

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社グループは、創業以来「社会の問題点を解決する」という明確な企業理念のもと、ダイバーシティを推進し、誰もが自由に好きな仕事を選択でき、働く機会を得られることを目指して、様々な社会インフラを構築してきました。

パソナグループの仕事は「人を活かす」こと。すなわち、人々の心豊かな生活を創造する「ライフプロデュース」です。そして「常に高い志をもって、社会復帰を望む人、新しい人生にチャレンジする人、人生の目標に果敢に挑戦する人、誰もがそれぞれのライフスタイルにあわせた働き方で、豊かな人生設計を描ける社会を創ること」これこそが、当社グループの社会的責任(CSR)だと考えます。その社会的責任を果たすため、「パソナグループ企業行動憲章」を定め、当社グループの経営トップ以下、全役員・従業員が行動指針として正しく理解しています。

当社ステークホルダー(利害関係者)に対して、企業価値の継続的な向上を実現することは、企業としての基本的使命でもあり、その実現のため、東京証券取引所上場規則における「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨を踏まえ、コーポレート・ガバナンスを充実させることは経営の重要な事項と考えております。

経営監督の実効性と経営の透明性を確保しながら、迅速果断な意思決定を行うことで、中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

#### 【原則1-4】 政策保有株式

当社は中長期的な視点に立ち、当社の企業価値を高めるために、お客様及び取引先との信頼関係の強化及び維持を図るとともに、取引の拡大、協業によるビジネスメリットが得られると判断できる場合において政策保有株式を保有いたします。

また、政策保有株式を保有する場合は、これらの目的が達成できていること、及びビジネスメリットが得られていることについて検証し、保有継続の適否を取締役会にて判断いたします。なお、保有の合理性が認められなくなったと判断した場合は、当該株式を売却いたします。

保有株式の議決権の行使につきましては、その議案の内容が当社の保有方針に適合しているかどうかに加え、発行会社の発展と株主利益の向上、ならびに当社の株主及び投資家の利益に寄与するかを判断したうえで適切に議決権を行使いたします。

#### 【原則1-7】 関連当事者間の取引

取締役が競業取引及び利益相反取引を行う場合は、取締役会規程に則り個別取引について取締役会の決議を得たうえで、取引結果について報告を行っております。

加えて、関連当事者との取引にあたっては、企業価値及び株主共同の利益を害することのないよう、その取引条件及びその決定方法の妥当性に関して定期的にモニタリングするとともに、重要な取引については、取引状況を有価証券報告書にて開示しております。

#### 【補充原則 2-4-1】 中核人材の登用等における多様性の確保

年齢や性別、国籍、障害の有無に関わらず、全従業員がパソナグループというステージを通して才能・能力を活かしてイキイキと活躍し、豊かな人生設計を描くことのできる環境を整備することが、中長期的な企業成長につながると考え、多様な人材の活躍を推進しております。

(以下数値は2025年5月末時点の実績)

#### ○女性活躍推進

「家庭の主婦の再就職を応援したい」という想いから創業した当社グループでは、性別による格差のない社会の実現を目指して、創業当時より全員が総合職として入社し、男女の隔たりのない人材育成や適材適所配置を実践してまいりました。出産、子育て、介護などのライフステージの節目においても従業員が活躍できるよう、1990年代より「在宅勤務」「短時間勤務」「フレックスタイム」などの柔軟な勤務制度を整備。グループ本部内に事業所内保育所を設置し、兵庫県淡路島のパソナファミリーオフィスでは従業員が子供と同じ空間で働く環境を整備しております。女性の人材育成・キャリア形成支援においては、2014年にスタートした次世代女性リーダー育成プログラム「ワンダーウーマン研修」の修了者のうち3名がグループ会社の社長、24名が執行役員、14名が副役員、54名が上位責任者に昇格するなど成果を上げております。

- ・役員に占める女性の割合: 26.8%
- ・管理職に占める女性の割合: 50.2%
- ・従業員に占める女性の割合: 53.9%
- ・女性の育児休業取得率: 100%
- ・男性の育児休業取得率: 77.1%
- ・女性従業員の出産後の復職率: 毎年100%水準

算出対象: 当社及び全ての国内連結子会社

#### ○多様な国籍の人材の活躍

当社グループでは、国内外51カ国、約1,000名の外国籍の従業員が活躍しており、国内連結子会社の従業員における外国籍人材の割合は2.6%(海外連結子会社を含む場合は8.9%)となっております。多様な価値観をもつ多様な国籍の人材が交流し、適材適所に配属、登用され活躍することで、事業における変化への対応力、新たな発想に繋がっております。

多様な国籍の人材の活躍推進への取り組み詳細については、有価証券報告書「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

#### 【原則2-6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

企業年金における運用専門性を高め、アセットオーナーとしての機能を発揮するための体制として、人事、財務経理部門より専門能力・知見を有する者を任用しております。

また、年金資産運用委員会を設置し、年金資産の安全かつ効率的運用を図るうえで重要な事項について審議・決定するとともに、資産の管理運用に関する業務を執行する事務局に対して、必要に応じ、適切な助言を行っております。

#### 【原則3-1 (i)】経営理念や経営戦略

経営理念につきましては、当社ホームページに掲載しております「企業理念」を参照ください。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/company/philosophy.html>)

経営戦略につきましては、2025年7月17日発表の「PASONA GROUP VISION 2030」を参照ください。

([https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/pdf/VISION2030\\_20250717.pdf](https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/pdf/VISION2030_20250717.pdf))

#### 【原則3-1 (ii)】コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書の「1.1. 基本的な考え方」に記載しておりますので参照ください。

#### 【原則3-1 (iii)】取締役の報酬決定の方針と手続き

本報告書の「1.1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】」に記載しておりますので参照ください。

#### 【原則3-1 (iv)】取締役候補者の指名及び取締役の解任の方針と手続き

取締役候補者については、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性を勘案し、人格・見識に優れた者を候補者とすることを基本方針とし、特に社外取締役は経営・財務・会計・法律等に加え当社グループの事業領域にも知見を有する人材を選定し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っております。取締役候補者の選定は、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・報酬委員会が上記基本方針をもとに取締役会に答申し、取締役会の決議により決定しております。

なお、船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏は独立社外取締役に該当しており、取締役会において独立した観点から意見をいただけるものと考えております。

取締役がその機能を十分に発揮していないと認められる場合は、事前に指名・報酬委員会が解任を審議したうえで取締役会にて決議し、株主総会に付議いたします。

また、社外取締役は定期的に業務執行役員との意見交換会を実施しており、指名・報酬委員会の委員である社外取締役が業務執行役員の人格・見識等の資質を把握し、取締役候補者の指名に活かしております。

#### 【原則3-1 (v)】取締役候補者の選任及び指名についての説明

当社は、株主総会招集通知の参考書類において、取締役候補者の個々の選任・指名の理由を開示しております。詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております株主総会招集通知の参考書類を参照ください。

#### 【補充原則 3-1-3】サステナビリティについての取り組み等

当社グループは「社会の問題点を解決する」を企業理念に、サステナブルな社会の実現を目指して事業活動に取り組むとともに、当社グループの持続的な成長に向けてサステナビリティ経営を推進しております。サステナビリティに取り組む意義や目指す未来の姿を明確化するために「Sustainability Policy」として明文化し、グループの共通認識としてあります。ESG・サステナビリティに関する取り組み詳細については、当社ホームページ(<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/index.html>)をご参照ください。

#### <人的資本への取り組み>

当社グループは1976年の創業以来、年齢・性別・国籍・障害の有無に関わらず、誰もが夢や誇りをもって、自由に才能を生かして活躍できる社会の実現に向けて取り組んでまいりました。社内においても、従業員一人ひとりの能力を最大化する多様な働き方の提案やキャリア構築の支援をはじめ、安心して働くことのできる職場環境づくりを推進することで、当社グループの持続的な発展・価値向上につなげております。

#### ○人材育成方針 及び 社内環境整備方針

当社グループの仕事は「人を活かす」こと。すなわち、人々の心豊かな生活の創造「ライフプロデュース」です。その役割を果たすため、「自分の未来は自分で創る」という人材育成方針のもと、従業員一人ひとりが高い志と使命感を持ち、果敢に挑戦し続けることができるよう、才能・能力の発揮を後押しする多様な人事制度・施策を整備し、従業員の自律的なキャリア構築を支援しております。

中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」に基づき、重点戦略を実現する人財戦略として、以下の3つの柱「未来をともに創る人財の発掘」「新たな価値を生み出す人財の育成」「多様な人財が活躍できる環境づくり」を掲げ、従業員の成長を後押しすることで、当社グループの成長はもちろんのこと、持続可能な社会の実現に貢献できる人材の育成を推進しております。

また、創業以来変わらぬ企業理念のもと、パソナグループの芯を示す「Pasona Way」を行動指針として、創業の精神を継承し、常にぶれない判断の軸としています。毎年、「Pasona Way Week」として創業記念日の2月16日から2ヶ月間を強化月間として、パソナグループの果たす役割とは何か、当社グループの事業の歴史を振り返るとともに、フィロソフィをテーマにディスカッションや一人ひとりの行動目標設定を行うなど、全役職員がフィロソフィを共有しております。

人的資本に関する取り組み詳細については、有価証券報告書「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

#### <知的財産への投資>

当社グループの事業は「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)」、「キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)」、「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」のセグメントで構成され、事業領域を拡大してまいりました。既存事業の優位性の確保だけでなく、将来性のあるイノベーションや夢のある新産業を創出するため、各事業のブランドの価値向上と防御対応を含めた知的財産の保護・確保に努めております。

また、知的財産はあらゆる産業の持続的な成長のための重要な基盤であるという考え方のもと、知的財産に関する事業を展開しております。2008年にナレッジバンク事業を発足し、特許庁登録調査機関として先行技術調査事業を受託しております。2016年には民間企業に対して、特許調査や特許実務のアウトソーシングサービス、知的財産全般に関するコンサルティングサービス等を展開する株式会社ナレッジパートナーを設立し、2021年には日本初の特許等を専門に扱う信託会社として、知的財産権(特許権、意匠権、実用新案権)の出願・権利化等に関する管理型信託サービスの提供を行う株式会社知財信託を設立しており、当社グループの知的財産戦略にも寄与しております。

#### <気候変動対応>

当社グループは、政府主導の「チーム・マイナス6%」プロジェクトが開始された2005年より、グループ各社の役職員で構成する「環境委員会」を設置いたしました。以来、将来を担う次の世代に健全で美しい地球環境を残すため、あらゆる場面で限りある資源を大切にし、企業活動を通して環境保全活動に努めてまいりました。

近年、世界レベルでの地球温暖化、異常気象、生態系の破壊などの環境破壊が深刻化する中、ソーシャルソリューションカンパニーとして、当社

グループが目指すサステナブル経営のあり方を発信し、社会から信頼されるロングセラーカンパニーであり続けるために、2021年に「パソナグループ環境イノベーション戦略」を策定し、同時に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明いたしました。さらに「環境マネジメント推進委員会」も発足し、気候変動シナリオ分析及び気候変動によるリスクと機会における事業インパクトの明確化を実施いたしました。また、2023年には「環境経営戦略会議」を発足し、環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定しております。  
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応については、有価証券報告書「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。

#### 【補充原則4-1-1】 経営陣に対する委任の範囲

取締役会は、法令及び定款に定められた事項、当社及びグループ会社の重要事項等を決定しており、取締役会決議により定められた取締役会規程により、M & A、組織再編、重要な財産の処分・譲受け、多額の投融資等につきましては、取締役会の決議事項と定めております。  
また、当社は監査等委員会設置会社として、重要な業務執行の一部について取締役会から取締役への権限委譲を行うとともに、執行役員制度を導入し、代表取締役等の経営陣及び執行役員に個々の業務執行の決定を委任することにより意思決定の迅速化を図っており、取締役会決議により定められた組織規程等に委任の内容を明示しております。

#### 【原則4-9】 独立性判断基準

当社の社外取締役及び社外取締役候補者は、当社が定める以下の独立性の基準を満たす者としてあります。

- ・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取締役が属する機関・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。

#### 【補充原則 4-10-1】 任意の仕組みの活用(諮問委員会等の設置)

当社は、取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客觀性の強化及び、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、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任意の指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しております。指名・報酬委員会は、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役の選定・解職に関する事項、役付取締役の選定・解職に関する事項の審議及び取締役会への答申、ならびに監査等委員ではない取締役の個人別の固定報酬、譲渡制限付株式報酬及びその他の報酬等に関する事項の決定を行っております。

詳細につきましては、本報告書の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」に記載の「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」の「補足説明」欄を参照ください。

#### 【補充原則4-11-1】 取締役会の構成

取締役会全体としてのバランス、多様性、規模等を踏まえた取締役候補の選任方針及び手続きについては上記原則3-1 (iv)「取締役候補者の指名の方針と手続き」を参照ください。

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、的確・迅速・公正な意思決定が行われる体制として、監査等委員ではない取締役は10名以内、監査等委員である取締役は5名以内が適切であると考えております。

当社の取締役のスキルマトリックスは、本報告書の最終頁を参照ください。

#### 【補充原則4-11-2】 取締役の兼任状況

独立社外取締役を含む当社取締役の他の上場会社役員等との兼任状況は、株主総会参考書類、事業報告により毎年開示しております。

#### 【補充原則4-11-3】 取締役会の実効性評価

当社は取締役会のガバナンス機能のさらなる向上を目的として、毎年、取締役会全体の実効性評価を実施しております。評価方法及び評価結果の概要については、以下のとおりです。

##### 1. 評価方法

当社は毎年、取締役会全体の実効性評価について取締役全員を対象としたアンケート調査を実施しております。2024年度についても2025年4月に取締役に対して、以下の項目を内容とするアンケート調査を実施しました。

評価及び分析結果は取締役会へ報告・審議し、その結果を踏まえ、取締役会の実効性をより一層高めるべく、今後の対応について検討しました。

##### <評価項目(大項目)>

- 取締役自身の職務執行に関する事項
- 取締役会全体の実効性に関する事項
- 取締役会の構成に関する事項
- 取締役会の運営状況に関する事項
- 取締役会の審議に関する事項
- 各種委員会に対する評価に関する事項
- 取締役への支援等に関する事項
- 投資家・株主との関係に関する事項
- 前回評価で課題とされた事項

##### 2. 評価結果

アンケートの結果を踏まえ、取締役会にて報告・審議を行った結果、知識・経験・能力のバランスが取れた多様性のあるメンバーによって自由闊達で建設的な議論・意見交換がなされるなど、取締役会の構成、運営、審議、サポート体制、各種委員会の運営及び投資家・株主との関係の点から、取締役会の実効性は十分に確保されているものと評価しました。また、昨年度の課題であった中長期戦略の議論、DXの推進体制の整備及び資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関する議論については概ね適切な対応がなされているとの評価が確認されました。

##### 3. 今後の課題

2024年度のアンケート結果からは、今後の課題として、各種委員会の活動内容に関する報告機会の拡充、基幹システムの刷新プロジェクトをはじめとするDX推進状況のフォローアップ、経営戦略・事業戦略に関する報告機会の拡充、取締役会運営の継続的な改善が挙げられました。  
今後も取締役会全体の実効性を更に高めるべく、必要な施策を適宜検討・実行してまいります。

#### 【補充原則4-14-2】 取締役に対するトレーニングの方針

取締役及び執行役員を対象に、当社の事業に関する監督・監査機能を果たすために必要な法令・コンプライアンス研修を実施しております。その

他、当社グループ及びその事業についての理解を深めるため、必要に応じて、事業子会社の視察を行っております。また、社外取締役がその機能を十分果たすことを可能にするため、就任の際や就任後も継続的に当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得できる機会を提供しております。

#### 【原則5-1】株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図り、当社の経営戦略、事業活動、財務状況等の企業情報を、適時性・公平性・正確性・継続性に配慮して積極的に開示しております。その方針を「ディスクロージャーポリシー」として、当社ホームページに公開しております。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/disclosure.html>)

(i) 株主との対話全般についてはIR本部が所管し、IR本部担当執行役員が統括をしております。

(ii) 株主との対話を充実させるため、IR本部と財務経理、経営企画、総務、法務等の関係各部門及び各事業部の責任者が有機的に連携し、迅速な情報共有や正確性の確認を行っております。

(iii) 個別面談以外の取り組みとしては、本決算及び第2四半期終了後に機関投資家・証券アナリスト等を対象とした決算説明会を開催しているほか、個別面談やスマートミーティングを実施しております。また、当社ホームページに株主・投資家の皆さま向けのIRサイトを設けて、積極的な情報発信に努めております。

(iv) 対話を通じて把握した株主の意見・懸念については、定期的に取締役会に報告しております。

(v) 株主との対話に際しては、インサイダー情報に十分に留意し、当社において重要事実の取り扱いを定めている「内部者取引防止規程」に則って対応しています。また、原則として各四半期の末日の翌日から決算発表日までを「沈黙期間」とし、決算に関するコメントや質問への回答を控えております。

社内体制及びIR活動の詳細については、本報告書の「III.2. IRに関する活動状況」及び「V.2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」を参照ください。

#### 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年8月22日

#### 該当項目に関する説明

##### 1) 現状分析

コロナ期間を含めた過去(2018年5月期～2023年5月期)のPBRは1～2倍台、ROEは2%～19%台で推移しております。2024年5月期に実施した株式会社ベネフィット・ワンの株式売却の売却益により一時に純資産が増大しており、PBRが低下しております。ROEについては当該売却により一時に上昇し、2025年5月期は赤字決算のため、マイナスとなっております。株主資本コストについては、CAPMにより一定の幅の を用いて算出し、第三者評価機関の意見も取得しており、8%程度と認識しております。現状においては資本コストを上回る資本収益性を確保できていない状況と認識しております。

##### 2) 計画の策定・開示

【原則5-2】経営戦略や経営計画の策定・公表及び【補充原則5-2-1】事業ポートフォリオに関する基本的な方針・見直しの状況

当社は2026年5月期から2030年5月期を対象期間とする5年の中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」を2025年7月に策定・公表致しました。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/library/plan.html>)

2030年5月期の財務目標であるROE8%以上、PBR1倍超を達成するため、持続的な利益成長及び資本効率の改善に向け、事業成長のための重点戦略ならびに資本政策等をお示し致しました。

##### 3) 取り組みの実行(実現に向けた対応)

「PASONA GROUP VISION 2030」の進捗状況について取締役会によりモニタリングを行い、適切に開示してまいります。また2025年7月15日に取締役会に開示する株式報酬制度の拡充のための譲渡制限付株式報酬の導入を既に公表しておりますが、引き続き資本コストや株価を意識した経営を推進する制度設計を検討してまいります。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満
-----------	------------

### 【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
南部 靖之	14,897,337	38.93
株式会社南部エンタープライズ	3,364,600	8.79
日本マスター・トラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,607,700	6.81
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	919,528	2.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	811,800	2.12
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	779,275	2.04
株式会社メディカル・コンシェルジュ	640,000	1.67
株式会社グラティツード	596,600	1.56
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	592,075	1.55
パソナグループ従業員持株会	530,882	1.39

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 <span style="background-color: orange; border: 1px solid black; padding: 0 2px;">更新</span>
---

1. 2025年11月30日現在の大株主の状況となります。
2. 上記のほか、提出会社名義の自己株式1,918,906株がありますが、会社法第308条第2項の規定により議決権を有しておりません。
3. 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、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)(以下「信託E口」という)が当社株式919,528株を保有しております。信託E口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。
4. 2024年7月29日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、Oasis Management Company Ltd.が2024年7月25日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年11月30日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。  
なお、大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。  
Oasis Management Company Ltd. 2,094,200株(5.02%)

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	5月
業種	サービス業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、グループシナジーの創出及び企業価値の最大化を目指し、事業ポートフォリオの検討を行っており、事業を取り巻く社会環境や経営情勢、環境変化に応じて事業ポートフォリオの見直しを取締役会にて適宜検討しております。

関係会社との資本関係の在り方については、グループとしての財務戦略及び資金調達、ならびに関係会社の事業内容、規模、今後の成長性などを総合的に勘案し、グループ会社として上場を維持することが当該会社及びグループ双方の企業価値に資すると判断する会社については、上場を維持させる方針を探っております。

一的なグループ経営を行うため、当社は関係会社とグループ経営契約を締結し、重要事項について当社が報告を受ける体制を整備しておりますが、上場子会社及び上場持分法適用会社(以下、「上場子会社等」)とは同契約を締結せず、上場子会社等の独立した意思決定を尊重することで上場子会社等の少数株主の保護及び上場会社としての独立性確保に配慮する方針しております。

当社と上場子会社等は事業会社間の事業シナジーの創出を企図した人材交流やサービスの相互提供、営業協力等、ビジネス上の交流は行っていますが、事業運営については、各社の少数株主の保護及び上場会社としての独立性確保の観点から、独自の経営体制・方針を尊重しており、各社における経営の自主性を維持することが当社グループの価値向上に向けて適切であると考えております。上場子会社等における資金管理につきましても、当社グループからは独立しており、独自の判断で実施しております。また当社グループ内での事業競合による上場子会社等の機会損失及び経済的利益の外部流出のリスクの程度を勘案し、当社と上場子会社等との協議を踏まえて事業機会・事業分野の適正性について検討しております。

本報告書提出時点で、当社は上場子会社としてピーウィズ株式会社(東京証券取引所プライム市場)、ならびに上場持分法適用会社としてサークレイス株式会社(東京証券取引所グロース市場)を有しており、各社を上場子会社等として有する意義及びガバナンス体制の実効性確保に関する内容は下記です。

### ピーウィズ株式会社

同社は、企業の経営課題として生産性の向上やテレワークに代表される働き方改革の推進、DX(デジタルトランスフォーメーション)に取り組む企業が増加しており、業務プロセス改革の一環として外部専門サービスを活用するBPOサービスへの需要が拡大している中、社会的信用や国内外の知名度をさらに高め、取引先の拡大と優秀な人材の採用を促進し、継続的な事業の拡大を図ることを目的に、2022年1月に株式公開を行っております。

同社は当社グループ内で唯一コントラクトセンターサービスを専門的に提供しており、自社開発のクラウド型PBX「Omnia LINK」を強みとして独自に事業を開拓しております。同社が経営の自主性を持って迅速な意思決定を行い、業界でのプレゼンスを發揮することが同社の競争優位性確保につながり、当社グループの企業価値向上に寄与することから、現時点では同社の上場を維持することが最適であると考えております。

同社自身にとって上場を維持することで、前述の目的に加え、ブランド力の維持、従業員のモチベーション向上等のメリットがあると考えております。

同社の取締役7名のうち3分の1超の3名は独立社外取締役として選任され、独立社外取締役が過半数で構成された指名報酬委員会を設置しております、一般株主との利益相反のないよう独立性を確保しております。また当社は、同社の役員の選解任に関する議決権行使や役員の指名プロセスにおいて、同社の指名報酬委員会の判断を十分に尊重しております。

同社株式の流通株式数や流通株式時価総額は投資家による売買を通じて変動することとなりますが、今後においても取引所が定める上場する市場の上場維持基準を充足し続けるために、当面の間は、同社の要請に基づき、当社との連絡関係を維持できる範囲において実施可能な資本政策につき、連携の上で検討し、流動性確保及び流通株式時価総額の拡大に努める方針です。

### サークレイス株式会社

同社は、「Create Happiness」を経営理念とし、創業以来、Salesforce製品の導入から保守運用に至る一気通貫のコンサルティングサービス提供に加え、自社SaaS製品の開発・販売により、事業を成長させてまいりました。社会的信用や国内外の知名度をさらに高め、取引先の拡大と優秀な人材の採用を促進し、継続的な事業の拡大、株主との対話を通じたサステナブル経営の深化を図ることを目的に、2022年4月に株式公開を行っております。現時点では、上場を維持することで、前述の上場目的に加え、ブランド力の維持、従業員のモチベーションの向上等のメリットがあると考えております。

同社の取締役8名のうち3名は独立社外取締役として選任され、独立社外取締役が過半数で構成された指名委員会ならびに報酬委員会を設置しており、一般株主との利益相反のないよう独立性を確保しております。また当社は、同社の役員の選解任に関する議決権行使や役員の指名プロセスにおいて、同社の指名委員会及び報酬委員会の判断を十分に尊重しております。

同社株式の流通株式数や流通株式時価総額は投資家による売買を通じて変動することとなりますが、今後においても取引所が定める上場する市場の上場維持基準を充足し続けるために、当面の間は、同社の要請に基づき、当社との持分法関係を維持できる範囲において実施可能な資本政策につき、連携のうえで検討し、流動性確保及び流通株式時価総額の拡大に努める方針です。

## 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	10名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
船橋 晴雄	他の会社の出身者										
古川 一夫	他の会社の出身者										
宮田 亮平	他の会社の出身者										
跡見 裕	他の会社の出身者										

#### 会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

## 会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
船橋 晴雄			-	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、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。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。
古川 一夫			-	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、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。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。
宮田 亮平			2025年5月期に同氏が理事長を務める公益社団法人日展に対し、当社が能登半島地震による被災地域在住の美術作家への支援のため寄付を行ったことから、同氏は「上場会社が寄付を行っている先の業務執行者」に該当しておりますが、寄付金額は当社の独立性判断基準である10百万円を下回っていることから、同氏と一般株主との間に利益相反が生じる恐れはないと判断しております。	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、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。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。
跡見 裕			同氏が理事長を務める学校法人跡見学園より当社子会社が教育研修を受託していることから、同氏は「上場会社の取引先の業務執行者」に該当しておりますが、当該教育研修の受託は同氏の理事長就任前から毎年受託しているものであり、また過去3事業年度の年間平均取引実績額は、当社連結売上高の0.1%未満、学校法人跡見学園の事業活動収入の0.1%程度であることから、金額的重要性はなく、同氏と一般株主との間に利益相反が生じる恐れはないと判断しております。	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、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。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	5	1	1	4	社内取締役

### 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務は、監査室の要員が補助従業員としてこれを補助しております。当該補助従業員は、監査等委員会から指示を受けた職務については監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行しており、当該補助従業員の人事異動・人事評価・懲戒処分については、監査等委員会の事前承認を得ることとしております。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、内部監査部門に対して監査等委員会の監査方針及び監査計画を示すとともに、内部監査部門より内部監査計画、個別の内部監査結果等について報告を受けるほか、内部監査部門と緊密な連携を図り、当社グループ全体で効果的な監査が実施可能な体制を構築しております。

また、会計監査人と監査等委員会は定期的な会合を設け、意見交換、情報交換を通じて、相互連携を図っております。

## 【任意の委員会】

### 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	2	0	1	その他
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	2	0	1	その他

### 補足説明

当社は取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客觀性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、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する任意の指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しており、委員は取締役会の決議によって選定しております。指名・報酬委員会は、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役の選定・解職に関する事項、役付取締役の選定・解職に関する事項の審議及び取締役会への答申、ならびに監査等委員ではない取締役の個人別の固定報酬、譲渡制限付株式報酬及びその他の報酬等に関する事項の決定を行うことを目的としております。当該委員会は、公正な判断をするため、必要に応じ、外部の客觀的データを活用しております。また社会適合性やステークホルダーへの説明責任の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

指名・報酬委員会の委員は、堀裕氏(弁護士)、船橋晴雄氏(社外取締役)、古川一夫氏(社外取締役)の3名で構成されており、委員長は堀裕氏が務めております。当該委員会は当事業年度においては3回開催し、指名に関しては、取締役候補者の適正性について審議し、取締役会へ答申を行いました。また、報酬に関しては、監査等委員ではない取締役の個人評価及びそれに基づく個人別の固定報酬等の決定を行いました。なお現任委員の当該委員会への出席率は100%です。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数

4名

その他独立役員に関する事項

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

監査等委員ではない取締役の報酬については、役位、役割、会社への貢献度等を勘案して決定しております。

当社は、取締役等の報酬と当社の業績及び株主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とともに、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、詳細については有価証券報告書「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 4 役員の報酬等」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

取締役及び監査役の報酬等の額(第18期)

監査等委員ではない取締役 5名 292百万円

監査等委員である取締役 5名 72百万円(うち社外取締役55百万円)

(注) 1. 第18期末現在の員数は、監査等委員ではない取締役5名、監査等委員である取締役5名(うち社外取締役4名)です。

2. 報酬限度額

監査等委員ではない取締役年額600百万円以内(うち社外取締役分は50百万円以内)

監査等委員である取締役年額200百万円以内

連結報酬等の総額が1億円以上である者について、有価証券報告書において個別の報酬を開示しております。

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針 の有無

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

#### 1. 役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

「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あります。

##### (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、客觀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

- ・役員報酬と当社の業績、及び株主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。
- ・監査等委員ではない取締役の報酬は、固定報酬(金銭報酬)ならびに株式報酬で構成し、株式報酬は、株主との価値共有を目的とした譲渡制限付株式報酬及び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。原則として、金銭報酬:株式報酬(譲渡制限付株式報酬+業績連動型株式報酬)は6:4の割合となるように設計する。
- ・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を監督する立場にあることを勘案し、固定報酬(金銭報酬)及び株式報酬としての譲渡制限付株式報酬によって構成し、原則として固定報酬(金銭報酬):株式報酬(譲渡制限付株式報酬)は8:2となるように設計する。

##### (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)の制定を決議し、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、決定方針の改定の決議を行いました。

更に、当社は、監査等委員ではない取締役及び監査等委員である取締役それぞれに対する譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴い、2025年8月22日開催の取締役会において、決定方針の改定の決議を行いました。

#### 3. 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期定時株主総会及び2025年8月22日開催の第18期定時株主総会の決議により報酬限度額等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(金銭報酬)、ならびに株式報酬で構成し、株式報酬は、株主との価値共有を目的とした譲渡制限付株式報酬及び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。業績連動型株式報酬の報酬総額に占める比率は、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、固定報酬(金銭報酬):株式報酬(譲渡制限付株式報酬+業績連動型株式報酬)は原則として6:4の割合となるように設計しております。

他方、監査等委員である取締役の報酬については、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(金銭報酬)及び株式報酬としての譲渡制限付株式報酬によって構成し、固定報酬(金銭報酬):株式報酬(譲渡制限付株式報酬)は原則として8:2となるように設計しております。

監査等委員ではない取締役の固定報酬(金銭報酬)及び譲渡制限付株式報酬については、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(金銭報酬)及び譲渡制限付株式報酬については、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、透明性と客觀性を高めております。

固定報酬(金銭報酬)及び譲渡制限付株式報酬は年額で定め、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。

## [社外取締役のサポート体制]

社外取締役からの意見及び指摘事項に対しては、監査室と経営企画部が連携して適切に対応しております。

取締役会の開催に際しては、原則として開催日の3日前に議案の内容を取締役会事務局である経営企画部から社外取締役に通知しております。また、経営企画本部担当取締役が重要と判断した議案については、経営企画部または当該議案の担当取締役が社外取締役に対して事前説明を行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### 1. 業務執行機能

#### 取締役会

取締役会は、当社経営全般の監督機能及び株主総会に次ぐ最高意思決定機関であり、監査等委員ではない取締役(任期1年)と監査等委員である取締役(任期2年)で構成しております。取締役会は、法令及び定款に定められた事項及び取締役会決議により定められた取締役会規程により、M&A、組織再編、重要な財産の処分・譲受け、多額の投融資等、当社及びグループ会社の重要事項等を決定しております。本報告書提出日現在、監査等委員ではない取締役5名(男性3名・女性2名)及び監査等委員である取締役5名(全員男性)のうち独立社外取締役は4名おり、役員の40%を独立社外取締役で構成することにより、取締役会の監視機能を強化しております。取締役会の議長はCEOが務めております。

#### (取締役会の活動状況)

当社の取締役は、定期例取締役会を毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しており、当事業年度において開催した取締役会は17回です。各取締役の出席状況については有価証券報告書にて開示しております。

#### (取締役会の審議・報告事項)

当事業年度における具体的な審議・報告事項は次のとおりです。

- ・グループの中長期経営戦略
- ・新規事業戦略(新規事業含む)
- ・M&A、組織再編
- ・決算、業績、財務戦略
- ・予算管理
- ・資産の取得、投資(固定資産等)
- ・利益相反取引
- ・リスクマネジメント
- ・コンプライアンス

#### 経営会議

経営会議は、全社的に影響を及ぼす重要事項について、迅速かつ効率的な意思決定を行うために、原則として月2回開催しており、本報告書提出日現在、監査等委員ではない取締役5名(若本 博隆氏、中尾 慎太郎氏、深澤 句子氏、山本 紗子氏、南部 真希也氏)及び常勤監査等委員1名(野村 和史氏)ならびに役付執行役員13名(仲瀬 裕子氏、上斗米 明氏、河野 一氏、高木 元義氏、八木 孝子氏、松村 卓司氏、進藤 かおり氏、大日向 由香里氏、金澤 真理氏、中田 光佐子氏、三ツ田 梓氏、板橋 光一氏、岡田 智一氏)で構成しております。経営会議の議長はCEOが務めております。

#### 執行役員制度

監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。

#### 内部統制委員会他

経営会議の下部組織及び社長直轄組織として、内部統制やリスク管理、また顧客満足度の向上などの具体的な施策を実施するため、次の7つの委員会を部門横断的に設けてあります。

- (1) 内部統制委員会
- (2) コンプライアンス委員会
- (3) リスクマネジメント委員会
- (4) CS/ES委員会
- (5) 環境経営戦略会議
- (6) SDGs委員会
- (7) DX推進委員会

## 2. 監査・監督機能

### a. 内部監査

監査室(人員:2名)及びグループ内部監査室(人員:11名)が内部監査規程及び関係会社内部監査規程に基づき、法令及び社内諸規程の遵守状況を監視し、業務上の不正・過誤による不測の事態の発生を防ぐとともに、業務の改善と経営効率の向上等を目的として内部監査を実施しております。また、内部統制システムの構築・運用状況のチェックについてはグループ内部監査室及び内部統制委員会にて行っております。

常勤監査等委員は、内部監査結果について個別の内部監査報告書の報告を受けるとともに、原則として四半期毎に開催される内部監査報告会に出席し、監査室長及びグループ内部監査室長からの報告を受け、また別途、監査室長及びグループ内部監査室長と月1回情報交換会を定期的に開催し、社内業務の適正化、コンプライアンス遵守状況の確認、業務改善、指導事項を共有化しております。加えて、監査等委員会監査方針計画と内部監査方針等につき、緊密な情報交換を実施しております。

なお、監査結果は定期的に取締役会に報告しております。

### b. 監査等委員会監査

当社の監査等委員会は、常勤の取締役1名と社外取締役4名の5名で構成されております。監査等委員は、取締役会等の重要な会議への出席、取締役からの事業報告の聴取及び関係会社に対する会計監査、重要な文書・帳票等の閲覧、会計監査人の監査方法が相当であるかの監査、監査室及びグループ内部監査室との定例会議等の監査活動により、業務執行状況全般を監視しており、監査結果は取締役会に対し文書または口頭で報告、必要に応じて助言または是正の勧告を行う場合もあります。なお、監査等委員会の職務は、監査室の要員が補助従業員としてこれを補助しております。

## 3. 指名・報酬の決定機能

### 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客觀性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的に取締役会の諮問機関として設置し、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しております。取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役の選定・解職に関する事項、役付取締役の選定・解職に関する事項の審議及び取締役会への答申、ならびに監査等委員ではない取締役の個人別の固定報酬、譲渡制限付株式報酬及びその他の報酬等に関する事項の決定を行っております。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスを充実させるとともに取締役への権限委譲により迅速な意思決定を行い、経営の効率性を高めることを目的として、統治形態を監査等委員会設置会社としております。当該体制とすることで、経営環境の変化にも迅速に対応した経営判断が可能となり、適時適正な業務執行が行える体制と考えております。

### 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

#### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明	
集中日を回避した株主総会の設定	8月中旬以降に株主総会を開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権の行使を可能としております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	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利用してあります。
招集通知(要約)の英文での提供	英文の招集通知(要約)を作成し、TDnet及び当社ホームページに掲載しております。
その他	当社ホームページ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html</a> )に招集通知、決議通知を掲載しています。また、招集通知の発送前にTDnet及び当社ホームページに掲載しています。

#### 2. IRに関する活動状況 更新

補足説明		代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図り、当社の経営戦略、事業活動、財務状況等の企業情報を、適時性・公平性・正確性・継続性に配慮して積極的に開示しております。その方針を「ディスクロージャーポリシー」として、当社ホームページに公開しております。 ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/disclosure.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/disclosure.html</a> )	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	半期に1回、決算説明会を開催し、決算状況、今後の見通しについて説明を行います。また、説明会終了後には、当社ホームページにて説明会の動画と書き起こし、発表資料を公開しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	IR情報(決算情報、決算説明資料、適時開示を含むリリース、決算短信、有価証券報告書・半期報告書、株主総会招集通知・決議通知、株式情報、IRスケジュール等)を開示する専用のホームページを設けてあります。 ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/</a> ) また海外投資家向けに、英文IRサイトに英訳した開示資料や会社情報を掲載しております。 ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/english/ir/">https://www.pasonagroup.co.jp/english/ir/</a> )	
IRに関する部署(担当者)の設置	当社の経営管理総本部の直下にIRに関する専任部署、IR本部を設置し、IR本部担当執行役員を任命しております。	
その他	当社株式への投資魅力を高め、グループ事業に関してご理解を更に深めていただくことを目的に、株主優待制度を実施しております。 第1・2・3四半期には、個人株主・投資家向けに業績と四半期毎のニュースの要点を分かり易くまとめた「IRレター」をホームページに掲載しております。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明	
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>パソナグループは「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、ダイバーシティを推進し誰もが自由に好きな仕事を選択でき、働く機会を得られることを目指しています。「人を活かすこと、すなわち、人々の心豊かな生活を創造する「ライフプロデュース」を当社グループの使命とし、「常に高い志をもって、社会復帰を望む人、新しい人生にチャレンジする人、人生の目標に果敢に挑戦する人、誰もがそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方で、豊かな人生設計を描ける社会を創る」という社会的責任を果たすため、「パソナグループ企業行動憲章」を定め、ステークホルダーに対する使命及び立場の尊重について規定しております。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社グループはサステナブルな社会の実現を目指して事業活動に取り組むとともに、当社グループの持続的な成長に向けてサステナビリティ経営を推進しております。2021年には、サステナビリティに取り組む意義や目指す未来の姿を明確化するために「Sustainability Policy」として明文化し、グループの共通認識としております。</p> <p>&lt;持続可能な地球環境への取り組み&gt;</p> <p>当社グループは、政府主導の「チーム・マイナス6%」プロジェクトが開始された2005年より、グループ各社の役職員で構成する「環境委員会」を設置いたしました。以来、将来を担う次の世代に健全で美しい地球環境を残すため、あらゆる場面で限りある資源を大切にし、企業活動を通して環境保全活動に努めてまいりました。</p> <p>近年、世界レベルでの地球温暖化、異常気象、生態系の破壊などの環境破壊が深刻化する中、ソーシャルソリューションカンパニーとして、当社グループが目指すサステナブル経営のあり方を発信し、社会から信頼されるロングセラーカンパニーであり続けるために、2021年に「パソナグループ環境イノベーション戦略」を策定し、同時に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明いたしました。さらに「環境マネジメント推進委員会」も発足し、気候変動シナリオ分析及び気候変動によるリスクと機会における事業インパクトの明確化を実施いたしました。また、2023年には「環境経営戦略会議」を発足し、環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定しております。</p> <p>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応については、有価証券報告書「第2事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。</p> <p>&lt;人的資本への取り組み&gt;</p> <p>当社グループは1976年の創業以来、年齢・性別・国籍・障害の有無に関わらず、誰もが夢や誇りをもって、自由に才能を生かして活躍できる社会の実現に向けて取り組んでまいりました。社内においても、従業員一人ひとりの能力を最大化する多様な働き方の提案やキャリア構築の支援をはじめ、安心して働くことのできる職場環境づくりを推進することで、当社グループの持続的な発展・価値向上に繋げてあります。</p> <p>○人材育成方針 及び 社内環境整備方針</p> <p>当社グループの仕事は「人を活かすこと」。すなわち、人々の心豊かな生活の創造「ライフプロデュース」です。その役割を果たすため、「自分の未来は自分で創る」という人材育成方針のもと、従業員一人ひとりが高い志と使命感を持ち、果敢に挑戦し続けることができるよう、才能・能力の発揮を後押しする多様な人事制度・施策を整備し、従業員の自律的なキャリア構築を支援しております。</p> <p>中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」に基づき、重点戦略を実現する人財戦略として、以下の3つの柱「未来をともに創る人財の発掘」「新たな価値を生み出す人財の育成」「多様な人財が活躍できる環境づくり」を掲げ、従業員の成長を後押しすることで、当社グループの成長はもちろんのこと、持続可能な社会の実現に貢献できる人材の育成を推進しております。</p> <p>また、創業以来変わらぬ企業理念のもと、当社グループの芯を示す「Pasona Way」を行動指針として、創業の精神を継承し、常にぶれない判断の軸としています。毎年、「Pasona Way Week」として創業記念日の2月16日から2ヶ月間を強化月間として、当社グループの果たす役割とは何か、当社グループの事業の歴史を振り返るとともに、フィロソフィをテーマにディスカッションや一人ひとりの行動目標設定を行うなど、全役職員がフィロソフィを共有しております。</p> <p>人的資本に関する取り組み詳細については、有価証券報告書「第2事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご参照ください。</p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

1. 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制
  - (1) 企業行動憲章を制定し、当社及び子会社の役職員に対して、企業行動憲章により定められている企業活動の根本理念を十分に理解させることにより、法令等遵守の意識の徹底を図る。
  - (2) 当社及び子会社の取締役が、法令・定款を遵守すること、ならびに企業理念に則った行動を取るよう、各社の取締役会及び経営会議等を通じて監視し、徹底を図る。
  - (3) 当社及び子会社の役職員が日々の業務を行うにあたり遵守すべき基本的な行動基準を定め、当社及び子会社のコンプライアンス推進のための活動・統制を行う組織としてコンプライアンス委員会を設置する。また、コンプライアンス委員会の活動概要は定期的に取締役会に報告する。
  - (4) 当社はパナソニックグループ全体を対象とする内部通報制度を設け、内部通報窓口を社内及び社外に設置し、パナソニックグループの従業員等からの通報による、組織的または個人に関わる法令に違反する恐れのある重大な事実等の未然の防止、早期把握に取り組む。
  - (5) 当社の監査室及びグループ内部監査室は当社及び子会社(上場子会社を除く)に対し内部監査を実施し、業務遂行の適正性、妥当性ならびに適法性を監査し内部統制の向上を図る。
  - (6) 当社は、企業行動憲章に基づき、反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。また、不当要求等への対応を所管する部署を定めるとともに、事案発生時の報告及び対応に係る規程等の整備を行い、警察等関連機関とも連携し毅然と対応する。
  - (7) 当社と利害関係を有しない社外取締役を選任し、取締役の相互監視・監督機能を強化することにより、適法性を確保する。
  - (8) 常勤監査等委員ならびに当社と利害関係を有しない監査等委員である社外取締役による監視を行う。

### 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の意思決定または取締役に対する報告に用いる重要な文書の作成、保存及び廃棄については制定された文書管理規程に基づき、実行されるよう徹底を図る。

### 3. 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社及び主要な子会社は危機管理について定められたリスクマネジメント規程により管理を行うとともに、役職員全員に危機管理マニュアルを周知することにより徹底を図る。
- (2) リスクマネジメント体制における最高責任者はCEOとする。リスクに関する統括管理は当社及び主要な子会社に設置されたリスクマネジメント委員会が行い、コーポレートガバナンス本部の担当役付執行役員をリスクに関する統括責任者として指名する。
- (3) リスクマネジメント委員会は、危機管理マニュアルに基づいて予め具体的なリスクを想定・分類し、有事の際には迅速かつ適切な情報伝達ができるよう、整備を行っておく。また、リスクマネジメント委員会の活動概要は定期的に取締役会に報告する。
- (4) 当社の監査室及びグループ内部監査室は、当社及び子会社(上場子会社を除く)の各部署の日常的なリスク管理状況の監査を実施する。

### 4. 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社及び子会社の各取締役の職務執行については、各社において組織規程により業務分掌、職務権限を定め、これにより責任の明確化ならびに効率的な業務の遂行を図る。
- (2) 当社は定例取締役会を月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催する。また、監査等委員ではない取締役及び常勤監査等委員ならびに役付執行役員が出席する経営会議において、業務執行に関する経営課題を審議する。
- (3) 子会社は会社の規模に応じて定例取締役会を毎月もしくは少なくとも四半期に1回以上開催するよう取締役会規程を定めており、当社の経営企画部(海外子会社については国際業務部)が開催状況を定期的に確認する。また、子会社は必要に応じて臨時取締役会を開催する。
- (4) 当社及び子会社の取締役会は、経営の執行方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定し、業務執行状況を監督する。

### 5. 当社ならびに子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

上記1～4に掲げる事項のほか、

- (1) 子会社の取締役または監査役を当社から子会社に派遣し、取締役会への出席及び監査役による監査を通じて経営の状況を把握し、監督する。
- (2) 子会社(上場子会社を除く)とグループ経営契約を締結し、取締役等の職務執行に係る重要事項について当社が報告を受ける体制とする。
- (3) 当社の監査室及びグループ内部監査室は当社及び子会社(上場子会社を除く)の内部監査を実施し、その結果を常勤の取締役及び監査等委員ならびに役付執行役員が出席する内部監査報告会に報告し、状況に応じて必要な管理を行う。
- (4) 財務報告の適正性確保のため、当社の内部統制委員会は内部統制委員会規程に基づき、内部統制評価計画の策定、グループ内部監査室が実施する内部統制評価のモニタリングを行い、内部統制報告書を作成し、取締役会へ提出する。

### 6. 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び従業員に関する事項

監査室の要員が補助従業員として監査等委員会の職務の補助を行う。

### 7. 前号の取締役及び従業員の他の取締役(監査等委員である取締役を除く)からの独立性及び監査等委員会の当該取締役及び従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査等委員会の補助従業員は、監査等委員会から指示を受けた職務については監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行する。
- (2) 監査等委員会の補助従業員の人事異動・人事評価・懲戒処分には、監査等委員会の事前承認を得る。

### 8. 当社及び子会社の取締役及び従業員が当社の監査等委員会に報告するための体制及び当社の監査等委員会または子会社の監査役に報告した者が報告をしたことを理由として不利益を受けないことを確保するための体制

- (1) 当社及び子会社の取締役及び従業員は、会社の信用を著しく低下させる事項及び会社の業績を著しく悪化させる事項が発生し、または発生する恐れがあるとき、役職員による違法または不正な行為を発見したときは速やかにコンプライアス・ホットライン規程に基づき内部通報窓口に通報することとする。内部通報窓口に通報があった内容は、当社ホットライン事務局(社内窓口)を通じて、ただちに当社の監査等委員会及び被通報者が所属する会社に報告する。
- (2) 前項の報告者に対し、報告を理由とした不利益な取扱いは行わない旨を当社及び子会社のコンプライアス・ホットライン規程に定めて徹底する。

### 9. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の処理の方針その他監査等委員会の監査が実効的に行われるることを確保するための体制

- (1) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続き、その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処

理は、監査等委員からの申請に基づき適切に行う。

(2) 監査等委員会は、代表取締役、会計監査人、監査室、グループ内部監査室及び子会社監査等委員または監査役と連携を強め、必要に応じて隨時意見交換会を開催する。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、反社会的勢力を排除するための体制として、次のとおり定めております。

(1)企業行動憲章に基づき、反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。

(2)不当要求等への対応を所管する部署を定めるとともに、事案発生時の報告及び対応に係る規程等の整備を行い、警察等関連機関とも連携し毅然と対応する。

## その他

### 1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

#### 該当項目に関する補足説明

導入の是非については、重要な経営課題として慎重に検討しております。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

### 1. 適時開示に係る社内体制

当社は、グループ全体を俯瞰した経営戦略の策定と最適な資源配分を行いながら、コーポレート・ガバナンスの強化と経営の透明性向上を推進する役割を担います。また、事業子会社は各事業の成長の機会を確保し、戦略的かつ機動的な業務の執行に注力しております。

当社が収集した重要情報については、当社代表取締役または情報取扱責任者とIR本部担当執行役員が開示承認を行っております。また、当社及びグループの役職員に対しても、適時開示の重要性及び必要性を啓蒙しております。

#### (1) 情報の収集・管理

全ての関係会社の財務情報は財務経理部、国内関係会社の事業情報は経営企画部、海外関係会社の事業情報は国際業務部にそれぞれ集約し、さらに全ての重要情報を情報取扱責任者に集約することで、当社グループの重要事実を遅滞・遺漏なく収集・管理する体制を構築しております。

#### (2) 適時開示基準の明確化

当社グループの各部門が情報の重要性及び開示の必要性を迅速に判断するため「情報開示規程」を制定し、開示基準を明確化しております。原則として、東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」に従い情報開示を行いますが、同規程の開示基準に該当しない情報でも、代表取締役、情報取扱責任者、IR本部担当執行役員、広報部担当役付執行役員及び情報管理統括責任者が協議のうえ開示が適切であると判断した場合は速やかに開示いたします。

#### (3) 開示専任部署の設置

当社は情報開示に関する専任部署としてIR本部を設置し、7名の専任担当者を配置しております。

適時開示情報は、取締役会の決議のうえ、「有価証券上場規程」に則って、IR本部が東京証券取引所の「適時開示情報伝達システム」(TDnet)に登録いたします。TDnetで公開した情報は当社ウェブサイトにも速やかに掲載いたします。

### 2. インサイダー取引の防止

当社は重要事実を職務上知りうる立場にある従業員または、部長以上及び役員等の会社関係者の当社株式売買について厳密な社内規定を設けております。また、教育研修の実施や社内周知の徹底により、インサイダー取引の防止に努めております。

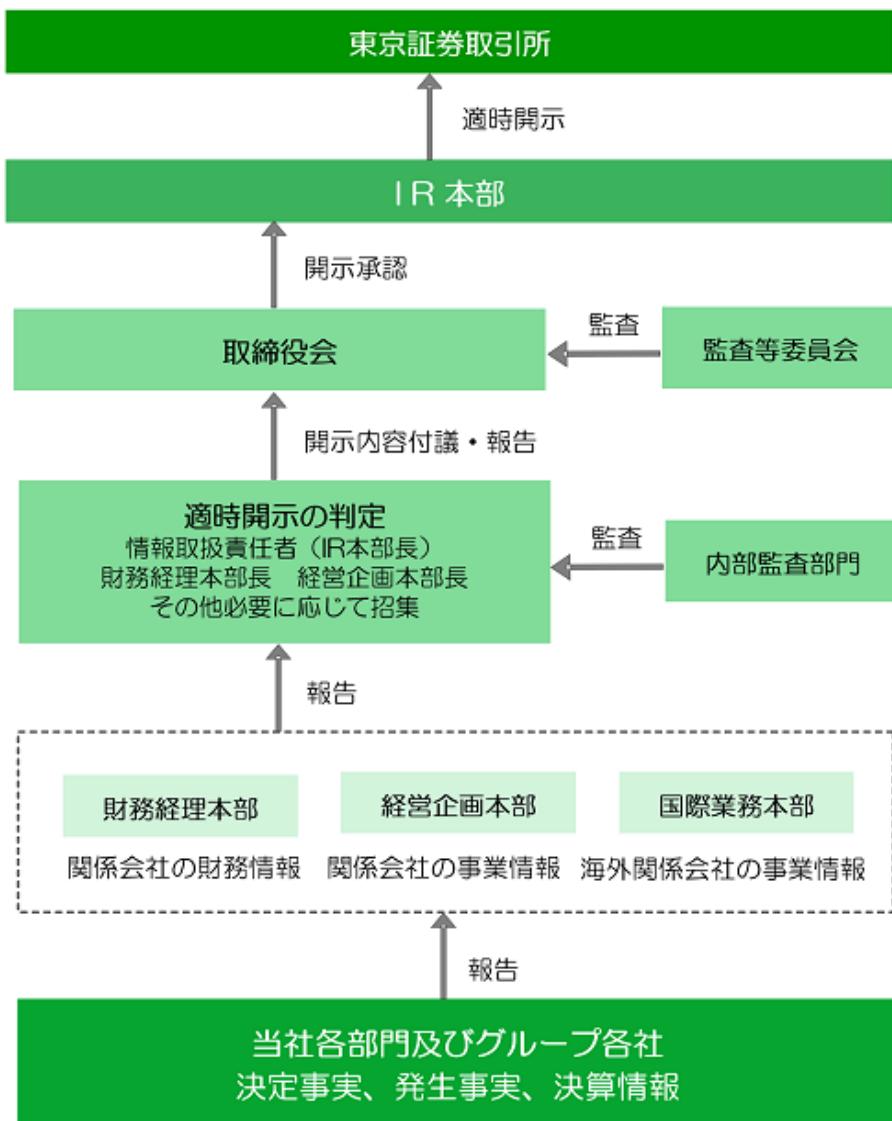
### 3. 適時開示に係わる社内体制のモニタリング機能

公平・公正な適時開示が行われているかモニタリングするために、当社取締役会直轄の監査室が、情報開示体制についても、定期的に内部監査を実施しております。

## 【コーポレート・ガバナンス体系図】



## 【適時開示に関する社内体制図】



## 【取締役のスキルマトリックス】

氏名	役職	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
若本 博隆	代表取締役会長 CEO	●	●	●	●			●		
中尾 健太郎	代表取締役社長 COO	●	●	●	●					●
深澤 句子	取締役副社長執行役員	●	●				●	●		●
山本 紗子	取締役副社長執行役員	●	●	●			●			●
南部 真希也	取締役副社長執行役員	●		●					●	
野村 和史	取締役(持點監査等委員)	●			●					
船橋 靖雄	社外取締役 (監査等委員/独立役員)				●	●	●			
吉川 一夫	社外取締役 (監査等委員/独立役員)	●		●	●			●	●	
宮田 亮平	社外取締役 (監査等委員/独立役員)		●				●			●
跡見 裕	社外取締役 (監査等委員/独立役員)	●	●		●					●