

第12期 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2019年8月16日（金曜日）
午後1時

開催場所

東京都中央区日本橋二丁目7番1号
東京日本橋タワー
ベルサール東京日本橋 地下2階 イベントホール

議決権行使期限

2019年8月15日（木曜日）
午後5時30分まで

目次

第12期定時株主総会 招集ご通知	1
(株主総会参考書類)	
第1号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く) 5名選任の件	4
第2号議案 監査等委員である取締役4名選任の件	10
(添付書類)	
第12期事業報告	
1 企業集団の現況に関する事項	16
2 株式に関する事項	31
3 会社役員に関する事項	32
4 特定完全子会社に関する事項	35
5 剰余金の配当等の決定に関する方針	35
連結計算書類	36
計算書類	38
監査報告書	40

Pasona Group Corporate Philosophy パソナグループの企業理念

「社会の問題点を解決する」

私たちパソナグループの仕事は、『人を活かす』こと、
人々の心豊かな生活の創造、すなわち『ライフプロデュース』です。

私たちは、この役割を果たすため、
常に高い志と使命感をもち、新たな社会インフラを構築し、
果敢に挑戦し続けることを使命とします。

- 一、誰もが自由に好きな仕事を選択し、一人ひとりの
人生設計にあわせた働き方ができる社会を築く
- 一、会社と個人がお互いに対等な関係で結ばれ、自由に
才能を活かせる社会を目指す
- 一、ダイバーシティを推進し、一人ひとりが夢と誇りを持って
活躍できる機会を創造し続ける

(証券コード 2168)
2019年7月31日

株 主 各 位

東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
株式会社パナソニック
代表取締役
グループ代表兼社長 南部 靖之

第12期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第12期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、後記株主総会参考書類をご検討のうえ、お手数ながら後述のご案内に従って、**2019年8月15日(木曜日)午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。**

敬 具

記

1. 日 時 2019年8月16日(金曜日) 午後1時
2. 場 所 東京都中央区日本橋二丁目7番1号 東京日本橋タワー
ベルサール東京日本橋 地下2階 イベントホール
3. 目的事項
【報告事項】 1. 第12期(2018年6月1日から2019年5月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに
会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第12期(2018年6月1日から2019年5月31日まで) 計算書類報告の件
【決議事項】 第1号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)5名選任の件
第2号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

4. 議決権の行使に関する事項

代理人による議決権の行使は、議決権を有する他の株主に委任する場合に限られます。

なお、代理人は1名とさせていただきます。

以 上

-
- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
 - ◎ 当日は軽装(クールビズ)にて実施させていただきますので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。
 - ◎ 事業報告の「新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」、「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」、「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第14条の定めに従い、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.pasonagroup.co.jp/>) に掲載しておりますので、本株主総会招集ご通知には掲載しておりません。
なお、監査報告の作成に際して、「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」は監査等委員会及び会計監査人が監査をした連結計算書類及び計算書類に含まれており、「新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」、「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」は監査等委員会が監査をした事業報告に含まれております。
 - ◎ 株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.pasonagroup.co.jp/>) に掲載させていただきます。

議決権行使についてのご案内

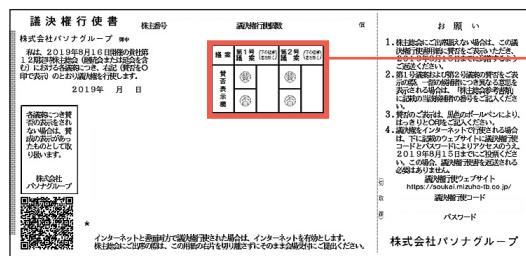
株主総会における議決権は、株主の皆さまの大切な権利です。株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権のご行使には、以下の方法がございます。

株主総会にご出席いただく場合	株主総会にご出席いただけない場合	
 <p>同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。</p>	 <p>書面</p> <p>同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。</p>	 <p>インターネット等</p> <p>当社指定の「議決権行使ウェブサイト」にアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。</p>
<p>株主総会開催日時</p> <p>2019年8月16日(金曜日) 午後1時</p>	<p>行使期限</p> <p>2019年8月15日(木曜日) 午後5時30分到着分まで</p>	<p>行使期限</p> <p>2019年8月15日(木曜日) 午後5時30分まで</p>
<p>詳細は下記をご覧ください。</p>		<p>詳細は次ページをご覧ください。</p>

書面の郵送による議決権行使のご案内

本定時株主総会にご出席されず、書面の郵送による議決権行使をされる場合は、同封の「議決権行使書」に議案に対する賛否をご表示の上、切手を貼らずにご投函ください。(同封の「記載面保護シール」をご利用ください。)



議決権行使書

株主様へ

議決権行使書

議案	賛	反対	棄権	不明
議案第1号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
議案第2号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
議案第3号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
議案第4号	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

お 照 い

1. 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書に賛否をご表示の上、同封の「記載面保護シール」を貼付の上、ご返送ください。
2. 前記の議案に賛否を記載し、議決権行使書に賛否を記載する場合は、議決権行使書に記載の議決権行使の順序をご記入ください。
3. 賛否のご記入は、画面のフォーマットにより、はきりよくご記入ください。
4. 議決権をインターネットで行使される場合は、下記URLのウェブサイトにて議決権行使コードとパスワードによりアクセスください。この場合、議決権行使を承認される必要がございます。

議決権行使ウェブサイト
<https://www.mitsubishicg.jp/>

議決権行使コード
 パスワード

株式会社パナソニックグループ

→ こちらの赤枠内に、議案の賛否をご表示ください。

右片には、インターネットによる議決権行使で必要となる「議決権行使コード」及び「パスワード」が記載されています。

インターネット等による議決権行使のご案内

本定時株主総会にご出席されず、インターネット等による議決権行使をされる場合は、下記の事項をご確認のうえ、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによる議決権行使について

- (1) 書面による議決権行使に代えて、当社指定の「議決権行使ウェブサイト」（下記URL）より議決権の行使が可能です。同封の議決権行使書用紙右片に記載の議決権行使コード及びパスワードにてログインしていただき、画面の案内に従ってご入力ください。なお、セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードを変更いただく必要があります。

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- (2) 行使期限は2019年8月15日（木曜日）午後5時30分までであり、同時刻までに入力を終える必要があります。お早めの行使をお願いいたします。
- (3) 書面とインターネットによる議決権行使を重複して行使された場合は、インターネットによるものを有効とします。インターネットにより複数回行使された場合は、最後に行使されたものを有効とします。
- (4) パスワード（株主様に変更されたものを含みます。）は今回の総会のみ有効です。次回の株主総会時は新たに発行いたします。
- (5) インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。

（ご注意）

- ・パスワードは、ご投票される方がご本人であることを確認する手段です。なお、パスワードを当社よりお尋ねすることはございません。
- ・パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされた場合、画面の案内に従ってお手続きください。
- ・議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合があります。

お問合せ先について

ご不明点は、株主名簿管理人である**みずほ信託銀行 証券代行部**までお問い合わせください。

【議決権行使ウェブサイトの操作方法等に関するお問合せ先】

フリーダイヤル **0120-768-524**（平日 午前9時～午後9時）

機関投資家の 皆さまへ

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、電磁的方法による議決権行使の方法として、上記のインターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

議案及び参考事項

第1号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）5名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く）5名全員が任期満了となります。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く）5名の選任をお願いするものであります。

監査等委員会は、各候補者に関して、当事業年度における業務執行状況及び業績等を評価したうえで、当社の取締役として適任であると判断しております。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名		現在の当社における地位、担当
1	南部 靖之	再任	代表取締役グループ代表兼社長
2	竹中 平蔵	再任	取締役会長
3	深澤 旬子	再任	取締役副社長執行役員Pasona Way本部長兼社会貢献室担当
4	山本 絹子	再任	取締役副社長執行役員事業開発本部長
5	若本 博隆	再任	取締役副社長執行役員経営企画本部長

候補者番号

1

なんぶ やすゆき

南部 靖之

(1952年1月5日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1976年 2月	株式会社マンパワーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）設立 同社 専務取締役
1991年 4月	同社 代表取締役
1992年 3月	株式会社テンポラリーサンライズ（現 株式会社パソナ）代表取締役
1996年 3月	株式会社ビジネス・コープ（現 株式会社ベネフィット・ワン）取締役
1999年 4月	株式会社パソナ（現 株式会社南部エンタープライズ）代表取締役社長
2000年 6月	株式会社パソナ 代表取締役グループ代表
2004年 8月	同社 代表取締役グループ代表兼社長営業総本部長
2007年12月	同社 代表取締役 当社 代表取締役グループ代表兼社長（現任）
2010年 6月	株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長
2011年 8月	株式会社パソナ 代表取締役会長（現任）

■ 所有する当社の株式数 14,763,200株

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 代表取締役会長

取締役候補者とした理由

1976年の創業から当社グループの発展を牽引するなど経営に関して豊富な経験・実績・知見を有しており、当社のグループ経営の推進とグループの継続的成長のために強いリーダーシップを発揮していることから、引き続き取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号

たけなか へいぞう

2

竹中 平蔵

(1951年3月3日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1996年4月	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
2001年4月	経済財政政策担当大臣、IT担当大臣
2002年9月	経済財政政策担当大臣、金融担当大臣
2004年7月	参議院議員
2004年9月	経済財政政策担当大臣、郵政民営化担当大臣
2005年10月	総務大臣、郵政民営化担当大臣
2006年11月	慶應義塾大学 教授、グローバルセキュリティ研究所 所長
2007年2月	株式会社パソナ 特別顧問、同社 アドバイザリーボードメンバー
2009年8月	当社 取締役会長（現任）
2015年6月	オリックス株式会社 社外取締役（現任）
2016年4月	慶應義塾大学 名誉教授（現任） 東洋大学 国際地域学部（現 国際学部）教授（現任）
2016年6月	SBIホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

■ 所有する当社の株式数 22,800株

■ 重要な兼職の状況

オリックス株式会社 社外取締役
SBIホールディングス株式会社 社外取締役
慶應義塾大学 名誉教授
東洋大学 国際学部 教授

取締役候補者とした理由

経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、総務大臣等を歴任し、慶應義塾大学や東洋大学の教授を務めるなどの豊富な経験から、企業経営に関連する国内外の事象や経済動向に関する深い見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号

3

ふかさわ じゅんこ
深澤 旬子

(1953年5月28日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1974年 4月	三井東圧化学株式会社（現 三井化学株式会社）入社
1978年 7月	株式会社電通入社
1981年 9月	株式会社テンポラリーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
1990年 1月	同社 取締役広報室長
2000年 6月	株式会社パソナ 専務執行役員人事企画本部長
2003年 4月	株式会社パソナハートフル 代表取締役社長（現任）
2007年12月	当社 取締役専務執行役員人事部・広報室・企画制作室担当兼社会貢献室長
2015年 6月	当社 取締役専務執行役員人事・企画本部長兼社会貢献室担当
2017年 6月	株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長（現任）
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員人事・企画本部長兼社会貢献室担当
2018年 8月	当社 取締役副社長執行役員Pasona Way本部長兼社会貢献室担当（現任）

■ 所有する当社の株式数 190,700株

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナハートフル 代表取締役社長
株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長

取締役候補者とした理由

人事・広報・企画制作・社会貢献部門の責任者として豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号

やまもと きぬ こ

4

山本 絹子

(1955年11月5日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 2月	株式会社マンパワーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
1990年 1月	同社 取締役大阪営業本部担当
2000年 6月	株式会社パナソニック 常務執行役員雇用開発室担当雇用開発室長
2005年 6月	株式会社関西雇用創出機構（現 株式会社パソナマスターズ）代表取締役社長
2007年12月	当社 取締役専務執行役員事業開発部担当
2012年 9月	株式会社パソナふるさとインキュベーション 代表取締役社長
2015年 6月	当社 取締役専務執行役員事業開発本部長
2016年12月	株式会社ニジゲンノモリ 代表取締役社長
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員事業開発本部長兼スマートライフ・イニシアティブ本部長
2018年 9月	当社 取締役副社長執行役員事業開発本部長（現任）

■ 所有する当社の株式数 135,100株

取締役候補者とした理由

新規事業開発部門の責任者として、雇用創造を使命に長年、地方創生分野など様々な新しい事業分野に取り組み、事業を開発する豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役としての選任をお願いするものであります。

候補者番号

5

わかもと ひろたか

若本 博隆

(1960年11月2日生)

再任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	株式会社埼玉銀行（現 株式会社りそな銀行、株式会社埼玉りそな銀行） 入行
1989年 6月	株式会社テンポラリーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ） 入社
2006年 9月	株式会社パソナ 取締役常務執行役員経営企画室長兼法務室・関連会社室・国際業務室担当
2007年12月	当社 取締役常務執行役員経営企画部長兼CMO室・国際業務室担当
2010年 6月	株式会社ベネフィット・ワン 取締役
2012年 7月	当社 取締役専務執行役員経営企画部担当
2015年 6月	当社 取締役専務執行役員経営企画・総務本部長
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員経営企画・総務本部長
2018年 8月	当社 取締役副社長執行役員経営企画本部長（現任）
2019年 6月	株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長（現任）

■ 所有する当社の株式数 41,400株

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長

取締役候補者とした理由

経営企画部門の責任者として、M&A展開を主導するなど豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役としての選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 2. 当社は、竹中平蔵氏との間で金480万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度として会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同氏の再任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。

第2号議案

監査等委員である取締役4名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査等委員である取締役4名全員が任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役4名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役の候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位、担当
1	野村 和史 新任	
2	森本 靖一郎 再任 社外役員 独立役員	社外取締役監査等委員
3	船橋 晴雄 新任 社外役員 独立役員	
4	古川 一夫 新任 社外役員 独立役員	

候補者番号

1

のむらかずふみ
野村 和史

(1955年3月15日生)

新任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1977年 4月	株式会社マンパワーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
1985年 4月	同社 取締役
2000年 6月	株式会社パソナ 常務執行役員関東営業部長
2001年 6月	エヌエスパーソナルサービス株式会社 代表取締役社長
2010年 4月	同社 代表取締役会長
2013年 5月	株式会社パソナ 特別顧問
2013年 8月	同社 常勤監査役（現任）

■ 所有する当社の株式数 45,100株

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 常勤監査役

監査等委員である取締役候補者とした理由

関係会社の代表取締役社長及び株式会社パソナの監査役を務めていたことから、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である取締役としての選任をお願いするものであります。

野村和史氏の選任が承認された場合、株式会社パソナの常勤監査役は同日付で退任する予定であります。

候補者番号

もりもと せいいちろう

2

森本 靖一郎

(1932年10月2日生)

再任

社外役員

独立役員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1967年4月	関西大学 教育後援会幹事長
1984年10月	学校法人関西大学 評議員
1990年4月	同大学 事業局長
1992年10月	同大学 理事
1995年4月	同大学 常務理事
2000年10月	同大学 専務理事
2004年10月	同大学 理事長
2008年10月	同大学 理事・相談役
2012年10月	同大学 顧問（現任）
2017年8月	当社 社外取締役監査等委員（現任）

- 所有する当社の株式数 21,200株
- 社外取締役在任年数 2年（本株主総会終結時）
- 重要な兼職の状況
 - 関西大学 顧問
 - 大阪府スポーツ協会 副会長
 - 大阪府スケート連盟 会長

監査等委員である社外取締役候補者とした理由

大学経営における豊富な経験をお持ちであり、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、引き続き監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものであります。

同氏は過去に会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。

森本靖一郎氏につきましては、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、同氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員とする予定であります。

候補者番号

3

ふなばし はる お

船橋 晴雄

(1946年9月19日生)

新任

社外役員

独立役員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1969年 7月	大蔵省（現 財務省）入省
1988年 6月	同省 主税局 国際租税課長
1989年 5月	外務省 在フランス日本国大使館参事官
1994年 7月	大蔵省 副財務官
1995年 3月	同省 東京税関長
1998年 6月	証券取引等監視委員会 事務局長
2000年 6月	国土庁（現 国土交通省）長官官房長
2001年 7月	国土交通省 国土交通審議官
2002年 7月	同省 退官
2003年 2月	シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役（現任）
2005年 3月	ケネディクス株式会社 社外監査役（現任）
2006年 6月	鴻池運輸株式会社 社外監査役（現任）
2007年12月	当社 社外監査役
2011年12月	イーピーエス株式会社（現 E P S ホールディングス株式会社）社外監査役（現任）

■ 所有する当社の株式数 10,200株

■ 重要な兼職の状況

シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役
 ケネディクス株式会社 社外監査役
 鴻池運輸株式会社 社外監査役
 E P S ホールディングス株式会社 社外監査役

監査等委員である社外取締役候補者とした理由

行政及び上場企業の社外役員における豊富な経験をお持ちであり、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものであります。

船橋晴雄氏の選任が承認された場合、東京証券取引所の定める独立役員とする予定であります。

候補者番号

ふるかわ かず お

4

古川 一夫

(1946年11月3日生)

新任

社外役員

独立役員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1971年 4月	株式会社日立製作所 入社
2005年 4月	同社 代表執行役執行役副社長 情報・通信グループ長&CEO兼輸出管理本部長
2006年 4月	同社 代表執行役執行役社長
2006年 6月	同社 取締役代表執行役執行役社長
2007年 5月	社団法人日本経済団体連合会（現 一般社団法人日本経済団体連合会）副会長
2009年 4月	株式会社日立製作所 取締役代表執行役執行役副会長
2009年 6月	同社 特別顧問
2011年 6月	一般社団法人情報処理学会 会長
2011年10月	独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 （現 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）理事長
2019年 6月	日本碍子株式会社 社外取締役（現任）

■ 所有する当社の株式数 0株

■ 重要な兼職の状況

日本碍子株式会社 社外取締役

監査等委員である社外取締役候補者とした理由

株式会社日立製作所の取締役代表執行役執行役社長等を歴任し、情報通信をはじめとする技術分野の知見と企業経営・組織運営における豊富な経験をお持ちであり、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものであります。

古川一夫氏の選任が承認された場合、東京証券取引所の定める独立役員とする予定であります。

(注) 1. 各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。

2. 当社は、森本靖一郎氏との間で金480万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度として会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同氏の再任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。また、船橋晴雄氏及び古川一夫氏の選任が承認された場合には、両氏の間においても同様の責任限定契約を締結する予定であります。

（ご参考） 当社における社外役員の独立性判断基準

当社の社外役員及び社外役員候補者は、当社が定める以下の独立性の基準を満たす者としております。

- 2親等以内の親族が、現在または過去において、当社または子会社の業務執行取締役として在籍していないこと
- 現在、業務執行者・使用人として在籍する会社と当社グループにおいて取引がある場合、過去3事業年度において、その取引金額が当社の連結売上高の2%を超えないこと
- 過去3事業年度において、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社グループから直接的に年間1,000万円を超える報酬（当社の役員としての報酬及び当該社外役員が属する機関・事務所に支払われる報酬は除く）を受けていないこと
- 過去3事業年度において、当社グループから年間1,000万円を超える寄付等を受ける組織の業務執行者ではないこと

以上

1 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

全般的概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、不安定な国際情勢の中において輸出や生産の弱さが続いており景況感には一部慎重さが見られたものの、雇用情勢の着実な改善等により緩やかな回復基調が継続しました。当社グループを取り巻く環境としては、労働者派遣法をはじめとする労働関連諸法令の改正への対応や今後の動向が注目された一方で、長期的な人手不足に加え、企業での働き方改革の推進や生産性向上を目的として、BPOサービスの活用が拡大しました。

このような環境の中、当社グループは時代の変革期と捉え、当期は「産業構造の変化に対応する事業基盤の確立」、「事業効率の推進と収益力強化」、「地方創生事業の更なる推進」を重点戦略に掲げ、日本が直面する課題の解決をテーマにグループの持続的な成長に向けた多様な事業活動に取り組みました。

産業構造の変化に対応する事業開発として、構造的な人手不足と「人生100年時代」に対応するシニア人材の就労機会を促進するべく、シニア層の人材サービスを強化したほか、定年退職後の人材を採用する「エルダーシャイン（社員／Shine）制度」を開始し注目を集めました。事業効率と収益力強化については、特にBPO事業において、更なる効率性と品質向上を目指した管理プラットフォームの開発推進やオペレーションのデジタル化をはじめ、グループ各社において体制やプロセスの見直しを実施し、収益力の向上を図りました。そして地方創生事業においては、新たな施設を開設したほか、地域活性に繋がる多数の仕掛けや活動を展開し、人材誘致や地域での就労機会の創出に努めました。

当期は、エキスパートサービス（人材派遣）において改正派遣法等の対応により売上が前年を下回ったものの、インソーシング事業やアウトソーシング事業のBPOサービスが売上、利益ともに伸長し、業績を牽引した結果、売上高は326,984百万円（前期比5.0%増）となりました。

売上総利益は特にBPOサービスにおいて、増収に加えて効率化も進み粗利率が改善したこと、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料の増加も寄与し、74,710百万円（前期比11.5%増）となり、営業利益は9,465百万円（前期比44.7%増）と拡大しました。また第1四半期に子会社株式の一部売却に伴う支払手数料を営業外費用に計上したものの、経常利益

は9,237百万円（前期比39.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は1,975百万円（前期比53.4%増）と利益拡大しました。

■ 連結業績

(百万円)

区 分	第11期 2018年5月期	第12期(当期) 2019年5月期	増 減 率
売上高	311,410	326,984	+5.0%
営業利益	6,539	9,465	+44.7%
経常利益	6,631	9,237	+39.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,288	1,975	+53.4%

事業別の状況（セグメント間取引消去前）

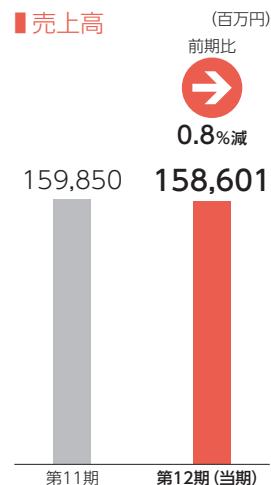
※当連結会計年度より、一部の事業のセグメント区分を変更しております。前期比については、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値と比較しております。

■ エキスパートサービス（人材派遣）

当期は改正派遣法や労働契約法の影響により派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用等が進み、稼働者数が減少することになりました。売上が前年を下回るなか、利益確保に向け、料金改定や体制の見直し等、事業基盤の強化に取り組みました。登録はプロセスの見直しにより改善が図れ、また受注数も維持しているため、成約率向上に向け営業体制の改善・強化を継続してまいります。業界専門誌の派遣スタッフ満足度調査では第1位*を獲得し、スタッフに寄り添い、働く人々それぞれのライフステージにあった働き方を提案できる会社として、同事業の再構築に取り組んでいきます。

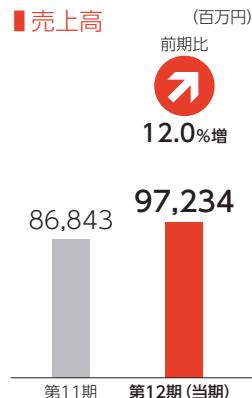
結果、当期は三菱重工業グループより株式取得した長崎ダイヤモンドスタッフ株式会社が売上寄与するなどしましたが、売上高は158,601百万円（前期比0.8%減）となりました。

※「月刊人材ビジネス」2019年6月号 第31回派遣スタッフ満足度調査。総合指標である口コミ率、再就業率にて株式会社パソナが第1位。



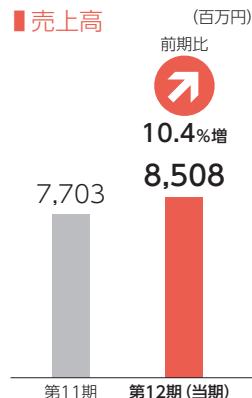
インソーシング（委託・請負）

業務の効率化や人材に関わる管理コストの軽減等の企業ニーズが広まり、事業は成長を続けました。コンタクトセンター等を運営するビーウィズ株式会社では、AI技術とオペレーションノウハウを活かし、既存・新規顧客の需要に対応して大きく業績を伸ばしたほか、特許・知財分野では株式会社パソナナレッジパートナーが本格始動しました。その他各社においても、事業拡大とともに案件のノウハウ蓄積や、更なる効率性を目指した体制の見直しにより、収益性の改善が進みました。またパブリック分野では、中央省庁からの大型案件等により業績が伸長したほか、自治体の行政事務代行も堅調に拡大しました。これらの結果、売上高は97,234百万円（前期比12.0%増）と増収となりました。



HRコンサルティング、教育・研修、その他

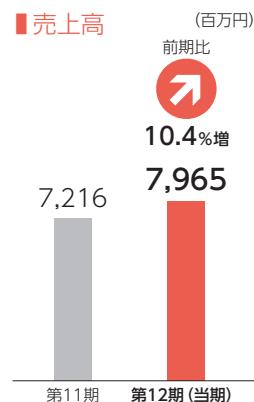
教育・研修事業を展開するキャプラン株式会社では、グループシナジーを活かした大型の官公庁案件等が売上に貢献したほか、主力の新人研修、階層別やLGBT、女性活躍といったトレンドテーマの新領域においても受注を伸ばしました。また英国ロンドンのWSET*本校から世界のBEST7に選出されたワインアカデミーのワイン講座や日本酒講座も伸長しました。加えて労働関連法の改正に係る対応として、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料も増加し、売上高は8,508百万円（前期比10.4%増）となりました。



* [Wine & Spirit Education Trust (略称：WSET)]。ロンドンに本部を置く世界最大のワイン教育機関。世界70カ国以上、年間約85,000名が学ぶ。

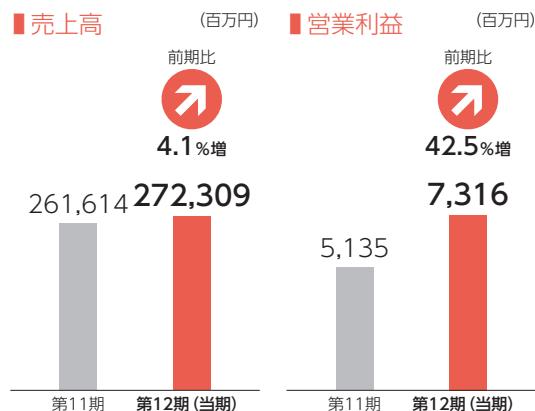
グローバルソーシング（海外人材サービス）

経済が好調な北米ではBPOや紹介の需要が増加したほか、営業力を強化したインドネシアのPT. Dutagriya Sarana（デュータグリヤ サラナ）も大きく売上を伸ばしました。またベトナムでは現地大学との産学連携でエンジニアを育成・派遣するプロジェクトが好調で、当期は新たにダナン市等への拡大を図りました。国内では、改正出入国管理法の施行により外国籍人材の受入が拡大することに伴い、「外国籍人材定着支援サービス」を4月よりスタートし、海外で35年の実績を持つ当社グループの豊富なノウハウを提供しています。結果、当期の売上高は7,965百万円（前期比10.4%増）となりました。



エキスパートサービス、インソーシング他

以上の事業から構成されるセグメントの売上高は272,309百万円（前期比4.1%増）となりました。利益面ではインソーシング事業での増収及びノウハウ蓄積や体制見直しによる利益率の向上、派遣スタッフの派遣先企業への直接雇用による紹介手数料の増加等により、営業利益は7,316百万円（前期比42.5%増）と拡大しました。



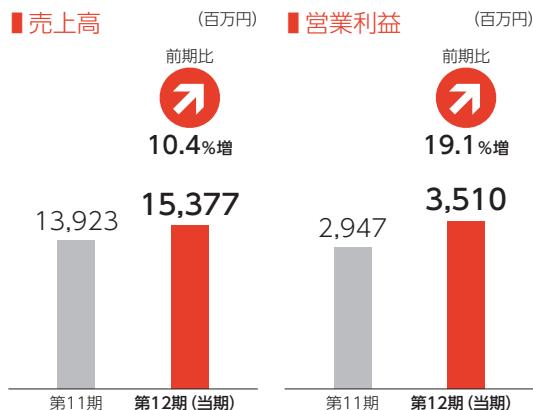
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）

構造的な人手不足を背景に転職市場は活況を呈しており、人材紹介事業は特にIT業界や地方での展開が進み増収となりました。更なる売上拡大のため、現在、コンサルタント育成の効率化や顧客の利便性を向上するためのシステム改善に取り組んでいます。また転職エージェントとして顧客満足度総合第1位*という外部評価もいただき、引き続き質の高いサービスを提供してまいります。

再就職支援においては、早期の構造改革に着手する企業や人生100年時代を見据えた人生設計を後押しする企業からのニーズが増えており、3期ぶりに増収となりました。また前期から取り組む全国拠点の効率的運営への転換により、原価抑制が図れ収益性も向上しました。

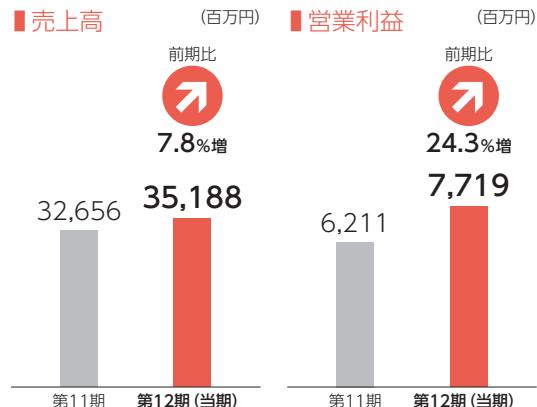
これらの結果、当セグメントの売上高は15,377百万円（前期比10.4%増）、営業利益は3,510百万円（前期比19.1%増）と増益となりました。

※2019年、転職エージェントのオリコン顧客満足度ランキングにて、株式会社パソナのパソナキャリアが総合第1位。



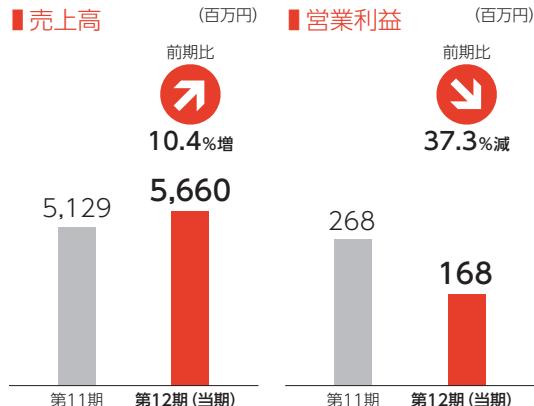
アウトソーシング

当社子会社で福利厚生アウトソーシングサービスを手がける株式会社ベネフィット・ワンでは、働き方改革や同一労働同一賃金、健康経営等への関心の高まりを背景に、生産性向上や従業員のエンゲージメント向上施策へのニーズが増大したことで、福利厚生事業とヘルスケア事業が拡大し、業績を牽引しました。個人会員向けに提携先の割引サービスメニューを提供するパーソナル事業では、主要顧客との取引が計画未達となるなかで、新規顧客との取引拡大等、再成長に向けた基盤づくりに取り組みました。これらの結果、売上高は35,188百万円（前期比7.8%増）、営業利益は7,719百万円（前期比24.3%増）と8期連続での増益となりました。



ライフソリューション

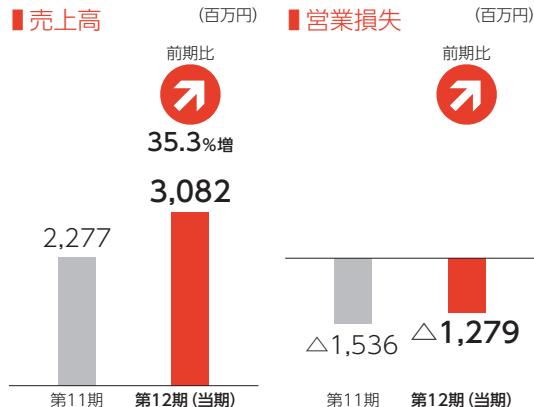
介護分野の株式会社パソナライフケアでは、介護施設の運営に加え家事代行サービスや仕事と介護の両立支援に関するサービスを伸ばし、保育分野の株式会社パソナフォスターでも企業内保育や学童等の子育て支援施設・案件を拡大し売上を伸ばしました。一方、利益面では、社会的に保育士不足の状況が続いており、保育士の処遇向上や採用費用が増加したほか、新規の企業内保育等における立上げ時のコスト負担がありました。これらの結果、売上高は5,660百万円（前期比10.4%増）と伸ばしたものの、営業利益は168百万円（前期比37.3%減）と減益となりました。



パブリックソリューション

西日本最大級の道の駅を運営する株式会社丹後王国では、施設の運営に留まらず地域商社として地元特産品の販路拡大、商材のブランド化など様々な施策に取り組み、売上拡大、収益改善を着々と進めています。また淡路島では、自然豊かな兵庫県立淡路島公園内の体験型エンターテインメント「ニジゲンノモリ」で、当期は宿泊施設「グランシャリオ 北斗七星135°」や新アトラクション「NARUTO & BORUTO 忍里」がオープンしたほか、インバウンド観光客にも人気のハローキティをモチーフにしたレストラン「HELLO KITTY SMILE」が本格稼動し、体験から飲食、宿泊までが一体となり、各施設を連動させた集客が可能になりました。また4月には関西三空港と淡路島間を結ぶバスが運行開始するなど、交通手段も広がリアクセスがよくなりました。

当セグメントは季節や天候等の影響も伴いますが、売上高は3,082百万円（前期比35.3%増）と増収し、営業損失1,279百万円（前期は営業損失1,536百万円）と赤字幅は縮小しています。



消去又は全社

グループ間取引消去とグループシナジーの最大化のためのコストや新規事業のインキュベーションコスト、持株会社としての管理コストが含まれています。当期は前期に計上していた東京のグループ総合拠点への移転に伴う一時費用が減少した一方で、大阪拠点の移転、東京オリンピック・パラリンピックの協賛金や新規事業開発にかかる初期コストが増加しました。

■ セグメント別連結業績（セグメント間取引消去前）

セグメントの名称	売上高		営業損益	
	百万円	増減率	百万円	増減率
HRソリューション	322,876	+4.8%	18,547	+29.7%
エキスパートサービス（人材派遣） インソーシング（委託・請負）他	272,309	+4.1%	7,316	+42.5%
エキスパートサービス（人材派遣）	158,601	△0.8%	7,316	+42.5%
インソーシング（委託・請負）	97,234	+12.0%		
HRコンサルティング、教育・研修、その他	8,508	+10.4%		
グローバルソーシング（海外人材サービス）	7,965	+10.4%		
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）	15,377	+10.4%	3,510	+19.1%
アウトソーシング	35,188	+7.8%	7,719	+24.3%
ライフソリューション	5,660	+10.4%	168	△37.3%
パブリックソリューション	3,082	+35.3%	△1,279	—
消去又は全社	△4,634	—	△7,970	—
合計	326,984	+5.0%	9,465	+44.7%

※当連結会計年度より、一部の事業のセグメント区分を変更しております。増減率は、変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しております。

〔ご参考〕当社グループの外部評価について

一人ひとりの価値観やライフスタイルに合わせて自由に働き方や生き方を選択し、それぞれの才能・能力を発揮できる社会の実現を目指し、創業以来、社会課題の解決に取り組んできたパソナグループでは、自らも多様な人材が健康でいきいきと働けるダイバーシティや新たな取組みを実践しています。この1年も、多方面の外部機関から高い評価をいただきました。

「えるぼし」最高位 認定

(株)パソナグループ、(株)パソナは2017年9月から、(株)パソナテックは2018年11月から、厚生労働大臣より女性活躍に関する状況等が特に優良な企業として、「えるぼし」の最高位の認定を受けています。



「くるみん」認定

2019年2月、(株)パソナテックは、少子化対策を講じ一定の基準を満たした「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣より「くるみん」の認定を受けました。



「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」優秀賞 受賞

2019年1月、(株)パソナグループは、女性が活躍できる職場環境づくりを積極的に推進する企業等が認証される「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」において、「優秀賞」を受賞しました。

「健康経営優良法人2019」認定

2019年2月、(株)パソナグループ、(株)ベネフィット・ワンなど4社は、経済産業省と日本健康会議より「健康経営優良法人2019」に認定されました。



女性活躍

「攻めのIT経営銘柄2019」認定

2019年4月、(株)パソナグループは、経済産業省と東京証券取引所が主催し、戦略的なIT利活用に取り組む企業を選定する「攻めのIT経営銘柄」に認定されました。



「障害者雇用エクセレントカンパニー賞」多様性 受賞

2018年8月、(株)パソナハートフルは、障害者雇用で特色ある優れた取組みが評価され、東京都産業労働局が主催する「平成30年度 障害者雇用エクセレントカンパニー賞」を受賞しました。

「第4回 企業ボランティア・アワード」大賞 受賞

2019年2月、(株)パソナグループは、治療を受ける子どもへの医療説明時に活用される「キワニスドール」制作・普及の取組みが評価され、東京都社会福祉協議会、東京ボランティア・市民活動センターが主催する「企業ボランティア・アワード」大賞を受賞しました。

サービス

- 日経・マイナビ「2020年卒大学生対象就職企業人気ランキング」人材サービス部門 第1位 (株)パソナグループ
- 「オリコン顧客満足度 2019年 転職エージェント」総合第1位 パソナキャリア / (株)パソナ
- 月刊人材ビジネス「第31回派遣スタッフ満足度調査」□コミ率・再就業率 第1位 (株)パソナ
- 近畿運輸局「交通関係環境保全優良事業者等」表彰 (株)丹後王国

2. 資金調達の状況

当連結会計年度においては、主に長期運転資金の確保及び設備投資のための資金として、金融機関からの長期借入5,328百万円等の資金調達を行いました。

3. 設備投資の状況

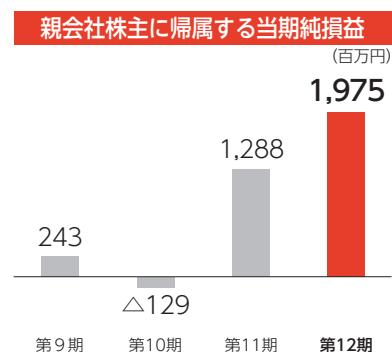
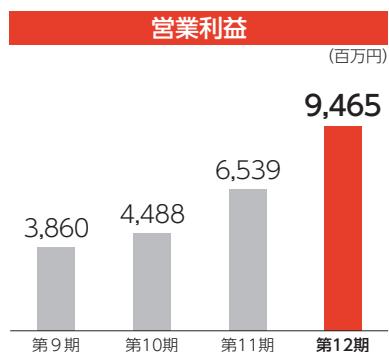
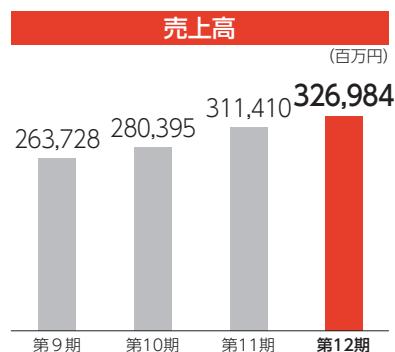
当連結会計年度の設備投資の総額は5,281百万円であり、その内容は新規事業や既存拠点の移転に伴う建物（附属設備を含む）、工具器具備品及びリース資産、新基幹業務システム開発などのソフトウェアであります。

(百万円)

セグメントの名称	建物・工具 器具備品、 リース資産	土地	ソフトウェア	計
エキスパートサービス(人材派遣)、 インソーシング(委託・請負)他	614	－	650	1,265
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	36	－	181	217
アウトソーシング	155	－	605	761
ライフソリューション	23	－	2	26
パブリックソリューション	1,604	－	7	1,612
全社	504	757	136	1,399
計	2,939	757	1,584	5,281

4. 財産及び損益の状況の推移

区 分		第9期 2016年5月期	第10期 2017年5月期	第11期 2018年5月期	第12期(当期) 2019年5月期
売上高	(百万円)	263,728	280,395	311,410	326,984
営業利益	(百万円)	3,860	4,488	6,539	9,465
経常利益	(百万円)	3,855	4,319	6,631	9,237
親会社株主に帰属する当期 純利益又は当期純損失(△)	(百万円)	243	△129	1,288	1,975
1株当たり当期純利益又は 当期純損失(△)	(円)	6.62	△3.52	34.94	50.52
総資産	(百万円)	85,356	94,584	112,477	119,459
純資産	(百万円)	26,735	28,062	33,889	40,253
1株当たり純資産額	(円)	515.22	517.74	604.20	724.91



5. 対処すべき課題

当社グループは働く人々がそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方ができる社会の実現を目指し、事業活動に取り組んでおります。現在、わが国では「人生100年時代」を見据えた様々な社会インフラの改革が議論されるなど、当社グループを取り巻く環境は大きく変化を遂げています。また働き方改革や生産性の向上はもとより、新しいテクノロジーの台頭などそれらに対応する多様なソリューションが求められています。今後も時代に即した柔軟な事業基盤を構築し、働く人々にとって就業機会の拡大となるよう事業展開を行ってまいります。

①HRソリューションの事業領域拡大

生産年齢人口の減少や雇用のミスマッチなど様々な理由から企業は人手不足の状態が続いています。当社グループでは企業に対して「エキスパートサービス（人材派遣）」や「キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）」による最適な人材のマッチングだけではなく、業務の生産性を向上させる様々な領域での「BPOサービス」を組み合わせることで企業の事業発展に貢献してまいります。また、企業の健康経営を促進するBPOサービスや定年退職者の独立・起業を支援するセカンドライフサービスなど、多様なソリューションメニューを組み合わせた総合営業を強化してまいります。

②多様化する働き方の推進

定年に関わらず生涯現役で働き続ける人やリカレント教育によりキャリアチェンジを果たす人、またライフスタイルに応じて就業先と雇用形態を自ら選択する人など、これまで以上に自分に合った働き方をする人は増えています。当社グループでは独立個人事業主を支援する「パソナJOB HUB」などを通じて、一人ひとりにあった就業スタイルを提案しています。また当期には企業を定年退職したアクティブ・ミドル人材の活躍機会を広げる「エルダーシャイン制度」を開始したほか、優秀な外国籍人材の定着化の支援や留学生の就労支援など、多様な人材が活躍できる環境を整えてまいります。

③持続可能な地方創生の実現

地方が持続的に発展を遂げることができる地域産業の創造は、世界的な経済情勢の見通しに不透明感が強まる中で、働く人々の就労機会の安定につながります。当社グループでは、地域産業を活性化させる新規事業の創造を通じて雇用機会の創出に取り組んでいます。地方自治体や大手企業、また地元企業と協働しながら地域全体での観光客誘致に努め、当社グループ事業を核にした地方経済圏の拡大を図っています。また、定住者の促進など都市から地方への人材流動を促すことで地方創生の実現に挑戦してまいります。

（ご参考）2020年5月期 連結業績の見通し

連結業績

(百万円)

区分	第12期(当期) 2019年5月期	第13期(予想) 2020年5月期	増減率
売上高	326,984	344,000	+5.2%
営業利益	9,465	11,000	+16.2%
経常利益	9,237	10,700	+15.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,975	2,300	+16.4%

次期につきましては、国内では生産年齢人口の減少による人材需要の逼迫は継続するとみられ、また企業では働き方改革による業務効率化が一層進むと考えております。当社グループでは、業務の生産性を向上させる「BPOサービス（委託・請負）」を積極展開するとともに、シニア人材の就労機会の促進や兼業・複業といったダブルワークを可能にするインフラの整備、外国籍人材の採用を進める企業へのサービスなどを拡充することで、更なる成長を目指します。

また、地域の活性化や雇用機会の創出に取り組む「地方創生ソリューション」では、引き続き増加するインバウンドに向けた観光事業や地域物産品の販路拡大を担う地域商社としてサービスを広げるとともに、地方自治体との連携強化により持続可能な地域の発展と事業拡大に取り組んでまいります。

これらの施策により、次期の売上高は344,000百万円（当期比5.2%増）、営業利益は11,000百万円（同16.2%増）、経常利益は10,700百万円（同15.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は2,300百万円（同16.4%増）と増収増益を計画しております。

セグメント別連結業績予想（セグメント間取引消去前）

セグメントの名称	売上高		営業損益	
	百万円	増減率	百万円	増減率
HRソリューション	336,800	+4.5%	20,030	+7.9%
エキスパートサービス（人材派遣） BPOサービス（委託・請負）他	280,600	+2.9%	6,970	△5.2%
エキスパートサービス（人材派遣）	158,100	△0.3%	6,180	△7.6%
BPOサービス（委託・請負）	104,500	+7.6%		
HRコンサルティング、教育・研修、その他	8,900	△2.1%	790	+19.2%
グローバルソーシング（海外人材サービス）	9,100	+14.2%		
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）	17,000	+12.3%	4,060	+14.0%
アウトソーシング	39,200	+13.8%	9,000	+17.8%
ライフソリューション	6,300	+11.3%	170	+1.0%
地方創生ソリューション	4,400	+71.8%	△1,100	-
消去又は全社	△3,500	-	△8,100	-
合計	344,000	+5.2%	11,000	+16.2%

※2020年5月期より、事業の実態を鑑み、「インソーシング」を「BPOサービス」に、「パブリックソリューション」を「地方創生ソリューション」にセグメント名称を変更、あわせて一部子会社のセグメント変更を行います。

また、「グローバルソーシング」の営業利益については、独立した事業セグメントとして個別開示を行います。

上表の増減率は、新セグメント区分に組み替えた当期の数値で比較しております。

6. 主要な事業内容 (2019年5月31日現在)

当社グループは、主に以下の事業を行っております。

- ・ エキスパートサービス (人材派遣)
- ・ インソーシング (委託・請負)
- ・ HRコンサルティング、教育・研修、その他
- ・ グローバルソーシング (海外人材サービス)
- ・ キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)
- ・ アウトソーシング (福利厚生代行、その他)
- ・ ライフソリューション (保育、介護、家事代行等)
- ・ パブリックソリューション (地方創生事業、障害者の雇用創造等の社会福祉事業)

7. 主要な営業所 (2019年5月31日現在)

①当社

本店	東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
JOB HUB SQUARE 東京	東京都千代田区大手町二丁目6番2号
JOB HUB SQUARE 大阪	大阪府大阪市北区梅田一丁目10番1号

②子会社

株式会社パソナ	東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
	東京都千代田区大手町二丁目6番2号
	大阪府大阪市中央区道修町四丁目1番1号
株式会社ベネフィット・ワン	東京都千代田区大手町二丁目6番2号
ビーウィズ株式会社	東京都新宿区西新宿三丁目7番1号
株式会社パソナテック	東京都千代田区大手町二丁目6番2号
キャプラン株式会社	東京都千代田区大手町二丁目6番2号
パソナ・パナソニック ビジネスサービス株式会社	大阪府大阪市中央区北浜東4番33号

8. 従業員の状況 (2019年5月31日現在)

セグメントの名称	人数 (名)
エキスパートサービス (人材派遣)、 インソーシング (委託・請負) 他	5,406 (925)
キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)	842 (74)
アウトソーシング	774 (197)
ライフソリューション	94 (17)
パブリックソリューション	201 (212)
全社	538 (37)
合 計	7,855 (1,462)

(注) 従業員数は全連結会社の就業人員の合計であり、臨時従業員数は年間の平均人員を括弧内に外数で記載しております。

9. 主要な借入先 (2019年5月31日現在)

借 入 先	借入金残高 (百万円)
株式会社みずほ銀行	7,789
株式会社三菱UFJ銀行	7,600
株式会社りそな銀行	2,157
株式会社三井住友銀行	1,417

10. 重要な子会社の状況 (2019年5月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
株式会社パソナ	100百万円	100.00%	人材派遣、委託・請負、人材紹介、再就職支援
株式会社ベネフィット・ワン	1,527百万円	53.15%	福利厚生代行サービス
ビーウィズ株式会社	100百万円	100.00%	コンタクトセンター、BPO (ビジネスプロセス・アウトソーシング)
株式会社パソナテック	100百万円	100.00%	人材派遣、委託・請負、人材紹介
キャプラン株式会社	100百万円	100.00%	人材派遣、委託・請負、教育研修
パソナ・パナソニック ビジネスサービス株式会社	20百万円	66.50%	総務・オフィスサポート、マニュアル・販促物制作、デジタルコンテンツ制作、ドキュメントサービス等

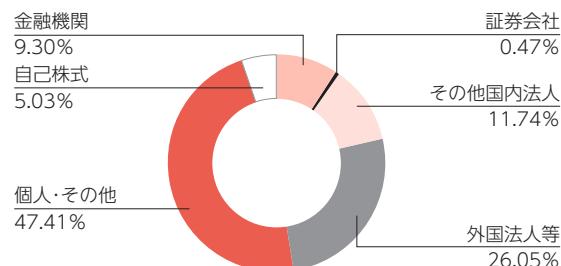
(注) 当社の議決権比率には間接所有分を含んでおります。

2 株式に関する事項 (2019年5月31日現在)

1. 発行可能株式総数 150,000,000株

2. 発行済株式の総数 41,690,300株
(自己株式2,098,844株を含む)

3. 株主数 8,014名



4. 上位10名 (大株主)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
南部 靖之	14,763,200	37.29
株式会社南部エンタープライズ	3,737,800	9.44
BNYM NON-TREATY DTT	1,780,100	4.50
BRITISH EMPIRE TRUST PLC	1,275,500	3.22
CREDIT SUISSE AG HONG KONG TRUST A/C CLIENT	690,800	1.74
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託E)	658,100	1.66
BNYM TREATY DTT 15	625,400	1.58
パソナグループ従業員持株会	603,100	1.52
株式会社グラティツード	596,600	1.51
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	540,565	1.37

(注) 1. 持株比率は、自己株式 (2,098,844株) を控除して計算しております。

2. 当社は「株式給付信託 (BBT)」及び「株式給付信託 (J-ESOP)」を導入しており、資産管理サービス信託銀行株式会社 (信託E) (以下「信託E」という) が当社株式475,729株を保有しております。信託Eが保有する当社株式については、自己株式に含めておりません。

3 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等（2019年5月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役 グループ代表兼社長	南部 靖之		株式会社パソナ 代表取締役会長
取締役会長	竹中 平蔵		オリックス株式会社 社外取締役 SBIホールディングス株式会社 社外取締役 慶應義塾大学 名誉教授 東洋大学 国際学部 教授
取締役 (副社長執行役員)	深澤 旬子	Pasona Way本部長 兼 社会貢献室担当	株式会社パソナハートフル 代表取締役社長 株式会社ベネフィット・ワン 取締役会長
取締役 (副社長執行役員)	山本 絹子	事業開発本部長	
取締役 (副社長執行役員)	若本 博隆	経営企画本部長	
取締役 (常勤監査等委員)	堺 精一		
取締役 (監査等委員)	森本 靖一郎		関西大学 顧問 大阪府スポーツ協会 副会長 大阪府スケート連盟 会長
取締役 (監査等委員)	柿塚 正勝		公認会計士柿塚事務所 所長 株式会社ISホールディングス 取締役会長
取締役 (監査等委員)	堀 裕		堀総合法律事務所 代表弁護士 千葉大学 理事・副学長・経営協議会委員 JUKI株式会社 社外取締役 フィデアホールディングス株式会社 社外取締役

- (注) 1. 取締役森本靖一郎、柿塚正勝、堀裕の3氏は、社外取締役であります。
2. 当社は監査等委員の監査・監督機能を強化し、取締役（監査等委員を除く）からの情報収集及び重要な社内会議における情報共有ならびに内部監査部門と監査等委員会との十分な連携を可能にするため、常勤の監査等委員を選定しております。
3. 取締役森本靖一郎、柿塚正勝の両氏につきましては、東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ております。
4. 取締役（監査等委員）の柿塚正勝氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 社外取締役の重要な兼職先と当社との間には、重要な関係はありません。

2. 責任限定契約の内容の概要

当社は定款に取締役（業務執行取締役等である者を除く）の責任限定契約に関する規定を設けており、取締役竹中平蔵氏及び社外取締役全員と責任限定契約を締結しております。

当該契約に基づき、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、金480万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度として損害賠償責任を負担するものとしております。

3. 取締役の報酬等の額

(1) 報酬等の決定に関する方針

取締役の報酬については、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会の決議により報酬限度額を決定しております。

監査等委員ではない取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬によって構成しております。固定報酬については、株主総会で承認された取締役報酬総額の範囲内において、役位、立場、役割、会社への貢献度等を勘案し、事前に社外取締役に具体的な報酬総額の算出方法を説明し、意見を勘案して決定しております。業績連動型株式報酬は、各事業年度の業績目標の達成度等に応じて、各取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び非業務執行取締役を除く）の役位に応じた基礎係数をもとに、取締役会にて定められた方法により決定しております。

監査等委員である取締役の報酬は、業務執行を行う取締役から独立した立場にあることを勘案し、固定報酬のみで構成しております。

(2) 役員報酬の内容

区 分	支給人員 (名)	報酬等の額 (百万円)
監査等委員ではない取締役	5	316
監査等委員である取締役	4	50
合 計 (うち社外役員)	9 (3)	367 (36)

- (注) 1. 監査等委員ではない取締役の報酬限度額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において年額600百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内）と決議いただいております。また、これとは別枠で取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び非業務執行取締役を除く）について、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託（BBT）」が決議されており、上記の監査等委員ではない取締役の報酬等の額には当事業年度に計上した株式給付引当金繰入額を含んでおります。
2. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。

4. 社外役員の主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況
社外取締役 (監査等委員)	森本 靖一郎	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、13回開催した監査等委員会のうち全てに出席し、大学経営者としての豊富な経験に基づく観点から適切な発言を行っております。
	柿塚 正勝	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、13回開催した監査等委員会のうち全てに出席し、公認会計士としての専門的見地から適切な発言を行っております。
	堀 裕	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、13回開催した監査等委員会のうち全てに出席し、弁護士としての専門的見地から適切な発言を行っております。

- (注) 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社の定款第22条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が2回ありました。

4 特定完全子会社に関する事項

1. 特定完全子会社の名称及び住所

株式会社パソナ
東京都千代田区丸の内一丁目5番1号

2. 当社及び完全子会社等における特定完全子会社の株式の当事業年度の末日における帳簿価額の合計額

13,690百万円

3. 当社の当事業年度に係る貸借対照表の資産の部に計上した額の合計額

59,306百万円

5 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、人材ビジネス市場で十分な役割を果たすため、新規事業投資や設備投資などの成長資金を確保しつつ、経営基盤と収益力の強化に努め、企業価値の向上による株主利益の増大を目指しております。また、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針として、連結配当性向30%を目処とするとともに、継続的かつ安定的な配当の維持にも努めてまいります。

2019年5月期の年間配当金につきましては、2019年7月12日の取締役会決議に基づき、1株当たり18円といたします。

決算期	1株当たり配当金	配当性向
2018年5月期	13円	37.2%
2019年5月期	18円	35.6%
2020年5月期（予想）	19円	32.3%

連結計算書類

連結貸借対照表

(百万円)

科 目	第12期(当期) 2019年5月31日現在	第11期(ご参考) 2018年5月31日現在
資産の部		
流動資産	80,317	73,987
現金及び預金	32,305	25,378
受取手形及び売掛金	39,412	40,082
たな卸資産	2,035	1,938
未取還付法人税等	10	560
その他	6,662	6,085
貸倒引当金	△107	△58
固定資産	39,141	38,490
有形固定資産	16,725	15,391
建物	7,721	6,842
土地	3,060	2,340
リース資産	1,629	1,978
その他	4,314	4,229
無形固定資産	8,252	9,555
のれん	3,029	3,900
ソフトウェア	4,022	4,196
リース資産	170	169
顧客関係資産	896	1,160
その他	133	128
投資その他の資産	14,163	13,543
投資有価証券	4,359	3,792
長期貸付金	159	170
退職給付に係る資産	1,043	1,138
繰延税金資産	2,369	2,638
敷金及び保証金	4,913	4,649
その他	1,445	1,249
貸倒引当金	△126	△95
資産合計	119,459	112,477

科 目	第12期(当期) 2019年5月31日現在	第11期(ご参考) 2018年5月31日現在
負債の部		
流動負債	59,116	57,629
買掛金	6,534	6,545
短期借入金	9,391	6,219
リース債務	665	781
未払金	7,424	7,533
未払費用	15,090	16,583
未払法人税等	2,708	2,210
未払消費税等	3,502	4,128
前受収益	1,471	1,527
賞与引当金	4,143	3,811
役員賞与引当金	41	48
資産除去債務	1	42
その他	8,142	8,195
固定負債	20,089	20,958
社債	288	344
長期借入金	12,806	14,116
リース債務	1,499	1,817
役員株式給付引当金	315	170
従業員株式給付引当金	257	141
退職給付に係る負債	1,996	1,949
繰延税金負債	198	53
資産除去債務	1,854	1,482
その他	872	882
負債合計	79,206	78,587
純資産の部		
株主資本	27,985	23,233
資本金	5,000	5,000
資本剰余金	10,263	6,967
利益剰余金	14,907	13,461
自己株式	△2,185	△2,194
その他の包括利益累計額	370	394
その他有価証券評価差額金	447	345
為替換算調整勘定	14	9
退職給付に係る調整累計額	△91	39
非支配株主持分	11,898	10,261
純資産合計	40,253	33,889
負債及び純資産合計	119,459	112,477

■ 連結損益計算書

(百万円)

科 目	第12期(当期) 2019年5月期	第11期(ご参考) 2018年5月期
売上高	326,984	311,410
売上原価	252,274	244,382
売上総利益	74,710	67,028
販売費及び一般管理費	65,245	60,489
営業利益	9,465	6,539
営業外収益	1,089	981
受取利息	37	35
持分法による投資利益	—	47
補助金収入	54	97
不動産賃貸料	748	603
その他	249	196
営業外費用	1,318	889
支払利息	217	192
持分法による投資損失	7	—
コミットメントフィー	49	54
貸倒引当金繰入額	79	48
不動産賃貸費用	597	473
支払手数料	236	—
その他	131	119
経常利益	9,237	6,631
特別利益	17	601
固定資産売却益	17	—
負ののれん発生益	—	601
特別損失	360	497
固定資産除売却損	129	144
減損損失	214	190
投資有価証券評価損	16	129
関係会社株式評価損	—	32
税金等調整前当期純利益	8,894	6,735
法人税、住民税及び事業税	3,652	3,855
法人税等調整額	470	△396
当期純利益	4,771	3,276
非支配株主に帰属する当期純利益	2,795	1,988
親会社株主に帰属する当期純利益	1,975	1,288

計算書類

貸借対照表

(百万円)

科 目	第12期(当期) 2019年5月31日現在	第11期(ご参考) 2018年5月31日現在	科 目	第12期(当期) 2019年5月31日現在	第11期(ご参考) 2018年5月31日現在
資産の部			負債の部		
流動資産	12,845	10,748	流動負債	26,214	23,184
現金及び預金	7,725	4,393	短期借入金	9,133	6,044
売掛金	462	591	1年内償還予定の社債	56	56
原材料及び貯蔵品	11	12	CMS預り金	15,293	15,321
前払費用	484	437	リース債務	380	501
未取還付法人税等	—	557	未払金	769	932
未収消費税等	—	260	未払費用	112	88
短期貸付金	975	881	未払法人税等	166	21
未収入金	2,064	1,910	賞与引当金	82	57
その他	2,042	2,371	資産除去債務	—	18
貸倒引当金	△921	△666	その他	220	140
固定資産	46,460	47,104	固定負債	13,799	15,553
有形固定資産	7,666	7,175	社債	288	344
建物	3,363	3,332	長期借入金	12,069	13,752
構築物	236	240	リース債務	928	1,181
機械及び装置	0	0	長期預り保証金	25	131
車両運搬具	34	28	役員株式給付引当金	230	120
工具、器具及び備品	482	565	従業員株式給付引当金	65	8
土地	2,003	1,283	繰延税金負債	7	—
リース資産	1,110	1,422	資産除去債務	166	10
建設仮勘定	436	301	その他	18	3
無形固定資産	275	274	負債合計	40,014	38,737
ソフトウェア	265	268	純資産の部		
その他	10	5	株主資本	19,291	19,115
投資その他の資産	38,518	39,654	資本金	5,000	5,000
投資有価証券	544	535	資本剰余金	14,528	14,528
関係会社株式	33,758	33,766	資本準備金	5,000	5,000
長期貸付金	1,895	2,766	その他資本剰余金	9,528	9,528
前払年金費用	29	31	利益剰余金	1,908	1,741
繰延税金資産	—	588	その他利益剰余金	1,908	1,741
敷金及び保証金	1,873	1,668	繰越利益剰余金	1,908	1,741
その他	416	297	自己株式	△2,145	△2,154
資産合計	59,306	57,853	評価・換算差額等	0	0
			その他有価証券評価差額金	0	0
			純資産合計	19,292	19,115
			負債及び純資産合計	59,306	57,853

■ 損益計算書

(百万円)

科 目	第12期(当期) 2019年5月期	第11期(ご参考) 2018年5月期
売上高	8,751	8,709
売上原価	2,141	2,017
売上総利益	6,610	6,691
販売費及び一般管理費	8,419	6,591
営業損失 (△)	△1,809	99
営業外収益	950	778
受取利息	56	56
補助金収入	1	4
不動産賃貸料	796	646
協賛金収入	36	20
その他	58	50
営業外費用	1,281	1,139
支払利息	198	187
コミットメントフィー	38	43
貸倒引当金繰入額	254	156
不動産賃貸費用	749	644
その他	40	107
経常損失 (△)	△2,139	△261
特別利益	4,838	—
固定資産売却益	0	—
関係会社株式売却益	4,838	—
特別損失	1,991	290
固定資産除売却損	2	2
減損損失	101	—
投資有価証券評価損	11	85
関係会社株式評価損	1,875	202
税引前当期純利益	706	△551
法人税、住民税及び事業税	△570	△1,132
法人税等調整額	596	△160
当期純利益	681	741

独立監査人の監査報告書

2019年7月12日

株式会社 パソナグループ
取締役 会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 城戸和弘 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 大橋武尚 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社パソナグループの2018年6月1日から2019年5月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社パソナグループ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2019年7月12日

株式会社 パソナグループ
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 城戸和弘 ㊞指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 大橋武尚 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社パソナグループの2018年6月1日から2019年5月31日までの第12期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査等委員会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2018年6月1日から2019年5月31日までの第12期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年7月18日

株式会社パナソニック 監査等委員会

常勤監査等委員 堺 精 一 ㊟
 監査等委員 森 本 靖一郎 ㊟
 監査等委員 柿 塚 正 勝 ㊟
 監査等委員 堀 裕 ㊟

(注)監査等委員 森本靖一郎、柿塚正勝及び堀裕は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

メモ欄

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

第12期定時株主総会 会場ご案内図

会場 **ベルサール東京日本橋** 地下2階 イベントホール

東京都中央区日本橋二丁目7番1号 東京日本橋タワー TEL : 03-3510-9236



交通機関のご案内

- 地下鉄 銀座線、東西線、都営浅草線 日本橋駅B6出口 (駅直結)
半蔵門線 三越前駅B6出口より徒歩3分
- JR 東京駅八重洲北口より徒歩約6分

※本総会専用の駐車場は用意がございませんので、ご来場にあたりましては公共交通機関のご利用をお願い申し上げます。

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK