



## 編集方針

本統合報告書は、パーソルグループが財務情報・非財務情報を活用し、短期～中長期にわたり企業価値向上を実現していくための道筋を「価値創造ストーリー」として描いたものです。また、そのために不可欠な財務・非財務資本を活用するための戦略や具体的な取り組みについても開示しています。主要コンテンツである各CxOメッセージでは、「パーソルグループ中期経営計画2026」(中計2026)の2年目の進捗を振り返るとともに、現状や課題を踏まえた最終年度の方針、さらには次期中計を見据えた展望について語っています。

これらの報告内容の一貫性や質の向上を図るため、編集にあたってはIFRS財団の「統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照するほか、株主・投資家の皆さまや外部有識者からいただいたご意見・ご助言を反映しています。

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深めるための重要なツールと位置づけています。本報告書を通じてステークホルダーの皆さまに、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」や、ありたい姿である「はたらくWell-being」創造カンパニー」の実現に向けた私たちの考え方や取り組みをご理解いただければ幸いです。

### 統合報告書2025のポイント

#### ① 価値創造ストーリーの深耕

「パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会」(P.13)、「創出する社会価値・財務価値」(P.19)を追加し、価値創造ストーリーの構成要素をより具体的に示しました。

#### ② 財務情報の充実

「財務戦略の概要と進捗」(P.30-31)では、中計2026の財務目標に対する実績に加えて、キャッシュ・アロケーション、株主還元(配当)の推移を示すグラフを掲載。財務戦略の進捗を視覚的に理解できるよう努めました。

### 報告対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025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。

## 情報開示体系

パーソルグループは、ステークホルダーの皆さまに向けて、統合報告書を中心に財務・非財務の両面から多様な情報・媒体を開示し、目的に応じた情報発信を行っています。



# CONTENTS

Top page

## 01 インタロダクション

01 編集方針・情報開示体系

## 02 CONTENTS

03 パーソルグループの理念体系

04 グループビジョン実現へのロードマップ

05 パーソルグループの歩み

06 At a glance

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## 1 インタロダクション

編集方針・情報開示体系	01
パーソルグループの理念体系	03
グループビジョン実現へのロードマップ	04
パーソルグループの歩み	05
At a glance	06

## 2 パーソルグループの価値創造

CEOメッセージ	08
2030年に向けた価値創造ストーリー	12
パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会	13
価値創造の源泉	14
事業成長のエンジン	15
強化すべき競争優位性	16
マテリアリティ	17
創出する社会価値・財務価値	19
“はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み	20
マテリアリティのKPI	24

## 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の概要と進捗	27
CSOメッセージ	28
財務戦略の概要と進捗	30
CFOメッセージ	32
人的資本戦略の概要と進捗	34
CHROメッセージ	35
テクノロジー戦略の概要と進捗	36
CIO/CDOメッセージ	37
パーソルグループのSBU/FU体制	38
Staffing SBU	40
BPO SBU	41
Technology SBU	42
Career SBU	43
Asia Pacific SBU	44
R&D FU	45

## 4 価値創造を支える基盤

多様な人材の活躍	47
派遣スタッフのWell-being向上への取り組み	51
データガバナンスの強化	54
人権の尊重	55
気候変動への対応	57
ガバナンス・コンプライアンス	
取締役会議長メッセージ	58
コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷	59
役員一覧	60
コーポレートガバナンス体制	62
役員報酬とサクセッション・プラン	65
取締役会の実効性評価	67
社外取締役鼎談	69
リスクマネジメント	72
情報セキュリティ	74
クライシスマネジメント	75
コンプライアンス	76

## 5 財務・非財務データ／会社概要

財務ハイライト	78
非財務データ(環境)	81
非財務データ(社会)	82
会社概要／株式基本情報	85

## パーソルグループの理念体系

パーソルグループは創業時から受け継ぐ経営理念を原点に、共通の価値観である行動指針を通して、ありたい姿である“はたらくWell-being”創造カンパニーを追求し、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。

パーソルグループは1973年の創業以来、はたらくに関する社会課題の解決に正面から向き合ってきました。当時、創業者の篠原は海外での仕事の経験から、日本で女性が活躍する場が限られていたことに大きな違和感を持ち、女性の雇用機会の拡大に向けて人材派遣事業をスタートしました。

そうした創業の想いである経営理念はパーソルグループの存在意義として今日まで受け継がれ、その土台を軸に社員一人ひとりが共通の価値観である5つの行動指針を大切に、日々の仕事に取り組んでいます。

その目指す先として、パーソルグループのありたい姿に「はたらくWell-being”創造カンパニー」を掲げました。私たちは、より良い“はたらく機会”を創出し、“はたらくWell-being”を生み出す存在として、一人ひとりが多くの選択肢から“はたらく”を自分で決められる、そうしたグループビジョン「はたらいて、笑おう。」が実現された社会を目指していきます。

**グループビジョン**  
パーソルグループが  
実現したい社会

はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。  
はたらき方は、一人ひとり違うもの。  
だから、自分の“はたらく”は、自分で決める。  
すべての“はたらく”が、  
笑顔につながる社会を目指して。

**ありたい姿**  
パーソルグループの目指す企業像

“はたらくWell-being”創造カンパニー  
一人ひとりの可能性を広げ、  
はたらく自由を広げ、  
個人と社会の幸せを広げる。

**行動指針**  
パーソルグループの社員一人ひとりが持つべき価値観

誠実 顧客志向  
プロフェッショナリズム  
チームワーク 挑戦と変革

**経営理念**  
パーソルグループの存在意義

雇用の創造  
人々の成長 社会貢献



Top page

### 01 イントロダクション

01 編集方針・情報開示体系

02 CONTENTS

### 03 パーソルグループの理念体系

04 グループビジョン実現へのロードマップ

05 パーソルグループの歩み

06 At a glance

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

# グループビジョン実現へのロードマップ

パーソルグループは、“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”の創出に向けて取り組んでいます。

Top page

## 01 イントロダクション

01 編集方針・情報開示体系

02 CONTENTS

03 パーソルグループの理念体系

## 04 グループビジョン実現へのロードマップ

05 パーソルグループの歩み

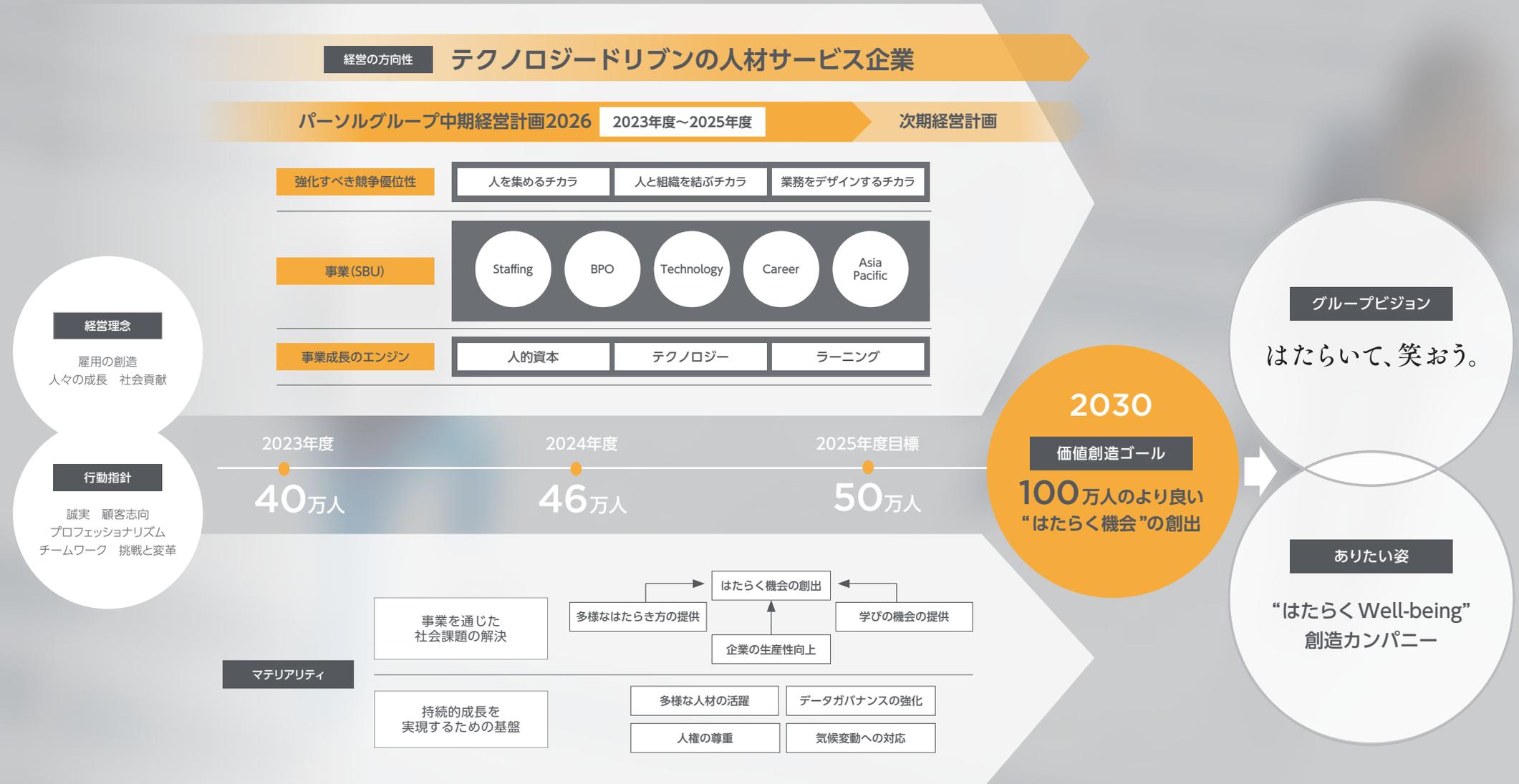
06 At a glance

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

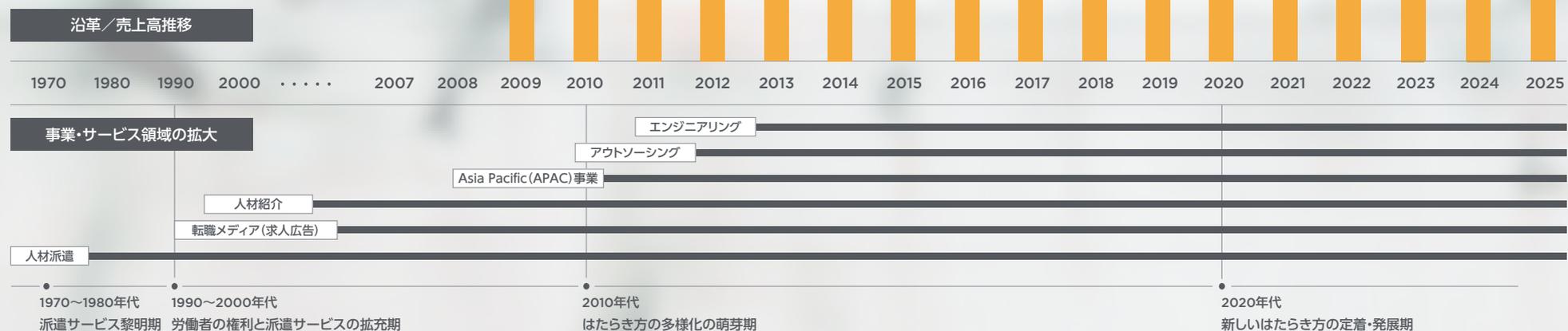
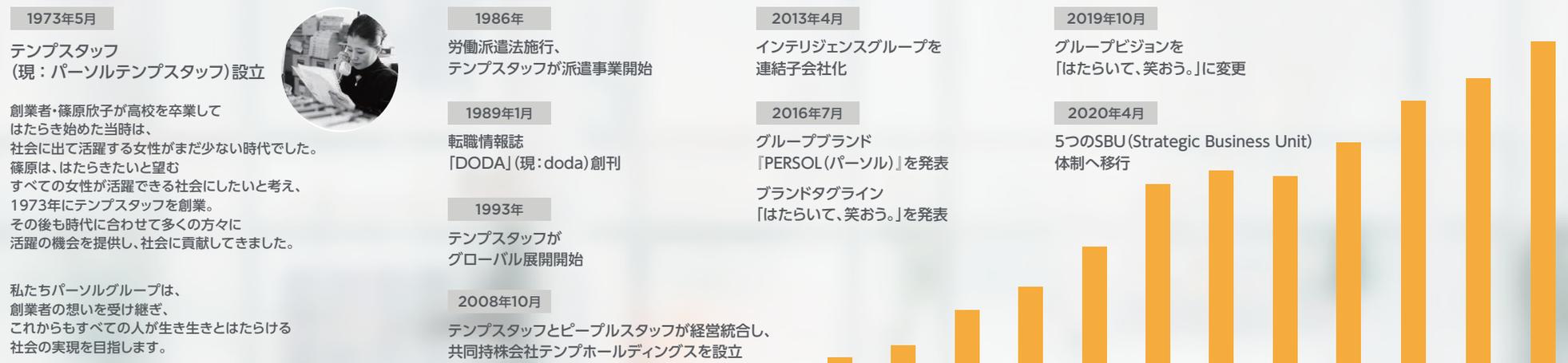


# パーソルグループの歩み

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った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、業界を牽引してきました。  
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ともにし、業容を拡大してきました。

2023年5月  
2030年に向けた  
価値創造ストーリーおよび  
パーソルグループ  
中期経営計画2026を策定

2025年3月期  
売上収益  
**1兆4,512億円**



1973年5月  
テンプスタッフ  
(現：パーソルテンプスタッフ) 設立

創業者・篠原欣子が高校を卒業してはたらき始めた当時は、社会に出て活躍する女性がまだ少ない時代でした。篠原は、はたらきたいと望むすべての女性が活躍できる社会にしたいと考え、1973年にテンプスタッフを創業。その後も時代に合わせて多くの方々に活躍の機会を提供し、社会に貢献してきました。



1986年  
労働派遣法施行、  
テンプスタッフが派遣事業開始

1989年1月  
転職情報誌  
「DODA」(現：doda) 創刊

1993年  
テンプスタッフが  
グローバル展開開始

2008年10月  
テンプスタッフとピープルスタッフが経営統合し、  
共同持株会社テンプホールディングスを設立

2013年4月  
インテリジェンスグループを  
連結子会社化

2016年7月  
グループブランド  
「PERSOL (パーソル)」を発表  
ブランドタグライン  
「はたらいて、笑おう。」を発表

2019年10月  
グループビジョンを  
「はたらいて、笑おう。」に変更

2020年4月  
5つのSBU (Strategic Business Unit)  
体制へ移行

私たちパーソルグループは、  
創業者の想いを受け継ぎ、  
これからもすべての人が生き生きとはたらける  
社会の実現を目指します。

01 イントロダクション

- 01 編集方針・情報開示体系
- 02 CONTENTS
- 03 パーソルグループの理念体系
- 04 グループビジョン実現へのロードマップ
- 05 パーソルグループの歩み**
- 06 At a glance

- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ / 会社概要

# 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、人材派遣、人材紹介、アウトソーシング領域を中心に、人と組織に関わる多様なサービスを提供しています。さらに、APAC地域を中心とした海外事業や、人とテクノロジーの融合による次世代のイノベーション開発にも積極的に取り組んでいます。

主要ブランド

**テンプスタッフ** **doda** **シェアフル**

Top page

## 01 イントロダクション

- 01 編集方針・情報開示体系
- 02 CONTENTS
- 03 パーソルグループの理念体系
- 04 グループビジョン実現へのロードマップ
- 05 パーソルグループの歩み

## 06 At a glance

- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要

Strategic Business Unit (SBU) / Function Unit (FU) Specialized Servicesの事業内容※1	サービス領域※2						
	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・ その他			
<b>Staffing SBU</b> 業界最大級の事業規模を誇る事務派遣領域を中心に、幅広い業界・業種に対応した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)		
<b>BPO SBU</b> BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)事業を中核に、CX(カスタマーエクスペリエンス)事業、プロフェッショナル事業が三位一体となり、多様な顧客ニーズに対応。					BPO (バックオフィス、 業界特化型)	CX (コンタクトセンター、 セールスマーケティング)	プロフェッショナル (業務コンサルティング、 テクノロジー導入支援)
<b>Technology SBU</b> IT・DXソリューション、エンジニアリング領域の受託請負、登録型派遣・フリーランスの3事業を展開し、コンサルティングから設計・開発・実験まで幅広い工程を支援。		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)	
<b>Career SBU</b> 人材紹介事業や求人メディア事業を中心に、幅広い人材の採用支援を展開。加えて、副業・フリーランス支援など、転職以外のサービスも提供。			人材紹介 その他 (副業・フリーランス)	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			
<b>Asia Pacific SBU</b> アジア・パシフィック地域において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、 ファンリタイムマネジメント)		
<b>R&amp;D FU</b> 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を探索・創造。							デジタル ソリューション インキュベーション

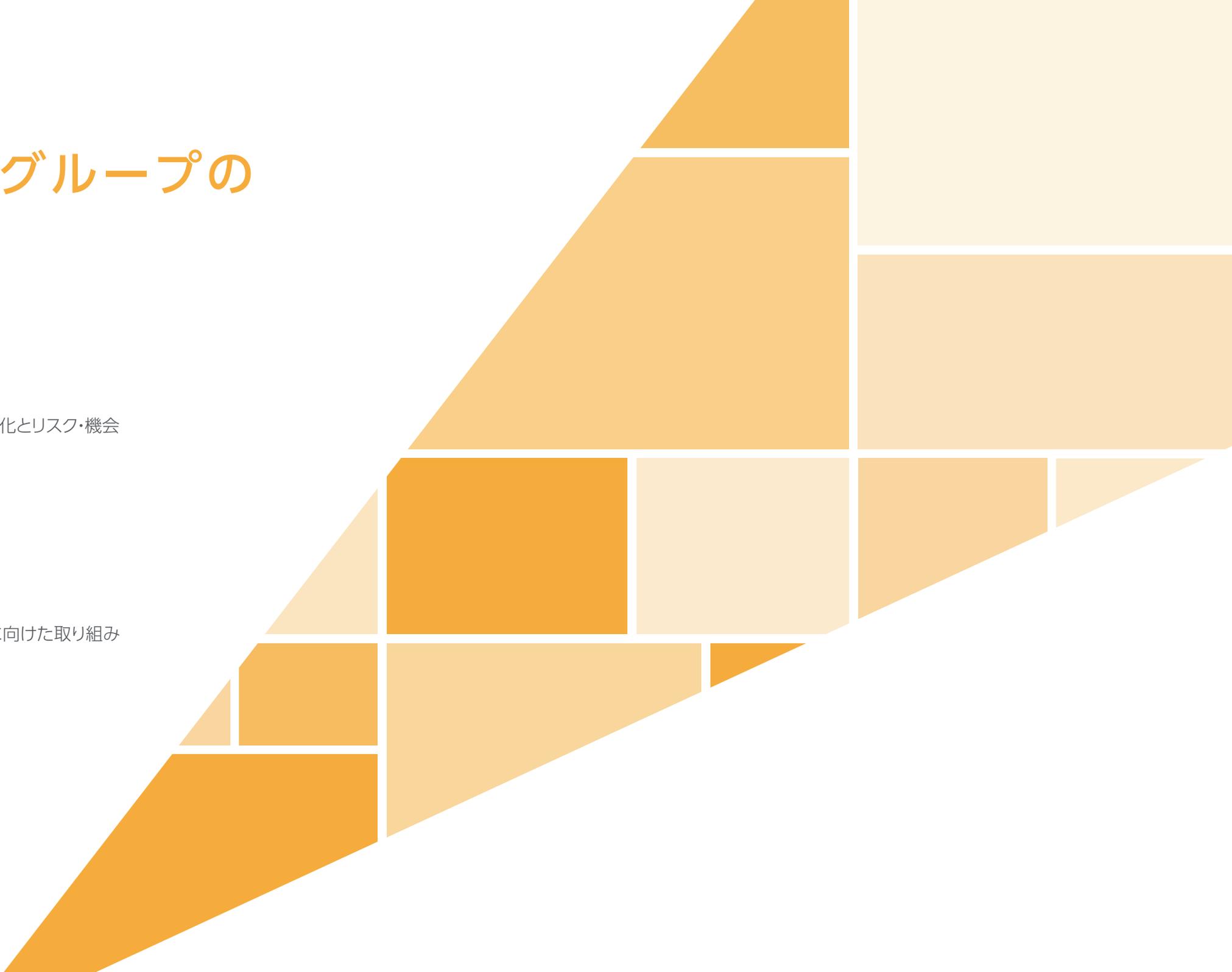
**Specialized Services** 人・組織・マネジメントの調査・研究・開発を軸としたコンサルティング事業や研修事業、障害者雇用支援事業、ベンチャーキャピタル事業などを展開。

※1 パーソルグループは、パーソルホールディングスを持株会社とし、連結子会社148社および関連会社4社(2025年3月末現在)で構成され、5つのSBUおよびその他(FU、Specialized Services)のセグメントで各事業を展開しています。

※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。

# 1 パーソルグループの 価値創造

- 08 CEOメッセージ
- 12 2030年に向けた価値創造ストーリー
- 13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会
- 14 価値創造の源泉
- 15 事業成長のエンジン
- 16 強化すべき競争優位性
- 17 マテリアリティ
- 19 創出する社会価値・財務価値
- 20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み
- 24 マテリアリティのKPI





Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## CEOメッセージ

# 人の可能性を広げるテクノロジーで 「はたらく」の質を高め、 社会課題の解決と成長の両立を目指します。

代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

### 100万人の「はたらく機会の創出」に 向けた現在地

少子高齢化や労働人口減少といった社会課題が進行する中、日本の労働市場では人的資本の確保・定着・活用が企業にとって喫緊かつ構造的な課題となっています。AIエージェントの登場に加え、はたらく個人の価値観やライフスタイルの多様化に伴い、人材ポートフォリオの最適化と多様な人材の戦略的配置が企業競争力を左右する重要なテーマとなっています。このような状況下において、さまざまな人材課題に対して幅広いサービスで応えるパーソルグループは、個人と企業の双方にとってますます重要な役割を果たしていると認識しています。業績も堅調に推移しており、2024年度は調整後EBITDA・営業収益・当期利益のいずれも過去最高を更新しました。

こうした環境のもと、私たちは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、一人ひとりの可能性を広げ、はたらく自由を広げ、個人と社会の幸せを広げる「はたらくWell-being”創造カンパニー」をありたい姿として掲げています。また、その実現に向けた価値創造ゴールとして「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”を創出すると定めています。私たちは数多くの就業機会を提供するだけでなく、はたらく人が満足できる環境ではたらくこと、望んだキャリアを実現できること、仕事を通じて成長や貢献の実感、喜びや楽しみを感じていただきたいと考えています。そうした質へのこだわりこそが、パーソルグループが生み出す社会価値であり、他社との違いでもあります。2030年に向けた100万人の目標に対し、2025年度の間目標である50万人の達成が見込まれており、順調に推移しています。ただし、ここからの5年間はAIの飛躍的進化を視野にいれた中での非連続な成長が求められるため、より気を引き締めて取り組んでまいります。

足元では、現中計であるパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の最終年度としての総仕上げを同時に実行しています。中計2026では、人材派遣事業のStaffing SBUをグループの屋台骨と位置づけ、Careerに加え、BPO、Technologyの3つのSBUを将来の利益成長の柱として積極的に投資する方針を掲げました。最終年度を迎えた現在、Career SBUは高い成長を遂げており、Staffing SBUと並ぶ



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

グループの柱となりました。Technology SBUも計画どおりに進捗しており、人員採用強化や稼働率の向上、請求単価の改善などにより、高成長と収益力の改善を同時に実現しています。BPO SBUは、ITアウトソーシングやDX推進のノウハウを持つ企業のM&Aなどを通じて業務変革力を備えた体制構築を進めており、収益力の改善にも引き続き注力していきます。一方で、APAC地域におけるROIC(投下資本利益率)は改善余地があると考えており、事業成長とのバランスをとりながら資本効率向上に取り組んでいきます。

既存事業の収益力を一層高めるとともに、2026年度以降を見据えた事業ポートフォリオについても議論を進めています。社会や顧客の期待の変化、テクノロジーの進化を踏まえ、持続的な成長に向けた資源配分や重点領域について、経営として戦略的な議論を進めているところです。2025年度は10年後を見据えた経営課題の明確化と、次期中計の策定に向けた検討を始めています。

また、こうした変革を柔軟かつスピーディーに進めていくために、2025年4月には新たな執行体制へと移行しました。新たに就任したCLO/CROおよびCGDOはいずれも初の女性執行役員です。さらに、同年6月には監査等委員である社外取締役として菅谷とも子氏が加わり、執行・監督の両面において、より多様な視点からの成長ドライブが可能となる体制が整いました。

“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

多様なサービスで  
「人」と「はたらく」の創造的な関係を築く

私たちを取り巻く社会課題としては、個人の視点では能力や意欲がありながら、望むような「はたらく機会」を得られていない、あるいは多様な選択肢が提供されていないという現実があります。企業の視点では、必要とする人材を採用できていない、あるいは十分に力を発揮できていない人材を抱えているケースもあります。こうした構造的なギャップを解消することこそ、私たちが果たすべき社会的使命であり、企業価値向上にも直結する重点テーマです。

パーソルグループの強みは、人材派遣、人材紹介やアウトソーシング、テクノロジー活用支援など、総合的なサービスを提供できる点にあります。パーソルグループは、個人一人ひとりに適した「はたらく機会」を提供するだけでなく、その可能性を最大化し、「人」と「はたらく」の創造的な関係を築く存在でありたいと考えています。これは、AIの進化に加え、日本の労働市場が転換期を迎える中、経済活性化や国際競争力強化にも関わる課題であり、私たちはその解決に貢献できると確信しています。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## 「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

パーソルグループは、テクノロジーを事業成長のエンジンのひとつに位置づけ、「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化を本格化させています。

特にAIの活用には注力しており、グループ内では、レジュメ作成や求人情報とのマッチング精度向上、就業中のフォロー支援などにおいて、AIの活用が進んでいます。これにより、従来の業務プロセスにも見直しの余地があることが明らかになり、私たち自身のはたらき方も変わりつつあります。

さらに、企業向けの業務革新や生産性向上にもAIを活用しています。企業の課題を起点に、人材サービスで培った経験とノウハウを活かして、DXの推進状況やデータ利用環境に柔軟に対応しながら実装から定着まで伴走型で支援しています。

AIの進展は、社会やビジネスの在り方を根本から変えるポテンシャルがあり、この流れはもはや不可逆的なものと捉えています。なかでも今、最も注目しているのがAIエージェントの可能性です。AIエージェントは、単なる自動化の域を超え、24時間稼働での自動マッチングや相談対応など、マッチングの「量」「質」「スピード」のすべてを飛躍的に高める可能性を持っています。私たちは、スピードだけでなく「質」にこだわることで、人とテクノロジーの最適な協働により、人の可能性を広げるマッチングの実現を目指します。これからの人材サービスを大きく変革する存在として、AIエージェントについては経営メンバーとも「パーソルらしい」活用方法について議論を深めており、スピード感をもって対応していきたいと考えています。こうした変化を前向きに捉え、先行して取り組むことで得

られた知見やノウハウを、お客さまへの体験価値として還元していきます。

また、こうした取り組みの進捗や方向性についても、社内外に積極的に発信し理解促進を図っています。2025年7月には投資家の皆さま向けにIR DAYを開催し、グループ横断でのテクノロジー活用について具体的に共有しました。

### 人的資本の強みを磨き、 成長の循環を生み出す

パーソルグループは、社員一人ひとりが「はたらいて、笑おう。」というグループビジョンを体感し、仕事を通じて成長を実感できる環境づくりに取り組んでいます。私たちは、仕事を通じて得られる経験こそが、個人のキャリア形成と企業の競争力の源泉であると考えています。

そのために、社員が自らの意思でキャリアを選択できる仕組みとして、グループ横断のキャリアチャレンジ制度やキャリアスカウト制度、ジョブトライアル制度、グループ内複業制度などを整備しています。これらは、社員が自ら手を挙げて新たな挑戦に踏み出す、他部門からスカウトされて異なるスキルや経験を獲得する、他部署や他社業務を体験することなどを可能にし、キャリアオーナーシップを持った成長の機会を提供しています。また、いったんグループを離れた社員が再び戻ってくるアルムナイ採用も歓迎しており、個人の意思とご縁を

尊重した柔軟なキャリア形成を支援しています。こうした制度や風土は、社員が仕事に誇りと意味を見出し、成長とつながる前向きなマインドセットを育む土壌となっています。幹部層においても、異なるSBUでの経験機会を意図的に設けることで、グループ経営の視点を養う取り組みを進めています。私自身もグループ各社の経営幹部との対話を重視し、定期的なタウンホールミーティングや少人数での車座セッション、1on1ミーティングなどを通じて、経営の意思を浸透させ、グループ全体での一体感と成長志向を醸成しています。

私たちは、社員が前向きに学び続け、新たな価値創造に挑戦するマインドを持つことが、「はたらいて、笑おう。」の社会をつくる第一歩だと信じています。社員一人ひとりが笑顔ではたらく環境づくりに、これからも真摯に取り組んでまいります。





Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## 「はたらく」と「人」を軸に、 社会課題の解決と持続的成長を両立する

パーソルグループは、「はたらく」と「人」を軸としたサステナビリティ経営を推進しています。私たちは、人の人生やその転換点に関わる重要な使命を担う存在として、事業を通じた価値創造に取り組んでいます。その一環として、2030年に向けた「価値創造ストーリー」を設計し、すべてのはたらく個人が、より良い人生につながる選択肢が持てるように支援することを目指しています。この取り組みの中核にあるのが「はたらく機会の創出」であり、これは社会課題の解決と事業成長の両立に欠かせないテーマとして、マテリアリティの最重要課題に位



置づけています。加えて、当社グループでは、経営や事業にとって重要であり、かつ持続可能な社会づくりに資する課題を8つのマテリアリティとして特定し、「事業を通じた社会課題の解決」と「持続的成長を実現するための基盤」の両面から継続的にモニタリングし、PDCAを回しています。

また、企業に人材を供給する立場として、社員はもちろん派遣スタッフなどの人権にも責任を持ち、企業とのコミュニケーションの中でその尊重を徹底しています。こうしたグループビジョンからマテリアリティ、戦略につながる一貫した取り組みが評価され、パーソルグループは「SX銘柄2025」に選定されました。今後も、持続可能な社会の実現に向けて、事業活動を通じた価値創出を続けてまいります。

## 株主・投資家をはじめとする ステークホルダーの皆さまへ

パーソルグループの調整後EBITDAは毎年着実に成長しているものの、株式市場からの評価は、まだ成長ポテンシャルを十分に反映していないと認識しています。今後は、より一層の情報開示と対話を通じて、私たちの価値と将来性を的確に伝えていきます。

特に強調したいのは、私たちがビジネスを展開するマーケットが、まさに成長市場であるという点です。労働人口の減少に加え、企業内での人材ニーズの多様化や高度化が進み、既存の人材配置だけでは対応しきれない課題が顕在化しています。さらに、AIエージェントなどの技術革新によって、はたらき方そのものが変化する中で、人がテクノロジーを活用し、価値を高めていく時代が到来しています。

こうした変化に伴い、顧客や社会からパーソルグループに寄せられる期待の質も変化してきました。近年は、企業の成長戦略と密接に連動した人材戦略の構築支援など、人的資本経営の実行そのものを後押しするご相談も多くなりました。私たちは、これまで以上に個人の「はたらく」課題を解決するとともに、企業のAI活用や生産性向上に向けた施策の実行支援など、喫緊の課題にも寄り添う存在として、顧客や社会の期待に応える価値を提供し続けます。

私たちの事業ポートフォリオは、StaffingやBPOといった安定性の高い事業を基盤に、成長性の高いTechnologyやCareer事業を組み合わせ、さらに新たな事業やプロダクトを探索・創造するR&D FUを設けることで、景気変動にも強い「安定」と「成長」の両立を実現しています。事業ごとに成長段階や収益性に違いはあるものの、グループ全体としてバランスのとれたポートフォリオを築いていると考えています。今後は、より一層の成長性と安定性の両立を実現するため、事業ポートフォリオの継続的な見直し・最適化にも取り組んでいきます。このような基盤を活かして、中長期的な視点での成長投資を進め、未来の「はたらく機会」につながる好循環の基盤を築きます。私たちはこの循環を、これからも力強く回していきます。

そして、パーソルグループが一人ひとりの「はたらいて、笑おう。」に寄り添い、時代を超えて100年先、200年先も必要とされる存在であり続けるよう、日々の変化に向き合いながら進化を続けてまいります。

# 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。

Top page

01 イントロダクション

**07 1. パーソルグループの価値創造**

08 CEOメッセージ

**12 2030年に向けた価値創造ストーリー**

13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

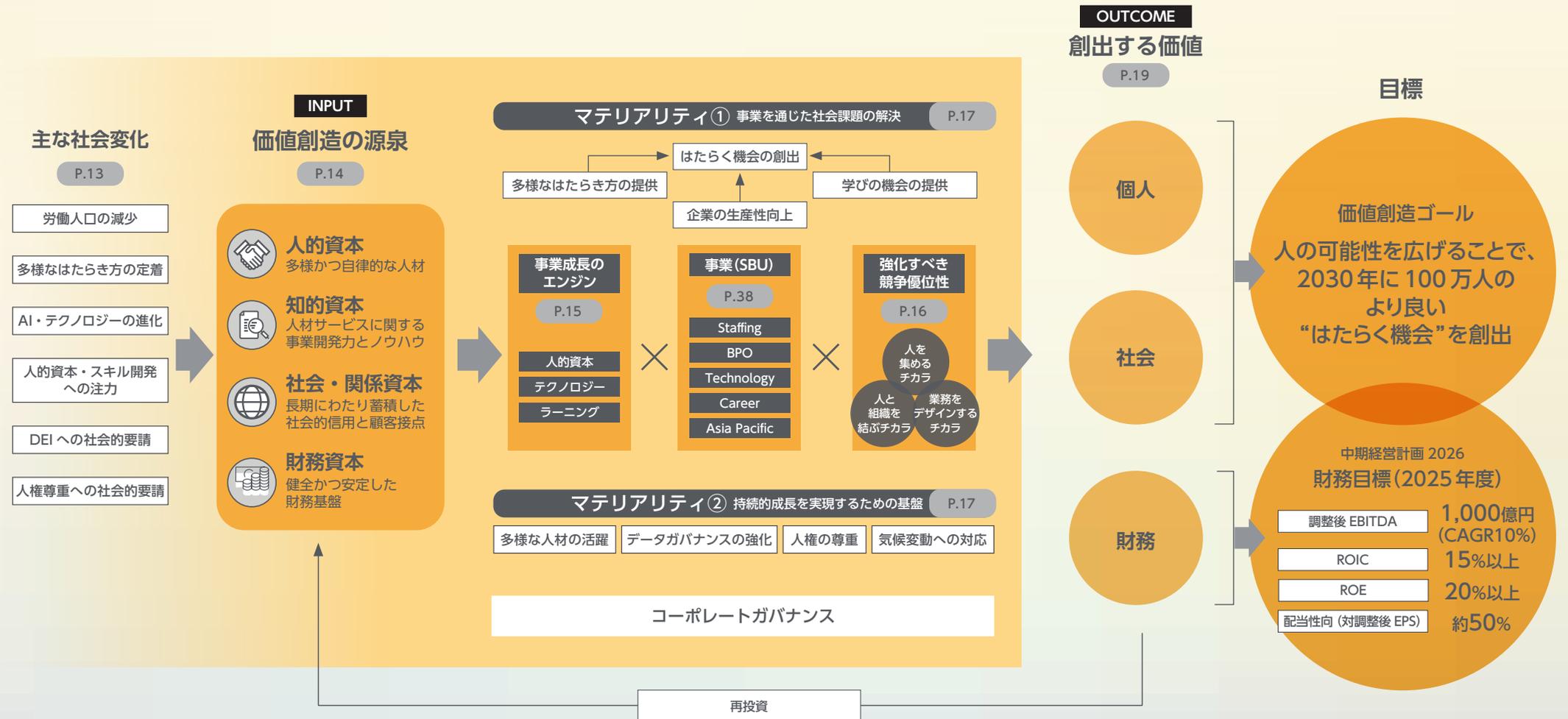
77 4. 財務・非財務データ／会社概要

グループビジョン

はたらいて、笑おう。

ありたい姿

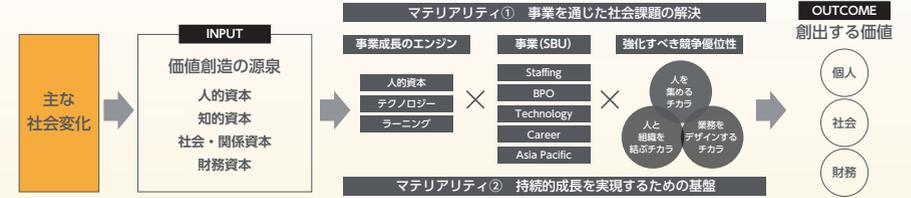
“はたらく Well-being” 創造カンパニー



2030年に向けた価値創造ストーリー

# パーソルグループを取り巻く 主な社会変化とリスク・機会

労働人口の減少やAI・テクノロジーの進化、はたらく価値観の多様化など、パーソルグループを取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化を中長期的なリスク・機会として捉え、社会課題の解決に結びつけることで、企業価値の持続的な向上を目指しています。



社会変化	主なリスク	主な機会
労働人口の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足による従業員の業務負担増大および生産性低下</li> <li>派遣・紹介ニーズへの対応難化による売上の停滞・減少</li> <li>採用競争の激化と優秀な人材の確保に伴うコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化・省人化の推進による業務効率化と利益率改善</li> <li>外部連携・イノベーションの促進による新規事業の機会創出</li> <li>高齢者・外国人・障害者など多様な層の就業・転職支援の拡大</li> </ul>
多様なはたらき方の定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なはたらき方に対応する制度・ルール不備による定着率・エンゲージメント低下</li> <li>雇用形態の多様化に伴う労務管理の複雑化とコンプライアンスリスクの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟なはたらき方の実現によるモチベーション・生産性向上</li> <li>フレックス・リモート・副業制度の拡充による就業・転職支援の拡大</li> </ul>
AI・テクノロジーの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務代替の加速による従来型人材の需要減少</li> <li>テクノロジー人材の採用競争激化と育成コスト増加</li> <li>セキュリティ対策の不備によるレピュテーション・訴訟リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIの活用による新規事業・イノベーションの創出</li> <li>AI・デジタル技術の活用による既存業務の効率化・生産性向上</li> <li>テクノロジー人材の派遣・紹介ニーズの増加</li> </ul>
人的資本・スキル開発への注力	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要スキル(リスキリング・アップスキリング)の不足による事業成長の鈍化</li> <li>育成人材の流出による教育投資の未回収</li> <li>教育・研修に伴うコスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキル向上・多様化によるモチベーション向上および市場・顧客対応力強化</li> <li>教育・研修による生産性向上とイノベーションの加速</li> </ul>
DEI への社会的要請	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEI対応の不備による定着率・エンゲージメント低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の参画によるイノベーションの創出</li> <li>公平な評価・昇進制度の整備によるモチベーション・エンゲージメント向上</li> </ul>
人権尊重への社会的要請	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハラスメント・不適切な労働慣行の発生によるブランド毀損・訴訟リスク</li> <li>メンタルヘルス対応の不備による健康・定着率・生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な労働環境の整備による安心感・信頼感の醸成と生産性向上</li> <li>人権尊重の姿勢による企業ブランド強化とステークホルダー評価向上</li> </ul>

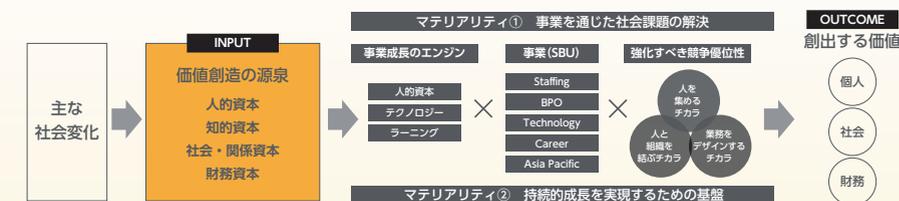


- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
  - 08 CEOメッセージ
  - 12 2030年に向けた価値創造ストーリー
  - 13 **パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会**
  - 14 価値創造の源泉
  - 15 事業成長のエンジン
  - 16 強化すべき競争優位性
  - 17 マテリアリティ
  - 19 創出する社会価値・財務価値
  - 20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み
  - 24 マテリアリティのKPI
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

2030年に向けた価値創造ストーリー

# 価値創造の源泉

中長期的なリスクと機会への対応を支えるのが、多様な資本の力です。  
社会価値・経済価値を持続的に生み出していくために、  
パーソルグループならではの各資本の強化・拡充を図っています。



## 人的資本

多様かつ自律的な人材

パーソルグループの人的資本は、社員のみならず他企業に就業する派遣スタッフも含んでいます。すべての社員と派遣スタッフの“はたらくWell-being”向上を目指し、多様かつキャリアオーナーシップあふれる人的資本の能力を最大化するための仕組みづくりに注力しています。また、今後の成長に欠かせないテクノロジー人材の拡充にも取り組んでいます。

- ・グループ従業員数 **78,119人**<sup>\*1</sup>
- ・派遣就業スタッフ数 **約133,000人**<sup>\*2</sup>
- ・女性管理職比率 **27.6%**<sup>\*3</sup>
- ・延べ研修参加者数(従業員) **253,141人**<sup>\*4</sup>
- ・テクノロジー人材数 **約1,900人**<sup>\*4</sup>



## 知的資本

人材サービスに関する事業開発力とノウハウ

時代の変化や社会の要請に応じてさまざまな人材サービスを展開し、事業領域を拡大する中で、個人・企業のニーズを的確に捉えた事業開発力・ノウハウ、そして人材に関する膨大なデータを知的資本として蓄積してきました。さらに現在はテクノロジーに関する知見を積み上げ、さらなる知的資本の増強に取り組んでいます。

- ・求人数 **約326,000件**<sup>\*5</sup>  
(グループの求人メディアの求人案件数)
- ・多様な人材サービスに関する知見・データ
- ・AIやデータを活用したマッチングシステム
- ・グループ内シンクタンクによる調査・研究



## 社会・関係資本

長期にわたり蓄積した社会的信用と顧客接点

人材派遣や人材紹介のみならず受託請負、BPOなど幅広い人材サービスを通じて培った多くののはたらく個人との接点と、5万社を超える取引先との強固な顧客基盤を社会・関係資本として構築しています。また、人材派遣のテンプスタッフや人材紹介のdodaなど、国内で高い認知度を誇るサービスブランドを有しています。

- ・転職サービス会員数 **約943万人**<sup>\*6</sup>
- ・取引社数 **約52,600社**<sup>\*4</sup>
- ・拠点数 **国内529拠点／海外111拠点**<sup>\*5</sup>
- ・認知度の高いサービスブランド



## 財務資本

健全かつ安定した財務基盤

強固な財務基盤を確保しつつ、継続的な利益成長によって財務資本のさらなる強化に取り組んでいます。現在はパーソルグループ中期経営計画2026のもと、成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーションを通じて、中長期的なキャッシュフロー創出力を高めることを目指しています。

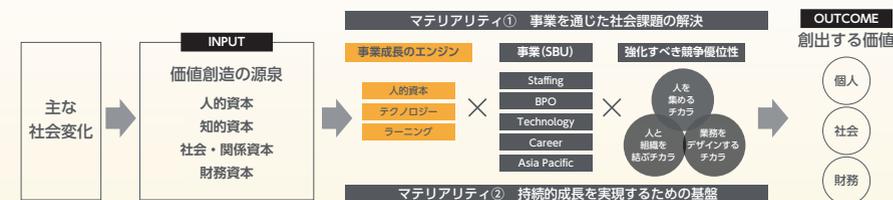
- ・株主資本<sup>\*7</sup> **189,633百万円**
- ・株主資本比率<sup>\*8</sup> **35.1%**
- ・格付け **A+(安定的)**<sup>\*9</sup>  
日本格付研究所 (JCR)

※1 臨時雇用者含む(2025年3月末時点) ※2 国内(2024年12月時点) ※3 2025年4月1日時点 ※4 国内(2024年度実績) ※5 2025年2月時点 ※6 2025年1月末時点 ※7 IFRS導入に伴い「親会社の所有者に帰属する持分」に変更  
※8 IFRS導入に伴い「親会社所有者帰属持分比率」に変更 ※9 2025年8月時点

2030年に向けた価値創造ストーリー

# 事業成長のエンジン

各事業をより力強く成長させるためのエンジンとして「人的資本」「テクノロジー」「ラーニング」の3つを位置づけ、グループ全体で取り組みを進めています。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 人的資本

パーソルグループの最大の財産かつ価値創造の源泉は、社員と派遣スタッフからなる人的資本です。社員に対しては、キャリアオーナーシップ支援や健康増進、定着率向上に向けた育成支援などの施策を展開しています。これらを通じて**社員のエンゲージメントが向上することで組織・仕事への貢献意欲が高まり、生産性や顧客満足度の向上**につながっています。また、派遣スタッフのWell-being向上施策として、派遣スタッフの自分らしいはたらき方に応える仕事の紹介と継続就業のための支援、**スキル習得やキャリア構築の支援などを実施し、顧客への提供価値向上**を促進しています。

### 2024年度の取り組み

- キャリアオーナーシップ支援を目的としたスカウト型異動制度をはじめとする各種制度や研修の実施
- 「最高のリーダー」育成に向けた管理職向けプログラムの実施
- BPO SBU、Technology SBU、Career SBUにおける採用強化や育成支援などを通じた組織体制の拡充

人的資本戦略の概要と進捗⇒P.34

## テクノロジー

経営の方向性として掲げた「テクノロジードリブンの人材サービス企業」のもと、事業成長を加速させるためにテクノロジー活用を推進しています。テクノロジー活用の方向性は大きく2つあり、ひとつは最先端テクノロジーを駆使した**新規プロダクト・プラットフォームの探索・強化により、非連続な事業成長**を目指しています。もうひとつは、既存事業でテクノロジー活用による**業務効率化を推進し、生産性や収益性の向上**に努めています。また、グループ横断で知見を集約し、テクノロジー活用を推進するための専門組織として、パーソルホールディングスにCoE (Center of Excellence)を設置しています。

### 2024年度の取り組み

- 経済産業省および東京証券取引所が主催するデジタルトランスフォーメーション(DX)銘柄の「DX注目企業2025」に選定(2025年度)
- 仕事探しや担当者への連絡、勤怠連絡など幅広くサポートする派遣スタッフ向けアプリの展開
- 転職サービスにおけるマッチングの最適化に向けた生成AI活用機能の搭載
- グループ内における社内GPTをはじめとする生成AI活用の本格化

テクノロジー戦略の概要と進捗⇒P.36

## ラーニング

“はたらく”に密接につながるラーニングを各事業に実装し、はたらく個人の知識・スキル習得を通じて事業成長を後押しします。たとえば、派遣スタッフに対してキャリア形成に役立つ**ラーニングを提供することで、個人の市場価値や請求単価を高め**ます。また、市場全体で不足しているテクノロジー人材を育成することで**IT事業領域を強化し、事業成長と収益性向上の両立**を図ります。さらに、転職潜在層を含む個人を対象に、リスキリングやキャリア実現に向けたラーニングを提案し、転職に至る一連のサービスを展開します。これにより、**個人と企業のより良いマッチングを実現し、収益拡大**を目指します。

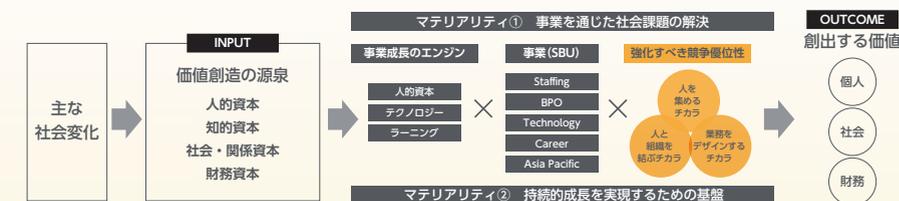
### 2024年度の取り組み

- 事務派遣や技術者派遣のスタッフ向け教育・研修コンテンツの拡充
- 転職潜在層に向けて、学習コンテンツの開発・実装、ワークショップ、キャリア相談を行うサービス「MIRAIZ」の展開
- 国内グループ社員向け施策として、データアナリティクスやプログラミングなどテクノロジースキルを学ぶ「TECH UP CAMPUS」開始

2030年に向けた価値創造ストーリー

# 強化すべき競争優位性

パーソルグループの持続的な価値創造を支える3つの競争優位性が、「人を集めるチカラ」「人と組織を結ぶチカラ」「業務をデザインするチカラ」です。これらを継続的に強化することで、社会課題の解決と企業成長の両立を実現していきます。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 人と組織を結ぶチカラ

個人と企業のニーズをつなぐことで価値が生まれる人材ビジネスにおいては、「人と組織を結ぶチカラ」が事業成長のカギを握ります。労働市場の変化に伴い“はたらく”に関する課題が多様化する中、パーソルグループは個人・企業のニーズに応える高精度なマッチングに注力しています。

### 強化の方向性

- 業界最大規模の人材データベースと、約5万社との取引実績に基づく業務ノウハウの活用
- 生成AIをはじめとするテクノロジーを駆使したマッチング高精度化およびサービス強化



## 人を集めるチカラ

国内では労働人口の減少や人材不足が深刻化しており、人材ビジネスにおいては、はたらく個人をいかに集めるかが事業の根幹を支える要素だと言えます。パーソルグループでは、ブランド力やプロダクト開発力を活かして、個人から認知・利用・支持され続ける「人を集めるチカラ」を継続的に強化しています。

### 強化の方向性

- 認知度向上に向けた統合的なブランドコミュニケーションの展開
- サイト・アプリのUI/UX向上による利便性・満足度の向上と再利用促進
- 多様なサービスの統合による継続的な個人のキャリア形成支援と長期的な関係構築

## 業務をデザインするチカラ

労働人口の減少やテクノロジーの進化により、企業にはさらなる生産性向上が求められています。パーソルグループは、国内最大級の営業力と人材供給力を活かしたBPO事業を通じて、企業ごとに最適な業務プロセスを設計・運用する「業務をデザインするチカラ」の向上に努めています。

### 強化の方向性

- 業務ノウハウとテクノロジーを組み合わせた業務プロセス変革および企業価値向上の支援
- グループ内統合・再編による顧客基盤の拡充および課題解決力の強化

2030年に向けた価値創造ストーリー

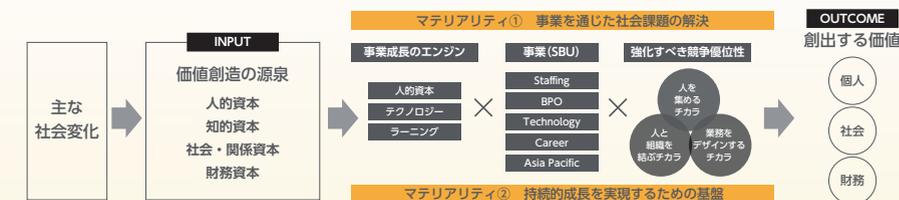
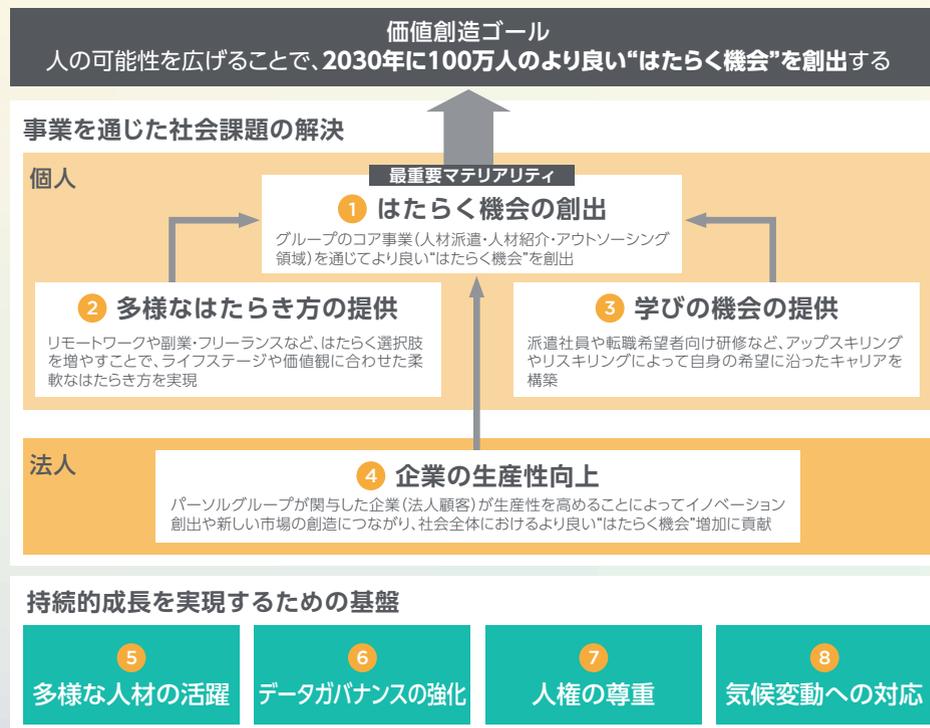
# マテリアリティ

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  
8つのマテリアリティを特定し、グループ全体で取り組みを推進しています。

パーソルグループでは、8つのマテリアリティ(下図参照)を特定しており、「事業を通じた社会課題の解決」(①~④)と「持続的成長を実現するための基盤」(⑤~⑧)の2つに分かれています。

このうち最重要マテリアリティとして位置づけているのが「はたらく機会の創出」です。これは、グループのコア事業である人材派遣・人材紹介・アウトソーシング領域を通じて、より良い“はたらく機会”を生み出す取り組みを指します。KPIは「より良い“はたらく機会”の創出(提供・支援)人数」であり、その増減はグループ全体の売上収益や営業利益と緩やかに連動します。2030年度の目標を100万人としており、価値創造ゴールとも整合しています。

## パーソルグループのマテリアリティ



その他のマテリアリティについても、それぞれKPIと目標を定め、執行役員が責任者を務めるとともにSBUや関係部門に担当者を配置し、グループ全体で推進しています。進捗状況は、Headquarters Management Committee (HMC)傘下の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)で年2回モニタリングを実施しています。

※ マテリアリティのKPI一覧および目標・実績などはP.24-25をご参照ください

サステナビリティ推進体制の詳細はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/management/>



## TOPICS

### 「より良い」の可視化に向けた探索的調査を実施

「より良い“はたらく機会”の創出」は、パーソルグループが掲げる価値創造ゴールの中核です。しかし、「何をより良いと感じるか」は、個人の主観や価値観に基づくものであり、単一の指標で捉えることはできません。

そこで今回、「より良い」の多様性を可視化するための探索的調査として、直近1年間にテンプスタッフ、doda、シェアフルを利用して就職・就業した約2,400名を対象にインターネット調査を実施。サービス利用後の実感値の変化や、その要因を分析した結果、サービス利用者が「より良い」と感じる具体的なポイントを把握することができました。今後は、この知見をもとに定量的可視化や状態の定義に取り組み、価値創造ゴールの実現につなげていきます。

#### サービス利用者が「より良い」と感じたポイント(例)

**安定性・人間関係**：職場の人間関係、雇用の安定性など

**スキル・専門性**：スキル向上、キャリアの展望など

**収入**：年収、時給、待遇など

**ワークライフバランス**：はたらし方の柔軟性、残業時間、生活との両立など

**自己実現・満足度**：やりがい、自己評価、社会貢献など



Top page  
01 イントロダクション  
07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ  
12 2030年に向けた価値創造ストーリー  
13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会  
14 価値創造の源泉  
15 事業成長のエンジン  
16 強化すべき競争優位性  
17 **マテリアリティ**  
19 創出する社会価値・財務価値  
20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み  
24 マテリアリティのKPI  
26 2. 価値創造のための戦略  
46 3. 価値創造を支える基盤  
77 4. 財務・非財務データ/会社概要

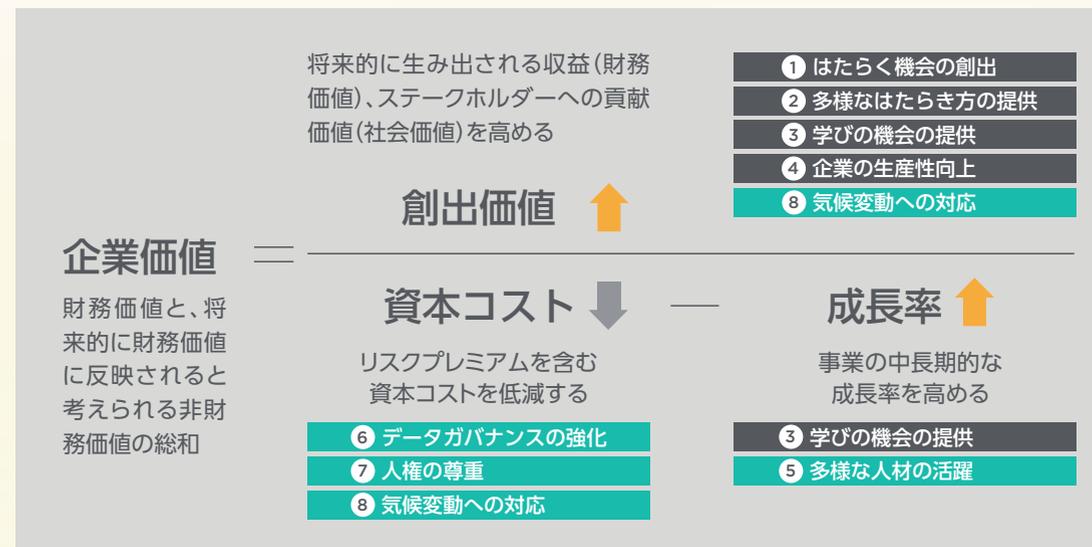
### 企業価値とマテリアリティの関連づけ

パーソルグループでは、DCF法<sup>\*</sup>(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。

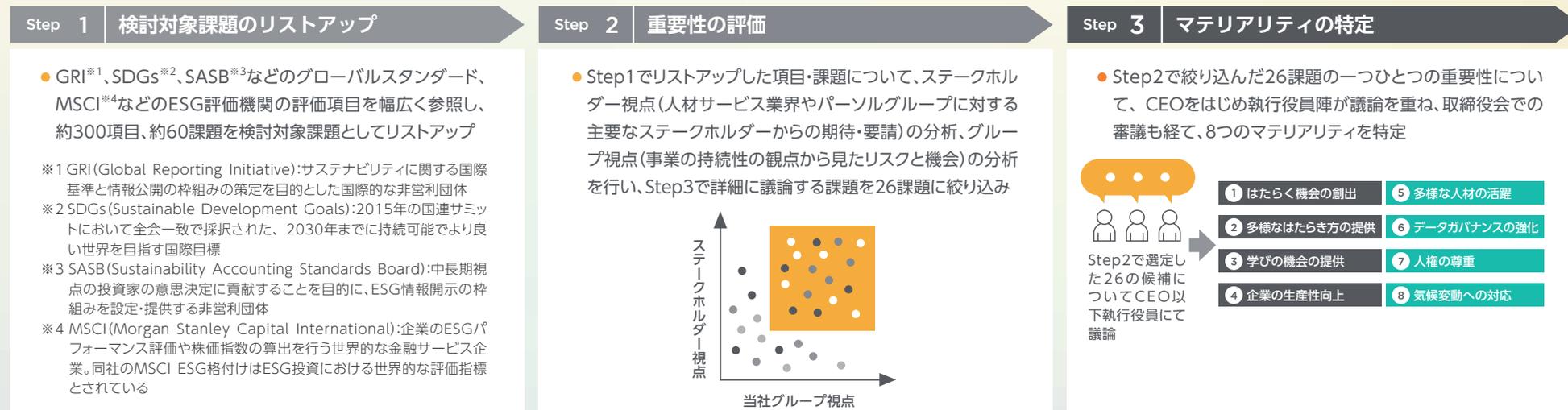
マテリアリティが企業価値に与える影響やその経路については、すべてを定量的に示すことができないため、定性的な評価や分析も用いています。企業価値への影響を図式化することにより、投資家と認識を合わせながら、当社のマテリアリティ、ESG課題のリスク・機会への取り組みを推進していくことを狙いとしています。

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

マテリアリティの詳細はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/materiality/>



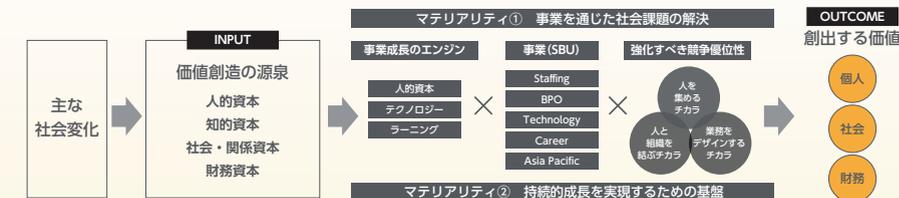
### マテリアリティの特定プロセス



2030年に向けた価値創造ストーリー

# 創出する社会価値・財務価値

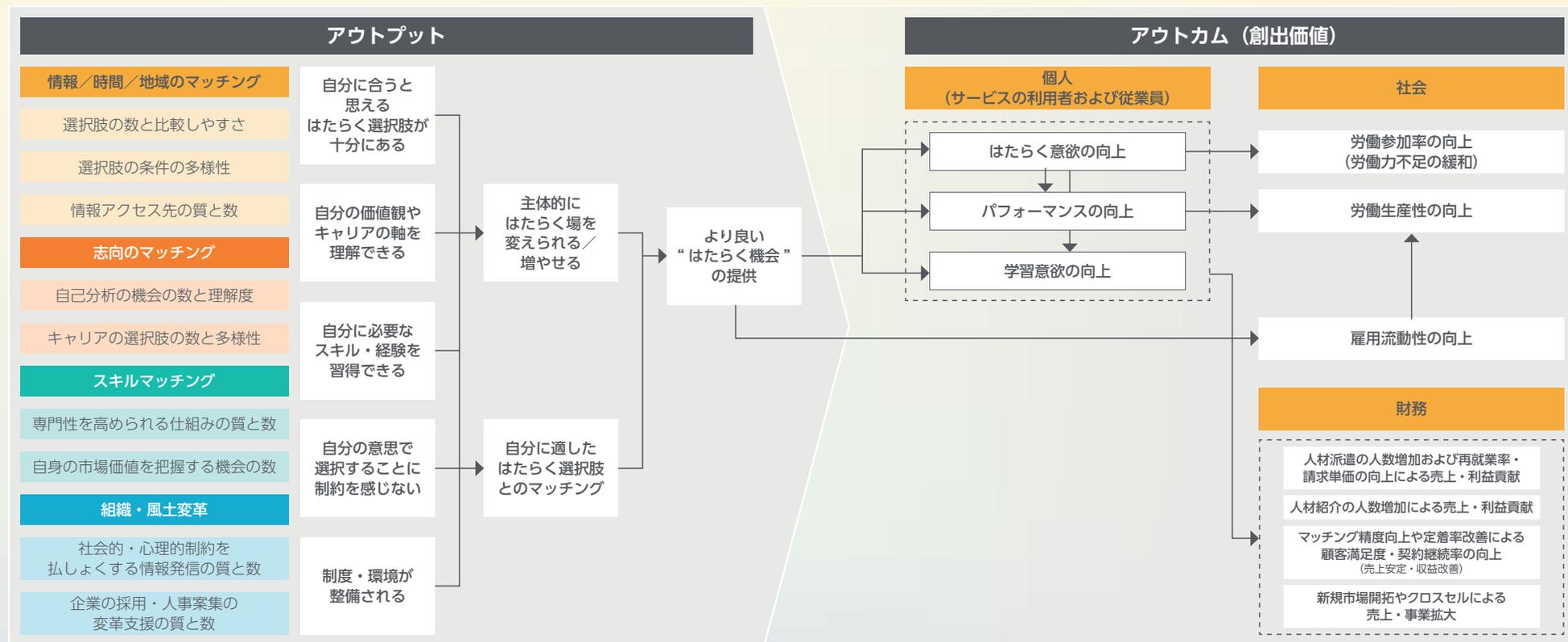
パーソルグループは、事業活動を通じた社会課題の解決と社会価値・財務価値の創出を目指しています。その構造を可視化するために、このたびロジックモデルを整理しました。



現在、すべての人に「はたらく機会」が平等に提供されているわけではありません。属性や環境、情報へのアクセスの違いによって、自身の可能性に気づき、選び、成長する機会が制限されるといふ不均衡が存在しています。この課題に対し、パーソルグループは、事業・サービスを通じて選択肢の数や条件の多様性を広げ、情報や時間、地域といった制約を緩和するとともに、自己分析やキャリア志向の把握、必要なスキル・経験の認識・習得を支援。すべてのはたらく個人が「より良い」はたらく機会を多様な選択肢から自己決定できる社会の実現に取り組んでいます。その結果、はたらく意欲やパフォーマンス、学習意欲の向上につながり、労働参加率・労働生

産性・雇用流動性の向上といった社会価値が生まれます。さらに、派遣・紹介人数の増加などを通じて、売上・利益といった財務価値にも寄与します。

このたび、こうした価値創出の構造を整理するために、ロジックモデルの作成を試みました。事業活動と社会課題、社会・財務価値の関係性を可視化することで、社内外の理解を促進し、今後の議論や検討の出発点とすることを目指しています。なお、本ロジックモデルは、一部の事業をベースに構築したものであり、現時点では仮説的な整理にとどまるものの、今後はこれを活用して価値創出のあり方を検討していく予定です。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

- 08 CEOメッセージ
- 12 2030年に向けた価値創造ストーリー
- 13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会
- 14 価値創造の源泉
- 15 事業成長のエンジン
- 16 強化すべき競争優位性
- 17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

- 20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み
- 24 マテリアリティのKPI
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

# “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み

パーソルグループでは、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た取り組みを推進しています。

日本では少子高齢化に伴う労働力人口の減少が見込まれる中、労働生産性の向上が急務となっています。この社会課題を解決するために、パーソルグループでは個人の“はたらくWell-being”実感を高めることが付加価値の創造につながると認識しています。一方、世界最大級の世論調査会社である米国Gallup社の調査によると、日本における“はたらくWell-being”に関する指標には多くの改善の余地が残されています。“はたらくWell-being”実感を高めるためには、より多くの個人がそれぞれの価値観やスキルに合わせて価値を最大限に発揮できる機会を提供す

ることが必要であるという考えのもと、パーソルグループは“はたらく機会”の創出を通じて、はたらく個人の可能性・能力を引き出すことに注力しています。

以下3分野での取り組みを進めることで、パーソルグループ社員や派遣スタッフ、一人ひとりの“はたらくWell-being”実感の向上と付加価値の創造を可能にするとともに、顧客企業の生産性向上に貢献します。その結果として、社会全体に“はたらくWell-being”が広がり、「はたらいて、笑おう。」の社会を実現することを目指しています。

## 社会に向けた取り組み

P.21-22

“はたらくWell-being”を実感できる社会の実現に向けて、産官学の多様なステークホルダーと協業し、研究や社会活動などさまざまな角度から“はたらくWell-being”の浸透に向けた取り組みを行っています。

- 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査の研究・分析・発信 P.21
- 将来世代に向けた“はたらくWell-being”に関するコミュニケーション活動(Future Generations Relations活動) P.22
- 「はたらく」を応援する寄付活動「はたらくWell-being Donation」の実施 P.22

## 事業・サービスを通じた取り組み

P.23

多岐にわたる事業・サービスを通じて、はたらく個人のWell-being向上に貢献しています。また、就業先ではたらく派遣スタッフを対象としたWell-being向上への取り組みにも注力しています。

- はたらく個人に対して多様な選択肢を提供するとともに、企業の課題解決に貢献するマッチングを実現 P.23
- 派遣スタッフのWell-being向上を目指し、スキル習得やキャリア構築を支援 P.51

## グループ社員向けの取り組み

P.47-50

“はたらくWell-being”創造カンパニーになるためには、一人ひとりの社員がWell-beingを実感・体験することが不可欠であるという考えのもと、グループ社員に向けたさまざまな施策を展開しています。

- 社員のWell-being向上に関して「エンゲージメント指標」を重要指標と位置づけ、独自のエンゲージメントサーベイを実施 P.47
- 社員がキャリアを主体的に構築できるよう各種キャリアオーナーシップ施策を展開 P.47-48
- ジェンダーダイバーシティ、障害者雇用、LGBTQ+社員支援などの取り組みを通じて、誰もが活躍できる環境を整備 P.50

Top page

01 イントロダクション

**07 1. パーソルグループの価値創造**

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

**20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み**

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

Top page

01 イントロダクション

**07 1. パーソルグループの価値創造**

- 08 CEOメッセージ
- 12 2030年に向けた価値創造ストーリー
- 13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会
- 14 価値創造の源泉
- 15 事業成長のエンジン
- 16 強化すべき競争優位性
- 17 マテリアリティ
- 19 創出する社会価値・財務価値

**20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み**

- 24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## 社会に向けた取り組み

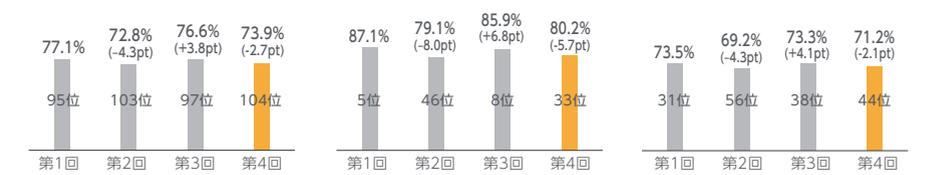
### 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査

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<sup>®</sup>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。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。

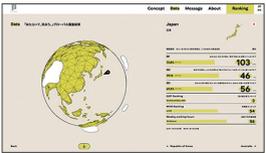
※ 米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。本調査は国際連合のSDGsや世界幸福度報告（World Happiness Report）の基礎データとなっている。

#### 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査結果 日本の結果（YESの割合・世界での順位）

- 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感じますか？
- 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？



※ 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、第3回: 2022年6月～2023年6月、第4回:2023年4月～2024年2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/>



### 「はたらくWell-being指標」活用事例

#### 福岡市での活用

福岡市は2022年より、「はたらく人」のWell-beingの向上とSDGs達成に向けて取り組む福岡市内の事業者を応援する制度である「福岡市Well-being&SDGs登録制度」を開始しました。本制度への申請要件として、「はたらくWell-being指標」を用いて、「はたらく人の仕事に対する満足度」などを測ることが要件の一部となっています。申請要件を満たした事業者は、市の融資制度の中で金利などが有利なメニューの利用や地域金融機関による支援の対象になります。

#### 福井県での活用

日本一の「幸せ実感社会」を目指す福井県が掲げる「ふくいNEW経済ビジョン」の中の3つの目標のうち「仕事に関する県民の幸福実感を向上」におけるKPIとして「はたらくWell-being指標」が活用されることとなりました。「はたらくWell-being指標」は年1回の県民アンケート内で継続的に計測していきます。

#### 「日経統合ウェルビーイング調査」での活用

日本経済新聞社が主宰するWell-being Initiative経営委員会では、社員のWell-beingを可視化し、人的資本経営に活かすために、2023年より「日経統合ウェルビーイング調査（伊藤版Well-beingスコア）」を開発し、本調査内で「はたらいて、笑おう。」グローバル調査の設問3問も取り入れることとなりました。今後は本調査、ならびに「はたらくWell-being指標」をスタンダード化していきながら、“はたらくWell-being”の浸透、向上を目指していきます。



Top page

01 イントロダクション

## 07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## 「はたらくWell-being AWARDS 2025 by PERSOL」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 2025 by PERSOL」を開催しました。パーソルグループでは、2019年より「PERSOL Work-Style AWARD～はたらいて、笑おう。～」を開催していましたが、2022年度より、「はたらくWell-being AWARDS」と名称を変え、“はたらくWell-being”を体現し、その先にある笑顔を社会のチカラに変えた方を表彰することで、一人でも多くの方々がご自身の「はたらく幸せ」について、考えていただくキッカケを提供することを目的に開催しています。

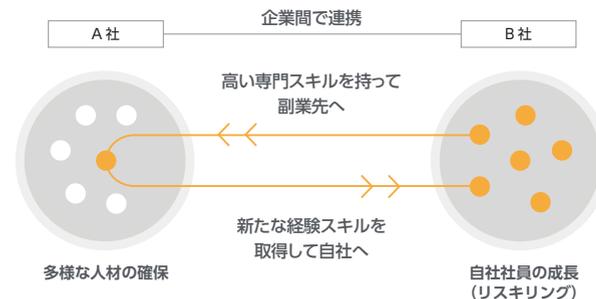


## 企業間の副業を推進する「相互副業プロジェクト」を開始

日本の副業市場では、企業が副業を容認する動きは強まるものの、情報セキュリティや受け入れの仕組みなどに関する不安を背景に、副業人材を受け入れる企業が一部にとどまっているのが実情です。そこでパーソルキャリアが2021年に発足させた企業コミュニティ「キャリアオーナーシップとはたらく未来コンソーシアム」で「企業間での相互副業実証実験」を開始。4年間で計29社165案件189名のマッチングを実現しました。実証実験の結果、副業人材の受け入れによって新しい視点による事業の課題解決につながるだけでなく、送り出し側でも副業を経験した社員の意識や行動の変化が組織の成長に寄与していることが明らかになりました。さらには、社内への越境機会の提供による組織エンゲージメントの向上やはたらく個人が自らの「はたらく」に対する主体性を意識し始める効果も期待できます。

2024年には、さらなる副業の推進に向けて相互副業を事業化、企業へ相互副業プラットフォームの提供を開始しました。副業の効果を多くの企業に広げ、個人と企業が相乗的に成長する社会の実現を目指します。

## 相互副業の概念図



## 将来世代との積極的な対話を進める

## 「FR (Future Generations Relations) 活動」

パーソルグループでは、将来世代を重要なステークホルダーと位置づけ、対話を強化する「FR (Future Generations Relations) 活動」を推進しています。「はたらくがワクワクする未来」に関する将来世代との対話や、小学校・中学校にキャリア教育プログラム「“はたらく”を考えるワークショップ」を無償提供、さらには高校生の自己決定を支援するために「地域みらい留学」などを手がける地域・教育魅力化プラットフォームのビジョンパートナーとして活動を支援、立教大学経営学部向けには、実践型プログラム「BLP (ビジネス・リーダーシップ・プログラム)」にて講座を運営。また、ZEN大学向けには、学生向けの事業プランコンテスト「次世代が考えるWell-being事業プランコンテスト」を開催するなど、将来世代のキャリア支援活動に積極的に取り組んでいます。

本活動を通じて収集した意見や考えを経営にも取り入れ、今後の事業活動に反映するだけでなく、将来世代の皆さんが“はたらくWell-being”を実感できる世の中になるよう貢献していきます。



実践型プログラム「BLP (ビジネス・リーダーシップ・プログラム)」でのパーソルホールディングス本社プレゼン(2025年7月)

## 「はたらく」を応援する寄付活動「はたらくWell-being Donation」の実施

パーソルグループは、「はたらく」を応援する寄付活動全般を「はたらくWell-being Donation」として展開しています。その一環として、各種イベントや、学校行事、企業内フェアなどにあわせて「笑顔測定器」を設置し、来場者の笑顔に応じてポイントを蓄積し、寄付につなげています。笑顔測定器は、目や口の動きなどの情報をもとに、来場者の「笑顔レベル」を大・中・小の3段階に分類し、ポイントとして可視化します。1ポイントにつき10円を、パーソルグループが推進する“はたらくWell-being”の推進に貢献する団体へ寄付することで、笑顔を社会のチカラに変える取り組みを推進しています。



2024年に集まった寄付金は「認定特定非営利活動法人カタリバ」へ寄付

笑顔測定器



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造**
  - 08 CEOメッセージ
  - 12 2030年に向けた価値創造ストーリー
  - 13 パーソルグループを取り巻く主な社会変化とリスク・機会
  - 14 価値創造の源泉
  - 15 事業成長のエンジン
  - 16 強化すべき競争優位性
  - 17 マテリアリティ
  - 19 創出する社会価値・財務価値
- 20 “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み**
  - 24 マテリアリティのKPI
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要

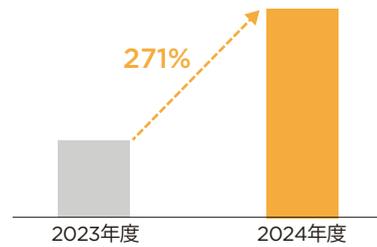
事業・サービスを通じた取り組み

個人のスキルを地域で活かす「地方副業」マッチング  
——HiPro Direct for Local

人口減少や若年層の都市部流出により、地域企業は慢性的な人材不足に直面しています。採用活動に苦戦する地域企業は、必要なスキルを持つ人材を確保できず、事業の成長機会を逃すことも少なくありません。こうした状況に対し、パーソルキャリアは、マッチングサービス「HiPro Direct for Local」を通じて、都市部で活躍するプロフェッショナル人材と地域企業をつなぐ「地方副業」という新しいはたらき方を提案しています。全国の地方自治体や地方銀行とのネットワーク、「doda」で培った採用ノウハウやマッチング技術を活かし、豊富な副業機会を提供。登録人材の多くはビジネスの最前線で活躍する現役社員であり、さまざまなスキルを活かして地域企業の経営課題の解決に貢献しています。

個人にとっては、副業を通じた挑戦や学びが自己実現やキャリアの多様性を促進し、“はたらくWell-being”の向上につながります。一方で社会にとっても、個人の知見や経験が1社に閉じることなく複数の企業で活かされることで、企業と個人が相互に成長する「スキル循環社会」の実現を後押しします。

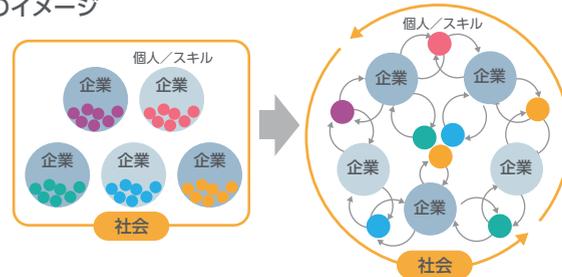
地域企業におけるマッチングの推移



出所:2023年度:2023年4月~2024年2月/  
2024年度:2024年4月~2025年2月のデータ  
(HiPro Direct for Local掲載案件)をもとに  
パーソルキャリア株式会社が作成

スキル循環社会のイメージ

**これまでの社会**  
多くの人材がひとつの企業だけに所属することで、個人のスキルが固定化。「人材」という単位では流動性が低いため、社会に新しい流れが生まれにくい。



**スキル循環社会**  
雇用によらない適材適所のプロ人材が課題解決を実現。「スキル」という単位になることで流動性が高まり、社会ものびやかに拡大する。

詳細はWebサイトをご参照ください  
[https://touch.persol-group.co.jp/20250909\\_20838/](https://touch.persol-group.co.jp/20250909_20838/)

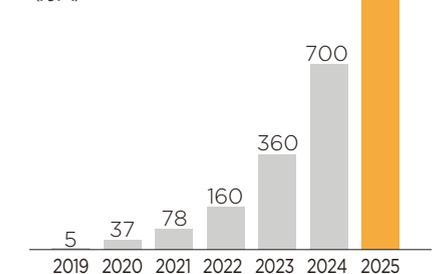


多様な“はたらく意思”を社会につなぐプラットフォーム  
——シェアフル

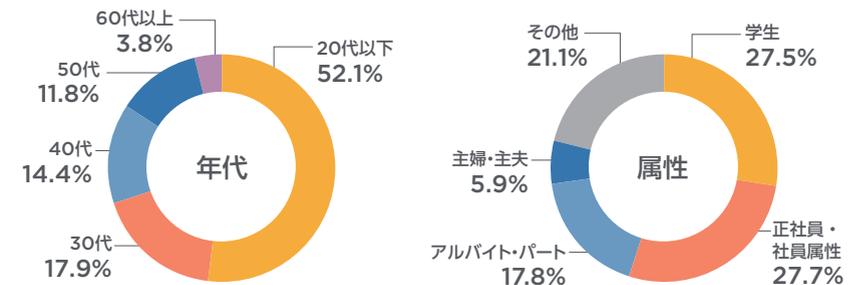
スキマバイトアプリ「シェアフル」は、「スキマ時間にはたらきたい個人」と「人材を確保したい企業」をつなぐプラットフォームです。スマートフォンで簡単に応募・就業できる利便性に加え、履歴書・面接不要、即日払いといった仕組みが支持され、2025年6月には登録者数1,000万人を突破しました。シェアフルの利用者は、学生に限らず主婦(主夫)・シニア・副業会社員など多岐にわたります。それぞれのライフスタイルや価値観に合ったはたらき方を選ぶことができるため、「はたらきたいけれど、従来のはたらき方では難しい」と感じていた人々にも就業機会を創出。さらに、単発・短期の就業にとどまらず、長期雇用や正社員雇用などキャリア形成の入口としても活用が進んでいます。利用者の約半数が長期雇用を希望し、企業側も長期採用の実績が増加。個人の可能性を広げるプラットフォームへと着実に進化を遂げています。

今後、より深刻な労働力不足が見込まれる中で、シェアフルの柔軟なマッチングの仕組みは、個人と企業の双方に新たな可能性をもたらします。“誰もの「はたらく」を広げ、新しい「はたらく」をつくる”というミッションのもと、シェアフルは次世代の就業インフラとして、より多くの人々に“はたらくWell-being”を届けていきます。

シェアフル登録者数の推移 (万人)



シェアフル登録者の年代・属性別割合 (2025年6月現在)



出所:シェアフル株式会社調べ

詳細はWebサイトをご参照ください  
[https://touch.persol-group.co.jp/20250818\\_20721/](https://touch.persol-group.co.jp/20250818_20721/)



# マテリアリティのKPI

パーソルグループは、マテリアリティについてKPI(Key Performance Indicator)を定め、中計2026の最終年度(2025年度)と2030年度の目標値を設定しています。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、継続的にKPIのモニタリングを実施し、その達成状況を把握し、各マテリアリティへの取り組みを推進していきます。

横断的に関連しているSDGs



マテリアリティ	目指す姿	具体的な取り組み	KPI	2024年度実績 (前年度実績)	前年度比	2025年度 目標	2030年度 目標	2024年度の進捗状況	目標達成に向けた今後のアクション	関連するSDGs
① はたらく 機会の創出	「人と組織を結びチカラ」「人を集めるチカラ」「業務をデザインするチカラ」を通じて、はたらく人の可能性を広げ、2030年に100万人のより良いはたらく機会を創出する	●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	より良い“はたらく機会”の創出(提供・支援)人数 <sup>※1</sup>	45.8万人 (40.2万人)	↗	50万人	100万人	全体値は前年度実績を上回ったが、市場環境の鈍化などにより当初の社内計画を下回った	●人材派遣は勤務継続期間の延伸・再就業率向上の推進およびデジタル活用などによる新規就業者数の増加を図る ●人材紹介は業務プロセス改善、アウトソーシングは案件獲得および採用強化に注力 ●シェアフルは営業生産性を改善および顧客拡大に注力	8 働きがい、経済成長
② 多様な はたらく方の 提供	フレキシブルなはたらく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く方の実現に貢献する	●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 ●副業やフリーランス形態の就労機会の提供	多様なはたらく方が可能になった人の数 <sup>※2</sup>	4.5万人 (4.6万人)	↘	5万人	10万人	時短派遣や副業・フリーランスへの機会提供は堅調に増加したものの、在宅率低下に伴うリモート派遣の減少などにより全体としては微減となった	●時短派遣についてはマーケティングおよび営業の強化を推進 ●リモート派遣は個人ニーズに寄り添った案件獲得を目指す ●副業・フリーランスは営業生産性の向上、稼働個人数の増加を図る	5 フェンダット平等 8 働きがい、経済成長 10 人や国の不平等をなくす
③ 学びの 機会の提供	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	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)	各教育サービスの受講者数 <sup>※3</sup>	18.8万人 (14.7万人)	↗	16万人	24万人	派遣スタッフ向け研修、エンジニア登録者向け研修とともにコンテンツ増加が奏功し受講者数が増加した	●生成AIをはじめとする講座の拡充や案内強化、計画的な教育期間の設置などにより受講者数の増加を図る	4 質の高い教育をみんなに 8 働きがい、経済成長 10 人や国の不平等をなくす
		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		13.2万人 (12.6万人)	↗	12万人	23万人	顧客拡大および大型案件受注により法人向け集合研修が順調に増加した	●新規顧客獲得に向けた重点市場マーケティングの強化、教育コンテンツの刷新などにより顧客基盤の拡大を図る	
		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)		7.1万人 (5.2万人)	↗	—	—	大学生向けイベント強化によりキャリア教育の受講者数が増加した	●小中学生向け教育は対応する社員数の増加やオンライン授業の受け入れによって受講者数増加を図る ●MIRAIZは「キャリア形成支援による転職潜在層の顕在化」をテーマに提供者数拡大を図る	
④ 企業の 生産性向上	生産性向上に資するサービスを提供することで、企業活動の効率化、労働力不足の解消に貢献する	●BPOサービスの提供 ●プロフェッショナルアウトソーシングサービスの提供 ●その他アウトソーシングサービスの提供	「企業の生産性向上」に関わるサービスの売上高 <sup>※4</sup>	3,405億円 (3,087億円)	↗	3,000億円	—	一部SBUで案件獲得が伸び悩んだものの全体としては堅調に推移した	●各SBUの外部環境に応じて、マーケティング強化や対応領域の拡大、案件獲得の増強を図る	8 働きがい、経済成長 9 産業と雇用革新の加速

※ 2030年度目標は今後の経営状況、経営計画の見直し・変更などに伴い、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2030年度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(フリーランスなど)は当社サービスを通じて役務提供した人数(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。対象範囲は海外含む全SBU。ベネッセ・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、海外含む全SBU(Career SBU除く)。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

横断的に関連している  
SDGs



マテリアリティのKPI

マテリアリティ	目指す姿	具体的な取り組み	KPI	2024年度実績 (前年度実績)	前年度比	2025年度 目標	2030年度 目標	2024年度の 進捗状況	目標達成に向けた 今後のアクション	関連するSDGs
<b>5</b> 多様な人材の 活躍 P.47	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	<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>DEIの推進（女性管理職比率の向上/障害者雇用の促進/男性の育児取得促進）</li> </ul>	はたらいて、笑おう。指標（社員エンゲージメント指標）	72.0% (72.3%)	↘	75.0%	—	P.34参照	P.34参照	
			女性管理職比率 <sup>*1</sup>	27.6% (25.6%)	↗	30.8%	37.0%			
			障害者雇用数 <sup>*2</sup>	3,431人 (2,991人)	↗	4,000人	—			
			男性育児休業取得率（1日以上） <sup>*3</sup>	84.3% (73.0%)	↗	100%	100%			
<b>6</b> データ ガバナンスの 強化 P.54	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・ルールの策定や管理・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>パーソナルグループの「パーソナルデータ指針」の制定・公表</li> <li>「グループプライバシーガバナンス審議会」によるグループ方針・対策の審議</li> <li>新規サービス・施策企画に対し、プライバシー観点での事前審査</li> <li>従業員向けプライバシー教育の実施</li> </ul>	全従業員に占める研修を受けた人の割合 <sup>*3※4</sup>	99.4% (99.4%)	→	100%	100%	未受講者に対する受講促進などを推進し、受講者数が増加した中でも前年度同様の高い水準を維持した	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修担当者による受講促進活動を継続するほか、ITを活用したリマインドを実施する</li> <li>受講者がより興味を持って取り組める研修となるよう、より伝わるコンテンツの開発を検討</li> </ul>	
			全従業員に占める研修を受けた人の割合 <sup>*3</sup>	99.4% (99.4%)	→	100%	100%	未受講者に対する受講促進などを推進し、受講者数が増加した中でも前年度同様の高い水準を維持した	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修担当者による受講促進活動を継続するほか、ITを活用したリマインドを実施する</li> <li>受講者がより興味を持って取り組める研修となるよう、より伝わるコンテンツの開発を検討</li> </ul>	
<b>8</b> 気候変動への 対応 P.57	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)人材サービスなどを通じて脱炭素社会の実現に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスビル消費電力の脱炭素化</li> <li>運用改善・設備投資による省エネ/電力再エネ化の推進</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</li> <li>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>	Scope1+Scope2の排出量削減率（基準年:2021年度）	38.0%増加 (1.8%削減)	↘	17.3%削減	83.0%削減 <sup>*5</sup>	Scope1：海外事業拡大に伴い車両が210台増加し対前年比133%増加 Scope2：国内外の電力再エネ化 <sup>*6</sup> 促進により対前年比28%削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガソリン/軽油車両のHV/EV車両への切替や車両数の削減の推進</li> <li>電力再エネ化可能なビルへの切替拡大</li> </ul>	
			Scope3の排出量削減	(2025年度中に目標設定予定)						

※ 2030年度目標は今後の経営状況、経営計画の見直し・変更などに伴い、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2030年度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 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、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を除く数値。2024年度実績は2025年4月1日時点、2025年度目標は2026年4月1日時点、2030年度目標は2031年4月1日時点の数値を使用。

※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（2024年6月時点で24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 2024年度より「不適切なデータの取り扱いの件数、および対象の人数」については非開示としています。  
 ※5 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。  
 ※6 非化石証書による電力再エネ化も含まれます。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

08 CEOメッセージ

12 2030年に向けた価値創造ストーリー

13 パーソルグループを取り巻く  
主な社会変化とリスク・機会

14 価値創造の源泉

15 事業成長のエンジン

16 強化すべき競争優位性

17 マテリアリティ

19 創出する社会価値・財務価値

20 “はたらくWell-being”創造カンパニー  
に向けた取り組み

24 マテリアリティのKPI

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

# 2 価値創造のための戦略

- 27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗
- 28 CSOメッセージ
- 30 財務戦略の概要と進捗  
32 CFOメッセージ
- 34 人的資本戦略の概要と進捗  
35 CHROメッセージ
- 36 テクノロジー戦略の概要と進捗  
37 CIO/CDOメッセージ
- 38 パーソルグループのSBU/FU体制
- 40 Staffing SBU
- 41 BPO SBU
- 42 Technology SBU
- 43 Career SBU
- 44 Asia Pacific SBU
- 45 R&D FU



# パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗

パーソルグループ中期経営計画2026

概要と進捗

CSOメッセージ

強靱な事業ポートフォリオ構築への準備とグループ経営の強化が着実に進んでいます。

## パーソルグループ中期経営計画2026の概要

パーソルグループは、2030年に「テクノロジードリブンの人材サービス企業」へと進化し、「100万人のより良い“はたらく機会”を創出する”ことを目指しています。その実現に向けた道筋として、2023～2025年度の3カ年を対象としたパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)を推進しています。

現在、パーソルグループの事業は、人材派遣や受託請負などの役務提供を通じて価値を提供する「ワークフォース事業」と、人材紹介・求人メディアなどのプロダクトやプラットフォーム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。中計2026では、ワークフォース事業の安定成長とデジタルプラットフォーム事業の収益比率向上を両輪として、強靱な事業ポートフォリオの構築を目指しています。事業領域の位置づけも再整理し、Staffing SBUを「グループの屋台骨」、Career・BPO・Technology SBUを「利益成長の柱」、Asia Pacific SBUを「飛躍に向けた基盤強化」と定義。さらに「未来の投資」という位置づけのもと、R&D Function Unit(FU)を設置して新たな事業の探索・創造にも取り組んでいます。

### 事業の位置づけと各領域の経営方針

<b>グループの屋台骨</b> グループの成長基盤であり続ける	<b>Staffing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期的に事務派遣市場の縮小可能性もあるが、シェア拡大による成長を目指す</li> <li>● 顧客との関係性強化により、グループ成長に貢献する</li> </ul>
<b>利益成長の柱</b> 積極的な投資で、中長期的に大きな利益成長を狙う	<b>Career</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 転職関連市場が拡大する中で、市場成長率を上回る成長を目指す</li> <li>● 中長期の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</li> </ul>
	<b>BPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材派遣の顧客基盤を活かしながら、市場成長率を上回る成長を目指す</li> <li>● 大規模投資により、主に業務変革力を獲得する</li> </ul>
	<b>Technology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値人材の大規模採用育成の基盤強化、および営業力の強化により 請求単価の向上を図る</li> <li>● 中長期の競争優位獲得のために大規模採用を継続的に行う</li> </ul>
<b>飛躍に向けた基盤強化</b> 収益改善を行い、2025年度以降大きな成長投資を可能にする	<b>APAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主価値の向上に資する水準までの収益改善を達成する</li> <li>● 量的拡大投資は収益改善後に実施する</li> </ul>
<b>未来への投資</b> 一定の投資枠を確保した中でR&Dを行う	<b>R&amp;D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一定の投資枠を確保し、“はたらくWell-being”に関連する事業の探索・創造をする</li> </ul>

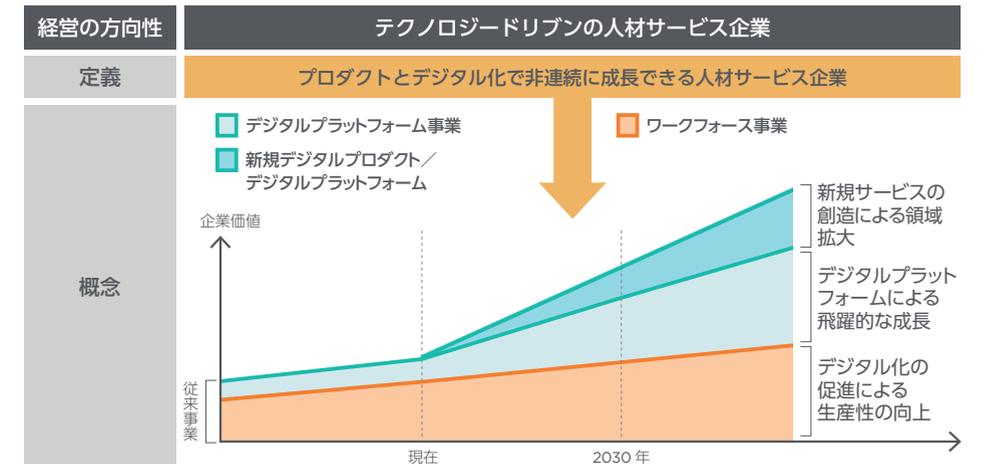
## 2024年度の進捗:グループ経営の強化

2024年度は、ワークフォース事業のデジタル化による基盤強化を図り、各SBUの各種システム改良や経営基盤の刷新を行いました。

また、グループ経営体制の整備も着実に進展しました。これまでパーソルグループは、各SBUが責任と権限を持ち自律的に経営・投資判断を行ってきました。しかし、社会の変化に柔軟に対応しつつ中長期的な成長を遂げるためには、グループ全体を俯瞰した強みの最大化や、テクノロジーを活用した非連続な成長に向けたメリハリある投資が不可欠です。こうした考えのもと、中計2026ではグループ経営の強化に取り組み、経営資源や資本投下の最適化を目的にガバナンス体制や権限構造を見直しました。各SBUの取締役会での事業 이슈の議論強化、CFOおよびCIO/CDOの権限マトリクス化など、戦略的な意思決定を推進する枠組みを構築しています。

## 2025年度の方針:次期中計に向けた基盤固め

2025年度は中計2026の最終年度として、ワークフォース事業では、デジタル化の促進による生産性向上や収益力の改善に引き続き注力し、デジタルプラットフォーム事業では、将来を見据えたマーケティング投資やAI・テクノロジーの実装を拡大・強化します。これらの取り組みを通じて、2026年度以降の次期中計に向けた準備を進めます。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

### 26 2. 価値創造のための戦略

#### 27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

### 46 3. 価値創造を支える基盤

### 77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

パーソルグループ中期経営計画2026

概要と進捗

CSOメッセージ

## CSOメッセージ

## 変革と成長の基盤を築き、未来の企業価値を創造します。

執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)  
峯尾 太郎

## 着実な進捗とともに非連続な成長への課題も

パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の2年目となる2024年度は、計画に沿った取り組みが着実に進展した一年でした。特に、グループ経営への移行やテクノロジー活用に向けた基盤づくりが堅調に進捗しており、過去最高益更新という業績面の成果も含め、順調な一年だったと評価しています。

一方で、2030年に向けて掲げる価値創造ゴール「100万人のより良いはたらく機会の創出」の達成には、既存事業の延長線上ではない非連続な成長が必要であり、その実現にはまだ距離があると認識しています。とはいえ、SBUごとに市場環境や成長速度は異なるため、すべての領域で一律かつ短期的に成果を求めるのではなく、将来に向けた生産性向上や成長力強化の準備を進めることが必要です。その観点では、中計2026の2年間で各SBUとも着実に基盤づくりが進展してきたことは、非連続な成長への足がかりとして重要な意味を持つと考えています。

## グループ経営への転換と成長に向けた基盤づくりに注力

2024年度は、グループ経営への転換を本格的に進めた年となりました。パーソルホールディングスによる事業イシューのリード、各SBUの取締役会での意思決定構造の見直し、CFOおよびCIO/CDOの権限マトリクス化など、グループ経営の強化に向けた取り組みを進めています。各SBUと活発な対話と議論を積み重ねながら、グループとして目指す方向やその道筋を共有しています。

中計最終年度となる2025年度は、これまでの取り組みを結実させる重要な一年です。ワークフォース事業ではデジタル化による生産性向上や収益

力改善に引き続き取り組み、デジタルプラットフォーム事業では利益率を維持しつつ、さらなる拡大に向けたテクノロジー活用に注力します。

また、M&Aも視野に入れ、非連続な成長を実現するための挑戦を加速させます。従来型の案件は引き続き合理的に進める一方で、デジタルプラットフォーム事業の成長・拡大に資する案件にも意欲的に取り組んでいきます。これらの取り組みを通じてグループ全体としての競争力と市場での存在感を高めていくことを目指し、そのための戦略を次期中計に向けて検討しています。

個人に寄り添うテクノロジー活用を通じて  
非連続な成長へ

非連続な成長の実現に向けては、既存事業の深化と並行して、未来の成長施策にも注力していく必要があります。本中計では、そのための取り組みとして個人顧客のLTV\*向上とAIエージェントの導入によるプロセス自動化を進めており、2025年度以降、本格的に注力していく考えです。

個人顧客のLTV向上については、副業支援(HiPro)、ミドルキャリア支援、学びの支援(MIRAIZ)などを人材紹介の「doda」ブランドに統合し、個人のキャリア形成を支援することで、転職活動など限定的なタイミングだけでない長期的な関係構築を目指します。これは、グループ内の多様なサービスを通じて、はたらく人と仕事に関する膨大なデータを蓄積してきたパーソルグループだからこそできる取り組みだと自負しています。また、AIエージェントを通じたプロセス自動化による顧客体験の向上にも取り組んでいきます。これにより、対応の拡張性や利便性を高め、個人にとっての「はたらく」の質を向上させることを目指します。

\* Life Time Value(顧客生涯価値)の略。1人もしくは1社の顧客が、自社のサービスや製品を利用し始めてから使用しなくなるまでに自社にもたらす利益。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

**26 2. 価値創造のための戦略**27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗**28 CSOメッセージ**

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

**価値創造の持続性を支える  
サステナビリティ**

2030年に向けて掲げた「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は、単なるスローガンではなく、私たちの事業活動そのものです。個人のキャリアに寄り添い、選択肢を広げ、可能性を引き出すことで、社会全体の“はたらくWell-being”を高める——このような価値創造を持続可能なものとするには、サステナビリティの視点が不可欠です。

中計2026では、サステナビリティを持続的な企業価値向上のための中核に据え、8つのマテリアリティを特定して取り組みを本格化させました。2025年度の中間目標に向けた取り

組みは順調に進んでおり、外部評価も得られ始めています。

しかし、中計開始から2年が経過し、マテリアリティKPIに沿ってPDCAを回す中で、KPIおよび目標数値の実効性や社員への浸透度に関する課題も見えてきました。マテリアリティへの取り組みを通じて目指す方向性や、各KPIの目標達成に全力を注ぐという意志は変わりませんが、これらの課題を踏まえ、社内外の納得度を高めるために、経営戦略との整合性・連動性をさらに強化する必要があると認識しています。

個別のKPIにとどまらず、「中長期的な企業価値向上」という本質的視点で絶えず自問し、マテリアリティを軸として経営の深みと質を高めていく。それが結果としてESG評価機関や投資家の皆さまからの評価やスコアの向上につながり、企業価値においても成長加速の効果が生まれるものと考えています。

**「パーソルらしさ」を追求し  
テクノロジードリブンへの変革を加速**

「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、既存の枠組みの延長ではもはや不十分だという危機感を感じています。特に、技術革新のスピードがこれまでにないレベルに達している今、企業として何を抛り所とし、どのように行動するのかという指針が曖昧なままでは、変革を成し遂げることはできません。だからこそ私たちは、パーソルグループならではのテクノロジー活用、すなわち「パーソルらしさ」の価値を改めて見つめ直し、明確に示すことが必要だと考えています。

私たちが目指す「テクノロジードリブン」とは、単にテクノロジーで速度や効率を上げることではありません。大切にしているのは、個人の可能性を広げることです。たとえば、職歴やスキ

ルだけでなく、行動の背景にある感情のやりとりなど多様なデータをAIで活用することで、求職者の方が思いもよらなかった新しい選択肢や価値観を提案できる可能性があります。個人が自分自身のあり方を再発見できるような体験をどう提供できるか。そこに私たちはこだわりを持っています。このようなテクノロジーとパーソルグループが蓄積し続けるデータの組み合わせによる可能性を考えることは、私にとっても非常に興味深く、未来事業への想像が広がります。

CIO/CDOの柘植とも、今後のテクノロジー戦略の方向性について議論を重ねる中で、「パーソルらしい競争優位とは何か」というテーマに改めて向き合っています。そして、それをグループ共通のプロダクトやサービス開発の“北極星”として据えることができれば、組織全体の意思統一と実行力が高まり、変革のスピードが加速すると確信しています。

次期中計では、「パーソルらしい競争優位」を大切にしながら、テクノロジー戦略および人的資本戦略との連動を図り、企業価値のさらなる向上を目指します。パーソルグループには、個人・法人に関する膨大なデータ、広範な顧客基盤、優秀な人的資本、十分な資金力——といった豊富なリソースがあります。ゆえに、私自身はCSOとして「もっとできるはずだ」という健全なフラストレーションを持っています。リソースを最大限に活かして、どのように実現していくかを次期中計に織り込み、施策に落とし込むことが、CSOである私はもとより、執行役員の仕事だと思っています。

私たちは、個人にとって、そして社会にとって「より良いはたらく機会」を創出する存在であり続けるために、挑戦を止めることはありません。グループ一丸となって、未来に向けた企業価値向上に邁進していきます。

# 財務戦略の概要と進捗

成長投資と株主還元のバランスをとりながら、利益成長と資本効率の向上を目指します。

2023年5月に掲げたパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)では、財務戦略の目的を、資本効率を維持・向上しながら、中長期的なキャッシュフローの創出力を高め、企業価値を持続的に成長させることと定めました。この目的を達成するために、中計2026における財務戦略として、「主要な財務指標」「キャッシュ・アロケーション」「株主還元」の3つを掲げ、それぞれに達成すべき数値目標を設定しています。

## 中計2026の財務目標

		今中計2026(～2025年度)				
前中計(～2023年3月期)		計画	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	
1 財務指標	成長性	営業利益450億円 調整後EBITDA(IFRS) 752億円→1,000億円以上 (FY22) (CAGR10%) (FY25)	722億円	783億円	865億円 (YoY10.4%)	
	効率性	ROIC:10%以上 (日本基準)	原則として15%以上	15.1%	16.6%	約18%
		ROE	原則として20%以上	16.6%	18.8%	約20%
健全性	Net CashがEBITDAの1倍超の場合、株主還元強化を検討	Net Debt/Equity	最大でも1倍以内	-0.39倍	-0.28倍	
		Net Debt/EBITDA	最大でも2倍以内	-1.03倍	-0.67倍	
2 キャッシュ・アロケーション	余剰キャッシュを含め1,300億円を以下のアロケーション ・M&A:800億円 ・設備投資:300億円 ・配当:200億円	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			短期的な業績修正に伴い、2,000億円は未達の見込。ただし、株主還元重視の方針は変更なし	
3 株主還元	配当性向: 約25%(対調整後EPS)	配当性向 約50%(対調整後EPS)	50.5%	51.4%	54.0%	

調整後EBITDA=営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費のうち家賃等相当額を除く)+(-)未払有給休暇の増額(減額)+株式報酬費用+(-)その他の収益(費用)-(+)-その他恒常的でない収益(損失)

## 財務指標:利益成長性

調整後EBITDAについては10%成長を目標としています。2024年度の調整後EBITDAは、目標の10%成長にはやや届かなかったものの、Staffing SBUおよびCareer SBUの利益成長が牽引し前年度比8.4%増の783億円となり、過去最高を更新しました。

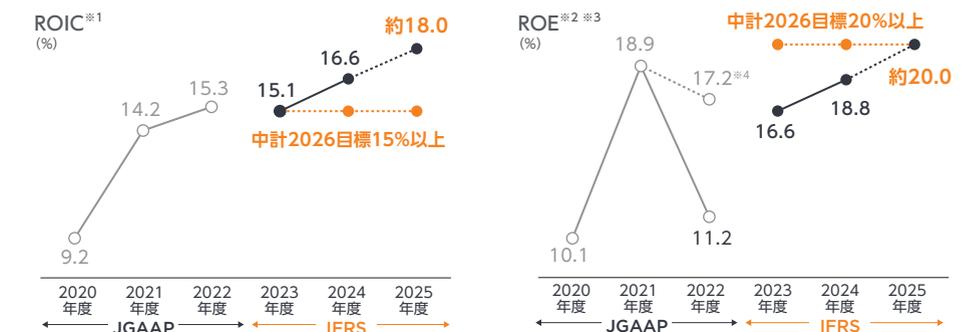
2025年度は国内4SBUをバランス良く成長させ、前年度比10%増の865億円を目標としています。なお、Asia Pacific SBUについては、今後の中長期的な成長のために今年度にシステム投資約20億円を予定しており、この投資額を除けば国内事業同様に10%成長を目標としています。

## 財務指標:資本効率性

中計2026ではROICとROEを資本効率性指標に定め、ROICは15%以上、ROEは20%以上を目標としています。2024年度のROICは16.6%であり目標を超えた一方、ROEは18.8%と目標未達となりました。

2025年度は営業利益660億円、当期利益410億円を目標としており、ROIC、ROEはそれぞれ約18%、約20%と資本効率性目標を達成する見込みです。なお、ROICは業務執行取締役および執行役員の業績連動型中期インセンティブ報酬を決定する要素のひとつに組み込まれて

## 効率性指標



※1 ROIC(JGAAP)=のれん等償却前税引後営業利益/投下資本(=事業資産-事業負債)  
ROIC(IFRS)=税引後営業利益/投下資本(=資本合計+有利子負債(U-ス除く))の期首・期末平均  
※2 ROE(JGAAP)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本  
ROE(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分の期首・期末平均  
※3 2022年度第1四半期より、資産除去債務の会計処理を変更したため、2021年度の業績に遡及適用しています。  
※4 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



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
  - 27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗
  - 28 CSOメッセージ
  - 30 財務戦略の概要と進捗
    - 32 CFOメッセージ
    - 34 人的資本戦略の概要と進捗
    - 35 CHROメッセージ
    - 36 テクノロジー戦略の概要と進捗
    - 37 CIO/CDOメッセージ
    - 38 パーソルグループのSBU/FU体制
    - 40 Staffing SBU
    - 41 BPO SBU
    - 42 Technology SBU
    - 43 Career SBU
    - 44 Asia Pacific SBU
    - 45 R&D FU
  - 46 3. 価値創造を支える基盤
  - 77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

**26 2. 価値創造のための戦略**

27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

**30 財務戦略の概要と進捗**

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

おり、目標とする財務指標と共通のKPIとすることで戦略実行を確保しています。

また、当社グループの資本コストについては2024年3月時点で8%前後と公表しています。当社の資本コストは、一般に妥当とされている計算方法(WACC)から算出される値と、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて把握した水準の双方を考慮して決定しており、中計2026の期間中は、大きなバランスシートの変更や市場金利の変化がない限りこの水準を基準としています。ROICから資本コストを差し引いたROICスプレッドの拡大を通じて、企業価値の向上に努めます。さらに、IR活動を強化し株主との対話を促進することで、資本コストの低減にも取り組みます。

### 2024年度のIR活動ハイライト

#### 対話実績

- 株主総会・決算説明会(年4回)に加え、アナリスト・機関投資家との個別面談(延べ300件超)、国内外カンファレンス、IR DAY、個人投資家説明会など多様な対話を実施

#### 主な対応者

- 代表取締役社長CEO、CFO、社外取締役、SBU長およびFU長、財務本部長、IR・サステナビリティ・人事担当者などが参加

#### 投資家の関心テーマ

- 中長期的な成長可能性:労働力人口の減少やAI進化を踏まえた事業展望
- 資本効率と株主還元:キャッシュ・アロケーションや自己株式取得
- 人的資本の価値創造:人的資本インパクトパスによる可視化

#### フィードバック体制

- 対話内容は四半期ごとに取締役会・HMCへ報告。重要事項は随時CEOなどに共有し、経営判断に反映

#### 主なトピック

- 自己株式取得(200億円)を決定(2024年5月)
- IR DAYを初開催しSBU長・FU長より各事業のビジネスモデルや戦略を説明(2024年7月)
- 経営の透明性と信頼性向上を図るため、社外取締役と投資家の対話機会を設定(2025年4月)

### 財務指標:財務健全性

財務健全性の目標(Net Debt/Equity最大でも1倍以内、Net Debt/EBITDA最大でも2倍以内)については、2024年度末時点でNet Debt/Equityは-0.28倍、Net Debt/EBITDAは-0.67倍であり、良好な財務状態を維持しています。

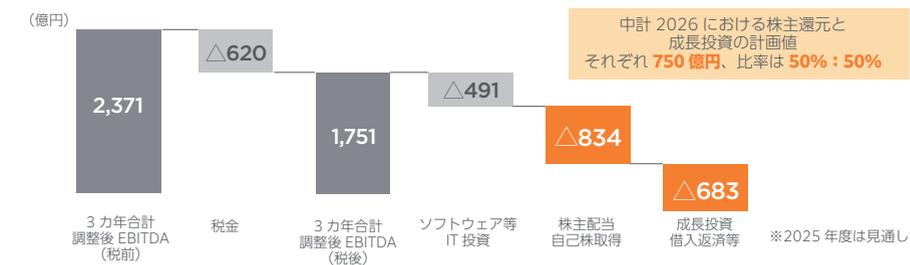
一方で、今後はさらなる資本効率性の向上に向けて、バランスシートの適正化もより一層図っていきます。具体的には適正な現預金レベルの設定、政策保有株式の縮小、株主還元の強化を通じて、資本効率と流動性の最適なバランスを追求していきます。

### キャッシュ・アロケーション

中計2026におけるキャッシュ・アロケーションの方針は、税引後の調整後EBITDAのうち、約500億円をソフトウェアなどのIT投資に充て、残りの50%を成長投資や借入金の返済、50%を株主還元用に用いるというものです。

2025年5月の決算発表で説明した通り、現時点の3カ年の税引後調整後EBITDAの見通しは約1,750億円です。一方キャッシュ・アロケーションは、ソフトウェア等のIT投資(約490億円)、配当を含む株主還元は約830億円、成長投資等は約680億円の見込みであり、株主還元と成長投資等の比率は55:45で、やや株主還元が多くなる見込みです。

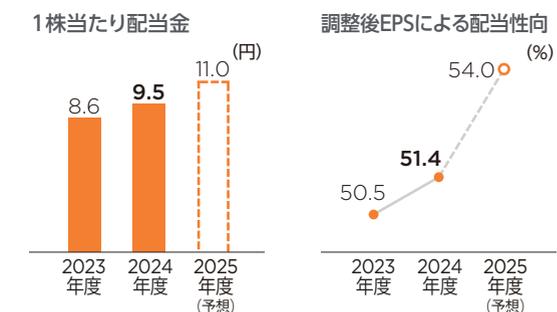
### 中計2026(2023~2025年度)のキャッシュ・アロケーション



### 株主還元

中計2026では、配当性向に関する方針を調整後EPSの約50%(前中計では約25%)と設定しました。この方針に基づき、2024年度は、中間配当4.5円、期末配当5.0円、年間合計9.5円の配当を実施し、調整後EPSベースの配当性向は51.4%となりました。2025年度は、中間・期末ともに5.5円、年間合計11.0円と増配を予定しており、過去最高水準の配当金額となる見込みです。

また、株主資本の効率性の観点から、手元資金、バランスシートおよびM&Aなどの資金ニーズを考慮しながら機動的に自己株式取得を検討する方針も変更ありません。具体的には、2024年5月に200億円の自己株式取得を決定しました。





Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

財務戦略

概要と進捗

CFOメッセージ

## CFOメッセージ

### ビジネスモデルを磨き、ポートフォリオを最適化することで、 中長期的な企業価値向上を目指します。

#### 2024年度は過去最高の業績を達成

パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)の3カ年計画の2年目である2024年度は、売上収益は1兆4,512億円(前年度比9.4%増)、営業利益は574億円(同10.3%増)、経営指標として最重要視している調整後EBITDAは783億円(同8.4%増)となり、いずれも過去最高を更新しました。調整後EBITDAの成長率は目標の10%には達しなかったものの、全体としては順調な業績だったと評価しています。

また、資本効率の面では自己株式取得200億円を実施したほか、政策保有株式も55億円相当を売却したことなどから、ROIC:16.6%(前年度比1.5pt改善)、ROE:18.8%(同2.2pt改善)となり、当社の財務戦略の基本である「資本効率を高めながら、キャッシュフロー創出力を高める」ことも実現できました。

2025年度は、資本効率をさらに高めながら、成長性指標である「調整後EBITDAの10%成長」を達成することに再度チャレンジしたいと思います。

#### 中計2026における財務中計の進捗

財務戦略の目的は、資本効率を維持・向上しながら、中長期的なキャッシュフローの創出力を高め、企業価値を持続的に成長させることです。この目的を達成するために、中計2026における財務中計のアクションプランとして、3つの柱、すなわち①財務戦略目標の設定、②経営プラットフォームの高度化、③株主を含めた財務ステークホルダーとのコミュニケーションの推進を定めました。

最初の財務戦略目標は、さらに3つから構成されています。財務指標、キャッシュ・アロケーションおよび株主還元です。これらの進捗状況については別記(P.30-31)をご参照ください。

執行役員 CFO  
(Chief Financial Officer)

徳永 順二

2つ目のアクションプランである経営プラットフォームの高度化の目的は、各事業の収益性改善やM&Aを含めた事業ポートフォリオの最適化を行いながら、財務戦略目標を達成するための経営基盤を構築していくことです。AIを含めたテクノロジーによる当グループへの影響はこれまで以上に大きく、市場環境の動向やポートフォリオの変化に柔軟に対応しながら、経営判断のスピードと精度を上げていくためには、データに基づく経営管理の仕組みが不可欠です。中計2026の3カ年で経営管理、購買、財務会計などの仕組みとシステムを刷新し、より効率的でスピーディーかつ使いやすい経営プラットフォームを導入する計画であり、順調に進んでいます。

最後は株主を含む財務ステークホルダーとのコミュニケーションです。当社の時価総額は直近10年間で2倍超になり、株主・投資家も多様化してきました。また、今後事業をさらに拡大するためには銀行・証券会社などさまざまな金融機関の皆さまのサポートも欠かせません。常にステークホルダーの皆さまと意見を交換し、多様な視点で企業価値を高めることを追求することが重要です。

#### 持続的成長に向けたCFOの使命

私は、財務戦略を実行し、中長期的に企業価値を向上させていくために、CFOとして果たすべき使命を5つ掲げています。

1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。3年前から利用が拡大しているAI、特にAIエージェントの普及でビジネスモデルやビジネスプロセスが大きく変わっています。こうした中において、各事業の責任者やIT部門と一緒にビジネスモデルとビジネスプロセスを常に変革していくことがCFOの重要な役割です。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

**26 2. 価値創造のための戦略**27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

**32 CFOメッセージ**

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

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つの事業(SBU)とR&D FU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、成長性指標である調整後EBITDAや資本効率性指標であるROICなどを判断基準として用いながら、最適な事業ポートフォリオを目指す必要があります。

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、意思決定のもと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、つまり経営基盤を整備することです。先ほど述べた経営プラットフォームの高度化のプロジェクトはまさにこの具体化です。

そして4つ目は、リスクマネジメントです。当社グループでは、SBU体制のもと、事業に関する日々の意思決定は各事業責任者がスピーディーに行い、それを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。CFOが中核会社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、リスク管理とコンプライアンスへの対応は万全でなければなりません。

最後の5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。

**ポートフォリオを含めたROIC経営の深度化**

当社は、収益性の改善や調整後EBITDAの成長率に加えて、ROICとROEによる資本効率性を重要な経営指標として採用することで、各事業(SBU)の競争力強化やキャッシュフロー創出力の向上、およびグループ全体の事業ポートフォリオの最適化の指標として活用しています。

具体的には、全社の成長性指標として調整後EBITDAの成長率を10%とし、資本効率性として全社ROIC:15%、ROE:20%を目標としています。また、それらを実現するために、各SBUの調整後EBITDAマージンの目標として、Staffing SBUについては2027年度に6%、BPO SBUは2028年度に8%、Technology SBUは2028年度に10%の達成を掲げるとともに、SBU別のROICについては内部目標として設定しています。

また、ROICおよびROEなど資本コストを意識した経営を行うために、バランスシートの最適化も常に意識しています。具体的には、運転資本の最小化、M&Aに伴う「のれん」の管理と政策保有株式の縮小など固定資産の適正化です。パーソルグループにとって、M&Aはオーガニックな事業成長とともに、企業価値向上のためのまさに車の両輪です。一方で、「のれん」の拡大が資本効率性を低下させるリスクもあるため、M&Aの実行判断においては、まず資本コスト(約8%)をハードルレートとして設定し、投資採算性を評価しながら、買収価格が割高とならないよう慎重に判断しています。また、のれんや無形資産の減損リスクを回避すべく、買収後の厳格なモニタリングも実施しています。

政策保有株式については、連結純資産に対する時価ベースの保有比率をおおむね5%以下とする目標を設定しており、これを上回る場合には段階的に縮減していく方針です。



なお、2025年度から検討を開始している次期中計では、カネ・ヒト・モノ/コトの3つの生産性指標の目標を定めることによって、中期的な収益性の改善と、全社の事業ポートフォリオや各SBU内のポートフォリオの最適化を進めることで、EVA((ROIC-資本コスト)×投下資本)の拡大を目指し、ROIC経営のさらなる深度化を図っていきます。

**投資家をはじめとした  
ステークホルダーとのコミュニケーション**

パーソルグループが2030年の価値創造ゴールとして掲げる「100万人のより良い“はたらく機会”の創出」は、株主価値の最大化に貢献します。私たちがより多くの“はたらく機会”を提供することは、社会的意義が大きいだけでなくグループの認知拡大やファン獲得にもつながり、株主構成の多様化や流動性向上といった資本市場での評価にも好影響を与えることが期待できます。

そのためにも、CFOとして株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと積極的に対話を重ね、パーソルグループへの理解と期待を高めていきたいと考えています。

人的資本戦略

概要と進捗

CHROメッセージ

# 人的資本戦略の概要と進捗

パーソルグループ中期経営計画2026の2年目、主要なKPIはおおむね順調に進捗していますが、スコアが低下した「はたらいて、笑おう。」指標をはじめ、グループ全体や各SBU/FUで明らかになった課題に対して、継続して取り組んでいきます。

構成要素	主要な取り組み	KPI	2024年度実績	前年度比	2025年度目標	2024年度 主な施策	今後の課題
“はたらくWell-being”の体現	キャリアオーナーシップ支援や健康増進施策による社員向けエンゲージメント向上	はたらいて、笑おう。指標	72.0% <sup>*1</sup>	↘ -0.3%	75.0%	・キャリアオーナーシップ支援制度の周知徹底 ・各SBU/FUでの課題明確化と取り組み	・多様な属性の社員が会社・組織で理解される風土醸成 ・経営陣と社員のコミュニケーション・戦略発信の強化 ・「キャリア意向はあるが、行動できていない層」への支援強化
	自分らしいはたらき方の実現を支援する、派遣スタッフ向けのWell-being向上	ファン指標	55.0% <sup>*2</sup>	↗ +2.0%	— 設定なし	・社員による就業サポート体制の強化 ・スタッフの成長支援	・より安心できる仕事紹介プロセスへの改善
テクノロジー人材の拡充	専門人材のはたらきやすい環境構築や採用力の強化	テクノロジー人材数	約1,900人 <sup>*3</sup>	↗ +約300人	2,000人	・テクノロジー人材専門の採用・人事・広報機能による採用と定着活動 ・プロダクト・エンジニア制度(PE制度)の運用	・PE制度適用個社の拡大
	多様な専門プログラムによるリスキリング/アップスキリングの推進					・業務の接続性が高いテクノロジースキル習得講座をグループ横断で提供	・習得したスキルを活かしたキャリア選択機会の提供
多様な人材が活躍する基盤の構築		女性管理職比率	27.6% <sup>*4</sup>	↗ +2.0%	30.8%	・管理職登用プロセスの可視化 ・ポジティブアクションを含む施策の推進	・はたらき方の制度・環境の変革 ・トップマネジメント層の意識改革
	女性管理職比率の向上、男性育児取得促進、障害者雇用を通じたDEIの進化	男性育児休業等取得率	84.3% <sup>*5</sup>	↗ +11.3%	100%	・管理職に向けた認知・啓発の推進 ・意向報告の早期可視化の仕組み	・社員の取得状況のタイムリーな把握と状況に応じた個別フォローアップの体制構築
		障害者雇用数	3,431人 <sup>*6</sup>	↗ +440人	4,000人 <sup>*6</sup>	・障害者の新規採用・人材育成 ・業務の創出・標準化 ・障害者の定着率向上	・2026年7月の法定雇用率引き上げに向けた準備 ・グループ全体の雇用率予測の精緻化および計画的な障害者雇用の促進
	多様なタレントマネジメント施策を通じた「最高のリーダー」の育成	リーダー育成人数	5,030人 <sup>*7</sup>	↗ +約2,140人	3年間累計7,000人 <sup>*7</sup>	・主体的な学習サイクル確立に向けた継続支援(管理職3.0研修) ・主体的な学習サイクルの継続支援(管理職3.0研修)	・学習内容の継続改善

※1 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、計5項目から構成される指標のグループ平均スコア。

※2 パーソルに対する愛着・信頼の度合いを示すエンゲージメント指標。パーソルテンパスタッフで集計した数値を使用。

※3 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。

※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、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を除く数値。2024年度実績は2025年4月1日時点、2025年度目標は2026年4月1日時点の数値を使用。

※5 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。当該年度中に配偶者が出産もしくは養子縁組を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休暇制度を利用した者の割合。

※6 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。障害者雇用数の対象者数の異動、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る。

※7 国内グループ会社横断で実施している管理職向け研修の延べ受講者数。SBU/FU各社で実施する固有の管理職向け研修の受講者数は含まず。2024年度実績は2023年度および2024年度の累計。目標値は2023年度～2025年度、3年間の累計。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

人的資本戦略

概要と進捗

CHROメッセージ

## CHROメッセージ

人的資本経営の高度化を通じて  
グループの非連続な成長を支えます。

## 新任CHROとして人と組織の変革を牽引

私はこれまで、パーソルホールディングスの人事本部長として人事ポリシー「Advanced HR Showcase」を推進してきました。2025年4月にCHROに就任し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向け、さまざまなことに挑戦したいとの思いを新たにしています。挑戦には失敗のリスクも伴いますが、そこから未来につながる学びを得ることができます。その姿勢を自ら体現し、パーソルグループの人的資本経営を進化させたいと考えています。

## 人的資本と企業価値のつながりをインパクトパスで示す

パーソルグループの価値創造の源泉は、国内外で7万人を超えるグループ社員一人ひとりです。グループビジョンに共感し、行動指針にある「誠実」な姿勢でお客さまに貢献する社員の存在が、当社が目指すアウトカム、社会・経済価値にどのようにつながるかを示すため、2024年度から「人的資本インパクトパス」の開示を開始しました。3つのモニタリング指標「生産性」「エンゲージメント」「人員数」への取り組みが、各SBU事業戦略の実行や競争優位性の強化につながるものと想定しています。インパクトパスの開示について、投資家の皆さまからポジティブな評価をいただきましたが、まだファーストステップであり今後、解像度を高めていきます。

## 中計2026の手応えを次期中計の基盤づくりに

中計2026では、「はたらくWell-being」の体現「テクノロジー人材の拡充」「多様な人材が活躍する基盤の構築」の3つの柱でKPIを策定し、施策を推進しています。

「はたらくWell-being」の体現は社員のエンゲージメント向上を指標としていますが、2024年度は事業再編などの変化があったBPO SBUや、経営体制に変更のあったAsia Pacific SBUで若干スコアが低下しました。ビジネス環境変化のスコアへの影響は避けられないながらも、各SBUでの原因分析と

執行役員 CHRO  
(Chief Human Resource Officer)

大場 竜佳

改善のサイクルを継続的に回しています。一方、「キャリアオーナーシップ」の取り組みには手応えを感じており、特にグループ内異動を促進する「キャリアスカウト制度」は社外からも高く評価されています。今後は、キャリア形成の意向はあるが行動に移せていない社員を後押しする施策も展開していきます。

「テクノロジー人材の拡充」も堅調に進んでいます。社員一人ひとりが生成AIを活用し、主体的に業務変革が進められるよう支援しています。今後もCIO/CDOと連携しながら、テクノロジー人材の採用・育成を加速させていきます。

「多様な人材が活躍する基盤の構築」では、女性管理職比率の向上や男性育休取得の促進などに取り組んでいます。女性管理職比率は着実に向上していますが、さらなる改善に向けて、SBUごとのモニタリング、ボトルネック特定、アクションプランの実行を進めています。男性の育休取得は、すでに日常的な選択肢として定着しつつあります。

次世代を担う「最高のリーダー」の育成も重要なテーマです。リーダー像を言語化した「パーソルリーダーシップコンピテンシー」に基づく育成プログラムが奏功し、社会課題の解決に取り組む上級管理職が増えてきており、心強く感じています。

## 事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築へ

次期中計に向けて大きなテーマとなるのが、事業ポートフォリオと連動した動的な人材ポートフォリオの構築です。非連続な成長を生むためには、まず事業戦略の要となるポジションに優れた人材をアサインする必要があります。2025年度から導入する新しいタレントマネジメントシステムを活用して、全社的なタレントの可視化を一層進め、異動配置に対応できるようにしたいと考えています。専門性やスキルの発揮に加え、理念を体現する人材が活躍することで、パーソルグループの経営・事業戦略の実現につながるよう、人的資本経営のさらなる高度化を図っていきます。



# テクノロジー戦略の概要と進捗

人とテクノロジーの共創を目指し、4つの領域でグループ横断の取り組みを進めています。

## テクノロジー戦略の概要

テクノロジーが急速に進化し、人とテクノロジーの共創が求められる時代となっていることを背景に、パーソルグループは「テクノロジードリブンの人材サービス企業」となることを経営の方向性として掲げています。デジタル化を中心としたワークフォース事業での生産性の改善と、デジタルプラットフォーム事業ではたらく機会創出、利益貢献の改善を推進しています。その基盤として、①コア事業の価値向上、②新たな価値の創造、③環境のデジタル化の推進、④テクノロジー人材・組織の進化の4つの領域に注力し、グループ全体でテクノロジーの実装・活用強化を行っています。

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

### テクノロジー推進の領域

顧客体験	① コア事業の価値向上	② 新たな価値の創造
従業員体験	③ 環境のデジタル化の推進	④ テクノロジー人材・組織の進化
	デジタル化	DX

### 主要な取り組み

①	● 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
②	● 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
③	● 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
④	● グループ採用、CoE 組織の設置、専門人材のはたらくしやすい環境構築（人事等）による、専門人材が活躍できる環境の整備

## パーソルグループ中期経営計画2026の2年目の進捗

### ① コア事業の価値向上

グループ横断のデジタル専門組織 (CoE) を拡充し、Staffing、Career、BPO、Technologyの各SBUにおいて、各種システムの改良や経営基盤の刷新など、デジタル化に関連する重要テーマを推進しました。2025年度はStaffing SBUを軸とした、デジタルによる付加価値創出および効率化による成果創出フェーズへの移行を本格化させます。

### ② 新たな価値の創造

国内グループ38社で使用する社内GPT[PERSOL Chat Assistant(CHASSU)]の機能を強化し、グループ社員の利活用が進むことで、想定業務削減時間が年間30万時間を超える成果につながりました。2025年度は、事業へのAI実装とそれらを支えるAIデータ基盤の構築を進めます。中長期的に、AIをフル活用した事業変革や新規事業創出に取り組み、競争優位を確立させていく計画です。

### ③ 環境のデジタル化の推進

予算・会計システムの高度化、営業社員向け情報管理システムの統合、ITインフラの整備を推進し、柔軟な業務環境の構築と従業員体験の向上につなげました。クラウド化は計画を上回るペースで進展しており、ITガバナンス・セキュリティの面においても継続的に強化を図っています。2025年度は、従業員視点での使いやすさや効率性を意識しつつ、グループを支える共通基盤の整備をさらに進めていきます。

### ④ テクノロジー人材・組織の進化

テクノロジー人材の採用力を強化し、計画どおりの採用を進めることができています。また、国内グループ社員のテクノロジースキル強化に向けて、プログラミングやUI/UXなどの講座を受講できる「TECH UP CAMPUS」を開始し、多数の社員が受講しました。2025年度は、AI人材の採用を強化する予定です。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&amp;D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

テクノロジー戦略

概要と進捗

CIO/CDOメッセージ

## CIO/CDOメッセージ

### 事業へのAI実装を加速し、 「はたらく」環境の変化にいち早く対応していきます。

#### SBUのDX支援と生成AIの業務利活用が進展

パーソルグループは、「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化を目指し、パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)において4つの領域に注力しています。

2年目となる2024年度を振り返ると、1つ目の「コア事業の価値向上」ではStaffing SBUを中心とするDX施策が計画通りに進捗しました。CoE (Center of Excellence)の支援体制も拡充され、各SBUへのテクノロジー実装力が高まりつつあります。2つ目の「新たな価値創造」では、パーソルグループの社内GPT「PERSOL Chat Assistant (CHASSU)」をはじめとする生成AIの社内展開が本格化。社員による生成AIコミュニティを中心とした自発的な利活用が拡大し、業務時間の削減効果も具体的に見え始めています。3つ目の「環境のデジタル化の推進」では、グループ全体のITインフラの高度化に向けたクラウド化や基幹システム刷新が計画通りに進行中です。4つ目の「テクノロジー人材・組織の進化」では、CoEの増員に加え、社内教育プログラム「TECH UP CAMPUS」などを通じて、テクノロジースキルへの意識が着実に高まっているという手応えを感じています。

2024年度に私たちを取り巻く大きな変化としては、情報収集や意思決定を人間に代わって行うAIエージェントの登場が挙げられます。ビジネス構造が一変する兆しが見え始める中、こうした動きにいち早く対応し、事業へのAI実装を一層加速するため「グループAI・DX本部」を立ち上げました。

#### AIの事業実装と専門人材の活躍を支える基盤づくりに注力

中計2026の最終年度である2025年度は、DX施策に引き続き注力し、付加価値創出や効率化といった成果創出フェーズに移行します。同時に、事業への本格的なAI実装を強力に推進します。すでに、転職希望者の職務経歴書の作成や企業から派遣スタッフへのフィードバックサポートといった一部の機能ではAIを実装しつつありますが、今後はサービスの中核であるマッ

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

柘植 悠太

チング機能についてもAIを活用した高度化に取り組み、ユーザー・社員の双方に新たな体験価値を提供したいと考えています。

また、テクノロジー人材の評価・人事制度として「プロダクトエンジニア (PE) 制度」をグループ内の一部企業に導入していますが、今後はさらなる導入企業の拡大を目指します。個人の成長や市場価値に照らした納得感のある評価と処遇によって、専門性を持つ人材が意欲的に力を発揮できる環境を整備します。

#### 環境変化を見据えたテクノロジー戦略で 企業価値向上に貢献

パーソルグループは、経営の方向性として「テクノロジードリブンの人材サービス企業」を掲げ、テクノロジーへの戦略的投資を進めています。テクノロジー戦略の施策は多岐にわたるため、それらが生産性や収益性にどう影響するかというつながりを示していくことが、今後の課題だと認識しています。次期中計に向けては、特にAI関連施策の成果を定量的に示すKPIを検討するなど、ステークホルダーの皆さまに進捗を実感いただけるようなテクノロジー戦略のあり方を目指します。また、テクノロジー戦略は経営・投資・人材の戦略とも密接に関わるため、各CxOとの連携を強化し、次期中計においてより連動性が高まるよう取り組んでいきます。

また、次期中計以降の方向性を考える上で欠かせないのが生成AIやAIエージェントです。とりわけAIエージェントの登場を受けて、日本はもとより世界においても、「はたらく」が根本から変わる転換点を迎えていくと感じています。この流れをいち早く捉え、先んじて対応を進めていくことが、今後の事業成長と企業価値向上の鍵を握ると考えています。これまで私たちが幅広い人材サービスを通じて蓄積してきたノウハウやデータ、個人・法人との接点を強みに、人とテクノロジーの共創を通じて新たな時代の“はたらく機会”の創出に挑み続けます。



# パーソルグループのSBU/FU体制

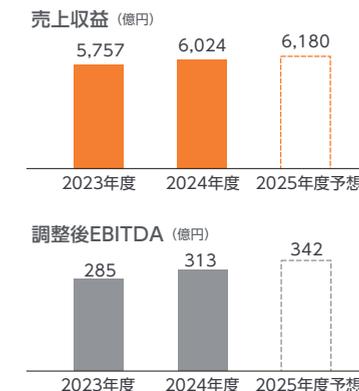
パーソルグループでは、多様な事業領域に適した戦略を策定・実行するために5つのSBU (Strategic Business Unit) 体制を採用し、新領域の事業探索・創造を担うR&D Function Unit (FU) とともに各事業を展開しています。

## 2024年度の売上収益および調整後EBITDA



## 2024年度の業績報告

売上収益は、派遣就業スタッフ数の増加(前年度比2.7%増)および平均請求単価の上昇(同1.9%増)に加え、人材紹介事業の堅調な推移により、602,438百万円(前年度比4.6%増)となりました。調整後EBITDAは31,317百万円(同9.5%増)、営業利益は27,048百万円(同7.5%増)と増益を達成しました。



詳細は P.40へ

## Staffing SBU 中核会社：パーソルテンプスタッフ

### 事業の概要

業界最大級の事業規模を誇る事務派遣領域を中心に、幅広い業界・業種に対応した人材派遣事業や紹介予定派遣事業を展開しています。人材派遣は、はたらく個人および法人という「ダブルカスタマー」のマッチングビジネスであるとともに、その後の就業が継続することで売上収益が上がっていく「ライフタイムバリュー型」のビジネスモデルです。

### 強み

- 国内事務派遣領域での業界最大級のビジネススケールとブランド力
- 圧倒的な顧客基盤と信用力(取引社数 2.5万社<sup>\*1</sup>)
- 派遣スタッフの規模(派遣就業スタッフ数約13.4万人<sup>\*1</sup>)と満足度の高さ<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 2025年3月

<sup>\*2</sup> 派遣スタッフが選ぶ!派遣会社満足度ランキング総合満足度6年連続No.1「派遣の働き方研究所」調べ

## BPO SBU 中核会社：パーソルビジネスプロセスデザイン

### 事業の概要

BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)事業を中核に、CX(カスタマーエクスペリエンス)事業、プロフェッショナル事業が三位一体となり、多様化・高度化する顧客ニーズに対応。グループ内のBPO関連事業を結集し、業務効率化、コミュニケーション変革、BPRやテクノロジー活用まで、付加価値の高いサービスを実現しています。

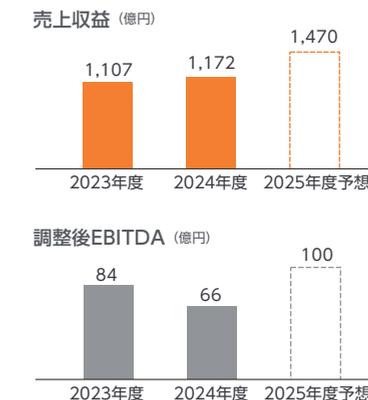
### 強み

- 国内最大級の営業力(法人営業:約9,000人<sup>\*</sup>)を活かした「顧客接点」
- 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」
- 「プロセスデザイン力」「組織・人材マネジメント力」「人材育成力」のサイクルにテクノロジーを掛け合わせ、サービスや企業の価値向上を実現する力

<sup>\*</sup> 国内グループ会社の法人営業合計

## 2024年度の業績報告

COVID-19関連事業の剥落は期初想定どおり進んだものの、オーガニック成長がこれを上回り、売上収益は117,233百万円(前年度比5.8%増)となりました。一方、調整後EBITDAは6,667百万円(同21.2%減)、営業利益は4,240百万円(同34.3%減)と、減益となりました。COVID-19関連事業の売上総利益は前年度3,720百万円から当年度352百万円へ大幅に減少し、減益影響額は3,368百万円でした。



詳細は P.41へ

<sup>\*</sup> 各SBUの調整後EBITDAの2023年度実績は、障害者雇用費用の新たな配賦スキームに基づくプロフォーマ後の数値を記載しています。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

## 26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

## 38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page  
01 イントロダクション  
07 1. パーソルグループの価値創造  
26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画2026の概要と進捗  
28 CSOメッセージ  
30 財務戦略の概要と進捗  
32 CFOメッセージ  
34 人的資本戦略の概要と進捗  
35 CHROメッセージ  
36 テクノロジー戦略の概要と進捗  
37 CIO/CDOメッセージ  
38 パーソルグループのSBU/FU体制  
40 Staffing SBU  
41 BPO SBU  
42 Technology SBU  
43 Career SBU  
44 Asia Pacific SBU  
45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤  
77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## Technology SBU 中核会社：パーソルクロステクノロジー

### 事業の概要

IT・DXソリューション、エンジニアリング領域の受託請負、登録型派遣・フリーランスの3事業を展開し、コンサルティングから設計・開発・実験まで幅広い工程を支援しています。既存のエンジニア派遣ビジネスに加え、SI、AI、IoT、自動化・電動化の4領域を重点市場と位置づけ、ソリューションビジネスの強化に注力しています。

### 強み

- 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End to Endの対応力
- 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
- 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

## Career SBU 中核会社：パーソルキャリア

### 事業の概要

人材紹介事業や求人メディア事業を中心に、若手から経験層、さらにはハイクラス層まで幅広い人材の採用支援を展開。加えて、副業・フリーランス支援など、キャリア選択につながる転職以外のサービスも提供しています。企業の多様な人材ニーズに応えるとともに、個人のキャリア選択の可能性を広げることを目指しています。

### 強み

- 国内最大規模の転職希望者データベースおよび求人データベース (doda会員登録者数(累計)979万人\*)
- 転職希望者、法人企業のニーズに対応した複層的な採用ソリューション
- データ・テクノロジーによる最適なマッチング

\*2025年5月時点

## Asia Pacific SBU 中核会社：PERSOL Asia Pacific

### 事業の概要

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しています。

### 強み

- シンガポール・マレーシア・オーストラリアなど各市場でトップクラスのシェア
- 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
- 国内事業との連携によるテクノロジーの活用

## R&D FU 中核会社：パーソルデジタルベンチャーズ

### 事業の概要

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・創造を担っています。

### 2024年度の業績報告

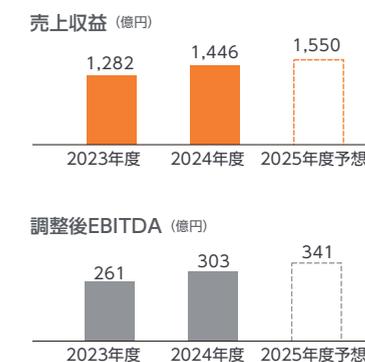
売上収益は、製造業を中心としたエンジニアリング領域の需要伸長と、IT・DXソリューション領域における需要拡大により、114,705百万円(前年同期比12.0%増)となりました。人材採用の継続的強化により人件費は増加したものの、高付加価値領域へのシフトが奏功し、調整後EBITDAは8,640百万円(同11.5%増)、営業利益は7,642百万円(同17.3%増)と、増益となりました。



詳細は  
P.42へ

### 2024年度の業績報告

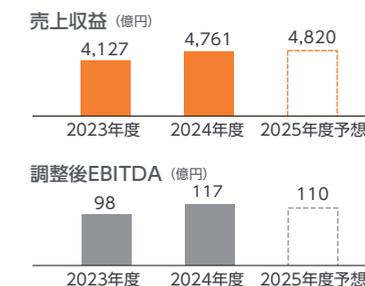
景気の先行きに不透明感がある中、堅調な求人需要を背景に市場を上回る成長を実現し、売上収益は144,645百万円(前年度比12.8%増)と増収となりました。上期は投資を抑制し、下期からは将来成長に向けてマーケティング投資を強化したものの、増収効果および生産性向上が寄与し、調整後EBITDAは30,369百万円(同16.2%増)、営業利益は25,631百万円(同21.7%増)と、増益となりました。



詳細は  
P.43へ

### 2024年度の業績報告

ファシリティマネジメント事業の堅調な成長と為替の影響が寄与し、売上収益は476,103百万円(前年度比15.3%増)となりました。調整後EBITDAは11,704百万円(同19.0%増)、営業利益は7,761百万円(同60.3%増)と、いずれも好調でした。



詳細は  
P.44へ

### 主なサービス



詳細は  
P.45へ



\* 各SBUの調整後EBITDAの2023年度実績は、障害者雇用費用の新たな配賦スキームに基づくプロフォーマ後の数値を記載しています。

## Staffing SBU

Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



執行役員 Staffing SBU長

木村 和成

### 事業環境

#### 市場の動き

国内人材派遣市場は、経済環境と法改正の規制・緩和に影響を受けつつも市場規模を拡大してきました。今後は成長ペースが緩やかになるものの、引き続き拡大を続け、成熟期へと移行する見込みです。また、生産年齢人口の減少に伴って女性やシニア層の労働参画が進み、正社員以外の多様な働き方に対する需要が個人・法人の双方で高まりを見せています。

#### 労働者派遣事業売上高の推移(国内)

年度	売上高(億円)
2019年度	69,503
2020年度	76,477
2021年度	82,363
2022年度	87,646
2023年度	90,500

出所:厚生労働省「労働者派遣事業報告書の集計結果」

#### 機会

- 女性やシニア層の労働参画の拡大に伴う多様な就業機会の創出
- 国内の労働力不足を背景とした人材調達機能としての需要の高まり

#### リスク

- 中長期的な労働人口の減少
- 事務派遣領域などにおけるテクノロジーへの代替に伴う需要減

### 戦略方針

- 派遣スタッフの自分らしい「はたらく」の支援
- クライアントの事業や環境変化を捉えた人材活用の提案強化
- 社員の活躍支援を通じたエンゲージメントの向上
- デジタル活用などによる効率化の取り組み(経営基盤の強化)

### 中計2026の進捗

Staffing SBUは「選ばれつつける、はたらく楽しさ創造パートナー」を掲げ、シェア拡大と収益性向上を戦略の柱に取り組んでいます。2024年度は、就業初期の離職防止や契約延長を目的にフォロー体制を強化し、キャリア支援人員の拡充やスタッフ評価制度を活用した処遇改善と派遣料金の改定交渉を推進しました。さらに、生成AIやアプリUI/UX改善などのデジタル実装を通じて、スタッフの体験価値向上と業務効率化を図りました。就業継続の延伸や再就業では成果が見られた一方、請求単価や営業生産性には依然として改善の余地があります。

今後は、人の介在価値を最大限に活かしつつ業務プロセスのDX化を進めることで、より付加価値の高いサービスを提供し、持続的な成長を目指します。

### TOPICS

#### 派遣先企業向けプラットフォーム「T-PLA」に、生成AIを活用した「コメント生成アシスト機能」を実装

2024年10月、「T-PLA」に生成AIを活用した「コメント生成アシスト機能」を実装しました。派遣スタッフの定期評価において、スタッフごとに最適化された派遣先のフィードバックコメントの作成を支援。派遣先担当者の負担を軽減し、質の高いフィードバックによるスタッフの成長支援と満足度向上に貢献しています。



#### 日本マイクロソフトのデジタル人材育成プログラム「Code; Without Barriers in Japan」を提供

2024年11月より、登録スタッフに向けて「Code; Without Barriers in Japan」を提供。生成AIの基礎知識や活用スキル習得を通じたスタッフのキャリアアップを支援。6カ月で4,000名を超えるスタッフが学習しています。

## BPO SBU



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

### 26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

### 41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

執行役員 BPO SBU長

市村 和幸



### 事業環境

#### 市場の動き

国内BPO市場は、労働人口減少や生産性向上ニーズの高まりに伴い、テクノロジー進化によるサービス代替の影響はあるものの緩やかな拡大が続いています。特に、DX推進の担い手としてBPO需要が増加するほか、業務BPRやテクノロジー活用支援を行うプロフェッショナル事業も、ハイクラス人材の採用難を背景に市場として活況が続く見込みです。

#### 国内BPO市場規模推移・予測(非IT系)



出所:(株)矢野経済研究所「BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場に関する調査(2024年)」(2024年11月19日発表)より「非IT系BPO市場規模」をもとに当社作成

#### 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加
- 不確実な経営環境に対応するための固定費抑制手段としての需要拡大
- 生成AIなどのテクノロジー活用に伴う業務効率化・高度化ニーズの増加

#### リスク

- テクノロジー進化による従来BPOサービスの代替リスク
- 競争環境の激化による価格・サービス面での収益性低下の懸念

### 戦略方針

- ① 業務ノウハウの統合、クロスセルによる既存事業の成長加速
- ② テクノロジーを活用したオペレーションの省人化と生成AIのサービス実装
- ③ 人材育成によるリススキル／アップスキルと専門人材の最適配置

### 中計2026の進捗

BPO SBUでは、事業成長に向けて既存事業の成長と効率化、専門性の強化に取り組んでいます。2024年度は、顧客基盤や課題解決のノウハウ・リソースを集結し、事業成長を加速させるためグループ3社を統合しました。また、AIを活用する研究開発会社を設立したほか、ITアウトソーシング業務に強みを持つパーソルコミュニケーションサービスをグループに加え、新たな価値創出を推進しました。加えて、人材確保・定着に向けた採用強化や人材育成によるリススキル／アップスキル、コンサルタントの稼働率改善など、人と業務の最適配置を進めました。

今後は、重点業界への注力や営業体制の見直しを強化ポイントと捉えており、2025年度はこれらの施策を本格化させ、案件獲得力と提供価値のさらなる向上を目指します。

### TOPICS

#### 生成AIを活用した次世代型コンタクトセンターの共創を開始

2025年1月、パーソルビジネスプロセスデザインとエス・アンド・アイは、生成AIを活用した次世代型コンタクトセンターの研究開発を行う合弁会社を設立しました。人材不足や対応品質のバラつきといった従来の課題に対し、ナレッジ運用とAIの融合により、対話精度の高い自動対応を実現します。業務効率化とCX向上を両立し、コストセンターからプロフィットセンターへの転換を目指します。

#### 中小企業向けオンラインBPOサービス「StepBase」を提供開始

2024年9月、中小企業向けオンラインBPOサービス「StepBase」の提供を開始しました。バックオフィス領域を中心に7,000以上の業務フローを所有するナレッジを活かして業務に対応します。業務スタッフははたらく場所にとらわれないフルリモートで地域活性化にも貢献します。



# Technology SBU



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

**26 2. 価値創造のための戦略**

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

**42 Technology SBU**

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



執行役員 Technology SBU長  
**正木 慎二**

### 事業環境

#### 市場の動き

IT・エンジニアリング市場は、デジタル技術による業務変革や、製造業を中心としたリスクリング需要を背景に、堅調な成長が見込まれています。特に生成AIの活用拡大により、コンサルティングやPoC (Proof Of Concept:概念実証) 支援など上流工程の重要性が増す一方、エンジニア人材の需給ギャップは引き続き拡大傾向にあります。

#### 技術派遣労働者数の推移 (国内)



年	技術派遣労働者数 (人)
2020	306,993
2021	316,169
2022	342,919
2023	353,172
2024	371,629

出所：厚生労働省「労働者派遣事業報告書の集計結果」をもとに当社作成

#### 機会

- 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
- リスク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獲得競争の激化
- 社会ニーズの変化に伴う技術の陳腐化
- 労働移動の加速による定着率の低下

### 戦略方針

- ① 生産性向上を実現する業界別ソリューションビジネスの強化
- ② エンジニアの“より良いはたらく機会”を創出する多様な雇用形態や豊富な育成環境の拡充

## 中計2026の進捗

Technology SBUは、エンジニアリング領域の基盤強化とIT・DXソリューション領域の拡大による事業成長を目指しています。2024年度は1,200名超のエンジニアを採用し、キャリア支援や柔軟なはたらき方の推進により定着率・エンゲージメント指標ともに前年を上回りました。営業面では、世の中の労働力不足から生産性向上が急務な状況に合わせて、電動化・自動化や生成AI活用など新領域に対応した提案力を強化し、請求単価の向上を実現しました。

2025年度は社会課題および技術トレンドに即した新サービス創出や領域別ソリューションの深耕とともに、人的資本の強化に注力します。これらを通じて、生成AIやセキュリティなど進展する技術領域への対応力強化とソリューション型へのシフトを加速させていきます。

## TOPICS

### 製造・物流業界のDX推進に向けてクラウド型WMSに強みを持つダイアログへ出資

2024年12月、パーソルクロステクノロジーは、製造・物流業界向けソリューションビジネス強化の一環として、クラウド型WMS (Warehouse Management System : 倉庫管理システム) を提供する株式会社ダイアログへ出資しました。

倉庫運営でのマニュアル作業による人為的ミスや慢性的な人材不足といった課題に対し、IT活用と現場支援を通じて生産性向上を図ります。両社の連携により、業界全体のDX推進と競争力強化に貢献していきます。



## Career SBU

Top page  
01 イントロダクション  
07 1. パーソルグループの価値創造  
26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗  
28 CSOメッセージ  
30 財務戦略の概要と進捗  
32 CFOメッセージ  
34 人的資本戦略の概要と進捗  
35 CHROメッセージ  
36 テクノロジー戦略の概要と進捗  
37 CIO/CDOメッセージ  
38 パーソルグループのSBU/FU体制  
40 Staffing SBU  
41 BPO SBU  
42 Technology SBU  
43 Career SBU  
44 Asia Pacific SBU  
45 R&D FU  
46 3. 価値創造を支える基盤  
77 4. 財務・非財務データ/会社概要

執行役員 Career SBU長

瀬野尾 裕



### 事業環境

#### 市場の動き

人材紹介市場は、民間転職サービスの利用拡大や高年収層の転職者増、平均年収の上昇を背景に、引き続き成長基調にあります。特に人材紹介を中心とした民間事業者への需要が高まる一方、労働人口の減少といった構造的課題も顕在化しており、戦略的かつ付加価値の高いサービス提供が求められています。

#### 転職者数・転職率の推移(国内)



出所:総務省「労働力調査」をもとに当社作成

#### 機会

- 長期的な雇用慣行の見直しや成果・役割重視の評価・処遇の浸透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

### 戦略方針

- ① ソリューションを複層化させる独自のビジネスモデル
- ② 積極的なマーケティング投資と市場認知の獲得を通じた「個人を集めるチカラ」の向上
- ③ 基幹領域である人材紹介事業のシェア拡大と生産性向上

### 中計2026の進捗

Career SBUは、既存事業のテクノロジー活用と成長領域での付加価値向上を軸に、市場成長を上回るシェア拡大を目指しています。2024年度は、マーケティング投資の強化により転職希望者データベースを拡大するとともに、生成AIを活用したプロダクト改善やキャリアアドバイザーの育成強化により、既存事業の成長と生産性向上を実現しました。一方、ハイクラス領域の競争激化や顧客接点の専門性向上については、引き続き対応が必要です。

2025年度は、生成AIを中心としたテクノロジー活用によるさらなるサービス強化、ハイクラス層向けサービスの高度化、営業とキャリアアドバイザーの連携強化などに取り組みます。

### TOPICS

#### 職務経歴書が最短1分で作成できる生成AI機能を「doda」に搭載

2024年4月、転職サービス「doda」は、生成AIによる職務内容の自動生成機能を導入しました。3項目に回答するだけで職務内容が生成され、職務経歴書が最短1分で完成。転職活動のボトルネックとなっていた書類作成の手間を大幅に軽減します。キャリアアドバイザーの添削支援と組み合わせることで、AIと人の強みを融合した支援体制を構築。ユーザーテストでは、満足度95%という高い評価が確認されました。



「職務内容の自動生成」機能

## Asia Pacific SBU



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

**26 2. 価値創造のための戦略**

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

**44 Asia Pacific SBU**

45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

執行役員 Asia Pacific SBU長

**Francis Koh**



### 事業環境

#### 市場の動き

APAC市場は将来の労働人口増加と経済発展により大きく成長すると見込まれています。世界で最も賃金が増加し、労働者の流動性が高い地域とされています。

世界各地域の年間平均雇用成長率(2025年推計)



出所:ILO World Employment and Social Outlook 2025  
※本データのAPACは日本を含みます。なお、日本の雇用成長率は約0.0~0.1%と低いため、除外した場合はより高い成長率(約1.7%)が推計されます。

#### 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
- 経済発展およびはたらく方の多様化に伴う人材派遣・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

### 戦略方針

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

### 中計2026の進捗

Asia Pacific SBUは「規模・収益性No.1人材サービス企業」を目指し、事業ポートフォリオの見直し、構造改革、DX投資を推進しています。2024年度は、収益性の高いファシリティマネジメント事業および人材紹介事業に注力し、Programmed社のHealth事業を売却。PERSOL Asia Pacificへの機能集約やコスト最適化を進めました。DX施策としては、パーソルキャリアと連携したAIマッチングのトライアルをシンガポールで開始したほか、「Programmed GO」アプリ展開を通じて生産性向上を図りました(TOPICS参照)。

2025年度は、コスト構造の最適化による持続的な収益性向上と、テクノロジー・DX投資による個人集客強化を図ります。

### TOPICS

#### Programmed開発の派遣人材向けモバイルアプリをAPAC地域で展開

豪州で人材派遣サービスや設備・施設メンテナンスサービスを展開するProgrammed社が開発した短期・派遣人材向け業務支援アプリ「GO」の展開を拡大しています。

シンガポールやマレーシアに加え、2024年度にはタイ・ベトナムでも導入を開始しました。求職・就業・給与管理などを一元化し、候補者・企業双方の利便性と業務効率を向上させています。





## R&D FU

Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

### 26 2. 価値創造のための戦略

27 パーソルグループ中期経営計画  
2026の概要と進捗

28 CSOメッセージ

30 財務戦略の概要と進捗

32 CFOメッセージ

34 人的資本戦略の概要と進捗

35 CHROメッセージ

36 テクノロジー戦略の概要と進捗

37 CIO/CDOメッセージ

38 パーソルグループのSBU/FU体制

40 Staffing SBU

41 BPO SBU

42 Technology SBU

43 Career SBU

44 Asia Pacific SBU

### 45 R&D FU

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

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”の実現につながる新しい事業の探索・創造を目指しています。重点的に取り組むテーマは、主に「人材不足」と「生産性」の2領域です。人材不足の解決に向けては、人材派遣や人材紹介で培ってきた知見やネットワークを活かし、採用や人材獲得を支援する新たな手法の開発を推進しています。一方、生産性の向上については、DXやデジタル活用を通じて、省人化やスキルアップによる効率化といった課題解決に注力しています。

また、これらの取り組みを進める上で、事業の創出・実証フェーズにあたる「R&D」と、事業としての成長・収益拡大を図る「グロース」の2ステージを設けており、事業ステージに応じた戦略的な投資を行っています。

今後も、R&D FUは収益化に時間を要するテーマにも挑戦し、各SBUと連携を深めながらパーソルグループの中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

### R&D FUのサービス事例

#### シェアフル：個人と企業の「はたらく」選択肢を広げるスキマバイトアプリ

シェアフルは、1日単位でのスポットワーク、いわゆる「スキマバイト」を可能にするプラットフォームで、個人と企業の双方に柔軟なはたらき方・人材確保の機会を提供しています。独自のデジタルマッチングエンジンにより、応募から就業、給与受け取りまでを一気通貫で完結します。2025年6月には「シェアフル」アプリの登録者数が1,000万人を突破しました。

また、複層的な価値提供に向けて、シェアフルと連携し自動でシフト管理・調整できる企業向けサービス「シェアフルシフト」や、就業実績を活用した正社員マッチングサービス「シェアフルエージェント」、人材派遣事業におけるStaffing SBUとの営業連携などを推進。「スキマバイト」にとどまらず、長期アルバイトへの転換や、派遣社員・正社員への就業形態転換など、個人の「はたらく選択肢」を総合的に広げる機会の提供を目指して、サービスを展開しています。



#### ミイダス：「活躍可能性」をもとにした“人と組織”の新たなマッチング

ミイダスは、採用・転職のミスマッチを減らすとともに、入社後の活躍をサポートする転職・採用支援サービスで、地域企業や中小企業を中心とする約45万社に導入されています（2025年3月末時点）。ミイダス社内の「HRサイエンス研究所」における研究をもとに、行動・思考の特徴やストレス要因、認知バイアスの強さなどを可視化する独自の「可能性診断」を開発しており、自社で活躍する人材と似た傾向を持つ人材を採用することで、活躍・定着しやすい人材の獲得を可能にしています。また、採用支援のみならず、採用後の研修や定着のための組織サーベイ・エンゲージメントサーベイ、福利厚生サポートまで、中小企業の経営を一貫して支援することを目指してサービスを展開しています。

2023年からは、多様なはたらきがい認め「はたらく人」一人ひとりを大切にする企業を支援するため、朝日新聞社と共催で「はたらく人ファーストアワード」を開催。2回目となった2024年は66社を表彰し、3,000社以上の賛同企業とともに「はたらく人ファースト宣言」を行いました。



# 3 価値創造を支える 基盤

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス





# 多様な人材の活躍



## 基本的な考え方

人的資本は価値創造の源泉であり、人材の多様性を担保することは、パーソルグループがイノベーションを創出し持続的な成長を実現するための必要条件であると認識しています。多様性を活かす企業文化の醸成、環境の整備を通じて、さまざまな能力をもつ社員が知恵を出し合い、サービスを進化、創造していくことでグループビジョンの実現を目指します。

詳細はパーソルグループ人的資本レポートP.15以降をご参照ください  
[https://www.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/PERSOL\\_HumanCapitalReport2025\\_jp.pdf](https://www.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/PERSOL_HumanCapitalReport2025_jp.pdf)



## 社員のエンゲージメント向上

“はたらくWell-being”やエンゲージメントの向上要因として、私たちは「健康ではたらく」「関係性」「自律性」「自己効力感」「グループビジョンへの共感」の5つのキードライバーを設定し、人事戦略・人事施策へ反映しています。

これらの状態を測定するため、エンゲージメントサーベイを年1回実施しています。2024年は約46,000人(国内約39,000人、海外約7,000人)を対象に実施し、社員エンゲージメント指標は72.0%(昨年度比+0.3%)となりました。サーベイの結果を踏まえ、各SBU/FUでは以下のようなアクションを取っています。

### 各SBU/FUでのアクション(抜粋)

SBU/FU	打ち手	ねらい
Staffing	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア施策の認知向上や情報発信を強化し、キャリアオーナーシップを促進</li> <li>会社のビジョン/戦略への共感度向上、社員の声の積極活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の施策が奏功し、キャリアの自己理解・内省が進んだため、更に行動を起こせるよう促す</li> <li>社員の戦略に対する共感度を向上させる</li> </ul>
BPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションプラン(ミッション、戦略テーマ浸透機会等)の再検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身の仕事会社がグループの目的・ビジョンに貢献している実感を持たせ、はたらき誇りを醸成</li> </ul>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内異動にチャレンジできる「公募型異動制度」を新規導入</li> <li>経営層と部長層以上の「対話セッション」を拡充し戦略浸透を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内キャリアの透明性を高め、新たな機会を提供しキャリア満足度を高める</li> <li>業務への戦略接続を強化し、はたらきがいの満足度を高める</li> </ul>
Career	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社戦略に関する進捗の定期的な社内発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>良い情報のみならず、課題も含めた現状を率直に伝えることで社員との信頼関係を強化する</li> </ul>
Asia Pacific	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職層が経営思想を理解し、社員に説明・モチベートできるようにするための研修・教育</li> <li>社内昇進や国を跨いだ異動の仕組み化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化・事業などが異なる多様な社員に対して、経営層の考えを正しく伝達する</li> <li>キャリアパスを提示し、明確な成長機会を提供する</li> </ul>
R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募型社内異動制度の導入</li> <li>新卒社員への実地・対面でのオンボーディング実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チャレンジの場を提供し、キャリア満足につなげる</li> <li>深い業務理解や、社員同士の関係性を強化する</li> </ul>

## パーソルグループのマテリアリティ



多様な属性の社員が会社・組織で理解される風土醸成に引き続き取り組みつつ、経営陣と社員のコミュニケーション・戦略発信の強化、「キャリア意向はあるが、行動できていない層」への支援強化が必要だと考えています。経営陣・人事・現場のそれぞれがエンゲージメント向上のための具体的なアクションを策定し、実行していきます。

## キャリアオーナーシップのさらなる推進

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。キャリアを自ら築きたいという「意向」をもち、主体的な「行動」を支援するため、さまざまな施策を展開しています。

2024年度は、こうした自己応募型のグループ横断キャリアオーナーシップ支援施策に、1,880名が参加しました。

2023年度に導入したスカウト型異動制度「キャリアスカウト」は、2期目の実施を終え、2024年度は676名が本制度を利用し、840件のスカウトが送付され、58名のグループ間異動が実現しました。また、利用社員への調査により、制度の利用前後でキャリアオーナーシップ度が1.42倍向上することが明らかになりました。これはスカウトの有無や、異動の実現結果に関わらず、本制度を利用したどのプロセスにおいても向上を確認しており、施策の有効性を改めて確認しました。利用社員の声からは、制度の各プロセスを通じたさまざまな気付きやキャリア開発行動が確認されており、キャリアオーナーシップ支援に有効な施策として、継続実施する予定です。

また、グループ内の異動や研修だけでなく、外部での越境学習を通じてキャリア観の探求を行う公募型研修「@ (アット)」も並行して社員に提供を続けています。奈良県東吉野村を舞台にした実践課題解決プログラムでは、産学官民の連合チームを組成し、地方創生をテーマに東吉野村への企画立案に取り組みました。結果、すべての起案が東吉野村の予算化事業として採用され、参加社員からは、「キャリア観が大きく変化した」「バックグラウンドが異なる人材との協業の重要性を学んだ」などの声が聞かれました。

Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬と サクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

**47 多様な人材の活躍**

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

今後は、特に“主体的にキャリアを築く意向はあるが、行動ができていない層”の支援にフォーカスした取り組みを強化していきます。これまでグループ内異動や兼務、研修への参加の機会などを企画実装してきましたが、より多くの従業員により日常的なキャリア行動を周知促進することを検討しています。具体的には、グループ社員同士が会社を超えてキャリア対話を行う定期的な機会や、キャリアの考え方を全社員に発信していく取り組みを開始します。また、独自開発しているキャリアオーナーシップ支援システム「CareerMil」に生成AIを活用したキャリアアドバイザー機能、マッチング機能の導入などを目指し、さらなる社員のキャリアオーナーシップ支援を進めていきます。

ステップ	施策	概要	開始年度	累計利用者数 (2025年3月末まで)
意向を持つ	Smyle (スマイル) 研修	キャリアデザイン支援研修プログラム (管理職版、メンバー版を実施)	2018年度	1,866名(メンバー版)
	@(アット)研修	組織を超えた人材交流を目的とした自律的な学びを支援する研修プログラム(2021年度にリニューアル)	2017年度	572名(2021年度以降)
	キャリア相談窓口	キャリアに関して相談希望者が面談を実施できる施策	2018年度	1,202名
行動を促す	PALMS	グループ社員が利用できるe-learningシステム	2017年度	41,200名 (2025年3月1日時点の利用者数)
	ジョブトライアル	グループ内の別部署の仕事体験できる制度	2020年度	1,089名(体験者数)
	グループ内複業	グループ内の別部署で複業しその分の報酬も受け取れる制度	2021年度	5,396件(申請件数)
	グループ外複業	グループ外で複業ができる制度	2019年度	
	キャリアチャレンジ	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	2017年度	639名(異動者数)
	キャリアスカウト	経歴や異動意向を社内システムに登録することで、グループ内の他部署から直接スカウトを受け異動できる制度	2023年度	1,242名(登録者数)

## ■ タレントマネジメント

### 次世代の経営を担うリーダー育成

グループが持続的に社会に貢献し続け、「はたらいて、笑おう。」を実現するために、未来の経営を支える仕組みづくりとしてタレントマネジメントに取り組み、主に未来を担う次世代経営人材の育成施策を強化しています。

### 全管理職の最高のリーダー化

全管理職が「最高のリーダー」として活躍できるよう、2023年度より新たに管理職3.0研修を行っています。この取り組みでは、年1回のセルフアセスメントとカフェテリア形式で提供される

研修プログラムへの参加という主体的な学習サイクルを回しています。セルフアセスメントは、グループの上級管理職に共通して求められる要件やリーダー像を明文化したパーソルリーダーシップコンピテンシー(PLC)をもとに作成されています。管理職3.0研修では、3年で10個の新規プログラムを開発し、コンピテンシーの伸長に寄与するプログラムの特定を目指しています。

2023年度に本研修を受講した方は、非受講者よりもセルフアセスメントの各コンピテンシー数値の上昇率が高く、研修で狙っていたコンピテンシーの数値も良化する結果となりました。2024年度は育成力の強化を目的に日常のマネジメントシーンを想定したフィードバックスキルを高める研修や、「はたらく」にまつわる社会課題に立ち向かうイノベーション研修などを展開。2025年度は、この2年間で未着手だった領域のコンピテンシー伸長を目指すプログラム開発に加え、過去2年間で応募倍率の高かった研修の受講可能者の枠を広げることにチャレンジします。

※ パーソルリーダーシップコンピテンシーの一覧はP.66をご参照ください

### 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、管理職に対して役職別に「未来志塾」「未来義塾(初段/二段)」といった選抜型の研修を実施しています。「未来志塾」ではこれまで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の学習を通じてリーダーとしての器を広げることを目指したプログラムを展開してきました。2025年度は内容をリニューアルし、PLCのセルフアセスメントで対象層の課題意識が強いIT/DX活用に加え、2030年までの成長戦略から求められる能力開発テーマを伸ばせるような新たなプログラムにリニューアル予定です。

### グループ横断のタレントマネジメント施策の全体像

	コンピテンシー	可視化	異動配置		人材開発			
役員		エグゼクティブアセスメント	エグゼクティブ異動	エグゼクティブコーチング	役員向け研修			
本部長						未来志塾		
部長	パーソルリーダーシップコンピテンシー		SBU/FU間の異動配置施策			未来義塾二段		管理職3.0研修
課長	セルフアセスメント				未来義塾初段	新任管理職研修	チームパフォーマンスプログラム	ダイバーシティマネジメント研修



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

**47 多様な人材の活躍**

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## ■テクノロジー人材の拡充

### 基本的な考え方

経営の方向性として「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化を目指すパーソルグループは、テクノロジー人材の拡充を重要な取り組みと位置づけています。テクノロジー人材は、専門性を持ちデジタルプロダクト開発やDXを牽引する「コアテクノロジー人材」と、業務でデータやテクノロジーを駆使する「テクノロジー活用人材」の2つに定義しており、相互に連携することでデジタル化とDXを推進しています。コアテクノロジー人材は、ビジネスアーキテクト、ITエンジニア、データサイエンティスト、IT/DXコンサルタントなど6職種があり、事業特性やフェーズに応じて最適な配置・育成を行っています。「デジタルプラットフォーム事業の創出・成長」と「ワークフォース事業のDX化」という2つの重点テーマに取り組み、プロダクト開発や業務変革の中核として貢献しています。

パーソルグループでは2025年度末までにグループ全体のテクノロジー人材を2,000人規模に拡充するという目標を掲げ、経験者採用と育成の両軸で取り組みを進めています。2024年度末の実績は約1,900人規模まで拡充しました。

また、グループ全体でのDX推進体制として、グループ各社の垣根を越えて専門人材やノウハウを集約する「Center of Excellence (CoE)」を設置しています。CoEは各SBUと連携し、「戦略立案」「企画・実行・展開」「成果創出」に至るまで一貫したDXに取り組んでいます。こうした取り組みは社外からも評価され、2024年度に公益社団法人企業情報化協会より「IT賞(マネジメント領域)」を受賞、2025年度にはデジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)の「DX注目企業2025」に選定されました。

#### テクノロジー人材の内訳・定義<sup>※1</sup>

**コアテクノロジー人材**

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

**テクノロジー活用人材**

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

#### コアテクノロジー人材の6職種<sup>※2</sup>

<b>ビジネスアーキテクト</b>	各種サービスやプロダクト開発において、UX・カスタマーコミュニケーション等の観点から課題解決の方向性・施策を策定し、その実行に向けたサービス・プロジェクトを企画・推進する
<b>IT/DXコンサルタント</b>	事業課題の解決や各種サービスおよびプロダクト開発において、ITの観点からソリューションを提案し、その実行に向けたプロジェクト・タスクを企画・推進する
<b>データサイエンティスト</b>	データ設計・解析等を通じて、事業課題の発見・その改善提案や各種サービスおよびプロダクト開発を行う
<b>ITエンジニア</b>	エンジニアリングスキル(データ・アプリケーション・インフラ等)を活用し、各種サービスおよびプロダクト開発を行う
<b>デザイナー</b>	各種サービスやプロダクト開発において、デザイン(UX/UI)の観点から課題解決の方向性・施策を策定し、設計を行う
<b>デジタルマーケター</b>	デジタルテクノロジーの活用を主体とし、各種サービスやプロダクトの認知・集客等のマーケティング活動を行う

※1 本内訳・定義には、技術者派遣など顧客向け業務に従事する人材は含まれていません。  
 ※2 パーソルホールディングスおよびパーソルキャリアにおけるPE制度に基づく職種です。

### 採用

テクノロジー人材の採用および定着に向けて、さまざまな制度を整えています。たとえば、コアテクノロジー人材に特化した処遇・評価制度として、報酬はマーケットに連動、評価は相対でなく絶対評価とする「プロダクト・エンジニア制度(PE制度)」を整備。チャレンジやスキル向上の意欲を正當に評価し、優秀な人材の流入と定着を促しています。また、リモートワークや副業など柔軟な働き方を可能にすることで、多様なバックグラウンドを持つ人材の獲得に取り組んでいます。

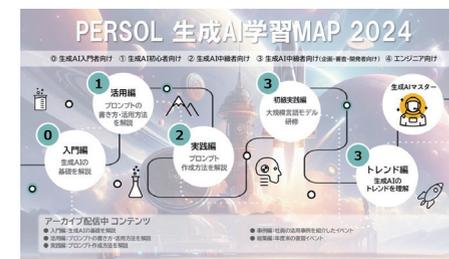
採用されたコアテクノロジー人材の一部はCoEに配属され、グループ内各SBUの主要プロジェクトに参画しています。今後は主要サービスにおけるAIの適用を進め、競争力を向上させていく計画です。

### 育成

テクノロジー活用人材の育成に向けて、社員のリスクリング・アップスキリングにも力を入れています。2024年10月に、国内グループ社員向け施策「TECH UP CAMPUS」を開始し、「データアナリティクス」や「プログラミング」などテクノロジースキルを身につける5講座を開講しました。業務と接続性の高い課題を通じて応用力を育成するとともに、課題の修了者にバッジを付与しスキルの可視化を図っています。学習者同士が対話や意見交換を通じて学び合うピアリングも取り入れ、多数の社員が受講し、修了バッジを取得しました。第二期は、新たなコースとして「ビジネスプロセス・リエンジニアリング」講座も開講しています。

また、2023年度より開始した生成AIの業務活用は、2024年度にさらに本格化しました。より生産性を高める活用方法を学ぶ研修や社内勉強会を37回実施、3,500人以上の社員が参加し、その成長を後押ししています。社員同士でプロンプト(ChatGPTに対する質問や指示文)を共有しあう「プロンプトギャラリー」では700件以上のプロンプトが共有されているほか、社員自身がノーコードで開発したAIアプリは120件以上に増えています。その結果、グループ社員の想定業務削減時間は年間30万時間となるまでに活用が進んでいます。

技術の進化が事業構造やはたらき方に大きな変革をもたらす中、テクノロジー活用人材の育成は、持続的成長と企業価値向上を支える中核的な取り組みです。今後もグループ横断で実効性の高い人材育成を進めていきます。



2024年度の生成AIに関する社内研修・イベントをまとめた「学習MAP」



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤**
- 47 多様な人材の活躍**
- 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## ■DEIの推進

### CGDOメッセージ

#### 制度・環境整備を深化させ、 DEIを次のフェーズへ

執行役員 CGDO (Chief Gender Diversity Officer)  
喜多 恭子



パーソルグループでは、社会全体の「はたらいて、笑おう。」を実現するためには、私たち自身が「多様な人材が最大限活躍できる環境」を実現することが必要不可欠だと考えています。グループ中期経営計画2026においても、DEIを事業成長のエンジンである人的資本の基盤として位置づけています。私自身は、これまで経営直轄のジェンダーダイバーシティ委員会の委員長を務めてきましたが、4月よりCGDOに着任いたしました。これまでの取り組みをさらに進化させつつ、グループ全体、そして社会に影響を広げていきたいと思っております。

私たちは意思決定の多様性を表す重要指標として、女性管理職比率と男性育休取得率の2つを設定しています。2024年度の実績は女性管理職比率27.6%、男性育休取得率84.3% (1日以上) でした。

女性管理職比率は、2024年度は実績のモニタリングだけでなく、登用プロセスの男女比を半年先までの予測値まで明らかにする仕組みを構築することで、内部登用における課題を特定し、対策を進めてきました。その結果として管理職層との座談会を実施したり、昇進プロセスに人事が介入したり、事業ごとにバイネームでの育成計画を立てたり、事業ごとの課題にアプローチして、登用におけるアンコンシャスバイアスを取り除き、比率の向上に注力してきました。

男性育休取得率は、子の出生の数カ月前から従業員と接点を持ち、休み方の意向を確認しながら人事が相談に乗れる体制を構築してきました。また、コミックラーニングなどを利用した全社的な周知も行い、昨年は育児や育休に関する有志コミュニティが立ち上がるなど、社内風土の変化も起き始めています。

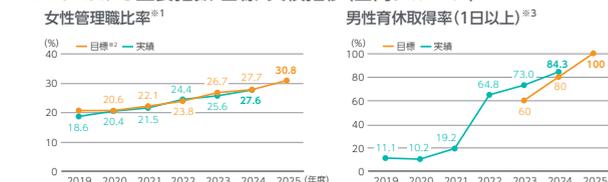
これまで、主にアンコンシャスバイアスにアプローチを進めてきましたが、女性管理職比率も男性育休取得率もフェーズが変わろうとしています。これからは制度・環境整備にもう一段踏み込み、我々の組織の常識が変わらない限り、非連続な目標の実現は難しいと考えています。人事制度や管理職のはたらき方にもアプローチしていくことで、女性をはじめ、多様な人々が意思決定層にインクルージョンできる環境の変革を目指します。

## ジェンダーダイバーシティへの取り組み

DEIにおいて目指す姿



DEIにおける重要指数 目標・実績推移 (国内グループ)



※1 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、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を除く数値。2024年度実績は2025年4月1日時点、2025年度目標は2026年4月1日時点の数値を使用。

※2 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。

※3 2022年度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暇制度を利用した者の割合を算出(2021年度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)。

## 障害者雇用の促進

パーソルグループの2024年度の障害者雇用数は、3,431人<sup>※1</sup>でした。多くの障害者を雇用するパーソルダイバースでは、徹底的な業務標準化や障害者の健康管理の可視化に取り組み、就業1年後の定着率は94%と、障害種別の平均値(約50~70%)<sup>※2</sup>を大きく上回っています。また、同社の「dodaチャレンジ」が2024年度に1,280人の就業支援を達成するなど、障害者人材紹介事業で国内No.1の実績を継続しています。さらに2025年7月には、The Valuable 500<sup>※3</sup>に加盟しました(<https://www.thevaluable500.com/companies/persol-group>)。

※1 パーソルグループ内で対象とする算定会社24社における日本国内の総数 ※2 出所:独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「障害者職業総合センター調査研究報告書「障害者の就業状況等に関する調査研究」 ※3 The Valuable 500: 障害インクルージョンを経営戦略に組み込むことを宣言した企業の国際的イニシアティブ ※4 障害者雇用の促進に関する取り組みの詳細は、Touch!PERSOLの記事をご参照ください [https://touch.persol-group.co.jp/20250717\\_20572/](https://touch.persol-group.co.jp/20250717_20572/)

## 性的マイノリティへの取り組み

パーソルグループでは、LGBTQ+当事者である社員の支援にも取り組んでいます。社内のLGBTQ+アライコミュニティの発足から始まり、サービス利用時の性別登録の任意化(パーソルダイバース、パーソルキャリア)、「多様な性のあり方を学ぶ」研修資料の無償公開、Tokyo Pride(旧・東京レインボープライド)への協賛などを実施してきました。さらに2025年4月には、グループ横断でLGBTQ+の社員を対象とした社内制度を拡充しました。パーソルグループにおける同性パートナーシップ申請を制度化し、この承認をもって法的婚姻と同等の福利厚生制度が利用できる企業を拡大しています。また、戸籍名と異なる通称名の利用、LGBTQ+専門の相談窓口の設置も行いました。

※ 詳細はニュースリリースをご参照ください [https://www.persol-group.co.jp/news/20250331\\_01/](https://www.persol-group.co.jp/news/20250331_01/)

# 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み

パーソルグループでは、10万人を超える派遣スタッフを当社の大切な「人的資本」と捉え、派遣スタッフの“はたらくWell-being”向上のメカニズムを検証しながら、より効果的な投資や取り組みの進化に挑戦しています。

## ■取り組みを牽引する体制

### スタッフWell-being委員会

“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、2022年度に設置された「スタッフウェルビーイング委員会」は、活動3年目を迎えました。CHROが委員長を務め、関係する事業の責任者(SBU長3名)が毎回の議論に参加して、人的資本への投資方針や重要施策を審議しています。Staffing SBUが行ってきた「ファン指標(派遣スタッフ向けエンゲージメント指標)測定がTechnology SBUやBPO SBUの中核会社にも導入されるなど、取り組みの広がりが生まれています。

### 委員メッセージ:活動3年目を迎えて

執行役員 Staffing SBU長  
スタッフWell-being委員会委員 **木村 和成**



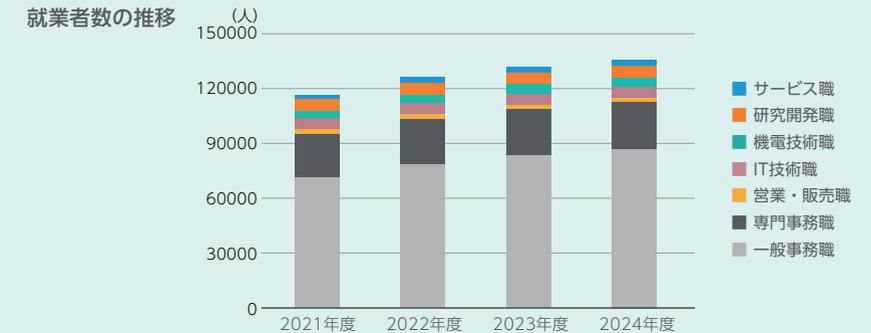
派遣スタッフのWell-beingについて、私たちの共通した想いとは、「スタッフ一人ひとりが自分らしいはたらき方を選び、より良くなるように、それぞれの方向性を応援したい」ということです。「ここではたらいよよかった」と感じてもらえるようにすることは、私たち雇用元の責任だと思います。

委員会では、周囲への気配りなど高評価のスタッフに特徴的な能力の測定・開発といった、言語化が難しいテーマにも取り組んでいます。委員会メンバーの熱量は高く、Well-being向上でサービスの質を向上させ、社会に貢献したいという本気度を感じます。Staffing SBUの取り組みが他のSBUに波及するなど、ポジティブな変化も生まれています。

今後の課題は、派遣事業に関わる全員が、委員と同じくらいの熱量と当事者意識を持ち、「当社のファンになってくれる派遣スタッフを増やすことが、当社の持続的な発展につながる」との認識を共有することです。社内で繰り返し伝えていき、現場の理解と実行力を高めていきたい、と考えています。

## ■派遣スタッフの概況

### パーソルグループの就業者数<sup>※1</sup>トレンド



詳細は下記をご参照ください

<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/staff/#data>



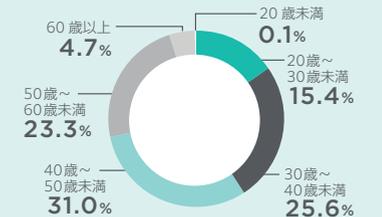
## 数字で見るパーソルグループの派遣スタッフ

就業者数<sup>※1</sup> 約**134,800**人

### 取り組みに関連するデータ

	パーソル テンプスタッフ	パーソル エクセルHR パートナーズ	パーソルクロス テクノロジー	パーソル ビジネスプロセス デザイン
再就業率 <sup>※2</sup>	39.5%	28.7%	42.3%	—
請求単価 <sup>※3</sup>	2,380円	2,633円	3,930円	—
勤務継続期間 <sup>※4</sup>	34.6月	39.4月	34.3月	40.9月

### 年齢構成



※1 パーソルテンプスタッフ、パーソルエクセルHR/パートナーズ、パーソルクロステクノロジー、パーソルビジネスプロセスデザインが集計対象。年度ごとの各月就業者数(短期・単発を除く)の平均値 ※2 派遣契約を終了した派遣スタッフのうち、再就業した人数の割合 パーソルテンプスタッフ、パーソルエクセルHR/パートナーズ:終了日から31日以内に派遣もしくは紹介成約 or 業務委託で3か月以上の就業が決定 パーソルクロステクノロジー:年度内に再就業が決定(今年度より算定対象を変更、就業開始が翌年度となるスタッフを含む) パーソルビジネスプロセスデザイン:継続的に受託業務に携わるアウトソーシングスタッフの就業特性上、本指標は使用していない ※3 派遣契約の時間当たり請求単価の平均額。パーソルビジネスプロセスデザインにおいては、案件単位で請求しているため、本指標を使用していない ※4 長期派遣契約中の派遣スタッフがパーソルグループの同一派遣元会社にて継続就業している期間の平均値 パーソルテンプスタッフ、パーソルエクセルHR/パートナーズ、パーソルビジネスプロセスデザイン:各月の月末時点における派遣スタッフが算定対象 パーソルクロステクノロジー:3月度における派遣スタッフが算定対象

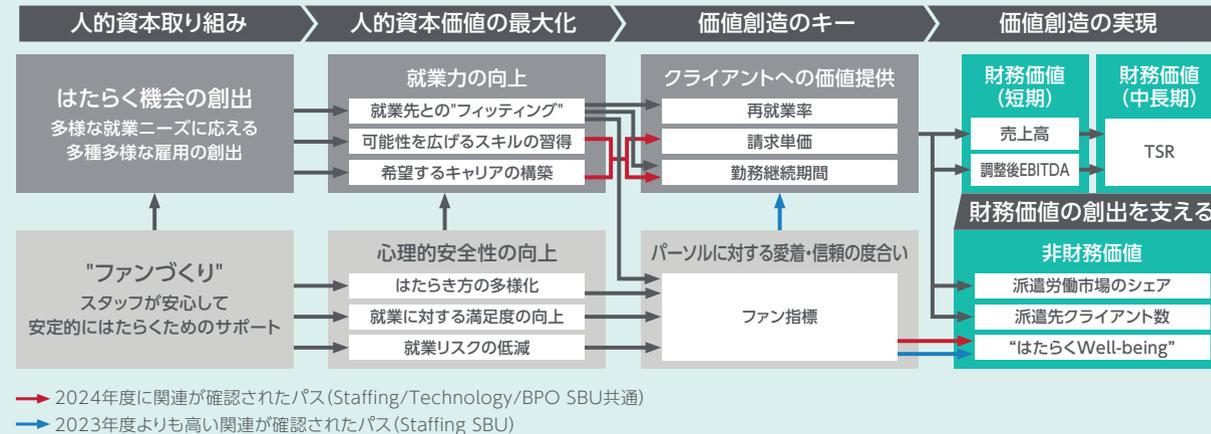
人的資本取り組みが価値創造につながる道筋「インパクトパス」をもとに、派遣スタッフのスキル習得やキャリア構築支援、エンゲージメント向上の意義をデータで検証しており、「はたらくWell-being」向上や財務価値に特に有効と思われる領域を継続・強化していきます。

■「インパクトパス」についてデータで検証できたこと

Staffing SBUについては、従前よりファン指標\*を測定していたことから、2023年度と2024年度に連続して、同様のデータと手法を用いてデータ検証を行いました。2024年度よりファン指標を中核会社で測定しているTechnology/BPO SBUについても同様の手法でデータ検証を行い、その結果、以下の点が確認されました。

\* ファン指標：パーソンルに対する愛着・信頼の度合いを示すエンゲージメント指標  
 ・当社で毎年実施しているスタッフアンケートのデータをもとに分析。翌年の継続就業は翌年に当社のスタッフとしての就業有無をもとに検証  
 ・構造方程式モデリングを用いて分析。「はたらくWell-being」は3つの指標の潜在変数を仮定し、それ以外は観測変数として分析を実施

財務価値・非財務価値につながるパスと検証結果



2023年度よりも高い関連が確認されたこと

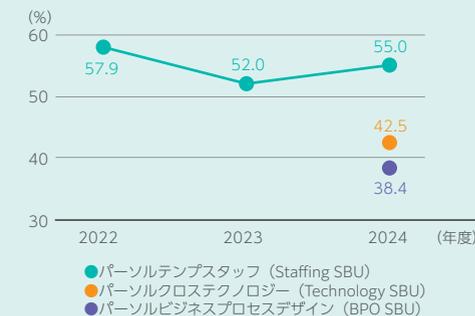
- ファン指標が高まると、「はたらくWell-being」が高まる傾向
- 派遣というはたらき方へのファン度が高まると、翌年の継続就業の可能性が高まる傾向

3つのSBUすべてにおいて確認されたこと

- ファン指標が高まると、「はたらくWell-being」が高まる傾向
- スキルの習得やキャリア構築の支援が充実すると、請求単価が高い/勤務継続期間が長い傾向

■ファン指標の状況と今後の取り組み

ファン指標の状況



Staffing SBU

ファン指標は昨年度比でやや改善しましたが、さらなる良化を目指し、スタッフが仕事探しをする際の、より安心できる仕事紹介の実現に取り組んでまいります。スタッフから派遣会社への最大の期待である仕事探しにおける不満・不安を解消し、快適に仕事紹介を受けている状態を創るべく、営業など各部門で注力ポイントを明確にし、取り組みを強化します。また独自研修や自己学習環境の提供によるスキルアップ支援、キャリアアドバイザーによるキャリア開発支援も継続します。

BPO SBU

2024年10月、3社統合での新会社で、初めてファン指標を測定しました。統合直後で会社への愛着が薄い状態を出発点と捉え、今後改善を目指します。スタッフの成長意欲の高さが調査で明らかになっており、全スタッフに対して学習コンテンツを提供するプラットフォームを導入、IT研修を通じてスキルアップをサポート、キャリアアップのひとつとして、プロジェクトリーダーへの登用を進めます。これら取り組みを進めることでスタッフの長期就業を促します。

Technology SBU

初めてファン指標を測定するとともに、スタッフから派遣会社への期待も調査しました。期待の高い継続就業のための支援や、スキル習得支援へのニーズに即して取り組みを強化します。例えば、担当キャリアアドバイザー制を導入して継続就業支援を強化する、スタッフ向けに研修企画から実施まで担う組織を組成する、などです。好評の学び支援金支給制度(学ぶんぐス)も継続します。スタッフの定着と長期就業に向けて積極的に投資します。



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
  - 47 多様な人材の活躍
  - 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
  - 54 データガバナンスの強化
  - 55 人権の尊重
  - 57 気候変動への対応
  - 58 取締役会議長メッセージ
  - 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
  - 60 役員一覧
  - 62 コーポレートガバナンス体制
  - 65 役員報酬とサクセッション・プラン
  - 67 取締役会の実効性評価
  - 69 社外取締役鼎談
  - 72 リスクマネジメント
  - 74 情報セキュリティ
  - 75 クライシスマネジメント
  - 76 コンプライアンス
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要

## ■「ファンづくり」に向けた社員の声

パーソルグループにおいて、10万人を超える派遣スタッフを擁する中核会社のパーソルテンプスタッフでは、「パーソルではたらいて良かった」とスタッフに感じていただき、同社に信頼と愛着を感じていただけるような取り組みを、2020年より「ファンづくり」と総称して全社的に推進しています。現場では実際にどのような想いで、どのような活動が行われているのか、社員の声を通じて紹介します。

### パーソルテンプスタッフ株式会社 首都圏営業本部 東京東営業部 神野 佑斗

#### 営業担当としての介在価値を発揮し「ファンづくり」を加速させたい

私たち営業担当は、派遣スタッフの皆さんにパーソルのファンになっていただく「ファンづくり」の活動を最も体現する存在でなくてはならないと考えています。就業環境の変化は苦勞が伴いますから、派遣スタッフさんが満足して1日でも長くはたらく環境を作るのが、私たち営業の介在価値だと思います。

私はクライアント企業を20社ほど、派遣スタッフさんを110人ほど担当しており、双方との密なコミュニケーションを心がけています。時給や家事育児との両立、仕事の引き継ぎの仕方など、派遣スタッフさんからはさまざまな相談を受けます。日頃からクライアント企業と良い関係を築くことで、派遣スタッフさんの立場に立った相談も初めて可能になるのです。派遣スタッフさんが満足してはたらし、成果を出せば、クライアント企業の満足につながります。

こうした考え方は、周囲の先輩たちから教わり、知らず知らず自分のものになりました。営業スタイルは多様でも、派遣スタッフさん一人ひとりに寄り添うことを重視する価値観は、組織に一貫して流れています。

私は新卒で入社し5年目となりますが、嬉しい経験や失敗を重ねて、今の営業スタイルになりました。中でも忘れられないのが、入社1年目の冬に経験した失敗です。ある派遣スタッフさんから、就業先でなじめないとの相談を受けました。話を聞いていたつもりでしたが、メーラーを開いていて気が散っていたのだと思います。後日、神野さんは私の話を聞いていなかった、相談して後悔した、というメールをいただいてしまいました。自分はなんと不甲斐ないのだろうと悲しくなりました。自分にとっては複数人担当させていただいている派遣スタッフさんの1人ですが、相手から見たら担当営業は自分1人しかいないのだ、と気づきました。

営業数字だけでなく、こうした個々人の価値観や体験を共有することで、営業組織のモチベーションは高まるはずで。これからも営業担当として介在価値を発揮しながら、ファンづくりに取り組んでいきます。



### パーソルテンプスタッフ株式会社 キャリアアドバイザー 立石 麗香

#### はたらく人の人生に寄り添って パーソルのファンをつくる

現在、キャリアアドバイザー(CA)として、派遣スタッフの皆さんのキャリア上のお悩み相談に乗り、長期的な就業をご支援しています。CAは、目先の希望に沿う仕事を紹介するというより、その方の10年後、20年後のありたい姿は何か、その姿にどうしたら近づけるのか、ということ話し合い、必要に応じて情報提供を行います。つまりその方の人生にまで踏み込んで話をすることもあります。

1日に3〜5名くらいの方とお話しますが、30分や1時間といった時間の中で、相手の方に心を開いていただけるかが重要です。メンタリングなどの専門的な手法を勉強したり、日々触れるニュースの中にお悩み解決のヒントを探したりしています。といっても、人の心を開く「魔法」は存在しません。CAは、派遣スタッフの皆さんにとって、きっと営業担当より本音をぶつけやすい相手です。セカンドオピニオンを提供する存在として、まずは自分が心を開いて対応し、相手が話しやすい状態をつくるように努めています。

CAチームでは、派遣スタッフの方の継続的な就業を測る継続率と、契約が終了した方の当社経由での再就業率を指標として業務に取り組んでいます。CAが発足してから3年になりますが、派遣スタッフさんから、「また利用させてください」という声をいただくことも増えてきました。最初は不安もありましたが、今では派遣スタッフさんに満足いただくことで、色々なことが円滑になり会社に貢献できるのだ、という実感が出てきました。

私にとってCAの仕事は、仕事人生の集大成であり、天職だと感じています。はたらく上での悩みは、人生のあらゆることにつながっています。派遣スタッフの皆さんが私にはたらく楽しさ、喜びを教えてくれたことに感謝し、少しでも恩返しをしたい気持ちです。これからもチームで連携しながら、キャリアの相談ができる専門職として成長し、「テンプスタッフの派遣スタッフとしてはたらかたい」というファンを増やしていきたいと思っています。

社員インタビューの詳細はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/humancapital/staff/interview/>



# データガバナンスの強化



## パーソナルデータの利活用に関する基本的な考え方

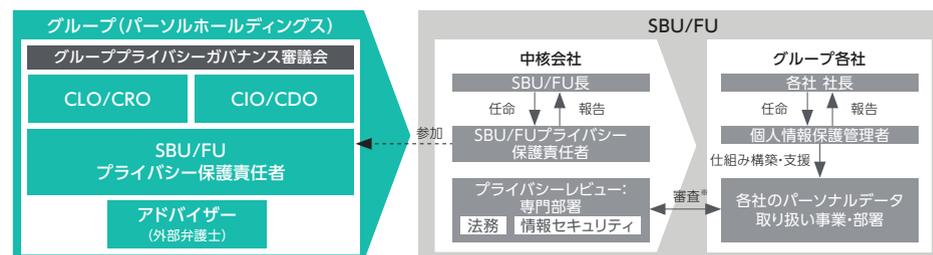
パーソナルグループは、お客さま、取引先、従業員、株主などステークホルダーの皆さまの利益のため、また、より良い“はたらく機会”を創出するなど社会の健全な発展のために、皆さまからお預かりするパーソナルデータを適正かつ効果的に利活用し、新たな価値創造に取り組んでいます。他方で、昨今のIT技術の急速な発達のもと、パーソナルデータの利活用は、高度化・複雑化しています。それに伴い、個人のプライバシーに関する問題(差別などの人権侵害も含む)が個人や社会に顕在化するリスク(以下「プライバシーリスク」)は、これまでにないほど高まっています。

パーソナルグループは、プライバシーリスクに対応するため、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」を公表しています。また、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し、パーソナルデータの取得や利活用の際に、ステークホルダーの皆さまに安心していただけるよう、各種の取り組みを行っています。

## プライバシーガバナンス体制

パーソナルグループは、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四半期に1回開催され、グループのプライバシー保護最高責任者であるCLO/CRO(Chief Legal Officer/Chief Risk Officer)に加え、グループのパーソナルデータ利用戦略を担うCIO/CDO(Chief Information Officer/Chief Digital Officer)、各SBUおよびFUのプライバシー保護責任者が参加し、パーソナ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。



※ 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

## パーソナルグループのマテリアリティ



## プライバシーレビュープロセスの構築・運用

パーソナルグループは、パーソナルデータの利活用を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応えるべく、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。

## AIガバナンス

「テクノロジードリブンの人材サービス企業」に向け、積極的なAI利活用を支えるAIガバナンス体制の整備は重要なものと認識しています。また、当グループにおけるAI利活用は、お客様のパーソナルデータを取り扱いに関係することが多く、プライバシーガバナンスにも密接にかかわるものと考えています。

2024年度は、当グループとしてAIをどのように利活用していくべきかの議論を重ね、その考え方をまとめた「パーソナルグループAI基本方針」を制定し、これを2025年7月1日に公表したほか、AIガバナンス体制の整備や、生成AIの利活用の広がりに合わせて各種ガイドラインの更新、従業員のリテラシー向上に向けた取り組みを進めました。

## 2024年度の取り組み

- パーソナルグループAI基本方針の制定(2025年7月1日公表)
- プロファイリングや生成AIに関するガイドラインの更新と周知
- パーソナルデータの保存期間に関する方針の見直し
- 審査部門のプライバシーに関する考え方の可視化
- グループ全従業員向けのプライバシーに関する研修

KPI	2024年度実績	2025年度目標	2030年度目標
全従業員に占める研修を受けた人の割合 <sup>*1,2</sup>	99.4%	100%	100%

\*1 対象範囲は国内のみ。

\*2 2024年度より「不適切なデータの取り扱いの件数、および対象の人数」については非開示としています。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソナルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



# 人権の尊重



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤**
  - 47 多様な人材の活躍
  - 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
  - 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重**
  - 57 気候変動への対応
  - 58 取締役会議長メッセージ
  - 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
  - 60 役員一覧
  - 62 コーポレートガバナンス体制
  - 65 役員報酬とサクセッション・プラン
  - 67 取締役会の実効性評価
  - 69 社外取締役鼎談
  - 72 リスクマネジメント
  - 74 情報セキュリティ
  - 75 クライシスマネジメント
  - 76 コンプライアンス
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 基本的な考え方

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、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、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。そして2024年11月には、お取引をするすべてのサプライヤーに遵守いただきたい項目をまとめた「サプライヤー行動規範」、および新規サプライヤーとのお取引にあたって理解いただきたい「購買基本方針」を制定・公表しました。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。

パーソルグループ人権方針はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/humanrights/>



## パーソルグループが優先的に取り組むべき人権課題

2022年度に、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、人権方針に掲げるパーソルグループの人権課題のうち、右上図の「洗い出し結果」記載の7つのリスクを優先的に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んでいます。また、今後、優先的に取り組むべき人権リスクについては定期的に見直しを行ってまいります。

### パーソルグループのマテリアリティ



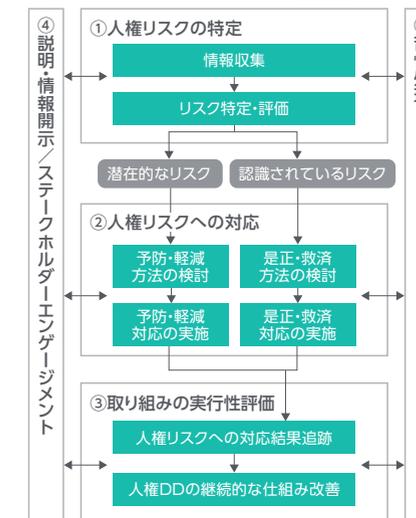
人権リスクの洗い出し			洗い出し結果を踏まえた対応
リスク分類	洗い出し方法	洗い出し結果	
認識されているリスク 過去の事業活動推進の中で認識された人権リスク	SBU・個社へヒアリングおよびチェックシートによる人権リスクの洗い出しを実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラスメント (各種ハラスメント/差別)</li> <li>・プライバシー侵害</li> <li>・不適切な労働安全環境</li> </ul>	<p>2023年度より人権DDの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① ハラスメント</li> <li>② 不適切な労働安全環境</li> <li>③ 強制労働(国内)</li> <li>④ 障害者の権利侵害</li> </ul>
潜在的なリスク 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>	<p>2024年度より予防軽減策検討 2025年度より人権DDの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>③ 強制労働(海外)</li> <li>⑤ LGBTQ+の権利侵害</li> </ul> <p>別マテリアリティにおいて対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ プライバシー侵害</li> <li>⑦ ジェンダー不平等</li> </ul>

## 人権デュー・ディリジェンス

パーソルグループでは、2023年度より、上図の「洗い出し結果を踏まえた対応」とおりの洗い出した人権リスクについて対応を開始し、継続的に実施しています。

具体的には、洗い出した人権リスクのうち潜在的なリスクに対してはこれを予防・軽減するための取り組みを、認識されているリスクについては是正・救済対応策を検討・実行し、これらの対応結果について実効性評価を行っています。パーソルグループにおける人権デュー・ディリジェンスは「国連ビジネスと人権に関する指導原則」「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」などのプロセスに沿ったフレームワークであり、その対象についても順次拡大しています。

### 人権デュー・ディリジェンスの全体像





Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化

**55 人権の尊重**

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

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

**2024年度までの個別の人権リスクへの取り組み**

2023年度は、4つの人権リスク(①ハラスメント、②不適切な労働安全環境、③強制労働(国内)、④障害者の権利侵害)について、選定した事業領域において、既存の仕組みを活用しつつ、主に従業員と派遣スタッフに関する実態把握を開始し、その中で発見された課題に対する追加の取り組みの検討を進めました。

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、実態把握を開始し、改善・高度化に向けた検討を行いました。

2024年度は、すでに運用開始済みの4つのリスクに対する対応の改善・高度化を実行しました。従業員や派遣スタッフのハラスメントリスクについては、人権リスクに関する情報収集機能の強化や国内の全従業員向けおよび管理職向けのハラスメント研修の強化などを進め、特に派遣スタッフについては、ステークホルダーダイアログを実施しました。また、それ以外の運用開始済みの人権リスクや領域についても、情報収集の仕組みを通じて把握した情報を元にリスク予防・低減のための対応を検討し、実施しました。

さらに、2024年度は、取り組むべき人権リスクとして選定された残りの2つのリスク(③'強制労働(海外)、⑤LGBTQ+の権利侵害)について、選定された領域において対応の基盤を新たに整備しました。具体的には、強制労働リスクについて、国内外を含むグループ共通の対応基準を策定し、その基準に従い海外事業における強制労働リスクに係る対応体制を整備しました。また、LGBTQ+の権利侵害リスクについては、LGBTQ+の方々に向けた福利厚生等の人事制度の整備を中心に取り組みを行い、2025年度からの人事制度導入を含め、リスク予防・軽減のための対応を開始しています。

人権の尊重に関する取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/humanrights/>



**人権尊重に関する教育・啓発**

パーソルグループでは、2023年度から人権に関する役員向けの研修およびグループ全従業員向けの研修を継続的に実施しています。当該研修により、役員およびすべての従業員の人権問題に対する理解と意識を向上させることで、人権に関するリスクの予防・軽減につながるかと考えており、これらの研修は今後も定期的に取り組んでいく予定です。

あわせて、国内においてはDEI研修を継続的に実施し、また、地域や事業特性に応じて強制労働リスクに関する研修を順次展開するなど、人権の尊重に関する理解促進に向けた取り組みを進めています。

KPI	2024年度実績	2025年度目標	2030年度目標
全従業員に占める研修を受けた人の割合*	99.4%	100%	100%

\* 対象範囲は国内のみ。

**救済と是正**

パーソルグループでは、従業員、派遣スタッフおよび求職者などを含むステークホルダーが人権に関する相談・通報ができるよう各種窓口を整備しています。相談があった件については必要に応じて事実確認を行い、問題解決および再発防止に向けた検討を行っています。

**ステークホルダーダイアログ**

2024年度には、新たなパーソルグループの人権尊重の取り組みとして、パーソルテンプレスタッフの派遣スタッフとのステークホルダーダイアログを実施しました。この対話の目的は、人権に関する懸念や課題について直接伺い、人権リスクを把握・予防・軽減することにあります。実際のダイアログでは、派遣スタッフが直面している課題や感じていることについて率直な意見を伺うことができ、今後の人権尊重に関する取り組みを進める上で大変有意義な機会となりました。

人権尊重の取り組みにあたっては、派遣スタッフをはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を重ねることが重要です。今後も、多様なステークホルダーとの対話を継続し、人権尊重の実効性を高めていきます。

**2025年度の取り組み**

2025年度は、4つの人権リスク(①ハラスメント②不適切な労働安全環境③強制労働(国内)④障害者の権利侵害)に関する既存領域の対応について、さらに高度化、充実化を図るとともに、2025年度から運用を開始した2つのリスク(③'強制労働(海外)⑤LGBTQ+の権利侵害)に関する対応の安定運用および運用改善を図っていきます。

さらに、優先的に取り組むべき人権リスクについて、従前対象に含まれていなかった領域に対しても、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを順次拡大していく方向で検討を進める予定です。



# 気候変動への対応



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

**57 気候変動への対応**

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 基本的な考え方

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していきたいと考えています。そのために、気候変動への対応を経営課題のひとつであると捉え、環境への負荷を減らすためにさまざまな活動に取り組むとともに、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

### ガバナンス/リスク管理

気候変動対応を含むサステナビリティ推進体制を強化するため、Headquarters Management Committee (HMC)傘下にサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会で議論された内容はHMCで審議され、その審議内容およびプロセスを取締役会が監督しています。特定した気候変動関連リスクはリスクマネジメント委員会にて対応策を検討し、サステナビリティ委員会で審議することで、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。

気候変動対応を含むサステナビリティ推進体制はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/management/>



## 戦略

気候変動が当事業に及ぼす影響、および気候変動のリスクと機会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。

## パーソルグループのマテリアリティ



## シナリオ分析結果

シナリオ	リスク・機会	時間軸*	財務的影響	対応戦略	
4℃シナリオ	自然災害の甚大さ・頻度の増加	物理リスク ● 自然災害の激甚化による物理的被害の増加	長期	● 自社 BCP 対応コストの増加 ● 災害に伴う直接的・間接的な売上減少および損失発生	● 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 ● 定期的に訓練を実施し有効性を検証
	平均気温の上昇	物理リスク ● 気温上昇に伴うオフィスや車両の空調設備の冷却効率の低下 ● 大幅な気温上昇に伴う感染症リスクの高まりや炎天下等の労働環境悪化	長期	● 電力コスト等の増加	● 省エネ活動の強化
1.5~2℃シナリオ	移行リスク	● 脱炭素資源・再生可能エネルギーの利用に対する社会的要請の高まり ● 炭素税・ETS等のカーボンプライシング制度の導入	短期～中期	● 生産性低下による売上減少やコスト増加 ● 保険料や人管理コストの上昇	● 労働環境を踏まえた人材管理能力の強化
	機会	● 環境関連領域における人材派遣・紹介やサービスの提供	短期～中期	● 電力等の調達コストの増加	● 省エネ活動の強化 ● 再生可能エネルギーおよび低炭素製品への切替 ● 温室効果ガス削減に向けたその他取り組みの強化
	機会	● 環境関連領域のスタートアップ等への投資、ノウハウ提供、採用支援	短期～中期	● 環境領域における人材派遣・紹介サービス事業の拡大による売上増加	● 機会に関する取り組みは Web を参照 <a href="https://www.persol-group.co.jp/sustainability/environment/climatechange/">https://www.persol-group.co.jp/sustainability/environment/climatechange/</a>
企業および求職者における環境意識の高まり	移行リスク ● 気候変動関連の取り組みの遅れや法規制違反によるレピュテーション棄損	短期～中期	● 投資利益の増加 ● サービス提供による売上増加	● レピュテーション毀損に伴う顧客流出・機会ロス等による売上の減少	● カーボンニュートラル目標の設定 ● TCFD に基づく積極的な情報開示の推進 ● 温室効果ガス削減に向けた取り組みの強化

\* 短期:5年以内、中期:5~10年以内、長期:10年~

## 指標と目標

2024年度は、省エネ活動や電力再エネ化などにより、国内のScope1+2は基準年比で減少となった一方、海外のProgrammed社ではM&Aによる事業拡大に伴う車両保有台数の増加により排出量が増加となりました。海外事業については、今後EVやHVへの切替および再生可能燃料導入を検討し削減に取り組み、パーソルグループとして2030年カーボンニュートラルを目指します。

\* 目標および2024年度実績はP.25参照 \* 排出量実績はP.81参照



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応

**58 取締役会議長メッセージ**

- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 取締役会議長メッセージ

### 実効性ある取締役会運営を通じて、イノベーションと企業価値向上に貢献していきます。

取締役会議長 水田 正道



#### 中長期的な戦略に集中した議事進行に努める

パーソルグループの取締役会は、短期的な経営課題への対応を執行側に委ねることで、むしろ企業価値の向上に向けた中長期的な戦略の議論へ集中しています。私は、5年先、10年先の社会や産業構造の変化を見据えて、当社が持続的に成長し続けるためのビジョンを描くとともに、その実現に向けた戦略の議論を牽引することを、議長としての最大の使命と考えています。

取締役の過半数を社外取締役が占める当社の取締役会では、決して社内の論理に陥らず、社外からの多様で専門的な知見を取り入れた健全な議論を重ねています。時に重要案件をめぐり意見が大きく割れ、多数決による採決に至ることもありますが、こうした予定調和に陥らないこそが、高いガバナンスの表れであると捉えています。AIによるはたらき方の革新など、急速な環境変化を乗り越えて成長していくために、私たちは、戦略を「What(何をやるか)」「Why(なぜやるか)」「How(どうやるか)」の3点から議論を尽くし、その実行を執行陣に任せる。この役割分担を徹底する必要があります。

#### 社外からの視点と緊張感が意思決定の質を高める

社外取締役との連携は、当社のガバナンスを機能させる要諦です。私は筆頭独立社外取締役の山内氏と毎回の取締役会

の前にアジェンダを確認し、「ここはもっと掘り下げよう」「これは省いてもいい」といった事前調整を行い、取締役会のアジェンダの充実を図っています。

議長として心がけているのは、すべての取締役が発言する機会を確保することです。その上で、多様な意見を歓迎し、さらに妥当性や実行可能性を踏まえては是非々々で決断する。こうした基本姿勢を貫いてこそ、取締役会は経営を監督する本来の役割を果たせるのです。

当社の取締役会は、テーマによっては議論が大いに白熱します。その中心にあるのが、それぞれに明確な信念を持つ社外取締役のメンバーです。たとえば、2025年度から社外取締役に就任された菅谷氏は、航空業界で培った経験から「変化の激しい時代に、規模拡大を目的化するべきではない」と警鐘を鳴らしてくれます。こうした実務経験に根差した客観的な意見が議論を深め、意思決定の質を高めています。これからも社外取締役との連携のもと、実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の運営全般については、監督機能のさらなる向上を目的として、毎年、適切な手法を用いて実効性を検証しています。私は議長としての職務を通じて、取締役会が着実に実効性を向上させていることを実感しています。取締役会の開催前は、自然と緊張感が高まり、終了後にはひとときの安堵と達成感に包まれます。こうした緊張感こそが、取締役会が健全に機能している証だと考えています。

#### AI時代のはたらき方を提示して、成長を続ける

取締役会の責務は、中期経営計画2026の達成に向けてパーソルグループを牽引し、持続的な成長の道筋を示すことです。現在、次期中計に関する議論も進んでいますが、今後の経営計画における重要な課題は、未来に向けたイノベーションの創出だと考えています。パーソルグループを取り巻く環境が急激に変化し、市場や事業環境の不確実性が高まる中で、中長期的に企業価値を高めていくためには、危機感を持ってイノベーションに挑戦していく必要があります。一方で、実態に即さない数値管理や過度なマイクロマネジメントは、現場を疲弊させ、革新の芽を摘みかねません。目先の業績だけにとらわれず、将来の成長の土台を築く取り組みを重視しています。中でも、AIによる構造変化への対応は、当社の事業ポートフォリオに大きな影響を及ぼします。AIの進化は、多くの仕事の形を大きく変えていきます。一部の既存領域では業務量が激減するほどのインパクトも予想されるほか、人材サービスのビジネスモデルも大きく変質していくことでしょう。

AIが広がる時代に即した新しいはたらき方を提示して、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現するために、引き続き、イノベーション創出を支える取締役会の機能を高めてまいります。

# コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

**59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷**

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 基本的な考え方

当社は、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当社グループ全体の経営戦略を立案し、当社グループ各社が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、当社は、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きます。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、当社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(当社グループの経営を担う、当社の代表取締役社長CEO、チーフオフィサーおよび執行役員の総称)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

<b>1 株主の権利・平等性の確保</b>	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。
<b>2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働</b>	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、全従業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。
<b>3 適切な情報開示と透明性の確保</b>	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。
<b>4 取締役会の責務</b>	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。
<b>5 株主との対話</b>	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サイトをご参照ください  
[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	2024年	2025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)	9名(6名)	9名(7名)	
	実効性評価			● 取締役会の実効性評価の開始						● 外部評価の実施			
	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	● 執行役員制度の導入						● 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	● 外国人執行役員の選任	● 女性執行役員の選任		
女性取締役比率		17%	0%	0%	9%	9%	11%	11%	11%	22%	22%	33%	

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

# 役員一覧 (2025年9月1日現在)



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

## 46 3. 価値創造を支える基盤

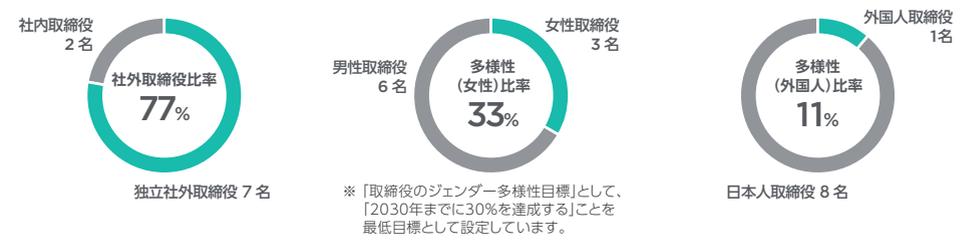
- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

取締役	監査等委員でない取締役	取締役	監査等委員である取締役	執行役員
 <p><b>取締役会長</b> <b>水田 正道</b></p> <p>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 16年8カ月 当社株式所有数 4,769,177株</p>	 <p>代表取締役社長 CEO <b>和田 孝雄</b></p> <p>重要な兼職の状況 PERSON Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director 取締役在任年数 16年8カ月 当社株式所有数 1,826,222株</p>	 <p>社外取締役(監査等委員) <b>榎本 知佐</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>重要な兼職の状況 明治大学 理事 広報戦略本部員 日本郵便(株) 社外取締役 取締役在任年数 7年 当社株式所有数 43,870株</p>	<p>代表取締役社長 CEO <b>和田 孝雄</b></p>	<p>執行役員 CSO <b>峯尾 太郎</b></p>
 <p>社外取締役 <b>山内 雅喜</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>重要な兼職の状況 ヤマトホールディングス(株)* 参与(株)リそなホールディングス* 社外取締役 セイコーエプソン(株)* 社外取締役 取締役在任年数 5年 当社株式所有数 43,070株</p>	 <p>社外取締役 <b>吉澤 和弘</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>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 取締役在任年数 3年 当社株式所有数 21,570株</p>	 <p>社外取締役(監査等委員) <b>友田 和彦</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>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 取締役在任年数 5年 当社株式所有数 43,470株</p>	<p>執行役員 CIO/CDO <b>柘植 悠太</b></p>	<p>執行役員 CFO <b>徳永 順二</b></p>
 <p>社外取締役 <b>Debra A. Hazelton</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>重要な兼職の状況 Australian Postal Corporation Non-executive Director Export Finance Australia Chair of the Board Westpac Banking Corporation* Non-Executive Director 取締役在任年数 2年 当社株式所有数 0株</p>	 <p>社外取締役 <b>村林 聡</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>重要な兼職の状況 (株)インターネットイニシアティブ* 取締役副社長執行役員 (株)ディーカレットホールディングス 代表取締役社長 (株)ディーカレットDCP 代表取締役会長 兼 社長執行役員CEO 取締役在任年数 1年 当社株式所有数 0株</p>	 <p>社外取締役(監査等委員) <b>菅谷 とも子</b> <span style="background-color: black; color: white; padding: 2px;">独立</span></p> <p>重要な兼職の状況 ANAあきんど(株) 常任顧問 北海道旅客鉄道(株) 社外取締役 明海グループ(株)* 社外取締役 取締役在任年数 新任 当社株式所有数 0株</p>	<p>執行役員 CHRO <b>大場 竜佳</b></p>	<p>執行役員 CLO/CRO <b>菅 奈穂</b></p>
			<p>執行役員 CGDO <b>喜多 恭子</b></p>	<p>執行役員 Staffing SBU長 <b>木村 和成</b></p>
			<p>執行役員 BPO SBU長 <b>市村 和幸</b></p>	<p>執行役員 Technology SBU長 <b>正木 慎二</b></p>
			<p>執行役員 Career SBU長 <b>瀬野尾 裕</b></p>	<p>執行役員 Asia Pacific SBU長 <b>Francis Koh</b></p>
			<p>執行役員 R&amp;D Function Unit長 <b>長井 利仁</b></p>	

※ \*は上場会社  
※ 取締役在任年数は当社第17回定時株主総会終結時点のものです。

### 取締役会の構成



取締役の経歴はWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/corporate/director/>






Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

**60 役員一覧**

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

### 取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)

名称	定義	選定理由
企業経営	●自社の重要な意思決定を行った経験・能力	グループビジョンである「はたらく、笑おう。」を実現するための重要な業務執行の決定と、経営チームのリーダーシップの発揮において、取締役自身の経営者経験に基づく適切な経営監督機能を発揮するため。
イノベーション・テクノロジー	●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	経営の方向性に定めた「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化にあたり、イノベーションによる新たな価値創造や、グループが保有するデータやテクノロジー活用における適切な経営監督機能を発揮するため。
はたらく Well-being・人的資本経営	●人的資本経営、人材戦略、健康経営等に関する知識・経験	当社がありたい姿に定めた「はたらく Well-being」創造カンパニーの実現を目指すにあたり、多様な人材が事業を加速させ、価値創造を推進していくにあたって、適切な経営監督機能を発揮するため。
国際性	●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(アジアでの経験に限らない)	グローバルに事業展開を推進していくにあたり、マネジメントとガバナンス体制の構築に関する適切な経営監督機能を発揮するため。
リスク管理・企業法務	●リスクマネジメントに関する知識・経験 ●企業法務やガバナンスに関する知識・経験	中長期的な企業価値の向上の前提として、「パーソルグループ行動規範」に基づき、健全な事業活動や法令遵守を推進するにあたり、適切な経営監督機能を発揮するため。
財務・会計	●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	中長期的な企業価値の向上を図るにあたり、財務基盤の成長性・効率性・健全性を確保し、適切なキャッシュ・アロケーションと株主還元を実現していくために必要な経営監督機能を発揮するため。
サステナビリティ	●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	グループビジョンである「はたらく、笑おう。」を実現する事業活動を通じて社会が抱える多様な課題や困難を克服し、社会に価値を創造していくサステナビリティ経営を推進するにあたり、適切な経営監督機能を発揮するため。

### 取締役会のスキル・マトリックス

氏名・役職	取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)						
	企業経営	イノベーション・テクノロジー	はたらく Well-being・人的資本経営	国際性	リスク管理・企業法務	財務・会計	サステナビリティ
水田 正道 取締役会長	●		●				●
和田 孝雄 代表取締役社長 CEO	●		●				●
山内 雅喜 社外取締役	●	●	●				
吉澤 和弘 社外取締役	●	●	●				
Debra A. Hazelton 社外取締役			●	●		●	
村林 聡 社外取締役	●	●				●	
榎本 知佐 社外取締役 (監査等委員)				●	●		●
友田 和彦 社外取締役 (監査等委員)	●				●	●	
菅谷 とも子 社外取締役 (監査等委員)	●		●			●	

※ 各取締役が保有するスキルを最大3つまで記載したもので、保有するすべてのスキルを表すものではありません。

### 取締役会および取締役会傘下の委員会の構成と出席状況

氏名	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	
	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度
水田 正道	13/13	●			9/9	●	6/6	●
和田 孝雄	13/13	●						
山内 雅喜	13/13	●			9/9	●	6/6	●
吉澤 和弘	13/13	●			9/9	●	6/6	●
Debra A. Hazelton	13/13	●					5/6	●
村林 聡	10/10	●			7/7	●		
榎本 知佐	13/13	●	19/19	●				
友田 和彦	13/13	●	19/19	●			6/6	●
菅谷 とも子	—	●	—	●				

※ 上記のほかに、コーポレートガバナンス委員会では書面開催を1回行っています。

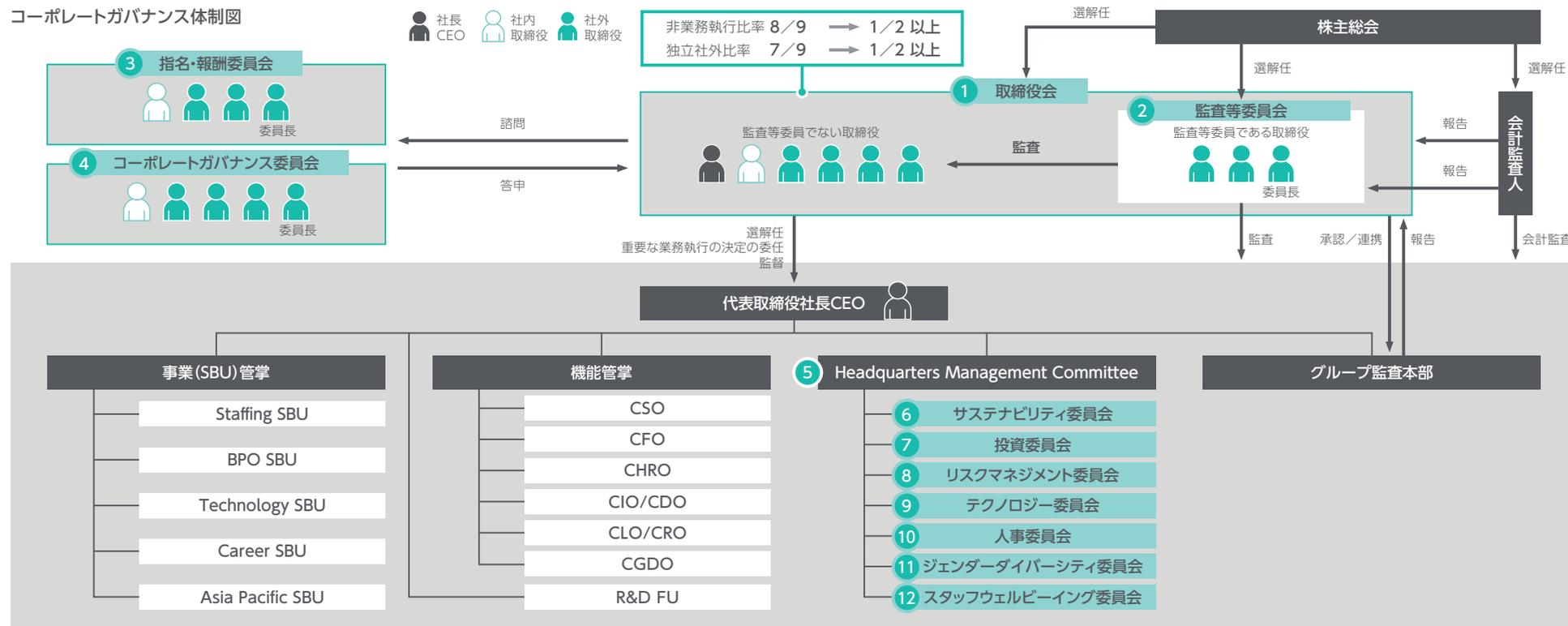
# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンス体制と特長

当社は、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、ガバナンスの継続的な高度化を図り、取締役会の経営監督機能の強化を図っています。

- 取締役会議長は、非業務執行取締役が担っています。
- 独立社外取締役比率は、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。
- 筆頭独立社外取締役を設置しています。

コーポレートガバナンス体制図



※ SBU=Strategic Business Unit, FU=Function Unit, CEO=Chief Executive Officer, CFO=Chief Financial Officer, CSO=Chief Strategy Officer, CHRO=Chief Human Resources Officer, CIO/CDO=Chief Information Officer/Chief Digital Officer, CLO/CRO=Chief Legal Officer/ Chief Risk Officer, CGDO=Chief Gender Diversity Officer



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

### 46 3. 価値創造を支える基盤

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

### 62 コーポレートガバナンス体制

- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

**62 コーポレートガバナンス体制**

- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

**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。

**2024年度の状況**

<b>議長</b>	水田 正道 (非業務執行取締役、 取締役会長)
<b>メンバー</b>	9名(うち社外6名)
<b>開催実績</b>	13回

**2024年度に議論された主な事項**

- 長期的な事業環境の変化を見据えた国内外にわたる地域ポートフォリオ戦略
- 中期経営計画2026の進捗状況のモニタリング
- サステナビリティにおけるマテリアリティ解決に向けた取り組みの進捗状況のモニタリング
- 女性管理職比率達成計画を含むジェンダーダイバーシティの取り組みの進捗状況のモニタリング
- テクノロジー戦略の全体像および主要項目(DX戦略、AI活用等)の進捗状況のモニタリング

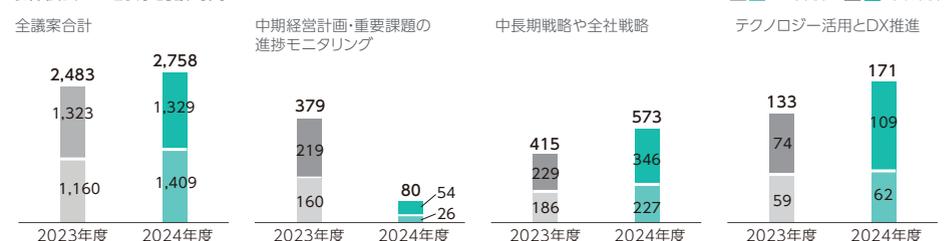
**運営状況**

中期経営計画2026(以下、中計2026)の2年目にあたる2024年度の実績は、中期経営計画の進捗モニタリングの一部を书面のみでの報告として審議時間を削減した一方、中長期的な経営戦略や、テクノロジー活用とDX推進を重要テーマとして設定し、運営の中心としました。

中長期的な経営戦略としては、長期的な事業環境の変化を見据えた国内外にわたる地域ポートフォリオ戦略などについて、リスクと機会の両面から集中的に検討する時間を事前に確保し、執行役員も交えて議論する機会を設けました。討議を中心に取締役会の説明・討議時間を約410分から約570分に大きく増やしたほか、社外取締役への議案の事前説明の充実を図ったことで、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共有することができました。

また、中計2026において経営の方向性として定める「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化に向け、取締役会でもテクノロジーに関する議論を強化しました。生成AIの活用、既存事業のDX戦略、テクノロジーへの投資戦略に関する議論を実施した結果、説明・討議時間は2023年度の約130分から約170分へ大きく増加しました。そのうち約110分を討議時間に充て、人材サービス企業におけるテクノロジー活用という今後の成長の核となる重要戦略についての討議を充足させました。

**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なら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。

**2024年度の状況**

<b>委員長</b>	友田 和彦(独立社外取締役)	<b>メンバー</b>	3名(うち社外2名)	<b>開催実績</b>	19回
------------	----------------	-------------	------------	-------------	-----

**2024年度の主な活動内容**

- 業務執行責任者からの情報収集
- 重要会議への出席
- 内部監査部門および会計監査人との連携
- グループガバナンスの実効性、サイバーセキュリティ体制の整備状況および人的資本経営の進捗状況の確認
- 重要な拠点の視察

**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、候補者の決定なら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。

**2024年度の状況**

<b>委員長</b>	吉澤 和弘(独立社外取締役)	<b>メンバー</b>	4名(うち社外3名)	<b>開催実績</b>	9回
------------	----------------	-------------	------------	-------------	----

**2024年度の主な活動内容**

- 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
- 株主総会へ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
- 執行役員の評価方法の原案の決定と、取締役会への答申
- 代表取締役CEOの後継者計画に関する議論



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

**62 コーポレートガバナンス体制**

- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

**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。

**2024年度の状況**

**委員長** 山内 雅喜(独立社外取締役) **メンバー** 6名(うち社外4名) **開催実績** 6回(左記に加え、書面開催を1回実施)

**2024年度主な活動内容**

- 2026年6月以降の取締役会の構成についての議論と、取締役会への答申
- 2023年度の実効性評価の結果ならびにコーポレートガバナンス報告書および第16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
- 2024年度の実効性評価の評価方法の方向性についての議論
- 2024年度の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。

**2024年度の状況**

**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** 24回

**2024年度のHMC傘下の委員会の活動内容**

名称	目的	開催実績	2024年度主な活動内容
6 サステナビリティ委員会	当社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を審議すること	2回	・マテリアリティへの取り組み・KPI目標に関する審議ならびに進捗および実績のモニタリング ・サステナブル調達対応に関する報告および審議 ・サステナビリティ開示基準の概要および最新動向の共有
7 投資委員会	当社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	6回	・HMCへM&Aの審議結果を提言 ・HMCへPMI状況の報告 ・投資委員会の審議体制強化に関する検討
8 リスクマネジメント委員会	当社グループのリスク管理全般に関する重要事項の審議を行うとともに、リスクに対する意識を醸成し、グループ内のリスクマネジメント力を高めていくこと	4回	・2024年度グループ重要リスクの対応計画・モニタリング・成果振り返りに関する議論・報告 ・2025年度グループ重要リスクの選定議論 ・経営層向け危機管理訓練の実施
9 テクノロジー委員会	当社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すること	4回	・テクノロジー戦略の進捗モニタリングおよび翌期以降の方針や予算に関する議論 ・今後のテクノロジー投資管理の枠組みに関する議論 ・グループ横断の重要性の高いテクノロジー投資案件、人材・組織に関する方針の策定
10 人事委員会	当社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して審議すること	8回	・グループ経営陣幹部の後継者計画および、中核子会社の女性役員比率向上に向けた議論 ・労働生産性や退職率など、重要人事指標に関する議論 ・次世代経営人材育成やタレントマネジメントにかかる施策の議論 ・エンゲージメント向上に向けた各SBUのアクションプランの共有
11 ジェンダーダイバーシティ委員会	当社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すること	12回	・女性管理職比率および男性育休取得率向上に向けた、SBUごとの行動計画の見直しおよびグループ共通課題・推進施策に関する議論 ・各KGI/KPIIに関する定期モニタリングの実施・報告 ・トップコミットメント、制度・環境整備、風土構築などに関する分科会施策の議論 ※詳細はP.50参照
12 スタッフウェルビーイング委員会	当社グループの派遣スタッフの人的資本経営に関する諸事項を審議すること	10回	・派遣スタッフのエンゲージメント状況の報告と今後の取り組み方向性の議論 ・派遣スタッフの能力開発に関する研究活動報告 ・派遣スタッフの能力開発研究に基づく今後の取り組み計画議論 ・派遣スタッフのWell-being向上の取り組みが価値創造につながる道筋(インパクトパス)のデータを用いた検証、モデルの再検証、重視すべき施策テーマの確認 ・ステークホルダーとの対話と委員会活動へのフィードバック内容の共有 ※詳細はP.51-53参照

# 役員報酬とサクセッション・プラン

Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

## 46 3. 価値創造を支える基盤

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン**
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 役員報酬の基本方針

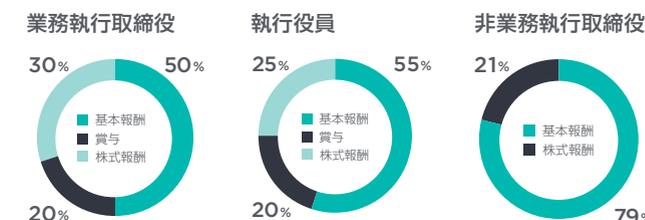
パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置づけています。指名・報酬委員会における審議を経て、2023年4月開催の取締役会において、パーソルグループの価値創造ストーリーを実現するための、短期・中期的な会社業績の向上に対する貢献を明確に反映する設計とした、報酬ポリシーを決議しました。パーソルグループの役員報酬に関する基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

- 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なら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。

報酬構成のモデル(業務執行取締役・執行役員は標準支給時)



※ 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、実際の報酬構成は左記と異なることがあります。

## 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 執行役員		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 執行役員	● 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 ● 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。)	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 おおむね 0~200% の範囲内で変動
		業務執行取締役 執行役員	● 財務指標 ① TSR、②調整後 EBITDA、③ ROIC の目標達成度で決定 ● 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	2025 年度に向けた中期経営計画の財務指標と非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組み 0~200% の範囲内で変動
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 執行役員 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

※ なお、外国籍の業務執行取締役・執行役員等については、当地の報酬に係る法令や報酬水準・慣行等を勘案した上で、これと異なる報酬制度とすることがあります。



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制

**65 役員報酬とサクセッション・プラン**

- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

**2024年度の役員報酬**

役員区分	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)	252 (59)	178 (48)	17 (-)	19 (-)	37 (11)	7 (5)
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	68 (28)	60 (23)	- (-)	- (-)	8 (5)	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	321 (88)	238 (71)	17 (-)	19 (-)	45 (17)	10 (7)

**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	68	55	-	-	13
和田 孝雄	代表取締役社長 CEO	124	75	17	19	12

※ 株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金の繰越額です。

**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。

**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、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。

**サクセッション・プランのプロセス**



**「パーソルリーダーシップコンピテンシー」の概要**

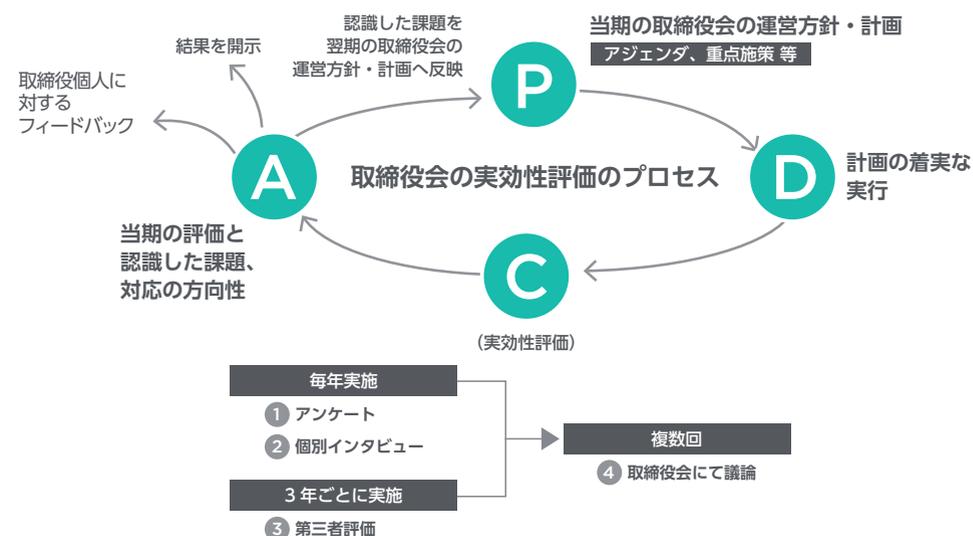
大分類	中分類	各項目
ビジネス リーダー シップ	ビジョン 構想力	10~20年位の長期目線で、業界を俯瞰し、事業・機能を構想し、ビジョンを語る
		現場・顧客・取引先の声に耳を傾けて取り組むべき事業課題を設定できている
	ビジネス 遂行力	社会価値を向上させる意志と取り組むべき社会課題を設定できている
		変革を牽引している
ピープル リーダー シップ	組織創り	成長を促進している
		ITを事業構想・事業運営に活かしている
	多様性	環境変化に対して高い感受性や対応力を持ち、変化や緊急時に動じない胆力がある
		会社を守るための高い視座を持ち、経営リスクを未然に最小化している
人間性	人材育成や組織創りをしている	
	所属組織の枠を超えた影響力を及ぼしている	
人間性	多様性を理解・尊重し、所属組織に対しても多様性を取り入れ、活かしている	
	言語や文化の異なる相手に対するコミュニケーションができる	
人間性	尊敬される人物であり、高い倫理観や寛容さを兼ね備えている	
	利他の精神を持ち、謙虚さを兼ね備えている	

# 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ならびに結果の概要を開示しています。

2024年度の実効性評価は、2022年度に行った第三者評価機関を活用した外部評価で得た知見をもとに、取締役全員を対象とした自己評価アンケート、取締役会議長による各取締役への個別インタビューおよび監督を受ける執行陣へのアンケートを実施しました。それらの結果に基づき、対処すべき課題の抽出と解決の方向性について、取締役会において2度の議論を行い、最終的な評価を行いました。



## 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、問い合わせ体制、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（戦略議論、リスクテイクの後押し、執行陣幹部の指名・報酬の妥当性、自身および他の取締役の発言や行動等）
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）
---	--

Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン

**67 取締役会の実効性評価**

- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要

**評価結果**

当社の取締役会は、自己評価アンケートや取締役会議長によるインタビューの分析結果に基づき、取締役会の実効性について複数回にわたって議論した結果、取締役会において論点を明確にした自由闊達で建設的な議論がなされるなど、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。

**2023年度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**

企業価値の向上に資する成長戦略の明確化と株主および投資家との建設的な対話	取締役会において、長期の事業ポートフォリオ戦略、生成AIへの取り組み、「はたらくWell-being」をはじめとする企業価値の向上に資する成長戦略テーマを中心としたアジェンダを策定したことで、より成長志向の経営に向けた議論が促進されました。また、執行陣がさまざまな属性の株主・投資家との建設的な対話を通じて得た、当社の成長ストーリーに対するフィードバックを取締役会へ定期的に共有することで、さらなる経営の高度化へつなげるポジティブな循環が進むようになりました。こうした進化を通じ、中長期的な当社の在るべき姿に基づく事業ポートフォリオの具体化に今後のさらなる改善の余地を認識しました。
経営戦略の適切な監督 (リスク、機会に対する監督)	執行側のリスクマネジメントの状況について、取締役会への報告頻度を増やしたほか、当社の企業価値向上に向けた諸施策や中期経営計画の進捗状況を、取締役会にて四半期ごとに確認しました。また、個別の事業投資の議論において、リスク許容度をめぐる議論が大いに促進されました。こうした議論を通じ、今後の成長戦略の策定や遂行に向けては、損失回避だけでなく、健全なリスクテイクも欠かせないことから、リスクアパタイトなどの枠組みに基づくリスクマネジメント体制の高度化と監督が必要であると認識しました。
取締役会運営の継続的な改善	事前説明会と取締役会の使い分けにより、取締役会での説明を最小限にとどめ、審議時間の多くを議論に充てるなど、より深度ある議論と効率的な会議運営を両立することができました。また会議資料の量および質の継続的改善や、オンラインでの同時通訳の環境整備を進めたことにより、会議運営の効率性や実効性はさらに高まりました。今後も有限の時間の中で、取締役会が企業価値の向上に向け、より効率的な議論を行うためには、論点が明確で簡潔な会議資料の整備や、会議運営の高度化に向けた不断の努力が必要であると認識しました。

また、今後の課題として、長期的な当社のありたい姿に基づく、成長戦略および事業ポートフォリオの議論と、リスクマネジメントの高度化、戦略遂行に対する適切な監督ならびに取締役会運営の継続的な改善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。

**2024年度の実効性評価で認識した課題と今後の取り組みの方向性**

長期的な当社のありたい姿に基づく、成長戦略および事業ポートフォリオの議論と、リスクマネジメントの高度化	当社の企業価値の向上に向けては、中長期的な当社の在りたい姿を描き、取締役会および執行陣で共有することが必要であると確認しました。その上で、取締役会が、中長期的な当社の在りたい姿に沿った具体的な成長戦略や事業ポートフォリオを議論していくことが必要であるとされました。また、今後の成長戦略の策定や遂行においては、健全なリスクテイクのための議論の枠組みが不可欠であり、そのためにはリスクアパタイトなどの枠組みを通じて、当社のリスクマネジメント体制をさらに高度化していくことが必要であると認識しました。
戦略遂行に対する適切な監督	取締役会が執行陣による成長戦略の遂行を適切に監督するためには、取締役会による監督の対象と粒度について、取締役間、および取締役会と執行陣の間での共通認識を深める必要があると認識しました。その上で中長期的な当社の在りたい姿の実現に向け、成長戦略の遂行状況を適切に把握し、計画と実績に差異が生じた場合は、その原因を分析するとともに、必要に応じてさらなる打ち手を講じていくことが必要であるとされました。
取締役会運営の継続的な改善	企業価値の向上に向け、取締役会が本質的な議論を行うためには、会議資料や会議インフラの改善に基づく、取締役会運営の継続的な改善活動が不可欠であると認識しました。あわせて、議論の前提として、社外取締役が事業現場を視察する機会を確保することにより、さらなる事業理解を促進していく必要があると認識しました。

**社外取締役への情報提供**

深度ある議論の前提情報として、取締役の法的責任を果たしていくために要される研修や、当社事業環境を理解するための研修機会を定期的に提供しています。



Top page

01 インTRODクシヨシ

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

**69 社外取締役鼎談**

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 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

労働人口の減少やAIの進化などによって  
人のはたらき方が大きく変わる中、  
パーソルグループの持続的な成長と企業価値向上を支える  
コーポレートガバナンスの現状と今後について、  
3名の社外取締役が語り合いました。

培ってきた経験・知見を活かして  
企業価値の向上に貢献

### Q 社外取締役としての役割をどのように捉えていますか

**吉澤** 私は、取締役会の役割において重要なのは将来予測だと考えます。AIやDXの発展が企業成長を左右する大きな要素となっている現在、テクノロジーによる経営環境の変化を踏まえた提言や業務執行のモニタリングを通じて、会社の成長戦略を支えたいと思っています。また、指名・報酬委員会の職務にも携わっていますので、人材登用や評価のあり方についても責任を果たしていきます。

**山内** パーソルグループにおける私の役割は2つあります。ひとつは、かつて数万人の社員を抱える企業経営者として人材が持つ力の重要性を理解してきた経験から、人的資本経営に対して多角的な視点を提供することです。もうひとつは、サービス業の経営者としての経験を活かし、顧客目線を踏まえた戦略立案を促すことです。求職者と企業の双

方の立場から求められるサービスを意識しながら、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

**Hazelton** 私は、オーストラリアで金融や郵便事業、政府系機関、さらにはパーソルグループのAsia Pacific SBUの経営に携わってきました。これらの経験に基づき、成長戦略やコーポレートガバナンス、企業文化などに関するインサイトを提供したいと思っています。特に、アジアでの事業展開に伴うリスク・機会への適切なサポートを意識しています。

経営陣の多様化により  
環境変化に強い体制を構築

### Q 経営体制の変化について聞かせてください

**山内** 社会の環境変化が加速する中で企業が変化対応力を高めるには、多様性を備えた経営体制が不可欠です。当社は、以前から比較的若い世代を経営陣に登用してきましたが、ジェンダー構成に課題がありました。今回、女性2名が執行役員に就任しました。さらに、Asia Pacific SBU長のFrancis Koh氏も執行陣に加わったことで、年齢・ジェンダー・国籍が多様化し、より変化対応に適した経営体制に近づいたと思います。

**吉澤** 私も、環境変化に対応できる強靱な経営体制の構築には、多様な視点を持つ人材の参画が必要だと考えま



社外取締役  
コーポレートガバナンス委員会委員  
**Debra A. Hazelton**



社外取締役  
筆頭独立社外取締役  
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**



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**



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの  
Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの  
基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬と  
サクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

**69 社外取締役鼎談**

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ／会社概要

す。リーガルやリスク対応に精通した菅CLO/CRO、ジェンダーダイバーシティを管轄しながらパーソルキャリアの副社長として事業経験を培ってきた喜多CGDOの2名の女性が新たに執行陣に加わることで、その深い専門性と知見が経営判断へ活かされることを大いに期待しています。さらには、顧客視点に長けた菅谷とも子氏が社外取締役として参画し、取締役会の多様性も一層進みました。

**Hazelton** 多様性の前進にはとても満足しています。ただし、ジェンダーに限らず視点の多様性も重要です。これまで以上に幅広い年代から異なる経験・スキルを持つ人材を迎えることで、取締役会での議論がより実効性を増し、複雑な課題について中身の濃い議論が可能になります。

**山内** 1年前、Hazelton取締役が取締役会で「女性活躍の取り組みが不十分である」と指摘したことをよく覚えています。先ほどの「満足している」との評価は、当社の経営体制が進化した証だと言えます。今後も大胆な人材登用で、さらに変化対応力を高めていくべきです。

**Hazelton** 取締役会の運営も、この1年で大きく向上しました。私は主にオンラインで参加していますが、事務局や同時通訳者のサポート、各種ツールの活用によってコミュニケーションが格段に進歩しました。異なる言語・地域をまたぐ複雑な議論でも、その実効性は確実に高まっています。

**山内** 私も運営面の改善を感じています。そのひとつが議案の説明です。提案者は、どうしても伝えたいことや決議してもらいたいことを中心に話しがちですが、「全社戦略の中での位置づけや論点を明確に」と求め続けた結果、説明についてはある程度進歩したと思います。

**吉澤** 説明だけでなく、「資料が多い」という点も課題でした。私たちが求めているのは情報量ではなく、論点をき

ちんと把握できることです。「なぜ今これを提案するのか」という根拠を明確に示した上で、価値創出の要因や、自身の考え・思いが語られていれば十分に説得力を持ちます。資料の課題についても、エグゼクティブサマリーの充実などによって解消に向かっていますが、まだ改善の余地はあると感じています。その一方で、満足しているのが取締役会の事前説明会です。毎回、この説明会で情報共有や論点整理が行われることで、取締役会本番での議論の充実につながっています。

**Hazelton** 私にとっても、事前説明会は大いに役立っています。議案の詳細も質問できるため理解が進み、取締役会本番での議論により深く参加することができます。議案の本質を把握し、企業価値への影響を明確に捉えて決議に臨むことができるようになりました。

**山内** 私は筆頭独立社外取締役として、取締役会の開催前に議長とアジェンダや時間配分を協議しています。取締役会の閉会后には社外取締役のみでエグゼクティブ・セッションを行い、議論の振り返りや要望をCEOへフィードバックしています。これらの仕組みにより、取締役会の実効性は継続的に改善されています。

## 双方向コミュニケーションを通じて 成長戦略の解像度を向上

### Q 株主・投資家との対話についてはどう捉えていますか

**吉澤** 2025年4月に機関投資家と対話する機会をいただき、非常に有意義でした。企業が描く成長戦略が株主・投資家の期待と合致しているか、納得いただいているかを把

握できるからです。パーソルグループは、人材派遣・紹介やアウトソーシング、またシェアフルのようなデジタルプラットフォームなど、多様な事業を持つグローバル型企業グループです。そのため、株主・投資家の皆さまから「個々の事業を持つ意味は何か」「シナジーをどう生み出すのか」と鋭く問われることもあります。業界トップでない事業に対して、「売却を検討してはどうか」といった意見をいただくこともあります。それらの意見に対して、テクノロジーの横展開や顧客基盤の共有といったメリットを示し、事業の存在意義を理解していただく必要があります。

**山内** 私は、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて当社への期待の大きさを改めて実感しました。同時に、その期待にもっと応えていくべきであるとの思いを強くしました。さらに、投資家の皆さまと私たちの課題認識が多く一致していることも確認できました。特に「成長戦略をどう描くか」「事業ポートフォリオをどう最適化するか」といったテーマへの意見は、取締役会で議論している内容と重なっていました。今後、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの連携、適切なリスク・アパタイト、人的資本の強化に向けた仕組みづくりなどを中心に成長戦略の解像度を上げるとともに、その成長戦略を理解いただけるよう説明していく必要性を強く認識しました。

**Hazelton** 私は今回の対話には参加していませんが、他社での経験からその重要性をよく理解しています。株主・投資家の期待を受け止めて、成長戦略や優先事項を率直に説明していく。こうした双方向のやりとりは、企業価値の向上に欠かせません。パーソルグループとして今後も積極的に取り組むべきだと思います。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

**69 社外取締役鼎談**

72 リスクマネジメント

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## テクノロジードリブンへの進化を後押しするガバナンスへ

### Q 次期中期経営計画にて重視しているテーマを聞かせてください

**Hazelton** 私たちは現在、次期中期経営計画にて各SBUが取り組むべき課題を整理し、重点領域や戦略の強弱のつけ方、また新規事業の可能性も含めて議論を進めています。優先順位とタイムラインを設定し、最適な資本配分を行い、グループ全体を成長させる経営計画にする必要があると考えます。また、自社の強みをもって社会のニーズに対応していくことも忘れてはなりません。

**吉澤** パーソルグループの中期経営計画の核心は、2030年に目指す「テクノロジードリブンの人材サービス企業」の実現です。現状、テクノロジードリブンの企業への進化については、事業のDX化やテクノロジー人材の拡充を通じて着実に進んでいます。今後の環境変化として、AIの普及により人材派遣やBPOの需要が減少する可能性もありますが、AIを使いこなす人材へのニーズはむしろ高まると見えています。こうした人材供給を当社が担うことができれば、

事業構造は大きく変わるはずですが、次期中期経営計画の事業ポートフォリオには、AIをしっかりと組み込んでいく必要があります。

**山内** 「テクノロジードリブンの人材サービス企業」を目指す姿に掲げている以上、AIはパーソルグループの経営計画の中核テーマと言えます。すでにパーソルグループでは、社員が生成AIを日常業務に活用するほか、非エンジニア社員が業務効率化に向けたプログラムをAIで開発しているという話を聞き、率直に感心するとともに大きな期待を感じています。引き続きAIへの感度を高め、環境変化を迅速に機会として取り込み、経営計画をアップデートし続ける企業グループでありたいと考えています。

**Hazelton** AIは、もはや特定の事業領域にとどまらず、経営や事業のすべてに関わるテーマとなっています。だからこそ、機会と同時にリスクも迫ってきているという危機感を持って議論に臨んでいます。経営計画を遂行する上では、適切かつ効果的にリスクを管理しながら、事業を取り巻く機会を逃さず企業価値の向上につなげていくことが重要です。取締役会としてその責任を果たしつつ、社会におけるパーソルグループの存在意義を理解し、持続可能な事業運営に向けて貢献していきたいと考えています。

**吉澤** 成長戦略や事業ポートフォリオの議論にゴールはなく、会社が存続する限り続きます。その中で常にカギとなるのは、競争優位をつくり出すための「価値創造ストーリー」を構築し、自信を持って、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへ示していくことです。私はリスクを見極めつつ、「はたらいて、笑おう。」の実現への果敢なチャレンジを後押しする社外取締役でありたいと思います。

**山内** AIが浸透すればするほど、人材の価値も高まります。はたらくことに関わるビジネスを総合的に展開するパーソルグループは、ほかにはない可能性を秘めた稀有な存在です。その可能性を真の企業価値へつなげていくことが、経営陣の責任であり使命です。執行陣と力を合わせて、社外取締役としてパーソルグループの企業価値の最大化に貢献していきます。

### 新任社外取締役メッセージ

社外取締役 **菅谷 とも子**



このたび、社外取締役として、「雇用の創造、人々の成長、社会貢献」を経営理念とする、パーソルグループの取締役会に参画できることを光栄に思います。

私は長い間、社会のインフラを担う航空会社の営業責任者として、お客さまの利便性と地域の貢献に取り組んでまいりました。その経験から、社会基盤、経済活動を支える事業の重要性を強く認識しております。近年は複数の企業の社外取締役を務め、社会に貢献して発展することを指標として各社の企業経営に取り組んでおります。こうしたさまざまな経験と知見をもとに、社外取締役および、監査等委員として、実効的な監査、監督責務へ真摯に取り組む、企業価値の向上と「はたらいて、笑おう。」の実現に貢献してまいります。



# リスクマネジメント

Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

## 46 3. 価値創造を支える基盤

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 **リスクマネジメント**
- 74 情報セキュリティ
- 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス

- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## CLO/CROメッセージ

### 攻めと守りの両輪でリスクをマネジメントし、持続的な価値創出を支える

執行役員 CLO/CRO (Chief Legal Officer / Chief Risk Officer)  
菅 奈穂



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獲得した上で、世の中に価値を提供し続けることが必要です。私は、その信頼獲得や、世の中に価値を継続して提供する土台として、コンプライアンスやリスクマネジメントを位置づけています。特に、現代は、社会環境、経済状況、技術革新といった外部環境の変化が著しく、また、企業に期待される社会的責任もますます高度化しているため、法令やソフトローの制定・改定も頻繁に行われます。これらの変化に対し、その背景や本質をしっかりと把握・理解した上で、必要な対応を考え、体制を構築して取り組みを継続することが、お客さまからの信頼の礎になると考えます。このたび、こうした重要な機能を担うCLO/CROに就任し、改めてその責任と意義の大きさを実感しています。

2024年度は、グループ全体のリスクマネジメント活動を高度化するため、より中長期目線で、外部・マクロ環境を取り込んだリスク評価手法を取り込みました。2025年度は、かかる評価手法をより洗練させると同時に、「攻め」と「守り」の両面からリスクマネジメント活動を行えるようにすることが、取り組むべき課題と考えております。すなわち、リスクと機会の両面から分析・検討を行い、リスクを「避けるべきもの」としてだけでなく「一定の範囲で取るべきもの」としてとらえてコントロールできるフレームワークの実装を進めていきます。

同時に、継続的に掲げているグループ重要リスクに対しては、対策の有効性をモニタリングし、実効性の向上に向けた活動を継続します。

今後も、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に、パーソルグループのサービスを安心してご利用いただける環境を提供するとともに、派遣スタッフの皆さまや社員が誇りをもってパーソルグループではたらくことができるよう環境を整えてまいります。経営陣の一員として、代表取締役社長CEOをはじめグループ経営陣と連携し、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点から経営判断を力強く支え、持続的な企業価値の創造・向上を推進してまいります。

## 基本的な考え方

パーソルグループでは、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とどめるだけでなく、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、海外を含むグループ共通の「グループリスク管理規程」を定め、能動的に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、リスク発現時に迅速かつ適切に対応できるよう備えています。

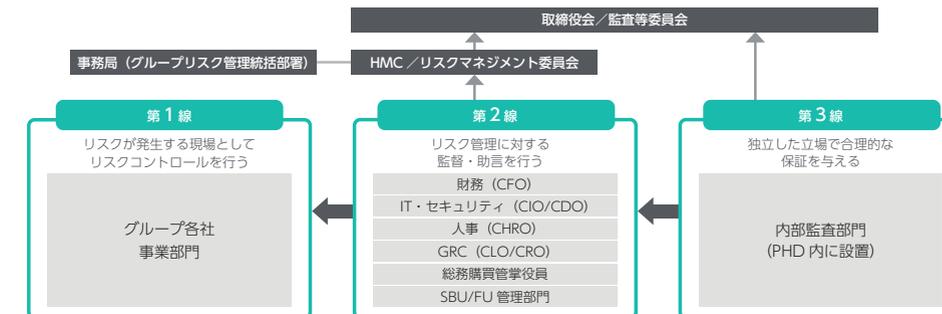
パーソルグループを取り巻く環境がより一層変化のスピードを増していることから、リスクマネジメント活動を絶えず見直し、向上に努めています。

## 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」を導入の上、グループ横断の「リスクマネジメント委員会」を中心としたリスク管理体制を構築しています。

当委員会は、代表取締役社長CEOの補佐機関であるHMC (Headquarters Management Committee)の下部組織として四半期ごとに開催します。また、委員は代表取締役社長CEOをはじめとしたグループ経営陣幹部ならびにSBUおよびFUの内部統制推進責任者で構成され、議長はCLO/CROが務めます。当委員会では後述する「グループ重要リスク」をはじめとするグループのリスク管理全般を審議し、その活動状況を定期的に取締役会へ報告しています。

### 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、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、CLO/CRO:Chief Legal Officer/Chief Risk Officer



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

**46 3. 価値創造を支える基盤**

47 多様な人材の活躍

51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み

54 データガバナンスの強化

55 人権の尊重

57 気候変動への対応

58 取締役会議長メッセージ

59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス体制

65 役員報酬とサクセッション・プラン

67 取締役会の実効性評価

69 社外取締役鼎談

**72 リスクマネジメント**

74 情報セキュリティ

75 クライシスマネジメント

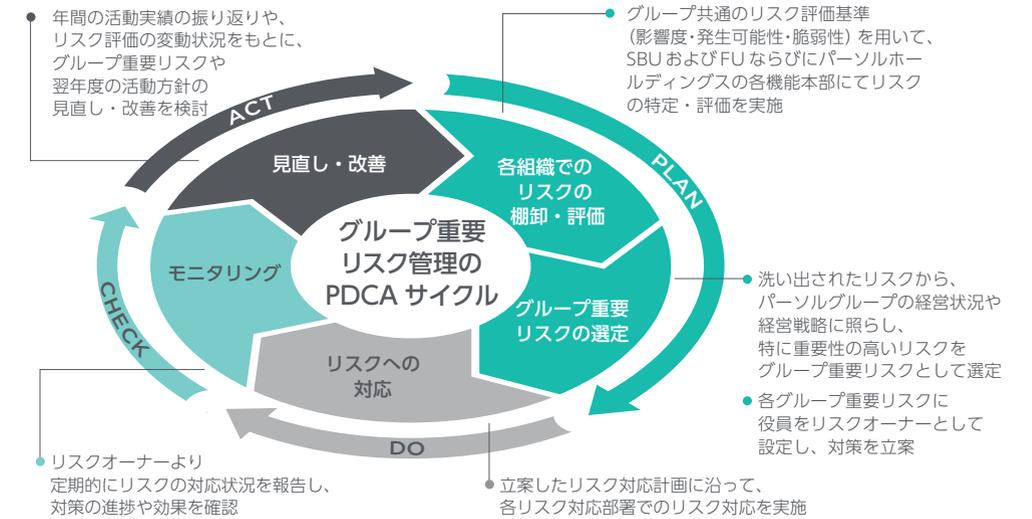
76 コンプライアンス

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

### リスク管理のプロセス

パーソルグループでは、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」として選定しています。グループ重要リスクは、「影響度」と「発生可能性」によるリスク評価と、社会からの期待や関心を加味して選定しています。

選定されたグループ重要リスクは、パーソルホールディングスの執行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）として設定した上で、リスクマネジメント委員会でリスク対応の計画、進捗および効果を確認し、年次で見直しを図るマネジメントサイクルを実践しています。



### 2025年度グループ重要リスクの概要

重要リスク	リスク内容	リスク対応策の状況	リスクオーナー
IT関連リスク (個人情報漏えい、システム障害等)	● 外部攻撃(ランサムウェアなどのサイバー攻撃)や、内部不正/過失による情報漏えいが生じ、ブランドイメージ毀損、サービス利用者の離脱、さらには損害賠償請求が生じる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● パーソルグループのCSIRT (PERSOL-SIRT) の設置</li> <li>● 従業員向けセキュリティ教育や標的型メール訓練、セキュリティインシデント対応訓練の実施</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	CIO/CDO
	● 自然災害・サイバー攻撃、機器/外部サービスの障害、操作ミスなどにより、パーソルグループの提供サービスや、主要な機能が遅延・停止する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害発生時の体制・報告フローの整備、障害対応訓練の実施</li> <li>● 耐障害性を向上させるIT環境の検討・改修・構築</li> </ul>	CIO/CDO
企業買収投資に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関係会社株式の評価替えやのれんの減損損失等が発生する</li> <li>● 投下資本に対し想定したリターンが得られない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「投資委員会」による重要投資案件の審議</li> <li>● 過去の投資案件に対する事業進捗・投資効果のモニタリング</li> </ul>	CFO
プライバシー侵害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不適切な個人情報の取り扱いにより、行政処分、訴訟・トラブル、SNS炎上を引き起こす</li> <li>● データ提供者の不利益または不信任を招くことにより、サービス利用者の離脱増加や企業イメージが低下する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パーソルグループの「パーソナルデータ指針」および「パーソルグループAI基本方針」の制定・公表</li> <li>● 「グループプライバシーガバナンス審議会」によるグループ方針・対策の審議</li> <li>● 新規サービス・施策企画に対し、プライバシー観点での事前審査</li> <li>● 従業員向けプライバシー教育の実施</li> <li>● AI活用におけるパーソナルデータの適切な取り扱いの確保に向けた体制強化</li> </ul>	CLO/CRO
自然災害等の有事に関する事業継続リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 企業活動における不祥事や事故により、パーソルグループの社会的信用の失墜やブランドイメージの毀損等につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 緊急対策本部機能の強化(冗長化やテクノロジーの活用など)</li> <li>● BCPの策定と継続的な見直し・改善の実施</li> <li>● 定期的な訓練実施によるBCM有効性の検証</li> <li>● 甚大な影響を及ぼすリスクシナリオに対する、対応方針の整備</li> </ul>	CLO/CRO
人権侵害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際的な規範に沿った人権尊重の取り組みや仕組みの構築が不十分なことにより、取引機会の損失やブランドイメージ毀損等につながる</li> <li>● 人権侵害の発生により、各国における行政罰やパーソルグループの社会的信用の失墜、ブランドイメージの毀損等につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「パーソルグループ人権方針」の制定・公表</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンスの運用</li> <li>● 人権に関する役員向けの研修およびパーソルグループ全従業員向けの研修の実施</li> <li>● 救済メカニズムの構築等、体制整備に向けた取り組みの推進</li> </ul>	CLO/CRO
景気変動によるマクロ経済の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 期初段階から景気悪化時シナリオを用意し、コスト管理を実施</li> </ul>	CFO
気候変動に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 気候変動に対して十分な取り組みを行わないことにより、ブランドイメージの毀損や取引機会の損失につながる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年に向けた「カーボンニュートラル」の宣言に基づく温室効果ガス排出量の削減</li> </ul>	総務購買管掌役員

# 情報セキュリティ

## 基本的な考え方

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ています。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。

情報セキュリティ基本方針についてはWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/security/>

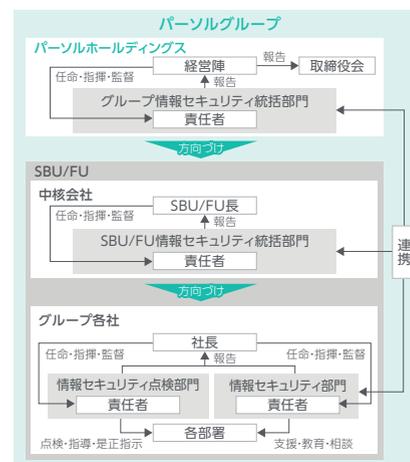


## 情報セキュリティマネジメント体制

パーソルグループでは、情報セキュリティ基本方針に基づき定めた情報セキュリティに関する規程に沿って、パーソルホールディングスにグループ情報セキュリティ統括部門を設置し、グループ全体のセキュリティ推進を行っています。

また、各SBUおよびFU\*の中核会社に設置された情報セキュリティ統括部門が各SBUおよびFUのセキュリティ推進を行うとともに、各社においても情報セキュリティマネジメント体制を構築し、グループを横断した体制を整備しています。

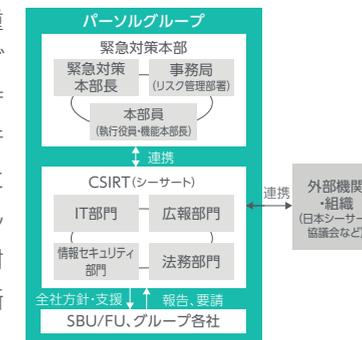
\* SBU: Strategic Business Unit, FU: Function Unit



## セキュリティインシデントへの対応

パーソルグループでは、セキュリティインシデント\*1が発生した場合、CSIRT(シーサート)\*2を立ち上げ、早期収束を目指すとともに再発防止策を講じています。セキュリティインシデント発生時には、当該インシデントの発生部署からグループ各社の情報セキュリティ部門に速やかに報告され、その種類や影響の程度に応じてグループ情報セキュリティ統括部門にも報告されます。グループ情報セキュリティ統括部門は、経営陣と連携してパーソルグループ全体で適切な対応を行うための体制を整備しています。

パーソルホールディングスの代表取締役社長が特に重大な危機と判断した場合は、緊急対策本部を設置しグループを横断して対応するとともに、お客さま、関係省庁その他関係者に対して適切な報告および情報提供を行います。なお、個人情報漏えいなどのパーソナルデータに関するインシデントが発生した際は、パーソルホールディングスのプライバシー保護最高責任者が最終的な対応責任者として事故対応や対外的な説明について判断を行います。



\*1 セキュリティインシデント:マルウェアの感染や不正アクセス、機密情報の流出など  
 \*2 CSIRT(Computer Security Incident Response Team):セキュリティ上の問題として捉えられる事象であるインシデントが発生した際に対応するチーム

## 情報セキュリティ対策

パーソルグループは、情報漏えいをグループ重要リスクのひとつとして、ランサムウェアをはじめとするサイバー攻撃を検知・防御するためのリスク対策の強化に努めています。サイバー攻撃やマルウェアの侵入などに対応するため外部からの不正アクセスを防止するシステムを導入し、監視を実施しています。また、定期的に外部公開サイトの脆弱性診断を実施し、脆弱性を発見した場合は改善対応を行っています。

さらに、生成AIの業務活用が進む中で、入力内容からの意図しない情報流出や、生成結果に含まれる誤情報の利用、プロンプトインジェクションなどの悪意ある操作といった、新たなリスクへの対応が求められています。当社では、生成AIに伴うリスクを適切に管理するため、ガイドラインや各種レビュー・検証体制といった運用面の整備に加え、セキュリティ監視においてAIを含むさまざまな技術を利用することによる脅威検知・予測分析を強化していく予定です。

\* 運用面のリスク対応についてはP.54「データガバナンスの強化」をご参照ください。

## 教育・啓発

情報漏えいのリスク対策の一環として、契約社員を含むすべての従業員が情報資産を適切に取り扱えるよう、入社時の研修に加えて、定期的に研修や訓練、テストなどを実施しています。また、セキュリティの考え方や情報漏えい事故の事例なども共有し、従業員の意識の向上を図っています。

# クライシスマネジメント

Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略

## 46 3. 価値創造を支える基盤

- 47 多様な人材の活躍
- 51 派遣スタッフの Well-being向上への取り組み
- 54 データガバナンスの強化
- 55 人権の尊重
- 57 気候変動への対応
- 58 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
- 60 役員一覧
- 62 コーポレートガバナンス体制
- 65 役員報酬とサクセッション・プラン
- 67 取締役会の実効性評価
- 69 社外取締役鼎談
- 72 リスクマネジメント
- 74 情報セキュリティ
- 75 **クライシスマネジメント**
- 76 コンプライアンス

- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 基本的な考え方

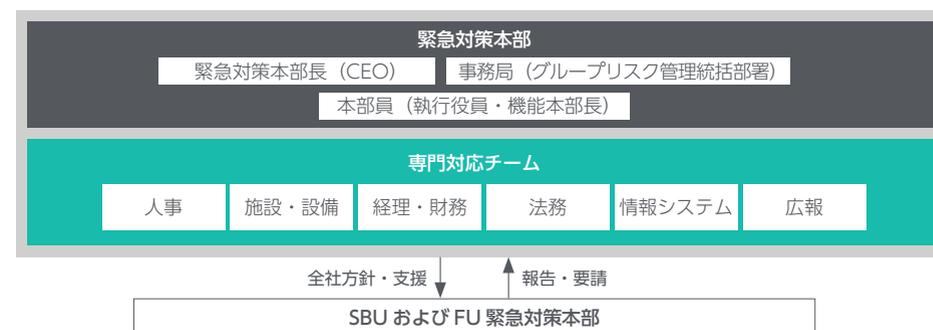
パーソルグループでは、グループの経営や事業活動に重大な影響を与える危機発生時に、影響を最小限にとどめるとともに早期の収束を目的として、「グループクライシスマネジメント規程」を制定の上、クライシスマネジメントの強化に努めています。

また、パーソルグループでは、自然災害などの有事に対する考え方として、従業員・派遣スタッフの安全や生活を最優先事項と位置づけています。

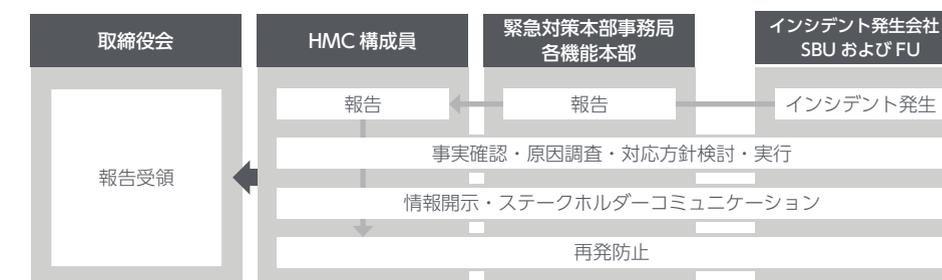
## 危機発生時の体制・報告フロー

大規模自然災害、コンプライアンス違反、サイバー攻撃などのインシデントが発生し、危機と判断した場合、各インシデントの管掌部署から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た適時適切な対応を行います。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ます。緊急対策本部は、危機の種類に応じた専門対応チームにより構成され、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。

### 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)



### 危機発生時の情報共有・対応フロー(緊急対策本部設置時)



## 巨大地震などの自然災害に対する取り組み

首都直下地震や南海トラフ地震などの巨大地震を想定し、発災時の初動対応を迅速かつ効率的に行うために、従業員の安否情報や被災地域の拠点情報を自動収集するシステムなど、ITを活用した被災情報収集の仕組みを整備しています。また、年次で安否確認システムを利用した、グループ全従業員の応答訓練と、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。さらに、首都圏が機能不全に陥る可能性を考慮し、大阪に緊急対策本部のバックアップ機能を配置し、定期的な訓練を行うことで事業継続体制の構築・維持に努めています。

また、給与支払い業務を対象とした事業継続計画を策定するとともに、定期的な訓練実施を通じて、危機発生時でも派遣スタッフを含む従業員の生活基盤を維持できるよう備えています。

なお、APAC地域においては、自然災害のみならず、政治的・社会的情勢の不安定化や戦争、テロなどを想定し、日本からの駐在員を含む現地従業員の安全対策・教育、医療支援を実施するとともに、有事の際の安否確認ルールを策定するなど、従業員の安全と健康を守るための取り組みを行っています。また、定期的な事業継続計画の見直しと訓練の実施による対応の強化を進めています。

# コンプライアンス



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤**
  - 47 多様な人材の活躍
  - 51 派遣スタッフのWell-being向上への取り組み
  - 54 データガバナンスの強化
  - 55 人権の尊重
  - 57 気候変動への対応
  - 58 取締役会議長メッセージ
  - 59 コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷
  - 60 役員一覧
  - 62 コーポレートガバナンス体制
  - 65 役員報酬とサクセッション・プラン
  - 67 取締役会の実効性評価
  - 69 社外取締役鼎談
  - 72 リスクマネジメント
  - 74 情報セキュリティ
  - 75 クライシスマネジメント
- 76 コンプライアンス**
  - 77 4. 財務・非財務データ/会社概要

## 基本的な考え方

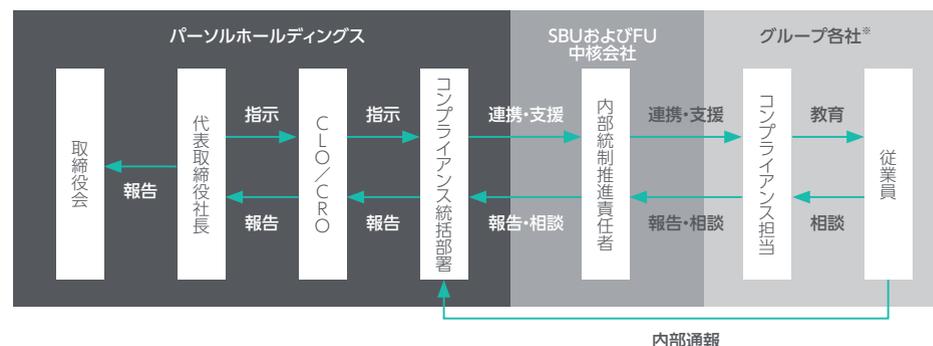
パーソルグループでは、コンプライアンスを「社会からの要請や期待に応え、誠実に事業活動を行っていくこと」と考えます。この考えを実現するため、国内外のパーソルグループ全役職員を対象とする「パーソルグループ行動規範」を制定し、コンプライアンスに基づく基本行動を定めています。私たちは、お客さまや社会から信頼される存在であり続けるために、この行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動します。

パーソルグループ行動規範はWebサイトをご参照ください  
[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

パーソルグループでは、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やモニタリングを実施しています。

また、各SBUおよびFUの中核会社で任命する「内部統制推進責任者」がグループ各社を支援することで、コンプライアンスの浸透を図っています。



※ グループ各社には、パーソルホールディングス、SBUおよびFUの中核会社も含む  
 ※ CLO/CRO: Chief Legal Officer/Chief Risk Officer

## 役職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**

「コンプライアンス・ハンドブック」は、役職員一人ひとりが「パーソルグループ行動規範」への理解を深め、本規範に基づいた判断や行動を行えることを目的に、国内外のパーソルグループ全役職員に周知するものです。本ハンドブックでは、パーソルグループにおけるコンプライアンスの重要性や、行動規範に基づいた具体的な行動を明示しています。

**コンプライアンス研修**

国内外のパーソルグループ全役職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。2024年度の国内の全役職員向けコンプライアンス研修では、受講対象者39,914人に対し、研修受講率は、99.4%でした。また、海外グループ会社でも、全役職員を対象に行動規範の周知・浸透を含めたコンプライアンス、人権尊重、情報セキュリティなどをテーマとした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(国内グループ対象)

名称	内容	2024年度実績
全役職員向けコンプライアンス研修	パーソルグループの全役職員に実施する研修(年1回)	受講率:99.4%
新卒者研修	新卒者の入社時に実施する入社時研修	受講者数:1,993名
中途入社者研修	中途入社者に実施する入社時研修	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)着任時に実施する研修	受講者数:476名

**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、国内のグループ全役職員を対象に年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で分析・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

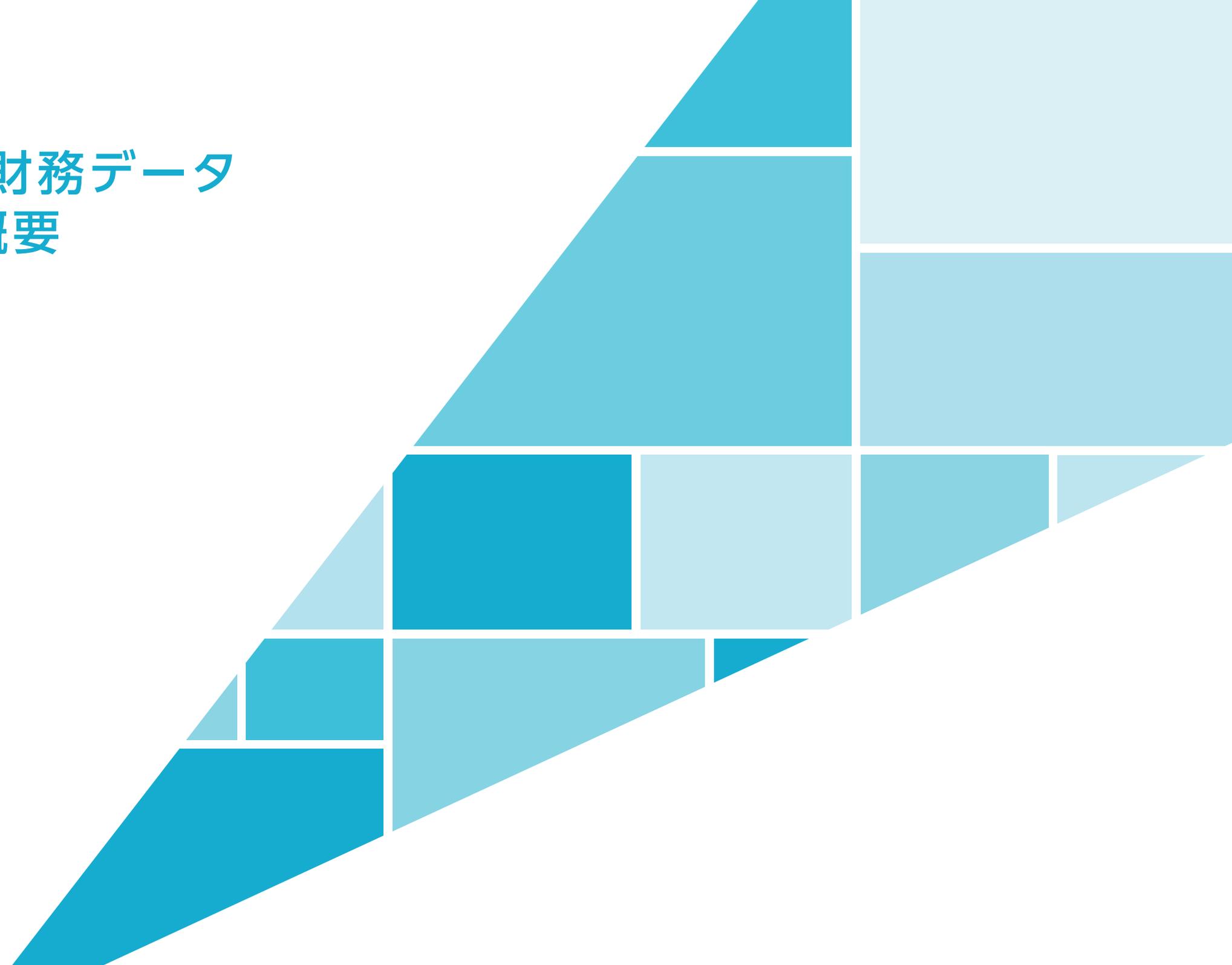
パーソルグループでは、コンプライアンス違反行為の早期発見および迅速な是正対応を図るため、国内外で内部通報制度を導入しています。この制度では、通報者の個人情報を含む通報内容を機密情報として厳格に管理するとともに、通報者に対する不利益取扱いを固く禁止しています。その上で、本制度に基づき設置する内部通報窓口の周知のため、イントラネットへの掲示、研修などさまざまな取り組みを実施しています。

国内では、2024年度の内部通報制度認知率は90%、通報件数は61件(公益通報者保護法上の公益通報に該当しない案件を含む)で、主な通報は労務や経費精算に関するものでした。各社の内部通報担当者の教育を行うことで、内部通報制度で受け付けた通報への適切な調査および対応を行いました。

海外でも、内部通報制度に関する周知・啓発施策を継続的に行い、役職員が安心して内部通報窓口を利用できる環境の整備を進めています。

# 4 財務・非財務データ ／ 会社概要

- 78 財務ハイライト
- 81 非財務データ(環境)
- 82 非財務データ(社会)
- 85 会社概要／株主基本情報



# 財務ハイライト

## JGAAP

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>損益状況(会計年度)*1</b>				
売上高	970,572	950,722	1,060,893	1,223,967
売上総利益	213,991	201,413	240,837	282,643
販売費及び一般管理費	174,905	175,688	192,694	229,581
営業利益	39,085	25,724	48,143	53,061
経常利益	39,361	28,453	49,484	53,693
EBITDA*2	56,356	43,170	67,150	76,417
親会社の所有者に帰属する当期利益*5	7,612	15,341	31,906	20,578
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度)*1</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,592	36,805	50,692	52,796
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,576	△ 13,188	△ 7,057	△ 22,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,987	△ 17,973	△ 21,145	△ 38,268
<b>財政状態(会計年度末)*1</b>				
総資産	370,993	381,179	425,110	442,159
現金及び現金同等物	78,037	82,991	106,558	99,658
借入金残高	51,028	42,264	41,466	41,539
株主資本	154,792	159,539	184,579	180,366
<b>1株当たり情報*1</b>				
親会社株主に帰属する当期純利益(EPS)(円)	32.76	66.50	138.51	89.61
現金配当額(円)	30	26	42	61
配当性向	91.6%	39.1%	30.3%	68.1%
<b>その他財務データ*1</b>				
売上総利益率	22.0%	21.2%	22.7%	23.1%
営業利益率	4.0%	2.7%	4.5%	4.3%
経常利益率	4.1%	3.0%	4.7%	4.4%
EBITDAマージン	5.8%	4.5%	6.3%	6.2%
投下資本利益率(ROIC*3)	13.8%	9.2%	14.2%	15.3%
株主資本利益率(ROE*4*5)	5.0%	10.1%	18.9%	11.2%
設備投資	13,383	12,553	11,703	14,293
減価償却費	9,466	10,760	12,150	16,059

\*1 2022年度第1四半期より、資産除去債務の会計処理を変更したため、2021年度の業績に遡及適用しています(以下、同様)。

\*2 EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額

\*3 ROIC(JGAAP)=のれん等償却前税引後営業利益/投下資本(=事業資産-事業負債)

ROIC(IFRS)=税引後営業利益/投下資本(=資本合計+有利子負債(リース除く))の期首・期末平均

\*4 ROE(JGAAP)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

ROE(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分の期首・期末平均

\*5 2022年度は、JGAAPでは123億円、IFRS基準では129億円の減損損失をそれぞれ計上しています。

## IFRS

(単位:百万円)

	2022年度	2023年度	2024年度
<b>損益状況(会計年度)</b>			
売上収益	1,242,611	1,327,123	1,451,238
売上総利益	281,859	301,161	332,128
販売費及び一般管理費	225,479	247,395	274,153
営業利益	42,754	52,065	57,426
調整後 EBITDA*6	75,277	72,287	78,340
親会社の所有者に帰属する当期利益*5	22,761	29,971	35,871
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度)</b>			
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,980	77,753	68,854
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,787	△ 19,000	△ 29,765
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,779	△ 53,803	△ 63,878
<b>財政状態(会計年度末)</b>			
総資産	488,728	518,730	539,746
現金及び現金同等物	101,233	108,369	82,818
有利子負債	51,539	34,144	30,300
親会社の所有者に帰属する持分*7	169,670	192,349	189,633
<b>1株当たり情報*8</b>			
調整後 EPS(円)	17.22	17.03	18.50
現金配当額(円)	6.1	8.6	9.5
調整後 EPS による配当性向(%)	35.4	50.5	51.4
<b>その他財務データ</b>			
売上収益総利益率	22.7%	22.7%	22.9%
売上収益営業利益率	3.4%	3.9%	4.0%
調整後 EBITDA マージン	6.1%	5.4%	5.4%
投下資本利益率(ROIC*3)	12.7%	15.1%	16.6%
株主資本利益率(ROE*4*5)	13.6%	16.6%	18.8%
設備投資	14,293	16,239	20,108
減価償却費(使用権資産の減価償却費のうち家賃等相当額を除く)	14,056	12,554	13,965

\*6 調整後 EBITDA=営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費のうち家賃等相当額を除く)+(-)未払有給休暇の増額(減額)+株式報酬費用-(+)その他の収益(費用)-(+)その他恒常的でない収益(損失)

\*7 IFRS導入に伴い、JGAAPの株主資本を、親会社の所有者に帰属する持分に変更しています。

\*8 2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行いました。2022年度、2023年度ともに当該株式分割が行われたと仮定して換算しています。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

77 4. 財務・非財務データ/会社概要

78 財務ハイライト

81 非財務データ(環境)

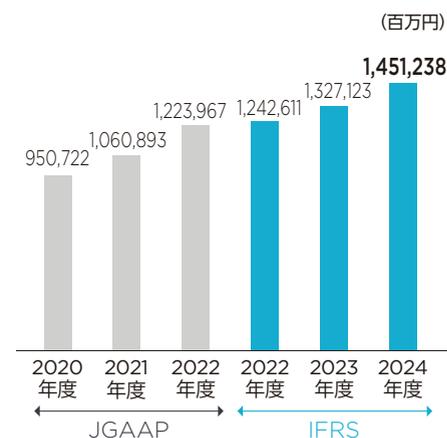
82 非財務データ(社会)

85 会社概要/株主基本情報

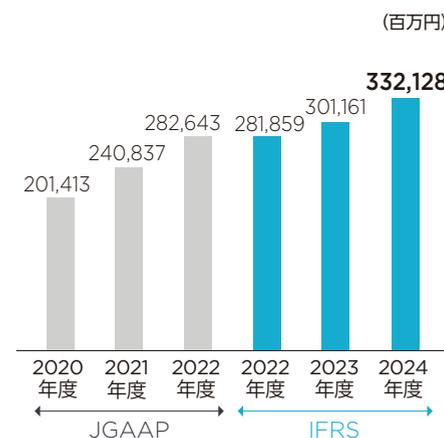


- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要**
- 78 財務ハイライト**
- 81 非財務データ(環境)
- 82 非財務データ(社会)
- 85 会社概要／株主基本情報

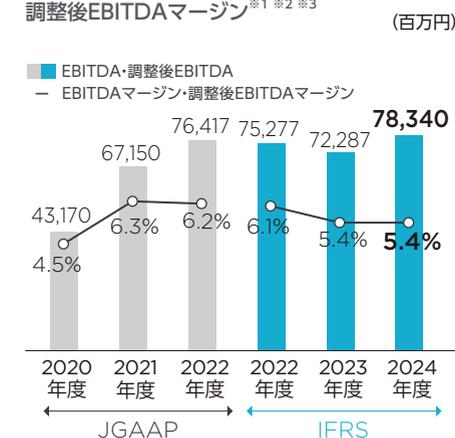
売上高(JGAAP)・売上収益(IFRS)



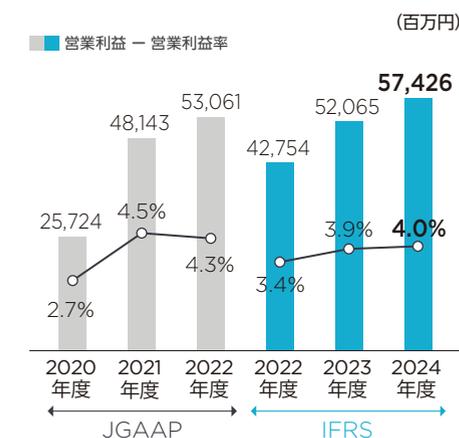
売上総利益



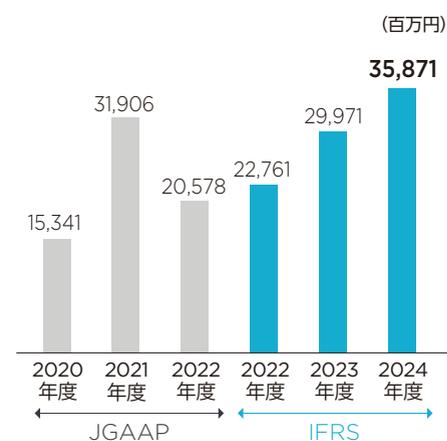
EBITDA・調整後EBITDA／EBITDAマージン・調整後EBITDAマージン<sup>\*1 \*2 \*3</sup>



営業利益／営業利益率



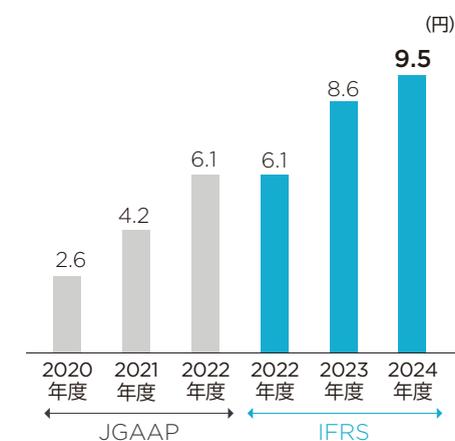
親会社株主に帰属する当期利益<sup>\*4</sup>



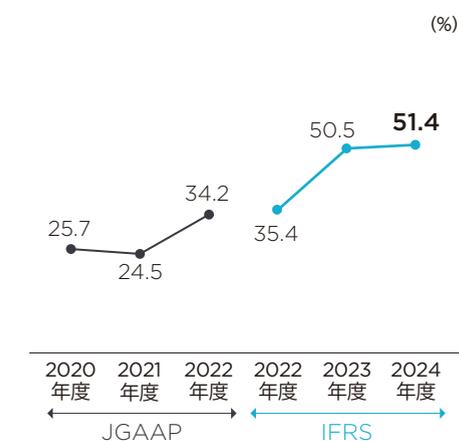
調整後EPS<sup>\*5</sup>



1株当たり配当金<sup>\*5</sup>

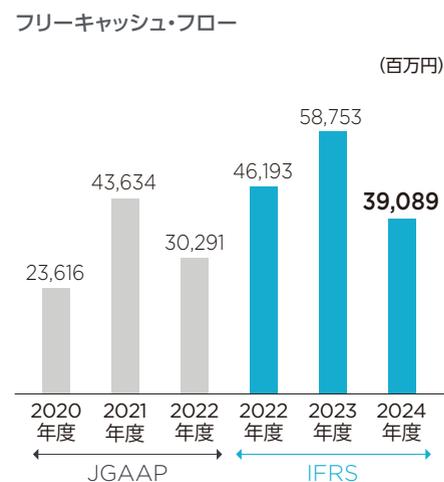
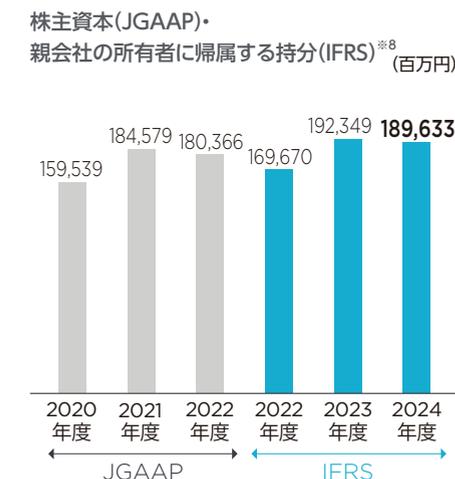
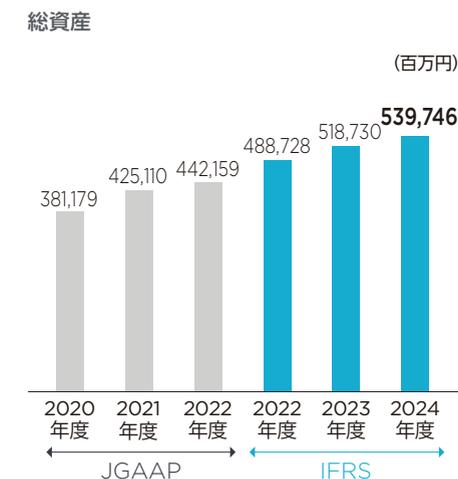
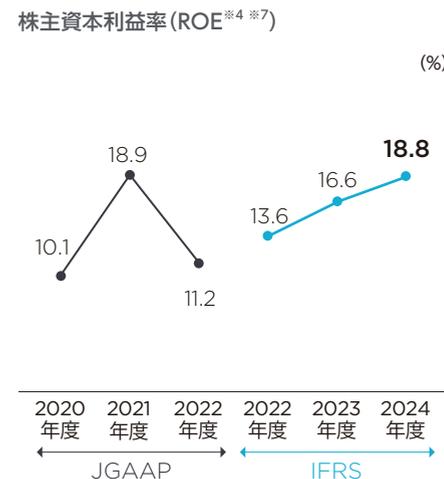
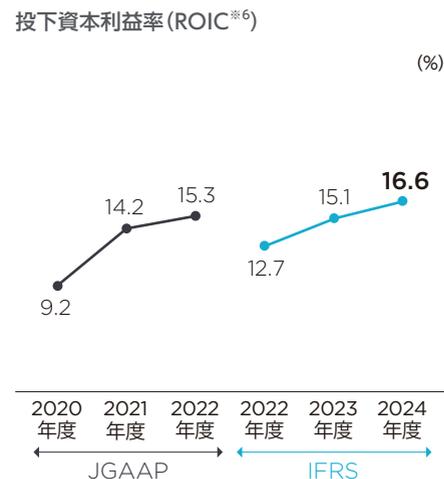


調整後EPSによる配当性向<sup>\*5</sup>





Top page  
01 イントロダクション  
07 1. パーソルグループの価値創造  
26 2. 価値創造のための戦略  
46 3. 価値創造を支える基盤  
**77 4. 財務・非財務データ／会社概要**  
**78 財務ハイライト**  
81 非財務データ(環境)  
82 非財務データ(社会)  
85 会社概要／株主基本情報



※1 EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 ※2 調整後EBITDA=営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費のうち家賃等相当額を除く)+(-)未払有給休暇の増額(減額)+株式報酬費用-(+)その他の収益(費用)-(+)その他恒常的でない収益(損失)  
 ※3 JGAAPにおいては、EBITDAおよびEBITDAマージンの数値を、IFRSにおいては調整後EBITDAおよび調整後EBITDAマージンの数値を記載しています。  
 ※4 2022年度は、JGAAPでは123億円、IFRS基準では129億円の減損損失をそれぞれ計上しています。  
 ※5 2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行いました。2020年度~2022年度(JGAAP)および2022年度、2023年度(IFRS)の数値は、当該分割が行われたと仮定して換算して記載しています。  
 ※6 ROIC(JGAAP)=のれん等償却前税引後営業利益/投下資本(=事業資産-事業負債)  
 ROIC(IFRS)=税引後営業利益/投下資本(=資本合計+有利子負債(リース除く))の期首・期末平均  
 ※7 ROE(JGAAP)=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本  
 ROE(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分の期首・期末平均  
 ※8 IFRS導入に伴い、JGAAPの株主資本を、親会社の所有者に帰属する持分に変更しています。

# 非財務データ 環境

## 気候変動

	パウンダリ	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
GHG 排出量 ※1	Scope1 + 2 (マーケット基準) 排出量合計		25,698	29,710	25,235	27,479	
		Scope1 <sup>※3</sup>	t-CO <sub>2</sub>	12,721 ✓	16,617 ✓	18,639 ✓	21,116 ✓
		Scope2 (ロケーション基準)		12,881 ✓	13,782 ✓	12,448 ✓	12,294 ✓
		Scope2 (マーケット基準)		12,977 ✓	13,093 ✓	6,596 ✓	6,363 ✓
		排出原単位 (Scope1 + 2) <sup>※6</sup>	t-CO <sub>2</sub> / 売上 10 億円	24.2	24.3	19.0	18.9
		Scope3 排出量合計 <sup>※7</sup>		9,645 ✓	327,223 ✓	216,302 ✓	503,504 ✓
		カテゴリ 1: 購入した製品・サービス		—	288,657 ✓	144,987 ✓	400,174 ✓
		カテゴリ 2: 資本財		—	—	30,682 ✓	68,423 ✓
		カテゴリ 3: Scope1,2 に含まれない燃料及 びエネルギー活動	グループ ※2,4,5	—	4,758 ✓	5,209 ✓	7,591 ✓
		カテゴリ 4: 上流の輸送・配送		—	3,292 ✓	551 ✓	828 ✓
		カテゴリ 5 <sup>※7</sup> : 廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	1,154 ✓	3,038 ✓	3,934 ✓	3,955 ✓
		カテゴリ 6 <sup>※7※8</sup> : 出張		601 ✓	1,575 ✓	1,490 ✓	5,665 ✓
		カテゴリ 7 <sup>※8</sup> : 通勤		7,889 ✓	8,408 ✓	11,091 ✓	16,868 ✓
	カテゴリ 9: 下流の輸送・配送		—	35 ✓	18 ✓	—	
	カテゴリ 11: 販売した製品の使用		—	17,430 ✓	18,311 ✓	—	
	カテゴリ 12: 使用者による製品の廃棄時の 輸送、処理		—	30 ✓	29 ✓	—	
	ガソリン等	グループ 百万 kWh	48.3	66.9	77.4	87.4	
エネルギー 消費量	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	26.5 (—)	28.8 (2.7)	24.3 (3.8)	25.0 (6.9)	
	エネルギー消費量合計	グループ 百万 kWh	74.8	95.7	101.8	112.4	

※1 算定した排出量の正確性・信頼性を確保するため、温室効果ガス排出量実績の✓を付した数値について、2021年度、2022年度はソコテック・サーティファイケーション・ジャパン株式会社、2023年度、2024年度はLRQAリミテッド社による第三者保証を受けています。

※2 Scope1・2・3: 2024年度より海外連結子会社をScope3の対象に加え、パーソルホールディングスおよびすべての連結子会社が所有・管理する拠点ならびにサプライチェーンからのGHG排出量を算定しています。ただし、サプライチェーン活動量の一部であるカテゴリ5・6・7については、Programmedのデータ精度向上を進めているため、2024年度の集計対象範囲からは除外しています。

※3 Scope1: 24年度の非エネルギー起源GHGおよび非常用発電機の稼働に伴うGHG排出量(0.06t-CO<sub>2</sub>eq)は、Scope1およびScope2の合計排出量の0.01%未満と非常に軽微であるため、算定対象外としています。

※4 Scope3(カテゴリ9・11・12): パーソルの事業とGHG排出との関連性(影響や量)を鑑み、2024年度より算定対象外としています。

※5 合計は、各項目で表記されない少数点以下の値も含んだ集計結果を示しており、表内の数値の合計と一致しない場合があります。

※6 2023年度よりIFRS基準ベースの売上収益をもとに算出しています。

※7 カテゴリ5は一般廃棄物量を面積推計から人数推計へと変更したことに加え、産業廃棄物量については集計範囲を拡大しています。

※8 カテゴリ6・7は国内データの集計範囲を拡大したため増加しています。

## 汚染防止と資源循環

	パウンダリ	単位	2022年度	2023年度	2024年度
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	38.6	55.8	151.5
	非リサイクル廃棄物 (その他一般廃棄物)	※1 t	133.2	148.3	87.9
	非リサイクル廃棄物 (産業廃棄物) (うち特別管理廃棄物 (廃油))	※2 t	557.0 (1.4)	671.5 (1.5)	1.9 (0.6)
	廃棄物排出量合計 <sup>※5</sup>	— t	728.8	875.6	241.3
	水使用量・ 排水量	※3 m <sup>3</sup>	10,337	10,850	12,054
原材料使用量	※4 t	209	201	186	
グリーン購入率	※4 %	33.7	33.9	31.5	

※1 集計対象拠点の見直しを行い、2024年度からパウンダリを変更しています。  
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、麻布台ヒルズ 森JPタワー(2024年度～)、新宿三井ビル(2024年度～)

※2 集計対象拠点の見直しを行い、2024年度からパウンダリを変更しています。  
集計範囲はパーソルファクトリーパートナーズ(福島・宮崎・米子)(～2023年度)、パーソルクロステクノロジー、パーソルコミュニケーションサービス(2024年度～)

※3 集計範囲は主要オフィスである南青山ビル・TS池袋

※4 集計範囲は単体および国内グループのうち、パーソルホールディングスにて購入している間接材の一部を対象としています。

※5 2022年度および2023年度の廃棄物排出量合計において、特別管理廃棄物量(廃油)をダブルカウントしていたため数値を修正しました。



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

**77 4. 財務・非財務データ/会社概要**

78 財務ハイライト

**81 非財務データ(環境)**

82 非財務データ(社会)

85 会社概要/株主基本情報

# 非財務データ 社会

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数 <sup>*1</sup>	合計	人	53,227	59,268	66,944	72,905	78,119
	従業員数	人	47,901	53,049	60,183	65,730	71,570
雇用別 <sup>*1*2</sup>	臨時雇用者数(契約社員・派遣社員)	人	5,326	6,219	6,761	7,175	6,549
	Staffing SBU	人	28,621	31,902	35,277	33,051	34,776
SBU別 <sup>*3</sup>	BPO SBU	人	—	—	—	9,431	12,036
	Technology SBU	人	11,138	11,788	12,574	8,460	9,747
	Career SBU	人	4,291	4,554	5,553	6,935	7,048
	Asia Pacific SBU	人	6,358	7,536	9,277	10,313	8,636
	R&D Function Unit・ホールディングス・直轄会社	人	2,819	3,488	4,263	4,715	5,875
世代別 <sup>*4</sup>	20代以下	%	30	29	29	30	29
	30代	%	32	33	33	33	34
	40代	%	25	25	24	23	22
	50代	%	11	11	11	12	12
	60代以上	%	2	2	2	2	2
取締役数	合計	人	9	9	9	9	9
	男/女	人	8/1	8/1	8/1	7/2	7/2
	女性比率	%	11	11	11	22	22
管理職数 <sup>*5</sup>	合計	人	2,509	2,404	2,824	3,193	3,027
	男/女	人	1,998/511	1,886/518	2,134/690	2,377/816	2,191/836
	女性比率	%	20	22	24	26	28
従業員数 <sup>*4*5</sup>	合計	人	28,983	30,081	33,206	36,993	39,127
	男/女	人	15,741/13,242	16,405/13,676	17,984/15,222	19,905/17,088	21,130/17,997
	女性比率	%	46	45	46	46	46
社員エンゲージメント状況	エンゲージメント指標 <sup>*6</sup>	%	63	67	71	74	73
	ビジョン共感指標 <sup>*4*7</sup>	%	76	77	79	80	85
	マネジメント指標 <sup>*4*8</sup>	%	58	62	65	64	65
	キャリアオーナーシップ指標 <sup>*4*9</sup>	%	—	49	51	51	51

※1 Asia Pacific SBUを含めた数値です。

※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 BPO SBUは2023年4月に新設、Technology SBUは2023年4月にProfessional Outsourcing SBUから名称変更、R&D Function Unitは2023年4月にSolution SBUから名称変更しました。

※4 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。

※5 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。

※6 社員の貢献意欲(対仕事・対組織)を聴取する設問(5段階評価)に、上位2段階で回答した従業員の割合です(2設問の平均値)。

※7 グループビジョン「はたらいて、笑おう。」への共感を聴取する設問(5段階評価)に、上位2段階で回答した従業員の割合です。

※8 上司への評価(成長支援・信頼)を聴取する設問(5段階評価)に、上位2段階で回答した従業員の割合です(2設問の平均値)。

※9 社員のキャリアオーナーシップ(意向・行動)を聴取する2設問(5段階評価)に、いずれも上位2段階で回答した従業員の割合です。



- Top page
- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ/会社概要**
  - 78 財務ハイライト
  - 81 非財務データ(環境)
  - 82 非財務データ(社会)**
  - 85 会社概要/株主基本情報



Top page

01 イントロダクション

07 1. パーソルグループの価値創造

26 2. 価値創造のための戦略

46 3. 価値創造を支える基盤

**77 4. 財務・非財務データ／会社概要**

78 財務ハイライト

81 非財務データ(環境)

**82 非財務データ(社会)**

85 会社概要／株主基本情報

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
研修受講状況 <sup>※10</sup>	1人当たり研修時間	管理職	時間	14	17	18	17	14
		従業員	時間	19	15	18	34	34
	延べ研修時間 (必須型 <sup>※11</sup> )	管理職	時間	28,840	35,061	38,993	42,015	38,702
		従業員	時間	441,892	360,138	456,219	1,050,357	1,110,468
	延べ研修時間 (選択型 <sup>※11</sup> )	管理職	時間	645	4,262	4,138	6,579	6,734
		従業員	時間	22,364	37,308	43,405	171,979	212,816
	延べ研修参加者数	管理職	人	3,448	5,406	5,471	6,282	6,264
		従業員	人	45,071	53,370	63,728	234,806	253,141
採用者数	新卒	合計	人	1,231	871	1,012	1,601	1,923
		男/女	人	699/532	452/419	557/455	905/696	1,111/812
	中途	合計	人	3,883	5,120	6,161	6,413	5,029
		男/女	人	1,500/2,383	2,321/2,799	2,832/3,329	2,984/3,429	2,410/2,619
		女性比率	%	57	54	53	51	49
	平均年齢	合計	歳	37	37	37	37	37
男/女		歳	37/36	37/37	38/37	38/37	38/37	
平均勤続年数 <sup>※12</sup>	合計	年	6.8	7.2	7.0	7.2	7.1	
	男/女	年	7.1/6.3	7.5/6.7	7.3/6.6	7.6/6.7	7.4/6.7	
	男女差	年	0.8	0.8	0.7	0.9	0.7	
平均残業時間		時間	16	17	17	16	14	
退職者数 <sup>※12</sup>	合計	人	1,966	2,410	2,625	2,809	3,276	
	男/女	人	1,169/797	1,421/989	1,598/1,027	1,635/1,174	1,954/1,322	
	女性比率	%	41	41	39	42	40	
退職率 <sup>※12</sup>	合計	%	8	10	10	9	10	
	男/女	%	8/9	10/10	10/9	9/9	10/9	

※10 2022年度までは国内グループ会社のうち、一部の個社の人事部門で実施している研修を対象に集計していましたが、2023年度より、国内グループ会社全社の人事部門および事業部門で実施している研修を対象に集計しています。

※11 必須型研修は特定の階層や職種にある従業員に対して受講を必須とする研修を指し、選択型研修は従業員が任意で受講可能な公募・カフェテリア研修や資格取得支援などを指します。

※12 無期雇用の社員を対象に算出しています。

※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。



Top page

- 01 イントロダクション
- 07 1. パーソルグループの価値創造
- 26 2. 価値創造のための戦略
- 46 3. 価値創造を支える基盤
- 77 4. 財務・非財務データ／会社概要**
- 78 財務ハイライト
- 81 非財務データ(環境)
- 82 非財務データ(社会)**
- 85 会社概要／株主基本情報

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
育休取得率 <sup>*13</sup>	合計	%	50	55	74	78	85	
	男/女	%	10/95	19/93	65/84	73/84	84/86	
育休復職率 <sup>*14</sup>	合計	%	94	95	97	97	97	
	男/女	%	100/93	98/94	99/96	98/97	97/97	
介護休職者数 <sup>*15</sup>	合計	人	20	21	20	33	27	
	男/女	人	10/10	9/12	6/14	16/17	12/15	
時短勤務者数	合計	人	913	1,032	972	1,133	1,286	
	男/女	人	11/902	14/1,018	8/964	12/1,121	18/1,268	
複業申請承認件数 <sup>*16</sup>		件	508	712	1,010	1,309	1,672	
外国籍従業員数		人	459	459	507	578	666	
障害者雇用状況 <sup>*17</sup>	雇用数	人	1,670	1,981	2,417	2,991	3,431	
	雇用率	%	2.24	2.39	2.56	2.48	2.58	
男女の賃金の差異 <sup>*18 *19</sup>	無期雇用	合計	%	—	78	75	76	75
		総合職	%	—	90	85	85	84
	有期雇用	限定職 <sup>*20</sup>	%	—	93	95	96	110
			%	—	83	79	80	74
リモートワーク比率 <sup>*21</sup>		%	—	61	57	59	60	
ダイバーシティ/テラシー研修を受講した従業員比率		%	95	92	91	95	94	
ストレスチェック受検率		%	82	82	84	86	86	
高ストレス者比率 <sup>*22</sup>		%	12.1	12.1	12.3	11.5	12.2	
アブセンティーズム(1カ月以上の休職) <sup>*23</sup>	傷病	%	0.37	0.22	0.33	0.34	0.31	
	メンタル不調	%	1.34	1.64	1.8	2.00	2.25	
プレゼンティーズム(不調によるパフォーマンス低下) <sup>*24</sup>		%	—	—	21.8	21.2	21.1	
死亡災害件数		件	0	0	0	0	0	
持株会加入率		%	11	12	12	13	13	
株式報酬制度対象者数 <sup>*25</sup>		人	193	2,238	2,457	2,769	3,177	

<sup>\*13</sup> 2022年度より、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暇制度を利用した者の割合を算出しています(2021年度までは育児休業のみ、かつ翌年度に利用した者も含めた割合を算出)。

<sup>\*14</sup> 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。

<sup>\*15</sup> 当該年度中に介護休職を開始した従業員数です。

<sup>\*16</sup> 当該年度中に承認した複業申請数です。

<sup>\*17</sup> 各期6月時点の数値です。

<sup>\*18</sup> 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。なお2022年度より、女性活躍推進法に基づき計算方法を一部見直しています。

<sup>\*19</sup> 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いきます。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の新採用者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。

<sup>\*20</sup> 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。

<sup>\*20</sup> 限定職社員は、地域・職務・勤務時間のいずれか1つ以上を特定する雇用区分です。

<sup>\*21</sup> 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)。

<sup>\*22</sup> ストレスチェックの回答者のうち、高ストレス者の割合を算出しています。

<sup>\*23</sup> 「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。

<sup>\*24</sup> SPQ(Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)を使用して、「病氣や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(各期9月時点)。

<sup>\*25</sup> 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(2020年度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	78,119名 (2025年3月31日時点) ※ 従業員数71,570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6,549名の合計です。
グループ会社数	計148社 (国内: 37社 / 海外: 111社) ※2025年8月1日時点
グループ拠点数	計672拠点 (国内: 529拠点 / 海外: 143拠点) ※2025年2月時点
資本金	17,479百万円 (2025年3月31日時点)

## 株式基本情報

証券コード	2181
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
決算期	3月31日
基準日	定時株主総会3月31日 期末配当金3月31日 中間配当金9月30日
単元株式数	100 株
定時株主総会	6 月下旬
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱 UFJ 信託銀行株式会社
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)

## ESG・サステナビリティ評価 (2025年8月31日時点)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



※ MSCI 指数へのパーソルホールディングス株式会社の組み入れ、および MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCI または関連会社によるパーソルホールディングス株式会社への後援、推奨、宣伝ではありません。MSCI 指数は、MSCI の独占的財産です。MSCI および MSCI 指数の名称およびロゴは、MSCI またはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。



FTSE4Good



Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024



健康経営優良法人 2025 KENKO Investment for Health 大規模法人部門



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



SX 銘柄 2025 Sustainability Transformation



DX 注目企業 2025 Digital Transformation

その他の評価・受賞などはWebサイトをご参照ください  
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/evaluation/>



### 将来見通しに関する注意事項

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です。経済動向、業界での激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度など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、公表される業績など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経営推進本部  
[sustainability@persol.co.jp](mailto:sustainability@persol.co.jp)