

**PERSOL**

# 編集方針・情報開示体系

## 編集方針

本統合報告書は、パーソルグループが中長期的な企業価値向上をどのように実現していくかという道筋を、「価値創造ストーリー」として描いたものです。

2026年版では、新たに策定した中期経営計画FY2028を中心として、経営環境の変化に対する認識、経営の方向性である「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化に向けた戦略やマテリアリティ、その実現を支えるテクノロジー・人的資本・ガバナンスなどの取り組みを紹介しています。CSOとCIO/CAIOの対談や取締役会議長インタビューも交えながら、当社グループの成長戦略と企業価値向上に対する考え方をお伝えします。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイドランス」を参考にするとともに、株主・投資家の皆さまとの対話や、外部有識者からいただいたご意見・ご助言なども踏まえ、報告内容の充実と一貫性の向上に努めました。本報告書を通じて、パーソルグループが向き合う社会課題、そしてビジョンである「はたらく、笑おう。」の実現に向けた価値創造についてご理解いただくことを目指すとともに、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話につなげていきます。

### 報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)

※ 必要に応じて当期間の前後についても記載しています。

### 報告対象範囲

パーソルホールディングス株式会社および連結子会社

※ 対象範囲が異なる場合には個別に記載しています。

### 発行時期

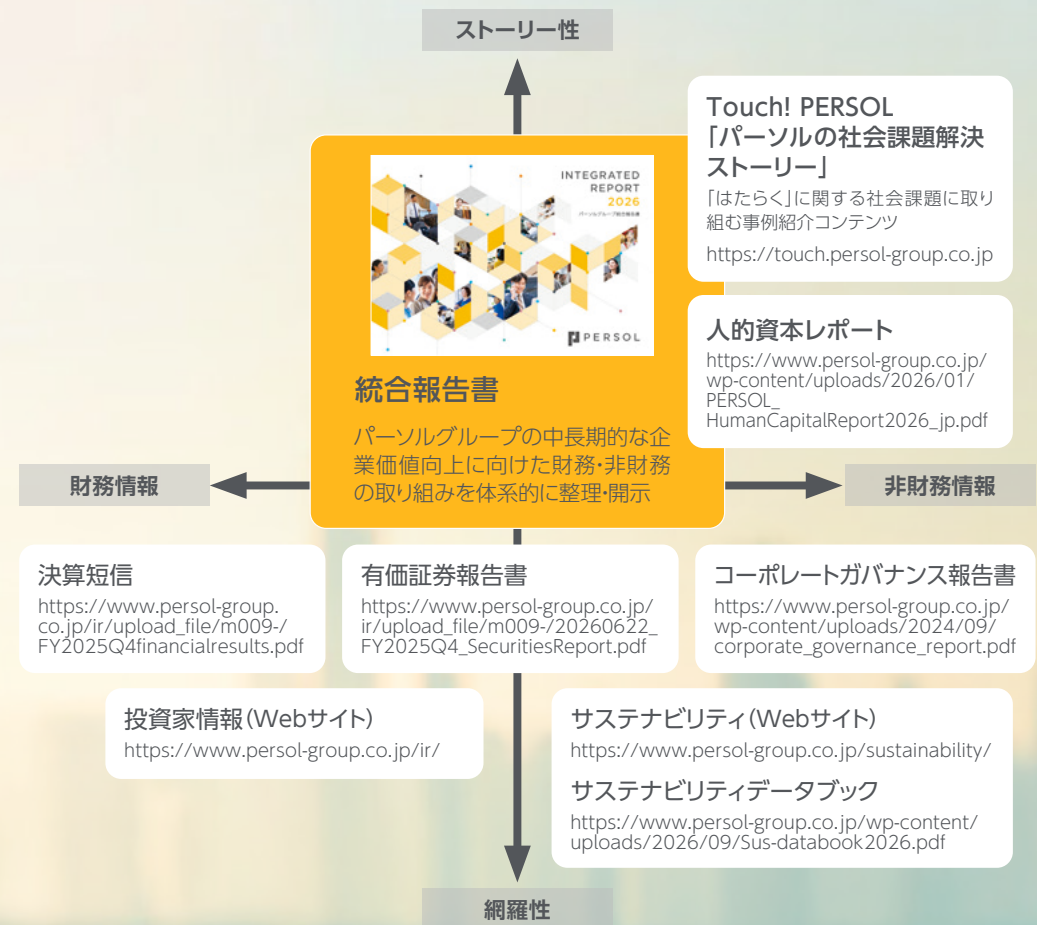
2026年9月

### 用語集

<https://www.persol-group.co.jp/ir/investor/glossary.html>

## 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。



# 統合報告書2026のポイント

投資家の皆さまの関心事項などを踏まえ、AI時代の成長戦略や企業価値向上に向けた取り組みについて、本報告書の重要ポイントと関連コンテンツをまとめました。

## Point①

**AIの進展により、パーソルグループを取り巻く環境はどのように変化するのか。**

AIの進展により、人ののはたらき方が大きく変化しようとしています。当社グループにとっては、業務の一部が代替される可能性がある一方、人による提案や課題解決などの価値はさらに高まると認識しています。こうした変化を新たな成長機会と捉え、さらなる事業成長につなげていきます。

関連コンテンツ

P.8

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.9-13

CEOメッセージ

## Point②

**AI時代におけるパーソルグループの強みとは何か。**

当社グループは、長年の事業活動を通じて蓄積した人材関連データに加え、顧客や求職者との幅広い接点の中で培ってきた「人による介在ノウハウ」を有しています。AIとこれらの独自資産を融合することで、人の可能性を拡張し、より良い“はたらく機会”の創出を目指しています。

関連コンテンツ

P.17

独自データと  
AI活用による価値創造

P.27

テクノロジー戦略

## Point③

**中期経営計画FY2028では、何をを目指すのか。**

中期経営計画FY2028では、基本方針として「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」を掲げています。前中期経営計画(2023～2025年度)の3カ年で、事業変革に向けて構築した基盤を活かし、AIを各事業に実装することで、成果創出につなげることを目指します。

関連コンテンツ

P.26

中期経営計画  
FY2028の概要

P.28-32

CSO×CIO/CAIO対談

## Point④

**経営戦略と連動した人事戦略をどのように進めるのか。**

AI時代に求められる人材・スキルの変化を見据え、人とAIが協働して価値を創出する組織への変革を推進します。そのために、変革を牽引する経営チームと経営リーダーづくり、人材ポートフォリオ変革やスキル開発、管理職の役割変革などを進めていきます。

関連コンテンツ

P.45-47

CHROメッセージ

P.48-52

人的資本の取り組み

## Point⑤

**中期経営計画FY2028の実効性をどう担保するのか。**

取締役会は、中期経営計画FY2028の実効性を担保するため、業績やKPIの進捗だけでなく戦略の前提も含めて検証し、必要に応じて軌道修正を促します。また、役員報酬制度も改定し、中長期的な企業価値向上や株主価値との連動性を強化しました。

関連コンテンツ

P.54

取締役会議長  
インタビュー

P.62-64

役員報酬と  
サクセッション・プラン

# CONTENTS

## イントロダクション

|                |    |
|----------------|----|
| 編集方針・情報開示体系    | 01 |
| 統合報告書2026のポイント | 02 |
| パーソルグループの理念体系  | 04 |
| パーソルグループの歩み    | 05 |
| At a glance    | 06 |

## 1 経営環境の変化と現状認識

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| パーソルグループを取り巻く<br>主な社会変化とリスク・機会 | 08 |
| CEOメッセージ                       | 09 |

## 2 価値創造のメカニズムとゴール

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 2030年に向けた価値創造ストーリー        | 15 |
| 経営資本と競争優位性                | 16 |
| 独自データとAI活用による価値創造         | 17 |
| マテリアリティ                   | 18 |
| 創出する社会価値・財務価値             | 22 |
| 特別企画<br>私にとっての「はたらく機会の創出」 | 23 |

## 3 価値創造の実現に向けた戦略

|                    |    |
|--------------------|----|
| 前中期経営計画の振り返り       | 25 |
| 中期経営計画FY2028の概要    | 26 |
| テクノロジー戦略           | 27 |
| CSO×CIO/CAIO対談     | 28 |
| CFOメッセージ           | 33 |
| 各SBU/FUのサービス領域     | 36 |
| 2025年度のSBU別業績概況    | 37 |
| Staffing SBU       | 38 |
| BPO SBU            | 39 |
| Technology SBU     | 40 |
| Career SBU         | 41 |
| Asia Pacific SBU   | 42 |
| フロントラインワーカー領域の取り組み | 42 |

## 4 価値創造を継続させる人的資本

|           |    |
|-----------|----|
| CHROメッセージ | 45 |
| 人的資本の取り組み | 48 |

## 5 価値創造を支えるガバナンス

|                        |    |
|------------------------|----|
| 取締役会議長インタビュー           | 54 |
| コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷 | 56 |
| 役員一覧                   | 57 |
| コーポレートガバナンス体制          | 59 |
| 役員報酬とサクセッション・プラン       | 62 |
| 取締役会の実効性評価             | 65 |
| リスクマネジメント              | 67 |
| 情報セキュリティ               | 69 |
| データガバナンスの強化            | 70 |
| AIガバナンス                | 71 |
| 人権の尊重                  | 72 |
| 気候変動への対応               | 74 |
| クライシスマネジメント            | 75 |
| コンプライアンス               | 76 |

## 6 財務・非財務データ／会社概要

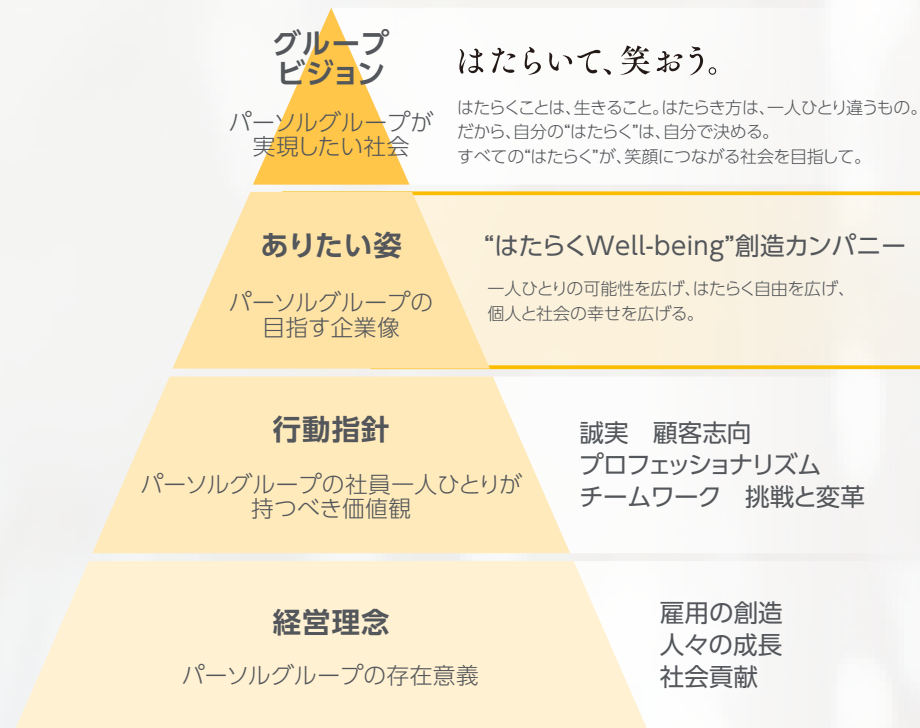
|                   |    |
|-------------------|----|
| 財務ハイライト           | 78 |
| 非財務ハイライト          | 81 |
| マテリアリティKPI実績と振り返り | 82 |
| 会社概要              | 83 |
| 株式基本情報            | 84 |

# 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、女性のはたらく機会の拡大に向け、現名誉会長・篠原欣子が創業しました。創業者の想いは経営理念として今日まで受け継がれ、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しながら、日々「はたらく」に関する社会課題の解決に向き合っています。

パーソルグループは2030年のありたい姿に「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、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環境をつくっていきます。その先に、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会が実現できると考えています。



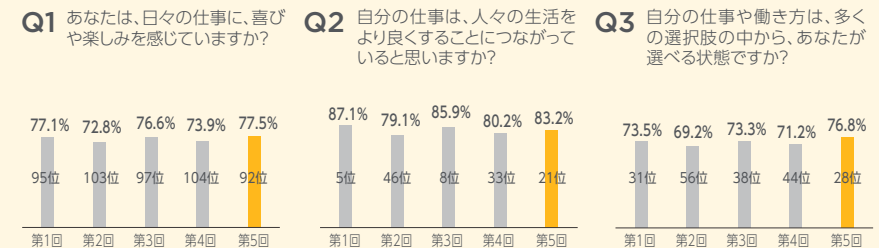
## “はたらくWell-being”創造カンパニーに向けた取り組み

当社では、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”とし、3つの主観的指標（日々の喜び・貢献実感・自己決定）で捉え、継続測定しています。

- 日々の仕事に喜びや楽しさを感じているか（日々の喜び・楽しみ）
- 自身の仕事为社会や誰かの役に立っていると感じられるか（貢献実感）
- 仕事や働き方について選択肢を持ち、自ら選べていると感じているか（自己決定）

こうした考えのもと、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、事業・サービスを通じた多様な就業機会の提供、社員・派遣スタッフのキャリア形成支援、誰もが活躍できる環境づくりを推進しています。また、Gallup World Pollを通じて世界約150カ国・地域を対象に「はたらいて、笑おう。」グローバル調査を毎年実施し、はたらく人自身の実感を実感可視化・分析・発信することで、社会や企業経営における共通アジェンダとしての浸透を目指しています。

## 「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）



※ 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、第5回:2024年6月～2025年1月

「はたらいて、笑おう。」グローバル調査結果

# 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。

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、はたらかせ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。

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く社会の実現を目指します。



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

2026年3月期

売上収益

1兆5,558億円

沿革／売上高推移



# At a glance

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154社と関連会社5社（2026年3月末現在）で構成され、5つのSBU (Strategic Business Unit) およびその他 (R&D FU、Specialized Services) のセグメントで各事業を展開しています。

|       | 人材派遣<br>Staffing SBU                                                                                                                     | 業務受託<br>BPO SBU                                                                                                                                                                      | 技術派遣/請負<br>Technology SBU                                                                                               | 人材紹介<br>Career SBU                                                                                                                                                                                     | 海外事業<br>Asia Pacific SBU                                                                                                                          | その他                                                                                                                   |                                                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                   | R&D FU                                                                                                                | Specialized Services                                                                                                                             |
| サービス例 | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材派遣（事務、研究、臨床開発、販売、軽作業、工場職種等）</li> <li>紹介予定派遣／人材紹介</li> <li>業務委託／請負（臨床開発、販売、軽作業、工場職種等）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>BPO</li> <li>ヘルプデスク・コンタクトセンター</li> <li>セールスマーケティング</li> <li>業務プロセスコンサルティング</li> <li>HRソリューション</li> <li>ヘルスケアソリューション</li> <li>プロダクト</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルソリューション、システム開発</li> <li>エンジニアリング（設計・実験）</li> <li>人材派遣（IT・機電エンジニア）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経験者向け人材紹介（若手層、中堅層、ハイクラス層、エグゼクティブ層）</li> <li>新卒向け人材紹介</li> <li>転職メディア</li> <li>ダイレクトソーシング</li> <li>副業・兼業・フリーランス支援</li> <li>キャリア自律支援</li> <li>外国人材就労支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材派遣</li> <li>人材紹介</li> <li>設備・施設メンテナンス</li> <li>アウトソーシング</li> <li>人事・労務コンサルティング</li> <li>教育、研修</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>転職支援・採用支援</li> <li>スキマバイトサービス</li> <li>POSレジ</li> <li>人材育成・リスキリング支援</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>シンクタンク</li> <li>人事・組織コンサルティング</li> <li>人材開発・組織開発</li> <li>障害者採用・就労支援</li> <li>コーポレートベンチャーキャピタル</li> </ul> |
| 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。                                                                                 | 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。                                                                                                     | 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。                                                                                                                                      | 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。                                                                                                 | 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。                                                                   | 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。                                                                            |

## 主要サービスブランド

**テンプスタッフ**

長年の実績と業界最大級の派遣スタッフ数・求人数を有し、企業の多様なニーズに応える人材を紹介する人材派遣サービス。Staffing SBUのパーソルテンプスタッフが運営。

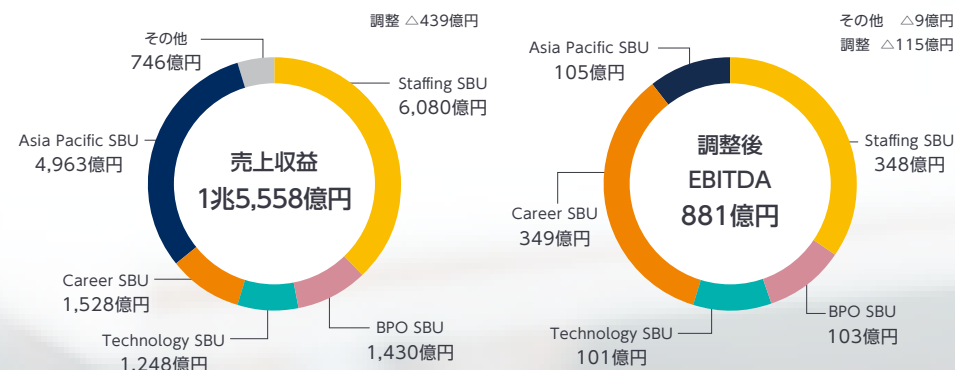
**doda**

国内最大級の求人数・支援実績を誇り、採用・転職を支援する人材紹介サービス。会員登録者数(累計)は約1,099万人(2026年6月末時点)。Career SBUのパーソルキャリアが運営。

**シェアフル**

スマホひとつで応募から就業まで完結し、即日払いにも対応したスキマバイトアプリ。累計1,300万ダウンロードを突破(2026年7月末時点)。R&D FUのシェアフルが運営。

## 売上収益および調整後EBITDA (2025年度)



※ 表示単位未満を切り捨てているため、内訳の合計と総額が一致しない場合があります。

# 1 経営環境の変化と現状認識

労働人口の減少やAI・テクノロジーの進展など、人材市場は大きな転換期を迎えています。本章では、こうした環境変化に対する認識とともに、特にAIの進化を新たな機会としてどう成長につなげていくのか、その方向性をCEOが語ります。

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  
CEOメッセージ

08

09

## 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>                              |

### AI活用の進展に伴う国内人材市場の変化とパーソルグループへの影響

AI活用の進展を背景に、国内人材市場は構造的な変化局面を迎えつつあります。AIによる業務の自動化や高度化が進むことで、一部の業務において人材需要の変化が生じる一方、新たな職務やスキルへの需要が拡大し、人材の再配置や流動化が進む可能性があります。

また、企業においてはAI活用による生産性向上や業務変革の重要性が高まる中で、人材の採用・配置・育成に関する課題も変化していくことが想定されます。このような状況下で、企業の人材課題の解決を支える人材サービスの役割は、より重要になっていくものと考えられます。

パーソルグループは、こうした環境変化を中長期的な成長機会と捉え、市場動向や事業への影響を継続的に把握しながら、新たな価値創造に取り組んでいます。

## CEOメッセージ

# 人と仕事をつなぐ、 その先へ—— AI時代の企業変革を支え、 人の可能性を広げる

代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

### メッセージのポイント

- ① 「人材大流動化時代」において、AIの進展は大きな成長機会である
- ② 中期経営計画FY2028では、「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」に向けた実行力を強化する
- ③ フロントラインワーカーをはじめとする成長領域への重点投資を通じ、  
将来の成長基盤を築く
- ④ これまで培った資産とAIに「人による介在価値」を掛け合わせ、独自の強みを磨いていく
- ⑤ 2030年の価値創造ゴールの実現に向け、環境変化を踏まえて  
再整理したマテリアリティを推進する
- ⑥ AI時代の変化に対応するだけでなく、その変化を先導する企業として挑戦を続ける

## AI時代は、パーソルグループにとって 大きな成長機会である

AIの進展によって、人がはたらくことの意味やはたらき方、企業が求める人材像、そして人材サービスのあり方そのものが大きく変わろうとしています。私はこの大きな変化を、労働市場が構造的な転換点を迎えている局面だと捉えています。

AIの進展は、企業や個人にさまざまな変化や課題をもたらします。私は、その変化を新たな成長機会として捉えることが重要だと考えています。仕事の内容や求められるスキルが変わるからこそ、学び直しのニーズや人材の流動化は進み、企業内での職務転換だけでなく、企業の垣根を越えた人材移動も加速していくでしょう。私は、これからの社会は「人材大流動化時代」に向かうだろうと考えています。

AIの影響として、定型業務だけでなく非定型業務の一部が



効率化・代替される可能性は認識しています。一方で、顧客の現場でAI実装を担うFDE(フォワード・デプロイド・エンジニア)のように、新しい仕事や新しい価値が生まれる可能性も大きいと考えています。たとえば、これまで10時間を要していた業務を、AIの活用によって1時間で完了できるようになるかもしれません。そこで生まれた時間を、人にしか担えない仕事や、より付加価値の高い業務へ振り向けることが可能になります。

ただし、そのためには、学び直しや人材移動を支援し、一人ひとりの新たな仕事への挑戦を後押しすることで、AI活用によって生み出した余力を、人材不足が続く領域や社会にとってより必要な仕事へつなげていく必要があります。AIが担える仕事が増えるほど、人だからこそ発揮できる価値は、これまで以上に重要になります。状況に応じて判断する力、他者を理解し配慮する力、周囲を巻き込み協働を生み出す力。こうした人ならではの力を発揮できる機会が広がることで、はたらくことへの誇りや尊厳を高めることにもつながると思っています。

また、AIの進展によって、顧客企業が直面する課題そのものも変わりつつあります。これまでは「どのような人材を採用・配置するか」が人材戦略の中心でした。今後は、新たな業務やポジションが生まれた時、まず「この業務はAIでできないか」と考え、AIでは担えない業務について、人に何を担ってもらうのかを考える。その上で業務プロセスと人材ポートフォリオを一体的に再設計することが、企業にとって重要な経営課題になると考えています。

そして、こうした変化の中でも、パーソルグループは常に「人の可能性」に真正面から向き合い続けます。単に人と仕事をつなぐだけでなく、顧客企業とともにAIと人の適切な役割

分担を考え、企業の変革を支えていきます。同時に、新しく生まれる仕事の価値を見出し、その意義や魅力を社会に伝えながら、より良い“はたらく機会”を創出していきたいと考えています。

## AIを起点に、収益性向上と 事業構造の転換を推進する

こうしたAIの進化を背景に、中期経営計画FY2028(以下、新中計)では「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」を基本方針に掲げました。AIによる業務の高度化や生産性向上に加え、人材サービスそのものを進化させ、新たな顧客体験やユーザー体験の創出につなげていきます。

中期経営計画2026(以下、前中計)の3カ年(2023~2025年度)では、収益基盤の多極化や各SBUの経営力強化を進めました。その結果、Career SBUはStaffing SBUと並ぶ利益の柱へと成長し、Technology SBU、BPO SBU、Asia Pacific SBUも利益規模を拡大しました。また、グループ全体として資源配分や優先順位づけを行う仕組みも整いました。次の成長を支える収益基盤と経営体制を築くことができたかと捉えています。

前中計と新中計の大きな違いは、それぞれの位置づけと役割です。前中計は、各SBUの自立的な経営力を高め、グループ全体の経営管理基盤を整えることに重点を置いた、次の成長に向けた土台づくりの期間でした。一方、新中計では、前中計で整えた基盤を活かして収益性向上を実現するとともに、さらなる成長に向けた事業構造の転換を推進していきます。AIを起点とした事業モデル転換を各事業で進め、そこから生み出したキャッシュを成長領域へ振り向けることで、グループ全体の事業構造を次の成長に適した形へ進化させていきます。

新中計で掲げる収益性向上と事業モデル転換は、それぞれ独立した取り組みではありません。各SBUの事業にAIを活用した横串を通し、既存事業の収益性を高めて得た資金を次の成長投資へ振り向け、その投資を通じて事業モデルを進化させ、新たな事業機会を取り込む。この好循環を生み出すことが、新中計の大きな狙いです。

また、今回の中計で特に重視しているのは、実行力です。私は、計画と実行は双方重要だと認識しつつも、「実行が8割」だと思っています。どれほど優れた戦略を描いても、それを実行し、成果につなげられなければ意味がありません。そこで新中計では、ホールディングスによるモニタリングを強化するとともに、ローリングの考え方を取り入れました。各事業の変革実行状況に加え、AIの進展やお客さまのニーズの変化、地政学リスクなど、事業環境の変化を早い段階で捉え、必要に応じて事業への支援や戦略・施策の軌道修正につなげます。掲げた目標の達成にこだわりながら、その実現に向けた戦略や施策は環境変化に応じて機動的に見直す。このサイクルを着実に回し続けることで、戦略の実効性を高め、成果へと結びつけていきます。

 P.25「前中期経営計画の振り返り」  P.26「中期経営計画FY2028の概要」

## 成長領域への投資を、次の成長につなげる

新中計では、Career SBU、Technology SBU、フロントラインワーカー領域を成長領域として位置づけました。それぞれが持つ成長機会を、着実に捉えていきたいと考えています。

まず、Career SBUについては、日本における構造的な人材不足や少子高齢化を背景に、転職回数の増加や、企業が必要とする人材要件の変化が進み、人材市場は今後も拡大して

いくと見ています。さらに、AIの普及によって仕事の内容や求められるスキルが変われば、企業内外を問わず、人材の移動は一層活発になるでしょう。

こうした人材大流動化時代において、Career SBUに求められるのは、拡大する市場機会を捉えるとともに、顧客企業へのサービス、利便性を継続的に磨き、加えて、はたらく個人にとってのユーザー体験を、より価値の高いものへと進化させることです。一人ひとりが新たな仕事や可能性に出会い、次の一步を踏み出せるよう支援することで、事業成長につなげていきます。

Technology SBUについては、テクノロジーが企業の生産性向上に不可欠であるだけでなく、日本全体の国際競争力を高める上でも重要な領域だと捉えています。企業のデジタル化やAI活用が進むにつれて、テクノロジー人材に対する需要に加え、システム開発や業務変革を支援するアウトソーシング需要も一層高まっていくでしょう。また、製造拠点の国内回帰などの動きも見られる中、パーソルグループが持つ機械・電気領域の技術力と、IT領域の知見を掛け合わせることで、製造DXをはじめとする新たな価値を提供できると考えています。こうした複数の専門性を組み合わせる力を強みに、企業の生産性向上と事業変革を支援していきます。

これらの成長領域は、独立して存在するものではありません。Career SBUが個人の新たな挑戦や移動を支え、Technology SBUが企業の生産性向上や変革を支援し、フロントラインワーカー領域が社会を支える仕事への人材流動化を促す。それぞれの事業が持つ顧客接点、人材接点、専門性、データを掛け合わせることで、グループとしてのシナジーを生み出し、より多くの成長機会を取り込んでいきたいと考えています。

## フロントラインワーカー領域で、社会価値と成長機会を生み出す

フロントラインワーカー領域については、中長期的な成長を見据えて注力していきます。AIによる代替が進む領域がある一方で、人にしかできない仕事の価値はこれからさらに高まっていくと考えています。製造、物流、建設、介護などのフロントラインワーカー領域は、その代表例です。こうした領域では今後も構造的な人材不足が続くと想定されており、人材の流動化と活躍機会の創出がますます重要になります。

これまで十分な人材を確保できなかったことで、就業環境や処遇の改善が進みにくかった領域もあります。人材の流動化が促進されることで、企業は必要な人材を確保しやすくなり、はたらく人にとっても、より多くの選択肢が生まれるでしょう。私たちは、人材不足に悩む企業を支援するだけでなく、はたらく人に新しい機会や可能性を提供することで、より良い循環を生み出していきたいと考えています。

その可能性を強く実感したのが、2026年5月にフランスのGojobを訪問した時でした。Gojobは、フロントラインワーカー領域に特化した人材派遣サービスを展開し、AIを活用したマッチングや人材管理を強みとするパーソルグループの企



2026年5月のGojob訪問の様子

業です。テクノロジーを徹底的に活用しながらも、「Human in the Loop」という考え方を大切にしています。テクノロジーが人に代わるのではなく、人を支え、人の可能性を広げるために存在する。そして最後は人が人を支援する。その思想は、私たちが掲げる「はたらいて、笑おう。」の考え方とも深く重なります。

また、現地で私が最も印象に残ったのは、技術の先進性だけでなく、そこではたらく人たちの価値観でした。彼らは、自分たちの仕事を単なるマッチングだとは考えていません。人の成長や可能性を支え、人の尊厳を再認識させる仕事なのだという強い思いが組織全体に根づいていました。仕事を通じて成長実感や貢献実感を得てもらうという“はたらくWell-being”を大切にしている点も、私たちと近い価値観だと感じています。

さらに、Gojobで培われたテクノロジーや運営ノウハウは、日本国内のフロントラインワーカー領域にも展開できる可能性があります。すでに一部事業では知見の共有に取り組んでおり、今後は国内のStaffingやシェアフルにおけるマーケティング領域を皮切りに、より幅広い事業との連携も視野に入れています。

目指しているのは、Gojobのサービスをそのまま日本へ持ち込むことではありません。より多くの人へ機会を届ける仕組みや、人とテクノロジーを組み合わせた運営ノウハウを、パーソルグループの多様な事業や顧客接点、人材接点と掛け合わせ、それぞれの事業に適した形で展開することです。こうしたシナジーを通じて、新たなサービスを生み出し、フロントラインワーカー領域の成長とグループ全体の競争力強化につなげていきます。



## パーソルならではの競争優位性を、AIでさらに強化する

AI時代におけるパーソルグループの勝ち筋とは何か——。正直に言えば、AIがこれだけのスピードで進化する中で、唯一の正解があるとは考えていません。ただ、確信していることがあります。重要なのは、AIのテクノロジーそのものだけでなく、AIと掛け合わせる独自の資産を持っているかどうかです。

パーソルグループには、長年積み重ねてきた顧客接点、多様な人材サービス、そして膨大な人材関連データがあります。これらは、AI時代における私たちの大きな競争優位性になります。人材紹介、派遣、BPO、テクノロジーサービスなど、多様な事業を長年展開してきたことで、人と仕事の出会いだけでなく、その後の活躍や成長に関するデータや知見も蓄積してきました。たとえば、採用された後にどのような人材が活躍しているのか、どのような経験や特性を持つ人が成果を上げているのか。私たちは、そうした情報を日々の事業活動を通じて蓄積しています。

これらの活動履歴や活躍実績のデータを活用することで、「採用基準を満たしているか」だけでなく、「その後に活躍できるか」という観点まで含めたマッチングが可能になります。レジュメには表れない適性や行動特性まで含めて、人と仕事のより良い出会いを支援できる可能性があります。私たちが目指しているのは、単にマッチング件数を増やすことではありません。マッチングだけで終わることなく、実際に就業した後も、その人が活躍し、成長し、企業において価値を発揮できる状態まで支援することです。

また、私たちの強みはデータだけではありません。多様な事業を通じて人材市場と企業の課題を立体的に捉えることができる点、そして顧客企業や求職者との接点で培ってきた知

見や信頼関係も重要な資産です。AIとデータ、人による介在価値を組み合わせることが、パーソルならではの競争優位性になると考えています。

## 価値創造ゴールとマテリアリティを、企業価値向上につなげる

パーソルグループは、2030年価値創造ゴールとして「100万人のより良い“はたらく機会”の創出」を掲げています。100万人という数字は、単なる人数目標ではありません。社会に変化をもたらす渦を起こすための、ひとつのマイルストーンです。

仕事を通じて成長実感や達成感、貢献実感を得られる人が増え、一人ひとりの“はたらくWell-being”が高まれば、周囲にいる家族や、所属する企業、地域社会へと良い影響が広がっていきます。100万人の方々により良い“はたらく機会”を提供できれば、その影響は100万人にとどまりません。そこからさらに大きな輪が広がり、社会全体へと波及していくと考えています。私たちは、その好循環の中核になりたいと考えています。

私たちが目指しているのは、サービスを提供する人数を増やすことだけではなく、一人ひとりの“はたらく機会”の質を高めることです。はたらく個人の可能性が広がれば、企業は必要な人材を確保しやすくなり、生産性向上にもつながります。そして、その積み重ねが社会全体の活力につながります。

100万人のより良い“はたらく機会”の創出は、社会価値の創出であると同時に、パーソルグループの持続的な成長を支える源泉でもあります。価値創造ゴールは、事業活動から切り離された社会貢献活動ではありません。私たちの事業そのものです。

はたらく人の可能性を広げ、企業の生産性向上に貢献し、

人と仕事のより良い出会いを実現することが、結果としてパーソルグループの成長にもつながります。社会価値と財務価値を別々のものとして捉えるのではなく、両者を同時に高めていく。その考え方の中心にあるのが、100万人のより良い“はたらく機会”の創出です。

今回、新中計の策定にあわせて、マテリアリティも再整理しました。労働市場の構造変化やデジタル化・テクノロジーの進展といった事業環境の変化を踏まえ、当社グループが持続的に価値を創造する上で重要な観点を、事業機会とリスクの両面から改めて整理しました。最重要マテリアリティである「はたらく機会の創出」をはじめ、マテリアリティへの取り組みを通じて目指すところが変わったわけではありません。環境変化を踏まえて、価値創造ゴールの実現に向けた取り組みの実効性を高めることが、今回の再整理の目的です。

たとえば、マテリアリティのひとつに「学びの機会の提供」があります。AI時代には、仕事の内容や求められるスキルが大きく変わるからこそ、一人ひとりが学び続け、自らの可能性を広げていくことが、これまで以上に重要になります。学びという観点では、二つの変化が起きると考えています。ひとつは、AIを理解し、仕事の中で使いこなすための知識やスキル

を身につける必要性が高まることです。もうひとつは、AIを活用することで、一人ひとりの習熟度や関心に応じた教材や練習問題を作成するなど、学び方そのものが変わることです。いわば、AIが良きコーチや教師になってくれるわけです。

こうした学びの機会を広げることで、一人ひとりが変化に対応し、新たな領域に挑戦するための選択肢や可能性を広げていきたいと考えています。そして、その挑戦を新たな仕事との出会いや、その後の活躍に結びつけることが、最重要マテリアリティである「はたらく機会の創出」の実現にもつながります。このように、各マテリアリティはそれぞれ独立したものではなく、相互に関連しながら価値創造ゴールの実現を支える経営テーマです。私たちは、これらの取り組みを通じて、より多くの人へより良い“はたらく機会”を届け、パーソルグループの持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

#### P.18-21「マテリアリティ」

## AI時代の変化を先導し、成長を続ける

AIの進展によって、企業も個人も大きな変化への対応を求められます。その変化から逃れることはできません。しかし、

変化を前向きに捉え、新しい価値創造につなげることはできません。変化を恐れるのではなく、変えるべきものと変えてはいけないものを見極めながら、柔軟に対応していくことが、これからの時代には不可欠です。

その中でパーソルグループは、企業変革の伴走者であるべきだと考えています。顧客企業が変革に挑戦する時、その隣で経験や知見を共有し、ときには成功事例だけでなく失敗事例も含めて提供しながら、変革の成功確率を高める存在でありたいと思っています。

また、グループ社員の皆さんには、AI時代を大きなチャンスとして捉え、挑戦し続けてもらうことを期待しています。大きな変化の時代だからこそ、大きな学びと成長の機会があります。その挑戦を楽しみながら、自らも「はたらいて、笑おう。」を体現してほしいと願っています。

私たちは、お客さまにとっては変革の伴走者として、はたらく個人にとっては新たな可能性への案内役として、そして社会に対しては、より良い“はたらく機会”の創出を通じた価値創造の担い手として、成長を続けていきます。

私は、パーソルグループを、AI時代の変化に対応するだけでなく、組織と人材活用の両面からその変化を先導する企業にしていきたいと考えています。はたらく個人の可能性を広げること、企業の生産性向上を支援すること、そして社会全体の人材流動化を支えること。そのすべてが、私たちにとっての成長機会です。変化の大きい時代だからこそ、私たちは挑戦を続けます。そして、お客さまやはたらく人から最も信頼され、最初に相談される存在を目指していきます。「はたらいて、笑おう。」を体現する社会の実現に向けて、今後もAIドリブンの人材サービス企業として挑戦を続けていきます。

### 2030年の価値創造ゴール



## 2 価値創造のメカニズムとゴール

本章では、2030年価値創造ゴール「100万人のより良い“はたらく機会”の創出」に向け、どのように社会価値と経済価値を創出していくのかを示します。また、その実現に向けて再整理したマテリアリティについても紹介します。

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 2030年に向けた価値創造ストーリー        | 15 |
| 経営資本と競争優位性                | 16 |
| 独自データとAI活用による価値創造         | 17 |
| マテリアリティ                   | 18 |
| 創出する社会価値・財務価値             | 22 |
| 特別企画<br>私にとっての「はたらく機会の創出」 | 23 |

# 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「はたらくて、笑おう。」の実現を目指します。

グループビジョン

はたらくて、笑おう。

ありたい姿

“はたらくWell-being”創造カンパニー

INPUT

BUSINESS

OUTCOME

## 主な社会変化

P.8

- 労働人口の減少
- 多様なはたらき方の定着
- AI・テクノロジーの進化
- 人的資本・スキル開発への注力
- DEI への社会的要請
- 人権尊重への社会的要請

## 価値創造の源泉

P.16

- 人的資本**  
多様かつ自律的な人材
- 知的資本**  
人材サービスに関する事業開発力とノウハウ
- 社会・関係資本**  
長年にわたり蓄積した社会的信用と顧客接点
- 財務資本**  
健全かつ安定した財務基盤

## マテリアリティ

P.18

- はたらく機会の創出
- 学びの機会の提供
- 企業の生産性向上
- 多様な人材の活躍
- データガバナンスの強化
- 人権の尊重
- 気候変動への対応

- 経営の方向性** テクノロジードリブンの人材サービス企業へ
- 成長領域**
  - [R&D FU/Gojob]  
注力分野をフロントラインワーカー領域に一本化
  - [Career/Technology]  
高成長・高収益モデルへの転換
- 基盤領域**
  - [Staffing/BPO/Asia Pacific]  
生産性向上による収益基盤の強化

## 競争優位性

P.16

- 豊富な顧客基盤
- 多様な人材サービス
- 独自かつ膨大な人材関連データ

## コーポレートガバナンス

経営理念

行動指針

再投資

## 創出する価値

P.22

個人

社会

財務

## 目標

**価値創造ゴール**  
人の可能性を広げることで、  
2030年に100万人の  
より良い  
“はたらく機会”を創出

## 財務目標(2028年度)

中期経営計画FY2028

- 調整後 EBITDA 10%成長 (CAGR)
- ROIC 18%以上
- ROE 20%以上
- 配当性向 50%以上

## 経営資本と競争優位性

経営資本を源泉とする3つの競争優位性を磨き、  
AIを融合させることで企業価値向上につなげています。

パーソルグループの競争優位性は、長年の事業活動を通じて培った豊富な顧客基盤、多様な人材サービス、そして独自かつ膨大な人材関連データにあります。これらを支えているのが、グループ従業員および派遣スタッフを含む人的資本、人材サービスの知見やノウハウから生まれる知的資本、顧客や社会との強固な関係資本、そして健全な財務資本です。

### 主な経営資本



#### 人的資本

約8万人のグループ従業員に加え、約13万人の派遣就業スタッフを人的資本と位置づけています。“はたらくWell-being”の向上とキャリアオーナーシップの醸成を通じて、多様な人材が価値を発揮できる環境を整えています。



#### 知的資本

人材派遣や人材紹介、受託請負、BPOなど幅広い人材サービスを通じて培った事業開発力やノウハウに加え、グループ内シンクタンクによる知見を蓄積しています。DX銘柄2026に選定されるなど、AI・テクノロジー活用もグループ横断で推進しています。



#### 社会・関係資本

約1,000万人の転職サービス会員や年間約5万社の取引先を有し、個人・法人双方との強固な接点を構築しています。また、テンプスタッフやdodaをはじめとする高い認知度を持つサービスブランドが、安定的な事業成長を支えています。



#### 財務資本

成長投資と株主還元を両立する資本配分方針のもと、変化に強い健全で安定した財務基盤を構築しています。安定したキャッシュ創出力を活かし、中長期的な企業価値向上に向けた成長投資を推進しています。

### 競争優位性とAI活用による強化の方向性

#### 豊富な顧客基盤

個人・法人双方とのさまざまな接点を通じて、多様なニーズや課題をきめ細かく把握しています。

×AI

AIにより個人・法人の潜在的な課題やマッチング機会を捉え、提案を高度化・最適化するとともに新たな需要の創出や顧客価値の向上に取り組むことで、より良い“はたらく機会”の拡大につなげます。

#### 多様な人材サービス

幅広い人材サービスを展開し、個人・法人それぞれのニーズに応じた支援を実現しています。

×AI

AIを活用して個人・法人の状況やニーズを深く理解し、多様なサービスの中から最適な選択肢を提供します。市場環境やニーズの変化にも柔軟に対応しながら、個人・法人との長期的な関係性を構築します。

#### 独自かつ膨大な人材関連データ

「はたらく」に関する独自データを蓄積し、人と企業のマッチング最適化に活用しています。

×AI

AIが社員の行動データやノウハウを学習し、マッチングや業務プロセスの高度化を実現します。業務効率化に加え、人の能力拡張を通じて高付加価値な業務へのシフトを促し、生産性向上と利益成長につなげます。

P.17「独自データとAI活用による価値創造」

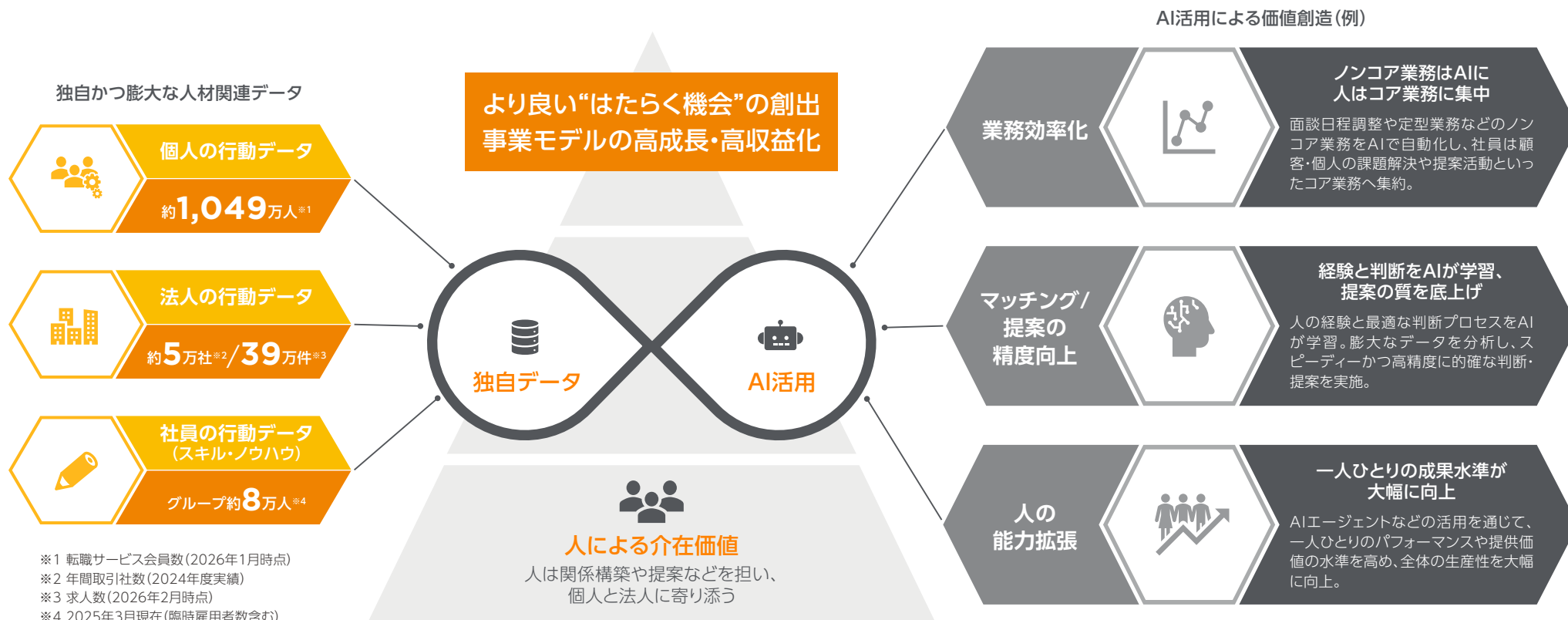
## 独自データとAI活用による価値創造

人による介在価値を基盤に、パーソルグループの独自データとAIを融合し、より良い“はたらく機会”の創出と高成長・高収益を実現します。

AIの劇的な進化により人材市場が大きく変化する中、パーソルグループではAIを単なる業務代替や効率化のためのテクノロジーではなく、人の可能性を拡張し、新たな価値を創出する手段と捉えています。

当社グループは、転職サービス会員や求人案件に関する膨大なデータに加え、グループ社員が培ってきた「人による介在ノウハウ」を有しています。こうした独自のデータやノウハウはAIと

の親和性が高く、AI活用による価値創造を支える重要な資産であると考えています。創業以来培ってきた「人による介在価値」を軸に、これらのデータやノウハウをAIと高度に融合することで、ノンコア業務の自動化による業務効率化、マッチング・提案の高度化、人の能力拡張を実現します。そして、個人と法人の双方に寄り添いながら、より良い“はたらく機会”の創出と、高成長・高収益な事業モデルへの転換を加速させていきます。



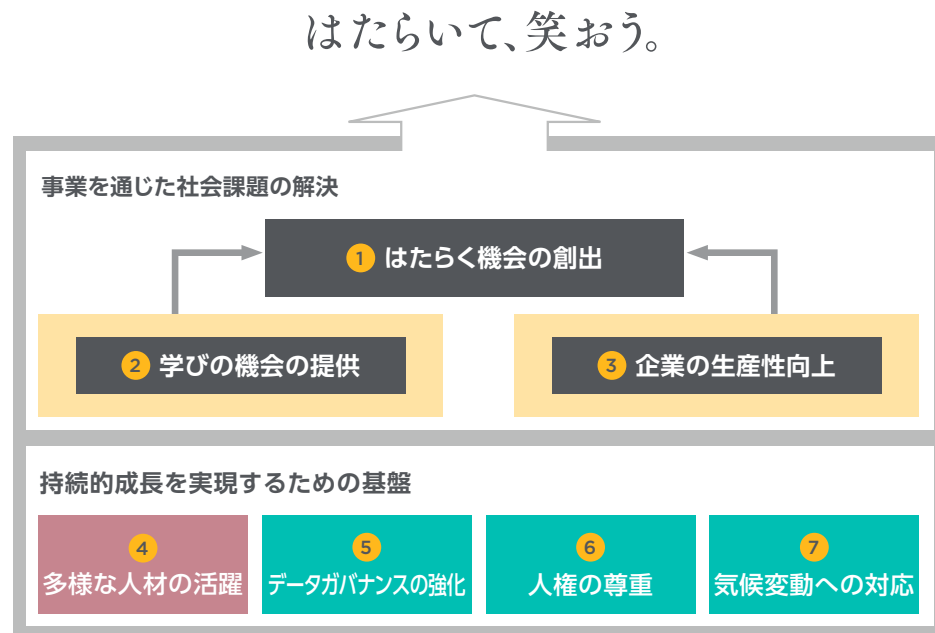
# マテリアリティ

より実効性の高いサステナビリティ推進を目指し、  
中期経営計画FY2028を踏まえて事業機会・リスクの両面からマテリアリティを再整理しました。

当社は、サステナビリティに関する重要課題(マテリアリティ)として、「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2つの領域からテーマを特定し、中期経営計画2026にあわせて開示しました。その後、中期経営計画FY2028を見据えるとともに、これまでの取り組みを通じて得られた知見を活かし、より実効性の高い推進を目指して内容の再整理(ファインチューニング)を行いました。今回の再整理では、労働市場の構造変化やデジタル化・テクノロジーの進展といった事業環境の変化を踏まえ、当社グループが持続的に価値創造を行う上で重要な観点を改めて整理するとともに、事業機会とリスクの両面からマテリアリティを見直しました。

「事業を通じた社会課題の解決」の領域では、当社グループの事業活動を通じた社会価値および経済価値の創出を主軸に据え、事業戦略との関係性やステークホルダーへの提供価値をより

## パーソルグループのマテリアリティ



明確化しました。一方、「持続的成長を実現するための基盤」の領域では、人的資本、データガバナンス、人権の尊重、気候変動への対応など、事業活動を支える経営基盤およびリスクマネジメントの観点から整理しています。

今回の再整理にあたっては、各マテリアリティについて、目指す姿と事業機会およびリスクを改めて整理するとともに、具体的な取り組み内容とKPIとの関係性を明確化しました。また、成果をより適切に把握・評価するために、一部指標について定量・定性のバランスを見直し、中期経営計画FY2028における戦略との整合を図っています。

当社グループは、これらのマテリアリティを経営戦略と一体的に推進し、優先順位づけおよび進捗管理を徹底することで、サステナビリティの実現と企業価値の向上の両立に努めています。

## マテリアリティ概要

|                 | マテリアリティ       | 概要                                               |
|-----------------|---------------|--------------------------------------------------|
| 事業を通じた社会課題の解決   | ① はたらく機会の創出   | 2030年に100万人の“はたらく人”の可能性を広げ、柔軟で持続可能なはたらく機会を創出     |
|                 | ② 学びの機会の提供    | 就業やアップスキリングを通じ、可能性を拡張できる学びの機会を提供し社会全体の労働力の質向上に貢献 |
|                 | ③ 企業の生産性向上    | 生産性向上に資するサービス提供により企業活動の効率化・労働力不足の解消に貢献           |
| 持続的成長を実現するための基盤 | ④ 多様な人材の活躍    | 多様性を活かす企業文化の醸成と環境整備を通じてグループビジョンの実現に貢献            |
|                 | ⑤ データガバナンスの強化 | プライバシーガバナンスを強化しユーザーの利用環境を整え競争力強化を目指す             |
|                 | ⑥ 人権の尊重       | 国際規範に沿った取り組みにより人権リスクを低減しより良い社会の実現に貢献             |
|                 | ⑦ 気候変動への対応    | ネットゼロ実現とGX人材サービスを通じて脱炭素社会の実現に貢献                  |

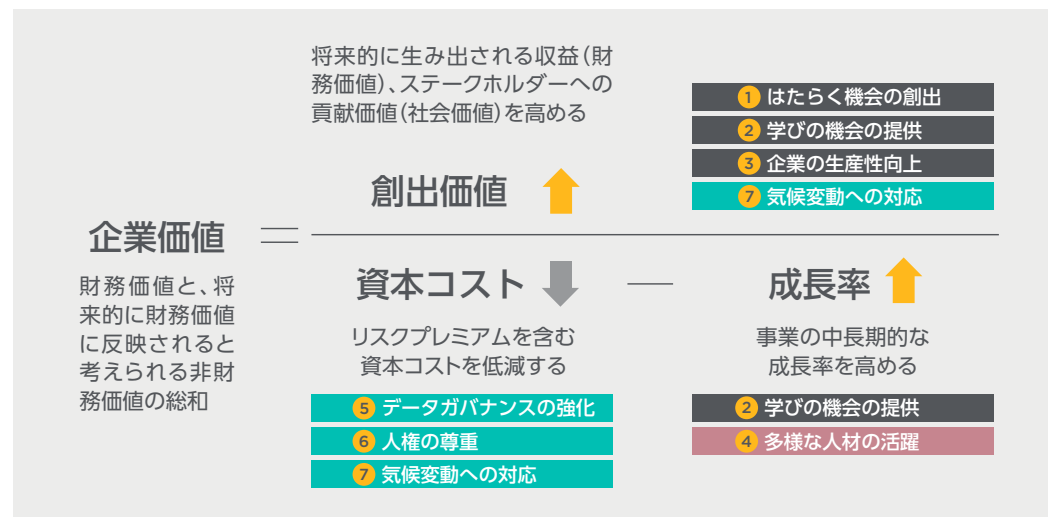
## 企業価値とマテリアリティの関連づけ

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、7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。

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

### マテリアリティ



## マテリアリティの特定プロセス



中期経営計画FY2028の策定にあたり、中期経営計画2026で特定した8つのマテリアリティを起点に、事業環境や社会要請の変化を踏まえ、サステナビリティに関連するリスク・機会を整理しました。

この検討にあたっては、国際的なサステナビリティ関連の基準や議論動向<sup>\*</sup>を参照しつつ、バリューチェーン全体および主要なステークホルダーへの影響、ならびに短期・中期・長期の時間軸を意識し、中期経営計画FY2028における経営判断上の主要な論点として整理しました。

※ GRI、SASB、MSCI、CSRDだけでなく、パーソルの事業環境・領域に整合する資料も参照（例：WEFF Future of Jobs Report 2025）

整理したリスク・機会について、ステークホルダー視点およびパーソルグループ視点の両面から重要性を評価しました。特に、中期経営計画FY2028における成長戦略、事業ポートフォリオ、資本配分との関係性を重視し、短期・中期・長期の時間軸を踏まえた影響度の整理を行いました。この過程で、グループ横断でのディスカッションを実施し、各事業に共通する論点と、戦略上特に重要な論点を明確化しました。

### 重要性評価

| サステナビリティ課題 | インパクトマテリアリティ<br>＜社会・環境に与える影響＞<br>(value chain×深刻度×発生可能性) |       | 財務マテリアリティ<br>(時間軸×財務影響×発生可能性) |     | 評価結果 |
|------------|----------------------------------------------------------|-------|-------------------------------|-----|------|
|            | ポジティブ                                                    | ネガティブ | リスク                           | 機会  |      |
| ■■■        | XXXX                                                     | △△△△  | ●●●                           | ○○○ | □□□  |

分析

経営判断上の主要な論点としてマテリアリティ①～⑦を再整理

再整理したマテリアリティは、取締役会による議論・確認を経て最終承認され、グループや各SBU/FU、事業本部の戦略目標、KPI、取り組みに反映されています。

## マテリアリティ一覧

パーソングループでは、特定した7つのマテリアリティについて、目指す姿、重要なリスク・機会、具体的な取り組みおよびKPIを体系的に整理し、中長期的な価値創造の実現に向けた取り組みを推進しています。

## 事業を通じた社会課題の解決

マテリアリティ &gt; 事業を通じた社会課題の解決

横断的に  
関連しているSDGs

| マテリアリティと目指す姿                                                                                     | 主なリスク・機会                                                                                                                                                                                                         | 具体的な取り組み                                                                                                                                                               | KPI                                  | 2028年度<br>目標 | 2030年度<br>目標※1 | 管掌<br>役員 | 関連する<br>SDGs |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|----------------|----------|--------------|
| <b>1</b><br><b>はたらく機会の創出</b><br>2030年に100万人の<br>“はたらく人”の可能性を広げ、<br>柔軟で持続可能なより良い<br>“はたらく機会”を創出する | <b>機会</b><br>① はたらく選択肢の拡充(労働環境の不均衡を解消)およびはたらくWell-beingの支援<br>② 時間や場所に制約されない柔軟なはたらき方の支援<br>③ 多様性を尊重した包摂的な雇用の拡大<br>④ テクノロジーの進化を活用した新たな“はたらく場”の創出と拡大<br><br><b>リスク</b><br>労働人口減少による人材不足、スキルギャップの拡大、多様な人材活用や制度対応の遅れ | ● 人材派遣、人材紹介、アウトソーシング領域等において、より良い“はたらく機会”を創出する<br>● 育児や介護などの理由ではたらき方に制約がある方々や就業機会にアクセスしづらかった方が時間・場所を問わずにはたらけるようにする<br>● 時間を有効活用してはたらきたい方々やはたらき方に自由度を求める方々が、選択肢を持てるようにする | より良い<br>“はたらく機会”を創出<br>(提供・支援)した人数※2 | 70万人         | 100万人          | CSO      | <br>         |
| <b>2</b><br><b>学びの機会の提供</b><br>学びの機会の提供を通じて、<br>一人ひとりの可能性を拡張し、<br>社会全体の労働力の質向上に貢献する              | <b>機会</b><br>① 専門スキル人材需要の高まり<br>② 個人のキャリア自律・自己投資意識の高まり<br><br><b>リスク</b><br>スキルの陳腐化、リスキリングの遅れ、労働市場で求められるスキルとのギャップ拡大                                                                                              | ● リスキリング・アップスキリング研修に加え、キャリア探索・越境経験・実践型学習機会の提供<br>● スタッフ教育等を通じたキャリア自律支援<br>● 就業・評価向上に結びつく教育プログラムの強化                                                                     | 研修等の受講者数・<br>育成人数※3                  | 22万人         | 23万人           | CSO      | <br>         |
| <b>3</b><br><b>企業の生産性向上</b><br>生産性向上に資する<br>サービスを提供することで、<br>企業活動の効率化、<br>労働力不足の解消に貢献する          | <b>機会</b><br>① 企業の生産性向上ニーズ拡大・自動化技術等テクノロジー需要拡大<br>② 人材最適化ニーズの増加・人材採用支援ニーズの高まり<br>③ 組織変革・人材育成ニーズの増加<br><br><b>リスク</b><br>人材不足やスキルミスマッチ、生産性向上ニーズの高度化、デジタル化対応の遅れ                                                     | ● BPO・アウトソーシングサービスの提供<br>● 組織変革コンサルティング<br>● 人材育成・ラーニング事業の強化                                                                                                           | 「企業の生産性向上」に<br>関わるサービスの<br>売上高※4     | 4,800億円      | 5,600億円        | CSO      | <br>         |

※1 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。

※2 人材派遣・BPO事業は原則、年度末就業人数(もしくは各月平均就業人数)、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。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。シェアフルは年12回以上就業したユニークユーザー数。対象範囲は海外含む全SBUおよびR&D FU。ベネッセi-キャリアは連結外だが事業管理の目標とするため算定対象。

※3 対象範囲は、Staffing SBUおよびBPO SBU。

※4 対象範囲は、Career SBUを除く全SBU/FUおよびパーソル総合研究所の一部事業。

## 持続的成長を実現するための基盤

### マテリアリティ > 持続的成長を実現するための基盤

横断的に  
関連しているSDGs



| マテリアリティと目指す姿                                                                                    | 主なリスク・機会                                                                                                                                                                                              | 具体的な取り組み                                                                                                                                                                                                                            | KPI                                                                          | 2028年度<br>目標                                   | 2030年度<br>目標※1                                                     | 管掌<br>役員       | 関連する<br>SDGs                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------|
| <b>4</b><br><b>多様な人材の活躍</b><br>多様性を活かす企業文化の醸成、<br>環境の整備を通じて、<br>グループビジョンの実現に貢献する                | <b>機会</b><br>① エンゲージメント維持・向上による生産性の向上<br>② DEI推進による人材活用の最大化<br><b>リスク</b><br>エンゲージメント低下による人材流出、多様な人材が能力を発揮できる環境整備の遅れ                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のエンゲージメント指標のモニタリングと向上のためのPDCA実施</li> <li>従業員のキャリアオーナーシップの向上</li> <li>ジェンダーダイバーシティの推進による多様な人材の活躍に向けた施策</li> </ul>                                                                          | ①「はたらいて、笑おう。」指標※2<br>(社員エンゲージメント指標)<br>②女性役員比率※3<br>③女性管理職比率※4<br>④男性育休取得率※5 | ①73.5%<br>②—<br>③32.6%<br>④78%                 | ①75%<br>②30%<br>③34.2%<br>④85%                                     | CHRO・CGDO      | 4 公正な働き方<br>5 ジェンダー平等<br>8 持続可能な経済成長<br>10 人や地域間の公平性 |
| <b>5</b><br><b>データガバナンスの強化</b><br>データガバナンスのさらなる強化を通じて、<br>ユーザーの利用環境を整え、<br>競争力強化を目指す            | <b>機会</b><br>データ利活用およびAI活用の高度化による競争力強化<br><b>リスク</b><br>個人情報の不適切利用や情報漏えいによる信頼失墜・事業影響                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <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>データ活用に関する社内基準と実務ガイドラインの整備、レビュー体制の構築・運用</li> <li>適切なリスク管理・モニタリング</li> <li>セキュリティ対策強化(多層防御のIT対策、インシデント対応・復旧能力の強化等)</li> <li>ガバナンス体制の強化</li> </ul> | ①プライバシーガバナンスの高度化<br>②セキュリティ対策の強化                                             | ①AIの活用とプライバシー保護の両立<br>②AI等を活用したセキュリティ機能高度化・自動化 | —                                                                  | CLO/CRO        | 9 産業・インフラの革新                                         |
| <b>6</b><br><b>人権の尊重</b><br>責任ある企業として国際規範に沿った取り組みを推進することで、<br>人権リスクを低減するとともに、<br>より良い社会の実現に貢献する | <b>機会</b><br>人権尊重を基盤とした企業価値・信頼性の向上<br><b>リスク</b><br>① 差別・ハラスメント<br>② 強制労働等の人権侵害の発生                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンスの推進(リスク特定・評価・見直し)と対象領域の拡大</li> <li>人権リテラシー向上</li> <li>苦情処理メカニズムの整備</li> </ul>                                                                                                   | 人権デュー・ディリジェンスの推進                                                             | 優先領域における人権デュー・ディリジェンスの定着                       | 人権デュー・ディリジェンスの安定運用と継続的な高度化                                         | CLO/CRO        | 5 ジェンダー平等<br>10 人や地域間の公平性                            |
| <b>7</b><br><b>気候変動への対応</b><br>ネットゼロ実現に取り組むとともに、<br>環境関連(GX)人材サービス等を通じて<br>脱炭素社会の実現に貢献する        | <b>機会</b><br>① 脱炭素関連人材の労働需要の増加(求人案件の増加)<br>② 環境関連事業のスタートアップ等への投資、ノウハウ提供、BPO事業の増加<br><b>リスク</b><br>① 炭素税(カーボンプライシング)導入による費用の増大<br>② エネルギー価格上昇や再生可能エネルギー導入費用の増加<br>③ 低炭素/サステナビリティ分野での入札コストの増加やクライアントの減少 | <ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス・車両の脱炭素化(再エネ活用・設備更新・EV化)</li> <li>サプライヤーエンゲージメント強化</li> <li>GX分野における人材派遣・育成サービスの拡充</li> <li>環境関連事業への取り組み強化</li> </ul>                                                                    | ①Scope1+Scope2の排出量削減率<br>②Scope3の排出量削減率<br>(①②とも基準年度は2024年度)                 | (2026年度中に設定)<br>(2026年度中に設定)                   | (2026年度中に設定)<br>2035年度:<br>①62%<br>②38%<br>2050年度:<br>①90%<br>②90% | グループ総務購買本部管掌役員 | 7 気候変動<br>12 持続可能な消費と生産<br>13 気候変動                   |

※1 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。

※2 グループ全体を対象に、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。

※3 パーソルホールディングス株式会社の取締役および執行役員(CxOおよびSBU/FU長等)を対象にした数値。

※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。2028年度目標は2029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。

※5 国内グループを対象に、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通算で1カ月(28日以上)利用した者の割合を算出。

## 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。

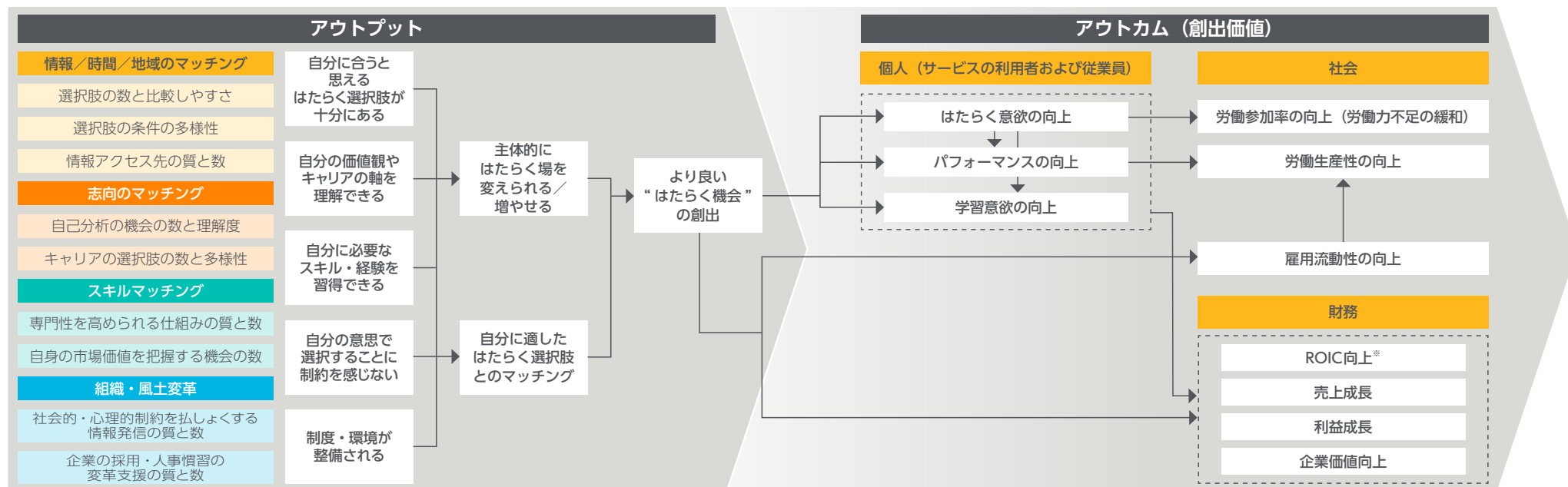
現在、すべての人に「はたらく機会」が平等に提供されているわけではありません。属性や環境、情報へのアクセスの違いなどによって、自身の可能性に気づき、主体的に選び、成長する機会が制限されるという不均衡が存在しています。この課題に対し、パーソルグループは、事業・サービスを通じてさまざまな制約を緩和するとともに、自己分析やキャリア志向の把握、必要なスキル・経験の習得を支援。すべての人はたらく個人が、はたらく機会を多様な選択肢から自己決定できる社会の実現に取り組んでいます。

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。こうした構造を整理するため、2024年度にロジックモデル<sup>\*</sup>を作成しました。事業活動と社会課題、社会・財務価値の関係性を可視化し、今後の議論や検討の出発点とすることを目指したものです。

2025年度は、前年度に作成したロジックモデルをもとに、社会価値と財務価値の関係性について定量的な分析を試行しました。人材サービス企業を中心とする133社の過去7年分の公開データを活用し、財務・非財務データの分析を行った結果、「はたらく機会の創出」がROICを説明する重要な要素のひとつであることが示されました。具体的には、「はたらく機会の創出」を、派遣人数や人材紹介人数などのサービス供与人数を投下資本で除した指標として分析した結果、サービス提供数を拡大するだけでなく、投下資本あたりで効率的にはたらく機会を創出することが、財務価値につながる可能性が示唆されました。

この結果は、事業活動を通じた社会課題の解決が財務価値に関連するという、当社グループの価値創造ストーリーを一定程度裏づけるものと考えています。当社グループは今後も、社会価値と財務価値の好循環を通じた価値創造を目指していきます。

※ ロジックモデルは一部の事業をベースに作成したものであり、仮説的な整理が含まれます。



※ 財務・非財務データを用いて、投下資本あたりの「はたらく機会の創出」とROICとの関連性を分析

## 派遣スタッフの活躍の場を広げる



シフト勤務や時短勤務を望む40～50代の派遣スタッフの就業を支えるために、ワークシェアのフローを構築しました。同時に、ルーティン業務中心だった方々のスキル習得やモチベーション向上を支援し、新たな活躍の機会につなげました。

パーソルビジネスプロセスデザイン  
職種：営業 小作 晴子

## 人に寄り添うAIエージェントを開発する



キャリアの悩みごとや本音に寄り添う対話型AIエージェントを開発中です。ご本人が望むキャリア実現の後押しや人には言いづらい課題の解決などを通じて、世界中の「はたらくて、笑おう。」につながることを信じています。

パーソルキャリア  
職種：エンジニア 峯 俊介

## 教育と仕事をつなぎ、インドの未来を支える



インドの学生に教育と就業の機会を届け、自信を持って将来のキャリアを描けるよう支援しています。一人ひとりの可能性を信じ、その挑戦を後押しすることが、より多くのはたらく機会や希望の創出に結びつくと考えています。

PERSOL India  
職種：事業責任者 Jyoti Solanki

## エンジニアに成長機会を提供する



自身の成長を求めるITエンジニアに対してキャリアアップにつながる場を提供し、人材と企業のマッチング最適化を目指しています。

パーソルクロステクノロジー  
職種：リクルーター 玉井 祐

## シニア層が活躍できる機会を創出する



年齢やライフステージに関わらず、意欲と能力があれば、シニア層も含めて活躍できる就業機会を創出・拡大すること。それが私にとっての「はたらく機会の創出」です。

パーソルテンプスタッフ  
職種：営業 平岡 里菜

## 営業メンバーがいきいきとはたらける環境を整える



営業部門における業務改善や企画を通じて、営業メンバーがモチベーション高くはたらける環境を整え、お客さま(店舗)の業務負担の軽減や街の人々の笑顔につなげたいと考えています。

ポスタス  
職種：営業企画 加賀美 啓

## 将来世代が未来を描くきっかけを届ける



私は、将来世代との関係性を築く「FR(Future Generations Relations)活動」を担当しています。一人ひとりがはたらくことを前向きに捉え、自分らしい未来を描くこと。その積み重ねが、未来の「はたらく機会の創出」につながると信じています。

パーソルホールディングス  
職種：FR推進 馬場 瑞紀

## 派遣スタッフの健康を支える



派遣スタッフ一人ひとりが心身ともに健康にはたらく続けられるよう、健康診断や各種制度などの必要な情報に、確実かつ容易にアクセスできる仕組みづくりを推進しています。

パーソルテンプスタッフ  
職種：労務 下稲葉 かすみ

## 特別企画

# 私にとっての「はたらく機会の創出」

パーソルグループは、マテリアリティのひとつとして「はたらく機会の創出」を掲げ、2030年までに100万人のより良い「はたらく機会」の創出を目指しています。100万人という数字は単なるスローガンではなく、社会に前向きな変化を生み出していくための起点と位置づけています。その実現を支えるのは、グループ社員一人ひとりの日々の仕事です。社員それぞれが考える「はたらく機会の創出」への想いを紹介します。

## 障害者が力を発揮できる環境をつくる



無理なくはたらく続けられる配慮のある職場は、障害の有無に関わらず誰にとってもはたらくやすさにつながります。「配慮=免除」ではなく、各人が得意なことに集中して力を発揮できる仕組みづくりに努めています。

パーソルダイバース  
職種：事務 吉村 壘

## 中小企業の魅力と可能性を伝える



日本経済を支える中小企業の魅力や可能性を紐解き、活躍できる人材の提案を通じて、採用力向上と求職者の活躍機会の最大化に取り組んでいます。

パーソルキャリア  
職種：営業 半谷 早彩

# 3 価値創造の実現に向けた戦略

本章では、中期経営計画FY2028の方針・戦略の解説を通じて、持続的な利益成長と企業価値向上への道筋を示します。特にCSO×CIO/CAIO対談では、「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」をどのように実現するのかを掘り下げています。

|                    |    |
|--------------------|----|
| 前中期経営計画の振り返り       | 25 |
| 中期経営計画FY2028の概要    | 26 |
| テクノロジー戦略           | 27 |
| CSO×CIO/CAIO対談     | 28 |
| CFOメッセージ           | 33 |
| 各SBU/FUのサービス領域     | 36 |
| 2025年度のSBU別業績概況    | 37 |
| Staffing SBU       | 38 |
| BPO SBU            | 39 |
| Technology SBU     | 40 |
| Career SBU         | 41 |
| Asia Pacific SBU   | 42 |
| フロントラインワーカー領域の取り組み | 42 |

## 前中期経営計画の振り返り

グループ経営への転換や複数の収益基盤づくりが進んだ一方で、環境変化への適応力に課題が残りました。

前中期経営計画(2023～2025年度)では、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、グループ経営への転換および複数の収益基盤づくりを進めました。また、キャピタル・アロケーションの方針に基づき、成長投資と株主還元を両立するとともに、資本効率性を意識した経営を推進しました。

その結果、売上収益、ROIC、ROE、株主還元は計画通り進捗しました。各SBUにおいても、Staffing SBUに続きCareer SBUが調整後EBITDA350億円規模へと成長し、Technology・BPO・Asia Pacific SBUもそれぞれ利益規模が拡大しました。

一方で、利益目標として定めた調整後EBITDA1,000億円には至らず、想定を上回る事業環境の変化を踏まえた戦略・投資の実行力や、変化への適応力が課題として認識されました。また、成長領域における事業モデルの具体化や実行体制の強化、ならびに機動的な戦略・投資判断の重要性が明らかとなりました。

### 前中期経営計画(2023～2025年度)の財務目標と実績

| 項目                     |     |                         | 目標                                                          | 2025年度の実績(キャッシュ・アロケーション除く)                                                                                  |
|------------------------|-----|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上収益                   |     |                         | 1兆5,500億円                                                   | 1兆5,558億円                                                                                                   |
| 1<br>財務<br>指標          | 成長性 | 調整後<br>EBITDA<br>(IFRS) | 752億円 → 1,000億円以上<br>(FY22) (CAGR10%)<br>(FY25)             | 881億円                                                                                                       |
|                        |     | ROIC<br>(IFRS)          | 原則として15%以上                                                  | 18.2%                                                                                                       |
|                        | 効率性 | ROE<br>(IFRS)           | 原則として20%以上                                                  | 20.9%                                                                                                       |
|                        |     | 健全性                     | Net<br>Debt/<br>Equity                                      | 最大でも1倍以内                                                                                                    |
|                        |     |                         | Net<br>Debt/<br>EBITDA                                      | 最大でも2倍以内                                                                                                    |
| 2<br>キャッシュ・<br>アロケーション |     | 税引後<br>EBITDA           | 2,000億円(見込)を、<br>ソフトウェア等IT投資、<br>株主還元(配当)、<br>成長投資等へアロケーション | 2023～2025年度の3カ年で、1,750億円をソフトウ<br>ア等のIT投資(約490億円)、配当を含む株主還元(82<br>億円)、成長投資等にアロケーション<br>(成長投資等と株主還元の比率は44:56) |
| 3 株主還元                 |     | 配当性向                    | 約50%(対調整後EPS)                                               | 53.0%                                                                                                       |

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)

#### 主な成果

#### 収益基盤の多極化

Career SBUがStaffing SBUと並ぶ350億円規模の利益(調整後EBITDA)に成長  
BPO SBU、Technology SBU、Asia Pacific SBUの利益もそれぞれ100億円規模に伸長し、複数の収益基盤を確立

#### 投資と還元の両立

キャピタル・アロケーションの方針のもと、成長投資を着実に実行  
配当性向を約50%に引き上げ、自己株式取得200億円を実施

#### 資本効率の向上

資本政策や財務レバレッジにより資本効率が向上したことで、  
ROEは20%、ROICは18%に到達

#### 取り組むべき課題

#### 環境変化への対応力

事業環境の変化に備えた複数シナリオのもとでの事業運営に加え、  
変化への対応力およびリカバリー施策の磨き込み

#### 戦略の具体化と実行

成長戦略の具体化や実行スピードの向上

### 各事業の位置づけと振り返り

|                                                    |              |                                                                  |
|----------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>グループの屋台骨</b><br>グループの成長基盤であり続ける                 | Staffing     | 盤石な収益基盤を堅持し、 <b>安定的に利益成長(CAGR9%)</b><br>さらなる収益性改善を推進             |
|                                                    | Career       | <b>売上・利益ともに二桁成長(売上CAGR14%/利益CAGR20%)</b><br>ハイクラス領域における競争優位確立を推進 |
|                                                    | BPO          | M&A実施などによる <b>売上成長(CAGR7%)</b><br>安定成長のもと、収益性重視の事業運営へシフト         |
|                                                    | Technology   | 人的資本への先行投資が功を奏し <b>売上成長(CAGR11%)</b><br>高度専門人材の活用による高付加価値化を加速    |
|                                                    | Asia Pacific | 利益規模は着実に拡大<br><b>ROIC10%目標未達成</b> の課題を重く受け止め<br>ポートフォリオ最適化が最優先課題 |
| <b>飛躍に向けた基盤強化</b><br>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 |              |                                                                  |

# 中期経営計画FY2028の概要

AIの進展による変化を成長機会と捉え、収益性向上と事業モデル転換を推進します。

中期経営計画FY2028では、AIの進展による事業環境の構造変化を成長機会と捉え、「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」を基本方針に掲げました。

この基本方針のもと、2030年以降を見据えた市場成長性と競争優位性の観点から、各事業の位置づけを再定義しました。Staffing SBU、BPO SBUは基盤領域として、AI活用による生産性向上を通じて収益力を強化します。Asia Pacific SBUについては、事業ポートフォリオ最適化に取り組みます。Career SBU、Technology SBUは成長領域として、AIモデルの実装や高付加価値領域へのシフトを通じて、高成長・高収益モデルへの転換を目指します。さらに、AI時代における新たな成長機会としてフロントラインワーカー\*領域の開拓を推進します。

また、前中期経営計画で認識した課題を踏まえ、事業環境の変化や施策の進捗を捉えながら、必要に応じて戦略・投資配分・KPIを見直し、計画の実効性を高めていきます。これらの取り組みを通じて、持続的な利益成長と資本効率性の維持・向上を目指します。

※ フロントラインワーカー：「最前線ではたらく人々」の総称。製造、物流、建築、販売、サービス、介護、福祉などの従事者を指す。

## 企業価値向上に向けた事業の位置づけ



※ Asia Pacific SBUは事業ポートフォリオ最適化が優先事項

### 基本方針

AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換

- 収益基盤の多極化を実現
- テクノロジーを軸にした事業変革の土台構築

収益性向上の実現と、  
さらなる成長に向けた事業構造の転換を推進

2023～2025年度  
前中期経営計画

2026～2028年度  
中期経営計画FY2028

● 高成長と高収益の実現

～2030年度

2030年度  
以降～

経営の方向性：テクノロジードリブンの人材サービス企業へ

### 目標数値

- 成長性：調整後EBITDA10%成長 (CAGR)
- 資本効率性：ROIC18%以上／ROE20%以上
- 株主還元：配当性向50%以上

# テクノロジー戦略

AIファーストな事業モデルへの転換を通じて、人の価値発揮の進化を目指します。

パーソルグループは、中期経営計画FY2028(以下、新中計)におけるテクノロジー戦略のゴールとして、「AIファーストな事業モデルへの転換」を掲げています。これは、AIを活用して事業競争力を高めるとともに、人とAIがそれぞれの強みを活かしながら協働し、一人ひとりの価値発揮をさらに高める事業モデルへの進化を意味しています。

生成AIをはじめとする技術革新によって、はたらき方が大きな転換点を迎えています。私たちは、AIを単なる業務効率化のツールではなく、新たな価値創出を実現するパートナーと捉えています。AIの活用を通じて、一人ひとりがより創造的な業務に集中できる環境を実現し、AI時代における新たな「はたらいて、笑おう。」を社会に創出していきます。

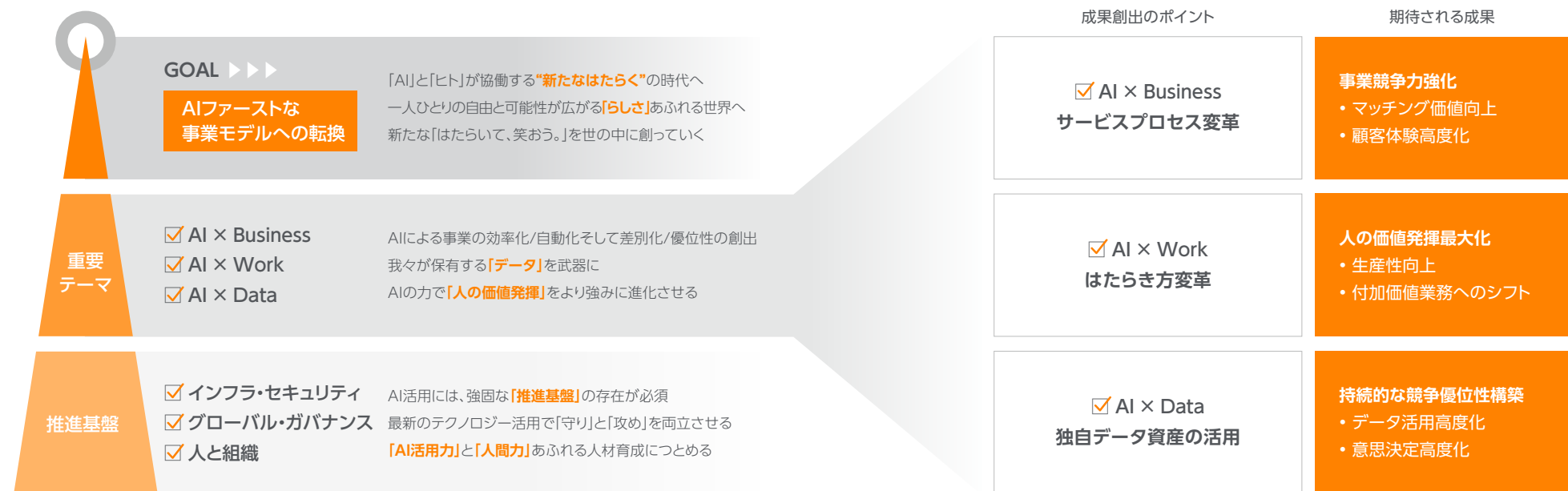
その実現に向けた重要テーマとして「AI×Business」「AI×Work」「AI×Data」の3つを定めました。「AI×Business」では、各事業にAIを組み込み、新たなサービスや顧客価値の創出を通じて事業競争力の強化を図ります。「AI×Work」では、社員一人ひとりのはたらき方をAI時代に適応

させ、生産性向上と人ならではの価値発揮の両立を目指します。「AI×Data」では、グループが保有する多様かつ膨大なデータを戦略的に活用し、AIによる意思決定や価値創出の高度化を進めていきます。

また、これらの取り組みを支える基盤として、インフラ・セキュリティ、グローバル・ガバナンス、人と組織の強化を推進します。AIを安全かつ効果的に活用するための環境整備に加え、AI活用と人間力を兼ね備えた人材の育成にも取り組みます。2026年4月には、グループ横断で各SBUのAI変革を伴走・支援・加速するための実行体制として、グループAI本部を新設しました。

新中計におけるAI投資については、グループ全体で優先度を管理し、限られたリソースを効果の高い領域へ重点配分していきます。主要KPIとして調整労働生産性を重視し、AI施策の成果を継続的に検証していきます。あわせて、約190億円のAI投資に対して1.8~2.3倍程度の効果を見込んでいます。

## テクノロジー戦略の全体像



## CSO × CIO/CAIO対談

### AI時代の「はたらく」を見据えて、 事業モデル転換を推進する

中期経営計画FY2028(新中計)では、  
基本方針として「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」を掲げています。  
その実現に向けて、戦略設計を担うCSOと、AI・テクノロジーによる実装を担うCIO/CAIOが、  
中期経営計画2026(前中計)の振り返り、  
新中計の狙い、AI実装の現在地と今後の課題について語り合いました。

#### 前中計で築いた土台を、成果創出につなげる

——前中計を振り返って、  
どのような成果と課題がありましたか。

**峯尾** 前中計を振り返ると、SBU経営からグループ経営への転換や収益基盤の多極化といった点で、一定の進展がありました。

たとえば、グループ経営の強化に向けて、経営資源や資本投下の最適化、ガバナンス体制や権限構造の見直しを進めました。財務やテクノロジーなど、グループ横断で見べき領域については、全体最適の観点から動かししていく仕組みが整いつつあります。収益基盤についても、Career SBUがStaffing SBUと並ぶ利益の柱に成長し、BPO、Technology、Asia Pacificの各SBUも利益規模を拡大しました。

**柘植** 今の峯尾さんの話に重ねると、テクノロジー領域も、グループ横断で取り組むための土台づくりが進んだ3年間だったと思います。前中計では、グループ全体のDXを加速させることに取り組みました。CoE組織の整備やテクノロジー人材の拡充に加え、国内外のIT・DX連携、SBU側のテクノロジー責任者との連携も進みました。SBUごとの個別最適ではなく、グループ全体で取り組むための基盤はかなり整ったと感じています。一方で、各SBUの事業にAIを実装し、成果に結びつけるまでには至りませんでした。

**峯尾** グループ全体においても、未来に向けた新たな成長領域の具体化や、これまでにない事業モデルを形にして成果につなげるという点では、課題が残りました。新中計では、前中計で整えた土台を成果に結びつけるためにも、戦略を描くだけで終わらせず、強い実行力を持ってやり切ることにこだわりたいと考えています。



執行役員 CIO/CAIO  
(Chief Information Officer /Chief AI Officer)  
**柘植 悠太**

執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)  
**峯尾 太郎**

## AIの進化を前提に、新中計を継続的に更新

——そうした課題認識を踏まえて、

新中計では何を重視し、何を变えましたか。

**峯尾** 大きく変えたのは、中計を固定的な計画としてではなく、環境変化を前提に、継続的にアップデートするものとして位置づけたことです。従来は、3年間で目指す姿を定めたら、それを前提としたまま進めるという考え方が強かった。しかし今は、中計を進めている間にも我々を取り巻く環境はどんどん変わります。もちろん、3年後の目標水準を下げるわけではありません。むしろ、企業価値向上や業績に関わる目標はしっかり追求します。ただし、そこに到達するための道筋や施策は継続的に見直し、更新していく必要があるという考え方です。

環境変化の中でも、特に大きいのがAIによる影響です。AIは当社グループの既存事業に影響を与える脅威である一方、新たな成長機会にもなり得ます。AIによる代替が可能な領域は需要が縮小する可能性もありますが、一方でAIを使って新しい提供価値や事業モデルをつくるチャンスも大きいと捉えています。

**柘植** AIは技術そのものの変化が速いため、ある時点で最適だと考えた施策が、その後の技術進化や顧客ニーズの



変化によって、見直しが必要になることもあります。

だからこそ、最初から計画を固定し過ぎるのではなく、仮説を立てて実行し、効果を見ながら、必要に応じて組み替えていく運営が求められます。AIを活用する領域では特に、計画を柔軟に更新し続けること自体が、実行可能性を高める上で欠かせないと考えています。

## AIを前提に、事業モデルを再設計する

——AIの進化は、人材サービスの事業モデルに

どのような影響を与えると見ていますか。

**柘植** ここ10年ほど、ITやDXの進化は人材業界に大きな影響を与えてきました。しかし、AIは次元が違います。単に業務を効率化するだけではなく、AIが判断や実行の一部まで担えるようになったことが大きな違いです。

人材ビジネスでは、求人、職務内容、スキル、経験、志向、条件など、多くの情報を言語化しながら、個人と企業の間で意思決定を支援しています。つまり、コミュニケーションや情報の解釈、提案の質が提供価値に直結するビジネスです。そのため、言語情報を扱い、対話を通じて判断や提案を支援できるAIとの相性は非常に高いと考えています。

同時に、人の介在が少なくとも成立するプロセスが広がる可能性も出てきています。これは、事業の根幹や提供価値そのものを揺るがず変化です。その意味で、新中計におけるAI・テクノロジーの位置づけは、非常に大きくなっています。

**峯尾** 今の柘植さんの話は、経営としても非常に重要なポイントだと捉えています。もはや経営とAIを分けて考えることはできません。当社グループは、製造業のようにモノをつくるわけではなく、プロセスそのものに価値がある会社です。人材サービスは、顧客接点、マッチング、提案、フォローなど、プ

ロセスの集合体です。そうしたプロセスを、AIを前提にどう再設計するかは、テクノロジー部門だけでなく、経営として考えるべきテーマです。

以前は「AIはテクノロジー部門に任せる」という感覚もありました。しかし今は、経営、SBU、テクノロジー、人事、ガバナンスが一体となって、AI時代の事業モデルを考えていく必要があります。

**柘植** そうですね。AIを導入するだけなら、テクノロジー部門が主導すれば進む部分もあります。ただ、AIで事業モデルを変えとなると、経営やSBUを含めグループ全体で意識を変え、実行に移さないと、成果にはつながりません。

## 事業の位置づけを再定義し、成長の道筋を描く

——新中計における基盤領域と成長領域は、

どのような考え方で整理したのでしょうか。

**峯尾** 本質的な考え方は前中計から大きく変わっていません。ただ、今回は各事業の役割をより明確にしました。前中計では、ワークフォース事業か、デジタルプラットフォーム事業かという切り口で整理していましたが、今回は市場成長性、AI影響、競争優位性を踏まえ、基盤領域と成長領域に各事業をより明確に位置づけています。特にBPO SBUについては、前中計では成長領域としていましたが、AI影響を踏まえて見直し、今後は安定した売上成長を維持しながら、AI活用や業務プロセスの高度化によって収益性を高めていく基盤領域として位置づけました。

基盤領域は、既存の事業基盤を磨き、AIやデジタルを活用して生産性と収益性を高めていく領域です。一方で、成長領域であるCareer SBUやTechnology SBUは、市場拡大が見込まれ、モデル変革による成長余地が高い領域です。AIも

デルの実装や高付加価値領域へのシフトを進めることで、高成長・高収益モデルへの転換を図ります。

さらに新たな分野として、フロントラインワーカー領域に注力します。2025年にグループインしたフランスのGojobと、R&D FUを中心とする国内事業とのシナジーを念頭に、短期的な成果というよりも中長期で大きな成長ポテンシャルがある領域と捉えています。

すべての事業に一律の成果を求めるのではなく、それぞれの市場成長性、AI影響、競争優位性を踏まえて、期待する役割と投資の濃淡を明確にしたことが、今回の中計の大きなポイントです。

### フロントラインワーカー領域とは

現場オペレーションや顧客・利用者との接点を担う最前線の職種（製造、物流、建築、販売、サービス、介護、福祉など）

### この領域に挑戦する背景

#### ① 構造的な労働力不足

労働力人口減少に加え、AI代替性の低い同領域は、AI時代においても構造的な労働力不足が継続（2035年時点で約150万人の不足見込み\*）

#### ② AI影響による人材の流動化

ホワイトカラー領域からの人材流動化を見据え、労働移行を支えるインフラ整備を狙う

※ パーソル総合研究所「労働市場の未来推計2035」における全産業の労働力不足約384万人のうち、該当産業の人数を合算

### 📖 P.42-43「フロントラインワーカー領域の取り組み」

**柘植** その整理に基づき、AI活用も事業ごとに変えていきます。共通しているのは、業務プロセスを分解し、AIに任せる領域と、人が価値を発揮すべき領域を見極めることです。AIが担っても結果が大きく変わらない標準的な業務はAIへ置き換えていく。一方で、人が介在することで付加価値が高ま

る領域では、AIを掛け合わせることで人の力を拡張していく必要があります。

たとえばCareer SBUでは、AIによるマッチングやコンサルティングの高度化を通じて、意思決定支援の質と量を高めています。Staffing SBUでは、継続的な接点データを活かしたマッチングやフォローを進化させる。Technology SBUでは、AIを使いこなすエンジニアが、より上流・高付加価値の領域で価値を発揮していく。このように、事業ごとにAIの効かせ方は異なります。

ただし、フロントラインワーカー領域については、少し考え方が違います。ここでは、人の介在価値を拡張するというよりも、AIドリブンな事業モデルを構築していくことが重要です。

**峯尾** 新中計における各事業の位置づけを踏まえ、「AIをどう活用し、何を变えるのか」まで落とし込んだということですね。

### AI活用を通じて顧客から選ばれる力を高める

#### ——AI活用によって、事業上は

どのような成果を期待していますか。

**峯尾** まず、AIによる効率化は着実に進むと思っています。より重視したいのは、AIを使って顧客から選ばれる力をどう高めるかです。顧客からどのような点で価値を感じてもらえるのか、そして成長力をどう高めるのか。そこにつながらなければ、本当の意味での事業モデル変革にはなりません。

**柘植** 効率化だけであれば、比較的早く成果が出る領域もあります。ただ、峯尾さんが言う「顧客から選ばれる力」を高めるには、AIを業務の一部に入れるだけでは足りません。データ、業務プロセス、顧客体験、人の役割を一体で見直す必要があります。



**峯尾** その意味で、Gojobはわかりやすい事例です。Gojobはフランスにおけるフロントラインワーカー領域の人材派遣事業であり、市場が成熟する中でも高い成長を実現しています。法人から見ると、自社に合う人材が非常に早く決まる。就業後もフィット感が高いため離職しにくく、長期就業につながる。この競争力をAIで実現しています。

従来のマッチングは、求人情報と登録情報を照らし合わせるものでした。しかしGojobでは、AIが求職者と継続的にコミュニケーションし、不足している情報を取得し、マッチングに必要な要素を自動的に更新し続ける。AIが24時間365日動き続け、学習し続けることで、マッチングの精度とスピードが上がる。このような構造を、それぞれの事業でどうつくるかが重要です。

**柘植** 新中計におけるテクノロジー戦略でも、「AIファーストな事業モデルへの転換」を掲げています。その中核にある重要テーマが、「AI × Business」「AI × Work」「AI × Data」です。AIを事業モデルに組み込むこと、社員のはたらき方をAI時代に合わせてアップデートすること、そして競争優位の源泉となるデータを特定・蓄積し、AIエージェントの力につなげることをそれぞれ掲げています。

### 📖 P.27「テクノロジー戦略」

AI活用は、単なるコスト削減ではありません。もちろん標準業務の自動化による効率化は重要ですが、それだけではなく、独自データを活かして、マッチング精度、提案力、スピード、スケールを高める。それによって、より多くの人に「より良い“はたらく機会”」を届けることができると考えています。

## AI実装の課題を見極め、価値創出につなげる

——AIを実際の事業や業務に組み込む上で、  
どのような難しさを感じていますか。

**柘植** たとえば「AI × Work」、つまり社員のはたらく方におけるAI活用では、同じ環境下でも社員によって使い方やその度合いに違いが出てくるという点です。中には、積極的に学びながらAIエージェントを毎週のようにつくる社員も出てきており、AI時代においては会社が用意した環境をいかに自発的に活用し、自分の仕事を進化させていくかが重要です。

一方、「AI × Business」では少し視点が異なり、より慎重が必要で。個人・法人ともお客さまが受け入れてくださなければ、独りよがりなAI化になってしまいます。標準業務の置き換えは比較的受け入れられやすいと思いますが、最終的な仕事選びやトラブル時の相談など、意思決定や感情に関わる領域では、どのタイミングでAIを入れるかが非常に重要です。早すぎてもいけないし、遅すぎてもいけない。

**峯尾** そうですね。人材サービスでは、はたらくに関する情報を個人に紹介し、本人に納得して決めていただくというプロセスがあります。情報を聞き出す、日程を調整する、面談する、といったことはAIでもできるようにになっています。一方で、個人に影響を与え、意思を持って動いてもらう、納得して選んでもらうという領域では、まだ人が担うべき価値が大きいと感じています。

**柘植** 加えて、これからはAIガバナンスもますます重要です。2025年度に、AIガバナンスの基本方針や体制を整備しました。今後は、マッチングのような領域にもAIが入ってきます。人の可能性や機会に関わる領域だからこそ、バイアスや公平性、最終判断のあり方には慎重である必要があります。現時点では、重要な判断の最後には人が関与する形を残しながら、よりAIを正しく使うためのガイドライン整備を進めています。

**峯尾** どこまでAIに任せ、どこに人が関与するのかを見極めることが重要ですね。そこを間違えると、お客さまから選ばれる価値にはつながらない。

## 投資判断と成果管理の仕組みを可視化する

——AI活用の進捗や成果を、  
どのように測っていくのでしょうか。

**柘植** 主要KPIとしては、調整労働生産性を重視しています。AI活用で陥りやすいのは、AIに投資し、取り組みを進めた

結果、便利にはなったけれど生産性や価値創出につながっていないという状態です。そうならないために、AI施策を単独で見のではなく、業務プロセス全体をどう変えるか、一人ひとりの仕事をどう捉え直すか、何人でその仕事を担うのかまで含めて見ていく必要があります。その意味で、調整労働生産性は、AI活用の効果を測る上で適切な指標だと考えています。

また、AI投資については、どの施策にどれだけ投資し、どの程度回収するのか、案件ごとにROIを管理しています。さらに、AI施策をインパクトと実現タイミングの2軸で整理し、投資優先度を判断しています。短期に大きな効果が見込める施策は最優先で投資し、中長期で効果が出る施策は実現性も見極めながらチャレンジ領域として取り組む。こうした考え方で、限られた投資をより効果の高い領域に振り向けています。ただし、これらの優先順位も固定ではありません。ROIや調整労働生産性への影響を確認しながら、効果を検証し、必要に応じて改善する。このサイクルを通じて、AI投資を確実に事業成果につなげていきます。

### AI投資の優先度方針



**峯尾** AI活用に限らず、KPIは結果を確認するためのものではなく、環境変化や施策効果の兆しを早期に捉え、次の打ち手を判断するためのものだとして位置づけています。基盤領域と成長領域では期待する役割が異なりますし、SBUごとに事業特性も違います。したがって、全社共通で見る指標に加えて、各SBUの重点施策に応じた状態目標とKPIを設定し、進捗およびネクストアクションを確認していきます。

また、新中計では、進捗を見た上で「ではどうするのか」「誰が何を実行するのか」まで踏み込む必要があると思っています。ホールディングスが注視すべきは月次業績の細かな結果ではなく、未来に向けて変革が進んでいるかどうかです。新しい事業をつくる、既存事業のモデルを変える、やめるべきものをやめる、そうした判断のスピードを早め、実行力を高めるために、ホールディングスとしてより積極的に関与していきます。

## AI時代の「はたらく」に、 新たな選択肢を提供する

——新中計を通じて、パーソルグループの提供価値を  
どのように進化させたいと考えていますか。

**峯尾** 顧客が我々に求める価値そのものが、近い将来にかなり変わると見込んでいます。これまでは「人材不足の分野・領域に人材を供給する」というニーズが中心でした。しかし今後は、企業の中にある仕事を分解し、どこをAIが担い、どこを人が担うのか、内製するのか外部に任せるのか、そうした仕事の再設計そのものが重要になっていきます。

当社グループは人材会社であると同時に、顧客の仕事や業務プロセスを理解している会社でもあります。BPOなどを通じて業務の実務にも触れてきたからこそ、AI、人、外部リソースをどう組み合わせるかを提案し、実装まで支援する存在になっていく必要があります。

**柘植** パーソルグループのビジョンは「はたらいて、笑おう。」ですが、AI時代には「はたらく」そのものが大きく変わる可能性があります。AIに一定の作業を任せられるようになると、人は創造力を使う仕事、判断する仕事、人を巻き込む仕事など、人にしかできない領域に集中できるようになります。その結果、一人ひとりの個性が現れてくると思います。何を課題として捉え、どう意思決定するのか、どう周囲を巻き込むのか。そうした人ならではの価値が発揮される世界になれば、「はたらいて、笑おう。」の実現にも近づくはずです。

AIは、人の仕事を奪うという印象もあるかもしれませんが、人がより自分らしく、価値ある仕事に集中するための手段でもあります。AIと人が協働する新しい「はたらく」の時代において、人の自由と可能性を広げる事業モデルをつくっていきたいと考えています。

**峯尾** 一方で、すべての人が創造的な仕事に携わるわけではありません。AIの進展によって仕事の内容や求められるスキルが変わる中で、一人ひとりが納得感を持って「はたらく」を選べるようにすることも大切です。

フロントラインワーカー領域は、その選択肢のひとつになり得ます。一般的には、低収入や厳しい労働環境といったイメージで捉えられることもありますが、実際には、職種やはたらかし方によって収入が上がるケースもありますし、より個人の価値観やライフスタイルに合う可能性もあります。重要なのは、そうした可能性を一人ひとりの経験や志向、希望条件に照らして見極め、納得感のある選択肢として提示することです。そのマッチングや伴走支援こそ、当社グループだからこそ提供できる価値だと考えています。

**柘植** そこにもAIやデータの活用余地があります。個人の経験、志向、希望条件と、企業側の仕事や要件を継続的に捉えられれば、これまで本人も気づいていなかった適性や選択肢を提示できる可能性があります。AIが選択肢を広げ、人が本人の納得感を支える。そうした組み合わせが、これからのマッチングでは重要になると考えています。

**峯尾** まさにそうですね。社会的な意義と、事業としての成長を両立させる。当社グループならではの顧客・個人との接点と、AIを活かすことで、「より良い“はたらく機会”」を創出しながら、中長期的な企業価値向上につなげていく。この新中計を着実に実行することで、その道筋を描くことができると確信しています。



## CFOメッセージ

### 成長投資と財務規律を両輪に、事業ポートフォリオの転換を進める

#### 経営管理基盤を活かし、変化を捉える力を高める

中期経営計画FY2028(以下、新中計)の初年度にCFOに就任するにあたり、私が最も果たすべき役割は、新中計で掲げた事業ポートフォリオの転換をやり切ることだと考えています。そのために必要不可欠な基盤として、中期経営計画2026(以下、前中計)では、財務・経営管理の仕組みを整えてきました。国内のグループ各社に対して、管理会計、財務会計、ワークフローなどのシステム基盤を整備しました。新中計では、この基盤を活かし、経営管理の高度化や意思決定のスピード向上を通じて、計画の実行力を高めていきます。

具体的には、BIツールなどを活用し、SBUごとのKPIや業績をよりタイムリーに把握できる状態を目指します。これまでの経営報告を、よりドリルダウン可能な形へ変え、各SBUの状況を迅速に把握し、必要な打ち手につなげていきたいと考えています。ホールディングスの財務本部と各SBUの企画部門の連携も強化し、数字と人・組織の両面から、経営課題をより早く捉える仕組みを整えていきます。

また、財務領域におけるAI活用も重要なテーマです。管理会計では、BIツールやAIを活用した見える化、フォーキャスト精度の向上に取り組んでいます。制度会計領域では、AIを活用したエラーチェックや業務効率化を通じて、決算の早期化と精度向上を進めていきます。2026年度に入ってフランスのGojobを訪問したのですが、少人数体制のもとでAIを活用し、業務運営や経営管理の高度化に取り組む事例に触れ、学ぶことが多くありました。こうしたグローバルの先進事例も取り込みながら、さらなる財務機能の進化に努めていきます。

#### 前中計の成果と課題を、新中計の実行力強化に活かす

前中計では、調整後EBITDA1,000億円という目標を掲げたものの、結果として未達となりました。これは、コロナ後の需要回復を前提にしたトップライン成長が想定通りに実現しなかったこと、特にCareer SBUにおいて市場環境やAIを含む外部環境の変化を受けたことが大きかったと認識しています。新中計では、こうした変化の兆しをより早くキャッチし、計画が想定通りに進まなかった場合の代替シナリオや打ち手についてもスピード感をもって対応することを重視しています。各SBUの状況をタイムリーに把握し、単に結果を確認するだけでなく、必要な打ち手を早期に講じることで、計画の実行力を高めていきます。

一方、前中計を通じて利益の多極化は着実に進みました。Staffing SBUは屋台骨としての役割を担い、Career SBUもStaffing SBUと並ぶ利益の柱に成長しました。また、Technology SBU、BPO SBU、Asia Pacific SBUもそれぞれ利益規模を拡大し、グループ全体としてキャッシュ創出力は高まっています。前中計の最終年度である2025年度は、売上収益、調整後EBITDA、営業利益すべて過去最高を更新することができました。また、効率性指標として掲げたROICとROEについても、最終年度には目標を達成することができました。新中計では、前中計で整えたキャッシュ創出力と財務基盤を活用し、収益性改善に加え、将来の企業価値向上につながる成長投資とポートフォリオ転換を着実に進めていきたいと考えています。

執行役員 CFO  
(Chief Financial Officer)

剣持 徹夫



## 資本効率を意識した成長投資で、 売上成長と利益成長につなげる

新中計では、調整後EBITDA CAGR10%、ROIC18%以上、ROE20%以上を財務目標として掲げました。利益成長性の目標である調整後EBITDA 年平均成長率(CAGR)10%は、売上成長と収益性改善の双方を通じて達成を目指す目標であり、当社の持続的な成長力を示す重要な指標と位置づけています。今回、Asia Pacific SBUを除く各SBUにおいても売上収益のCAGR、調整後EBITDAマージンの目標をそれぞれ掲げました。各SBUの成長性や収益性に加え、資本効率の観点も踏まえながら、中期経営計画の目標達成に向けて取り組みます。

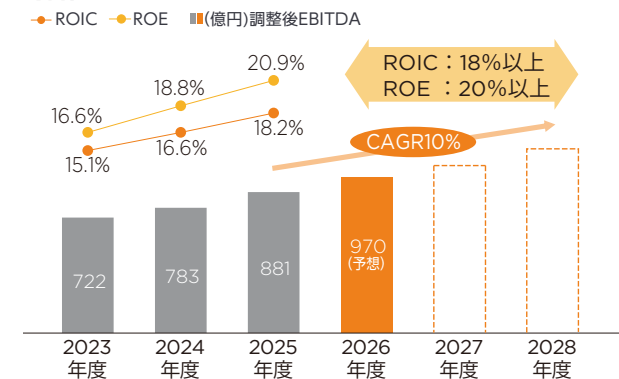
ROICとROEについては、前中計の最終年度で達成した水準を新中計のミニマムターゲットとして位置づけました。今

後、ポートフォリオの転換や成長投資を進めるにあたっても、資本効率を意識した財務規律を維持する必要があります。ポートフォリオの転換においては、成長領域への資本配分と、資本効率や事業環境の変化を踏まえた見直し、この双方を戦略的に進める必要があります。CFOとしては、各事業のキャッシュ創出力や成長性、資本効率性、シナジー創出の可能性を踏まえ、追加投資・維持・見直しといった選択肢を見据えて、限られた資本を企業価値向上につながる領域へ配分していきます。また、成長投資を行う上でも、財務目標を判断軸として、どの領域に資本を投下し、どの程度のリターンを期待するのかを見極めながら、成長と資本効率の両立を図っていきます。

また、キャピタル・アロケーションについては、前中計から引き続き、成長投資50%、株主還元50%の方針を掲げてい

ます。50%対50%という配分は、投資家の皆さまとの対話も踏まえて一定のご理解をいただけている水準であると認識しています。新中計では、税引後調整後EBITDAから既存

### 財務指標



### 中期経営計画FY2028の財務戦略概要

|               |             |                                                                                                                 |
|---------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務指標          | 利益成長性       | 調整後EBITDA 年平均成長率10% (原則毎年10%成長とする)                                                                              |
|               | 資本効率性       | ROIC: 18%以上、ROE: 20%以上<br>※ 前提の資本コスト: 7~8%、事業ポートフォリオの判断軸としてROIC > 資本コストを意識                                      |
|               | 財務健全性 (通常時) | Net Debt/Equity: 1倍以下、Net Debt/EBITDA: 2倍以下                                                                     |
| キャピタル・アロケーション |             | 成長投資と株主還元を原則50%対50%に配分※<br>※ 税引後の調整後EBITDAから既存のIT投資(Capex)を除いた約1,800億円(3カ年合計)を配分                                |
| 株主還元          |             | ・ 配当性向: 50%以上 (対調整後EPS)<br>株主還元は配当を基本。持続的な利益成長を前提に、原則減配しない<br>・ 成長投資の進捗や投資機会の状況を踏まえ、資本効率向上の観点から自己株式取得は機動的に実施を検討 |

### 中期経営計画FY2028のSBU別数値目標

| (億円)         |           | 2025年度実績 | 2028年度目標          |
|--------------|-----------|----------|-------------------|
| Staffing     | 売上収益      | 6,080    | CAGR +4%前後        |
|              | 成長率       | +3.5%    |                   |
|              | 調整後EBITDA | 348      | マージン6%強           |
|              | マージン      | 5.7%     |                   |
| BPO          | 売上収益      | 1,430    | CAGR +7%前後        |
|              | 成長率       | +22.1%   |                   |
|              | 調整後EBITDA | 103      | マージン8%強           |
|              | マージン      | 7.2%     |                   |
| Technology   | 売上収益      | 1,248    | CAGR +10%前後       |
|              | 成長率       | +8.8%    |                   |
|              | 調整後EBITDA | 101      | マージン10%           |
|              | マージン      | 8.1%     |                   |
| Career       | 売上収益      | 1,528    | 2028年度 前年度比+7~10% |
|              | 成長率       | +5.7%    |                   |
|              | 調整後EBITDA | 349      | マージン20%以上         |
|              | マージン      | 22.9%    |                   |
| Asia Pacific | 売上収益      | 4,963    | 事業ポートフォリオ見直し中     |
|              | 成長率       | +4.3%    |                   |
|              | 調整後EBITDA | 105      |                   |
|              | マージン      | 2.1%     |                   |

のIT投資などのCapexを除いた約1,800億円を原資に、原則として成長投資と株主還元を50%ずつ振り向ける考えです。

企業価値向上につながる投資機会がある場合には成長投資を実行し、そうでない場合には、機動的な自己株式取得も選択肢として検討していきます。その前提のもと、AI投資やM&Aを中心に、収益性および成長性の向上につながる領域へ配分していく計画です。AI投資では、業務の高度化や生産性向上を通じて、事業の収益性向上につなげることを重視します。M&Aについては、成長領域での機会を積極的に模索しつつ、売上成長を通じて持続的な利益成長を可能にできるかどうかを重視します。投資判断にあたっては、ROICが資本コストを上回ることを基準としています。当社では資本コストを7~8%程度と捉えており、数年以内にROICが資本コストを上回るかどうかを、投資規律のひとつとして確認していきます。

新中計では、Career SBU、Technology SBU、フロントラインワーカー領域を成長領域と位置づけています。これらの領域に対して、AI投資やM&Aを含む成長投資を規律を持って配分し、事業モデル転換と売上成長を牽引していきます。

なお、AI投資においては、AIで業務を効率化した結果が生産性や価値創出につながっているかを測るため、調整労働生産性を主要KPIとしてモニタリングしていきます。

すべてを現時点で詳細に開示できるわけではありませんが、投資家の皆さまとの対話を深めるためにも、投資原資、配分方針、対象領域、投資規律について可能な範囲で説明の解像度を高めていきます。

### 実行と対話を積み重ね、市場からの信頼に応える

前中計の期間においては、EPSは着実に向上した一方で、株価は必ずしもその成長に連動しなかったと捉えています。背景には、市場からの期待値を示すPERが十分な水準に至らなかったことがあると認識しています。企業価値の実態と評価との間にあるギャップを埋めるためには、IRとしてのストーリーを磨くだけでは不十分であり、実際の成果が伴う必要があります。

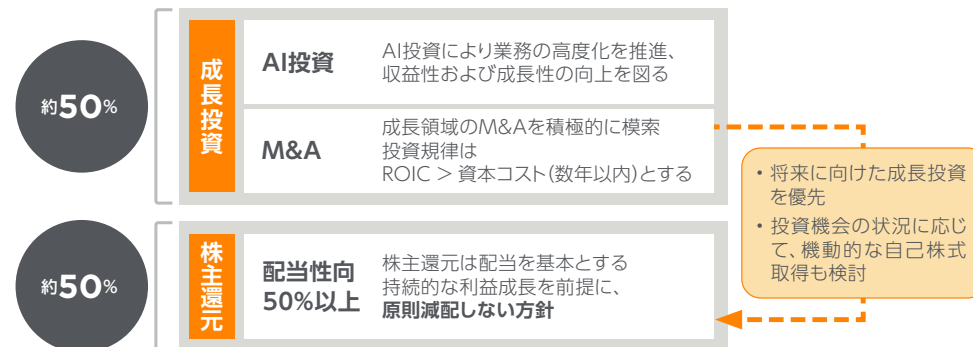
市場からの信頼や企業価値を高めていくために、ひとつの施策で直ちに実現できるような特効薬はありません。掲げた



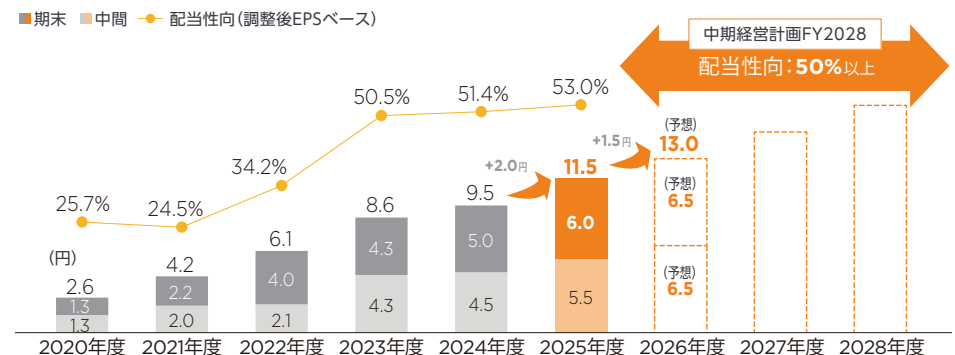
目標を着実に達成し、売上成長と利益成長の両方を実現し、成長投資の成果を可視化していくこと。その一つひとつの積み重ねが、投資家からの信頼につながると考えています。

今後は、足元で当社を支えてくださっている投資家の皆さまと、中長期の成長を期待する投資家の皆さまの両方を意識し、バランスの取れたコミュニケーションを行っていきます。そして、財務規律を保ちながら成長投資を実行し、新中計の実現と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

### キャピタル・アロケーション方針



### 配当方針



## 各SBU/FUのサービス領域

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。

|                  | サービス領域※                         |                      |                            |                                                  |                                                                      |                                          |
|------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                  | 人材派遣                            |                      | 転職等支援                      |                                                  | アウトソーシング                                                             | その他<br>(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                                       |                                                                      |                                          |
| Staffing SBU     | 人材派遣<br>(事務、研究・臨床開発、<br>販売、軽作業) |                      | 紹介予定派遣／<br>人材紹介            |                                                  | 受託請負<br>(臨床開発、販売、<br>軽作業、工場職種)                                       |                                          |
| BPO SBU          |                                 |                      |                            |                                                  | BPO<br>(バックオフィス、<br>業界特化型)                                           | CX<br>(コンタクトセンター、<br>セールスマーケティング)        |
| Technology SBU   |                                 | 人材派遣<br>(IT・機電エンジニア) |                            |                                                  | エンジニアリング<br>(設計開発・試作・評価・試験)<br>IT<br>(ソフトウェア開発等)                     | プロフェッショナル<br>(業務コンサルティング、<br>テクノロジー導入支援) |
| Career SBU       |                                 |                      | 人材紹介<br>その他<br>(副業・フリーランス) | 求人メディア<br>ダイレクト<br>リクルーティング<br>キャリアオーナー<br>シップ支援 |                                                                      |                                          |
| Asia Pacific SBU | 人材派遣                            |                      | 人材紹介                       |                                                  | アウトソーシング<br>設備・施設メンテナンス、<br>人事・労務コンサルティング、<br>教育・研修、<br>ファシリティマネジメント |                                          |
| R&D FU           |                                 |                      |                            |                                                  |                                                                      | デジタル<br>ソリューション<br>インキュベーション             |

※ 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。

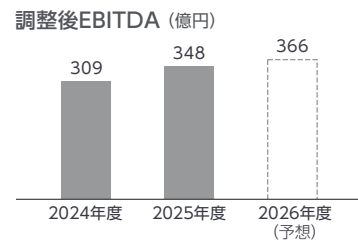
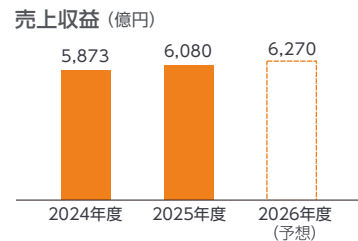
## 2025年度のSBU別業績概況

2025年度は、顧客企業の堅調な人材需要を背景に全SBUで増収を達成し、グループ全体の売上収益は1兆5,558億円(前年度比7.2%増)となりました。また、Staffing SBUやCareer SBUを中心とした利益成長により、調整後EBITDAは前年度比12.6%増と二桁成長を実現しました。

### Staffing SBU

派遣就業者数の増加や請求単価の上昇などにより売上収益は安定的に推移し、608,086百万円(前年度比3.5%増)となりました。

利益面では、増収効果に加え、生産性の向上や収益性の高い人材紹介事業の伸長が寄与し、調整後EBITDAは34,804百万円(同12.3%増)、営業利益は30,416百万円(同13.0%増)となりました。

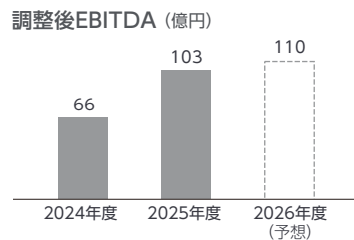
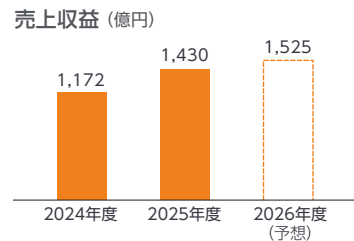


※ 2025年4月にStaffing SBUの一部事業をその他セグメントへ移管しており、2024年度は遡及修正した数値を記載しています。

### BPO SBU

オーガニック成長に加え、2025年2月に取得したパーソルコミュニケーションサービスの寄与により、売上収益は143,083百万円(前年度比22.1%増)と大幅な増収となりました。

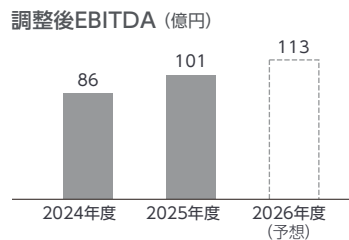
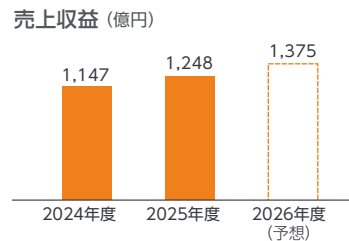
利益面では、増収効果により収益性が改善し、調整後EBITDAは10,329百万円(同54.9%増)、営業利益は7,636百万円(同80.1%増)と大幅な増益を達成しました。



### Technology SBU

IT・DXソリューションおよびエンジニアリング領域において、エンジニア数の増加や単価の上昇により、売上収益は124,807百万円(前年度比8.8%増)となりました。

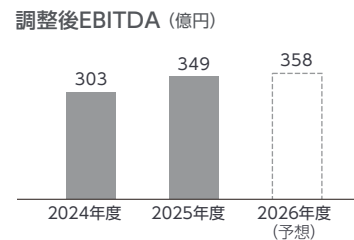
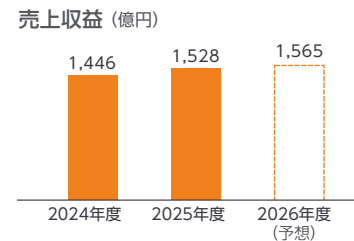
利益面では、一部グループ内案件の遅延影響があったものの、請負の拡大による収益性改善や費用コントロールにより、調整後EBITDAは10,136百万円(同17.3%増)、営業利益は8,694百万円(同13.8%増)となりました。



### Career SBU

顧客企業の厳選採用や求職者の慎重姿勢が続く中でも求人需要は底堅く、特にハイクラス層向け人材紹介やプロフェッショナル人材関連サービスが好調に推移し、売上収益は152,866百万円(前年度比5.7%増)となりました。

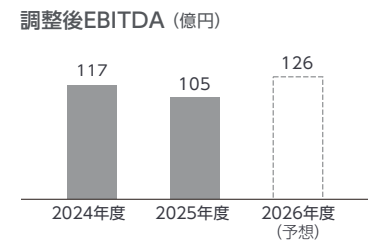
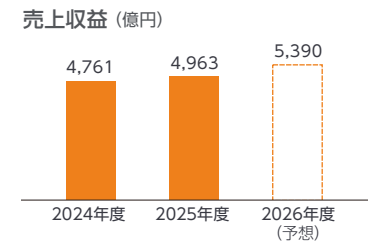
利益面では、マーケティング投資を継続しつつ生産性改善を進めた結果、調整後EBITDAは34,932百万円(同15.0%増)、営業利益は28,680百万円(同11.9%増)となりました。



### Asia Pacific SBU

主にファシリティマネジメント事業が好調に推移し増収となり、売上収益は496,354百万円(前年度比4.3%増)となりました。

利益面では、補助金計上額の前年差異やシステム刷新に伴う費用増加などの一時的要因により、調整後EBITDAは10,511百万円(同10.2%減)、営業利益は7,639百万円(同1.6%減)と減益となりました。



## Staffing SBU 人とデジタルを融合した事業モデル変革で、シェア拡大と収益性向上を実現



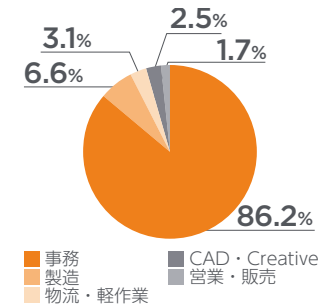
執行役員 Staffing SBU長

### 木村 和成

中核会社パーソルテンプスタッフを中心に、人材派遣および人材紹介事業を展開しています。主力の事務派遣は業界最大級の事業規模を誇ります。幅広い業種の顧客ポートフォリオを形成し、景気影響を受けにくい盤石な営業基盤を確立しています。

人材派遣サービスは、求職者と企業の求人需要を結びつけるマッチングを起点とし、就業継続によりライフタイムバリュー(LTV)が上がることで売上収益につながるビジネスです。長年にわたり蓄積した豊富な事業リソースと高いブランド力に加え、就業中の継続的な価値提供によって競争優位性を発揮しています。

職種別売上構成比(2025年度)



#### 競争優位性

- ・ テンプスタッフの高いブランド力(個人・クライアント双方の高い顧客満足度、ブランド想起)
- ・ 50年の実績に裏打ちされた豊富な事業リソース(蓄積されたクライアント・スタッフ・データ・全国ネットワーク)
- ・ 就業中の手厚いフォロー、クライアントへのフィードバックなど継続関与型の価値提供

### 市場環境およびAIによる影響

国内の人材派遣市場は、労働力不足や多様なたらしき方へのニーズを背景に拡大してきましたが、足元では成長率が緩やかとなり、成熟期を迎えています。加えて、AIなどデジタル技術の進展により業務プロセスが大きく変化し、求められる人材の役割やスキルも高度化・再定義されつつあります。特に主力である事務派遣領域は大きな影響を受けると見られ、中長期的には市場が縮小する可能性も想定しています。一方で、高いデジタルスキルを有する人材の需要拡大や、建設・軽作業など労働力不足が深刻化する領域の人材需要など、新たな成長領域が顕在化しています。

Staffing SBUはAIを単なる効率化手段にとどめず、マッチング精度の向上や顧客理解の深化を通じて提供価値を高度化・増大する手段として、活用拡大を進めています。市場環境の変化に対応しながら持続的な成長の実現を目指していきます。

#### 機会

- ・ 蓄積された事業リソースを活かしたマッチングの高度化
- ・ 高いデジタルスキルを使い成果創出できる人材の需要拡大
- ・ 建設・軽作業など社会インフラを担う領域における深刻な労働力不足

#### リスク

- ・ AI等テクノロジーの進展による需要変化
- ・ 単純な人材供給モデルの付加価値の低下

### 中期経営計画2026の振り返り

スタッフ・クライアント双方への提供価値の向上を、テクノロジーによる基盤整備とともに推進してきました。その結果、サービス品質の向上および顧客評価の向上、就業継続率の改善やキャリア支援の強化において一定の成果を挙げました。一方で、市場の成熟が進む中、さらなる付加価値向上と新たな成長領域の取り込みが課題となっています。

#### 成果

- ・ フォロー体制の強化による就業継続率の改善と、高い顧客満足度の維持
- ・ 処遇改善およびキャリア支援の推進
- ・ スタッフ向け、クライアント向けシステムの顧客利便性の向上
- ・ 社内ITインフラ整備によるCRM強化

#### 課題

- ・ 育成強化による高付加価値ポジション・職種への移行支援
- ・ 企業の事業課題に踏み込んだ付加価値の提供
- ・ 新領域の取り込みによる成長機会の拡張

### 中期経営計画FY2028におけるSBU戦略

Staffing SBUでは、人とデジタルを融合した事業モデル変革により、シェア拡大と収益性向上を実現します。

#### ①人の強みとデジタルを組み合わせた最適マッチング

派遣スタッフの実務経験や志向などに関するデータをマッチングアルゴリズムへ反映。人の介在による動機付けと組み合わせ、派遣スタッフが成長できるマッチングを実現し、LTV向上につなげます。

#### ②顧客接点データを起点とした人材育成・顧客課題解決

継続的な顧客接点によって得られる情報を活用し、業務・職務の見直し、派遣スタッフの配置や育成のご提案など、顧客課題への対応力を高めます。単なる労働力の提供にとどまらない付加価値の高いサービスを提供します。

#### ③建設・軽作業など新領域の市場開拓

既存の顧客基盤・運営基盤を活かし、新たな需要領域を取り込みます。建設領域では、2025年12月にグループ入りした青山芸術の設計プラットフォームと融合したサービス提供を行っていきます。製造・軽作業領域では既存事業を強化し、就業機会の創出を図ります。

定量目標 | 調整後EBITDAマージン:6%強

## BPO SBU 人×AIにより労働集約型モデルから脱却し、収益性を向上



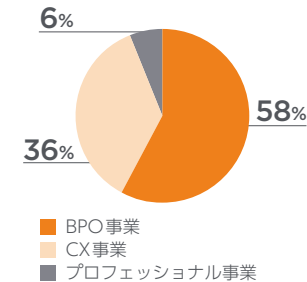
執行役員 BPO SBU長

### 市村 和幸

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しています。

グループ内のBPO関連事業を再編し、横断的な機能連携を強化することで、顧客の業務プロセスに深く入り込み、業務効率化からコミュニケーション変革、BPR、テクノロジー活用まで一体的に支援し、付加価値の高いサービスを提供しています。

職種別売上構成比（2025年度）



#### 競争優位性

- ・多様な人材の供給力・活用力
- ・業務の設計・構築から運用・改善まで一貫して対応可能な専門人材（約5,000人規模）
- ・長期的な顧客関与を通じた業務プロセス理解と継続的な価値創出

### 市場環境およびAIによる影響

国内BPO市場は、労働人口の減少や生産性向上ニーズの高まりを背景に、緩やかな成長を続けています。また、DXの進展に伴い、企業は単なる業務効率化にとどまらず、業務プロセス全体の変革を志向するようになっていきます。その中で、BPO事業者の役割は、単なる業務遂行の担い手から、企業の競争力強化を支えるパートナーへと変化しています。

加えて、AI技術の急速な進化と導入拡大により、企業の業務運営は大きな変革期を迎えています。定型業務の自動化が進展する一方で、業務設計や業務改革、運用改善など、人の知見や判断を活かす高付加価値領域の重要性は一層高まっています。

BPO SBUは約5,000人の専門人材を擁し、業務領域におけるケイパビリティを強みに、AIソリューションを組み合わせた高付加価値サービスの提供を通じて、お客様の業務変革を支援しています。

#### 機会

- ・労働力不足を背景としたBPO需要の拡大
- ・DX推進に伴う業務改革・BPRニーズの増加
- ・AIを前提とした業務設計・運用高度化ニーズの拡大

#### リスク

- ・AIによる定型業務の代替による需要構造の変化
- ・労働集約型モデルにおける競争激化と価格圧力

### 中期経営計画2026の振り返り

事業基盤の強化やサービス高度化を推進したほか、人と業務の最適配置の高度化を進めました。また、AI活用を含む業務高度化を進めることで、生産性向上に取り組みました。

#### 成果

- ・事業再編およびM&Aによる基盤強化
- ・AI活用を含むサービス高度化の推進
- ・人材育成と最適配置の高度化

#### 課題

- ・テクノロジー活用による業務高度化と生産性向上
- ・高付加価値領域へのシフトによる付加価値向上
- ・案件獲得力および顧客接点の強化

### 中期経営計画FY2028におけるSBU戦略

BPO SBUでは、以下2つの施策を軸に、付加価値創出型モデルへの転換を進めます。

#### ①AI・テクノロジー活用による業務プロセスの高度化と生産性向上

AIを前提とした業務運営への転換を進めるとともに、業務の自動化や業務プロセスの再設計を推進します。あらゆる業務領域においてAI活用を拡大し、生産性とサービス品質の向上を実現します。これにより、人材リソースの最適配置と高付加価値業務へのシフトを促進し、顧客価値の最大化を図ります。

#### ②人材の高度化による高付加価値領域へのシフト

リスキリング・アップスキリングを通じて、専門性とAI活用能力を兼ね備えた人材を育成し、人材の役割を「実行」から「設計・改善・価値創出」へと転換します。また、顧客の経営課題や業務課題の解決をリードする人材の育成・拡充を進めることで、高付加価値領域におけるサービス提供力を強化し、顧客との価値共創を通じた持続的な成長を実現します。

定量目標 | 調整後EBITDAマージン：8%

## Technology SBU 上流工程への拡張と課題解決力の強化により、付加価値の高い事業へ進化



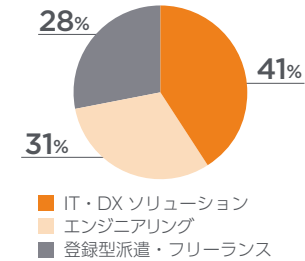
執行役員 Technology SBU長

### 正木 慎二

ものづくり・IT・セキュリティ領域において、企画・コンサルティングといった上流工程から設計・開発・実験まで、幅広い工程で顧客を支援しています。

顧客内部に深く関与するエンジニア派遣ビジネスを基盤としつつ、SI、AI、IoT、自動化・電動化などの重点分野におけるソリューションビジネスを強化し、付加価値の高い事業へのシフトを進めています。さらに、各領域の知見を掛け合わせることで、高度化・複雑化する顧客課題に対応しています。

#### サービス別売上構成比



#### 競争優位性

- IT・機械・電気・電子に加え、コンサルティングから保守・運用までのEnd to Endでの対応力とクライアントとの伴走力
- 請負・派遣・フリーランスなど、多様な契約形態を組み合わせた柔軟な事業展開
- 高度な専門性・技術力を持つエンジニア人材の採用・育成に関する知見と、各業界に特化したドメイン知識

### 市場環境およびAIによる影響

企業の競争力確保に向けた生産性向上ニーズの高まりや、技術進化への対応を背景とした業務変革の加速化、さらにエンジニア不足も重なり、中長期的に当社サービスへの需要は増加傾向にあると予想されます。また、DXやAI活用の広がりにより、単なる開発リソース確保にとどまらず、課題の特定や構想・設計など上流工程への需要が一層拡大しています。

加えて、フィジカルAIを筆頭に現実世界への社会実装ニーズの高まりも見込まれます。これに伴い、デジタルとリアルを横断するなど、要件定義は複雑化・多層化し、業務理解の重要性は一層増していきます。エンジニアスキルもより高度化・多様化が進み、課題解決力・実装力・伴走力を備えたサービスの需要拡大が見込まれます。

#### 機会

- エンジニア不足を背景とした需要拡大
- AI (AX)・DX推進に伴う上流工程・高付加価値分野の需要拡大
- 課題を特定し解決するソリューションビジネスへの需要拡大

#### リスク

- エンジニア獲得競争の激化および人件費高騰
- 生成AIなどの技術変化による収益モデルの変化
- 技術進化に伴う従来スキルの陳腐化

### 中期経営計画2026の振り返り

エンジニア人材の拡充と定着率の向上を実現したほか、サービスの高度化や収益性の向上にて成果を挙げた結果、売上CAGRは目標の10%を超えました(2023～2025年度実績)。

AIによる業務の高度化・構造変化が進む中、さまざまな顧客ニーズに対応できるよう、課題解決力の強化および上流工程へのさらなる拡張を図ります。

#### 成果

- AI (AX)・DX領域における提案力・実行力の強化
- サービス高度化の推進、収益性の向上
- エンジニア採用および定着率の向上

#### 課題

- ソリューションビジネスの強化
- 育成の強化(AIスキル強化など)

### 中期経営計画FY2028におけるSBU戦略

Technology SBUでは、以下2つの施策を両輪として推進し、顧客へのサービスを強化することで、高成長を図ります。

#### ①「AI×フィジカル」のシナジーによる高付加価値化

「ものづくり設計・物理実験」から「IT・IoT・セキュリティ」まで幅広い分野をカバーできる事業ポートフォリオを活かし、各領域の掛け合わせによるシナジーを生むことで新たな価値を創出します。あわせて、コンサルティングや要件定義から実装・実行まで支援するEnd to Endの提供体制を強化することで、顧客の本質的課題の特定から解決まで伴走し、価値創出を推進します。

#### ②AIはじめ高度技術に精通した

##### エンジニア基盤の強化による生産性向上

AI・自動化(ロボティクス)などの先端技術に対応可能な人材の育成・採用を強化し、人材の供給不足が顕在化する市場環境においても対応できる体制構築を図ります。また、顧客ニーズに対応するとともに、エンジニア一人ひとりの生産性向上を図ること、提供価値の最大化と収益性のさらなる向上を目指します。

#### 定量目標

売上収益CAGR: +10%  
調整後EBITDAマージン: 10%

## Career SBU 人材紹介にAIモデルを実装し、高成長・高収益ビジネス構造へ転換



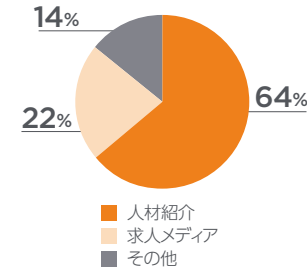
執行役員 Career SBU長

### 瀬野尾 裕

人材紹介事業、求人メディア事業、その他として副業・フリーランス支援の事業等を展開しています。2025年度の実績では人材紹介が売上の約6割を占めていますが、複数のサービスを組み合わせて顧客接点を持つ複層構造が特徴です。年収帯別では年収600万円以上のハイクラス層が、人材紹介売上の約1/4を占めています。

このようにして、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で、多様なキャリア支援を実現しています。

事業別売上構成比(2025年度)



#### 競争優位性

- dodaの高い認知度と集客力
- 人材紹介、求人メディア、副業・フリーランスを組み合わせた複層サービス構造
- 人の介在で得られるインサイトデータと、サービス横断で蓄積される独自データ

### 市場環境およびAIによる影響

短期的には、企業の厳選採用傾向は継続すると見通しており、即戦力としてのハイクラス人材に対する高い採用需要や、副業・フリーランス市場の拡大を見込んでいます。

中長期では、労働人口の構造的な不足や、民間職業紹介事業者経由での転職者の増加を背景に、転職・キャリア支援に対するニーズは拡大基調にあると認識しています。

さらに、AI活用の進展に伴い、産業間・職種間の人材流動化が加速することで、こうした支援需要は一層多様化・高度化していくものと考えられます。

#### 機会

- 転職市場の中長期的な拡大
- ハイクラス人材を中心とした採用需要の拡大
- 副業・フリーランス市場の拡大
- AI活用の進展によるビジネス機会の拡大

#### リスク

- 景況感の変動による企業の採用意欲の影響
- AIの進展による既存事業の提供価値・人の介在価値の変化

### 中期経営計画2026の振り返り

人材不足および雇用流動化の進展を背景とした転職市場の拡大という潮流を的確に捉えながら、マーケティング投資により転職希望者データベースを拡大するとともに、複層的な採用ソリューションの提供などに取り組んできました。

今後は、これまで蓄積してきた顧客基盤・データ資産・プロダクト群を最大限に活用しつつ、さらなる高度化を図るとともに、ハイクラスなどの成長領域へさらに注力していく必要があると捉えています。

#### 成果

- 転職希望者データベースの拡大
- 複層サービスのプラットフォーム拡大
- 既存事業の成長と生産性向上

#### 課題

- 人材紹介モデルにおける生産性および成果創出力のさらなる向上
- ハイクラス領域のさらなる強化

### 中期経営計画FY2028におけるSBU戦略

Career SBUでは、以下2つの施策を軸に、高成長・高収益ビジネス構造への転換を進めていきます。

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

コンサルタントが取得するインサイトを含む独自データをAIにより統合・高度化し、マッチング精度と意思決定支援を強化します。マッチング・日程調整・書類作成などのプロセスをAIが担い、人は付加価値の高い判断・支援領域に集中します。

#### ②ハイクラス領域の強化

複層サービスの併用促進により顧客企業・転職希望者との接点を強化し、売上拡大と集客効率向上の両立と、組織体制の強化とブランド戦略の最適化を推進します。ハイクラス層に注力する両手型コンサルタントの組織を立ち上げ、ハイクラス層へのマーケティングコミュニケーションなどの強化に取り組んでいきます。

#### 定量目標

売上成長率 YoY: +7~10%  
調整後EBITDAマージン: 20%以上

## Asia Pacific SBU APAC市場の成長機会を捉える総合人材サービス



執行役員 Asia Pacific SBU長

### Stephen Leach

APAC主要地域において、人材派遣事業、人材紹介事業、HRソリューション事業を幅広く展開しています。テクノロジーを活用しながら、地域ごとの市場特性や顧客ニーズに応じたサービスを展開しています。

#### 競争優位性

- ・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AIをはじめとするテクノロジーの実装

※ Asia Pacific SBUでは、事業ポートフォリオの最適化を優先課題と位置づけています。現在、各事業の状況を精査した上で改善計画および実行計画を策定し、着実に遂行しています。

#### 市場環境およびAIによる影響

APAC市場は、労働人口の増加と経済発展を背景に、中長期的な成長が期待される市場です。世界的に見ても賃金上昇率が高く、人材の流動性が高い地域であることから、人材派遣・人材紹介サービスに対する需要の拡大が見込まれています。

AIをはじめとするテクノロジーの進化により、採用プロセスの効率化やマッチング精度の向上が進む一方、新規参入や代替サービスの出現による競争環境の変化も想定されます。

## フロントラインワーカー領域の取り組み

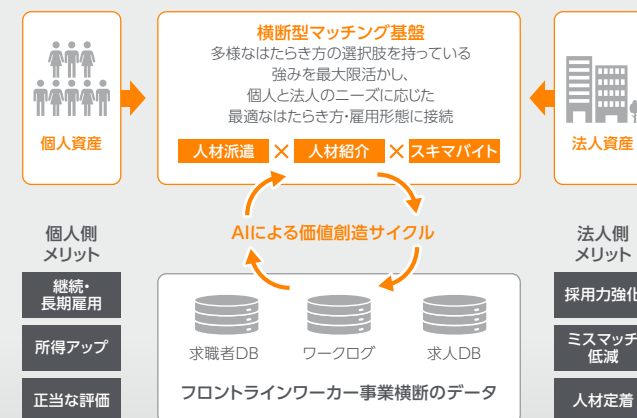
フロントラインワーカー領域を中期経営計画FY2028の注力分野と位置づけ、横断型マッチング基盤の構築を進めています。

製造、物流、建設、外食、介護など、現場オペレーションや顧客・利用者と接点を担う最前線の職種であるフロントラインワーカー領域では、労働力人口の減少やAI代替性の低さを背景に、継続的な人材不足が見込まれています。一方で、AIの進展によりホワイトカラー領域からの人材流動化も想定されます。

こうした中、パーソングループは、人材派遣、人材紹介、スキマバ

イトなど複数の人材サービスを保有する強みを活かし、AIとデータによってそれらを統合した「横断型マッチング基盤」の構築を目指しています。これにより、単発の人材確保にとどまらず、企業の要員設計や人材定着、個人のキャリア機会創出までを含めた価値提供に取り組みます。この基盤構築を、日本国内ではR&D FU、海外ではGojobが中心となって推進しています。

#### パーソングループの強みを活かす横断型マッチング基盤



## R&amp;D FU

## AIやデータを活用し、新たな価値創出モデルを構築



執行役員 R&amp;D Function Unit 長

## 村井 宏行

R&D FUは、新規事業の探索・創造や、既存事業のモデルの変革によって、グループの事業全体をアップデートするとともに、“はたらく”にまつわる未解決の社会課題を解決していくことを目指しています。

特に、現在多くの社会課題を内包しているフロントラインワーカー領域においても、新たな価値創出モデルの構築に挑戦しています。

たとえば、パーソルイノベーションの「ピタテン」サービスでは、未経験・若年層の転職をサポートしており、経験職種や条件に基づく従来のマッチングだけでなく、新たな経験や挑戦につながるキャリアチェンジの支援にも取り組んでいます。これにより、不足しているフロントラインワーカーへの流動も生み出しています。また、キャリアア

ドバイザーが求職者に向き合う時間を増やすため、AIを活用した新たな事業フローの構築にも挑戦しています。

スキマバイトサービス「シェアフル」では、就業実績（ワークログ）や利用データを活用し、個人の志向やスキルに応じた高精度なマッチングを実現しています。また、シェアフルを通じて形成される個人接点やデータを、人材紹介や人材派遣など他サービスへと接続することで、短期就業から長期雇用までを一貫して提供する仕組みづくりに取り組んでいます。これによって、個人に対しては継続的な就業機会とキャリア成長の支援を、企業に対しては採用力向上と人材定着の支援を提供すること目指しています。

## Gojob

## 欧米でAIドリブンな人材派遣マッチングモデルを推進

海外のフロントラインワーカー領域において、AIドリブンの人材派遣プラットフォームを展開しているのが、2025年10月にグリープインしたGojobです。同社のプラットフォームでは、AIエージェントによって、人材派遣における求人検索、応募、マッチング、就業管理といった一連のプロセスを自動化しています。毎週20億件を超えるマッチングスコアを算出し、AIマッチング精度84%を実現するとともに、業界平均で1～2日を要するマッチングを最短24分まで短縮するなど、精度とスピードを両立しています。また、年間300万件を超える応募処理実績と6,500以上の顧客サイトへの導入実績をもとに、欧米市場において事業を拡大しています。

Gojobの特徴は、AIエージェントによる候補者対応と、そこから得られるデータをマッチングに活かす仕組みにあります。AIエージェントが候補者との対話を通じた情報収集および評価を行うとともに、そのやり取りを通じてスキルや属性データを自動的に更新し、データベースを継続的に高度化しています。また、セマンティック分

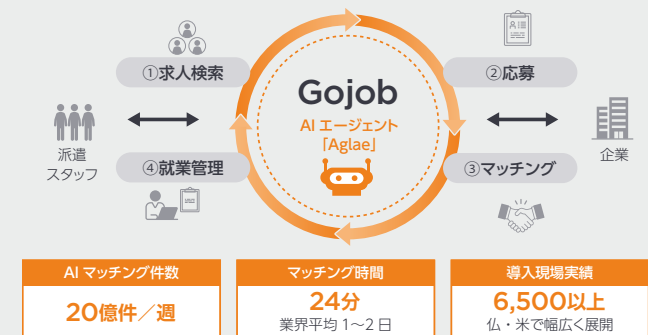
析※に基づくマッチングにより、膨大な組み合わせの中から最適な候補者を高速に抽出し、人の手では実現が難しい精度と処理能力を両立しています。

さらにGojobは、グループ全体の事業モデル進化を牽引する役割も担っています。同社で培われたプロダクトやノウハウを国内事業に展開することで、人材派遣およびフロントラインワーカー領域における事業モデルの高度化と、AIを活用したサービス展開の加速につなげています。R&D FUによる国内でのモデル構築と、Gojobによる海外での実証・スケールを両輪とすることで、フロントラインワーカー領域における価値創出を加速していきます。今後も、AIとデータを中核とした事業モデルへの転換を通じて、個人と法人双方の課題解決に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

※ セマンティック分析:単語の一致にとどまらず、スキルや経験の意味や関連性、文脈に基づいて判断する分析手法

## Gojobプラットフォームの概要

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



# 4 価値創造を 継続させる人的資本

本章では、パーソルグループにとって欠かせない資本である「人的資本」をテーマに、企業価値向上を支える人と組織の変革について示します。CHROメッセージでは、中期経営計画FY2028の実現に向けた人事戦略について語っています。

CHROメッセージ

45

人的資本の取り組み

48

## CHROメッセージ

### 人的資本経営を進化させ、AI時代の変革を支える

#### 人と組織の変革に向けた基盤を築く

パーソングループは、人的資本を価値創造の源泉として捉え、「はたらいで、笑おう。」の実現と中長期的な企業価値向上に向けた人的資本経営を推進しています。パーソングループ中期経営計画2026(以下、前中計)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つを柱に、さまざまな取り組みを進めてきました。

前中計を振り返ると、一定の前進があった一方で、目標に届かなかった領域もありました。「はたらいで、笑おう。」指標(社員エンゲージメント指標)のポジティブ回答率は75%を目標に掲げましたが、最終的には72.3%となり、目標には届きませんでした。女性管理職比率についても、着実に上昇したものの目標は未達となりました。一方で、各SBUがデータに基づいて課題を把握し、改善に向けた打ち手を講じてきたこと、男性育休の取得が当たり前のものとして定着してきたことは、大きな前進だと捉えています。

また、派遣スタッフのWell-being向上に向けた取り組みと財務価値の関係性をインパクトパスとして可視化できたこと、データ検証できたことも、前中計における成果のひとつです。テクノロジー人材の拡充についても、グループ全体で2,000名規模を実現し、AIを起点とした事業モデル転換に向けた土台を築くことができました。

前中計で掲げた2,000億円規模の人的資本投資については、事業計画や

#### 2,000億円規模投資の計画と実績

|    | 賃上げなどの<br>社員還元                         | 教育投資                    | 株式報酬制度の増額                                | 増員費用                       |
|----|----------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| 計画 | 約500億円                                 | 約35億円                   | 約35億円                                    | 約1,400億円                   |
| 実績 | △                                      | ○                       | ○                                        | △                          |
|    | 定期昇給や賃上げを実施した一方、人員計画の見直しにより、当初計画額に到達せず | 新規の人材開発施策などを実施し、計画通りに投資 | ミドルマネジメント層まで対象に含め、当初計画を上回る規模で実施することを経営判断 | 中途採用計画の見直しなどにより、当初計画額に到達せず |

計画通り／計画を上回った投資：○ 事業計画等を踏まえた調整により、計画を下回った投資：△

経営環境の変化に応じて当初計画から変動した領域もありました。一方で、譲渡制限付き株式報酬をはじめとするマネジメント層への株式報酬制度の拡充や、教育・育成への投資など、中長期的な企業価値向上に資する取り組みは着実に進めることができたと考えています。人的資本への投資は、経営戦略と連動させ、どのような成果につながったのかを検証しながら、次の打ち手へつなげていくことが重要です。前中計では、データに基づいて人的資本経営を進化させるための基盤を構築することができました。

#### 人とAIが協働して価値を創出する組織へ

AIの進化により、仕事の進め方、求められるスキル、人が価値を発揮する領域は大きく変わろうとしています。中期経営計画FY2028(以下、新中計)における人事戦略は、こうした変化を前提に、経営戦略とより強く連動させています。これまでの延長線上で改善を重ねるだけではなく、人とAIが協働して価値を創出する組織へと変わっていく必要があります。パーソングループがテクノロジードリブンの人材サービス企業へと進化し、「AIを起点とした、収益性向上と事業モデル転換」を実現するためには、テクノロジーの導入だけでは十分ではありません。それを使いこなし、価値に変える人材、組織、マネジメント、人事機能そのものを変革する必要があります。

人事部門の役割には、経営戦略との連動がより強く求められています。経営戦略の実行に必要な人材ポートフォリオを描き、スキル転換を支え、管理職や社員が新しいはたらき方に向き合える環境を整え、人的資本の面から企業価値向上の実行力を支えることです。こうした考えのもと、新中計の人事戦略では、変革を牽引する経営チームと経営リーダーづくり、人材ポートフォリオの変革と労働生産性の向上、管理職の役割変革と社員のスキル開発の支援、社員や派遣スタッフのはたらくWell-beingの持続的向上、人事の機能とあり方の変革、という5つの戦略テーマに取り組めます。これらは個別の施策ではなく、AI時代において企業価値向上を実現するための一連の変革です。

執行役員 CHRO  
(Chief Human Resource Officer)

大場 竜佳



## 人的資本インパクトパスを、 経営判断と対話の基盤に

人的資本経営を進化させる上で重要なのが、人的資本インパクトパスです。人的資本への投資や施策を“良い取り組み”として語るだけでは、企業価値向上との関係を十分に説明することはできません。人的資本投資が、社員や派遣スタッフのWell-being、社会価値、経済価値にどのようにつながるのかを可視化し、検証していく必要があります。私たちは2024年度に初めて「人的資本インパクトパス」を開示し、分析を進めてきました。

現時点ですべての関係性が明らかになっているわけではありませんが、エンゲージメント向上が売上成長率の向上に遅

行してつながる可能性や、エンゲージメント自体が向上するためのメカニズムなど、データ分析を通じて一定の示唆が得られた領域もあります。今後、検証をさらに重ねていきます。人的資本インパクトパスは、人的資本投資を経営判断に活用するための基盤であり、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を深めるためのツールでもあります。

## 人事戦略の進捗を測る2つの主要指標を設定

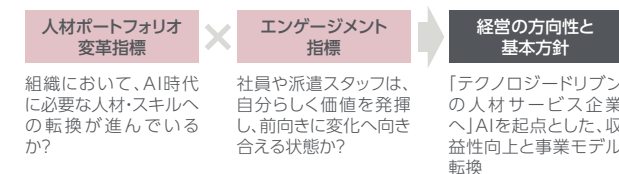
今回、人事戦略の進捗を測る主要指標として、人材ポートフォリオ変革指標とエンゲージメント指標を位置づけました。

人材ポートフォリオ変革指標は、AI時代に必要な人材・スキルへの転換が進んでいるかを捉えるものです。

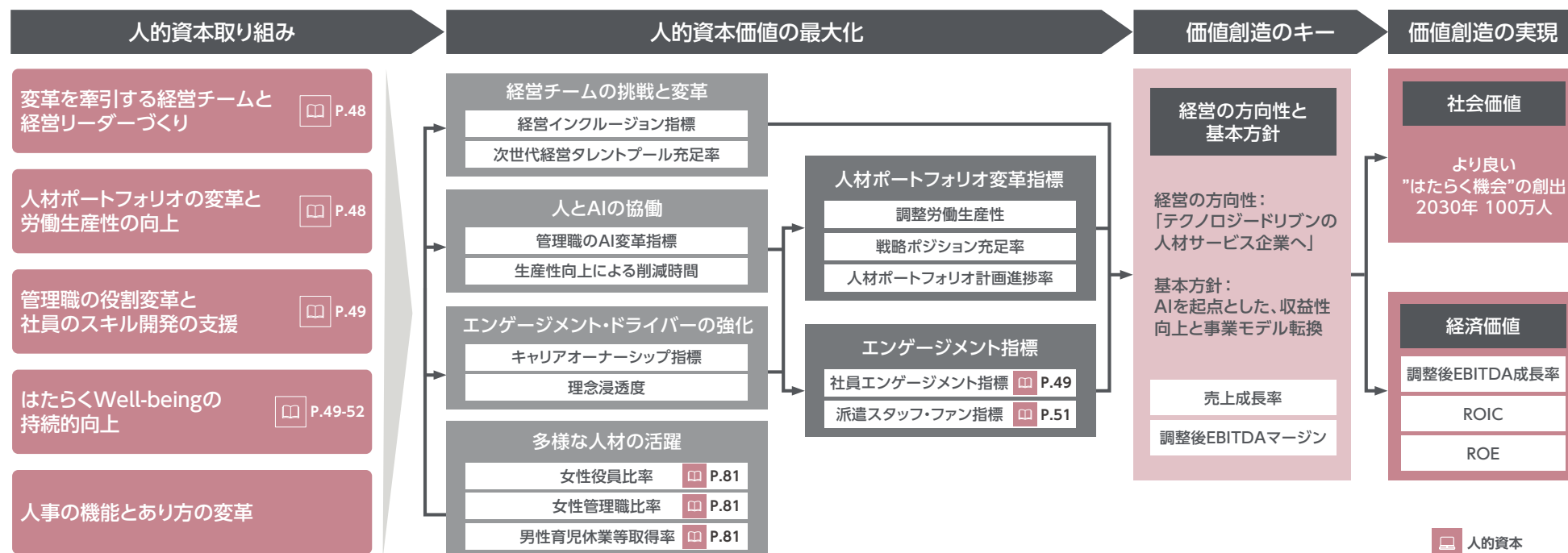
一方、エンゲージメント指標は、「はたらくて、笑おう。」を掲げる当社グループにとって、変わらず重要な指標です。AIの進展は、はたらく人にとって機会である一方、不安やプレッシャーにもなり得ます。そうした中でも、はたらく一人ひとりが変化を前向きに受け止められる状態をつくることが重要です。

これらの指標をインパクトパスと結びつけ、人事戦略の進捗を確認しながら、必要な打ち手を講じていきます。

### 2つの主要指標



### 価値創造への道筋:人的資本インパクトパス



## 5つの戦略テーマで、変革を実行し切る

今回の人事戦略では、先ほど申し上げた5つの戦略テーマを設定しました。これらは、経営陣、管理職、メンバーすべての階層を対象としています。

まず、変革を牽引する経営チームと経営リーダーづくりです。AI時代には、過去の成功体験だけでは経営の舵取りはできません。高い目標を掲げ、成果に責任を持ち、株主と同じ目線で中長期的な企業価値向上に向き合う経営リーダーを育成・登用していきます。役員報酬制度において株式報酬の比率を高めたことも、経営リーダーが企業価値向上により強くコミットするための仕組みです。

次に、人材ポートフォリオの変革と労働生産性の向上です。AIと人が協業していく中で、必要となる職種やスキルは変化します。各SBU・各職種において、どの人材がどの領域で価値を発揮するのかをより高い解像度で捉え、グループ全体で人材ポートフォリオを最適化していきます。

3つ目は、管理職の役割変革と社員のスキル開発の支援です。AI時代には、管理職も社員も、自分の仕事をどう変え、どのようにAIを活用して価値を高めるかを考える必要があります。管理職には、AIを活用しながらメンバーの力を引き出す新しいマネジメントが求められます。社員には、キャリアオーナーシップをさらに進化させ、AI時代に必要なスキルを主体的に学び続けることが求められます。会社としても、そのための情報提供、学びの機会、気づきの場を整えていきます。

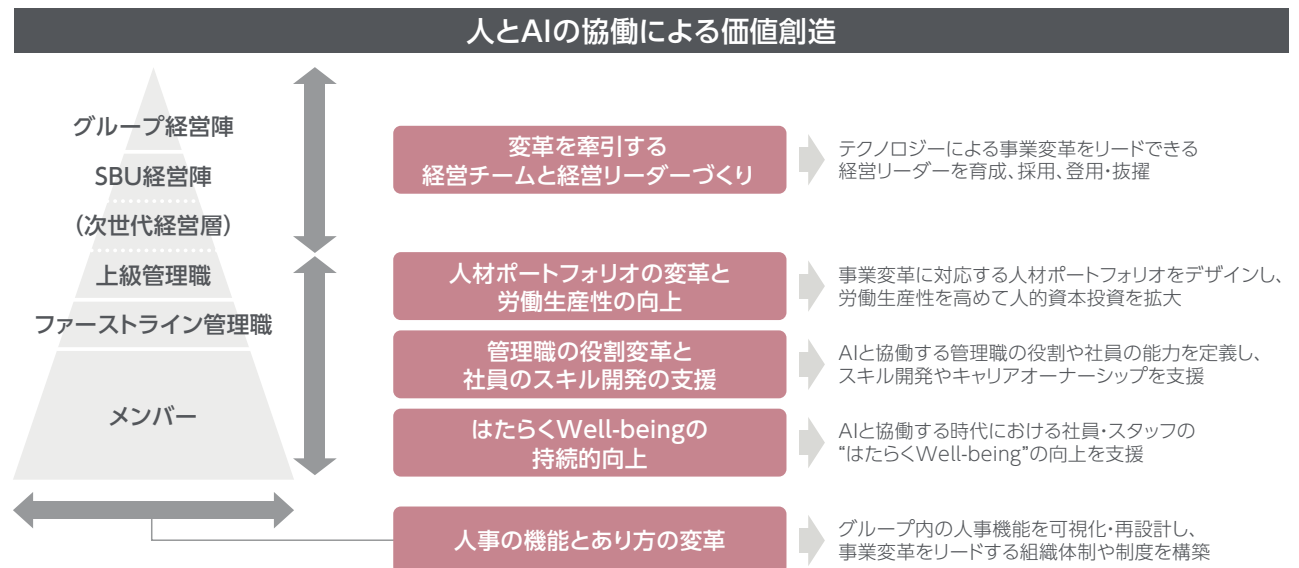
4つ目は、社員や派遣スタッフの“はたらくWell-being”の持続的向上です。エンゲージメントやWell-beingは、パーソルグループのビジョンを体現し、事業成長を支える基盤でもあります。AIの進展による変化を社員や派遣スタッフが前向きに受け止め、自分らしく価値を発揮できる環境づくりに取り組みます。

最後に、人事の機能とあり方の変革です。グループ全体の変革をリードするためには、人事部門自身も変わらなければなりません。AIによってオペレーション業務を効率化するだけでなく、経営や事業に対して、より高い付加価値を提供する機能へ進化していきます。人的資本データを活用し、経営戦略と人事戦略を接続する存在になることが、これからの人事部門に求められる役割です。

これら5つのテーマを一体的に進めることで、テクノロジードリブンの人材サービス企業への進化を後押ししていきます。人的資本経営は、社員一人ひとりの成長やWell-beingにとどまらず、顧客により高い価値を提供し、より良い“はたらく機会”を創出し、社会価値と経済価値の向上を両立するための成長戦略そのものです。これからも、人的資本の面から新中計の実行力を高め、中長期的な企業価値向上につなげていきます。



### 5つの戦略テーマ



# 人的資本の取り組み

## 変革を牽引する経営チーム・経営リーダーづくり

### ▶ 経営チーム・経営リーダーづくりに関する成果と課題

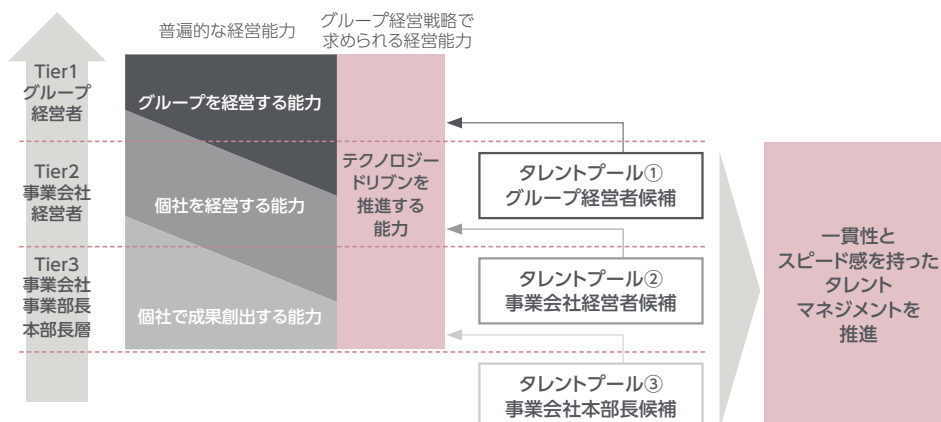
これまでパーソルグループでは、経営リーダー育成に関する多様な取り組みを行ってきました。経営層に求められる能力をパーソルリーダーシップコンピテンシーとして定め、その基準をベースにしたエグゼクティブアセスメントを実施。個人の強み・課題に則った育成方針を定め、後継者計画へと活用してきました。これらの取り組みを通じて、タレントの可視化が進んだ一方で、経営戦略への接続やグループ視点での育成が不足しているとの課題も顕在化してきました。

### ▶ 次世代経営人材の育成

そこで、経営の方向性を実現し、グループの成長と変革を牽引する優れたリーダーをつくることを目的とし、次世代経営人材育成の仕組みを刷新します。

経営層を1～3の階層に区分し、各階層の候補者を選抜、タレントプールを作ります。選抜された候補者に一貫性とスピード感を持って最適な育成のアプローチを採ることで、グループ経営に資する次世代人材を育成していきます。従来のコンピテンシーも一部見直し、経営戦略実現のために真に必要な能力・経験を言語化し、その定義に基づいたアサイン・育成を行っていきます。

### 次世代経営人材育成における3つの階層



### ▶ 経営陣の役割責任の明確化・成果主義の徹底

経営陣には改めて役割責任や成果主義を徹底する取り組みを促進します。経営陣が自ら「挑戦と変革」を体現する高い目標を掲げるとともに、経営陣自身が後継者を育成し、一定期間内に成果創出できない場合は、次のリーダーにポジションを引き渡していくこととしました。この取り組みを通じて、常に適切な経営リーダーが配置、育成されている状態を目指します。

### ▶ 多様性を活かした経営チームづくり

これまでパーソルグループでは女性や外国籍の経営メンバーなど、多様なバックグラウンドを持つ方々の経営参画を進めてきました。今後さらに多様性の力を経営の意思決定に活かしていくために、多様性インクルージョンの状況を測る独自の指標を設計・測定し、経営チームを進化させます。

## 人材ポートフォリオの変革と労働生産性の向上

テクノロジー戦略に基づくAI投資と人事戦略の連動により、グループ全体の生産性向上を目指します。具体的には、AI活用により創出した時間を個人・企業との関係構築や、判断・提案、意思決定の質向上に投入します。また調整労働生産性を結果指標とし、退職率の推移を見守りながら採用数を適切にコントロールします。

$$\text{調整労働生産性} = \frac{\text{調整付加価値 (調整後EBITDA+販管人件費+販管賃料+租税公課+販管IT投資)}}{\text{販管人員数}}$$

テクノロジー職種については、中期経営計画2026(以下、前中計)期間にグループ横断のデジタル専門組織(CoE)を拡充し、計画通りテクノロジー人材を約2,000人へと増員しました。国内グループ会社では、テクノロジー職種以外も含むすべての職種区分を統一しており、SBU/FUが事業戦略と連動した人材ポートフォリオを実現できるよう、SBU人事責任者や上級管理職を対象とした能力開発やナレッジ共有の取り組みを開始します。今後、人材ポートフォリオ変革を促すグループ共通基盤整備や人員計画策定プロセスの改善を進めていきます。

## 管理職の役割変革と社員のスキル開発の支援

### 管理職・社員の育成に関する成果と課題

前中計の3カ年では、本部長層向け選抜研修「未来志塾」のリニューアルや、管理職3.0研修を通じ、次世代経営人材の育成と管理職の意識変容を促す取り組みを進めてきました。中期経営計画FY2028においては、全社変革を推進する上での影響力の大きさを踏まえて、管理職の役割変革を起点に、AI時代の社員のスキル開発を進化させることを目指しています。

### キャリアオーナーシップ支援継続

パーソルは「自分の“はたらく”は、自分で決める。」という考え方を大切に、前中計期間では、DR<sup>※1</sup>型異動制度「キャリアスカウト」や部長層向けの支援施策を導入するなど、社員のキャリアオーナーシップ<sup>※2</sup>を支援してきました。今後は事業環境の変化を前提としたキャリアデザイン支援や、スキルを磨く行動支援を行うほか、AIを用いて、グループ内の人事データを個々人のキャリアオーナーシップ支援に最大限、活用していく予定です。

※1 ダイレクトリクルーティング ※2 自分らしいキャリアを築く意向を持ち、主体的に行動すること

### グループ横断キャリアオーナーシップ支援施策（主要施策のみ）

| ステップ  | 施策            | 概要                                                    | 開始年度                 | 累計利用者数 <sup>※1</sup>  |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| 意向を持つ | 考える内省する       |                                                       |                      |                       |
|       | Smyle（スマイル）研修 | キャリアビジョンや、その実現に向けたアクションプランを他者と協働で見つける、キャリアデザインワークショップ | 2018年度               | 2,076名 <sup>※2</sup>  |
|       | @（アット）研修      | 日常とは異なる角度や観点から多面的にキャリア観を見つめ直す、公募型キャリアオーナーシッププログラム     | 2021年度 <sup>※3</sup> | 725名                  |
| 行動する  | キャリア相談窓口      | 希望者に対して、キャリア面談を実施する仕組み                                | 2018年度               | 1,492名                |
|       | 情報を集める学び      |                                                       |                      |                       |
|       | PALMS         | e-learningシステムの提供                                     | 2017年度               | 46,014名 <sup>※4</sup> |
|       | グループ内複業       | グループ内の別部署で複業できる制度                                     | 2021年度               | 43名 <sup>※5</sup>     |
|       | グループ外複業       | グループ外で複業できる制度                                         | 2019年度               | 7,190件（申請件数）          |
| 選択する  | キャリアチャレンジ     | グループ間の異動を可能とする、公募型異動制度                                | 2017年度               | 2,201名（応募者数）          |
|       | キャリアスカウト      | グループ間の異動を可能とする、ダイレクトリクルーティング型異動制度                     | 2023年度               | 2,183名（登録者数）          |

※1 2026年3月末までの、各施策の延べ利用者数を表示

※2 メンバー向けプログラムの利用者を指す（管理職向けプログラムは、カウント対象外）

※3 リニューアル年度を表示。累計利用者数もリニューアル版以降の人数カウントとしている

※4 2026年3月末時点の利用者数を表示

※5 フィジビリティ期間の利用者も含む

### 管理職の役割再定義

社内調査を通じて、個人のAI活用は進む一方、マネジメントや組織への浸透に壁があることが想定されています。過去の成功体験に基づく思考・判断様式を更新するため、管理職の役割を「人を通して成果を出す存在」から「人とAIを通して成果を出す存在」へと再定義します。実践と検証を通じて新しい役割要件を、育成体系をはじめとする各種人事施策へ段階的に反映する予定です。

## はたらくWell-beingの持続的向上

### 社員エンゲージメントの向上

#### 社員エンゲージメント向上の成果と課題

前中計では、2025年度の「はたらいて、笑おう。」指標（社員エンゲージメント指標）75%を目標とし、一部のSBUは目標達成しましたが、グループ全体ではスコア72.3%で未達となりました。これまでの取り組みの中で得られた社員エンゲージメント向上モデルなどの知見を活用しつつ、急速な事業変化がエンゲージメントに与える影響を注視し対応することが必要です。

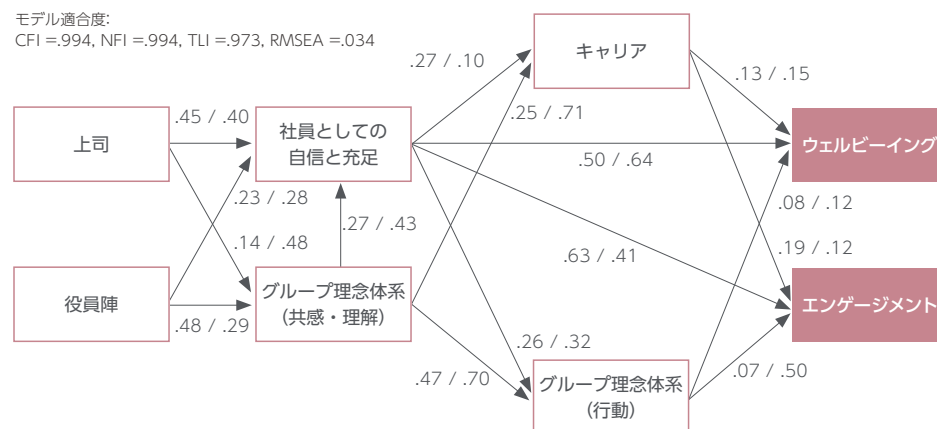
| 設問項目                   | 設問内容                               | 実績    |       |       |       |       |
|------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                        |                                    | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
| ”はたらくWell-being”<br>指標 | 私は、日々の仕事において喜びや楽しみを感じている           | 63.5% | 66.9% | 67.4% | 66.7% | 66.8% |
|                        | 私は、自分の仕事は人々の生活をよりよくすることにつながっていると思う | 80.2% | 81.0% | 81.9% | 81.3% | 81.7% |
|                        | 私は、仕事や働き方について、多くの選択肢から、自分で選べる状態にある | 57.8% | 62.9% | 63.8% | 65.8% | 65.8% |
| エンゲージメント<br>指標         | 私にとって自分の仕事は、やりがいを感じるものである          | 61.1% | 62.0% | 68.3% | 67.5% | 67.8% |
|                        | 私は、所属組織に対して、積極的に貢献したい              | 75.2% | 79.1% | 80.0% | 78.8% | 79.3% |
| 5問平均（「はたらいて、笑おう。」指標）   |                                    | 67.5% | 70.4% | 72.3% | 72.0% | 72.3% |

### 社員エンゲージメント向上モデルに基づく施策検討

「はたらいて、笑おう。」指標に関して、2021年度から4期分のサーベイ結果を用いて、社員のエンゲージメントや“はたらくWell-being”が高まるメカニズムを研究した結果、社員自身のキャリア意欲を高めることの重要性や、グループ理念の浸透が社員のキャリア意欲や自信と充足感につながる可能性などが分かりました。この研究成果を「社員エンゲージメント向上モデル」として、施策検討に活用しています。

## 社員エンゲージメント向上モデル

モデル適合度:  
CFI =.994, NFI =.994, TLI =.973, RMSEA =.034



注記：個人レベルと所属レベルの双方の要因を同時に捉えるマルチレベルSEMにより、上司・役員の影響が「社員としての自信と充足」や「グループ理念体系」を介してキャリアに作用し、最終的にウェルビーイングとエンゲージメントに至る構造を検証。適合度指標はいずれも良好な水準を示し、本モデルはデータへの適合性が高く、想定した関係構造が支持された。

## 理念浸透に向けた取り組み

2024年度より「理念体系の浸透」（認知・理解・共感・行動）を重要な経営課題と位置づけ、KPIとして「行動」指標を54.5%（2025年度実績）から66.6%（2030年度）へ引き上げることを目標としています。全社員が参加必須のイベントである年1回の「グループ社員総会」開催や、行動指針への意識醸成を狙いとしたワークショップ「パーソルのアプ活」、日常のマネジメント行動に理念浸透を組み込む管理職向けプログラムなど、多角的なアプローチで理念体系の浸透を進めていきます。

## DEI (Diversity, Equity & Inclusion) の推進

### DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 推進の成果と課題

“はたらくWell-being”の体現には、DEI (Diversity, Equity & Inclusion) が不可欠との考えのもと、女性管理職比率と男性育休取得率を主要KGIとして、進捗をモニタリングしてきました。前中計3カ年で、両KGIとも着実に進捗したものの、目標は未達成でした。女性管理職比率については、既に国内比較では上位の水準に達しており、SBUの状況に応じた課題分析と対応策を打つこと、横展開できる取り組みをSBU間で共有して改善を加速することが必要です。男性育休取得率については、引継ぎを行う同僚への心理的負担や休業手続きの煩雑さなどへの対策を打ち、1カ月以上の長期取得を促すことが課題です。

P.81「DEIにおける重要指数 目標・実績推移（非財務ハイライト）」

## ジェンダーダイバーシティの推進と取り組み

引き続きDEIを重要な経営戦略のひとつとして位置づけ、特にジェンダーに着目し、ジェンダーダイバーシティ委員会およびCGDO (Chief Gender Diversity Officer) を中心に、女性管理職比率と男性育休取得率の向上に取り組んでいきます。女性管理職や男性育休取得者の活躍や定着の状況、本人および周囲のメンバーのWell-beingやエンゲージメントについてもモニタリングし、多様な人材が力を発揮できる環境づくりへとつなげていきます。

## 女性活躍に関する課題と取り組み

| 女性活躍への課題              | グループ内の取り組み例                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 女性管理職候補者層・パイプラインの不足   | ● 飛び級登用基準・制度の整備 ● 登用要件見直しによる昇格推薦機会の拡大<br>● 登用審査時のバイアスの排除                        |
| 登用機会・ポスト数などの組織構造による制約 | ● ポジション管理の徹底による新陳代謝の促進 ● 管理職の役割再設計<br>● 男女登用比率のモニタリング                           |
| 育成・定着に関する課題           | ● 女性管理職候補者向け研修・マインドセット ● 女性管理職向けメンター制度の実施<br>● 女性管理職登用後フォローアップの実施               |
| 組織文化に関する課題            | ● トップコミットメント強化 ● DEIリテラシー研修、DEIマネジメント研修の開催<br>● サーベイ活用による課題可視化 ● 経営者評価へのDEI目標連動 |
| キャリアとライフイベントの両立に関する課題 | ● 柔軟なはたらき方支援 ● 男性の育休取得促進 ● 相談窓口等の設置                                             |
| 定量データ整備・進捗管理の課題       | ● モニタリング指標の設計・強化 ● 定期モニタリングの実施<br>● グループ内先行事例の共有                                |

## LGBTQ+への支援拡充

LGBTQ+への支援も積極的に行っており、社内アライコミュニティ発足を起点に、同性パートナーシップに係る福利厚生制度導入企業の拡大、通称名の利用、外部相談窓口の設置など社内制度を整備しています。さらに「多様な性のあり方」を学ぶ研修資料の社内外への常時公開やTokyo Prideへの出展・協賛を通じ、理解促進と風土醸成に継続的に取り組んでいます。

### LGBTQ+への支援拡充

## 障害者雇用の促進

自社グループでの直接雇用数3,826人、「dodaチャレンジ」からの人材紹介を通じ1,231人、就労移行支援で263人の機会を創出するなど、年間5,300人超の障害者雇用創出を実現しています。また、徹底的な業務の標準化、定着支援専門員の配置、パルスサーベイの自社開発などのフォローアップを通じ、退職率6%前後と非常に高い定着率を実現しています。

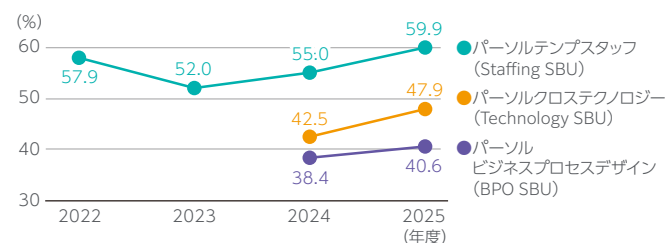
※ 雇用数は2026年4月1日現在、その他数値は2025年度実績

## スタッフのWell-being向上

### スタッフWell-being向上の成果と課題

当社グループ経由で就業する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、2022年度に設置された「スタッフウェルビーイング委員会」を中心に、取り組みを進めています。“はたらくWell-being”向上のメカニズムに基づく施策展開や、各SBUでの「ファン指標（派遣スタッフ向けエンゲージメント指標）」測定の広がりなど、過去3カ年で取り組みは進展しました。AI時代に即した派遣スタッフ向け教育などにより、ファン指標の維持・向上が必要です。

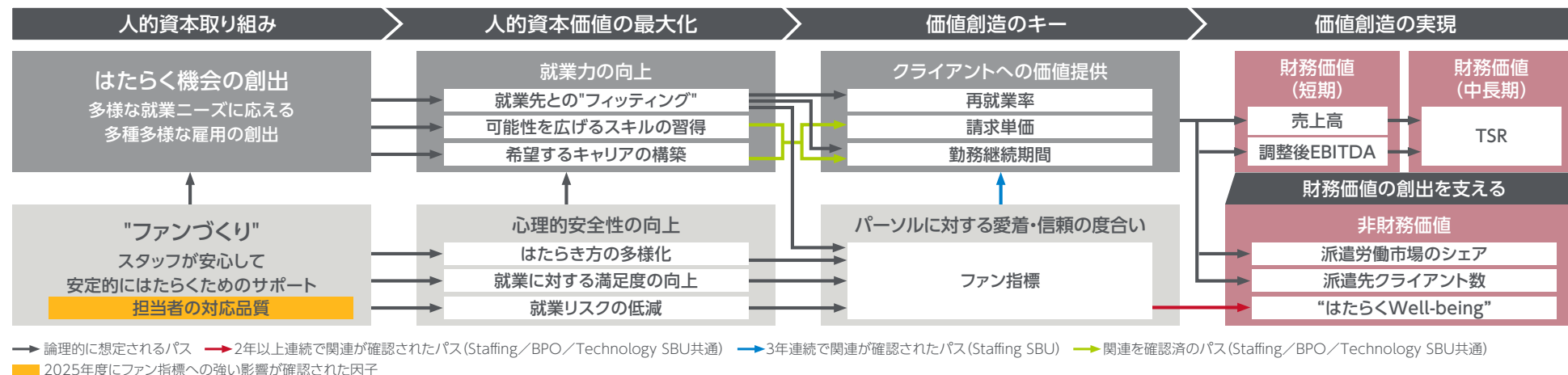
### ファン指標の状況



### スタッフに対する取り組みが価値創造へとつながる道筋

「スタッフウェルビーイング委員会」が実施するデータ検証では、派遣スタッフの当社ファン度が高まることで、“はたらくWell-being”が向上、派遣スタッフの継続就業の可能性が高まり再就業率や請求単価の向上につながりうることも、3年連続で明らかになっています。また、スタッフを支援する担当者対応への満足がファン度の向上に寄与することも実証されました。対応品質向上への効果的なアプローチを検討し、ファン度の維持・向上に取り組んでいきます。

### 派遣スタッフ版・人的資本インパクトパス



### KPI

|        | Staffing SBU | BPO SBU | Technology SBU |
|--------|--------------|---------|----------------|
| 再就業率   | 40.1%        | —       | 32.7%          |
| 請求単価   | 2,434円       | —       | 4,089円         |
| 勤務継続期間 | 36.8月        | 43.6月   | 37.5月          |
| ファン指標  | 59.9%        | 40.6%   | 47.9%          |

※ 売上高、調整後EBITDAを除く項目は、パーソルテンプスタッフ、パーソルビジネスプロセスデザイン、パーソルクロステクノロジーが集計対象

※ 再就業率：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

※ 請求単価：派遣契約の時間当たり請求単価の平均額

※ 勤務継続期間：長期派遣契約中の派遣スタッフがパーソルの同一派遣元会社にて継続就業している期間の平均値

※ ファン指標：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

※ 派遣先クライアント数：当該年度の派遣先のクライアント社数。社員派遣のみのクライアントは含まず

|                             | Staffing SBU      | BPO SBU           | Technology SBU    |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 売上高 (Billion Yen)           | 608.0             | 143.0             | 124.8             |
| 調整後EBITDA (Billion Yen)     | 34.8              | 10.3              | 10.1              |
| 派遣先クライアント数                  | 24,627社           | —                 | 1,633社            |
| "はたらくWell-being" (Q1/Q2/Q3) | 68.7%/76.8%/65.2% | 70.0%/83.4%/63.8% | 71.9%/81.3%/63.6% |

※ "はたらくWell-being" 設問内容は以下の通り

Q1 あなたは、日々の仕事に、喜びや楽しさを感じていますか？

Q2 自分の仕事は、人々の生活をより良くすることにつながっていると思いますか？

Q3 自分の仕事や働き方は、多くの選択肢の中から、あなたが選べる状態ですか？

スタッフウェルビーイングの取り組みに関連するデータ

派遣スタッフの職種別就業者数

## スタッフのWell-being向上・今後の取り組み

### Staffing SBU

スタッフ一人ひとりの“はたらく”をさらに充実させ、仕事への喜び・満足感を高める施策に取り組みます。就業先から寄せられた声や評価をスタッフへ適切に届けられるよう評価制度を活用したフィードバックの仕組みづくりに注力。日々のフォローやコミュニケーションの質向上に加え、スタッフ自身では気づきにくい選択肢を提案することで、スタッフとの関係強化につなげます。

### BPO SBU

学習コンテンツを提供するプラットフォーム導入にあわせて、IT研修を通じたスキルアップ支援や、プロジェクトリーダーへの登用を選択肢のひとつとしたキャリアアップ支援を進めています。OA操作に関するe-learningコンテンツにとどまらず生成AI領域のコンテンツを拡充。推薦型(約3カ月)・公募型(約1カ月)のリーダーシップ研修の枠数を60から100に増やし、リーダー登用へとつなげます。

### Technology SBU

専任担当の増員など、スタッフの就業支援体制を強化、エンジニアがAI時代に適応するためのAIエージェント設計研修なども拡充しています。50代以上のモノづくりエンジニアを対象にセカンドキャリアを提案する派遣サービス「テックマスター」を展開。これらの取り組みにより、「2026年 オリコン顧客満足度®調査 派遣会社 IT・技術・クリエイティブ系」で第1位を獲得しました。

### スタッフウェルビーイングの取り組み

#### AI時代に即した取り組み

##### 「Code; Without Barriers in Japan」の提供

AIやデジタルテクノロジーのスキル向上を通じて、多様なはたらき方の選択肢を広げることが目的に、パーソルテンプスタッフでは、日本マイクロソフト株式会社と連携してデジタル人材育成プログラム「Code; Without Barriers in Japan」を提供しています。本プログラムではMicrosoft Copilotの仕組みや活用事例を学び、修了者にはデジタルバッジを付与しています。無料のオンライン形式で、自分のペースに合わせて受講できる点も特長です。基礎・応用の2コースを提供し、累計約15,000人以上(2026年5月時点)が受講し、業務効率向上によって就業先からの評価向上にもつながっています。さらに急速な時代変化を背景に、修了者の裾野も着実に広がっています。



2025年5月開催、学習終了後の受講者交流イベントの様子

#### 「気配り力」プロジェクト

気配り力とは、周囲に気を配りながら、仕事をスムーズに進める力を指します。AIの活用が進む中、業務の効率化や自動化は加速していますが、一方で、信頼関係構築や職場での柔軟な対応といった、人にしか担えない価値の重要性が高まっています。

当社では、スタッフが継続的に評価され、活躍し続けるための要素のひとつとして、この気配り力に着目しました。AI時代に即したスタッフ支援の一環として、気配り力を可視化し、成長につなげる取り組みを開始しています。

この力を客観的に捉えるため、滋慶医療科学大学との共同研究により、行動特性に基づく気配り力尺度を開発しました。自己評価と派遣先からのフィードバックを組み合わせ、職場で発揮されているスキルとして評価可能な設計としています。

パーソルテンプスタッフでは2025年度、気配り力尺度を用いて、気配り力の高いスタッフの特定とスタッフの自己認知向上を目的とした施策を実施しました。測定結果に基づき基準を満たしたスタッフを認定し、約200人に対して気配り力オープンバッジを付与するとともに、本人へ評価結果をフィードバックしました。これにより、これまで「人柄が良い」や「気がきく人」といった定性的な評価にとどまりがちだった強みを、本人と派遣先の関係者においても共通の指標で理解できる状態を整えています。分析の結果、気配り力の高いスタッフは派遣先評価が高い傾向や、再就業率が高い可能性が示されており、今後は処遇改善やキャリア支援への活用を検討していきます。



気配り力  
オープンバッジ

#### 派遣スタッフインタビュー

##### 生成AIという新しい学びが自分に新しい力を与えて、 キャリアの選択肢を広げてくれた 大島さん

私は現在、派遣スタッフとしてITコンサルティング会社で広報業務を担当しています。SNS運用やサイト更新などの業務に携わる中で、「生成AIを使って、定型的な業務を効率化したい」と考えるようになりました。そんな時に出会ったのが、生成AI活用を学ぶプログラム「Code; Without Barriers」です。「Copilot」の基礎知識や使い方を自分のペースで学んで、所定のデータをPowerPointに貼り付ける作業を自動化するなど、自分の手で業務を効率化できるまでになりました。学んでわかったのは、生成AIは、一緒に解決策を磨き上げるパートナーだということです。生成AIとの協働作業を通じて、より良い方法を探して考える力を高めることができました。高校生の息子と生成AIについて語れるようになったことも、うれしい変化です。これからも新しい知識や技術を取り入れて、自分のキャリアの選択肢を広げていきたいと思っています。



#### 派遣スタッフの声

# 5 価値創造を支えるガバナンス

本章では、取締役会議長インタビューや役員報酬制度を掲載し、中期経営計画FY2028の実効性をどのように担保するのかを示します。また、経営基盤やリスクマネジメントの観点から重要と位置づけている各マテリアリティの取り組みについても紹介します。

|                        |    |
|------------------------|----|
| 取締役会議長インタビュー           | 54 |
| コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷 | 56 |
| 役員一覧                   | 57 |
| コーポレートガバナンス体制          | 59 |
| 役員報酬とサクセッション・プラン       | 62 |
| 取締役会の実効性評価             | 65 |
| リスクマネジメント              | 67 |
| 情報セキュリティ               | 69 |
| データガバナンスの強化            | 70 |
| AIガバナンス                | 71 |
| 人権の尊重                  | 72 |
| 気候変動への対応               | 74 |
| クライシスマネジメント            | 75 |
| コンプライアンス               | 76 |

## 取締役会議長インタビュー

### 時代の転換点においてビジョン実現を支えるガバナンスとは

AIの進化や労働市場の構造変化により、企業を取り巻く環境は大きな転換期にあります。そうした中、中期経営計画FY2028（以下、新中計）の策定において取締役会は何を重視し、これから企業価値向上をどのように後押ししていくのか。筆頭独立社外取締役であり、2026年6月より取締役会議長を務める山内雅喜氏に聞きました。

#### AI時代におけるパーソルグループの存在意義

——当社を取り巻くAIの影響を、どのように捉えていますか？

AIの進化は、企業が求める人材、はたらく人に求められる能力、そして労働市場において構造的な転換をもたらしていると認識しています。新中計の策定にあたり、取締役会でもAIが社会や企業活動、はたらく方にどのような影響を及ぼすのかについて、議論を重ねました。その過程では、単にAIによるリスクや機会を議論するだけでなく、AI時代におけるパーソルグループの役割やはたらく機会の創出のあり方についても時間をかけて整理しました。

こうした中で私が強く感じたのは、AI時代においては、当社グループの存在意義が改めて問われるということです。AIの進化により、企業が求める人材はこれまで以上に速いスピードで変化し、はたらく人も変化への適応を求められます。AIが人にとって優れたパートナーとなる未来に大きな可能性を感じる一方で、人がAIに従うだけの存在になりかねないという危惧も抱いています。

だからこそ、人が主体性を持ってはたらく続けられる社会をどう実現するか、その問いに向き合う上で、「はたらいて、笑おう。」というビジョンは、これからますます重要になると考えています。このビジョンは単なるスローガンではなく、パーソルグループが目指す社会そのものです。私たちを取り巻く環境が変わろうとも、すべての人が、はたらくことを通じて成長し、喜びや幸せを実感できる社会を実現することこそが当社グループの存在意義であり、結果として企業価値向上にもつながると思います。だからこそ、取締役会においてもこの軸だけは決してぶれることのないように意識しています。

#### 不確実な時代だからこそ、戦略も変化対応型へ

——新中計の議論では、どのような点を重視したのですか？

議論の中心にあったのは、今後も不確実性の高い環境が続く中で、どのように持続的に成長していくかということです。

前述の通り、新中計の策定にあたっては、その前提条件から執行側と社外取締役の間で多くの議論を重ねてきました。特にAIの影響については、執行側が事業環境や市場動向を踏まえた見通しを示す中、社外取締役からは市場の見立てに対する厳しい意見など、監督機能から一歩踏み込んだ助言がなされ、AIが社会や労働市場に与える影響だけではなく、事業環境や成長機会への影響について、執行側と深く議論を行うことができました。新中計の策定では、そうした議論を通じて、社外取締役や取締役会がその精度や実現性を高める役割を果たすことができたと感じています。

また、昨今の変化スピードを考えると、策定時に据えた前提が3年間変わらないということはありません。そこで採用したのが、毎年、必要に応じて戦略を見直ししながら進めるローリング方式です。ローリング方式は、執行側にとっては決めた戦略を時間をかけて継続的に見直していく覚悟が求められます。しかし私たちは、経営環境の変化が大きい時代だからこそ、戦略を機動的に見直しながら経営のスピードを高めることが重要であると判断しました。取締役会のモニタリング機能についても、業績やKPIの結果だけでなく、前提条件や想定した戦略に差異が生じていないかを継続的に確認し、必要に応じて軌道修正を促していきます。

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  
取締役会議長

山内 雅喜



さらに、新中計では、各事業を基盤事業の領域、既存事業の成長領域、新たな成長事業の領域と3段階に整理しました。取締役会では、それぞれの領域が3年後にどういう形で機能発揮できるかを、時間をかけて議論したことで、取締役全員の共通認識が形成できたと思います。その上で、どの事業に経営資源を重点的に配分していくべきか、ポートフォリオ戦略についても議論を深め、それらを色濃く反映した新中計になっています。

なかでも、成長事業のフロントラインワーカー領域には、人ならではの価値が発揮される大きな可能性があると考えており、特に期待しています。AIやデジタル技術の進化によって、バーチャルの世界でできることは今後さらに増えていくでしょう。しかしその一方で、人が担うリアルな仕事がなくなることはありません。むしろ物流や製造、建設など、社会インフラを支える仕事は、ますます世の中で求められるようになります。企業と個人の双方に幅広い接点を持つパーソルグループだからこそ、両者をより良いかたちで結び、新たな価値の創出につなげることができます。フロントラインワーカー領域は、新中計においては基盤整備の期間と位置づけていますが、将来的には当社グループを牽引する成長ドライバーになるものと考えています。

## ステークホルダーとの対話を通じて実効性を高める

——取締役会の実効性向上に向けて、  
どのように取り組んでいきますか？

これまでも当社の取締役会では活発な議論が行われています。また、取締役会終了後も代表取締役CEOと社外取締役による意見交換や、社外取締役のみで議論を行うエグゼク

ティブセッションを実施し、社外取締役が感じている問題意識や、さらに深めるべき論点について共有し執行側へフィードバックするなど、実効性という意味では高い水準にあると認識しています。

一方で、経営環境の不確実性が高まる中では、戦略が固まってからではなく、柔軟に段階から社外取締役の視点を取り入れた議論を始めることも必要だと思います。取締役会のアジェンダになる以前の構想段階から、フリーディスカッションなどの場で執行側と社外取締役が自由に議論することで、意思決定の質を高めることができるはずです。取締役会以外にも、そのような対話の場をもっと増やしていきたいと思っています。

また、取締役会の実効性を高めるためには、社外取締役の事業理解も欠かせません。そのため、パーソルグループでは、社外取締役による年に数回の現場視察を実施しています。2025年12月にはCareer SBUを訪問し、事業責任者とのディスカッションやオフィス視察などを行いました。経営層に加えてマネジャー層や社員と対話することで、その事業の強みや課題を多様な視点から理解するよう努めています。

さらに、投資家の皆さまとの対話も重要です。2025年4月には機関投資家と社外取締役のミーティングを初めて実施し、私と吉澤取締役が参加しました。投資家の皆さまからの期待や懸念を把握し、取締役会の議論に反映することは、取締役会の実効性向上にも重要な機会であり、今後も対話を重ねていきたいと考えています。

## 「はたらいて、笑おう。」の実現を後押しする

——最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

私は、AI時代においてもパーソルグループには大きな成

長機会があると確信しています。それは、当社グループが企業と個人の双方に幅広い接点を持ち、派遣・紹介・BPOなど多様な事業を通じて「はたらく」に関する知見やデータを蓄積しているからです。AIによって人材需要やキャリアのあり方が大きく変わる時代だからこそ、私たちは、その変化に寄り添って企業と個人をつなぎ直し、一人ひとりが充実感を持つてはたらく社会の実現に貢献できると考えています。

パーソルグループの企業価値向上を実現するために「はたらいて、笑おう。」を常に目指し、必要な変革から決して目を背けず、厳しくも建設的な議論を重ねていくことが取締役会に課せられた責任であり、私自身の使命だと考えています。

## 新任社外取締役メッセージ

社外取締役（監査等委員） 小幡 忍



このたび、社外取締役として、“はたらくWell-being”創造カンパニーを目指す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。私はこれまで、大手ITインフラ企業において法務・コンプライアンス、内部統制、監査などの領域を担い、企業の健全な成長を支えるガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。

事業環境やAI・テクノロジーが急速に変化する中、ガバナンスやリスク管理もより高度化が求められており、加えて、グローバルな事業運営やAI活用に伴う課題や機会を見据えながら、経営課題の変化に応じて進化し続けることが重要です。これまで培ってきた経験と知見を活かし、独立した立場から実効的な監査、監督に努めることで、経営の健全性の確保、企業価値向上を支え、「はたらいて、笑おう。」の実現に貢献してまいります。

# コーポレートガバナンスの基本方針と強化の変遷

## 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一丸となってその戦略を推進することで、企業の持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

また、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強化の変遷

|         |           | 2016年           | 2017年           | 2018年      | 2019年                   | 2020年                                                                              | 2021年                             | 2022年            | 2023年          | 2024年  | 2025年       | 2026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<br>● 筆頭独立社外取締役の設置 |                  |                |        |             | ● 社外取締役の取締役会議長選定 |
|         | 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        | ● 独立社外取締役の過半数選任                                                                    |                                   |                  | ● 外国人取締役の選任    |        |             |                  |
|         | 取締役(うち社外) | 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)      | 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        |                |        | ● 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  |            | ● 役員の株式報酬制度の改定          |                                                                                    |                                   | ● 役員の株式報酬制度の改定   | ● 役員の株式報酬制度の改定 |        |             | ● 役員の株式報酬制度の改定   |
| 執行体制    |           |                 |                 |            |                         | ● 業務上の意思決定を原則CEOへ委任<br>● HMC <sup>※1</sup> と社内委員会の設置<br>● 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 |           | 0%              | 0%              | 9%         | 9%                      | 11%                                                                                | 11%                               | 11%              | 22%            | 22%    | 33%         | 22%              |

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

## コーポレートガバナンスの基本方針

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

## コーポレートガバナンス・ガイドライン

## 役員一覧 (2026年9月1日現在)

### 取締役

監査等委員でない取締役



取締役会長  
水田 正道

#### 重要な兼職の状況

リンカーズ(株)\*社外取締役  
取締役在任年数 17年8カ月  
当社株式所有数 4,826,158株



代表取締役社長 CEO  
和田 孝雄

#### 重要な兼職の状況

PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.  
Non-executive Director  
取締役在任年数 17年8カ月  
当社株式所有数 1,901,615株



社外取締役  
山内 雅喜

独立

#### 重要な兼職の状況

ヤマトホールディングス(株)\* 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 6年  
当社株式所有数 53,890株



社外取締役  
吉澤 和弘

独立

#### 重要な兼職の状況

(株)NTTドコモ 相談役  
ソニーフィナンシャルグループ(株)\* 社外取締役  
大和ハウス工業(株)\* 社外取締役  
(社)日本テレワーク協会 会長  
取締役在任年数 4年  
当社株式所有数 32,390株



社外取締役  
Debra A. Hazelton

独立

#### 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 3年  
当社株式所有数 0株



社外取締役  
村林 聡

独立

#### 重要な兼職の状況

(株)DCP 取締役会長  
第一ネオ生命保険(株) 社外取締役  
取締役在任年数 2年  
当社株式所有数 10,820株



社外取締役(監査等委員)  
友田 和彦

独立

#### 重要な兼職の状況

(株)博報堂DYホールディングス\*  
社外監査役  
取締役在任年数 6年  
当社株式所有数 53,890株



社外取締役(監査等委員)  
菅谷 とも子

独立

#### 重要な兼職の状況

ANAあきんど(株) 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 1年  
当社株式所有数 10,820株



社外取締役(監査等委員)  
小幡 忍

独立

取締役在任年数 新任  
当社株式所有数 0株

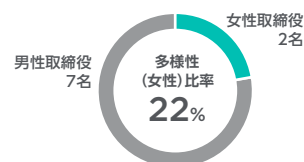
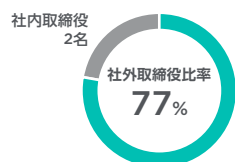
※ \*は上場会社

※ 取締役在任年数は当社第18回定時株主総会終結時点のものです。

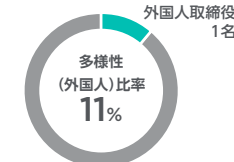
### 執行役員

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| 代表取締役社長 CEO             | 和田 孝雄         |
| 執行役員 CSO                | 峯尾 太郎         |
| 執行役員 CIO/CAIO           | 柘植 悠太         |
| 執行役員 CHRO               | 大場 竜佳         |
| 執行役員 CLO/CRO            | 菅 奈穂          |
| 執行役員 CGDO               | 喜多 恭子         |
| 執行役員 CPrO               | 倉本 由香利        |
| 執行役員 CFO                | 剣持 徹夫         |
| 執行役員 Staffing SBU長      | 木村 和成         |
| 執行役員 BPO SBU長           | 市村 和幸         |
| 執行役員 Technology SBU長    | 正木 慎二         |
| 執行役員 Career SBU長        | 瀬野尾 裕         |
| 執行役員 Asia Pacific SBU長  | Stephen Leach |
| 執行役員 R&D Function Unit長 | 村井 宏行         |
| 執行役員 欧米事業開発担当           | 長井 利仁         |

### 取締役会の構成



※ 「取締役のジェンダー多様性目標」として、「2030年までに30%を達成する」ことを最低目標として設定しています。



### 取締役の経歴

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「はたらいて、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                             | 当社がやりたい姿に定めた「“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<br>●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<br>●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「はたらいて、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<br>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                   | ●              | ●                     |     |            | ●     |          |
| 友田 和彦             | 社外取締役<br>(監査等委員)        | ●              |                       |     | ●          | ●     |          |
| 菅谷 とも子            | 社外取締役<br>(監査等委員)        | ●              | ●                     |     |            | ●     |          |
| 小幡 忍              | 社外取締役<br>(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 |        |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|----------------|--------|
|                   | 2025年度 | 2026年度 | 2025年度 | 2026年度 | 2025年度   | 2026年度 | 2025年度         | 2026年度 |
| 水田 正道             | 14／14  | ●      |        |        | 10／10    | ●      | 7／7            | ●      |
| 和田 孝雄             | 14／14  | ●      |        |        |          |        |                |        |
| 山内 雅喜             | 14／14  | ●      |        |        | 10／10    | ●      | 7／7            | ●      |
| 吉澤 和弘             | 14／14  | ●      |        |        | 10／10    | ●      | 7／7            | ●      |
| Debra A. Hazelton | 14／14  | ●      |        |        |          |        | 7／7            | ●      |
| 村林 聡              | 14／14  | ●      |        |        | 9／10     | ●      |                |        |
| 友田 和彦             | 13／14  | ●      | 18／19  | ●      |          |        | 7／7            | ●      |
| 菅谷 とも子            | 10／10  | ●      | 16／16  | ●      |          |        |                |        |
| 小幡 忍              | —      | ●      | —      | ●      |          |        |                |        |

※ 菅谷とも子氏は第17回定時株主総会(2025年6月24日開催)にて就任したため、2025年度の会議開催回数が他の取締役と異なります。

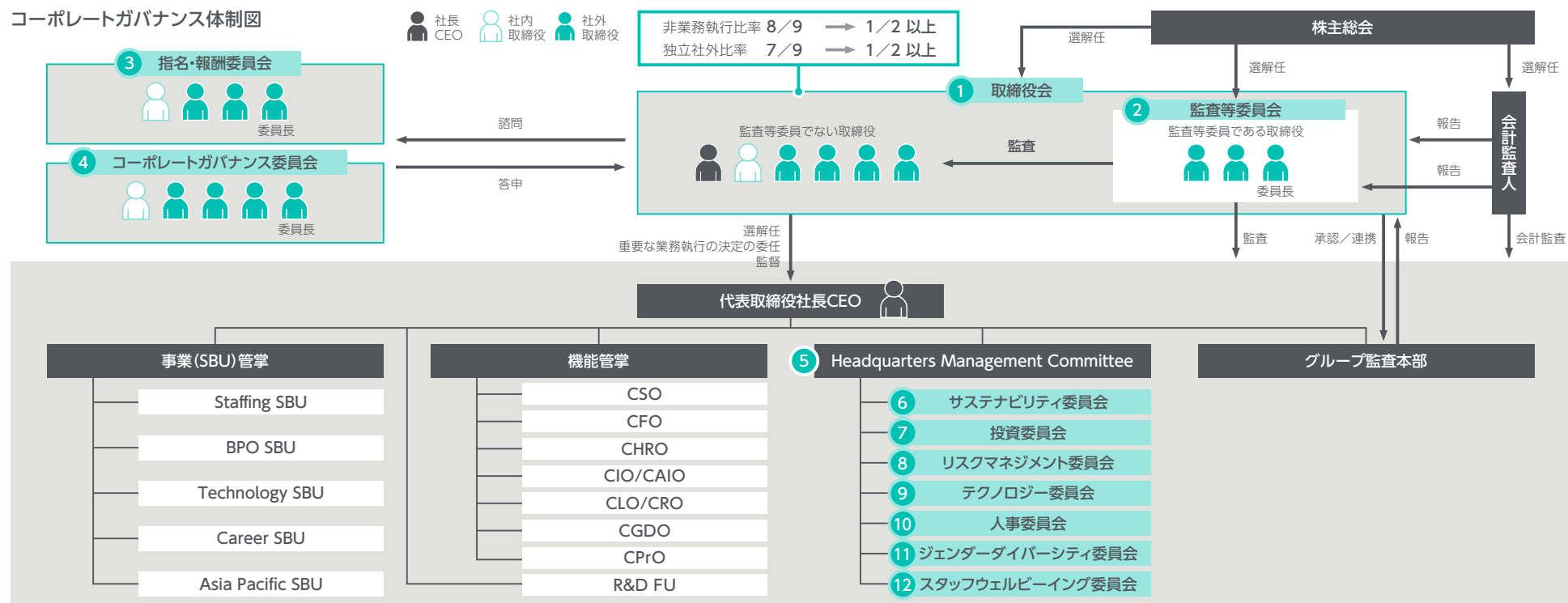
# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンス体制と特長

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、社外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/CAIO=Chief Information Officer/ Chief AI Officer, CLO/CRO=Chief Legal Officer/ Chief Risk Officer, CGDO=Chief Gender Diversity Officer, CPRO=Chief Productivity Officer

2026年7月1日現在

## 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。

### 2025年度の状況

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 議長   | 水田 正道<br>(非業務執行取締役、<br>取締役会長) |
| メンバー | 9名(うち社外7名)                    |
| 開催実績 | 14回                           |

### 2025年度に議論された主な事項

|                          |                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 成長戦略、投資                  | 中期経営計画2026のモニタリング、中期経営計画FY2028の策定、Gojob SASの株式取得、SBU戦略等            |
| 決算、業績                    | 決算関連、予算関連、業績進捗報告等                                                  |
| ジェンダーダイバーシティ、サステナビリティ、人事 | グループ人事施策、人的資本に関する取り組みの進捗報告、DEIモニタリング、サステナビリティ委員会活動報告、指名・報酬委員会活動報告等 |
| ガバナンス                    | 内部統制システムの運用状況報告、取締役会の実効性評価、コーポレートガバナンス委員会活動報告等                     |
| テクノロジー                   | 中期経営計画FY2028におけるDX戦略、生成AI活用の進捗報告等                                  |

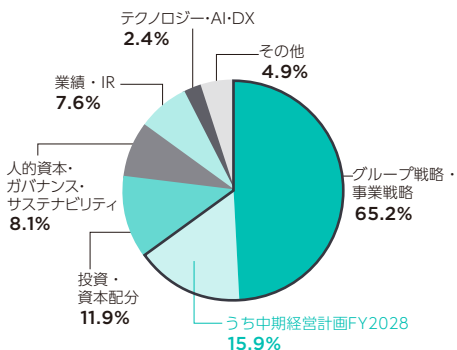
### 運営状況

2025年度は中期経営計画2026(以下、前中計)の最終年度にあたり、3年間の前中計の進捗状況を踏まえてモニタリングを中心に活発な議論を行いました。計画と実績との差異については、執行側による原因分析や対応策の妥当性を踏まえ、執行側も交えた自由闊達な意見交換を行うなど、前中計の戦略遂行に対する実効性の高い議論およびモニタリングを行いました。

また、中期経営計画FY2028(以下、新中計)の策定に向けて、中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や、中長期的なグループ戦略の方向性について、執行役員も交えて複数回にわたり活発な議論を行いました。2025年度の総審議時間に占める割合でも、全体の65.2%を「グループ戦略・事業戦略」に充当しており、そのうち15.9%を新中計の策定に関する議論に充てるなど、次期成長戦略の構築に重点的に時間を配分しました。これにより、将来の企業価値向上に向けた経営の方向性について、取締役会として十分な審議と意思形成を行いました。

加えて、「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、生成AIの活用やテクノロジー戦略について、新中計の戦略の中で継続的に議論を行うとともに、AIにおけるグループ全体の取り組み状況の進捗等について討議しました。取締役会に先立つ事前説明会などを活用し、社外取締役への十分な情報提供と論点整理を行うことで、取締役会では論点を絞った深度ある議論がなされ、AI・テクノロジー戦略について共通認識を深めました。

取締役会の討議テーマ別時間配分



## 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。

### 2025年度の状況

|     |                |      |           |      |     |
|-----|----------------|------|-----------|------|-----|
| 委員長 | 友田 和彦(独立社外取締役) | メンバー | 3名(すべて社外) | 開催実績 | 19回 |
|-----|----------------|------|-----------|------|-----|

### 2025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
- グループ監査役からの情報収集
- 情報漏えいのリスク、海外子会社に対するガバナンス、AIの活用、パーソルコミュニケーションサービス(株)の買収後の統合状況の確認

## ③ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定および報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、候補者の決定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。

### 2025年度の状況

|     |                |      |            |      |     |
|-----|----------------|------|------------|------|-----|
| 委員長 | 吉澤 和弘(独立社外取締役) | メンバー | 4名(うち社外3名) | 開催実績 | 10回 |
|-----|----------------|------|------------|------|-----|

### 2025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

## 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。

### 2025年度の状況

**委員長** 山内 雅喜(独立社外取締役) **メンバー** 5名(うち社外4名) **開催実績** 7回

### 2025年度の実効性評価

- 2024年度の実効性評価の結果の開示内容の決定、取締役会への答申
- リスクテイクを伴うリスクマネジメント体制についての議論
- 2025年度の実効性評価の枠組みならびに外部評価機関の選定および外部評価の実施内容等についての議論
- 2025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。

### 2025年度の状況

**議長** 峯尾 太郎(執行役員CSO) **メンバー** 執行役員14名 **開催実績** 23回

### 2025年度のHMC傘下の委員会の活動内容

| 名称                | 目的                                                                      | 開催実績 | 2025年度の主な活動内容                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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・目標の進捗・実績の確認<br>・次期中計に向けたマテリアリティのファインチューニングの検討および議論                                                                                                                                       |
| 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<br>・HMCへPMI状況の報告<br>・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   | ・2025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<br>・2026年度グループ重要リスクの選定議論<br>・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   | ・次期テクノロジー戦略を見据え投資方針・AI組織を議論<br>・IT・AI投資管理の高度化とガバナンス強化を議論<br>・グループ横断の内製開発体制・人材方針を議論<br>・グループ全体のセキュリティ品質に係る開発ガイドラインの策定と推進について議論                                                                               |
| 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                                   | 9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<br>・労働生産性や退職率など、重要人事指標に関する議論<br>・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<br>・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<br>・その他人事戦略に関する議論                                                |
| 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  | ・新中計における、DEI推進の構想と、女性管理職比率および男性育休取得率の目標値に関する議論<br>・各KGI/KPIに関する定期モニタリングの実施・報告<br>・トップコミットメント、制度・環境整備などに関する分科会施策の議論<br>※ 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                                      | 6回   | ・派遣スタッフのエンゲージメント状況の報告と向上に向けた取り組みに関する議論<br>・派遣スタッフの能力開発に関するプロジェクト報告<br>・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<br>・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<br>※ 詳細はP.51-52参照 |

# 役員報酬とサクセッション・プラン

## 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や価値創造ストーリーを実現するためのインセンティブとして位置づけられています。また、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

## 役員報酬制度改定の歩み

当社はこれまで、役員報酬基本方針のもと、事業フェーズや中期経営計画に応じて役員報酬制度を改定し、戦略整合性とインセンティブ性を継続的に高めてきました（詳細は右表参照）。また、指名・報酬委員会での審議、外部ベンチマーク、相対業績評価などを通じて、制度設計・運用における客観性・透明性の確保に努めています。

今回、中期経営計画FY2028の実現に向けて、経営陣の意思決定と中長期的な企業価値・株主価値向上との連動をさらに強化するため、2026年5月に役員報酬制度を改定しました。長期インセンティブ（以下、LTI）比率の引き上げ、業務執行取締役と執行役員の報酬構成の統一、LTI評価体系の見直しを中心とするものです。短期インセンティブ（以下、STI）についても、単年度の業績進捗をより明確に評価するため、財務指標比率を高めるとともに、テーマ評価は中期経営計画FY2028の実現に向けた重点テーマに絞り込みました。

## 役員報酬制度の変遷

| 区分       |                                       | 2017～2019年度                 | 2020～2022年度                                     | 2023～2025年度                                          | 2026年度～<br>今回の制度改定                        |                                                      |
|----------|---------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 報酬<br>制度 | 報酬水準                                  | 外部ベンチマークを参照して報酬水準検討を実施      |                                                 |                                                      |                                           |                                                      |
|          | 報酬MIX <sup>*1</sup><br>(基本報酬：STI：LTI) | 64%：19%：17%                 | 64%：19%：17%                                     | 50%：20%：30%                                          | 45%：20%：35%                               |                                                      |
| 評価<br>制度 | STI                                   | 財務 KPI 比率：非財務 KPI 比率        | 80%：20%                                         | 80%：20%                                              | 60%：40%                                   | 70%：30%                                              |
|          | LTI                                   | 財務 KPI 比率：非財務 KPI 比率        | 100%：0%                                         | 80%：20%                                              | 60%：40%                                   | 70%：30%                                              |
|          |                                       | 財務 KPI 内訳                   | 売上：50%<br>営業利益：50%<br>ROE：未達の場合<br>△ 10%        | 売上：30%<br>営業利益：30%<br>TSR：20%<br>ROIC：未達の場合<br>△ 10% | TSR：20%<br>調整後 EBITDA：<br>20%<br>ROIC：20% | TSR：40%<br>調整後 EBITDA：<br>30%<br>ROIC：未達の場合<br>△ 10% |
|          |                                       | 非財務 KPI 内訳                  | エンゲージメント・<br>ブランド認知・<br>リスクモニタリング<br>結果：<br>±5% | エンゲージメント・<br>DEI・テクノロジー・<br>ガバナンス指標：<br>20%          | 価値創造ゴール：<br>20%<br>エンゲージメント：<br>20%       | 価値創造ゴール：<br>15%<br>エンゲージメント：<br>15%                  |
|          |                                       | KPIのうちTSR <sup>*2</sup> の比率 | 0%                                              | 0%                                                   | 20%                                       | 40%                                                  |

※1 2023～2025年度の執行役員の報酬MIXは55%：20%：25%

※2 TSR：Total Shareholder Returnの略。株主総利回り

## 役員報酬制度改定のポイント

### 2017～2019年度

「パーソル」への商号変更・ブランド統合を機に、グループが一体となって企業価値向上を牽引するためのキードライバーとして株式報酬制度を導入

### 2020～2022年度

「2030年に向けた価値創造ストーリー」の策定に伴い、中長期戦略との連動を強化。評価制度における非財務KPIの比率を引き上げる等の改定を実施

### 2023～2025年度

「中期経営計画2026」の策定に伴い、目標達成へのコミットメントを高めるため業績連動および株式報酬の比率を引き上げ、非財務価値評価の拡充を実施

### 2026年度～（今回の制度改定）

持続的な企業価値向上に向け、株主価値との連動性をより一層高めることで、中長期視点での変革を加速させる役員報酬制度へと改定

## 役員報酬制度の概要

当社の役員報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」、および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」の3つで構成されています。中長期インセンティブ報酬には、業績連動型および固定型があり、業績連動型については中長期的な企業価値向上との連動を重視した評価指標を設定しています。

|      | 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<br>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<br>執行役員       | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標<br/>全社、SBUごとの①売上高、②調整後EBITDAの目標達成度および競合他社との成長率比較で決定</li> <li>非財務指標・テーマ評価<br/>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。）</li> </ul> | 中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として支給<br>おおむね0～200%の範囲内で変動 |
|      |                 | 業績連動型<br>中長期インセンティブ報酬 | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標<br/>①TSR、②調整後EBITDA、③ROICの目標達成度で決定</li> <li>非財務指標<br/>①価値創造ゴール、②従業員エンゲージメント指標</li> </ul>                                                                                                           | 2028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<br>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<br>執行役員       | —                                                                                                                                                                                                                                              | 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                                         |
|      |                 | 非業務執行取締役              | —                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                         |

※ 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。

## 業務執行取締役・執行役員の報酬制度改正の主なポイント

今回の改定では、中長期的な企業価値・株主価値向上への動機づけをさらに強化するため、以下の3点を中心に制度を見直しました。

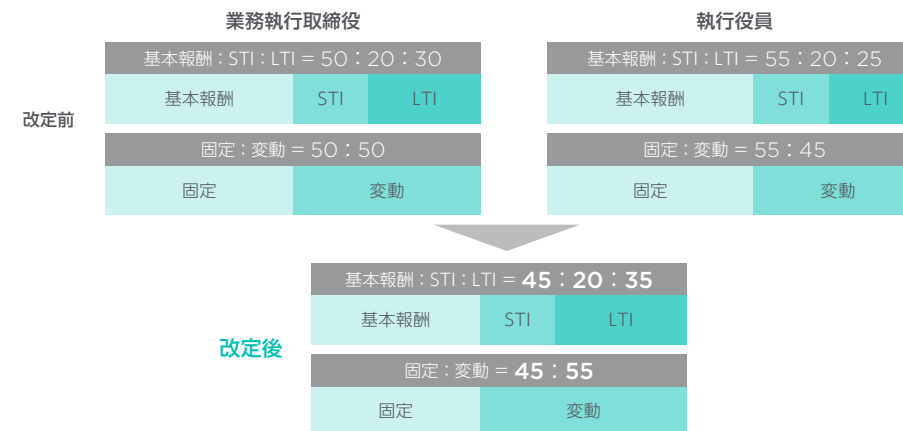
### ① LTI比率の引き上げ

中長期的な企業価値・株主価値向上へのコミットメントを高めるため、報酬全体に占めるLTIの比率を引き上げました。これにより、経営陣が短期的な業績のみならず、中長期の企業価値向上をより強く意識する報酬構成としています。

### ② 報酬構成の統一

経営ワンチームを促進することを目的として、業務執行取締役と執行役員の報酬構成を統一しました。経営チーム全体が同じ方向性のもとで意思決定を行い、企業価値向上に取り組む体制を報酬制度の面からも明確にしています。

### 報酬構成のモデル（標準支給時）



### ③ LTI評価体系の見直し

LTIにおける財務KPI比率およびTSRの評価ウェイトを高め、中長期的な企業価値・株主価値向上との連動を強化しました。また、調整後EBITDA、ROIC、価値創造ゴール、従業員エンゲージメント等を組み合わせ、収益力、資本効率、非財務価値を含む価値創造プロセスを総合的に評価する設計としています。

|     | 財務指標       |                  |             | 非財務指標          |                    |
|-----|------------|------------------|-------------|----------------|--------------------|
| 改定前 | TSR<br>20% | 調整後EBITDA<br>20% | ROIC<br>20% | 価値創造ゴール<br>20% | 従業員エンゲージメント<br>20% |
| 改定後 | TSR<br>40% | 調整後EBITDA<br>30% | ROIC<br>15% | 価値創造ゴール<br>15% | 従業員エンゲージメント<br>15% |

ROIC:目標未達の場合△10%

※ 上記KPIの評価結果により、LTI額は標準額に対し0%～200%の範囲で変動

## 取締役会長、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役の報酬

取締役会長、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役（以下「非業務執行取締役」）の報酬は、「基本報酬」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成されます。その標準的な構成比率は基本報酬81％：株式報酬19％です。

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

### 指名・報酬委員会委員長メッセージ

独立社外取締役 吉澤 和弘



指名・報酬委員会は、経営陣の指名および報酬の決定を通じて、パーソルグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える役割を担っています。その中で私は委員長として、企業価値向上に果敢に挑戦し続けること、客観性・透明性を担保することを重視しています。

2025年度、指名・報酬委員会では、役員報酬制度の改定に向けた議論を重ねました。報酬制度は、単なる処遇の仕組みではなく、当社の価値創造ストーリーを実現するための重要な経営基盤です。しかしながら、当社は、資本市場からの評価、すなわち企業価値や株価の観点ではなお改善の余地があると認識しています。このギャップを埋めるためには、経営と株主の視点をより強く一致させる仕組みが不可欠であり、今回の改定では、経営陣の意思決定と中長期的な企業価値・株主価値向上をより強く結びつけることを重視しました。

具体的には、LTIの強化、報酬構成の見直し、LTI評価体系の再整理を行いました。詳細は本文で説明している通りですが、特に、株主価値を示す指標であるTSRを、最終的な株主価値の成果を示すアウトカム指標と位置づけ、評価体系における重要性を高めました。委員会としては、これらの見直しを通じて、経営チーム全体が同じ方向性のもと、中長期の視点で挑戦し続けられる環境を整えることを重視しています。

今回の制度改定は出発点にすぎません。重要なのは、この制度が実際の経営行動にどのような変化をもたらし、それが企業価値向上へと結びつくかを継続的に検証していくことです。指名・報酬委員会としては、今後も投資家との対話や外部ベンチマークを踏まえながら、報酬制度の高度化に取り組んでいきます。そして、経営陣が中長期的な視点で挑戦し続ける環境を整備することで、当社の持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

## 報酬決定プロセス

当社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・報酬委員会において、各評価指標の達成度に加え、その達成に至るプロセスや中長期的な企業価値への影響を踏まえて総合的に審議を行い、その答申を受けて取締役会で決定します。

## 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る権利の全部もしくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。取締役会は当該答申を踏まえ、その可否を決議します。

役員報酬の詳細情報および2025年度の実績(有価証券報告書)

## サクセッション・プランについて

当社は、持続的な成長を支える基盤として、経営人材の計画的な育成に取り組んでいます。指名・報酬委員会の審議のもと、代表取締役CEO、CxO、執行役員も含めたサクセッション・プランを整備するとともに、将来の経営層候補(人材プール)に対して定期的なレビューを実施しています。候補人材には、新規事業や変革プロジェクトへの参画など、経営視点を身につけるための機会を提供しています。また、代表取締役CEOを含むグループ経営陣幹部については取締役会が監督し、適切な支援・助言を行っています。こうした取り組みにより、経営人材の継続的な輩出・育成を図っています。

また、パーソルグループにおけるリーダー像を「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、サクセッション・プランの策定や人材育成に活用しています。

### サクセッション・プランのプロセス

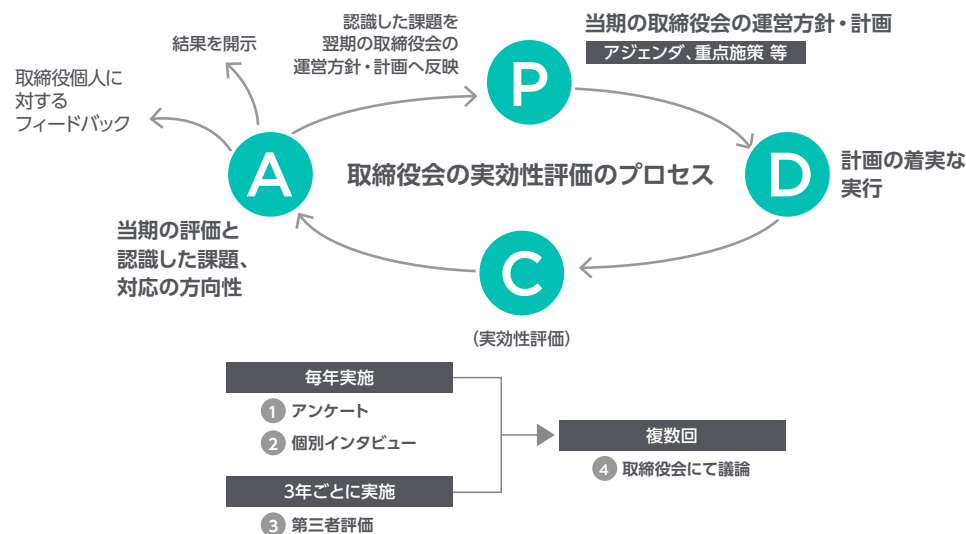


パーソルリーダーシップコンピテンシー

## 取締役会の実効性評価

### 実施概要

2025年度の取締役会の実効性評価は、評価の透明性と客観性を高めるため、第三者評価機関（株式会社ボードアドバイザーズ）を活用した外部評価を実施しました。具体的には、同社が取締役および執行役員全員へのアンケートならびに個別インタビューを行ったほか、取締役会への陪席ならびに過去1年間の取締役会上程資料および議事録の確認を行い、その結果を第三者機関評価報告書として作成しました。あわせて、取締役会議長による各取締役への個別インタビューを実施しました。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、問合せ体制、トレーニング体制等）                                |
| 5  | 取締役会の風土・コミュニケーション（議論・意見表明が行える風土、取締役同士または取締役と執行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  | 執行体制（執行の意思決定スピード・業務体制等）                                         |
| 10 | その他（自由記入）                                                       |
| 11 | 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（戦略議論、モニタリングのKPI・粒度・内容、リスクテイクの後押し等） |
|---|----------------------------------------------|

## 評価結果

当社の取締役会は、実効性評価結果報告書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、投資家・株主との関係および執行体制の点から、その実効性が確保されていることを確認しました。

### 2024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

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中長期的な当社の<br>ありたい姿に基づく、<br>成長戦略および<br>事業ポートフォリオの<br>議論と、<br>リスクマネジメントの<br>高度化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略や事業ポートフォリオについて、計画的にアジェンダを設定し、前年度より充実した議論が行えた。</li> <li>● 当社のありたい姿および成長戦略の具体的な深化について、さらに議論を深める余地があることを認識した。</li> <li>● リスクアパタイトの検討について、枠組みの策定や許容度の議論が進展した一方、今後、議論を深化させる中で、適切な粒度や運用方法の模索が必要であると認識した。</li> </ul> |
| 戦略遂行に対する<br>適切な監督                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会による監督の対象と粒度について、共通認識が深まった結果、年度単位のモニタリングから3年間の中期経営計画全体の進展を視る形へと進化した。</li> <li>● 計画と実績に差異が生じた場合には、執行側からその原因分析や対応策について報告を行い、取締役会で議論することで、戦略遂行に対するモニタリングの有効性が向上していることを確認した。</li> </ul>                            |
| 取締役会運営の<br>継続的な改善                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たに会議システムを導入し、インフラ整備により会議運営の効率性が進んだ。</li> <li>● 会議資料の量および質については継続して改善している一方で、論点が明確で簡潔な会議資料の作成や、早期資料の提供などさらなる改善の余地を認識した。</li> <li>● 社外取締役を対象とした現場視察を実施したものの、国内外を対象とした頻度および充実度のさらなる改善の必要性を認識した。</li> </ul>          |

また、今後の課題として、中長期的な成長戦略・事業ポートフォリオの議論深化による企業価値の向上、指名機能の実効性向上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。

### 2025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

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中長期的な<br>成長戦略・<br>事業ポートフォリオの<br>議論深化による<br>企業価値の向上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の企業価値の向上に向け、大きく変化する経営環境を踏まえ、新中期経営計画の遂行を推進するとともに、中長期的な成長戦略および事業ポートフォリオ戦略を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た。</li> <li>● 取締役会の機能および役割はモニタリング・ボードであることを両者間で認識を合わせるとともに、取締役および執行陣がさらに忌憚のない議論を行えるよう、さまざまな取り組みを行っていくことが必要であると認識した。</li> </ul> |
| 指名機能の<br>実効性向上                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の企業価値向上に向け、当社の取締役会のあるべき姿を目指した知見・経験・スキルを見直し、取締役構成を安定的に確保するためのサクセッション基盤の整備が必要であると認識した。</li> <li>● 取締役会が執行陣による業務執行の遂行状況を適切に監督するために、経営環境が大きく変化していく現状を踏まえ、事業の持続的な成長および企業価値向上に向け、CEOおよび執行陣の評価方法などについて、さらなる実効性向上の必要があると認識した。</li> </ul>  |
| 取締役会運営の<br>継続的な改善                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業価値の向上に向け、取締役会がより深く本質的な議論を行うためには、取締役会議長や執行陣の同席の在り方、会議資料の質および量の改善に基づく、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た。</li> <li>● 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た。</li> </ul>                                                     |

## 社外取締役への情報提供

取締役会における議論の充実を図るため、議案に関する事前説明会を実施しています。また、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。

# リスクマネジメント

## 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。

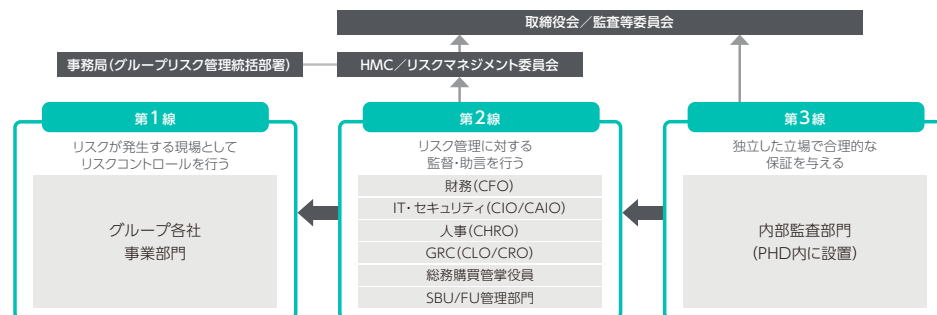
パーソルグループを取り巻く環境がより一層変化のスピードを増していることから、リスクマネジメント活動を絶えず見直し、向上に努めています。

## 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

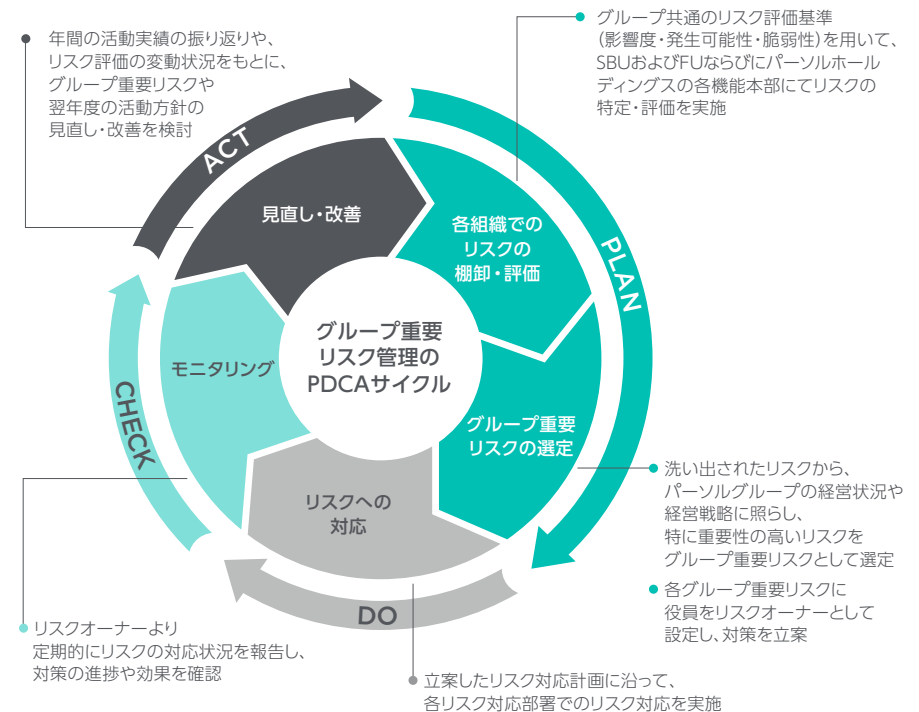


※ PHD: パーソルホールディングス、CFO: Chief Financial Officer、CIO/CAIO: Chief Information Officer/Chief AI Officer、CHRO: Chief Human Resources Officer、GRC: ガバナンス・リスク・コンプライアンス、CLO/CRO: Chief Legal Officer/Chief Risk Officer

## リスクの管理プロセス

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。



## 2026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<br>(個人情報漏えい、<br>システム障害等) | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                 | <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・強化</li> <li>従業員向けセキュリティ教育や標的型メール訓練、インシデント対応訓練の実施、経営層向けやテクノロジー人材向け訓練を含む役割・職種に応じた教育・訓練の高度化</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> <p> <b>P.69「情報セキュリティ」</b></p>                                                                      | CIO/CAIO     |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                                               | <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> <li>システム停止の際の対策強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | CIO/CAIO     |
| 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やAIの活用における公平性・透明性等の欠如により、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感を招くことにより、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> <p> <b>P.70「データガバナンスの強化」</b>  <b>P.71「AIガバナンス」</b></p> | 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> <p> <b>P.72-73「人権の尊重」</b></p>                                                                                                                                                                                   | CLO/CRO      |
| 有事における事業継続リスク                    | <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、その他会社資産の毀損が生じ、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      |
| 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>2035年度までの温室効果ガス排出削減の中期目標達成に向けた取り組みの推進</li> </ul> <p> <b>P.74「気候変動への対応」</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                               | 総務購買<br>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。

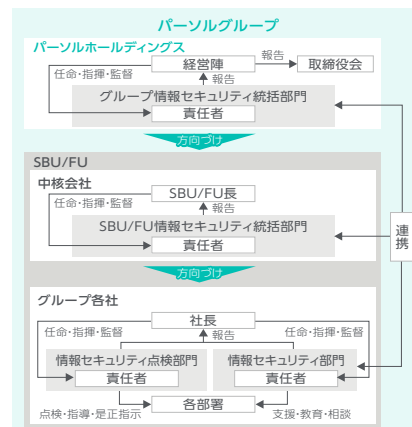
### 情報セキュリティ基本方針

## 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<sup>※</sup>の中核会社<sup>※</sup>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<sup>※1</sup>が発生した場合、CSIRT（シーサート）<sup>※2</sup>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、発生部署から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CEO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します。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、プライバシー保護最高責任者が判断を行います。

※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

### セキュリティ

## 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・防御するための対策強化に努めています。外部からの不正アクセスを防止するシステムにより監視を実施するほか、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、生成AIの利用に伴う特有のリスクへの対応が求められています。一方で、生成AIの活用拡大に伴うサイバー攻撃の高度化・巧妙化への対策も重要です。当社では、こうした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。

### P.70「データガバナンスの強化」

## 教育・啓発

情報漏えい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うよう、入社時の研修に加えて、定期的な研修や訓練を実施しています。また、セキュリティの考え方や情報漏えい事例なども共有し、従業員の意識向上を図っています。加えて、近年のサイバーリスクの高度化・多様化を踏まえ、経営層向け判断力強化訓練、テクノロジー人材向けセキュリティ教育、サイバーインシデント発生時の対応訓練など、役割や職種に応じた教育・訓練への拡充にも着手しています。

# 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

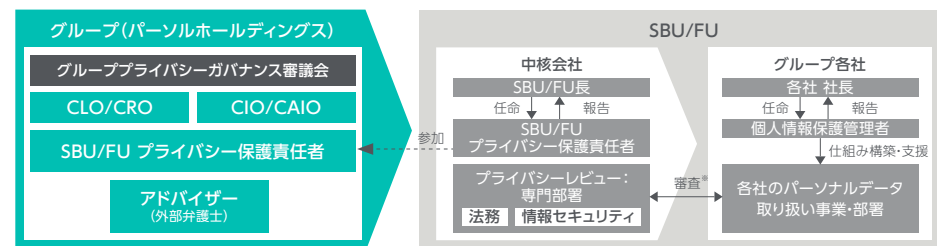
パーソルグループは、お客さま、取引先、従業員、株主などステークホルダーの皆さまの利益のため、また、より良い“はたらく機会”を創出するなど社会の健全な発展のために、皆さまからお預かりするパーソナルデータを適正かつ効果的に利活用し、新たな価値創造に取り組んでいます。他方で、昨今のIT技術の急速な発達のもと、パーソナルデータの利活用は高度化・複雑化しています。それに伴い、個人のプライバシーに関する問題（差別などの人権侵害も含む）が個人や社会に顕在化するリスク（以下「プライバシーリスク」）は、これまでにないほど高まっています。

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AIガバナンス責任者であるCIO/CAIO (Chief Information Officer/Chief AI Officer)、各SBUおよびFUのプライバシー保護責任者が参加し、パーソルグループにおけるプライバシー保護に関する方針・ルールの方針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

## プライバシーレビュープロセスの構築・運用

パーソルグループは、パーソナルデータの利活用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。また、SBU/FUにおけるプライバシーレビュープロセスについて、グループとしてさらなる高度化に取り組んでいます。

## プライバシーとAIに関するリスク管理

「テクノロジードリブンの人材サービス企業」に向け、パーソルグループでもAIの利活用を推進しています。特にパーソナルデータの取り扱いでAIを用いる場合、プライバシーリスクとAIに関するリスクを総合的に考慮する必要があります。そのため、グループプライバシーガバナンス審議会とグループAIガバナンス審議会が密に連携し、プライバシーとAIにまたがる方針の決定等のガバナンスに努めています。

### ☞ P.71「AIガバナンス」

## 2025年度の取り組み

- パーソルグループAI基本方針の制定（2025年7月1日公表）
- 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と研修
- グループ全従業員向けのプライバシーに関する研修
- 雇用・採用選考におけるAIリスクと対応方針のガイドラインの整備

### ☞ P.71「AIガバナンス強化に向けた主な取り組み」

# AIガバナンス

## AIガバナンスに関する基本的な考え方

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」として、テクノロジー活用による価値創出を事業成長の重要な取り組みと位置づけています。とりわけAIは、お客さまへの提供価値の向上、業務の高度化・効率化、新たなサービスや事業機会の創出を支える重要な技術であり、グループ全体でその利活用を推進しています。

他方で、AI活用が多様化する中で、情報漏えい、誤情報、セキュリティ上の脅威、判断の不透明性やバイアスなどのリスクを適切に管理することは、ステークホルダーからの信頼確保と持続的な企業価値向上に不可欠であることも認識しています。そのため、こうした認識のもと、法令や社会規範を踏まえた適正なAI活用を推進するとともに、AIガバナンスを事業成長につなげていくための推進基盤と捉え、グループ横断で取り組みを推進しています。

## AI基本方針の制定

パーソルグループは、AIの開発・提供・利用に関するグループ全体の最高規範として、「パーソルグループAI基本方針」を制定しています。

本方針は、人間中心の考え方を前提に、安全性、公平性、プライバシー保護、セキュリティ確保、透明性、アカウントビリティなどを指針として定めています。また、AIを用いたサービスや業務に関する企画、設計、開発、運用、利用などの各段階を対象とし、パーソルグループにおけるAIのライフサイクル全体にわたって適用されます。

### AI基本方針

## AIガバナンス強化に向けた主な取り組み

パーソルグループは、以下の取り組みにより、責任あるAI利活用とAIガバナンスの強化を進めています。また、各SBUにおいても事業・サービスの特性に応じた取り組みを実践しています。

- **方針・ルールの整備**：AI基本方針を指針とし、法令・ガイドライン・技術進展などを踏まえて関連ルールの整備・更新を実施しています。特に、生成AIの利用拡大や各国規制の動向を踏まえ、利用目的、影響範囲、取り扱いデータなどを整理し、現場が適切に判断できる実務的なルールづくりを進めています。

- **リスク評価プロセスの整備**：AIの企画から利用までの各段階で、情報漏えい、誤情報、バイアスなどのリスクを審査する仕組み（AIレビュープロセス）の構築を進めています。特に、採用、転職、異動など、個人の権利・機会やキャリア形成に重大な影響を及ぼしうるAI活用については、高リスク領域として位置づけ、公平性、バイアスの有無、説明可能性、人間の関与のあり方などを重点的に確認する審査プロセスを整備しています。
- **社員教育**：倫理、プライバシー、セキュリティなどの理解を深めるため、全社員向け教育や職種別研修を実施しています。特に、採用、転職、異動などの高リスク領域に関わる社員に対しては、AI活用に関する留意点の浸透を図っています。
- **グローバル対応**：各国・地域の文化や法規制の違いを踏まえ、海外拠点との情報共有・連携を進めるとともに、グループ横断で一貫性のあるAIガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

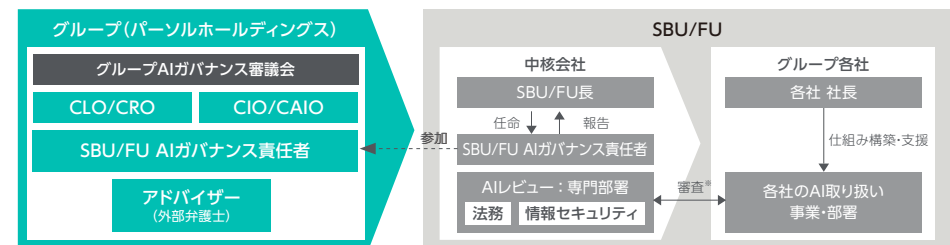
### リスク評価件数

2025年度実績

393件

## AIガバナンス体制

パーソルグループは、AIの利活用に伴うリスクをグループ横断で適切に管理するため、「グループAI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AIガバナンス責任者であるCIO/CAIO（Chief Information Officer/Chief AI Officer）に加え、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）、各SBUおよびFUのAIガバナンス責任者が参加し、AIガバナンスに関する方針・ルールの策定や重要なAIリスクへの対応方針の決定を行うなどして、グループとしてAIガバナンスの強化に努めています。



※ 審査の状況はSBU/FU AIガバナンス責任者を通じてグループAIガバナンス審議会に共有

# 人権の尊重



## 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、より豊かで笑顔あふ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の尊重を求めています。さらに、当社の購買活動の基本的な考え方を示した「購買基本方針」およびパーソルグループとお取引をするすべてのサプライヤーの皆さまに遵守いただきたい事項をまとめた「サプライヤー行動規範」を制定・公表しています。私たちは、パーソルグループの事業活動に関わるすべての方々の人権が尊重されるよう、社内の推進体制の整備・運用に取り組むとともに、ビジネスパートナーの皆さまにもパーソルグループの方針をご理解いただき、一緒に取り組んでいけるよう働きかけを行っていきます。

**パーソルグループ人権方針**
**購買基本方針**
**サプライヤー行動規範**

## 推進体制

パーソルグループは、コンプライアンスを管掌する役員のもと、コンプライアンスを統括する部署がグループ全体の人権尊重の取り組みを統括し、グループ各社の関係部署と連携して取り組みを推進するとともに、その実施状況をモニタリングしています。万が一、事業活動を通じて人権に対する負の影響を引き起こした、または助長したことが明らかになった場合は、私たちは、「パーソルグループ人権方針」および「パーソルグループ危機対応方針」等に基づき、適切な救済・是正措置を実施します。

これらの取り組み状況は、リスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会を通じて

Headquarters Management Committee(HMC)に報告されます。代表取締役社長CEOは人権への取り組み状況を取締役に定期的に報告し、取締役会が体制・プロセスを監視・監督します。

## 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、下図の「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。当社グループは、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、当該リスクについては、事業活動の変化や外部環境を踏まえ、定期的に深刻度と発生可能性の評価を行い、見直しをしていきます。

| 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<br>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>                         | <b>人権デュー・ディリジェンスの実施</b><br>① ハラスメント<br>② 不適切な労働安全環境<br>③ 強制労働<br>④ 障害者の権利侵害<br>⑤ LGBTQ+の権利侵害<br><br><b>別マテリアリティにおいて対応</b><br>⑥ プライバシー侵害<br>⑦ ジェンダー不平等 |
| 潜在的なリスク<br>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> |                                                                                                                                                       |

## 人権デュー・ディリジェンス

パーソルグループでは、2022年度より人権デュー・ディリジェンスの基盤整備を開始し、2023年度からは上図に示す「洗い出し結果を踏まえた対応」の通り、選定した人権リスクへの対応を進めるなど、継続的に人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

具体的には、洗い出した人権リスクについて、潜在的なリスクに対しては予防・軽減策を実施し、認識されているリスクについては是正・救済措置を講じています。これらの対応結果に対し定期的に実効性を評価し、その結果を踏まえた施策の見直しおよび改善を行うことで、継続的な改善サイクルを構築しています。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」などのフレームワークに沿って進められており、その対象についても順次拡大しています。

## 2025年度までの個別の人権リスクへの取り組み

パーソルグループは、2023年度から個別の人権リスクへの対応を進めています。

まずは、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、従業員と派遣スタッフ等の実態把握を進めるとともに、施策の改善・高度化に取り組みました。

2024年度には、特に①ハラスメントリスクについて、情報収集機能と全役職員向け研修を強化し、派遣スタッフの実態把握としてステークホルダーダイアログを行いました。また、取り組むべき人権リスクとして選定された残りのリスク（③強制労働〈海外〉、⑤LGBTQ+の権利侵害）についても、対応基盤を整備しました。強制労働については、国内外のグループ共通対応基準を策定し、その基準に従って海外事業の対応体制を構築しました。LGBTQ+の権利侵害に対しては、グループ各社で福利厚生を含む人事制度の導入を順次進め、リスクの予防・軽減に向けた対応を開始しました。

2025年度には、派遣スタッフに係るリスクについて、ステークホルダーダイアログで明らかになった、「相談窓口の周知不足」や「相談窓口利用の心理的ハードルの高さ」への対応として、相談窓口の利用促進に向けた周知を改めて実施しました。また、ハラスメントの予防・軽減策として、派遣先の顧客企業に向けたハラスメント防止に関する記事の公開や資料配布を行い、啓発を強化しました。さらに、BPO SBUおよびTechnology SBUにおいて新たに人権リスクを特定し、予防・軽減に向けた取り組みを進めています。

### 人権の尊重

## 人権尊重に関する教育・啓発

パーソルグループは、2023年度から役員向けおよびグループ全従業員向けの人権研修を継続的に実施しています。人権課題への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。

あわせて国内ではDEI研修を継続的に実施し、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しています。さらに、2025年度には国内のグループ各社の人権デュー・ディリジェンス実務担当者に向けた研修を実施し、グループ各社における人権の尊重への対応力の向上を図っています。

## 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

パーソルグループは、2024年度から外部専門家をファシリテーターに起用したステークホルダーダイアログを実施しています。目的は、人権に関する懸念や課題を当事者から直接伺い、その声を人権リスクの把握・予防・軽減に活かすことです。2024年度は派遣スタッフに係る人権課題について、2025年度は障害者の雇用環境や必要な具体的支援について、それぞれ率直な意見を伺いました。伺った内容は関係部門に共有し、必要に応じて取り組みへの反映を検討しています。

今後もさまざまなステークホルダーとの対話を継続し、得られた示唆を踏まえて施策を改善・充実させ、取り組みの実効性を高めていきます。

## 2026年度の取り組み

2025年度までに運用が安定した人権デュー・ディリジェンスプロセスについて、2026年度はさらなる改善・高度化を図ります。具体的には、実効性評価の結果をもとに施策の有効性を分析し、強化策を検討・実装します。あわせて、これまで優先対象としてこなかった領域についても、取り組みを順次拡大していきます。また、これらの取り組みを組織全体に定着・浸透させるため、全社員向けの啓発に加え、職位・役割に応じた啓発を強化する予定です。さらに、既存の苦情処理メカニズムについて、国際規範の要件に適合しうる仕組みへの整備を進めていきます。

# 気候変動への対応



## 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。

### サステナビリティ推進体制

### 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。

### 指標と目標

2025年度は、M&Aに伴う対象組織の増加に加え、集計範囲の見直しや算定精度の向上を進めたことにより、Scope1+2(マーケット基準)は32,088t-CO<sub>2</sub>eとなり、前年度から増加しました。

当社グループでは、事業環境の変化や排出量削減の進捗を踏まえ、2030年度のカーボンニュートラル目標の見直しを実施するとともに、2035年度および2050年度の排出量削減目標を新たに設定しました。今後は、排出量の推移を踏まえながら、ネットゼロの実現を目指していきます。

### P.81「GHG排出量 Scope1+2(マーケット基準)」(非財務ハイライト)

### サステナビリティデータブック2026(P.14)

## シナリオ分析結果

| シナリオ     | リスク・機会                 | 財務的影響                                                                  | 発生可能性                                         | 財務影響 | 対応戦略                                                                                                                                                                                                      |
|----------|------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4℃シナリオ   | 自然災害の甚大さ・頻度の増加         | リスク<br>● 自然災害の激化による物理的被害の増加                                            | ● 自社BCP対応コストの増加<br>● 災害に伴う直接的・間接的な売上減少および損失発生 | 低 高  | ● 緊急対策本部機能の強化 ● 被災状況把握の自動化<br>● 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                | リスク<br>● 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                                   | ● 電力コスト等の増加                                   | 中 中  | ● 省エネ活動の強化                                                                                                                                                                                                |
|          |                        | リスク<br>● 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                              | ● 生産性低下による売上減少やコスト増加<br>● 保険料や人材管理コストの上昇      | 中 低  | ● 労働環境を踏まえた人材管理能力の強化                                                                                                                                                                                      |
| 1.5℃シナリオ | 脱炭素社会実現に向けた法規制・社会要請の強化 | リスク<br>● 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<br>● 炭素税・ETS等のカーボンプライシング制度の導入 | ● 電力等の調達コストの増加                                | 高 中  | ● 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<br>● 温室効果ガス削減に向けたその他取り組みの強化                                                                                                                                            |
|          |                        | 機会<br>● 環境関連領域における人材派遣・紹介やサービスの提供                                      | ● 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             | 中 中  | ● 機会に関する取り組み -脱炭素経営支援サービスの提供 -GXエンジニア派遣参照 <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   | リスク<br>● 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毀損                             | ● 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             | 中 高  | ● ネットゼロ目標の設定 ● TCFDに基づく積極的な情報開示の推進<br>● 温室効果ガス削減に向けた取り組みの強化                                                                                                                                               |

【財務影響説明】高：30億円以上の財務影響 中：3億円以上～30億円未満の財務影響 低：3億円未満の財務影響

# クライシスマネジメント

## 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。

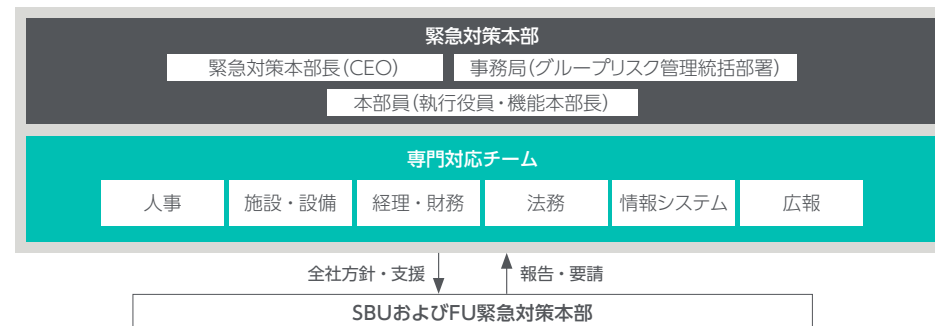
また、パーソルグループでは、自然災害などの有事に対する考え方として、従業員・派遣スタッフの安全や生活を最優先事項と位置づけています。

## 危機発生時の体制・報告フロー

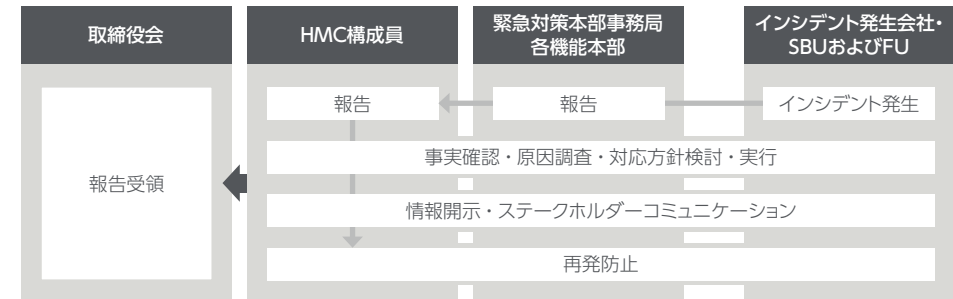
大規模自然災害、コンプライアンス違反、サイバー攻撃などのインシデントが発生し、危機と判断した場合、各インシデントの管掌部署からHMC構成員およびパーソルホールディングスのグループリスク管理統括部署に速やかに情報が共有され、インシデントの種類や影響の程度に応じた適時適切な対応を行います。なお、パーソルホールディングスの代表取締役社長CEOが特に重大な危機と判断した場合、パーソルホールディングスに緊急対策本部を設置します。緊急対策本部は、危機の種類に応じた専門対応チームにより構成され、グループ横断的に対応するとともに、ステークホルダーの皆さまに対して適切な情報開示を行います。

また、さまざまな危機シナリオに対応するため、当社グループ内におけるエスカレーション基準および基本対応方針を定めています。これに基づき、迅速かつ適切な意思決定・対応が行われる体制を整備するとともに、定期的な訓練を通じて危機対応力の向上に努めています。

### 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

## 基本的な考え方

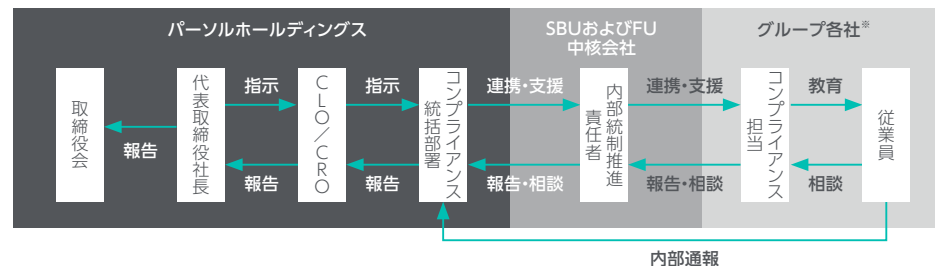
パーソルグループでは、コンプライアンスを「社会からの要請や期待に応え、誠実に事業活動を行っていくこと」と考えます。この考えを実現するため、国内外のパーソルグループ全役職員を対象とする「パーソルグループ行動規範」を制定し、コンプライアンスに基づく基本行動を定めています。私たちは、お客さまや社会から信頼される存在であり続けるために、この行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動します。

### パーソルグループ行動規範

## 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。2025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44,889人に対し、研修受講率は、99.3%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                        | 2025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:99.3%     |
| 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:1,817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:418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、2025年度の内部通報制度認知率は89%、通報件数は66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、主な通報は労働条件などの労務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処を行いました。

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。

# 6 財務・非財務データ ／会社概要

|                   |    |
|-------------------|----|
| 財務ハイライト           | 78 |
| 非財務ハイライト          | 81 |
| マテリアリティKPI実績と振り返り | 82 |
| 会社概要              | 83 |
| 株式基本情報            | 84 |

# 財務ハイライト

## JGAAP

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

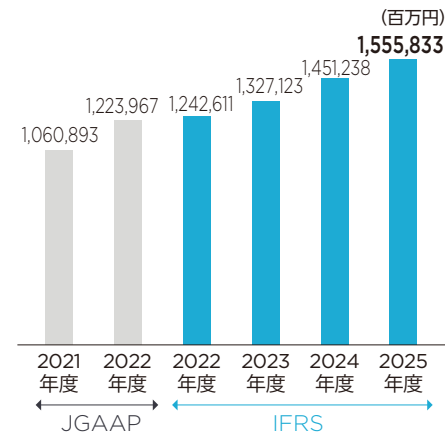
## IFRS

(単位:百万円)

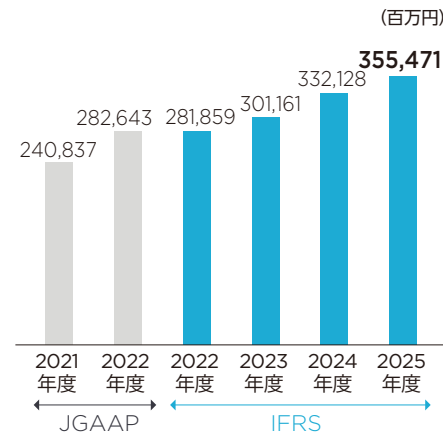
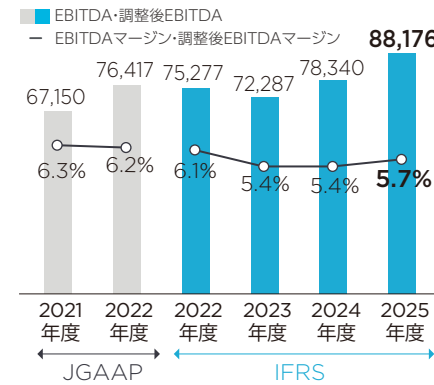
|                                | 2022年度    | 2023年度    | 2024年度    | 2025年度    |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 損益状況(会計年度)                     |           |           |           |           |
| 売上収益                           | 1,242,611 | 1,327,123 | 1,451,238 | 1,555,833 |
| 売上総利益                          | 281,859   | 301,161   | 332,128   | 355,471   |
| 販売費及び一般管理費                     | 225,479   | 247,395   | 274,153   | 289,900   |
| 営業利益                           | 42,754    | 52,065    | 57,426    | 66,512    |
| 調整後EBITDA <sup>※6</sup>        | 75,277    | 72,287    | 78,340    | 88,176    |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 <sup>※5</sup> | 22,761    | 29,971    | 35,871    | 42,688    |
| キャッシュ・フロー状況(会計年度)              |           |           |           |           |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー               | 68,980    | 77,753    | 68,854    | 77,440    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー               | △ 22,787  | △ 19,000  | △ 29,765  | △ 34,316  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               | △ 41,779  | △ 53,803  | △ 63,878  | △ 44,817  |
| 財政状態(会計年度末)                    |           |           |           |           |
| 総資産                            | 488,728   | 518,730   | 539,746   | 620,535   |
| 現金及び現金同等物                      | 101,233   | 108,369   | 82,818    | 85,018    |
| 有利子負債                          | 51,292    | 34,144    | 30,300    | 32,635    |
| 親会社の所有者に帰属する持分 <sup>※7</sup>   | 169,670   | 192,349   | 189,633   | 219,499   |
| 1株当たり情報 <sup>※8</sup>          |           |           |           |           |
| 調整後EPS(円)                      | 17.22     | 17.03     | 18.50     | 21.71     |
| 現金配当額(円)                       | 6.1       | 8.6       | 9.5       | 11.5      |
| 調整後EPSによる配当性向(%)               | 35.4      | 50.5      | 51.4      | 53.0      |
| その他財務データ                       |           |           |           |           |
| 売上収益総利益率                       | 22.7%     | 22.7%     | 22.9%     | 22.9%     |
| 売上収益営業利益率                      | 3.4%      | 3.9%      | 4.0%      | 4.3%      |
| 調整後EBITDAマージン                  | 6.1%      | 5.4%      | 5.4%      | 5.7%      |
| 投下資本利益率(ROIC <sup>※3</sup> )   | 12.7%     | 15.1%     | 16.6%     | 18.2%     |
| 株主資本利益率(ROE <sup>※4 ※5</sup> ) | 13.6%     | 16.6%     | 18.8%     | 20.9%     |
| 設備投資                           | 14,293    | 16,239    | 20,108    | 18,972    |
| 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    | 15,388    |

※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。

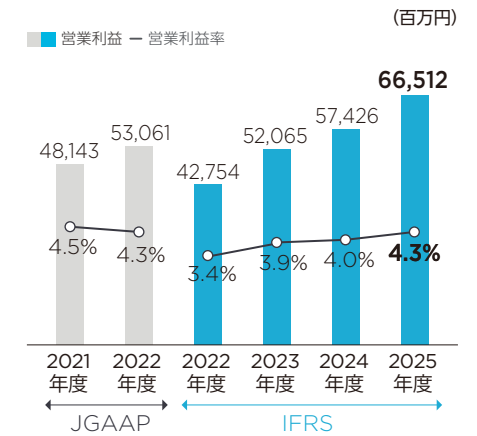
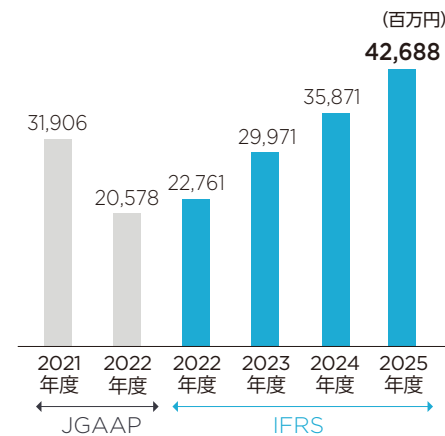
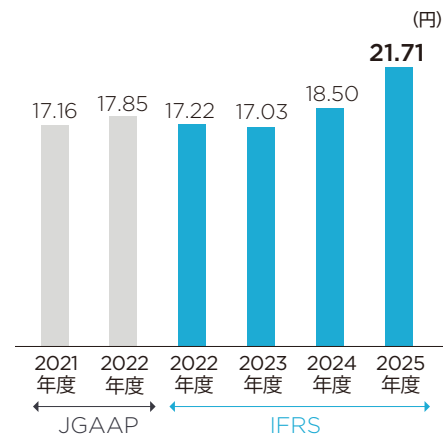
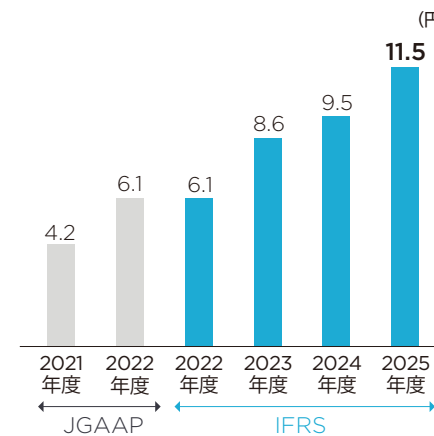
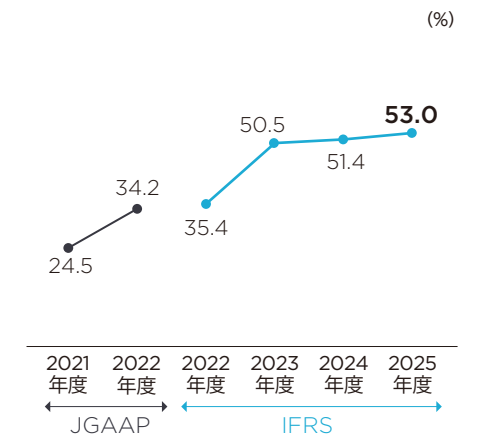
売上高(JGAAP)・売上収益(IFRS)

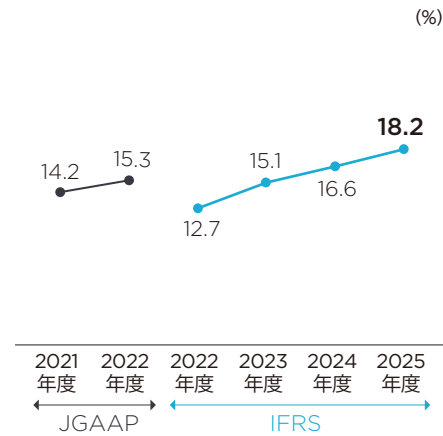
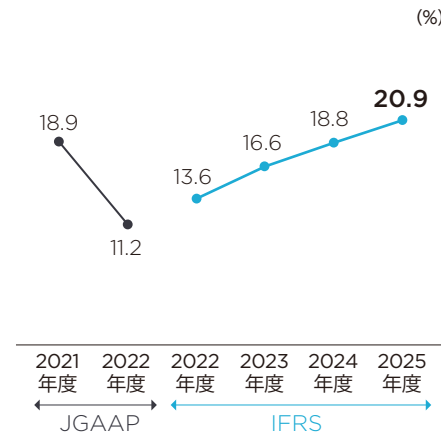


売上総利益

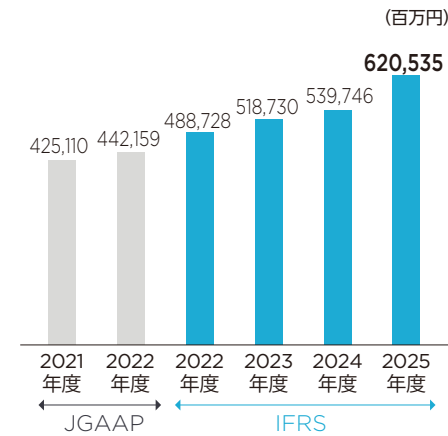
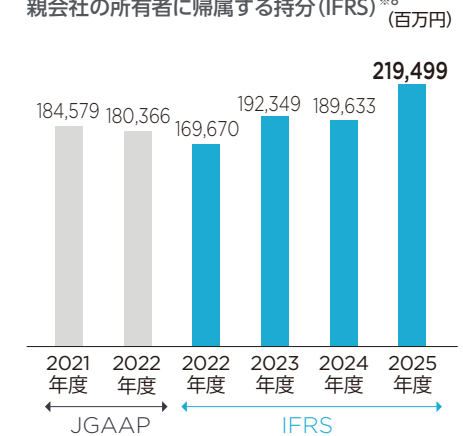
EBITDA・調整後EBITDA／EBITDAマージン・調整後EBITDAマージン<sup>※1 ※2 ※3</sup>

営業利益／営業利益率

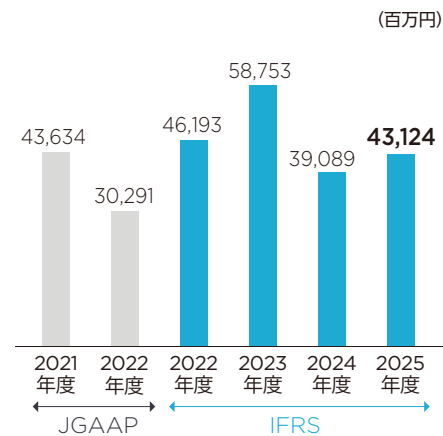
親会社株主に帰属する当期利益<sup>※4</sup>調整後EPS<sup>※5</sup>1株当たり配当金<sup>※5</sup>調整後EPSによる配当性向<sup>※5</sup>

投下資本利益率(ROIC)<sup>※6</sup>株主資本利益率(ROE)<sup>※4 ※7</sup>

## 総資産

株主資本(JGAAP)・  
親会社の所有者に帰属する持分(IFRS)<sup>※8</sup>

## フリーキャッシュ・フロー



※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)

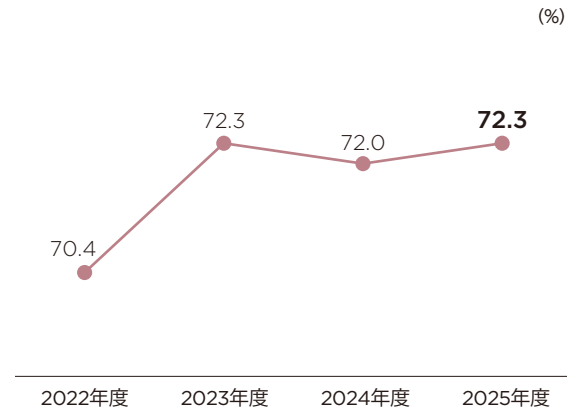
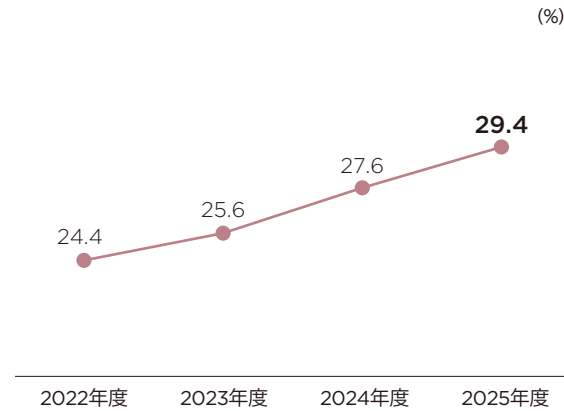
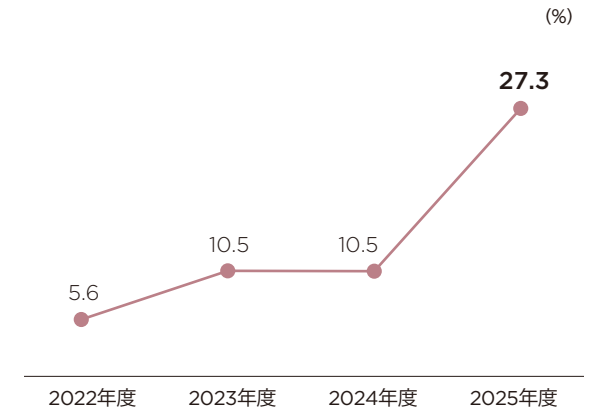
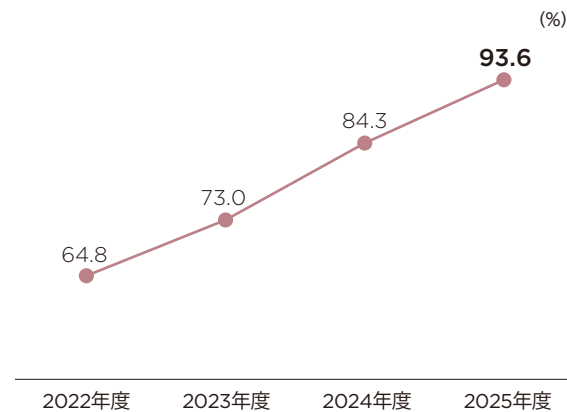
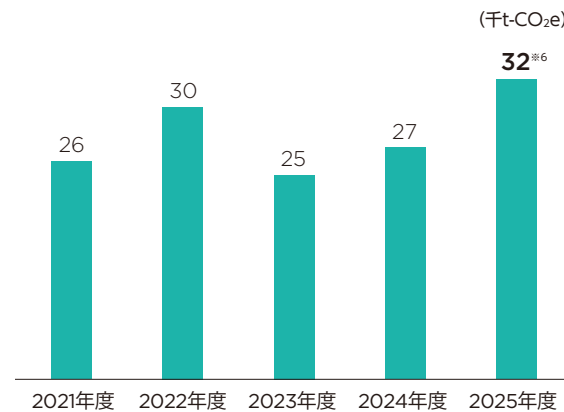
ROIC(IFRS)=税引後営業利益/投下資本(=資本合計+有利子負債(リース除く))の期首・期末平均

※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。

# 非財務ハイライト

「はたらいて、笑おう。」指標<sup>※1</sup>女性管理職比率<sup>※2</sup>女性役員比率<sup>※3</sup>男性育休取得率(1日以上)<sup>※2 ※4</sup>GHG排出量 Scope1+2(マーケット基準)<sup>※5</sup>

## サステナビリティデータブック2026

- ※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です。
- ※2 国内グループ会社を対象に集計しています(派遣スタッフ等は除く)。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。
- ※3 パーソルホールディングス株式会社の取締役および執行役員を対象にした数値です。
- ※4 当該年度中に出産(男性の場合は配偶者が出産)もしくは養子縁組を開始した従業員のうち、当該年度中に育児休業または育児目的の休暇を取得した者の割合を算出しています。
- ※5 パーソルホールディングス株式会社およびその連結子会社を含む数値です。
- ※6 2025年度は、M&Aに伴う対象組織の増加に加え、集計範囲の見直しや算定精度の向上を進めたことにより、把握・報告対象となる排出量が拡大し、GHG排出量が前年度から増加しています。

# マテリアリティKPI実績と振り返り

中期経営計画2026(2023～2025年度)の3カ年において、マテリアリティKPIの多くは2025年度の目標に届かなかったものの、それぞれの取り組みは着実に拡大し、今後に向けた基盤整備が進みました。

| マテリアリティ         |               | KPI                                                                            | 2025年度目標 | 2025年度実績 | 達成状況 | 振り返り                                                                        |
|-----------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 事業を通じた社会課題の解決   | 1 はたらく機会の創出   | より良い“はたらく機会”の創出(提供・支援)人数 <sup>※1</sup>                                         | 50万人     | 46.5万人   | 未達   | 市場環境の変化や戦略方針の影響により当初想定した水準には至らなかったものの、毎年度、着実に伸長しています。                       |
|                 | 2 多様なはたらき方の提供 | 多様なはたらき方が可能になった人の数 <sup>※2</sup>                                               | 5万人      | 4.9万人    | 未達   | 想定していた成長スピードには及ばなかったものの、前年度から伸長し、3年間を通じて着実な進展が見られました。                       |
|                 | 3 学びの機会の提供    | ①派遣社員向け学びの機会の提供                                                                | 16万人     | 21.0万人   | 達成   | 法人需要の変化やサービス転換の影響を受けたものの、3年間を通じて目標を達成し、目標を上回る成果となりました。                      |
|                 |               | 各教育サービスの受講者数 <sup>※3</sup><br>②アップスキリングやキャリア自律を目的とした企業研修、アップスキリング後の人材紹介サービスの提供 | 12万人     | 12.1万人   |      |                                                                             |
|                 |               | ③学生・社会人向けの学びの機会の提供                                                             | —        | 7.8万人    |      |                                                                             |
|                 | 4 企業の生産性向上    | 「企業の生産性向上」に関わるサービスの売上高 <sup>※4</sup>                                           | 3,000億円  | 3,845億円  | 達成   | 事業ごとにばらつきは見られたものの、全体としては計画を達成し、着実な成長を継続しています。                               |
| 持続的成長を実現するための基盤 | 5 多様な人材の活躍    | 「はたらいて、笑おう。」指標 <sup>※5</sup> (社員エンゲージメント指標)                                    | 75%      | 72.3%    | 未達   | 女性管理職比率や男性育休取得率は目標未達となったものの、いずれも改善傾向にあり、着実な進展が見られています。                      |
|                 |               | 女性管理職比率 <sup>※6</sup>                                                          | 30.8%    | 29.4%    |      |                                                                             |
|                 |               | 障害者雇用数 <sup>※7</sup>                                                           | 4,000人   | 3,827人   |      |                                                                             |
|                 |               | 男性育休取得率(1日以上)の取得 <sup>※8</sup>                                                 | 100%     | 93.6%    |      |                                                                             |
|                 | 6 データガバナンスの強化 | 全従業員に占める研修を受けた人の割合 <sup>※9</sup>                                               | 100%     | 99.3%    | 未達   | 研修受講率は3年間を通じて高水準を維持しており、データガバナンス強化に向けた基盤整備を継続しています。                         |
|                 | 7 人権の尊重       | 全従業員に占める研修を受けた人の割合 <sup>※9</sup>                                               | 100%     | 99.3%    | 未達   | 研修受講率は高水準で推移しており、人権尊重に関する理解の浸透と体制整備が進んでいます。                                 |
|                 | 8 気候変動への対応    | Scope1+2の排出量削減率(基準年:2021年度)                                                    | 17.3%削減  | 24.9%増加  | 未達   | M&Aに伴う対象組織の拡大や集計範囲の見直しなどによって、基準年度より排出量が増加したものの、削減に向けた取り組みおよび体制整備を着実に進めています。 |
|                 |               | Scope3の排出量削減率                                                                  | —        | —        |      |                                                                             |

※1 人材派遣・BPO事業は原則、年度末就業人数(もしくは毎月平均就業人数)。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。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。シェアフルは年12回以上就業したユニークユーザー数。対象範囲は海外含む全SBUおよびR&D FU。ベネッセi-キャリアは連結外だが事業管理の目標とするため算定対象。

※2 対象範囲は、パーソルテンブスタッフ、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、パーソル総合研究所、Asia Pacific SBU。③-3 対象範囲は、Career SBU、Technology SBU、パーソルホールディングス。

※4 対象範囲は、海外含む全SBU(Career SBU除く)およびR&D FU。

※5 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。

※6 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。2025年度目標・実績は2026年4月1日時点の数値を使用。

※7 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。

※8 国内グループ会社の社員を対象に実績を集計。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は集計対象から除く。

※9 対象範囲は国内のみ。

# 会社概要

## 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                                                                                                      |
| URL     | https://www.persol-group.co.jp                                                                                                |
| 連結従業員数  | 81,959名(2026年3月31日時点)<br>※ 従業員数74,926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7,033名の合計です。 |
| グループ会社数 | 計155社(国内:49社／海外:106社)(2026年7月1日時点)                                                                                            |
| グループ拠点数 | 計690拠点(国内:539拠点／海外:151拠点)(2026年2月時点)                                                                                          |
| 資本金     | 17,479百万円(2026年3月31日時点)                                                                                                       |

## 2025年度の主なIR活動

### 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、海外IR、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、CIO/CAIO、社外取締役、SBU(Strategic Business Unit)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: “人生100年時代”の到来による、はたらく期間の長期化や、テクノロジー・AI進化を踏まえた事業展望
- 資本効率と株主還元: キャピタル・アロケーション

### 対話を踏まえて 取り入れた事項

- 情報発信の強化: IR DAYにおける、テクノロジー戦略やテクノロジー活用による実績および今後の方向性の深掘り
- 開示内容の拡充: 統合報告書などにおける、経営環境認識や創出価値に関する掘り下げ、財務情報やカバナンス解説の拡充

### フィードバック 体制

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

## 主な外部評価・選定 (2026年8月31日時点)

### 主なESG関連指数組み入れ状況

- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- FTSE4Good Index Series

GPIF(年金積立金管理  
運用独立行政法人)が  
採用する国内株式ESG  
指数すべてに選定

### 政府・公的機関などによる 主な認定・選定

- 健康経営優良法人2026
- DX銘柄2026

### IR活動・統合報告書への評価

- 大和インベスター・リレーションズ  
「インターネットIR表彰2025 優良賞」
- 日興アイ・アール「2025年 全上場企業ホームページ  
充実度ランキング 総合部門 最優秀サイト」
- 「第5回日経統合報告書アワード」優秀賞(2年連続)

### 社外からの評価

### 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のですが、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。

## 株式基本情報

### 基本情報

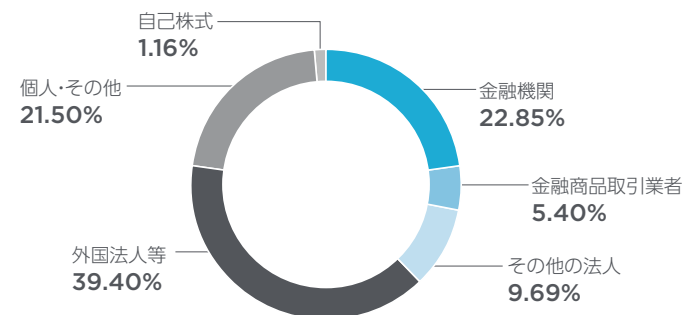
|                     |                                                                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>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。<br>公告掲載URL <a href="https://www.persol-group.co.jp">https://www.persol-group.co.jp</a><br>(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) |

### 大株主の状況

| 氏名又は名称                                     | 所有株式数<br>(株) | 所有株式数の割合<br>(%) |
|--------------------------------------------|--------------|-----------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                    | 312,350,700  | 13.86           |
| 篠原 欣子                                      | 263,316,000  | 11.69           |
| 一般財団法人篠原欣子記念財団                             | 158,000,000  | 7.01            |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                         | 107,951,000  | 4.79            |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 77,956,891   | 3.46            |
| JP MORGAN CHASE BANK 385642                | 63,012,400   | 2.79            |
| CEP LUX-ORBIS SICAV                        | 47,956,200   | 2.12            |
| JPモルガン証券株式会社                               | 44,835,659   | 1.99            |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044         | 35,503,718   | 1.57            |
| パーソルホールディングス従業員持株会                         | 32,338,010   | 1.43            |

※ 所有株式数の割合は、発行済株式総数から自己株式を除いた株式数を基準に算出しています。

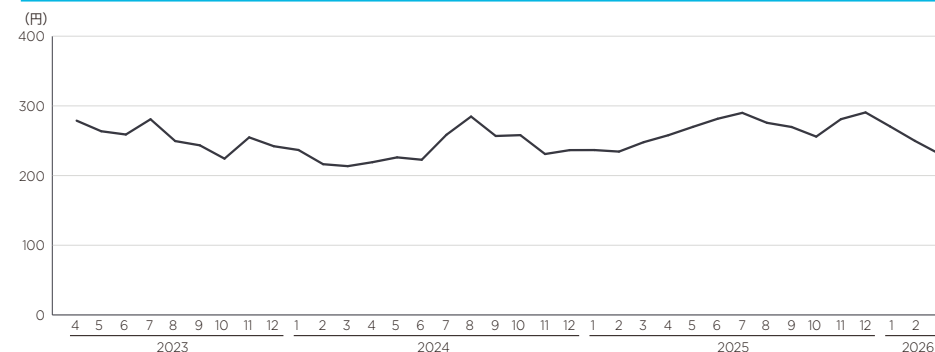
### 所有者別分布(単元株)



### 株主総利回り(TSR)

|                  |     | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 | 2025年3月 | 2026年3月 |
|------------------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 株主総利回り           | (%) | 129.7   | 127.4   | 107.4   | 127.7   | 125.2   |
| (比較指標:配当込みTOPIX) | (%) | (102.0) | (107.9) | (152.5) | (150.2) | (202.2) |

### 株価の推移





パーソルホールディングス株式会社

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5  
TEL: 03-3375-2220 (代表)  
<https://www.persol-group.co.jp>

お問い合わせ先

グループ経営戦略本部  
サステナビリティ経営推進部  
[sustainability@persol.co.jp](mailto:sustainability@persol.co.jp)

2026.09.JP\_01