

Towards the NATUREVERSE
PASONA GROUP VISION 2030

株式会社パソナグループ
2025年7月17日

株式会社パソナグループ
PASONA GROUP VISION2030

2025年7月17日(木)

【説明者】

株式会社パソナグループ 代表取締役社長 CEO 若本 博隆(以下、若本)

[その他、登壇者]

株式会社パソナグループ 副社長執行役員 CFO 仲瀬 裕子
株式会社パソナ 代表取締役社長 中尾 慎太郎

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

PASONA

© 2025 Pasona Group Inc. All rights reserved.

2

(若本)

6月1日付けで、株式会社パソナグループ代表取締役社長CEOを拝命しました若本と申します。私については、8月22日の株主総会での取締役就任のご承認、そして中尾は取締役新任のご承認をいただいた上で、その後の取締役会で、私が株式会社パソナグループの代表取締役会長CEO、中尾が株式会社パソナグループの代表取締役社長COO兼株式会社パソナの社長も継続する体制で臨みたいと考えております。引き続き何卒よろしくお願い申し上げます。

それでは、今回発表いたしました中期ビジョン「PASONA GROUP VISION2030」について、そのポイントを抜粋してお話させていただきます。我々は、ソーシャルソリューションカンパニーとして、1976年2月16日にファウンダーの南部靖之が大学卒業の1ヶ月前に立ち上げた会社です。今年2月にちょうど丸50年を迎えました。節目の年であると考えており、これから次の50年に向けてどうあるべきかを、ここ1年、ずっと色々と議論を重ねてまいりました。長期ビジョンとしては、この「NATUREVERSE」の実現をテーマに掲げていきたいと考えています。この「NATUREVERSE」というのは、NATURE・自然と、UNIVERSE・宇宙をくっつけた我々パソナグループの造語であります。定義としましては、我々パソナグループが目指す「人と自然とテクノロジーが共生して、人々が思いやりの心でつながる、真に豊かな世界」。この実現が、次の50年に向けての我々のキーワードであり、目指すところでございます。

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～

| | |
|-------|----------------|
| 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等を含めたもの
※各数字は2025年7月14日時点

生命進化の樹
iPS心臓

PASONA © 2025 Pasona Group Inc. All rights reserved.

3

既にご案内のとおり、我々は現在、大阪・関西万博に「PASONA NATUREVERSE」というパビリオンを出展しております。この出展は、我々が今後進むべき道ともいえるべき、非常に重要な意味を持つパビリオンであります。お陰様で7月8日には来場者数が100万人を突破いたしました。

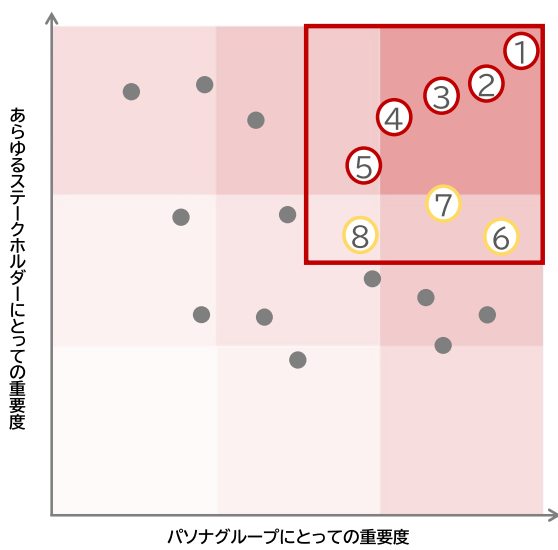
10月13日の会期終了までには200万人達成も視野に入っています。

また、来場企業様の数は1,200社。7月14日時点で報道数3,800件となっており、これを報道効果で試算すると27億円超となっております。

先ほど申し上げました「NATUREVERSE」の実現を、これから打ち出していくための象徴的な存在であると認識しております。

4. 重要課題(マテリアリティ)

外部環境の変化を踏まえ、「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」を側面から評価し、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 | 人々の心と身体及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及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 |
| ⑥ | フィロソフィの更なる浸透 | 常につ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 | 業務の最適化及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 |

持続的成長を支える経営基盤

今後の重要課題・マテリアリティについては、外部環境の変化を踏まえてステークホルダーの方々にとっての重要度、パソナグループにとっての重要度の両面から評価して設定をしております。

上場企業として当然のことではありますが、これまで以上にステークホルダーの方々への期待に応えられる存在、賛同を得られる存在にならなければいけないと思っております。

ステークホルダーには、株主の皆様はもちろんですが、我々の従業員、パソナグループでお仕事をしている方々、クライアントの方々、そして行政、地域社会、金融機関の方々、ありとあらゆるステークホルダーの方々への期待にいかに応えていか、これが使命であると強く肝に銘じている次第であります。

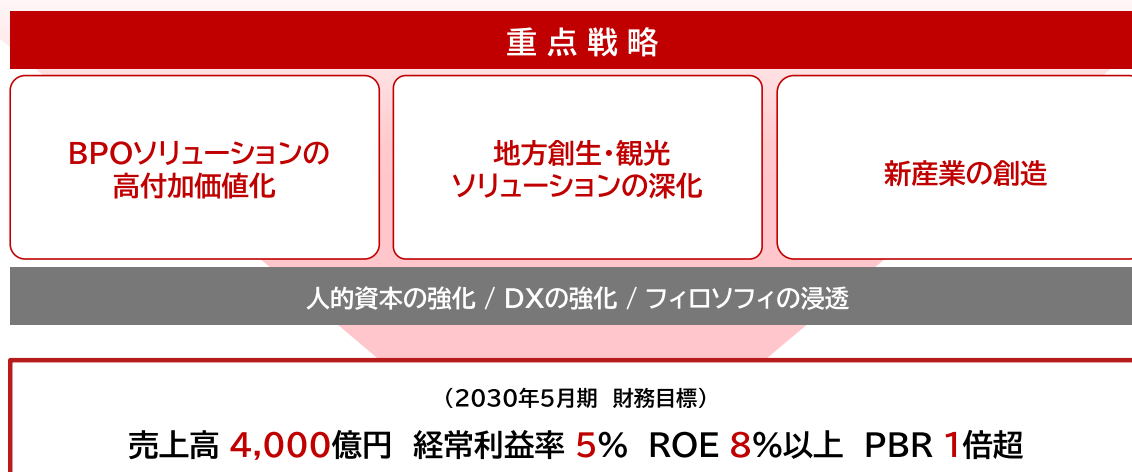
5. 財務目標と重点戦略

- 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

次に、一番のポイントと思っておりますが、財務目標と重点戦略についてお話をさせていただきます。

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

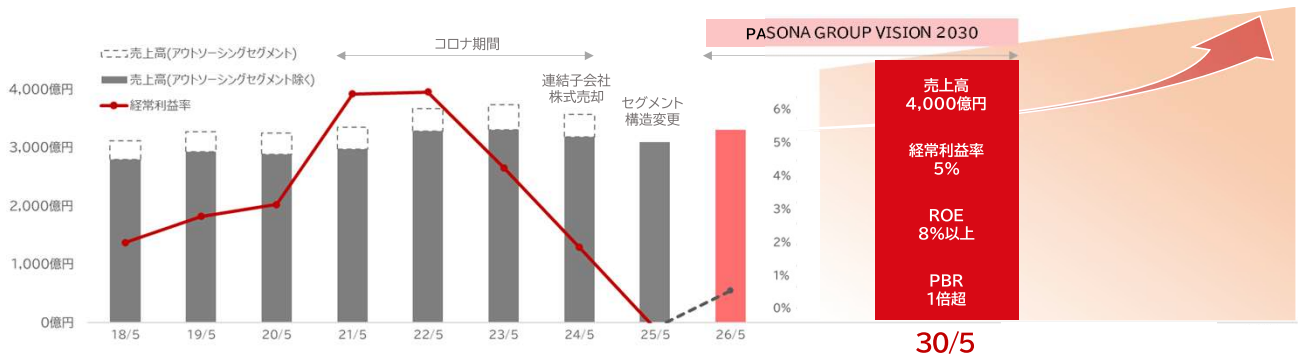


重点戦略といたしましては、①BPOソリューションの高付加価値化、②地方創生・観光ソリューションの深化、そして③新産業の創造でございます。2030年5月期の財務目標として、売上高4,000億、経常利益率5%、ROE8%以上、PBR1倍超ということを目指しております。これが十分に、世間一般的に高い目標であるとは思っておりません。我々はベネフィット・ワンの株式売却について様々な検討を行い、今後のパソナグループの50年を見据えた観点で良かったと認識しておりますが、一方で売却によって連結営業利益が減少するなどしております。また足もとでは先行投資の部分もありますので、そのあたりも考慮して検討に検討を重ねて、この度、目標を出させていただいたものです。不退転の覚悟で、業績の復活を目指して取り組んでまいります。

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 VISION2030」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、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

Towards the Next 50



いま概略を申し上げましたが、足もとでは地方創生のビジネスにおいて、既に投資計画等もございます。そのあたりを踏まえ財務目標として、いったんのゴールとしては2030年5月期にROE 8%以上、PBR 1倍超を達成しなければと考えております。

また、ファウンダーの南部が良く言っておりましたが、ベストセラーであることはもちろん大事なのですが、ロングセラーカンパニーとして持続的な成長を目指してまいりたいと考えている次第です。

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及びROEの目標達成に向けた**企業価値向上施策**を実施

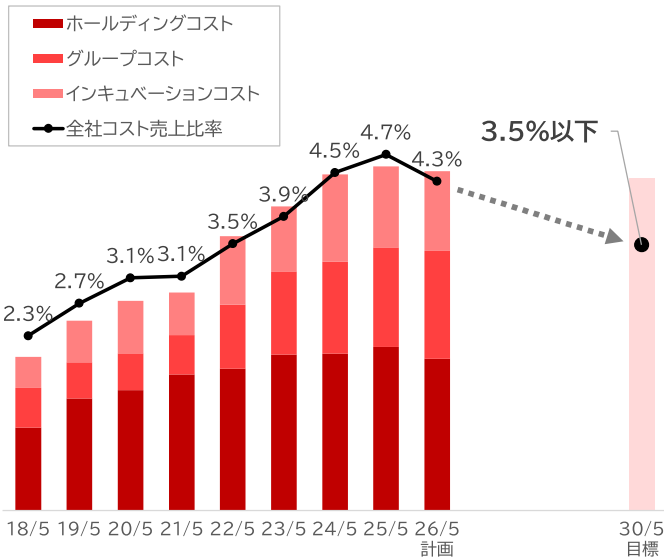
| | | 方針 | 具体的施策 | |
|-----------|-----------|-------------------------------|---|---|
| PBR 向上 | ROE 向上 | I. 持続的な利益成長 II. 資本効率の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ① 利益率改善 ② 売上成長 ③ 投資効率の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 重点戦略の実行 ・ コストコントロール ・ 投資案件の多角的評価 |
| | | | ④ 株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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) ・ 配当方針の見直し ・ 自己株式の取得 |
| | 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"> ① 事業成長戦略の開示 ② ESG情報の開示拡充 ③ 株主との対話の実効性向上 | <ul style="list-style-type: none"> ・ PASONA GROUP VISION 2030 進捗のモニタリング ・ 重要なESG情報の開示内容を拡充 ・ コーポレートサイトの拡充による情報アクセス改善 |

ROE向上につきましては、利益率の改善、売上成長、それから投資効率の向上を中心にやってまいりたいと思っております。株主還元は、先ほども話をさせていただきましたが、特別配当の実施、配当方針を見直し、また現在も進行中ですが、自己株式の取得を行っています。こういった株主還元をきっちり行っていきたいと思います。

上場会社として、当然のことながら投資家の方々にとって、投資妙味のある会社でなければいけないということは肝に銘じている次第です。また事業成長戦略の開示をすることは当然ながら、いま世の中で求められているESG情報の開示も拡充します。そして株主の皆様との対話の実効性も向上してまいりたいと考えている次第です。

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 |
|---|--|
| ホールディングコスト (持株会社としての管理コスト) | 管理体制の強化 ・ 経営管理総本部を新設し、管理機能を集約 |
| グループコスト (グループシナジーを最大化するためのコスト) | シェアード機能の強化・DXの推進 ・ グループ全体のコストを削減 ・ バックオフィスのDX化、業務効率化を推進 |
| インキュベーションコスト (新規事業の開発や立ち上げに係るコスト) | 新規プロジェクトの早期事業化 ・ 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 |

財務目標の達成に向けて、当然のことながら売上は拡大させなければいけません。コストコントロールが重要な課題であると考えております。売上高に占める全社コストの割合については、先行投資している部分等々もありますので、ご指摘をいただくこともあります。きちんと見直していきたいと思っています。いまは、最大で4.7%にまでなっている売上高に対する全社コストの割合を、2030年に3.5%以下にしなければならぬと考えております。

そのために、ホールディングコスト、管理体制を強化して、新たに経営管理総本部を創設します。

グループコストは、シェアード機能の拡充、DXの推進によってコスト削減を図りたい。

インキュベーションコストは、新規プロジェクトを早期事業化することでコストコントロールを図っていききたいと思います。また、投資、純投資についても、今後は細かくウォッチしていきたいと考えております。

関係会社全般についても、個社、例えば淡路島での個別の施設についても同様の考えを持っております。

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

続きまして、重点戦略についてご説明いたします。

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】

- ・国内市場は、「人材不足」「生産性向上」「コスト削減」「業務の高度化」を背景に市場規模及び領域は拡大

【内部環境】

- ・規模の拡大及びサービス領域の深化に応じたシステム投資及び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】

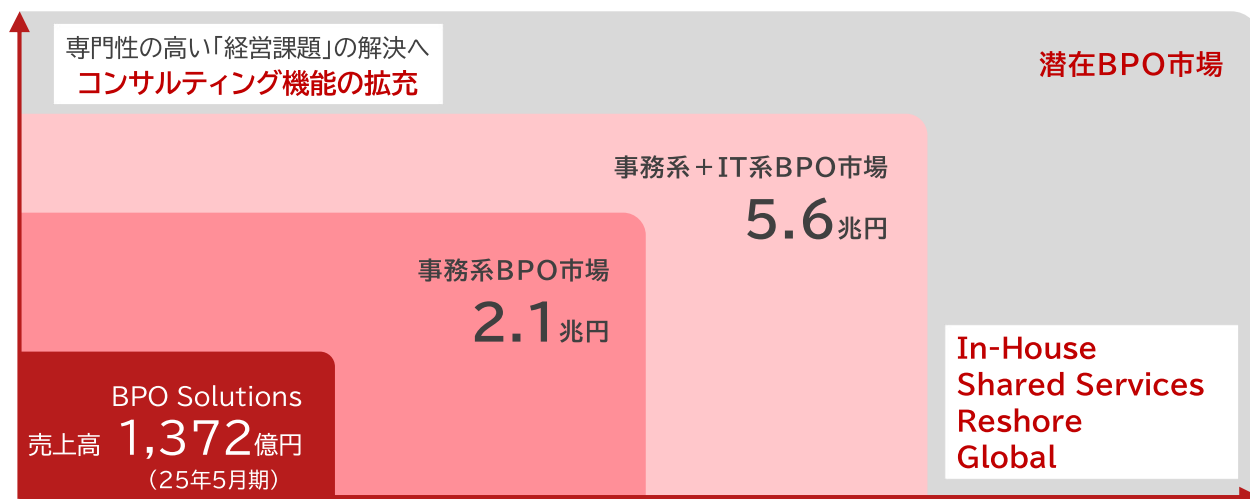
- ・ M&A・資本業務提携によるサービス領域拡大
- ・ 経営支援、知的財産、GX、教育・研修、新専門領域など専門分野でのサービスの拡大

BPOソリューションの高付加価値化でございます。「NATUREVERSE」の実現ということは、冒頭に申し上げましたが、やはりこのBPOソリューションは成長させなければなりません。クロステックBPOの進化と専門分野の拡大を目指してまいりたいと思っています。2030年5月期には売上高1,700億円、売上総利益率24%を目指してまいります。

5.1) ① BPOソリューションの高付加価値化

BPO市場環境

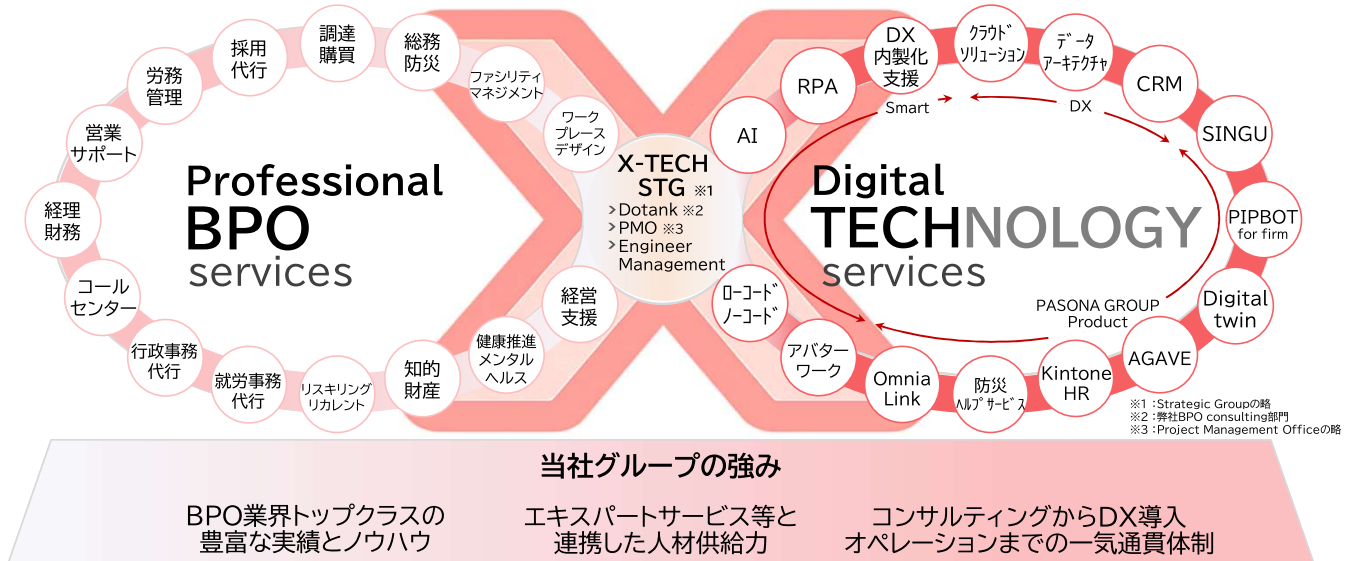
拡大するBPO市場において「X-TECH BPOの進化」「専門分野の拡大」により、インハウスやシェアードサービス等の潜在BPO市場にも事業範囲を拡大



私がこの会社に入社したのは、1989年のバブル全盛でしたが、当時は本当に人手不足で、人手が欲しいという時代でした。そのため当時は倍々ゲームで伸びたわけですが、今はAIも投入しなければならないなど、かなり時代が変わってきています。BPOソリューションの高付加価値化が急務の課題でありまして、株式会社パソナを中心に取り組んでいます。事務系のBPOの市場は2.1兆円と見ていまして、事務系とIT系BPO市場で5.6兆円ということで、2025年5月期のこのBPOソリューションの売上が1,372億円でしたが、潜在的なBPOニーズ、これは非常に高いものがあると思っています。特に専門分野の拡大をしながら高付加価値を目指してまいりたいと考えている次第です。

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



BPOソリューションの高付加価値化にあたり、プロフェッショナルBPOサービス、デジタルテクノロジーを使ったサービスを突き進めていきます。我々はかなり多岐に渡ったBPOを展開しているのが特徴であります。例えばパソナ日本総務部というパナソニックホールディングスとの合併の会社があります。こちらは総務BPOです。これまで比較的進んでいなかった領域の総務のBPOを推進しております。またパナソニックIPマネジメントとの合併ですけれども、パソナナレッジパートナーという会社もあります。ここは知財BPOの領域です。このBPOの分野を掘り下げて、関係会社で数多く手がけておりますので、色んなBPOサービスの高付加価値化を進めながら展開していくのが、強いパソナグループを作るためには不可欠でありますので、継続して注力してまいりたいと考えている次第です。

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

つづいて、重点戦略の2つめの地方創生・観光ソリューションの深化であります。

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

経営資源・オペレーションの最適化

事業価値の
最大化

収益力強化

現状、先行投資をしている部分もかなりありますので、営業赤字となっておりますが、収益を当然黒字化させて、2030年5月期の戦略目標として、売上200億円、営業利益率10%の営業利益20億円にもっていかねばならないと考えております。

色々な施策がありますが、日本特有の良さは幅広く世界に知られておりますので、インバウンドの誘致を含めて、それに伴うインフラの充実等々、根本的に収益改善するのが急務の課題であります。

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)
- 周辺地域の旅行者に対するアプローチ(旅ナカ)
- インバウンド向けコンテンツの拡充

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

淡路島が中心になりますが、我々が展開する淡路島の北半分には宿泊施設はそう多くはありません。来年にはホテルを建てる予定です。今夏からは地元の旅館施設を買収しましたので、宿泊需要をしっかりと取り込んでいきたいと思っています。

インバウンドについては、この分野でもDXを強化していかなければならないと考えています。専門部署も設置いたしまして、顧客データベースをはじめ、ありとあらゆるマーケティングの展開をしているところです。インバウンドの誘致にあたっては、海外インフルエンサーの囲い込み、誘致等にも、広報とも連携しながら注力しております。そして、法人顧客のニーズもあります。研修や地方創生に関するもので、法人でご利用いただくこともかなり増えており、法人顧客への事業展開もさらに進めていきます。

私も、これまで観光産業をこのグループでやったことがありますが、基本的に団体客というのは個人や近隣の方々とはまた違うものがありますので、団体客をコンスタントに送客する体制を築いていく。

現在も取り組んでいますが、どんどん充実させていく予定でございます。

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

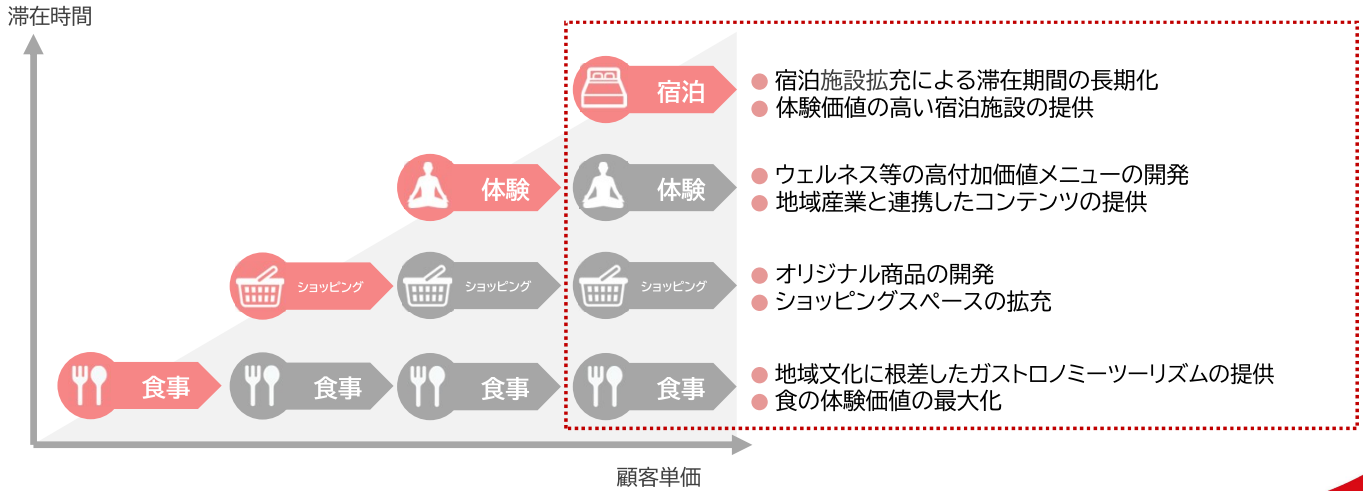
事業価値最大化のためにブランディング戦略をきちんと行っていきたいと思います。
キーワードは文化、芸術、食、農業等々です。昨日は、日経新聞にも大きく取り上げていただきましたが、“農ある社会”の「燦燦Villa」という施設をオープンしました。昨日のオープニングセレモニーでマスコミの方々や、多くの方々にお越しいただきましたが、農業関連も含めてやっていきます。ブランディング戦略においては、今回の大阪・関西万博はかなり効果があったと認識しております。単純なPR効果は、先ほど試算したものでありますが、相当数の国内外のVIPにもお越しいただいております。オランダ国王、イタリア副首相、各国大使、サウジアラビアの王子など、グローバルな方々のほかにも、国内大企業の幹部の方に続々と毎日お越しいただいております。今後の営業拡大、事業連携でもかなり良い効果が出ていると認識しております。また、パソナというと人材ビジネスのイメージが強いですが、パソナグループの多岐にわたる事業展開、そしてNATUREVERSE、ウェルビーイング関連で、今後我々が注力するメッセージもかなり送れているのではないかと認識しております。

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・自然等を活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**



PASONA

© 2025 Pasona Group Inc. All rights reserved.

18

地方創生・観光ソリューションでは、交通面のインフラも含めて整備していますが、インバウンドに関しては全国で取り合いです。

私たちのニジゲンノモリというアニメのテーマパークでも、インバウンドはかなり増えていますが、まだまだだと私は思っております。燦燦Villaというのは農業体験を含む体験型の事業ですが、体験型のメニューも増やして、様々な効果的なカスタマージャーニーを実現してまいりたいと思います。

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

続いては新産業の創造についてご説明します。

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

- | | |
|--|---|
| <p>1 既存事業を深化させる Well-being</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| <p>2 世界の知から創造する Well-being</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |
| <p>3 オープンイノベーションから創造する Well-being</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |

ここで申し上げる新産業は、「NATUREVERSE」の実現に向けたウェルビーイングに関するもので、主に3つです。

1つ目は既存事業を深化させるウェルビーイング。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と、地方創生・観光ソリューションでのウェルネスリゾート等の展開。

2つ目は、世界の知から創造するウェルビーイング。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。万博を通じて築いたグローバルネットワーク、これらを活かしてまいりたいと思います。

そして3つ目は、オープンイノベーションから創造するウェルビーイング。ウェルビーイングの実現に向けて、優れた技術を持つベンチャー企業への投資、事業連携を図ってまいります。

これまでも少しずつやっておりますが、今後ますます加速させていきたいと考えております。

ウェルビーイングの定義は、こころの健康、からだの健康、社会の健康で、我々は社会の健康を絆と読み替えています。様々な情報によるとアメリカでの市場規模は数百兆円レベルにもなるということなので、この非常に幅広いウェルビーイング産業において我々ができる領域はそれなりにあるかと思えます。

そこをしっかりと掘り下げていくことが我々にとって重要な課題であると認識しております。

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

こちらにありますウェルネスリゾートなどを拡充してまいります。

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

また、ウェルネスレジデンス、ホテルのオープンを来年予定しており、ただのラグジュアリーのホテルというわけではなく、ウェルネスということを前に出していきたいと考えております。これをいかに収益化させるかが重要な課題であります。

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

先ほど申し上げた2つ目の、世界の知から創造するウェルビーイングについては、世界の錚々たる大学とMOU（Memorandum of Understanding）を結んでおり、グループのグローバル展開にも今後生かしてまいります。現在のグループのグローバル事業の規模からすると、海外ではまだまだやれること、拡大の余地は相当あると思っていますので、力を入れなければいけないと認識しております。

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



続きましてベンチャー投資です。すでに純投資も行っております。

基本的には我々の事業とシナジーが出るようなもの、DXに関わっているところが多くあります。

例えばアバターや、3Dでひび割れ検知を行うもの、医療系など様々です。またAIのスタートアップ企業とも連携を深めております。このAIの領域は色んな意味で外せません。社内でも取り入れるかはもちろんのことですが、我々のサービスといかに結びつけるか、企業の方々にご案内する事業もありますので、AIとの連携を通らずして我々は明日はないと思っています。

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参りました。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及び持続的な事業成長を実現して参ります。

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」

パソナグループの人材戦略としては、未来をともに創る人材の発掘、そして新たな価値を生み出す人材の育成、多様な人材が活躍できる環境づくりです。パソナグループがしっかりと基盤を築いていくために人材戦略は欠かせないものですので、継続してしっかりとやっていきます。

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 4,000億円 経常利益率 5% ROE 8%以上 PBR 1倍超 | 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"> X-TECH BPOやささまざまな専門領域を牽引する人財の発掘・育成 人財戦略の実現につながる人事制度の見直し、拡充 | 高度な専門性を持つエキスパート人財が占める割合 | 13% | 20% |
| | 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"> 新たな付加価値を創造する「DX人財」の育成 自律的なキャリア形成を支援するための研修強化 | 社内DX人財育成数 | 1,200人 | 3,000人 |
| | 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"> 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 従業員のWell-being指標の向上 | Career Well-being 高評価割合 ^(*) | 70.1% | 80%以上 |

*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前割合

BPOのソリューションの高付加価値化、そして地方創生・観光ソリューションの深化、新産業の創造について、人材をきちんと配置し育てていく数値目標を設定しています。メーカーなどに比べるとまだまだですが、理系人材の採用も徐々に増やしてきている次第です。

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 —

DX戦略

デジタル人材育成

デジタル人材の育成を通じ、組織の競争力と革新力を強化する

デジタル基盤最適化

デジタル基盤の最適化を図り、効果と効率を最大化する

デジタルサービス推進

デジタルサービスの推進で期待を超える価値を提供する

Vision

人々のウェルビーイングを
デジタルテクノロジーで主導し、
真に豊かな社会の実現に貢献する

Mission

私たちは「人を活かす」ことに使命感を持ち、
テクノロジーが持つ力を活かします



参考リンク: [パソナグループDX白書2025](#)

DXの強化ということで、デジタル人材の育成、デジタル基盤の最適化、デジタルサービスの推進。ここも重要な部分ですので、COOの中尾、CIOの河野を含めて、全社的な課題として注力してまいる所存です。

「課題解決にデジタルを用いることができるDX人材」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材
- ▶ 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材

社内外
デジタル人材育成プログラム

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材
- ▶ 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材

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

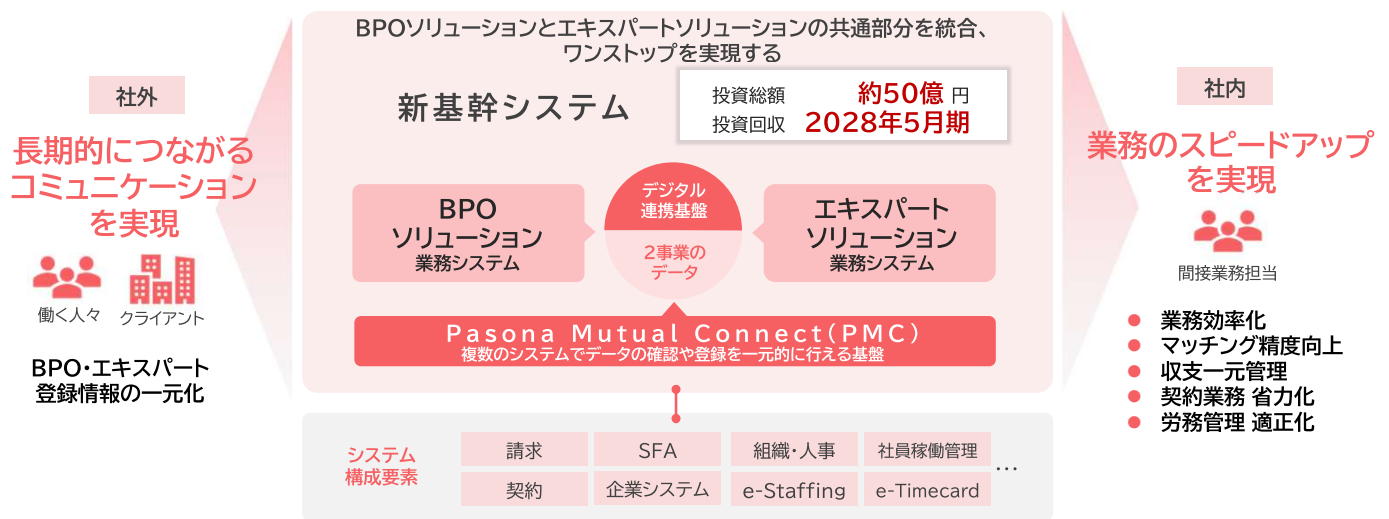
新産業の創造

参考リンク: [パソナグループDX白書2025](#)

デジタル人材育成プログラムの受講者数は1万2,461人に達しています。

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](#)

デジタル人材は引っ張りだこで、なかなか確保しづらい人材でもありますが、デジタル基盤を刷新し、基幹システムもしっかりと強化しないといけません。ここも急務の課題です。効率化とスピードアップは欠かせませんが、費用対効果も大事なので、効果測定を行うことも非常に重要であると考えております。

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の株式(株式会社ベネフィット・ワンの株式)の売却益による資金使途は、新規事業投資や設備投資、M&A投資等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を充当
- 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

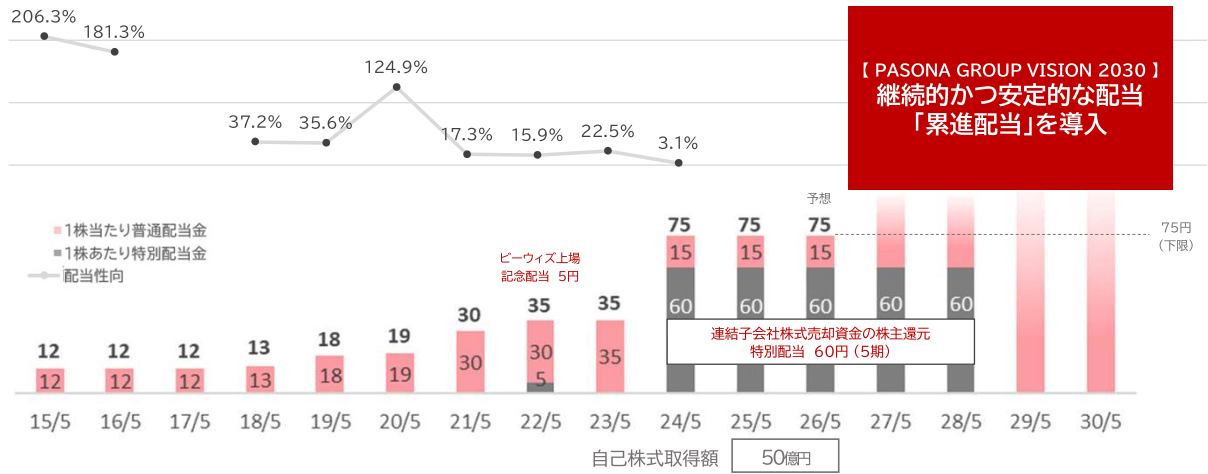
| キャッシュイン | アロケーション | | |
|--------------------------|---------|-----------------|--|
| 連結子会社株式 売却益 1,120億 | 成長投資 | 650億 + α | <ul style="list-style-type: none"> ● 人材事業の基幹システム刷新 ● 淡路島 岩屋エリアホテル開発プロジェクト ● 新規事業、ベンチャー支援 ● M&A |
| 営業CF (+ α) | 経営基盤強化 | 300億 + α | <ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本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

最後に、キャッシュアロケーションです。ベネフィット・ワンの株式を売却いたしました。これにより、売却益の1,120億円をいかに振り向けるか、投資家の方々からもよくご質問をいただいています。成長投資については、先ほど申し上げた基幹システムやホテルのプロジェクト、それから新規事業、ベンチャー支援、M&Aです。M&Aについては、相当幅広いジャンルで、BPOからウェルビーイングに関するもの、そしてグローバル、このあたりまで幅広く模索をしてターゲットを定めているところです。そして経営基盤の強化です。こちらは人的資本投資、DX投資、ブランディングを行ってまいります。株主還元については、特別配当、自己株式の取得、そして先ほど申し上げました累進配当を導入します。

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）



累進配当を行うためには、当然それだけの売上、そして利益を確保しなければいけません。そのために、不転載の決意で臨みたいと考えておりますし、かなり細かく関係会社や施設ごとのPLの状況とコストコントロール等々を行い、株主還元をきちんと実行できるようにしてまいりたいと考えております。

以上でございます。