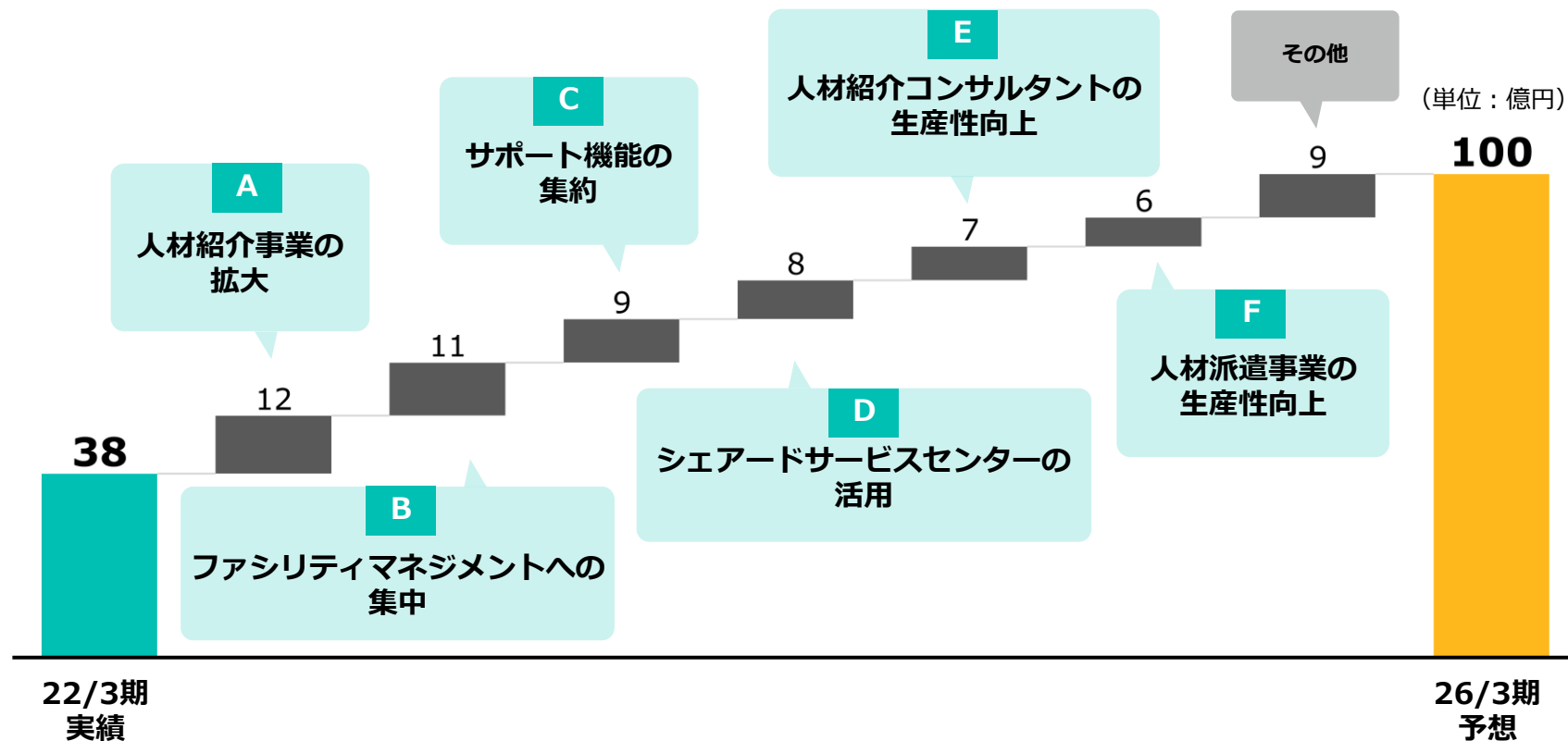
**15%向上**

派遣事業間接費効率性\*2

**10%向上**

\*1 人材紹介事業の売上総利益÷コンサルタント基本給、\*2 人材派遣事業間接費÷人材派遣事業売上高

# 営業利益改善のブレークダウン



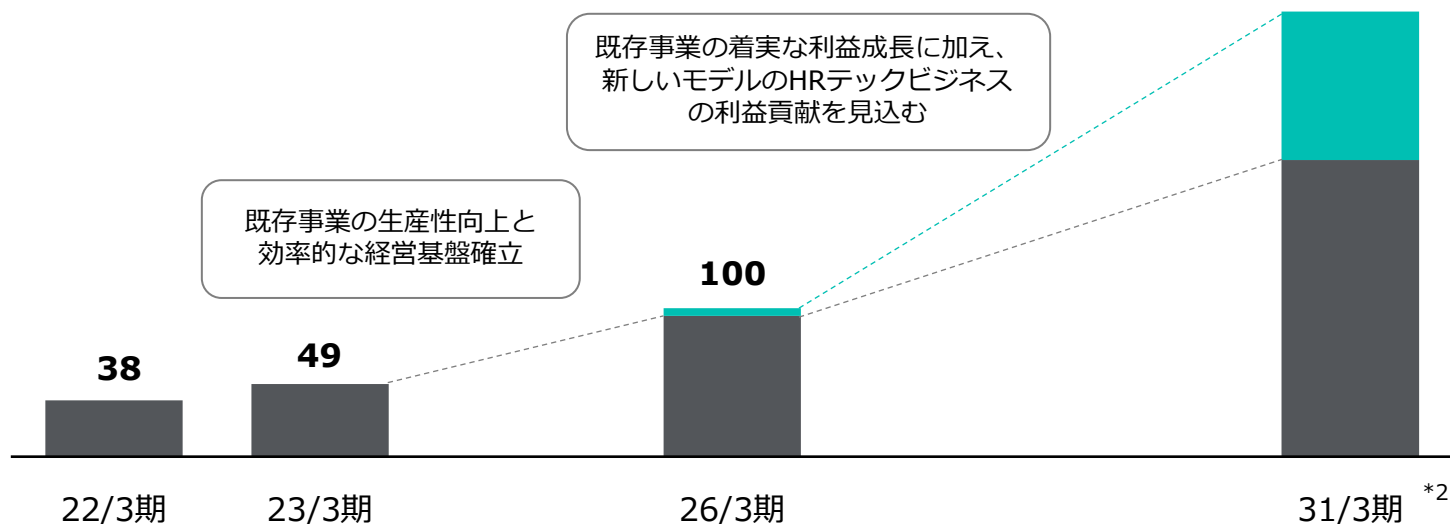


# 2030年への成長に向けて

投資効率性を検証しながらHRテック領域へ投資。テクノロジーによるビジネスモデルの変革を国内事業と共に推進し、深刻な人材不足に直面する日本に対し、APACから人材面でサポートを行う

## 営業利益\*1

■ 既存事業 ■ HRテック：オンデマンドスタッフィング、デジタルメディアと人材紹介が融合したモデルなど (単位：億円)



\*1 IFRSベースで算出

\*2 31/3期のグラフサイズはイメージです

# 当資料取り扱い上の注意

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2023年5月15日現在入手している情報およ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およ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、IFRSベースでの実績値を含むすべての数値、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。