

2025年4月7日

各位

会社名 株式会社エル・ティー・エス
代表者名 代表取締役社長執行役員 樺島 弘明
(コード番号：6560 東証プライム)
問い合わせ先 取締役副社長執行役員 李 成一
Mail. ir_info@lt-s.jp

第23期定時株主総会（2025年3月25日開催）質疑応答要旨

日頃より、当社にご関心をお寄せいただきありがとうございます。

第23期定時株主総会にて株主の皆様より頂戴した主なご質問とその回答についての要旨を、下記の通り、開示いたします。

【質問①】

営業利益20億円という中期目標を達成することができなかった要因として人財ポートフォリオの歪みを挙げているが、その問題についてなぜ予見して対応することができなかったのか。

【回答①】（樺島）

コンサルタントとエンジニアの比率、若手社員とPMクラス社員の比率について、バランスを整えるために採用活動を行ってきましたが、2022年・2023年のコンサルタントのキャリア採用の苦戦により、想定していた人数を採用できませんでした。

その結果、案件機会は潤沢だったのですが、顧客からの要望にタイムリーに体制を整えてサービス提供することができず、一部で稼働率が低下し、売上・利益が想定を下回りました。（体制について慎重に提案可否を検討したものの結果的に提案しないと決定した案件、提案すると決定したプロジェクトが顧客側の事情により期ズレとなった案件、両面あり）

【質問②】

目標未達を繰り返さないためにも、2025年12月期の営業利益は14億円ではなく、より低い数値を目標として開示したほうがよいのではないか。

【回答②】（樺島）

まず現実的な業績目標を開示し、その後ポジティブな材料を上乗せしていくという開示方針のもと、2025年12月期の営業利益については14億円としております。

2025年から2027年で営業利益を每期20%程度ずつ伸ばし収益性を回復するという方針を示しておりますが、継続的に業績目標を達成し、株主の皆様の信頼回復に努めてまいります。

【質問③】

人材確保の難易度は上がっていると思うが、競合他社とどのように差別化して採用を行っているのか。

【回答③】（樺島）

キャリア採用に関しては、報酬水準の見直し、仕事内容のアピール（専門チームをいくつも作り、総合的なサービスを展開する中で、多種多様なプロジェクトに参画することでキャリアの可能性、選択肢を広げることができる）を行い、2024年の春以降から一定の成果が出てきています。

新卒採用に関しては、2008年以來から継続しており、新卒メンバーが取締役や事業部長となるなど、一定の成果を得ております。

個別のアピールポイントを作りこんでいくというよりは、ブランド・働きがい・仕事内容・報酬など、働く場として総合的な魅力を高めていくことが大切であると考えております。

【質問④】

既存社員のエンゲージメントを高める施策は何かあるか。

【回答④】（樺島）

社員のライフステージの変化に対応できるようハード、ソフト面で対応しています。

収益性の向上と共に社員の報酬も上げていけるよう、また各自のキャリア形成を後押しできるよう、2025年4月から新人事制度を導入する予定です。

【質問⑤】

樺島社長が他社の社外取締役を兼任することによる当社へのメリットはどのようなものがあるのか。メリットがないのであれば、当社の社長業に専念するほうがよいのではないか。

【回答⑤】（樺島）

他社の社外取締役としての職務に割いている時間は、各社にて毎月開催される取締役会の90～120分ほどで、過剰な時間を割いているわけではございません。また兼任先は3社までと上限数も設けております。

経営・事業・市場に関して自身の知見を深めること、当社ビジネスの隣接領域における展開可能性を拡げること、を当社にとっての目的として社外取締役を引き受けております。

今後も兼任先で培った経験及び知見を当社の経営に還元してまいります。

【質問⑥】

2025/3/24に当社が公表した「2024年12月期第4四半期 主な質疑応答」によると、品質上の問題が発生したとある。当社のビジネスは基本的には準委任契約が主で、納品物の契約不適合責任が発生せ

ず、追加工数が発生しないと思われる。にもかかわらず追加工数に応じているのは、顧客との関係性を重視するあまり対等な関係で契約が締結できていないのではないか。

【回答⑥】（樺島）

ご認識の通り、当社は基本的には追加工数が発生しない準委任契約を顧客と締結していますが、今後の顧客関係や次フェーズの業務に影響があると判断した場合には、追加工数を投入することはございます。たとえば、コンサルタントとエンジニアが一体となってサービスを提供していく案件のうち、追加工数を投入しないと後工程で更に追加工数が増大してしまうことが見込まれたため、初期段階で追加工数を投入するという意思決定を行った案件もありました。

また時期ずれの問題についてですが、案件の遅延が発生したのは顧客側の体制が不十分であったためです。遅延案件については当社人員を不必要に待機させることなく、一旦区切って別案件にアサインしなおすなどの対応を行っています。

どのような顧客とどのような関係を築き継続するか、という判断や見極めがコンサル業界ではポイントとなるため、重要な顧客との長期的な取引関係の中では可能な範囲で案件の遅延にも対応し、関係を継続・強化しております。

【質問⑦】

海外展開について、特に横河グループや FPT グループとの協業における進捗はどのようなものがあるのか。

【回答⑦】（樺島）

日本企業の海外展開を支援するだけでなく、横河グループや FPT グループと協業し海外顧客にサービスを提供する準備を進めています。

日本企業の海外展開支援は一貫して増加しています。日本企業からは収益がもたらされ、海外の主要なテック系企業と繋がりを持つことで情報・ネットワーク資産などのアセットを得ています。

協業については、海外顧客へのサービス提供の前段階にあり、今期から準備を進めていきたいと考えています。横河グループや FPT グループとの取り組みの中での収益は確保していく想定です。

2027年までに収益性を回復し、その後海外現地パートナーとの M&A によりマーケット開拓を推進する想定です。

【質問⑧】

2025/3/24 に当社が公表した「2024 年 12 月期第 4 四半期 主な質疑応答」について、プロジェクトの遅延に対して当社が取れる施策は何かなかったのか。また期ズレしたプロジェクトが次期に開始できるのか。

【回答⑧】（樺島）

顧客側で体制を創れないことに起因したプロジェクトの遅延、修正は今後増えると予想しています。その問題に対し、変革プロジェクトを推進できるよう顧客側の人財を対象に研修を実施し、プロジェクトマネジメントの品質も向上させるサポートに一定の手ごたえを感じています。

また、期ズレしたプロジェクトのうち多くは開始しています。上記の研修を組み合わせることや手厚い支援を提案しながら、改善を進めています。

【質問⑨】

予期しない、想定外の事案を見込んで予算を策定しているのか。

【回答⑨】（樺島）

当社の全部門、全子会社が揃って目標を達成するという前提で見通しは立てておりません。また長期間にわたり取引を継続している顧客が多いため、第1四半期および第2四半期は、比較的確度の高い見通しを持ちやすいのですが、その中でも見通すことができる範囲の最大値ではなく、保守的な数値として開示しております。以上のことから、予期しない事案が何件か発生した場合においても、開示した目標値から大きくは崩れない想定です。

【質問⑩】

三優監査法人（以下、三優）を会計監査人として選任する理由について詳しく教えて欲しい。

【回答⑩】（樺島）

会計監査人を変更する目的は、高騰していた監査報酬を低減すること、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社との取引を開始することです。

今回、三優を会計監査人として選任することで、上記の目的を達成することができること及び三優は当社の子会社である日比谷コンピュータシステムの会計監査人を長年務めてきた経験及び知見があることから、当社グループの会計監査人として適しているという判断に至りました。