

2027年9月期～2030年9月期

「第2の創業期」 Laboro.AI 成長戦略

中期経営計画（事業計画及び成長可能性に関する事項）

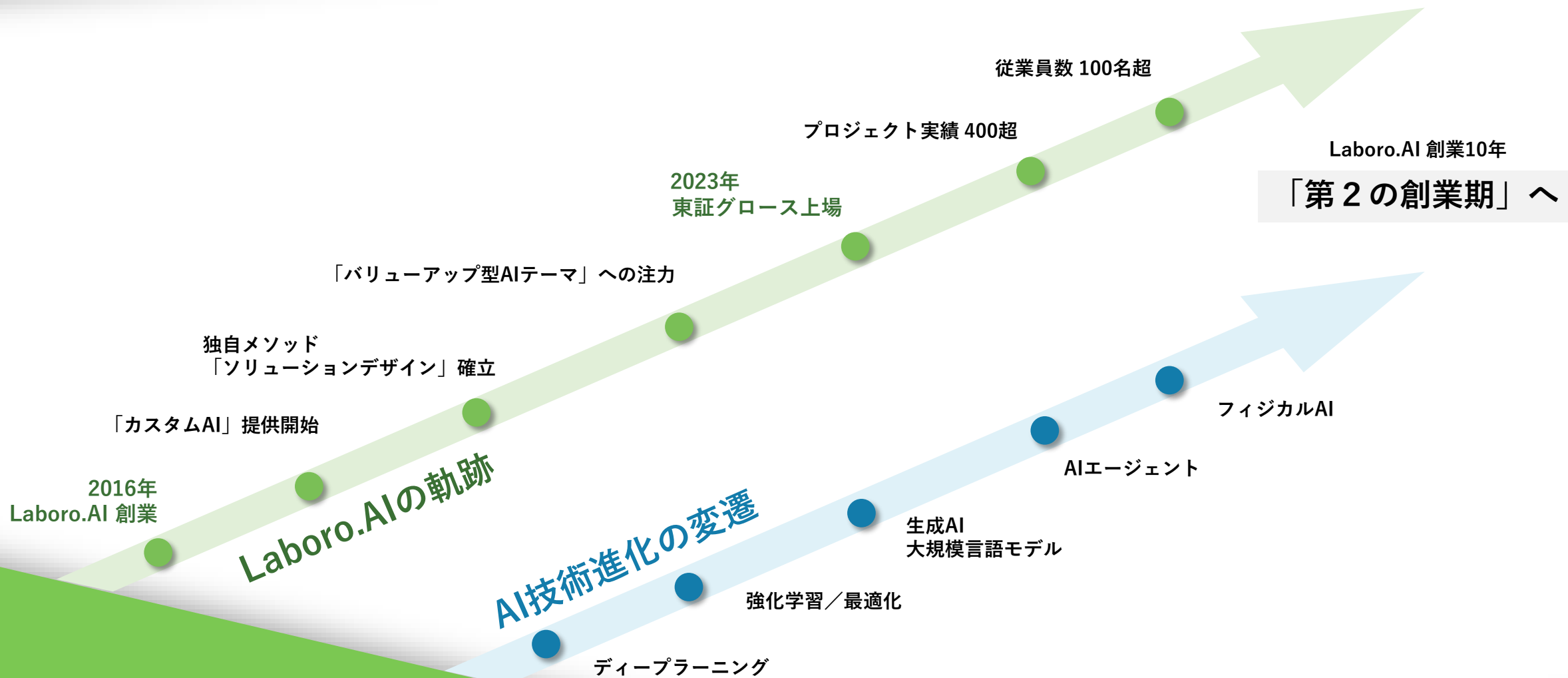
2026.9.28

株式会社 Laboro.AI



L a b o r o . A I 、 「 第 1 の 創 業 期 」 の 軌 跡

Laboro.AI 創業からの沿革



創業から一貫するLaboro.AIのミッション

すべての産業の 新たな姿をつくる。

私たちは、産業に革命を起こそうと奔走する各企業のイノベーターの方々に、オーダーメイドという方法でビジネスにジャストフィットするAIソリューションをご提供いたします。

「すべての産業の新たな姿をつくる」。
そのためにクライアントさまと一緒に考え、苦労を共にし、力を合わせてイノベーションを実現する共創パートナーとして存在し続けることが、私たちのミッションです。

テクノロジーと ビジネスを、つなぐ。

AIがその真価を発揮するためには、ビジネス環境や課題に合わせて必要なデータを集め、アルゴリズムを設計し、幾度の検証を行い、最適な形になるまで調整を繰り返すことが不可欠です。つまり、テクノロジーとビジネス双方の知見がなければ、実用に耐えるAIが実現することはありません。双方の知識を持ち、確実にAIをビジネスに転用すること、「テクノロジーとビジネスを、つなぐ」ことが、Laboro.AIが果たす役割です。

中核にある「カスタムAI開発」

個社ごとの課題・戦略・環境に
正面から向き合い、イノベーションを
再現性をもって創出するための、
技術・手法・能力・経験の蓄積

- 画一的なパッケージ型AIでは対応が難しい、
ビジネス現場特有の複雑な課題の解決に効く
オーダーメイド型AI開発、「**カスタムAI**」
- AI開発ノウハウとビジネスコンサルティング力を
高度に融合させ、AIの設計・開発だけでなく、
ビジネスプロセスの再構築を同時に推進してい
くことで最適解を導く独自メソッド、
「**ソリューションデザイン**」

カスタムAI開発

ソリューションデザイン

ビジネスコンサルティング



ビジネス
構想

要件
定義

AI
ソリューション
設計

ビジネス
再構築

ビジネス視点のAI導入・活用支援



AI / システム開発



画像



言語



音声



強化学習



AI-AGT

あらゆるAI領域での開発

注力する「バリューアップ型AIテーマ」

コスト削減型の業務効率化ではなく、
企業の競争優位となり、成長につながる
価値創出のためのAI開発テーマ

- 新規製品・サービスの創出や既存ビジネスの
プロセスイノベーションなど、新しいビジネス
施策展開によってクライアント企業の成長を図る
AI開発テーマ
- バリューアップは、既存事業の顧客基盤、
業務データ、技術知見、現場ノウハウを
起点にした「事業深化」型の取り組みを経て、
既存の延長線上にはない新市場を生み出す
「市場創出」型へと進化ステップを踏む

バリューアップ型AI開発テーマ

市場創出

AIによって、既存事業の延長にはない新しい商品・
サービスを開発し、全く新しい市場を創出する取組み

事業深化

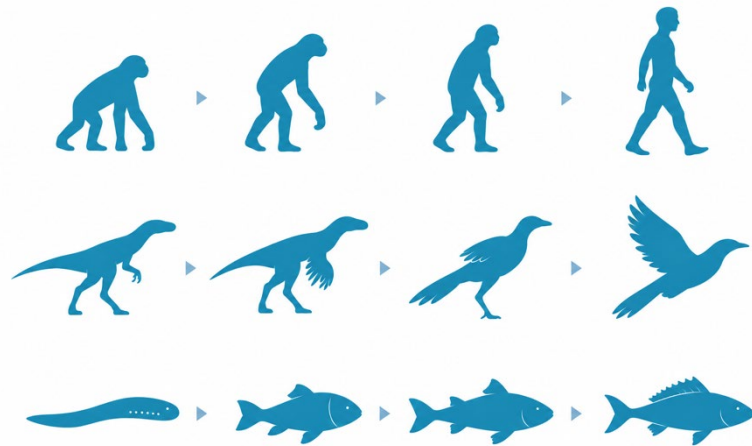
自社が保有している顧客基盤、業務データ、技術的知
見、現場のノウハウなどの既存資産を起点に、AIで
事業の売上構造を変える取組み

コスト削減型効率化

売上向上に直接的につながらない、間接部門における
業務効率化を目的とした取組み

企業進化と生物進化の関係

生物はゼロから今の形態になったのではなく、環境に応じて、すでにある器官・機能を、変化・適応させることで進化してきた。



コスト削減型効率化

= 同じ活動を
低エネルギーで行う

= 代謝効率の向上

事業深化

= 今の強みを新しい
環境でより強くする

= 既存器官の進化

市場創出

= 新しい市場・顧客・
価値を開拓する

= 新しい生態系の誕生

AI活用による企業進化も、生物進化と同じ。
「DX」「イノベーション」 (=新たな生態系の誕生)
が、既存事業の深化を経ずして創出されることはない。



400超のカスタムAIプロジェクト実績

Eat Well, Live Well.



Reliable Solutions



400を超えるカスタムAI実績を通じて、
顧客企業のバリューアップに必要な
AIプロジェクト推進ノウハウを着実に蓄積

IJTT アスプロコミュニケーションズ 味の素
アートフリーク IDOM エーザイ NGK エン
オートネットワーク技術研究所

大林組 沖電気工業 オムロン 鹿島建設
カネカ 気象庁気象研究所鴻池運輸

産業技術総合研究所 ジオテクノロジーズ

四国旅客鉄道 自治医科大学

ジャパンマリンユナイテッド

SCREENアドバンスドシステムソリューションズ

住友重機械工業 図研 ゼンリン

ソニーセミコンダクタソリューションズ

そごう・西武 大成建設 竹中工務店

大広 デンソー TOPPANデジタル

トヨタ自動車 ニコン 日本線路技術

日本総合研究所 博報堂 パーソルキャリア

パーソルクロステクノロジー

パーソルビジネスプロセスデザイン

東日本電信電話 日立建機 非破壊検査

ブロードマインド みちのりホールディングス

三井化学 三井不動産リアルティ

三菱ロジスネクスト 村田製作所 明治安田生命保険

山口県 LINEヤフー Rapidus ローム



2027年9月期～2030年9月期

「第2の創業期」成長戦略：サマリ

国内産業に対する課題認識

1

政治・経済両面でのAI活用の周回遅れ

AI開発・法整備・活用・価値創出の全側面で圧倒的な遅れ

2

日本企業の「AI小作人化」

海外インフラに依存する状況が続く限り、国際競争で勝ることは見込めない

3

コスト削減型AIに集中する活用実態

業務代替でなく、AI-Nativeな事業への進化が求められる

4

バリューアップ方法論の欠如

AIを企業価値向上に転換するための体系的な方法論を持つプレイヤーは限定的

「コスト削減」を超え、新たな商品・サービス・事業・市場を生む「企業進化」へ。
こうしたAI活用を促す取組・環境整備が、国際競争力の観点からも重要。

第2の創業で目指す姿

AIで進化し続ける力を、企業に生着¹⁾させる。
この使命を担う新業態を確立し、世界的先駆者へ。

現状の環境認識

現状維持は衰退のリスク。産業の再構築は、世界に挑む機会。

- 海外AIの導入にとどまれば、「AI小作人」として埋没する。
- 企業固有の技術・知見と最先端AIを融合し、新たな競争力を生む側に立つ。

中長期に目指す姿

重点領域で世界トップを目指し、より広い産業の進化を担う。

- AIインフラ整備と米国の再工業化を重点テーマに、先端モノづくりで日米企業の強みを新たな競争力へ転換。
- そこで磨いた方法論と技術基盤を、他の産業へ広げる。

2030年の到達点 (Laboro.AI 2030)

国内企業の進化で、真っ先に選ばれる存在へ。

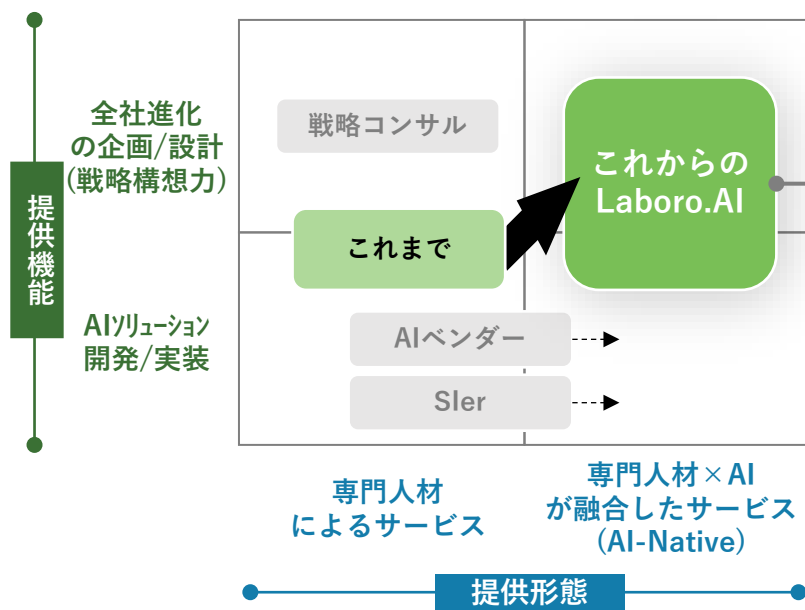
- AIで自らを進化させる力で世界をリードし、その力を顧客企業に生着させる。
- 先端ものづくりを起点に、海外での事業実績を築く。

1. 生着とは移植した細胞が移植先の体内に根付き機能し始めることを指す医学用語。AIで企業のコアとなるケイパビリティを進化させるだけでなく、企業体自身が環境変化に対応して自己を変化させ続ける力を定着させることを目指す

目指すポジショニングとサービスモデル

- 全社の進化を構想し、専門人材とAIで変革を実行。
企業の一部として育つ技術を組み込み、進化する力を根づかせる、企業進化の共生体へ。
- ① 個別のAI設計/開発を超え、全社の進化を企画/設計する**戦略構想力を強化**
 - ② **専門人材とAIの協働（AI-Nativeモデル）**により人員の増加だけに依存せず、企業の進化を支える提供力を拡大

● 目指す姿を踏まえた当社のサービスモデルの進化の方向性



サービスモデルの進化（イメージ）

● これまで

個別開発案件の
受託開発パートナー

人手による
AI個別受託開発

- ▲ 開発PJでの連携が中心。全社変革PJはまだこれから
- ▲ 個社個別に人手で対応するため、人手がスケールの制約要件に

● これから

企業進化の共生体

変革をともに担い、
進化する力を企業の一部にする

強化 企業のCXO層と対話/伴走できる
CAIO機能（戦略構想力）

個社/業界固有の文脈やデータを
踏まえたAIモデルのカスタマイズ

強化 「カスタムAI」のノウハウを搭載し、
顧客の一部となり、育つ技術基盤
（SYNAPSE Project Runtime）

- ◎ これまで人が担った開発業務の一部を技術基盤がカバー。戦略策定等の上流へヒトの領域を拡張
- ◎ 開発PJは技術基盤/AIとヒトが役割分担を行い、ヒトとAIが融合する形のサービスモデルへ進化。人員数がPJのスケールの制約にならない

戦略と目標 まとめ

第2の創業期 (26年9月期下期-2030年9月期)
成長戦略 キーメッセージ

これまでの「AI受託開発パートナー」から、
企業/産業の継続的・本質的な価値向上のため、
「企業進化の共生体」へ

専門人材と技術基盤を一体で強化し、提供力と収益を拡大

- 個別のソリューションの企画/実装を超え、
全社の進化を設計する構想力を強化(CAIO機能)。
- 全社の進化を“スケール”させられるよう、専門人材
と技術基盤(AIエージェント)が協働するAI-Nativeな
オペレーティングモデルへ変化。顧客の中で育つ技術の
継続利用・展開を、収益につなげる。

先端モノづくりを起点に、海外市場の開拓と
他産業への展開を拡大

- AIインフラ需要と米国の再工業化を捉え、各国企業の
技術・製造知と最先端AIを融合。開発・製造の競争力を
高める。
- 重点領域で磨いた方法論と技術基盤を、他産業の
企業進化にも展開する。

資本・アライアンス戦略で事業展開を加速

- M&A・提携・出資等を通じ、技術基盤の普及と
提供力の拡大、投資先の企業価値向上を進める。

● 中期の財務目標/KPI (2030年9月期)

定量計画¹ (単位: 億円)

売上

CAGR 42 %

25.7

26/9期
(予想)

105 +アップサイド

アップ
サイド30/9期
(計画)

営業利益

CAGR 53 %

3.8

26/9期
(予想)

21 +アップサイド

アップ
サイド30/9期
(計画)

KPI

数値コミット

フロント人員の飛躍的成長

1名あたりの生産性向上

フロント
人員数88名 → 205名
(26/9期) (30/9期)

+133%

技術基盤を活用した
採用/育成の裾野拡大フロント
1名あたり売上3,027万 → 4,511万
(26/9期) (30/9期)

+49%

技術基盤/生成AIの
PJ標準搭載による生
産性向上技術基盤
売上比率0% → 14%
(26/9期) (30/9期)

+14pt

技術基盤×人員の
ハイブリッド課金
への進化戦略コミット
(アップサイド)案件後の継続利用・
横展開によるストック
収益の創出先端モノづくり領域
(半導体/電子部材etc)
での海外進出事業展開を加速させる
資本戦略
(M&A/資本提携等)

1. 売上は数値コミットの内容のみ反映。費用・投資は戦略コミット施策まで反映。
戦略コミットの施策による収益創出分は売上/営業利益のアップサイドと見込む。

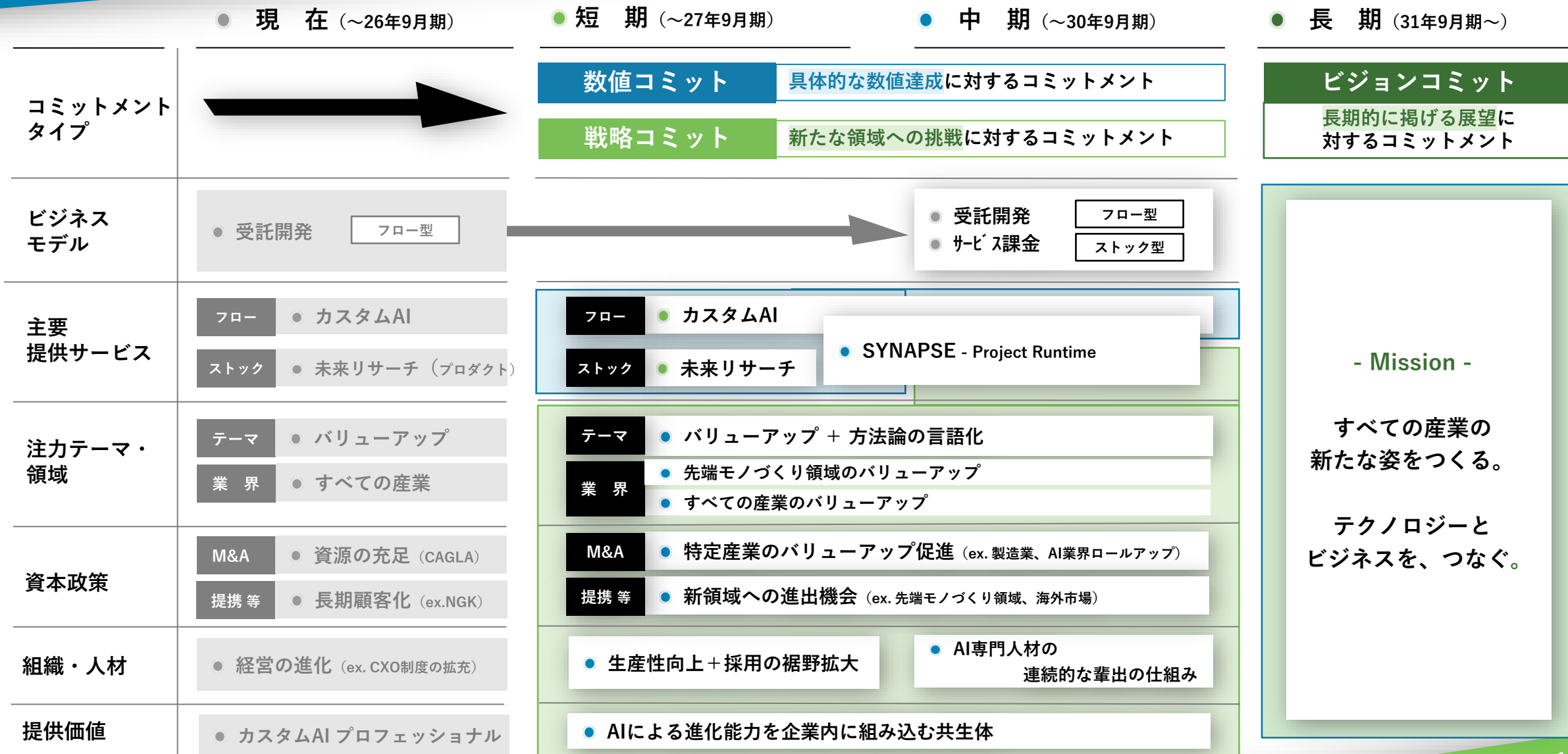
成長戦略を支える2つの約束

- 2030年の目指す姿の実現には、市場の激変に即応する、**ダイナミックかつスピーディな経営**へ進化する必要
- 今後はこれまでの延長線上にある施策だけでなく、**収益効果を数値で約束できないチャレンジ**にも積極的に取り組む方針
- 伴って今後は、**数値目標の達成と、非連続成長を担う戦略の実行を**、ともにコミットとして開示・発信していく

	数値コミット	戦略コミット
コミット内容	● 売上・利益目標の達成 ● 採用・生産性・収益化施策の実行	● 非連続成長を担う中核施策の実行 ● 事業仮説の具体化と検証
開示事項	● 人員・生産性・基盤収益の前提と進捗 ● 売上・利益の計画に対する実績	● 顧客実証・基盤の社外提供・提携の進展 ● 事業化に向けた成果と課題
数値計画への算入	● 合理的に見通せる収益効果を数値計画に算入	● 収益効果は、取組みの進展に応じて算入（開示の戦略は年度ごとに見直し） ● 実行を決めた費用・投資は計画に反映

収益効果が未算入の取組みも、非連続成長の中核として推進

(参考) 成長戦略の全体像



2027年9月期～2030年9月期

「第2の創業期」成長戦略：詳細版

当社の事業モデルと競争優位性

当社の事業内容

- 新規製品・サービスの創出や既存ビジネスのプロセスイノベーションなど、新しいビジネス施策展開によって顧客企業の成長を図るAI開発テーマを「**バリューアップ型AIテーマ**」と定義し注力

● 注力テーマ



デジタルトランス
フォーメーション
(バリューアップ)

顧客起点の価値創出によるビジネスモデルの根本的な進化

デジタルイ
ゼーション

業務効率化による生産性の向上

デジタイ
ゼーション

アナログ・物理データのデジタル化



ビジネスモデルの進化を伴う「バリューアップAI型テーマ」に注力

● 注力領域

売上高構成
(26/9期3Q累計)

自動車業界

24%

消費財/小売業界

17%

半導体業界

16%

建設業界

10%

交通・輸送業界

5%

化学・素材業界

3%



すべての産業を対象に、とくに技術的難易度の高い製造業と、顧客理解が重要な小売・マーケティング領域に強み

- 代表的なバリューアップ型プロジェクトテーマ例

半導体製造工場の生産計画の策定

物理・化学モデリングを活かした
調合・動作点パラメータ最適化

電子部品の図面設計の最適化

消費財業界の営業AIエージェント

- 取扱いが少ないプロジェクトテーマ（＝業務効率化テーマ）

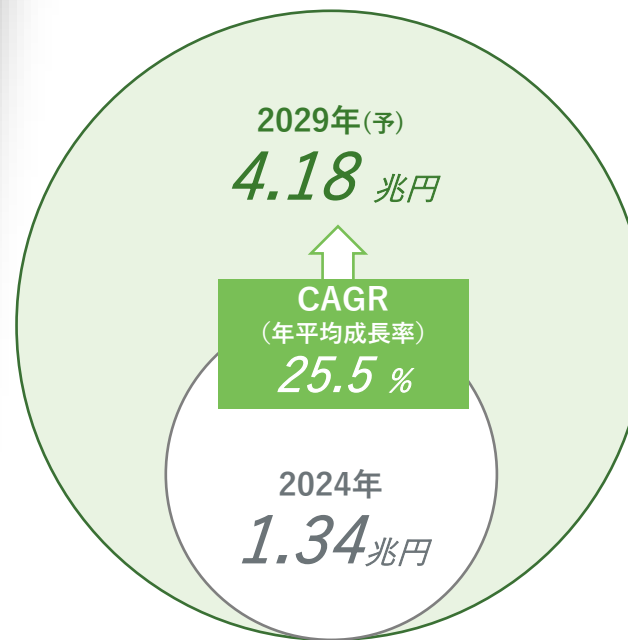
議事録/報告資料作成AI

市場/競合分析

■ 当社の属するAI受託開発市場は、**CAGR25.5%の成長市場**

■ コンサルティング領域やSI領域等の隣接領域からの参入が相次ぎ、また昨今は生成AIの立ち上がりに伴って起業した新興スタートアップが増加しており、**競争環境は激化**

● 国内AIシステム市場予測



主戦場

参入

Aler
(バリューアップ)

- 事業深化を企図する開発プロジェクトに強み
- 当社が属するセグメントで、上場/非上場のAIスタートアップが分散

Aler
(業務効率化)

- 生成AI導入や業務効率化に強み
- 生成AIの立ち上がりに伴って起業した新興スタートアップが中心。数年前から急増

戦略コンサル

- 上流の戦略策定/下流の実行支援に強み
- AI開発ケイパがギャップ。M&Aや提携を通じたAI開発分野への参入を模索

DXコンサル
/大手SIer

- システム開発に強みがあり、エンタープライズ企業の情報システム部門と接点
- AlerのM&Aを通じ、AI開発分野へ進出

中堅SIer/SES

- AIコーディングツールの台頭に伴い、新領域への事業モデル転換を企図
- 新領域進出としてAI開発分野への進出を模索

当社の競争優位性（1/2）

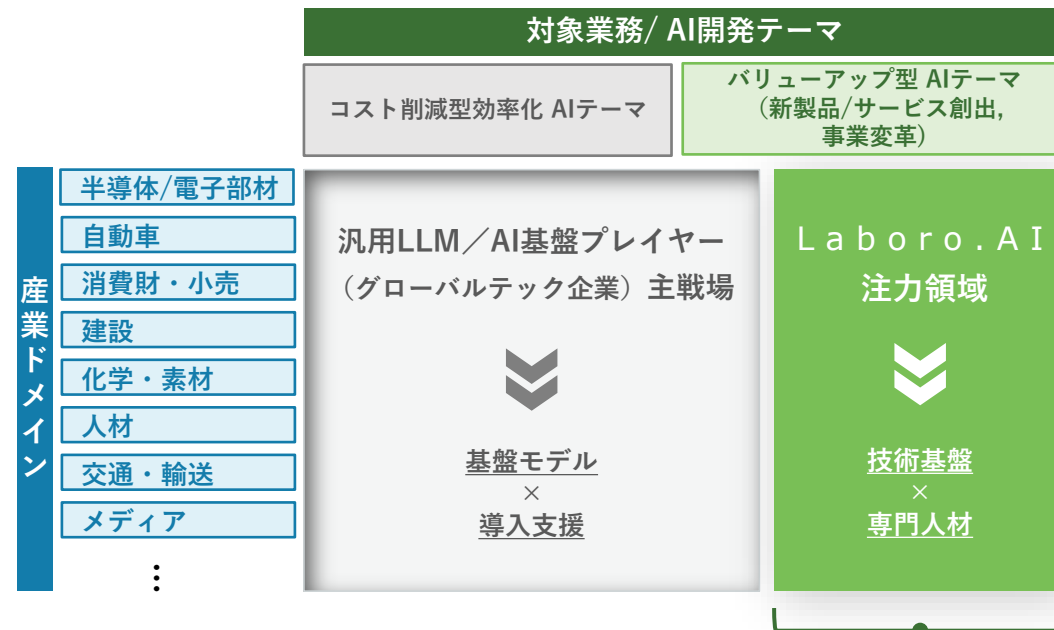
■ 当社は難易度が高く、高単価なバリューアップ型テーマの受託開発領域に注力

■ そのため、競合の参入が相次ぎ、技術進化も目まぐるしい環境下でも、価格破壊を起こさず一定の競争優位性の確保が可能

● KPI



● 当社の競争優位性の背景（仮説）

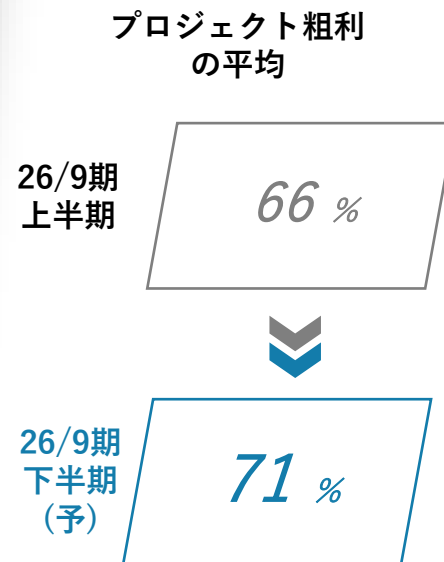


- グローバル企業が提供するAI基盤モデル×導入支援型のビジネスモデルはコスト削減型の効率化が主戦場
- 扱う情報の複雑性がより高い業務になるほど、技術(AI)と事業の高度な擦り合わせが必要なため、基盤モデル×導入支援のモデルでは対応困難
- 個社の競争優位性の源泉となる領域の価値向上をターゲットとする開発テーマは情報の秘匿性ニーズが高く、また個社の文脈のカスタマイズが必要であり、高いレベルでのドメイン知見・技術知見を保有し、「カスタムAI」を展開する当社が優位性を発揮

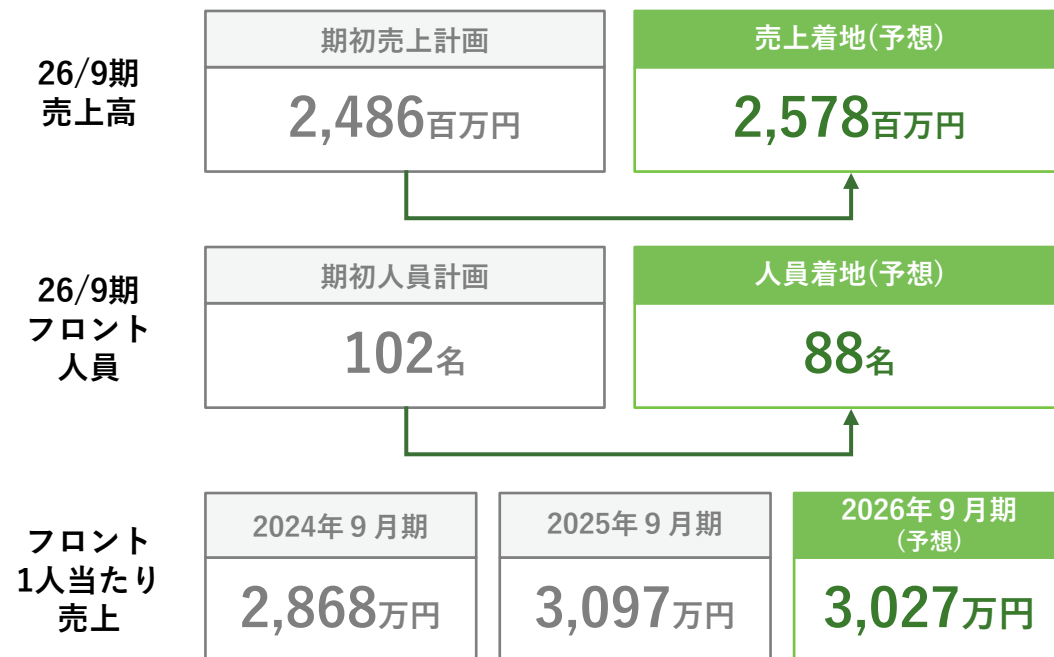
当社の競争優位性 (2/2)

- 生成AIの業務導入による効率化が結実し、より無駄なく最適な体制でプロジェクトを執行する前提が整備

● KPI



● フロント1人当たりの生産性の増加



期初想定していたよりも少ない人数で期初計画を超える売上高を達成、プロジェクト運営への生成AIの積極的な導入効果の刈り取りが結実

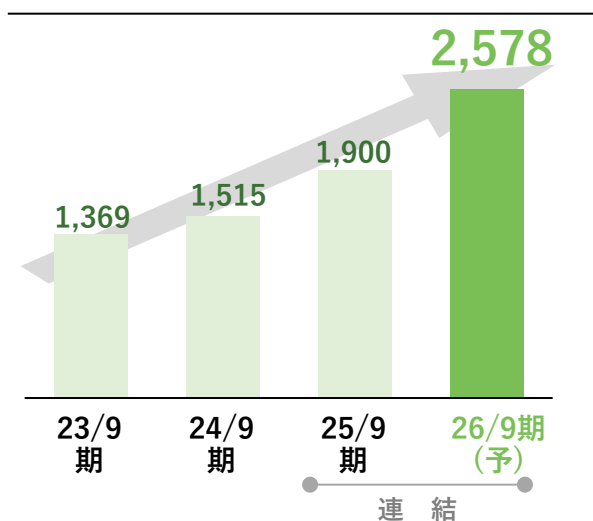
業績拡大と時価総額のギャップ

■ 当社の位置する領域では一定の競争優位性を確保し、**売上高・営業利益ともに順調に成長**しているが、時価総額は上場時未満で停滞している

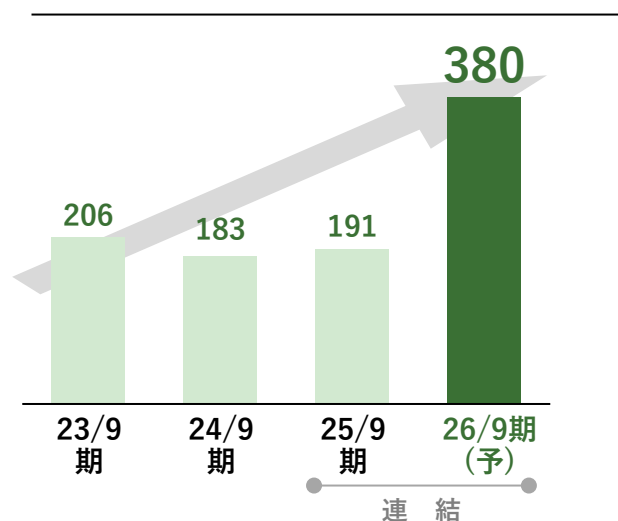
■ 事業成長の成果が企業価値に反映できていない背景は、**スケラビリティの問題**と認識

■ 人数×稼働率×単価の「コンサル/SI型」のフロービジネスが主力事業であることから、人数の拡張に応じて安定的に成長する一方、**爆発的な伸びが期待できないとの市場認識**が時価総額が伸び悩む背景と理解

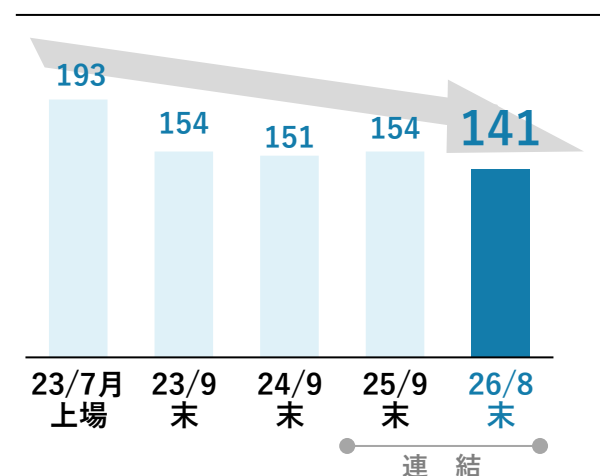
● 売上高 (百万円)



● 営業利益 (百万円)



● 時価総額 (億円)



「第2の創業期」成長戦略

企業進化の共生体への事業モデル拡張

■ カスタムAIで培った専門性を技術基盤にも組み込み、提供力を拡大する。

顧客の中で育つ技術の継続利用・展開を、収益成長につなげる。

当社の競争優位性

- 汎用基盤モデルがカバーできない、企業の競争のコアとなる領域において、専門人材が技術と事業の間をつなぐことで付加価値を提供。異業種等の参入が相次ぎ、競争環境が激化する中でPJ単価は上昇しており、競争優位性を確立
- PJマネジメントやエンジニアリングにおいて、技術基盤(後述)や生成AIツールを積極的に導入することで生産性が向上しており、PJの平均粗利率が上昇(26/9期上期66%→26/9期下期71%)

直面している課題

- 売上高(4年CAGR 42%)・営業利益も順調に伸長も、時価総額は上場後の最高値未満で推移
- これは、売上=人数×稼働率×単価のフロービジネスが主力事業であり、人員数の拡大を超える非連続な成長にハードルがあるとの市場認識からと理解

これからの事業モデル (2027-2030)

AI受託開発から、企業/産業の持続的な価値向上を担う企業進化の共生体へ

- 「カスタムAI」の方法論を技術基盤(SYNAPSE Project Runtime)に実装し事業運営の中核に据える。人とAIが実践から学び、技術基盤と提供方法を更新し続ける。
- 技術基盤と専門人材を一体で提供し、変革の実行と、進化する力の生着を担う。このモデルを国内外の顧客・協業先へ広げ、人員増だけに依存しない非連続成長の中核に据える。
- 技術基盤を活用し育成を体系化し、採用の裾野を拡大。品質を担保しながら、体制拡大を加速する。
- 案件後も技術基盤が根付き育ち、継続利用・横展開されることによるストック収益を育てる。
- M&A・提携・出資を通じ技術・人材・顧客接点を補完し、事業展開をさらに加速する。

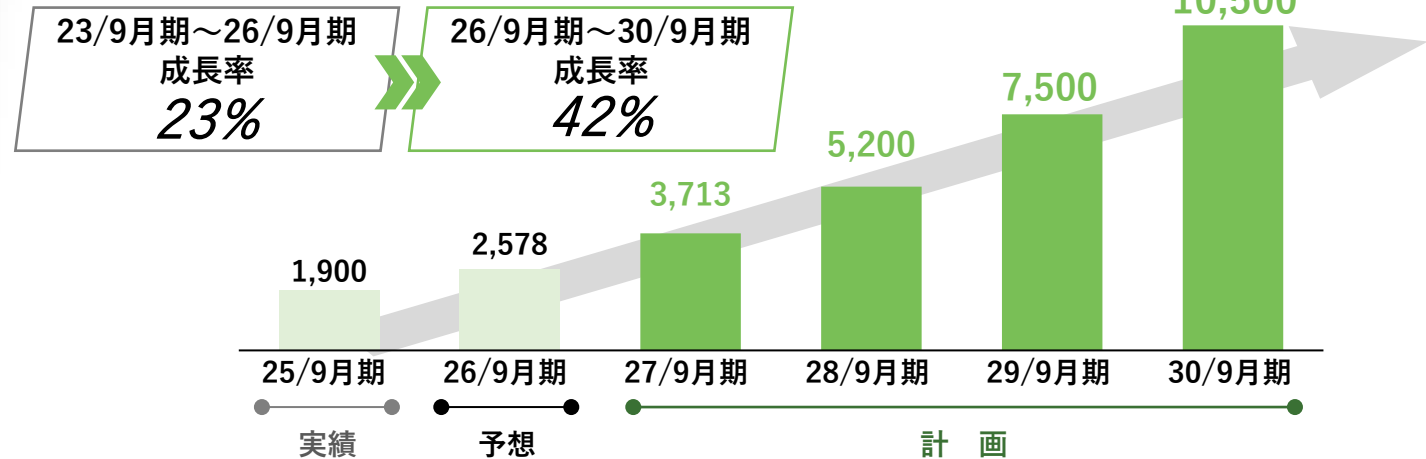
連結売上高・営業利益計画（ベース計画）

■ 技術基盤と専門人材を組み合わせたサービス提供を通じ、市場成長を超える**CAGR約40%での成長**を見込む

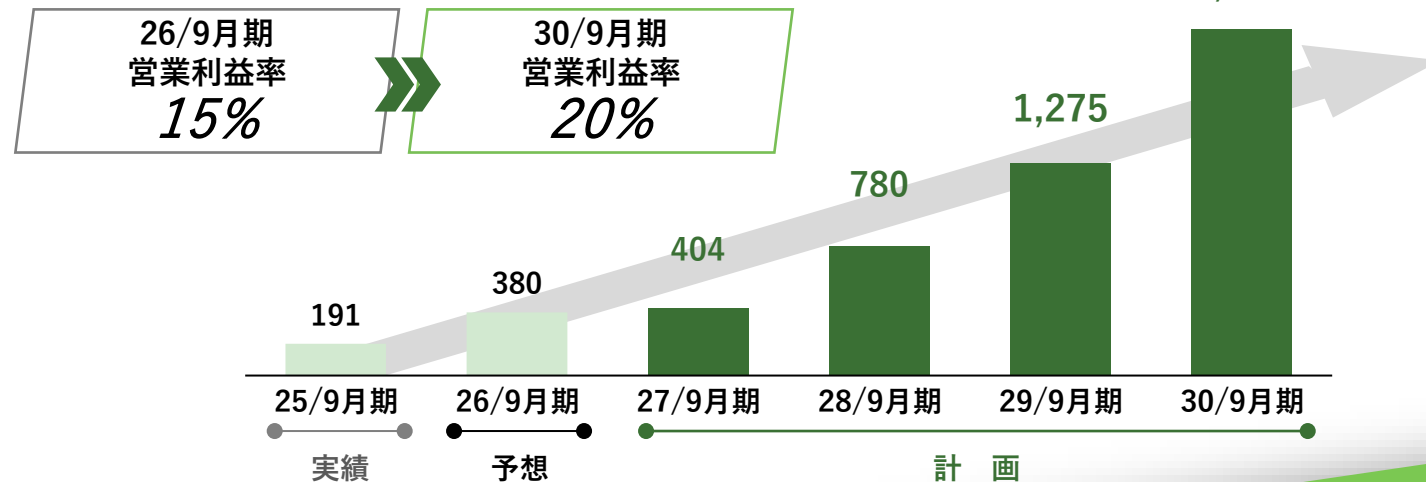
■ 技術基盤により**フロントの生産性を改善**し、従業員数は売上の増加率に対しては、緩やかな増加見込む

■ 結果、コストの大宗を占める売上対比人件費率を漸進的に縮減し、**中期的に営業利益率20%**を目指す

● 連結売上高計画（百万円）



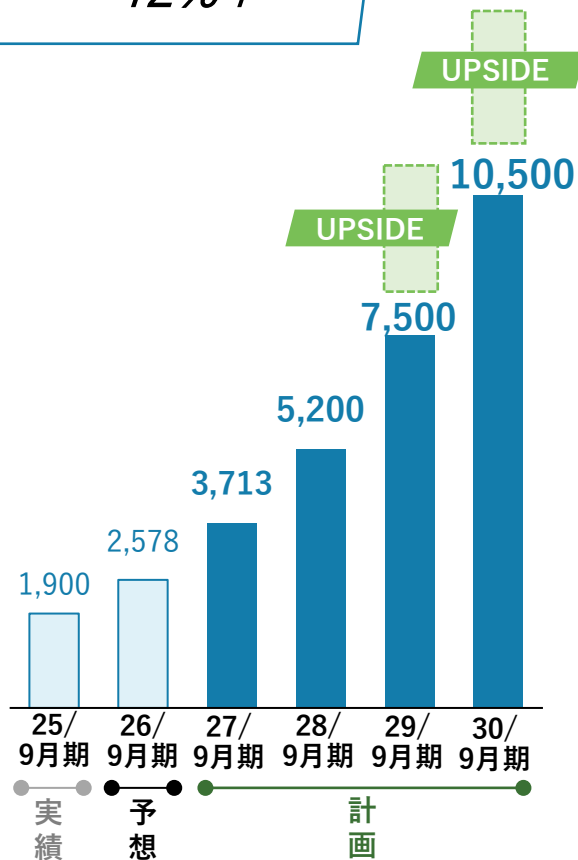
● 連結営業利益計画（百万円）



計画の実現に向けた取組み全体像

● 連結売上高計画 (百万円)

26/9月期～30/9月期
成長率
42%+



● 施策概要

前提

a スピーディー/ダイナミックな意思決定を可能にする経営体制の進化

- CXO制の拡充による機動的な意思決定/権限委譲

ベース

b 質を担保したフロント人員数の持続的拡大

- 技術基盤/AIを活用した育成の標準化と採用の裾野拡大

c 開発PJへの技術基盤の標準搭載による1人あたり生産性向上

- カスタムAIのノウハウを実装した技術基盤の構築とPJへの徹底導入

c-1 技術基盤×専門人材の課金体系への進化

- 既存の人員課金とは異なるサービスモデルへの進化

アップサイド

d サービスモデル拡張によるストック収益の創出

- 技術基盤の顧客や協業先への展開と”カスタムAI”の民主化

e 先端モノづくり領域での海外進出

- 先端モノづくり産業向けの技術基盤の海外展開

f アップサイド創出の加速に向けた資本戦略の実行

- 特にアップサイド施策の加速化に向けたM&A/投資/資本政策の実行

● KPI (30/9期時点)

フロント人員数
205人 (+133%)

フロント1名あたり売上
4,511万円 (+49%)

技術基盤売上比率
14%

現時点で数値計画に算入せず、実証・顧客展開・提携の進捗を開示

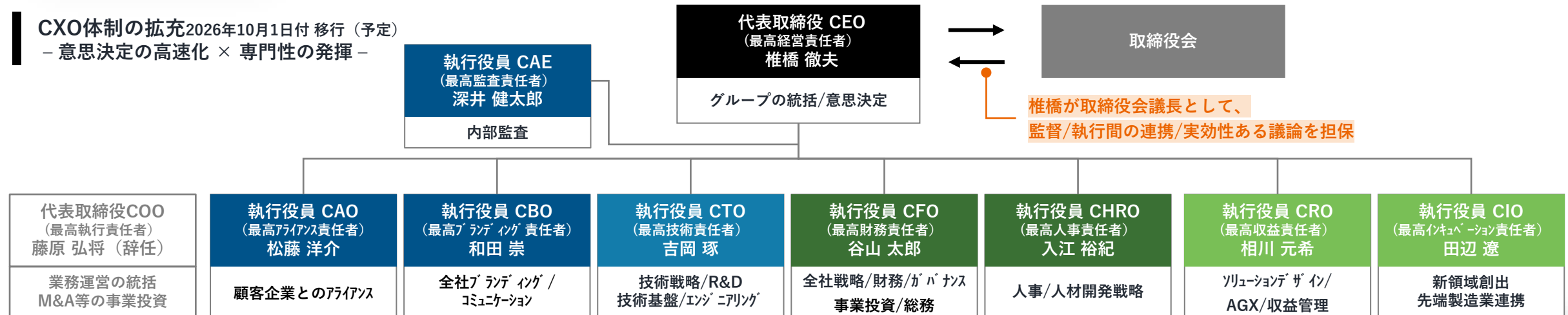
a スピーディー/ダイナミックな意思決定を可能にする経営体制の進化 経営体制の進化

- CXO制を拡充。CEOに意思決定を一元化しつつ、各CXOに権限を委譲し、意思決定の高速化を図る
- 2026年9月30日付で代表取締役COOの藤原弘将が代表取締役及び取締役を辞任
- 藤原の管掌する業務の引継ぎを完了し、事業計画上のインパクトは軽微

新経営執行体制の方針

- 代表に準じる形でフロント/コーポレートの業務運営をリードする人材が育ったことを踏まえ、CXO制を拡充の上、権限委譲により各メンバーの専門性を活かした機動的な意思決定を推進
- 代表取締役CEOに意思決定を一元化し、CEOはグループ全体の統括／経営に注力
- 内部監査機能の強化及び取締役会での実効性ある議論を通じ、単独代表への移行に伴うガバナンスの後退のリスクを低減
- フロントの事業推進/進化を加速させるための新たなCXOを登用。代表からの権限委譲を進める

CXO体制の拡充2026年10月1日付 移行（予定）
－ 意思決定の高速化 × 専門性の発揮 －



藤原が担っていた業務は26年9月期中を目途に各CXOへ引継ぎを完了

人材戦略の方針

- 即戦力層に依存した採用のみではスケールは困難。「カスタムAI」の知見を組み込んだ技術基盤や、専門人材の各段階の要件定義／教育プログラムの整備を通じ、**育成を前提としたポテンシャル層への採用対象の拡張と採用した人材の早期育成**の2軸で人材戦略を再設計
- 併せて、中期的には業務生産性の向上や、技術基盤活用に伴う開発業務のAI代替が進み、売上成長に必要な人員は徐々に減少。少数のポテンシャル人材を採用・育成する方針へ徐々に転換を図る

● 従来の人材戦略とその課題

採用 (誰を採るか)

- 育成がOJT頼りであり、キャパシティに制約があることから自律的に活躍可能な**即戦力層**に絞って採用



● 今後の人材戦略

- 技術基盤がPM/開発の一部を代替するため、**ポテンシャル層まで対象を拡大** (詳細次ページ)



- **ポテンシャル層を早期に育成すべく、各ランクに必要な要件を定義したうえで到達に必要な育成プログラムを整備** (例: AI-AGTを活用した体験型プログラム)



- 中期的には開発業務のAI代替が進捗。**売上成長に必要な人員が減少し、少数のポテンシャル層を育てる形へ転換**

育成 (どう育てるか)

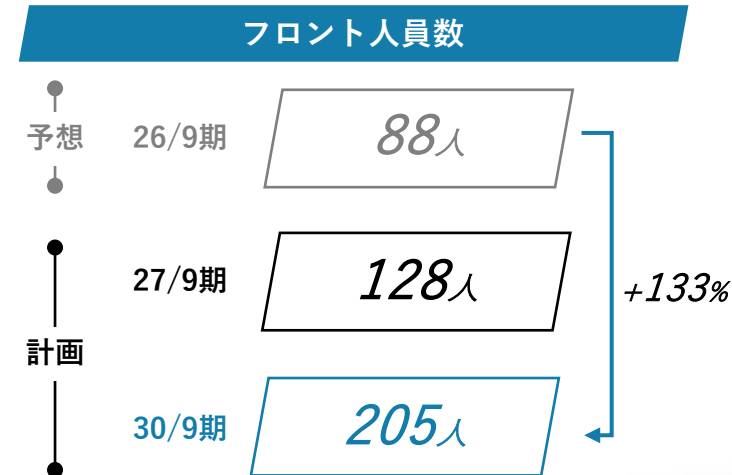
- 育成ノウハウが個人に蓄積。**戦力化の期間がメンター/メンティーの個人に依存し、再現性がない**

人員計画 (どう積むか)

- 人員増加が売上成長の前提。**採用未達が成長の制約に**

● 主要なKPI

採用対象層を拡張することで、もう一段採用活動を加速化させ人員数を増加



採用の裾野拡大（イメージ）

- 技術基盤が開発PJの前提を担うことで、一部の知見をAIが補うことを前提に採用の裾野を広げることが可能に
- ポテンシャル層の丁寧な育成を前提にした採用へ転換することで、事業規模拡大に対応した飛躍的な体制拡充を目指す

AIコンサル

(シニア)
戦略構想

● 役割（事業機能）

企業進化のアジェンダ設定

- 企業のCXO層と対話し、AIを前提とした経営変革・事業変革を企画構想

● これまでの採用対象

戦略×PM×AI技術の有識者

（ほぼ市場に存在せず、採用に苦戦）

● 拡大するポテンシャル層（例）

戦略策定の知見ある企画職経験者

- 技術的な実現性検証やPMはAIがサポート可能なため、必須要件でなく育成要件に

(ジュニア)
プロジェクト
マネジメント

個別案件の現場プロマネ

- 個社固有の文脈を踏まえ、エンジニア/AIと連携してAIの開発/実装を推進

PM×AI技術の有識者

- 特に顧客の事業側のメンバーと建設的な議論ができてAI技術の判断力を持つ層は限定的

業務改革の知見ある企画/システムプロマネ経験者

- AI開発のPMや技術検証はAIがサポート可能で、必須要件でなく育成要件に

エンジニア

開発

開発

- SDと連携し、個社固有の要件を実装し成果物を担保

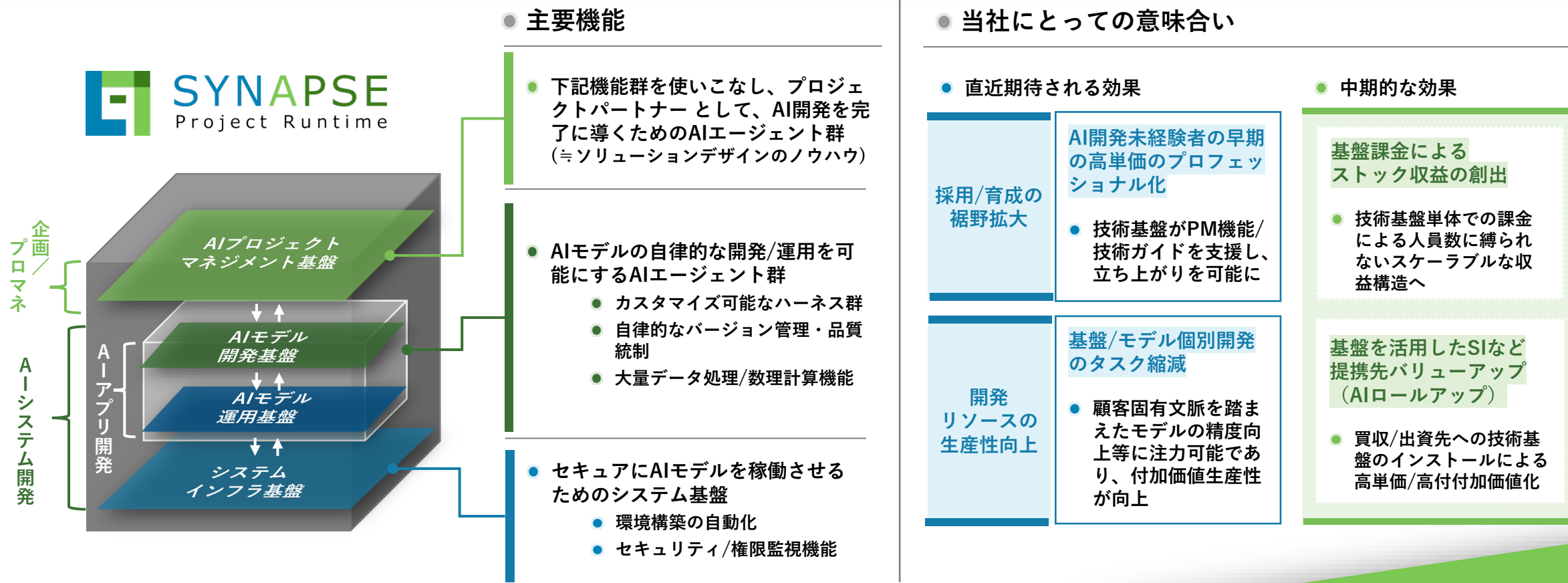
課題設定力×実装力のエンジニア

（AI人材内製化に伴い採用競争激化）

AIツール等を活用して開発を推進できるエンジニア

- 標準的な開発プロセスは基盤が一定代替可能

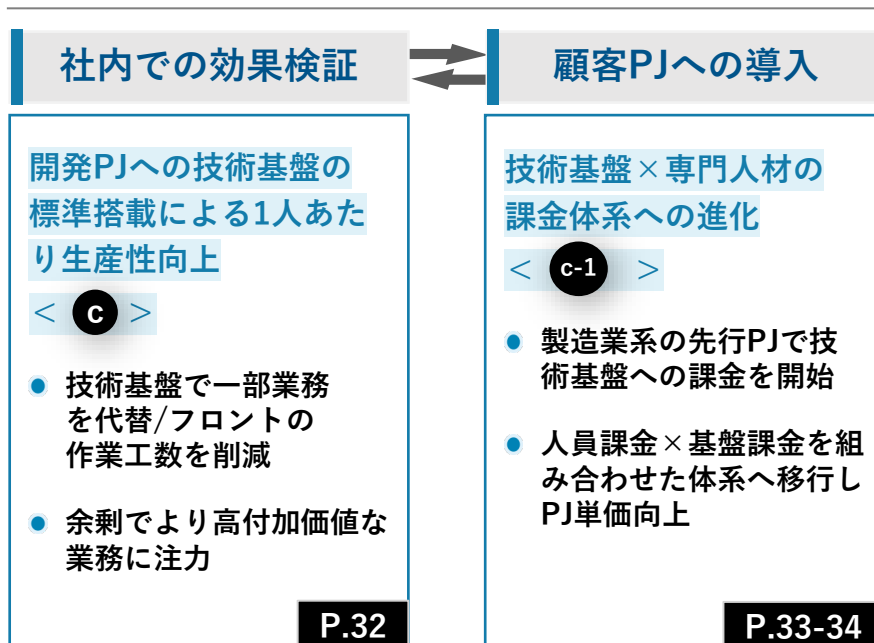
- AIプロジェクトマネジメント基盤、AIモデル開発基盤、モデル運用基盤、システムインフラ基盤の4層からなる技術基盤を開発中 (一部機能はリリース済。27/9月期中のリリースを目指す)
- AIシステムの開発に必要な各機能に加え、当社のカスタムAIのプロジェクト推進のナレッジを組み込んだ、「AIプロジェクトマネジメント基盤」を保有することが他技術基盤の差別性の源泉に



C 開発PJへの技術基盤の標準搭載による、1人当たりの生産性向上 (参考) 技術基盤の展開のステップ

- 自社内でのPoC（Client Zero）を皮切りに、顧客PJへ技術基盤を導入し、人月課金と基盤を組み合わせたビジネスモデルへの移行を狙う
- 中期的には、基盤のみで課金を行うストック型課金や、協業先への技術基盤導入を通じたバリューアップ、技術基盤を軸にした海外展開等の機会探索を構想中

● 数値コミット（定量計画に加算）



● 戦略コミット（定量計画に未加算）



技術基盤課金による新たな事業機会探索

サービスモデル拡張によるストック収益創出 < d >

- 顧客PJ終了後に技術基盤への継続課金にトライ
- 基盤上のAIモデルを他部署/他工場・工程等への横展開

先端モノづくり領域での海外進出 < e >

- 国内製造業の海外生産拠点の立ち上げや海外製造業のAI-Native化等の案件を技術基盤×専門人材で獲得

P.35

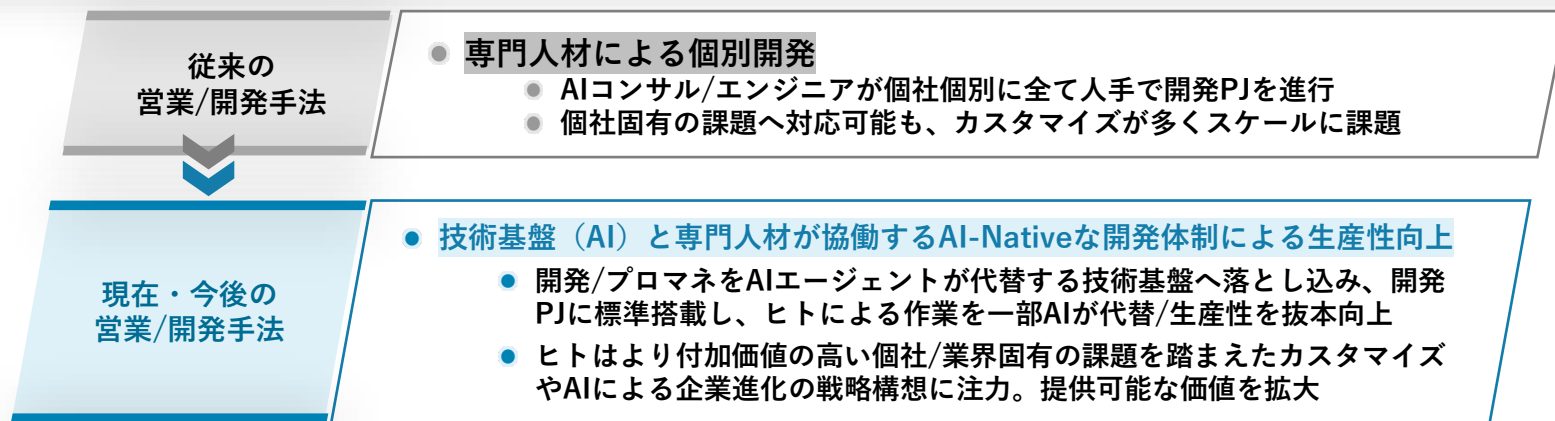
アップサイド創出に向けた資本戦略の実行 < f >

- 協業（提携/出資/M&A）先への技術基盤導入を通じたバリューアップ（例：Sierへの基盤導入によるケイパビリティ向上）

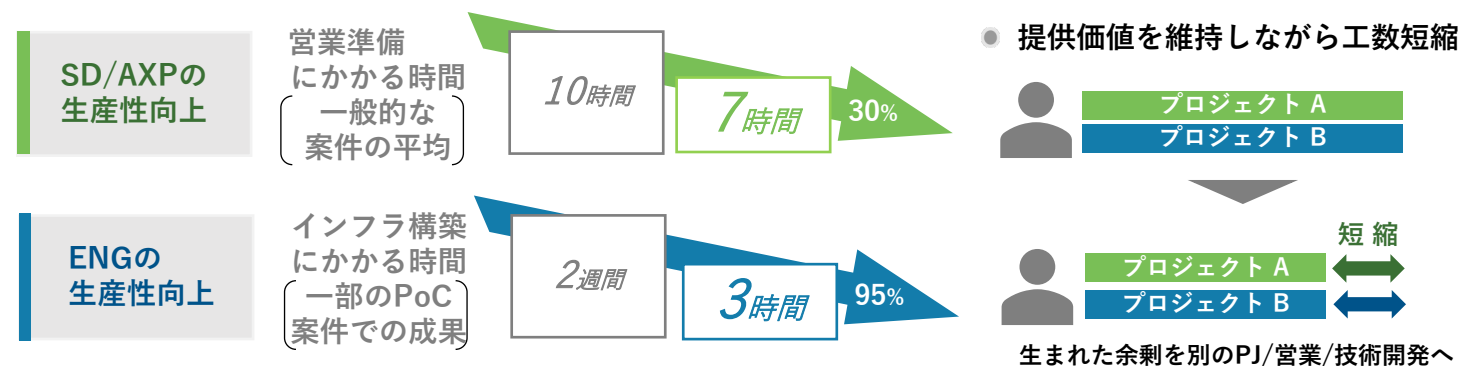
P.36

C 開発PJへの技術基盤の標準搭載による1人当たりの生産性向上 1人当たりの生産性の向上：具体事例とKPI

- 自社を「ゼロ番目のクライアント（Client-Zero）」として、AIの徹底導入を前提にした業務運営に進化
- 当社のソリューションデザインの方法論を結晶化した基盤を開発PJに標準搭載し、プロジェクトマネジメント品質の維持と生産性向上の両立を図る

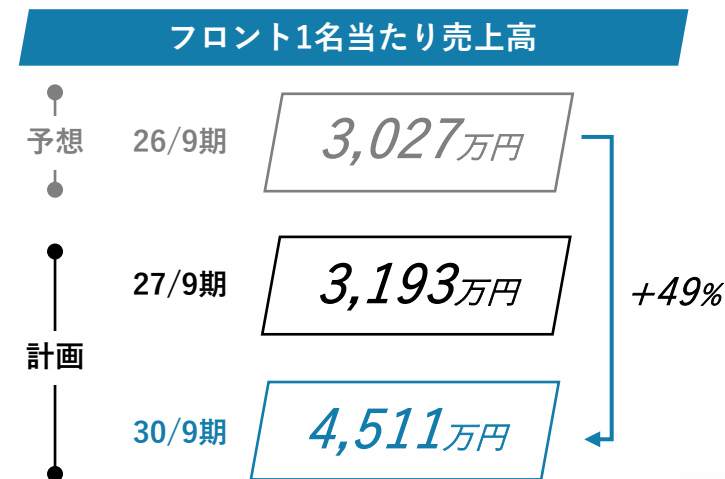


● 生産性向上の例（26/9月期中に見えてきた具体例）



● 主要なKPI

営業/開發生産性を向上させることで、フロント1名当たりの売上高を増加



技術基盤課金モデルへの進化：具体事例とKPI

- 顧客の暗黙知を部門等を超えて横展開可能な形で形式知化すべく、技術基盤上でAIアプリケーションを構築。
従前の開発にかける人員に加え、顧客も利用する基盤にも課金する形態へビジネスモデルを拡張
- 特に、まずは設計/製造領域の暗黙知が現場に眠る先端モノづくり（半導体/電子部材）領域に有効なソリューションに注力して先行例を増やし、製造業以外も含めた他領域への展開を目指す

現在の ビジネスモデル	- 専門人材のチャージによる人員課金 - 顧客毎の固有の課題に応じて個別に開発を行い、開発に必要な人員をチャージ
足元で目指す姿 ＜先行例創出＞	- 技術基盤×専門人材のハイブリッド型モデルへ進化 - 専門人材（AIコンサル/エンジニア）の人員課金に加えて、開発/顧客展開の基盤となる技術基盤についても合わせてチャージを狙う

● 現在推進中の具体的取組み例

製造業の特定工程において、これまで暗黙知化していた品質のバラつきへ影響する要素と因果関係を、技術基盤上で動くモデルとして構築

- モデルの開発人員に加え、基盤利用料をチャージする形でプロジェクトを組成
- プロジェクトで組成したモデルを顧客内で活用/更新。利用量に応じてアカウント課金（ストック型）でチャージ

同様の取組みの継続的な創出に向け、提携/出資・M&Aなど、資本戦略を積極推進

マテリアル・コンセプト社への出資/提携

- 顧客の仕様に合わせた導電性ペースト開発
- 技術基盤上のモデルで暗黙知を形式知化

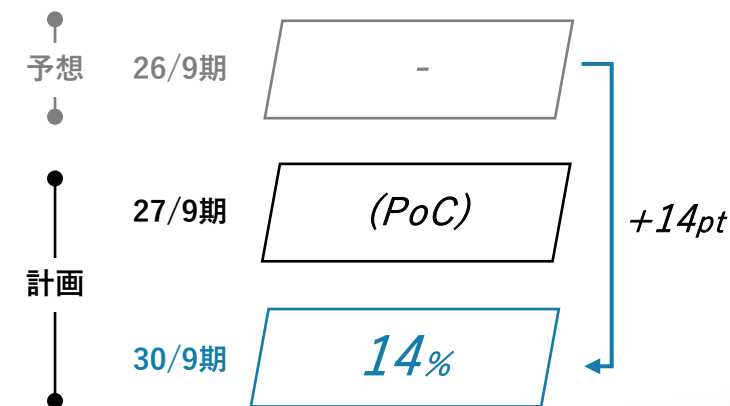
P.37

その他 半導体/電子部材領域、
周辺領域企業との連携を推進・模索中

● 主要なKPI

技術基盤課金の構成割合を向上し、
ビジネスモデルの拡張を図る

技術基盤課金の売上に占める割合



<参考> 技術基盤の一部機能を活用したパイロットPJ例

- 技術基盤を活用したパイロットプロジェクトとして、**製造業の顧客PJ**において、暗黙知化されていた製造過程における品質のバラつきに影響する要素と、その因果関係を予測するAIモデルを構築
- 本プロジェクトを起点に製造業領域等の**他社でも同様のプロジェクトの立ち上げ**に向けて検討中

● 技術基盤の一部機能を活用したパイロットプロジェクト（例）

プロジェクト概要

- 製造工程において、熟練の作業者の暗黙知とされていた品質のバラつきに影響する要素とその因果関係を予測するAIモデルを技術基盤上で開発

取組内容・今後の展開

<STEP 1> 特定工程向け ソリューション構築

- 製造工程における品質の最適化の予測モデルを技術基盤上で構築
- 開発人員×技術基盤をチャージする形でプロジェクトを推進

<STEP 2> 改善／展開の 仕組み整備

- 技術基盤上に構築したソリューションを顧客が自律的に改善。他の工程や工場等に横展開するための仕組みの整備
- ソリューションの改善に要する開発人員に加え、本ソリューションを活用するアカウント単位での課金を開始

<STEP 3> 顧客内での展開

- （中期的な移行を検討）
本ソリューションを活用するユーザーのアカウント数に応じた課金

● 今後の展開

本プロジェクトを起点に製造業を中心に他社でも同様の**技術基盤×開発人員のチャージを行うプロジェクトの立ち上げ**に向けて検討中

自動車業界企業

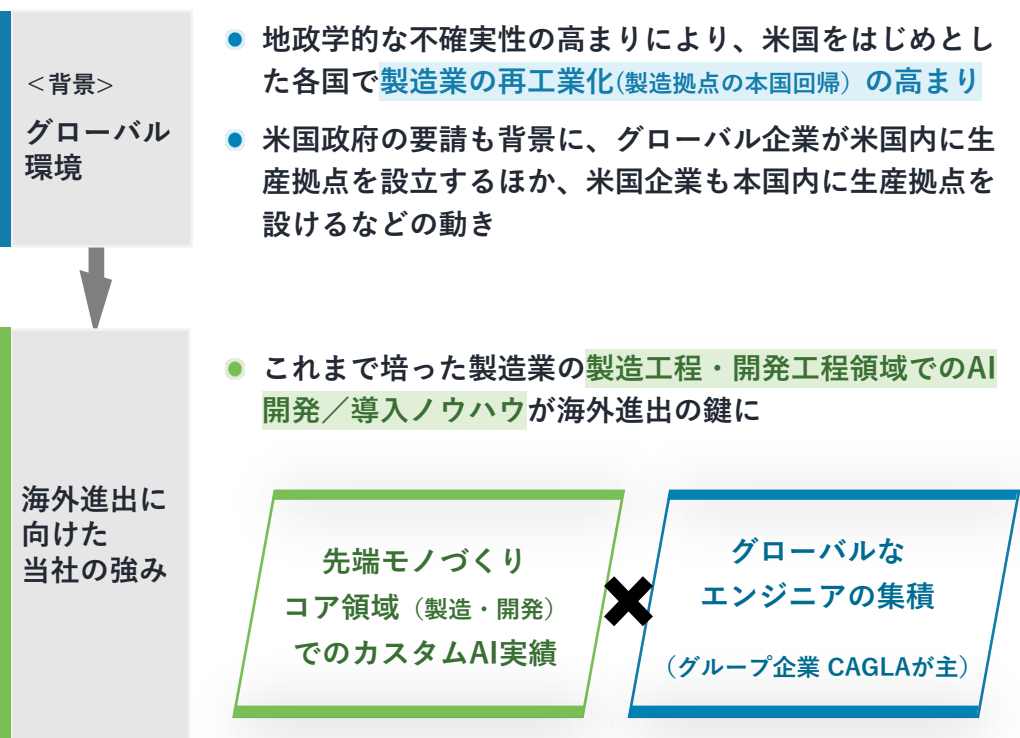
半導体業界企業

小売業界企業

・
・
・

- 米国の再工業化等のマクロトレンドを踏まえ、製造業系のAI開発プロジェクトで培った知見や技術基盤、グループ企業のCAGLAに集積する外国人エンジニアを梃子に、**海外市場への進出にチャレンジ**

● 現状のターゲット領域／戦略的狙い



● 足元の取り組み（初期的なマーケティング&ネットワーキング）

- **半導体領域の国際業界団体「SEMI」への加入**
半導体産業を支える現場の設計ノウハウを産業全体で活用できる形へと標準化する試みを進めることを通して、プロセスの最適化や製品開発サイクルの短縮といった価値創出に貢献する狙い（[2026年9月4日 発表](#)）
- **米国シンクタンク Basilinna Instituteとの連携**
同社のPodcast(THOLOS TALKS)に出演、当社と米国製造業への示唆を紹介（[2026年9月8日出演](#)）



- 2030年時点でアップサイドを得るため、非連続な成長や領域拡大に向け、**余剰資金を積極投下**する方針
- M&Aによるマジョリティ獲得に加え、スタートアップや上場企業へのマイノリティ出資等、**複数の手法を組み合わせ**て戦略投資を積極的に推進

● 現状のターゲット領域／戦略的狙い

<領域1>

Sler/Aler（受託開発）
DXコンサルティング

- 当社が提供するAI開発領域の周辺領域を強化することで顧客への提供価値を拡大
- 併せて、協業先へ当社の技術基盤を展開。開発PJの生産性向上やAI開発-PJのノウハウを提供し、バリューアップを狙う

<領域2>

先端モノづくり
（製造業）

- 当社が強みとする製造業のコア業務知見を活かして、先端モノづくり企業の開発/生産/製造工程をバリューアップ

<領域3>

AIバリューアップ化
（事業深化・市場創出）

- 既存事業をベースにした、AIイノベーションの創出可能性のある、製造業以外のバリューアップ領域も模索

● 当該領域における投資方針

● **マジョリティ獲得を目指す**

- 事業領域も近しく、当社の技術基盤を展開するため、（段階的な）持分拡大を目指す

● **「カスタムAI」との戦略的連携を目的にしたマイノリティ出資 検討**

- リスクを低減しつつ戦略を検証
- 出資を通じAI導入のアップサイドをフィーでない形での享受を模索

● 具体的な進捗

機会探索中

東北大学ベンチャー
マテリアル・
コンセプトへの
出資/提携

■ 導電性ペーストの製造開発の
マテリアル・コンセプトの**開発/**
製造プロセスのAI導入を目的に
出資及び業務提携契約を締結

■ 今後もスタートアップの開発/
製造等のAIによるバリューアッ
プを目的に資本戦略を活用

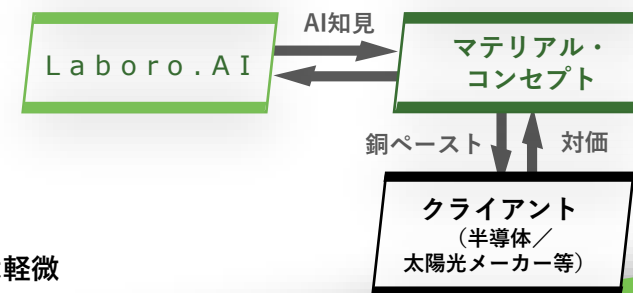


● 株式会社マテリアル・コンセプト 企業概要

会社名	株式会社マテリアル・コンセプト	代表者	代表取締役 小池美穂
所在地	宮城県仙台市青葉区荒巻字青葉468-1 マテリアル・イノベーションセンター201 (東北大学内)	設立	2013年4月
事業内容	銅ペーストおよび新電極材料の研究・開発・製造・販売 ● 半導体や太陽光の配線材料には現在銀が使われているが、銀より安価な銅で代替する技術を小池氏が開発 ● 大手半導体/太陽光パネルメーカーを顧客/見込顧客として、ペーストを製造販売		

● 出資の概要と背景

目的	● 銅ペーストの開発・評価・量産プロセスに当社のAI技術/技術基盤を導入することで、マテリアル・コンセプト社の製品開発スピードの向上、顧客要求仕様への即応性強化を実現 ● 当社としては、本件を通じて得られた汎用的なノウハウを生かして当社の技術基盤の機能を改善。先端モノづくり領域での成果創出は実験・製造現場にどれだけ踏み込んで中長期的に伴走できるかに左右されるため、資本参加を伴う長期的かつ密なパートナーシップを構築 ● 本件は、これまでのビジネスモデルより一段踏み込んだ関係性を模索する枠組みの先駆的な取組であり、本件を機に今後も産業の本質的な価値向上に関わる取り組みを増やす方針	
取得価額/ 所有株式	● 取得価額：100百万円 ● 所有株式数：304株 ● (議決権の数：304個) ● (議決権所有割合：5.7%)	
日程	● 契約締結日：2026年9月29日 ● 株式譲渡実行日：2026年9月30日	
今後の 見通し	● 本提携による当社の連結業績に与える影響は軽微 ● 開示すべき事項が発生した場合には速やかに開示予定	

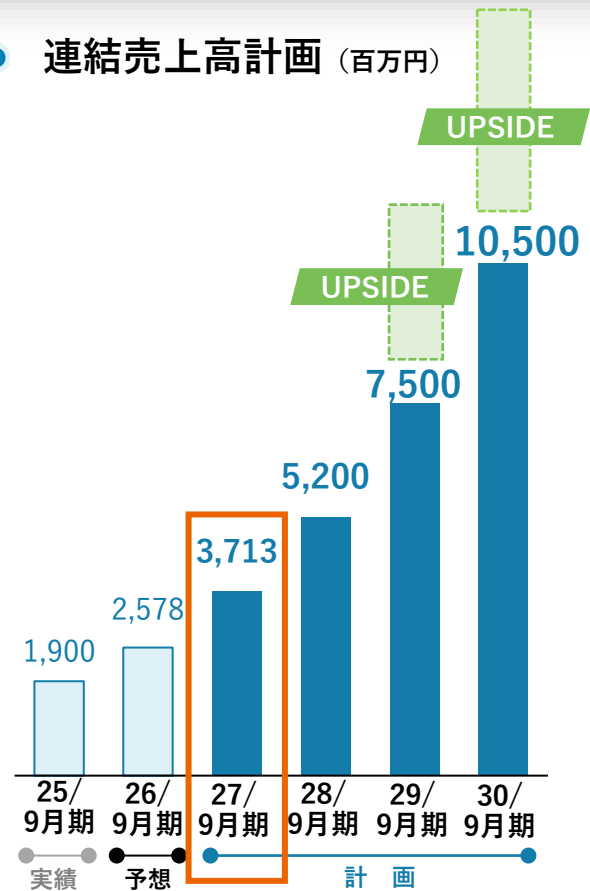


27年 9 月期の事業計画

27年9月期の売上高・営業利益の計画

- 売上高は、2026年9月期の36%増を超える44%増、3,713百万円の着地を計画する
- 営業利益は、中期的な企業価値向上に向けた成長投資に充当するため、2026年9月期の営業利益の絶対額は拡大させながら、利益率は2026年を下回る着地を計画する

● 連結売上高計画（百万円）



● 2027/9月期連結売上計画（百万円）

	2027年9月期 (計画)	2026年9月期 (予想)	前年比 ¹⁾ (成長率 %)
売上高	3,713 +44%成長	2,578	+1,135 (44%)
売上総利益	2,451	1,774	+677 (38%)
粗利率 (%)	66%	69%	△3pt
営業利益	404 +6%成長	380	+23 (6%)
営業利益率 (%)	11%	15%	△4pt

1) 27年9月期計画と26年9月期予想の差分

Note: 売上/売上総利益/営業利益は小数点1桁目で切り捨て。比率(%)は小数点1桁目で四捨五入

27年9月期の投資計画

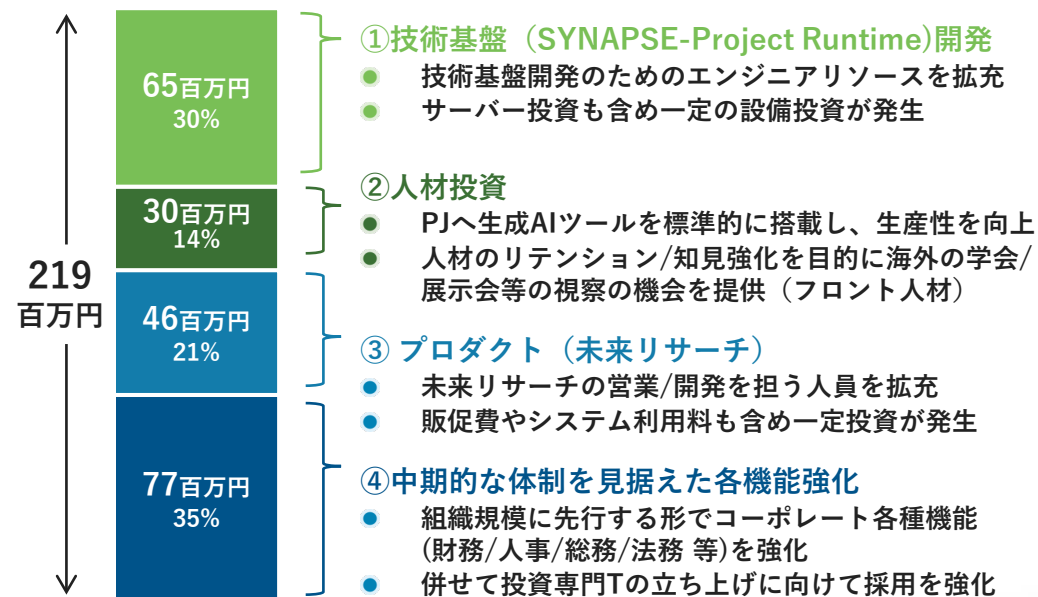
- 来期は技術基盤の開発や人材育成、プロダクト（未来リサーチ）の営業促進のための投資を加速
- 投資を除いた“真水”の営業利益率は17%で、26年9月期の営業利益率よりも改善を見込む

単位：百万円	2027年9月期 (計画)	2027年9月期 (計画：投資なし)
売上高	3,713	3,713
売上総利益	2,451	2,560
粗利率 (%)	66%	69%
営業利益	404	623
営業利益率 (%)	11%	17%

投資
219百万円

投資がなければ26/9の営業利益率を超える

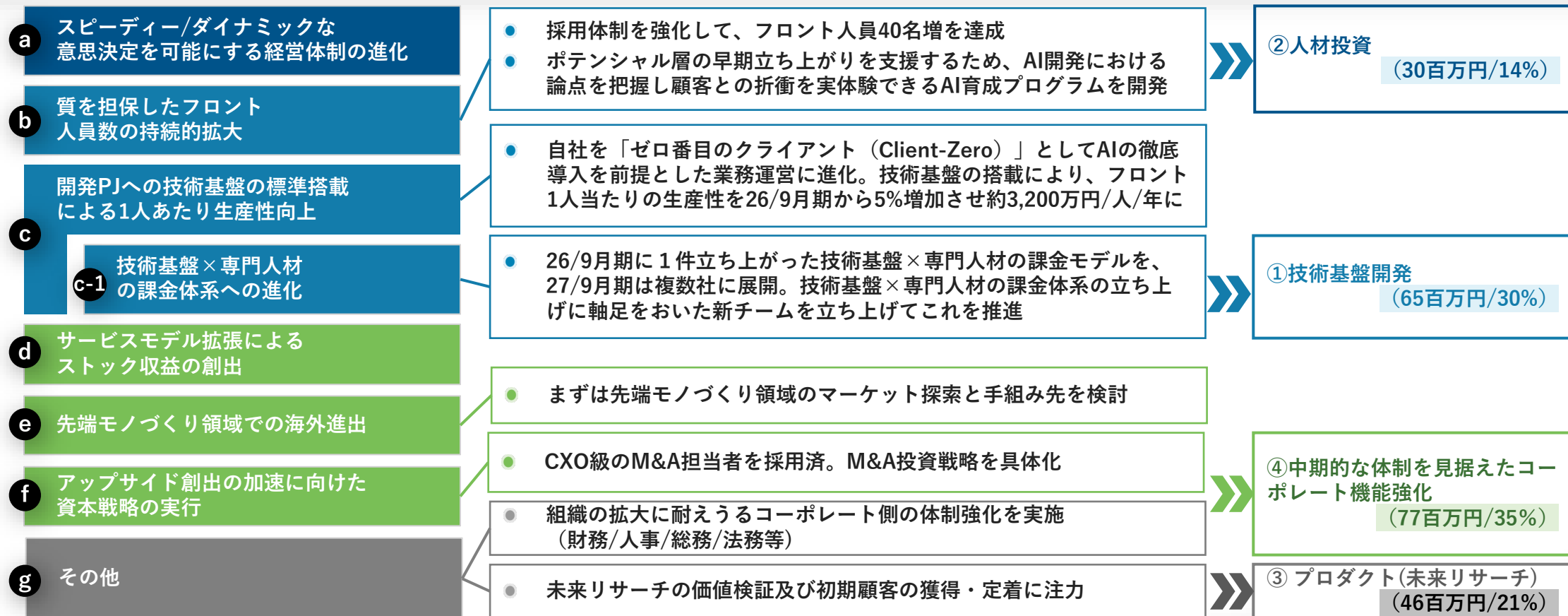
● 投資の内訳



Note: 売上/売上総利益/営業利益は小数点1桁目で切り捨て。比率 (%) は小数点1桁目で四捨五入

初年度の重点アクション

- 27/9月期は「第2の創業期」の初年度として、技術基盤の開発や人材拡充に向けた成長投資を積極的に実施しながら、中期的な体制拡大を見据えた守りの体制強化も推進



(参考) 未来リサーチとは

- 未来リサーチは「AIシミュレーション調査サービス」として、現在人手で行っている調査をAIで代替することを目的にビジネス利用可能な精度があるかを国内大手企業と検証し確認中

● 「未来リサーチ」の方向性と特徴

国内ではプレイヤーが少ない定量調査領域における「AIシミュレーション調査サービス」として、専門リサーチャーの伴走支援による委託型調査の手厚いサポートと、セルフ型リサーチのコスト・短納期を兼ね備える点に強み

AI-Nativeな市場調査サービスとして、リサーチャーの専門性をAIエージェント化し、人員不足や調査導入の壁といった業界課題をイノベティブなアプローチで変革する狙い



AIシミュレーション
による仮想調査

大規模サンプルへの
定量調査

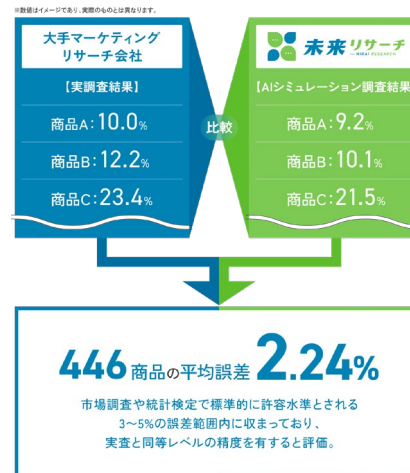
操作不要の
委託型リサーチ

専門AIリサーチャー
伴走型サービス

<精度検証> 国内大手企業との共同検証

ビジネス実用性を確認することを目的に、大手小売企業との共同検証を実施

過去実施された延べ446商品分に対する消費者アンケートの調査結果と、「未来リサーチ」によるAIシミュレーション調査による回答結果を比較



平均誤差2.24ptで実調査の再現に成功

(参考: [2026年4月14日 プレスリリース](#))

● 「未来リサーチ」の事業上の位置づけ

「未来リサーチ」は足元で消費財/小売企業を中心に顧客を獲得し始めており、事業検証の初期段階

従い、現状の計画では定量コミットではなく、**戦略コミット（アップサイド）として、定量計画には織り込まない方針**

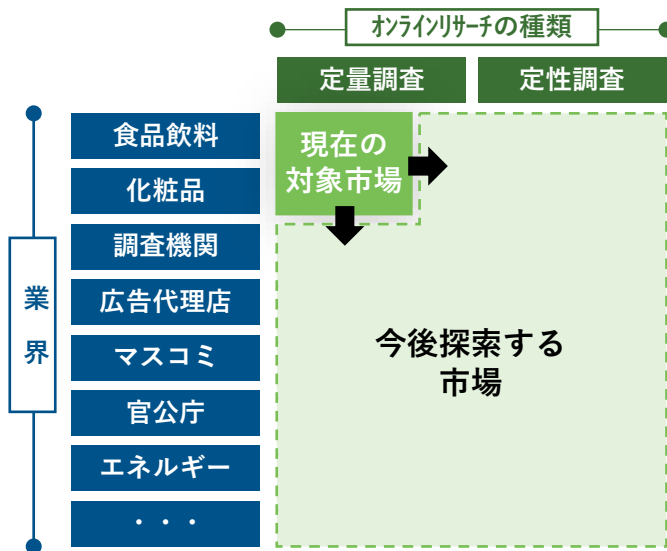
- 27/9月期に事業性を改めて検証のうえ、位置づけや定量計画、投資の方針等を整理

(参考) 未来リサーチの取組み計画

- 未来リサーチは現在対象とする市場のシェア約25%を獲得することで2030/9月期には7億の売上を見込む
- 2027/9月期は体制構築と積極的な営業活動により顧客の獲得を推進

● 現在カバーする調査市場の規模

現在の未来リサーチが対象とするのは食品飲料/化粧品等の定量調査の中でも新製品開発向けの調査でTAMは約30億と推定
(定量調査市場全体のTAMは800億、調査市場全体のTAMは2700億と推定)



● 27/9期の主なアクション

27/9期は事業性の検証を行うフェーズ。
営業体制を構築しプロダクトを継続的に改善

体制構築と
プロダクト
改善

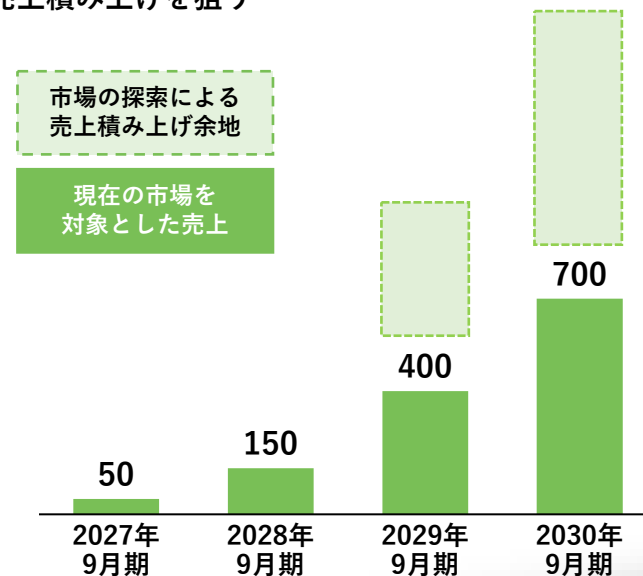
- 営業人員の確保
- 顧客からのフィードバックを踏まえたプロダクトの改善

積極的な
営業活動

- 反応のいいエンブラ顧客の集中的な営業活動
- 新商品企画部門の担当者を対象としたウェビナー開催
- 顧問/金融機関/社内ネットワークを活用したアウトリーチ

● 売上計画

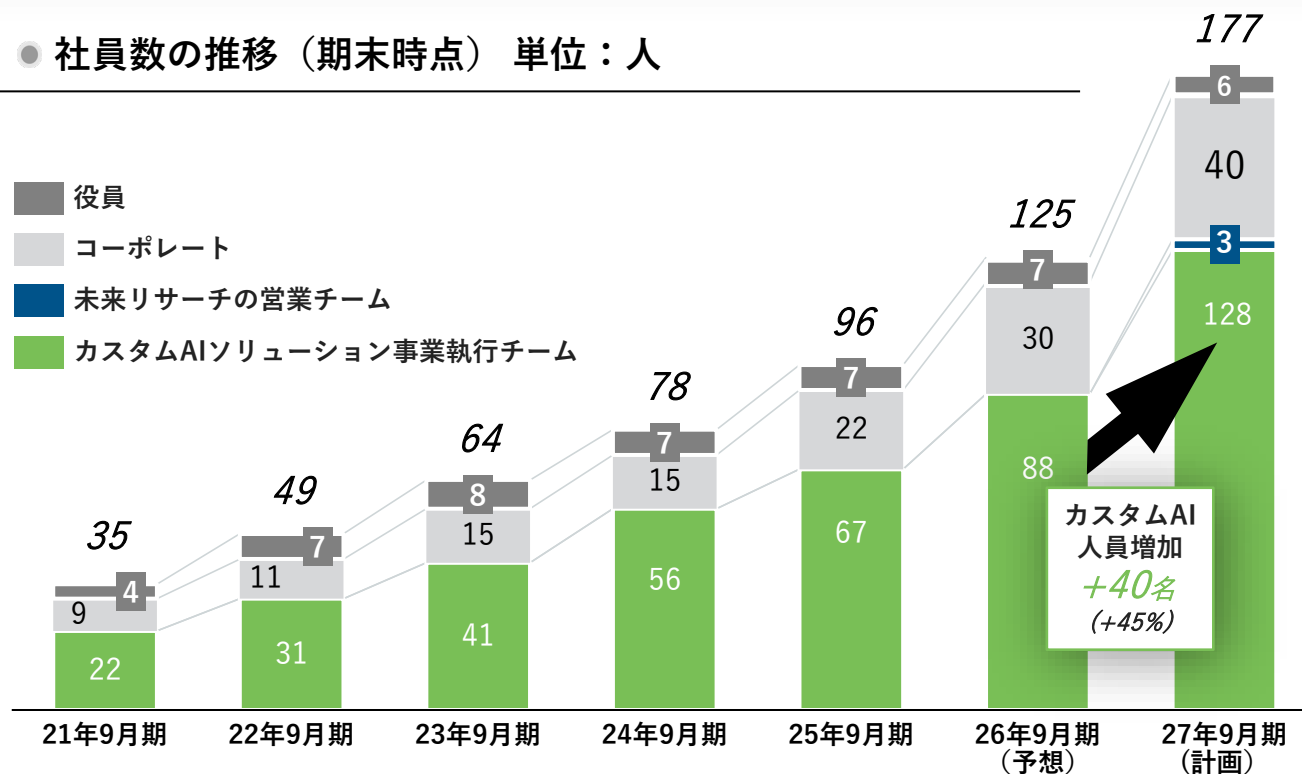
29/9月期に累積投資を回収し収益化を見込む計画。
現状のターゲット市場で30/9期で約7億円の売上を見込み、調査の種類や対象業界を広げ、更なる売上積み上げを狙う



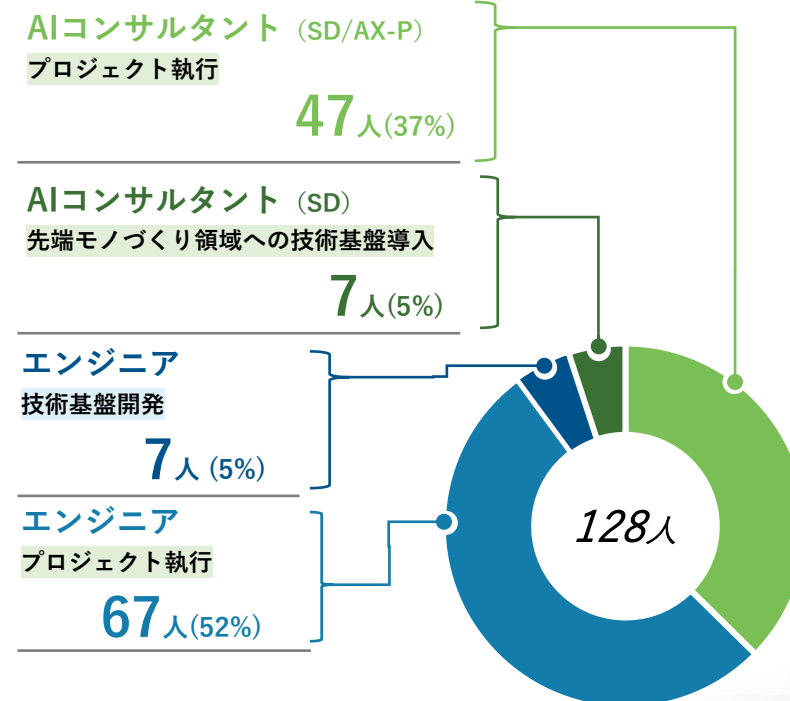
体制構築の計画

- 来期はカスタムAIソリューション事業の執行と技術基盤の営業/開発を担う人材を合わせて40名の増員を見込む。プロダクト（未来リサーチ）の営業開発を専門とするチームも立ち上げ事業を加速

● 社員数の推移（期末時点） 単位：人



● カスタムAIソリューション事業執行チームの内訳 (27/9月期計画)



1) コーポレートはコーポレート部門に加えて、SD部からクライアントへ出向しているメンバー（1名）分を加えた人員数。

2) 取締役、常勤監査役、社外取締役、社外監査役の合計（執行役員は含まない）。

3) フロント人員はSD部、AGX部、ENG部の人員に、他社からSD部へ出向しているメンバー（1名）分を加えた人員数。

Note: 各会計年度末日に在籍している人員数。取締役/監査役を含む役員、社員（契約社員を含む）でカウント。アルバイト・パートタイマーは含まない。

Appendix

事業等のリスクと対応方針

以下には、当社が事業展開その他に関してリスク要因となる可能性があると考えられる主な事項について記載しております。これらは、有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

項目	事業等のリスクの概要	発生可能性	影響度	対応方針
技術革新	AI関連業界において予想以上のスピードでの技術革新や代替技術の出現により、当社が十分な技術的優位性を維持できないリスク	中	中	技術の進展に対応できるようにするために多様な人材を確保するとともに、開発体制の構築に努める
競合の動向	資金力や技術開発力等が優れた競合他社の参画により、当社が競争で劣勢に立たされ、当社の期待通りに顧客を獲得・維持できないリスク	中	中	これまで培ってきた顧客のニーズに合致したAIソリューション提供の知見という優位性を維持することに努める
人材の確保及び育成	人材の採用及び採用した人材の育成/定着が計画通り進まず、顧客の需要に対応し、プロジェクトを執行する体制を構築できないリスク	高	中	優秀な人材の獲得に向けた採用基準/採用の体制強化に努めるとともに、社員のエンゲージメント向上/育成プログラムの強化を通じ、離職率低下/新規人材の早期オンボードに努める
システム障害	インターネット通信網の切断やサイバー攻撃によりインフラ環境においてシステム障害が発生するリスク	中	中	サーバールームの分散化やクラウドサービスの利用により、リスク低減に努める
法的規制	AIを対象とした新たな法令・規制やガイドラインが導入された場合に、当社の事業が技術的な制約等を受けるリスク	中	中	AIに関する法令やガイドラインの検討の状況を適切にキャッチアップし、規制動向を踏まえた形での適切なガバナンス態勢を構築する
設立からの経過年数	成長段階にあるスタートアップであるため積極的な成長投資を行った結果、一時的に経営成績が悪化するリスク	中	中	成長ステージや規模による制約を踏まえた適正リスクが取れるよう、適切な投資ガバナンス態勢を構築する
成長投資に関するリスク	投資・M&Aの適切な機会を確保できない、もしくは適切な機会を確保できたとしても想定したシナジーが発現しない等で減損損失を計上するリスク	中	中	投資やM&Aの機会の選定、実行、統合の各段階において戦略的な精査と適切な管理を行い、適正なリスクテイクを行うことに努める
インフレに伴うコスト高騰リスク	インフレに伴う賃金上昇や、為替変動や世界的な需要過多に伴うクラウドインフラ・サーバー利用料の高騰が進行し、これをサービス価格に転嫁できないことで業績及び財務状況に悪影響を及ぼすリスク	高	中	AIを活用した開発・業務の生産性向上、クラウドリソース利用の最適化、並びに付加価値向上に伴う適正な価格改定を推進し、コスト増加を抑制しながら利益率を維持することに努める

本資料の取り扱いについて

当社が作成した本資料は、情報提供を目的としており、当社の有価証券の買付けや売付け申し込みの勧誘を意図していません。将来予測に関する記述は、当社の見解や仮定、現在利用可能な情報に基づいていますが、将来予測には多くのリスクや不確定要素が存在し、実際の業績は予測とは大きく異なる可能性があります。なお、本資料の日付以降に業績に変動を与える重要な変更が生じた場合には、本資料の内容を更新または改訂する可能性があります。

この資料には、当社以外の情報も含まれており、それらは公開情報に基づいていますが、当社はこれらの情報の正確性や適切性について独自の検証を行っておらず、保証していません。

なお、次回の当資料のアップデートは2026年12月下旬を目途として開示を行う予定です。

