

第19期 定時株主総会 招集ご通知

株式会社パソナグループ（証券コード2168）

開催日時

2026年8月28日（金曜日）午後1時
〔ログイン開始：午後0時30分〕

開催方法

本総会は、場所の定めのない株主総会
（バーチャルオンリー株主総会）として開催します。
詳細は9頁から14頁をご確認ください。



「帆船」 森田 守

才能に障害はないをコンセプトに、パソナハートフルで絵を描くことを仕事とする障害のあるアーティスト社員の作品です。

ご挨拶

株主の皆様には、平素より格別のご支援とご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループは、創業50周年という大きな節目を迎えました。これもひとえに株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーの皆様のご支援、ご愛顧の賜物であり、心より感謝申し上げます。

当社グループでは、2026年5月期から2030年5月期までの5ヵ年を中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」と位置付け、収益構造の改革と新たな事業成長に向けた戦略の推進に取り組んでおります。

中期VISIONの初年度となる2026年5月期につきましては、期初計画を見直す結果となりました。株主の皆様のご期待に十分お応えできなかったことを深くお詫び申し上げます。

当社は昨年、大阪・関西万博にパビリオン「PASONA NATUREVERSE」を出展し、期間中、215万人を超える皆様にご来場いただきました。パビリオンを通じて、当社グループが目指す未来社会の姿と、「Well-being」を軸とした新たな事業創造の可能性を広く発信する機会となりました。さらに、この万博で培った知見とレガシーを次なる成長へとつなげるべく、本年6月には兵庫県淡路島に長期滞在型未病リトリート施設「THE PASONA natureverse retreat」を開業いたしました。

当社グループは、すべての人々が「からだの健康」「こころの健康」「社会の健康」を実感できる「NATUREVERSE」の実現を目指しております。これからも社会課題の解決に真摯に向き合いながら、新たな価値創造を通じて企業価値の向上に努め、次の50年に向けた成長への歩みを力強く進めてまいります。

また当社は、事業成長と同じく株主利益の拡大を重要課題と位置付けております。経営基盤と収益力の強化に努め、企業価値の向上による株主利益の増大を目指しております。

株主の皆様におかれましては、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役会長 CEO

若本 博隆

パソナグループ企業理念

「社会の問題点を解決する」

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

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

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

(証券コード 2168)
2026 年 8 月 7 日
(電子提供措置の開始日 2026年7月24日)

株 主 各 位

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

第19期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第19期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

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

なお、当日ご出席されない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら本招集ご通知5頁から8頁に記載のご案内に従って、株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年8月27日（木曜日）午後5時30分まで**に議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

また、当事業年度は本定時株主総会前の8月14日（金曜日）に有価証券報告書を開示する予定です（状況により変更となる場合があります）。あわせてご確認くださいようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	開催日時	2026年8月28日（金曜日）午後1時 通信障害等により、本定時株主総会を上記日時に開催できない場合は、 予備日である2026年8月29日（土曜日）午後1時より開催いたします。
2	開催方法	場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会） 詳細は9頁から14頁の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」をご確認のうえご出席 ください。インターネット上のみでの開催であるため、株主様が実際にご来場いただく 会場はございません。
3	目的事項	報告事項 1. 第19期（2025年6月1日から2026年5月31日まで）事業報告、 連結計算書類ならびに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査 結果報告の件 2. 第19期（2025年6月1日から2026年5月31日まで）計算書類報告の件

決議事項**<会社提案>**

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）5名選任の件

<株主提案>

第2号議案 特定の株主（創業家株主）からの自己株式取得の件

招集にあたっての決定事項

- (1) 本株主総会における情報の送受信に用いる通信の方法は、インターネットによるものとします。
- (2) 議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、会社提案には賛成、株主提案には反対の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- (3) 通信障害等により、本株主総会の議事に著しい支障が生じる場合は、議長が本株主総会の延期または続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭において行うことといたします。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合には、2026年8月29日（土曜日）午後1時より、本株主総会の延会または継続会を開催いたします。その場合は、速やかに当社ウェブサイト(https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html)でお知らせしますので、9頁以下の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」に従ってお手続きのうえ、本株主総会の延会または継続会にご出席くださいますようお願い申し上げます。
- (4) インターネットまたは書面により事前に議決権を行使された株主様が本株主総会に出席し、重複して議決権を行使された場合は、本株主総会において行使された内容を有効なものとして取り扱います。本株主総会において議決権を行使されなかった場合は、インターネットまたは書面により事前に行使された内容を有効なものとして取り扱います。
- (5) 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効とします。インターネットにより複数回議決権を行使された場合、最後に行われたものを有効とします。
- (6) 本株主総会に対応している言語は、日本語のみとなりますことをご了承ください。

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

1. 平等な出席機会の確保・利便性の向上

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

2. 運営の効率化・コスト削減

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

3. 環境への配慮

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

4. 熱中症対策

酷暑時期の開催に伴う熱中症対策など、株主様の健康と安全への対策として期待できること

以 上

電子提供措置事項についてのご案内

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイト「第19期定時株主総会招集ご通知及び株主総会資料」及び「第19期定時株主総会 その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として掲載しております。

当社ウェブサイト

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



東京証券取引所ウェブサイト (東証上場会社情報サービス)

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

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



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

-
- ◎ 当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年8月27日（木曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。
 - ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載いたします。
 - ◎ 以下の事項につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。また、これらの事項は、監査等委員会または会計監査人が監査報告を作成する際に行った監査の対象に含まれております。
 - ①事業報告の「主要な事業内容」「主要な営業所」「従業員の状況」「主要な借入先」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「株式に関する事項」「新株予約権等に関する事項」「責任限定契約の内容の概要」「役員等賠償責任保険契約の内容の概要」「会計監査人の状況」「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況」
 - ②連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「貸借対照表」「損益計算書」「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
 - ④監査報告書の「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書」「会計監査人の監査報告書」「監査等委員会の監査報告書」

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

詳細は7・8頁をご覧ください。

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

[illegible]

→こちらの枠内に、議案の賛否をご表示ください。

議決権行使書のご記入方法のご案内

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

会社提案

株主提案

議決権行使書

株主番号

株主会社パソナグループ 御中

私は、2026年8月28日開催の貴社第19期定時株主総会（継続会または延会を含む）における各議案につき、右記（賛否を○印で表示）の通り議決権を行使します。

2026年 月 日

各議案につき賛否の表示をされない場合は、会社提案については、株主提案については、何の表示もありません。インターネットと書面両方で議決権行使された場合は、インターネットの行使を有効とします。

株式会社パソナグループ

議決権行使回数

個

議案

第1号議案（下の候補者を除く）

会社提案

株主提案

議案

第2号議案

株主提案

お願い

1. 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2026年8月27日午後5時30分までに到着するようにご返送ください。

2. 第1号議案の賛否をご表示の際、一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、「株主総会参考書類」に記載の当該候補者の番号をご記入ください。

3. 賛否のご表示は、黒色のボールペンにより、はみりや○印をご記入ください。

4. 議決権をインターネットで行使される場合、下のQRコードをスマートフォンで読み取るか、裏面記載のウェブサイトにてアクセスし、2026年8月27日午後5時30分までにご行使ください。この場合、議決権行使書を返送される必要はありません。

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード

（ご注意）当社取締役会は株主提案に反対しております。

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

株式会社パソナグループ

当社取締役会は株主提案（第2号議案）に反対しております。

当社取締役会の考えにご賛同いただける株主様におかれましては、下記の図のように第1号議案に「賛成」、第2号議案に「反対」の議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。詳細は後記の「株主総会参考書類」をご参照ください。

議案	第1号議案（下の候補者を除く）
会社提案	賛 否

議案	第2号議案
株主提案	賛 否

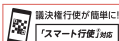
6

インターネットによる議決権行使のご案内

本総会におきましては、会社提案と株主提案がございます。第1号議案は会社提案です。第2号議案は株主提案です。

当社取締役会は、株主提案（第2号議案）に反対しています。

詳細は、株主総会参考書類22頁から26頁をご参照ください。



議決権行使が簡単に！
「スマート行使」アプリ

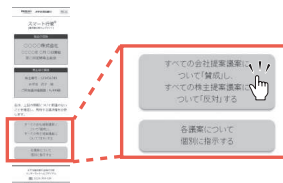
QRコードを読み取る方法「スマート行使」

1. 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



2. 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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



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

「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

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

*QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトに遷移できます。

本総会におきましては、会社提案と株主提案がございます。第1号議案は会社提案です。
第2号議案は株主提案です。

当社取締役会は、株主提案（第2号議案）に反対しています。

詳細は、株主総会参考書類22頁から26頁をご参照ください。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使
ウェブサイト

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

1. 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

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

2. 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ログイン以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

*** ご投票 ***

メニューをお選びください。

1. 議案別賛否投票

2. 会社提案に対し一括賛成投票

3. 前回投票内容のご確認／変更投票

2. 会社提案に対し一括賛成投票

「2. 会社提案に対し一括賛成投票」をご選択

パソコン等の操作方法に関する
お問い合わせ先

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

 **0120-768-524** (午前9時～午後9時)

- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。パスワードのお電話等によるご照会には、お答えすることができません。
- パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされてしまった場合、画面の案内に従ってお手続きください。
- 書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使として取り扱いたします。
- インターネットで複数回議決権を行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。
- 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続環境にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合もございます。
- 機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

バーチャルオンリー株主総会のご案内

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

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

1. 配信日時

2026年8月28日（金曜日）午後1時（ログイン開始：午後0時30分）

通信障害等により、本株主総会の議事に著しい支障が生じる場合は、議長が本株主総会の延期または続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭において行うことといたします。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合には、2026年8月29日（土曜日）午後1時より、本株主総会の延会または継続会を開催いたします。その場合は、速やかに当社ウェブサイト（https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html）でお知らせいたします。

2. ログイン時に必要な情報について

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

ログインID	株主番号（議決権行使書に記載のある9桁の数字）
ログインパスワード	ご登録の郵便番号（ハイフンを除く7桁の数字）

The diagram illustrates the relationship between the Proxy Statement and the Login Information. The Proxy Statement contains the Login ID (9 digits) and the Login Password (7 digits). The Login ID is derived from the Shareholder Number (9 digits) and the Meeting Number (2 digits). The Login Password is derived from the Postal Code (7 digits). The diagram shows the Proxy Statement with the Login ID and Login Password fields highlighted, and arrows pointing to the corresponding fields in the Login Information table.

議決権行使書

株主会社 パナソニックグループ

お 願 い

1. 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、2026年8月28日午後5時30分までに到着するようにご返送ください。

2. 第1号議案の賛否をご表示の際は、一部の場合は、「株主総会参考書類」に記載の当該議案の部分を記入してください。

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

4. 議決権をインターネット上で行使される場合、下のQRコードをスマートフォンで読み取るか、裏面記載のウェブサイトにてアクセスし2026年8月27日午後5時30分までにご行ください。この場合、議決権行使書を返送される必要はありません。

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード

株式会社 パナソニックグループ

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

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

3. バーチャルオンリー株主総会への出席方法（ログイン方法）

（１）専用サイトに以下URLまたはQRコードよりアクセスしてください。

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



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

（２）会議ID 700-362-613-762 をご入力のうえ「会議に参加」を押してください。

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

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

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

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

（４）開会時刻の午後１時までお待ちください。

4. 代理出席の取り扱いについて

代理人による本総会出席を希望される株主様は、法令及び当社定款第16条の定めに従い、議決権を有する他の株主様１名を代理人として、議決権を行使することができます。ご希望の株主様は、株主総会に先立って2026年8月21日（金曜日）までに「代理の意思表示を記載した書面（委任状）」を、以下のとおりご郵送ください。

代理の意思表示を記載した書面（委任状）の提出先

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

ご提出期限

2026年8月21日（金曜日）午後５時30分必着

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

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

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

5. 事前のご質問の受付について

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

2026年8月21日（金曜日）までにお寄せいただきましたご質問につきましては、本株主総会の目的事項に関連しない質問を除き、バーチャルオンリー株主総会専用サイトにて、株主様のご関心が高いご質問を中心に株主様のご質問とその回答を適宜掲載いたします。また、株主様のご関心が高いご質問は、本株主総会当日にもご回答させていただく場合があります。

事前質問受付期間

2026年8月7日（金曜日）正午から2026年8月21日（金曜日）午後5時30分まで

事前質問受付専用サイト

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

ご質問の文字数

1問につき250文字までとさせていただきます。

6. ご注意事項等について

（1）議決権行使の効力の取り扱いについて

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

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

※第1号議案において、全ての候補者に賛否を表示されなかった議案は事前行使があったものも含めて棄権となりますので、株主総会開催日当日に議決権を行使される場合は、全候補者について賛否を表示ください。

(2) ご質問及び動議について

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

ご質問は、多くの株主様のご質問に回答するため、また質問時間には限りがあることや円滑な議事進行といった観点から、一人2問まで（各ご質問250文字以内）とさせていただきます。

進行上の都合やご質問内容により、株主様からの全てのご質問にお答えできない場合がございますので、あらかじめご了承ください。また、いただいたご質問のうち、本定時株主総会の目的事項に関するご質問であり、かつ他のご質問と重複しないものを中心に取り上げることといたします。なお、同一または類似のご質問につきましてはまとめて回答させていただく場合もございますので、あらかじめご了承ください。

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

動議につきましても、円滑な議事進行の観点から1提案当たり400文字以内にまとめてお送りいただくことといたしますので、あらかじめご了承ください。

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

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

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

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

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

- ①アクセス集中や負荷分散のため冗長化等の通信障害対策が講じられた株主総会専用システムを利用します。
- ②配信を行う会場では複数のインターネット回線を用意し、当日、メインの回線にトラブルが生じた場合にサブの回線で配信できるようにします。

- ③通信障害が発生した場合に迅速かつ適切に対処できるよう、シナリオの作成、延期続行の意思決定方法、株主様への周知方法等を主な内容とする通信障害対策のマニュアルを作成し、関係者間で共有するとともに、リハーサルの実施を行います。具体的には、通信障害発生時に口頭やチャットツール等を用いて、議長、事務局、配信スタッフ、顧問弁護士等の関係者間で即時に情報共有を行い、適宜対応方法を検討し、通信障害の程度に応じて、配信画面や当社ウェブサイトを用いて、株主様へ周知することについての具体的な手順を状況ごとに整理をし、シナリオに記載します。
- ④通信障害により、株主総会の議事に著しい支障が生じた場合に、議長が株主総会の延期または続行を決定することができるようにするため、産業競争力強化法第66条第2項による読替後の会社法第317条括弧書の議長一任の決議を株主総会の冒頭において行います。当該決議に基づき、議長が延期または続行の決定を行った場合、速やかに当社ウェブサイトでその旨及び延会または継続会の開催日時をお知らせします。
- ⑤ヒューマンエラーによる通信障害が発生しないよう、適切な人員の確保・配置を行います。

(5) その他

①バーチャルオンリー株主総会出席に必要な環境について

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

	PC		モバイル	
	Windows	Mac	Android	iOS
OS	Windows11以上	MacOS 最新版	Android10以上	iOS15以上
ブラウザ	Microsoft Edge Google Chrome Mozilla Firefox	Safari	Google Chrome	Safari

* ブラウザは最新バージョンをご利用ください。

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

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

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

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

③本株主総会に対応している言語は、日本語のみとなりますことをご了承ください。

(6) お問い合わせについて

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

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

受付期間 2026年8月7日（金曜日）～2026年8月27日（木曜日）

土・日・祝日を除く午前9時～午後5時まで

株主総会当日 2026年8月28日（金曜日）午前9時～配信終了まで

②ログインID情報に関するお問い合わせ

みずほ信託銀行株式会社 フリーダイヤル：0120-288-324

受付期間 土・日・祝日を除く午前9時～午後5時まで

株主総会当日 2026年8月28日（金曜日）午前9時～配信終了まで

議案及び参考事項

会社提案（第1号議案）

第1号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く）5名選任の件

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

なお、本議案については、過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会が、取締役会全体として知識、経験、資質等や多様性が確保された構成となるよう十分考慮のうえ審議を行い、候補者の原案を取締役に答申し、当該答申を基に取締役会で取締役候補者が審議・決定されており、当社の監査等委員会は、候補者の決定手続は適切であると判断しております。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位、担当	取締役会出席状況
1	わかもと ひろたか 若本 博隆 男性 再任	代表取締役会長CEO	100% (17回／17回)
2	なかお しんたろう 中尾 慎太郎 男性 再任	代表取締役社長COO	100% (14回／14回)
3	ふかさわ じゅんこ 深澤 旬子 女性 再任	取締役副社長執行役員 Pasona Way総本部長兼社会貢献室担当	100% (17回／17回)
4	やまもと きぬこ 山本 絹子 女性 再任	取締役副社長執行役員 NATUREVERSE総本部長	100% (17回／17回)
5	なんぶ まきや 南部 真希也 男性 再任	取締役副社長執行役員 グローバル戦略総本部長兼国際業務本部長	100% (17回／17回)

(注) 中尾慎太郎氏の2025年度における取締役会出席状況は、2025年8月22日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。

候補者番号

わかもと ひろたか

1

若本 博隆

(1960年11月2日生)

男 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	株式会社埼玉銀行（現 株式会社りそな銀行、株式会社埼玉りそな銀行）入行
1989年 6月	株式会社テンポラリーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
2006年 9月	株式会社パソナ 取締役常務執行役員経営企画室長兼法務室・関連会社室・国際業務室担当
2007年12月	当社 取締役常務執行役員経営企画部長兼CMO室・国際業務室担当
2012年 7月	当社 取締役専務執行役員経営企画部担当
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員経営企画・総務本部長
2018年 8月	当社 取締役副社長執行役員経営企画本部長
2019年 6月	株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長
2020年 8月	ビーウィズ株式会社 取締役
2021年12月	当社 取締役副社長執行役員COO経営企画本部長兼成長戦略本部長
2023年 2月	株式会社パソナフォース 代表取締役社長
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員COO成長戦略総本部長兼経営企画本部長
2025年 6月	当社 代表取締役社長CEO
2025年 8月	当社 代表取締役会長CEO（現任）

- 所有する当社の株式数 47,400株
(潜在株式数) (35,769株)
- 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）
- 重要な兼職の状況
該当はございません。

取締役候補者とした理由

2025年6月より当社CEOとして、当社を含むグループ全体を俯瞰し、それ以前は経営企画部門の責任者として、長年M&A展開を主導するなど豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上及び当社のグループ経営の推進とグループの継続的成長に資することが期待されることから、引き続き取締役として適任と判断しております。

候補者番号

なか お しん た ろ う

2

中尾 慎太郎

(1974年9月11日生)

男 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社の株式数 13,600株
(潜在株式数) (26,827株)

■ 取締役会への出席状況 14回/14回（100%）

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 代表取締役社長

取締役候補者とした理由

2025年8月より当社COOとして、当社を含むグループ全体を俯瞰するとともに、重要子会社である株式会社パソナの代表取締役を務め、同社が主体となる複数のM&Aにも携わるなど、豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役として適任と判断しております。

(注) 中尾慎太郎氏の2025年度における取締役会出席状況は、2025年8月22日の就任後に開催された取締役会のみを対象としております。

候補者番号

ふ か さ わ じゅん こ

3

深澤 旬子

(1953年5月28日生)

女 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1974年 4月	三井東圧化学株式会社（現 三井化学株式会社）入社
1978年 7月	株式会社電通（現 株式会社電通グループ）入社
1981年 9月	株式会社テンポラリーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
1990年 1月	同社 取締役広報室長
2000年 6月	株式会社パソナ 専務執行役員人事企画本部長
2003年 4月	株式会社パソナハートフル 代表取締役社長
2007年12月	当社 取締役専務執行役員人事部・広報室・企画制作室担当兼社会貢献室長
2015年 6月	当社 取締役専務執行役員人事・企画本部長兼社会貢献室担当
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員人事・企画本部長兼社会貢献室担当
2018年 8月	当社 取締役副社長執行役員Pasona Way本部長兼社会貢献室担当
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員Pasona Way総本部長兼社会貢献室担当（現任）
2024年10月	株式会社パソナハートフル 代表取締役会長（現任）

■ 所有する当社の株式数 199,000株
（潜在株式数） (35,769株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナハートフル 代表取締役会長

取締役候補者とした理由

人事・広報・企画制作・社会貢献部門の責任者として豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役として適任と判断しております。

候補者番号

やまもと きぬ こ

4

山本 絹子

(1955年11月5日生)

女 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 2月	株式会社マンパワーセンター（現 株式会社南部エンタープライズ）入社
1990年 1月	同社 取締役大阪営業本部担当
2000年 6月	株式会社パソナ 常務執行役員雇用開発室担当雇用開発室長
2005年 6月	株式会社関西雇用創出機構（現 株式会社パソナマstars）代表取締役社長
2007年12月	当社 取締役専務執行役員事業開発部担当
2012年 9月	株式会社パソナふるさとインキュベーション 代表取締役社長
2015年 6月	当社 取締役専務執行役員事業開発本部長
2016年12月	株式会社ニジゲンノモリ 代表取締役社長
2017年 8月	当社 取締役副社長執行役員事業開発本部長兼スマートライフ・イニシアティブ本部長
2018年 9月	当社 取締役副社長執行役員事業開発本部長
2024年 8月	当社 取締役副社長執行役員NATUREVERSE総本部長（現任）

■ 所有する当社の株式数 151,500株
(潜在株式数) (35,769株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

該当はございません。

取締役候補者とした理由

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

候補者番号

なん ぶ ま き や

5

南部 真希也

(1984年7月31日生)

男 性

再 任

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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

■ 所有する当社の株式数 1,400株
(潜在株式数) (1,531株)

■ 取締役会への出席状況 17回/17回（100%）

■ 重要な兼職の状況

株式会社パソナ 取締役副社長執行役員

取締役候補者とした理由

当社グループのグローバル部門の責任者として豊富な経験・見識を有しており、当社の企業価値向上に資することが期待されることから、引き続き取締役として適任と判断しております。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 当社は、取締役を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、当社が負う有価証券損害賠償費用、争訟費用、不祥事が生じた際の社内調査費用に加え、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなります。ただし、法令違反の行為のあることを被保険者が認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時も同内容で更新する予定であります。
3. 潜在株式数は、2026年5月末日時点の信託を活用した業績連動型株式報酬制度における権利確定済ポイント相当数を記載しております。

(ご参考) 選任後の取締役のスキルマトリックス
(第1号議案が承認された場合)

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

株主提案（第2号議案）

第2号議案は、株主様（議決権比率は0.79%）からのご提案によるものであります。議案の議案名、提案の内容及び提案の理由は、原文のまま記載しております。

＜株主提案について＞

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

当社取締役会は、本株主提案の議案に反対いたします。

第2号議案

特定の株主（創業家株主）からの自己株式取得の件

I. 提案する議題

特定の株主（創業家株主）からの自己株式取得の件

II. 提案の内容及び提案の理由

[提案の内容]

（1）取得する株式の種類

普通株式

（2）取得する株式の数

18,261,937株を上限とする。このうち、南部靖之氏から取得する株式は14,897,337株を上限とし、株式会社南部エンタープライズから取得する株式は3,364,600株を上限とする。

（3）取得と引換えに交付する金銭等の内容

金銭

(4) 取得と引換えに交付する金銭等の総額

取得と引換えに交付する金銭等の総額を計算するにあたり、1株当たり取得価額は、次の(ア)及び(イ)のいずれか低い方の金額とする。

(ア)本総会の開催日の前日における東京証券取引所プライム市場における当社の普通株式の最終価格。当該日に売買取引がない場合又は当該日が当該市場の休業日に当たる場合にあっては、その後最初になされた売買取引の成立価格とする

(イ)各取得に係る契約を締結する日の前日における同市場の当社の普通株式の最終価格。当該日に売買取引がない場合は、同日に先立って直近に売買取引が成立した日の最終価格とする

取得と引換えに交付する金銭等の総額の上限は、(ア)に定める価格に取得する株式の数を乗じた金額とする(各取得の1株当たり取得価額が(ア)を下回る場合、実際の取得総額は当該上限額を下回る。)

但し、上記により算定した金額が、各取得が効力を生ずる日における会社法461条に定める分配可能額を上回る場合には、当該分配可能額を、取得と引換えに交付する金銭等の総額の上限とする。

(5) 株式を取得することができる期間

本総会の終結の日から3か月を経過した日から、本総会の終結の日から1年を経過する日の前日までとする。但し、本総会の終結後最初に開催される定時株主総会の開催日の前日がこれより早く到来する場合は、当該前日までとする。

(6) 取得する相手方

南部靖之氏及び株式会社南部エンタープライズ(以下「創業家株主」という。)

(7) 失効条件

当社が、本総会の終結の日から3か月以内に、取締役会の決議によりファミリーガバナンスに関する基本方針(以下「基本方針」という。)を定め、かつ、これをコーポレート・ガバナンスに関する報告書、適時開示情報又は当社ウェブサイトのいずれかにより開示した場合には、本決議に基づく授權はその効力を失う。

基本方針には、少なくとも以下に掲げる事項のすべてを含むものとし、これらの事項のすべてを含む開示がされない限り、本号の失効条件は成就しないものとする。

- (ア)代表取締役の選定及び取締役候補者の指名の客観性の確保に関する事項。代表取締役の選定及び取締役候補者の指名を、あらかじめ定めた選定基準に基づいて行い、特定の株主又はその関係者の意向のみによって決定しない旨を含む。
- (イ)南部靖之氏、その近親者（二親等内の親族をいう。）又は南部靖之氏及びその近親者が議決権の過半数を保有する法人その他の団体（資産管理会社及び信託を含む。以下これらを総称して「南部ファミリー」という。）に対し、南部ファミリーによる議決権の行使、当社の経営への関与及び当社株式の保有に関する方針の有無及び内容を確認し、その確認結果を開示すること。この場合において、回答を得られなかった事項があるときは、その旨及びその理由を開示するものとする。
- (ウ)代表取締役その他の重要な経営の責任者の後継者計画
- (エ)南部ファミリーが存在することに伴う少数株主の保護の方策
- (オ)経済産業省（以下「経産省」という。）が公表する「ファミリーガバナンス・ガイドンス チェックリスト」又はこれに準ずる合理的な様式に基づく当社のファミリーガバナンスに関する自己評価の結果

なお、当該失効条件は、株主総会の権限である自己株式取得の授権について株主総会自身が解除条件を付すものであり、取締役会の業務執行を拘束するものではない。

また、各取得において取得の相手方に株式1株と引換えに交付する金銭等の額は、会社法161条及び会社法施行規則30条1号により算定されるものを超えないため、取得の相手方以外の株主には、会社法160条2項及び3項による売主追加議案の請求権は生じない。

加えて、本議案は、会社法156条1項及び160条1項に基づき特定の株主から自己株式を取得することを内容とするものであり、会社法309条2項に定める特別決議を要する。また、本議案における取得の相手方（南部靖之氏及び株式会社南部エンタープライズ）は、会社法160条4項に基づき、本議案について議決権を行使することができない。

〔提案の理由〕

本議案は、創業家株主による当社への影響力を踏まえ、透明性向上と少数株主保護を企図するものです。そして、当社が3か月以内に所定の方針を開示しなければ、創業家株主から株式を取得することができる旨を定めるものです。なお、取得価額にプレミアムは付さず、他の株主の売却機会を害することはありません。

創業家株主は当社議決権の約48％を保有し、創業家出身者も取締役です。当社は指名・報酬委員会を設置していますが、中尾社長の就任は公表予定日の2日前に南部氏より口頭で告げられたと報道され、選定の客観性に懸念があります。これは経産省の「ファミリーガバナンス・ガイダンス」が示す構造的リスクだと解されます。当社の総株主利回りは南部氏の退任が発表された2025年4月14日から2026年6月22日までに21％下落し対TOPIXで89ポイント劣後、PBRは0.43倍と、株主利益は著しく毀損されています。



キャンペーンサイト

以上

【第2号議案に対する取締役会の意見】

当社取締役会は、本議案に反対します。

当社取締役会は、以下の理由から本議案に反対いたします。

本議案は、18,261,937株の当社株式（以下、「対象株式」といいます。）を保有する南部靖之氏及び株式会社南部エンタープライズ（以下、「対象株主様」と総称します。）から、対象株式を自己株式取得することを求めるものです。

本議案の根拠となる会社法第160条は、特定の株主からの自己株式取得を行うことを意図した手続きを行う場合に、株主総会の特別決議による承認を要求する規定であり、提案株主様が、一部の株主を排除するために当社に自己株式取得のための通知を行うよう強制するといった手法は、会社法第160条の趣旨にそぐわない手法です。

また、本議案が承認された場合であっても、対象株主様には、対象株式を譲渡する義務はありません。そして、対象株主様からは、対象株式を当社に譲渡する意向はないとの意思表示をいただいております。そのため、本議案が、本総会で承認された場合であっても、当社は対象株式を取得することはできず、本議案は実質的には全く意味のない議案となります。

したがって、当社取締役会は、本議案に反対いたします。

以上

業績ハイライト

連結業績（2026年5月期）

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
3,085 億円 (前期比 △0.2%)	△11.5 億円 (前期比 — %)	1.4 億円 (前期比 — %)	△33.9 億円 (前期比 — %)

セグメント別業績

(単位：億円)

セグメント	売上高		営業利益	
	2026年5月期	増減率 (%)	2026年5月期	増減率 (%)
HRソリューション	2,832	△1.2	142.4	△3.9
BPOソリューション(委託・請負)	1,329	△3.1		
エキスパートソリューション(人材派遣)	1,363	+1.1	99.9	+2.4
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	140	△3.3	42.4	△15.9
グローバルソリューション(海外人材サービス)	121	+6.3	2.7	△33.5
ライフソリューション(子育て支援、ライフサポート等)	97	+12.3	4.8	—
地方創生・観光ソリューション	83	+17.1	△14.9	—
消去又は全社	△49	—	△146.4	—
合計	3,085	△0.2	△11.5	—

連結業績予想（2027年5月期）

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
3,250 億円 (当期比 +5.3%)	15 億円 (当期比 — %)	15 億円 (当期比 +984.8%)	△10 億円 (当期比 — %)

配当（1株当たり）

2026年5月期	普通配当	15円	2027年5月期 (予想)	普通配当	15円
	特別配当	60円		特別配当	60円
	合計	75円		合計	75円

1 企業集団の現況に関する事項

1. 事業の経過及びその成果

■ 連結業績

(百万円)

区 分	第18期 2025年5月期	第19期(当期) 2026年5月期	増 減 率
売上高	309,240	308,496	△0.2%
営業損失 (△)	△1,237	△1,149	－
経常利益又は経常損失 (△)	△460	138	－
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△8,658	△3,388	－

全般的概況

当連結会計年度（以下「当期」という。）における我が国経済は、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費に持ち直しの動きがみられ、企業収益及び雇用情勢も改善の動きが続いたことから、景気は緩やかに回復しました。一方で、期末にかけては、物価上昇による消費者マインドへの影響に加え、米国の通商政策をめぐる動向、中東情勢に伴う原油価格や金融資本市場の変動等により、景気の先行きに不透明感がみられました。

こうした経済環境の中、当期はBPOソリューションの大型受託案件がピークアウトした影響、ならびにキャリアソリューションの人材紹介事業において社内システムの刷新及び人員の入れ替えに伴う営業効率の低下により、連結売上高は減収となりました。一方で、保育などの子育て支援サービスや家事代行サービスが順調に拡大したライフソリューションが好調に推移したほか、人気コンテンツの誘致やコアファン層の獲得により観光客が増加した兵庫県淡路島の「ニジゲンノモリ」が地方創生・観光ソリューションを牽引しました。

利益面では、退職給付費用増により人件費が増加したことに加え、グループで導入しているITインフラの利用料金改定に伴うIT関連費用が膨らんだことから販管費が増加したものの、売上総利益率の改善による売上総利益の拡大で吸収し、連結営業損失は前期から改善しました。また、大阪・関西万博でのパビリオン出展による協賛金収入及び物販収入により、営業外収益が前期から増加しました。

これらの結果、売上高は308,496百万円（前期比0.2%減）、営業損失は1,149百万円（前期は営業損失1,237百万円）、経常利益は138百万円（前期は経常損失460百万円）、親会社株主に帰属する当期純損失は、当期も万博出展関連費用を特別損失に計上したものの前期から5,269百万円改善し、3,388百万円（前期は親会社株主に帰属する当期純損失8,658百万円）となりました。

■ セグメント別連結業績（セグメント間取引消去前）

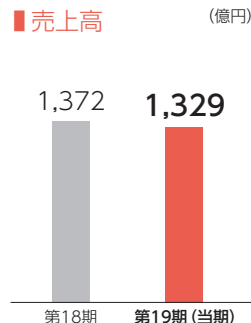
セグメントの名称	売上高		営業利益	
	百万円	増減率	百万円	増減率
HRソリューション	283,241	△1.2%	14,235	△3.9%
BPOソリューション（委託・請負）	132,928	△3.1%	9,990	+2.4%
エキスパートソリューション（人材派遣）	136,279	+1.1%		
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）	14,033	△3.3%	4,244	△15.9%
グローバルソリューション（海外人材サービス）	12,128	+6.3%	266	△33.5%
ライフソリューション （子育て支援、ライフサポート等）	9,684	+12.3%	475	－
地方創生・観光ソリューション	8,296	+17.1%	△1,491	－
消去又は全社	△4,854	－	△14,636	－
合 計	308,496	△0.2%	△1,149	－

HRソリューション

BPOソリューション（委託・請負）

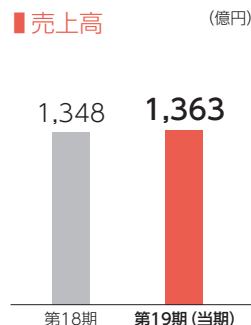
BPOサービスの需要は、企業のDX推進や経営課題の高度化を背景に底堅く推移しているものの、当期もパブリックセクターでの大型受託案件のピークアウトや案件終了の影響により、売上高は前期比で減収となりました。

一方で、専門分野のBPOサービスの拡充を図っており、当期はプロ人材が企業の経営課題を解決するサービス「ProShare（プロシェア）」が引き続き拡大し、これまで進めてきた社内人材の育成等が奏功したことで、人事支援及び技術支援領域などで成約率が向上しました。また、企業の健康経営を推進する新サービス「ウェルネスクラウド」の提供を開始したほか企業のDX支援やシステム開発等を支援する専門子会社を設立するなど事業拡大に取り組んでいます。これらの戦略的に付加価値の高い専門分野の拡大に取り組んだ結果、売上総利益率は前期から1.4ポイント改善し22.7%となりました。



エキスパートソリューション（人材派遣）

国内の有効求人倍率に低下傾向がみられたものの企業では人材不足の状況が続いたため、人材派遣の受注は安定的に推移しました。当期は登録時の利便性の向上やAIツールの活用により、新規派遣登録者数は前期比で二桁増加となりました。しかしながら、成約率が低下したことから派遣稼働者数は前期並みで推移しました。一方で、派遣スタッフの処遇向上に伴う派遣料金単価の改定に取り組んだことから、売上高は前期比で微増となりました。



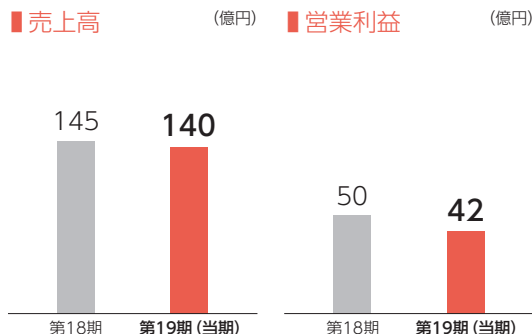
以上のBPOソリューション及びエキスパートソリューションの営業利益は、BPOソリューションが減収となったものの、中期VISIONで掲げる粗利率の改善により売上総利益が増加しました。販管費は、IT関連費用及び社員の賃金上昇等により人件費が増加しましたが、営業利益は前期から増益となりました。

キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）

人材紹介事業では、期初に実施した社内システムのリプレイス影響及び下期にかけては人員の入れ替わりによる営業効率の低下があったほか、一部企業では採用抑制や厳選採用の傾向があったこと、また求職者側でも転職への慎重姿勢の広がりもあり、成約数は前期から減少しました。

再就職支援事業では、企業が業績動向に関わらず、将来の事業転換や人員構成の見直しを図る構造改革に着手しており、同サービスの需要が継続しました。また従業員の自律的なキャリア形成を支援する「セーフプレースメント・トータルサービス」でも、新規の契約企業数が堅調に推移しました。

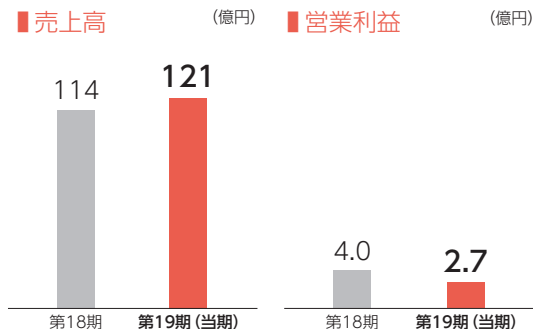
これらの結果、人材紹介事業のマイナス影響によりセグメントの売上高は減収、営業利益も新システムの費用負担増などにより販管費が増え、減益となりました。



グローバルソリューション（海外人材サービス）

米国では、採用市場でダイレクトリクルーティングが進んだことから、人材紹介サービスの利用が減少したものの、経理・給与計算業務等のBPOサービスが牽引して売上高は増収となりました。台湾では、半導体製造業を中心に引き続き人材紹介サービスが拡大し、人事コンサルティングサービスも増収となりました。また、インドネシアでは新規顧客の獲得により人材派遣サービスの売上が拡大したほか、タイやマレーシアでも人材紹介サービスが回復し、人事コンサルティングサービスも伸長しました。

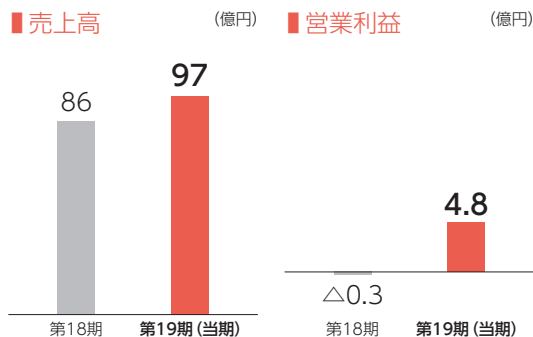
これらの結果、セグメントの売上高は増収となりましたが、費用面では各国で営業強化や新規事業創出に向けた人材採用を進めたことで人件費が増加し、減益となりました。



ライフソリューション（子育て支援、ライフサポート等）

子育て支援事業では、期初から東京都内で新規学童クラブ等の運営が拡大したため、売上高は増収となりました。加えて、施設ごとに収支管理を強化したことから原価率が低減し、人件費等のコストの適正化や、前期に発生した一時的な費用の解消も加わって収益が改善しました。

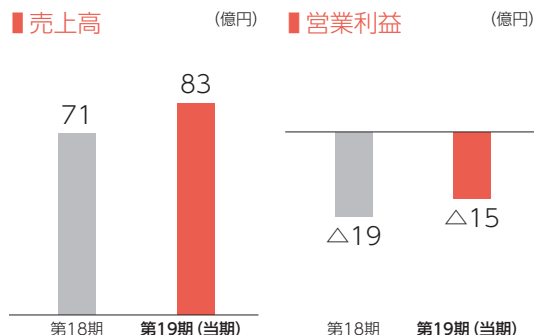
家事代行等のライフサポート事業では、民間や自治体など新規の取引先を拡大するとともに、既存取引先ではサービス利用時間の増加等により増収となりました。また、大阪・関西万博で受託案件も獲得したことから、セグメント全体で増収増益となりました。



地方創生・観光ソリューション

兵庫県淡路島の「ニジゲンノモリ」では、期間限定イベント「鬼滅の刃」（2025年3月15日から12月14日まで）のアトラクションが来場者数を牽引したほか、海外でも人気が高い「NARUTO & BORUTO 忍里」がインバウンドの獲得やコアファン層からの支持を受けて来場者数を順調に伸ばしました。また曜日や天候に応じた繁閑予測に基づいた人材の適正配置及びプロモーション費用の効率化によって利益改善が進みました。レストラン等の飲食施設では、ハローキティの世界観が楽しめる「HELLO KITTY SMILE」や「HELLO KITTY SHOW BOX」が体験コンテンツやフォトスポットの人気により来場者数が増加しました。

これらの結果、売上高は増収となり、既存事業の収益改善も進んだことから、新たにチャレンジしたゲーム事業や、新規宿泊施設の立ち上がりの遅れがあったものの、赤字幅は改善しました。



消去又は全社

当期は、人材の適正配置を進めるなどコストコントロールに取り組んだ一方で、グループで導入しているITインフラの利用料金改定の影響によりIT関連費用が増加したため、コストが膨らみました。

2. 資金調達の状況

当連結会計年度において、当社は、長期運転資金の確保を目的として、シンジケーション方式による「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」契約に基づき、金融機関より11,000百万円の長期借入を行いました。本契約は企業活動が環境・社会・経済に与えるインパクトを包括的に分析・評価し、サステナビリティ経営の推進を継続的に支援することを目的とした融資契約です。

また、当社の連結子会社であるビーウィズ株式会社は、株式取得のため金融機関より1,300百万円の長期借入を行っております。

3. 設備投資の状況

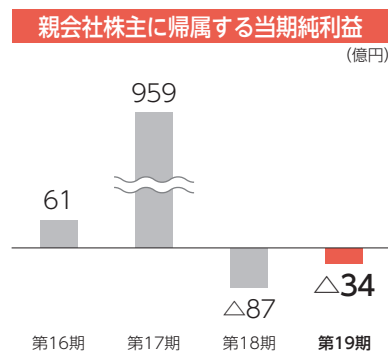
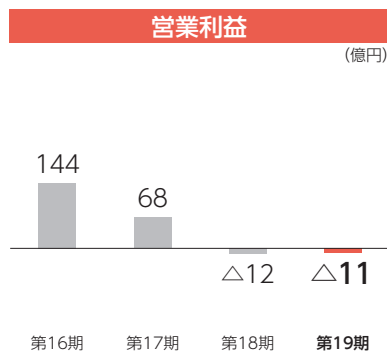
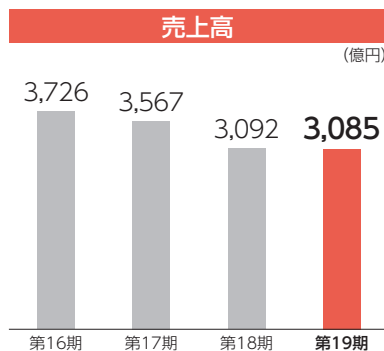
当連結会計年度の設備投資の総額は23,229百万円であり、その内容は地方創生・観光ソリューションにおける商業施設や、BPOソリューション、エキスパートソリューションでの基幹システム開発などによるものであります。

(百万円)

セグメントの名称	建物・ 構築物・ リース資産等	土地	ソフトウェア	計
BPOソリューション(委託・請負)、 エキスパートソリューション(人材派遣)	351	—	3,135	3,486
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	10	—	604	615
グローバルソリューション(海外人材サービス)	120	—	14	134
ライフソリューション (子育て支援、ライフサポート等)	281	—	31	313
地方創生・観光ソリューション	12,346	—	71	12,417
全社	5,539	148	573	6,261
計	18,649	148	4,431	23,229

4. 財産及び損益の状況の推移

区 分		第16期 2023年5月期	第17期 2024年5月期	第18期 2025年5月期	第19期(当期) 2026年5月期
売上高	(百万円)	372,579	356,733	309,240	308,496
営業利益又は営業損失(△)	(百万円)	14,377	6,794	△1,237	△1,149
経常利益又は経常損失(△)	(百万円)	15,366	7,152	△460	138
親会社株主に帰属する 当期純利益又は当期純損失(△)	(百万円)	6,099	95,891	△8,658	△3,388
1株当たり当期純利益 又は当期純損失(△)	(円)	155.70	2,447.56	△221.80	△90.07
総資産	(百万円)	275,504	301,090	265,038	235,482
純資産	(百万円)	71,640	154,677	141,134	132,929
1株当たり純資産額	(円)	1,378.81	3,789.83	3,517.00	3,397.06



5. 対処すべき課題

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

当社は昨年、創業から50年の節目を迎えるとともに、2024年5月期に連結子会社の株式を売却したことから事業ポートフォリオの構成が変化したことで、次の50年の持続的な成長に向け、中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」を策定し、収益構造の改革及び新たな事業成長に向けた成長戦略を掲げ、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上を目指しております。

中期VISIONでは、これまでの事業ノウハウ及びネットワークを礎に、新たな「Well-being産業」を創造し、あらゆる人々の「からだの健康・こころの健康・社会の健康」が実現した「NATUREVERSE（ネイチャーバース）」（※）の世界を目指しております。

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

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

「PASONA GROUP VISION 2030」では、2030年5月期の財務目標として、売上高4,000億円、経常利益率5%、ROE8%以上、PBR1倍超を目指してまいります。

（※）NATUREVERSE（ネイチャーバース）とは、パソナグループが目指す、人と自然、テクノロジーが共生し、人々が思いやりの心でつながることで、一人ひとりの、社会の、地球のWell-beingが実現した、真に豊かな世界

(ご参考) 2027年5月期 連結業績の見通し

連結業績予想

(百万円)

区 分	第19期(当期) 2026年5月期	第20期(予想) 2027年5月期	増 減 額	増 減 率
売上高	308,496	325,000	+16,503	+5.3%
営業利益又は営業損失 (△)	△1,149	1,500	+2,649	－
経常利益	138	1,500	+1,361	+984.8%
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△3,388	△1,000	+2,388	－

2027年5月期は、BPOソリューションは当連結会計年度（以下「当期」という。）に続いて大型受託案件のピークアウト及び一部案件の契約終了による影響を受けるものの、戦略的に注力する専門分野の拡大により増収を計画しています。また、基幹システムの刷新により事業効率の改善に取り組むことで、引き続き中期VISIONで掲げる粗利率の向上を目指してまいります。エキスパートソリューションは、当期は新規派遣登録者数が前期を上回って推移しましたが、翌連結会計年度（以下「次期」という。）は登録から就業決定までのスピードを加速し、派遣稼働者数の拡大を目指してまいります。そして当期、減収減益となったキャリアソリューションは、人材紹介事業において人材需要が安定しているハイキャリア層と女性管理職層に注力しながら営業効率を改善してまいります。一方、再就職支援事業は構造改革を進める企業の需要が継続しており、両事業を合わせて増収増益を計画しています。また、赤字幅の改善を進めてきた地方創生・観光ソリューションは、今年6月に兵庫県淡路島に開業した長期滞在型未病リトリート施設「THE PASONA natureverse retreat」の開業初期と運営に係る費用が生じるものの、Well-being事業をスタートさせ新たな顧客層を獲得することで、売上高は引き続き二桁成長を目指してまいります。

また当社は、中期VISIONの達成に向けて収益構造の改革にも取り組んでおります。全社コストについては、当期は各管理部門でコスト課題の抽出と見直し項目の選定を実施しており、次期は具体的な項目ごとに事業成長に応じた適正なコスト配分と削減目標を設定するなど、コストコントロールの徹底に取り組んでまいります。中期VISIONで掲げる「売上高に占める全社コストの割合（2030年5月期 3.5%以下）」の達成に向けて、グループ全体で事業効率を高め収益力の改善を図ってまいります。

これらの結果、2027年5月期の売上高は325,000百万円（当期比5.3%増）、上記事業収益の改善に加え、全社コストの見直しも行うことで、営業利益は1,500百万円（当期は営業損失1,149百万円）、経常利益は1,500百万円（当期比984.8%増）を見込んでおります。また、次期は非支配株主に帰属する当期純利益が増加する見込みであることから、親会社株主に帰属する当期純損失は1,000百万円（当期は親会社株主に帰属する当期純損失3,388百万円）を計画しております。

6. 重要な子会社の状況（2026年5月31日現在）

会 社 名	資 本 金	議決権比率	主要な事業内容
株式会社パソナ	100百万円	100.00%	人材派遣、BPO（委託・請負）、人材紹介、再就職支援
ビーウィズ株式会社	1,044百万円	54.58%	コンタクトセンター、BPO（委託・請負）
株式会社パソナ日本総務部	20百万円	66.50%	総務・オフィスサポート、マニュアル・販促物制作、デジタルコンテンツ作成、ドキュメントサービス等
株式会社ニジゲンノモリ	30百万円	100.00%	アニメパーク「ニジゲンノモリ」の運営、地方創生事業等

（注）ビーウィズ株式会社の議決権比率の計算には、株式貸借契約に基づく貸株21,100株に対する議決権を含めております。

2 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等（2026年5月31日現在）

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表取締役会長CEO	若 本 博 隆		
代表取締役社長COO	中尾 慎太郎		株式会社パソナ 代表取締役社長
取 締 役 (副社長執行役員)	深 澤 旬 子	Pasona Way総本部長 兼 社会貢献室担当	株式会社パソナハートフル 代表取締役会長
取 締 役 (副社長執行役員)	山 本 絹 子	NATUREVERSE総本部長	
取 締 役 (副社長執行役員)	南部 真希也	グローバル戦略総本部長 兼 国際業務本部長	株式会社パソナ 取締役副社長執行役員
取 締 役 (常勤監査等委員)	野 村 和 史		
取 締 役 (監 査 等 委 員)	船 橋 晴 雄		シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役 E P S ホールディングス株式会社 社外取締役
取 締 役 (監 査 等 委 員)	古 川 一 夫		
取 締 役 (監 査 等 委 員)	宮 田 亮 平		東京藝術大学 名誉教授兼学長顧問 長岡造形大学 客員教授 公益社団法人日展 理事長
取 締 役 (監 査 等 委 員)	跡 見 裕		杏林大学 名誉学長 公益財団法人国際医学研究振興財団 理事長 三機工業株式会社 社外監査役 JCRファーム株式会社 社外取締役 公益財団法人日中医学協会 理事長 学校法人跡見学園 理事長

- (注) 1. 船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏は、社外取締役であります。
2. 当社は監査等委員の監査・監督機能を強化し、取締役（監査等委員である取締役を除く）からの情報収集及び重要な社内会議における情報共有ならびに内部監査部門と監査等委員会との十分な連携を可能にするため、常勤の監査等委員を選定しております。
3. 船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏は、東京証券取引所に対し独立役員として届け出ております。
4. 船橋晴雄氏は、大蔵省及び国税庁などの経験、ならびに長年にわたる複数社での監査役の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 社外取締役の重要な兼職先と当社との間には、重要な関係はありません。

2. 取締役の報酬等

(1) 役員報酬ポリシー

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

① 基本方針

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

② 報酬水準の考え方

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

③ 報酬体系の考え方

- ・役員報酬と当社の業績、及び株主価値との連動をより明確にし、当社の中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高める。
- ・監査等委員ではない取締役の報酬は、固定報酬（金銭報酬）ならびに株式報酬で構成し、株式報酬は、株主との価値共有を目的とした譲渡制限付株式報酬及び中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬によって構成する。原則として、金銭報酬：株式報酬（譲渡制限付株式報酬＋業績連動型株式報酬）は6：4の割合となるように設計する。
- ・監査等委員である取締役の報酬は、業務執行を行う取締役を監督する立場にあることを勘案し、固定報酬（金銭報酬）及び株式報酬としての譲渡制限付株式報酬によって構成し、原則として固定報酬（金銭報酬）：株式報酬（譲渡制限付株式報酬）は8：2となるように設計する。

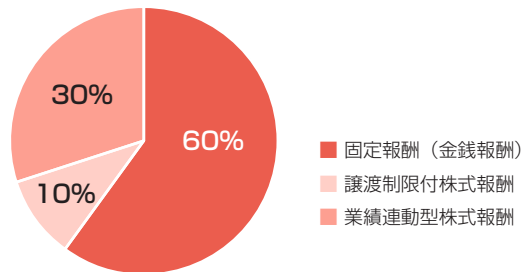
④ 報酬ガバナンスの考え方

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

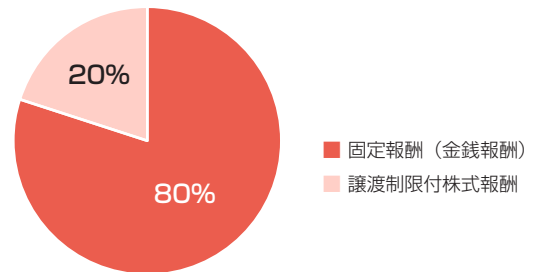
(参考) 報酬体系及び報酬構成の標準モデル

報酬の種類	対 象	概 要
固 定 報 酬 (金 銭 報 酬)	監査等委員ではない取締役	職責に応じた報酬
	監査等委員である取締役	監査等委員会内で協議
譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	監査等委員ではない取締役 監査等委員である取締役	当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると ともに、株主との一層の価値共有を進める
業 績 連 動 型 株 式 報 酬	監査等委員ではない取締役 (社外取締役を除く)	中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高める

監査等委員ではない取締役



監査等委員である取締役



※業績連動型株式報酬の報酬総額に占める比率は、業績目標達成時に概ね 0%～ 30%程度となる。

(2) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

① 当該方針の決定方法

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」という。）の制定を決議し、2021年6月30日開催の取締役会において、指名・報酬委員会設置に伴い、決定方針の改定の決議を行いました。さらに、当社は、監査等委員ではない取締役及び監査等委員である取締役それぞれに対する譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴い、2025年8月22日及び2026年7月15日開催の取締役会において、決定方針の改定の決議を行いました。

② 決定方針の内容の概要

取締役の報酬については、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会及び2025年8月22日開催の第18期定時株主総会の決議により報酬限度額等を決定しております。

取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び非業務執行取締役を除く）の報酬は、固定報酬（金銭報酬）、ならびに株式報酬で構成し、株式報酬は、株主との価値共有を目的とした譲渡制限付株式報酬及び中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬によって構成しております。業績連動型株式報酬の報酬総額に占める比率は、業績目標達成時に概ね0%～30%程度となるように設計しており、固定報酬（金銭報酬）：株式報酬（譲渡制限付株式報酬＋業績連動型株式報酬）は原則として6：4の割合となるように設計しております。

他方、監査等委員である取締役の報酬については、業務執行を行う取締役を監督する立場にあることを勘案し、固定報酬（金銭報酬）及び株式報酬としての譲渡制限付株式報酬によって構成し、固定報酬（金銭報酬）：株式報酬（譲渡制限付株式報酬）は原則として8：2となるように設計しております。

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

業績連動型株式報酬は、株式給付信託（BBT）を採用しており、各事業年度の業績目標の

達成度等に応じて、各取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び非業務執行取締役を除く）の役位に応じた基礎係数をもとに、取締役会にて定められた方法により決定しております。評価指標は、事業活動の成果である連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を採用するとともに、具体的な上限額を設けることにより、透明性と客観性を高めております。

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

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

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

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

（3）取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の報酬等についての株主総会の決議内容、決議年月日、決議時の員数は以下のとおりです。

①監査等委員ではない取締役の報酬

報酬の種類	上 限	決議年月日	決議時の員数
固 定 報 酬 (金 銭 報 酬)	年額600百万円 (うち社外取締役分は年額50百万円)	2017年8月18日開催 第10期定時株主総会	5名 (うち社外取締役0名)
譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	上記固定報酬額の上限の範囲内での支給 支給総額：年額300百万円 (うち社外取締役分は年額25百万円) 株式数：年150,000株 (うち社外取締役分は年12,500株)	2025年8月22日開催 第18期定時株主総会	5名 (うち社外取締役0名)
業績連動型株式報酬 ※社外取締役を除く	拠出金額：5事業年度で800百万円 付与ポイント数：1事業年度で260,000ポイント (給付時に原則として1ポイント当たり1株に換算)	2017年8月18日開催 第10期定時株主総会	5名

②監査等委員である取締役の報酬

報酬の種類	上 限	決議年月日	決議時の員数
固 定 報 酬 (金 銭 報 酬)	年額200百万円	2025年8月22日開催 第18期定時株主総会	5 名
譲 渡 制 限 付 株 式 報 酬	上記固定報酬額の上限の範囲内での支給 支給総額：年額100百万円 株式数：年50,000株	2025年8月22日開催 第18期定時株主総会	5 名

(4) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

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

(5) 役員報酬等の内容

区 分	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 (名)
		金銭報酬	非金銭報酬等		
			業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬	
監査等委員では ない 取 締 役	216	205	－	10	5
監 査 等 委 員 で あ る 取 締 役	90	75	－	14	5
合 計 (うち社外取締役)	306 (68)	281 (57)	－ (一)	25 (11)	10 (4)

(6) 非金銭報酬等の内容

当社は、株式給付信託（BBT）及び譲渡制限付株式報酬を採用しております。株式給付信託（BBT）の詳細は2.(7)「業績連動報酬等に関する事項」を、譲渡制限付株式報酬の詳細は2.(8)「譲渡制限付株式報酬に関する事項」をご参照ください。

(7) 業績連動報酬等に関する事項

当社は、取締役等の報酬と当社の業績及び株式価値との連動をより明確にし、当社の中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的に、業績連動型株式報酬として株式給付信託（BBT）を採用しております。

業績連動型株式報酬は、各事業年度の業績目標の達成度等に応じて各取締役（監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く）の役位に応じた基礎係数をもとに、取締役会にて定められた方法により決定しております。評価指標は、連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を採用するとともに、具体的な上限額を設けることにより、透明性と客観性を高めております。

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

なお、当事業年度を含む連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益の数値は、14.「財産及び損益の状況の推移」（35頁）に記載のとおりです。

(8) 譲渡制限付株式報酬に関する事項

当社は、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を含む。以下「対象取締役」という。）を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

本制度に基づき対象取締役に対して支給する報酬は、①当社の普通株式あるいは②当社の普通株式を取得するための現物出資財産としての金銭債権とし、対象取締役は、当社の取締役会の決議に基づき、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。本制度に基づき監査等委員ではない取締役に対して支給する当社の普通株式または金銭債権の総額は、年額300百万円以内（うち社外取締役分は年額25百万円以内。ただし、従業員兼務取締役の

従業員分給与は含まない)、監査等委員である取締役に対して支給する当社の普通株式または金銭債権の総額は、年額100百万円以内といたします。また、当社が監査等委員ではない取締役に対して新たに発行または処分する普通株式の総数は、年150,000株以内（うち社外取締役分は年12,500株以内）、監査等委員である取締役に対して新たに発行または処分する普通株式の総数は年50,000株以内といたします。

なお、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・報酬委員会で決定しております。

また、本制度による当社の普通株式（以下「本株式」という。）の発行または処分及びその現物出資財産としての金銭債権の支給に当たっては、当社と対象取締役との間において、①一定期間（以下「譲渡制限期間」という。）、本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他一切の処分を禁止すること、②一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件といたします。本株式は、譲渡制限期間中に譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、対象取締役が野村證券株式会社に開設する専用口座で管理されます。

3. 社外取締役の主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況及び 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 (監査等委員)	船 橋 晴 雄	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、17回開催した監査等委員会のうち全て、1回開催した指名・報酬委員会に出席いたしました。行政及び上場企業の社外役員としての豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	古 川 一 夫	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、17回開催した監査等委員会のうち全て、1回開催した指名・報酬委員会に出席いたしました。株式会社日立製作所の取締役代表執行役執行役社長等を歴任し、情報通信をはじめとする技術分野の知見と企業経営・組織運営の豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	宮 田 亮 平	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、17回開催した監査等委員会のうち全てに出席いたしました。金属工芸家として数多くの受賞歴を有し、文化庁長官等を歴任し、日本の文化行政を牽引するなど当社が展開する地方創生事業に欠かせない文化・芸術分野における幅広い知見と大学経営における豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。
	跡 見 裕	当事業年度に17回開催した取締役会のうち全て、17回開催した監査等委員会のうち全てに出席いたしました。医学者としての幅広い知見と、理事長及び大学経営における豊富な経験に基づく観点から、当社取締役会及び監査等委員会において積極的に発言を行い、当社の社外取締役として、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化等適切な役割を果たしております。

3 特定完全子会社に関する事項

該当事項はありません。

4 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、持続的に発展する企業として十分な役割を果たすため、新規事業投資や設備投資などの成長資金を確保しつつ、経営基盤と収益力の強化に努め、企業価値の向上による株主利益の増大を目指しております。また、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針に、連結配当性向40%を目処とするとともに、2030年5月期までの「PASONA GROUP VISION 2030」の期間中は、一時的な業績変動に左右されることなく、継続的かつ安定的な配当を実現するため、1株当たり75円を下限とした配当維持または増配を実施する累進配当を導入しております。

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

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

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

決算期	1株当たり配当額	配当性向
2025年5月期	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	—
2026年5月期	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	—
2027年5月期（予想）	75円 (普通配当15円、特別配当60円)	—

連結計算書類

連結貸借対照表

(百万円)

科 目	第19期(当期) 2026年5月31日現在	第18期(ご参考) 2025年5月31日現在
資産の部		
流動資産	139,248	188,948
現金及び預金	76,779	124,771
受取手形	1	23
売掛金	33,073	33,406
契約資産	4,397	7,842
有価証券	16,000	14,500
棚卸資産	2,360	2,352
未収還付法人税等	84	120
その他	6,595	5,980
貸倒引当金	△43	△48
固定資産	96,160	75,997
有形固定資産	62,487	47,145
建物	12,198	11,358
構築物	1,328	1,128
土地	9,375	9,255
リース資産	625	768
建設仮勘定	37,217	22,103
その他	1,742	2,531
無形固定資産	11,169	7,617
のれん	1,292	815
ソフトウェア	8,973	5,826
リース資産	8	12
顧客関係資産	787	854
その他	107	109
投資その他の資産	22,503	21,233
投資有価証券	8,127	7,655
長期貸付金	33	33
退職給付に係る資産	4,551	3,518
繰延税金資産	1,895	1,891
敷金及び保証金	6,584	6,864
その他	1,326	1,281
貸倒引当金	△15	△11
繰延資産	73	92
社債発行費	73	92
資産合計	235,482	265,038

科 目	第19期(当期) 2026年5月31日現在	第18期(ご参考) 2025年5月31日現在
負債の部		
流動負債	60,177	87,728
買掛金	2,670	2,771
短期借入金	5,739	6,043
リース債務	256	311
未払金	6,944	7,184
未払費用	17,996	18,596
未払法人税等	2,166	1,621
未払消費税等	3,976	3,484
契約負債	3,462	3,162
預り金	11,921	38,741
賞与引当金	4,112	4,217
役員賞与引当金	15	20
資産除去債務	3	66
その他	910	1,506
固定負債	42,374	36,175
社債	1,570	2,100
長期借入金	30,952	23,671
リース債務	428	551
役員株式給付引当金	253	253
従業員株式給付引当金	277	278
退職給付に係る負債	2,333	2,359
繰延税金負債	1,492	1,333
資産除去債務	2,962	2,923
その他	2,102	2,703
負債合計	102,552	123,904
純資産の部		
株主資本	125,647	134,174
資本金	5,000	5,000
資本剰余金	16,046	15,963
利益剰余金	109,443	115,788
自己株式	△4,842	△2,577
その他の包括利益累計額	1,241	760
その他有価証券評価差額金	△25	95
為替換算調整勘定	711	530
退職給付に係る調整累計額	556	133
新株予約権	0	2
非支配株主持分	6,041	6,196
純資産合計	132,929	141,134
負債及び純資産合計	235,482	265,038

■ 連結損益計算書

(百万円)

科 目	第19期(当期) 2026年5月期	第18期(ご参考) 2025年5月期
売上高	308,496	309,240
売上原価	238,217	241,281
売上総利益	70,278	67,958
販売費及び一般管理費	71,428	69,196
営業損失 (△)	△1,149	△1,237
営業外収益	2,404	1,346
受取利息	402	159
持分法による投資利益	210	134
協賛金収入	542	234
補助金収入	179	198
万博物販収入	540	117
その他	528	501
営業外費用	1,116	568
支払利息	420	331
万博物販原価	294	49
コミットメントフィー	181	30
その他	220	156
経常利益又は経常損失 (△)	138	△460
特別利益	918	178
固定資産売却益	1	96
固定資産受贈益	726	—
投資有価証券売却益	181	76
持分変動利益	8	5
特別損失	2,063	5,545
固定資産除売却損	320	190
減損損失	498	237
投資有価証券評価損	168	50
万博出展関連費用	1,075	4,821
訴訟関連損失	—	246
税金等調整前当期純損失 (△)	△1,006	△5,826
法人税、住民税及び事業税	2,337	1,989
法人税等調整額	△16	126
当期純損失 (△)	△3,328	△7,942
非支配株主に帰属する当期純利益	60	716
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△3,388	△8,658

「PASONA GROUP VISION 2030」

当社は創業50周年を迎え、次の50年を見据えた新たな成長戦略として2026年5月期から始まる5カ年を「PASONA GROUP VISION 2030」と位置付け、収益構造の改革及び新たな事業成長に向けた成長戦略を掲げ、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上に向けて取り組んでおります。

長期 VISION の概要

長期VISION

NATUREVERSEの実現

NATUREVERSEとは、パナソニックグループが目指す、人と自然、テクノロジーが共生し、人々が思いやりの心でつながることで、一人ひとりの、社会の、地球のWell-beingが実現した、真に豊かな世界

からだ

食をはじめとする
未病対策により
健康な身体をつくる

こころ

思いやりの精神のもと
生きがいにあふれる
心豊かな社会を創る

きずな

あらゆる人が
生き生きと働く
互助の社会を創る

財務目標と重点戦略

重点戦略

BPOソリューションの
高付加価値化

地方創生・観光
ソリューションの深化

新産業の創造

人的資本の強化 / DXの強化 / フィロソフィの浸透

(2030年5月期 財務目標)

売上高 **4,000** 億円 経常利益率 **5%** ROE **8%**以上 PBR **1**倍超

サステナビリティ活動

パナソニックグループは「社会の問題点を解決する」を企業理念に、サステナブルな社会の実現を目指し、事業活動はもとより良き企業市民として、SDGsの達成に向け、積極的に活動を行っています。サステナビリティ・ESG・SDGsに関する取り組みの詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.pasonagroup.co.jp/koken/>



社外からの評価

当社の取り組みは各種評価機関から評価をいただいています。

詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/evaluation.html>

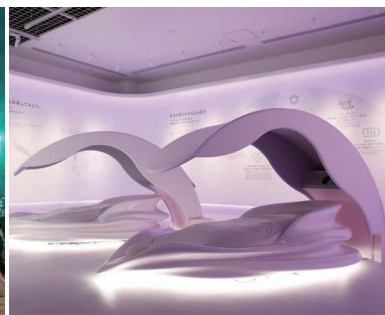




大阪・関西万博の「レガシー」を未来へ

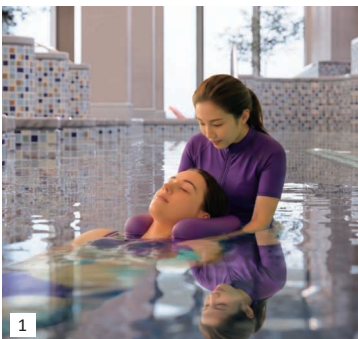
2025 大阪・関西万博に出展したパビリオン「PASONA NATUREVERSE」には、
215万人以上、3,000社以上の企業の方々にご来場をいただきました。

パソナグループが「次の50年」に向けた長期VISIONで掲げる「NATUREVERSEの実現」を目指して、
パビリオン出展で得られたネットワーク、人材、アイデア、パビリオンの「レガシー」を未来に繋ぎ、
新たな価値を創造してまいります。





THE PASONA
natureverse retreat



1



2



3



4

1 タラソテラピーをはじめ、ヨガ、パーソナルトレーニングなど、心身ともに健康へ導く多彩なプログラムをご用意 2 ミシュランで星を獲得したシェフがプロデュースするウェルネスメニューで新しい食体験 3 身体を芯から温める塩化物泉の天然温泉を全室に完備 4 音楽ホール「岐美」の壁面にはパソナハートフルのアーティスト社員が描く約300点の絵画

長期滞在型未病リトリート施設

THE PASONA
natureverse retreat

心、身体を整え、より豊かで輝ける未来へ導く、新Well-being体験。
食・運動・睡眠を軸に、専属の“ウェルネスコンシェルジュ”がクリニックと連携し、
お一人おひとりに最適なプログラムを設計します。

