



2024年11月26日

各 位

会社名 パ ス 株 式 会 社
代表者名 代表取締役 高 橋 勇 造
(コード番号：3840 東証スタンダード市場)
問合せ先 取締役 星 淳 行
TEL：03-6823-6664 (代表)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2024年11月26日開催の取締役会において、「中期経営計画2028」（2025年3月期 - 2028年3月期）を決議いたしましたので、その概要をお知らせいたします。

記

当社は、2025年5月で創業から35年を迎えます。

当社グループを取り巻く環境は、気候変動や人口構造の変化、地政学リスクの増大、グローバル化が引き起こした世界的なパンデミックやテクノロジーの急速な進歩など、これまで以上に変化の速度を増し、また、より多様な変遷を伴うようになっていきます。

このような激動の事業環境の中で、当社グループの存在意義を再定義すると共に、50年先、100年先の社会においても当社グループが有意義な存在であるように、当社グループの「あるべき姿（VISION 2030）」を思い描きながら、それを実現するための方針・戦略を立案・策定いたしました。

「中期経営計画2028」（2025年3月期 - 2028年3月期）は、当社グループの成長拡大の礎を固める時期と位置づけ、従来取り組んできた既存事業、新たに着手した新規事業、それぞれの強みをかけあわせ、シナジー効果を発揮できる体制の構築に取り組んでまいります。また、既存事業に対する需要を確実に収益につなげるとともに、将来の成長分野における機会の獲得にも取り組むことで、持続的な成長と収益力の強化を目指してまいります。

この度策定しました「中期経営計画2028」を実行し、当社グループの企業価値を高めることで、全てのステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し、将来にわたって社会に必要とされる企業であり続けることを目指してまいります。また、グループ成長のために、より一層、資本の効率性を重視した経営を行い、早期の株主還元実現を目指してまいります。

今後とも一層のご支援、ご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※本資料に関する注意事項

本資料は当社の事業計画の情報提供をするためのものです。本資料に記載された推測や業績予想等は、本資料作成時点における当社独自の判断に基づく計画値であり、情報の正確性を保証するものではありません。また、今後の実際の業績などはさまざまな要因によって予告なしに変更される場合や、異なる結果となる可能性があります。万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社は一切責任を負いませんので、ご承知おきください。

以上

中期経営計画2028

(2025年3月期 – 2028年3月期)



INDEX

01 / 前中期経営計画の振り返り

02 / 経営戦略

03 / 中期経営計画

01 / 前中期経営計画の振り返り

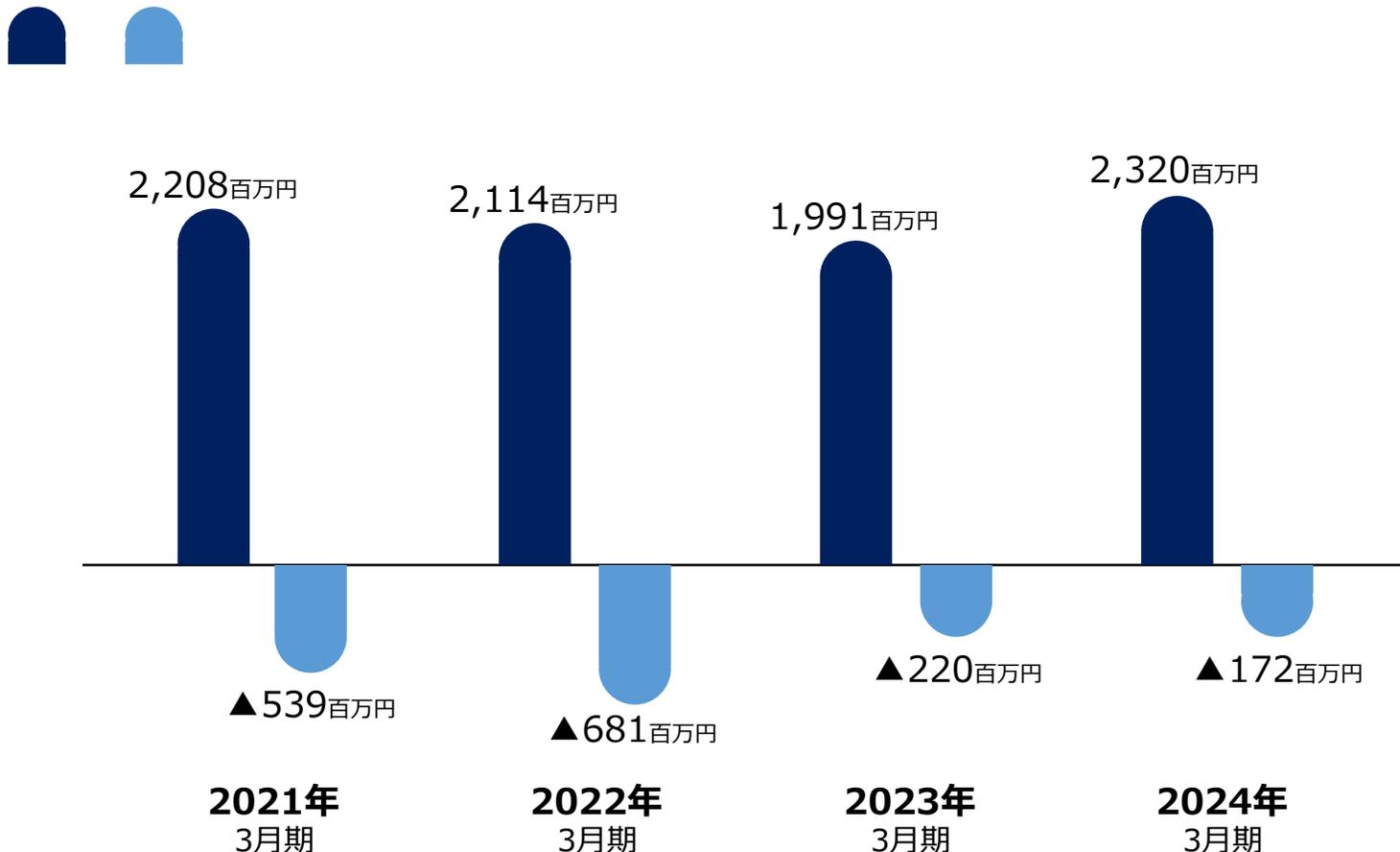
INDEX

01 / 前中期経営計画の振り返り

- A．連結業績推移（売上/営業利益）
- B．連結業績推移（売上/販売管理費）
- C．連結業績推移（純資産/自己資本比率）
- D．経営資産の構築（労働生産性）

01 - A. 連結業績推移（売上/営業損益）

売上 営業損益



経営振り返り

- ・売上至上主義から利益至上主義経営の徹底
- ・経営のスリム化の徹底
- ・プロフェッショナル人材の育成および獲得
- ・競争優位性のある商品開発
- ・継続した収益性のある独自の仕組み創り

売上高

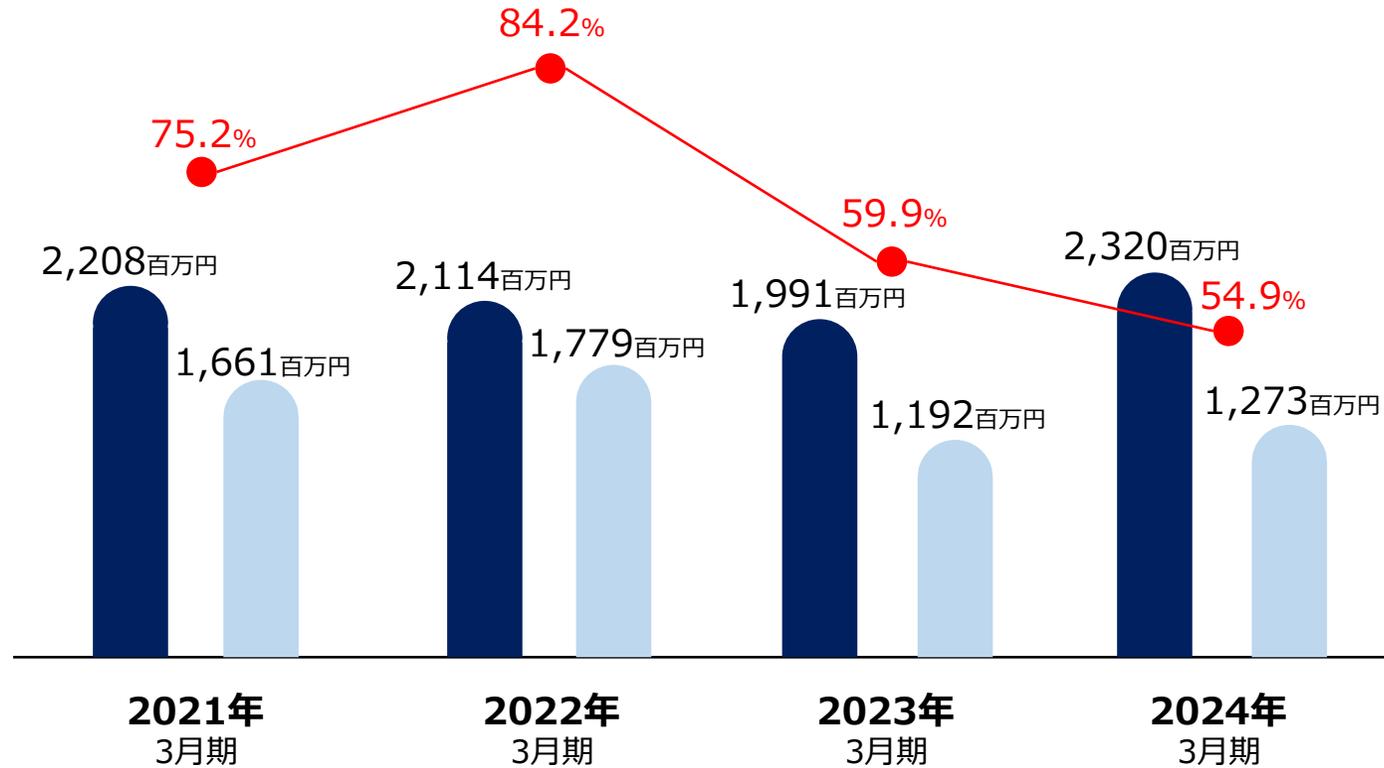
競争優位性のあるプロダクトの販売を図ったが、競合他社と比べ認知度で劣った結果、計画未達。

営業損益

損失額は減少し、改善傾向にあるものの、前中期経営計画期間中の売上は微増に留まり、黒字転化に至らず。

01 - B. 連結業績推移 (売上/販売管理費)

売上 販売管理費 販管費比率



経営振り返り

売上高に対する販管費率の適正化を目指し、販売管理費比率：50%を目標に取り組み実施。目標未達ではあるものの、一定の成果を得ており、新中期経営計画期間中も継続して取り組む。

販売管理費

コスト適正化の取り組みにより改善傾向ではあるが、広告費・販促費の投資効率は依然として課題。

販売管理費比率

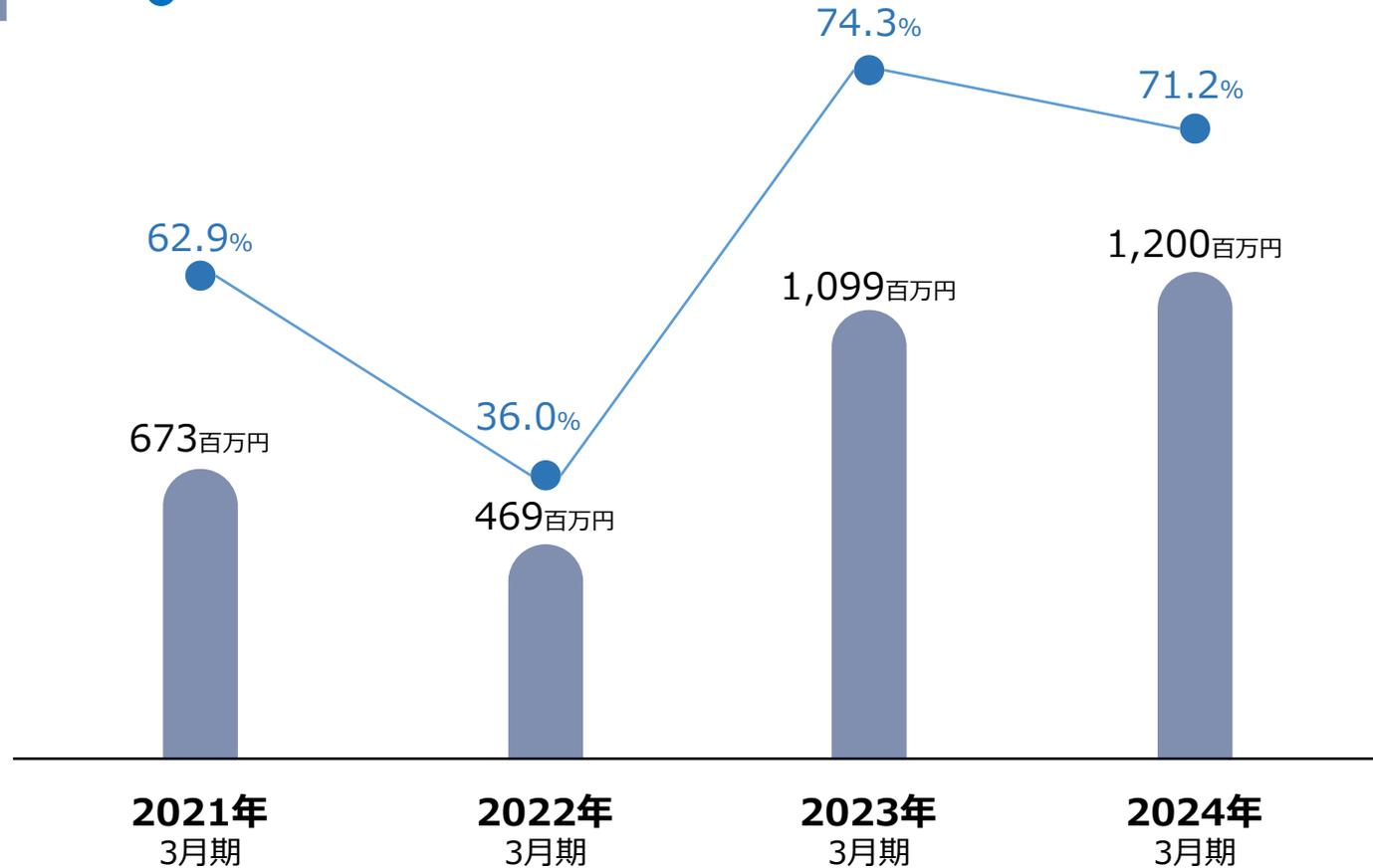
2022年3月期：84.2%
↓
2024年3月期：54.9%

29.3%
改善

01 - C. 連結業績推移（純資産/自己資本比率）

振り返り

純資産 自己資本比率



経営振り返り

財務基盤の強化のために、第三者割当増資および新株予約権発行を実施。これまでは財務活動の成果による純資産増だが、新中期経営計画では利益剰余金の積み増しを目指す。

純資産

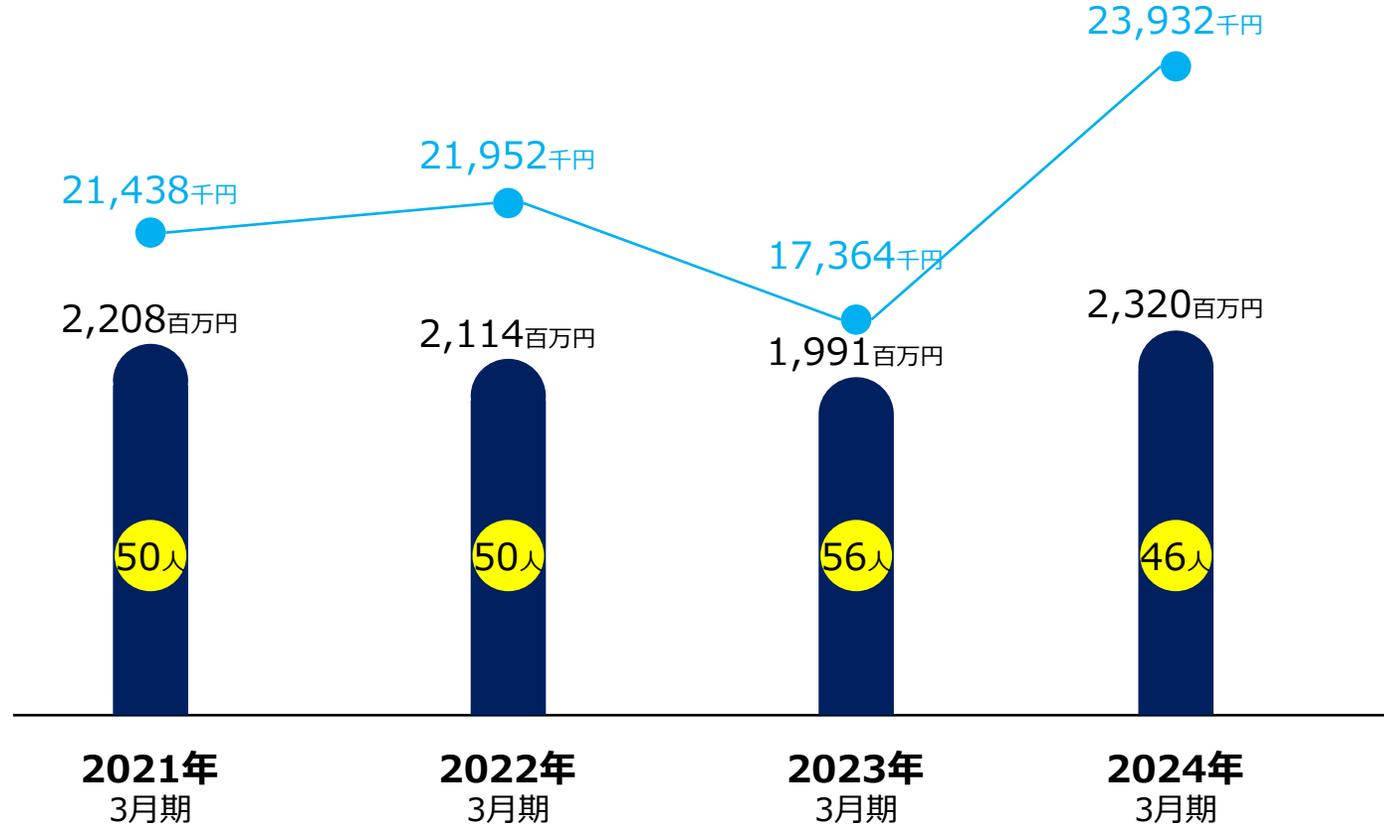
第三者割当増資および新株予約権の発行、行使などにより増大。

自己資本比率

第三者割当増資および新株予約権の発行、行使により良化。今後も自己資本率70%以上を基準に財務基盤の強化を図る。

01 - D. 経営資産の構築（労働生産性）

売上
労働生産性
従業員数



経営振り返り

プロフェッショナル人材の獲得と
人材育成により労働生産性向上
(従業員一人あたりの売上高が増大)

2021年3月期：21,438千円



2024年3月期：23,932千円

11.6%
向上

基本方針に基づき経営資産を構築

ヒト：
労働生産性向上に寄与する
プロフェッショナル人材の獲得および育成

モノ：
顧客ニーズを捉えた競争優位性のある商品

仕組み：
・収益性の高い事業モデルを構築
・多角的な販売チャネルを構築

02 / 経営戦略

INDEX

02 / 経営戦略

- A. パーパス
- B. ミッション
- C. 成長戦略
- D. 事業区分
- E. 収益モデル



この地球（ほし）の未来を、笑顔で満たす。

100年先も、ヒトと地球に、美と健康を。

当社は「企業は社会の公器である。」を経営理念に掲げ、社会に対して有益な価値を提供するために存在しています。当社が社会の期待に十分に応えられたとき、社会（＝お客様）の満足がそのまま当社の業績につながってくると考えています。

当社は、テクノロジー、ビジネスモデルを活用し、この地球に暮らす全ての人々の健康で美しく豊かな毎日を実現します。当社は、100年先の人々も、健康で美しい日々の生活をすごせるように、「ヒトと地球の美と健康」に寄与するプロダクト、サービスを企画・開発・販売します。

そして、社会の役に立つ、企業、グループを創ります。

社会貢献価値が高く、高収益が期待できる新たな事業の取組み開始。
収益基盤の早期確立、持続的な高成長のために、
数字（財務指標）を重視した経営を実施。

2022年4月に発表した前中期経営計画より、「利益至上主義」の経営を実施しています。
しかしながら、未だ安定した収益基盤の確立には至っておりません。

今回策定する新たな中期経営計画（2025年3月期 - 2028年3月期）においては、
引き続き安定した収益基盤の確立に取り組むとともに、持続的な高成長を目指してまいります。
また、環境課題への取り組みを中心に、社会貢献価値の高い事業を通じて、収益拡大を図ってまいります。
成長を図る指標として、改めて売上高も重視した経営を行ってまいります。

【重視する財務指標】

売上高

成長のために
各事業で追求

売上総利益率

収益力強化のために
各事業で追求

営業利益

経営の基盤づくりのため
最も重視する指標

売上高
前年対比

持続的な高成長を
続けるため重視する指標

【従来の事業区分】

	【事業区分】	【企業】
ヒトの美と健康	コスメ事業	(株) マードウレクス
	ビューティ&ウエルネス事業	(株) ジヴァスタジオ
	再生医療関連事業	(株) RMDC
地球の美と健康	サステイナブル事業	(株) アルヌール

【新たな事業区分】

	【事業区分】	【企業】	【業務提携】
ヒトの美と健康	コスメ事業	(株) マードウレクス	
	ビューティ&ウエルネス事業	(株) ジヴァスタジオ	
	再生医療関連事業	(株) RMDC	
	マーケット・エクспанション事業	(株) RIDOS	
地球の美と健康	サステイナブル事業	(株) アルヌール	
	AI・テクノロジー事業	パス (株) (バイオマス発電等)	循環資源 ホールディングス (株)
	インベストメント事業 (不動産事業等)	(株) 三和製作所	
その他		パス (株)	

	【事業区分】	【企業】	【サービス対象】	【収益モデル】	【概要】
ヒトの美と健康	コスメ事業	(株) マードウレクス	toC	GMV (商品製造販売)	自社開発商品の販売
	ビューティ&ウエルネス事業	(株) ジヴァスタジオ	toBtoC/toC	GMV (商品製造/仕入販売)	自社企画商品の販売
	再生医療関連事業	(株) RMDC	toB/toBtoC	商品製造販売	自社製造の原料、自社開発商品の販売、細胞加工受託
	マーケット・エクспанション事業	(株) RIDOS	toB/toC	サービスFee (手数料/広告費)	自社、グループ商品の販売、自社商品のPR及び他社プロモーション受託
地球の美と健康	サステナブル事業	(株) アルヌール	toB	・機器仕入販売 ・業務受託Fee	自社製造の原料の販売、 微細藻類培養機器の仕入販売
		パス (株) (バイオマス発電等)	toB	・売電 (FIT/FIP) ・機器仕入販売	自社で発電した電力の販売、 環境機器の仕入販売
	AI・テクノロジー事業	(株) 三和製作所	toB	機器製造販売	自社開発の産業用機器の販売
その他	インベストメント事業 (不動産賃貸、仲介等)	パス (株)	toB	賃貸料	再生可能エネルギーを中心とした 事業用地の賃貸、

03 / 中期経営計画

INDEX

03 / 中期経営計画

- A. VISION2030
- B. 3か年 計数計画（連結）
- C. 3か年 売上総利益率推移
- D. 事業戦略
- E. DX戦略
- F. 投資計画

VISION 2030 あるべき姿

社会の公器として、地球上の生命の健康で平穏な暮らしを、
事業を通じて実現する企業グループ

ヒトを笑顔にする社会への貢献

ヒトを大切にする企業グループ

- ・従業員一人ひとりの能力向上、自己啓発支援
- ・多様な人財が活躍できる基盤整備
- ・安全安心な労働環境、労働負荷の適正化
- ・平穏な暮らし、生活向上

地球を笑顔にする社会への貢献

地球環境を大切にする企業グループ

- ・再生可能エネルギー関連事業
- ・CO2、GHG（温室効果ガス）の排出量削減
- ・最先端テクノロジーの研究開発
- ・循環型社会、持続可能な開発への貢献

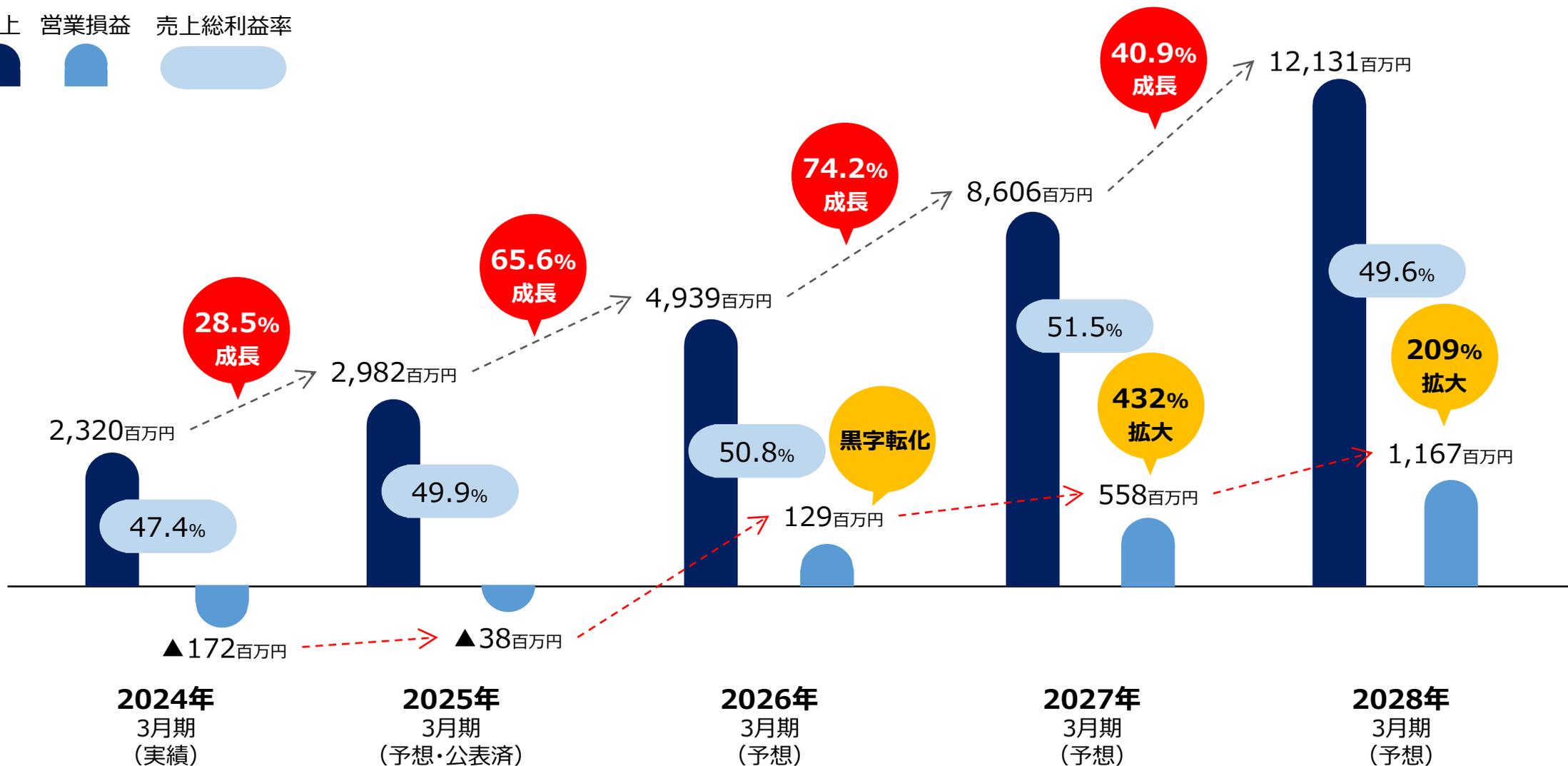
財務指標

非財務指標

	2024年3月期 (実績)	2030年3月期 (目標)		2024年3月期 (実績)	2030年3月期 (目標)
売上高 (連結)	23億円	200億円以上	CO2 排出量	80.8tco2e	50%以上 削減
営業利益 (連結)	赤字	15億円以上	女性 管理職	6名	50%
ROIC	—	8%程度	女性 役員	2名	30%

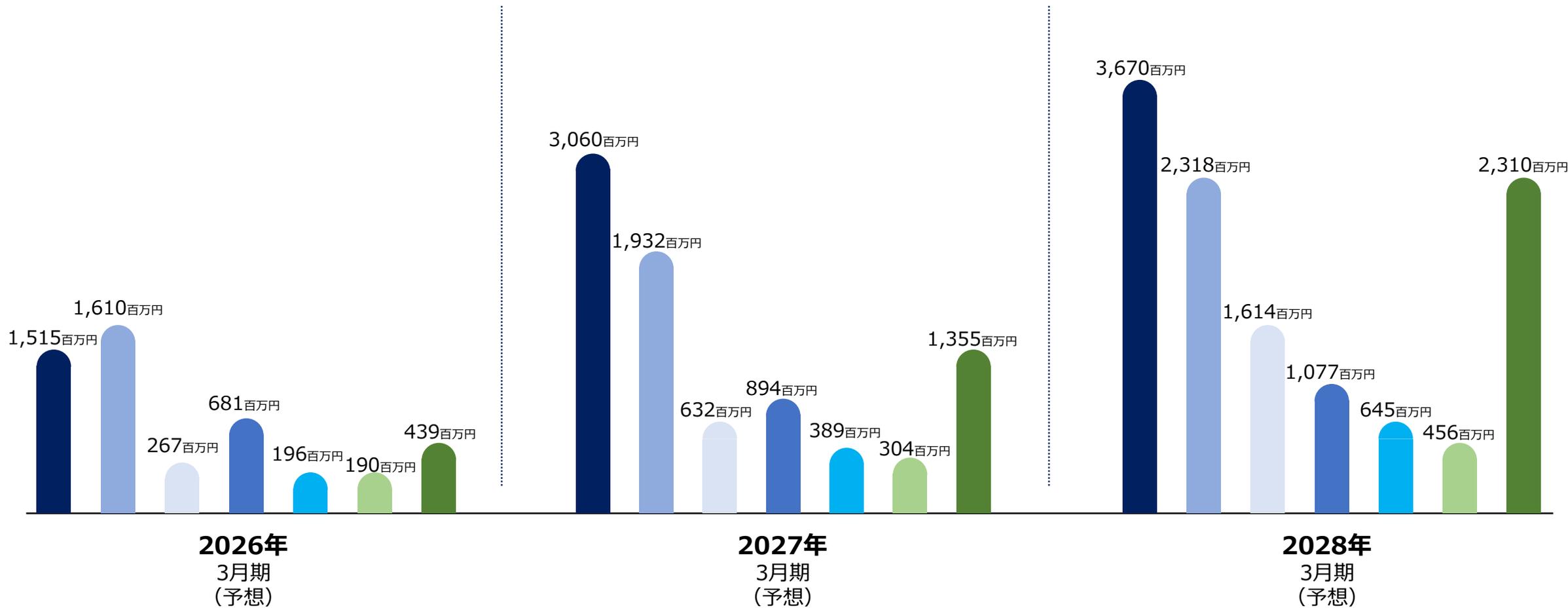
03 - B. 3か年 計数計画 (連結)

売上 営業損益 売上総利益率

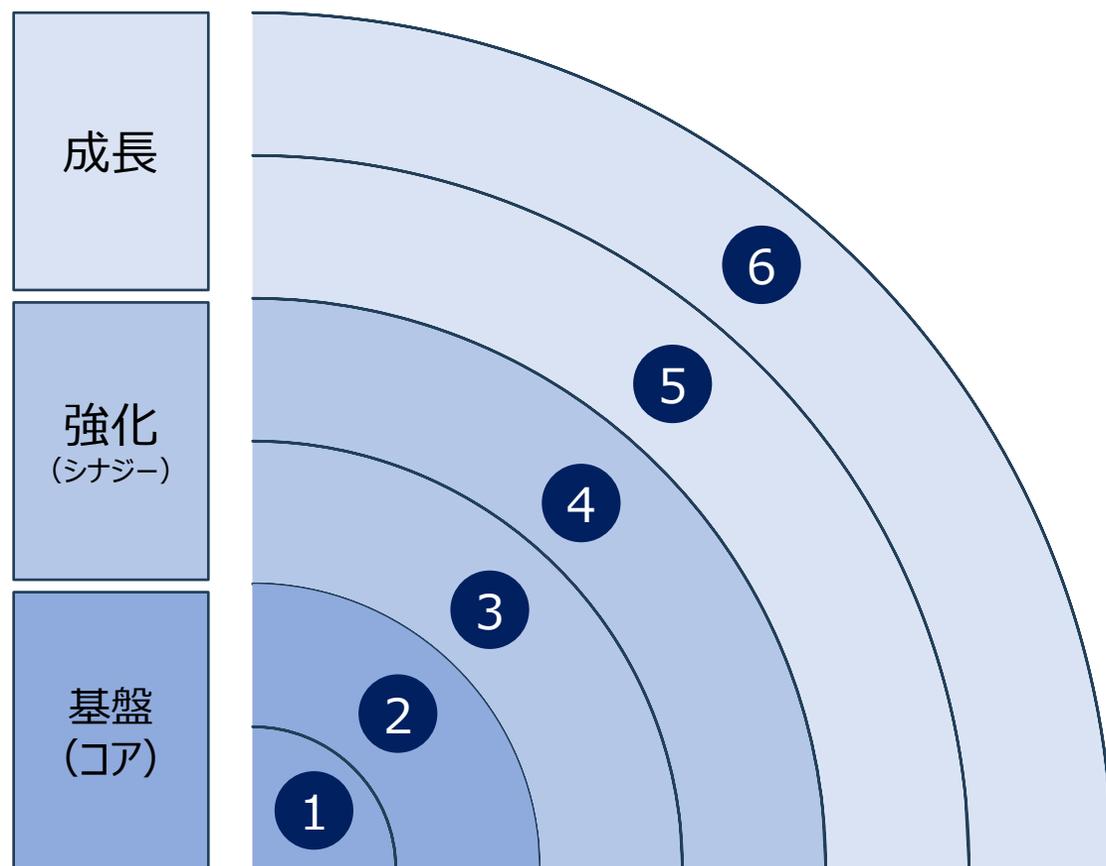


03 - B. 2026年3月期 - 2028年3月期 セグメント（子会社）別売上

■ マードゥレクス
 ■ ジヴァスタジオ
 ■ アルヌール
 ■ RMDC
 ■ RIDOS
 ■ 三和製作所
 ■ バイオマス



マルチチャネルの「販売力」とマーケット・ニーズを捉えた「商品企画力」を**コアコンピタンス**に、**ヒトと地球の美と健康**に貢献する**バイオテクノロジー／エコテクノロジー**との**シナジーの強み**を加え、さらに大きな市場を目指して、**成長**のスピードを加速します。



- 6 **最新のテクノロジーに投資し、事業領域を拡大**
GHG（温室効果ガス）削減に寄与する新電力やAI、ロボティクス技術を駆使した産業機械などの事業に投資を行い、新たなビジネスモデルを構築
- 5 **新たな市場へ伝える・届ける**
時代・年代等による消費者・生活者の変化を捉え、マーケット／ターゲットの特性に適したアプローチ手法を開発・選択
- 4 **素材調達から商品企画・製造・販売を一気通貫で**
バイオテクノロジーによる貴重素材をグループ各社の商品に反映。グループ間のシナジー効果を追究。
- 3 **技術力（素材開発）の確立**
細胞加工・培養や微細藻類養殖等の技術を取得
- 2 **商品企画力の醸成**
生活者のニーズを捉えたマーケット・インの商品開発
- 1 **商品提案力の研鑽**
ECを中心に消費者・生活者への「販売チャネル」を構築

コスメ事業

MADREX

新たなブランド、商品、販売プロモーションを展開し、 グループシナジーの最大化を図る。

● 新規顧客の獲得推進

従来のターゲットより拡大した商品訴求、
ブランディングを展開し、新規顧客の獲得を推進。

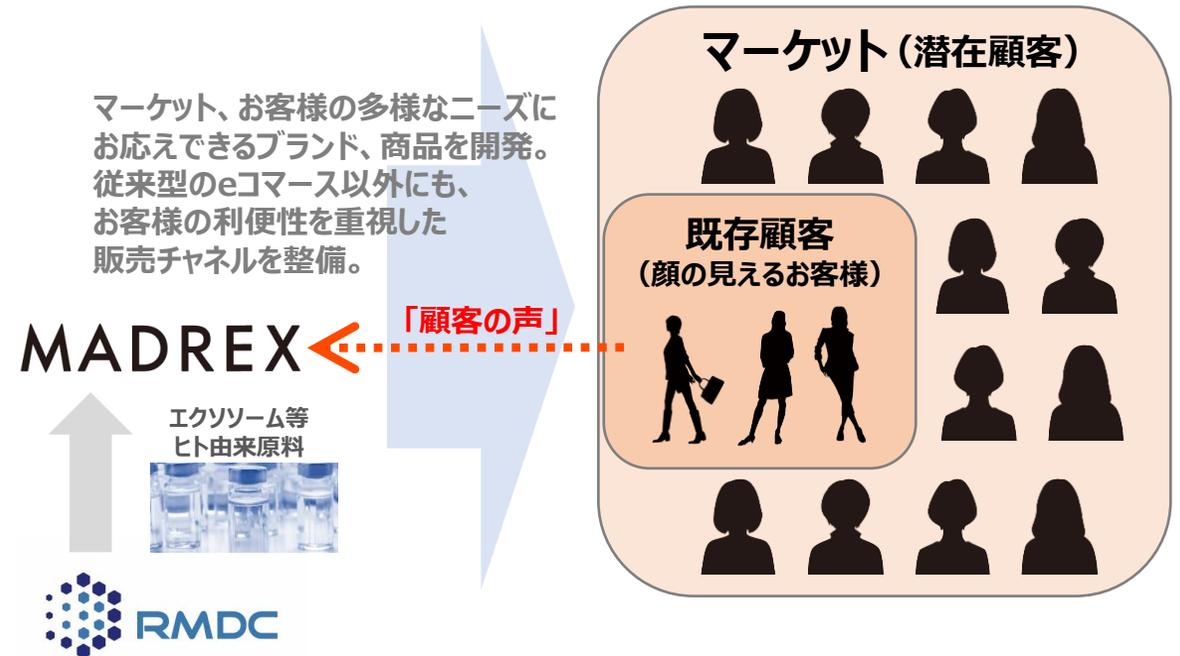
● グループ：RMDCとの連携強化

RMDCのヒト幹細胞培養液（エクソソーム）を最大限活用。
スキンケア、ヘアケアまで視野に入れ、既存顧客にとどまらず、
新規顧客を開拓可能な商品企画・開発。

● メディアミックス・マーケティングの実施

いつも見る商品（広告）を
どこでも目にして（店舗、SNS等）
どこでも買える（EC、モール、店舗）
メディアミックスを主体としたマーケティングを展開。

マーケティング・アセットである「顧客の声」を丁寧に分析。
マーケットの顕在／潜在ニーズを読み取り、
「マーケットイン」のアプローチでMD戦略を推進。



ビューティ&ウェルネス事業

Zyva Studio

「強み」の最大化を目指し、新たな販売チャネルも構築。

● 美容・健康家電の強化

Icoelleを中心に新商品を集中投下、ブランド化を図ると共に、テレビショッピングの売上拡大を目指す。

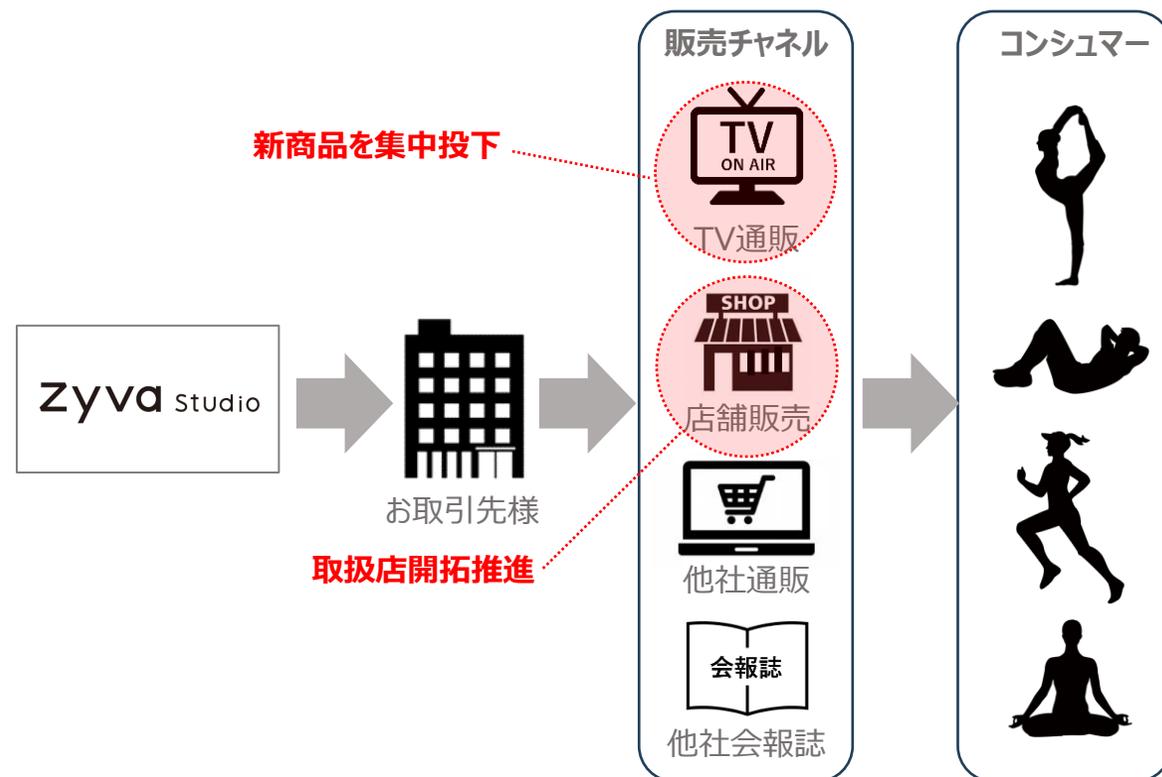
● リテール、エステ流通等の卸売先販路強化

商品卸売先のリテールショップを全国規模で開拓推進。

● 直販（WEB販売等）の強化

チャネル別売上構成比25%以上を目指し、粗利率の向上を図る。

● ビジネスモデル



サステイナブル事業

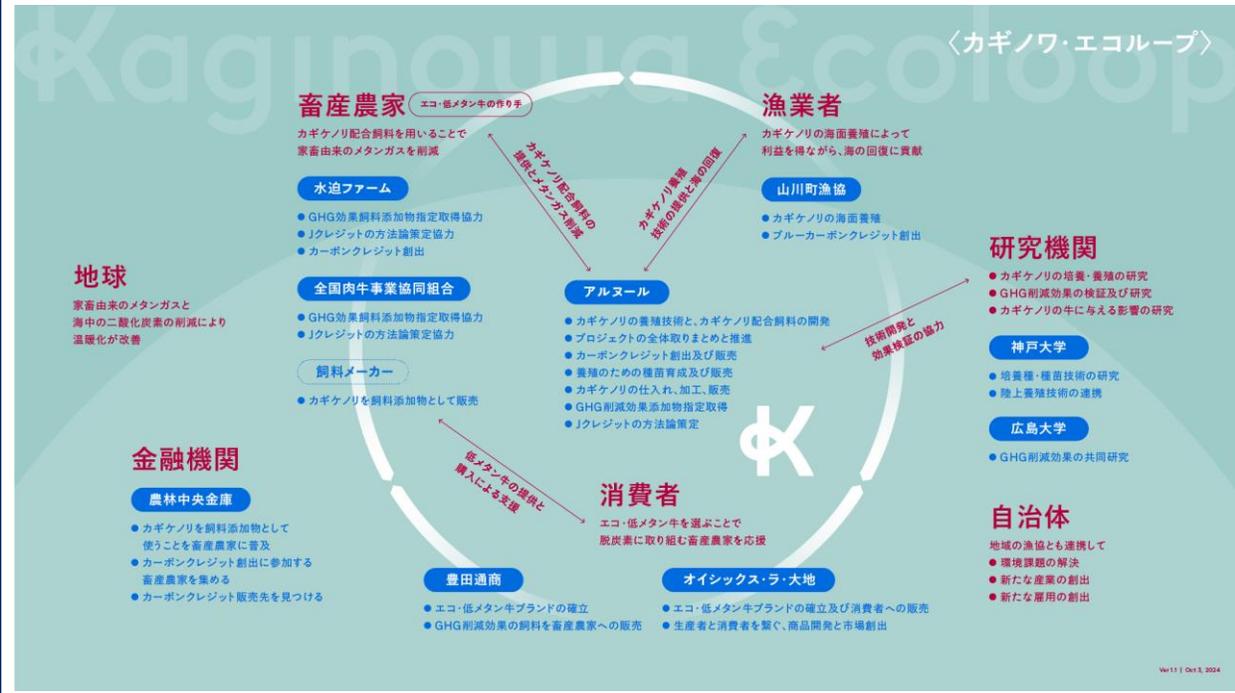
微細藻類培養関連



ALNUR

「藻類」に関する技術・知見の提供を通じて、 CO2排出企業等と共同で「CO2削減／固定化」の 社会課題改善基盤を共創。

- **微細藻類によるカーボンニュートラル事業**
微細藻類の培養装置の販売、培養および研究の受託などを通じて、「カーボンニュートラル」への貢献を目指す。
- **カギノワプロジェクト**
国内外の企業・団体、自治体等と連携し、ウシのげっふ由来のメタンを中心にGHG（温室効果ガス）の削減を推進。
- **環境機器やスマート農業におけるセンシング・制御**
環境課題改善やスマート農業の実施に必要な各種センサーや制御システムの開発・販売。



サステイナブル事業

バイオマス発電



従来型に比べ木質燃料は1/10程度、化石燃料の使用は僅少ですむ
 新型木質バイオマス発電所の構築・運営および発電炉の販売。
 高効率で燃焼する発電炉を活用したビジネスモデルも確立する。

● 未稼働バイオマス発電所に対するソリューション

国内には計画した発電量に必要な木質燃料が確保出来ず、未稼働となっているバイオマス発電所が点在。

これらの未稼働発電所に新型バイオマス発電炉を提供することで、再生可能エネルギーの普及・拡大に貢献。

● 知的財産権および独占販売権

業務提携先：循環資源ホールディングス（株）から技術提供を受け開発する新型バイオマス発電炉に関する知的財産権は、循環資源ホールディングスと当社で共同出願予定。また、発電炉の国内独占販売権を取得。

【 GHG（温室効果ガス）、CO2削減効果の高い発電炉 】



（発電炉イメージ図）

設計・開発中のイメージ画像のため、実際の仕様・外観とは異なる可能性があります。

● 運転コストが低廉

木質燃料1/10程度、化石燃料の使用は僅か

● 常時1800度以上の高温燃焼

タールや残渣、排水等の発生を抑制。メンテナンスコスト、処理コストを低廉化。

● 高い発電効率・省スペース

高温燃焼などによる高い発電効率から、同量の発電を行う場合、太陽光発電等他の再生可能エネルギー発電に比して、省スペースで発電所整備が可能。

再生医療関連事業



再生医療がより身近な治療方法となるよう、
特定細胞加工施設の運用を開始。
国内トップの受託件数を目指す。

● 「特定細胞加工施設」の許認可申請

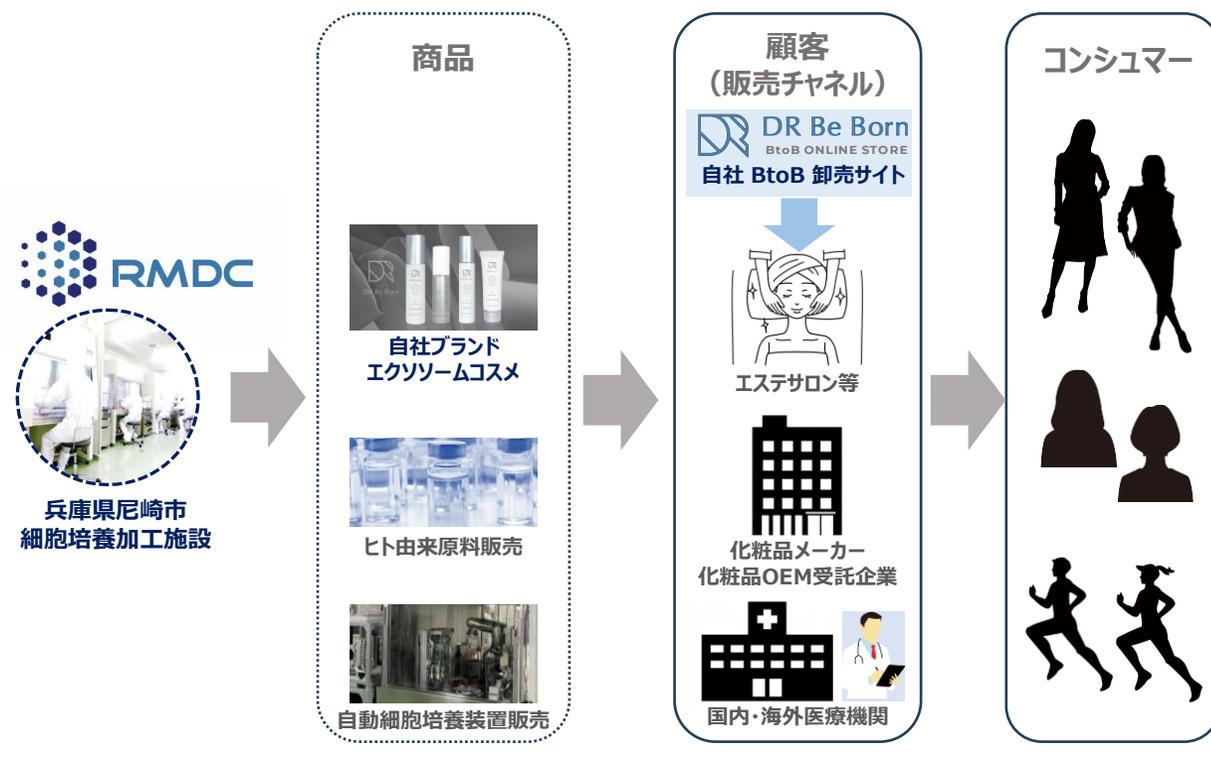
疾患の治療及び予防を目指す
特定細胞加工物を製造する施設として許認可取得予定。
取得後は、再生医療実施医療機関などから
細胞培養加工業務の請負を目指す。

● 再生医療の発展に寄与する研究開発

継続してヒト幹細胞自動培養装置に関する研究開発を行い、
再生医療に関するイノベーションに貢献する。

● ヒト由来化粧品原料の認知・普及拡大

当社で培養した原料の販売、OEM製品の受託のほか、
マードウレクスなどグループ企業との共同商品開発を行う。



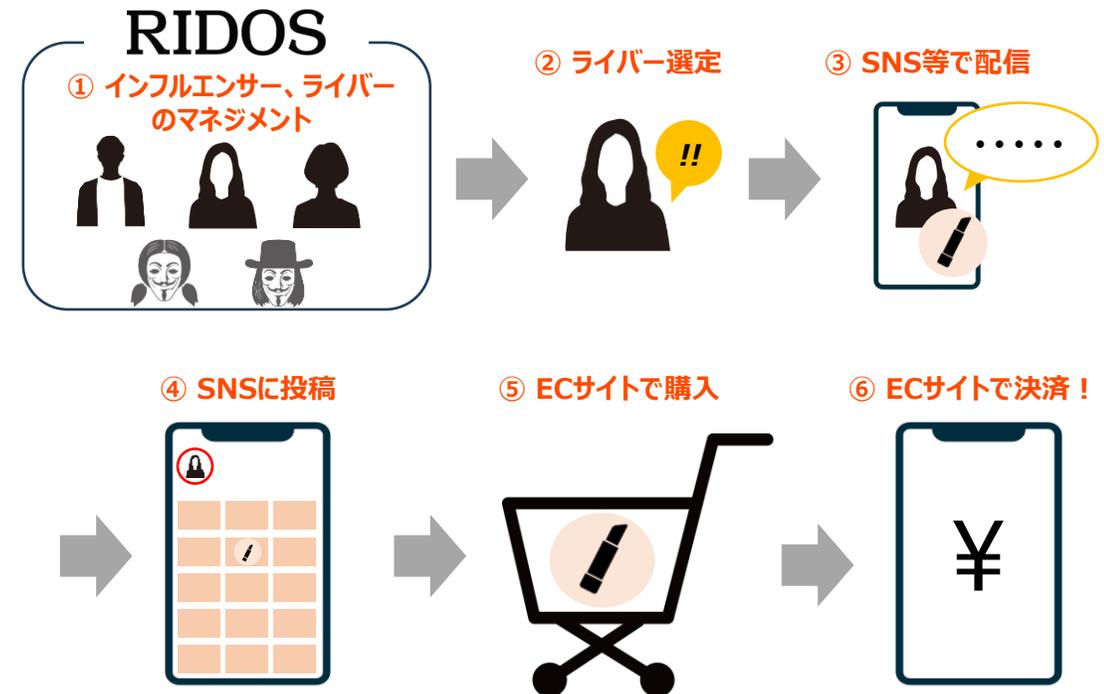
マーケット・エクспанション事業

RIDOS

2020年代のPRおよび販売チャネル、販売手法を実装し、 これまでアプローチが難しかったマーケットも開拓・拡大。

- 「インフルエンサー・マーケティング」、「ライブコマース」、「リアルライブ」 SNSやライブ配信プラットフォームにて活動するライバーやタレントのマネジメントを行い、彼らの影響力を活用し、商品やサービスを効果的にプロモーションするソリューションを自社グループおよび他社に提供。
- **グループ各社の市場拡大**
インフルエンサー、ライバーらの発信力を活かし、グループ各社の従来アプローチが難しかった市場の開拓・拡大を目指す。
- **インフルエンサー、ライバーのマネジメントおよびプロダクト開発**
日々新たなタレント、エンターテイメント（短編動画プラットフォームなど）が生まれてくる市場において、時代の移り変わりに左右されず、常に最先端を並走するインフルエンサー、ライバーの活動を支援。彼らが必要とするツール、プロダクトを開発・提供することで、マネジメント／エージェントとしての地位確立を図る。

● 「ライブコマース」の流れ（イメージ）



AI・テクノロジー事業



※ 業務提携先、子会社化予定

AIによる画像処理技術とロボティクス技術を活用した
産業用機器の開発・販売により、新市場を開拓。
また、バイオマス発電や除染廃炉向けロボット製作など、
「地球の美と健康」に資する「サステナブル事業」とのシナジー効果を発揮。

● **食品製造・加工事業者向け機器の製造・販売**

食品製造・加工過程において、従来、ヒトの目と手によって行ってきた作業を、AIによる画像処理技術と作業の自動化（ロボット）によって大幅に削減。

● **福島を中心とした復興への貢献**

除染廃炉向けロボット、除染・減容を目的とした土壌分級処理装置、特殊放射線測定器などの開発・製造。これらの装置は、国内外の原子力発電所の安定稼働のためのソリューションとしての提案も目指す。

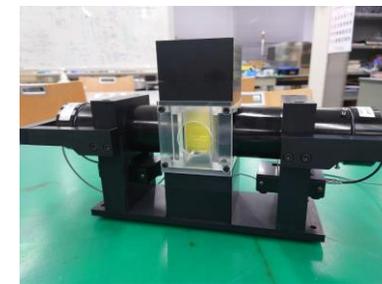
● **AI、ロボティクスに関する技術力の獲得**

三和製作所の有する独自技術や専門知識を取り込むことで、当社グループ全体の技術力を向上し、世界的に発展・拡大が期待される分野で、当社グループオリジナルのイノベーションを目指す。



食肉検査装置

最新のX線透過技術、X線検出技術、AI画像処理技術を活用し、外食産業を中心に強いニーズのある「**食肉中の軟骨を自動的に選別し、AIによって除去作業をする**」装置。食品加工における作業効率の大幅な改善と、食肉を中心に「食の安全・安心」を提供する。



放射線測定機器

汚染水の海洋放出に際して、**国の定める安全基準であるトリチウム濃度：60,000ベクレル/Lを約3秒で測定できる**高感度センサーを用いた特殊放射線測定器。日本で開発された4種類の金属から出来ている結晶：GAGG素材を活用したGAGGシンチレータは、**世界初の計測方法**を東北大学の技術を用いることで実現。

インベストメント事業



再生可能エネルギー（太陽光発電、風力発電、バイオマス発電など）の事業者、事業用地を中心に、投資、運用を実施。
また、カーボンクレジット／ボランタリークレジット等に関する取組を推進。

- **太陽光発電事業用地の取得**

（株）サステイナより、既に太陽光発電プラントが稼働中の事業用地を取得。
太陽光発電事業者からの地代収入により、安定した収益を確保。

- **他社バイオマス発電所への純投資**

エネルギー事業者及びエネルギー事業者が手掛ける新バイオマス発電所へ純投資。持分配当による安定収益を確保。

- **カーボンクレジット、ボランタリークレジット**

（株）アルヌールで取り組む微細藻類の培養、当社で構築・運営する新型木質バイオマス発電所などから得られるCO₂、GHG（温室効果ガス）の排出削減枠をカーボンクレジット／ボランタリークレジット化し、CO₂排出削減に取り組む自治体、企業・団体などと共に、SDGsの目標達成への貢献を目指す。

- **不動産仲介**

再生可能エネルギー事業用地を中心に、収益不動産の仲介事業を実施し、収益獲得を図る。

総合的なDX戦略により、各事業のデジタル化を推進しながら、データの統合、プロセスの最適化、持続可能性の強化を目指します。全事業がシームレスに連携し、デジタル技術を最大限に活用することで、競争力のあるビジネスエコシステムを形成し、持続可能な成長を実現します。

持続可能な成長のためのDX戦略





データ統合とAI活用

各事業のデータを相互に活用
新しいインサイトを得られる環境を構築

- ・コスト削減や生産性向上
- ・商品開発やマーケティング戦略



IoTと自動化技術の導入

微細藻類や再生医療材料の製造に
IoTやロボティクス技術を導入

- ・効率的かつ精密な製造を実現
- ・生産ラインの監視や保守を自動化し、稼働率の向上



クラウドと ブロックチェーン 技術の活用

各事業のデータをクラウドに統合し、
最新のプラットフォームでの運用管
理を実施

- ・化粧品や再生医療材料のサプライチェーンを透明化
- ・製品の安全性やサステナビリティを証明し、信頼性を向上



カスタマイズと パーソナライゼーション

顧客データを活用したパーソナライズド
な製品やサービスを提供

- ・顧客一人ひとりに最適な製品を提案し、
エクスペリエンスの向上

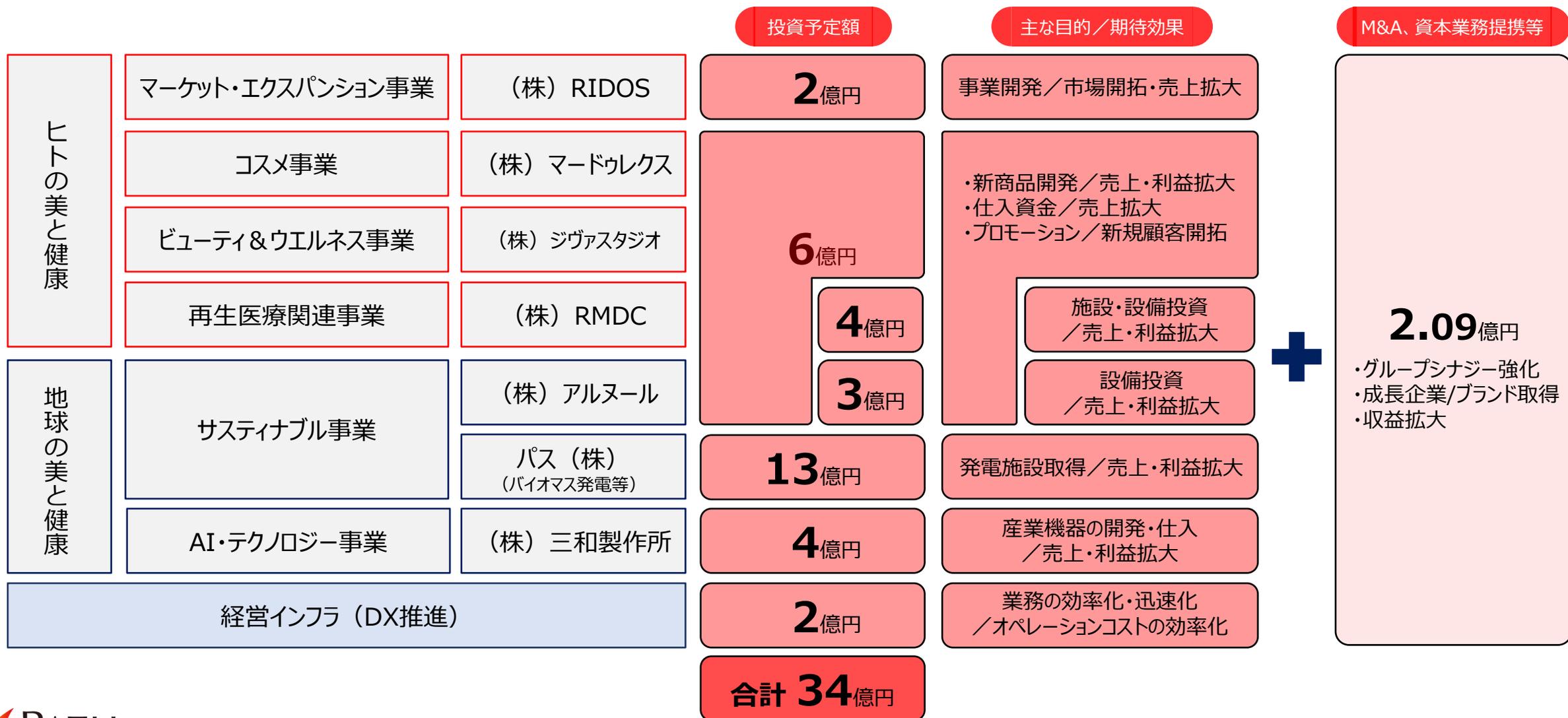


持続可能性の強化

バイオマス発電の効率化や微細藻類の
利用拡大により、事業全体のエネル
ギー使用量を削減

- ・各事業の環境インパクトを管理し、
持続可能性を可視化します

収益基盤の早期確立と持続的な高成長を実現するために、戦略的な投資を行ってまいります。



※ インベストメント事業における収益不動産への投資（取得）は予算を設定せず、案件ごとにファイナンスを含めて検討してまいります。

本資料の取り扱いについて（免責事項）

本資料には、将来の見通しに関する記述を含みます。

これらの記述は、当該記述を作成した時点における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実際にはこれらの記述とは異なる結果となる不確実性を含んでおり、将来の結果を保証するものではありません。実際の結果は、環境の変化などにより、将来の見通し、計画と大きく異なる可能性があることにご留意下さい。

実際の結果に影響を与えるリスク、不確実性などの要因には、国内外の経済情勢や当社グループの関連する業界動向等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、これら情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証を行っておらず、これを保証するものでもありません。