

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

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、私たちに開く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『Smart Life Initiative』を実現できる社会を目指して活動しています。

こうした企業理念・企業としての社会的使命に共感いただける株主をはじめとする、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ます。

当社グループは、常に社会から「必要とされる会社」であり、働く人々に「真の“ソーシャル・ワーク・ライフ・バランス”を提言する会社」、顧客企業に「信頼と安心感を持たれる会社」、従業員が「自信と誇りを持ってチャレンジできる会社」であり続けなければなりません。

そのために、コーポレート・ガバナンスの強化を推進し、遵法精神と高い倫理観に基づいたマネジメントを常に意識して実行してまいります。

業界のリーディングカンパニーとしての自覚を持ち、当社グループ及び業界全体の社会的信用を高める努力を継続していくことは、ステークホルダーに対する責任を果たすと同時に、当社の事業基盤をより強固にし、企業価値を向上させるものであると確信しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

【対象コード】

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しております。

【原則5-2】 経営戦略や経営計画の策定・公表及び【補充原則5-2-2】事業ポートフォリオに関する基本的な方針・見直しの状況

当社は、取締役会において自社の資本コストを適格に把握した上で、グループ全体の中期経営計画を検討し、その進捗状況を管理・分析しております。また、必要に応じて適宜、中長期の事業戦略や方針、経営計画ならびに事業ポートフォリオの見直しを行い、新たな事業投資、設備投資及び人的資本への投資を含む経営資源の配分の見直しを行っております。

当社グループが展開する事業を取り巻く社会環境や経営情勢、環境変化を的確に捉え、迅速な経営判断を行うことが重要と考えております。また、投資家の皆様に不確定情報をお伝えすることで、予断を与えることは避けたいと考え、公表を目的とした中期経営計画は現状作成しておりませんが、株主総会や四半期ごとに開催される決算説明会等において、通期グループ重点戦略等の説明を継続的にを行い、投資家の皆様の理解促進に努めてまいります。

通期グループ重点戦略の詳細につきましては、2022年7月21日開催の「2022年5月期決算説明会」のプレゼンテーション資料を参照ください。

([https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/data/presentation/2205\\_presen.pdf](https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/data/presentation/2205_presen.pdf))

なお、対外的な公表も見据えた中期経営計画及び事業ポートフォリオに関する基本的な方針の開示について引き続き検討して参ります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

【原則1-4】 政策保有株式

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政策保有株式を保有いたします。

また、政策保有株式を保有する場合は、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。

【原則1-7】 関連当事者間の取引

取締役と会社間の利益相反取引及び取締役の競業取引については、取締役会決議により定められた取締役会規程において取締役会の決議事項として明示し、独立社外取締役を含む取締役会において実際の個別取引にかかる承認及び報告を行っております。取引条件等の決定にあたっては、会社に不利益とならない体制を整えております。

【補充原則 2-4-1】 中核人材の登用等における多様性の確保

女性活躍については、創業以来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配置を実践しております。女性社員の占める割合は全体の63.0%、女性管理職の占める割合は全体の54.6%となっております。そして、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社員が活躍できるよう、「在宅勤務」「短時間勤務」「フレックスタイム」などの多種多様な勤務制度を設けております。グループ本部内に事業所内保育所を設置しており、淡路島のパソナファミリーオフィスでは、社員が子供と同じ空間で働ける環境を整備しております。これらの取り組みの結果、第一子出産後に復職した女性社員の比率は毎年100%水準となっております。

また、女性の人材育成・キャリア形成支援については、年次別・職能別・役職別及び専門プロフェッショナル人材育成研修を実施しております。2014年より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2名がグループ会社の社長、22名が執行役員、33名が上位責任者に昇格するなど成果を上げております。

こうした多様な取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた上場企業を選定する令和3年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

- ・取締役及び執行役員に占める女性の割合：35.8%
- ・全管理職に占める女性の管理職の割合：54.6%
- ・社員全体に占める女性の割合：63.0%
- ・外国人人材に占める女性の割合：72.7%
- ・女性社員の出産後の復職率：毎年100%水準

当社は国籍を問わない積極的な人材採用を実施しており、事業運営の中核である管理職における外国人人材の割合は1.0%（海外子会社を含む連結では7.7%）です。また、当社の管理職における中途採用者の割合は56.2%であり、今後も引き続き、積極的に外国人人材・中途採用者の管理職登用を推進し、多様性の確保に注力してまいります。

当社では、創業以来、年齢、性別、国籍、雇用形態、採用時期の違いや障害の有無に関わらず社員が活躍できるステージを用意し、一人ひとりの能力や可能性を最大限に発揮するための各種人事施策を立案・実行することによりダイバーシティを推進しており、女性、外国人、中途採用者の管理職への登用について目標数値を設定してその目標に向けて取り組みを推進するというステージには既がないため、目標数値を設定する必要はないと考えております。

今後も社内のダイバーシティマネジメントに尽力すると共に、働きたいと願う方々の「雇用創造」と「ライフプロデュース」に取り組んでまいります。

数値は2022年5月末時点の株式会社パソナグループと株式会社パソナの合算値

#### 【原則2-6】 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

企業年金における運用専門性を高め、アセットオーナーとしての機能を発揮するための体制として、人事、財務経理部門より専門能力・知見を有する者を任用しております。

また、年金資産運用委員会を設置し、年金資産の安全かつ効率的運用を図るうえで重要な事項について審議・決定するとともに、資産の管理運用に関する業務を執行する事務局に対して、必要に応じ、適切な助言を行っております。

#### 【原則3-1 (i)】 経営理念や経営戦略

経営理念につきましては、当社ホームページに掲載しております「企業理念」を参照ください。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/company/philosophy.html>)

経営戦略につきましては、2022年7月21日開催の「2022年5月期決算説明会」のプレゼンテーション資料を参照ください。

([https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/data/presentation/2205\\_presen.pdf](https://www.pasonagroup.co.jp/Portals/0/resources/ir/data/presentation/2205_presen.pdf))

#### 【原則3-1 (ii)】 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書の「1. 基本的な考え方」に記載しておりますので参照ください。

#### 【原則3-1 (iii)】 取締役の報酬決定の方針と手続き

本報告書の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】」に記載しておりますので参照ください。

#### 【原則3-1 (iv)】 取締役候補者の指名及び取締役の解任の方針と手続き

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、法律等の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。

なお、船橋晴雄氏、古川一夫氏及び宮田亮平氏は独立社外取締役に該当しており、取締役会において独立した観点から意見をいただけるものと考えております。

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上で取締役会にて決議し、株主総会に付議いたします。

#### 【原則3-1 (v)】 取締役候補者の選任及び指名についての説明

当社は、株主総会招集通知の参考書類において、取締役候補者の個々の選任・指名の理由を開示しております。詳細につきましては、当社ホームページに掲載しております株主総会招集通知の参考書類を参照ください。

#### 【補充原則 3-1-3】 サステナビリティについての取り組み等

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共に、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。2021年には、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「Pasona Group Sustainability」として明文化、グループの共通認識としております。

#### < 多様性の尊重 / 人的資本への取り組み >

当社は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。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、安心して働ける環境づくりに取り組むことで、当社グループの持続的な発展につなげております。

多様性の尊重 / 人的資本への取り組みにつきましては、当社ホームページに掲載しております「ESG情報」を参照ください。

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

#### < 知的財産への投資 >

当社グループの事業は、エキスパートサービス(人材派遣)、BPOサービス(委託・請負)、キャリアソリューション(人材紹介、再就職支援)、福利厚生アウトソーシング、地方創生ソリューション等の8つのセグメントで構成され、事業領域を拡大してまいりました。既存事業の優位性の確保だけでなく、将来性のあるイノベーションや夢のある新産業を創出するため、各事業のブランドの価値向上と防御対応を含めた知的財産の保護・確保に努めております。

また、知的財産はあらゆる産業の持続的な成長のための重要な基盤であるという考えのもと、知的財産に関する事業を展開しております。2008年にナレッジバンク事業を発足し、特許庁登録調査機関として先行技術調査事業を受託しております。2016年には民間企業に対して、特許調査や特許実務のアウトソーシングサービス、知的財産全般に関するコンサルティングサービス等を展開する(株)パソナナレッジパートナーを設立し、2021年には日本初の特許等を専門に扱う信託会社として、知的財産権(特許権、意匠権、実用新案権)の出願・権利化等に関する管理型信託サービスの提供を行う(株)パソナ知財信託を設立しており、当社グループの知的財産戦略にも寄与しております。

#### < 気候変動対応 >

パソナグループは、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」を設置しました。以来、次世代に健全で美しい地球を残すため、役職員への環境教育はもとより、一人ひとりが「ソーシャルアクティビスト」として活動す

る機会の創出に取り組んできました。近年、世界レベルでの環境破壊や地球温暖化、異常気象、生態系の破壊などが深刻化する中、ソーシャルソリューション・カンパニーとして、パソナ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6月に「パソナグループ環境イノベーション戦略」を策定し、同年7月に「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。

2021年より、環境マネジメント推進会議を発足し、気候変動シナリオ分析およ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しております。TCFD提言に沿った気候関連情報の詳細に関しましては、当社ホームページに掲載しております「気候変動への対応(TCFD)」を参照ください。

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

#### 【補充原則4-1-1】 経営陣に対する委任の範囲

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きましては、取締役会の決議事項と定めております。

また、当社は監査等委員会設置会社として、重要な業務執行の一部について取締役会から取締役への権限委譲を行うとともに、執行役員制度を導入し、代表取締役等の経営陣及び執行役員に個々の業務執行の決定を委任することにより意思決定の迅速化を図っており、取締役会決議により定められた組織規程等に委任の内容を明示しております。

#### 【原則4-9】 独立性判断基準

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・使用人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1,000万円を超える報酬(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1,000万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。

#### 【補充原則 4-10-1】 任意の仕組みの活用(諮問委員会等の設置)

当社は、取締役の指名・報酬等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ことを目的として、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する任意の指名・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、役員取締役の選定・解職に関する事項の審議及び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。

詳細につきましては、本報告書の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」に記載の「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」の「補足説明」欄を参照ください。

#### 【補充原則4-11-1】 取締役会の構成

取締役会全体としてのバランス、多様性、規模等を踏まえた取締役候補の選任方針及び手続きについては上記原則3-1 (iv)「取締役候補者の指名の方針と手続き」を参照ください。

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、的確・迅速・公正な意思決定が行われる体制として、監査等委員ではない取締役は15名以内、監査等委員である取締役は5名以内が適切であると考えております。

当社の取締役のスキル・マトリックスは、本報告書の最終頁を参照ください。

#### 【補充原則4-11-2】 取締役の兼任状況

独立社外取締役を含む当社取締役の他の上場会社役員等との兼任状況は、株主総会参考書類、事業報告により毎年開示しております。

#### 【補充原則4-11-3】 取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会全体の実効性評価について取締役に対してアンケート調査を実施しております。評価及び分析結果は取締役会に報告し、取締役会の実効性をより一層高めるべく、必要に応じて取締役会の運営等の見直しを行います。

< 2021年度の実効性の評価結果の概要 >

2021年度については、2022年4月に取締役に対して、以下の項目についてアンケート調査を実施いたしました。

- 取締役自身の職務執行に関する事項
- 取締役会全体の実効性に関する事項
- 取締役会の構成に関する事項
- 取締役会の運営状況に関する事項
- 取締役会の審議に関する事項
- 取締役への支援等に関する事項

上記アンケート結果の評価及び分析結果を同年5月開催の取締役会に報告し、今後の課題等について議論を行いました。取締役会においては、各取締役が専門分野に応じた発言や自由闊達で活発な議論を行い、議案の審議は適切に行われており、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ております。今後も取締役会全体の実効性を更に高めるべく、必要な施策を適宜検討・実行してまいります。

#### 【補充原則4-14-2】 取締役に対するトレーニングの方針

取締役及び執行役員を対象に、当社の事業に関する監督・監査機能を果たすために必要な法令・コンプライアンス研修を実施しております。その他、当社グループ及びその事業についての理解を深めるため、必要に応じて、事業子会社の視察を行っております。

また、社外取締役がその機能を十分果たすことを可能にするため、就任の際や就任後も継続的に当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得できる機会を提供しております。

#### 【原則5-1】 株主との建設的な対話に関する方針

当社は株主・投資家・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの当社に対する理解を促進し、適正な評価と社会的信頼を得るために、当社に関する重要な情報(経営、事業、財務)の公正かつ適時・適切な開示を行う方針を持っております。

- (i) 株主との対話全般についてはIR室が所管し、IR室担当役員が統括しております。
- (ii) 株主との対話を充実させるため、IR室と財務経理、経営企画、総務、法務等の関係各部門及び各事業部の責任者が有機的に連携し、迅速な情報共有や正確性の確認を行っております。
- (iii) 個別面談以外の取り組みとしては、本決算及び第2四半期終了後に機関投資家・証券アナリスト等を対象とした決算説明会を開催しているほか、個別面談やスモールミーティングを実施しております。また、当社ホームページに株主・投資家の皆さま向けのIRサイトを設けて、積極的な情報発信に努めております。
- (iv) 対話を通じて把握した株主の意見・懸念については、IR室担当役員が経営会議、取締役会で報告しております。
- (v) 株主との対話に際しては、インサイダー情報に十分に留意し、当社において重要事実の取り扱いを定めている「内部取引防止規程」に則っ

て対応しています。また、決算発表前2週間を「沈黙期間」とし、決算に関連するコメントや質問への回答を控えています。開示方針につきましては、当社ホームページに掲載しております「ディスクロージャーポリシー」を参照ください。

(<https://www.pasonagroup.co.jp/ir/disclosure.html>)

社内体制及びIR活動の詳細については、本報告書の「III. 2. IRに関する活動状況」及び「V. 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」を参照ください。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
南部 靖之	14,763,200	37.00
株式会社南部エンタープライズ	3,738,500	9.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,867,800	7.19
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	2,332,200	5.85
INDUS SELECT MASTER FUND, LTD.	1,123,200	2.82
AVI GLOBAL TRUST PLC	895,300	2.24
CREDIT SUISSE AG HONG KONG TRUST A/C CLIENT	782,800	1.96
株式会社日本カस्टディ銀行(信託E口)	722,976	1.81
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	619,100	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385632	608,288	1.52

支配株主(親会社を除く)の有無	
-----------------	--

親会社の有無	なし
--------	----

### 補足説明 更新

- 上記のほか、提出会社名義の自己株式1,793,118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いません。
- 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स्टディ銀行(信託E口)(以下「信託E口」という。)が当社株式722,976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。
- 2022年1月18日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、Tempered Investment Management LTD.が2022年1月11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2022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、大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりであります。  
Tempered Investment Management LTD. 2,406,300株(5.77%)

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	5月
業種	サービス業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

当社は、当社グループの企業価値向上、財務戦略及び資金調達、ならびに関係会社の事業内容、規模、今後の成長性などを総合的に勘案し、関係会社との資本関係の在り方を検討しております。

一体的なグループ経営を行うため、当社は関係会社とグループ経営契約を締結し、重要事項について当社が報告を受ける体制を整備しておりますが、上場子会社及び上場持分法適用会社(以下、「上場子会社等」とは同契約を締結せず、上場子会社等の少数株主の保護及び上場会社としての独立性確保に配慮する方針としております。

当社は、上場子会社として株式会社ベネフィット・ワン(東京証券取引所プライム市場)及びビーウィズ株式会社(東京証券取引所プライム市場)、ならびに上場持分法適用会社としてサークレイス株式会社(東京証券取引所グロース市場)を有しており、上場子会社等を維持する意義として、優秀な人材の確保、ブランド力の維持、取引先からの信用確保及び受注拡大、従業員のモチベーション向上等のメリットがあると考えております。なお、当社と各社は事業会社間の事業シナジーの創出を企図した人材交流やサービスの相互提供、営業協力等、ビジネス上の交流は行っておりますが、事業運営については、上場子会社等の少数株主の保護及び上場会社としての独立性確保の観点から、上場子会社等独自の経営体制・方針を尊重しており、各社における経営の自主性を維持することが当社グループの価値向上に向けて適切であると考えております。

##### 株式会社ベネフィット・ワン

同社は、当社グループのアウトソーシング領域において、福利厚生事業、パーソナル事業、インセンティブ事業、ヘルスケア事業、購買・精算代行事業などを展開しており、当社グループが持続的な成長を果たすためにも、同社の保有意義は大きいと考えております。また、同社の取締役8名のうち3分の1超の3名は独立社外取締役として選任され、独立社外取締役のみで構成された指名報酬等委員会を設置しており、一般株主との利益相反のないよう独立性を確保しております。

##### ビーウィズ株式会社

同社は、当社グループのBPOサービス領域において、自社開発のクラウド型PBX「Omnia LINK」等のデジタル技術を活用したコンタクトセンター・BPOサービス、AI・DXソリューションの開発・販売などを展開しており、当社グループが持続的な成長を果たすためにも、同社の保有意義は大きいと考えております。また、同社の取締役7名のうち3分の1超の3名は独立社外取締役として選任され、独立社外取締役のみで構成された指名報酬委員会を設置しており、一般株主との利益相反のないよう独立性を確保しております。

同社株式の流通株式数や流通株式時価総額は投資家による売買を通じて変動することとなりますが、今後においても取引所が定める上場する市場の上場維持基準を充足し続けるために、当面の間は、同社の要請に基づき、当社との連結関係を維持できる範囲において実施可能な資本政策につき、連携の上で検討し、流動性確保及び流通株式時価総額の拡大に努める方針です。

##### サークレイス株式会社

同社は、当社グループのBPOサービス領域において、Salesforceを中心としたクラウド先端技術を用いた導入支援・運用コンサルティング、運用支援・サポート、トレーニングなどのサービス及び「Circlace」「AGAVE」など自社製品をSaaSで展開するサービスを展開しており、当社グループが持続的な成長を果たすためにも、同社の保有意義は大きいと考えております。また、同社の取締役7名のうち2名は独立社外取締役として選任され、代表取締役社長、取締役会長及び独立社外取締役2名で構成された指名委員会、ならびに、取締役会長及び独立社外取締役2名で構成された報酬委員会を設置しており、一般株主との利益相反のないよう独立性を確保しております。

同社株式の流通株式数や流通株式時価総額は投資家による売買を通じて変動することとなりますが、今後においても取引所が定める上場する市場の上場維持基準を充足し続けるために、当面の間は、同社の要請に基づき、当社との持分法関係を維持できる範囲において実施可能な資本政策につき、連携の上で検討し、流動性確保及び流通株式時価総額の拡大に努める方針です。



**経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況**

**1. 機関構成・組織運営等に係る事項**

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

**【取締役関係】**

定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
船橋 晴雄	他の会社の出身者													
古川 一夫	他の会社の出身者													
宮田 亮平	他の会社の出身者													

**会社との関係についての選択項目**

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
船橋 晴雄			-	行政及び上場企業の社外役員における豊富な経験を有しており、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しております。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。
古川 一夫			-	株式会社日立製作所の取締役代表執行役執行役社長等を歴任し、情報通信をはじめとする技術分野の知見と企業経営・組織運営における豊富な経験を有しており、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しております。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。
宮田 亮平			-	金属工芸家として日本芸術院賞の受賞をはじめ、数多くの受賞歴があり、文化庁長官として日本の文化行政を牽引されるなど当社が展開する地方創生事業に欠かせない文化・芸術分野における幅広い知見と、大学経営における豊富な経験を有しており、その経歴を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、独立した立場から、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能の強化が期待できるため、監査等委員である社外取締役として適任と判断しております。 また、当社の社外役員の独立性判断基準を満たしており、東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員の基準を満たしていることから独立役員に指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務は、監査等委員会室の要員が専任の補助使用人としてこれを補助しております。当該補助使用人は当社の業務執行に係る役職を兼務せず、監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行しており、当該補助使用人の人事異動・人事評価・懲戒処分については、監査等委員会の事前承認を得ることとしております。

## 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、内部監査部門に対して監査等委員会の監査方針及び監査計画を示すとともに、内部監査部門より内部監査計画、個別の内部監査結果等について報告を受けるほか、内部監査部門と緊密な連携を図り、当社グループ全体で効果的な監査が実施可能な体制を構築しております。

また、会計監査人と監査等委員会は定期的な会合を設け、意見交換、情報交換を通じて、相互連携を図っております。

## 【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

## 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	2	0	1	その他
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	3	0	0	2	0	1	その他

## 補足説明 更新

当社は取締役の指名・報酬等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ことを目的として、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する任意の指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しており、委員は取締役会の決議によって選定しております。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うことを目的としております。

指名・報酬委員会は原則として1年に2回開催しております。但し緊急に審議すべき事案がある場合は臨時に開催しております。

指名・報酬委員会の委員は、堀裕氏(有識者)、船橋晴雄氏(社外取締役)、古川一夫氏(社外取締役)の3名で構成されており、委員長は堀裕氏が務めております。当該委員会は当事業年度においては2回開催し、指名に関しては、取締役候補者の適正性について審議し、取締役会へ答申を行いました。また、報酬に関しては、監査等委員ではない取締役の個人評価及びそれに基づく個人別の固定報酬等の決定を行いました。なお現任委員の当該委員会への出席率は100%です。

## 【独立役員関係】

独立役員の数

3名

## その他独立役員に関する事項

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

## 該当項目に関する補足説明

監査等委員ではない取締役の報酬については、役位、立場、役割、会社への貢献度等を勘案して決定しております。

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

業績連動型株式報酬は、各事業年度の業績目標の達成度等に応じて各取締役(監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く)の役位



に応じた基礎係数をもとに、取締役会にて定められた方法により決定しております。評価指標は、連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を採用するとともに、具体的な上限額を設けることにより、透明性と客観性を高めております。また、当該業績指標を選定した理由は、単事業年度の業績貢献を考慮するうえで損益数値が明快であり、連結の営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を用いるのが妥当と考えたためであります。

## ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

### (個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明 更新

取締役及び監査役の報酬等の額(第15期)

監査等委員ではない取締役 5名 359百万円

監査等委員である取締役 4名 49百万円(うち社外取締役33百万円)

(注) 1. 第15期末現在の員数は、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4名(うち社外取締役3名)です。

2. 報酬限度額

監査等委員ではない取締役年額600百万円以内(うち社外取締役分は50百万円以内)

監査等委員である取締役年額100百万円以内

連結報酬等の総額が1億円以上である者については、有価証券報告書において個別の報酬を開示しております。

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1. 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。

2. 決定方針の内容の概要

取締役の報酬については、2017年8月18日開催の第10期定時株主総会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報酬総額の範囲内において、役位、立場、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。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役からの意見及び指摘事項に対しては、監査等委員会室と経営企画部が連携して適切に対応しております。

取締役会の開催に際しては、原則として開催日の3日前に議案の内容を取締役会事務局である経営企画部から社外取締役に通知しております。また、経営企画本部担当取締役が重要と判断した議案については、経営企画部または当該議案の担当取締役が社外取締役に對して事前説明を行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

### 1 業務執行機能

#### 取締役会

当社経営上の重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役の業務執行についての監督を行っております。監査等委員ではない取締役5名(男性3名・女性2名)及び監査等委員である取締役4名(全員男性)のうち独立社外取締役は3名あり、役員の3分の1を独立社外取締役に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。

#### 経営会議

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、監査等委員ではない取締役5名及び常勤監査等委員1名ならびに役付執行役員13名で構成しております。

#### 執行役員制度

監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。

#### 内部統制委員会他

経営会議の下部組織及び社長直轄組織として、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。

- (1) 内部統制委員会
- (2) コンプライアンス委員会
- (3) リスクマネジメント委員会
- (4) CS/ES委員会
- (5) 環境委員会
- (6) SDG<sub>s</sub>委員会
- (7) DX推進委員会

### 2 監査・監督機能

a. 内部監査 CIU室及びグループ内部監査室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っております。

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、CIU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、CIU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。

#### b. 監査等委員会監査

当社の監査等委員会は、常勤の取締役1名と社外取締役3名の4名で構成されております。監査等委員は、取締役会等の重要な会議への出席、取締役からの事業報告の聴取及び関係会社に対する会計監査、重要な文書・帳票等の閲覧、会計監査人の監査方法が相当であるかの監査、CIU室及びグループ内部監査室との定例会議等の監査活動により、業務執行状況全般を監視しており、監査結果は取締役会に対し文書または口頭で報告、必要に応じて助言または是正の勧告を行う場合もあります。なお、監査等委員会補助使用人として監査等委員会室を設置しております。

### 3 指名・報酬の決定機能

#### 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等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ことを目的に取締役会の諮問機関として設置し、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しております。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。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	8月中旬以降に株主総会を開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権の行使を可能としております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	英文の招集通知(要約)を作成し、TDnet及び当社ホームページに掲載しております。
その他	当社ホームページ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/info/stockholders_meeting.html</a> )に招集通知、決議通知を掲載しています。また、招集通知の発送前にTDnet及び当社ホームページに掲載しています。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、ディスクロージャーポリシーを定め、株主・投資家・地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの当社に対する理解を促進し、適正な評価と社会的信頼を得るために、当社に関する重要な情報(経営、事業、財務)の公正かつ適時・適切な開示を行う方針を当社ホームページ( <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/disclosure.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/disclosure.html</a> )に公開しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	半期に1回、決算説明会を開催し、決算状況、今後の見通しについて説明を行います。また、説明会資料は当社ホームページで開示を行っております。	なし
IR資料のホームページ掲載	IR情報(決算情報、決算説明会資料、適時開示を含むリリース、有価証券報告書・四半期報告書、株主総会招集通知・決議通知、株式情報、IRスケジュール等)を開示する専用のホームページ( <a href="http://www.pasonagroup.co.jp/ir">www.pasonagroup.co.jp/ir</a> )を設けております。 また海外投資家向けに、英文IRサイト( <a href="http://www.pasonagroup.co.jp/english/ir/">www.pasonagroup.co.jp/english/ir/</a> )に英訳した開示資料や会社情報を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRに関する専任部署、IR室を設置しており、専任担当者を8名配置しております。	
その他	第1・2・3四半期には、個人株主・投資家向けに業績と四半期毎のニュースの要点を分かり易くまとめた「IRレター」をホームページに掲載しております。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>パソナグループは「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、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います。「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「ライフプロデュース」を当社グループの使命とし、「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合わせた働き方で、豊かな人生設計を描ける社会を創る」という社会的責任を果たすため、「The Work of Pasona Group パソナグループ企業行動憲章」を定め、ステークホルダーに対する使命及び立場の尊重について規定しております。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>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共に、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。2021年には、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「Pasona Group Sustainability」として明文化、グループの共通認識としております。</p> <p>&lt; 持続可能な地球環境への取り組み &gt;</p> <p>パソナグループは、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。以来、次世代に健全で美しい地球を残すため、役職員への環境教育はもとより、一人ひとりが「ソーシャルアクティビスト」として活動する機会の創出に取り組んできました。近年、世界レベルでの環境破壊や地球温暖化、異常気象、生態系の破壊などが深刻化する中、ソーシャルソリューションカンパニーとして、パソナ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6月に「パソナグループ環境イノベーション戦略」を策定し、同年7月に「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。</p> <p>2021年より、「環境マネジメント推進会議」を発足し、気候変動シナリオ分析およ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しております。TCFD提言に沿った気候関連情報の詳細に関しましては、当社ホームページに掲載しております「気候変動への対応(TCFD)」を参照ください。  <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/koken/tcfd.html">https://www.pasonagroup.co.jp/koken/tcfd.html</a></p> <p>&lt; 多様性の尊重 / 人的資本への取り組み &gt;</p> <p>当社は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。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支援、安心して働ける環境づくりに取り組むことで、当社グループの持続的な発展につなげております。「ダイバーシティ&amp;インクルージョン」の取り組み詳細に関しては、「【補充原則 2-4-1】中核人材の登用等における多様性の確保」を参照ください。「人材育成」「多様なキャリアパス、就業機会の提供」「健康経営」の取り組みの詳細に関しましては、当社ホームページに掲載しております「ESG情報」を参照ください。  <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg.html</a></p> <p>&lt; 創業精神・企業文化の継承への取り組み &gt;</p> <p>創業以来、「社会の問題点を解決する」を企業理念に掲げる当社グループは、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これからも継承し、新たな事業を創造するとともに、社会に貢献し続ける企業であり続けるため、全ての従業員に対して企業文化を学ぶ機会を設けております。「フィロソフィーの浸透」「社会課題解決に向けた企業文化の醸成」「ガバナンス」の取り組みの詳細に関しましては、当社ホームページに掲載しております「ESG情報」を参照ください。  <a href="https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg.html">https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg.html</a></p>



## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

1. 当社及び子会社の取締役及び使用人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
  - (1) 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。
  - (2) 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。
  - (3) 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り締役に報告する。
  - (4) 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、パソナグループの使用人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。
  - (5) CIU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。
  - (6) 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。
  - (7) 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。
  - (8) 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。
2. 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。
3. 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
  - (1) 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。
  - (2) リスクマネジメント体制における最高責任者はグループ代表とする。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員をリスクに関する統括責任者として指名する。
  - (3) 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、整備を行って行く。
  - (4) 当社のCIU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。
4. 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
  - (1) 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。
  - (2) 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。
  - (3) 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。
  - (4) 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。
5. 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1～4に掲げる事項のほか、
  - (1) 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。
  - (2) 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。
  - (3) 当社のCIU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。
  - (4) 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。
6. 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項  
監査等委員会室を設置し、監査等委員会室の要員が専任の補助使用人として監査等委員会の職務の補助を行う。
7. 前号の取締役及び使用人の他の取締役(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使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
  - (1) 監査等委員会の補助使用人は当社の業務執行に係る役職を兼務せず、監査等委員会の指揮命令下で職務を遂行する。
  - (2) 監査等委員会の補助使用人の人事異動・人事評価・懲戒処分には、監査等委員会の事前承認を得る。
8. 当社及び子会社の取締役及び使用人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
  - (1) 当社及び子会社の取締役及び使用人は、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。
  - (2) 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。
9. 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



(1) 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。

(2) 監査等委員会は、代表取締役社長、会計監査人、CIU室、グループ内部監査室、監査等委員会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。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、反社会勢力を排除するための体制として、次のとおり定めております。

(1) 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。

(2) 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。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

導入の是非については、重要な経営課題として慎重に検討しております。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

#### 1 適時開示に係る社内体制

当社は、グループ全体を俯瞰した経営戦略の策定と最適な資源配分を行いながら、コーポレート・ガバナンスの強化と経営の透明性向上を推進する役割を担います。また、事業子会社は各事業の成長の機会を確保し、戦略的かつ機動的な業務の執行に注力しております。

当社が収集した重要情報については、当社代表取締役または情報取扱責任者とIR室担当役員が開示承認を行っております。また、当社及びグループの役職員に対しても、適時開示の重要性及び必要性を啓蒙しております。

#### (1) 情報の収集・管理

全ての関係会社の財務情報は財務経理部、国内関係会社の事業情報は経営企画部、海外関係会社の事業情報は国際業務部にそれぞれ集約し、さらに全ての重要情報を情報取扱責任者に集約することで、当社グループの重要事実を遅滞・遺漏なく収集・管理する体制を構築しております。

#### (2) 適時開示基準の明確化

当社グループの各部門が情報の重要性及び開示の必要性を迅速に判断するため「情報開示規程」を制定し、開示基準を明確化しております。原則として、東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」に従い情報開示を行いますが、同規程の開示基準に該当しない情報でも、代表取締役、情報取扱責任者、IR室担当役員、広報部担当役員及び情報管理統括責任者が協議のうえ開示が適切であると判断した場合は速やかに開示いたします。

#### (3) 開示専任部署の設置

当社は情報開示に関する専任部署としてIR室を設置し、8名の専任担当者を配置しております。

適時開示情報は、取締役会の決議のうえ、「有価証券上場規程」に則って、IR室が東京証券取引所の「適時開示情報伝達システム」(TDnet)に登録いたします。TDnetで公開した情報は当社ウェブサイトにも速やかに掲載いたします。

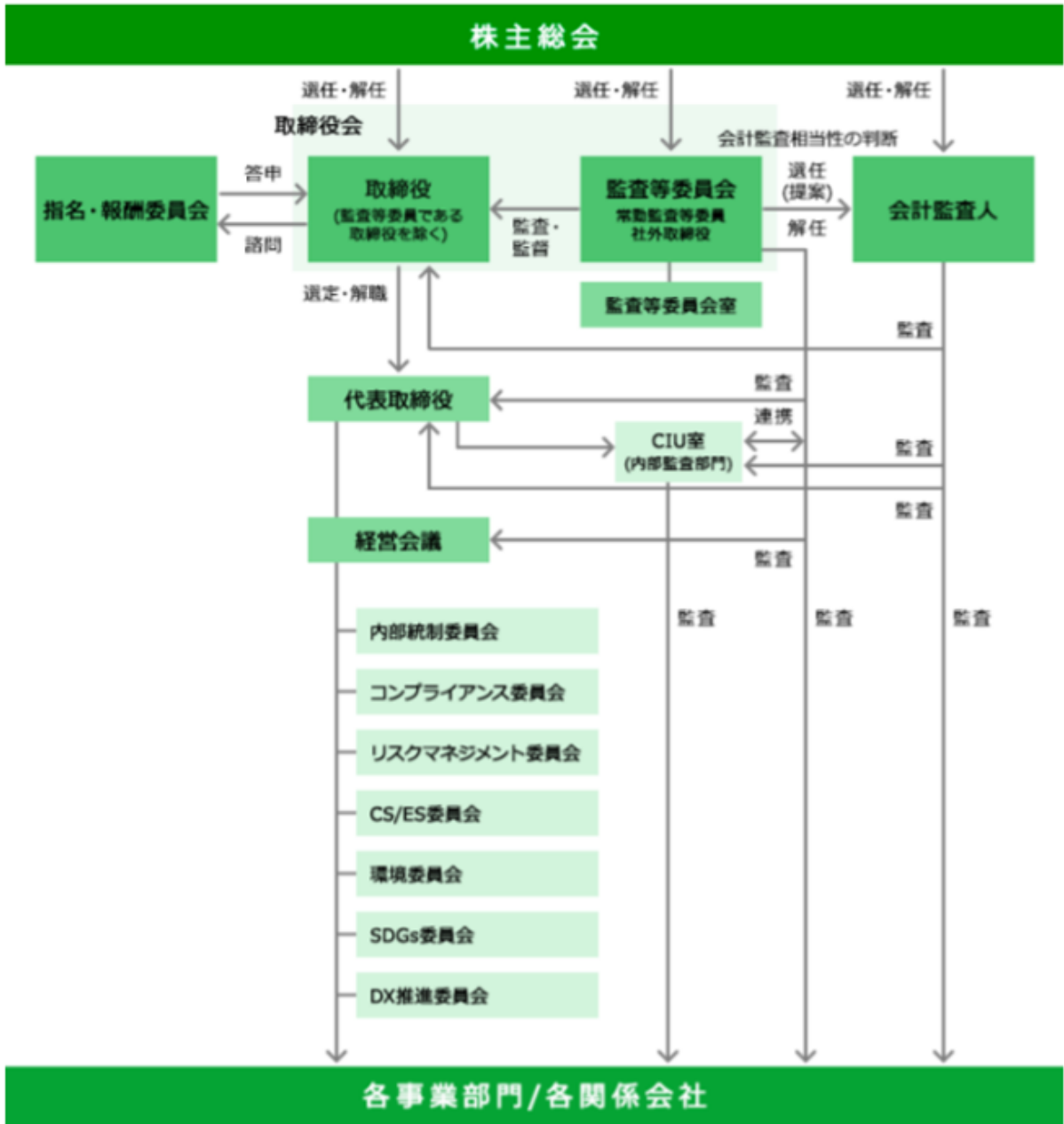
#### 2 インサイダー取引の防止

当社は重要事実を職務上知りうる立場にある従業員または、部長以上及び役員等の会社関係者の当社株式売買について厳密な社内規定を設けております。また、教育研修の実施や社内周知の徹底により、インサイダー取引の防止に努めております。

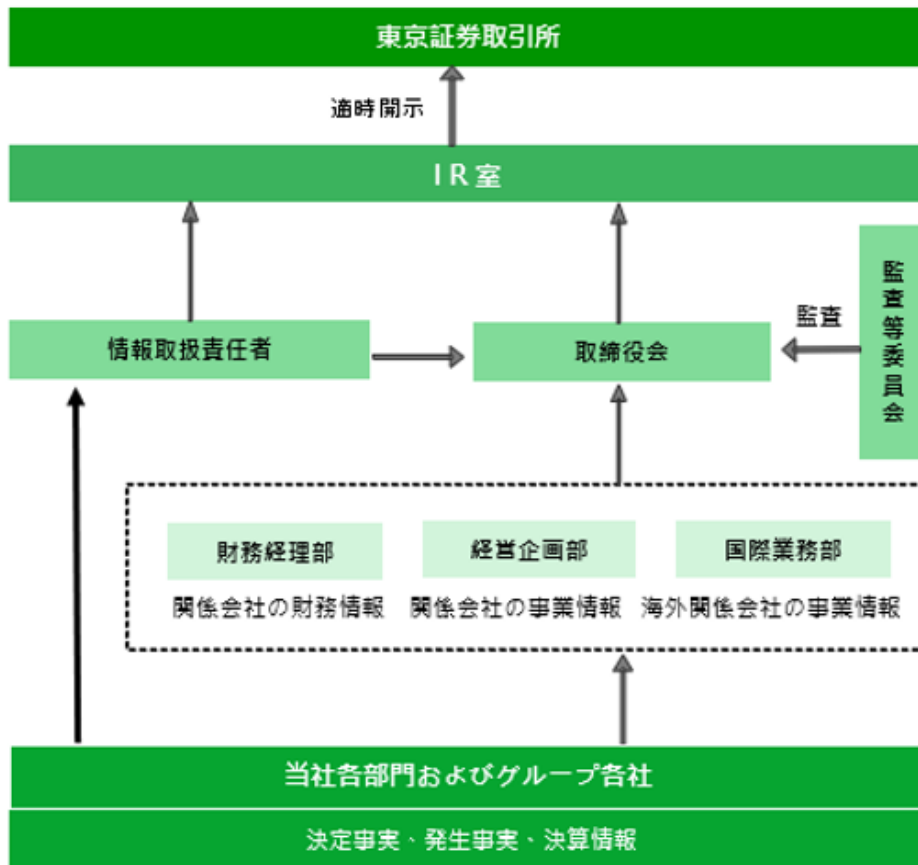
#### 3 適時開示に係わる社内体制のモニタリング機能

公平・公正な適時開示が行われているかモニタリングするために、当社代表取締役直轄のCIU室が、情報開示体制についても、定期的に内部監査を実施しております。

【コーポレート・ガバナンス体系図】



【適時開示に関する社内体制図】 → 情報の流れ



## 【取締役のスキルマトリックス】

氏名		取締役が有する知識・経験・能力							
		企画経営	人材開発	新規事業 事業開発	コグニティブ 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
南部 靖之		●	●	●			●	●	●
深澤 旬子		●	●				●	●	
山本 絹子		●	●	●			●		
若本 博隆		●	●	●				●	
南部 真希也				●					●
野村 和史	常勤監査等委員	●			●				
船橋 晴雄	社外 監査等委員				●	●	●		
吉川 一夫	社外 監査等委員	●		●	●			●	●
宮田 亮平	社外 監査等委員		●				●		