



2025年7月17日

各 位

会社名 株式会社 パソナグループ  
代表者名 代表取締役社長 CEO 若本 博隆  
(コード番号 2168 東証プライム)  
問合せ先 副社長執行役員 CFO 仲瀬 裕子  
(TEL. 03-6734-0200)

### 中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」のお知らせ

当社は、2025年7月15日付「「PASONA GROUP VISION 2030」に関するお知らせ」に記載しましたとおり、2026年5月期から2030年5月期を対象期間とする5ヵ年の中期VISION「PASONA GROUP VISION 2030」を、別紙のとおりお知らせいたします。

以上

Towards the NATUREVERSE  
**PASONA GROUP VISION 2030**

# 目次

1. パソナグループが目指す社会	P.3	5. 財務目標と重点戦略	P.9
2. パソナグループの事業	P.5	● 財務目標	P.10
3. 事業を取り巻く外部環境 / 機会とリスクの認識	P.7	● 重点戦略	
4. 重要課題(マテリアリティ)	P.8	1) 事業戦略	
		① BPOソリューションの高付加価値化	P.15
		② 地方創生・観光ソリューションの深化	P.22
		③ 新産業の創造	P.31
		2) 人的資本の強化	P.38
		3) DXの強化	P.42
		6. 資本政策	P.46
		7. ESG経営	P.50

# 1. パソナグループが目指す社会

## Social Solution Companyとして 社会課題解決に挑戦し続けた50年

パソナグループは1976年、家庭の主婦の再就職を応援したいという想いで創業。以来、「**社会の問題点を解決する**」という企業理念のもと、誰もが自由に才能を活かし、心身共に健康でイキイキと活躍できる社会の実現を目指し、様々な事業を展開してきました。

私たちの仕事は、「**人を活かす**」こと。

「次なる50年」に向け、既存事業を礎に新たな「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」の世界を目指します。**

2003年～

地方創生・観光ソリューション

1991年～

ライフソリューション

- 子育て支援事業・教育事業
- 介護事業
- ライフサポート事業

1976年～

HR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
- グローバルソリューション

長期VISION

## NATUREVERSEの実現

NATUREVERSE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

からだ

食をはじめとする  
未病対策により  
健康な身体をつくる

こころ

思いやりの精神のもと  
生きがいにあふれる  
心豊かな社会を創る

きずな

あらゆる人が  
活き活きと働く  
互助の社会を創る

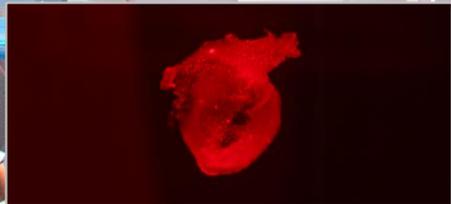
1976年創業

# 1. NATUREVERSEの実現に向けて — 大阪・関西万博でのパビリオン出展 —

パソナグループパビリオン  
**PASONA NATUREVERSE**  
～NATUREVERSEの実現および新産業の創造に向けたブランディング～



生命進化の樹



iPS心臓



来場者数

100万 人超

来場企業数

1,200 社

報道数

3,800 件

報道効果

27億 円超

※報道数は新聞・テレビ・雑誌・Webなどを含めたもの  
※各数字は2025年7月14日時点

## 2. パソナグループの事業

「社会の問題点を解決する」という企業理念のもと、誰もが自由に好きな仕事を選択できそれぞれのライフスタイルに合わせた働き方のできる社会を目指し、6つの事業を展開



BPOソリューション	各種BPOサービス (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) 専門プロフェッショナル人材による経営支援 / 社外取締役の紹介サービス
エキスパートソリューション	あらゆる業界の専門職種に対応した人材派遣サービス (事務職、高度専門スキル人材、エンジニア、営業、販売職など)
キャリアソリューション	企業の中途採用活動を支援、転職希望者とのマッチングを行う人材紹介サービス 企業の人事戦略に基づいて転身を支援する再就職支援サービス
グローバルソリューション	海外における人材関連サービス (人材紹介、人材派遣、BPO、給与計算、教育・研修など)
ライフソリューション	認可・事業所内保育施設や学童保育施設の運営、教育・子育て支援、 家事代行、福祉介護、ケアワーカー派遣などのサービス
地方創生・観光ソリューション	地域住民や地域企業、地方自治体との協力・連携により、 地方に新たな産業と雇用を創出する地方創生・観光サービス

## 2. パソナグループの事業 – セグメントシナジー –

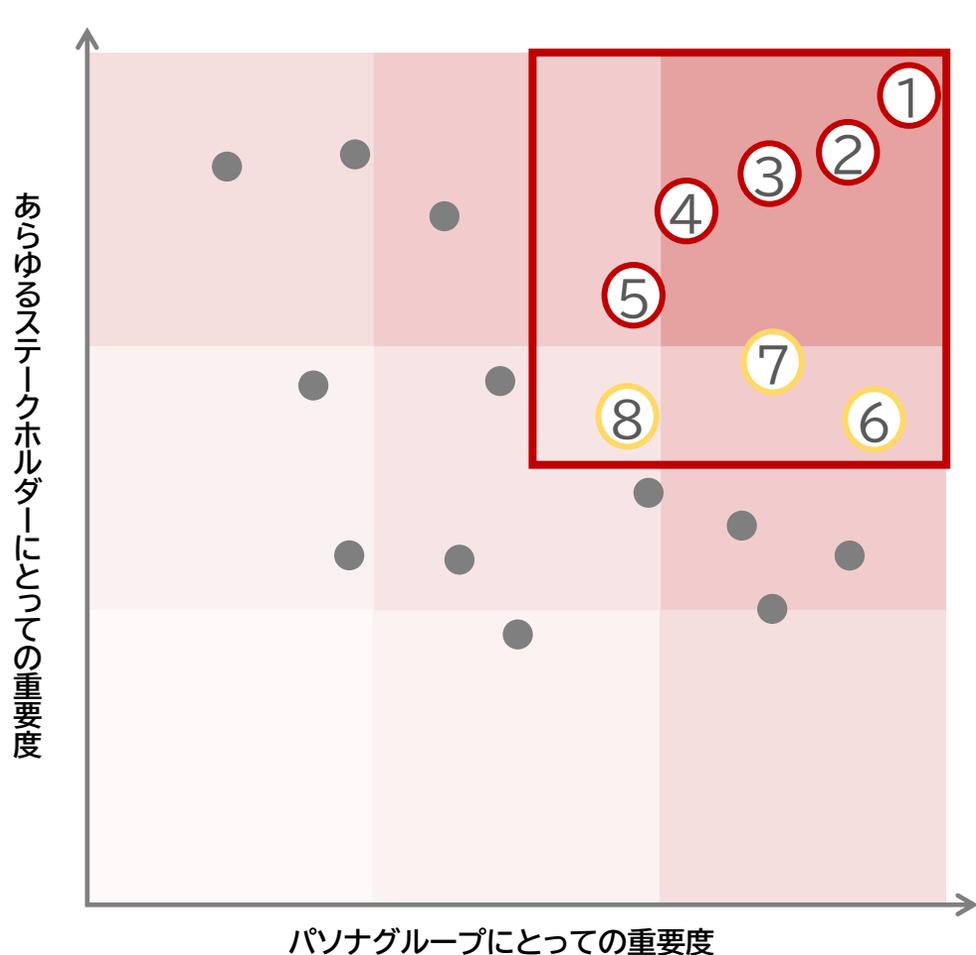


### 3. 事業を取り巻く外部環境 / 機会とリスクの認識

外部環境	機会	リスク
価値観/ライフスタイルの変化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地方での生活を志向する人々の増加</li><li>● 未病対策・健康増進の需要増大</li><li>● 文化・芸術・アニメなどの観光需要増大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 従来の雇用制度の形骸化</li><li>● デジタル化と情報収集行動の変化</li></ul>
国内労働人口の減少/高齢化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 多様な人材の採用・活用</li><li>● 働き方の柔軟化による労働参加の促進</li><li>● 後継者不足による人材需要の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人材不足の深刻化</li><li>● 技能・ノウハウの継承困難</li><li>● 外国籍人材の労働規制強化</li></ul>
技術進歩/イノベーション	<ul style="list-style-type: none"><li>● 業務の自動化と効率化</li><li>● 新たなビジネスモデルの創出</li><li>● 高度IT専門人材の需要増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 技術導入の遅れによる競争力の低下</li><li>● サイバー攻撃などのセキュリティ脅威</li><li>● 従業員のスキルギャップ</li></ul>

## 4. 重要課題(マテリアリティ)

外部環境の変化を踏まえて想定される社会課題を「ステークホルダーにとっての重要度」「パソナグループにとっての重要度」から評価し、重要課題(マテリアリティ)を特定



社会課題の解決

- |   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| ① | 人々の心身の健康               | 人々の心と身体および社会的な健康を向上させ、心豊かな社会を実現する             |
| ② | 企業・組織の持続的成長支援          | グローバルに多様化する経営課題を解決する付加価値の高いサービスを提供する          |
| ③ | 新たな地方創生モデルの実現          | 夢のある新産業の創造および人材誘致により、地域に根差した雇用創造と地域社会の発展に貢献する |
| ④ | 人生100年時代のキャリア形成支援      | 多彩な学びと就労機会の提供により、ひとり一人の多様なキャリア形成を支援する         |
| ⑤ | 多様な働き方を支援するプラットフォームの提供 | 誰もが夢と誇りを持ち、自由に才能を活かして活躍できる雇用インフラを提供する         |

持続的成長を支える経営基盤

- |   |                  |   |
|---|------------------|---|
| ⑥ | フィロソフィの更なる浸透     | 常にぶれない判断の軸となる、創業の精神を継承する                              |
| ⑦ | 心豊かな生き方・働き方の実現   | 従業員一人ひとりが自分の才能・能力を活かし、自分のライフスタイルに合わせた心豊かな生き方・働き方を実現する |
| ⑧ | デジタルトランスフォーメーション | 業務の最適化およびイノベーションの推進による持続的な成長基盤を整備する                   |

## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- 重点戦略

- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化
- ② 地方創生・観光ソリューションの深化
- ③ 新産業の創造

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化

## 5. 財務目標と重点戦略 — 全体像 —

特定したマテリアリティを踏まえ、**3つの重点戦略** を掲げ、利益成長・企業価値向上を目指す

### 重点戦略

BPOソリューションの  
高付加価値化

地方創生・観光  
ソリューションの深化

新産業の創造

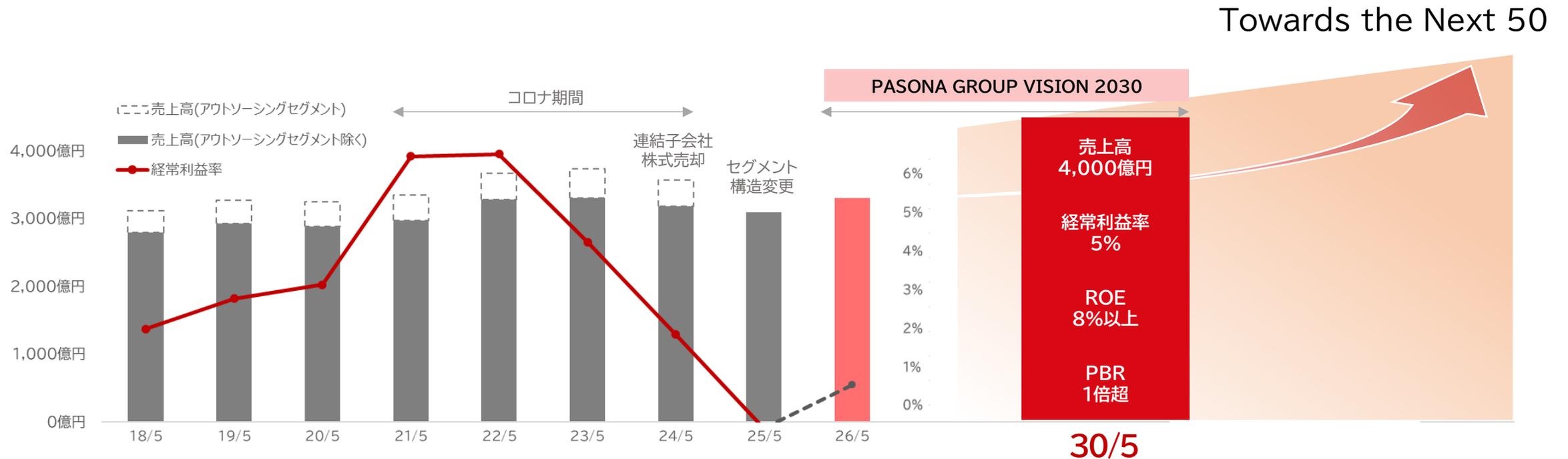
人的資本の強化 / DXの強化 / フィロソフィの浸透

(2030年5月期 財務目標)

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

## 5. 財務目標

- ・ コロナ期間は、コロナ関連業務に対応したことで高い収益を達成
- ・ 創業から50年を迎える節目に連結子会社株式を売却し、次の50年に向けた成長戦略を策定
- ・ 2026年5月期から始まる5カ年を「**PASONA GROUP VISION 2030**」と位置付け、収益構造の改革および新たな事業成長に向けた成長戦略により、2030年5月期に**ROE8%以上、PBR1倍超**を達成し、ロングセラーカンパニーとして、持続的な企業成長と更なる企業価値の向上を目指す



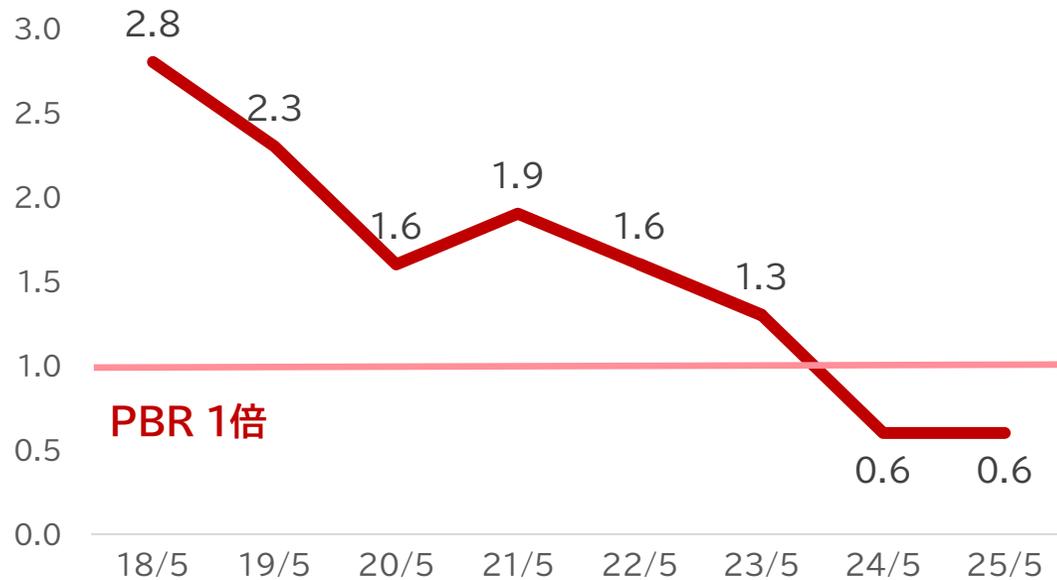
## 5. 財務目標の達成に向けて

### 現状分析

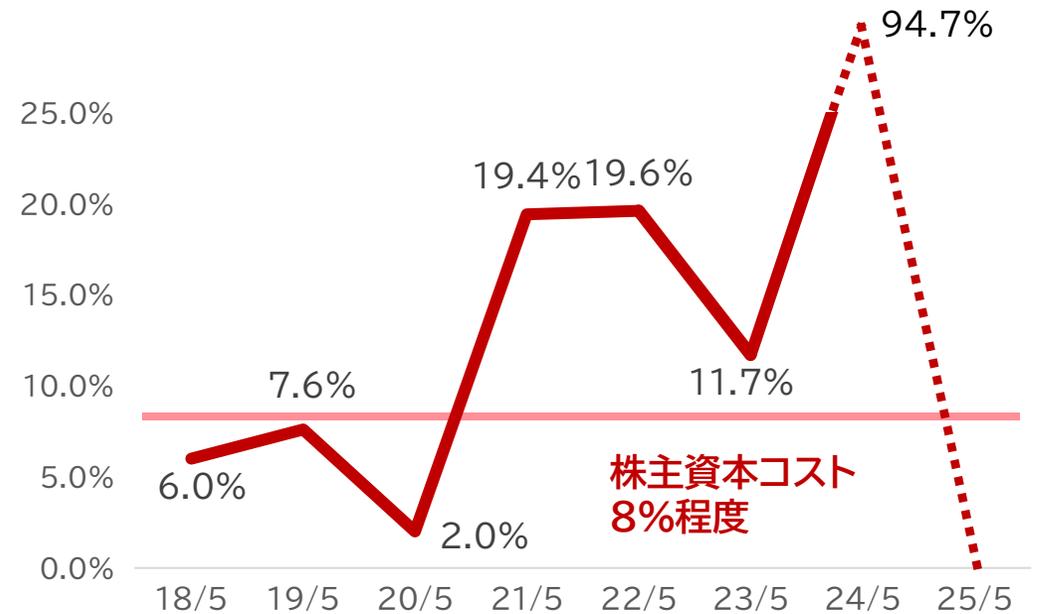
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- ・ コロナ期間を含めた過去(2018年5月期~2023年5月期)の**PBRは1~2倍台、ROEは2%~19%台**で推移
- ・ 2024年5月期に連結子会社株式を売却したことで特別利益が発生し、ROEは一時的に上昇、PBRが低下
- ・ 2025年5月期は赤字決算のため、ROEはマイナス

※株主資本コストとROEを主な指標として設定。株主資本コストについてはCAPMにより一定の幅の $\beta$ を用いて算出し、第三者評価機関の意見も取得。

#### PBR



#### ROE



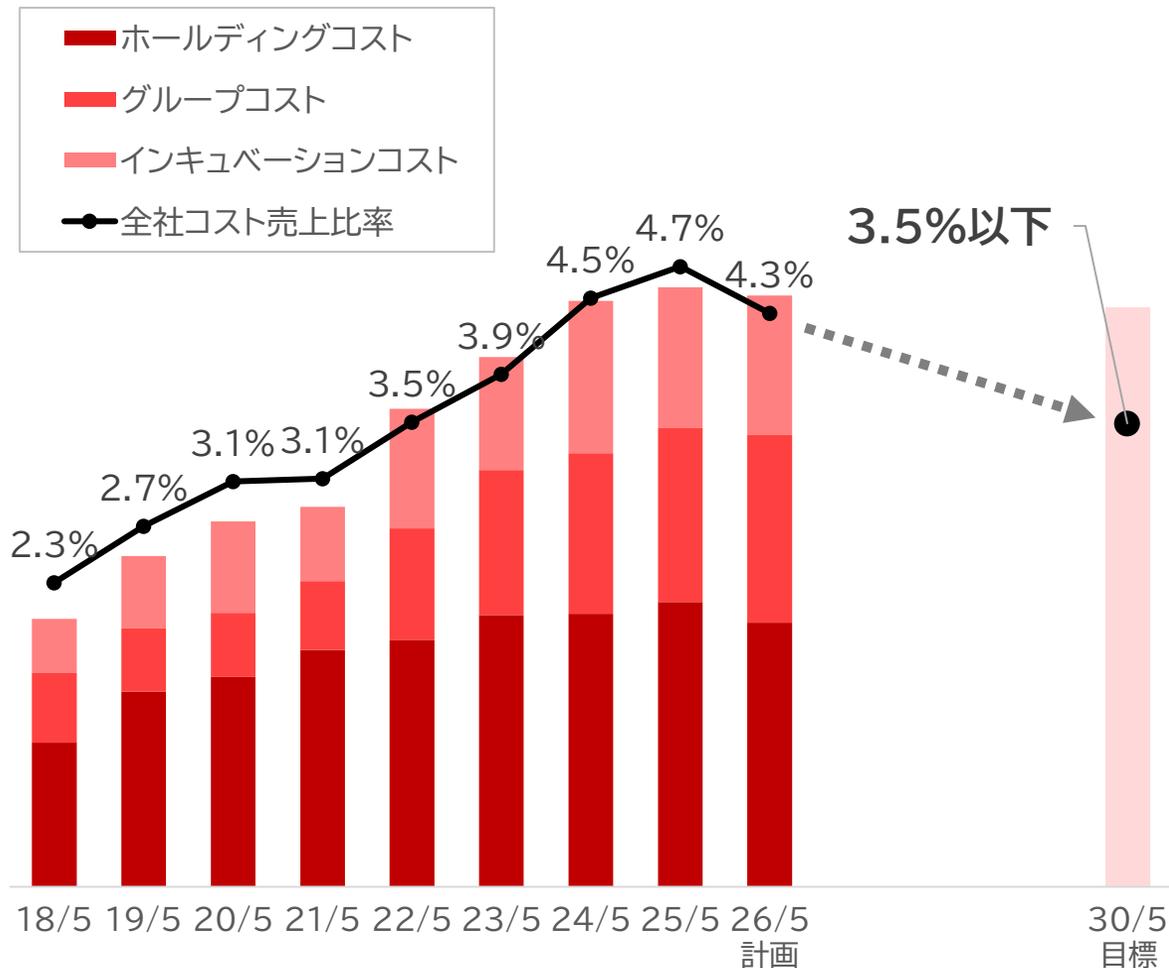
## 5. 財務目標の達成に向けて

「資本コストや株価を意識した経営」の趣旨を踏まえ  
PBRおよびROEの目標達成に向けた**企業価値向上施策**を実施

		方針	具体的施策	
PBR 向上	ROE 向上	I. 持続的な利益成長 II. 資本効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 利益率改善</li> <li>② 売上成長</li> <li>③ 投資効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点戦略の実行</li> <li>コストコントロール</li> <li>投資案件の多角的評価</li> </ul>
			④ 株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別配当の実施(2024年5月期から2028年5月期期末配当まで)</li> <li>配当方針の見直し</li> <li>自己株式の取得</li> </ul>
	PER 向上	I. 成長期待の向上 II. リスクプレミアムの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業成長戦略の開示</li> <li>② ESG情報の開示拡充</li> <li>③ 株主との対話の実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PASONA GROUP VISION 2030 進捗のモニタリング</li> <li>重要なESG情報の開示内容を拡充</li> <li>コーポレートサイトの拡充による情報アクセス改善</li> </ul>

## 5. 財務目標の達成に向けて - コストコントロール -

「売上高に占める全社コストの割合(2030年5月期)」 **3.5%以下**をターゲットとし、コストの適性化をはかる



コスト分類	方針
<b>ホールディングコスト</b> (持株会社としての管理コスト)	<b>管理体制の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営管理総本部を新設し、管理機能を集約</li> </ul>
<b>グループコスト</b> (グループシナジーを最大化するためのコスト)	<b>シェアード機能の強化・DXの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のコストを削減</li> <li>バックオフィスのDX化、業務効率化を推進</li> </ul>
<b>インキュベーションコスト</b> (新規事業の開発や立ち上げに係るコスト)	<b>新規プロジェクトの早期事業化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業プロジェクトの立ち上げから、事業会社運営への移行サイクルを早期化</li> </ul>

## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- 重点戦略

- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化

- ② 地方創生・観光ソリューションの深化

- ③ 新産業の創造

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化

## 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

### 基本方針

## X-TECH BPOへの進化と専門分野の拡大

2030年5月期 戦略目標 ( )内は2025年5月期

売上高

**1,700**億円  
(1,372億円)

売上総利益率

**24**%  
(21.3%)

### 現状認識

#### 【市場の拡大】

- 「人材不足」「生産性向上」「コスト削減」「業務の高度化」を背景に国内市場の規模および領域が拡大

#### 【内部環境における課題】

- 規模の拡大およびサービス領域の深化に応じたシステム投資およびAI・デジタル技術の活用強化

### 成長に向けた施策

#### 【X-TECH(クロステック)BPOへの進化】

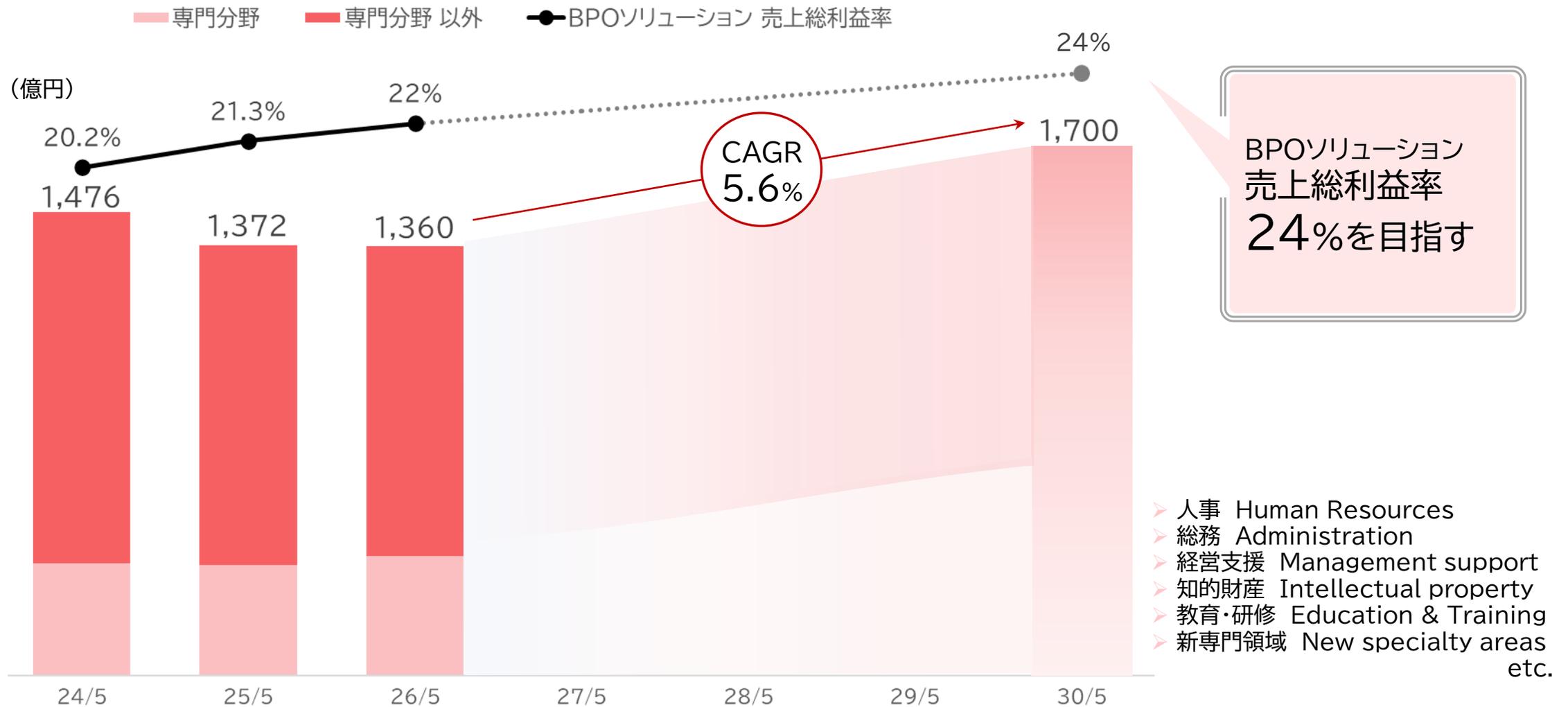
- AI・デジタル技術の導入による高付加価値化
- 基幹システム刷新によるサービス提供の効率化  
(→ 詳細はP.42「DXの強化」)

#### 【専門分野の拡大】

- M&A・資本業務提携によるサービス領域拡大
- 経営支援、知的財産、GX、教育・研修、新専門領域など専門分野でのサービスの拡大

## 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

売上高CAGR5.6%、2030年5月期 売上総利益率は24%を目指す



## 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

### BPO市場環境

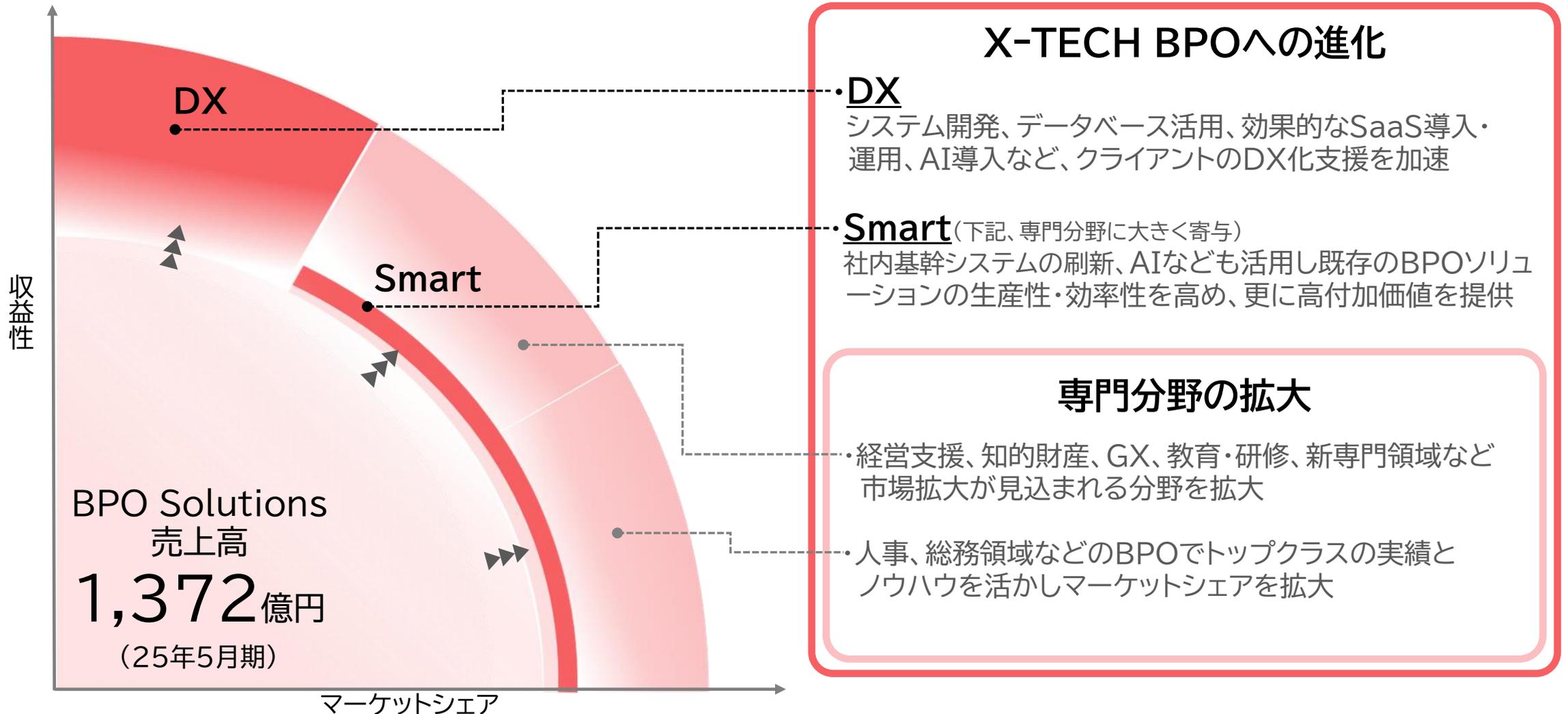
拡大するBPO市場において「X-TECH BPOへの進化」「専門分野の拡大」により、インハウスやシェアードサービスなどの潜在BPO市場にも事業範囲を拡大



※参考: 矢野経済研究所『2024-2025 BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)市場の実態と展望』

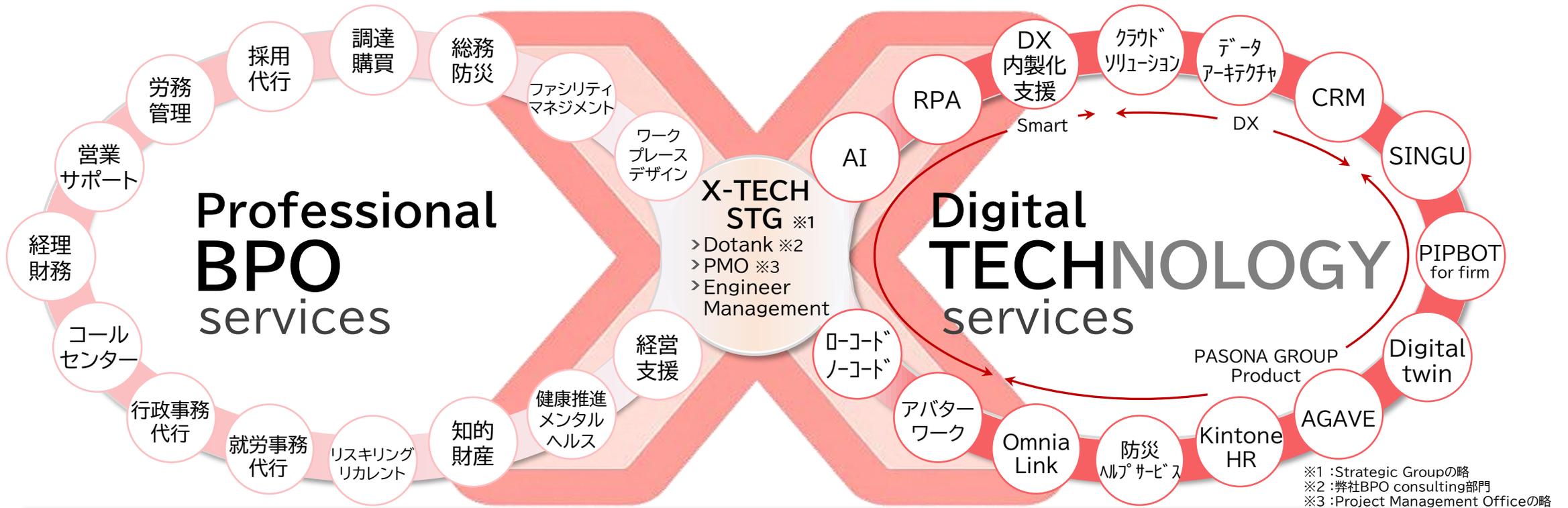
## 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

X-TECH BPOへの進化により生産性を向上させるとともに、高度専門分野でのBPOを拡大



## 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

多数の実績、多様な人材供給力、DXを実現する一気通貫体制を強みに  
多彩なソリューションメニューとDXを組み合わせることで高付加価値を提供



### 当社グループの強み

BPO業界トップクラスの  
豊富な実績とノウハウ

エキスパートサービスなどと  
連携した人材供給力

コンサルティングからDX導入  
オペレーションまでの一気通貫体制

# 5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

DX支援を進める多方面の企業と連携も図り、X-TECH BPOの進化を加速

Case1.  
**PASONA**  
**AVATAR WORK SERVICE**

BPO services: コミュニケーション領域のBPOサービス全般

DIGITAL TECHNOLOGY services: アバター  
サインページやPCなどを通じて遠隔からアバターを介したコミュニケーションを提供

AVITA

アバターワークレスキュー  
能登地方における旅館従業員の雇用維持支援

アバター就活相談室  
全国キャリアコンサルタントが就職活動に関する相談対応

etc.

Case2.  
アルムナイやリファラル採用支援  
**alooop**  
(アloop)

BPO services: 採用代行

DIGITAL TECHNOLOGY services: 人材管理システム  
タレントを一元管理しコミュニティ形成、副業案件提供など持続的な関係性を構築

rakumo

企業 ↔ 人材管理・採用支援ソリューション (alooop) ↔ タレント

企業: 企業ニュース・求人情報・イベント情報等

alooop: 経歴・スキル

タレント: アルムナイ(退職者)、採用イベント等の参加者、新卒・中途選考参加者、従業員の友人(リファラル)

継続した繋がり

BPO担当者(パソナ)

Case3.  
AIエージェント BPOサービス  
「AIO」

BPO services: オフィス領域のBPOサービス全般

DIGITAL TECHNOLOGY services: AIエージェント  
必要なデータを自律的に取得し最適な手段を自ら選択・実行

circlace

オペレーションの効率化

生産性向上

付加価値向上

サービス満足度

AIO  
Artificial Intelligence Business Process Outsourcing

コスト低減

初期費用を抑えたDX推進

## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- 重点戦略

- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化
- ② 地方創生・観光ソリューションの深化
- ③ 新産業の創造

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

「真に豊かな生き方」をプロデュースする、パソナグループの地方創生・観光ソリューション



## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

### パソナグループが実践する、地域特性に合わせた **様々な「地方創生」**



#### 人財誘致型

文化・芸術・食・農業・健康・教育等の分野で国内外から多くの人々が集まる「夢のある新産業」を創造し地域の活性化と雇用創造に挑戦



#### 復興支援型

地域の担い手の育成・誘致や観光施設運営を通して人々の豊かな生き方・働き方を支援し災害からの地域復興に寄与



#### 観光地活性化型

地域の観光資源の魅力を発信すると共に地域コミュニティの基点(ハブ)を創出することで関係人口を呼び込む街づくり



#### 地域商社型

自社開発商品を通じた地域の魅力発信に加え地域産品のマーケティング・販路開拓・物流を通して地域経済を活性化

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

### 淡路島での挑戦

兵庫県淡路市を中心に地方創生事業を展開し、様々な **ソーシャルインパクト** を実現

就労者数

約**2,000** 人

- 2008年に淡路島で農業事業をスタート
- 2020年には本社機能の一部移転を開始

※ 就労者数: 本社業務・施設業務を含めて島内で勤務する従業員数(パート・アルバイト除く)



#### 淡路市基礎データ

- 人口: 4.1万人\*
- 面積: 184.2km<sup>2</sup>
- 65歳以上人口比率: 38.4% (兵庫県全体: 30.0%)\*
- 観光客数: 917万人(2022年度)

\*人口データは2024年度調査

関係人口

**160万** 人超

- 明石海峡大橋と鳴門大橋の2つの橋で本州・四国とつながり、周囲には4つの空港と新幹線の駅があり、国内外からのアクセスは良好
- 飲食・宿泊施設およびアニメパーク「ニジゲンノモリ」を訪れる利用者数は年々増加  
海外旅行者からの認知度も向上

※ 関係人口: 当社グループの淡路島内各施設・各アトラクションの来場者数を合算(数字は2025年5月期実績)

市人口(社会増減)

**消滅可能性都市からの脱却** (転入者増)

- 高齢化が進む兵庫県淡路市は、かつては人口減少により消滅可能性都市のひとつに数えられていたが、2020年には人口動態で転入者数が転出者数を初めて上回り、2024年には消滅可能性都市から脱却

※ 消滅可能性都市: 少子化や人口移動に歯止めがかからず、将来消滅する可能性がある自治体を意味し  
人口移動を仮定した場合の若年女性人口(20歳~39歳)の減少率が50%以上にて判定される。

(人口戦略会議『令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート』より)

地域経済貢献額

**100億** 円超

※ 当社グループの取引先のうち、淡路島3市内に会社所在地を登録している企業に対する支払額  
(2025年5月期まで12年間の累計額)

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

### 基本方針

### 地方の持続可能な成長モデルの確立

2030年5月期 戦略目標 ( )内は2025年5月期実績

売上高  
**200**億円  
(71億円)

営業利益  
**20**億円  
(▲19億円)

#### 現状認識

- 個人観光、マイクロツーリズム、日帰り観光の顧客割合が高い
- 施設、サービスメニューの認知不足
- 周遊利用機会の不足

- 原価・販管費コントロール
- 顧客データの分析・活用

#### 成長に向けた施策

顧客戦略

ブランディング

体験価値の向上

事業価値の  
最大化

経営資源・オペレーションの最適化

収益力強化

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

事業価値の最大化  
顧客戦略

✓ 顧客セグメントの深掘り、法人顧客基盤活用



国内

宿泊需要の取り込み

- 国内ターゲットを全国に拡大
- BtoBtoC拡大のためのパートナー連携強化

インバウンド

海外需要の更なる取り込み

- 国別・エリア別マーケティングの強化(旅マエ)
- 周辺地域の旅行客に対するアプローチ(旅ナカ)
- インバウンド向けの魅力あるコンテンツの拡充

法人

法人顧客への事業展開

- HRソリューションを中心に構築された顧客基盤の活用
- 企業の福利厚生領域への事業拡大

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

### 事業価値の最大化 ブランディング戦略

- ✓ 地方創生事業を加速させる3つの成長ドライバー
- ✓ 真に豊かな生き方を発信するライフスタイルラボの実現

#### 注力領域 01

### 文化・芸術

文化・芸術分野におけるゲートウェイ構想

- 国内外の人材誘致による新たな地域文化の創造
- 世界の文化・芸術に触れるコンテンツの提供
- ニジゲンノモリから派生した新ビジネスの国内外展開

#### 注力領域 02

### 食

世界に誇る食ブランドの確立

- 健康美食の推進による国際的評価の獲得
- 地域食材を生かしたガストロノミーツーリズムの促進
- 古酒・クラフトビール事業のグローバル展開

#### 注力領域 03

### 農業

国民総農業運動の推進

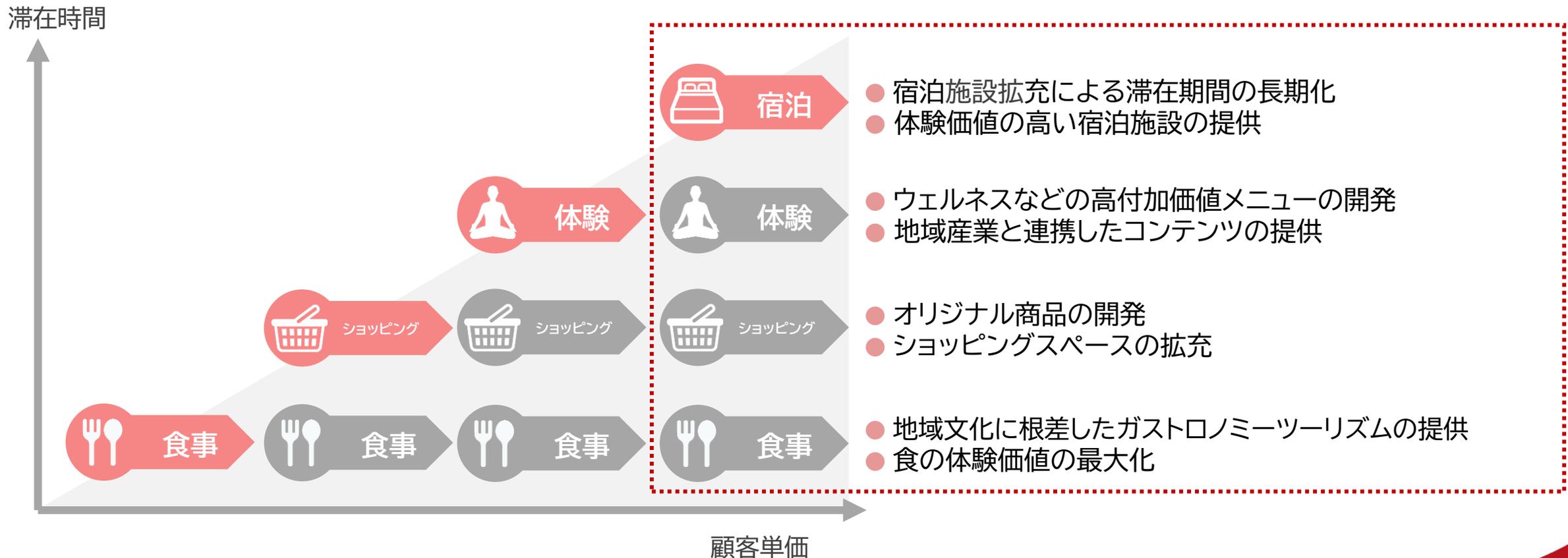
- 人と地球の健康に貢献する次世代農業モデルによる自然循環型社会の実現
- 観光×農業を通じた新たな事業価値創造
- 農業分野でのオープンイノベーション・新技術の実証実験

## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

事業価値の最大化  
体験価値の向上

- ✓ 特色ある施設連携による体験価値の最大化
- ✓ 地域の文化・自然などを生かしたツーリズムの提供

ターゲットごとに、食事～ショッピング～体験～宿泊まで一貫した **効果的なカスタマージャーニーの実現**



## 5.1) ② 地方創生・観光ソリューションの深化

### 経営資源・オペレーションの最適化

- ✓ 各事業体の顧客データ・管理機能の統合
- ✓ 資源共有によるオペレーションの最適化

#### 人的資本

- 個人の力を最大化する評価・報酬制度の設計
- 生産性向上と柔軟なキャリア形成を両立させる働き方の実現
- 地方の社会課題を解決するエキスパート人財の創出

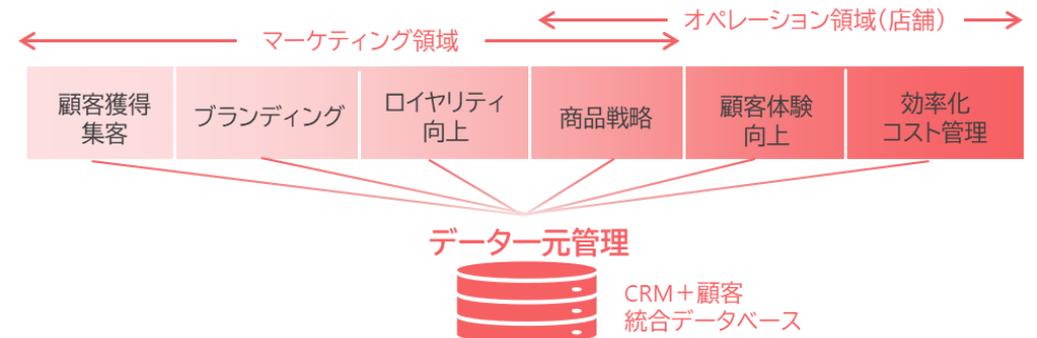
#### インフラ

- 共通購買とセントラルキッチン活用によるコスト削減
- ロジスティクスの拡充による各施設へのアクセス改善

#### DX

- 顧客情報および会員組織の統合的活用によるCRM基盤の構築
- 来島者の周遊データの取得と活用
- 柔軟な人財活用を支えるタレントマネジメントの強化
- 顧客の利便性向上のためのUI/UXの改善

淡路島全体でのデータ活用・システム利用による  
経営基盤の強化を実現



## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- 重点戦略

- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化
- ② 地方創生・観光ソリューションの深化
- ③ **新産業の創造**

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化

## 5.1) ③ 新産業の創造

### 基本方針

## NATUREVERSEの実現に向けた新たな事業基盤の確立

### Well-being

ヘルスケア  
予防医療  
ストレスマネジメント  
ワークライフバランス  
食の安全  
コミュニティ形成

1

#### 既存事業を深化させる Well-being

- 健康経営支援をはじめとするBPOソリューション、ライフソリューションの領域拡大
- 地方創生・観光ソリューションでのウェルネスリゾートの展開

2

#### 世界の知から創造する Well-being

- 世界トップレベルの大学・国際機関とのパートナーシップ契約
- 新たなイノベーションを創造するグローバル人材の誘致
- 万博を通じたグローバルネットワークの構築

3

#### オープンイノベーションから創造する Well-being

- Well-beingの実現に向けた、優れた技術を持つベンチャー企業への投資・事業連携

## 5.1) ③ 新産業の創造 – 既存事業を深化させるWell-being –

BPOソリューション、ライフソリューションにおいて従来提供してきたサービスのノウハウを活かし、Well-being領域の新サービスの開発を目指す



既存事業における、Well-being事業拡大・高付加価値サービス開発



## 5.1) ③ 新産業の創造 – 既存事業を深化させるWell-being –

### ウェルネスリゾート



✓ 豊かな「自然」や「食」を通じて  
「こころ」と「からだ」の健康を育む

25年7月  
オープン



滞在型施設Awaji Nature Lab&Resort  
はたけのリゾート 燦燦Villa

- 「農ある暮らし」を通じた心身共に健康な社会の実現に向けた提案
- 人と自然がともに助け合い、補いながら循環する暮らしを発信するLab機能
- 農業分野の関係人口増加への貢献

25年7月  
オープン



洗心和方 - SENSIN WAHO -

- 「五感が満たされる至福のひととき」をコンセプトとしたウェルネス空間
- 食：地産地消の発酵料理 / 未来の食文化を担う人材育成への貢献
  - 湯：古来の湯治文化、地域の自然資源を活用した持続可能な健康づくりの拠点
  - 時：現代社会におけるメンタルヘルス向上への寄与

## 5.1) ③ 新産業の創造 – 既存事業を深化させるWell-being –

### ウェルネスレジデンス (淡路島岩屋エリアホテル開発プロジェクト)



- ✓ ウェルネスツーリズムの確立
- ✓ 法人向けWell-beingプログラムの提案

26年  
開業予定

自然、食、伝統文化、最先端の技術が融合した  
ウェルネスレジデンス

1. Health & Wellness

2. 法人向けWell-beingプログラム

## 5.1) ③ 新産業の創造 – 世界の知から創造するWell-being –

### グローバル戦略提携

- ✓ 世界中の優秀な人財がパソナグループを通して職や活躍の場を広げ、NATUREVERSEの世界に向けた新規事業開発を行う

#### 世界のトップレベルの大学 国際機関とのパートナーシップ契約

国連機関	UNITAR
アメリカ	ハーバード大学、カーネギーメロン大学
英国	オックスフォード大学
イタリア	ヴェニス大学、ボローニャ大学
香港	香港大学ビジネススクール
台湾	台湾大学
韓国	CHA医学科大学統合医学大学院
ベトナム	ズイタン大学・ダナン工科大学
インドネシア	インドネシア教育大学

#### 新たなイノベーションを創造する 社会起業家育成プログラム



**Awaji Youth Federation**(2017~)  
世界46カ国・地域から100名を超える  
優秀な若者や社会起業家を受入れ、  
淡路島からイノベーションを創出

#### 大阪・関西万博を通じたグローバルネットワークの構築



大阪・関西万博へのパビリオン出展

- 各国との関係構築
- 事業機会の創造

## 5.1) ③ 新産業の創造 – オープンイノベーションから創造するWell-being –

### ベンチャー投資

✓ 国内外のベンチャー企業との協業によるイノベーションの創出

- 優れた技術を持つベンチャー企業との協業で、**イノベーションの創出**につなげる
- **海外ベンチャー企業**との協業により文化・食など先進的な取り組みを取り入れ、Well-being事業の成長を加速する



## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- 重点戦略

- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化
    - ② 地方創生・観光ソリューションの深化
    - ③ 新産業の創造

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化

## 5.2) 人的資本の強化 — パソナグループ人財戦略 —

パソナグループは創業以来変わらぬ企業理念のもと、人を活かすことを使命とし、新たな社会インフラの構築に挑戦してまいりました。Pasona Wayを芯に、社員一人ひとりが最大限に力を発揮し、更なる新産業の創造および持続的な事業成長を実現してまいります。

### PASONA GROUP VISION 2030の達成 持続的企業価値向上の実現

#### パソナグループ人財戦略

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

#### パソナグループの事業価値の源泉(コアコンピタンス)

ベンチャー精神

社会課題への挑戦

ホスピタリティ

ゼロから創造する力

企業理念 「社会の問題点を解決する」

## 5.2) 人的資本の強化 — 社外からの評価 —

これまでの人的資本の取り組みが、社外からも高く評価されました

### 「健康経営銘柄2025」認定

パソナグループ



### 「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)ホワイト500」認定

パソナグループ、パソナ



### 「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」認定

パソナHS、パソナJOB HUB、アサヒビールコミュニケーションズ、パソナフオスター、パソナライフケア



### 「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)ブライツ500」認定

パソナ日本総務部、パソナセーフティネット



企業の成長を見据えた女性の活躍推進を応援する  
「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2024」  
企業ランキング1位受賞  
パソナグループ

Forbes  
JAPAN  
WOMEN  
AWARD 2024



## 5.2) 人的資本の強化 — 重点戦略との連動 —

### 財務目標と重点戦略に連動した人財戦略・KPIを設定

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  売上高 <b>4,000億円</b>  経常利益率 <b>5%</b>  ROE <b>8%以上</b>  PBR <b>1倍超</b>	① BPOソリューションの 高付加価値化  X-TECH BPOへの進化と 専門分野の拡大	 未来をともに創る 人財の発掘	<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>
	② 地方創生・観光 ソリューションの深化  地方の持続可能な成長モデル の確立	 新たな価値を生み出す 人財の育成	<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>
	③ 新産業の創造  NATUREVERSEの実現に 向けた新たな事業基盤の確立	 多様な人財が 活躍できる環境づくり	<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 キャリアウェルビーイング指標「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

## 5. 財務目標と重点戦略

- 財務目標

- **重点戦略**

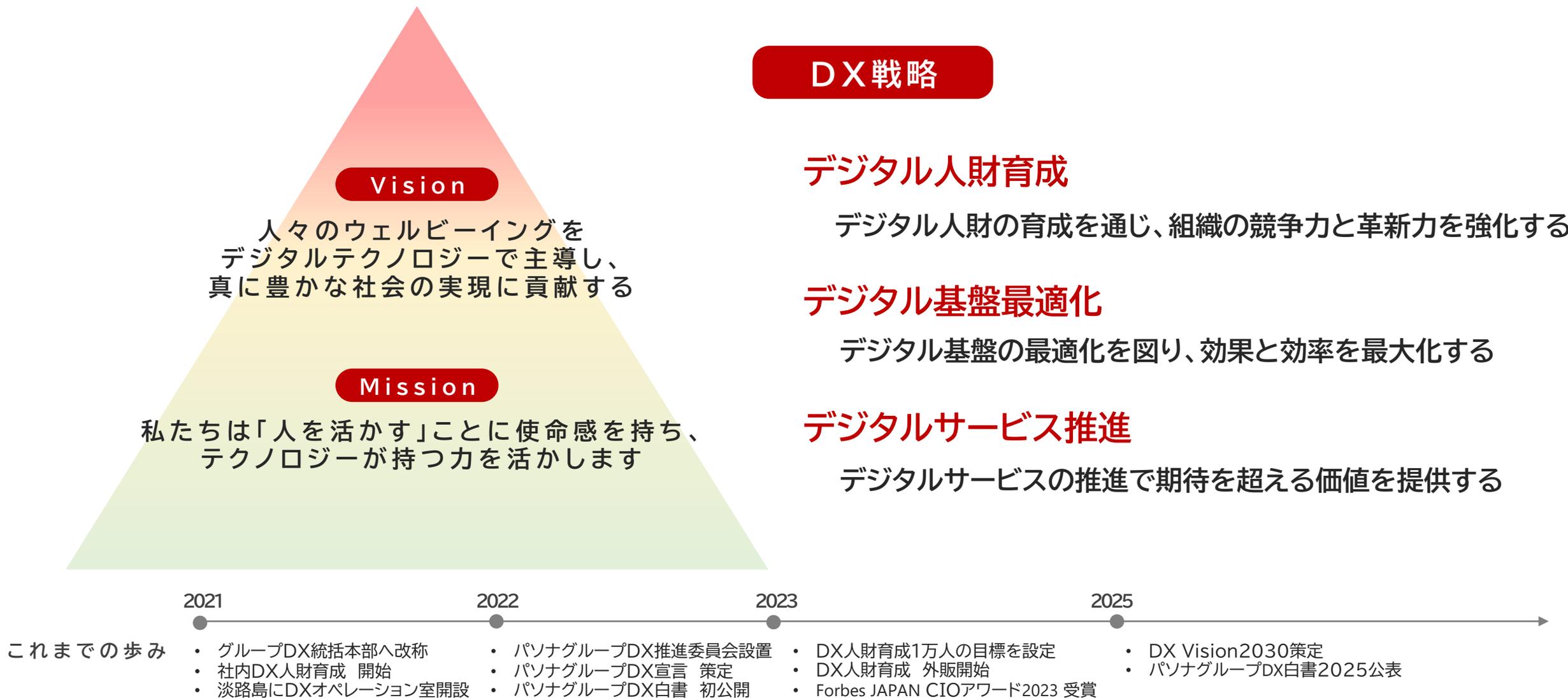
- 1) 事業戦略

- ① BPOソリューションの高付加価値化
    - ② 地方創生・観光ソリューションの深化
    - ③ 新産業の創造

- 2) 人的資本の強化

- 3) DXの強化**

## 5.3) DXの強化 — DX VISION 2030 —



参考リンク: [パソナグループ DX白書2025](#)

## 5.3) DXの強化 — DX人財育成 —

### 「課題解決にデジタルを用いることができるDX人財」を育成

#### 攻めの人財像

- ▶ 総合人材サービス業に関わる立場で、法人・個人のお客様へより良いサービスを提供できる人財
- ▶ デジタルを活用して雇用創造の可能性を広げていける人財

#### 社内外 デジタル人財育成プログラム

受講者数

**12,461**名

(2025/5現在)

2030年5月期 目標

**20,000**名

#### 守りの人財像

- ▶ 社内の業務効率化や生産性の向上に貢献できる人財
- ▶ デジタルインフラを活用し、個人の強みを活かせる働き方実現へ貢献できる人財

### 重点戦略の達成

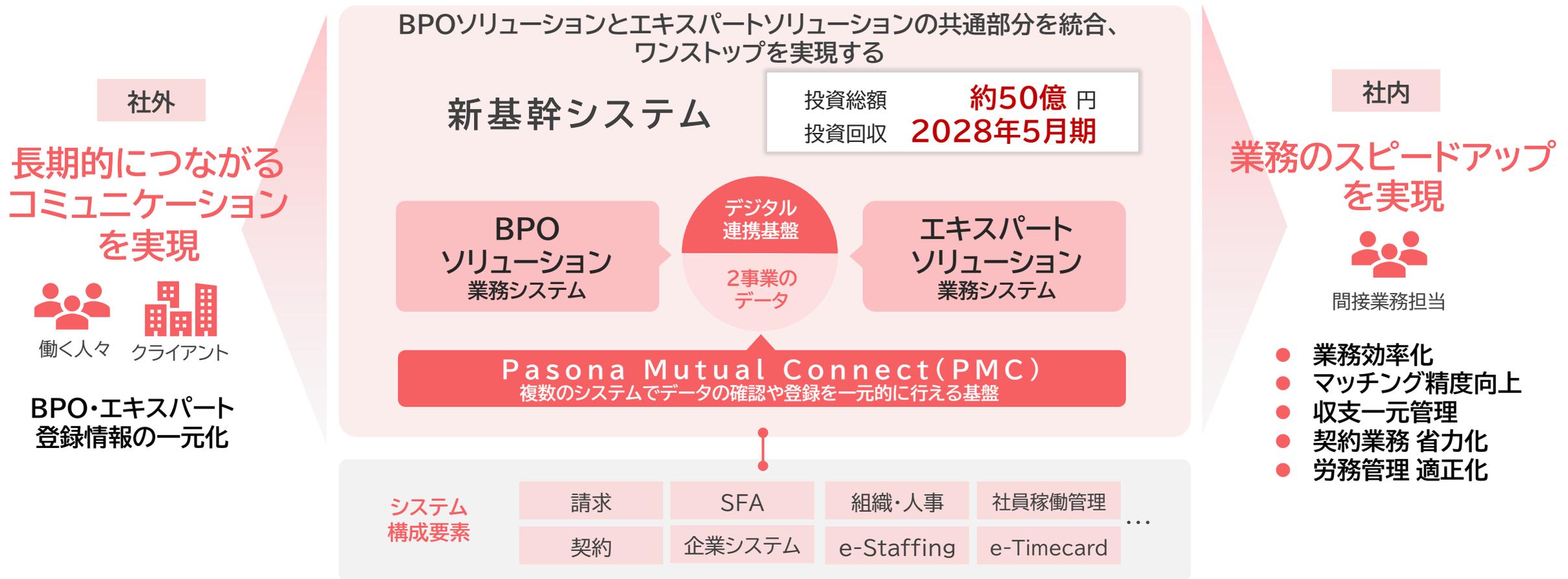
BPOソリューションの  
高付加価値化

地方創生・観光  
ソリューションの深化

新産業の創造

## 5.3) DXの強化 — デジタル基盤の刷新 —

- 人材サービスに関わる**デジタル基盤を刷新**、業務プロセス変革により質の高いサービス提供へ
- BPOソリューション・エキスパートソリューションのサービス品質・変化対応力の向上を目指す



参考リンク: [パソナグループ DX白書2025](#)

## 6. 資本政策

- キャッシュアロケーション
- 株主還元
- 株主優待

## 6. 資本政策 — キャッシュアロケーション —

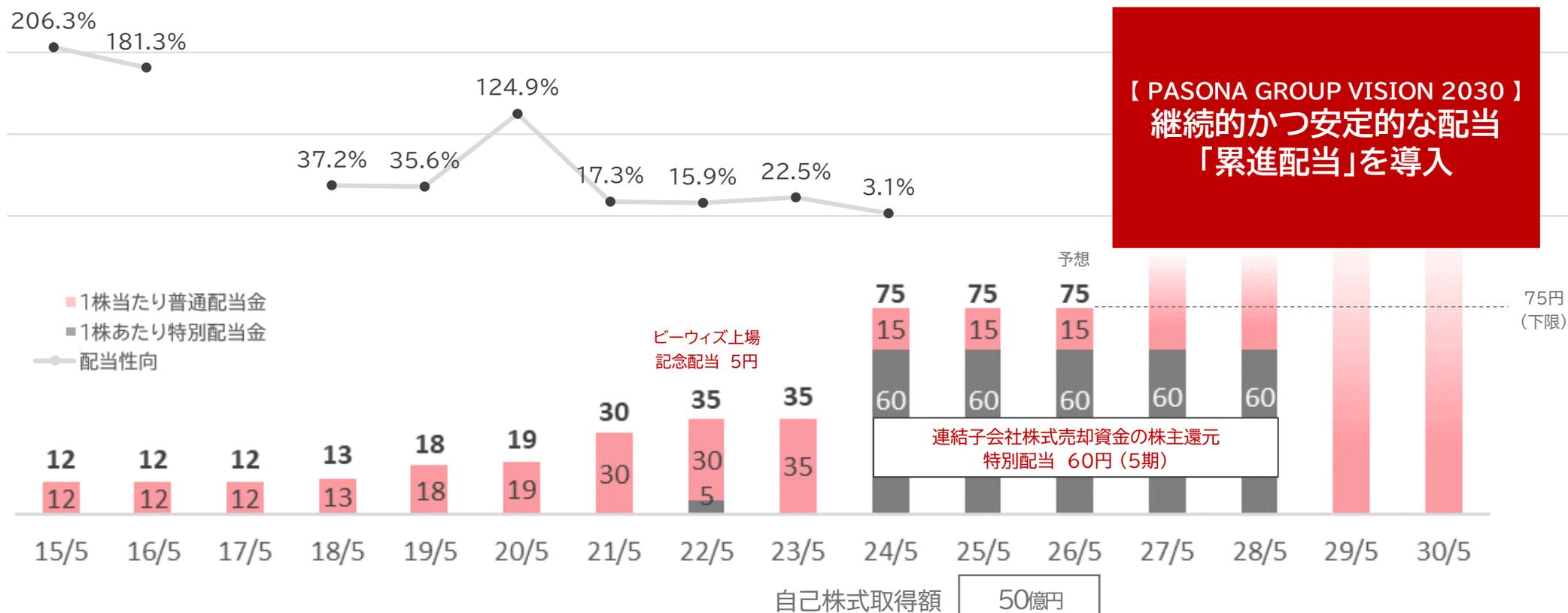
- 2024年5月期に売却した連結子会社株式(株式会社ベネフィット・ワンの株式)の売却益による資金は、新規事業投資や設備投資、M&A投資などの成長投資に充当するとともに、経営基盤の強化および株主還元にも充当
- 内部収益率(IRR)と資本コストを比較するなど、多角的な評価指標を用いて投資を判断
- 今後の営業キャッシュフローを含めたキャッシュアロケーションは、「PASONA GROUP VISION 2030」の進捗およびキャッシュポジションを考慮し、適宜、配分の見直しを行う

キャッシュイン	アロケーション		
連結子会社株式 売却益 1,120億	成長投資	650億 + $\alpha$	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材事業の基幹システム刷新</li> <li>● 淡路島 岩屋エリアホテル開発プロジェクト</li> <li>● 新規事業、ベンチャー支援</li> <li>● M&amp;A</li> </ul>
営業CF (+ $\alpha$ )	経営基盤強化	300億 + $\alpha$	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本投資</li> <li>● DX投資</li> <li>● ブランディング</li> </ul>
有利子負債 (適宜活用)	株主還元	170億 + $\alpha$	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特別配当、自己株取得</li> </ul>

## 6. 資本政策 — 株主還元 —

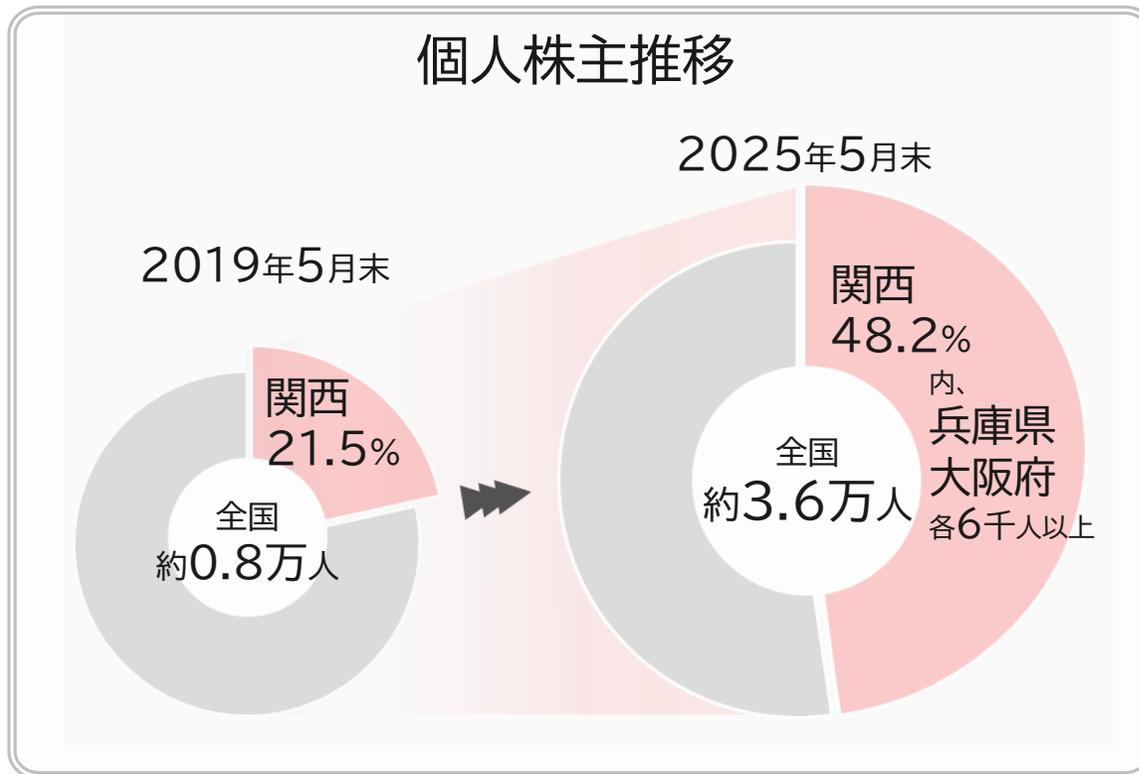
### 【PASONA GROUP VISION 2030 の株主還元方針】

- ・ 配当性向は連結配当性向40%を目途に継続的かつ安定的な配当を維持
- ・ 2024年5月期から2028年5月期までの5期は毎期1株当たり60円の特別配当を実施
- ・ 「PASONA GROUP VISION 2030」期間中は、1株当たり75円(下限)の累進配当を導入
- ・ 「PASONA GROUP VISION 2030」の進捗状況を鑑みて、機動的な自己株式の取得や株主還元の拡充を検討
- ・ 自己株式の取得（2025年1月から2026年1月まで、上限200万株(発行済み株式の4.97%)、上限50億円)



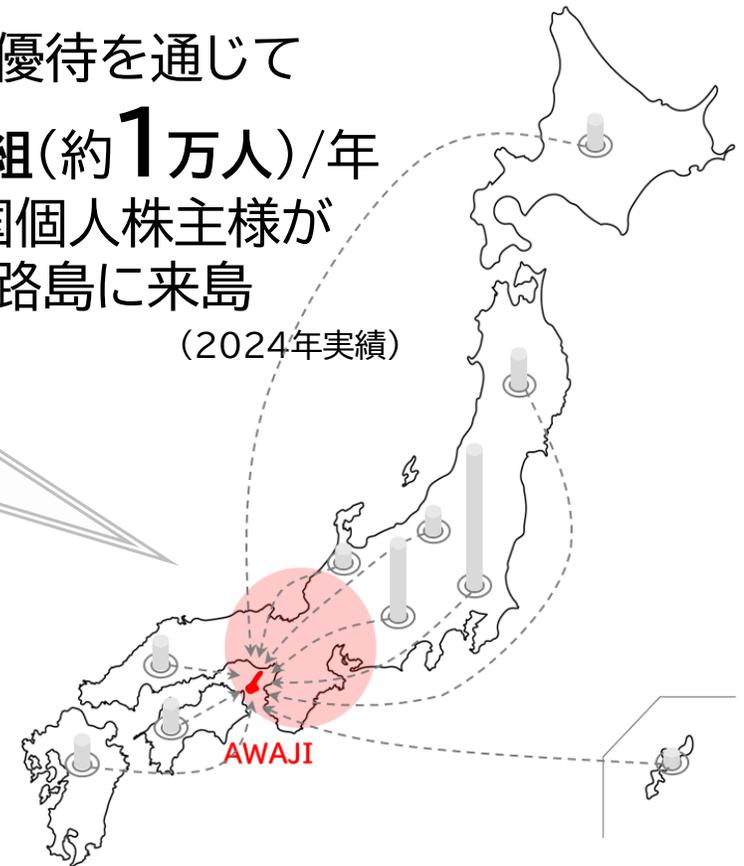
## 6. 資本政策 — 株主優待 —

- 2019年から株主優待を強化することで、個人株主は4倍以上に拡大
- 現在は全株主に淡路島施設割引券を配布。単元以上株主には当社施設利用券および商品が当たる抽選式優待を実施（抽選式優待の当選者数:2025年5月末株主 650組当選(22商品 約1,000名分)）
- 淡路島施設のリピーター獲得拡大を図るとともに、中長期的に当社株式を保有する株主の増加に向け拡充を検討



株主優待を通じて  
約**3千組**(約**1万人**)/年  
の全国個人株主様が  
淡路島に来島

(2024年実績)

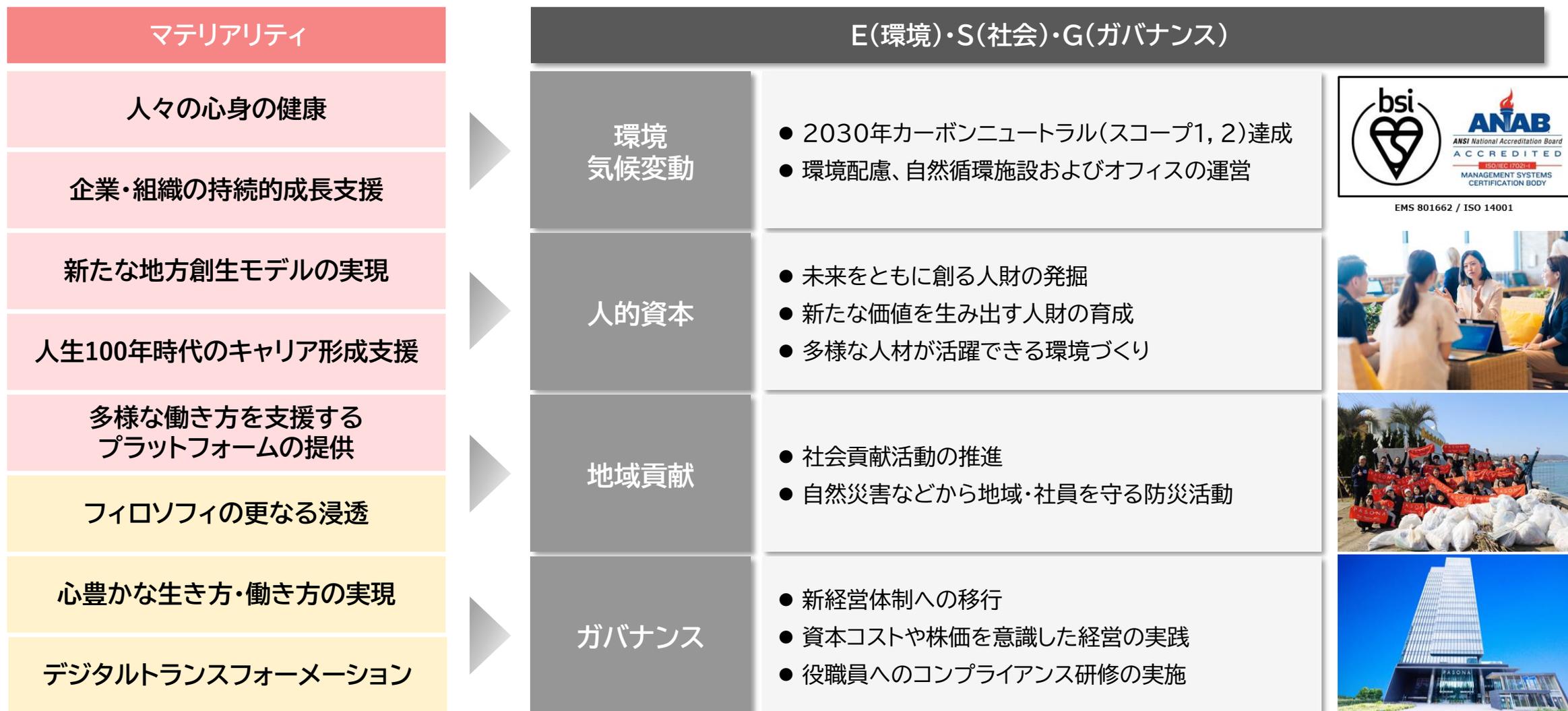


## 7. ESG経営

- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント
- 気候変動
- 社会貢献

# 7. ESG経営

マテリアリティの実現に向け、持続的な企業成長を支える**ESG経営を強化**



# 7. コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目指し、多角的な施策を展開
- 経営の透明性と効率化を高め、持続的な企業価値の向上を図る

取締役会の 実効性向上	実効性評価の拡充 (評価内容と取組みの更なる具体化・開示拡充)
取締役会の ダイバーシティ	スキルマトリックスを活用し 様々な強み・バックグラウンドを持つ人財を選定 ※ 社外取締役比率44% ※ 女性取締役比率22% ※ 執行役員以上の女性役員比率:33.3% (パソナグループ単体)
取締役会による モニタリング強化	中期ビジョンとKPIの定期モニタリング 社外取締役と執行役員間の定期的対話の実施
株主との価値共有	取締役の株式報酬制度(RS導入)の拡充

コーポレートガバナンス体制図



## 7. コーポレート・ガバナンス — 株主総会後の経営体制（予定） —

### 新体制 および スキルマトリックス

創業50年目の節目の年を迎え、創業者である南部靖之氏は2025年5月31日付で代表取締役および取締役を退任し、2025年8月22日に開催される株主総会・取締役会決議をもって若本博隆氏を代表取締役会長CEO、中尾慎太郎氏を代表取締役社長COOとする新体制が発足致します。

「社会の問題点を解決する」という不変の創業精神のもと、新たな経営体制により持続的な成長と企業価値の更なる向上を図ってまいります。

#### ■ 監査等委員ではない取締役

氏名	役職
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 株式会社パソナ代表取締役社長
深澤 句子	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

#### ■ 監査等委員である取締役

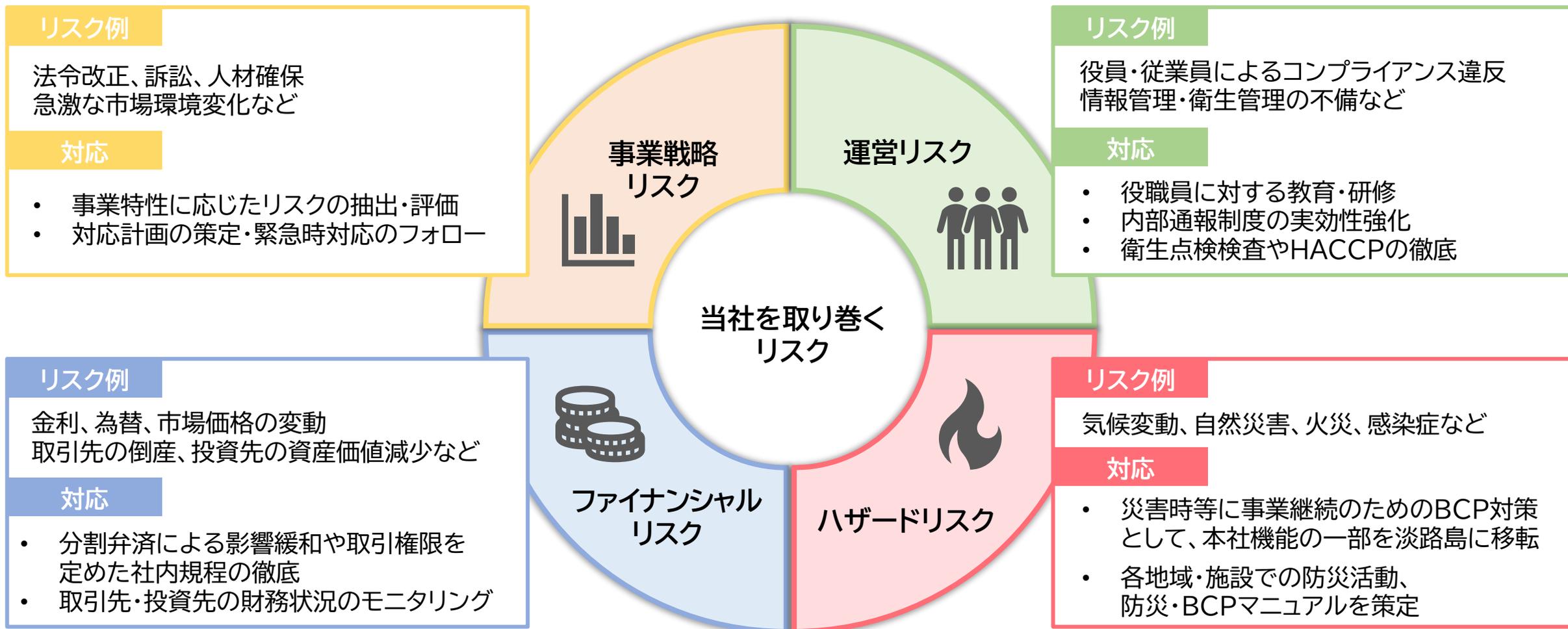
氏名	役職
野村 和史	取締役(常勤監査等委員)
船橋 晴雄	社外取締役(監査等委員/独立役員)
古川 一夫	社外取締役(監査等委員/独立役員)
宮田 亮平	社外取締役(監査等委員/独立役員)
跡見 裕	社外取締役(監査等委員/独立役員)

#### ■ スキルマトリックス

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	●	●	●	●			●		
中尾 慎太郎	●	●	●	●					●
深澤 句子	●	●				●	●		●
山本 絹子	●	●	●			●			●
南部 真希也	●		●					●	
野村 和史	●			●					
船橋 晴雄				●	●	●			
古川 一夫	●		●	●			●	●	
宮田 亮平		●				●			●
跡見 裕	●	●		●					●

## 7. リスクマネジメント

グループの様々な領域の事業活動リスクについて、「リスクマネジメント委員会」がリスクを抽出・評価し、対応計画の策定および緊急時対応をフォローする体制を構築。取締役会がこれらの活動を監督し、実効性を確認。



## 7. 気候変動への対応

- 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、企業活動を通して環境保全活動を実施
- 「環境マネジメント推進委員会」で、気候変動シナリオ分析/気候変動によるリスクと機会における事業インパクトを明確化
- 2023年からは「環境経営戦略会議」を発足し、環境経営および気候変動対応における戦略・方針・目標を策定

### 中期目標の設定

事業活動に伴う温室効果ガス排出量について  
「2030年度カーボンニュートラル※達成」

※「スコープ1」「スコープ2」が対象

役職員への環境教育

環境勉強会

**3,000名/年** 参加

独自の「ECOテスト」

**6,700名/年** 受験

再生可能エネルギーの利用

兵庫県淡路島の地方創生事業  
のレストラン施設、  
島内オフィス、社員寮で  
**再生可能エネルギー**を使用

※数値は2025年5月期実績

### 環境事業の推進

 P A S O N A 株式会社パソナサステナビリティ  
Sustainability (2025年2月設立)

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

パソナグループの  
GX\*サービス

\*GX:グリーン・トランス  
フォーメーション

01 **GX × 人材サービス**  
人材育成事業

02 **GX × 地方創生**  
第一次産業のGX支援、観光・食のGX推進

03 **GX × BPOサービス**  
専門領域のBPO拡大、新規サービス開発

## 7. パソナグループの社会貢献活動

2025年5月期  
活動実績

合計 **671**件（国内633件、海外38件）

延べ参加人数 **18,080**名

- 事業そのものがCSRであるパソナ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、同年「**社会貢献委員会**」を発足
- 社会貢献活動を通じた企業価値の向上と地域社会づくりに貢献

### 1. 食品ロス

60件



### 2. 環境保全

276件



### 3. ダイバーシティ

84件



### 4. スポーツ・健康

49件



### 5. 地域貢献

127件



### 6. パートナーシップ

75件



TOPICS

大阪・関西万博  
オンライン遠足



病気や障害、経済的な事情など様々な理由から大阪・関西万博の会場に足を運ぶことができない子どもたちを対象に「オンライン遠足」を実施。

2025年5月21日に開催した第1弾には、全国から29団体550名が参加。

## 7. 才能に障害はない — パソナハートフルの取り組み —

障害のある個々人の能力や個性を引き出し、障害者と健常者が共に社会参加できる「共生」の場を創り出すことに挑戦  
障害をひとつの「個性」として受け入れ、一人ひとりの可能性を見出し、人材を育成

- 1992年 障害者の「アート」分野における才能の発掘・育成・職域の拡大を目的に「アート村プロジェクト」を発足
- 2003年 株式会社パソナの特例子会社として、株式会社パソナハートフルを設立
- 2006年 手作り製品の企画・開発・制作を行なう「アート村工房」開設、無農薬野菜やハーブの栽培を行う「ゆめファーム」を開設
- 2009年 無添加パン・菓子の製造を行う「パン工房」を開設
- 2011年 障害者雇用コンサルティング事業を開始

### オフィス業務



パソナグループ各社から仕事を請負い、印刷や製本、郵便物の受発送の他、PCによる社内文書作成など様々なオフィス業務を遂行。

### アート村



一人ひとりが感性豊かに、それぞれに合った技法を用いて絵画を創作。作品展、レンタル絵画を通じて、障害者雇用の啓蒙にも貢献。

### アート村工房



手作り商品の企画・制作を行う新たな就業の場として東京・大阪に拠点をもち、縫製やプリザーブドフラワー、アロマ製品など多岐にわたる作品制作を指導し、社内外に販売。

### パン工房



無添加のパン・クッキー・パウンドケーキを社員の福利厚生はもとより、一般にも販売。東京・大阪に工房設置。

### ゆめファーム



農業による障害者自立支援と新たな就労の場を提供することを目的に、千葉県、埼玉県で無農薬・有機肥料の米・野菜・果物などを栽培。

### 障害者雇用コンサルティング



パソナグループの特例子会社として実践してきたノウハウを活かしたコンサルティングサービスで、障害者雇用に関する企業の課題解決をサポート。

本資料に記載している情報に関しては、万全を期しておりますが、その正確性および安全性を保証するものではありません。また、予告なしに変更される場合がございます。

本資料にはパソナグループの現時点での計画および業績に関する将来の見通しが含まれております。

これらの見通しは、現在入手可能な情報を前提とした当社の仮定や判断に基づくものであり、様々なリスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は環境の変化など様々な要因により、見通しとは異なることがあります。

- お問合せ先
- 当社IRサイト

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

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