

# 有価証券報告書

事業年度 自 2024年6月1日  
(第18期) 至 2025年5月31日

株式会社パソナグループ

第18期（自2024年6月1日 至2025年5月31日）

# 有価証券報告書

- 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

株式会社パソナグループ

# 目 次

頁

## 第18期 有価証券報告書

【表紙】	1
第一部 【企業情報】	2
第1 【企業の概況】	2
1 【主要な経営指標等の推移】	2
2 【沿革】	4
3 【事業の内容】	6
4 【関係会社の状況】	9
5 【従業員の状況】	10
第2 【事業の状況】	12
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	12
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】	15
3 【事業等のリスク】	28
4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	33
5 【重要な契約等】	41
6 【研究開発活動】	41
第3 【設備の状況】	42
1 【設備投資等の概要】	42
2 【主要な設備の状況】	42
3 【設備の新設、除却等の計画】	44
第4 【提出会社の状況】	45
1 【株式等の状況】	45
2 【自己株式の取得等の状況】	48
3 【配当政策】	49
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	49
第5 【経理の状況】	71
1 【連結財務諸表等】	72
2 【財務諸表等】	124
第6 【提出会社の株式事務の概要】	139
第7 【提出会社の参考情報】	140
1 【提出会社の親会社等の情報】	140
2 【その他の参考情報】	140
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	141

## 監査報告書

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2025年8月20日

【事業年度】 第18期(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

【会社名】 株式会社パソナグループ

【英訳名】 Pasona Group Inc.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長CEO 若本 博隆

【本店の所在の場所】 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号

【電話番号】 (03)6734-0200(代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員 IR本部長 根本 恵介

【最寄りの連絡場所】 東京都港区南青山三丁目1番30号

【電話番号】 (03)6734-0200(代表)

【事務連絡者氏名】 執行役員 IR本部長 根本 恵介

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期
決算年月	2021年5月	2022年5月	2023年5月	2024年5月	2025年5月
売上高 (百万円)	334,540	366,096	372,579	356,733	309,240
経常利益 又は経常損失(△) (百万円)	20,379	22,496	15,366	7,152	△460
親会社株主に帰属する 当期純利益 又は親会社株主に帰属する 当期純損失(△) (百万円)	6,784	8,621	6,099	95,891	△8,658
包括利益 (百万円)	10,251	14,433	10,468	99,351	△8,416
純資産 (百万円)	49,795	67,162	71,640	154,677	141,134
総資産 (百万円)	151,641	203,746	275,504	301,090	265,038
1株当たり純資産額 (円)	975.26	1,276.41	1,378.81	3,789.83	3,517.00
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(△) (円)	173.36	220.19	155.70	2,447.56	△221.80
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	—	219.41	155.22	2,446.80	—
自己資本比率 (%)	25.2	24.5	19.6	49.3	50.9
自己資本利益率 (%)	19.4	19.6	11.7	94.7	△6.1
株価収益率 (倍)	10.9	9.5	11.2	0.9	—
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	18,868	10,115	5,961	7,397	4,327
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△9,665	△29,624	△12,502	94,252	△47,600
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△5,147	23,543	△2,292	△12,879	△15,055
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	52,298	56,578	47,919	137,047	78,664
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	9,498 (12,291)	10,364 (13,124)	9,786 (15,132)	10,001 (15,045)	8,894 (14,088)

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、期間契約従業員は含まれておりません。第17期までの従業員数及び平均臨時雇用者数には、第17期の期末をもって連結の範囲から除外した株式会社ベネフィット・ワン及び同社の子会社の従業員数及び平均臨時雇用者数が含まれております。
- 2 第14期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。また、第18期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。
- 3 第18期の株価収益率については、親会社株主に帰属する当期純損失であるため記載しておりません。
- 4 当社は株式給付信託 (BBT) 及び株式給付信託 (J-ESOP) を導入しており、株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託 (BBT) 及び株式給付信託 (J-ESOP) に残存する自社の株式は、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失の算定上、期末発行済株式総数及び期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 5 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第15期の期首より適用しており、第15期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
- 6 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号2022年10月28日)等を第18期の期首より適用しており、第14期から第17期までに係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

(参考)上記の経営指標の資産及び負債には、当社グループによる使用が制限されている受託案件に係る顧客からの一時的な「預り金」とそれに見合う「現金及び預金」が含まれております。  
これらの資産及び負債を控除した総資産及び自己資本比率は、以下のとおりです。

回次	第16期	第17期	第18期
決算年月	2023年 5月	2024年 5月	2025年 5月
総資産 (百万円)	200,634	246,115	229,719
自己資本比率 (%)	26.9	60.3	58.7

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期
決算年月	2021年 5月	2022年 5月	2023年 5月	2024年 5月	2025年 5月
売上高 (百万円)	14,477	10,060	15,646	10,004	7,645
経常利益 又は経常損失(△) (百万円)	2,846	△4,231	691	△8,778	△9,411
当期純利益 又は当期純損失(△) (百万円)	1,295	1,338	2,033	100,843	△13,099
資本金 (百万円)	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
発行済株式総数 (株)	41,690,300	41,690,300	41,690,300	41,690,300	40,190,300
純資産 (百万円)	18,578	18,758	19,396	118,855	100,998
総資産 (百万円)	80,170	89,955	97,963	194,284	175,638
1株当たり純資産額 (円)	474.67	478.85	495.11	3,033.18	2,632.46
1株当たり配当額 (円)	30.00	35.00	35.00	75.00	75.00
(内1株当たり中間配当額) (円)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(△) (円)	33.10	34.18	51.90	2,573.96	△335.56
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	23.2	20.9	19.8	61.2	57.5
自己資本利益率 (%)	6.7	7.2	10.7	145.9	△11.9
株価収益率 (倍)	57.3	61.3	33.5	0.8	-
配当性向 (%)	90.6	102.4	67.4	2.9	-
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	645 (324)	674 (296)	731 (370)	770 (479)	880 (544)
株主総利回り (%)	150.6	168.8	143.6	184.4	197.8
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(125.6)	(127.9)	(146.4)	(195.0)	(201.9)
最高株価 (円)	2,283	3,860	2,215	3,030	2,479
最低株価 (円)	1,117	1,847	1,707	1,298	1,861

- (注) 1 第15期の1株当たり配当額には特別配当5円が含まれ、第17期、第18期の1株当たり配当額には特別配当60円が含まれております。
- 2 従業員数は就業人員数であり、期間契約従業員は含まれておりません。前事業年度末に比べ従業員数が110名増加しておりますが、これは主に新入社員の採用数増加によるものです。
- 3 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。
- 4 第18期の株価収益率については、当期純損失であるため記載しておりません。
- 5 株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託 (BBT) 及び株式給付信託 (J-ESOP) に残存する自社の株式は、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益の算定上、期末発行済株式総数及び期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
- 6 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

## 2 【沿革】

主婦の方々の就労機会創出を主たる目的に、1976年2月に株式会社パソナの前身は設立されました。

その後、人材派遣・請負、人材紹介、アウトソーシング、人材コンサルティング、教育・研修などの事業（以下、「人材関連事業」）と、その他事業を分離したうえで、経営資源を人材関連事業に集約すべく、2000年6月1日に旧株式会社パソナから国内の人材関連事業の営業を譲り受け、また、商号についても、同日に旧株式会社パソナが株式会社南部エンタープライズに商号を変更すると同時に、株式会社パソナサンライズから株式会社パソナへと商号を変更いたしました。

株式会社パソナは、2007年12月3日付で株式移転により完全親会社となる株式会社パソナグループ（当社）を設立し、当社の完全子会社となりました。また当社は、2008年3月1日に当社を承継会社とする吸収分割により株式会社パソナより関係会社管理機能及び一部の事業を承継いたしました。

沿革

(2025年5月31日現在)

年月	事項
1976年2月	大阪市北区に人材派遣事業を主業務として、(株)テンポラリーセンターの前身を設立
1993年6月	(株)テンポラリーセンターの商号を(株)パソナに変更
2000年6月	旧(株)パソナ(現(株)南部エンタープライズ)より人材関連事業に関する営業を譲受け、商号を(株)パソナに変更
2001年12月	大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場に上場
2003年10月	東京証券取引所市場第一部に上場
2004年3月	(株)パソナテックが同社株式を日本証券業協会(ジャスダック)に店頭登録
9月	(株)ベネフィット・ワンが同社株式を日本証券業協会(ジャスダック)に店頭登録
2006年3月	(株)ベネフィット・ワンが同社株式を東京証券取引所市場第二部に上場
2007年12月	株式移転により純粋持株会社として(株)パソナグループを設立 東京証券取引所市場第一部、大阪証券取引所ヘラクレスに上場
2008年12月	大阪証券取引所ヘラクレスの上場を廃止
2009年7月	(株)パソナが(株)三井物産ヒューマンリソースを吸収合併
11月	(株)パソナテックの株式を公開買付により追加取得し完全子会社化
2010年2月	エイアイジースタッフ(株)(現(株)パソナ)の全株式を取得し完全子会社化
3月	(株)パソナキャリアが(株)パソナと合併し、商号を(株)パソナに変更
2011年3月	(株)ケーアイエス(現(株)パソナ)の株式を取得し子会社化
6月	(株)パソナがリコー・ヒューマン・クリエイツ(株)、リコー三愛ライフ(株)の人材派遣事業に関する権利義務を吸収分割により承継
12月	(株)国際交流センター(現(株)パソナ)の株式を取得し完全子会社化 (株)パソナ農援隊を完全子会社として設立
2012年3月	キャプラン(株)(現(株)パソナHRソリューション)の株式を取得し完全子会社化
4月	(株)安川ビジネススタッフ(現(株)パソナYBS)の株式を取得し子会社化
5月	ビーウィズ(株)の株式を取得し子会社化
9月	(株)パソナふるさとインキュベーションを(株)ベネフィット・ワンとの合弁会社として設立
11月	(株)パソナテキーラ(現サークレイス(株))を子会社として設立
2013年1月	キャプラン(株)(現(株)パソナHRソリューション)が(株)アサヒビールコミュニケーションズの株式を取得し子会社化
2月	(株)パソナライフケアを完全子会社として設立
3月	(株)パソナテキーラ(現サークレイス(株))をTquila International PTE Ltd.、salesforce.com, inc.と合弁会社化
12月	(株)エコLOVE(現(株)Pasona art now)の株式を取得し完全子会社化
2014年4月	(株)メディカルアソシア(現(株)パソナ)の株式を取得し子会社化
2015年1月	(株)丹後王国(現(株)丹後王国ブルワリー)を子会社として設立
4月	(株)パソナ東北創生を子会社として設立 パナソニック ビジネスサービス(株)(現(株)パソナ日本総務部)の株式を取得、 同社ならびに同社子会社の新日本工業(株)(現(株)ゴートップ)を子会社化
8月	(株)ベネフィットワン・ペイロール(現(株)パソナHRソリューション)を(株)ベネフィット・ワンとの合弁会社として設立
10月	インドネシアのPT. Dutagriya Saranaの株式を取得し子会社化

年月	事項
2016年4月	(株)パソナが大坂ガスエクセレントエージェンシー(株)(現(株)パソナ)の株式を取得して子会社化
	(株)パソナナレッジパートナーをパナソニックIPマネジメント(株)、(株)日本雇用創出機構
	(現(株)パソナマスターズ)との合弁会社として設立
12月	(株)ニジゲンノモリを子会社として設立
2017年8月	(株)パソナがNTTヒューマンソリューションズ(株)(現(株)パソナHS)及び
	テルウェル・ジョブサポート(株)(現(株)パソナHS)の株式を取得し子会社化、
	(株)エヌ・ティ・ティ エムイーサービス、NTTソルコ&北海道テレマート(株)、
	テルウェル西日本(株)、ドコモ・データコム(株)の人材派遣事業を譲受け
9月	(株)パソナが(株)ドロップシステム(現(株)パソナ)の株式を取得し子会社化
2018年2月	マレーシアのAgensi Pekerjaan Pasona Sdn. Bhd.の株式を取得し子会社化
4月	三菱重工業(株)子会社のMHIダイヤモンドスタッフ(株)(現長崎ダイヤモンドスタッフ(株))の株式を
	取得し子会社化
	(株)Job-Hub(現(株)パソナJOB HUB)を子会社として設立
11月	(株)ベネフィット・ワンが同社株式を東京証券取引所市場第一部に指定替え
2019年6月	(株)パソナ顧問ネットワーク(現(株)パソナJOB HUB)を子会社として設立
2020年1月	Pasona HR Consulting (Thailand) Co., Ltd.を子会社として設立
3月	(株)丹後王国ブルワリーが(株)丹後王国の事業譲受け
	(株)丹後王国ブルワリーの全株式を取得し完全子会社化
4月	(株)パソナスマイルを子会社として設立
9月	(株)パソナナレッジパートナーが(株)パソナ知財信託を設立
12月	Pasona Oversea Recruitment (Thailand) Co., Ltd. を子会社として設立
2021年7月	(株)パソナHR HUBを子会社として設立
8月	(株)古酒の舎を子会社として設立
9月	(株)awajishima resortを子会社として設立
12月	(株)All Japan Tourism Allianceを子会社として設立
2022年3月	子会社であるビーウィズ(株)が東京証券取引所市場第一部に上場
4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、当社及び(株)ベネフィット・ワン、ビーウィズ(株)が
	東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
6月	(株)パソナ農援隊が(株)Awaji Nature Farmを完全子会社として設立
9月	(株)パソナふるさとインキュベーション及び(株)ニジゲンノモリを完全子会社化
10月	(株)ビーウィズが(株)ドゥアイネットの株式を取得し子会社化
2023年1月	(株)かんでんジョイナス(現(株)パソナジョイナス)の株式を取得し子会社化
6月	(株)古酒の舎が(株)日本の古酒蔵を子会社として設立
2024年4月	パソナ・パナソニック ビジネスサービス(株)の商号を(株)パソナ日本総務部に変更
5月	(株)ベネフィット・ワンの全株式を譲渡し非子会社化
6月	(株)パソナふるさとインキュベーションが(株)パソナスマイルを吸収合併
	(株)パソナセーフティネットを子会社として設立
9月	(株)パソナテックを吸収合併
2025年2月	(株)パソナHRソリューションが(株)パソナサステナビリティを設立
3月	Pasona Tech Vietnam Co., Ltd. の商号をPasona Vietnam Co., Ltd. に変更
4月	(株)パソナふるさとマルシェを子会社として設立
	(株)パソナウェルネスツーリズムを子会社として設立

### 3 【事業の内容】

当社グループは、持株会社である当社と連結子会社62社及び持分法適用関連会社5社で構成されております。報告セグメントについては、当連結会計年度の期首より一部組み替えを行い、新たにBPOソリューション（委託・請負）、エキスパートソリューション（人材派遣）、キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）、グローバルソリューション（海外人材サービス）、ライフソリューション（子育て支援、介護等）、地方創生・観光ソリューションの6セグメントに分類し、人材関連事業や地方創生事業等を行っております。また、前連結会計年度末に連結子会社であった株式会社ベネフィット・ワンの株式を売却したことから、当連結会計年度の期首よりアウトソーシングセグメントを廃止しております。

2025年5月31日現在の事業セグメントと主なグループ各社の位置付けは以下のとおりです。

#### (1) 事業のセグメントと主なグループ会社

セグメント	主なグループ会社	
<b>HRソリューション</b>		
<b>BPOソリューション (委託・請負)</b>	(株)パソナ	ビーウィズ(株)
	(株)パソナHS	(株)パソナ日本総務部
<b>エキスパートソリューション (人材派遣)</b>	(株)パソナJOB HUB	(株)アサヒビールコミュニケーションズ
	(株)パソナロジコム	長崎ダイヤモンドスタッフ(株)
	(株)Pasona art now	(株)ゴートップ
	(株)パソナHRソリューション	(株)パソナジョイナス
	(株)パソナマスターズ	(株)パソナフォース
	(株)パソナナレッジパートナー	(株)スマートスタイル
	(株)パソナ知財信託	(株)プロフェリエ
	(株)パソナセーフティネット	(株)テクノリサーチ
	(株)パソナサステナビリティ	(株)アイブリット
	(株)パソナハートフル	(株)ドゥアイネット
<b>キャリアソリューション (人材紹介、再就職支援)</b>	(株)パソナ	
<b>グローバルソリューション (海外人材サービス)</b>	Pasona N A, Inc. Pasona Canada, Inc. PT. Dutagriya Sarana Pasona Taiwan Co., Ltd. MGR Consulting Co., Ltd. Pasona Asia Co., Limited Pasona Korea Co., Ltd. Pasona Human Resources (Shanghai) Co., Ltd. Pasona Recruitment (Thailand) Co., Ltd. Pasona HR Consulting (Thailand) Co., Ltd. Pasona Oversea Recruitment (Thailand) Co., Ltd.	Pasona India Private Limited Pasona Vietnam Co., Ltd. PT Pasona HR Indonesia Pasona Singapore Pte. Ltd. Pasona Education Co. Limited Pasona HR Malaysia Sdn. Bhd. Agensi Pekerjaan Pasona Sdn. Bhd.
<b>ライフソリューション (子育て支援、介護等)</b>	(株)パソナフォスター	(株)パソナライフケア
<b>地方創生・観光ソリューション</b>	(株)パソナふるさとインキュベーション (株)ニジゲンノモリ (株)パソナ農援隊 (株)パソナHR HUB (株)リボーン (株)匠創生 (株)古酒の舎 (株)日本の古酒蔵 (株)丹後蔵	(株)パソナ東北創生 (株)地方創生 (株)丹後王国ブルワリー (株)パソナふるさとマルシェ (株)パソナウエルネスツーリズム (株)All Japan Tourism Alliance (株)awajishima resort (株)Awaji Nature Farm

## (2) 主要なセグメントの内容

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

### **HRソリューション**

#### ①BPOソリューション（委託・請負）

顧客から業務を受託または請け負い、当社グループの社員、その業務遂行のため雇用契約を締結した労働者等の体制で、当社グループが業務処理するものです。業務委託・請負契約による取引には、オンサイト（顧客内）において受託業務を行う形態と、当社グループが自ら設備・システム等を有して、顧客の業務プロセスを受託するBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）やコンタクトセンター運営等の形態があります。加えて、フリーランスや上場企業の元役員などのプロフェッショナル人材によるコンサルティングや経営支援を行う顧問コンサルティング事業など、企業の経営課題に対する多様な事業を展開しており、いずれの事業もBPOソリューションに含めております。

人材派遣契約では派遣スタッフへの指揮命令は派遣先が行うのに対し、業務委託・請負契約では当社グループが労働者に指揮命令を行います。

#### ②エキスパートソリューション（人材派遣）

「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（以下「労働者派遣法」という。）」の規定に従い、厚生労働大臣の許可を受けて派遣スタッフを募集・登録し、企業等へ派遣する「労働者派遣事業」を行っております。当社グループが労働者を派遣するに際しては、予め派遣スタッフを募集・登録し、派遣スタッフの希望と派遣先の条件を合致させたいうで、派遣スタッフと当社グループとの間に雇用契約を締結し、派遣先へ派遣しております。

#### ③キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）

「人材紹介」は、「職業安定法」に基づき、厚生労働大臣の許可を受けて、転職・就職の希望者を募集・登録し、同時に求人情報を収集して相互のニーズをマッチングする有料職業紹介事業です。

また「再就職支援」は、会社都合による企業の退職者または退職予定者等（以下、サービス利用者）に対して、次の再就職先が決定するまで、職務経歴書作成や面接対策、求人情報の提供、独立支援などを行う事業です。企業が早期退職制度の実施や外部への出向など社員の転進支援を行う場合において、こうした企業と基本契約を締結し、その企業から対価を受けて、サービス利用者のキャリア構築を支援しております。

### **グローバルソリューション（海外人材サービス）**

海外において、人材紹介、人材派遣・請負、給与計算、教育・研修などのフルラインの人材関連サービスを提供しております。

### **ライフソリューション（子育て支援、介護等）**

認可・認証保育所、企業内保育施設、学童保育施設の運営、児童教育などの子育て支援事業、デイサービス、訪問介護などを行う介護事業、家事代行などのライフサポート事業を行っております。

### **地方創生・観光ソリューション**

地域住民や地域企業、地方自治体と協力、連携しながら、地方に新たな産業と雇用を創出する地方創生・観光事業に取り組んでおり、地域の特産品を活用した飲食事業やアミューズメント事業、宿泊事業のほか、地域活性化のための観光促進や企業誘致に関する事業を行っています。

(事業系統図)



#### 4 【関係会社の状況】

当社グループは、BPOソリューション（委託・請負）、エキスパートソリューション（人材派遣）、キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）、グローバルソリューション（海外人材サービス）、ライフソリューション（子育て支援、介護等）、地方創生・観光ソリューションなどの事業を行っており、連結子会社62社及び持分法適用会社5社（2025年5月31日現在）は次のとおりであります。

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 株式会社パソナ (注) 1, 5, 8	東京都港区	100	人材派遣、BPO(委託・請負)、人材紹介、再就職支援	100.00	経営管理 商標の許諾 業務委託先 役員の兼任2名 資金の預り 債務の保証・被保証
ビーウィズ株式会社 (注) 1, 2, 3, 6, 7	東京都新宿区	915	コンタクトセンター、 BPO(委託・請負)	55.52	業務委託先 役員の兼任1名
株式会社パソナ日本総務部	大阪府大阪市	20	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制作、 ドキュメントサービス等	66.50	商標の許諾 業務委託先 役員の兼任1名 資金の預り
株式会社ニジゲンノモリ	兵庫県淡路市	30	アニメパーク「ニジゲン ノモリ」の運営、地方創 生事業等	100.00	経営管理 役員の兼任1名 資金の預け 債務の保証
株式会社パソナHS (注) 4	東京都港区	100	人材派遣、BPO(委託・請 負)、人材紹介、再就職支 援	100.00 (100.00)	経営管理 商標の許諾 資金の預り
株式会社パソナライフケア	東京都港区	100	福祉介護サービス、家事 代行サービス等	100.00	経営管理 商標の許諾 役員の兼任1名 資金の預り
株式会社パソナジョイナス (注) 4	大阪府大阪市	70	人材派遣、BPO(委託・請 負)、人材紹介	100.00 (0.25)	経営管理 商標の許諾 資金の預り
株式会社パソナJOB HUB	東京都港区	50	BPO(委託・請負)、顧問コ ンサルティング事業、エ グゼクティブサーチ事業 等	100.00	経営管理 商標の許諾 資金の預り
その他54社					
(持分法適用会社) 5社					

(注) 1 特定子会社であります。

2 有価証券報告書の提出会社であります。

3 当社グループの連結子会社の中で、国内の証券市場に公開している会社は次のとおりであります。

東京証券取引所プライム市場：ビーウィズ株式会社

4 「議決権の所有割合」欄の（内書）は間接所有であります。

5 株式会社パソナについては、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の連結売上高に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等	① 売上高	193,643百万円
	② 経常利益	8,258百万円
	③ 当期純利益	5,062百万円
	④ 純資産	41,617百万円
	⑤ 総資産	106,967百万円

6 ビーウィズ株式会社については、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の連結売上高に占める割合が10%を超えておりますが、有価証券報告書の提出会社であるため、主要な損益情報等の記載を省略しております。

7 ビーウィズ株式会社の議決権の所有割合の計算には、株式貸借契約に基づく貸株128,000株に対する議決権を含めております。

8 株式会社パソナに兼任しております南部靖之氏は、2025年5月31日付で代表取締役を辞任により退任いたしましたので、提出日時点では役員の兼任は解消されました。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年5月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
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）	6,299	（ 12,784 ）
キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）	385	（ 109 ）
グローバルソリューション（海外人材サービス）	604	（ 56 ）
ライフソリューション（子育て支援、介護等）	542	（ 473 ）
地方創生・観光ソリューション	247	（ 319 ）
全社	817	（ 347 ）
合計	8,894	（ 14,088 ）

- (注) 1 従業員数は全連結会社の就業人員の合計であり、臨時従業員数は年間の平均人員を括弧内に外数で記載しております。
- 2 前連結会計年度末に比べ従業員数が1,107名減少しております。これは主に前連結会計年度末においてアウトソーシングを担っていた株式会社ベネフィット・ワン及び同社の子会社等を連結の範囲から除外したためであります。また、地方創生・観光ソリューションにおいて、一部子会社のセグメント区分を見直したため、前連結会計年度末に比べ従業員数が130名、臨時従業員が131名増加しております。
- 3 当連結会計年度の期首よりセグメント区分を見直したため、グローバルソリューション（海外人材サービス）を独立掲記しております。

### (2) 提出会社の状況

2025年5月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
880 ( 544 )	34.9	7.7	6,289

セグメントの名称	従業員数(名)	
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）	63	（ 197 ）
全社	817	（ 347 ）
合計	880	（ 544 ）

- (注) 1 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は年間の平均人員を括弧内に外数で記載しております。前事業年度末に比べ従業員数が110名増加しておりますが、これは主に新入社員の採用数増加によるものです。なお、当社では新入社員のグループ一括採用を行っております。
- 2 平均勤続年数の算出にあたっては、当社連結子会社からの転籍者については当該会社の勤続年数を通算しております。
- 3 平均年間給与は、入社1年以上の従業員を対象に、賞与及び基準外賃金を含めて算出しております。

### (3) 労働組合の状況

特記すべき事項はありません。

### (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

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

そのため、性別に関わらず同一の人事制度を適用しており、評価や昇格及び給与水準において共通の制度としております。賃金に関しても、給与規程や賃金項目において性差はなく、同等の資格レベルであれば、人事制度上、男女で賃金差異が生じることはありません。

提出会社及び連結子会社 (注) 1

名称	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注) 2	男性労働者の 育児休業取得率 (%) (注) 3	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 2、4		
			全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
株式会社パソナグループ	55.7	91.7	85.6	84.8	82.8
株式会社パソナ	59.3	82.5	72.4	80.2	69.6
ビーウィズ株式会社 (注) 5	19.7	66.7	79.5	86.9	90.5
株式会社パソナ日本総務部 *	15.4	100.0	74.0	88.7	55.5
株式会社パソナHS	68.2	—	85.6	77.5	85.8
株式会社パソナフォスター	65.0	66.7	117.2	81.0	112.5
株式会社パソナライフケア	76.2	—	70.4	86.5	85.2
株式会社パソナジョイナス *	25.0	—	66.8	71.5	71.4
株式会社パソナマスターズ *	70.0	—	80.3	—	80.3
株式会社パソナHR HUB	21.6	100.0	69.1	73.7	89.8
長崎ダイヤモンドスタッフ株式会社 *	40.0	0.0	62.9	91.1	61.8
株式会社パソナハートフル	63.6	—	95.8	108.6	87.3
株式会社パソナHRソリューション *	67.5	—	67.0	70.8	68.7
株式会社アサヒビールコミュニケーションズ *	58.8	—	94.4	92.1	121.9
株式会社パソナロジコム	100.0	—	80.4	—	77.1
株式会社パソナJOB HUB	48.6	66.7	81.9	92.0	59.9
株式会社ゴートップ *	2.8	25.0	68.5	68.6	81.6
株式会社パソナふるさとインキュベーション	6.7	—	69.8	81.0	62.1
株式会社パソナナレッジパートナー *	23.1	—	84.0	65.5	88.9
株式会社パソナセーフティネット	38.5	—	77.5	70.8	85.2

(注) 1 それぞれの対象期間は、以下のとおりです。

- ・管理職に占める女性労働者の割合  
対象期間：2025年5月31日時点 \*は2025年3月31日時点
  - ・男性労働者の育児休業取得率、男女の賃金差異  
対象期間：2024年6月1日～2025年5月31日 \*は2024年4月1日～2025年3月31日
- 算定に該当する従業員が在籍していない場合、「—」と表記しています。
- 2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
  - 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
  - 4 男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合を算出しております。
    - ・賃金：基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、退職手当、通勤手当等を除く
    - ・正規雇用労働者：執行役員、正社員(時短勤務者、週3日以上勤務者を含む)
    - ・パート・有期労働者：有期契約社員、嘱託社員、パートタイム等、派遣スタッフ

短時間勤務制度を利用する女性比率が高いこと、管理職を含む上位の等級における男性の比率が高いこと等により、男女一人当たりの賃金に差が生じております。  
またパート・有期労働者においても、男女間における給与制度上の差はありませんが、職種や職務内容等が異なるため、平均給与に差が生じております。
  - 5 ビーウィズ株式会社は東京証券取引所プライム市場の上場会社であるため、詳細は同社提出の有価証券報告書をご参照ください。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社グループの経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2025年8月20日）現在において当社グループが判断したものです。

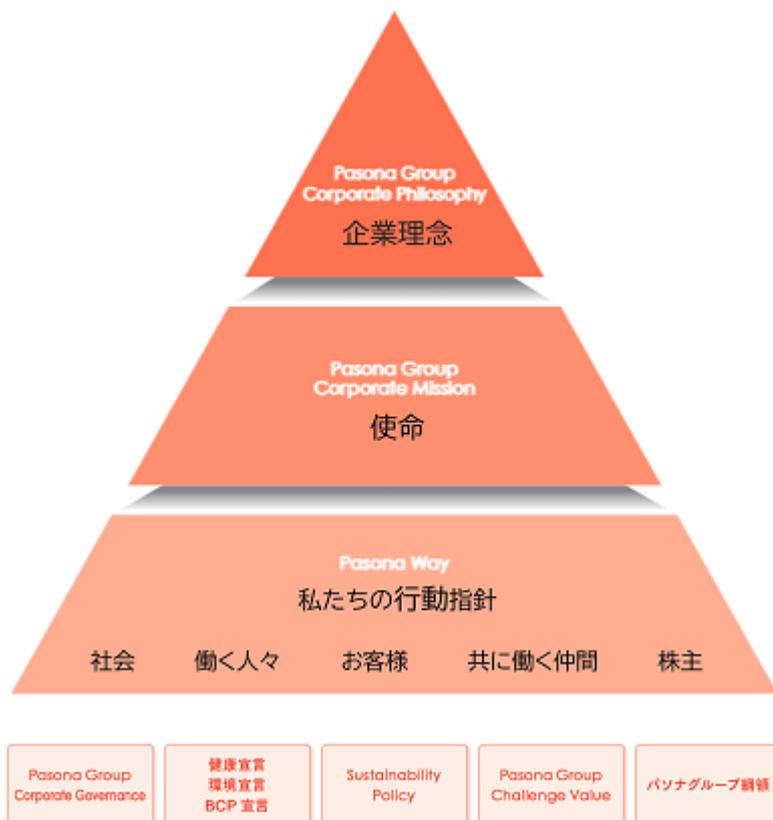
#### (1) 会社の経営の基本方針

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

パソナグループの仕事は「人を活かす」こと。すなわち、人々の心豊かな生活を創造する「ライフプロデューサー」です。そして「常に高い志をもって、社会復帰を望む人、新しい人生にチャレンジする人、人生の目標に果敢に挑戦する人、誰もがそれぞれのライフスタイルにあわせた働き方で、豊かな人生設計を描ける社会を創ること」これこそが、当社グループの社会的責任（CSR）だと考えます。

私たちは、その社会的責任を果たすため、「パソナグループ 企業行動憲章」を定め、当社グループの経営トップ以下、全役員・従業員が行動指針として正しく理解し、世界中のPASONAで共有しています。あらゆるステークホルダーの皆様に対して、「Pasona Way」に掲げたそれぞれの役割を果たし、時代とともに変化する社会問題に果敢に挑み、当社グループの目指すSDGsへの取り組みを通して、更なる企業価値の向上を実現します。

これからも、ソーシャルソリューションカンパニーとして、社会的良識をもって健全な企業活動を展開し、人々の心豊かな生活を創造する『NATUREVERSE』な社会の実現を目指してまいります。



## 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

## 使命

パソナグループは、創業以来変わらぬ「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、  
ソーシャルソリューションカンパニーとして、私たちに関わるすべての方々に対して、  
人生のあらゆる場面をプロデュースするとともに、持続可能な社会に貢献することを使命とし、  
人々の心豊かな生活を創造する『NATUREVERSE』な社会を目指します。

### 働くを創る

働きたいと願う誰もが、才能・能力を最大限に発揮し、  
それぞれのライフスタイルにあわせた働き方で活躍することが  
できるよう、多様な社会インフラを構築し続ける

### 人生を楽しむ

働くを楽しみ、豊かな人生を送り、社会に貢献することで、  
誰もが生きがいや喜びを感じ、  
“ソーシャルワークライフバランス”を実現できる社会を築く

### 人財を育む

高い志をもって果敢にチャレンジする人たちの夢を応援し、  
キャリア構築の機会を創造する

### 文化を創る

人々が心豊かな人生を送るために、健康、音楽、芸術、食を通じて  
新たな文化を創造し、夢のある産業を創ることで『NATUREVERSE』を実現する

## Pasona Way 私たちの行動指針

「企業理念」、「使命」のもと、社員一人ひとりがどのように行動すべきか「パソナグループの“芯”」を示したものが『Pasona Way』です。創業の精神を継承し、常にぶれない判断の軸として、全役員・従業員が、これを共有しています。

### 社会のために

- 一人ひとりが社会のためにできることは何かを考え、高い志と使命感、ベンチャー精神をもって果敢に挑戦する
- 働きたいと願う誰もが安心して働き、自ら創る明るい未来に思いをはせることのできる社会を実現する
- 社会に必要とされ、影響を与えるロングセラーカンパニーであり続ける
- チャレンジバリュー「Pure」「Passion」「Power」を胸に社会に呼びかけ変革を起こし、社会に貢献する

### 働く人々のために

- ライフプロデューサーとして、人に寄り添い、一人ひとりの豊かな人生設計を描くお手伝いをする
- 『夢は人に帰属する』夢の先にある豊かな未来を実現するために、共に歩む
- 一人ひとりの才能・能力、秘められた可能性を引き出し、エンカレッジする
- 私たちが頼ってくださるすべての方々に対して、真心と思いやりをもって接する

### お客様のために

- 『パソナの強みは私です』自信と誇りをもって行動し、信頼感と安心感をもたれるプロとしてのサービスを提供する
- 『心が心を打つ、心が心を動かす』常に相手の立場にたって真心をこめて接する
- 『シンクタンクではなくアウトタンク』お客様のために何ができるか、頭で考えず、まず行動する
- 『足の裏が光る』お客様のために労を惜みず足を運び、真摯に取り組む

### 共に働く仲間のために

- いつもニコニコ明るい笑顔、いつもハキハキ優しい言葉、いつもイソイソ働く手足を実践する
- 職場の仲間、先輩、上司、後輩、身近な人にこそ感謝の気持ちを伝える
- 働く豊かさ、楽しさを分かち合い、イキイキと健康に働くことのできる環境を育む
- パソナグループの挑戦の歴史とパソナらしきを守り、あるべき未来の姿の実現に向けて仲間と共に挑戦する

### 株主の皆様のために

- 私たちの企業理念に共感いただける株主に対して質の高い経営を行い、企業の社会的責任を果たす事業活動を推進する

## (2) 経営戦略

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

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

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

そこで当社は、2026年5月期から始まる5か年を「PASONA GROUP VISION 2030」と位置付け、収益構造の改革及び新たな事業成長に向けた成長戦略により、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上を目指してまいります。「PASONA GROUP VISION 2030」では、2030年5月期の財務目標として、売上高4,000億円、経常利益率5%、ROE 8%以上、PBR 1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、真に豊かな世界

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

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

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

### (1) ガバナンス及びリスク管理

当社グループでは、社内の各種会議・委員会・部門がサステナビリティ経営を推進する役割を担っております。気候変動課題については、「環境経営戦略会議」において当社グループの環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定し、当該方針をもとに「環境マネジメント推進委員会」がグループ各社・各部門に対して実効的なアクションプランを推進しております。人的資本については、グループ人事部門にてグループ全体の人事領域における重要課題に関する議論と取り組みの推進を行っております。サステナビリティに関する重要な事項については、各会議・委員会が取締役会または経営会議に報告し、必要に応じてそれぞれが適切な助言を行うことで、モニタリングを実施しております。

当社グループでは、気候変動によるリスクのほか、経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止し、万一発生した場合には損失の極小化を図るため、リスクマネジメント規程を定め、リスクに関する統括組織としてリスクマネジメント委員会を設置しております。

サステナビリティ全般における各種リスクは社内の各種会議・委員会において、関連する法規制や事業に影響を及ぼす事案を特定し、その対応を議論したうえで、リスクマネジメント委員会で全体のリスクマネジメントプロセスに統合しております。また、その内容については定期的に取締役会に報告することで、取締役会が当社グループの状況や対応を適切にモニタリングできる体制を整えております。

### (2) ESG・サステナビリティ経営

#### ① 持続可能な地球環境への取り組み

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

近年、世界レベルでの地球温暖化、異常気象、生態系の破壊などの環境破壊が深刻化する中、ソーシャルソリューションカンパニーとして、当社グループが目指すサステナブル経営のあり方を発信し、社会から信頼されるロングセラーカンパニーであり続けるために、2021年に「パソナグループ環境イノベーション戦略」を策定し、同年に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を表明いたしました。さらに「環境マネジメント推進委員会」も発足し、気候変動シナリオ分析及び気候変動によるリスクと機会における事業インパクトの明確化を実施いたしました。また、2023年には「環境経営戦略会議」を発足し、環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定しております。

#### a. CO2排出削減に向けた主な取り組み

グループ全体でCO2排出削減に向けて、積極的な省エネ活動を推進しております。社有車は電気自動車やハイブリッド自動車へ切り替えを行っているほか、デジタル化推進によるペーパーレス化に取り組んでおります。また、当社グループが使用する施設では再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めており、2025年5月期は兵庫県淡路島のオフィス、レストラン、カフェ、アニメパーク等の32施設で、温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー由来の電力を使用しております。さらに兵庫県淡路島では、飲食施設から出る食品残渣を回収して堆肥にする大型コンポスターを導入し、現在島内9施設からの廃棄物を回収しており、月間約500kgの堆肥を生成しております。廃棄物の排出削減に取り組みながら、焼却処分によるCO2排出量を削減する循環型の資源利用を行っております。

**b. 環境保全の取り組み**

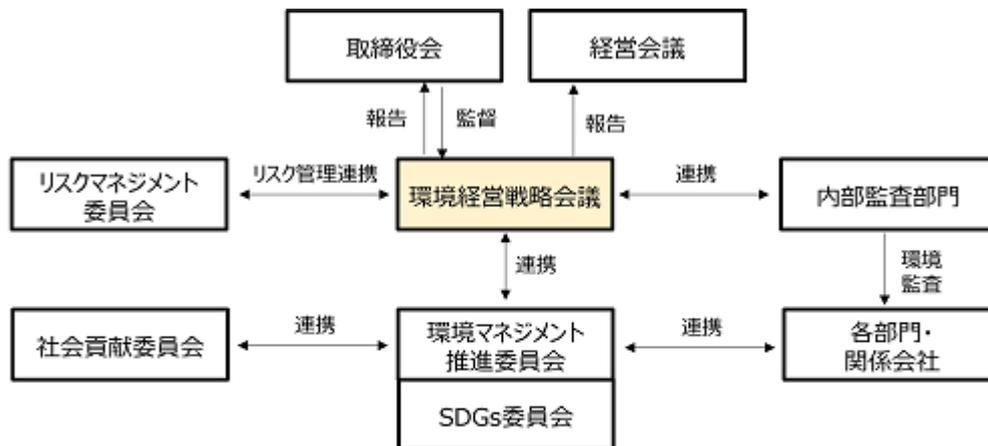
グループ全体の環境問題への意識の向上と行動変容を促すことを目的に、社内外の専門家を招いた勉強会を開催し、2025年5月期は全国の役職員約3,300名が参加いたしました。また、環境保全に対する取り組みとして、全国各地域で清掃活動や植樹・育樹を通じた里山保全活動のほか、国連で採択されたアースデー(4月)とWorld Clean Up Day(9月)に合わせて環境美化活動等を推進し、地域ごとに活動を行っております。こうした環境保全活動を2025年5月期は国内外で276件実施し、延べ6,788名の従業員及び関係者が参加いたしました。

また、2024年4月に株式会社パソナの本社オフィスにおいて、環境マネジメントシステムの国際規格「ISO 14001:2015」認証を取得し、自主的な環境保全への取り組みを促進しています。

**c. 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への対応**

○ガバナンス

環境経営戦略会議は、当社グループの環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定いたします。当該方針のもとに、環境マネジメント推進委員会が各部門・各グループ会社に対して実効的なアクションプランを推進するとともに、社員一人ひとりの環境に対する意識醸成を図るための環境教育を実施しております。リスクマネジメント委員会では、気候変動のリスクマネジメントに関する事項についての審議を行い、内部監査部門は各部門や関係会社に対する環境監査を実施しております。取締役会は、気候変動に関する重要な事項について、環境経営戦略会議から報告を受け適切な助言を行うことで、モニタリングを行っております。



取締役会	気候変動対応の監督	年1回以上
環境経営戦略会議	環境経営および気候変動対応における方針・戦略・目標の決定 管理役員：取締役副社長執行役員Pasona Way総本部長	月1回以上

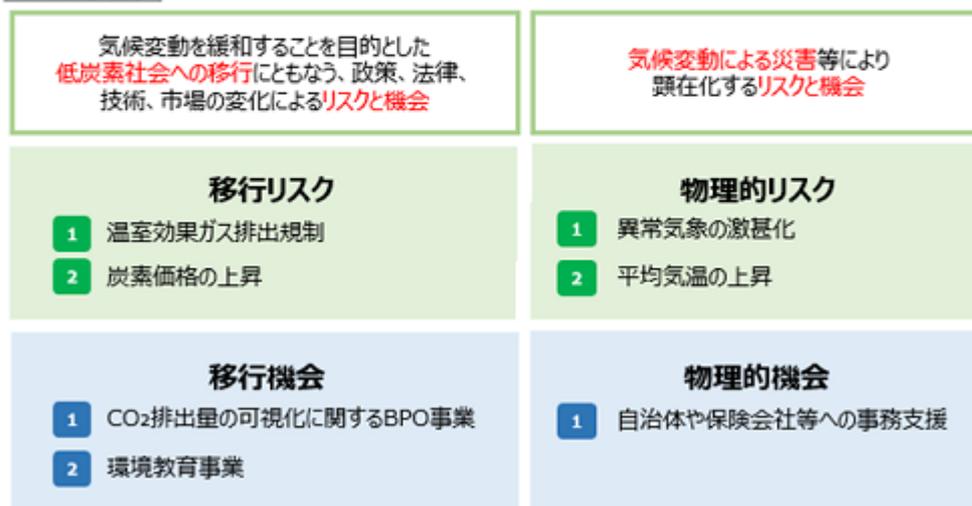
○戦略

当社グループでは、複数の気候変動シナリオ(1.5~2℃と4℃)に基づき、2030年におけるリスクと機会を分析しました。シナリオ分析においては、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)や国際エネルギー機関IEA(International Energy Agency)、環境省等が発行するレポートを参照しています。シナリオ分析における分析プロセスと特定した主要なリスク・機会は以下のとおりです。

## 分析プロセス



## リスク・機会項目



特定したリスク・機会について、具体的なシナリオを描き、事業への財務的影響を定量的かつ定性的に検証した結果、当社グループが、今回のシナリオ分析を経て特定した主要なリスク・機会とその対応方針は以下のとおりで、事業に影響を及ぼす重大なリスクは特定されませんでした。今後も継続的に評価の見直しと情報開示の充実を進めてまいります。

リスク・機会項目		想定される影響	当社の対応方針
リスク	移行リスク 温室効果ガス排出規制	電力等の調達コストの増加	・オフィス・施設電力の再生可能エネルギー利用促進 ・淡路島施設でのマイクログリッドの実現
	炭素価格の上昇	・化石燃料利用のコスト増加 ・顧客業績悪化に伴う、当社派遣及びBPO事業へのマイナス影響	当社への直接のリスクは僅少だが、影響の大きい顧客との取引に影響がある可能性があるため、取引先業種のポートフォリオをモニタリング
	物理リスク 異常気象の激甚化	淡路島施設の営業中止	現在進めているBCP対策の継続
	平均気温の上昇	冷暖房コストの増加	・オフィスの緑化や節電効果のある施設づくり ・淡路島施設でのマイクログリッドの実現
機会	移行機会 CO <sub>2</sub> 排出量の可視化	CO <sub>2</sub> 排出量の可視化に関するサービスへの需要増加	脱炭素経営に取り組む企業へのCO <sub>2</sub> 排出量可視化BPOサービスやCO <sub>2</sub> 排出量オフセットサービス、可視化後のデジタルソリューションを展開
	環境教育	環境教育プログラムへの関心の高まり	独自の研修プログラムによる、法人向け環境研修事業や淡路島でのフィールドワークを活用した環境人材育成プログラムを展開
	物理的機会 自治体や保険会社等への事務支援	自然災害時のBPO事業への需要増加	BPO事業の強化

## ○戦略(機会)

国内外において脱炭素に向けた動きが加速し、特に上場企業においては、気候関連財務情報の開示や、サプライチェーンも含めたカーボンニュートラルの実現を目指した対応が求められています。しかしながら、多くの企業ではCO<sub>2</sub>排出量可視化のノウハウはもとより、それに伴う煩雑な作業を行うリソースが不足しているのが現状です。また、従業員へのSDGs教育も課題のひとつとなっています。

当社グループでは、気候変動に伴うリスク等の情報開示やCO<sub>2</sub>排出量の削減など、GX（グリーン・トランスフォーメーション）を目指す企業・自治体等に対して、各種コンサルティングやBPOなど、環境経営を支援する多様なサービスを展開しております。

## 環境経営支援、サステナビリティ人材の育成

株式会社パソナサステナビリティは、CO2排出量の可視化や使用電力の算定に係るBP0サービス、脱炭素経営に向けた戦略策定を行う環境経営支援サービスを提供しております。また人的資本データの収集や人的資本経営に向けたコンサルティング等の人的資本経営支援のほか、サステナビリティ人材を育成する研修プログラムの提供など、企業のサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の推進を支援しております。

## プロフェッショナル人材によるサステナブル経営支援

株式会社パソナJOB HUBでは、各領域に精通したプロフェッショナルである顧問人材が、サステナブル経営を推進するためのSDGs・ESG経営戦略の策定、サーキュラーエコノミー事業戦略の立案、循環型サプライチェーン・ビジネスモデル構築などを支援いたします。

## 環境負荷を低減する省エネコンサルティングサービス

株式会社パソナ日本総務部の「省エネコンサルティングサービス」では、企業の環境課題の解決に向けて、施設管理の専門知識を活かし、CO2排出量の見える化から脱炭素に向けた取り組みまでトータルにサポートいたします。省エネ簡易診断の結果をもとに詳細な分析を行い改善対策を立案し、その効果を試算するとともに、課題の解決に向けた具体的な施策の実行を支援いたします。

## 共創・循環・多様性を学ぶサステナブル研修プログラム

株式会社パソナ農援隊では、企業・団体・学校法人に向けて、食の安全や自然環境など「SDGs」について学べる研修プログラムを兵庫県淡路島で開講しております。土づくり、食の安全性や生産過程を学ぶ農業体験や、耕作放棄地の課題や脱プラスチック素材を学ぶ座学研修を実施し、2025年5月期は約5,900名が参加しております。

## ○リスク管理

当社グループでは、経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止し、万一発生した場合には損失の極小化を図るため、リスクマネジメント規程を定め、リスクに関する統括組織としてリスクマネジメント委員会を設置しております。

気候変動によるリスクは、環境経営戦略会議において、関連する法規制や事業に影響を及ぼす自然災害を特定し、気候変動への対応を議論したうえで、リスクマネジメント委員会で全体のリスクマネジメントプロセスに統合しております。また、その内容については定期的に取締役会に報告し、対応状況の把握と進捗の管理、見直しを実施することで、気候変動リスクに対するマネジメント体制を構築しております。

## ○指標及び目標

当社グループは、事業活動に伴う温室効果ガスの排出量を算出・測定するとともに、削減目標として「2030年度カーボンニュートラル達成（※）」を設定しております。当社グループのオフィス及び運営する施設においては、再生可能性エネルギー由来の電力を積極的に利用しているほか、社用車においても電気自動車やハイブリッド自動車への切り換えを行っております。

（※）当社グループの事業活動に伴う温室効果ガス排出量の「スコープ1」「スコープ2」が対象

事業活動に伴う温室効果ガスの排出実績は以下のとおりです。（単位：t-CO2）

項目	2024年度（2025年5月期）
スコープ1	2,094
スコープ2	4,015
スコープ3	128,848
合計	134,957

- （注）
- 1 当社グループの範囲は、当社単体の実績及び連結売上高に占める割合の大きい連結会社11社の実績
  - 2 スコープ3は、カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、8における排出量
  - 3 集計方法の精緻化に伴い、実績値は変動する可能性があります

## ②人的資本への取り組み

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

### <人材育成方針 及び 社内環境整備方針、指標及び目標>

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

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

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

財務目標と重点戦略		人財戦略3つの柱:重点戦略に紐づく施策		最重要KPI	2025年 5月期 実績	2030年 5月期 目標
2030年5月期 財務目標  <b>売上高 4,000億円</b> <b>経常利益率 5%</b> <b>ROE 8%以上</b> <b>PBR 1倍超</b>	<b>① BPOソリューションの 高付加価値化</b> X-TECH BPOへの進化と 専門分野の拡大	 <b>未来をともに創る 人財の発掘</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X-TECH BPOやさまざまな専門領域を牽引する人財の発掘・育成</li> <li>人財戦略の実現につながる人事制度の見直し、拡充</li> </ul>	高度な専門性を持つエキスパート人財が占める割合	13%	<b>20%</b>
	<b>② 地方創生・観光 ソリューションの深化</b> 地方の持続可能な成長モデルの確立	 <b>新たな価値を生み出す 人財の育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな付加価値を創造する「DX人財」の育成</li> <li>自律的なキャリア形成を支援するための研修強化</li> </ul>	社内DX人財育成数	1,200人	<b>3,000人</b>
	<b>③ 新産業の創造</b> NATUREVERSEの実現に向けた新たな事業基盤の確立	 <b>多様な人財が 活躍できる環境づくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営のさらなる推進と、一人ひとりが自身の能力を最大限に発揮できる環境整備</li> <li>従業員のWell-being指標の向上</li> </ul>	Career Well-being 高評価割合 <sup>(*)</sup>	70.1%	<b>80%以上</b>

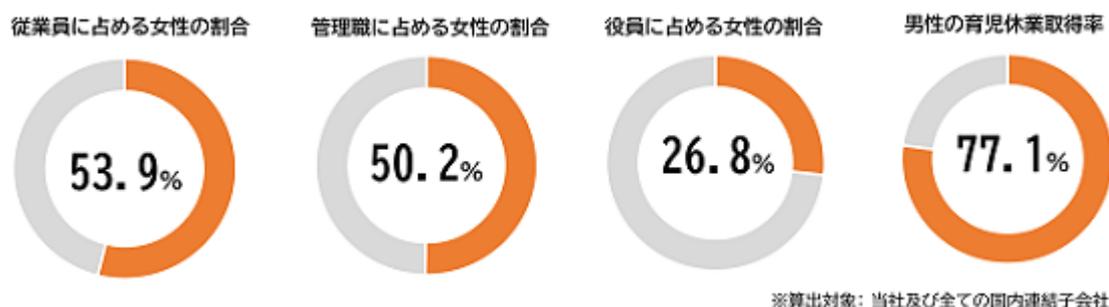
\*当社独自のPasona way Noteより、キャリアアウェルビーイング指標「働くがさ、楽しさを分かち合い、イキイキと健康に働くことができるか」の項目で、ポジティブな回答をした社員の割合

## ○女性活躍推進

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

これらの活動により、従業員全体に占める女性の割合は53.9%、全管理職に占める女性の割合は50.2%、取締役及び執行役員に占める女性の割合は26.8%と、多数の女性管理職・女性役員を輩出しております。また、男性の育

児休業取得率は77.1%、平均取得日数は86.1日となっており、社内周知や情報発信の強化等、更なる育児参画促進に向けて施策の改善・拡充を行い、性別に関わらず仕事と育児を両立できる環境の実現を目指してまいります。



### ○子育て家庭へのサポート

従業員が仕事と子育てを両立しながら活躍できるよう、様々なサポートを行っております。パパ・ママ・介護経験者などを対象に、社員同士の情報交換やキャリア構築を支援する「IDOBATA会議」や、子供の成長に合わせた様々なテーマでセミナー・社員座談会を実施しています。東京・南青山のPASONA SQUAREでは、事業所内保育所「パソナファミリー保育園」をはじめ、夏休みなどの長期休みにはホリデー学童「Miracle Kids」を実施し、ネイティブ講師による英語レッスンやドローンを用いたプログラミング教室など各種アクティビティを提供し、年間600名以上が参加しております。



兵庫県淡路島では、幼少期から英語に触れ自然の中で豊かな感性を育む「Awaji Kids Garden」をはじめ、インターナショナルスクールと提携し、英語でのコミュニケーションを中心に子供たちが持つ多様な才能を引き出す教育プログラム「Awaji Island International School」を提供し、バレエ、空手、ピアノ、バイオリンなど子供の興味関心に合わせた多様なプログラムを提供しております。

また、雇用と生活の両面で困難な状況に直面する「ひとり親家庭」の方々に向け、仕事・住居・教育をトータルで支援するプロジェクトを2020年から兵庫県淡路島で取り組んでおります。淡路島で安心して仕事に従事できる環境とともに、自然の中で伸び伸びと子育てをしながら、充実した教育を受けられる環境を提供し、これまでに39世帯90名の方が淡路島で生活を送っております。

### ○多様な国籍の人材の活躍

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

また2017年から開始した、新たな産業の創造や地方創生の実現を目指す人材育成プログラム「Awaji Youth Federation」ではこれまで、世界50カ国・地域から118名の優秀な若者や社会起業家を受入れており、多様な価値観と知識・経験をもったグローバル人材がプログラム修了後も淡路島において、地域課題解決のための新たなイノベーション創出に取り組んでおります。

2025年5月期は、各国の政府や国連大学をはじめとする教育機関等、新たに6団体とMOU(Memorandum of Understanding)を締結し、日本における就労機会の創出、地方創生を推進する人材育成等を行っております。また、国内外の大学等教育機関より9か国49名の外国籍留学生を東京・淡路島にてインターン生として受け入れ、キャリア構築の機会を提供しております。

## ○エンターテインメント人材・アスリート人材のキャリア両立支援

当社グループは2006年より、音楽家の音楽・芸術活動と仕事の両立を支援する「ミュージックメイト」を開始し、文化創造事業を担うエンターテインメント人材の活躍を支援しております。2020年からは兵庫県淡路島に全国から集まった音楽家が音楽を通じた地方創生を目指す「音楽島」プロジェクトを開始。2022年にはウクライナのバレエダンサーをはじめ、世界で活躍するダンサー・講師による本格的なバレエ公演「Pasona Awaji World Ballet」を開催するなど、国内外のエンターテインメント人材



が、当社グループ施設における演奏はもとより、島内での音楽活動を通じて人々の心や生活を豊かにする文化創造事業に取り組んでおります。2025年5月期は、島内当社グループ施設で行われた公演へ約16万人の方にご来場いただきました。

2005年よりアスリートの競技と仕事の両立を支援する「スポーツメイト」事業を開始し、現役及び引退後のアスリートやコーチ等を対象に、競技活動と仕事を両立するハイブリッドキャリアや、セカンドキャリアの実現を支援しております。全国の拠点で就労機会を提供するとともに、一人ひとりの長期的なキャリア形成をサポートしており、現在22名のアスリートが社員として活躍しております。

## ○ミドル・シニア人材の活躍推進

当社グループでは、1980年代から豊富な経験や能力を持つシニア層に向けて、新たな雇用インフラの創造や能力開発支援を推進してまいりました。現在、当社グループでは60歳定年からの再雇用率は100%、60歳以上の従業員1,000名以上、うち65歳以上の社員は500名以上と、多くのシニア人材が活躍しております。

シニア人材が長くイキイキと活躍できる環境づくりを推進することが、企業の更なる成長につながると考え、40代・50代の従業員を対象に、自身の価値観や可能性を再認識し、今後のキャリアや生き方についてデザインする「キャリアディスカバリープログラム」を実施するなど、総合的かつ継続的なキャリア形成に向けて支援しています。さらに人生100年時代の到来で長期化する職業人生をより豊かにしていくため、従業員がキャリアの棚卸をする中でリカレント教育が必要な場合、費用補助や休職取得などの支援が受けられる福利厚生制度も整備しております。

対外的には、これまでのノウハウを活かし、2021年よりミドル・シニアを含めあらゆる世代の自律的なキャリア形成支援を行う「セーフプレースメント・トータルサービス」（導入企業 約930社）を、また2022年より個人のキャリア・ライフプランに合った学びの場を提供するリスキリングプログラム「パソナリカレント」（講座数 約2,100講座、受講者 約3,500名）を提供しております。

## ○障害者雇用

「障害は個性、才能に障害はない！」をコンセプトに、働く意欲がありながら、就労が困難な障害者がイキイキと働ける環境と健常者とともに社会参加できる“共生”の場を創出してまいりました。オフィス業務はもとより、“アート”による就労分野の拡大を目的にアーティスト従業員が就労する「アート村」や、農業のプロとして無農薬・有機で安心・安全の野菜やお米・ハーブを栽培する「ゆめファーム」、一流職人の指導のもと無添加のパン・焼き菓子等を製造・販売する「パン工房」など、特例子会社



パソナハートフルをはじめ、グループ各社で個々の能力を活かして活躍の場を広げております。さらに、これまで培ってきた障害者雇用における様々なノウハウを活かし、障害者雇用に積極的に取り組まれる企業へ向けたコンサルティングやCSR活動支援にも注力しております。

## ○“複線的なキャリア構築”を支援する「ハイブリッドキャリアプログラム」

社会の環境変化に臨機応変に対応できる人間力を身に付け、社会に貢献できる人材を育成するため、2022年から「ハイブリッドキャリアプログラム」を開始し、これまで850名がハイブリッドキャリアを実践しております。

新入社員が週に1日、「営業×農業」「人事×新規事業立ち上げ」「経営企画×起業家」等、配属先の業務とは異なる業務に挑戦できる環境を整備し、配属先の業務では得ることができない新たな視点や社内外ネットワークを得る機会につながっております。2024年には淡路島の特産であるイチジクを利用した「淡ジクビール」を開発、淡路島の当社施設で提供するなど、事業にも貢献しております。

新入社員のみならず、入社4・5年目社員も1年間の研修(コミュニケーション・デジタル・英語等)を実施しているほか、グループ内兼務や社内兼務など、複線的なキャリアを構築できる環境を整えています。

## ○従業員のキャリアチャレンジを応援

社内公募されたポジションに自ら手を挙げチャレンジできる「オープンポジション制度」を1989年より実施しております。2025年5月期は、56名が本制度を活用し新たなキャリアチャレンジを行いました。また、従業員自らが考えるキャリアプランを毎年直接人事部門に申告できる「マイキャリアバンク」を1993年から実施しており、従業員の自律的なキャリア形成を支援しております。

## ○人権尊重の取り組み

当社グループは、「パソナグループ行動規範」において人権の尊重を定めております。また、当社グループの事業活動が及ぼす人権への負の影響を把握し、その防止及び軽減に取り組むため、グループ各社において人権デュー・ディリジェンスを実施しております。2025年5月期においては、国内外のグループ会社56社で、「リスクが重大な事業領域の特定」、「人権侵害リスクの発生過程の特定」、及び「人権侵害リスクとの関わりの評価及び対処の優先順位付け」の評価ステップによる人権デュー・ディリジェンスを行いました。人権尊重の取り組みについては、当社ホームページをご参照ください。(URL <https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/humanrights.html>)

## ○新たな付加価値を生む「DX人材」の育成

中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」で掲げた3つの重点戦略を実現するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)をけん引する人材の育成に注力しております。

2025年5月期は、階層別のDX研修等による内部人材の育成をはじめ、社内での育成実績を元に製造業、金融、化学等様々な業種の顧客が参加し、異業種交流をしながらDX推進を学ぶプログラムの提供も開始し、社内では約1,200名、社内外で12,461名のDX人材を育成いたしました。

今後も、「DX VISION 2030」の実現に向け、全従業員のリスキリングを実施するとともに、DX専門職種の導入による積極的な配置を推し進め、2030年5月期には社内では3,000名、社外で17,000名の採用・育成を目指すことで、経営基盤の強化とサービスの新たな付加価値創出を実現してまいります。また、株式会社パソナはMicrosoft社と「Code; Without Barriers in Japan」の提供を開始し、派遣スタッフ1万人に対してデジタル人材の育成に取り組むなど、AI活用を学べる場の提供を通じた人的資本の強化を図っています。

## ○企業内大学「パソナ“こころざし”ユニバーシティ」

当社グループ全従業員を対象とした研修教育プログラムを企業内大学「パソナ“こころざし”ユニバーシティ」として体系化し、実施しております。各年次、職位、職能ごとに求められる能力・専門知識の習得をはじめ、一人ひとりの才能や可能性を最大限に活かす選抜研修、デジタルスキルを身につける多様な研修、グループの次世代を担う経営人材の育成など、従業員一人ひとりの自律的なキャリア構築を支援する多彩な教育研修制度を実施しております。

・従業員研修費用／対象者数 ※1、2	558百万円／6,940名
・従業員一人当たりの平均研修時間(年間) ※2	59.2時間
・年次・職位・職能別研修参加者数 ※2	延べ6,906名

※1 人件費・光熱費・交通費等、研修実施に関わる費用含む

※2 算出対象：当社及び国内連結子会社

	階層・年次別研修		選抜研修・育成		共通研修	職種別研修			
専門職・マネジメント層	ディレクター研修	責任者着任時研修	エキスパート役員制度	グローバルリーダー研修	Pasona Way Week	コミュニケーション研修			
	シニアマネージャー研修		副役員制度				Pasona Way Committee	プロフェッショナルテスト	アビリティ研修
	マネージャー研修		ワンダーウーマン研修					環境マネジメント勉強会	サービス基礎研修
中堅・キャリア層	シニアリーダー研修	キャリアディスカバリープログラム	ジュニアボード	Center of Excellence Committee	エコテスト	リーダーシップ研修			
	リーダー研修		CoEボード		パソナ・シャドーキャビネット大学院	マネジメント研修			
	アシスタントリーダー研修		CBOボード		チャレンジの日	ファシリテーション研修			
若手層			インストラクター	リスキリングイニシアティブ研修	ヘルスケアプログラム	ビジネススキル研修			
			社会貢献委員		ダイバーシティ研修	RPA研修			
	ハイブリットキャリアプログラム				コンプライアンス研修	DX研修			
	年次別フォロー研修				情報セキュリティ研修ほか	エンジニア研修			
	新入社員研修/キャリア入社時研修					語学研修ほか			

### ○ “キャリア” と “ライフ” の多様な相談に対応

国家資格を持つ当社グループ従業員のキャリアコンサルタントが、一人ひとりと向き合い、明確なキャリアビジョンの構築をサポートし、年間延べ198,200名のキャリア創りをサポートしております。また、スキルアップや資格取得などに役立つ8,800もの専門講座が学べる「Pasona Career College」を提供し、115,000名の方が受講しております。

国家資格キャリアコンサルタント保有者の「ワークライフファシリテーター」が仕事をはじめ、健康や育児や介護、マネープランなど幅広い相談に対応し、働く人々の自律的なキャリア構築やライフプラン設計を支援しています。



- ・ 1級キャリアコンサルティング技能士 15名
- ・ 2級キャリアコンサルティング技能士 407名
- ・ 産業カウンセラー等その他キャリアコンサルティング関連資格 601名
- ・ ワークライフファシリテーター養成講座 受講者 380名 資格認定者 283名
- ・ 国家資格キャリアコンサルタント 641名

### ○次世代リーダーの育成

当社では、人材育成や人材発掘のために、1993年より次期上級管理職育成プログラム「ジュニアボード制度」を開始するなど、様々な人材教育・抜擢制度を有しています。グループ各社における執行役員候補育成のための「副役員制度」、女性幹部候補生を育成する「ワンダーウーマン研修」、グループ全体の事業を推進し横串を指す「CBOボード制度」、新入社員教育にあたる「インストラクター制度」等、次世代リーダーを抜擢するための計8つの選抜制度を有しています。

- ・ エキスパート役員 16名
- ・ 副役員 16名
- ・ ワンダーウーマン 18名
- ・ ジュニアボード 15名
- ・ CBOボード 21名
- ・ CoEボード 14名
- ・ インストラクター 35名
- ・ 社会貢献委員 39名

## ○地方創生人材の育成

東北・京丹後・岡山・淡路島・琴平など、全国で自治体や地元企業、地域の方々と連携しながら、「人材誘致」による独自の地方創生事業を展開しております。

2024年には、兵庫県淡路市の廃校となった「旧富島小学校」を改装し、Well-being産業の1つである「食分野」を担う人材の雇用・育成を行う「としまスコラ」を開設いたしました。本拠点では、当社グループの社員として働きながら、地域資源や食文化から新たな価値を創造し、地域の魅力を発信する“地方創生料理人”育成プログラム「Awaji Chef's Scuola」を開校し、2024年は8名のシェフを育成、2025年は19名がプログラムに参加しております。プログラム修了後は当社グループの全国拠点ネットワークを活かして、次世代を担う地方創生料理人として様々な地域で活躍できるよう就労・起業支援も行っております。



## ○社内ベンチャー制度「チャレンジの日」

創業以来、「社会の問題点を解決する」を企業理念に、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできた創業の精神を継承するため、1995年から創業記念日である2月16日を「チャレンジの日」として制定し、全従業員から新規事業や業務改善提案を募集しております。応募案の中から優れた企画は事業化を支援し、新たな新規事業を創造しております。全ての従業員が創業の精神に立ち返り、従業員一人ひとりの「夢」や「志」を実現する機会を提供するとともに、イノベーション創出に向けた自律的な組織作りを推進しております。2025年5月期は、新入社員から海外現地法人の従業員まで、約1,800件の応募がありました。

## ○社会課題解決に向けた企業文化の醸成「パソナ・シャドーキャビネット」

当社グループの役職員が、入社年次に関わらず「社会の問題点」を議論し、具体的な方策を社会に提言することを目指す社内組織として2007年に発足いたしました。時代によって変化する様々な社会課題について議論を深め、法案（新規事業提案、社会提言等）として参加する従業員が採決をいたします。2025年5月期は、新会社として企業のSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を総合的に支援する「株式会社パソナサステナビリティ」が誕生しております。

## ○健康経営推進体制

当社グループでは、経営トップの健康経営に対する方針のもと、産業医、健康推進室、人事部門などが、定期健康診断データやライフスタイル調査に基づいて、従業員がイキイキと活躍することができる健康経営を推進しております。また、保健師や管理栄養士、スポーツトレーナーなどの専門スタッフとともに、従業員の心身の健康を支援する独自のプログラムを開発するほか、全国の拠点及びエリアに配置された衛生委員が中心となり、各地域の職場環境の声を収集して、各施策の立案に活かしております。

## ○健康経営の取り組み方針

当社グループの健康経営に関する方針を「パソナグループ健康宣言」として定めております。具体的な取り組み方針として、「健康行動促進」「性差の共通理解の醸成」「ハイリスク者向け健康サポート」「メンタルヘルス対策」「ソーシャルワークライフバランスの推進」の5つを掲げ、各種施策を推進しております。

また、健康経営における「戦略マップ」を策定し、具体的な取り組みや期待する効果と、解決したい経営上の課題のつながりを整理・把握し、健康経営を推進しております。詳細については、当社ホームページをご参照ください。（URL <https://www.pasonagroup.co.jp/company/health.html>）

## ○ライフスタイル調査の実施

定期健康診断、ストレスチェックのほかに、全従業員を対象に独自の「ライフスタイル調査」を実施し、運動・食事・睡眠・嗜好（飲酒・間食・喫煙）のカテゴリで生活習慣をスコア化しております。個人の結果及び全社における自身の健康の位置付けをフィードバックすることで、生活習慣の見直しに役立て、従業員一人ひとりの健康リテラシー向上につなげております。2024年はグループ32社7,050名がライフスタイル調査に回答いたしました。

### ○生活習慣の改善に向けた健康行動促進

ライフスタイル調査の結果、約60%の社員が「生活習慣の改善が必要」と回答し、特に運動・食事に課題を抱えている社員が多い状態でした。調査結果では生活習慣が悪化するほど仕事のパフォーマンスが低下し、「生活習慣」と「仕事のパフォーマンス」に相関関係があることがわかりました。そこで、生活習慣の改善に向けて、自身の健康課題に対する改善アクションを学ぶ研修参加を必須にしたほか、独自開発した「オンライン健康推進室」によるLINEを活用した健康情報の配信や、チャット・WEB・電話での相談受付などの施策を実施いたしました。



スーツのままでも短時間でも取り組めるトレーニングジム(東京・南青山のPASONA SQUARE内)

日々の生活習慣改善を通じて仕事のパフォーマンス向上を支援した結果、プレゼンティズム（出勤はしているものの、健康上の問題によって完全な業務パフォーマンスが出せない状況）やアブセンティズム（傷病による欠勤）などの指標にも改善傾向が見られました。

### ○健康の性差に関する相互理解促進

女性だけでなく、男性も含めた「健康へのリテラシー向上」と気軽に相談しやすい「環境整備」を進めております。産婦人科医師による女性の健康講座を全社員に実施。性差による健康課題の違いをお互いに学ぶ全12テーマの講座を全社員向けに実施するなど、女性の健康への理解をより深める機会を提供しました。

当社グループの取り組みは外部からも高く評価されており、特に優良な健康経営を実践している企業として、当社は「健康経営銘柄2025」、当社及び株式会社パソナは「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)ホワイト500」、株式会社パソナHS・株式会社パソナJOB HUB・株式会社アサヒビールコミュニケーションズ・株式会社パソナフオスター・株式会社パソナライフケアは「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」、そして株式会社パソナ日本総務部及び株式会社パソナセーフティネットは「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)ブライツ500」にそれぞれ認定されております。



### ○真に豊かな生き方・働き方の実現

東京一極集中による様々な社会課題を解決し、働く人々の真に豊かな生き方・働き方を実現するため、兵庫県淡路島へ本社・本部機能の一部を移転しています。淡路島で勤務する従業員からは、「豊かな自然の中で子育てができて嬉しい」「職住近接で通勤ラッシュによる心身の疲労がなくなった」など、「移住前よりも生活が豊かになった」という声が多数寄せられています。また、多くの地域住民の方々をはじめ、地域内外の方々が当社グループの仲間となり活躍していただき、島内従業員が約2,000名に達するなど地域における雇用創出にも貢献しております。



今後も、真に豊かな生き方・働き方を実現する「Well-beingアイランド・淡路島」を目指して、従業員はもちろん働く人々にとって魅力的な環境づくりに取り組むことで、多様な人材を誘致し、持続可能な社会に向けた地方創生事業を推進してまいります。

### ○こころとからだの健康づくりを支援する「ウェルネスファーム」

兵庫県淡路島のサステイナブルガーデン「Awaji Nature Lab & Resort」内に2022年に開園した「ウェルネスファーム」では、従業員に「食について考えるきっかけ」や「こころとからだの健康づくり」の場を提供しております。

従業員は「ウェルネスファーム」で自然の力を活かした土づくりや、野菜の栽培など身体の健康や環境に配慮した「農」体験のほか、自ら育てた採れたて野菜を併設したレストランで味わうことができます。

人と自然が共生する環境や新たなライフスタイルを体験する機会を創出することで、従業員のWell-being向上を支援しております。



### ○ライフデザインサポートの拡充

福利厚生制度の1つであるカフェテリアプラン制度では、従業員にカフェテリアポイントを付与し、自己研鑽や、健康増進・リフレッシュ・財形貯蓄・マイホームサポートなど利用できる多様なメニューを用意しております。利用率向上のため、付与ポイント数を増加させるとともに利用可能範囲を拡充した結果、利用率が前年より10%pt以上増加しました。また、従業員のファイナンシャルWell-being向上のため「マネーの視点から考えるライフデザインセミナー」を実施し、将来を見据えて各自のライフステージに合わせた資産形成ができるよう、サポートしています。今後も更なる施策を実施し、従業員のエンゲージメント向上に努めてまいります。

### ○全国の従業員が参加する社会貢献活動

当社グループの企業姿勢を明確にするため、2005年に「社会貢献室」を設置いたしました。グループの社会貢献活動のリーダーシップを担う存在として、国内外のグループ各社から約40名の「社会貢献委員」を任命し、国内外で活動を行っております。現在は、持続可能な地域社会づくりに貢献するため、6つの重点テーマ「食品ロス」「環境保全」「地域貢献（復興）」「スポーツ・健康」「ダイバーシティ」「パートナーシップ」を定めております。2025年5月期は、延べ18,080名の従業員が各地の活動に参加いたしました。

### 3 【事業等のリスク】

#### (1) 当社グループのリスクマネジメント体制

当社グループは経営に重大な影響を及ぼす危機を未然に防止し、万一発生した場合には損失の極小化を図るため、リスクマネジメント規程を定め、リスクに関する統括組織としてリスクマネジメント委員会を設置しております。同委員会では、想定される重大リスクごとに担当部を定め、平時の継続的な監視により新たなリスクを含めた危機の事前予知に務め、危機管理マニュアルに基づいて日常の対策及び緊急時に適切な対応を行う体制を整備するとともに、委員会の主要な活動状況について平時においては定期的に取締役会へ報告することで、取締役会が当社グループの状況や対応を適切にモニタリングできる体制を整えております。また、事業運営上生じる日常的なリスクについては、コンプライアンス担当部内で適正に対応し、適宜経営会議等で報告するほか、監査室及びグループ内部監査室による内部監査を通じて各部署の日常的なリスク管理状況を監視しております。

#### (2) 当社グループの経営成績等に影響を与える可能性のある主要なリスク

リスクマネジメントを行うなかで、有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。また、重要と識別された主要な危機・脅威のほか、経営戦略の実現に関連する不確実性としてのリスク及び当社グループの事業活動・経営方針を理解するうえで重要と考えられる事項についても記載しています。

なお、文中の将来に関する事項は、別段の記載のない限り当連結会計年度末現在において判断したものであり、当社株式への投資に関連する全てのリスクを網羅するものではありません。

分類	リスク項目	影響度	発生可能性
事業戦略リスク	①景気動向等のマクロ環境の影響	大	低
	②官公庁等との事業認可、契約関係の対応及び労働関係諸法令への対応	大	低
	③訴訟・不祥事及びレピュテーションリスク	中	中
	④人材の確保について	中	低
	⑤子育て支援・介護事業におけるリスク	小	中
運営リスク	⑥個人情報及び機密情報の管理について	大	中
	⑦システム障害及びサイバー攻撃に対するリスク	大	中
ファイナンスリスク	⑧事業投資について	大	中
	⑨資金調達について	大	低
	⑩投資有価証券の保有について	中	中
ハザードリスク	⑪自然災害及びパンデミック等による事業継続リスク	大	低
	⑫気候変動リスク	中	低

#### ①景気動向等のマクロ環境の影響

当社グループの事業は、企業や組織の人材活用や生産性向上に貢献する様々なソリューションサービスを提供するとともに、個人に対してはそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方を支援する就労インフラを提供しています。こうしたサービスは、国内外の景気変動や技術革新等のビジネス環境の変化、労働関連法令における規制等の影響を受けます。

当社グループは、BPOソリューション(委託・請負)、エキスパートソリューション(人材派遣)、キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)、グローバルソリューション(海外人材サービス)、ライフソリューション(子育て支援、介護等)、地方創生・観光ソリューションなどの事業を総合的に展開し特定の領域に偏らない事業ポートフォリオの構築を進め、常に新しい働き方やワークライフバランスに関する情報発信や提案、啓蒙活動にも積極的に取り組んでおります。しかし今後様々な要因により、市場環境や雇用情勢、顧客需要が急激に変化した場合、各事業の業績や当社グループの収益構造に影響を受ける可能性があります。

また今後、長期的には国内の人口推移により更なる人手不足あるいは市場縮小等が起きることも想定されます。当社グループは持続的成長に向けた取り組みとして、常に社会の変化の兆しを捉え、コントロールし得るリスクテイクもしたうえで、引き続き、企業理念である「社会の問題点を解決する」ことをテーマとした様々な新規事業・サービスを開発・拡充することでリスク分散を図ってまいります。

## ②官公庁等との事業認可、契約関係の対応及び労働関係諸法令への対応

当社グループのBP0ソリューションの委託・請負事業は、民間企業のほか官公庁や地方自治体、各種団体など様々な取引先から、総務・庶務、経理・財務、受付、営業事務・受発注、人事・労務・給与計算、教育・研修などの業務を受託しサービスを提供しています。特に官公庁・地方自治体から受託した事業の遂行にあたっては、委託元の指示に沿って適正な業務運営を行う必要がありますが、近年これら事業が大型化かつ複雑化しており、当社グループのみならず再委託先と共同で取り組む事業も増加しております。当社グループにおいては関連法規の遵守や社員教育の徹底、また再委託先選定に関わる調査の実施などのガイドラインに則り、適正な業務運営に努めておりますが、当社グループまたは再委託先において、関連法規違反、重大な過誤その他不適正な運営が生じた場合は当社グループの信頼性の低下や社会的な信用が毀損されるほか、委託元の規程により入札停止などの処分を受けることで業績及び財務状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、エキスパートソリューションの人材派遣事業は、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」（以下、「労働者派遣法」）に基づき、主として労働者派遣事業として厚生労働大臣の許可を取得して行っている事業であります。労働者派遣法は、労働者派遣事業の適正な運営を確保するために、派遣事業を行う者（派遣元事業主）が、派遣元事業主としての欠格事由に該当したり法令に違反した場合には、事業の許可を取り消し、または事業の停止を命じる旨を定めております。当社グループでは株式会社パソナグループのコーポレートガバナンス本部が主導して適正な派遣取引のためのガイドラインを作成し、徹底して社員教育に努めるとともに、内部監査等により関連法規の遵守状況を日頃より監視し、法令違反等の防止に努めております。しかしながら、万一当社グループ各社及び役職員による重大な法令違反等が発生し、事業許可の取消または事業停止を命じられるようなことがあれば、労働者派遣事業を行えなくなることが考えられます。

キャリアソリューションの人材紹介事業は、職業安定法に基づき、有料職業紹介事業として厚生労働大臣の許可を受けて行っている事業であります。人材紹介事業についても、人材派遣事業と同様に、一定の要件を満たさない場合には事業許可の取消し、事業の停止といった措置が規定されていることから、同様のリスクが想定されます。

同じくキャリアソリューションの再就職支援事業は、職業安定法に基づき、有料職業紹介事業として厚生労働大臣の許可を受けて行っている事業であります。収益構造やビジネスモデルは人材紹介事業とは異なりますが、求職者を求人企業に紹介するという点において前述の人材紹介事業と同様の規制、指導及び監督を受けることから、同様のリスクが想定されます。

さらに、関係諸法令は、労働市場を取り巻く状況の変化等に応じて改正されることから、当社グループにおいては改正に応じてその都度、適宜対応し、適切な事業運営ができる諸施策を講じていますが、今後の更なる改正によっては、当社グループの事業運営ならびに業績に影響が生じる可能性があります。

## ③訴訟・不祥事及びレピュテーションリスク

当社グループは法令遵守を重視した事業活動を行っておりますが、各種訴訟、係争、損害賠償請求の当事者となる可能性や不祥事、誹謗中傷等のリスクを排除できない場合があります。これらの発生に起因し、当社グループの社会的信用や企業イメージが低下し、売上の減少などにより、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## ④人材の確保について

当社グループは1976年の創業以来、年齢・性別・国籍・障害の有無に関わらず、誰もが夢や誇りをもって、自由に才能を生かして活躍できる社会の実現を目指し、様々な事業に取り組んでまいりました。事業環境の変化に対応し、持続的な成長を実現するためには、未来を創造する人材を確保・育成し続ける必要があります。

そのため、当社グループが必要な人材を適時十分に確保できない場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。当該リスクへの対応方針・施策等、人的資本経営に関する詳細は、15ページ「2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) ESG・サステナビリティ経営」をご参照ください。

## ⑤子育て支援・介護事業におけるリスク

当社グループは地域での保育施設や企業内保育施設、学童クラブの運営など子育てに関する施設の運営と居宅介護（デイサービス）や訪問介護などの介護事業を行っております。施設及び事業の運営にあたっては安全管理に万全の配慮をしておりますが、事業特有の予期しない事故が発生する可能性があります。万が一事故が発生した場合、当社グループの信頼性の低下や業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑥個人情報及び機密情報の管理について

当社グループは各事業の運営に際し、派遣スタッフ、求職者、各サービス利用者、顧客企業、従業員、その他関係者等の個人情報及び機密情報を大量に保有しております。当社グループによる個人情報の取扱いについては、日本における「個人情報の保護に関する法律」だけでなく、2018年5月に施行された「欧州連合一般データ保護規則（GDPR）」をはじめ当該国の個人情報に関する法律が適用されます。これらの法規制は、国境を越えて適用される傾向にあり、その遵守や事業運営における費用が増加する可能性があります。

当社グループではGDPRにも対応した個人情報保護方針等を策定して個人情報の適正な取得・利用・提供等を行うとともに、個人情報の漏洩や滅失を防止するために技術面及び組織面における必要かつ適切な安全管理措置を講じ、全従業員に個人情報保護管理に関する教育を徹底しております。

また、当社グループ及び取引先に関する営業秘密・重要情報の漏洩を防止すべき情報管理体制・管理手法を定め、その周知と実施の徹底に努めております。具体的には、前述した様々な秘密保持義務については、各就業規則、秘密情報保持規程において定めるとともに、ランサムウェアや標的型攻撃といった情報セキュリティ脅威への防御のための技術的対策、社員に対する定期的な研修や訓練等を実施しております。

こうした当社グループの取り組みにも関わらず、従業員等の故意または過失、不測の事態等により個人情報及び機密情報が外部に漏洩した場合、損害賠償請求や社会的信用の失墜等により、当社グループの財政状態及び業績に影響を与える可能性があります。

#### ⑦システム障害及びサイバー攻撃に対するリスク

当社グループの事業は、国内外を問わず、コンピュータシステム及びその通信ネットワークに多くを依存していることに加え、近年の当社グループにおけるリモートワーク拡大により、当該リスクの重要性は一段と高いものとして認識しております。またシステムインフラ及びそのメンテナンス等の一部は、クラウドシステム業者を含む外部業者に委託しております。こういったシステムの利用範囲の拡大や運用形態の多様化に伴い、不測の事態への備えとして、障害発生時の体制整備、システムセキュリティの強化、通信回線やハードウェアの増強等、様々な対策を講じております。特に、近年より高度かつ複雑化するサイバー攻撃への対応については、より一層の全社的な情報セキュリティ体制の強化を目的に、経済産業省が定めるサイバーセキュリティガイドラインに沿ってPASONA-CSIRT（パソナ シーサート）を策定し、ランサムウェアや標的型攻撃といった情報セキュリティ脅威への防御のための技術的対策、及び社員に対する定期的な研修や訓練等を実施しております。これらの対策にも関わらず、人為的過誤、サイバー攻撃、広範な自然災害や外部業者のトラブル等により、コンピュータシステムや通信ネットワークが利用できなくなることにより、当社グループの業務や提供するサービスが停止する可能性があり、かかる状況が長期にわたる場合、当社グループに対する信頼性の低下や、当社グループの財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑧事業投資について

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

そこで当社は、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により、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上を目指してまいります。こうした成長戦略に伴う各種の事業投資を行う中で以下のようなリスクが生じます。

（※）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、真に豊かな世界

#### a. 減損会計について

当社グループは、地方創生・観光ソリューション事業に係る商業施設を含めた事業用の不動産や、のれん、ソフトウェア等の有形・無形固定資産を所有し、連結貸借対照表に計上しております。こうした資産は、当該資産が生み出す将来キャッシュ・フローの状況により減損会計の適用を受ける場合があります。固定資産減損の認識判定における将来キャッシュ・フローは、資金生成単位ごとの事業計画を基礎として行っておりますが、これらの将来予測には不確実性が伴うため、事業が想定通り進捗しない場合、固定資産の減損損失の計上により、当社グループの財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### b. 地方創生・観光ソリューション事業について

当社グループの地方創生・観光ソリューション事業においては、地方の活性化と人材育成及び雇用創造の拠点として複数の商業施設を運営しており、以下のような固有のリスクが想定されます。現在、地方創生・観光ソリューションセグメントでは営業損失が継続しております。

- ・商業施設の新規開設については、施設規模の大きいものは多額の資金負担が生じます。人件費等の固定的な費用も多く、開設後に利用者数が一定水準に至るまでの期間において費用負担が先行する傾向があり、短期的には当社グループの利益を圧迫する場合があります。
- ・天候、災害、パンデミック等の影響により利用者の減少や営業休止を余儀なくされる可能性があります。また、利用者への訴求力増加施策が不十分であったり利用者の高い満足度を得られず利用者数が計画に届かない場合、収益が計画を下回ったり、追加投資が必要になる可能性があります。
- ・施設におけるアトラクション等の安全管理をはじめ、宿泊施設におけるサービスの質や安全性、食事の提供や食品の販売における品質管理や食品衛生には十分注意しておりますが、万一事故が発生した場合、当社グループの信頼性の低下や訴訟などが発生し、または営業休止を余儀なくされる可能性があります。

#### c. 企業買収について

当社グループは、事業の強化補強を図る有効な手段として、企業買収を行う場合があります。こうした企業買収に伴い、多額の資金需要及びのれんの償却等が発生する可能性があります。また企業買収にあたっては市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績及び財政状況などを考慮し進めておりますが、これらの買収が必ずしも当社グループの見込みどおりに連結収益に貢献したり、シナジー効果を生むとは限らず、経営環境や事業の状況の著しい変化等によりそれぞれの経営成績が想定どおり進捗しない場合、のれんの減損損失や株式の評価損が生じるなど、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### d. 子会社・関連会社への投資

当社グループは、企業や就労者の多様なニーズに応じたサービス領域の拡大、また次の50年を見据えた成長戦略の実現に向けて、社会の問題点の解決につながる新規事業投資を行っていく考えであります。新規事業投資については、多額の資金需要が発生する可能性があるほか、収益が必ずしも当初の計画通りに推移する保証はなく、想定した収益規模が確保できない可能性があります。事業の進捗状況を適時に把握し、既存の事業インフラや営業網も活用しながら、早期育成に取り組みますが、こうした取り組みにもかかわらず期待した収益を生まない場合には、当社グループの業績に影響を受ける可能性があります。

こうした事業投資を、子会社・関連会社への出資等を通じて行う場合がありますが、当社が保有する関係会社株式は、市場動向や経営環境及び業績動向によっては実質価額の著しい下落による評価損の計上により、当社の個別財務諸表における業績や資産の額に影響を与える可能性があります。また、実質価額がマイナスになった場合には、当該会社への貸付を含めた債権及び債務保証に係る損失やこれらを超えて当該会社で発生する損失の負担に備えるため、損失見込額に対する引当金の計上が必要になるなど、当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑨資金調達について

当社グループは、事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的に確保するため、内部資金及び外部資金を有効に活用しております。グループ資金については、グループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入し、グループ各社間の資金の有効活用と資金調達の一元化を図っております。また、金融機関とは、主に短期的な運転資金需要に対応するためにコミットメントラインを設定しているほか、長期借入や社債等により長期運転資金や設備投資資金等を調達しております。今後の経営状況や信用収縮、金利上昇等の金融情勢の変化などのほか、コミットメントラインや一部の長期借入金等に付されている財務制限条項に抵触することなどにより、必要な資金調達ができない場合や直ちに債務の弁済が必要となる場合、調達コストが増加する場合等、当社グループの事業遂行や業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑩投資有価証券の保有について

当社グループは、中長期的な視点で企業価値を高めるために、お客様及び取引先との信頼関係の強化や維持、取引の拡大、協業や事業シナジーの創出等を目的に、上場及び非上場の株式等の投資有価証券を保有しております。市場価格等の時価を把握できる有価証券については株式市況及び債券市況等の動向により、また、市場価格のない有価証券については投資先の財政状態や業績動向等により、実質価額の著しい下落による評価損を計上するなど、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑪自然災害及びパンデミック等による事業継続リスク

当社グループは、全国にグループ会社及び営業拠点を有しており、地震や水害など大規模な自然災害、パンデミック、事件・事故、その他企業存続を脅かす事象（以下「自然災害等」という。）が発生した場合に備えて、従業員及び派遣スタッフの安否を確認し、安全を確保するための対策を危機管理マニュアルに定めております。また、事業継続のための施策としてBCPマニュアルの策定、事業拠点や情報システムの機能分散なども講じております。また、2020年9月からは感染症への対策に加え、自然災害等のリスクにも対応するBCP対策の一環として、当社グループは本社・本部機能の分散と兵庫県淡路島への移転を段階的に実施しました。危機発生時は迅速かつ適切な対応をとる所存ではありますが、想定を大きく上回る規模で自然災害等が発生した場合、当社グループの事業運営、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑫気候変動リスク

当社グループは、環境経営戦略会議において当社グループの環境経営及び気候変動対応における戦略・方針・目標を策定しております。当該方針をもとに、環境マネジメント推進委員会が各部門・各グループ会社に対して実効的なアクションプランを推進するとともに、社員一人ひとりの環境に対する意識醸成を図るための環境教育を実施しております。リスクマネジメント委員会では、気候変動のリスクマネジメントに関する事項についての審議を行い、内部監査部門は各部門や関係会社に対する環境監査を実施しております。取締役会は、気候変動に関する重要な事項について、環境経営戦略会議から報告を受け適切な助言を行うことで、モニタリングを行っております。

気候変動に伴う事業等のリスクへの対応については、15ページ「2 サステナビリティに関する考え方及び取組(2) ESG・サステナビリティ経営」をご参照ください。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### (1) 経営成績

###### ① 当期の経営成績

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

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

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

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

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

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

###### ■ 連結業績

	2024年5月期	2025年5月期	増減率
売上高	356,733百万円	309,240百万円	△13.3%
営業利益又は営業損失（△）	6,794百万円	△1,237百万円	—
経常利益又は経常損失（△）	7,152百万円	△460百万円	—
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）	95,891百万円	△8,658百万円	—

※前期末の業績からアウトソーシングセグメントを除いた場合

	2024年5月期	2025年5月期	増減率
売上高	318,301百万円	309,240百万円	△2.8%
営業損失（△）	△821百万円	△1,237百万円	—

## ②事業別の状況（セグメント間取引消去前）

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

### HRソリューション 売上高 286,552百万円 営業利益 14,808百万円

〔BPOソリューション（委託・請負）〕 売上高 137,236百万円

当該事業では、顧客から煩雑な事務作業を集約し効率化する総務・庶務や、繁忙に応じた経費精算等に対応する経理・財務をはじめ、受付、営業事務・受発注、人事・労務・給与計算、教育・研修などの業務を当社が受託しBPOサービスを提供しています。加えて、フリーランスや上場企業の元役員などのプロフェッショナル人材によるコンサルティングや経営支援を行う顧問コンサルティング事業など、企業の経営課題に対する多様なBPOソリューション事業を展開しています。

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

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

〔エキスパートソリューション（人材派遣）〕 売上高 134,807百万円

当該事業では、オフィスワークを中心に事務職から高度な専門スキルを備えた人材やエンジニア、営業・販売職、また若年層からシニアまで幅広い世代、職種の人材派遣事業を展開しています。

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

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

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

〔キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）〕 売上高 14,507百万円 営業利益 5,048百万円

当該事業は、企業の中途採用活動を支援し、転職希望者とのマッチングを行う人材紹介事業と、企業の人事戦略に基づいて転身を支援する再就職支援事業を提供しています。

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

再就職支援事業では、2024年から市場規模が大きく拡大し、2025年も引き続き好調に推移しています。こうした環

境の中、当社への依頼は増加しており、前期を上回る売上高となりました。また、人的資本経営の高まりを受けて、従業員の自律的なキャリア形成を支援する「セーフプレースメント・トータルサービス」の需要も堅調に推移しました。

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

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

#### **グローバルソリューション(海外人材サービス) 売上高 11,407百万円 営業利益 401百万円**

当該事業では、海外において、人材紹介、人材派遣・請負、給与計算、教育・研修などのフルラインの人材関連サービスを提供しています。

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

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

#### **ライフソリューション(子育て支援、介護等) 売上高 8,623百万円 営業利益 △26百万円**

当該事業では、認可・認証保育所、企業内保育施設、学童保育施設の運営、児童教育などの子育て支援事業、デイサービス、訪問介護などを行う介護事業、家事代行などのライフサポート事業を行っています。

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

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

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

#### **地方創生・観光ソリューション 売上高 7,083百万円 営業利益 △1,900百万円**

当該事業では、地域住民や地域企業、地方自治体と協力、連携しながら、地方に新たな産業と雇用を創出する地方創生・観光事業に取り組んでいます。

ニジゲンノモリ アニメ淡路島公園（2025年5月20日より、兵庫県立淡路島公園のネーミングスポンサーを獲得）では、当期は猛暑や台風等の悪天候の影響があったものの、インバウンド客が年間6万人に到達しました。「NARUTO&BORUTO 忍里」や「ゴジラ迎撃作戦～国立ゴジラ淡路島研究センター～」のアトラクション中心に欧米からの来場が増加した結果、年間売上でも過去最高を更新しました。レストラン等の飲食施設では、世界中で人気の高いハローキティの世界観が楽しめる「ハローキティスマイル」や「ハローキティ ショーボックス」で女性客やインバウンドを中心に来場者が増加しました。費用面では減価償却費の減少などもありましたが、一部施設でリニューアルのための休業期間が生じたほか、原材料の高騰による原価率のアップに加え、人件費も増加しました。

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

**消去又は全社 売上高  $\Delta 4,425$ 百万円 営業利益  $\Delta 14,519$ 百万円**

グループ間取引消去とグループシナジーの最大化のためのコストや新規事業のインキュベーションコスト、持株会社としての管理コストが含まれています。

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

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

**■セグメント別業績**

売上高	2024年5月期	2025年5月期	増減率
HRソリューション	297,715百万円	286,552百万円	$\Delta 3.7\%$
BPOソリューション(委託・請負)	147,579百万円	137,236百万円	$\Delta 7.0\%$
エキスパートソリューション(人材派遣)	137,082百万円	134,807百万円	$\Delta 1.7\%$
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	13,054百万円	14,507百万円	+11.1%
グローバルソリューション(海外人材サービス)	11,024百万円	11,407百万円	+3.5%
アウトソーシング	38,962百万円	—	—
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	7,792百万円	8,623百万円	+10.7%
地方創生・観光ソリューション	6,610百万円	7,083百万円	+7.2%
消去又は全社	$\Delta 5,372$ 百万円	$\Delta 4,425$ 百万円	—
合計	356,733百万円	309,240百万円	$\Delta 13.3\%$
合計(アウトソーシングを除く)※	318,301百万円	309,240百万円	$\Delta 2.8\%$

営業利益	2024年5月期	2025年5月期	増減率
HRソリューション	15,625百万円	14,808百万円	$\Delta 5.2\%$
BPOソリューション(委託・請負)	11,582百万円	9,759百万円	$\Delta 15.7\%$
エキスパートソリューション(人材派遣)	4,042百万円	5,048百万円	+24.9%
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	—	—	—
グローバルソリューション(海外人材サービス)	270百万円	401百万円	+48.3%
アウトソーシング	7,615百万円	—	—
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	128百万円	$\Delta 26$ 百万円	—
地方創生・観光ソリューション	$\Delta 2,671$ 百万円	$\Delta 1,900$ 百万円	—
消去又は全社	$\Delta 14,174$ 百万円	$\Delta 14,519$ 百万円	—
合計	6,794百万円	$\Delta 1,237$ 百万円	—
合計(アウトソーシングを除く)※	$\Delta 821$ 百万円	$\Delta 1,237$ 百万円	—

※前連結会計年度末に連結子会社であった株式会社ベネフィット・ワンの株式を売却したことから、当連結会計年度の期首よりアウトソーシングセグメントを廃止しておりますので、参考情報としてアウトソーシングを除く合計を記載しております。

(2)生産、受注及び販売の実績

①生産実績

当社グループは、BPOソリューション（委託・請負）、エキスパートソリューション（人材派遣）、キャリアソリューション（人材紹介、再就職支援）、グローバルソリューション（海外人材サービス）、ライフソリューション（子育て支援、介護等）、地方創生・観光ソリューションなどの事業を行っており、提供するサービスの性格上、生産実績の記載に馴染まないため、記載しておりません。

②受注実績

生産実績と同様の理由により、記載しておりません。

③販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりとなります。

セグメントの名称	2025年5月期		
	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
HRソリューション	283,837	91.8	96.3
BPOソリューション(委託・請負)	269,349	87.1	95.7
エキスパートソリューション(人材派遣)			
BPOソリューション(委託・請負)	135,029	43.7	93.1
エキスパートソリューション(人材派遣)	134,320	43.4	98.4
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	14,487	4.7	111.2
グローバルソリューション(海外人材サービス)	11,121	3.6	103.1
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	8,105	2.6	112.1
地方創生・観光ソリューション	6,176	2.0	108.6
合計	309,240	100.0	86.7

(注) セグメント間取引については、相殺消去しております。

上記に記載した当連結会計年度における売上高を地域別に示すと、次のとおりとなります。

区分	2025年5月期		
	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
北海道・東北	12,417	4.0	92.8
関東(東京以外)	36,575	11.8	96.0
東京	127,519	41.3	75.7
東海・北信越	20,132	6.5	100.7
関西	69,905	22.6	96.0
中国・四国・九州	31,516	10.2	96.2
海外	11,173	3.6	98.9
合計	309,240	100.0	86.7

### (3) 財政状態

#### 資産、負債及び純資産の状況

当連結会計年度末の資産及び負債には、当社グループによる使用が制限されている受託案件に係る顧客からの一時的な「預り金」とそれに見合う「現金及び預金」が35,319百万円（前連結会計年度末54,975百万円）計上されております。

当連結会計年度末の資産は、前連結会計年度末に比べて36,052百万円減少（12.0%減）し、265,038百万円となりました。資金運用により有価証券が14,500百万円増加、地方創生事業等の有形固定資産が11,677百万円増加、Well-being領域等においてシナジーが見込まれるベンチャー企業への投資や資金運用等により投資その他資産が4,370百万円増加した一方で、上記の「預り金」の減少や、固定資産の取得及び借入金の返済などにより現金及び預金が67,510百万円減少したことなどによるものです。

当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末に比べて22,508百万円減少（15.4%減）し、123,904百万円となりました。上記の受託案件等による預り金が17,632百万円減少、借入金の返済により長期借入金が5,756百万円減少したことなどによるものであります。

当連結会計年度末の純資産は、前連結会計年度末に比べて13,543百万円減少（8.8%減）し、141,134百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純損失が8,658百万円、配当金の支払いが3,018百万円あったことにより利益剰余金が11,677百万円減少したことなどによるものであります。また、自己株式については、2025年1月より買付けを進めている一方で、2025年4月30日付で150万株を消却したため、大きな変動はありません。

以上の結果、当連結会計年度末の自己資本比率は、50.9%（前連結会計年度末49.3%）となりました。なお、受託案件に係る「預り金」に伴う「現金及び預金」を控除した総資産は、229,719百万円（同246,115百万円）であり、自己資本比率は58.7%（同60.3%）となります。

### (4) キャッシュ・フロー

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前連結会計年度末に比べて、58,382百万円減少し、78,664百万円となりました。なお、「資金」には、受託案件に係る顧客からの一時的な「預り金」に見合う「現金及び預金」は含まれておりません。

#### （営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動の結果増加した資金は4,327百万円（前連結会計年度7,397百万円の増加）となりました。

資金増加の主な内訳は、減価償却費2,756百万円（同5,569百万円）、売上債権及び契約資産の減少2,244百万円（同4,177百万円）、期末日が休日による預り金の増加2,094百万円（同1,281百万円の減少）、契約負債の増加976百万円（同909百万円の減少）等によるものであります。

資金減少の主な内訳は、税金等調整前当期純損失5,826百万円（同純利益106,251百万円）等によるものであります。

#### （投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動の結果減少した資金は47,600百万円（前連結会計年度94,252百万円の増加）となりました。

資金減少の主な内訳は、定期預金の預け入れ10,536百万円（同60百万円の増加）、有形固定資産の取得14,909百万円（同15,244百万円）、有価証券の取得14,500百万円（前連結会計年度は発生なし）等によるものであります。

#### （財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動の結果減少した資金は15,055百万円（前連結会計年度12,879百万円の減少）となりました。

資金減少の主な内訳は、長期借入金の返済9,099百万円（同10,325百万円）、自己株式の取得1,731百万円（同597百万円）、配当金の支払3,417百万円（同4,568百万円）等によるものであります。

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

項目	2021年 5月期	2022年 5月期	2023年 5月期	2024年 5月期	2025年 5月期
自己資本比率	25.2%	24.5%	19.6%	49.3%	50.9%
時価ベースの自己資本比率	49.0%	40.3%	24.7%	28.4%	33.0%
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	1.8年	5.3年	9.9年	5.8年	7.7年
インタレスト・カバレッジ・レシオ	64.5	35.4	15.9	16.6	12.9

(注) 1 自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

- いずれも連結ベースの財務数値により計算しております。
- 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。
- キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを利用しております。
- 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。
- 当社グループによる使用が制限されている受託案件に係る顧客からの一時的な「預り金」とそれに見合う「現金及び預金」を控除した自己資本比率は、前項「(3) 財政状態 資産、負債及び純資産の状況」に記載のとおりであり、また、時価ベースの自己資本比率は、38.1%（前連結会計年度末34.8%）となります。

(5) 資本の財源及び資金の流動性

①財務戦略の考え方

当社グループは、財務体質の強化と資金効率の向上を両立しつつ、企業価値の向上のために資金を適切に調達・配分することを財務戦略の基本方針としております。HRソリューション領域における業務プロセス最適化のためのIT関連投資、地方創生・観光ソリューションの収益力向上に資する設備投資、DX人材の育成等の人的資本投資など、当社グループの成長、企業価値の向上に必要な資金及び経常の運転資金を効率的に確保しております。さらに、グループ会社との間ではCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入しており、グループ各社における余剰資金の有効活用に努めております。

②資金調達の基本方針

当社グループの事業活動の維持拡大に必要な資金を安定的、かつ機動的に確保するため、内部資金及び外部資金の有効活用に努めております。月中の短期運転資金需要に対しては、金融機関との間に設定しているコミットメントラインや当座借越枠を機動的に活用しています。長期借入については、約定返済額や投資計画等を勘案しながら、年度の資金調達計画を策定し、取引金融機関からの調達を実施しています。資金調達にあたっては、財務体質や資本コストにも留意しながら、その可否を判断しています。自己資本比率やEBITDA有利子負債倍率等を見据えつつ、銀行借入、社債をはじめとした負債を有効に活用することで、資本コストの低減及び資本効率の向上に努めております。

③資金配分についての考え方

当社グループ全体として得られた資金は、成長投資、株主還元、手元資金に振り分けています。成長投資については、経営戦略を踏まえたグループとしての投資意義や、投資資金の回収可能性や期待されるリターン等を吟味し、投資の可否を判断しています。また、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針としており、配当政策については、連結配当性向40%を目途に継続的かつ安定的な配当の維持に努めてまいります。さらに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、1株当たり75円を下限とした配当維持または増配を実施する累進配当を導入いたします。手元資金については、金融機関との間に設定しているコミットメントライン等を活用することで、グループ全体の資金効率を高めていくよう努めております。

#### (6) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。この連結財務諸表の作成にあたっての会計方針は、85ページ「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)」に記載のとおりです。

また、この連結財務諸表の作成にあたり、決算日における資産・負債の報告数値及び報告期間における収益・費用の報告数値に影響を与える見積りや判断を行う必要があります。過去の実績や現在の状況に応じ、合理的と考えられる様々な要因に基づき見積り及び判断を行っておりますが、見積り特有の不確実性があるため、実際の結果はこれらの見積りと異なる場合があります。

連結財務諸表を作成するにあたって、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、88ページ「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

### 5 【重要な契約等】

(株式会社大林組との工事請負契約)

当社は、2023年1月26日開催の取締役会にて決議の上、同日公表した「淡路島 岩屋エリア ホテル開発プロジェクト」(工事総額130億円から140億円)について、2024年3月27日開催の取締役会にて、当社と株式会社大林組の間で工事請負契約を締結することを決議し、2024年5月29日開催の取締役会にて、工事内容の詳細及び請負代金額を133億円とすることを決議し、2024年5月31日付で契約締結いたしました。さらに、2025年5月29日開催の取締役会にて、工事総額を16億円増額して149億円とすることを決議し、2025年5月30日付で契約締結いたしました。

(財務制限条項が付された重要な借入金契約)

- (1) 契約締結日 2022年3月31日
- (2) 当期末残高 15,621百万円
- (3) 満期日 2032年3月31日
- (4) 相手方の属性 金融機関
- (5) 担保の有無 無
- (6) 財務制限条項の内容

- ① 各年度の決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該決算期の直前の決算期の末日又は2021年5月に終了する決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。
- ② 各年度の決算期に係る連結の損益計算書上の経常損益に関して、それぞれ2期連続して経常損失を計上しないこと。

### 6 【研究開発活動】

当連結会計年度において、特記すべき重要な事項はありません。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

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

(単位：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)	389	17	2,681	3,088
キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)	1	—	511	512
グローバルソリューション(海外人材サービス)	170	—	3	173
ライフソリューション(子育て支援、介護等)	2	—	18	21
地方創生・観光ソリューション	7,702	105	45	7,853
全社	5,422	1,170	382	6,974
計	13,688	1,293	3,642	18,623

#### 2 【主要な設備の状況】

2025年5月31日現在における当社グループの主要な設備及び従業員の配置状況は次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

事業所名(所在地)	セグメント	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数(名)
			建物	土地	リース資産	ソフトウェア	その他	合計	
PASONA SQUARE (東京都港区) ほか5事業所	全社	事業所設備	176	—	—	425	35	637	274 (61)
GLOBAL HUB SQUARE (兵庫県淡路市) ほか10事業所	全社	事業所設備	3,712	229	—	—	416	4,358	422 (175)
禅坊靖寧 (兵庫県淡路市) ほか10事業所	地方創生・観光ソリューション	商業用設備	1,594	123	6	—	315	2,040	—

- (注) 1 帳簿価額のうち、「その他」は、構築物、工具器具備品等であります。  
 2 帳簿価額の金額には、消費税等を含んでおりません。  
 3 現在休止中の主要な設備はありません。  
 4 従業員数の括弧内は、臨時従業員の雇用人員数であり、年間の平均人員を外数で記載しております。  
 5 上表のほか、敷金及び保証金2,268百万円があります。

## (2) 国内子会社

会社名 (所在地)	セグメント	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物	土地	リース 資産	ソフト ウェア	その他	合計	
株式会社パソナ (東京都港区)	BPOソリューション、エキスパートソリューション、キャリアソリューション	業務系システム等	240	0	—	3,920	96	4,257	3,620 (5,671)
ビーウィズ株式会社 (東京都新宿区)	BPOソリューション、エキスパートソリューション	事業所設備等	1,077	—	—	506	389	1,973	860 (5,365)
株式会社ニジゲンノモリ (兵庫県淡路市)	地方創生・観光ソリューション	商業用設備等	807	—	39	171	620	1,638	11 (16)
株式会社パソナ農援隊 (東京都港区)	地方創生・観光ソリューション	商業用設備等	234	—	—	0	455	690	16 (10)
株式会社パソナ日本総務部 (大阪府大阪市)	BPOソリューション	事業所設備等	152	65	22	275	25	542	944 (703)
株式会社パソナフォスター (東京都港区)	ライフソリューション	事業所設備等	236	—	—	8	16	261	471 (339)
株式会社ゴートップ (三重県松阪市)	BPOソリューション	事業所設備等	32	201	12	5	24	277	140 (17)
株式会社地方創生 (東京都港区)	地方創生・観光ソリューション	商業用設備等	178	22	—	—	32	234	3 (6)
株式会社パソナJOB HUB (東京都港区)	BPOソリューション、エキスパートソリューション	業務系システム等	17	—	—	130	2	150	158 (29)
株式会社丹後王国ブルワリー (京都府京丹後市)	地方創生・観光ソリューション	商業用設備等	49	—	61	—	39	150	15 (30)
テクノリサーチ株式会社 (静岡県浜松市)	BPOソリューション、エキスパートソリューション	事業所設備等	22	84	—	—	0	106	27 (0)

- (注) 1 帳簿価額のうち、「その他」は、構築物、機械及び装置、車両運搬具、工具器具備品、電話加入権及び建設仮勘定等であります。
- 2 株式会社パソナの帳簿価額のうち、3百万円は当社及び連結子会社に賃貸している事業所設備に係るものであります。
- 3 上表のほかに、敷金及び保証金合計4,252百万円があります。
- 4 帳簿価額の金額には消費税等を含んでおりません。
- 5 現在休止中の主要な設備はありません。
- 6 従業員数の括弧内は、臨時従業員の雇用人員数であり、年間の平均人員を外数で記載しております。

## (3) 在外子会社

会社名 (所在地)	セグメント	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物	土地	リース 資産	ソフト ウェア	その他	合計	
Pasona N A, Inc (New York, U. S. A)	グローバルソリューション	事業所設備等	3	—	255	—	13	272	139 (3)
PT. Dutagriya Sarana (Jakarta, Indonesia)	グローバルソリューション	事業所設備等	10	91	3	—	12	118	26 (32)

- (注) 1 帳簿価額のうち、「その他」は、車両運搬具、工具器具備品であります。
- 2 帳簿価額の金額には消費税等を含んでおりません。
- 3 現在休止中の主要な設備はありません。
- 4 従業員数の括弧内は、臨時従業員の雇用人員数であり、年間の平均人員を外数で記載しております。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

#### (1) 重要な設備の新設等

会社名 (所在地)	セグメント	設備の内容	投資予定額(百万円)		資金調達 方法
			総額	既支払額	
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	地方創生・観光 ソリューション	商業用設備	14,900	10,248	自己資金
株式会社パソナ (東京都港区)	BPOソリューション、 エキスパートソリュー ション	業務系システム	5,000	2,434	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	全社	護岸/ 構築物	5,000	3,555	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	全社	護岸/ 土地整備	4,200	3,943	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	全社	護岸/ 土地整備	2,300	—	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	全社	事業用設備	2,500	287	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	地方創生・観光 ソリューション	商業用設備	2,400	95	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	全社	社宅	1,000	100	自己資金
株式会社パソナ (東京都港区)	キャリアソリューショ ン	業務系システム	800	735	自己資金
株式会社パソナ農援隊 (兵庫県淡路市)	地方創生・観光 ソリューション	商業用設備	800	477	自己資金
株式会社パソナグループ (兵庫県淡路市)	地方創生・観光 ソリューション	商業用設備	500	8	自己資金

(注) 1 上記金額には消費税等は含まれておりません。

2 上記の投資予定額は一部、資産計上されず費用処理される可能性のある部分を含んでおります。

#### (2) 重要な設備の除却等

経常的な設備の更新のための除却等を除き、重要な設備の除却等の計画はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### ① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	150,000,000
計	150,000,000

##### ② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年5月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年8月20日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	40,190,300	40,190,300	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は 100株であります
計	40,190,300	40,190,300	—	—

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### ① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### ② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### ③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2025年4月30日	△1,500,000	40,190,300	—	5,000	—	5,000

(注) 2025年4月30日をもって、自己株式を1,500,000株消却しております。

#### (5) 【所有者別状況】

2025年5月31日現在

区分	株式の状況（1単元の株式数100株）								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	—	17	21	80	154	31	10,912	11,215	—
所有株式数 (単元)	—	56,713	16,486	55,342	66,111	152	206,603	401,407	49,600
所有株式数 の割合(%)	—	14.13	4.10	13.79	16.47	0.04	51.47	100.00	—

(注) 1 自己株式770,106株は、「個人その他」には7,701単元、「単元未満株式の状況」に6株が含まれております。

2 株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,862株のうち601,800株(6,018単元)は「金融機関」、62株は「単元未満株式の状況」に含まれており、株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式451,803株のうち451,800株(4,518単元)は「金融機関」、3株は「単元未満株式の状況」に含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2025年5月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
南部 靖之	兵庫県淡路市	14,763,200	37.45
株式会社南部エンタープライズ	東京都港区南青山三丁目1番30号	3,738,500	9.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	3,140,900	7.97
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	1,053,665	2.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	902,100	2.29
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY (常任代理人 香港上海銀行 東京支店 カストディ業務部)	10 HAREWOOD AVENUE LONDON NW1 6AA (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	819,775	2.08
株式会社グラティツード	東京都港区愛宕二丁目3番1号	596,600	1.51
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	PETERBOROUGH COURT 133 FLEET STREET LONDON EC4A2BB UNITED KINGDOM (東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)	534,607	1.36
株式会社メディカル・コンシェルジュ	東京都渋谷区恵比寿南一丁目5番5号	520,000	1.32
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	BAHNHOFSTRASSE 45 ZURICH SWITZERLAND 8098 (東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)	511,400	1.30
計	—	26,580,747	67.43

- (注) 1 上記のほか、提出会社名義の自己株式770,106株がありますが、会社法第308条第2項の規定により議決権を有しておりません。
- 2 当社は株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)を導入しており、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)(以下「信託E口」という。)が当社株式1,053,665株を保有しております。信託E口が保有する当社株式については、自己株式に含めておりません。
- 3 2024年7月29日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、Oasis Management Company Ltd.が2024年7月25日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2025年5月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。  
なお、大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等 の数(株)	株券等 保有割合(%)
Oasis Management Company Ltd.	ケイマン諸島、KY1-1104、グランド・ケイマン、ウグランド・ハウス、私書箱309、メイプルズ・コーポレート・サービス・リミテッド	2,094,200	5.02

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

2025年5月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 770,100	—	—
完全議決権株式(その他)	普通株式 39,370,600	393,706	—
単元未満株式	普通株式 49,600	—	—
発行済株式総数	40,190,300	—	—
総株主の議決権	—	393,706	—

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,800株(議決権数6,018個)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式451,800株(議決権数4,518個)が含まれております。

2 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社保有の自己株式6株及び株式給付信託(BBT)が保有する株式62株ならびに株式給付信託(J-ESOP)が保有する株式3株が含まれております。

## ② 【自己株式等】

2025年5月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
株式会社パナソニックグループ (自己保有株式)	東京都千代田区丸の内 一丁目5番1号	770,100	—	770,100	1.92
計	—	770,100	—	770,100	1.92

(注) 1 株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,800株(1.50%)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式451,800株(1.12%)は、上記自己株式に含めておりません。

2 上記自己株式には、単元未満株式6株が含まれておりません。

## (8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

## ①取締役に対する株式給付信託(BBT)

当社は、2015年8月19日開催の第8期定時株主総会決議に基づき、2015年10月26日より、業績連動型株式報酬制度として株式給付信託(BBT)(以下「BBT制度」という。)を導入しており、その対象者は評価対象事業年度の9月1日時点において取締役(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。)及び役付執行役員(監査等委員会設置会社移行直前に取締役であった者に限る。)として在任していた者(以下「取締役等」という。)としております。

## a. BBT制度の概要

BBT制度の導入に際し、「役員株式給付規程」を制定しております。当社は、制定した役員株式給付規程に基づき、将来給付する株式を予め取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しました。

BBT制度は、役員株式給付規程に基づき、取締役等にポイントを付与し、そのポイントに応じて、取締役等に株式を給付する仕組みです。

## b. 取締役等に給付する予定の株式の総数

601,862株(2025年5月31日現在)

## c. BBT制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任した者のうち役員株式給付規程に定める受益者要件を満たす者

②従業員に対する株式給付信託（J-ESOP）

当社は、2015年10月26日より、株価及び業績向上への従業員の意欲や士気を高めることを目的として当社従業員ならびに当社子会社の役員及び従業員（以下「従業員等」という。）に対して自社の株式を給付するインセンティブプランとして株式給付信託（J-ESOP）（以下「J-ESOP制度」という。）を導入しております。

a. J-ESOP制度の概要

J-ESOP制度の導入に際し、「株式給付規程」を制定しております。当社は、制定した株式給付規程に基づき、将来給付する株式を予め取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しました。

J-ESOP制度は、株式給付規程に基づき、従業員等にポイントを付与し、そのポイントに応じて、従業員等に株式を給付する仕組みです。

b. 従業員等に給付する予定の株式の総数

451,803株（2025年5月31日現在）

c. J-ESOP制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

株式給付規程に定める受益者要件を満たす者

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年1月14日)での決議状況 (取得期間2025年1月15日～2026年1月14日)	2,000,000	5,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	830,800	1,730
残存決議株式の総数及び価額の総額	1,169,200	3,270
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	58.46	65.40
当期間における取得自己株式	518,500	1,143
提出日現在の未行使割合(%)	32.54	42.51

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	82	0
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 当期間における取得自己株式には、2025年8月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式を含めておりません。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	1,500,000	1,790	—	—
合併、株式交換、会社分割に係る 移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他 (株式給付信託(BBT)及び株式給付 信託(J-ESOP)への追加抛出)	—	—	—	—
保有自己株式数	770,106	—	770,106	—

(注) 1 当事業年度における株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,862株、及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式451,803株は、上記保有自己株式数に含まれておりません。

2 当期間における保有自己株式には、2025年8月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式を含めておりません。

## 3 【配当政策】

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

また、当社は2024年4月12日付「特別配当の決議及び2024年5月期期末配当予想の修正」でお知らせのとおり、連結子会社の株式を売却したことによる株主還元の拡充策として、2024年5月期から2028年5月期までの5期にわたって、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。

決議年月日	配当金の総額	1株当たり配当額
2025年7月15日 取締役会	2,956百万円	75円

(注) 1株当たり配当額の内訳 普通配当 15円 特別配当 60円

## 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

#### ①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

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

#### ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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

当社の内部統制に関する主要機関は以下のとおりであります。

#### イ 取締役会

取締役会は、当社経営全般の監督機能及び株主総会に次ぐ最高意思決定機関であり、監査等委員ではない取締役（任期1年）と監査等委員である取締役（任期2年）で構成しております。取締役会は、法令及び定款に定められた事項、当社及びグループ会社の重要事項等を決定しており、取締役会決議により定められた取締役会規程により、M&A、組織再編、重要な財産の処分・譲受け、多額の投融資等については、取締役会の決議事項と定めています。有価証券報告書提出日現在、監査等委員ではない取締役4名（男性2名・女性2名）及び監査等委員である取締役5名（全員男性）のうち独立社外取締役は4名おり、役員の44%を独立社外取締役で構成することにより、取締役会の監視機能を強化しております。なお、取締役会の議長はCEOが務めております。

#### （取締役の選定方針）

取締役候補者については、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性を勘案し、人格、見識に優れた者を候補者とするを基本方針とし、特に社外取締役は経営、財務・会計、法律等に加え当社グループの事業領域にも知見を有する人材を選定し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っております。取締役候補者の選定は、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・報酬委員会が上記基本方針をもとに取締役会に答申し、取締役会の決議により決定しております。取締役がその機能を十分に発揮していないと認められる場合は、事前に指名・報酬委員会が解任を審議したうえで取締役会にて決議し、株主総会に上程いたします。また社外取締役は定期的に業務執行役員との意見交換会を実施しており、指名・報酬委員会の委員である社外取締役が業務執行役員の人格、見識等の資質を把握し、取締役候補者の指名に活かしております。

(取締役のスキルマトリックス)

1. 2025年8月20日(有価証券報告書提出日)現在の当社の役員の状況をもとに作成しております。

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
若本 博隆	代表取締役社長CEO	●	●	●	●			●		
深澤 旬子	取締役 副社長執行役員	●	●				●	●		●
山本 絹子	取締役 副社長執行役員	●	●	●			●			●
南部 真希也	取締役 常務執行役員	●		●					●	
野村 和史	取締役 (常勤監査等委員)	●			●					
船橋 晴雄	社外取締役 (監査等委員)				●	●	●			
古川 一夫	社外取締役 (監査等委員)	●		●	●			●	●	
宮田 亮平	社外取締役 (監査等委員)		●				●			●
跡見 裕	社外取締役 (監査等委員)	●	●		●					●

2. 2025年8月22日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）5名選任の件」及び「監査等委員である取締役5名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、取締役会のスキルマトリックスは以下のとおりとなります。なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

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
若本 博隆	代表取締役会長CEO	●	●	●	●			●		
中尾 慎太郎	代表取締役社長COO	●	●	●	●					●
深澤 旬子	取締役 副社長執行役員	●	●				●	●		●
山本 絹子	取締役 副社長執行役員	●	●	●			●			●
南部 真希也	取締役 副社長執行役員	●		●					●	
野村 和史	取締役 (常勤監査等委員)	●			●					
船橋 晴雄	社外取締役 (監査等委員)				●	●	●			
古川 一夫	社外取締役 (監査等委員)	●		●	●			●	●	
宮田 亮平	社外取締役 (監査等委員)		●				●			●
跡見 裕	社外取締役 (監査等委員)	●	●		●					●

(取締役会のスキルマトリックスのスキルサマリー)

特定したスキル	スキルサマリー
経営	時代とともに変化する社会課題に果敢に挑み、持続的な成長を実現するためのビジョン及び経営戦略を描くスキル
人材開発	従業員一人ひとりが高い志と使命感を持ち果敢に挑戦し続けることができる基盤を作り、経営戦略と人事戦略を紐づけることにより人的資本経営を最大化できるスキル
新規事業 事業開発	ソーシャルソリューションカンパニーとしての事業活動を通じた社会課題解決を推進し、人々の心豊かな生活を実現するための新たな社会インフラを創造するスキル
コンプライアンス リスク管理	事業上のリスクの特定及びリスクが経営に与える影響を把握するとともに課題提起するスキル
財務・会計	コーポレート・ファイナンスの知見を持ち、健全な財務基盤のもと中長期的な企業価値向上を可能とする財務戦略・会計スキル
地方創生 文化・芸術	東京一極集中から生じる様々な「社会の問題点」を解決するため、地方創生事業を推進するスキル、または文化・芸術の知見を持ち、新たな地方創生モデルを提案するスキル
サステナビリティ ESG	良き企業市民として「企業の社会的責任」と「ビジネスの持続可能性」を両立させる経営戦略を描くスキル
グローバル	グローバルな視野・視座及び知見を持ち、グローバル展開でのリーダーシップを発揮し意思決定を行うスキル
Well-being	心豊かな生き方・働き方の実現を目指し、誰もが健康に働くことができる環境づくりや、人々の「からだの健康・こころの健康・社会の健康」に貢献する新産業の創造を推進するスキル

(取締役会の活動状況)

当社の取締役は、定例取締役会を毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。当事業年度において開催した取締役会は17回であり、各取締役の出席状況は次のとおりです。

氏名	地位	出席状況
南部 靖之	代表取締役グループ代表兼社長CEO	100% (17回/17回)
若本 博隆	取締役副社長執行役員COO	100% (17回/17回)
深澤 旬子	取締役副社長執行役員	100% (17回/17回)
山本 絹子	取締役副社長執行役員	100% (17回/17回)
南部 真希也	取締役常務執行役員	100% (17回/17回)
野村 和史	取締役(常勤監査等委員)	100% (17回/17回)
船橋 晴雄	社外取締役(監査等委員)	100% (17回/17回)
古川 一夫	社外取締役(監査等委員)	100% (17回/17回)
宮田 亮平	社外取締役(監査等委員)	100% (17回/17回)
跡見 裕	社外取締役(監査等委員)	100% (17回/17回)

#### (取締役会の審議・報告事項)

当事業年度における具体的な審議・報告事項は次のとおりです。

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

#### (取締役会の実効性評価)

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

##### 1. 評価方法

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

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

##### <評価項目（大項目）>

- ①取締役自身の職務執行に関する事項
- ②取締役会全体の実効性に関する事項
- ③取締役会の構成に関する事項
- ④取締役会の運営状況に関する事項
- ⑤取締役会の審議に関する事項
- ⑥各種委員会に対する評価に関する事項
- ⑦取締役への支援等に関する事項
- ⑧投資家・株主との関係に関する事項
- ⑨前回評価で課題とされた事項

##### 2. 評価結果

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

##### 3. 今後の課題

2024年度のアンケート結果からは、今後の課題として、各種委員会の活動内容に関する報告機会の拡充、基幹システムの刷新プロジェクトをはじめとするDX推進状況のフォローアップ、経営戦略・事業戦略に関する報告機会の拡充、取締役会運営の継続的な改善が挙げられました。

今後も取締役会全体の実効性をさらに高めるべく、必要な施策を適宜検討・実行してまいります。

## ロ 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務の執行状況等についての監査を行い、会計監査人や内部監査部門とも連携し、有効に監査が行えるように努めております。有価証券報告書提出日現在、常勤の社内取締役1名（野村和史氏）、社外取締役4名（船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏、跡見裕氏）で構成しており、社外取締役4名全員を独立役員に指定しており、監査等委員会の議長は、常勤監査等委員が務めております。

監査等委員会の活動状況については、64ページ「4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 監査の状況 ①監査等委員会監査の状況」に記載しております。

## ハ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された任意の指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しております。指名・報酬委員会は、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役の選定・解職に関する事項、役付取締役の選定・解職に関する事項の審議及び取締役会への答申、ならびに監査等委員ではない取締役の個人別の固定報酬等に関する事項の決定を行っております。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、有価証券報告書提出日現在、3名で構成されております。当事業年度において開催した指名・報酬委員会は3回であり、各委員の出席状況は次のとおりです。

氏名	地位	出席状況
堀 裕	有識者(弁護士)	100%(3回/3回)
船橋 晴雄	監査等委員(独立社外取締役)	100%(3回/3回)
古川 一夫	監査等委員(独立社外取締役)	100%(3回/3回)

なお、指名・報酬委員会の委員長は堀裕氏が務めております。

## ニ 経営会議

経営会議は、全社的に影響を及ぼす重要事項について、迅速かつ効率的な意思決定を行うために、原則として月2回開催しております。構成員につきましてはホームページに記載しております。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/governance.html>) なお、経営会議の議長はCEOが務めております。

## ホ 内部統制委員会 他

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

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| (i) 内部統制委員会        | (v) 環境経営戦略会議  |
| (ii) コンプライアンス委員会   | (vi) SDGs委員会  |
| (iii) リスクマネジメント委員会 | (vii) DX推進委員会 |
| (iv) CS/ES委員会      |               |



### ③企業統治に関するその他の事項

#### a. 内部統制システムの整備の状況

イ 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

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

ロ 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

ハ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

- (iv) 当社及び子会社の取締役会は、経営の執行方針、法令で定められた事項やその他経営に関する重要事項を決定し、業務執行状況を監督する。
- ホ 当社ならびに子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制  
上記イ～ニに掲げる事項のほか、
- (i) 子会社の取締役または監査役を当社から子会社に派遣し、取締役会への出席及び監査役による監査を通じて経営の状況を把握し、監督する。
  - (ii) 子会社（上場子会社を除く）とグループ経営契約を締結し、取締役等の職務執行に係る重要事項について当社が報告を受ける体制とする。
  - (iii) 当社の監査室及びグループ内部監査室は当社及び子会社（上場子会社を除く）の内部監査を実施し、その結果を常勤の取締役及び監査等委員ならびに役付執行役員が出席する内部監査報告会に報告し、状況に応じて必要な管理を行う。
  - (iv) 財務報告の適正性確保のため、当社の内部統制委員会は内部統制委員会規程に基づき、内部統制評価計画の策定、グループ内部監査室が実施する内部統制評価のモニタリングを行い、内部統制報告書を作成し、取締役会へ提出する。
- へ 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び従業員に関する事項  
監査室の要員が補助従業員として監査等委員会の職務の補助を行う。
- ト 前号の取締役及び従業員の他の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性及び監査等委員会の当該取締役及び従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項
- (i) 監査等委員会の補助従業員は、監査等委員会から指示を受けた職務においては監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行する。
  - (ii) 監査等委員会の補助従業員の人事異動・人事評価・懲戒処分には、監査等委員会の事前承認を得る。
- チ 当社及び子会社の取締役及び従業員が当社の監査等委員会に報告するための体制及び当社の監査等委員会または子会社の監査役に報告をした者が報告をしたことを理由として不利益を受けないことを確保するための体制
- (i) 当社及び子会社の取締役及び従業員は、会社の信用を著しく低下させる事項及び会社の業績を著しく悪化させる事項が発生し、または発生する恐れがあるとき、役職員による違法または不正な行為を発見したときは速やかにコンプライアンス・ホットライン規程に基づき内部通報窓口に通報することとする。内部通報窓口に通報があった内容は、当社ホットライン事務局（社内窓口）を通じて、ただちに当社の監査等委員会及び被通報者が所属する会社に報告する。
  - (ii) 前項の報告者に対し、報告を理由とした不利益な取扱いを行わない旨を当社及び子会社のコンプライアンス・ホットライン規程に定めて徹底する。
- リ 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の処理の方針その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (i) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続き、その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理は、監査等委員からの申請に基づき適切に行う。
  - (ii) 監査等委員会は、代表取締役、会計監査人、監査室、グループ内部監査室及び子会社監査等委員または監査役と連携を強め、必要に応じて随時意見交換会を開催する。

b. リスク管理体制の整備の状況

上述の「a. 内部統制システムの整備の状況」ハ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」に記載された体制を整備しております。

c. 取締役の責任免除

当社は、職務の遂行にあたり期待された役割を十分発揮できるようにするため、会社法第426条第1項に基づき、同法第423条第1項の取締役（取締役であったものを含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款に定めております。

d. 責任限定契約の内容の概要

当社は、定款に取締役（業務執行取締役等である者を除く。）の責任限定契約に関する規定を設けており、社外取締役全員と責任限定契約を締結しております。

当該契約に基づき、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとしております。

e. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社の取締役、執行役員、部室長等及びパソナグループ国内外子会社（一部を除く）の取締役、監査役、執行役員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。

なお、保険料は会社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

f. 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって決する旨を定款に定めております。また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨も定款に定めております。

g. 取締役の定数

当社は、監査等委員ではない取締役は10名以内、監査等委員である取締役は5名以内とする旨を定款に定めております。

h. 株主総会の特別決議

当社は、株主総会の円滑な運営を行うため、会社法第309条第2項に定める株主総会の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって決する旨を定款に定めております。

i. 剰余金の配当等の決定機関

当社は、機動的な資本政策及び配当政策が遂行できるよう、剰余金の配当等会社法第459条第1項に定める事項については、法令に特段の定めがある場合を除き、取締役会決議によって定めることとする旨を定款に定めております。

(2) 【役員の状況】

①役員一覧

1. 2025年8月20日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性7名 女性2名 （役員のうち女性の比率22%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式 数) (株)
代表取締役社長CEO	若本博隆	1960年11月2日	1984年4月 株式会社埼玉銀行(現株式会社りそな銀行、株式会社埼玉りそな銀行)入行 1989年6月 株式会社テンポラリーセンター(現株式会社南部エンタープライズ)入社 2006年9月 株式会社パソナ 取締役常務執行役員経営企画室長兼法務室・関連会社室・国際業務室担当 2007年12月 当社 取締役常務執行役員経営企画部長兼CMO室・国際業務室担当 2012年7月 当社 取締役専務執行役員経営企画部担当 2017年8月 当社 取締役副社長執行役員経営企画・総務本部長 2018年8月 当社 取締役副社長執行役員経営企画本部長 2019年6月 株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長 2020年8月 ビーウィズ株式会社 取締役(現任) 2021年12月 当社 取締役副社長執行役員COO経営企画本部長兼成長戦略本部長 2023年2月 株式会社パソナフォース 代表取締役社長 2024年8月 当社 取締役副社長執行役員COO成長戦略総本部長兼経営企画本部長 2025年6月 当社 代表取締役社長CEO(現任)	注3	45,200 (35,769)
取締役副社長執行役員 Pasona Way総本部長兼 社会貢献室担当	深澤旬子	1953年5月28日	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)	注3	196,600 (35,769)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式 数) (株)
取締役 副社長執行役員 NATUREVERSE総本部長	山本 絹子	1955年11月5日	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 スターズ)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)	注3	147,400 (35,769)
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	南部 真希也	1984年7月31日	2008年4月 三菱商事株式会社 入社 2013年6月 株式会社パソナ 入社 2018年9月 同社 執行役員グローバル事業本部長 2018年12月 当社 国際業務部長 2021年9月 株式会社パソナ 常務執行役員グローバル事業本部 長 2022年8月 同社 取締役常務執行役員グローバル事業本部長 当社 取締役常務執行役員国際業務本部長兼経営企 画本部副本部長 2024年8月 株式会社パソナ 取締役専務執行役員グローバル事 業本部長(現任) 2025年6月 当社 取締役常務執行役員グローバル戦略総本部長 兼国際業務本部長(現任)	注3	300 (1,531)
取締役 (常勤監査等委員)	野村 和史	1955年3月15日	1977年4月 株式会社マンパワーセンター(現株式会社南部エ ンタープライズ)入社 1985年4月 同社 取締役 2000年6月 株式会社パソナ 常務執行役員関東営業部長 2001年6月 エヌエスパーソネルサービス株式会社 代表取締役 社長 2010年4月 同社 代表取締役会長 2013年5月 株式会社パソナ 特別顧問 2013年8月 同社 常勤監査役 2019年8月 当社 取締役常勤監査等委員(現任)	注4	46,100 (-)
取締役 (監査等委員)	船橋 晴雄	1946年9月19日	1969年7月 大蔵省(現財務省)入省 1988年6月 同省 主税局国際租税課長 1989年5月 外務省 在フランス日本国大使館参事官 1994年7月 大蔵省 副財務官 1995年3月 同省 東京税関長 1998年6月 証券取引等監視委員会 事務局長 2000年6月 国土庁(現国土交通省)長官官房長 2001年7月 国土交通省 国土交通審議官 2002年7月 同省退官 2003年2月 シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締 役(現任) 2005年3月 ケネディクス株式会社 社外監査役 2006年6月 鴻池運輸株式会社 社外監査役 2007年12月 当社 社外監査役 2011年12月 イーピーエス株式会社(現EPSホールディングス株 式会社)社外監査役 2019年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任) 2019年12月 EPSホールディングス株式会社 社外取締役(現任)	注4	17,700 (-)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式 数) (株)
取締役 (監査等委員)	古川 一夫	1946年11月3日	1971年4月 株式会社日立製作所 入社 2005年4月 同社 代表執行役執行役員社長情報・通信グループ 長&CEO兼輸出管理本部長 2006年4月 同社 代表執行役執行役員社長 2006年6月 同社 取締役代表執行役執行役員社長 2007年5月 社団法人日本経済団体連合会(現一般社団法人日本 経済団体連合会)副会長 2009年4月 株式会社日立製作所 取締役代表執行役執行役員副会 長 2009年6月 同社 特別顧問 2011年6月 一般社団法人情報処理学会 会長 2011年10月 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機 構(現国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総 合開発機構)理事長 2019年6月 日本碍子株式会社 社外取締役 2019年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注4	15,300 (-)
取締役 (監査等委員)	宮田 亮平	1945年6月8日	1997年4月 東京藝術大学 美術学部 教授 2004年4月 同大学 理事兼副学長 2005年12月 同大学 学長 2016年2月 文部科学省文化庁 長官 2016年4月 東京藝術大学 名誉教授兼顧問(現任) 2021年7月 長岡造形大学 客員教授(現任) 2021年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任) 2022年5月 公益社団法人日展 理事長(現任)	注4	1,800 (-)
取締役 (監査等委員)	跡見 裕	1944年12月5日	1970年4月 東京大学 医学部 第一外科医員 1988年6月 カリフォルニア大学サンフランシスコ校外科 客員 研究員 1992年7月 東京大学 医学部 第一外科 講師 1992年10月 杏林大学 医学部 第一外科 教授 2004年4月 同大学 医学部長 2010年4月 同大学 学長 2018年4月 同大学 名誉学長(現任) 2018年6月 公益財団法人日本脳臓病研究財団 理事長 2019年4月 一般財団法人国際医学研究振興財団(現公益財団法 人国際医学研究振興財団)理事長(現任) 2019年6月 三機工業株式会社 社外監査役(現任) 2022年6月 JCRファーマ株式会社 社外取締役(現任) 2023年6月 公益財団法人日中医学協会 理事長(現任) 学校法人跡見学園 理事長(現任) 2023年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注4	700 (-)
計					471,100 (108,838)

- (注) 1 取締役船橋晴雄氏、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 株式会社東京証券取引所に対し、船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏を独立役員とする  
独立役員届出書を提出しております。
- 3 監査等委員ではない取締役の任期は、2024年5月期に係る定時株主総会終結の時から2025年5月期に係る  
定時株主総会終結の時までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2023年5月期に係る定時株主総会終結の時から2025年5月期に係る  
定時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に執行  
役員制度を導入しております。
- 6 南部靖之氏は、2025年5月31日付で代表取締役グループ代表兼社長を辞任により退任いたしました。
- 7 若本博隆氏は、2025年6月1日付で取締役(副社長執行役員)から代表取締役社長CEOに就任いたしまし  
た。

2. 2025年8月22日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く）5名選任の件」及び「監査等委員である取締役5名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性8名 女性2名 （役員のうち女性の比率20%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式数) (株)
代表取締役会長CEO	若本博隆	1960年11月2日	1984年4月 株式会社埼玉銀行(現株式会社りそな銀行、株式会社埼玉りそな銀行)入行 1989年6月 株式会社テンポラリーセンター(現株式会社南部エンタープライズ)入社 2006年9月 株式会社パソナ 取締役常務執行役員経営企画室長兼法務室・関連会社室・国際業務室担当 2007年12月 当社 取締役常務執行役員経営企画部長兼CMO室・国際業務室担当 2012年7月 当社 取締役専務執行役員経営企画部担当 2017年8月 当社 取締役副社長執行役員経営企画・総務本部長 2018年8月 当社 取締役副社長執行役員経営企画本部長 2019年6月 株式会社パソナナレッジパートナー 代表取締役社長 2020年8月 ビーウィズ株式会社 取締役(現任) 2021年12月 当社 取締役副社長執行役員COO経営企画本部長兼成長戦略本部長 2023年2月 株式会社パソナフォース 代表取締役社長 2024年8月 当社 取締役副社長執行役員COO成長戦略総本部長兼経営企画本部長 2025年6月 当社 代表取締役社長CEO 2025年8月 当社 代表取締役会長CEO(現任)	注3	45,200 (35,769)
代表取締役社長COO	中尾慎太郎	1974年9月11日	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)	注3	10,000 (26,827)
取締役 副社長執行役員 Pasona Way総本部長兼 社会貢献室担当	深澤旬子	1953年5月28日	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)	注3	196,600 (35,769)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式 数) (株)
取締役 副社長執行役員 NATUREVERSE総本部長	山本 絹子	1955年11月5日	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 株式会社パソナマスターズ)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)	注3	147,400 (35,769)
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	南部 真希也	1984年7月31日	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)	注3	300 (1,531)
取締役 (常勤監査等委員)	野村 和史	1955年3月15日	1977年4月 株式会社マンパワーセンター(現株式会社南部エンタープライズ)入社 1985年4月 同社 取締役 2000年6月 株式会社パソナ 常務執行役員関東営業部長 2001年6月 エヌエスパーソネルサービス株式会社 代表取締役社長 2010年4月 同社 代表取締役会長 2013年5月 株式会社パソナ 特別顧問 2013年8月 同社 常勤監査役 2019年8月 当社 取締役常勤監査等委員(現任)	注4	46,100 (-)
取締役 (監査等委員)	船橋 晴雄	1946年9月19日	1969年7月 大蔵省(現財務省)入省 1988年6月 同省 主税局国際租税課長 1989年5月 外務省 在フランス日本国大使館参事官 1994年7月 大蔵省 副財務官 1995年3月 同省 東京税関長 1998年6月 証券取引等監視委員会 事務局長 2000年6月 国土庁(現国土交通省)長官官房長 2001年7月 国土交通省 国土交通審議官 2002年7月 同省退官 2003年2月 シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役(現任) 2005年3月 ケネディクス株式会社 社外監査役 2006年6月 鴻池運輸株式会社 社外監査役 2007年12月 当社 社外監査役 2011年12月 イーピーエス株式会社(現EPSホールディングス株式会社)社外監査役 2019年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任) 2019年12月 EPSホールディングス株式会社 社外取締役(現任)	注4	17,700 (-)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (潜在株式 数) (株)
取締役 (監査等委員)	古川 一夫	1946年11月3日	1971年4月 株式会社日立製作所 入社 2005年4月 同社 代表執行役執行役員社長情報・通信グループ 長&CEO兼輸出管理本部長 2006年4月 同社 代表執行役執行役員社長 2006年6月 同社 取締役代表執行役執行役員社長 2007年5月 社団法人日本経済団体連合会(現一般社団法人日本 経済団体連合会)副会長 2009年4月 株式会社日立製作所 取締役代表執行役執行役員副会 長 2009年6月 同社 特別顧問 2011年6月 一般社団法人情報処理学会 会長 2011年10月 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機 構(現国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総 合開発機構)理事長 2019年6月 日本碍子株式会社 社外取締役 2019年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注4	15,300 (-)
取締役 (監査等委員)	宮田 亮平	1945年6月8日	1997年4月 東京藝術大学 美術学部 教授 2004年4月 同大学 理事兼副学長 2005年12月 同大学 学長 2016年2月 文部科学省文化庁 長官 2016年4月 東京藝術大学 名誉教授兼顧問(現任) 2021年7月 長岡造形大学 客員教授(現任) 2021年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任) 2022年5月 公益社団法人日展 理事長(現任)	注4	1,800 (-)
取締役 (監査等委員)	跡見 裕	1944年12月5日	1970年4月 東京大学 医学部 第一外科医員 1988年6月 カリフォルニア大学サンフランシスコ校外科 客員 研究員 1992年7月 東京大学 医学部 第一外科 講師 1992年10月 杏林大学 医学部 第一外科 教授 2004年4月 同大学 医学部長 2010年4月 同大学 学長 2018年4月 同大学 名誉学長(現任) 2018年6月 公益財団法人日本脳臓病研究財団 理事長 2019年4月 一般財団法人国際医学研究振興財団(現公益財団法 人国際医学研究振興財団)理事長(現任) 2019年6月 三機工業株式会社 社外監査役(現任) 2022年6月 JCRファーマ株式会社 社外取締役(現任) 2023年6月 公益財団法人日中医学協会 理事長(現任) 学校法人跡見学園 理事長(現任) 2023年8月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注4	700 (-)
計					481,100 (135,665)

- (注) 1 取締役船橋晴雄氏、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 株式会社東京証券取引所に対し、船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
- 3 監査等委員ではない取締役の任期は、2025年5月期に係る定時株主総会終結の時から2026年5月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2025年5月期に係る定時株主総会終結の時から2027年5月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に執行役員制度を導入しております。
- 6 若本博隆氏は、ビーウィズ株式会社の取締役を2025年8月28日に開催予定の同社株主総会終結の時をもって退任予定であります。

## ②社外取締役の状況

有価証券報告書提出日現在、当社の社外取締役は4名であり、取締役の44%を社外取締役で構成しております。

社外取締役と当社との人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係はなく、いずれも監査等委員として社内出身の取締役とは異なる客観的視点に基づき、独立した立場から業務執行に対する適切な監査及び監督を行うために選任しております。

当社の社外取締役及び社外取締役候補者は、当社が定める以下の独立性の基準を満たす者としており、船橋晴雄氏、古川一夫氏、宮田亮平氏及び跡見裕氏を独立役員としております。

- ・ 2親等以内の親族が、現在または過去において、当社または子会社の業務執行取締役として在籍していないこと。
- ・ 現在、業務執行者・従業員として在籍する会社と当社グループにおいて取引がある場合、過去3事業年度において、その取引金額が当社の連結売上高の2%を超えないこと。
- ・ 過去3事業年度において、法律、会計もしくは税務の専門家またはコンサルタントとして、当社グループから直接的に年間100万円を超える報酬（当社の役員としての報酬及び当該社外取締役が属する機関・事務所に支払われる報酬は除く。）を受けていないこと。
- ・ 過去3事業年度において、当社グループから年間100万円を超える寄付等を受ける組織の業務執行者ではないこと。

③社外取締役または社外監査等委員による監督または監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

当社の社外取締役は、原則として毎月開催の監査等委員会のほか、会計監査人、監査室及びグループ内部監査室などの内部統制に係る組織と必要に応じて双方向的な情報交換を実施することで当社の内部統制システム全般をモニタリングするとともに、より効率的な運用について助言を行っております。

(3) 【監査の状況】

①監査等委員会監査の状況

当社の監査等委員会は、常勤の社内取締役1名と社外取締役4名の計5名で構成されております。また、監査等委員会監査の実効性を高めるため、監査室（人員：2名）を設置しております。

なお、社外取締役の船橋晴雄氏は、大蔵省及び国税庁等の経験及び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しております。

当事業年度において、監査等委員会を原則毎月1回開催しており、年間15回開催しましたが、個々の監査等委員の出席状況は次のとおりです。

氏名	開催回数	出席回数
野村 和史	15回	15回
船橋 晴雄	15回	15回
古川 一夫	15回	15回
宮田 亮平	15回	15回
跡見 裕	15回	15回

監査等委員会においては、主に監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の評価及び再任、会計監査人の報酬の同意、内部統制システムの構築・運用状況、グループ全体のリスク管理体制について検討を行っています。

各監査等委員は、取締役会に出席し、取締役からの事業報告を受け、決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明しています。上記に加え、常勤監査等委員は、経営会議やコンプライアンス委員会等の重要な会議への出席、関係会社に対する往査、重要な決裁書類等の閲覧、会計監査人、監査室及びグループ内部監査室との定期的な意見交換等により、業務執行状況全般を監査しております。なお、監査等委員会は、監査結果について、取締役会に対し口頭または文書で報告、必要に応じて助言しております。

②内部監査の状況

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

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

き、緊密な情報交換を実施しております。

### ③会計監査の状況

#### a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

#### b. 継続監査期間

18年間

#### c. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員：長島拓也氏、石田義浩氏

#### d. 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る補助者の構成については、公認会計士16名及びその他監査従事者22名を構成員として、監査法人の監査計画に基づき、決定されております。

#### e. 監査法人の選定方針と理由

当社監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、会計監査人の品質管理の状況、独立性及び専門性、監査体制が整備されていること、具体的な監査計画ならびに監査報酬が合理的かつ妥当であることを確認し、監査実績などを踏まえたうえで、会計監査人を総合的に評価し、選定について判断しております。

会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員会は監査等委員全員の同意により会計監査人を解任いたします。また、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合には、監査等委員会は、会計監査人の解任または不再任を株主総会の会議の目的とすることといたします。

#### f. 監査等委員会による監査法人の評価

当社監査等委員会は、品質管理体制、独立性、経営者・監査等委員・財務経理部門とのコミュニケーションなどの選定方針の項目に基づき会計監査人を評価した結果、会計監査は適正であったと総合的に判断しております。

### ④監査報酬の内容等

#### a. 監査公認会計士等に対する報酬

(単位：百万円)

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	68	2	69	2
連結子会社	111	—	78	—
合計	180	2	147	2

前連結会計年度、当連結会計年度ともに提出会社の非監査業務の内容は、改訂J-SOX基準対応に係る助言業務であります。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬（a. を除く）

（単位：百万円）

区 分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬	監査証明業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬
提出会社	—	—	—	—
連結子会社	2	—	2	—
合計	2	—	2	—

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

（前連結会計年度）

該当事項はありません。

（当連結会計年度）

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社では、監査公認会計士等の監査計画・監査内容、監査に要する時間等を十分に考慮し、適切に監査報酬額を決定しています。

e. 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査項目別監査時間及び監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、当事業年度の監査時間及び報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項及び第3項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

①役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

a. 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。

イ 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。

ロ 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。

ハ 報酬体系の考え方

- ・固定報酬である基本報酬と中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬によって構成する。
- ・役員報酬と当社の業績、及び株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。

## ニ 報酬ガバナンスの考え方

- ・当社社員の個別の報酬は、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。

### b. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

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

### c. 決定方針の内容の概要

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

取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び非業務執行取締役を除く。）の報酬は、固定報酬である基本報酬と、中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬によって構成しており、業績連動型株式報酬の報酬総額に占める比率は、原則として、業績目標達成時に概ね0%～30%程度となるように設計しております。他方、それ以外の取締役の報酬は、業務執行を行う取締役を監督する立場にあることを勘案し、固定報酬のみで構成しております。

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

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

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

### d. 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。

## ②取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において年額600百万円以内（うち社外取締役分は年額50百万円以内）と承認されております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は5名（うち、社外取締役は0名）です。

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

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

なお、当社は、2025年7月15日の取締役会において、新たな株式報酬制度として当社の監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役それぞれに対して譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議し、同制度に関する議案を2025年8月22日開催予定の第18期定時株主総会（以下「本株主総会」という。）に上程することといたしました（⑥参照）。

また、監査等委員である取締役の報酬額について、当社は、2025年7月22日の取締役会において、年額200百万円以内への変更を決議し、報酬額改定に関する議案を本株主総会に上程することといたしました。

### ③取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役の固定報酬に関しては、公正性・透明性・客観性の強化及び、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、当社の独立性の基準を満たした独立社外取締役を過半数として構成された指名・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、当該委員会は、公正な判断をするため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。また社会適合性やステークホルダーへの説明責任の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。指名・報酬委員会は取締役会の決議により2名の社外役員と1名の有識者の計3名により構成されております。

氏名	地位及び担当
堀 裕	有識者(弁護士)
船橋 晴雄	監査等委員(独立社外取締役)
古川 一夫	監査等委員(独立社外取締役)

指名・報酬委員会は主として以下の内容について審議し、取締役会へ答申します。

- i) 取締役の選任・解任(株主総会決議事項)に関する事項
- ii) 代表取締役の選定・解職に関する事項
- iii) 役付取締役の選定・解職に関する事項
- iv) 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

当事業年度の取締役の報酬等の額の決定過程における取締役会及び当該指名・報酬委員会の活動内容は、以下のとおりであります。

#### a. 取締役会

2021年6月：取締役の個人別報酬等の決定方針に関する事項

#### b. 指名・報酬委員会

2023年7月：第16期定時株主総会終結後の取締役報酬に関する事項

2024年7月：報酬ポリシーに関する事項、第17期定時株主総会終結後の取締役報酬に関する事項

2025年3月：役員報酬の市場動向に関する事項

### ④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主価値との連動をより明確にし、当社の中長期的な業績ならびに企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的に、業績連動型株式報酬として株式給付信託（BBT）を採用しております。

業績連動型株式報酬は、各事業年度の業績目標の達成度等に応じて各取締役（監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く。）の役位に応じた基礎係数をもとに、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。具体的な算出方法は以下のとおりであります。

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。

a. 対象

評価対象事業年度の9月1日時点において取締役（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。）及び役付執行役員（監査等委員会設置会社移行直前に取締役であった者に限る。）として在任していた者（以下「取締役等」という。）

b. 業績連動型株式報酬として支給する財産

当社普通株式

c. 株式報酬の総支給ポイント数の算定方法

以下に定める額のうち最も小さい額×30%÷給付を予定している当社株式の信託における1株当たりの会計上の簿価

- i) 連結営業利益目標超過額
- ii) 親会社株主に帰属する当期純利益目標超過額
- iii) 4億円

d. 個別支給ポイント数の算定方法

総支給ポイント数×（個人別基礎係数÷基礎係数合計）

e. 役員別基礎係数一覧：

役位	一人当たり 基礎係数	2025年5月期	
		対象人数 (人)	一人当たりの 上限ポイント
代表取締役グループ代表兼社長	300	1	95,100
副社長執行役員	80	3	25,300
専務執行役員	80	2	25,300
常務執行役員	60	2	19,000
合計	—	8	—

- (注) 1 業績連動型株式報酬の対象となる取締役等は、法人税法第34条第1項第3号に定める「業務執行役員」です。
- 2 上記i)及びii)は「評価対象事業年度の連結業績（営業利益または親会社株主に帰属する当期純利益）」から「評価対象事業年度期初に開示される、前事業年度に係る決算短信で開示された連結業績（営業利益または親会社株主に帰属する当期純利益）の目標値」を減算した金額といたします。当該決算短信において連結業績の目標値が開示されなかった場合には、対象目標超過額は0円といたします。
- 3 「評価対象事業年度の連結業績（営業利益または親会社株主に帰属する当期純利益）」は、「当該業績連動型株式報酬制度及び従業員に対する株式給付信託について定めた株式給付規程の定めに基づき計上される費用（株式給付費用）」を減算する前の金額といたします。
- 4 上記i)～iii)のうち最も小さい額に30%を乗じた額は1百万円未満を切り捨てるものといたします。
- 5 上記i)～iii)のうち最も小さい額が200万円未満の場合はポイント付与を行いません。
- 6 総支給ポイント数の年間の上限は260,000ポイントといたします。
- 7 当社株式の交付時は1ポイント当たり1株として換算いたします。

2025年8月22日開催予定の定時株主総会後に開催される取締役会において役員株式給付規程の改定を予定しており、改定後の役員株式給付規程の内容を前提とした場合、2026年5月期の役員別基礎係数は以下のとおりとなる予定です。

役位	一人当たり 基礎係数	2026年5月期(予定)	
		対象人数 (人)	一人当たりの 上限ポイント
代表取締役会長	120	1	51,500
代表取締役社長	100	1	42,900
副社長執行役員	80	4	34,300
専務執行役員	65	1	27,900
合計	—	7	—

f. (参考) 当事業年度における業績連動型株式報酬に係る指標の目標値及び実績：

(単位：百万円)

指標	2025年5月期 目標	2025年5月期 実績	(参考) 2026年5月期目標
連結営業利益	5,000	△1,237	2,500
親会社株主に帰属する当期純利益	1,300	△8,658	500

(注) 当事業年度において株式給付費用の計上はございません。

g. (参考) 第10期定時株主総会(2017年8月18日開催)の決議内容：

イ 概要

当該業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という。)は、当社が拠出する金銭(その上限は下記「ロ」のとおり)を原資として当社株式が信託を通じて取得され、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。以下、g.において同じ。)に対して、当社取締役会が定める役員株式給付規程に従って、業績達成度等に応じて当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭(以下、「当社株式等」という。)が信託を通じて交付される業績連動型の株式報酬制度です。なお、当社の取締役が当社株式等の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時となります。

当該株主総会の決議日における、当該定めに係る取締役の員数は5名です。

ロ 当社が拠出する金額の上限(報酬等の額)

当社は、2016年5月末日で終了した事業年度から2020年5月末日で終了する事業年度までの5事業年度(以下、当該5事業年度の期間、及び当該5事業年度の経過後に開始する5事業年度ごとの期間を、それぞれ「対象期間」という。)及びその後の各対象期間を対象として本制度を導入しており、当初の対象期間に関して本制度に基づく当社の取締役への交付を行うための株式の取得資金として、800百万円を上限とする金銭を拠出し、受益者要件を満たす取締役を受益者とする信託(以下、「本信託」という。)を設定しております。監査等委員会設置会社への移行に伴い、本信託は、取締役を退任した者のうち受益者要件を満たす者を受益者とする信託として存続させることとしております。

なお、対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は各対象期間に800百万円を上限として追加拠出を行います。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、当該追加拠出を行おうとする対象期間の直前の対象期間の末日に信託財産内に残存する当社株式(取締役に付与されたポイント数(ポイントについては下記「ハ」のとおり)に相当する当社株式で、取締役に對する株式の交付が未了であるものを除きます。)及び金銭(以下、「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額(当社株式については、直前の対象期間の末日における帳簿価格とします。)と追加拠出される金銭の合計額は、当該定時株主総会で承認を得た上限の範囲内とします。当社が追加拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。

#### ハ 取締役に交付される当社株式の具体的な内容

当社は、各事業年度に関して、各取締役の職務内容や責任等に応じて付与する基礎係数をもとに、連結業績目標達成度を勘案して計算される数のポイントを各取締役に付与します。取締役に付与される1事業年度あたりのポイント数の合計は、260,000ポイント（当社普通株式260,000株相当）を上限とします。

なお、取締役に付与されるポイントは、下記「ニ」の当社株式等の交付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます。（ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当または株式併合が行われた場合には、その比率等に応じて、換算比率について合理的な調整を行います。）

#### ニ 取締役に対する交付時期

取締役が退任し、役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした場合、当該取締役は、所定の受益者確定手続を行うことにより、退任時まで付与されたポイントを累積した数に応じた当社株式について、原則として退任後に本信託から交付を受けます。ただし、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合には、一定割合について、当社株式の交付に代えて、時価で換算した金銭の交付を受ける場合があります。

なお、金銭交付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

#### ホ 本信託内の株式に係る議決権

本信託内の当社株式に係る議決権は、信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。係る方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

### ⑤非金銭報酬等の内容

当社は、株式給付信託（BBT）を採用しております。詳細は68ページ「4 コーポレート・ガバナンスの状況等（4）役員の報酬等 ④業績連動報酬等に関する事項」に記載しております。

### ⑥譲渡制限付株式報酬の導入に関する事項

当社は、2025年7月15日開催の取締役会において、役員報酬制度の見直しを行い、譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入を決議しました。これに伴い、本制度に関する議案を2025年8月22日開催予定の第18期定時株主総会（以下「本株主総会」という。）に上程することといたしました。

#### a. 本制度の導入の目的及び条件

##### i) 導入の目的

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を含みます。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ともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的といたします。

##### ii) 導入の条件

本制度の導入に当たり、対象取締役に対しては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金銭債権を報酬として支給することとなるため、本株主総会においてかかる報酬を支給することにつき株主の皆様のご承認を得られることを条件といたします。

#### b. 本制度の概要

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みません。）、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。

ただし、本株主総会の決議の日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）または株式併合が行われた場合、当該効力発生日以降、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を、必要に応じて合理的な範囲で調整します。

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

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

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・報酬委員会において決定いたします。

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、対象取締役が野村証券株式会社に開設する専用口座で管理される予定です。

なお、本株主総会において本制度に関する議案が承認されることを条件に、当社の取締役を兼務しない執行役員に対しても、本制度と同様の譲渡制限付株式報酬を導入する予定です。

#### c. 本制度を踏まえた報酬体系の変更

本制度が原案どおり承認可決された場合には、当該報酬制度の導入を踏まえて取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針についても改定することを予定しており、66ページ「①役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項」に記載の「a. 役員報酬ポリシー ハ 報酬体系の考え方」及び67ページ「c. 決定方針の内容の概要」について下記 i)、ii) のように改定予定です。

##### i) a. 役員報酬ポリシー

###### ハ 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。

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

⑦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

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 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
監査等委員ではない取締役 (社外取締役を除く)	292	292	—	5
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	17	17	—	1
社外取締役	55	55	—	4

- (注) 1 監査等委員ではない取締役の報酬限度額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、年額600百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内）と決議されております。なお、当該決議日における、当該定めに係る取締役の員数は5名です。また、これとは別枠で取締役（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。）について、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度として株式給付信託（BBT）が決議されており、上記の当事業年度に計上した株式給付引当金繰入額を記載しております。
- 2 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会において、年額100百万円以内と決議されております。なお、当該決議日における、当該定めに係る取締役の員数は4名（うち社外取締役3名）です。また、2025年8月22日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「監査等委員である取締役の報酬額改定の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、監査等委員である取締役の報酬限度額は200百万円以内（当該定めに係る取締役の員数は5名（うち社外取締役4名））となる予定です。
- 3 当事業年度末現在の員数は、監査等委員ではない取締役5名、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役4名）であります。

⑧役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額（百万円）	
				固定報酬	業績連動報酬
南部 靖之	180	代表取締役	提出会社	126	—
		代表取締役	(株)パソナ	54	—

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

⑨使用人兼務役員の使用人給与

該当事項はありません。

(5) 【株式の保有状況】

①投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、純投資目的である株式には、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式を、純投資目的以外の目的である投資株式には、それらの目的に加えて当社の中長期的な成長及び企業価値の向上に資すると判断し保有する株式を区分しております。

②提出会社における株式の保有状況

提出会社については以下のとおりであります。

a. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ 保有方針及び保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

また、純投資目的以外の目的である投資株式（ただし、上場株式に限る。）を保有する場合は、これらの目的が達成できていること、及びビジネスメリットが得られていることについて検証し、保有継続の適否を取締役会にて判断いたします。なお、保有の合理性が認められなくなったと判断した場合は、当該株式を売却いたします。

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

ロ 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	19	2,090
非上場株式以外の株式	2	3

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	8	1,412	保有先との連携を通じた 協業や事業シナジーの創 出等
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

ハ 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報  
特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額(百万円)	貸借対照表 計上額(百万円)		
株式会社リクルート ホールディングス	300	300	(保有目的) 業務調査及び情報収集 (定量的な保有効果) (注)	無
	2	2		
パーソルホールディ ングス株式会社	3,000	3,000	(保有目的) 業務調査及び情報収集 (定量的な保有効果) (注)	無
	0	0		

(注) 情報収集目的の保有のため、定量的な保有効果の計測は行っていません。保有に伴うリスクやコストが重要性に乏しいことを検証したうえで、保有の合理性を判断しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

b. 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

c. 当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

d. 当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2024年6月1日から2025年5月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2024年6月1日から2025年5月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

### 3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容の適切な把握及び会計基準の変更等についての確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しております。また、同機構が行う研修等に参加し、適時適切に情報収集を実施し、当社グループ各社で共有しております。

1 【連結財務諸表等】  
 (1) 【連結財務諸表】  
 ① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	※1 192,281	※1 124,771
受取手形	※2 182	※2 23
売掛金	※2 33,594	※2 33,406
契約資産	9,678	7,842
有価証券	-	14,500
棚卸資産	※3 1,781	※3 2,352
未収還付法人税等	1,231	120
その他	4,951	5,980
貸倒引当金	△63	△48
流動資産合計	243,637	188,948
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	※4, 5 16,767	※4, 5 19,642
減価償却累計額	△7,924	△8,283
建物（純額）	8,843	11,358
構築物	2,214	2,428
減価償却累計額	△1,221	△1,299
構築物（純額）	993	1,128
土地	※5 8,021	※5 9,255
リース資産	1,521	1,540
減価償却累計額	△634	△772
リース資産（純額）	886	768
建設仮勘定	15,331	22,103
その他	※4 7,157	※4 8,505
減価償却累計額	△5,766	△5,974
その他（純額）	1,391	2,531
有形固定資産合計	35,467	47,145
<b>無形固定資産</b>		
のれん	842	815
ソフトウェア	3,121	5,826
リース資産	18	12
顧客関係資産	921	854
その他	107	109
無形固定資産合計	5,011	7,617
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	※6 3,288	※6 7,655
長期貸付金	33	33
退職給付に係る資産	3,165	3,518
繰延税金資産	1,640	1,891
敷金及び保証金	7,328	6,864
その他	1,417	1,281
貸倒引当金	△10	△11
投資その他の資産合計	16,862	21,233
固定資産合計	57,341	75,997
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	111	92
繰延資産合計	111	92
資産合計	301,090	265,038

(単位：百万円)

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

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
売上高	※1 356,733	※1 309,240
売上原価	271,907	241,281
売上総利益	84,825	67,958
販売費及び一般管理費	※2 78,030	※2 69,196
営業利益又は営業損失(△)	6,794	△1,237
営業外収益		
受取利息	43	159
持分法による投資利益	131	134
協賛金収入	83	234
補助金収入	523	198
その他	363	618
営業外収益合計	1,145	1,346
営業外費用		
支払利息	439	331
コミットメントフィー	64	30
その他	283	206
営業外費用合計	787	568
経常利益又は経常損失(△)	7,152	△460
特別利益		
固定資産売却益	※3 2	※3 96
投資有価証券売却益	0	76
関係会社株式売却益	112,040	-
持分変動利益	17	5
特別利益合計	112,060	178
特別損失		
固定資産除売却損	※4 299	※4 190
減損損失	※5 10,811	※5 237
投資有価証券評価損	685	50
関係会社株式売却関連費用	1,164	-
万博出展関連費用	-	※6 4,821
訴訟関連損失	-	※7 246
特別損失合計	12,961	5,545
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	106,251	△5,826
法人税、住民税及び事業税	4,926	1,989
法人税等調整額	1,886	126
法人税等合計	6,813	2,115
当期純利益又は当期純損失(△)	99,438	△7,942
非支配株主に帰属する当期純利益	3,547	716
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	95,891	△8,658

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
当期純利益又は当期純損失 (△)	99,438	△7,942
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△725	△25
為替換算調整勘定	274	△84
退職給付に係る調整額	364	△364
持分法適用会社に対する持分相当額	0	△0
その他の包括利益合計	※1 △86	※1 △474
包括利益	99,351	△8,416
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	95,779	△9,125
非支配株主に係る包括利益	3,572	709

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,000	17,094	32,941	△2,378	52,658
会計方針の変更による 累積的影響額			16		16
会計方針の変更を反映 した当期首残高	5,000	17,094	32,957	△2,378	52,674
当期変動額					
剰余金の配当			△1,396		△1,396
親会社株主に帰属する 当期純利益			95,891		95,891
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		318		279	597
株式給付信託による 自己株式の取得				△597	△597
株式給付信託による 自己株式の処分				11	11
連結範囲の変動			12		12
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		82			82
連結子会社の増資に よる持分の増減		△0			△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	-	401	94,507	△306	94,601
当期末残高	5,000	17,495	127,465	△2,685	147,276

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘 定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	853	348	138	1,340	2	17,622	71,624
会計方針の変更による 累積的影響額				-			16
会計方針の変更を反映 した当期首残高	853	348	138	1,340	2	17,622	71,640
当期変動額							
剰余金の配当				-			△1,396
親会社株主に帰属する 当期純利益				-			95,891
自己株式の取得				-			△0
自己株式の処分				-			597
株式給付信託による 自己株式の取得				-			△597
株式給付信託による 自己株式の処分				-			11
連結範囲の変動				-			12
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動				-			82
連結子会社の増資に よる持分の増減				-			△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△731	255	363	△112	△0	△11,451	△11,564
当期変動額合計	△731	255	363	△112	△0	△11,451	83,037
当期末残高	121	604	501	1,228	2	6,171	154,677

当連結会計年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,000	17,495	127,465	△2,685	147,276
当期変動額					
剰余金の配当			△3,018		△3,018
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)			△8,658		△8,658
自己株式の取得				△1,731	△1,731
自己株式の消却		△1,825		1,825	-
株式給付信託による 自己株式の処分				12	12
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		293			293
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	-	△1,532	△11,677	107	△13,101
当期末残高	5,000	15,963	115,788	△2,577	134,174

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘 定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	121	604	501	1,228	2	6,171	154,677
当期変動額							
剰余金の配当				-			△3,018
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)				-			△8,658
自己株式の取得				-			△1,731
自己株式の消却				-			-
株式給付信託による 自己株式の処分				-			12
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動				-			293
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△26	△73	△367	△467	-	25	△442
当期変動額合計	△26	△73	△367	△467	-	25	△13,543
当期末残高	95	530	133	760	2	6,196	141,134

## ④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	106,251	△5,826
減価償却費	5,569	2,756
減損損失	10,811	237
のれん償却額	750	336
貸倒引当金の増減額(△は減少)	53	△14
賞与引当金の増減額(△は減少)	△479	3
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△4	△24
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△369	△939
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	-	△165
従業員株式給付引当金の増減額(△は減少)	△25	8
受取利息及び受取配当金	△85	△173
支払利息	439	331
補助金収入	△523	△198
協賛金収入	△83	△234
持分法による投資損益(△は益)	△131	△134
関係会社株式売却関連費用	1,164	-
固定資産除売却損益(△は益)	297	93
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△76
投資有価証券評価損益(△は益)	685	50
関係会社株式売却損益(△は益)	△112,040	-
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	4,177	2,244
棚卸資産の増減額(△は増加)	△567	△552
その他の資産の増減額(△は増加)	△1,267	1,190
営業債務の増減額(△は減少)	△932	763
未払消費税等の増減額(△は減少)	△960	371
預り金の増減額(△は減少)	△1,281	2,094
契約負債の増減額(△は減少)	△909	976
その他の負債の増減額(△は減少)	930	1,328
その他	△2	△6
小計	11,468	4,439
利息及び配当金の受取額	103	112
利息の支払額	△445	△335
補助金の受取額	723	198
協賛金の受取額	83	234
法人税等の支払額	△4,535	△322
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,397	4,327

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額 (△は増加)	60	△10,536
有価証券の取得による支出	-	△14,500
有形固定資産の取得による支出	△15,244	△14,909
有形固定資産の売却による収入	5	197
無形固定資産の取得による支出	△4,905	△3,421
投資有価証券の取得による支出	△417	△4,454
投資有価証券の売却による収入	0	245
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の 売却による収入	※2 115,228	-
貸付けによる支出	△6	△7
貸付金の回収による収入	8	6
敷金及び保証金の差入による支出	△815	△660
敷金及び保証金の回収による収入	642	1,108
資産除去債務の履行による支出	△49	△127
事業譲受による支出	△207	△491
その他	△47	△50
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>94,252</b>	<b>△47,600</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	153	120
長期借入れによる収入	2,500	-
長期借入金の返済による支出	△10,325	△9,099
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△446	△345
社債の償還による支出	△586	△594
非支配株主からの払込みによる収入	559	45
自己株式の取得による支出	△597	△1,731
自己株式の処分による収入	597	-
子会社の自己株式の取得による支出	△0	△0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の 取得による支出	△164	△34
配当金の支払額	△1,392	△3,016
非支配株主への配当金の支払額	△3,176	△400
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△12,879</b>	<b>△15,055</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	298	△55
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	89,068	△58,384
現金及び現金同等物の期首残高	47,919	137,047
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	59	2
現金及び現金同等物の期末残高	※1 137,047	※1 78,664

## 【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

### 1. 連結の範囲に関する事項

#### (1) 連結子会社の状況

① 連結子会社の数 62社

② 主要な連結子会社の名称

株式会社パソナ  
ビーウィズ株式会社  
株式会社パソナ日本総務部  
株式会社ニジゲンノモリ

③ 新規 5社

設立： 株式会社パソナセーフティネット  
株式会社パソナサステナビリティ  
株式会社パソナふるさとマルシェ  
株式会社パソナウェルネスツーリズム

非連結子会社からの変更： 株式会社丹後蔵(注) 1

④ 除外 2社

株式会社パソナテック(注) 2  
株式会社パソナスマイル(注) 3

(注) 1 重要性が増したため、非連結子会社から移行しております。

2 当社と合併し、消滅しております。

3 当社の連結子会社である株式会社パソナふるさとインキュベーションと合併し、消滅しております。

#### (2) 非連結子会社の状況

① 非連結子会社の数 3社

② 主要な非連結子会社の名称

株式会社イーハトーブ東北

③ 連結の範囲から除いた理由

非連結子会社は、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外しております。

### 2. 持分法の適用に関する事項

#### (1) 持分法適用会社の状況

① 持分法適用会社の数 5社

② 主要な持分法適用会社の名称

株式会社イー・スタッフィング  
株式会社全国試験運営センター  
サークレイス株式会社

#### (2) 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社

① 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数 4社

② 主要な持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の名称

アオラノウ株式会社

### ③持分法を適用しない理由

持分法を適用していない非連結子会社及び関連会社は、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため持分法の適用範囲から除外しております。

## 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

株式会社パソナ、ビーウィズ株式会社ほか16社の決算日は、連結決算日と一致しております。

Pasona Human Resources (Shanghai) Co., Ltd.、PT. Dutagriya Saranaの決算日は12月末日であります。連結財務諸表の作成にあたっては、3月末日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

その他の連結子会社42社の決算日は3月末日であり、連結財務諸表の作成にあたっては、決算日現在の財務諸表を使用しております。

なお、連結決算日との間に生じた重要な取引については、連結上必要な修正を行っております。

## 4. 会計方針に関する事項

### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

#### ① 有価証券の評価基準及び評価方法

満期保有目的の債券

償却原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの：時価法

（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等：移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

#### ② デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

ただし、特例処理の要件を満たしている金利スワップについては、特例処理を採用しております。

#### ③ 棚卸資産の評価基準及び評価方法

評価基準は原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）によっております。

商品：主に移動平均法

貯蔵品：最終仕入原価法

### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

#### ① 有形固定資産（リース資産を除く）

建物(附属設備を含む)及び構築物：定額法

（ただし、2016年3月31日以前に取得した建物附属設備及び構築物は定率法）

その他の有形固定資産：主に定率法

#### ② 無形固定資産（リース資産を除く）

ソフトウェア：社内における利用可能期間（5年以内）に基づく定額法

顧客関係資産：その効果の発現する期間（15年）に基づく定額法

#### ③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

### (3) 重要な繰延資産の処理方法

社債発行費：社債の償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

#### (4) 重要な引当金の計上基準

##### ① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

##### ② 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。

##### ③ 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。

##### ④ 役員株式給付引当金

「役員株式給付規程」に基づく取締役及び役付執行役員への株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

##### ⑤ 従業員株式給付引当金

「株式給付規程」に基づく従業員等への株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

#### (5) 重要な収益及び費用の計上基準

当社及び連結子会社は、以下の5ステップアプローチに基づき、顧客との契約から生じる収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する。

ステップ2：契約における履行義務を識別する。

ステップ3：取引価格を算定する。

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する。

ステップ5：履行義務の充足時に（または充足するにつれて）収益を認識する。

なお、当社グループの顧客との契約から生じる収益に関する主要な事業における主な履行義務の内容及び当該履行義務を充足する通常の時点（収益を認識する通常の時点）の詳細は、114ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項（収益認識関係）」に記載しております。

#### (6) 退職給付に係る会計処理の方法

従業員の退職給付に充てるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

##### ① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

##### ② 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、発生年度の翌連結会計年度に一括損益処理しております。

##### ③ 小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

#### (7) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、その効果の発現する期間（5～10年）を見積り、均等償却を行っております。のれんの金額が僅少なものについては、発生時に一括償却をしております。

#### (8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない、取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(9) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

① 重要なヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

原則として、繰延ヘッジ処理によっております。なお、金利スワップについては、特例処理の要件を満たした場合、特例処理を行っております。

b. ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：金利スワップ

ヘッジ対象：借入金

なお、当連結会計年度末においては、残高はありません。

c. ヘッジ方針

金利等の相場変動リスクの軽減、資金調達コストの低減、または将来のキャッシュ・フローを最適化するためにデリバティブ取引を行うこととしており、短期的な売買差益の獲得や投機を目的とするデリバティブ取引は行わない方針であります。

d. ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動とヘッジ手段の相場変動を半期ごとに比較し、両者の変動額を基礎にして、ヘッジの有効性を評価することとしております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たした場合、ヘッジの有効性の評価を省略しております。

(重要な会計上の見積り)

1. 地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価

(1) 連結財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	科目名	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
有形固定資産	建物(純額)	2,123	3,372
	構築物(純額)	619	701
	土地	29	161
	リース資産(純額)	151	101
	建設仮勘定	5,811	11,657
	その他(純額)	300	444
有形固定資産合計		9,035	16,439
無形固定資産	ソフトウェア	220	173
	リース資産	0	0
	その他	1	4
無形固定資産合計		221	177
投資その他の資産	その他	376	373
投資その他の資産合計		376	373
固定資産合計		9,633	16,990
減損損失		9,977	—

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する理解に資する情報

当連結会計年度の連結財務諸表に計上されている固定資産合計75,997百万円のうち16,990百万円は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する複数の商業施設運営事業に関する固定資産であります。

地方創生・観光ソリューションセグメントについては、主に、各商業施設を資産のグルーピング単位としております。当該セグメントは当連結会計年度において、1,900百万円の営業損失を計上しており、一部の資産グループについては減損の兆候を把握しております。固定資産減損損失の認識要否を判断するにあたっては、経営者により承認された資金生成単位ごとの事業計画を基礎として割引前将来キャッシュ・フローを算定しております。

割引前将来キャッシュ・フローの見積りにおける重要な仮定は、事業計画における利用者数の拡大による成長で

あります。

当該セグメントは、人件費等の固定的な費用が多く、商業施設の開設後に利用者数が一定水準に至るまでの期間において費用負担が先行するため営業損失が継続している状況にあります。また、天候や災害等の影響で利用者が減少する可能性や、利用者への訴求力増加施策が不十分であった場合や利用者の高い満足度を得られない場合に利用者数が想定を下回る可能性があります。

当社グループは、飲食事業やアミューズメント事業、宿泊事業を展開する当該セグメントにおいて、積極的に新規施設の開設を進めてまいりました。当期においては、インバウンドマーケティングや体験価値向上施策が奏功し、国内外の観光客の誘致が進んだことに加え、原材料費の上昇や処遇改善による人件費の増加等を踏まえ、価格設定の見直しも進めました。

固定資産の減損会計等の会計上の見積りについては、現状の業況ならびに連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、顧客セグメント別の施策による集客増や、訪日外国人客への更なる訴求強化、大阪・関西万博の波及効果や相乗効果も見込んで見積りを行っております。

国内レジャー需要ならびにインバウンド需要の見直しを含む、会計上の見積りには不確実性が伴うため、固定資産の減損会計に係る仮定に変更が生じることにより、翌連結会計年度において、固定資産の減損損失の計上が必要となる可能性があります。

#### (会計方針の変更)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。）等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分（その他の包括利益に対する課税）に関する改正については、2022年改正会計基準第20－3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。）第65－2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響は軽微であります。

1株当たり情報に与える影響額については、125ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項（1株当たり情報）」に記載をしております。

#### (未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日）

ほか、関連する企業会計基準、企業会計基準適用指針、実務対応報告及び移管指針の改正

##### (1) 概要

国際的な会計基準と同様に、借手の全てのリースについて資産・負債を計上する等の取扱いを定めるもの。

##### (2) 適用予定日

2028年5月期の期首より適用予定であります。

##### (3) 当該会計基準等の適用による影響

連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

#### (表示方法の変更)

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他の負債の増減額（△は減少）」に含めておりました「契約負債の増減額（△は減少）」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲

記しております。

この表示方法を反映させるため、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書の組替えを行っております。

上記の結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他の負債の増減額（△は減少）」21百万円は「契約負債の増減額（△は減少）」△909百万円と「その他の負債の増減額（△は減少）」930百万円として組替え、掲記しております。

(追加情報)

## 1. 当社の株式給付信託

### (1) 株式給付信託 (BBT)

当社は、2015年8月19日開催の株主総会決議に基づき、2015年10月26日より業績連動型株式報酬制度として株式給付信託 (BBT) (以下「BBT制度」という。)を導入しており、その対象者は評価対象事業年度の9月1日時点において取締役 (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。)及び役付執行役員 (監査等委員会設置会社移行直前に取締役であった者に限る。)として在任していた者 (以下「取締役等」という。)としております。

#### ① 取引の概要

BBT制度の導入に際し、「役員株式給付規程」を制定しております。当社は、制定した役員株式給付規程に基づき、将来給付する株式を予め取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しました。

BBT制度は、役員株式給付規程に基づき、取締役等にポイントを付与し、そのポイントに応じて、取締役等に株式を給付する仕組みです。

企業会計基準委員会が公表した「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」 (実務対応報告第30号 平成27年3月26日)を参考に取締役等に対しても同取扱いを読み替えて適用し、BBT制度に関する会計処理としては、信託の資産及び負債を企業の資産及び負債として貸借対照表に計上する総額法を適用しております。

役員株式給付規程に基づく取締役等への株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき役員株式給付引当金を計上しております。

#### ② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額 (付随費用の金額を除く。)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当連結会計年度末の当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、842百万円及び601,862株であります。

#### ③ 総額法の適用により計上された借入金の帳簿価額

該当事項はありません。

### (2) 株式給付信託 (J-ESOP)

当社は、2015年10月26日より、株価及び業績向上への従業員の意欲や士気を高めることを目的に当社従業員ならびに当社子会社の役員及び従業員 (以下「従業員等」という。)に対して自社の株式を給付するインセンティブプランとして株式給付信託 (J-ESOP) (以下「J-ESOP制度」という。)を導入しております。

#### ① 取引の概要

J-ESOP制度の導入に際し、「株式給付規程」を制定しております。当社は、制定した株式給付規程に基づき、将来給付する株式を予め取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しました。

J-ESOP制度は、株式給付規程に基づき、従業員等にポイントを付与し、そのポイントに応じて、従業員等に株式を給付する仕組みです。

企業会計基準委員会が公表した「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」 (実務対応報告第30号 平成27年3月26日)を適用し、J-ESOP制度に関する会計処理としては、信託の資産

及び負債を企業の資産及び負債として貸借対照表に計上する総額法を適用しております。

株式給付規程に基づく従業員等への株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき従業員株式給付引当金を計上しております。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当連結会計年度末における当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、653百万円及び451,803株であります。

③ 総額法の適用により計上された借入金の帳簿価額

該当事項はありません。

（連結貸借対照表関係）

※1 現金及び預金

「現金及び預金」の中には、受託案件に係る顧客からの一時的な預り金が含まれており、当社グループによる使用が制限されております。なお、これに見合う以下の債務が「預り金」に含まれております。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
預り金	54,975	35,319

※2 顧客との契約から生じた債権

受取手形、売掛金については、全て顧客との契約から生じた債権の金額であり、顧客との契約から生じた債権以外の債権は含まれておりません。

※3 棚卸資産の内訳は、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
商品	1,104	1,269
貯蔵品	298	557
仕掛品	69	138
製品	93	94
原材料	215	293

※4 国庫補助金等の受入れにより取得価額から控除した固定資産の圧縮記帳額は、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
圧縮記帳額	26	17
（うち、建物）	7	7
（うち、その他の有形固定資産）	19	10

※5 担保に供している資産及び担保に係る債務は次のとおりであります。

(1) 担保に供している資産

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
建物	0	0
土地	0	0
計	0	0

(2) 担保に係る債務

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
短期借入金	90	90
長期借入金	1,215	1,125
計	1,305	1,215

※6 非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
投資有価証券（株式）	1,731	1,888

(連結損益計算書関係)

※1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、全て顧客との契約から生じる収益の金額であり、顧客との契約から生じる収益以外の収益は含まれておりません。

※2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
従業員給与及び賞与等	32,791	30,505
賞与引当金繰入額	2,189	2,390
役員賞与引当金繰入額	13	20
退職給付費用	428	△166
役員株式給付引当金繰入額	—	0
従業員株式給付引当金繰入額	△1	△5
賃借料	5,625	5,627
減価償却費	2,442	1,784
貸倒引当金繰入額	41	17
のれん償却額	750	336

※3 固定資産売却益の内訳は、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
売却益	2	96
建物	—	30
その他の有形固定資産	2	66

※4 固定資産除売却損の内訳は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
除却損	299	166
建物	139	48
その他の有形固定資産	38	94
ソフトウェア	121	20
その他の無形固定資産	—	2
売却損	0	23
建物	—	4
土地	—	13
その他の有形固定資産	0	5

※5 減損損失の内訳は、次のとおりであります。

前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

(1) 減損損失を計上した主な資産グループの概要

場所	用途	種類
兵庫県淡路市	商業用・事業用資産	建物及び構築物 等
大阪府門真市	商業用資産	建物及びソフトウェア 等
大阪府大阪市	事業用資産	のれん

(2) 減損損失に至った主な経緯

商業用・事業用資産の一部施設において、今後の事業計画を見直した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回ったため、その帳簿価額全額を減損損失として計上しております。また、一部連結子会社において、子会社買収時に発生したのれんについて、当初の事業計画を達成することが難しくなり、回収可能価額が帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しております。

(3) 減損損失の金額

(単位：百万円)

種類	金額
建物	6,188
構築物	2,955
工具、器具及び備品 (注)	465
土地	224
のれん	721
その他の資産	256

(注) 「工具、器具及び備品」は、連結貸借対照表上、有形固定資産の「その他」に含めております。

(4) 資産のグルーピングの方法

当社グループは、原則として独立したキャッシュ・フローを生み出す最小単位として、主として法人を基本単位として資産のグルーピングをしておりますが、一部においては、施設を基本単位として資産のグルーピングをしております。

(5) 回収可能価額の算定方法

上記資産グループの回収可能価額は、使用価値または正味売却価額により測定しております。使用価値は将来キャッシュ・フロー(割引率は4.50%~8.49%)に基づき算定しており、将来キャッシュ・フローが見込めないものについては零としております。正味売却価額については、固定資産税評価額などに基づき算定しております。

当連結会計年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

(1) 減損損失を計上した主な資産グループの概要

場所	用途	種類
福岡県福岡市	事業用・オフィス用資産	建物及び工具、器具及び備品
東京都新宿区	事業用・オフィス用資産	ソフトウェア

(2) 減損損失に至った主な経緯

事業用・オフィス用資産の一部施設において、今後の事業計画を見直した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回ったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額しております。

(3) 減損損失の金額

(単位:百万円)

種類	金額
建物	169
工具、器具及び備品(注)	31
ソフトウェア	36

(注)「工具、器具及び備品」は、連結貸借対照表上、有形固定資産の「その他」に含めております。

(4) 資産のグルーピングの方法

当社グループは、原則として独立したキャッシュ・フローを生み出す最小単位として、主として法人を基本単位として資産のグルーピングをしておりますが、一部においては、施設や拠点等を基本単位として資産のグルーピングをしております。

(5) 回収可能価額の算定方法

上記資産グループの回収可能価額は、正味売却価額により測定しており、正味売却価額は零としております。

※6 万博出展関連費用

Well-beingな社会、真に豊かな社会のあり方を世界に向けて発信することを目的に、2025年大阪・関西万博に出展しておりますパビリオンに係る施設関連、運営関連等、臨時的に発生した費用を、万博出展関連費用として特別損失に計上しております。

※7 訴訟関連損失

当社子会社が提起した損害賠償請求訴訟につき和解が成立したことに伴い、相手方に対する債権額から和解金を控除した金額216百万円、当社子会社の工事請負代金訴訟に関し支払った和解金30百万円を、訴訟関連損失として計上しております。

(連結包括利益計算書関係)

※1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△993	△25
組替調整額	△363	△0
法人税等及び税効果調整前	△1,357	△25
法人税等及び税効果額	631	△0
その他有価証券評価差額金	△725	△25
為替換算調整勘定		
当期発生額	279	△84
組替調整額	△5	—
法人税等及び税効果調整前	274	△84
法人税等及び税効果額	—	—
為替換算調整勘定	274	△84
退職給付に係る調整額		
当期発生額	756	193
組替調整額	△208	△756
法人税等及び税効果調整前	547	△562
法人税等及び税効果額	△183	198
退職給付に係る調整額	364	△364
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	0	△0
その他の包括利益合計	△86	△474

## (連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

## 1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数 (株)	当連結会計年度 増加株式数 (株)	当連結会計年度 減少株式数 (株)	当連結会計 年度末株式数 (株)
普通株式	41,690,300	—	—	41,690,300

## 2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数 (株)	当連結会計年度 増加株式数 (株)	当連結会計年度 減少株式数 (株)	当連結会計 年度末株式数 (株)
普通株式	2,515,520	354,080	364,240	2,505,360

(注) 1 当連結会計年度期首の自己株式(普通株式)には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式424,862株及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式297,514株が含まれております。

2 当連結会計年度末の自己株式(普通株式)には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,862株及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式464,274株が含まれております。

3 自己株式(普通株式)の株式数の増加354,080株のうち、354,000株は株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)への追加拠出による株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する株式の増加であり、80株は単元未満株式の買取りによる増加であります。

4 自己株式(普通株式)の株式数の減少364,240株のうち、354,000株は株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)への追加拠出による減少であり、10,240株は株式給付信託(J-ESOP)の給付による減少であります。

## 3. 新株予約権等に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計年 度期末残高 (百万円)
			当連結会計 年度期首	増加	減少	当連結会計 年度末	
提出会社	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社	ストック・ オプション としての新 株予約権	—	—	—	—	—	2
合計			—	—	—	—	2

## 4. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2023年7月14日 取締役会	普通株式	1,396百万円	35円	2023年5月31日	2023年8月10日

(注) 配当金の総額には、株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式に対する配当金25百万円が含まれております。

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2024年7月12日 取締役会	普通株式	利益剰余金	3,018百万円	75円	2024年5月31日	2024年8月8日

(注) 1 配当金の総額には、株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

2 1株当たり配当額には、特別配当60円が含まれております。

当連結会計年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数 (株)	当連結会計年度 増加株式数 (株)	当連結会計年度 減少株式数 (株)	当連結会計 年度末株式数 (株)
普通株式	41,690,300	—	1,500,000	40,190,300

(注) 発行済株式の総数の減少1,500,000株は自己株式の消却によるものであります。

2. 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度 期首株式数 (株)	当連結会計年度 増加株式数 (株)	当連結会計年度 減少株式数 (株)	当連結会計 年度末株式数 (株)
普通株式	2,505,360	830,882	1,512,471	1,823,771

- (注) 1 当連結会計年度期首の自己株式(普通株式)には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,862株及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式464,274株が含まれております。
- 2 当連結会計年度末の自己株式(普通株式)には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式601,862株及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式451,803株が含まれております。
- 3 自己株式(普通株式)の株式数の増加830,882株のうち、830,800株は自己株式の取得による増加であり、82株は単元未満株式の買取りによる増加であります。
- 4 自己株式(普通株式)の株式数の減少1,512,471株のうち、1,500,000株は自己株式の消却による減少であり、12,471株は株式給付信託(J-ESOP)の給付による減少であります。

3. 新株予約権等に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計年 度期末残高 (百万円)
			当連結会計 年度期首	増加	減少	当連結会計 年度末	
提出会社	—	—	—	—	—	—	
連結子会社	ストック・ オプション としての新 株予約権	—	—	—	—	2	
合計			—	—	—	2	

4. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2024年7月12日 取締役会	普通株式	3,018百万円	75円	2024年5月31日	2024年8月8日

- (注) 1 配当金の総額には、株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。
- 2 1株当たり配当額には、特別配当60円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2025年7月15日 取締役会	普通株式	利益剰余金	2,956百万円	75円	2025年5月31日	2025年8月8日

- (注) 1 配当金の総額には、株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。
- 2 1株当たり配当額には、特別配当60円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
現金及び預金勘定	192,281	124,771
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	△259	△10,787
顧客からの預り金	△54,975	△35,319
現金及び現金同等物	137,047	78,664

※2 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

株式の売却により、株式会社ベネフィット・ワンが連結子会社でなくなったことに伴う売却時の同社及び同社の子会社等の資産及び負債の内訳ならびに株式の売却価額と売却による収入(純額)は次のとおりです。

流動資産	24,142百万円
固定資産	26,444百万円
流動負債	△16,870百万円
固定負債	△9,385百万円
その他有価証券評価差額金	△547百万円
為替換算調整勘定	△9百万円
非支配株主持分	△11,887百万円
株式の売却益	112,040百万円
株式の売却価額	123,927百万円
株式売却に伴う付随費用	△223百万円
現金及び現金同等物	△8,474百万円
差引:売却による収入	115,228百万円

当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

該当事項はありません。

(リース取引関係)

1. ファイナンス・リース取引 (借主側)

(1) 所有権移転ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

(2) 所有権移転外ファイナンス・リース取引

① リース資産の内容

有形固定資産

主として建物(附属設備を含む)、車両運搬具であります。

② リース資産の減価償却の方法

86ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法」に記載のとおりであります。

2. オペレーティング・リース取引 (借主側)

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
1年内	4,171	4,643
1年超	11,618	8,347
合計	15,789	12,990

## (金融商品関係)

### 1. 金融商品の状況に関する事項

#### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金調達についてはグループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）によるグループ資金の有効活用を図る一方で金融機関からの借入及び社債発行も行っております。また、資金運用については、安全性の高い金融資産で運用しております。なお、デリバティブ取引は、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

#### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。有価証券は、安全性の高い商品を対象としております。投資有価証券の一部は、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である買掛金及び未払費用は、1年以内の支払期日であります。

借入金、社債及びファイナンス・リース取引に係るリース債務は、主に運転資金及び設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであります。

デリバティブ取引は、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引であります。ヘッジの有効性の評価方法は、金利スワップの特例処理の要件を満たしているため、その判定をもって有効性の評価を省略しております。

#### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

##### ①信用リスクの管理

営業債権に係る信用リスクについては、各社の社内規程に従い、期日・残高管理を行いつつスクリーニングも行っております。回収懸念先については月次の与信会議にて信用状況を把握する体制としております。

##### ②市場リスクの管理

長期借入金の金利変動リスクについては、分割弁済によりその影響を緩和するとともに、当社財務経理部において管理しております。

デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規程に従って行っております。

上場株式については、四半期ごとに時価の把握を行うとともに、非上場株式については発行企業の財務状況を把握したうえで取引企業との関係を勘案しつつ保有状況の見直しをしております。

##### ③流動性リスクの管理

当社財務経理部ではグループ月次預金残高報告を受けるとともに、グループCMSにより各社の流動性リスクを随時管理しております。

#### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

前連結会計年度（2024年5月31日）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
投資有価証券	299	299	—
敷金及び保証金	7,328	7,005	△323
資産計	7,628	7,305	△323
社債	3,224	3,114	△109
長期借入金	29,427	28,428	△999
リース債務	1,020	988	△32
負債計	33,672	32,530	△1,142
デリバティブ取引（※2）	—	—	—

（※1）現金及び預金、受取手形、売掛金、未収還付法人税等、買掛金、短期借入金、未払金、未払費用、未払法人税等、未払消費税等、預り金については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

（※2）金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は当該長期借入金の時価に含まれております。

（※3）市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	2,825

（※4）連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は162百万円であります。

当連結会計年度（2025年5月31日）

（単位：百万円）

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
投資有価証券	3,178	3,178	—
敷金及び保証金	6,864	6,487	△376
資産計	10,042	9,665	△376
社債	2,630	2,518	△111
長期借入金	23,671	22,555	△1,116
リース債務	862	862	△0
負債計	27,164	25,935	△1,228

（※1）現金及び預金、受取手形、売掛金、有価証券、未収還付法人税等、買掛金、短期借入金、未払金、未払費用、未払法人税等、未払消費税等、預り金については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

（※2）市場価格のない株式等は、「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	4,306

(※3) 連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資については記載を省略しております。当該出資の連結貸借対照表計上額は170百万円であります。

(注) 1 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度 (2024年5月31日)

(単位：百万円)

科目	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	192,281	—	—	—
受取手形	182	—	—	—
売掛金	33,594	—	—	—
敷金及び保証金	2,191	857	4,016	262
合計	228,250	857	4,016	262

当連結会計年度 (2025年5月31日)

(単位：百万円)

科目	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	124,771	—	—	—
受取手形	23	—	—	—
売掛金	33,406	—	—	—
有価証券	14,500	—	—	—
敷金及び保証金	1,623	908	4,258	73
合計	174,324	908	4,258	73

(注) 2 長期借入金、社債及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額  
前連結会計年度 (2024年5月31日)

(単位：百万円)

科目	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	192	—	—	—	—	—
社債	594	530	530	530	530	510
長期借入金	9,071	5,744	4,967	5,453	4,918	8,343
リース債務	342	252	175	208	11	30
合計	10,200	6,527	5,673	6,191	5,460	8,883

当連結会計年度（2025年5月31日）

（単位：百万円）

科目	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	315	—	—	—	—	—
社債	530	530	530	530	510	—
長期借入金	5,728	4,953	5,443	4,914	3,375	4,984
リース債務	311	247	228	25	23	25
合計	6,885	5,731	6,202	5,470	3,908	5,010

### 3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：同一の資産または負債の活発な市場における調整されていない相場価格により算定した時価

レベル2の時価：レベル1のインプット以外の直接または間接的に観察可能なインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：重要な観察できないインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

#### (1) 時価をもって連結貸借対照表計上額とする金融資産及び金融負債

前連結会計年度（2024年5月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	299	—	—	299
資産計	299	—	—	299

当連結会計年度（2025年5月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	296	—	—	296
資産計	296	—	—	296

(2) 時価をもって連結貸借対照表計上額としない金融資産及び金融負債  
前連結会計年度（2024年5月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
敷金及び保証金	—	7,005	—	7,005
資産計	—	7,005	—	7,005
社債	—	3,114	—	3,114
長期借入金	—	28,428	—	28,428
リース債務	—	988	—	988
負債計	—	32,530	—	32,530

当連結会計年度（2025年5月31日）

（単位：百万円）

区分	時価			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
その他有価証券				
その他	—	2,882	—	2,882
敷金及び保証金	—	6,487	—	6,487
資産計	—	9,369	—	9,369
社債	—	2,518	—	2,518
長期借入金	—	22,555	—	22,555
リース債務	—	862	—	862
負債計	—	25,935	—	25,935

（注）時価の算定に用いた評価技法及びインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。一方で、当社が保有しているその他に含まれる債券は、市場での取引頻度が低く、活発な市場における相場価格と認められないため、その時価をレベル2に分類しております。

敷金及び保証金

主としてオフィスの賃借時に差し入れている敷金・保証金であり、償還予定時期を見積り、安全性の高い長期の債券の利回りを基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

社債及びリース債務

これらの時価は、元金金の合計額と当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金

元金金の合計額と当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しております。なお、変動金利による長期借入金の一部は金利スワップの特例処理の対象とされており、当該金利スワップと一体として処理された元金金の合計額を、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しております。これらはレベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)

1. 満期保有目的の債券

前連結会計年度 (2024年5月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (2025年5月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	合同運用指定金銭信託	—	—	—
	小計	—	—	—
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	合同運用指定金銭信託	14,500	14,500	—
	小計	14,500	14,500	—
合計		14,500	14,500	—

2. その他有価証券

前連結会計年度 (2024年5月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	株式	299	117	182
	小計	299	117	182
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	株式	—	—	—
	小計	—	—	—
合計		299	117	182

(注) 非上場株式 (連結貸借対照表計上額2,825百万円)、投資事業有限責任組合への出資 (連結貸借対照表計上額162百万円)については、市場価格のない株式等のため、上表には含めておりません。

当連結会計年度 (2025年5月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	株式	296	116	180
	小計	296	116	180
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	債券	2,882	2,903	△21
	小計	2,882	2,903	△21
合計		3,178	3,019	158

(注) 非上場株式 (連結貸借対照表計上額4,306百万円)、投資事業有限責任組合への出資 (連結貸借対照表計上額170百万円)については、市場価格のない株式等のため、上表には含めておりません。

3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

(単位:百万円)

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
株式	0	0	—
合計	0	0	—

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

（単位：百万円）

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
株式	245	76	—
合計	245	76	—

#### 4. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

前連結会計年度において685百万円（その他有価証券685百万円）減損処理を行っております。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

当連結会計年度において50百万円（その他有価証券50百万円）減損処理を行っております。

（デリバティブ取引関係）

#### 1. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

##### （1）金利関連

前連結会計年度（2024年5月31日）

（単位：百万円）

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	5,500	—	（注）

（注）金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

当連結会計年度（2025年5月31日）

該当事項はありません。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社及び一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度及び退職一時金制度を設けております。一部の国内連結子会社は、確定拠出型の制度として、確定拠出年金制度を設けております。また、一部の海外連結子会社は、確定給付型及び確定拠出型の制度を設けております。

従業員の退職等に対して、退職給付会計に準拠した数理計算による退職給付債務制度の対象とされない割増退職金を支払う場合があります。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表 (簡便法を適用した制度を除く。)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)		(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)	
退職給付債務の期首残高	6,004		5,910	
勤務費用	704		657	
利息費用	41		72	
数理計算上の差異の発生額	△259		△452	
退職給付の支払額	△590		△502	
その他	10		△1	
退職給付債務の期末残高	5,910		5,684	

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表 (簡便法を適用した制度を除く。)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)		(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)	
年金資産の期首残高	6,877		7,560	
期待運用収益	110		121	
数理計算上の差異の発生額	497		△259	
事業主からの拠出額	458		465	
退職給付の支払額	△382		△314	
その他	0		△1	
年金資産の期末残高	7,560		7,572	

(3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)		(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)	
退職給付に係る負債の期首残高	1,036		893	
退職給付費用	81		67	
退職給付の支払額	△114		△104	
制度への拠出額	△115		△131	
その他	5		4	
退職給付に係る負債の期末残高	893		729	

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
積立型制度の退職給付債務	5,605	5,563
年金資産	8,637	8,936
	△3,032	△3,373
非積立型制度の退職給付債務	2,275	2,214
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△757	△1,159
退職給付に係る負債	2,407	2,359
退職給付に係る資産	3,165	3,518
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△757	△1,159

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
勤務費用	704	657
利息費用	41	72
期待運用収益	△110	△121
数理計算上の差異の費用処理額	△208	△756
簡便法で計算した退職給付費用	81	67
その他	△90	△106
確定給付制度に係る退職給付費用	418	△187

(6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
数理計算上の差異	547	△562
合計	547	△562

(7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
未認識数理計算上の差異	756	193
合計	756	193

(8) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
債券	39%	41%
株式	41%	41%
現金及び預金	7%	5%
一般勘定	8%	8%
その他	5%	5%
合計	100%	100%

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎（加重平均で表しております。）

	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
割引率	1.5%	1.6%
長期期待運用収益率	1.6%	1.6%
予想昇給率	1.3%	1.3%

3. 確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度368百万円、当連結会計年度364百万円であります。

(ストック・オプション等関係)

1. スtock・オプションに係る費用計上額及び科目名

該当事項はありません。

2. 権利不行使による失効により利益として計上した金額

該当事項はありません。

3. スtock・オプションの内容、規模及びその変動状況

(1) スtock・オプションの内容

連結子会社 ビーウィズ株式会社

	第1回新株予約権	第2回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	ビーウィズ(株) 取締役 3名 ビーウィズ(株) 従業員 44名 ビーウィズ(株) 子会社 取締役 1名	ビーウィズ(株) 取締役 2名
株式の種類別のストック・オプションの数 (注)	普通株式 835,000株	普通株式 240,000株
付与日	2021年5月11日	2021年5月11日
権利確定条件	①新株予約権者は、権利行使時において、ビーウィズ(株)またはビーウィズ(株)子会社の取締役、監査役、執行役員及び従業員の地位にあることを要するものとする。ただし、任期満了による退任・退職、業務上の疾病に起因する退職及び転籍、その他正当な理由の存する場合と取締役会が認めた場合にはこの限りではない。 ②新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めない。	①本新株予約権の割当日から行使期間の満了日までにおいて1,045円を下回る価格を対価とするビーウィズ(株)の普通株式の発行等が行われたとき、または1,045円を下回る価格を行使価格とする新株予約権の発行が行われたときには、残存する全ての本新株予約権を行使することができないものとする。 ②新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めない。
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。
権利行使期間	自 2023年4月23日 至 2031年4月22日	権利確定後から 2031年5月10日

(注) 株式数に換算して記載しております。なお、2021年10月22日付の株式分割(1株につき200株の割合)による分割後の株式数に換算して記載しております。

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

連結子会社 ビーウィズ株式会社

a. ストック・オプションの数

	第1回新株予約権	第2回新株予約権
権利確定前 (株)		
前連結会計年度末	563,200	122,400
付与	—	—
失効	—	—
権利確定	563,200	122,400
未確定残	—	—
権利確定後 (株)		
前連結会計年度末	—	—
権利確定	563,200	122,400
権利行使	42,400	—
失効	—	—
未行使残	520,800	122,400

(注) 株式数に換算して記載しております。なお、2021年10月22日付の株式分割（1株につき200株の割合）による分割後の株式数に換算して記載しております。

b. 単価情報

	第1回新株予約権	第2回新株予約権
権利行使価格 (円)	1,045	1,045
行使時平均株価 (円)	1,705	—
公正な評価単価(付与日)(円)	—	—

(注) 2021年10月22日付の株式分割（1株につき200株の割合）による分割後の価格に換算して記載しております。

4. ストック・オプションの公正な評価単価の見積り方法

ストック・オプション付与日においてビーウィズ株式会社は未公開企業であったため、ストック・オプションの公正な評価単価の本源的価値をもってストック・オプションの評価単価としております。また、単位当たりの本源的価値を算定する基礎となる同社の株式の評価方法はDCF法を採用しております。

5. ストック・オプションの権利確定数の見積り方法

将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

6. ストック・オプションの本源的価値により算定を行う場合の当連結会計年度末における本源的価値の合計額及び当連結会計年度において権利行使されたストック・オプションの権利行使日における本源的価値の合計額

- |                                 |        |
|---------------------------------|--------|
| (1) 当連結会計年度末における本源的価値の合計額       | 303百万円 |
| (2) 当連結会計年度において権利行使された本源的価値の合計額 | 29百万円  |

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
繰延税金資産		
税務上の繰越欠損金(注) 3	7,551	10,316
減価償却超過額	4,424	4,393
賞与引当金	1,446	1,431
貸倒引当金	20	21
退職給付に係る負債	492	671
資産除去債務	740	939
未払事業所税	143	138
未払事業税	124	333
資産調整勘定	52	157
役員株式給付引当金	144	96
従業員株式給付引当金	71	72
子会社株式の投資簿価修正	740	740
フリーレント賃料	998	854
万博出展関連費用	—	1,084
その他	980	894
繰延税金資産小計	17,932	22,144
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注) 3	△7,419	△10,113
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△7,445	△8,393
評価性引当額小計(注) 1	△14,865	△18,506
繰延税金資産合計	3,067	3,637
繰延税金負債との相殺	△1,427	△1,746
繰延税金資産の純額	1,640	1,891
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△61	△61
退職給付に係る資産	△742	△1,055
資産除去債務	△180	△315
海外子会社の留保利益金	△195	△235
顧客関係資産	△323	△307
関係会社株式売却に係る税効果	△900	△900
その他	△326	△203
繰延税金負債合計	△2,731	△3,079
繰延税金資産との相殺	1,427	1,746
繰延税金負債の純額	△1,304	△1,333

(注) 1 評価性引当額が3,641百万円増加しております。この主な増加内容は、税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額の増加に伴うものであります。

2 「会計方針の変更」に記載のとおり、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」を当連結会計年度の期首から適用しており、これにより前連結会計年度については、遡及適用後の数値となっております。

3 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2024年5月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金 (a)	162	504	483	5	503	5,893	7,551
評価性引当額	162	503	483	5	503	5,762	7,419
繰延税金資産	—	0	—	—	—	131	(b) 132

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金7,551百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産132百万円を計上しております。当該税務上の繰越欠損金については、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断した部分については評価性引当額を認識しておりません。

当連結会計年度（2025年5月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)	合計 (百万円)
税務上の繰越欠損金 (a)	557	517	4	546	658	8,031	10,316
評価性引当額	557	517	4	546	657	7,829	10,113
繰延税金資産	0	—	—	—	0	202	(b) 203

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金10,316百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産203百万円を計上しております。当該税務上の繰越欠損金については、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断した部分については評価性引当額を認識しておりません。

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

(単位：%)

	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
法定実効税率	30.62	—
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.47	—
住民税均等割額	0.26	—
評価性引当額	7.87	—
のれん償却	0.17	—
関係会社株式売却益の連結調整	2.97	—
持分法による投資損益	△0.03	—
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△36.06	—
賃上げ促進税制税額控除	△0.14	—
使用税率差異	0.09	—
その他	0.19	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	6.41	—

(注) 当連結会計年度は、税金等調整前当期純損失であるため注記を省略しております。

## 3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社及び一部の国内連結子会社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っております。

## 4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2026年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び

繰延税金負債については、法定実効税率を主として30.62%から31.52%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金負債の金額(繰延税金資産の金額を控除した金額)が11百万円、法人税等調整額が9百万円それぞれ増加し、その他有価証券評価差額金が1百万円減少しております。

#### (資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

##### (1) 当該資産除去債務の概要

主にオフィスの不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務であります。

##### (2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を取得から2～39年と見積り、割引率は0.0～2.6%を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

##### (3) 当該資産除去債務の総額の増減

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
期首残高	2,572	2,425
有形固定資産の取得に伴う増加額	112	160
連結子会社取得に伴う増加額	—	6
時の経過による調整額	7	7
資産除去債務の履行による減少額	△46	△177
見積りの変更による増減額(△は減少)	△1	567
連結除外による減少額	△220	—
期末残高	2,425	2,989

#### (賃貸等不動産関係)

賃貸等不動産の総額は重要性が乏しいため、注記を省略しております。

#### (収益認識関係)

##### 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、118ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項(セグメント情報等)」に記載のとおりであります。

##### 2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

###### ① BPOソリューション

BPOソリューションは、顧客から煩雑な事務作業を集約し効率化する総務・庶務や、繁閑に応じた経費精算等に対応する経理・財務をはじめ、受付、営業事務・受発注、人事・労務・給与計算、教育・研修などの業務を当社グループが受託しBPOサービスを提供しています。加えて、フリーランスや上場企業の元役員などのプロフェッショナル人材によるコンサルティングや経営支援を行う顧問コンサルティング事業など、企業の経営課題に対する多様なBPOソリューション事業を展開しています。

BPOソリューションにおける履行義務は、顧客から委託された業務を契約期間内に完成し成果物を引渡すことのほか、当社グループが自己の責任・管理の下で委託された業務を行うサービスを提供することであり、当該履行義務は、成果物の引渡しが必要な契約については、顧客に当該成果物を引渡した時点で充足されると判断し、当該成果物を引渡した時点または顧客が検収した時点で収益を認識しております。また、当社グループが自己の責任・管理の下で委託された業務を行う契約については、契約期間にわたり毎月均一のサービスを提供する場合には、期間定額で収益を認識し、毎月のサービス内容に大きな変動がある場合には、発生したコストをもとに収益を認識しております。なお、履行義務の充足に係る進捗度を合理的に見積ることができないが、当該履行義務を充足する際に発生する費用を回収することが見込まれる場合には、履行義務の充足に係る進捗度を合理的に見積ることができる時まで、原価回収基準により収益を認識しております。

当該事業は、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約

に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

#### ② エキスパートソリューション

エキスパートソリューションは、オフィスワークを中心に事務職から高度な専門スキルを備えた人材やエンジニア、営業・販売職、また若年層からシニアまで幅広い世代、職種の人材派遣事業を展開しています。

エキスパートソリューションにおける履行義務は、当社グループと雇用契約を締結した派遣スタッフを派遣先企業に派遣し、契約に合意された期間にわたって、約束した派遣サービスを提供することであり、当該履行義務は、契約期間にわたり稼働時間の経過につれて充足されると判断し、稼働時間を基に収益を認識しております。

なお、顧客から受け取る派遣スタッフに係る通勤交通費見合いの額は派遣業務に係るサービス提供の対価の一部であり、当社グループの役割が本人に該当する取引と判断し、総額で収益を計上しております。

当該事業は、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

#### ③ キャリアソリューション

キャリアソリューションは、企業の中途採用活動を支援し、転職希望者とのマッチングを行う人材紹介事業と、企業の人事戦略に基づいて転身を支援する再就職支援事業を提供しています。

人材紹介事業における履行義務は、顧客企業が求めるキャリア・能力等を有する人材を紹介するサービスを提供することであり、当該履行義務は、当社グループから顧客企業へ紹介した人材である紹介者が顧客企業に所属し、顧客企業が便益を享受できる時点において充足すると判断し、当該紹介者が顧客企業に入社した時点で収益を認識しております。

また、取引価格の算定において、当社グループから顧客企業へ紹介した人材である紹介者が入社後の一定期間内に退社した場合、対価の一部を返金することが契約に定められているものについては、過去の実績等により返金額を見積り取引価格に含め、返金負債を計上するとともに収益より控除しております。返金額の見積りは、収益の重大な戻入が生じない可能性が非常に高い範囲でのみ認識しています。

人材紹介事業は、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

再就職支援事業における履行義務は、顧客企業の退職者または退職予定者等のサービス利用者に対して、転職・再就職や独立起業等のキャリア支援サービスを提供することであり、当該履行義務は、当社グループと顧客企業が合意した契約に定められた期間にわたり当該利用者に対し再就職支援サービスを継続的に提供し、当該利用者がサービス提供を受けると同時に顧客は便益を得ると判断し、期間定額で収益を認識しております。なお、サービス提供期間について更新の定めのある契約については、事業年度末において、利用者についての前5事業年度のサービス開始から決定等までの実績をもとに算定された平均決定期間を算出し、その期間にわたり、期間定額で収益を認識しております。

再就職支援事業は、利用者がサービス提供を受ける開始時期によって、対価を受領してからサービス提供まで1年を超えることがあります。利用者のサービス開始時期によって対価の額は変動しないことから、重要な金融要素は含まれていないと判断しております。

#### ④ グローバルソリューション

グローバルソリューションは、海外において、人材紹介、人材派遣・請負、給与計算、教育・研修などのフルラインの人材関連サービスを提供しています。

グローバルソリューションにおける履行義務は、顧客に対して実施するサービスの性質に応じて、①BPOソリューション、②エキスパートソリューション、③キャリアソリューション等と同様の会計処理を行っております。

グローバルソリューションのいずれの事業も、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

#### ⑤ ライフソリューション

ライフソリューションは、認可・認証保育所、企業内保育施設、学童保育施設の運営、児童教育などの子育て支援事業、デイサービス、訪問介護などを行う介護事業、家事代行などのライフサポート事業を行っています。

子育て支援事業における履行義務は、自治体との契約により園児数、保育士数等の一定の要件に応じた保育園の運営を行うことであり、主に毎月の保育の実施を行った時点で、契約に定められた要件に基づき算定された額を収益として認識しております。また、企業との契約により保育サービスを提供する場合には、当該履行義務は、契約期間において、園児等を預かり、一定の保育サービスを提供することであり、毎月の預かり園児数及び保育時間をもとに収益を認識しております。

介護事業における履行義務は、毎月のケアプランに基づくサービスを提供することであり、サービスを提供した時点でケアプランの内容に応じて収益を認識しております。

ライフサポート事業における履行義務は、清掃・料理提供等の家事代行サービスを提供することであり、サービスを提供した時点で稼働時間をもとに収益を認識しております。

ライフソリューションのいずれの事業も、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

#### ⑥ 地方創生・観光ソリューション

地方創生・観光ソリューションは、地域住民や地域企業、地方自治体と協力、連携しながら、地方に新たな産業と雇用を創出する地方創生・観光事業に取り組んでいます。

地方創生・観光ソリューションにおける履行義務は、主に顧客に対して飲食、アミューズメントサービス、宿泊サービスを提供することであり、当該履行義務は、飲食物の提供、アトラクションの利用、宿泊施設の使用によって充足されるため、顧客に財またはサービスを提供した時点で収益を認識しております。

当該事業は、履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該顧客との契約に基づく債権について、重要な金融要素の調整は行っておりません。

### 3. 当期及び翌期以降の収益の金額を理解するための情報

#### (1) 契約資産及び契約負債の残高等

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	期首残高	期末残高	期首残高	期末残高
顧客との契約から生じた債権	41,047	33,776	33,776	33,429
契約資産	11,577	9,678	9,678	7,842
契約負債	7,488	2,111	2,111	3,162

契約資産は、主にBPOソリューションにおける契約について、期末日現在で部分的に完了しているが未請求の業務支援サービスに係る対価に対する当社グループ会社の権利に関するものであります。契約資産は、対価に対する当社グループの権利が無条件になった時点で顧客との契約から生じた債権に振り替えられます。当該業務支援サービスに係る対価は、受託した業務が全て完了し、顧客へ業務報告書等を提出した後、顧客の検査を受け、請求した時点で売掛金に振り替えております。

契約負債は、主に、キャリアソリューションの再就職支援における契約について、利用者がサービス提供を受ける前に顧客より受領した分の前受金に関するものであります。契約負債は、収益の認識に伴い取り崩されます。

前連結会計年度に認識された収益のうち、期首時点で契約負債に含まれていた金額は4,745百万円であります。

過去の期間に充足（または部分的に充足）した履行義務から、前連結会計年度に認識した収益の額に重要性はありません。

当連結会計年度に認識された収益のうち、期首時点で契約負債に含まれていた金額は1,623百万円であります。

過去の期間に充足（または部分的に充足）した履行義務から、当連結会計年度に認識した収益の額に重要性はありません。

#### (2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループでは、残存履行義務に配分した取引価格の注記にあたって実務上の便法を適用し、当初に予想される契約期間が1年以内の契約について注記の対象に含めておりません。

当該履行義務は、主にBPOソリューションにおける契約であり、残存履行義務に配分した取引価格の総額及び収益の認識が見込まれる期間は、以下のとおりであります。なお、顧客との契約から受け取る対価の額に、取引価格に含まれていない重要な変動対価の額等はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
1年以内	12,607	16,503
1年超2年以内	6,526	7,979
2年超3年以内	3,949	3,625
3年超	12,285	3,380
合計	35,369	31,489

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

(1) 報告セグメントの決定方法

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、総合的な人材関連事業を展開しており、提供するサービスの特性から、報告セグメントを「BPOソリューション、エキスパートソリューション」、「キャリアソリューション」、「グローバルソリューション」、「ライフソリューション」、「地方創生・観光ソリューション」の5つとしております。また、当社は持株会社としてグループ経営戦略の策定と業務遂行支援、経営管理と経営資源の最適配分の実施、雇用創造に係わる新規事業開発等を行っております。

(2) 報告セグメントの変更等に関する事項

当社グループの報告セグメントの区分は、前連結会計年度において、「エキスパートサービス、BPOサービス他」「キャリアソリューション」「アウトソーシング」「ライフソリューション」「地方創生ソリューション」としておりましたが、当連結会計年度の期首より一部を組み替え、「BPOソリューション、エキスパートソリューション」「キャリアソリューション」「グローバルソリューション」「ライフソリューション」「地方創生・観光ソリューション」に変更いたしました。

前連結会計年度末において「アウトソーシング」を担っていた株式会社ベネフィット・ワン及び同社の子会社等を連結の範囲から除外したため、当連結会計年度の期首より「アウトソーシング」セグメントを廃止しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分により作成したものを記載しております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表作成において採用している会計処理の方法と概ね同一であります。

報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値であります。

セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価額に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報及び収益の分解情報  
前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント						合計	調整額 (注) 1	連結 財務諸表 計上額
	HRソリューション		グロー バル ソリュー ション	ライフ ソリュー ション	地方創生・ 観光 ソリュー ション	アウト ソー シング			
	BPO ソリュー ション、 エキス パート ソリュー ション	キャリア ソリュー ション							
売上高									
BPOソリューション	145,059	—	—	—	—	—	145,059	—	145,059
エキスパート ソリューション	136,501	—	—	—	—	—	136,501	—	136,501
キャリア ソリューション	—	13,031	—	—	—	—	13,031	—	13,031
グローバル ソリューション	—	—	10,791	—	—	—	10,791	—	10,791
ライフソリューション	—	—	—	7,229	—	—	7,229	—	7,229
地方創生・観光 ソリューション	—	—	—	—	5,688	—	5,688	—	5,688
アウトソーシング	—	—	—	—	—	38,431	38,431	—	38,431
顧客との契約から 生じる収益	281,560	13,031	10,791	7,229	5,688	38,431	356,733	—	356,733
その他の収益	—	—	—	—	—	—	—	—	—
外部顧客への売上高	281,560	13,031	10,791	7,229	5,688	38,431	356,733	—	356,733
セグメント間の内部 売上高又は振替高	3,101	22	233	563	922	530	5,372	△5,372	—
計	284,661	13,054	11,024	7,792	6,610	38,962	362,106	△5,372	356,733
セグメント利益又は 損失(△)	11,582	4,042	270	128	△2,671	7,615	20,968	△14,174	6,794
セグメント資産	133,920	22,030	5,100	2,208	14,094	—	177,354	123,735	301,090
その他の項目									
減価償却費	1,005	106	177	59	1,171	2,249	4,768	801	5,569
のれんの償却額	455	—	—	—	0	294	750	—	750
減損損失	834	—	—	—	9,977	—	10,811	—	10,811
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	1,932	127	206	15	6,948	3,019	12,249	8,231	20,480

(注) 1 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益又は損失(△)の調整額△14,174百万円には、当社におけるグループ管理費用及び新規事業のインキュベーションコストなど△14,228百万円、セグメント間取引消去53百万円が含まれております。
  - (2) セグメント資産の調整額123,735百万円には、主に当社の現金及び預金とグループ管理等に係る資産159,144百万円、セグメント間取引消去△35,408百万円が含まれております。
  - (3) 減価償却費の調整額801百万円は、主にグループ管理等にかかる資産の減価償却費であります。
  - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額8,231百万円は、主にグループ管理ならびに本社・本部機能等にかかる資産の増加額8,240百万円、セグメント間取引消去△8百万円であります。
- 2 セグメント利益又は損失(△)は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。
- 3 前連結会計年度においてアウトソーシングを担っていた株式会社ベネフィット・ワン及び同社の子会社等を連結の範囲から除外しております。このため、前連結会計年度末においてセグメント資産の計上はありません。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント					合計	調整額 (注) 1	連結 財務諸表 計上額
	HRソリューション		グローバル ソリューション	ライフ ソリューション	地方創生・ 観光 ソリューション			
	BPOソリュー ション、 エキスパート ソリュー ション	キャリア ソリュー ション						
売上高								
BPOソリューション	135,029	—	—	—	—	135,029	—	135,029
エキスパート ソリューション	134,320	—	—	—	—	134,320	—	134,320
キャリア ソリューション	—	14,487	—	—	—	14,487	—	14,487
グローバル ソリューション	—	—	11,121	—	—	11,121	—	11,121
ライフ ソリューション	—	—	—	8,105	—	8,105	—	8,105
地方創生・観光 ソリューション	—	—	—	—	6,176	6,176	—	6,176
顧客との契約から 生じる収益	269,349	14,487	11,121	8,105	6,176	309,240	—	309,240
その他の収益	—	—	—	—	—	—	—	—
外部顧客への売上高	269,349	14,487	11,121	8,105	6,176	309,240	—	309,240
セグメント間の内部 売上高又は振替高	2,694	20	285	517	907	4,425	△4,425	—
計	272,044	14,507	11,407	8,623	7,083	313,666	△4,425	309,240
セグメント利益又は 損失(△)	9,759	5,048	401	△26	△1,900	13,281	△14,519	△1,237
セグメント資産	117,615	28,230	5,304	2,926	21,556	175,634	89,403	265,038
その他の項目								
減価償却費	1,247	93	199	58	510	2,108	647	2,756
のれんの償却額	324	—	—	—	12	336	—	336
減損損失	237	—	—	—	—	237	—	237
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	4,051	524	181	21	7,876	12,655	7,040	19,695

(注) 1 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント利益又は損失(△)の調整額△14,519百万円には、当社におけるグループ管理費用及び新規事業のインキュベーションコストなど△14,505百万円、セグメント間取引消去△14百万円が含まれております。
- (2) セグメント資産の調整額89,403百万円には、主に当社の現金及び預金とグループ管理等に係る資産137,067百万円、セグメント間取引消去△47,663百万円が含まれております。
- (3) 減価償却費の調整額647百万円は、主にグループ管理等にかかる資産の減価償却費であります。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額7,040百万円は、主にグループ管理ならびに本社・本部機能等にかかる資産の増加額7,040百万円、セグメント間取引消去△0百万円であります。

2 セグメント利益又は損失(△)は、連結損益計算書の営業損失と調整を行っております。

## 【関連情報】

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の90%を超えるため、記載を省略しております。

### 3. 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の90%を超えるため、記載を省略しております。

### 3. 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略しております。

## 【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとののれんの未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント					調整額	合計
	BPOソリューション、エキスパートソリューション	キャリアソリューション	グローバルソリューション	ライフソリューション	地方創生・観光ソリューション		
当期末残高	842	—	—	—	—	—	842

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

（単位：百万円）

	報告セグメント					調整額	合計
	BPOソリューション、エキスパートソリューション	キャリアソリューション	グローバルソリューション	ライフソリューション	地方創生・観光ソリューション		
当期末残高	815	—	—	—	—	—	815

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1. 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

(ア) 連結財務諸表提出会社の子会社及び関連会社等

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金 または 出資金 (百万円)	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所 有)割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金 額(百万 円)	科目	期末残 高(百万 円)
子会社	株式会社 ベネフィット ・ワン (注3)	東京都 新宿区	1,527	福利厚生 代行サービ ス事業	所有 直接50.0	役員の兼任 (1名)	株式売却益 (注4)	112,040	-	-

(注) 1 取引金額は消費税等抜きの金額で、期末残高は消費税等込みの金額で表示しております。

2 取引条件及び取引条件の決定方針等

全ての取引条件については、当社と関連を有しない他社とほぼ同様の条件あるいは市場価額を勘案して一般取引条件または協議により決定しております。

3 2024年5月23日に当社保有株式を全て株式会社ベネフィット・ワンに株式譲渡したことに伴い、関連当事者に該当しなくなりました。上記取引金額については、関連当事者であった期間の内容を記載しております。なお、議決権等の所有割合は関連当事者でなくなった時点の割合であります。

4 株式の売却は、当社が保有する株式会社ベネフィット・ワンの株式を同社が実施する自己株式取得により譲渡したものであります。譲渡価格については、第三者機関による株価算定の結果を踏まえて決定しております。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

該当事項はありません。

(イ) 連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主等

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

該当事項はありません。

## (2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

## 連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主等

前連結会計年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金 または 出資金 (百万円)	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所 有)割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金 額(百万 円)	科目	期末残 高(百万 円)
重要な子会社の役員 及びその近親者が議 決権の過半数を自己 の計算において所有 している会社	株式会社 サステナブル・プラン ニング(注3)	東京都 渋谷区	100	ヘルスケア 事業、ビジ ネスアクテ イベーション 事業	-	商品の仕入	商品の仕入	21	-	-
役員及びその近親者 が代表理事を務める 財団法人	一般財団法人 パソナ専門職 大学院設立準 備財団	兵庫県 淡路市	-	(注4)	-	-	寄付	680	-	-

(注) 1 取引金額は消費税等抜きの金額で、期末残高は消費税等込みの金額で表示しております。

## 2 取引条件及び取引条件の決定方針等

全ての取引条件については、当社と関連を有しない他社とほぼ同様の条件あるいは市場価額を勘案して一般取引条件または協議により決定しております。

## 3 株式会社サステナブル・プランニングは、当社子会社である株式会社パソナの取締役の近親者が議決権の過半数を所有している会社であります。

## 4 当該財団の活動目的は、地域ごとに異なる自然環境や歴史、文化、食といった固有の資源を活用し、魅力的な地域づくりに貢献できる人材の育成を目的とした大学院大学を設立することであり、

## 5 一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団への寄付金拠出額については、当社子会社の取締役会の決議に基づき決定しております。

当連結会計年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金 または 出資金 (百万円)	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所 有)割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金 額(百万 円)	科目	期末残 高(百万 円)
役員及びその近親者 が議決権の過半数を 自己の計算において 所有している会社	株式会社 セーフティネ ット(注2)	東京都 港区	95	メンタル ヘルス事業	-	-	吸収分割 資産の額 負債の額	482 132	-	-

## (注) 1 取引条件及び取引条件の決定方針等

全ての取引条件については、当社と関連を有しない他社とほぼ同様の条件あるいは市場価額を勘案して一般取引条件または協議により決定しております。

## 2 株式会社セーフティネットは、当社代表取締役南部靖之及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社であります。なお、株式会社セーフティネットは当期において清算終了しております。

## 3 南部靖之氏は、2025年5月31日付で代表取締役を辞任により退任いたしました。

## 2. 親会社又は重要な関連会社に関する情報

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

項目	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
1株当たり純資産額	3,789円83銭	3,517円00銭
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△)	2,447円56銭	△221円80銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	2,446円80銭	—

- (注) 1 当連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失であるため、記載していません。
- 2 株主資本において自己株式として計上されている株式給付信託(BBT)及び株式給付信託(J-ESOP)に残存する自社の株式は、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失の算定上、期末発行済株式総数及び期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。  
1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、株式給付信託(BBT)は前連結会計年度601,862株、当連結会計年度601,862株、株式給付信託(J-ESOP)は前連結会計年度464,274株、当連結会計年度451,803株であり、1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、株式給付信託(BBT)は前連結会計年度572,362株、当連結会計年度601,862株、株式給付信託(J-ESOP)は前連結会計年度441,470株、当連結会計年度453,584株であります。
- 3 「会計方針の変更」に記載のとおり、当連結会計年度における会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の1株当たり純資産額は41銭増加しております。
- 4 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

項目	前連結会計年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当連結会計年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△) (百万円)	95,891	△8,658
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社株主に帰属する 当期純損失(△) (百万円)	95,891	△8,658
普通株式の期中平均株式数 (株)	39,178,295	39,036,161
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額 (百万円)	△29	—
(うち連結子会社の潜在株式による調整額) (百万円)	(△29)	—
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後 1株当たり当期純利益の算定に含めなかった 潜在株式の概要	—	—

- 5 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

項目	前連結会計年度 (2024年5月31日)	当連結会計年度 (2025年5月31日)
純資産の部の合計額 (百万円)	154,677	141,134
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	6,173	6,199
普通株式に係る期末の純資産額 (百万円)	148,504	134,934
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数 (株)	39,184,940	38,366,529

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤ 【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
株式会社パソナグループ	第1回無担保社債	2018年 3月28日	64	—	0.31	無	2025年 3月28日
株式会社パソナグループ	第2回無担保社債	2020年 4月30日	1,500	1,250 (250)	0.21	無	2030年 3月29日
株式会社パソナグループ	第3回無担保社債	2021年 6月11日	1,660	1,380 (280)	0.15	無	2030年 3月29日

(注) 1 「当期末残高」欄の(内書)は、1年内償還予定の金額であります。

2 連結決算日後5年内における1年ごとの償還予定額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
530	530	530	530	510

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	192	315	7.56	—
1年以内に返済予定の長期借入金	9,071	5,728	0.77	—
1年以内に返済予定のリース債務	342	311	2.16	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	29,427	23,671	0.93	2026年～2033年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く)	678	551	2.16	2026年～2034年
合計	39,712	30,578	—	—

(注) 1 「平均利率」については、借入金の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。なお、海外子会社分も含めております。

2 長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
長期借入金	4,953	5,443	4,914	3,375
リース債務	247	228	25	23
合計	5,201	5,672	4,940	3,398

【資産除去債務明細表】

本明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、資産除去債務明細表の記載を省略しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	153,934	309,240
税金等調整前 中間(当期)純損失(△) (百万円)	△2,355	△5,826
親会社株主に帰属する 中間(当期)純損失(△) (百万円)	△3,762	△8,658
1株当たり 中間(当期)純損失(△) (円)	△96.01	△221.80

## 2 【財務諸表等】

### (1) 【財務諸表】

#### ① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	121,517	72,731
売掛金	※1 638	※1 725
有価証券	-	14,500
原材料及び貯蔵品	32	240
前払費用	※1 787	※1 1,032
短期貸付金	※1 116	※1 235
未収入金	※1 2,330	※1 3,225
CMS預け金	※1 4,517	※1 6,766
その他	※1 1,053	※1 670
貸倒引当金	△3,416	△4,665
流動資産合計	127,576	95,461
固定資産		
有形固定資産		
建物	6,398	8,217
構築物	565	690
機械及び装置	0	1
車両運搬具	119	88
工具、器具及び備品	537	1,609
土地	7,537	8,789
リース資産	343	314
建設仮勘定	15,134	21,641
有形固定資産合計	30,637	41,352
無形固定資産		
ソフトウェア	593	747
その他	9	11
無形固定資産合計	602	759
投資その他の資産		
投資有価証券	725	4,975
関係会社株式	31,086	※2 29,036
長期貸付金	※1 78	※1 861
前払年金費用	195	280
敷金及び保証金	※1 2,500	※1 2,268
その他	※1 770	※1 549
投資その他の資産合計	35,356	37,972
固定資産合計	66,596	80,084
繰延資産		
社債発行費	111	92
繰延資産合計	111	92
資産合計	194,284	175,638

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
短期借入金	8,903	5,578
1年内償還予定の社債	594	530
CMS預り金	※1 26,864	※1 35,132
リース債務	67	67
未払金	※1 2,671	※1 3,021
未払費用	871	1,006
未払法人税等	136	49
賞与引当金	150	258
資産除去債務	93	-
その他	※1 337	※1 974
流動負債合計	40,690	46,618
固定負債		
社債	2,630	2,100
長期借入金	28,302	22,742
リース債務	298	264
長期預り保証金	12	10
役員株式給付引当金	418	253
従業員株式給付引当金	160	160
繰延税金負債	116	145
資産除去債務	155	221
その他	2,643	2,122
固定負債合計	34,738	28,021
負債合計	75,429	74,640
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,000	5,000
資本剰余金		
資本準備金	5,000	5,000
その他資本剰余金	7,971	6,180
資本剰余金合計	12,971	11,180
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	103,527	87,409
利益剰余金合計	103,527	87,409
自己株式	△2,645	△2,572
株主資本合計	118,853	101,016
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	1	△18
評価・換算差額等合計	1	△18
純資産合計	118,855	100,998
負債純資産合計	194,284	175,638

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当事業年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
売上高	※1 10,004	※1 7,645
売上原価	※1 1,484	※1 1,590
売上総利益	8,520	6,054
販売費及び一般管理費	※1, 2 13,726	※1, 2 14,734
営業損失(△)	△5,206	△8,679
営業外収益		
受取利息	※1 38	※1 129
補助金収入	1	1
不動産賃貸料	※1 336	※1 363
協賛金収入	※1 101	※1 250
その他	※1 166	※1 445
営業外収益合計	644	1,190
営業外費用		
支払利息	※1 376	※1 353
コミットメントフィー	52	30
貸倒引当金繰入額	3,264	1,246
不動産賃貸費用	※1 440	※1 163
その他	※1 81	※1 128
営業外費用合計	4,215	1,923
経常損失(△)	△8,778	△9,411
特別利益		
固定資産売却益	0	-
関係会社株式売却益	※3 122,329	-
特別利益合計	122,329	-
特別損失		
固定資産除売却損	148	141
減損損失	4,727	-
投資有価証券評価損	685	50
関係会社株式評価損	※4 5,962	※4 190
関係会社株式売却関連費用	1,164	-
抱合せ株式消滅差損	-	※5 37
万博出展関連費用	-	※6 4,839
特別損失合計	12,687	5,258
税引前当期純利益又は税引前当期純損失(△)	100,864	△14,669
法人税、住民税及び事業税	△1,099	△1,599
法人税等調整額	1,120	28
法人税等合計	20	△1,570
当期純利益又は当期純損失(△)	100,843	△13,099

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	5,000	5,000	7,653	12,653	4,080	4,080
当期変動額						
剰余金の配当				-	△1,396	△1,396
当期純利益又は当期純 損失(△)				-	100,843	100,843
自己株式の取得				-		-
自己株式の処分			318	318		-
株式給付信託による自 己株式の取得				-		-
株式給付信託による自 己株式の処分				-		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)				-		-
当期変動額合計	-	-	318	318	99,446	99,446
当期末残高	5,000	5,000	7,971	12,971	103,527	103,527

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評 価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△2,338	19,394	1	1	19,396
当期変動額					
剰余金の配当		△1,396		-	△1,396
当期純利益又は当期純 損失(△)		100,843		-	100,843
自己株式の取得	△0	△0		-	△0
自己株式の処分	279	597		-	597
株式給付信託による自 己株式の取得	△597	△597		-	△597
株式給付信託による自 己株式の処分	11	11		-	11
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)		-	0	0	0
当期変動額合計	△306	99,458	0	0	99,459
当期末残高	△2,645	118,853	1	1	118,855

当事業年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	5,000	5,000	7,971	12,971	103,527	103,527
当期変動額						
剰余金の配当				-	△3,018	△3,018
当期純利益又は当期純 損失(△)				-	△13,099	△13,099
自己株式の取得				-		-
自己株式の消却			△1,790	△1,790		-
株式給付信託による自 己株式の処分				-		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)				-		-
当期変動額合計	-	-	△1,790	△1,790	△16,117	△16,117
当期末残高	5,000	5,000	6,180	11,180	87,409	87,409

	株主資本		評価・換算差額等		純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評 価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△2,645	118,853	1	1	118,855
当期変動額					
剰余金の配当		△3,018		-	△3,018
当期純利益又は当期純 損失(△)		△13,099		-	△13,099
自己株式の取得	△1,731	△1,731		-	△1,731
自己株式の消却	1,790	-		-	-
株式給付信託による自 己株式の処分	12	12		-	12
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)			△20	△20	△20
当期変動額合計	72	△17,836	△20	△20	△17,856
当期末残高	△2,572	101,016	△18	△18	100,998

## 【注記事項】

(継続企業の前提に関する事項)

該当事項はありません。

(重要な会計方針)

### 1. 有価証券の評価基準及び評価方法

#### (1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

#### (2) 満期保有目的の債券

償却原価法

#### (3) その他有価証券

- ・市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

- ・市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

### 2. デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

ただし、特例処理の要件を満たしている金利スワップについては、特例処理を採用しております。

### 3. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

原材料及び貯蔵品

最終仕入原価法による原価法(収益性の低下による簿価切下げの方法)

### 4. 固定資産の減価償却の方法

#### (1) 有形固定資産(リース資産を除く)

建物(附属設備を含む)及び構築物

定額法(ただし、2016年3月31日以前に取得した建物附属設備及び構築物は定率法)

その他の有形固定資産

定率法

#### (2) 無形固定資産(リース資産を除く)

ソフトウェア 社内における利用可能期間(5年以内)に基づく定額法

#### (3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

### 5. 繰延資産の処理方法

社債発行費

社債の償還までの期間にわたり定額法により償却しております。

### 6. 引当金の計上基準

#### (1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

#### (2) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。

### (3) 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額に基づき計上しております。  
なお、当事業年度末における計上はありません。

### (4) 役員株式給付引当金

「役員株式給付規程」に基づく取締役及び役付執行役員への株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

### (5) 従業員株式給付引当金

「株式給付規程」に基づく従業員等への株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

### (6) 退職給付引当金

従業員の退職給付に充てるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

#### ① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

#### ② 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、発生年度の翌事業年度に一括損益処理しております。

## 7. 重要な収益の計上基準

当社の収益は、主として子会社からの経営企画収入及び配当収入となります。経営企画収入については、子会社への契約内容に応じた受託業務を提供することが履行義務であり、業務が実施された時点で当社の履行義務が充足されることから当該時点で収益を認識しております。

配当収入については、配当金の効力発生日をもって認識しております。

## 8. ヘッジ会計の方法

### (1) ヘッジ会計の方法

原則として、繰延ヘッジ処理によっております。なお、金利スワップについては、特例処理の要件を満たした場合、特例処理を行っております。

### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：金利スワップ

ヘッジ対象：借入金

なお、当事業年度末においては、残高はありません。

### (3) ヘッジ方針

金利等の相場変動リスクの軽減、資金調達コストの低減、または将来のキャッシュ・フローを最適化するためにデリバティブ取引を行うこととしており、短期的な売買差益の獲得や投機を目的とするデリバティブ取引は行わない方針であります。

### (4) ヘッジ有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動とヘッジ手段の相場変動を半期ごとに比較し、両者の変動額を基礎にして、ヘッジの有効性を評価することとしております。なお、金利スワップの特例処理の要件を満たした場合、ヘッジの有効性の評価を省略しております。

## 9. その他財務諸表の作成のための基本となる重要な事項

### (1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表における会計処理の方法と異なっております。

(重要な会計上の見積り)

1. 地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価

(1) 財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	科目名	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
有形固定資産	建物	1,171	2,051
	構築物	165	237
	機械及び装置	0	1
	車両運搬具	5	2
	工具、器具及び備品	93	106
	土地	29	138
	リース資産	0	0
	建設仮勘定	5,615	11,227
有形固定資産合計		7,083	13,765
無形固定資産	その他	0	2
無形固定資産合計		0	2
投資その他の資産	その他	0	1
投資その他の資産合計		0	1
固定資産合計		7,083	13,769
減損損失		4,727	—

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する理解に資する情報

当事業年度の財務諸表に計上されている有形固定資産、無形固定資産合計42,387百万円のうち13,769百万円は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産であります。固定資産の減損会計等の見積りについては、88ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しているため、注記を省略しております。

2. 地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式の評価

(1) 財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

科目名	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
関係会社株式	3,169	3,030

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する理解に資する情報

当事業年度の財務諸表に計上されている関係会社株式29,036百万円には、市場価格がない株式が含まれております。そのうち、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式が3,030百万円含まれており、当事業年度において、関係会社株式評価損を130百万円計上しております。

市場価格のない関係会社株式の減損処理の要否は、取得原価と実質価額とを比較することにより判定されており、実質価額が取得原価に比50%以上低下したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、実質価額まで減損処理する方針としております。減損判定の基礎となる実質価額の算定にあたっては、子会社が保有する固定資産に関する減損の認識の要否を考慮する必要があり、その見積りの内容に関する情報については、88ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

子会社が保有している固定資産について減損損失の認識が必要と判断された場合、実質価額の算定及び投資の評価損の金額に大きな影響が生じる可能性があり、さらに実質価額がマイナスとなった場合には当該会社への債権及

び債務保証に係る損失やこれらを超えて当該会社で発生する損失の負担に備えるため、損失見込み額に対する引当金の計上が必要となります。当事業年度においては貸倒引当金繰入額1,244百万円を計上しており、結果、当事業年度末における貸倒引当金の残高は4,640百万円となっております。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(追加情報)

当社の株式給付信託

(1) 株式給付信託 (BBT)

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。)及び役付執行役員(監査等委員会設置会社移行直前に取締役であった者に限る。)に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する注記については、90ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項 (追加情報)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(2) 株式給付信託 (J-ESOP)

当社従業員ならびに当社子会社の役員及び従業員に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する注記については、90ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項 (追加情報)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権又は金銭債務は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
短期金銭債権	7,389	6,004
短期金銭債務	28,078	36,193
長期金銭債権	99	863

※2 関係会社株式のうち、194百万円を貸株に供しております。

3 偶発債務は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
借入金に対する債務保証		
株式会社ニジゲンノモリ	1,273	1,110
ファシリティローンに対する債務保証		
PT. Dutagriya Sarana	79	347
旅行業代理店業務に対する債務保証		
長崎ダイヤモンドスタッフ株式会社	5	3

(損益計算書関係)

※1 各項目に含まれている関係会社に対するものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当事業年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
売上高	8,345	5,766
売上原価	18	24
販売費及び一般管理費	3,431	3,356
営業取引以外の取引高	122,754	590

※2 販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度2.1%、当事業年度2.5%、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度97.9%、当事業年度97.5%であります。

販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)	当事業年度 (自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)
給料及び賞与	3,719	4,171
賞与引当金繰入額	141	212
賃借料	1,343	1,407
減価償却費	758	965
業務委託費	2,335	2,285

※3 関係会社株式売却益

前事業年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

連結子会社である株式会社ベネフィット・ワンの株式について、売却を行ったことによるものであります。

当事業年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

該当事項はありません。

※4 関係会社株式評価損

前事業年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

特別損失の関係会社株式評価損は、連結子会社の財政状態等を勘案し計上したものであります。なお、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式評価損については、136ページ「(1) 財務諸表 注記事項(重要な会計上の見積り) 2. 地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式の評価」に記載のとおりであります。

当事業年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

特別損失の関係会社株式評価損は、連結子会社の財政状態等を勘案し計上したものであります。なお、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式評価損については、136ページ「(1) 財務諸表 注記事項(重要な会計上の見積り) 2. 地方創生・観光ソリューションセグメントに属する関係会社株式の評価」に記載のとおりであります。

※5 抱合せ株式消滅差損

前事業年度(自 2023年6月1日 至 2024年5月31日)

該当事項はありません。

当事業年度(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)

当社の連結子会社であった株式会社パソナテックを吸収合併したことに伴い、抱合せ株式消滅差損を特別損失に計上しております。

※6 万博出展関連費用

前事業年度（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）

該当事項はありません。

当事業年度（自 2024年6月1日 至 2025年5月31日）

Well-beingな社会、真に豊かな社会のあり方を世界に向けて発信することを目的に、2025年大阪・関西万博に出展しておりますパビリオンに係る施設関連、運営関連等、臨時的に発生した費用を、万博出展関連費用として特別損失に計上しております。

（有価証券関係）

子会社株式及び関連会社株式

前事業年度（2024年5月31日）

（単位：百万円）

種類	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	1,632	14,462	12,829
関連会社株式	0	779	779
合計	1,632	15,241	13,608

当事業年度（2025年5月31日）

（単位：百万円）

種類	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	1,632	11,897	10,265
関連会社株式	0	2,414	2,414
合計	1,632	14,312	12,680

（注） 上表に含まれない市場価格のない子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

（単位：百万円）

種類	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
子会社株式	29,249	27,199
関連会社株式	204	204
合計	29,454	27,403

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
繰延税金資産		
減価償却超過額	1,791	1,692
貸倒引当金	1,046	1,470
賞与引当金	46	79
未払事業所税	4	4
未払事業税	35	8
未払費用	9	15
会社分割に伴う関係会社株式	843	868
子会社株式の投資簿価修正	740	761
関係会社株式評価損	5,516	4,832
繰越欠損金	3,953	5,808
資産除去債務	76	69
フリーレント賃料	998	854
万博出展関連費用	—	1,084
その他	765	687
繰延税金資産小計	15,828	18,236
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△3,953	△5,808
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△11,845	△12,387
評価性引当額小計	△15,798	△18,196
繰延税金資産合計	29	40
繰延税金負債		
前払年金費用	△59	△88
その他有価証券評価差額金	△0	△0
資産除去債務	△35	△45
その他	△49	△51
繰延税金負債合計	△146	△186
繰延税金資産（負債）の純額	△116	△145

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳は以下のとおりであります。

(単位：%)

	前事業年度 (2024年5月31日)	当事業年度 (2025年5月31日)
法定実効税率	30.62	—
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.19	—
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△38.77	—
住民税均等割額	0.02	—
外国子会社配当源泉税	0.02	—
評価性引当額	7.93	—
その他	0.01	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	0.02	—

(注) 当事業年度は税引前当期純損失であるため記載を省略しております。

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っております。

4. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2026年6月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.62%から31.52%に変更し計算しております。

この変更による影響は軽微であります。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、114ページ「(1) 連結財務諸表 注記事項 (収益認識関係)」に記載のとおりであります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## ④ 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形固定資産	建物	6,398	2,471	65	587	8,217	2,289
	構築物	565	170	0	45	690	235
	機械及び装置	0	0	—	0	1	1
	車両運搬具	119	60	0	91	88	379
	工具、器具及び備品	537	1,354	2	279	1,609	1,608
	土地	7,537	1,253	1	—	8,789	—
	リース資産	343	35	—	64	314	187
	建設仮勘定	15,134	8,682	2,174	—	21,641	—
	計	30,637	14,029	2,244	1,069	41,352	4,700
無形固定資産	ソフトウェア	593	386	—	232	747	1,338
	その他	9	4	—	1	11	—
	計	602	390	—	234	759	1,338

(注) 1 建物の増加の主なもの

社宅 新設 853百万円

商業用施設 取得 673百万円

万博関連 509百万円

2 工具、器具及び備品の増加の主なもの

万博関連 1,159百万円

3 土地の増加の主なもの

店舗・事務所用等 1,253百万円

4 建設仮勘定の増加の主なもの

岩屋エリアホテル開発プロジェクト 5,322百万円

岩屋護岸工事 1,779百万円

社宅 297百万円

5 建設仮勘定の減少の主なもの

万博関連 1,680百万円

社宅 401百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	3,416	1,259	10	4,665
賞与引当金	150	258	150	258
退職給付引当金	△195	—	84	△280
役員株式給付引当金	418	—	165	253
従業員株式給付引当金	160	—	—	160

(注) 退職給付引当金は、貸借対照表「投資その他の資産」に「前払年金費用」として表示しております。

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	6月1日から5月31日まで
定時株主総会	8月中
基準日	5月31日
剰余金の配当の基準日	11月30日、5月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
取次所	—
買取手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	当会社の公告方法は、電子公告により行う。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/</a>
株主に対する特典	<ol style="list-style-type: none"> <li>抽選式株主優待 2025年5月31日時点の当社株主名簿に記載された、1単元（100株）以上を保有する株主様のうち、ご応募された方の中から抽選で当社グループ宿泊施設等のご利用券または商品を進呈いたします。（応募方法は2025年8月7日発送の定時株主総会招集ご通知に同封するご案内に記載）</li> <li>淡路島飲食施設のご利用割引券 2025年5月31日時点の当社株主名簿に記載された全ての株主様に、当社グループが兵庫県淡路島で展開するレストランで最大4名様まで利用いただける30%割引券を進呈いたします。（2025年8月7日発送の定時株主総会招集ご通知に同封）</li> <li>淡路島アトラクションのご利用割引券 2025年5月31日時点の当社株主名簿に記載された全ての株主様に、当社グループが兵庫県淡路島で展開するアトラクションで最大4名様まで利用いただける50%割引券を進呈いたします。（2025年8月7日に発送の定時株主総会招集ご通知に同封）</li> </ol>

(注) 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を有しておりません。

- 1 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- 2 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- 3 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類ならびに確認書

事業年度 第17期（自 2023年6月1日 至 2024年5月31日）2024年8月23日 関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2024年8月23日 関東財務局長に提出

(3) 半期報告書及び確認書

第18期中（自 2024年6月1日 至 2024年11月30日）2025年1月14日 関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

①2024年7月12日 関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号(当社及び連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)の規定に基づく臨時報告書

②2024年8月23日 関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における決議)の規定に基づく臨時報告書

③2025年4月14日 関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号(代表取締役の異動)の規定に基づく臨時報告書

④2025年6月27日 関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び第19号(当社及び連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に著しい影響を与える事象)の規定に基づく臨時報告書

(5) 自己株券買付状況報告書

2025年2月7日、2025年3月7日、2025年4月4日、2025年5月12日、2025年6月6日、2025年7月4日、2025年8月1日 関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

# 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年8月20日

株式会社 パソナグループ  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

長島拓也

指定有限責任社員  
業務執行社員

公認会計士

石田義浩

## <連結財務諸表監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社パソナグループの2024年6月1日から2025年5月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社パソナグループ及び連結子会社の2025年5月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表の【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載されている通り、株式会社パソナグループの当連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている固定資産等合計75,997百万円のうち16,990百万円は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する複数の飲食・宿泊・アミューズメント施設の運営事業に関する固定資産である。</p> <p>地方創生・観光ソリューションセグメントでは営業損失が継続しており、一部の資産グループで会社は減損の兆候を識別している。飲食・宿泊・アミューズメント施設の運営事業は、人件費等の固定的な費用が多く、商業施設の開設後に利用者数が一定水準に至るまでの期間において費用負担が先行している状況にある。そのため、利用者数の拡大による計画に基づく収益性の達成が困難になった場合には、固定資産の減損損失が計上される可能性がある。</p> <p>これらの固定資産に関する減損に係る認識の判定において、主に各商業施設を他の資産グループから概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位とし、減損の認識判定における割引前将来キャッシュ・フローを、経営者により承認された商業施設等の事業計画を基礎として見積っている。また回収可能価額は見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値として算定した使用価値により測定することとしている。</p> <p>将来キャッシュ・フローにおける重要な仮定は、事業計画における商業施設等の利用者数の将来予測である。</p> <p>飲食・宿泊・アミューズメント施設の運営事業は人材サービス事業とは異なり、天候、災害等の影響で利用者が大きく変動するリスクや、利用者への訴求力増加施策が不十分であった場合や利用者の高い満足度を得られない場合に利用者数が想定を下回る固有のリスクがある。特に会社は金額的に重要性のある商業施設等で減損の兆候を識別していることから連結財務諸表への影響に重要性がある。</p> <p>このため、将来キャッシュ・フローの見積りににおける商業施設等の利用者数の将来予測は不確実性が高く経営者による主観的判断を伴うことから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する有形・無形固定資産のうち、兆候を識別している重要な商業施設等の減損の認識を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・減損の兆候の識別、減損の認識を行う上での将来の事業計画の策定に関するプロセスと関連する内部統制について、整備状況及び運用状況を評価した。</li> <li>・商業施設等の営業損益の実績について、関連資料との突合によりその正確性を検討するとともに、複数の商業施設等に係る共通費については配賦基準の合理性を評価し、配賦額の正確性を検討するために配賦基準に基づき適切に配賦計算されているか検証を実施した。</li> <li>・各商業施設等の将来キャッシュ・フローについては、その基礎となる事業計画との整合性を検証するとともに、過年度における事業計画と実績を比較することにより、事業計画の見積りの精度を評価した。</li> <li>・事業計画の見積りににおける重要な仮定である各商業施設等の利用者数の将来予測について合理性を検討するため、経営者等への質問及び協議を実施するとともに、自治体による周辺地域への国内旅行客数の成長予測や、関連省庁による外国人旅行客数の目標など利用可能な外部データとの整合性の検証及び過去実績からの趨勢分析を実施した。</li> </ul>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並び

に監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないとして判断した場合は、当該事項を記載しない。

## <内部統制監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社パソナグループの2025年5月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社パソナグループが2025年5月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

- 
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

# 独立監査人の監査報告書

2025年8月20日

株式会社 パソナグループ  
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 長島拓也

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 石田義浩

## <財務諸表監査>

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社パソナグループの2024年6月1日から2025年5月31日までの第18期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社パソナグループの2025年5月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産及び関係会社株式の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>個別財務諸表の【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載されている通り、株式会社パソナグループの当事業年度の貸借対照表に計上されている固定資産42,387百万円のうち13,769百万円は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する複数の商業施設に関する固定資産である。</p> <p>地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価は監査上の主要な検討事項に該当し、監査上の主要な検討事項の内容及び理由は、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価」の記載と同様である。</p> <p>また、個別財務諸表の【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載されている通り、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する市場価値のない関係会社株式3,030百万円が含まれている。</p> <p>関係会社株式の評価については、一株当たり純資産を基礎として算定された実質価額が取得原価に比べ50%以上低下したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、実質価額まで減損処理する方針としている。実質価額の算定にあたっては、子会社が保有する固定資産に関する減損の計上の要否が重要な影響を及ぼすこととなり、これには不確実性が高く経営者による主観的判断を伴うことから、当監査法人は関係会社株式の評価も監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、地方創生・観光ソリューションセグメントに属する会社及び各子会社の固定資産の評価及び関係会社株式の評価を検討するにあたり、主に以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・固定資産の評価を検討するにあたり実施した手続は、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「地方創生・観光ソリューションセグメントに属する固定資産の評価」に記載の事項と同様である。</li> <li>・関係会社株式の評価について、会社の有価証券評価判定資料等の関連資料を閲覧し、各子会社の実質価額が一株当たり純資産を基礎として算定されているか、各子会社の財務諸表をもとに検討を行うとともに、子会社株式の取得原価と実質価額とを比較し、経営者による関係会社株式評価の合理性を評価した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## <報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

- 
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

**【表紙】**

**【提出書類】** 内部統制報告書

**【根拠条文】** 金融商品取引法第24条の4の4第1項

**【提出先】** 関東財務局長

**【提出日】** 2025年8月20日

**【会社名】** 株式会社パソナグループ

**【英訳名】** Pasona Group Inc.

**【代表者の役職氏名】** 代表取締役社長CEO 若本 博隆

**【最高財務責任者の役職氏名】** 副社長執行役員CFO 仲瀬 裕子

**【本店の所在の場所】** 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号

**【縦覧に供する場所】** 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長CEO 若本 博隆及び副社長執行役員CFO 仲瀬 裕子は、当社及び連結子会社（以下「当社グループ」）の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであるため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

## 2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2025年5月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠いたしました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、財務報告に対する金額的及び質的影響並びに虚偽記載の発生可能性を考慮して評価対象とする業務プロセスを選定いたしました。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。当社グループは、人材関連事業や地方創生事業等の複数事業を営んでいることから、経営規模や事業ごとの重要性を把握する指標として売上高が適切であると判断し、連結売上高（連結会社間取引消去後）のおおむね95%を占める当社及び連結子会社16社を全社的な内部統制の評価対象としました。

また、追加的な指標として連結総資産、連結営業利益等の他の指標についても検討をおこないましたが、これら他の指標を用いた場合でも選定した評価範囲に影響がないことを確認し、連結子会社46社及び持分法適用会社5社については、金額的及び質的影響並びに虚偽記載の発生可能性を考慮した結果、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

業務プロセスに係る内部統制（IT統制を含む）の評価範囲については、全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、連結売上高（連結会社間取引消去後）のおおむね3分の2程度に達している事業拠点を「重要な事業拠点」とし、その他の事業拠点については、金額的及び質的影響並びに虚偽記載の発生可能性を考慮した結果、業務プロセスに係る内部統制（IT統制を含む）の評価範囲に含めておりません。その結果、3事業拠点を重要な事業拠点として選定しました。この3事業拠点で連結売上高（連結会社間取引消去後）に対する割合は約80%であり、連結売上高（連結会社間取引消去後）を十分に網羅しています。選定した重要な事業拠点においては、財務報告に対する金額的及び質的影響並びに虚偽記載の発生可能性を考慮した結果、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として、「売上」「売上原価」「売掛金」「契約資産」「預り金」に至る業務プロセスを評価の対象としました。

さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスとして「固定資産減損プロセス」を評価対象に追加しております。

全社的な内部統制及び業務プロセスに係る内部統制の評価にあたっては、評価対象となる内部統制全体を適切に理解及び分析したうえで、関係者への質問、記録の検証等の手続を実施することにより、内部統制の整備及び運用状況並びにその状況が業務プロセスに係る内部統制に及ぼす影響の程度を評価いたしました。

## 3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断いたしました。

## 4 【付記事項】

該当事項はありません。

5 【特記事項】

該当事項はありません。

**【表紙】**

**【提出書類】** 確認書

**【根拠条文】** 金融商品取引法第24条の4の2第1項

**【提出先】** 関東財務局長

**【提出日】** 2025年8月20日

**【会社名】** 株式会社パソナグループ

**【英訳名】** Pasona Group Inc.

**【代表者の役職氏名】** 代表取締役社長CEO 若本 博隆

**【最高財務責任者の役職氏名】** 副社長執行役員CFO 仲瀬 裕子

**【本店の所在の場所】** 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号

**【縦覧に供する場所】** 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長CEO 若本 博隆及び当社最高財務責任者 仲瀬 裕子は、当社の第18期(自 2024年6月1日 至 2025年5月31日)の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認いたしました。

2 【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。