最終更新日：2026年11月17日

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
問合せ先：担当部署　GRC部　03-3375-2220（代表）
証券コード：2181
https://www.persol-group.co.jp

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。

Ⅰ 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

当社では、経営理念、グループビジョン、行動指針を定めています。（原則2-1、2-2、3-1（ⅰ）、3-1（ⅱ））
＜経営理念＞
雇用の創造、人々の成長、社会貢献
＜グループビジョン＞
はたらいて、笑おう。
＜行動指針＞
誠実（すべてのことに、真摯に向き合おう）
顧客志向（信頼を得て、お客様の期待を超えよう）
プロフェッショナリズム（志を高く、磨き続けよう）
チームワーク（多様性を活かし、組織の成果を最大化しよう）
挑戦と変革（自ら考え、行動し、変化することを楽しもう）

当社は、経営理念を実現するために、経営の基本方針及びそれに基づく当社グループ全体の経営戦略を立案し、当社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。

当社は、この基本的な考え方に基づき、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、当社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（当社グループの経営を担う、当社の代表取締役社長CEO、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。「コーポレートガバナンス・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・ガイドライン」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/assets/images/corporate/governance/corporate_governance/pdf/corporate_governance_guideline.pdf

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しております。

【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

1．経営理念及びコーポレートガバナンス・ガイドライン（原則2-1、2-2、3-1（ⅰ）、3-1（ⅱ））
本報告書のⅠ－1「基本的な考え方」に記載しています。

2．経営戦略及び経営計画（原則3-1（ⅰ））
当社グループは、経営理念を原点にグループビジョンの実現を目指し、多様なはたらき方や学びの機会の提供を通じて、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」をありたい姿として掲げています。その実現に向けて、2030年に100万人のより良い“はたらく機会”の創出を価値創造ゴールとして定めています。
国内人材市場は、AI活用の進展を背景に、人材需要やビジネスモデルにおいて、構造的な変化局面に移行しています。当社グループはこのような構造的な変化を成長機会と捉え、AIを最大限活用した事業モデル変革を通じて、以下を推進します。
・AIを活用した業務効率化による価値創出領域への注力（全SBU）
・AIとの協働による、マッチング機会の最大化（Staffing SBU・Career SBU）
・AI代替リスクが低く、成長が期待できる新たな雇用創出領域への展開（その他）
加えて、個人と企業に寄り添う「人による介在価値」を基盤に、顧客である個人や法人の行動データや社員のスキル・ノウハウの行動データなどの「独自データ」と「AI活用」を融合することで、“より良いはたらく機会”の創出と高成長・高収益の実現を図ります。
今般、経営の方向性である「テクノロジードリブンの人材サービス企業へ」の実現に向け、「AIを起点とした収益性向上と事業モデル転換」を基本方針とした中期経営計画FY2028を策定しました。本計画の3カ年は、収益力強化と更なる成長への基盤構築に注力し、中長期での高成長と高収益の実現を目指してまいります。また、数値目標として以下を掲げています。
・成長性：調整後EBITDA年平均成長率10%成長（原則、毎年10%成長とする）
・資本効率性：ROIC 18%以上、ROE 20%以上
・財務健全性（通常時）：Net Debt/Equity1倍以下、Net Debt/EBITDA2倍以下
・株主還元：配当性向50%以上（対調整後EPS）

中期経営計画の詳細については、当社ホームページに掲載をしております。

https://www.persol-group.co.jp/ir/management/strategy.html

3．株主・投資家との対話及び資本政策等
（1）株主・投資家との建設的な対話（原則5-1、補充原則5-1①、5-1②）
　当社は、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針」を取締役会で定め、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に進めていきます。
　「株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針」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/corporate/governance/corporate_governance/#section7

　また当社は、株主・投資家の皆さまとの対話内容について取締役会とHMC（Headquarters Management Committee）へフィードバックし、経営戦略や財務・資本戦略等に反映しております。2025年度のIR活動状況の具体的な内容については、「株主との対話の推進と開示」（東京証券取引所2023年3月31日公表）に基づき、当社ホームページに掲載をしております。
https://www.persol-group.co.jp/assets/images/corporate/governance/corporate_governance/pdf/Dialogues_with_Shareholders_and_Investors.pdf

（2）経営戦略や経営計画の策定・公表（原則5-2）
【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】【アップデート日付：2026/5/21】
　当社は、「中期経営計画FY2028」において、企業価値の向上を図るため、財務戦略を「主要な財務戦略指標」「キャピタル・アロケーション」「株主還元」の3つに分け、それぞれ達成すべき目標を明確にしております。
　「主要な財務戦略指標」では、成長性、効率性、健全性の指標を設定しております。成長性指標としては、調整後EBITDAの年率成長10%超を目標としております。効率性指標は、各SBUにより事業の成熟度が異なるものの、グループ全体として前中期経営計画を上回るROIC 18%以上、ROE 20%以上と設定しております（いずれもIFRSベース）。これにより、資本コストを上回るROICの維持と向上、並びにROICスプレッド拡大に繋がる事業戦略や資本政策及び資本コストの低減施策等の実行による持続的な企業価値向上を目指しております。なお、当社の資本コストは一般に妥当とされている計算方法から算出される値と、株主・投資家の皆様との対話を通じて把握した水準の双方を鑑み、7～8%と認識しております。当該資本コストは、資本構成に大きな変動があった場合等を除き、「中期経営計画FY2028」の期間の水準と見ております。また少なくとも年に一度、取締役会へ資本コストの状況を報告し、必要に応じて見直すこととしております。なお、ROICは業務執行取締役及び執行役員の業績連動型中長期インセンティブ報酬を決定する要素の一つに組み込まれております。健全性指標については、ストックとフロー面から、Net Debt/Equityを通常時1倍以内、Net Debt/EBITDAを同2倍以内と定めております。この指標は、今後、M&Aを検討・実行する際の財務規律として機能するものと考えております。なお、市場評価の指標であるPBRについて、当社は直近期に限らず、恒常的に1倍を超過しております。
　「キャピタル・アロケーション」及び「株主還元」では、2029年3月期までの本中期経営計画期間における税引き後の調整後EBITDAから既存のIT投資を差し引いた手元現預金を約1,800億円と予想しており、M&AやAIを含めたIT投資等の成長投資に50%、株主還元に50%配分することを基本方針としております。また、成長投資機会の状況に応じ、財務状況、株価状況などの要因を考慮したうえで、機動的な自己株式の取得も検討してまいります。あわせて、余分な資本や現金を持たないことでバランスシートの適正化と資本コスト管理の高度化を図っております。
　また当社では持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家の皆さまとの建設的な対話方針」を取締役会で定め、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に進めております。実施状況の概要については、当社ホームページに掲載しております。
https://www.persol-group.co.jp/assets/images/corporate/governance/corporate_governance/pdf/Dialogues_with_Shareholders_and_Investors.pdf

　「中期経営計画FY2028」における財務戦略の具体的な内容については、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」（東京証券取引所2023年3月31日公表）に基づき、当社ホームページに掲載をしております。
https://www.persol-group.co.jp/ir/management/strategy.html

（3）政策保有株式（原則1-4）
① 政策保有に関する基本方針
　当社は、株価変動リスクの回避、資本効率及びコーポレートガバナンスの向上の観点から、関係維持・シナジー創出等の事業上のメリットや戦略的意義に必要がある場合を除いて、上場株式を保有いたしません。非上場株式もこの方針に準じます。
② 検証の基本方針・基準
　当社は、連結純資産に対する時価ベースの政策保有株式の割合を概ね5％以下とする目標を掲げております。
　また、取締役会にて、個別の政策保有株式について保有の適否を定期的に検証しております。関係維持・シナジー創出等の事業上のメリットや戦略的意義などを考慮するとともに、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を総合的に検証し、保有意義がないと判断された株式については、取引先企業の状況等を勘案したうえで売却を進めます。
　検証の結果、保有意義がないと判断された一部の株式については、適宜売却しております。
③ 議決権行使の基本方針
　当社は、政策保有株式に係る議決権の行使については、議案の内容が株式保有先企業の企業価値向上に資するかどうかに加え、当該企業のコーポレートガバナンスの整備状況やコンプライアンス体制等を総合的に勘案し、適切に判断いたします。

4．取締役会の構成及び取締役会がグループ経営陣幹部と取締役の指名を行うに当たっての方針と手続等
（1）機関設計（原則4-10）
　当社は、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。

（2）監督と執行の分離（原則4-6）
　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。

（3）経営陣に対する委任の範囲（補充原則4-1①）
　コーポレートガバナンス・ガイドライン「第8章 業務執行部門（8-1. 業務執行部門の体制、8-2. 代表取締役社長 CEOの責務）」に記載のとおりです。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞
8-1. 業務執行部門の体制
　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、執行役員制度を採用する。

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、当社グループの経営の基本方針および重要な業務執行の決定を協議する会議体である Headquarters Management Committee（以下「HMC」という。）を設置する。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が決定する。

HMC構成員は、当社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、取締役会で承認する。

上記会議体、代表取締役社長 CEO 及び担当執行役員の業務執行の責任と権限の所在は決裁権限規程を制定して明確にする。

8-2. 代表取締役社長 CEO の責務

代表取締役社長 CEO は、取締役会から委任された業務執行の意思決定を含め、業務執行に関する権限を有する最高経営責任者であり、当社グループの経営理念の実現、企業価値の向上及び株主を含むステークホルダー共同の利益の長期的な増大に向けた最善の業務執行に関する意思決定を行い、適切なリーダーシップを発揮しなければならない。

（4）取締役会の構成（原則4-8、補充原則4-11①）

取締役会の構成に関する考え方は、コーポレートガバナンス・ガイドライン「第５章 取締役会の構成等（5-1. 取締役会の構成）」、に記載のとおりです。

意思決定の迅速化とともに、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、2026年６月23日開催の定時株主総会を経て、取締役会は、監査等委員でない取締役６名（うち独立社外取締役４名）及び監査等委員である取締役３名（うち独立社外取締役３名）で構成され、独立社外取締役の比率は２分の１以上となっております。

なお、当社の中長期的な経営戦略及び取締役会の役割を踏まえた当社の取締役会が備えるべきスキル等（知識・経験・能力）と取締役の有するスキル等の組み合わせ（スキル・マトリックス）は、当社ホームページに掲載しております。

https://www.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/2024/09/skills_matrix.pdf

また当社は「取締役のジェンダー多様性目標」として、「2030年までに30%を達成する」ことを最低目標として設定しております。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞

5-1. 取締役会の構成

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２分の１以上とする。

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する。

（5）取締役会がグループ経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続（原則3-1（ⅳ）、補充原則4-11①）

コーポレートガバナンス・ガイドライン「第５章 取締役の構成等（５－２．取締役の選任）」に記載のとおりです。

なお、解任については、取締役の業務執行において不正、背任行為その他これらに該当する疑いを生じさせる行為があった場合、取締役の解任に関する議案の株主総会への提出の是非について指名・報酬委員会、監査等委員会及び取締役会で審議を行うものとしております。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞

5-2. 取締役の選任

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する。

〔取締役選任基準の概要〕

・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。

・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。

（6）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行う際の考え方（原則3-1（ⅴ）、補充原則4-3①）

コーポレートガバナンス・ガイドライン「第４章 取締役会の責務（4-1. 取締役の責務、4-2. 独立社外取締役への期待）」、及び「第５章 取締役の構成等（5-1. 取締役会の構成、5-2. 取締役の選任）」に記載のとおりです。

なお、全取締役候補者の取締役候補者とした理由について、株主総会招集通知に記載しております。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞

4-1. 取締役の責務

取締役は、株主により選任された経営の受託者としての責任を認識し、会社や株主共同の利益のために行動する。

4-2. 独立社外取締役への期待

独立社外取締役は、グループ経営陣幹部から独立した客観的な立場から、グループ経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、職務執行を監督し、当社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督するとともに、各々の経験や専門知識のみならず、社会通念・一般常識に基づき、当社グループの持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るため、助言を行うことが期待される。

（7）最高経営責任者（CEO）の選任（補充原則4-3②）

当社は、コーポレートガバナンス・ガイドライン「第５章 ５－２．取締役の選任」に定める選任基準に加え、CEOとして求められる資質を次のとおり定めており、取締役会は、指名・報酬委員会の助言・提言を受けた後、取締役会の決議をもってCEOを決定しております。

(1) 複数の事業や機能を指導できる幅広い知識・見識を有する。

(2) 全てのステークホルダーに対して誠実に向き合い、調和を取ることができる。

(3) 当社ビジョンの実現に向けて優れたリーダーシップを発揮し、イノベーションを起こすことができる。

⑻ 最高経営責任者（CEO）の解任（補充原則4-3③）
　CEOの解任については、次に定める解任基準に該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに指名・報酬委員会及び取締役会で審議を行うものとしております。
　(1) 不正、不当又は背信を疑われる行為があったとき
　(2) 会社法、関係法令に違反するなど、CEOとして不適格と認められたとき
　(3) 職務遂行の過程又はその成果が不十分であり、かつ本人を引き続きCEOとしての職務におくことが不適当であると判断したとき

⑼ 最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（補充原則4-1③）
　当社は、CEOの後継者計画につき、過半数が独立社外取締役で構成される任意の指名・報酬委員会にて議論を行い、取締役会は、指名・報酬委員会から報告を受けることで、その進捗状況を監督しています。
　同時に、Strategic Business Unit（SBU）の中核会社においても、任意の指名・報酬委員会を設置し、SBU長の後継者計画について議論するとともに、管理機能系の執行役員の後継者計画も含め、当社の指名・報酬委員会でこれら経営陣幹部の後継者計画の実施について監督し、当社の企業価値を永続的に発展させていくうえで将来の経営執行を担う人材を計画的に育成するための体制を構築しております。

⑽ 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質（原則4-9）
　当社は、社外取締役の独立性基準を定めており、社外取締役が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。
　当社における社外取締役の独立性基準は、当社ホームページに掲載しております。
https://www.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/2024/09/independence_criteria_for_external_directors.pdf

⑾ 筆頭独立社外取締役の選任（補充原則4-8②）
　当社は、独立社外取締役の中から互選により筆頭独立社外取締役を選定しています。筆頭独立社外取締役の役割については、コーポレートガバナンス・ガイドライン「第４章 取締役の責務（4-3. 筆頭独立社外取締役の役割）」に記載のとおりです。筆頭独立社外取締役は、山内 雅喜氏が就任しております。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞
4-3. 筆頭独立社外取締役の役割
　筆頭独立社外取締役は、独立社外取締役のみを対象とした会合であるエグゼクティブ・セッションの議長等を通じ、社外取締役間の情報交換および認識共有を推進するとともに、社外取締役の代表として、取締役会議長や代表取締役との定期的なコミュニケーションにより、社外取締役の意見を反映する。また、取締役会の実効性の確保に向け、必要に応じて各取締役からの意見収集等を行う。

⑿ 取締役の他社兼任状況の開示について（補充原則4-11②）
　当社の取締役及びその候補者に係る重要な兼職の状況は、株主総会招集通知及び有価証券報告書で毎年開示しております。

５．取締役会がグループ経営陣幹部・取締役の報酬額を決定するに当たっての方針と手続（原則3-1（iii）、補充原則4-2①）
　本報告書のⅡ－１のうち、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載しております。

６．取締役会のさらなる機能発揮に向けた取組み
⑴ 任意の仕組みの活用（補充原則4-10①）
　当社は、任意の委員会として指名・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ております。
　両委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等については、コーポレートガバナンス・ガイドライン「第７章 委員会（7-3. 指名・報酬委員会、及び7-4. コーポレートガバナンス委員会）」に記載のとおりです。

＜コーポレートガバナンス・ガイドライン（抜粋）＞
7-3. 指名・報酬委員会
(1) 指名・報酬委員会の役割
・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・提案する。
候補者の決定に関する事項：
・取締役の選任およ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
(2) 指名・報酬委員会の構成・決議
指名・報酬委員会の委員は３名以上とし、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。
委員の過半数は、独立社外取締役とする。
指名・報酬委員会の委員長は、独立社外取締役の中から、指名・報酬委員会の決議によって決定する。
指名・報酬委員会の決議は、議決に加わることができる委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。
(3) 指名の方針
指名・報酬委員会は、取締役選任基準を定め、その基準に基づき取締役会に推薦する取締役候補者を決定する。
当社のグループ経営陣幹部の候補者の指名については、求められる人材要件に照らし、指名の妥当性について審議する。
(4) 報酬等の方針
報酬等の内容に係る決定に関する方針は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とするよう、
短期のみならず中長期的な業績向上への貢献意欲も高めることを目的として定める。報酬等は、経済や社会の情勢を踏まえ、
当社グループとして適切な水準とする。

7-4. コーポレートガバナンス委員会

(1) コーポレートガバナンス委員会の役割
当社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・提案する。
・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
(2) コーポレートガバナンス委員会の構成・決議
コーポレートガバナンス委員会の委員は3名以上とし、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。
委員の過半数は、独立社外取締役とする。
コーポレートガバナンス委員会の委員長は、独立社外取締役の中から、コーポレートガバナンス委員会の決議によって決定する。
コーポレートガバナンス委員会の決議は、議決に加わることができる委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。

---

(2) 取締役会の実効性の評価 (補充原則4-11③)

1. 実施概要

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 (以下、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。

2. 評価方法及びプロセス

(1) 実効性評価の方法とスケジュールを検討のうえ、取締役会へ報告・審議しました。(2026年1月)
(2) 取締役及び執行役員全員に対し、第三者評価機関が匿名でのアンケート調査を実施しました。(2026年1・2月)
[取締役アンケート項目 (大項目)]
① 取締役会の全体評価 (役割・機能等に関する認識の合致、モニタリングのKPI・粒度・内容 等)
② 取締役会の構成 (員数、社外取締役の割合、多様性、社外取締役の選任手続き 等)
③ 取締役会の運営 (開催頻度、審議時間、時間配分、上程議案の範囲・分量 等)
④ 取締役会を支える体制 (情報提供、問合せ体制、トレーニング体制 等)
⑤ 取締役会の風土・コミュニケーション (議論・意見表明が行える風土、取締役同士又は取締役と執行陣との間のコミュニケーション 等)
⑥ 取締役会の議論と監督機能
(戦略議論、リスクテイクの後押し、執行陣幹部の指名・報酬の妥当性、自身及び他の取締役の発言や行動 等)
⑦ 委員会の運営 (監査等、指名・報酬、コーポレートガバナンスの3委員会の役割、構成 等)
⑧ 投資家・株主との関係 (対話状況の情報提供、対話促進体制の監督)
⑨ 執行体制 (執行の意思決定スピード・業務体制等)
⑩ その他 (自由記入)
⑪ 議案の重要度と議論量の適切さに関するギャップ
[執行役員アンケート項目 (大項目)]
① 取締役会の監督機能 (戦略議論、モニタリングのKPI・粒度・内容、リスクテイクの後押し 等)
(3) 第三者評価機関が、取締役及び執行役員全員に対し、匿名でのアンケート回答内容の深掘りや自由意見についてのインタビューを行いました。(2026年2月)
(4) 取締役会議長が取締役全員へ個別インタビューを行い、取締役会運営の総括と対処すべき課題について意見を交換しました。また自己評価アンケートの記載内容を基に、取締役個人に対するフィードバックを試行しました。(2026年3月)
(5) アンケート集計結果並びに個別インタビュー及び取締役会議長によるインタビュー結果を踏まえた主要論点を取締役会へ報告し、2024年度の実効性評価で認識された課題に対する取組み結果の評価と、今後の検討課題を取締役会で審議しました。(2026年4月)
(6) 今後の検討課題の審議結果を踏まえ、取締役会として認識した課題と対応の方向性を審議しました。(2026年4月)
(7) これまでの審議結果を取りまとめ、取締役会へ報告し、取締役会にて実効性評価の最終的な評価結果を確定しました。(2026年5月)

3. 評価結果

当社の取締役会は、実効性評価結果報告書や取締役会議長によるインタビューの分析結果に基づき、取締役会の実効性について議論した結果、取締役会において論点を明確にした自由闊達で建設的な議論がなされるなど、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いたしました。第三者評価機関より、取締役会は、「モニタリング・ボードとしての役割・機能について取締役間に共通認識が醸成され、審議を中心とする議案設定・議論が行われている」とのコメントがあり、当社の実効性を支える特徴として、「モニタリング・ボードとして目指す姿に関する取締役間の共通認識」「ガバナンス機能のさらなる高度化に向けた継続的な改善取り組み」「自由闊達な発言が行える取締役会風土」があげられました。

上記に加え、取締役会では、2024年度の実効性評価で認識された課題に対する取組みが適切に行われることにより、取締役会の実効性が向上していることを確認いたしました。あわせて、第三者評価機関からの指摘も踏まえ、取締役会がさらなる監督機能を発揮するにあたり、今後に対処すべき課題を認識いたしました。

(1) 2024年度の実効性評価で認識された課題への取組みの進捗状況
① 中長期的な当社のありたい姿に基づく、成長戦略及び事業ポートフォリオの議論と、リスクマネジメントの高度化
取締役会において、成長戦略や事業ポートフォリオについて、計画的にアジェンダを設定し昨年度より充実した議論がなされた一方で、当社のありたい姿、及び成長戦略の具体の深化については、さらに議論を深める余地があることを認識しました。リスクアペタイトの検討は枠組みの策定や許容度の議論などが進展しましたが、今後、議論を深化させる中で、適切な粒度や運用方法について模索することが必要であると認識いたしました。
② 戦略遂行に対する適切な監督
取締役会による監督の対象と粒度については、共通認識が深まった結果、年度単位のモニタリングから3年間の中期経営計画全体の進展を視る形へと進化いたしました。また、計画と実績に差異が生じた場合には、執行側からその原因分析や対応策について報告を行い、取締役会で議論することで、戦略遂行に対するモニタリングの有効性が向上していることが確認されました。
③ 取締役会運営の継続的な改善
新たに会議システムを導入し、インフラ整備により会議運営の効率性が進みました。会議資料の量及び質については継続して

改善している一方で、論点が明確で簡潔な会議資料の作成や、早期資料の提供などさらなる改善の余地を認識いたしました。
また、社外取締役を対象とした現場視察を実施したものの、国内外を対象とした頻度及び充実度の更なる改善の必要性を認識いたしました。
以上より、今後も会議運営の高度化に向けた不断の努力が必要であると認識いたしました。

(2) 2025年度の実効性評価で認識した課題と今後の取組みの方向性
① 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
当社の企業価値の向上に向け、大きく変化する経営環境を踏まえ、新中期経営計画の遂行を推進するとともに、中長期的な成長戦略及び事業ポートフォリオ戦略を取締役会及び執行陣で共有することが必要であると確認いたしました。そのために、取締役会の機能及び役割はモニタリング・ボードであることを両者間で認識を合わせるとともに、取締役及び執行陣が更に忌憚のない議論を行えるよう、様々な取り組みを行っていくことが必要であると認識いたしました。
② 指名機能の実効性向上
当社の企業価値向上に向け、当社の取締役会の在るべき姿を目指した知見・経験・スキルを見直し、取締役構成を安定的に確保するためのサクセッション基盤の整備が必要であると認識しました。加えて、取締役会が執行陣による業務執行の遂行状況を適切に監督するために、経営環境が大きく変化していく現状を踏まえ、事業の持続的な成長及び企業価値向上に向け、CEO及び執行陣の評価方法などについて、さらなる実効性向上の必要があると認識いたしました。
③ 取締役会運営の継続的な改善
企業価値の向上に向け、取締役会がより深く本質的な議論を行うためには、取締役会議長や執行陣の同席の在り方、会議資料の質及び量の改善に基づく、取締役会運営の継続的な改善活動が不可欠であると認識いたしました。あわせて、社外取締役が事業現場を視察する機会を確保することにより、さらなる事業理解を促進していく必要があると認識いたしました。
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。

(3) 取締役に対するトレーニングの方針について (補充原則4-14-②)
当社は取締役に対するトレーニングを、コーポレートガバナンスを支える重要な仕組みとして位置付け、「就任時研修」と、就任後の「継続研修」の2つの体系からなる研修を実施しております。
「就任時研修」は、新任取締役が監督機能を発揮するための前提となる当社の基本情報を共有しております。「継続研修」は、就任後も継続して監督機能を発揮するための前提となる「取締役の役割・責務」と「経営環境の状況」の更新を主としております。その他、個々の取締役に適した研修を行うにあたって必要な費用は、当社が負担することとしております。
2025年度は「就任時研修」として、新任取締役1名へ「取締役の役割・責務」と、「経営環境の状況」に関する基本情報のインプットを実施しました。
また「継続研修」のうち、「取締役の役割・責務」の更新として、職業安定法といった人材サービス業を行ううえで不可欠な法令をテーマに座学での研修を実施しました。さらに「継続研修」の「経営環境の状況」を理解する機会として、現場視察やSBU経営幹部との意見交換のほか、決算発表や社内イベント等の共有を実施しました。

7. サステナビリティへの取組み
(1) サステナビリティについての取組み等 (原則2-3、補充原則3-1③、4-2②)
当社は、2030年に向けた新たなグループ中期経営計画の策定にあたり、経営戦略との整合性を一層高める観点から、サステナビリティに関する重要課題 (以下、「マテリアリティ」という。) を再整理いたしました。
これまでの取り組みにより一定の進展が見られた一方で、事業との結びつきや、背景となる機会・リスクの整理、並びに成果や実効性を的確に捉えるKPI設定などの点で改善の余地があると判断し、中期経営計画FY2028と一体で見直しを行ったものです。
本見直しにより、「事業を通じた社会課題の解決」「持続的成長を実現するための基盤」の2つの領域で、従来のマテリアリティを整理・統合し、7つのマテリアリティとして再整理するとともに、今後3年間の事業戦略・コーポレート戦略に即した目標及び指標を設定し、進捗管理を行ってまいります。

マテリアリティの特定プロセスとマテリアリティ取り組みに係るモニタリングについては、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/materiality/

＜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。

サステナビリティについての取組み等については、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/

(2) 気候変動問題への取組み及びTCFD提言に基づく情報開示 (原則2-3、補充原則3-1③)
気候変動問題に対して当社グループは、金融安定理事会が設置した気候変動関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の最終提言に賛同し、気候変動による事業へのリスクと機会を特定するシナリオ分析に基づいた開示を、2022年5月より実施しております。
また、当社グループはこれまで、温室効果ガス排出量削減に関して2030年度までに、事業活動に伴う温室効果ガス※1に関する「カーボンニュートラル」目標を示してきましたが、事業環境の変化や排出量算定・管理の進展を踏まえ、目標の体系について整理を行いました。
今回の目標設定では、実効性及び進捗管理の明確性を重視し、2035年度までの具体的な削減目標を設定するとともに、2050年に向けては大幅な削減水準を目指す方向性としています。
一方、最終的な実質ゼロ (ネットゼロ) の達成時期については、技術革新や制度動向などの不確実性を踏まえ、現時点では特定の期限を定めず、今後の状況を踏まえながら適切に検討していく方針としています。

詳細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/environment/climatechange/
※1 事業活動に伴う温室効果ガスの排出量は、スコープ1、スコープ2の合計を示しています。

8. 人的資本投資への取組み
(1) 中核人材の登用等における多様性の確保 (原則2-4、補充原則2-4①、3-1③)
当社は、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を掲げ、すべての人たちがはたらいて笑える社会の実現を目指すうえで重要な取組みである「

Diversity, Equity & Inclusion」（以下、DEI）を推進しています。基本的な考え方として、「PERSOL DEI SPIRAL」を設定し、様々な多様性を理解・受容し、多様な能力を活かす方針を掲げております。グループのメンバーが自身の能力開発を通じて、自己能力を磨き続けることで、常に成長できることをサポートしています。また、あらゆる人材に対し、働く環境を整備し、能力の多様性を融合し、シナジーが生まれやすい環境を整えております。

人材育成方針については、「はたらく個人」に目を向け、その多様な価値観を尊重する方針を策定しており、すべての社員が自律的に成長し続け、今後の不確実性の高いビジネス環境下でも活躍できる人材を生み出すことを重視しています。このような方針のもと、全社員を対象としたDEIリテラシー研修（e-learning)の実施（2019年5月から開始。累計約206,000名参加）や、全管理職向けの意識改革研修の実施（2021年10月より開始、約3,400名参加）を行っています。また、毎月継続的にDEI浸透のための社内イベントを実施しており、女性活躍、セクシュアルマイノリティ、年齢差などを始めとして、多様な属性や価値観を受け入れる文化醸成を推進しています（2020年7月より開始し、累計88回開催、約14,100名応募）。

社内環境整備については、全社員が働きやすい環境を整備する方針を策定しています。社員の成長やビジョン実現、社会貢献につながる副業制度の導入、快適な仕事環境を目指したフレックスワークの導入やドレスコードの原則自由化などを行い、社員が自分らしい働き方を選択できるように制度導入や研修を実施することにより、環境整備を行っております。テレワークの実施も行っており、会社により実施状況は異なるものの、最も高い会社では100%、グループ全体では約60%の会社が週1回以上の実施をしております。一部のグループ会社では人材の多様化に伴い、個々の社員のさまざまなライフステージに合わせて育児・介護や進学・留学、趣味・余暇活動、地域活動・社会活動、健康面での個々の社員のさまざまなニーズに対応できるように、はたらく日数、時間、場所、休暇を柔軟に選択できる制度を導入しています。

また、事業活動の基幹となるマネジメントへの登用についても、多様性を受容し、活かす考えを踏襲しており、入社区分や性別、国籍などにとらわれずに登用をしております。

女性比率は執行役員で2030年30%、管理職で2033年度37%を目指しております。2025年度の女性管理職比率はグループ全体で29.4%となっており、年々比率は向上しております。2021年9月にはジェンダーダイバーシティ委員会を設立し、グループ一体となってさらなる女性活躍推進に向けた動きを加速しております。外国人の管理職登用についてもダイバーシティの考えに基づき、国籍に関わらず登用しております。日本国内で働く外国籍社員約830名の内、22名が管理職となっており、今後も現状の水準を維持いたします。また、管理職における中途採用者の比率は、日本国内グループ企業において80%を越えており、十分に登用できているため、現状の水準を維持いたします。

今後もグループ全体で多様な人材の視点や価値観を活かし、当社の持続的な成長につなげてまいります。

人材の多様性や育成方針については、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/
https://www.persol-group.co.jp/sustainability/social/diversity/

9．その他の取組み
（1）関連当事者間の取引（原則1-7）
・取締役における競業及び利益相反取引については、当社の利益を損なうことがないよう、会社法に従い、取締役会規程にて取締役会の決議事項と定めております。また、決議に基づき当該取引を実施した後は、速やかに取締役会へ報告するものと定めております。
・当社は、企業会計基準適用指針に定められた開示要件を参考に重要性を判定のうえ「関連当事者との取引」に該当する取引について、取引の有無を定期的に確認し、有価証券報告書に記載するとともに、これを取締役会に報告することとしております。

（2）企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮（原則2-6）
当社には厚生年金基金制度や確定給付企業年金制度はありませんが、従業員の資産形成のために企業型確定拠出年金制度を導入しており、加入資格を有する従業員に対して、制度や資産運用の教育研修を実施しております。

【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	2026年5月21日

該当項目に関する説明

本報告書のⅠ－1（2）3．のうち、「（2）経営戦略や経営計画の策定・公表（原則5-2）」に記載しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	312,350,700	13.87
篠原　欣子	263,316,000	11.69
一般財団法人篠原欣子記念財団	158,000,000	7.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	107,951,000	4.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	77,956,891	3.46
JP MORGAN CHASE BANK 385642	63,012,400	2.80
CEP LUX-ORBIS SICAV	47,956,200	2.13
JPモルガン証券株式会社	44,835,659	1.99
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	35,503,718	1.58
パーソルホールディングス従業員持株会	32,338,010	1.44

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

大株主の状況は、2026年3月31日現在の状況です。

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	3 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	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300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うる特別な事情

―――

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	社外取締役
取締役の人数	9 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	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7 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	k
山内 雅喜	他の会社の出身者											
吉澤 和弘	他の会社の出身者											
Debra A. Hazelton	他の会社の出身者					△						
村林 聡	他の会社の出身者					△						
友田 和彦	公認会計士											
菅谷 とも子	他の会社の出身者											
小幡 忍	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
山内 雅喜		○	―――	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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。
吉澤 和弘		○	―――	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、同氏を引き続き監査等委員でない社外取締役に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。

Debra A. Hazelton		○	Debra A. Hazelton氏が業務執行をしていた㈱みずほ銀行は、当社への貸付及び当社との定常的な銀行取引がありますが、同氏は同行及びその親会社である㈱みずほフィナンシャルグループにおいて、7年以上にわたり業務執行を行っておりません。したがって、当社は、同氏が証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしているため、同氏の独立性に影響はないものと判断しております。	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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。
村林 聡		○	村林聡氏が業務執行をしていた㈱三菱UFJ銀行は、当社への貸付及び当社との定常的な銀行取引がありますが、同氏は同行及びその親会社である㈱三菱UFJフィナンシャル・グループにおいて、8年以上にわたり業務執行を行っておりません。したがって、当社は、同氏が証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしているため、同氏の独立性に影響はないものと判断しております。	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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。
友田 和彦	○	○	―――	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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。
菅谷 とも子	○	○	―――	菅谷とも子氏は、航空業界において長年にわたり事業運営及び組織運営に携わり、代表取締役社長及び取締役会長として企業経営を担ってきた経験から、「企業経営」に関する高度な知見を有しております。また、大規模組織における営業・事業運営を統括する立場として、人材育成や組織運営、人事・労務領域にも継続的に関与してきた実績を通じて、「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、事業運営を通じて財務管理や業績管理に携わってきた経験から、「財務・会計」の観点からも有益な助言が期待されます。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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。

小幡 忍	○	○	―――	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歴を通じて、「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に選任いたしました。 なお、同氏は、証券取引所が定める基準及び当社が定める独立性基準を満たしていることから、独立役員として指定しております。

【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	3	0	0	3	社外取締役

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

当社は、監査等委員会の職務を専属的に補助する使用人を配置しており、当該使用人に対する日常の指揮命令権は、監査等委員会にあり、監査等委員でない取締役からは指揮命令を受けないものとして業務を遂行しております。また、当該使用人に関する異動、人事考課及び懲戒処分等は、監査等委員会の同意を得たうえで行うものと定めております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

内部監査部門は監査等委員会の承認を得たうえで年度監査計画を策定し、監査等委員会は定期的に内部監査部門から監査結果の報告を受け、必要に応じて、内部監査部門に対して具体的な指示を行っております。監査等委員会と会計監査人は、定期的に会議を開催し、各々の年間監査計画の確認、各四半期決算及び期末決算の監査結果の報告、重要な監査情報の共有及び監査上の主要な検討事項について協議を行うなど、連携を密にしています。内部監査部門と会計監査人は、財務報告に係る内部統制の整備・運用・評価に関して定期的な情報共有・意見交換を行い、的確な内部統制監査等のための連携に努めています。また、監査等委員会、会計監査人及び内部監査部門は、情報共有・意見交換の目的で三様監査協議会を四半期ごとに開催しております。

【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	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明

任意の委員会については、コーポレートガバナンス・ガイドライン「第7章 委員会（7－3．指名・報酬委員会）」に記載のとおりです。
現在の指名・報酬委員会の構成は業務執行、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)に記載のとおりです。

【独立役員関係】

独立役員の人数	7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

詳細は、「報酬額又はその算定方法の決定方針の開示内容」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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数は以下のとおりであります。
1　監査等委員でない取締役（うち社外取締役）
（1）報酬等の総額：271（58）百万円
（2）報酬等の種類別の総額
　・基本報酬：179（48）百万円

・賞与（短期インセンティブ報酬）：31（－）百万円
・株式報酬（業績連動型中長期インセンティブ報酬）：23（－）百万円
・株式報酬（固定型中長期インセンティブ報酬）：36（10）百万円
・対象となる役員の員数：6（4）人
2　監査等委員である取締役（うち社外取締役）
（1）報酬等の総額：49（39）百万円
（2）報酬等の種類別の総額
・基本報酬：41（31）百万円
・賞与（短期インセンティブ報酬）：－（－）百万円
・株式報酬（業績連動型中長期インセンティブ報酬）：－（－）百万円
・株式報酬（固定型中長期インセンティブ報酬）：8（7）百万円
・対象となる役員の員数：4（3）人
3　合計（うち社外取締役）
（1）報酬等の総額：320（98）百万円
（2）報酬等の種類別の総額
・基本報酬：220（79）百万円
・賞与（短期インセンティブ報酬）：31（－）百万円
・株式報酬（業績連動型中長期インセンティブ報酬）：23（－）百万円
・株式報酬（固定型中長期インセンティブ報酬）：45（18）百万円
・対象となる役員の員数：10（7）人
（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、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うえで、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うえで、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
1　水田 正道
（1）報酬等の総額：69百万円
（2）役職：取締役会長
（3）報酬等の種類別の総額
・基本報酬：55百万円
・賞与（短期インセンティブ報酬）：－百万円
・株式報酬（業績連動型中長期インセンティブ報酬）：－百万円
・株式報酬（固定型中長期インセンティブ報酬）：13百万円
2　和田 孝雄
（1）報酬等の総額：143百万円
（2）役職：代表取締役社長CEO
（3）報酬等の種類別の総額
・基本報酬：75百万円
・賞与（短期インセンティブ報酬）：31百万円
・株式報酬（業績連動型中長期インセンティブ報酬）：23百万円
・株式報酬（固定型中長期インセンティブ報酬）：12百万円
（注）
1. 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。

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

当社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項は、株主総会招集通知及び有価証券報告書で毎年開示しております。

【社外取締役のサポート体制】

コーポレートガバナンス・ガイドライン「第6章 取締役会の運営（6-3. サポート体制、6-4. 情報提供）」に記載のとおり、全ての社外取締役に対して、取締役会等の重要な会議資料を事前に配付し、また、重要事項の情報伝達を予め行っております。また、監査等委員である社外取締役に対しては、社外取締役の的確な判断に資するよう、経営に係る重要事項に関する情報を遅滞なく提供するほか、監査等委員会の職務を補助する事務局を設置し、監査等の職務に必要な情報の報告体制を整備しております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
篠原欣子	名誉会長	無し	勤務実績無し・無報酬	2016/6/17	定めない

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1名

その他の事項

創業者である篠原欣子が就任しております「名誉会長」につきましては、あくまで名誉職としての位置づけであり、篠原が当社経営に関与することはありません。

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）

当社は、「Ⅰ．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に記載の考え方に基づき、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･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。

＜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。

意思決定の迅速化とともに、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、2026年6月23日開催の定時株主総会を経て、取締役会は、監査等委員でない取締役6名（うち独立社外取締役4名）及び監査等委員である取締役3名（うち独立社外取締役3名）で構成され、独立社外取締役の比率は2分の1以上となっております。

なお、当社では、コーポレート･ガバナンス強化に向けた取組みの一環として、2026年6月より、独立社外取締役が取締役会の議長を務めております。

議長が、各取締役から得られた意見等を踏まえて取締役会のアジェンダを設定し、議事を主宰するに際しては独立･中立の立場から、自由闊達で建設的、かつ全取締役が一体となった議論が行われるよう努めることで、取締役会の実効性を高めております。

＜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。また、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。

なお、監査等委員会は、社外取締役3名で構成されており、委員長は独立社外取締役である友田和彦が就任しております。友田和彦は、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。

＜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：

- 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
- 代表取締役の解職の原案の決定
- 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

なお、指名･報酬委員会は、過半数を社外取締役とし、社内取締役1名（水田正道）、社外取締役3名（吉澤和弘、山内雅喜及び村林聡）で構成され、委員長は独立社外取締役である吉澤和弘が就任しております。

＜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、当社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

なお、コーポレートガバナンス委員会は、過半数を社外取締役とし、社内取締役1名（水田正道）、社外取締役4名（山内雅喜、吉澤和弘、Debra A. Hazelton及び友田和彦）で構成され、委員長は独立社外取締役である山内雅喜が就任しております。

＜Headquarters Management Committee＞

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、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ある Headquarters Management Committee（以下、「HMC」という。）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、当社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うえで、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。

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

コーポレートガバナンス・ガイドライン「第2章 コーポレートガバナンスについての考え方（2-1. 基本的な考え方、2-2. 持株会社としての役割、2-3. 当社の機関構成）」に記載のとおりです。

Ⅲ 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
株主総会招集通知の早期発送	株主総会招集通知の早期発送及び早期WEB開示に努めております。 ■2026年３月期第18回定時株主総会における対応実績 １．電子提供措置の開始日　５月21日 ２．招集通知発送日　５月29日
集中日を回避した株主総会の設定	可能な限り集中日を回避した日程で定時株主総会を開催するよう努めております。 ■2026年３月期第18回定時株主総会における対応実績 開催日 ６月23日
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法による議決権の行使を可能としており、招集通知に行使方法を記載する等、株主の利便性の向上に努めております。
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	議決権行使プラットフォームに参加しており、機関投資家の議決権行使環境の向上に努めております。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知（要約）を英文で作成し、ホームページへの掲載や東京証券取引所を通じた開示をしております。
その他	当社ホームページにおける決算データの掲載等を行っております。

2．IRに関する活動状況

	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IRの目的、基本方針、基本姿勢、情報開示の方法、業績予想及び将来の見通し等のIRポリシーを当社ホームページにて開示しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	アナリスト・機関投資家向け説明会を四半期毎、年４回開催しております。また個別訪問を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、適時開示資料、決算説明会のスライド、統合報告書等のIR資料を英文も含めて掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	グループ財務本部に部署及び担当者を配置しております。	
その他	アナリスト、国内・海外の機関投資家に加え、国内個人投資家向けIR活動を適宜実施しております。具体的には、オンラインでの説明会、地方有力証券会社のサポートによる個人投資家説明会等を実施し、当該資料及び動画等を当社ホームページに掲載するなど、広く投資家の皆さまの理解促進を図っております。	

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
その他	パーソルグループでは、社会から期待・信頼される企業として持続的に企業価値を高めていくために、ステークホルダーとさまざまなコミュニケーション機会を設け、お寄せいただいたご意見やご要望を事業活動に反映させています。 https://www.persol-group.co.jp/sustainability/stakeholder-engagement/

Ⅳ 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

当社の取締役会において決議した業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針及び運用状況は、次のとおりであります。当社は、この基本方針に基づく内部統制システムの整備・運用状況を絶えず評価し、必要な改善措置を講じるほか、この本方針についても、経営環境の変化等に対応して不断の見直しを行い、一層実効性のある内部統制システムの整備・運用に努めます。

1．当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

(1) 当社は、当社及び子会社（以下、総称して「当社グループ」という。）における業務の適正を確保するため、経営理念、グループビジョン、行動指針を定める。
(2) 当社は、当社グループの企業価値を最大化する観点から、関係会社に対する適切な株主権の行使を行う。
(3) 当社は、当社グループの内部統制のための各種グループ基本方針等を定め、当社グループへ周知するとともに、これに基づく体制を整備させる。
(4) 当社は、事業環境の変化に迅速に対応することを目的として、SBU(Strategic Business Unit）体制を採用するとともに、SBU中核会社及びFU（Function Unit）中核会社の取締役会へ取締役を派遣し、SBU中核会社及びFU中核会社の経営を監督することで、当社グループの経営管理の実効性を確保する。
(5) 内部監査部門は、当社グループの法令・定款及び社内規程の遵守体制の有効性について監査を行う。
また、是正・改善の必要がある場合、速やかにその対策を講じるように適切な助言、勧告及び支援を行う。

（運用状況の概要）
・ SBU及びFUにおける規程・機関を整備し、当社からSBU中核会社及びFU中核会社へ取締役を派遣し、経営監督を行っております。
・ HMC（Headquarters Management Committee）の下部組織として、グループ横断の委員会（サステナビリティ、投資、リスクマネジメント、テクノロジー、人事、ジェンダーダイバーシティ、スタッフウェルビーイングの7委員会）を設置し、意思決定の高度化とグループガバナンスの両立を図っております。
・ 内部監査について、監査計画に基づく内部監査を実施のうえ、
監査結果の概要、指摘事項等を定期的に取締役会、監査等委員会及びHMCへ報告しております。

2．取締役、執行役員及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1) 当社グループは、コンプライアンスに関する行動規範及び基本規程を定め、コンプライアンス体制の整備及びコンプライアンスの実践に努める。
(2) 当社は、当社グループのコンプライアンスを統括する部署を当社に設置し、コンプライアンスに係る諸施策を継続して実施するとともに、その活動状況を取締役会に報告する。
(3) 当社グループは、取締役、執行役員及び使用人に対して、コンプライアンスの教育・研修を継続的に行う。
(4) 当社グループは、法令・定款等の違反行為を予防・早期発見するための体制として、グループ内部通報制度を整備する。
(5) 当社グループは、反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応し一切の関係を遮断する。
(6) 当社グループは、主管部署を定め、所轄警察署や特殊暴力防止に関する地域協議会等から関連情報を収集し不測の事態に備えるとともに、事態発生時には主管部署を中心に外部機関と連携し、組織的に対処する。

（運用状況の概要）
・ 国内グループ会社の全役職員を対象に、全社コンプライアンス研修を実施し、パーソルグループのコンプライアンス、行動規範（「社会とパーソルグループ（お客さまに対する姿勢）」及び「公正な取引活動・健全な事業活動」）、人権尊重とプライバシー保護、情報セキュリティ並びにコンプライアンス違反に直面した場合にとるべき行動をとりあげました。また、パーソルグループのマテリアリティの一部である人権尊重とプライバシー保護や改正公益通報者保護法に対応したコンプライアンス・ハンドブックを配布しております。加えて、重要法令・コンプライアンス研修体系の整理及び研修コンテンツの拡充を行い、翌年度からの研修開始に向けた準備を進めております。
海外グループ会社においては、各国法令に対応した研修等に基づくコンプライアンス啓発・推進活動を実施しております。
・ 内部通報制度を整備のうえ、イントラネット等を通じ同制度の周知に継続的に努めております。 国内グループ会社においては、「公益通報ホットライン」の認知率を把握するとともに、全役職員向けコンプライアンス研修にて同制度の概要を説明しております。
また、各社の内部通報業務に新たに携わる担当者を対象とした「公益通報ホットライン勉強会」を上期・下期それぞれで開催しました。
海外グループ会社においては、グループイントラやコーポレートサイトに、内部通報制度に係る窓口及び制度概要を掲載し、研修やメール等による周知により制度の普及に努めております。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 当社は、当社グループのリスク管理に関する規程を定め、当社グループのリスク管理体制を整備する。
(2) 当社は、当社グループのリスク管理を統括する部署を当社に設置し、当社グループにおけるリスクについて統合的に管理するとともに、重要リスクに関するリスク管理体制及びその運用状況について定期的に取締役会に報告する。
(3) 当社グループは、大規模自然災害、パンデミック等の危機の発生に備え、危機管理に関する規程を定め、危機管理体制の整備、危機発生時の連絡体制の構築及び定期的な訓練の実施等、適切な体制を整備する。

（運用状況の概要）
・ HMCの下部組織であるリスクマネジメント委員会にて、当社グループの重要リスクを特定のうえ、リスク管理体制及び対応方針を審議し、その対応状況をモニタリングするとともに、取締役会へ定期的に報告しております。
・ 大規模災害や不測の事態に備え、グループクライシスマネジメント規程における危機管理体制に基づき、情報収集基盤を活用した訓練、国内グループ会社の全役職員を対象とした安否確認訓練、給与支払いに関わるBCPの文書改定及び机上訓練、代替対策本部の初動対応訓練を実施しております。また、危機対応方針に基づく適切な判断と対応を確認することを目的に、不祥事やメディア炎上を想定した経営層向け危機管理訓練を実施しました。実際の地震発生時には、SBU及びFUの危機管理担当者と連携し従業員安否をはじめとする被害確認を行い、当社への被害は確認されておりません。

4．取締役及び執行役員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) 当社は、経営の監督と執行を分離し、取締役会が、独立した客観的な立場から、当社グループの業務執行に対する経営監督機能を担う。
(2) 当社は、執行役員制度を導入することで業務執行責任の所在を明確化したうえで、業務執行に係る決定を原則として代表取締役社長CEOに委任する。

(3) 当社は、代表取締役社長CEOの補佐機関としてHMC（Headquarters Management Committee）を設置し、当社グループの重要な業務執行に関する事項について審議する。
(4) 当社は、グループ中期経営計画を策定し、当該中期経営計画を具体化するため、毎事業年度ごとのグループ全体の重点経営目標及び予算配分等を策定する。
(5) 当社は、当社グループにおける職務分掌、指揮命令系統、権限及び意思決定その他の組織に関する基準を定め、当社グループへこれに準拠した体制を構築させる。
(6) 当社は、当社グループのITに関する規程を定め、主管部署を設置し、当社グループのITガバナンス体制を整備する。

（運用状況の概要）
・取締役会は、定款、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」、「取締役会規程」に基づき、当社グループの業務執行に対する経営監督を適切に行っております。
・HMCにて当社グループの重要な業務執行に関する事項について審議を行っております。
・「グループ IT ガバナンス規程」に基づき、グループITマネジメント推進責任者の統括のもと、SBU-IT統括責任者及びFU-IT統括責任者がITマネジメントを担い、ITガバナンス部がITガバナンス方針策定・モニタリングを担い、運用しております。

5．財務報告の適正性及び信頼性を確保するための体制
(1) 当社は、財務報告の適正性及び信頼性を確保するため、当社グループにおける財務報告に係る内部統制に関する基本方針を定める。
(2) 当社は、財務報告に係る内部統制の実効性を確保するため、その内部統制を主管する部署及びその評価部署を設置する。
(3) 財務報告に係る内部統制を評価する部署は、その内部統制の有効性に関する評価結果を定期的に取締役会等に報告する。

（運用状況の概要）
・財務報告に係る内部統制評価範囲を選定のうえ、関連する文書の更新、整備・運用評価及び検出された不備に対する改善を実施し、取締役会へ評価結果を報告しております。

6．取締役及び執行役員の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
当社は、文書等の保存に関する規程を定め、重要な会議の議事録等、取締役及び執行役員の職務の執行に係る情報を含む重要な文書等は、同規程の定めるところに従い適切に保存及び管理を行う。また、取締役又は監査等委員会等から要請があった場合に備え、適時閲覧が可能な状態を維持する。

（運用状況の概要）
・「文書管理規程」に基づき、重要な書類の保存期限を定め、適切な保存及び管理を行っております。
・取締役向け情報基盤の整備を通じて、取締役がいつでも必要なときに取締役会、HMC、委員会等の資料・議事録へアクセスできる環境を運用しております。

7．監査等委員会の職務の執行に関する体制
7－1．監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
当社は、監査等委員会の要請に基づき、必要に応じてその職務を専属的に補助する使用人を配置する。当該使用人に対する日常の指揮命令権は、監査等委員会にあり、監査等委員でない取締役及び執行役員からは指揮命令を受けない。また、当該使用人に関する人事異動、人事考課及び懲戒処分等は、監査等委員会の同意を得たうえで行う。

7－2．監査等委員会への報告に関する体制
(1) 当社グループの取締役、執行役員及び使用人は、監査等委員会又は監査等委員会の指示を受けた者の求めに応じて、事業及び内部統制の状況等の報告を行い、内部監査部門は内部監査の結果等を報告する。
(2) 当社グループの取締役、執行役員及び使用人は、重大な法令・定款違反及び不正行為の事実、又は会社に著しい損害を及ぼす事実又はそのおそれのある事実を知ったときは、速やかに監査等委員会に報告する。
(3) 当社グループにおける取締役、執行役員及び使用人は、当社グループに著しい損害を及ぼす事実又はそのおそれのある事実を知ったときは、速やかに当社グループの定める担当部署に報告する。
当該担当部署は、取締役、執行役員及び使用人から報告を受けた事項について、速やかに当社の監査等委員会に報告する。
(4) 当社は、内部通報制度の適用対象に当社グループを含め、当社グループにおける法令、定款、又は社内規程に違反する重大な事実、その他コンプライアンス上の重大な問題に係る通報について、監査等委員会への適切な報告体制を確保する。
(5) 当社グループは、社内規程において、取締役、執行役員及び使用人が監査等委員会への報告、又は相談者が内部通報窓口への通報により、人事評価において不利な取扱いを受けることがなく、また懲戒その他の不利益処分の対象となることがないことを明示的に定める。

7－3．その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(1) 監査等委員会は、必要に応じて取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及び重要な使用人に対して報告を求め、代表取締役社長、内部監査部門及び会計監査人とそれぞれ定期的な意見交換の実施を求めることができる。
(2) 当社は、監査等委員会及び監査等委員会の指示を受けた者がその職務の執行について生ずる費用の前払い又は支出した費用等の償還、負担した債務の弁済を請求したときは、その費用等が監査等委員会の職務の執行について生じたものでないことを証明できる場合を除き、これに応じる。

（運用状況の概要）
・監査等委員会及び監査等委員の職務を補助する体制として、執行部門から独立した専任のスタッフを2名配置しております。当該スタッフは監査等委員会の指揮命令下にあり、人事異動、人事考課及び懲戒処分等は監査等委員会の同意を得たうえで行っております。
・監査等委員会は、取締役、執行役員及び使用人から事業及び内部統制の状況等について報告を受領しております。また、各CXO及びグループ監査本部長から、定期的に職務の遂行状況や内部監査結果等について報告を受領しております。
・監査等委員は、SBU中核会社及びFU中核会社の全監査役と定期的に情報交換を行い、情報の共有及び意見交換を実施しております。
・グループ各社の役職員から内部通報窓口へ通報された内容は、監査等委員会へ全件報告しております。また、リスク情報については、コンプライアンス統括部署及びリスク管理統括部署を通じ、監査等委員会へ随時又は定期的に報告しております。
・従業員が監査等委員会への報告又は内部通報窓口への通報により、不利な取扱いを受けることがないように、「公益通報ホットライン規程」において明示的に定めるとともに、通報対応完了一定期間後に不利益取扱いの有無を確認する体制を構築しております。監査等委員会は、当該確認が適切に実行されているかを報告徴収等により確認しております。
・本基本方針に基づき、監査等委員がその職務の執行について生ずる費用に対して社内各部署と同様の経費精算体制をとっており、監査等委員会の請求に基づき適切に費用負担をしております。

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排除に向けた体制について、次のとおり定めております。

⑴ 当社グループは、反社会的勢力に対し、毅然とした態度で対応し一切の関係を遮断する。

⑵ 当社グループは、主管部署を定め、所轄警察署や特殊暴力防止に関する地域協議会等から関連情報を収集し不測の事態に備えるとともに、事態発生時には主管部署を中心に外部機関と連携し、組織的に対処する。

V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

―――

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、投資者の投資判断に重要な影響を与える事実については、情報を迅速かつ公平に開示することを基本とし、情報の適時開示を行う体制を整えております。

1. 決定事実
　決定事実は、取締役会において承認の後、情報取扱責任者がグループ財務本部に開示の指示を行い、速やかに公表いたします。

2. 発生事実
　発生事実（リスク情報を含む。）は、関連部署及び子会社が発生を認識した時点で速やかに代表取締役社長CEOに報告がなされ、開示の検討及び判定を行い、開示が必要な発生事実に関しては、情報取扱責任者に開示の指示がなされ、グループ財務本部にて速やかに開示する体制としております。

3. 決算関連情報
　決算関連情報は、四半期を含む決算内容及び業績・配当予想の修正等の情報を、グループ財務本部が原案をとりまとめて報告を取締役会に諮り、その承認を経て情報取扱責任者に対して指示がなされた後に、グループ財務本部にて速やかに開示する体制としております。

