

事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社プロジェクトホールディングス【東証グロース：9246】

(2024年1月に株式会社プロジェクトカンパニーより商号変更)

2026年3月27日



| | |
|--------------------------|---------|
| 1. プロジェクトホールディングスの概要 | … p. 3 |
| 2. 市場環境および競合優位性 | … p. 11 |
| 3. 事業計画および成長戦略 | … p. 21 |
| 4. リスクと対応状況 | … p. 33 |
| Appendix. 2025年12月期の振り返り | … p. 40 |

1. プロジェクトホールディングスの概要

グループ概要



Project Holdings

(株)プロジェクトホールディングス

| | |
|--------------------|-----------------------|
| ・設立 | 2016年1月 |
| ・株式市場 | 東証グロース (9246) |
| ・資本金 | 50百万円 |
| ・連結従業員数 | 354名 (2025年12月末現在) |
| ・主要株主(2025年12月末現在) | |
| (株)SBIホールディングス | 29.9% |
| 土井 悠之介 | 16.1% |
| DY投資事業有限責任組合1号※ | 15.8% |

デジタルトランスフォーメーション事業 | 売上高構成比 72.7%



Project Company

(株)プロジェクトカンパニー

DXコンサルティング(新規事業開発、既存事業変革)

↳AIコンサルティング(AIをテーマとした戦略策定支援)

デジタルマーケティング(包括的な戦略策定や実行推進)

UI/UX評価ユーザーテストサービス “UIscope”

DX×テクノロジー事業 | 売上高構成比 23.4%



(株)アルトワイズ

エンジニア派遣(システム開発・システムテスト等)

DX×HR事業 | 売上高構成比 3.9%



(株)Dr. 健康経営

産業医派遣、健康経営コンサルティング

※ 当社代表取締役である土井悠之介が有限責任組合員である投資事業有限責任組合

グループ経営理念



ProjectHoldings

プロジェクトホールディングス グループ

Mission

プロジェクト型社会の創出

Vision

次世代を率いるプロフェッショナル人材を輩出し、
企業を変革する多様なソリューションを提供することで、
顧客1社1社を次世代を代表する企業へと導き、日本社会を復活させる

経営陣紹介



株式会社プロジェクトホールディングス
代表取締役 社長執行役員CEO

土井 悠之介 (Yunosuke Doi)

1989年東京都生まれ。東京大学大学院農学生命科学研究科 修了

2014 - 2016 :

大学院修了後、スカイライトコンサルティング株式会社にて、コンサルタントとして大手経済メディアのIT化推進プロジェクト、日本最大級のメディア企業の新規事業立ち上げプロジェクト等に従事

2016 - 現在 :

“タスクをこなす”日本社会の働き方や、当時の日本企業のデジタル化(DX)に対する危機感などから、社会人2年目となる2016年1月に株式会社プロジェクトカンパニー(現・株式会社プロジェクトホールディングス)を創業し、代表取締役社長に就任

プロジェクトホールディングス
プロジェクトカンパニー
社内取締役/執行役員

■ 松村 諒

取締役

執行役員CFO

東京大学公共政策大学院 修了
株式会社みずほ銀行にて大企業法人営業、および産業調査の担当としてレポート執筆や事業戦略提案、投資案件のオリジネーション、中期経営計画策定支援等に従事
当社には2021年6月より参画、取締役/CFOとして経営管理を担当

■ 渡邊 裕介

プロジェクトカンパニー

執行役員

慶應義塾大学理工学部 卒業
外資系SI企業を経て、国内大手コンサルティングファームにてディレクター、プリンシパルを歴任、大規模BPR/BPO案件等の多数のプロジェクトに関与
コンサルタントとして独立後、2024年4月に当社執行役員に就任

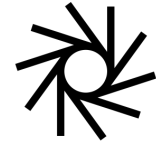
■ 日野 雅奈

プロジェクトカンパニー

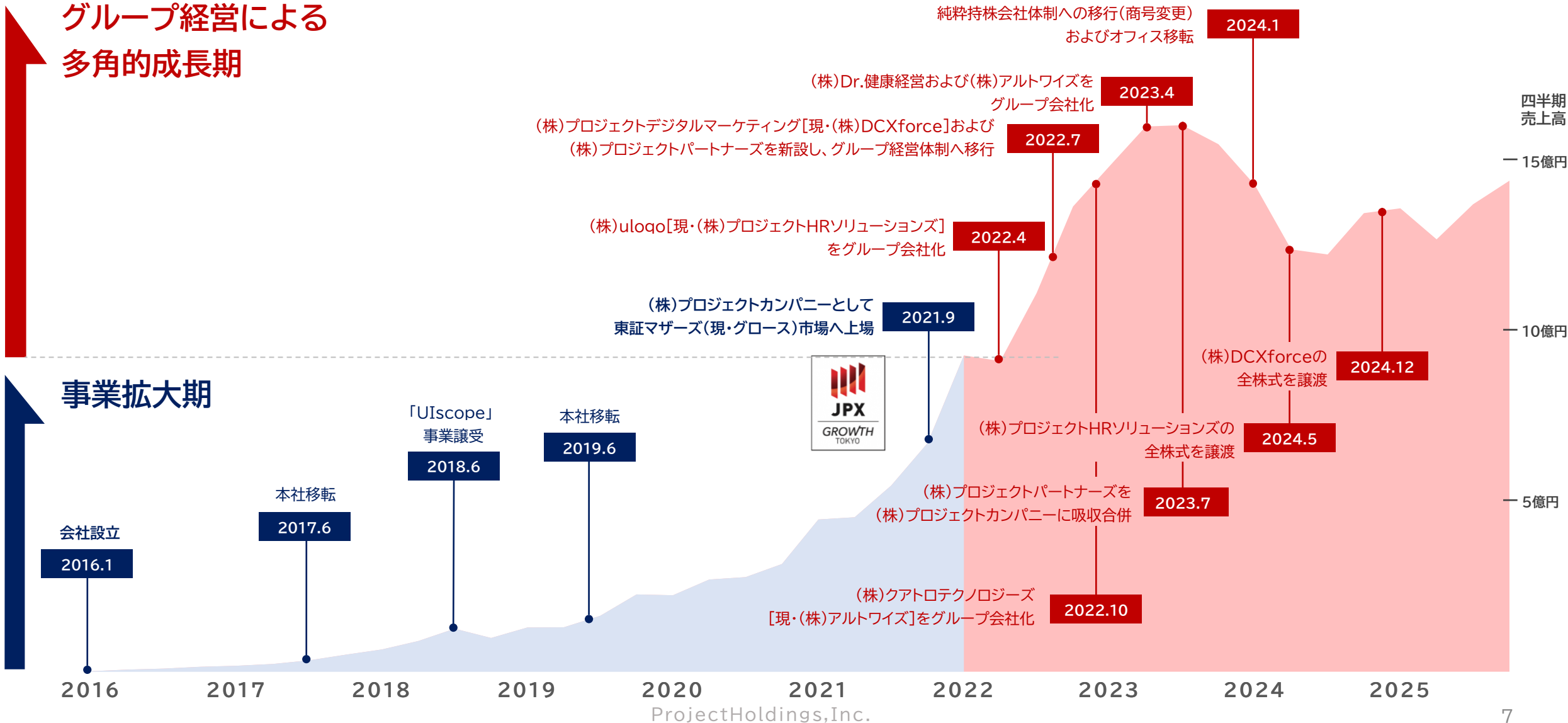
執行役員

東京大学農学部 卒業
経営層向けサービスを展開するメガベンチャー企業にて営業企画等に従事した後、2020年に当社入社、多数のコンサルティングプロジェクトに参画
2022年7月に当社執行役員に就任

沿革



ProjectHoldings



経営改革の成果

- FY2023からFY2024にかけて、急拡大による負荷の増加、不祥事、オフィス移転に伴う固定費増が重なり、収益が一時的に悪化
- FY2024からFY2025の経営改革の結果、FY2025は離職率低下や内製比率向上により収益性が改善、グループ離脱影響を吸収し、なお黒字へ
- FY2026は適正状態での再成長フェーズでYonY+20%の売上成長と大幅な利益拡大を見込む

FY2023-FY2024

- ・組織規模の急拡大、高稼働によりFY2023から離職率が増加(☞ p.30)
- ・加えて、2023下期に生じた不祥事が離職悪化を加速
- ・2024年1月の新オフィス移転で地代家賃が増加し、短期的に利益を圧迫

FY2025

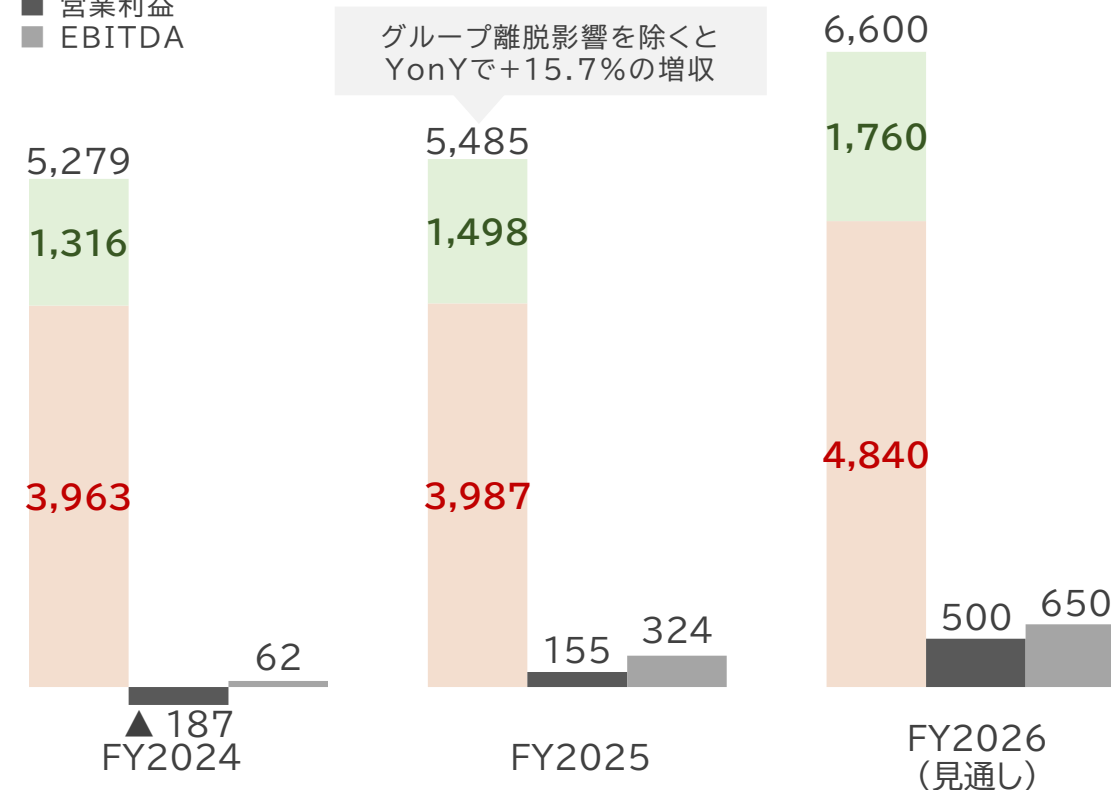
- ・ガバナンス強化と人事制度改革により従業員の定着・育成の基盤を再構築(☞ p.35)
- ・社内コンサルタントの育成・アサインで内製比率を向上させ、利益率を改善
- ・稼働を適正水準にコントロールし、提供価値向上+適正単価への是正を推進
- ・グループ離脱に伴う一時的な減収要因(FY2024実績 売上高537百万円、売上総利益255百万円)を、既存事業の成長と収益性改善で吸収し、黒字転換

FY2026

- ・適正稼働・適正単価を前提に、採用・育成など人的資本に資する投資で成長を加速させ、再成長軌道へ

単位:百万円

- デジタルトランスフォーメーション事業売上高
- DX×テクノロジー事業+DX×HR事業売上高
- 営業利益
- EBITDA



当社グループの事業領域

- デジタルを活用した事業開発や運用改善によるビジネス拡大を「デジタルトランスフォーメーション(DX)」と捉え、企業のDX化を伴走支援
- DXに留まらず、顧客ニーズの高い専門テーマや顧客共通の課題に対するコスト最適なサービス/ソリューションを提供

デジタルトランスフォーメーション事業



DXコンサルティングサービス

デジタルを活用した新規事業の開発や既存事業の変革支援

AIコンサルティングサービス

AIをテーマとした組織支援・戦略策定支援や生成AIを活用したソリューションの開発支援

UIscopeサービス

自社モニターを活用したユーザーテスト「UIscope」によるUI/UX評価

DX×テクノロジー事業



テクノロジーサービス

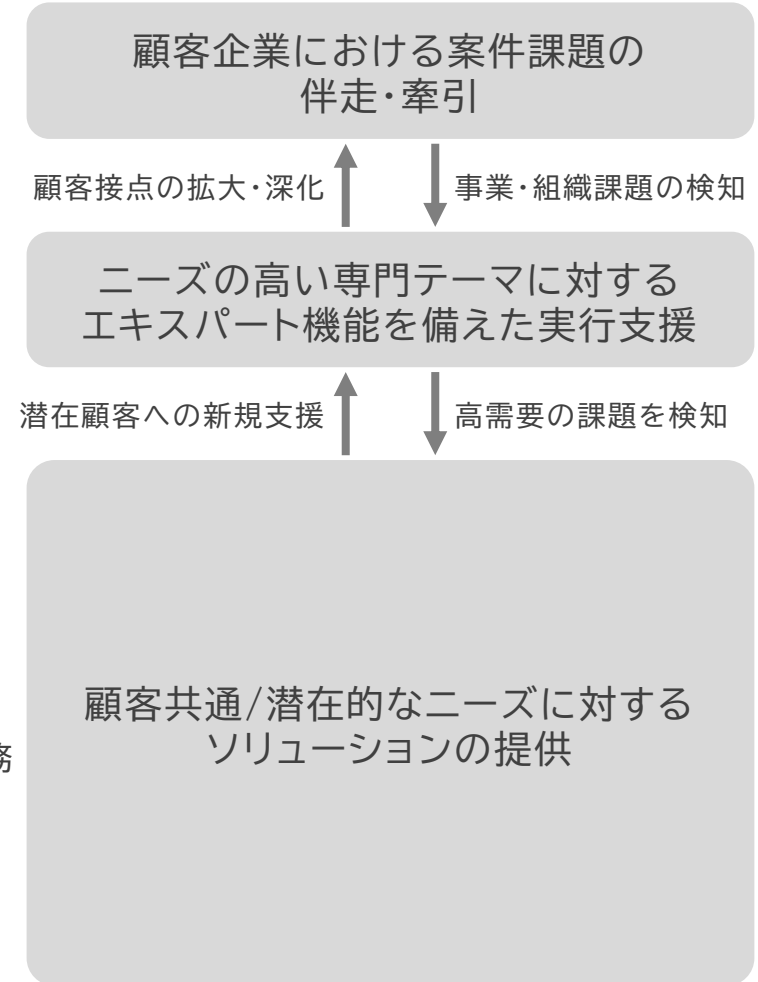
エンジニア人材によるシステム開発業務やソフトウェアテスト業務

DX×HR事業

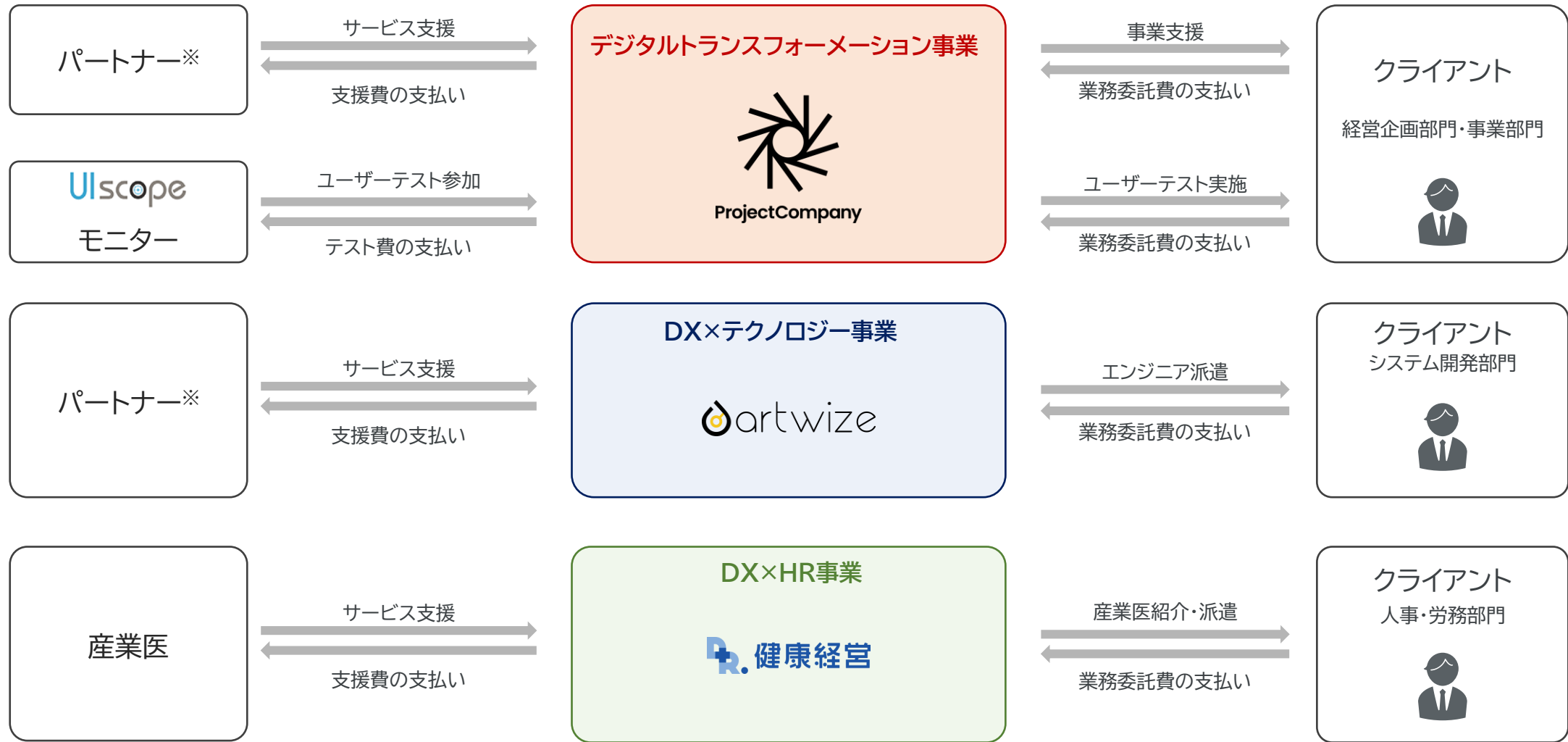


ヘルスケアサービス

産業医マッチングサービスを軸に企業の健康経営を支援



事業系統図



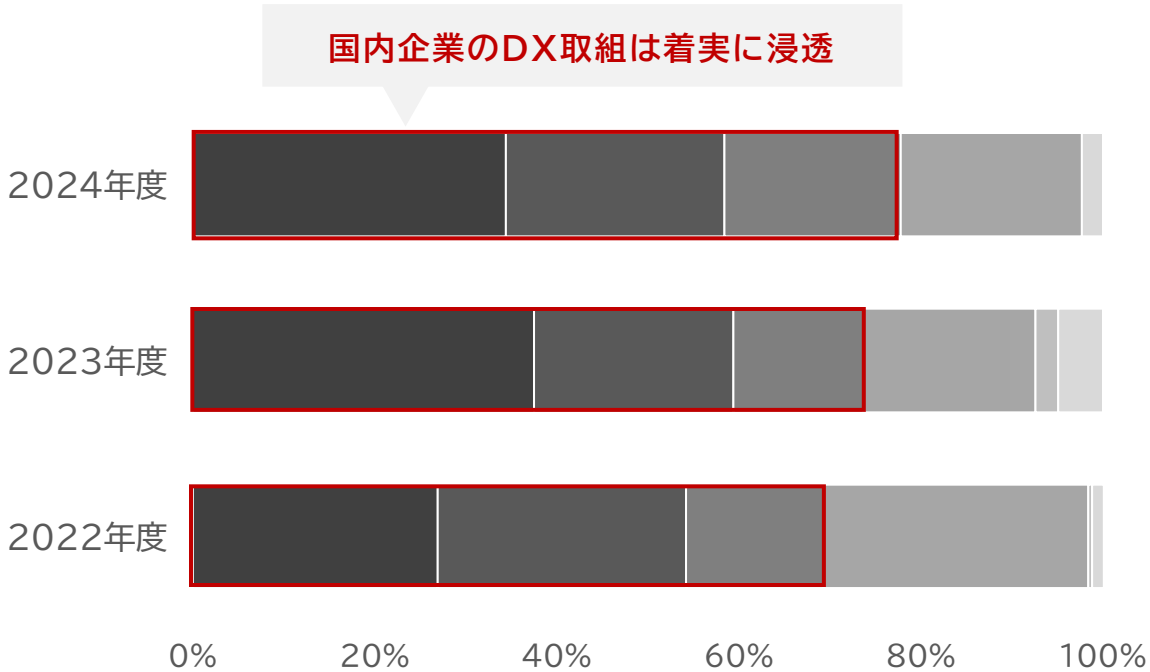
※パートナー:プロジェクトに共同参画するコンサルタントやエンジニアの外注先

2. 市場環境および競合優位性

市場環境 | DX取組状況

- 国内のDX関連投資額は2030年度に約9兆円まで拡大する見通しであり、依然として成長性の高い市場である
- 一方で、導入後の効果検証までを一気通貫で推進する人材が不足しており、DXでは成果創出を伴う実行が論点となっていることが示唆される

DXの取り組み状況(経年変化)

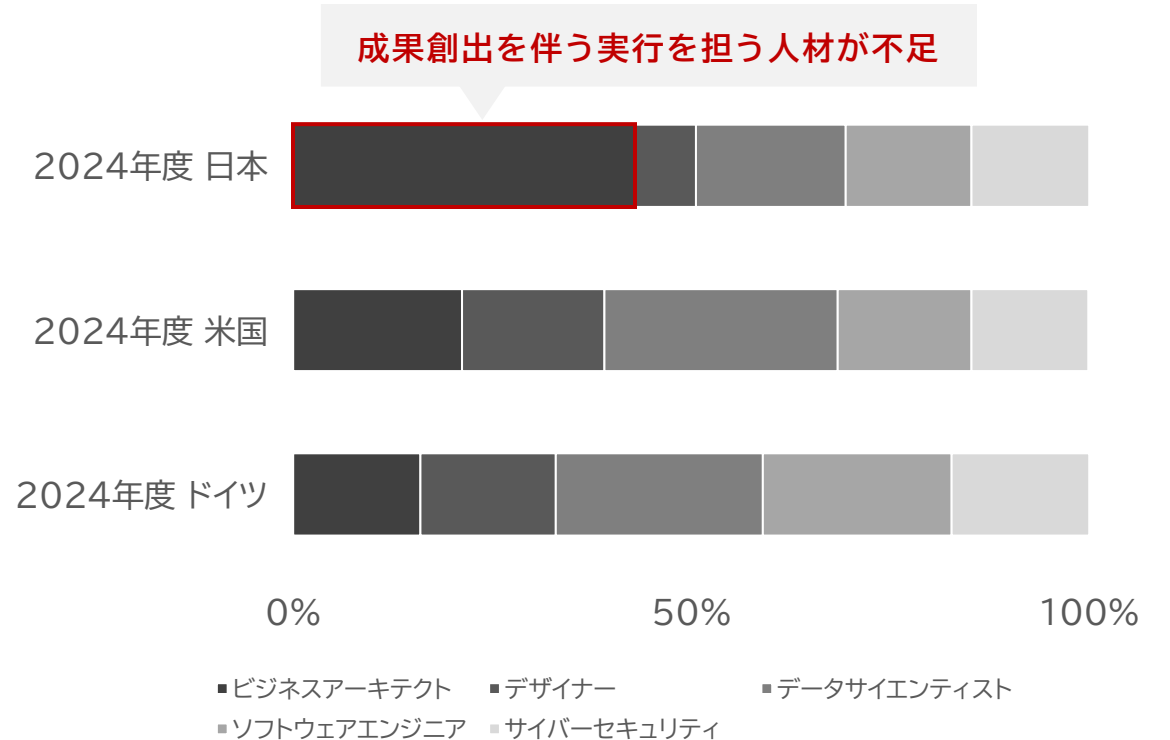


- 全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる
- 全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる
- 部署ごとに個別でDXに取り組んでいる
- 取り組んでいない
- 創業よりデジタル事業をメイン事業としている
- わからない

■ ビジネスアーキテクト

DXの取組において、目的設定から導入、導入後の効果検証までを、関係者をコーディネートしながら一気通貫して推進する人材(DX動向2025より)

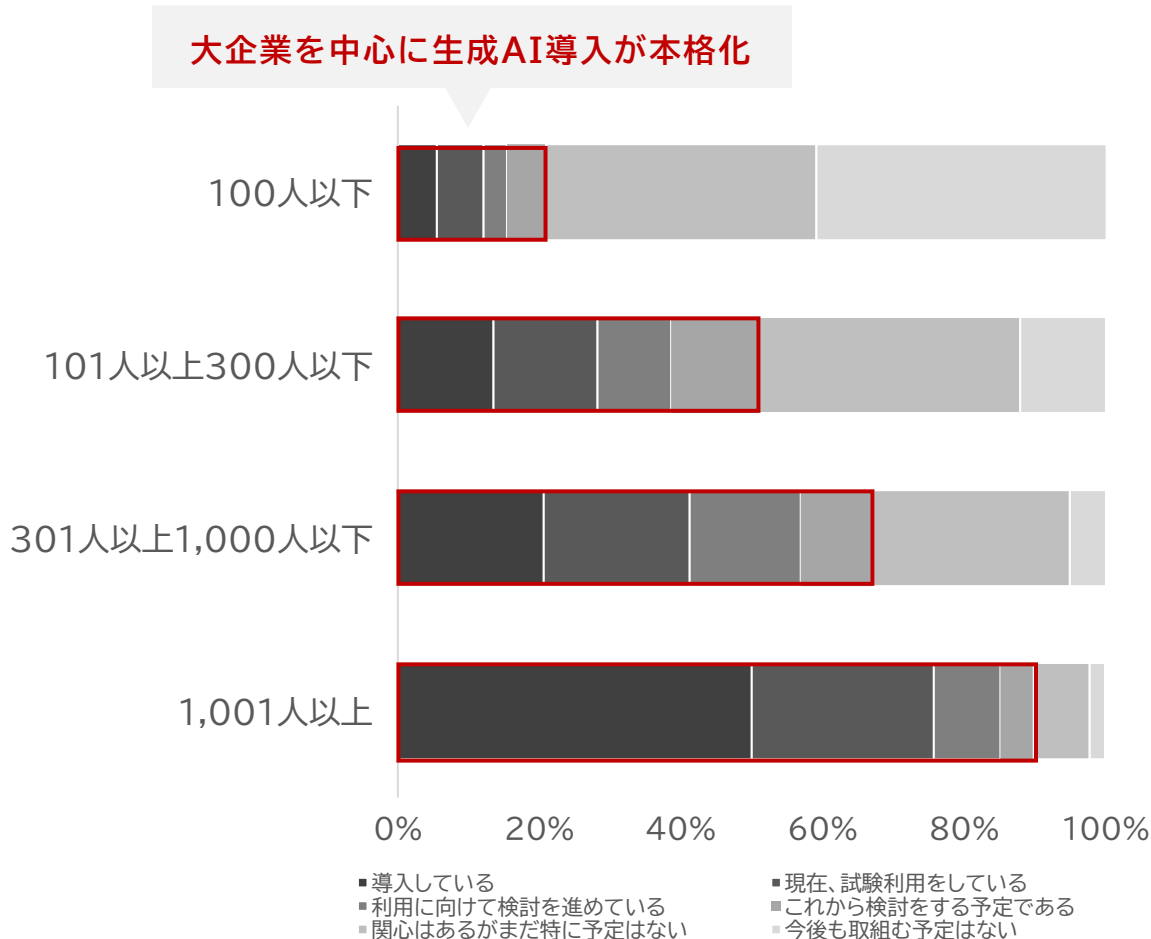
DXを推進するうえで最も不足している人材(国別)



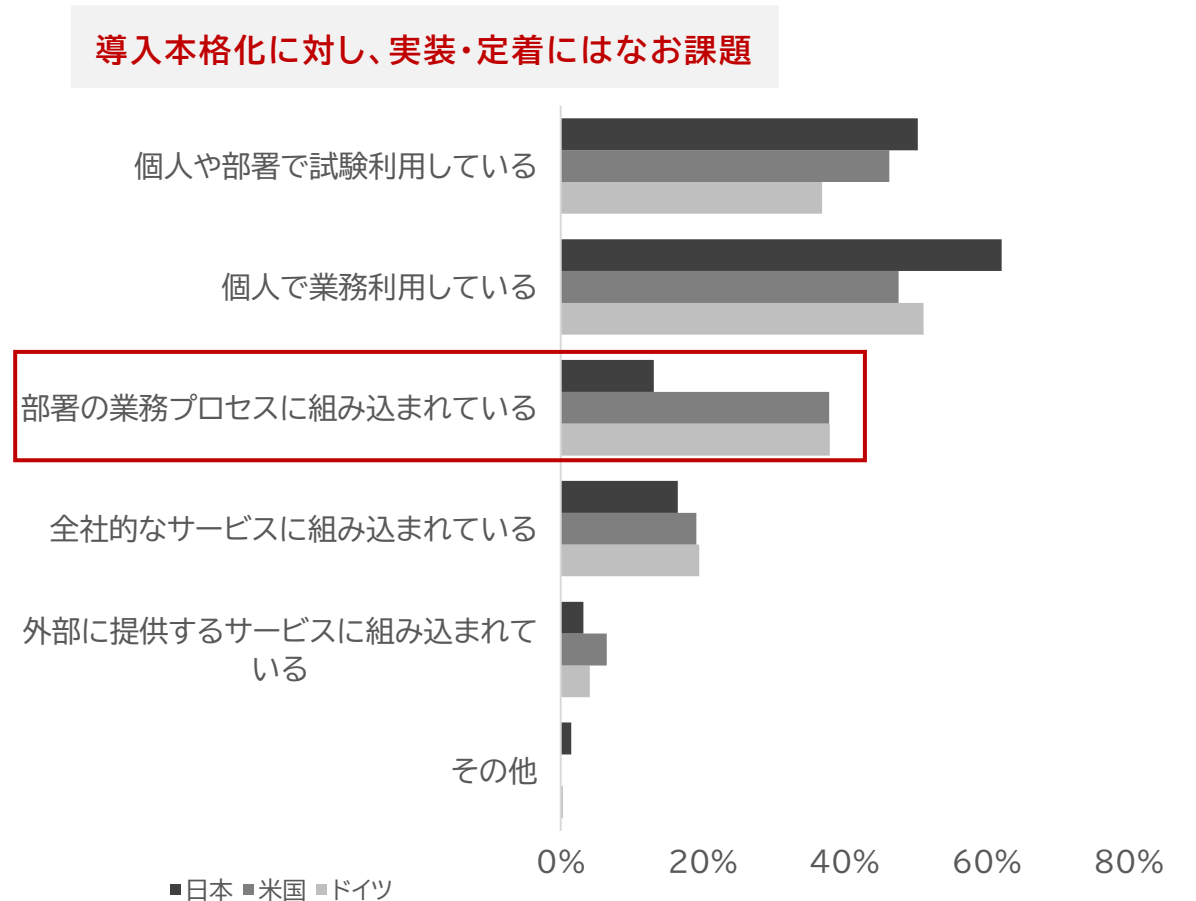
市場環境 | 生成AI取組状況

- 大企業を中心に生成AIの導入が本格化中、企業の実行テーマはDXに加えて、AI領域へ広がっており、実装・運用まで担う推進機能の重要性が高まっていることが示唆される

生成AIの導入状況(2024年度従業員規模別)



生成AIの具体的な利用状況(2024年度国別)



顧客課題 | 部課長など管理職層(ミドル層)の現状

- DXや生成AI活用を含む経営・事業戦略の実行を担う部課長など管理職層(ミドル層)は、業務負荷の増加や人材育成・確保に課題を抱えており、本来注力すべき変革推進や付加価値創出業務に十分取り組めていない状況にあることが示唆される

管理職に関する課題感

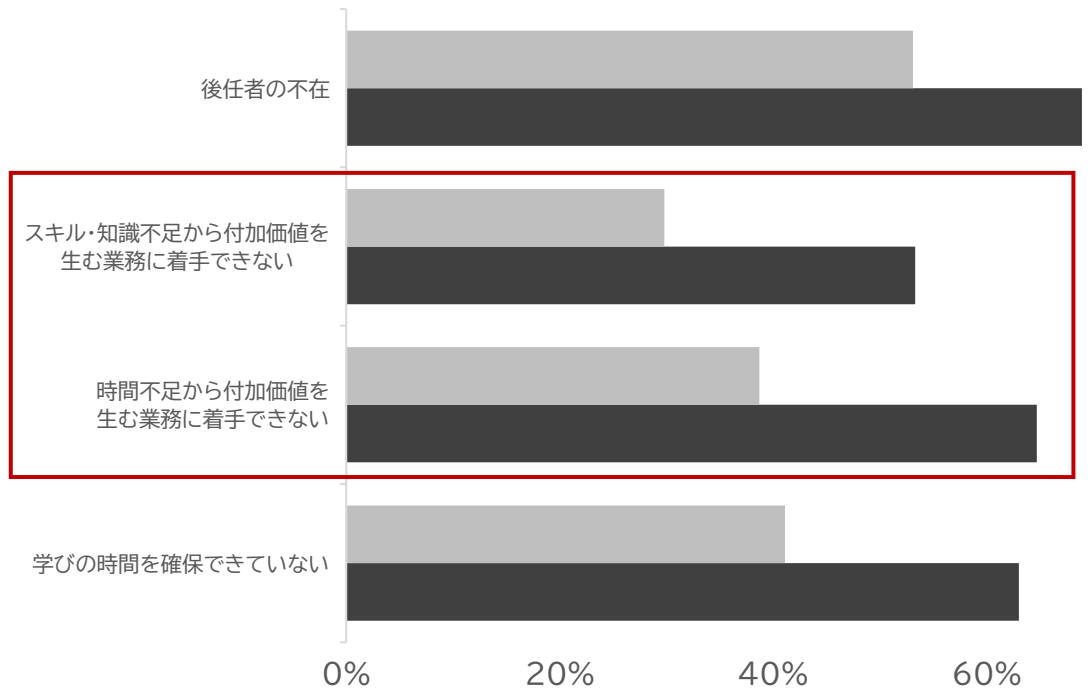
- 人事担当者・管理職層ともに7割以上が管理職に課題感を持つ
- 管理職層自身が感じる課題
 - ・ 49.2%: 管理職の仕事の増加や時勢の高まりにより、負担が大きくなっている
 - ・ 46.6%: 管理職候補が不足している
 - ・ 36.4%: 管理職育成が十分に行えていない
 - ・ 23.7%: 管理職が期待に応えられていない

ミドル層では負担増大・候補不足が広く課題化しており、事業展開のボトルネックとなっていることが示唆される

管理職負担感と抱えている課題

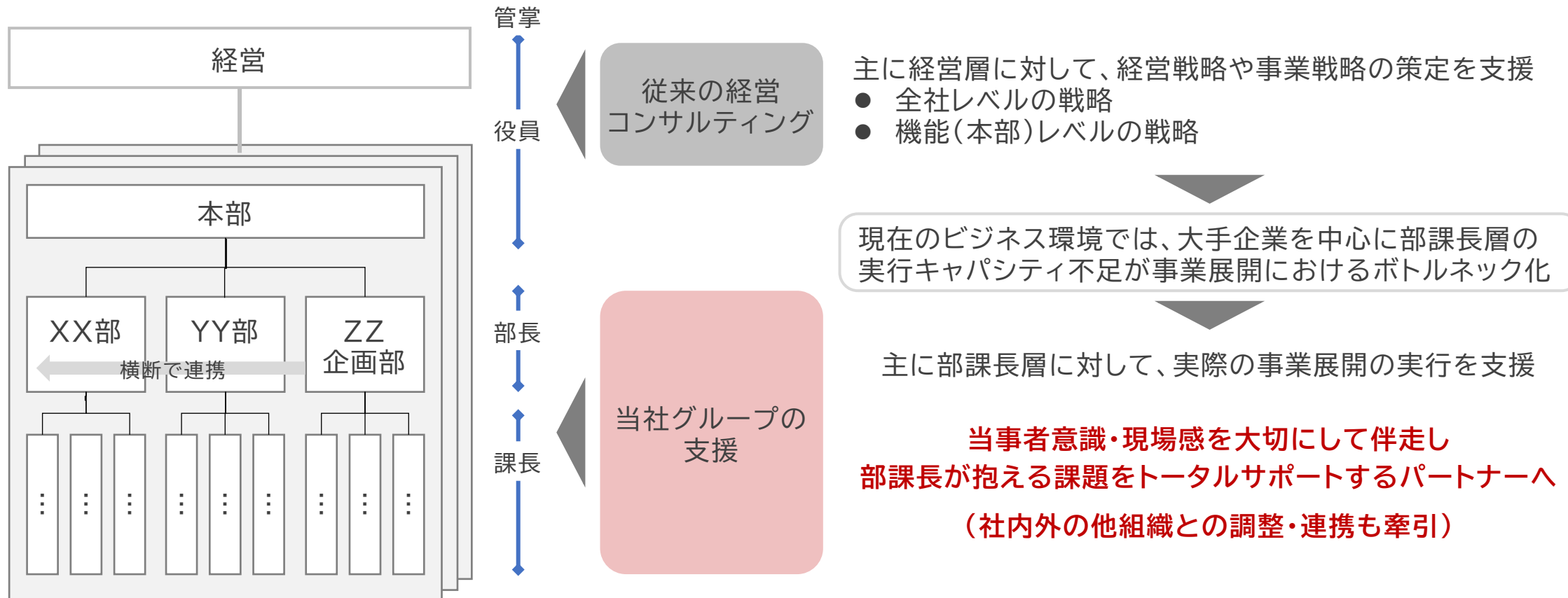
高負担層では付加価値業務に着手しにくい状況

■ 負担感_低群 ■ 負担感_高群



当社グループが取り組む企業課題

- 従来のコンサルティングは、主に経営層を対象に経営戦略・事業戦略の策定を支援するものであった一方、デジタル化の急速な進展等に伴ってビジネス展開のスピードが求められるようになる中、大企業を中心に部課長層のキャパシティ不足がボトルネックとなっている
- 当社のデジタルトランスフォーメーション事業では、大企業ミドル層のボトルネック解消に向けて、事業の現場に近い領域での実行支援を提供

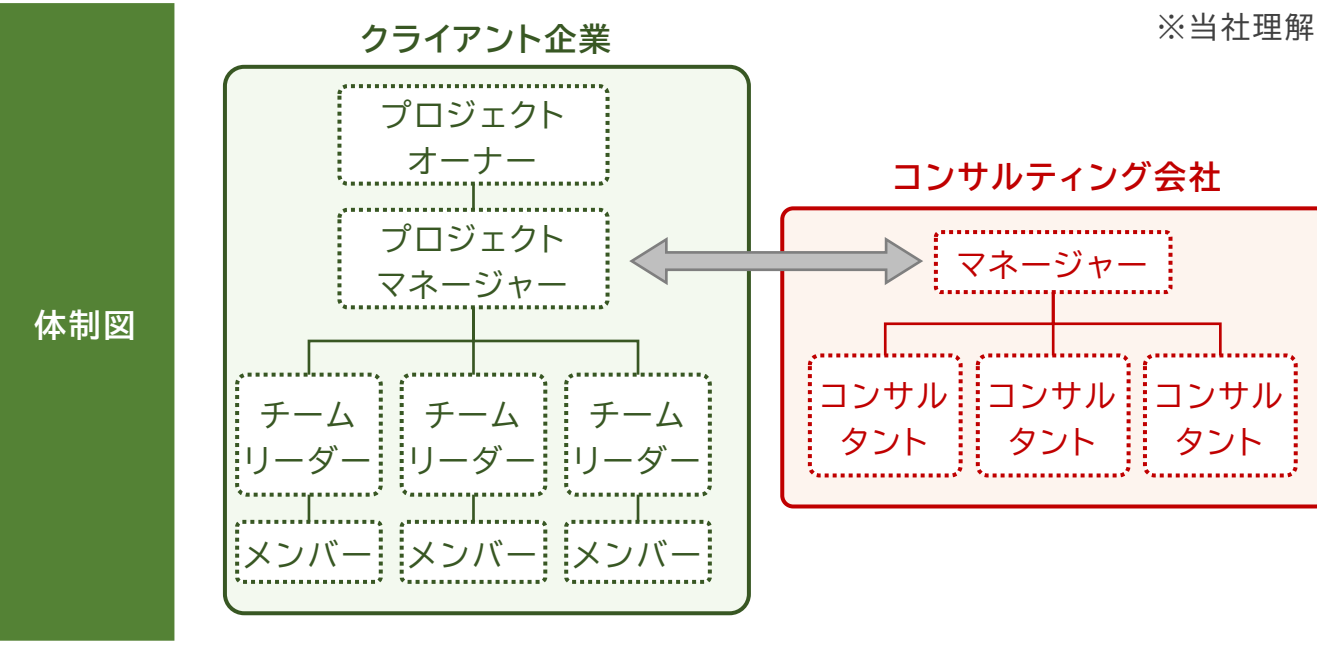


プロジェクトカンパニーのコンサルティング支援体制

- 一般的な経営コンサルティングとは異なり、クライアント企業に深く入り込んだ支援体制を構築し、当事者意識を持った伴走支援を実行

従来の経営コンサルティング

※当社理解



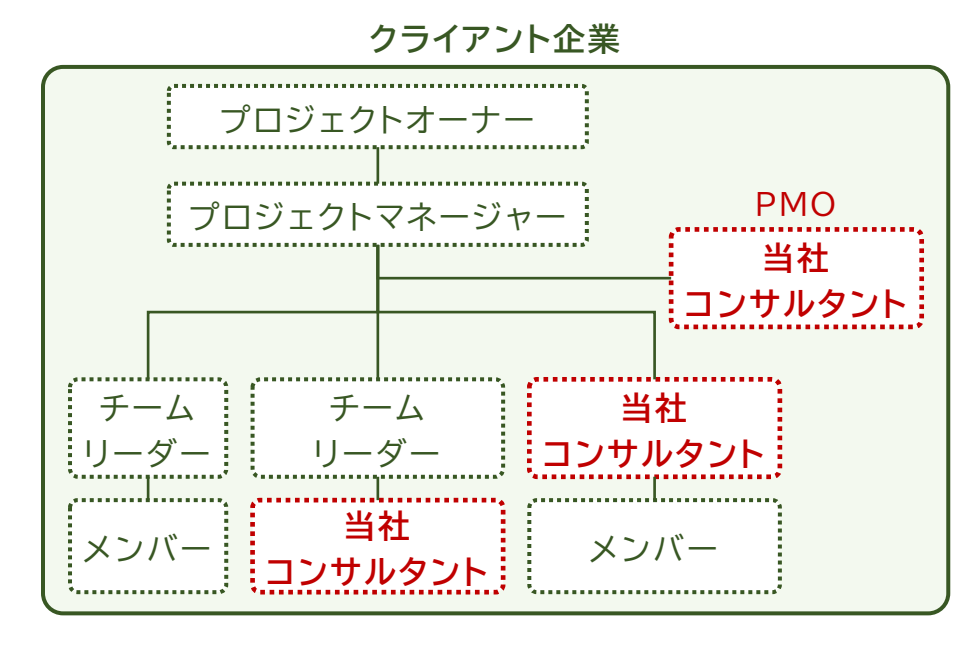
ミッション

予め定めた支援スコープの達成

提供価値

クライアント企業の課題(与件)に対して、専門的な見地から解決策を提案する、第三者視点でのアドバイザー

プロジェクトカンパニー



ミッション

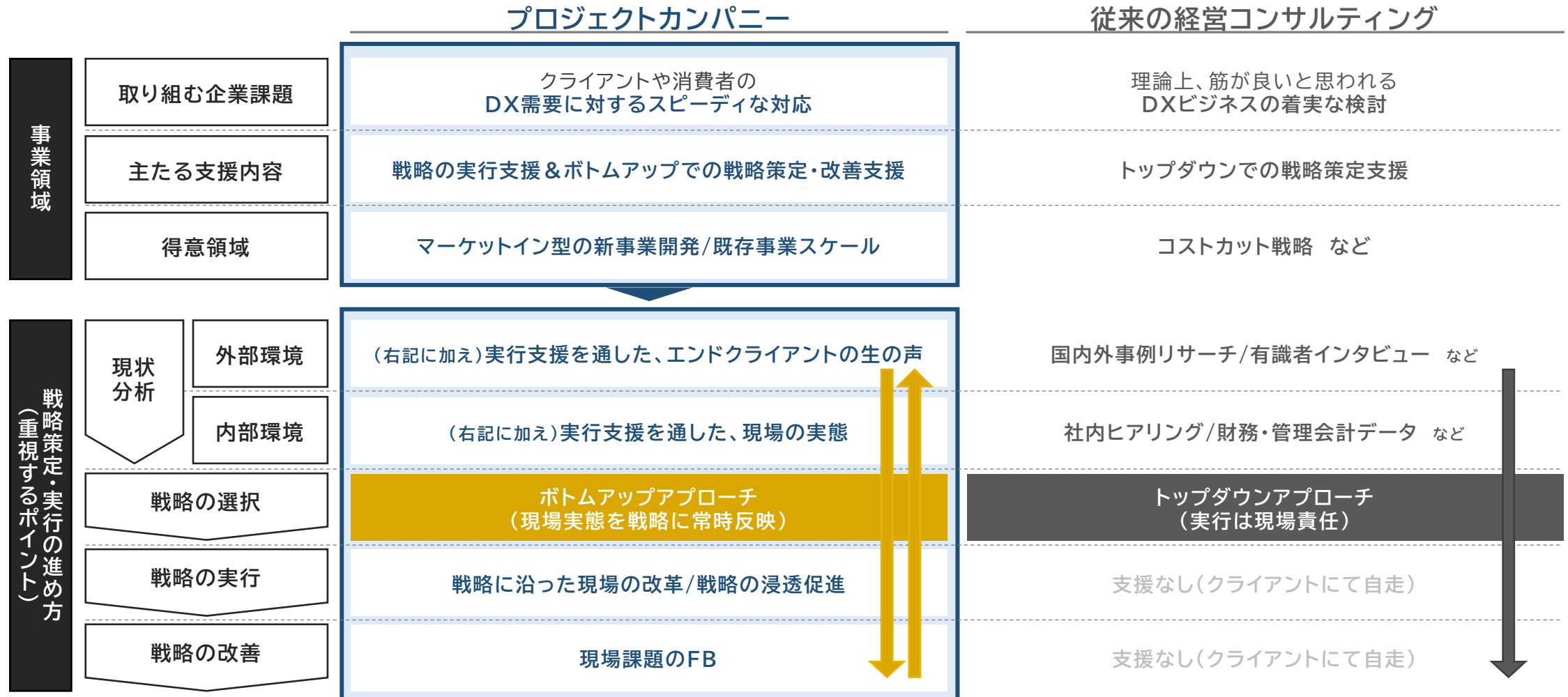
クライアント企業のビジネスグロース

提供価値

クライアント企業を深く理解し、当事者意識を持って事業グロースを実現する、プロジェクト推進力

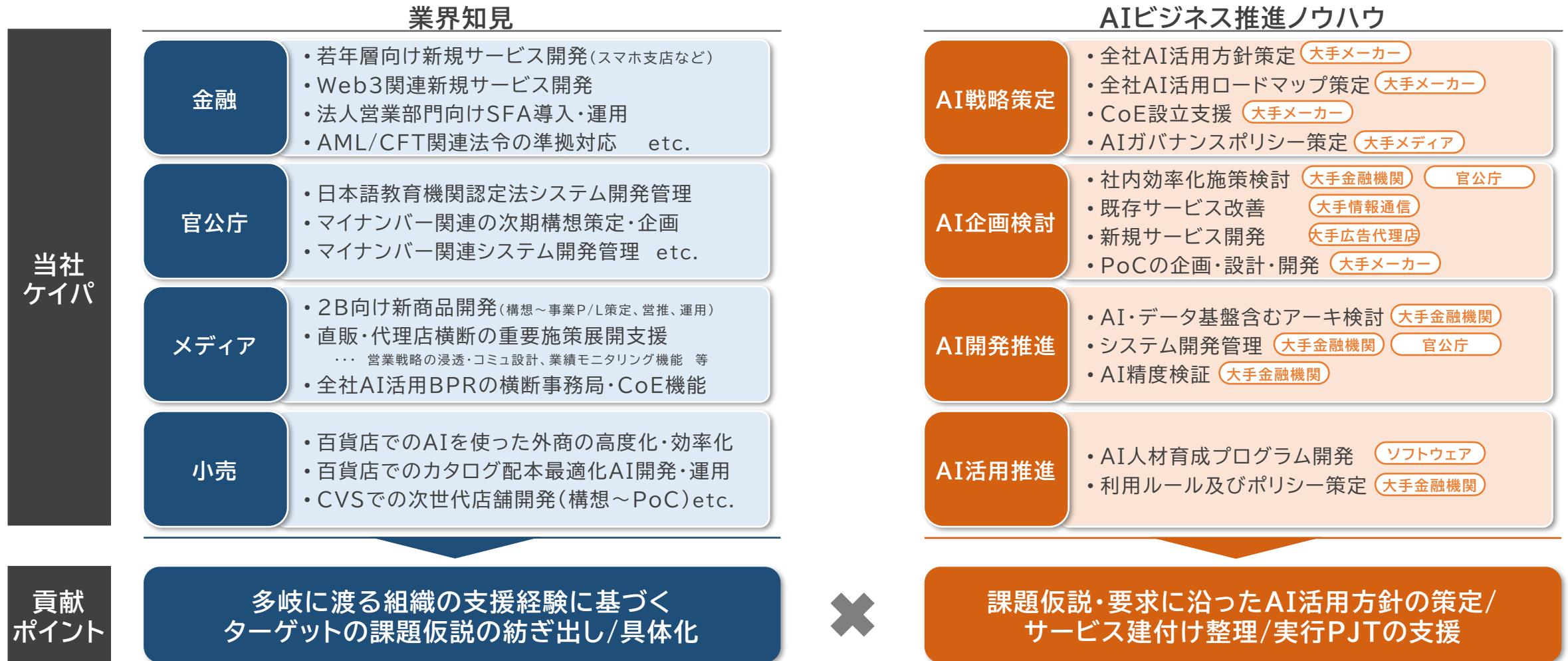
プロジェクトカンパニーのコンサルティング支援スタイル

- ボトムアップアプローチによるスピーディーかつ実効性の高い戦略策定と、その実行支援が当社グループの強み
- 実行支援を前提としている為、現場課題やクライアントの生の声を反映させた継続的な戦略の改善まで支援が可能



プロジェクトカンパニーの支援実績と強み -業界知見×AIビジネス推進ノウハウ-

- DX案件支援により培った金融・官公庁・メディア・小売の業界知見と、数多くのAI案件支援により培った幅広いAI関連プロジェクトの推進ノウハウにより、「AIを切り口とした、顧客のビジネスの上流工程への染み出し」に貢献可能



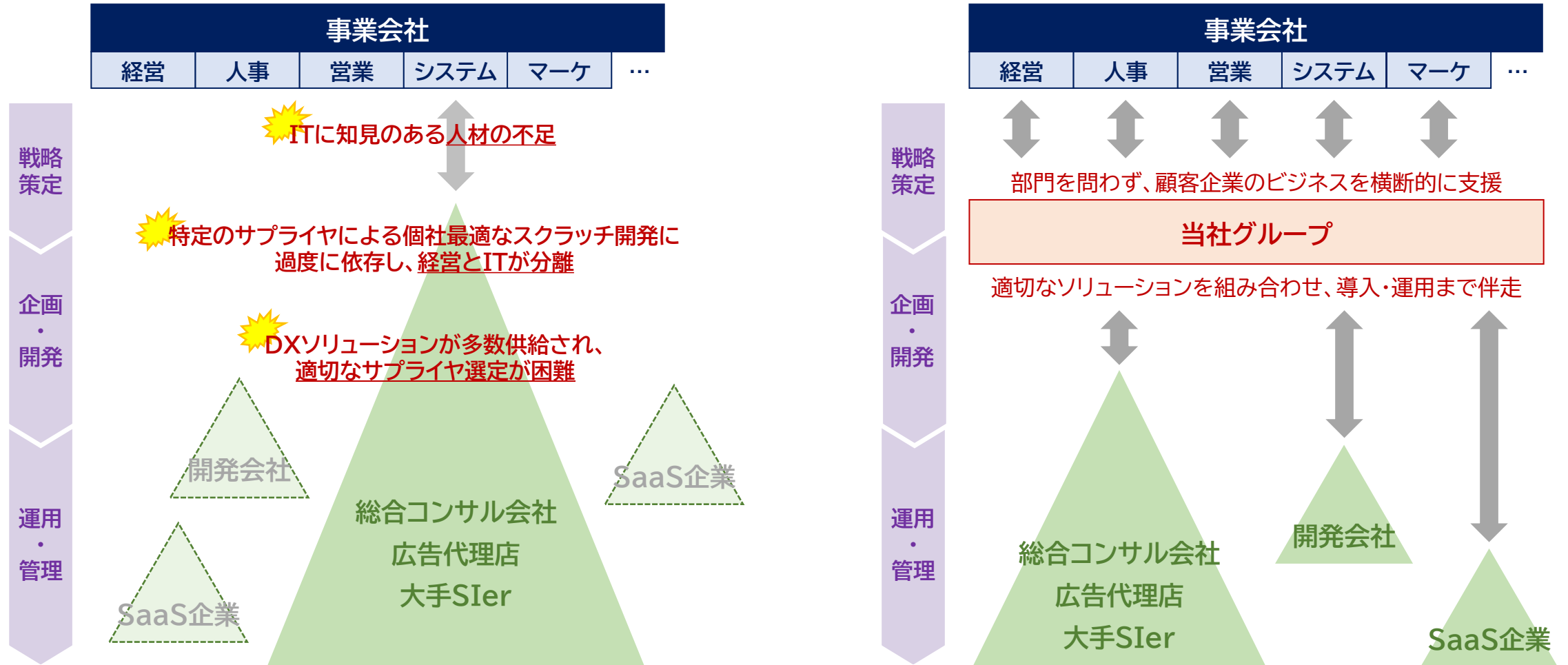
DX市場におけるプロジェクトカンパニーのポジショニング

- SIerやSaaS企業などのサプライヤと事業会社の間で、領域横断的に最適なソリューションを組み合わせることを志向

現在のIT業界の構造・課題

»

当社のポジショニング



参考 | プロジェクトカンパニーにおけるDXの知見

DXにおけるテーマ

攻めのDX

- 1 ビジネスモデルの抜本的改革
- 2 顧客視点の抜本的改革
- 3 既存の商品・サービスの高度化/提供価値向上

守りのDX

- 4 経営データ可視化によるスピード経営・的確な意思決定
- 5 業務プロセスの抜本的改革・再設計
- 6 業務処理の効率化・省力化

支援実績

1 大手不動産会社

引越運送の非効率(空車)成約までの工数肥大解決に向けたプロダクト開発

成果 プロダクトのスケジュール通りのローンチ、新規収益源の確保に成功

2 大手証券会社

新規事業としてポイント投資サービスの構築
初期マーケティング施策の実行推進

成果 新規口座獲得数の年間目標数を達成

3 大手広告企業

既存媒体のオンライン商品化実現に向け、企画・トレードオフ検討、BPR・商品化推進

成果 掲載広告の価値変革、BPRの実現
ターゲット顧客の拡大・取り込み

4 大手BPO会社

事業管理ダッシュボードの構築・運用と、現場業務改善の意思決定サポート

成果 経営層からの評価及び会議における意思決定のスピード向上

5 大手流通企業

外部委託によりブラックボックス化&費用の妥当性が不明な業務を可視化&再設計

成果 新業務要件にてバンダー切替を実施し、業務コスト削減を実現

6 大手メディア企業

経営直轄の「各組織における生成AI活用・成果創出活動」の全社横断CoE機能運営

成果 記事制作業務の抜本的な工数削減、新入社員立上り期間の大幅縮小 等

3. 事業計画および成長戦略

超長期で目指す姿

■ Mission・Visionの実現に向けて、「人材育成」「事業開発」の2軸を基本戦略として取り組みを進めていく

Mission プロジェクト型社会の創出

Vision

次世代を率いる
プロフェッショナル人材の輩出

企業を変革する
多様なソリューションの提供

超長期目標※
(目指す世界)

2045年 売上高1兆円*1

プロジェクト型人材
1,000人*2

100億円 × 100事業 *3 *4

基本戦略

① 人材育成(HR戦略)

ポテンシャル人材を採用し
プロジェクト型人材へ育成

- 競争力の源泉を育む組織環境を構築
- 育成・輩出したプロジェクト型人材を中心に顧客ビジネスの伴走支援や新規事業開発を推進

② 事業開発(事業戦略)

事業アイデアを発掘し、グロース
していくプロセスの仕組み化

- DXコンサルティングを通じ顧客ニーズを探索
- 共通的なニーズについて、新規事業やM&Aにより積極的に事業化検討を推進

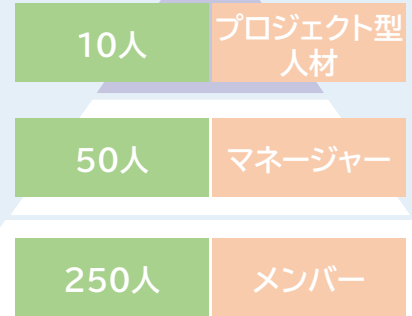
現状

プロジェクト型人材14名

3セグメント5事業を展開【[p. 9](#)】

(現状では100億円まで到達した事業は無し)

100億円事業



… × 100事業

〈 超長期目標の前提条件 〉

*1) 超長期目標の達成時期「2045年」は、2016年の当社創業から30年の節目として設定した目安となります。社会変革をMissionとする企業として、日本を代表する企業となるべく「売上高1兆円」を掲げております。これまでも創業30年で売上高1兆円を実現する企業は少数ながら存在していることから、一定の実現可能性はあるものと考えております。

*2) デジタルトランスフォーメーション事業の実績である従業員1人当たり年間売上高約3千万円から、約300人で100億円程度の事業創出が達成可能と想定しております。この約300人の内、10人が「プロジェクト型人材([p.23](#))」であると想定し、これに100事業をかけて1,000人としております。

*3) 当社は現在5事業を展開しておりますが、今後M&Aや新規事業開発によりグロースを進めることを想定し、100事業としております。

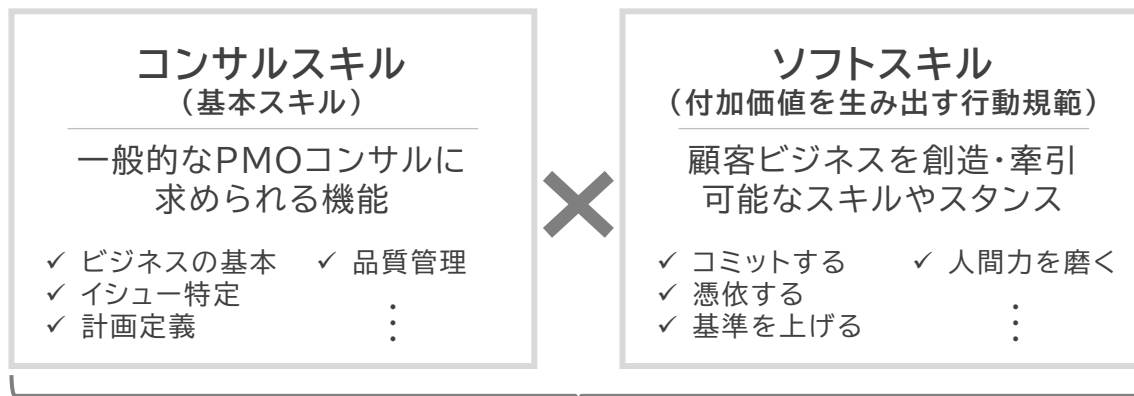
*4) 当社はFY2016-2027の約10年程度で約80億円までの成長を見通しており、当該取り組みの知見を活用することで以降は100億円までの事業グロースをより高速化することを想定しています。

※ 超長期目標は当社が目指しているありたき姿であり、記載の数値は業績予想などを表すものではありません

成長戦略 - ①HR戦略 -

- コンサルスキルと、当事者意識をもって顧客の事業成長を支援可能なソフトスキルの双方を高度に体現したプロジェクト型人材の輩出を目指す
- FY2030に100名のプロジェクト型人材を輩出するため、当面は人員数のギャップが大きい本部長人材の育成・採用に注力

プロジェクト型人材の輩出



両スキルを高度に体現した「コンサル×事業開発」人材がプロジェクト型人材

プロジェクト型人材を輩出し、競争力の源泉を強化していく

〈 前回公表(2025年3月)以降の人材育成の状況(2026年3月時点) 〉

- メンバー、チームマネージャーの上に位置する本部長人材以上(本部長人材、事業経営人材、グループ経営人材)をプロジェクト型人材と定義
- FY2026現在ではプロジェクト型人材は14名(本部長人材6名、事業経営人材6名、グループ経営人材2名)
- FY2030に本部長人材80名、事業経営人材15名、グループ経営人材5名の計100名の輩出を目指し、当面は本部長人材の育成・採用に注力

プロジェクト型人材が可能とする提供価値

- ソフトスキルを有することで、従来の経営コンサルティングとは異なり、顧客を深く理解し当事者意識を持った支援が可能
- 顧客へ深く入り込むことで、顧客に共通する課題や潜在的な課題を検知し、スコープに捉われない事業グロースへの支援が可能

検知した課題について、新規事業開発やM&Aを通じて支援体制を構築し、幅広い顧客への付加価値提供を目指す
(☞ 事業戦略 | p.26)

参考 | 成長戦略 - ①HR戦略 - | 育成取り組みの全体像と実績(1/2)

- 各種取り組みの実行を通じて、平均賃金の上昇、高い昇給率、早期の役職者任用などを実現

平均賃金

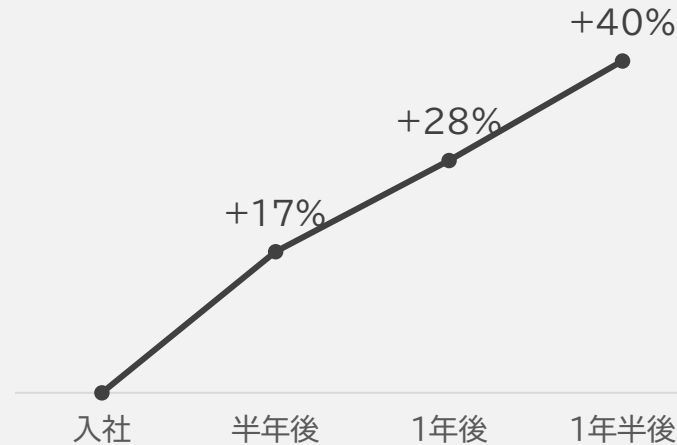
- ✓ 人事評価・報酬制度改定、階層別研修などの各種育成施策により、平均賃金が上昇

単位：千円



新卒社員の昇給率

- ✓ 入社者研修による立ち上がり支援、早期アサインの実現など、成長環境を整備することで、高い昇給率を実現

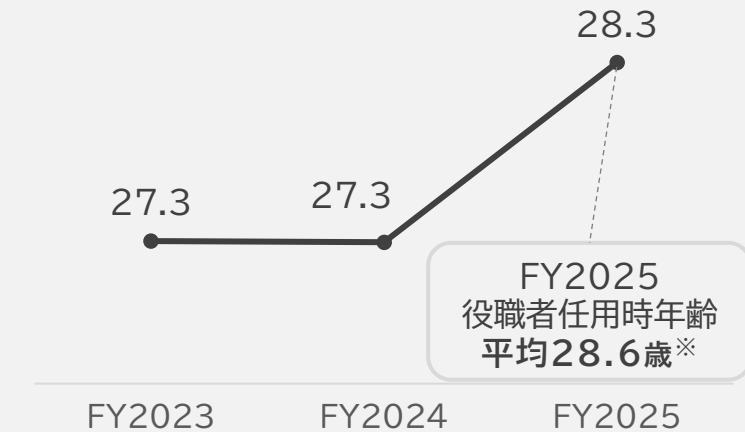


※ FY2024新卒社員の各時点での等級の標準年収にて換算

役職者任用時の平均年齢

- ✓ 平均年齢は横ばい
- ✓ 任用前トレーニングの実施など、積極的な機会提供を通じて、早期任用を実現

単位：歳

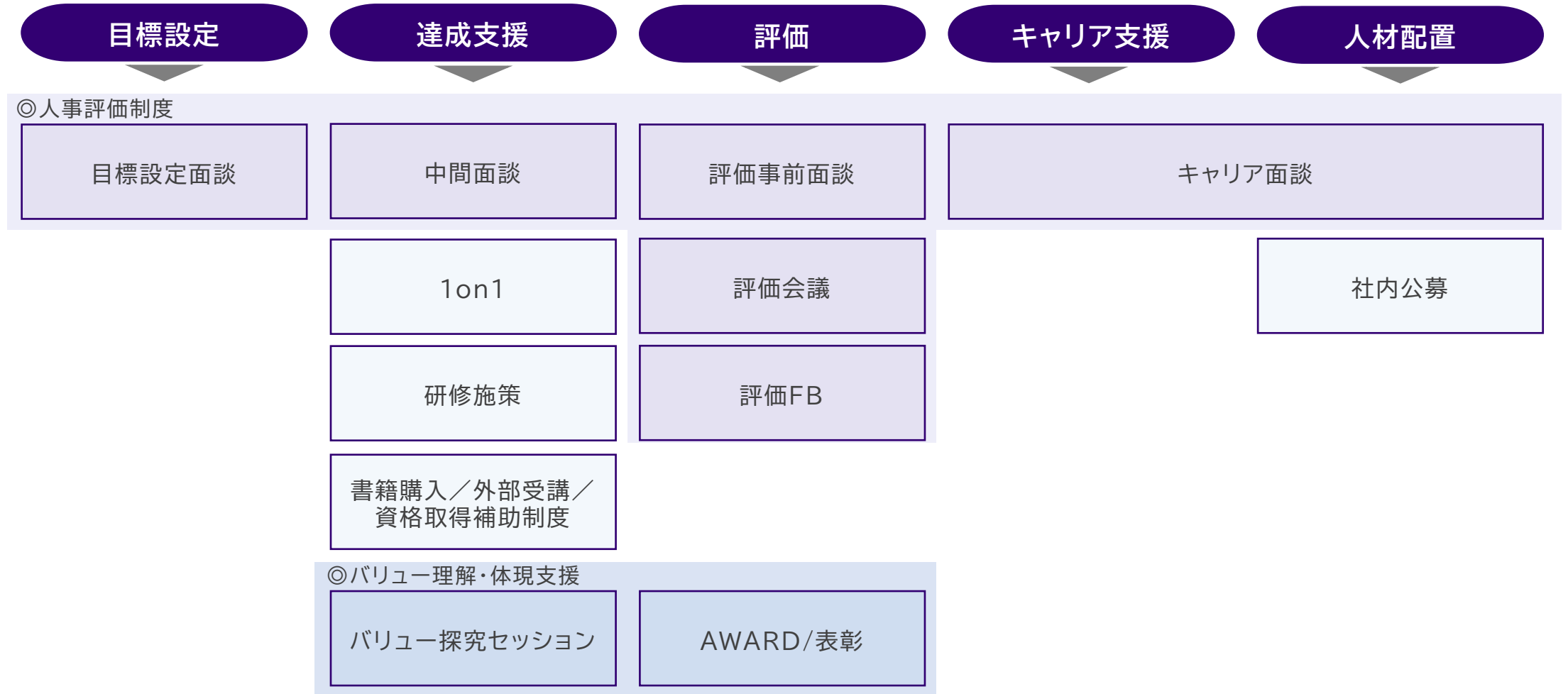


※ FY2025に役職者任用された人員の平均年齢 役職者として採用された人員除く

※ プロジェクトホールディングス、プロジェクトカンパニーを集計

参考 | 成長戦略 - ①HR戦略 - | 育成取り組みの全体像と実績(2/2)

- 人事評価制度をはじめとする各種育成施策についての標準化を実施



成長戦略 - ②事業戦略 -

- DXコンサルティングでの伴走で信頼関係を構築し、より高付加価値な専門領域での新規ソリューション提供に繋げる
- 直近はBPR・ブランドプロモーションといった領域で新規ソリューション提供を開始

DXコンサルティング

伴走支援や牽引という提供価値で信頼関係を構築し、事業課題・組織課題まで捉える

事業開発

顧客にとって重要な専門テーマについては、エキスパート機能を開発・提供

より高付加価値な
専門テーマ

AI

UI/UX改善

デジタル
マーケティング

IT

...

顧客共通ニーズや顧客潜在ニーズを捉え、コスト最適なソリューションを開発・提供

スケーラビリティの高い
ソリューションの提供

UIScope

エンジニア派遣
(アルトワイズ)

産業医派遣
(Dr.健康経営)

① ノーコードDX
ソリューション

② ブランド
プロモーション
支援

③ ウェブ
アクセシビリティ
対応支援

...

〈 前回公表(2025年3月)以降の事業開発の状況 〉

- ① BPR(業務設計)を起点に、ツール選定から開発・導入、運用保守・内製化支援までを一気通貫で提供するノーコードDXソリューション「Nocode Project」の提供を開始
- ② REVISIO社、NexGen社との3社協働により、効果測定を高度化したブランドプロモーション支援サービスを開始
- ③ UIScopeをはじめとするUI/UX領域の知見を活かし、ウェブアクセシビリティ対応支援サービスの提供を開始

2026年12月期の業績見通し

- 2026年12月期の売上高は全てのセグメントで増収となり、前年対比で+20%の売上成長となる見通し
- デジタルトランスフォーメーション事業において、人員増加による売上成長に加え、低位な外注比率の維持と単価向上により収益性向上を図ることで、売上総利益率50%超を目指す
- FY2025と同様に、上期に採用費や新卒社員の人件費などのコストが集中する一方、単価向上などの収益性向上効果が下期に強まるため、営業利益は下期に大きく偏重する見通し

| | 単位:百万円 | 2025/12 (実績) | 2026/12 (業績予想) | 増減額 | 増減率(%) |
|---------------------------|--------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 売上高 | | 5,485 | 6,600 | +1,115 | +20.3 |
| デジタルトランスフォーメーション | | 3,987 | 4,840 | +853 | +21.4 |
| DX×テクノロジー | | 1,284 | 1,520 | +236 | +18.3 |
| DX×HR | | 213 | 240 | +27 | +12.3 |
| 売上総利益 ※1 (売上総利益率) | | 2,318 (42.3%) | 3,070 (46.5%) | +752 | +32.4 |
| デジタルトランスフォーメーション | | 1,788 (44.8%) | 2,440 (50.4%) | +652 | +36.4 |
| DX×テクノロジー | | 335 (26.1%) | 400 (26.3%) | +65 | +19.1 |
| DX×HR | | 193 (90.6%) | 230 (95.8%) | +37 | +18.8 |
| 営業利益 (営業利益率) | | 155 (2.8%) | 500 (7.6%) | +345 | +221.2 |
| EBITDA ※2 (EBITDAマージン) | | 324 (5.9%) | 650 (9.8%) | +326 | +100.1 |

※1 売上総利益は販管費の原価への配賦前の数値であり、連結損益計算書の数値とは一致しない

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費(のれん償却含む)+敷金償却+株式報酬費用+株式給付引当金繰入額

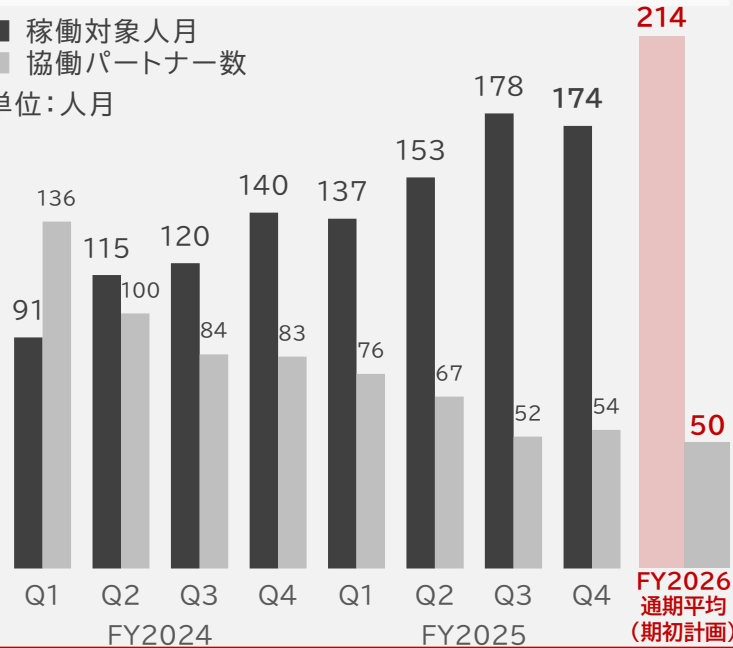
デジタルトランスフォーメーション事業 | KPI推移(稼働対象人月・単価・稼働率)

- FY2024Q2以降離職率が低下していること、採用が好調に進捗していることを主要因として稼働対象人月は堅調に増加
- 適正水準の稼働率・単価を目指し、付加価値を高める育成・定着施策を推進した結果、単価向上を実現

稼働対象人月

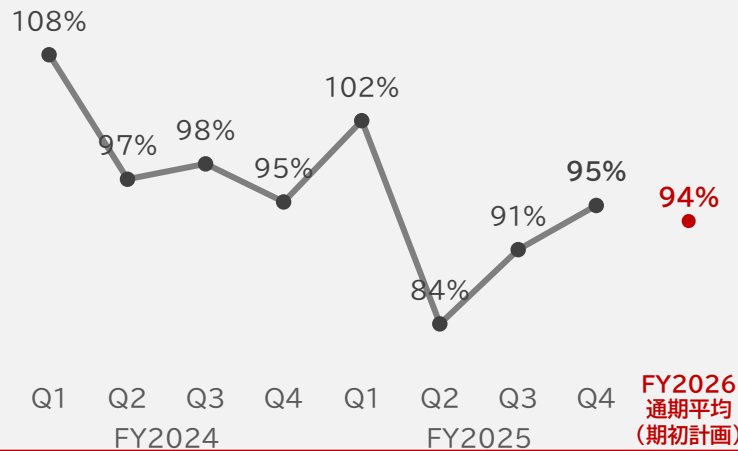
- ✓ 離職率の低減、採用の好調な進捗を背景に稼働対象人月は継続的に増加

■ 稼働対象人月
■ 協働パートナー数
単位:人月



稼働率

- ✓ 適正な稼働率として90%台半ばを目指す
- ✓ FY2025Q1は季節性要因で一時的に高まったものの、Q4は稼働率95%で着地



単価

- ✓ 提供価値の改善・向上を図り、育成・定着を強化(※ p.30)

単位:千円/月



※ 四半期平均を表示

※ 定義詳細はp.29

デジタルトランスフォーメーション事業 | KPI定義詳細

- 実態をより適切に把握するため、デジタルトランスフォーメーション事業のKPIを「稼働対象人月」「稼働率」「単価」へアップデート

| | |
|-----------------------|--|
| デジタルトランスフォーメーション事業売上高 | デジタルトランスフォーメーション事業全体の売上高 |
| = | |
| 社内コンサルタント売上高 | 在籍する社内コンサルタント※1による売上高 |
| = | |
| 稼働対象人月 | 在籍社内コンサルタント数※1 - 稼働対象外人員※2 + 例外的に稼働した稼働対象外人員※2の稼働人月※3 |
| × | |
| 稼働率 | 社内コンサルタント※1の総稼働人月※3 / 延べ稼働対象人月※4 ※1人あたり1人月を稼働率100%として算出 |
| × | |
| 単価 | 在籍する社内コンサルタント※1による売上高 / 総稼働人月※3 ※1人月あたりの売上高 |
| + | |
| 協働パートナー・その他売上高 | 協働パートナーなど社内コンサルタント以外による売上高 |

<注釈>

※1) 在籍する社内コンサルタント数は、当月末時点でデジタルトランスフォーメーション事業に所属する正社員のうち、コンサルタント職の者を指す。

※2) 稼働対象外の人員は、休職・育休・研修等により当月の稼働が不能な者とし、稼働再開日が属する月の翌月から稼働対象としてカウントする。案件未アサインにより稼働していない者は稼働対象に含む。ただし、研修中等稼働対象外期間にもかかわらず、研修の好調な進捗等により早期にアサインができた場合は、当該人月を稼働対象人月に加えている。

※3) 人月は、当社就業規則に定める所定労働時間の1か月分を1人月として定義する。稼働人月は、当該期間に顧客に対する請求対象業務に充当した人月を指す。

※4) 延べ稼働対象人月は、計算期間における各月の稼働対象人月を月次で合計したものの(延べ人月)とする。

例)

- 在籍100名
- 稼働対象外8名(休職・育休・研修等)
- 未アサイン10名(対象に含む)
- 研修1名が早期アサインで+1.0人月
- アサイン者の平均稼働0.9人月
- 売上114百万円

稼働対象人月 = (100 - 8) + 1.0 = 93.0

総稼働人月 = (100 - 8 - 10) × 0.9 + 1.0 = 74.8

稼働率 = 74.8 / 93.0 = 80%

単価 = 114 / 74.8 = 約1.5百万円/人月

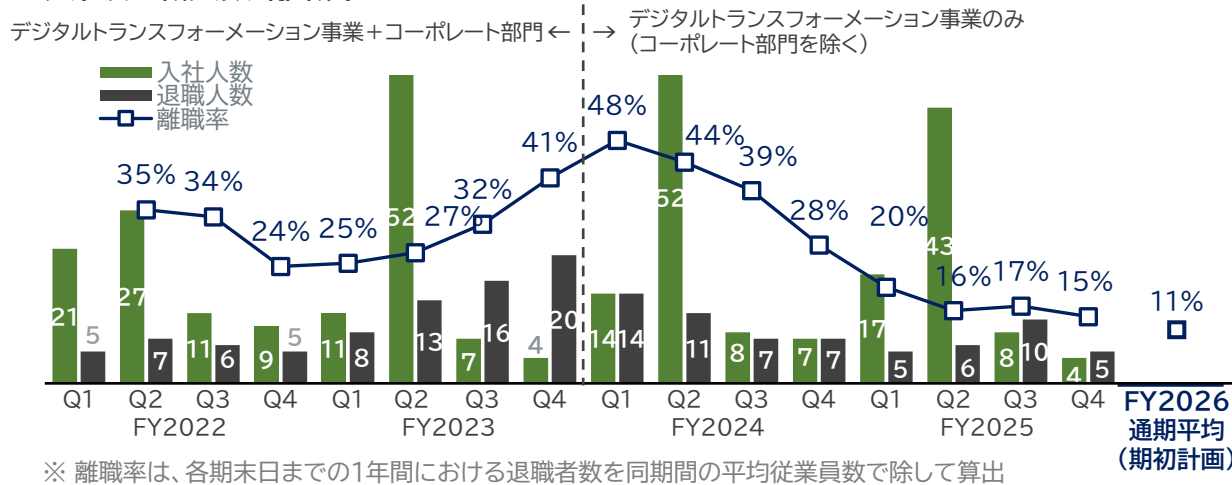
※未アサインは分母に残る

※研修等でも早期アサイン分は対象に加算

デジタルトランスフォーメーション事業 | トピックス | 人的資本関連

■ FY2023上期の組織規模急拡大に伴いマネジメントの負荷が増加し離職率が高位に推移したことを受け、人事制度改革を含む各種施策を実施

入社/退職人数・離職率



- FY2023上期に組織規模が急拡大した影響でメンバー育成工数が逼迫
- 結果として、FY2023からFY2024Q1にかけて離職率が上昇

FY2024からの主な取り組み

- 人事評価制度の修正・報酬テーブルの改定
 - 評価・報酬の透明性向上
- インナーコミュニケーションの強化
 - 横の繋がりを強化、エンゲージメントの改善
- オンボーディング・育成の改善
 - 育成の標準化、高速化
 - 役職者任用の早期化

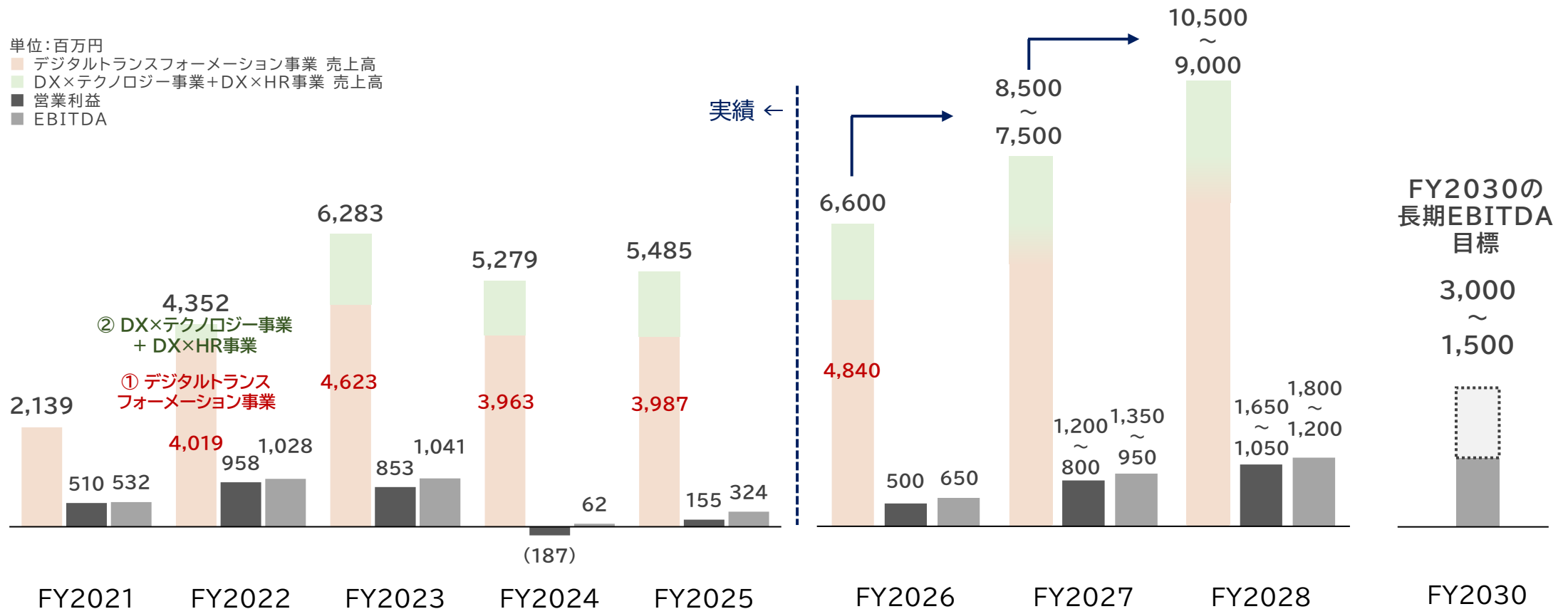
FY2025役職者任用
平均28.6歳※

※FY2025に役職者任用された人員の平均年齢、役職者として採用された人員除く

離職率の低減により稼働対象人数が増加、育成サイクルが安定化し、提供価値の改善・向上を実現
今後も定着・育成の継続強化により、提供価値向上と成長・収益性の改善を推進

中長期の業績見通し

- 足元の業績を踏まえ、2025年12月期通期決算発表時に、前年に公表した3か年業績見通しを上方修正
- FY2026からFY2028にかけて、人員増によるCAGR20%程度の売上高成長を維持しつつ、単価向上などによる利益率改善を目指す計画
- FY2030時点のEBITDA目標は前回公表時から据え置いたものの、足元の状況を踏まえると、レンジ内の30億円に近い水準を狙える想定
- 利益成長計画が想定通りに進捗した場合、グロース市場の新上場維持基準である時価総額100億円は十分に達成可能と見込む

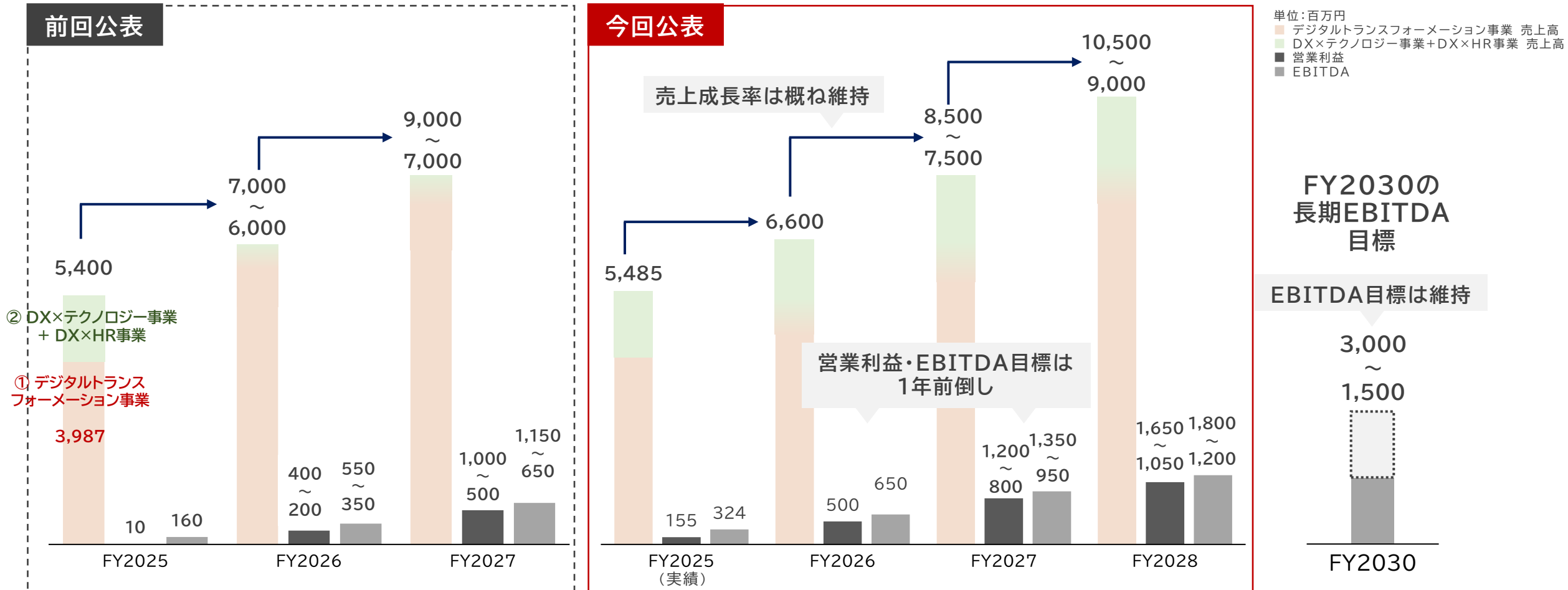


※ FY2030の長期EBITDA目標は当社が目指すべきと考える目標であり、記載の数値は業績予想などを表すものではありません

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費(のれん償却含む) + 敷金償却 + 株式報酬費用 + 株式給付引当金繰入額

中長期業績見通しの改定比較

- デジタルトランスフォーメーション事業において、単価を徐々に改善していく計画であること、採用は実績並みを計画していることから売上高は前回公表比で同水準の成長率を見込む
- 一方で、離職率の低下や内製比率の向上による収益性の改善を踏まえ、前回公表より1年前倒しでの営業利益目標達成を目指す



※ FY2030の長期EBITDA目標は当社が目指すべきと考える目標であり、記載の数値は業績予想などを表すものではありません

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費(のれん償却含む) + 敷金償却 + 株式報酬費用 + 株式給付引当金繰入額



4. リスクと対応状況

事業等のリスク

- 当社の事業遂行上の主要なリスクを以下の通り想定
- その他のリスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」をご覧ください

| リスク | | 顕在化 | 対応策 |
|------------------|--|--|---|
| 人材の採用・育成 離職抑制 | 高い専門性や幅広い業界に精通した優秀な人材の確保・育成が不調となるあるいは、優秀な人材が流出する | 人材獲得競争激化や人材流出が生じた場合、従業員数やマネージャー数のKPIが未達となる可能性 【可能性】中 【時期】短期～中長期 | 人事機能及び人材育成プログラムの強化、評価体系・給与テーブルの刷新 【影響度】大 |
| 市場動向 | デジタルトランスフォーメーション市場に参入企業が増加し競争が激化する | 参入増で競争が激化した分野について、利益率が低下する可能性 【可能性】中 【時期】中長期 | サービス多角化によるポートフォリオの構築、成長分野への人員配置転換 【影響度】中 |
| 技術革新 | DX市場において、AI等の新たな技術革新により顧客ニーズが大きく転換する | 技術革新により顧客ニーズが大きく変化し、ビジネス機会を逸して売上が低下する可能性 【可能性】中 【時期】短期～中長期 | 適切な知見を持つ人材の育成・獲得等を通じて、競争力の維持・向上を図る 【影響度】中 |
| のれんの減損 | のれんについて減損損失を計上し、当社の財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす | 当社がM&Aした事業の将来の収益性が低下した場合、のれんの減損損失が生じる可能性 【可能性】低 【時期】短期～中長期 | 経営成績の定期的なモニタリング、シナジーの発揮などによる将来の収益性の向上 【影響度】中 |

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス強化の歩み

- 2023年9月以降、「ガバナンス体制の構築」を掲げ、コーポレート・ガバナンスの強化を推進
- 各種施策を実施し、再成長フェーズにふさわしい実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築を図った

● 2023年9月

- ✓ 元役員による不祥事

● 2023年12月

- ✓ 調査結果の公表/再発防止策の策定
- ✓ 任意の指名報酬委員会の設置

● 2024年3月

- ✓ 監査等委員会設置会社への移行
- ✓ 役員への業績連動報酬制度の導入

● 2024年8～9月

- ✓ 役員指名プロセスの改善
- ✓ 指名報酬委員会の議長を社外取締役へ変更
- ✓ 取締役会実効性評価の導入

● 2025年2月～

- ✓ 役職員向けのRS・有償SOを導入
- ✓ 取締役会実効性評価の結果を踏まえた取り組みを推進

● 2026年～

再成長フェーズへの移行実現へ

- 外部専門家による調査結果を踏まえた提言を受け、再発防止策を策定
- 執行を担う経営陣への牽制機能強化を企図し、任意の指名報酬委員会を設置
- 経営陣への監督機能の強化や意思決定プロセスの透明性確保に資する各種改善施策の検討・実施をスタート

- 取締役会における社外取締役比率を高めるとともに、議決権を有する監査等委員による監査・監督機能の強化を企図し、監査等委員会設置会社へ移行
- 当社グループの業務執行系役員に対し、業績目標達成や企業価値向上に連動性の高い業績連動報酬制度を導入

- ガバナンス上のリスクとなりうる人材を役員に選任することを回避し、高い倫理観(インテグリティ)を備えた人材を役員に登用することを企図し、役員指名プロセスを改善
- ガバナンス施策の効果検証とその運用改善を通じ、取締役会の更なる実効性強化を図るため、第三者機関が関与する取締役会の実効性評価を導入

- 株主の皆様との利害の一致、再成長フェーズへの移行の実現と中長期のコミットメントを引き出すことを企図し、役職員向けのRS・有償SOを導入
- 取締役会実効性評価の結果を踏まえたフォローアップ、社外取締役の選任基準に係る内規の整備、取締役会から業務執行取締役への権限移譲などの取り組みを推進

取締役会の機能・実効性強化

- 取締役会の機能と実効性の強化を企図し、機関設計の見直し(監査等委員会設置会社への移行)や取締役会実効性評価の導入を推進
- 社外取締役による経営陣への監督・牽制機能の強化と、取締役会の更なる実効性強化へ向けた改善スキームを構築

監査等委員会設置会社への移行

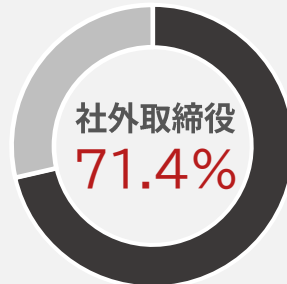
●移行の目的

取締役会における社外取締役比率を高めるとともに、議決権を有する監査等委員が監査・監督機能を担うことにより、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図ることを企図し、2024年3月開催の定時株主総会決議により監査等委員会設置会社へ移行

●取締役会の構成

取締役7名中、社外取締役が5名選任されており、執行を担う経営陣への監督・牽制機能が充足された取締役構成を実現

※社外取締役のうち、監査等委員である取締役は4名



● 社外取締役 ● 業務執行取締役

●業務執行取締役への権限移譲

取締役会が真に取り組むべきアジェンダに注力し、その実効性を担保すること、機動的な業務執行を実現することを企図し、2025年12月に業務執行取締役へ重要な業務の執行を一部委任

取締役会実効性評価

●実施の目的

- ・ガバナンス強化のための施策の効果を検証し、更なる運用改善を図るため、第三者機関が関与する取締役会の実効性評価を2024年9月より導入
- ・取締役会の実効性に関する分析・評価・課題認識を通じ、取締役会の更なる機能強化、各種施策の運用改善に繋げる

●実施方法・アンケート項目分類

(実施方法)

- 第三者機関の助言を得つつ、全取締役を対象に以下項目のアンケートを実施
- 回答方法は第三者機関に直接回答することで匿名性を確保

(アンケート項目分類)

- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング
- ・取締役(監査等委員を含む)に対する支援体制
- ・株主(投資家)との対話
- ・取締役自身の取組み
- ・指名報酬委員会の運営
- ・総括

当社グループにおける役員指名報酬制度の高度化① ～指名報酬決定のスキーム～

- 任意の指名報酬委員会の設置、客観的かつ透明性の高い役員指名プロセスの導入を通じ、コーポレート・ガバナンスの根幹ともいえる役員
の指名及び報酬決定の仕組みを構築

指名報酬委員会

●設置の目的

取締役及び執行役員を選解任及び報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンスをさらに強化する観点から、2023年12月の取締役会決議により、任意の指名報酬委員会を設置

●構成

代表取締役と過半数の独立社外取締役により構成

※なお、FY2024期中より、委員長を代表取締役から独立社外取締役へ変更し、委員会としてより透明性が高く公正な判断を可能とする体制を構築

●役割

当社グループの取締役及び執行役員の指名及び報酬に関する事項について審議を行い、答申又は取締役会から委任された事項の決定を行う

●その他

FY2025に、社外取締役の選任に係る内規を策定し、社外取締役の選任基準の整備、再任期間及び他の上場会社における役員兼務数の上限などを整備

役員指名プロセス

●導入の目的

役員を選任に際し、ガバナンス上のリスクとなりうる人材を回避するとともに、高いインテグリティを備えた人材を登用することを企図し、2024年8月に第三者ヒアリング等を取り入れた、より客観的かつ透明性の高い役員指名プロセスを導入

●対象となる役員

- プロジェクトホールディングス及びプロジェクトカンパニーの業務執行取締役及び執行役員
- その他のグループ会社の代表取締役

●プロセス概要

対象となる役員に対し、以下①～⑤のプロセスを経て審議・選任等を実施

- ①候補者の推薦
- ②第三者等へのヒアリング
- ③webテスト
- ④指名報酬委員会において議論・選任を決議
- ⑤研修の実施

当社グループにおける役員指名報酬制度の高度化② ～企業価値向上に連動した役員報酬制度～

- 当社グループの持続的な成長と企業価値の向上のための役員インセンティブとして、業績目標達成や企業価値向上に連動性の高い業績連動報酬制度を導入

役員報酬制度の概要

●目的

経営陣が得る報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確化し、経営陣が株価上昇によるメリットだけでなく株価下落のリスクも株主の皆様と共有することで、**中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める**ことを企図

●対象

-当社グループの取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)及び執行役員

●構成

固定報酬、年次業績連動賞与(金銭賞与)、株式報酬の3種類

●特徴

- 役位が上がると、**業績連動部分(特に株式報酬)の割合が大きくなる**設計
- 年次業績連動賞与は、利益目標の達成度合いに応じ**0～200%**で変動
- 株式報酬は、利益目標の達成度合いに応じ**60～140%**で変動
- 株主の皆様の代理としての監督機能を促すことを企図**し、社外取締役(監査等委員でない取締役)に対しても業績非連動の株式報酬を付与

報酬構成イメージ

(代表取締役の例)



② 年次業績連動賞与 ③ 株式報酬

※利益目標の達成度合いに応じ、年次業績賞与は0～200%、株式報酬は60%～140%で変動

報酬の構成と対象役員種別

| | 業務執行系役員 | | 非業務執行系役員 | |
|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|--|
| | 業務執行取締役 及び執行役員 | 社外取締役 (監査等委員除く) | 社外取締役 (監査等委員) | |
| 固定報酬 | ○ | ○ | ○ | |
| 年次業績連動賞与 (金銭賞与) | ○ | — | — | |
| 株式報酬 | ○ | ○(※) | — | |

※監査等委員でない社外取締役の株式報酬は、業績に連動せず固定値

再成長フェーズへの移行を企図した役職員向けの有償SOとRS

- 株主の皆様との利害の一致、再成長フェーズへの移行の実現と中長期のコミットメントを引き出すことを企図し、役職員向けのRS・有償SOをFY2025より導入(FY2027まで概ね同様の制度を継続予定)

中長期業績連動型新株予約権(有償SO)

●目的

中長期的な業績及び企業価値の向上を目指すに当たり、**経営層・次期経営層候補**に対して成長の踊り場から再成長フェーズへの移行を実現する“第二創業期”の中核メンバーに相応しいインセンティブを付与することで、役職員の結束力を高め**中長期的なコミットメント**を引き出す

●対象

- 当社グループの取締役・執行役員
- 当社グループの次期経営層候補となる幹部従業員

●行使条件

行使条件は以下のとおり

| 業績目標 | 行使可能比率 |
|--|--------|
| (a) FY2028のEBITDAが12億円以上 | 全体の30% |
| (b) FY2028からFY2030までのいずれかの事業年度のEBITDAが15億円以上 | 全体の35% |
| (c) FY2028からFY2030までのいずれかの事業年度のEBITDAが30億円以上 | 全体の35% |

譲渡制限付株式報酬(RS)

●目的

管理職を中心とする幹部従業員向けに株式を付与することで株主との利害を一致させるとともに、3年間の役務提供期間に亘る譲渡制限を付すことで成長の踊り場から再成長フェーズへの移行を実現する“第二創業期”への**中長期的なコミットメント**を引き出す

●対象

- 当社グループの管理職従業員
- ※グループ従業員向け持株会に加入し、一定額以上の掛金を設定している者に限定

●付与数

各人の等級グレードにおける基本年間報酬額の5%に当たる金額相当の株式

●解除条件

対象者の希望に応じて2タイプを用意

- ・**Aタイプ**:割当日から3年間の役務提供期間に亘る当社グループへの継続勤務を前提として、3年後に譲渡制限が解除される
- ・**Bタイプ**:割当日から3年間の役務提供期間に亘る当社グループへの継続勤務を前提として、退職日において譲渡制限が解除される

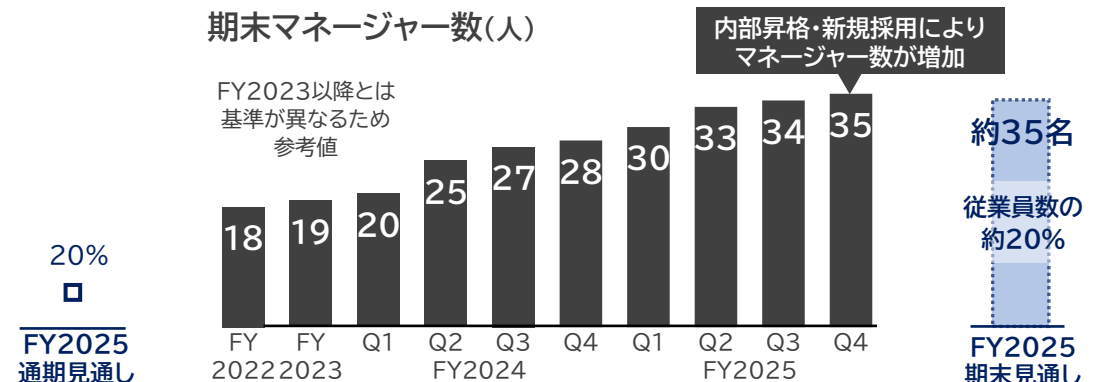
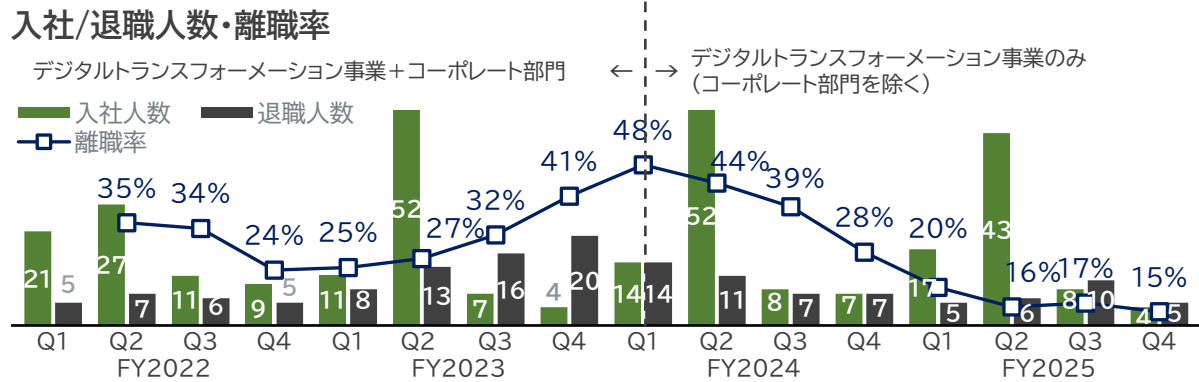
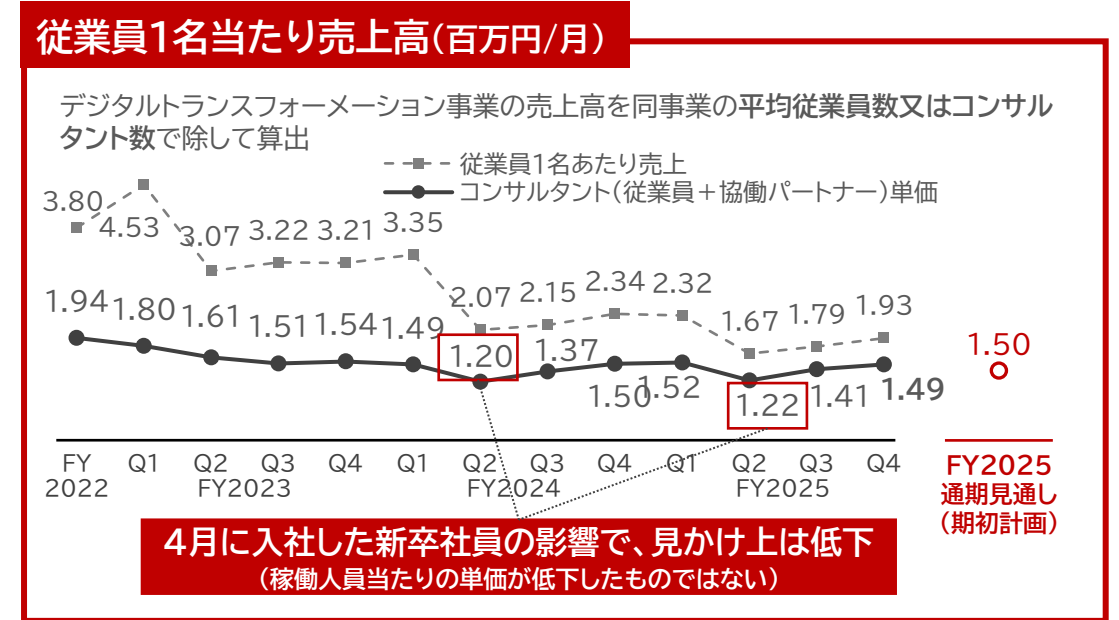
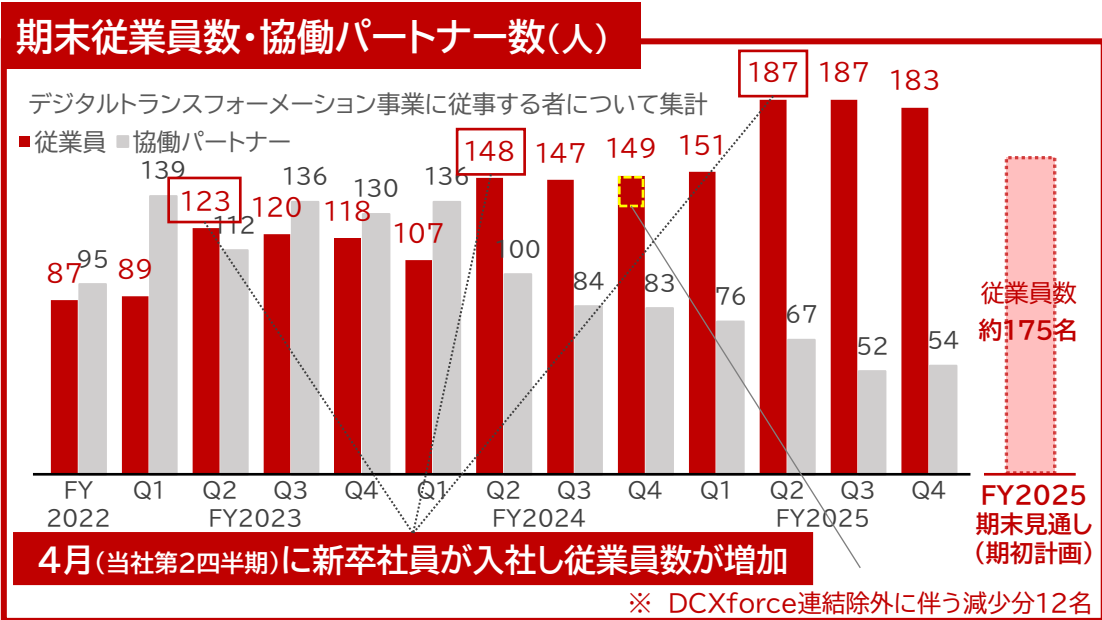
※詳細は、2026年2月13日付「募集新株予約権(中長期業績連動型新株予約権)の発行に関するお知らせ」「従業員を対象とする譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分に関するお知らせ」「FY2026中長期業績連動型新株予約権及び譲渡制限付株式報酬について」をご参照ください。



Appendix. 2025年12月期の振り返り

デジタルトランスフォーメーション事業 | 旧KPI推移(従業員数・1人当たり売上高)

- 一連の経営改革の結果として離職率が計画対比で下振れ、採用の好調な進捗と相乗して従業員数は計画を超過達成
- 離職率の低下による人材の定着やオンボーディング・育成の改善に伴い、従業員1名あたり売上高、期末マネージャー数は概ね計画通りで着地



※ 離職率は、各期末日までの1年間における退職者数を同期間の平均従業員数で除して算出

2025年12月期の業績・背景

- 主要な事業KPIの進捗に加え、主にデジタルトランスフォーメーション事業における内製比率向上を主要因に、期中に3度上方修正を実施
- 結果としてFY2025通期では、売上高はYonY +3.9%の5,485百万円、営業利益はYonY +342百万円の155百万円で着地

2025年2月

2024年12月期の業績等に基づき、2025年12月期の業績予想を公表

2025年8月

2025年12月期 第2四半期までの進捗を踏まえ、業績予想を上方修正

〈主な要因〉

- ✓ DX×テクノロジー事業、DX×HR事業それぞれが好調に進捗したこと
- ✓ コストの見直しにより本社費用が期初計画を下回ったこと

2025年11月

2025年12月期 第3四半期までの進捗を踏まえ、業績予想を上方修正

〈主な要因〉

- ✓ デジタルトランスフォーメーション事業において、新入社員の戦力化や社内コンサルタントのアサインが想定以上に順調な進捗であったこと
- ✓ 加えて、内製比率の向上により売上総利益率が改善したこと

2026年2月

2025年12月期 第4四半期の着地見通しを踏まえ、業績予想を上方修正

売上高はYonY +3.9%の5,485百万円、営業利益はYonY +342百万円の155百万円で着地

売上高 デジタルトランスフォーメーション事業において社内人材の育成と案件アサインが順調に進捗し、稼働率及び単価が期初計画より上振れたことで、期初予想より上振れ

営業利益 一連の経営改革の結果として、離職率が低下したことや内製比率向上により収益性が改善したことを主要因に期初予想より大幅に上振れ

2025年12月期 業績予想/実績

| | 売上高(百万円) | 営業利益(百万円) |
|-----|----------|-----------|
| 期初 | 5,400 | 10 |
| 修正① | 5,400 | 50 |
| 修正② | 5,400 | 120 |
| 修正③ | 5,485 | 155 |
| 実績 | 5,485 | 155 |

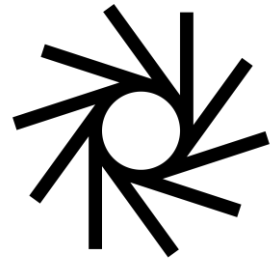
ご留意事項

免責事項

- 本資料に記載されている当社以外に関する情報については、一般に公開されている情報等から引用したものであり、その真実性、正確性または完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。
- 本資料は、当社の業界動向及び事業内容について、現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望についても言及しております。これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られたもしくははまだに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- 当社の実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。

今後の開示

- 本資料のアップデートについては、2026年12月期 通期決算発表後の2027年3月に開示することを予定しております。但し、本資料記載の事業計画の内容やその進捗状況に変更が生じた場合には、改めてお知らせいたします。



ProjectHoldings