



2022年4月8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 管理本部 小佐々由美  
TEL: 03-6823-6664 (代表)

### 新中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2022年4月8日開催の取締役会において、2022年度を初年度とする今後3年間の新中期経営計画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、2021年6月30日に新経営体制が発足後、企業として収益をあげることにより社会に貢献していくことを目標に掲げ、企業として本来の姿に戻すべきであるという思いから「本来の姿に」をテーマに2022年4月8日に新中期経営計画を策定いたしました。今後は、競争優位性のあるプロダクトの開発と事業と人材を創造する会社に生まれ変わり、安定的収益を確保し、売上至上主義の経営から利益至上主義の経営を目指してまいります。

当社は、新セグメントを含めたグループシナジーによるクロスチャネル効果を目的とし、4つの事業セグメントによる事業展開を行ってまいります。①コスメ事業としてチャネル開発とチャネル別の新規商品開発、②ビューティ＆ウェルネス事業として各分野著名人と共同商品開発及びブランド開発、③サステイナブル事業として希少成分である「フコキサンチン」の研究及び販売、④再生医療関連事業としてヒト由来化粧品原料の販売及び自動細胞培養装置開発を行い、事業基盤強化に努めてまいります。

以上の取り組みにより、安定した収益基盤の強化を図り、株主様をはじめ全てのステークホルダーの皆様に満足していただけるよう全社員一丸となって努力する所存でございます。

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

# 新中期経営計画

(2022～2024年度)

2022年4月8日



東京証券取引所 スタンダード市場（証券コード：3840）

1

## 前中期経営計画の振り返り

2

## 新中期経営計画の基本方針

3

## 事業戦略・施策

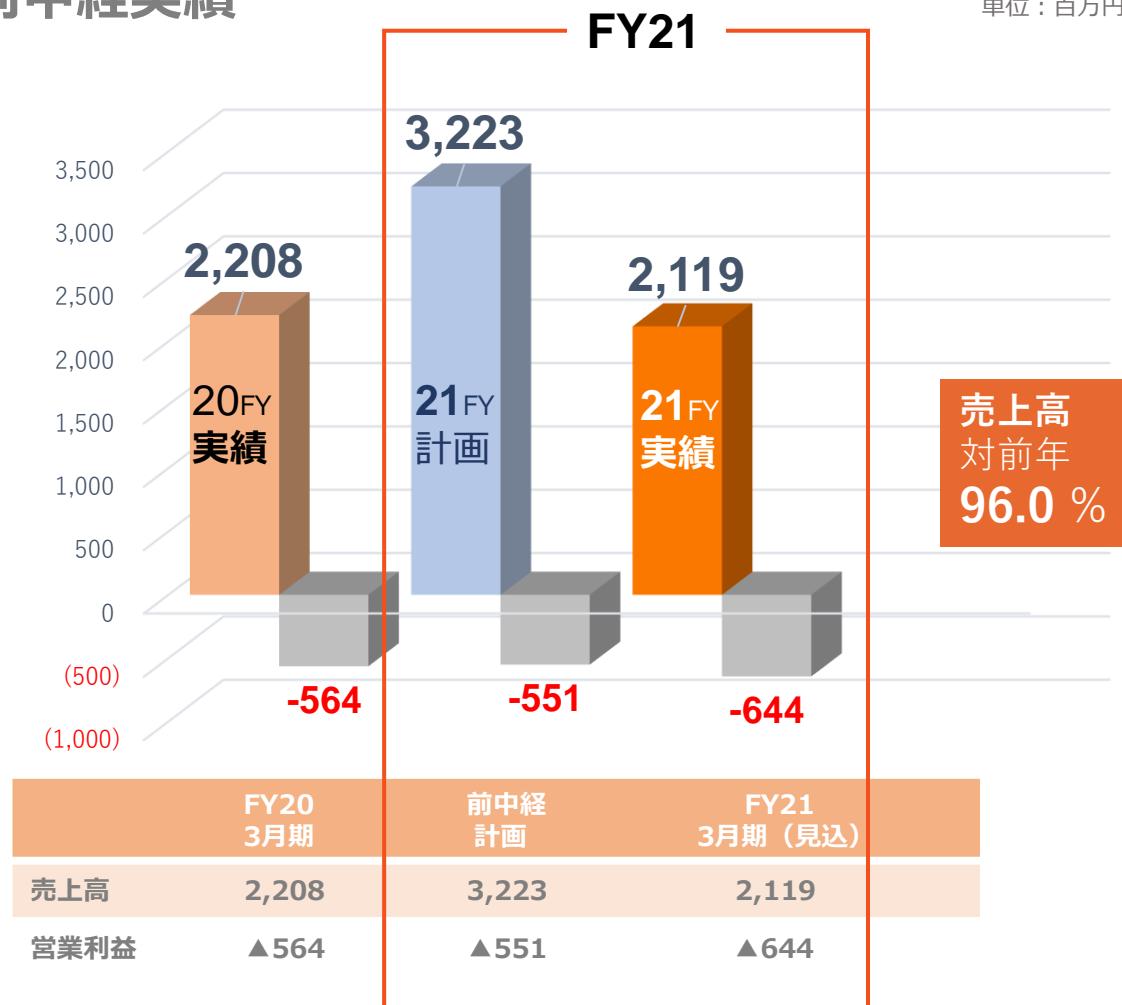
4

## 新中期経営計画計数目標

# 1. 前中期経営計画の振り返り

計画未達：ファイナンス計画の見直し、及びコロナウィルス感染による外出自粛が大きな要因

## 前中経実績



### ◆プロダクト

競争力のあるスキンケアの開発は実現

販売数量も順調に推移

### ◆成長投資

効率的な顧客獲得は進んだが

ファイナンスが計画通りにいかず下期成長投資を断念

### ◆結果

売上高未達及び営業赤字の拡大

### ◆その他外的マイナス要因

コロナウィルス感染拡大の影響によるリモートワークや、  
外出自粛により使用機会の減少及び購入意欲の減少

# 1. 前中期経営計画の振り返り

課題：売上高に対する販売管理費率の適正化 80% → 50%まで削減計画

## 経営課題

### ◆販売管理費比率

過去3年間の実績で販売管理費比率が高い

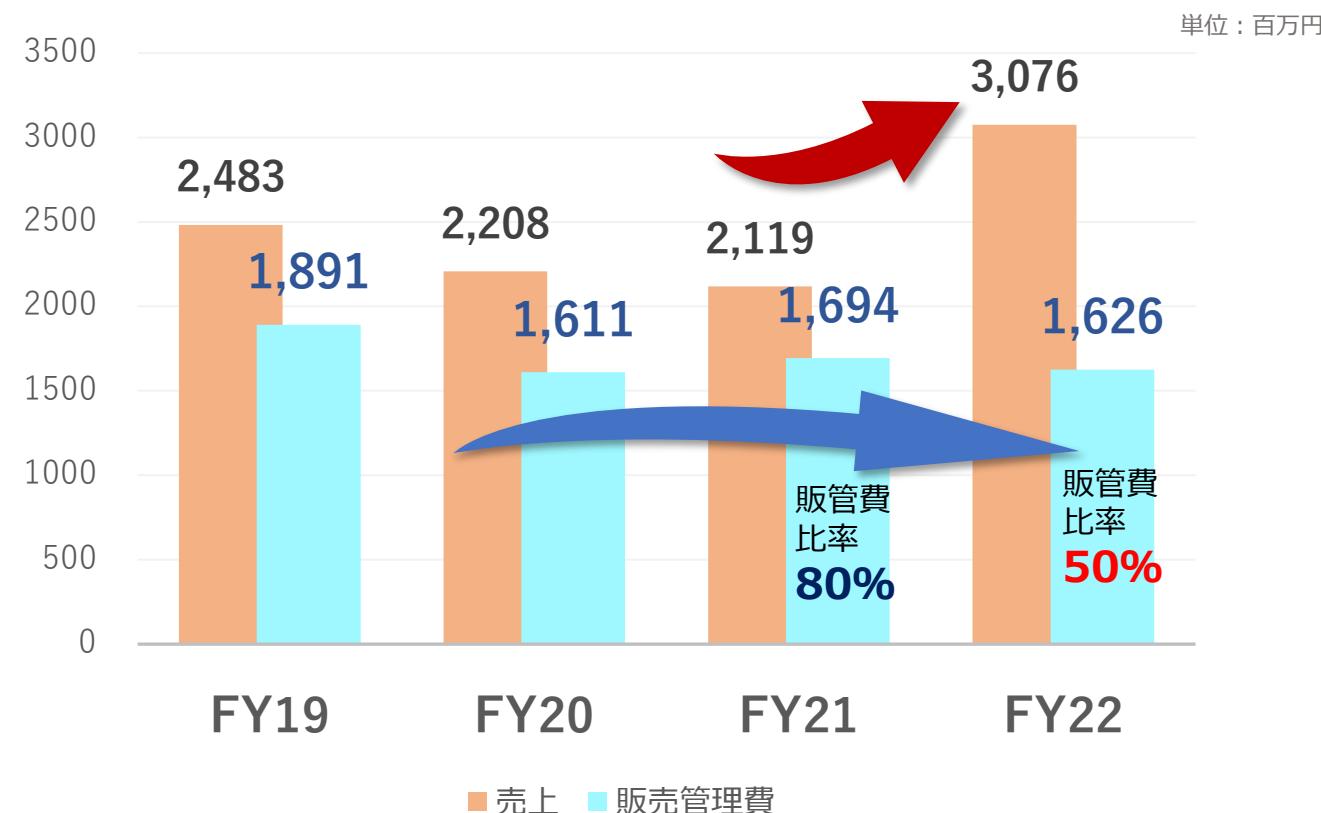
現状 : **80%**

## 新スキームの構築

### ◆新セグメント含めたグループシナジー

独自の投資により効率を継続して改善してまいります。

来期 : **50%**



1

## 前中期経営計画の振り返り

2

## 新中期経営計画の基本方針

3

## 事業戦略・施策

4

## 新中期経営計画計数目標

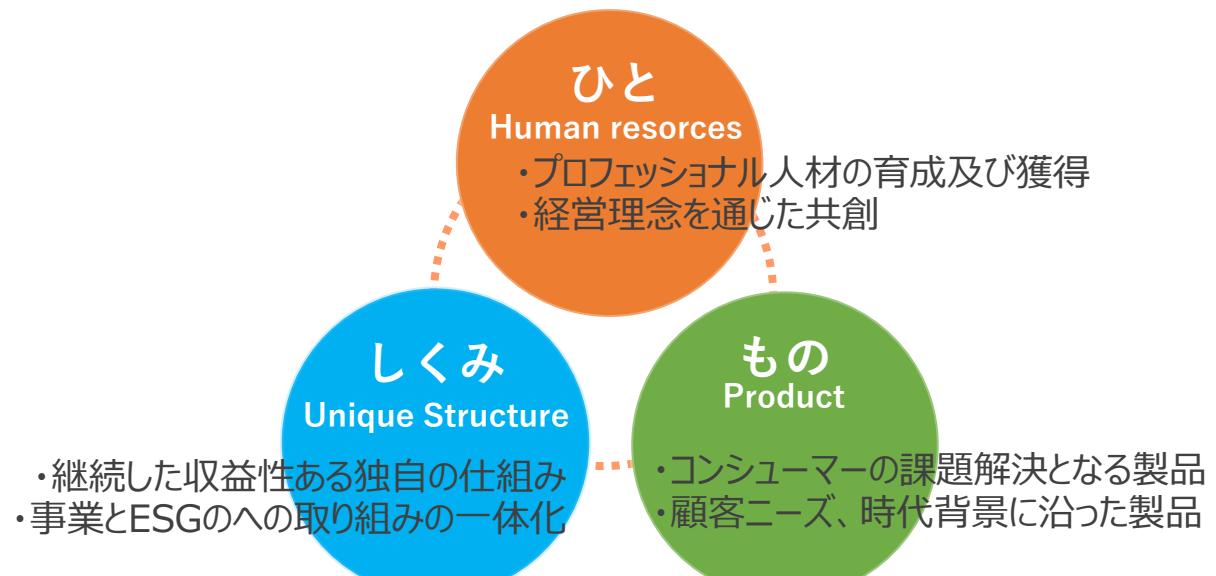
## 2. 新中期経営計画前の基本方針

企業理念に沿った「本来の姿」へ

### ◆経営理念：企業は社会の公器である

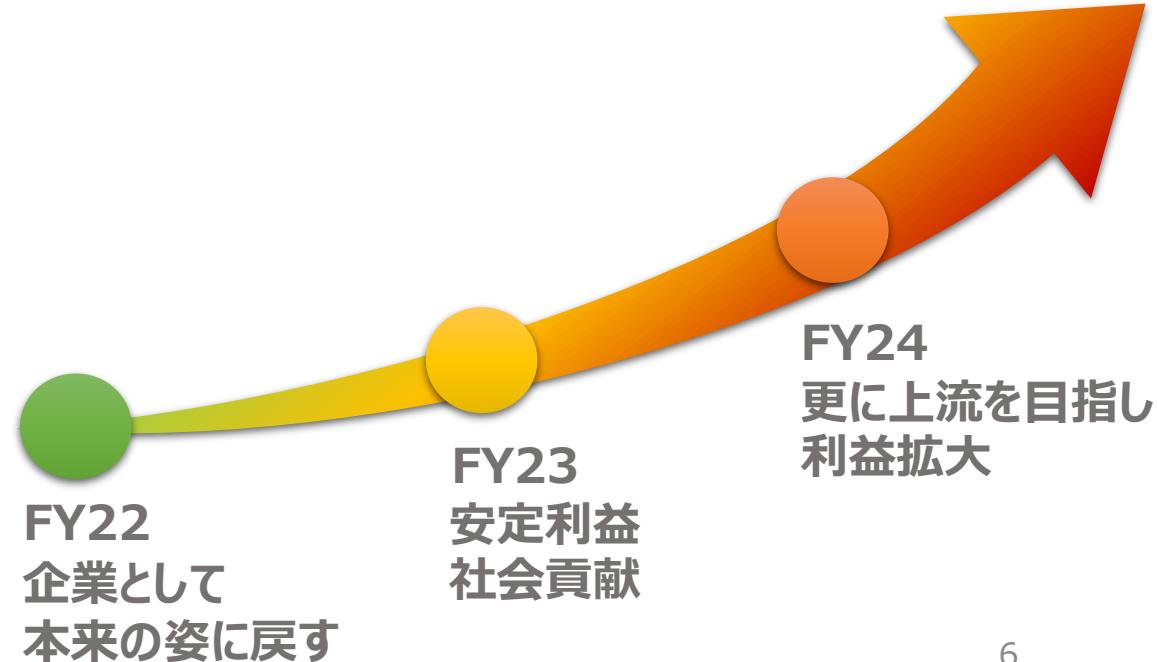
当社は社会に対して有益な価値を提供するために存在し  
社会の期待に十分に応えられてこそ良き企業として  
社会から信頼され共存できると考えています

### ◆経営理念を支える3つの基本方針



### ◆新中期経営計画に基づくテーマ：「本来の姿に」

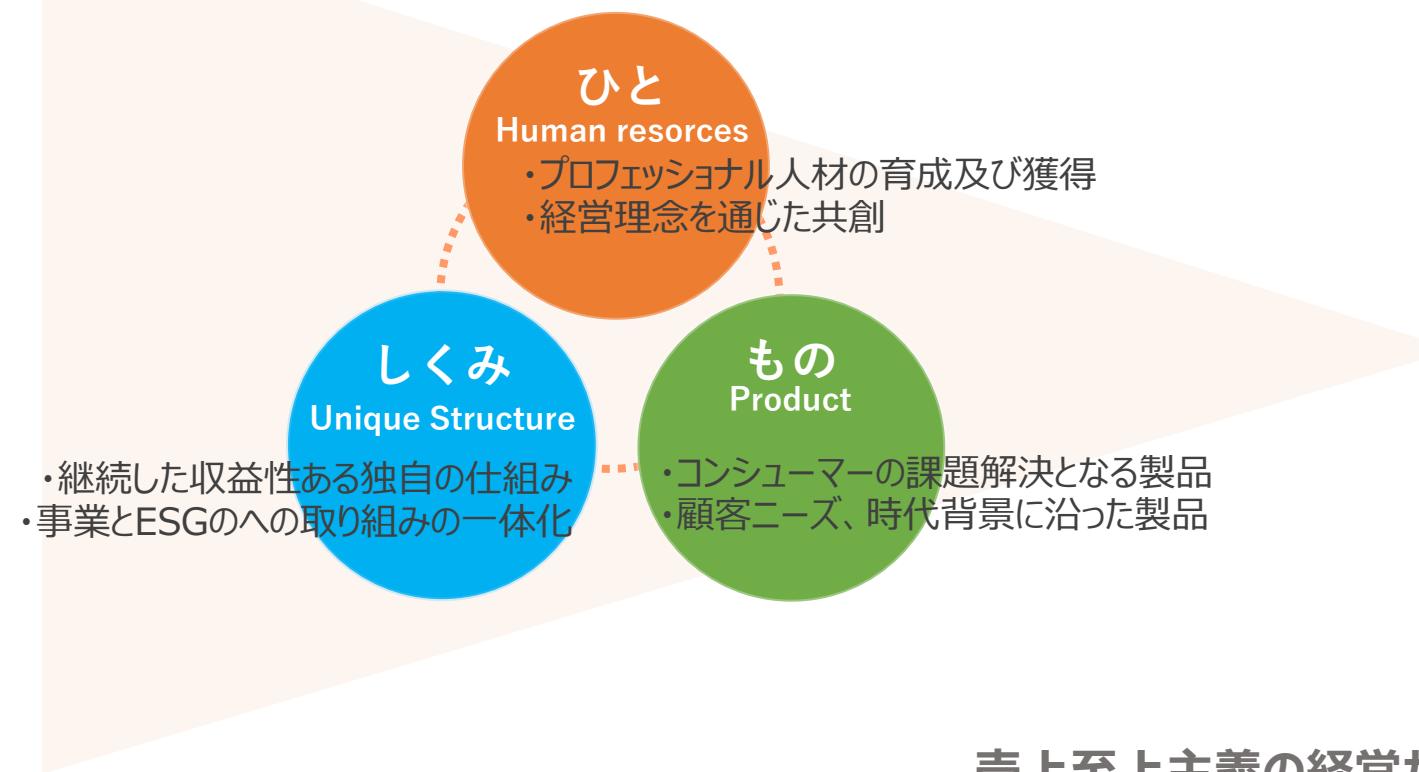
企業として収益をあげることにより社会に貢献していくことを目標に  
利用者及び消費者のしっかりとしたイメージを基に  
競争優位性のあるプロダクトの開発 独自性継続性のある事業  
そしてそれを担う人材の創造を強みとし  
ESGへの取り組みの一体化した会社へ生まれ変わります  
企業と社会や自然との共創こそが、**本来の姿**であると考えています



## 2. 新中期経営計画前の基本方針

### パスグループの目指す姿

#### ◆経営理念を支える3つの基本方針



#### ◆市場の評価＝利益

	売上高	営業利益
FY21	2,119	▲644
FY22	3,076	▲36
FY23	3,716	34
FY24	4,205	196

単位：百万円

売上至上主義の経営から  
安定的収益の確保による「利益至上主義経営」の実現を可能に

## 2. 新中期経営計画前の基本方針

### SDG s ( SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS )

#### PATH Groupにおける企業活動全体で貢献するSDG s 目標

当社の経営理念に基づき、事業とESGへの取り組みの一体化を推進してまいります。

E	=環境 (Environment) 環境に配慮（二酸化炭素の排出量が多くないか、環境汚染をしていないか、再生可能エネルギーを使っているか）
S	=社会 (Social) 社会に貢献 (地域活動への貢献、労働環境の改善、女性活躍の推進など)
G	=企業統治 (Governance) 収益を上げつつ、不祥事を防ぐ経営

#### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



1

## 前中期経営計画の振り返り

2

## 新中期経営計画の基本方針

3

## 事業戦略・施策

4

## 新中期経営計画計数目標

#### 事業セグメント

##### ①コスメ事業



##### ②ビューティ & ウェルネス事業



##### ③サステイナブル事業



##### ④再生医療関連事業



#### コスメ事業

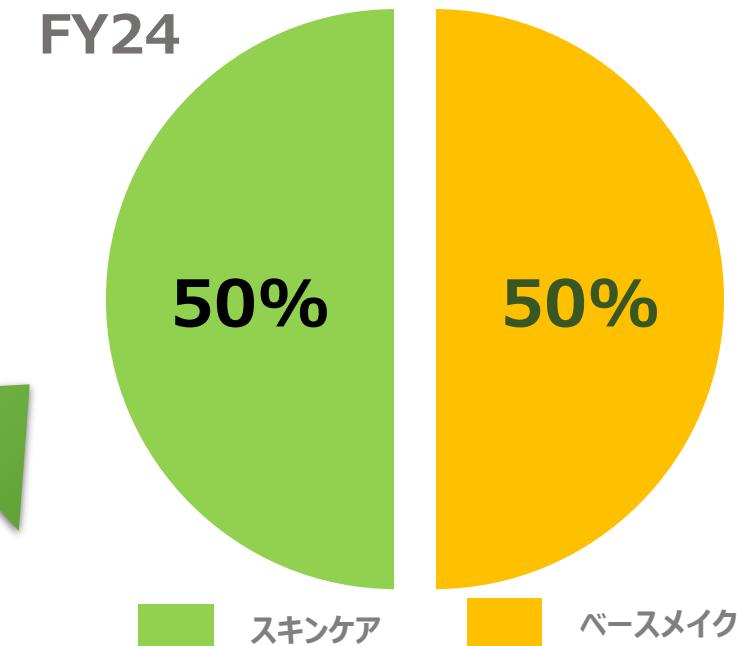
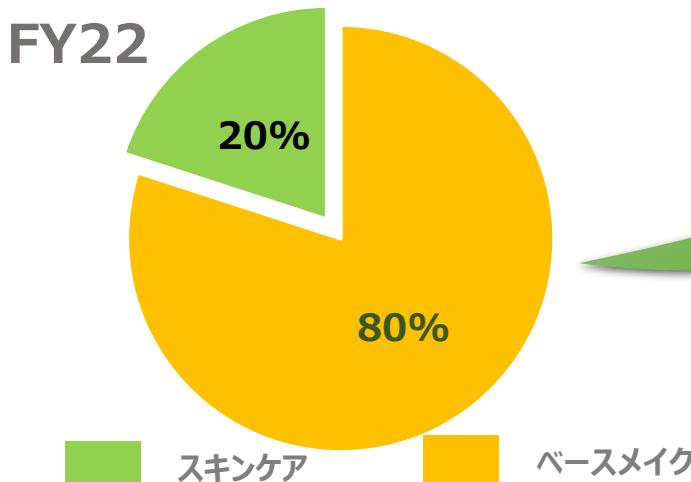
コスメ事業

#### コスメ事業：事業戦略

##### ベースメイクからスキンケアへ

- ・市場が成長しているスキンケアの売上構成比を上げる
- ・販売チャネル開拓とチャネル別の商品開発を図る

FY24は、ベースメイクとスキンケアの売上構成比 **50:50**  
消費率の高いスキンケアの比率を上げることにより収益性UP

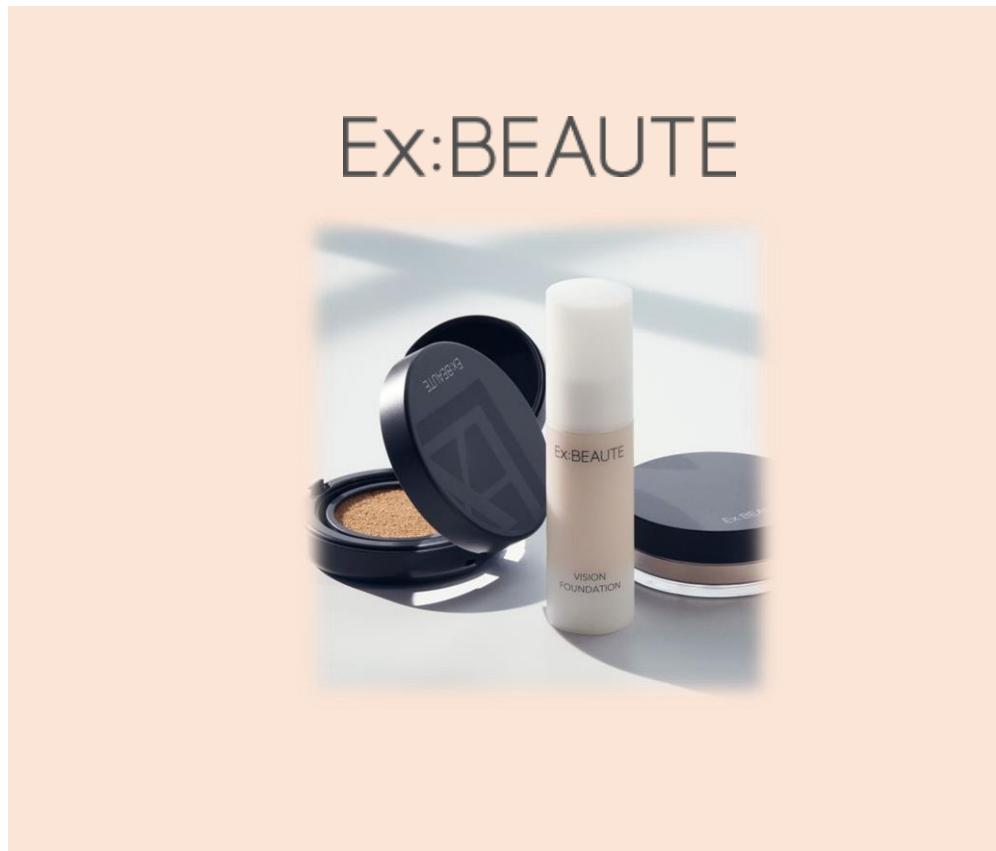


### 3. 事業戦略・施策

#### コスメ事業：事業戦略

主力商品ロングセラーのベースメイクブランド「Ex:BEAUTE」

ベースメイク



Ex:BEAUTE

スキンケアブランド「Bubble Shot」「EXSKIN」  
NEWブランド「DR Be Born」

スキンケア

Bubble Shot

EXSKIN



DR Be Born



# 新市場への参入

## ビューティサロン市場への参入

### 3. 事業戦略・施策

#### コスメ事業：新市場への参入

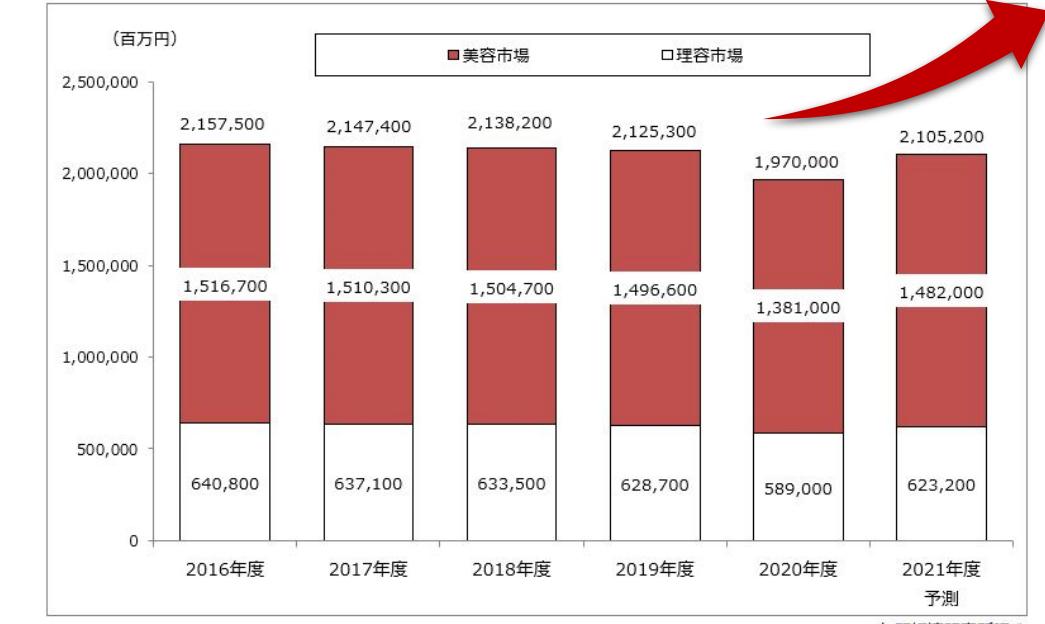
##### ◆エステティックサロン (2019年度)

- ・売上：約 **3,630 億円**
- ・店舗数：**23,000 店舗**



##### ◆理美容室 (2020年度)

- ・売上：約 **1.9 兆円**
- ・店舗数：**370,000 店舗**



注1. 事業者売上高ベース

注2. 2021年度は予測値

## サロン市場：国内 40万店舗

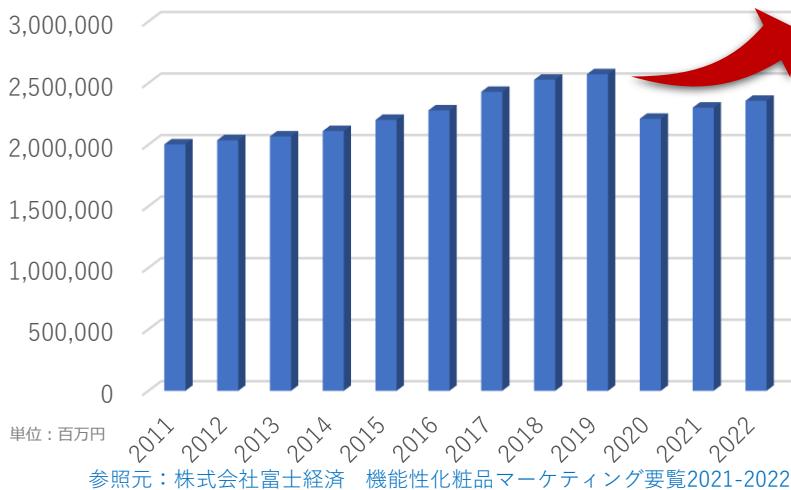
参考資料：

株式会社矢野経済研究所「エステティックサロン市場に関する調査（2020年）」、 株式会社矢野経済研究所「理美容市場に関する調査（2021年）」 15

## コスメ事業 NEW BRANDの開発

### 求められる高機能化粧品

高機能化粧品市場は、マスクの着用による肌荒れなど、ニューノーマルの市場において市場は拡大となる見通し。



高機能コスメブランド「Lekarka」を展開する  
株式会社レカルカと共同開発。



「マイクロニードル」や「リポソーム化」、「ナノカプセル技術」、「ドラッグデリバリーシステム」、「幹細胞」、「遺伝子」、「光老化」などの美容医療や医薬品の開発で用いられていた科学的技術や医学的知見を活用して、機能性の高い化粧品を投入し、ドクターズコスメとしてブランドの付加価値を高める動きが顕在化。またシワ改善を標榜する医薬部外品の投入が相次ぎ、ラインナップが充実したこと、エイジングケア需要が広がりを見せている。新規ユーザーの増加からさらなる市場拡大が期待される。



### 3. 事業戦略・施策

#### コスメ事業 「Dr.BeBorn」 独自のマーケティングビジネスモデルを構築



##### 共同開発製品の独占販売

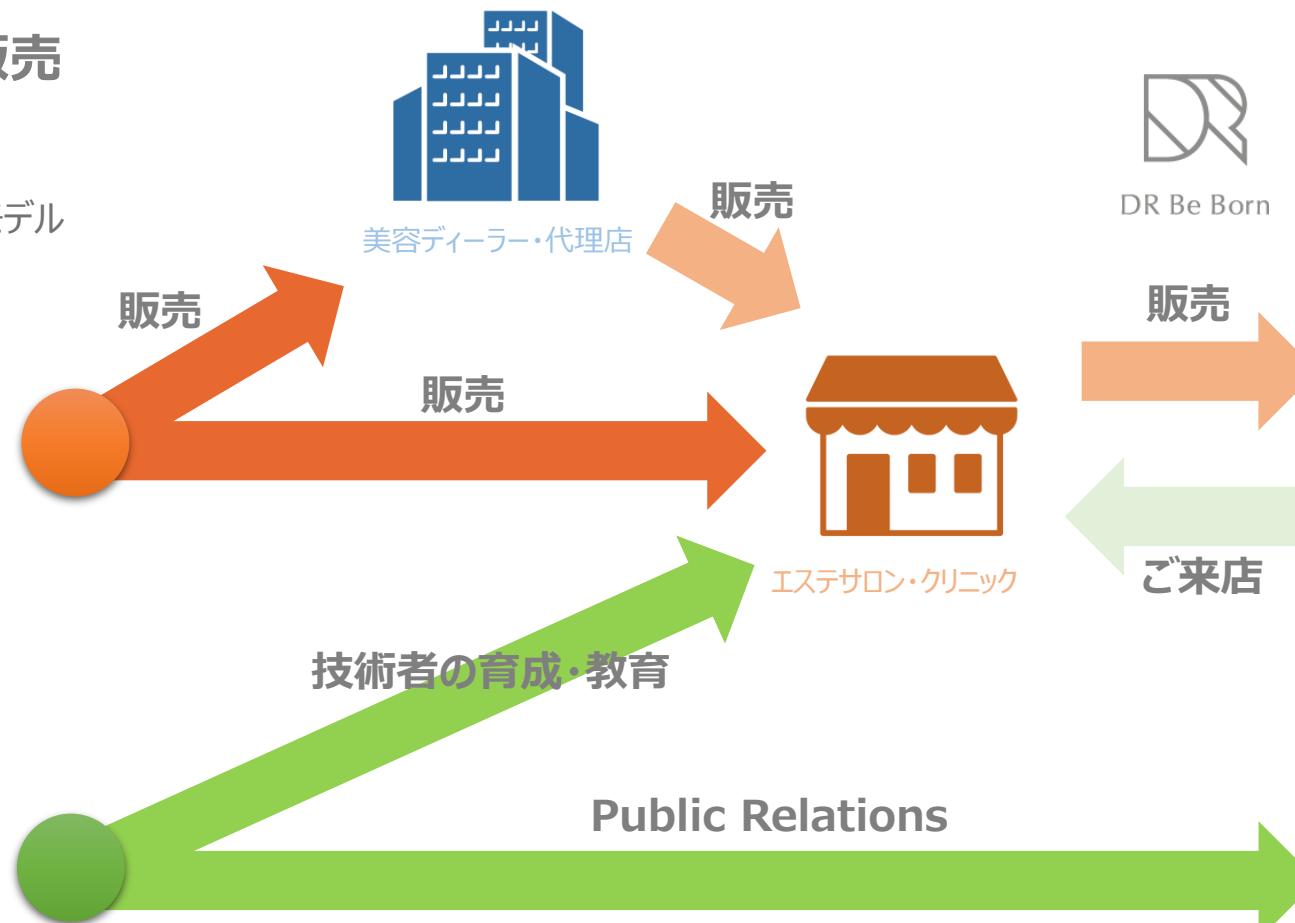
販売、教育、PRを役割分担  
強みを活かした効率的ビジネスモデル



販売ルート拡大



教育・PR担当



### 3. 事業戦略・施策

#### コスメ事業 ビジネスマodel

##### 顧客生涯価値向上

###### 1. お客様からの声を商品開発に反映

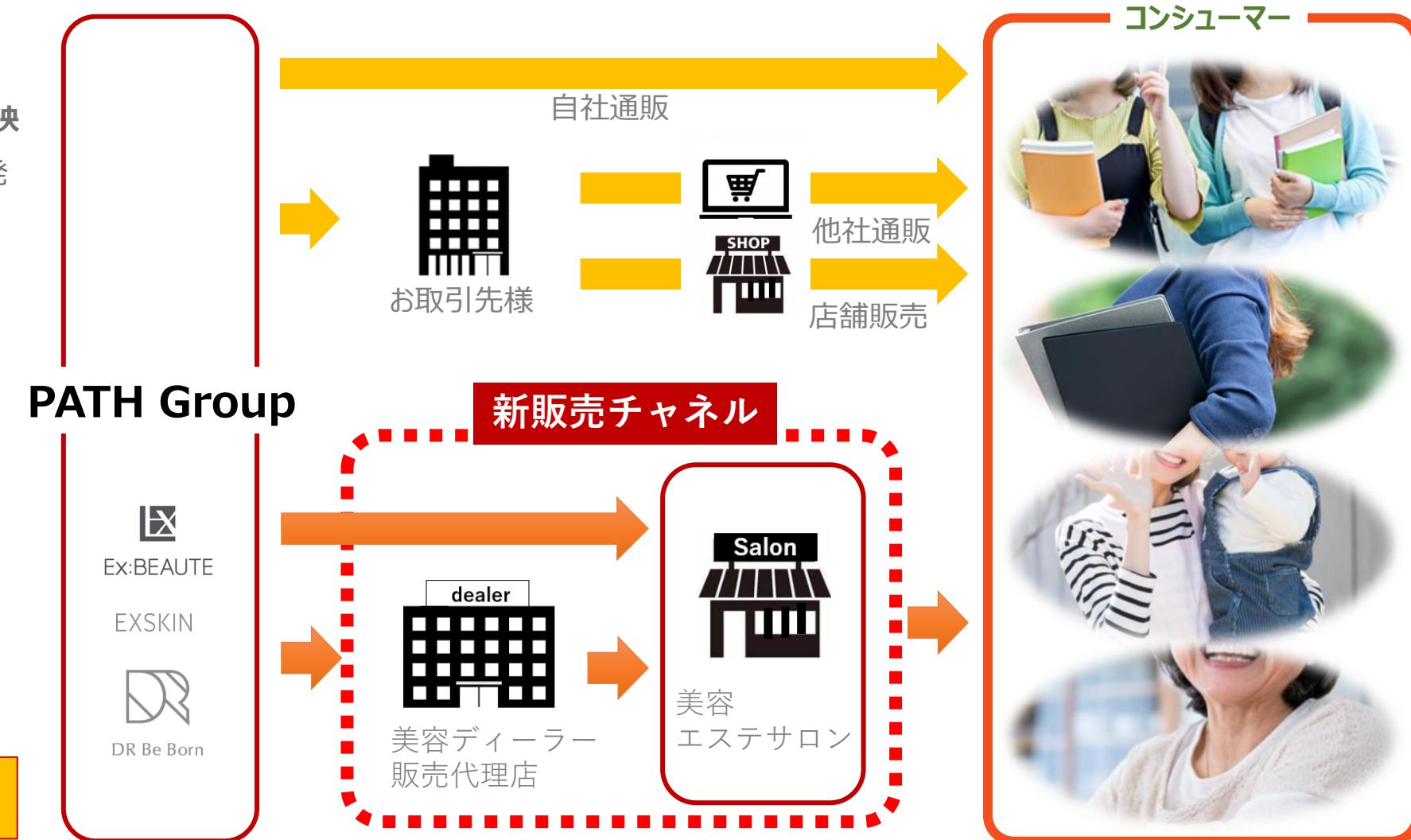
- ・マーケティング効率の良い商品開発
- ・価格競争力の実現

###### 2. エステ・美容サロン市場への参入

- ・プロユース商品開発
- ・既存ブランドも新市場へ

知つていただく、体感していただく

ファンベース



## ビューティ&ウェルネス事業

ビューティ&ウェルネス事業

#### コラボレーションいただいた著名人

美容領域、健康領域において、  
ご活躍のみなさまとのコラボレーション



坂巻哲也

Micaco

石村友見

岩崎恭子

千葉真子

#### 科学的エビデンスを基に、商品開発

##### ビューティ



##### ウェルネス



### 3. 事業戦略・施策

#### ビューティ＆ウェルネス事業 ブランド開発

#### 競争優位性のある製品開発

3つの要因から、消費者ニーズに合った、そして安心してご使用いただける製品開発を実現

##### 1. マーケティング



店舗販売・通販の実績を元にした、  
独自のマーケティングを実施。

→ 確度の高い商品開発

##### 2. 共同開発者キャスティング



ビューティ＆ヘルスケア分野において、  
トップクラスの著名人との共同商品開発

→ 独自性、競争優位性

##### 3. エビデンス



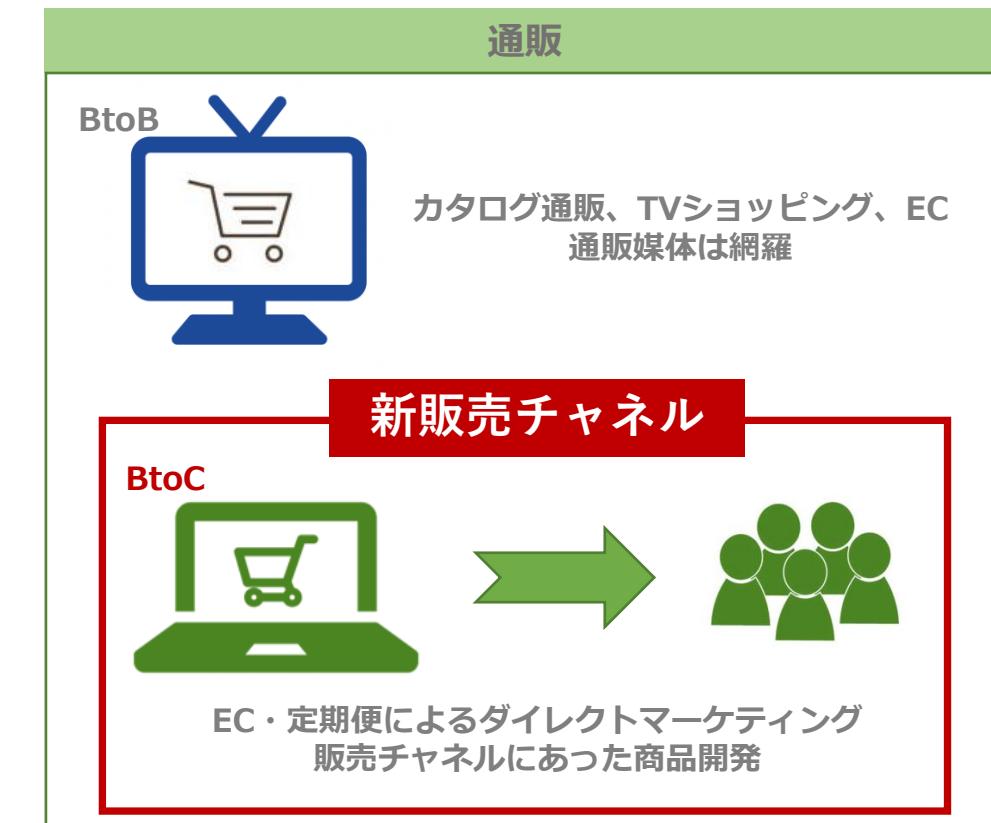
各分野の著名人の経験に基づいたノウハウ  
やメソッドを元に研究開発を行う

→ 製品としてのエビデンス取得

## ビューティ＆ウェルネス事業 販売チャネル

## 幅広い販売チャネルから流通を選定

- ①通販市場で認知された商品を店舗販売 ②自社製品開発による価格競争力 ③新たな販売チャネル開発



### 3. 事業戦略・施策

#### ビューティ＆ウェルネス事業 ビジネスマodel

##### 顧客生涯価値向上

1. 通販市場で幅広く認知し、その後店舗販売へ拡大
2. 自社製品開発による価格競争力
3. 新たな販売チャネル開発

知っていただく、体感していただく

ファンベース

PATH Group



B to B



お取引先様



TV媒体

他社通販

他社会報誌



新販売チャネル

自社通販

- EC・定期便による
- ダイレクトマーケティング

# サステイナブル事業

## サステイナブル事業：拡大傾向にある市場規模

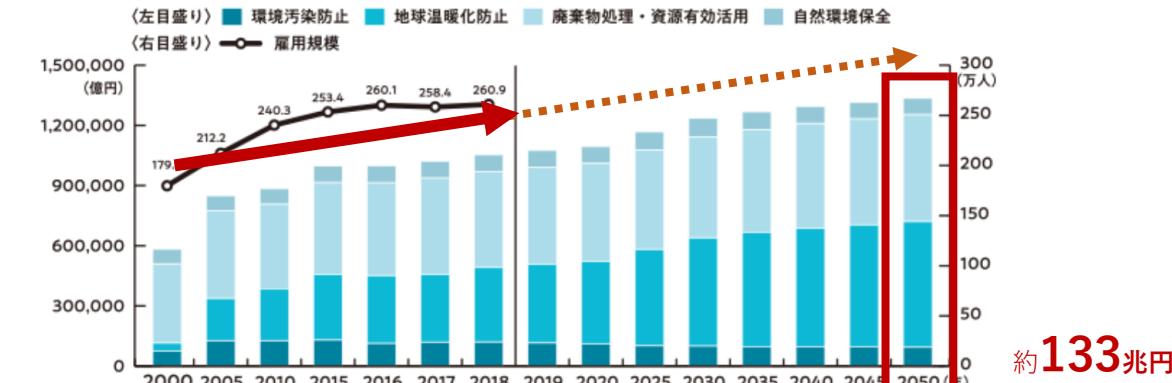
### 政府が後押しする産業として市場規模の拡大傾向

菅前首相が2050年までに温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指すことを表明したことを皮切りに、全国193自治体も2050年までに『ゼロカーボンシティ』を宣言している。

こうした中、コロナ禍からの回復に向け、国内の経済に新たな産業として注目されているのが「環境産業」。

環境省の調査によると【図1】、2050年度の国内環境産業の市場規模は約**133兆円**と予測されている。

国内環境産業の市場規模（推計）【図1】



※2019年以降は予測値

出所：環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について(2018年版)」(2020年7月20日)

日本の環境・エネルギー分野への研究開発費の推移【図2】



出所：総務省「2020年(令和2年)科学技術研究調査の結果」(2020年12月15日)

### 研究開発投資は、企業による投資が多くを占める

環境産業の市場拡大に伴い、企業によるグリーンインフラ・技術関連の研究開発投資も増加傾向にある。

総務省が発表した統計データ【図2】によると、2019年度における日本の環境・エネルギー分野の研究開発費は**2兆4548億円**（前年度比7.5%増）と**3年連続で増加**しており、この中で最も投資額が大きいのは、**企業による投資**である【図2】参照

## サステイナブル事業：事業概要

CO<sub>2</sub>を「利用」し、緑を「培養」する当社製品 <ALN-01>

微細藻類を連続培養させ、CO<sub>2</sub>の吸収量をより多くすることが可能な密閉型培養装置

- ・従来型 … 室外設置の開放系オープンpond 【図2】

→ 外的要因に影響されやすい



- ・当社製品 … 室内設置の密閉型装置 【図1】

→ 温度管理等各種管理が容易



【図2】開放系 オープンpond

【図1】微細藻類連続培養装置 ALN-01



## サステイナブル事業：事業概要

### 室内のバイオリアクターにより安定した原料供給

独自の微細藻類大量培養装置および、培養システム、培養技術により、安定的に高品質な微細藻類の培養が可能。これにより、フコキサンチンの製造における「希少性」と「高価格」という市場導入のハードルを大きく引き下げるに成功しています。



### 高品質かつ高濃度のフコキサンチン抽出技術

自社培養の微細藻類から抽出されるフコキサンチンは第三者機関の分析成績で、微細藻乾燥バイオマスあたり 1.03～1.17%と高含有率かつ安定した結果となり、現在一般的な褐藻類の場合（0.03～0.1%）と比較して大きく上回る結果を得ています。

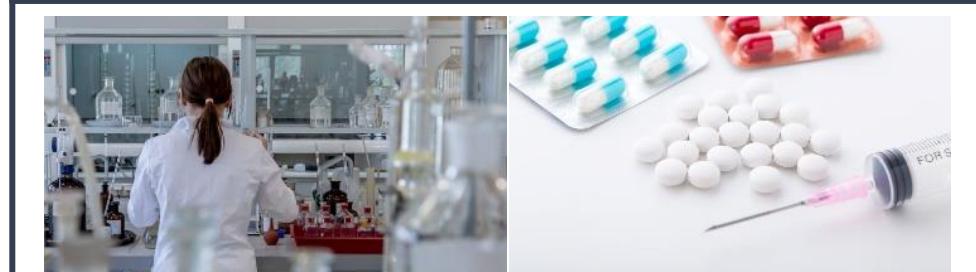
またアルヌールで抽出されたフコキサンチンは、カロテノイドの世界的権威である一般財団法人 生産開発科学研究所の眞岡博士に純度測定をお願いし、非常に雑物の少ない、99.5%以上のフコキサンチンであるとの分析結果を頂きました。

#### 化粧品・健康食品メーカーへのフコキサンチン提供



フコキサンチンの多機能性を活かした商品展開可能  
「美容」「健康」「アンチエイジング」といった領域の製品開発にも活用

#### 大学・製薬メーカーへのフコキサンチン提供



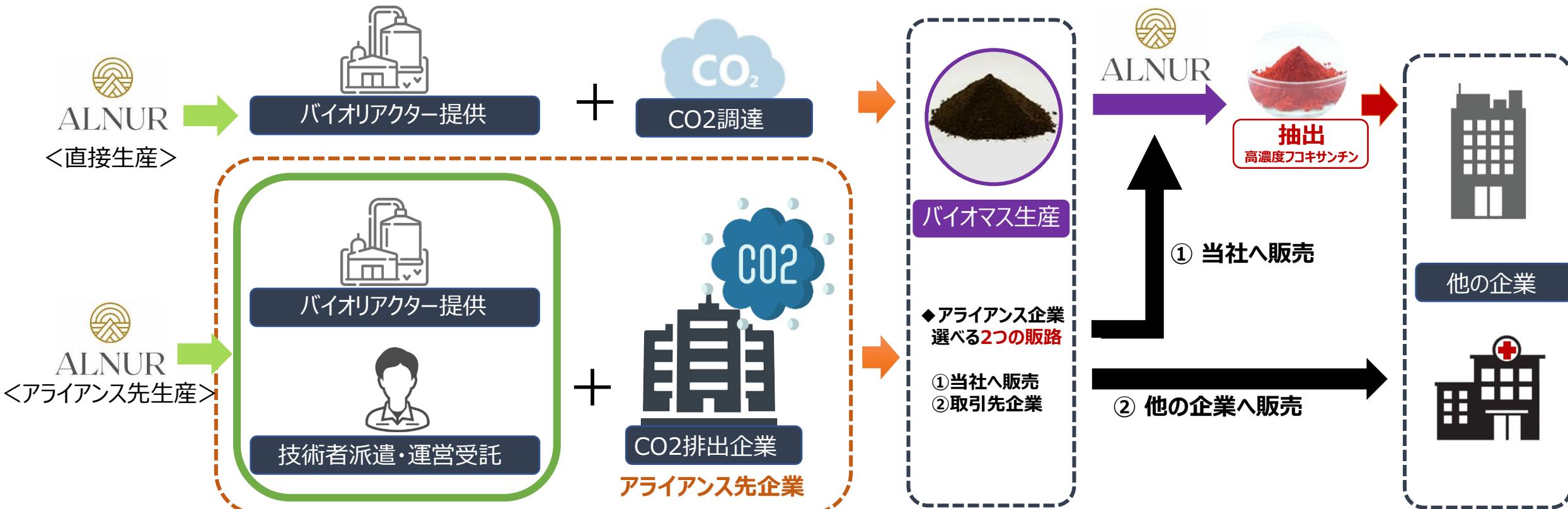
抗がん、抗肥満、抗アトピー等の原薬への研究

### 3. 事業戦略・施策

#### サステイナブル事業：ビジネスモデル

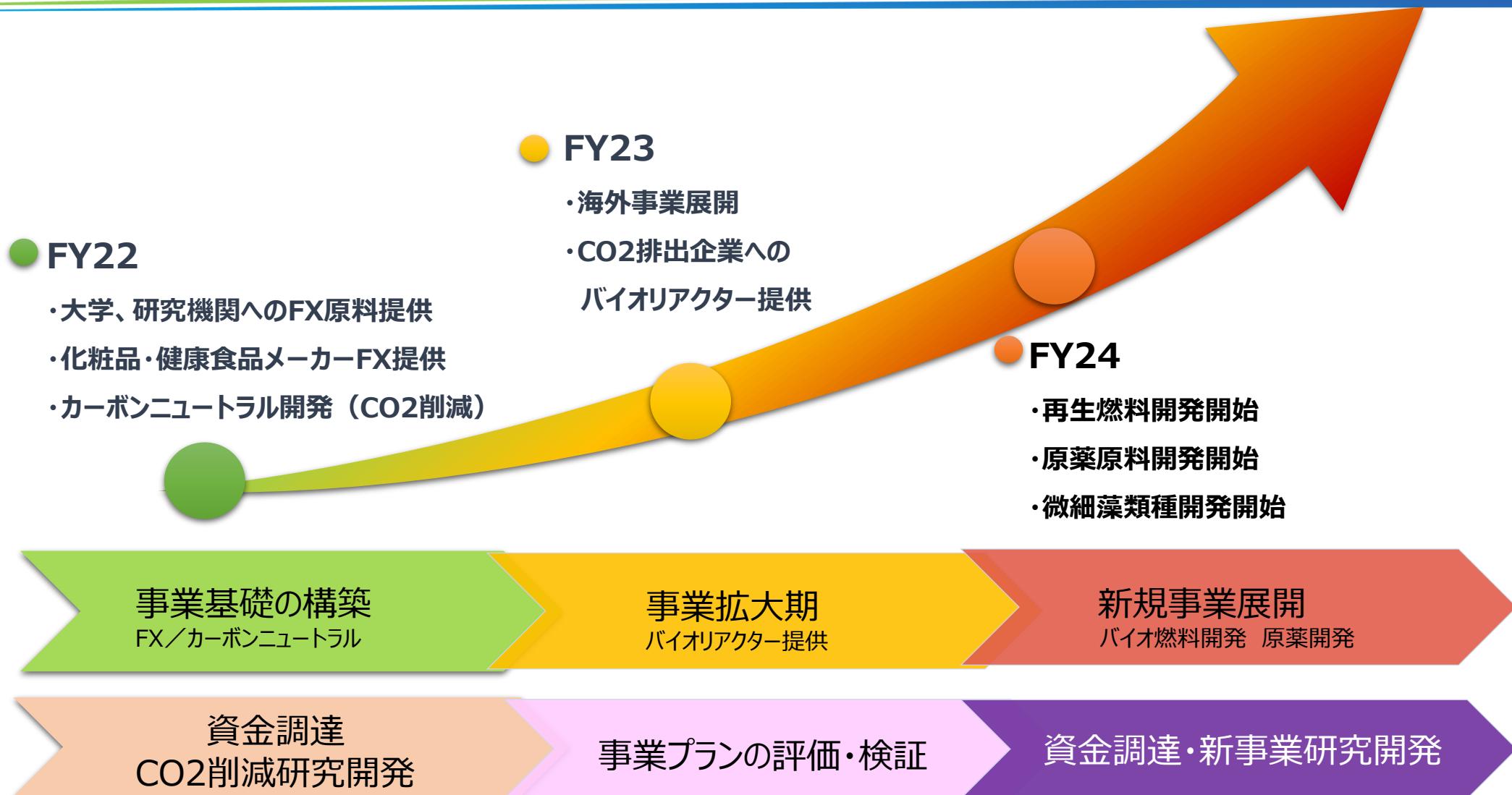
#### 生産システム

独自の微細藻類大量培養装置および、培養システム、培養技術により、安定的に高品質な微細藻類の培養が可能。  
これにより、フコキサンチンの製造における「希少性」と「高価格」という市場導入のハードルを大きく引き下げるに成功しています。



### 3. 事業戦略・施策

#### サステイナブル事業：マイルストーン



# 再生医療関連事業

## 再生医療関連事業：外部環境 法改正により細胞の培養・加工の外部委託が可能に

### 法改正：「再生医療等安全性の確保等に関する法律」 平成26年11月施行

法改正により、医療機関や研究機関内でしかできなかつた細胞の培養・加工の外部委託が可能となった。  
産業の力を活用することにより、創薬や再生医療の研究・開発が加速することが考えられる。

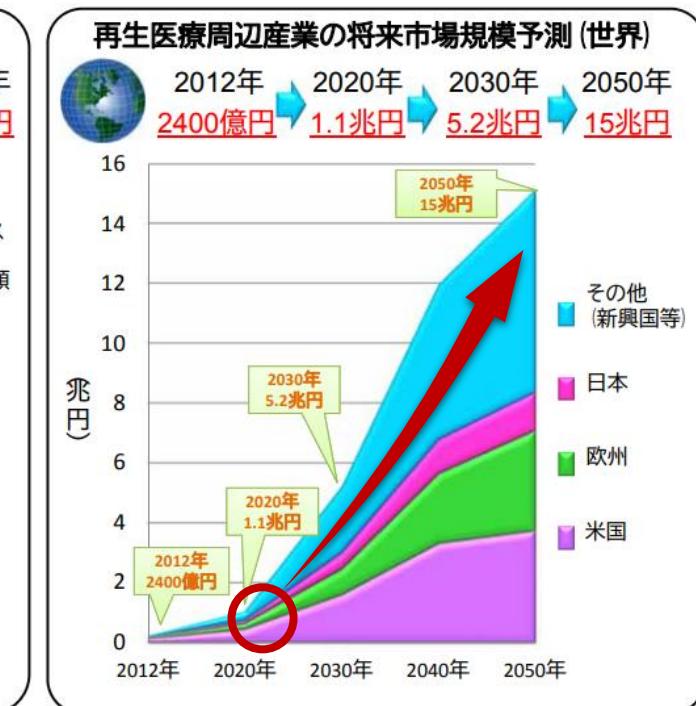
### 再生医療の市況予測は拡大トレンド

国内… 1.3兆円 2020年比 <約13倍>  
世界… 15兆円 2020年比 <約13倍>

2020年比  
**13倍**



出所：経済産業省



## 再生医療関連事業：事業概要①

### 再生医療サポート

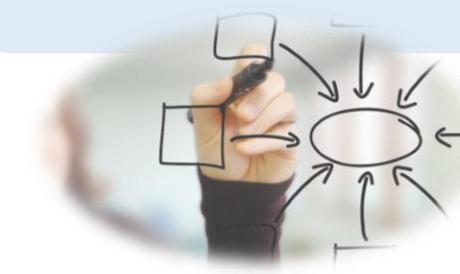
#### 培養技術の提供

- ・細胞培養施設の厳密な管理運営
- ・スキルの高い**培養士**を派遣
- ・より高度な細胞培養技術の提供や指導
- ・細胞培養関連技術の発展のための**共同開発**



#### 事業の提携

- ・国内または、現地での事業の提携
- ・海外の施設での細胞培養
- ・細胞培養の効率化
- ・安全性、コストダウンの追求



#### 培養士の育成

- ・細胞培養のための**培養士育成**を支援
- ・海外からの**研修**の受け入れ
- ・高い技能の培養士の派遣による技術指導

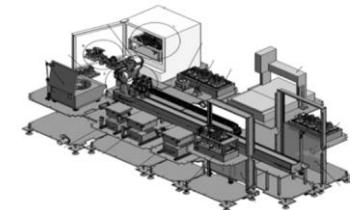
#### コンサルティング

- ・海外および日本国内の医療機関における事業支援
- ・再生医療の導入支援（再生2種）
- ・運営管理フロー指導
- ・細胞培養施設の運営管理に関するノウハウ
- ・施設や資材、専門技術に関する情報等の知識提供
- ・これら的一部または、トータルでのコンサルティング

## 再生医療関連事業：事業概要②

## 自動培養装置システム開発

培地交換、継代培養、ピペッティング、遠心分離などの  
全ての培養プロセスを装置やロボットを用いて自動化



## 細胞培養方法

## 手動培養

汚染リスク有り



i ) 安全面



汚染リスク無

高コスト



ii ) コスト面



低成本

作業者手技依存



iii ) 品質面



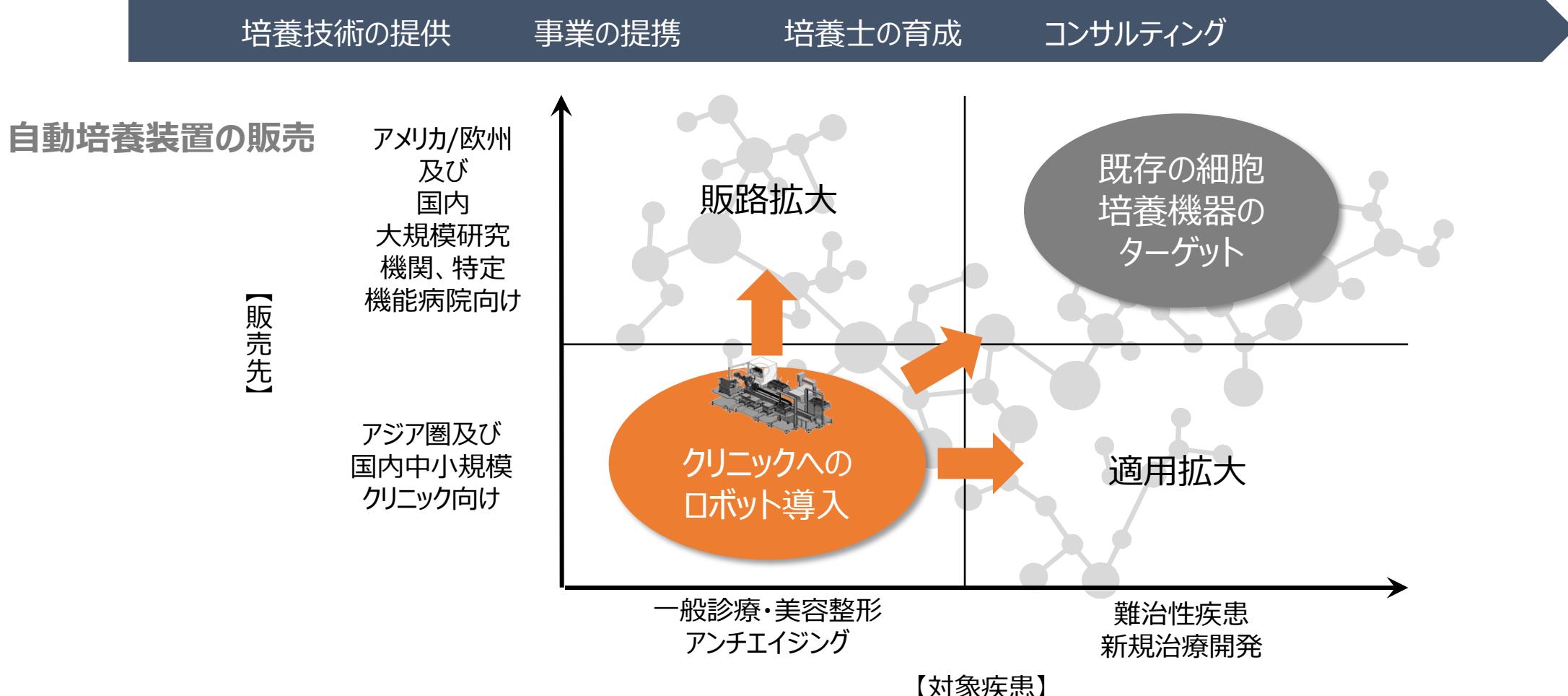
均一プロセス

細胞培養において、ロボットによる自動培養の方が

i ) 安全面、ii ) コスト面、iii ) 品質面で手動培養よりも優れている

#### 再生医療関連事業：事業概要③

##### 細胞培養技術移転



#### 再生医療関連事業：事業概要④

##### 化粧品原料

国産の幹細胞培養液を、化粧品原料メーカーまたは、化粧品メーカー向けに原料として販売



幹細胞培養液を原料販売



幹細胞培養液は幹細胞の美容の際に得られる液体で、市場性の高いスキンケア原料として需要が拡大しています。韓国製の原料が主流の中、国産の幹細胞培養液は大変人気です。



### 3. 事業戦略・施策

#### 再生医療関連事業：ビジネスモデル

•

化粧品原料販売：ヒト由来化粧品原料を化粧品原料メーカー・化粧品メーカーに販売

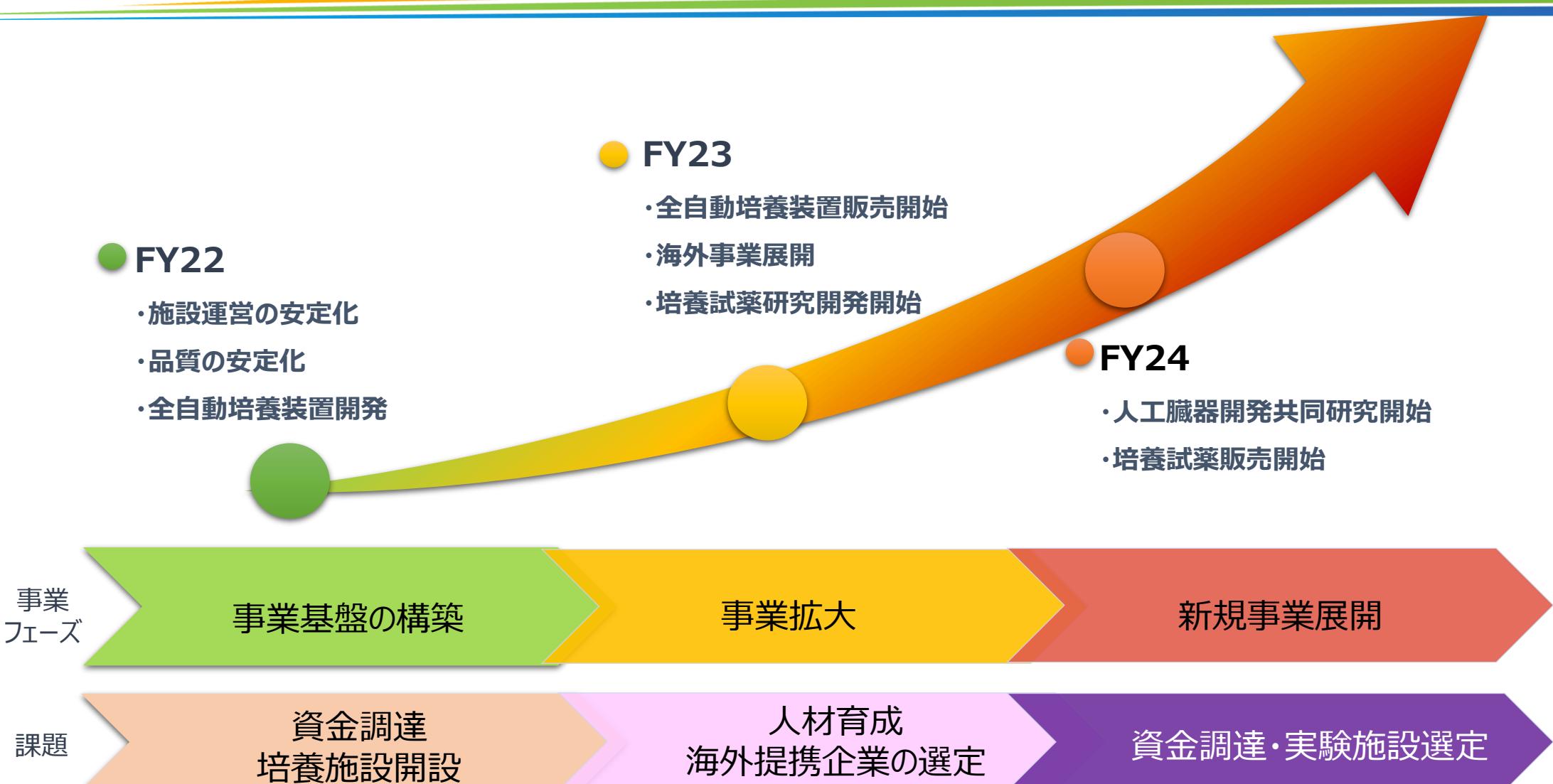
細胞培養サポート：国内外の医療機関に対し培養の技術サポート・コンサルティング

自動培養装置開発・販売：全自動培養装置を国内及び海外に向け販売



### 3. 事業戦略・施策

#### 再生医療関連事業：マイルストーン



1

## 前中期経営計画の振り返り

2

## 新中期経営計画の基本方針

3

## 事業戦略・施策

4

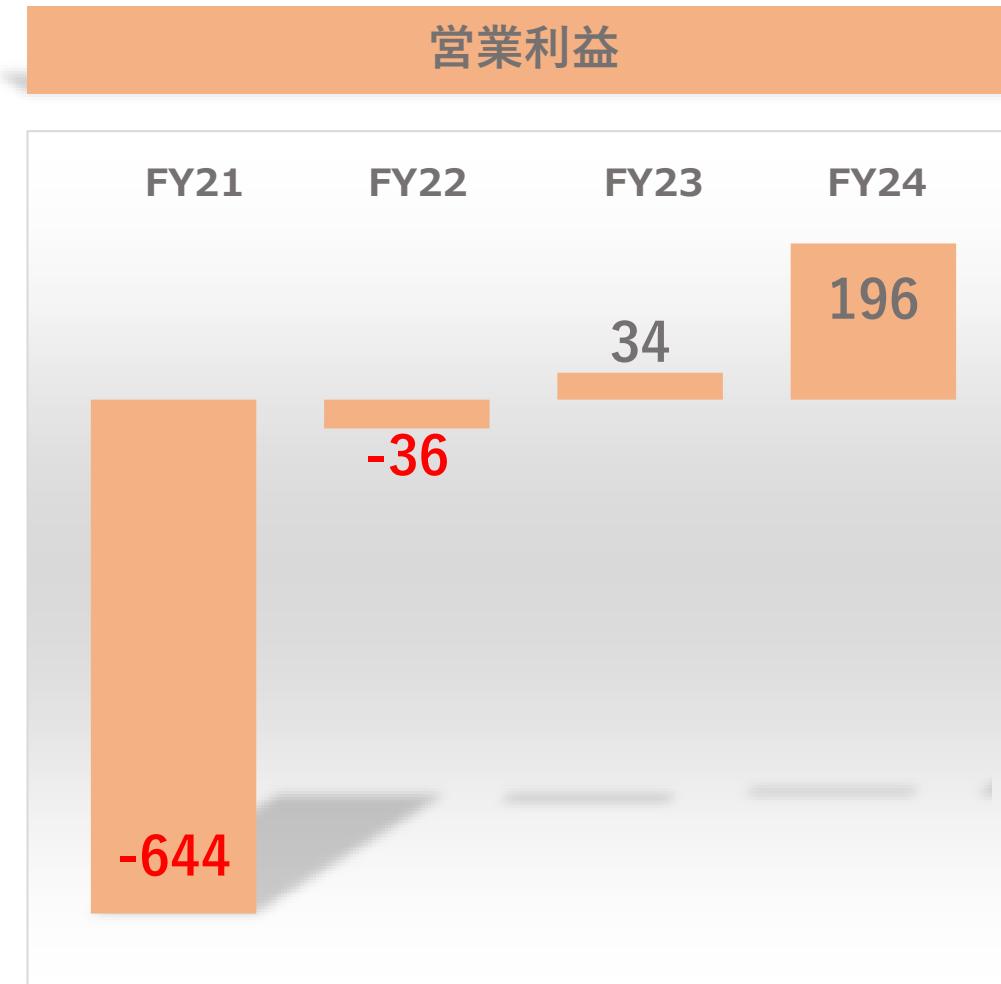
## 新中期経営計画計数目標

#### 4. 新中期経営計画係数目標

#### 事業計画（パスグループ連結）

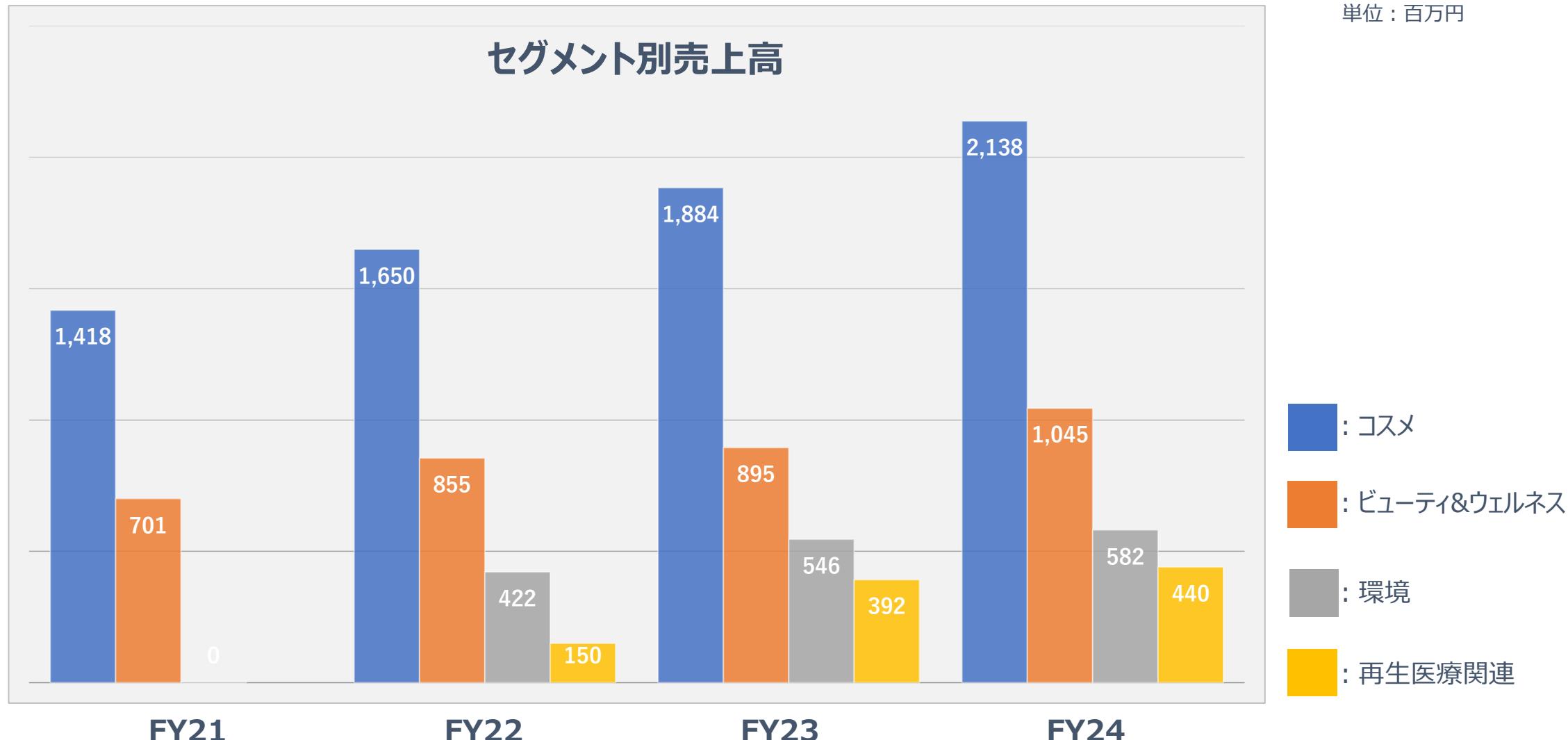
FY22～FY24の3ヵ年とした中期経営計画

単位：百万円



## 4. 新中期経営計画係数目標

### 中期経営計画 セグメント別売上





東京証券取引所 スタンダード市場（証券コード：3840）

本資料で開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料発表現在の判断や、入手可能な情報に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、様々な要因によって変化する 可能性があるため、記載された目標、予測等の達成及び将来の業績を保証するものではありません。