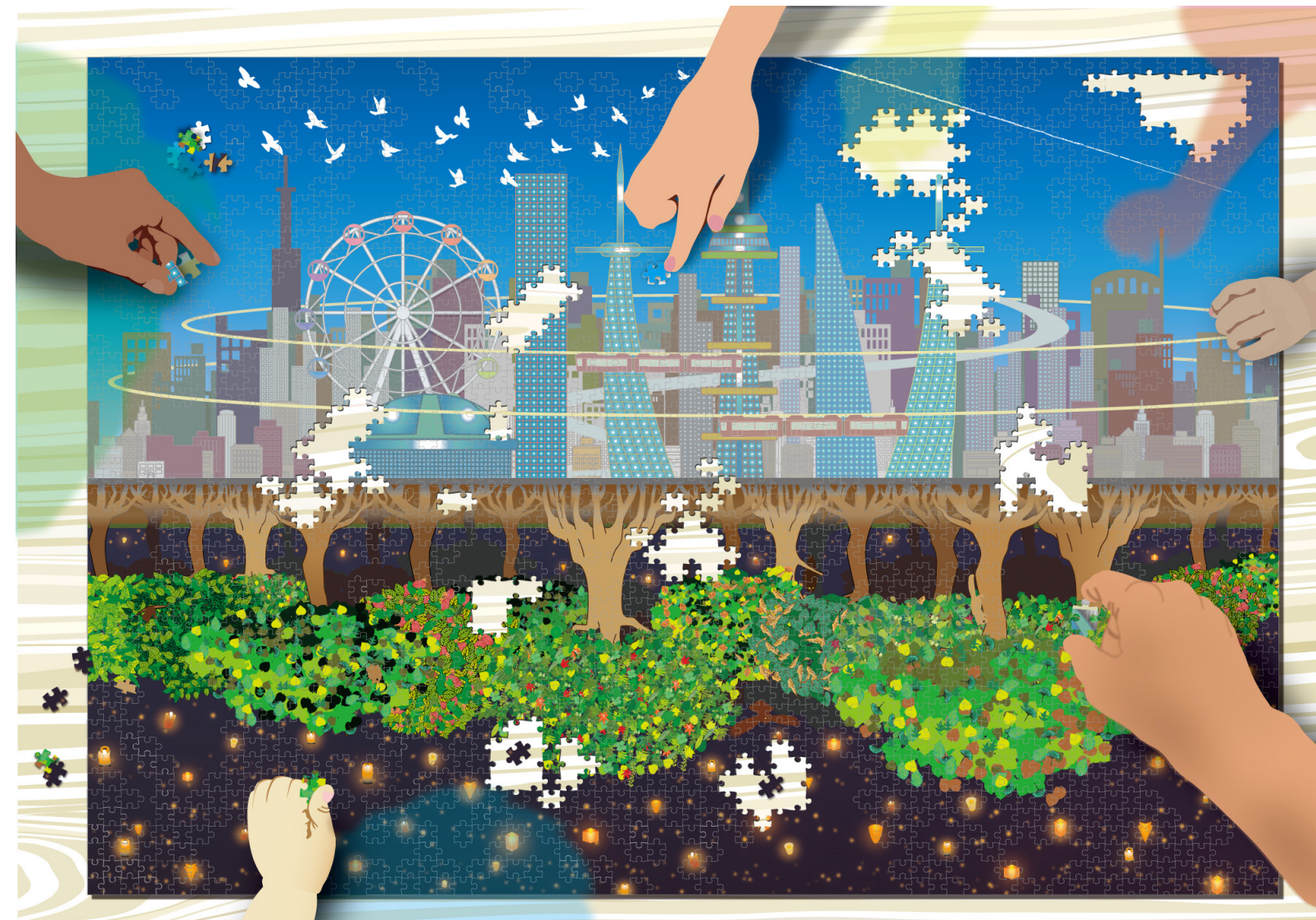


<https://www.persol-group.co.jp/>



「Piece of Peace ~All we need is...~」インクルージョンITチーム(パラリンアート世界大会2020 受賞作品)

パーソルホールディングス株式会社  
(PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)

〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
TEL:03-3375-2220(代表)





Group Vision グループビジョン

# はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。  
 はたらき方は、一人ひとり違うもの。  
 だから、自分の“はたらく”は、自分で決める。

すべての“はたらく”が、  
 笑顔につながる社会を目指して。



**グループ理念体系**  
 グループビジョンの実現に向けた  
 グループ理念体系

**グループビジョン**  
 (パーソルグループが  
 実現したい世界)

はたらいて、笑おう。

**行動指針**  
 (パーソルグループの社員一人ひとりが持つべき価値観)  
 誠実 顧客志向 プロフェッショナリズム  
 チームワーク 挑戦と変革

**経営理念**  
 (パーソルグループの存在意義)  
 雇用の創造 人々の成長 社会貢献



## CONTENTS

### Introduction

- 1 グループビジョン
- 2 グループ理念体系
- 3 パーソルグループの歩み
- 5 トップメッセージ

### Value Story

- 9 価値創造ストーリー
- 11 “はたらく”世界の変容に対応する3つのグループ重点戦略
- 13 サステナビリティの考え方
- 14 CHROインタビュー
- 16 「はたらいて、笑おう。」を可視化する取り組み
- 17 価値創造の取り組み事例

### Value Strategy

- 23 中期経営計画2023
- 26 CIOインタビュー
- 27 CFOインタビュー
- 29 At a glance
- 31 SBU別概況
- 31 Staffing SBU
- 32 Career SBU
- 33 Professional Outsourcing SBU
- 34 Solution SBU
- 35 Asia Pacific SBU

### Governance

- 36 パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針
- 37 社外取締役 鼎談
- 39 コーポレートガバナンス体制
- 41 役員報酬およびCEO等のサクセッション
- 43 役員一覧
- 45 リスクマネジメント
- 47 コンプライアンス・クライシスマネジメント
- 49 財務・非財務データ
- 51 会社概要／株式基本情報



## パーソルグループの歩み

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

### 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

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

創業者 篠原が高校を卒業しはたらき始めた当時は、社会に出てはたらく女性がまだ少ない時代でした。篠原は、はたらく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多くの方々へ活躍の機会を提供し、社会に貢献してまいりました。「自分たちの成長なくして派遣スタッフの成長もない」と考え、まずは社員が前向きに成長する意志を持ち、それから世の中に広げて役立つ会社であり続けたい。そして、尊敬されるような会社になるためには、社会性の高い事業そのものをしっかり広げていくこと。そここそが私たちの存在意義だと考え、取り組んでまいりました。



### 1989年1月

- 転職情報誌「DODA」(現:doda)創刊



### 1986年

- テンプスタッフが派遣事業開始

### 1993年

- テンプスタッフがグローバル展開開始

### 1996年5月

- テンプスタッフ企業理念「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を発表

### 2006年3月

- テンプスタッフが東証一部へ上場

### 2008年10月

- テンプスタッフおよびピープルスタッフを統合し、共同持株会社テンプホールディングスを設立

### 2010年5月

- Kelly Servicesの株式を取得

### 2013年4月

- インテリジェンスグループを連結子会社化

### 2015年7月

- 経営理念とグループビジョン「人と組織の成長創造インフラへ」、行動指針を発表

### 2016年7月

- 新グループブランド『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

### 2019年1月

- パーソルテンプスタッフがアバンティスタッフを連結子会社化

### 2019年7月

- 富士ゼロックス総合教育研究所を完全子会社化し、パーソルラーニングに商号変更

### 2019年12月

- パーソルプロフェッショナルアウトソーシングを設立
- PERSOL Asia Pacificを設立

### 2018年12月

- パーソルイノベーションを設立

### 2017年4月

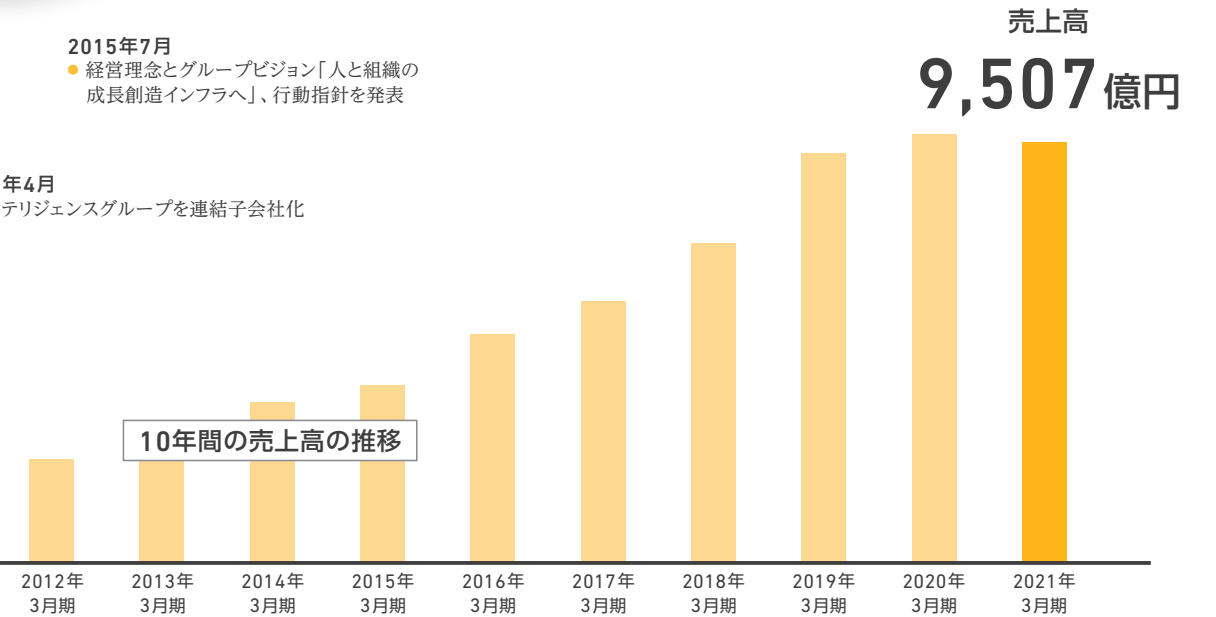
- 日本テクシードとDRDを統合し、パーソルR&Dに商号変更

### 2017年7月

- テンプホールディングスをパーソルホールディングスに、グループ中核会社などを商号変更

### 2017年10月

- Programmed Maintenance Servicesを連結子会社化



## 1970～1980年代

### 派遣サービス黎明期

- 1972年
  - 労働安全衛生法および勤労婦人福祉法(1986年に男女雇用機会均等法に改正)の制定
- 1979年
  - 国連総会において、女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約が採択される
- 1985年
  - 労働者派遣法が制定され、専門的な13業務に限って派遣が可能に
- 1987年
  - 労働基準法改正で、週40時間制の段階的実施をはじめとする労働時間制度の大改革とフレックスタイムが制定される

## 1990～2000年代

### 労働者の権利と派遣サービスの拡充期

- 1993年
  - 週1回のノー残業デーの広まりから、中央省庁も水曜を定時退庁日に指定
- 1996年
  - 労働者派遣法が改正され、派遣対象業務が専門的26業務へ拡大
- 1997年
  - 職業安定法施行規則が改正され、有料職業紹介取扱範囲が拡大
- 1998年
  - 労働基準法が改正され、企画業務型裁量労働制が創設される
- 1999年
  - 労働者派遣法が改正され、対象業務が原則自由化となる

## 2010年代

### はたらき方の多様化時代

- 2018年
  - 働き方改革関連法が制定され、2019年4月1日から順次施行される
- 2019年
  - 女性活躍推進法と労働施策総合推進法が改正され、パワーハラスメント対策とセクシュアルハラスメント等防止対策が強化される
- 2002年
  - 企業の雇用調整実施割合がピークに達する
- 2004年
  - 労働者派遣法が改正され、製造業への派遣が解禁される
- 2006年
  - 男女雇用機会均等法が改正され、男女双方への差別禁止や妊娠・出産などを理由とする不利益取扱いの禁止へ
- 2007年
  - 労働契約法が制定される
  - 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章が策定される
- 2008年
  - リーマンショック

## 2020年代～

### はたらき方の新しい可能性の時代

- 2020年
  - 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(パートタイム・有期雇用労働法)\*・労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律(労働者派遣法)が改正され、同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止される(同一労働同一賃金)\*中小企業は2021年4月1日から
  - COVID-19のパンデミックにより、感染リスクの低減やソーシャルディスタンスの保持などの新たな生活様式(ニューノーマル)が定着し、テレワークやオンライン会議、リモート営業などの新しいはたらき方への移行が進展





代表取締役社長CEO

和田 孝雄

## 創業の想いを胸に、時代の変化に対応した新しい価値提供に挑みます

はじめにCOVID-19感染症でお亡くなりになられた方々、豪雨災害によってお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表します。また、罹患された皆さまとご家族、困難な状況におかれている方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、1日も早い回復をお祈り申し上げます。

私にとってパーソルグループは人生そのものだという想いがあります。前職で人材派遣を活用しており、そのビジネスモデルに魅力と可能性を感じて、1991年に当時の

テンプスタッフに入社しました。入社当時は人材派遣を専業としていましたが、派遣事業にとどまらず、“はたらく”に関わる多様なサービスが提供できるようになりたいと想い続けてきました。

2006年の上場のタイミングで、M&Aを事業戦略の柱に据えたことで多くの企業と歩みを共にし、提供サービスの幅の拡大とともに、さまざまな文化や価値観の多様性も一気に広がったと感じています。多種多様な考え方や能力を持った人材が共にはたらき、一人ひとりがお客さまと向き合い、課題解決に向けひとつのチームとなってお客さまのためにアクションを起こして新しい価値を提供することができる。それこそがパーソルグループの強みだと認識しています。

## 一人ひとりの「はたらいて、笑おう。」を実現し、100年、200年社会から必要とされ続ける企業グループへと進化していきます。

2021年4月、パーソルホールディングス 代表取締役社長CEOに就任し、さらなるグループの成長をけん引していくことへの責任を強く感じています。我々のビジネスの源泉は“はたらく個人”です。日本をはじめ先進国で進む少子高齢化は大きな社会課題です。パーソルグループは、はたらく人がよりよい人生を送るために、はたらく×IT×業務改善、すなわち事業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、生産性を高めることを通じて、企業のみならずそこではたらく人々の成長を支援していきます。人と組織の成長を通じ社会に対し新たな価値提供をし続け、パーソルグループこそが総合人材サービスのリーディングカンパニーであると胸を張ってお伝えできるよう、しっかりと期待に応えていきたいと考えています。

## 先行き不透明な状況を乗り越え、将来への土台づくりを着実に進行

2021年3月期は中期経営計画2023の初年度にあたる年でしたが、COVID-19の強い影響により先行きが不透明な状況で、場合によってはリーマンショック級のマイナス影響が業績におよぶことも覚悟していました。そのため、リーマンショック時の経験を踏まえてマーケットの変化を注視するとともに、人材サービス業界全体で派遣社員の大量失職によるレピュテーションリスクの低下、企業の雇い止めを減らすために何をすべきか、日本人材派遣協会をはじめ、業界全体で対話・連携も行ってきました。

グループ全体業績は前期比減収減益となりましたが、当初見込んだ業績予想に対しては売上高・営業利益共に過達して着地いたしました。

業績に対する貢献が大きかったのはStaffing SBUで、

人材派遣・BPO領域が非常に堅調に推移しました。これには、お客さまの危機感も影響していたと感じています。リーマンショック時、人材を一気にシュリンクさせたことによって回復期の業務に大きな支障が出た経験から、雇用の維持を重視したお客さまが多かったのです。これは、お客さまの人材ポートフォリオの中で自社社員と派遣スタッフの位置付けがより明確になり、10万人を超える常勤稼働の派遣スタッフがお客さまのビジネスになくしてはならない存在として受け止められている証左とも言えるでしょう。加えて、COVID-19対応や官公庁の業務を含めたアウトソーシング領域も二桁伸長したことで、Staffing SBUの過去最高益という結果につながったと捉えています。

こうした成果は、COVID-19の影響を受けた中での中期経営計画2023の達成に向けた基礎固めになったと実感しています。

COVID-19感染拡大によるニューノーマルな環境への移行は、企業・個人の双方にとって、はたらくことに対する考え方や意識が変わるきっかけとなり、それを受けてはたらく方も大きく変わりつつあります。リモートワークをはじめとする働き方改革関連の施策がこれまで進まなかった企業でも一気に導入が進みました。そうした変化に機敏に対応することで私たちが支援できる範囲も拡大しています。

これからは、業務の生産性・効率性をより上げるにはどうすべきか、社員にとって何が喜びになり、何がエンゲージメント向上に寄与するのか、何がお客さまの真の価値の提供につながるのかをこれまで以上に模索する企業が増えると考えられます。そうした新たなニーズに応えるサービスを提供していくことは、私たちにとって大きなビジネスの機会となり得るでしょう。不安定な社会情勢の中でも機会を見だし、中期経営計画2023の目標達成に向け、



環境変化に柔軟に対応しながらグループ丸となり覚悟を持って取り組みます。

## 提供価値の拡大に向けて、各SBUでさまざまな取り組みを加速しています

パーソルグループは、2030年を見据えた価値創造ストーリーを策定し、2030年に「はたらいて、笑おう。」が実現される社会を目指して、事業活動と企業活動を進めています。中期経営計画2023の全体方針では、「社会的価値の向上」「経済的価値の向上」「SBU体制への移行」「成長領域の特定」「テクノロジーによる事業強化」を掲げました。各SBUではその方針に則って、さまざまな取り組みが主導されています。

Staffing SBUでは、スタッフの在宅勤務の要請にも柔軟に対応し、顧客・スタッフへのサービス提供が可能な環境整備を進めています。また、成長を続けるBPO領域において、お客さまの需要変化に的確に対応するために、Staffing SBUとProfessional Outsourcing SBUのそれぞれの連動性を強化していきます。従来は社員と派遣スタッフで担ってきた業務をBPOで対応したり、外部の人材を含めたマネジメントを一括して私たちが行うことで、さらなる生産性の向上につなげることができると考えています。

Career SBUにおいては、2022年3月期には市場の回復が見込まれており、既存のビジネスモデルをさらに磨くことで収益性が向上できると捉えています。加えて、デジタル投資を不転の覚悟で積極的に行っていきます。すでに、DXを推進するために約400名の社内エンジニアが活躍しており、業務の改善と生産性の向上に向けた取り組みを重ね、盤石な体制を整えています。Professional Outsourcing SBUにおいても、IoTやMaaS、ロボティクス、ファクトリーオートメーションにつながる取り組みをSBU内4社が連携し一層強化しています。また、新たな事業領域の創造を進めるSolution SBUでは、人材アセスメントマッチング、短期人材活用プラットフォーム事業に加えて昨今注目されているリスキング領域、すなわち学びに関連する事業展開が始まっています。

Asia Pacific SBUに関しては、APAC地域統括会社で

あるパーソルアジアパシフィックの設立により12カ国地域間の一体運営の強化が着実に進んでいます。中国、シンガポール、オーストラリア等、COVID-19感染拡大の影響から回復が早い国・地域では、急拡大する人材需要に対応すべく適切に営業人員を増強し、売上の拡大と収益性の改善を継続していきます。

## 「はたらいて、笑おう。」の実現を目指し、グループの枠を超えて取り組んでいきます

パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」の最大化に向けて社会的価値と事業の成長拡大を目的とした経済的価値の向上を目指し、両輪で進めてまいります。社会的価値の向上に向けた象徴的な取り組みとして、世界最大の世論調査であるGallup World Pollに参画し、世界中のはたらく人々の「はたらいて、笑おう。」の実現度を測る調査を世界116カ国、約12万人を対象に実施しました。

本調査で聴取している3問のうち、「はたらくの自己決定」に関する質問があります。はたらくの自己決定はワークエンゲージメントの向上と非常に相関性が高いという結果が出ています。私たちが果たすべき役割のひとつは、はたらく個人の方々に多くの選択肢を提供していくことです。個人が多く of 選択肢の中から、仕事の中身やはたらく方を自己決定できる状態をつくっていく。それがワークエンゲージメントの向上、ひいては「はたらいて、笑おう。」につながるのです。

今後はパーソルグループの各サービス対象者にも同様の設問で調査を行い、事業活動としてしっかりこの「はたらいて、笑おう。」に関する指標を高めていきます。加えて、社会への浸透も図り共感の輪を広げていくことで、世界中で「はたらいて、笑おう。」を実現できるよう本気で取り組んでいきたいと考えています。

また、グループビジョン実現に向けては、社員全員が「はたらいて、笑おう。」を実現していくことが大切です。グループ社員は5万人を超える規模となりましたが、多様な人材の活躍をさらに促進していくためにも、ダイバーシティに関する取り組みも強化していきます。性別や年齢を問わず働きがいを持って仕事に打ち込める環境づくりをより一層進めていくことに加え、約半数を占める女性社員の



活躍推進に向けて、2021年9月にジェンダーダイバーシティ委員会を設立いたしました。まずは女性管理職比率の向上を目指して、取り組みを計画・実行していきます。

パーソルグループではこうした人的資本増強の取り組みをはじめ、社会でも急速に意識が高まっているESGやSDGsへの対応を加速させていきます。事業そのものである雇用の創造や人材育成、活躍支援を軸に、経営の重要課題としてさまざまな社会課題解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 「不易流行」の精神とチーム経営で、お客さまと伴走し、価値提供し続けます

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造」「人々の成長」「社会貢献」を基盤に、社員全員が「誠実」「顧客志向」「プロフェッショナリズム」「チームワーク」「挑戦と変革」という価値観を共有し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて、不転の覚悟で邁進してまいります。

また、これからのパーソルグループの経営には、「不易流行」の考えで取り組んでいく所存です。「不易流行」は、絶対的な価値を大事にしながらし新しいものに挑戦していくことを意味しますが、世の中や企業からの要望、個人のはたらく方など、時代とともに変化していくものに対しては、

私たちもその変化にいち早く対応し、積極的に雇用機会や多様なはたらく方の創造に挑戦し続けていきます。また、「はたらく」ことに関して、パーソルグループが率先して変化を起こすこと、つまりはお客さまの事業成長やサービス利用者に伴走するパートナーとなる必要もあると考えています。

パーソルグループは、1973年の創業以来、はたらく人々や多くの企業のためになりたいと誠実に仕事と向き合い、価値を提供してまいりました。その50年近くにわたって積み上げてきた信用や信頼は、何ものにも代え難い財産であり、「世の中に貢献したい」「社会の役に立ちたい」と考える社員が陸続と育てていることは、パーソルグループの誇りでもあります。そして、今回のCOVID-19感染拡大の状況下においても、在宅派遣サービスの拡充や、各自治体が進めているワクチン接種に関わるさまざまな業務を担当するなど、私たちが担う役割も、より幅広く、より深みを増しています。このように社会性の高いビジネスを行っているパーソルグループは、これからもその責任を果たすべく、100年、200年と世の中から求められ、必要とされ続ける企業であり続けなければならないと考えています。

はたらく人々の「よりよい人生」を実現するため、また多くの企業の発展のために、精一杯尽力していく所存でございますので、ステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 価値創造ストーリー

2030年の実現したい世界に向け、価値創造ストーリーを策定しました。持続可能な社会を目指して、5つのSDGs達成に取り組むとともに、多様なステークホルダーと連携して社会課題解決に積極的に取り組んでいます。

## 2030年に向けた価値創造ストーリー

パーソルグループは、新たな価値の創造を通じ、社会からの期待に応えることで、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています。

パーソルが目指す世界  
OUTCOMES  
はたらいて、笑おう。Work, and Smile

持続可能な社会の実現  
SDGs




### パーソルの資本

**人的資本**

- グループ従業員数 **54,760人** (2021年3月末時点)  
\*臨時雇用者含む
- 派遣稼働スタッフ数 **約102,400人** (2021年1月1日時点)

**社会・関係資本**

- 展開拠点数 **国内:468拠点 海外:179拠点** (2021年3月末時点)
- 取引社数 **約35,500社** (2021年3月時点)

**知的資本** (2020年実績)

- 求人数 **約150,000人** (2021年3月時点)
- 従業員研修時間(一人当たり) **19時間**
- 発表研究論文数 **15本** ・機関誌 **3冊を発刊**

**財務資本** (2021年3月末時点)

- 株主資本 **161,022百万円**
- レーティング **A** 日本格付研究所(JCR)
- 自己資本比率 **41.0%**



## “はたらく”世界の変容に対応する3つのグループ重点戦略



“はたらく”世界が大きく変容する中、  
はたらく個人の生涯に寄り添い続ける  
パートナーとして伴走し、一人ひとりを  
「はたらいて、笑おう。」へ導きます。

代表取締役副社長  
高橋 広敏

# INTERVIEW

### 「はたらく」世界の変容

#### 人生100年時代の到来とテクノロジーの進化による“はたらく”世界の変容

パーソルグループは、人生100年時代の到来とテクノロジーの進化による“はたらく”世界の変容を捉え、3つのグループ重点戦略を策定し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています。

健康寿命が延び人生100年時代が現実味を帯びる中、はたらきがい、多様なはたらき方、学び直しなど、“はたらく”に関するさまざまな価値観が大きく変化しています。企業も従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への移行を検討するなど人材活用のあり方が変わってきています。こうした状況から、個人は自分の価値観に応じてはたらき方や仕事を選択していけるよう、現在の組織内で通用する経験や知識だけでなく、社外でも通用するスキルや知見を獲得するための学び直しの重要性が高まっています。

さらに、テクノロジーの進化に加え、昨今のCOVID-19の影響もあり、テレワークの導入なども含めてAIやデジタル活用の必要性に迫られ、社会的なDXが一気に進んでいます。テクノロジーの進化により個人・組織・社会の生産性を高めるだけでなく、人だからこそ価値を生み出す

る仕事を見極めていくことがより一層求められていると感じています。

### グループ重点戦略 1 “個人”にフォーカスする

#### はたらく価値観が多様化する中、 一生涯の「はたらく」に伴走してサポート

はたらく個人の生涯に寄り添い続けるパートナーとして、ライフステージに合わせて、多様なはたらき方の選択肢や学びの機会を提供し、一生涯の“はたらく”に伴走してサポートすることがパーソルグループの使命だと考えています。一人ひとりが多くの選択肢の中から主体的にキャリアを選択できるようにするため、人材サービスの枠を超えたデータ・サービス連携の仕組みとして「はたらく未来図構想」を進めています。あらゆる個人が自分らしくはたらくよう機会を提供し、一人ひとりの「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

### グループ重点戦略 2 テクノロジーを武器にする

#### 「はたらく」に生涯寄り添い続けるパートナーとして、 テクノロジーを最大限活用

パーソルグループでは、生産性向上、既存事業の進化、新規事業の創出の3つの観点から、テクノロジー活用を積

極的に推進しています。生産性向上においては、グループ内へのRPA導入によって年間30万時間を超える業務の自動化を実現し、より付加価値の高い業務に社員をシフトすることができました。既存事業の進化においては、人材派遣や人材紹介などの基盤事業でデジタル化推進、高度化が進んできていますが、はたらく個人に生涯寄り添い続けるパートナーとなるためには、テクノロジーの活用を一層進化させていくことが重要です。私たちにとってのテクノロジー活用は、まさに点だったサービスやビジネスを線にすることであり、これまで蓄積してきた人材に関連した膨大な法人・個人データを分析、活用することで、はたらく個人のライフステージの変化や適性・能力に合わせたはたらく機会を提供するとともに、より最適なマッチングを実現していきます。今後も、これまでの提供価値を最新のテクノロジー活用の視点で捉え直すことで新たな事業を創出し、パーソルグループの提供価値をより一層高めていきます。

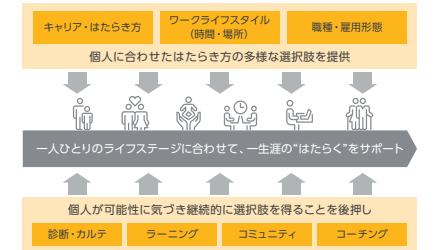
### グループ重点戦略 3 世界で価値を提供する

#### アジア・パシフィック地域でのプレゼンスを高め、 さらなるシナジーを追求

日本だけでなくアジア・パシフィック地域においても、「はたらいて、笑おう。」の実現に向け事業を推進し、各国でのプレゼンスを高めていきます。アジア・パシフィック地域は、経済成長に伴う人材需要から市場の成長が引き続き見込め、価値提供の拡大が可能だと考えています。まずは、収益性を高めていくことが重要であるとの認識のもと、PERSOLKELLYとProgrammedが管轄する地域を一つのSBU体制とし、地域統括会社を設立しました。また、人材サービスブランドを「PERSOLKELLY」に統一することで一体経営を強化しています。アジア・パシフィック地域は、人材派遣や人材紹介など日本と同様の人材ビジネスを展開しているため、テクノロジー活用における知見やノウハウを相互に活用することで、グループ全体でのさらなるシナジー効果の創出を実現していきます。

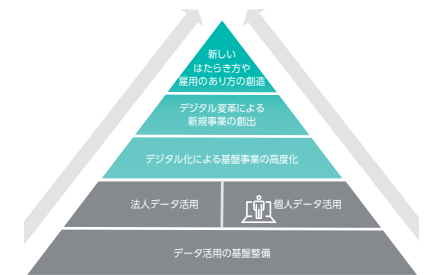
### 1 “個人”にフォーカスする

パーソルに関わるすべての「はたらく個人」の視点から、ワークエンゲージメント向上に資する取り組みを推進。はたらき方の多様な選択肢を提供、支援しながら、はたらく個人の生涯に寄り添い続けるパートナーとして、さまざまな機会を創出していきます。



### 2 テクノロジーを武器にする

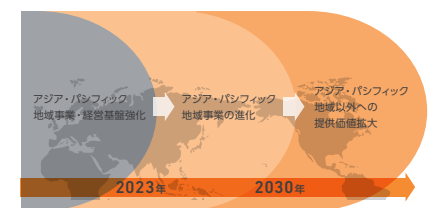
テクノロジーを最大限活用し、デジタルトランスフォーメーションを推進。これまで蓄積された膨大な個人・法人のデータを分析、活用するための基盤整備を行い、既存事業のデジタル化・高度化を推進。提供価値を最新のテクノロジー活用の視点で捉え直すことで、未来の新たな事業を創出していきます。



### 3 世界で価値を提供する

“はたらく”に関する課題先進国である日本から、アジア・パシフィック地域で価値提供できる経営体制を整えます。

世界の社会課題の解決に貢献し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現します。





## サステナビリティの考え方

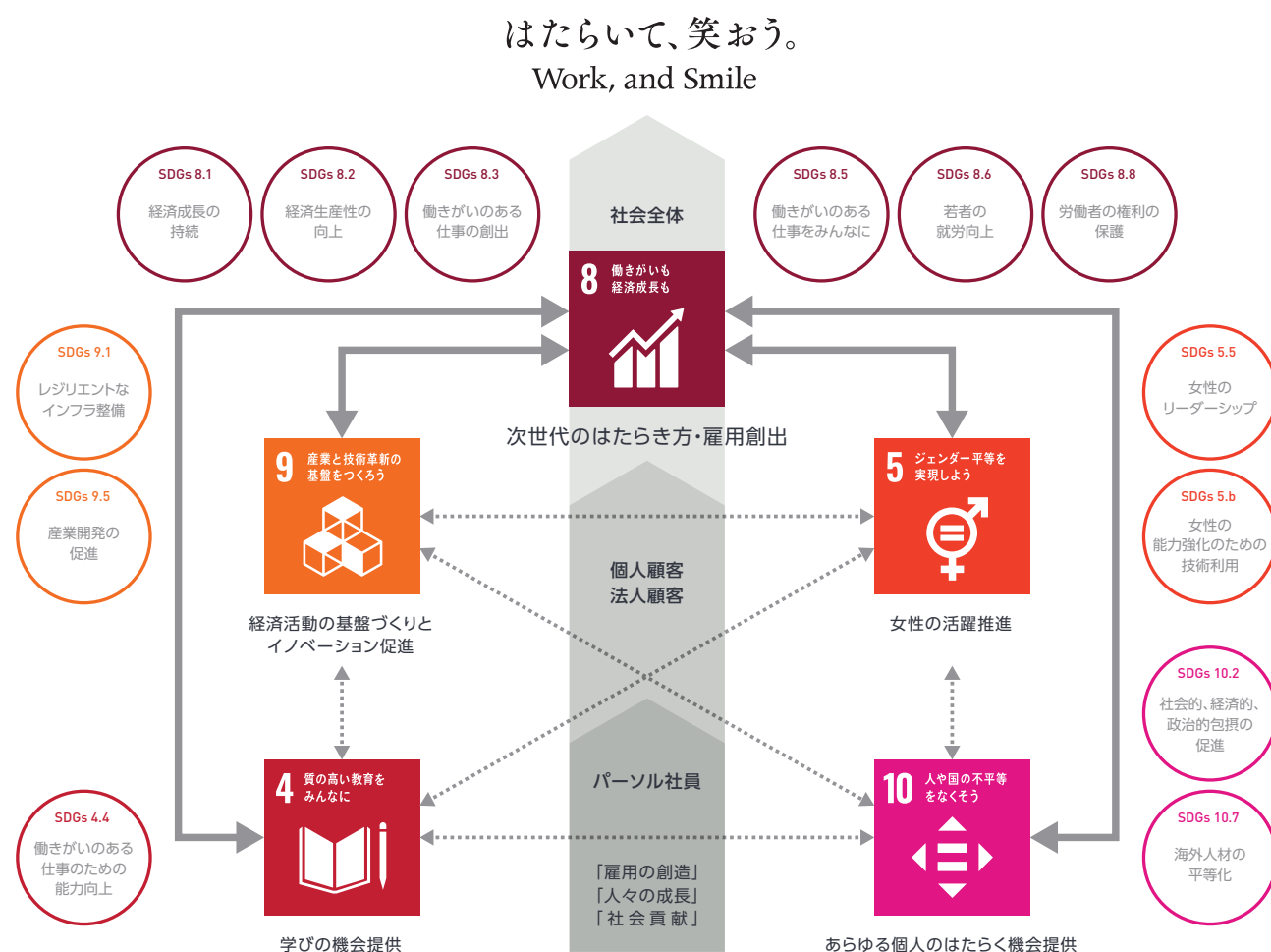
2030年の実現したい世界に向け、価値創造ストーリーを策定しました。持続可能な社会を目指して、5つのSDGs達成に取り組むとともに、多様なステークホルダーと連携して社会課題解決に積極的に取り組んでいます。

**サステナビリティ方針**

パーソルグループでは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」に基づき、持続可能な社会を目指して、多様なステークホルダーと連携し、社会課題解決に積極的に取り組んでおります。2030年に向けて、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現する事業活動を推進し、SDGs達成へ貢献していきます。

**パーソルの取り組む5つの重点課題**

特に5つのSDGsを重点課題として取り組むとともに、17すべてのゴールについて、達成に寄与する人材の成長支援や雇用創出を実現します。



# INTERVIEW



状態を可視化し、指標を定め、施策を展開する。  
その積み重ねが「はたらいて、笑おう。」の実現につながります。

執行役員 CHRO  
美濃 啓貴

### 「はたらいて、笑おう。」 グローバル調査に込めた思いと未来像

私は、人事管理役員として、社員のエンゲージメント向上、ダイバーシティ推進、労働管理等を担当し、パーソルグループではたらく社員一人ひとりの「はたらいて、笑おう。」を実現することをミッションとしています。さらに、社会全体で「はたらいて、笑おう。」を浸透させる取り組みも推進しています。

「はたらいて、笑おう。」の浸透にあたっては、まず人々がどの程度はたらいて笑っているのかを可視化する必要があると考えました。その模索の中で、縁あって世界最大の調査会社米国Gallup社<sup>\*</sup>と協力し「はたらいて、笑おう。」の状態を測定するグローバル調査を実施するに至りました。パーソルグループが現在事業展開している地域は日本およびアジア・パシフィックですが、将来的にその他の地域に展開していく可能性を考え、また広く調査を行うことで得られる学びや知見があるのではという思いを持って、事業展開している地域にとどめず、世界116カ国で調査を実施しました。

この調査では、仕事に喜び・楽しさを感じているか、自分の仕事に意義があるか、仕事やはたらき方が多様な選択肢から選んでいるかという3つの問いから「はたらいて、笑おう。」の実現度を測るものです。得られた結果は積極的に公開するとともに、パーソルグループにとどまらず他の企

業や研究者にも広く活用していただきたいと考えています。世界中の人々がはたらいて笑っている状態は、私たちの力だけで実現できるものではありません。お互いに学び合い、情報交換できるようにしていきたいですし、3つの問いを用いた調査を他社にも実施していただければ、スコアを比較することもできるようになるでしょう。また、グループのシンクタンクであるパーソル総合研究所で実施している幸福学やワークエンゲージメントの研究と調査結果をリンクさせることで、企業や個人の「はたらく」に対して新しい発見や発信ができるものと期待しています。

さらに、この調査をパーソル社員の「はたらいて、笑おう。」の可視化にも活用していきます。これまで、社員を対象に「パーソルではたらくことにやりがいを感じているか、愛着があるか」を確認するエンゲージメント調査を実施してきましたが、その結果とGallup社と調査している3つの問いには高い相関性があることが分かっています。今後は派遣スタッフや転職希望者をはじめさまざまなサービスのユーザーにも適用し検証していければと考えています。

また、グローバル調査は来年度以降も継続していく予定です。「はたらいて、笑おう。」を指標化し、測定すること。そしてその重要性を社会に訴求すること。それらの取り組みが、パーソルグループの企業価値向上のみならず、広く社会全体の「はたらくを通じたWell-beingの向上」につながるものと確信しています。

<sup>\*</sup> Gallup社: 数多くの専門家と共創を行う、世界規模で世論調査やコンサルティングを行う米国の会社



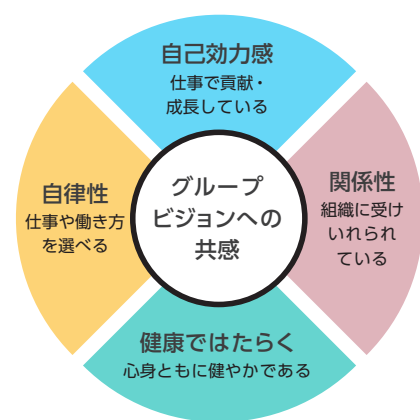
## 「はたらいて、笑おう。」を可視化する取り組み

## 社員一人ひとりのワークエンゲージメント向上を支える5つのテーマ

パーソルグループ社員の「はたらいて、笑おう。」とは、言い換えれば「ワークエンゲージメントの向上」であると捉えています。そしてその実現のための要素として、「自律性」「自己効力感」「関係性」「健康」「グループビジョンへの共感」の5つのテーマが寄与しているという仮説を立て、人事戦略に反映しています。

「自律性」は、グループビジョンにも掲げる「自分の“はたらく”は、自分で決める」に通ずるものです。その力を伸ばすための機会として、グループ公募型異動制度「キャリアチャレンジ」を2017年から開始しました。グループ内各社間の転籍が可能となるこの制度にはこれまでに約900名が応募し、興味のある仕事・憧れの仕事に挑戦できるチャンスとして活用されています。一方で、新しい場所に飛び込む怖さを感じる社員がいたり、ミスマッチが生じる可能性も見えてきました。そこで2020年より、グループ内の別部署の仕事を体験できる「ジョブトライアル」を開始しています。月8時間以内、最大3カ月間にわたって、労働時間の一部を使い他部署と交流し力試しができるこの制度は、累計約100ポジションで募集しており、今後のキャリアチャレンジにも寄与すると期待しています。ほかにも、社員一人ひとりが自身のキャリアデザインを考えるためのオリジナル研修プログラム「Smyle(スマイル)」を年間約30回開催したり、2019年から導入した複業制度を約360名が活用するなど、さまざまな形でキャリア自律支援を行っています。

## ■ 社員のワークエンゲージメント(主観的Well-being)向上を支える5つのテーマ



「関係性」の側面では、DI&E (Diversity, Inclusion & Equality)の考え方に基づく制度整備や施策を着実に進めるとともに、課長を対象とした組織開発プログラム(OD: Organization Development)等を通じてチームの関係性強化を図っています。「自律性」「関係性」の向上を目指すこれらの取り組みの成果として「自己効力感」の向上が実現できると考えています。

また、「健康」では、ストレスチェックをグループで統合して集団分析ができるようにしました。今後は健康診断等のデータも統合し、フィジカルとメンタルにエンゲージメント調査の結果を掛け合わせることで、社員の健康増進やエンゲージメント向上に向けたヒントを見いだしていきたいと考えています。さらに、トップ層からの積極的なメッセージ発信や「PERSOL Group Award」等の表彰制度を通じて、「グループビジョンへの共感」を醸成していきます。

## 個の成長と組織の成長の相乗が、ビジョンの実現につながる

こうしたさまざまな施策の効果を、毎年実施するエンゲージメントサーベイで把握するとともに、エンゲージメントの高い組織に共通する行動をインタビューから仮説化し、それらを浸透させることでグループ全体のさらなるレベルアップを図ろうと取り組んでいます。

人が成長するためには、3つの軸があると私たちは考えています。「what」=高い業績や成果を導き出せること、「how」=知識やスキルに優れていること。多くの企業ではこの2軸で社員を評価しがちですが、パーソルグループではここに「why」=人としての姿勢や人徳という軸を加えています。「why」は数値化することが難しいですが、能力やスキルだけでなく「あの人はいい人だ、信頼できる人だ」と言われるように成長してほしいと思いますし、この3つの軸の総量が一人ひとりの価値につながると考えています。そして「why」を伸ばすためには、エンゲージメントドライバーである5つのテーマが深く関わっているのです。

完璧な人は一人としていませんし、それぞれの能力差や価値観の差を認めることも重要です。その上で5つのテーマを社員一人ひとりが体現していけば、それは必ず組織全体の成長につながり、「はたらいて、笑おう。」の実現へとつながる。その希望を持ち、これからも人事戦略を進めていく考えです。

## 「はたらいて、笑おう。」グローバル調査

パーソルグループは、公益財団法人Well-being for Planet Earthと共同で、2020年から世界最大の世論調査であるGallup World Poll<sup>\*1</sup>を通じ、「はたらく分野におけるWell-being<sup>\*2</sup>(以下、「はたらくWell-being」)に関する調査」を開始しました。

サステナブルな企業運営において人的資本の重要性が高まっており、報酬や地位といった客観的な豊かさだけでなく、仕事の楽しさややりがいといった主観的な豊かさも重要な要素になると考えています。

はたらくに関する主観的な豊かさを可視化し、高めていくことは、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現につながると考え、本調査はパーソルグループがサービス提供していない地域も含め、世界全体を対象に行っています。調査を通じて「はたらいて、笑おう。」が社会にもたらす価値を明らかにしていきます。

また、調査データは、サービス利用者や社員の「はたらくWell-being」向上に活用していくと同時に、一般公開し、さまざまな団体・企業の人材マネジメントにも活用いただくことを想定しています。

\*1 米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。本調査は国際連合のSDGsや世界幸福度報告(World Happiness Report)の基礎データとなっている。  
\*2 Well-beingは16世紀のイタリア語「benessere(ベネッセレ)」を起源とする言葉で「よく在る」「よく居る」という意味をあらわす概念です。

## 社員の「はたらいて、笑おう。」を測定(エンゲージメントサーベイ)

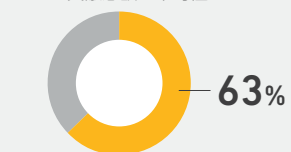
パーソルグループが掲げるグループビジョンの「はたらいて、笑おう。」を最大化するため、社員へのエンゲージメントサーベイを実施しています。エンゲージメントサーベイの調査結果と、Gallup社と調査している3つの問いには高い相関性があることがわかっており、社会全体の「はたらくを通じたWell-beingの向上」につなげていきます。

## 1. エンゲージメントサーベイ

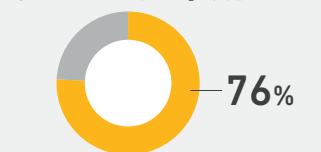
パーソルにおけるエンゲージメントとは、社員の“仕事”と“組織”に対する貢献意欲と定義。年に一度「エンゲージメントサーベイ」を実施し、仕事と組織の両側面からエンゲージメントを測定しています。エンゲージメント向上に向けて、会社は社員の自己成長と自己実現を支援し、互いに信頼し、貢献し合える関係を築き上げていきます。

## 主要数値

エンゲージメント指標  
“仕事”への貢献意欲と“組織”への貢献意欲の平均値



ビジョン共感指標  
パーソルグループのビジョン「はたらいて、笑おう。」に共感できるか



## 2. 社員の「はたらいて、笑おう。」調査結果

Q1 私は、日々の仕事において喜びや楽しさを感じている



Q2 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



Q3 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



## 質問に対するYESの割合と世界ランク

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、あなたが選べる状況ですか?



目的:「はたらいて、笑おう。」測定指標の策定、調査、研究

提携:公益財団法人Well-being for Planet Earth

対象:約1,000名/国×116カ国

期間:2020年2月~2021年3月

方法:国際世論調査Gallup World Pollに「はたらいて、笑おう。」に関する質問を3項目追加

GALLUP





## 価値創造の取り組み事例

### Diversity, Inclusion & Equality

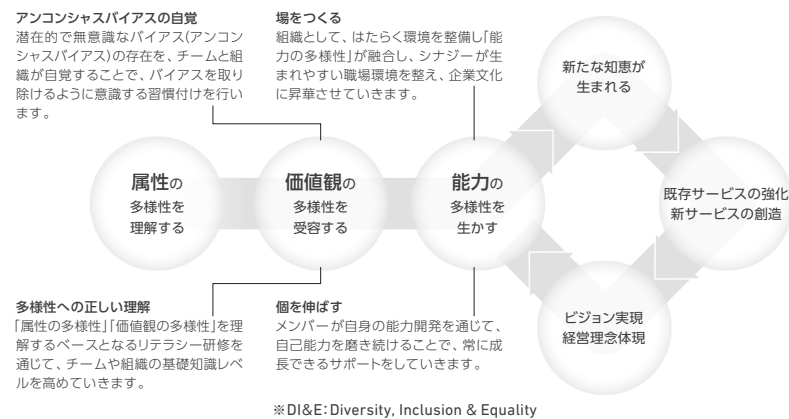


#### 「はたらいて、笑おう。」の実現を支える Diversity, Inclusion & Equalityの取り組み

すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を実現するためには、私たち自身が多様性を理解し受容するとともに、多様性あふれるメンバーの活躍が大切だと考えます。そこでDiversity, Inclusion & Equality (DI&E)が「はたらいて、笑おう。」の実現を支える重要な施策と位置付け、取り組みを加速させています。

パーソルグループのDI&Eは、多様性を「属性」「価値観」「能力」など多角的な観点から見つめ、多様性への正しい理解の促進とアンコンシャスバイアスの自覚を促し、メンバー自身が個の能力を伸ばすための場とサポートを提供することでポジティブな環境が生まれる企業文化をつかっていく方針で運

#### PERSOL DI&E SPIRAL



営しています。また、グループではたらくすべてのメンバーがDI&Eの考え方や基本的な知識を理解する必要があると考え、リテラシー研修を開催。2021年度は国内グループ35社26,730人\*を対象にeラーニング研修を実施し、受講後の社員理解度は95%を超えました。(2021年8月18日時点)

また、女性活躍をさらに推進するために、2021年9月にHMC(Headquarters Management Committee)の下部組織としてジェンダーダイバーシティ委員会を新設し、グループ横断での人材育成や両立支援を加速させる計画です。さらにパーソルグループ全体でDI&Eを連携して推進していくためには、海外グループ会社も含めた共通ポリシーが必要だと考え、DI&Eグループ共通ポリシーの策定を進めています。

\*現在受講中のパーソルサンクス、パーソルテクノロジースタッフの一部社員、シングル社員の人数は除く



ジェンダーダイバーシティ委員会

#### 海外子会社Programmedの取り組み

##### DI&E浸透に向けたセミナーやイベントを月1ペースで開催

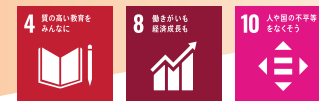
オーストラリアとニュージーランドで総合人材サービスを展開するProgrammedは、25,000人以上の労働力を提供しており、平等と多様性を提唱するリーダー的存在として、数多くの雇用支援、社員教育や文化形成を行っています。

その活動の1つとして、月1回のペースでDiversity, inclusion & equality (DI&E)関連の社内セミナーやイベントを開催するほか、社内外のニュースフィードで浸透施策や啓蒙などさまざまな発信を行っています。また、職場の安全性の確保はもちろん、セクシャルハラスメントや不適切な行為に対する認識を高めることを目的とした匿名の報告ツール「Open Door」を導入し、適切なサポートも行っています。



DI&Eに関する多様なプログラムと取り組みの様子

### あらゆる個人への機会提供



#### ▶ 障害者雇用の推進

##### IT分野に特化した就労移行支援事業所 Neuro Diveを秋葉原と横浜で展開

特例子会社のパーソルチャレンジは、障害者の方々に向けた先端IT特化型就労移行支援事業所「Neuro Dive」を秋葉原と横浜に開設し、就労移行支援を行っています。

「Neuro Dive」の特徴は、AI・機械学習やデータサイエンスなどの先端IT領域について、仕事内容や現在の市場価値、ニーズなどを交えながらオンラインを取り入れた講座群を設け、一人ひとりに合った就職とその先の就労定着までを支援する点です。発達障害や精神障害、難病のある方をスペシャリストに育てることで、先端IT労働力不足の解消にも貢献しています。



障害者雇用の支援をしているパーソルチャレンジの社員

#### ▶ 特定技能人材の雇用促進

##### 海外での特定技能人材の募集・育成と 外国人紹介事業に参入

介護や外食など人材不足が深刻な14業種の労働力確保に向けて、2019年4月に新しい在留資格「特定技能」が始まりました。

PERSOL Global Workforceは、海外に日本語トレーニングセンターを設置し、約3~6カ月間、日本語試験および資格試験合格のためのサポートを行い、特定技能人材の育成を行っています。COVID-19の状況下の中でも、2021年8月現在同社が育成・紹介した100名を超える介護人材がすでに内定し、入国制限の緩和を待っている状況です。

現在インドネシア、ネパールなど5カ国のパートナー企業と協力し、特定技能人材の育成・紹介を行っています。今後、人材不足で悩む企業が求める、日本語力とスキルを持つ即戦力となる外国人材の育成・紹介とともに、受け入れる企業・日

本社会においての外国人材に対する認識の変化を促進することで、人材不足の解決ならびにはたらく外国人材の「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。



特定技能「介護」を中心に外国人材の育成・採用を支援

#### ▶ 職住近接への取り組み

##### 子育てや介護などと両立できる「職住近接ではたらく」場を運営

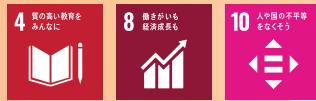
パーソルテンプスタッフは、はたらかせたいと願う人々に雇用の場を提供するため、子育てや介護などと両立できる「職住近接ではたらく」場として、全国4カ所で「ジョブシェアセンター」を運営しています。神戸市との公民連携による取り組みでは、幼稚園の跡地を活用し、地域交流・地域活性、雇用創出のための「神戸名谷ワークラボA0ZORA/ジョブシェアセンター神戸名谷」を運営しています。時間や場所の制約によって就労がかなわなかった方々が、徒歩や自転車で通勤できる環境ができたことで、新たにはたらくことが可能となっています。



神戸名谷ワークラボA0ZORA/ジョブシェアセンター神戸名谷



# 学びの機会提供



## ▶ 自律的成長のための研修施策

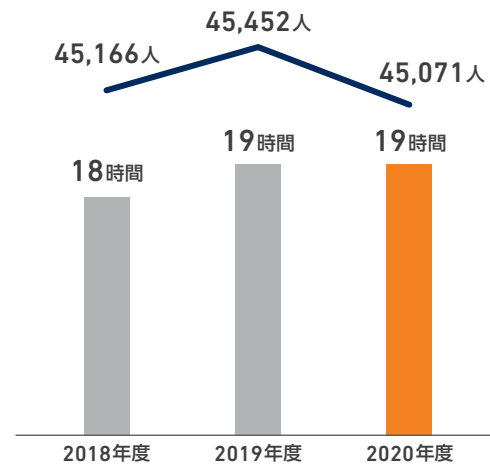
### 社員の自己成長と自己実現に向けた 多彩な学びのプログラムを展開

パーソルグループでは、グループではたらくすべての個人を企業価値の源泉と捉えています。成長の主体は“本人”であることを基本方針のひとつとし、社員それぞれの役割や能力等に応じて、多様な価値観に向き合い、成長を期待・支援するためのさまざまな学びのプログラムを用意し、実践しています。

管理職向け研修では、上級管理職に対して選抜型の研修を実施し、中長期的な経営者の輩出を目指しています。また、新任の役職者へは、必須の新任管理職研修を実施し、マネジメント業務に必要な知識やスキル、マインドを学ぶプログラムを展開し、90%を超える満足度を得ています。

メンバー向け研修では、不確実性が高いビジネス環境下でも活躍できるよう、すべての社員が自律的に成長し続けるための教育プログラムを展開。さまざまなeラーニングコンテンツを社内プラットフォームに集約し、いつでも自分のペースで学習が進められるように工夫しています。また、キャリア自律支援のためのアクティブラーニングを公募制で実施し、すでに1,000名を超える社員が参加しています。

延べ研修参加人数<sup>※1</sup>と  
従業員1人当たりの平均研修時間



■ 従業員1人当たりの平均研修時間  
— 延べ研修参加人数  
※1 各研修参加者計

## ▶ PERSOLKELLYのアジア・パシフィック地域の学習プラットフォーム

### アジア・パシフィック地域の全社員を対象とした 学習プラットフォームを構築

PERSOLKELLYでは「社員が最大の資産」と考えており、PERSOLKELLY全社員を対象としたトレーニングプラットフォーム「PSK Learning Journey (PSKラーニングジャーニー)」を開発しました。顧客に対してよりよいサービスを提供するために、社員の専門性を高めるとともに、社員に定期的な学習機会を与えることで、成長機会を提供します。アジアで最大級かつ包括的なトレーニングプラットフォームになることを目指して、幅広くユニークかつ実践的なプログラムの開発に取り組んでいます。

具体的には、法律やITなどの基礎知識からソーシャルインテリジェンス、ロジカルシンキングなどのさまざまな学習モジュールを用意。ウェビナーやライブなどのバーチャルセッションやグループディスカッションはもちろん、自己学習用教材も用意されており、多彩で継続可能な学習機会を提供しています。



## ▶ オンライン集合研修の実態調査

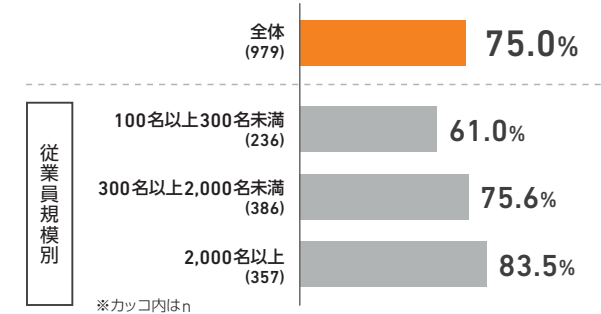
### コロナ禍において、75%の企業で 集合研修のオンライン化が進展

パーソル総合研究所では、企業におけるオンライン集合研修の実態調査を実施し、2021年7月に公表しました。

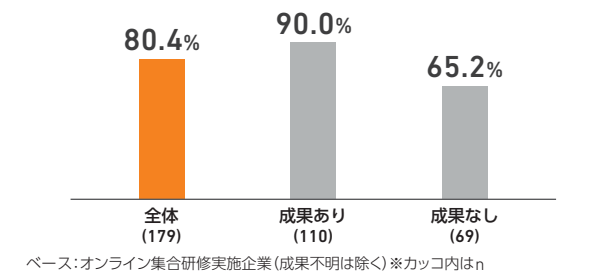
コロナ禍において、多数の従業員に対してオンラインで一斉に行う集合研修を増やした企業の割合は75%で、企業規模が大きくなるほどオンライン化に積極的な傾向がみられました。また、オンライン集合研修実施企業全体の80.4%、オンライン集合研修で成果が出ていない企業でも65.2%が既存の研修をオンラインに置き換えていきたいと回答しており、今後も集合研修のオンライン化は進んでいくものと考えられます。

企業の研修担当者に対して、研修形式別の学習目標の達成度を聞いたところ、オンライン集合研修では8割以上達成したとの回答割合が46.5%となり、対面集合形式を上回りました。これらの調査結果を踏まえ、オンライン集合研修の成果を高めるためのチェックリストも公表しています。また、パーソル総合研究所では、企業向けにオンライン集合研修サービスも提供しています。

この1年間でオンライン集合研修を増やした企業の割合



今後、研修をオンラインに置き換えていきたい企業の割合

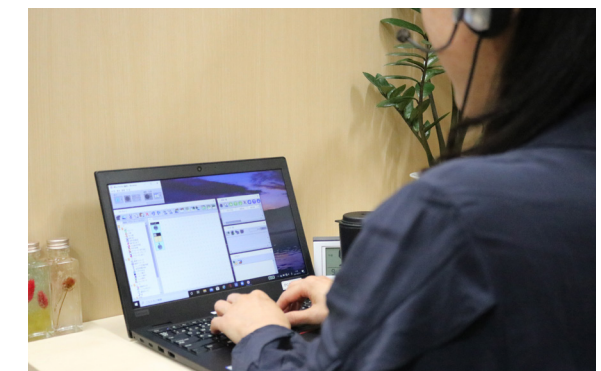


## ▶ 派遣スタッフ向けの研修

### 派遣スタッフのスキル向上、キャリア支援に向けて さまざまな取り組みを実施

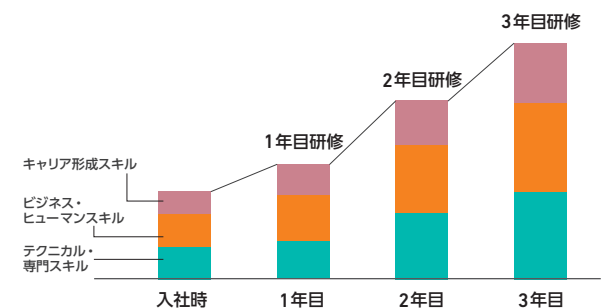
パーソルグループでは、国内10万人を超える派遣スタッフの方向けに、専門スキルを向上させるための研修プログラムを提供しており、受講しやすいeラーニングによるオンライン研修の充実化も図っています。研修を通じて、就業している仕事の質の向上につなげるとともに、別の職種へのチャレンジも支援することで、スタッフの主体的なキャリア形成をサポートします。

さらに、研修によるスキル向上から就業支援まで一貫して行うサービスも展開しています。パーソルテンプスタッフでは、未経験から事務職にチャレンジできる育成型無期雇用派遣サービスの「funable (ファンタブル)」や企業の生産性向上につながるRPAの知識・スキルを習得し企業に派遣就業する「RPAアソシエイツ」などのサービスを提供。企業ニーズにも対応のうえ雇創出し、はたらく個人の選択肢を広げていきます。



オンラインで研修を受講するスタッフの様子

経験やスキルに合わせたスキルアッププランのイメージ





## 経済活動の基盤づくりとイノベーション促進



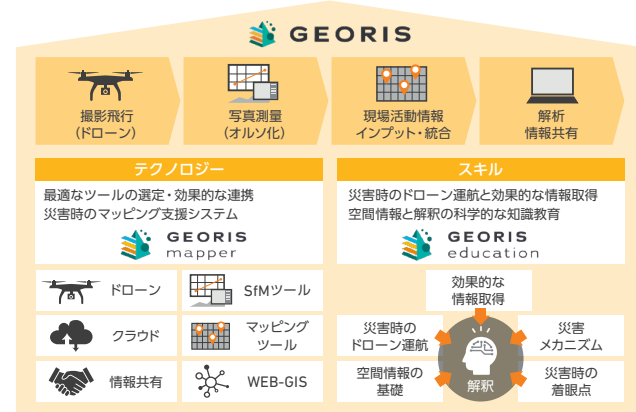
### ▶ 災害対応ドローンの社会実装研究

消防防災分野でのドローンの社会実装に向けて  
防災科学技術研究所と協業研究を開始

パーソルプロセス&テクノロジーは、国立研究開発法人防災科学技術研究所と協業し、2021年1月より災害対応ドローンソリューション「GEORIS (ジオリス)」のサービス開発に着手しました。

本研究では、消防機関での災害時の情報収集において、ドローンと地図システムを活用し、現場での確かつ迅速な意思決定につなげるソリューションの提供を目指します。

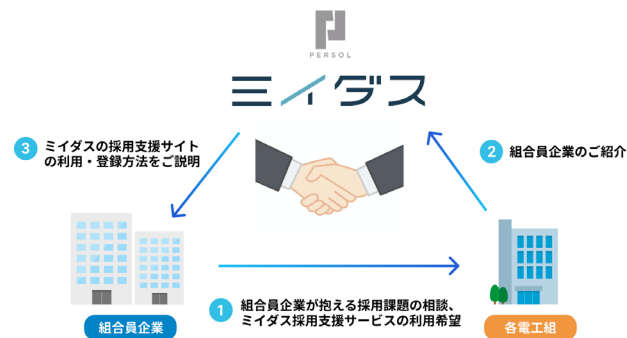
GEORISが、あらゆる災害対応戦略において効果的な状況把握を実現します



### ▶ 採用支援プラットフォーム

全日電工連組合員企業3万2,000社に向けて  
全国的に電気工事技能者の採用を支援

パーソルホールディングスは、全日本電気工業工業組合連合会と業務連携し、所属する組合員企業3万2,000社へ電気工事技能者の採用支援を開始しました。次世代エネルギーや情報通信関連設備、省エネ設備などの工事需要増などにより、電気工事技能者を含め、電気工事関連の人材不足が深刻化しています。本取り組みでは、人材確保に課題を抱える地域企業に対して、採用支援プラットフォーム「マイダス」を活用し、ニーズに合わせた人材採用を人材の分析・検索・募集・評価・採用までを一貫して支援。全国の電気工事技能者の人材不足解消に貢献してまいります。



### ▶ 先進運転支援システムの試験受託

先進運転支援システム(ADAS)のシステム開発を  
サポートするための受託サービス

技術系エンジニアリング事業を手掛けるパーソルR&Dは、ADASの試験受託サービスを開始しました。同サービスは、高精度な測位システムを活用して、お客さまの要望に沿って試験内容をアレンジし、機能試験と法規適用評価を提供するものです。各自動車メーカーではADAS開発を加速させています。パーソルR&Dは、人材を核に技術コンサルティングから設計・開発サポートをワンストップで提供する企業として、今後も安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献していきます。



## 環境への取り組み

パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」というグループビジョンのもと、すべての人が安心・安全にはたけられる社会をつくることで持続可能な社会の実現に貢献します。そのために、環境保全も当社の経営課題のひとつであると認識し、環境に配慮した企業活動を行い、環境負荷の低減に取り組んでおります。今後も当社グループ各社、全従業員が環境問題の重要性と価値について理解し、行動できるよう努めてまいります。

### ▶ 主な取り組み

#### 脱炭素社会

- ・ペーパーレス推進
- ・循環型備品購入の奨励
- ・テレワーク推進

#### 森林保護

- ・ペーパーレス推進
- ・FSC®認証用紙の採用
- ・環境配慮型商品の採用
- ・環境イベントへの参加

#### 気候変動

- ・ビジネスカジュアルの奨励
- ・省エネルギー対策の徹底
- ・テレワーク推進

#### オフィス設計における環境配慮

オフィス設計段階では、家具や什器などの仕様を可能な限り統一させることで、廃棄物の削減に努めています。LED照明への切り替えやゴミ箱を1カ所に集約するなどの工夫により、環境配慮型オフィスづくりを推進しています。



#### オフィス生活における環境配慮

オフィス生活における省エネ・省資源活動の施策として下記の取り組みを推進しています。

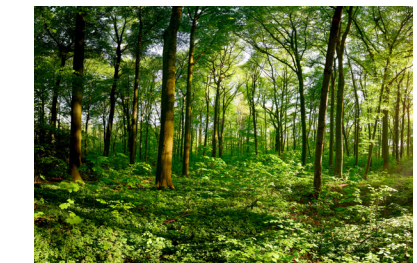
- ・勤務時のドレスコードの原則自由化
- ・エアコン温度設定徹底
- ・時間外空調申請制の奨励
- ・マイボトル使用の奨励
- ・樹脂ストローの使用
- ・文房具やクリアファイルなどの回収箱の設置
- ・リサイクル促進
- ・節電・省エネチラシの掲載
- ・循環型備品購入の奨励
- ・社用携帯端末の再使用

#### テレワーク推進

ノートPCの支給やチャットツールの導入など、積極的なICTの活用によってテレワーク環境を構築しています。パーソルホールディングスをはじめとする一部のグループ会社では、毎週水曜日を定時退社デーと定め、18時には業務を終了することを促す取り組みもあわせて行っています。これらの施策により、通勤回数の減少とオフィス電力使用量の削減に貢献し、働き方改革とCO<sub>2</sub>削減の両立を目指します。

#### FSC®認証用紙の採用

紙の原点となる森林を大事な資源と捉え、環境保護とコスト削減の両面を考慮しています。OA用紙(A3、A4)および名刺その他備品購入に関しても、エコマーク認定商品など環境配慮型商品の優先購買を推奨しています。



#### ペーパーレス推進

グループ年賀状の廃止や電子契約書ツールの導入により、ペーパーレスを推進しています。また、パーソルホールディングスをはじめとする一部のグループ会社では、社内会議の資料印刷を削減し、紙資源の使用量の削減に取り組んでいます。今後は、紙使用量のモニタリングを実施し、より確実な効果が期待できる施策を推進することで、資源保護およびCO<sub>2</sub>削減に努めていきます。

#### 環境イベントへの参加

パーソルAVCテクノロジーでは、北海道地区の河川や海岸での環境市民活動®に参加し、クリーンアップ活動を行っています。2020年度は、新型コロナウイルスの影響で開催中止になりましたが、今後も地域社会への貢献と環境保全活動に努めていきます。

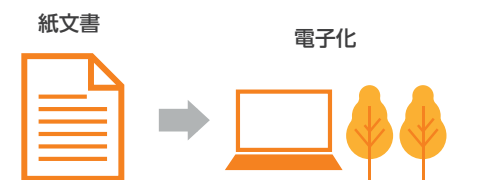
※環境市民活動の実績  
「ラプアース・クリーンアップ in 北海道2019」  
可燃ゴミ900kg、燃えないゴミ450kg、燃やせないゴミ1,050kg、粗大ゴミ450kgを回収  
「春の琴似発寒川一斉清掃活動」  
社員12名が参加



#### 契約書などの電子化により、年間で5.9tのCO<sub>2</sub>を削減

Staffing SBUでは、「GENESIS」と呼ばれる大規模基幹システムを導入してスタッフの給与や有給休暇、年末調整、顧客企業との契約・請求関連などを一括管理して、さまざまな書類の電子化を強力に推進しています。

パーソルテンプスタッフの試算では、2022年には年間で約115万枚の書類が電子化される見通しで、杉382本分に相当する年間5.9tのCO<sub>2</sub>の削減を見込んでいます。

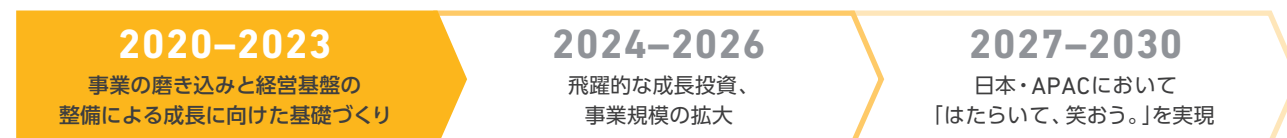




## 1 中期経営計画2023の概略

パーソルグループは、今後起こるさまざまな環境変化において、これまで以上の価値提供と事業成長を実現し、持続可能な社会に貢献するべく、2030年に向けた価値創造ストーリー（中長期戦略方針）を策定しました。中期経営計画2023は、その2030年に向けた最初の3カ年計画となります。

本中期経営計画では、事業の磨き込みと経営基盤の整備による成長に向けた基礎づくりを行う3カ年と位置付け、「はたらいて、笑おう。」の実現を通じて社会への価値提供を推進します。



## 2 中期経営計画2023の全体方針

中期経営計画2023の3カ年では、全体方針として「社会的価値の向上」「経済的価値の向上」「SBU体制への移行」「成長領域の特定」「テクノロジーによる事業強化」の5項目を掲げています。

<b>社会的価値の向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループビジョン実現に向け、「はたらいて、笑おう。」指標を設定し、向上に資する施策を実行</li> <li>ESGに関する取り組みを推進し、統合報告書で開示</li> </ul>
<b>経済的価値の向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単年のP/L重視経営から持続的に企業価値の成長を実現する経営へ</li> <li>ROIC等を活用した資本収益性の指標を導入し、グループ全体の企業価値向上を推進</li> </ul>
<b>SBU体制への移行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の収益を支えるStaffing SBU、Career SBUを一層強化しつつ、Professional Outsourcing SBUを第3の柱として位置付け</li> <li>Asia Pacific SBUはマネジメントを一本化。コストシナジーにより収益性を改善</li> </ul>
<b>成長領域の特定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professional Outsourcing SBUを当社の第3の柱として確立すべく、SBU内のシナジー創出に加えて、積極的にM&amp;A等の投資を実施</li> <li>Solution SBUにおいて新規事業の創造を積極的に推進</li> </ul>
<b>テクノロジーによる事業強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)への投資による生産性向上・顧客満足の向上</li> </ul>

## 3 グループ全体と各SBUの戦略

2020年4月に事業セグメントをSBU体制へと移行しました。それに伴い、業務執行に関する意思決定と執行の迅速化を図るため、各SBUへの権限委譲を行いました。

また、中期経営計画2023においては、Professional

Outsourcing SBUを第3の柱にすべく積極的に投資を実施します。Asia Pacific SBUについては、収益性向上を最優先し、大規模なM&Aは当面見送る考えです。

<b>グループ全体</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBU体制移行、ROIC等を活用した資本収益性を重視した経営の実施</li> <li>将来成長に向けた、Professional Outsourcing SBU / Solution SBUへの重点投資</li> </ul>
<b>Staffing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内において確固たるトップ企業としての基盤を確立</li> <li>収益性のさらなる向上</li> </ul>
<b>Career</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長モデルを再定義し、データドリブン事業改善力を競争優位性にまで向上</li> <li>市況回復後の高い成長率と収益性の両立</li> </ul>
<b>Professional Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBU内のシナジー創出に向けた取り組みと、M&amp;Aを通じた飛躍的な事業規模の拡大</li> </ul>
<b>Solution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の収益化と新規事業開発の取り組みの推進</li> <li>高い成長性と既存事業の2023年における黒字化</li> </ul>
<b>Asia Pacific</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PERSOLKELLYとProgrammedのバックオフィス統合等を通じた収益性向上</li> </ul>

## 4 経営目標

COVID-19の影響は避けられない状況ですが、中期経営計画2023で掲げる全体方針のもと、収益力を回復させ、2023年以降の飛躍に向けた基礎づくりを推進します。

また、必要な投資は維持しつつ、COVID-19以前の水準へ早期にリカバリーする計画です。

	2021年3月期実績	2023年3月期計画
<b>売上高</b>	9,507億円	10,000億円
<b>営業利益(営業利益率)</b>	264億円(2.8%)	450億円(4.5%)
<b>EBITDA(EBITDAマージン)</b>	439億円(4.6%)	610億円(6.1%)

## 5 財務方針

企業価値向上に向けて、資本収益性の導入により、最低基準としてROIC10%を目標とし、資本コストを意識した経営を推進しています。また、2024年3月期にIFRS導入予定とし、のれん償却前当期純利益をベースとした調整後EPSを継続的に開示していきます。株主還元については、IFRS導入を

見据え、ベースとなる利益を調整後EPSとし、25%を配当性向の基本方針とします。さらに株価が適正水準を下回る場合や投資の執行状況を総合的に考慮して、自己株式の取得も検討します。

<b>企業価値向上に向けた資本収益性の導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上の観点から、従来のPLから、資本収益性を重視する方針に転換</li> <li>将来的なIFRS導入を見据え、当社のROICは、「のれん償却前税引後営業利益÷投下資本(=有利子負債+自己資本)」で算出</li> <li>2023年3月期は、最低基準として10%を上回る水準を設定</li> </ul>
<b>将来的なIFRS導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での買収により導入を延期していたIFRSを2024年3月期を目処に導入予定</li> <li>将来的なIFRS開示を踏まえ、のれん償却前当期純利益をベースとした調整後EPSを継続的に開示</li> </ul>
<b>株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調整後EPSの25%を配当実施の基本とする</li> <li>調整後EPSは、のれん償却前当期純利益をベースに、特別損益の影響を除外しているため、比較的安定的な配当水準で推移できる見込み</li> </ul>
<b>キャッシュポジション</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正キャッシュポジションとして、「ネットキャッシュまたはネットデットが連結EBITDAの1倍以内」と定義</li> <li>今後、投資が計画通りに進まず、過剰キャッシュとなった場合、または投資を実行した結果、過剰債務状態になった場合の基本方針は以下の通り             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ネットキャッシュが連結EBITDAの1.0倍を超える場合、自己株式取得等の株主還元強化を検討</li> <li>- ネットデットが連結EBITDAの1.0倍を超える場合、増資等による資本充実を検討</li> </ul> </li> </ul>

## 6 ガバナンス方針

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するための基盤として、コーポレートガバナンスの充実に向けて取り組んでいきます。

ガバナンス方針としては、「取締役会によるモニタリング機能の強化」「意思決定の迅速化」「HMCの設置」を掲げ、推進しています。



## 7 中期経営計画2023の進捗

中期経営計画2023の1年目である2021年3月期には、社会的価値の向上に向けて、世界最大の世論調査会社の米国Gallup社とともに、世界116カ国12万人を対象に「はたらいて、笑おう。」の実現度を測る調査を実施しました。今後もこうしたデータを活用し、「はたらいて、笑おう。」が社会にもたらす価値についてさらに研究を進める計画です。

また、2020年11月にパーソルグループ初となる統合報告

書を開示したほか、サステナビリティ活動をはじめ、新しいはたらき方の促進など「はたらく」に関するさまざまな取り組みを通じて「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しています。

さらに経済的価値の向上においては、取締役会などでROICを踏まえた議論やモニタリングを実施しました。2021年3月期はCOVID-19の影響により、一時的にROICは悪化したものの、2022年3月期は回復を見込んでいます。

社会的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界116カ国を対象に「はたらいて、笑おう。」の実現度を測る調査を実施するとともに、社員向けエンゲージメントサーベイ実施</li> <li>ESGに関する取り組みを推進し、統合報告書で開示</li> </ul>
経済的価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会などにおいて、ROICを踏まえた議論やモニタリングを実施</li> </ul>
SBU体制への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の最適再編により、PERSOLKELLYの豪州ビジネスをProgrammedに移管し、黒字化を実現</li> <li>投資委員会などの委員会を設置し、ガバナンスの実効性を向上</li> </ul>
成長領域の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19の影響を踏まえ、COVID-19後の世界を見据えた抜本的な事業構造の見直しの議論をはじめ、次期中期経営計画につなげていく</li> </ul>
テクノロジーによる事業強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジー戦略の策定を進め、SBUの枠を超えたパーソナルデータ利活用の土台づくりを推進するなど、テクノロジー投資を強化</li> </ul>

## 8 パーソルグループのテクノロジー戦略

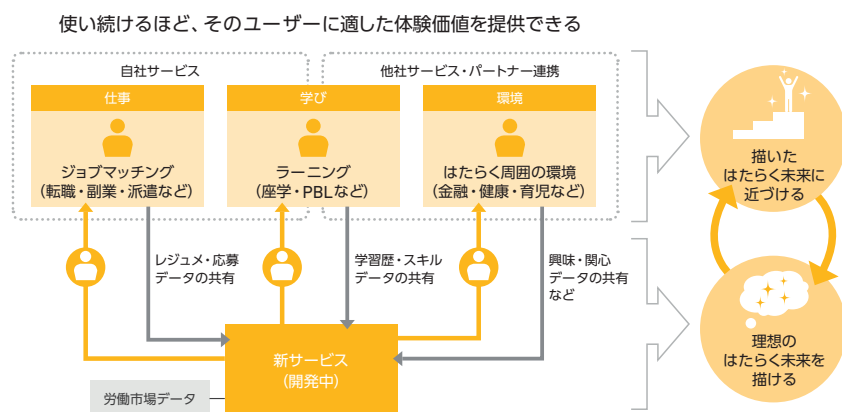
パーソルグループは、2030年に向けた価値創造ストーリーにおいて3つのグループ重点戦略を掲げていますが、そのひとつが「テクノロジーを武器にする」です。テクノロジーを最大限活用することで、基盤事業の高度化と新規事業の創出を目指し、デジタルトランスフォーメーション(DX)への投資による生産性向上と顧客満足度の向上を図っていきます。

具体的には、デジタル化による利益率の向上をはじめ、先端技術を活用した業務オペレーションの改革、先端技術を活用した新ビジネス/サービスの創造、テクノロジー人材の採用

と育成を戦略骨子として掲げています。

2021年3月期においては、「はたらく未来図構想」を発表しました。これは人材サービスの枠を超えたデータ・サービス連携や外部パートナーとの協創によって、あらゆる個人が自分らしくはたらく、自らの未来を描くことをサポートするものです。このほかにも、SBUの枠を超えたパーソナルデータ利活用に向けた土台づくりと各SBUでのさまざまなテクノロジー投資を強力に推進しています。

### ■ はたらく未来図構想



## INTERVIEW



新たなはたらき方や雇用のあり方を提供すべく、SBUや人材サービスの垣根を超えたDXを実装していきます。

執行役員 CIO  
古川 昌幸

### これまでのパーソルグループの提供価値をテクノロジーの視点から再定義し、DXを推進

パーソルグループでは、中期経営計画2023の全体方針のひとつとして「テクノロジーを武器にする」を掲げ、SBUや人材サービスの垣根を超えたデジタルトランスフォーメーション(DX)を強力に推進しています。

パーソルグループが提供する総合人材サービスは、人々が持つ“知”を融通することが生業であると私は捉えています。社員をはじめ利用者のスキルやキャリアなど、労働市場の中に最適な“知”をお届けすることが私たちのビジネスです。また、こうした“知”の部分はデータ化することで飛躍的に価値が高まることから、DXとの親和性は非常に高いと感じています。これまでグループ内で蓄積してきた膨大な“知”のパーソナルデータから価値を創造し、そこから新たに雇用を生み出すことがパーソルグループのテクノロジー戦略の軸となります。

私の役割はグループ全体のDXとITの推進責任者として、パーソナルデータや情報システム、人材、投資などのテクノロジー資産をいかに効率的に運用し、事業への貢献と経済的価値の創出をデジタルの側面から強化することだと認識しています。

HMC (Headquarters Management Committee) の下部組織としてテクノロジー委員会を組成し、中長期的テクノロジー戦略と人材も含めた整備計画を事業を知り尽くした各SBU経営層と緊密に話し合い、連携を取り合いながら中長期的なロードマップを描き推進することが肝要だと考えています。

### 「はたらく未来図」を構想し実現に向けたテクノロジーガバナンス強化とDX施策

中期経営計画2023の初年度だった2021年3月期は、テクノロジー戦略に基づき、ITおよびDX領域への投資強化と、さまざまな施策にも取り組んできました。

現在は、はたらく個人にフォーカスし、労働市場データと個人データの分析を基に、仕事や学び、はたらく周囲の環境上で提供するサービスを通じて個人のはたらく未来を描く仕組みを構想しています。実現には各SBUが現在提供しているサービス間の連携を強化していくことが鍵となり、懸命に取り組んでいるところです。

「はたらく未来図構想」の実現に向けては、インフラやセキュリティの整備・再構築にはガバナンスをしっかりと機能させることが重要だと認識しており、特にパーソナルデータの利活用においては、法的な部分をクリアするだけでは不十分だと考え、ウエイトが増えているレピュテーションリスクを含めたリスク管理を進めています。そこで2021年1月に新たにパーソナルデータ利活用審議会を立ち上げチェック機能の整備ができたと考えています。

DXはあくまでも手段のひとつです。利用者にDXを感じさせないものとして展開・定着させていきたいと考えています。そして、パーソルグループが展開する総合人材サービスとそこで蓄積したデータは膨大であり有用です。さらに、これまでの提供価値を最新テクノロジーの視点で捉え直すことで新たな事業創出も可能です。そうした意味でも今後は、各SBUやグループ各社とIT部門をつなぐためのコーディネータ力を有するDX人材の育成が不可欠であり、外部からの経験者の採用や育成にも積極的に取り組んでいきます。





# INTERVIEW

不確実な環境の中でも、  
積極的な戦略実行で  
持続的な成長を実現します

執行役員 CFO  
関 喜代司

## 持続的な成長を実現するために 財務戦略を着実に実行する

人材サービスを提供するパーソルグループにとって、単年度の成果で迅速に経営判断を行うことは必要不可欠です。一方で、事業を通じて社会課題の解決に貢献するためには、グループの健全な成長と存続が求められることから、中長期を見据えた価値向上に向けた資金の創出および確保が重要となります。そのため、当社グループでは、強固な財務基盤の維持に取り組んでいます。

財務戦略としては、企業価値向上のための中長期的な成長を実現すべく、従来のP/L評価から、資本収益性を重視し、資本コストを意識した事業経営への転換を進めています。既存事業の収益成長によりキャッシュフローを創出し、投資効果を踏まえたマーケティング投資や人的投資の実行に加え、適切にリソース配分を行います。さらに、今まで以上にDXの促進を行うことで資本収益性を高め、「中期経営計画2023」の最終年度である2023年3月期には、最低水準としてROIC<sup>\*</sup>10%以上を目標として掲げています。

また、当社グループの経営陣も、定量化して把握することの重要性の観点から、資本収益性を見える化し、定期的なモニタリングを通じ、ROICをはじめとした資本収益性に関連する指標を経営判断や事業活動に生かす取り組みを進めています。

## 将来を見据えた ポートフォリオマネジメントの議論

当社グループは2020年4月より事業セグメントをSBU体制へと移行しました。これにより、意思決定や執行の迅速化が進むとともに、グループシナジーの拡大につながっています。各SBUが既存事業での成長に向けて顧客基盤や営業体制を強化するのはもちろん、今後は新市場への展開にも積極的に取り組んでまいります。一方で、海外事業の収益改善はグループにとって重要な課題と捉えています。日本市場が構造的に縮小することが予見される中では、海外事業の黒字化はもちろん、さらなる収益改善は必須であり、継続的な改善および最適化に向けた取り組みに、より一層注力する考えです。

また、現在、当社グループの事業ポートフォリオマネジメントを深化させるための議論を重ねています。その中では、持続的な成長を実現するための事業ポートフォリオを検討すると同時に、既存事業の撤退や売却についても議論しています。従来の枠にとらわれず、議論を重ね、資本効率性の向上および企業価値の向上を目指すことが、喫緊の課題であると認識しています。

## M&Aとテクノロジーに軸を置いた 積極的な投資を展開

「中期経営計画2023」では、必要な投資を維持しつつ、早期にCOVID-19以前の水準に回復させることを目標としています。本計画の中では、事業成長の成果として獲得できるキャッシュフローを1,300億円超(3カ年累計)と見込んでおり、そのうち1,100億円程度を機動的な成長投資のために確保します。成長投資としては、M&Aとテクノロジー投資を大きな柱と定めています。まず、M&Aに関しては、既存事業の拡大および新規事業創出の両面から検討してまいります。既存事業については、Professional Outsourcing SBUをはじめとする既存の事業領域のシェア拡大や、今後の成長ドライバーと位置付けるBPO領域の複合的な展開を目指します。また、新規事業については、新規サービスを拡大・加速させるための投資を積極的に行うことで、従来のビジネスモデルにとどまらない新たな価値創造や顧客価値の拡大を目指します。次にテクノロジー投資に関してですが、当社グループは長年にわたって蓄積してきた顧客情報・仕事情報のデータ基盤を保有しています。これらを有効活用するためにも、テクノロジー領域への投資に重点的かつ積極的に取り組まなければならないと考えています。また、国内外を問わずHRテックに代表される先進的なテクノロジーやソリューションへの投資や、事業を推進する人材を育成するための投資も重要となります。当社グループの基幹事業であるStaffing SBUおよびCareer SBUにおいてもテクノロジー投資を推進し、生産性を向上させるとともに、付加価値を提供してまいります。さらに、BPO領域においてもテクノロジー投資を行うことで、パーソルグループの強みをさらに発揮できるものと考えています。

こうした投資を適切かつ機動的に行うために、2021年3月期より投資委員会を設置しています。投資委員会はHMC (Headquarters Management Committee) の助言機関であり、外部有識者を招聘し、グループ横断でM&Aや出資に関する戦略や事業ポートフォリオマネジメント、政策保有株式評価などについて、多角的な審議を実施しています。政策保有株式については原則、売却を進め、この1年で保有銘柄数は24社から18社に縮減しました。投資について

## ■ 2021年3月期 投資委員会開催状況および 主な審議事項について

開催回数	主な審議事項
10回 定例 5回 臨時 5回	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資委員会 体制</li> <li>事業ポートフォリオマネジメントの導入</li> <li>WACC</li> <li>各SBU M&amp;A戦略</li> <li>M&amp;A参画企業の評価</li> <li>出資(賛成2件/反対1件)内、最終的に実施に至ったのは1件(投資委員会 賛成案件)</li> <li>パイプライン</li> <li>政策保有株式評価</li> </ul>

網羅的かつ機動的に審議する場ができたことで、各SBUに対する的確なフィードバックや定期的なモニタリングが可能となっただけでなく、従来の知見だけでは判断できないような先端テクノロジーやソリューションへの投資に専門家の目を加えて審議ができるなどのメリットが生まれています。

## 株主・投資家の皆さまとの対話を深めるとともに 適切な利益還元を実現

私自身、株主・投資家の皆さまと直接対話する機会が多々ありますが、その中でパーソルグループのさまざまな活動に対して評価をいただいていると感じる一方、私たちの戦略を皆さまに的確に伝える情報開示はまだ不足しているという実感もあります。皆さまの信頼を得られる企業経営だけでなく、適切な情報開示と建設的な対話を積極的に進めることも、継続的な課題と捉えています。また、株主還元につきましては、着実に成長を積み重ねることで、拡大させていきたいと考えています。「中期経営計画2023」では、将来的なIFRS開示を視野に入れ、IFRSで計上される利益に近似した数値(調整後EPS)に対して、25%を基準とした配当性向を設定しています。中期経営計画の事業目標が達成できれば、2023年3月期には過去最高水準の配当還元が実現できるものと予想しています。

パーソルグループはこれからも、『2030年に向けた価値創造ストーリー』の実現に向け、社会的価値と経済的価値の両立による持続的な成長を目指し続けてまいります。

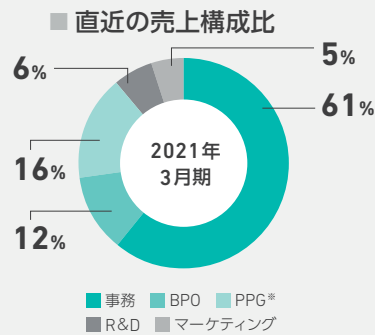
\* 将来的なIFRS導入を見据え、当社のROICは、「のれん償却前税引後営業利益÷投下資本(=有利負債+自己資本)」で算出



# At a glance

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い、人を起点に生み出してきた顧客接点や信頼を基に、さまざまな事業ドメインで“はたらいて、笑おう。”の実現に向けて、多彩なサービスを展開しています。

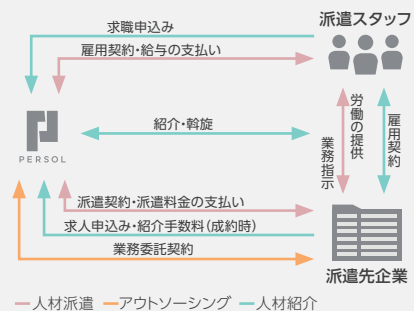
## Staffing SBU



### サービス内容

- 人材派遣(事務、研究、臨床開発、販売、軽作業)
- アウトソーシング(事務、官公庁事業、コール・ヘルプデスク、CRO、製造)
- 紹介予定派遣/人材紹介

### 特長・ビジネスモデル



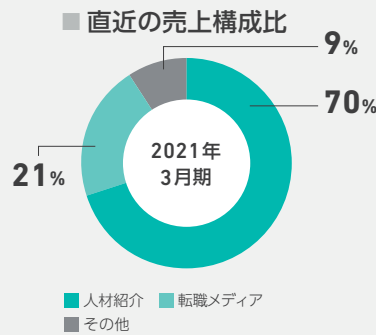
### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルテンプスタッフ
- ・ パーソルエクセルHRパートナーズ\*
- ・ パーソルファクトリーパートナーズ\*
- ・ パーソルマーケティング
- ・ パーソルワークスデザイン

\*上記2社の会社を、便宜上、PPGと呼称しています



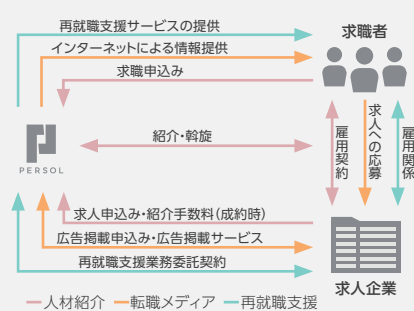
## Career SBU



### サービス内容

- 人材紹介(中途採用、新卒採用)
- 転職メディア、ダイレクトソーシング
- 顧問、アドバイザー紹介
- 再就職支援
- キャリア研修

### 特長・ビジネスモデル



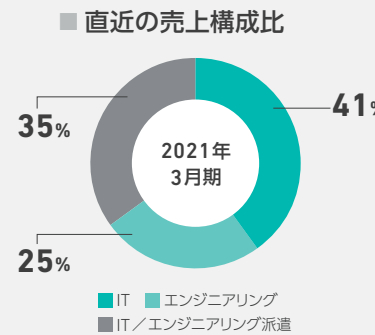
### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルキャリア
- ・ パーソルキャリアコンサルティング
- ・ ベネッセi-キャリア\*

\* ベネッセi-キャリアは連結対象外です。



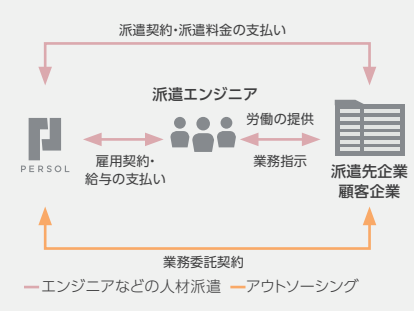
## Professional Outsourcing SBU



### サービス内容

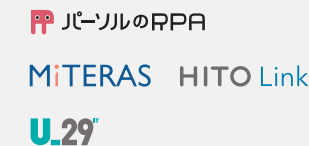
- アウトソーシング(IT・業務)
- デジタルソリューション、システム開発
- IT・業務コンサルティング
- エンジニアリング(設計・実験)
- 人材派遣(IT・機電エンジニア)

### 特長・ビジネスモデル

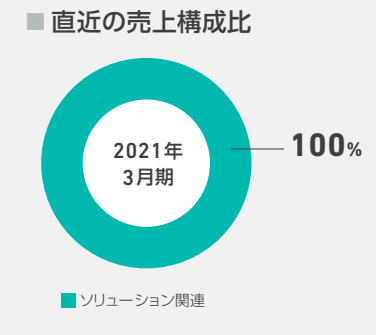


### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルプロフェッショナルアウトソーシング
- ・ パーソルプロセス&テクノロジー
- ・ パーソルR&D
- ・ パーソルテクノロジースタッフ
- ・ パーソルAVCテクノロジー



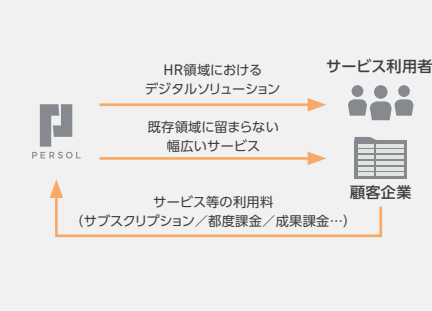
## Solution SBU



### サービス内容

- デジタルソリューション(人材採用、人材管理、教育)
- インキュベーションプログラム

### 特長・ビジネスモデル

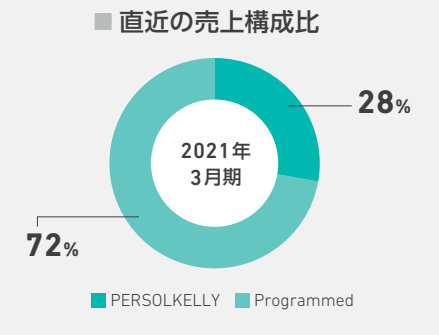


### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ パーソルイノベーション



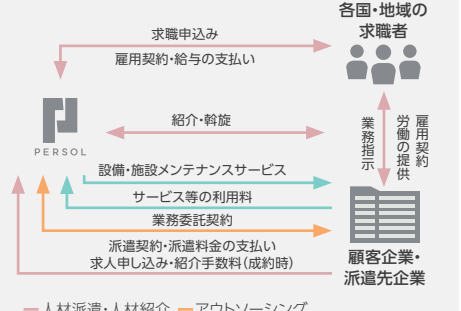
## Asia Pacific SBU



### サービス内容

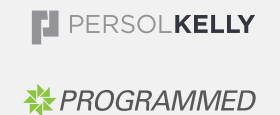
- 人材派遣
- 人材紹介
- 設備・施設メンテナンス
- アウトソーシング
- 人事・労務コンサルティング
- 教育、研修
- 訪問介護

### 特長・ビジネスモデル



### 中核会社・主要会社・主要ブランド

- ・ PERSOL Asia Pacific
- ・ PERSOLKELLY
- ・ Programmed Maintenance Services



## Specialized Services

### 人事・組織コンサルティングや教育研修などを高次元で提供

組織・人事に関する調査・研究をはじめ、人・組織・マネジメントの開発を軸にコンサルティングと研修サービスを展開するパーソル総合研究所、障害者雇用サービスを提供するパーソルチャレンジやパーソルサンクスなど、パーソルグループならではの専門性の高いサービスを展開しています。

### サービス内容

- シンクタンク
- 人事・組織コンサルティング
- 教育、研修
- 障害者採用
- コーポレートベンチャーキャピタル
- 外国人材活躍

### 中核会社・主要会社

パーソル総合研究所、パーソルチャレンジ、パーソルサンクス、パーソルファシリティマネジメント、PERSOL INNOVATION FUND、PERSOL Global Workforce



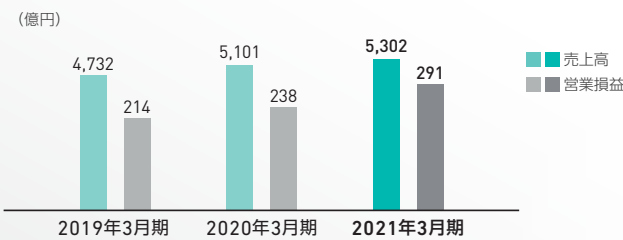
## SBU別概況



執行役員 Staffing SBU長  
木村 和成

## Staffing SBU

## ■ 売上高・営業損益の推移



## ■ 機会とリスク

## 機会

- ・はたらき方の多様化による就業機会の創出
- ・アウトソーシング領域の需要増加
- ・テクノロジー活用による基盤強化、生産性向上

## リスク

- ・COVID-19の影響による、受注数・稼働率の減少、契約終了の増加

## 競合優位性・戦略の方向性

スタッフの就業機会の拡大とエンゲージメント強化により、スタッフ支持の向上を目指す

Staffing SBUは事務領域を中心に幅広い業種に対応した人材派遣事業に加え、受託請負のBPO (Business Process Outsourcing)を展開しています。事務領域派遣でトップシェア<sup>※</sup>を誇る規模、最大の強みである盤石な事業基盤と信用力を活用し、派遣・アウトソーシングの事業連携による高い課題解決力を発揮してまいります。各領域で最適な戦略を展開することで事務領域における営業の質的・量的拡充と事務職派遣の市場シェアアップに挑戦。「はたらく、笑おう。」の実現に向けて、はたらく人に可能性と気づきや多様な選択肢を提供するとともに、継続的なお付き合いを通じてファンになっていただくことで、スタッフから支持され続ける存在を目指します。

※2021年2月自社調べ

## 中計の進捗状況

## テクノロジーを活用した事業基盤の強化とスタッフの信頼度と愛着度の向上を推進

テクノロジーによる事業強化を推進し、パンデミック時においてもセキュリティを確保しつつ、顧客・スタッフへサービス提供が可能な環境整備を進めています。直近ではテレワークの浸透に対応して在宅派遣サービス「リモートテンプ」などを展開。さらに、派遣スタッフ向け公式スマホアプリ「テンプアプリ」や顧客向けBtoBプラットフォーム「T-PLA」も浸透し、はたらく人々の利便性向上に寄与しています。

Staffing SBUはスタッフの「はたらく」にフォーカスして「ファン指標」を測定し、「はたらく、笑おう。」の可視化と、信頼度合い、愛着度合いの向上(ファンづくり)を推進してまいります。(2020年3月期 実績:39pt、2021年3月期 実績:47pt、2023年3月期 目標:55pt)

## 2021年3月期の業績報告

COVID-19影響下においても雇用維持の上、BPO領域が大きく伸長

COVID-19の影響下の中、スタッフ雇用確保に全力を注ぎ、終了者数の抑制に努めました。また、人材派遣領域における同一労働同一賃金への円滑な対応などに加えて、BPO領域での事業連携の効果もあり、売上高は前期比3.9%増、営業利益は同22.0%増となりました。

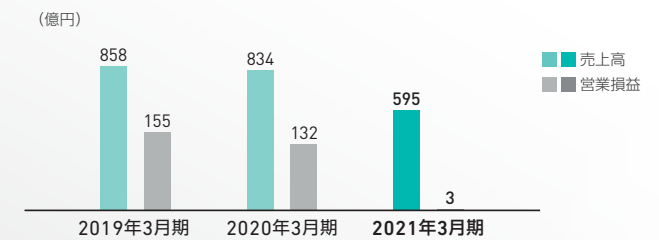
特に、BPO領域においては、COVID-19関連含む受託案件増加が増収に寄与し、前期比で大幅な売上成長を実現するとともに収益性も向上し、当SBUの成長に寄与しました。



執行役員 Career SBU長  
峯尾 太郎

## Career SBU

## ■ 売上高・営業損益の推移



## ■ 機会とリスク

## 機会

- ・景気回復に伴う企業の中途採用意欲向上
- ・人生100年時代における個人のキャリア形成に対する意識の向上
- ・フリーランス、副業など雇用によらないはたらき方の進展

## リスク

- ・COVID-19の影響長期化による企業の採用ニーズ回復の遅れ
- ・デジタルテクノロジーによる既存ビジネスモデルの急速な劣化とリプレイス

## 競合優位性・戦略の方向性

適切かつメリハリのある投資と営業プロセスの強化、テクノロジー活用による生産性の向上

Career SBUは、正社員領域における求人メディア「doda」の運営、人材紹介事業、再就職支援事業を柱にビジネス展開しています。COVID-19による景気後退からの回復に伴う採用ニーズの再興に応えるため、中途採用による人員の拡充に加え、適切な効率性を保持した上で、マーケティング投資拡充による個人顧客の集客強化やサービス間連携を推進。また中期的な競争力向上に向け、テクノロジーを活用したマッチング精度向上、非対面対応等も強化し事業のデジタル化を加速させていきます。取引社数29,000社を超える強固な法人顧客基盤と登録者数600万人(2021年2月時点)を超える「doda」、およびハイクラスのキャリア支援を行う「iX」のブランド力を生かして、より多くの企業・はたらく個人を支援します。

## 2021年3月期の業績報告

人材紹介・広告事業共にCOVID-19の影響を受けて減収となるが、利益面では黒字を維持

COVID-19感染拡大による企業の採用への慎重姿勢が継続し、2021年3月期は前期比減収となったものの、影響が最も大きかった2021年3月期第2四半期を底に人材紹介事業・求人広告事業共に期末にかけて緩やかに回復。マーケティング費の適正化・効率化や人員最適配置などの取り組みも奏功し、最終的に営業損益は黒字で着地しました。売上高はCOVID-19感染拡大前の水準への回復には至らず減収となったものの、人材紹介事業・求人広告事業共に受注は回復基調となります。また、想定より市場の回復が進み、未経験採用など低単価領域の案件も増加傾向にあります。決定の裾野が拡大しており、単価の緩やかな上昇と決定数最大化の両立を進めてまいります。

## 中計の進捗状況

## テクノロジーによる顧客体験価値の向上と自律したキャリア構築の支援を推進

企業の採用活動の活発化により、決定数・決定率共に上昇傾向です。オンラインカウンセリングへの移行も順調に進んでおり、情報セキュリティリスクの低減策も引き続き実施します。また、ダイレクトリクルーティング領域の機能開発によるスカウト配信の増加やAIレコメンド等、新機能による個人への最適な選択肢の提供等、テクノロジー活用も強化してまいります。

なお、Career SBUでは、自分の「はたらく」を自分で決める

個人を増やすため「キャリアオーナーシップ指標<sup>※</sup>」を測定し、dodaなどの既存事業の推進はもとより、キャリアオーナーシップに関するコンソーシアムなど新たな取り組みも開始。はたらく個人が自律してキャリアを築けるように支援し、「はたらく、笑おう。」の実現を目指します。(2021年3月期 実績:203万人、2023年3月期 目標:237万人)

※キャリアオーナーシップの意識かつ行動ありのうち、Career SBUのサービスを利用している人数

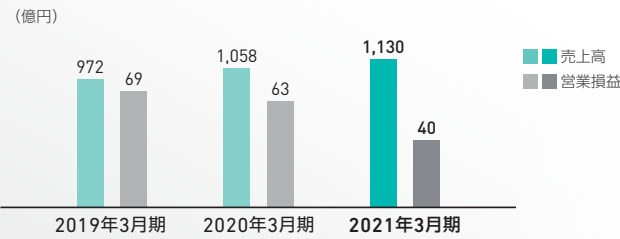




執行役員 Professional Outsourcing SBU長  
正木 慎二

## Professional Outsourcing SBU

### 売上高・営業損益の推移



### 機会とリスク

#### 機会

- ・リモートを前提とした企業全体のDX化推進の加速
- ・生産拠点の国内回帰による自動化・省人化の加速

#### リスク

- ・技術者等専門人材の確保
- ・IT(ソフトウェア)領域の競争激化

### 競合優位性・戦略の方向性

多様な技術者・コンサルティングを含む専門家を生かした設計・開発・運用・保守までのサービス提供でグループ第3の柱へ

Professional Outsourcing SBUは、13,000名を超えるエンジニアを有し、IT・エンジニアリング領域の設計・開発受託請負事業、業務コンサルティングや技術者を専門とした人材派遣事業を展開しています。グループ第3の事業の柱として高い成長と収益率を目指して、内部の連携・標準化を加速していきます。COVID-19感染拡大による影響で加速度的に増しているリモートを前提とした業務や遠隔操作・開発等のニーズにこれまで培ったプロセスノウハウと技術力で応えとともに、従来の事務系職種領域に加えて、製造、建設等の産業に対しても、IT・エンジニアリング等の専門家・技術者集団として、事業環境に合わせた取り組みとはたらき方の革新を提案していきます。

### 2021年3月期の業績報告

ITに対する需要が旺盛。IT領域で高成長を維持し、前期比増収を達成

IT領域に対する需要は旺盛であり、売上高は+20%超の高成長を維持したことで、2021年3月期は、前期比増収で着地となりました。営業利益は、IT領域での人員拡充による売上高人件費率の上昇に加え、エンジニアリング領域での請負受注・利益減少により、前期比減益で着地となりましたが、回復基調にあります。稼働率は、IT領域では期末に97%を超え、安定した推移。また、エンジニアリング領域の稼働率は、グループ内での営業連携強化による新規受注増加に向けた取り組みが奏功し、2021年3月期第2四半期を底に、期末には94%程度まで回復しました。

### 中計の進捗状況

#### エンジニアリング領域の市場回復を見込み新たなニーズに合わせたサービスや技術開発、営業連携の強化に取り組む

2020年度からの新体制となった当SBU内各社の相互理解を深めながら事業連携を進めています。COVID-19感染拡大の影響がありながらも、IT市場は堅調であり、機械・電気市場は徐々に回復傾向です。行政を含む市場の変革ニーズと回復の波を捉え、さらなる成長に向けて新たな価値創造としてグループ各社との連携、業務DX化への支援、IoT関連の開発における

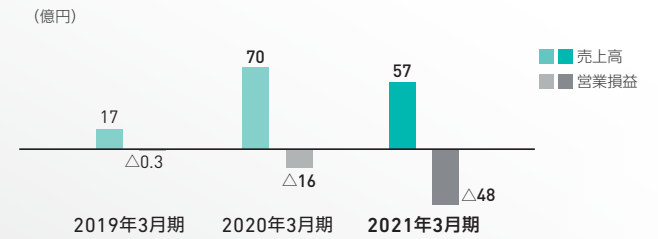
試作開発(DXのモデル工場として事例構築等)に取り組み、IoTビジネスへの参入を目指していきます。その他、完全リモートの派遣やリモート開発など、お客さまのニーズに沿ったサービス展開を進め、営業活動をさらに強化していく方針です。



執行役員 Solution SBU長  
長井 利仁

## Solution SBU

### 売上高・営業損益の推移



### 機会とリスク

#### 機会

- ・個人のはたらき方の変容・多様化
- ・DX推進、生産性向上ニーズの高まり

#### リスク

- ・テクノロジー領域における新規参入、競合台頭
- ・専門人材の獲得激化

### 競合優位性・戦略の方向性

グループにとっての新領域参入と、既存領域のデジタル化・Updateによる事業創出

Solution SBUは、未来を創る志への積極投資を実施。総合人材サービス企業としての多種多様な法人・個人との接点や既存事業を通じた人材ビジネスノウハウ、チャレンジを後押しするカルチャーを通じ、これまでの人材関連事業の枠を超えた新たな価値創出を目指します。今期はさらにラーニング領域にも参入。昨今需要の高まるオンライン教育において、PERSOLならではの「人」の介在により従業員個人々に寄り添い続けるコーチングサービスを実現し、「まなぶ」と「はたらく」の社会課題解決を後押しします。

事業創出や多様なステークホルダーとの共創を通じてグループの新しい柱となり得るビジネスを創造し、一人でも多くの人の「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

### 2021年3月期の業績報告

各事業の事業基盤拡大と将来の成長に向けた新領域参入のため、先行投資を継続

COVID-19感染拡大による企業の採用意欲の減退や飲食店への自粛要請の影響により、2021年3月期は減収となるものの、各事業の事業基盤は順調に拡大。その中でも、転職アプリ事業「マイダス」は堅調に業績を伸ばしており、法人導入社数が23万社を超えるなど、当SBUの主力事業のひとつとして成長を続けています。

利益面において、Solution SBUは将来のグループの柱となり得る事業の創出を命題としており各事業領域への先行投資を進めているため2021年3月期は営業損失となっておりますが、引き続き既存事業の非連続的成長と新規領域への参入を通じて、売上成長と収益化を目指してまいります。

### 中計の進捗状況

#### 各事業の収益化に向け顧客基盤の拡大を進めながら、グループの新しい柱となり得るビジネスへの投資と事業開発を継続。

COVID-19による影響はあるものの、グループの新しい柱となり得るビジネスへの投資、事業開発は歩みを止めずに推進しています。「マイダス」や短期人材活用プラットフォーム事業「シェアフル」が順調に個人・法人共に顧客数を伸長させ、基盤領域のデジタル化により新しいマーケットを獲得。また、人×テクノロジーを融合した新しい労働力を提案する「Digital Workforce」

事業では、クラウドPOS事業「POS+」が飲食店の景況悪化を受けつつも、新規導入店舗数は堅調に推移。2020年10月には「DotHomes」が参画し、宿泊業のDX領域にも進出しました。加えてラーニング領域ではオンライン教育事業を開始し今後も、各事業の急拡大を進めながら、「Drit」による新規事業創出、M&A、アライアンスによる新領域への参入も継続してまいります。

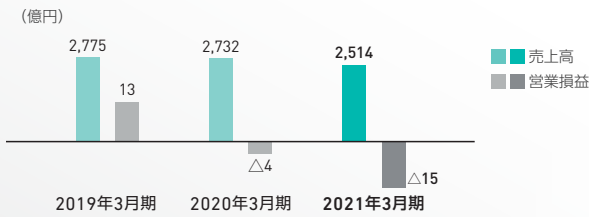
## パーソルグループのガバナンスの変遷と基本方針



執行役員 Asia Pacific SBU長  
山崎 高之

### Asia Pacific SBU

#### ■ 売上高・営業損益の推移



#### ■ 展開エリア

##### 13カ国・地域

Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Malaysia, New Zealand, Philippines, Singapore, South Korea, Thailand, Taiwan, Vietnam

\*Philippinesは、JOHN CLEMENTS CONSULTANTS, INC.との業務提携により展開

#### ■ 機会とリスク

##### 機会

- APAC各国・地域の一体経営によるシナジー強化
- テクノロジーを活用した生産性・収益性の向上および新サービスの提供

##### リスク

- COVID-19の影響継続による人材需要回復の遅れ
- テクノロジーの進化による新規プレイヤーの参入や代替サービスの出現
- 豪ドル安などが替変動による影響

#### ■ 競合優位性・戦略の方向性

##### 一体的な経営強化による売上の拡大および収益性の改善を加速化

事業展開エリアにおいて、人材派遣・人材紹介で最大級の規模を誇るPERSOLKELLYとMaintenance事業や技能系職種派遣トップシェアを誇るProgrammedの両社のシナジー効果を生み出すべく、本中計開始時より地域統括会社(PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.)を立ち上げひとつのSBUとして一体経営を行う体制を構築しました。バックオフィス機能の統合推進をはじめ、収益性の向上を図っております。また、地域統括会社内にテクノロジー部門を設立、投資や新サービスの提供を加速化させ、事業の成長を目指してまいります。Programmedは、着実な市場の回復が見られる人材派遣事業、および今後高成長が見込めるヘルスケア事業を強化し、PERSOLKELLYでは、COVID-19感染拡大以前の水準にいち早く戻っている中国への注力、安定的な成長が見込めるシンガポールでのNo.1の地位の確立をしてまいります。

#### ■ 中計の進捗状況

##### 収益基盤のさらなる強化と各マーケット状況に合わせた戦略を実行

APAC地域における統括会社PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.を設立し、バックオフィス機能の統合と横断的な施策実行体制のための基盤づくりを行ってきました。また、テクノロジーへの投資として、HRテックスタートアップ「FREECRACY」や「Glints」に出資し、テクノロジーの活用を加速させています。引き続き適切な成長投資はもちろん、新サービスの提供を模索してまいります。

#### ■ 2021年3月期の業績報告

##### COVID-19の影響により減収も、シンガポールの人材派遣事業の伸長、豪州事業統合によるコスト構造改善が進行

2021年3月期はシンガポールで人材派遣事業が伸長したことに加えて、中国における人材紹介事業や豪州の技能系職種領域の派遣事業で回復傾向が見られたものの、その他アジア地域でのCOVID-19感染拡大の影響による経済低迷からの回復の遅れ、および豪ドル安の影響から減収となりました。利益面では、減収により営業損失となりましたが、PERSOLKELLYの豪州ビジネスをProgrammedに移管し、コスト構造の改善に取り組みましました。

Programmedでは、Maintenance事業や技能系職種派遣での安定した収益性を維持するとともに、オフィス系職種領域の人材サービス事業、ヘルスケア事業の強化を行ってまいります。PERSOLKELLYでは、COVID-19の収束を見込み、収益性の高い人材紹介ビジネス事業の回復への準備と、収益の拡大が見込める中国および東南アジア成長国への人員増や成長投資を行ってまいります。

#### ■ 基本的な考え方

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

実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

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

#### ■ コーポレートガバナンス強化の変遷

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021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			● 取締役会議長とCEOの分離			
	諮問委員会	● コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定					● コーポレートガバナンス委員会の設置	
	役員指名	● 指名・報酬委員会の設置			● 女性取締役の選任		● 独立社外取締役の過半数選任	
	取締役(うち社外)	● 社外取締役の独立性基準の策定						
報酬制度	実効性評価	● 取締役会の実効性評価の開始						
	執行と監督の分離 意思決定の迅速化	● 取締役会の実効性評価の開始		● 役員株式報酬制度の導入		● 役員報酬制度の改定		
執行体制	執行と監督の分離 意思決定の迅速化	● 執行役員制度の導入		● 業務上の意思決定を原則CEOへ委任		● HMCと社内委員会の設置		
						● SBU体制への移行		

\* HMC = Headquarters Management Committee, SBU = Strategic Business Unit

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの考え方や目指すあり方を示し、その実現に向けた取締役およびグループ経営陣幹部(パーソルグループの経営を担う、代表取締役社長CEO、業務執行取締役、チーフオフィサーおよび執行役員

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していくことで、常によりよいコーポレートガバナンスを実現することを目指してまいります。

#### ■ コーポレートガバナンスの基本方針

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

コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細はWEBサイトでご確認いただけます。

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate\\_governance/](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate_governance/)



## INTERVIEW



社外取締役(監査等委員)  
榎本 知佐



社外取締役  
玉越 良介



社外取締役(監査等委員)  
友田 和彦

パーソルグループでは、コーポレートガバナンス強化は企業価値向上の重要な要素と認識し、取締役会の実効性を高めてきました。パーソルグループのガバナンス体制の深化や持続的成長のための提言などをテーマに、社外取締役3名で鼎談を実施しました。

#### Q: パーソルグループの取締役会の雰囲気や課題点、ガバナンス体制をどのように評価していますか。

**玉越** 私は、当社の社外取締役就任以前の社外監査役時代も含めると、社外役員を11年務めていることになります。その間、執行役員制度の導入や監査等委員会設置会社への移行などにより、ガバナンス体制は飛躍的に進歩しました。取締役会の運営も、資料をタブレットで配布するなど事務局による仕組みづくりが進みました。会議の場では、極めて自由闊達に議論が行われているといえます。

**榎本** この3年で取締役会の構成が大きく変わり、社外取締役の比率が増えました。取締役会では、全員が自由かつオープンに意見を言える雰囲気です。COVID-19の影響により、会議はオンラインになりましたが、良い意味で進行がスムーズになり、議論がさらに活発になったと感じています。

**友田** 私は昨年社外取締役に就任しましたが、当初はHMC (Headquarters Management Committee) での議論の概要を取締役会でもっと伝えてもらいたいと考えていました。最近では、HMCの状況も的確に報告されるようになり、取締役会での議論に役立っています。当社のガバナンスは、監査等委員会の目線で申し上げるに、組織監査が充実しています。内部監査部門のレポートラインは執行側・監査等委員会への報告いずれも確立されているほか、監査等委員会と内部監査部門の連携もかなり進んでいると評価しています。今後の取締役会では、よ

り中長期の方向性や戦略を議論できる機会が増えると、より望ましいと考えます。

**榎本** 課題としては、取締役会での指摘事項が確実に実行されたかがわかりにくく、同じ発言を繰り返さざるを得ない場合があることです。運営において、取締役会で指摘された事項に対する進捗を確認する場面が必要でしょう。

#### Q: 取締役会の実効性に対する評価やご意見、さらに実効性を高めるためのアイデアを教えてください。

**玉越** 取締役会の実効性は概ね確保されていると評価できますが、一方で社外取締役が独善的になっていないかと時々反省することもあります。なぜなら、社外取締役はそれぞれ異なるバックグラウンドを持つことから、経営陣へ十分に真意が伝わっているのか、心配になるためです。

**榎本** 玉越取締役の評価と同じです。さらに実効性を高めるためには、各自の意見が出席者に正確に伝わるのが重要で、取締役会メンバーによるコミュニケーションの機会を増やしたり、経営陣が各社外取締役の有する経験や多様な意見を聞くことも建設的な議論に役立つでしょう。

**玉越** 取締役会がオンライン開催となることも多くなり、SBU (Strategic Business Unit) 長の陪席も容易になりました。ただし、取締役会の運営において彼らが発言する機会はまだまだ少ないと感じます。実効性を高めるため

には、陪席者へダイレクトに質問することも意識的に行っていきたいと思います。

**友田** 取締役会の事前説明にて、当日の議案概要の説明を丁寧に受けているため、きちんと理解した上で議論に入ることができています。そうしたことから、会議の運営は非常に良いと感じています。また、議論も各取締役が率直に発言することから、取締役会の実効性は高いといえます。今期の新たな取り組みとして、取締役会閉会後にCEOとのミーティングセッションが加わりました。そこでは、当日の議案だけではなく、事前に聞いておきたい重要な案件についても意見交換できるので非常に有効です。さらに、その後に社外取締役だけのセッションを行うことがあり、社外取締役間での情報の共有を図っています。オンライン開催によって時間的制約が緩和されたこともあり、議論は良い方向に向かっているため今後も大いに期待できます。

#### Q: 社長への期待や今後のサクセッション・プランや幹部育成でどのポイントを重視しますか。

**玉越** 今回のCEOのサクセッションは、選出にあたって社外取締役が関与したという意味では初めてのこととなります。私たちの人選が適切であったかは、これからの結果を見ていくべきでしょう。私の個人的な意見になりますが、新しい社長や今後のリーダーには、チャレンジ精神が旺盛であり、進取の気性があることが求められると考えます。同時に、時代や法律、環境などが大きく変化する中で、業界の外からの影響やチャレンジを受けることも常に意識しながら経営できるかも重要です。その切迫度を見極められるセンスは絶対にリーダーには必要でしょう。したがって、これからのリーダーには「チャレンジ」が重要なキーワードになると考えます。

**榎本** 和田社長には、これまでの経営スタイルをただ引き継ぐのではなく、大胆な改革をリードして新しい価値を創出することを期待します。特に、社会に貢献しつつ世界を動かす会社、パーソルグループの将来を創っていくコミットメントが大切です。また、リーダーは、従業員を会社の絶大なファンにするという特別なモチベーションを持っていることも重要だと思います。

**友田** 和田社長に対する期待は、私も玉越取締役や榎本取締役と同意見です。また、さらなる取締役会の機能強化の面から経営陣の育成を考えると、スキルマトリックスの検討をさらに深めることが重要だと考えます。ジェンダーや国籍の課題も、単に人数を増やせばいいということでは

ありません。幹部でいえば、まだ内部から昇格する女性の比率が低いので、どう計画的に現場から優秀な女性幹部候補を選び、育成するべきかをきちんと取り組んでいく必要があると認識しています。今後のビジネスはさらにデータドリブン・マーケティングへと加速するので、業界のトップを疾走するための投資とDX人材の確保もかなり重要になってくると考えます。

#### Q: 先ほど幹部の女性比率の話題が出ましたが、当社のダイバーシティと女性活躍についても、皆様のご意見をお聞かせください。

**榎本** まず、国内外合わせて5万人以上の従業員がいる中で、取締役会や執行役員などの幹部層で性別や国籍などの多様性が足りないと感じます。たとえば、SBUや海外の枠を越えて、年齢や働き方にこだわらずに、そしてやる気のある社内の女性を登用できないか。パーソルグループで働く多くの女性にとってチャレンジできる仕組みをつくって、幹部層に加わってほしいです。

**友田** 当社はすでにかかなりの規模で海外展開をしていますが、真のグローバル化という点ではまだ遅れていると考えます。人事や財務部門でも、海外子会社のスタッフのローテーションを確立するのも有効です。そうした施策により、海外にもパーソルの理念をしっかりと浸透させることができます。

**榎本** 人材のローテーションや留学制度の創設はグローバル化において重要な施策です。少しずつ企業のカルチャーを進化させていくことにもつながり、将来に向けた成長の機会を増やします。

**玉越** 毎年、グループ内で開催しているアワードでさまざまなチーム活動の表彰を行っていますが、実は相当数のチームリーダーは女性なのです。ところが、SBU長をはじめとする幹部社員はほとんど男性です。現場には輝いている女性が数多くいるので、取締役会でも、もっとダイバーシティについて掘り下げて議論をする必要があると考えます。

**榎本** パーソルは女性活躍の先進企業となることで、サステナブルな社会に貢献していくべきだと思います。そのためには、経営陣のコミットメントとスピードが必須です。そして、現場においては上司のサポートが重要です。たとえば、SBU長が幹部目標数を有しつつ計画的な育成を行うこと、多様性に優れた職場の成功事例をグループ内でもっとPRするなど、優先して取り組んでいただきたいですね。たくさん女性が働いて笑える会社と言えばパーソルグループだと認知されることがゴールかもしれません。

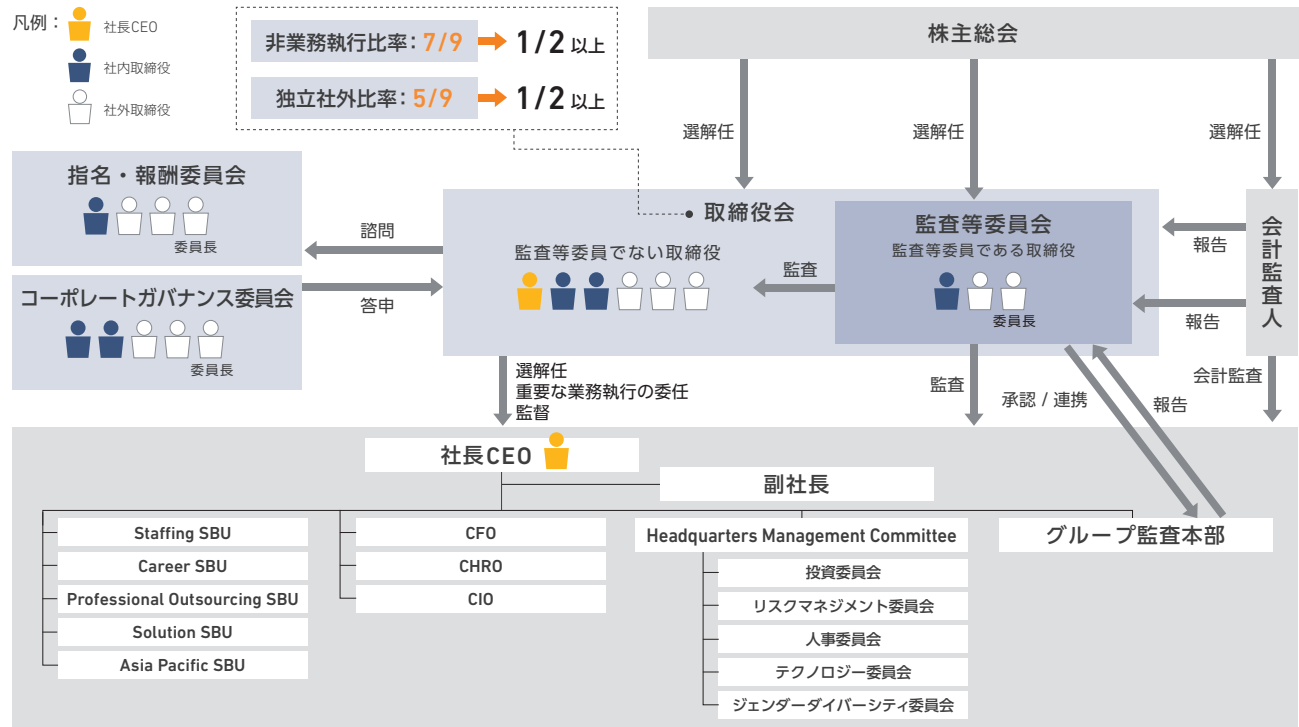


# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンス体制の概要

パーソルグループは、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しております。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、取締役会の経営監督機能の強化を図っております。



## 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・責任としております。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に委任しております。

## 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、パーソルグループと株主共同の利益のために行動し、以下に掲げる職務を行うものと定めております。

- 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）の選解任若しくは辞任又は報酬等についての監査等委員会の意見の決定

また、監査等委員会は、必要に応じて、内部監査部門に対して具体的な指示を行うことができ、監査等委員会と内部

監査部門は、相互の連携体制を確保するため、適切な情報共有等を行っております。内部監査部門の重要な人事は、監査等委員会の同意を経て決定するものとし、監査等委員会による監査の実効性を確保しております。

## 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、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

### 候補者の決定に関する事項：

- 株主総会に付議する取締役の選解任議案の原案の決定
- 代表取締役社長CEO（代表権とCEO職）の選定・解職の原案の決定
- 代表取締役社長CEOの後継者計画の策定

### 報酬の決定に関する事項：

- 取締役・グループ経営陣幹部の報酬基準の作成
- 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額の原案の決定

## 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、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

- コーポレートガバナンスに関する基本方針
- 取締役会、及び取締役会傘下の委員会の構成
- 取締役会の実効性向上に向けた施策
- 取締役会、及び取締役会傘下の委員会の実効性評価に関する基本方針

## Headquarters Management Committee (HMC)

パーソルグループは、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、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を設置しております。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が決定いたします。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おります。

さらに、HMCの下部組織として、5委員会（投資委員会・リスクマネジメント委員会・人事委員会・テクノロジー委員会・ジェンダーダイバーシティ委員会）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おります。

投資委員会は、グループの投資全般に関する重要事項の審議を行うとともに、投資推進に関連した一連の知識、知見をグループの組織知に高めていくことを目的としております。リスクマネジメント委員会は、パーソルグループのリスク管理全般に関する審議を行います。人事委員会は、パーソルグループの人事戦略および重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。テクノロジー委員会は、パーソルグループのテクノロジー戦略および関連する経営リソースの重要事項について審議を行います。ジェンダーダイバーシティ委員会は、パーソルグループの女性活躍推進戦略および関連する重要戦略について審議を行います。

各5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付けております。

## 取締役会の実効性評価の実施

当社は、取締役会の機能のさらなる向上を目的として、毎年、取締役会全体の実効性の評価を行い、その方法および結果の概要を開示しております。

2021年3月期の取締役会の実効性評価においては、取締役全員を対象にアンケートを行い、その結果および各取締役の自己評価に基づき認識された課題について、取締役会において2度の議論を行い、その上で取締役会による最終的な評価を行いました。

その結果、当社取締役会は、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、監督機能、サポート体制、および投資家・株主との関係の点から、その実効性が確保されていることを確認しました。

また、今後の課題として、「経営の基本方針」の議論を促進していくこと、中期経営計画の適切なモニタリング、および重要議案に対する十分な審議時間の確保に向けた取り組みが必要であると認識しております。

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まいります。

## 2019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

1. 経営目標と実行計画に基づく進捗状況のモニタリング	コロナ禍における先行き不透明感も考慮し、中期経営計画を当初予定から延期し、取締役会での複数回の議論、確認を経て、2020年8月に中期経営計画を開示しました。この中期経営計画およびKPIに基づき、四半期ごとに進捗状況のモニタリングを実施しております。
2. 取締役会における審議のさらなる充実に向けた、事前説明の実施や情報基盤の整備	取締役会に先立って、社外取締役に対し、取締役会付議議案の事前説明会を実施し、議案の論点や確認事項を事前に明確化することにより、取締役会当日の審議の活性化を促進しました。また、社外取締役へタブレット端末を配布の上、会社の主要会議資料へアクセス可能な情報基盤を整え、経営陣による議論の状況も共有できる環境を整備しました。
3. 重要議案に対する十分な審議時間の確保	取締役会への付議基準に基づく上程すべき議案の精査や、一部の書面報告化により、重要議案への集中を促進しました。また、適切な時間配分による運営を志向しました。

## 今後の課題

1. 「経営の基本方針」の議論	人材の多様性確保などのサステナビリティ課題への方針策定や、事業ポートフォリオの決定と監督は、「経営の基本方針」の重要な要素であり、取締役会で定期的に審議していくべきとされました。
2. 中期経営計画の適切なモニタリング	外部環境が目まぐるしく変化する中、中期経営計画の遂行状況の定期的な監督と執行部門との意見交換は極めて重要であるため、モニタリング手法を含めた監督機能の一層の強化が必要とされました。
3. 重要議案に対する十分な審議時間の確保に向けた継続的な取り組み	今後、取締役会がこうした「経営の基本方針」に資する重要議案を優先的に議論していくことが必要であるとの認識の下、重要議案に対する十分な審議時間の確保に向けて、取締役会運営のさらなる向上が望まれました。



# 役員報酬およびCEO等のサクセッション

## 役員報酬の基本方針

パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置付けております。指名・報酬委員会における審議を経て、2020年5月19日開催の取締役会において、役員報酬の没収(クローバック・マルス)に関する方針を新たに盛り込むなど、2021年3月期以降の報酬ポリシーにつき決議いたしました。パーソルグループの役員報酬に関する基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

### 1. パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績および企業価値と連動する

-短期的な業績だけでなく、中長期的な業績および企業価値と連動した制度であること

### 2. 株主価値と連動する

-株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること  
-報酬決定プロセスにおいて、客観性・透明性を確保すること

### 3. 競争力のある報酬水準に設定する

-国内の同規模・同業種の企業群の報酬水準と比して競争力ある水準とし、優秀な人材の確保に資する水準であること  
-パーソルグループの業績および企業価値の向上に対して、役員がより強いインセンティブを感じられる水準であること

## 報酬決定のプロセス

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

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

### ■ 2021年3月期の役員報酬

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の数 (人)
		基本報酬	賞与(短期インセンティブ報酬)	株式報酬		
				業績連動型中長期インセンティブ報酬	固定型中長期インセンティブ報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	283 (30)	203 (25)	34 (-)	23 (-)	22 (4)	7 (3)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	68 (26)	63 (23)	- (-)	- (-)	4 (3)	6 (4)
合計 (うち社外取締役)	351 (57)	267 (49)	34 (-)	23 (-)	26 (7)	13 (7)

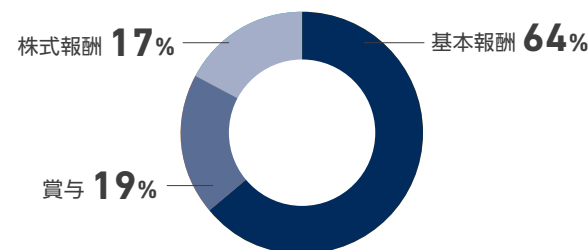
注) 上記には、当事業年度中に退任した取締役3名を含めております。

## 報酬水準

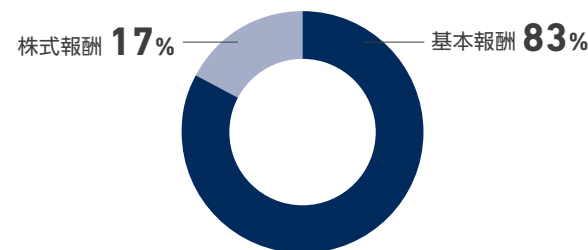
役員報酬の水準は、左記役員報酬の基本方針に基づき適正妥当なものとなるよう決定しております。具体的には、外部のデータベース等を活用してベンチマーク企業群(20~30社を目安)を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析のうえ、グループの経営環境を勘案し、決定いたします。2023年3月期中期経営期間に向けた役員報酬を決定するにあたり参照したベンチマーク企業群は、時価総額や中期経営計画の目標値を基に、同業他社(人材サービス業)や同規模の主要企業から22社を選定しました。

## 報酬構成の標準モデル

### ■ 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)および執行役員(各指標の目標が概ね100%達成の場合)



### ■ 非業務執行取締役



(※)非業務執行取締役に対する株式報酬は、1人当たり200万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るため、実際の報酬構成は上記と異なることがあります。

## 役員報酬制度の概要

位置付け	基本報酬		賞与		株式報酬	
	固定報酬	短期インセンティブ報酬	業績連動型中長期インセンティブ報酬	固定型中長期インセンティブ報酬	業績連動型中長期インセンティブ報酬	固定型中長期インセンティブ報酬
支給対象	・取締役	・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	・取締役
評価指標		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務指標 全社、SBUごとの①売上高、②営業利益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 全社、SBUごとの①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率の目標達成度で決定</li> <li>■ テーマ評価 業績と企業価値向上のために設定した課題の取組状況について、評価者との面談を通じて決定(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))の評価は指名・報酬委員会で行うものとする)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務指標 ・連結売上高 ・連結営業利益 ・TSR ・ROIC</li> <li>■ 非財務指標 ・従業員エンゲージメント指標 ・女性管理職比率 ・テクノロジー投資比率 ・ESG格付</li> </ul>			
付与方法	役位別に定めた月額固定報酬を支給	中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として支給 概ね0~200%の割合で変動	2023年3月期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 概ね0~200%の範囲内で変動			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

## 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、または役員の前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若しくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

## サクセッション・プランについて

当社は指名・報酬委員会が、CEOのサクセッション・プランについて審議を行っております。

具体的には、パーソルグループにおいて求められるリーダー像を議論して言語化するとともに、グループ経営陣幹部との接点を確保し、多面的に評価する環境・機会を整備しております。あわせて、中期経営計画の策定に際して、財務・非財務指標と、それを実現するための施策を設定し、取締役会で進捗をモニタリングすることで、客観性・透明性を保ってグループ経営陣幹部の評価を行っております。このようなプロセスを踏まえた結果、取締役会は、2021年4月1日付で、代表取締役社長CEOの異動を決議いたしました。

取締役会は、代表取締役社長CEOおよびグループ経営陣幹部を監督すると同時に、引き続きバックアップを行い、共に持続的成長による中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

# 役員一覧 (2021年6月22日現在)

## 取締役

◎:議長・委員長

### 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  
リンカーズ株式会社社外取締役  
取締役在任年数  
12年8か月

代表取締役社長 CEO  
**和田 孝雄**

重要な兼職の状況  
パーソルテンプレスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director  
取締役在任年数  
12年8か月

**経歴**

1984年 4月 株式会社リクルート入社  
1988年 7月 テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプレスタッフ株式会社)入社  
1995年 6月 同社 取締役  
2008年10月 当社 常務取締役  
2010年 6月 当社 取締役副社長  
2013年 6月 当社 代表取締役社長  
2016年 6月 当社 代表取締役社長CEO  
2021年 4月 当社 取締役会長(現任)  
2021年 6月 リンカーズ株式会社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	◎ 100% (13回/13回)	○	○ 100% (10回/10回)
2022年3月期	○	○	○



代表取締役社長 CEO  
**和田 孝雄**

重要な兼職の状況  
パーソルテンプレスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director  
取締役在任年数  
12年8か月

代表取締役副社長  
**高橋 広敏**

重要な兼職の状況  
パーソルテンプレスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
取締役在任年数  
8年

**経歴**

1988年 2月 株式会社スパロージャパン入社  
1991年 9月 テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプレスタッフ株式会社)入社  
2006年 6月 同社 取締役  
2008年10月 当社 取締役  
2015年 4月 当社 取締役執行役員  
2016年 6月 当社 取締役専務執行役員/  
テンプレスタッフ株式会社(現 パーソルテンプレスタッフ株式会社) 代表取締役社長  
2020年 4月 当社 取締役副社長執行役員  
2021年 4月 当社 代表取締役社長 CEO(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (13回/13回)	○	○
2022年3月期	○	○	○



代表取締役副社長  
**高橋 広敏**

重要な兼職の状況  
パーソルテンプレスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
取締役在任年数  
8年

代表取締役副社長  
**玉越 良介**

重要な兼職の状況  
(株)三菱UFJ銀行 名誉顧問  
社外取締役在任年数  
5年

**経歴**

1995年 4月 株式会社インテリジェンス(現 パーソルキャリア株式会社)入社  
1999年 4月 同社 取締役  
2008年12月 同社(2012年4月 株式会社インテリジェンスホールディングス) 代表取締役兼社長執行役員  
2013年 6月 当社 取締役副社長 兼 執行役員  
2015年 4月 当社 取締役副社長 兼 執行役員  
2016年 6月 当社 取締役副社長CEO  
2018年12月 パーソルイノベーション株式会社 代表取締役社長  
2020年 4月 当社 取締役副社長執行役員  
2021年 4月 当社 代表取締役副社長(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (13回/13回)	○	○ 100% (3回/3回)
2022年3月期	○	○	○



代表取締役副社長  
**高橋 広敏**

重要な兼職の状況  
パーソルテンプレスタッフ(株)取締役(非常勤)  
パーソルキャリア(株)取締役(非常勤)  
パーソルプロフェッショナルアウトソーシング(株)取締役(非常勤)  
パーソルイノベーション(株)取締役(非常勤)  
取締役在任年数  
8年

社外取締役  
**玉越 良介**

重要な兼職の状況  
(株)三菱UFJ銀行 名誉顧問  
社外取締役在任年数  
5年

**経歴**

1970年 5月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
2002年 6月 株式会社UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 代表取締役副頭取執行役員  
2004年 6月 株式会社UFJホールディングス(現 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ) 代表取締役社長  
2005年10月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 代表取締役会長  
2010年 6月 当社 社外監査役  
2011年 7月 Morgan Stanley Director  
2016年 4月 当社 社外取締役 監査等委員  
2018年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2020年 7月 株式会社三菱UFJ銀行 名誉顧問(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (13回/13回)	○	○ 100% (10回/10回)
2022年3月期	○	○	○



社外取締役  
**西口 尚宏**

重要な兼職の状況  
一般社団法人Japan Innovation Network 代表理事  
国連開発計画(UNDP) イノベーション担当上級顧問  
上智大学 特任教授  
一般社団法人日本防災プラットフォーム代表理事  
社外取締役在任年数  
5年

社外取締役  
**山内 雅喜**

重要な兼職の状況  
ヤマトホールディングス(株)取締役会長  
社外取締役在任年数  
1年

**経歴**

1984年 4月 株式会社日本長期信用銀行入社  
1998年 3月 世界銀行グループ入社  
2001年11月 マーサージャパン株式会社入社 日本法人常務代表取締役  
2009年11月 株式会社産業革新機構入社 執行役員  
2014年 1月 一般社団法人Japan Innovation Network設立 専務理事  
2016年 6月 当社 社外取締役 監査等委員  
2018年 1月 国連開発計画(UNDP)イノベーション担当上級顧問(現任)  
2019年10月 一般社団法人Japan Innovation Network 代表理事(現任)  
2020年 6月 当社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (3回/3回)	○ 100% (10回/10回)
2022年3月期	○	○	○



社外取締役  
**西口 尚宏**

重要な兼職の状況  
一般社団法人Japan Innovation Network 代表理事  
国連開発計画(UNDP) イノベーション担当上級顧問  
上智大学 特任教授  
一般社団法人日本防災プラットフォーム代表理事  
社外取締役在任年数  
5年

社外取締役  
**山内 雅喜**

重要な兼職の状況  
ヤマトホールディングス(株)取締役会長  
社外取締役在任年数  
1年

**経歴**

1984年 4月 ヤマト運輸株式会社入社  
2005年 4月 同社 執行役員  
2007年 3月 ヤマトホールディングス株式会社 執行役員  
2011年 6月 同社 取締役執行役員 兼 ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 社長執行役員  
2015年 4月 同社 代表取締役社長 社長執行役員  
2019年 4月 同社 取締役会長(現任)  
2020年 6月 当社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (10回/10回)	○	○ 100% (7回/7回)
2022年3月期	○	○	○

### 監査等委員である取締役



社外取締役(監査等委員)  
**友田 和彦**

重要な兼職の状況  
(株)博報堂DYホールディングス 社外監査役  
(株)大広 社外監査役  
(株)アイネス 社外監査役  
社外取締役在任年数  
1年

社外取締役(監査等委員)  
**榎本 知佐**

重要な兼職の状況  
明治大学 広報戦略本部長  
イオンモール(株) 社外取締役  
社外取締役在任年数  
3年

**経歴**

1979年 3月 プライスウオーターハウス会計事務所入所  
1997年 7月 青山監査法人(プライスウオーター・ハウス会計事務所を改組) 代表社員  
2006年 9月 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員  
2012年 7月 同法人 執行役員  
2019年 7月 友田公認会計士事務所 開設  
2020年 6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
株式会社博報堂DYホールディングス 社外監査役(現任)/  
株式会社大広 社外監査役(現任)/株式会社アイネス 社外監査役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (10回/10回)	◎ 100% (11回/11回)	○
2022年3月期	○	◎	○



社外取締役(監査等委員)  
**友田 和彦**

重要な兼職の状況  
(株)博報堂DYホールディングス 社外監査役  
(株)大広 社外監査役  
(株)アイネス 社外監査役  
社外取締役在任年数  
1年

社外取締役(監査等委員)  
**榎本 知佐**

重要な兼職の状況  
明治大学 広報戦略本部長  
イオンモール(株) 社外取締役  
社外取締役在任年数  
3年

**経歴**

1984年 4月 株式会社リクルート入社  
2005年11月 株式会社フィリップエレクtronicsジャパン(現 株式会社フィリップス・ジャパン)入社(広報部長)  
2012年 7月 ヤンセンファーマ株式会社入社(コミュニケーション&パブリックアフェアーズ部門長)  
2014年 1月 東京電力株式会社(現 東京電力ホールディングス株式会社)入社 執行役員  
2018年 4月 株式会社日立製作所入社 エグゼクティブ コミュニケーション ストラテジスト  
2018年 6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
2018年 9月 株式会社ジョイフル本田 社外取締役  
2019年 4月 明治大学 広報戦略本部長(現任)  
2021年 5月 イオンモール株式会社 社外取締役(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2021年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2021年3月期	○ 100% (13回/13回)	○ 100% (14回/14回)	○ 100% (3回/3回)
2022年3月期	○	○	○



取締役(常勤監査等委員)  
**林 大介**

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

社外取締役  
**山内 雅喜**

重要な兼職の状況  
ヤマトホールディングス(株)取締役会長  
社外取締役在任年数  
1年

**経歴**

1993年 4月 伊藤忠商事株式会社入社  
2001年 1月 ニューヨーク州弁護士登録  
2002年12月 シスコシステムズ株式会社入社  
2007年 7月 株式会社ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント入社(法務担当バイスプレジデント)  
2012年10月 株式会社インテリジェンス入社(法務コンプライアンス本部長)  
2015年 4月 当社 執行役員  
2020年 4月 当社 執行役員 CLO  
2021年 6月 当社 取締役 常勤監査等委員(現任)

各委員会の構成と出席状況(出席回数/開催回数)	2022年3月期		
	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会
2022年3月期	○ 新任	○ 新任	○

## 執行役員

代表取締役社長CEO	和田 孝雄	執行役員	木村 和成	Staffing SBU長
代表取締役副社長	高橋 広敏	執行役員	峯尾 太郎	Career SBU長
執行役員CFO	関 喜代司	執行役員	正木 慎二	Professional Outsourcing SBU長
執行役員CHRO	美濃 啓貴	執行役員	長井 利仁	Solution SBU長
執行役員CIO	古川 昌幸	執行役員	山崎 高之	Asia Pacific SBU長



# リスクマネジメント

## INTERVIEW



グループGRC本部 本部長  
菅 奈穂

### パーソルグループのリスクマネジメント

今、これまでにない速さで、産業構造、労働市場、そしてはたらき方が大きく変化し、新たな課題も顕在化してきています。そのような中で、パーソルグループが、お客さま、取引先、従業員、パートナー企業の皆さま、株主などのステークホルダーに対する責任を果たし、企業価値を維持・向上するためには、グループ全体で統合的なリスクマネジメントに取り組むことが重要と考えます。

CEOをはじめとする経営陣のコミットを得て、実効的にリスク管理のPDCAサイクルを回すことで、社会的責任やレピュテーションの維持・向上のみならず、適切なリスクテイクを含む経営戦略の遂行を支えてまいります。

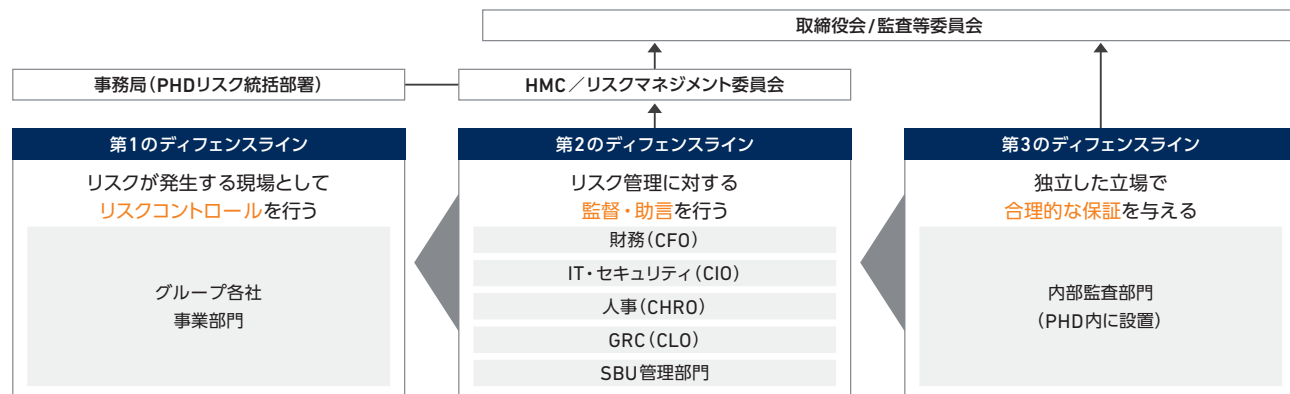
### 1. リスクマネジメントの基本的な考え方

パーソルグループでは、リスクマネジメント活動を、グループの企業価値の維持・向上のために必要な活動と考えております。この考えのもと、「グループリスク管理規程」を定め、事業戦略の遂行を妨げるリスクを特定し、適切な対策を講じることでリスクコントロールを行うとともに、リスクが発現した場合にも迅速かつ適切な対応を行うことができるよう備えています。これにより、お客さま、取引先、従業員、株主などのステークホルダーに対する責任を果たし、引き続き皆さまから信頼をいただけるよう取り組んでまいります。

### 2. リスクマネジメント体制

2020年4月のSBU (Strategic Business Unit)体制への移行に合わせ、「現場こそがリスクマネジメントの主体」の考えに基づいたリスクマネジメントの強化を行い、3線ディフェンスによるリスクマネジメント体制を導入しています。各ディフェンスラインの考え方は次の通りとなります。

#### ■ 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、HMC=Headquarters Management Committee、CFO=Chief Financial Officer、CIO=Chief Information Officer、CHRO=Chief Human Resources Officer、CLO=Chief Legal Officer、GRC=ガバナンス・リスク・コンプライアンス

#### ■ 当社グループにおける3線ディフェンスラインの考え方

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

また、第2線については、リスクの内容・性質に応じて次の通りリスクの管理部門を設定し、リスク管理状況については、パーソルホールディングス内のグループリスク統括部署や、リスクマネジメント委員会に報告がされます。

#### ■ リスクの分類とリスク管理方針

リスクの分類	リスク管理方針
グループ共通リスク	グループ共通のリスク対策が効果的なもの(主に、オペレーショナルリスク)については、パーソルホールディングスの各機能本部が、グループ横断的にリスク管理を行う
SBU個別のリスク	事業特性や地域特性といったSBU固有のリスクについては、各SBUにリスク管理責任者(=SBU内部統制推進責任者)を設置し、各SBU内で自律的にリスク管理を行う

### 3. リスクマネジメント委員会

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

本委員会は四半期ごとに開催されますが、パーソルグループのリスク管理統括部署担当役員が議長をつとめ、委員には、CEO (Chief Executive Officer)をはじめとした経営層や、各SBU内部統制推進責任者が出席し、重要性の高いリスクについての審議や、SBUにおけるリスクマネジメントの状況についてモニタリングを行っています。

#### グループ重要リスクの管理プロセス

当社グループにおけるリスクのうち、グループの現状や経営戦略にも照らし、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、これらのリスクについては経営課題として経営リソースを優先的に割り当てた対応やRMCおよび取締役会でのモニタリングを行っています。また、グループ重要リスクにはパーソルホールディングスの役員をリスクオーナー(リスクの最終説明責任を負うも

2020年度開催したリスクマネジメント委員会において、以下6つのリスクがグループ重要リスクとして選定されました。それぞれの重要リスクについて管掌役員をリスクオーナーに設定し、対応策を策定しております。

#### ■ グループ重要リスクと対応策

重要リスク	リスク内容	リスク対応策	リスクオーナー
IT関連リスク(情報漏えい・システム障害等)	・外部攻撃(サイバー攻撃)による情報漏えい ・内部不正/過失による情報漏えい ・システム障害による主要な機能の遅延・停止	・当社グループのネットワークやシステムに対するセキュリティ対策の実装 ・パーソルグループのCSIRT (PERSOL-SIRT)をグループ横断の仮想組織として設置し、グループ内で発生するセキュリティインシデントを一元的に管理 ・新たな脅威に対応したセキュリティ教育の実施と情報セキュリティ事故分析 ・グループ共通のシステム品質やセキュリティ対策に関するルールを整備し、各社での順守状況をモニタリング ・外部サービスや委託先に対しては、当社グループの定める情報セキュリティ水準を満たしていることを契約時及び定期的に確認	CIO
投資(M&A)リスク	・関係会社株式の評価替えやのれんの減損等 ・投下資本に対し想定したリターンが得られないことにより、グループの事業展開や経営成績への影響を及ぼす	・投資委員会の設置 ・SBU毎に審議対象となる投資金額を設定し、グループの投資全般に関する重要事項を審議 ・過去の投資案件に対する事業進捗をモニタリングし、HMCへ定期報告	CFO
プライバシー侵害リスク	・誤った個人情報の取り扱いによる社会的信用の低下、行政処分、SNSの炎上等により事業への重大な影響を及ぼす ・個人情報等に関する法規制への対応が遅れることにより法令違反となる	・パーソナルデータ活用審議会を設置し、グループ全体のプライバシー戦略を審議 ・データ活用に際し、プライバシーレビューを実施 ・改正個人情報保護法への対応	CIO
事業継続リスク	・地震などの自然災害やパンデミック等による事業運営への重大な影響を及ぼす	・緊急対策本部機能の強化 ・被災状況把握の自動化 ・BCPの策定と継続的な見直し・改善の実施 ・定期的に訓練を実施し有効性を検証	代表取締役副社長
パンデミックリスク	・感染拡大や政府による行動制限の長期的な継続により事業運営、経営成績への影響を及ぼす	・パンデミックによる景気後退や事業環境の変化に対応した業績計画の見直しや、事業スキームの見直し	代表取締役副社長
法的規制及び法令遵守違反等コンプライアンスに関するリスク(コンダクトリスク含む)	・公共性が高い事業・サービス等を適切に遂行または運営できず、ステークホルダーの要請や期待に応えられない、また当社グループの社会的信用やブランドイメージに重大な影響を及ぼす	・公共性が高い事業・サービス等に係る審議や管理体制・プロセスの再構築 ・リスク情報収集の強化 ・全社員向けコンプライアンス研修や管理職研修の実施	代表取締役副社長

の)として設定することで、リスク対応への実効性を高めるようにしています。

また、リスクの対応状況は、RMCおよび取締役会でモニタリングを行い、対応の進捗や対策の効果を確認し、年次で改善・見直しを検討するというPDCAサイクルを回すことで、継続的に改善できる仕組みとしています。

#### ■ グループ重要リスク管理のPDCAサイクル



# コンプライアンス・クライシスマネジメント

## コンプライアンスの基本的な考え方

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」と考えています。この考えのもと、パーソルグループでは2019年11月に「パーソルグループ行動規範」を制定しました。

この行動規範には、国内外のパーソルグループの役員と社員すべてに求められる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、パーソルグループ行動規範に基づき、高い倫理観を持って誠実に行動していきます。

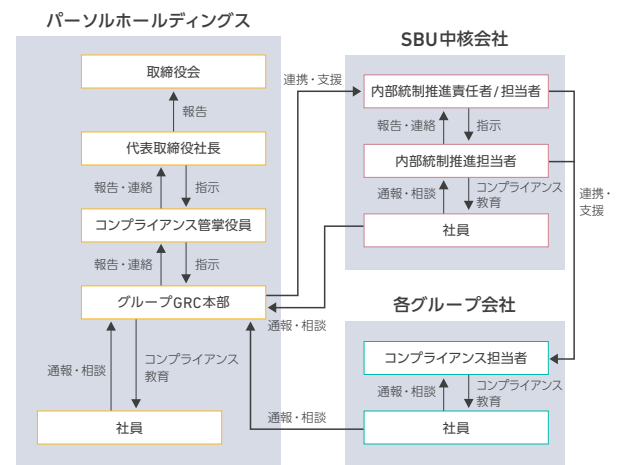
### パーソルグループ行動規範

[https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code\\_of\\_conduct.html](https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/compliance/code_of_conduct.html)

## コンプライアンス推進体制

パーソルグループでは、パーソルホールディングス内に「グループGRC本部」を設置し、グループ全体のコンプライアンス基本方針の策定、およびグループ各社へのコンプライアンス推進を行っています。

また、各SBUの中核会社に設置されている「SBU内部統制推進責任者/担当者」により、コンプライアンス推進やコンプライアンス施策の実施をグループ会社へ支援する体制をとっています。



## 社員のコンプライアンス意識向上への取り組み コンプライアンス・ハンドブックの発行

国内社員向けに、社員が企業倫理やコンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを明示した手引きとして「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、コンプライアンスの啓発活動に役立てています。

## コンプライアンス研修

国内のグループ全社員に年1回コンプライアンス研修を行うほか、グループ各社においてもそれぞれ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、グループ全体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。

2020年度の全社員向けコンプライアンス研修では、ステークホルダーの期待に応える重要性、サイバー攻撃のトレンドとクラウドサービスのリスクといった内容に重点を置いて行いました。国内受講対象者29,670人のうち、3カ月の研修期間内での修了率は、96.5%となっております。

### ■ パーソルグループコンプライアンス研修

名称	内容	対象	2020年度実績
全社員向けコンプライアンス研修	パーソルグループの全社員に実施する研修(年1回)	グループ全体	期間内修了者: 28,622名
法務ニュースレター	業務に役立つ法的知識をイントラネットで発信	グループ全体	配信回数: 2回
新卒研修	新卒者の入社時に実施する入社時研修	グループ全体	合同入社参加人数: 872名
中途研修	中途入社者に実施する入社時研修	グループ全体	グループ各社ごとに随時実施
新任管理職研修	マネージャー(課長級)着任時および着任半年後に実施する研修	グループ全体	参加人数: 延べ491名 実施回数: 着任時と着任半年後研修を各2回ずつ実施

## コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンス活動の浸透・定着状態を継続的に把握するために、国内のグループ全社員を対象に年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内GRC部にて分析・評価したのち、コンプライアンス指標として、経営層やSBU中核会社のコンプライアンス部門に報告し、コンプライアンス体制やコンプライアンス活動の見直し・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、社員からの法令違反等に該当するおそれのある行為に関する通報・相談を受け付けるため、国内ではパーソルグループ外部の専門機関に「企業倫理ホットライン」窓口を設置しています。また海外では、グループ各社に内部窓口を設置し、各国の状況に合わせて通報しやすい環境を整備しています。当社および国内外グループ各社において、内部通報窓口の周知のため、イントラへの掲示、研修などさまざまな取り組みを実施しています。

企業倫理ホットラインは国内のグループ社員に活用され

ており、2020年度の認知率は84%、相談件数は122件でした。

企業倫理ホットラインは、2019年6月に消費者庁所管の内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)に登録されました。

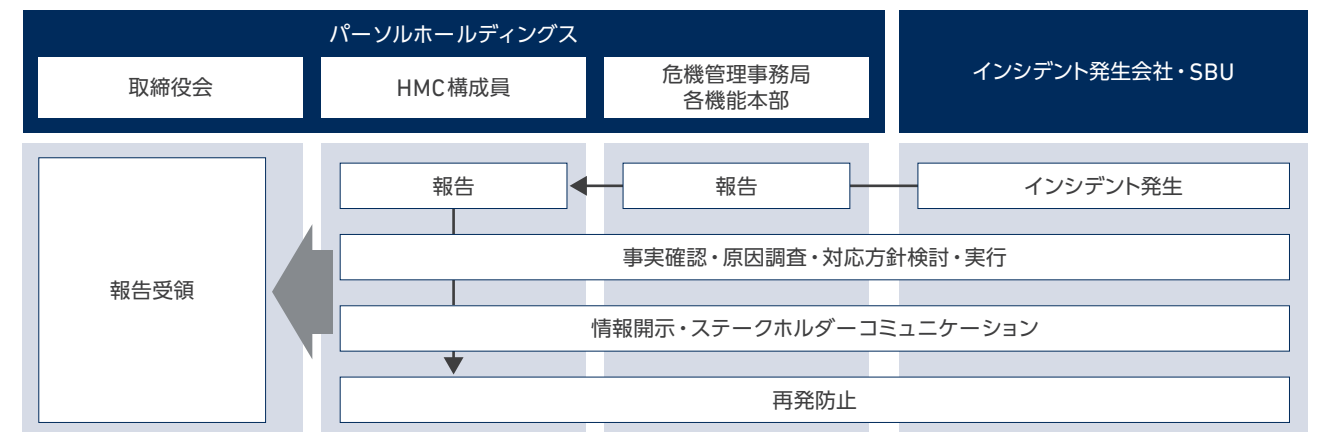


## クライシスマネジメントに対する取り組み

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の発生時に、影響を最小限にとどめることおよび早期の収束を目的として、「グループ危機管理規程」を制定のうえ、クライシスマネジメントの強化に努めています。

大規模自然災害、コンプライアンス違反、サイバー攻撃等のインシデントが発生し、危機(そのおそれがある場合も含む)と判断された場合、当該インシデントの管掌部署からパーソルホールディングスのリスク管理部署に速やかに情報が共有され、両部署はパーソルホールディングスのHMC構成

### ■ 危機発生時の情報共有・対応フロー (緊急対策本部設置時)

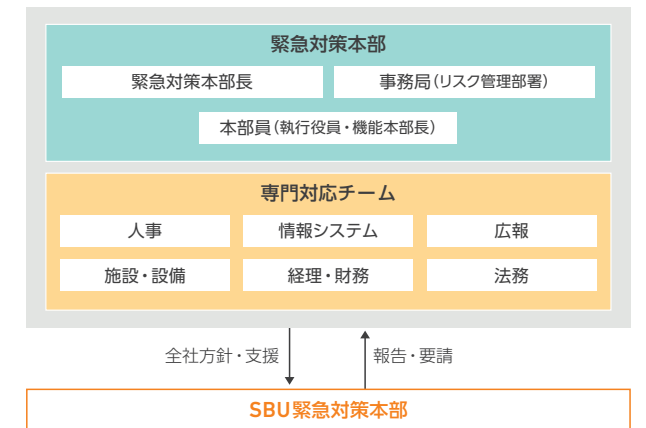


## 事業継続等に関する取り組み

人材サービス事業を展開しているパーソルグループでは、社員・派遣スタッフの安全確保と給与支払い業務をグループの最重要業務と位置付けています。首都直下型地震や南海トラフ大地震等の巨大地震を想定し、安否確認システム、および大規模災害発生時に被災している可能性が高い拠点を自動的に特定するシステムを導入するなど、ITを活用した被災時の情報収集基盤の強化を進めています。加えて、給与支払い業務に関しては、大規模災害とパンデミックの同時発生を想定とした事業継続計画を策定し、危機発生時でも従業員・派遣スタッフが生活基盤を維持するための取り組みを行っています。

員と連携のうえ、インシデントの種類や影響の程度に応じて適時適切な対応を行うこととしています。なお、パーソルホールディングスの代表取締役社長が特に重大な危機と判断した場合、パーソルホールディングスに緊急対策本部を設置し、グループ横断的に対応を行うとともに、お客さま、関係省庁その他関係者に対して適切な情報開示を行います。

### パーソルホールディングス危機管理体制



## COVID-19への対応

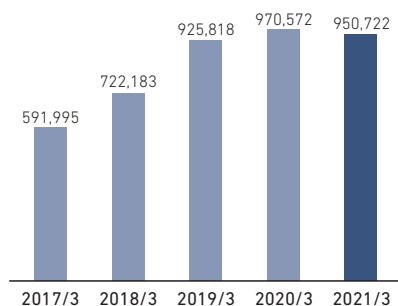
COVID-19の世界的な大流行を受け、「すべてのステークホルダーの皆さまの安全・健康を最優先して考える」ことを基本方針として、事業活動を継続してまいりました。安全かつ安心して就業できる環境を実現するため、テレワーク・時差出勤の推奨、参加人数が多い社内外イベントや会議のオンライン開催の推奨、そして感染予防の徹底などの予防策を講じております。

また、当社グループ従業員に感染者が確認された場合には、従業員と関係者の皆さまの安全を最優先に、かつ事業への影響を最小限に抑えるべく、関係機関と連携し、感染拡大防止のために必要な対策を迅速に実行しています。

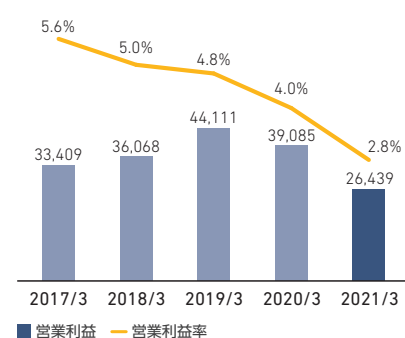


財務データ

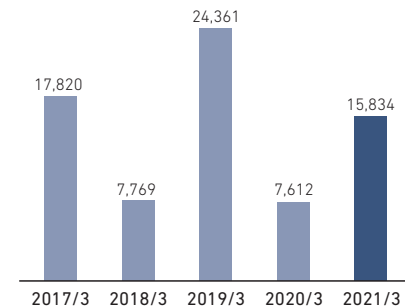
売上高  
(百万円)



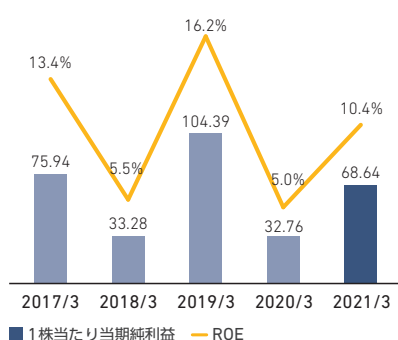
営業利益／営業利益率  
(百万円)



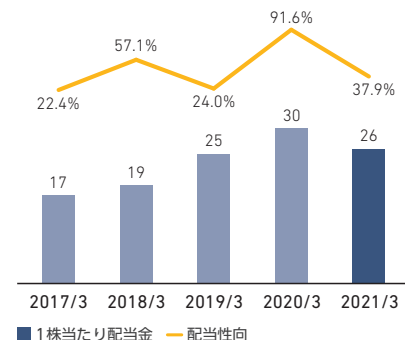
親会社株主に帰属する当期純利益※1  
(百万円)



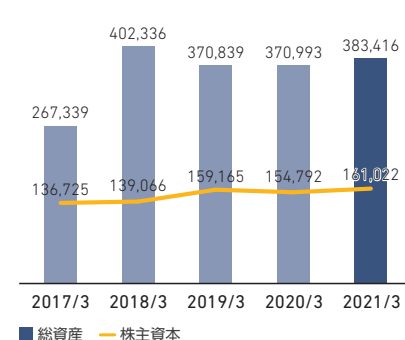
1株当たり当期純利益／ROE※1  
(円)



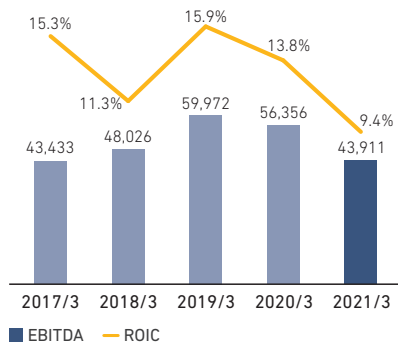
1株当たり配当金／配当性向  
(円)



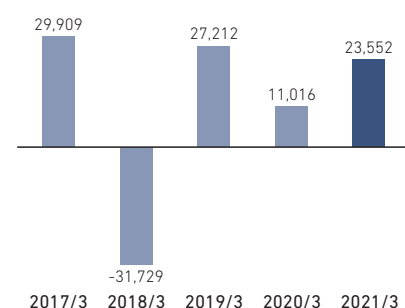
総資産※2／株主資本  
(百万円)



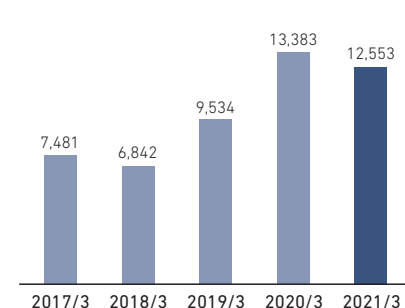
EBITDA※4／ROIC※5  
(百万円)



フリーキャッシュフロー  
(百万円)



設備投資額  
(百万円)



※1 2018年3月期において、「PERSOLKELLY」ブランドでアジア・パシフィック地域で事業展開を進める子会社の一部や、アルバイト・パート求人メディア「an」において当初想定した事業進捗が見込めないことから、のれん等の減損損失142億円を計上しています。また、2020年3月期においては、アルバイト・パート求人メディア「an」事業終了に係る事業再編損31億円およびPROGRAMMEDセグメントのスタッフィング事業に係るのれん減損損失126億円等の特別損失193億円を計上しています。  
 ※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2019年3月期以前の総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。  
 ※3 2021年3月期から連結納税制度を適用しております。  
 ※4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額  
 ※5 ROIC = のれん償却前税引後営業利益 ÷ 投下資本 (=有利負債 + 自己資本)

非財務データ

		単位	2019/3	2020/3	2021/3
従業員数※1	合計	人	44,795	52,005	54,759
雇用別	従業員数(正社員)	人	38,964	46,155	49,434
	臨時雇用者数(契約社員・派遣社員)	人	5,831	5,850	5,325
SBU別	Staffing SBU	人	21,168	26,218	28,621
	Career SBU	人	4,616	4,759	4,291
	Professional Outsourcing SBU	人	10,312	11,929	12,715
	Solution SBU	人	286	460	611
	Asia Pacific SBU	人	7,134	6,851	6,317
	ホールディングス・直轄会社	人	1,279	1,788	2,205
女性管理職比率実績		%	18	19	20
女性従業員比率実績		%	46	46	47
新卒採用者数	合計	人	976	1,103	1,231
	男/女	人	561/415	629/474	699/532
中途採用者数	合計	人	5,126	5,439	3,883
	男/女	人	2,312/2,814	2,443/2,996	1,500/2,383
平均勤続年数※2	合計	年	6.7	6.4	6.8
	男/女	年	6.9/6.3	6.8/5.9	7.1/6.3
平均年齢	合計	歳	37	36	37
	男/女	歳	37/36	37/35	37/36
退職率※3	合計	%	10	10	8
	男/女	%	10/11	9/10	8/9
育休取得率※4	合計	%	43	49	50
	男/女	%	7/95	11/95	10/95
育休復職率※5	合計	%	94	92	94
	男/女	%	96/94	100/91	100/93
介護休職者数※6	合計	人	14	20	20
	男/女	人	2/12	8/12	10/10
時短勤務者数	合計	人	513	666	913
	男/女	人	15/498	9/657	11/902
平均残業時間	時間		20	18	16
複業者数	人		-	153	366
障害者雇用数※7	人		1,191	1,410	1,670
ダイバーシティ・リテラシー研修を受講した従業員比率	%		-	86	95
ストレスチェック受検率	%		72	79	82
持株会加入率	%		9	10	11
株式報酬制度対象者数※8	人		100	102	193

※1 従業員数については海外事業を含めた数値となります。また従業員数は、従業員数(パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員の合計です。  
 ※2 2020年度よりSBU体制に移行したことに伴い、それ以前の従業員数を現体制で再集計して算出しています。  
 ※3 無期雇用の従業員のみで算出しています。  
 ※4 退職率は従業員数から算出しています。  
 ※5 当該年度中に産出(男性の場合は配偶者が出産)もしくは養子縁組開始した従業員のうち、育児休業を開始した者の割合を算出しています。  
 ※6 当該年度中に育児休業を終了した従業員のうち復職した者の割合を算出しています。  
 ※7 従業員のうち、当該年度中に介護休職を開始した者を算出しています。  
 ※8 各期6月時点の数値です。  
 ※9 信託型株式報酬制度(BIP信託・ESOP信託)の対象者数

# 会社概要／株式基本情報

会社概要	
会社名	パーソルホールディングス株式会社 (PERSOL HOLDINGS CO., LTD.)
設立	2008年10月1日
本社事業所	〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5
本店所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
URL	https://www.persol-group.co.jp
連結従業員数	54,760名(2021年3月31日現在) ※従業員数49,434名(パーソルグループからグループ外への出向者を除き、グループ外からパーソルグループへの出向者を含む)と、臨時雇用者数(契約社員、派遣社員)の年間平均人員5,326名の合計です。
グループ企業数	133社(国内39社、海外94社)(2021年9月1日現在)
グループ拠点数	647拠点(国内468拠点、海外179拠点)(2021年3月31日現在)
資本金	17,479百万円(2021年3月31日現在)

株式基本情報	
証券コード	2181
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
決算期	3月31日
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株
定時株主総会	6月下旬
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
公告方法	電子公告により行います。公告掲載URL <a href="https://www.persol-group.co.jp">https://www.persol-group.co.jp</a> (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)

## 編集方針

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

本報告書では、主要ガイドラインに基づき、読者の皆さまが特に必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報などを抽出して掲載しています。

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

## 報告対象期間

2021年3月期(2020年4月1日～2021年3月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

## 参照ガイドライン

本報告書の編集にあたっては、Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standard、国際統合報告評議会(IIRC) 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイドランスなどを参照しています。

## 価値協創ガイドランスとは

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



## 「優良派遣事業者」認定

(パーソルテンプスタッフ、パーソルテクノロジースタッフ)

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



## 「PRIDE指標」

(パーソルチャレンジ)

LGBTなどのセクシュアル・マイノリティに関する取組評価指標「PRIDE指標」において、最高レベルのゴールドを受賞しました。



## Great Place to Work (GPTW)

(パーソルキャリア)

世界約60カ国で展開している世界最大級の意識調査機関であるGPTWの「働きがいのある会社」ランキングにて、9年連続でベストカンパニーに選出されました。



## 「えるぼし」企業認定最高位

(パーソルキャリア)

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



## 「スポーツエールカンパニー2021」

(パーソルグループ)

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



## 「HDIサポートセンター国際認定」

(パーソルワークスデザイン)

世界最大のサポートサービス業界のメンバーシップ団体であるHDIの「HDIサポートセンター国際認定」を取得しました。

## 将来見通しに対する注意事項

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

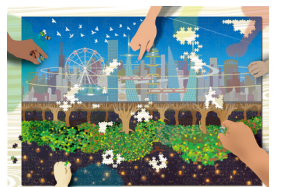
将来、公表される業績等はこれら種々の要素により、大きく変動する可能性があります。パーソルグループは皆さまが本報告書の情報を使用したことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

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。

## 表紙で使用している絵画について

パーソルグループは、世界各国の障害者アートのワールドカップとして、世界中の障害者アーティストが人種・障害・性別・年齢を超えて社会で活躍できる機会が生まれる場を目指す「Paratym Art World Cup 2020～パラリンアート世界大会2020～」に協賛しました。

2020年度のテーマ「平和/Peace」をもとに、就労継続支援A型事業所で企業さまのHP、パンフレットやチラシ、名刺やロゴなどをデザインしているインクルージョンITチームが製作した作品です。



## パラリンアートとは

障がい者自立推進機構が行う、障害者のアート作品を企業・個人に提供し、作者報酬をお支払いする活動です。社会参加できず、経済的にも苦しんでいる障害者のサポートを主な目的とし、アートを通じて社会保障費に依存せず、障害者の社会参加と経済的自立を推進しています。アーティストの登録は無料で、2021年8月現在で約600名の方にご登録いただいております。