

中期経営計画

Beyond1000

2026年2月16日

株式会社マネジメントソリューションズ
証券コード: 7033

1. Vision2025の振り返り
2. ホールディングス化に向けて
3. MSOLグループの成長ストーリー
4. Appendix

1

Vision2025の振り返り

2019年10月期の売上は39億円、営業利益は4.5億円

1. 弊社の強みと中長期的な追い風

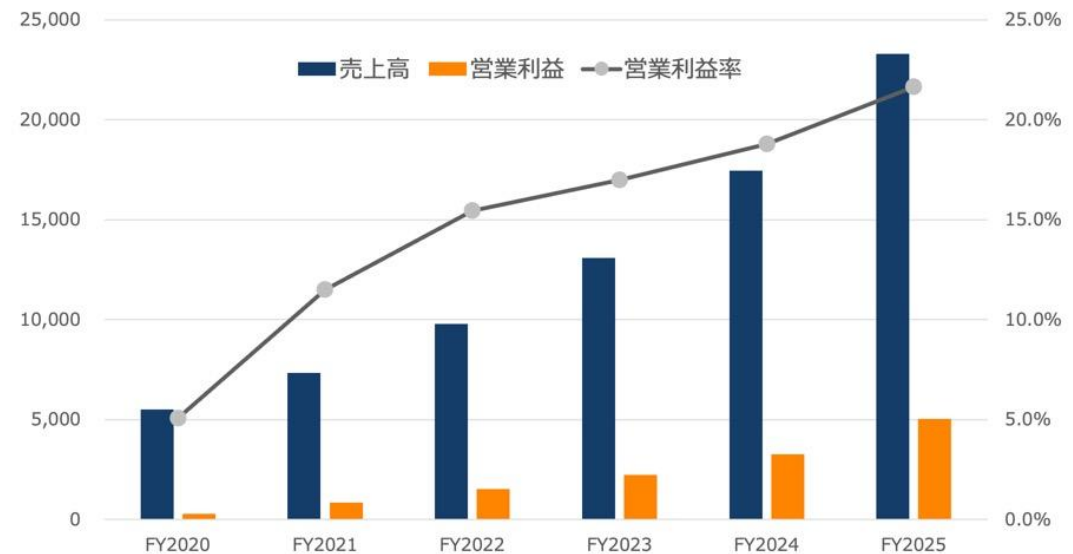
多くのプロジ
ェクト

企業マネジメ
ント変革

売上(230億円)、
社員数(1621名)は達成
営業利益率は、
PROEVER投資を行わ
なければ概ね達成

3. 2025年までの財務計画

□ 2025年10月期には、売上高230億円、営業利益50億円、
営業利益率20%、社員数1,000名超を目指す



単価アップ、公募採用強化に伴う採用費抑制、SW売上アップなどで利益率向上をはかる

2018年10月期29億円の売上であったが成長の方向性は変わらず

1. 成長の方向性

- ✓ プロジェクトマネジメント市場は大きな需要が顕在化しており、国内外に積極的な営業及び投資活動を今後も継続

| 既存拡大 | ブランド名(仮) | 売上の目安 |
|---|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none">圧倒的なブランド力の形成自動車業界、エネルギー業界の変革を追い風とした営業の拡大 | MSOL PMO MSOL Partners MSOL Training/University | 100億～150億 |
| 既存多角化 | | |
| <ul style="list-style-type: none">マネジメントコンサルティング領域への拡大シェアードPMO事業立ち上げM&Aによる多角化 | Shared PMO MSOL Consulting MSOL Digital | 5億～30億 |
| 海外展開 & ソフトウェア | | |
| <ul style="list-style-type: none">台湾支社の拡大中国支社の拡大プロジェクトマネジメントツールの自社開発及び販売 | MSOL Taiwan MSOL China ProEver | 5億～20億 |

詳細については2019年12月の決算説明会で発表予定

戦略の枠組みは変わらず

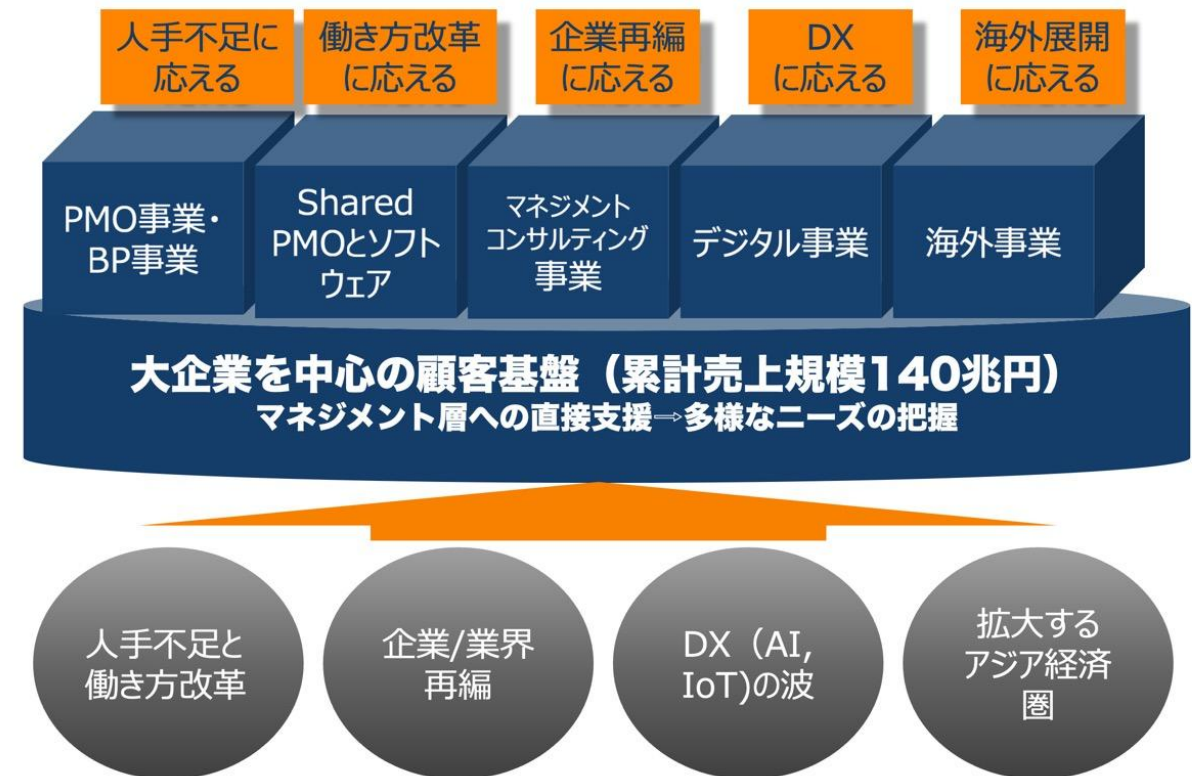
1. 成長の方向性

- ✓ プロジェクトマネジメント市場は大きな需要が顕在化しており、国内外に積極的な営業及び投資活動を今後も継続

| 既存拡大 | ブランド名(仮) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 圧倒的なブランド力の形成 自動車業界、エネルギー業界の変革を追い風とした営業の拡大 | MSOL PMO MSOL Partners MSOL Training/University |
| 既存多角化 | |
| <ul style="list-style-type: none"> マネジメントコンサルティング領域への拡大 シェアードPMO事業立ち上げ M&Aによる多角化 | Shared PMO MSOL Consulting MSOL Digital |
| 海外展開 & ソフトウェア | |
| <ul style="list-style-type: none"> 台湾支社の拡大 中国支社の拡大 プロジェクトマネジメントツールの自社開発及び販売 | MSOL Taiwan MSOL China ProEver |



詳細については2019年12月の決算説明会

4. 中期経営計画概要



PMの普及：各国の社会的普及状況



| 国／地域 | 普及度（総合） | PMP取得者数目安 | 教育制度 | 実務での定着 | 備考 |
|--|---------|-----------|-------------------|--------|---------------|
|  アメリカ | ★★★★★ | 約40万人 | 非常に充実 | 非常に高い | PMI本拠地、全産業で活用 |
|  中国 | ★★★★☆ | 約60万人 | 拡大中 | 高い | 国家戦略と連動 |
|  日本 | ★★☆☆☆ | 約4万人 | 一部整備あり | 限定的 | 組織文化との整合に課題 |
|  英国 | ★★★★☆ | 約1万人 | 充実 (PRINCE2中心) | 高い | 公共事業との相性良好 |
|  ドイツ | ★★★★☆ | 約2万人 | 工学系に強い | 高い | IPMA資格者が多い |
|  インド | ★★★★☆ | 約7万人 | 急成長中 | 高い | IT中心に急速普及 |

PMP：Project Management Professional

米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）が認定する、プロジェクトマネジメントの国際資格。プロジェクトマネジメントに関する知識やスキルを証明するもので、世界中で認知されています。有資格者は、全世界で約150万人。
なお、ヨーロッパは複数のプロジェクトマネジメント団体が存在し、PMPは少ない傾向。

PMの普及：各国政府の普及状況



| 国・地域 | 主管機関・枠組み | 主な取組（概要） | 透明性（相対） | 成熟度スコア（0～100） |
|---------------|---|-----------------------------------|---------|---------------|
| イギリス | Infrastructure and Projects Authority (IPA); Government Major Projects Portfolio (GMPP) | IPAによる年次保証、透明なRAG評価、大規模プロジェクト能力開発 | 高い | 90 |
| ニュージーランド | Treasury Better Business Cases (BBC); Gateway | BBC/Gatewayの刷新、成果重視の投資管理 | 高い | 88 |
| シンガポール | GovTech; Digital Service Standards (DSS) & tech standards | 統一デジタル基準、強固な実行文化、政府横断プラットフォーム | 高い | 86 |
| アメリカ合衆国 | PMIAA; OMB M-18-19; Program Management Policy Council | 政府全体の標準、能力モデル、PM改善責任者の設置 | 中～高 | 85 |
| 韓国 | KDI/PIMAC Preliminary Feasibility Study (PFS) for major projects | 厳格な事前評価（PPP含む）、社会的価値評価の導入 | 高い | 84 |
| 欧州連合（EU） | European Commission PM ² (Project/Programme/Portfolio) | 公開された制度化メソッド、EU機関のポートフォリオ指針 | 中～高 | 83 |
| カナダ | Treasury Board Directive on the Management of Projects and Programmes | 明確なガバナンスと成果実現要件、省庁間で成熟度に差 | 中～高 | 82 |
| オーストラリア | Infrastructure Australia Assessment Framework; Regional Investment Framework | 独立ビジネスケース審査、評価データベース、実行加速改革 | 中～高 | 80 |
| インド | PM Gati Shakti (National Master Plan); PRAGATI monitoring | 統合地理空間計画、首相主催レビューで停滞案件を加速 | 中程度 | 79 |
| 日本 | Digital Agency standard guidelines; CSTI/SIP program governance | 共通デジタル規則、科学・イノベーションプログラムのトップ統治 | 中程度 | 78 |
| アラブ首長国連邦（UAE） | Prime Minister's Office; Jahiz upskilling; Zero Bureaucracy initiatives | 中央PMOの役割、政府全体の能力向上、分野別デジタル基盤 | 中程度 | 76 |
| サウジアラビア | Vision 2030 Delivery (VRPs); central Delivery Unit; digital PM guidelines | プログラム型の実行構造、デジタル案件のPMガイドライン | 中程度 | 74 |

評価軸（各25点、合計100点）
 ①ガバナンス/制度設計（法令・中枢組織・標準化）
 ②メソッドロジー/アシュアランス（ビジネスケース、ゲート、独立レビュー等）
 ③能力開発/実行基盤（職制・人材基準・デジタル実行基盤）
 ④透明性/パフォーマンス（公開レポート、案件データ）

プロジェクトマネジメントの普及に伴い、大きな成長機会が広がる



※生成AIによって作成されたコンセプトイメージです

2

ホールディングス化に向けて

MSOLグループが目指す姿

国内PMO市場1.6兆円の顕在化を加速させ、売上高1,000億円を目指す

戦略Ⅰ

PM事業の進化・深化

- PMOポートフォリオの創造・確立によりPMO領域を拡大
- オーガニック成長を継続

戦略Ⅱ

PM事業 + α（多角化）

- Digital領域の成長
- M&Aへの挑戦

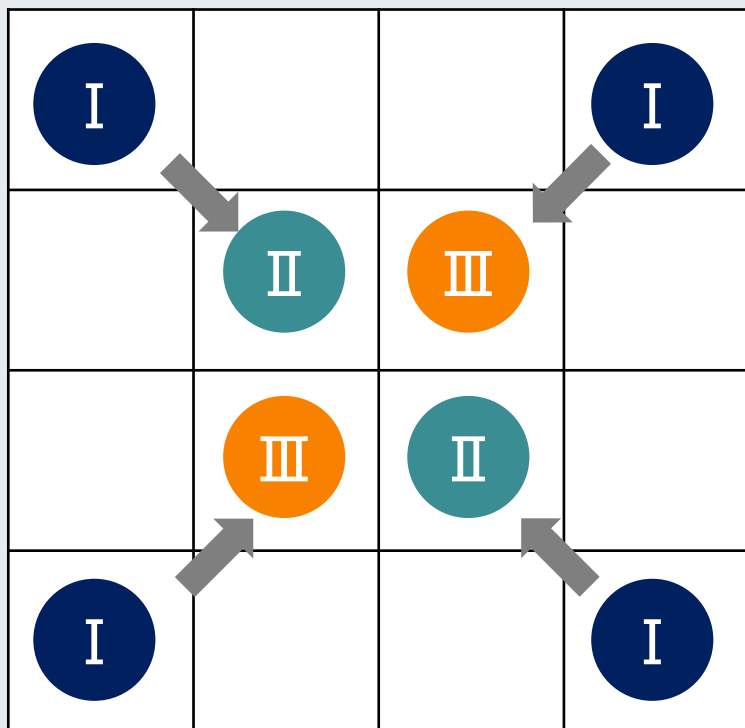
戦略Ⅲ

PROEVER×海外展開

- PROEVERをプロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードへ
- PROEVERをフックに海外展開を促進

① 機動的な事業の拡大

- プロジェクトマネジメント(PM)事業はオセロの四隅
- PM事業を核に、新たな事業を創造し、拡大させていく
(戦略Ⅱ：+α(多角化)、戦略Ⅲ：PROEVER×海外展開)

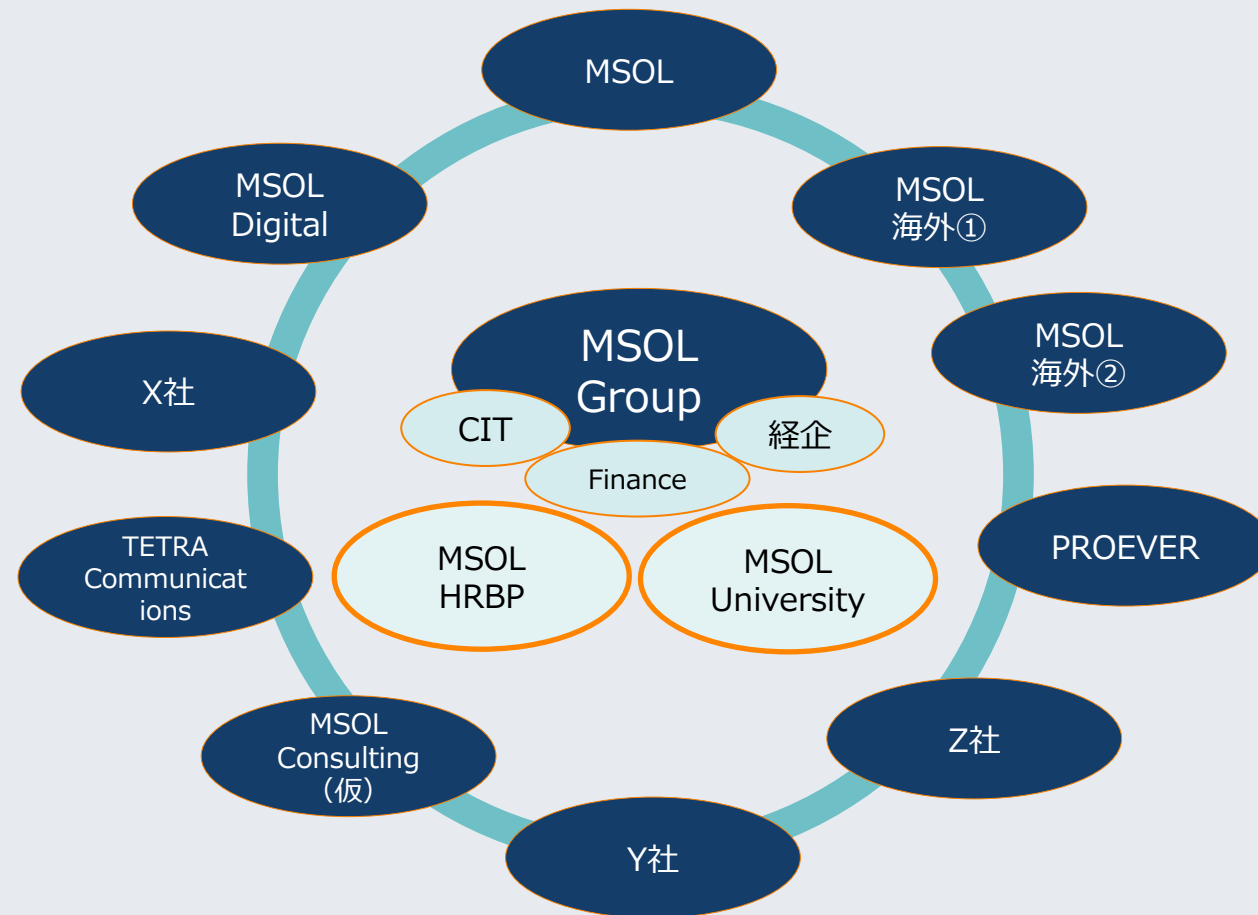


- ✓ デジタル事業を分社化（2024年1月）
- ✓ PROEVER事業を分社化（2027年1月見込）
- ✓ M&Aを積極化

2025年までの中期経営計画では
“チャンスがあれば”としていた

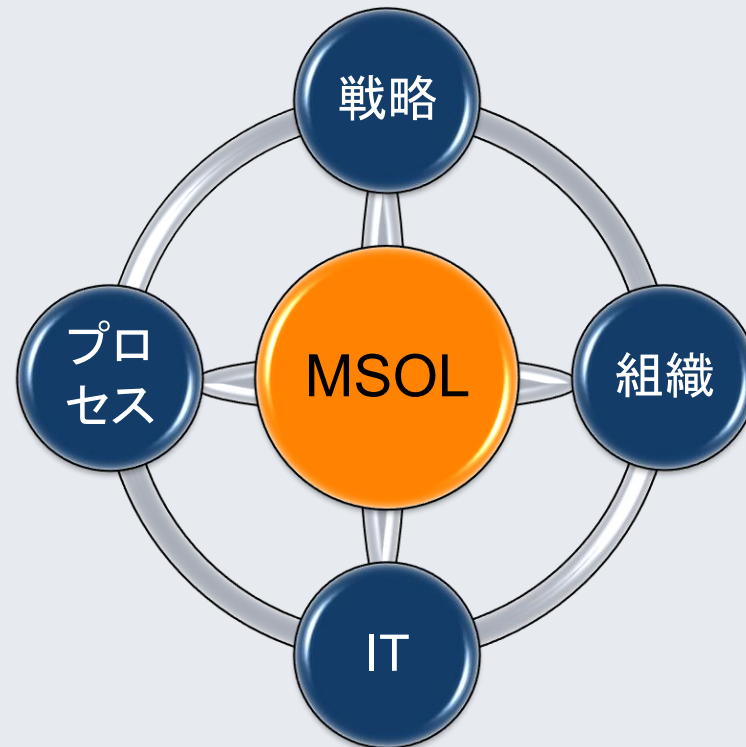
② 人的資本経営の加速

- 経営人財の育成のための教育強化
- 人財交流、グループ内でのキャリアマネジメントを通じた教育とリテンション



③ 経営システムの導入強化とグループガバナンスの強化

- MSOLグループとしての標準化の徹底
- ガバナンスに強い人財採用により、グループガバナンス強化



3

MSOLグループの成長ストーリー

PM事業を主軸とし売上高、営業利益の向上を目指す。2030以降はプロジェクトマネジメントAI（PROEVER）とプロフェッショナルサービスの融合および、M&Aによる成長を実現する。



数値目標は
オーガニック成長ベース
(M&A等によるインパクトを
含まない)

2018年上場時から売上高は約**8倍**を達成

年間平均成長率**34.4%**(2018年～2025年)

PMOリーディングカンパニーとして、上場来、PMO市場の成長を牽引



社員数 2030年には3,000名以上を目指す

社員数

2018年上場後、社員数は**9.1**倍

2030年には社員**3,000**名以上、新卒社員の定着率は**80**%維持を目指す



東洋経済が発表した「2027年卒」大学生が選ぶ就職ブランドランキングにMSOLがランクイン

総合ランキング 95位

| 総合 順位 | 企業名 | 26年卒 早期 |
|----------|----------------------|------------|
| 90 | JFE商事 | 92 |
| 91 | 日鉄ソリューションズ | 219 |
| 92 | NTTファシリティーズ | 93 |
| 93 | NTT東日本 | 94 |
| 94 | MS&ADシステムズ | 95 |
| 95 | マネジメントソリューションズ(MSOL) | - |
| 96 | 富国生命保険 | - |
| 97 | 日揮ホールディングス | 97 |
| 98 | TBSテレビ | 84 |
| 99 | 大広 | 101 |
| 100 | 富士通 | 99 |

シンクタンク・調査・コンサルタント 5位

| 順位 | 企業名 |
|----|----------------------|
| 1 | アクセンチュア |
| 2 | 野村総合研究所 |
| 3 | 日本M&Aセンター |
| 4 | PwC Japanグループ |
| 5 | マネジメントソリューションズ(MSOL) |

出典：週刊 東洋経済 12/27-1/3 新春合併号



タスク地獄

情報がバラバラ

連携ゼロ

AIがサポート

PMOがまとめ役

コミュニケーション円滑化

共通認識

AI×PMOでプロジェクトがうまく進む！

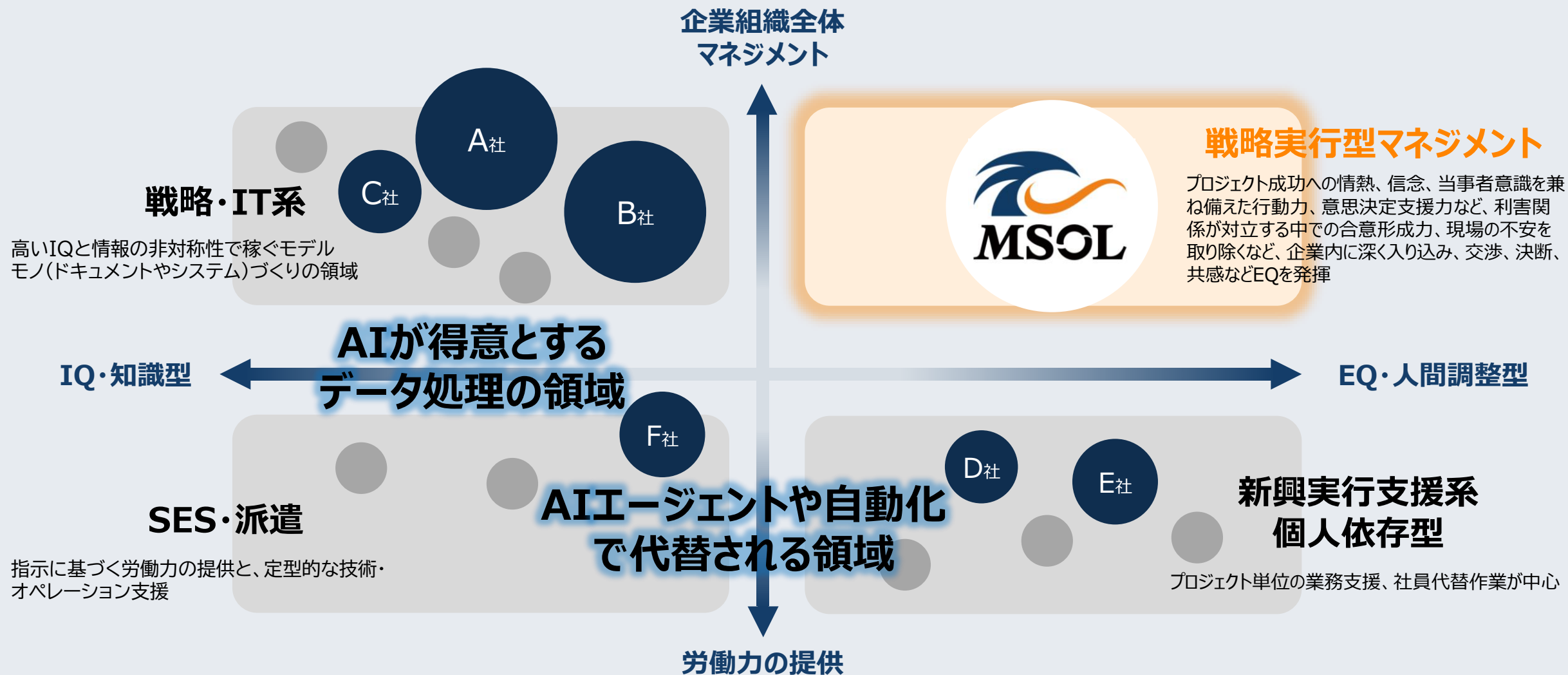
AI時代、PMOの価値は飛躍的に増す！

現在（Now）：タスクに追われ、連携不足、情報散乱

未来（ToBe）：AIで効率化、PMOがチームを牽引、価値向上

※生成AIによって作成されたコンセプトイメージです

論理と自動化はAI、完遂は人間。プロジェクト成功への情熱と当事者意識が戦略実行のラストワンマイル

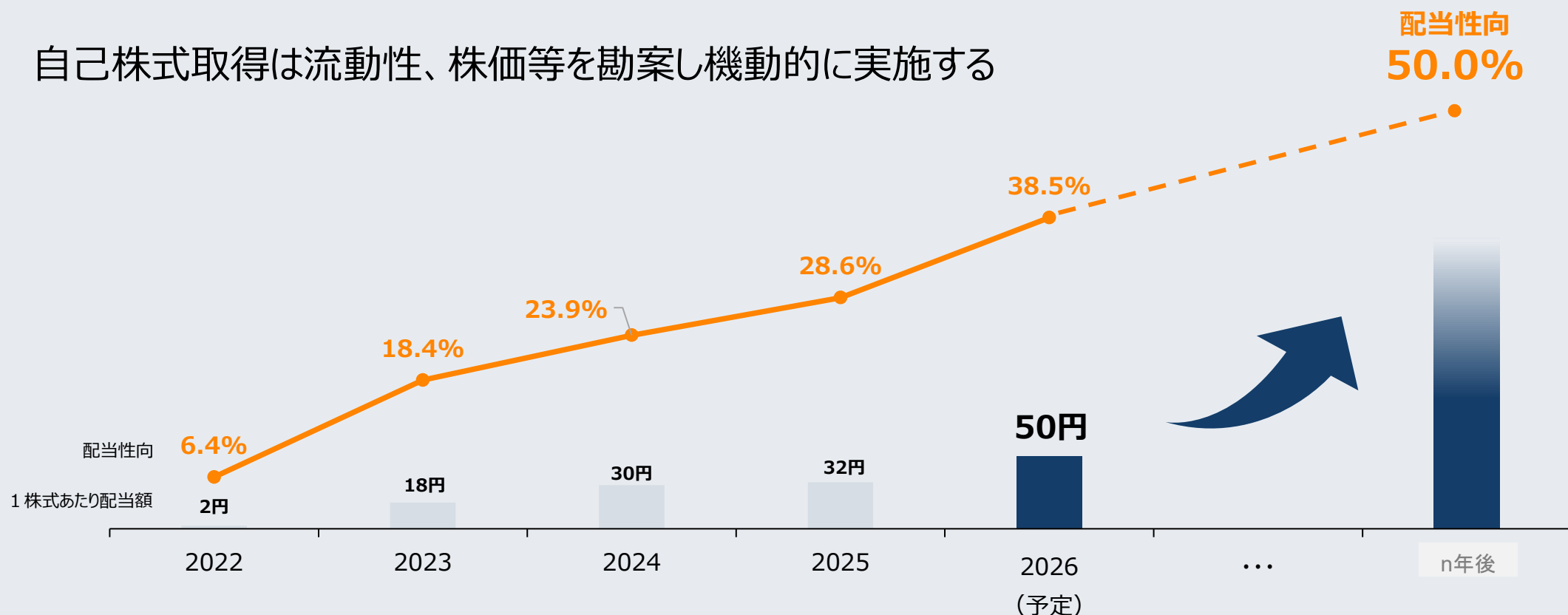


配当性向、株主還元

中期的に配当性向**50.0%**を目指す

2026年12月期は配当32円から**50円**に増配予定

自己株式取得は流動性、株価等を勘案し機動的に実施する



Appendix

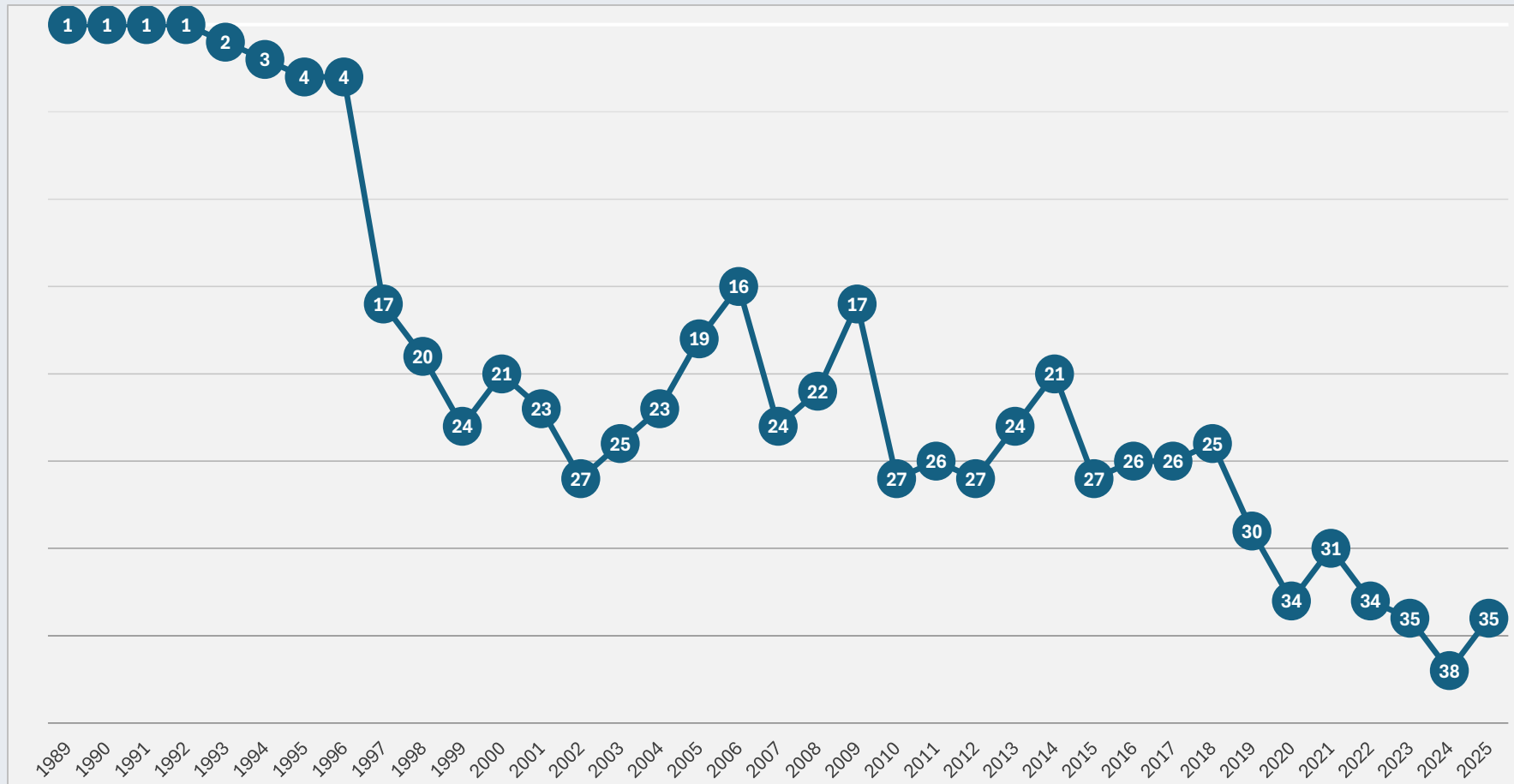
- ✓ 社会背景
- ✓ 戦略Ⅰ PM事業の進化・深化
- ✓ 戦略Ⅱ PM事業+α（多角化）
- ✓ 戦略Ⅲ PROEVER×海外戦略Ⅱ

Appendix

- ✓ 社会背景
- ✓ 戦略Ⅰ PM事業の進化・深化
- ✓ 戦略Ⅱ PM事業+α（多角化）
- ✓ 戦略Ⅲ PROEVER×海外戦略Ⅱ

日本の世界競争力ランキング

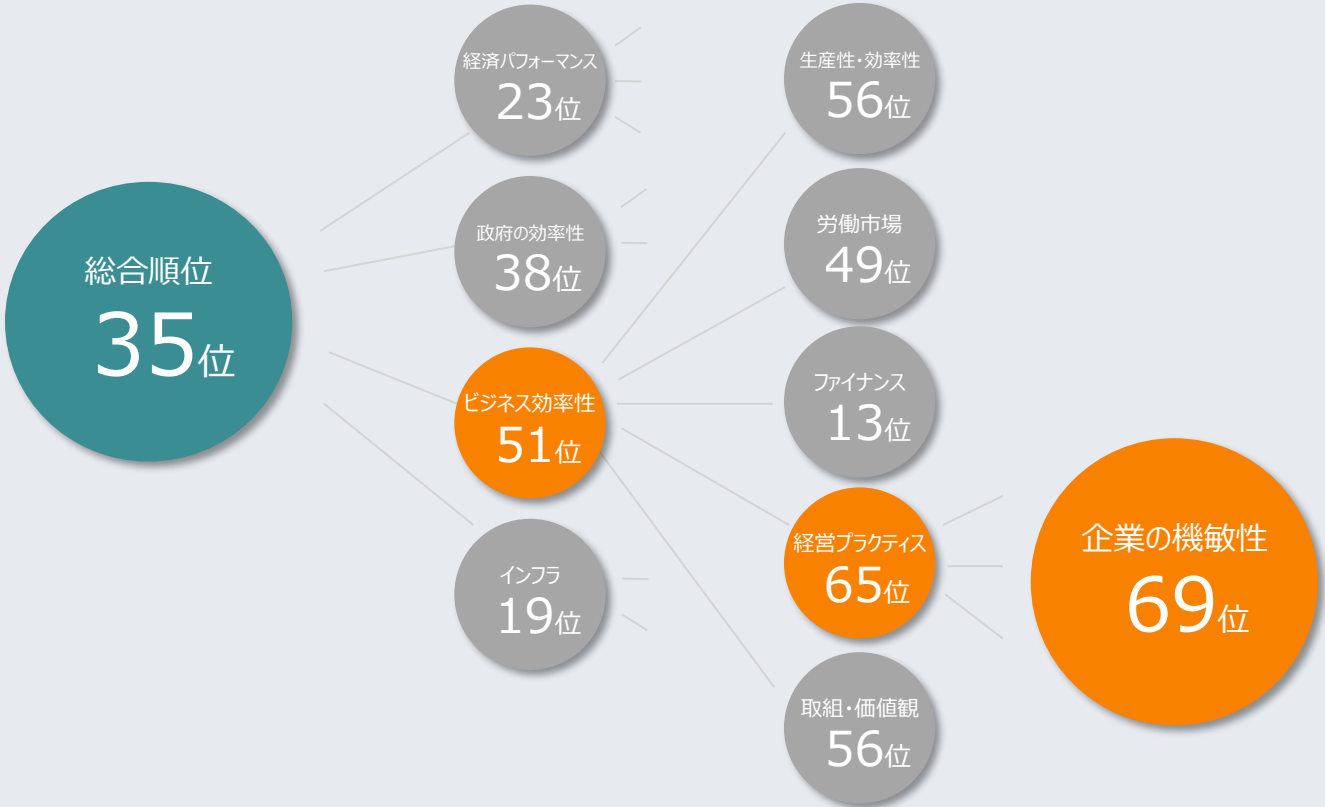
スイスのビジネススクールであるIMDが発表した2025年の世界競争力ランキング（WCR）によると、日本の国際協力は世界69カ国・地域の中で35位に位置しており、調査開始初年の1989年の1位から、徐々にその順位を下げている。



出展:「IMD World Competitiveness report」より弊社作成

日本の世界競争力ランキング - 日本企業の機敏性 全69経済圏中最下位という衝撃 MSOL

日本の国際競争力35位という順位はいくつかの要素と指標によって構成されており、その中でも「ビジネスの効率性」を構成する「経営プラクティス」は65位であり、さらに「企業の機敏性」に至っては、調査対象となっている69カ国・地域の中でも最下位に位置付けられている。



日本企業の機敏性を含め、企業経営の変革が国際競争力の向上にとって不可欠と考えられる。

■ 企業の機敏性ランキング

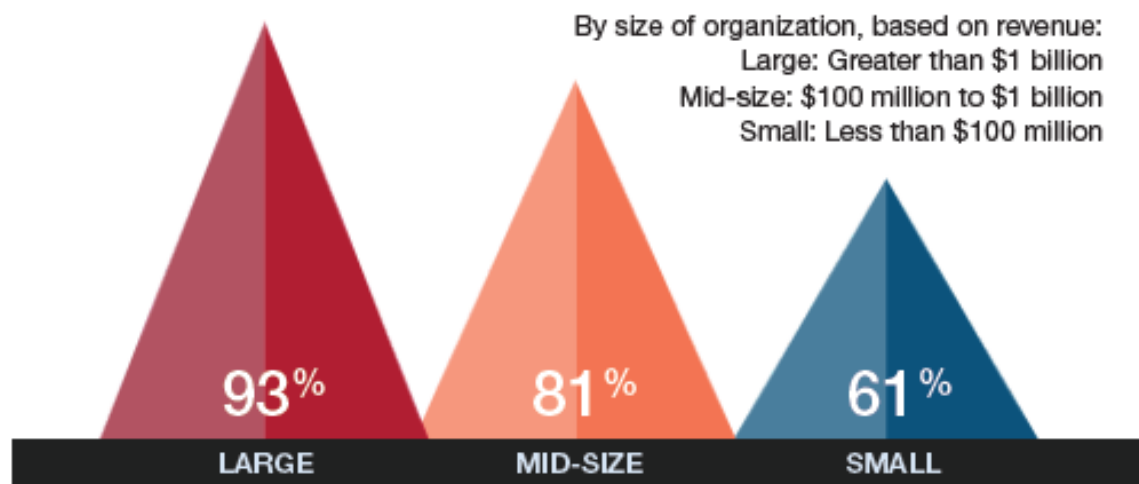
| Rank | | Score |
|------|----------|-------|
| 1 | リトアニア | 8 |
| 2 | 台湾 | 7.82 |
| 3 | アイスランド | 7.7 |
| 4 | デンマーク | 7.58 |
| 5 | 香港特别行政区 | 7.56 |
| 6 | オランダ | 7.11 |
| 7 | カタール | 7.08 |
| 8 | スイス | 7.08 |
| 9 | シンガポール | 6.96 |
| 46 | 韓国 | 5.45 |
| 47 | ニュージーランド | 5.41 |
| 48 | ギリシャ | 5.39 |
| 49 | ケニア | 5.36 |
| 50 | ベネズエラ | 5.34 |
| 51 | アルゼンチン | 5.33 |
| 52 | チェコ共和国 | 5.32 |
| 53 | ペルー | 5.29 |
| 54 | ガーナ | 5.25 |
| 55 | スロバキア共和国 | 5.21 |
| 56 | 南アフリカ | 5.18 |
| 57 | ナイジェリア | 5.16 |
| 58 | ポルトガル | 5.12 |
| 59 | ポーランド | 5.09 |
| 60 | ボツワナ | 5.06 |
| 61 | ナミビア | 5.05 |
| 62 | キプロス | 5 |
| 63 | ハンガリー | 4.82 |
| 64 | クロアチア | 4.81 |
| 65 | オーストラリア | 4.75 |
| 66 | モンゴル国 | 4.5 |
| 67 | トルコ | 4.13 |
| 68 | ブルガリア | 4.11 |
| 69 | 日本 | 3.8 |

出展:「IMD World Competitiveness Yearbook 2025」より弊社作成

アメリカに目を向けると

- ✓ アメリカでは、PMOが当たり前前に設置されている。（大企業の93%）
- ✓ ハイパフォーマンスなPMOの活動を見ると、単なる進捗管理だけでなく、「戦略目標との整合（6位）」や「リソース・手法の共有（7位）」など、組織横断的な役割が重要視されている

PERCENTAGE OF ORGANIZATIONS WITH PMOs



TOP ACTIVITIES OF HIGH-PERFORMING PMOS

| | |
|---|---|
| 1 | Reporting performance to key stakeholders |
| 2 | Enabling consistent use of policies, procedures, templates |
| 3 | Supporting effective project initiating and planning |
| 4 | Interfacing with functional units (finance, HR, IT) |
| 5 | Standardizing project-related governance processes |
| 6 | Aligning work with strategic goals |
| 7 | Facilitating sharing of resources, tools, methodologies, and techniques |
| 8 | Communicating strategic work/progress (escalations, risks, benefits...) |

出典：PM Solutions / PM College "The 2025 State of the Project Management Office (PMO)"

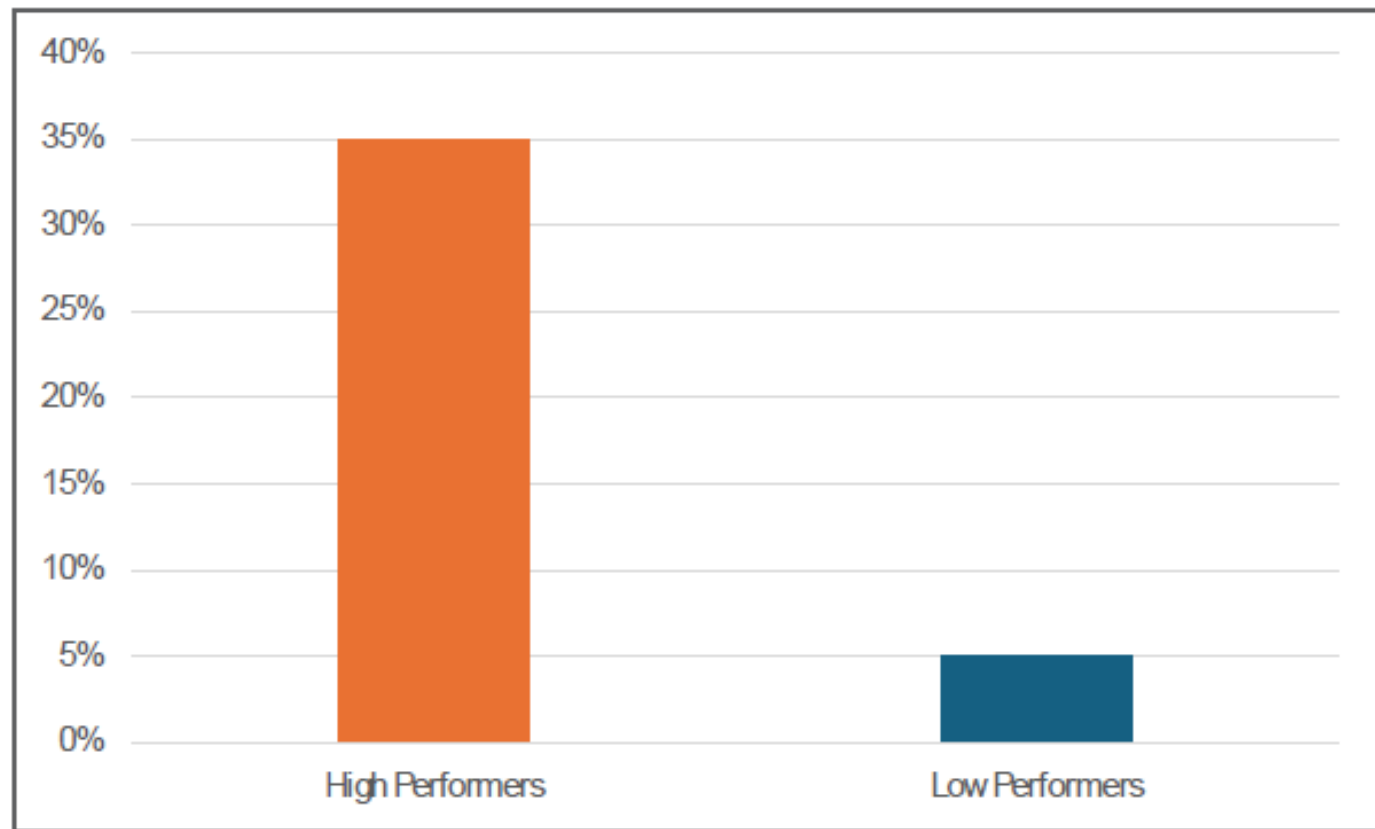
アメリカに目を向けると

- ✓ 米国ではPMOの外部活用（PMOaaS）が、高収益企業のスタンダードになりつつある
- ✓ 外部リソースを活用しているPMO組織のほうが、パフォーマンスの高い傾向にある

More than
15%
of organizations outsource their
PMO or select PMO services.

Source: [The State of the PMO 2025](#)

Percentage of PMOs in Study That Indicated Use of PMOaaS



出典：PM Solutions / PM College "The 2025 State of the Project Management Office (PMO)"

Appendix

- ✓ 社会背景
- ✓ 戦略Ⅰ PM事業の進化・深化
- ✓ 戦略Ⅱ PM事業+α（多角化）
- ✓ 戦略Ⅲ PROEVER×海外戦略Ⅱ

PM事業の目指す姿（第1フェーズ）

2030年の
目指す姿

創業当時の弊社の強みである**戦略実行型サービス**と
プロジェクトマネジメントAI（PROEVER）の**両輪**で
プロジェクトの成功、クライアントの価値創造を実現する

戦略実行型
とは

プロジェクト成功への情熱、信念、当事者意識を兼ね備えた行動力、意思決定支援力

戦略

拡大するプロジェクトマネジメント成長市場において
リーディングカンパニーとしてオーガニック成長を加速させ確固たるポジショニングを確立する

1

アカウント戦略の実行加速
（重点顧客を中心としたポ
ートフォリオ）

2

営業力の継続強化
（JPX日経400中心）

3

品質強化および教育コンテ
ツの拡充

4

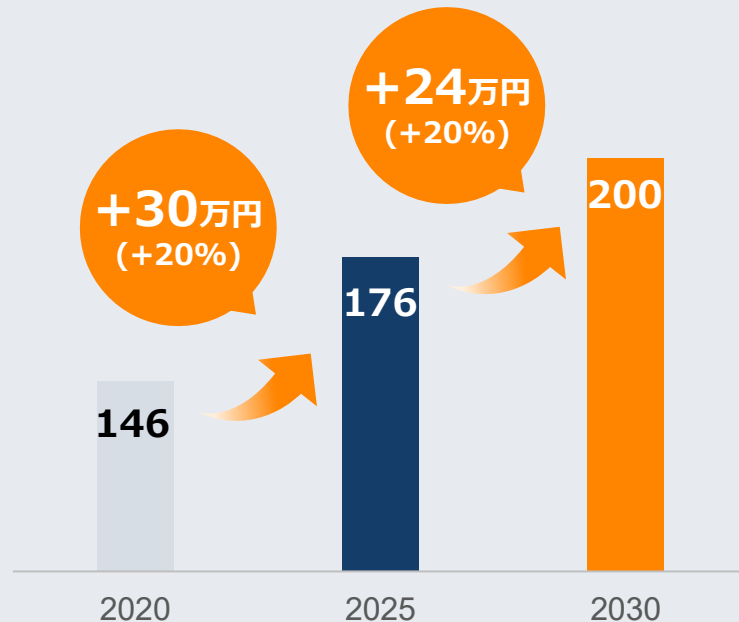
採用ブランディング
（エージェント強化、自社採用）

盤石な顧客基盤を背景に、単価向上と高い稼働率を目標とする

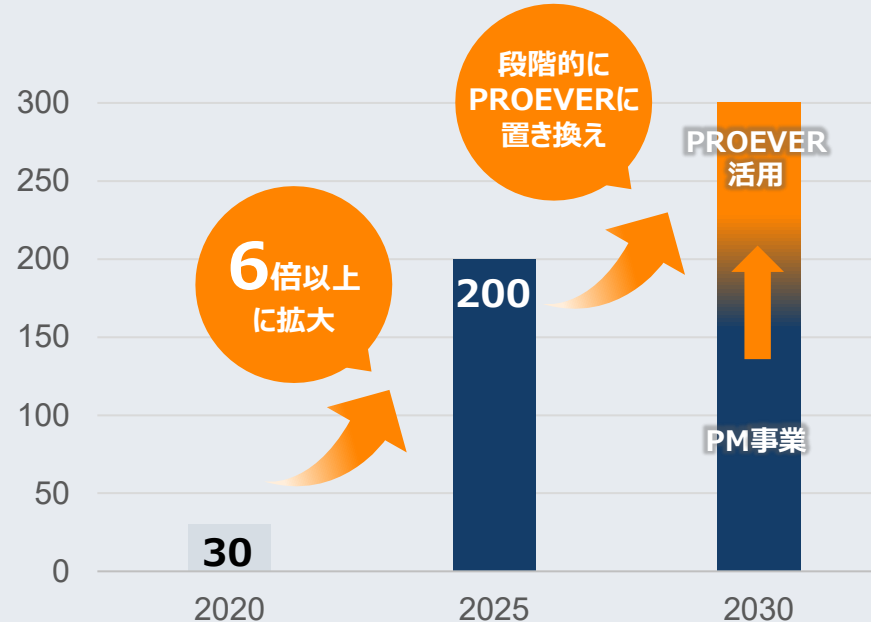
JPX日経400企業を中心とした盤石な顧客基盤を背景に
営業力の継続強化、アカウント戦略の加速（重点顧客ポートフォリオ）を実行することで

2030年の単価は**200万円**、稼働率は**85～90%**を目標としPM事業を拡大する

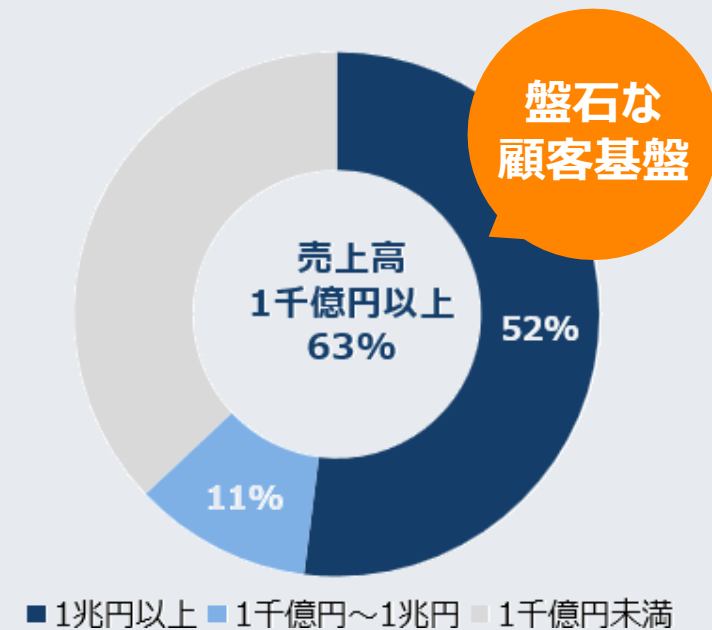
単価の上昇



取引先顧客数



売上高1千億円以上の顧客割合



私たちのポジション

**戦略実行型マネジメントコンサルティングという強みを活かし、
独自のブランドを確立。**

1st wave
(1950年代～)

戦略コンサルティング

2nd wave
(1990年代～)

ITコンサルティング

3rd wave
(2010年代～)

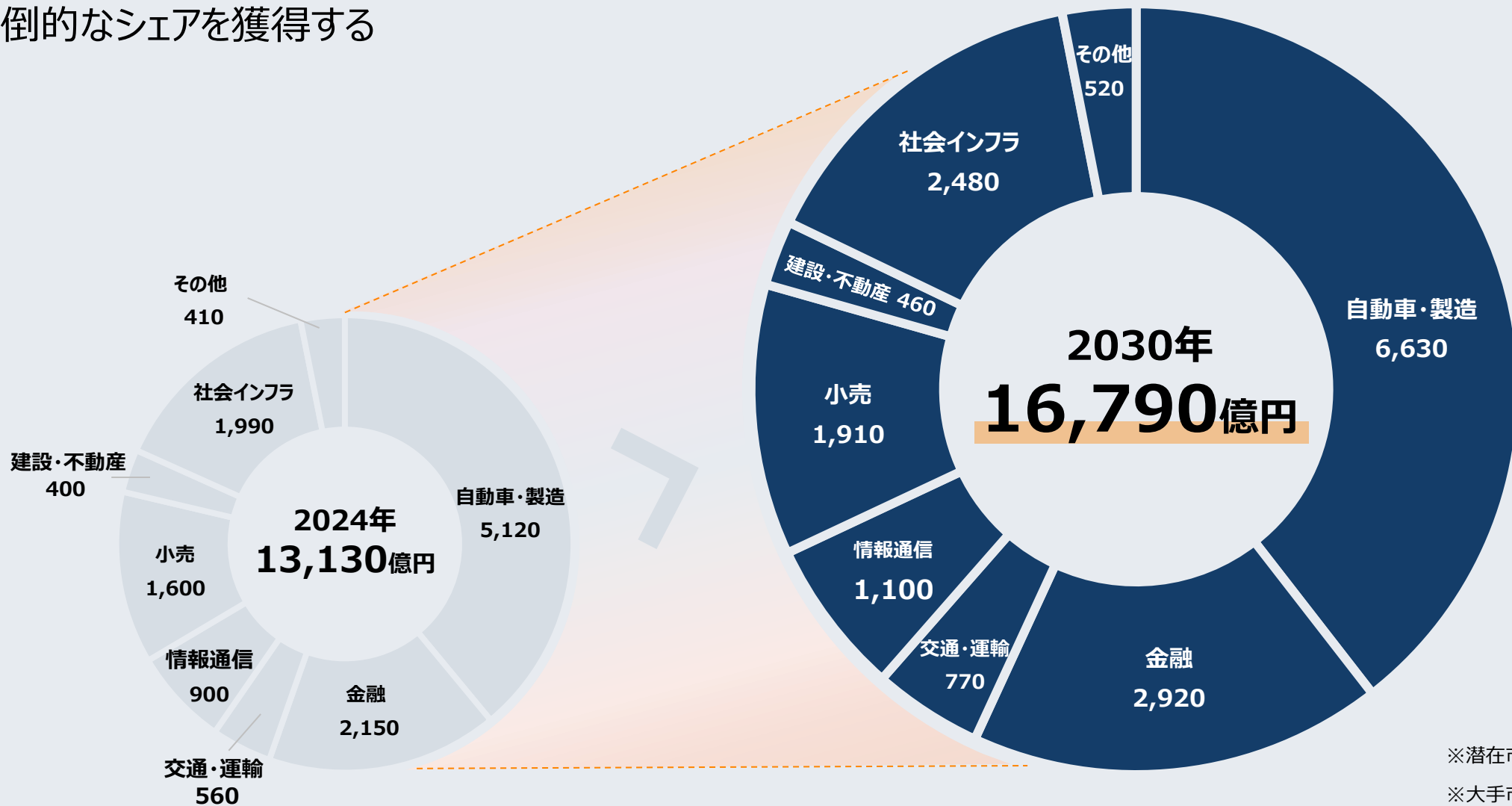
戦略実行型マネジメントコンサルティング



1st waveとして経営戦略の専門家としての戦略コンサルティング事業が誕生し、1990年代以降は2nd waveとして、情報技術の革新「IT化」に伴いシステムインテグレーターや会計事務所がITコンサルティング事業を成長させました。そして、2010年代以降の3rd wave、戦略実行型マネジメントコンサルティングとは、企業組織の経営層から現場までを幅広く支援することで、様々な問題を解決するコンサルティングです。

『Beyond1000』の裏付けとなる、1.6兆円の巨大なPMO市場

2030年、国内PMO市場は1.6兆円の巨大市場へ。各産業のリーディングカンパニーに深く入り込み、圧倒的なシェアを獲得する



※潜在市場・顕在市場を含む

※大手市場調査機関による調査

Appendix

- ✓ 社会背景
- ✓ 戦略Ⅰ PM事業の進化・深化
- ✓ 戦略Ⅱ PM事業+α（多角化）
- ✓ 戦略Ⅲ PROEVER×海外戦略Ⅱ

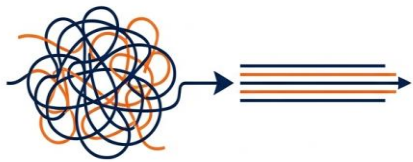
多角化（MSOL Digital）

事業基盤であるPMO DNA（伴走型人的支援）に成長のエンジンとしてデジタルソリューションを追加し、「Digital ∞ Management」による変革力で事業拡大を目指します。

VISION : Digital ∞ Management

Strategic Growth Engine

LX (Legacy Transformation)



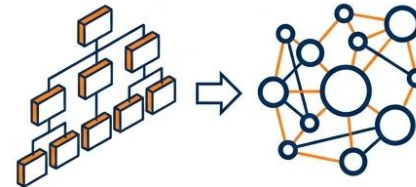
生成AIを活用し、レガシーシステムの可視化と新しいスタイルのシステム運用保守を実現。

Data Governance (Power Platform)



データガバナンス強化と、埋もれたデータをPowerplatformで活用することによりDXを推進。

Business Agile (組織活性化支援)



アジャイルアプローチで硬直化した組織の活性化と現場力の強化を支援。

HRX (人事部支援)



人事経験者によるHR診断、新卒＋キャリア採用支援、DX人材育成支援。

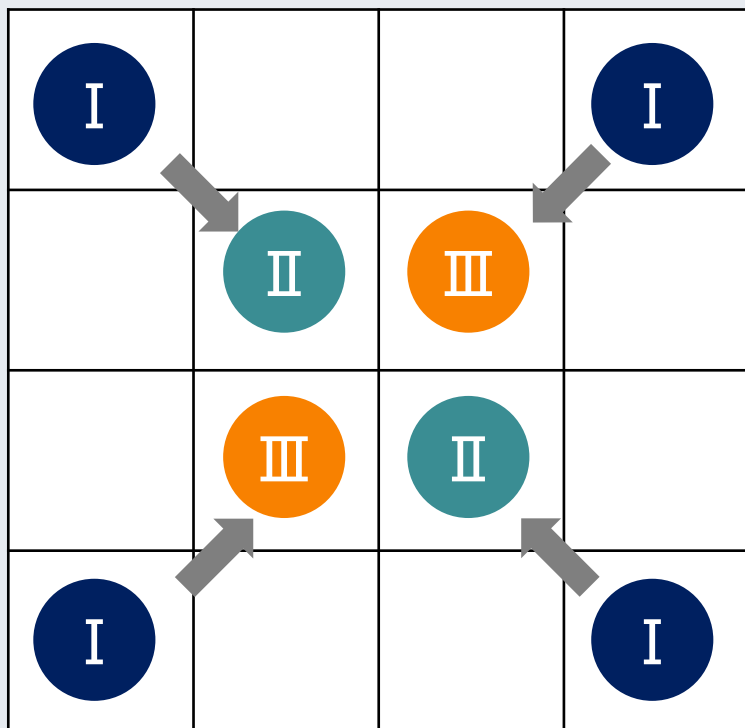
BASE : PMO DNA（伴走型人的支援）

多角化（M&A）

① 機動的な事業の拡大

再掲

- プロジェクトマネジメント(PM)事業はオセロの四隅
- PM事業を核に、新たな事業を創造し、拡大させていく
(戦略Ⅱ：多角化、戦略Ⅲ：PROEVER×海外展開)



- ① デジタル事業を分社化（2024年1月）
- ② PROEVER事業を分社化（2026年1月見込）
- ③ M&Aを積極化

2025年までの中期経営計画では
“チャンスがあれば”としていた

Appendix

- ✓ 社会背景
- ✓ 戦略Ⅰ PM事業の進化・深化
- ✓ 戦略Ⅱ PM事業+α（多角化）
- ✓ 戦略Ⅲ PROEVER×海外戦略Ⅱ

PROEVER 製品概要

プロジェクトに 成功と革新を。

プロジェクトマネジメントソフトウェア

PROEVER



※国内特許6件を取得済

AIによる意思決定支援

MSOLの知見をもとにして
分析や予測により行動を提案



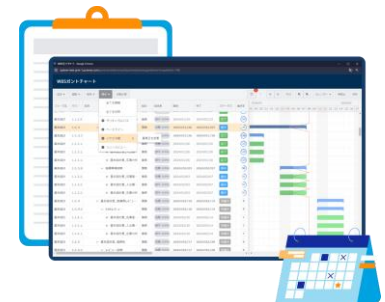
リアルタイム状況可視化

組織全体の情報を統合・整理し
プロジェクトを俯瞰的、横断的に把握



プロジェクトデータ集約・蓄積

MSOL推奨形式も活用可能
散在するデータを組織の資産化



AIによる意思決定支援

■ PROEVER AIの3つの人格が、EPMO(組織のPMO)の主要課題の解決を支援

PROEVER AIの3つの人格

戦略目標の達成

ガバナンスの強化

自律的人財の育成



AIレポーター

戦略目標達成に向け、プロジェクトの進捗や達成状況、課題やリスクの検知、対応案を示して意思決定を支援する



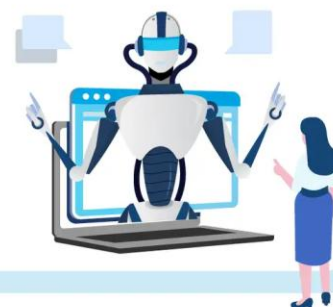
AIオーディター

ガバナンス厳守に向け、プロジェクト標準やPMBOK等をベースに、標準化や統制を監査、評価し支援する



AIトレーナー

PMやメンバーの能力向上に向けMSOLや企業独自のナレッジ等をベースに、ベストプラクティスや知識習得を支援する



プロジェクトレポート生成



プロジェクト計画書レビュー

4. 改善が推奨される点

4.1 用語の定義・用語集の欠如

- 該当箇所: 全体（特に「QCD」「WBS」「PMO」等の略語や業務用語）
- 問題点: 計画書内で複数回使用される専門用語や略語について、明確な定義や用語集が設けられていません。特に、プロジェクトに不慣れな関係者や新規メンバーが参画した場合、用語の解釈に齟齬が生じるリスクがあります。

4.2 目標・成果物の具体性・測定可能性の不足

- 該当箇所: ページ5-6「1.3 プロジェクト目標」、ページ9「1.9 主要な成果物」
- 問題点: 「品質向上」「誰でもミスなく運用できる状態」など、目標が抽象的であり、達成基準や測定指標（KPI）が明確に定義されていません。成果物リストも存在しますが、各成果物の完成基準や品質基準が不明確です。これにより、進捗や成果の客観的評価が困難となり、関係者間で期待値のズレが生じる恐れがあります。

4.3 WBS・タスク分解の詳細度不足

- 該当箇所: ページ13-14「スケジュール」「スケジュール案」
- 問題点: スケジュールはガントチャート形式で主要タスクが示されていますが、WBSとしての体系的なタスク分解や、各タスクの成果物・担当者・所要工数等の記載が不足しています。特に、下位レベルの作業内容や担当者割り当て、詳細化の計画が明示されていません。

PMI Global Summit 2025に日本企業として初出展 グローバル市場への確かな一歩を踏み出す





マネジメントを、世界を動かすエンジンに。

将来見通しに関する注意事項

本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。

それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。

今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合でも、当社は本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。