

Golden Jubilee  
JAC Group  
50<sup>th</sup>



# INTEGRATED REPORT

JAC Recruitment

# 2025

株式会社 ジェイエイシー リクルートメント

Mission / Philosophy & Policy

Our Mission

JAC グループは、世界の各国で企業の発展を担う人材を数多くつなぐ(紹介する)ことで、人と企業と 経済と社会をつなぎ、その成長に貢献し続けます。

私たちがつないだ人材の活躍によって、企業が躍進し、それが世界経済の発展につながる。経済の発展が社会の貢献につながる。

私たちがつないだお一人おひとりも、新しい場所で新しい人とつながり、そこでさらなる個人の成長につながる。

私たちの志をつなぐことで、個人の発展、企業の発展、社会の発展、国の発展、そして世界の、地球の発展に。それをつなげていくのが私たちJAC グループであり、私たちの使命＝Missionなのです。

Philosophy & Policy

JAC グループの企業文化であり、継続的な成長と発展の礎となってきたものが、“Philosophy & Policy”です。私たちは、優秀な人材を必要とする企業に、そして国々に経済の要となる“人”をつなぎます。そのひとつひとつの行動が、この“Philosophy & Policy”に基いています。JACの“Philosophy & Policy”は、時代が変わってもJAC グループの企業文化、そしてゆるぎない倫理観として私たちに確実に受け継がれています。

Philosophy 哲学

Freedom & Discipline 自由と規律

自らの姿勢を厳しく律し、常に高い志をもって自由な発想で自らを磨く。

Fairness 正当性

JACの社員は、多様性を重んじ、いつも公平なチャンスが与えられ、個人の能力と成果で正当に評価される。

Policy 方針

Speed スピード

迅速な対応で、誰よりも、どこよりも早く、新しい価値を提案する。

Sincerity 誠実

周囲への思いやりと責任感をもって真摯に取り組み、自分自身に誇りをもてるような行動を心がける。

Attitude 態度

少しの態度の違いで、結果は大きく変わる。誰に対しても、JACの社員として恥ずかしくない振る舞いをする。

At a Glance - Key Figures

財務資本 FC

売上高  
(2024年度実績)

391 億円

前年比 +13.6 %

売上総利益  
(2024年度実績)

362 億円

前年比 +13.9 %

経常利益  
(2024年度実績)

90 億円

前年比 +11.1 %

当期純利益  
(2024年度実績)

56 億円

前年比 △6.1 %

10年間  
年平均成長率  
(2015年～2024年度売上実績)

14.8 %

PBR  
(2024年度末)

6.16 倍

前年比 +0.14 pt

10年単純平均  
ROE  
(2015年～2024年度実績)

30.8 %

EPS  
(2024年度末)

35 円

前年比 △2 円

自己資本比率  
(2024年度末)

69.6 %

前年比 △3.6 pt

人的資本 HC

従業員数(連結)  
(2024年度末)

2,063 名

前年比 +13.5 %

コンサルタント数(連結)  
(2024年度末)

1,634 名

前年比 +14.4 %

従業員の国籍(連結)  
(2024年度末)

32 カ国

前年比 △2 カ国

女性管理職比率  
(2024年度末)

23.7 %

前年同期比 +2.7 pt

社外取締役比率  
(2025年6月現在)

58 %

前年同期比 +3 pt

女性取締役比率  
(2025年6月現在)

25 %

前年同期比 +7 pt

外国人取締役比率  
(2025年6月現在)

17 %

前年同期比 △1 pt

知的・社会関係資本 IC SRC

創業からの年数  
(2025年)

50 年

※ 1975年創業

展開国  
(2024年度末)

11 カ国

前年比 ±0

展開拠点  
(2025年6月)

34 拠点

前年比 ±0

自然資本 NC

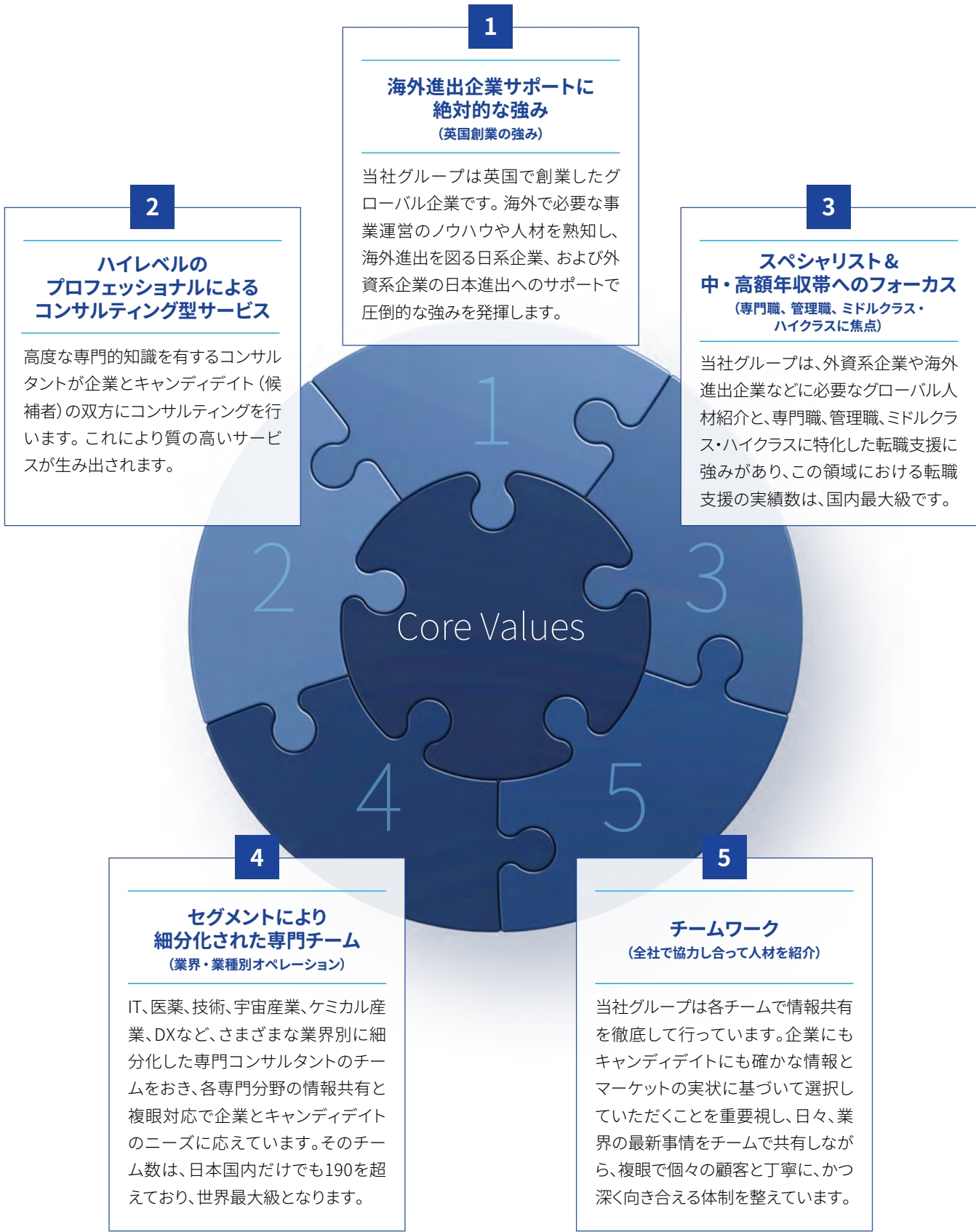
植樹累計  
(2024年度末)

154,666 本

前年比 +12,878 本

JACグループの強み

JACグループの5つのコアバリュー (Core Values)



3つの財務的な優位性

5つのコアバリューを生かした事業活動により、当社グループは、世界の人材紹介会社と比較しても、圧倒的に高い利益率を誇り、成長率、資本効率についても、相対的に高い水準を維持しています。

	JAC Group	海外A社	海外B社	海外C社	海外D社	海外E社	国内F社	国内G社
成長率 (過去10年間の売上総利益のCAGR)	👑 14.8%	4.7%	4.1%	4.4%	1.6%	△0.6%	👑 12.3%	👑 13.2%
利益率 (売上高税引前利益率の10年単純平均)	👑 25.1%	7.3%	3.1%	2.9%	10.1%	👑 14.2%	👑 10.4%	3.9%
資本効率 (10年単純平均のROE)	👑 30.8%	👑 26.8%	16.1%	20.1%	👑 33.7%	20.4%	17.4%	13.1%

※ 2025年6月末現在

1 利益率 (売上高税引前利益率)

平均 **25.1%**  
2015～2024年

質の高いコンサルティング型のサービスを提供していることや、スペシャリスト＆中・高額年収帯の求人にフォーカスした事業展開を行っていることなどから、当社グループの利益率は過去10年間の単純平均で25.1%と、同業他社比でも圧倒的に高い水準を維持しています。

2 売上総利益の成長率

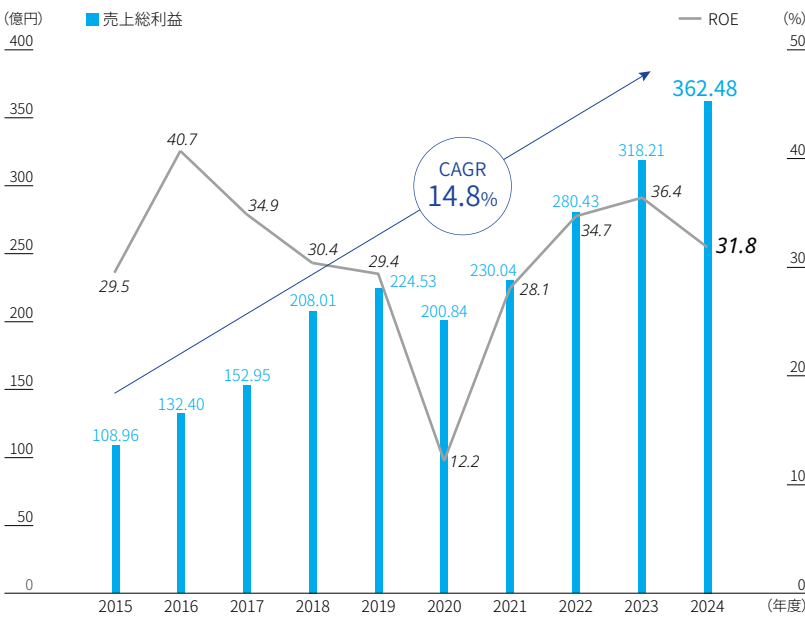
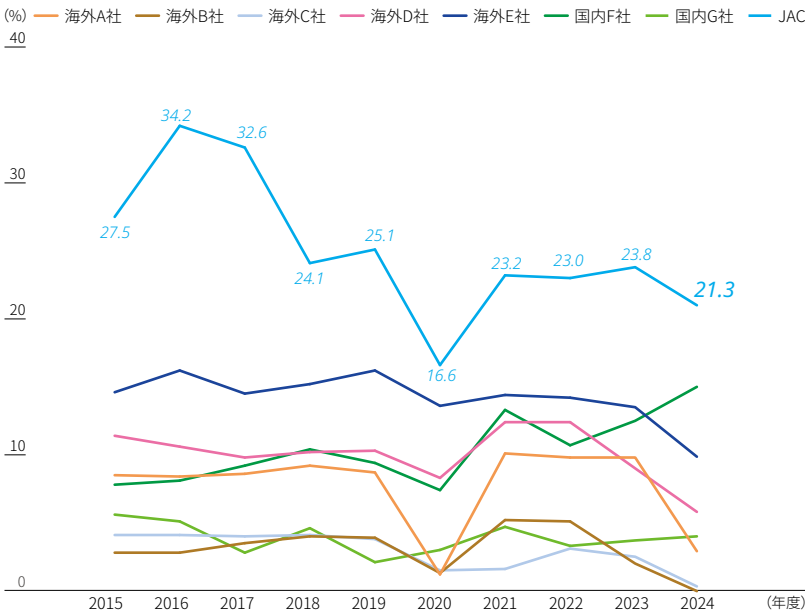
CAGR **14.8%**  
2015～2024年

国内の人材紹介市場の拡大を背景に、当社グループのトップラインは着実に拡大し、過去10年間の売上総利益の年平均成長率は14.8%と、高い水準を達成しています。

3 資本効率 (ROE)

平均 **30.8%**  
2015～2024年

主に人的資本と知的資本と社会関係資本により、利益を生み出すビジネスモデルをもつ当社グループの資本効率は高く、過去10年間の平均ROEは30.8% (単純平均) とプライム上場企業の平均値を大きく上回り、グローバルの同業他社比でも相対的に高い水準を維持しています。





CONTENTS

各章のポイント

At a Glance ..... 01

JACグループの強み ..... 02

JACグループ統合報告書2025のポイント ..... 06

情報開示体系 ..... 07

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ ..... 08

Who We Are

3つの事業セグメントとポジショニング ..... 14

JACのサービスブランド展開 ..... 15

JACグループの歴史 ..... 16

価値創造モデル ..... 18

価値創造の源泉・ビジネスモデルの解説 ..... 20

JACの成長戦略

取り組むべき優先課題（マテリアリティ） ..... 22

リスクと機会 ..... 24

ステークホルダー・インパクト ..... 26

価値創造ロジックツリー ..... 28

企業価値向上の軌跡と10年後に目指す姿 ..... 30

中期経営計画 ..... 32

事業戦略 ..... 34

若手社員×社外取締役 座談会 ..... 36

JACグループの次の50年に向けて

JACの5つの資本

JACグループの5つの資本 ..... 40

—InputとOutcome—

トレードオフ ..... 42

人的資本 ..... 44

知的資本 ..... 52

社会関係資本 ..... 56

自然資本 ..... 64

財務資本 ..... 70

企業理念と、グループの規模感、強みなど、JACグループのアウトラインを簡略的に紹介しています。

経営方針や中長期の目標、持続的な価値創造に向けた取り組み方針などについてCEOからのメッセージを掲載しています。

JACグループとはどのような企業なのかを知っていただくために、事業ポートフォリオやポジショニング、これまでの歴史を紹介した後に、当社グループの価値創造モデルとその中核にあるビジネスモデルの特徴について説明しています。

JACグループの中長期に目指す姿とその実現に向けた戦略を解説しています。

持続的な価値創造のための優先課題やリスクと機会を特定し、財務・非財務の戦略・取り組みがどのように企業価値向上につながるかのロジックツリーを明確化し、中長期に目指す姿をどのように達成していくかの説明につなげています。

JACグループの価値創造の基盤となる5つの資本について、それぞれの資本の特長と各資本が当社グループの価値創造に果たす役割、5つの資本を拡充する取り組みについて説明しています。

各章のポイント

ガバナンス

リスク管理とコンプライアンス ..... 74

コーポレート・ガバナンス体制 ..... 76

取締役会の構成と活動状況 ..... 77

取締役のスキルマトリックス ..... 78

社外取締役・独立役員の選任理由と活動状況 ..... 79

取締役会の論議内容 ..... 80

取締役会全体の実効性評価 ..... 81

役員報酬制度 ..... 82

取締役・執行役員による座談会 ..... 84

多様性の向上を図り、「世界No.1の人材紹介会社」を目指す

取締役会メンバー ..... 88

価値創造を支える基盤として、リスク管理とコンプライアンス、コーポレートガバナンスについて説明しています。

データブック

10年間の財務・非財務データ一覧 ..... 90

財務・非財務ハイライト ..... 92

2024年度決算の状況 ..... 94

財務諸表データ ..... 96

株式情報・会社情報 ..... 100

より詳細な分析を行う方々に向けて、過去10年間の財務・非財務のデータや財務諸表、会社情報などの各種データをまとめて掲載しています。

保証

外部からの評価 ..... 101

第三者保証 ..... 102

マネジメントコミットメント ..... 103

本レポートの信頼性の担保のために、外部からいただいている各評価や保証、マネジメントとしてのコミットメントを掲載しています。

企業価値を読み解くためのナビゲーション

統合報告書を正確に読み解くために重要な情報を、アイコンでわかりやすく示しています。

5つの資本

HC	IC	SRC	NC	FC
人的資本	知的資本	社会関係資本	自然資本	財務資本

マテリアリティ

人材の最適配置	公平な社会	人々の健康	地球の環境保全	組織のレジリエンス
---------	-------	-------	---------	-----------

ステークホルダー

従業員	企業顧客	キャンディ デイト（候補者）	地域社会 ・行政	株主 ・投資家	自然環境
-----	------	-------------------	-------------	------------	------

価値創造を実現するための取り組み ▶ P.29

1 エグゼクティブ領域、金融セクターなどの拡大	10 人事制度／報酬制度の見直し
2 DX人材の紹介	11 DE&Iの推進
3 サステナビリティ人材の紹介	12 健康経営の推進
4 Account Management	13 自社人材データベースの拡充
5 製造業・建設不動産などへの注力	14 BPR／業務改善／DX
6 拠点の拡大	15 株主還元方針
7 専門的知見をもつコンサルタントの教育・マネジメント教育の拡充	16 顧客のポートフォリオの分散（業種・地域）
8 採用チームの増強	17 リスクマネジメント／コンプライアンス／コーポレートガバナンスへの取り組み
9 多様な人材の採用	



JACグループ統合報告書 2025のポイント

統合報告書2025のテーマ

「5つの資本」を基盤とした価値創造

JACグループの「統合報告書2025」では、以下の5つの資本を持続可能な価値創造の基盤として位置づけています。

人的資本	知的資本	社会関係資本	自然資本	財務資本
------	------	--------	------	------

これらの資本を戦略的に活用・強化することで、短期的な成果の追求にとどまらず、中長期的な企業価値の向上と持続可能性の両立を目指しています。

本報告書では、各資本の拡充に向けた具体的な取り組みを紹介するとともに、資本間の相互作用やトレードオフを整理。これにより、企業としての価値創造の方向性をバランスよく、かつ明確に提示しています。

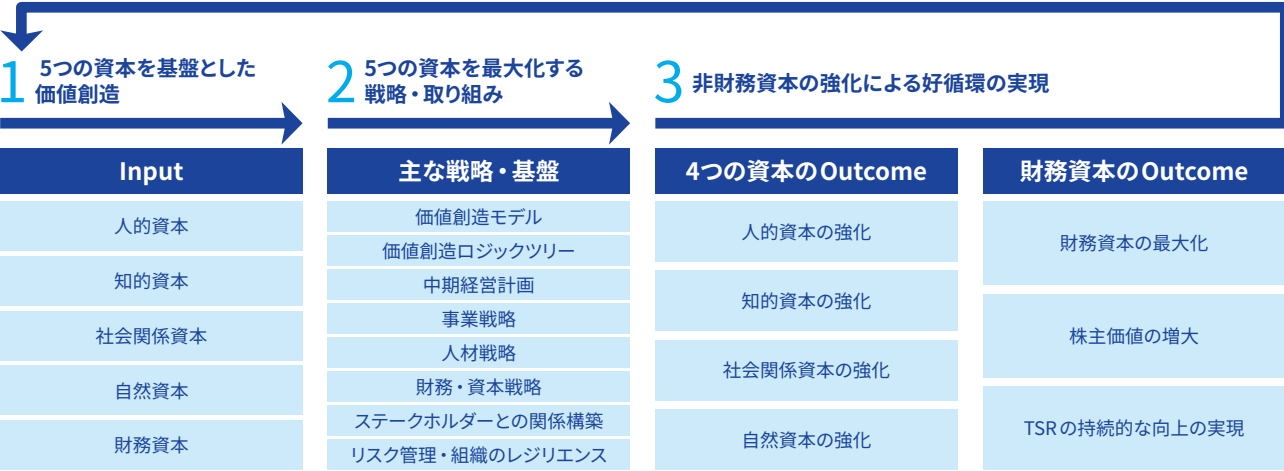
読者の理解を促進する工夫

重要要素のアイコン設定

報告書の構造的な理解を支援するため、以下の4つの重要要素に対して専用のアイコンを設定し、視覚的にわかりやすいレイアウトを採用しています。

- ・5つの資本
  - ・マテリアリティ(重要課題)
  - ・ステークホルダー
  - ・価値創造を実現するための取り組み
- ▶ アイコンの詳細については目次ページをご参照ください。

企業価値向上に向けた資本の活用の図について



編集方針

JACグループは、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに、事業を通じた社会課題の解決と価値創造に向けた中長期的な取り組みをご理解いただくことを目的として、「統合報告書 2025」を発行いたしました。本報告書では、以下のガイドラインを参考にし、当社グループの価値創造プロセスにおいて特に重要性の高い情報を財務情報と非財務情報を交えてご紹介しています。

詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。

JAC Recruitment IR情報 <https://ir.jac-recruitment.jp/ja/investors.html>

報告対象範囲等

原則的に、当社およびグループ会社(連結子会社)とし、範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

対象期間

2024年度(2024年1月1日から2024年12月31日)の活動を対象としています。一部それ以前からの取り組みや、2025年以降の活動内容等も含まれます。組織・役職名は2025年7月時点のものを記載しています。

将来情報に関する注意事項

本報告書に記載されている内容のうち、歴史的事実でないものは、当社およびグループ会社の将来に関する計画や戦略、業績に関する予想および見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。実際の業績などは、さまざまな不確定要素や経済情勢などの変化により、見通しと異なる可能性があり、当社グループとしてその確実性を保証するものではないことをご承知おきください。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。



情報開示体系

当社の情報開示体系

JACグループに関するより詳細な情報をお知りになりたい場合には、当社オフィシャルウェブサイト掲載情報を併せてご活用ください



## CEOメッセージ

創業50周年を迎え、  
次の50年“New Era”での  
一層の飛躍に向け  
唯一無二のビジネスモデルを  
磨き上げていきます。

代表取締役会長兼社長

田崎 ひろみ




## 50周年を迎えて

1975年にロンドンで創業したJACグループは、本年5月に50周年を迎えました。私が人材紹介事業の本格展開のためにJACグループに参画した1981年当時、事務所はグループが経営する日本食材を扱うスーパーマーケットの2階の会計部門の片隅の小さな机一つでした。そこには電話機ひとつだけで、会計担当の社員が4名ほど働く小部屋というスタートでした。その44年後の今では、世界11カ国34拠点、売上高400億円、従業員数2,500名の事業会社にまで拡大することができました。これもひとえに、お客さま企業や候補者、株主、社員など多くのステークホルダーの皆さまが、私たちに信頼を寄せてくださり、ご支援とご協力をいただいたことの結果であり、改めて心より御礼申し上げます。

私は、企業経営とは、会社が業績を上げ成長を続けることは最重要ではありますが、それによって、経済や社会が発展することに意義があると考えています。事業を発展させることを通じて、社会に貢献することが大切であり、自らもその役目を果たしていきたいと考えています。

急速な技術革新に伴い、人間の役割や志向までが目まぐるしく変わる社会の中で、企業経営もスピーディにそして柔軟に変化することを求められています。しかし、そうした環境下にあつてこそ、俯瞰して情勢をとらえて、経営の本質がどこにあるかを見極めることが大切なのではないかと思っています。過去には不動産バブル、ITバブルといった実態を伴わない熱狂的な投資によって、大きな損失を被った事例も数多くありました。その渦中にいると、そこで投資をしないと機会損失を生じているように思ってしまうものですが、長期的な視座に立ち、そこに本質的な価値があるのかどうかの判断を間違えずにできることが、会社の健全な成長につながると考えています。日本は「失われた30年」と評されることもありますが、その間も着実に成長し、世界で確固たるシェアを確立

してきた日本企業も数多くあります。そうした企業は、短期間の潮流に踊らされて変化のスピードを追い求めるのではなく、自らの強みと自社が行うべき本質的な価値提供を的確に判断し、戦うべき領域を見定めて、レジリエントに持続的に成長を続けてきています。

JACグループの本質は他には類を見ない高度なサービスにあります。お客様・キャンディデイトにとって最善の選択肢を、高度なコンサルテーションでご提供すること、それをJACの核となる信念としています。かつて、当社でも、2006年の上場に向けた事業の急拡大のために、分業スタイルによる人材紹介や派遣事業などを行ったこともありましたが、リーマンショックを経て、当社のもともとのビジネススタイルであるコンサルティング型の人材紹介を極めるやり方に復帰させました。英国創業の歴史を生かし、グローバルに強いエージェントとして、プロフェッショナルコンサルタントが、お客様に最適なサービスを提供することで、信頼を獲得することを最重要視し、海外に展開する企業様にも同じサービスをグローバルに提供してきました。また、プロフェッショナルコンサルタントだからこそできるハイクラス層のご紹介に焦点を絞り、そこで求められる高品質のサービスを提供できるコンサルタントの育成と、優秀な社員が仕事に意義を見出し、相互に支えあう企業文化を醸成することに注力してきました。この当社の信念に基づく力強い事業展開が、現在の成長に繋がっていると考えています。また、当社が創業以来大切にしてきた企業理念であるPhilosophy & Policyは深く社員に浸透し、当社ならではの企業文化を形成しています。最高品質のサービスと、それを実現するノウハウと企業文化がJACの競争力を支える知的資産であり、唯一無二のJACのビジネスモデルを形作ってくれているのです。

## 10年後に目指す姿

JACグループは、「人材紹介会社のプロフェッショナル集団として、質と収益で世界No.1」となることを目指しています。

「質で世界No.1」とは、世界中のステークホルダーから「JACがNo.1だ」と言われ、世界中で必要とされる会社になることです。すなわち、世界のどこでも同レベルの質の高いサービスを提供することで、企業や候補者の皆さまから一番に選ばれ、株主の皆さまからも一番信頼いただける会社となること、

そして社員もその家族もJACで働いていることが誇りである企業集団となることを目指しています。

そして、そのうえで常に進化と前進を続け、収益面でも世界No.1となることを目指します。この「収益でNo.1」の規模的な目安として、10年後の売上高2,000億円を掲げました。このうち、7〜8割程度は、今後もコンサルタントの採用と育成によるオーガニック成長で実現することができると考えて



CEOメッセージ

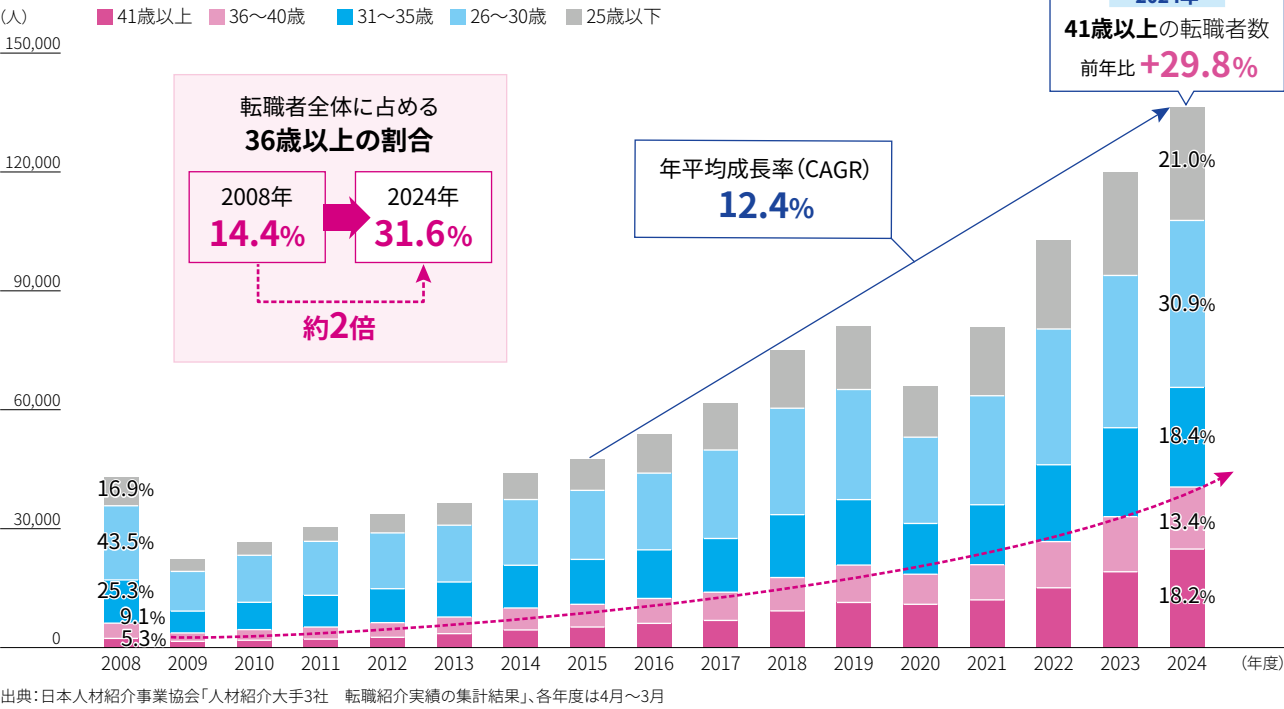
います。これに加えて、エグゼクティブ人材教育などの周辺領域の新規事業や、必要に応じてM&Aにも取り組み、必ず達成したいと思っています。

日本では人口が減少する中で、人材の最適配置が必須となっており、人材の流動化を政府も後押しする環境下、今後もホワイトカラー人材の転職市場は年10％程度のペースで拡大することが見込まれています。中でも、若年層の労働人口は減少が続くことや、社会変化の加速により即戦力が求められるようになっていくことなどから、専門性の高いプロフェッショナル人材への企業側のニーズは一層高まりを見せています。高年齢者雇用安定法の改正により、65歳までの雇用機会の確保が義務付けられ、70歳までの就業機会の確保が努力義務となり、従来では定年と呼ばれていた年代からでも次の就業機会を探すことが十分可能な環境になりました。実際、当社の

成約の6割以上を占める36歳以上の年代の転職者の増加率は若年層に比べて高く、特に2024年度の41歳以上の転職者は前年同期比で約30％も上昇しています。

当社はリーマンショック以降、当時のボリュームゾーンであった若手の未経験者層の転職支援ではなく、プロフェッショナル、ハイクラス層の転職に注力し、一朝一夕には獲得できないスキルとノウハウを蓄積してきました。多くのデータ蓄積を基盤にしたボリュームゾーンの転職市場では、今後、拡大が鈍化する中、AIマッチングによる投資競争が激化することも想定される一方で、当社がスキルを磨いてきた領域は、今後も成長が見込まれ、特にプロフェッショナルコンサルタントのスキルこそが重要になっていきます。当社はこのニッチ領域で、他社がまねできない人材の紹介に注力し、さらなる成長を図っていく方針です。

年齢別転職者数の推移（人材紹介国内大手3社の合計）



人材への投資の加速

人的資本への投資

JACグループにとって最も重要な資本はJACで育ったコンサルタントです。当社の唯一無二のビジネスモデルを支えるのは専門性の高いプロフェッショナルコンサルタントと、グループ全体で相互に支えあう企業文化です。よって、当社で

は常に、優秀な人材の確保と育成を事業戦略の中核に据えています。積極的な人的資本への投資が、過去もこれからも事業の核となります。

このため、採用数の確保だけではなく、人選と育成が重要です。当社では、社員一人ひとりが自らのキャリアプランを構築し実現していくことを会社の仕組みとしてサポートし、多くの

社員が会社に着実に定着して活躍し続けられる環境を整えています。

そうした環境の整備のひとつとして、当社では独自の認定制度である100+ Club (P.54参照) を創設し、各自がプロフェッショナルコンサルタントとして、誇りを持って働くことができる仕組みを作ってきました。また、100+ Clubメンバーは自主的な分科会活動を展開しており、相互に切磋琢磨して競い合ったり、入社年次の浅い社員のメンターとなって助言・サポートする「コンシェルジュ」サービスを提供してくれたりしています。そうしたベテラン社員の姿勢が、会社全体にも好影響をもたらし、互いに支えあうJACの企業文化を醸成してくれています。

2022年に私が社長に復帰してから、特に人材の確保に注力し、従来にも増してコンサルタント数増加のペースを引き上げてきました。同時にJACのコンサルタントはどうあるべきかを「JAC Standard」として明確化し、社員の教育・研修プログラムの拡充に力を入れ、入社間もない社員が成果が上がらずに離職してしまうことを防ぐ取り組みを進めてきました。その成果として、昨年度の国内のコンサルタントの離職率は10％を切る水準まで低下させることができました。

現在は、こうした取り組みを強化するとともに、社員一人ひとりのキャリアプランの構築とその実現支援の取り組みを進めています。特定の分野での専門性を極めていくエキスパートキャリアや、将来的な経営幹部を目指すマネジメントキャリア、異文化理解とグローバル視点の習得を目指すグローバルキャリアなど、それぞれの特性や志向に応じたキャリア目標を具体的に描いて活躍することで、全ての社員が、自身の能力を最大限に発揮し、自己実現を図ってほしいと思っています。

DE&Iの取り組み

全ての社員が自分の力を最大限に発揮できるようにするためには、DE&Iの取り組みも重要です。

英国で創業した当社では、創業当初から多様な社員がお



り、人種、宗教、性別、その他の各種の属性が異なっても、違いを意識することなく、ともに働くことができる職場でした。日本法人を立ち上げた当時は、日本の社会環境はまだ未熟で、結婚や出産を機に優秀な女性社員が退職してしまうことが頻繁にありました。それを防止するために2007年に日本法人で、小学6年生までの子どもを持つ社員に育児手当金を支給するなどの育児支援制度を整備しました。当時はまだこうした制度を導入した企業は少なく、他社からも学びたいとお問い合わせをいただいたりもしました。また、子育て中の社員同士が情報交換や勉強会をして交流するとともに、会社に対し制度改定などの提言を行うWorking Parents Committeeの設置なども実施してきました。その結果、結婚・出産で退職する社員はいなくなり、ほとんどの女性社員が産休後も継続して活躍してくれるようになりました。

2021年から、さらにDE&Iを拡充・浸透するために、JAC Group Diversity, Equity & Inclusion Steering Committee を設立、その下にWomen’s Empowerment CommitteeとLGBTQ+ Committeeを置き、それぞれの取り組みを強化してきました。各Committeeはボランティアに参加する社員で構成され、社員の自由な発想とアイデアで積極的に活動しています。社内でのDE&I推進はもちろんのこと、社会全体に理解が広がるよう、ステークホルダーの皆さまと協働の活動も行っています。具体的には、お客様企業のDE&I担当の皆さまとの交流の場となるWomen’s Empowerment Salonや女性管理職候補の方々向けにロールモデルとなる方のオンラインセミナーを開催したり、Tokyo Prideに参加し、LGBTQ+の理解促進に取り組む方々との交流をしたりなどを実施しています。

昨今、米国を中心にDE&Iの方針を取り下げる企業もありますが、これは行き過ぎたアフーマティブアクションを否定するものであって、誰もが差別されることなく生き生きと活躍できる会社・社会を実現したいという考え方は決して変わるものではないと信じています。当社はこれからもFairnessを大切な価値観とする社会の実現をリードする企業のひとつとして、貢献し続けていきたいと思っています。

健康経営

お客様企業や候補者の方の成長を支える意義のある存在であるためには、まず私たち自身が心身ともに健康で、常に平常心を保って行動できる状態であることが必要です。このため、当社では「不健康や疾病による生産性低下の防止」「従業員満足度の向上」をテーマに掲げ、社員が健康で生き生きと活躍できる環境整備のためのさまざまな施策や活動を行っています。例えば、スポーツ習慣のある社員への奨励金支給を行ったり、スポーツクラブの利用費用を補助したり、社内ク



CEOメッセージ

ラブ活動への支援などの制度も設けています。

健康経営の中でも特に重点的に取り組んでいるのは禁煙活動です。喫煙は本人だけでなく、周囲の人たちの健康も害するため、優先的に取り組みを進めてきました。2018年からは就業中の禁煙だけでなく、就業時間外もふくめた禁煙を全社員に促し、喫煙率0%を目標に掲げて取り組みを強化しています。禁煙診療費用を補助する他、入社時には非喫煙者であることを確認し、喫煙者の場合は禁煙するつもりがある方

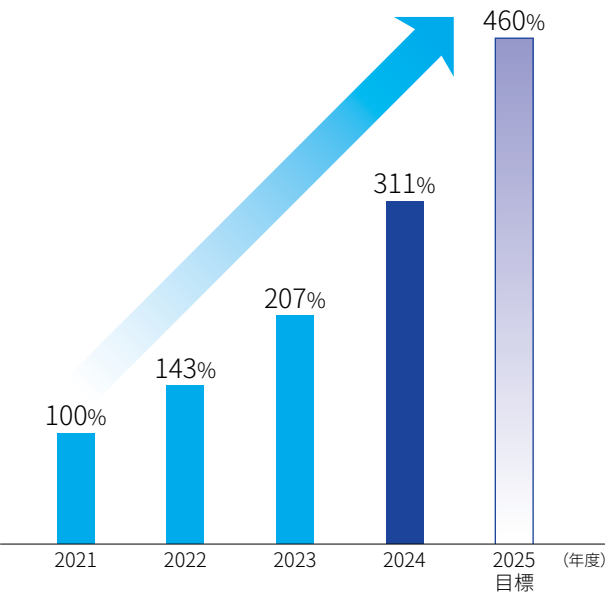
社会の持続可能性への貢献

事業を通じた社会課題の解決

JACは「人」の重要性に着目して、事業を展開してきました。あらゆる事業は必ず「人」によって生み出されており、「人」が活躍することによって、企業が価値を生み出し、経済・社会を発展させていきます。

人口が減少するわが国においては、多くの企業が「人材不足」を最優先で考えるべきリスクととらえており、「人」の最適配置は日本の経済成長にとって最も重要な課題のひとつです。当社の事業を通じて、人材の流動化を促進し、貴重な人的資源の社会全体での最適配置を促すことが、日本経済の持続的な発展を支えることになると考えています。特に、企業意思決定や事業戦略にとって重要な経営者や管理職、プロフェッショナル人材のご紹介をしている当社が果たすべき役割はますます大きくなっています。当社には、現在、210

サステナビリティ関連の成約ベース件数



だけを採用することにしています。2024年度の社員の喫煙率は4.1%ですが、四半期ごとに禁煙の取り組み状況を確認し、禁煙サポートも行い、早期に0%となるよう取り組んでいます。

このような健康経営に関する継続的な取り組みが評価され、8年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けることができました。今後も、全ての社員が健康で、本人も家族の皆さまも安心して働くことができる職場であることを最優先に環境整備を行っていききたいと考えています。

以上の業種別・職種別チームがあります。それぞれの業種・職種を深く知るコンサルタントが、お客様企業の事業戦略にとって最適な人材をご紹介することによって、日本企業の成長と経済の発展を加速していききたいと考えています。

また、現在、多くの企業で優先的に取り組むべき社会課題を選定し、事業を通じた課題解決に取り組んでおられますが、当社ではそれを支える人材の紹介を通じて、そうした取り組みもサポートしています。特に「地球の環境保全」「人々の健康」「公平な社会」を重点領域とし、その課題解決に資する人材の紹介を「サステナビリティ関連人材の紹介」として、2021年に推進プロジェクトチームを立ち上げて活動してきました。この紹介件数は年々増加しており、2024年度には2021年度対比で3倍の人材のご紹介を実現しました。今後もこの取り組みを強化し、人材紹介を通じた社会課題の解決に貢献していきます。

紹介事例		
事業会社／サステナビリティ経営推進（課長級）	給与レンジ	900～1,200万円
採用の背景：中期経営企画の目標達成に向けての人員強化／増員		
金融機関／サステナビリティ企画（管理職級）	給与レンジ	2,000万円～
採用の背景：サステナビリティ推進部署の強化／増員		
アセットマネジメント会社（ESGアナリスト）	給与レンジ	900～1,100万円
採用の背景：ESG投資領域の深耕／増員		

地球環境保全の取り組み

近年、地球温暖化による気候変動により、世界各国で深刻な災害が頻発しています。

私は、創業時から「経済発展による富は地球に還る」という価値観のもと、経営にあたってきました。当社の事業は環境に大きな負荷を与えるものではありませんが、事業から得た富は地球の環境保全へと還元していききたいと思っています。

そうした観点から、2008年より、1人の転職を支援すごとに1本の植林を行う活動、「PPP（One Placement creates One Plant to save the Planet）プロジェクト」に取り組んできました。インドネシアとマレーシアで行ってきた、この植林の本数は2024年までに合計15万本を超えました。今後も、事業の拡大とともに植林本数を増やし、地球環境を保全する取り組みをグループ全体で推進していきます。

さらに2024年度より、CO2吸収量が極めて高いモリンガの



次の50年に向けて

50周年を迎えた今年は、次の50年「New Era」への幕開けでもあります。

次の50年の成長を支える組織の構築と、JACらしい強みの強化に取り組み、これまでに築き上げてきた唯一無二のビジネスモデルを磨き上げ、一層の飛躍（Quantum Leap）を目指していきます。次の50年を見渡すと、会社の規模も社員数も現在よりはるかに大きくなっていくことでしょう。そのステージにあっても、会社が持続的に成長を続けることができるよう、経営者候補の育成強化と組織の強靱化にも取り組んでいきます。今年度より執行役員制度を改変し、役員研修の拡充や

植林を、宮古島で開始しました。宮古島はサンゴ礁が隆起してできた島のため、山林がありません。この土地でモリンガの森を作る取り組みになります。モリンガは奇跡の植物と呼ばれるほど、栄養豊富な野菜でもあり、モリンガの葉を現地で食品加工し販売してもらうことで、現地の雇用活性化にもつなげていきたいと考えています。

生物多様性の維持のために

地球環境保全のさらなる取り組みとして、私個人の私財を投じて2022年に公益財団法人 JAC 環境動物保護財団を設立しました。この財団では、動物保護と動物福祉、それに伴う自然環境保護を行う団体や、動物園などの改革や家畜の動物福祉などに取り組む団体への活動資金の助成などを行っています。2024年度には日本獣医生命科学大学に日本初の動物福祉講座“ワンウェルフェア寄附講座”を開設しました。

日本では動物保護および動物福祉の活動は発展途上であり、他の先進諸国と比較して、取り組むべき課題が数多くあります。私は、自分自身が企業を経営することで得た利益も地球に還していききたいと考えています。この活動を通じて、日本における環境保全、希少動物保護などを世界水準に引き上げ、さらに世界のリーダーになれるよう、国への助成も含めて推進し、社会への貢献をしていきたいと思っています。

この財団の活動資金の原資は、財団が保有する当社の株式の配当金からなっており、JACの事業活動の成果が間接的に財団の活動を支えています。今後は、助成先での環境保全活動に、JACグループ社員がボランティアとして参加する取り組みなどを実施し、当社グループ全体にサステナビリティへの取り組み意識を浸透・向上させ、人と動物と自然が共存できる社会環境づくりを支えてまいります。

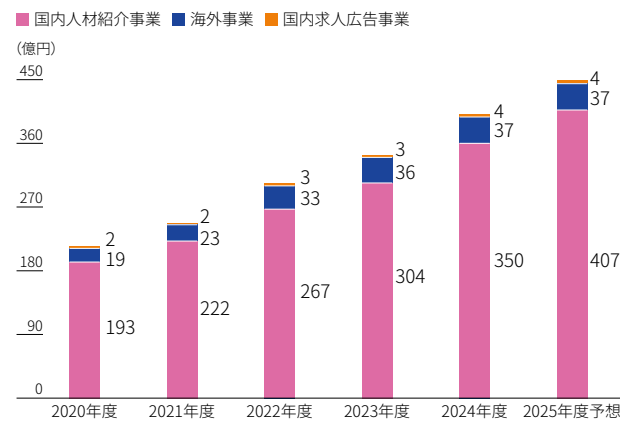
## 3つの事業セグメントとポジショニング

### 国内人材紹介事業

当社グループの中核事業は、企業に候補者をご紹介し、採用に至った段階でコンサルティングフィーをいただく成功報酬型の人材紹介サービスです。そのほかにも、企業が求人への依頼をした時点でフィーの一部を着手金としてお支払いいただくリテナー事業も展開しています。対象の人材は、経営幹部、管理職および業界のスペシャリストです。

国内の労働力不足を背景に、日系企業の求人需要は高水準で推移しており、国内人材紹介事業は前年度に続き過去最高の売上高・当期純利益を更新しました。

### セグメント別売上高



### 海外事業

当社グループは世界11カ国34拠点で展開しています。近年、欧米諸国における業績が好調で、ドイツや米国に新拠点を開設しています。成功報酬型とリテナー型で、日系企業の本社との取引関係を強みに海外進出時点から支援し、現地法人の責任者からスタッフまで幅広い人材採用を支援するとともに、人事面で一貫的に、かつ継続的にサポートしています。

### 国内求人広告事業(求人媒体サービス)

グループ傘下の株式会社キャリアクロスは、国内最大のバイリンガル求人サイトを運営しています。2020年には、従来の掲載課金型のサービスのほか、企業の求人作成やスカウトなどを代行する成功報酬型の採用代行サービスも展開。採用までつなげるようサポートをするカスタマーサクセススタッフの充実も図っています。今後は、ダイレクトリクルーティングサービスのさらなる拡充に注力していきます。

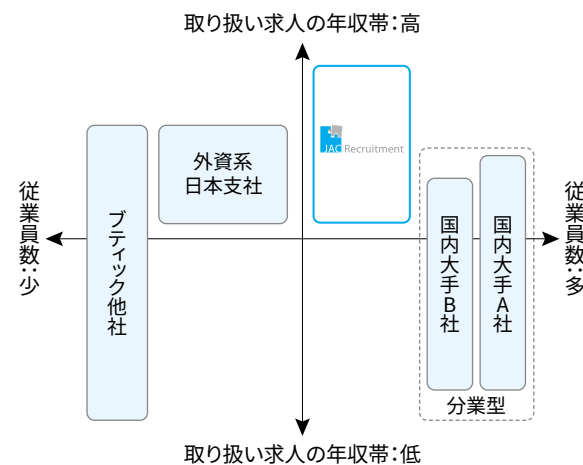
### 日本のホワイトカラー人材紹介業における当社のポジショニング

日本のホワイトカラー人材紹介業におけるマーケットシェアとしては、国内大手人材紹介会社2社が大きなシェアを占めており、当社は、それに次ぐ3番手で約8%のシェアを有しているものと推定しています。しかしながら、「分業型人材紹介」(P.20参照)を中心に展開する大手2社の中核マーケットは、相対的に年収の低い未経験・若手層となっており、ミドルクラス・ハイクラス層の人材紹介においては、当社のシェアが相対的に高いものと思われます。

ミドルクラス・ハイクラス層のコンペティターとしては、外資系人材紹介会社の日本支社や、特定領域にフォーカスしたブティック系人材紹介会社があります。これらの人材紹介会社は、数名から数百名程度の規模のところが多く、当社と比べて従業員数が少なく、また規模の拡大への意欲が相対的に低いところが多くなっています。

このため、年収帯が高いマーケットにフォーカスして、

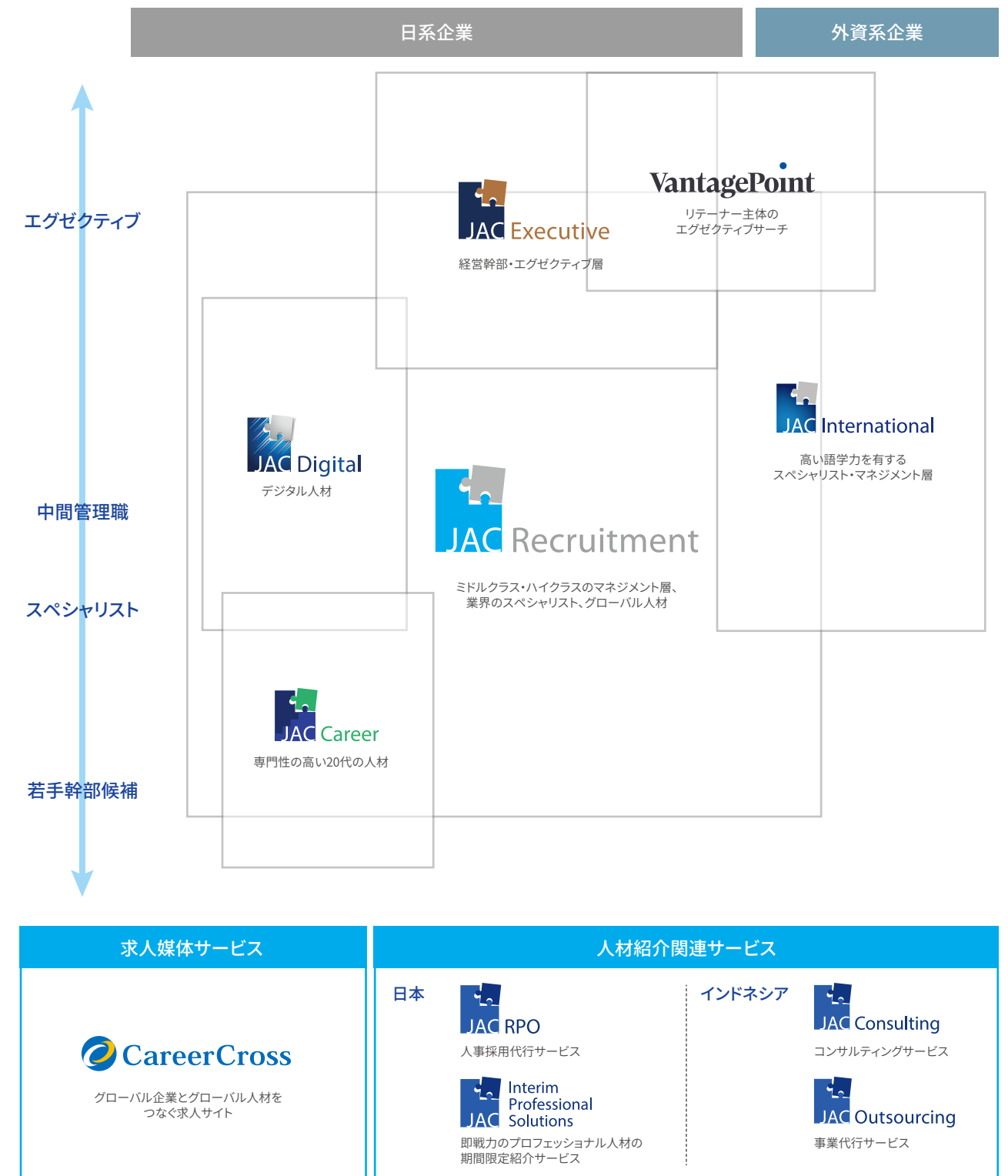
1,500人以上のコンサルタントを抱え、さらにコンサルタント数の拡大による成長に積極的な当社の国内人材紹介事業は、ユニークなポジションにあると考えています。



## JACのサービスブランド展開

時代の変化とともに経済や社会環境は変化し、企業の採用のあり方や人々の働き方も多様化しています。JACグループは、市場のニーズに合わせた専門性の高い11のサービスブランドを展開し、各ブランドがそれぞれの分野でNo.1を目指すとともに、JACグループ全体で包括的にお客さまを支援することで、「人材紹介のプロフェッショナル集団として質と収益で世界No.1」の実現を図っていきます。

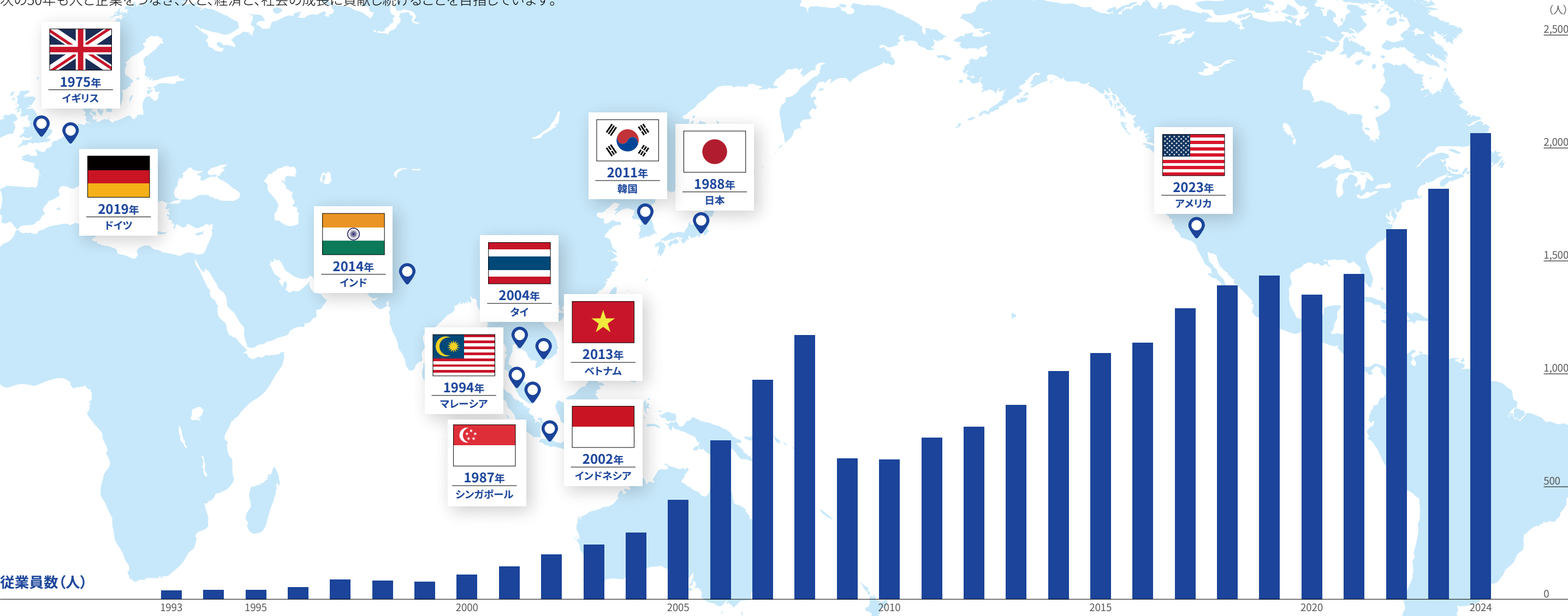
### JACグループ サービス領域





## JACグループの歴史

JACグループは、1975年に英国で創業し、2025年に創業50周年を迎えました。これまで培ってきたスキルと信頼を礎に次の50年も人と企業をつなぎ、人と、経済と、社会の成長に貢献し続けることを目指しています。

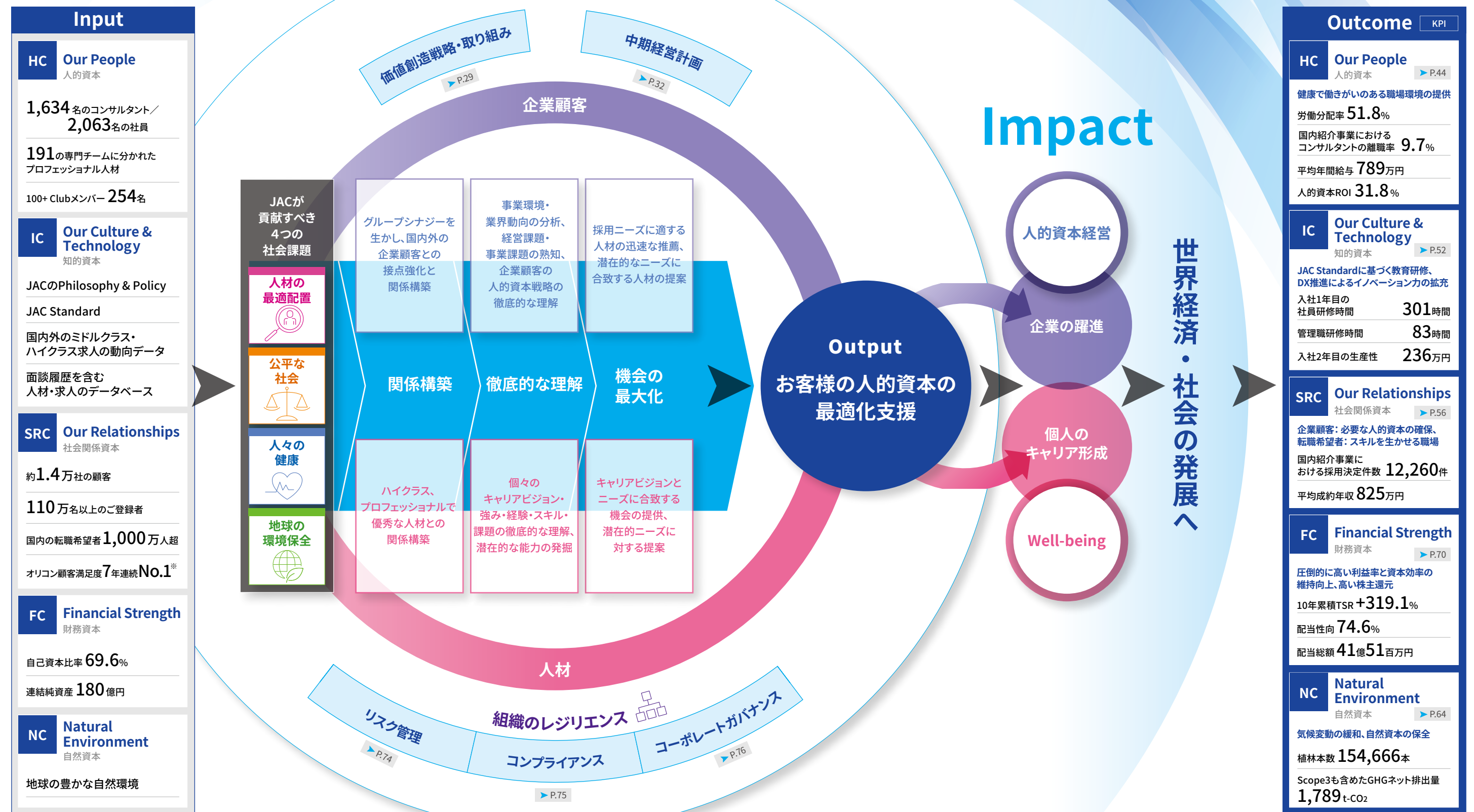


<div>1975年</div> <div>英国ロンドンにて創業</div> <p>1970年代前半から、日本企業の英国進出が本格化。その進出企業を下支えるサービスを提供する会社として、田崎忠良は現JACの前身となるTazaki Groupを創業しました。食品輸入事業、不動産賃貸業、人材紹介事業、日本語新聞発行事業など、日系企業のニーズに応じて数々の事業を展開し、日本企業の英国展開を支援しました。</p>	<div>1981年</div> <div>人材紹介事業の本格的な立ち上げ</div> <p>現在の代表取締役会長兼社長である田崎ひろみが入社し、人材紹介事業を本格的に開始しました。当時、日系企業になじみのなかった人材紹介サービスの業務フローを一から構築し、JAC Recruitmentのビジネススタイルを確立しました。また、人材紹介に加え、ヘッドハンティング、人材派遣などの事業も展開しました。</p>	<div>1988年</div> <div>JAC Japan設立 — 日本への逆上陸 —</div> <p>1987年にはシンガポール拠点を設立し、翌年には日本拠点としてJAC Japan (ジェイ エイ シー ジャパン) を開設 (2009年にジェイ エイ シー リクルートメントへ社名変更) しました。以後、大阪支店、JAC Malaysiaなど、国内外に拠点を次々と開設し、また海外拠点においてはコンサルティング事業、アウトソーシング事業、コンラクト事業なども開始しました。</p>	<div>2006年</div> <div>JASDAQ上場</div> <p>1999年～2000年の職業紹介事業の規制緩和により急成長したJAC Japanの株式を2006年にJASDAQ証券取引所に上場 (2015年に東京証券取引所市場第一部、2022年にプライム市場に市場変更) しました。リーマンショック時には、人員削減と事業再構築を実施。2010年には、創業から培ってきたコンサルティングスタイルを強化し、中・高額年収帯にフォーカスする経営方針を明確化しました。</p>	<div>2018年</div> <div>海外事業の再統合</div> <p>2006年の上場時に分離した海外事業を2018年に再統合しました。これにより、海外に展開するJACグループ各社がJAC Recruitmentの連結子会社となりました。2020年には、日本においてRPO (採用代行サービス) やIPS (高度人材の有期契約サービス) を開始し、企業顧客の人的資本経営を支える多様なサービスの提供体制を整えました。</p>	<div>2025年</div> <div>創業50周年 — 世界No.1に向けて —</div> <p>2020年のパンデミックを乗り越え、2021年以降は増収を維持してきました。2023年には米国拠点を設立し、海外事業の強化を進めつつ、同年にはエグゼクティブサーチ (企業の経営幹部や社外取締役役に特化した人材紹介事業) の専門部署の立ち上げなど、世界No.1に向けて着実に成長している中、創業50周年を迎えました。</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 価値創造モデル

JACグループは、創業以来、一貫して「人」の重要性に着目し、企業の人材戦略を支える人的資本の最適化を支援してきました。「人」を取り巻くさまざまな社会課題を把握し、企業側・人材側の両方と強い関係性を構築して、深く理解し、潜在的なニーズや活躍の場を創造する、そして、最適なポジションに最適な人材をつなぐ、それが当社グループの価値創造プロセスです。これにより、企業の躍進とキャンディデイト（候補者）の活躍を実現し、経済・社会の発展を支えています。



※ 2019～2025年オリコン顧客満足度調査® ハイクラス・ミドルクラス転職第1位

価値創造の源泉・ビジネスモデルの解説

当社の「コンサルティング型」人材紹介と「分業型」人材紹介との違い

JACグループは、専門性の高いコンサルティング型の人材紹介事業を行っています。

企業と人材の橋渡しをする人材紹介事業には「コンサルティング型」と「分業型」が存在します。コンサルティング型の場合、求人企業側と求職者の間は一人的コンサルタントがつなぐため、求人企業や求職者について、それぞれの情報を求人票や職務経歴書を超え、ニュアンスも含めて正確に伝えることができますという利点があります。また、双方のニーズを理解したうえで、臨機応変な提案を行うこともできます。そのため、高い専門性が求められるポジションや、企業文化と人柄のマッチが重要な管理職など、ミドルクラス・ハイクラスのポジションでその優位性を発揮します。

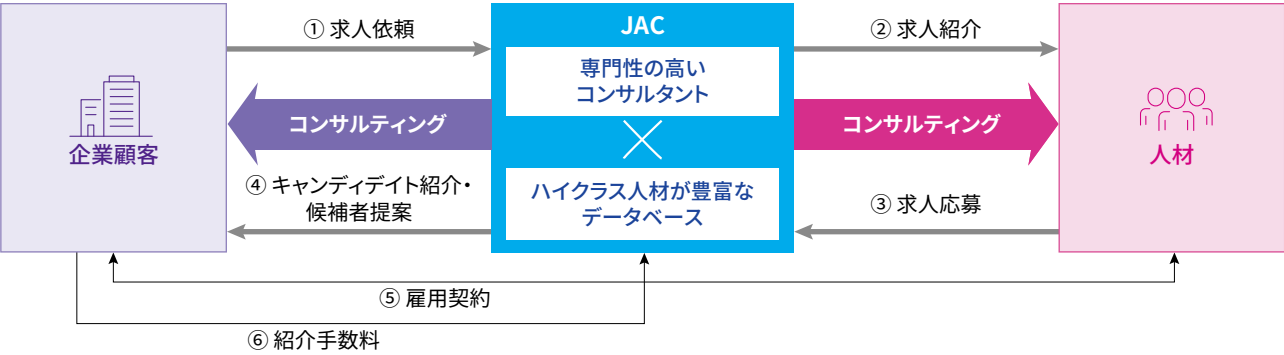
一方分業型は、求人企業側を担当するリクルーティングアドバイザーと求職者側を担当するキャリアアドバイザーに分かれており、双方が求人情報と求職者情報を持ち寄って、社内でマッチングを行います。分業型の場合、求人と求職者の情報を相互かつ、スピーディーに多数引き合わせることができるため、若手をはじめ未経験者を歓迎するポジションについて、多数のマッチングを少ないやり取りで行うことが可能で

あるという特徴があります。

この二つのビジネスモデルを比較した際、「コンサルティング型」の人材紹介サービスは、機密性の高い案件や、幹部の新設・入れ替えなど潜在的な案件、対象が限定され採用難易度が高い案件、多忙な経営陣から直接発注する案件などと親和性が高い傾向にあります。特に、多忙な経営幹部からの案件は、応募の数よりも質が重視され、プロジェクト全体のコントロールが重要になるため、コンサルティング型の優位性が発揮されやすいケースとなります。

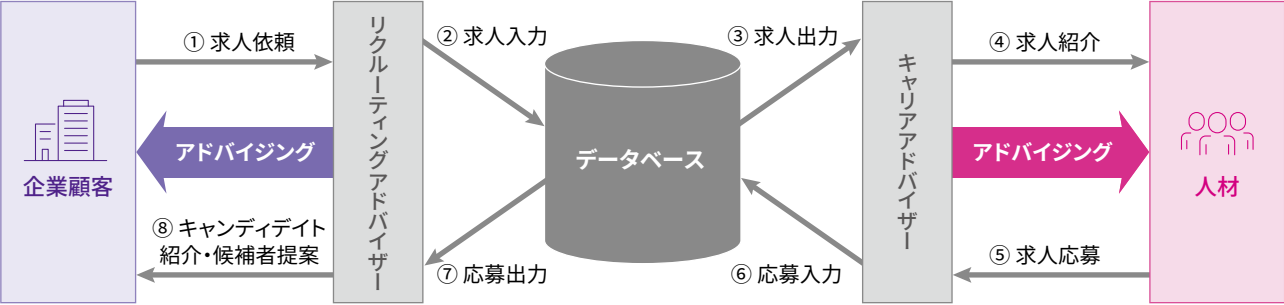
組織運営面から見ると、コンサルティング型は一人で一つの採用案件を担当できるため、仕事へのやりがいと生産性の高さを生みやすい一方、独立リスクが高いというデメリットをもちます。他方、分業型は、行動を特化（リクルーティングアドバイザーは企業訪問等、キャリアアドバイザーは求職者面談等に特化）させることにより新卒を含む新人の教育がしやすい傾向にあります。協業必須の業務プロセスのため、情報の共有・蓄積が必然的に生まれ、担当変更や担当者離職への耐性が高まり、組織・業務の安定性に優位を発揮します。

コンサルティング型人材紹介(当社)



分業型人材紹介(大手他社)

日本の大手他社は、「分業型」といわれるスタイルを基本としており、企業・人材と話す担当者は別々の担当者となります。



コンサルティング型と分業型の違い

	ミドルクラス ハイクラス	未経験 若手層	求人・キャン ディデイト 提案件数	マッチング 精度	求人・キャン ディデイト 情報の深さ	コンサル タントの裁量 の大きさ	コンサル タントの独立 リスクの抑制	新人教育の 容易さ
コンサルティング型	○			○	○	○		
分業型		○	○				○	○

※「○」は、比較項目において優位と判断される側を示しています。

コンサルティング型人材紹介における当社の競争優位性

当社は、他の国内のコンサルティング型人材紹介会社との比較において、相対的に大きな規模で展開しています。このため、会社全体としては医療・介護従事者を除くあらゆる業種を取り扱いながらも、各業種・職種に特化した専門チームをもち、それぞれの領域に精通したプロフェッショナルなコンサルタントによるサービスの提供を可能としています。

また、一般的なコンサルティング型人材紹介会社では、コンサルタントが求人獲得から成約まで一人で完結できるため、情報共有や協力・連携といった組織的な活動に取り組むことが少なく、人材育成にもインセンティブが働かないため、

組織的な拡張が難しいといった課題があります。これに対し、当社では、チーム内でサポートしあい、他部門に対しても相互に求人や候補者の紹介を行う独自の文化を醸成しています。また、コンプライアンス教育も含む新人研修プログラムを確立し、新卒を含む人材育成に積極的であるため、着実に規模を拡大することが可能となっています。

加えて、英国創業である当社は、11カ国34拠点に独自のネットワークを有するため、グローバルな連携によるクロスボーダーの人材紹介にも強みをもっています。

コンサルティング型人材紹介における当社と競合他社との相対的優位性の比較(当社の認識)

相対的な優位性：非常に優れている ◎ 優れている ○ 標準的 △ 劣後 × 評価対象外 NA

	担当業種・ 職種の知見	情報共有文化	育成体制	コンプライアンス 教育	グローバル ネットワーク	働き方の自由度
当社	◎	◎	◎	◎	○	△
外資系他社	○	△	△	△	◎	○
日系大手他社 コンサルティング型部門	○	○	◎	◎	△	△
ブティック他社	◎	△	○	○	×	○
個人経営	◎	NA	NA	△	×	◎



取り組むべき優先課題(マテリアリティ)

JACグループでは、国連の掲げるSDGsに賛同し、当社の事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。社会の発展のための地球規模の課題のうち、当社グループとステークホルダーの双方にとっての重要性を勘案し、人材紹介業の事業を通じて貢献すべき4つの社会課題と主に事業を支える基盤となる一つの分野を加え、当社が取り組むべき優先課題(マテリアリティ)として選定しました。マテリアリティへの取り組みを通じて、当社事業の成長とともにSDGsの達成にも貢献していきます。

マテリアリティ分析のステップ

- Step 1

社会課題の洗い出し

SDGsや社外の研究機関などのレポートなどの外部視点と、当社の事業を通じた課題解決の可能性の両面から社会課題を網羅的に洗い出し、マトリクスで可視化。
- Step 2

重要性の評価

当社グループの業績および企業価値にとっての重要性(リスクおよび機会の大きさ)とステークホルダーにとっての重要性の2軸で評価を実施。
- Step 3

妥当性の検討

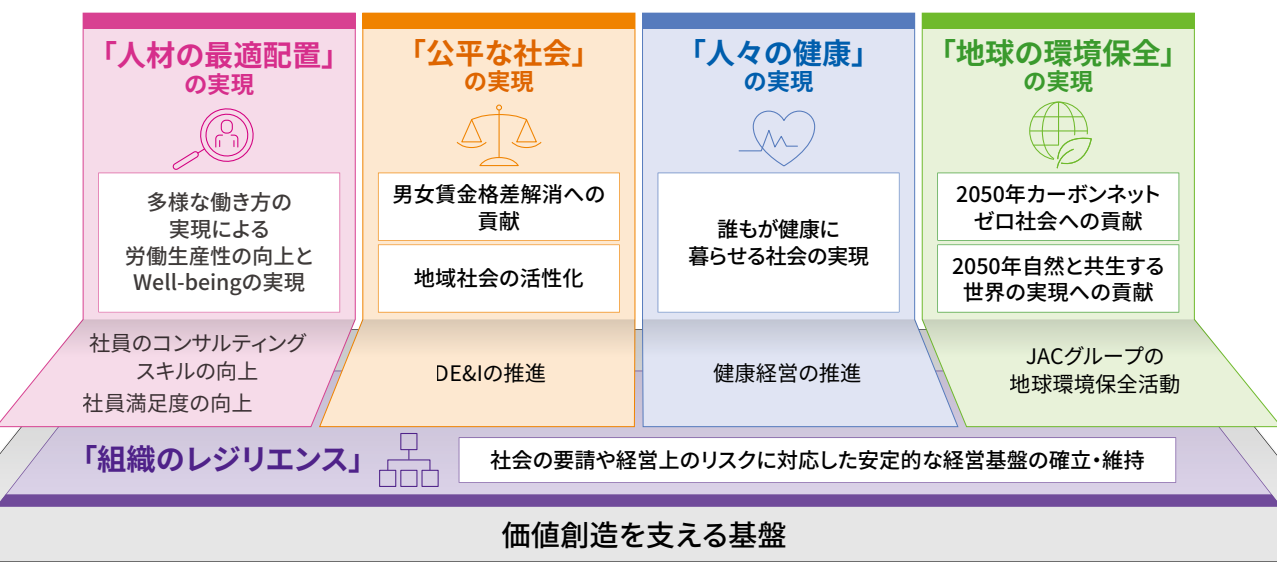
Step 2で重要度が高いと評価した課題を主要課題としてカテゴリライズし、マテリアリティ案を策定。事業を通じた社会課題の解決を所管する「サステナビリティ推進プロジェクト」とすり合わせ、目標を設定するとともに、各ステークホルダーの視点に精通する社外有識者との意見交換を行い、妥当性を検証。その結果を踏まえ、カテゴリーの区分見直し策を実施。
- Step 4

優先課題(マテリアリティ)の特定

5つのマテリアリティを特定し、経営戦略会議、取締役会に報告。

JACグループの5つの優先課題(マテリアリティ)

事業を通じた価値創出



マテリアリティとKPI

	「人材の最適配置」の実現	「公平な社会」の実現	「人々の健康」の実現	「地球の環境保全」の実現	「組織のレジリエンス」
優先課題とする理由	<ul style="list-style-type: none"><li>今後、多くの国で人口減少が見込まれる中で、世界経済の持続的な発展のためには、人材の最適配置が必須。人材紹介事業を中核とする当社にとって、最も貢献すべき社会課題</li><li>この領域への貢献を続けることで、当社の事業も安定的に成長することが期待できる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>社会全体の生産性向上のためには、全ての人が自分の能力を最大限に発揮できる機会が得られる社会であることが必要</li><li>人材紹介を通じて、ジェンダーや地域によらず、自らのスキルに応じた役割を担い、格差のない報酬を得ることのできる社会の実現を目指す</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人々が持てる力を最大限に発揮するには、健康であることが大前提となる。健康な生活を維持向上するための技術の進展も目覚ましく、そうした製品・サービスを生み出そうとする企業顧客を人材紹介を通じて支援する</li><li>人的資本が最大の価値創造ドライバーとなる当社において、社員が生き生きと活躍できる環境整備は最重要課題</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>地球環境の保全は、全ての生命の持続性確保のための最優先事項。この実現に向けたイノベーションに取り組む企業顧客の取り組みを人材の紹介を通じて実現を後押しする</li><li>当社としても、植林活動等の事業環境の持続性を保持する取り組みを行い、事業で得た利益の一部を地球に還元していく</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>社会経済環境の変化のスピードが速い現代において、変化に柔軟に対応し乗り越えていくレジリエントな組織の構築が重要。変化する社会情勢に応じて求められる人材の紹介を通じて、企業顧客の組織のレジリエンス向上に貢献する</li><li>拡大を続ける当社において、その変化を支える強靱な組織の構築は最重要課題のひとつ</li></ul>
事業を通じた取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>採用が難しい人材の採用支援</li><li>採用代行、副業支援などの新たな雇用環境に対応したサービスの提供</li><li>DX人材の流動化支援</li><li>ワークスタイルの変化を踏まえた採用活動支援など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>地方拠点の強化による地域社会でのポジション開拓と人流の促進</li><li>地方創生、事業承継、地方事業拡大に資する専門人材支援</li><li>女性管理職・女性役員候補者の採用支援、中長期的な女性リーダー候補の紹介など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>最新医療技術を生かした商品開発を促進する人材の紹介</li><li>健康増進に資する事業の開発・拡大のための人材の紹介</li><li>ロボット・ウェアラブルデバイス開発に関わる人材紹介を通じた技術者と医療・介護領域の橋渡し</li><li>遠隔医療、地域医療に関する専門人材の紹介など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境技術者の紹介によるエネルギー新技術開発の支援</li><li>省エネ、脱炭素技術開発に関わる人材の紹介</li><li>水資源維持のための技術者・管理者の紹介</li><li>ESG投資、ESG推進に資する人材の紹介</li><li>PPP/PFI領域における専門人材の紹介など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>社外取締役、社外監査役人材の紹介によるコーポレート・ガバナンス強化の支援など</li></ul>
KPI	6か月在籍割合 ▶ P.57 平均成約年収 ▶ P.19	サステナビリティ関連人材のご紹介件数 2024年度実績：3,045件(前年比+51%) 地方拠点でのGP(売上総利益)とコンサルタント数 ▶ P.59			
社内での取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>社員のコンサルティングスキルの向上</li><li>社員満足度の向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DE&amp;Iの推進 ▶ P.48</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>健康経営の推進 ▶ P.50</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>GHG排出量削減と植樹活動の拡大</li><li>JAC環境動物保護財団の運営支援を通じたネイチャーポジティブの取り組み ▶ P.64-69</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>コーポレートガバナンスの実効性の向上</li><li>専門スキルをもつ社外取締役の選任</li><li>リスクマネジメントの強化</li><li>コンプライアンスの徹底</li></ul>
KPI	100+ Clubの人数 ▶ P.54 離職率 ▶ P.46	女性取締役比率/外国人取締役比率 ▶ P.77 ▶ P.85 女性管理職比率 ▶ P.48	健康経営関連指標(健康診断受診率、ストレスチェック受診率、特定保健指導実施率、運動習慣者比率、健康診断有所見者比率、有給休暇および夏季特別休暇取得日数) ▶ P.33	Scope3も含めたGHG排出量(2030年までにネットゼロ) ▶ P.66-67	
関連する資本	HC SRC IC FC	HC SRC FC	HC SRC FC	SRC NC FC	IC FC



## リスクと機会

JACグループとして取り組むべき重要な課題を選定するにあたり、社内外の環境変化や多様な社会ニーズがもたらすリスクと機会を洗い出し、その影響度を時間軸を勘案して評価し、5つのマテリアリティを設定しました。このリスクと機会に対応すべく、事業を通じた価値創出と価値創造を支える基盤への取り組みを事業戦略の中に取り込んで推進し、社会課題の解決とともに企業価値の向上を図っていきます。

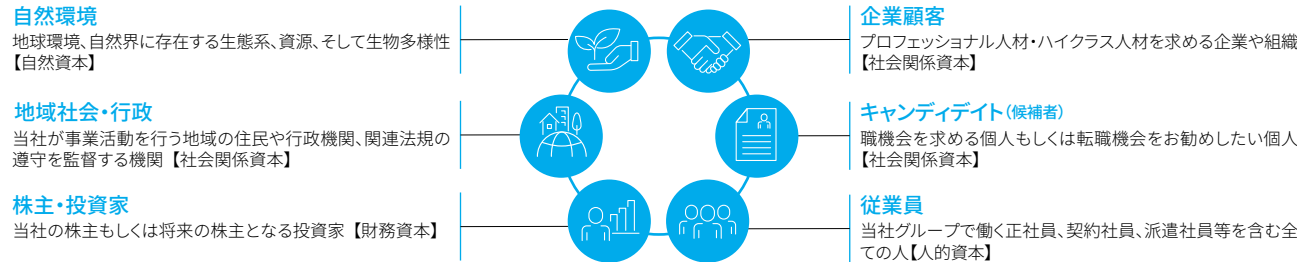
【期間／頻度】 短期／高頻度      中期／中頻度      長期／低頻度

【大きさ】      0:事業計画への影響はほぼない      1:影響は小さい      2:影響は中程度      3:影響は大きい

環境変化/ 社会ニーズ		リスク	短期	中期	長期	機会	短期	中期	長期	関連する戦略・ 取り組み (P.29参照)	
<div>人材の最適配置</div> <div></div>	減少する日本の労働人口への 対応	・労働市場の縮小 ・弊社のコンサルタント採用に悪影響	0	1	1	・人材の希少性が高まり、人材採用難易度上昇。人材紹介サービスへの需要増加、採用コスト許容度アップ ・外国からの労働者受入れが拡大。海外拠点を多数保有、クロスボーダー転職の実績豊富、ノウハウを有する弊社のビジネス機会増大	1	2	3	<div><div>1</div><div>2</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>9</div><div>10</div><div>13</div></div>	
	経済成長の持続性	・世界恐慌的な景気の急減速による採用急減	0	2	3	・グローバルな人材紹介市場の拡大にともなう収益増加	1	2	3		<div><div>1</div><div>2</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>9</div><div>10</div><div>13</div></div>
		・日本全体の競争力低下による賃金水準の低迷、労働市場の縮小	1	2	3	・日本自体の経済モデルの転換による新たなマーケットの創出	1	1	2		
	加速する産業構造の変化 (新たな企業・事業の勃興と拡大)	・当社の得意業界の凋落にともなう収益の低下	1	2	3	・新たな人材マーケットの拡大	1	2	3		<div><div>1</div><div>2</div><div>4</div><div>5</div><div>6</div><div>7</div><div>9</div><div>10</div><div>13</div></div>
	デジタル技術進化・ データ活用の発展	・大規模事業者のデジタルを活用したマッチングサービスの競争力拡大	1	2	3	・デジタル技術を活用した生産性向上 ・人の介在価値に、より注力し、差別化	2	3	3		
	日本での少子高齢化への対応	・企業の期待する年齢構成と候補者の年齢構成のミスマッチの拡大 ・競合他社の中高齢マーケットへの注力拡大	1	2	2	・高齢年齢就労人口が増加し、シニア人材の転職支援の実績豊富な当社のビジネス機会増大 ・正社員だけではなく、兼業、副業および個人事業主という働き方が増加	1	2	3		
<div>公平な社会</div> <div></div>	労働市場に対する法規制の変化	・法的規制強化の可能性	2	3	3	・規制緩和に伴う人材紹介市場の拡大の可能性	1	1	1	<div><div>3</div><div>6</div><div>7</div><div>9</div><div>11</div><div>13</div></div>	
	経済格差の拡大	・先進国の労働市場縮小、労働人口の大きい新興国の労働市場拡大	0	1	1	・新興国でのサービス提供ができる体制構築の機会と差別化による事業機会増大	1	1	3		
	ジェンダーの平等	・ダイバーシティ人材の候補者の不足	1	2	2	・DE&Iを進めたい企業ニーズの高まりから外部中途採用の拡大 ・DE&Iが進んだ企業で働きたいという意向をもった人材の増加 ・外国籍人材の就労者数が拡大し、海外ネットワークを有し、外国籍人材へのリーチ力がある当社の強みを発揮	1	2	2		
	地政学リスクへの対応	・国内事業への集中度が高く、日本の地政学リスクが高まった場合の事業既存リスクは甚大	2	3	3	・地理的分散を進めることができれば、持続成長可能性の高い企業への進化が可能	1	2	2		
	働き方の多様化 (職業観・就労観の変化)	・流動化、多様化が進み過ぎると転職のカジュアル化が進み、AIによるマッチングが主要な転職ツールとなる可能性 ・リモートワークの拡大により、ネット上サービスが主流となり、ネットでのリーチ力、対応力が差別化要因となってしまう可能性	1	2	3	・転職市場拡大(転職の一般化促進) ・正社員だけではなく、兼業、副業および個人事業主という働き方が増加し、新事業領域が拡大 ・海外からのリモートワークが拡大し、海外拠点を多く保有する弊社のビジネス機会増大	1	2	3		
	リスクリング (スキル・専門性の向上)	・学びなおしを行う社会人の不足による日本企業の生産性および競争力の低下 ・リスクリング機会を求める当社社員の流出	1	1	2	・リスクリングニーズの拡大にともなう教育事業の機会拡大 ・リスクリング機会を求めて流動化する人材の増加	1	1	2		
<div>人々の健康</div> <div></div>	パンデミックへの対応	・パンデミックにより世界経済が減速し、人材需要が減退	1	1	3	・パンデミック環境下での新たなビジネスが誕生し、それにともなう新たな人材マーケットの創出 ・パンデミックやその常態化によるローカル人材採用の活性化	1	1	1	<div><div>3</div><div>7</div><div>12</div><div>13</div></div>	
	健康志向の高まり		-	-	-	・健康増進につながる商品・サービスの開発、企業運営などに関する人材ニーズの高まり	1	1	2		
	医療技術の進化		-	-	-	・医薬品・医療機器・医療設備などの研究・製造などに関する人材ニーズの高まり	1	2	3		
<div>地球の環境保全</div> <div></div>	気候変動への対応	・自然災害の増加による事業中断リスクの発生	1	1	3	・脱炭素化目標を掲げる企業の増加に伴う環境技術人材へのニーズの増加	1	2	2	<div><div>3</div><div>7</div><div>13</div><div>17</div></div>	
	地球環境の保全		-	-	-	・生物多様性保護関連ビジネスによる即戦力採用活性化	1	1	2		
	持続的な資源利用		-	-	-	・リサイクル・リユースに適する商品開発、資源回収サイクルをスムーズにするサービス開発などに関する人材ニーズの高まり	1	1	2		
	水資源の確保		-	-	-	・使用水量の削減や水資源の保全につながる商品・サービスの開発、水浄化・排水処理機器などの商品・サービス開発などの人材ニーズの高まり	1	1	2		
<div>組織の レジリエンス</div> <div></div>	経営陣の意思決定遅延リスク	・経営トップが事故災害などに巻き込まれた場合などに意思決定フローが滞り、タイムリーな経営が阻害され、事業競争力に影響する	1	1	2		-	-	-	<div><div>8</div><div>9</div><div>10</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div><div>14</div><div>16</div><div>17</div></div>	
	競合状況の変化	・領域特化中小規模事業者による特定領域占有率上昇 ・よりマッチした労働環境・労働条件を提示する競合企業への人材流出	2	2	3	・競合企業の国内事業からの撤退・縮小などによるマーケットシェアの獲得	1	2	3		
	首都直下地震対策	・日系企業の本社機能の停止による採用減、外資系企業の日本からの流出 ・当社の本社機能の停止	0	0	3	・地震発生翌年以降の求人増	0	0	3		
	サイバー攻撃への対策	・サイバー攻撃による個人情報やその他の機密情報の流出	1	1	2	・サイバー技術をもつ人材など情報セキュリティ関連人材へのニーズの増加	1	2	2		
	個人情報の漏えい防止	・社員やベンダーなどによる個人情報の持出し・紛失・売却	2	2	3						
	メンタルヘルス対策	・メンタルヘルス状況の悪化にともなう生産性の低下	1	1	2						
	ハラスメント／過重労働防止	・ハラスメントの発生による離職者の増加や生産性の低下 ・過重労働による労災の発生	0	1	2		-	-	-		
	職業倫理の変化	・社員のモラル低下による生産性の低下、顧客満足度の低下、情報漏えいリスクの増大	0	1	2	・法務コンプライアンス関連の人材ニーズの増加	0	0	0		
	法令違反／契約違反の防止	・法令違反による営業免許取り消し ・契約違反の発生による顧客・候補者の減少	1	2	3						

## ステークホルダー・インパクト

JACグループでは、①従業員②企業顧客③キャンディディート（候補者）④地域社会・行政⑤株主・投資家⑥自然環境の6つを、当社グループの事業活動に影響を与える重要なステークホルダーとして特定しています。これらのステークホルダーとさまざまな形でコミュニケーションをとり、当社に対する期待に応えるとともに、協働して持続的に価値を創造し、持続的な社会の発展に貢献していきます。



	<div>従業員</div> <div>HCIC</div>	<div>企業顧客</div> <div>SRCIC</div>	<div>キャンディデイト (候補者)</div> <div>SRCIC</div>	<div>地域社会・行政</div> <div>SRC</div>	<div>株主・投資家</div> <div>FC</div>	<div>自然環境</div> <div>NC</div>	
Our Value for Stakeholders	成長機会にあふれ、やりがいと安心感をもって働ける環境	事業戦略に必要な最適な人材のご紹介	スキルや経験を深掘りし、キャリアパスも考えた求人提案	地域社会の活性化と法律の遵守	持続的な株主価値の向上	サステナブルな地球環境の維持と向上	提供価値
Value created in 2024	<div><div>労働分配率</div><div>51.8%</div><div>前期比  +0.2pt</div></div> <div><div>国内紹介事業におけるコンサルタントの離職率 (2024年12月期)</div><div>9.7%</div><div>前年比  △1.7pt</div></div> <div><div>100+ Club メンバー (2024年度末)</div><div>254名</div><div>前年比  +42人</div></div> <div><div>平均年間給与</div><div>789万円</div><div>前年比  △54.4万円</div></div> <div><div>女性管理職比率 (2024年度末)</div><div>23.7%</div><div>前年比  +2.7pt</div></div> <div><div>有給休暇および夏季特別休暇取得日数</div><div>11.4日</div><div>前年比  変わらず</div></div>	<div><div>顧客向け継続利用意思確認 (NRS) アンケートでの継続利用希望</div><div>85%</div><div>前年比  +1.6%</div></div> <div><div>国内紹介事業における採用決定件数</div><div>12,260件</div><div>前年比  +1,301件</div></div> <div><div>専門チーム数 (2024年度末)</div><div>191チーム</div><div>前年比  +27チーム</div></div> <div><div>年間20件以上成約する取引先数</div><div>77社</div><div>前年比  +9社</div></div> <div><div>OPEN求人数データ</div><div>69万件以上</div><div>前年比  +6万件以上</div></div>	<div><div>オリコン顧客満足度調査 ハイクラス・ミドルクラス転職</div><div>第1位</div><div>7年連続 2019～2025年</div></div> <div><div>求職者NPS調査※における全社スコア</div><div>△2.1</div></div> <div><div>累計登録者データ</div><div>110万人以上</div><div>前年比  +10万人以上</div></div> <div><div>※ NPS調査について：顧客が他者に推薦する意欲を測る指標であり、「Net Promoter Score」の略。</div><div>【NPS調査の方法】 質問：「このサービスを友人や同僚に薦める可能性は？」 に対して0～10点で回答。 分類： 推奨者：9～10点 中立者：7～8点 批判者：0～6点 計算式：NPS＝%推奨者－%批判者</div></div>	<div><div>東京以外の国内拠点での成約金額</div><div>119億円</div><div>前年比  +20.8%</div></div> <div><div>海外事業の売上高</div><div>37億円</div><div>前年比  +1.8%</div></div> <div><div>納税額</div><div>27億円</div><div>前年比  +22.8%</div></div>	<div><div>TSR (株主総利回り)</div><div>1年年率 12.5%</div><div>3年年率 48.5%</div><div>5年年率 67.1%</div><div>10年年率 319.1%</div></div> <div><div>配当総額</div><div>41億円</div><div>前年比  +5.1億円</div></div> <div><div>配当性向</div><div>74.6%</div><div>前年比  +13.7pt</div></div>	<div><div>サステナビリティ関連人材のご紹介件数</div><div>3,045件</div><div>前年比  +50.5%</div></div> <div><div>インドネシアおよびマレーシアでの植林</div><div>約15万本</div><div>2008年～ 2024年累計</div></div> <div><div>植林によるGHG吸収量</div><div>908t/年</div><div>前年比  +299t/年</div></div> <div><div>Scope3も含めたGHGネット排出量</div><div>1,789t/年</div><div>前年比  △214t/年</div></div>	2024年の創出価値
How we engage	<ul style="list-style-type: none"><li>・パルスサーベイ※の実施(毎月) ※従業員の満足度や心の健康状態を把握するためのアンケート調査</li><li>・全社員ミーティング(対面:年1回、オンライン:毎月)</li><li>・社内相談窓口『Refresh』、社外相談窓口(法律事務所、産業カウンセラー、健康・介護サポートダイヤル)の設置</li><li>・通算100件(名)以上の採用・転職を成功させたコンサルタントを人材紹介のプロフェッショナルと認定する100+ Clubの運営(自発的な活動と提言・発信)</li><li>・ボランティアに参加し提言するコミッティ活動(Women's Empowerment Committee、LGBTQ+ Committee、Working Parents Committeeなど)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・業界特化または職種特化で専門のチームによるサポート体制の提供</li><li>・人材関連の課題解決のためのセミナーや交流会の提供(JAC Women's Empowerment Salonなど、デジタル専門家登壇によるセミナー、海外進出企業向けセミナーなど)</li><li>・顧客向け継続利用意思確認(NRS)アンケートの実施(年2回)</li><li>・電話・メールによるお問い合わせ窓口の設置</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・初回面談45日後にNPS調査を実施(2024年度より。2023年度まで実施していた顧客満足度アンケート、転職決定後アンケートから変更)。</li><li>・電話・メール・チャットによるお問い合わせ窓口の設置</li><li>・ウェブサイトでの各種情報提供(採用企業の今後の展望、求める人物像などのインタビュー、最新の転職動向コラム、転職に関するFAQなど)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・人材関連業界団体(日本人材紹介事業協会、人材サービス産業協議会、他)での役員活動</li><li>・地方支店の設置:静岡(2016年)、広島(2017年、中国支店)、埼玉(2017年、北関東支店)、福岡(2022年)、仙台(2023年、東北支店)、浜松(2023年)、札幌(2025年、北海道支店)</li><li>・海外拠点の展開:イギリス、ドイツ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム、韓国、インド、アメリカ</li><li>・拠点所在地域での対話・交流</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>【2024年度の対話実績】</li><li>・機関投資家・アナリスト向け決算・戦略説明会:2回</li><li>・個人投資家向けラジオ出演:2回</li><li>・個人投資家向け説明会:1回</li><li>・国内外の機関投資家・アナリストとの個別面談:121回</li><li>・IRカンファレンスへの参加:2回(日本、シンガポール)</li><li>・統合報告書説明会を実施(社外取締役、営業部門の執行役員、社員が登壇)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・JAC環境動物保護財団の運営支援を通じた専門家、行政、研究機関、海外の財団、NPO／NGOとの対話</li><li>・PPPツアー(社員による植林活動)時の現地の大学や行政機関、NGOとの連携と対話</li><li>・Global Compactへの署名と分科会活動への参画</li></ul>	コミュニケーションチャンネル
How we respond	<ul style="list-style-type: none"><li>① モチベーションの維持・改善 毎月実施するパルスサーベイの結果を踏まえ、満足度が低下傾向にある従業員を人事部門と所属部門が連携してフォローし、該当者のモチベーションを改善。</li><li>② 退職理由に応じた対策 退職理由の分析を行い、コンサルタントがスキルや専門性を高めるための階層別の研修プログラムや、やりがいのある職場を創出するためのマネージャー育成プログラム、個別キャリア育成プログラムなどを導入。</li><li>③ 制度の改善 社員がボランティアに参画するコミッティや100+ Clubなどからの提言を受けて、各種の福利厚生制度の改善や、社員サポート制度などを導入。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① 企業との関係構築・課題解決支援 企業顧客の事業計画に伴う採用状況を常にアップデートし、対話を重ねることで顧客の課題解決に資する最適な人材をご紹介します。</li><li>② 専門性・独自ネットワークの形成 各業界、各職種別にチーム分けを行い、専門領域に詳しいコンサルタントを配置するとともに、独自のネットワークを形成。ハイクラスまたは専門性の高い人材を企業顧客のニーズに合わせてスピーディーにご紹介。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① コンサルティング型の転職支援 キャンディデイトのキャリアビジョンや本質的なニーズの徹底理解を重視し、テクノロジーに代替されることのない「人が介在する意義」のあるサービスとは何かを探索。キャンディデイトとの面談には品質基準を設けてチェックを行うとともに、行き届いた研修プログラムによってコンサルタントのコンサルティングスキルを可視化するなど、キャンディデイトがより良いキャリアを実現するためのサポートを組織的に実施。</li><li>② 専門チームの設置 業界または職種特化で組織した専門チームを設置することで、コンサルタント個々の当該業界・職種の知識を蓄積。これによりコンサルタントは、キャンディデイトのスキルや経験を深掘りし、キャリアパスも考えた求人提案を実現。</li><li>③ 働き方の多様化の支援 無期雇用やフルタイム雇用だけでなく、副業・兼業や顧問、社外取締役といった多様な雇用形態の求人を取り扱う体制を整備。働き方の多様化や経験豊かなシニア人材の活躍を支援。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① 地方に向けての対応課題<ul style="list-style-type: none"><li>・高齢化に伴う労働力不足による地域の企業活動の停滞。</li><li>・後継者不足による地方企業の事業承継問題。</li></ul>当社の取り組み<ul style="list-style-type: none"><li>・地方都市に支店を設立し、積極的に地元出身の人材を採用して地域の雇用に貢献。</li><li>・幹部・管理職層やスペシャリスト、Uターン人材などを紹介し、地元企業の成長戦略を支援。</li></ul></li><li>② 日系企業の海外進出に向けての対応課題<ul style="list-style-type: none"><li>・海外に展開する日本企業の増加にともない、日本国内で海外事業戦略を担う人材や、海外拠点の人員強化が不可欠。</li></ul>当社の取り組み<ul style="list-style-type: none"><li>・企業のニーズに応じて拠店を新設し、海外勤務経験や英語力のある人材をご紹介します、企業顧客の海外事業戦略を支援。</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① 株主との対話を通じた価値創造の推進 株主の皆さまとの建設的な対話に積極的に取り組み、いただいたご意見を半期ごとに取締役会に報告し、経営に生かすことでさらなる価値創造、企業価値向上に尽力。</li><li>② 2024年度にいただいたご意見の分析 いただいた多くの意見を分析した結果、人材紹介コンサルタントの採用状況と離職率、コンサルタント一人当たりの生産性、当社の海外事業、IT・コンサルティング領域の採用状況、株主還元方針などへの関心の高さを認識。</li><li>③ ご意見に対する対応例 コンサルタントの離職率低減に向け、以下の取り組みを実施。<ul style="list-style-type: none"><li>・階層別トレーニングプログラムの一層の拡充。</li><li>・毎月のパルスサーベイの実施やキャリア開発プログラム、海外派遣制度、幹部候補育成プログラムの導入。</li><li>・研修制度を充実させて、入社3年未満のコンサルタントのフォローアップを強化。</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>① PPPツアー(社員による植林活動) 世界各国のグループ社員が参加し、現地の大学や行政機関・NGOなどととも植林を実施。植林が地域にもたらす意義を学ぶ機会への創出。</li><li>② カーボンニュートラル実現への取り組み 「地球の環境保全」だけでなく「人々の健康」や「公正な社会」などに資する求人を「サステナビリティ求人」と位置付けて、即戦力となるエンジニアや専門人材を積極的にご紹介。企業顧客の自然環境の保護推進を支援。</li></ul>	ステークホルダーからの期待への対応

# 価値創造ロジックツリー

JACグループでは、質と収益で世界No.1の人材紹介会社を目指し、高い利益率を維持・向上しつつ、着実な成長を図り、株主価値を増大させていきたいと考えています。当社グループの成長力はコンサルタントの専門的知見と生産性と数に依存しており、それぞれの拡充に向けた事業戦略と人材戦略を展開しています。また、適正な資本政策とガバナンスの強化により、資本コストの最適化を図っています。

## 各戦略・取り組みの参照ページ

- 事業戦略① マーケット戦略

事業戦略② 収益性向上に向けた取り組み

人材戦略

事業を通じた取り組み

財務・資本戦略

価値創造を支える仕組み
- P.34-35

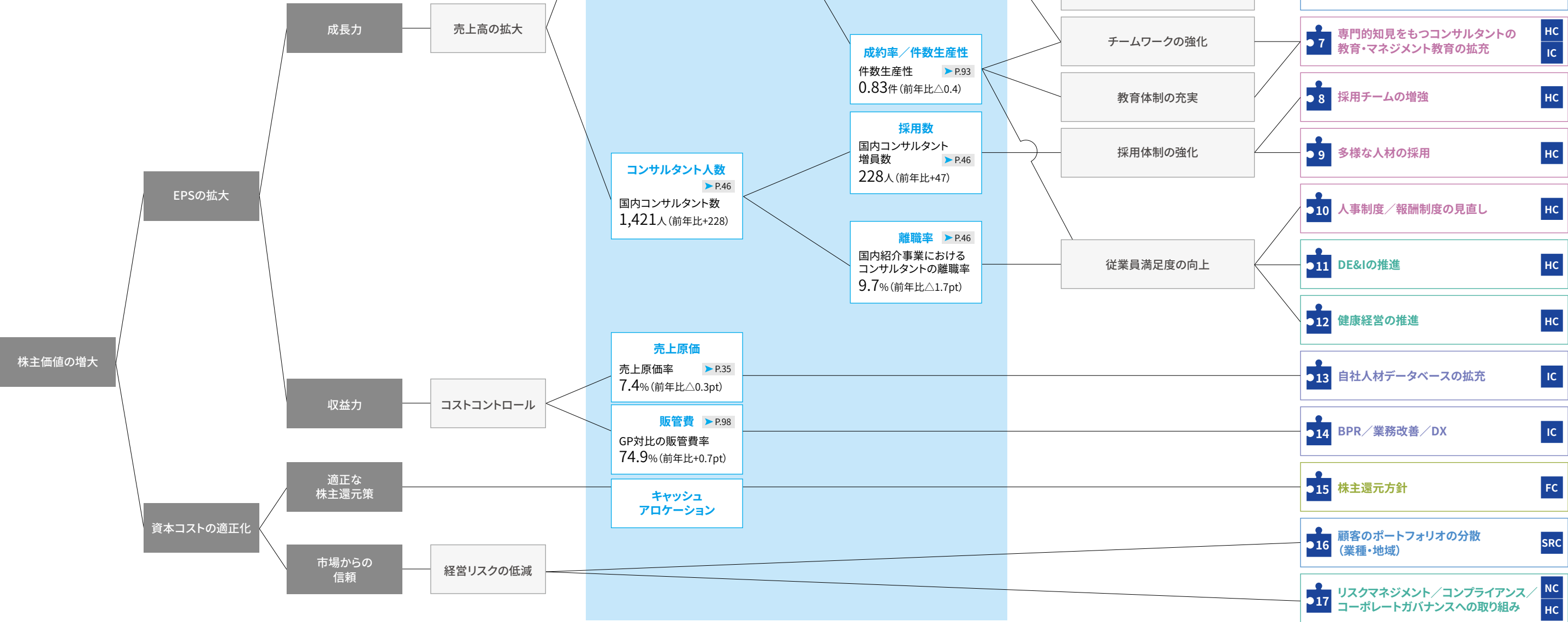
P.35

P.44-47
P.52-55

P.23
P.60-62

P.70-73

P.48-50
P.74-89





# 企業価値向上の軌跡と10年後に目指す姿

終身雇用が中心であった国内企業が中途採用の人材活用を増やす流れの中で、国内の人材紹介マーケットは、景気の影響により変動はあるものの、おおむね着実に拡大しており、中でも当社が注力するミドルクラス・ハイクラス人材紹介事業は順調に成長しています。年15%の成長を目標としつつ、新型コロナウイルス感染症発生前の2019年度までは実際の売上高成長率はCAGRで20%超の成長を達成してきました。

2018年には海外事業を日本本社に再統合、事業のグローバル化に向けた基盤を再強化し、2020年に「2030年に質と収益で世界 No.1」の長期目標を策定しました。

2019年末に出現した新型コロナウイルス感染症の世界的大流行（パンデミック）により、想定外に世界経済が急減速し、2020年度、2021年度は足踏みをする結果となりましたが、売上高は2022年度には+22.5%、2023年度には+13.3%、2024年度には+13.6%と成長フェーズに戻ってきています。

実質的に2年間、スタートが遅れる形とはなりましたが、「質と収益で世界 No. 1」に向けグループ一丸となって取り組んでいます。世界各地で最高品質の人材紹介コンサルティングをご提供することを通じて、世界経済社会の持続的発展と、あらゆる人々が生き生きと暮らせる社会の実現に貢献していきます。

## 中・高額年収帯向けコンサルティングスタイルの強化

### 成果

リーマンショック以降、営業担当と候補者担当を分けて若年層を大量マッチングさせるビジネスモデルから、創業時のビジネスモデルであるコンサルティング型の人材紹介に回帰し、ミドルクラス・ハイクラスにシフトした事業スタイルを確立・強化

### 課題

兄弟会社として展開する国内事業と海外事業の連携をより強化する必要性

## 海外事業再統合

### 成果

海外事業を再統合し、グループ全体で企業顧客のグローバルな求人ニーズに応えやすい体制に

### 課題

バックオフィス機能強化などにもとない、利益率が低下

## コロナ影響期間

### 成果

2020年初に10年ビジョン「質と収益で世界 No.1」を発表

### 課題

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う景気の急減速により、計画を下回る進捗率に

## 目指す社会像

世界各地の経済・社会の発展

人々が生き生きと暮らせるサステナブルな地球

## 質と収益で世界No.1へ

- 創立以来、積み上げてきたコアバリューが基軸
- 世界のどこでも同レベルの高品質のサービスを提供
- お客様に一番に選ばれる会社
- 全てのステークホルダーが満足
- 継続的な安全、安心、信頼＋実績を常に保証
- そのうえで進化と前進で発展し続ける企業

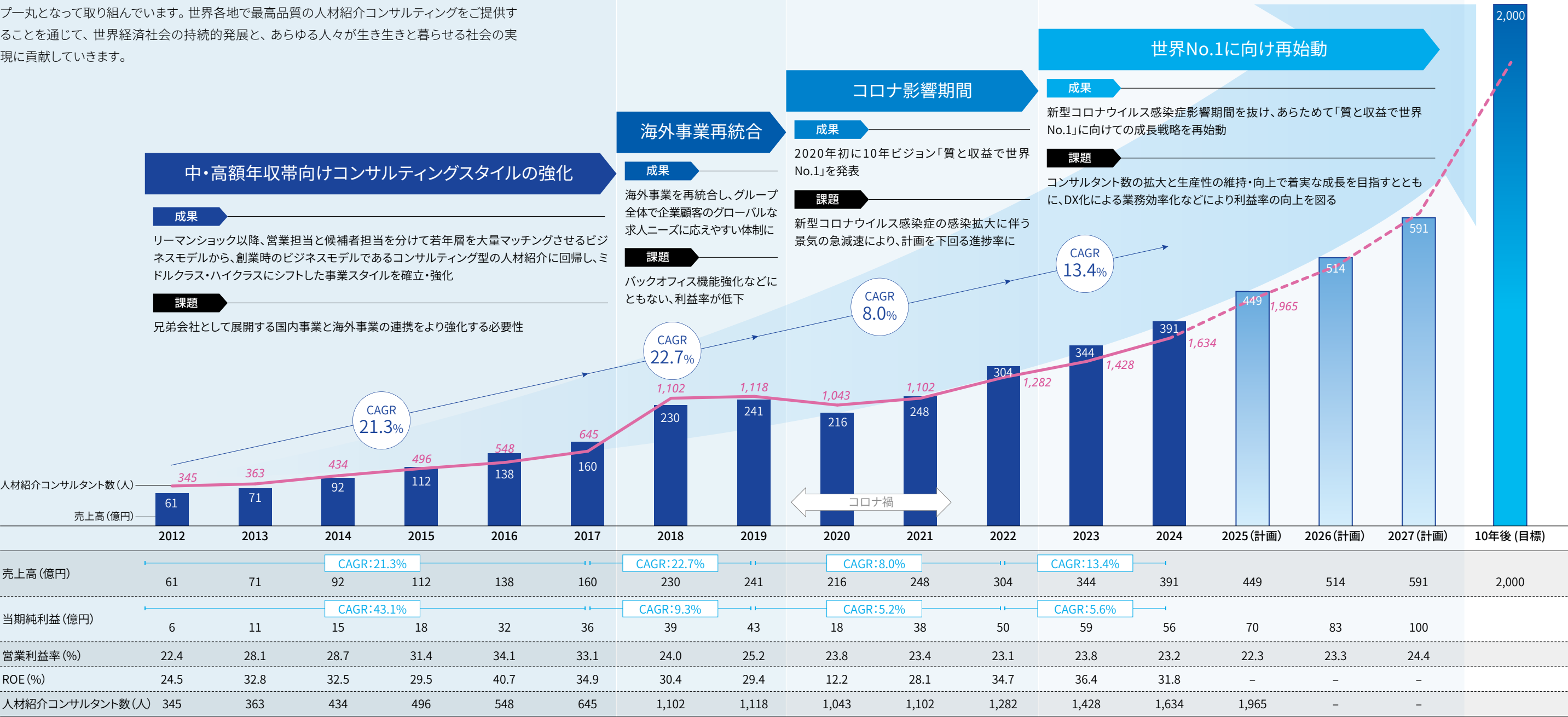
## 世界No.1に向け再始動

### 成果

新型コロナウイルス感染症影響期間を抜け、あらためて「質と収益で世界 No.1」に向けての成長戦略を再始動

### 課題

コンサルタント数の拡大と生産性の維持・向上で着実な成長を目指すとともに、DX化による業務効率化などにより利益率の向上を図る



※コンサルタント数は、国内人材紹介事業と海外事業の合計、実績は各期末実績

## 中期経営計画

当社は、長期的な経営ビジョン「JAC as No.1」の実現に向け、今後3カ年で達成すべき指標として2025年から2027年までの中期経営計画を策定しています。

本中期経営計画では、その実現に向け、サービス品質の向上と事業の成長に不可欠な人的資本の充実を図るとともに、成長市場・領域を捉えつつ、利益率のいっそうの向上を図っていきます。

### 経営数値目標

#### 財務目標

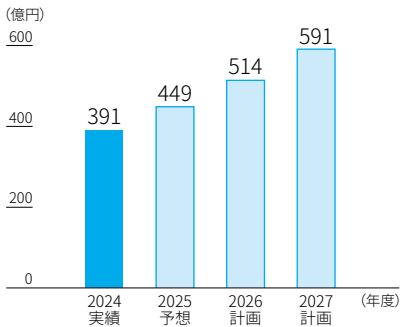
利益率を維持し毎年約**15%**の安定成長

成長のキードライバーとなる人材紹介コンサルタント数の増加に取り組み、売上高は、年平均約15%成長を安定的に達成していくことを目指しています。

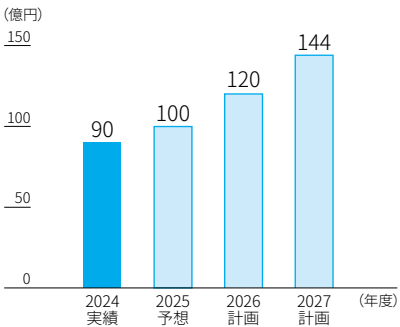
同時にコスト削減や海外事業の収益性の改善により、利益率のいっそうの向上を図り、2027年には売上高営業利益率は24.4%と、2024年12月期の現状より1.2ポイント高い水準への上昇を目指しています。その結果として、2027年度の当期純利益は2024年度の約1.8倍となる100億円を目標としています。

	2024年12月期 実績	2025年12月期 予想	2026年12月期 計画	2027年12月期 計画
売上高	391億円	449億円 (+15%)	514億円 (+14%)	591億円 (+15%)
営業利益	90億円	100億円	120億円	144億円
売上高営業利益率	23.2%	22.3%	23.3%	24.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	56億円	70億円 (+25%)	83億円 (+19%)	100億円 (+20%)
利益率	14.3%	15.6%	16.1%	16.9%

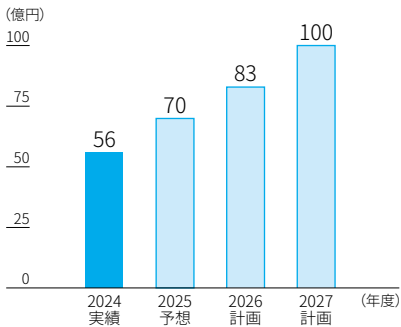
#### 売上高



#### 営業利益



#### 親会社株主に帰属する当期純利益



#### 非財務目標

世界**No.1**を支える基盤の整備

世界No.1の質を生み出すために最も重要な「社員（＝人的資本）」が、生き生きと働き、常に自らを磨き向上させる環境を整えるため、人的資本のマネジメントシステム構築・運用を含む開示を進め、2025年3月にはISO 30414（人的資本に関する情報開示の国際規格）を取得しています。また、多様な社員が健康に働くことができるよう、ダイバーシティに関する指標や健康経営に関する指標も置き、職場環境のいっそうの改善を図っていきます。

### E 気候変動対応指標

	2024年実績	前期比	2030年目標
GHG ネット排出量 (Scope 1-3合計)	1,789t	△214t	ゼロ

### G 取締役会の多様性指標

	2025年実績	前期比	2030年目標
女性取締役比率	25%	+7pt	30%

### S 人的資本経営

	2024年実績	前期比	2030年目標
人的資本ROI	31.8%	△3.3pt	50%

	実績	目標
ISO 30414取得	達成 ▶ 2025年3月取得	2025年までに取得

#### 健康経営関連指標

	2024年実績	前期比	2025年目標
健康診断受診率※1	達成 ▶ 100%	+0pt	100%
ストレスチェック受診率	98.1%	+7.9pt	100%
特定保健指導実施率※2	達成 ▶ 63.4%	+56.5pt	25%
運動習慣者比率 (運動促進プログラム参加者比率)	23.0%	△5.0pt	30%以上
健康診断有所見者比率	22.0%	△4.0pt	20%
有給休暇および 夏季特別休暇取得日数	達成 ▶ 11.4日	+0日	11日

※1 2024年4月～2025年3月の実績

※2 2023年4月～2024年3月の実績

#### ダイバーシティ関連指標

	2024年実績	前期比	早期に
女性管理職比率	24%	+2pt	40%

#### 健康経営関連指標 (2030年目標)

	2024年実績	前期比	2030年目標
生活習慣改善による 疾病予備軍の割合 ※ 2次検査対象者率※1	達成 ▶ 22.0%	△6pt	23.0%
プレゼンティーズム※2	57.5%	+2.5pt	60%
アブセンティーズム※3	1.26%	+1.16pt	0.10%
ワークエンゲージメント※4	4	+0.1	4.5

※1 2次検査対象者/一般定期健診対象者にて算出

※2 WHO-HPQを用いた測定方法にて算出

※3 欠勤者の実績をもとに算出 (月欠勤5日以上の人数/該当月の人数)

※4 自社独自の従業員調査による指標にて算出 (1=全く思わない～5=強く思う)

### 中長期成長に向けた基本戦略

経営数値目標の達成に向け、「人材戦略」と「事業戦略」を経営戦略の中心に据えております。

▶ P.34-35 事業戦略・「マーケット戦略」「収益性向上に向けた取り組み」▶ P.44-51 人的資本

#### 1 人材戦略 (コンサルタントの増員／教育・研修／生き生きと働ける環境の整備)

コンサルタントの採用強化と定着率の向上により、コンサルタントの着実な増員を実現するために、採用の選定基準のさらなる改善と従業員エンゲージメントの向上に取り組みます。

教育・研修については、入社年次の浅いコンサルタントへのトレーニング強化、ならびに、OJT 機能を中心としたHRBPの増員により生産性の維持に取り組んでいます。さらに、マネジメントレイヤーに応じた教育体制の整備を進め、強靱な組織を構築することで質と量のさらなる向上を図っています。

また、社員一人ひとりが生き生きと働ける環境整備にも取り組み、世界No.1の質を達成していきます。

#### 2 事業戦略 (マーケット戦略／収益性向上に向けた取り組み)

マーケット戦略については、全業種におけるエグゼクティブ領域への取り組み強化、金融セクターにおける専門職への注力など、当社の重点ターゲットである高額年収帯のマーケットへの深耕を進めています。また、業界を問わず需要が高まっているサステナビリティ人材の紹介をはじめ、企業経営共通の課題に繋がる人材ニーズへの取り組みも、一層の注力をしていきます。さらに地域拠点、海外拠点の拡大も行い、地域創生に取り組むとともにポートフォリオの地域分散を図ります。

収益性向上に向けた取り組みについては、今年度のグループ目標である「Maximum Growth and Minimum Cost」に基づいて、グループ全体でBPRに取り組み、ミドル・バックオフィスの業務効率化を進め、総コストを見直しています。また、情報システム投資等の先行投資については、ROI管理を強化することで売上総利益に対する各コストを低減し、利益率の向上に取り組んでいます。

#### 人材戦略

##### (1) コンサルタントの増員

- ① 採用の強化
- ② 離職率の抑制

##### (2) 教育・研修

- ① コンサルタント教育
- ② マネジメント教育

##### (3) 生き生きと働ける環境の整備

#### 事業戦略

##### (1) マーケット戦略

- ① Account Management 2.0の推進
- ② 高年収領域へのフォーカス
- ③ サステナビリティ人材の紹介
- ④ 拠点の拡大

##### (2) 収益性向上に向けた取り組み

- ① 売上原価率の低減
- ② 業務プロセスの改善／システム投資



事業戦略

国内人材紹介事業を基盤とした  
持続的な成長戦略

常務取締役 事業本部長 山田 広記



JACグループは、国内人材紹介事業、海外事業、国内求人広告事業の3つの柱を中心に事業を展開しています。中でも、売上高の約90%を占める国内人材紹介事業は、日本の労働人口の減少という社会的課題に対応する重要な分野であり、今後も持続的な成長が期待されています。

当社は、AIによる自動マッチングが困難とされるミドルクラス・ハイクラスの管理職・専門職の中途採用領域に注力しており、質の高いコンサルティングサービスを通じて、着実に市場シェアを拡大してまいりました。

今後の成長戦略としても、国内人材紹介事業を基盤に、世界No.1の人材紹介企業を目指してまいります。特に、顧客企業およびご登録者とのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを重視し、高年収ゾーンにおける大規模な支援体制を構築することで、同領域におけるマーケットシェアおよびマインドシェアの両面でNo.1を目指してまいります。

マーケット戦略

Account Management2.0の推進

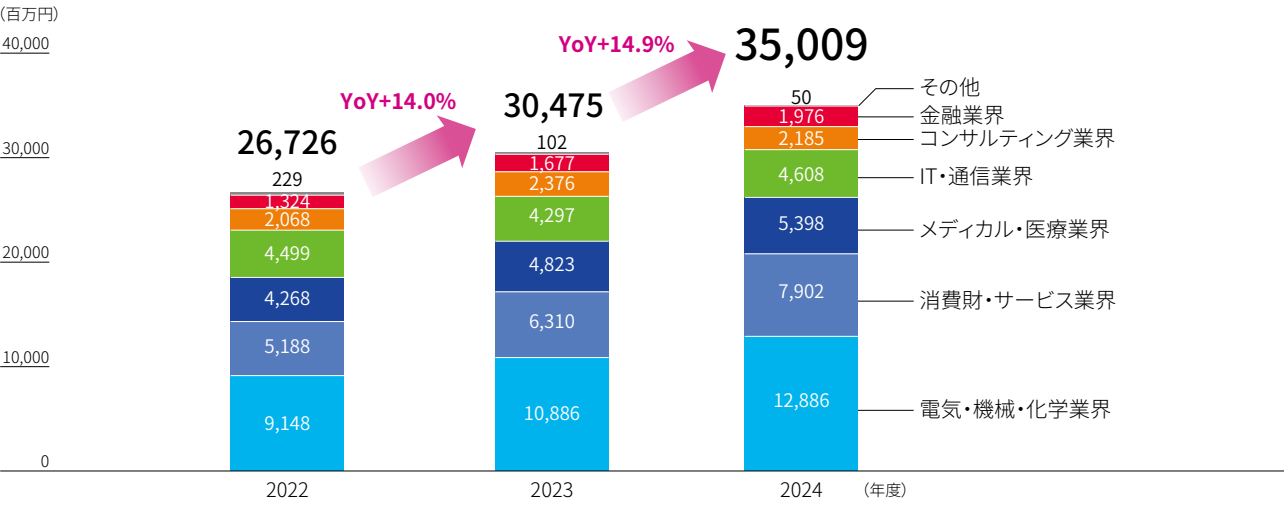
当 社 で は、2023年 度 より 注 力 し て き たAccount Managementの取り組みをさらに進化させ、2024年度は「Account Management2.0」として強化しました。

一人のコンサルタントが企業顧客とキャンディデイト（候補者）の双方にコンサルティングを行う主に外資系の人材紹介会社では、コンサルタント同士の情報交換は行わず、単独で対応する傾向にあります。一方、当社では、同じコンサルティングスタイルを導入していながらも、会社全体で情報を共有し、企業顧客との組織的な関係構築を行い、人事課題の解決にお応えすることを大切にしています。2023年度には、Key Clientと

の接点強化と情報の蓄積・共有を通じて、ターゲット企業の明確化と情報基盤の整備を進めました。これをさらに発展させた「Account Management2.0」では、「One JAC」の理念のもと、海外拠点や子会社を含むJACグループ全体で情報を共有するグローバルアカウントマネジメントを推進。これにより、グループ内のシナジーを最大化し、ターゲット企業への成約数を大幅に増加させることができました。具体的には、業種別・職種別に編成された約200の専門チームが連携し、求人案件ごとに最適なチームをアサインすることで、管理職や高度な専門性を有するキャンディデイトを企業顧客にご紹介しています。

	2023年 Account Management	2024年 Account Management2.0
主な取り組み	・情報共有の基盤整備 ・ターゲットの明確化	・One JACとしてシナジー拡大、グローバルアカウントマネジメントの推進 ・ターゲット企業に対する支援の強化

業種別売上高（国内人材紹介事業※）



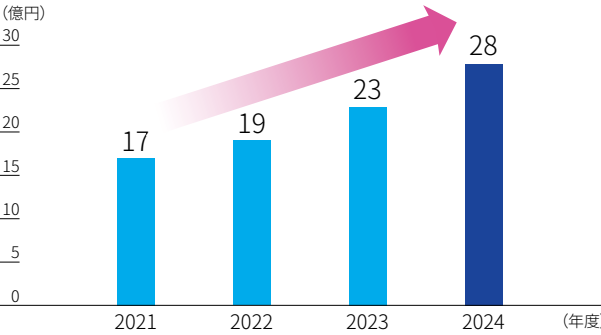
高年収領域へのフォーカス

当社では、社会全体で高度専門人材へのニーズが高まる中、特に高年収領域における人材紹介サービスの強化に取り組んでいます。中でも「エグゼクティブ領域」と「金融領域」においては、専門性と組織力を生かした支援体制を構築し、着実に成果を上げています。

2023年には、CxOクラスや社外取締役に特化した「エグゼクティブサーチDiv」を新設し、企業経営に関わる幹部職の紹介体制を強化しました。その結果、2024年度における年収2,000万円以上の成約件数は前年比で58%増加し、エグゼクティブ領域における実績が大きく伸長しています。今後は、全業種においてエグゼクティブ担当を設置し、より広範な業界に対応可能な体制を整えることで、企業の経営層に対する支援をさらに強化してまいります。

金融セクターでは、大手金融機関による中途採用の拡大が進む中、当社はそのニーズに応えるべく、組織体制の強化を図っています。加えて、専門性の高い領域である投資銀行やPEファンド、さらには金融エグゼクティブ領域も注力していま

Executive 領域 成約金額推移



収益性向上に向けた取り組み

売上原価率の低減

当社グループの売上原価は、社内の人件費はほとんど含まれておらず、主な構成要素は、スカウトサイトの利用料など、外部サービスにかかる費用です。当社では、売上原価率の低減を目的として、複数の施策を推進しています。具体的には、自社データベースを活用した人材の掘り起こし、AIによる求人応募喚起の効率化、自社WebサイトのUI/UX改善、成果報酬型広告の活用、さらにSNSを通じた求職者登録チャネルの拡大など、デジタル技術とマーケティング手法を組み合わせた取り組みにより、効率的な集客とコスト削減を実現しています。これらの取り組みにより、効率的な集客とコスト構造の最適化が進み、売上原価率は着実に低減傾向を示しています。今後も、さらなる効率化と収益性の向上を目指し、継続的な改善を図ってまいります。

す。これらの領域では、業界特有の知見が求められるため、当社では専門性の高い人材の採用を進めるとともに、体制の拡充を加速させています。2023年度末時点では2Div6チーム体制でしたが、2024年度末には3Div13チームへと拡大し、より多様な金融分野に対応できる組織へと進化しています。

サステナビリティ人材の紹介

近年、「ヘルスケア」「脱炭素」「ダイバーシティ推進」など、サステナビリティに関連する分野において、専門人材へのニーズが業界を問わず急速に高まっています。企業が人的資本の多様性を確保し、脱炭素化や社会的責任への取り組みを加速する中、サステナビリティ関連のプロフェッショナル人材の中途採用が活発化しています。

当社はこの潮流を的確に捉え、当該分野における専門スキルを有する人材の発掘・確保に注力するとともに、紹介体制の強化を通じて事業規模の拡大を図っています。これにより、企業のサステナビリティ推進を支援すると同時に、社会全体の課題解決にも貢献しています。今後も、サステナビリティ領域における人材紹介を通じて、企業の持続可能な成長と社会的価値の創出に寄与してまいります。

拠点の拡大

当社では、地方企業からの需要拡大に応え、人材をつなぐことで、地域創生に貢献することも大切にしています。地方拠点でのコンサルタント数は3年で+80%、売上総利益は+75%の増加となりました。海外においては、採用需要の高い日系企業の比率を高めるとともに、日本本社との連携をグローバルに展開することで、収益拡大を図っています。

業務プロセスの改善／システム投資

グループ全体で業務プロセス改革（BPR）に取り組み、ミドル・バックオフィス業務の効率化を進めることで、総コストの見直しを図っています。また、情報システムへの先行投資に対しては、ROI（投資対効果）管理を強化することで、売上総利益に対する各種コストの低減を実現し、利益率の向上に努めています。



## 若手社員×社外取締役 座談会



## JACグループの次の50年に向けて

創業50周年という重要な節目を迎えたJACグループ。次の50年に向けて目指すべき企業像と、その実現のための具体的な取り組みについて、多様な視点を持つ若手社員4名と社外取締役2名による座談会を実施しました。

### まず、創業から50年間でJACグループが築いてきた一番の強みについて、現場で感じていることをお聞かせください。

**吉田** 私が感じている強みは専門性です。特にヘルスケア業界では、優秀な人材の確保ができています。私は製薬会社のマーケティングチームの設立から関わっていますが、直近2年間でこの市場での売上規模は200%～300%ほど成長しています。この背景には優秀な候補者が登録されているJACのデータベースがあってこそですし、これまで先輩方が築いてきたクライアントとの関係性や信頼関係、実績が大きく貢献しています。

加えて、キャンディデイトや企業、求人を共有するカルチャーマーケットも強みに挙げられます。私が入社した2017年当時はヘルスケアで40～50人ほどの組織でしたが、現在は東西で200

名規模に成長しています。仲間が増えるからこそ、さまざまな協力関係が生まれ、お客様にさまざまな価値提供ができるようになりました。

**グ** 私は信頼とブランディング、そして認知度にあると思います。そして、最も重要なのは、これまでにクライアント企業に紹介した候補者が経営層として活躍していることです。50年間を通してさまざまな世代のリーダーを支えてきたことが、お客様からの信頼につながり、今日のJACを支えています。

**中川** 私が考える強みは、フィロソフィー＆ポリシー（巻頭参照）の浸透です。転職を成功させた候補者の方からは、他のエージェントとは全然違うサポートに感謝しているというコメントをいただくこともあります。それは個々のコンサルタントが日頃からポリシーに従って誠実にスピード感を持って対応し、JACのブランドが保たれているからだと思います。

また、管理部門を含む全社員に改善をお願いする際も、「耳が痛い」とか「面倒だな」と思われるような内容であっても、必要性を感じて受け入れて改善に取り組む方が非常に多いと実感しています。このビジネスをフェアに行う姿勢こそがJACの重要なポイントだと思います。

**山川** 私もフィロソフィー＆ポリシーが強みだと思います。過去に競合他社に所属していた経験があるのですが、人材紹介事業というのは個々の人材の質と明確な行動指針によってのみ差別化が可能な事業だと思います。JACを最も体現しているものとして、フィロソフィー＆ポリシーがあるからこそ、多くの方から支持されているサービスの品質に行き着いていると考えています。

**加瀬** 経営の視点から見ると、50年の間事業を続けることは、実は並大抵のことではありません。人材紹介事業で社会の発展に貢献するという強い信念を経営者自身が創業以来、変わらずに持ち続けていること、そして、その信念を不斷の努力で実践し続けている社員があってこそ成果だと思います。

**ツォーン** 私、JACの成功の核心は、創業経営者の情熱と強力なリーダーシップがあること、そして、同様の情熱をもつ社員が揃えば、この会社は世界No.1の企業になり得ると思っています。

50年間の継続的な成功は、経済や世界的な危機を乗り越えてきたことを示しています。業績は非常に順調に進捗していますが、何かが非常にうまくいっているときは、常に変化を加えなければならないときでもあります。現状のままではなく、絶え間ない変化を続けることで、会社の強みを維持し、成長し続けることが重要だと思います。

### 次の50年の幕開けを迎え、JACグループはどうあるべきでしょうか。

**中川** 昨今の世界情勢において、短期的な利益追求が優先される傾向が見られます。しかし、持続可能な成長やダイバーシティの重要性がより一層高まっている中で、JACのフィロソフィー＆ポリシーに基づく候補者やクライアントとの誠実な関係構築が、より重要な差別化要因になると考えています。

転職エージェントは、候補者一人ひとりと向き合い、その挑戦を支援する事業です。時代の波に流されて変えていくべき部分もありつつも、やはり目の前の人間、目の前のクライアントを見つめて誠実に向き合っていくこと、そして社内にいる隣の仲間、隣の部署とも向き合うということが非常に重要になってくると思います。

日本国内だけでなく海外拠点も含めてグループ全体でその文化を共有することで、JACはさらに強くなると思います。国内拠点のサービス品質をグローバルに展開することが私の理想像です。

**ツォーン** 中川さんが指摘した点はとても重要です。特に、世界中のどの拠点でも同じ姿勢で臨むことが大切です。

私が以前勤めていた世界最大手の物流企業には70万人の従業員がいますが、世界中のどこに行ってもサービスプロセ

スは同じで、サービスレベルも同じです。精神とポリシーが全ての地域に浸透しており、マネジメントスタッフをどこにでも配置できる体制になっています。だからこそ事業が成功しており、高い品質を維持し続けているのです。

今後の50年で、JACが注力すべき分野の一つは、海外での成長です。10年後に2,000億円という目標を達成し、世界No.1へと成長していくためには、海外事業の拡大が不可欠です。そのためには、この企業文化を他の国々にもしっかりと浸透させることが大切です。

**山川** JACの国内人材紹介市場でのシェアは十数パーセントであるため、まだ拡大の余地もありますが、それでも、将来、日本の労働人口は減少していくことを踏まえると、海外事業に積極的に取り組むことも重要だと、私も思います。

**中川** 私も海外売上の増加を目指し、日本国内だけでなく海外市場で成果を出していくことが重要だと思います。当社は世界11カ国に拠点を持ち、国境を越えた人材の移動への支援体制が整っており、国内競合他社が扱えない分野での採用サポートが強みのひとつでもあります。各国でのデータベース強化やグループ内でのコラボレーションにより、グローバルに成長し、売上を伸ばしていきたいと思っています。

**加瀬** JACでは、昨年から取締役や国内事業部門担当の執行役員を海外拠点に数カ月間、派遣する取り組みを開始しています。海外拠点での事業の在り方を基礎的なところから見直すことで、改善余地がある部分がクリアになったと、取締役会でも報告を受けました。今後も、社員教育や国内拠点と同等のサービス基準を各国で浸透させることで、海外売上比率を拡大する必要があります。

**ツォーン** 従来、取締役会には海外事業の状況については主に数値の報告が多く、その背景にある理由の説明はあまりなかったのですが、今年から執行役員を各国に派遣し、その結果を取締役会にも報告してくれるようになりました。現状を深く理解することは、良い方向へ進むための第一歩だと思います。そして、今年度の株主総会で、グローバルビジネスの実情を理解して議論できる取締役会メンバーの増強も図っており、今後の論議の充実化にも期待しているところです。

**グ** 私は、今後50年を考えると、国内外での事業拡大やM&A、そしてグローバルでの成長という視点からも、サービス標準化への取り組みを継続的にやっていくべきだと思っています。そして、その実現にはテクノロジーの存在が欠かせません。

テクノロジーが人材紹介事業を完全に取って代わるとは思いませんし、コンサルティングと人間的な共感機械にはできません。しかし、テクノロジーの活用は必要不可欠です。新しいテクノロジーをいち早く導入するだけでなく、業界の先駆者として存在し続ける——これが次の50年を生き抜くヒントだと思います。



## 若手社員×社外取締役 座談会

**ツォーン** テクノロジーの重要性については全く同感です。そのためには、相応の投資が必要になるでしょう。当社でもイノベーションセンターのような組織を検討する必要があると思います。

**山川** 国内のビジネスでは、各産業の変わり目出てくる求人ニーズを確かに捉えた支援が必要です。一方で労働力をシェアする時代が来ることを踏まえ、正社員だけでなく副業や請負業務としての紹介も含めて、企業と人をつなぐことが重要です。また、地方創生や事業承継問題を深掘りすることで、新規市場の開拓にもつながると考えています。

**吉田** 新規事業については、当社が人材紹介事業を通じて獲得した知見を生かしたコンサルティング分野などでも収益を得られるのではないかと考えています。JACが持っている組織運営やリクルーティングのノウハウは、人材紹介事業以外でも活用できると思います。

また、私が思うあるべき姿としてはマネジメントを強化して、社員が辞めない会社にしたいということです。将来的には、転職が一般的になり、外国籍の従業員も増えると思います。そのため、多様性を受け入れる考え方や、さまざまな人を受け入れる姿勢が重要になります。

JACには多くのチャンスがあり、さまざまなことに挑戦できる環境があります。しかし、それに気づかずに辞めてしまう人もいるのも事実です。メンバーに挑戦できる機会があることを伝え、JACで個々の社員がキャリアを成長させる環境を充実させていきたいと考えています。

### JACの中長期目標「質と収益で世界 No.1：売上高2,000億円」を達成するために、次の10年で何に取り組むべきでしょうか。

**グ** JACでの経験を通じて感じたことは、新人採用・育成への献身的な姿勢と努力です。適切な人材を採用し、育成する

ことが会社の生命線だと思っています。一方で非常時には柔軟な対応が必要です。リーマンショックやCOVID-19の経験から、予期せぬ事態に備え、インフラを整備しておくことも重要だと思います。

**山川** 私は仲間を増やしていくことが一番重要だと思います。JACが創業から現在に至るまで高い生産性を維持しながら絶えず成長することができた背景には、多くの仲間が集まってきたからだと思います。「仲間」と表現をしているのは、やはりフィロソフィー＆ポリシーを共通で理解している同士だからです。そういった仲間を今後も増やし続けることが大切だと思います。

時代の変化に応じて、残すべきものと変えていくべきものに分かれていますが、ミッションに掲げている「つなぐ」というDNAは残していくべきでしょうし、アップデートしていきたいと思います。その一つの方向性として「つながり続ける」「つなぎ続ける」といった継続性をもたせることが挙げられます。

AIを活用した高度なマッチングサービスも台頭していることで、多くの人が求人にアクセスしやすくなり、情報の非対称性が解消され、ブラックボックスもなくなりつつあります。そういう中で、私たちのようなフェイス・トゥ・フェイスのエージェントを使う価値は、常に寄り添い続けることにあると思います。場合によってはライフイベントの相談ができたり、結婚やお子さんが生まれるタイミングで仕事のことを考えることがあったり——そういったシーンに応じて、信頼されるパートナーであり続けられるかが、これからの勝負だと思います。

**吉田** 2,000億円という目標に挑戦し続けるためにも、ノウハウの共有が重要だと思います。コンサルタントの知識が退職とともに失われる問題を解決するためには、オペレーション化や仕組み化が必要だと考えています。

また、近年入社した若手社員がJACの企業文化により深く共感し、帰属意識を高めるための取り組みが重要だと考えています。そのような帰属意識やプライドを醸成するためには、



モチベーションにつながるカルチャー作りが欠かせませんし、私自身も今後取り組んでいきたいことの一つです。

**ツォーン** JACが世界No.1を目指すうえで、私が気になっている点は2つあります。

1つ目は離職率です。優れたコンサルタントの採用は簡単ではなく、常に高いレベルでの挑戦が求められます。従って、当社に入社した社員には長く活躍し、継続的にキャリアを積んでもらえるようにすることが重要です。

もう一つは品質です。企業は、質の高いサービスを提供することが顧客維持の鍵です。企業にとって成長や利益率の向上だけでなく、高いサービス品質の維持・向上はマネジメントにとって最も重要な課題の1つです。しかし、社員が増加していくと、品質に関するミスや不正行為が増える可能性があります。ミスを減らし、不正を未然に防ぐ方法を考える取り組みは、JACの成長にとって重要なテーマとなります。

**中川** 私も、一番に守り続けたいのは、JACがこれまで培ってきた質、クオリティだと思います。最近では、入社年次の浅い従業員の割合が高くなっていますが、彼らが最大限の価値を発揮できる環境を整えることが重要です。

今後、世界No.1を目指す中では、ますます多くの社員が入社してくることになりますが、新しい人材が増える中で、JAC品質を維持していくためには、土台となるテクノロジーシステムや組織制度を整備・強化すべきだと思います。現在、管理部門の仕組みは10年前から大きくは変わっていませんが、適切な投資を行い、強固な管理部門とシステムを作り上げることが必要です。

また、その際の投資とリスク管理について、どこにお金を使うべきか、どのようなリスクを考慮すべきかを社内でも協議できる体制や仕組み作りも検討すべきテーマです。ボトムアップできちんと支えていける体制を築き、適切な購買や投資を検討できる管理部門の構築が、今後の変革においては欠かせないと思っています。

### 最後に、社外取締役からJACの未来を担う若手社員へアドバイスをお願いします。

**ツォーン** 今日の皆さんの言葉に感銘を受けました。同時に、この姿勢が今後に向けた良い兆しであると信じています。皆さんのような社員が成長し続け、後から多くの方々がJACに加わってくるのであれば、50年後も希望に満ちたものになるでしょう。

そのためにも自分の希望を周りに伝えることが重要です。私自身、35年前に日本へ行きたいと自ら申し出たことで現在のキャリアが実現しました。自分の希望を明確に示し、積極的に行動することが重要です。常に一步前に出て、手を挙げられる人になりましょう。

**加瀬** 皆さんは今後10年、20年にわたってJACを牽引する存在です。日本国内だけでなく、海外子会社・拠点にも積極的に関わり、地域経済や国際社会に貢献してほしいと思います。非常に素晴らしい意欲と能力を持った皆さんが、長く活躍することに期待しています。

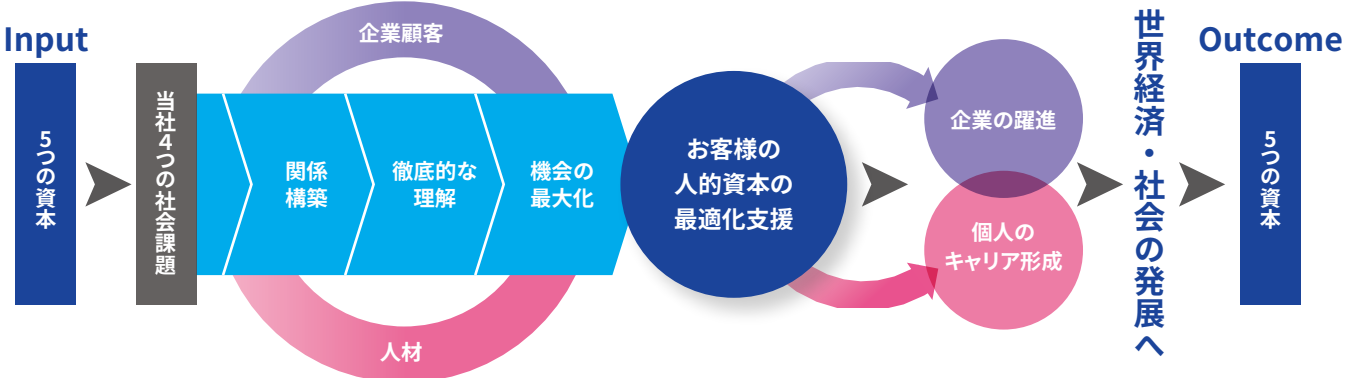
時代は急速に変わり続け、テクノロジーも進化していくでしょう。50年前にはあまり取り沙汰されていなかったコンプライアンスやガバナンスが現在重要になり、技術も進化しています。これからの50年でさらに多くの変化が起こると予想されますが、皆さんはその変化に対応し、一步先を見据えて行動することが求められます。

現在の業績目標だけではなく、社員の生活レベルを向上させることも重要です。社員の生活が向上しない限り、仕事へのモチベーションは上がりません。その一環として退職者を減らし、仲間意識を強めることが重要です。社員が目標や理想に共鳴しなければ、実現は程遠いものとなります。共鳴する仲間を増やし、JACをより良い会社にしていきましょう。



JACグループの5つの資本 — InputとOutcome —

当社グループは、積み上げてきた5つの資本（人的資本・知的資本・社会関係資本・財務資本・自然資本）を価値創造の基盤とし、それぞれの資本に対する取り組みを通じて成果を創出しています。これらの成果は、企業価値の持続的な拡大に寄与するとともに、特に人的資本・知的資本・社会関係資本・自然資本という4つの非財務資本の最大化によって、財務資本の最大化と株主価値の向上を実現する好循環を形成しています。



Input	関係する取り組み
<div>HC</div> <div>Our People</div> <div>人的資本</div> <div>国内外合計<b>1,600</b>名以上のプロフェッショナルコンサルタント</div> <div>連結従業員数<b>2,000</b>名以上 100+ Clubメンバー<b>254</b>名</div> <div><b>190</b>超の専門チームに分かれたプロフェッショナル人材</div>	<div>7 専門的知見をもつコンサルタントの教育・マネジメント教育の拡充 <a href="#">▶ P.47</a> <a href="#">▶ P.55</a></div> <div>8 採用チームの増強 <a href="#">▶ P.46</a></div> <div>9 多様な人材の採用 <a href="#">▶ P.46-47</a></div> <div>10 人事制度／報酬制度の見直し <a href="#">▶ P.46</a></div> <div>11 DE&amp;Iの推進 <a href="#">▶ P.48</a></div> <div>12 健康経営の推進 <a href="#">▶ P.50</a></div>
<div>IC</div> <div>Our Culture &amp; Technology</div> <div>知的資本</div> <div>JACのPhilosophy &amp; Policy</div> <div>JAC Standard (プロフェッショナルコンサルタントとしてあるべき水準) およびこれに基づく育成プログラム</div> <div>国内外のミドルクラス・ハイクラス求人の動向データ</div> <div>面談履歴を含む人材・求人のデータベース</div> <div>50年間積み上げてきたブランド価値</div> <div>キャンディデイトや企業、求人を共有するカルチャー</div>	<div>7 専門的知見をもつコンサルタントの教育・マネジメント教育の拡充 <a href="#">▶ P.47</a> <a href="#">▶ P.55</a></div> <div>13 自社人材データベースの拡充 <a href="#">▶ P.55</a></div> <div>17 コーポレートガバナンスへの取り組み <a href="#">▶ P.74-89</a></div>
<div>SRC</div> <div>Our Relationships</div> <div>社会関係資本</div> <div>約<b>1.4</b>万社の顧客 <b>110</b>万人以上のご登録者</div> <div>国内の転職希望者 <b>1,000</b>万人超</div> <div>ホワイトカラー職種の人材紹介業市場 <b>4,110</b>億円</div> <div>オリコン顧客満足度<b>7</b>年連続<b>No.1</b></div>	<div>1 エグゼクティブ領域、金融セクターなどの拡大 <a href="#">▶ P.35</a></div> <div>2 DX人材の紹介 <a href="#">▶ P.58</a></div> <div>3 サステナビリティ人材の紹介 <a href="#">▶ P.58</a></div> <div>4 Account Management <a href="#">▶ P.58</a></div> <div>5 製造業、建設不動産業等への注力 <a href="#">▶ P.61</a></div> <div>6 拠点の拡大 <a href="#">▶ P.59</a></div> <div>16 顧客ポートフォリオの分散 (業種・地域) <a href="#">▶ P.59</a></div>
<div>FC</div> <div>Financial Strength</div> <div>財務資本</div> <div>自己資本比率 <b>69.6</b>% 連結純資産 <b>180</b>億円</div> <div>現金及び現金同等物 <b>190</b>億円</div>	<div>15 株主還元方針 <a href="#">▶ P.73</a></div>
<div>NC</div> <div>Natural Environment</div> <div>自然資本</div> <div>地球の豊かな自然環境</div>	<div>3 サステナビリティ人材の紹介 <a href="#">▶ P.58</a></div> <div>17 リスクマネジメント <a href="#">▶ P.65</a></div>

Outcome	Outcome
<div>HC</div> <div>Our People</div> <div>人的資本</div> <div>従業員の平均年収 <b>789</b>万円 (前年比△54万円)</div> <div>人的資本ROI <b>31.8</b>% (前年比△3.3pt)</div> <div>労働分配率 <b>51.8</b>% (前年比+0.2pt)</div> <div>国内紹介事業におけるコンサルタントの離職率 <b>9.7</b>% (前年比△1.7pt)</div> <div>プレゼンティーズム <b>57.5</b>% (前年比+2.5pt)</div> <div>アブセンティーズム <b>1.26</b>% (前年比+1.16pt)</div> <div>女性管理職比率 <b>23.7</b>% (前年比+2.7pt)</div> <div>女性従業員比率 <b>41.7</b>% (前年比+2.0pt)</div>	<div>FC</div> <div>Financial Strength</div> <div>財務資本</div> <div>圧倒的に高い利益率と資本効率の維持向上、高い株主還元</div> <div>TSR 10年間で<b>319.1</b>%成長</div> <div>ROE <b>31.8</b>%</div> <div>配当性向 <b>74.6</b>%</div> <div>BPS 10年間で<b>3.4</b>倍</div> <div>DOE <b>22.7</b>%</div> <div>DPS 10年間で<b>8</b>倍</div>
<div>IC</div> <div>Our Culture &amp; Technology</div> <div>知的資本</div> <div>累計登録者数データ <b>110</b>万人以上 (前年比+10万人以上)</div> <div>OPEN求人数データ <b>69</b>万件以上 (前年比+6万件以上)</div> <div>入社1年目の社員研修時間 <b>301</b>時間 (前年比△439時間)</div> <div>入社2年目の生産性 <b>236</b>万円 (前年比+7万円)</div> <div>管理職研修時間 <b>83</b>時間 (前年比+54時間)</div>	
<div>SRC</div> <div>Our Relationships</div> <div>社会関係資本</div> <div>当社経由での採用決定件数 (国内人材紹介事業) <b>12,260</b>件 (前年比+1,301件)</div> <div>サステナビリティ関連人材の紹介件数 <b>3,045</b>件 (前年比+51%)</div> <div>全社NPSスコア <b>△2.1</b> <a href="#">▶ P.26</a></div> <div>平均成約年収 <b>825</b>万円 (前年比+25万円)</div>	
<div>NC</div> <div>Natural Environment</div> <div>自然資本</div> <div>累計植林本数 <b>154,666</b>本 (前年比+12,878本)</div> <div>Scope3も含めたGHGネット排出量 <b>1,789</b>t-CO<sub>2</sub> (前年比△214t)</div> <div>JAC環境動物保護財団による助成金額 <b>13,254</b>万円 (前年比+4,988万円)</div> <div>助成件数 <b>108</b>件 (前年比+49件)</div>	



トレードオフ

当社グループは、事業活動を進める中で、ある資本に正のインパクトをもたらす取り組みが、他の資本に負のインパクトを及ぼす可能性があることを認識しています。こうした資本間のトレードオフは、企業経営において避け難いものであり、短期的には資本に負のインパクトが生じる場合でも、中長期的には正のインパクトをもたらすケースもあります。逆に、短期的な正のインパクトが中長期的には負のインパクトに転じる可能性もあります。

当社グループは、統合的思考に基づき、各資本（人的資本、知的資本、社会関係資本、自然資本、財務資本）およびステークホルダーに与える影響を多角的に分析し、意思決定を行っています。これにより、持続可能な価値創造を目指し、資本間のバランスを慎重に考慮した経営を推進しています。

トレードオフが生じる局面	コンサルタントの採用を積極的に行うケース	コンサルタントの採用を控えるケース	経済危機に直面したケース	自然災害、有事および未知の感染症等に直面したケース	自然環境への対応	
	<ul style="list-style-type: none"><li>求人需要が高い局面では、コンサルタントの採用を積極的に行うことで、企業顧客に対してより多くの人材をご紹介することができ、当社の売上高も増加します。しかし、年次の浅いコンサルタントの増加により、人件費や教育コストの増加、一時的な生産性の低下が生じる可能性があります。</li></ul> <div>ケース質と収益で世界 No.1に向けて (2022年～)</div> <ul style="list-style-type: none"><li>国内企業では、構造的な労働力不足や40歳以上の転職者数の割合の拡大にともない、当社事業の中核領域をなすミドルクラス・ハイクラス人材の需要は高い状況が続いています。そのため、昨年度は新卒入社者55名、中途入社者404名と積極的にコンサルタントを採用しました。さらに、生産性の維持・向上のため、JAC Standardに基づいた教育に加えて、事業部付けの教育研修を担当する部署（People Partner Division）を新設し、OJTを担当させることで既存コンサルタントの教育負担を軽減するとともに、年次の浅いコンサルタントの早期戦力化を図りました。結果として、直近2年における2年目の生産性は全体平均を上回りました（2023年：2年目229万円、全体平均220万円／2024年：2年目236万円、全体平均219万円）。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>求人需要が低下している局面では、コンサルタントの採用を抑制することで、年次の浅いコンサルタントの割合を減少させます。これにより、人件費や教育コストを効果的に管理し、利益の確保を最優先とします。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>転職市場は景気変動に伴う採用動向の変化により影響を受けます。景気が想定を超えて後退した場合には、企業の人材採用意欲の低下による成約数の減少で当社グループの業績に負の影響を与える可能性が高まります。</li><li>このリスクに対応するため、当社グループが展開する国内人材紹介事業につきましては、景気変動のリスクをより受けにくい中高額年収領域を注力領域としております。</li></ul>	<div>ケース1リーマンショック (2008年)</div> <div>※ 注力領域：若年層</div> <div>対応策</div> <ul style="list-style-type: none"><li>正社員約800名のうち4割弱にあたる300名を対象に希望退職者の募集（募集条件：特別勇退慰労金として基本給の6ヵ月分を支給）</li><li>採用内定者約130名を対象に採用内定辞退の募集（募集条件：解約金として100万円を支給）</li><li>オフィスの閉鎖</li><li>2009年度の役員報酬等の減額</li></ul> <div>結果</div> <ul style="list-style-type: none"><li>希望退職の応募人数：299名</li><li>採用内定辞退の応募人数：105名</li><li>東京オフィスの集約（2ヵ所→1ヵ所）</li><li>2009年度の役員報酬：平均31%の減額</li><li>2009年度の執行役員、その他経営幹部（部長・支店長）：平均14%の減額</li><li>2008年度通期業績にて、希望退職者への特別退職一時金および採用内定辞退者への解約金の支給ならびに東京一橋オフィスの閉鎖により、約5.6億円の特別損失を計上</li></ul> <div>ケース2 COVID-19 (2020年)</div> <div>※ 注力領域：ミドルクラス・ハイクラス、中高額年収</div> <div>対応策</div> <ul style="list-style-type: none"><li>コンサルタントの採用を抑制（コンサルタント数：2019年度末802名／2020年度末772名）</li><li>次年度の新卒採用数を抑制（2020年51名⇒2021年15名）</li><li>マーケットの回復にともない、2021年の下期以降は、積極的なコンサルタントの採用を実施（コンサルタント数：2020年772名／2021年835名／2022年1,012名）</li></ul> <div>結果</div> <ul style="list-style-type: none"><li>2020年度の売上は前年比-10.6%であったものの、翌年はCOVID-19の影響がなかった2019年度の売上を上回る</li><li>アフターコロナのリバウンド需要もあり、2022年度の売上高は前年比+22.5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>地震、台風、津波等の自然災害、または火災、停電、テロリズム、戦争、未知の感染症等が発生した場合には、外出制限による事業活動の停滞、従業員の全面的な在宅勤務への移行等で当社グループの事業運営に大きな支障をきたすとともに、業績にも大きな影響を与える可能性があります。</li><li>これらのリスクに対応するため、当社グループでは大規模災害に備えた防災マニュアルを整備し事業資産の地理的分散管理に努めているほか、在宅勤務移行時に必要となる情報システムの構築を完了し、維持しております。また、このような事態が発生した場合には、当社グループ社員とその家族ならびに顧客各位の健康と安全の確保を第一優先として対応することを当社取締役会において確認しております。</li></ul> <div>ケース COVID-19 (2020年)</div> <div>対応策</div> <ul style="list-style-type: none"><li>新型コロナウイルス対応ガイドラインの策定</li><li>企業・候補者とのアPOINTはオンラインで実施するように指示</li><li>非常事態宣言の時期に合わせて、全社員出社禁止を指示。在宅勤務ができず、休業せざるを得ない社員は特別休暇付与。試用期間中社員については、試用期間延長措置</li><li>非常事態宣言時に、出社制限解除後はオンラインとオフラインの共存方針であることをあらかじめ周知</li><li>ハイブリッド勤務（時差出勤推奨・WFHの活用）を発信</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>将来的な気候変動で気温の上昇、甚大な自然災害の発生が深刻化した場合には、顧客企業の求人需要や当社グループのコスト構造なども変化して、当社グループの事業運営に大きな支障をきたすとともに、業績にも大きな影響を与える可能性があります。</li><li>このリスクに対応するため、当社では気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づき、(1) ガバナンス体制の構築 (2) リスクと機会の特定と評価による戦略立案 (3) リスクの管理 (4) 指標と目標の策定、を実施しております。</li></ul>
資本に与えるインパクト	<div>HCICSRFC</div> <div>○△×△→○</div>	<div>HCICSRFC</div> <div>△△×△→△</div>	<div>HCICSRFC</div> <div>△△×△△×</div>	<div>HC SRFC</div> <div>○△×△△×</div>	<div>NC SRFC</div> <div>○△×△△×</div>	
関連する戦略	人的資本戦略 ▶ P.44-51	人的資本戦略 ▶ P.44-51 財務資本戦略 ▶ P.70-73	事業戦略 ▶ P.34-35	リスク管理とコンプライアンス ▶ P.74	気候変動リスクとガバナンス ▶ P.65	
影響を受けるステークホルダー	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1</div>	
JACの5つの優先課題 (マテリアリティ)	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1Icon 2Icon 3Icon 4Icon 5</div>	<div>Icon 1Icon 2</div>	<div>Icon 1Icon 2</div>	<div>Icon 1</div>	

資本に与えるインパクト | ○正のインパクト △中立的なインパクト ×負のインパクト  
○→△ 短期は正、中長期では中立的なインパクト △→○ 短期は中立的、中長期では正のインパクト



人的資本

プロフェッショナルな人材こそが、JACグループの企業価値の源泉です

JACグループは、「人材紹介のプロフェッショナル集団として、質と収益で世界No.1」を目指し、事業活動を展開しています。この目標の達成には、顧客満足度が高く、生産性にも優れたプロフェッショナルコンサルタントの存在が不可欠です。私たちの価値創造の中心には、国内最大級の規模を誇るコンサルタント集団があり、個人の成果だけでなく、組織としての協働を重視する文化が根付いています。

人材紹介事業を通じて社会課題を解決するためには、コンサルタントの「量」と「質」の両立が求められます。これは容易なことではありませんが、JACグループはその両面を継続的に高めることで、企業・キャンディデイト・地域社会といった多様なステークホルダーに対して、質の高いサービスの提供を実現しています。

人的資本への継続的な投資と育成を通じて、JACグループは社会全体の人的資本の最適配置に貢献し、持続可能な経済・社会の発展に寄与してまいります。

JACグループの  
人的資本の  
特長

- ジェイ エイ シー リクルートメントは、製造業のようなプロダクトや、不動産・設備といった有形資産をもたない人材紹介業であるため、人的資本こそが企業価値の源泉です。私たちの事業は、コンサルタント一人ひとりの専門性、経験、そして顧客との信頼関係によって成り立っており、人的資本の質と量が売上成長をはじめとする企業成長に直結します。
- 人的資本は単なる「人材」ではなく、価値創造の主体であり、当社の競争優位性を支える最も重要な資本です。だからこそ、採用・育成・定着・エンゲージメントの各フェーズにおいて、戦略的かつ継続的な投資を行っています。

JACグループの  
価値創造に  
人的資本が  
果たす役割

- 当社グループにおける価値創造の中心には、人的資本の質と量の最大化があります。人材紹介業というビジネスモデルにおいては、製品や設備といった有形資産ではなく、コンサルタントの人数とコンサルタント一人ひとりの専門性と生産性が、企業成長の原動力となります。
- 「人材紹介事業における売上高=コンサルタント数×コンサルタント一人当たり売上高」であるため、持続的なトップラインの成長には、以下の2つの要素が不可欠です。
  1. コンサルタント数の着実な増員
  2. コンサルタント一人当たりの生産性の継続的な向上
- 当社グループは企業、キャンディデイト、地域社会など、広範なステークホルダーに対して質の高いサービスを提供することを使命としています。その実現のために、人的資本の強化を戦略的に推進しています。

Our Human Capital at a glance

重点領域	2024年度の取り組み成果	関係する取り組み
採用の強化と 離職率の抑制による コンサルタントの増員	<ul style="list-style-type: none"><li>• 国内人材紹介事業のコンサルタント数は1,421人（前年比+19.1%）となりました。</li><li>• 連結のコンサルタント数は1,634人（前年比+14.4%）となりました。</li><li>• 新卒約50名、中途約400名を採用しました。</li><li>• コンサルタントの離職率は、9.7%（前年比△1.7pt）となりました。</li><li>• 採用チームは28人（前年比+22%）となりました。</li></ul>	<div>68</div> <div>910</div> <div>1112</div> <div>16</div>
社員教育・ マネジメント教育の 拡充による 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"><li>• ハンドブックによるOFF-JTに加え、事業部専属のトレーナーを配置し、OJTを強化しました。さらに、研修チームを増員し、前年比+21%の17名となりました。</li><li>• マネジメント研修を充実させた結果、研修時間は前年比+54時間となりました。</li><li>• コンサルタントの生産性は219万円（前年比△1万円）とおおむね横ばいでした。</li><li>• 入社2年目のコンサルタント生産性は236万円（前年比+7万円）となりました。</li></ul>	<div>710</div> <div>14</div>
生き生きと働ける 環境の整備	<ul style="list-style-type: none"><li>• 女性管理職とリーダー（管理職候補）の比率は、前年同期比でそれぞれ3ポイント、5ポイント上昇しました。</li><li>• 厚生労働省が定める女性活用推進企業認定「えるぼし認定」の最高位である「3つ星」を取得しました。</li><li>• 「PRIDE 指標2024」において、最高評価である「ゴールド」を3年連続で受賞しました。</li><li>• 「D&amp;I AWARD 2024」において、世界的にも高い水準でD&amp;I推進に取り組むD&amp;I先進カンパニーとして「ベストワークプレイス」に認定されました。</li><li>• 国連グローバル・コンパクトに署名し、2024年4月に参加企業として登録しました。</li><li>• 2018年から8年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けました。</li></ul>	<div>1011</div> <div>12</div>



## 採用の強化と離職率の抑制によるコンサルタントの増員

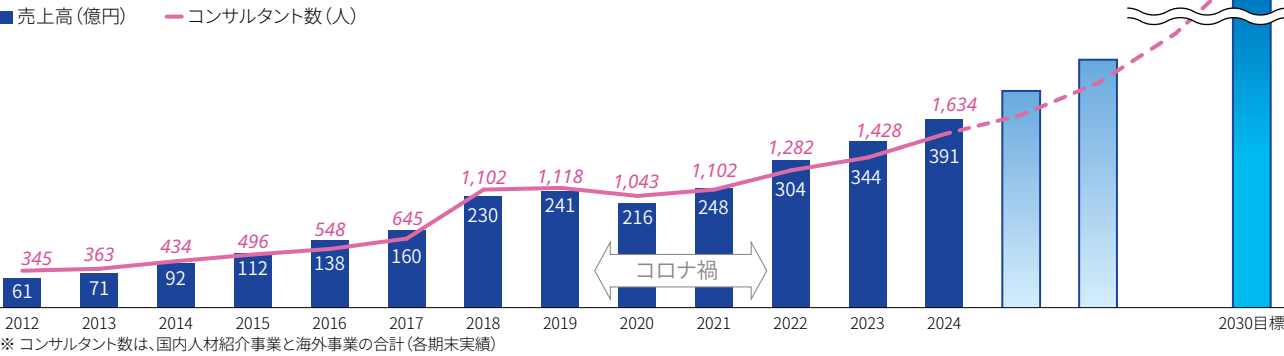
人材紹介事業の売上高は「コンサルタント数×1人あたり生産性」によって構成されるため、持続的な成長には両要素の強化が不可欠です。当社では、採用力の向上と離職率の抑制に注力することで、コンサルタント数の着実な増員を実現し、トップラインの成長基盤を強化しています。

### より多くの仲間と——採用の強化

#### 採用部門の増員

当社人事部の採用チームは、主にコンサルタント経験があるメンバーで構成されており、採用数の増加に合わせて年々要員数を拡充しています。人材紹介コンサルタントのスキルを生かし、当社の採用面接においても、応募者のスキルや経験、志望動機などを踏まえつつ素養を的確に見極め、同時に、当社の経営の方向性や企業文化・価値観についても十分に説明し、自分のキャリアの方向性について具体的に描けるようにサポートしています。

#### JACグループのコンサルタント数と売上高の推移



### より多くの仲間と、より長く——離職率の抑制

#### キャリアパスプランへの取り組み

人事部が中心となってコンサルタント個々人のスキルと経験を可視化し、海外拠点勤務やミドルバック業務などを含めたキャリアパスプランを用意しています。

#### 働きやすい職場環境の提供

従業員個々のワークライフバランスを尊重し、フレックスタイム制度、育児支援制度の導入をはじめ、ワーキングペアレンツサポート、介護サポートなど、業務に集中できる環境整備に取り組んでいます。

#### モチベーションを高め、心理的な安全性にも配慮した報酬制度

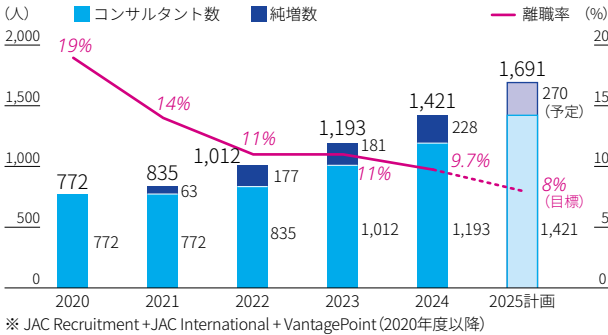
自身の業績に見合ったパフォーマンスボーナスの支給でモ

#### コンサルタントによる当社求人紹介

人事部門による採用に加え、人材紹介会社ならではのチャネルとして、当社では国内人材紹介事業部門のコンサルタントが自ら、主に自分が所属する部支店のコンサルタント採用を目的として、ご登録者の方に当社のコンサルタント求人を紹介しています。当該ご登録者が入社に至った場合は、一般のクライアント企業への人材紹介が成功した場合と同様の業績評価を与え、コンサルタントのモチベーションを高めています。「一緒に働く仲間は自ら積極的に動いて探す」という独自のスタイルが、当社のコンサルタント採用を大きくドライブしています。

チベーションを高める一方、一定水準の基本給を当社がリスクテイクして保証することによって心理的な安全性にも配慮した報酬制度としています。評価基準が公平で明確な当社の報酬設計は多くのコンサルタントから支持されています。

#### コンサルタントの人数と離職率（国内人材紹介事業※）



## 社員教育・マネジメント教育の拡充による生産性向上

年次の浅いコンサルタントが増加する中でも、組織全体として高い生産性を維持するため、当社では教育体制の強化に注力しています。コンサルタントの業務遂行力や判断力の底上げに加えて、マネジメントレイヤーに応じた教育体制の整備を進め、強靱な組織構築で質と量のさらなる向上を図っています。

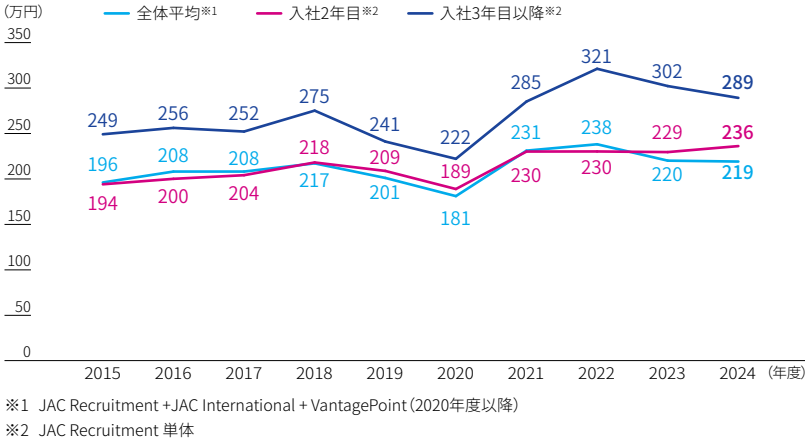
### コンサルタントの早期戦力化・教育・研修

JACグループは、当社コンサルタントとしてあるべき水準を「JAC Standard」として定め、その内容を全社員向けのハンドブックに取りまとめています。これには、コンサルタントのマインドセットのもち方や行動規範に加え、コンサルタントが得るべき知識、企業顧客への提案の考え方、ソーシングの手法、達成すべき数値指標なども記載されています。

また、入社後14か月間を育成期間と位置付け、OFF-JTを担当する人事部（教育チーム）とOJTを担当するピープルパートナーディビジョンが、配属部門の管理職やバディ（教育担当）と連携して、より高い顧客満足の提供に向け、新人コンサルタントに手厚いトレーニングを施しています。さらに、ベテランコンサルタントによるコンシェルジュ制度などでサポート体制を拡充させています。

結果として、年次の浅いコンサルタントの早期戦力化に成功しており、2024年度の入社2年目の生産性は236万円と全体平均を上回りました。

#### コンサルタント一人あたりの月間生産性（単位：万円）



### マネジメント研修

持続的に成長可能な組織・企業文化を醸成するためには、管理職の育成は最重要です。当社グループは、管理職向け「Mission & Duty」を設定し、定期的にそれぞれのレイヤー毎の研修を実施しています。各レイヤーのMission & Dutyを明確化し、それを実践することで管理職レベルの高度化と精鋭化を図っています。また、JAC Standardをいかに自部門の運営に落とし込むかなどのディスカッションやチームビルディング、メンバーの評価方法、コンプライアンスなど、組織運営に必要な各種テーマを学ぶオンライン研修を用意し、管理職としての成長を促しています。

#### 管理職研修の内容と取り組み

研修の内容	取り組み
新任管理職向け研修	管理職としての役割理解、マネジメント基礎、部下育成の考え方を習得するプログラムを実施
マネジメント研修	コーチング、目標設定、評価・フィードバックなど、実務に直結するスキルを体系的に学習
リーダーシップ研修	組織を牽引する力を養うため、意思決定力・影響力・変革推進力などを強化する研修を実施
後継者育成プログラム	ハイパフォーマーを対象に、将来の幹部候補としての視座を高める選抜型育成プログラム
OJTと集合研修の組み合わせ	実務経験を通じた学びと、体系的な知識習得を両立させる育成設計
ROIを意識した研修評価と改善	研修後の行動変容や成果を可視化し、継続的な改善と投資対効果の最大化を図る

### グローバル人材の育成

当社グループでは、グローバル人材の育成を人的資本戦略の重要な柱と位置づけ、海外事業の拡大とともに、国際的な視野と専門性を備えた人材の育成に注力しています。海外拠点での実務経験や語学力、異文化理解を持つ人材の採用を強化するとともに、社内では海外トレーニー制度やロー

テーションによる育成機会を提供しています。さらに、グローバルで活躍できるリーダー層の育成に向けて、マネジメント研修や後継者育成プログラムも推進しています。これらの取り組みにより、世界各国で均質なサービスを提供できる体制を整え、企業の国際展開を人材面から支えています。

生き生きと働ける環境の整備

Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)

世界11カ国に展開し、企業理念のPhilosophy & PolicyにFairnessを掲げるJACグループは、Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)を大切な価値観として、より多くのプロフェッショナルが、より開かれた環境で自分らしく活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

Women’s EmpowermentとLGBTQ+対応を軸に代表取締役が統括

当社グループは、2000年代後半にフレックス制度や育児支援金制度などを整備し、女性が育児をしながら社会でも活躍できる環境を整えてきました。近年ではさらに、LGBTQ+関連の社内支援制度を整え、求職者の就業もサポートしています。

組織面では、代表取締役会長兼社長が統括する「JAC

Group Diversity, Equity & Inclusion Steering Committee」の下、Women’s Empowerment CommitteeとLGBTQ+ Committeeの2つのサブコミッティが活動しています。サブコミッティには下図のように複数のファンクション別チームが編成されており、それぞれの立場から、誰もがさらに活躍できる環境づくりをサポートしています。

JAC Group DE&I 推進体制

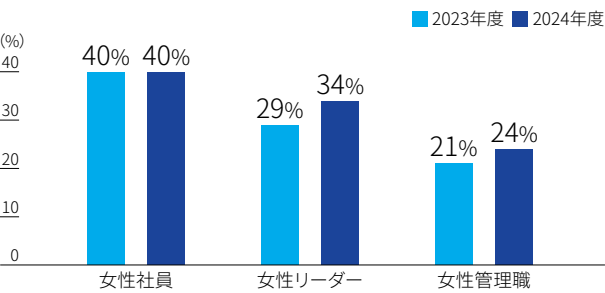


Women’s Empowermentの状況：女性管理職とリーダー比率が上昇、えるばし認定の最高位取得

2024年度末における当社女性管理職とリーダー（管理職候補）の比率は、前年同期比でそれぞれ3ポイント、5ポイント上昇しました。また、Women’s Empowerment Committeeをハブとした取り組みが評価され、当社は2024年度、厚生労働省が定める女性活用推進企業認定「えるばし認定」の最高位である「3つ星」を取得しました。



女性比率の推移（当社単体）



LGBTQ+対応の状況：2つの外部評価で最高位を取得

LGBTQ+ Committeeをハブとして、役員・管理職・社員向け研修を実施したほか、「東京レインボープライド2024」へのブース出展や、LGBTQ+のご登録者向けのTips集を作成し、社内に展開しました。こうした取り組みが評価され、当社は2024年度、任意団体 work with Prideが策定するセクシュアル・マイノリティへの取り組みに対する評価指標「PRIDE指標2024」において、最高評価である「ゴールド」を3年連続で受賞しました。また、株式会社JobRainbowが主催する「D&I AWARD 2024」において、日本国内だけでなく世界的にも高い水準でD&I推進に取り組むD&I先進カンパニーとして「ベストワークプレイス」に認定されました。



人権への取り組み

JACグループは、人材紹介事業を通じて人と企業と経済と社会をつなぎ、その成長に貢献し続けることを使命としています。あらゆる事業の根幹となるのは「人」であり、その人権尊重の重要性を認識し、当社の責務として事業活動を通じて多様な価値観をもつ人々のディーセント・ワークを推進し、あらゆる人々が生き生きと暮らせる社会の実現に貢献していきます。

人権尊重に対する考え方

当社グループは、グループ社員だけではなく、ステークホルダーの皆さまをはじめ、あらゆる人々の尊厳を守り、人権侵害を行わないことをポリシーとして、2024年4月に「JAC Group 人権方針」を制定しました。この方針に基づき、当社グループの役員と従業員や、当社グループのサービスを利用する企業や個人の方をはじめ、当社グループの事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重することを宣言しています。これに基づき、今後はさらに当社グループの事業活動によって発生し得る負の影響の可能性にも留意し、あらゆる人々が不利な立場や環境に置かれることなく、人権を尊重しながら安心・安全かつ継続的に働けるような就労環境を目指して活動していきます。

JAC Group 人権方針  
<https://corp.jac-recruitment.jp/csr/human-rights/>

Column

国内人材紹介事業でLGBTQ+支援サービスを開始

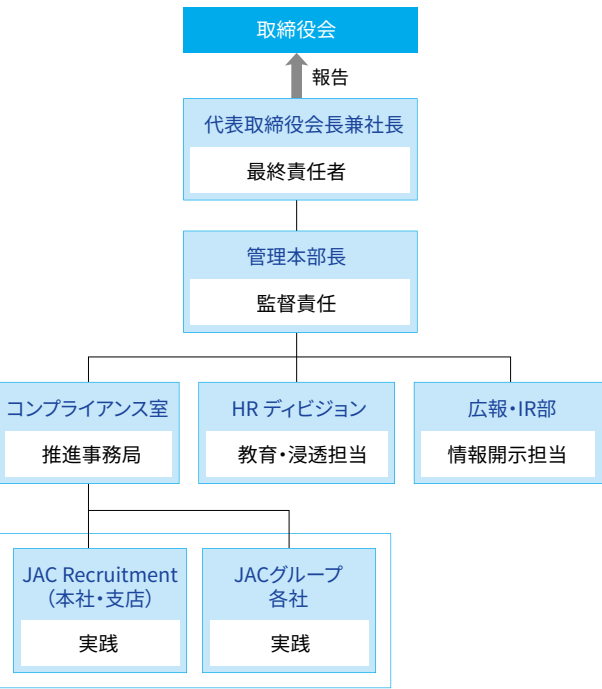
当社は2024年10月、LGBTQ+ Committee内に「社外向けサービス強化チーム」を新たに設け、国内人材紹介事業において、LGBTQ+の求職者の方が安心してキャリアを築いていくためのサポートを始めました。セクシュアル・マイノリティへの取り組みに対する評価指標「PRIDE指標2024」を獲得している顧客企業を中心に、この活動への協賛を募っており、当社の転職支援サイト上でもキャンペーンを展開しています。

LGBTQ+フレンドリー企業への転職  
<https://www.jac-recruitment.jp/market/lgbtq/>

推進体制

人権尊重に関する監督責任は管理本部長が担い、コンプライアンス室が中心となって、グループ各社の関係部署と連携し、人権尊重の取り組みを推進します。

人権尊重の取り組み状況については、コンプライアンス室が定期的に情報を収集して最新の状況を取りまとめ、管理本部長を通じて代表取締役会長兼社長に報告します。代表取締役会長兼社長は、これらを取締役に報告し、取締役会はこのプロセスを定期的に監督し、必要に応じて対応の指示を行います。



国連グローバル・コンパクトへの参加

国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact、以下 UNGC) は、国連と民間（企業・団体）が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブです。当社は、UNGCに署名し、2024年4月に参加企業として登録されました。併せて、UNGCに署名している日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しています。UNGCが提唱する「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗の防止」に関わる10の原則の実現に向けて、尽力してまいります。





健康経営

私たちは、人材紹介のプロフェッショナル集団として人と企業の成長に関わるグローバル企業として、世界No.1の人材紹介会社になることを目指しています。私たちが企業の成長に、そして人の成長に介在する意義のある存在であるためには、まず、私たち自身が心身ともに健康であり、常に平常心を保って行動できることが必須です。健康を維持向上し続けることで、私たちの介在価値は高められると考え、私たち全員が自らの意思で健康の維持向上に努められるよう、重点テーマを設けて健康経営に取り組んでいます。

社内体制

当社は、代表取締役会長兼社長を「健康経営最高責任者」として、健康経営を推進しています。社内に「健康経営推進事務局」を設置し、社外機関や社内の健康経営推進委員会、女性活躍推進チームと連携しながら、施策を立案・実行し、社員の健康増進・維持を図っています。これらの内容は、経営会議への提言や取締役会にも報告されています。

8年連続で「健康経営優良法人」に認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2025」の認定企業です。健康経営優良法人制度とは、健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を表彰する制度です。当社は、全社を挙げた継続的な取り組みが高く評価され、2018年から8年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けています。



取り組み・施策

1 健康増進・生活習慣病予防

健康的な食生活や運動習慣の継続の支援をしています。

- ・昼食費補助
- ・健康的な惣菜の安価での提供
- ・運動促進プログラム「ヘルシーチャレンジ」の実施
- ・社内クラブ活動支援
- ・スポーツクラブ利用費用補助
- ・禁煙情報発信と禁煙費用補助 など

2 健康管理

睡眠や心身の休息のための環境を提供しています。

- ・3ロック(システムロック、オフィスロック、PCロック)で22時以降の勤務を禁止
- ・勤怠システムから残業アラート配信
- ・労働時間管理ハンドブックの配布と研修実施
- ・フレックスタイム制度によるフレックス出社の促進
- ・有給休暇取得の奨励
- ・男女別仮眠室「Power Nap room」や保健室の設置 など

3 健康リテラシーの向上

健康維持のための複数テーマの研修や面談を実施しています。

- ・メンタルヘルス研修や保健師との定期面談の実施
- ・産業医による女性特有のヘルスケア研修の実施 など

4 仕事との両立支援

退職によるキャリアの断絶を防ぎ、長く活躍できる環境づくりを行っています。

- ・育児手当金支給制度
- ・Working Parents Committee
- ・在宅勤務・フレックスタイム制
- ・子の看護休暇(小学校就学中まで延長)
- ・介護休暇 など

人的資本レポートの発行

2025年3月、当社は国内20社目(グローバルで27社目)となるISO30414(人的資本に関する情報開示の国際規格)を取得しました。人材紹介会社として初の認証取得です。これにともない、当社グループ初となる「人的資本レポート2024」を発行し、人的資本の取り組みと成果を体系的に開示しています。

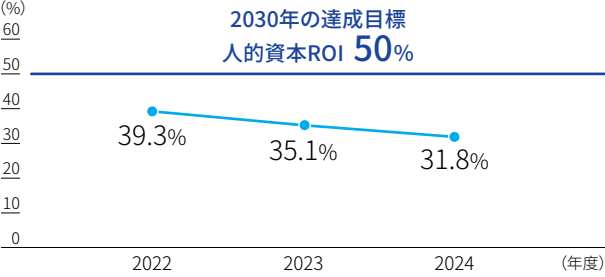
▶ レポートはこちら [https://corp.jac-recruitment.jp/csr/pdf/jacgroup\\_hcreport\\_2024.pdf](https://corp.jac-recruitment.jp/csr/pdf/jacgroup_hcreport_2024.pdf)



JAC グループ 人的資本レポート 2024 について

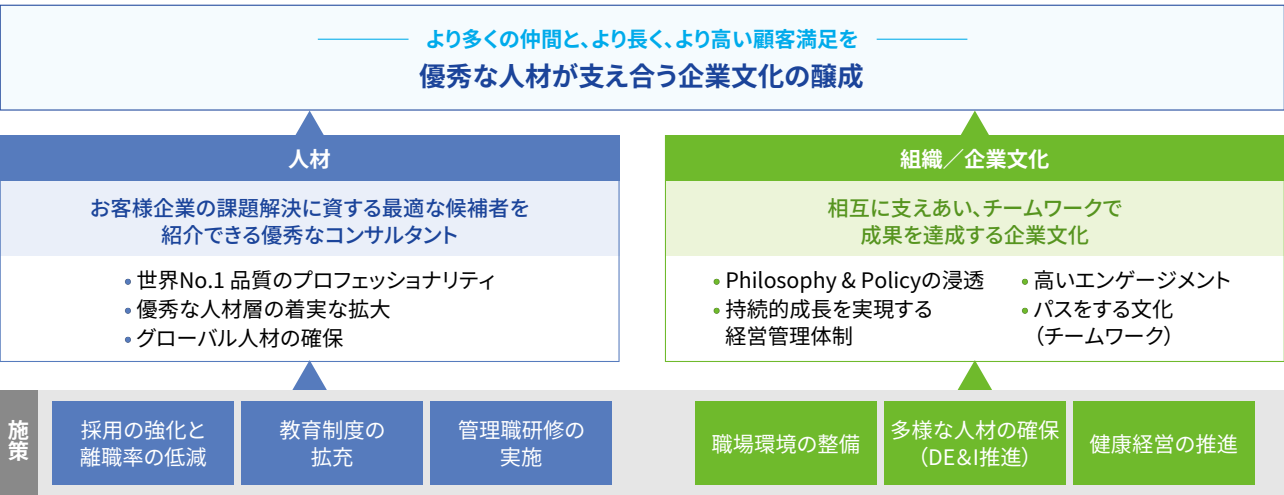
JACグループは、企業価値創造の源泉を「人」に置き、高い専門性を持つコンサルタントが企業と人材の双方に深く関わることで、社会課題の解決と最適な候補者のご紹介を実現しています。優秀な社員同士が互いに支え合い、チームで成果を生み出す企業文化も強みの一つです。事業戦略目標「質と収益で世界No.1」の達成に向け、人的資本の拡充と企業文化の浸透を推進しています。本レポートでは、こうした人的資本戦略を通じて、JACグループが社会にどのような価値を創造しているかを開示しています。

人的資本ROI



人的資本ROIの数値は以下の算出式で計算しております。  
{売上高ー(全コストー人的資本コスト)}÷人的資本コストー1  
※ 人的資本コスト＝給与＋諸手当

目指す姿



JACの人的資本経営について

社外取締役  
一般社団法人 日本CHRO協会理事長  
中井戸 信英



JACグループは、まさにクライアント企業の「人的資本経営」をサポートする事業を営む会社であり、JAC自身の人的資本経営体制は、当然のこととして、その真価を厳しく問われる環境にあります。幸い、JACは50年前に英国で現経営者によって創業された会社であり、「グローバル経営センス」を備えた経営者を擁しています。SDGsやESGなどの概念も早い段階から取り入れ、実質的に「人的資本経営」の重要性を認識し

た経営を実践してきました。

さらに、JACは今年3月、日本ではまだ取得企業数が少ないISO30414(人的資本情報開示の国際規格)を取得しました。これに加えて、グループ初の「人的資本レポート2024」を発行したことは高く評価できると考えています。

JACの人的資本戦略

JACでは飛躍的な企業成長を目指した中長期経営計画もち、その人的資本戦略の基軸として、以下の点に重点を置いています。

- ・優秀な高度プロフェッショナルコンサルタントの獲得と育成
- ・事業サクセッションも念頭に置いた将来の幹部候補生の早期選定・育成

特に、これらの人材戦略はトップ自らがリーダーシップを発揮しながら効率的に実践する経営手法をとっており、この点も評価に値すると考えます。

日本における人的資本の現状

欧米諸国の企業価値に占める無形資産の割合が7割を超える中、日本企業では「人的資本等」を含む「無形資産」の割合が極めて低いことは、周知のとおりです。そのため、「人的資本への本格的な投資」の遅れを早期にリカバーすべく、官民一体となって起死回生策を急いでおり、企業にとっての対応負担も大きくなっています。こうした中で、JACのように限られた経営資源の中で効率的に対応し、早期にISO30414を取得した事例は、他企業の参考となるでしょう。

JACの課題

あえて課題として挙げるならば、「社員のエンゲージメント」があります。既に一定のレベルにあると認識していますが、これは前述の高評価点と並んで人材獲得・育成施策の進捗にもキーとなる重要事項の1つであり、JACが掲げる「質と収益で世界No.1」を目指す企業としてさらに加速されることが期待されます。

最後に、人材データドリブン経営環境整備のためのITシステムも、人的資本経営を推進する今の時代には特に重要なツールです。人的資本経営を支える関連システムの構築と管理体制を整備、更なる強化・推進をしつつ、「JAC as No.1」に向かって、これからの飛躍的な成長を実現されんことを期待しています。

IC

知的資本

蓄積した人材紹介のプロフェッショナルとしてのスキルと  
支えあう企業文化こそが、JACグループの競争力の根幹です

JACグループの競争力の根幹を形作っているのは、50年の歴史の中で積み重ねてきた人材紹介のプロフェッショナルとしてのスキルと、優秀な社員同士が互いに支えあう企業文化にあります。新規参入が比較的容易な人材紹介事業において、これらの知的資本が当社グループのユニークなポジションを確立し、高い成長率と収益性を実現するドライバーとなっています。

また、企業理念に基づく会社と社員の姿勢と、プロフェッショナルな人材紹介への信頼感から生み出されるJACブランドへの信頼は、当社事業の持続的な成長を支えています。



JACグループの知的資本の特長	<ul style="list-style-type: none"><li>当社のビジネスモデルでは、特段の設備や科学技術を要するものではなく、特許権や実用新案権のような知的財産権は保有していません。</li><li>しかしながら、当社グループが50年の歴史の中で築いてきた企業文化とコンサルティングスキルとブランド、人材や求人のデータベースは、当社グループの競争力の源泉となっています。</li></ul>
JACグループの価値創造に知的資本が果たす役割	<ul style="list-style-type: none"><li>蓄積された人材紹介のプロフェッショナルとしてのスキルやノウハウにより、お客さま企業やキャンディデイトに当社ならではの価値を提供しています。</li><li>蓄積されたスキル・ノウハウを明確化したツールにより、プロフェッショナルコンサルタントへの早期育成が可能となり、人的資本が着実に強化され、事業の安定的な成長に繋がっています。</li><li>創業当初から大切にしていた当社の企業理念 Philosophy &amp; Policy は、経営姿勢の基本であるとともに、社員の行動の規範であり、当社らしさ、JACブランドの根幹を成しています。</li><li>One Teamとして支えあう企業文化は、お客さま企業およびキャンディデイトに最適なサービスを提供することに繋がるとともに、グループ全体としての収益機会の確保にもつながっています。</li><li>プロフェッショナルな人材紹介への信頼を通じて、確立されたJACのブランド力は、より多くの求人やキャンディデイトの獲得、優秀な社員の採用に繋がります。</li><li>着実に拡大する人材・求人のデータベースは、長期的なお客さま企業やキャンディデイトとの関係維持の基盤であり、人材紹介事業の重要なパイプラインのひとつとなっています。</li></ul>

Our Intellectual Capital at a glance

重点領域	2024年度の取り組み成果	関係する取り組み
企業理念を基盤とした、支えあう企業文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"><li>新卒・中途を合わせた全新入社員に対し、新入社員研修において、企業理念を説明、周知しました。</li><li>2024年度は毎四半期とも、コンサルタント数の95%にあたる件数の案件のパスを実施しました（国内人材紹介事業）。</li><li>100+ Club コンシェルジュにて、ベテランコンサルタントが他のコンサルタントに対し、82件（2024年2Q～2025年2Q）のサポートを実施しました。</li></ul>	7
プロフェッショナルな人材紹介ノウハウの蓄積	<ul style="list-style-type: none"><li>JAC Standard For Managersを整備し、Mission &amp; Dutyトレーニングにて周知徹底しました。</li><li>TIPS動画サイト「J-Tube」を導入し、社内のDXツールの利用方法を中心に、10分野で合計115本を制作、イントラネット上で公開。延べPV数34,123回（2025年7月15日時点）となりました。</li><li>社内向けAI Chat Bot「チャッピー」を導入しました。</li></ul>	7
人材・求人のデータベースの拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年度末の累計登録者数データは、前年比+10万人以上の約110万人となりました。</li><li>OPEN求人データは、前年比 +6万件以上の約69万件となりました。</li></ul>	13
ブランド価値の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"><li>重大なミス・クレームの発生件数（当社正社員）は、0.138件（前年比0.011件減少）となりました。</li><li>全社員向けブランド研修を実施しました。</li><li>外部発信コンテンツ制作部門向け研修を実施しました。</li><li>創業50周年を迎えるにあたり、50周年史を編纂。当社グループが紡いできた歴史とDNAを伝えるツールを制作しました。</li></ul>	17



## 企業理念を基盤とした、支えあう企業文化の醸成

### 企業理念の浸透

創業以来掲げてきた「Philosophy & Policy」(巻頭参照)は、全社員の行動の規範であり、当社グループの企業文化の根幹を形成しています。50周年を機に実施した社員アンケートでは多くの社員が「Philosophy & Policyが深く浸透している」「自由と規律のバランスが最高」と回答しており、社員の中に企業理念が深く根付いています。

なお、現在、入社年次の浅い社員が増えてきていることから、一段と浸透を図るべく、入社時研修での全社員への周知に加えて、Philosophy & Policy 浸透のための追加的な研修の導入を検討しています。

### 100+ Club

当社グループには、100名以上の転職を成功させたコンサルタントだけが入会できる特別なクラブ「100+ Club」があります。100+ Clubに入会するには、お客さま企業とキャンディデイトお一人おひとりに真摯に向き合って、実績を積み重ねる必要があります。100+ Clubメンバーの称号を持つことは、一流と呼べる専門知識と経験を持ったプロフェッショナルコンサルタントの証となります。

100名の転職を成功させるごとにランクが上がり、200名以上を支援したコンサルタントは200+ Clubメンバー、300名以上を支援したコンサルタントは300+ Clubメンバーとなります。現在、最高は500+ Clubメンバーで、国内に1名、海外に3名在籍しています。

100+ Clubは、そのメンバーが集まって自主的な活動を行っており、年2回の総会、年8回の社内向けセミナーを開催しているほか、12のテーマごとの分科会を運営し、メンバー同士が交流し、経験を共有することでスキルや専門知識の向上を図って

### One Teamを実現する“パスの文化”

JACグループでは、企業・キャンディデイト双方のニーズに対して最適な支援を提供するため、部門間の垣根を越えた連携を重視しています。

グループ全体で、求人やキャンディデイトを、最も適任な部署・コンサルタントへ積極的に引き継ぐ“パスの文化”が浸透しています。この組織風土により、専門性の高い求人や地域・業界特化の支援が可能となり、顧客満足度の向上と成約率の最大化につながっています。

2024年度には、四半期ごとにコンサルタントの95%が他部署へのパスを実施しており、海外拠点や地方拠点との連携も活発化。グループ全体での「One Team」体制が、JACの競争優位性を支える重要な要素となっています。

います。こうした中で生まれた「100+ Club コンシェルジュ」の活動では、100+ Clubのベテランコンサルタントが、他のコンサルタントに対するアドバイザーとなって、業務上の悩みやキャリアパスの考え方、プライベートとの両立の仕方など、多様な側面での助言を行っています。2024年度からはベテランコンサルタントがラジオ番組形式で、さまざまなヒントやアドバイスを語る取り組み「ラジオアーカイブ」も開始しました。

こうした活動によって、サービス品質および生産性の向上に寄与するとともに、支えあう企業文化を形作っています。

構成と特長		(2024年度末現在)
メンバー数	254名：国内 215名＋海外39名 (全コンサルタントの15.5%)	
生産性	一般のコンサルタントの約2倍	
平均勤続年数	12.0年	

## プロフェッショナルな人材紹介ノウハウの蓄積

### 「JAC Standard」

JACのプロフェッショナルコンサルタントとしてあるべき水準を「JAC Standard」として定め、JACのコンサルタントが身に付けておくべき基本的な知識やスキル、達成すべき指標などを「JAC Standardハンドブック」として取りまとめ、全社員

に配布しています。2023年度からは、これに基づいて、新入社員研修を行うほか、各部門内でのミーティングでも都度確認し、当社グループ全体のパフォーマンス水準をプロフェッショナルとして適正な水準に保つための取り組みを行っています。

2024年度には、当社グループの管理職以上の役職者が果たすべき役割を「JAC Standard For Managers」としてとりまとめ、これに基づく、Mission & Dutyトレーニングも開始しました。

### 業種別・職種別の専門チーム

当社グループでは、業種別・職種別に分かれた専門チーム体制を取っており、各業界や職種について深い知識を持つプロフェッショナルコンサルタントによるサービスを特徴としています。各チームには、当該業界・職種出身のコンサルタントも多く、業界内の事情や経営課題、専門スキルなどについても深い知見を持っています。こうした知見を共有し、チーム内の専門性を高めるため、各チームでは随時部門内勉強会を開催し、相互に学びあい、最新の情報の共有やスキルの向上を図っています。

これにより、一人ひとりのコンサルタントのスキルを一定水準以上に保つとともに、組織として安定して成長していくことができる基盤を構築しました。

### デジタルサポートツールの導入

社員数が増加する中で、効率的な業務サポートを行うため、TIPS動画サイト「J-Tube」や社内向けAI Chat Bot「チャッピー」を開発、導入しています。

「J-Tube」では社内のDXツールの利用方法を中心に、10分野で合計115本のショート動画を制作、社員が社内のツールをより効果的に活用して、効率的に業務を行うことができるノウハウを共有しています。また、AI Chat Bot「チャッピー」の導入により、社内情報の検索やメール文章の生成などの大幅な効率化を実現しました。



## 人材・求人のデータベースの拡充

### 人材データベースの拡充

当社では、ターゲットとするキャンディデイト層に焦点を当てたデジタル広告により、効果的かつ効率的な人材登録データベースの拡充を図っています。おおむね毎月7～8千名の新規ご登録があり、年間で10万名程度のペースで増加させています。人数規模では大手同業他社に及びませんが、丁寧な対応とデータベースへの記録による情報共有を徹底し、会社全体の共有の財産として、長期的なご支援関係を維持しています。

### 求人データベースの拡充

当社では一般的な求人のほか、お客さま企業との深い信頼関係をベースに当社独占もしくは数社だけに依頼される求人などをいただき、特別なポジションに最適な人材のご紹介を行うことに注力しています。オープンに募集することが難しい戦略的な案件も多く手掛けています。

## ブランド価値の維持・向上

当社グループでは、ミドルクラス・ハイクラスの方々をサポートし、プロフェッショナルなサービスをグローバルに展開する人材紹介会社として、最適な印象を持っていただける確固たるブランド構築に努めています。Webサイトや制作物などの

ビジュアルやキャッチコピーのトーンを統一し、適切なブランドイメージを伝えることはもちろん、社員の服装や態度からも、お客さま企業やキャンディデイトの方々にプロフェッショナルとして信頼されるよう、ブランド管理規定を徹底しています。



社会関係資本

最高品質の人材紹介で、企業の成長とキャンディデイトのウェルビーイング、そして社会経済の発展に貢献します

JACグループでは「人材紹介のプロフェッショナル集団として、質と収益で世界No.1」を目指しています。すなわち、世界中のお客さま企業およびキャンディデイトの皆さまにNo.1の品質のプロフェッショナルサービスを提供する人材紹介会社になることを目標に事業活動を行っています。お客さま企業にはそれぞれの事業戦略を支える最適な人材を、キャンディデイトの皆さまには個々のキャリアビジョンに応じた最適なポジションをご紹介しますことによって、社会全体での人的資本の最適配置を実現し、世界経済・社会の発展に貢献していきます。

また、日本各地および世界各国で、各地域内であるいは地域間相互に、人材の流動化を図り、地域社会の活性化を実現していきます。世界11カ国34拠点で、各地域のGood Citizenとして、各地の行政ほかのステークホルダーの皆さまと協力して、労働力不足や後継者不足などの各地の社会課題の解決にも取り組んでいます。

JACグループの社会関係資本の特長

- 約1.4万社の企業顧客を有し、このお客さまの多くから、エグゼクティブポジションや管理職・専門職ポジションの人材紹介について高い信頼をいただいています。
- 当社のデータベースには110万人以上のキャンディデイトのご登録があり、ハイクラス・ミドルクラスの転職については、オリコン顧客満足度 7年連続 No.1となっています。
- 世界11カ国に34拠点を有し、各地域のGood Citizenとして、各地の行政とも良好な関係を保ち、各地域の活性化に貢献しています。
- Fairnessの精神を企業理念とし、全てのステークホルダーに対し、公平公正かつ誠実に接し、適切な信頼関係を築いています。

JACグループの価値創造に社会関係資本が果たす役割

- 最適な人材紹介を通じて、企業顧客の事業戦略の実現を支援し、企業の躍進を実現することによって、当社の収益を獲得するとともに、継続的な人材ニーズの拡大を図ります。
- 各キャンディデイトの専門性を明確化し、最適な就業機会を提供することを通じて、各人のウェルビーイングの達成に貢献します。その結果、高い信頼を獲得することができ、当社を長く利用していただける関係性が構築できます。
- 地域の人材不足などの課題解決に貢献し、地域の活性化を図り、それによって、各地域の行政他のステークホルダーからの信頼を獲得し、当社が活躍できる地域を一層拡大していきます。
- 誠実なステークホルダー対応により、レピュテーションの向上を図り、人材や顧客企業・キャンディデイトの獲得強化を実現します。

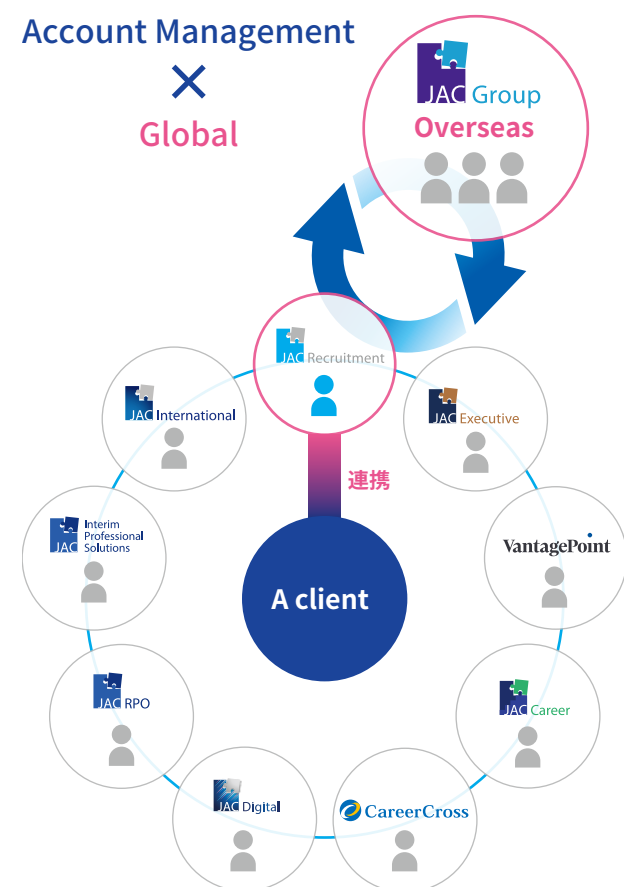
Our Social and Relationship Capital at a glance

重点領域	2024年度の取り組み成果	関係する取り組み
企業顧客の 高い信頼の確保と 向上	<ul style="list-style-type: none"><li>2025年3月に実施した顧客向け継続利用意思確認（NRS）アンケートでの継続利用希望は、85%（前年比+1.6pt）と高い水準を維持しました。</li><li>2024年の当社経由での採用決定数（国内人材紹介事業）は、12,260件と、前年比+12%となりました。</li><li>年間20件以上成約する取引先数は、前年比+13%の77社と着実に増加しました。</li><li>業種別・職種別に分かれた専門チーム数は、2024年12月時点で191チームと、前年比27チーム増加しました。</li></ul>	<div>123457</div>
キャンディデイト （候補者）の高い 満足度の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"><li>オリコン顧客満足度ランキングのハイクラス・ミドルクラス転職部門で、2019～2025年の7年連続で第1位を獲得しました。</li><li>当社データベースへの累計登録者数は約110万人と、前年比で約10万人増加しました。</li><li>2023年度の当社経由で入社した方の6ヵ月後在籍率（無期雇用者）は97.1%（前年比+0.3pt）と高い水準を維持しました。</li></ul>	<div>7913</div>
地域社会の活性化	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年1月にニューヨークオフィスを、2025年5月に北海道支店を開設しました。</li><li>地方拠点のコンサルタント数は前年比+23%の469人、売上総利益は+20%の114億円となりました。</li><li>地方拠点でのエグゼクティブポジションの成約は前年比+36%となりました。</li></ul>	<div>616</div>
メディアとの良好な 関係の構築	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年7月に、「JACリサーチ」をローンチ。メディアの関心事である社会課題を人材の視点で解説する情報レポートの提供を開始しました。</li><li>新聞・雑誌・テレビでの記事掲載の件数は、2022年と比較すると2023年、2024年ともに約3倍となりました。</li><li>メディアを介した情報発信の機会増加に伴い、さまざまなステークホルダーに対して企業・サービスの信頼性や認知の向上へとつながりました。</li></ul>	<div>14</div>



## 企業顧客の高い信頼の確保と向上

当社グループでは、人材紹介を通じて、お客さま企業の事業戦略や社会課題の解決の実現に貢献したいと考えています。人材紹介事業は成果報酬型を基本とするため、ご契約企業の獲得は比較的容易ですが、各社の戦略実現のために必要な専門人材やマネジメント人材を確保する際に、当社グループを最優先に想起するお客さま企業を着実に増加させ、お客さま企業からの高い信頼を確保するための取り組みを強化していきます。



### Account Management

お客さま企業との組織的関係を構築し、当社グループ全体でお客さま企業のさまざまな部門・拠点での人材ニーズに応えるサービスを提供する取り組みです。2023年よりスタートし、2024年の下半期からは、海外拠点も含めてグローバルアカウントマネジメントの取り組みをスタートしました。当社のグローバルネットワークを生かし、海外に幅広く展開するお客さま企業の持続的な成長を支援していきます。

### 業種別・職種別の専門性の向上

当社グループでは、業種別・職種別の専門チームを置き、それぞれの業種・職種の事業環境や専門知識等に深い理解を持つコンサルタントが、最適な人材をご紹介するサービスに注力しています。こうした専門チームは、2024年度末に191チーム（前年比+27チーム）となり、より専門性の高いコンサルタントの育成を進めています。

### サステナビリティ人材の紹介

当社グループでは、サステナビリティ関連人材紹介プロジェクトを立ち上げ、社会課題の解決に取り組むお客さま企業の取り組みを人材の提供を通じて、サポートしています。特に、そのニーズの高い領域として、「公平な社会」「人々の健康」「地球の環境保全」の3つの課題に関連する人材の紹介に注力しています。例えば、サステナビリティ推進の戦略を担う人材の紹介や、GHG排出量を削減するプロジェクトのための技術者の紹介を行ったり、ジェンダーによらず同じスキルを持つ人材を同水準の給与水準でご紹介することを通じて男女賃金格差の縮小に貢献するなど、人材紹介によって実現できる社会課題の解決は多くあると考えています。（具体的な紹介事例は、P.60-62の特集記事をご参照ください。）

## キャンディデイト（候補者）の高い満足度の維持・向上

当社では、ハイクラス・ミドルクラスの転職者の方々に高い支持をいただき、オリコン顧客満足度ランキングでは7年連続で第1位を獲得しています。

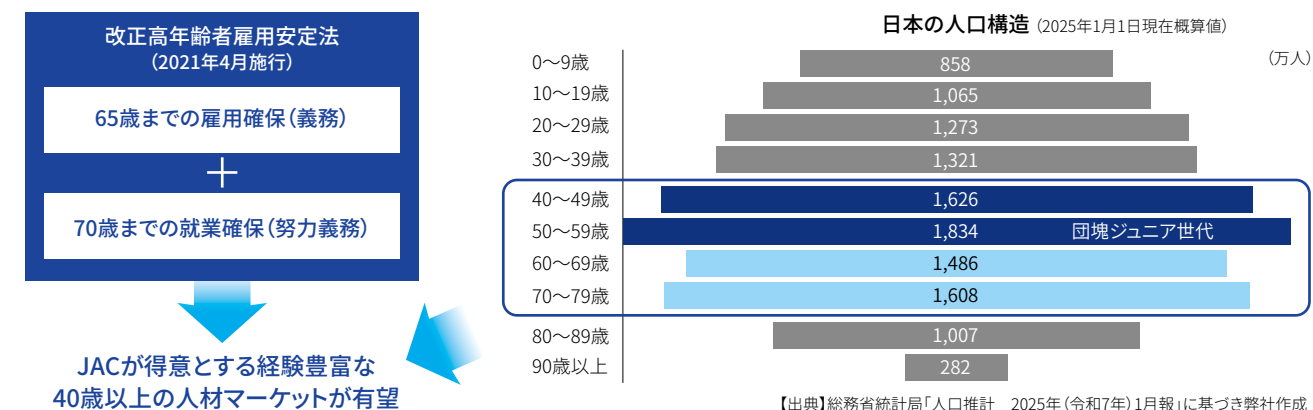
当社グループのデータベースには、約110万人のキャンディデイトの方々にご登録いただいています。当社では、ご登録いただいた方々にとって、キャリアを考える際にまず相談する

長期的なパートナーでありたいと考えています。実際、当社の成約の約4割は過去にご登録いただいた方に再度お声掛けをしてサポートさせていただいたものです。当社では経験豊富な専門性の高い方々の人材紹介に強みをもつため、ご登録後、年数を重ねて専門性を引き上げられた候補者の方々に長くサポートさせていただくことができます。

日本の人口構造を見ても、今後若年層の労働人口は減少が見込まれており、政府もシニア人材の活用に向けた法整備を進めています。このため、当社が得意とする領域における

人材の転職市場は今後も着実に拡大することが見込まれており、より長くキャンディデイトの方々をサポートすることができると考えています。

### 日本の人口構造に見る人材マーケット



## 地域社会の活性化

当社では、地域社会での人材流動化とUターン・Iターン人材の流入支援を通じて、地域経済の活性化を支えていきたいと考えています。このため、地方拠点の拡充とコンサルタント数の増加、各地域社会の行政他のステークホルダーの皆さまとの連携強化を行ってきました。

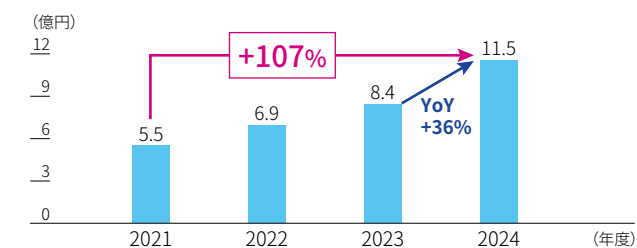
特に直近では、2022年には福岡支店を、2023年には東北支店・浜松支店を相次いで開設し、次いで、2025年5月に北海道支店を開設し、北海道から九州までネットワークを広げました。この結果、2024年までの3年間で、地方拠点のコンサルタント数は80%増、売上総利益は75%増となりました。

また、地域社会でもより高額年収帯のポジション開拓を進め、2024年度の地方拠点でのエグゼクティブ領域の売上総

利益は、成約ベースで前年比36%増となりました。

今後も各地域社会のGood Citizenとして、地域経済社会の成長に欠かせない人材の供給を通じて、地域の行政とも連携しつつ、地域活性化に取り組んでいきます。

### 地方×エグゼクティブ（成約ベースGP）



## メディアとの良好な関係の構築

当社では、透明で公正な情報開示と、問い合わせに対する迅速な対応で、マスメディア等の社外のステークホルダーとの良好な関係の構築に努めています。

また、50年間の人材紹介事業を通じて蓄積してきた人材に関する情報を発信すべく、2024年7月にWebサイト上の情報発信サイト「JACリサーチ」を立ち上げました。このサイ

トを通じて、メディアニーズの高い社会的な関心の高い事項（ソーシャルイシュー）に関連する人材領域の情報について、調査・研究を行うとともに、各領域のプロフェッショナルコンサルタントの知見を加えた情報レポートの発信を行っています。あわせてメディアへのアプローチを強化し、認知の拡大を図っていきます。



## 人材の最適配置の事例

当社は業界や職種を深く理解した人材紹介のスペシャリストとして、クライアント企業のサステナビリティ経営を実現する優秀な人材を紹介し、多岐にわたる社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

### CASE 1

関連するステークホルダー



関連するマテリアリティ



神戸支店 シニアプリンシパル  
川原 弘之

### 国産食材・商品のブランド価値向上につながる人材を紹介し、地域経済の活性化を支援

国内市場の縮小、少子高齢化、そしてグローバル競争の激化が進む中、兵庫県神戸港を拠点とした国産食材・商品の海外販路拡大とブランド価値向上は本地域にとって重要な社会課題となっています。神戸市は「食都神戸」戦略のもとイチゴや酒米、海苔などの新商品開発や輸出促進を支援する体制を整え、海外市場への展開を後押ししています。

私は、兵庫県本社の消費財メーカーや食品卸、物流業界の企業を担当しており、入社以来一貫して神戸支店で地元企業と優秀な人材をつなぎ、地域活性化に貢献するミッションを担っています。特に、「食」をはじめとした消費財のインフラとして不可欠な卸業界や物流業界の企業へのご支援を通して、これらの業界が抱える利益率の低さや財務体質の改善、効率的な物流システム構築といった課題の一助になれるように努めています。

これらの企業が持続的に成長し、消費が促進されることで、地域経済にとって好循環を生み出せると考えています。そのため、私は優秀な人材を紹介することで、企業の成長を後押ししたいです。

#### 最適配置の事例

#### 食品関連企業の幹部ポジション

##### 企業側の採用背景および課題

- ・米価高騰を含む原材料価格の急騰に対応するため、新商品開発と事業ポートフォリオの再構築が必要
- ・特に水産事業強化に向け、業界知識・経験や人脈を有する幹部人材の採用が急務であるが、候補者が非常に限られており、採用のハードルが高い

##### 企業側への支援

- ・当初は人事部に書類推薦したものの、書類選考で不合格となったが、社長とアポイントメントを実施した際に、再度直接社長に推薦した結果、社長面接へ進むことができた。
- ・社長面接を含む全面接に同席し、候補者が新規事業のビジネスプランをプレゼンする場を設けたことで、企業に入社後の活躍イメージを具体的に共有することができた。

##### 人材側の転職理由および希望

- ・水産事業で独立したが、資金ショートにより事業継続困難となり、経験を生かせるオポチュニティを求めている
- ・自身の水産業経験、語学力、人脈を生かせる環境が望ましく、勤務地は関西圏を希望

##### 人材側への支援

- ・業界に特化した支援により、候補者のニッチな経験・スキル・人脈について、面談を通じて把握し、求人企業の課題を解決できる最適人材であることを確認。
- ・新規事業に必要な海産物に関する知識やスキルが、職務経歴書には記載されていなかったが、面談を通じて十分にあることを確認。
- ・ミスマッチ防止のため、候補者自身が事業計画書を作成し面接時にプレゼンを実施することをサポート。
- ・希望勤務地が本社とは異なっていたが、希望に沿った勤務地でのポジション獲得を実現。

#### 社会課題へのインパクトおよびマテリアリティとの関連性

- ・国内市場の縮小と少子高齢化が進む中、食品のグローバル市場の拡大を背景に、国産の高品質な食材・商品を海外市場へ展開すべく、販路の拡大および日本産商品のブランド価値向上に寄与。
- ・候補者が自身の専門的経験および人脈を最大限に発揮できる就業環境を提供。ワークライフバランスとウェルビーイングの向上を両立させ、優秀人材が最適な場所で活躍する機会を提供。
- ・地方中小企業の恒常的な人手不足に対し、紹介したプロフェッショナル人材が企業の業績改善に貢献。社会課題である地域活性化にもインパクトをもたらす。

### CASE 2

関連するステークホルダー



関連するマテリアリティ



ケミカルディビジョン マネージャー  
村田 美耶乃

### 女性管理職比率向上の支援により、多様性のある組織づくりに貢献

化学メーカーは、製造業を支える「素材」を提供するインフラ的存在であり、社会に欠かせない重要な産業です。BtoB企業が多く一般に認知度は高くありませんが、技術的にも社会的にも魅力ある分野であり、当社では人材紹介を通じて業界の認知向上に貢献したいと考えています。

私は、日系大手化学メーカーを対象に、R&D、事業企画、海外営業などの職種採用支援に加え、女性管理職の登用支援に取り組んでいます。

日系大手化学メーカーでは、かつて女性従業員比率が20%、女性管理職比率が10%未満という状況が一般的でしたが、現在は「女性管理職比率15%以上」といった目標を掲げ、ダイバーシティ推進に本格的に取り組む企業が増えています。これにともない、社内育成と中途採用を組み合わせた人的資本強化が進んでいます。「マイノリティが3割を超えなければ意見が通りにくい」とも言われる中、当社としても、女性管理職比率向上を支援することで、業界全体の多様性ある組織づくりと持続的成長に寄与してまいります。

#### 最適配置の事例

#### 日系大手化学メーカーへの女性管理職支援

##### 企業側の採用背景および課題

- ・グローバル競争力の強化、ダイバーシティ推進、イノベーション創出を目的に、即戦力となる女性管理職の採用を強化
- ・外資系企業出身の女性マネージャー層を採用することで、組織に新たな視点や価値観を取り入れ、企業文化を活性化

##### 企業側への支援

- ・採用要件と転職市場との間にあるギャップを可視化し、企業のキーマンと綿密な対話を重ねることで、要件の詳細について共通認識を形成したことで、経験豊富な外資系出身の女性のご紹介につながる。
- ・入社後のミスマッチを防ぐため、中途採用の女性管理職に対して受け入れ体制の整っている部署を事前にリサーチし、該当部署を中心にアプローチを実施。

##### 人材側の転職理由および希望

- ・技術系の専門知識やマネジメント経験を生かしたキャリアの形成
- ・地方にいる親の介護とキャリア形成を両立できる、柔軟な働き方や支援制度の整った企業での就業

##### 人材側への支援

- ・転職市場において希望に合致する求人が限定される中、候補者の経験や希望条件を丁寧にヒアリングし、継続的なフォローアップを実施。
- ・求人がオープンとなったタイミングで、キャリア志向・マネジメント経験・ライフイベント（親の介護等）といった多面的な希望を満たすポジションをピンポイントで提案。結果として、「地方での介護とキャリア継続の両立」という候補者の希望を実現。

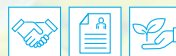
#### 社会課題へのインパクトおよびマテリアリティとの関連性

- ・女性管理職の登用は、企業のダイバーシティ推進にとどまらず、組織内の多様な視点の融合を促すことで、イノベーション創出に寄与
- ・労働人口減少が進む日本において、地方の介護支援と人的資本の最適活用に貢献。
- ・女性管理職の増加は、多様なロールモデルを提示し、能力ある女性が時間や場所にとらわれず活躍できる環境づくりの後押しとなる。⇒「公平な社会」や「人材の最適配置」が実現し、企業・個人双方のウェルビーイング向上にもつながる。



## CASE 3

関連するステークホルダー



関連するマテリアリティ



### 変革期にある業界と専門性の高い人材の双方にとっての最適を目指す

生命保険会社・損害保険会社に加え、保険代理店や保険ブローカーなど、保険業界全般を担当しています。現在、国内における人口減少の影響を受け、保険市場は縮小傾向にあります。一方で企業は新たなビジネスモデルの構築や、海外事業の展開、事業ポートフォリオの再編といった動きを加速させています。また、政策保有株式の売却を通じた資金の再配分により、積極的な事業投資・純投資の動きが進み、それに伴う高度な専門性を持つ人材の需要も増加しています。また、保険会社は「相互扶助」の理念に基づき、社会の安定を支えるインフラとしての役割を果たすだけでなく、ヘルスケア、介護、脱炭素といった社会課題への対応にも積極的に取り組んでいます。私自身も保険業界出身者として、業界特有の構造や価値を現場視点で理解しており、その知見を生かして、変革期にある企業と求職者の双方にとって最適なご支援ができるよう日々努めています。



金融ディビジョン マネージャー

大場 英佑

#### 最適配置の事例

#### 大手保険会社の新規事業ポジション

##### 企業側の採用背景および課題

- ・脱炭素関連の新規事業を立ち上げたものの、自社内において同分野に関する高度な専門知識を有する人材が不足している
- ・事業推進力の強化を目的に、異業界における脱炭素領域の業務経験者の採用が喫緊の課題

##### 企業側への支援

- ・企業側との密なコミュニケーションにより、該当求人の採用需要が高まるタイミングを逃さず、企業の求める即戦力人材を迅速にご提案したことで、スムーズな選考プロセスが実現し、採用活動を加速させた。

##### 人材側の転職理由および希望

- ・脱炭素関連における技術職のバックグラウンドを有しつつも、今後は新規事業開発や事業企画といったビジネスサイドで事業スケールに貢献できるポジションを志向
- ・専門知識を生かしながら、報酬面の向上も実現できるキャリア機会を希望

##### 人材側への支援

- ・応募前面談で候補者が脱炭素分野だけでなく、AI・IT領域の専門知識や実務経験も有していることを発見し、職務経歴書の内容を充実させる提案を行った。
- ・企業側の懸念点や不明瞭な点をキャンディデートと逐次共有し、双方の意向や期待をコーディネートしたことで、両者の理解と納得感を深め、ミスマッチのない採用決定に貢献。

#### 社会課題へのインパクトおよびマテリアリティとの関連性

- ・異業界からの専門人材を紹介することで、企業は多様な視点とイノベーションの創出機会を得ることになり、人的資本の最適配置および効率的なリソース活用を実現。
- ・キャンディデートは新規事業へのチャレンジでスキルアップや報酬面の向上を実現。また、専門知識を社会課題の解決に生かすことで、仕事の意義を実感。
- ・脱炭素関連ビジネスの加速により、地球環境保全や気候変動対策への貢献が期待されている。
- ・「介護」「ヘルスケア」関連の新規事業に必要な人材を紹介することで、「人々の健康」の実現に貢献。

## COLUMN

### グローバルリーダーとして日本で、そして世界で活躍する若者を輩出するのは私たちの使命

株式会社ジェイエイシーリクルートメント 取締役最高顧問  
公益財団法人Tazaki財団 創業者／理事長

田崎 忠良

日本が素晴らしい国であるにもかかわらず、海外への情報発信や要人と対等に渡り合える人があまりにも少ないことで、世界から日本が過小評価されていることに私は常にジレンマを感じていました。そしてその解決には、国際社会で活躍する真のグローバルリーダーを輩出することが日本の将来にとって大事なことだと考え、Tazaki財団を2016年に設立しました。



#### Tazaki財団が目指す教育と実績

財団では、高校生を対象に英国のパブリックスクール（全寮制の私立一貫校）での2年間と大学での3年間の計5年間の長期にわたる留学費用の全額支援や、国内の語学研修費用などをサポートしています。2022年からは東京大学、一橋大学、東京工業大学が設定しているグローバルリーダー育成を目的とした教育プログラムに所属する学生の英国留学のサポートや、英国のケンブリッジ大学院に在籍する日本人学生のサポートも開始しました。これまでにサポートした学生は延べ430名に上りますが、英国に留学した学生の優秀さと勤勉さは現地でも高い評価を得ており、専攻分野も科学、数学、音楽、美術史、西洋古典と多岐にわたります。

「なぜ高校卒業後の留学ではないのか」ということをよく聞かれます。オンラインも含め、学業を学ぶだけであれば大学からでも良いと思いますが、留学先のパブリックスクールは国際的なリーダーシップを育むために設立された全寮制の学校で、人間形成において日本人としてのバックボーンをもちつつ、16～18歳という大事な時期にそこで国際感覚やリーダーシップを体得していくことを当財団は重視しています。また、私自身の経験からバイリンガルになるのは16歳が限界とも思っています。これらは私が19歳のときに渡英して、パブリックスクールを経てケンブリッジ大学で身をもって経験したからです。2025年の秋にも10名の高校生が英国へ旅立ちますが、16年間日本で培われた日本のカルチャーと知識をベースに英国でさらにその才能が磨かれていくことが大変楽しみです。



#### 真のグローバルリーダー育成に貢献

Tazaki財団は私の個人資産であるジェイエイシーリクルートメントの株式約500万株（2016年当時）を当財団に譲渡し、株の配当金を原資として事業を運営しています。当財団を通じて留学をする学生に対する一人当たりの総支援額はおよそ6,000万～7,000万円で、返済不要の奨学金です。将来国際的に活躍したいと願う日本人の若者に世界最高レベルの教育の機会を提供することは、日本への貢献にもつながると考えています。2022年には「Tazaki財団設立により今後の日英関係を担う人材の育成に多大な貢献をしている」として、日英協会から日英協会賞（The Japan-British Awards 2022）を拝受しました。当財団を通じて留学した若者が世界中の人たちと肩を並べて活躍できる人材として成長する支援をすることも私の使命と考えています。

#### 渡英留学生実績

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	合計
5人	5人	8人	7人	9人	8人	10人	9人	10人	71人

その他、語学研修生、大学の委託型奨学金留学生など、延べ430人を超える学生をサポート

#### 留学先実績

##### パブリックスクール（全寮制 私立校）

- ・クライストホスピタルスクール
- ・キングスウッドスクール
- ・フェテス・カレッジ

##### 大学

- ・ケンブリッジ大学
- ・オックスフォード大学
- ・エディンバラ大学
- ・ロンドン大学
- ・セント・アンドリュース大学 など

#### 留学生の進路実績

日本国内外の官庁や大手企業、研究機関など



NC

自然資本

1人の転職支援ごとに1本の植林を行い、転職の成功を願うとともに事業の利益を地球の環境保全へと還元します

JACグループは、事業活動で生じる直接的な環境負荷を抑えるだけでなく、事業で得た富は地球に還すとの経営の考え方のもと、自然資本の保全・再生に向けた社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。2008年より、人材紹介の成約1件につき1本の植林を行う活動「PPPプロジェクト」(P.68参照)を推進し、当社を通じて転職された方が新しい職場に根付いて活躍されることを願うとともに、事業で得た利益の一部を地球環境保全へと還元してきました。これに加え、植林活動の一層の強化や、JAC環境動物保護財団を通じての生物多様性への貢献も行い、地球環境の持続性向上に貢献し続けていきます。

JACグループの事業と自然資本との関係	<ul style="list-style-type: none"><li>当社グループのビジネスモデルに対する自然資本の直接的な影響は小さく、また当社の事業による自然資本への直接的な負荷は極めて限定的です。しかしながら、持続的な地球環境は全ての経済活動の前提であり、全ての事業者がその持続性の維持・向上に貢献していくべき課題であると考えています。</li></ul>
JACグループが自然資本に与える価値	<ul style="list-style-type: none"><li>当社グループでは、「地球の環境保全」をマテリアリティのひとつに掲げ、人材紹介を通じて間接的に自然資本へのポジティブな影響をもたらしています。(P.35, P.58, P.62参照)</li><li>植林活動にも取り組み、GHGの吸収量の増加による気候変動の緩和と、森の再生による生物多様性の保護にも貢献しています。</li><li>当社株式の配当を活動原資とするJAC環境動物保護財団の活動を通じて、動物や自然環境の保護・保全活動を支援しています。</li></ul>

Our Natural Capital at a glance

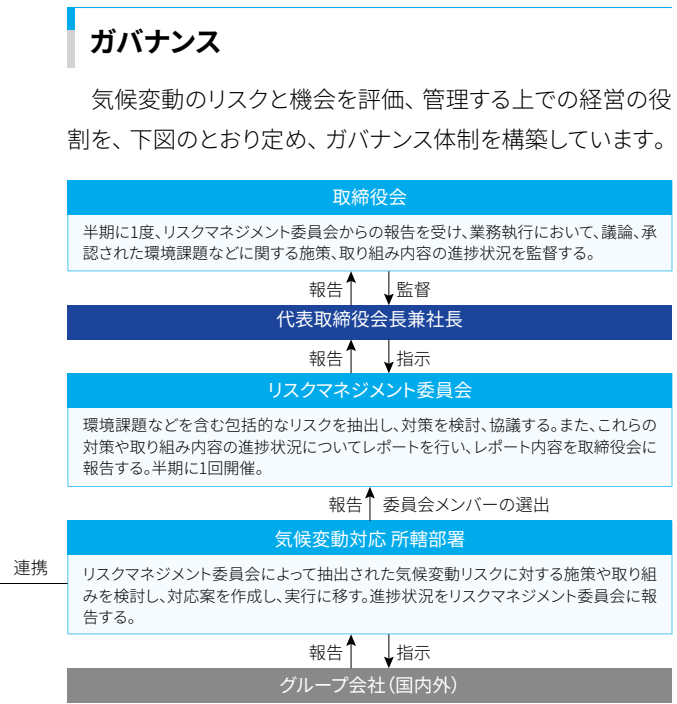
重点領域	2024年度の取り組み成果	関係する取り組み
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年度のGHG 排出量 (Scope1+2+3, マーケット基準) は、2,948t-CO<sub>2</sub>e、前年比+4.5%、植林活動によるGHG吸収量及び電力グリーン化による削減量を加味したネットの排出量は1,789t-CO<sub>2</sub>e、前年比△10.7%となりました。</li></ul>	317
植林活動	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年度は、PPPプロジェクト12,878本、JACモリンガの森で5,000本の植樹を行いました。</li></ul>	317
JAC環境動物保護財団への寄付と配当を通じた動物保護	<ul style="list-style-type: none"><li>JAC環境動物保護財団から1.3億円の助成を実施しました。(2024年)</li><li>日本の動物保護界で最大の助成者となりました。</li></ul>	317

気候変動への対応

サステナブルな未来を築くためには、温室効果ガスの削減をはじめとする気候変動への対策が不可欠です。これにより、地球環境の保護や生態系のバランスの維持、そして将来の世代に、より良い環境を提供することが可能となります。気温の上昇や、甚大な自然災害による損害が深刻化すれば、企業の求人状況や当社のコスト構造も変化し、当社グループの事業運営や業績に大きな影響を与える可能性があります。

このため、当社グループは気候変動リスクを重視し、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言を参考に、ガバナンス体制の構築、リスクと機会の特定と評価による戦略立案、リスク管理、指標と目標の策定を実施し、持続可能な事業運営の推進に取り組んでいます。

SDGs Committee
SDGsに関する取り組みについて、検討、協議し、承認された対策や取り組み内容の推進および社内教育、社内浸透を図る。気候変動に対する取り組みについては、リスクマネジメント委員会における気候変動対応部署と連携する。



戦略

国際エネルギー機関 (IEA)、気候変動に関する政府間パネル (IPCC) などの外部機関が公表している4℃シナリオ、1.5℃シナリオを参考として、当社グループの事業に関するリスクと機会を特定し、評価しています。

リスクと機会

上記シナリオをベースに分析、識別、特定した、主要な機会とリスク、時間軸、および財務的影響は以下のとおりです。

シナリオ	機会／リスク	事象	期間	財務的影響
1.5℃シナリオ	機会	全てのセクターにおける脱炭素化、省エネ化促進による、環境、エネルギー関連の人材需要増加	短期／中期	売上高の増加
		一部セクターにおけるネットゼロ達成に向けた企業の方針転換、雇用環境の変化による転職市場の活性化	短期／中期	売上高の増加
	リスク	化石燃料関連産業の雇用喪失	短期／中期	売上高の減少
		急激な省エネ化、グリーン化にともなう電力供給による電気代の高騰	短期／中期	コストの増加
		環境、エネルギー関連の人材不足による成約数の減少	短期／中期	売上高の減少
4℃シナリオ	リスク	自然災害の増加にともなう企業の業績悪化による求人の減少	長期	売上高の減少
		自然災害の増加にともなう災害対策の強化	長期	コストの増加
		気温上昇にともなう空調設備の冷却効率悪化による電気代の増加	長期	コストの増加
		気候変動にともなう災害発生、生活コストの増加などによる転職市場の衰退化・停滞	長期	売上高の減少
		気温上昇による労働力の減少	長期	売上高の減少

具体的な戦略

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量の削減と吸収に向けて、2008年より東南アジアで植林活動を実施し続け、世界各国で人材紹介を行う会社として、世界規模での環境保全に寄与しています。この取り組みは、個人、コミュニティ、そして社会全体への貢献を目的とした持続可能な開発目標 (SDGs) のひとつです。今後もこの活動を通じて森林を復元することで、貴重な動植物の保全・保護、地球のCO<sub>2</sub>削減に貢献できるよう、全社のプロジェクトとして取り組んでいきます。▶ P.68 植林活動

また、リスクおよび機会に対する取り組みは、次ページの通りです。



自然資本

リスクに対する取り組み

顧客ポートフォリオの分散一売り上げ減少リスクへの対応

省エネ活動の促進一コスト増への対応

機会に対する取り組み

サステナビリティ関連人材紹介の強化

リスク管理

企業を取り巻く環境が複雑かつ不確実性を増す中、活動に重大な影響を及ぼすリスクを的確に対処することが、経営戦略や事業目的を遂行していくうえで不可欠です。当社では、リスク管理を企業価値向上の重要な取り組みと位置づけ、代表取締役会長兼社長が議長を務めるリスクマネジメント委員会を設置し、当社が想定する各種リスクへの対応を行っています。

気候変動リスクに関しても、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの一つとして、この枠組みにのっとり、重要リスクの絞り込み、モニタリングと再評価を実施しています。

取締役会

リスクマネジメント委員会

気候変動対応

1 リスクの識別・評価

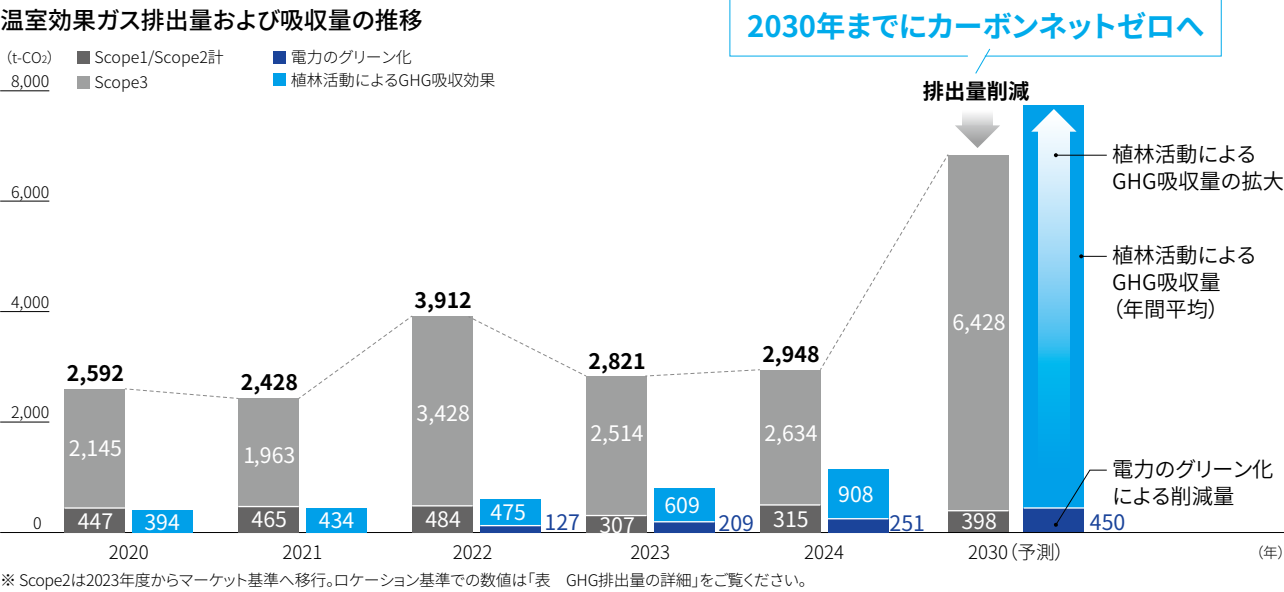
2 リスクの絞り込み

3 対応策の実行

4 モニタリング・再評価

指標と目標

当社グループでは、温室効果ガス (GHG) 排出量削減目標として、Scope 1～3の合計で、2030年度にカーボンネットゼロを掲げました。事業活動におけるGHG削減、グリーン電力の調達や植林活動によるGHG吸収量の拡大に取り組むとともに、イノベーションを生み出す人材紹介などを通して、社会全体でのカーボンネットゼロを推進していきます。



温室効果ガス排出量の現状

当社グループでは、国内外の拠点、子会社全てにおいて、2020年度から温室効果ガスの算定に取り組んできました。また2023年度より、Scope2についてはロケーション基準とマーケット基準の両方を算出しています。

2024年度の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3, マーケット基準) は、事業活動の拡大に伴い、前年同期比+4.5%の2,948 t-CO<sub>2</sub>eとなりました。

なお、当社グループは2021年度から毎年、第三者保証 (ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社) を取得しています。

温室効果ガス (GHG) 排出量の詳細						
項目		単位	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
温室効果 ガス 排出量	Scope 1	t-CO <sub>2</sub> e	0	0	0	0
	Scope 2 (ロケーション基準)	t-CO <sub>2</sub> e	465	484	506	567
	Scope 2 (マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub> e	—	—	307	315
	Scope 1+2 (ロケーション基準)	t-CO <sub>2</sub> e	465	484	506	567
	Scope 1+2 (マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub> e	—	—	307	315
	排出原単位 (ロケーション基準)	t-CO <sub>2</sub> e/ 売上10億円	18.7	15.9	14.7	14.5
	排出原単位 (マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub> e/ 売上10億円	—	—	8.9	8.0
	Category2	t-CO <sub>2</sub> e	1,048	2,288	1,068	1,071
	Category3	t-CO <sub>2</sub> e	65	68	73	82
	Category5	t-CO <sub>2</sub> e	441	594	667	687
	Category6	t-CO <sub>2</sub> e	180	206	248	279
	Category7	t-CO <sub>2</sub> e	229	270	459	514
Scope 3小計	t-CO <sub>2</sub> e	1,963	3,428	2,514	2,634	
合計 (Scope 1+2+3)		t-CO <sub>2</sub> e	2,428	3,912	2,821	2,948
エネルギー 消費量	ガソリンなど	kWh	0	0	0	0
	電気使用量	kWh	954,058	997,092	1,064,244	1,201,488
	うちグリーン電力	kWh	0	259,730	490,304	567,600

当社における温室効果ガス排出量などの削減と吸収の取り組み		
	取り組み内容	効果
拡大中 施策	PPPプロジェクト（植林）	2008年から、“One Placement creates One Plant to save the Planet”をキャッチフレーズに、1件の成約につき1本の植樹を実施。これまでに約15万本の植樹を行っている。
	JAC モリンガの森 プロジェクト	2024年6月より、マレーシアおよび沖縄県でCO <sub>2</sub> 吸収量が杉の木の約14倍（1本で年間117kg 吸収）のモリンガの植樹を開始。2024年には5,000本の植樹を進め、吸収量を大幅に増加させた。
	電力グリーン化	2022年4月より東京本社、2023年4月より名古屋支社の電力を100%グリーン化。2024年4月より横浜支店も100%電力グリーン化を実施。
導入済 施策	ペットボトルの撤去	2020年より、社内に設置した自動販売機からペットボトルの撤去を始め、2022年9月に完全撤去。年間約3万本程度のペットボトル消費を0にした。
	エコバッグの配布	2020年8月に、当社グループ役職員が使用するプラスチックレジ袋を減らすために、日本本社および世界各国の拠点の役職員にエコバッグを配布した。
	LIMEX 名刺への切り替え	2019年6月に当社グループ役職員の名刺を環境負荷の少ないLIMEXに切り替え。水資源をほとんど使用せず、森林資源も用いない。
	FSC 認証紙への切り替え	2014年から、当社グループで使用する封筒などの素材を、再生紙から、より環境負荷の少ないFSC 認証紙に順次切り替え。
	再生 PP100%の クリアファイルへの切り替え	2021年8月に、当社グループで使用するクリアファイルの素材を通常のポリプロピレンから、環境負荷の少ない再生 PP100%の製品に切り替え。

## 植林活動

### 植林活動「PPPプロジェクト」——“職”樹の願い

当社グループはインドネシアとマレーシアで、“One Placement creates One Plant to save the Planet”を「PPPプロジェクト」と称した植林活動を行っています。グループ各社を通じて転職された方お一人につき一本の植林を行うことで、企業顧客の継続的な発展と、当社を介して転職された方のご活躍を願うとともに、地球温暖化対策にも寄与しています。

#### 具体的な取り組み

##### インドネシア バリ島

インドネシア共和国 バリ州 バンリ県キンタマーニ郡ベネロカン地区

気候変動枠組条約第13回締約国会議（COP13）が開催されたバリ島で、特定非営利活動法人アジア植林友好協会（AGFN）を通じて、溶岩と火山灰で埋もれた土地にアンプブ、センダン、キャンドルナッツ、メリナなどの在来樹種を植えています。これにより、本来、森がもつ水源涵（かん）養機能※を取り戻す活動に取り組んでいます。

※ 水源涵（かん）養機能：森林の土壌が降水を貯留し、河川へ流れ込む水の量を平準化させることにより、洪水を緩和し川の流量を安定させる機能のこと。また、雨水が森林土壌を通過することにより、水質が浄化される機能のこと。

#### 実績

2008年に植林活動を開始して以降、グループ全体で154,666本を植樹しています（2024年度末現在）。

### 「JAC モリンガの森」を開始

当社グループでは、さらなるCO<sub>2</sub>吸収、現地の生態系保全や現地住民への恵潤を目指すため、モリンガ植林による森林の再生の取り組みを2024年6月より開始しています。モリンガの木は成長が非常に速く、1年で3m以上成長することもあります。この急速な成長は、大量の二酸化炭素を吸収する能力を意味し、温室効果ガスの削減に大きく貢献します。モリンガ樹木1本は、一般的な杉の約14倍～20倍である年間約110kg～160kgの二酸化炭素を吸収していると言われており、気候変動の緩和において非常に効果的です。植林活動には現地の方々の協力が多分に必要で、現地の雇用を生み、促進することにもつながっています。持続可能な土地利用を促進し、環境と経済の両面で利益をもたらします。



#### 具体的な取り組み

##### 沖縄県 宮古島市

字有地

沖縄県における森林率の平均は46%であるのに対し、宮古島は16.4%と大変少なく、また2015年からの観光客の急増や、それに伴う建設工事の増加に伴ってCO<sub>2</sub>排出量は増加傾向にあります。観光産業は同市の主要産業であり、観光振興とCO<sub>2</sub>排出削減を両立していくことが必要であることから、これらの課題に植樹をしていくことで解決を図っています。

これに対し当社は、在来種の植林はもちろん、モリンガ樹木を多めに植林する活動に取り組めます。2024年は1,000本の植林を実施。2025年以降は、さらに本数を増やして植林を進めていく予定です。

##### マレーシア ボルネオ島

マレーシア ボルネオ島 サラワク州 セリアン地区 アベン保護林

ボルネオ島サラワク州に位置し、以前は世界で最も森林伐採が進んだ地域の一つとして数えられていたアベン保護林にて、社団法人日本マレーシア協会（JMA）「オランウータンの森基金」を通じて植樹を継続しています。また同協会を通じ、サラワク州セメンゴ野生生物保護区にあるオランウータン保護センターが取り組んでいる、オランウータンが暮らす森の保全とオランウータンの保護活動にも協力。マレーシアの熱帯雨林の再生・保全だけではなく、その森に生息するオランウータンをはじめとしたさまざまな生命を救うことを目的としています。

協会・団体	日本マレーシア協会	アジア植林友好協会
地域	マレーシア ボルネオ島	インドネシア バリ島
開始年	2008年	2008年
累計本数（～2024）	68,566本	86,100本
累計CO <sub>2</sub> 吸収量（～2024）	202.6t-CO <sub>2</sub> e	359.4t-CO <sub>2</sub> e
2024年寄付金額	1,885千円	3,250千円

##### マレーシア ボルネオ島

マレーシア ボルネオ島 サラワク州サバル国立公園

前述の植林に加え、モリンガ樹木を在来種より多めに植林していきます。2024年には4,000本の植林を実施。毎年4,000本で5年間で2万本を目指します。

協会・団体	一般社団法人モリンガの森プロジェクト協会（MFP）	日本マレーシア協会
地域	沖縄県 宮古島	マレーシア ボルネオ島
開始年	2024年	2024年
累計本数（～2024）	1,000本	4,000本
累計CO <sub>2</sub> 吸収量（～2024）	139.8t	0t ※2025年から算出予定
2024年寄付金額	3,100千円	5,000千円

## COLUMN

### JAC環境動物保護財団を通じて推進する動物と自然と人の共存

2022年3月に、当社の代表取締役会長兼社長の田崎ひろみが、日本国内における犬猫の殺処分の根絶や、希少動物・絶滅危惧種の保護・保全、およびそれに伴う自然環境保護のため、「JAC 環境動物保護財団」を設立しました。

当財団は、動物保護とそれに伴う自然環境保護を行う団体への助成を通じて、持続可能な人と動物の共存と自然環境保護に寄与しています。また、啓発活動を推進することによって、日本国内の動物と自然環境保護に対する意識の向上にも貢献しています。助成金はすべて、当財団の理事長を務める田崎ひろみが譲渡した当社株式に係る配当金および、寄付金から拠出しています。

「経済の発展による富は、地球に還す」という考えのもと、私財を日本の動物および環境の保護に充て、その活動を通じて、日本における自然保護、動物保護、環境保護を根本から変えていきたいという強い想いで取り組んでいます。



公益財団法人  
**JAC環境動物保護財団**  
JAC Environmental & Animal  
Protection Foundation

### 北海道から沖縄まで、全国150以上の団体の保護活動を支援

これまでに、300を超える応募団体の中から、合計167団体への助成を実施し、累計2億1,520万円の助成金を交付しました。

助成先には、絶滅危惧種に指定されているイリオモテヤマネコ（西表島）、ヤンバルクイナ（沖縄本島）の保護活動も含まれています。2024年度からは、助成対象となる活動分野に、「家畜・産業動物の動物福祉向上」を新たに追加。助成先の一例として、アニマルウェルフェアに配慮した平飼いの小規模採卵鶏農家の設備補修や、放牧養豚農家における豚の生活環境改善、競走馬や繁殖を引退した馬の養老牧場の運営支援などがあり、家畜や産業動物の福祉のための活動は支援が得られにくい分野でもあるため、今後も積極的に支援していきます。



イリオモテヤマネコを交通事故から守る  
JAC環境動物保護財団は、世界遺産の西表島で絶滅危惧種のイリオモテヤマネコを交通事故から守る活動を支援しています。  
Photo: ©Kojo Tanaka

#### 助成活動一覧

年度	助成団体数	助成金	助成先の活動分野
2023年	59団体 （応募総数141団体）	8,266万円	・野生動物、特に希少種や絶滅危惧種の保全活動：27件 ・犬や猫を中心とした家庭動物の保護活動：26 件 ・普及啓発活動：4 件 ・展示野生動物の動物福祉向上を目的とした活動：2件
2024年	1次募集 61団体 （応募総数100団体）	7,614万円	・希少な野生動物の保全：13件 ・伴侶動物・家庭動物の動物福祉向上：35件 ・動物園・水族館の動物福祉向上：3件 ・家畜・産業動物の動物福祉向上：8件 ・馬の動物福祉向上：2件
	2次募集 47団体 （応募総数73団体）	5,640万円	・希少な野生動物の保全：15件 ・伴侶動物・家庭動物の動物福祉向上：18件 ・動物園・水族館の動物福祉向上：1件 ・家畜・産業動物の動物福祉向上：7件 ・馬の動物福祉向上：6件

助成活動の詳細はこちら <https://jac-foundation.org/news/>

### 大学に寄附講座を開設、教育や人材育成も開始

日本獣医生命科学大学に「JAC 環境動物保護財団ワンウェルフェア寄附講座」を2024年4月に開設しました。大学における日本初のワンウェルフェア（人と動物の幸せはつながっているという考え）の教育活動拠点として、動物福祉の向上と、人のWell-beingや持続可能な社会の実現のため、これらに関する教育、啓発活動を推進します。

### 社員のボランティア活動を促進

2024年5月より、JACグループ社員から同財団へのボランティア登録制度を開始しました。助成先団体の地域環境保全活動に、社員が自発的に参加することで、環境問題について考え、取り組むことができる機会を提供していきます。当社では、年2日のボランティア休暇制度も導入しており、その活用も推進しています。



「高い成長率」「高い利益率」「高い資本効率」を維持して、持続的な企業価値向上を図っていきます

JACグループは、「人材ビジネスのプロフェッショナル集団として、質と収益で世界No.1」となることを目指し、「高い成長率」「高い利益率」「高い資本効率」を維持して、持続的な企業価値向上を図っていきたくて考えています。

2024年度は第1四半期に賃上げ期待で転職希望者の流動性が低下し、年初予想を達成することができませんでしたが、下半期からは転職者の流動性も戻り、2024年度第4四半期・2025年度第1四半期は前年同期比で20%を超える売上高成長を取り戻すことができました。この結果、2024年までの過去10年間のESP成長率はCAGRで13.7%、利益率は単純平均で17.0%、ROEは単純平均で30.8%となりました。

株主還元は配当を通じて行う方針とし、自己株式取得は役員報酬制度などのために必要な自己株式が不足する場合に行うこととしています。2024年度は、年初の利益計画を下回って着地することとなりましたが、安定的な増配を維持する方針であることから、年初の配当予想を維持した結果、配当性向は74.6%となりました。また、8～9月に自己株式取得を実施したため、総還元性向では100.5%となりました。

大きな資金や施設を必要としない当社業務にお

いて、最も重要な資産は人材です。このため、当社の今後の事業成長に向けても、最優先に行うべきは人材投資であると考えています。このため、短期的な収益の変動に影響されることなく、長期的な視点での人材の採用と育成、働きやすい環境整備に持続的な資金配分を行っていきます。また、社員数の増加と事業の拡大に伴って、事業の効率的な運営を支えるためのシステム投資にも適切な資金配分を行っていきます。これにより、現状、売上に比例的に拡大する販管費の増加割合を引き下げ、利益率の一層の向上を図っていく予定です。

当社のTSRは年率換算で、過去1年、3年、5年、10年の全ての期間で想定される株主資本コスト（6～8%）を上回りました。対TOPIXの相対パフォーマンスは過去1年間では劣後しましたが、過去10年間では+5.9%のアウトパフォームを示しており、累積リターンでは+319.1%とTOPIXの+148.8%を大きく上回っております。また、過去の株価ボラティリティ（年率標準偏差）は月次データで見て低下傾向にあり、当社株式への投資リスクが低下してきていることがわかります。今後も中長期的なTSRと株主資本コストの適正化を重視し、積極的かつ適正な情報開示と投資家との対話に努めていきます。

#### 株主総利回り（TSR）

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積／年率	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
JAC	12.5%	48.5%	14.1%	67.1%	10.8%	319.1%	15.4%	
TOPIX	20.5%	50.7%	14.6%	82.5%	12.8%	148.8%	9.5%	
ボラティリティ								
JAC	24.8%	26.2%	41.9%	39.6%				
TOPIX	11.0%	11.6%	13.7%	14.6%				

#### JACグループの財務資本の特長

- ・人材紹介事業は、大きな設備投資等を必要としないため、借入金に頼る必要がなく、おおむね70%前後の高い自己資本比率を維持しています。
- ・多くの資本は必要とせず、また利益率を意識した経営を行っていることから、資本効率が高く、過去10年間の平均ROEは30.8%となっています。

#### JACグループの価値創造に財務資本が果たす役割

- ・固定資産等を有しないため、経済危機など有事の際に人的資本を維持し、持続的な経営基盤を確保する資金の保持が必要です。具体的には、ベースサラリーの1～1.5年分のネットキャッシュを維持する方針としています。
- ・中長期的なTSRを高めるため、株主還元も重視し、配当性向60%以上を持続的に維持しています。
- ・さらなる成長のためには、システム投資や新規事業投資、M&Aも必要であり、成長投資のための財務資本の蓄積も行っています。

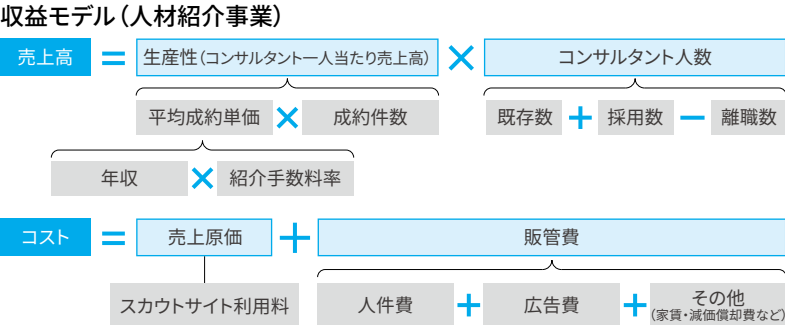
## Our Financial Capital at a glance

重点領域	2024年度の取り組み成果	関係する取り組み																
JAC Formulaによる 利益率の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年4月の賃上げ期待により、一時的に求職者の流動性が低下し、2024年度の売上高成長率は+13.6%と年初予想比△2.4ptとなりました。</li><li>この結果、営業利益率も23.2%と年初予想△0.4ptとなりました。</li><li>純利益率は、海外事業の低迷に伴うのれんや固定資産の減損損失が発生したことや賃上げ促進税制の効果が前年度対比で1.7億円減少したことなどから、年初予想比△2.7ptとなりました。</li></ul> <table><tr><th></th><th>年初予想</th><th>実績</th><th>差異</th></tr><tr><td>売上高成長率</td><td>+16%</td><td>+13.6%</td><td>△2.4pt</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>23.6%</td><td>23.2%</td><td>△0.4pt</td></tr><tr><td>純利益率</td><td>17.0%</td><td>14.3%</td><td>△2.7pt</td></tr></table>		年初予想	実績	差異	売上高成長率	+16%	+13.6%	△2.4pt	営業利益率	23.6%	23.2%	△0.4pt	純利益率	17.0%	14.3%	△2.7pt	<div><div>12</div><div>34</div><div>56</div><div>78</div><div>910</div><div>1314</div></div>
	年初予想	実績	差異															
売上高成長率	+16%	+13.6%	△2.4pt															
営業利益率	23.6%	23.2%	△0.4pt															
純利益率	17.0%	14.3%	△2.7pt															
有事の際の安定的な 経営基盤の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>経済危機等の有事の備えとして、ベースサラリーの1～1.5年程度のネットキャッシュを保持する方針</li><li>2024年度末時点でおおむね必要なネットキャッシュを確保しました。 (百万円)</li></ul> <table><tr><th>リスク対応資金</th><th>現預金</th><th>差異</th></tr><tr><td>20,000</td><td>19,051</td><td>△949</td></tr></table>	リスク対応資金	現預金	差異	20,000	19,051	△949	<div><div>1015</div></div>										
リスク対応資金	現預金	差異																
20,000	19,051	△949																
資本効率の 維持・向上	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年度末のCAPMによる推定資本コストは6.7%でした。</li><li>ROEは31.8%。30%以上の水準を安定的に維持しました。</li></ul>	<div><div>151617</div></div>																
成長投資のための 資金の調達力	<ul style="list-style-type: none"><li>純資産（18,095百万円）と同等以上</li></ul>	<div><div>15</div></div>																
積極的な株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>当期純利益は年初予想に対し達成率82.5%と未達でしたが、配当については、年初予想通り3.5円増配の26円を実施しました。</li><li>配当性向は、配当方針の60%～65%を上回る74.6%となりました。</li><li>約15億円の自己株式取得も実施したため、総還元性向は100.5%となりました。</li></ul> <table><tr><th></th><th>2023</th><th>2024</th><th>YoY</th></tr><tr><td>DPS</td><td>22.5円</td><td>26.0円</td><td>+3.5円</td></tr><tr><td>配当性向</td><td>60.9%</td><td>74.6%</td><td>+13.7pt</td></tr><tr><td>総還元性向</td><td>83.7%</td><td>100.5%</td><td>+16.7pt</td></tr></table>		2023	2024	YoY	DPS	22.5円	26.0円	+3.5円	配当性向	60.9%	74.6%	+13.7pt	総還元性向	83.7%	100.5%	+16.7pt	<div><div>15</div></div>
	2023	2024	YoY															
DPS	22.5円	26.0円	+3.5円															
配当性向	60.9%	74.6%	+13.7pt															
総還元性向	83.7%	100.5%	+16.7pt															

## JAC Formulaによる利益率の維持・向上

当社グループの営業利益率は、過去10年間単純平均で25.3%と高水準を維持しています。この高利益率を維持・向上させるため、主要な販管費を構成する人件費、広告費、システム関連費、その他家賃等を、それぞれ売上総利益の一定割合に抑えることを目標とするJAC Formulaを用いて、コストコントロールを行っています。

一層の利益率向上に向け、2025年度からは業務の抜本的な見直し（BPR）に取り組んでいます。例えば、従来、売上の拡大に比例して要員拡大を行い増加していたコストを生成AIの活用により、低減させたり、重複する業務やシステムの有無を確認し、効率化を図るなどの取り組みを進めています。また、売上原価の削減のため、自社データベースの強化やリファーマル、スカウトによるキャンディデイト（候補者）の獲得により、社外の広告媒体やスカウトサイトの使用を削減する取り組みなども継続的に行っています。



## 有事の際の安定的な経営基盤の確保

当社では一定のキャッシュポジションを確保していますが、これは機動的な事業投資を行うための資金であると同時に、経済危機などが発生し、収益が大幅に落ち込んだ際にも当社の最大の資産である社員の雇用を維持することができる資金を留保しているためです。

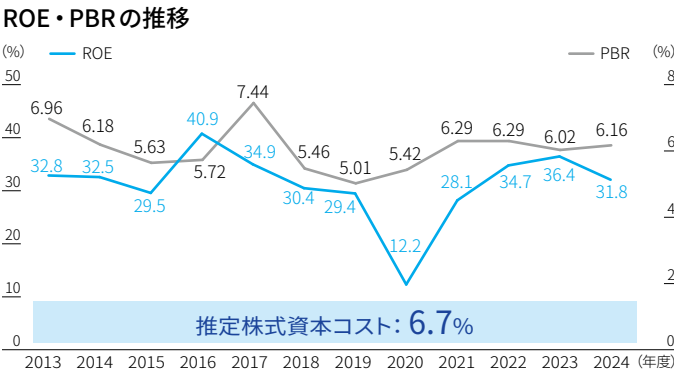
特に担保となる資産をもたない当社では、有事の際に融資等での資金の確保は難しく、リーマンショックの折には、従

業員の約半分を解雇しなければなりませんでした。この際の教訓から、収入が途絶えた際にも雇用を維持することができるよう、基本給の1年～1.5年分のネットキャッシュを「リスク対応資金」として確保することとしています。この確保目標の金額は、2024年度末時点で約200億円で、手元の現預金約190億円とおおむね同程度となっています。

## 資本効率の維持・向上

当社グループのROEは、過去10年間の単純平均で30.8%と、コロナ禍であった2020年を除きおおむね30%水準の高い水準を継続的に維持しています。当社グループでは、2023年度よりIRを強化し、統合レポートの抜本改定や人的資本レポートの制作なども行い、ESG情報を含めた情報開示の強化を行うなど、資本コストの低減にも取り組んできました。このため、2024年度末時点でCAPMにより試算した推定資本コストは6.7%と昨年度の試算値（8.2%）から1.5pt低下しました。2024年度のROEは31.8%と前年比で4.6pt低下したものの、資本コストは大きく上回る結果となりました。また、2024年度末の株価純資産倍率（PBR）は6.16倍で、直近10年間においても恒常的に約5～7倍の水準を維持しています。

上述のリスク対応資金を確保しつつも、一層の利益率の改善と高い成長率の達成に取り組むとともに、積極的な株主還元も行い、今後もおおむね30%水準の高いROEを維持し、企業価値向上を図っていきたいと考えています。



## 成長投資のための資金の調達力

世界No.1を目指すにあたっては、オーガニック成長に加え、インオーガニックの成長の機会も模索する必要があり、このために、当期純利益を配当した残りは成長投資に振り向ける方針としています。さらに、借入を利用した成長投資としては現状、純資産と同等以上は可能と考えられます。

事業投資においても、「高い利益率」と「高い資本効率」を維持しつつ成長するため、①資本コストを上回り高い資本効果を維持できる投資効率が見込めるどうか、②確実性の高い高収益事業であるかどうか、そして、③既存のコア事業であるハイクラスの人材紹介ビジネスとのシナジーがあるかどうかを判断基準としています。

事業投資の際のリスクテイクは最小限とする方針をとっており、原則として大きな資産を必要とするような事業や投資回収期間が長い事業には、投資を行いません。

また、人材紹介事業はマーケット状況に応じて柔軟に撤退

や再参入が可能であるため、特に海外拠点や国内支店においては、2年間赤字が続いた場合には事業の見直しを開始し、中長期的にもマーケットの回復が見込めないと考えられる場合は随時撤退する方針を執っています。

事業投資基準
当社の推定資本コスト(6.7%)をベースに設定するハードルレート を十分に上回る投資効率
既存事業の利益水準を維持向上する高収益事業のみにフォーカス 投資パターン ① 事業効率向上のためのシステム投資 ② 既存事業会社内での新規事業の立ち上げ ③ M&A (投資効率が高く、長期事業計画に沿うもののみ)
撤退基準 ・2年以上損失を計上した場合、検討を開始 ・収益改善計画(マネジメント体制や注力マーケットの見直し、グループ 全体での支援体制構築等を含む)を策定・推進 ・収益改善が進まない場合、当該マーケットの将来性・安定性・競争環境 などを勘案して、撤退を決定

### 主なM&A実績

買収時期	会社名	事業概要	買収金額
2013年12月	株式会社シー・シー・コンサルティング(現 株式会社キャリアクロス)	バイリンガル人材採用にフォーカスした求人情報サイトの運営	660百万円
2018年3月	JAC Recruitment Asia Ltd.(現 JAC Recruitment International Ltd.)	JACグループの海外拠点の持株会社	S\$ 27百万
2020年1月	株式会社バンテージポイント	エグゼクティブサーチ	740百万円

## 積極的な株主還元

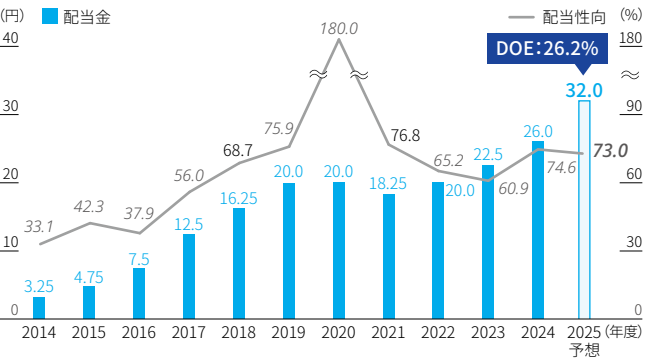
株主還元は経営の重要課題として捉え、投資・還元のバランスを適宜判断し、主に配当により実施することを基本方針としています。配当性向は60%～65%を目途とし、利益成長にともない安定的に増配傾向とする方針です。

2024年度の一株当たりの配当金は26.0円となり4年連続増配となり、株主資本配当率（DOE）は26.2%と非常に高い水準

となりました。2025年度の配当予想については、配当利回りも勘案し、1株当たり6円増配の32円と、配当基本方針を上回る配当性向73%を予定しています。

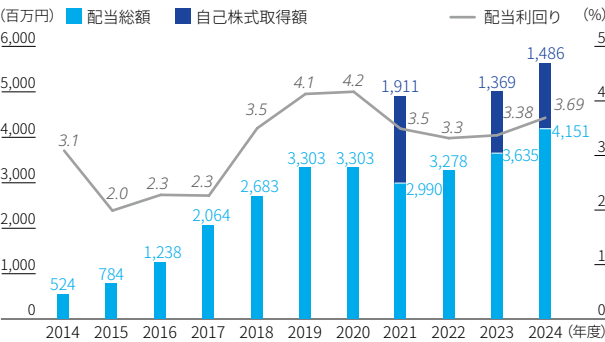
今後も高い配当性向を維持し、次なる成長に向けた事業投資のための内部留保は一定確保しつつ、自己資本の拡大を上回る株主価値の成長により、高いTSRの実現を目指します。

### 一株当たり配当金と配当性向の推移



※1 2023年12月期以前の一株当たり配当金については、株式分割を考慮し、遡及修正して表示  
※2 2015年12月期以降の配当性向は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式を含めて計算  
※3 2025年12月期の配当性向は2024年12月期通期予想時の数字

### 株主還元実績



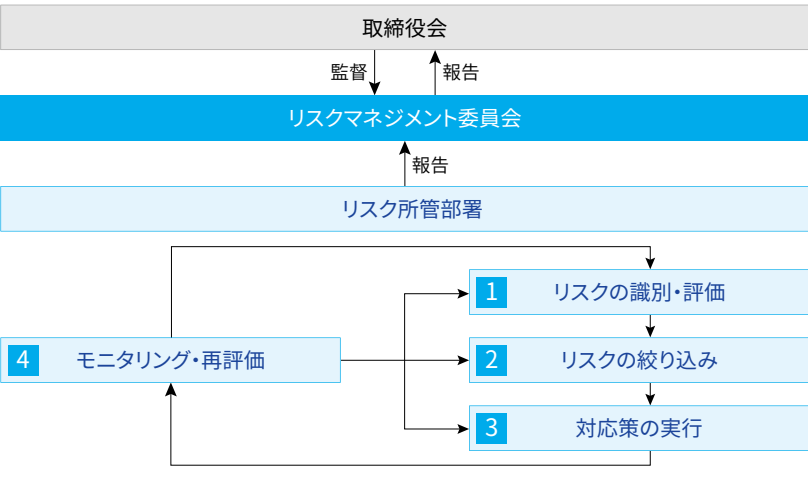


リスク管理とコンプライアンス

テーマごとに年次で重点課題を設定

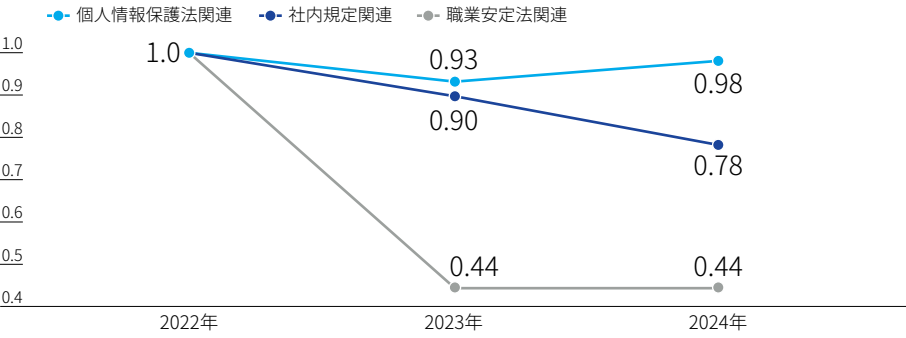
リスクマネジメント委員会をハブにPDCAサイクルを回す

JACグループでは、リスク管理を企業価値向上の重要な取り組みと位置づけています。代表取締役会長兼社長が議長を務めるリスクマネジメント委員会を設置し、当社の経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクについては、右図の枠組みにのっとってモニタリングと再評価を実施しています。2024事業年度については、2025年2月12日開催の取締役会においてリスクマネジメント委員会から、2024年度に実施された各種リスク対策と、得られた効果などについて報告されました。その主な内容は下表のとおりです。



リスクの種別	課題	〔2024年度〕実施した対策	得られた効果
自然災害	事務所における罹災	防災e-Learning	受講率100%
	社員の稼働再開	安否確認訓練	安否確認連絡への返信率は平均90%
ITセキュリティ	外部攻撃からの防御	社内ネットワークのサイバー監視システムにおける対策の再定義	ノートPCと対象ユーザーにログ監視、検知を開始
	対応手順の整備	ノートPCの供用開始に伴うセキュリティポリシーの見直し	ノートPCを対象としたセキュリティ設定、およびガイドラインの作成
	従業員への教育	情報セキュリティe-Learning	受講率94%
	子会社のセキュリティ対策	セキュリティツールの統一	統一したセキュリティソフトの実装
コンプライアンス	従業員への教育	インサイダー、公正採用、反社会的勢力に関する教育をワンセットで実施	受講率100%
職業紹介業の規制	従業員への教育	職業紹介e-Learning	最終合格率99%
個人情報保護	従業員への教育	個人情報保護e-Learning	受講率100%
SNS	従業員への教育	SNSリテラシーテスト	受講率100%
	執行役員への教育	執行役員向けチェックテスト	休日・夜間などに発生した事案の対応方法を整備
	ルールの整備	ガイドラインの改定	炎上時の対応を明記
	事故時の認識と対応	リスクマネジメントの体制変更	主管部署をCRM部から広報・IR部に

正社員一人当たりの懸案発生状況（当社：2022年を1とした場合）



変化の激しい法規制と事業環境

専任部署の主導で適切なコンプライアンスを担保

個人情報保護法

当社グループは、人材紹介事業および求人広告事業を行っているため、多数のご登録者（職業紹介希望者、求人案件応募者等）の個人情報を有しています。各規程等の遵守違反、不測の事態等により個人情報が外部に漏えいした場合、損害賠償請求や、社会的信用の失墜等により、当社グループの事業運営に大きな支障をきたすとともに、業績および財務状況に大きな影響を与える可能性があります。

個人情報の保護に向けた主な取り組み

取り組み内容	目的	主管部署	実施時期
デスクキャビネットの施錠チェック	物理的な安全性確保	内部統制部	毎月
個人情報保護監査	法令等の遵守状況確認	内部統制部	毎年
基幹情報システムの脆弱性診断	情報漏えいの予防	情報システム部	毎年
プライバシーマークの更新審査	第三者認証による信頼性担保	コンプライアンス室	隔年

職業安定法

当社グループは、国内における有料職業紹介事業者としての許可を、株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント、株式会社 JAC International、株式会社キャリアクロス、並びに株式会社バンテージポイントの各社がそれぞれに厚生労働大臣から受けています。また、当社グループの有している国内における有料職業紹介事業者の許可の取消については、職業安定法第32条の9に欠格事項が定められています。将来、何らかの理由により許可の取消等が発生した場合には、当社グループの事業運営に大きな支障をきたすとともに、業績および財務状況に大きな影響を与える可能性があります。

職業安定法の遵守に向けた主な取り組み

取り組み内容	目的	主管部署	実施時期
新規求人票チェック	法令等の遵守状況確認	ビジネスサポートディビジョン	毎営業日
業務監査	法令等の遵守状況確認	内部監査室	毎年
業界団体の法制倫理委員会への参加	法令等改正への対応	管理本部	随時

労働関連法規

労働時間・環境の管理についての労働基準監督署等の調査の結果、当社グループに違反等が認められ、当社グループが行政指導を受けた場合には、当社グループの事業運営に大きな支障をきたすとともに、業績および財務状況に大きな影響を与える可能性があります。

労働関連法規の遵守に向けた主な取り組み

取り組み内容	目的	主管部署	実施時期
PCの起動時間と打刻時間の突合	就労時間の正確な把握	C&B ディビジョン	毎営業日
衛生委員会	法令等の遵守状況確認	C&B ディビジョン	毎月
業務監査	法令等の遵守状況確認	内部監査室	毎年

## コーポレート・ガバナンス体制

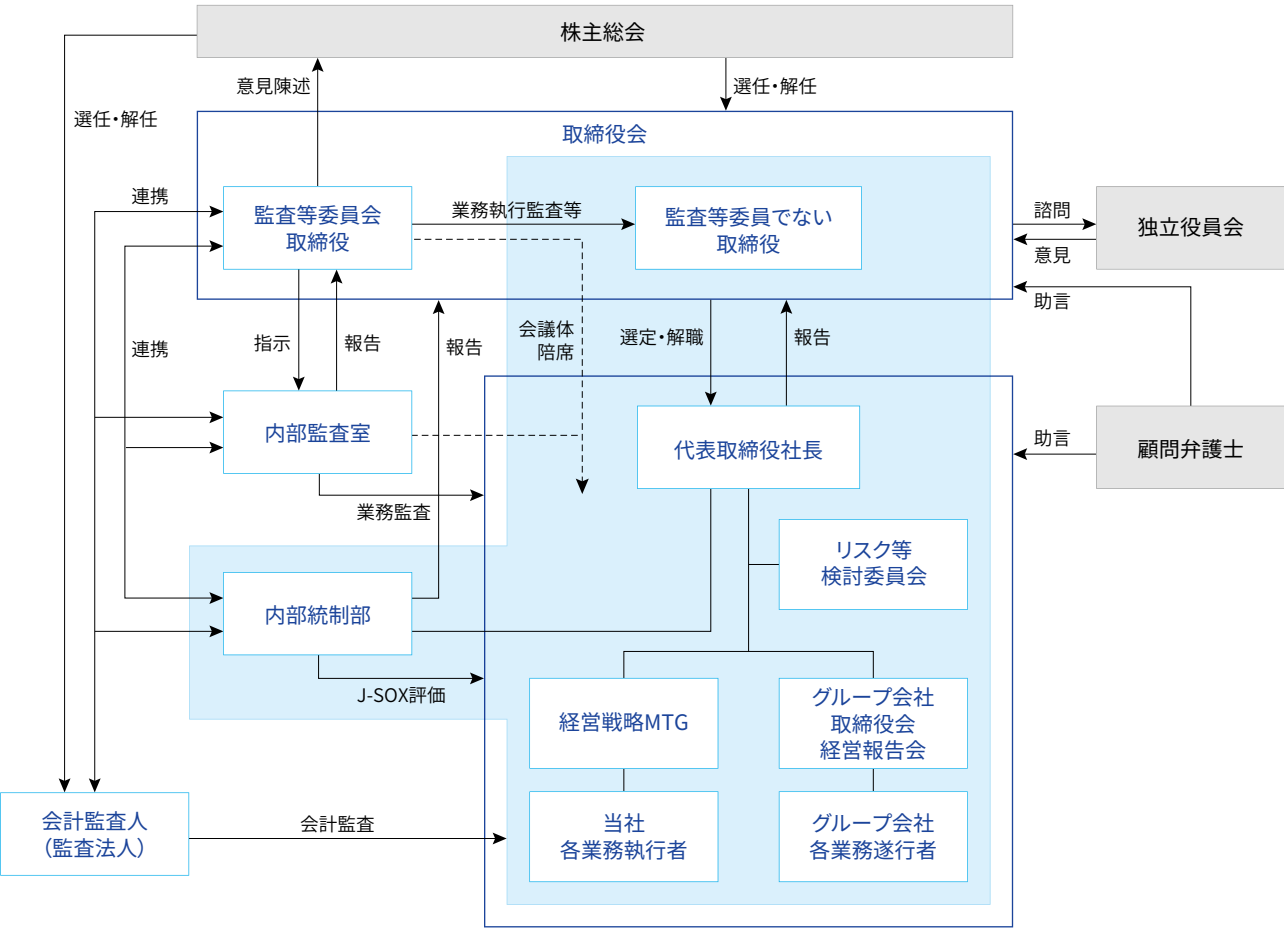
取締役の過半数が社外

独立性の高い取締役会でステークホルダーの信頼に応える

JACグループは、企業活動を支えている全てのステークホルダーの信頼に応え、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが、会社経営の使命であると考えています。当社は、会社の永続的な発展のために、経営の透明性、健全性および効率性を追求し、タイムリーかつ正確な経営情報を開示すること、法令を遵守すること、株主をはじめ企業顧客、ご登記者、社員などステークホルダーとの良好な関係を維持発展させることが重要と考え、コーポレート・ガバナンス体制の強化を常に念頭に置いた経営を推進しています。

コーポレート・ガバナンスの特長と体制（2025年3月現在）

POINT 1	POINT 2	POINT 3
<div>監督機能の強化</div> <div>当社は、2022年3月24日開催の第35期定時株主総会において、監督機能の強化、および業務執行の機動性のさらなる向上などを目的として、監査役・監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。</div>	<div>取締役会の独立性</div> <div>当社の取締役会は12名の取締役で構成されていますが、その過半数に相当する7名は社外取締役であり、かつ東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。また、取締役会議長も社外取締役・独立役員が務めています。</div>	<div>内部統制機能の充実</div> <div>当社は2024年6月に内部統制部を新設し、J-SOXをはじめ業務、財務、コンプライアンス等に係る統制環境整備のさらなる強化に取り組んでいます。当該部長は大手上場企業で長年当該業務を担当してきたエキスパートです。</div>



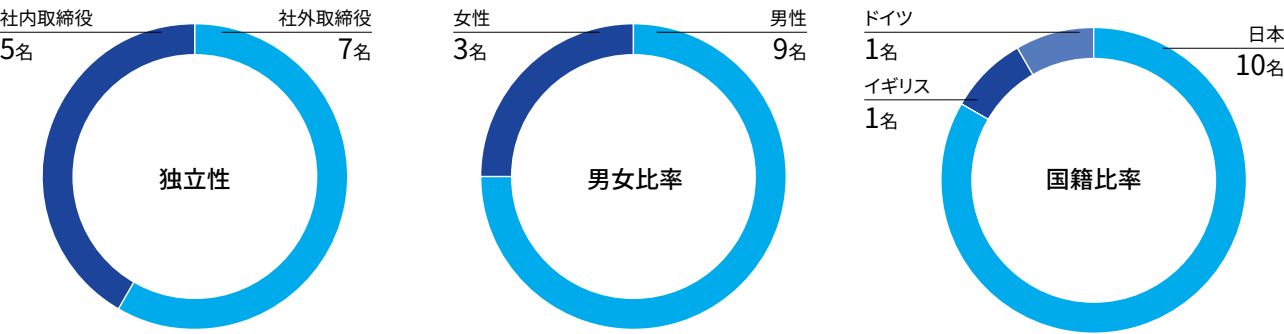
## 取締役会の構成と活動状況

監査等委員でない取締役9名 監査等委員である取締役3名

ジェンダー・ナショナルリティーのダイバーシティも確保

2025事業年度の当社取締役会は、監査等委員でない取締役9名（うち社外取締役4名）、および監査等委員である取締役3名（全員が社外取締役）で構成されています。計7名の社外取締役は全員、東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。また、女性取締役は3名（監査等委員でない取締役2名、監査等委員である取締役1名）、外国人取締役は2名（監査等委員でない取締役2名）です。

2025事業年度：取締役会の構成



2024事業年度：取締役の活動状況

役職名	氏名	開催回数	出席回数 (出席率)
代表取締役会長兼社長	田崎 ひろみ	14回	14回 (100%)
取締役最高顧問	田崎 忠良	14回	14回 (100%)
常務取締役 事業本部長	山田 広記	14回	14回 (100%)
取締役 管理本部長	沖野 俊彦	14回	14回 (100%)
取締役 海外事業本部長	スティーブン・ブランドル	11回	11回 (100%)
社外取締役	加瀬 豊	14回	13回 (93%)
社外取締役	ギンター・ツォーン	14回	13回 (93%)
社外取締役	中井戸 信英	14回	13回 (93%)
社外取締役 (常勤監査等委員)	向山 俊明	14回	14回 (100%)
社外取締役 (監査等委員)	横井 直人	14回	14回 (100%)
社外取締役 (監査等委員)	中村 閑	11回	11回 (100%)

注1. 取締役 海外事業本部長 スティーブン・ブランドル、および社外取締役 (監査等委員) 中村閑は2024年3月27日開催の第37期定時株主総会で選任され、同日に就任しましたため、就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しています。

注2. 上記取締役会の開催回数のほか、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

注3. 社外取締役 豊田明子は2025年3月27日開催の第38期定時株主総会で選任され、同日に就任しましたため、2024事業年度の取締役会には出席していません。



## 取締役のスキルマトリックス

国際経験・企業経営・人材業界をコアに、経営・会計・法務等の専門性

知識・経験・能力のバランスとダイバーシティの充実を両立

当社は、取締役の知識・経験・能力のバランス、多様性について、社内取締役の場合、「人材ビジネスの分野における組織運営経験、またはグローバル経営、会計、法務等の専門性を有していること」、社外取締役の場合、「出身の各分野における経営実績と識見を有していること」を選任基準としています。

役職名	氏名 (生年月日：在任期間)	国際経験	企業経営	人材業界	営業・ 販売促進	法務・コンプ ライアンス	財務・会計
取締役 (監査等 委員でない)	田崎 ひろみ (1950年12月23日：39期)	●	●	●	●		
	田崎 忠良 (1943年7月16日：39期)	●	●	●	●		
	山田 広記 (1973年5月11日：6期)		●	●	●		
	沖野 俊彦 (1970年3月24日：3期)		●	●		●	●
	スティーブン・ブランドル (1960年11月9日：2期)	●		●		●	●
	加瀬 豊 (1947年2月19日：10期)	●	●		●		
	ギュンター・ツォーン (1953年3月23日：6期)	●	●		●		
	中井戸 信英 (1946年11月1日：4期)	●	●	●	●		
	豊田 明子 (1968年12月27日：1期)						●
取締役 (監査等委員)	向山 俊明 (1967年11月16日：5期)	●				●	●
	横井 直人(公認会計士) (1951年4月27日：11期)		●				●
	中村 閑(弁護士) (1980年8月16日：2期)					●	

スキル&専門性の定義

- 国際経験：役員・経営幹部として3年以上の国際ビジネス経験
- 企業経営：上場企業・大企業における取締役もしくは執行役員として3年以上の執務経験
- 人材業界：当社の中核ビジネスである人材関連業における経営幹部として3年以上の執務経験
- 営業・販売促進：営業関連職種における経営幹部として3年以上の執務経験
- 法務・コンプライアンス：弁護士など当該分野の専門家、もしくは上場企業・大手企業における当該部門長として3年以上の執務経験
- 財務・会計：公認会計士など当該分野の専門家、もしくは上場企業・大手企業における当該部門長として3年以上の執務経験

## 社外取締役・独立役員の選任理由と活動状況

マネジメントと専門性の複眼で経営の透明性と客観性を確保

2019年から毎年、社外取締役を取締役会議長に選定

当社は、取締役会で取り扱うべき課題を勘案しつつ、経営マネジメントと専門性の両面から社外取締役・独立役員の選任を進めています。また、2019年から毎年、社外取締役を取締役会議長に選定しており、意思決定の透明性と客観性のさらなる確保に努めています。

就任	氏名	選任理由	2024事業年度の活動状況
2015年 3月	横井 直人 社外取締役/ 独立役員 (監査等委員)	主に公認会計士としての専門的見地から経営の監視・監査を行っていただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	当事業年度開催の取締役会14回、監査等委員会18回の全てに出席しています。公認会計士としての専門的見地からの発言を行っています。
2016年 3月	加瀬 豊 社外取締役/ 独立役員 (取締役会議長)	主に経営者としての豊富な経験等に基づき妥当性・適正性を確保するための俯瞰的な視座から経営に参画していただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席しています。また、当事業年度は取締役会議長を務めています。これまでの企業の経営者としての経験に基づいた発言を行っています。
2020年 3月	ギュンター・ツォーン (Günter Zorn) 社外取締役/ 独立役員	主に多国籍企業の経営幹部としての豊富な経験等に基づき、ダイバーシティを確保するための俯瞰的な視座から経営に参画していただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席しています。これまでの多国籍企業の経営幹部としての経験に基づいた発言を行っています。
2021年 5月	向山 俊明 社外取締役/ 独立役員 (常勤監査等委員)	主に経営企画、会計・財務、海外現地法人管理をはじめとする管理業務全般に関する豊富な経験等に基づき、経営の監視・監査を行っていただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	当事業年度開催の取締役会14回、監査等委員会18回の全てに出席しています。これまでの豊富な管理業務全般の経験に基づく専門的見地からの発言を行っています。
2022年 3月	中井戸 信英 社外取締役/ 独立役員	主に経営者としての豊富な経験等に基づき妥当性・適正性を確保するための俯瞰的な視座から経営に参画していただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	当事業年度開催の取締役会14回のうち13回に出席しています。これまでの企業の経営者としての経験に基づいた発言を行っています。
2024年 3月	中村 閑 社外取締役/ 独立役員 (監査等委員)	主に弁護士としての専門的見地から経営の監視・監査を行っていただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	社外取締役就任後開催の取締役会11回、監査等委員会13回の全てに出席しています。弁護士としての専門的見地からの発言を行っています。
2025年 3月	豊田 明子 社外取締役/ 独立役員	主に経営者としての豊富な経験等に基づき妥当性・適正性を確保するための俯瞰的な視座から経営に参画していただくため。本人および近親者は東京証券取引所が定める独立性の基準に抵触しておらず、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないことから、独立役員として適任であると判断し指定いたしました。	――

## 取締役会の議論内容

### 環境保護、健康経営、実効性評価

### 月次取締役会では多岐にわたるESG関連議案を審議

当社は毎月、定例の月次取締役会を開催し、取締役会付議事項に該当する議案の審議にあたっているほか、業績のモニタリング、苦情・ミス報告事例の検証などを実施しています。また、緊急の経営課題に対しても、臨時取締役会の開催、あるいは書面による決議を通じて機動的に対応しています。

#### 取締役会の開催回数、審議時間数および議案数（2022～2024事業年度）

事業年度	開催回数	審議時間（計）	決議事項	報告事項など	議案数計
2024	14	26時間5分	77	107	184
2023	13	23時間20分	72	96	168
2022	14	25時間20分	84	98	182

注. 上記取締役会の開催回数のほかに、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2023年度は2回、2024年度は1回ありました。

### 2024事業年度：月次取締役会の審議状況

2024事業年度の当社取締役会においては、下表のとおり、環境保護、健康経営、そして取締役会の実効性評価などESGに関連するテーマについて、多岐にわたる議案が上程され、審議されました。

3月に審議された「JAC Group 人権方針の策定」では取引先のコミットメントをめぐって、また、9月に審議された「健康経営度調査（White 500）への取り組み」ではWhite 500の認定取得に向けた具体的な方策をめぐって議論が交わされました。

	審議時間	議案数	主な審議テーマ
1月	2時間15分	16	2023年度下期報告：広報・IR、教育研修、労働時間、内部通報・相談実績
2月	2時間20分	23	2023年度通期決算、2024年度業績・配当予想、第38期定時株主総会への付議事項
3月	1時間35分	17	JAC Group 人権方針の策定、JACの森プロジェクト寄附、2024年度監査計画
4月	1時間45分	15	2023年度健康診断結果、譲渡制限付株式としての自己株式処分
5月	2時間	12	2024年度第1四半期決算、職務分掌表の改定
6月	2時間15分	12	統合レポート2024の発行、東京本社の増床
7月	2時間20分	15	2024年度上期報告：広報・IR、教育研修、労働時間、内部通報・相談実績
8月	2時間10分	14	2024年度第2四半期決算、年次リスクマネジメント中間報告、2024年度植林活動寄附
9月	2時間	8	財務報告に係る内部統制の基本方針書改定、健康経営度調査（White 500）への取り組み
10月	2時間20分	11	健康経営推進会議の実施結果、2025年1月の社員総会（YES Meeting）開催要項
11月	2時間	12	2024年度第3四半期決算、職務権限一覧表の改定
12月	2時間	18	個人情報保護研修、2024年取締役会実効性評価、JAC環境動物保護財団への寄付

## 取締役会全体の実効性評価

### 対象事業年度の終了直後に実施し2月の取締役会に報告

### 実効性評価を踏まえ取締役会の多様性を向上

ガバナンス等取締役および取締役会が負う責務に対し、当社はこれらが継続的かつ実効的に果たされているか、事業年度終了後直ちに実効性評価を実施しています。評価結果は取締役会に報告し、経営改善点として新事業年度の経営に反映される仕組みとなっています。

### 評価のプロセス

下表の要領で、対象事業年度の終了後直ちに評価を実施し、取締役会に報告しています。

対象事業年度下期	翌事業年度1月	翌事業年度1月～2月	翌事業年度2月
評価方法の検討・確認	評価の実施	評価結果の分析、課題の整理	取締役会に報告

### 評価方法

独立役員会の意見を踏まえ評価区分を以下の7つとし、合計37個の質問項目について、全ての取締役を対象とした「自己評価アンケート」を行い、実効性を4段階で評価しています。

- ① 取締役会の構成および役割・責務、投資家との対話
- ② 投資家以外のステークホルダーとの対話
- ③ サステナビリティに係る対話
- ④ 取締役会の監督機能
- ⑤ 取締役自身の職務遂行
- ⑥ 取締役会議長および取締役会運営に係る諸項目
- ⑦ 独立役員会および監査等委員会に係る項目

### 評価結果と実効性向上の取り組み

2024年度も2023年度に引き続き、取締役会の実効性については良好な水準にあると評価されました。更なる実効性向上に向けて指摘された主な課題と取り組み状況は下記のとおりです。

2023年度の指摘事項	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会のジェンダー・国際性・職歴等の一層の多様性の確保</li><li>内部統制・リスク管理体制の整備運用状況についての取締役会でのモニタリング機能の強化</li></ul>
2024年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>2024年3月の定時株主総会にて、女性取締役1名、外国人取締役1名を選出し、女性取締役比率および外国人取締役比率を18%に引き上げた。</li><li>2024年より内部統制室の人員を増強し、リスク管理体制を強化。リスクアプローチでのモニタリングの議論を拡充した。</li></ul>
↓	
2024年度の指摘事項	<ul style="list-style-type: none"><li>女性取締役比率の向上とスキルセットの充実</li><li>中長期戦略等およびこれに係るリスクマネジメントに関する協議の一層深化</li></ul>
2025年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>2025年3月定時株主総会にて女性取締役を1名増員して3名とし、女性取締役比率を18%から25%に引き上げた。あわせて、ファイナンス分野の知見をもつ社外取締役1名を加え、スキルセットの拡充を図った。</li><li>2025年度より、取締役会における執行役員による中長期を含む事業戦略の直接説明と論議の機会を拡充した。</li></ul>



## 役員報酬制度

### ステークホルダーと一層の価値共有

### 業務執行取締役の報酬は株式比率をさらに拡大

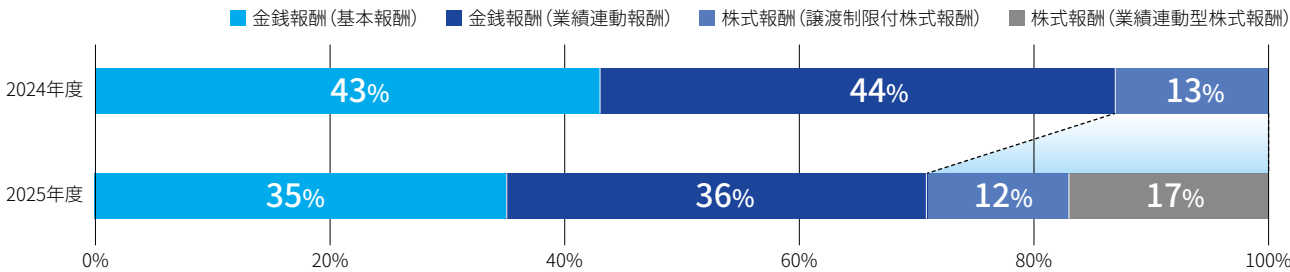
当社は、ステークホルダーの皆さまと一層の価値共有を推進するために、業務執行取締役の報酬を対象として株式比率の拡大に取り組んでいます。

#### 業務執行取締役の報酬体系

	～2021年度	2022年度～	2024年度	2025年度
金銭報酬	・基本報酬 ・業績報酬	・基本報酬 ・業績報酬	・基本報酬 ・業績連動報酬	・基本報酬 ・業績連動報酬
株式報酬	－	・譲渡制限付株式報酬	・譲渡制限付株式報酬	・譲渡制限付株式報酬 ・業績連動型株式報酬
現物報酬	－	－	・借り上げ社宅	・借り上げ社宅

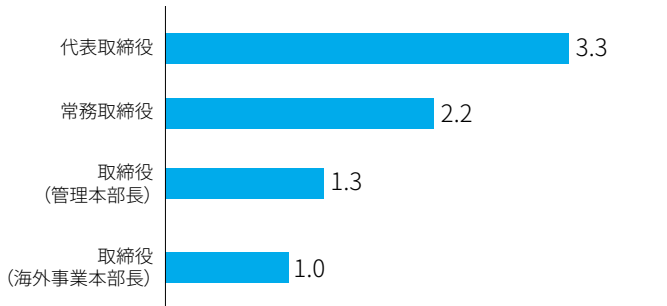
- 基本報酬（金銭）：職責に応じて、役位毎に支給額を決定します。
- 業績連動報酬（金銭）：連結会計年度の税金等調整前当期純利益の実額を基準に、役位毎に支給額を決定する1事業年度単位の短期インセンティブです。
- 譲渡制限付株式報酬：中長期的な株主価値創造を図るための株式報酬で、役位毎に支給株式数を決定する1事業年度単位の短期インセンティブです。
- 業績連動型株式報酬：3事業年度を評価期間として、その間のTSR（株主総利回り）、ESG（環境・社会・ガバナンス）などに関する指標の目標達成度等に連動する株式報酬で、役位毎に支給基準となる株式数を決定する中期インセンティブです。
- 現物報酬：国外からの転居が必要な取締役が付与する借り上げ社宅で、家賃等の半額（月100万円まで）を当社が負担します。

#### 業務執行取締役の各種報酬比率（2024事業年度 VS 2025事業年度）

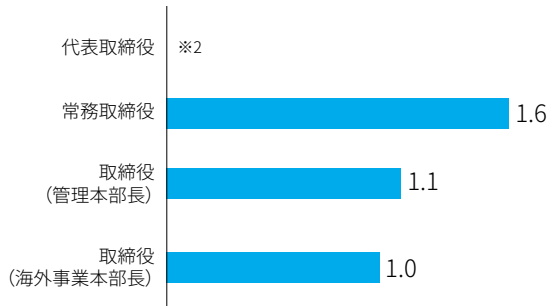


#### 業務執行取締役の職位間インセンティブ報酬比率（2025事業年度）※1

##### 金銭報酬：業績連動報酬



##### 株式報酬：業績連動型株式報酬（TSR・ESG）



※1 取締役（海外事業本部長）を1.0とした場合の職位間インセンティブ報酬比率を表しています。

※2 株式報酬は主要株主以外の業務執行取締役を対象にしています。2025事業年度の代表取締役は主要株主です。

### サステナビリティを意識した経営

### ESG 評価も含む業績連動型株式報酬制度を導入

当社は、中期的な企業価値の向上をさらに推進するため、2025年度からの3事業年度を評価期間とする業績連動型の株式報酬制度を導入しました。当制度には、評価期間中の当社株価のパフォーマンス（TSR：株主総利回り）のほか、ESGなどの非財務指標の目標達成度も評価指標として組み入れられています。

#### 業績連動型株式報酬の評価指標

##### TSR評価係数

TSR評価係数は、配当込みTOPIX（東証株価指数）成長率をベンチマークとした当社のTSR評価に基づいて決定するものとし、0～200%の範囲内で算出されます。算定結果が50%を下回る場合にはTSR評価係数は0%とし、算定結果が200%を上回る場合にはTSR評価係数は200%といたします。また、評価比率は、業績連動型株式報酬全体の80%としています。

##### ESG等評価係数

ESG等評価係数は、ESG指標等に関して設定したKPI毎に、当該KPIのウェイト（評価割合）に目標達成度合いに応じた係数を乗じて算出し、KPI毎の係数を合算することにより決定するものとし、0～150%の範囲内で算出されます。

指標	評価項目	KPI	評価比率	2027事業年度時点のKPI目標と支給率			
				支給率0%	支給率50%	支給率100%	支給率150%
ESG	Environment カーボンネットゼロ	GHG ネット排出量 (Scope1-3合計)	4%	目標達成率 90%未満	目標達成率 90-99%	目標達成率 100-109%	目標達成率 110%以上
	Social 従業員のダイバーシティ	女性管理職比率	8%	21%未満	21-25%	26-34%	35%以上
	Governance 取締役会のダイバーシティ	女性取締役比率	4%	18.2%以下	18.3-26%	27-29%	30%以上
		外国人取締役比率	4%	9.1%以下	9.2-17%	18-26%	27%以上

#### 役員区分ごとの報酬等の総額など（2024事業年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	447	266	99	—	81	5
監査等委員 (社外取締役を除く)	—	—	—	—	—	—
社外役員	84	84	—	—	0	7

注. 「非金銭報酬等」には株式報酬費用が含まれています。

## 取締役・執行役員による座談会



## 多様性の向上を図り、「世界No.1の人材紹介会社」を目指す

「世界No.1の人材紹介会社」を目指す JAC グループの持続的成長を支える多様性とは何か。社外取締役として経営を監督する立場と、事業の最前線で活躍する執行役員の立場から、女性リーダーたちがガバナンス体制の進化、組織の成長戦略、そして全てのステークホルダーにとって価値ある企業への発展について展望を語ります。

### 取締役会の実効性について

当社の取締役会の状況はいかがでしょうか。実効性の観点での課題などについてご意見をお聞かせください。

**豊田** 今年度より取締役会に参加しましたが、議長が社外取締役で、かつ、今年で3年目ということもあり、会社についての深い理解を持ちつつ、全体への目配りをしていただいていて、議論のしやすい雰囲気のある取締役会だと感じています。

また、執行側の取締役の方々も積極的に外部の意見を取り入れようとし、丁寧に説明をしようという姿勢で取り組んでいただいているので、大きな問題はないと認識しています。

一方、課題を挙げるなら、もう少し大きな視点での将来事業戦略や、ガバナンス、リスクマネジメントを含めた包括的な議論をより深められると良いのではないかと思います。

**中村** 私も自由闊達な雰囲気、適切に運営されているという印象を持っています。ただ、豊田さんのご指摘の通り、やや細かな決議事項や報告事項が多く、中長期的な事業戦略や経営課題について社外取締役も含めた場でディスカッションを深める機会が限られているのではないかと感じています。社外取締役の中には豊富な経営経験をお持ちの方々がいらっしゃる、そうした観点でのディスカッションを通じて議論を深めていけると良いのではないかと感じています。

なお、この点は、昨年度の実効性評価の中でも指摘があり、一部の細かな事項は書面確認による項目に移管され、改善が図られてきています。一層の改善に向けては、取締役会規程の改定も含めて検討し、取締役会で論議すべき事項をより

重要な経営課題に絞るという方法もあるかもしれません。

**山田** ご指摘の通りだと思います。人材紹介事業は、景気変動の影響を受けやすい性質があり、足元の求人需要や転職マーケットにフォーカスしてしまうが多かったと思います。今年、50周年を迎え、次の50年を展望するにあたり、中長期の戦略の検討も開始しました。現在、各執行役員からの提言に基づく議論を深めているところです。

**豊田** 「世界No.1」を目指すのであれば、将来的に海外事業の拡大が必要になると思いますが、国内人材紹介事業が順調な今だからこそ、海外市場の潜在的なリスクなどを含めた中長期的なリスクにも目を配り、議論をしておくと思いっています。そのための事業への理解を深めるため、社外取締役による現場見学の機会など、より事業の実態に触れることのできる場があると有難いと思っています。

**中村** 私もそのために、昨年度から会社のイベントなどに参加したり、現場へのインタビューの機会をお願いしたりしてきました。今年から、取締役以外の執行役員の方々が取締役会に参加し、マーケットの状況の説明などを行ってくれる機会を作ってくれるようになり、より事業への理解が広がったと感じています。

**山田** 当社では創業経営者が長く経営を担ってきたために、その手腕に依存してしまう部分は多かったと思いますが、その手法が正しいかどうかを社外取締役の皆さまには、客観的な視点からご指摘いただきたいと考えています。

**豊田** 経営戦略の方向性やリスクアプローチの仕方など、社外だからこそ気づく部分もあると思います。うるさいと思われるかもしれませんが、積極的に意見していきたいと思っています。

### 取締役会の多様性がもたらす効果

当社では女性取締役比率や外国籍取締役比率の向上に取り組んできましたが、取締役会の多様性向上によってどのような効果を感じていますか。

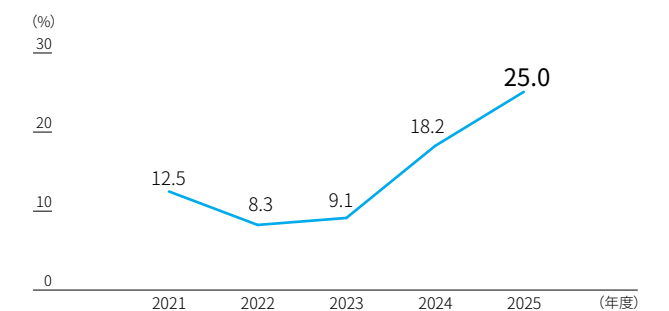
**山田** 私が取締役に就任した当初は、社外取締役ではなく、当時の社長が議長を務めており、営業会議のような色合いが強かったように思います。その後、議長が社外取締役となり、中村さんに参画いただいたことで、真の意味での取締役会として、会社の中長期的な発展について守りと攻めの両面から議論する場として機能するようになったと感じています。

ダイバーシティの観点では、女性取締役の参画によるシナジー効果を実感しており、今回豊田さんにも参画いただいたことで、さらなる変化を期待しています。

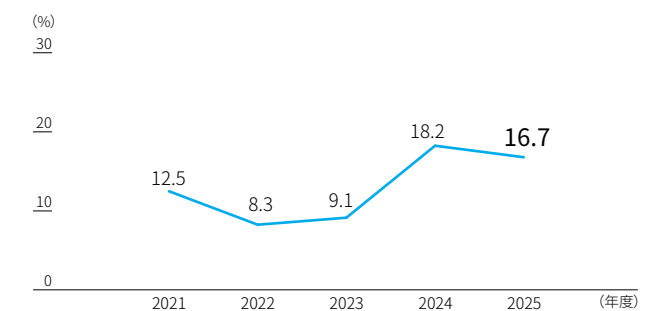
**中村** 豊田さんが参画されたことで、取締役会全体が活性化したという印象は確実に感じています。JACの社外取締役はさまざまな業界での経験をお持ちの方々がいっぱいいるので、多様な視点からのディスカッションを通じて議論を深めていけると感じています。

**豊田** 外国籍の取締役がいる取締役会は、日本ではまだ珍しいと思います。当社の取締役会には2名の国籍の異なる取締役がおられますので、より多様な意見を聞けることを期待しています。性別や国籍を超えて、さまざまなキャラクターが揃っているのは非常に良いことだと思います。その上で、皆さまがJACに対して愛着を持ち、会社をより良くしようという方向性で一致していることは、とても素晴らしいことだと感じています。

### 女性取締役比率



### 外国籍取締役比率



### 取締役・執行役員としての役割

今回は、女性取締役・女性執行役員にお集まりいただきましたが、どのような役割を果たしたいとお考えでしょうか。

**中村** 私は弁護士として法務やコンプライアンスの観点からJACの経営に貢献したいと考えています。また、出産と育児を現在進行形で経験している立場として、JACの同世代の従業員の皆さまと近い感覚を持っていることから、安心安全な労働環境や就業環境の整備という観点で、JACの中長期的な持続的発展に資するよう必要な監督を行っていききたいと思っています。



取締役・執行役員による座談会

**豊田** 私はM&Aの専門家として、これまでの経験を生かし、リスク対応と成長戦略両方の観点からポートフォリオ戦略について意見を申し上げることができればと考えています。

**河野** 私は、事業部門の執行役員として、メンバーと一緒にマーケット、顧客に向き合い、世界No. 1の信頼を獲得していきたいと思います。そのために、個性豊かなコンサルタントがそれぞれの強みを生かしてもらえる環境づくりに力を尽くしていきたいと考えています。

**金子** 私は、コミュニケーション担当の執行役員として、情報発信活動による「世界No.1の人材紹介会社」としてのレピュテーションの確立と、社内コミュニケーションを通じてグループの一体感の醸成に貢献したいと思っています。女性活躍推進に関しては、ステークホルダーの皆さまとともに連携する場づくりを行い、日本社会全体での取り組み強化につながる活動ができればと思っています。

女性活躍推進の取り組み

当社グループの女性活躍推進の取り組みについてのご意見を、お聞かせください。

**河野** 当社では、20年近く前からワーキングペアレンツコミッティを立ち上げ、女性活躍推進に積極的に取り組んできました。近年、女性活躍推進の動きが活発化していますが、当社ではそうした社会的なムーブメントが起きる前から、そうした考えや文化をもつ会社でした。2000年代後半から柔軟な働き方ができるフレックス制度や育児支援金制度などを導入し、女性社員が育児をしながら活躍できるような環境を整えてきました。その結果、当社のトップコンサルタントの5割以上が女性であり、産休復帰率は100%を維持し、ほとんどがフルタイムで復帰しています。一方で、会社が拡大する中で管理職も増やしていく必要がある中、もともと女性管理職の割合が少なかったところから比率を上げていくという点に難しさを感じているのが現状です。

**金子** 当社の場合、コンサルタントは仕事に誇りとやりがい

を感じており、マネジャーとなって第一線を退くことに魅力を感じない方も多いようです。マネジャー候補である女性リーダーの方々との懇談会でも、直接的にお客さまの人材戦略や候補者のキャリアに貢献する現場で活躍し続けたいという声も聞かれます。現場で活躍して、お客さまから高い評価をいただいているコンサルタントを確保することも重要ですが、女性管理職比率も引き上げたく、このバランスをどう取っていくかは難しい課題です。

**中村** JACグループの女性活躍に関する取り組みは、非常に優れていると思います。自分たちの環境をより良くし、みんなで働きやすい職場を作っていこうという意識と協力体制が整っており、このような環境は本当に価値のあることだと思います。中でも、ワーキングペアレンツコミッティの活動は本当に素晴らしいと思います。男女を問わず、働きながら子育てをする方々が部署を超えて交流し、それぞれが育児に参画しながらプロフェSSIONナルとしても成果を上げ続けられる職場環境を自ら作り出しているという点で、非常に価値のある取り組みだと感じています。

女性管理職については、私が所属する法律事務所でも同様の課題に直面しています。私自身としては、管理職の魅力は、自分が所属する組織がどのように運営され、どのような方向性で意思決定をするのかというプロセスに携わることができる点だと思っています。会社において幹部になるということは、そうした経営に深く関与する機会を得る第一歩であり、そこに面白みを見出していただけことが重要だと考えています。

**河野** 私自身もコンサルタントでしたので、スペシャリストとしてのキャリアはもちろん素晴らしいものだと思います。しかし、現在のマネジメントとしてのキャリアも非常に魅力的でやりがいを感じています。それを1人でも多くの社員に選択肢の一つとして持ってもらうために、マネジメントキャリアに踏み出した理由や、管理職になることの魅力をどのように感じているかを、効果的に発信し、社員に共有できる機会をつくっていけたらいいなと思っています。

**豊田** 女性管理職比率に関する問題については、明確な答えを出すのは難しいと感じています。それは性別を問わず

ワーキングペアレンツコミッティの主な活動内容

活動内容	取り組み
ワーキングペアレンツ支援の推進	育児と仕事の両立を支援するため、社員主導のコミッティを設置し、制度整備や環境づくりを推進。
社内コミュニケーションの促進	育児中の社員同士が情報交換できる交流会を開催（2024年度は2回実施）、相互理解と支援体制を強化。
制度理解と情報共有	育休・産休制度や手当、男性育休などに関するウェビナーを定期開催し、社内報でも両立の工夫や相談内容を共有。
柔軟な働き方の推進	時短勤務・在宅勤務・ベビーシッター支援など、ライフステージに応じた柔軟な働き方を整備・拡充。
制度改善の提言	現場の声や育児経験をもとに、既存施策のモニタリングを行い、経営層へ改善提案を実施。
キャリア継続支援	育休後のスムーズな復職支援や、キャリア形成に関する相談機会を提供。

個々の価値観や状況が異なるからです。男性でも管理職を志向しない方や、専門職として継続したい、ワークライフバランスを重視したいという方も増えています。

解決策の一つとしては、管理職になるための条件や環境を整備することです。さらに、管理職でしか得られない経験・魅力を伝えていくことで、男性・女性問わずにチャレンジしてほしいと思っています。

**金子** JAC Researchで調査したところ、3年以上の管理職経験者の7割が充実感を得ているという結果が出ています。管理職にチャレンジする前に悩むよりもやってみるというのいいのではないかと考えています。幸い、当社では、管理職を経験した後に、自分の意思でプレーヤーに戻ることも、さらにもう一度管理職にチャレンジすることも可能で、管理職からプレーヤーに戻っても、それは決して降格というようなネガティブな印象を与えるものではありません。そのため、管理職にチャレンジしやすい環境にあるのではないかと考えています。

**山田** 実際に当社の管理職者は、チームでの成果を実感し、メンバーの成長やお客様に喜んでいただけることを通じて、マネジメントの価値を理解するようになります。さらに、次のステップとして、会社全体の運営に関わることで、より大きな視点でサービスの価値を創造することができます。お客様に直接喜んでいただけるサービスを提供することと比べると、管理業務はその価値が見えにくい面がありますが、ぜひチャレンジしてみしてほしいと思っています。

JACグループの将来への期待

最後に、JACグループの将来について期待することをお聞かせください。

**中村** 業績も順調に伸びており、このまま持続的な成長を続けていくものと期待しています。ダイバーシティとの関係で申し上げますと、コンサルタントの人数を増やしていくことは2,000億円の売り上げ目標達成のための必須要件だと思います。優秀なコンサルタントには男女問わず当社に入社していただき、長く活躍していただくことが重要です。

当社にとって、株主はもちろんですが従業員も重要なステークホルダーですから、男女を問わず「良い会社だ」と感じて働き続けていただける環境を整備していくことが、極めて重要だと考えています。

**豊田** 現在の着実な成長が持続することを望むのは当然ですが、人材紹介市場における「JACならではの」存在感をより明確に示してほしいと思います。単純に人数×単価という発想ではなく、企業として付加価値をどうつけていくかという点で、「JACだったら安心して相談できる」「JACだったら他にはない情報ももっている」と感じさせる存在になってほしいと思います。そして、従業員の働きやすさも確保しながら、各ステークホルダーへの提供価値を高めていくような企業を目指してほしいと思います。





取締役会メンバー



ギンター・ツォーン	中井戸 信英	豊田 明子	中村 閑	スティーブン・ブランドル	横井 直人	向山 俊明
社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役(監査等委員)	取締役 海外事業本部長	社外取締役(監査等委員)	社外取締役(常勤監査等委員)
所有する当社株式数：－	所有する当社株式数：－	所有する当社株式数：－	所有する当社株式数：－	所有する当社株式数：9千株	所有する当社株式数：－	所有する当社株式数：－
在任期間：6期	在任期間：4期	在任期間：1期	在任期間：2期	在任期間：2期	在任期間：11期	在任期間：5期
重要な兼職： z-anshin株式会社 代表取締役社長	重要な兼職： いちご株式会社 独立社外役員 一般社団法人 日本CHRO協会理事 イーソル株式会社 独立社外取締役 ソースネクスト株式会社 独立社外取締役	重要な兼職： 株式会社タムラ製作所 社外取締役 監査等委員 PwCアドバイザリー合同会社 シニアアドバイザー ENEOSホールディングス株式会社 社外取締役 監査等委員	重要な兼職： テックタッチ株式会社 社外監査役		重要な兼職： 株式会社タケエイ 社外取締役	



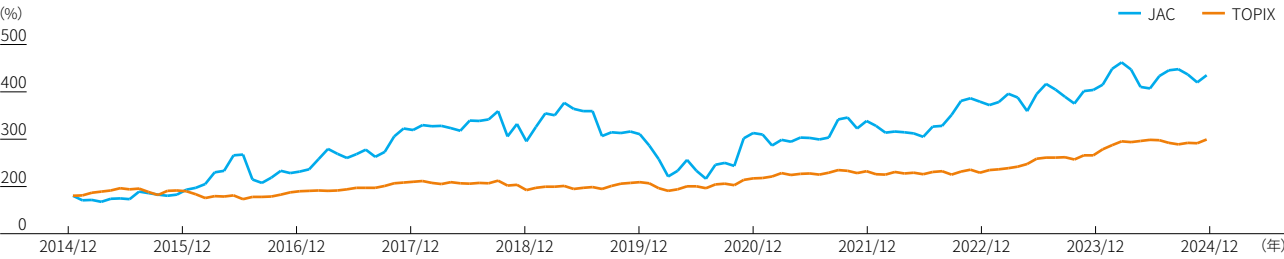
10年間の財務・非財務データ一覧

ジェイ エイ シー リクルートメントおよび連結子会社 (2014年12月期～2024年12月期)

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財務データ(連結)												
売上高	百万円	9,279	11,200	13,838	16,044	23,064	24,170	21,614	24,852	30,435	34,475	39,156
売上総利益	百万円	9,112	10,896	13,240	15,295	20,801	22,453	20,084	23,004	28,043	31,821	36,248
営業利益	百万円	2,663	3,519	4,725	5,309	5,531	6,087	5,138	5,822	7,044	8,215	9,090
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,584	1,811	3,269	3,685	3,908	4,354	1,834	3,882	5,029	5,978	5,611
流動資産	百万円	6,520	8,587	11,415	10,816	11,257	13,032	15,079	15,242	17,820	19,370	22,349
固定資産	百万円	1,195	645	922	4,326	7,468	7,059	3,544	3,693	4,263	4,147	3,663
資産合計	百万円	7,715	9,233	12,337	15,143	18,725	20,092	18,623	18,935	22,084	23,518	26,013
流動負債	百万円	2,210	2,438	3,050	3,252	4,782	4,069	4,129	5,424	6,161	6,052	7,726
固定負債	百万円	2	4	3	2	0	182	167	145	337	248	191
負債合計	百万円	2,212	2,443	3,053	3,254	4,783	4,251	4,297	5,569	6,498	6,301	7,917
純資産合計	百万円	5,503	6,790	9,283	11,889	13,942	15,840	14,326	13,365	15,585	17,217	18,095
営業活動によるキャッシュフロー	百万円	2,261	2,562	3,693	3,946	5,061	4,692	4,532	5,091	5,913	7,087	8,119
投資活動によるキャッシュフロー	百万円	△267	△96	△294	△3,556	△2,647	△11	1,312	△436	△944	△461	△607
フリーキャッシュフロー	百万円	1,994	2,466	3,399	390	2,414	4,681	5,844	4,655	4,969	6,626	7,512
財務活動によるキャッシュフロー	百万円	△344	△526	△784	△1,238	△2,062	△2,867	△3,617	△5,400	△3,174	△4,838	△5,313
現金及び現金同等物期末残高	百万円	5,565	7,504	10,118	9,269	9,585	11,397	13,584	12,932	14,879	16,767	19,051
EPS	円	9.8	11.2	20.2	22.7	24.0	26.6	11.1	24.0	31.1	37.4	35.2
BPS	円	34.1	42.0	57.4	73.1	85.2	96.2	86.6	82.7	96.4	107.9	114.4
一株当たり年間配当金	円	3	4	7	12	16	20	20	18	20	22	26
営業利益率	%	28.7	31.4	34.1	33.1	24.0	25.2	23.8	23.4	23.1	23.8	23.2
ROE	%	32.5	29.5	40.7	34.9	30.4	29.4	12.2	28.1	34.7	36.4	31.8
ROA	%	20.5	19.6	26.5	24.3	20.9	21.7	9.9	20.5	22.8	25.4	21.6
自己資本比率	%	71.3	73.5	75.2	78.2	74.0	78.3	76.4	70.6	70.6	73.2	69.6
期末従業員数	人	544	615	684	811	1,389	1,433	1,350	1,440	1,641	1,818	2,063
非財務データ(単体)												
従業員数	人	518	585	665	757	887	953	918	1,007	1,195	1,404	1,666
平均年間給与	千円	6,242	6,713	7,043	7,398	7,741	8,370	8,343	8,000	8,467	8,434	7,890
従業員平均年齢	歳	33.5	33.6	33.8	33.9	34.4	34.1	35.0	35.5	35.6	35.4	35.5
女性従業員数	人	249	277	302	329	385	412	388	396	462	558	695
女性管理職数	人	13	15	16	16	23	28	27	36	36	37	46
管理職総数	人	74	71	82	102	112	127	132	144	153	176	224
障がい者雇用数	人	10	9	13	13	15	19	20	22	29	28	32
当該年度退職者数	人	52	83	70	72	91	146	188	154	164	191	200
年初従業員数＋当該年度入社者数	人	570	666	711	822	973	1,099	1,090	1,161	1,355	1,585	1,899
育児支援手当件数	人	775	1,004	1,113	1,473	1,854	1,839	998	1,184	1,334	1,367	1,558
女性管理職比率	%	17.6%	21.1%	19.5%	15.7%	20.5%	22.0%	20.5%	25.0%	23.5%	21.0%	23.7%
女性従業員比率	%	48.1%	47.4%	45.4%	43.5%	43.4%	43.2%	42.3%	39.3%	38.7%	39.7%	41.7%

注：2023年12月期以前の数値については、株式分割を考慮し、遡及修正して表示

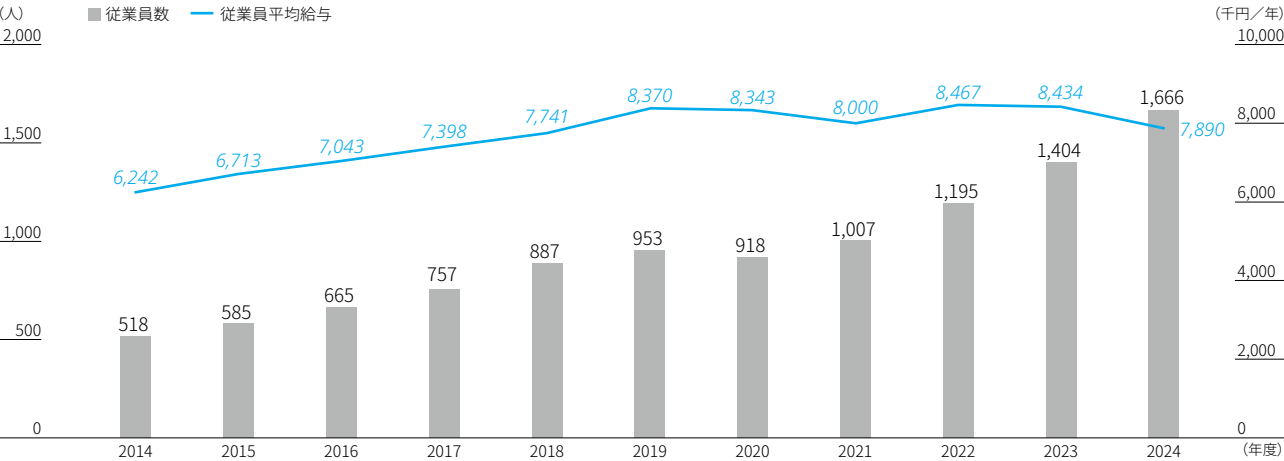
過去10年間の株主総利回り (TSR) 推移



保有期間 (%)	1年	3年		5年		10年	
	累積／年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
JAC	+12.5	+48.5	+14.1	+67.1	+10.8	+319.1	+15.4
TOPIX	+20.5	+50.7	+14.6	+82.5	+12.8	+148.8	+9.5

注. 株主総利回り (TSR) は、株式投資により得られた収益 (配当とキャピタル) を投資額 (株価) で割った比率です。  
上のグラフおよび表は2014年12月末に投資を行った場合のTSRを示しております。(2014年12月末の終値を100%としています)

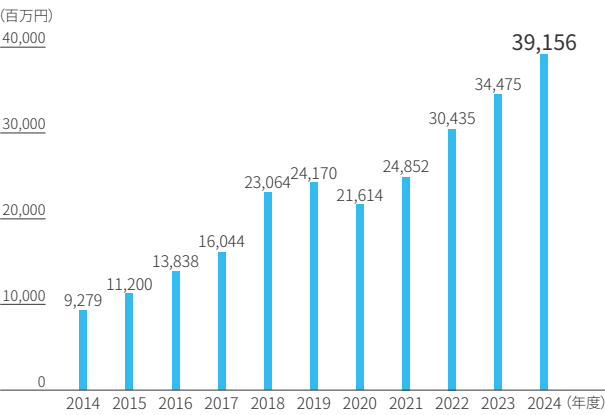
過去10年間の従業員数と従業員平均給与 (単体)



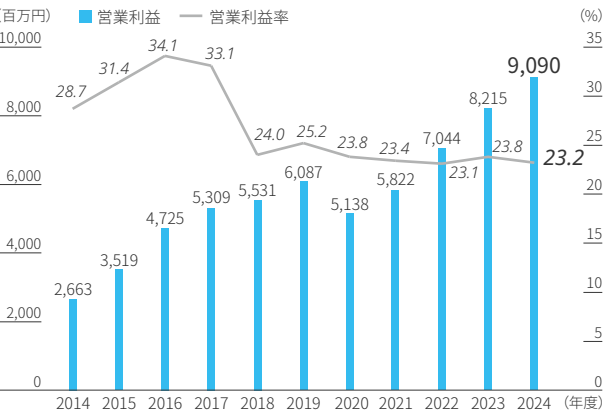
財務・非財務ハイライト

財務データ

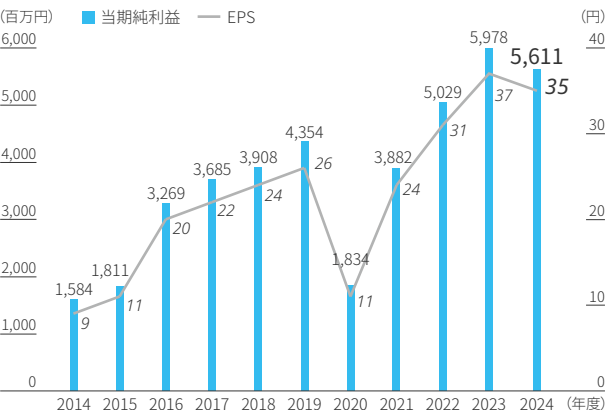
連結売上高



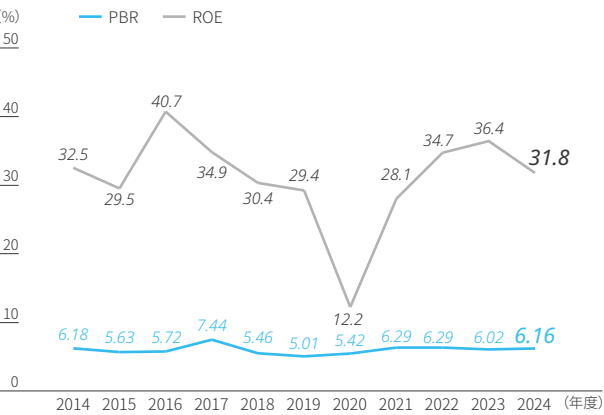
連結営業利益／営業利益率



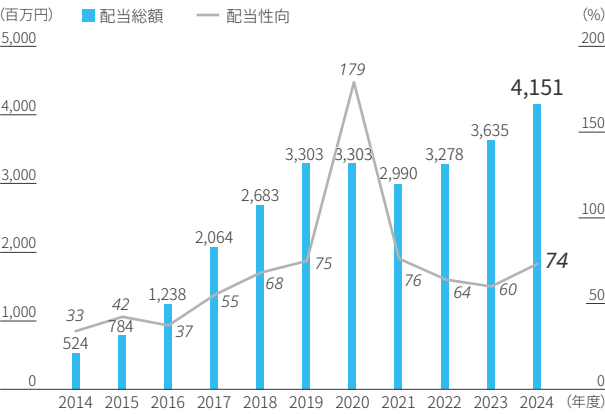
親会社株主に帰属する当期純利益／EPS



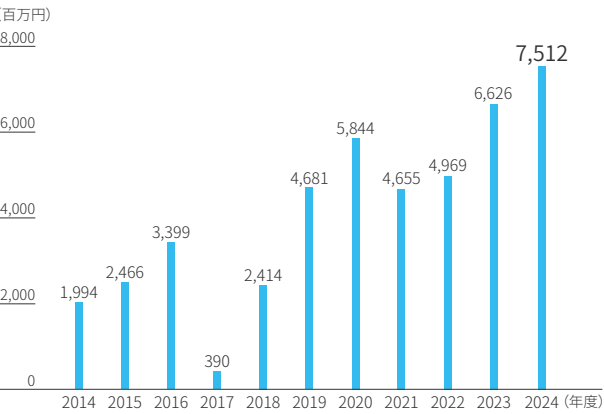
PBR／ROE



配当総額／配当性向

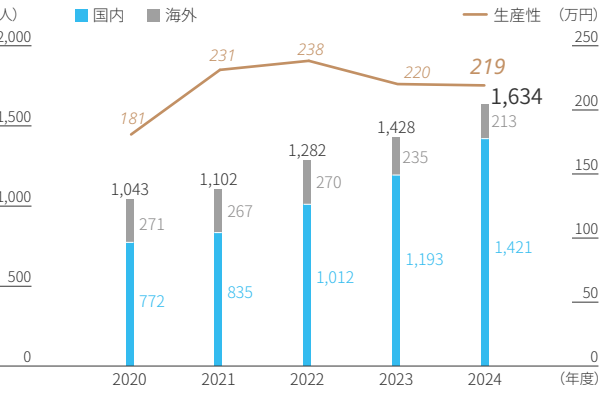


フリーキャッシュフロー



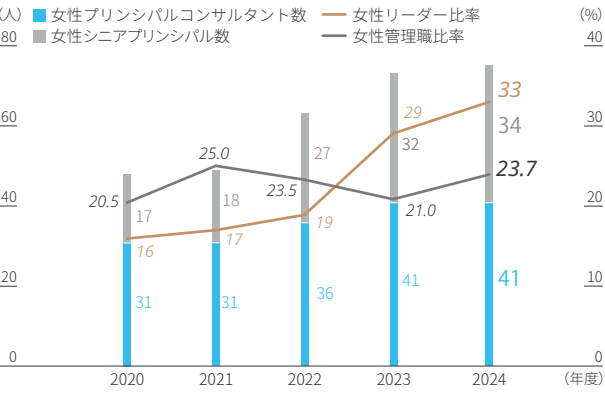
非財務データ

専門コンサルタント数(連結)／生産性(国内)



「売上高＝生産性×コンサルタント数」であり、コンサルタント数と売上高は正比例関係にあります。持続的な業績拡大に向けて、継続的にコンサルタントの増員を図っています。

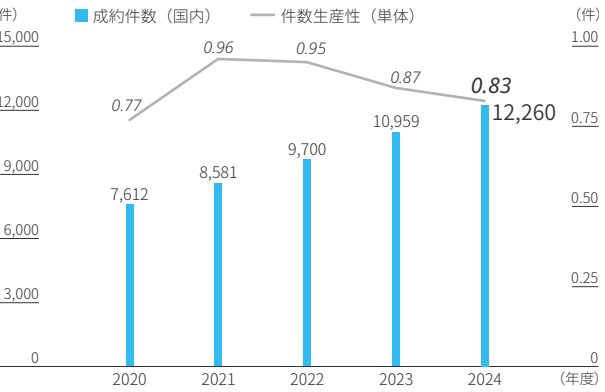
女性管理職比率※1／女性コンサルタント数※2



多様な人材紹介のためには多様な社員の活躍が重要です。高い専門性を有して活躍する女性プリンシパル／シニアプリンシパルコンサルタント数は着実に増加しており、女性管理職(ライン長)比率および管理職候補である女性リーダー比率も高水準を維持しています。

※1 ジェイエイシーリクルートメント単体の数値  
※2 ジェイエイシーリクルートメント、JAC Internationalの数値

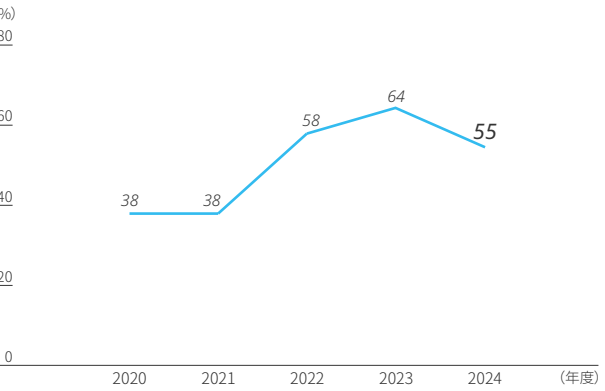
月間件数生産性(単体)※3／成約件数(国内)※4



コンサルタント1人あたりの生産性は「件数生産性×成約単価」に分解することができます。コンサルタントの教育とBPRにより、コンサルタント1人あたりの件数生産性を上げることで、生産性の向上を図っています。

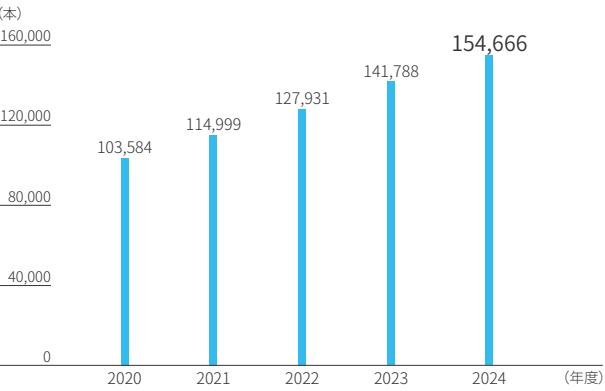
※3 件数生産性: コンサルタント1人あたりの月平均成約件数  
※4 成約件数: 当社グループからのご紹介で転職先企業にご入社された方の人数

社外取締役の占める割合



取締役会における社外取締役の占める割合は徐々に拡大し、2022年度以降は取締役会の過半数以上を社外取締役として、ガバナンスを強化し、企業価値向上に努めています。

植林実績数(2008年以降の累計本数)



2008年から、ご転職者の方が新たな職場に根付いて活躍されることを願って植林する活動(「PPPプロジェクト」)を行っています。この熱帯雨林再生活動により、貴重な動植物の保全・保護とGHG削減に貢献しています。



## 2024年度決算の状況

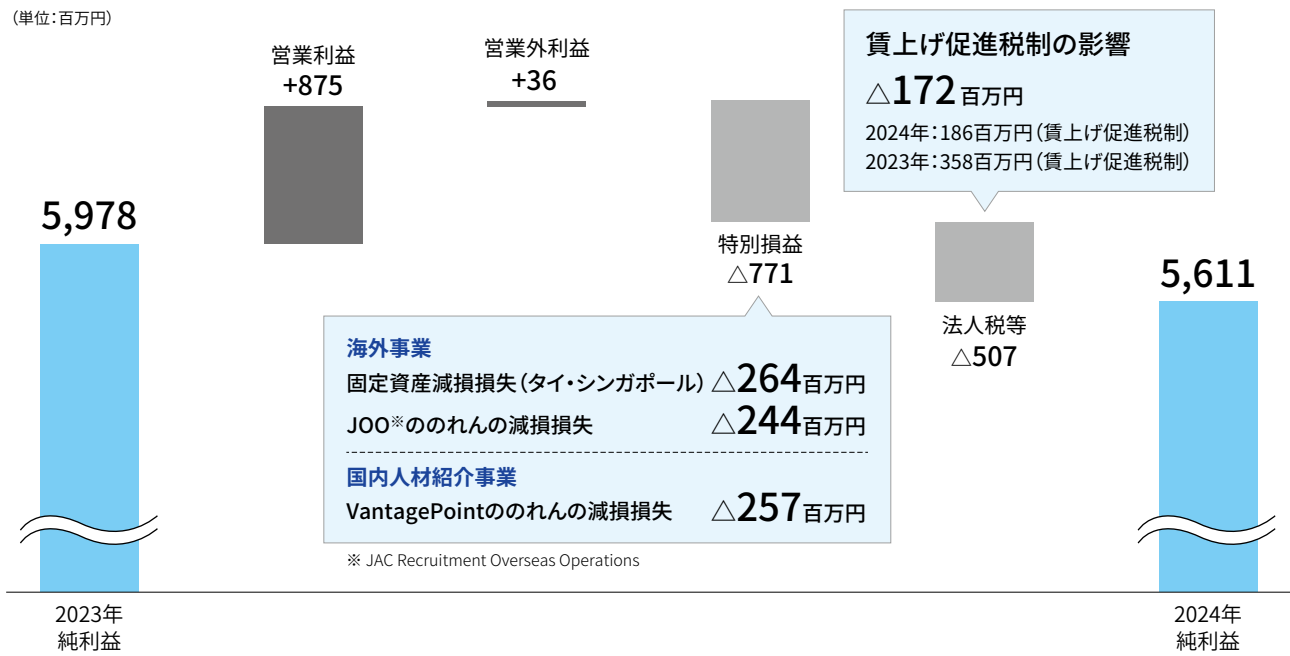
### 概況

	(単位:百万円)				
	2023年12月期	2024年12月期	前年 同期比	計画比	
				年初計画 達成率	修正計画 達成率
売上高	34,475	39,156	+13.6%	97.8%	100.4%
売上総利益 (GP)	31,821	36,248	+13.9%	98.8%	101.0%
営業利益	8,215	9,090	+10.7%	96.2%	103.3%
EBITDA	8,875	9,737	+9.7%	—	—
EBITDA Margin	25.7%	24.9%	△0.8pt	—	—
経常利益	8,209	9,122	+11.1%	96.5%	103.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,978	5,611	△6.1%	82.5%	93.5%

国内では、自動車生産の回復や好調なインバウンド需要など経済の活性化を背景に、国内企業の社員採用意欲は高い水準を保ちました。一方で、2024年4月の賃上げ前に、一時的に求職者の流動性が低下して上半期の売上高に影響があったものの、下半期はそれも回復し、当事業の中核領域をなすミドルクラス・ハイクラス人材の動きも活発になりました。

その結果、当連結会計年度における売上高は39,156百万円（前年同期比13.6%増）となり、増加はしたものの、期初計画値は下回りました。セグメント別売上高は、国内人材紹介事業が35,009百万円（同14.9%増）、国内求人広告事業が401百万円（同24.6%増）、海外事業が3,745百万円（同1.8%増）となりました。

### 損益の状況



営業利益は9,090百万円（前年同期比10.7%増）、経常利益は9,122百万円（同11.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は5,611百万円（同6.1%減）となりました。セグメント別損益は、国内人材紹介事業が8,736百万円（同7.9%増）、国内求人広告事業が59百万円（同76.3%増）、海外事業が△447百万円（前年同期は76百万円）となっております。

### 財務状態

(単位:百万円、%)

科目	2023年12月期末		2024年12月期末		差額
	金額	構成比	金額	構成比	
流動資産	19,370	82.4	22,349	85.9	+2,979
現金及び預金	16,767	71.3	19,051	73.2	+2,284
売掛金	1,928	8.2	2,685	10.3	+757
固定資産	4,147	17.6	3,663	14.1	△484
有形固定資産	788	3.4	518	2.0	△269
無形固定資産	1,426	6.1	834	3.2	△591
投資その他の資産	1,933	8.2	2,309	8.9	+376
資産合計	23,518	100.0	26,013	100.0	+2,494
流動負債	6,052	25.7	7,726	29.7	+1,673
固定負債	248	1.1	191	0.7	△57
負債合計	6,301	26.8	7,917	30.4	+1,616
純資産合計	17,217	73.2	18,095	69.6	+878
負債・純資産合計	23,518	100.0	26,013	100.0	+2,494

当連結会計年度末における総資産は、のれんの減少608百万円等がありましたが、一方で現金及び預金2,284百万円の増加、売掛金757百万円の増加等があり、前連結会計年度末に比べて2,494百万円増加の26,013百万円となりました。

負債につきましては、未払法人税等710百万円の増加、未払費用469百万円の増加、未払金162百万円の増加等により、前連結会計年度末に比べて1,616百万円増加の7,917百万円となりました。

純資産につきましては、剰余金の配当3,635百万円や自己株式の増加1,230百万円等がありましたが、一方で親会社株主に帰属する当期純利益5,611百万円の計上により、前連結会計年度末に比べ878百万円増加の18,095百万円となり、自己資本比率は69.6%となりました。

### キャッシュ・フローの状況

	(単位:百万円)		
	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,913	7,087	8,119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△944	△461	△607
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,174	△4,838	△5,313
現金及び現金同等物の期末残高	14,879	16,767	19,051

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、8,119百万円の収入（前連結会計年度は7,087百万円の収入）となりました。主な要因といたしましては、税金等調整前当期純利益の計上8,348百万円、法人税等の支払額2,321百万円等によるものであります。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、607百万円の支出（前連結会計年度は461百万円の支出）となりました。主な要因といたしましては、無形固定資産の取得による支出257百万円等によるものであります。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、5,313百万円の支出（前連結会計年度は4,838百万円の支出）となりました。主な要因といたしましては、配当金の支払額3,631百万円、自己株式の取得による支出1,486百万円等によるものであります。

# 財務諸表データ

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	16,767	19,051
売掛金	1,928	2,685
貯蔵品	0	3
前払費用	384	459
その他	314	161
貸倒引当金	△24	△11
流動資産合計	19,370	22,349
固定資産		
有形固定資産		
建物	526	537
減価償却累計額	△237	△273
建物(純額)	289	264
機械及び装置	66	85
減価償却累計額	△45	△56
機械及び装置(純額)	21	29
車両運搬具	0	0
減価償却累計額	△0	△0
車両運搬具(純額)	—	—
工具、器具及び備品	419	456
減価償却累計額	△275	△319
工具、器具及び備品(純額)	144	137
リース資産	4	4
減価償却累計額	△2	△3
リース資産(純額)	1	0
建設仮勘定	—	0
その他	436	208
減価償却累計額	△104	△121
その他(純額)	331	86
有形固定資産合計	788	518
無形固定資産		
のれん	721	113
ソフトウェア	550	470
ソフトウェア仮勘定	154	251
無形固定資産合計	1,426	834
投資その他の資産		
投資有価証券	0	0
出資金	0	0
敷金及び保証金	928	1,055
破産更生債権等	10	10
長期前払費用	24	23
繰延税金資産	980	1,237
長期未収入金	1	0
貸倒引当金	△12	△17
投資その他の資産合計	1,933	2,309
固定資産合計	4,147	3,663
資産合計	23,518	26,013

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
負債の部		
流動負債		
リース債務	0	0
未払金	504	666
未払費用	2,760	3,229
未払法人税等	1,318	2,028
未払消費税等	688	832
預り金	297	381
前受収益	36	40
役員賞与引当金	—	99
株式給付引当金	204	218
返金負債	59	58
その他	181	169
流動負債合計	6,052	7,726
固定負債		
リース債務	0	—
繰延税金負債	2	1
その他	245	189
固定負債合計	248	191
負債合計	6,301	7,917
純資産の部		
株主資本		
資本金	672	672
資本剰余金	1,516	1,540
利益剰余金	17,722	19,698
自己株式	△2,980	△4,210
株主資本合計	16,930	17,700
その他の包括利益累計額		
為替換算調整勘定	286	394
その他の包括利益累計額合計	286	394
純資産合計	17,217	18,095
負債純資産合計	23,518	26,013



財務諸表データ

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
連結損益計算書		
売上高	34,475	39,156
売上原価	2,654	2,907
売上総利益	31,821	36,248
販売費及び一般管理費		
役員報酬	721	666
給料及び手当	13,246	15,172
法定福利費	1,780	2,125
退職給付費用	460	503
役員賞与引当金繰入額	—	99
株式給付引当金繰入額	202	215
貸倒引当金繰入額	16	6
地代家賃	1,285	1,420
減価償却費	541	523
のれん償却額	119	123
広告宣伝費	1,565	1,922
その他	3,665	4,378
販売費及び一般管理費合計	23,606	27,157
営業利益	8,215	9,090
営業外収益		
受取利息	9	10
貸倒引当金戻入額	—	15
違約金収入	—	10
リース解約益	17	—
受取保険料	5	7
設備賃貸料	5	6
その他	2	6
営業外収益合計	41	56
営業外費用		
支払利息	22	20
為替差損	9	0
賃貸借契約解約損	13	—
その他	1	4
営業外費用合計	46	25
経常利益	8,209	9,122
特別損失		
固定資産除却損	1	7
減損損失	—	766
特別損失合計	1	773
税金等調整前当期純利益	8,207	8,348
法人税、住民税及び事業税	2,218	2,994
法人税等調整額	11	△257
法人税等合計	2,229	2,737
当期純利益	5,978	5,611
親会社株主に帰属する当期純利益	5,978	5,611
当期純利益	5,978	5,611
連結包括利益計算書		
その他の包括利益		
為替換算調整勘定	117	107
その他の包括利益合計	117	107
包括利益	6,095	5,719
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,095	5,719
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	8,207	8,348
減価償却費	541	523
のれん償却額	119	123
貸倒引当金の増減額(△は減少)	14	△8
株式給付引当金の増減額(△は減少)	202	215
返金負債の増減額(△は減少)	△14	△1
受取利息及び受取配当金	△9	△10
支払利息	22	20
為替差損益(△は益)	2	4
固定資産除却損	1	7
減損損失	—	766
売上債権の増減額(△は増加)	320	△755
棚卸資産の増減額(△は増加)	6	△2
未払金の増減額(△は減少)	△68	169
未払費用の増減額(△は減少)	△235	569
未払消費税等の増減額(△は減少)	23	155
その他	82	326
小計	9,217	10,450
利息及び配当金の受取額	9	10
利息の支払額	△22	△20
法人税等の支払額	△2,117	△2,321
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,087	8,119
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△152	△187
無形固定資産の取得による支出	△316	△257
短期貸付けによる支出	△45	△43
短期貸付金の回収による収入	55	40
長期前払費用の取得による支出	△8	△14
敷金及び保証金の差入による支出	△40	△154
その他投資の回収による収入	45	9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△461	△607
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△3,275	△3,631
リース債務の返済による支出	△0	△0
自己株式の取得による支出	△1,369	△1,486
その他の支出	△192	△195
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,838	△5,313
現金及び現金同等物に係る換算差額	100	86
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,887	2,284
現金及び現金同等物の期首残高	14,879	16,767
現金及び現金同等物の期末残高	16,767	19,051

株式情報・会社情報

株式の状況 (2024年12月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
発行可能株式総数	576,000,000株
発行済株式総数	165,557,200株
単元株式数	100株
株主数	31,618名
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
期末配当基準日	12月31日
中間配当基準日	6月30日
定期株主総会	毎年3月

大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
田崎忠良	34,020,400	21.31
田崎ひろみ	20,718,400	12.98
金親晋午	16,454,800	10.31
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,636,200	7.29
公益財団法人Tazaki財団	8,800,000	5.51
公益財団法人 JAC 環境動物保護財団	8,000,000	5.01
株式会社かんぽ生命保険	6,340,000	3.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,073,700	3.18
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,535,244	0.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・75825口)	1,527,538	0.96

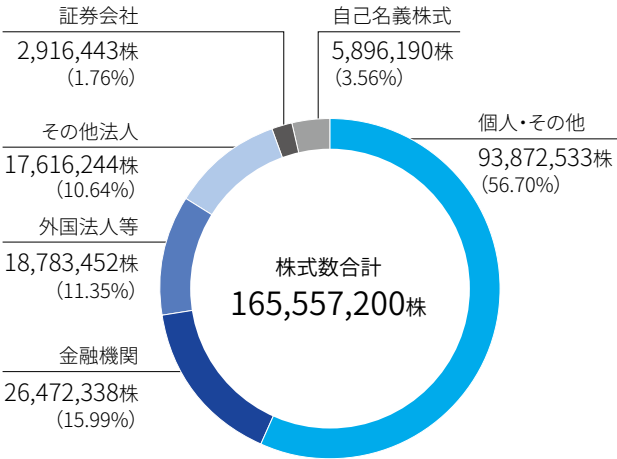
注1. 上記田崎忠良氏の所有株式数には、2023年12月18日付けで締結した管理信託契約にともない株式会社日本カストディ銀行が保有している株式数(2024年12月31日現在6,000,000株)を含めて表記しております。

注2. 持株比率は自己株式(5,896,190株)のうち、ESOP信託所有自己株式(1,527,538株)を除く、当社所有自己株式(4,368,652株)を控除して計算しております。

会社情報 (2025年6月現在)

会社名	株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント JAC Recruitment Co., Ltd.
設立年月日	1988年3月7日
資本金	6億7,226万円
グループ従業員数	2,063名(連結) / 1,666名(単体)名 (2024年12月末現在)
本社所在地	〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-105番地 神保町三井ビルディング14階
拠点 (関連会社含む)	世界11ヵ国・34拠点 ・国内(13拠点) 東京 北海道(札幌) 東北(仙台) 北関東(埼玉) 横浜 静岡 浜松 名古屋 京都 大阪 神戸 中国(広島) 福岡 ・海外 シンガポール マレーシア(クアラルンプール/ジョホール/ペナン) インドネシア(ジャカルタ) タイ(バンコク/チョンブリ) 韓国(ソウル) ベトナム(ホーチミン/ハノイ) インド(グルグラム/ベンガルール) 英国(ロンドン) ドイツ(デュッセルドルフ/フランクフルト/ミュンヘン) 米国(ニューヨーク/ロサンゼルス)
主な事業内容	人材紹介事業 厚生労働大臣許可番号 13-ユ-010227

所有者別株式数分布状況 (2024年12月31日現在)



外部からの評価

サステナビリティ関連の受賞・認定

MSCI ESGレーティングにおいて「AA」を獲得

2023年12月に「AA」の評価を獲得しました。なかでも人的資本に関する取り組みが高く評価され、前回(2022年12月)の「A」評価から「AA」への評価アップにつながりました。

「えるぼし認定」最高位の3つ星を取得

厚生労働省が定める女性活躍推進企業認定である「えるぼし認定」の最高位である3つ星(3段階目)を取得しました。(2024年9月)

「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定

全社を挙げた継続的な取り組みが高く評価され、2018年から8年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けています。

事業に関する受賞・認定

4つのサービスブランドが「職業紹介優良事業者」に認定

厚生労働省委託事業「令和5年度 職業紹介優良事業者認定事業に関する協議会」において、当社が展開する4つのサービスブランド「JAC Recruitment」「JAC Digital」「JAC Executive」「JAC Career」が「職業紹介優良事業者」として認定されました。

インデックスへの組み入れ

「JPX日経インデックス400」構成銘柄に選定

「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数である「JPX 日経インデックス400」の2024年度(2024年8月30日～2025年8月28日)の構成銘柄に選定されました。3回目の選定となります。

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資向けのインデックスのひとつである「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。

「PRIDE指標2024」において最高位「ゴールド」を受賞

LGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みに対する評価指標において、最高評価である「ゴールド」を、3年連続で受賞しました。2021年にLGBTQ+ Committeeを発足し、社内にて啓発活動を続けてきたほか、2023年は「東京レインボープライド」への初出展や「Business for Marriage Equality」への賛同表明などを行いました。

「D&I AWARD 2024」において最上位の「ベストワークプレイス」に認定

株式会社JobRainbowが主催する「D&I AWARD 2024」において、日本国内だけでなく世界的にも高い水準でD&I推進に取り組むD&I先進カンパニーとして「ベストワークプレイス」に認定されました。

「オリコン顧客満足度®調査 ハイクラス・ミドルクラス転職」において7年連続 総合第1位を獲得

同調査において、「利用のしやすさ」「紹介求人」など全4項目について評価された結果、7年連続(2019年～2025年)で総合1位を獲得しています。

ウェブサイト・情報開示に関する受賞

「2024年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」にて優良サイトに選出

日興アイ・アールにより、2023年度から2年連続で優良サイトとして選出されました。国内の全上場企業のホームページを対象に、「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の3つの視点で調査・選出し、発表しているものです。

「大和インターネットIR表彰2024」にて優良賞を受賞

大和インベスター・リレーションズ株式会社が実施する「インターネットIR表彰 2024」において、IRサイトを情報開示ならびにコミュニケーション活動で有効に活用している企業として評価され、優良賞を受賞しました。



## 第三者保証

株式会社ジェイ エイ シー リクルートメントは、GHG 排出量の客観性・正確性を確保するため、掲載する以下の情報について、ソコテック・サートフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

### 第三者保証手順の検証プロセス

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
検証計画の策定	検証の実施	検証レポートのレビュー	保証報告書の提出
<div>・保証対象情報の事前調査を行い検証計画へ反映</div> <div>・リスク評価を踏まえ保証対象についてサンプリング計画を立案</div>	<div>・試算による根拠資料との照合、再計算</div> <div>・東京本社および大阪支店の往査の実施</div>	<div>・全ての指摘事項について修正および対応方針が示されたことを確認</div> <div>・検証レポートが適切に作成されていることを確認</div>	<div>・保証報告書の提出</div> <div>・検証後に検出された事実が発見された場合は、適切に対応する体制を整備</div>

### ソコテック社報告書内の保証手続

- ・会社が主題情報に関連して作成した方針や手続の評価
- ・上記方針手続を理解するための会社担当者への質問
- ・対象プロジェクトが適格性要件を満たしているかの確認
- ・試算による根拠資料との照合、再計算
- ・重要な仮定や他のデータに関する根拠資料の入手、照合
- ・算定体制と手順の確認、データの収集および記録管理の実施状況を確認するため、会社の東京本社および大阪支店を視察した。



## マネジメントコミットメント

### 「JAC グループ統合報告書 2025」の発行にあたって

「JACグループ統合報告書 2025」を最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。ステークホルダーの皆さまに当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解を深めていただくべく、2022年度に最初の統合報告書を発行してから今年で4回目の発行となりました。当社では、昨年度より、VRFが提唱する「国際統合報告フレームワーク」、および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参考にレポートを刷新し、統合思考に基づく当社の持続的な価値創造についてご紹介する冊子として制作しています。

今年度は、これまでにいただいた投資家・アナリストの皆さまのご意見やご評価を参考に、さらに当社ならではの強みや価値創造のあり方を明確にすべく、新たな編集方針で作成いたしました。具体的には、「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」「財務資本」「自然資本」の5つの資本に着目し、それぞれが当社グループの価値創造にどのように貢献し、またその成果がどのように各資本へ還元されるかをテーマに構成しています。加えて、資本間のトレードオフについても具体的なケースを通じて紹介し、持続可能な価値創造に向けた意思決定の考え方を示しました。

また、昨年に引き続き、当社の財務情報／非財務情報だけでなく、グループ全体の価値創造ストーリーをもとに、当社事業の主軸となる人材紹介を通してどのような社会価値を創出するのかについて、各業界に精通した当社のコンサルタントへのインタビューによる事例紹介も含めて、具体的に記載しております。

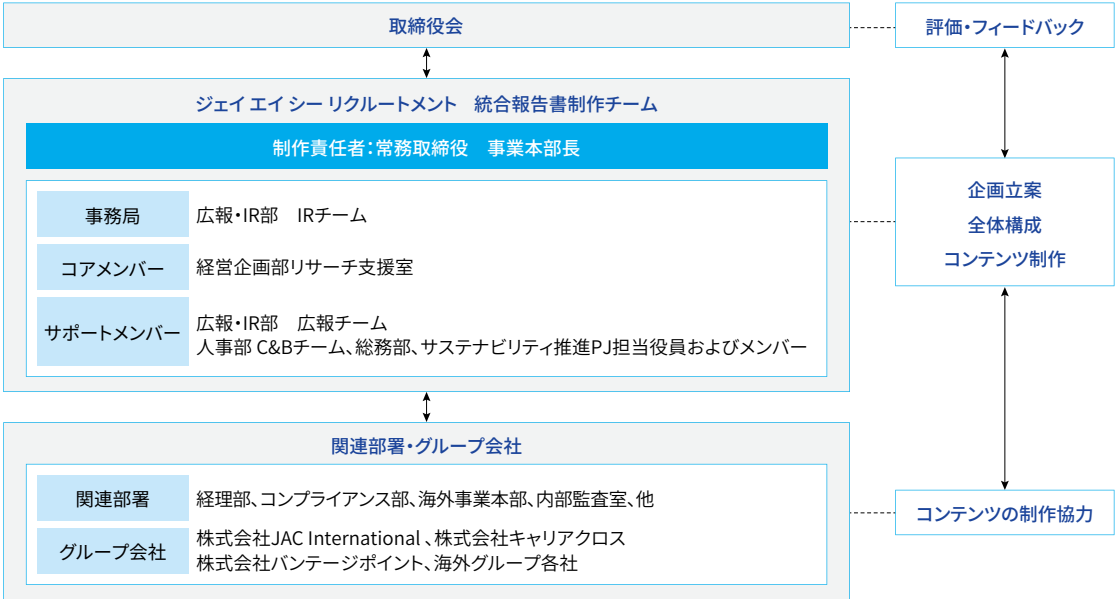
私は、編集責任を担う立場として、本レポートは、皆さまとの対話に役立つコミュニケーションツールとすべく、当社の取り組みを分かりやすく開示することを心がけ、真摯かつ誠実に作成していることを表明いたします。加えて、統合レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに重ねて表明いたします。

本レポートが、皆さまの当社理解のお役に立てましたら幸甚です。今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、開示内容の充実を図ってまいりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。

2025年8月

常務取締役 事業本部長 山田 広記

### 編集体制



株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント

広報・IR部

メールアドレス ir@jac-recruitment.jp

電話番号 03-5259-6926 (平日9:30 - 17:30)

住所 〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-105番地 神保町三井ビルディング14階

株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町1-105番地

神保町三井ビルディング14階

Tel. 03-5259-9221

<https://corp.jac-recruitment.jp/>