



NS Solutions

NIPPON STEEL

2025-2027 中期経営計画

2025年2月28日

日鉄ソリューションズ株式会社

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

皆さんこんにちは。日鉄ソリューションズ社長の玉置です。

本日はお忙しい中、当社中期経営計画説明会にご出席いただき、誠にありがとうございます。

本日15：30 に発表いたしました
2025年度からの中期経営計画の内容について、ご説明いたします。

Agenda

■ 会社概要

■ I. 事業環境認識とNSSOL2030ビジョン

■ II. 2025-2027中期経営計画の骨子

■ III. 事業分野別戦略と外部成長戦略

■ IV. 財務戦略

■ V. サステナブル経営の進化

■ VI. 総括



まず最初に、既にご存知の方も多いとは思いますが、
当社のこれまでの歩みについて、
簡単にご説明いたします。

日鉄ソリューションズ（NSSOL）概要

- 日鉄ソリューションズはシステムインテグレーション、ITサービス、経営・システムに関するコンサルティングを提供する国内有数のICT企業

会社情報

代表取締役社長

- 玉置 和彦

発足

- 2001年4月1日

従業員数

- 8,740名 (2024年12月末)

主要株主

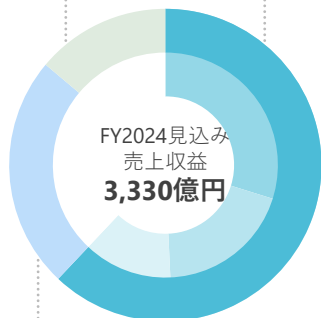
- 日本製鉄株式会社
(持分比率: 63.4%)

上場証券取引所

- 東京証券取引所プライム市場
- 名古屋証券取引所メイン市場
- 福岡証券取引所本則市場

FY2024見込み サービス・顧客業種別売上収益 (億円)

グループ会社 **ビジネスソリューション**
520億円 (16%) 2,010億円 (60%)



FY2024見込み
売上収益
3,330億円

コンサル&デジタルサービス
800億円 (24%)

産業・鉄鋼

925億円 (28%)



- グローバル製造業向けのワンストップDX支援と各種ソリューション提供
- 日本製鉄及びグループ会社向け全システムライフサイクルに渡るIT支援

流通・プラットフォーム

635億円 (19%)



- 流通業のネットとリアルチャネル、ネットビジネスを手掛けるプラットフォーム向けを中心にソリューションを展開

金融

450億円 (14%)



- メガバンクをはじめとする主要金融機関向けにアプリケーション構築・保守に至るシステムライフサイクルを一貫サポート

コンサル&デジタルサービス

800億円 (24%)



- 業界横断的なコンサル・アプリケーションの提供
- 社会インフラを支える企業・官公庁向けのシステム構築・運用保守

グループ会社

520億円 (16%)



- 地域子会社 (北海道、東日本、中部、関西、九州)
- 海外子会社 (中国、タイ、シンガポール、インドネシア、米国、英国)
- 合弁会社 (NCI、NHS)
- 他 (NS BlzTech)

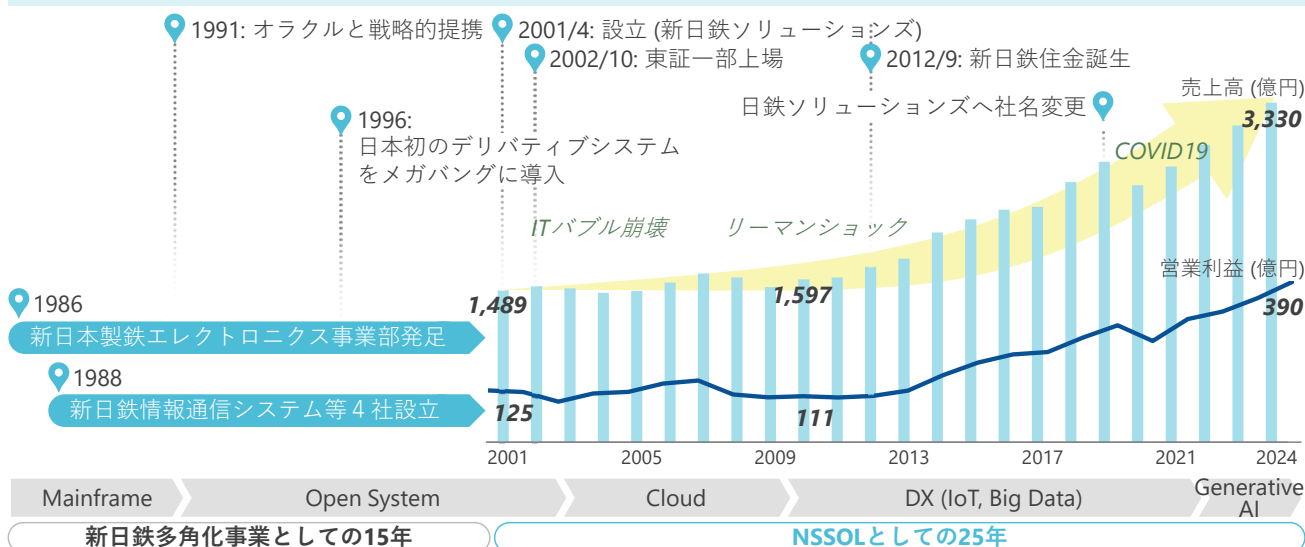
Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

4

こちらは、会社のアウトラインです。
売上収益3,300億円、連結従業員数約9,000名の規模になります。
詳細のご説明は割愛いたします。

NSSOLの歩み

- NSSOLは2010年代以降DXの潮流と日本製鉄の拡大をビジネスチャンスとして成長してきました



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

5

当社の歴史を簡単にまとめたものです。

1986年に、当時の新日鉄の新規事業としてスタートした
エレクトロニクス事業部と

1988年に設立された新日鉄情報通信システムが
当社のルーツです。

その後2001年に、現在の原型となる新日鉄ソリューションズ
が設立され、翌年に上場しました。

最初の10年間は、ITバブルの崩壊やリーマンショックの影響
などもあり、緩やかな成長軌道でしたが、

2010年代以降は、親会社の統合需要やネットサービスの拡大、
基幹系刷新のニーズなど、強いIT需要の追い風も受けて、
毎年のように増収増益を更新してまいりました。

そして本年は会社設立25年の節目の年となります。

中期事業方針 (2021-2025年度) の振り返り

- すべての項目において1年前倒しで達成見通し
- 売上成長は超過達成、事業基盤・DX加速投資も順調

	中期事業期間目標 (FY2021～FY2025)	→	～FY2024見込み累計実績 (FY2021～FY2024)	評価
連結売上成長率 (CAGR)	5～6%	→	7.2%	○ (達成見込み)
注力領域売上成長率 (CAGR)	10%以上	→	10.6%	○ (達成見込み)
事業基盤強化投資	500～750億円/5カ年 (4カ年換算 400～600億円)	→	4カ年累計 544億円	○ (達成見込み)
DX加速投資	100～150億円/5カ年 (4カ年換算 80～120億円)	→	4カ年累計 155億円	○ (達成見込み)

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

6

当社は、2021年から5年間の中期事業方針を公表し、
「1st DXパートナー」というビジョンの下で、
4つの領域に注力し、積極的な投資を行い、
売上収益を拡大させていくことといたしました。
こちらの表に示しております通り、
定量的な目標につきましては、
全て順調な成果を上げる事が出来たと考えております。

注力領域の推移

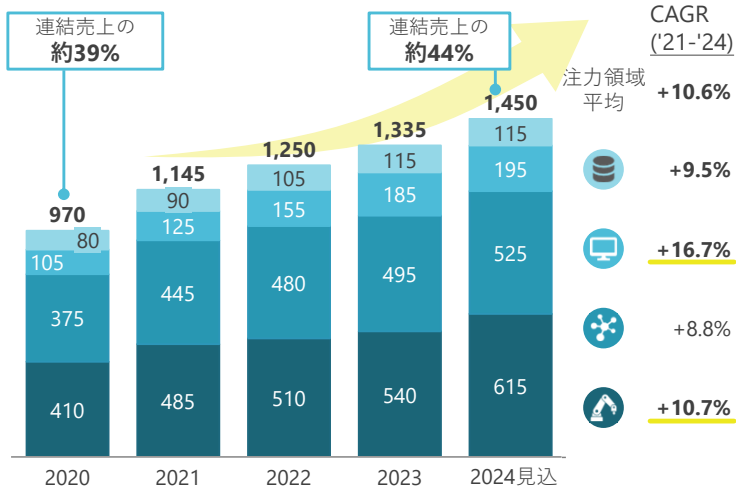
- 前中計では注力領域の伸びが全社成長を牽引し、連結売上7.2%成長を達成する見込み
- DXのトレンドに適応し注力領域を拡大

前中計の目標

- デジタル製造業
- プラットフォーム支援
- デジタルワークスペースソリューション
- ITアウトソーシング

を、事業成長を牽引する注力領域と定め、経営リソースを積極的に投入し、全社成長の加速を狙う

2021年度-2024年度の注力領域・領域別売上高¹



1. JGAAPベース; 2. IFRSベース

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

7

こちらはその注力4領域の成長を示したグラフであります。
この4領域が全社の成長を牽引してきたことが
お判りになるかと思えます。

変革/成長のベースとなるNSSOLの強み

- 業務知見、技術力、人材を強みに変化する競争環境を勝ち抜く

業務知見

- 業界トップ顧客を通じた**業界アジェンダ・ニーズ理解**
- ユーザー系ならではの、システムを超えた深い業務理解

NSSOL 成長の 源泉

技術力

- 研究組織を有し、**AI等の先進的な技術を積極導入**
- 数理統計知見に基づく**データ分析・活用**
- **ミッションクリティカルシステム**の開発・運用
- 現場で培った**知見の横展開・プロダクト化**

人材

- **高度ITプロフェッショナル**人材の採用・育成・創出
 - PM、コンサル、アーキテクトのリーダー経験としての実績がある社員や、AI等先端技術をリードできる技術者が6割以上
 - 独自の人材育成プログラム（NSSOLアカデミー）
- **チャレンジ精神**をもって**自律的に物事を進め**
生き活きと働く人材

- 現場・業務を徹底理解するDNA
- 業界トップクラスの顧客との深いリレーション

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

8

こうした着実な成長実現の源泉となる当社の強味は
圧倒的な業務知見と技術力、
そしてそれを支える優秀な人材です。
この強味をさらに発展させていくことで
持続的な成長が実現できると考えています。

事業環境認識と NSSOL2030ビジョン

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

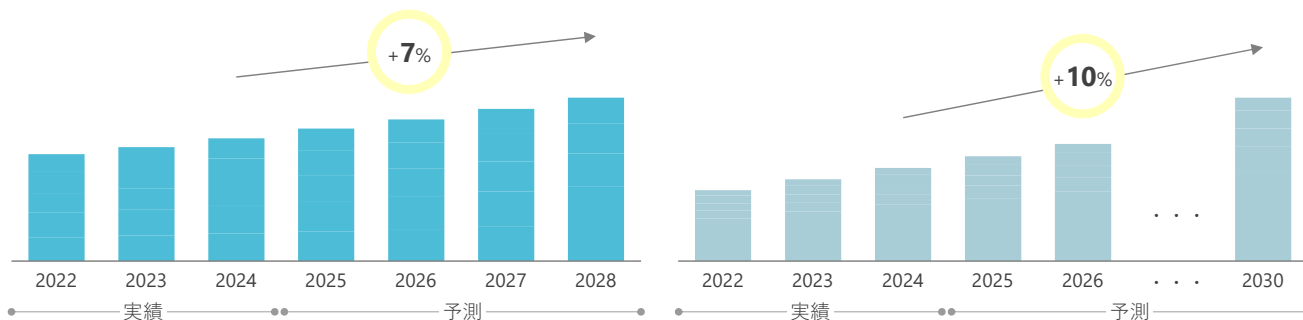
こうした歴史を踏まえ、次なるチャレンジとして
昨年4月に「NSSOL2030ビジョン」を公表いたしました。
これが、本日まで説明する「中期経営計画」の前提
となりますので
まず最初に、そのビジョン及び
背景となる事業環境認識について、
簡単にご説明いたします。

これからの国内IT/DX市場環境

- 国内はDXや構造改革に伴うIT投資が引き続き拡大

国内IT市場

国内DX市場



カーボンニュートラル社会実現に向けたDX需要や配送業務における省人化・自動化ニーズ、顧客接点における生成AI活用など各産業で様々なIT/DX需要が存在しており、今後も1桁後半～10%台の高い成長が見込まれる想定

こちらは、中期的な国内ITとDX市場の予測データです。
カーボンニュートラルや、
ますます深刻化する人手不足対策などの社会的ニーズ、
また、生成AIなどの新技術に対応したニーズなど、
各産業で様々なIT、DX需要があり、
今後も高い成長が想定されております。

中長期的なITメガトレンド

- 国内IT投資は順調な推移を予想するものの、**2030年に向けたITメガトレンドを捉え、他社を凌駕する成長を実現するためには従来のビジネスモデルからの変革が必要**



一方で、**2030年に向け、企業や社会を取り巻く環境は、さらに大きく変化していくと考えています。**

そのような中、当社は、

「**生成AI等の新技术によるシステム開発・運用の変化**」

「**デジタルサービスの拡大**」

「**業界横断プラットフォームの本格化**」

の3つが重要なITメガトレンドであると認識しました。

この大きな変化を捉え、他社を凌駕する成長を実現するためには、ビジネスモデルをはじめとして自らを大きく変革させる必要があると考えています。

新しいビジネスモデルの構築へ

- 従前の伴走型SIモデル (=Partner) から、自ら新しい価値を提案していく **Producer** 型への進化
- 自社の強みを **アセット化** しながら、業界トップクラスの **安定的な高収益体質構築** を目指す



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

12

当社は、これまでは、自らのミッションを
「お客様に伴走するパートナー」と位置付け
お客様の個別課題の解決に取り組んでまいりました。

しかし、先ほどお話しした環境変化を踏まえ、
大きな意識変革が求められていると認識し、

「NSSOL2030ビジョン」では、自ら価値を創造し
課題解決を主体的にリードしていく「プロデューサー」になる
という意思をこめて、

“Social Value Producer with Digital”
を掲げることとしました。

NSSOL2030ビジョンの目指す姿

- 目指す姿 -

Social Value Producer with Digital

デジタルの力で社会の未来を描き、実現する

- 目指す構造 -

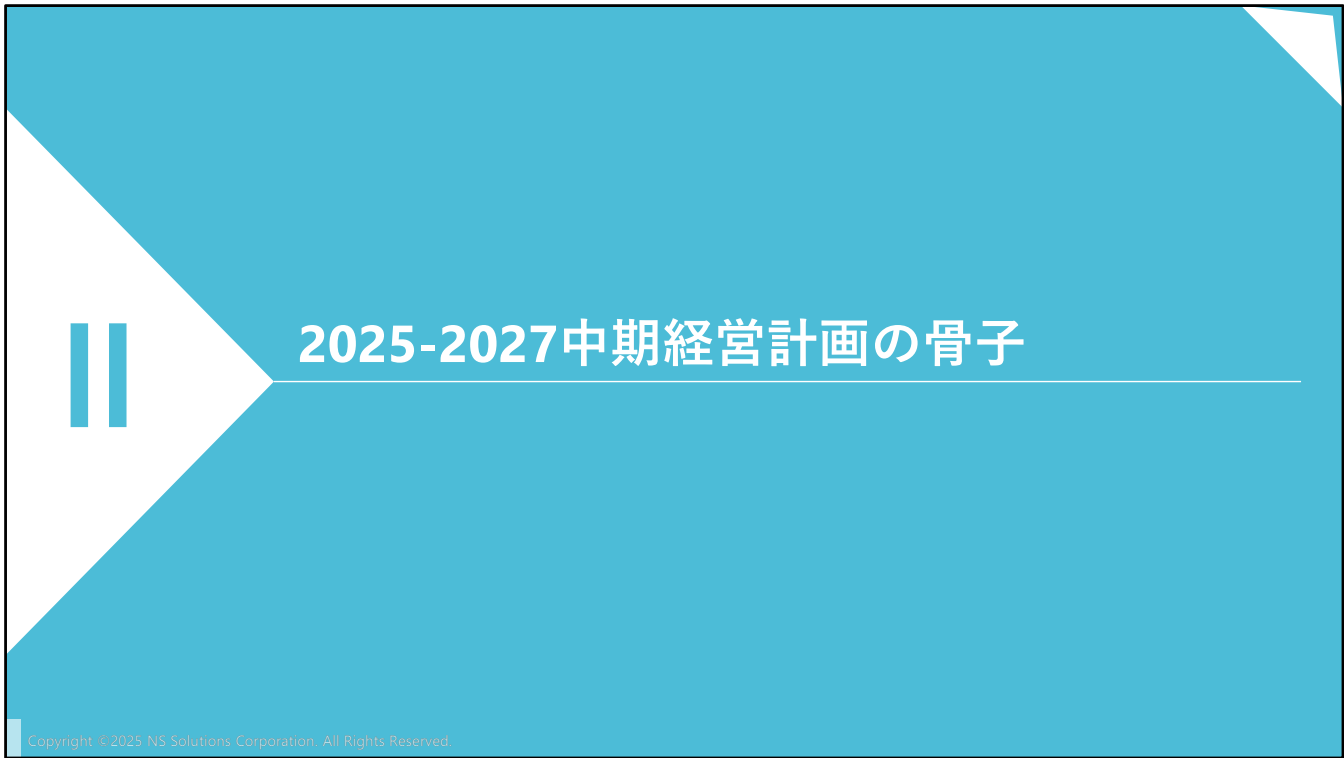
売上高	5,000 億円 レベル
営業利益	1,000 億円 レベル
営業利益率	20 % レベル
ROE	15 % レベル

- ・ 人的資本の強化、ならびにアセット化に向けたソリューション開発等に1,000億円以上投資
- ・ M&Aを通じた1,000億円規模の事業創出
- ・ 企業価値向上に向けた資本効率のさらなる向上

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

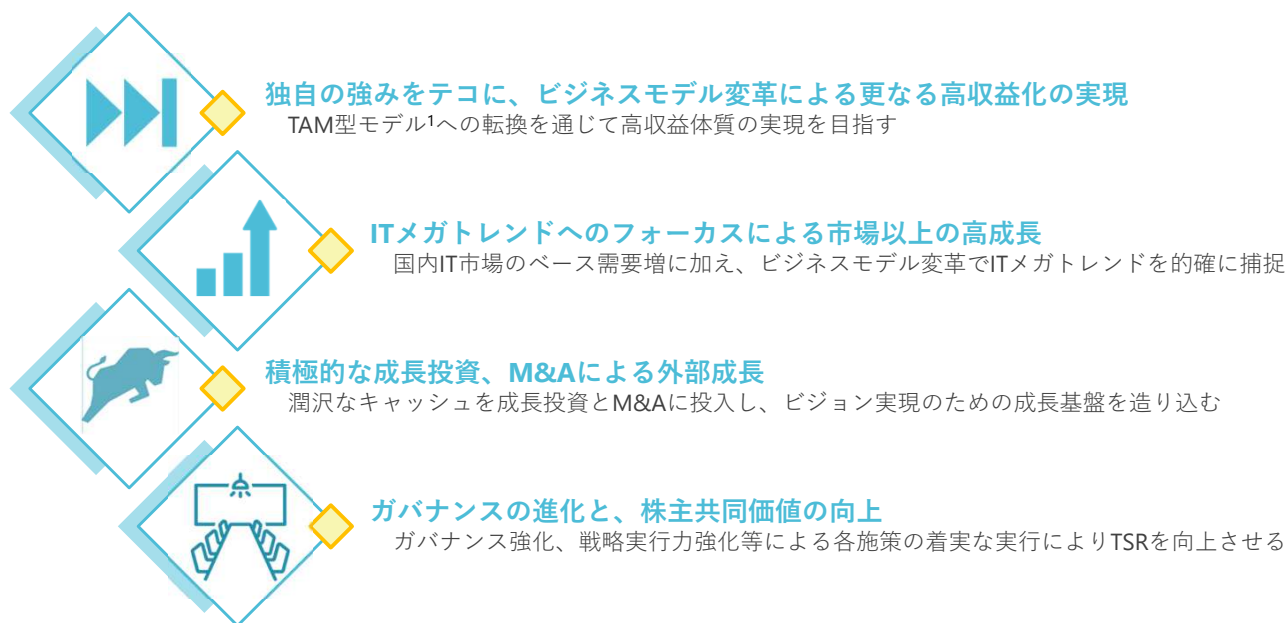
13

今回の「2025-2027中期経営計画」は、
こちらの「NSSOL 2030 ビジョン」で掲げた
ビジネスモデルや定量目標を具体化する計画として、
1年かけて全社で様々な議論をする中で
具体化させたものであります。



**前置きが長くなりましたが、
ここからは新しい中期計画について
ご説明してまいります。**

NSSOLが2025-2027中期経営計画で目指す姿



1. SI Transformation, Asset Driven, Multi Company Platformから構成されるNSSOLの新しいビジネスモデル（詳細は後述）

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

15

最初に今回の中期計画で当社が目指す姿をお示しております。

第一に、この3年間でビジネスモデルの変革を断行し、高収益構造を構築していきます。

第二に、IT需要環境が良好な中でも、当社は、メガトレンドを的確に捕捉する事により、市場成長を上回る成長を実現します。

第三に、保有するキャッシュとこの三年間で得られるフローを、積極的な成長投資とM&Aに充当し、ビジョン実現のための成長基盤を造り込みます。

最後に、ガバナンス体制の更なる進化を図りつつ、業界トップクラスの株主還元と併せて株主共同価値の向上を推進します。

これらの詳細について、以下ご説明してまいります。

目標とする指標

- NSSOL2030ビジョンで掲げた営業利益1,000億円/ROE15%の早期達成に向けた2027年度目標を設定

	FY2024見込み	FY2027計画	NSSOL2030ビジョン	
ビジネス ゴール	売上収益	3,300億円	4,500 億円	5,000億円
	営業利益 (営業利益率)	390億円 (11.8%)	600 億円 (13%)	1,000億円 (20%)
	ROE	11%程度	13% 程度	15%程度
資金配分	M&A (2022-2024計) 100億円程度	1,500 億円/3カ年	N/A (投資効果: 1,000億円程度の事業を創出)	
	株主還元	配当性向 50%	配当性向 50%	配当性向 50%
変革/ 成長	TAM型/ 売上収益比率	5%程度	75% 程度	-
	成長投資/売上収益 比率 (M&A除き)	2.7%	5% 程度	-

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

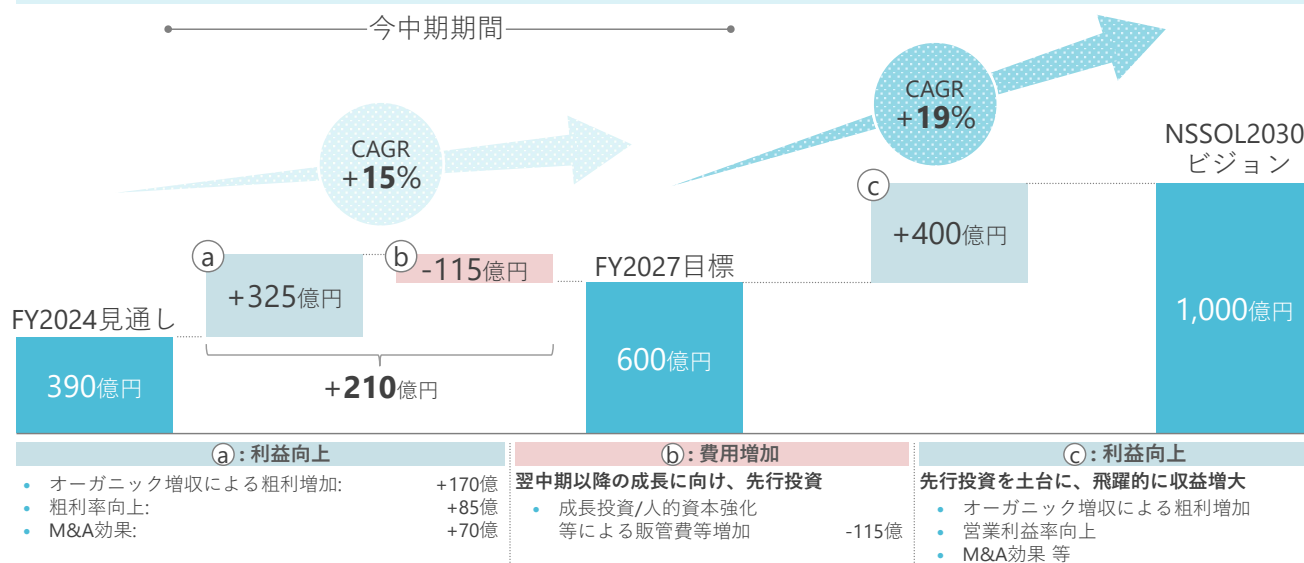
16

定量的な目標です。

- ・ 売上収益は**4,500**億円
- ・ 営業利益は**600**億円
- ・ ROEは**13%**程度を目指します。
- ・ M&Aには3カ年で**1,500**億円程度の投入を計画しており、
- ・ 株主還元は、このような積極的な投資を実行する中でも**50%**の配当性向を維持し、さらに毎年の増益による増配を目指します。
- ・ また、ビジネスモデル変革を示す指標として、新しいモデルであるTAM型を**全体の75%**程度にまで拡大します
- ・ 成長投資を促進するための指標として**対売上高比5%**を設定しました。

連結営業利益目標

- 今中計期間中にビジネスモデル転換に向けたM&A、成長投資含む諸施策を前倒し実行し、2030年代早期に営業利益1,000億円を目指す



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

17

営業利益目標の解説です。

起点である2024年度見通し390億円から
毎年増益を継続し、2027年度には、

M&A効果+70億円を含め+210億円、
年率15%の成長となる600億円を目指します。

NSSOL 2030ビジョンの目標1,000億円の達成に向けて
この3カ年は、先行投資が大きく含まれておりますが、
その中でも毎年着実に増益を図ってまいります。

2025-2027中期経営計画における変革

- NSSOL2030 ビジョンの達成に向けた基盤造り期間と位置付け、4つの抜本の変革に取り組み、高収益企業への転換を目指す

高収益企業

2030年代早期に**営業利益1,000億円**を目指す



① 事業収益モデルの変革

個別顧客受託型SIから、TAM型をベースにした高収益モデルへシフト

② 顧客アプローチの変革

顧客個別課題への対応から、顧客経営・社会課題の視点へ

③ 技術獲得・適用プロセスの変革

研究開発と事業との連携強化と標準化の推進による高度開発生産性の達成

④ 社内業務・マネジメントの変革

社内業務生産性向上及び、データドリブン経営基盤の構築

ここから具体的な戦略のポイントをご説明してまいります。

本中期計画は、成長に向けた基盤作り期間と位置づけ、高収益企業への転換に取り組んでまいります。

その実現の為に、

「事業収益モデルの変革」、

「顧客アプローチの変革」、

「技術獲得・適用プロセスの変革」、

「社内業務・マネジメントの変革」

の4つの抜本的な変革に取り組みます。

1 事業収益モデルの変革 – 目指す事業モデル

- 従来の個別受託型SIモデルから、Social Value Producer を体現する3つの収益モデル (TAM型) を主軸として事業収益モデルへの変革を目指す



SI Transformation 次世代SIモデル (T型)

生成AI等のイノベーションを価値提供プロセスに取り込み、高い生産性で、顧客固有のシステム開発や運用保守サービスを提供



Asset Driven アセット活用型 (A型)

強みを独自にアセット化し、ベストプラクティスとして複数顧客に提供



Multi Company Platform PF提供モデル (M型)

複数企業が共同利用するプラットフォームをNSSOLが事業主体として提供

提供価値	個別企業の経営課題を解決	業界横断課題/社会課題を解決
実現方法	生成AI等を用いて高い生産性で開発	自社アセット化して顧客に提供
目標粗利率 (2027→2030)	27%→30%	30%→40%

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

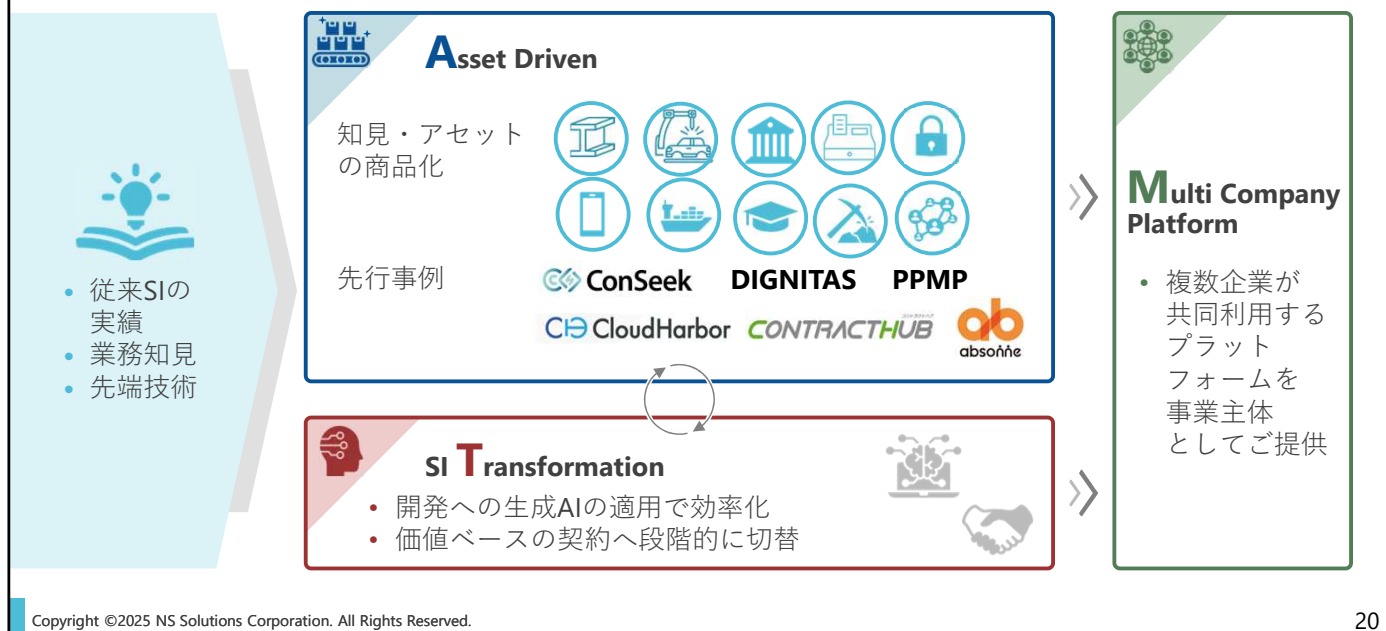
19

最初は「事業収益モデルの変革」です。

従来の個別受託型SI事業から、
Social Value Producer を体現する三つの収益モデル、

- ・生成AI等のイノベーションを価値提供プロセスに取り込み生産性の抜本的向上を目指す、
SI トランスフォーメーションの「T型」、
- ・強みを独自にアセット化し、ベストプラクティスとして多くのお客様に提供していく、アセットドリブンの「A型」
- ・複数企業が共同利用するプラットフォームを当社が事業主体としてご提供する
マルチカンパニープラットフォーム「M型」
の3つのモデルへの変革を目指します。

1 事業収益モデルの変革- TAM型実現アプローチ



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

20

とりわけ、このビジネスモデル変革のカギを握るのは、アセットドリブン、A型の拡大であります。

当社には既にこれまでのSIの中で蓄積された知見やアセットを、ソリューションとして実現している先行事例があります

金融向けソリューションのConSeekやDIGNITAS、

製造業向けソリューションのPPMP、

クラウドソリューションのCloud Harborがその一例です。

今後も当社に蓄積されてきているアセットを商品化・ツール化して、

幅広いお客様にご提供する事例を
どんどん積み上げてまいります。

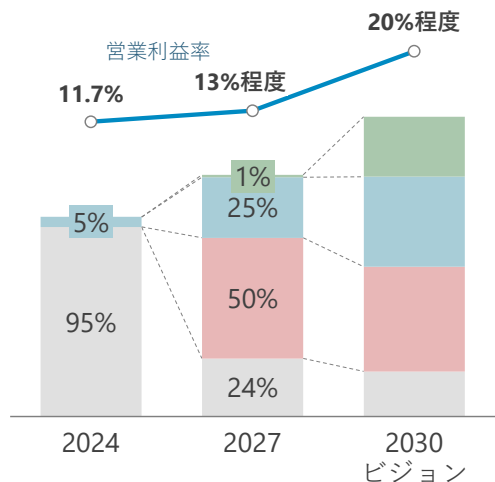
こうした知見の蓄積が、T型を更に洗練したものにしていき、

またM型、マルチプラットフォームにもつながってまいります

1 事業収益モデルの変革- 事業ポートフォリオ

- 収益性の高いTAM型モデルへの移行を通じて、全社としての営業利益目標の達成を目指す

事業ポートフォリオのイメージ



M型 素材産業向けのプラットフォーム等を展開



A型 当社に蓄積された業務知見をアセット化し幅広いお客様にご提供



T型 開発への生成AI等の先端技術適用を進めつつ、価値ベースの契約へ段階的に切替

従来型 レガシー対応等

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

21

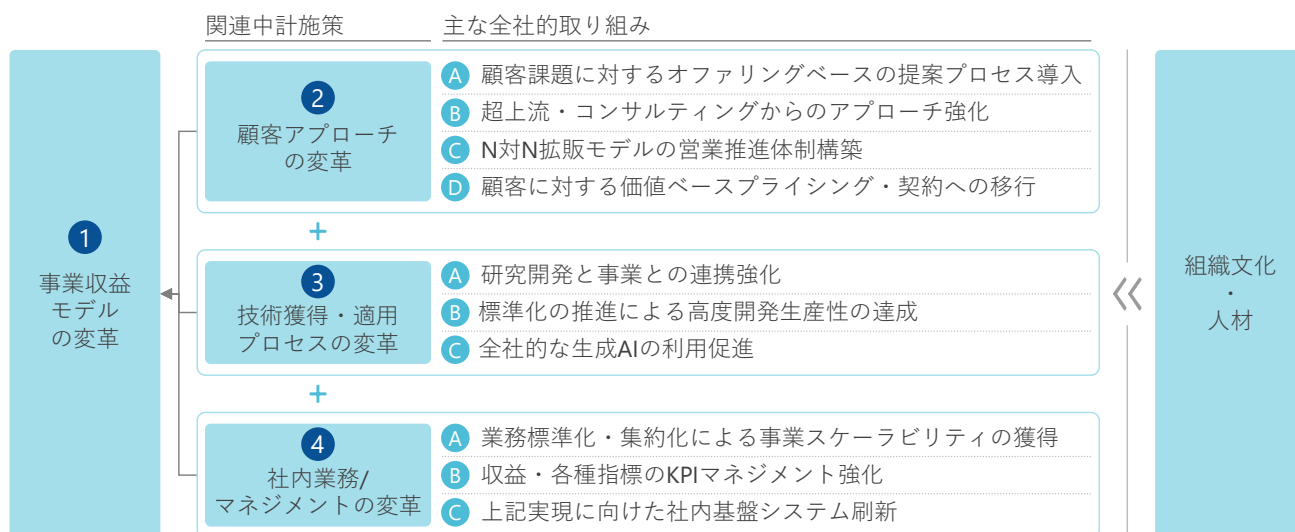
このグラフは事業ポートフォリオの構成比の目標を示しています。

2027年までの3年間では、まず、先端技術の活用を通じた高生産性SIモデルであるT型と、当社の知的資産を汎用化したアセットを軸に展開するA型の拡大に注力してまいります。M型につきましては、まだ全体の1%程度の目標ですが、今後の拡大のベースとなる好事例を構築してまいります。

そして、2027年にはT/A/Mの合計の売上構成比を75%以上にしたいと考えております。

1 事業収益モデルの変革 - 実現に向けた取り組み

- 事業モデルの変革に向けて、顧客および開発のアプローチ変革と、社内業務/マネジメントを変革
- 合わせて、組織文化・人材の変革を行う



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

22

今ご説明した「事業収益モデルの変革」の実行には、

オフリング型の提案プロセスを基本とする
「顧客アプローチの変革」、

抜本的な生産性向上と、研究と事業の連携を強化する
「技術獲得・適用プロセスの変革」

フロントラインの変革を支えるバックオフィスの効率化と、
データドリブン経営実現に向けた基盤システム刷新を含む
「社内業務/マネジメントの変革」

の三つが必要となってまいります。

2 顧客アプローチの変革

- 顧客個別課題への対応から、顧客経営・社会課題の視点にシフト

	現状	目指す姿	実現に向けた取り組み
A	顧客課題に対する オファリングベースの 提案プロセス導入	現場のニーズ	経営課題解決に向けた 能動的な提案
B	超上流・コンサルティング からのアプローチ強化	システム要件下の 案件獲得 (RFPベース)	上流からの入り込み
C	N対N拡販モデルの 営業推進体制構築	事業部サイロ	顧客に最適な 全社ソリューション 提供
D	顧客に対する 価値ベースプライシング 契約への移行	コストベース	価値ベース

M & A + 自社リソース配分

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

23

まずは「顧客アプローチの変革」です。
従来SIモデルによる顧客個別課題への対応から、
顧客の経営課題、さらには社会課題といった
包括的な視点へとシフトさせていきます。
次に、経営課題に対するオファリングアプローチを強化するために
「オファリング推進センター」を設置し、メニューを整備し、
活動を加速します。
更に上位からのアプローチを強化するために、
M&Aも活用しながら、
コンサルティング機能やシンクタンクの機能の獲得を狙います。
営業活動の面では、「戦略営業部」を新たに設置し、
オファリングアプローチの営業スタイルを確立します。
また、T型やA型で実現した新しいSIモデルでは、
従来の人月ベースの価格体系から
付加価値ベースでのご提案とする事で、
創出した価値をお客様と分かち合う体系と
していきたいと考えております。

3 技術獲得・適用プロセスの変革

- 研究開発と事業との連携強化と標準化の推進、全社的な生成AIの活用推進により、ソリューション創出力向上と開發生産性の大幅な向上を図る。

	今中期における取組	期待する効果
A	研究開発と事業との連携強化 事業/プロダクト開発への適用を出口とした技術本部・システム研究開発センターの研究開発テーマ設定や活動量の増加	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション創出力向上 投資活動におけるコスト削減 Nestorium上での新規案件開發生産性 2倍 全社の開發生産性20%以上の向上 管理部門生産性 20%向上支援
B	標準化の推進による高度開發生産性の達成 コンポーザブルアーキテクチャ、クラウドネイティブ技術をベースにした高生産性を実現する全社標準のITサービスプラットフォーム“Nestorium”の整備・全社展開	
C	全社的な生成AIの活用推進 AI活用推進センターを設置し、開発現場や共通部門における生成AI活用を推進	

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

24

次は「技術獲得・適用プロセスの変革」です。

研究と事業の連携強化がまず重要なテーマです。

従来よりも、より事業に直結する研究開発体制へと移行します。

また、先ほどの「事業収益モデルの変革」の実現のためには、あらゆる先端技術を駆使し、高い生産性を実現するために、当社独自の開発・運用統合プラットフォーム「Nestorium」の全面展開を図ります。

また、AIの開発現場での活用を促進するために、AI活用推進センターを設置し、

開発現場でのチャレンジを支援すると共に、

バックオフィス業務での利用も拡大します。

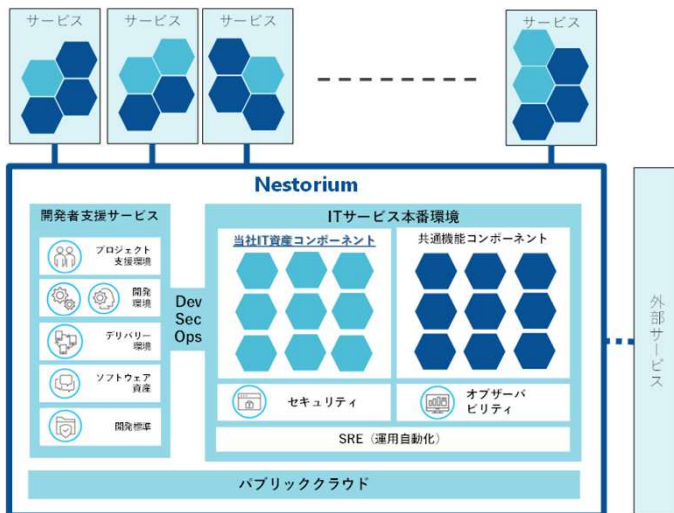
これらの施策により、全社の開發生産性を2割向上させ、全体的なコストの削減効果も見込んでおります。

(参考) Nestoriumの概要

● Nestorium ※商標出願中

Nest : たくさんの新規サービスをインキュベーションするための「巣」

Torium : さまざまなサービスが集う「場所」



Nestoriumの特徴と主要機能

- クラウドネイティブ技術による柔軟性・拡張性の高いアーキテクチャを採用した
全社標準のITサービスプラットフォーム
- 生成AIや自動化技術などの各種開発支援ツールを装備し、高い開発生産性を実現
- 研究部門や事業部門で培われた当社のIT資産をコンポーネント化し、技術の再利用性を促進して品質と効率を両立
- SREにより運用の効率化と最適化を推進し、システムの信頼性と可用性を向上
- セキュリティが担保された安全な環境を事業部門に迅速に提供し、ビジネススピードを加速

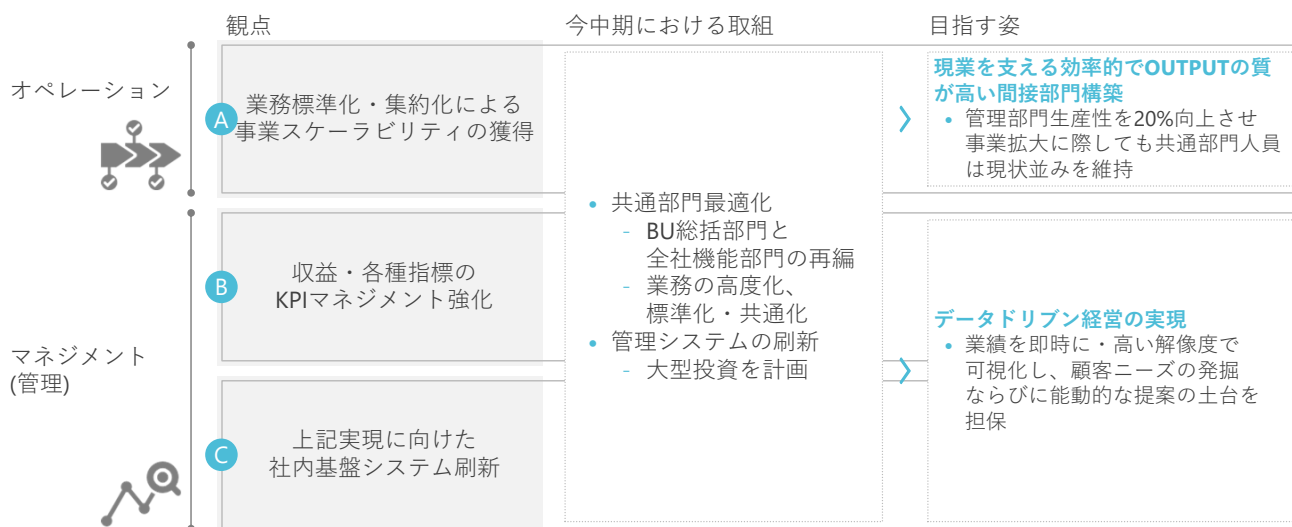
Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

25

こちらは、生成AIや各種ツールによる開発や運用の高度生産性を
実現いたします、
先ほどご紹介した当社開発の新プラットフォームである
「Nestorium」の概要をご参考までに紹介しています。

4 社内業務/マネジメントの変革

- 共通機能集約・事業基盤整備により管理部門生産性を20%向上
- データドリブン経営の実現



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

26

4つの変革の最後は、「社内業務とマネジメントの変革」であります。

この4月に、現在各事業部内にある共通管理機能を集約し、業務の標準化を徹底すると共に効率化を図ります。

また、収益や各種指標のKPIマネジメントを強化すると共に、データドリブン経営実現のために「社内基盤システム」を刷新します。

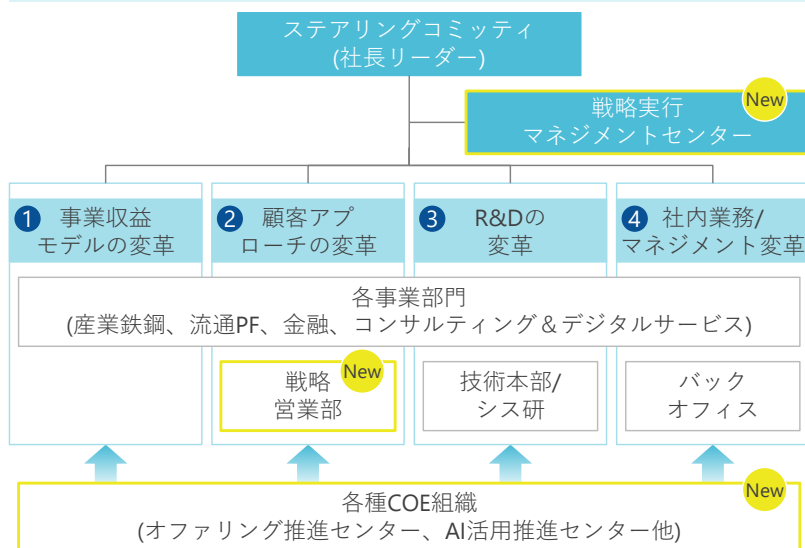
これらの施策の効果として、

管理部門生産性を20%向上させ、事業拡大に際しても

共通部門コストは、現状並みを維持していける見通しです。

中期戦略の実行推進体制

- 中期戦略実行マネジメントセンターを新たに設置し、各タスクフォースの取り組みを推進



統括組織を新設

経営直下に、戦略実行を統括する組織を新設し、事業横断で各取り組みの進捗を統合的に管理・推進



KPIのモニタリング

全社のパフォーマンス、主要施策の進捗を、KPIを用いてモニタリング

- T/A/M売上比率・営業利益率、成長投資額、ROE等



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

27

以上4つの抜本の変革の推進を統括する組織として、社長直轄の「戦略実行マネジメントセンター」を設置いたします。

この統括組織をコントロールタワーとして、

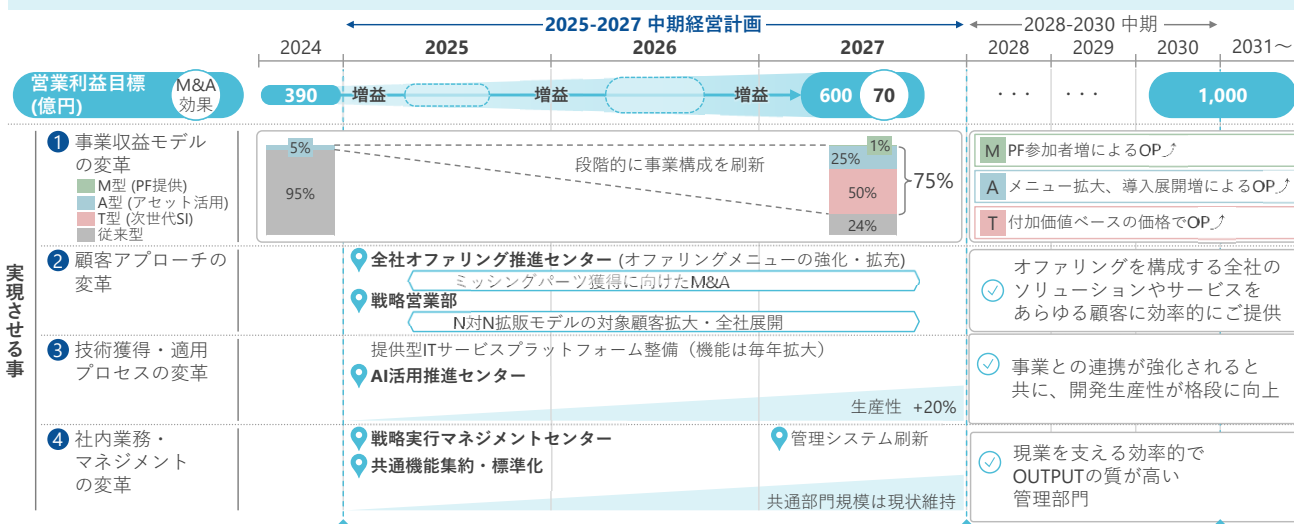
変革のKPIをモニタリングし、

個別施策の進捗状況を可視化し、

早期の目標達成に向け、変革をリードしてまいります。

変革に向けたタイムライン

- 本中期期間中に基礎を固め、次期中期計画での成果刈り取りを目指す



目指す姿の共通理解に基づいて、事業ポートフォリオ転換の初期設計が示されている

新しい事業モデル (TAM) が成果を出し、成長トレンドにあって、事業ポートフォリオ転換が進みつつある

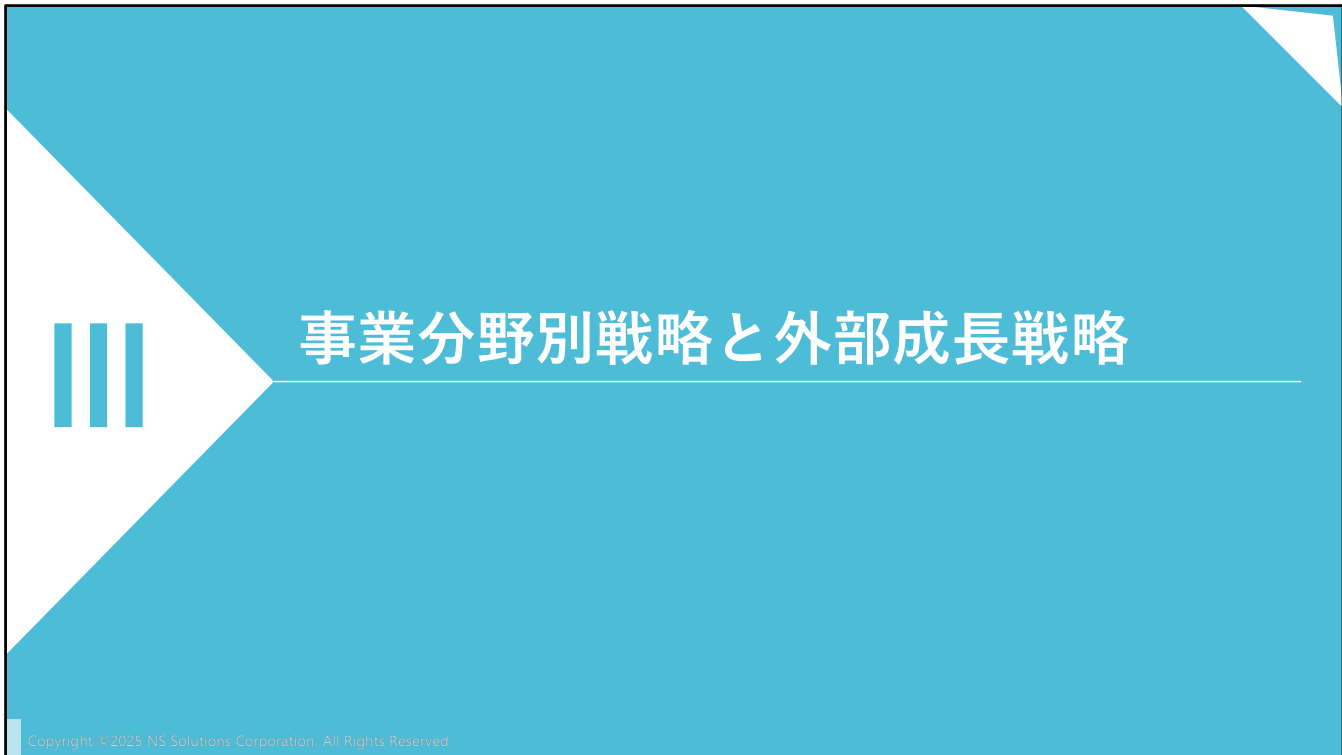
事業モデル変革の結果としてビジネスゴールを達成している

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

28

こちらは、変革に向けたタイムラインです。
事業収益モデルの変革を2027年度に向けて進め
TAM型75%へと移行してまいります。
4月から、今ご紹介した、
各戦略実行を担保する組織をスタートさせ、
変革を強力に推進していきます。

2025年度以降も毎年増益を達成し、
最終年度である2027年度には
M & A効果70億円を含め、
営業利益600億円を実現いたします。



次に事業分野別の数値目標とグローバル戦略、
外部成長戦略についてご説明します。

事業分野別の売上収益目標

	FY2024		FY2027目標 3カ年 成長率	2025-2027年の注力ポイント
	見通し	売上(営業)		
ビジネスソリューション	2,010	2,280	+13%	
産業・鉄鋼	925	1,030	+11%	・カーボンニュートラル、グローバルSCMなどのアセット化推進 ・生成AIの運用保守、オープン系新規開発、モダナイへの適用
流通・PF	635	790	+24%	・人材領域、旅行領域、小売り領域のアセット化推進
金融	450	460	+2%	・既存パッケージのクラウド化、非金融機関向けパッケージ拡充 ・グローバル製品ラインナップの拡充
コンサルティング & デジタルサービス	800	1,040	+30%	・上流コンサルのリソース強化 ・生成AI、AIプラットフォームへの投資の強化 ・データ可視化、予測、最適化技術への投資
グループ事業 <内グローバル>	520 <120>	710 <250>	+27%	・地域子会社：中堅企業向け事業の拡大に向けたアセット強化 ・海外子会社：高付加価値化による非日系現地市場開拓 ・JV：JV先とのシナジー拡大
オーガニック計	3,330 (390)	4,030 (530)	+21% (+36%)	
外部成長	-	470 (70)	-	・各事業の前提となるミッシングパーツの獲得・強化 ・全社共通ケイパビリティの獲得・強化
総計 ※0内は営業利益	3,330 (390)	4,500 (600)	+35% (+53%)	

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

30

こちらは、各事業分野別の2027年度の
売上収益目標を示したものでありますので
ご参照ください。

グローバル戦略

Marketing Strategy

既存領域の高付加価値化と新領域・成長市場への参入で売上収益倍増を狙う



事業戦略

- 各拠点の強みのさらなる先鋭化
- 現地非日系企業マーケットへの展開・拡大
- グローバルソリューション獲得
(金融市場系SOL・欧州製造業向けSOLなど)

対象地域

- 中国、ASEANなど

Resource Strategy

開発・生産機能の最適再配置とデリバリー構造の強靱化・生産能力向上

機能の最適再配置と強靱化

- 内外のグループ会社・パートナーをトータルに考えた生産機能の再配置と複線化

強化するデリバリー機能

- クラウドエンジニアリング
- 開発以外の機能 (例: 上流、テスト、運用保守)
- グローバルアジャイル開発

対象地域

- 既存拠点：中国
- 新規拠点：インド、ベトナム、その他東南アジア

M&Aによるグループ強化

グローバル戦略については、マーケットという観点とリソースアロケーションという観点の両方から考えています。

マーケットの観点からは、グローバルでの売上収益規模を現在の2倍に拡大してまいります。

現状は現地日系企業へのサポートが中心のビジネスですが、これを非日系ローカル市場も含めて広げていきます。

地域としては、東南アジアを中心として進めてまいります。

リソースの観点からは、従来の海外リソース＝ローコストデリバリーという概念を改め、国内子会社、パートナー、海外リソースをトータルに考えた上で、開発・生産機能の最適なリソース配置を検討し、ダイナミックなリソースアロケーションを実現してまいります。主たる地域は、アジアの既存拠点に加え、インド、ベトナムなどです。

これらの取組みにおいてはM&Aも活用してまいります。

外部成長戦略

- NSSOL2030ビジョンの早期実現に向けて、積極的な投資を実行
- 2025-27年度の種まきを経て、27-30年度で投資効果を刈り取る計画

目標とする指標

M&A投資額

FY2025-2027計画

- **1,500億円**/3カ年
(FY22-24見込み: 100億円/3カ年)

M&A効果¹

- 売上収益: **470億円**以上
- 営業利益: **70億円**以上
(NSSOL 2030ビジョン:
1,000億円程度の事業創出)

外部成長戦略

M&Aの効果

- 各事業の前提となるミッシングパーツの獲得・強化
 - オファリング強化に必要な超上流コンサルカ
 - ビジネスモデル変革、新規事業創出などに必要なケイパビリティ
- 全社共通ケイパビリティの獲得・強化



投資基準

- 資本コスト (7-8%) を上回るハードルレートを基準



実行体制

- M&Aスタッフの増強
- コーポレート、事業部メンバーをアサインする「外部成長推進WG」の設置



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.







32

外部成長戦略です。

定量目標で申しあげました通り、
この3カ年合計で**1,500億円**のキャッシュを投下し、
売上収益規模で**470億円**程度、
営業利益で**70億円**程度の効果を発現させてまいります。

M&A実行を推進する体制につきましても
相当な強化をしてまいります。

主な投資テーマ

	全社 オファリング	顧客経営戦略策定から具体化まで、上流対応力強化のため、 戦略コンサルティングおよびビジネスコンサルティング機能の獲得・強化	
	製造領域	Software Defined Factory ¹ の実現に向けた、 グローバル先端技術・ソリューションの獲得	1:製造現場の機械設備、運搬手段、 プロセス管理、工程管理等を ソフトウェアで統括制御する 未来型工場
	金融領域	グローバルマーケットを視野に入れた、 市場系グローバルソリューションの獲得	
	流通・ サービス領域	旅行業・人材サービス業・小売業のソリューション獲得	
	インフラ領域	AI、サイバーセキュリティ、データ活用、システム運用高度化等の 先端技術、ソリューションの獲得	
	グローバル	ローカルマーケットへの参入、現地消費者関連ITサービスの獲得	

全社
ケイパビリティの
強化

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

33

こちらは、
各事業分野と全社における外部成長テーマを示したものですので、
ご参照ください。



次に財務戦略をご説明します。



財務方針

- 豊富な累積キャッシュを原資に、従来以上の積極的なM&A、成長投資と株主還元を実施

主要テーマ

取り組み

目標とするKPI

主要テーマ	取り組み	目標とするKPI
キャッシュイン 	運転資本の最適化	<ul style="list-style-type: none"> 国内の同業平均レベルに圧縮 月商 2.4カ月分
	財務レバレッジの活用	<ul style="list-style-type: none"> 財務健全性とのバランスを勘案しつつ、大規模M&A実行時には借入を活用 -
キャッシュアウト 	M&A/成長投資の積極化	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革に向けたM&Aと成長投資を積極的かつ確実に実行 ・ M&A 1,500億円/3カ年 ・ 成長投資/売上収益 5%程度
	安定的な株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度配当金額をベースに毎年着実な増配 配当性向 50%

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

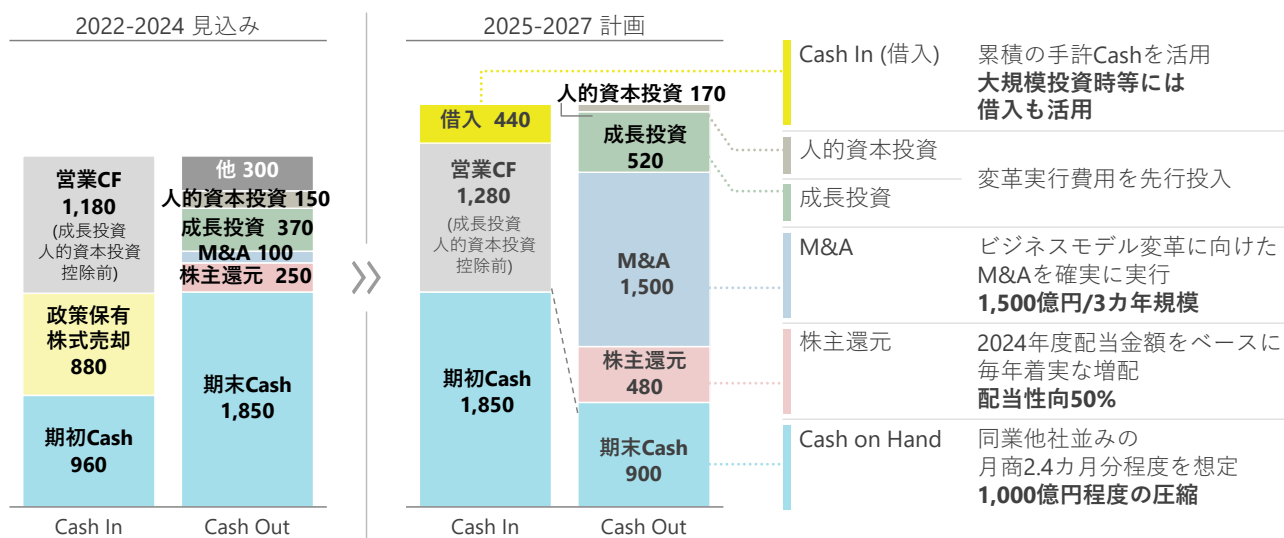
35

こちらは財務の基本方針のサマリーです。

以下のスライドにて具体的に説明いたします。

キャッシュアロケーション方針

- Cashは人的資本投資、成長投資、M&Aおよび株主還元 に充当、更なる所要増加時には借入も活用



Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

36

キャッシュアロケーションの方針です。

昨年売却した政策保有株式も含めた

期初キャッシュ約1,900億円を、

3年間で1,000億円程度圧縮し、

手許水準を、同業他社並みの月商2.4カ月程度とします。

これと営業キャッシュフローも合わせたキャッシュを

人的資本投資、成長投資、M&Aと株主還元

に充当してまいります。

仮に大規模なM&A所要が発生した場合は

借入も活用してまいります。

資本コスト低減策 -資本コストや株価を意識した経営-

- NSSOL2030ビジョンにおける目標ROEは15%程度
- 当社の資本コスト上昇要因を踏まえ、今後も低減に努める

現状の資本コスト

① 当社のCAPMベースのWACCは6%と試算

② 資本コストは7-8%
(=アナリスト平均値)

当社のROE (11%程度) は
資本コストを
2~4%程度上回る

資本コスト抑制・低減策

当社の資本コストが上がる要因¹

中長期の数値目標が不透明
であり業績予想が困難

人月ビジネスゆえの業績の
ボラティリティ

株式流通量が少ないため、
売買したいときに売買できない

経営陣のインセンティブ設計
ができていない

今後の方針

本中計にて
営業利益等目標値を開示

TAMモデルの導入による
ボラティリティの軽減

株式分割、IRの充実、
名証/福証への重複上場

中長期業績指標へのROE導入等
を含む役員報酬の改定

今後取り組み予定

1. セルサイドアナリストへのインタビューに基づく

資本コストの低減策です。

当社をカバーされておられるアナリストの皆様と

当社の資本コストについて、意見交換をさせていただいた
ことを踏まえて整理したものです。

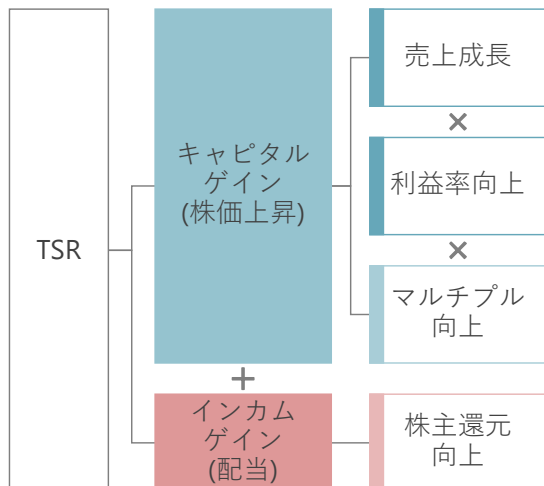
どれも一朝一夕で到達できるものではありませんが、
着実に一歩ずつ進化させてまいります。

皆様からのご意見は当社を強くする糧だと考えておりますので、
更に対話を進めてまいりたいと考えております。

TSR向上に向けた取り組み -資本コストや株価を意識した経営-

- 株主価値指標であるTSR (株主総利回り) の定常的な向上への取り組みを今後も行い、株主共同価値向上に資する経営を継続する

TSRのドライバー



TSR向上に向けた取り組み

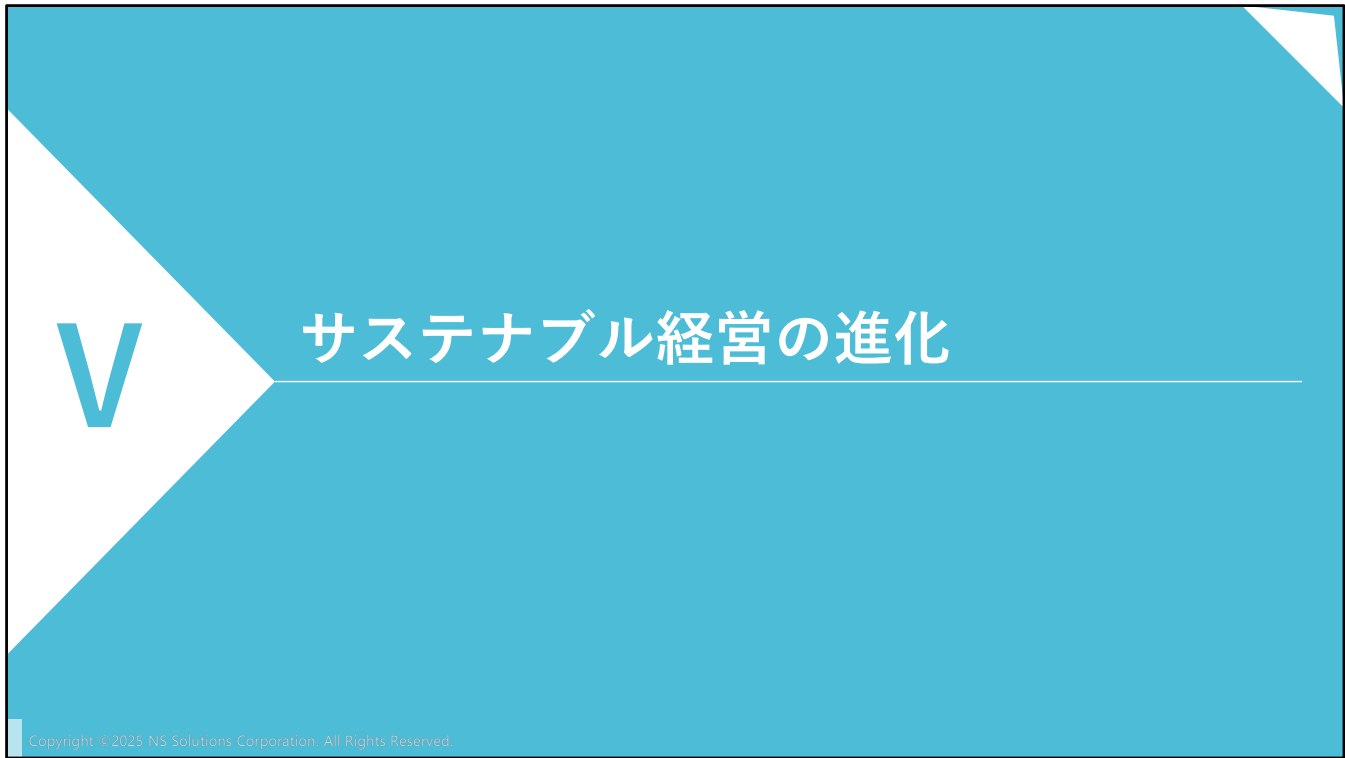
- モデル転換を行いつつ市場成長以上の成長を目指す
- 積極的なM&Aの実施により売上成長機会を獲得
- 顧客価値とアセットベースの収益モデルへの転換を図り、業界トップクラスの利益創出を目指す
- 社内業務効率化を図りスケラビリティ強化
- 従来よりも積極的な開示/投資家との対話強化により、成長に対する不透明感を払しょく
- キャピタルアロケーション最適化を通じた資本効率向上
- 株主還元策として配当性向50%を維持し、今後の増益に伴って継続的に増配

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

38

TSR向上に向けた取組みも、常に意識してまいります。

規模を成長させ、利益率を高め、
会社の未来像を皆様に丁寧に説明する事を通じて
マルチプルを向上していく、という
当たり前の株主共同価値創造プロセスですが、
これらをIRや財務部門だけではなく、
会社全体で取り組むことが重要だと考えております。



最後に人材戦略とガバナンス戦略をご説明します。

人材戦略

- NSSOL2030ビジョンの実現に向け、ビジネスモデルの変革に資する人材を確保
- 採用・育成の強化や評価制度・処遇改訂など4つの施策を遂行

ビジネスモデル変革に資する人材の確保

求める人材像



高い技術と正確な構築・運用に加え、進化する最先端技術を取り込みつつお客様の経営課題解決へのご提案をすることができる

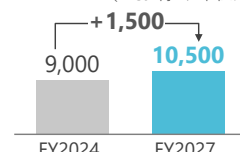
+



マーケットニーズを先読みし、当社固有の価値を定義して創出するとともに、お客様にその価値を的確に届けることができる

目指す人員規模

(M&A除く 単位: 名)



人材シフト戦略

採用の強化

- 新卒採用の多様化
- キャリア採用の拡充

育成の強化

- 自己選択型育成施策の拡充などのハードスキルの養成
- 他社との交流施策等によるソフトスキルの幅出し

評価制度・処遇の改訂

- 業界TOPレベルの報酬水準を実現
- 組織目標-個人目標の連動強化

多様性の尊重

- 女性管理職比率30%に向けた取組みの強化
- LGBTQ+施策の推進

人材については、
まずビジョン達成に求められる人材像を記載のように
定義いたしました。

この人材像をベースに育成施策を充実させると共に
採用ソースの多様化も進めます。

報酬水準については、
業界TOPレベルの水準となるように向上していく事で、
更に優秀な人材の確保に努めます。

ガバナンスの進化

- 「コーポレートガバナンスの強化」「戦略実行力強化」「社会価値実現」の3観点から、ガバナンス進化の面でも諸施策を実行

コーポレートガバナンスの強化

- 上場政策保有株式の原則全株売却
 - ➡ 2024年度の政策保有株式/資産比率は2%程度まで減少見込み (2023年度は23%)
- 意思決定の迅速化と監督機能強化
 - ➡ 取締役定員 2 名減 (2025年6月総会后:社内取締役5名,独立社外取締役6名)

戦略実行力強化

- ビジネスモデル変革に併せたマテリアリティ・KPIの設定・見直し
 - ➡ 従来の "Partner" 視点から 能動的に社会課題解決に取り組む "Producer" 視点へ
- 中期経営計画達成に向けた執行組織整備
 - ➡ 2025年4月より「戦略実行マネジメントセンター」を設置し、4つの抜本的変革の取組み実行状況をモニタリングの上、的確なコントロールを図る。

社会価値実現

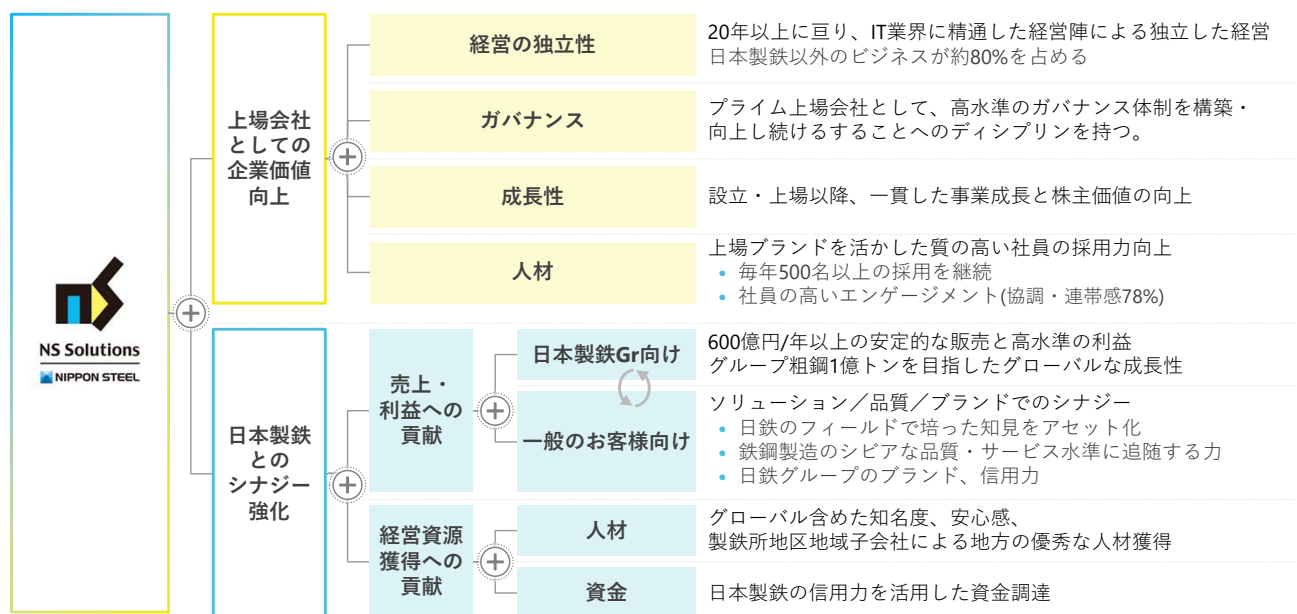
- 日本版サステナビリティ開示基準 (SSBJ) 案への早期対応検討
 - ➡ 強制適用前の任意適用を視野に準備を進める
- 2030年度 GHG半減に向けた取組み強化
 - ➡ 自社削減に加え、ソリューションのご提供による顧客/社会の取組に貢献

ガバナンスにつきましても進化させてきています。

まず、昨年、政策保有株式を売却いたしました。
今後も具体的な事業提携を伴わない上場株式については
原則として保有しない方針とします。

また先般発表いたしました通り、
意思決定の迅速化と監督機能の強化を図る為に、
取締役会の定員を削減し、
本年6月の株主総会後の取締役会構成につきましては、
社内取締役5名、独立社外取締役6名の
計11名とする新しいマネジメント体制を
公表したところであります。

企業価値の向上と日本製鉄とのシナジーの強化（親子上場メリットの活用）



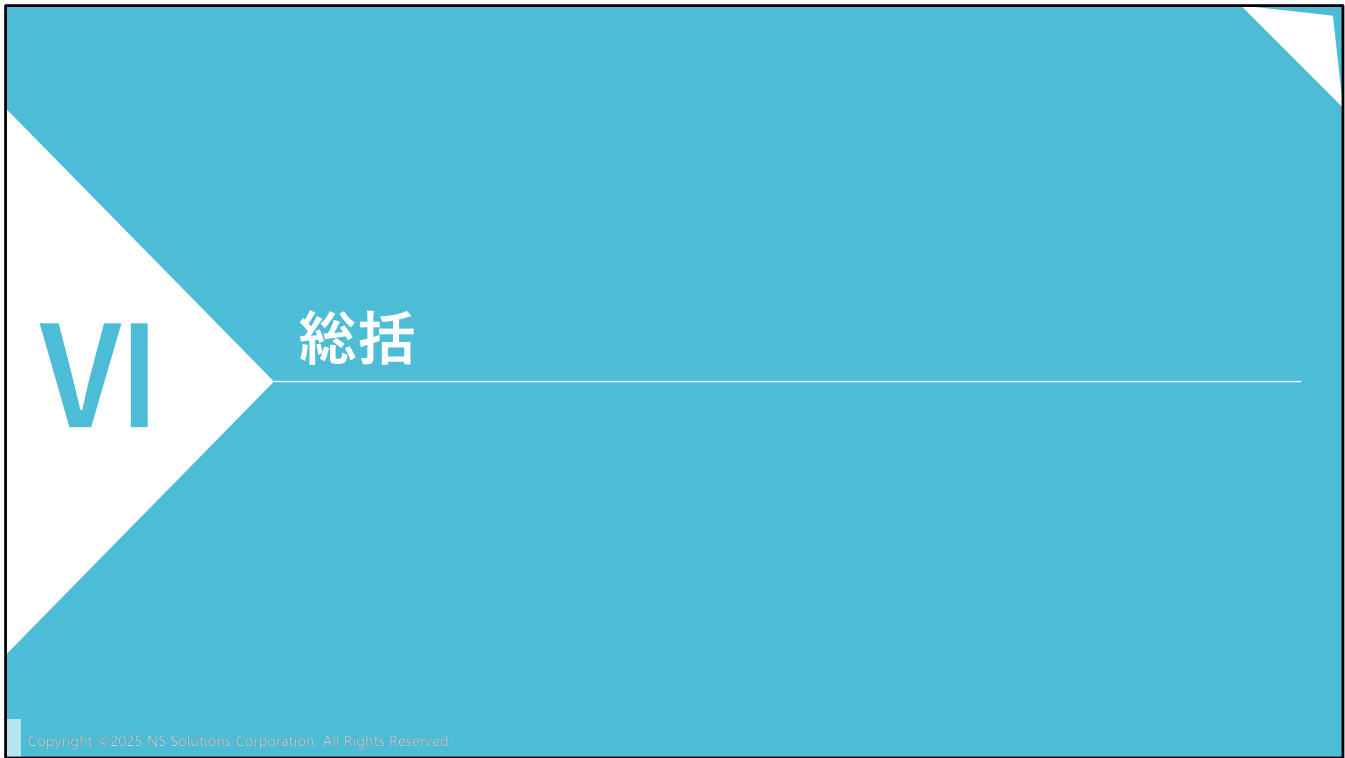
Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

42

今後も、当社は親会社である日本製鉄とのシナジーを最大限活用しながら、

幅広いお客様に、ITが生み出す最先端の価値をご提供してまいりたいと考えております。

上場会社であるが故の、業界に精通した独立した経営、高水準のガバナンス体制、成長に対する強い意欲、またそれを支える人材獲得能力等のメリットに加えて、最先端のITサービスを、親会社のフィールドで実践し、それを一般のお客様に展開していくというような、親子のシナジーを最大限活かすことが出来るという点で、当社は競合に対する強みを持っており、今後もこの強みを更に磨いてまいります。



総括

◆ 2025-2027年度 中期経営計画は次期中期経営計画における飛躍的な利益成長に向けた基盤造り期間と位置付けて、4項目の抜本的変革に取り組む

1	事業収益モデルの変革	3	技術獲得・適用プロセスの変革
2	顧客アプローチの変革	社内業務/マネジメントの変革	
4			

◆ NSSOL2030ビジョンの営業利益1,000億円の早期達成に向けた目標を設定

	FY2024見込み	FY2027計画	NSSOL2030ビジョン	
ビジネス スコール	売上収益	3,300億円	4,500億円	5,000億円
	営業利益 (営業利益率)	390億円 (11.8%)	600億円 (13%)	1,000億円 (20%)
	ROE	11%程度	13%程度	15%程度
資金 配分	M&A (2022-2024計) 100億円程度	1,500億円/3カ年	N/A (投資効果: 1,000億円程度の事業を創出)	
	株主還元	配当性向 50%	配当性向 50%	配当性向 50%
変革/ 成長	TAM型/ 売上収益比率	5%程度	75%程度	-
	成長投資/売上収益比率 (M&A除き)	2.7%	5%程度	-

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

44

当社の今後3年間の戦略についてご説明してまいりましたが、
当計画の達成に向けては、
ステークホルダーの皆様のご支援は欠かせぬ要素だと考えており、
今後も皆様と、積極的・建設的な意見交換を
してまいりたいと存じます。

私からのご説明は以上であります。



Social Value Producer with Digital

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料でなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、本資料に記載された将来の予測等は、開示の時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。
本資料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いません。

Copyright ©2025 NS Solutions Corporation. All Rights Reserved.

（参考）損益モデル

(億円)

	売上収益	売上総利益		売上総利益	販管費等	営業利益率	営業利益
		構成比	売上総利益率				
従来型		24%	23.5%				
T型		50%	26.5%				
A型		25%	30.0%				
M型		1%	20.0%				
オーガニック計	4,030	100%	26.6%	1,070	540	13.2%	530
外部成長	470	-	-	-	-	14.9%	70
2027年度目標	4,500			-	-	13.3%	600
2024年度見込み	3,330		24.5%	815	425	11.6%	390
増減	+1,170		+2.1%	-	-	+1.7%	+140

2027年はビジネスモデル変革の通過点
→ **2030年に向けて収益性は更に向上**

- AM型売上総利益率はスケラビリティと共に向上
- 販管費は今中期で投資のピークアウト
- 2027年のM&A効果は刈り取り途上