

第18期 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2025年8月22日（金曜日）
午後1時
〔ログイン開始時刻 午後0時30分（予定）〕

開催方法

場所の定めのない株主総会
（バーチャルオンリー株主総会）

議決権行使期限

2025年8月21日（木曜日）
午後5時30分まで



議決権行使が簡単に！

「スマート行使」対応

（詳細はP.7ご参照）

事前質問の受付期限

2025年8月15日（金曜日）
午後5時30分まで

株式会社パソナグループ

証券コード：2168

目次

招集ご通知	1
株主総会参考書類	
【会社提案（第1号議案から第6号議案まで）】	
第1号議案 定款一部変更の件	15
第2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	16
第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件	22
第4号議案 監査等委員である取締役の報酬額改定の件	30
第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する 譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件	31
第6号議案 監査等委員である取締役に対する譲渡制 限付株式の付与のための報酬決定の件	35
【株主提案（第7号議案及び第8号議案）】	
第7号議案 剰余金の処分の件	37
第8号議案 資本コストを踏まえた関連当事者取引（寄付） の情報開示に関する定款一部変更の件	41
業績ハイライト	43
事業報告	44
連結計算書類	66

株主総会の運営について

株主総会は、完全オンライン形式で開催する「バーチャルオンリー株主総会」のため、実際に株主様にご来場いただく会場はございません。オンラインでのご出席や議決権の行使方法など詳細は、9頁以降に記載の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」をご確認ください。

事前に書面またはインターネット等によって議決権行使することができます。

その他、株主総会の運営等に変更がある場合には当社IRサイト（https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html）でお知らせいたします。

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)
2025 年 8 月 7 日
(電子提供措置の開始日 2025年7月24日)

株 主 各 位

東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
株式会社パソナグループ
代表取締役社長CEO 若 本 博 隆

第18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18期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本定時株主総会は当社定款の定めに基づき、場所の定めのない株主総会（以下、「バーチャルオンリー株主総会」という。）といたします。

なお、当日ご出席されない場合は、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、お手数ながら本招集ご通知5頁から8頁に記載のご案内に従って、株主総会参考書類をご検討のうえ、**2025年8月21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	2025年8月22日（金曜日）午後1時 通信障害等により、本定時株主総会を上記日時に開催できない場合は、予備日である2025年8月23日（土曜日）午後1時より開催いたします。
2	開催方法	場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会） 詳細は9頁から14頁の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」をご確認のうえご出席ください。インターネット上のみで開催するため、株主様が実際にご来場いただく会場はございません。
3	目的事項	報告事項 1. 第18期（2024年6月1日から2025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18期（2024年6月1日から2025年5月31日まで）計算書類報告の件

決議事項**<会社提案（第1号議案から第6号議案まで）>**

- 第1号議案 定款一部変更の件
- 第2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3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役の報酬額改定の件
- 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件
- 第6号議案 監査等委員である取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

<株主提案（第7号議案及び第8号議案）>

- 第7号議案 剰余金の処分の件
- 第8号議案 資本コストを踏まえた関連当事者取引（寄付）の情報開示に関する定款一部変更の件

招集にあたっての決定事項

- (1) 本株主総会における情報の送受信に用いる通信の方法は、インターネットによるものとします。
- (2) 議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、会社提案には賛成、株主提案には反対の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 通信障害等により、本株主総会の議事に著しい支障が生じる場合は、議長が本株主総会の延期または続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭において行うことといたします。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合には、2025年8月23日（土曜日）午後1時より、本株主総会の延会または継続会を開催いたします。その場合は、速やかに当社ウェブサイト(https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html)でお知らせしますので、9頁以下の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」に従って手続きのうえ、本株主総会の延会または継続会にご出席くださいますようお願い申し上げます。
- (4) インターネットまたは書面により事前に議決権を行使された株主様が本株主総会に出席し、重複して議決権を行使された場合は、本株主総会において行使された内容を有効なものとして取り扱います。本株主総会において議決権を行使されなかった場合は、インターネットまたは書面により事前に行われた内容を有効なものとして取り扱います。
- (5) 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、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議決権を行使された場合、最後に行われたものを有効とします。
- (6) 本株主総会に対応している言語は、日本語のみとなりますことをご了承ください。

当社は、次の理由から、バーチャルオンリーの形式で本株主総会を開催することを決定しました。

1. 平等な参加機会の確保・利便性の向上

移動が困難な株主様や遠隔地にお住まいの株主様など、全ての株主様に対して平等な機会をご提供することで、より多くの株主様のご参加や権利行使、対話の促進が期待できること

2. 運営の効率化・コスト削減

会場及び運営等の費用や人員配置の見直しにより、経費削減や株主総会運営が効率化されること

3. 環境への配慮

株主総会会場への物理的な移動等によるCO2排出量を削減し、環境保護への貢献が期待できること

以 上

電子提供措置事項についてのご案内

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイト「第18期定時株主総会招集ご通知」及び「第18期定時株主総会 その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しております。

当社ウェブサイト

https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html



東京証券取引所ウェブサイト (東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

当社名または証券コード「2168」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。



書面交付請求されていない株主さまには、招集ご通知のほか議案のご決議の参考となる株主総会参考書類及び業績ハイライトをご送付しております。

- ◎ 当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、2025年8月21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。
- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載いたします。
- ◎ 以下の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。また、これらの事項は、監査等委員会または会計監査人が監査報告を作成する際に行った監査の対象に含まれております。
 - ①事業報告の「主要な事業内容」「主要な営業所」「従業員の状況」「主要な借入先」「株式に関する事項」「新株予約権等に関する事項」「責任限定契約の内容の概要」「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」「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」
 - ②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
 - ④監査報告書の「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書」「会計監査人の監査報告書」「監査等委員会の監査報告書」

株主総会における議決権は、株主の皆様の大切な権利です。電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、以下のいずれかの方法で議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

2025年8月22日(金曜日)
午後1時

 書面

2025年 8月21日(木曜日)
午後5時30分到着分まで



インターネット等

2025年8月21日(木曜日)
午後5時30分まで

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うえ、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。)

[illegible]

→こちらの枠内に、議案の賛否をご表示ください。

議決権行使書のご記入方法のご案内

本定時株主総会におきましては、株主様からの議案のご提案をいただいたため、議案には会社提案と株主提案がございます。

議決権行使書

株主番号

議決権行使回数

個

株式会社パソナグループ

御中

私は、2025年8月22日開催の貴社第18期定時株主総会（継続会または延会を含む）における各議案につき、右記（賛否を○印で表示）の通り議決権を行使します。

2025年 月 日

各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案については、株主提案については有印の表示があったものとして取り扱います。

インターネットと右面両方で議決権行使された場合は、インターネットの行使を有効とします。

株式会社パソナグループ

会社提案

株主提案

議案

第1号議案

第2号議案

第3号議案

第4号議案

第5号議案

第6号議案

第7号議案

第8号議案

会社提案

株主提案

お願い

1 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2025年8月21日午後5時30分までに到着するようにご返送ください。

2 第2号議案および第3号議案の賛否をご表示の際、一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、「株主総会参考書類」に記載の当該候補者の番号をご記入ください。

3 賛否のご表示は、黒色のボールペンにより、はっきりと○印をご記入ください。

4 議決権をインターネットで行使される場合、下のQRコードをスマートフォンで読み取るか、裏面記載のウェブサイトにてアクセスし2025年8月21日午後5時30分までにご行使ください。この場合、議決権行使書を送送される必要はありません。

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード

（ご注意）当社取締役会は株主提案に反対しております。

当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、株主提案の「否」の欄に○を付けてください。

株式会社パソナグループ

当社取締役会は株主提案（第7号議案及び第8号議案）のいずれにも反対しております。

当社取締役会の考えにご賛同いただける株主様におかれましては、下記の図のように第1号議案から第6号議案までに賛成、第7号議案及び第8号議案に反対の議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。詳細は後記の「株主総会参考書類」をご参照ください。

議案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案
会社提案	賛	賛	賛	賛	賛	賛
	否	否	否	否	否	否

議案	第7号議案	第8号議案
株主提案	賛	賛
	否	否

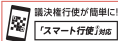
インターネットによる議決権行使のご案内

本総会におきましては、会社提案と株主提案がございます。第1号議案から第6号議案までは会社提案です。

第7号議案及び第8号議案は株主提案です。

当社取締役会は、株主提案（第7号議案及び第8号議案）のいずれにも反対しています。

詳細は、株主総会参考書類37～42頁をご参照ください。



議決権行使が簡単に！
「スマート行使」アプリ

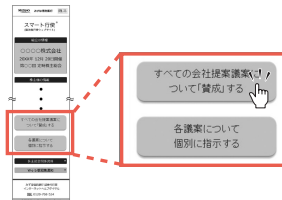
QRコードを読み取る方法「スマート行使」

1. 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



2. 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトログインすることが出来ます。



スマート行使で、「すべての会社提案議案について「賛成」する」をご選択いただいた場合、会社提案に賛成、株主提案に反対を選択した画面に遷移いたします。会社提案・当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、上記の「すべての会社提案議案について「賛成」する」をご選択ください。

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙右片の裏面に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログインし、再度議決権行使をお願いいたします。

*QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトに遷移できます。

本総会におきましては、会社提案と株主提案がございます。第1号議案から第6号議案までは会社提案です。

第7号議案及び第8号議案は株主提案です。

当社取締役会は、株主提案（第7号議案及び第8号議案）のいずれにも反対しています。

詳細は、株主総会参考書類37～42頁をご参照ください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使
ウェブサイト

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

1. 議決権行使ウェブサイトアクセスしてください。

議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」及び「パスワード」をご入力ください。

2. 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ログイン以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

「2.会社提案に対し一括賛成投票」をご選択いただいた場合、会社提案に賛成、株主提案に反対を選択した画面に遷移いたします。会社提案・当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、右記の「2.会社提案に対し一括賛成投票」をご選択ください。

*** ご投票 ***

メニューをお選びください。

1. 議案別賛否投票

2. 会社提案に対し一括賛成投票

3. 前回投票内容のご確認／変更投票

2. 会社提案に対し一括賛成投票

「2. 会社提案に対し一括賛成投票」をご選択

パソコン等の操作方法に関する
お問い合わせ先

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル



0120-768-524 (午前9時～午後9時)

- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。パスワードのお電話等によるご照会には、お答えすることができません。
- 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。ロックされてしまった場合、画面の案内に従ってお手続きください。
- 書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使として取り扱いたします。
- インターネットで複数回議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- 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。
- 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環境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もございます。
- 機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

バーチャルオンリー株主総会のご案内

本株主総会におきましては、通信方法としてインターネットを利用したバーチャルオンリー株主総会の形式にて開催いたします。株主総会の議事進行をライブ配信でご確認いただくとともに、ご質問の提出ならびに議案への採決（議決権行使）を行うことができます。株主様が実際にご来場いただく会場（場所）はございません。

株主総会開催日当日にご出席をご希望される株主様におかれましては、以下のとおりご案内申し上げます。

1. 配信日時

2025年8月22日（金曜日）午後1時（ログイン開始：午後0時30分）

通信障害等により、本株主総会の議事に著しい支障が生じる場合は、議長が本株主総会の延期または続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭において行うことといたします。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合には、2025年8月23日（土曜日）午後1時より、本株主総会の延会または継続会を開催いたします。その場合は、速やかに当社ウェブサイト（https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html）でお知らせいたします。

2. ログイン時に必要な情報について

ご出席には、ログインIDとログインパスワードのご入力が必要となります。ID、パスワードは株主様ごとに異なります。議決権行使書に記載されているID、パスワードをご入力のうえログインをお願い申し上げます。

ログインID

株主番号（議決権行使書に記載のある9桁の数字）

ログインパスワード

ご登録の郵便番号（ハイフンを除く7桁の数字）

議決権行使書

株主番号 123456789

議決権行使回数

株主氏名 株式会社パナグループ

住所 東京都中央区新富町1-1-1

〒100-0001

2025年8月22日

議決権行使書は、2025年8月22日開催の当社第18期定時株主総会（継続会または延会を含む）における各議案につき、右記（封筒裏面下部の表示）の通り議決権を行使します。

各議案につき投票の票をそれぞれ提出し、各投票票については、封筒裏面下部の表示がなかったものと取り扱われます。インターネットと専用端末で議決権行使された場合は、インターネットの行使を優先とします。

（ご注意）当社取締役会は株主提案に反してあります。当社取締役会意見に賛同いただける場合は、株主提案の「否」の欄に○を付けてください。

議案	第1号議案	第2号議案	第3号議案	第4号議案	第5号議案	第6号議案	第7号議案	第8号議案	株主提案
会社提案	○	○	○	○	○	○	○	○	○
株主提案	○	○	○	○	○	○	○	○	○

お 願 い

- 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書用紙に封筒をご表示いただき、2025年8月21日午後5時30分までに到着するように返送ください。
- 第2号議案および第3号議案の賛否をご表示される場合は、「株主総会参考書類」に記載の当該候補者の番号をご記入ください。
- 投票のご表示は、黒色のボールペンにより、はっきりと明記してください。
- 議決権をインターネットで行使される場合、下のQRコードをスマートフォンで読み取るか、裏面記載のウェブサイトにてアクセスし2025年8月21日午後5時30分までにご入力ください。この場合、議決権行使書を返送される必要はありません。

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード

株式会社パナグループ

ログインID=株主番号

ログインパスワード=郵便番号

なお、議決権行使書を投函する前に「株主番号（議決権行使書のログインID欄に記載されている9桁の数字）」は必ずお手元にお控えください。

3. バーチャルオンリー株主総会への出席方法（ログイン方法）

（１）専用サイトに以下URLまたはQRコードよりアクセスしてください。

<https://meetings.lumiconnect.com/>



※QRコード読み取りの場合は、下記「会議ID」（ハイフンを除く12桁の数字）のご入力は不要です。

（２）会議ID 700-606-413-275 をご入力のうえ「会議に参加」を押してください。

①「クッキーポリシー」の「必須クッキーのみ」または「クッキーを受け入れる」を選択してください。

②「バーチャルオンリー株主総会ご出席のご注意」を最後までお読みいただき、「上記事項に同意する」にチェックのうえ「同意する」を押してください。

（３）ログインID（株主番号）、ログインパスワード（ご登録の郵便番号）をご入力ください。

ログインID、ログインパスワードをご入力のうえ「サインイン」を押してください。

（４）開会時刻の午後１時までおまちください。

4. 代理出席の取り扱いについて

代理人による本総会出席を希望される株主様は、法令及び当社定款第16条の定めに従い、議決権を有する他の株主様１名を代理人として、議決権を行使することができます。ご希望の株主様は、株主総会に先立って2025年8月15日（金曜日）までに「代理の意思表示を記載した書面（委任状）」を、以下のとおりご郵送ください。

代理の意思表示を記載した書面（委任状）の提出先

〒107-8351 東京都港区南青山三丁目１番30号 株式会社パソナグループ IR本部 宛

ご提出期限

2025年8月15日（金曜日）午後５時30分必着

※委任状の様式は、上記バーチャルオンリー株主総会専用サイトよりダウンロードが可能です。

※委任者・受任者ともにご署名・ご捺印（認印可）いただき、議決権行使書の写しを同封してご郵送ください。

※提出期限までに必要書類が当社に届かなかった場合は、代理人によるご出席は認められませんのでご了承ください。またご提出いただいた書類に不備があった場合は、有効な委任としてお取り扱いできない場合がございます。

5. 事前のご質問の受付について

バーチャルオンリー株主総会専用サイトにて、本株主総会の目的事項に関する事前のご質問が可能です。事前質問の方法につきましては、10頁「3.バーチャルオンリー株主総会への出席方法（ログイン方法）」をご参照のうえ、下記の事前質問受付期間にログインください。ログイン後、パソコンの場合は画面左上部、スマートフォンの場合は画面下部の「事前質問」ボタンより事前のご質問を送信いただけます。

事前質問受付期間

2025年8月7日（木曜日）正午から2025年8月15日（金曜日）午後5時30分まで

事前質問受付専用サイト

<https://meetings.lumiconnect.com/>

ご質問の文字数

1問につき200文字までとさせていただきます。

※株主様のご関心が高いご質問を中心に、本株主総会当日にご回答させていただく予定です。

6. ご注意事項等について

（1）議決権行使の効力の取り扱いについて

開催日当日、バーチャルオンリー株主総会にご出席いただきますと、決議事項の採決時にオンライン上の「行使」タブより議決権を行使いただけます。本総会にご出席いただいた場合の議決権行使の取り扱いについては、以下のとおりです。

株主総会前日まで	株主総会開催日当日	議決権行使の取り扱い
議決権を事前行使した	議決権を行使した（※）	当日の議決権行使が有効 （事前行使は無効）
	議決権を行使しなかった	議決権の事前行使が有効
議決権を事前行使していない	議決権を行使した（※）	当日の議決権行使が有効
	議決権を行使しなかった	棄権

※賛否を表示されなかった議案は事前行使があったものも含めて棄権となりますので、株主総会開催日当日に議決権を行使される場合は、全議案について賛否を表示ください。

（2）ご質問及び動議について

バーチャルオンリー株主総会にご出席いただきますと、議長が指定する時間内に、オンライン上でご質問及び動議を提出いただけます（受付は当社指定のウェブサイトよりテキストをご入力いただく形で行います。具体的な方法につきましては本定時株主総会においてご説明いたします。）。

ご質問は、多くの株主様のご質問に回答するため、また質問時間には限りがあることや円滑な議事進行

といった観点から、一人2問まで（各質問200文字以内）とさせていただきます。

進行上の都合やご質問内容により、株主様からの全ての質問にお答えできない場合がございますので、あらかじめご了承ください。また、いただいたご質問は、本定時株主総会の目的事項に関する質問であり、かつ他の質問と重複しないものを中心に取り上げることといたします。

本総会の目的事項に無関係であると判断されるもの、重複するもの、個人のプライバシーや名誉を侵害する可能性があるものと判断されるものその他公開に支障があるものを除き、株主の皆様にご関心が特に高いと思われる事項を中心に、事前にいただいたご質問と併せて、総会后に当社ウェブサイト (https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html) に掲載する予定です。

動議につきましても、円滑な議事進行の観点から1提案当たり200文字以内にまとめてお送りいただくことといたしますので、あらかじめご了承ください。

また、株主総会開催日当日、ご質問及び動議につきましては、株主総会開会直後から受け付けることを予定しておりますが、円滑な議事進行の観点から、議長において、受付終了時間の設定や対応時期の判断等をさせていただく可能性がございますので、あらかじめご了承ください。なお、本株主総会において、同一または類似の質問・動議等を繰り返し送信したり、不適切な内容を含む質問等を繰り返し送信する等、議事の進行やシステムの安定的な運営に支障があると議長が判断した場合は、当該株主様との通信を強制的に途絶させていただく場合がございます。

(3) バーチャルオンリー株主総会の議事における情報の送受信に用いる通信の方法としてインターネットを使用することに支障のある株主の利益の確保に配慮することについての方針の内容の概要

当社では、書面による事前の議決権行使を認めることとしたうえで、議決権の行使を希望する株主様のうち、インターネットを使用することに支障のある株主様については、郵送（書面）による事前行使ができることを招集通知に記載して通知いたします。

(4) バーチャルオンリー株主総会の議事における情報の送受信に用いる通信の方法に係る障害に関する対策についての方針の内容の概要

通信障害対策の講じられたシステムを利用します。具体的な対策は以下のとおりとします。

- ①アクセス集中や負荷分散のため冗長化等の通信障害対策が講じられた株主総会専用システムを利用します。
- ②配信を行う会場では複数のインターネット回線を用意し、当日、メインの回線にトラブルが生じた場合にサブの回線で配信できるようにします。
- ③通信障害が発生した場合に迅速かつ適切に対処できるよう、シナリオの作成、延期続行の意思決定方法、株主様への周知方法等を主な内容とする通信障害対策のマニュアルを作成し、関係者間で共有するとともに、リハーサルの実施を行います。具体的には、通信障害発生時に口頭やチャットツール等を用いて、議長、事務局、配信スタッフ、顧問弁護士等の関係者間で即時に情報共有を行い、適宜対応方法を検討し、通信障害の程度に応じて、配信画面や当社ウェブサイトを用いて、株主様へ周知することについて

の具体的な手順を状況ごとに整理をし、シナリオに記載します。

④通信障害により、株主総会の議事に著しい支障が生じた場合に、議長が株主総会の延期または続行を決定することができるようにするため、産業競争力強化法第66条第2項による読替後の会社法第317条括弧書の議長一任の決議を株主総会の冒頭において行います。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合、速やかに当社ウェブサイトでその旨及び延会または継続会の開催日時をお知らせします。

⑤ヒューマンエラーによる通信障害が発生しないよう、適切な人員の確保・配置を行います。

(5) その他

①バーチャルオンリー株主総会出席に必要な環境について

株主総会開催日当日の議事進行の様子は、パソコン・スマートフォン等によりライブ配信でご確認いただくことができます。バーチャル出席を行うためには、以下環境でのご利用を推奨いたします。なお、バーチャル出席に必要な通信機器類及び通信料金等の一切の費用については、株主様のご負担となります。株主様がご利用のパソコン・スマートフォン等の不具合や、株主様ご自身の通信環境等を原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権等を行使できない場合もございますので、事前行使のうえご出席ください。

	PC		モバイル	
	Windows	Mac	Android	iOS
OS	Windows10以上	MacOS 最新版	Android10以上	iOS15以上
ブラウザ	Microsoft Edge Google Chrome Mozilla Firefox	Safari	Google Chrome	Safari

* ブラウザは最新バージョンをご利用ください。

* 1Mbps以上の安定した通信スピードが必要です。高画質の動画をストリームするのに5Mbps以上の高速インターネットプランのご利用を推奨いたします。先述のとおり、バーチャル出席の株主様からのご質問及び動議の提出は当社指定のウェブサイトよりテキストをご入力いただく形で行う予定です。このため、マイク及びカメラをご用意いただく必要はございません。

* 当社は、バーチャルオンリー株主総会の開催に当たり、合理的な範囲で通信障害等への対策を行いますが、株主様がご利用のパソコン・スマートフォン等の不具合や、株主様ご自身の通信環境等を原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権を行使できない場合もございます。当社として、このような通信トラブルにより株主様が被った不利益等に関しては一切の責任を負いかねますことをご了承ください。

* ログインに関するご不明点については、14頁「(6) ②ログインID情報に関するお問い合わせ」までお問い合わせください。

②本株主総会の映像や音声データ等の録画、録音、保存及びSNSでの投稿や第三者への提供はご遠慮ください。また、ログイン方法やログインに必要な項目を第三者に伝えることも禁止します。

③バーチャル出席に対応している言語は、日本語のみとなります点、ご了承ください。

(6) お問い合わせについて

①本株主総会へのご出席、ご質問等の方法及び議決権行使システム等に関するお問い合わせ

バーチャルオンリー株主総会ヘルプデスク フリーダイヤル：0120-245-022

受付期間 2025年8月7日（木曜日）～2025年8月21日（木曜日）

土・日・祝日を除く午前9時～午後5時まで

株主総会当日 2025年8月22日（金曜日）午前9時～配信終了まで

②ログインID情報に関するお問い合わせ

みずほ信託銀行株式会社 フリーダイヤル：0120-288-324

受付期間 土・日・祝日を除く午前9時～午後5時まで

株主総会当日 2025年8月22日（金曜日）午前9時～配信終了まで

議案及び参考事項

会社提案（第1号議案から第6号議案まで）

第1号議案

定款一部変更の件

1. 変更の理由

株主総会及び取締役会の運営について柔軟かつ機動的な対応を可能とするため、株主総会議長及び取締役会議長が原則として取締役社長に限定されている当社現行定款第13条及び第21条の一部を変更し、代表取締役が議長となることを可能とするものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は以下のとおりであります。

（下線は本議案の決議にかかる変更部分を示します。）

現 行 定 款	変 更 案
（招集者および議長） 第13条 株主総会は、取締役社長が招集し、その議長となる。取締役社長に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。	（招集者および議長） 第13条 株主総会は、代表取締役が招集し、その議長となる。代表取締役に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。
（取締役会の招集権者および議長） 第21条 取締役会は、法令に別段の定めある場合を除き、取締役社長が招集し、その議長となる。取締役社長に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。	（取締役会の招集権者および議長） 第21条 取締役会は、法令に別段の定めある場合を除き、代表取締役が招集し、その議長となる。代表取締役に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに代わる。
2～4 （条文省略）	2～4 （現行どおり）

第2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

2025年5月31日付で南部靖之氏が辞任により退任し、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）4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。

なお、本議案については、過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会が、取締役会全体として知識、経験、資質等や多様性が確保された構成となるよう十分考慮のうえ審議を行い、候補者の原案を取締役に答申し、当該答申を基に取締役会で取締役候補者が審議・決定されており、当社の監査等委員会は、候補者の決定手続は適切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	取締役会出席状況
1	わかもと ひろたか 若本 博隆 男性 再任	代表取締役社長CEO	100% (17回／17回)
2	なかお しんたろう 中尾 慎太郎 男性 新任	常務執行役員 グループ営業総本部長	—
3	ふかさわ じゅんこ 深澤 旬子 女性 再任	取締役副社長執行役員 Pasona Way総本部長兼社会貢献室担当	100% (17回／17回)
4	やまもと きぬこ 山本 絹子 女性 再任	取締役副社長執行役員 NATUREVERSE総本部長	100% (17回／17回)
5	なんぶ まきや 南部 真希也 男性 再任	取締役常務執行役員 グローバル戦略総本部長兼国際業務本部長	100% (17回／17回)

候補者番号

わかもと ひろたか

1

若本 博隆

(1960年11月2日生)

男 性

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
2012年 7月	当社 取締役専務執行役員経営企画部担当
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
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
2020年 8月	ビーウィズ株式会社 取締役（現任）
2021年12月	当社 取締役副社長執行役員COO経営企画本部長兼成長戦略本部長
2023年 2月	株式会社パソナフォース 代表取締役社長
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員COO成長戦略総本部長兼経営企画本部長
2025年 6月	当社 代表取締役社長CEO（現任）

■ 所有する当社の株式数 45,200株
(潜在株式数) (35,769株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

ビーウィズ株式会社 取締役

取締役候補者とした理由

経営企画部門の責任者として、長年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及び当社のグループ経営の推進とグループの継続的成長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適任と判断しております。

候補者番号

な か お し ん た ろ う

2

中尾 慎太郎

(1974年9月11日生)

男 性

新 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1998年 4月	株式会社パソナ入社
2013年 8月	同社 取締役執行役員 営業総本部ソリューション担当兼ドゥタンク本部長
2015年 8月	同社 取締役常務執行役員
2016年 8月	当社 取締役執行役員
2017年 9月	当社 常務執行役員
2018年 8月	株式会社パソナ 代表取締役社長（現任）
2020年 8月	サークレイス株式会社 取締役
2025年 6月	当社 常務執行役員グループ営業総本部長（現任）

■ 所有する当社の株式数 10,000株
(潜在株式数) (26,827株)

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 代表取締役社長

取締役候補者とした理由

HRソリューションセグメントを牽引し、主幹会社である株式会社パソナの代表取締役社長を務めるとともに、同社が主体となる複数のM&Aにも携わるなど、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、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

ふ か さ わ じゅん こ

3

深澤 旬子

(1953年5月28日生)

女 性

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（現 株式会社電通グループ）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
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 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
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員Pasona Way総本部長兼社会貢献室担当（現任）
2024年10月	株式会社パソナハートフル 代表取締役会長（現任）

■ 所有する当社の株式数 196,600株
（潜在株式数） (35,769株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 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適任と判断しております。

候補者番号

4

やまもと きぬ こ

山本 絹子

(1955年11月5日生)

女 性

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	株式会社パソナ 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stars）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
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員NATUREVERSE総本部長（現任）

■ 所有する当社の株式数 147,400株
(潜在株式数) (35,769株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

該当はございません。

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適任と判断しております。

候補者番号

5

なんぶ まきや

南部 真希也

(1984年7月31日生)

男 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2008年 4月	三菱商事株式会社 入社
2013年 6月	株式会社パソナ 入社
2018年 9月	同社 執行役員グローバル事業本部長
2018年12月	当社 国際業務部長
2021年 9月	株式会社パソナ 常務執行役員グローバル事業本部長
2022年 8月	同社 取締役常務執行役員グローバル事業本部長 当社 取締役常務執行役員国際業務本部長兼経営企画本部副本部長
2024年 8月	株式会社パソナ 取締役専務執行役員グローバル事業本部長（現任）
2025年 6月	当社 取締役常務執行役員グローバル戦略総本部長兼国際業務本部長（現任）

■ 所有する当社の株式数 300株
(潜在株式数) (1,531株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 取締役専務執行役員

取締役候補者とした理由

当社及び重要子会社のグローバル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適任と判断しております。

- (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、取締役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、当社が負う有価証券損害賠償費用、争訟費用、不祥事が生じた際の社内調査費用に加え、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなります。ただし、法令違反の行為のあることを被保険者が認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時も同内容で更新する予定であります。
3. 潜在株式数は、2025年5月末日時点の信託を活用した業績連動型株式報酬制度における権利確定済ポイント相当数を記載しております。

第3号議案

監査等委員である取締役5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5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5名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案については、過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会が、取締役会全体として知識、経験、資質等や多様性が確保された構成となるよう十分考慮のうえ審議を行い、候補者の原案を取締役に答申し、当該答申を基に取締役会で取締役候補者が審議・決定されており、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	取締役会出席状況	監査等委員会出席状況
1	のむらかずふみ 野村和史 男性 再任	取締役常勤監査等委員	100% (17回／17回)	100% (15回／15回)
2	ふなばしはるお 船橋晴雄 男性 再任 社外 独立	社外取締役監査等委員	100% (17回／17回)	100% (15回／15回)
3	ふるかわかずお 古川一夫 男性 再任 社外 独立	社外取締役監査等委員	100% (17回／17回)	100% (15回／15回)
4	みやたりょうへい 宮田亮平 男性 再任 社外 独立	社外取締役監査等委員	100% (17回／17回)	100% (15回／15回)
5	あとみゆたか 跡見裕 男性 再任 社外 独立	社外取締役監査等委員	100% (17回／17回)	100% (15回／15回)

候補者番号

1

の む ら か ず ふ み

野村 和史

(1955年3月15日生)

男 性

再 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	エヌエスパース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
2019年 8月	当社 取締役常勤監査等委員（現任）

■ 所有する当社の株式数 46,100株
(潜在株式数) (- 株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)

■ 監査等委員会への出席状況 15回/15回 (100%)

■ 重要な兼職の状況

該当はございません。

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、引き続き監査等委員である取締役として適任と判断しております。

候補者番号

ふなばし はる お

2

船橋 晴雄

(1946年9月19日生)

男 性

再 任

社 外

独 立

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
2006年 6月	鴻池運輸株式会社 社外監査役
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
2019年 8月	当社 社外取締役監査等委員（現任）
2019年12月	E P S 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 17,700株
（潜在株式数）（ - 株）
- 社外取締役（監査等委員）
在任年数 6年（本株主総会終結時）
- 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）
- 監査等委員会への出席状況 15回/15回（100%）
- 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
E P S ホールディングス株式会社 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及び期待される役割の概要

行政及び上場企業の社外役員における豊富な経験を有しており、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適任と判断しております。

船橋晴雄氏につきましては、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

ふるかわ かずお

3

古川 一夫

(1946年11月3日生)

男 性

再 任

社 外

独 立

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
2019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 15,300株
（潜在株式数）（ - 株）
- 社外取締役（監査等委員）
在任年数 6年（本株主総会終結時）
- 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）
- 監査等委員会への出席状況 15回/15回（100%）
- 重要な兼職の状況
該当はございません。

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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有しており、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適任と判断しております。

古川一夫氏につきましては、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

み や た りょうへい

4

宮田 亮平

(1945年6月8日生)

男 性

再 任

社 外

独 立

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1997年 4月	東京藝術大学 美術学部 教授
2004年 4月	同大学 理事兼副学長
2005年12月	同大学 学長
2016年 2月	文部科学省文化庁 長官
2016年 4月	東京藝術大学 名誉教授兼顧問（現任）
2021年 7月	長岡造形大学 客員教授（現任）
2021年 8月	当社 社外取締役監査等委員（現任）
2022年 5月	公益社団法人日展 理事長（現任）

- 所有する当社の株式数 1,800株
(潜在株式数) (- 株)
- 社外取締役（監査等委員）
在任年数 4年（本株主総会終結時）
- 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）
- 監査等委員会への出席状況 15回/15回（100%）
- 重要な兼職の状況
東京藝術大学 名誉教授兼顧問
長岡造形大学 客員教授
公益社団法人日展 理事長

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

金属工芸家として日本芸術院賞の受賞をはじめ、数多くの受賞歴があり、文化庁長官として日本の文化行政を牽引されるなど当社が展開する地方創生事業に欠かせない文化・芸術分野における幅広い知見と、大学経営における豊富な経験を有しており、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適任と判断しております。

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。

宮田亮平氏につきましては、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

あとみ ゆたか

5

跡見 裕

(1944年12月5日生)

男性

再任

社外

独立

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1970年 4月	東京大学 医学部 第一外科 医員
1988年 6月	カリフォルニア大学サンフランシスコ校 外科 客員研究員
1992年 7月	東京大学 医学部 第一外科 講師
1992年10月	杏林大学 医学部 第一外科 教授
2004年 4月	同大学 医学部長
2010年 4月	同大学 学長
2018年 4月	同大学 名誉学長（現任）
2018年 6月	公益財団法人日本痔臓病研究財団 理事長
2019年 4月	一般財団法人国際医学研究振興財団（現 公益財団法人国際医学研究振興財団）理事長（現任）
2019年 6月	三機工業株式会社 社外監査役（現任）
2022年 6月	JCRファーマ株式会社 社外取締役（現任）
2023年 6月	公益財団法人日中医学協会 理事長（現任）
	学校法人跡見学園 理事長（現任）
2023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 700株
(潜在株式数) (- 株)
- 社外取締役（監査等委員）
在任年数 2年（本株主総会終結時）
- 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）
- 監査等委員会への出席状況 15回/15回（100%）
- 重要な兼職の状況

杏林大学 名誉学長
公益財団法人国際医学研究振興財団 理事長
三機工業株式会社 社外監査役
JCRファーマ株式会社 社外取締役
公益財団法人日中医学協会 理事長
学校法人跡見学園 理事長

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

当社が展開するヘルスケア事業に欠かせない医学者としての幅広い知見と、理事長及び大学経営における豊富な経験を有しており、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適任と判断しております。

同氏は過去に社外役員となること以外の方法で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。

跡見裕氏につきましては、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。

- (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、船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏との間で会社法第425条第1項に定める最低責任限度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、各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。
3. 当社は、取締役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、当社が負う有価証券損害賠償費用、争訟費用、不祥事が生じた際の社内調査費用に加え、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなります。ただし、法令違反の行為のあることを被保険者が認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時も同内容で更新する予定であります。
4. 潜在株式数は、2025年5月末日時点で信託を活用した業績連動型株式報酬制度における権利確定済ポイントと監査等委員である取締役が所持していないため（－株）と記載しております。

（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・従業員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10百万円を超える報酬（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10百万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

(ご参考) 選任後の取締役のスキルマトリックス
(第2号及び第3号議案が承認された場合)

氏名		取締役が有する知識・経験・能力								
		経 営	人材開発	新規事業 事業開発	コンプライアンス リスク管理	財務・会計	地方創生 文化・芸術	サステナビリティ ESG	グローバル	Well-being
わかもと ひろたか 若本 博隆		●	●	●	●			●		
なかお しんたろう 中尾 慎太郎		●	●	●	●					●
ふかさわ じゅんこ 深澤 旬子		●	●				●	●		●
やまもと きぬこ 山本 絹子		●	●	●			●			●
なんぶ まきや 南部 真希也		●		●					●	
のむら かずふみ 野村 和史	常勤監査等委員	●			●					
ふなべし はるお 船橋 晴雄	社 外 監査等委員				●	●	●			
ふるかわ かずお 古川 一夫	社 外 監査等委員	●		●	●			●	●	
みやた りょうへい 宮田 亮平	社 外 監査等委員		●				●			●
あとみ ゆたか 跡見 裕	社 外 監査等委員	●	●		●					●

第4号議案

監査等委員である取締役の報酬額改定の件

当社の監査等委員である取締役の金銭報酬額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、年額100百万円以内とご承認いただいております。

第3号議案が原案どおり承認可決されますと、監査等委員である取締役の員数は引き続き5名（うち社外取締役4名）となり、金銭報酬額をご承認いただいた時点より1名増加していること、ならびに取締役及び監査等委員の責務や期待される役割がこれまで以上に増大することを勘案し、監査等委員である取締役の報酬額を年額200百万円以内とすることにつきご承認をお願いするものであります。本議案の内容は、上記の背景、当社の業況その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えております。

第5号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の取締役の報酬等の額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する金銭報酬額については年額600百万円以内（うち社外取締役分は年額50百万円以内。ただし、従業員兼務取締役の従業員分給与を含まない。）として、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬制度については、上記金銭報酬枠とは別枠で、株式取得の原資として信託に拠出する金銭の額を5事業年度で800百万円以内、付与される1事業年度あたりのポイント数の合計は260,000ポイント以内として、それぞれご承認いただいております。

今般、当社は、役員報酬制度の見直しの一環として、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において「対象取締役」という。）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、上記の金銭報酬枠の範囲内にて、対象取締役に対して、新たに譲渡制限付株式を支給することとしたいと存じます。

本議案により支給される報酬は、①当社の普通株式、あるいは②当社の普通株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、対象取締役は、当社の取締役会の決議に基づき、当社の普通株式の発行または処分を受けるものといたします。

本議案に基づき支給される報酬としての当社の普通株式または金銭債権の総額は、年額300百万円以内（うち社外取締役分は年額25百万円以内。ただし、従業員兼務取締役の従業員分給与を含まない。）といたします。

なお、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、金銭債権を支給せずに当社の普通株式を支給する場合、当該普通株式は、対象取締役の報酬として発行または処分されるものであり、当該普通株式と引換えにする現物出資財産としての金銭債権の払込みを要しないものといたしますが、対象取締役に対して支給する1株当たりの当社普通株式の額は、当社の普通株式の発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該発行または処分される当社の普通株式1株当たりの金額として算出いたします。

一方、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役に対して、譲渡制限付株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合には、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けるものといたします。この場合における1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とまらない範囲において、取締役会において決定します。

対象取締役に対して発行または処分をされる当社の普通株式の総数は年150,000株以内（うち社外取締役分は年12,500株以内。ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。）といたします。

また、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・報酬委員会にて決定することといたします。

なお、現在の取締役（監査等委員である取締役を除く）は4名（うち社外取締役0名）ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されまると、取締役（監査等委員である取締役を除く）は5名（うち社外取締役0名）となります。

また、本議案に基づく、対象取締役に対する当社の普通株式の発行または処分及びその現物出資財産としての金銭債権の支給に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」という。）を締結することを条件とします。また、本議案における報酬額の上限、発行または処分をされる当社の普通株式の総数その他の本議案に基づく対象取締役への譲渡制限付株式の付与の条件は、上記の目的、当社の業況、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えております。

【本割当契約の内容の概要】

(1) 譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた日より当社または当社関係会社の役職員の地位のうち当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任または退職した直後の時点までの間（以下「譲渡制限期間」という。）、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。

(2) 退任または退職時の取扱い

対象取締役が当社の取締役会があらかじめ定める期間（以下「役務提供期間」という。）の満了前に当社または当社関係会社の役職員の地位のうち当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任または退職した場合には、その退任または退職につき、任期満了、死亡その他の正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除

当社は、役務提供期間中、継続して、対象取締役が、当社または当社関係会社の役職員の地位のうち当社の取締役会があらかじめ定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が任期満了、死亡その他の正当な理由により、役務提供期間が満了する前に当社または当社関係会社の役職員の地位のうち当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の定めに従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

(4) 組織再編等における取扱い

上記（１）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により割当てを受けた日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に定める場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

(5) その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

※当社は、対象取締役のほか、当社の取締役を兼務しない執行役員に対しても、対象取締役に對するものと同様の譲渡制限付株式を付与する予定です。

※本株主総会において、第5号議案及び第6号議案がそれぞれ原案どおり承認可決された場合には、業績連動型株式報酬とは別枠の新たな株式報酬として、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役それぞれに対して譲渡制限付株式報酬を導入することを予定しており、併せて、当該報酬制度の導入を踏まえて取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針についても改定することを予定しております。

第6号議案

監査等委員である取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の監査等委員である取締役の報酬等の額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、年額100百万円以内とご承認いただいております。第4号議案が原案どおり承認可決されますと、当社の監査等委員である取締役の報酬等の額は年額200百万円以内となります。

今般、当社は、役員報酬制度の見直しの一環として、当社の監査等委員である取締役（以下、本議案において「対象取締役（監査等委員）」という。）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、上記の報酬枠の範囲内にて、対象取締役（監査等委員）に対して、新たに譲渡制限付株式を支給することとしたいと存じます。

本議案により支給される報酬は、①当社の普通株式、あるいは②当社の普通株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、対象取締役（監査等委員）は、当社の取締役会の決議に基づき、当社の普通株式の発行または処分を受けるものといたします。

本議案に基づき支給される報酬としての当社の普通株式または金銭債権の総額は、年額100百万円以内（ただし、従業員兼務取締役の従業員分給与を含まない。）といたします。

なお、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役（監査等委員）に対して、金銭債権を支給せずに当社の普通株式を支給する場合、当該普通株式は、対象取締役（監査等委員）の報酬として発行または処分されるものであり、当該普通株式と引換えにする現物出資財産としての金銭債権の払込みを要しないものといたしますが、対象取締役（監査等委員）に対して支給する1株当たりの当社普通株式の額は、当社の普通株式の発行または処分に係る各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該発行または処分される当社の普通株式1株当たりの金額として算出いたします。

一方、本議案に基づき支給される報酬として、対象取締役（監査等委員）に対して、譲渡制限付株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権を支給する場合には、対象取締役

（監査等委員）は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けるものといたします。この場合における1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役（監査等委員）に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

対象取締役（監査等委員）に対して発行または処分をされる当社の普通株式の総数は年50,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。）といたします。

また、各対象取締役（監査等委員）への具体的な支給時期及び配分については当社の監査等委員である取締役の協議に基づき決定することといたします。

なお、現在の監査等委員である取締役は5名（うち社外取締役4名）ですが、第3号議案が原案どおり承認可決されまると、監査等委員である取締役は5名（うち社外取締役4名）となります。

また、本議案に基づく、対象取締役（監査等委員）に対する当社の普通株式の発行または処分及びその現物出資財産としての金銭債権の支給に当たっては、当社と対象取締役（監査等委員）との間で、第5号議案に記載の本割当契約の内容の概要と同様の譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件とします。また、本議案における報酬額の上限、発行または処分をされる当社の普通株式の総数その他の本議案に基づく対象取締役（監査等委員）への譲渡制限付株式の付与の条件は、上記の目的、当社の業況、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えております。

株主提案（第7号議案及び第8号議案）

第7号議案及び第8号議案は、株主様（議決権比率は0.76%）からのご提案によるものです。各議案の議案名、提案の内容及び提案の理由は、原文のまま記載しております。

＜株主提案について＞

会社法は、一定の要件を充足する場合に株主提案権を認めております。株主提案がなされた場合、会社は法令・定款違反等の場合を除いて、提案された議案及び提案の理由等を招集通知及び株主総会参考書類に掲載することが義務付けられております。

当社取締役会としては、株主提案による議案のいずれにも反対しております。

第7号議案

剰余金の処分の件

1. 提案する議題

剰余金の処分の件

2. 提案の内容及び提案の理由

[提案の内容]

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

普通株式1株当たりの配当金額（以下「1株配当」という。）として、288円から、第18期定時株主総会において可決された当社取締役会が提案した剰余金処分に係る議案（以下「会社側利益処分案」という。）に基づく1株配当又は当社定款29条に基づいて第18期定時株主総会の開催日までに2025年5月期末の剰余金の処分（処分の予定を含む。）として当社取締役会が決定した1株配当を控除した金額を配当する。

2025年5月期1株当たり純資産の100分の8について1円単位未満を切り捨てた金額が288円と異なる場合は、冒頭の288円を、2025年5月期1株当たり純資産の100分の8について1円単位未満を切り捨てた金額に読み替える。

なお、配当総額は、当社の第18期定時株主総会の議決権の基準日現在の配当の対象となる株式数を乗じた額となる。

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

当社の第18期定時株主総会の開催日の翌日

なお、本議案は、第18期定時株主総会に会社側利益処分案が提案された場合、同提案とは独立かつ同提案と両立するものとして、追加で提案するものである。

[提案の理由]

本議案は、1株当たり純資産の100分の8、すなわち株主資本配当率Dividend on Equity（以下「DOE」といいます。）8％に相当する配当を企図しています。DOEとは、1株当たり年間配当金額を1株当たり純資産で除して算定される株主還元指標です。なお、提案株主は、当社の株主資本コストを8％程度と算定しています。

当社の株価は、PBR（株価純資産倍率）1倍を大きく下回る水準にあります。株主還元を通じて最低限のリターンを充足しつつ、2025年4月14日付「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に記載されている事業ポートフォリオの再構築等を通じた業績の改善や資本効率性の改善を図ることによって、PBR1倍以上の株主価値を実現することが期待されます。

なお、株主提案の詳細については、つぎのQRコードをご参照ください。
パナソニックグループ（2168）の株主価値向上に向けて



【第7号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会は、本議案に反対します。

当社は、株主の皆様への利益還元を最重要課題の一つとして認識しております。当社は、持続的に発展する企業として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。業績に応じた株主還元を実施することを基本方針に、株主の皆様への還元をさらに充実させるため、2025年5月期には連結配当性向を40％に引き上げて、継続的かつ安定的な配当の維持にも努めております。

当社は今年、創業から50年の節目を迎えました。当社を取り巻く事業環境は、国内人口の少子高齢化により生産年齢人口が減少するとともに、人々の価値観やライフスタイルが多様化しています。また、AI等のデジタルテクノロジーの技術進歩は目覚ましく、働き方のみならず仕事内容そのものが大きく変化しています。また当社は、2024年5月期に連結子会社の株式を売却したことから連結事業ポートフォリオの構成が変化しています。連結子会社の株式売却によって得られた資金については、当社の中長期的な企業価値の向上を目的に、新規事業投資や設備投資、M&A投資など成長のための投資に充当するとともに、経営基盤の強化及び株主還元を実施することを計画しております。

株主還元の拡充としては、2024年4月12日付「特別配当の決議及び2024年5月期期末配当予想の修正」でお知らせのとおり、2024年5月期から2028年5月期までの5期にわたって毎期1株当たり60円の特別配当を実施することを決議しております。また、2025年1月14日付「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」でお知らせのとおり、売却資金を活用した更なる株主還元として、資本効率の一層の向上と経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行することを目的に、株式の取得価額総額50億円、株式の総数2百万株（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合4.97%）を上限に、自己株式の取得を実施しております。

以上のとおり、当社は株主還元の拡充を図るとともに、持続的に成長する企業として、次の50年を見据えた新たな成長戦略を策定し、更なる企業価値の向上を目指しております。そのため、成長戦略に必要な資金を確保しつつ、株主の皆様への株主還元の最適なバランスを取ることが重要であると考えております。

本株主提案は、当社純資産の100分の8、すなわち株主資本配当率8%に相当する額を2025年5月期の配当財源とすることを企図したものであります。当社の2025年5月期の連結決算における1株当たり純資産の額が3,517.00円であることを踏まえると、当該金額の100分の8について1円単位未満を切り捨てた金額は281円となり、本株主提案に係る配当総額はおよそ111億円と試算いたします。一方で、当社は前述のとおり、株主還元の拡充を示しており、特別配当の総額は約120億円、また自己株式の取得上限総額50億円と合算すると、170億円規模の株主還元策を提示しております。また当社は、2026年5月期から2030年5月期を対象期間とする5ヵ年の中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」を策定し、対象期間の株主還元方針として、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針に、連結配当性向40%を目処とするとともに、一時的な業績変動に左右される

ことなく、継続的かつ安定的な配当を実現するため、1株当たり75円を下限とした配当維持または増配を実施する累進配当を導入することを決議いたしました。そのため、このような提案は、当社の持続的な企業成長ならびに株主の皆様への継続的かつ安定的な株主還元を考慮しない、短期的な視点に基づく提案であり、当社の中長期的な企業価値の向上につながらないものであると考えております。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

第8号議案

資本コストを踏まえた関連当事者取引（寄付）の情報開示に関する定款一部変更の件

1. 提案する議題

資本コストを踏まえた関連当事者取引（寄付）の情報開示に関する定款一部変更の件

2. 提案の内容及び提案の理由

[提案の内容]

現行の定款に以下の章及び条文を新設する。

第7章 資本コストを意識した経営

第32条（資本コストを踏まえた関連当事者取引の情報開示）

当会社は、関連当事者との間で、取引内容が寄付として有価証券報告書に開示される取引を行う場合には、当該取引に利害関係を有しない取締役が、取引金額に対して、株主資本コスト又は加重平均資本コストを乗じた金額を上回るリターンが見込まれることを検証しなければならない。その上で、当会社が当該取引を実行することを決定した場合には、当該決定から2週間以内に前記検証結果を株式会社東京証券取引所の適時開示情報伝達システム（TDnet: Timely Disclosure network）を通じて公表する。

[提案の理由]

本議案は、関連当事者に対する寄付の妥当性を明らかにすることを企図しています。

2024年5月期の当社の有価証券報告書の関連当事者取引に関する開示内容によれば、役員及びその近親者が代表理事を務める一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団（兵庫県淡路市）に対して6.8億円が寄付されました。これは、2024年5月期連結営業利益約68億円の1割に相当する多額の支出です。また、「当該財団の活動目的は、地域ごとに異なる自然環境や歴史、文化、食といった固有の資源を活用し、魅力的な地域づくりに貢献できる人材の育成を目的にした大学院大学を設立すること」とされますが、当該目的の実現と、当社の株主価値向上との因果関係を見出すことは困難です。

取締役の責務は株主価値の向上です。株主価値を犠牲にして関連当事者に対し多額の資金が寄付されることは到底看過できるものではありません。

以上

【第8号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会は、本議案に反対します。

当社は、関連当事者取引については事前に検証のうえ、一定金額以上のものについては取締役会での審議を行う等、適切に取り組んでおり、取引内容を法律に則り開示していることに加え、関連当事者取引に関する審議・開示といった個別具体的な事項を定款で一律かつ固定的に定めることは不適切であることから、本議案は適切でないと考えます。

一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団は、地域産業と観光振興を担う高度専門職人材を養成する専門職大学院の設立を準備するための財団法人であり、寄付金の資金使途は大学院運営に必要な費用に充てられます。

当該専門職大学院では、日本の地方における課題を解決し、地域の魅力を最大限に引き出すために、地域の固有の資源や特性を有効活用しながら持続可能な地域づくりを構想し実践する「地域創生」を教育研究の対象としております。

一方、当社グループは様々な地域課題の解決に向けた地方創生事業を展開しております。新たな地方創生モデルを確立するためには、地域の資源や特性を最大限に活用し、観光地をマネジメントする経営の知識やスキルを持つ人材が必要であり、当社グループが地方創生事業の収益性を高める上でも、当該専門職大学院が生み出すシナジーは大きいと考えております。

当社グループは投資を行う際には、内部収益率（IRR）と資本コストを比較するなど、多角的な評価指標を用いて投資判断を行い、取締役会において妥当性を判断しております。当該専門職大学院への寄付は通常の投資と同列に論じることができませんが、寄付にあたっては、社会的意義やグループシナジーも勘案し判断をしております。

また、本議案の内容を会社の根本規範である定款に設けることは、経営環境の変化に応じた経営施策の実施の支障ともなり得るものであり、適切でもございません。

以上の理由により、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

以上

業績ハイライト

連結業績（2025年5月期）

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
3,092 億円 (前期比 △13.3%)	△12.4 億円 (前期比 — %)	△4.6 億円 (前期比 — %)	△86.6 億円 (前期比 — %)

セグメント別業績

(単位：億円)

セグメント	売上高		営業利益	
	2025年5月期	増減率 (%)	2025年5月期	増減率 (%)
HRソリューション	2,866	△3.7	148.1	△5.2
BPOソリューション(委託・請負)	1,372	△7.0		
エキスパートソリューション(人材派遣)	1,348	△1.7	97.6	△15.7
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	145	+11.1	50.5	+24.9
グローバルソリューション(海外人材サービス)	114	+3.5	4.0	+48.3
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	86	+10.7	△ 0.3	—
地方創生・観光ソリューション	71	+7.2	△19.0	—
消去又は全社	△44	—	△145.2	—
合計	3,092	△13.3	△ 12.4	—

連結業績予想（2026年5月期）

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
3,300 億円 (当期比 +6.7%)	25 億円 (当期比 — %)	28 億円 (当期比 — %)	5 億円 (当期比 — %)

配当（1株当たり）

2025年5月期	普通配当	15円	2026年5月期 (予想)	普通配当	15円
	特別配当	60円		特別配当	60円
	合計	75円		合計	75円

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、個人消費の持ち直しが継続し、企業収益及び雇用情勢も改善が続いたことから景気は緩やかに回復しました。一方で、下期にかけては物価上昇や米国の関税政策の動向により、景気の先行きに不透明感がみられるようになりました。

当社事業を取り巻く環境は、景気回復を背景に人材需要が堅調に推移したほか、企業の構造改革やAI等のデジタルテクノロジーを活用したDX（デジタル・トランスフォーメーション）が加速したことから、BPOサービスの需要は底堅く推移しました。またインバウンドを含む観光客数が増加したことで観光需要も回復が続きました。

こうした中、当社グループにおいては、前期に連結子会社の株式を売却したことにより、当連結会計年度の期首よりアウトソーシングセグメントを廃止したことに加えて、BPOソリューションにおいて大型受託案件がピークアウトしたことから、連結売上高は前期から減収となりました。一方、BPOソリューションではデジタルテクノロジーを活用したX-TECH BPOを推進するなど、粗利率の改善に取り組みました。アウトソーシングセグメントを除いたベースでは、売上総利益は粗利率の改善により増加しましたが、アウトソーシングセグメントのマイナスを埋めるには至らず、連結全体では売上総利益が減益となり、販管費も減少したものの、連結営業利益は赤字となりました。

これらの結果、当連結会計年度の連結売上高は309,240百万円（前期比13.3%減）となり、売上総利益は67,958百万円（前期比19.9%減）となりました。営業損失は1,237百万円（前期は営業利益6,794百万円）、経常損失は460百万円（前期は経常利益7,152百万円）となりました。

また当社は、2025年大阪・関西万博にパビリオン「PASONA NATUREVERSE」を出展し、身体・心・社会的な健康を実現するWell-beingな社会、そして誰もが心豊かにイキイキと活躍する真に豊かな社会のあり方を世界に向けて発信しております。当社パビリオンは開幕以来、人気のパビリオンとしてこれまで100万人を超えるご来場者にお越しいただいており、多くのマスメディアにも連日取り上げられるなど、ブランド価値の向上に大きく寄与しております。

閉会後は、当社パビリオンを兵庫県淡路島に移設することを予定しており、閉会後の移設及び使用が見込まれないもの等、臨時的に発生した費用について、中間期に万博出展関連費用として2,571百万円を特別損失に計上いたしました。また当下期においては、中間期以降に発生した施設関連、運営関連等の費用を精査し、臨時的な費用を特別損失に計上することとなり、当連結会計年度においては合計で4,821百万円の万博出展関連費用を特別損失として計上いたしました。これらの結果、親会社株主に帰属する当期純損失は8,658百万円（前期は連結子会社の株式を売却したこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は95,891百万円）となりました。

■ 連結業績

(百万円)

区 分	第17期 2024年5月期	第18期(当期) 2025年5月期	増 減 率
売上高	356,733	309,240	△13.3%
営業利益又は営業損失（△）	6,794	△1,237	－
経常利益又は経常損失（△）	7,152	△460	－
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失（△）	95,891	△8,658	－

※前期末の業績からアウトソーシングセグメントを除いた場合

(百万円)

区 分	第17期 2024年5月期	第18期(当期) 2025年5月期	増 減 率
売上高	318,301	309,240	△2.8%
営業損失（△）	△821	△1,237	－

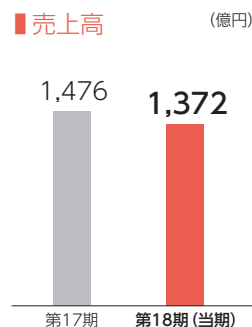
事業別の状況（セグメント間取引消去前）

※当社グループの報告セグメントの区分は、前連結会計年度において「エキスパートサービス」「BPOサービス」「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」「キャリアソリューション」「アウトソーシング」「ライフソリューション」「地方創生ソリューション」としておりましたが、当連結会計年度の期首より「BPOソリューション」「エキスパートソリューション」「キャリアソリューション」「グローバルソリューション」「ライフソリューション」「地方創生・観光ソリューション」に変更しております。また、前連結会計年度の数値は、変更後の区分に組み替えた数値で比較しております。

BPOソリューション（委託・請負）

企業の構造改革やAI等のデジタルテクノロジーを活用したDX推進に係るBPO需要が底堅く推移しており、X-TECH BPOの領域でクラウド導入やローコード・ノーコード導入などのDX支援の受託が増加したほか、人材不足による採用支援や人事労務業務、給与計算等も拡大しました。また、AIエージェントを組み合わせたBPOサービス「AIO（AI BPOの略称）」や、次世代経営者育成を支援する「プロシェアメンター」など付加価値の高い新たなBPOサービスの提供も拡大しました。

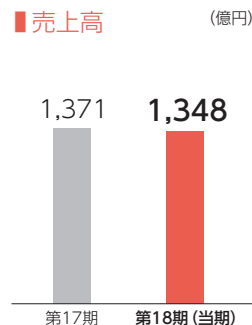
しかしながら、大型受託案件のピークアウト影響に加え、一部子会社で特定の企業との取引が縮小した影響を埋めるには至らず、売上高は137,236百万円（前期比7.0%減）となりました。



エキスパートソリューション（人材派遣）

景気回復と雇用情勢の改善により企業の人材不足の状況が続いたことから、人材派遣の受注は商社やメーカー、サービス業など幅広い業種で増加しました。当社グループにおいては、コロナ禍で対応した派遣業務が終了したことに加え、一部企業で派遣契約が縮小された影響により、前期比で派遣稼働者数の減少が続きましたが、2025年4月以降は派遣稼働者数が前年を上回っており、回復基調にあります。また当期は、派遣スタッフの処遇向上とともに派遣料金の単価も上昇しました。

しかしながら、当連結会計年度は前期比で営業日数が少ない影響もあり、売上高は134,807百万円（前期比1.7%減）となりました。



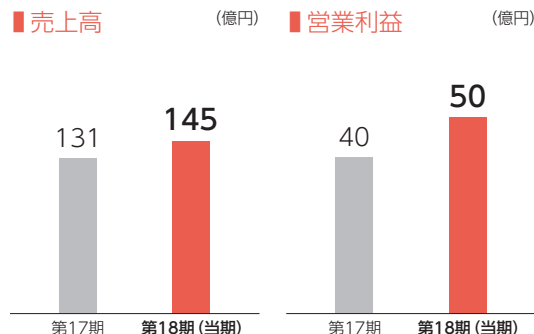
以上のBPOソリューション、エキスパートソリューションの売上高は272,044百万円（前期比4.4%減）となり、BPOの粗利率は前期から改善しているものの、売上高の減収に伴い売上総利益が減益となり、社員の賃金上昇等により人件費等の販管費が増加したことから、営業利益は9,759百万円（前期比15.7%減）となりました。

キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）

人材紹介事業では、戦略的に注力するハイキャリア領域で安定した需要が継続し、紹介手数料の平均単価が上昇しました。また、人員の増員や業務の生産性向上、新規メンバーの戦力化も進みました。一方で、関税政策の動向により先行きに不透明さが増したことで、採用を一時的に停止する企業や、中途採用の開始時期を遅らせる企業も一部で見受けられました。当社では、これまで培ったノウハウと企業とのつながりを生かした女性管理職の紹介や、アルムナイ採用などの新たなサービスの立ち上げを進めております。

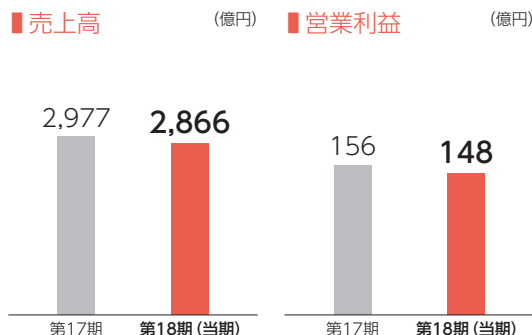
再就職支援事業では、2024年から市場規模が大きく拡大し、2025年も引き続き好調に推移しています。こうした環境の中、当社への依頼は増加しており、前期を上回る売上高となりました。また、人的資本経営の高まりを受けて、従業員の自律的なキャリア形成を支援する「セーフプレースメント・トータルサービス」の需要も堅調に推移しました。

これらの結果、売上高は14,507百万円（前期比11.1%増）、営業利益は5,048百万円（前期比24.9%増）と増収増益となりました。



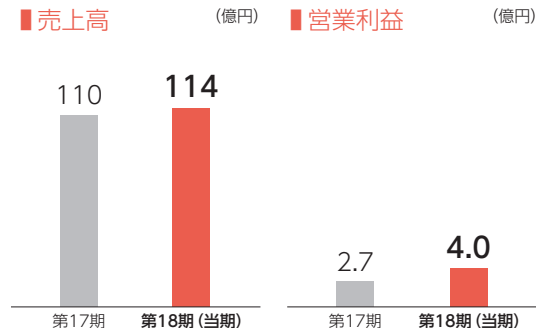
HRソリューション

以上の事業から構成されるセグメントの売上高は286,552百万円（前期比3.7%減）となりました。利益面では、キャリアソリューションセグメントは増益であったものの、BPOソリューション、エキスパートソリューションの減収による減益を埋めるには至らず、HRソリューションセグメント全体の営業利益は14,808百万円（前期比5.2%減）となりました。



グローバルソリューション（海外人材サービス）

北米地域では、事業ポートフォリオの見直しを進め、経理処理・給与計算などを行うBPOサービスや、注力してきた人事制度設計等のHRコンサルティングサービスが拡大したほか、人材紹介も伸長しました。アジア地域では、特に台湾で半導体等の製造業が堅調に推移し人材紹介が拡大したほか、HRコンサルティング分野も伸長しました。インドでは人材派遣及び人材紹介が、シンガポールでも人材紹介が増収となりました。一方で、価格競争の激しいインドネシアでは人材派遣が減収となりました。



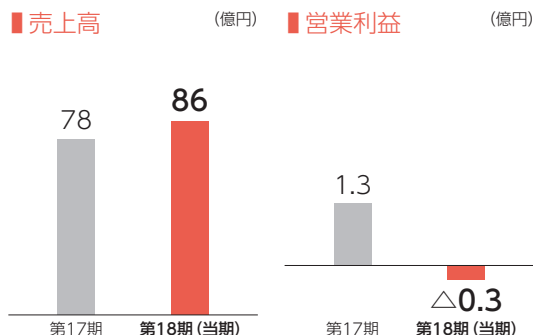
これらの結果、利益率の高い人材紹介とHRコンサルティングの事業比率が高まったことにより、売上高は11,407百万円（前期比3.5%増）、営業利益は401百万円（前期比48.3%増）となりました。

ライフソリューション（子育て支援、介護等）

子育て支援事業では、大都市圏を中心に市場は堅調に推移しており、前期と比べて小規模な学童クラブの運営施設数は減少しましたが、受入れ可能人数の多い施設の開設や公定価格に基づく補助金収入の増加などにより増収となりました。一方、費用面では、増員及び保育士の処遇向上による人件費の増加に加え、システム投資や品質管理強化のための費用及び保育事業に係る一時的な費用が増加しました。

ライフサポート事業では、一部のデイサービス介護施設を閉鎖したため介護事業は減収となりましたが、都市部の自治体を中心に各種の子育て支援サービスが拡充されており、家事代行サービスや介護事業者向け・家族介護者向けの介護研修など、自治体からの受託事業の獲得が好調に推移しました。

これらの結果、売上高は8,623百万円（前期比10.7%増）、営業利益は△26百万円（前期は128百万円）となりました。

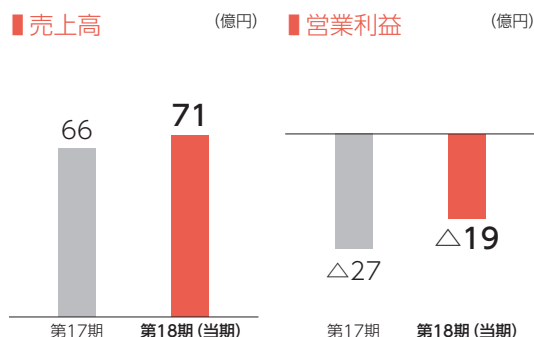


地方創生・観光ソリューション

ニジゲンノモリ アニメ淡路島公園（2025年5月20日より、兵庫県立淡路島公園のネーミングスポンサーを獲得）では、当期は猛暑や台風等の悪天候の影響があったものの、インバウンド客が年間6万人に到達しました。「NARUTO&BORUTO 忍里」や「ゴジラ迎撃作戦～国立ゴジラ淡路島研究センター～」のアトラクション中心に欧米からの来場が増加した結果、年間売上で過去最高を更新しました。レストラン等の飲食施設では、世界中で人気の高いハローキティの世界観が楽しめる

「ハローキティスマイル」や「ハローキティ ショーボックス」で女性客やインバウンドを中心に来場者が増加しました。費用面では減価償却費の減少などもありましたが、一部施設でリニューアルのための休業期間が生じたほか、原材料の高騰による原価率のアップに加え、人件費も増加しました。

これらの結果、売上高は7,083百万円（前期比7.2%増）となり、営業利益は△1,900百万円（前期は△2,671百万円）と、前期よりも赤字幅は縮小しました。



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、処遇向上による人件費の上昇や新規事業の立ち上げに伴う人材採用等の先行投資のほか、グループ全体のDXを推進するIT関連費用が増加しました。

これらの結果、グループ間取引消去の売上高は△4,425百万円（前期は△5,372百万円）、営業利益は△14,519百万円（前期は△14,174百万円）となりました。

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		営業利益	
	百万円	増減率	百万円	増減率
HRソリューション	286,552	△3.7%	14,808	△5.2%
BPOソリューション（委託・請負）	137,236	△7.0%	9,759	△15.7%
エキスパートソリューション（人材派遣）	134,807	△1.7%		
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）	14,507	+11.1%	5,048	+24.9%
グローバルソリューション（海外人材サービス）	11,407	+3.5%	401	+48.3%
ライフソリューション（子育て支援、介護等）	8,623	+10.7%	△26	－
地方創生・観光ソリューション	7,083	+7.2%	△1,900	－
消去又は全社	△4,425	－	△14,519	－
合 計	309,240	△13.3%	△1,237	－

2. 資金調達の状況

当連結会計年度におきましては、特記すべき資金調達は行っておりません。

3. 設備投資の状況

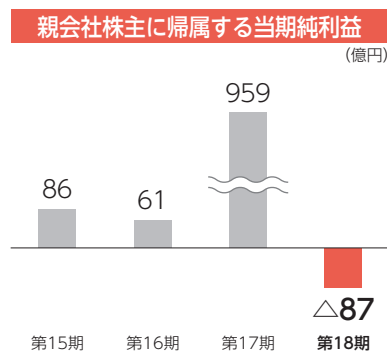
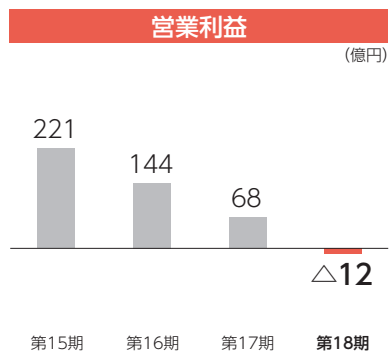
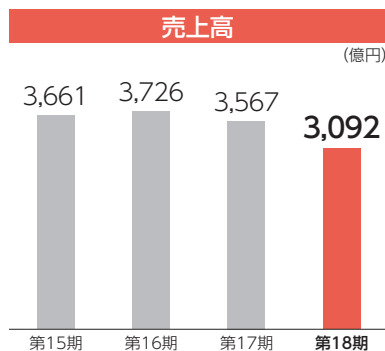
当連結会計年度の設備投資の総額は18,623百万円であり、その内容は地方創生・観光ソリューションにおける商業施設や全社セグメントでの事業所設備の開設、BPOソリューション・エキスパートソリューションでの基幹システム開発などによるものであります。

(百万円)

セグメントの名称	建物・ 構築物・ リース資産	土地	ソフトウェア	計
BPOソリューション(委託・請負)、 エキスパートソリューション(人材派遣)	389	17	2,681	3,088
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	1	－	511	512
グローバルソリューション(海外人材サービス)	170	－	3	173
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	2	－	18	21
地方創生・観光ソリューション	7,702	105	45	7,853
全社	5,422	1,170	382	6,974
計	13,688	1,293	3,642	18,623

4. 財産及び損益の状況の推移

区 分		第15期 2022年5月期	第16期 2023年5月期	第17期 2024年5月期	第18期(当期) 2025年5月期
売上高	(百万円)	366,096	372,579	356,733	309,240
営業利益又は営業損失(△)	(百万円)	22,083	14,377	6,794	△1,237
経常利益又は経常損失(△)	(百万円)	22,496	15,366	7,152	△460
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)	8,621	6,099	95,891	△8,658
1株当たり当期純利益 又は当期純損失(△)	(円)	220.19	155.70	2,447.56	△221.80
総資産	(百万円)	203,746	275,504	301,090	265,038
純資産	(百万円)	67,162	71,640	154,677	141,134
1株当たり純資産額	(円)	1,276.41	1,378.81	3,789.83	3,517.00



5. 対処すべき課題

当社は1976年の創業以来、「社会の問題点を解決する」という不変の企業理念のもと、誰もが自由に才能を活かして、心身ともに健康でイキイキと活躍できる社会の実現を目指して、これまで様々な事業を展開してまいりました。私たちの仕事は「人を活かすこと」です。

当期、当社は創業から50年の節目を迎えました。2024年5月期には連結子会社の株式を売却したことから事業ポートフォリオの構成が変化しており、当期は次の50年を見据えた新たな成長戦略の策定に取り組んでまいりました。そして次の50年に向けては、これまでの事業ノウハウ及びネットワークを礎に、新たな「Well-being産業」を創造し、あらゆる人々の「からだの健康・こころの健康・社会の健康」が実現した「NATUREVERSE（ネイチャーバーズ）」（※）の世界を目指してまいります。

現在、当社を取り巻く事業環境は、国内人口の高齢化により生産年齢人口が減少するとともに、人々の価値観やライフスタイルが年々多様化しています。また、AI等のデジタルテクノロジーの技術進歩は目覚ましく、働き方のみならず仕事内容そのものが大きく変化しています。

こうした中、当社がこれまで培ってきた事業領域では、より高付加価値なサービスを提供することで収益力を強化するとともに、収益構造の改革に取り組んでまいります。また人生100年時代を迎え、人が生涯を通じて働く期間が長期化し、ライフスタイルやキャリアアップに応じて柔軟に働き方を変化させる社会へと移行する中で、個々人の健康を支え維持させる取り組みは、これから人口が減少する我が国において、企業や個人、また社会にとっても重要なテーマとなります。当社は、これまでの事業ノウハウを活かしながら、新たなWell-being産業を創造することで、将来の社会課題を解決するとともに、当社の事業成長につなげてまいります。

そこで当社は、2026年5月期から始まる5ヵ年を「PASONA GROUP VISION 2030」と位置付け、収益構造の改革及び新たな事業成長に向けた成長戦略により、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上を目指してまいります。「PASONA GROUP VISION 2030」では、2030年5月期の財務目標として、売上高4,000億円、経常利益率5%、ROE8%以上、PBR1倍超を目指してまいります。

（※）NATUREVERSE（ネイチャーバーズ）とは、パソナグループが目指す、人と自然、テクノロジーが共生し、人々が思いやりの心でつながる、真に豊かな世界

(ご参考) 2026年5月期 連結業績の見通し

連結業績予想

(百万円)

区 分	第18期(当期) 2025年5月期	第19期(予想) 2026年5月期	増 減 額	増 減 率
売上高	309,240	330,000	+20,759	+6.7%
営業利益	△1,237	2,500	+3,737	—
経常利益	△460	2,800	+3,260	—
親会社株主に帰属する当期純利益	△8,658	500	+9,158	—

2026年5月期においては、BPOソリューションでは大型受託案件のピークアウトによる減収影響を、前期同程度の規模で受けるものの、AI等のデジタルテクノロジーの更なる進化や人材不足を背景に、業務の効率化や迅速な事業立ち上げを支援するBPOサービスの需要は引き続き堅調に推移すると見込んでおります。次期は、オペレーションの効率化を図ることにより粗利率の更なる改善にも取り組んでまいります。また、景気の回復が持続する中で、企業の人材採用意欲は継続するとみており、人材派遣事業や人材紹介事業などの人材需要が拡大するとともに、大手企業を中心に企業組織の構造改革が進むため、再就職支援事業の需要も拡大すると考えております。また、観光による地方の持続的な成長モデルの確立を目指している地方創生・観光ソリューションでは、インバウンドや大阪・関西万博の開催によって観光客が増加しており、ターゲットごとの集客施策やブランディング戦略、体験価値の向上に取り組むことで収益を拡大し、事業を成長させてまいります。

これらの結果、2026年5月期の売上高は330,000百万円（当期比6.7%増）、上記事業収益の改善に加え、全社コストの見直しも行うことで、営業利益は2,500百万円（当期は△1,237百万円）、経常利益は2,800百万円（当期は△460百万円）を見込んでおります。親会社株主に帰属する当期純利益は500百万円（当期は△8,658百万円）を計画しております。

6. 重要な子会社の状況 (2025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、BPO（委託・請負）、人材紹介、再就職支援
ビーウィズ株式会社	915百万円	55.52%	コンタクトセンター、BPO（委託・請負）
株式会社パソナ日本総務部	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作成、ドキュメントサービス等
株式会社ニジゲンノモリ	30百万円	100.00%	アニメパーク「ニジゲンノモリ」の運営、地方創生事業等

（注）ビーウィズ株式会社の議決権比率の計算には、株式貸借契約に基づく貸株128,000株に対する議決権を含めております。

2 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等（2025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 (副社長執行役員)	若 本 博 隆	成長戦略総本部長 兼 経営企画本部長	株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長 ビーウィズ株式会社 取締役
取 締 役 (副社長執行役員)	深 澤 旬 子	Pasona Way総本部長 兼 社会貢献室担当	株式会社パソナハートフル 代表取締役会長
取 締 役 (副社長執行役員)	山 本 絹 子	NATUREVERSE総本部長	
取 締 役 (常務執行役員)	南部 真希也	国 際 業 務 本 部 長 兼 経営企画本部副本部長	株式会社パソナ 取締役専務執行役員
取 締 役 (常勤監査等委員)	野 村 和 史		
取 締 役 (監 査 等 委 員)	船 橋 晴 雄		シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役 E P S ホールディングス株式会社 社外取締役
取 締 役 (監 査 等 委 員)	古 川 一 夫		
取 締 役 (監 査 等 委 員)	宮 田 亮 平		東京藝術大学 名誉教授兼顧問 長岡造形大学 客員教授 公益社団法人日展 理事長
取 締 役 (監 査 等 委 員)	跡 見 裕		杏林大学 名誉学長 公益財団法人国際医学研究振興財団 理事長 三機工業株式会社 社外監査役 JCRファーマ株式会社 社外取締役 公益財団法人日中医学協会 理事長 学校法人跡見学園 理事長

- (注) 1. 船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏は、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. 船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏は、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. 船橋晴雄氏は、大蔵省及び国税庁などの経験、ならびに長年にわたる複数社での監査役の経験を有しており、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。
6. 南部靖之氏は、2025年5月31日付で代表取締役グループ代表兼社長を辞任により退任いたしました。
7. 若本博隆氏は、2025年6月1日付で取締役（副社長執行役員）から代表取締役社長CEOに就任いたしました。

2. 取締役の報酬等

(1) 役員報酬ポリシー

「社会の問題点を解決する」という創業以来変わらぬ企業理念、及びコーポレートガバナンス・コードの原則に沿って、以下の役員報酬ポリシーを定めております。

① 基本方針

- ・取締役会の多様性、及び人格・見識に優れたグローバルな経営人材を確保できる報酬水準であること。
- ・当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬体系であること。
- ・公正性、透明性、客観性の高い報酬決定プロセスであること。

② 報酬水準の考え方

- ・第三者による国内上場企業の報酬サーベイ等をベンチマークとする。
- ・役員の役位、役割、会社への貢献度等を勘案して決定し、外部環境の変化や役割等の変更に応じて報酬水準の見直しを適宜行う。

③ 報酬体系の考え方

- ・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する。
- ・役員報酬と当社の業績、及び株式価値との連動をより明確にし、当社の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。

④ 報酬ガバナンスの考え方

- ・当社役員の個別の報酬は、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成されている指名・報酬委員会において決定する。

(2) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

① 当該方針の決定方法

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」という。）を決議し、2021年6月30日開催の取締役会において、指名・報酬委員会設置に伴い、当該決定方針の改定の決議を行いました。

② 決定方針の内容の概要

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。

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、業績連動型株式報酬の報酬総額に占める比率は、原則として、業績目標達成時に概ね0%～30%程度となるように設計しております。他方、それ以外の取締役の報酬は、業務執行を行う取締役を監督する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。

監査等委員ではない取締役の固定報酬については、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、役位、役割、会社への貢献度等を勘案し、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・報酬委員会にて決定しております。他方、監査等委員である取締役の固定報酬については、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

業績連動型株式報酬は、株式給付信託（BBT）を採用しており、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。評価指標は、事業活動の成果である連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を採用するとともに、具体的な上限額を設けることにより、透明性と客観性を高めております。

固定報酬は年額で定め、9月より毎月その12分の1を与えることとし、業績連動型株式報酬である株式給付信託（BBT）に係る株式は、原則として退任時に交付するものとしております。

③ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当事業年度に係る取締役の個人別の固定報酬等の内容の決定に当たっては、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・報酬委員会にて決定しており、決定方針に沿うものであると判断しております。

業績連動型株式報酬は、取締役会により定められた役員株式給付規程に基づき決定しているため、決定方針に沿うものであると判断しております。

(3) 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の金銭報酬額は、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）と承認されております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は5名（うち、社外取締役は0名）です。

また、当社は2015年より当該金銭報酬とは別枠で、取締役に対する業績連動型株式報酬制度を導入しており、当該定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行した際に、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）に対する報酬限度額について、その額（株式取得の原資として信託に拠出する金銭の額）を5事業年度で800百万円及び付与ポイント（給付時に原則として1ポイント当たり1株に換算）の数は1事業年度で260,000ポイントを上限として決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は5名です。

監査等委員である取締役の金銭報酬額は、当該定時株主総会において年額100百万円以内と承認されております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名です。

(4) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役の固定報酬に関しては、指名・報酬委員会の委員長である堀裕氏（弁護士）、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役である船橋晴雄氏及び古川一夫氏で構成された指名・報酬委員会に取締役の個人別の報酬額の具体的内容の決定を委任する旨の決議をしております。その権限の内容は、株主総会において承認を受けた範囲内における、監査等委員ではない取締役の個人別の固定報酬等に関する事項であり、当該権限が適切に行使されるよう、指名・報酬委員会は、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成されております。また、当該権限を委任した理由は、指名・報酬委員会が決定することにより、公正性・透明性・客観性がより高まると考えたためであります。

(5) 役員報酬等の内容

区 分	支給人員 (名)	報酬等の総額 (百万円)	種類別の報酬等の額（百万円）	
			基本報酬	業績連動型 株式報酬
監査等委員では ない 取 締 役	5	292	292	－
監査等委員で ある 取 締 役	5	72	72	－
合 計 (うち社外取締役)	10 (4)	364 (55)	364 (55)	－ (－)

(6) 業績連動報酬等に関する事項

当社は、取締役等の報酬と当社の業績及び株式価値との連動をより明確にし、当社の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に、業績連動型株式報酬として株式給付信託（BBT）を採用しております。

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。評価指標は、連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を採用するとともに、具体的な上限額を設けることにより、透明性と客観性を高めております。

また、当該業績指標を選定した理由は、単事業年度の業績貢献を考慮するうえで損益数値が明快であり、連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を用いるのが妥当と考えたためであります。

なお、当事業年度を含む連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益の数値は、14.「財産及び損益の状況の推移」（54頁）に記載のとおりです。

(7) 非金銭報酬等の内容

当社は、株式給付信託（BBT）を採用しております。詳細は2.(6)「業績連動報酬等に関する事項」（前項）をご参照ください。

3. 社外取締役の主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況及び 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 (監査等委員)	船 橋 晴 雄	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、15回開催した監査等委員会のうち全て、3回開催した指名・報酬委員会のうち全てに出席いたしました。行政及び上場企業の社外役員としての豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	古 川 一 夫	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、15回開催した監査等委員会のうち全て、3回開催した指名・報酬委員会のうち全てに出席いたしました。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・組織運営の豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	宮 田 亮 平	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、15回開催した監査等委員会のうち全てに出席いたしました。金属工芸家として数多くの受賞歴を有し、文化庁長官として日本の文化行政を牽引するなど当社が展開する地方創生事業に欠かせない文化・芸術分野における幅広い知見と大学経営における豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	跡 見 裕	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、15回開催した監査等委員会のうち全てに出席いたしました。医学者としての幅広い知見と、理事長及び大学経営における豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。

3 特定完全子会社に関する事項

該当事項はありません。

4 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、持続的に発展する企業として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に、連結配当性向40%を目処とするとともに、2030年5月期までの「PASONA GROUP VISION 2030」の期間中は、一時的な業績変動に左右されることなく、継続的かつ安定的な配当を実現するため、1株当たり75円を下限とした配当維持または増配を実施する累進配当を導入いたします。

また、当社は2024年4月12日付「特別配当の決議及び2024年5月期期末配当予想の修正」でお知らせのとおり、連結子会社の株式を売却したことによる株主還元の拡充策として、2024年5月期から2028年5月期までの5期にわたって、每期1株当たり60円の特別配当を実施することを決議しております。

当連結会計年度は、親会社株主に帰属する当期純利益は赤字となりましたが、継続的かつ安定的な配当の維持に努める当社の方針により、期末配当は普通配当15円に特別配当60円を加えた1株当たり75円といたします。

また次期の配当につきましては、配当方針に則り、当連結会計年度と同額となる普通配当15円に加えて、特別配当60円を合わせた1株当たり75円を予定しております。

決算期	1株当たり配当金	配当性向
2024年5月期	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	3.1%
2025年5月期	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	—
2026年5月期（予想）	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	585.5%

連結計算書類

連結貸借対照表

(百万円)

科 目	第18期(当期) 2025年5月31日現在	第17期(ご参考) 2024年5月31日現在
資産の部		
流動資産	188,948	243,637
現金及び預金	124,771	192,281
受取手形	23	182
売掛金	33,406	33,594
契約資産	7,842	9,678
有価証券	14,500	—
棚卸資産	2,352	1,781
未収還付法人税等	120	1,231
その他	5,980	4,951
貸倒引当金	△48	△63
固定資産	75,997	57,341
有形固定資産	47,145	35,467
建物	11,358	8,843
構築物	1,128	993
土地	9,255	8,021
リース資産	768	886
建設仮勘定	22,103	15,331
その他	2,531	1,391
無形固定資産	7,617	5,011
のれん	815	842
ソフトウェア	5,826	3,121
リース資産	12	18
顧客関係資産	854	921
その他	109	107
投資その他の資産	21,233	16,862
投資有価証券	7,655	3,288
長期貸付金	33	33
退職給付に係る資産	3,518	3,165
繰延税金資産	1,891	1,640
敷金及び保証金	6,864	7,328
その他	1,281	1,417
貸倒引当金	△11	△10
繰延資産	92	111
社債発行費	92	111
資産合計	265,038	301,090

科 目	第18期(当期) 2025年5月31日現在	第17期(ご参考) 2024年5月31日現在
負債の部		
流動負債	87,728	103,889
買掛金	2,771	3,423
短期借入金	6,043	9,263
リース債務	311	342
未払金	7,184	6,333
未払費用	18,596	16,756
未払法人税等	1,621	1,138
未払消費税等	3,484	3,033
契約負債	3,162	2,111
預り金	38,741	56,374
賞与引当金	4,217	4,205
役員賞与引当金	20	13
資産除去債務	66	98
その他	1,506	793
固定負債	36,175	42,523
社債	2,100	2,630
長期借入金	23,671	29,427
リース債務	551	678
役員株式給付引当金	253	418
従業員株式給付引当金	278	281
退職給付に係る負債	2,359	2,407
繰延税金負債	1,333	1,304
資産除去債務	2,923	2,326
その他	2,703	3,048
負債合計	123,904	146,412
純資産の部		
株主資本	134,174	147,276
資本金	5,000	5,000
資本剰余金	15,963	17,495
利益剰余金	115,788	127,465
自己株式	△2,577	△2,685
その他の包括利益累計額	760	1,228
その他有価証券評価差額金	95	121
為替換算調整勘定	530	604
退職給付に係る調整累計額	133	501
新株予約権	2	2
非支配株主持分	6,196	6,171
純資産合計	141,134	154,677
負債及び純資産合計	265,038	301,090

■ 連結損益計算書

(百万円)

科 目	第18期(当期) 2025年 5 月期	第17期(ご参考) 2024年 5 月期
売上高	309,240	356,733
売上原価	241,281	271,907
売上総利益	67,958	84,825
販売費及び一般管理費	69,196	78,030
営業利益又は営業損失 (△)	△1,237	6,794
営業外収益	1,346	1,145
受取利息	159	43
持分法による投資利益	134	131
協賛金収入	234	83
補助金収入	198	523
その他	618	363
営業外費用	568	787
支払利息	331	439
コミットメントフィー	30	64
その他	206	283
経常利益又は経常損失 (△)	△460	7,152
特別利益	178	112,060
固定資産売却益	96	2
投資有価証券売却益	76	0
関係会社株式売却益	—	112,040
持分変動利益	5	17
特別損失	5,545	12,961
固定資産除売却損	190	299
減損損失	237	10,811
投資有価証券評価損	50	685
関係会社株式売却関連費用	—	1,164
万博出展関連費用	4,821	—
訴訟関連損失	246	—
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失 (△)	△5,826	106,251
法人税、住民税及び事業税	1,989	4,926
法人税等調整額	126	1,886
当期純利益又は当期純損失 (△)	△7,942	99,438
非支配株主に帰属する当期純利益	716	3,547
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△8,658	95,891

