

2025年12月期 通期  
**決算説明資料**

東証スタンダード【3940】  
株式会社ノムラシステムコーポレーション  
2026年2月25日

THE BEST RUN  SAP SuccessFactors 

Nomura  
System  
Corporation

# ノムラシステムコーポレーションご紹介

©2026 Nomura System Corporation Co.,Ltd. All rights reserved.



# ノムラシステムコーポレーション概要

## 株式会社ノムラシステムコーポレーション

- 【設立】 1986年 2月 20日 (決算期 12月)
- 【代表者】 野村 芳光
- 【所在地】 東京本社 (東京都渋谷区恵比寿)  
西日本支社 (大阪市淀川区宮原)
- 【資本金】 32,783万円(資本準備金28,433万円)
- 【社員数】 136名
- 【株式】 東京証券取引所 スタンダード市場 (証券コード：3940)
- 【URL】 <https://www.nomura-system.co.jp/>
- 【事業内容】 1) SAPシステムコンサルティング業務  
2) DXコンサルティング業務  
3) Webシステム開発コンサルティング業務
- 【認定資格】 ◆SAP認定チャネルパートナー  
◆ISO/IEC 27001 (情報セキュリティマネジメントシステム)



## SAP社との関わり



## SAPシステム導入実績数

46社 (ERP 9社, 人事 44社)

システム展開導入実績数 (海外)

保守運用実績数

59社 (5社)

47社

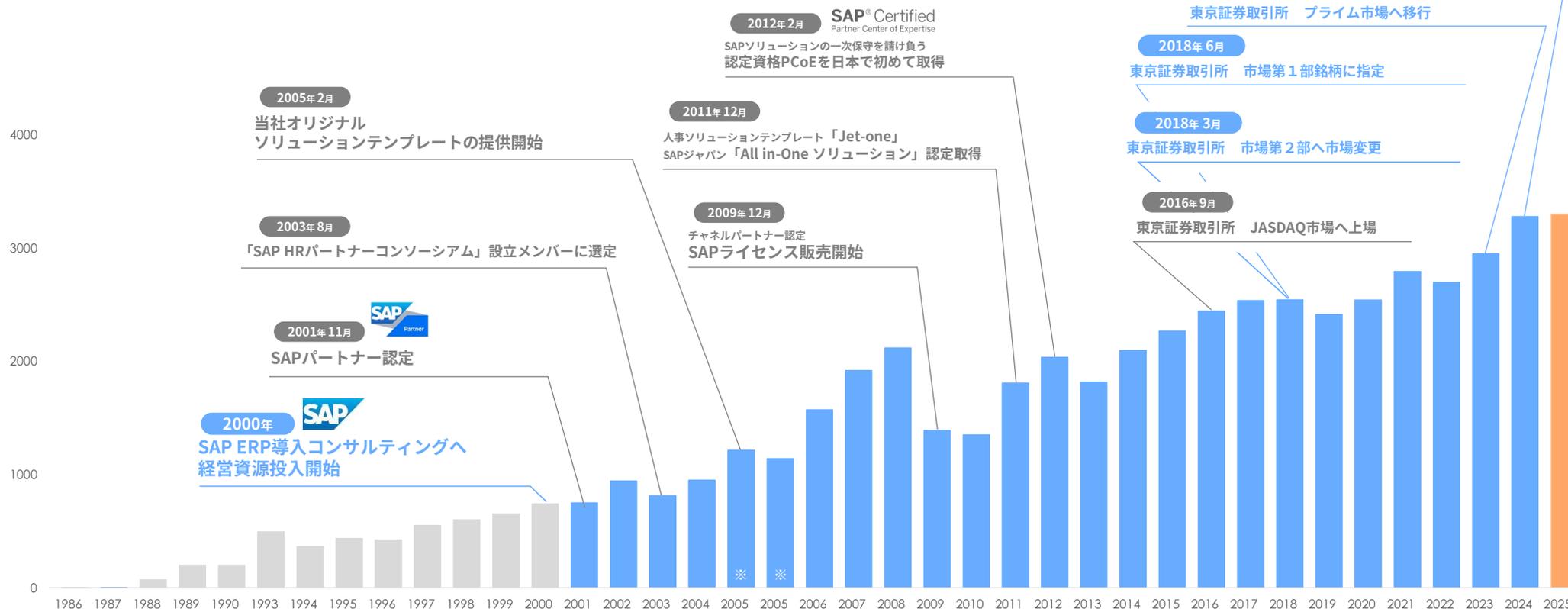
## 【主な取引実績】

ENEOS株式会社、関電システムズ株式会社、清水建設株式会社、カナデビア株式会社、NHKエンタープライズ株式会社、ネットワークシステムズ株式会社、グリーンホールディングス株式会社、コスモエネルギーホールディングス株式会社、阪和興業株式会社、株式会社JERA、株式会社山善、スタンレー電気株式会社、キャノンメディカルシステムズ株式会社、扶桑薬品工業株式会社、東京エネシス株式会社、株式会社タカギセイコー、株式会社エイト日本技術開発、芝浦メカトロニクス株式会社、株式会社ミスミグループ本社 など (順不同)

# 会社沿革および創業来の売上推移

1986年2月設立、

2000年からSAP製品を主軸としたコンサルティングビジネスを展開



※2月期から12月期への決算期変更により、※部分の会計期間は 2005年2月期（2004/3～2005/2）と2005年12月期（2005/3～2005/12）を示しております。

# 一目でわかるノムラシステム



120<sup>+</sup>名

コンサルタント数



242名

うちSAP社認定  
コンサルタント数  
(累計)



3.4%

離職率<sup>※</sup>  
(過去3年平均)



100社超

システム導入  
プロジェクト支援実績



100%

プロジェクト  
期限内達成率



33.2億円

売上高<sup>※</sup>  
(2025年通期)



88.6%

自己資本比率<sup>※</sup>

※2025年12月期末時点

## ERP導入コンサルティング業務を展開

### 企業向け基幹システム

世界トップシェアを誇る

SAP社の製品でコンサルティングを行う

グローバルコンサルタント集団



ABOUT  
SAP



ドイツ中西部にあるヴァルドルフに本社を置く  
ドイツ国内No.1の時価総額約44兆円※を誇るヨーロッパ最大級のソフトウェア会社

※2025年12月末時点

## 高いプロジェクト成功率

プロジェクト成功率 **100** %



## 失敗しないプロジェクト管理



『高いコンサルティング力』に裏付けられたノウハウを基盤に、  
進捗管理と品質管理を徹底し、計画したスケジュール内で課題を解決します

当社は『責任あるコンサルティング』を掲げ、お客様の信頼に確かな価値でお応えしてまいります。

## 当社が選ばれる 3つの理由

過去のシステム導入  
プロジェクト

**失敗ゼロ**

多数の高難度  
導入プロジェクトにおける

**豊富な実績**

全員が自分のプロジェクト  
だと意識する

**圧倒的な責任感**

# 決算概要 | 2025年12月期 通期

©2026 Nomura System Corporation Co.,Ltd. All rights reserved.



# 決算業績サマリー | 2025年12月期 通期

(単位：百万円)	2024/12 通期実績	2025/12 通期実績	前年比 <b>B - A</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>	増減額	増減率
売上高	3,275	<b>3,321</b>	+46	<b>+1.4%</b>
売上総利益 [利益率]	870 [26.6%]	<b>945</b> [ <b>28.5%</b> ]	+75	+8.6%
営業利益 [利益率]	515 [15.7%]	<b>586</b> [ <b>17.7%</b> ]	+72	<b>+14.0%</b>
経常利益 [利益率]	515 [15.7%]	<b>593</b> [ <b>17.9%</b> ]	+79	+15.3%
当期純利益 [利益率]	366 [11.2%]	<b>404</b> [ <b>12.2%</b> ]	+38	+10.3%

- 2025年12月期業績予想を修正（2026年2月6日開示）
- 売上高は3,321百万円で**前年同期比1.4%増加**で着地、営業利益は**同14.0%増加**。
- 売上高の構成は営業企画部165百万円、プライム企画部1,608百万円、次世代戦略事業部1,547百万円。
- 既存取引先の追加受注等により粗利率の高いプライム（直接取引案件）が堅調に推移。

# 決算業績サマリー | 2025年12月期 通期

(単位：百万円)	2024/12 期末	2025/12 期末	前年比 <b>B - A</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>	増減額	増減率
資産	3,699	<b>3,977</b>	+278	+7.5%
[流動資産]	3,480 [94.1%]	<b>3,419</b> [86.0%]	<b>▲62</b>	<b>▲1.8%</b>
[固定資産]	219 [5.9%]	<b>559</b> [14.0%]	<b>+340</b>	<b>+155.6%</b>
負債	450 [12.2%]	<b>452</b> [11.4%]	<b>+1</b>	+0.3%
純資産	3,249 [87.8%]	<b>3,526</b> [88.6%]	<b>+278</b>	+8.5%

- 前期末と比べて大きな変動はない。
- 自己資金による自己株式の取得により、流動資産は**前期末比1.8%減少**。
- 投資その他の資産の増加により、固定資産は**前期末比155.6%増加**
- 未払法人税等の増加により、負債は**前期末比0.3%の増加**。
- 当期純利益の計上により、純資産は**前期末比8.5%増加**。

# 業績予想 | 2026年12月期 通期

(単位：百万円)	2025/12 通期実績	2026/12 通期予想	予想比 <b>B</b> - <b>A</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>	増減額	増減率
売上高	3,321	<b>3,800</b>	+479	+14.4%
営業利益 [利益率]	586 [17.7%]	<b>530</b> [14.0%]	▲56	▲9.6%
経常利益 [利益率]	593 [17.9%]	<b>530</b> [14.0%]	▲63	▲10.6%
当期純利益 [利益率]	404 [12.2%]	<b>362</b> [9.5%]	▲42	▲10.4%

- 引き続き、企業のIT投資需要は基幹システムの刷新に伴うERPパッケージへの移行や、ERPのクラウド化ニーズの高まりを背景に中長期的には堅調に推移することが予想され、**売上高は増加見込み**。
- プライム案件**および**PMOサービス**の受注増に向けた営業力強化や人材育成等の成長投資に継続して注力。これらは先行的なコストとなり、短期的には利益の押し下げ要因となるが、中長期の業績拡大に寄与すると想定している。

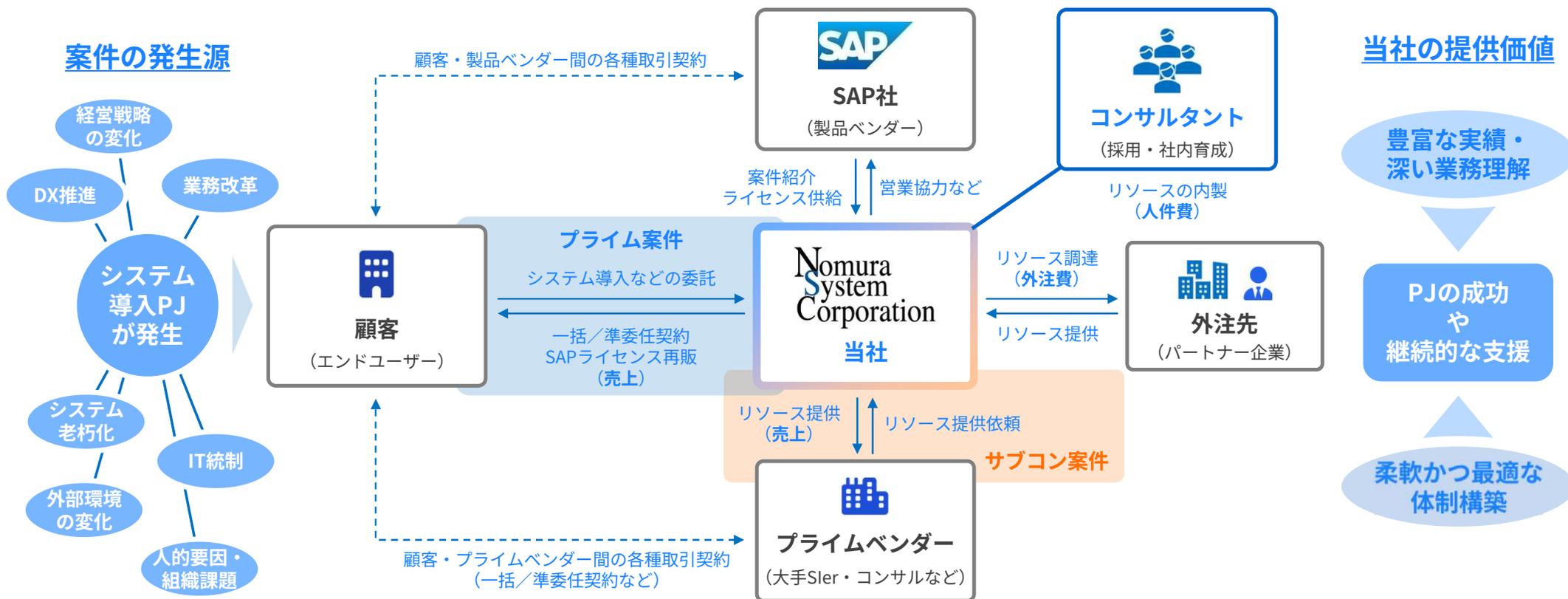
# 業績見通しと成長戦略について

©2026 Nomura System Corporation Co.,Ltd. All rights reserved.



# ビジネスモデル（事業構造）の再確認

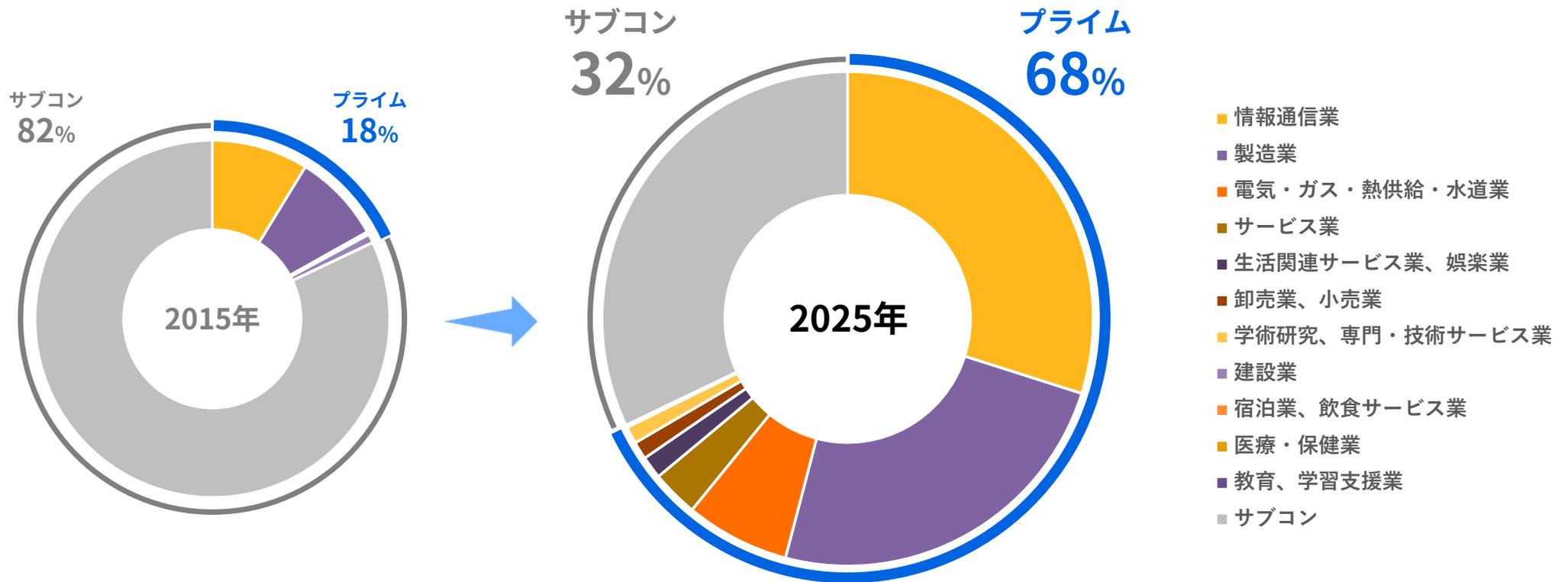
顧客（プライム）および他ベンダー（サブコン）から受注する“システム導入支援を主体とする案件”に対し、自社・外部のリソースを組み合わせた“コンサルティングサービス”を提供することを事業の中核としています。



# 当社の成長プロセス | 案件構成比（プライム：サブコン）の変化

プライム案件の拡大を通じ、業界ごとの知見と実績を体系的にかつ着実に蓄積してきている。

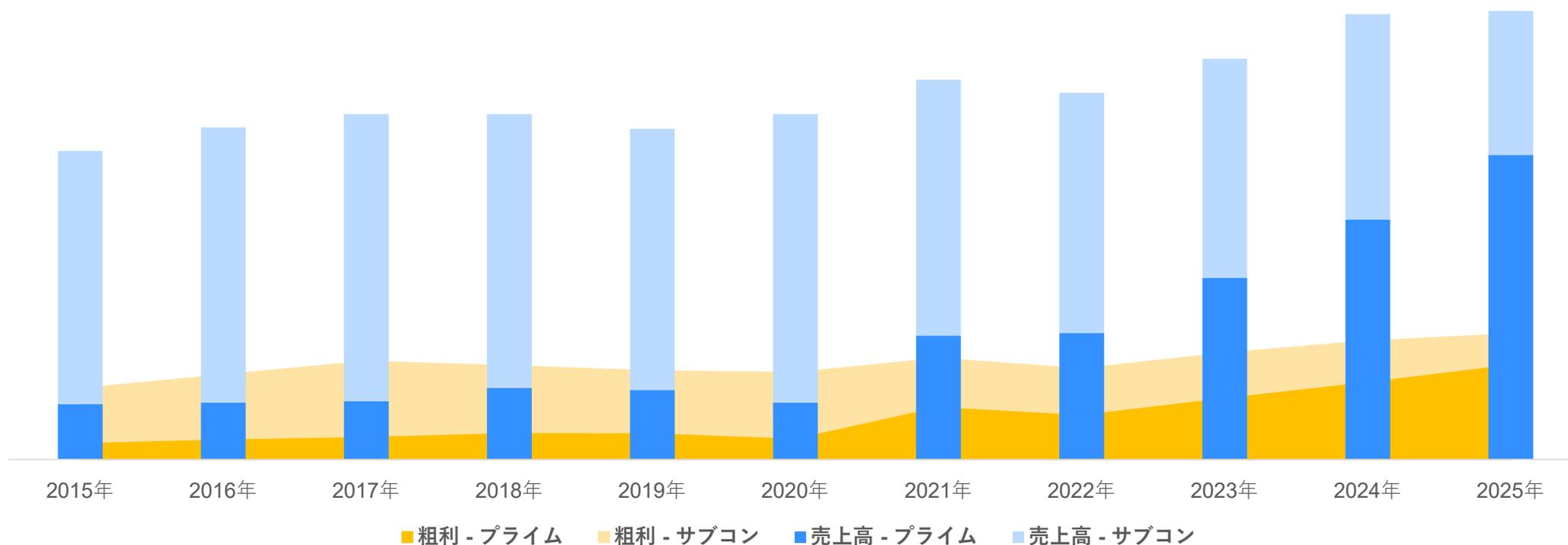
## 業種別 | 売上高比率の変化



# 当社の成長プロセス | 売上高・粗利の推移

プライムシフトにより、案件構成は変化しながらも、売上高・粗利は着実に増加傾向を示している。

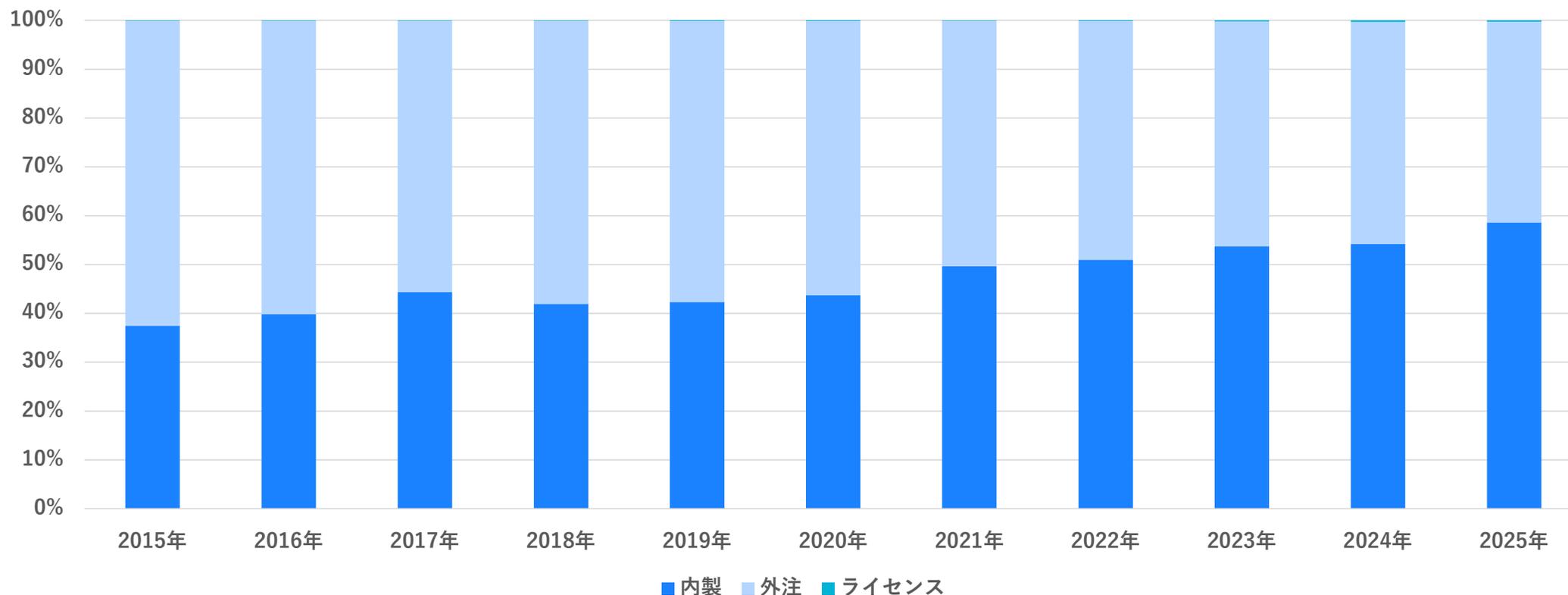
## 案件属性別（プライム／サブコン） | 売上高および粗利の推移



# 当社の成長プロセス | 内製化の推進

人員の拡充による内製化（外注依存からの脱却）を進めており、高収益モデルへの更なる転換を目指す。

## リソース属性別 | 売上高比率の推移



# 今期は投資期、中期は収益最大化へ

## 数字の背景と中期成長の道筋について



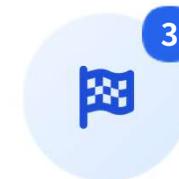
### 1 今期ガイダンス (増収・減益)の背景

通期増収を見込む一方、利益は一時的に減益となる理由を解説。  
「悪化」ではなく「成長のための先行投資」であることを明確にします。



### 2 増収の確度 (需要×供給の根拠)

重点業種での具体的案件（需要）と、それを捌くためのリソース拡張（供給）の現状。  
成長機会を取り切るための供給能力拡張についてご説明します。



### 3 中期：営業利益率 20%↑へのロードマップ

プライム比率の向上や内製力強化、生産性向上施策による収益構造の進化。  
高収益体質へ転換する具体的な道筋を示します。



結論：当社は今、成長機会を取り切るために供給能力を拡張する局面にあり、将来の高収益化に向けた投資を実行しています。

# 投資期を経て収益最大化フェーズへ

## 増収・減益をどう捉えるか：KPIスナップショットと将来展望

### 1 現状のKPIスナップショット

営業利益率

17.6%

↑ 高収益体質を実現中

プライム比率

68%

直取顧客 23→28社へ拡大

外注比率

41%

変動費化による柔軟性

### 2 今期の見立て

#### 通期増収へ

上期は案件立ち上がりで弱含むも、下期に本格稼働し回復基調へ。

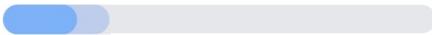
#### 利益は一時低下

人的資本投資（採用・育成・スキル拡張）を前倒しで実施するため。

### Mid-Term Strategy

### 3 中期の方向性

プライム比率  70~75%

営業利益率  20~22%

🔑 プライム比率向上 × 内製力強化 × 生産性向上

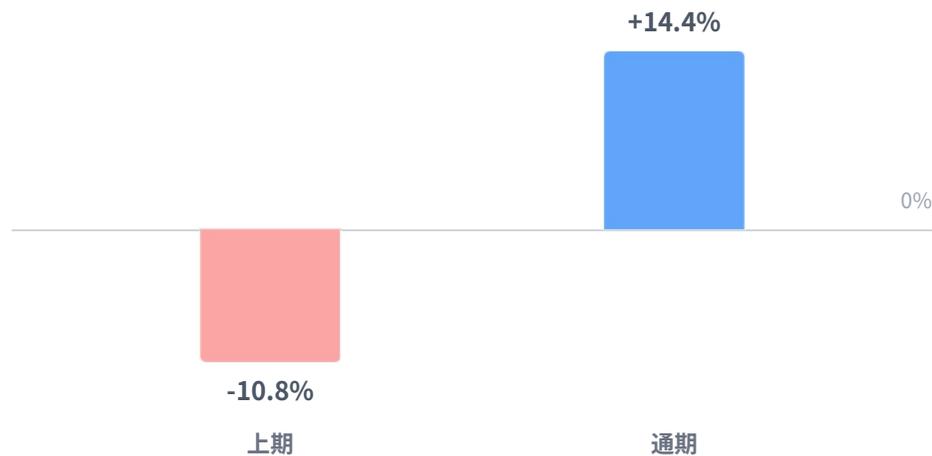
# 今期は“上期投資・下期回収”モデル

「上期弱く、下期回復」の前提での通期増収・一時的減益計画

2026年12月期 業績予想

## 売上高 前年比

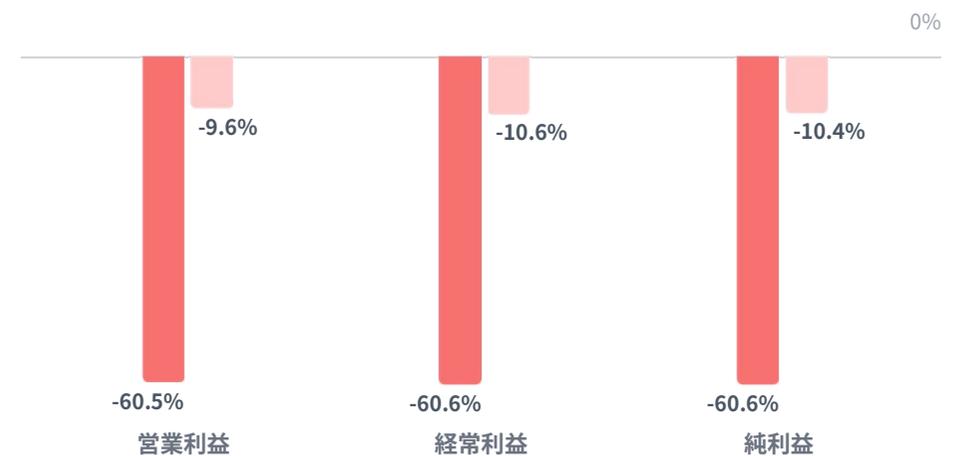
通期増収



**ポイント：** 上期は案件立ち上がり時期の影響でマイナス成長となるものの、下期以降の本格稼働により通期では**+14.4%**の増収を見込む。

## 各利益 前年比

● 上期 ● 通期



**ポイント：** 人的資本投資（採用・育成）を先行実施するため、各利益は前年を下回る計画。特に上期に投資が集中し、下期に向け改善するカーブを描く。

ⓘ 上期実績の進捗率は低く出る見込みですが、**下期偏重型の計画**であることを予め織り込んでいます。

# 減益の正体 = 供給能力拡張投資

減益の主因は、需要不足ではなく「人的資本投資（継続方針）」



## ① 育成投資

TRAINING

・社内研修・トレーニング拡充  
豊富な経験を持つコンサルタントによる指導体制を強化し、即戦力化を加速。



## ② 採用投資

RECRUITING

・10～20名規模を志向  
PM/PL<sup>\*</sup>候補および次世代メンバーを積極採用し、供給能力のボトルネックを解消。



## ③ スキル拡張

SKILL EXPANSION

・SAP周辺／SAP以外領域  
S/4HANAだけでなく、周辺ソリューションや新領域へ対応範囲を広げ、単価向上へ。

### 🔍 費用見積もりの考え方（保守性）

当社は従来から費用を保守的に見積もる傾向があり、実績としては営業利益が上振れしやすい構造があります。今回の計画も十分な投資枠を確保したものであり、「投資未達による見せかけの利益」ではなく「実質的な成長基盤構築」を優先しています。

※：PM…プロジェクトマネージャー（案件全体の責任者）の略称、PL：プロジェクトリーダー（各領域単位の責任者）の略称

# すでに収益構造は改善局面

“プライム案件拡大”と“内製化”の進展により、高い収益レバレッジを実現

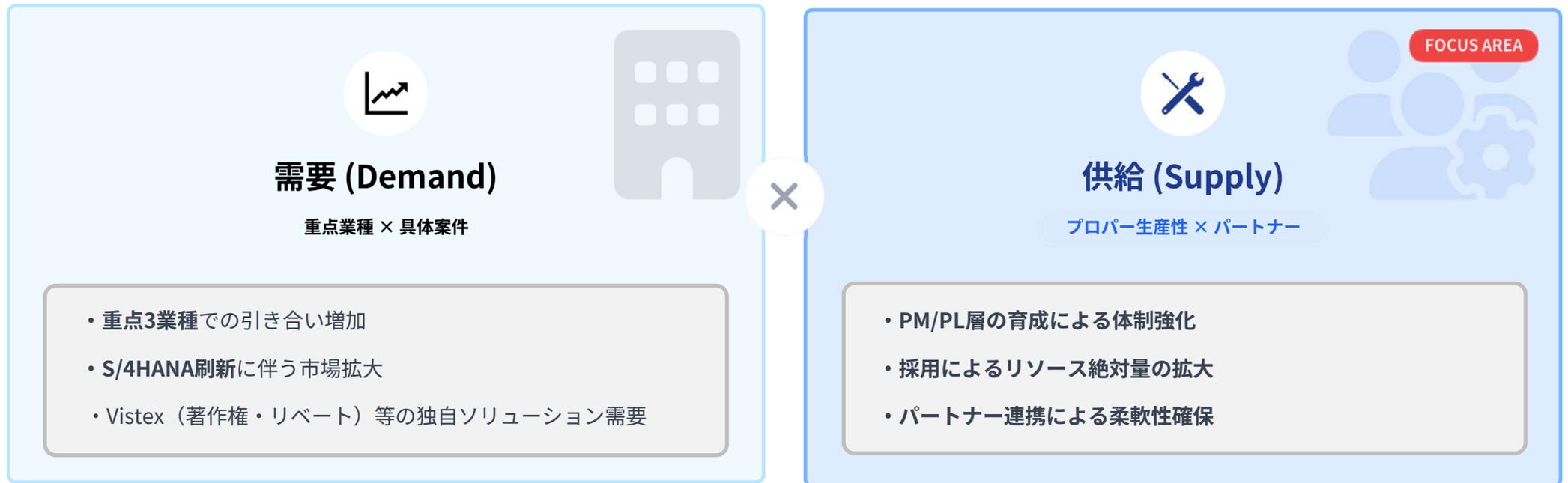


## プライム案件拡大 × 内製化で収益構造の「質」が向上

売上の伸びに対して利益が大きく伸びる高収益体質へ変化しつつあります。  
 今期の減益予想は、この改善トレンドを否定するものではなく、さらなる成長に向けた意図的な投資局面です。

# 当社の成長を決める“2つの変数”（需要×供給）

成長の方程式 = 「旺盛な需要」 × 「供給能力の最大化」



## 需要はある。供給を増やして取り切るフェーズ

需要不足のリスクよりも、供給不足による機会損失（Opportunity Loss）を回避することが最優先の経営課題です。



# 成長ドライバー① | プライム拡大（重点3業種へのフォーカス）

S/4HANA+Vistexの導入実績をテコに、3つの重点セグメントでプライム獲得を加速



## 情報通信業

IT / Media / Telecom

FOCUS THEME

著作権管理

導入事例の発信効果

S/4HANA + Vistex事例を契機に認知拡大  
複雑な権利計算ニーズへの対応力で差別化

STATUS

📈 引き合い増加中



## 製造業

Manufacturing

FOCUS THEME

販促リベート管理

売上貢献の可視性高

重点顧客との契約締結済み  
3月から案件開始予定（収益寄与確定）

STATUS

✅ 3月開始予定



## 公共インフラ

Public Infrastructure

FOCUS THEME

システム導入支援

パートナー連携による展開

某電力会社向け固定資産パッケージ導入支援を開始  
実績をトリガーに同業他社へ共同提案へ

STATUS

👁️ 支援開始・横展開

💡 **戦略の要諦**：単なるERP導入だけでなく、「著作権」や「リベート」といった業務特化型の強み（専門性）をフックにプライム案件を獲得。

# 成長ドライバー① | プライム拡大 (テンプレート開発)

共同開発テンプレートを活用し、ミドル・スモール市場へ効率的に横展開



◎ TARGET MARKET

年商**500**億円以下  
ミドル・スモール製造業

潜在顧客数  
**数千**社規模

EXPECTED EFFECT

実績化後は  
**雪だるま式**に効率向上

- ✓ 提案効率アップ
- ✓ 受注確度アップ

# トピックス | 国内製造業向けテンプレートの共同開発を開始

国内のミドル・スモール製造業向け“SAP Cloud ERPテンプレート”の共同開発を開始



ボッシュ・グループのボッシュグローバルソフトウェアテクノロジーズ株式会社のビジネスユニット、ボッシュ・ソフトウェア・デジタル・ソリューションズ（以下「ボッシュSDS」）と株式会社ノムラシステムコーポレーション（以下「ノムラシステム」）が推進する、SAPクラウドERPサービス「SAP Cloud ERP（7月29日発表時は「GROW with SAP」）」の国内製造業向けテンプレートの共同開発に、株式会社OKIソフトウェア（以下「OKIソフトウェア」）が加わり、三社にて共同開発を開始したことを発表いたします。

まずはOKIグループの製造子会社であるOKIサーキットテクノロジー、OKIコムエコーズの2社に対しトライアルを着手、国内のミドル・スモール製造業の抱える課題に対してFit to Standardのアプローチで解決に導き、競争力強化を支援します。また、OKIグループが所在する特定地域の製造業に対し、本テンプレートの集中展開を目指し、当該地域を起点とした地域活性化の実現を目指します。

（2025年11月4日リリース）

# 成長ドライバー② | 供給能力向上 (PM/PL層の増加)

PM/PL層の厚みを増すことで、「案件処理能力」と「単価」を同時に引き上げる

人材ラダーと育成対象

Role Definition



## PM/PL育成ロードマップ

5年計画



## 中期利益への直結効果 (狙い)



### 処理能力の拡張

PM層が厚くなることで、より多くの案件、より大規模な案件を遂行可能に。



### 単価・稼働最大化

上位レイヤーの比率向上により平均単価が上昇し、チーム全体の稼働率も安定。

# 補足 | 役割定義に基づく育成の仕組み化

各ロールに求められる「出来高 (Output)」を定義し、次のステップへの成長要件を可視化

Roll	成果物 Deliverables	工程 Process Responsibility	品質 Quality Assurance	自走度 Autonomy	顧客折衝 Client Negotiation
PM	プロジェクト計画 全体計画・収支管理表	全工程管理 要件～移行・本稼働	最終品質責任 納品物の承認権限	完全自走・指導	決裁者折衝 予算・スコープ調整
PL	領域別計画書 WBS・課題管理表	領域内完結 担当チームの進捗責任	受入品質担保 テスト計画・結果承認	チームリード	定例会リード 現場責任者との合意
Lead	要件定義書 基本設計書・I/F仕様書	設計～テスト 上流工程の遂行責任	レビュー実施 メンバー成果物の査読	自走・メンバー支援	仕様調整 担当者レベルの質疑
Sub Lead	詳細設計書 単体テスト仕様書	詳細～単体 実装工程の自律遂行	自己検証完遂 指摘事項の修正完了	基本自走	議事録・回答 確認事項の整理
Member	設定定義書 テストエビデンス	設定・実行 指示に基づく作業遂行	手順遵守 規約通りの作成	支援下で遂行	- 原則なし (同席のみ)

## 年次ではなく「役割」

在籍年数に関わらず、KPI基準を満たせば上位ロールへ昇格。早期の戦力化とモチベーション向上を両立。

## 再現性ある育成

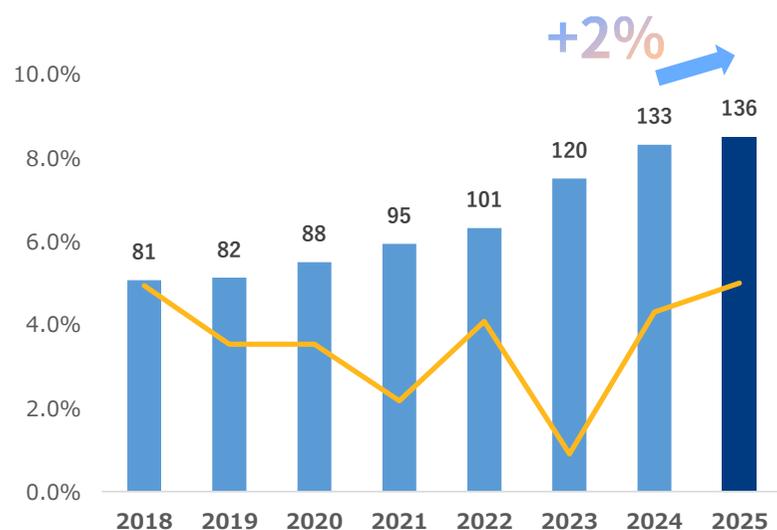
「何をできるようになれば良いか」が明確化され、属人的なOJTから脱却。育成スピードと質が標準化される。

## 任せられる人材の増加

自走度や品質責任の明確化により、PM/PLが安心して任せられるメンバーが増加。組織全体の供給キャパシティが拡大。

育成の仕組みが人材成長と定着を実現。人数増加と離職率低位を両立

## コンサルタント数及び離職率の推移



## 戦力化を実現する3つの仕組み

### ✓ 体系化された育成プロセス

新人から上位ロールまで、必要なスキル・経験・責任範囲を段階的に定義し、成長段階に応じた教育と実務機会を提供しています。これにより、個人差に依存しない計画的な人材育成を実現しています。

### ✓ 実務連動型トレーニング

充実した研修と、そこで得た知識を実際の案件業務と連動させ、OJTやレビューを通じて実践力へ転換しています。実務経験の中で段階的に役割を引き上げることで、早期戦力化と定着を促進しています。

### ✓ 役割定義と評価制度

各ロールに求められる成果物品質・工程責任・顧客対応範囲を明確化し、出来高KPIにより到達度を可視化しています。評価基準を明確にすることで、成長目標と役割移行の透明性を高めています。

# 成長ドライバー③ | パートナー開拓 (サブコン×外注)

サブコン×パートナー活用を「成長の安定装置」および「将来のリソース供給源」として戦略的に活用



**ポイント：サブコンや外注活用は「単なる売上作り」ではない**  
短期的な売上確保はもちろん、中長期的な「**プライム案件を回すための信頼できる供給リソース網**」を構築するための戦略的プロセスとして位置付けています。

# 補足 | プライム比率の短期変動と中期回帰

パートナー開拓によるプライム比率が変動。中期的にはPM/PL拡充により75~80%へ回帰



## 📷 Status Quo

### 現在のプライム比率

直取顧客の拡大により68%まで到達。  
基盤は整いつつある状態。

### 戦略的な比率低下

パートナー開拓により分母（売上全体）が拡大し、比率  
計算上は一時的に低下する可能性がある。

- ✔ 売上・利益の絶対額は増加

### 高収益体質へ回帰

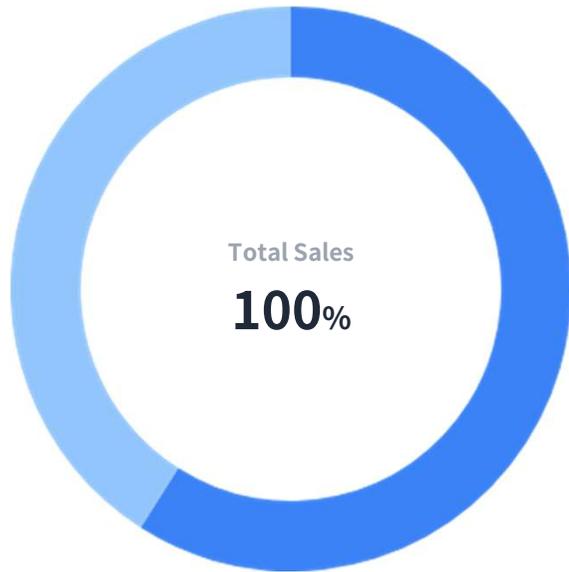
育成したPM/PLがパートナーリソースを束ね、大規模な  
プライム案件を遂行することで比率が再上昇。

- ✔ 構造的な利益率改善

# 補足 | パートナー活用＝“戦略的変動費化”

## パートナー活用を「変動費化」の戦略的手段と位置づけ、リスクコントロールと成長を両立

現在の構成比



- **内製 (固定費)** 59%  
コアコンピタンスの蓄積
- **外注 (変動費)** 41%  
柔軟なリソース調整弁



### 外注は「変動費化」の手段

需要の波に合わせて供給能力を柔軟に増減させるための調整弁として機能。固定費リスクを抑えながら、トップライン（売上）の成長機会を逃さず取り込むことが可能。



### 市況耐性の強化に寄与

万が一の市況悪化時には、外注比率を調整することで利益水準を守ることが容易な構造。筋肉質な経営体質を維持するための安全装置としての役割を担う。



### 中期：内製率向上との両立

短期的には外注活用で機会を最大化しつつ、中期的には採用・育成により内製比率を高めることで利益率を向上させる。この2つは順次進行する戦略的プロセス。



### 対立構造ではなく「成長の両輪」

「外注か内製か」の二元論ではなく、短期の機会取り込みと中期の利益率向上を両立させるための不可欠な両輪として機能させています。

# 投資期を経て利益率上昇へ

一時的な投資期間（しゃがみ込み）を経て、構造改革の掛け算により利益率の大幅ジャンプを実現



## 成長スピードを加速させつつ、想定されるリスクに対して十全なヘッジ策を用意

### Risk 01

#### 市況変動

Market Volatility



景気後退や顧客業績悪化によるIT投資予算の縮小・案件延伸リスク。



#### Mitigation Plan

##### コスト構造の変動費化

外注・SES比率を維持することで、需要減退時に即座にコスト調整可能な体制を堅持。

##### 重点業種への集中

景気変動の影響を受けにくい公共インフラや、DX必須の製造業へポートフォリオを集中。

### Risk 02

#### 供給制約

Supply Constraint



エンジニア不足により、旺盛な需要に対して提案・受注リソースが追いつかないリスク。



#### Mitigation Plan

##### 供給拡張の3点セット

「採用（10-20名）」「育成（早期戦力化）」「パートナー連携」の3軸で総量を最大化。

##### 育成パイプライン強化

社内研修・トレーニングの拡充により、未経験・若手層を短期間で現場投入可能レベルへ引き上げ。

### Risk 03

#### 品質低下

Quality Issue



組織急拡大に伴うサービスレベルのバラつきや、プロジェクト品質の低下リスク。



#### Mitigation Plan

##### 出来高KPIの徹底

役割ごとの品質基準をKPI化し、スキル要件を満たさないアサインを防止。

##### PM/PL層の厚み確保

マネジメント層（PM/PL）を重点的に育成・配置し、レビュー体制と品質管理プロセスを担保。

# まとめ（投資期 → 回収期へ）

今期の「戦略的なしやがみ込み」を経て、中期的に「収益性の飛躍」を実現



# 私たちの仕事の本質は、 “業務の構造を理解し、再構築する力”

それはどんな時代にも不変のコアコンピタンスであり、  
変化の中で、“業務知 × テクノロジー”の融合こそが新しい価値を生む

テクノロジーの「使い手」ではなく、業務や未来の「創り手」であること。

## 投資家の皆様から想定される主要なご質問と、当社の考え方

**Q1** なぜ今期の営業利益率は14%程度まで低下するのか？

→ 構造的な悪化ではなく、人的資本投資（採用・育成）の前倒しが主因です。成長機会を取り切るための戦略的な先行投資と位置付けています。

**Q2** 人的投資は確実に回収できるのか？

→ PM層の育成とテンプレート活用等による生産性（供給能力）の拡大により回収可能です。単なる頭数増加ではなく、付加価値創出モデルへの転換を進めます。

**Q3** 外注・SESの拡大はマージン低下を招くのでは？

→ 短期利益率よりも供給安定とパートナー構築を優先しています。これは将来プライム案件へリソースを集中させるための土台作りでもあります。

**Q4** プライム比率は今後低下し続けるのか？

→ 売上拡大に伴い短期的には低下する可能性がありますが、中期的にはPM層拡充により75～80%へ再上昇させる計画です。

**Q5** 営業利益率25～30%の実現根拠は？

→ 「プライム比率向上 × 生産性向上 × 単価向上」という構造の掛け算により、十分に到達可能な水準と試算しています。