



2023年8月7日

各位

会社名 株式会社パスコ  
代表者名 代表取締役社長 高橋 識光  
(コード:9232 東証スタンダード市場)  
問合せ先 上席執行役員 経営戦略本部長 橋 克憲  
(TEL. 03-5722-7600)

### パスコグループ中期経営計画 2023-2025 の策定に関するお知らせ

当社はこのたび、2023年度(2024年3月期)を初年度とする3か年の中期経営計画「パスコグループ中期経営計画 2023-2025(2023年度~2025年度)」を策定いたしましたので、以下のとおりお知らせいたします。

前中期経営計画(2018年度~2022年度)では、「持続的な企業成長に向けた利益体質への変革」をテーマに、事業戦略の転換、将来への投資を実施することを定め取り組んでまいりました。

この5年間、2019年12月に最初の感染者が報告された新型コロナウイルス感染症の影響等を受けながらも、自然災害の激甚化に伴う防災・減災対策や公共インフラの老朽化対策など、持続可能な社会のために全国規模で様々な改善・強化策が推進され、空間情報技術によって貢献できる事業領域が拡大してまいりました。また、民間企業や行政機関などのあらゆる組織において、DX(デジタル・トランスフォーメーション)の取り組みが活発化し、AI・IoT・ICTなどを活用した業務の効率化や省力化が推進されております。

当社は2023年4月7日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて適時開示いたしましたとおり、特別調査委員会より利益の繰り越しに関する不適切な会計処理に対する調査報告書を受領したことを受け、調査報告書において指摘された原因分析と再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、検討を重ね、今後取り組むべき再発防止策を策定いたしました。

このような状況のなか、当社グループは、過去の不祥事を二度と繰り返さないよう、社会の一員として、その存在を期待され、持続可能な地球環境の創出及び社会基盤の構築に貢献するため、経営の健全化と事業を通じて社会に貢献することを主眼に、次期中期経営計画(2023年度~2025年度)を策定いたしました。

今後も、ステークホルダーの皆様におかれましては、一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

## 記

### ■次期中期経営計画の概要

(1) 計画期間

2023年度(2024年3月期)～2025年度(2026年3月期)

(2) 基本方針

“真に信頼される企業経営”への変革を第一に、  
空間情報の活用による新たな市場戦略の礎を築く

(3) 計画構成

①経営の真価計画

社会に存在を期待され、持続可能な企業経営を維持するため、経営理念を重視した健全な経営を遂行するための計画を定め、パスコの真の価値を再構築する

②事業の進化計画

持続可能な地球環境の創出及び社会基盤の構築に貢献するため、3つの“しんか(深化・伸化・新化)”計画を策定し、空間情報事業の拡大・成長を目指す

※詳細につきましては別紙資料をご覧ください。

以上

2023  
2025

# パスコグループ中期経営計画 2023-2025

2023年8月7日 策定

株式会社パスコ  
代表取締役社長 高橋 識光

## 中期経営計画の策定に当たって

2018年5月、「当社の技術で何ができるのか」から「社会の課題解決のために何をすべきなのか」へ発想を転換し、きめ細かな戦略を展開するため、「パスコグループ中期経営計画 2018-2022」を策定、「持続的な企業成長に向けた利益体質への変革」をテーマに、事業戦略の転換、将来への投資を実施することを定め取り組んでまいりました。

この5年間、2019年12月に最初の感染者が報告された新型コロナウイルス感染症の影響は、世界中で新たな社会様式への変化をもたらしました。また、2022年2月に開始されたウクライナ侵攻に端を発する資源価格上昇による物価高騰や円安など、今もなお、先行き不透明な状況が続いております。

一方、自然災害の激甚化に伴う防災・減災対策や、公共インフラの老朽化対策など、持続可能な社会のために全国規模でさまざまな改善・強化策が推進され、空間情報技術が貢献できる事業領域は拡大してまいりました。また、民間企業や行政機関などのあらゆる組織において、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取り組みが活発化し、AI・IoT・ICTなどを活用した業務の効率化や省力化が推進されております。

当社は2023年4月7日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて適時開示いたしましたとおり、特別調査委員会より利益の繰り越しに関する不適切な会計処理に対する調査報告書を受領したことを受け、調査報告書において指摘された原因分析と再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、検討を重ね、今後取り組むべき再発防止策を策定いたしました。

このような状況のなか、当社グループは、過去の不祥事を二度と繰り返さないよう、社会の一員として、その存在を期待され、持続可能な地球環境の創出及び社会基盤の構築に貢献するため、経営の健全化と事業を通じて社会に貢献することを主眼に、次期中期経営計画（2023年度～2025年度）を策定いたしました。

今後も、ステークホルダーの皆様におかれましては、一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 高橋 識光

## 中期経営計画 の策定に当たって

## 目次

<b>1) はじめに</b>	.....	<b>3</b>
パスコグループ中期経営計画 2018-2022 活動報告		
パスコグループ中期経営計画 2023-2025 策定の考え方		
<b>2) 基本方針と計画構成</b>	.....	<b>5</b>
<b>3) 経営の真価計画</b>	.....	<b>6</b>
<b>4) 事業の進化計画</b>	.....	<b>8</b>
<b>5) 目指す姿</b>	.....	<b>11</b>
<b>6) 数値目標</b>	.....	<b>12</b>

## 目次

# パスコグループ中期経営計画 2018-2022 活動報告

「持続的な企業成長に向けた利益体質への変革」を掲げ、連結営業利益額を5年間で倍増させることに邁進してまいりました。その結果、大きく目標を超える成果に到達することができました。これもひとえに、投資家の皆様をはじめとする多くの関係者の方々のご支援の賜物と感謝申し上げます。ここに5か年の活動実績の概要をご報告申し上げます。

## <2018～2022年度の主な活動>

<b>海外事業の健全化</b>	海外子会社の経営の最適化と海外プロジェクトのリスク最小化を実施
<b>DX化</b>	<p>本社の移転や新潟空間情報処理センターの新設など、事業活動におけるDX化を推進</p> <p>情報基盤の整備、セキュリティ対策の強化</p> <p>国土交通省「インフラDX大賞」受賞、経済産業省「DX認定事業者」認定</p>
<b>人材育成</b>	人事評価制度の改革、東京大学とのAI人材育成 など
<b>新たな事業創出</b>	自律飛行ドローンによるインフラ監視や IoTインフラ遠隔監視センサー、防災コンソーシアム（CORE） など
<b>協業・業務提携</b>	セコム（株）、応用地質（株）、スカイライン社、ベクセル社、（株）ナビタイムジャパン、（株）モノフル など
<b>新技術</b>	ドローン搭載型の地上水底同時計測センサー、最新技術を搭載した車両計測システム「Real Dimension」 など
<b>衛星ビジネス</b>	JAXA、スカパーJSAT（株）、インドネシア航空宇宙研究所との協業、衛星データサービス企画（株）への参画 など

1

はじめに

# パスコグループ中期経営計画 2023-2025 策定の考え方

パスコの経営理念では、

- ① 空間情報事業を通じて、安心して豊かな社会システムの構築に貢献する
- ② 社会的に公正であることを判断基準として、法令遵守、社会倫理を尊重し、常に正しさを追求する
- ③ お客様の信頼を誇りに、最高レベルの空間情報を提供する

と定めています。

2017年には、「地球をはかり、未来を創る ～人と自然の共生にむけて～」を経営ビジョンに掲げ、空間情報事業を通じて、自然環境や社会と共存し、持続可能な社会の一員として企業活動を持続的に発展させていくことを目指しています。

本中期経営計画（2023～2025年度）の策定に際して、前中期経営計画（2018～2022年度）の間に顕在化した課題への対策を盛り込みます。さらに、経営理念と経営ビジョンに再び立ち返り、真に存在を期待される企業としての経営の健全化と、持続可能な社会の発展に貢献するための事業成長の方針について策定いたしました。



1

はじめに

# パスコグループ中期経営計画 2023-2025 基本方針と計画構成

## 基本方針

“真に信頼される企業経営”への変革を第一に、  
空間情報の活用による新たな市場戦略の礎を築く

## 計画構成

### 経営の真価計画

社会に存在を期待され、持続可能な企業経営を維持するため、経営理念を重視した健全な経営を遂行するための計画を定め、パスコの真の価値を再構築する

### 事業の進化計画

持続可能な地球環境の創出及び社会基盤の構築に貢献するため、3つの“しんか（深化・伸化・新化）”計画を策定し、空間情報事業の拡大・成長を目指す

2

基本方針と  
計画構成



# 3

## 経営の真価計画

### 経営の真価計画

#### 公正・公平な 業務姿勢の徹底

不適切会計事案をふまえ、経営理念に立ち返り、明確な基準にもとづく公正・公平な業務姿勢のさらなる徹底を図り、安定した業務環境の構築を目指す

#### ステークホルダーとの 信頼構築

持続可能な企業経営の姿勢や活動状況を社会に示し、約束することで、ステークホルダーとの信頼関係を醸成。情報発信のスタイル、表現方法を磨き上げ企業価値の向上を目指す

#### 価値創造型人材の 育成

最高レベルの空間情報を提供するために、真の適材適所の人事戦略とともに、未来力をもつ価値創造型の人材の育成を目指す

#### パスコDXの強化

サイバー攻撃への対応を含む情報セキュリティ強化、多様な働き方に対応するための管理や事務処理の自動化・省力化により、安全・快適な事業環境を目指す

#### 環境に配慮した事業活動への転換

空間情報事業を通じて安心して豊かな社会システムを構築する中で、低炭素社会の実現に向けて、企業活動における明確な目標を設定し達成を目指す

## 「経営の真価計画」の主な施策

### 公正・公平な 業務姿勢の徹底

- ① リスクマネジメント・コンプライアンス研修等を通じた意識改革の徹底
- ② 風通しの良い自由闊達な組織風土の醸成
- ③ 内部統制システムの強化等による不適切会計事案の再発防止策の実行
- ④ 人事異動の促進や人事評価制度の改善による人事制度の抜本的な見直し

### ステークホルダーとの 信頼構築

- ① 法定開示の確かな実践による情報開示の公平性を維持
- ② 法定外開示の充実による企業情報の発信を強化
- ③ 事業（製品・サービス含む）PRのメディアミックスを実践

### 価値創造型人材の 育成

- ① Smart Work and Full Lifeの実現
- ② 戦略的な人材育成プログラムの導入
- ③ 女性を始めとする多様な人材が活躍する組織文化の創生

### パスコDXの強化

- ① リモート業務環境の整備、社内情報共有基盤の強化
- ② 情報セキュリティなど様々なITリスクを踏まえた耐性強化
- ③ パスコデジタル変革により業務の効率化・標準化を進め全体最適を実現

### 環境に配慮した 事業活動への転換

- ① 当社における温室効果ガス排出量の定量的な把握
- ② 温室効果ガス削減量の目標値・実施施策の策定
- ③ 脱炭素・生物多様性の戦略、目標、進捗の対外的な公表

# 3

## 経営の真価計画

# 4

## 事業の進化計画

### 事業の進化計画

#### 既存事業の革新・強化 「深化」

既存事業（受託事業）に革新的な技術やプロセスを導入し、高い技術力の維持、事業の拡大とともに、生産効率や品質の向上を図る

#### 持続可能な事業の拡大 「伸化」

新たにパスコの存在意義を発揮できる市場領域の拡大を図るとともに、継続契約型サービス事業の充実を目指す

#### 多様性による新たな事業創造 「新化」

従来発想の範囲にとどまらない多様な人材、組織との融合により、新たな事業創造に向けた活動を継続的に行い、革新的な商品やサービスを創出する

### 3つの“しんか”を促進する基盤技術×先進技術の強化

積極的な投資によって、パスコの強みである空間情報の基盤技術（はかる・くらべる・みせる）をさらに磨くとともに、先進センシング技術や強いAI技術、XR技術などの先進技術の基礎研究・開発を強化し、自動化や超空間、未来予測などの空間情報のイノベーション（つなぐ・ひろめる・いかす）を実現する

## 3つの“しんか”で事業を拡大

### 新化：多様性による新たな事業創造

仮想空間（メタバース）、モビリティ（ドローン・自動運転）、プラットフォームビジネスなどをはじめとする新領域

### 伸化：継続契約型サービスによる持続可能な事業の拡大

行政機関、エリアマーケティング、物流・不動産向けのクラウドサービス、スマート森林、IoT遠隔監視、3次元可視化、衛星付加価値サービスなどのソリューション提供・空間情報コンテンツ販売領域

### 深化：既存事業（受託事業）の革新・強化による安定的な収益の確保

道路・橋梁管理、固定資産評価、上下水道管理、まちづくり、河川管理、防災・減災、森林保全、農業、港湾、環境調査、風力発電対策、文化財などを通じた行政のDX・デジタル化領域

2023年度

基盤再構築期

2025年度

飛躍期

# 4

## 事業の進化計画

# 4

## 事業の進化計画

### 「事業の進化計画」の主な施策

#### 既存事業の革新・強化 「深化」

- ① 革新的技術やプロセスの導入により既存事業の効率化・高度化を実現
- ② 品質・生産性向上に繋がる事業運営体制の構築
- ③ お客様との“Win-Win”を向上

#### 持続可能な事業の拡大 「伸化」

- ① サービス・プロダクトラインナップの充実・強化
- ② 新たな事業ポートフォリオの拡大を推進
- ③ 継続型ビジネスの促進

#### 多様性による新たな事業創造 「新化」

- ① テクノロジープラットフォームビジネスの具体化
- ② クロスセクタールビジネスの具体化
- ③ 新たな空間情報サービス開拓への挑戦
- ④ 積極的な事業投資、アライアンスによる事業成長、M&Aによる事業の早期実現

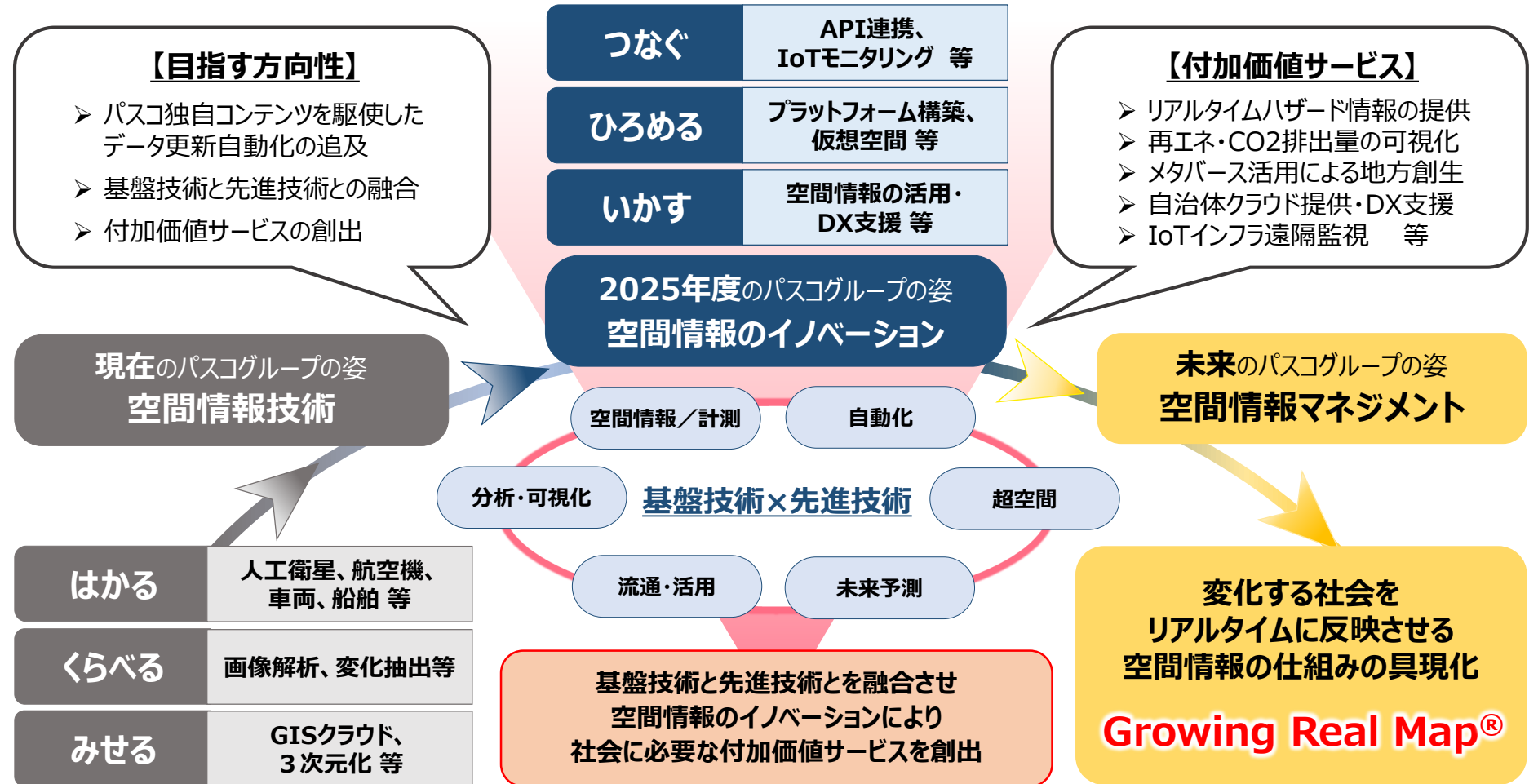
#### 3つの“しんか”を促進する 基盤技術×先進技術の強化

- ① 先進技術の活用によるDXの推進
- ② 基礎研究等におけるリソースの強化
- ③ 技術の連鎖による事業創出力と生産性の向上

# 空間情報イノベーションにより「Growing Real Map」構想を具現化

5

目指す姿



## 数値目標

「パスコグループ中期経営計画 2023-2025」の3か年を将来の飛躍に向けた真の価値を再構築する期間と位置付け、主に人的資本や事業進化、経営基盤強化に向けて総額120億円（直近3か年より約30%増）の投資を計画し、下記の数値目標を目指してまいります。

経営指標	2025年度目標	備考
連結売上高	<b>600億円</b> 以上	影響度の高い政府動向や社会情勢に着目
連結営業利益率	<b>8.0%</b> 以上の 安定的確保	持続的な企業成長に向けて 安定的に利益を確保
ROE (自己資本利益率)	<b>10.0%</b> 以上	資本効率性を重視しつつ 株主還元を意識

# 6

## 数値目標

2023  
2025



2023年8月7日 策定

株式会社パスコ 経営戦略本部

**【ご注意事項】**

本資料に記載する情報は、本資料の公表日現在において当社が入手可能な情報に基づいて作成したものです。本資料に記載された事項の全部または一部は、経営環境の変化などにより、予告なく修正・変更されることがあります。

※本資料の利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

※本資料は、金融商品取引法上の法定開示書類ではなく、その情報の正確性や完全性を保証するものではありません。

※本資料は、投資者の皆さまへの情報提供を目的として作成しており、投資の勧誘を目的としたものではありません。