



2026年7月3日

各 位

会 社 名 パーソルホールディングス株式会社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 CEO 和 田 孝 雄  
(コード番号 2181 東証プライム)  
問 合 せ 先 執 行 役 員 CFO 剣 持 徹 夫  
( T E L 0 3 - 3 3 7 5 - 2 2 2 0 )

「IR DAY 2026」の資料公開に関するお知らせ

当社は、2026年7月6日(月)10時00分から機関投資家及び証券アナリストの皆様を対象に開催する「IR DAY 2026」の資料について、別添資料のとおりお知らせいたします。

「IR DAY 2026」では、2026年5月14日に公表いたしました「中期経営計画 FY2028」におけるSBU戦略およびテクノロジー戦略の詳細について、執行役員よりご説明いたします。

なお、当日の説明動画・説明書き起こし・質疑応答要旨は、後日、当社ウェブサイト(<https://www.persol-group.co.jp/ir/>)に掲載予定です。

別添資料：IR DAY 2026 中期経営計画 FY2028 SBU 戦略

以 上



# IR DAY 2026

## 中期経営計画FY2028 SBU戦略

2026年7月6日

パーソルホールディングス株式会社

# INDEX

01	中期経営計画FY2028 概要	P3
02	Career SBU	P9
03	Technology SBU	P20
04	BPO SBU	P36
05	Staffing SBU	P49
06	テクノロジー戦略	P66

# IR DAY 2026

## 中期経営計画FY2028

2026年7月6日

執行役員 CSO 峯尾 太郎

# パーソルホールディングス 執行役員 CSO 峯尾 太郎 (Taro Mineo)

---

## 経歴

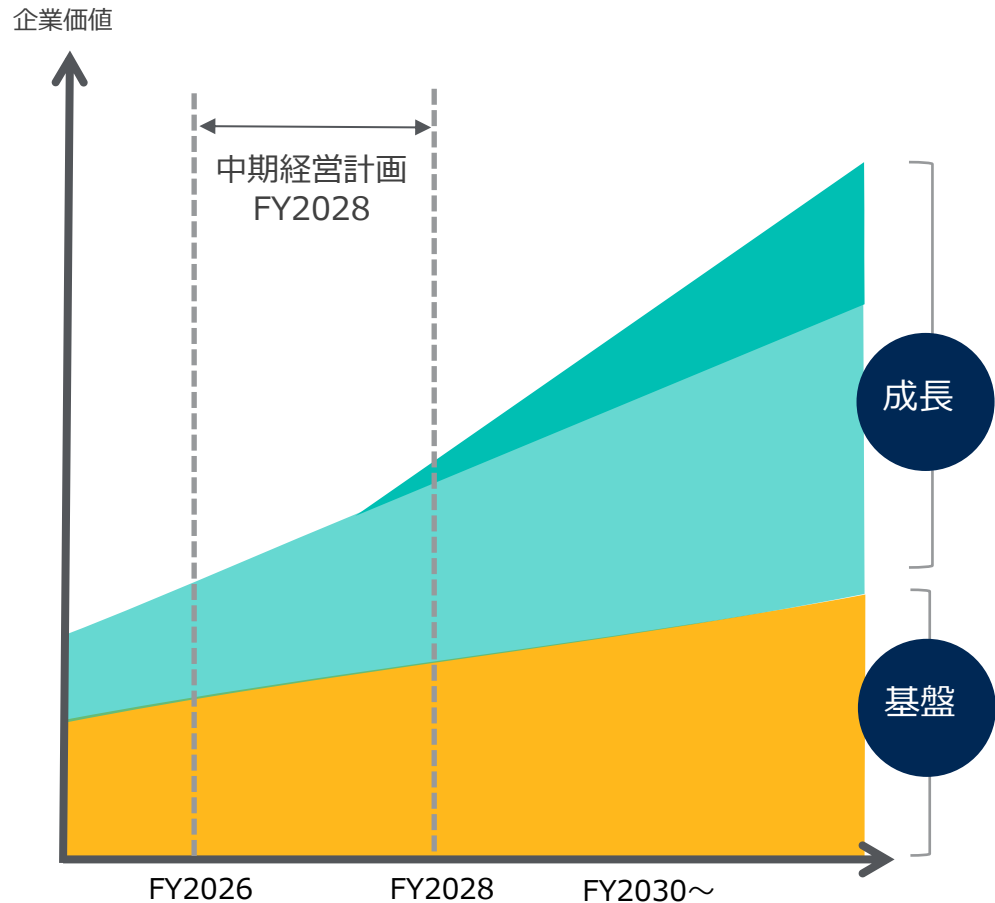
- 1994年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）入社  
ITコンサルティング、アウトソーシング、人材紹介、  
求人メディアなどの事業成長を牽引
- 2016年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）代表取締役社長就任  
事業拡大及び10社以上の経営をリードするとともに、  
業界団体理事として市場の健全化にも寄与
- 2022年 パーソルホールディングス 執行役員 CSO に就任  
経営戦略策定、サステナビリティ推進、ブランディング強化を  
リード



# 企業価値向上に向けた事業の位置づけ

2030年以降を見据え、AI影響を踏ま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

## 中長期の企業価値の推移（概念図）



## 中期経営計画FY2028での各事業の位置づけと方向性

- R&D FU  
Gojob**

**成長ポテンシャルが高い新規領域**  
Gojobと国内事業とのシナジーを念頭に、注力分野を**Frontline Worker領域に一本化**
- Career  
Technology**

**市場成長が見込め、モデル変革による成長余地が高い領域**  
AIモデルの実装や高付加価値領域へのシフトにより、**高成長・高収益モデルへ転換**
- Staffing  
BPO  
Asia Pacific**

**市場成長が緩やかな領域**  
安定した売上成長を維持しながら、**生産性向上による収益基盤を強化**

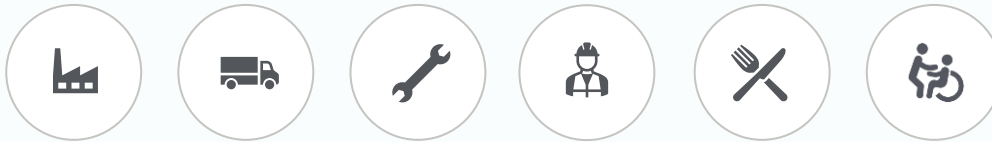
※Asia Pacific SBUは事業ポートフォリオ最適化が優先事項

# フロントラインワーカー市場を パーソルグループの次の成長ポートフォリオへ

## ターゲットとする領域

### フロントラインワーカー領域

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



### この領域に挑戦する背景

#### 1 構造的な労働力不足

労働力人口の減少に加え、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\*)

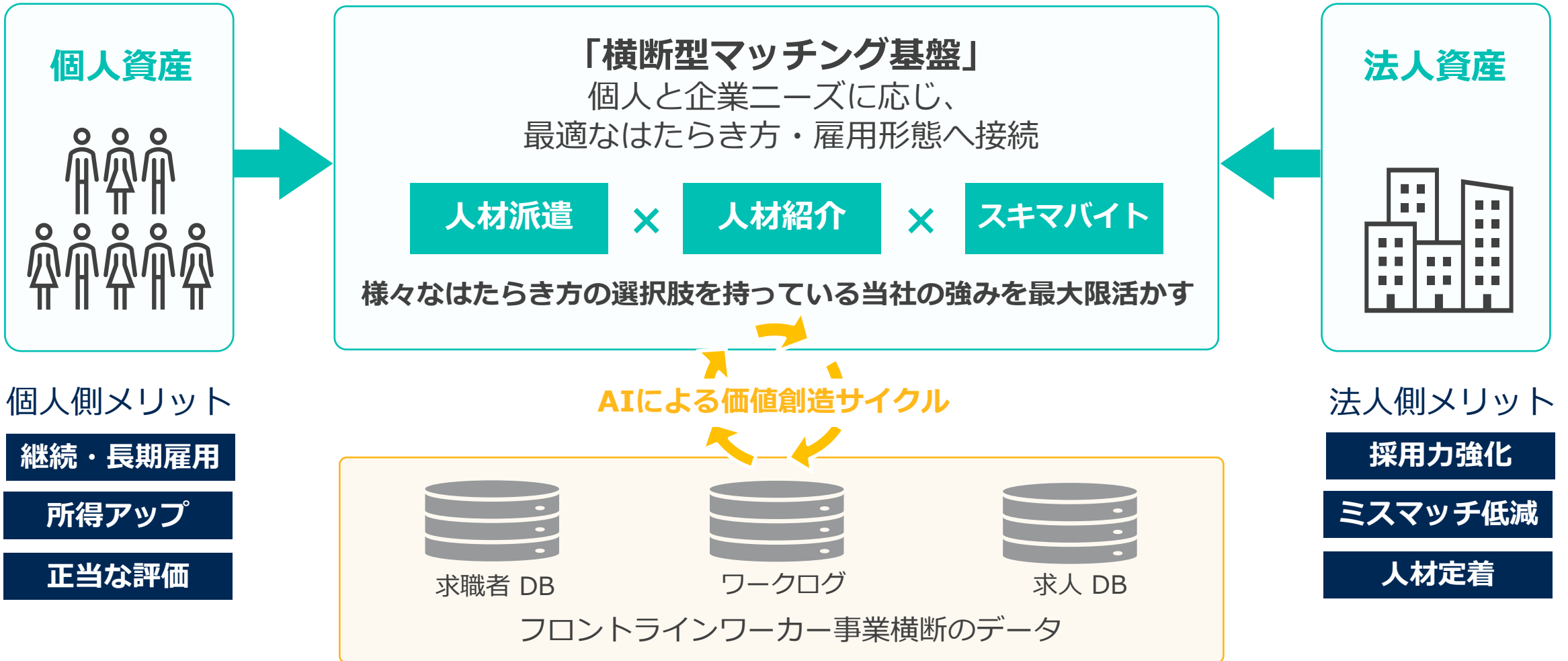
#### 2 AI影響による人材の流動化

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

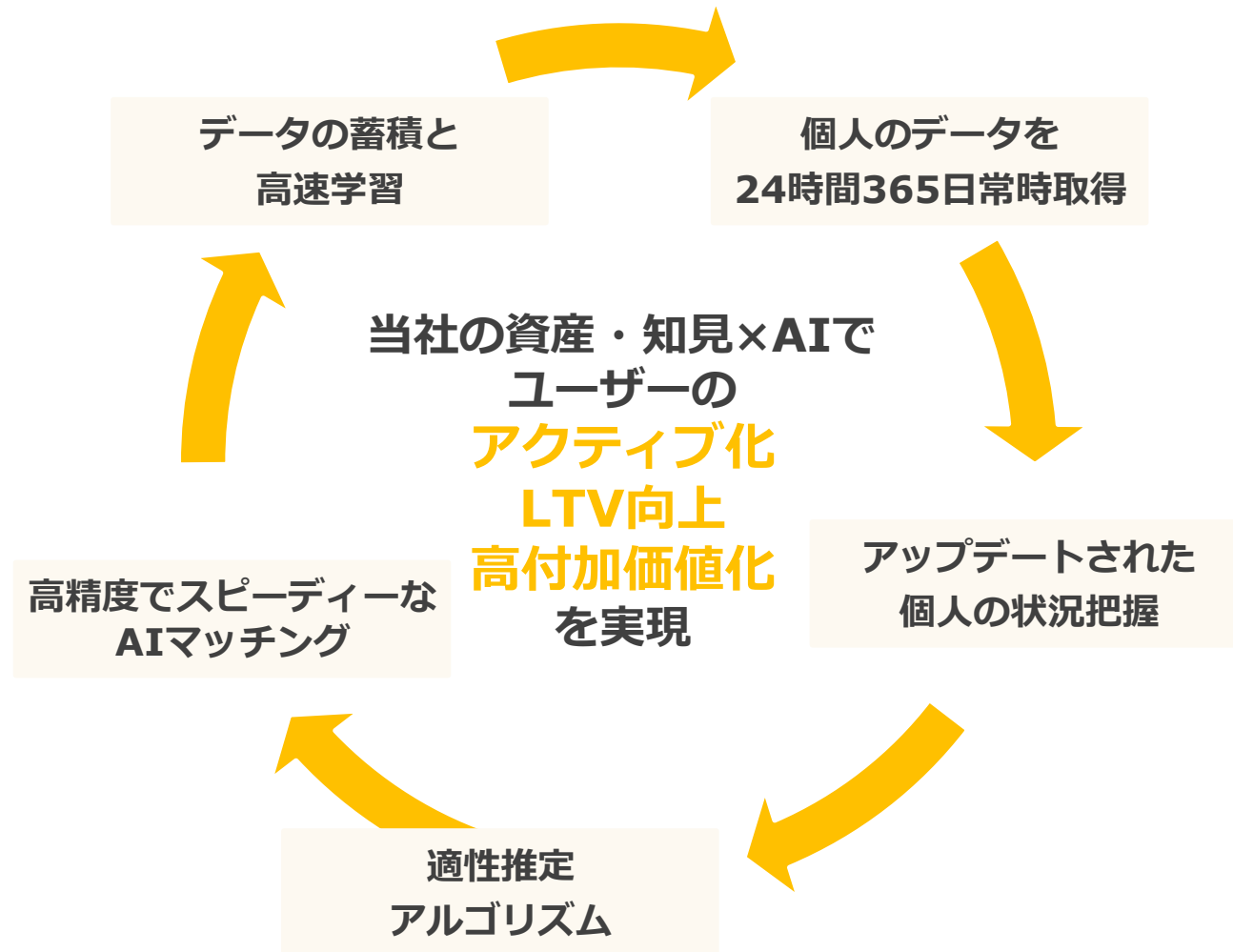
# パーソルの強みを活かすフロントラインワーカープラットフォーム

既存の顧客・人材基盤と現場知見、複数の人材サービス機能をAI・データで統合し、提供価値を拡張  
短期的な人材確保に加え、企業の要員設計と個人のキャリア機会創出の双方で価値提供を実現



# AIによる価値創造サイクル

AIが個人側から常にデータを取得し、状況を把握し続けることで、  
個人のキャリアに沿った最適な提案を、人を介することなく自動かつ継続的に提供可能



# IR DAY 2026

## Career SBU

2026年7月6日

執行役員 Career SBU長 瀬野尾 裕

# パーソルホールディングス 執行役員 Career SBU長 瀬野尾 裕 (Yu Senoo)

---

## 経歴

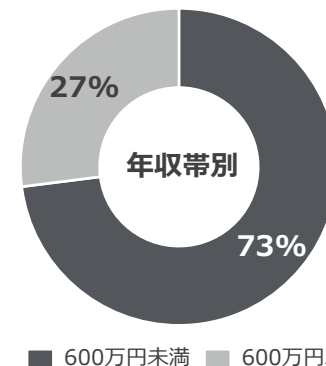
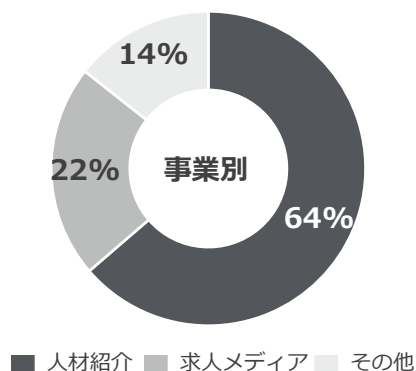
- 2000年 インテリジェンス (現 パーソルキャリア) 入社
- 2010年 インテリジェンス (現 パーソルキャリア) 執行役員
- 2015年 テンプスタッフ・テクノロジー (現 パーソルクロステクノロジー) 取締役
- 2016年 テンプスタッフ (現 パーソルテンプスタッフ) 取締役
- 2017年 パーソルテクノロジースタッフ (現 パーソルクロステクノロジー) 代表取締役社長  
テンプホールディングス (現 パーソルホールディングス) 執行役員
- 2018年 パーソルキャリア 取締役執行役員
- 2022年 パーソルホールディングス 執行役員 Career SBU長  
パーソルキャリア 代表取締役社長



# Career SBU基礎知識

	人材紹介	求人メディア	その他
主な事業内容	経験者向け人材紹介 (若手/中堅/ ハイクラス/エグゼクティブ層)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 求人広告</li> <li>■ ダイレクト・リクルーティング</li> </ul>	副業/兼業/フリーランス支援
主なブランド			
収益モデル	転職希望者が入社した時点で 理論年収と料率に応じて収益化 (成功報酬型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 求人広告： 採用企業が求人広告を掲載した時点で プランに応じて収益化 (前課金型)</li> <li>■ ダイレクト・リクルーティング： 複数の課金体系 (定額課金、成功報酬、従量課金など)</li> </ul>	企業がプロ人材を採用 (業務委託) した際に、月額報酬の一部、または 契約期間に応じた一定額を手数料と して受領 (リカーリング型)

## 売上構成比 (FY25実績)



※年収帯別は、人材紹介かつ自社データベースのみ対象

# 市場認識・競争優位

## 市場認識

- 今後2~3年は企業の**厳選採用傾向は継続**
- 即戦力である**ハイクラス人材への高い採用需要も継続**
- 中長期では労働人口不足に加えて、転職率及び民間職業紹介所経由の転職増加を背景に**転職・キャリア支援需要拡大**
- AI活用の進展により、産業間・職種間の**人材流動化が加速**

### ■ 当社のAI影響の見立て

**Q:** AIの進展でマッチングなどが自動化されることにより、人材紹介エージェントの介在価値が下がるのではないかと？

**A:** AIにより採用プロセスは効率化が進む一方、転職希望者や求人企業の意思決定支援は人でしか担えず、介在価値がシフトしていくと考える。当社では、これまで蓄積した膨大なマッチングデータに加え、志向性や企業風土などの独自データを活用し、人とAIによる高度なマッチングを実現する。

**Q:** AIの進展によりホワイトカラーの求人需要が減退し、特にパーソルが主力とするボリューム層の人材紹介市場は縮小するのではないかと？

**A:** ホワイトカラーの求人需要については、職種・業種や企業規模ごとに需給は今後も変化するものの、構造的な人材不足を背景に、人材市場全体の需要は中長期的には拡大する見通し。こうした環境を踏まえ、当社は特にハイクラス層の高い採用需要を取り込む。

## 競争優位

- 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**

# 中期経営計画FY2028にて成し遂げること

## 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

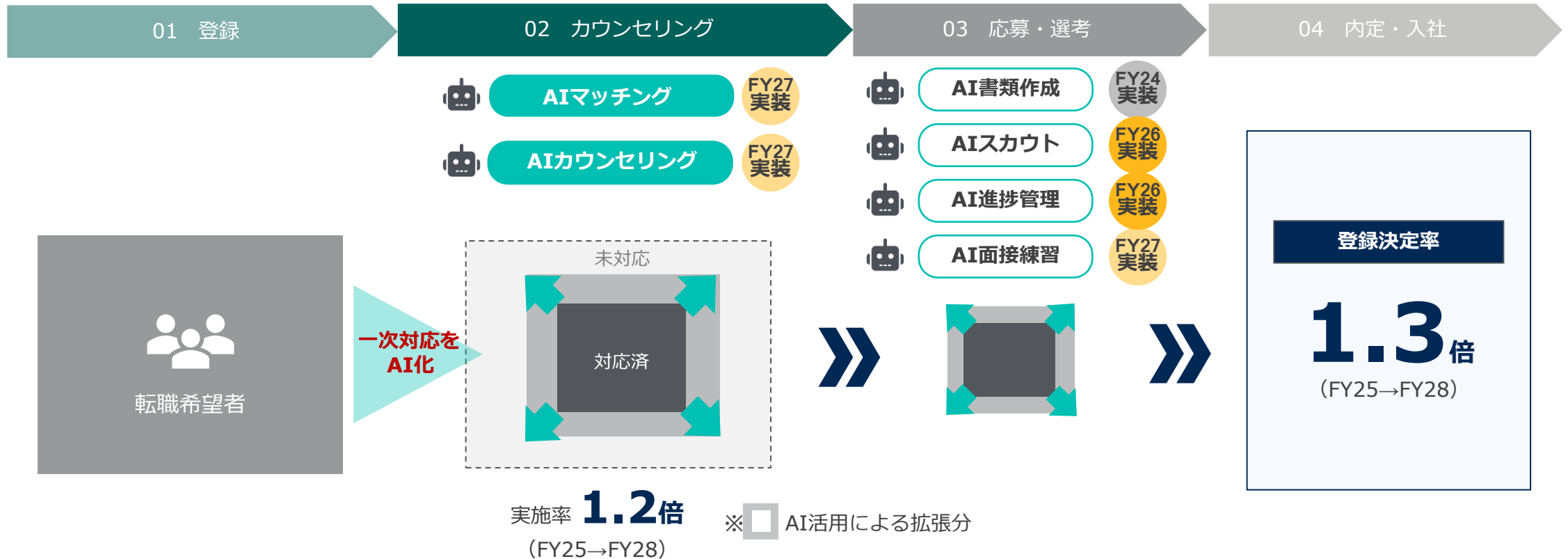
<p><b>KGI</b> (FY2028)</p>	<p>売上収益YoY+7~10% 調整後EBITDAマージン 20%以上</p>
<p><b>How</b> 戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人×独自データ×AIによるマッチングプロセスの高度化を通じて、多様なニーズに応える高い生産性と人員数のみに依存しない人材紹介モデルへ転換</li> <li>高い成長率のハイクラス人材紹介、副業・フリーランス（HiPro）領域の強化</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIモデルへの転換：FY28までにマッチングプロセスに段階的に実装。FY28期中から徐々に効果が発現</li> <li>ハイクラス強化：FY25からFY28までCAGR10%以上の売上成長</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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の保有と、AI実装と親和性の高い事業特性</li> <li>複数サービスの併用による転職希望者の活性化と、蓄積データを活用したマッチング精度/業務生産性が同時に高まる事業構造</li> </ul>

# 戦略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

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• マッチングビジネスとAIとの高い親和性</li> <li>• AIの進展を背景に、人の介在による価値発揮を通じた付加価値創出によるビジネス成長を取り込む</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FY26-FY27：プロセスへのAI導入を段階的に拡大し、登録決定率と生産性の改善を優先</li> <li>• FY28：プロセス全体へのAI実装を完了し、人×AIによるパーソナライズされた転職・採用体験を確立</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 求人票作成など、すでにプロセスの中でAIを導入している実績</li> <li>• AIがプロセス負荷を担い、人が判断や提案といった人の介在価値を発揮する領域に集中することで、生産性と成果創出力が同時に高まる構造</li> </ul>

# AI活用で実現する人材紹介モデル

- AIカウンセリングをはじめとするAIエージェントが、より広範かつ質の高いキャリア支援を実現
- カウンセリング実施率の引き上げにより従来カバーしきれなかった層へアプローチし、決定率向上につなげる



**AIカウンセリング**

24時間365日のタイムリーなカウンセリングで従来カバーしきれなかった層へのアプローチや迅速なフォローを実現

**AIマッチング**

独自データを活用した高精度なマッチングにより、希望と採用可能性の最適バランスを踏まえた納得度の高い意思決定を支援

# AIによる採用プロセス改革：転職希望者サイド

AIによって支援可能な転職希望者の総量を引き上げることで、採用の決定数・決定率の向上を目指す

カウンセリング

求人紹介

レジュメ作成

日程調整

内定後の相談

## AIによる 即時カウンセリング

“いつでもどこでも” AIが  
カウンセリングを行う



AI支援  
フロー

人+AI支援  
フロー

人支援  
フロー

## AIによる 求人紹介・面接対策

カウンセリング結果に基づ  
き求人を紹介  
AIがいつでも面接練習相手  
となる



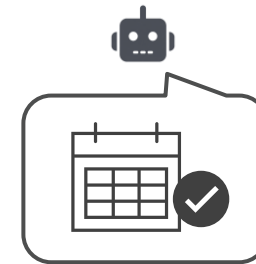
## AIによる 書類作成代行

AIが履歴書や職務経歴書を  
自動で生成  
転職希望者はAI生成された  
資料をチェックするだけ



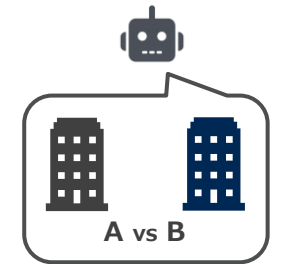
## AIによる 日程調整代行

転職希望者のカレン  
ダー情報を読み取り、  
候補日程を提案→調  
整代行



## AIによる 内定先比較/分析

内定先の雇用条件な  
どを分析、可視化し  
て転職希望者が比較  
検討しやすくする



## 戦略② ハイクラス領域の強化

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイクラス層は、過去3年で高い売上成長を実現しており、今後も相対的に高い市場成長を見込む</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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を両立</li> <li>組織体制の強化とブランド戦略の最適化             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ ハイクラス層へのマーケティングコミュニケーションの強化</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイクラス人材紹介：FY25からFY28までCAGR10%以上の売上成長</li> <li>HiPro：FY25からFY28までCAGR20%以上の売上成長</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材紹介・求人メディア・ダイレクトリクルーティングなど複数の顧客接点を設計・運営してきた事業ケイパビリティ</li> <li>顧客企業や転職希望者それぞれの多様なニーズに応える複層サービスによって、ビジネス機会を最大化する事業構造</li> </ul>

# ハイクラス領域のサービス展開・売上成長目標

## ハイクラス領域のサービス展開

経営課題の高度化でますます高まる  
ハイクラス人材ニーズ

ハイクラス人材紹介		HiPro
組織の体制強化	目的	特定課題の解決
正社員・フルタイムでの 長期雇用	形態	副業・フリーランス 業務委託契約
中長期的な成長 文化の醸成	メリット	高度な専門性に特化して 必要に応じた活用が可能



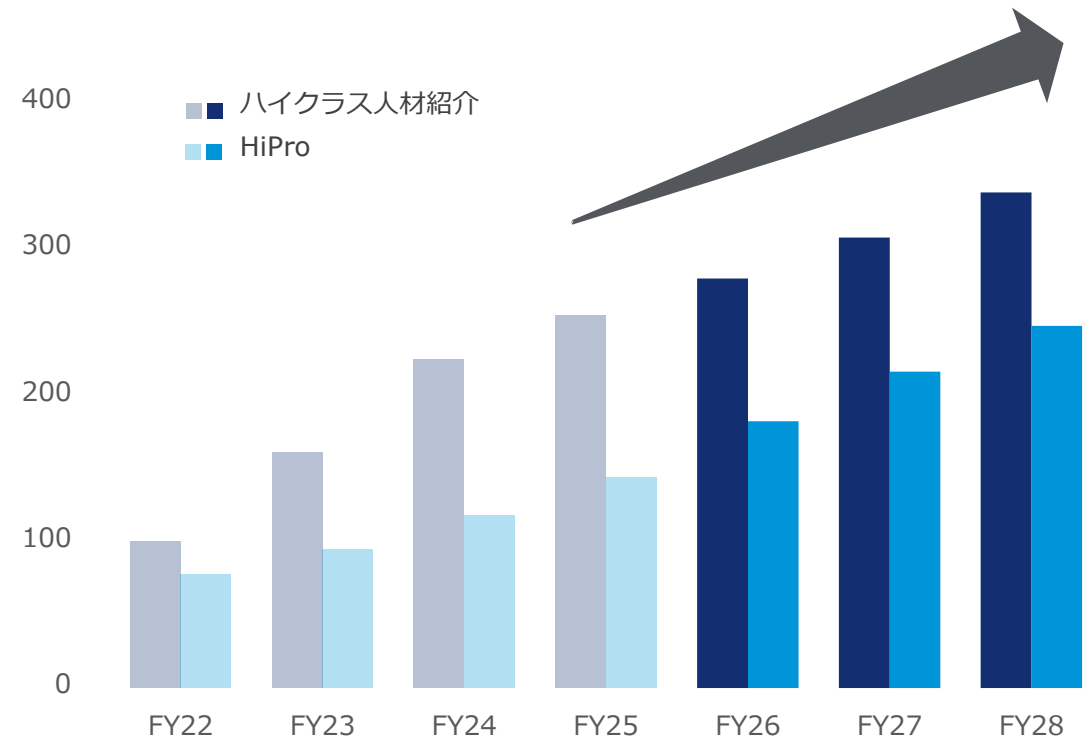
両輪の成長により、  
ハイクラス領域での市場シェア拡大を実現

## 売上成長目標

ハイクラス人材紹介 CAGR10%以上

HiPro CAGR20%以上 (\*CAGR: FY25-28の年平均成長率)

(単位: 億円)



\*ハイクラス人材紹介売上: doda/doda Xの自社データベースに登録されている転職希望者のうち、年収600万円以上の方の転職支援に伴う売上

# ハイクラス人材紹介の取り組み施策

- ハイクラス領域の高い採用需要を受け、深いニーズ理解が可能な両手型コンサルタントの組織を立ち上げ
- doda/doda Xのブランド戦略を最適化し、ハイクラス層へのマーケティングコミュニケーションを実施

## ■ハイクラス領域の体制を強化

- これまで：採用企業／転職希望者の片手型



- FY26～：片手型+ハイクラス専門の両手型コンサルタント

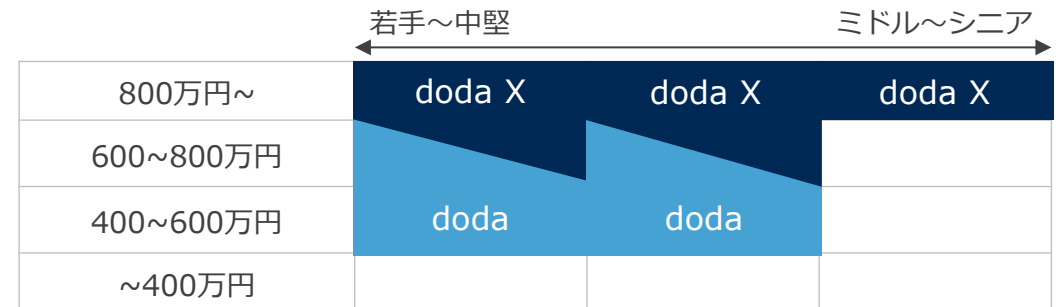


## ■ハイクラス層へのマーケティングを強化

- これまで



- FY26～：doda/doda Xのブランド戦略を最適化



# IR DAY 2026

## Technology SBU

2026年7月6日

執行役員 Technology SBU長 正木 慎二

# パーソルホールディングス 執行役員 Technology SBU長 正木 慎二 (Shinji Masaki)

---

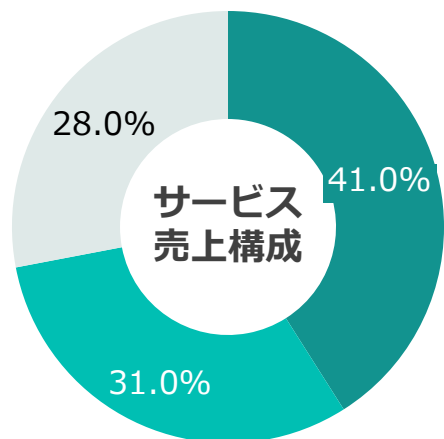
## 経歴

- 1997年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）入社
- 2011年 バイオメディカル事業本部長
- 2012年 執行役員 東日本事業本部長
- 2015年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）取締役
- 2016年 テンプホールディングス（現 パーソルホールディングス）  
執行役員
- 2020年 パーソルホールディングス執行役員 Professional Outsourcing  
SBU長（現 Technology SBU長）  
  
パーソルテクノロジースタッフ（現 パーソルクロステクノロジー）  
代表取締役社長

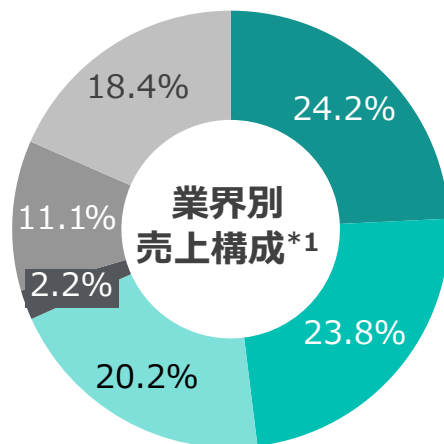


# Technology SBU基礎知識

## 多様な提供形態×領域

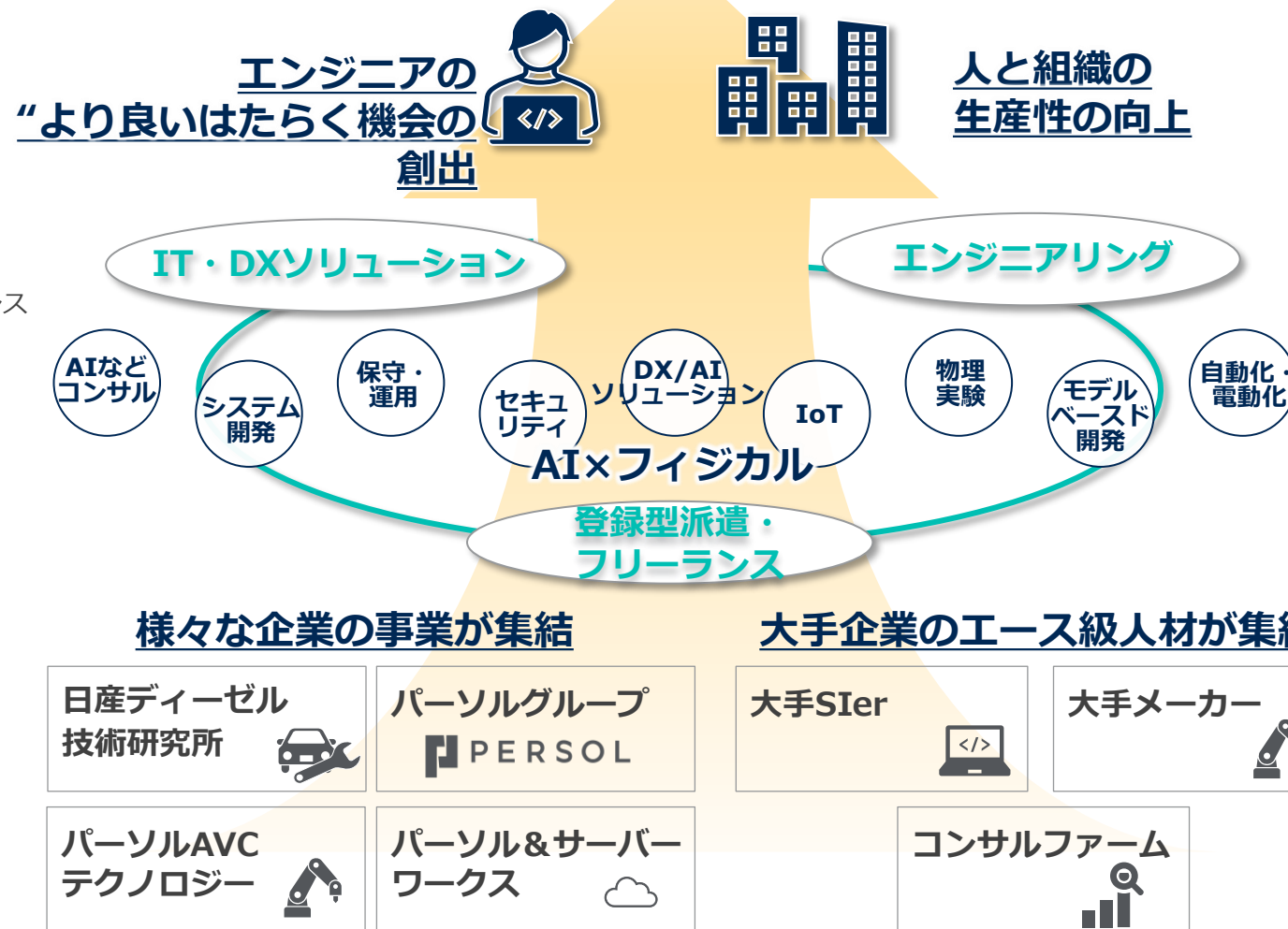


- IT・DXソリューション
- エンジニアリング
- 登録型派遣・フリーランス



- 情報・IT・通信
- 自動車
- 機械・電気製品
- 航空・宇宙・防衛
- パーソルグループ
- その他\*2

## 提供価値



\*1 : パーソルクロステクノロジーとパーソルAVCテクノロジーの顧客別売上から集計  
 \*2 : 医療・ヘルスケア/建設・不動産/エネルギー/官公庁など

# 取り組み事例

## エンジニアリング



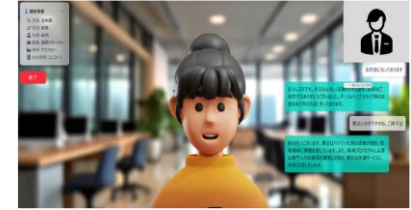
### 隠岐諸島 自動運転バス実証実験

現場検証・3Dマップ作成・運行管理・ドライバー育成を横断的に推進  
走行データに基づく課題抽出及び解決策の検討を実施

## AI関連



オリジナル 電動トラクター開発  
(AI Designed)



営業オペレーション効率化・  
営業スキル向上を目的とした  
AIツール開発



フィジカルAIを活用した  
ロボットの導入・実装



製造業向け：製造工程における  
ベテランのノウハウをAIで形式知化



パースル社内版GPT及び  
AIエージェント開発環境「CHASSU」の  
構築・運用

# 市場認識・競争優位

## 市場認識

- 企業における生産性向上ニーズから**エンジニア不足は継続し、技術者派遣・請負市場は中長期で成長**
- AI活用の進展により従来型エンジニアリングの**高度化需要が増加**、技術変化の速度が速く、特定スキルに依存しない**柔軟な対応**が求められる

### ■ 当社のAI影響の見立て

**Q:** AIの進展により、エンジニア需要が縮小するリスクはないのか？  
企業の内製化が進み、外部委託が減少するリスクは？

**A:** • AIの進展・顧客の内製化による需要縮小リスクは限定的と認識  
 • 企業のAI活用本格化に伴い、定型的な中流工程（設計・開発・運用）の需要は縮小する一方、上流（企画・構想）及び下流（現場実装・社会実装）の需要は拡大傾向に  
 • 当社はこの上流・下流領域へのシフトを戦略的に加速し、市場変化を成長機会とする

**Q:** AI駆動型開発を筆頭にエンジニアの価値がコモディティ化する懸念はないのか？単価下落圧力がはたらくのでは？

**A:** • 設計/開発/実装などの中流工程はコモディティ化が進む想定だが、更なる少数精鋭化が可能になり、単価下落圧力を上回る効率化で収益向上機会に  
 • 現場力/暗黙知が必要な上流・下流工程は、コモディティ化しにくく、更なる高付加価値の源泉となる

## 競争優位

- **「深い顧客理解」に基づく現場実装力**  
ITベンダー・コンサルが提供できない顧客の「現場の業務プロセス」に根差したデジタル実装価値を提供
- **専門性を持った、多様なエンジニア**  
人材サービス業として培った集客力と育てる力を原動力に、最先端領域のエンジニアを質量ともに確保
- **AI・フィジカルの融合**  
製造DX・AX（AIトランスフォーメーション）やIoTなど、ハードウェアとソフトウェアの双方を組織的に融合・機能させる仕組みや実績を保有

# 中期経営計画FY2028にて成し遂げること

## 売上の高成長持続と高付加価値領域拡大による収益性向上

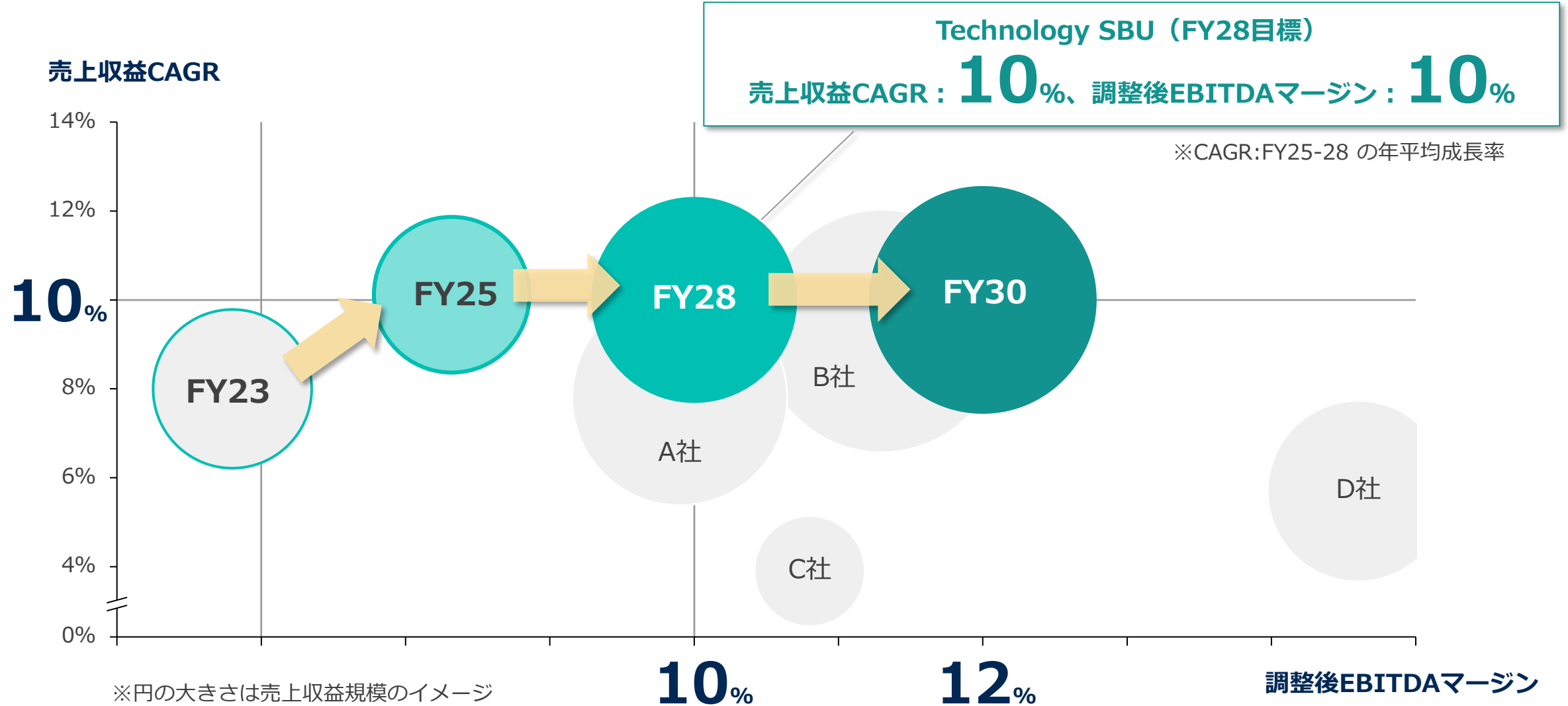
<p><b>KGI</b> (FY2028)</p>	<p>売上収益CAGR10% 調整後EBITDAマージン10%</p>
<p><b>How</b> 戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題解決型の請負ビジネスモデルへの転換による収益性の持続的向上</li> <li>「AI×フィジカル」のシナジーによる高付加価値化</li> <li>エンジニア集団がAIを極めることによる生産性向上</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY30に向けた売上総利益比率3pt向上、売上販管比率3pt減少（共に上限目標）</li> <li>FY28両指標を商況を見極めながら通過点としてマージン率10%へ向上</li> <li>FY26：AI駆動型開発及びAIネイティブなエンジニアに向けた育成環境整備に並行して販管部門も含めた内部オペレーション効率の向上</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託/請負を担える人材や体制などの事業基盤や顧客基盤をすでに有し、上流領域強化・請負拡大を実行できるケイパビリティ</li> <li>上流工程への関与を通じて顧客の課題解決に深く入り込み、課題解決型の請負へ展開することで、単価向上と収益性改善を段階的に積み上げられる事業モデル</li> </ul>

# Make it happen

財務指標	Technology SBU 調整後EBITDAマージン	<u>10%</u> [FY28]	<u>12%</u> [FY30]
	売上収益CAGR	<u>10%</u> [FY23→FY28]	
非財務指標	昇給率（社員）	<u>物価上昇率 + 1.0%</u>	

# FY2028で目指す姿（財務目標）

売上成長を維持しながら、調整後EBITDAマージンの目標達成を目指す



市場の付加価値構造が「量」から「高度化・希少化」へシフトする中、当SBUもこれに対応したポートフォリオ変革が必要

## 需給逼迫

### 日本ではエンジニア需要が持続的成長

- AX・DX・生産性向上ニーズを背景にエンジニア需要は引き続き成長する
- 2030年にIT人材が最大約79万人不足する見込み（出所：経済産業省）

## 質変化

### 高度人材不足の深刻化

- AIをツールとして徹底的に使いこなすAI武装した高度エンジニアの需要が急騰
- 技術変化のスピードが速いため、特定のスキルに固執せず柔軟に適應できる「対応力」が求められている

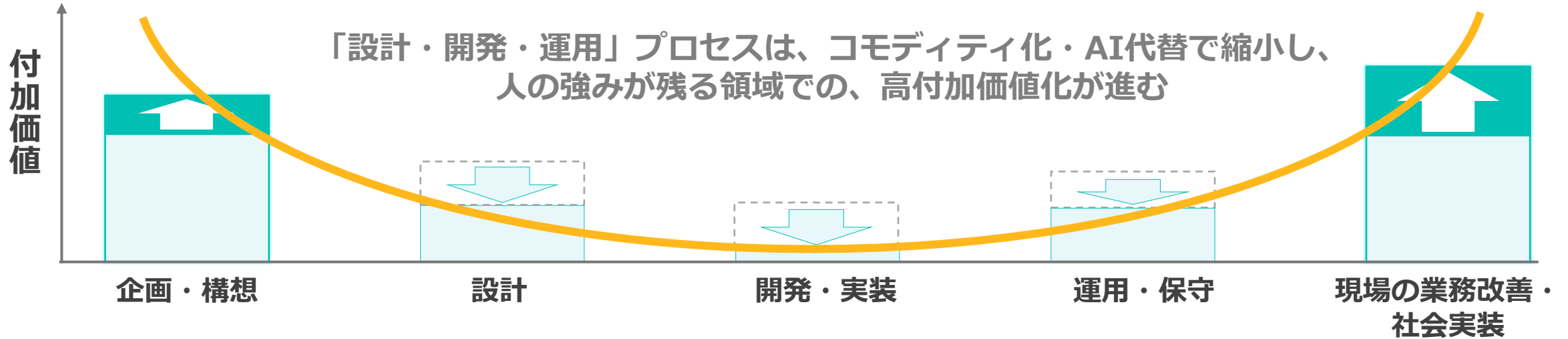
## 希少化

### 「AI×フィジカル」の組合せ価値の希少化

- 自動運転やフィジカルAIの普及により、現場の「暗黙知・すり合わせ」をデジタルへ落とし込める価値が最も希少化
- 技術的な専門性の違いから、ITベンダー・ハードウェアメーカーの双方において参入が極めて困難な領域

# AI影響の見立てを受けた事業モデルのシフト

AI影響で上流・下流の高付加価値化が進む見立てのもと、価値の移動に合わせた事業活動を実施



■ AI活用で生産性を向上し、「企画・構想」「現場改善」「社会実装」へリソースシフトを加速



# 競争優位性

多様なエンジニアと深い顧客理解に基づく現場実装力による、「AI×フィジカル」融合

## 「深い顧客理解」に基づく、「現場実装力」

メーカーやSIer出身のエンジニアが多様な現場を経験することで、深い顧客理解に確かな実装力が加わる



## 専門性を持った、多様なエンジニア

集まる

新卒 人気企業ランキング (パーソルクロステクノロジー)  
**「人材・教育」業界 第1位\*1、総合 第10位**  
**「IT・エンジニア部門」第1位\*2**

育てる

**未経験を含む80名がAWS資格を取得**  
 (パーソル&サーバーワークス)



定着

2025年度 離職率 8.7%

## 「AI×フィジカル」の融合

日本産業を「労働集約」から「知識/価値集約」へ変える

空の移動革命をけん引する  
 ◎SkyDriveの挑戦を支援



自動配送ロボによる  
 ラストマイル配送の実証実験



除雪車両の省力化・  
 自動化に向けた実証



AI 蔵Lab®



AI みぞみるくん®



\*1 「みんな就 2027年卒の就活生が選んだ みんなの新卒就職人気企業ランキング」、  
 \*2 「みんな就 2027年卒の就活生が選んだ みんなのIT業界新卒就職人気企業ランキング」

# 2030年成長の戦略方針

AI普及に伴う市場構造変化を捉え、ソリューションビジネスの進化・拡大及び新業界・業種への展開を進め、2030年に向けた高成長軌道を確立

## 戦略方針

ソリューションビジネス  
への更なるシフト

「武器」を  
変える

- 生成AI・フィジカルAI実装力を全社的に底上げ  
(パーソルグループ内での実践から外部展開)
- AI駆動型開発による「成果コミット型」への進化
- 「AI×フィジカル」の組合せソリューションの拡大

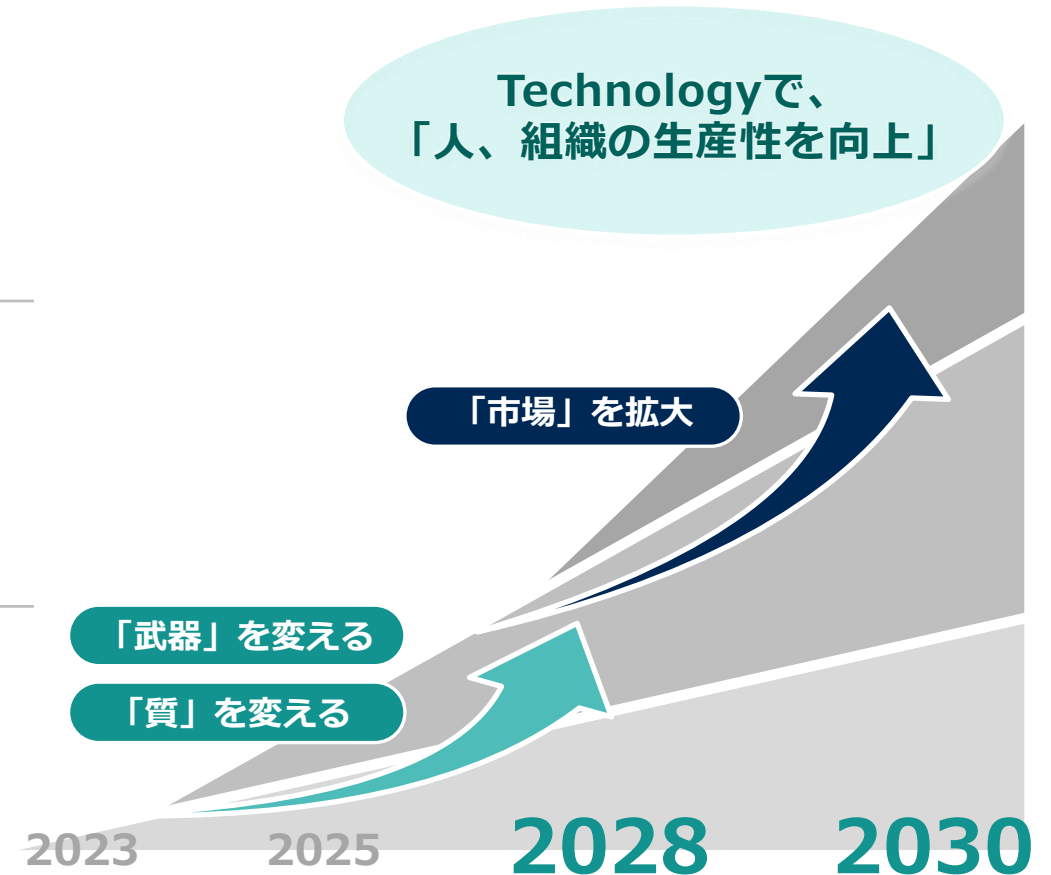
「質」を  
変える

- 定型業務人材を「AIを活用する側」へリスキル
- AI時代に求められるコンサル・PMO・上流設計を担う高度人材のさらなる強化

新たな業界・  
業種への展開

「市場」を  
拡大

- 生産性向上市場 (SI、AI、IoT、セキュリティ、自動化・電動化) を引き続き深耕
- 加えて、防衛・宇宙・半導体などの高成長領域の更なる開拓を模索



# 戦略① ソリューションビジネスへのシフト

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場の付加価値が「量」から「高度化」へシフトし、AI活用の遅れが最大のリスクに</li> <li>• 「人月型」から「高付加価値なソリューション型」への転換が不可欠</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ソリューションビジネスの拡大に向けた、「AI×フィジカル」の組合せなどのサービス拡張</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FY26-FY27 : 生成AI・フィジカルAI活用案件の拡大と成果コミット型モデルの確立 ソリューションの強化 (in-organic、アライアンス含む)</li> <li>• FY28 : 高付加価値型案件の本格拡大</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製造業AXを中心に高付加価値案件は既の実績あり</li> <li>• 多様な技術者集団と「AI×フィジカル」の現場実装力にAI教育を掛け合わせ、Technology SBUならではのソリューション提供が可能</li> </ul>

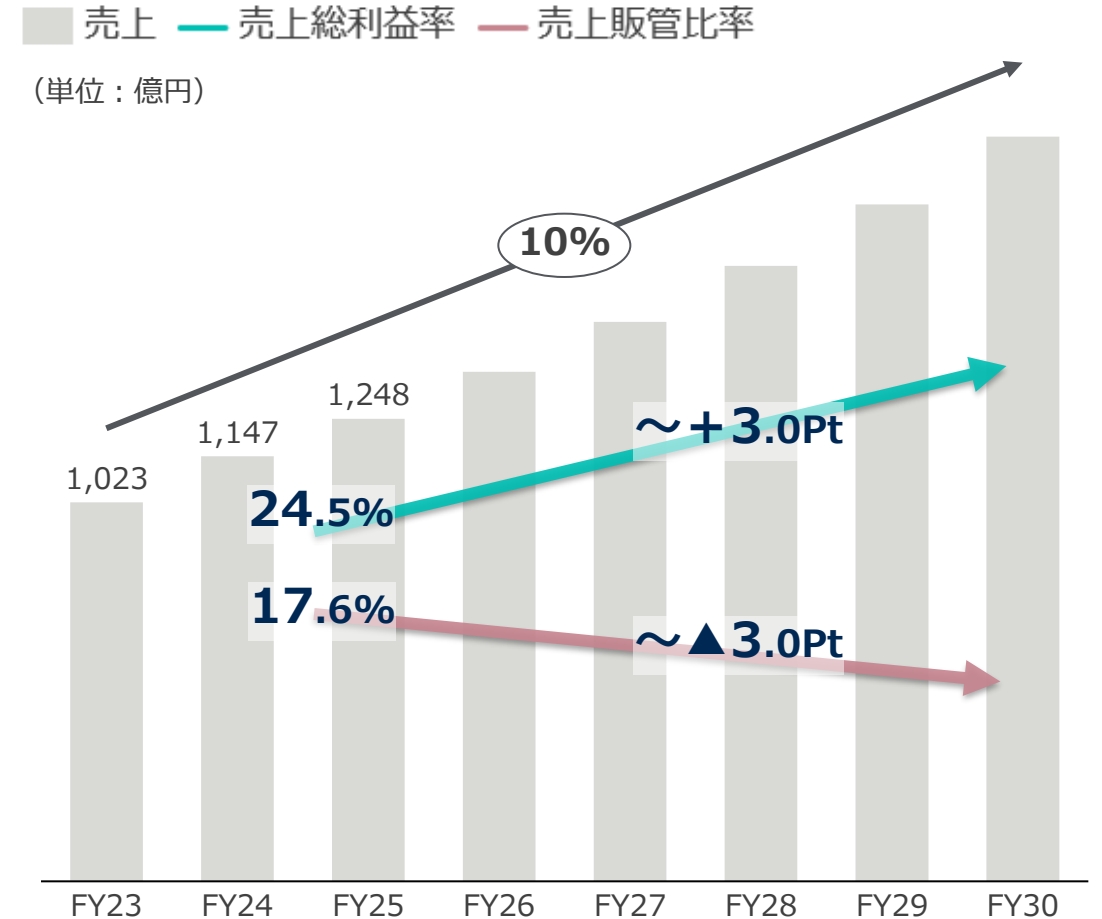
## 戦略② 新たな業界・業種への展開

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上市場の深耕に加え、今後高成長が見込まれる新領域を取り込むことで、2030年に向けたさらなる成長を加速させる</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな業界・業種への展開</li> <li>生産性向上市場（SI、AI、IoT、自動化・電動化）を引き続き拡大</li> <li>加えて、防衛・宇宙・半導体などの高成長領域への更なる拡大を狙う</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY26-FY27：生産性向上市場の深耕の継続と高成長領域への初期参入・実績づくり</li> <li>FY28：高成長領域での本格的な収益貢献</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛・宇宙（プライム上場3社）、半導体（同6社）関連企業と既に取り引実績があり、新領域への足がかりを確保済</li> <li>製造DX/AXや、パーソルグループAI案件で培ったソリューションを新領域へ横展開可能</li> </ul>

# 目標の登り方（財務数値）

①規模拡大、②売上総利益率向上、③売上販管費率低減により、  
売上収益CAGR10%成長とFY28の調整後EBITDAマージン10%を達成する

<p>① 売上規模の 拡大</p>	<p><b>「市場」を拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ パーソルグループ向けに実践したAIやSaaSソリューションの実績横展開</li> <li>✓ 国策の高成長領域を重点開拓（防衛・宇宙・半導体など）</li> </ul>	<p>1人当たり 売上高</p>
<p>② 売上総利益率 向上</p>	<p><b>「武器」を進化・拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AI×フィジカルを組み合わせた唯一無二の高付加価値ソリューションを提供</li> </ul>	<p>1人当たり 粗利額</p>
<p>③ 販管費率低減</p>	<p><b>生産性向上による、販管人員・外注費の増加抑制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AIやアカウント体制による営業生産性の向上</li> <li>✓ AIによるリサーチ・企画業務の効率化&amp;内製化</li> <li>✓ AIによる一次面接による効率化</li> </ul>	<p>売上収益 販管費率</p>



# Make it happen

財務指標	Technology SBU 調整後EBITDAマージン	<u>10%</u> [FY28]	<u>12%</u> [FY30]
	売上収益CAGR	<u>10%</u> [FY23→FY28]	
非財務指標	昇給率（社員）	<u>物価上昇率 + 1.0%</u>	

# IR DAY 2026

## BPO SBU

2026年7月6日

執行役員 BPO SBU長 市村 和幸

# パーソルホールディングス 執行役員 BPO SBU長

## 市村 和幸 (Kazuyuki Ichimura)

---

### 経歴

- 2000年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）入社  
人材派遣の営業を担当
- 2003年 特別法人営業部 大手企業へのソリューション営業を担当
- 2009年 金融事業部部長  
市場分析に基づく新規開拓とサービス進化で顧客満足の向上を実施
- 2015年 人事本部本部長  
グループ39社の人事管掌責任者として活動  
人事制度構築・働き方改革・グループ内再編従事
- 2021年 取締役執行役員 就任（BPO事業管掌）
- 2023年 パーソルホールディングス 執行役員 BPO SBU長  
パーソルプロセス&テクノロジー  
（現 パーソルビジネスプロセスデザイン） 代表取締役社長



## 事業別 売上構成割合

### プロフェッショナル事業

#### 人事コンサルティング

- ・ 人・組織に関するあらゆる課題への対応支援

#### テクノロジーコンサルティング

- ・ 構想策定から実装・定着まで一気通貫の支援

### CX事業（コミュニケーション）

#### セールスマーケティング

- ・ 営業・マーケティングプロセスのパフォーマンス改善、およびプロセスオートメーション支援

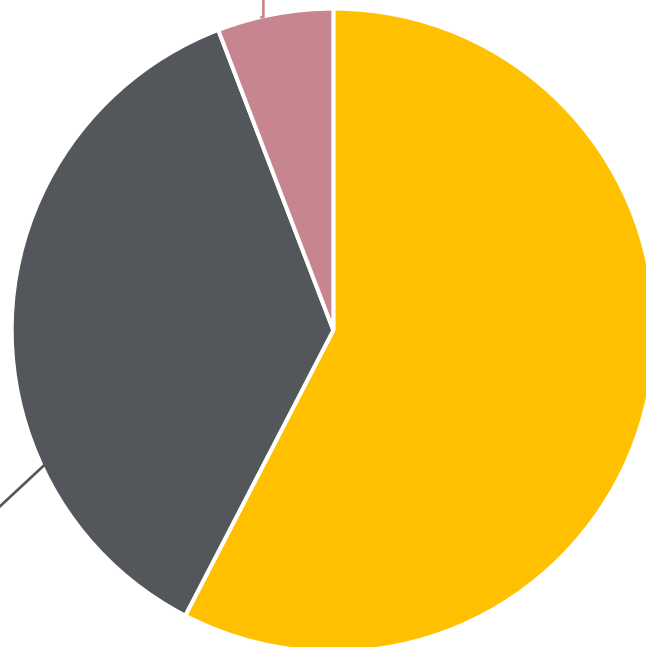
#### カスタマーサービス

- ・ 顧客からの問い合わせに対する受電対応、オムニチャネルを活用した顧客体験の向上支援

#### テクニカルサポート

- ・ 顧客製品に関するテクニカルサポートや社内のサービスデスクなどのユーザー満足度向上支援

**コール業務：非コール業務割合は 1：1**



### BPO事業（オペレーション）

#### コア業務支援サービス

- ・ 事業化フェーズにおける業務プロセス設計から運用・拡大フェーズにおける実運用まで、全行程に対応したトータルサポート

#### バックオフィス支援サービス

- ・ 人事・総務・経理・情報システム等の間接部門における業務プロセスの一部または全体に対する業務改善支援および受託運用

#### PMO・BPR

- ・ プロジェクトマネジメント代行サービス
- ・ 顧客業務のBPR支援

**民間：公共比率は 2：1**

# 市場認識・競争優位

## 市場認識

- 労働力不足を背景に、リソース補完としてのBPO需要は引き続き増加傾向
- また、テクノロジーの進化に伴い業務変革は加速しており、BPOは単純な業務代行から、企業の業務改革や競争力向上を支える中長期的なパートナーへと役割を拡大しつつある

### ■ 当社のAI影響の見立て

**Q：** AIの進展により、BPO市場の需要は減少するのか？

**A：** 定型・単純業務はAI代替により一部縮小  
 一方、AI導入・運用を前提とした業務設計・運用  
 ニーズは拡大  
 結果、需要は縮小ではなく構造転換を伴いながら  
 拡大継続

**Q：** AIの進展により、BPO市場の競争環境はどう変化するのか？

**A：** 労働集約モデルの差別化は難化し、価格競争が激化  
 一方、業務設計・デジタル活用力を持つ企業に  
 需要が集中  
 高付加価値業務のケイパビリティが競争優位の源泉に

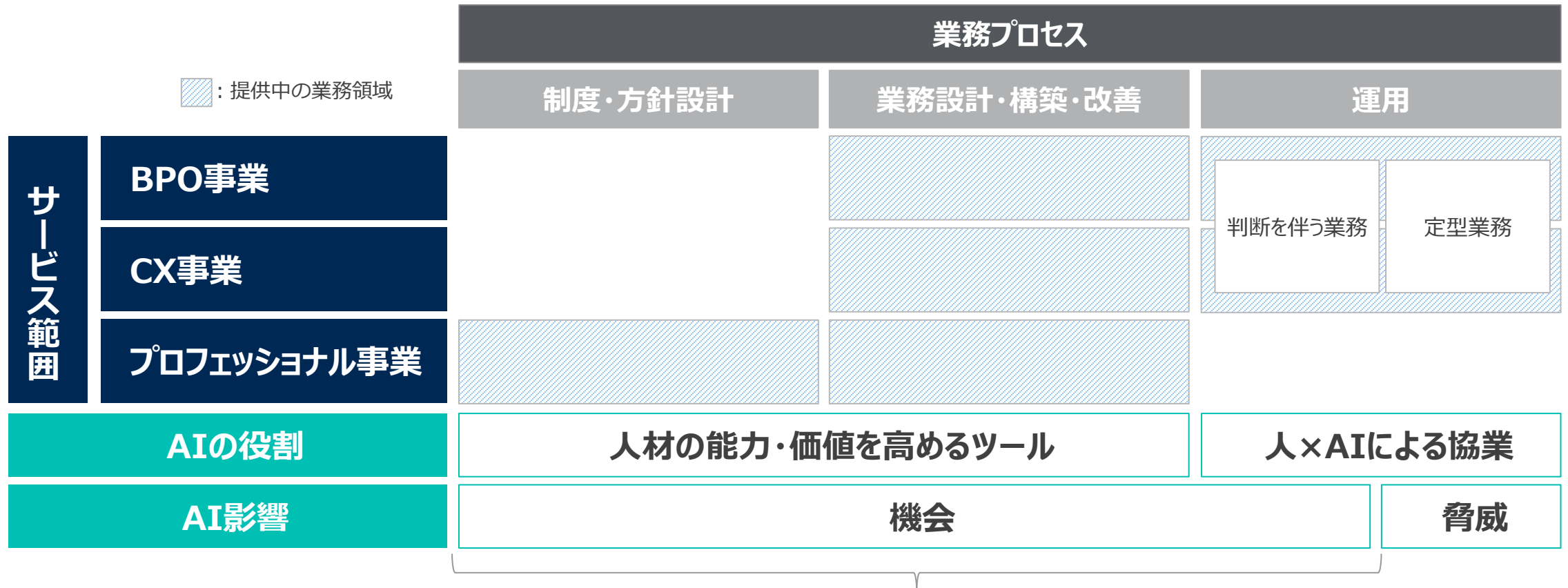
## 競争優位

- 顧客業務に深く入り込んだプロセス理解により、高精度な自動化が実現可能
- 業務の設計・構築・改善などの高付加価値業務を担える専門人材\*が5,000名規模在籍
- 顧客の業務プロセスに長期的に関与することで、継続的な業務改革と価値創出が実現可能

\*専門人材：業務の設計・構築・改善などの専門知識を必要とする業務を担える人材

# 業務プロセスにおけるAIの位置づけと当社事業への影響

人が担う業務領域におけるケイパビリティを最大の武器として、AIシフトは追い風に



AIにより強化される業務を担う人材を5,000名規模保有  
AIの進化は事業の成長・高付加価値化の“機会”である

# 中期経営計画FY2028にて成し遂げること

## 人×AIにより労働集約型モデルから脱却し、収益性を向上

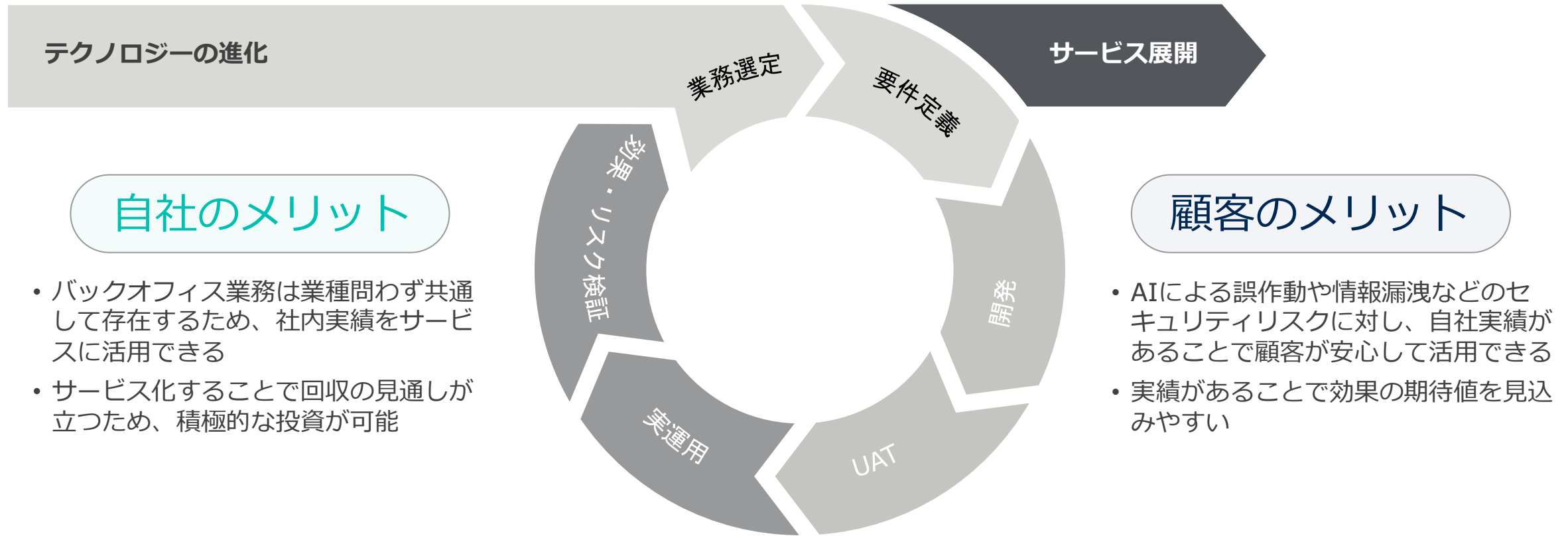
<p><b>KGI</b> (FY2028)</p>	<p>調整後EBITDAマージン8%</p>
<p><b>How</b> 戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AIを組み込んだオペレーション実装により業務の自動化を推進し、業務プロセスの生産性を大幅に向上</li> <li>• AI前提の業務プロセス再設計を推進し、人材の価値を「実行」から「設計・改善」へ転換</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FY26-FY27（基盤構築・投資フェーズ）：AI活用の社内PoCとサービス実装、AIスキル習得</li> <li>• FY28（成果顕在化フェーズ）：売上CAGR7%前後、調整後EBITDAマージン8%を実現</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「パーソルグループの採用・育成・マネジメント力」 × 「BPO事業者としての業務知見・顧客理解」</li> <li>• AI導入により一人あたりの生産性を向上し、創出したリソースで追加案件を獲得</li> </ul>

# 戦略① AIオペレーションの実装と生産性の向上

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務・顧客への深い理解と業務設計・改善力を強みに、AI活用を推進できる基盤を保有</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社業務でAI活用の有効性・安全性・再現性を実証し顧客サービスへ展開</li> <li>業務プロセスの自動化サービスのローンチと既存サービスへの組み込み</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY26-FY27：自社でのPoCと効果検証、AIユースケースの創出と段階的なサービス導入</li> <li>FY28：AIを軸にしたサービスの本格的な提供開始</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客へのAI導入支援や自社内での実践に基づく多数のAI活用実績</li> <li>ユースケースを蓄積・ナレッジ化し、横展開することで効率的な活用を推進</li> </ul>

# 自社業務での活用実績に基づくサービス展開

自社業務をショーケースとし、自社の業務改善とサービス開発を同時に実現



テクノロジーの進化

サービス展開

業務選定

要件定義

効果・リスク検証

開発

実運用

UAT

## 自社のメリット

- バックオフィス業務は業種問わず共通して存在するため、社内実績をサービスに活用できる
- サービス化することで回収の見通しが立つため、積極的な投資が可能

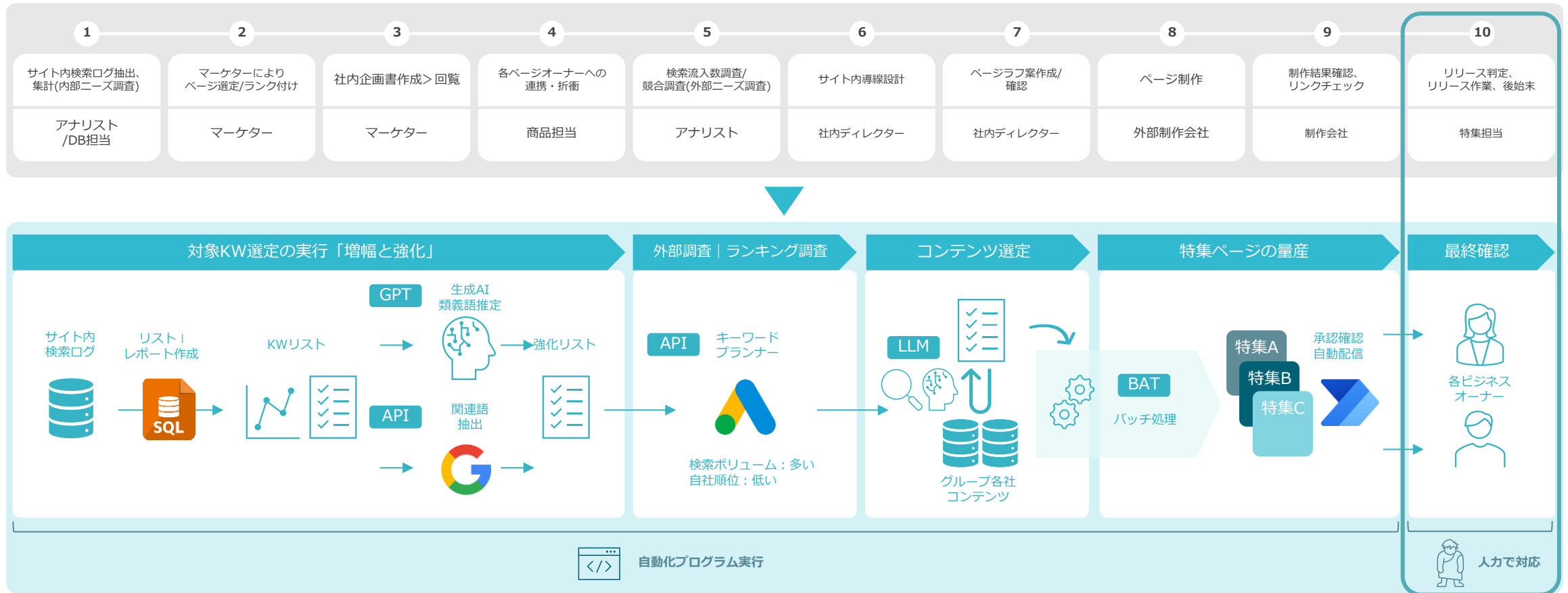
## 顧客のメリット

- AIによる誤作動や情報漏洩などのセキュリティリスクに対し、自社実績があることで顧客が安心して活用できる
- 実績があることで効果の期待値を見込みやすい

# 業務プロセスの自動化サービス事例

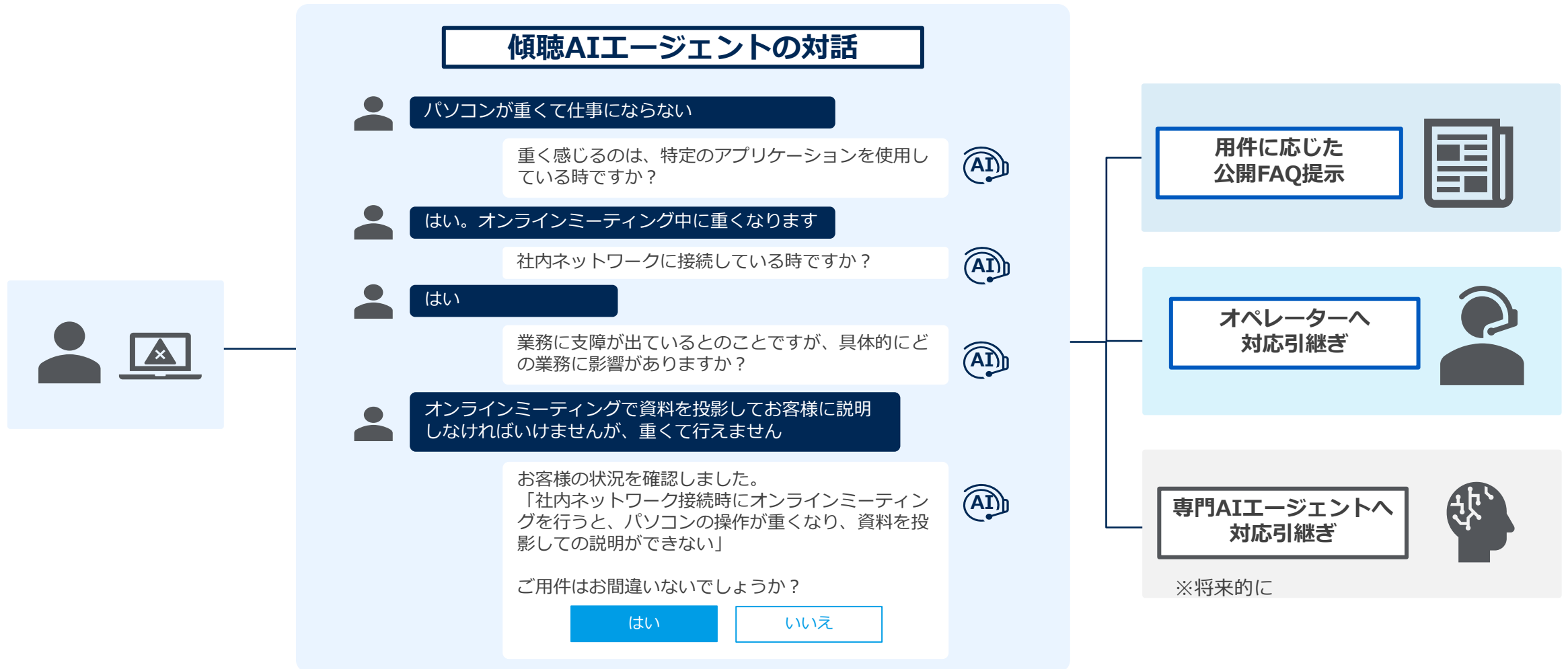
従来のヒトで対応をしている業務を、AI/Techによりプロセス全体の自動化を実施

## マーケティングプロセスの自動化イメージ



# 業務プロセスの自動化サービス事例

「傾聴AIエージェント」により、問い合わせ内容特定のプロセスを自動化



## 戦略②人材の価値を「実行」から「設計・改善」に転換

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定型業務の多くがAIに代替される中、BPOの価値は業務設計や改善といった高付加価値領域へシフト</li> <li>実務に時間を費やしている人材を高付加価値業務へシフトさせることで、人材価値の向上が可能</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成・プロセスデザイン・組織マネジメント力の強みを活かし、専門人材*の育成を推進</li> <li>専門人材*に対するAIを使ったプロセス設計研修により、人×AIモデルへの移行を加速</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2026–FY2027：専門人材*の育成とAI活用研修の段階的实施</li> <li>FY2028：専門人材*の育成+1,000名と全専門人材へのAI活用研修完了</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材*にAIスキルを付与し、実務に直結した育成を実現</li> <li>AI活用の実績をナレッジ化し、継続的なスキル強化を図る</li> </ul>

\*専門人材：業務の設計・構築・改善などの専門知識を必要とする業務を担える人材

# 特長・強み

「プロセスデザイン力」、「人材育成力」、「組織・人材マネジメント力」の3つの力を循環させ、これらにテクノロジーを掛け合わせることで、人材の価値を最大化

## プロセスデザイン力

お客様に伴走しながら業務における根本的な課題を発見・抽出し、長年培ってきた「プロセスを創造する力」「プロセスを最適化する力」によって誰もが成果を創出できるビジネスプロセスへと変革します。

## テクノロジー

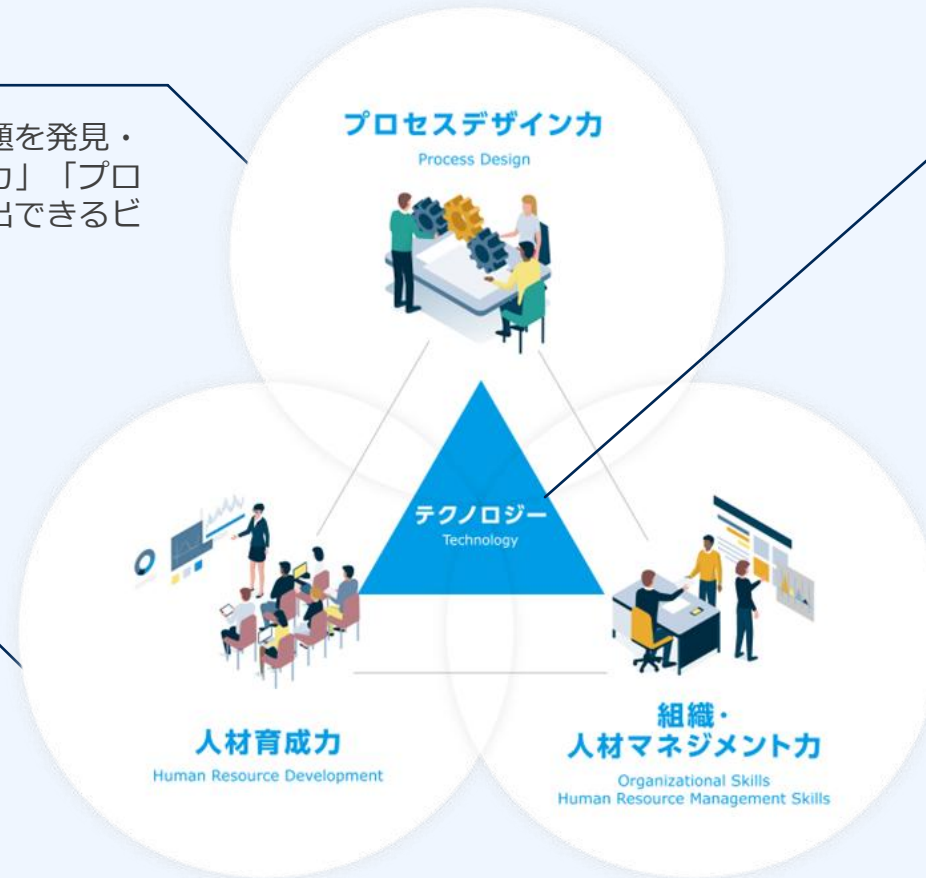
IT領域でのアウトソーシングで培った知見を活用し、AIやIoTの最新のテクノロジーを駆使して、新たなプロセスの創造や変革のアプローチ、プロセスを高度化・最適化していく取り組みを実行します。

## 人材育成力

業界知識・業務知識の新規習得やアップデートを通して専門性の高い業務を遂行し、お客様や共にはたらくすべての人の成長を支援することで、企業競争力の向上に貢献します。

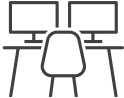
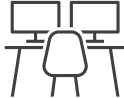



## 組織・人材マネジメント力

チームを効率的かつ効果的に管理し品質面での安定運用を可能にする「マネジメント力」と、業務に適した多様な人材を適所に集める「人材採用力」で、どのような現場でもパフォーマンスを最大化します。



# AI活用スキル習得による人材の付加価値向上

構想から組織定着まで一気通貫のプログラムでAI活用スキルを体系的に向上

構想フェーズ	基礎フェーズ	個別定着フェーズ	組織定着フェーズ
<p data-bbox="290 591 537 625">構想すり合わせ</p>  <ul data-bbox="219 911 626 1168" style="list-style-type: none"> <li>● 受講後の状態目標整理</li> <li>● 受講対象者スキル事前確認</li> <li>● 難易度設定</li> <li>● コンテンツのリバイズ</li> </ul>	<p data-bbox="835 591 1108 625">座学+ハンズオン</p>  <ul data-bbox="754 911 1200 1125" style="list-style-type: none"> <li>● 座学+ハンズオン ※リアルタイム実施</li> <li>● アンケート実施</li> <li>● 初回カウンセリング実施</li> </ul>	<p data-bbox="1345 579 1498 648">伴走1on1 サポート</p> <p data-bbox="1589 596 1717 631">評価測定</p>   <ul data-bbox="1302 911 1747 1125" style="list-style-type: none"> <li>● 伴走ブートキャンプ実施 ※標準:週次1時間×8回 1on1面談形式にて実施</li> <li>● 評価シート作成</li> </ul>	<p data-bbox="1870 582 2303 651">コミュニティ/ガイドライン 構築</p>  <ul data-bbox="1854 911 2333 1125" style="list-style-type: none"> <li>● 成果共有会の実施</li> <li>● Tipsの配信</li> <li>● ガイドライン整備</li> <li>● 事例共有コミュニティ整備</li> </ul>

# IR DAY 2026

## Staffing SBU

2026年7月6日

執行役員 Staffing SBU長 木村 和成

# パーソルホールディングス 執行役員 Staffing SBU長 木村 和成 (Kazunari Kimura)

---

## 経歴

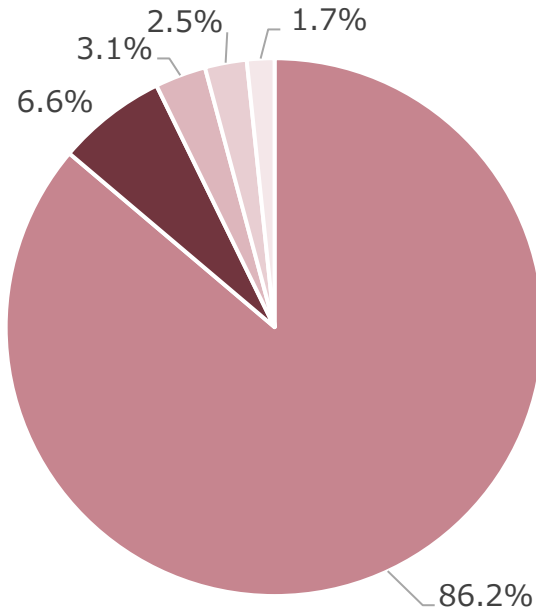
- 1991年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）入社
- 2006年 テンプスタッフ・キャリア（現 パーソルテンプスタッフ）  
代表取締役社長
- 2012年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）執行役員
- 2015年 テンプスタッフ（現 パーソルテンプスタッフ）取締役（非常勤）
- 2016年 テンプホールディングス（現 パーソルホールディングス）執行役員
- 2020年 パーソルテンプスタッフ 取締役副社長執行役員
- 2021年 パーソルホールディングス 執行役員 Staffing SBU長（現任）  
パーソルテンプスタッフ 代表取締役社長（現任）



# Staffing SBU基礎知識

## 職種別売上比率

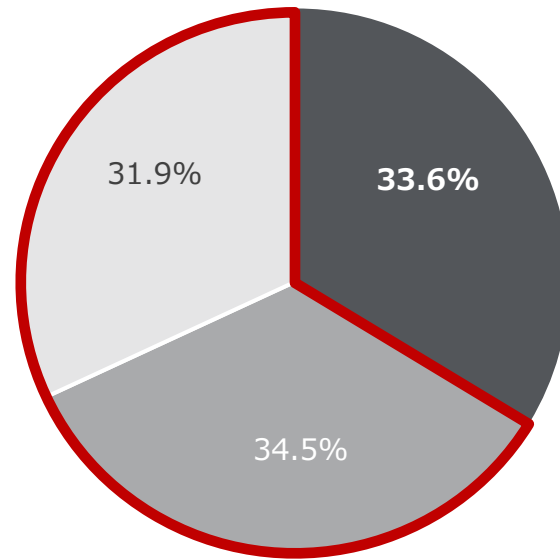
中核会社パーソルテンプレスタッフを中心に、事務職を主要領域として売上を構成



- 事務
- 製造
- 物流・軽作業
- CAD・Creative
- 営業・販売

## 従業員規模別売上比率<sup>\*1</sup>

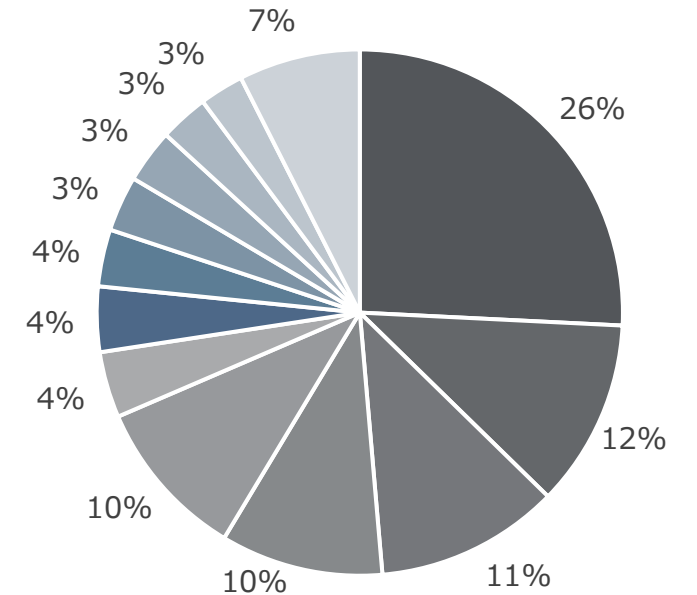
中小/中堅企業から大企業まで幅広く取引、うち中小/中堅企業との取引割合は66.4%



- 大企業：2,000人以上
- 中堅企業：301～2,000人
- 中小企業：300人未満

## 業種別売上比率<sup>\*1</sup>

幅広い業種の顧客ポートフォリオを形成し、景気影響を受けづらい盤石な営業基盤を保有



- メーカー
- IT・インターネット
- サービス
- 商社
- 金融
- 建設・工事
- 通信・インフラ
- 物流・運輸・倉庫・旅客輸送
- マスコミ
- 不動産
- 小売
- 教育機関
- その他

\*1 中核会社パーソルテンプレスタッフのみ

\*2 Staffing SBU 2025年度実績より

# 市場認識・競争優位

## 市場認識

- ・ 事務派遣市場では、高いデジタルスキルを使って成果創出できるスタッフは需要が拡大
- ・ 継続接点によるスタッフ育成や職務デザインを通じ、付加価値を高めることが競争力を左右する環境へ移行
- ・ 建設、作業系など社会インフラを担う人材が集まりづらい領域では労働力不足が深刻化

### ■ 当社のAI影響の見立て

**Q：** AIの進展により、特に事務派遣領域は縮小するのでは？

**A：** 市場の縮小リスクは認識しており、2035年には事務派遣領域の市場は今より縮小する可能性もあると仮説を立てている。  
 一方で、継続接点によるスタッフ育成や職務デザインを通じ、付加価値を高めることで、市場縮小のなかでもシェアを拡大し、成長を持続できると見ている。

**Q：** Staffing SBUにおけるAIの機会は効率化のみか？

**A：** 自社の機会は効率化の他、豊富な事業リソースとして蓄積された顧客・スタッフ・データを活かしたマッチングの高度化が期待できると見ている。また、市場の機会として、RPA・BI・AIを活用してクライアントの社内DXを推進できるような、高いデジタルスキルを使って成果創出できるスタッフは需要が拡大すると見ている。

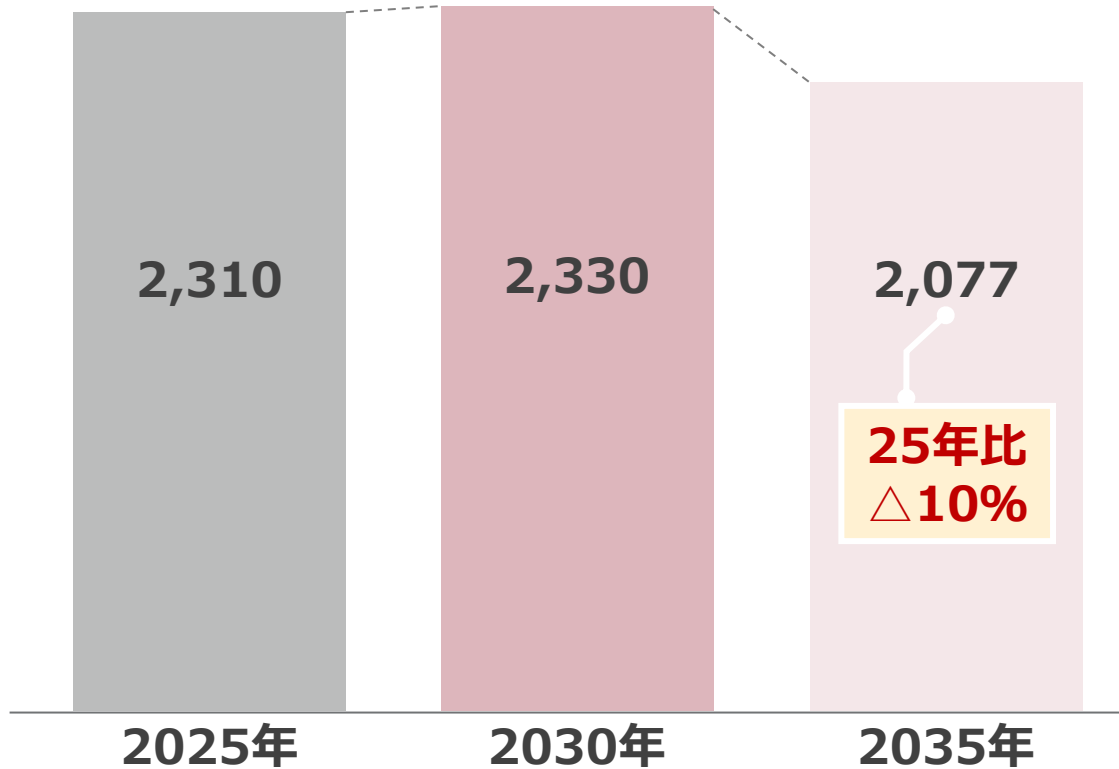
## 競争優位

- ・ テンプスタッフの高い**ブランド力**（個人・法人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**（蓄積された顧客、スタッフ、データ、全国ネットワーク）
- ・ 就業中の手厚いスタッフフォロー、法人へのフィードバックなど**継続関与型の価値提供**

# Staffing SBUを取り巻く環境

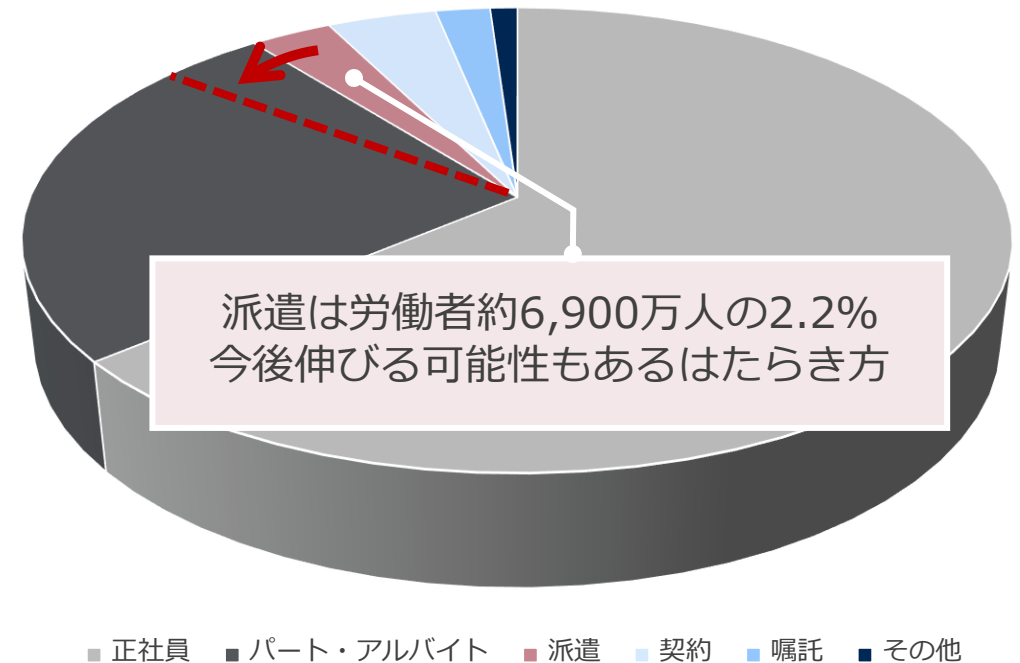
## 向き合う市場に対して、リーダー企業として変化が必要

事務職派遣の市場見立て (単位:Billion Yen)



\*当社推計

雇用形態別の割合



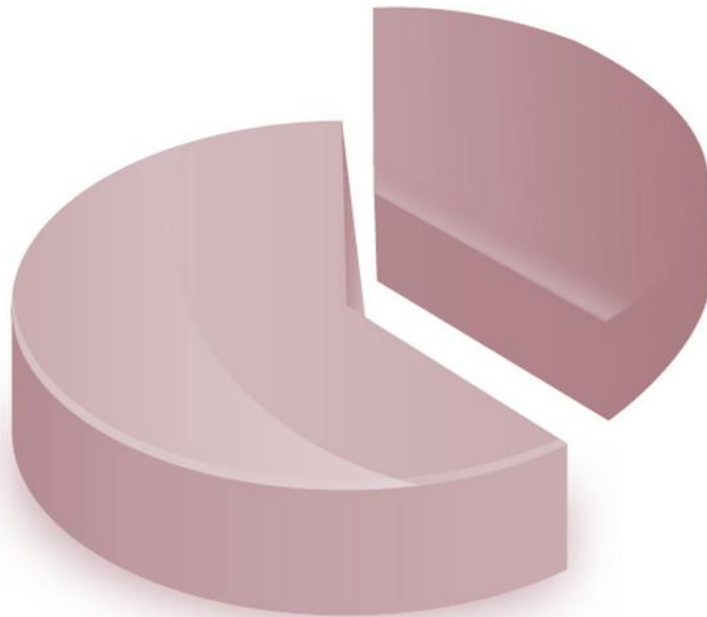
\*公的統計 (総務省・厚生労働省) をもとに作成

# Staffing SBU戦略骨子

## 社会課題を捉え、はたらき方の変化を生み出して事業成長

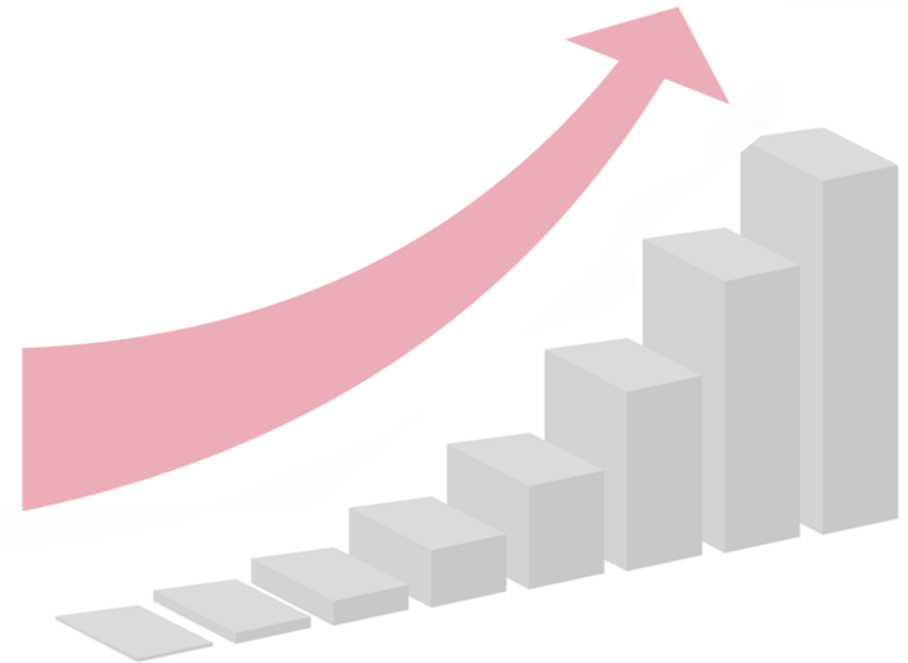
### シェア拡大

多種多様な就業機会の選択肢の提供を通じて  
シェアを拡大



### 収益性向上

“人×デジタル”による価値提供の最大化により  
収益性を向上

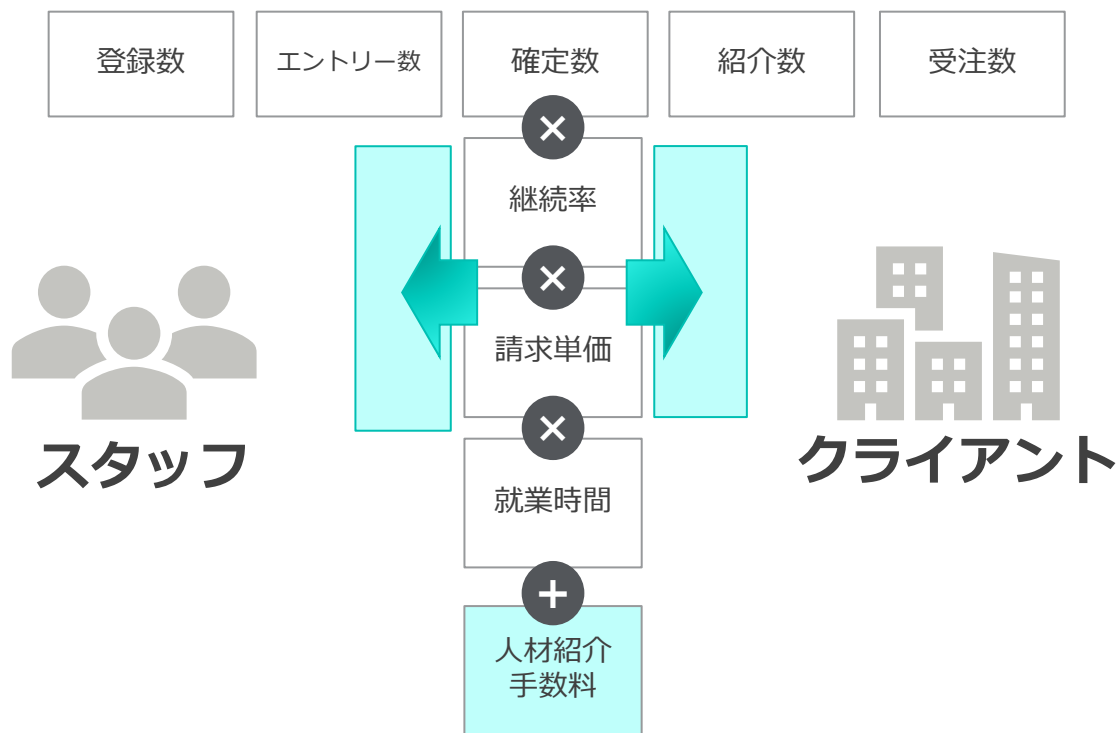


# Staffing SBU戦略骨子 -シェア拡大-

## 多種多様な就業機会の選択肢の提供を通じてシェアを拡大

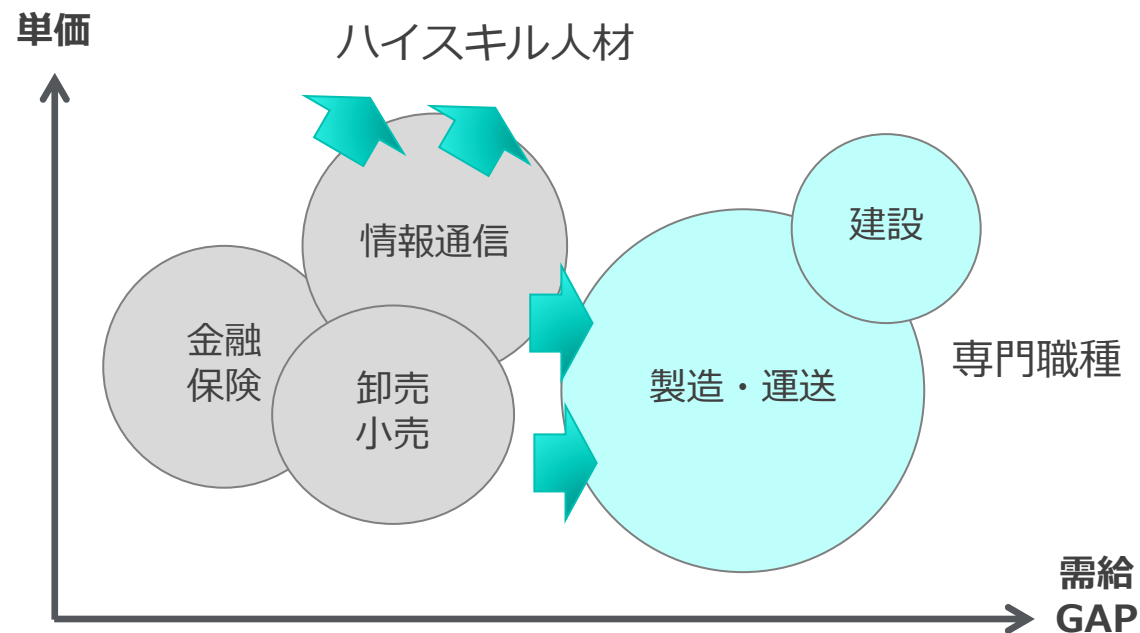
### 事業の進化

- 人×デジタルの最適マッチングによるLTV最大化
- 顧客データ起点の人材育成と課題解決による単価向上



### 成長領域の拡大

- 高いデジタルスキルを持つスタッフ育成の強化
- 人材需要が見込まれる建設や軽作業領域の強化



# Staffing SBU戦略骨子 -収益性向上-

## “人×デジタル”による価値提供の最大化により収益性を向上

### 人の介在価値

- 文脈理解（顧客理解の延長の本質理解）
- 個別最適（パーソナライズ化された提案）
- 関係構築（顧客の前進を支える信頼）

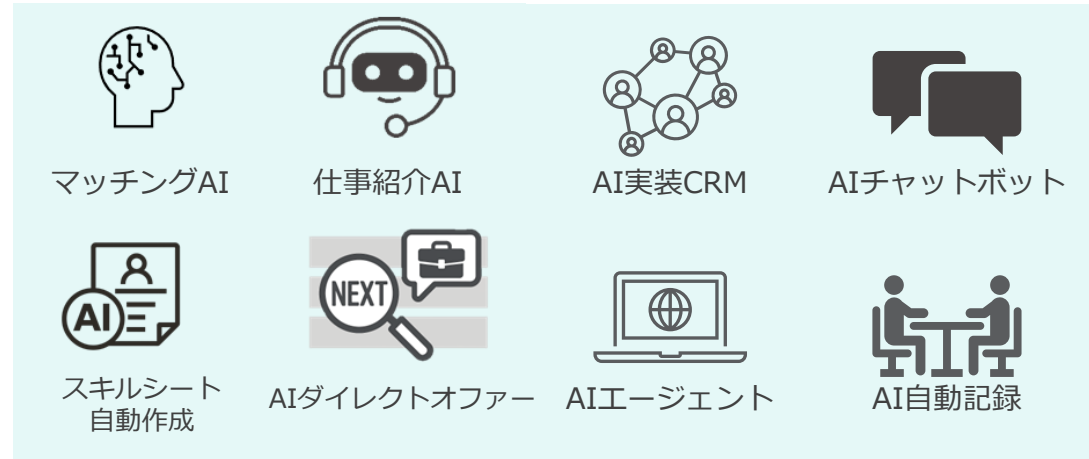


### デジタル化による増能化・自動化

- 網羅性（顧客接点量の多さ）
- 迅速性（処理・判断の速さ）
- 安定性（人為的な揺れの少なさ）

## 全社業務変革とAI活用によるプロセス変革の取組み

暗黙知を形式知へ



標準化・効率化

# 中期経営計画FY2028にて成し遂げること

## 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

<p><b>KGI</b> (FY2028)</p>	<p>調整後EBITDAマージン6%強</p>
<p><b>How</b> 戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人の強みとデジタルを組み合わせた最適マッチングにより、高単価ポジション・職種への再就業提案でLTV向上</li> <li>• 顧客接点から得られる情報（スタッフ評価、営業情報）を起点としたスタッフ育成と顧客課題解決により収益性向上</li> <li>• 建設、作業系など新領域の市場開拓によるシェア拡大の実現</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FY27：デジタル・AI実装による生産性向上の効果を創出し、調整後EBITDAマージン6%達成</li> <li>• FY28：調整後EBITDAマージン6%強達成</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テンプスタッフの高いブランド力により、個人・法人双方で<b>安定的な登録・受注獲得</b>を継続可能</li> <li>• 蓄積された顧客・スタッフの情報を<b>AI学習に活用</b>することで、<b>実用性の高いマッチングモデル</b>の基盤を確立</li> <li>• 既存の<b>人材派遣事業と建築設計関連事業*</b>を組み合わせることで、新領域での<b>シェア拡大の実現確度</b>が高い</li> </ul>

\*建築設計業界向けマッチングプラットフォームの運営などを手掛ける「株式会社 青山芸術」を2025年12月に子会社化

# 戦略① 人の強みとデジタルを融合した最適マッチング

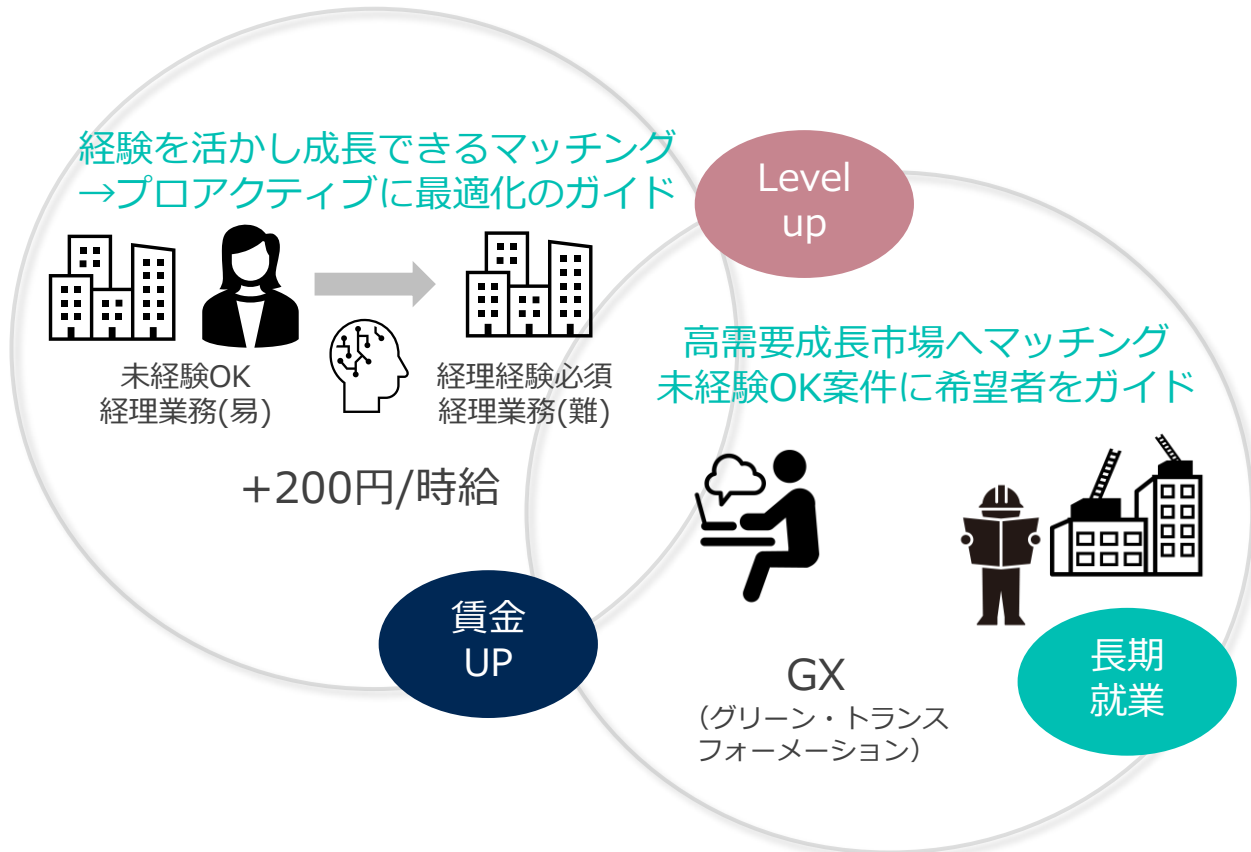
<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の「はたらく」に伴走し、事業に必要な人材を育成することで、スタッフと企業の継続的な成長を支援するため</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>求人に対して点でマッチングするだけでなく、求職者の市場価値を長期で高められる線のマッチングをデジタル活用による最適提案と人による後押しで実現する</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY27 : マッチングプロセスへのデジタル・AI実装によるデジタル活用マッチングの土台作成</li> <li>FY28~ : スタッフデータを活用した成長マッチングアルゴリズムの実装</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50年の実績に裏打ちされた豊富な事業リソース（蓄積された顧客、スタッフ、データ）</li> <li>就業中の手厚いスタッフフォロー、法人へのフィードバックなど継続関与型の価値提供</li> </ul>

# 戦略① 人の強みとデジタルを融合した最適マッチング

求人に対して点でマッチングするだけでなく、求職者の市場価値を長期で高められるマッチングをデジタル活用で実現する

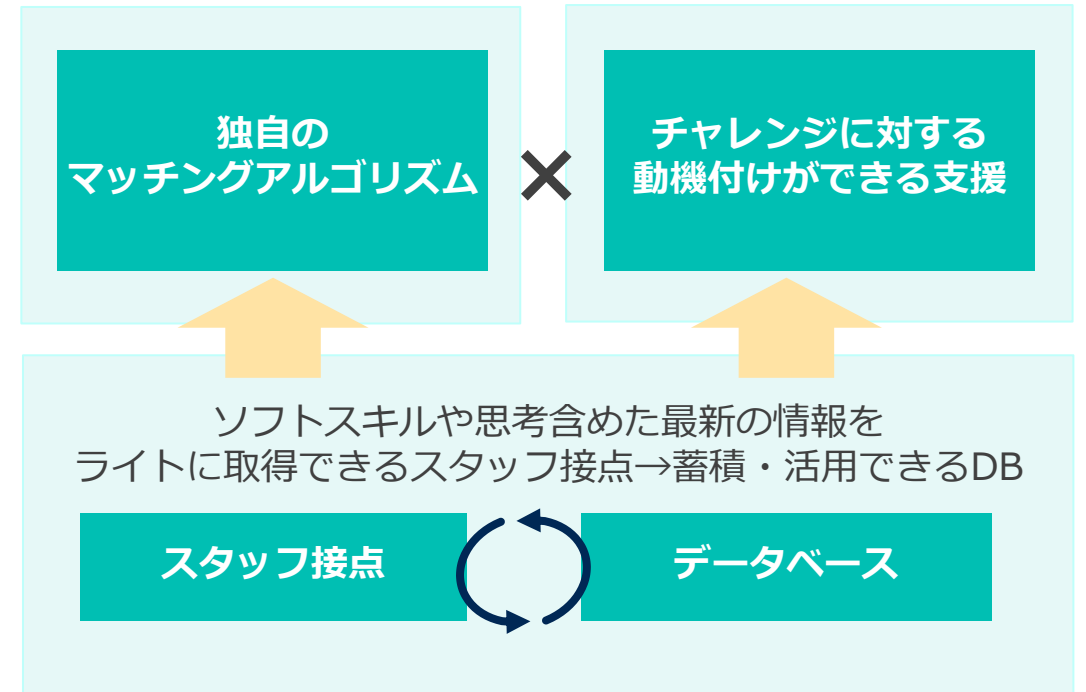
## 顧客LTVを高める「成長志向のマッチング」

これまでの経験が活かせ、将来の成長につながる仕事ガイド



## 人とデジタルを融合させたキャリア最適化

スタッフ接点とデータを活用したオリジナルのマッチング



## 戦略② 顧客接点データを起点とした課題解決

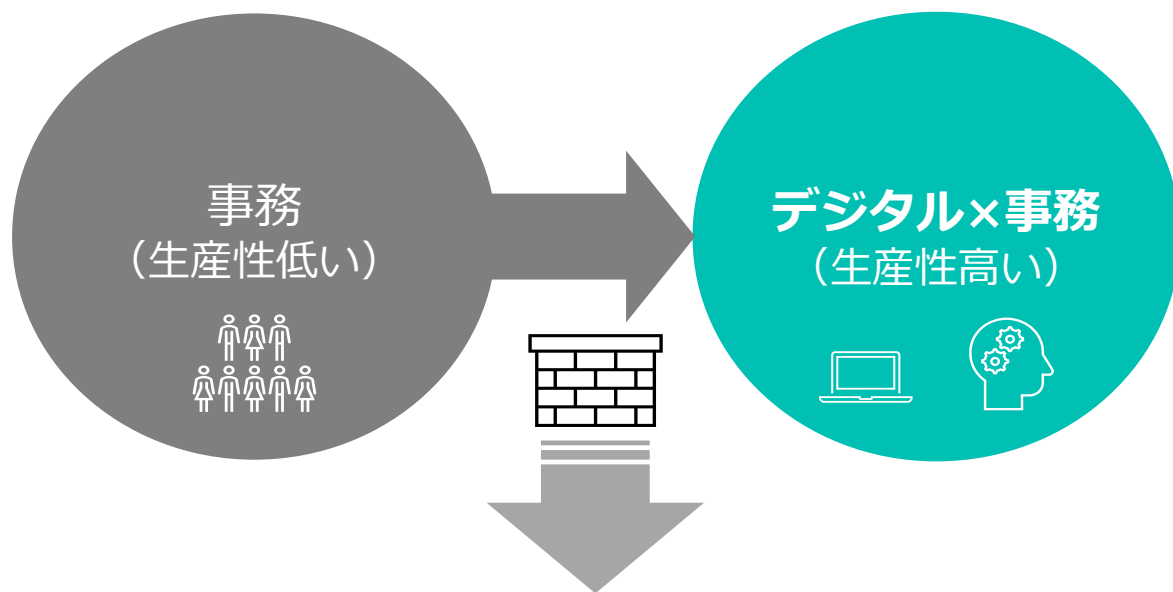
<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の課題解決を実現する新たなサービスモデルや組織・育成体制を構築し、従来の人材供給モデルに留まらない価値創造をするため</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の現場オペレーションにおける人材課題を、職務と人材育成の両面から現実的・段階的に解決する</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY27 : 営業活動プロセスへのデジタル・AI実装による営業の基礎行動の土台作成</li> <li>FY28～ : 顧客接点データを起点とした課題解決営業活動の実装</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50年の実績に裏打ちされた豊富な事業リソース（蓄積された顧客、スタッフ、データ）</li> <li>就業中の手厚いスタッフフォロー、法人へのフィードバックなど継続関与型の価値提供</li> </ul>

## 戦略② 顧客接点データを起点とした課題解決

顧客の現場オペレーションにおける人材課題を、職務と人材育成の両面から現実的・段階的に解決する

### AI時代におけるクライアント課題

生産性UPのために「デジタル実装の壁」を超える必要あり

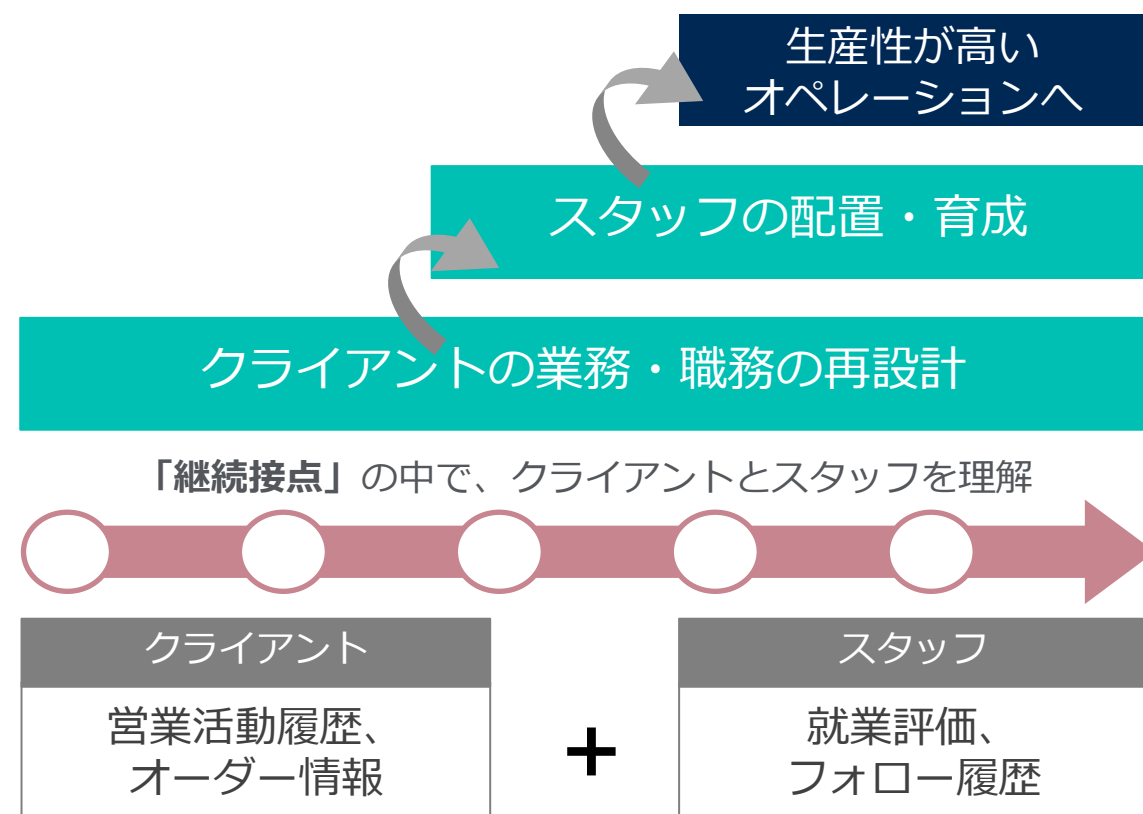


構造変化を阻む「デジタル実装の壁」

- ① メンバーシップ型の職務設計だけではDXが進まない
- ② AIなどで成果創出できる人材が需要に対し少ない

### パーソルテンプスタッフならではの強みを活かした課題解決

顧客との継続接点を活かした段階的な課題解決

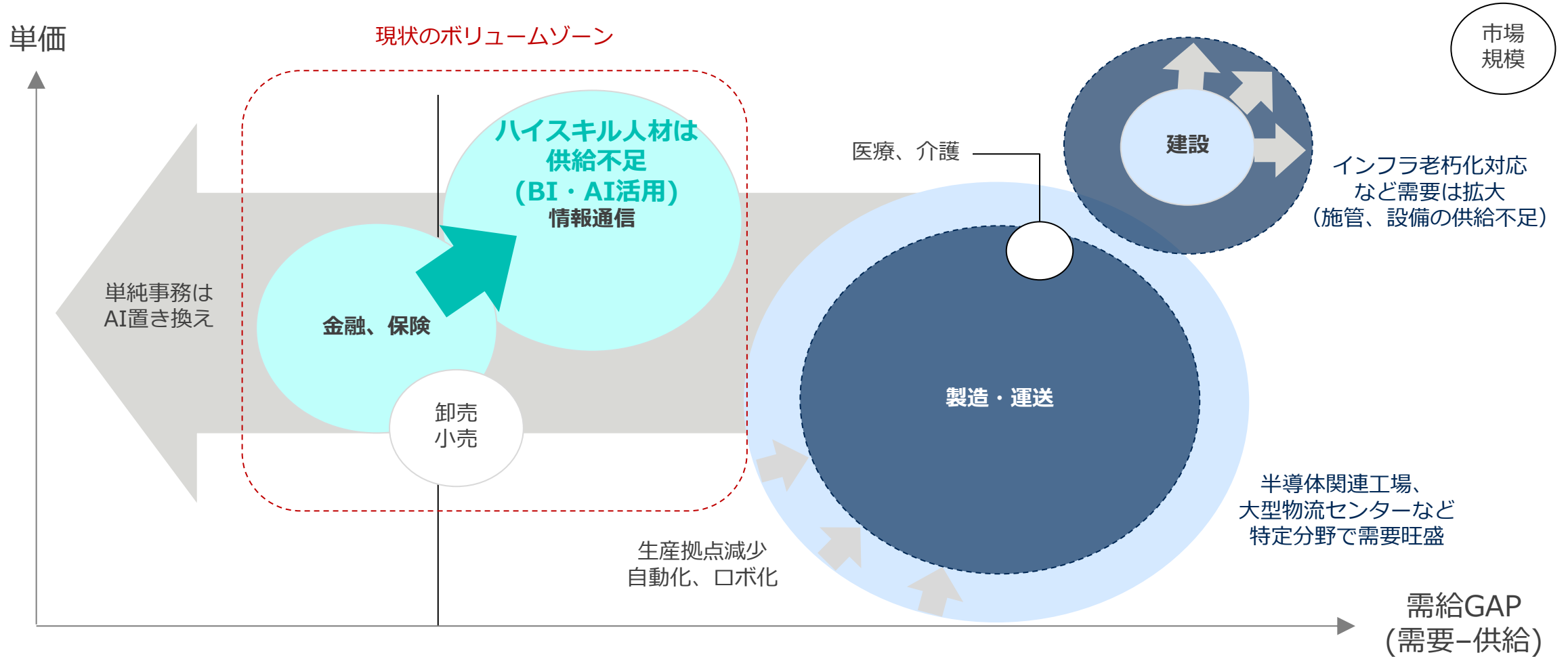


## 戦略③ 需要が拡大する建設・作業系領域の開拓

<p><b>Why</b> 取り組む意義</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIデジタル化が進展しても人材供給が課題となる労働市場を開拓・拡大することで、労働市場における需給ギャップを解消するため</li> </ul>
<p><b>How</b> 施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化インフラへの対応など建設投資は拡大する中、深刻化する建設業の担い手不足に対して、設計から施工まで、建設のすべての工程に一気通貫で顧客に応えられるサービスを提供する</li> <li>60万人強の派遣就業者数を有する生産工程・軽作業領域に対するサービス提供を拡充する</li> </ul>
<p><b>When</b> 実現可能時期</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY26：リソース配分方針と事業計画の具体化</li> <li>FY27～：実行</li> </ul>
<p><b>Why Achievable</b> 蓋然性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テンプスタッフの高いブランド力（個人・法人双方の高い顧客満足度、ブランド想起）</li> <li>50年の実績に裏打ちされた豊富な事業リソース（蓄積された顧客、スタッフ、データ、全国ネットワーク）</li> </ul>

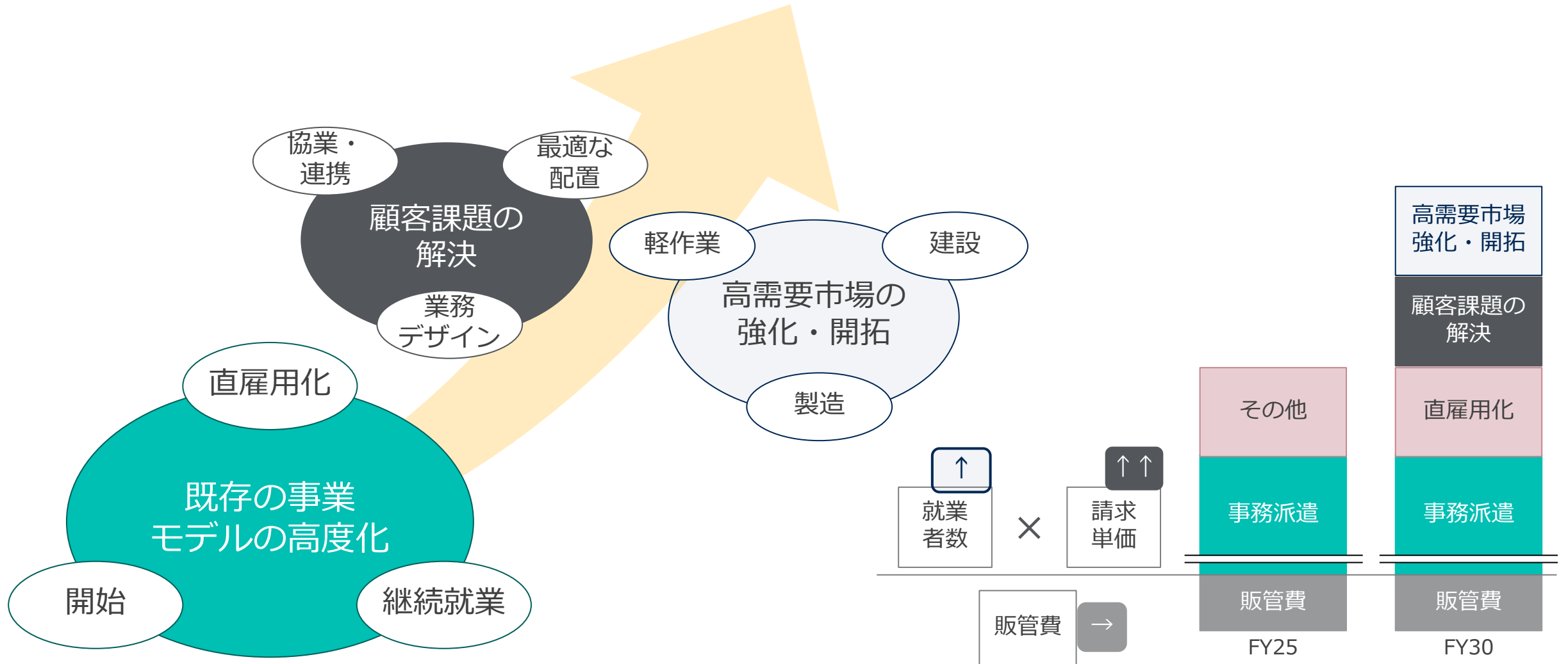
# 戦略③ 需要が拡大する建設・作業系領域の開拓

- 主戦場である事務派遣市場では、需要拡大が見込まれる高いデジタルスキルを持つ人材の育成などを通じて、シェアを拡大
- 加えて、需要拡大が見込まれシェア拡大余地の残る、建設・軽作業領域の開拓を進める

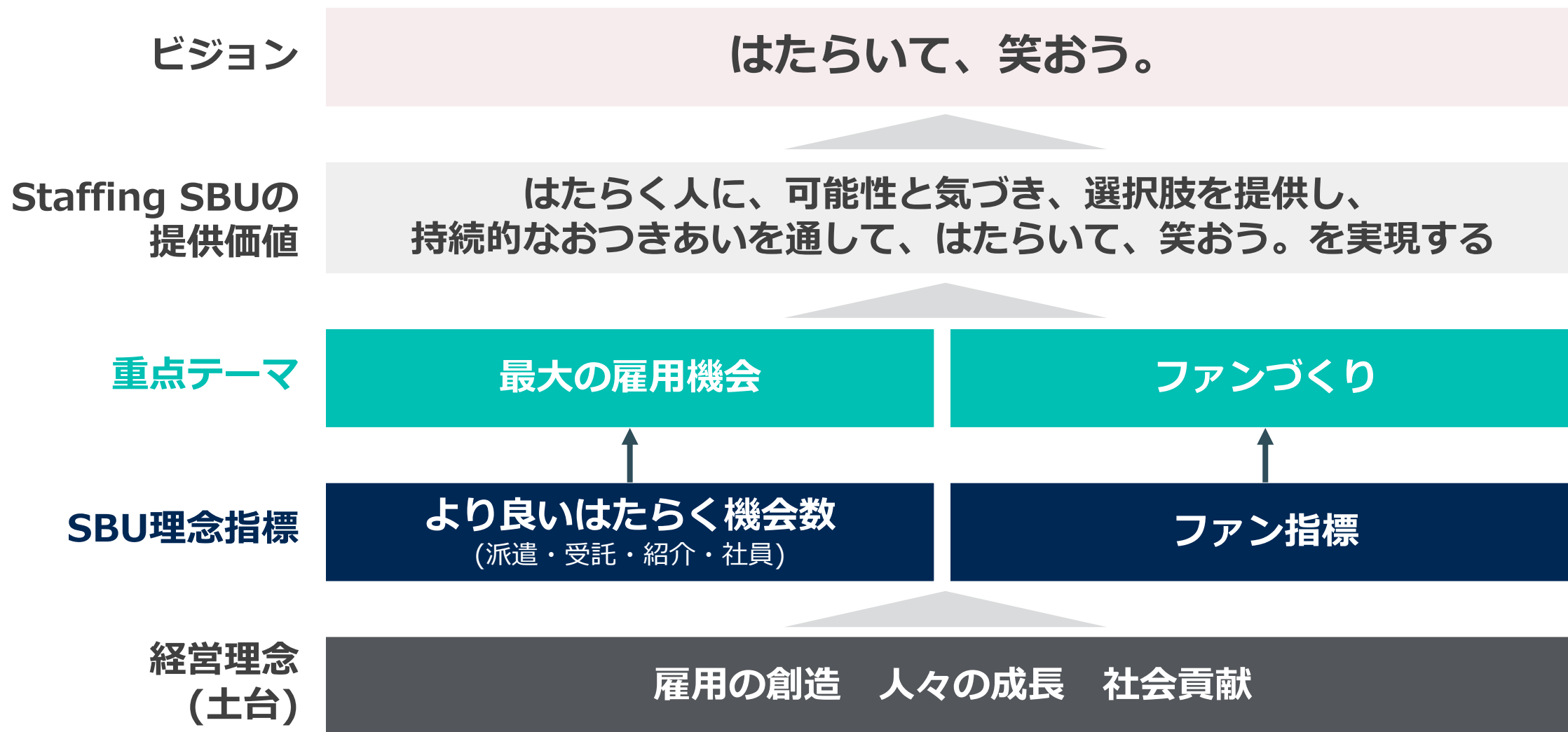


# FY30に向けたグランドデザイン

既存市場で利益確保をしながら、顧客課題の解決と新規領域の開拓で成長拡大



# Staffing SBUの目指す姿



# IR DAY 2026

～AIファーストな事業変革に向けた  
新テクノロジー戦略～

2026年7月6日

執行役員 CIO/CAIO 柘植 悠太

# パーソルホールディングス 執行役員 CIO/CAIO 柘植 悠太 (Yuta Tsuge)

---

## 経歴

- 2006年 インテリジェンス（現 パーソルキャリア）入社  
法人営業を担当
- 2011年 事業企画/営業企画にて事業戦略立案・実行を担当  
（※この時からIT/テクノロジー部門も管掌）
- 2017年 経営企画にて中長期戦略の立案・推進を担当
- 2019年 執行役員として、テクノロジー本部 兼 新規事業開発本部を管掌
- 2022年 パーソルホールディングス 執行役員CIO/CDO に就任  
グループ全体のテクノロジー活用をリード



1

**新テクノロジー戦略の全体像**

2

**グループ全体でのAI投資の優先順位**

3

**AI戦略を支える実行体制**

1

新テクノロジー戦略の全体像

2

グループ全体でのAI投資の優先順位

3

AI戦略を支える実行体制

# 新テクノロジー戦略の全体像

AIファーストな事業変革を目指し、3つの重点テーマを核とした新たなテクノロジー戦略を策定



1

新テクノロジー戦略の全体像

2

グループ全体でのAI投資の優先順位

3

AI戦略を支える実行体制



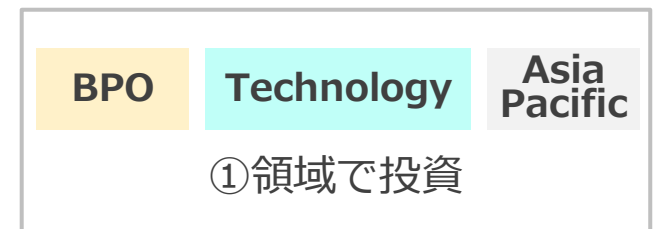
# 各SBUの主なAI施策

Staffing・Careerは全領域で積極投資し、BPO・Technology・Asia Pacificは最優先領域中心に確実な刈り取りを進める



## ●各SBUの主なAI投資案件（一部）

Staffing Career BPO Technology Asia Pacific



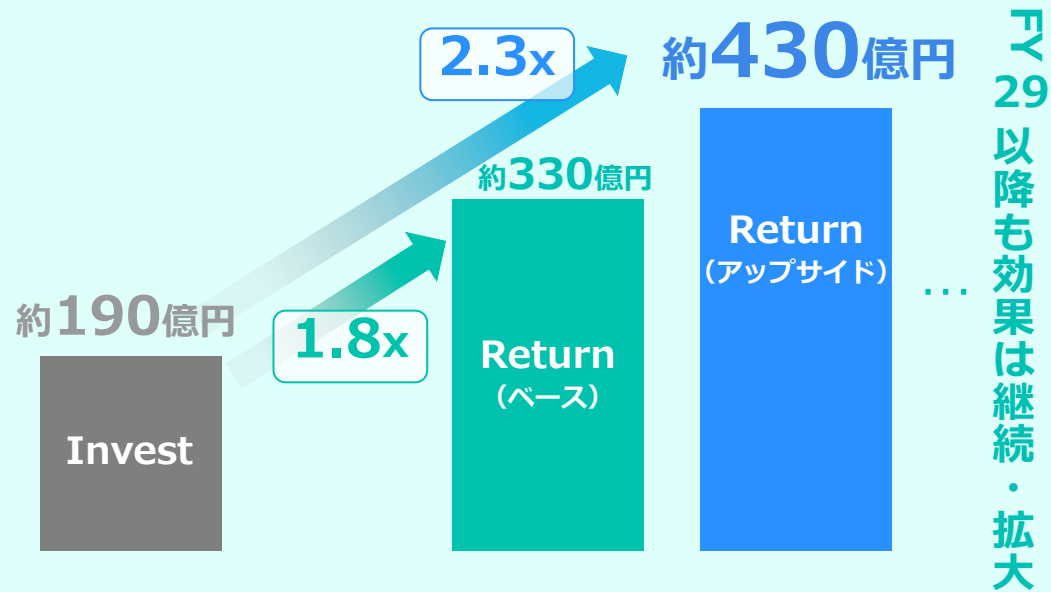
# AI関連投資とリターンについて

今中計では累計で投資額約190億円、約330億円（ベース）、約430億円（アップサイド）の効果を見込む  
ただし、技術進化や市場変化、戦略の変更に応じてAI投資は毎年見直しを行う

## ●FY26-28 AI投資および効果

FY

### FY26-28投資額対効果\*1 (PLベース・累計)



\*1 ベースケースはFY25実績値にもとづき各SBUでのAI施策の投資対効果を積み上げ試算  
アップサイドケースはMicrosoftとIDC共同のグローバル調査（2025年11月）に記載のAIエージェントによるグローバル平均ROI:2.3xをもとに試算

中計全体での累積効果

### グループ成長への貢献

AIによるFY26-28の累積効果  
(ベースケース～アップサイドケース)

調整労働生産性*2	+15%	～	+24%
生産性向上による削減時間	△640万時間 (FTE換算) 3,550FTE	～	△820万時間 (FTE換算) 4,550FTE
調整後EBITDA	+140億円	～	+240億円

\*2 調整労働生産性：調整付加価値 ÷ 平均販管HC  
調整付加価値 = 調整後EBITDA + (販管人件費(有給/株式報酬除く) + 販管賃料 + 租税公課 + 販管IT投資)

1

新テクノロジー戦略の全体像

2

グループ全体でのAI投資の優先順位

3

**AI戦略を支える実行体制**

# AIファーストな戦略実行に向けた取り組み – 人材・組織力強化

2,000名のテクノロジー人材と、グループAI本部の設置により、AI戦略の実行性を高める

## グループテクノロジー人材

グループ向け  
テクノロジー人材 **2,000名超**

AI時代に必要なテクノロジー人材のチカラで  
AI変革を加速させる

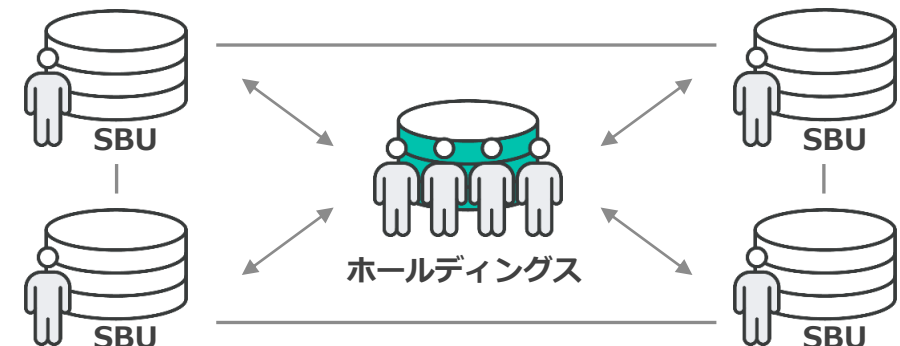
- 1 「ビジネスが分かる」 テクノロジー人材を事業に配置
- 2 「AI・データ」 人材による、AI推進の土台を構築
- 3 一気通貫でのグループ「内製開発」体制の構築

## グループ横断での実行体制構築

(2026.4.1)  
**グループAI本部 新設**

各SBUのAI変革を伴走・支援・加速

- AI・データエンジニアをホールディングスに集約し、全体最適化
- 各SBUの成功事例をグループ横断でナレッジ共有  
(dodaのAIマッチング技術を人材派遣に横展開 など)

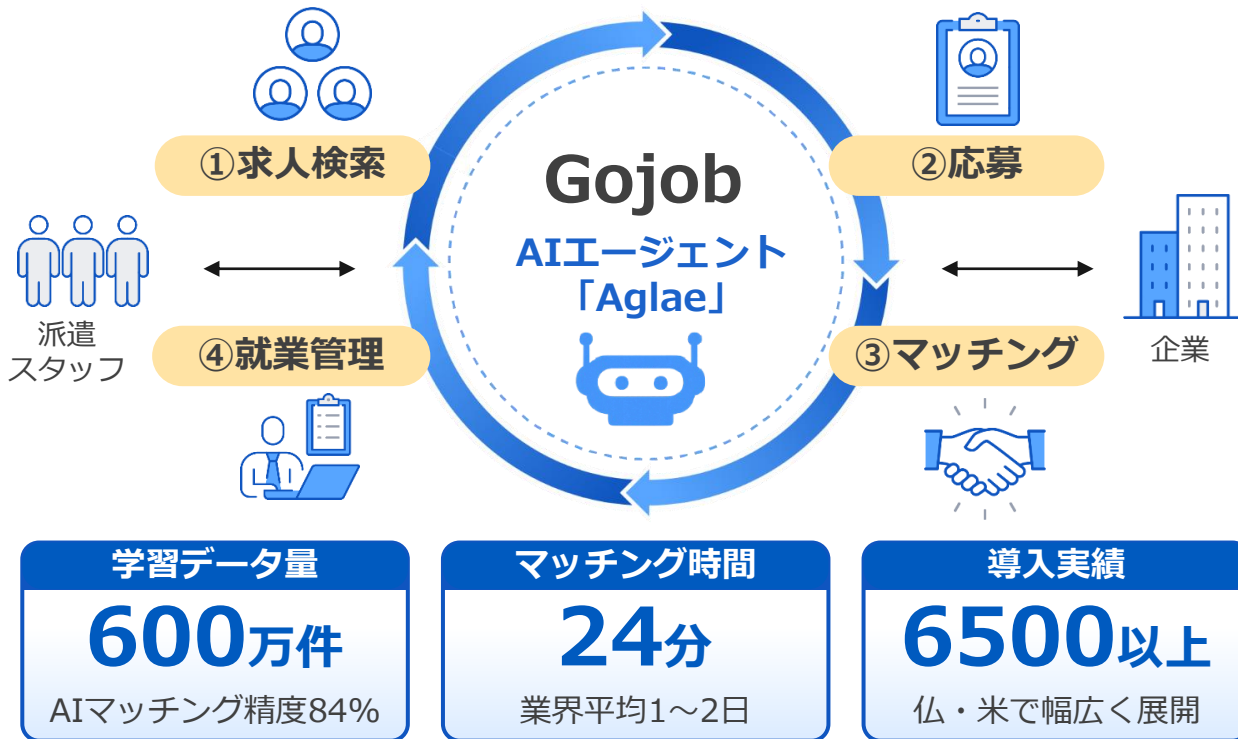


# AIファーストな戦略実行に向けた取り組み – グローバル先端AI技術獲得

「Gojob」が持つ業界最高水準のAI技術が生む圧倒的品質を獲得し、非連続成長を実現

## ●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



➡ **2030年に向けてCAGR30%超の高成長を継続予定**

## ●パーソル事業への展開イメージ（計画）

**パーソルの強みと融合し、グループの非連続成長を加速**

### 既存ビジネスの進化

- 1 国内人材派遣へのAIエージェント展開**  
パーソルの強みは残しつつ、マッチングプロセス全体を超高速化

### 新規領域の成長加速

- 2 国内フロントラインワーカーへの展開**  
Gojobが持つフロントラインワーカー領域の技術・ノウハウをシェアフルなどに組み込み、新たな市場のシェアを早期拡大



「はたらいて、笑おう。」

AIと人が協働する“**新しいはたらく**”

一人ひとりの自由と可能性が広がる  
**「らしさ」**があふれる世界へ

## 当資料取り扱い上の注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が本資料の開示日時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。  
実際の業績等は様々な要因により大きく異なる場合があります。

本資料に含まれる数値、指標は、当社グループの経営成績及び財政状態に関して、適切な理解を促進する事を目的として開示しており、全ての数値、指標が監査法人による監査またはレビューの対象ではない点にご留意ください。

はたらいて、笑おう。