

# INTEGRATED REPORT

2023



パーソルグループ統合報告書 2023

 PERSOL

# CONTENTS

## 1 パーソルグループについて

パーソルグループの理念体系	03
パーソルグループの歩み	04
At a glance	05

## 2 パーソルグループの価値創造

CEOメッセージ	07
“はたらくWell-being”の実感向上に向けた取り組み	11
2030年に向けた価値創造ストーリー	12
マテリアリティ	13

## 3 価値創造のための戦略

パーソルグループ中期経営計画2026の全体像	18
CSOメッセージ	19
CFOメッセージ	23
CHROメッセージ	25
スタッフウェルビーイング委員会	28
CIO/CDOメッセージ	30
事業領域別の戦略	
グループ体制および戦略方針	32
Staffing SBU	33
BPO SBU	34
Technology SBU	35
Career SBU	36
Asia Pacific SBU	37
R&D FU	38

## 4 価値創造を支える基盤

多様な人材の活躍	40
データガバナンスの強化	44
人権の尊重	45
気候変動への対応	46
コーポレートガバナンス	
コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷	48
取締役会議長メッセージ	49
コーポレートガバナンス体制	50
社外取締役鼎談	53
役員一覧	56
役員報酬とサクセッション・プラン	58
取締役会の実効性評価	60
リスクマネジメント	62
情報セキュリティ	65
クライシスマネジメント	66
コンプライアンス	67

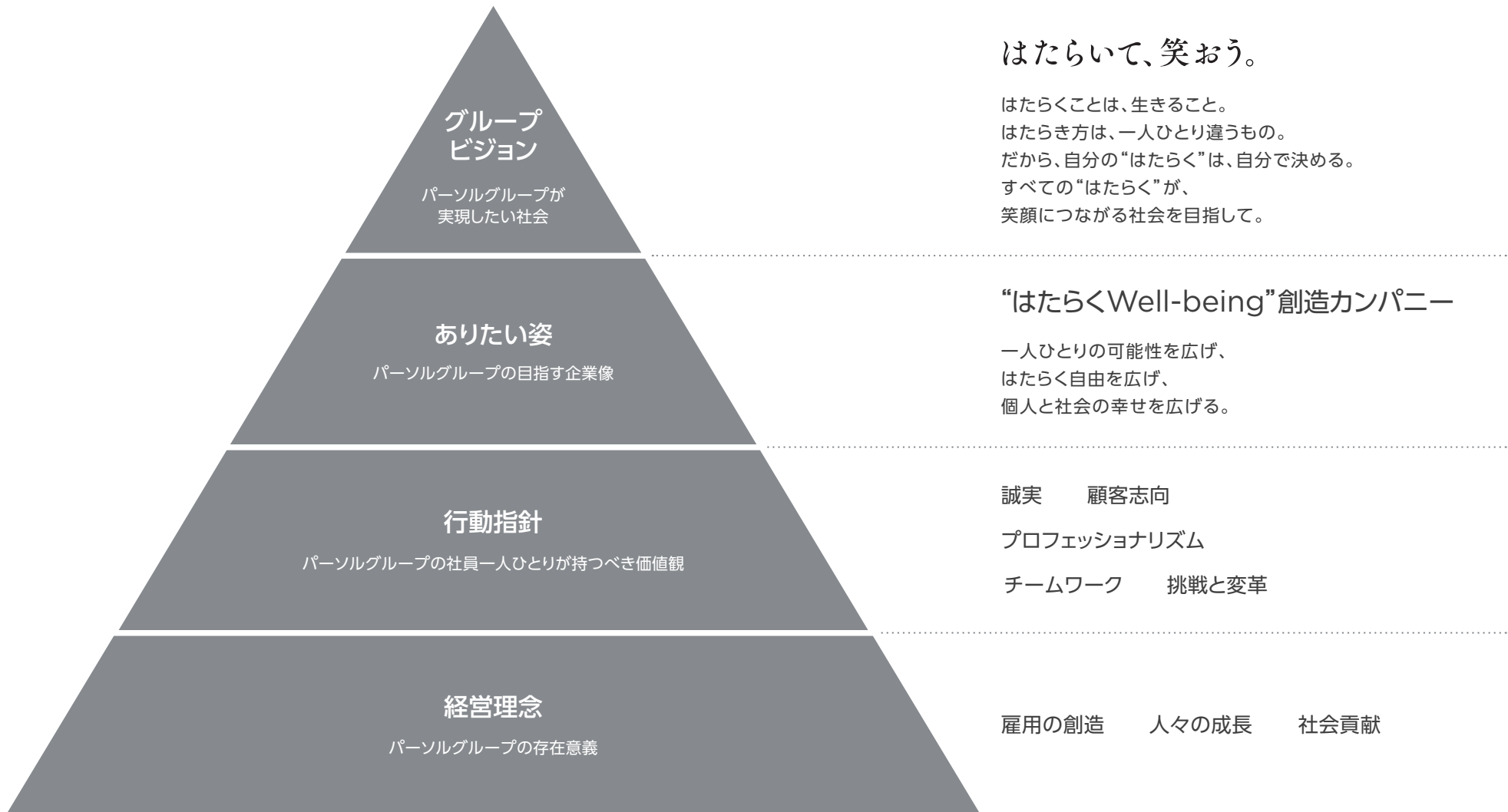
## 5 財務・非財務データ／会社概要

財務データ	69
非財務データ	75
会社概要／株式基本情報	79

# 1 パーソングループについて

パーソングループの理念体系	03
パーソングループの歩み	04
At a glance	05

# パーソルグループの理念体系

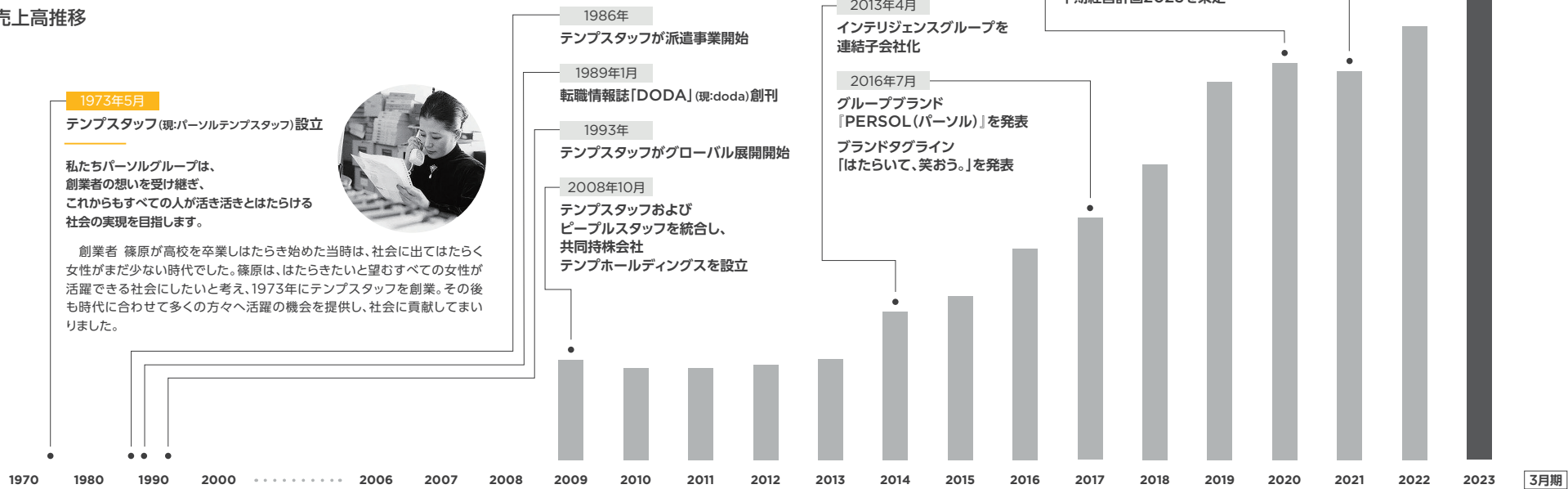


パーソルグループの歩み

# パーソルグループの歩み

パーソルグループのルーツは、1973年に創業したテンプスタッフです。日本にまだ人材派遣という考え方がなかった時代に生まれ、当時の新しいはたらき方として多くの方にサービスを提供し、業界をけん引してきました。以降、パーソルグループは、はたらく一人ひとりの想いと時代の要請に合わせて、総合人材サービスとして多くの企業と歩みを共にし、業容を拡大してきました。

## 沿革／売上高推移



## 事業・サービス領域の拡大



At a glance

# At a glance パーソルグループの事業・サービス領域

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い、人を起点に生み出してきた顧客接点や信頼をもとに、「はたらくて、笑おう。」の実現に向けて多様なサービスを展開しています。

事業内容		展開するサービス領域 <sup>※2</sup>					主要ブランド			
		人材派遣		転職等支援		アウトソーシング		その他 (新規領域等)		
		事務	技術/ IT・その他	人材紹介	求人メディア・ ダイレクトリクルー ティング・その他					
パーソル グループの 事業セグメント	Staffing SBU	業界最大級のシェアを誇る事務派遣領域を中心に、幅広い業界・業種における人材派遣事業や紹介予定派遣事業を展開。	○ 人材派遣 (事務、研究、臨床開発、 販売、軽作業)		○ 紹介予定派遣/ 人材紹介		○ 受託請負 (臨床開発、販売、 軽作業、工場職種)		テンプスタッフ funtable Flexible CAREER	
	BPO SBU <sup>※1</sup>	事務、採用、コールセンター、IT・業務コンサルティング、最新のテクノロジーを活用した業務改善など、幅広い業種の受託請負を展開。				○ アウトソーシング (事務、官公庁事業、 コール・ヘルプデスク、 CRO、製造)	○ コンサル ティング	○ プロダクト	パーソルのRPA COROPS KATARuru	
	Technology SBU	IT/エンジニアリング、モノづくりのテクノロジー領域における受託請負や派遣事業を主にコンサルティング・設計・開発・実験の工程で展開。		○ 人材派遣 (IT・機電エンジニア)			○ エンジニアリング (設計開発・試作・評価・試験)		○ IT (ソフトウェア開発等)	U.29 <sup>TM</sup>
	Career SBU	人材紹介事業、求人メディア事業を中心とした若手から経験層に加えて、ハイクラス層までの幅広い採用支援や、副業・フリーランス支援事業、再就職支援事業など、多岐にわたる事業を展開。			○ 人材紹介 その他 (副業・フリーランス、 再就職支援)	○ 求人メディア ダイレクト リクルーティング キャリア オーナーシップ 支援			doda doda HiPRO	
	Asia Pacific SBU	アジア・パシフィック地域における最大級の人材派遣事業、人材紹介事業、HRソリューション事業を展開。	○ 人材派遣		○ 人材紹介		○ アウトソーシング (設備・施設メンテナンス、 人事・労務コンサルティング、 教育・研修)	○ ファシリティ マネジメント 他	PERSOLKELLY PROGRAMMED	
R&D FU	新規デジタルプロダクトの開発やインキュベーションプログラムの推進など、新領域における事業の探索・創造を担う。						○ デジタル ソリューション インキュベーション	イダス シェアフル POST+ ポスタス		

Specialized Services

人・組織・マネジメントの調査・研究・開発を軸としたコンサルティング事業や研修事業、障害者雇用支援事業、ベンチャーキャピタル事業などを展開。

HITO Talent

doda チャレンジ

※ SBU:Strategic Business Unitの略、FU:Function Unitの略  
 ※1 BPO SBUにはパーソルテンプスタッフの一部事業(BPO事業本部)も所属します。  
 ※2 主要事業を大きな○、それ以外の事業を小さな○で表示しています。

# 2 パーソングループの価値創造

CEOメッセージ	07
“はたらくWell-being”の実感向上に向けた取り組み	11
2030年に向けた価値創造ストーリー	12
マテリアリティ	13

## CEOメッセージ

# 社会に「はたらいて、笑おう。」の ムーブメントを

“はたらくWell-being”創造カンパニーとして、  
2030年に100万人のより良い“はたらく機会”を創出

代表取締役社長 CEO  
**和田 孝雄**



テンプスタッフ創業から50年。  
**パーソルグループが**  
**創造すべき価値**を見つめ  
次の50年に向けた一歩を踏み出す

パーソルグループは、はたらく意欲や能力があっても就業の機会を得られない女性たちの社会進出を願い、1973年に創業者・篠原欣子がテンプスタッフ（現：パーソルテンプスタッフ）を起業したことから歩みを始めました。それから50年、創業の精神は今も変わることなく続いています。当時ははたらく女性の支援を中心としていましたが、現在は国籍や性別、年齢などを問わず、すべての方々にはたらく機会を提供し、仕事を通してより良い人生を送っていただくことを目指しており、それは私自身の願いでもあります。

詳細は後述しますが、このたびパーソルグループ中期経営計画2026（2024年3月期～2026年3月期）（以下、中計



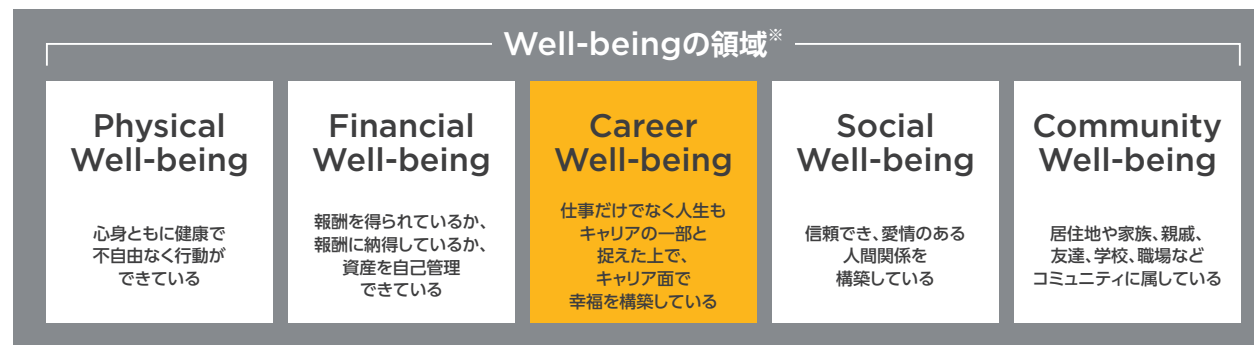
## CEOメッセージ

2026)を策定しました。中計2026は、まさに次の50年を紡いでいくための布石であり、盤石な事業基盤を築くための3年間であると位置づけています。そして中計2026では、2030年のありたい姿として「はたらくWell-being」創造カンパニー」を掲げました。はたらく個人の可能性を広げ、はたらく選択肢を多く提供し、自ら選んだ仕事を通じて個人の幸せに一步でも二歩でも近づいていただく。これこそがパーソルグループが創造する価値であり、目指す姿です。この目指す姿への取り組みを通して、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を実現したいと考えています。

パーソルグループが目指す社会は、誰もがはたらく機会と選択肢を持ち“自分のはたらくは、自分で決める”、そして仕事を通してはたらく人もその周りの人々もWell-beingになるという、すべての“はたらく”が、笑顔につながる社会です。

“はたらくWell-being”とは

Well-beingは5つに分類されるが、  
その中でCareer Well-being (“はたらくWell-being”)を重視



※ 世界最大級の世論調査企業である米国Gallup社の定義による

## 「はたらく」に対する意識が変わった1年。 変化に対応しながら、個人と企業にとって より良いはたらく環境 をプロデュースする

2023年3月期は、人材サービスの需要がCOVID-19感染拡大前の水準に回復し、売上・利益とも過去最高を更新することができました。社員一人ひとりが私たちの仕事の社会性の高さを認識し、使命感を持ってやり遂げてくれたおかげです。また、そのことが多くのお客さまからの評価につながったものと認識しています。

同時に、需要回復を見越して一昨年から体制強化・再構築に取り組んだからこそ、マーケットの変化にいち早く対応することができました。リーマンショックなど過去の苦い経験を教訓として景気変動への耐性が一層強くなったことを改めて実感するとともに、COVID-19感染拡大という非常事態を乗り越えられたことが次につながる大きな自信になりました。

社外に目を向けてみると、企業の意識もはたらく方々の意識も大きく変わった1年だったように思います。たとえば在宅とオフィスでは仕事の仕方が異なり、アウトプットも変わります。それに伴い、評価やコミュニケーションの手法などマネジメントも変えなくてはなりません。社会全体が、そうした変化を必然的に受け入れるようになりました。それによって、本来やらなくても良かった業務が洗い出されたり、業務を外部に委託することへの障壁がなくなったりと、日本のはたらき方が変わる大きな試金石になったのではないのでしょうか。多くの企業が一気に変化を遂げるパワーを持っていたこと、そこに対応できる水準にまでテクノロジーが達したという点も大きな気づきでした。はたらく個人においても、ワークスタイルやライフスタイルに対する概念が変わり、仕事とプライベートの両立や、仕事を通じたWell-beingへの意識が大きく高まりました。こうした変化にしっかり対応しながら、個人にとっても企業にとってもより良いはたらく環境をプロデュースする、そして“はたらくWell-being”を最大化していくことが、これからのパーソルグループの役割だと考えています。

そして、2023年3月期は中計2026を策定する1年でもありました。私自身が代表取締役社長CEOとしてフル

## CEOメッセージ

コミットする初めての中期計画だったので、まず何を大事にすべきか、何を基本にすべきかを自分の中で改めて整理しました。その上で未来の変化に私たちはどう対応していくのか、そのスピードをどう上げていくのかを突き詰めました。さらに、私たちが成し遂げるゴールや、その道筋において各事業が担うべき役割を明確にしました。グループ内の目線を揃えてそれぞれの役目をしっかり果たすことにつながる中期計画にしたいと思っていましたし、それが適中期計画2026になったと自負しています。



## 事業を通じた社会課題の解決が

## 「はたらいて、笑おう。」につながる好循環を生み出す

中期計画2026では、2030年のありたい姿「はたらくWell-being」創造カンパニー」とあわせて「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」という価値創造ゴールを設定しました。現在は38万人(2023年3月末時点)ですので、ややチャレンジングな目標です。しかも、単にはたらく機会と選択肢を提供するだけでなく、それらを通じて「良かった」「可能性が広がった」と感じていただくことが前提ですので、なおさら高いハードルです。しかし、100万人を達成できれば社会にムーブメントを起こす起爆剤になるはずだと確信しています。そのムーブメントの渦を私たちが巻き起こし、より多くの人に波動を伝えていきたい、価値創造ゴールにはそんな思いを込めました。100万人は簡単に届く数字ではありませんが、各事業の役割を踏まえて、どのように取り組むかを精査した上で設定しましたので、決して到達できないゴールではないと考えています。

また、この価値創造ゴールの実現に向けて、パーソルグループのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。まず、私たちが持続的な成長を実現するために、企業市民として取り組むべき課題、人材サービス企業として注力すべき課題を抽出し、「多様な人材の活躍」「データガバナンスの強化」

「人権の尊重」「気候変動への対応」の4つのマテリアリティを選定しました。その上で、私たちがサービスとして提供できるものは何か、それらを通じて社会課題をどう解決していくかを徹底的に考えました。その結果、「はたらく機会の創出」「多様なはたらき方の提供」「学びの機会の提供」「企業の生産性向上」の4つ、合計8つのマテリアリティを定めました。

はたらく個人に対しては、「多様なはたらき方の提供」および「学びの機会の提供」によって「はたらく機会の創出」につながるという考え方です。企業に対しては、エンゲージメントの高い方々を採用していただいたりアウトソーシングで付加価値の高い業務を提供したりすることで「企業の生産性向上」に貢献します。国内の労働人口が減少する中、今後ますます「企業の生産性向上」が求められるようになるでしょう。私たちのサービスでその課題解決に貢献できれば、新たなビジネスが生まれ、新しいはたらき方につながり、“はたらくWell-being”が高まる。すなわち「はたらいて、笑おう。」につながる好循環を生み出せる。これが、マテリアリティを検討する中で私たちが得た結論です。今回、マテリアリティのKPIおよび数値目標も設定しましたので、進捗をしっかりとモニタリングしながら目標達成に向けたPDCAを回していきます。 [P.13-16参照](#)

また、パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」の実現に向けた象徴的な取り組みとして、世界122カ国、約12万人を対象に「はたらいて、笑おう。」の実現度合いを測るグローバル調査を実施しています。 [P.11参照](#) その調査結果は、日本経済新聞が中心となって進めている「日本版Well-being Initiative」での活動に用いられるなど、社会全体のWell-beingを高めるために活用されるフェー

## CEOメッセージ

ズに入ってきました。今後も、事業展開していない国・地域を含めて調査を継続し、私たちが本気で「はたらいて、笑おう。」を目指していることを世界に発信していきます。

## パーソルグループの社員が

“はたらくWell-being”を体現し  
「はたらいて、笑おう。」の起点となる

「はたらいて、笑おう。」を実現するために最も大切なのは、パーソルグループの社員が“はたらくWell-being”を体現することにほかなりません。社員が眉間にしわを寄せて仕事しているようではダメです。そこで、パーソルグループの事業の社会性の高さや社会からの期待を社員一人ひとりが認識・理解した上で仕事に取り組んでもらえるよう、社会にどれだけ役立っている仕事か、価値が高い仕事かを繰り返し発信するようにしています。実際に、社員を対象としたエンゲージメントサーベイでも、エンゲージメント指標が3年連続で伸長するなどの変化が見えています。

ただし、重要なのは指標のスコアを上げることではありません。社員のエンゲージメントが高まり、お客さまにより良いサービスを提供することによって、私たちが「はたらいて、笑おう。」の大きな渦を起こすことです。そのために、社員が自律的なキャリア形成に向けてスカウトを受けられるキャ

リアスカウト制度や、自ら手を挙げて他部門のプロジェクトに参加できるキャリアチャレンジ制度など、社員自身のはたらく選択肢を広げ、自分ではたらき方を決められる機会を提供しています。これも、グループ内に複数の事業領域があるからこそできる制度・施策であり、部門をまたいで積んだ経験が、さまざまな職場で良い化学反応を起こすメリットも実感しています。

また、多様な人材が“はたらくWell-being”を体現するためには、テクノロジーの活用も欠かせません。中計2026の中でも、グループ全体のテクノロジー人材を2026年3月期までの3年間で2,000人以上にすることを目指しています。グループ内においては、デジタル化によって利便性や生産性を高め、より良いはたらく環境を追求したいですし、テクノロジーを活用した新しいサービスも探索・創造したいと考えています。中計2026はその足がかりになる3年間だと捉えています。

## はたらく方々の人生に寄り添い

## 100年、200年先もあり続ける

## 企業グループを目指す

私が社長就任後に意を強くしたのが、パーソルグループを100年、200年先も存続する企業グループにしたいということです。なぜなら、人材サービスははたらく方々の

人生に伴走する時間軸の長いビジネスだからです。派遣スタッフの中には、10年、20年はたらいてくださっている方や親子二代ではたらいてくださっている方もいらっしゃるほどです。ライフステージが変わればはたらき方も変わります。はたらく方々の人生に寄り添いながら、その時々々の期待に応えるサービスを提供し、安心感を与える存在であり続けたい。それは、長きにわたって信用と信頼を積み上げてきた多くの顧客企業に対しても同じ思いです。

ここ数年で「人」を取り巻く環境は大きく変容しました。そうした中で、人材サービスを中核とするパーソルグループへの社会からの期待は高まり、私たちが果たすべき役割はますます大きくなっています。私たちはこれまで、社会の変化とともに事業を拡大しながら成長してきましたが、「人」に対する考えは変わっていません。はたらく「人」にフォーカスし、どうすればより良くなるかを真剣に考え続けてきたことは間違っていなかった、方向性は正しかったという手応えを感じています。

日本国内において、少子高齢化で労働人口が減少していく事実を変えることはできません。ただ、それは悲観することばかりではなく、環境に適応したサービスやはたらく方々が成長できるサービスを考え続け、提供することができれば、私たちを含め皆が幸せだと感じられる社会を実現することができると思っています。これからも人の可能性を広げ、幸せを後押しする存在であり続けるために、そして日本のみならず海外でも「はたらいて、笑おう。」を広げていくために——私たちは一歩一歩着実に進んでまいります。

“はたらくWell-being”の実感向上に向けた取り組み

# “はたらくWell-being”の実感向上に向けた取り組み

パーソルグループは、はたらくことを通して、その人自身が感じる幸せや満足感を“はたらくWell-being”と定義し、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会の実現を目指しています。その実現に向けて、研究や社会活動などさまざまな角度からの取り組みを行っています。

## 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査

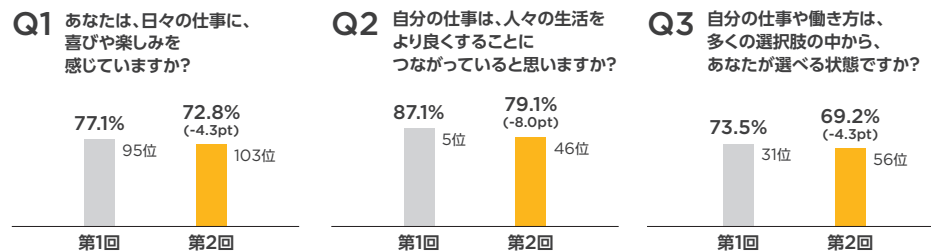
2020年より公益財団法人Well-being for Planet Earthと共同で、世界最大の世論調査であるGallup World Poll\*を通じ、「はたらいて、笑おう。」グローバル調査を毎年実施しています。本調査では、「はたらいて、笑おう。」の実現度を計測・可視化するために、「はたらく」の体験(喜びや楽しみ)、「はたらく」の評価(社会貢献・有意味感)、「はたらく」の自己決定の3つの要素を「はたらくWell-being指標」と定義して聴取しています。

本調査等を通じて、個人が多様な選択肢の中から自分のはたらくを自己決定し、仕事に関して楽しさややりがいといった主観的な豊かさを実感することは、個人のワークエンゲージメント向上、さらにはパフォーマンス向上にも寄与する重要な要素となることが明らかになっています。

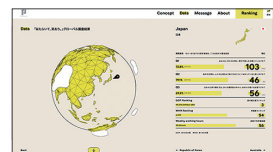
人的資本の重要性がますます高まる中、人材の価値を最大限に引き出すためにも“はたらくWell-being”の実感向上が重要な要素と捉え、パーソルグループは本指標をさまざまな団体・企業とも協働しながら研究・活用し取り組みを推進、社会への浸透を図っていきます。

\*米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。本調査は国際連合のSDGsや世界幸福度報告(World Happiness Report)の基礎データとなっている。

## 日本の結果(YESの割合・世界での順位)



\* 調査期間は、第1回:2020年2月~2021年3月、第2回:2021年6月~2022年3月



調査データは、特設ページにて一般公開しています。  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/well-being/worlddata/>



## 英オックスフォード大学とのフェロウシップを開始

英オックスフォード大学と連携し、2022年より博士研究員フェロウシップを開始しました。Gallup World Pollを通じて得る3つの質問を使用して、“はたらくWell-being”の理解を深めるための研究を行っています。博士研究員フェロウには同校でサマーヴィル・カレッジのジュニアリサーチフェローも務める、George Ward氏が着任。監修には同校のWellbeing Research Centreを指揮し、国連が発行するWorld Happiness Reportの編集者も務め、経済学と行動科学の教授であるJan-Emmanuel De Neve氏、また、米ニューヨーク大学 School of Global Public Health助教授であり、Wellbeing for Planet Earth FoundationでExecutive Advisorを務めるAlden Lai氏もアドバイザーとして活動しています。



### Dr. George Ward氏

Dr. George Ward氏の研究は幸福、満足度、ストレス、パーパスといったさまざまな職業生活におけるWell-beingに関する指標に焦点を当てています。マネジメントや組織的な実践によって、職業生活におけるWell-beingがどのような影響を受けるか研究し、また、それが生産性、離職率、採用などの企業としての結果に最終的にどのように影響するかを調査しています。また、“はたらく”の未来と人々のWell-beingのためにどのように仕事をデザインできるかに特に関心を寄せています。

## 「日本Well-being計画推進特命委員会」の第六次提言にて紹介

自由民主党内に設置された「日本Well-being計画推進特命委員会」が第六次提言を取りまとめ、その中で「はたらいて、笑おう。」グローバル調査が紹介されました。同委員会では、幸福感や生きがいを感じながら、生活全体への満足度を維持できる国づくりをしていくために、GDPなどの経済指標だけではなく、主観的Well-beingも含めた新たな発想のもと政策立案していくはたらきかけを行っています。

## 「はたらくWell-being AWARDS 2023 by PERSOL」を開催

自らのキャリアを主体的に描き、選んで行動した結果、この1年間で最も“はたらくWell-being”を体現していた方に贈るアワード、「はたらくWell-being AWARDS 2023 by PERSOL」を開催。授賞式の様子は動画配信サイト(YouTube)やテレビ番組での放映を通じて全国に届けられました。

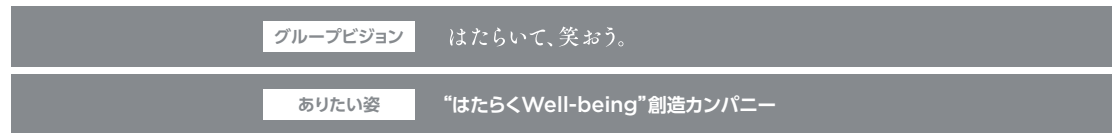


授賞式の様子

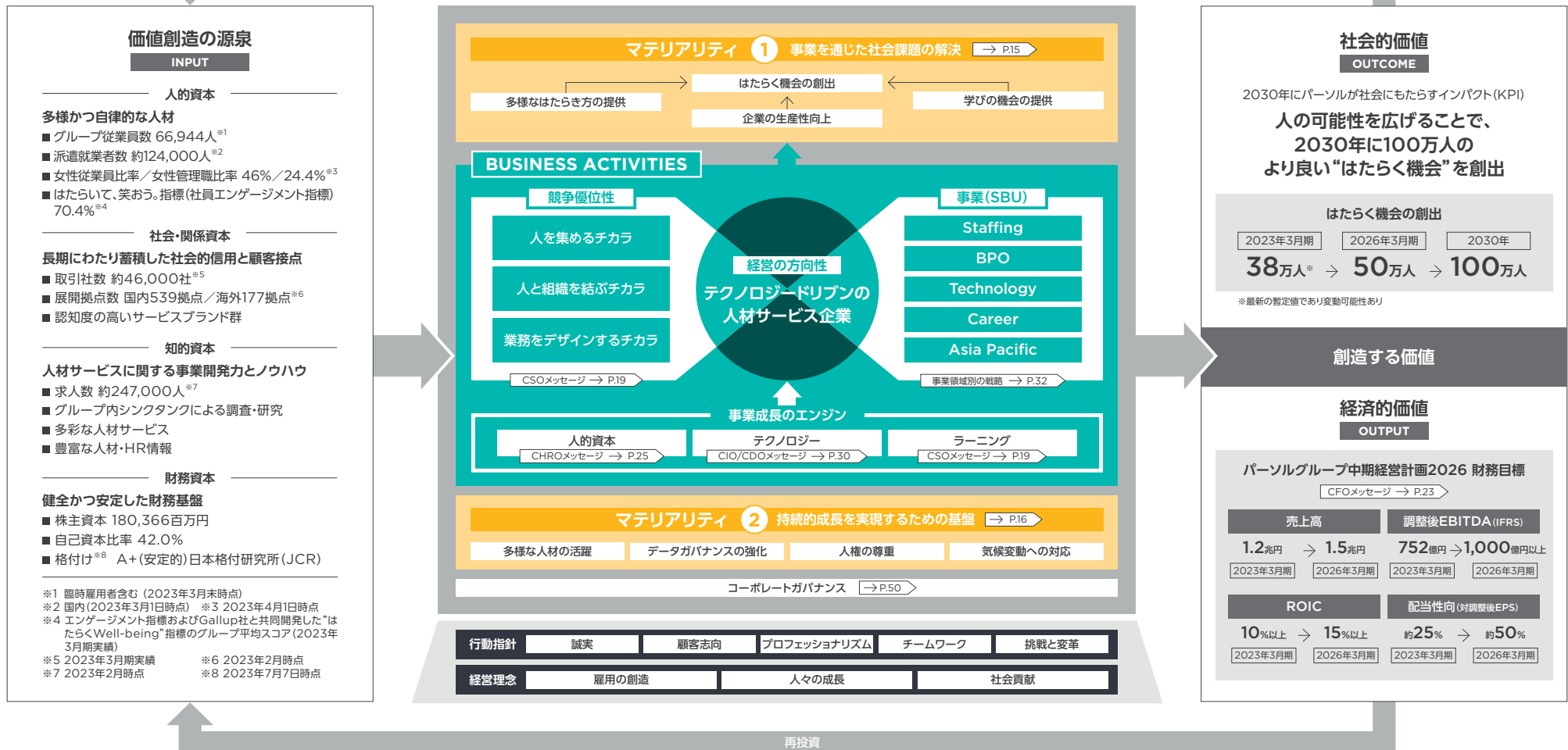
2030年に向けた価値創造ストーリー

# 2030年に向けた価値創造ストーリー

パーソルグループは、事業を通じて価値を創造し、社会からの期待と要請に応えることで、“はたらくWell-being”創造カンパニーとしてグループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。



社会課題の解決



# マテリアリティ

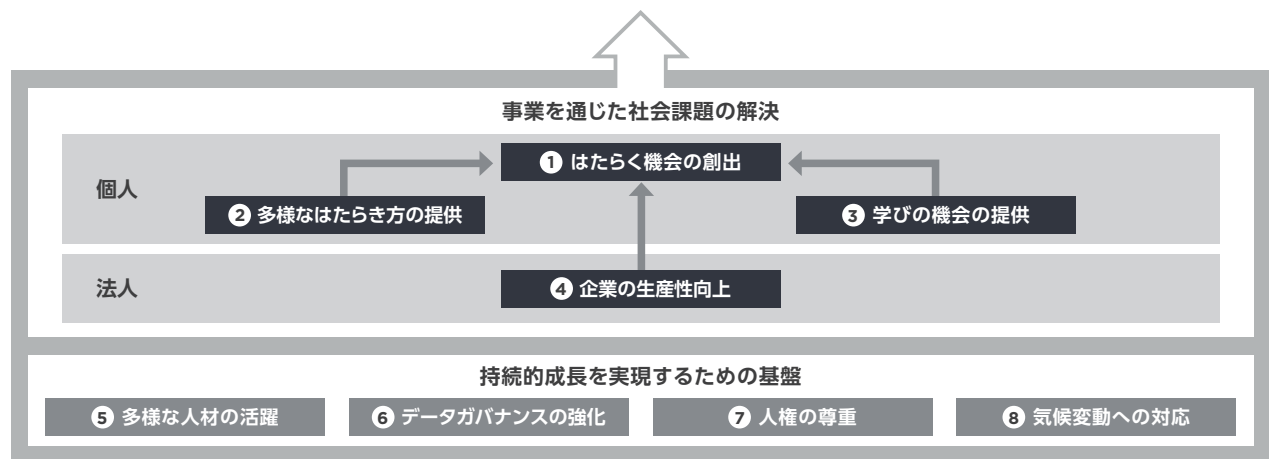
パーソルグループ中期経営計画2026の策定にあわせ、社会課題の解決を通じて中長期的に価値を創出し続けていくために取り組む重要課題として、8つのマテリアリティを特定しました。

8つのマテリアリティは、「事業を通じた社会課題の解決」に関するマテリアリティと「持続的成長を実現するための基盤」に関するマテリアリティに大きく分かれます。

前者として「はたらく機会の創出」「多様なはたらき方の提供」「学びの機会の提供」「企業の生産性向上」の4つを、後者として「多様な人材の活躍」「データガバナンスの強化」「人権の尊重」「気候変動への対応」の4つを特定しました。

このうち「はたらく機会の創出」を最重要マテリアリティと位置づけ、パーソルグループの価値創造ゴールを「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」と設定しています。

はたらいて、笑おう。

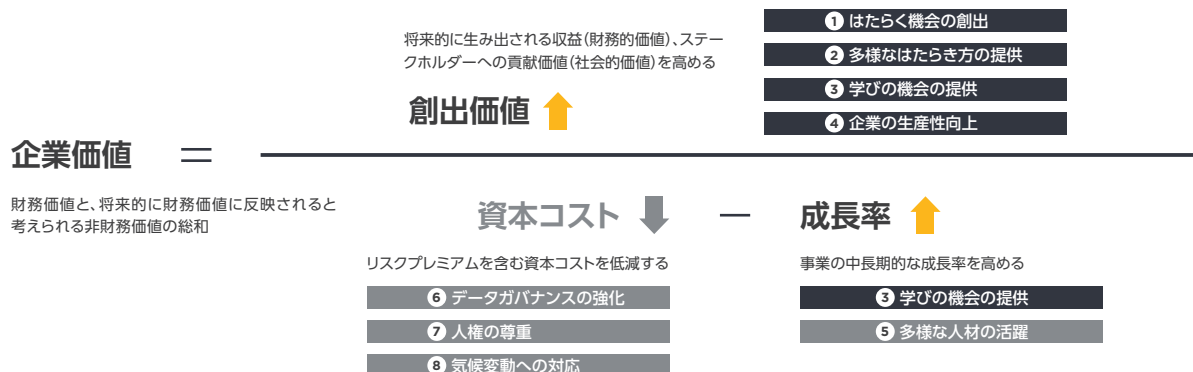


## 企業価値とマテリアリティの関連づけ

パーソルグループでは、DCF法\*（継続成長モデル）の考え方をベースに、8つのマテリアリティへの取り組みが、グループの企業価値向上にどう寄与するかを関連づけて整理しています。

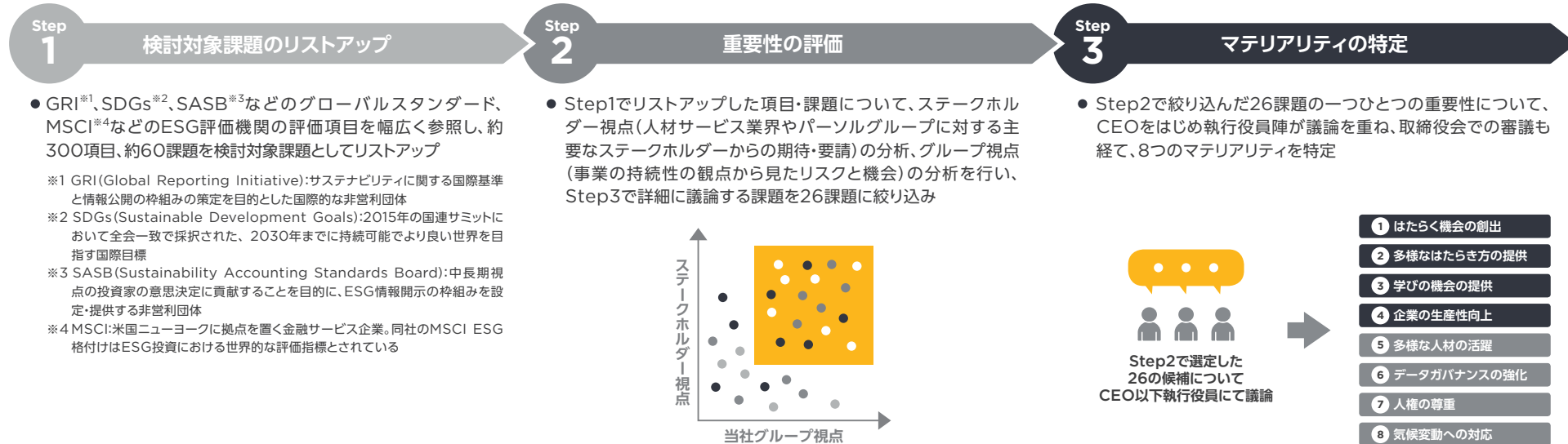
DCF法の考え方では、企業価値を高めるためには「創出価値（社会的価値・経済的価値）の向上」「資本コストの低減」および「成長率の向上」を図っていく必要がありますが、8つのマテリアリティのそれぞれについて、右の算定式のように関連づけています。

\* Discount Cash Flow法。代表的な企業価値評価法のひとつ。



## マテリアリティ

### マテリアリティの特定プロセス



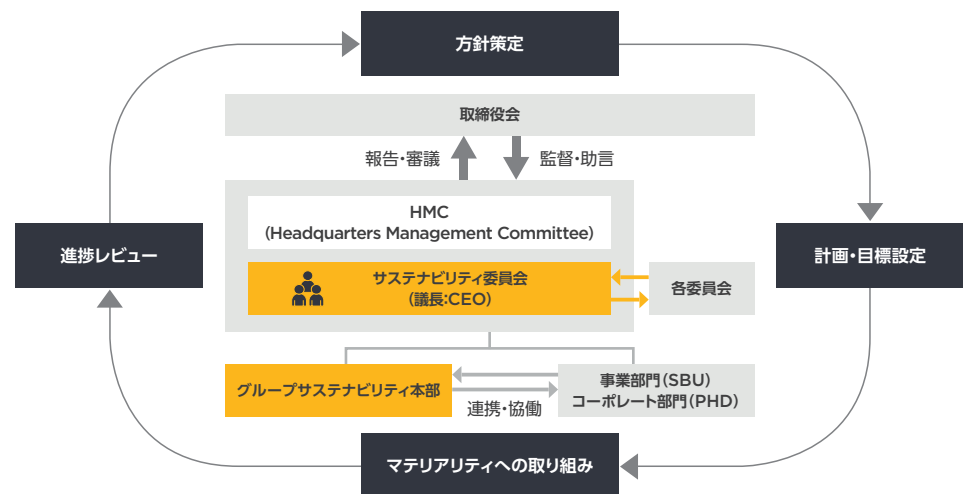
### サステナビリティ推進体制

パーソルグループは「サステナビリティ方針」のもと、グループ全体でサステナビリティを推進しています。

経営がサステナビリティを推進し、サステナビリティに関連したリスクや機会を適切にマネージするため、Headquarters Management Committee(HMC)の傘下に、サステナビリティ委員会(議長:代表取締役社長CEO、事務局:グループサステナビリティ本部)を設置しています。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに係る経営アジェンダの審議に加え、マテリアリティの特定、グループ全体のマテリアリティへの取り組みとその目標設定、目標達成に向けた進捗のモニタリングなどを行い、その内容はHMCや取締役会で報告・審議されます。

各マテリアリティへの取り組みは、グループサステナビリティ本部管掌役員をはじめとする執行役員が責任者となり、またSBUも含めそれぞれに取り組み担当者を定め、グループ全体で推進しています。



※ PHD:パーソルホールディングス、SBU:Strategic Business Unit

マテリアリティ

# マテリアリティ 事業を通じた社会課題の解決

横断的に  
関連しているSDGs



マテリアリティ	具体的な取り組み	KPI	2023年3月期実績	2026年3月期目標	2031年3月期目標	関連するSDGs
<p>① はたらく機会の創出</p> <p>「人を集めるチカラ」「人と組織を結びチカラ」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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材派遣、人材紹介、アウトソーシング領域において、より良い「はたらく機会」を創出する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>より良い「はたらく機会」の創出(提供・支援)人数<sup>※1</sup></li> </ul>	38万人	50万人	100万人	
<p>② 多様なはたらき方の提供</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレキシブルなスケジュールでの勤務やリモートワーク等、時間、場所を問わない形態での就労機会の提供</li> <li>副業やフリーランス形態の就労機会の提供</li> <li>スキマ時間の有効活用が可能な就労機会の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なはたらき方が可能になった人の数<sup>※2</sup></li> </ul>	4万人	5万人	10万人	
<p>③ 学びの機会の提供</p> <p>就業、リスキリング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</p>	<p>① 派遣社員向け学びの機会の提供 (スタッフ・エンジニア登録者向け研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各教育サービスの受講者数<sup>※3</sup></li> </ul>	14万人	16万人	24万人	
	<p>② アップスキリングやキャリアオーナーシップ向上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</p>		8万人	12万人	23万人	
	<p>③ 学生・社会人向けの学びの機会の提供 (出張授業、キャリア講座、アップスキリング)</p>		4.2万人	—	—	
<p>④ 企業の生産性向上</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPOサービスの提供</li> <li>プロフェッショナルアウトソーシングサービスの提供</li> <li>その他アウトソーシングサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「企業の生産性向上」に関わるサービスの売上高<sup>※4</sup></li> </ul>	2,700億円	3,000億円	—	

※ 2031年3月期目標は今後の経営状況、経営計画の見直し・変更等に伴い、変更となる可能性があります。戦略の方向性・到達水準を明確にするために2031年3月期目標を設定していますが、一部項目は不確実性が高いため検討中であり、「—」としています。

※1 人材派遣・BPO事業は原則、年度末稼働人数(もしくは各月平均稼働人数)。紹介予定派遣事業は派遣から社員になった方の年間累計人数。人材紹介事業は、サービス経由の就職件数の年間累計数を集計。その他(フリーランス等)は当社サービスを通じて役員提供した人数(年間累計人数、ただし同一人物による複数案件は1とカウント)。Career SBUの求人広告事業は推計値。対象範囲は全SBU。ベネッセi-キャリアについては、連結外ですが、事業管理の目標とするため算定対象とします。

※2 対象範囲は、パーソルテンプスタッフ、パーソルクロステクノロジー、パーソルキャリア。

※3 ③-1 対象範囲は、Staffing SBU、Technology SBU。 ③-2 対象範囲は、(株)パーソル総合研究所、Asia Pacific SBU。 ③-3 対象範囲は、Career SBU、Technology SBU。

※4 対象範囲は、全SBU(Career SBU除く)。



マテリアリティ

# マテリアリティ 持続的成長を実現するための基盤

横断的に  
関連しているSDGs



マテリアリティ	具体的な取り組み	KPI	2023年3月期実績	2026年3月期目標	2031年3月期目標	関連するSDGs
<p><b>5</b></p> <p>多様な人材の活躍</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のエンゲージメント向上</li> <li>タレントマネジメント (次世代経営人材の育成/ 全管理職向け「最高のリーダー」化施策の実施)</li> <li>DI&amp;Eの推進 (女性管理職比率の向上/ 障害者雇用の促進/男性の育休取得促進)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>はたらいて、笑おう。指標 (社員エンゲージメント指標)</li> <li>女性管理職比率<sup>*1</sup></li> <li>障害者雇用数<sup>*2</sup></li> <li>男性育児休業取得率 (1日以上取得)<sup>*3</sup></li> </ul>	<p>70.4%</p> <p>24.4%</p> <p>2,417人</p> <p>64.8%</p>	<p>75.0%</p> <p>30.8%</p> <p>4,000人</p> <p>100%</p>	<p>—</p> <p>37.0%</p> <p>—</p> <p>100%</p>	
<p><b>6</b></p> <p>データガバナンスの強化</p> <p>パーソナルデータの利活用に関する当社グループ共通の方針・ルールを策定や管理・保護体制の整備を行い、さらなる強化を図ることで、ユーザーの利用環境を整えるとともに、信頼を確保する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーソナルデータ指針の制定</li> <li>パーソナルデータの取り扱いについて、厳格な社内基準を設定</li> <li>プライバシーレビュープロセス (専門部署によるプライバシー影響評価の実施)</li> <li>プライバシー保護やセキュリティに関する従業員研修などの教育研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切なデータの取り扱いの件数、および対象の人数<sup>*3*4</sup></li> <li>全従業員に占める研修を受けた人の割合<sup>*3</sup></li> </ul>	<p>2024年3月期より開示予定</p> <p>2024年3月期より開始</p>	<p>0件/0人</p> <p>100%</p>	<p>0件/0人</p> <p>100%</p>	
<p><b>7</b></p> <p>人権の尊重</p> <p>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、人権への負の影響を軽減するとともに、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーソルグループ人権方針の制定</li> <li>人権DDの実施</li> <li>人権に関する従業員研修などの教育研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員に占める研修を受けた人の割合<sup>*3</sup></li> </ul>	<p>2024年3月期より開始</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	
<p><b>8</b></p> <p>気候変動への対応</p> <p>カーボンニュートラルに取り組むとともに、環境関連 (GX:Green Transformation) 人材サービス等を通じて脱炭素社会の実現に貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスビル消費電力の脱炭素化 (運用改善・設備投資による省エネ/ 電力再生エネ化の推進)</li> <li>ガソリン車のHV・EV車への切替</li> <li>Scope3の算定および目標設定~削減</li> <li>GXに係る支援 (グリーン領域のエンジニアの派遣/ カーボンニュートラル関連の実験)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1+Scope2の排出量削減率 (基準年:2022年3月期)</li> <li>Scope3の排出量削減率</li> </ul>	<p>15.6%増加<sup>*5</sup></p> <p>2024年3月期以降、開示</p>	<p>17.3%削減</p> <p>設定中</p>	<p>83.0%<sup>*6</sup>削減</p> <p>設定中</p>	

\* 2031年3月期目標は今後の経営状況、経営計画の見直し・変更等に伴い、変更となる可能性があります。戦略の方向性・到達水準を明確にするために、2031年3月期目標を設定していますが、一部項目は不確実性が高いため検討中であり、「—」としています。

\*1 国内グループ会社の社員を対象に目標を設定し、実績を集計しています。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は集計対象から除いています。  
また2023年3月期の実績は2023年4月1日時点、2026年3月期の目標は2026年4月1日時点、2031年3月期の目標は2031年4月1日時点の数値を使用しています。

\*2 特例子会社制度の手続きに従い、グループの障害者雇用状況報告に含めている人数です。障害者雇用数の対象社数の異動(2023年5月時点で22社)、グループ全体の社員数の増減および法定雇用率の変動の影響を加味し、将来的に目標を修正する可能性があります。

\*3 対象範囲は国内のみ。

\*4 当社が定める重大かつ深刻なインシデントの件数。

\*5 2023年3月期の排出量が基準年の排出量より増加しておりますが、海外における新規契約やM&Aによる事業拡大が主な要因です。

\*6 残余排出量は国際的に認められる方法で各種オフセット手法も活用しカーボンニュートラル化を目指します。

# 3 価値創造のための戦略

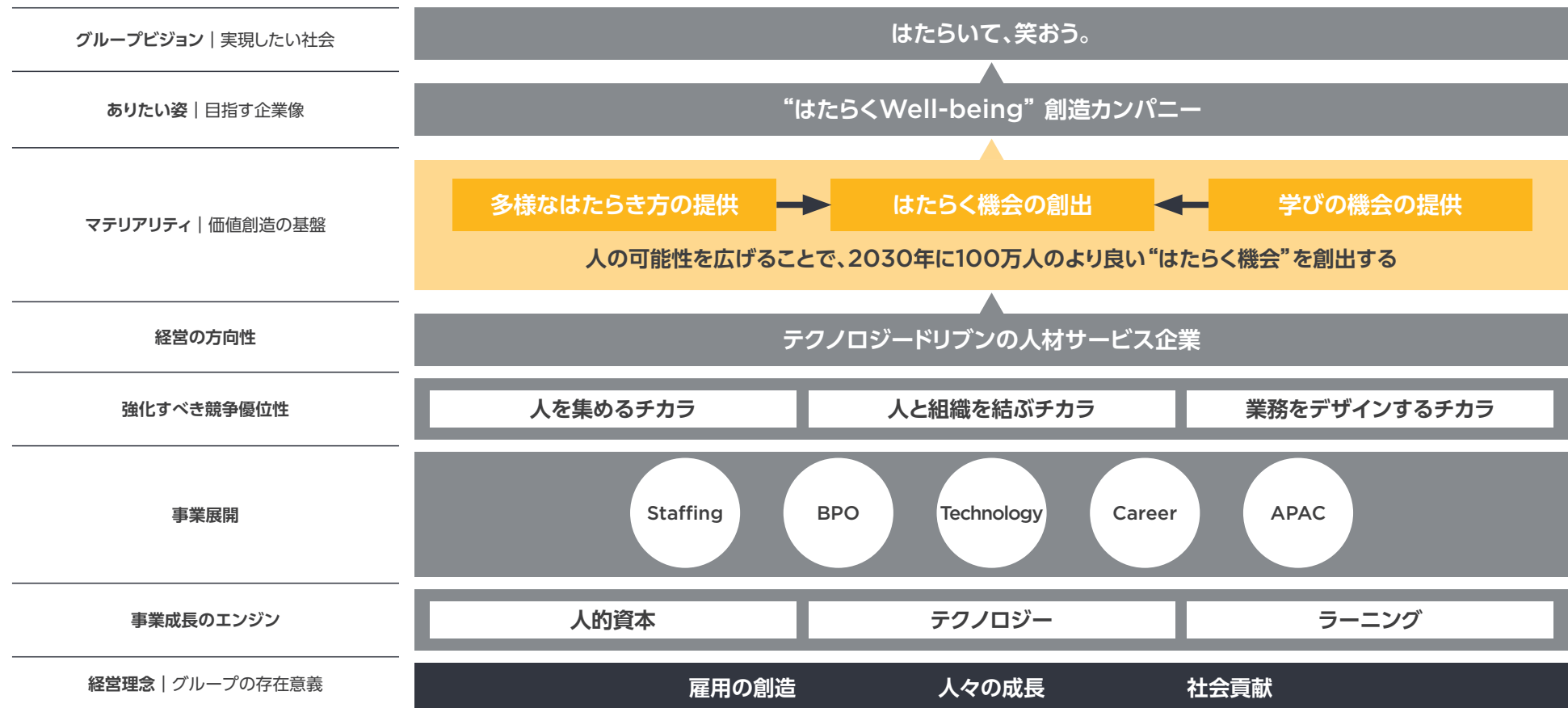
パーソルグループ中期経営計画2026の全体像	18
CSOメッセージ	19
CFOメッセージ	23
CHROメッセージ	25
スタッフウェルビーイング委員会	28
CIO/CDOメッセージ	30

## 事業領域別の戦略

グループ体制および戦略方針	32
Staffing SBU	33
BPO SBU	34
Technology SBU	35
Career SBU	36
Asia Pacific SBU	37
R&D FU	38

# パーソルグループ中期経営計画2026の全体像

パーソルグループは、今後のさまざまな環境変化を見据え、これまで以上の価値提供と事業成長を実現するために、2030年に向けた価値創造ストーリーを描くとともに、そこからバックキャストしたパーソルグループ中期経営計画2026（2024年3月期～2026年3月期）を策定しました。「はたらくWell-being”創造カンパニー」として、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”を創出し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。



## CSOメッセージ



中期  
経営計画

CSOメッセージ

## グループの未来を描くとともに その道筋となる戦略の解像度を高め 2030年に向けて着実に推進します。

執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)

峯尾 太郎

目指し、社会の変化に対応しながら中長期的な成長を遂げていくためには、グループ全体を俯瞰した強みの磨き上げや、テクノロジーの非連続な強化などに向けたメリハリある投資を実践していくことが必要だと考えました。それらをしっかりと打ち出したのが中計2026です。

### 2030年のありたい姿を実現すべく、 テクノロジードリブンの人材サービス企業へ

私たちが考える2030年は、テクノロジーの進化によって人とテクノロジーが共創し、また労働移動や価値観の多様化により、はたらく個人がより強くなっている時代です。組織に属していても、はたらく個人が自分に合った仕事や役割を選びやすくなるでしょう。それは、多様な選択肢の中から、はたらく会社やはたらき方を自分で選択する社会、そして仕事を通じて人が幸せを感じながら、より良く生きることを希求する社会でもあります。こうした環境変化を見据え、パーソルグループは、2030年のありたい姿として「はたらくWell-being」創造カンパニー」を掲げ、「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」することを目指します。

そして、この2030年のありたい姿からバックキャストし、第1フェーズとして位置づけたのが中計2026です。この3カ年は、2030年のありたい姿を実現するための足がかりとして非常に重要な期間ですが、成長のための基盤強化という側面もあり、成果が現れるのはさらに次の中計期間(第2フェーズ)かもしれません。だからこそ、進むべき方向を見誤らないよう経営の方向性をはっきりと指し示す必要があります。

経営の方向性として定めたのが、「テクノロジードリブン

### グループ全体の成長戦略を明確に示した パーソルグループ中期経営計画2026

このたびパーソルグループでは、パーソルグループ中期経営計画2026(2024年3月期～2026年3月期)(以下、中計2026)を策定しました。中計2026では、2030年のありたい姿や経営の方向性を定め、グループ全体の成長戦略を明確に示しました。策定にあたっては、まず2023年3月期で終了した前中期経営計画2023を振り返りました。財務目標の1年前倒しでの達成やSBU体制へのスムーズな移行、コーポレートガバナンス強化などの成果を着実に上げた一方、いくつかの課題も残りました。課題のひとつ目は、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」

は明確なものの、その実現までの道筋における具体的な目標標準や事業戦略を描き切れなかったということです。2つ目は、複数ある事業のうちどこを注力領域と位置づけ、どのようなポートフォリオを目指すのかが、やや不明瞭だったと感じています。加えて、それらを精緻化できなかったため成長投資的を絞り切れず、いずれの事業も横並びの投資に留まりました。これが3つ目の反省点です。

これまでパーソルグループは、各SBUが責任と権限を持ち、それぞれ経営判断や投資判断を行うことで成長を遂げてきました。それがスピーディーな意思決定や機動力につながっていた面もあり、決してネガティブには捉えていません。これからもSBUそれぞれの意思決定に委ねる部分はあります。しかし、グループビジョンの実現を本気で

CSOメッセージ

の人材サービス企業」への進化です。具体的には、「人」による介入価値を重視しつつ、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を目指します。

現在、パーソルグループの事業は、人材派遣、アウトソーシングなど、役務提供することで価値を提供する「ワークフォース事業」と、Webメディアやプロダクトなどを通じて価値を提供する「デジタルプラットフォーム事業」の2つで構成されています。これまでは安定かつ強固な事業基盤であるワークフォース事業を成長の源泉としてきましたが、今後はワークフォース事業を着実に伸ばしつつも、変容する社会へ適応するためにデジタルプラットフォーム事業の比率を高めていきます。ワークフォース事業と比べて、デジタルプラットフォーム事業は景気の影響を受けやすい一方、成長性

と収益性に優れていますので、両者をバランスよく組み合わせることで、より強靱な経営基盤を築けるものと考えています。

さらには、この経営の方向性に沿って重点強化すべき競争優位性として、3つの“チカラ”を掲げました。デジタルメディアなどを通じた「人を集めるチカラ」、求職者と求人案件のマッチングなどによる「人と組織を結ぶチカラ」、そしてBPO事業のように業務全体を設計する際に発揮される「業務をデザインするチカラ」です。この3つの“チカラ”の強化に向けて積極的に投資し、「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化を加速させたいと考えています。

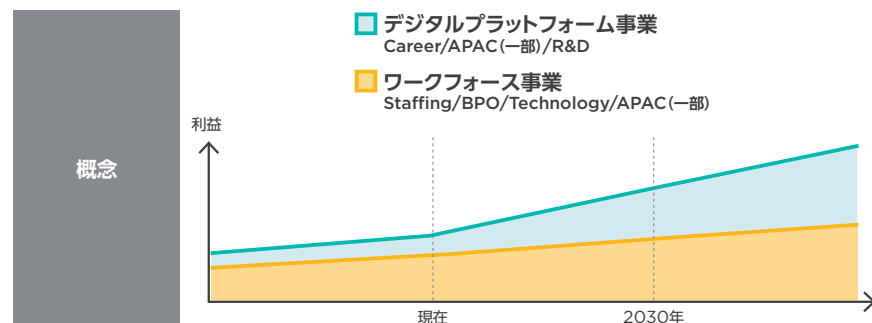
より良い“はたらく”につながる「ラーニング」の進化に取り組む

中計2026において、事業成長を加速させるエンジンと位置づけているのが、「人的資本」「テクノロジー」「ラーニング」です。「人的資本」は、言うまでもなくパーソルグループ最大の財産であり価値創造の源泉です。P.25-27参照 「テクノロジー」も、ここまで述べてきたとおり、非連続な成長をしていく上で欠かせない要素です。P.30-31参照

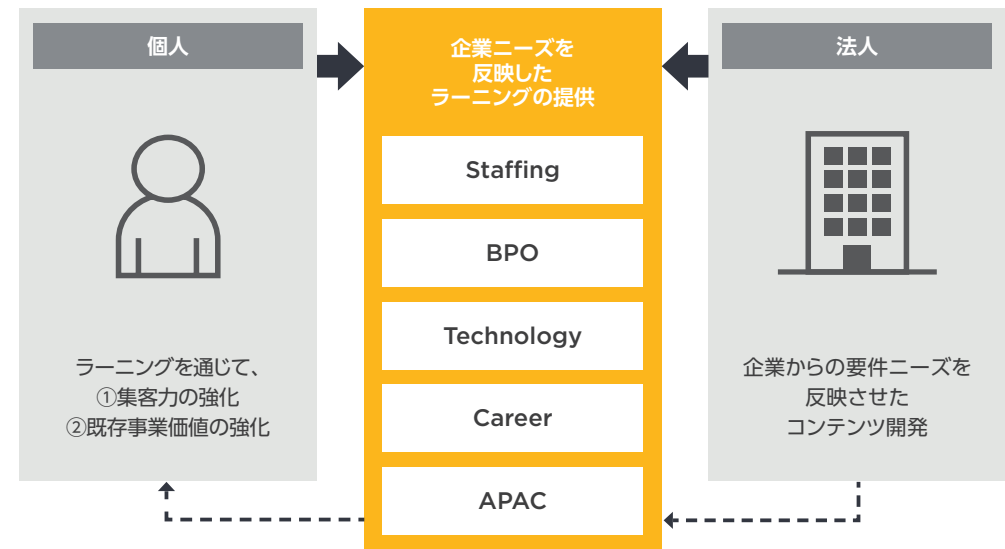
そして、この3カ年で特に注力するのが「ラーニング」です。パーソルグループには、企業からの求人案件とともに、企業が人材に求めるスキルに関する情報も大量に集まってきます。その情報と、当社グループのサービスを利用いただ

経営の方向性

経営の方向性	テクノロジードリブンの人材サービス企業
定義	「人」による介入価値を重視しつつ、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



事業成長のエンジン:ラーニングの概要



CSOメッセージ

いている方々のスキル情報を組み合わせることで、企業が求めるスキルと個人が持っているスキルの差が分かり、ご自身がどのような能力を高めていけば良いか浮かび上がってきます。そこに適した「ラーニング」のコンテンツを私たちが提供することで、個人のはたらく選択肢は大きく広がりますし、企業側も採用できる人の幅を広げることができます。これは、人材サービスを長きにわたり担ってきた私たちがだからこそできる価値提供のひとつでしょう。

その具体的な取り組みとして、2023年3月より、転職活動者向けにラーニングを提供する「PERSOL MIRAIZ」というサービスを開始しました。これは数年前から事業化に向けて進めてきたものです。今後は、キャリアの可能性の“見える化”や、可能性を広げるためのラーニングだけでなく、実際に市場価値を高めるなど多様なキャリアにつなげ、持続的なキャリア開発を支援できるようなプラットフォームに進化させていきます。中長期的には、転職領域だけでなく、人材派遣・アウトソーシング領域でのサービス展開も順次開始していく計画です。

各事業の位置づけを再整理し  
Career、BPO、Technologyに注力

中計2026では、パーソルグループの各事業を4つに区分し、それぞれの位置づけを再整理した上で、主な投資領域を含めた経営方針を明確に決めました。

ひとつ目の区分は、これからも事業基盤であり続ける「グループの屋台骨」で、ここに位置づけているのが「Staffing」領域です。労働人口の減少や自動化などにより事務派遣市場が中長期的に縮小する可能性はあるものの、顧客との関係性をさらに強化して事務派遣市場での

事業の位置づけと各領域の経営方針

<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、およ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、2026年3月期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>

シェアを向上させながら、事務派遣以外の市場への参入を目指すことで成長維持に努めます。

2つ目の区分は、中計2026の期間における注力領域であり、今後の「利益成長の柱」と位置づけた「Career」「BPO」「Technology」です。まず「Career」領域に関しては、転職者の割合が今後も増加し、2030年には現在の2倍以上の市場になると見られていることが背景にあります。これまで日本は世界の中で最も転職が少ない国のひとつとされてきましたが、労働人口が減少する中で、優秀な人材を確保するために企業の採用意欲がさらに高まると同時に、はたらく個人もはたらき方やた

らく会社を自ら選ぶ意思が強くなることから、転職率は徐々に上がっていくものと思われます。そこで、中長期の事業成長や競争優位を獲得するための投資を継続的に行うとともに、デジタルメディアへの投資や開発にも注力していきます。

国内市場が5兆円規模と大きい「BPO」領域は、企業の生産性追求が進む中、今後も持続的な成長が見込まれます。アウトソーシングの対象となる業務にはさまざまな種類があり、企業の一部門の業務を従来の方法に沿う形で遂行することを求められる場合がある一方、システム刷新や新しい機械・設備の導入、あるいは効率的な人材投入・配

CSOメッセージ

置などを通じて業務を変革し、最適化するための支援もしてほしいと希望される企業が年々増加しています。委託先からはそれが実行できるリソースが求められますので、大規模な投資を行い、さらなる業務変革力を獲得していく考えです。

「Technology」領域では、現在でも相当なエンジニア不足の状況にあり、2030年には国内だけで45万～80万人以上のエンジニアが不足するとの見通しもあります。その中でIT・エンジニアリング市場は中長期的に拡大すると想定しており、高付加価値なエンジニア人材の大規模採用を継続的に行うとともに育成にも注力していきます。

3つ目は、「飛躍に向けた基盤強化」と位置づけた「APAC」領域です。APAC(中国・インド除く)の人材派遣・人材紹介市場は、2030年には国内市場を追い抜き、以降もますます市

場が拡大していくと見られます。市場拡大に伴い、中長期的にAPACの利益比率を相当な水準まで高めることが可能だと考えていますので、その実現に向けてまずは粛々と基盤強化を進めていきます。

最後に、「R&D」領域に関しては「未来への投資」と位置づけています。これからグループに取り込む新たな事業やサービスの探索・創造を期待しており、2030年に向けた一定の投資を予定しています。

グループの方向性を共有し  
一丸となって中計2026完遂を目指す

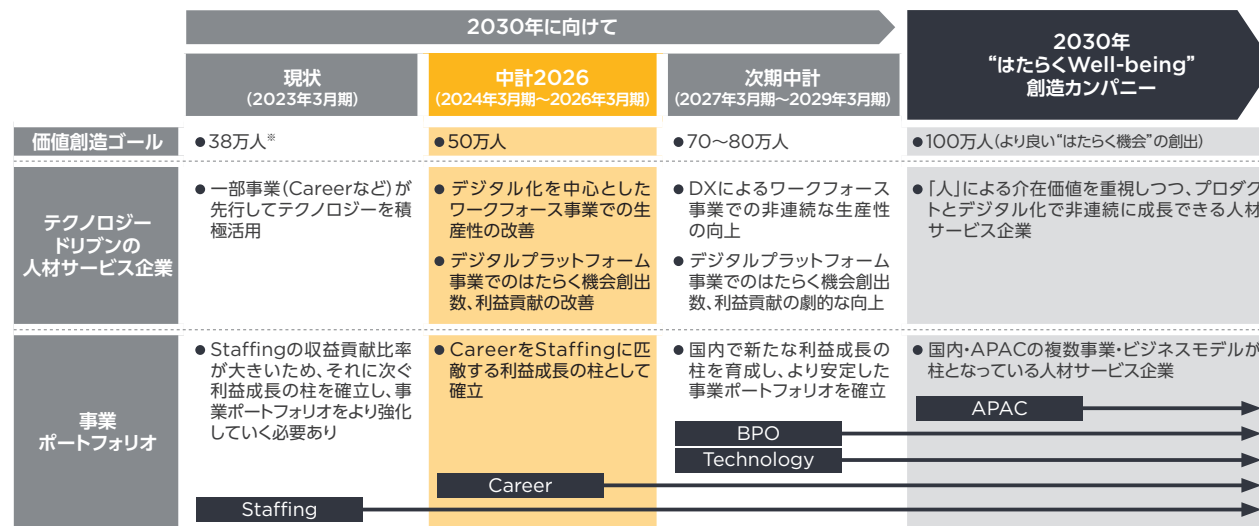
冒頭で申し上げたとおり、中計2026ではグループとしての成長戦略を定めました。その実現のためにCSOとして私

がやるべきことは、グループの未来を描き、その実現への道筋となる事業戦略の解像度を上げ、未来と事業を線としてつなげていくことだと思っています。さらに私はサステナビリティ担当役員でもありますので、中長期的な観点からパーソルグループの存在意義や提供価値についても、従業員および社会にしっかりと伝えていきたいと考えています。

もはや国内における生産年齢人口の減少が止まることはなく、今後ますます人材の獲得競争や育成競争は熾烈になってくるでしょう。中計2026では、そんな未来や社会の中で2030年に私たちがありたい姿、私たちが生み出す価値は何なのかから、事業を通じてそれらをどう実現していくのかまで、一貫性のあるピクチャーが描けたのではないかと自負しています。

これから大事なのは、2030年のありたい姿を絵に描いた餅で終わらせないということです。そのためには、グループが一枚岩となって前進していかななくてはなりません。実は私も2022年までグループ事業会社の社長を務めていましたが、正直に申し上げますと、当時は自身が任された事業を成長させることを最優先としており、その結果としてグループ全体の成長があるものと考えていました。しかし今は、各SBUがグループの方向性や成長戦略、その中での役割を深く理解した上で、これまでと同様、自由闊達に意見交換しながらお客さまや社会のためにすべきことを追求すれば、パーソルグループの経営は高度化し、成長力も飛躍的に高まるはずだと考えています。そのためにも、財務を担当する徳永CFOとともにグループ事業会社の非常勤取締役を務め、グループの成長戦略と各SBUの事業戦略をつなぎながら、中計2026完遂に向けて邁進する所存です。

2030年の目標および中計2026の位置づけ



※ 最新の暫定値であり変動可能性あり

CFOメッセージ



財務戦略

CFOメッセージ

## 中長期的に キャッシュフローの創出力を高め、 持続的成長を実現します。

執行役員 CFO  
(Chief Financial Officer)

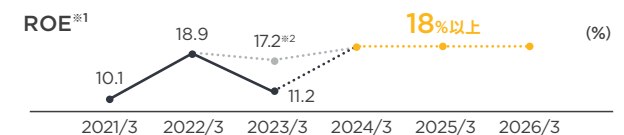
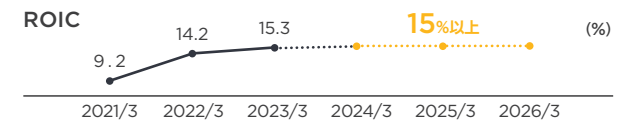
徳永 順二

値の向上」、すなわち「中長期的な視点で、キャッシュフローを創出する力を高めること」と捉えています。これは単に足元のキャッシュフローを大きくするだけでなく、資本効率性を追求しながら、個々の事業のキャッシュフロー創出力を高め、また事業ポートフォリオを最適化することで、中長期的にキャッシュフローを拡大していく仕組みを創ることであると考えています。

そこで、中計2026では、財務戦略を「主要な財務戦略指標」「キャッシュ・アロケーション」「株主還元」の3つに分け、それぞれに達成すべき目標を明確にしました。

まず、主要な財務戦略指標については、成長性指標としてEBITDA(償却前営業利益)の年率成長目標を10%超としました。効率性を示すROICとROEについては、引き続きWACCを大きく超える目標を設定しました(下図および次頁図:財務目標を参照)。健全性の基準としては、ストックとフロー面から、Net Debt/Equityを1倍以内、Net Debt/EBITDAは2倍以内と決めました。現在、当社グループは実質無借金企業ではありますが、今後、M&Aを検討・実行する際の財務規律として機能するものと考えています。

次にキャッシュ・アロケーションですが、これについては前中計から大きく方針を変えました。資本効率と株主還元を



※1 2023年3月期第1四半期より、資産除去債務の会計処理を変更したため、2022年3月期の業績に遡及適用しております。

※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

### COVID-19の影響による人材サービスの変革

2021年3月期からスタートした前中期経営計画(以下、前中計)は、まさにCOVID-19影響下での3年間であり、特に初年度は、私たちパーソルグループも人材紹介事業、APAC事業などで大きな影響を受けました。よって、前中計はCOVID-19以前の水準に早期回復することを目標とした慎重な計画となりました。しかし、顧客企業の人材に対するニーズは非常に強く、2022年3月期には当社グループの事業はいずれも大きく伸長し、前中計の財務目標を1年前倒しで達成することができました。また、2023年3月期はさらなる成長を達成することができました。COVID-19をきっかけとした社会行動の変容は個人のはたらき方や顧客企

業の人材に対する考え方を大きく変え、人材サービスに変革を起こしたと感じています。

### パーソルグループ中期経営計画2026では、 成長と資本効率性の目標を明確化

人材サービス市場がさらに拡大、多様化していることを踏まえ、新たに策定したパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)では、「Staffing」「BPO」「Technology」「Career」「APAC」の5つのSBUを成長させながら、デジタルプラットフォーム事業を育成・拡大させる成長戦略を取っています。

中計2026を実行していく上で、この成長戦略と両輪となるのが財務戦略です。私は、財務戦略の最大の目的は「企業価



CFOメッセージ

より重視する考えから、中計2026では、配当性向を大きく引き上げて調整後EPSの約50%とし、残りの約50%を成長投資や運転資金などに充てることにしました。また、中計2026では、内部留保の中でのM&Aの資金枠を設定していません。当社グループの現在のキャッシュフロー創出力や財務基盤から見て、M&Aに必要な資金は都度調達できる力が十分にあることや株主資本効率性をより向上させる観点からです。

そして株主還元については、前述のとおり、株主還元と株主資本効率性の観点から配当性向を前中計の約25%から約50%へと倍増し、またTSR(株主総利回り)を重要指標のひとつとしました。

また、高度な経営管理と資金管理を行っていくことも財務戦略を実行していく上で不可欠です。中計2026の3か年で、当社グループの経営管理および資金管理のプラットフォームを刷新し、業務プロセスについても効率性の観点や経営スピードの観点から絶えず改善していく計画です。

資本効率を高め、さらなるキャッシュフロー創出を

私が考えるCFOの役割は大きく分けて5つです。ひとつ目は、一つひとつのビジネスモデルを磨き改善し、競争力とキャッシュフロー創出力を高めていくことです。今、人材サービスはテクノロジーによる変革に直面しています。各事業の責任者やIT部門と一緒にビジネスモデルを変革していくことがCFOの役割です。

2つ目は、グループ全体を見て事業ポートフォリオを最適化していくことです。現在5つのSBUで構成される事業ポートフォリオに対し、グループ全体が持つリソースをどう最適に配分していくべきか、成長性指標や資本効率性指標であるROICなどを用いながら、最適なポートフォリオを目指しています。

グループ全体の財務目標

		前中計 (～2023年3月期)	中計2026 (～2026年3月期)
① 財務指標	成長性	営業利益450億円	調整後EBITDA 752億円 (2023年3月期) → 1,000億円以上 (2026年3月期)
	効率性	ROIC : 10%以上	ROIC 原則として15%以上 (日本基準ケース) ※IFRSベースの目標値は2023年8月の第1四半期決算発表時に開示予定
	健全性	Net CashがEBITDAの1倍超の場合、株主還元強化を検討	ROE 原則として18%以上 (日本基準ケース)
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	Net D/E 最大でも1倍以内
		●M&A : 800億円 ●設備投資 : 300億円 ●配当 : 200億円	Net Debt/EBITDA 最大でも2倍以内
③ 株主還元	配当性向 : 約25% (対調整後EPS)	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	配当性向 約50% (対調整後EPS)

3つ目は、経営陣がさまざまな意思決定を正しく迅速に行えるよう、意思決定の基となる財務データなどを適切に把握できる仕組みやプロセスを整えることです。予算作成や実績管理に基づくPDCAの実行、およびM&Aなどで最適な意思決定を行っていくためにはスピーディーで的確、緻密な財務データが必要であり、そのためには管理・財務会計や資金管理のプラットフォームが不可欠です。CFOとしてこれらの財務管理の基盤を絶えず改善していきます。

そして4つ目は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーとのコミュニケーションの最適化です。当社グループの価値創造ストーリーやそれに向けた成長戦略についてご理解いただけるよう、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話にさらに注力していきます。

最後の5つ目は、リスクマネジメントです。私自身、2023年4月からGRC(ガバナンス、リスク・コンプライアンス)本部も担当することとなり、CFOの役割と合わせて、より良いコーポレートガバナンスの実現とリスク管理を目指しています。当社グループでは、SBU体制のもと、事業に関する意思決定は各事業責任者がスピーディーに行い、それをパーソルホールディングスで

モニタリング、サポートしていく体制を導入しています。グループ事業会社5社すべてに取締役として関わることで、意思決定の規律や事業管理など、企業価値創造に向けた最適なガバナンス体制を構築しています。また、当社グループは人材サービス業として多くのお客さまの個人情報をお預かりしていますので、リスク管理、コンプライアンスは万全でなければなりません。

ステークホルダーとのコミュニケーションを通して価値創造ゴールの達成へ

当社グループが展開する人材サービスは、大きな成長が期待できる事業であるとともに、社会に不可欠な基盤である「はたらく機会」を提供するという重要な役割を担っています。今後も、成長戦略と資本効率性の視点で企業価値を高めながら、適切な情報開示を実施するとともに、投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーとグループビジョンや価値創造ストーリー(成長戦略)についてのコミュニケーションを深めることで、中計2026で定めたパーソルグループの価値創造ゴールを達成したいと考えています。

CHROメッセージ

人材戦略

CHROメッセージ

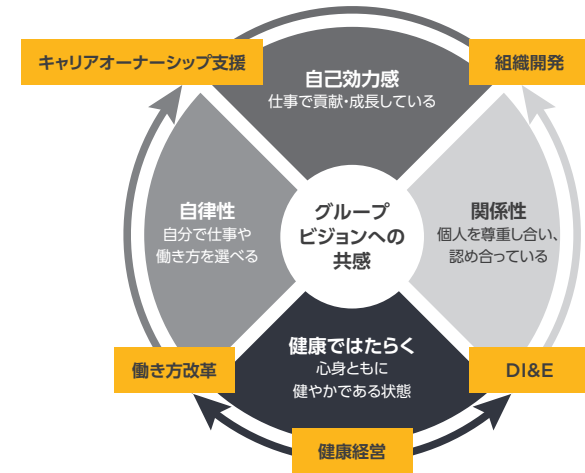
# 社員と派遣スタッフの “はたらくWell-being”向上に注力し、 人的資本経営を推進します。

執行役員 CHRO  
(Chief Human Resource Officer)

美濃 啓貴

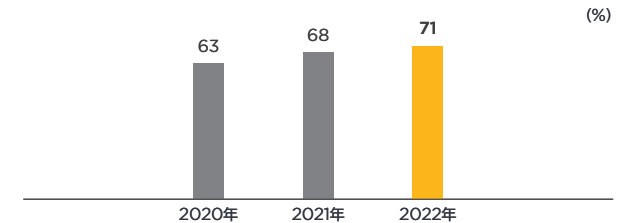


## パーソルグループのエンゲージメントドライバー



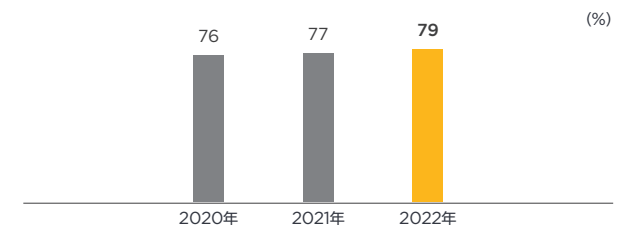
## エンゲージメント指標

“仕事”への貢献意欲と“組織”への貢献意欲の平均値



## ビジョン共感指標

パーソルグループのビジョン「はたらく、笑おう。」に共感できるか



※上記指標の数値は、5段階選択肢のうち上位2段階の回答者の割合を使用。エンゲージメント指標は2021年よりAsia Pacific SBUの回答数値も含めて再集計した。

## 社員のエンゲージメントは 3年継続して向上

パーソルグループでは、社員と派遣スタッフの“はたらくWell-being”の向上に注力しています。社員に対しては、「エンゲージメント指標」を最も重要な人事指標に位置づけ、当社独自のエンゲージメントサーベイを毎年実施し、経年での状態を把握した上で、施策を展開しています。派遣スタッフ\*に対しては、2022年から新たにスタッフウェルビーイング委員会を設置し、派遣スタッフのWell-being向上に向けた取り組みの可視化や検討に着手しています。

P.28-29参照

2022年は、社員のエンゲージメント指標が対前年で68%

\*1 Staffing SBU・Technology SBU・BPO SBUのサービスに登録しているスタッフの総称

から71%へと上昇しました。また、社員のグループビジョンに対する共感指標が77%から79%へと上昇しており、3年連続での伸長となりました。グループ横断での取り組みのほか、各SBUや各社でエンゲージメント向上のための工夫を積み重ねた成果によるものと考えています。

パーソルグループではエンゲージメント向上のための重要な要素として、「健康」「自律性」「関係性」「自己効力感」「ビジョンへの共感」の5つのエンゲージメントドライバーを設定し、さまざまな施策を設計、展開しています。

エンゲージメントの土台である社員の健康においては、これまでの3年間で、ストレスチェックの仕組みを統一するとともに、グループ全体で不調によるパフォーマンス低下指標であるプレゼンティーズムの把握を開始するなど、健康

CHROメッセージ

状態の可視化を中心に着実に進めてまいりました。今後は、グループの健康診断データの統合を進め、心(ストレスチェック)と身体(健康診断)、そして、仕事や組織とのつながり(エンゲージメント)について相互の関係性分析に着手するほか、外部企業との共同研究や、テクノロジーを活用した実験的な健康施策の導入を行っていきます。

自律性に関する、社員のキャリアオーナーシップ支援においては、2016年より公募型の異動やキャリア研修等の施策を順次展開しており、2022年は1,118人、過去累計では3,368人が参加しました。参加者数は年々増加しており、社員自身のキャリアオーナーシップが高まっていると感じています。またこれまでの分析から、社員のキャリアオーナーシップが高まる鍵は、「行動の支援」であることも分かってきました。そのため、次の3年間では社員の「行動」喚起に向けて新たにスカウト型異動制度の導入を予定しています。

エンゲージメントを高めるリーダー育成にも手ごたえを感じています。施策のひとつとして、管理職がチームの関係性を高めるためのアクションラーニング型研修を開発し、過去3年間で累計35チームが参加しました。参加した組織では研修の実践度や定着度が非常に高く、チームの関係性向上を力強く支援できています。今後は組織開発ファシリテーターの内部育成を推進し、2030年に全管理職の受講完了を目指していきます。

高エンゲージメント組織の管理職の日々の行動に着目した「行動指標」の開発も継続して進めています。グループ横断でのインタビュー調査を通じ、現在は7つのマネジメントの行動が、組織のエンゲージメントに寄与することが分かっています。今後はこの行動指標をさまざまな施策に活用していくことで、上司の行動変容を促進していきます。

パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)においては、事業成長のエンジンの一つとして人的資本を位置

づけ、①“はたらくWell-being”の体現 ②テクノロジー人材の拡充 ③多様な人材が活躍する基盤の構築の3つの構成要素を定めて取り組みを加速していきます。

パーソルグループでは、社員のエンゲージメントの向上がグループの成長や顧客満足にも寄与するという考えから、経営陣の評価項目にもエンゲージメント指標を取り入れていましたが、2023年からはエンゲージメント指標およびGallup社と共同開発した“はたらくWell-being”指標のグループ平均スコアを新たにグループの重要指標として定め、

さらに役員報酬の評価項目としての比重を増やしていくことを決定しました。2026年3月期の到達目標75%に向け、経営陣としてもこれまで以上にエンゲージメントを高めていくことにコミットしていきます。

また社員のエンゲージメントを継続的に高めていくためには、「DI&E(Diversity, Inclusion & Equality)」も引き続き重要なテーマです。これらの取り組みを推進することで、マテリアリティのひとつにも掲げている多様な人材の活躍を強化していきます。

事業成長のエンジン:人的資本



エンゲージメントを高める管理職の行動

ビジョンの共有	仕事で大切にしている考え方を日常的に発信している	相談時間の捻出	メンバーの相談に対応できるよう十分な時間を作っている
成長期待の伝達	メンバーの成長への期待を、言葉にして伝えている	対話による解決	メンバーの困りごとの解決に向けて対話している
仕事の意義説明	メンバーの業務にどのような意義があるかを十分に説明している	強みのフィードバック	メンバーの強みに着目してフィードバックしている
		上司の自己開示	悩みや迷いも含めて、自己開示をしている

## CHROメッセージ

## 管理職の多忙化問題に一石を投じたい

中計2026では、多様な人材が活躍する基盤の構築に向けて、管理職のタレントマネジメント、そして管理職の多忙化問題に挑みたいと考えています。

組織のエンゲージメントの向上も、クライアントやカスタマーの満足度の向上も、キーとなるのは管理職です。また現在のパーソルグループの経営陣の多くは45歳以上の世代であり、次世代経営者を育成する観点でも管理職のタレントマネジメントは非常に重要です。

一方、COVID-19の影響によるはたらき方の変化も含め、ここ数年で管理職に求められる役割が増加し、管理職の多忙化問題が深刻になっていると捉えています。目の前の仕事に追われることで、中長期的なビジョンを持ちづらくなり、その結果として、社会全体で管理職になりたがらない若者も増えているようにも感じています。このような背景から、管理職のタレントマネジメントと多忙化問題を新たなテーマに加え、取り組みを強化していきます。

管理職の能力開発の観点からは、既存の研修に加えて、新たに実験的な研修プログラムの開発・導入を行っていきます。グループを横断した異動配置も、現経営層だけでなく、30代の次世代経営層にも拡大していきます。また2022年に策定した「パーソルリーダーシップコンピテンシー」のセルフアセスメントツールをリリースし、グループのリーダーに求められるコンピテンシーの浸透を図っていきます。

さらに、管理職の役割の再整理や、テクノロジーの積極的な活用によって「管理職の負担を軽減する」ことに着手していきます。こういった取り組みにより、パーソルグループすべての管理職が「最高のリーダー」として活躍できるように支援していきます。 P.40-41参照

人材ポートフォリオの可視化に着手。  
今後3年間で1万2,000人の増員を計画

中計2026の策定にあたって、グループ全体で職種マスターを整備し、今後3年間の人材ポートフォリオを職種ごと、事業ごとに可視化し、経営陣で議論を行いました。

その結果、テクノロジー人材の拡充に加えて、日々お客さまと向き合う営業職の確保やグループ全体のDXを推進するための企画職の強化も必要であることが共通認識化され、グループ全体で1万2,000人以上の増員を行う計画となりました。なお、採用は景気動向によって柔軟に調整することも可能なため、現時点で増員計画のリスクは低いと考えています。

採用計画の達成のためには、社員の定着力の強化も重要です。現在グループ全体の退職率は10%程度で推移していますが、今後は職種、年齢、性別等での退職率を細かく可視化・分析し、グループ全体で対応策を検討していきます。

これらの人材のポートフォリオは、社員のデータベース化が進んでいる日本国内中心で可視化を行っていますが、APACにおいてもデータベースの整備に着手しています。この3年間でグループ全体の人材ポートフォリオを可視化できるようにしていきたいと考えています。

## 約2,000億円の人的資本投資を予定

パーソルグループでは、はたらくすべての従業員を企業価値の源泉と捉えています。そして、すべての社員が自律的に成長し続け、不確実性の高いビジネス環境下でも活躍できるように、積極的に教育投資や社員還元を行い、人的資本経営を推進しています。

2023年4月には採用競争力の向上や従業員の定着力



の強化を目的として、グループ全体で平均5%程度の賃上げを行いました。今後3年間では各社の生産性向上を可視化しながら、定期昇給、賃上げあわせて約500億円の社員還元を行う計画をしています。

また管理職においては、より競争力のある報酬体系を目指し、株式報酬制度の増額を決定しました。管理職自身のエンゲージメント向上および経営に対する参画意識を醸成するべく今後3年間で約35億円の株式付与を予定しています。

金銭面での還元のみならず、リスキルなどの教育投資やはたらき方改革による投資も進めていきます。今後3年間で約35億円の教育投資を予定していますが、この金額には研修に参加するための社員の人件費は含んでいません。またパーソルグループでは内製化している研修も多いため投資額以上の効果を見込んでおり、今後の業績向上に応じてさらなる投資も検討していきます。その他、パーソルグループ全体の増員にかかる費用として3年間で約1,400億円を予定しています。

中計2026の事業成長のエンジンとして引き続き人的資本経営をグループ全体で進めていきます。

## スタッフウェルビーイング委員会

# スタッフウェルビーイング委員会

スタッフウェルビーイング委員会では、すべての派遣スタッフが個々の価値観を尊重してはたらき、自分らしく生きることができるよう、Well-being向上に資するさまざまな取り組みを実施しています。

## 派遣スタッフに関する事業への想い

### 派遣スタッフに対する想い

“派遣スタッフ一人ひとりがはたらき方を選び、自分らしく生きること”の実現を目指しています。ワークライフバランスやキャリアアップといった派遣スタッフ個々の価値観や将来ビジョンを尊重しており、自分らしくはたらくために就業に関してさまざまな選択をできることが、Well-being向上につながると考えます。

### 派遣というはたらき方に対する想い

自分に合った就業の仕方や就業内容を選ぶことができる点で、派遣というはたらき方は、柔軟性がありサステナブルであると認識されることを目指しています。家庭との両立を実現したり、未経験の領域にチャレンジできるといった、派遣というはたらき方の魅力を世の中に浸透させ、派遣がキャリアビジョンを実現する選択肢のひとつであることを伝えたいと考えます。

### 労働市場に対する想い

派遣スタッフの雇用を創造し、派遣スタッフが就業先企業の課題解決を支援することを通じて、社会貢献を実現してまいります。また、人材の価値を最大化し、個々の人材を大切にすることを通じ、昨今の注目されている人的資本経営における、業界内リーディングカンパニーであり続けることを目指しています。

## 体制および審議・決議事項

スタッフウェルビーイング委員会は、代表取締役社長CEOの補佐機関であり、パーソルグループの経営の基本方針および重要な業務執行の決定を協議する、Headquarters Management Committee (HMC)の下部組織として、派遣スタッフに関する事業の強化・補完を担当し、重要事項については、HMCに報告・提案を行っています。

構成員はパーソルホールディングスCHRO、パーソルテンプスタッフおよびパーソルクロステクノロジーの代表取締役社長・役員と本部長、

そしてパーソルホールディングスの人事企画部長の計13名です。

パーソルグループの派遣スタッフに対する人的資本経営の現状可視化や、人的資本開示における重要事項(グループ人材戦略に沿った開示ストーリー、各ステークホルダーに対する発信・対話方針、グループの方針や課題に対応する重要施策・実行計画)に関する審議を通じ、各取り組みの妥当性を担保しています。

## スタッフウェルビーイング委員会 構成員



正木 慎二

パーソルホールディングス  
執行役員 Technology SBU長

木村 和成

パーソルホールディングス  
執行役員 Staffing SBU長

美濃 啓貴

パーソルホールディングス  
執行役員 CHRO

安藤 達也

パーソルテンプスタッフ  
第一キャリア推進本部長

市村 和幸

パーソルホールディングス  
執行役員 BPO SBU長

前田 清史

パーソルテンプスタッフ  
執行役員 BPO事業企画管理本部長

山川 飛鳥

パーソルクロステクノロジー  
執行役員 サービス戦略本部長

上原 加寿子

パーソルテンプスタッフ  
ビジネスプロセスデザイン本部長

後藤 成子

パーソルテンプスタッフ  
スタッフイング企画本部長

中坪 千晶

パーソルテンプスタッフ  
オンラインマーケティング本部長

山崎 涼子

パーソルホールディングス  
グループ人事部 人事企画部長

スタッフウェルビーイング委員会

## スタッフウェルビーイング委員会

### パーソルグループの人材戦略を踏まえた2つの重点テーマ

#### はたらく機会の創出

派遣スタッフのさまざまなニーズに応えるために、多種多様な雇用の創出、仕事の紹介と継続的な就業支援をあわせた“フィッティング”という考え方の導入、人材開発の3点を重視しており、これらを通じて、派遣スタッフが、お客さまと良い関係性ではたらく続けることを実現します。

#### “ファンづくり”

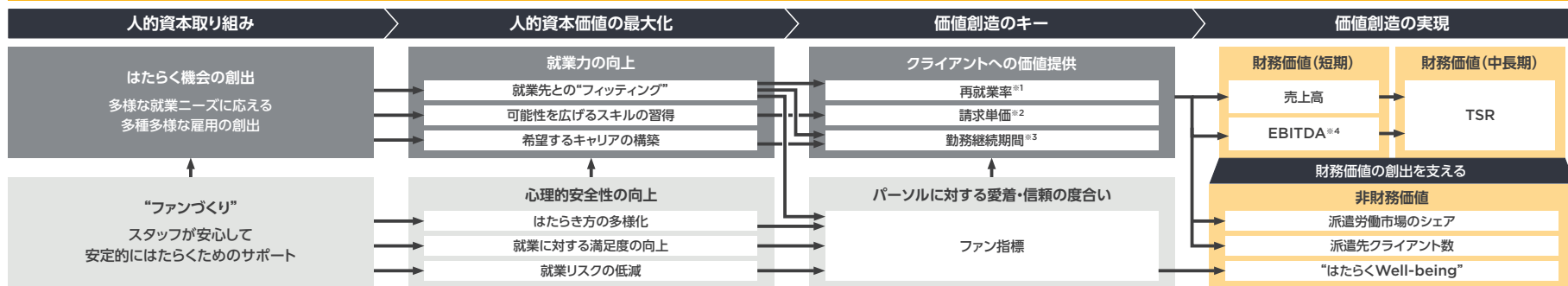
就業時の心理的安全性を高めるサポートを通じてパーソルに対する信頼・愛着を深めてもらい、より多くの派遣スタッフに「パーソルだからはたらく続けたい」と感じてもらうことを目指します。こうした会社と派遣スタッフとの信頼関係が、はたらく機会の創出を支えています。

### 目指す価値創造

“フィッティング”による契約数の増加やクライアントへの提供価値の向上が、売上高・EBITDAの伸長に貢献し、中長期的な事業成長を経てTSRの向上につながります。

また、派遣スタッフの力を高め、さまざまな人材課題を解決することで、クライアントとの信頼関係を構築するとともに、企業と人を結ぶノウハウを活かして新たな雇用を創出し、労働市場を支えます。

### 重点テーマに沿った人的資本取り組みが価値創造につながる道筋を「インパクトパス」として可視化



KPI項目	2023年3月期実績値	
	Staffing SBU	Professional Outsourcing SBU <sup>※6</sup>
再就業率 <sup>※1</sup>	38.4%	45.9%
請求単価 <sup>※2</sup>	2,268円	3,655円
勤務継続期間 <sup>※3</sup>	31.0カ月	28.3カ月
ファン指標	57.9%	—

KPI項目	2023年3月期実績値	
	Staffing SBU	Professional Outsourcing SBU <sup>※6</sup>
EBITDA <sup>※4</sup>	430億円	93億円
派遣先クライアント数	22,801社	2,268社
はたらくWell-being <sup>※5</sup> Q1/Q2/Q3	75.1%/80.6%/62.1%	

※1 長期(3カ月以上)派遣を終了した派遣スタッフのうち、再就業(終了日から31日以内に派遣の紹介成約もしくは業務委託で3カ月以上稼働)した人数の割合  
 ※2 各月の長期・短期(3カ月未満)・単発(1日)派遣契約の請求単価の平均額  
 ※3 各月の月末時点における長期派遣契約中の派遣スタッフがパーソルから継続就業している期間の平均値  
 ※4 2024年3月期より「調整後EBITDA」に変更

※5 Q1~Q3の設問内容は以下のとおり  
 Q1 あなたは、日々の仕事に、喜びや楽しみを感じていますか?  
 Q2 自分の仕事は、人々の生活をより良くすることにつながっていると思いますか?  
 Q3 自分の仕事や働き方は、多くの選択肢の中から、あなたが選べる状態ですか?  
 ※6 2023年3月期の実績値につき、SBU体制も2023年3月期のまま記載

### 2つの重点テーマに沿った具体的な取り組み

#### “仕事探し”へのサポート

個々の環境や価値観に応じたはたらく方を選ぶ機会を提供するとともに、「やりたい」と思う仕事をいつでも自分で探せるよう、幅広い求人を提供しています。

[詳細はこちら](#)

#### “成長とキャリア構築”へのサポート

希望する個々のキャリアを実現するために必要とされる知識向上やスキル伸長をサポートする人材開発投資を積極的に行い、教育施策の実施やスキルの可視化に取り組みます。

[詳細はこちら](#)

#### 安心して安定的にはたらくためのサポート

就業時間・就業場所に関する多様な選択肢の提供、就業以外の時間を充実させる各種イベント、リスク・コンプライアンスへの対応等を通じ、派遣スタッフがより良きはたらくための環境をつくります。

[詳細はこちら](#)

CIO/CDOメッセージ



テクノロジー戦略 CIO/CDOメッセージ

「人」にしか生み出せない価値をテクノロジーの力で最大化し、「はたらく機会の創出」に貢献します。

執行役員 CIO/CDO  
(Chief Information Officer /Chief Digital Officer)  
柘植 悠太

グループ向け専門人材組織を設置しテクノロジー人材の拡充を図る

中計2026においてテクノロジーを推進していくために、4つの領域を定めて各種の施策に取り組んでいきます。

事業成長のエンジン:テクノロジー

**テクノロジー方針** 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



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

パーソルグループ中期経営計画2026に向けて実効性の高い計画を立案

私がCIO/CDOに就任してから早くも1年が経ちましたが、この2023年3月期は、パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の準備期間としての色彩が濃い1年でした。中計2026における経営の方向性として定めた「テクノロジードリブンの人材サービス企業」の実現に向けて、テクノロジー推進を3年間どのように実行していくかという計画を1年間かけて検討しました。なお、計画の策定にあたっては、テクノロジー部門はもとより各SBUのキーマンとも意見交換を重ね、グループの現状を踏まえた実効力の高い内容になったものと思います。

そして、中計2026が順調にスタートを切れるよう、前段

階としていくつかの取り組みを進めました。そのひとつが、人事・経理や営業支援などコーポレートシステムの進化・高度化です。2023年3月期には、人事系システムのデータ利活用を実現することができました。ただし、パーソルグループほどの規模の大きさでこうしたシステム改善を完遂するまでには数年を要しますので、今後も計画的・段階的に進めていきます。

また、この1年はセキュリティやデータガバナンスの強化にも力を入れました。SBUごとに事業特性も取り扱う情報も異なりますので、それぞれの状況に合わせたルールを定めた上で、個別にカスタマイズする範囲を広げたり取り組みレベルを深めたりしました。調査会社に分析してもらったところ、基準値をクリアする評価を得ることができましたが、満足することなくさらなる進化を目指していきます。

## CIO/CDOメッセージ

まず、テクノロジー人材・組織の拡充という観点では、中計2026最終年度の2026年3月期までにテクノロジー人材をグループ全体で2,000人以上に増やす計画です。そのために、テクノロジーで人と組織をつなぐことを目的としたCoE組織を新設し、採用活動や人材育成、配置などを専門的に行っていきます。日本ではテクノロジー人材不足が深刻化しており、経済産業省によると2020年時点で30万人、2030年には45～80万人にまで不足が拡大する見込みですが、パーソルグループは人材採用のプロの会社ですので、後れを取らないよう進めていきたいと思えます。それよりも重要なのは定着化、つまり入社後に長く身を置いてスキルアップしていきたいと思える環境を整えることです。そのためには、はたらきやすい環境や制度に加え、魅力的なサービスやプロダクトを創造し続けていくことも重要です。専門性の高い人材が能力を最大限発揮できるよう、会社自体が成長していかなければなりません。CoE組織を中心としてテクノロジー人材を受け入れる土壌を築き、さらなるデジタル化やDX推進の原動力にしていきたいと考えています。

## グループをあげて コア事業のデジタル化を推進

中計2026において私が最も注力すべきと考えているのは、コア事業のデジタル化です。パーソルグループには複数のSBUがありますが、デジタル化の進捗はそれぞれ異なり、グループ全体で見れば濃淡があるのが現状です。そこで中計2026では、デジタル化の余地が大きいSBUに優先的に取り組み、グループ全体のデジタル化を進める方針です。それにより、サービス価値の向上や新たなプロ

ダクト・プラットフォームの探索・創造につなげていくことを目指します。**P.38参照** さらには、SBU間のデータ連携・活用も進みますので、各SBUだけでは成し得なかったことも実現できる可能性が高まりますし、グループならではのレバレッジを効かせることができるようになります。

また、社員がより前向きにはたらける環境づくりを実現するためのデジタル化も推進します。これから、はたらき方やはたらく場所・時間はますます多様化していきますので、あらゆるパターンを考慮した環境を用意する必要があります。まずは前述したコーポレートシステムの高度化を進め、どんな環境下でもストレスなく使えるようにしたいと考えています。また、PCだけでなくスマホやタブレットなど複数のデバイス利用を前提にした、次世代のはたらく環境を設計していきます。

## あくまで「人」を軸に テクノロジーの力で成長を加速

人材サービスは、人が人の力で人の可能性を広げてきた「人」が主役の産業だと考えています。当然ながらパーソルグループにもその中で成長してきた経験や自負があり、その根幹が変わることはありません。技術の進化や社会の変化に伴い、テクノロジー活用の重要性は高まりましたが、あくまで大切なのは「人がいかに価値を発揮するか」であり、テクノロジーは人の可能性を広げるための手段のひとつです。私たちはテクノロジーを最大限活用し、変わり続けるはたらき方に合わせて、はたらく人たちを支援するサービスや事業を生み出すことで、はたらく機会の創出に貢献します。そして、パーソルグループが2030年の価値創造ゴールとして掲げた「100万人のより良い“はたらく

機会”を創出する]の達成を目指します。さらには、その先にあるグループビジョン「はたらいて、笑おう。」の社会を実現するために、本気で世の中をより良い方向に変えようという思いを日本とAPACへ広げていきたいと考えています。

そして、これらの道程においてテクノロジー部門がリードしていくべき部分は非常に大きいと感じています。中計2026におけるテクノロジー推進には新たなチャレンジも多々あり、すべてがうまくいくとは限りません。しかし、これからのパーソルグループにとっては必要不可欠な取り組みですから、攻めの姿勢で挑戦し、テクノロジー活用が大いに進展したと評価いただけるファーストステップの3年間にしたいと考えています。テクノロジーの力で成長を加速させていくパーソルグループに、ぜひご期待ください。





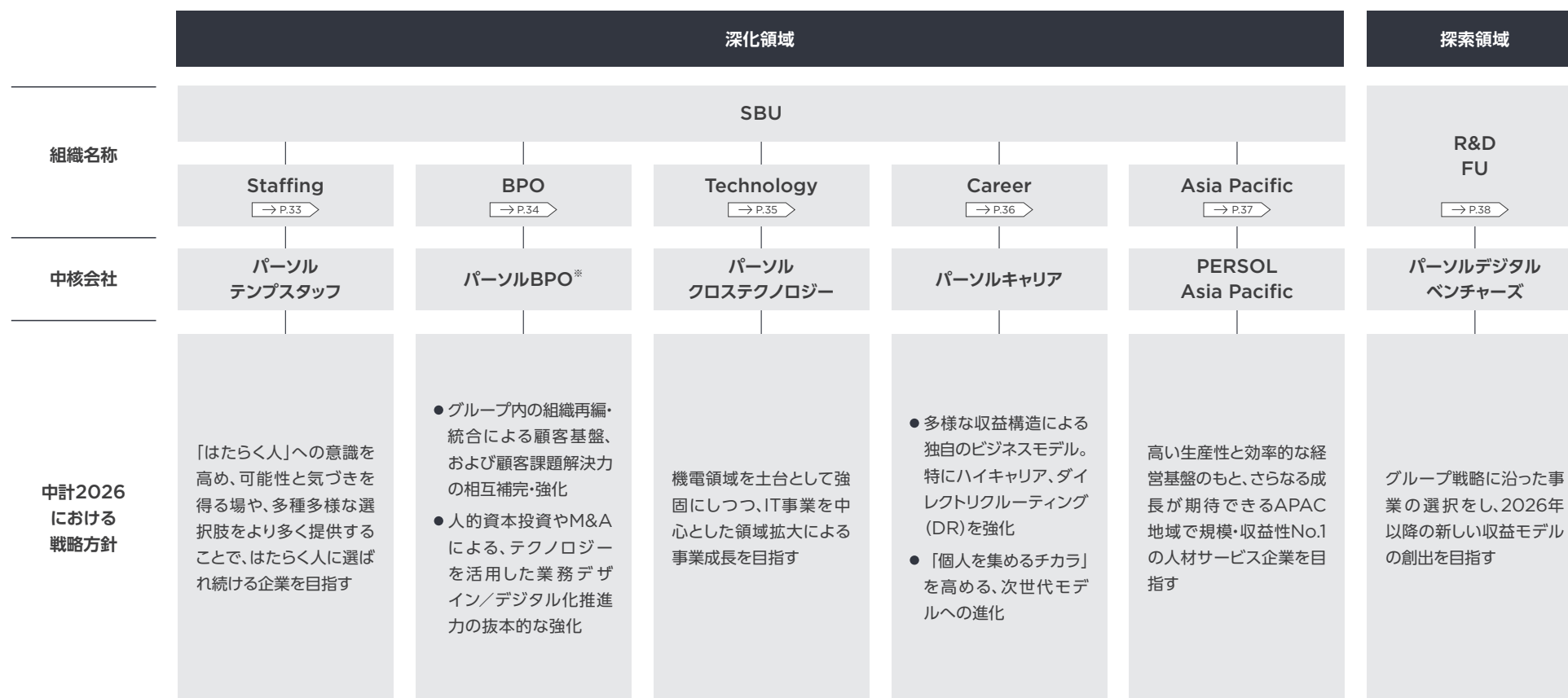
グループ体制および戦略方針

# グループ体制および戦略方針

2023年4月1日、パーソルグループは経営体制を変更しました。より一層の成長が見込まれるBPO領域に特化したBPO SBUを新設し、グループ内の機能・知見を統合することでシナジー創出を目指します。また、IT・エンジニア領域におけるテクノロジー活用強化を目的に、Professional Outsourcing SBUを「Technology SBU」に名称変更しました。

今後、Staffing SBU、BPO SBU、Technology SBU、Career SBU、Asia Pacific SBUの5つの事業で企業価値のさらなる向上を目指します。またR&D FUでは、中長期的なビジネスモデルの探索・創造を推進していきます。

※ SBU:Strategic Business Unitの略、FU:Function Unitの略

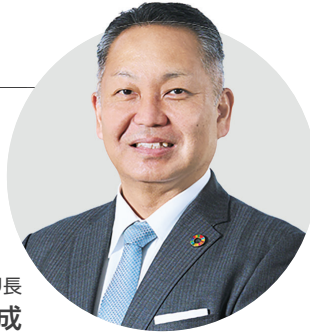


※ BPO SBUの中核会社として、パーソルBPO株式会社を設立しました。本SBUにはパーソルテンプスタッフの一部事業(BPO事業本部)も所属します。

## Staffing SBU

## Staffing SBU

成長機会、はたらく選択肢の提供により、  
個人に選ばれ続けるとともに  
顧客との長期的な信頼関係を構築



執行役員 Staffing SBU長  
木村 和成

## 事業環境認識

Staffing SBUが主に事業展開している事務派遣市場は、労働人口減少やテクノロジーの代替によって中長期的には需要が縮小していく見通しです。ただし、テクノロジーによる代替が進む一方で新たな業務が生まれるなど企業における仕事の構造も変化しており、脅威もあるがその分人材の置き換わりニーズも見込めるものと認識しています。

## 事業上の機会とリスク

## 機会

- はたらく方の多様化による就業機会の創出
- 労働力不足を背景とする短期的な労働需要増加

## リスク

- 中長期的な労働人口の減少やテクノロジーへの代替等に伴う需要減

## 競争優位性

Staffing SBUの強みは、事務派遣トップシェアを誇る規模および事業基盤と信用力です。2023年3月時点の派遣就業者数は12.5万人を超えています。

長年の人材派遣事業で蓄積したデータやノウハウとテクノロジーを掛け合わせ、人の介在価値向上と業務の生産性向上の実現に向けてDX推進を加速しています。

また、多様な就業機会の提供に向け、「若年育成派遣」「テクノロジー活用派遣」のような、顧客とはたらく人のギャップを埋めるサービスを生み出してきました。

## 価値創造の方向性(成長戦略)

Staffing SBUは、個人・企業・社会から必要とされる雇用の基盤となることを目指し、個人が自分らしくはたらくための可能性や気づき、選択肢の持続的な提供、顧客の事業や環境変化を捉えた課題解決策の提供に取り組んでいきます。

個人に対しては、キャリア志向等に合わせた、リスキリングや学習機会の提供を通じた気づきや成長の後押し、多種多様なはたらく選択肢の提供を通し、自分らしくはたらく実感を持っていただくことで、はたらく人に選ばれ続けられる存在を目指します。

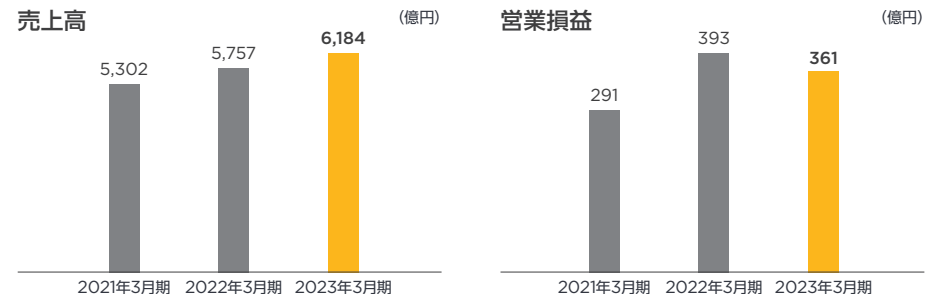
企業に対しては、人材供給という価値提供にとどまらず、課題・ニーズの理解に基づく多様な解決策を提供していくことで、お客さまとの長期的信頼関係を築いていきます。

これらの取り組みをテクノロジーを最大限に活用しつつ推進していくことで、個人、顧客双方に対しての継続的な価値提供を実現し、労働人口が減少していく中でも派遣市場でのさらなるプレゼンス向上を目指していきます。

## 2023年3月期の業績報告

企業の派遣需要が堅調に推移し、派遣就業者数も前期比で増加しました。結果、事務派遣領域の増収が業績を牽引し、売上高は618,481百万円(前期比7.4%増)となりました。

営業利益は、増収となったものの、派遣スタッフの有給休暇取得の増加や社会保険料の増加に加え、一時的な需要の公共案件の減少による影響等により36,180百万円(同8.1%減)となりました。



## BPO SBU

## BPO SBU

## BPO市場でのプレゼンス向上と カバレッジ拡大に取り組み 個人の“はたらくWell-being” 向上を目指す



執行役員 BPO SBU長  
市村 和幸

## 事業環境認識

現在の国内BPO市場は約5兆円規模ですが、企業の人材不足と生産性向上の必要性が高まっていることに加え、急速な社会の変化に伴う不確実性が高まる中、企業の持続性という観点からも、今後さらなる市場成長が見込まれます。また、そのような市場環境下で法人ニーズは多様化し、広範な顧客価値の提供が求められます。

## 事業上の機会とリスク

## 機会

- 人材不足や生産性向上を背景とした中長期的な需要増
- 不確実性の中で柔軟な経営を行うための固定費抑制手段としての需要増

## リスク

- テクノロジーの進化による代替サービスの出現
- 競争環境の激化

## 競争優位性

BPO SBUの強みは、グループにおける国内最大級の営業力(法人営業:約9,000人)を活用して顧客ニーズを深く理解し、受託機会につなげる「顧客接点」と、広範な顧客ニーズを早期に満たす国内最大級の「人材供給力」です。加えて、今後はテクノロジーを活用した「業務デザイン／デジタル化推進力」や「人材活用／育成力」を強化していきます。

## 価値創造の方向性(成長戦略)

BPO SBUでは、社会の生産性向上、労働移動の促進、個人の“はたらくWell-being”向上を社会に提供する価値に掲げ、事業の規模・質を高めていきます。グループの顧客基盤をはじめとするリソースの活用・連携により、BPO市場でのプレゼンス向上と顧客接点拡大に取り組めます。

同時に、最大の強みである人材供給力の質を高めるため、従業員のスキル向上に資する教育研修を強化します。これにより受注業務のレベルと幅を拡大し、さらに多くのはたらく場の獲得を目指します。多くのはたらく場と教育研修を組み合わせることで、人材の最適配置の仕組みを構築し、人材供給力のさらなる質の向上に努めます。

また、生産性向上を目的とした業務デザイン／デジタル化推進力を抜本的に強化するため、コンサルティング機能の強化をはじめ、M&Aも積極的に検討を進めます。

これらによって迅速かつ高品質なサービス提供を実現し、法人顧客の生産性最大化に貢献するとともに、従業員の“はたらくWell-being”向上を実現します。

※ 2023年4月1日より経営体制の変更に伴いBPO SBUが新設されたことから、BPO SBUにおける2023年3月期の業績報告は掲載していません。  
変更後の報告セグメント区分によった場合の売上高、営業利益は2024年3月期より開示します。

## Technology SBU

## Technology SBU

高度な専門性・技術力を持つ  
高付加価値人材を確保・育成し  
IT事業を中心に領域を拡大



執行役員 Technology SBU長  
正木 慎二

## 事業環境認識

テクノロジーの高度化や企業ニーズの多様化に伴って、IT・エンジニア人材は慢性的に不足する傾向にあり、Technology SBUの主な事業領域であるIT・エンジニアリング領域の派遣・請負市場は、今後も堅調に市場成長が続く見込みです。

## 事業上の機会とリスク

## 機会

- 中長期的なIT・エンジニアリング市場の拡大
- 業務効率化・省人化に伴う業務プロセスの見直しおよび自動化ニーズの高まり
- リスキリングニーズの高まりに伴うジョブシフト志向の加速

## リスク

- エンジニア人材不足による採用激化
- 社会ニーズの変化に伴う技術の陳腐化への対応

## 競争優位性

Technology SBUの強みは、IT・機械・電気・電子だけでなくコンサルティング・保守運用といった上流～下流を対象とするEnd to Endの対応力と、お客さまニーズに応じた請負・派遣・フリーランスなど多様な契約形態での事業展開です。エンジニア数は約10,000人と着実に増加しています。また、エンジニアをはじめ高度な専門性・技術力を持つ人材の採用に関する知見・ノウハウも蓄積しています。

## 価値創造の方向性(成長戦略)

Technology SBUでは、機電領域を成長の基盤として強化しつつ、IT事業を中心とした領域拡大による事業成長を目指します。その実現に向けて、未経験・文系・外国籍など採用層を拡充する一方で、人事制度改定や研修制度拡充などによるエンゲージメント向上および定着率向上を図ります。同時に、より高付加価値な領域へのシフトに向けて、営業力の強化および研修プログラムの拡充に取り組みます。

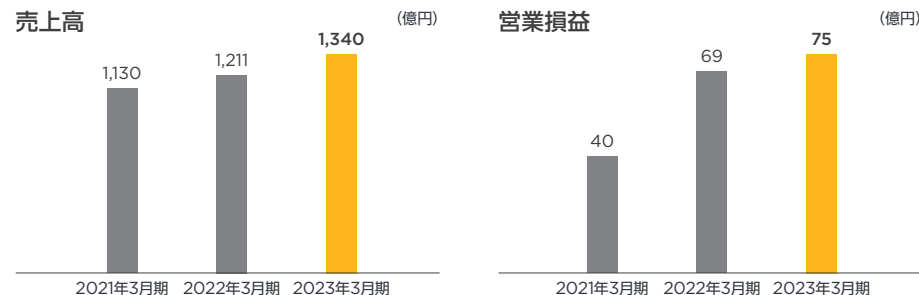
さらに、高付加価値人材の採用・育成、顧客基盤の拡大に努め、請求単価の向上を図ります。そのための施策として、エンジニアのキャリア支援・研修制度の充実化による付加価値向上を目指すほか、中長期的な競争優位性を維持・獲得するため年間1,000人超のエンジニア採用を継続的に行う計画です。

## 2023年3月期の業績報告

エンジニアリング領域において製造業で開発等の需要が伸長し、さらにIT領域も堅調に成長しました。その結果、売上高は134,085百万円(前期比10.7%増)となりました。

営業利益は、エンジニアの獲得競争が激化する中で採用強化によるコストの増加はあったものの、増収効果により7,518百万円(同8.4%増)となりました。

※ 2023年4月1日より経営体制の変更に伴い、Professional Outsourcing SBU をTechnology SBUに名称変更しました。



## Career SBU

## Career SBU

市場成長を見据えたDX推進と  
長期的な事業成長に向けた  
ビジネスモデル立ち上げに注力

執行役員 Career SBU長  
瀬野尾 裕

## 事業環境認識

有効求人倍率はCOVID-19の影響により2021年に1.13まで落ち込むも、2022年には1.28と回復傾向にあります。COVID-19収束を受け、有効求人倍率はCOVID-19以前の水準に戻ることが想定されます。そのような環境下において正社員転職市場は全体的に成長する見込みであり、なかでも年収600万円以上のハイキャリア領域は著しい成長が期待されます。その旺盛な法人の採用ニーズを充足させる上では、従来の人材紹介、求人広告だけでは事足りず、企業が直接求職者にアプローチをするダイレクトリクルーティング(DR)サービスが大きく成長する見立てです。以上の

変遷を踏まえ、2030年には現在の2倍以上の市場規模に拡大する見込みです。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ます。

## 事業上の機会とリスク

## 機会

- 個人のキャリアオーナーシップや労働移動などによる転職ビジネス市場の中長期的な拡大
- 転職の隣接市場である副業・フリーランス市場の拡大

## リスク

- 競合の台頭による市場競争激化
- 景況感悪化による企業の採用意欲の減退

## 競争優位性

Career SBUの強みは、業界最大規模の求職者DBおよび案件DB、求職者や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(人材紹介・転職メディア・DRなど)、そしてデータ・AIテクノロジーによる高精度なマッチングです。「doda」ブランドを中心に、これらの競争優位性をさらに強化していきます。

## 価値創造の方向性(成長戦略)

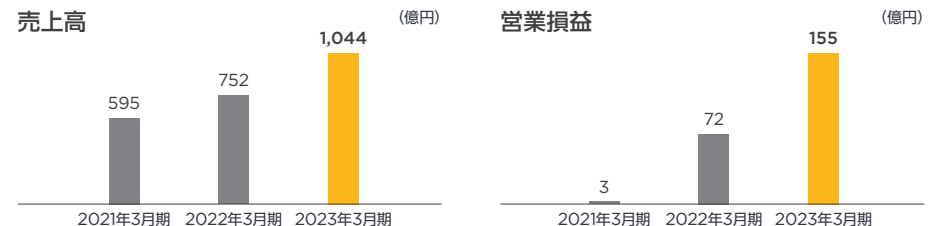
転職関連市場が拡大する中、Career SBUはキャリアオーナーシップ溢れる社会の創造に向けて市場の成長を上回るシェア拡大を目指します。人材紹介を中心とする既存事業では、DX投資による生産性向上とプロダクト開発強化を推進します。個人や案件の状況に対応するマッチングモデルの開発やAIマッチングの導入により、「適切なサービス・情報」を「適切なタイミング」で提供します。また、人的資本投資を強化し、採用力向上や社員の活躍・定着につなげます。

加えて長期的な事業成長を見据え、ハイキャリア領域および副業・フリーランス領域を強化します。ハイキャリア領域においては、2022年10月のdodaXリリースを皮切りに、継続的なマーケティング投資による求職者DBの拡充と、多様なビジネスモデルの立ち上げを進めます。副業・フリーランス領域では、エンジニア領域の対象拡大や新たなビジネスモデルの立ち上げを進めます。さらに、IT・ハイクラス領域を中心に、求職者ごとの市場価値や案件に結びつけたラーニングを提案するなど、求職者との中長期的な関係構築・強化を目指します。

## 2023年3月期の業績報告

転職市場は飲食およびサービス系の需要が回復し、市場全体としても好調を維持しています。そうした中、人材紹介事業および求人メディア事業において法人需要が順調に推移し、売上高は104,467百万円(前期比38.8%増)となりました。

営業利益は、広告費や採用費用の増加は見られるものの、15,532百万円(同113.8%増)と大幅な増益となりました。



## Asia Pacific SBU

## Asia Pacific SBU

事業ポートフォリオの最適化と  
高い生産性の実現を通じて、  
さらなる収益性の向上を目指す



執行役員 Asia Pacific SBU長  
山崎 高之

## 事業環境認識

APAC地域の労働力人口は世界の約50%を占めており(2021年時点)、他地域と比べ賃金が増加し人材の流動性が高い地域だといえます。さらに、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しています。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、2030年には国内を追い抜く規模に成長する見込みです。

## 事業上の機会とリスク

## 機会

- 東南アジアを中心とした中長期的な労働人口の増加
- 多様なはたらき方に対応した人材派遣・人材紹介市場の拡大

## リスク

- テクノロジーの進化による新規プレイヤーの参入や代替サービスの出現
- 外国為替相場の変動
- 金利上昇や投資家の収益性追求による企業の採用需要停滞

## 競争優位性

Asia Pacific SBUは、シンガポール、マレーシア、オーストラリアでトップシェアを獲得しています。APACの主要地域を包括的にカバーし、多様な人材サービスを提供する総合力を強みに、多様なバックグラウンドを持つ経営陣が市場の変化に迅速に対応しながら、国内事業との連携によりテクノロジー活用を推進しています。

## 価値創造の方向性(成長戦略)

Asia Pacific SBUは、パーソルグループ中期経営計画2026に先んじて2022年8月に中期経営計画を発表しました。2024年3月期～2026年3月期の3年間は、3つの戦略を柱に収益性改善に取り組んでいます。

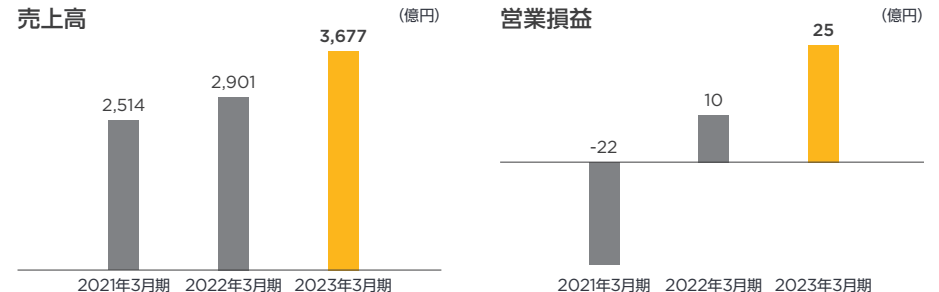
戦略の1つ目は、事業ポートフォリオの見直しです。人材サービス事業全般においては、テクノロジーを活用した人材紹介事業および、オーストラリア・ニュージーランド地域のホワイトカラー人材派遣事業に注力し、その他事業においては、資本効率に加え収益性も高いファシリティマネジメント事業を強化していくことで、最適事業ポートフォリオの構築を目指します。2つ目は、構造改革およびコストの最適化です。本社機能の統合等によるコスト削減やオフショア活用による効率化を進めています。3つ目がDX投資による生産性向上です。AIマッチングの開発や自動化ツール・プロセス改善ツールの活用により生産性の向上を実現していきます。

これらの取り組みによって、APAC地域における規模・収益性No.1の人材サービス企業を目指します。

## 2023年3月期の業績報告

中国ではCOVID-19に関する政策の影響を受けましたが、その他の事業展開地域では概ね需要が順調に推移しました。

こうしたCOVID-19の感染拡大による影響からの回復および為替影響により、売上高は367,779百万円(前期比26.8%増)となりました。営業利益も増収効果により2,517百万円(同141.5%増)と増益となりました。



## R&amp;D FU

## R&amp;D FU

これまでの常識や当たり前を覆す  
ブレイクスルーへの挑戦。  
新手法・新領域で  
より良いはたらく機会を創出します



執行役員 R&D Function Unit長  
長井 利仁

R&D FUは、パーソルグループ中期経営計画2026のもと、パーソルグループの既存サービスとは異なる新しい手法・領域で、“はたらくWell-being”に関連する事業の探索・創造を目指しています。

はたらき方や労働意識の変化に伴う就業構造、雇用流動性の高まりを見据えて、雇用・就業形態、都市・地域の違いなどを乗り越えられるようなサービスの新規開発・提供に取り組んでいます。たとえば、新しい形での転職・採用支援サービス「ミイダス」は地域企業や中小企業を中心とする43万社に導入いただき、スキマバイトアプリ「シェアフル」は260万人の方にダウンロードしていただきました（いずれも2023年3月現在）。

また、転職や採用といった外部労働市場のみならず、内部労働市場、すなわち企業や組織ではたらく一人ひとりに寄り添い、その選択肢や可能性を広げ、「自分らしく生きる」を支援するサービスにも取り組んでいます。たとえば、ノンデスクワーカー向けSaaSソリューション「POS+」は店舗DXを通じて飲食・小売・理美容等の産業ではたらく方々がおもてなしに集中できるようサポート。それ以外にも時代の変化に適応していけるように、はたらく個人の学びや企業の人的資本投資に伴走していくようなサービスを開発しています。

新たなサービスの探索・創造においては、グループ資産を活かすことを大事にしています。CVCを通じて先端技術やグローバルトレンドの把握、シンクタンクでの人材業界特化の情報や独自の一次情報、グループ135社の多様な顧客接点や現場の0次情報など、グループ内連携によって新規ビジネスの創出につなげることで、グループ全体の成長を加速させたいと考えています。

## R&amp;D FUの取り組み事例

## 新規事業開発プログラム「Drit」

グループ全体で社員一人ひとりの想いや情熱を事業に昇華していくために、新規事業の専門家や経営者を巻き込みながらアイデア発見・磨き込み・事業検証を行うプログラム。これまで700を超える起案から14案が事業化、8事業が投資フェーズに移行。「Drit」で創出したサービスの売上は50億円超、関連雇用数は500名以上です（いずれも2023年3月現在）。



## オープンイノベーション

新たな社会価値の創造に向けて、さまざまなパートナー企業との可能性を模索しています。これまでも志を共にする企業との業務提携や出資、グループジョインがありました。2023年3月期は、ヘルパーと介護事業所をつなぐ「みーつけあ」、VTuber声優プロダクション事業「ぼいそーれ」、タレントマネジメントシステムを提供する「サイダス」などに投資しています。



# 4 価値創造を支える基盤

多様な人材の活躍	40
データガバナンスの強化	44
人権の尊重	45
気候変動への対応	46

## コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷	48
取締役会議長メッセージ	49
コーポレートガバナンス体制	50
社外取締役鼎談	53
役員一覧	56
役員報酬とサクセッション・プラン	58
取締役会の実効性評価	60
リスクマネジメント	62
情報セキュリティ	65
クライシスマネジメント	66
コンプライアンス	67



多様な人材の活躍

## 多様な人材の活躍 エンゲージメントを高めるリーダー育成

パーソルグループでは、多彩なリーダー育成のプログラムを展開しています。

### 未来志塾・未来義塾

中長期的な経営者の輩出を目的として、管理職に対して選抜型の研修を実施しています。「未来志塾」ではグループの次世代経営幹部候補を対象に、リベラルアーツを中心とした幅広いテーマで学習支援を行っています。自身が持っている視点・視野・視座の枠を超えた思考をトレーニングすることで、グループの経営を担える人材へと育成を図っています。「未来義塾」では、課長から部長層を対象に組織のエンゲージメントを高めるマネジメントの要諦や、社会課題解決に向けたリーダーシップを学習するためのプログラムを展開しています。



### 新任管理職研修

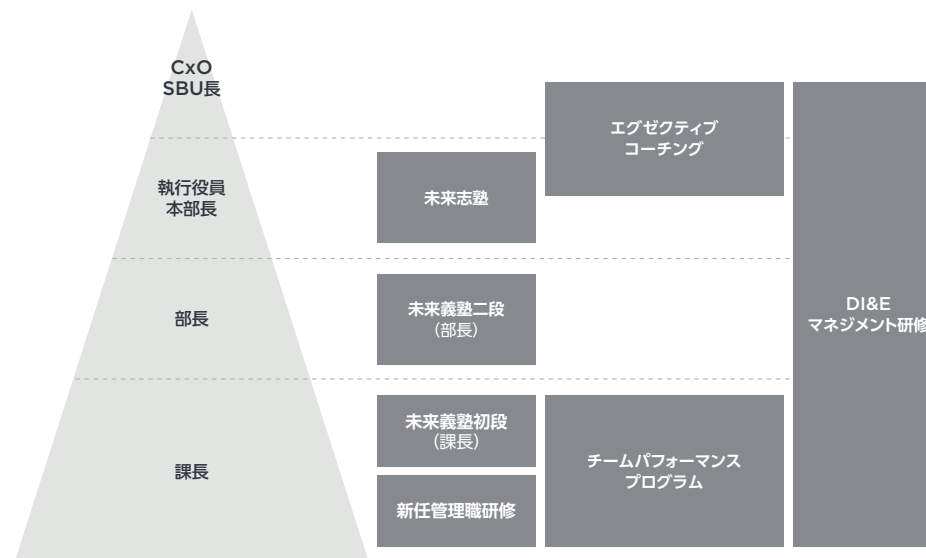
各社の新任管理職に対して、会社の垣根を超え、1年にわたる合同プログラムを展開しています。マネジメントの着任時には、日々のマネジメント業務に必要な知識、スキル、考え方について学ぶ「スタートアップ研修」を、半年後には、現状の振り返りと目指すべき管理職像の言語化を行う「フォローアップ研修」を、そして1年後には、部下のキャリアデザインに必要なトレーニングと360度サーベイで自身の行動を振り返る「ステップアップ研修」を実施し、グループの管理職として活躍するための支援を行っています。



### チームパフォーマンスプログラム

チームの関係性を高めることで、チームが本来持つ自律性を引き出すことを目的としたアクションラーニング型の研修を行っています。研修にはチーム単位で参加し、チームの未来づくりに関するアクションプランを決めるところからスタートします。その後の3カ月間の実践期間では社内の組織開発ファシリテーターがマネジャーの実践を支援します。具体的には4回にわたるマネジャーセッションやアセスメントの実施を通じて、参加者の内省や問い力の強化を支援します。参加者からは、チームの関係性向上につながった、メンバーの特性に応じたマネジメントが実施できるようになったとの声が寄せられています。2030年までには全管理職の受講完了を目指すことで、「チームで学習できる組織づくり」を支援していきます。

### グループ共通 リーダー育成プログラム



## 多様な人材の活躍 社員のキャリアオーナーシップ向上に向けた取り組み



グループビジョンに「自分の“はたらく”は、自分で決める」とあるように、私たちは社員のキャリアオーナーシップを非常に大切にしています。社員がキャリアを自ら築きたいという「意志」をもち、自発的・積極的な「行動」を支援するため、さまざまな施策を展開しています。

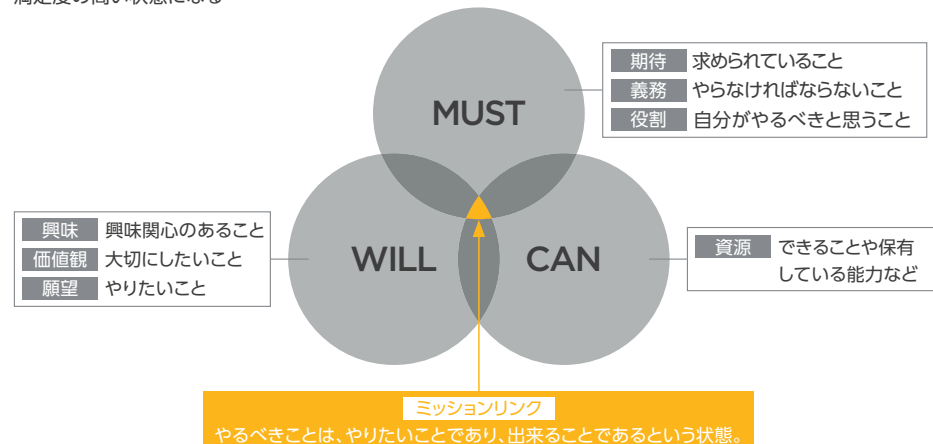
### キャリアデザイン研修プログラム「Smyle(スマイル)」

「Smyle(スマイル)」は社員が自身のキャリアデザインを考えるための研修プログラムです。ワークショップを通じて人生(キャリア)を振り返りながら、自身の「WILL」「CAN」「MUST」を言語化し、今後の展望をもって意欲的に仕事に取り組めるよう支援を行います。2018年の開始後、累計1,200人ほどの社員が参加しており、パーソルグループを代表する施策のひとつとなっています。また管理職向けには、部下のキャリアオーナーシップを支援するため新任管理職研修の中で本プログラムをベースとしたコンテンツを組み込み、部下のキャリアデザインに向き合う姿勢や方法を習得する機会を提供しています。

#### キャリアデザイン支援の考え方

キャリアデザイン支援とは、部下の「WILL／CAN／MUST」を認識すること

仕事や生活において、WILL,CAN,MUSTの重なりが大きい(=ミッションリンクが大きい)ほど、満足度の高い状態になる



### @(アット)研修

「@研修」は、Adventure Training programの「A」「T」と、「ここから変わる」「世の中を“あつ”言わせる研修をする」の意味を持つ研修です。ワークショップコースと越境学習コースの2つのコースを用意し、非日常的な体験を通じて自分のありかたを見直す半日ワークショップや、地域課題解決、ソーシャルベンチャーとの協業、産学連携など先進的でユニークなプログラムを展開しています。「社会課題解決の体験をベース」に、日常とは異なる経験や観点を通じた内省と対話を実践することで、社員のキャリアオーナーシップを育てています。2022年は143人が参加しました。

### キャリアチャレンジ制度/ジョブトライアル制度

グループ内各社間の転籍が可能となるグループ公募型異動制度「キャリアチャレンジ」は、社員が興味・関心のある仕事に挑戦する機会として広く活用されています。2017年の開始後、累計で約1,100人が応募しており、2022年は97人のグループ内の転籍が実現しました。またグループ内の別部署の仕事を経験できる「ジョブトライアル」では、月8時間以内、最大3カ月間にわたって、労働時間の一部を使いながら現在の仕事とは別の仕事を体験することができ、2022年は291人が参加しました。

### 自律的なはたらき方を促進する仕組み・制度

パーソルグループでは社員一人ひとりが自律的にはたらき場所やはたらき方を選択できる環境の整備を進めています。社員の自己実現、社会貢献につながる「複業制度」では、2022年の1年間で1,010件の複業申請を承認しています。また、グループの約9割がフレックスタイム制度を導入しています。その他にもドレスコード原則自由化やテレワークの導入など、多様なはたらき方の選択肢を増やし、社員のエンゲージメント向上に取り組んでいます。

## 多様な人材の活躍 Diversity, Inclusion & Equality



パーソルグループでは、多様な人材が活躍できる環境を構築するため、DI&E (Diversity, Inclusion & Equality:ダイバーシティ、インクルージョン&イクオリティ)を推進しています。

### 女性管理職比率向上の取り組みについて

女性の視点を経営や重要な意思決定に含めていくこと、また女性管理職比率の上昇は男女の賃金格差の縮小や男性の家庭・地域参画の促進にもつながると考え、2030年37%\*の目標到達に向けて取り組みを推進しています。2021年にはジェンダーダイバーシティ委員会を設立しマネジメント体制を整備、そして女性管理職の登用率や管理職候補となる社員のモニタリングを開始するなど、女性管理職比率を高めるための課題を明確に捉える仕組みを構築しました。これらの取り組みの結果、ここ数年の女性管理職比率は以下のとおり順調に推移しています。

ジェンダーダイバーシティ委員会では4つの分科会を組成し、パーソルグループ横断施策を実行しています。経営の意識変革をテーマとする分科会では、経営層が一層意思をもって取り組みを推進するため、経営層と女性管理職の座談会を開始しました。2022年は計15

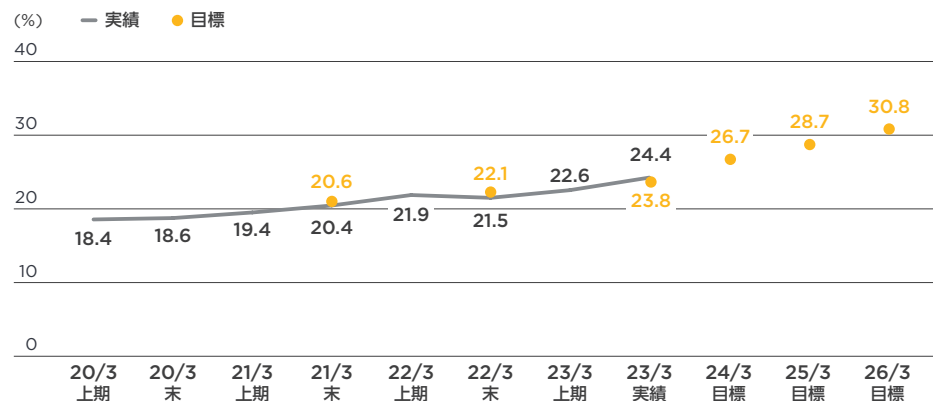
回/30人が参加しており、今後も全経営層が一巡するよう取り組みを継続していきます。社員への機会提供をテーマとする分科会では、社員の育成責任を担う上司や将来の管理職候補である若手社員を対象に研修を企画・提供しています。2021年は役員を含むグループの全管理職の9割にあたる約2,300人に対して、社員の能力開発やキャリア形成を支援するための研修を提供し、グループにおけるDI&E推進の目的や目指す状態について目線合わせを行いました。2022年以降も同様に、全管理職を対象として毎年研修を実施しています。また若手社員向けの研修では20代の早いタイミングから自身のキャリアを考える機会を提供し、選択肢のひとつとして管理職に着任するキャリアがあることを伝えていきます。



役員・本部長×女性管理職座談会の様子

\*国内グループ全社における総合職の女性従業員比率を踏まえ目標を設定している

### パーソルグループ国内全体 女性管理職比率推移



### 男性育休取得率向上の取り組みについて

職場だけでなく社会やコミュニティ活動から得た多様な視点を経営や重要な意思決定に含めていくこと、また男性の家庭参画により女性の社会参画が促進され、ひいては女性管理職比率の上昇にもつながっていくと考え、2023年から女性管理職比率目標に加え、男性育休取得率目標を設定しました。まずは1日以上取得率100%を目指し、今後1カ月以上の取得が進んでいくように、状況の把握や環境整備を行っていきます。

## 多様な人材の活躍 Diversity, Inclusion & Equality



### DI&E推進を加速させるボトムアップの取り組み

経営が意思をもってDI&Eを推進するだけでなく、ボトムアップにより社員それぞれが解決したい課題や推進したい取り組みに着手することも重要だと考えています。パーソルグループには女性社員のエンパワーメント、育児や治療と仕事の両立、複業の推進、LGBTQアライなどグループ横断の取り組みが多数存在します。たとえば「治療と仕事の両立」においては、オンラインイベントを定期開催し、がん経験者や不妊治療経験者などの実体験から周囲の心構えや当事者との接し方などの理解を深める取り組みが実施されています。また、2020年から4年連続で協賛しているアジア最大級のLGBTQ関連イベント「東京レインボープライド (TRP)」では、ブース出展の企画運営に多くのアライメンバーが有志で関与しています。このように現場の主体的な行動を支援し、多様な視点を引き出すことが、グループ各社におけるがん罹患者のための規定制定、事実婚や同性パートナーシップ婚制度制定にもつながっています。



TRP プライドフェスティバル  
パーソルグループが出展したブースの様子

TRP プライドパレードの様子

### 障害者雇用の促進

パーソルグループでは、障害者の法定雇用率を遵守するのみならず、障害者の「はたらいて、笑おう。」を実現するため、障害のある方が活躍できる仕事づくり・職場づくりに引き続き尽力しています。2023年4月1日には、グループ傘下で障害者雇用支援を手掛けるパーソルチャレンジ株式会社およびパーソルサンクス株式会社を統合し、新会社としてパーソルダイバース株式会社を設立しました。パーソルダイバースでは1,600人を超える障害のある社員がそれぞれの特性を活かし、地域と連携した雇用創出やパーソルグループ内の多様な業務を担うことでグループの業績拡大に貢献しています。また、国内最大級の登録者数を持つ障害者の転職・就職支援サービス「dodaチャレンジ」や障害者雇用支援コンサルティングの提供、就労移行支援事業所の運営やニューロダイバーシティ推進に取り組んでおり、それらを通じて障害のある個人の方や雇用に取り組む企業様へのご支援を行っています。パーソルダイバースではこれからも、障害者のはたらく可能性を広げ、新たなはたらき方のスタンダードを創出し、誰もが自分らしくはたらける持続可能な社会づくりに貢献していきます。

「就労継続支援A型」に分類される福祉サービスを提供するパーソルネクステージ株式会社では設立3年目を迎え、就労継続A型事業所は7拠点、はたらく障害者数も140人程まで拡大しました。就職サポート体制も確立し、パーソルグループ外の企業への就職が決まっています。勤務についてもリモートワークと通所を織り交ぜ、オフィスもフリーアドレス仕様とし、出勤率は97.1%、在宅勤務利用率は89.3%となっています。パーソルネクステージは今後も『「はたらく」に、ボーダレスな世界を。』に向けて前進していきます。

### アジア・パシフィック地域の取り組み

APAC地域においても、DI&Eに関する活動を推進しています。その一環として、Programmedはタスマニア大学(UTAS)と長年にわたって緊密に協力し、電気工学または機械工学を学ぶ女性を支援する奨学金を設けています。ProgrammedはSTEM(科学、技術、工学、数学)分野におけるジェンダーギャップを認識し、このギャップを埋めることを目指しています。

## データガバナンスの強化



パーソルグループは、総合人材サービスグループとして、ステークホルダーの皆さまに安心してパーソナルデータ<sup>※</sup>を預けていただけるよう、データガバナンスの中でもプライバシーガバナンスに焦点を当て、その強化に取り組んでいます。

※ パーソナルデータ=個人情報保護法上の「個人情報」に限らず、属性情報、移動・行動・購買履歴などの個人に関連するあらゆる情報

### パーソナルデータの利活用に関する基本的な考え方

パーソルグループは、お客さま、取引先、従業員、株主などのステークホルダーの皆さまの利益のため、また、より良い“はたらく機会”を創出するなど社会の健全な発展のために、皆さまからお預かりするパーソナルデータを適正かつ効果的に利活用し、新たな価値創造に取り組んでいます。

他方で、昨今のIT技術の急速な発達のもと、パーソナルデータの利活用は、高度化・複雑化しています。それに伴い、個人のプライバシーに関する問題（差別などの人権侵害も含む）が個人や社会に顕在化するリスク（以下「プライバシーリスク」）は、これまでにないほど高まっています。

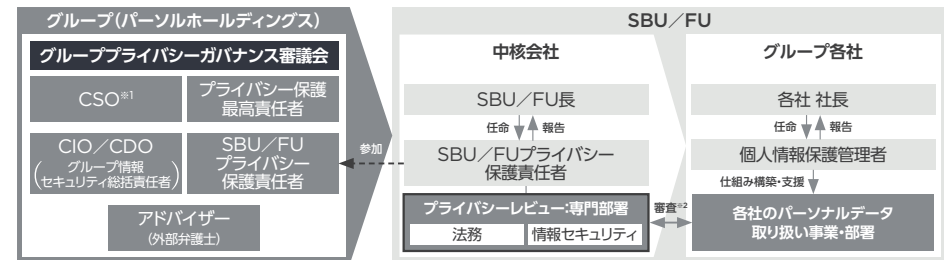
パーソルグループは、プライバシーリスクに対応するため、プライバシーガバナンス体制やプライバシーレビュープロセスを構築するとともに、パーソナルデータの取得や利活用の際し、ステークホルダーの皆さまに安心いただけるよう、各種の取り組みを行っています。2023年3月には、グループにおけるプライバシーの基本的な考え方として「パーソナルデータ指針」を公表するとともに、グループにおける取り組みを紹介するプライバシーセンターをパーソルグループのコーポレートサイト上に開設しました。また、各社のWebサイトにおいても、プライバシーポリシーなどにおいて、パーソナルデータの利用目的を明確かつわかりやすく説明しています。

プライバシーセンターおよびパーソナルデータ指針はWebサイトでご確認いただけます。  
<https://www.persol-group.co.jp/privacy/>



### プライバシーガバナンス体制

パーソルグループは、パーソナルデータの利活用に伴うプライバシーリスクをグループ横断で適切に管理するため、「グループプライバシーガバナンス審議会」を設置しています。審議会は原則として月1回開催され、グループのパーソナルデータ利活用戦略を担うCSO (Chief Strategy Officer)、グループのプライバシー保護最高責任者、グループ情報セキュリティ統括責任者に加え、各SBUおよびFUのプライバシー保護責任者が参加し、パーソルグループにおけるプライバシー保護に関する方針・ルールの策定や重要なプライバシーリスクへの対応方針の決定を行うなど、グループとしてプライバシーガバナンスの強化に努めています。



※1 当社グループのパーソナルデータの利用戦略を担う

※2 審査の状況は、SBU/FUプライバシー保護責任者を通じてグループプライバシーガバナンス審議会に共有

### プライバシーレビュープロセスの構築・運用

パーソルグループは、パーソナルデータの利活用に伴う新サービスや新施策の展開時、プライバシーへの影響を事前に審査する仕組み（プライバシーレビュープロセス）を構築しています。このプロセスでは、法務や情報セキュリティなどの専門部署が、パーソナルデータの利活用に伴うステークホルダーの皆さまへの負の影響の有無、当該パーソナルデータ利活用の予測可能性が担保されているかなどを多角的に分析し、社会から寄せられる期待や信頼に添えるべく、当該サービスや施策の実施可否やプライバシー保護措置を検討しています。

# 人権の尊重



パーソルのグループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現するため、「人権の尊重」は決して揺るがない重要な価値観と認識しています。私たちは、すべての方々が、差別なく、さまざまな選択肢の中から自らの意思で自分の「はたらく」を決め、快適な環境で「はたらく」ことで、より豊かで笑顔溢れる人生を実現できるような世界を目指し、人権尊重の取り組みを推進します。

## 人権に関するコミットメント

2022年12月に、取締役会の承認のもと「パーソルグループ人権方針」を制定し、人権尊重への責任を果たすとのコミットメントを社内外に公表しました。また、従前より、「パーソルグループ行動規範」を制定し、人権尊重の考えを根源として、グループの全役職員に対し個人の権利を尊重することを求めています。私たちは、パーソルグループの事業活動に関わるすべての方々の人権が尊重されるよう、社内の推進体制の整備・運用に取り組むとともに、ビジネスパートナーの皆さまにもパーソルグループの方針をご理解いただき、一緒に取り組めるようはたらきかけを行ってまいります。

## 2023年3月期に実施した取り組み

2023年3月期は、人権方針の制定とあわせて、国際規範に沿って人権に関するリスクの洗い出しを行いました。すでに認識されているリスクだけでなく、潜在的なリスクも含めてさまざまな人権リスクを洗い出し、人権方針に掲げるパーソルグループの人権課題のうち、下図の「洗い出し結果」記載の7つのリスクを取り組むべき人権リスクとして選定しました。

私たちは、パーソルグループの事業特性を踏まえ、グループ内の従業員はもとより、私たちのサービスをご利用くださる個人のお客さまを最大のステークホルダーと捉え、まずはこれらの人々に対する人権リスクに優先的に取り組みます。

## 今後の取り組み-2024年3月期の取り組み-

2024年3月期は、下図の「対応方針」のとおり4つの人権リスクについて、選定した事業領域において主に従業員と派遣スタッフに関する人権デュー・ディリジェンスを行います。

従業員および派遣スタッフともに、既に人権リスクの特定・評価の基盤となる仕組みがあるため、既存の仕組みを活用することで効率的かつ円滑に人権尊重の取り組みの実効性を高めていきます。従業員についてはハラスメントに関する相談状況や従業員への各種調査・アンケートを、派遣スタッフについては複数のルートからのハラスメントに関する相談状況の情報等をそれぞれ利用して、人権デュー・ディリジェンスの運用を開始しています。

なお、プライバシー侵害については「データガバナンスの強化」の一環として、ジェンダー不平等については「多様な人材の活躍」の一環として、それぞれ取り組みを行っています。

また、これらの取り組みに加え、人権に関するグループ従業員向けの研修を実施していく予定です。

人権の尊重に関する取り組みはWebサイトでもご確認いただけます。  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/humanrights/>



人権リスクの洗い出し			洗い出し結果	洗い出し結果を踏まえた対応方針	
リスク分類	洗い出し方法	24年3月期より既存取組に追加施策を組み込み人権DDとして実施		現状を把握の上、今後の対応方針検討	
<b>認識されているリスク</b> 過去の事業活動推進の中で認識された人権リスク	SBUへのヒアリングおよびチェックシートによる人権リスクの洗い出しを実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハラスメント(各種ハラスメント/差別)</li> <li>プライバシー侵害</li> <li>労働安全衛生</li> </ul>	① ハラスメント / ② 労働安全衛生 / ③ 強制労働 / ④ 障害者の権利侵害	⑤ LGBTQ+の権利侵害	
<b>潜在的なリスク</b> 事業特性や国・地域の状況等から、事業活動に潜む人権リスク	国・地域の人権状況および事業特有の人権課題について、国連機関、NGO、NPOの調査報告書等の定性的情報を分析し潜在的な人権リスクを特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>強制労働(移住労働者:特に日本の技能実習生)</li> <li>障害者の権利侵害</li> <li>ジェンダー不平等</li> <li>LGBTQ+の権利侵害</li> </ul>	⑥ プライバシー侵害 / ⑦ ジェンダー不平等	⑧ 別マテリアリティにおいて対応	

## 気候変動への対応



### 環境への取り組み

パーソルグループは、すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる持続可能な社会の実現に貢献するために、環境への取り組みを経営課題のひとつであると捉え、さまざまな活動に取り組んでいます。

気候変動は、世界中の人々の生活やパーソルグループの事業に影響を及ぼす、今日の社会

において避けることができない課題です。パーソルグループでは温室効果ガスの排出を削減するとともに、エネルギーの使用量削減・抑制および効率的で持続可能な使用を促進します。さらに、気候変動の緩和および適応に貢献するサービスの提供に努めることで、SDGsやパリ協定(2℃目標含む)などの国際的な目標の達成への貢献を目指します。

### TCFD提言に沿った情報開示

パーソルグループでは、2022年5月より気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に対応し、気候関連のリスクとその機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を開示しています。シナリオ分析の結果、パーソルグループで展開している事業活動の詳細、および気候変動関連リスクに関するグループ全体の総合的なリスク管理への統合についての詳細は、Webサイトをご参照ください。

#### ガバナンス

すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる持続可能な社会の実現のため、サステナビリティ委員会の設置、取締役会の監督を通じ、気候変動対応を含むサステナビリティ推進体制を強化しています。

#### リスク管理

サステナビリティ委員会にて特定した事業における気候変動関連リスクをリスクマネジメント委員会に共有しています。さらに、リスクマネジメント委員会にて関連リスクへの対応策を検討し、サステナビリティ委員会にて審議することで、気候変動関連リスクが事業に与える影響の把握および対応を行っています。



#### 戦略

気候変動が当事業に及ぼす影響、および気候変動の機会とリスクを具体化して把握するために、IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)などの外部機関が公表している4℃シナリオ(気候変動により自然災害の甚大さ・頻度が増加する世界)と1.5~2℃シナリオ(急速に脱炭素社会が実現する世界)をベンチマークとして参照し、分析しています。

また、パーソルグループでは分析から把握した気候変動リスクと機会に対応することを事業機会と捉え、脱炭素・気候変動対応に寄与する専門性を有した人材の育成や、人材紹介・人材派遣を含めた人材流動化支援サービスの提供、雇用創造ファンドの組成などを含む複数の事業活動を展開していきます。

## 気候変動への対応



### 排出量実績

パーソルグループは、温室効果ガス排出量実績を算定しています。また、算出した排出量の正確性・信頼性を確保するため、2023年3月期の温室効果ガス排出量実績の数値について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者検証を受けました。

### 温室効果ガス排出量<sup>※</sup>

(単位:t-CO<sub>2</sub>)

項目		2023年3月期合計
Scope1		16,617
うちProgrammed		13,943
Scope2	ロケーション基準	13,782
	マーケット基準	13,093
Scope3	カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	288,657
	カテゴリ3 (Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動)	4,758
	カテゴリ4 (上流の輸送・配送)	3,292
	カテゴリ5 (廃棄物)	3,038
	カテゴリ6 (出張)	1,575
	カテゴリ7 (通勤)	8,408
	カテゴリ9 (下流の輸送・配送)	35
	カテゴリ11 (販売した製品の使用)	17,430
	カテゴリ12 (使用者による製品の廃棄時の輸送、処理)	30

※ Scope1・2およびScope3カテゴリ3:パーソルホールディングス株式会社および国内連結子会社の主要拠点、また主要な海外連結子会社の主要拠点を対象に算出しています。  
Scope3(カテゴリ3を除く):当社および国内連結子会社の主要拠点を対象に算出しています。

### 削減目標

パーソルグループは、温室効果ガス排出量に関する目標として、2031年3月期までに、事業活動に伴う温室効果ガスの排出量<sup>※</sup>を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」目標を設定しています。グループビジョンを実現する過程で、2030年に向けたパーソルグループ中期経営計画2026で取り組むべき8つのマテリアリティのひとつとして、全社一丸となって取り組んでいきます。

※ 事業活動に伴う温室効果ガスの排出量は、Scope1、Scope2の合計を示しています。

	基準年排出量 (2022年3月期)	2026年3月期 目標	2031年3月期 目標
Scope1+Scope2の排出量削減率	25,698 t-CO <sub>2</sub>	17.3%削減	83.0%削減 <sup>※</sup>
Scope3の排出量削減率	(9,645 t-CO <sub>2</sub> )	(検討中)	

※ 削減率100%達成のため、国際的に認められている方法での残余排出量のオフセットを行っています。

## グループ各社の気候変動取り組み

### 再生可能エネルギー導入事例

パーソルグループでは、2031年3月期までのカーボンニュートラル化に向けた施策として、電力由来のCO<sub>2</sub>削減のための再生可能エネルギー(以下、再エネ)の導入を開始しました。全使用電力の100%を実質再エネ化することを目指し、電力会社の再エネプランへの切り替えを順次行うことで、オフィスビルの再エネ化を進めています。2023年3月期実績として、全体の電力使用量28,776MWhに対し、再エネ導入量は12拠点で2,730MWhになっています。今後もパーソルグループの拠点における再エネの導入に努めていきます。また、補完的な手段として、非化石証書の購入による実質的な再エネ化も同時に進めていきます。

### その他事例

GXエンジニア<sup>※</sup>の派遣やカーボンニュートラル燃料を使用したエンジン実験など、パーソルグループ各社においてそれぞれの会社の特色を活かした気候変動への取り組みを行っています。詳細についてはWebサイトをご参照ください。

※GXエンジニアとは、パーソルクロステクノロジーで定義する、企業のGX推進をサポートできる技術を保有しているエンジニアです。

## 気候変動以外の環境取り組み

パーソルグループでは、持続可能な社会の実現を目指し、気候変動への対応の他にも環境保全への取り組みを推進していきます。詳細についてはWebサイトをご参照ください。

環境保全への取り組みの詳細はWebサイトでご確認いただけます。  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/environment/>





コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

# コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

## 基本的な考え方

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を実現するために、経営の基本方針およびそれに基づくグループ全体の経営戦略を立案し、グループ各社が一丸となってその戦略を推進することで、企業の持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

また、パーソルグループは、コーポレートガバナンスが上記を実現していくためのすべての基盤であり土台であると認識し、コーポレートガバナンスの強化に向けて継続的に取り組んでいます。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの考え方や目指すあり方を示し、その実現に向けた取締役およびグループ経営陣幹部(パーソルグループの経営を担う、代表取締役社長CEO、業務執行取締役、チーフオフィサーおよび執行役員(総称)等の行動の指針とするものです。本ガイドラインに沿った取り組みを継続していくとともに、時代や環境の変化に応じて本ガイドラインも適宜見直していくことで、常により良いコーポレートガバナンスを実現することを目指していきます。

## コーポレートガバナンスの基本方針

1 株主の権利・平等性の確保	株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、適切に対応し、すべての株主の平等な取り扱いに配慮する。
2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	すべての活動の指針として「グループビジョン」を制定するとともに、全役職員の判断および行動の基準として「行動規範」を制定し、各ステークホルダーとの適切な協力関係の構築に努め、経営活動を遂行する。
3 適切な情報開示と透明性の確保	パーソルグループの財務状態、経営成績等の財務情報や、経営戦略、リスク管理等の情報について、適切な情報開示を行い、透明性を確保する。また、投資判断に影響を及ぼすべき未公表の重要情報を厳格に管理する。
4 取締役会の責務	経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用を確保する。
5 株主との対話	株主との対話を通じて、パーソルグループの経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努める。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を策定し、開示する。

コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細はWebサイトでご確認いただけます。  
[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate\\_governance/](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate_governance/)



## コーポレートガバナンス強化の変遷

		2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
監督機能の強化	監督機能		● 監査等委員会設置会社へ移行				● コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定	● 取締役会議長とCEOの分離 ● 筆頭独立社外取締役の設置			
	諮問委員会			● 指名・報酬委員会の設置				● コーポレートガバナンス委員会の設置			
	役員指名				● 女性取締役の選任	● 社外取締役の独立性基準の策定				● 外国人取締役の選任	
	取締役(うち社外)	6名(1名)	10名(4名)	10名(4名)	11名(5名)	11名(5名)	9名(5名)	9名(5名)	9名(5名)	9名(6名)	
	実効性評価			● 取締役会の実効性評価の開始							
	株主との対話								● 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針の策定		
報酬制度				● 役員の株式報酬制度の導入		● 役員報酬制度の改定			● 役員報酬制度の改定		● 役員報酬制度の改定
執行体制	執行と監督の分離	● 執行役員制度の導入									
	意思決定の迅速化						● 業務上の意思決定を原則CEOへ委任 ● HMC <sup>※1</sup> と社内委員会の設置 ● SBU <sup>※2</sup> 体制への移行		● サステナビリティ委員会の設置		
女性取締役比率		17%	0%	0%	9%	9%	11%	11%	11%	22%	

※1 HMC:Headquarters Management Committee ※2 SBU:Strategic Business Unit

## 取締役会議長メッセージ

コーポレートガバナンスのさらなる高度化を通じて、  
マテリアリティの解決と企業価値の向上、  
そして「はたらいて、笑おう。」を実感できる  
持続可能な社会の実現に努めていきます。



取締役会長  
水田 正道

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造、人々の成長、社会貢献」を基盤に、「はたらくWell-being」創造カンパニーとして、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」を創出し、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。この「はたらく機会の創出」をパーソルグループが解決すべき最重要マテリアリティと位置づけています。こうしたマテリアリティの解決とグループビジョンを実現するための礎として、中長期的な企業価値の向上を支える経営基盤がコーポレートガバナンスであります。

特に私が重視するコーポレートガバナンスのポイントは、2つあります。

ひとつ目は「社内の常識は、社会の非常識かもしれない」と疑う気持ちを常に忘れないことです。社内の論理に偏った意思決定は、時として社会の常識から足を踏み外し、お客さまをはじめとするステークホルダーに受け入れられない事態を招きます。世の中の動きや変化の兆しを的確に捉え、適切な企業活動へ反映していくためには、内向きな集団ではなく、多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数を占める取締役会で、自由闊達かつ建設的

な議論を行うことが欠かせません。不都合な事実を社内の論理で都合よく解釈せず、多面的な視点から常に問い掛けることにより、取締役会の監督機能はさらに強化されます。

2つ目は、「健全な新陳代謝を進めていく」ことです。時代が変われば、企業が事業ポートフォリオの変革を迫られるばかりか、“はたらく”人たちに必要なスキルも変化します。こうした時代の変化に正しく対応するために、取締役会は、執行陣が全力で経営改革へ打ち込める環境を整え、時に執行陣の果敢な意思決定を促すべきであると考えます。そのためには取締役会自身の構成も、変化に対応できる視点の多様性を絶えず保ち続けることが必要です。

2023年3月期も当社の取締役会では活発な議論が行われました。執行陣のアイデアを基に、グループビジョンを実現していく上で解決すべき社会課題を議論し、「事業を通じた社会課題の解決」および「持続的成長を実現するための基盤」の双方の観点からマテリアリティを特定しました。複数回にわたる議論の後、2030年に向けた価値創造ストーリーにおける今後3年間の計としてパーソルグループ中期経営計画2026の策定に至りました。

こうした活動を振り返り、翌期の着実な改善へつなげるため、第三者評価機関を活用して取締役会の実効性を評価したところ、「足元の事業運営に対するモニタリング態勢が整備され、監督・執行双方による真摯な取り組みが進んだ結果、取締役会の実効性が着実に高まっている」との良好な結果を得ました。

しかし、こうした実効性向上へ向けた取り組みは、現状に満足することなく、不断の努力が必要です。特に世界的なCOVID-19の感染拡大が続いたこの数年間で、私たちの“はたらく”を取り巻く変化のスピードはさらに加速しています。たとえば、ジョブチェンジやジョブ型雇用、ギグワーカーの広がりといった“はたらく方”の変化に加え、生成系AIの急激な進化がもたらす“はたらく”への影響に注意を払い、先取的に取り組む姿勢で議論していくことも取締役会の大事な責務であります。

私たちは、コーポレートガバナンスのさらなる高度化を通じて、マテリアリティの解決と企業価値向上、そして「はたらいて、笑おう。」を実感できる持続可能な社会の実現に努めてまいります。

コーポレートガバナンス体制

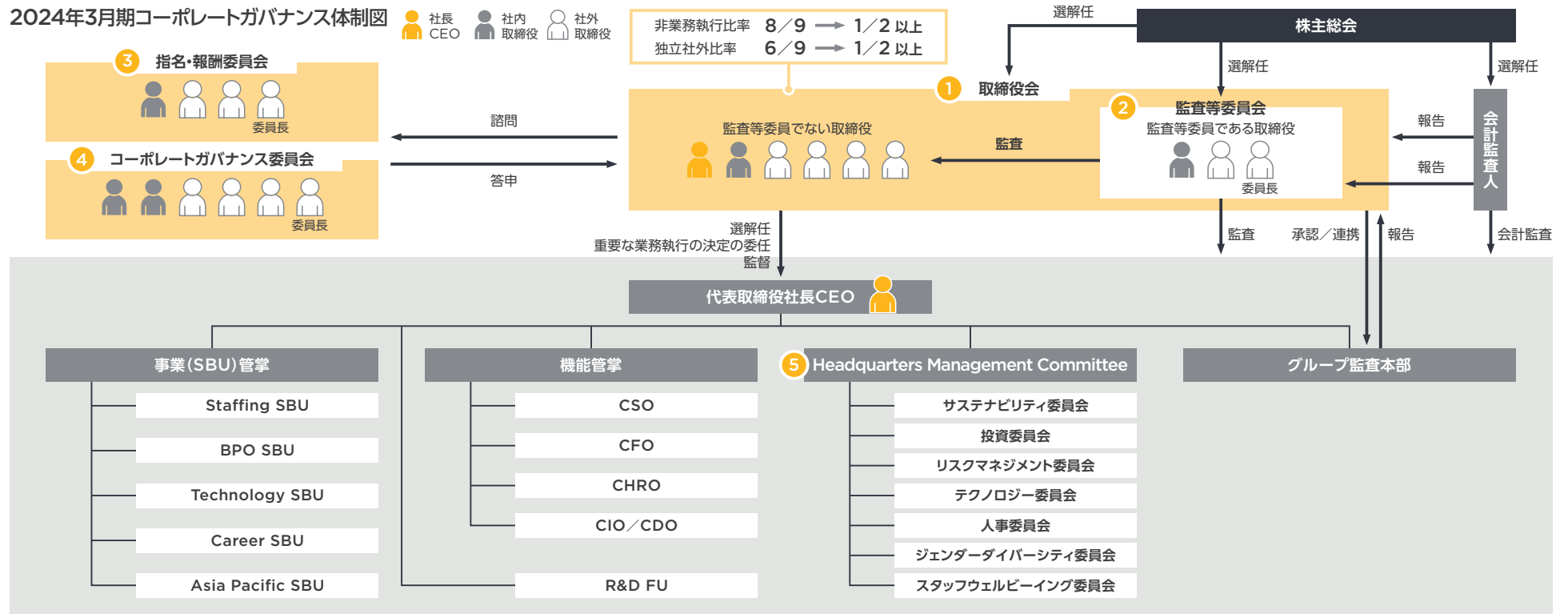
# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンス体制と特長

パーソルグループは、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しています。また、取締役会の機能を補完するため、任意の指名・報酬委員会およびコーポレートガバナンス委員会を設置し、取締役およびグループ経営陣幹部の報酬および候補者の決定に対する透明性と客観性を高めるとともに、取締役会の経営監督機能の強化を図っています。いずれの委員会も独立社外取締役が議長を務め、委員の過半数を独立社外取締役としています。

- 取締役会議長は、非業務執行取締役が担っています。
- 社外取締役比率は、過半数となっています。
- 法定の監査等委員会に加え、任意の指名・報酬委員会とコーポレートガバナンス委員会を設置しています。いずれの委員会も社外取締役が過半数を占め、社外取締役が議長を務めています。
- 筆頭独立社外取締役を設置しています。

2024年3月期コーポレートガバナンス体制図



2023年6月20日現在

## コーポレートガバナンス体制

### 1 取締役会

取締役会は、経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督および適切な内部統制システムの構築・運用の確保を主な役割・責任としています。

一方、業務執行部門による迅速で機動的かつ果敢な意思決定を可能とするため、法令で定められた専決事項および取締役会規程で定める重要な業務執行の決定以外の業務執行は、原則として代表取締役社長CEOに委任しています。

#### 2023年3月期の状況

**議長** 水田 正道  
(非業務執行取締役、取締役会長)

**メンバー** 9名(うち社外5名)

**開催実績** 13回

#### 2023年3月期に議論された主な事項

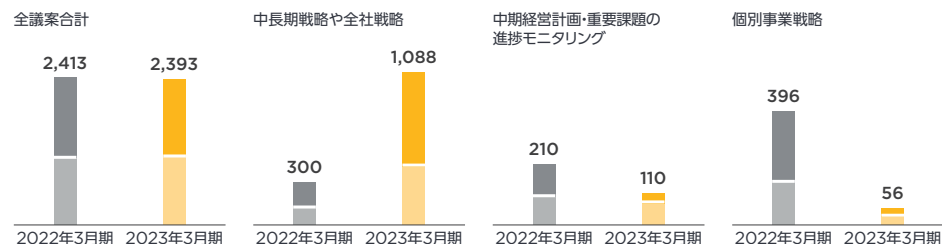
- 中期経営計画2023の進捗状況のモニタリング
- パーソルグループ中期経営計画2026の策定
- 事業ポートフォリオのあり方
- 株主還元をはじめとする資本政策のあり方
- マテリアリティに係る取り組みとKPI  
(ビジネスに係る人権リスク対応を含む)

#### 運営状況

2023年3月期は、中期経営計画2023の最終年度であることから、取締役会にてその計画完遂に向けた進捗状況を四半期ごとに確認しました。また今後3カ年の経営計画であるパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の策定にあたり、中長期戦略や全社戦略の方向性を執行役員も交えて複数回にわたり議論しました。その中で、社外取締役より中計2026で注力すべき事項等について、意見の表明もありました。こうした議論を踏まえ、最終的に中計2026の策定に至りました。

また、取締役会で優先して議論すべき重要なアジェンダへの審議時間を確保するため、2023年3月期は、社外取締役への個別説明を拡充する一方で、個別事業戦略や事実共有を目的とした議案の席上説明を簡略化するなど、メリハリの効いた会議運営に取り組みました。この結果、取締役会の年間開催時間は、2022年3月期、2023年3月期ともに約2,400分とほぼ変わらない中で、中長期戦略や全社戦略についての議論時間は2022年3月期の約300分から約1,100分へ大幅に増加し、そのうち約670分を討議時間に充てるなど、中長期課題の討議を中心とした会議運営が図られました。

#### 取締役会での説明・討議時間



### 2 監査等委員会

監査等委員会は、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、当社と株主共同の利益のために行動します。取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成、会計監査人の選任および解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、取締役(監査等委員である取締役を除く)の選解任もしくは辞任または報酬等についての監査等委員会の意見の決定等の職務を行っています。

#### 2023年3月期の状況

**委員長** 友田 和彦(独立社外取締役) **メンバー** 3名(うち社外2名) **開催実績** 15回

#### 2023年3月期の主な活動内容

- ・ 行政処分、訴訟等の紛争案件、コンプライアンス違反、情報漏えいインシデント等についてのモニタリングの実施
- ・ 改正公益通報者保護法の施行に伴う内部通報制度の構築・運用状況、職業安定法の改正への対応状況およびインサイダー取引管理体制の構築・運用状況についての確認
- ・ リスクマネジメント委員会、人事委員会、投資委員会、サステナビリティ委員会へのオブザーバー出席とモニタリングの実施
- ・ 社長および担当役員とグループガバナンスの実効性についての意見交換
- ・ サイバーセキュリティ体制の構築・運用状況の確認
- ・ 外部のセキュリティ・リスクスコアリングサービスを利用した当社および主要子会社4社のサイバーセキュリティリスクの把握
- ・ サステナビリティ推進体制の整備状況、サステナビリティ委員会の活動状況およびサステナビリティに関する開示体制についての確認

### 3 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、候補者の決定並びに報酬の決定に関する職務を行い取締役会に答申・提案しています。

#### 2023年3月期の状況

**委員長** 玉越 良介(筆頭独立社外取締役) **メンバー** 4名(うち社外3名) **開催実績** 10回

#### 2023年3月期の主な活動内容

- ・ 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額原案の決定と、取締役会への答申
- ・ 株主総会に付議する取締役の選任議案の原案の決定と、取締役会への答申
- ・ パーソルグループ中期経営計画2026と連動した新しい役員人事制度の構築に向けた報酬制度や評価制度等についての議論と、取締役会への答申
- ・ 代表取締役社長CEOの後継者計画に関する議論

## コーポレートガバナンス体制

### 4 コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンス委員会は、当社のコーポレートガバナンスに関する事項を審議することで、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、コーポレートガバナンスに関する基本方針や取締役会の実効性向上に資する施策等について取締役会に答申・提案しています。

#### 2023年3月期の状況

**委員長** 山内 雅喜 (独立社外取締役) **メンバー** 5名 (うち社外3名) **開催実績** 7回

#### 2023年3月期の主な活動内容

- ・2022年3月期の取締役会の実効性評価の結果並びにコーポレートガバナンス報告書および第14回定時株主総会招集通知で開示する内容の原案の決定と、取締役会への答申
- ・2023年6月以降の取締役会の構成についての議論と、取締役会への提案
- ・今後の社外取締役候補者選定の枠組みについての議論
- ・2023年3月期取締役会実効性評価の実施概要の原案の決定と、取締役会への答申

### 5 Headquarters Management Committee (HMC)

当社は、経営の監督と執行を分離し、執行責任の所在を明確にするため、執行役員制度を導入し、業務執行に関わる体制として、代表取締役社長CEOの補佐機関として、パーソルグループの経営の基本方針および重要な業務執行の決定を協議する会議体であるHMCを設置しています。取締役会から代表取締役社長CEOに委任された重要な業務執行の決定は、このHMCの賛成決議を条件として、代表取締役社長CEOが決定します。HMC構成員は、パーソルグループの経営者の一員として取締役会から委任された重要な業務執行の決定および業務執行の統括的な役割を担う者が選任されるべきとの考え方にに基づき、代表取締役社長CEOが原則、執行役員の中から人事案を作成し、指名・報酬委員会にて審議した上で、取締役会で承認しています。

さらに、HMCの下部組織として、7委員会(サステナビリティ委員会・投資委員会・リスクマネジメント委員会・テクノロジー委員会・人事委員会・ジェンダーダイバーシティ委員会・ス

タッフウェルビーイング委員会)を設置し、グループ内部統制システムの実効性向上を図っています。各7委員会はHMCへの説明責任を持ち、その機能を補完・強化するものと位置づけています。

#### 2023年3月期の状況

**議長** 和田 孝雄 (代表取締役社長CEO) **メンバー** 執行役員11名 **開催実績** 21回

#### ● サステナビリティ委員会

パーソルグループのサステナビリティ推進および関連する重要戦略に関する諸事項の審議を行います。

#### ● 投資委員会

パーソルグループの投資全般に関する重要事項の審議を行うとともに、投資推進に関連した一連の知識、知見をグループの組織知に高めていくことを目的としています。

#### ● リスクマネジメント委員会

パーソルグループのリスク管理全般に関する審議を行います。

#### ● テクノロジー委員会

パーソルグループのテクノロジー戦略および関連する経営リソースの重要事項について審議を行います。

#### ● 人事委員会

パーソルグループの人事戦略および重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。

#### ● ジェンダーダイバーシティ委員会

パーソルグループの女性活躍推進戦略および関連する重要戦略について審議を行います。

#### ● スタッフルーピング委員会

パーソルグループの派遣スタッフの人的資本経営に関する事項の審議を行います。

## 社外取締役鼎談

# パーソルグループの成長を支える コーポレートガバナンスとは

パーソルグループでは取締役会の実効性向上を目指してさまざまな取り組みを進めています。そこで今回は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの現状や課題、今後に向けた期待などについて、社外取締役3名にて鼎談を行いました。



## 社外取締役

コーポレートガバナンス委員会委員長  
指名・報酬委員会委員

### 山内 雅喜

ヤマト運輸(株)に入社後、2011年に同社代表取締役社長に就任。ヤマトホールディングス(株)で代表取締役社長、取締役会長を歴任後、現在は同社特別顧問、(株)リそなホールディングス社外取締役等を務める。2020年6月より当社社外取締役に就任。

## 社外取締役

(監査等委員)

### 榎本 知佐

(株)リクルートに入社後、(株)フィリップスエレクトロニクスジャパン、東京電力(株)、(株)日立製作所をはじめとする日本企業および外資系企業で広報責任者を歴任。現在はイオンモール(株)と日本郵便(株)の社外取締役も務める。2018年6月より当社取締役に就任。

## 社外取締役

指名・報酬委員会委員長  
コーポレートガバナンス委員会委員

### 吉澤 和弘

日本電信電話公社に入社後、2016年に(株)NTTドコモ代表取締役社長に就任し、現在は同社相談役。ソニーフィナンシャルグループ(株)と大和ハウス工業(株)の社外取締役も務める。2022年6月より当社社外取締役に就任。

**Q** 社外取締役として意識している点を教えてください。

**榎本** ▶ 社外取締役の役割は、企業価値を高めるために、社外から自身の経験や知識に基づく「気づき」を提供することにあると考えています。私は取締役会に先立って会議資料を読み込んで自分の意見を整理し、より良い議論ができるよう心がけています。また、国内外の人材サービス事業の情報をこまめにチェックしたり、パーソルグループが世の中からどのように見られているか、常に注意を払っています。

**吉澤** ▶ 社外取締役の役割とは、社内で確立した視点に対して、あえて異なる視点を提示することであると認識しています。これは業界に関係なく普遍的なことであると考えます。特に当社の取締役会は非常に活気があり、取締役会へ同席する執行役員とも活発に意見を交わしています。こうした闊達な議論において、異なる視点を提示する重要性を改めて実感しています。

**山内** ▶ 私も吉澤さんのおっしゃるとおり、社外取締役の役割とは、社内と異なる視点を投げかけることと認識しています。社外取締役としての視点の幅を広げるために日頃から、“人”に関連するニュースや世の中の動きに絶えず注目し、情報収集に努めています。また、取締役会当日は、昼休みの参加者全員での昼食時間を活用し、他業界を含めた経済の動向や、今後の動きへの見立てについて幅広く意見交換するようにしています。

**Q** 取締役会の実効性についてどのように評価していますか。

**吉澤** ▶ 当社の取締役会は、第三者評価機関による評価報告書と取締役会議長によるインタビューの結果からもわかるとおり、実効性が高い水準で確保されています。前年度の実効性評価で認識した課題を解決するため、年度初めに優

## 社外取締役鼎談

先して議論すべき課題を絞り込み、議題の構成や審議時間などの全体像を描いていくプロセスは、これまでの経験と比較してもPDCAサイクルの回し方が優れていると思います。

**山内** ▶ 取締役会の実効性は、私の取締役就任以降の3年間でも確実に進化しています。実効性評価の方法は、定量評価と定性評価を組み合わせ、さらに3年ごとに第三者評価機関による客観的な評価も活用しています。定量評価は、5段階の自己評価アンケートを経年実施しています。そのうち、取締役会の実効性が前年から向上したかどうかを検証する設問では、全取締役平均で5点満点中4.3点の高い評価となりました。とりわけ社外取締役や社内取締役の間で評価のばらつきがないところが、コンセンサスが得られた証左であると言えます。

**吉澤** ▶ 定性評価では、取締役会議長が取締役一人ひとりとインタビューを実施しています。細かい点まで率直に議長と意見交換できるので、非常に良い取り組みだと思います。

**山内** ▶ 2023年3月期は第三者評価も実施し、当社に対する客観的な評価を得たことで、これまでの取締役会の取り組みが適切であったと改めて確認できました。2021年に筆頭独立社外取締役を設置し、取締役会に先立って筆頭社外取締役と取締役会議長が、アジェンダや時間配分を精査している点も、取締役会の実効性向上に寄与しています。

**榎本** ▶ 取締役会の閉会直後に社外取締役のみで行う「エグゼクティブ・セッション」も、有効に機能していると感じます。その日のうちに取締役会を振り返り、筆頭独立社外取締役を通じて取締役会議長へ細かい要望を伝えて改善を図ることができます。課題を挙げるとすれば、取締役会で社外取締役から挙げた指摘や助言に対する執行陣のアクションについて、報告がまだ十分ではありません。今後の改善に期待します。

**山内** ▶ 榎本さんのおっしゃるとおりです。取締役会の最後に和田CEOが行う当日の審議内容のラップアップは良い取り組みであるものの、その結果を確認できる仕組みがまだありません。業務執行状況のモニタリングのみならず、執行陣の果敢な意思決定を後押しする意味でも、取締役会での指摘事項に対するその後の対応状況を把握できる仕組みが必要です。

**榎本** ▶ 取締役会の資料に関しても、課題が残っています。

**吉澤** ▶ 資料の分量が多いと、本質的には気にすべきでない細かい部分まで気になってしまいがちです。資料を取りまとめる取締役会事務局は大変だと思いますが、資料の分量を削ぎ落とすことで論点が絞られ、より深い議論ができるようになります。

**山内** ▶ 今の資料の分量では、事前に目を通すだけで相当の時間がかかります。たとえば、本編から参考資料を分離するなど資料構成を工夫するだけでも、さらに戦略的な議論へ集中できる会議運営が可能となり、自ずと実効性もより一層高まることでしょう。

## Q 取締役会の多様性についてはいかがでしょうか。

**吉澤** ▶ ジェンダーやスキルを含め、多様性を意識した構成になっていると感じます。

**山内** ▶ 昨年からテクノロジーに詳しい吉澤さんが取締役会へ加わり、ご自身の経営経験に基づき積極的に発言をしていただいたことで、スキルや視点の多様性が高まっていると実感しています。加えて、最近は執行役員も取締役会の行われる会議室へオブザーバーとして同席しています。取締役会と執行役員が各々の視点から、今後の社会情勢や経営環境の変化に対する問題認識を同じ空間で共有する機会は、これから価値を増していくと思います。

**榎本** ▶ さらに2023年6月から、日豪をはじめとする国際的な企業での経営経験が豊かで、日本にも造詣の深いDebra A. Hazeltonさんが取締役会に加わりました。Hazeltonさんの就任により、ジェンダーや国際性の観点でもさらに視点の多様性が進化することを期待しています。

**山内** ▶ 2022年のコーポレートガバナンス委員会にて、今後の当社の戦略と取締役会のスキル・マトリックスを踏まえたあるべき取締役会構成を議論し、その結果を取締役会へ提言しました。その後、取締役会の諮問に基づき指名・報酬委員会が人選を進めた結果、Debraさんに加わっていただくことになりました。取締役会の多様性確保に向けた、取締役候補者の選任プロセスが適切に作用している結果と言えます。

## Q 「監査等委員会」「指名・報酬委員会」「コーポレートガバナンス委員会」について教えてください。

**榎本** ▶ 監査等委員会は、社内取締役1名と社外取締役2名で構成されていて、内部監査部門や会計監査人とも密に連携しています。年に一度の子会社取締役である執行役員との個別面談では、職務執行に関する事項の報告を受け、少人数の委員会での面談によって深い意見交換ができています。内容の重要度に応じては他の社外取締役とも共有し、取締役会および監査等委員会の実効性の向上を図っています。

**吉澤** ▶ 指名・報酬委員会は、社内取締役1名と社外取締役3名で構成されています。審議の対象は、取締役やグループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定、並びにサクセッション・プランと多岐にわたります。議論の合理性や透明性は、非常に確保されていると思います。特に報酬については、事業計画の達成度との関連も明確であり、非常にロジカルに運営されています。

## 社外取締役鼎談

**山内** ▶ 2021年に、コーポレートガバナンス委員会を新設しました。それまでは、取締役会でコーポレートガバナンスの強化について議論をしていましたが、少数でより専門的で深い議論が可能な体制としました。今は、コーポレートガバナンスの枠組みについてはコーポレートガバナンス委員会で議論し、その枠組みに基づいた実際の運用を指名・報酬委員会で行う棲み分けとなっています。指名・報酬委員会とコーポレートガバナンス委員会の両委員長が双方の委員を務めることで、情報共有がスムーズになり、意思決定速度も上がっています。

**吉澤** ▶ コーポレートガバナンス委員会では、サステナビリティやマテリアリティをはじめとする社会の要請を踏まえた取締役会のあるべき姿について議論されています。その議論に依拠することで、指名・報酬委員会では、報酬における非財務指標の比重増加など、さらなる実効性を高めるためのより専門的な議論ができています。

**山内** ▶ 監査等委員会の委員長である友田取締役もコーポレートガバナンス委員会の委員を務めています。各委員会が独立性を保ちながらも連携しており、結果として取締役会と各委員会の実効性が高まっていると感じています。

## Q 今後の経営課題、パーソルグループに対しての期待をお聞かせください。

**榎本** ▶ パーソルの株主は、海外投資家が40%以上を占めています。また、グループ従業員のうち、海外の従業員が8,000人強となりました。海外のグループ会社からの協力も得て、英語での情報発信を強化していくことが重要です。

**山内** ▶ 榎本取締役のおっしゃるとおり、グローバルに対する意識は高めていかねばなりません。

**榎本** ▶ 私は、パーソルグループが業界のリーダーとして、日本やアジアの社会的課題を解決する企業となることにも期待しています。雇用のミスマッチの解消をはじめとする社会課題解決の旗振り役となって改革を進めていくことに、私も社外取締役として貢献したいと思います。

**吉澤** ▶ パーソルグループは、日本の人材や雇用に関するリーディングカンパニーになるべきであると考えます。昨年の取締役会は、パーソルグループ中期経営計画2026策定に向けた議論へ相当の時間を割いてきました。この計画における8つのマテリアリティ解決への取り組みが、リーディングカンパニーに向けた第一歩であると考えます。取締役会としてモニタリング機能を強化しながら、取締役会と執行陣がタッグを組んで「はたらくWell-being」創造

カンパニー]を実現していきたいです。

**山内** ▶ 私は今、時代がパーソルグループを求めていると確信しています。日本の労働人口が激減する中、“人”に注目が集まっています。日本が国際社会で競争力を高めていくためには、リスクリングも含めて“人”がより活躍できる機会を創出していかねばなりません。当社は2030年のあるべき姿として「はたらくWell-being」創造カンパニー]を掲げています。社会の要請に対して、当社はその存在意義を示せるステージにいます。そのためにも取締役会は、長期的な経営戦略の方向性に議論を注力していく必要があります。そして、執行陣には、社会の変化を察知して迅速に動ける力を磨いていただきたいです。取締役会は、こうした執行陣の迅速性をリードできる立場でなければなりません。私は、パーソルグループがコーポレートガバナンスを通じて、チャレンジングで変化にシなやかである社風を醸成し、「はたらく、笑おう。」を実現することに、大いなる期待を抱いています。

## 新任社外取締役メッセージ

社外取締役

Debra A. Hazelton



篠原欣子さんがパーソルグループの基幹事業であるテンプスタッフを創業して50年となる2023年に、パーソルグループの取締役会の一員に加わることを心より光栄に思います。

私はこれまで、オーストラリアおよび日本の代表的な企業で金融事業や人材開発に従事してきました。

これまでの経験を活かすことで、私はパーソルグループの取締役会へさらなる「視点の多様性」をもたらすことができると確信しております。ステークホルダーからの期待に対し、私は取締役会メンバーの一員として経営陣と建設的な議論に努め、パーソルグループの企業価値の向上と「はたらく、笑おう。」の実現に貢献してまいります。



役員一覧

# 役員一覧 (2023年7月1日現在)

取締役

監査等委員でない取締役



取締役会長  
**水田 正道**

重要な兼職の状況  
リンカーズ(株) 社外取締役  
取締役在任年数  
14年8カ月



代表取締役社長 CEO  
**和田 孝雄**

重要な兼職の状況  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.  
Non-executive Director  
取締役在任年数  
14年8カ月



社外取締役  
**玉越 良介**

独立

重要な兼職の状況  
(株)三菱UFJ銀行 名誉顧問  
社外取締役在任年数  
7年



社外取締役  
**山内 雅喜**

独立

重要な兼職の状況  
ヤマトホールディングス(株)  
特別顧問  
(株)リそなホールディングス  
社外取締役  
社外取締役在任年数  
3年



社外取締役  
**吉澤 和弘**

独立

重要な兼職の状況  
(株)NTTドコモ 相談役  
ソニーフィナンシャルグループ(株)  
社外取締役  
大和ハウス工業(株) 社外取締役  
社外取締役在任年数  
1年



社外取締役  
**Debra A. Hazelton**

独立

重要な兼職の状況  
Treasury Corporation of Victoria  
Non-executive Director  
AMP Ltd. Chair  
AMP Bank Chair  
社外取締役在任年数  
新任

取締役

監査等委員である取締役



取締役(常勤監査等委員)  
**林 大介**

重要な兼職の状況  
パーソルキャリア(株) 監査役  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.  
Non-executive Director  
取締役在任年数  
2年



社外取締役(監査等委員)  
**榎本 知佐**

独立

重要な兼職の状況  
明治大学 広報戦略本部員  
イオンモール(株) 社外取締役  
日本郵便(株) 社外取締役  
社外取締役在任年数  
5年



社外取締役(監査等委員)  
**友田 和彦**

独立

重要な兼職の状況  
(株)博報堂DYホールディングス  
社外監査役  
(株)アイネス 社外取締役  
社外取締役在任年数  
3年

執行役員

代表取締役社長 CEO

**和田 孝雄**

執行役員 CSO

**峯尾 太郎**

執行役員 CHRO

**美濃 啓貴**

執行役員 CIO/CDO

**柘植 悠太**

執行役員 CFO

**徳永 順二**

執行役員  
Staffing SBU長

**木村 和成**

執行役員  
BPO SBU長

**市村 和幸**

執行役員  
Technology SBU長

**正木 慎二**

執行役員  
Career SBU長

**瀬野尾 裕**

執行役員  
Asia Pacific  
SBU長

**山崎 高之**

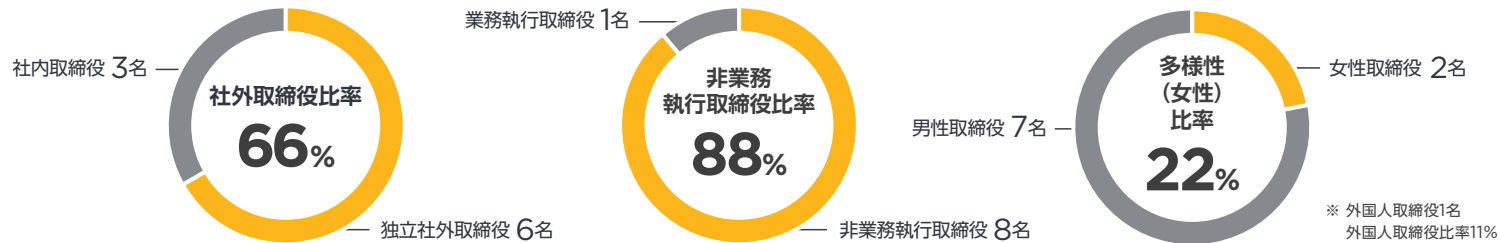
執行役員  
R&D Function Unit長

**長井 利仁**

役員一覧

役員一覧 (2023年7月1日現在)

取締役会の構成



取締役会のスキル・マトリックス

氏名・役職	性別	取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)(注)						
		企業経営・経営戦略	イノベーション・テクノロジー	人材開発・組織開発	国際性	リスク管理・企業法務	財務・会計	サステナビリティ・ESG
水田 正道 取締役会長	男性	●		●				●
和田 孝雄 代表取締役社長 CEO	男性	●		●				●
玉越 良介 社外取締役	男性	●			●		●	
山内 雅喜 社外取締役	男性	●	●	●				
吉澤 和弘 社外取締役	男性	●	●	●				
Debra A. Hazelton 社外取締役	女性			●	●		●	
林 大介 取締役(常勤監査等委員)	男性				●	●		●
榎本 知佐 社外取締役(監査等委員)	女性				●	●		●
友田 和彦 社外取締役(監査等委員)	男性	●				●	●	

氏名	各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)							
	取締役会		監査等委員会		指名・報酬委員会		コーポレートガバナンス委員会	
	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2023年3月期	2024年3月期
水田 正道	13/13	●			10/10	●	7/7	●
和田 孝雄	13/13	●						
玉越 良介	13/13	●			10/10	●	7/7	
山内 雅喜	13/13	●			10/10	●	7/7	●
吉澤 和弘	10/10	●			7/8	●		●
Debra A. Hazelton	-	●						●
林 大介	13/13	●	15/15	●			7/7	●
榎本 知佐	13/13	●	15/15	●				
友田 和彦	13/13	●	15/15	●			7/7	●

(注) 取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)の定義

<b>企業経営・経営戦略</b>	企業経営者として、自社の重要な意思決定および後継者選定に関与した経験・能力	<b>リスク管理・企業法務</b>	企業のCRO等、リスクマネジメントに関する知識・経験／企業のCLO等、企業法務やガバナンスに関する知識・経験
<b>イノベーション・テクノロジー</b>	企業のCTO等、企業経営における技術活用やイノベーションに関する知識・経験	<b>財務・会計</b>	企業のCFO等、経営計画・予算・資本政策に関する知識・経験／財務会計の専門家としての十分な知識・経験
<b>人材開発・組織開発</b>	企業のCHRO等、人材戦略、健康経営等に関する知識・経験／教育事業に関する知識・経験	<b>サステナビリティ・ESG</b>	企業経営においてサステナビリティ推進や社会課題解決に取り組んだ経験・能力
<b>国際性</b>	国際的な機関や企業における多国間の組織運営、企業経営、事業運営に関する経験・能力		

取締役の経歴はWebサイトでご確認いただけます。  
<https://www.persol-group.co.jp/corporate/director/>



# 役員報酬とサクセッション・プラン

## 役員報酬の基本方針

パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置づけています。指名・報酬委員会における審議を経て、2023年4月開催の取締役会において、パーソルグループの価値創造ストーリーを実現するための、短期・中期的な会社業績の向上に対する貢献を明確に反映する設計とした、2024年3月期以降の報酬ポリシーを決議しました。パーソルグループの役員報酬に関する基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

- ① **パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績および企業価値と連動する**
  - 短期的な業績だけでなく、中長期的な業績および企業価値と連動した制度であること
- ② **株主価値と連動する**
  - 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
  - 報酬決定プロセスにおいて、客観性・透明性を確保すること
- ③ **競争力のある報酬水準に設定する**
  - 国内の同規模・同業種の企業群の報酬水準と比して競争力ある水準とし、優秀な人材の確保に資する水準であること
  - パーソルグループの業績および企業価値の向上に対して、役員がより強いインセンティブを感じられる水準であること

## 報酬決定のプロセス

パーソルグループの役員報酬等の額およびその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の諮問機関である独立した指名・報酬委員会での十分な審議を経た上で、取締役会で決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額については、監査等委員の協議により決定します。

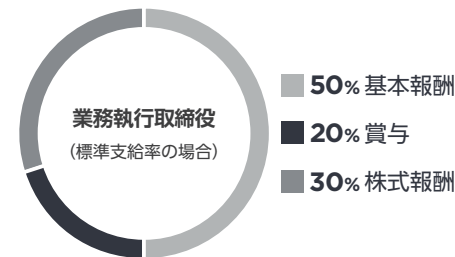
役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限額以内で支給するものとします。

## 報酬水準

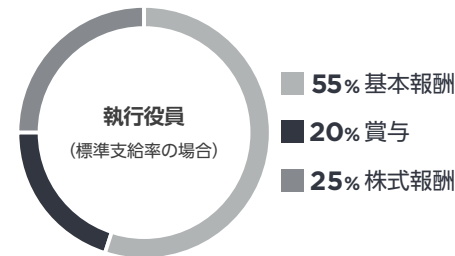
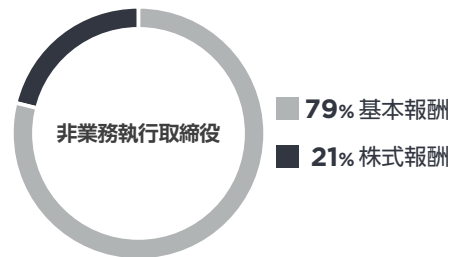
役員報酬の水準は、左記役員報酬の基本方針に基づき適正妥当なものとなるよう決定しています。具体的には、外部専門機関のデータベースを活用してベンチマーク企業群(20～30社を目安)を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析の上、グループの経営環境を勘案し、決定します。2026年3月期の中期経営計画期間の役員報酬を決定するにあたり参照したベンチマーク企業群は、時価総額や中期経営計画の目標値を基に、同業他社(人材サービス業)や同規模の主要企業から21社を選定しました。

## 報酬構成の標準モデル

### 1 業務執行取締役等



### 2 非業務執行取締役



※取締役会長を除く非業務執行取締役に対する株式報酬は、1人当たり300万円相当を固定的に付与するものであり、各非業務執行取締役の役割に応じて基本報酬額が異なりうるため、実際の報酬構成は上記と異なることがあります。

役員報酬とサクセッション・プラン

## 役員報酬とサクセッション・プラン

### 2023年3月期の役員報酬

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与 (短期 インセンティブ 報酬)	株式報酬		
				業績連動型 中長期 インセンティブ 報酬	固定型中長期 インセンティブ 報酬	
監査等委員でない 取締役 (うち社外取締役)	336 (43)	217 (36)	53 (-)	37 (-)	28 (6)	7 (4)
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	63 (25)	57 (21)	- (-)	- (-)	6 (4)	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	400 (68)	274 (58)	53 (-)	37 (-)	35 (10)	10 (6)

### 監査等委員でない社内取締役の連結報酬等の総額等

氏名	役職	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与 (短期 インセンティブ 報酬)	株式報酬	
					業績連動型 中長期 インセンティブ 報酬	固定型中長期 インセンティブ 報酬
水田 正道	取締役会長	73	55	3	2	12
和田 孝雄	代表取締役 社長CEO	115	65	26	18	5
高橋 広敏	代表取締役 副社長	104	60	23	16	4

### 報酬等の没収(クローバック・マルス)

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

### 役員報酬制度の概要

	位置づけ	支給対象	評価指標	付与方法
基本報酬	固定報酬	業務執行 取締役等		役割・責任・経営人材力 に応じて定められた基本 報酬を支給
		非業務執行 取締役		職責に応じて定められた 基本報酬を支給
賞与	短期 インセンティブ 報酬	業務執行 取締役等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務指標 全社、SBUごとの①売上高、②調整後EBITDAの目標 達成度および競合他社との成長率比較で決定</li> <li>● 非財務指標・テーマ評価 全社、SBUごとの女性管理職比率等のマテリアリ ティ関連の個別の非財務指標を設定するとともに、 長期・短期の取り組みやグループ貢献の取り組みを 個別にテーマ設定(業務執行取締役の評価は指名・ 報酬委員会で行うものとする。)</li> </ul>	中期経営計画の達成に 向けたマイルストーンと して単年度の目標を設 定し、短期インセンティブ 報酬として支給 概ね0~200%の範囲 内で変動
		業績連動型 中長期 インセンティブ 報酬	業務執行 取締役等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務指標 ①TSR、②調整後EBITDA、③ROICの目標達成度 で決定</li> <li>● 非財務指標 ①価値創造ゴール、②従業員エンゲージメント指標</li> </ul>
株式報酬	固定型中長期 インセンティブ 報酬	業務執行 取締役等・ 非業務執行 取締役		株主価値との連動を一層 促すため、交付数固定の 株式報酬として支給

### サクセッション・プランについて

当社は、指名・報酬委員会がCEOのサクセッション・プランについて審議を行っています。具体的には、CEOを含むグループ経営陣幹部に求められるリーダー像を「パーソルリーダーシップコンピテンシー」として言語化した上で、これに基づくアセスメントを行うことで、人材を可視化し、サクセッション・プランの策定や人事異動、人材育成へと活用しています。あわせて、中期経営計画の策定に際して、財務・非財務指標と、それを実現するための施策を設定し、取締役会で進捗をモニタリングすることで、客観性・透明性を保ってグループ経営陣幹部の評価を行っています。さらに、指名・報酬委員をはじめとする取締役とグループ経営陣幹部との接点を確保し、多面的に評価する環境・機会を整備しています。

取締役会は、代表取締役社長CEOおよびグループ経営陣幹部を監督するとともに、適切な支援・助言を行うことで、ともに持続的成長による中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

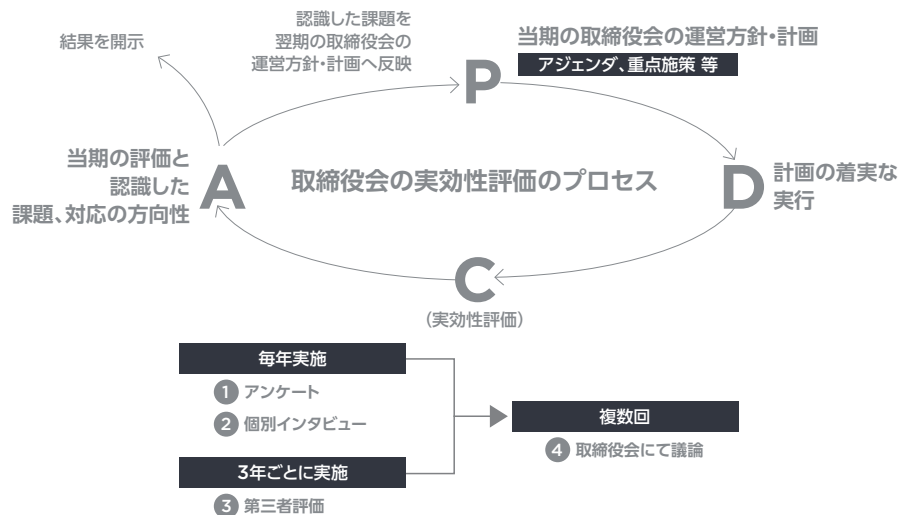
# 取締役会の実効性評価

## 実施概要

当社は、取締役会の監督機能のさらなる向上を目的として、毎年、取締役会全体の実効性の評価を行い、その方法およびプロセス並びに結果の概要を開示しています。

2022年度の実効性の評価は、評価の透明性と客観性を高めるため、第三者評価機関(株式会社ボードアドバイザーズ)を活用した外部評価を実施しました。具体的には、同社が取締役および執行役員全員へのアンケート並びに個別インタビューを行ったほか、取締役会への陪席並びに過去2年間の取締役会上程資料および議事録の確認を行い、その結果を第三者機関評価報告書(以下、評価報告書)として作成しました。あわせて、取締役会議長が取締役全員へ個別インタビューを実施しました。その後、評価報告書と取締役会議長によるインタビュー結果を基に、取締役会にて対処すべき課題の抽出と解決の方向性を議論し、最終的な評価結果を取りまとめました。

## 評価方法およびプロセス



### 取締役アンケート項目

1	取締役会の全体評価(役割・機能等に関する認識の合致、モニタリングのKPI・粒度・内容等)
2	取締役会の構成(員数、社外取締役の割合、多様性、社外取締役の選任手続き等)
3	取締役会の運営(開催頻度、審議時間、時間配分、上程議案の範囲・分量等)
4	取締役会を支える体制(情報提供、問合せ体制、トレーニング体制等)
5	取締役会の風土・コミュニケーション (議論・意見表明が行える風土、取締役同士または取締役と経営陣との間のコミュニケーション等)
6	取締役会の議論と監督機能 (戦略討議、リスクテイクの後押し、経営陣幹部の指名・報酬の妥当性等)
7	委員会の運営(監査等、指名・報酬、コーポレートガバナンスの3委員会の役割、構成等)
8	投資家・株主との関係(対話状況の情報提供、対話促進体制の監督)
9	その他(自由記入)
10	議案の重要度と議論量の適切さに関するギャップ

### 執行役員アンケート項目

1	取締役会の監督機能(戦略討議、モニタリングのKPI・粒度・内容、リスクテイクの後押し等)
---	--

## 取締役会の実効性評価

### 評価結果

当社の取締役会は、評価報告書と取締役会議長によるインタビューの結果に基づき、取締役会の実効性について議論した結果、取締役会の構成、運営、風土・コミュニケーション、議論と監督機能、サポート体制、委員会の運営および投資家・株主との関係の点から、その実効性が確保されていることを確認しました。第三者評価機関からは、「足元の事業運営に対するモニタリング態勢が整備され、監督・執行双方による真摯な取り組みが進んだ結果、取締役会の実効性が着実に高まっている」とのコメントがあり、当社の実効性を支える特徴として、「独立性・客観性が確保された取締役会構成」「執行への適切な権限委譲とモニタリング機能の発揮」「自由闊達な議論が行える取締役会風土」「適切な委員会運営」があげられました。

また、第三者評価機関からの指摘も踏まえ、今後の課題として、中長期的な経営戦略の方向づけを踏まえた取締役会の重要アジェンダの設定や、企業価値向上に資する業務執行のモニタリングのあり方の認識の共通化、取締役会と執行役員との間の十分なコミュニケーション機会の確保および取締役会の議論活性化に向けた会議運営のさらなる高度化が必要であると認識しています。

当社の取締役会は、パーソルグループの持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、これらの評価結果を踏まえて、引き続き取締役会の実効性の向上とガバナンス改革に向けたPDCAサイクルを推進していきます。

2022年3月期の実効性評価で認識された課題への取り組みの進捗状況	
取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダの設定	今後3カ年の経営計画であるパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の策定にあたり、前提となるパーパスの他、サステナビリティ等について中長期戦略や全社戦略(事業ポートフォリオ等の資源配分、資本政策等)の議論を行いました。これにより、中長期戦略や全社戦略についての議論時間は、2021年度の約300分から約1,100分へ大幅に増加しました。その結果、中計2026を策定するとともに、当社のグループビジョンである「はたらく、笑おう。」の実現に向けて、2026年までに取り組むべき8つのマテリアリティを明確化するなど、一定の成果を取ったことを確認しました。一方で、中計2026にて目指すべきゴールのさらなる明瞭化と同計画の進捗状況をモニタリングする手法について、今後のさらなる改善への課題を認識しました。
取締役会の構成	現在の取締役会の人員規模を維持しつつ、外部環境の変化に対応した「視点の多様性」を確保するため、ジェンダー、国際性も意識した取締役会構成を取締役会および傘下の委員会で検討しました。その結果、取締役会は、ジェンダー、国際性も意識した取締役候補者を決定し、第15回定株主総会へ提案しました。
重要アジェンダへの時間配分と良質な議論を生むための会議運営のあり方	取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダへの審議時間を確保するため、個別説明を拡充する一方で、事実共有を目的とした議案の席上説明を簡略化するなど、メリハリの効いた会議運営に取り組みました。一定の成果は見られたものの、会議開催時間の見直しや会議資料のさらなる改善など、より良質な議論を生むための継続的な改善活動が必要であると認識しました。

今後に対処すべき課題	
中長期的な経営戦略の方向づけを踏まえた取締役会の重要アジェンダの設定	取締役会にて、当社の長期的な経営戦略の方向性についてリスクと機会の側面から定期的に議論する必要性を認識しました。こうした中長期的な視点を要するアジェンダの設定においては、今後の社会情勢や経営環境の変化を見据えた問題認識を、取締役会と執行役員との間で事前に共有することが重要であるとされました。
企業価値向上に資する業務執行のモニタリング	中計2026にて当社のありたい姿として設定した「はたらくWell-being」創造カンパニーの実現に向け、取締役会が行うべきモニタリングのあり方を、取締役同士並びに取締役会と執行陣との間で十分にすり合わせる必要と認識しました。また中計2026の前提となる環境変化に応じて、適宜、モニタリングの対象やKPIの見直しの可否を議論する必要があるとされました。
取締役会と執行役員との間の十分なコミュニケーション機会の確保	上記の課題を解決するにあたっては、取締役会と執行役員が認識を揃えていくための基礎として、両者のさらなるコミュニケーション機会の確保が必要と認識しました。そのためには、社外取締役が当社の経営や事業、キーマンをよく理解するための機会を充実させていくほか、取締役会と執行役員が公式・非公式に自由な意見や考えを相互に交換できる機会を増やしていくことが必要であるとされました。
取締役会の議論活性化に向けた会議運営のさらなる高度化	取締役会で優先して議論すべき重要アジェンダへの審議時間を確保するため、取締役会の会議時間の延長や別日の集中検討機会の確保のほか、書面報告のさらなる有効活用といった、いっそうメリハリの効いた会議運営を行う必要があると認識しました。そのためには、取締役会議長、筆頭独立社外取締役および取締役会事務局が会議運営について事前に綿密なコミュニケーションをとることが重要であると認識しました。あわせて、論点の明確化による本質的な議論促進を目指すため、会議資料の様式の見直しも必要であるとされました。

## リスクマネジメント

### 菅 奈穂

グループGRC本部  
本部長



### パーソルグループのリスクマネジメント

パーソルグループが、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を実現するためには、お客さまからの信頼を得ながら、世の中に価値を提供し続けることが必要であり、リスクマネジメント活動は、これを実現するために不可欠なものであると考えております。

特に、私たちを取り巻く外部環境の変化はますます速くなっており、また、それに伴って私たち自身の経営体制も進化を続けています。私たちは、これら社内外の変化をタイムリーに捉え、新しいリスクにもしっかりとアンテナをはって、適宜グループ重要リスクの選定やリスクシナリオの見直しを行うことが肝要と考えます。同時に、継続的に掲げているグループ重要リスクについては、対策の有効性をモニタリングすることに加え、リスク対応の高度化に向けた活動を継続します。

今後もすべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現に貢献するため、リスクマネジメント活動を通じて、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまがパーソルグループを信頼し、安心してサービスをご利用いただけるよう、代表取締役社長CEOおよびグループ経営陣幹部のコミットメントを得ながら、全力で取り組んでまいります。

### リスクマネジメントの基本的な考え方

パーソルグループは、リスクマネジメント活動を、リスク発現時の損失や被害を最小限に留め、また、グループの企業価値を維持・向上するために必要な活動と位置づけています。この考えのもと、「グループリスク管理規程」を定め、事業戦略の遂行を妨げるリスクを特定し、適切な対策を講じることでリスクコントロールを行っています。また、「グループクライシスマネジメント規程」を定め、リスクが発現した場合に迅速かつ適切な対応を行えるよう備えています。

他方で、リスクマネジメントの方法に必ずしも正解はないことから、企業文化や経営戦略、ガバナンス構造などに合わせ、絶えず最適化し続けることが重要と考えます。今後もパーソルグループに最適なリスクマネジメントとなるよう、不断の見直しを続けることで、お客さま、取引先、従業員、株主などのステークホルダーの皆さまに信頼いただけるよう取り組んでいきます。

### リスクマネジメント体制

パーソルグループでは、3線モデル [P.63参照](#) によるリスクマネジメント体制を導入しています。また、リスクの性質により、パーソルホールディングスとSBU (Strategic Business Unit) およびFU (Function Unit) 間でリスク管理の役割を分担しています。

特に第2線には、リスクの内容や性質に応じたリスク管理方針を制定の上、リスク管理部門を設定しております。なお、第2線のリスク管理状況は、パーソルホールディングスのグループリスク管理統括部署と、後述する「リスクマネジメント委員会」へ報告される体制としています。

## リスクマネジメント

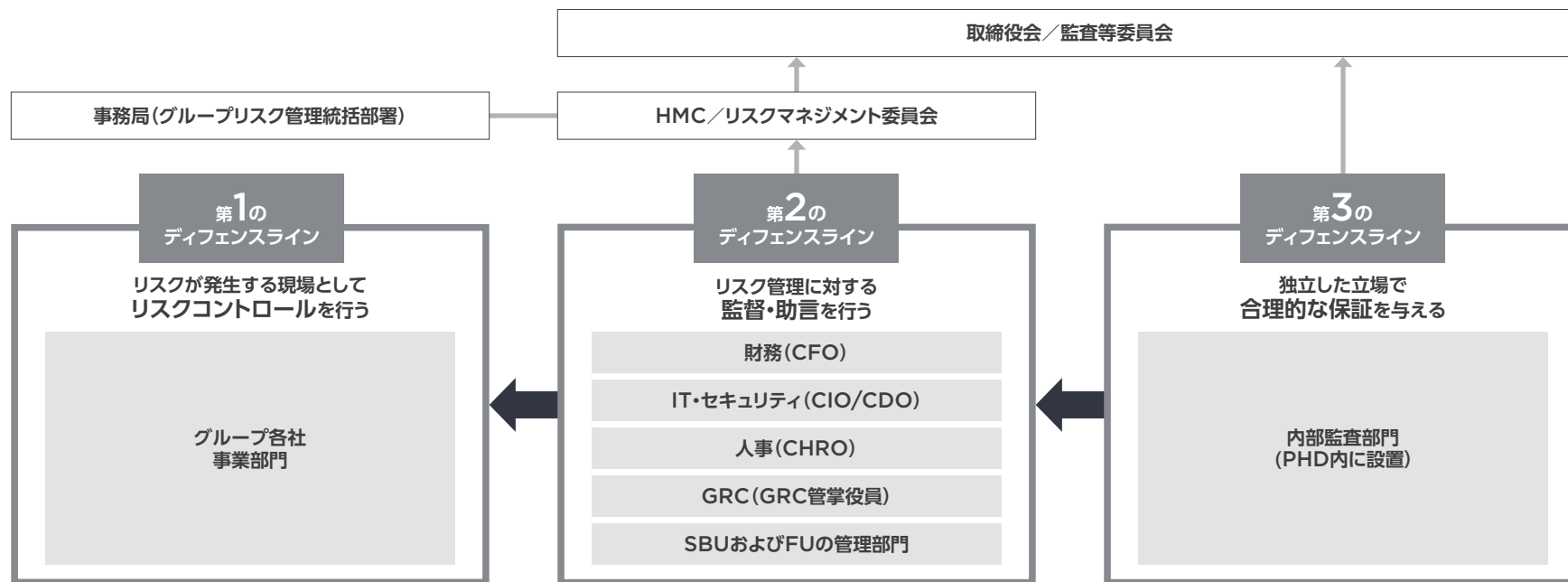
### パーソルグループにおける3線モデルの考え方

担当	役割
第1線 グループ各社	リスクが発生する現場であり、事業活動および日常活動と一体となってリスクマネジメント活動を推進する
第2線 管理部門	グループ各社のリスクマネジメント活動に対し、モニタリングと支援を行う
第3線 内部監査部門	第1線および第2線から独立した立場で、リスクマネジメントの有効性について合理的な保証を与える

### リスクの分類とリスク管理方針

リスクの分類	リスク管理方針
グループ共通のリスク	グループ横断で共通のリスク対策を講じることが効果的なリスクについては、パーソルホールディングスの各機能本部が、グループ横断的にリスク管理を行う
SBUおよびFU個別のリスク	事業特性や地域特性といったSBUおよびFU固有のリスクについては、各SBUおよびFUにリスク管理責任者(=SBU内部統制推進責任者)を設置し、各SBUおよびFU内で自律的にリスク管理を行う

### パーソルグループのリスクマネジメント体制図



※ PHD:パーソルホールディングス、HMC:Headquarters Management Committee、CFO:Chief Financial Officer、CIO/CDO:Chief Information Officer/Chief Digital Officer、CHRO:Chief Human Resources Officer、GRC:ガバナンス・リスク・コンプライアンス



## リスクマネジメント

### リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、パーソルホールディングスのHMC(Headquarters Management Committee)の機能補完・強化を行うグループ横断組織として、2020年4月に設置されました。

本委員会は四半期ごとに開催され、委員には代表取締役社長CEOをはじめとしたグループ

#### グループ重要リスクの管理プロセス

パーソルグループにおけるリスクのうち、グループの経営状況や経営戦略に照らし、特に重要性の高いリスクを「グループ重要リスク」として選定しております。グループ重要リスク選定の目的は、これらのリスクへの対応を経営課題として優先的に経営資源を割り当てることです。選定された各グループ重要リスクには、パーソルホールディングスの役員をリスクオーナー(リスクの最終的な説明責任を負う者)として設定することでリスク対応への実効性を高めています。

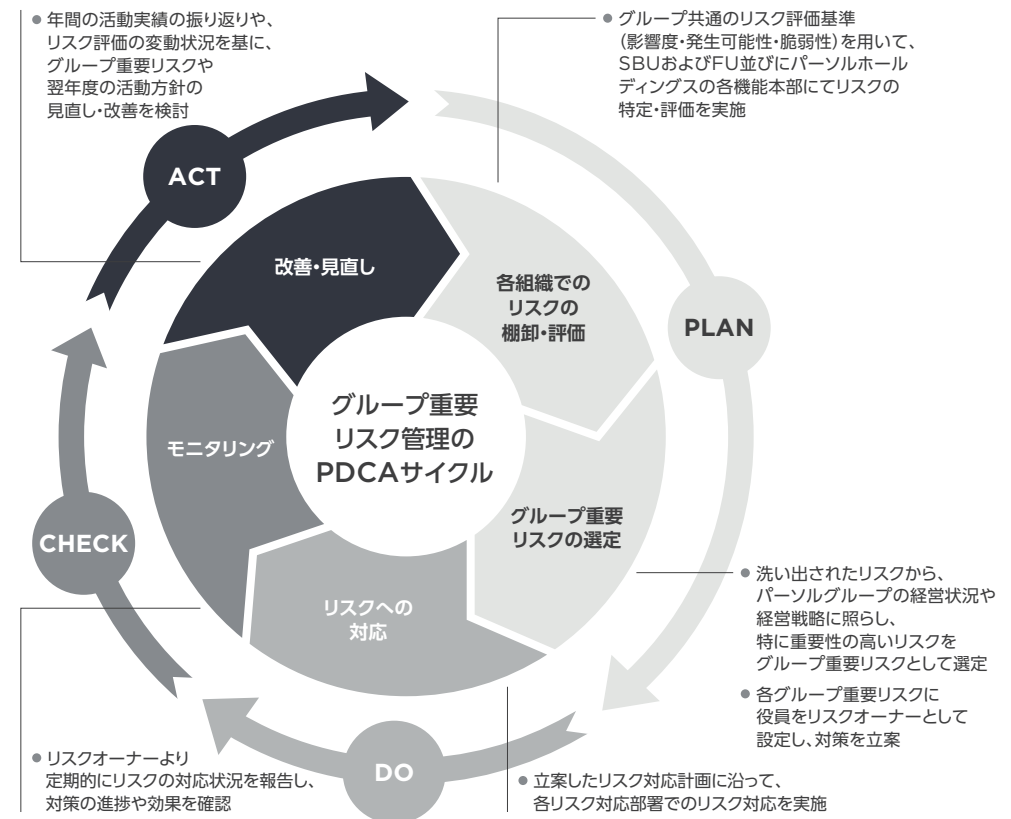
また、本委員会においてこれらのリスクを議案として取り扱い、リスク対応の進捗や効果を確認し、年次で改善および見直しを検討するPDCAサイクルを回すことで、継続的に改善できる仕組みとしています。

2024年3月期のグループ重要リスクは、次ページの表のとおり選定し、それぞれのグループ重要リスクについて、リスクオーナー主導のもと、さらなるリスク対策の強化に努めています。

なお、選定したグループ重要リスクのうち「プライバシー侵害リスク」、「気候変動に伴うリスク」および「人権侵害に関するリスク」については、パーソルグループにとってのリスクのみならず、パーソルグループのマテリアリティ(重要課題)として捉え、事業を通じて社会課題の解決に貢献できるよう取り組んでいきます。

経営陣幹部およびSBU内部統制推進責任者が就いております。本委員会では、後述する「グループ重要リスク」を議題として取り扱うほか、パーソルホールディングスの機能本部やSBUおよびFUにおけるリスクマネジメントの状況についてモニタリングなどを行っています。

また、本委員会の活動状況については取締役会に報告しています。



リスクマネジメント/情報セキュリティ

# リスクマネジメント

## 2024年3月期グループ重要リスクの概要

重要リスク	リスク内容	選定理由	リスク対応策の状況	リスクオーナー (管掌役員)
IT関連リスク (個人情報漏えい・システム障害等)	<b>個人情報漏えい</b> ● 外部攻撃(サイバー攻撃)による情報漏えい ● 内部不正/過失による情報漏えい	パーソルグループでは、登録スタッフ、派遣スタッフ、求職者、顧客企業、従業員、その他の関係者の個人情報を大量に保有し取り扱っており、漏えい時の社会的な影響が甚大であるため	● パーソルグループのネットワークやシステムに対するセキュリティ対策の実装 ● パーソルグループのCSIRT(PERSOL-SIRT)設置による、グループ内でのセキュリティインシデント対応力の強化 ● 従業員向けセキュリティ教育や標的型メール訓練の実施 ● グループ共通のセキュリティ・ルールの整備と、順守状況の確認 ● 外部サービスや委託先に対するセキュリティ水準の確認(契約時と定期点検)	CIO/CDO
	<b>システム障害</b> ● 自然災害・サイバー攻撃、機器/外部サービスの障害、操作ミス等による、パーソルグループの提供サービスや、主要な機能の遅延・停止	パーソルグループの事業は、コンピュータシステムおよびその通信ネットワークに多くを依存しており、システム障害が発生した場合の事業影響が甚大であるため	● 障害発生時の体制・報告フローの整備 ● 耐障害性を向上させるIT環境の検討・改修・構築	CIO/CDO
企業買収投資に伴うリスク	● 関係会社株式の評価替えやのれんの減損等の発生 ● 投下資本に対し想定したリターンが得られない	パーソルグループは、これまで企業買収や事業提携を通じて成長を遂げており、将来においても同様の手法による企業価値の向上を企図しているため	● 「投資委員会」を設置し、グループの投資全般に関わる重要事項を審議 ● 過去の投資案件に対する事業進捗・投資効果をモニタリングし、HMCへ報告	CFO
プライバシー侵害リスク	● 誤った個人情報の取り扱いによる行政処分、訴訟・トラブル、SNSの炎上 ● データ提供者の不利益または不信任を招くことによるサービス利用者の離脱増加・企業イメージの低下	サービスの利便性向上やパーソルグループの成長戦略の観点から、個人データの活用が期待される一方、世の中ではAI等の発達によりデータ提供者本人の不利益が発生するリスクが高まっているため	● 「グループプライバシーガバナンス審議会」を設置し、グループ全体のプライバシー方針や対策を審議 ● 新規サービス・施策企画時のプライバシー観点での事前審査プロセスの整備・運用 ● グループ共通の「パーソナルデータ指針」の制定(2023年3月) ● パーソナルデータの取り扱いについて説明を行う「プライバシーセンター」の開設(2023年3月)	CSO
自然災害等の有事に関する事業継続リスク	● 地震などの自然災害やパンデミック等の発生により、従業員の安全確保・行動制限や、その他会社資産の棄損が生じ、事業が中断する	大規模地震や集中豪雨といった自然災害が頻発し、またパンデミック発生時には世界的に急拡大し深刻な影響を受けることがわかっており、さらにこれらの同時発生も想定されるため	● 緊急対策本部機能の強化 ● 被災状況把握の自動化 ● BCPの策定と継続的な見直し・改善の実施 ● 定期的な訓練実施によるBCM有効性の検証	GRC管掌役員
気候変動に伴うリスク	● 温室効果ガスの影響により気温が上昇し、パーソルグループのビジネスに悪影響が生じることや、コスト増につながり財務的影響が生じる	すべての人が安心・安全にはたらける持続可能な社会を実現するため	● 2030年に向けた「カーボンニュートラル」の宣言 ● カーボンニュートラル実現に向け、次の排出量の削減施策を検討中 ・オフィスにおける省エネ・省資源活動の推進 ・EV/HV車への切り替え実施 ・再生可能エネルギーへの切り替えなど	CHRO
人権侵害に関するリスク	● 人材サービスを提供するパーソルグループにおいて人権侵害に該当する事案が発生し、各国における行政罰やパーソルグループの社会的信用・ブランドイメージ毀損等につながる	グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」実現のために必要不可欠であるとともに、パーソルグループの事業特性に鑑み、人権侵害が発生した場合の社会的影響が甚大であるため	● 「パーソルグループ人権方針」の制定・公表(2022年12月) ● 上記人権方針に基づき、2024年3月期より人権デュー・ディリジェンスを順次実施 ● 救済メカニズムの構築等、体制整備に向けた取り組みを推進中	GRC管掌役員
景気変動によるマクロ経済の変化に関するリスク	● 景気後退に伴う新規人材需要の減少や既存の顧客企業における業務縮小・経費削減等により人材需要が大きく減退する	パーソルグループが提供している人材サービスは景気変動による影響を受けやすく、2008年の世界金融危機のような深刻な経済危機が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績に大きな影響を与える可能性があるため	● 有効求人倍率への運動に着目し、リーマンショック級の景気下降局面においても営業黒字を確保できることをシミュレーション済 ● 複数の景気後退シナリオおよび対応策(戦略投資の削減、キャッシュの確保)の検証	CFO

# 情報セキュリティ

パーソルグループは、お客さまおよび自らの情報資産をあらゆる脅威から守り、そのために必要な情報セキュリティの確保に取り組み、継続的かつ安定的にサービスを提供することが企業の社会的責任であると認識し、これらを実現するために「パーソルグループ情報セキュリティ基本方針」を定めています。

また、上記基本方針に基づき、情報セキュリティに関する規程を定め、これらの規程に沿って、グループ情報セキュリティ統括部門を中心とした情報セキュリティ体制の構築、従業員に対する定期的な教育の実施、情報資産の保護(不正アクセス対策)、情報セキュリティインシデントの

対応(CSIRT)、個人情報保護法をはじめとする各種法令等の遵守に取り組んでいます。また、情報漏えいにつながるIT関連リスクをグループ重要リスクのひとつとして、リスク対策の強化に努めており、定期的なセキュリティ状況の点検による見直しと改善対応を行っています。

情報セキュリティやパーソナルデータの取り扱いに関する詳細はWebサイトでご確認ください。  
<https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/security/>  
<https://www.persol-group.co.jp/privacy/protection/security/>



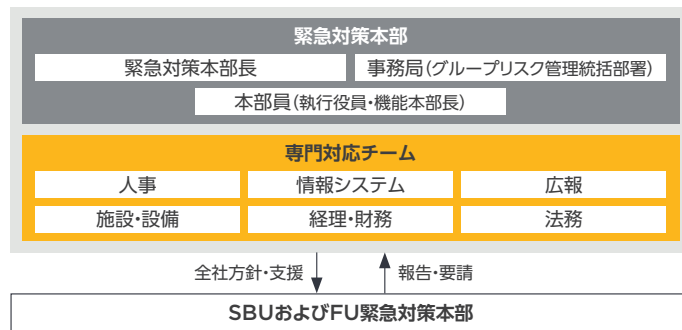
# クライシスマネジメント

## クライシスマネジメントに関する取り組み

パーソルグループは、グループの経営や事業活動に重大な影響を与える危機発生時に、影響を最小限に留めることおよび早期の収束を目的として、「グループクライシスマネジメント規程」を制定の上、クライシスマネジメントの強化に努めています。

具体的には、大規模自然災害、コンプライアンス違反、サイバー攻撃等のインシデントが発生し、危機(そのおそれがある場合も含む)と判断された場合、当該インシデントの管掌部

### パーソルホールディングス危機管理体制(例:大規模自然災害発生時)

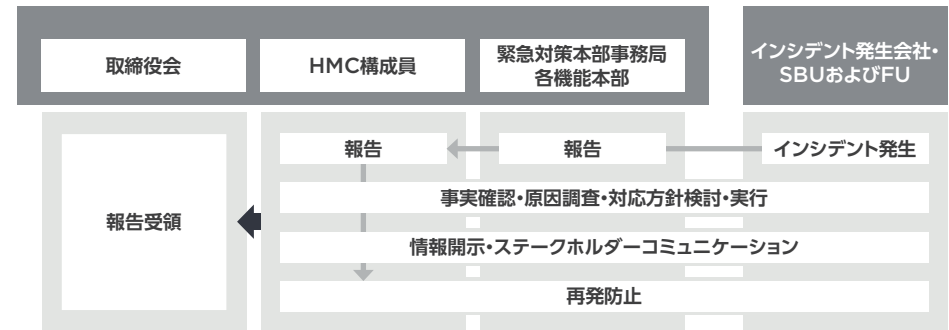


## 事業継続等に関する取り組み

パーソルグループは、従業員・派遣スタッフの安全確保と給与支払いを最重要業務と位置づけています。首都直下型地震や南海トラフ大地震等の巨大地震を想定した安否確認システム、および大規模自然災害発生時に被災可能性の高い拠点を自動的に特定するシステムを導入するなど、ITを活用した被災時の情報収集システムの整備を進めています。そして、年1回、安否確認システムを実際に使用して、パーソルグループ全従業員による被災の有無の応答要領と緊急対策本部による被災状況把握・情報伝達フローを確認するための訓練を実施しています。加えて、実際に地震が発生した場合は、システムを使って震源地付近の拠点の状況を速やかにモニターして、初動対応を心がけています。また、給与支払い業務に関しては、大規模自然災害とパンデミックの同時発生を想定した事業継続計画を策定すると

署からHMC構成員およびパーソルホールディングスのグループリスク管理統括部署に速やかに情報が共有され、インシデントの種類や影響の程度に応じて適時適切な対応を行うこととしています。なお、パーソルホールディングスの代表取締役社長CEOが特に重大な危機と判断した場合、パーソルホールディングスに緊急対策本部を設置し、グループ横断的に対応するとともに、ステークホルダーの皆さまに対して適切な情報開示を行います。

### 危機発生時の情報共有・対応フロー(緊急対策本部設置時)



ともに、定期的な訓練実施により、危機発生時でも従業員・派遣スタッフが生活基盤を維持するための取り組みを行っています。さらに、大阪の拠点が緊急対策本部をバックアップするための訓練なども定期的に行い、事業継続体制の構築・維持に努めています。

加えて、緊張が高まりつつある国際情勢に対応し、パーソルグループでは日本およびアジア・パシフィック地域の従業員の安全対策強化に努めています。従来より安否確認ルール等を含む安全対策を整備していますが、自然災害のみならず戦争やテロも想定した安全対策のさらなる拡充および教育、並びに退避基準の策定など、現地従業員、駐在員および出張者の安全と健康を守るための取り組みを進めていきます。

コンプライアンス

# コンプライアンス

## コンプライアンスの基本的な考え方

パーソルグループは、コンプライアンスを「社会からの要請や期待に応え、誠実に事業活動を行っていくこと」と考えます。この考えを実行するため、国内外のパーソルグループの役員と従業員すべてを対象とする「パーソルグループ行動規範」を制定し、コンプライアンスに基づく基本行動を定めています。私たちは、お客さまや社会から信頼される存在であり続けるために、この行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動します。

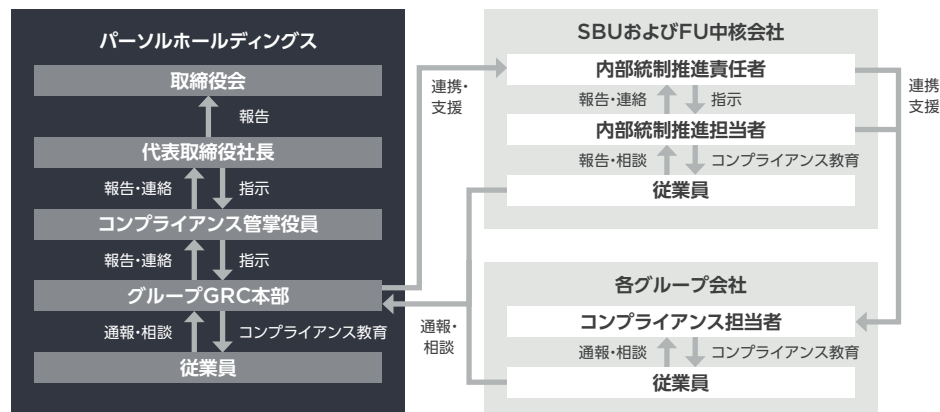
パーソルグループ行動規範はWebサイトでご確認いただけます。  
[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code\\_of\\_conduct.html](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code_of_conduct.html)



## コンプライアンス推進体制

パーソルグループは、パーソルホールディングスにコンプライアンス統括部署を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進活動を行っています。

また、各SBUおよびFUの中核会社に設置した「内部統制推進責任者」が、コンプライアンス推進やコンプライアンス施策の実施においてグループ会社を支援する体制をとっています。



## 従業員のコンプライアンス意識向上への取り組み

### コンプライアンス・ハンドブックの発行

企業倫理やコンプライアンスの観点から従業員がいかに行動すべきかを明示した手引きとして「コンプライアンス・ハンドブック」を国内外において作成し、全従業員に周知しています。また、このハンドブックに「パーソルグループ行動規範」全文を掲載し、コンプライアンスの啓発活動に役立てています。

### コンプライアンス研修

国内外のグループ全従業員を対象に定期的なコンプライアンス研修を実施するほか、グループ各社においても各々の事業や地域に即した教育・研修プログラムを実施することで、コンプライアンスに対する意識の向上を図っています。2023年3月期の国内の全従業員向けコンプライアンス研修では、グループのコンプライアンスや情報セキュリティに関する啓発を行いました。受講対象者34,906人に対し、3カ月間の研修修了率は、99.0%となりました。また、海外グループ会社に関しても、全従業員を対象にコンプライアンス、贈収賄防止、情報セキュリティなどをテーマにコンプライアンス研修を実施しました。

## パーソルグループコンプライアンス研修(国内)

名称	内容	対象	2023年3月期実績
全従業員向けコンプライアンス研修(年1回)	パーソルグループの全従業員に実施する研修	グループ全体	期間内修了者:34,342名
法務ニュースレター	業務に役立つ法的知識をイントラネットで発信	グループ全体	配信回数:5回
新卒研修	新卒者の入社時に実施する入社時研修	グループ全体	合同入社式参加人数:1,052名
中途研修	中途入社者に実施する入社時研修	グループ全体	グループ各社ごとに随時実施
新任管理職研修	マネジャー(課長級)着任時および着任半年後に実施する研修	グループ全体	参加人数:605名 実施回数:着任時と着任半年後・1年後研修を各4回ずつ実施

### コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンス活動の浸透・定着状態を継続的に把握するため、国内のグループ全従業員を対象に年1回コンプライアンス意識調査を実施しています。調査結果はパーソルホールディングスGRC本部にて分析・評価し、経営層やSBUおよびFUの中核会社のコンプライアンス部門にコンプライアンス指標として報告の上、コンプライアンス体制や推進活動の見直し・改善につなげています。

## 内部通報制度

国内では、2022年6月施行の改正公益通報者保護法への準拠に加え、不祥事発見ルートとしての機能強化を目的に、内部通報制度の体制を変更しました。具体的には通報対象範囲を公益通報を含む法令違反行為や企業不祥事と定義した上で、制度概要を社員へわかりやすく周知し、内部通報担当者への教育を強化しました。2023年3月期の通報件数は64件で、主な通報は労務や情報の取り扱いに関するものでした。これらの内部通報制度で受け付けた通報については適切に調査および対処を行いました。

また、海外グループでは、各社に内部通報窓口を設置し、各国の状況に合わせた通報しやすい環境を整備しています。

# 5 財務・非財務データ／会社概要

財務データ	69
非財務データ	75
会社概要／株式基本情報	79

## 財務データ

## 財務ハイライト(日本基準)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
(単位:百万円)										
<b>損益状況(会計年度)<sup>※3 ※4</sup></b>										
売上高	362,489	401,056	517,597	591,995	722,183	925,818	970,572	950,722	1,060,893	1,223,967
売上総利益	85,341	96,524	122,647	142,806	167,438	206,517	213,991	201,413	240,837	282,643
販売費及び一般管理費	66,743	73,054	94,594	109,397	131,369	162,406	174,905	175,688	192,694	229,581
営業利益	18,597	23,470	28,052	33,409	36,068	44,111	39,085	25,724	48,143	53,061
経常利益	18,470	23,769	28,190	34,136	35,108	43,982	39,361	28,453	49,484	53,693
EBITDA <sup>1</sup>	24,951	29,471	36,408	43,433	48,026	59,972	56,356	43,170	67,150	76,417
親会社株主に帰属する当期純利益	9,857	13,424	17,356	17,820	7,769	24,361	7,612	15,341	31,906	20,578
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度)<sup>※3 ※4</sup></b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,863	28,894	13,279	39,617	35,003	42,353	28,592	36,805	50,692	52,796
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 51,306	△ 13,529	△ 15,065	△ 9,708	△ 66,732	△ 15,141	△ 17,576	△ 13,188	△ 7,057	△ 22,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	32,294	8,937	△ 7,213	△ 11,655	50,186	△ 48,165	△ 1,987	△ 17,973	△ 21,145	△ 38,268
<b>財政状態(会計年度末)<sup>※3 ※4</sup></b>										
総資産	177,433	228,663	236,238	268,364	402,336	370,839	370,993	381,179	425,110	442,159
現金及び現金同等物	35,957	60,205	51,138	69,382	89,566	68,969	78,037	82,991	106,558	99,658
借入金残高	23,343	33,659	30,420	25,480	105,641	40,794	51,028	42,264	41,466	41,539
株主資本	85,380	96,938	125,382	136,725	139,066	159,165	154,792	159,539	184,579	180,366
<b>1株当たり情報<sup>※2 ※3 ※4</sup></b>										
親会社株主に帰属する当期純利益(EPS)(円)	142.07	183.63	75.76	75.94	33.28	104.39	32.76	66.50	138.51	89.61
現金配当額(円)	24	32	- <sup>2</sup>	17	19	25	30	26	42	61
配当性向	16.9%	17.4%	17.2%	22.4%	57.1%	24.0%	91.6%	39.1%	30.3%	68.1%
<b>その他財務データ<sup>※4</sup></b>										
売上総利益率	23.5%	24.1%	23.7%	24.1%	23.2%	22.3%	22.0%	21.2%	22.7%	23.1%
営業利益率	5.1%	5.9%	5.4%	5.6%	5.0%	4.8%	4.0%	2.7%	4.5%	4.3%
経常利益率	5.1%	5.9%	5.4%	5.8%	4.9%	4.8%	4.1%	3.0%	4.7%	4.4%
EBITDAマージン	6.9%	7.3%	7.0%	7.3%	6.7%	6.5%	5.8%	4.5%	6.3%	6.2%
投下資本利益率(ROIC)	11.1%	11.8%	13.7%	15.3%	11.3%	15.9%	13.8%	9.2%	14.2%	15.3%
株主資本利益率(ROE)	13.2%	14.5%	15.4%	13.4%	5.5%	16.2%	5.0%	10.1%	18.9%	11.2%
株主資本比率	48.1%	42.4%	53.1%	50.9%	34.6%	42.9%	41.7%	41.9%	43.4%	40.8%
設備投資	3,174	2,193	4,631	7,481	6,842	9,534	13,383	11,744	11,703	14,293
減価償却費	2,550	2,749	3,061	3,988	4,907	7,249	9,466	10,760	12,150	16,059

※1 EBITDA = 営業利益+のれん償却額+減価償却費

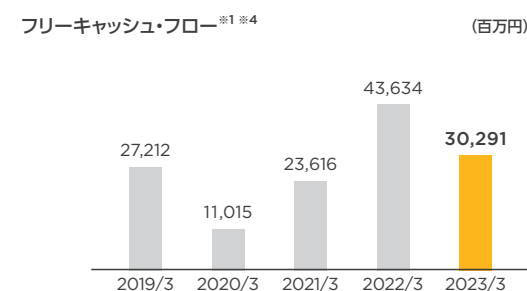
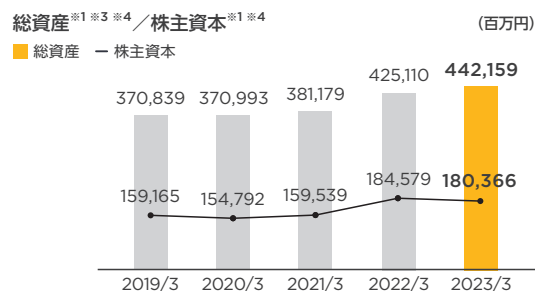
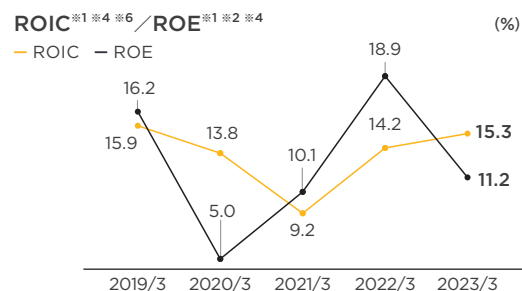
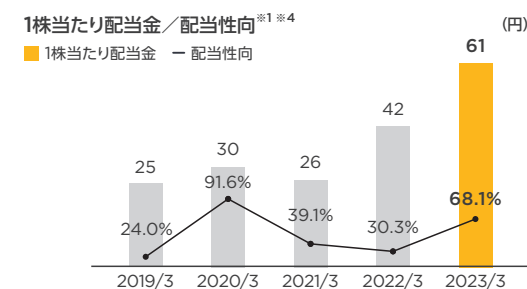
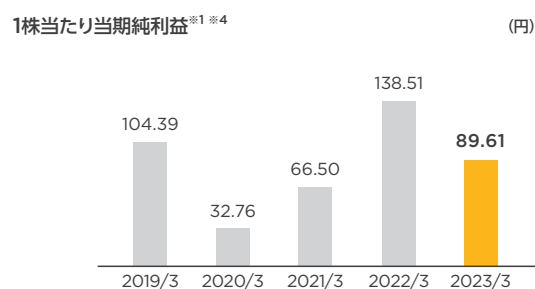
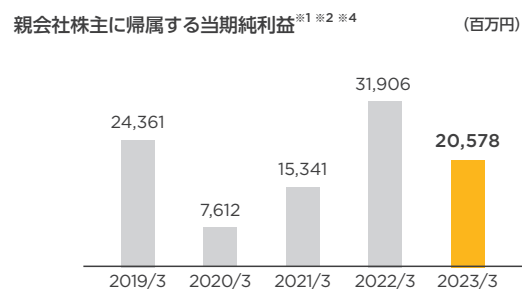
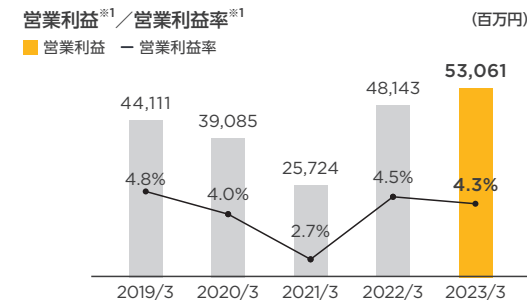
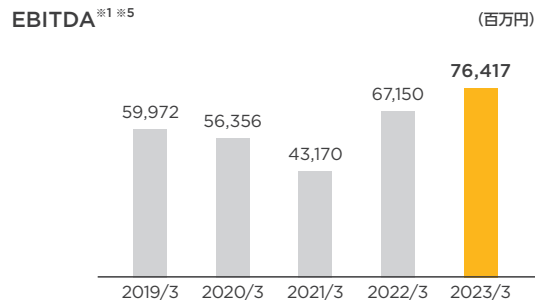
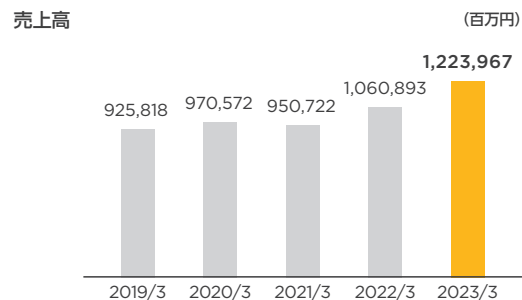
※2 2015年10月29日付で普通株式1株を3株へ株式分割しております。1株当たり指標は、1株当たり配当を除き、2016年3月期の期首に分割が行われた仮定で算出しております。2016年3月期の1株当たり配当は、中間配当金18円(分割前)、期末配当金7円(分割後)です。

※3 2022年3月期第3四半期より、Asia Pacific SBUの豪州事業においてSaaS(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)の会計処理を変更したことにより、2021年3月期および2022年3月期の業績に遡及適用しております(以下、同様)。

※4 2023年3月期第1四半期より、資産除去債務の会計処理を変更したため、2022年3月期の業績に遡及適用しております(以下、同様)。

財務データ

財務ハイライト (日本基準)



※1 2022年3月期第3四半期より、Asia Pacific SBUの豪州事業においてSaaS(ソフトウェア・アズ・ア・サービス)の会計処理を変更したことにより、2021年3月期実績および2022年3月期実績につきまして、当該影響を加味した数値としております。

※2 2020年3月期において、アルバイト・パート求人メディア「an」事業終了に係る事業再編損31億円およびProgrammed社のStaffing事業に係るのれん減損損失126億円等の特別損失193億円を計上しています。また、2023年3月期においては、Programmed社のProperty Services事業に係る減損損失83億円およびミダス株式会社に係る減損損失20億円等の特別損失123億円を計上しています。

※3 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2019年3月期以前の総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

※4 2021年3月期から連結納税制度を適用しております。

※5 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

※6 ROIC = のれん償却前税引後営業利益 ÷ 投下資本 (= 事業資産 - 事業負債)

## 財務データ

## 連結貸借対照表(日本基準)

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	107,545	99,757
受取手形	100	100
売掛金	150,073	160,879
契約資産	18,658	25,951
仕掛品	333	384
その他	10,740	17,780
貸倒引当金	△ 554	△ 572
流動資産合計	286,897	340,281
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	11,686	13,016
減価償却累計額	△ 6,639	△ 9,403
減損損失累計額	△ 10	△ 54
建物及び構築物(純額)	5,036	3,558
工具、器具及び備品	7,062	7,859
減価償却累計額	△ 4,835	△ 5,312
減損損失累計額	△ 79	△ 110
工具、器具及び備品(純額)	2,147	2,437
使用権資産	9,169	12,676
減価償却累計額	△ 5,758	7,420
使用権資産(純額)	3,410	5,256
土地	515	515
その他	3,906	5,410
減価償却累計額	△ 1,601	△ 2,303
減損損失累計額	-	△ 24
その他(純額)	2,304	3,082
有形固定資産合計	13,414	14,849
<b>無形固定資産</b>		
商標権	9,803	10,052
のれん	61,674	52,344
ソフトウエア	16,787	18,081
その他	6,863	5,842
無形固定資産合計	95,129	86,320
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	8,664	12,058
繰延税金資産	10,324	13,741
その他	12,208	12,535
貸倒引当金	△ 1,527	△ 1,627
投資その他の資産合計	29,670	36,707
固定資産合計	138,213	137,877
資産合計	425,110	442,159

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	630	602
短期借入金	162	11,361
1年内償還予定の社債	-	10,000
1年内返済予定の長期借入金	11,304	60
未払金	81,813	91,934
未払法人税等	11,211	11,418
未払消費税等	17,432	18,967
賞与引当金	17,847	19,868
役員賞与引当金	71	129
その他の引当金	714	1,535
その他	26,706	29,541
流動負債合計	167,893	195,421
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	-
長期借入金	30,000	30,116
リース債務	1,997	3,421
繰延税金負債	3,039	4,018
退職給付に係る負債	414	311
株式給付引当金	810	1,085
役員株式給付引当金	835	1,104
資産除去債務	4,430	4,659
その他の引当金	81	45
その他	1,239	1,242
固定負債合計	52,850	46,005
負債合計	220,743	241,426
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	17,479	17,479
資本剰余金	19,168	13,455
利益剰余金	158,282	168,890
自己株式	△ 10,351	△ 19,459
株主資本合計	184,579	180,366
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	959	971
為替換算調整勘定	△ 2,489	4,179
その他の包括利益累計額合計	△ 1,530	5,150
<b>新株予約権</b>	0	0
非支配株主持分	21,317	15,214
純資産合計	204,367	200,732
負債純資産合計	425,110	442,159



## 財務データ

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書(日本基準)

(単位:百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
売上高	1,060,893	1,223,967
売上原価	820,056	941,323
売上総利益	240,837	282,643
販売費及び一般管理費	192,694	229,581
営業利益	48,143	53,061
営業外収益		
受取利息	49	90
受取配当金	232	242
助成金収入	1,342	1,696
為替差益	25	-
その他	540	233
営業外収益合計	2,189	2,261
営業外費用		
支払利息	270	432
為替差損	-	353
支払手数料	24	1
持分法による投資損失	174	529
その他	377	313
営業外費用合計	847	1,630
経常利益	49,484	53,693
特別利益		
固定資産売却益	1,500	57
関係会社株式売却益	486	-
投資有価証券売却益	1,712	233
特別利益合計	3,698	290
特別損失		
固定資産処分損	3	8
減損損失	1,675	12,239

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
投資有価証券売却損	1	-
投資有価証券評価損	801	369
構造改革費用	530	-
臨時損失	127	649
特別損失合計	3,139	13,267
税金等調整前当期純利益	50,043	40,716
法人税、住民税及び事業税	18,880	20,121
法人税等調整額	△ 3,653	△ 2,241
法人税等合計	15,227	17,880
当期純利益	34,815	22,835
非支配株主に帰属する当期純利益	2,909	2,257
親会社株主に帰属する当期純利益	31,906	20,578

(単位:百万円)

## 連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
当期純利益	34,815	22,835
その他の包括利益		
その他の有価証券評価差額金	△ 1,391	12
為替換算調整勘定	4,358	6,857
持分法適用会社に対する持分相当額	40	281
その他の包括利益合計	3,007	7,151
包括利益	37,822	29,987
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	34,350	27,260
非支配株主に係る包括利益	3,472	2,727

財務データ

連結株主資本等変動計算書(日本基準)

前連結会計年度

(自2021年4月1日 至2022年3月31日)

	株主資本					(単位:百万円)
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	17,479	19,008	134,151	△ 11,100	159,539	
会計方針の変更による累積的影響額			△ 124		△ 124	
会計方針の変更を反映した当期首残高	17,479	19,008	134,027	△ 11,100	159,415	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 7,651		△ 7,651	
親会社株主に帰属する当期純利益			31,906		31,906	
自己株式の取得				△ 0	△ 0	
自己株式の処分		167		749	917	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 7			△ 7	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	-	160	24,254	748	25,163	
当期末残高	17,479	19,168	158,282	△ 10,351	184,579	
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の包括 利益累計額合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	2,350	△ 6,325	△ 3,974	0	18,035	173,600
会計方針の変更による累積的影響額						△ 124
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,350	△ 6,325	△ 3,974	0	18,035	173,476
当期変動額						
剰余金の配当						△ 7,651
親会社株主に帰属する当期純利益						31,906
自己株式の取得						△ 0
自己株式の処分						917
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△ 7
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 1,391	3,836	2,444	-	3,282	5,726
当期変動額合計	△ 1,391	3,836	2,444	-	3,282	30,890
当期末残高	959	△ 2,489	△ 1,530	0	21,317	204,367

当連結会計年度

(自2022年4月1日 至2023年3月31日)

	株主資本					(単位:百万円)
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	17,479	19,168	158,282	△ 10,351	184,579	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 9,971		△ 9,971	
親会社株主に帰属する当期純利益			20,578		20,578	
自己株式の取得				△ 9,999	△ 9,999	
自己株式の処分		335		892	1,227	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 6,048			△ 6,048	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		△ 5,712	10,607	△ 9,107	△ 4,212	
当期末残高	17,479	13,455	168,890	△ 19,459	180,366	
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の包括 利益累計額合計	新株予約権	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	959	△ 2,489	△ 1,530	0	21,317	204,367
当期変動額						
剰余金の配当						△ 9,971
親会社株主に帰属する当期純利益						20,578
自己株式の取得						△ 9,999
自己株式の処分						1,227
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△ 6,048
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	11	6,669	6,681		△ 6,103	578
当期変動額合計	11	6,669	6,681		△ 6,103	△ 3,634
当期末残高	971	4,179	5,150	0	15,214	200,732

財務データ

連結キャッシュ・フロー計算書(日本基準)

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	50,043	40,716
減価償却費	12,150	16,059
減損損失	1,675	12,239
のれん償却額	6,856	7,296
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 482	△ 134
賞与引当金の増減額(△は減少)	2,378	1,832
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	21	52
株式給付引当金の増減額(△は減少)	226	275
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	301	268
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 193	6
その他の引当金の増減額(△は減少)	33	859
受取利息及び受取配当金	△ 281	△ 332
支払利息	270	432
持分法による投資損益(△は益)	174	529
助成金収入	△ 1,342	△ 1,694
関係会社株式売却損益(△は益)	△ 486	-
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 1,711	△ 233
投資有価証券評価損益(△は益)	801	369
固定資産処分損益(△は益)	△ 1,496	△ 48
構造改革費用	530	-
臨時損失	127	-
売上債権の増減額(△は増加)	△ 28,855	△ 12,611
営業債務の増減額(△は減少)	7,367	7,735
未払消費税等の増減額(△は減少)	99	1,283
長期未払金の増減額(△は減少)	△ 225	△ 81
その他の資産の増減額(△は増加)	9,920	△ 415
その他の負債の増減額(△は減少)	1,922	1,444
小計	59,827	75,848
利息及び配当金の受取額	280	334
利息の支払額	△ 265	△ 471
助成金の受取額	1,342	1,694
構造改革費用の支払額	△ 530	-
法人税等の支払額	△ 12,542	△ 24,640
法人税等の還付額	2,581	29
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,692	52,796

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 820	△ 174
定期預金の払戻による収入	51	1,178
有形固定資産の取得による支出	△ 2,604	△ 3,331
有形固定資産の売却による収入	1,877	86
無形固定資産の取得による支出	△ 8,383	△ 10,108
関係会社株式の取得による支出	-	△ 1,301
投資有価証券の取得による支出	△ 1,195	△ 2,867
投資有価証券の売却による収入	4,276	309
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 250	△ 3,321
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	673	-
事業譲受による支出	△ 1,126	△ 2,486
事業譲渡による収入	-	20
合併による支出	-	△ 16
貸付けによる支出	△ 3	△ 0
貸付金の回収による収入	4	3
差入保証金の差入による支出	△ 452	△ 728
差入保証金の回収による収入	1,072	779
その他	△ 178	△ 545
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,057	△ 22,504
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 470	11,020
長期借入金の返済による支出	△ 691	△ 13,040
社債の償還による支出	△ 10,000	-
自己株式の取得による支出	0	△ 9,999
配当金の支払額	△ 7,651	△ 9,969
非支配株主への配当金の支払額	△ 198	△ 248
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 7	△ 13,764
その他	△ 2,125	△ 2,265
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,145	△ 38,268
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,078	1,077
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	23,567	△ 6,899
現金及び現金同等物の期首残高	82,991	106,558
現金及び現金同等物の期末残高	106,558	99,658

非財務データ

非財務データ 環境

気候変動

		バウダリ	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
GHG排出量	Scope1	グループ	t-CO <sub>2</sub>	12,395	12,721 ✓	16,617 ✓
	Scope2 (ロケーション基準)			—	12,881 ✓	13,782 ✓
	Scope2 (マーケット基準)			13,028	12,977 ✓	13,093 ✓
	小計 (Scope1+2)			25,423	25,698	29,710
	排出原単位 (Scope1+2)		t-CO <sub>2</sub> /売上10億円	26.7	24.2	24.3
	Scope3		t-CO <sub>2</sub>	—	—	288,657 ✓
	カテゴリ 1: 購入した製品・サービス			—	—	4,758 ✓
	カテゴリ 3: Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動			—	—	3,292 ✓
	カテゴリ 4: 上流の輸送・配送			1,445	1,154 ✓	3,038 ✓
	カテゴリ 5: 廃棄物			515	601 ✓	1,575 ✓
	カテゴリ 6: 出張			9,369	7,889 ✓	8,408 ✓
	カテゴリ 7: 通勤			—	—	35 ✓
	カテゴリ 9: 下流の輸送・配送			—	—	17,430 ✓
	カテゴリ 11: 販売した製品の使用			—	—	30 ✓
	カテゴリ 12: 使用者による製品の廃棄時の輸送、処理			11,329	9,645 ✓	327,223 ✓
小計 (Scope3)						
エネルギー消費量	ガソリン等	グループ	百万 kWh	47.5	48.3	66.9
	電気使用量 (うち再生可能エネルギー/グリーン電力)	グループ	百万 kWh	26.3 (—)	26.5 (—)	28.8 (2.7)
	エネルギー消費量合計	グループ	百万 kWh	73.8	74.8	95.7

※1 算定した排出量の正確性・信頼性を確保するため、2022年3月期より温室効果ガス排出量実績の✓を付した数値について、ソコテック・サーティファイケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を受けています。  
 ※2 Scope1・2およびScope3カテゴリ3: パーソルホールディングスおよび国内連結子会社の主要拠点、また主要な海外連結子会社の主要拠点を対象に算出しています。  
 ※3 2022年3月期の小計 (Scope3) の値は、小数点以下の値を含んだ各カテゴリの集計結果であり、見かけ上各カテゴリの集計結果と一致しません。  
 ※4 Scope3 (カテゴリ3を除く): 当社および国内連結子会社の主要拠点を対象に算出しています。また、算定カテゴリ拡大により、Scope3の排出量が増加しています。Scope3の他のカテゴリに関しては詳細把握の上、将来的な追加開示を検討していきます。

汚染防止と資源循環

		バウダリ	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
廃棄物・リサイクル量	リサイクル廃棄物 (資源ごみ〜紙類・ビン・缶・ペットボトル)	※1	t	24.6	28.2	38.6
	非リサイクル廃棄物 (その他一般廃棄物)	※1	t	77.0	93.6	133.2
	非リサイクル廃棄物 (産業廃棄物)	※2	t	454.3	511.3	550.1
	特別管理廃棄物 (廃油)	※2	t	—	—	1.4
	廃棄物排出量合計 <sup>※5</sup>	—	t	555.9	633.1	723.3
	水使用量・排水量	上水道使用量 <sup>※6</sup>	※3	m <sup>3</sup>	4,427	10,194
原材料使用量	コピー用紙使用量 <sup>※7</sup>	※4	t	240	222	209
グリーン購入率	グリーン購入率	※4	%	37.2	36.7	33.7

※1 集計範囲は主要オフィスである南青山ビル・グランフロント大阪・TS池袋 南青山ビル・グランフロント大阪:2020年4月〜 / TS池袋:2021年1月〜の実績  
 ※2 集計範囲はPFA (福島・宮崎・米子)、PXT PFA福島・宮崎・米子:2020年4月〜 / PXT:2022年4月〜の実績  
 ※3 集計範囲は本社の南青山ビル・TS池袋  
 ※4 集計範囲は単体および国内グループ  
 ※5 廃棄物排出量の増加は、事業規模拡大によるものです。  
 ※6 2022年3月期において集計の定義を見直したことに伴い、遡及して数値の補正を行いました。  
 ※7 集計時の使用係数の単位に誤りがあったため訂正 (2023年7月)

## 非財務データ

## 非財務データ 社会

		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
連結従業員数 <sup>*1</sup>	合計	人	52,005	53,227	59,268	66,944
	従業員数	人	46,155	47,901	53,049	60,183
雇用別 <sup>*2</sup>	臨時雇用者数(契約社員・派遣社員)	人	5,850	5,326	6,219	6,761
	Staffing SBU	人	26,218	28,621	31,902	35,277
SBU別	Career SBU	人	4,759	4,291	4,554	5,553
	Professional Outsourcing SBU	人	11,929	11,138	11,788	12,574
	Solution SBU	人	460	611	844	1,043
	Asia Pacific SBU	人	6,851	6,358	7,536	9,277
	ホールディングス・直轄会社	人	1,788	2,208	2,644	3,220
	世代別 <sup>*3</sup>	20代以下	%	31	30	29
	30代	%	32	32	33	33
	40代	%	25	25	25	24
	50代	%	9	11	11	11
	60代以上	%	2	2	2	2
取締役数 <sup>*3</sup>	合計	人	10	9	9	9
	男/女	人	9/1	8/1	8/1	8/1
	女性比率	%	10	11	11	11
管理職数 <sup>*3</sup>	合計	人	2,210	2,509	2,404	2,824
	男/女	人	1,769/441	1,998/511	1,886/518	2,134/690
	女性比率	%	19	20	22	24
従業員数 <sup>*3*4</sup>	合計	人	26,568	28,983	30,081	33,206
	男/女	人	14,789/11,779	15,741/13,242	16,405/13,676	17,984/15,222
	女性比率	%	46	47	45	46
社員エンゲージメント状況	エンゲージメント指標 <sup>*5</sup>	%	-	63	67	71
	ビジョン共感指標 <sup>*3*6</sup>	%	-	76	77	79
	マネジメント指標 <sup>*3*7</sup>	%	-	58	62	65
	キャリアオーナーシップ指標 <sup>*3*8</sup>	%	-	-	49	51

※1 Asia Pacific SBUを含めた数値です。また2020年にSBU体制へ移行したことに伴い、それ以前の従業員数は再集計しています。

※2 従業員数は、パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含みます。臨時雇用者数は、契約社員と派遣社員の年間平均人員数です。

※3 国内グループ会社を対象に集計しています(無期雇用の派遣スタッフは除く)。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は除きます。

※4 Asia Pacific SBUおよび当社グループ各社に雇用されている派遣スタッフの正社員を除く数値です。

※5 社員の仕事への貢献意欲と組織への貢献意欲を聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答割合の平均値を使用しています。

※6 パーソルグループのビジョン「はたらいて、笑おう。」への共感を聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答割合を使用しています。

※7 上司からの成長支援および信頼について聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答割合の平均値を使用しています。

※8 社員のキャリアオーナーシップ(意向と行動)を聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答割合の平均値を使用しています。

## 非財務データ

## 非財務データ 社会

			単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
研修受講状況	1人当たり研修時間	管理職	時間	-	14	17	18	
		従業員 <sup>※10</sup>	時間	19	19	15	18	
	延べ研修時間(必須型 <sup>※9</sup> )	管理職	時間	-	28,840	35,061	38,993	
		従業員	時間	-	44,1892	36,0138	45,6219	
	延べ研修時間(選択型 <sup>※9</sup> )	管理職	時間	-	645	4,262	4,138	
		従業員	時間	-	22,364	37,308	43,405	
	延べ研修参加者数	管理職	人	-	3,448	5,406	5,471	
		従業員	人	45,452	45,071	53,370	63,728	
	採用者数	新卒	合計	人	1,103	1,231	871	1,012
			男/女	人	629/474	699/532	452/419	557/455
中途		合計	人	5,439	3,883	5,120	6,161	
		男/女	人	2,443/2,996	1,500/2,383	2,321/2,799	2,832/3,329	
		女性比率	%	53	57	54	53	
平均年齢		合計	歳	36	37	37	37	
	男/女	歳	37/35	37/36	37/37	38/37		
平均勤続年数 <sup>※11</sup>	合計	年	6.4	6.8	7.2	7.0		
	男/女	年	6.8/5.9	7.1/6.3	7.5/6.7	7.3/6.6		
	男女差	年	0.9	0.8	0.8	0.7		
平均残業時間		時間	18	16	17	17		
退職者数 <sup>※11</sup>	合計	人	2,070	1,966	2,410	2,625		
	男/女	人	1,248/822	1,169/797	1,421/989	1,598/1,027		
	女性比率	%	40	41	41	39		
退職率 <sup>※11</sup>	合計	%	10	8	10	10		
	男/女	%	9/10	8/9	10/10	10/9		

※ 本ページのデータは国内グループ会社を対象に集計しています(無期雇用の派遣スタッフは除く)。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は除きます。

※9 必須型研修は「階層別研修」「選抜研修」「職種別研修」を指し、選択型研修は「公募・カフェテリア研修」や自己啓発・資格取得支援などを指します。

※10 2022年3月期はパンデミックの影響による新卒採用の抑制とそれに伴う新入社員研修プログラムの見直しを一部で行った結果、当期1人当たり研修時間が減少しています。

※11 無期雇用の社員を対象に算出しています。

非財務データ

非財務データ 社会

		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
育児取得率 <sup>※12</sup>	合計	%	49	50	55	74	
	男/女	%	11/95	10/95	19/93	65/84	
育児復職率 <sup>※13</sup>	合計	%	92	94	95	97	
	男/女	%	100/91	100/93	98/94	99/96	
介護休職者数 <sup>※14</sup>	合計	人	20	20	21	20	
	男/女	人	8/12	10/10	9/12	6/14	
時短勤務者数	合計	人	666	913	1,032	972	
	男/女	人	9/657	11/902	14/1,018	8/964	
復業申請承認件数 <sup>※15</sup>		件	185	508	712	1,010	
外国籍従業員数		人	477	459	459	507	
障害者雇用状況 <sup>※16</sup>	雇用数	人	1,410	1,670	1,981	2,417	
	雇用率	%	2.21	2.24	2.39	2.56	
男女の賃金の差異 <sup>※17※18</sup>	合計	%	-	-	78	75	
	無期雇用	総合職	%	-	-	90	85
		限定職 <sup>※19</sup>	%	-	-	93	95
	有期雇用	%	-	-	83	79	
リモートワーク比率 <sup>※20</sup>		%	-	-	61	57	
ダイバーシティリテラシー研修を受講した従業員比率		%	86	95	92	91	
ストレスチェック受検率		%	79	82	82	84	
高ストレス者比率 <sup>※21</sup>		%	12.7	12.1	12.1	12.3	
アブゼンティーズム(1か月以上の休職) <sup>※22</sup>	傷病	%	-	0.37	0.22	0.33	
	メンタル不調	%	1.25	1.34	1.64	1.80	
プレゼンティーズム(不調によるパフォーマンス低下) <sup>※23</sup>		%	-	-	-	21.8	
死亡災害件数		件	0	0	0	0	
持株会加入率		%	10	11	12	12	
株式報酬制度対象者数 <sup>※24</sup>		人	102	193	2,238	2,457	

※ 本ページのデータは国内グループ会社を対象に集計しています(無期雇用の派遣スタッフは除く)。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は除きます。

※12 2023年3月期より当該年度中に出産(男性の場合は配偶者が出産)もしくは養子縁組開始した従業員のうち、当該年度中に育児休業および育児目的の休職制度を利用した者の割合を算出しています。(2022年3月期までは育児休業のみ、かつ翌事業年度以降に利用開始した者も含めた割合を算出)

※13 当該年度中に育児休業を終了した従業員のうち、復職した者の割合を算出しています。

※14 当該年度中に介護休職を開始した従業員数です。

※15 対象年度中に承認した復業申請数です。

※16 各期6月時点の数値です。

※17 当社グループの各社に雇用されている派遣スタッフを除く、男性社員の平均年収に対する女性社員の平均年収の割合を算出しています。また2023年3月期より女性活躍推進法に基づき一部計算方法を見直し集計しています。

※18 当社グループでは、採用・評価・登用等に関して、性別をはじめとする属性によらず公平な処遇を行っています。無期雇用の賃金格差については、短時間勤務制度の利用者の女性比率が高いこと、管理職に占める男性比率が高いことが挙げられます。グループ全体で男性の育児休業等の利用促進や女性管理職比率の適正な引き上げに取り組み、さらなる処遇の公平化を図ってまいります。有期雇用の社員の賃金格差については、専門職やIT・エンジニアリング系職種に占める男性比率が高い一方、事務系職種に占める女性比率が高いことが挙げられます。

※19 限定職社員は、地域・職務・勤務時間のいずれかが1つ以上を特定する雇用区分です。

※20 週1回以上のリモートワークを実施していると回答した従業員の割合を算出しています。(各期9月時点)

※21 ストレスチェックの受検者のうち、高ストレス者の割合を算出しています。

※22 「傷病」は身体的な不調により連続1か月以上休業した従業員の割合を、「メンタル不調」はメンタルヘルス不調により連続1か月以上休業した従業員の割合をそれぞれ算出しています。

※23 SPQ(Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)を使用して、「病気がけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間の自身の仕事を評価」した結果を聴取して、100%から当該結果の平均値を引いた値です。(2022年9月時点)

※24 信託型株式報酬制度(BIP信託・ESOP信託)および譲渡制限付株式報酬制度の対象者数です。(2021年3月期までは信託型株式報酬制度のみの対象者数)

# 会社概要／株式基本情報

## 会社概要

会社名	パーソルホールディングス株式会社 (PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)
設立	2008年10月1日
本社事業所	〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5
本店所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
URL	<a href="https://www.persol-group.co.jp/">https://www.persol-group.co.jp/</a>
連結従業員数	<b>66,944名</b> (2023年3月31日現在) ※従業員数60,183名(当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員6,761名の合計です。
グループ会社数	<b>計 135社</b> (国内:37社／海外:98社) ※2023年7月1日時点
グループ拠点数	<b>計 716拠点</b> (国内:539拠点／海外:177拠点) ※2023年2月時点
資本金	<b>17,479百万円</b> (2023年3月31日現在)

## 編集方針

本統合報告書は、パーソルグループの財務情報/非財務情報を融合した総合情報コミュニケーションツールです。本報告書を通じて、株主や投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまに対し、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現に向けた、価値創造ストーリーをより深く理解していただくことを目的としています。

今回の報告書では、価値創造ストーリーに基づき策定したパーソルグループ中期経営計画2026およびマテリアリティについて詳しく掲載するほか、ESG情報や財務・非財務データについても拡充を図りました。

本報告書以外に、パーソルグループのWebサイト(<https://www.persol-group.co.jp/>)にて詳細を掲載している項目もございますので、あわせてご参照ください。

## 報告対象期間

2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

## 株式基本情報

証券コード	<b>2181</b>
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算期	<b>3月31日</b>
基準日	定時株主総会 <b>3月31日</b> 期末配当金 <b>3月31日</b> 中間配当金 <b>9月30日</b>
単元株式数	<b>100株</b>
定時株主総会	<b>6月下旬</b>
株主名簿管理人 特別口座管理機関	<b>三菱UFJ信託銀行株式会社</b>
公告方法	電子公告により行います。 公告掲載URL <a href="https://www.persol-group.co.jp/">https://www.persol-group.co.jp/</a> (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)

## 参照ガイドライン

本報告書の編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」、経済産業省が発表した「価値協創ガイドランス」などを参照しています。

### 価値協創ガイドランスとは

「価値協創ガイドランス」とは、企業と投資家をつなぐ「共通言語」であり、企業(企業経営者)にとっては、投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引です。各企業は、本ガイドランスの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどして、本ガイドランスを活用することが期待されています。





## 社外からの評価

## iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス

パーソルホールディングス



従業員のキャリア構築を積極的に行っている国内企業150銘柄で構成される「iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス」に選定されました。

## Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

パーソルホールディングス



ジェンダー・ダイバーシティに関する取り組みが評価され、GPIFが新しく採用したESG指数である「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定されました。

## MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

パーソルホールディングス



優れた財務パフォーマンスを維持しながら性別多様性への取り組みにおいて業界をリードする日本企業のひとつに選定されました。

## 優良派遣事業者

パーソルテンプスタッフ

アヴァンティスタッフ

テンプスタッフフォーラム



パーソルテンプスタッフ  
2101008(03)  
アヴァンティスタッフ  
2011002(03)  
テンプスタッフフォーラム  
2114008(03)

派遣労働者のキャリア形成支援などにおいて優良な人材派遣事業者を認定する厚生労働省委託事業「優良派遣事業者認定制度」における「優良派遣事業者」に認定されました。

※ テンプスタッフフォーラムは連結対象外です。

## 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)

パーソルテンプスタッフ

パーソルフィールドスタッフ

パーソルワークスデザイン



特に優良な健康経営を実践している法人のひとつとして「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に選定されました。

## PRIDE指標2022

パーソルチャレンジ (現:パーソルダイバース)

パーソルキャリア



LGBTQ当事者がはたらきやすい環境づくりに向けた高水準の取り組みが評価され、「PRIDE指標2022」において最高評価の「ゴールド」を受賞しました。



## えるぼし企業認定最高位

パーソルキャリア

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づく認定制度「えるぼし」において、企業認定最高位を取得しました。



## くるみん認定

パーソルワークスデザイン

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画に定めた目標を達成し、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けました。



## スポーツエールカンパニー2023

パーソルグループ

スポーツ庁において、従業員の健康増進のためにスポーツ活動の促進に積極的に取り組む企業として「スポーツエールカンパニー」に認定されました。



## Great Place to Work (GPTW)

パーソルキャリア

世界約100カ国で働きがいに関する調査を展開しているGPTWによる2023版の日本における「働きがいのある会社」ランキングで、大規模部門(従業員1,000人以上)6位となりました。



## サポートセンター国際認定

パーソルワークスデザイン

世界最大のサポートサービス業界のメンバーシップ団体であるHDIの「HDIサポートセンター国際認定」を再取得し、七つ星企業として認定されました。

## 将来見通しに対する注意事項

本報告書に掲載している情報には、パーソルグループの現在の計画、戦略、および将来の業績見通しに関する記述が含まれています。こうした記述は、現在入手可能な情報に基づき、パーソルグループが現時点で合理的であると判断したものの、経済動向、業界での激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わる潜在的なリスクや不確実な要素を含んでいます。

将来、公表される業績等はこれら種々の要素により、大きく変動する可能性があります。パーソルグループは皆さまが本報告書の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

また、本報告書は株主・投資家などの皆さまにパーソルグループの経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、パーソルグループが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。



パーソルホールディングス株式会社

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
TEL:03-3375-2220(代表)  
<https://www.persol-group.co.jp/>

お問い合わせ先

グループサステナビリティ本部  
[sustainability@persol.co.jp](mailto:sustainability@persol.co.jp)