

株式会社パソナグループ 第 18 期 定時株主総会

株主様から寄せられたご意見及びご質問について

2025 年 8 月 22 日に開催いたしました第 18 期 定時株主総会において、株主の皆様から専用サイトより事前にいただいたご意見及びご質問並びに株主総会当日にいただいたご意見及びご質問について、以下のとおりご回答申し上げます。

なお、記載内容については、ご理解いただきやすいよう一部要約・修正をしております。

【事前質問と回答】

番号	ご意見・ご質問	回答
1	年に一度の株主との直接対話である株主総会は、やはりリアルでやるべきではないか。また、バーチャルでやるのであれば、QR コードでログイン ID 入力ができるようにするなど、利便性が高い方法を選ぶべきではないか。	当社は 2019 年から株主優待を強化したことで、個人株主様の数が 4 倍以上に拡大しております。特に、関西圏の株主様が単元株ベースでも約 4 割まで増加していることもあり、すべての株主様に平等な機会を提供したいと考え、2022 年 8 月開催の当社株主総会で、場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会）を可能とする定款変更をご承認いただきました。その後、他社での開催事例を研究するなど、時間をかけて検討し、今回バーチャルオンリー株主総会とさせていただきます。運営面の改善は今後も継続的に行ってまいりますので、ログイン時の利便性向上なども検討してまいります。貴重なご意見、ありがとうございました。
2	中期 VISION で大変意欲的な目標を掲げており是非とも実現して頂きたいが、現時点で余りにも中身が詰まっていないと感じている。 少なくとも来期の売上高 3300 億円、営業利益 25 億円についてはセグメント別目標数値を示して頂きたい。	2026 年 5 月期のセグメント別財務目標は、BPO ソリューション売上高 1,360 億円、エキスパートソリューション売上高 1,485 億円、両セグメントの営業利益 108 億円を計画しております。他のセグメントについても、売上高及び営業利益の計画を当社ホームページの <u>2025 年 5 月期決算短信</u> および <u>2025 年 5 月期決算説明会資料</u> にて掲載しております。 中期 VISION 「PASONA GROUP VISION 2030」の目標達成に向けては、M&A も検討しながら事業成長を果たしてまいります。

番号	ご意見・ご質問	回答
	<p>2030年の目標についても、2025年度の延長線上で成長させる部分と、M&A等によって獲得する部分を分けてセグメント別数値目標を示して頂きたい。</p>	<p>セグメント別の数値目標としては、重点戦略であるBPOソリューションは2030年5月期の売上高1,700億円、売上総利益率24%をターゲットとしております。また、地方創生・観光ソリューションについても、2030年5月期の売上高200億円、営業利益20億円としております。なお「PASONA GROUP VISION 2030」の進捗については、適宜、情報を更新してまいります。</p>
3	<p>前期（2024年5月期）から減収減益となって、業績の悪化を心配している。今後の成長戦略と業績展望を教えてください。</p>	<p>当期（2025年5月期）につきましては、ベネフィット・ワン株式の売却に伴い、アウトソーシングセグメントを除外したことに加え、大阪・関西万博でのパビリオン出展に関する一時的な費用を特別損失として計上したことから減収減益となりましたが、2026年5月期は、連結売上高3,300億円、営業利益25億円と増収増益の計画となっております。</p> <p>また、当社は2026年5月期から2030年5月期までの中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」を策定いたしました。「BPOソリューションの高付加価値化」、「地方創生・観光ソリューションの深化」、「新産業の創造」の3つの重点戦略を掲げ、収益構造の改革及び新たな成長戦略により、2030年5月期には売上高4,000億円、経常利益率5%、ROE8%以上、PBR1倍超を目指してまいります。</p>
4	<p>万博パビリオンで特別損失が計上されているが、パビリオンを出展した理由は何なのか。業績には本当にプラスに寄与することはないのか。</p>	<p>当社は今年、創業から50年の節目を迎えることとなり、創業の地である大阪で開催される、大阪・関西万博にて、パソナグループパビリオン『PASONA NATUREVERSE』を出展することといたしました。「いのち、ありがとう。」をコンセプトに、「からだ」「こころ」「きずな」の3つをテーマにした様々な展示を行っており、2025年7月時点で100万人を超えるお客様にご来場いただいております。パソナグループの長期ビジョンであるNATUREVERSE（*）を広く世に発信するとともに、Well-being分野での新産業創出に向けたブランディングを行う目的で出展しておりますが、ご来場に加えて、多数の報道機関でも取り上げていただき、その数は3,800件を超えております。多くの方々に知っていただくことで、ブランディング効果は十分に得られていると考えております。また、来場企業</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
		<p>数は1,200社を超え、法人顧客との新たな接点も生まれております。HRソリューションや地方創生・観光ソリューション、また、Well-beingに関する新規事業など、様々な領域で新たな事業連携を万博終了後も積極的に進めてまいります。</p> <p>(*) 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、真に豊かな世界です。</p>
5	<p>専門職大学院の設立について、「一般財団法人の設立→当社からの寄付」というスキームで行う必要があったのか、また、今後どのようにモニタリングを行うつもりなのか詳細な説明を求める。このスキームでは寄付の使い道や株主提案の反対理由に書かれているような成果(シナジー)が本当に生み出されているのか、当社の株主としてモニタリングができないのはいか。</p>	<p>通常、子会社を設立する際は設立時の株式を当社が引き受けることで、当該子会社の資金手当てを行います。学校教育法上、株式会社は大学院を設立、運営することができないことから、大学院の設立を準備する財団法人を設立し、当該財団法人に寄付を行うことで資金手当てを行ったものになります。そのため、一般的な寄付とは意味合いが大きく異なるものであると考えております。</p> <p>一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団は、地域産業と観光振興を担う高度専門職人材を養成する専門職大学院の設立を準備するための財団法人であり、寄付金の資金用途は大学院運営に必要な費用に充てられます。当該専門職大学院設立後についても、他の子会社同様、活動・経営状況を随時モニタリングしていくこととしております。</p> <p>当該専門職大学院では、日本の地方における課題を解決し、地域の魅力を最大限に引き出すために、地域の固有の資源や特性を有効活用しながら持続可能な地域づくりを構想し実践する「地域創生」を教育研究の対象としております。</p> <p>一方、当社グループは様々な地域課題の解決に向けた地方創生事業を展開しております。新たな地方創生モデルを確立するためには、地域の資源や特性を最大限に活用し、観光地をマネジメントする経営の知識やスキルを持つ人材が必要であり、当社グループが地方創生事業の収益性を高める上でも、当該専門職大学院が生み出すシナジーは大きいと考えております。</p> <p>なお、当社取締役会は当該株主提案に反対しております。</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
6	<p>関連当事者取引に関して株主提案が出されているが、関連当事者取引をする場合、どのようなプロセスで決定されるのか。</p>	<p>関連当事者取引は、取引の相手方が当社と親しい関係にあることから、公平性に欠ける可能性があるため、特に注意して取引内容を検討する必要があります。</p> <p>当社は、関連当事者取引については事前に検証の上、一定金額以上のものについては取締役会での審議を行う等、適切に取り組んでおり、取引内容を法律に則り開示しております。</p> <p>株主様から頂いた株主提案である第 8 号議案は、関連当事者取引に関する審議・開示といった個別具体的な事項を定款で一律かつ固定的に定めることとなり、経営環境の変化に応じた経営施策の実施の支障ともなり得るものであり、不適切であることから、当社取締役会は当該株主提案に反対しております。</p>
7	<p>現在実施している特別配当が終わった後の配当はどうなるのか。今は特別配当があるからいいが、普通配当自体は 1 株あたり 15 円と配当水準は低い。この水準に戻るのか。</p>	<p>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。</p> <p>配当については、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」でお知らせしたとおり、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。</p> <p>また、当社は、業績に応じた株主還元を実施することを基本方針に、連結配当性向 40% を目処とするとともに、2030 年 5 月期までの「PASONA GROUP VISION 2030」の期間中は、一時的な業績変動に左右されることなく、継続的かつ安定的な配当を実現するため、1 株当たり 75 円を下限とした配当維持または増配を実施する累進配当を導入しました。</p> <p>なお、2026 年 5 月期の期末配当は、特別配当 60 円と普通配当 15 円の合計 75 円を計画しております。</p> <p>「PASONA GROUP VISION 2030」をしっかりと達成し、株主還元を今後も充実してまいり</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
		ます。
8	<p>招集通知 29 頁に記載のスキルマトリックスに関し、竹中平蔵氏の退任以降、4 年連続で「財務・会計」の知見を有する取締役（監査等委員である取締役を除く）が選任されておらず、取締役会全体でも該当者は 1 名にとどまっております。「財務・会計」に関する知見は、当社が掲げる「PBR1 倍超の経営」を実現するうえで不可欠ですが、取締役会のスキルマトリックスの改善点としてどのような点をお考えでしょうか。</p>	<p>当社取締役会は、監査等委員でない取締役と監査等委員である取締役で構成されるところ、監査等委員である取締役には、大蔵省及び国税庁等の経験並びに長年にわたり複数社で監査役を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有している船橋晴雄氏を取締役候補者としております。</p> <p>2025 年 7 月 17 日に公表いたしました中期 VISION 「PASONA GROUP VISION 2030」の財務目標を達成する上で、今後も全体のバランスも勘案しながら、取締役会の最適なスキルマトリックスを検討してまいります。</p> <p>なお、PBR については、2024 年 5 月期に行ったベネフィット・ワン株式の売却により、一時的に純資産が増大していることもあり、現時点では 1 倍を下回る状態にあります。</p> <p>2023 年 3 月に東証から発表されました「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の趣旨に沿って、取締役会において、財務・会計の知見を持つ CFO も含め現状分析及び計画の策定を行っております。</p> <p>2030 年 5 月期の財務目標である ROE 8 %以上、PBR 1 倍超を達成するため、持続的な利益成長及び資本効率の改善に向け、事業成長のための重点戦略並びに資本政策等を、中期 VISION 「PASONA GROUP VISION 2030」にて公表しております。</p> <p>また、株価を意識した経営という観点では、取締役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して従来の業績連動型の株式報酬制度に加えて、この度、譲渡制限付株式報酬制度を導入することについてお諮りする予定です。</p>
9	<p>招集通知 29 頁のスキルマトリックスについて、南部真希也氏は昨年度、「経営」の知見があるとはされていませんでしたが、本年は当該知見を有するものとし</p>	<p>この度、南部靖之の退任に伴い、本株主総会での承認及び本株主総会後の取締役会での承認を条件として、若本博隆を代表取締役会長 CEO、中尾慎太郎を代表取締役社長 COO となる新体制に移行いたします。後継者育成には力をいれており、幹部候補生養成のため</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
	<p>て記載が変更されています。当社は現経営陣に対して必要な知見の習得を促しているのでしょうか。特に、コーポレートガバナンス・コード補充原則 4-1③が定める後継者計画との関係において、こうした知見の補充・育成がどのように位置づけられているのか、お答えください。</p>	<p>副役員制度やジュニアボード制度などの人事制度を整えております。</p> <p>また、当社執行役員は事業会社の社長も歴任するなど、経営方針や業績、社長としてのマネジメント等、経営者の資質について、当社取締役会においてモニタリングすることも行っており、後継者の育成状況について注視しております。</p> <p>取締役及び幹部社員への研修は今後さらに拡充してまいります。</p>

【当日質問と回答】

番号	ご意見・ご質問	回答
1	<p>淡路への本社移転や新規事業の収益への貢献状況を説明ください。</p>	<p>淡路島への本社機能移転は、2020年9月からBCPの観点で一部機能の移転を実施しております。また、淡路島では本社機能の移転のみならず、新規事業、特に地方創生・観光ソリューションに関わる事業を展開しており、現在約2,000名の社員が淡路島で活躍しております。</p> <p>淡路島での事業は主に新規事業と捉えておりますが、レストランや、アニメパークであるニジゲンノモリ、また、ハローキティのレストランなど、ユニークなものを中心に事業を展開しております。最近では、禅坊靖寧という空中の禅道場なども、インバウンドからも非常に人気を得ております。</p> <p>事業としては、地方創生・観光ソリューションはまだ赤字となっており、2025年5月期は19億の営業赤字でした。2026年5月期については、5億円の赤字まで、赤字幅を縮小してまいりたいと考えております。</p> <p>また、淡路島は非常に風光明媚な場所でもあります。新しい事業を推進していく上で適した場所であると認識しております。「PASONA GROUP VISION 2030」でもお示している通り、私たちは新たにWell-being産業を作っていきたいと考えております。</p> <p>株主の皆様にもご期待いただけるような新産業を淡路島で産んでまいりたいと思っております。</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
2	<p>3号議案、監査等委員の年齢が高すぎかと思えます。運営に支障が出ないことをご説明をお願いします。</p>	<p>当社は、グループ企業価値の最大化を目指し、人格、見識に優れた者を取締役候補者とさせていただくことを基本方針としております。</p> <p>特に社外取締役は、経験に基づく優れた見識により、経営に多大な寄与をしていただいております。</p> <p>パソナグループは、今年50年の節目の年を迎えました。次の50年に向けては、人材育成にもより一層注力してまいりますので、何とぞよろしくお願い申し上げます。</p>
3	<p>政府の対応として、企業の賃金アップを目指しています。パソナとして派遣社員業務を推し進めていくことにより、各企業の賃金アップに貢献できるのではないかと思います。そのあたりのお話をいただければと思います。いかがでしょうか。</p>	<p>政府による賃金アップの動きは、当社にとっては、追い風であると考えております。</p> <p>まず、派遣先企業様との新規取引にあたっては料金テーブルが向上し、単価がアップしております。</p> <p>また、既存取引でも、契約更新時に単価改定交渉を行っており、通常は2割ないし3割の改定率が、昨今の賃金上昇の動きに伴い、足元では6割以上の改定になっております。</p> <p>もっとも、依然として改定率は低いと考えておりますので、今後も改定率の向上と、改定幅、すなわち単価自体の向上に努めて、派遣スタッフの処遇の向上に努力してまいります。</p>
4	<p>一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団の取組状況を教えてください。</p> <p>文科省の「令和7年度開設予定大学等認可申請一覧」に記載のあった一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団による「パソナ地域デザイン大学院大学」の申請は、産経新聞2024/8/28付記事「大学設置審、東京経営大と教育テック大学院大の新設答申」によれば取り下げられたと報じられました。ま</p>	<p>専門職大学院を設立するにあたって、当初学長に就任いただくことを予定していた方が健康上の理由により学長への就任が困難となったため、昨年度は認可を一旦取り下げました。</p> <p>新年度につきまして、新学長の候補も決まり、新任の教授の皆様方も決まっております。</p> <p>これにより10月には、申請を行いたいと考え、現在書類準備等を進めているところです。</p> <p>順調に進めば、来年8月には認可が下り、2027年4月開校というスケジュールを想定</p>

番号	ご意見・ご質問	回答
	<p>た「令和8年度開設予定大学等認可申請一覧」に同大学院の記載はありませんでした。現状の同財団の取組状況を教えてください。</p>	<p>しております。</p> <p>また、設立準備財団の理事については、現在、代表理事に南部靖之が就いておりますが、退任の準備を進めております。</p> <p>専門職大学院の設立にあたっては、健全な形で運営されているかどうかについて、当社の取締役会で、随時確認してまいります。</p>
5	<p>事前質問回答番号5に関連して質問します。一般財団法人パソナ専門職大学院設立準備財団の運営には、当社創業者および経営陣が代表理事および理事に就任しています。この点を踏まえ、寄付先資金使用のモニタリング状況を開示する方針についてお聞きします。当該財団に対して当社が拠出した6.8億円の資金使用について、当社は把握し開示するお考えはあるのでしょうか。</p>	
6	<p>淡路島に行ったが 飲食店への足(バス)の便が悪く、広告も伴っていない。他社の飲食店も飽和状態に陥っており、パソナグループの飲食店も空席が目立つ。特に海神人の食卓は非常に豪華な施設にもかかわらず、明らかに従業員の方が多く残念な状況であった。今後の成長の見込みを求める。</p>	<p>淡路島は、公共の電車等がない場所で、移動するにはバス、あるいは自家用車を使用します。公共バスは本数が非常に少ないため、当社の各施設を循環するバスを15分から20分おきに走らせて、皆様の足を確保しております。</p> <p>海神人(アマン)の食卓という施設は、淡路島に大型バスでやってくる団体のお客様向けに準備したレストランです。平日にたくさんのお客様が団体で来られるところを見ていただければ一番良かったのですが、淡路島への観光については、今年度は若干万博の影響を受けているようにも思われます。</p> <p>今後も、淡路島をもっと世の中に出していきながら、たくさんの方が来ていただけるよう努力してまいります。</p>

以上