

第18回 定時株主総会 招集ご通知

はたらいて、笑おう。



日時

2026年6月23日（火曜日）

受付開始 ▶ 午前9時 開会 ▶ 午前10時

場所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 南館4階「扇」

※当日ご来場いただけない場合は、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。

※株主総会当日は、事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。

※お土産はご用意しておりません。

※今後の状況により、株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト

<https://www.persol-group.co.jp>

株主の皆様へ

平素から格別のご支援を賜り、厚く御礼申しあげます。

AIをはじめとするテクノロジーの進化、そして産業構造の変化により、労働市場は大きな転換点にあります。とりわけ日本においては、構造的な労働力不足が続く一方で、個人と仕事のミスマッチは依然として解消されていません。企業は人材の確保に苦勞し、個人は複数の選択肢を前にしながらも、自らの意思でキャリアを選び切れていない。このような声が聞こえてくるのが現在の労働市場です。

こうした環境のもと、パーソルグループは2026年5月、「中期経営計画FY2028」を発表しました。私たちは「テクノロジードリブンの人材サービス企業」として、テクノロジーと人の力を掛け合わせ、個人と仕事の最適なマッチングを実現していきます。

私たちはAIを人の可能性を拡張するためのパートナーだと捉えています。AI時代だからこそ、人が持つ判断力、創造力、そして他者への共感力などの価値は、今後さらに高まっていくでしょう。個人が自らの意思でキャリアを選択できる環境を整えることが、結果として、企業の人材獲得力や生産性、さらに企業価値の向上につながると考えています。“はたらくWell-being”は、パーソルグループの持続的成長を支える重要な経営テーマです。

パーソルグループは、2030年までに100万人のより良い“はたらく機会”の創出を目指しています。この目標の実現に向け、私たちはテクノロジーと共創しながら、労働市場の変革をリードするとともに、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会の実現に向け、挑戦を続けてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2026年6月

パーソルホールディングス株式会社
代表取締役社長 CEO
和田 孝雄



グループビジョン

はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。

はたらき方は、一人ひとり違うもの。

だから、自分の“はたらく”は、自分で決める。

すべての“はたらく”が、

笑顔につながる社会を目指して。



株主各位

証券コード 2181

(発送日) 2026年5月29日

(電子提供措置の開始日) 2026年5月21日

東京都渋谷区代々木二丁目1番1号

パーソルホールディングス株式会社

代表取締役社長 CEO 和田 孝雄

第18回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回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以下の各ウェブサイトに掲載しております。

当社ウェブサイト

<https://www.persol-group.co.jp/ir/gaikyo/meeting.html>



東京証券取引所（東証）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>



（上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「パーソルホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「2181」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

なお、ご来場いただけない場合は、**書面又はインターネット等により事前に議決権を行使することができますので、株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月22日（月曜日）午後6時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	2026年6月23日（火曜日）午前10時（受付開始：午前9時）
2 場 所	東京都新宿区西新宿二丁目2番1号 京王プラザホテル 南館4階「扇」 ※今後の状況により、株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてご案内いたしますので、株主総会当日にご来場をお考えの株主様は、事前に当社ウェブサイトをご確認いただきますよう、お願い申し上げます。 当社ウェブサイト：https://www.persol-group.co.jp
3 目的事項	報告事項 1. 第18期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並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（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 監査等委員でない取締役6名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役2名選任の件 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 第6号議案 取締役等に対する株式報酬の一部改定の件

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知と併せてお送りする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。
- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、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。なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ①事 業 報 告：「対処すべき課題」、「主要な営業所」、「従業員の状況」、「主要な借入先の状況」、「その他企業集団の現況に関する重要な事項」、「会社の株式に関する事項」、「責任限定契約の内容の概要」、「補償契約の内容の概要」、「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」、「社外役員に関する事項」、「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」及び「剰余金の配当等の決定に関する方針」
 - ②連結計算書類：「連結財政状態計算書」、「連結損益計算書」、「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」
 - ③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」
 - ④監 査 報 告：「連結計算書類に係る会計監査報告」、「計算書類に係る会計監査報告」及び「監査等委員会の監査報告」
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、その旨、修正前及び修正後の事項をインターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）に掲載いたします。

当社ウェブサイト
東証ウェブサイト

<https://www.persol-group.co.jp/ir/gaikyo/meeting.html>

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

議決権行使等についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。

株主総会にご出席される場合



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日時 2026年6月23日（火曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場所 京王プラザホテル 南館4階「扇」

※今後の状況により、株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてご案内いたしますので、株主総会当日にご来場をお考えの株主様は、事前に当社ウェブサイトをご確認いただきますよう、お願い申し上げます。

当社ウェブサイト：<https://www.persol-group.co.jp>

郵送で議決権を行使される場合



本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙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。

なお、議決権行使書面において、各議案につき賛否の表示がない場合は、賛成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。

行使期限 2026年6月22日（月曜日）午後6時到着分まで

インターネット等で議決権を行使される場合



パソコン又はスマートフォンから議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスし、本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内にしたがって議案に対する賛否をご入力ください。

なお、株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。

また、議決権行使書用紙に記載の「ログイン用QRコード」をスマートフォンにより読み取ることで、議決権行使サイトに自動的に接続し、議決権行使を行うことが可能です。

※「QRコード」は、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

行使期限 2026年6月22日（月曜日）午後6時入力分まで

インターネットによる議決権行使の際の注意点

- ① 郵送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には、インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。
- ② インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコンとスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。
- ③ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株皆様のご負担となります。
- ④ インターネットによる議決権行使は、2026年6月22日（月曜日）の午後6時まで受付いたしますが、お早めに行ってくださいようお願いいたします。
なお、ご不明な点等がございましたら下記ヘルプデスクへお問い合わせください。

議決権行使サイトについて

- ① インターネットによる議決権行使は、パソコン又はスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト（<https://evote.tr.mufg.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止します。）
- ② パソコン又はスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、TSL暗号化通信を指定されていない場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株皆様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

議決権電子行使プラットフォームについて

機関投資家の皆様は、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。

システム等に関する
お問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
電話**0120-173-027**（受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料）

第18回定時株主総会 インターネットライブ中継のご案内

当社の株主総会の模様を会場以外でもご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ中継を行います。

ただし、ライブ中継をご視聴の場合は、会社法上の株主総会への出席とはならないため、ご視聴中に議決権の行使を行うことはできません。そのため、本招集ご通知にてご案内の方法により、事前に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。また、動議提出、動議採決及び質問を行うことはできませんので、予めご了承ください。動議や質問をご提出される可能性のある株主様は、株主総会会場へご来場のうえ、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日のライブ中継をご視聴中にご質問はお受けできませんが、事前にご質問を受付いたします。

事前のご質問につきましては、ライブ中継サイトからお寄せいただくことが可能です。円滑な株主総会運営のため、ご質問の数はお一人様1問、文字数は250字までとさせていただきます。また、お寄せいただいたご質問に関しては、可能な限り、株主総会にて回答させていただく方針ですが、運営の都合上、そのすべてに回答することができない場合がございますので、予めご了承くださいますようお願い申し上げます。

ライブ中継サイト：<https://meetings.lumiconnect.com/700-750-911-758>

※ログイン方法は次頁をご参照ください。

ライブ中継公開日時：2026年6月23日（火曜日）午前10時から株主総会終了時まで
開始30分前よりアクセス可能です。

事前質問受付期間：2026年6月18日（木曜日）午後6時まで

〈ご留意事項〉

- ※通信環境につきましては、万全を期して準備しておりますが、回線の状況等により映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、予めご了承ください。当社では中断により生じた株主様への不利益に対する責任は負いかねますので、ご了承ください。
- ※ライブ中継をご視聴いただくためのプロバイダーへの接続料金及び通信事業者への通信料金等は、株主様にてご負担くださいますようお願い申し上げます。
- ※ご出席株主様の肖像権・プライバシー等に配慮し、中継にあたっては会場後方からの撮影とし、可能な範囲においてご出席株主様の容姿が撮影されないよういたしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございますので、併せてご了承くださいますようお願い申し上げます。

インターネットライブ中継の視聴方法等

QRコード



1. ログイン

以下のURLからライブ中継サイトにアクセスし、必要な情報をご入力の上、ログインをお願いいたします。

URL: <https://meetings.lumiconnect.com/700-750-911-758>

- ①「ご注意事項」を確認し
「上記事項に同意する」
にチェックを入れて「同
意する」をクリック

※会議IDの入力画面に遷移し
た場合は、

「700750911758」を入
力してください。

※「クッキーポリシー」が表
示された場合には、「必須
クッキーのみ」又は「クッ
キーを受け入れる」を選
択してください。

- ②ログインIDに株主番号、ロ
グインPWに郵便番号（い
ずれもハイフンなし）を入
力して「サインイン」をク
リック

2. 事前質問提出・インターネットライブ中継の視聴

2026年6月18日（木曜日）午後6時まで、「事前質問」画面よりお一人様1問、
250字までの質問をご提出いただくことができます。

2026年6月23日（火曜日）午前9時30分より、本画面右側にインターネットライブ
中継配信が表示されます。



推奨視聴環境

	PC		モバイル	
	Windows	Mac	Android	iOS
OS	Windows 11以上	Mac OS 最新版	Android 10以上	iOS 15以上
ブラウザ※	Microsoft Edge Google Chrome Mozilla Firefox	Safari	Google Chrome	Safari

本システムに関するお問い合わせ先
03-3375-2220
受付時間 午前9時～午後7時
(土・日・祝日を除く)

※ブラウザは最新バージョンをご使用ください。

※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には5Mbps以上の高速専用インターネットプランの使用を推奨いたします。

株主総会参考書類

第1号議案

剰余金処分の件

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営上の重要課題と認識しております。内部留保の充実により、成長分野への迅速かつ積極的な事業展開が可能な企業体質の強化を図りつつ、配当性向を重視した配当の実施を基本方針としております。調整後EPSの約50%を目途とした配当を実施することで、株主還元を強化してまいります。

この基本方針に基づき、当期の期末配当につきましては、次のとおりといたしたく存じます。

(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

当社普通株式1株につき金6.0円

総額 13,512,240,168円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月24日

第2号議案

定款一部変更の件

(1) 提案の理由

グループ会社相互の連結の強化と業務効率向上のため、現行定款第3条（本店の所在地）を東京都渋谷区から東京都港区に変更するものであります。

(2) 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更箇所を示しております。）

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第3条（本店の所在地） 当社は、本店を東京都渋谷区に置く。	第3条（本店の所在地） 当社は、本店を東京都 <u>港区</u> に置く。

第3号議案

監査等委員でない取締役6名選任の件

現任の監査等委員でない取締役6名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役会の監督機能の強化を目的として、社外取締役4名を含む監査等委員でない取締役6名の選任をお願いいたしたく存じます。

なお、本議案について、当社の監査等委員会は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会が、知見、経験等の要素を検討して審議を行い、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監査等委員でない取締役の候補者が審議・決定されており、候補者の決定手続は適切であると判断しております。監査等委員会は指名・報酬委員会における審議内容及び候補者の原案に関する説明を受け、審議した結果、各候補者は適任であるとの結論に至りました。

当社は、経営の監督と執行を分離し、取締役会の監督機能をより一層強化するというガバナンス方針のもと、取締役会における独立社外取締役比率を原則2分の1以上に設定しております。本議案及び第4号議案の候補者が原案どおり選任されますと、取締役9名のうち過半数の7名が独立社外取締役となり、取締役会が、独立した客観的な立場から当社グループ経営陣幹部に対する実効性の高い監督を行うことができます。

監査等委員でない取締役候補者は、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 出席回数／開催回数 (出席率)	取締役 在任年数
1	みず　　た　　まさ　　みち 水　田　正　道 再任 男性	取締役会長	14／14回 (100%)	17年8か月
2	わ　　だ　　たか　　お 和　田　孝　雄 再任 男性	代表取締役社長CEO	14／14回 (100%)	17年8か月
3	やま　　うち　　まさ　　き 山　内　雅　喜 再任 男性 社外 独立	社外取締役	14／14回 (100%)	6年
4	よし　　ざわ　　かず　　ひろ 吉　澤　和　弘 再任 男性 社外 独立	社外取締役	14／14回 (100%)	4年
5	デ　　ボ　　ラ　　・　　ヘーゼルトン Debra A. Hazelton 再任 女性 社外 独立	社外取締役	14／14回 (100%)	3年
6	むら　　ばやし　　さとし 村　林　聡 再任 男性 社外 独立	社外取締役	14／14回 (100%)	2年

候補者番号

1

みずた
水田まさみち
正道

(1959年6月13日生)

再任

男性



取締役在任期間 17年8か月

当社株式所有数 4,826,158株

上場会社役員兼務数 1社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1988年 7月	テンプスタッフ(株)入社	2013年 6月	当社代表取締役社長（グループ成長戦略本部長）
1995年 6月	同社取締役（営業本部長）	2014年 7月	当社代表取締役社長（グループ経営本部長兼グループ財務本部長）
2008年10月	当社常務取締役（グループ営業本部長）	2015年 4月	当社代表取締役社長
2009年 8月	当社常務取締役（グループ成長戦略本部長）	2021年 4月	当社取締役会長（現任）
2010年 6月	当社取締役副社長（グループ成長戦略本部長）	2021年 6月	リンカーズ(株) 社外取締役（現任）
2012年 6月	当社代表取締役副社長（グループ成長戦略本部長）		

取締役候補者としての理由

水田正道氏は、1995年の取締役就任以降、長期にわたり当社の経営に関与するとともに、代表取締役社長として会社経営の最高責任者を務めるなど、当社の成長と変革を主導してきた経験から、「企業経営」に関する極めて豊富な知見を有しております。また、事業運営及び組織運営を統括する立場として、人材育成や組織基盤の強化に継続的に関与してきた経験を通じて、「はたらくWell-being」及び「人的資本経営」の観点からも、経営に資する知見を有しております。さらに、経営環境の変化を踏まえ、中長期的視点に基づく経営判断を重ねてきた実績から、「サステナビリティ」の観点からも重要な知見を有しております。

こうした知見を背景に、当社では取締役会長及び取締役会議長として取締役会の実効性向上に大きく寄与しており、今後も当社の持続的な成長と経営基盤の強化、及びガバナンスの実効性向上について、取締役の職務執行に対する監督及び助言が期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない取締役候補者といたしました。

2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

指名・報酬委員会 10/10回 (100%)

コーポレート
ガバナンス委員会 7/7回 (100%)

候補者番号

2

わだ
和田たかお
孝雄

(1962年11月25日生)

再任

男性



取締役在任期間 17年8か月

当社株式所有数 1,901,615株

上場会社役員兼務数 0社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年 9月	テンプスタッフ(株)入社	2016年 6月	当社取締役専務執行役員（営業戦略担当、派遣・BPOセグメント長）
2006年 6月	同社取締役（営業企画本部長）		テンプスタッフ(株)代表取締役社長
2008年10月	当社取締役（グループ業務・IT本部長）	2020年 4月	当社取締役副社長執行役員（事業統括担当、Staffing SBU長）
2009年 8月	当社取締役（グループ業務・IT戦略本部長）		PERSOL Asia Pacific Pte, Ltd.
2011年 4月	当社取締役（グループアウトソーシング戦略本部長）		Non-executive Director（現任）
2014年 1月	当社取締役（グループアウトソーシング戦略本部長兼グループ人事本部長）	2021年 4月	当社代表取締役社長CEO（現任）
2015年 4月	当社取締役執行役員（営業戦略担当、派遣・BPOセグメント長）		

取締役候補者としての理由

和田孝雄氏は、当社代表取締役社長CEOとしてグループ経営を統括し、主力事業の成長戦略立案から重要な経営判断の実行まで一貫して経営を担ってきた経験から、「企業経営」に関する実践的な知見を有しております。また、人材戦略及び組織運営の責任者として、従業員の成長支援や制度設計に携わってきた点で、「はたらくWell-being」及び「人的資本経営」の観点からも、経営に資する知見を有しております。さらに、事業環境の変化を踏まえた経営判断の実績から、「サステナビリティ」の観点からも重要な知見を有しております。

こうした知見を背景に、当社では代表取締役社長CEOとして、取締役会からの助言等を踏まえた迅速かつ確かな意思決定のもと経営執行を担っており、今後も当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に向け、経営執行責任者としての役割を果たすことが期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない取締役候補者といたしました。

2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

候補者番号

3

やまうち

山内

まさき

雅喜

(1961年1月11日生)

再任

男性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

指名・報酬委員会 10/10回 (100%)

コーポレート
ガバナンス委員会 7/7回 (100%)

取締役在任期間 6年

当社株式所有数 53,890株

上場会社役員兼務数 2社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	ヤマト運輸(株)入社	2015年 4月	ヤマトホールディングス(株)代表取締役社長 社長執行役員
2005年 4月	同社執行役員東京支社長	2019年 4月	同社取締役会長
2007年 3月	ヤマトホールディングス(株)執行役員	2020年 6月	当社社外取締役 (現任)
2011年 4月	ヤマトホールディングス(株)執行役員 兼 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 社長執行役員	2022年 6月	ヤマトホールディングス(株)特別顧問 (株)りそなホールディングス社外取締役 (現任)
2011年 6月	ヤマトホールディングス(株)取締役執行役員 兼 ヤマト運輸(株)代表取締役社長 社長執行役員	2023年 6月	ヤマトホールディングス(株)参与 (現任) セイコーエプソン(株)社外取締役 (現任)

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

山内雅喜氏は、国内物流業界を代表する企業において代表取締役社長及び会長を歴任し、事業成長と企業価値向上に向けた重要な経営判断を主導してきた経験から、「企業経営」に関する高度な知見を有しております。また、IT及びデータ活用を軸としたオペレーション改革を通じ、物流ネットワークの高度化と品質・生産性の向上を実現してきたことから、「イノベーション・テクノロジー」に関しても経営に資する知見を有しております。さらに、大規模組織の経営経験に基づき、「はたらくWell-being」及び「人の資本経営」の観点からも有益な助言が期待されます。こうした知見を背景に、当社では筆頭独立社外取締役、コーポレートガバナンス委員会委員長及び指名・報酬委員会委員として、取締役会をはじめとする重要会議において独立した立場から積極的に意見及び提言を行い、ガバナンスの実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献することが期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない社外取締役候補者としていたしました。

候補者番号

4

よしざわ

吉澤

かずひろ

和弘

(1955年6月21日生)

再任

男性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

指名・報酬委員会 10/10回 (100%)

コーポレート
ガバナンス委員会 7/7回 (100%)

取締役在任期間 4年

当社株式所有数 32,390株

上場会社役員兼務数 2社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 4月	日本電信電話公社入社	2020年12月	同社取締役
2007年 6月	(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ (現 ㈱NTTドコモ) 執行役員 第二法人営業部長	2021年 6月	同社相談役 (現任)
2011年 6月	同社取締役執行役員人事部長		ソニーフィナンシャルホールディングス(株) (現ソニーフィナンシャルグループ) 社外取締役 (現任)
2012年 6月	同社取締役常務執行役員経営企画部長	2022年 6月	当社社外取締役 (現任)
2014年 6月	(株)NTTドコモ代表取締役副社長		大和ハウス工業(株)社外取締役 (現任)
2016年 6月	同社代表取締役社長	2025年 6月	(社) 日本テレワーク協会 会長 (現任)

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

吉澤和弘氏は、国内有数の通信・IT関連事業を展開する上場企業において代表取締役社長等を歴任し、事業成長と企業価値向上に向けた重要な経営判断を主導してきた経験から、「企業経営」に関する高度な知見を有しております。また、デジタル技術を前提とした事業構造改革や組織運営を推進してきた実績に基づき、「イノベーション・テクノロジー」に関しても経営に資する知見を有しております。さらに、経営人材の育成、評価及び報酬設計に携わってきた経験を通じ、「はたらくWell-being」及び「人の資本経営」の観点からも有益な助言が期待されます。こうした知見を背景に、当社では独立社外取締役、指名・報酬委員会委員長及びコーポレートガバナンス委員会委員として、取締役会をはじめとする重要会議において独立した立場から積極的に意見及び提言を行い、取締役会の実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献することが期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない社外取締役候補者としていたしました。

候補者番号

5

デボラ・ヘーゼルトン

Debra A. Hazelton (1953年3月13日生)

再任

女性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

コーポレート
ガバナンス委員会 7/7回 (100%)

取締役在任期間 3年

当社株式所有数 0株

上場会社役員兼務数 0社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 8月	Commonwealth Bank of Australia 入行	2019年 6月	AMP Ltd. Non-executive Director
2001年 1月	Commonwealth Bank of Australia General Manager	2020年 8月	AMP Ltd. Chair of the Board
2007年 1月	(株)みずほ銀行入行 (シドニー支店長)	2023年 6月	当社社外取締役 (現任)
	Mizuho Australia Ltd, Managing Director	2023年10月	Australian Postal Corporation Non-executive Director (現任)
2018年 6月	AMP Capital Holdings Limited Non-executive Director	2024年 2月	Export Finance Australia Chair of the Board (現任)
2018年 8月	Treasury Corporation of Victoria Non-executive Director	2025年 3月	Westpac Banking Corporation Non-executive Director (現任)

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

Debra A. Hazelton氏は、豪州を中心とする英語圏において金融分野をはじめ幅広い業種の企業で取締役経験を重ね、国際的な事業環境及びガバナンス慣行を踏まえた経営監督に携わってきた経験から、「国際性」に関する高度な知見を有しております。また、人材の評価・報酬及び組織運営に関する意思決定の監督に携わってきた点で、「はたらくWell-being」及び「人的資本経営」の観点からも有益な助言が期待されます。さらに、金融機関での業務経験を通じて「財務・会計」に関する知見を有しております。こうした知見を背景に、独立社外取締役として積極的に意見及び提言を行うことが期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない社外取締役候補者としていたしました。

候補者番号

6

むらばやし

さとし

村林 聡

(1958年11月8日生)

再任

男性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

指名・報酬委員会 9/10回 (90%)

取締役在任期間 2年

当社株式所有数 10,820株

上場会社役員兼務数 1社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年 4月	(株)三和銀行入行 (現(株)三菱UFJ銀行)	2017年 6月	三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 代表取締役社長
2009年 7月	(株)三菱東京UFJ銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 執行役員システム部長	2021年 6月	(株)インターネットイニシアティブ 取締役 (現任)
2011年 5月	同行常務執行役員		(株)ディーカレット 代表取締役会長
2013年 5月	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員事務・システム企画部担当	2022年 4月	(株)ディーカレットホールディングス 代表取締役社長 (現任)
2013年 6月	(株)三菱東京UFJ銀行 常務取締役	2024年 6月	(株)ディーカレットDCP 代表取締役会長兼社長執行役員CEO
2015年 5月	同行専務取締役		当社社外取締役 (現任)
2015年 6月	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役専務グループCIO	2025年 6月	ネオファースト生命保険(株) (現 第一ネオ生命保険(株)) 社外取締役 (現任)
		2026年 4月	(株)ディーカレットDCP 取締役会長 (現任)

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

村林聡氏は、情報通信及びデジタル金融分野を代表する企業において経営に携わり、クラウド及びブロックチェーン等の先端技術を活用した事業運営に関与してきた経験から、「イノベーション・テクノロジー」に関する高度な知見を有しております。また、テクノロジーを前提とした事業運営を経営の立場で担ってきた点で、「企業経営」の観点からも実務的な知見を有しております。さらに、金融分野での業務経験を通じて「財務・会計」の観点からも有益な助言が期待されます。こうした知見を背景に、独立社外取締役として積極的に意見及び提言を行うことが期待できることから、同氏を引き続き監査等委員でない社外取締役候補者としていたしました。

監査等委員でない取締役候補者に関する特記事項

1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 山内雅喜氏、吉澤和弘氏、Debra A. Hazelton氏及び村林聡氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、山内雅喜氏、吉澤和弘氏、Debra A. Hazelton氏及び村林聡氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ており、各候補者の再任が承認された場合には、改めて4氏を独立役員として届け出る予定であります。なお、山内雅喜氏が参与を務めるヤマトホールディングス(株)、吉澤和弘氏が相談役を務める(株)NTTドコモ及び同氏が会長を務める(社)日本テレワーク協会並びに村林聡氏が取締役を務める(株)インターネットイニシアティブ及び(株)ディーカレットDCPIは、それぞれ当社と取引関係がありますが、これらの取引関係において、直近事業年度を含む過去3事業年度における年間取引額は、当社及び各社それぞれの年間連結売上高の2%以内であるため、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件及び当社が定める独立性基準を満たしており、各候補者の独立性に影響はないものと判断しております。
4. 当社は、水田正道氏、山内雅喜氏、吉澤和弘氏、Debra A. Hazelton氏及び村林聡氏との間で責任限度額を100万円又は会社法第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する責任限定契約を締結しております。各候補者の再任が承認された場合、当社は、各候補者との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
5. 当社は、水田正道氏、和田孝雄氏、山内雅喜氏、吉澤和弘氏、Debra A. Hazelton氏及び村林聡氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。各候補者の再任が承認された場合、当社は、各候補者との間で当該補償契約を継続する予定であります。
6. 当社は、全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、各候補者が取締役を選任され就任した場合は、各候補者は当該保険契約の被保険者になります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は、当該責任の追及にかかる請求を受けることによって生ずることのある損害について、填補することとされております。ただし、法令違反の行為のあることを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。なお、各候補者の任期中に当該保険契約を更新する予定であります。
7. 村林聡氏は、2026年6月26日をもって(株)インターネットイニシアティブの取締役を退任する予定であります。

株式報酬制度に基づく交付予定株式の数のご説明

各候補者が所有する当社の株式の数には、当社が導入している株式報酬制度（以下「本制度」という。）に基づき、退任時に交付される予定の株式の数（2026年3月31日時点）を含めて表示しております。本制度に基づく退任時交付予定株式数は、水田正道氏590,654株、和田孝雄氏648,314株、山内雅喜氏53,890株、吉澤和弘氏32,390株、村林聡氏10,820株です。

本制度は、中期経営計画の業績指標や非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（以下「業績連動分」という。）と、株主価値との連動を目的とした固定型中長期インセンティブ報酬（以下「固定分」という。）で構成されます。各候補者の本制度に基づく交付予定の株式の数には、当該候補者が将来交付を受ける当社の株式の数が確定している固定分はすべて含め、業績連動分は確定した部分に限って含めております。

なお、本制度に基づく交付予定株式にかかる議決権は、各候補者に将来交付されるまでの間、行使されることはございません。また、当該交付予定株式の一定の割合に相当する株式は、納税資金確保のために市場で売却されたうえで、その売却代金が各候補者に交付される予定であります。

第4号議案

監査等委員である取締役2名選任の件

現任の監査等委員である取締役3名のうち、榎本知佐氏及び友田和彦氏は本総会終結の時をもって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2名の選任をお願いいたしたく存じます。

なお、本議案については、当社の監査等委員会の同意を得ております。
本議案の候補者が原案どおり選任されますと、監査等委員である取締役は、第17回定時株主総会（2025年6月24日開催）にて選任された菅谷とも子氏と合わせて3名となります。
監査等委員である取締役候補者は、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 出席回数／開催回数 (出席率)	取締役 在任年数
1	とも だ かず ひこ 友 田 和 彦 再任男性社外独立	社外取締役（監査等委員）	13／14回 (93%)	6年
2	お ばた しのお 小 幡 忍 新任男性社外独立	-	-	-

候補者番号

1

とも だ かず ひ こ
友 田 和 彦

(1956年4月30日生)

再任

男性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 13/14回 (93%)

監査等委員会 18/19回 (95%)

コーポレート 7/7回 (100%)

ガバナンス委員会

取締役在任期間 6年

当社株式所有数 53,890株

上場会社役員兼務数 1社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 3月	プライスウォーターハウス会計事務所 入所	2013年 7月	同法人 リスク・アシュアランス部門担当執行役（兼務）
1997年 7月	青山監査法人（プライスウォーターハウス会計事務所を改組）代表社員	2020年 6月	当社社外取締役 監査等委員（現任） ㈱博報堂DYホールディングス 社外監査役（現任）
2006年 9月	あらた監査法人（現 PwC Japan有限責任監査法人）代表社員		㈱大広 社外監査役 ㈱アイネス 社外監査役
2012年 7月	同法人 製造・流通・サービス部門担当執行役	2023年 6月	㈱アイネス 社外取締役 監査等委員

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

友田和彦氏は、公認会計士として上場企業の財務諸表や重要な会計判断の監査・監督に長年携わってきた経験から、「財務・会計」に関する専門的かつ実務的な知見を有しております。また、内部統制やコンプライアンス体制の評価、リスク・アシュアランス分野への関与を通じて、「リスク管理・企業法務」の観点からも高度な知見を有しております。さらに、監査法人及びPwC Japanにおける経営委員会委員としての経験を通じて、「企業経営」の観点から経営の監督・助言に資する知見を有しております。これらの知見を背景に、当社の経営の健全性及びガバナンスの実効性向上に貢献することが期待できることから、同氏を監査等委員である社外取締役候補者としていたしました。

なお、同氏は、執行役として監査法人の経営に関与した経験はあるものの、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与した経験はありません。しかし、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することができるものと判断しております。

候補者番号

2

お ば た し の ぶ
小 幡 忍

(1961年6月7日生)

新任

男性

社外

独立



取締役在任期間 0年

当社株式所有数 0株

上場会社役員兼務数 0社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 4月	日本電気㈱ 入社	2022年 4月	同社 シニアアドバイザー
2013年 4月	同社法務部長	2022年 6月	同社 監査役
2017年 4月	同社執行役員 兼 CCO (チーフ・コンプライアンスオフィサー)	2023年 6月	同社 取締役
2018年 4月	同社執行役員 兼 CCO 兼 内部統制推進部長	2025年 6月	同社 シニアアドバイザー（現任）
2019年 4月	同社執行役員 兼 CLCO (チーフ・リガリング&コンプライアンスオフィサー)		

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

小幡忍氏は、大手ITインフラ企業において法務及びコンプライアンス分野に従事し、法務部長をはじめ、CCO及びCLCOとしてグローバルに展開する企業グループのコンプライアンス体制及び内部統制の構築・運用を統括してきた経験から、「リスク管理・企業法務」に関する高度な知見を有しております。また、海外拠点を含む事業活動における法務・コンプライアンス実務やグローバルガバナンスへの対応に携わってきた経験を通じて、「国際性」の観点からも有益な助言が期待されます。さらに、テクノロジーを前提とした事業運営や内部統制に関与してきた経験を踏まえ、「イノベーション・テクノロジー」の観点からも技術進展に伴うリスク等を踏まえた経営判断に資する知見を有しております。加えて、監査役及び取締役（監査委員）として監督・監査に携わってきた経験を有しており、当該経験を当社グループの監査等に活かすことが期待されます。

こうした知見を背景に、経営の健全性及びガバナンスの実効性向上に向けて、独立した立場から貢献いただくことを期待し、同氏を新たに監査等委員である社外取締役候補者としていたしました。

監査等委員である取締役候補者に関する特記事項

1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 友田和彦氏及び小幡忍氏は、社外取締役候補者であります。
3. 当社は、友田和彦氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ており、同候補者の再任が承認された場合には、改めて同候補者を独立役員として届け出る予定であります。なお、同候補者が代表社員を務めていたPwC Japan有限責任監査法人は、当社と取引関係がありますが、同氏が業務執行をしていたのは過去3年より前であるため、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件及び当社が定める独立性基準を満たしており、同候補者の独立性に影響はないものと判断しております。
4. 小幡忍氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、同候補者の選任が承認された場合には、当社は同候補者を独立役員として届け出る予定であります。なお、同候補者がシニアアドバイザーを務める日本電気(株)は、当社と取引関係がありますが、この取引関係において、直近事業年度を含む過去3事業年度における年間取引額は、当社及び同社それぞれの年間連結売上高の2%以内であるため、同候補者は東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件及び当社が定める独立性基準を満たしており、独立性に影響はないものと判断しております。
5. 当社は、友田和彦氏との間で責任限度額を100万円又は会社法第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する責任限定契約を締結しております。同候補者の再任が承認された場合、当社は、同候補者との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。また、小幡忍氏の選任が承認された場合には、当社は同候補者との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。
6. 当社は、友田和彦氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。同候補者の再任が承認された場合、当社は、同候補者との間で当該補償契約を継続する予定であります。また、小幡忍氏の選任が承認された場合には、当社は同候補者との間で同様の補償契約を締結する予定であります。
7. 当社は、全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、各候補者が取締役を選任され就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者になります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は、当該責任の追及にかかる請求を受けることによって生ずることのある損害について、填補することとされております。ただし、法令違反の行為のあることを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。なお、各候補者の任期中に当該保険契約を更新する予定であります。
8. 友田和彦氏が2023年6月まで社外監査役として在任していた(株)大広において、東京2020オリンピック・パラリンピックのスポンサー選考における贈賄の疑いにより、2022年10月、執行役員が東京地方検察庁より起訴されました。同氏は、当該事実を事前には認識しておりませんでした。平素より取締役会等において法令遵守の重要性やコンプライアンス経営の視点に立った提言を適宜行っておりました。また、当該事実の判明後は、再発防止へ向けた取組みについての提言を行うなど、その職責を適切に果たしました。

株式報酬制度に基づく交付予定株式の数のご説明

友田和彦氏が所有する当社の株式の数には、当社が導入している株式報酬制度（以下「本制度」という。）に基づき、退任時に交付される予定の株式の数（2026年3月31日時点）を含めて表示しております。本制度に基づく退任時交付予定株式数は、53,890株です。

本制度は、中期経営計画の業績指標や非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（以下「業績連動分」という。）と、株主価値との連動を目的とした固定型中長期インセンティブ報酬（以下「固定分」という。）で構成されます。同氏の本制度に基づく交付予定の株式の数には、同氏が将来交付を受ける当社の株式の数が確定している固定分はすべて含め、業績連動分は確定した部分に限って含めております。

なお、本制度に基づく交付予定株式にかかる議決権は、同氏が将来交付されるまでの間、行使されることはございません。また、当該交付予定株式の一定の割合に相当する株式は、納税資金確保のために市場で売却されたうえで、その売却代金が同氏に交付される予定であります。

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

監査等委員である取締役が法令に定める員数の要件を欠くときに備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いいたしたく存じます。

なお、本議案については、当社の監査等委員会の同意を得ております。

補欠の監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

候補者

よし ざわ かず ひろ
吉澤 和弘

(1955年6月21日生)

男性

社外

独立



2025年度における出席状況

取締役会 14/14回 (100%)

指名・報酬委員会 10/10回 (100%)

コーポレート

ガバナンス委員会 7/7回 (100%)

社外取締役在任期間 4年

当社株式所有数 32,390株

上場会社役員兼務数 2社

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 4月	日本電信電話公社入社	2020年12月	同社取締役
2007年 4月	㈱エヌ・ティ・ティ・ドコモ (現 ㈱NTTドコモ) 執行役員 第二営業部長	2021年 6月	同社相談役 (現任)
2011年 6月	同社取締役執行役員人事部長		ソニーフィナンシャルホールディングス(株) (現ソニーフィナンシャルグループ(株)) 社外取締役 (現任)
2012年 6月	同社取締役常務執行役員経営企画部長	2022年 6月	当社社外取締役 (現任)
2014年 6月	㈱NTTドコモ代表取締役副社長		大和ハウス工業(株)社外取締役 (現任)
2016年 6月	同社代表取締役社長	2025年 6月	(社) 日本テレワーク協会 会長 (現任)

補欠の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

吉澤和弘氏は、国内有数の通信・IT関連事業を展開する上場企業において代表取締役社長等を歴任し、事業成長と企業価値向上に向けた重要な経営判断を主導してきた経験から、「企業経営」に関する高度な知見を有しております。また、デジタル技術を前提とした事業構造改革や組織運営を推進してきた実績に基づき、「イノベーション・テクノロジー」に関しても経営に資する知見を有しております。さらに、経営人材の育成、評価及び報酬設計に携わってきた経験を通じ、「はたらくWell-being」及び「人的資本経営」の観点からも有益な助言が期待されます。こうした知見を背景に、当社では独立社外取締役、指名・報酬委員会委員長及びコーポレートガバナンス委員会委員として、取締役会をはじめとする重要会議において独立した立場から積極的に意見及び提言を行い、取締役会の実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献することが期待できることから、同氏を補欠の監査等委員である社外取締役候補者としていたしました。

- (注) 1. 吉澤和弘氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 同氏は、補欠の監査等委員である社外取締役候補者であります。
3. 当社は、同候補者を東京証券取引所に独立役員として届け出ており、同候補者が監査等委員である社外取締役に就任することとなった場合には、改めて同候補者を独立役員として届け出る予定であります。
4. 同候補者は、第3号議案の監査等委員でない取締役候補者であります。同候補者に関する補足事項（兼職先との取引関係、独立性及び当社株式所有数）に関する記載は、第3号議案をご参照ください。
5. 当社は、同候補者との間で責任限度額を100万円又は会社法第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する責任限定契約を締結しております。同候補者が取締役に就任した場合には、当社は同候補者との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
6. 当社は、同候補者との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。同候補者が取締役に就任した場合には、当社は同候補者との間で当該補償契約を継続する予定であります。
7. 当社は、全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、同候補者が取締役に就任した場合には、同候補者は当該保険契約の被保険者になります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は、当該責任の追及にかかる請求を受けることによって生ずることのある損害について、填補することとされております。ただし、法令違反の行為のあることを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。なお、同候補者の任期中に当該保険契約を更新する予定であります。

(ご参考①) 取締役会のスキル・マトリックス (本株主総会終結時)

取締役会は、その実効性を確保するため、15名以下の取締役ににより構成し、経営監督機能を適切に発揮できるよう独立社外取締役の比率を過半数としております。
また、取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成しております。

氏名・役職		取締役会が備えるべきスキル (知識・経験・能力) (注)						
		企業経営	イノベーション テクノロジー	はたらく Well-being 人的資本経営	国際性	リスク管理 企業法務	財務・会計	サステナビリティ
水田 正道	取締役会長	●		●				●
和田 孝雄	代表取締役社長 CEO	●		●				●
山内 雅喜	社外取締役	●	●	●				
吉澤 和弘	社外取締役	●	●	●				
Debra A. Hazelton	社外取締役			●	●		●	
村林 聡	社外取締役	●	●				●	
友田 和彦	社外取締役 (監査等委員)	●				●	●	
菅谷 とも子	社外取締役 (監査等委員)	●		●			●	
小幡 忍	社外取締役 (監査等委員)		●		●	●		

(注) 取締役会が備えるべきスキル (知識・経験・能力) の定義

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. 企業経営 | ・ 自社の重要な意思決定を行った経験・能力 |
| 2. イノベーション・テクノロジー | ・ 企業経営における技術活用やイノベーションに関する知識・経験 |
| 3. はたらく Well-being・人的資本経営 | ・ 人的資本経営、人材戦略、健康経営等に関する知識・経験 |
| 4. 国際性 | ・ 国際的な機関や企業における多国間の組織運営、企業経営、事業運営に関する経験・能力 (アジアでの経験に限らない) |
| 5. リスク管理・企業法務 | ・ リスクマネジメントに関する知識・経験 |
| | ・ 企業法務やガバナンスに関する知識・経験 |
| 6. 財務・会計 | ・ 経営計画・予算・資本政策に関する知識・経験 |
| | ・ 財務会計の専門家としての十分な知識・経験 |
| 7. サステナビリティ | ・ 企業経営においてサステナビリティ推進や社会課題解決に取り組んだ経験・能力 |

(ご参考②) 選任後の取締役会構成

第3号議案及び第4号議案が原案どおり承認された場合、取締役会の構成は次のとおりとなる予定であります。

氏名	役職	社外取締役	独立役員	監査等委員	指名・報酬委員 (任意)	コーポレート ガバナンス 委員 (任意)
水田 正道	取締役会長				●	●
和田 孝雄	代表取締役社長CEO					
山内 雅喜	取締役	●	●		●	●
吉澤 和弘	取締役	●	●		●	●
Debra A. Hazelton	取締役	●	●			●
村林 聡	取締役	●	●		●	
友田 和彦	取締役 (監査等委員)	●	●	●		●
菅谷 とも子	取締役 (監査等委員)	●	●	●		
小幡 忍	取締役 (監査等委員)	●	●	●		

(ご参考③) 取締役候補者の選任の方針と手続

取締役の選任に際して、指名・報酬委員会は、下記を中心とする取締役選任基準を定め、それを満たす人材を取締役候補者として取締役会に推薦します。取締役会に推薦された取締役候補者は、監査等委員会の審議を受けた後、取締役会に諮り、その決議をもって取締役候補者の内定とし、株主総会の決議により決定しております。なお、監査等委員である取締役の選任に関する議案を株主総会に提出する際は、予め監査等委員会の同意を得るものと定めております。

<取締役選任基準> (当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」 「5-2.取締役の選任」 ご参照)

- (1) 取締役は、株主により選任された経営の受託者として、その職務の執行について忠実義務・善管注意義務を適切に果たし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献するための資質を備えていること。
- (2) 独立社外取締役は、企業経営、テクノロジー、財務・会計、企業法務等の分野で高い見識や豊富な経験を有し、独立した客観的な立場からグループ経営陣幹部の職務執行を監督する資質を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこと。

(ご参考④) グループ各社の商号変更 (議案に関連するもの)

テンプスタッフ(株)は2017年7月1日にパーソルテンプスタッフ(株)に商号変更しております。

(ご参考⑤) 社外取締役の独立性基準

社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役の独立性基準を以下のとおり定め、社外取締役が次の項目のいずれにも該当しない場合、当該社外取締役は当社からの独立性を有するものと判断いたします。

1. 主要な取引先及び借入先
 - (1) 当社グループの取引先で、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかにおける当社グループとの取引額が当社の当該事業年度における年間連結売上高の2%を超える取引先又はその業務執行者
 - (2) 当社グループを取引先とする者で、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかにおける当社グループとの取引額がその者の当該事業年度における年間連結売上高の2%を超える者又はその業務執行者
 - (3) 当社グループが借入れを行っている金融機関であって、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかの末日時点における借入金残高が当該事業年度末日時点における当社の連結総資産の2%を超える金融機関又はその親会社若しくは子会社の業務執行者
2. 当社グループから多額の金銭その他の財産を得ている専門家
 - (1) 弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタントであって、当社グループから、直近事業年度を含む過去3事業年度の平均で、役員報酬以外に1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ている者
 - (2) 法律事務所、会計事務所、税理士法人又はコンサルティングファームその他の専門的アドバイザリーファームであって、当社グループから、直近事業年度を含む過去3事業年度の平均で、その年間連結売上高の2%を超える支払いを受けた先に所属する者（ただし、補助的スタッフは除く。）
3. 大株主
 - (1) 直近事業年度末日時点における当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者をいう。以下同じ。）又はその業務執行者若しくは業務執行者でない取締役
 - (2) 直近事業年度末日時点における当社の大株主の子会社の業務執行者
 - (3) 直近事業年度末日時点において当社グループが大株主となっている者の業務執行者
4. 当社グループから多額の寄付・助成を受けている者
 - (1) 当社グループから、直近事業年度を含む過去3事業年度のいずれかにおいて、年間1,000万円を超える寄付又は助成を受けている者
 - (2) 当社グループから寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体であって、過去3事業年度のいずれかにおいて、当社グループから得ている寄付又は助成額がその年間総収入の2%を超える団体の業務執行者
5. 会計監査人
 - (1) 当社グループの会計監査人である公認会計士又は当社の会計監査人である監査法人に所属する公認会計士
6. 役員の相互就任の関係にある先の者
 - (1) 当社グループから取締役又は監査役（いずれも常勤・非常勤を問わない。）を受け入れている会社又はその親会社若しくは子会社の業務執行者
7. 過去において該当していた者
 - (1) 過去3年間に於いて上記1. から6. までの掲げる者のいずれかに該当していた者
8. 近親者
 - (1) 上記1. から7. までの掲げる者又は過去3年間に於いて当社グループの業務執行者に該当していた者（重要でない者^(注)を除く。）の配偶者又は二親等以内の親族

(注) 重要でない者とは、(i) 業務執行者については、取締役、執行役及び執行役員（株式会社以外の法人その他の団体の場合には、当該団体の業務を執行する役員）以外の者をいい、(ii) 専門的アドバイザリーファームについては、社員又はパートナー以外の者（アソシエイト及び従業員）をいう。

取締役等に対する株式報酬の一部改定の件

1. 提案の理由及び当該報酬を相当とする理由

当社は、2017年6月27日開催の第9回定時株主総会において、当社の監査等委員でない取締役及び執行役員（社外取締役を除く。以下本議案において「取締役等」という。）を対象に、当社の中期経営計画の達成度等に応じて当社株式等の交付等（下記2(1)に定義される。）を行う業績連動型の株式報酬制度（以下「本制度」という。）について、株主の皆様のご承認をいただき、導入いたしました。また、2022年6月21日開催の第14回定時株主総会及び2023年6月20日開催の第15回定時株主総会において、本制度の一部見直しについて、株主の皆様のご承認をいただき、改定いたしました。

今般、当社は、当社を取り巻く経営情勢が著しく変化しており、取締役等の責任が増大していることをふまえ、中期経営計画の在り方を含め、様々な取り組みを行っていることから株主の皆様とのより一層の利害共有を図るべきとの考えに至りました。そこで、2026年5月開催の取締役会において、本議案が可決されることを条件に、株式報酬比率の引き上げを含む、当社の取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定しました（28頁～29頁をご参照）。本議案は、当社が拠出する金員の上限、取締役等に交付等することを決定できる当社株式等の数の上限及び取締役等の株式の交付条件の概要の改定についてご承認をお願いするものであり、上記方針に沿う内容の取締役等の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的なものとなっております。また、本議案につきましては、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会の審議を経た上で付議しております。以上から、本議案の内容は相当であると考えております。

本議案が原案どおり可決されますと、当社の取締役会長以外の取締役等（以下「業務執行取締役等」という。）の報酬は、引き続き、「基本報酬」、「賞与」及び「株式報酬」の3つにより構成され、取締役会長の報酬は、「基本報酬」及び「株式報酬」の2つにより構成されることになります。

本制度の対象となる監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）の員数は、第3号議案「監査等委員でない取締役6名選任の件」が原案どおり承認可決されますと2名となります。また、上記のとおり、本制度は、執行役員も対象としており（現時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は12名）、本制度に基づく報酬には、執行役員に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が各本信託（下記2(2)に定義される。）の対象期間中に新たに取締役就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等の報酬等として提案するものであります。

なお、当社の監査等委員会は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会が、取締役等に対する株式報酬の一部改定について審議を行い、その答申を基に取締役会で本議案が審議・決定されていることから、本議案の決定手続は適切であると判断しております。監査等委員会は指名・報酬委員会における審議内容に関する説明を受け、審議した結果、当該株式報酬制度は、経営陣に対する中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして適切であり、経営陣と株主の価値共有に資するというメリットもあることから、本議案は相当であるとの結論に至りました。

2. 本制度における報酬の額及び内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。詳細は下記(2)以降のとおりです。

① 本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。） ・ 執行役員
② 本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	・ 毎事業年度設定する信託の対象期間（下記(2)に定義される。以下(1)において同じ。）ごとに922百万円（※） ※取締役会長の株式報酬額は、年間20百万円相当以内
信託期間ごとに取締役等に交付等することを決定できる当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり。）	・ 毎事業年度設定する信託の対象期間ごとに取締役等に交付等することを決定できる当社株式等の数の上限は4,172,000株 ・ 当社発行済株式総数（2026年3月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.19% ・ 当社株式は、株式市場または当社（新株発行もしくは自己株式の処分）から取得
③ 業績達成条件の内容（下記(3)のとおり。）	・ 業務執行取締役等 毎事業年度設定する信託の対象期間に対応する中期経営計画等の目標達成度等に応じて変動 ● 2026年4月1日から開始する対象期間における業績評価指標は、財務指標としてTSR・調整後EBITDA・ROIC、非財務指標として価値創造ゴール・従業員エンゲージメント ● 2027年4月1日から開始する対象期間以降の対象期間における業績評価指標は、別途取締役会において決定 ・ 取締役会長 業績達成条件なし（固定的に付与する。）
④ 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期等（下記(4)のとおり。）	・ 退任後（ただし、海外居住者については、対象期間終了後一定の時期ごと）

なお、本制度の運用イメージは、以下のとおりであります。

		2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度
対象期間①	業績連動部分	←職務執行	業績評価期間	→	● ポイント数確定		
	非業績連動部分	職務執行	● ポイント数確定				
対象期間②	業績連動部分		←職務執行	業績評価期間	→	● ポイント数確定	
	非業績連動部分		職務執行	● ポイント数確定			
対象期間③	業績連動部分			←職務執行	業績評価期間	→	● ポイント数確定
	非業績連動部分			職務執行	● ポイント数確定		

※ 取締役会長については、年間20百万円相当以内を上限に、毎年、非業績連動部分に係るポイントのみを付与します。

(2) 当社が拠出する金員の上限等

本制度は、連続する3事業年度（以下「対象期間」という。）を対象とし、対象期間ごとに合計922百万円を上限とする金員を、取締役等に対する報酬等として当社が拠出することにより、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」という。）を設定し、または本信託の信託期間を延長するものです。なお、取締役会長の株式報酬の額は、年間20百万円相当以内といたします。

また、当社は、2027年3月末日に終了する事業年度後も毎事業年度、信託期間を3年間とする新たな本信託（以下「各本信託」という。）を設定することにより、取締役等に対して、本制度に基づく株式報酬を支給することがあります。その場合、新たな各本信託の設定以降の連続する3事業年度を対象期間とし、当社は、対象期間ごとに合計922百万円を上限とする金員を拠出します。また、法令等の適用により必要となった場合、運用上必要な場合その他合理的な理由により、ある事業年度に設定が予定されていた本信託の設定ができなくなった場合は、当該事業年度に係る本信託として、その翌事業年度以降適切な時期に設定することがあります。その場合、当社は、本来本信託の設定が予定されていた事業年度以降の連続する3事業年度を対象期間として対象期間ごとに合計922百万円を上限とする金員を拠出します。

各本信託は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として当社株式を株式市場または当社（新株発行もしくは自己株式の処分）から取得します。当社は、信託期間中、取締役等に対するポイント（下記(3)のとおり。）を付与し、各本信託は、取締役等が受益者要件を充足した場合に当社株式等の交付等を行います。

なお、各本信託の信託期間の満了時において、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより各本信託を継続することがあります。その場合、さらに各本信託の信託期間を3年間延長し、当社は、延長された信託期間ごとに、取締役等に対する報酬等として合計922百万円の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、各本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する取締役等に係る当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了である者を除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等を延長後の各本信託に承継し、残存株式等の金額と当社が追加拠出する信託金の合計額は、922百万円の範囲内とします。

各本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合で、受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任しているときは、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行われませんが、当該取締役等が退任し、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、各本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役等に交付等することを決定できる当社株式等の数の上限等

取締役等に交付等が行われる当社株式等は、以下のポイント付与ルールに従い取締役等に付与されたポイントの累積値（以下「累積ポイント数」という。）に応じ、1ポイントにつき当社株式1株として決定します。

なお、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数及び下記の上限交付株式数を調整します。

《ポイント付与ルール》

取締役等には、毎年、個別に設定される株式報酬金額を各本信託における当社株式の平均取得単価（※1）で除して得た数のうち、70%を業績連動ポイントとし、30%を固定ポイントとして付与します。ただし、取締役会長には、20百万円相当以内の株式報酬金額を各本信託における当社株式の平均取得単価（※1）で除して得た数の固定ポイントのみ付与するものとします。

業績連動ポイントは、対象期間の初年度の職務執行の対価として付与されたポイントに対して、対象期間に対応する中期経営計画の終了後、当該中期経営計画等の目標達成度（※2）に応じた業績連動係数を乗じ、0～200%の範囲内で変動します。

（※1）信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、各本信託の信託期間を延長した場合には、延長後に各本信託が取得した当社株式の平均取得単価

（※2）2026年4月1日から開始する対象期間における目標達成度を測る指標は、財務指標はTSR、調整後EBITDA及びROIC、非財務指標は価値創造ゴール及び従業員エンゲージメントとします。2027年4月1日から開始する対象期間以降の対象期間については、当該対象期間に対応する中期経営計画等に基づき、取締役会にて別途決定します。

各本信託の信託期間中に取締役等に交付等することを決定できる当社株式等の数の上限は、対象期間ごとに4,172,000株とします。この上限交付株式数は、上記(2)の信託金上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しています。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期及び方法その他株式の交付条件の概要

一定の受益者要件を満たす取締役等は、当該取締役等の退任後（海外に居住する取締役等にあっては対象期間終了後一定の時期ごと）に、上記(3)に基づき算定される累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。

このとき、当該取締役等は、当該累積ポイント数の一定割合に相当する当社株式について交付を受け、残りについては各本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しない場合、または法制度等により当社株式等の交付等を行えない場合には、累積ポイント数の全部について各本信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭の給付を行うか、または本制度に代えて本制度に基づく株式報酬額に相当する金銭（仮想株式報酬）を当社から支給することがあります。

また、信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合は、その時点で算定される累積ポイント数に相当する当社株式について、各本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の

給付を当該取締役等の相続人が受けるものとします。取締役等が海外赴任となった場合（海外に居住することとなった場合を含む。）は、その時点で算定される累積ポイント数に応じた当社株式について、各本信託内で一定割合または全部について換価した上で、当社株式等の交付等を当該取締役等が受けることがあります。

なお、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または取締役等の在任期間中に会社と当該取締役等の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、取締役会は、指名・報酬委員会の答申結果を踏まえて、株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収、または支給済みの株式報酬の全部もしくは一部の返還を当該取締役等に請求するか否かにつき決議するものとします。賞与につきましても同様の制度を採用しておりますが、詳しくは28頁記載の「パーソルグループの役員報酬の考え方（役員報酬ポリシー概要）」をご参照ください。

(5) 各本信託内の当社株式に関する議決権行使

各本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(6) 各本信託内の当社株式に係る配当の取扱い

各本信託内の当社株式に係る配当は、各本信託が受領し、各本信託の信託報酬・信託費用に充てられます。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、各本信託の設定、信託契約の変更及び各本信託への追加拠出の都度、取締役会にて定めます。

（ご参考）パーソルグループの役員報酬の考え方（役員報酬ポリシー概要）

当社は、第6号議案が原案どおり承認可決されることを条件として、2026年5月開催の取締役会において、取締役等の個人別の報酬等の決定方針を改定しました。改定後の方針の概要は以下のとおりですが、詳細につきましては、2026年5月18日に公表しました「当社取締役等に対する株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ」をご覧ください。

●役員報酬の基本方針

当社及びSBU事業戦略の中核を担う当社子会社（以下「SBU中核会社」という。）の経営陣幹部・取締役の報酬（以下「役員報酬」という。）は、パーソルグループの価値創造ストーリーを実現するため、パーソルグループの短期的な会社業績だけでなく、中長期的な会社業績の向上に対する貢献を明確に反映する設計とし、以下3つの視点で具体化しています。

- ① パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績及び企業価値と連動する
- ② 株主価値と連動する
- ③ 競争力のある報酬水準に設定する

●報酬水準

役員報酬の水準は、外部専門機関のデータベース（HRガバナンス・リーダーズ株式会社の「コーポレートガバナンス・サーベイ」）等を活用してベンチマーク企業群（20～30社を目安）を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析のうえ、当社の経営環境を勘案し、決定いたします。

●報酬構成

当社の業務執行取締役及び執行役員（以下「業務執行取締役等」という。）の報酬は、各業務執行取締役等の役割に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成され、原則として概ね基本報酬：賞与：株式報酬＝45：20：35（インセンティブ報酬が標準額支給である場合）となるよう設定しています。なお、SBU中核会社の取締役についても、当社の業務執行取締役等の報酬構成も踏まえつつ、パーソルグループの中長期的な企業価値の向上に向けた意欲的な取組みを強力に後押しする報酬構成とします。

他方、取締役会長、監査等委員でない社外取締役及び監査等委員である取締役（以下「非業務執行取締役」という。）の報酬は、「基本報酬」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成されます。なお、非業務執行取締役に対する株式報酬は、中長期的な企業価値向上に対する貢献意識を高めつつ、株主の皆様との利益意識を共有することを目的としており、当該目的の達成と、非業務執行取締役による過度なリスクテイクを防止し、株主の視点から業務執行者を適切に監督する観点から、業績には連動させず、交付数固定の株式報酬として支給するものとします。

ー基本報酬

業務執行取締役等については役割・責任・経営人材力に応じて定められた基本報酬を、非業務執行取締役については職責に応じて定められた基本報酬を、それぞれ毎月支給します。

ー賞与

中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として毎年7月に支給します。本報酬は、概ね0～200%の範囲内で変動します。

ー株式報酬

パーソルグループの中長期的な会社業績及び企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主との利益意識の共有を一層促すことを目的に、原則として退任時に支給します（海外居住者の場合は、原則として海外居住中は株価に連動した金銭報酬（仮想株式報酬）を、中期経営計画の対象期間の終了ごとに支給するものとし、途中で居住国を変更した場合には、その時点で支給するものとします。）。

業務執行取締役等の株式報酬は、そのうち70%を当社の中期経営計画の目標達成度等に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）、残りの30%を株主価値との連動を目的とした、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）としています。

他方、非業務執行取締役の株式報酬は、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）のみとしています。

●報酬ガバナンス

当社の役員報酬等の額及びその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の諮問機関である独立した指名・報酬委員会での十分な審議を経た上で、取締役会で決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額については、監査等委員の協議により決定します。役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限額以内で支給するものとします。

●報酬等の没収（フローバック・マルス）

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

取締役会は、指名・報酬委員会の答申結果を踏まえて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を当該役員に請求するか否かにつき決議するものとします。

●情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書及びホームページ等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。

また、株主や投資家と目的をもった建設的な対話を行い、当社の価値創造ストーリーに関する理解を深めていただくとともに、建設的な対話を通して受けた株主や投資家の意見を取締役会等で共有し、当社の経営に反映することで、当社の企業価値向上に努めます。

社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、原則として連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示することとします。

以 上

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

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

当社グループは、日本国内では人材派遣及び人材紹介など幅広く人材関連サービスを提供しております。また、アジア・パシフィック（APAC）地域では人材サービス事業及びファシリティマネジメント事業などを展開しております。

日本国内における人材不足が続く中、当社グループは、顧客企業の堅調な人材需要を背景に、主力事業であるStaffing SBU及びCareer SBU（SBU：Strategic Business Unit）を中心に積極的な事業活動を展開いたしました。また、グループ中期経営計画2026の方針に沿って、利益成長の柱と定めたCareer SBU、BPO SBU、Technology SBUを注力領域とし、推進してまいりました。その結果、当連結会計年度において、全てのSBUで増収となり、グループ全体の売上収益は、1,555,833百万円（前期比7.2%増）となりました。利益面では、売上総利益は堅調に増加し、グループ全体の調整後EBITDAは、88,176百万円（同12.6%増）、営業利益は、66,512百万円（同15.8%増）となりました。また、税引前利益は、64,935百万円（同13.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は、42,688百万円（同19.0%増）となりました。

（注）調整後EBITDA：営業利益＋減価償却費（使用権資産の減価償却費のうち家賃等相当額を除く）＋（－）未払有給休暇の増額（減額）＋株式報酬費用－（＋）その他の収益（費用）－（＋）その他恒常的でない収益（損失）

（為替）

期中平均為替レート：（豪ドル）前連結会計年度: 99.5円、当連結会計年度: 99.8円

セグメントの業績（セグメント間内部取引消去前）は次のとおりです。

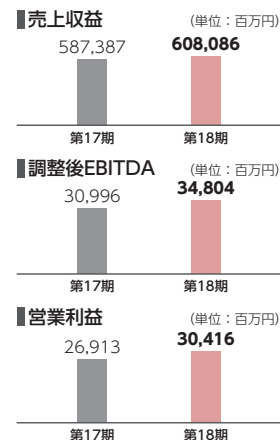
Staffing SBU

本セグメントは、国内で事務領域を中心に幅広い業種に対応した人材派遣事業に加え、事務職を中心とした人材紹介事業などを展開しております。

当連結会計年度における売上収益は、608,086百万円（前期比3.5%増）、調整後EBITDAは、34,804百万円（同12.3%増）、営業利益は、30,416百万円（同13.0%増）となりました。

売上収益は、前期比で就業日数が1営業日少なかったものの、主に派遣就業者数が前期比で1.8%、請求単価が2.2%増加したことなどにより安定的に推移し、増収となりました。調整後EBITDA及び営業利益は、増収効果に加えて生産性が向上したこと、また、利益率の高い人材紹介事業の伸長も寄与し、増益となりました。

*2025年4月1日付で「Staffing SBU」の一部事業を「その他」へ移管したことに伴い、前期比についても変更後の区分方法にて作成した前期の数値との比較を記載しております。



BPO SBU

本セグメントは、受託請負のBPO事業を主として展開しております。
当連結会計年度における売上収益は、143,083百万円（前期比22.1%増）、調整後EBITDAは、10,329百万円（同54.9%増）、営業利益は、7,636百万円（同80.1%増）となりました。

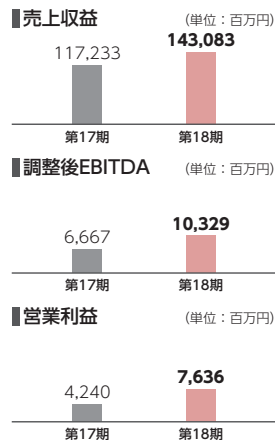
売上収益は、オーガニック成長（同6.8%増）に加え、2025年2月に取得したパーソルコミュニケーションサービス株式会社（旧富士通コミュニケーションサービス株式会社）の寄与もあり、増収となりました。また、調整後EBITDA及び営業利益は、増収効果により、増益となりました。

*オーガニック：COVID-19関連事業と2025年2月に取得したパーソルコミュニケーションサービス株式会社によって生じた売上収益を除く。
（COVID-19関連事業の売上収益）

前連結会計年度：952百万円、当連結会計年度：計上なし

（パーソルコミュニケーションサービス株式会社の売上収益）

前連結会計年度：4,053百万円、当連結会計年度：23,214百万円

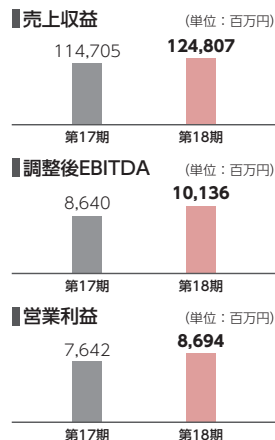


Technology SBU

本セグメントは、IT領域やエンジニアリング領域の設計・開発受託事業や、技術者を専門とした人材派遣事業を展開しております。

当連結会計年度における売上収益は、124,807百万円（前期比8.8%増）、調整後EBITDAは、10,136百万円（同17.3%増）、営業利益は、8,694百万円（同13.8%増）となりました。

売上収益は、IT・DXソリューション事業及びエンジニアリング事業において、継続的なエンジニア採用強化による稼働エンジニア数の増加などにより、増収となりました。調整後EBITDA及び営業利益は、IT・DXソリューション事業における一部のグループ内案件の遅延による影響（上期に収束）があったものの、請負強化による収益性改善効果と費用コントロールにより、増益となりました。

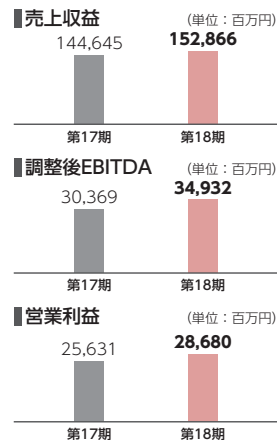


Career SBU

本セグメントは、顧客企業の正社員の中途採用活動を支援する人材紹介事業や求人メディア事業などを展開しております。

当連結会計年度における売上収益は、152,866百万円（前期比5.7%増）、調整後EBITDAは、34,932百万円（同15.0%増）、営業利益は、28,680百万円（同11.9%増）となりました。

売上収益は、顧客企業の厳選採用及び転職希望者の慎重姿勢の傾向が続く中でも、堅調な求人需要を背景に増収となりました。特にハイクラス層（年収帯が6百万円以上の転職希望者）向けの人材紹介やプロフェッショナル人材活用の総合支援サービスは好調に推移しております。費用面については、前連結会計年度の下期から積極的に行っているマーケティング投資を継続しながら、人件費はじめ経費は引き続き適正なレベルでコントロールしております。その結果、調整後EBITDA及び営業利益は、増収効果に加えて生産性の向上も相まって、増益となりました。

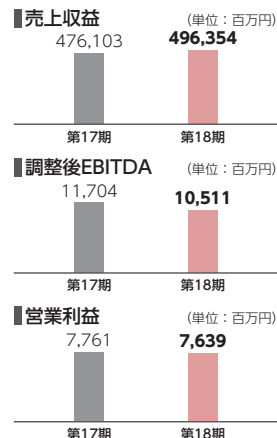


Asia Pacific SBU

本セグメントは、アジア地域で人材サービス事業、豪州においては人材サービス事業及びファシリティマネジメント事業などを主に展開しております。

当連結会計年度における売上収益は、496,354百万円（前期比4.3%増）、調整後EBITDAは、10,511百万円（同10.2%減）、営業利益は、7,639百万円（同1.6%減）となりました。

売上収益は、主にファシリティマネジメント事業が好調に推移したことにより、増収となりました。また、調整後EBITDA及び営業利益は、補助金計上額の前年差異による収益の押し下げや、システム刷新による費用の増加などの一時的要因により、減益となりました。



2. 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資の主なものは、システム関連投資の実施などによるものであります。

セグメントの名称	設備投資額
Staffing	3,167百万円
BPO	1,400
Technology	594
Career	6,574
Asia Pacific	1,838
全社及びその他の事業	5,397
合 計	18,972

3. 資金調達の状況

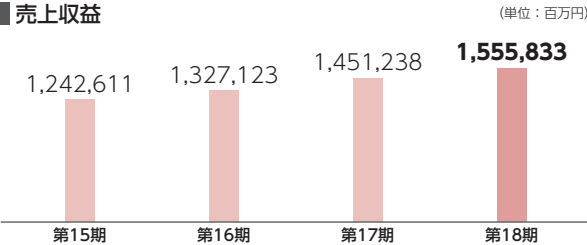
記載すべき事項はありません。

4. 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

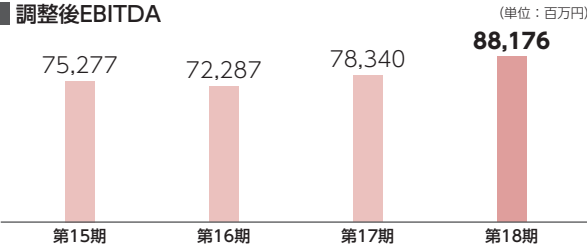
- (1) 2025年10月1日付にて、Gojob SASの発行済株式の85%を取得し、同社を連結子会社といたしました。
- (2) 2025年12月1日付にて、当社連結子会社であるパーソルテンプスタッフ(株)において(株)青山芸術の発行済株式の63%を取得し、同社を連結子会社といたしました。

5. 財産及び損益の状況の推移

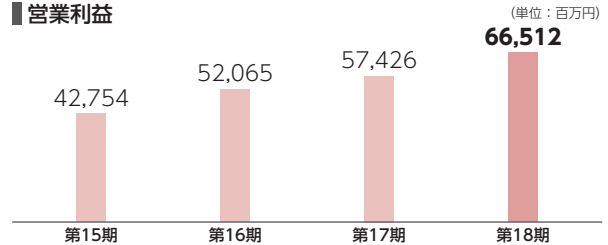
■ 売上収益



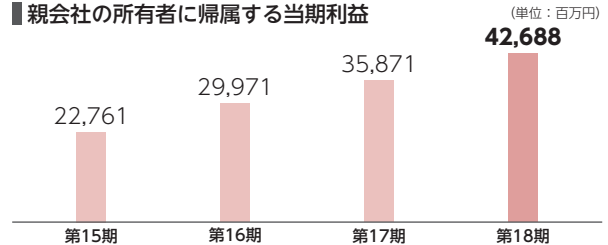
■ 調整後EBITDA



■ 営業利益



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益



		第15期 (2023年3月期)	第16期 (2024年3月期)	第17期 (2025年3月期)	第18期 (当連結会計年度 (2026年3月期))
		IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上収益	(百万円)	1,242,611	1,327,123	1,451,238	1,555,833
調整後EBITDA	(百万円)	75,277	72,287	78,340	88,176
営業利益	(百万円)	42,754	52,065	57,426	66,512
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	22,761	29,971	35,871	42,688
基本的1株当たり当期利益	(円)	9.94	13.22	16.17	19.42
資産合計	(百万円)	488,728	518,730	539,746	620,535
資本合計	(百万円)	183,529	208,317	206,382	238,788
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	74.57	84.15	85.48	98.40

- (注) 1. 当社は、「役員報酬BIP信託」及び「株式付与ESOP信託」を導入しております。基本的1株当たり当期利益の基礎となる期中平均株式数は、その計算において控除する自己株式に当該信託口が保有する当社株式を含めております。
2. 当社は、2023年10月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行っております。第15期の期首に当該分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当期利益、及び1株当たり親会社所有者帰属持分を算定しております。
3. 第16期より国際会計基準（IFRS会計基準）を適用して連結計算書類を作成しております。

6. 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の 議決権比率	主要な事業内容
パーソルテンプスタッフ(株)	2,273百万円	100.0%	人材派遣事業
パーソルビジネスプロセス デザイン(株)	310百万円	100.0	BPO・業務コンサルティング・アウトソーシング事業
パーソルクロステクノロジー(株)	495百万円	100.0	テクノロジーソリューション事業
パーソルキャリア(株)	1,127百万円	100.0	人材紹介事業・求人メディア事業
パーソルデジタルベンチャーズ(株)	10百万円	100.0	新規デジタルプロダクト開発・インキュベーションプログラム等の事業を行う子会社の経営管理
PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.	1,064百万SGD	100.0	海外事業を行う子会社の経営管理

(注) 当社の連結子会社は上記を含む154社です。

2 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等（2026年3月31日現在）

氏 名	地位及び担当	重要な兼職の状況（*は上場会社）
みづ た まさ みち 水 田 正 道	取締役会長	リンカーズ(株)* 社外取締役
わ だ たか お 和 田 孝 雄	代表取締役社長 CEO	PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. Non-executive Director
やま うち まさ き 山 内 雅 喜	社外取締役	ヤマトホールディングス(株)* 参与 (株)りそなホールディングス* 社外取締役 セイコーエプソン(株)* 社外取締役
よし ざわ かず ひろ 吉 澤 和 弘	社外取締役	(株)NTTドコモ 相談役 ソニーフィナンシャルグループ(株)* 社外取締役 大和ハウス工業(株)* 社外取締役 (社)日本テレワーク協会 会長
デ ボ ラ ・ ヘーゼルトン Debra A. Hazelton	社外取締役	Westpac Banking Corporation Non-executive Director Australian Postal Corporation Non-executive Director Export Finance Australia Chair of the Board
むら ばやし さとし 村 林 聡	社外取締役	(株)インターネットイニシアティブ* 取締役副社長執行役員 (株)ディーカレットホールディングス 代表取締役社長 (株)ディーカレットDCP 代表取締役会長兼社長執行役員 ネオファースト生命保険(株) 社外取締役
えの もと ち さ 榎 本 知 佐	社外取締役（監査等委員）	明治大学 理事 広報戦略本部員 日本郵便(株) 社外取締役
とも だ かず ひこ 友 田 和 彦	社外取締役（監査等委員）	(株)博報堂DYホールディングス* 社外監査役
すが や と も こ 菅 谷 と も 子	社外取締役（監査等委員）	ANAあきんど(株) 顧問 明海グループ(株)* 社外取締役 北海道旅客鉄道(株) 社外取締役

- (注) 1. 社外取締役（監査等委員）友田和彦氏は、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しております。
2. 当社では、現在、常勤の監査等委員を選定しておりませんが、監査等委員会において、業務執行や内部統制・不正リスクの状況を、執行側から直接に聴取し、また、各監査等委員が、社内の重要会議体や各種委員会に陪席して重要な経営情報を収集し、さらに、会計監査人、内部監査部門、監査等委員会事務局と緊密な連携を図ることによって、常勤監査等委員の有無にかかわらず、常に最適な状態で監査の実効性を確保できる体制を整えております。
3. 当社は、社外取締役 山内雅喜氏、吉澤和弘氏、Debra A. Hazelton氏、村林聡氏、榎本知佐氏、友田和彦氏及び菅谷とも子氏の7氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

4. 社外取締役 吉澤和弘氏は、2025年6月27日付で、(社)日本テレワーク協会会長に就任いたしました。
5. 社外取締役 村林聡氏は、2025年6月17日付でネオファースト生命保険(株)（現第一ネオ生命保険(株)）の社外取締役に就任いたしました。また、2026年3月31日付で(株)ディーカレットDCP代表取締役会長兼社長執行役員を退任し、2026年4月1日付で同社取締役会長に就任いたしました。加えて、2026年3月31日付で(株)インターネットイニシアティブの副社長執行役員を退任し、2026年6月26日付で同社の取締役を退任予定です。
6. 社外取締役（監査等委員）榎本知佐氏は、2025年5月22日付でイオンモール(株)の社外取締役に退任いたしました。
7. 社外取締役（監査等委員）友田和彦氏は、2025年6月25日付で(株)アイネスの社外取締役 監査等委員を退任いたしました。
8. 第17回定時株主総会（2025年6月24日開催）の終結の時をもって、林大介氏は、任期満了により取締役（監査等委員）を退任いたしました。

2. 取締役の報酬等

1. パーソルグループの役員報酬の考え方（役員報酬ポリシー）

(1) パーソルグループの価値創造ストーリー

① パーソルグループが目指す社会（グループビジョン）

「はたらいて、笑おう。」が、パーソルグループの実現したい社会であり、ビジョンです。

性別・年齢・国籍など、あらゆる制約を越えてすべての「はたらく」が笑顔につながり、世界中の誰もが「はたらいて、笑おう。」を実感できる未来をつくっていくことが、使命です。

② パーソルグループのありたい姿

ビジョンの実現に向けて、パーソルグループは、「一人ひとりの可能性を広げ、はたらく自由を広げ、個人と社会の幸せを広げる」、「“はたらくWell-being”創造カンパニー」でありたいと考えています。

③ 価値創造の源泉

多様かつ自律的な人材をはじめ、長期にわたり蓄積した社会的信用と顧客接点、人材サービスに関する事業開発力とノウハウ、そして健全かつ安定した財務基盤が、パーソルグループの価値創造の源泉です。

④ 経営の方向性

はたらく人々の多様化とテクノロジーの進化により、「はたらく人がWell-beingを求める時代」「人とテクノロジーの共創による経営進化の時代」が到来することを想定しています。そのような時代でもパーソルグループが社会の期待に応え、価値を提供し続けていくために、「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化を経営の方向性として定めています。

⑤ 事業活動

5つのSBU体制のもと、「人を集めるチカラ」「人と組織を結ぶチカラ」「業務をデザインするチカラ」を3つの競争優位性として強化しつつ、「人的資本」「テクノロジー」「ラーニング」の3つをエンジンとして事業成長を加速させていきます。

⑥ マテリアリティ

ビジョンを実現していくうえで解決すべき社会課題を議論し、「事業を通じた社会課題の解決」及び「持続的成長を実現するための基盤」の双方の観点から鑑み、8つのマテリアリティを特定しています。前者の観点から「はたらく機会の創出」「多様なはたらき方の提供」「学びの機会の提供」「企業の生産性向上」の4つ、後者の観点から「多様な人材の活躍」「データガバナンスの強化」「人権の尊重」「気候変動への対応」の4つを選定しています。中でも、「はたらく機会の創出」を最重要マテリアリティと位置づけ、価値創造ゴールを設定しています。

⑦ 生み出す価値

事業活動を通じて創造する価値として、「経済的価値」「社会的価値」をそれぞれ定義しています。経済的価値としては、中期経営計画で定めた数値目標の達成を目指します。一方、社会的価値としては、「2030年に100万人のより良い“はたらく機会”を創出」することを価値創造ゴールとして

定めています。これらの価値創造を通じて、パーソルグループのありたい姿、そしてグループビジョンの実現を追求していきます。

(2) 役員報酬の基本方針

当社及びSBU事業戦略の中核を担う当社子会社（以下「SBU中核会社」という。）の経営陣幹部・取締役の報酬（以下「役員報酬」という。）は、パーソルグループの価値創造ストーリーを実現するために、パーソルグループの短期的な会社業績だけでなく、中長期的な会社業績の向上に対する貢献を明確に反映する設計としています。したがって、パーソルグループの役員報酬は、中長期的な持続的成長を実現するためのインセンティブとして位置付けており、その基本方針を以下3つの視点で具体化しています。

- ① パーソルグループの短期的・中長期的な会社業績及び企業価値と連動する
 - 短期的な業績だけでなく、中長期的な業績及び企業価値と連動した制度であること
- ② 株主価値と連動する
 - 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること
 - 報酬決定プロセスにおいて、客観性・透明性を確保すること
- ③ 競争力のある報酬水準に設定する
 - 国内の同規模・同業種の企業群の報酬水準と比して競争力ある水準とし、優秀な人材の確保に資する水準であること
 - 当社業績及び企業価値の向上に対して、当社役員がより強いインセンティブを感じられる水準であること

(3) 報酬水準

役員報酬の水準は、上記役員報酬の基本方針に基づき適正妥当なものとなるよう決定しております。具体的には、外部専門機関のデータベース（HRガバナンス・リーダーズ㈱の「指名・報酬ガバナンスサーベイ」）等を活用してベンチマーク企業群（20～30社を目安）を設定し、当該ベンチマーク企業群の水準を調査・分析のうえ、当社の経営環境を勘案し、決定いたします。2026年3月期の中期経営期間に向けた役員報酬を決定するに当たり参照したベンチマーク企業群は、同業他社（人材サービス業）や時価総額を基にした同規模の主要企業から21社を選定しました。

なお、外国籍の役員等については、当地のベンチマーク企業群の水準・慣行等を勘案した上で、個別に水準を設定することがあります。

(4) 報酬構成

当社の業務執行取締役及び執行役員（以下「業務執行取締役等」という。）の報酬は、各業務執行取締役等の役割に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成され、原則として業務執行取締役は概ね基本報酬：賞与：

株式報酬＝50：20：30、執行役員は55：20：25（インセンティブ報酬が標準額支給である場合）となるよう設定します。SBU中核会社の取締役についても、当社に準じた報酬構成とします。

なお、外国籍の業務執行取締役等については、当地の報酬に係る法令や報酬水準・慣行等を勘案した上で、これと異なる報酬構成とすることがあります。

他方、取締役会長、監査等委員でない社外取締役及び監査等委員である取締役（以下「非業務執行取締役」という。）の報酬は、「基本報酬」及び中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成されます。なお、非業務執行取締役に対する株式報酬は、中長期的な企業価値向上に対する貢献意識を高めつつ、株主の皆様との利益意識を共有することを目的としており、当該目的の達成と、非業務執行取締役による過度なリスクテイクを防止し、株主の視点から業務執行者を適切に監督する観点から、業績には連動させず、交付数固定の株式報酬として支給するものとします。

① 報酬項目の概要

-基本報酬

業務執行取締役等については、役割・責任・経営人材力に応じて定められた基本報酬を支給します。非業務執行取締役については、職責に応じて定められた基本報酬を支給します。これにより、より客観性・透明性の高い報酬決定が可能となります。なお、基本報酬は、月額固定報酬として毎月支給します。

-賞与

中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として毎年7月に支給します。

達成度を測る指標として、財務指標は連結売上高及び調整後EBITDAを用います。

また、非財務指標及びテーマ評価として、女性管理職比率等の当社が取り組む8つの重点課題（マテリアリティ）に関連する個別の指標や長期・短期の取り組みやグループ貢献の取り組みを個別に設定するものとします。なお、業績については絶対評価に加え、国内外の競合他社との成長性の相対比較を行うことで、外部環境要因を除いた評価を報酬に反映させることとしています。

本報酬は、概ね0～200%の範囲内で変動します。

なお、外国籍の業務執行取締役等については、当地の報酬に係る法令や報酬水準・慣行等を勘案した上で、上記と異なる指標や変動幅を適用することがあります。

	評価方法	評価ウェイト
財務指標	全社、SBU毎の①売上高、②調整後EBITDAの目標達成度及び競合他社との成長率比較で決定	60%
非財務指標・ テーマ評価	全社、SBU毎の女性管理職比率等のマテリアリティ関連の個別の非財務指標を設定するとともに、長期・短期の取組みやグループ貢献の取組みを個別にテーマ設定（業務執行取締役の評価は指名・報酬委員会で行うものとする。）	40%

（※1）全社及びSBU毎の評価ウェイトは、業務執行取締役及び執行役員の管掌領域に応じて決定します。

（※2）上記の他、特に貢献度が高かった場合、会社や組織にマイナスの影響を与えた場合には、加点・減点評価を行います。

- 株式報酬

パーソルグループの中長期的な会社業績及び企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主との利益意識の共有を一層促すことを目的に、原則として退任時に支給します（海外居住者の場合は、原則として海外居住中は株価に連動した金銭報酬（仮想株式報酬）を、中期経営計画の対象期間の終了ごとに支給するものとし、途中で居住国を変更した場合には、その時点で支給するものとしします。）。また、退任時に交付される予定の潜在保有株式数を含め、当社は業務執行取締役等に対し、原則として基本報酬（年額）の1倍以上の当社株式を保有することを推奨します。

業務執行取締役等の株式報酬は、そのうち70%を当社の中期経営計画の目標達成度等に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）、残りの30%を株主価値との連動を目的とした、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）としています。

他方、非業務執行取締役の株式報酬は、上述のとおり、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）のみとしています。

<業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）>

2026年3月期に向けた中期経営計画の財務指標を基にTSR、調整後EBITDA、ROICや非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組みとしています。特に、非財務指標については、価値創造ゴールや従業員エンゲージメントを指標として取り入れることで、価値創造ストーリーに基づく取り組みを一層向上させる設計としています。

本報酬は、0～200%の範囲内で変動します。

なお、外国籍の業務執行取締役等については、当地の報酬に係る法令や報酬水準・慣行等を勘案した上で、上記と異なる指標や変動幅を適用することがあります。

	指標	目標値	評価ウェイト
財務指標	TSR	—（※）	20%
	調整後EBITDA	1,000億円	20%
	ROIC	17%以上	20%
非財務指標	価値創造ゴール	指標ごとに設定	20%
	従業員エンゲージメント指標		20%

（※）比較対象企業とTOPIXを利用した相対評価のため、TSR自体の目標値は設定しません。

<固定型中長期インセンティブ報酬 (Restricted Stock) >

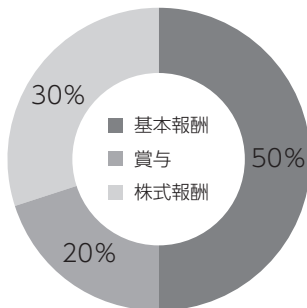
株主価値との連動を一層促すため、交付数固定の株式報酬として支給します。

(※) 株式報酬は、信託型自社株報酬制度を通じて支給します。本制度は、対象者に対して、毎年、ユニット（ポイント）を付与し、退任時にユニット数（ポイント数）に相当する株式を交付するものです。自社株式の管理は、三菱UFJ信託銀行㈱に委託しています。

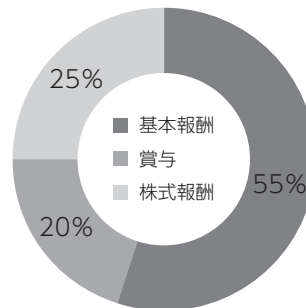
② 報酬構成の標準モデル

ー業務執行取締役等（標準額支給の場合）

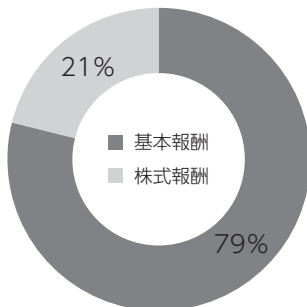
◆業務執行取締役



◆執行役員



ー非業務執行取締役



(※) 取締役会長を除く非業務執行取締役に対する株式報酬は、1人当たり300万円相当を固定的に付与するものであり、各非業務執行取締役の役割に応じて基本報酬額が異なりうるため、実際の報酬構成は上記と異なることがあります。

(5) 報酬ガバナンス

① 報酬決定のプロセス

当社の役員報酬等の額及びその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針については、取締役会の諮問機関である独立した指名・報酬委員会での十分な審議を経た上で、取締役会で決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額については、監査等委員の協議により決定します。役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限額以内で支給するものとします。

	株主総会の 決議年月日	内容	当該株主総会 の決議日にお ける員数
監査等委員でない 取締役の報酬等の額	2023年6月20日 開催の第15回定 時株主総会	(金銭報酬) 年額500百万円以内。うち社外取締役分は年額70百万円以内	6名 (うち社外取締 役4名)
		(株式報酬) 対象者：監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）及び 執行役員 当社が拠出する金員：1,779百万円以内（3事業年度※） 交付する株式：8,238,000株以内（3事業年度） ※取締役会長の年間株式報酬額は、20百万円相当以内 交付条件：業務執行取締役等は業績連動型70%、固定型30%。 取締役会長は固定型。原則として退任時に交付	12名 (うち執行役員 10名)
		(株式報酬) 対象者：監査等委員でない社外取締役 当社が拠出する金員：57百万円以内（3事業年度※） ※1人当たりの株式報酬額は、一律年間3百万円相当 交付する株式：360,000株以内（3事業年度） 交付条件：固定型。原則として退任時に交付（海外居住者の場 合は3年（中計期間）ごとに原則として金銭を支給）	4名
監査等委員である 取締役の報酬等の額	2016年6月17日 開催の第8回定時 株主総会	(金銭報酬) 年額100百万円以内	4名
	2023年6月20日 開催の第15回定 時株主総会	(株式報酬) 当社が拠出する金員：48百万円以内（3事業年度※） ※1人当たりの株式報酬額は、一律年間3百万円相当 交付する株式：360,000株以内（3事業年度） 交付条件：固定型。原則として退任時に交付（海外居住者の場 合は3年（中計期間）ごとに金銭を支給）	3名

(※) 上記表の株式報酬に記載されている各交付株式数の上限は、2023年10月1日を効力発生日とする株式分割の影響を考慮したものです。

② 指名・報酬委員会の役割

当社の取締役及び執行役員の報酬内容の妥当性や客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、3名以上の委員で構成され、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会では、役員報酬については、役員報酬の基本方針や役員報酬制度の内容等につき審議し、取締役会に対し答申・提案を行います。

また、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタント（HRガバナンス・リーダーズ㈱）を起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

<指名・報酬委員会における主な検討事項>

指名・報酬委員会は、1年間で4回以上実施することとしており、主として以下の内容について審議し、取締役会に対し答申・提案を行います。

- ① 取締役及びHeadquarters Management Committee（以下「HMC」という。）構成員の候補者の決定に関する事項
 - 取締役の選任及び解任に関する方針の原案の決定
 - 株主総会に付議する取締役の選解任議案の原案の決定
 - 代表取締役社長CEO（代表権とCEO職）の選定・解職の原案の決定
 - HMC構成員の原案の審議
 - 代表取締役社長CEOの後継者計画の審議
- ② 取締役及びHMC構成員の報酬の決定に関する事項
 - 取締役及びHMC構成員の報酬基準の作成
 - 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の評価の実施
- ③ その他取締役会が必要と認めた事項

（※）Headquarters Management Committeeとは、代表取締役社長CEOの補佐機関として、当社グループの経営の基本方針及び重要な業務執行の決定を協議する会議体です。

(6) 報酬等の没収（クローバック・マルス）

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役に答申します。

取締役会は、指名・報酬委員会の答申結果を踏まえて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を当該役員に請求するか否かにつき決議するものとします。

(7) 情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書及びホームページ等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。

また、株主や投資家と目的をもった建設的な対話を行い、当社の価値創造ストーリーに関する理解を深めていただくとともに、建設的な対話を通して受けた株主や投資家の意見を取締役会等で共有し、当社の経営に反映することで、当社の企業価値向上に努めます。

社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、原則として連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることなく、開示することとします。

2. 当事業年度に係る取締役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与 (短期インセン ティブ報酬)	株式報酬		
				業 績 連 動 型 中長期インセ ンティブ報酬	固 定 型 中長期インセ ンティブ報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	271 (58)	179 (48)	31 (-)	23 (-)	36 (10)	6 (4)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	49 (39)	41 (31)	- (-)	- (-)	8 (7)	4 (3)
合 計 (うち社外取締役)	320 (98)	220 (79)	31 (-)	23 (-)	45 (18)	10 (7)

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した監査等委員である取締役1名を含めております。
2. 当事業年度に係る当社の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）に支給する賞与の評価は、2025年3月期の目標と実績に基づいており、その具体的な結果は次のとおりです。財務指標については、連結売上高の目標は1兆4,330億円、実績は1兆4,512億円、連結調整後EBITDAの目標は750億円、実績は783億円となりました。非財務指標については、従業員エンゲージメント及びジェンダーダイバーシティの推進に関する目標を個別に設定し、従業員エンゲージメントに関する目標については未達成、ジェンダーダイバーシティの推進に関する目標に対しては達成いたしました。また、業績と企業価値向上のために個別に課題を設定して取り組みました。以上の結果、当社の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）に支給する賞与の支給係数は、標準支給率を100%とした場合、125%となりました。
3. 株式報酬のうち、業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）については、パーソルグループ中期経営計画2026の目標値を指標としているため、当事業年度は実績がありません。
4. 株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金の繰入額であります。
5. 監査等委員である取締役のうち、当事業年度中に退任した、監査等委員である取締役の株式報酬は、2025年4月から6月に対応する金額を記載しております。
6. 株式報酬の金額には、監査等委員でない取締役のうち海外居住者1名に対して株式報酬に代わり支給する金銭報酬（仮想株式報酬）の額が含まれております。
7. 当社では、取締役の個人別の報酬等の内容は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会の決議により決定しております。指名・報酬委員会は、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針と個人別の報酬等の内容の整合性を確認しつつ、各評価項目の評価結果の妥当性等を勘案したうえで算定式に当てはめ、当該算定式に従って算出される数値を確認するなど、取締役の個人別の報酬等の内容の決定過程の合理性その他の取締役の報酬等内容の決定に関する事項について詳細に審議を行った上で、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容を取締役会に答申しました。取締役会は、指名・報酬委員会の審議の過程と答申の内容を確認した上で、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容を決定したことから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は上記の方針（役員報酬ポリシー）に沿うものであると判断しました。

(ご参考) 監査等委員でない社内取締役の連結報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役職	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	賞与 (短期インセン ティブ報酬)	株式報酬	
					業績連動型 中長期インセ ンティブ報酬	固 定 型 中長期インセ ンティブ報酬
水田 正道	69	取締役 会長	55	-	-	13
和田 孝雄	143	代表取締役 社長 CEO	75	31	23	12

(注) 株式報酬は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金の繰入額であります。

(ご参考) パーソルグループのコーポレートガバナンス

基本的な考え方

パーソルグループは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」を実現するために、経営の基本方針及びそれに基づくグループ全体の経営戦略を立案し、グループ各社が一丸となってその戦略を推進することで、企業の持続的な成長による中長期的な企業価値の向上を実現し、事業を通じて社会的課題を解決していきます。

また、パーソルグループは、コーポレートガバナンスが上記を実現していくためのすべての基盤であり土台であると認識し、コーポレートガバナンスの充実に向けて継続的に取り組んでいます。

■ コーポレートガバナンス強化の変遷

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
監督機能の強化	監督機能	●監査等委員会設置会社へ移行					●取締役会議長とCEOの分離 ●筆頭独立社外取締役の設置				
	諮問委員会	●指名・報酬委員会の設置					●コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定 ●コーポレートガバナンス委員会の設置				
	役員指名	●女性取締役の選任 ●社外取締役の独立性基準の策定					●独立社外取締役の過半数選任 ●外国人取締役の就任				
	取締役(うち社外)	6名(1名)	10名(4名)	10名(4名)	11名(5名)	11名(5名)	9名(5名)	9名(5名)	9名(5名)	9名(6名)	9名(7名)
	実効性評価	●取締役会の実効性評価の開始					●株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針の策定				
報酬制度	株主との対話										
	報酬制度	●役員の株式報酬制度の導入					●役員報酬制度の改定				
執行体制	執行と監督の分離	●執行役員制度の導入					●役員報酬制度の改定				
	意思決定の迅速化						●業務上の意思決定を原則CEOへ委任 ●HMC ^{*1} と社内委員会の設置 ●SBU ^{*2} 体制への移行				
	女性取締役比率	17%	0%	0%	9%	9%	11%	11%	11%	22%	33%

※1 HMC:Headquarters Management Committee ※2 SBU:Strategic Business Unit

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、パーソルグループのコーポレートガバナンスの考え方や目指すあり方を示し、その実現に向けた取締役及びグループ経営陣幹部（パーソルグループの経営を担う、代表取締役社長CEO、業務執行取締役、チーフオフィサー及び執行役員の総称）等の行動の指針とするものです。本ガイドラインに沿った取り組みを継続していくとともに、時代や環境の変化に応じて本ガイドラインも適宜見直ししていくことで、常により良いコーポレートガバナンスを実現することを目指してまいります。

■ コーポレートガバナンスの基本方針

1. 株主の権利・平等性の確保	株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、適切に対応し、すべての株主の平等な取り扱いに配慮する。
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	すべての活動の指針として「グループビジョン」を制定するとともに、全役職員の判断及び行動の基準として「行動規範」を制定し、各ステークホルダーとの適切な協力関係の構築に努め、経営活動を遂行する。
3. 適切な情報開示と透明性の確保	パーソルグループの財務状態、経営成績等の財務情報や、経営戦略、リスク管理等の情報について、適切な情報開示を行い、透明性を確保する。また、投資判断に影響を及ぼすべき未公表の重要情報を厳格に管理する。
4. 取締役会の責務	経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督及び適切な内部統制システムの構築・運用を確保する。
5. 株主との対話	株主との対話を通じて、パーソルグループの経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努める。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を策定し、開示する。

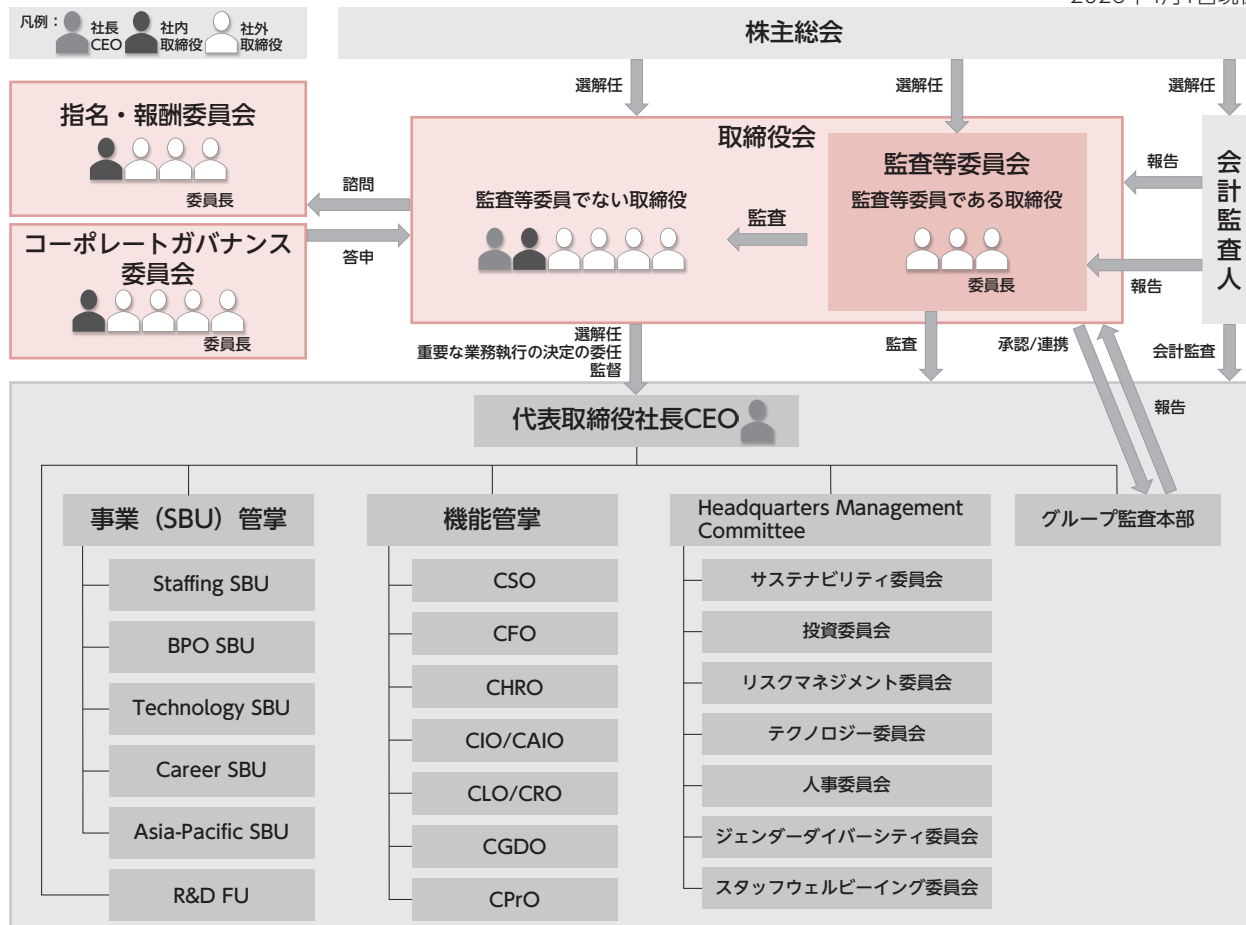
コーポレートガバナンス・ガイドラインの詳細はWEBサイトでご確認ください。

https://www.persol-group.co.jp/corporate/governance/corporate_governance/index.html

コーポレートガバナンス体制の概要

パーソルグループは、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用しております。また、取締役会の機能を補完するため、任意の指名・報酬委員会及びコーポレートガバナンス委員会を設置し、取締役及びグループ経営陣幹部の報酬及び候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図っております。

2026年4月1日現在



※ CSO = Chief Strategy Officer、CFO = Chief Financial Officer、CHRO = Chief Human Resources Officer、CIO = Chief Information Officer、CAIO = Chief AI Officer、CLO = Chief Legal Officer、CRO = Chief Risk Officer、CGDO = Chief Gender Diversity Officer、CPro = Chief Productivity Officer、FU = Function Unit

取締役会

取締役会は、経営監督機能を担い、経営の基本方針の決定、グループ経営陣幹部の監督及び適切な内部統制システムの構築・運用の確保を主な役割・責任としております。一方、業務執行部門による迅速で機動的かつ果断な意思決定を可能とするため、法令で定められた専決事項及び取締役会規程で定める重要な業務執行の決定以外の業務執行は、原則として代表取締役社長CEOに委任しております。

監査等委員会

監査等委員会は、持続的な企業価値の向上に向けて企業の健全性を確保し、パーソルグループと株主共同の利益のために行動し、以下に掲げる職務を行うものと定めております。

- ・取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成
- ・会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定
- ・取締役（監査等委員である取締役を除く）の選解任若しくは辞任又は報酬等についての監査等委員会の意見の決定

また、監査等委員会は、必要に応じて、内部監査部門に対して具体的な指示を行うことができ、監査等委員会と内部監査部門は、相互の連携体制を確保するため、適切な情報共有等を行っております。内部監査部門の重要な人事は、監査等委員会の同意を経て決定するものとし、監査等委員会による監査の実効性を確保しております。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役・グループ経営陣幹部の候補者の決定及び報酬の決定に対する透明性・客観性を高め、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

候補者の決定に関する事項：

- ・取締役の選任及び解任に関する方針の原案の決定
- ・株主総会に付議する取締役の選解任議案の原案の決定
- ・代表取締役社長CEO（代表権とCEO職）の選定・解職の原案の決定
- ・グループ経営陣幹部の原案の審議
- ・代表取締役社長CEOの後継者計画の策定

報酬の決定に関する事項：

- ・取締役・グループ経営陣幹部の報酬基準の作成
- ・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額の原案の決定

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンス委員会は、パーソルグループのコーポレートガバナンスに関する事項を審議することで、取締役会の経営監督機能の強化を図ることを目的とし、取締役会からの諮問を受け、以下に掲げる職務を行い取締役会に答申・提案しております。

- ・コーポレートガバナンスに関する基本方針
- ・取締役会、及び取締役会傘下の委員会の構成
- ・取締役会の実効性向上に向けた施策
- ・取締役会、及び取締役会傘下の委員会の実効性評価に関する基本方針

Headquarters Management Committee (HMC)

当社は、経営の監督と執行を分離し、執行責任の所在を明確にするため、執行役員制度を導入し、業務執行に関わる体制として、代表取締役社長CEOの補佐機関として、パーソルグループの経営の基本方針及び重要な業務執行の決定を協議する会議体であるHMCを設置しております。取締役会から代表取締役社長CEOに委任された重要な業務執行の決定は、このHMCの賛成決議を条件として、代表取締役社長CEOが決定いたします。HMC構成員は、パーソルグループの経営者の一員として取締役会から委

任された重要な業務執行の決定及び業務執行の統括的な役割を担う者が選任されるべきとの考え方に基づき、代表取締役社長CEOが原則、執行役員の中から人事案を作成し、指名・報酬委員会にて審議した上で、取締役会で承認しています。

さらに、HMCの下部組織として、7委員会（サステナビリティ委員会・投資委員会・リスクマネジメント委員会・テクノロジー委員会・人事委員会・ジェンダーダイバーシティ委員会・スタッフウェルビーイング委員会）を設置し、グループ内部統制システムの実効性向上を図っております。

サステナビリティ委員会は、パーソルグループのサステナビリティ推進及び関連する重要戦略に関する諸事項の審議を行います。投資委員会は、パーソルグループの投資全般に関する重要事項の審議を行うとともに、投資推進に関連した一連の知識、知見をグループの組織知に高めていくことを目的としております。リスクマネジメント委員会は、パーソルグループのリスク管理全般に関する重要事項の審議を行うとともに、リスクに対する意識を醸成し、グループ内のリスクマネジメント力を高めていきます。テクノロジー委員会は、パーソルグループのテクノロジー戦略及び関連する経営リソースの重要事項について審議を行います。人事委員会は、パーソルグループの人事戦略及び重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。ジェンダーダイバーシティ委員会は、パーソルグループの女性活躍推進戦略及び関連する重要戦略について審議を行います。スタッフウェルビーイング委員会は、パーソルグループの派遣スタッフの人的資本経営に関する事項の審議を行います。

各7委員会はHMCへの説明責任を持ち、その機能を補完・強化するものと位置付けております。

2025年度の取締役会の実効性評価の実施

当社は、取締役会の監督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の評価を行い、その方法及びプロセス並びに結果の概要を開示しております。

2025年度の取締役会の実効性評価は、評価の透明性と客観性を高めるため、第三者評価機関（株式会社ボードアドバイザーズ）を活用した外部評価を実施しました。具体的には、同社が取締役及び執行役員全員へのアンケート並びに個別インタビューを行ったほか、取締役会への陪席並びに過去1年間の取締役会上程資料及び議事録の確認を行い、その結果を第三者機関評価報告書として作成しました。あわせて、取締役会議長による各取締役への個別インタビューを実施しました。それらの結果に基づき、対処すべき課題の抽出と解決の方向性について、取締役会において議論を行い、最終的な評価を行いました。

その結果、当社の取締役会は、取締役会の構成、運営、風土・コミュニケーション、議論と監督機能、サポート体制、委員会の運営、投資家・株主との関係及び執行体制の点から、その実効性が確保されていることを確認しました。また、今後の課題として、「中長期的な成長戦略・事業ポートフォリオの議論深化による企業価値の向上」、「指名機能の実効性向上」並びに「取締役会運営の継続的な改善」が必要であると認識しております。

当社の取締役会は、パーソルグループの持続的な成長と企業価値の向上を実現していくために、これらの評価結果を踏まえて、引き続き取締役会の実効性の向上とガバナンス改革に向けたPDCAサイクルを推進してまいります。

(ご参考) サステナビリティの取り組み

当社は、事業を通じて持続可能な社会を実現するために、多様なステークホルダーとの連携の下、社会課題の解決に積極的に取り組んでいます。グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて、時代の変化に対応した新たな価値を提供しつつ、企業価値の向上に努めています。

■サステナビリティ方針

パーソルグループでは、経営理念である「雇用の創造 人々の成長 社会貢献」に基づき、持続可能な社会を目指して、多様なステークホルダーと連携し、社会・環境課題解決に積極的に取り組んでおります。適切なガバナンスの下、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を実現する事業活動を推進し、すべてのはたらくが笑顔につながる社会を創造していきます。

■サステナビリティ推進体制

当社グループでは経営によるサステナビリティ推進を目的に「サステナビリティ委員会」を Headquarters Management Committee (HMC) 傘下の委員会として設置しています。サステナビリティに係る重要事項に係る議論の実施、審議・監督及びモニタリングを行うことで、取り組みの実効性を高め、グループ一体となったサステナビリティ活動を推進しています。

経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク・機会に対処するため、マテリアリティ（重要課題）を特定し、経営計画にそれらを組み込み、実行していかなければならないと考えています。マテリアリティについて、2030年に向けた目標及びKPIを設定し、目指す姿を明確にしつつ、これらの達成に向けてグループ一丸となって取り組んでいます。

サステナビリティについての取り組み等については、当社ホームページに掲載をしております。
<https://www.persol-group.co.jp/sustainability/>

