



2025年12月期 第3四半期

決算説明資料

2025/11

株式会社エル・ティー・エス

(東証プライム 証券コード*6560)



1. **FY2025 3Q業績**
2. FY2025 通期見通し
3. 株主還元と資本政策
4. 中長期の成長シナリオ
5. 参考資料

2025年12月期 第3四半期 - 連結業績総括

売上高（3Q累計）

12,881 百万円

前年同期比 成長率 **5.2%**
 四半期計画比 達成率 **95.9%**
 修正後見通比 進捗率 **70.5%**

営業利益（3Q累計）

884 百万円

前年同期比 成長率 **15.4%**
 四半期計画比 達成率 **- %**
 修正後見通比 進捗率 **75.0%**

参考）FY2025 修正後見通し

売上高

18,280 百万円

前年比 成長率 **10.2%**

営業利益

1,180 百万円

前年比 成長率 **6.5%**

業績概要

- **3Q単独** 2Qに損失を計上した案件に係る影響はなお一部残るものの、業績基調は着実な回復軌道にあり
売上高・営業利益共に、3Q単独業績として過去最高を更新（売上高：4,309M / 営業利益：410M）
- **3Q累計** 当該案件の影響による2Qの一時的停滞を経て、3Q累計業績も過去最高を更新
（営業利益の前年同期比成長率：15.4%）
- **通期見通** 4Q前半で当該案件の影響を解消し、修正後見通しに対する進捗は順調
- **来期展望** 良好な事業環境が継続する中、安定的な成長を維持
今期に発生した一過性損失の影響による収益性の一時的な低下を克服し、ガイダンスとして開示している
数値（営業利益1,680百万円）は達成可能な水準と想定

2025年12月期 第3四半期 - 連結損益計算書

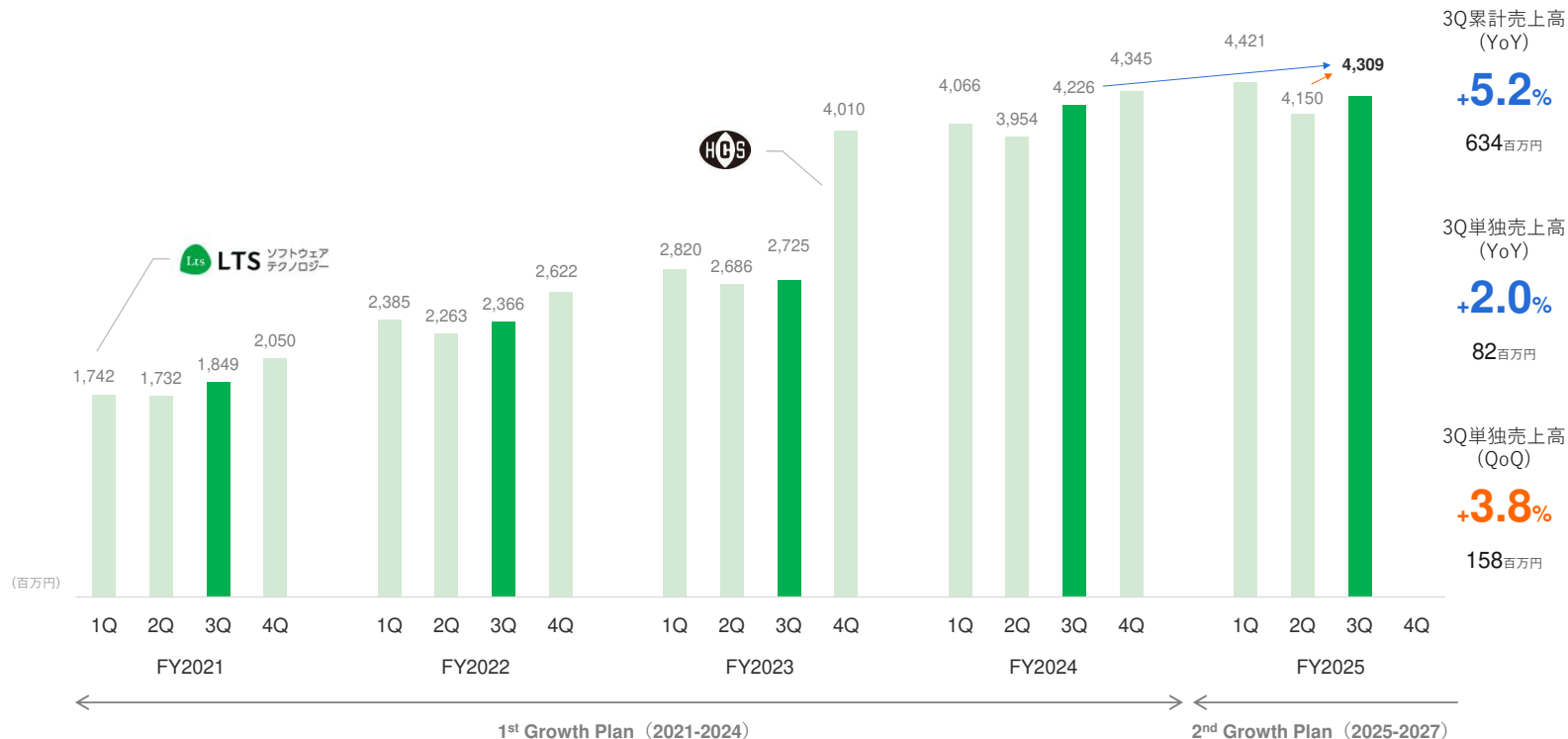
- ・ 売上高・営業利益共に前年同期比では確実に成長
- ・ (2Qに計上した特別損失の影響で、税引前利益以下の各利益は減少)

(単位：百万円)	FY2025 3Q実績 (累計)	FY2025通期計画（修正後）		前年同期比		FY2025 3Q実績 (単独)	前年同期比		直前四半期比	
		計画値	3Q進捗率	FY2024 3Q	YoY成長率		FY2024 3Q	YoY成長率	FY2025 2Q	QoQ増減率
売上高	12,881	18,280	70.5%	12,246	↑ 5.2%	4,309	4,226	↑ 2.0%	4,150	3.8%
売上総利益	4,503	6,890	65.4%	4,352	3.5%	1,621	1,537	5.4%	1,323	22.5%
売上総利益率	35.0%	37.7%	-	35.5%	▲0.5pt	37.6%	36.4%	1.3pt	31.9%	5.7pt
営業利益	884	1,180	75.0%	766	↑ 15.4%	410	360	↑ 14.0%	50	714.1%
営業利益率	6.9%	6.5%	-	6.3%	0.6pt	9.5%	8.5%	1.0pt	1.2%	8.3pt
経常利益	917	1,230	74.6%	795	15.3%	391	371	5.4%	70	454.3%
税引前当期純利益	706	1,020	69.3%	934	▲24.3%	377	509	▲26.0 %	▲126	- %
親会社株主に帰属する 当期純利益	473	650	72.8%	700	↓▲32.4%	246	345	↓▲28.7 %	▲105	- %

※ EBITDA：1,089百万円 / EBITDAマージン：8.5%

連結売上高 四半期推移

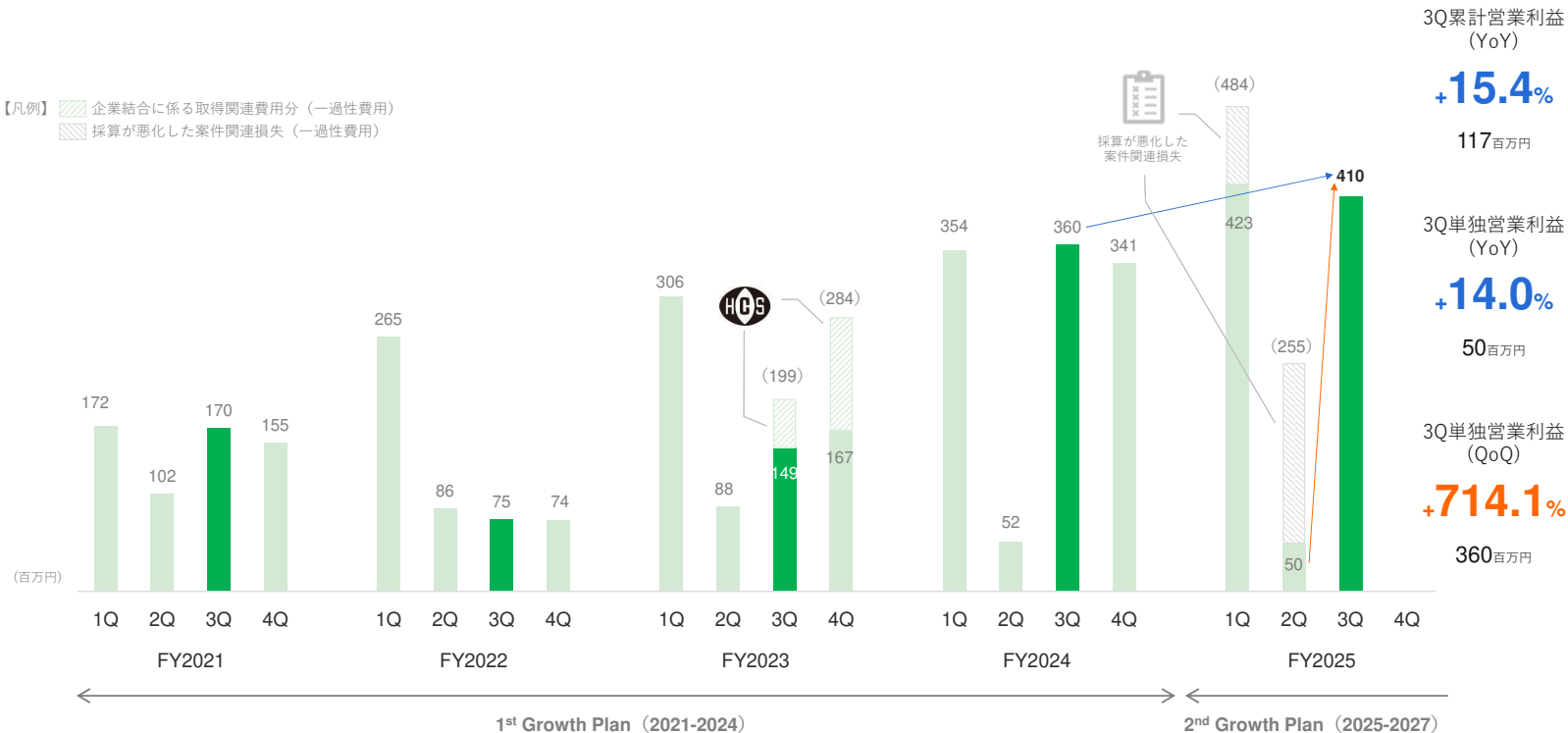
- 3Qの四半期売上高で過去最高を達成



連結営業利益 四半期推移

- 2Qの一部案件による損失計上の影響を克服し、3Qの四半期営業利益で過去最高を達成

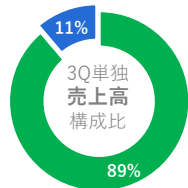
【凡例】
 企業結合に係る取得関連費用分（一過性費用）
 採算が悪化した案件関連損失（一過性費用）



セグメント別業績 四半期推移

- プラットフォーム事業（プロフェッショナルハブ・サービス）で、稼働人員数低下の影響による収益悪化が継続

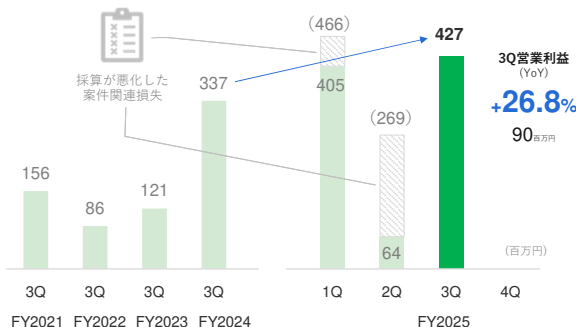
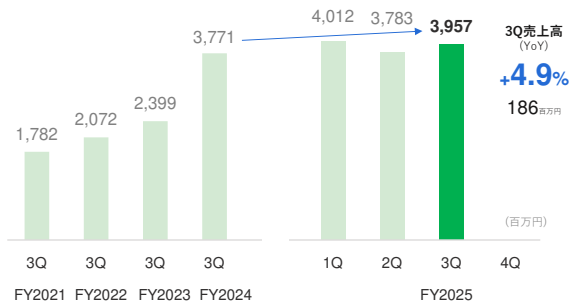
事業構成



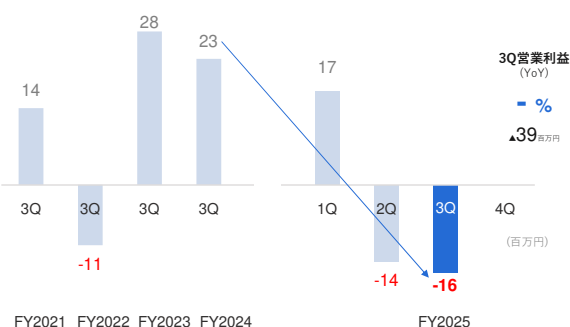
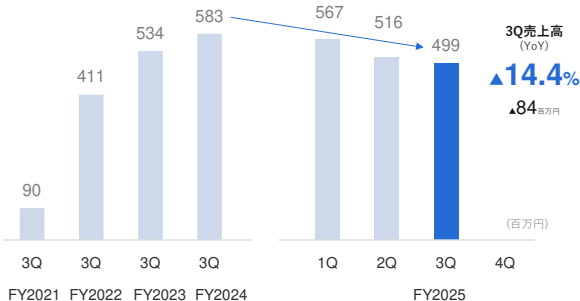
■ プロフェッショナルサービス事業
■ プラットフォーム事業

3Q営業利益
構成比グラフは
割愛

プロフェッショナルサービス事業



プラットフォーム事業



2025年12月期 第3四半期 - 連結貸借対照表

- 2Qに実施した新規長期借入および自己株式取得によりネットキャッシュは減少したものの、一定の自己資本比率を維持し、攻めの投資を可能とする財務余力を確保

(単位：百万円)	FY2025 3Q実績	前年同期比		直前四半期比	
		FY2024 3Q	YoY増減額	FY2025 2Q	QoQ増減額
流動資産	7,042	6,867	174	6,651	391
現預金等	3,641	4,203	↓ ▲562	3,968	↓ ▲326
固定資産	3,135	4,650	▲1,515	3,065	70
総資産	10,178	11,518	▲1,340	9,716	461
流動負債	3,154	3,034	120	3,294	▲139
固定負債	2,377	4,247	▲1,870	1,784	592
総負債	5,531	7,281	▲1,750	5,078	452
有利子負債	3,159	4,828	↓ ▲1,668	2,369	↑ 790
自己資本	4,533	4,131	401	4,524	9
純資産	4,646	4,236	410	4,637	8
自己資本比率	44.5%	35.9%	↑ 8.6pt	46.6%	↓ ▲2.1pt

参考指標
(FY2025 3Q実績)

ネットキャッシュ	481
ネットD/Eレシオ	▲0.11
流動比率	223.3%

人財

新たな人財ポートフォリオの枠組みを強化する 専門性強化の取り組みを推進

- 各専門職のコンピテンシーおよび育成体系を刷新
- 新たに22名がPM・BA領域の専門資格を取得
- シニアマネージャ層の積極採用を継続

サービス

ME-Lab Japanを軸に提供するGX/SXソリューションの採択件数が着実に増加

- 静岡市「森林カーボנקレジット創出促進事業」
- 山梨県・富士山科学研究所「やまなし火山防災イノベーションピッチコンテスト2025」
- NEDO「量子技術を用いた人生シミュレーションとウェルビーイング向上」

顧客

重点顧客向けのアカウント営業強化に加え、有望な新規顧客の開拓が進展

- マーケティング活動の結果、新規取引先が23社増加
- 中央省庁・地方自治体や独立行政法人・国立大学法人などのパブリック・セクターとの大型取引を継続

グループ経営 他

グループ全体で、ナレッジ・リソースの最適化を推進

- グループカンファレンスを開催し、グループ内でナレッジの還流と共有を促進
- 企業を超えて、コーポレート部門の人員配置最適化、業務の集約とアウトソーシングを推進

2Q一過性損失の経過 - 案件概要と業績への影響

2Q決算説明
資料の再掲

LTS

- 2Q決算時点で想定した範囲内で概ね進展しており、当期および来期の業績への影響は変更なし

- 注) 当該案件につきましては、守秘義務のほか、当社を除いた体制で案件遂行過程にあることを踏まえ、現時点において案件に関する具体的な説明は差し控えていただいています

案件概要

● 対象案件

- システム開発領域の請負契約案件

● 発生事象

- プロジェクト進行上の課題（品質・納期）が発生

● 当社の対応

- 課題解決に向け、人員・工数を追加投入（1Q・2Qの費用増加）

● 現状 （更新あり）

- 関連費用の見積額を損失計上
- 契約解除が成立

当期業績への影響

● 上期実績

- 営業利益を**266百万円**押し下げ
 - 1Q：61百万円
 - 2Q：205百万円
- 2Qに特別損失188百万円計上

● 下期見通し

- 営業利益を**110百万円**押し下げ
 - 3Q：67百万円
 - 4Q：42百万円

● 業績見直し修正

- 営業利益を**220百万円**下方修正
 - 当該案件：**▲376百万円**
 - その他：**+156百万円**

（P.13・P.52参照）

来期業績への影響

● 来期見通し

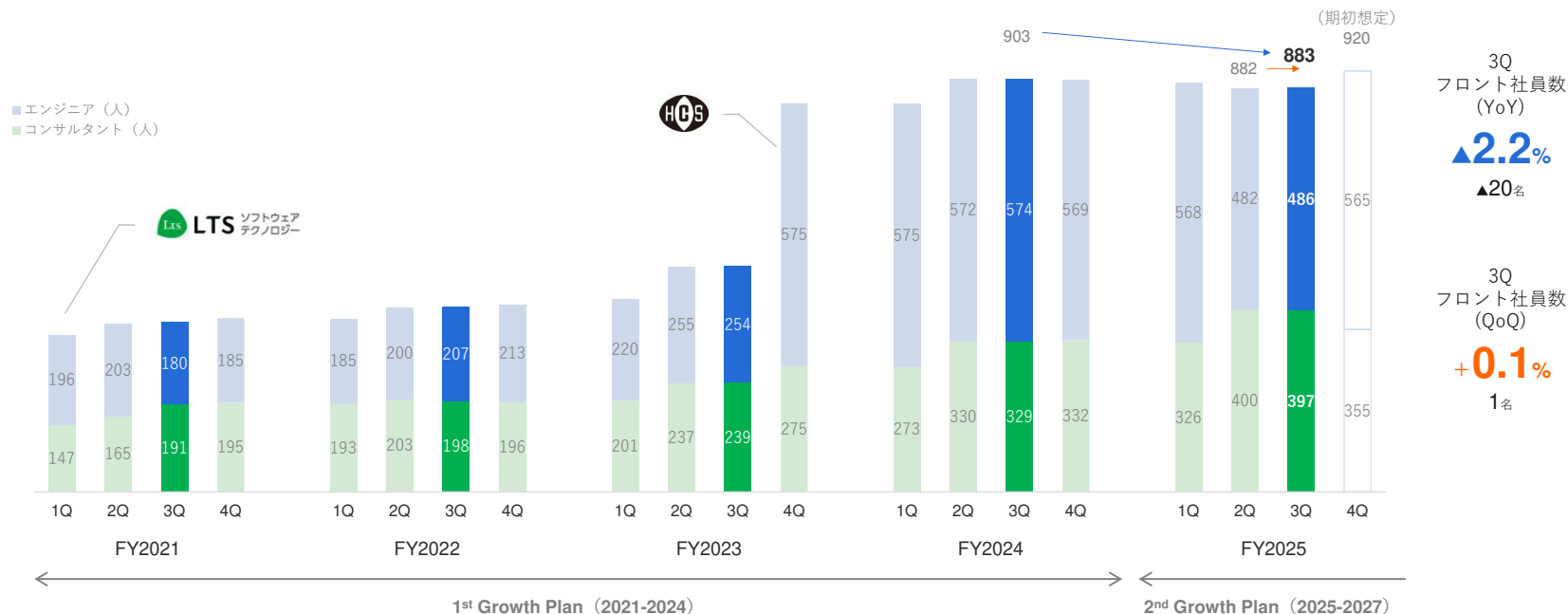
- 期初ガイダンスから変更なし
 - 売上高：**20,150百万円**
 - 営業利益：**1,680百万円**

- 当該案件に関連する損失は全て今期業績に織り込み済み
- 当該案件を除き、プロフェッショナル事業の業績は堅調

（P.22参照）

連結フロント社員数 四半期推移

- ・ 想定期末フロント人員数（920名）には達しない見込みだが、コンサルタントとエンジニアの人員構成比率の適正化は大きく進展
 - ・ コンサルタント：採用に加えてエンジニアのシステム・アナリストへのリスキルの進展もあり、期初想定以上に増加
 - ・ エンジニア：連結除外による人員減に加えて生成AIの活用・影響を織り込んだ採用抑制もあり、期初想定を下回って着地する見込み
- ・ 厳しい採用環境の中でも採用進捗は72.0%に達し、離職率も7.7%でコントロール



1. FY2025 3Q業績
- 2. FY2025 通期見通し**
3. 株主還元と資本政策
4. 中長期の成長シナリオ
5. 参考資料

2025年12月期 連結業績見通し（セグメント別）

- プロフェッショナルサービス事業は、一過性の損失が発生したものの、増収増益を継続する見通し
- プラットフォーム事業は、稼働人員数の減少に伴う収益性低下により、減収減益となる見通し

(単位：百万円)

		(修正後) FY2025 通期見通し	(期初) FY2025 通期見通し	修正額	FY2024 通期実績	YoY増減額	YoY成長率	参考（修正後）
(単位：百万円)								
売上高	(連結)	18,280	18,280	±0	16,592	1,687	10.2%	売上高 構成比
	プロフェッショナル サービス事業	16,900	16,500	+400	14,883	2,016	13.5%	
	プラットフォーム事業	2,000	2,400	▲400	2,237	▲237	▲10.6%	
営業利益	(連結)	1,180 (6.5%)	1,400 (7.7%)	▲220	1,107 (6.7%)	72 (▲0.2pt)	6.5%	営業利益 構成比
	プロフェッショナル サービス事業	1,175 (7.0%)	1,280 (7.8%)	▲105	1,031 (6.9%)	143 (0.1pt)	13.9%	
	プラットフォーム事業	5 (0.3%)	120 (5.0%)	▲115	76 (3.4%)	▲71 (▲3.1pt)	▲93.5%	
経常利益		1,230 (6.7%)	1,350 (7.4%)	▲120	1,069 (6.4%)	160 (0.3pt)	15.0%	- FY2024の親会社株主純利益には、下期に実施した不動産売却に伴う特別利益（567百万円）が含まれており、一時的に税引前利益を押し上げている。 - FY2025年については、期初段階では経常利益の成長のみを、税引前/純利益の成長基盤としていたため、昨対で▲7.5%となっていたが、期中の特別損失の発生により、親会社株主純利益は、昨対で▲33.2%となっている。
親会社株主に帰属する 当期純利益		650 (3.6%)	900 (4.9%)	▲250	973 (5.9%)	▲323 (▲2.3pt)	▲33.2%	

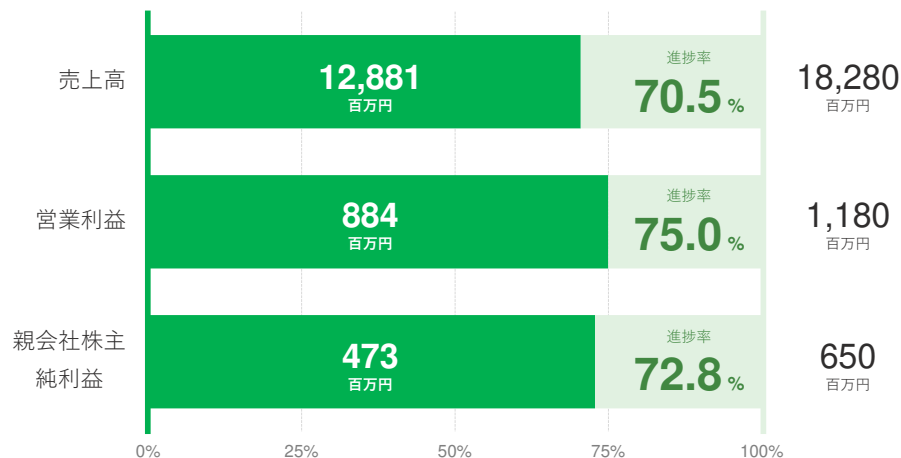
2025年12月期 第3四半期 - 連結業績進捗

- 売上高・営業利益・親会社株主純利益ともに、3Qまでの累計業績は修正後想定通りの水準で推移

業績指標

3Qの進捗

修正後見通し



リスクに対する認識と対応状況

- 損失計上案件から別案件へのアサイン調整の遅れ、稼働率低下
 - 案件開拓のための営業活動を強化
 - プロフェッショナル派遣型モデルのサービスを併用
- プラットフォーム事業（プロフェッショナルハブ・サービス）で発生した稼働人員数低下の長期化
 - 営業体制の強化
 - 他サービス（SaaSビジネスや研修など）の収益化促進
- 大型プロジェクト（準委任契約）の進行上の不確実性
 - プロジェクトデリバリー体制の強化
 - 契約管理・損益管理・品質管理の徹底

オポチュニティと対応状況

- 官公庁や超大手企業との間で長期・大型案件の取引継続
- 生成AI関連および変革人材育成関連案件の需要旺盛

1. FY2025 3Q業績
2. FY2025 通期見通し
- 3. 株主還元と資本政策**
4. 中長期の成長シナリオ
5. 参考資料

剰余金の配当

- 2025年12月期末にも、配当性向20%を目安に配当を予定（5.0円増配）
- 業績見通しの下方修正は特殊要因に拠るものであるため、株主還元方針に基づき期初計画の配当水準を維持

基本方針

- 株価向上：中長期でのEPS成長により、企業価値（株価）を向上させていくことを、株主還元施策の中心として位置づける
- 配当：配当性向20%を目安に、安定的かつ継続的に株主還元を実施する**
（但し、本業に起因しない特殊要因により純利益が大きく変動する場合、当該影響を考慮）
- 自己株式取得：成長投資と資本効率のバランスを取りながら都度検討し、必要に応じて機動的に実施する

一株当たり配当金

35.0円

（普通配当）

（期末配当）

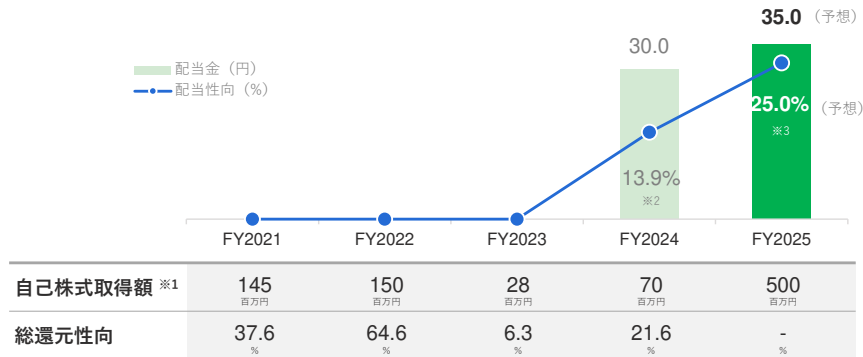
配当性向

25.0%

（2025年12月期

修正後業績見通しを基に算定）

一株当たり配当金の推移



※1：単元未満株式買取請求による取得額を除く

※2：特別損益項目の影響を除いた経常利益ベースで見た配当性向=19.5%

※3：特別損益項目の影響を除いた経常利益ベースで見た配当性向=13.2%（期初見通し=17.8%）

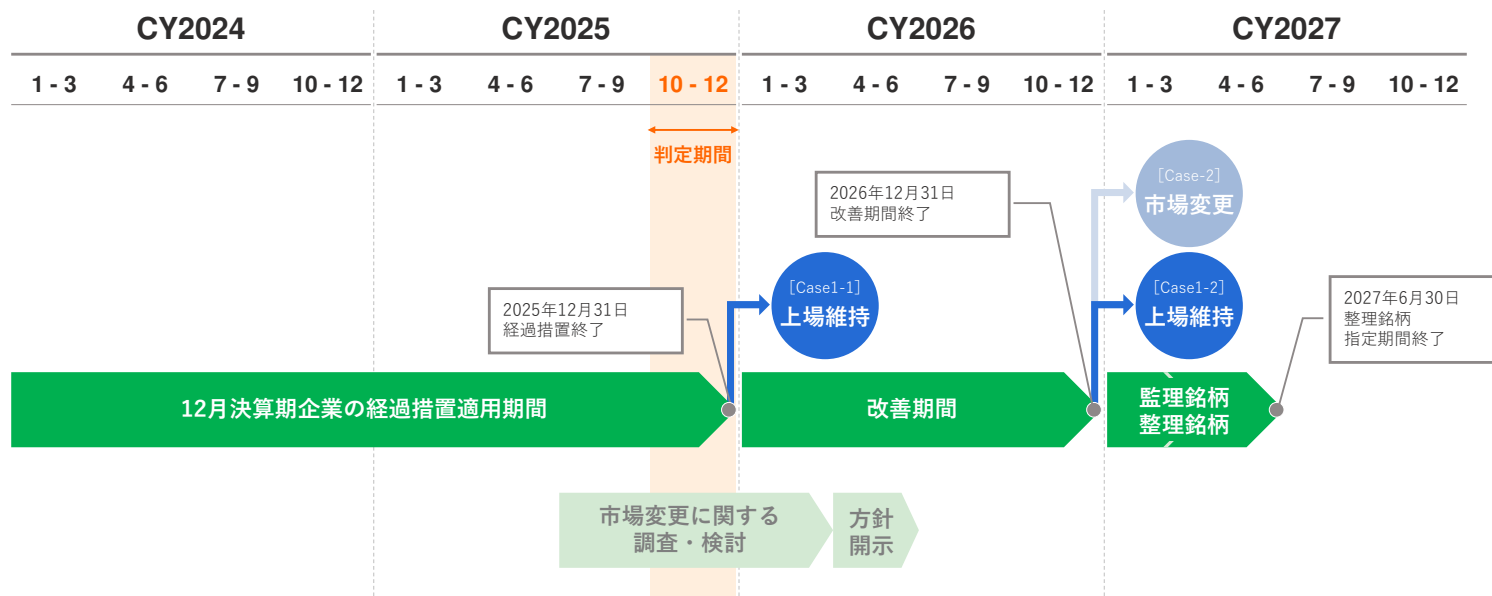
プライム市場上場維持基準 - 適合状況

- 2025年9月末日時点で、流通株式時価総額が不適合の状態
- 経過措置適用期間内での基準適合が、未達となる可能性は否定できないと認識

	株主数	流通株式数	流通株式比率	株価	流通株式時価総額
適合状況	○	○	○	-	×
適合基準	800 人	20,000 単位	35.0 %	-	100 億円
2025年9月 時点評価	1,915 人	24,129 単位	52.9 %	2,191 ^{※1} 円	52.8 億円
↕					↕
2025年12月 時点目標	1,915 人	24,129 単位	52.9 %	4,145 ^{※2} 円	100.0 億円

プライム市場上場維持基準 - 対応スケジュール

- プライム市場の上場維持基準への適合を目指した取組を継続することと並行し、バックアッププランとして、東証スタンダード市場を候補とする市場変更に関する調査・検討を開始



1. FY2025 3Q業績
2. FY2025 通期見通し
3. 株主還元と資本政策
- 4. 中長期の成長シナリオ**
5. 参考資料



Install AGILITY in your Business

デジタル時代のベストパートナー

デジタル化だけでなく、デジタル時代の経営・事業・組織運営を支援する

- 変革パートナー -

“変革推進力”の強化

(ユーザサイドでのプロジェクト支援)



- 事業パートナー -

“変化適応力”の強化

(事業アーキテクチャーの設計・構築・管理)



- 組織パートナー -

“変化創出力”の強化

(変革意識浸透と変革リーダーの育成)



- 協創のパートナー -

“未来創造企業”への進化

(ビジネスアジリティの獲得・強化)

2nd Growth Plan - VISION2030に向けて

- 「2nd Growth Plan」期間では、サービス競争力と従業員エンゲージメント（報酬水準引き上げを含む）を高め、顧客関係を強めることで、「1st Growth Plan」期間に低下した収益性を回復

VISION 2030 : Perform & Transform

1st Growth Plan

- ビジネススケールの拡大
- サービスの総合化
- M&A/PMIリテラシー向上

2nd Growth Plan

- 収益性の回復
- 専門サービス力の強化
- エンゲージメントの向上
- 顧客関係の深化

3rd Growth Plan

- 事業規模の拡大
- ブランドの確立と浸透
- 顧客関係価値最大化

2030年目標



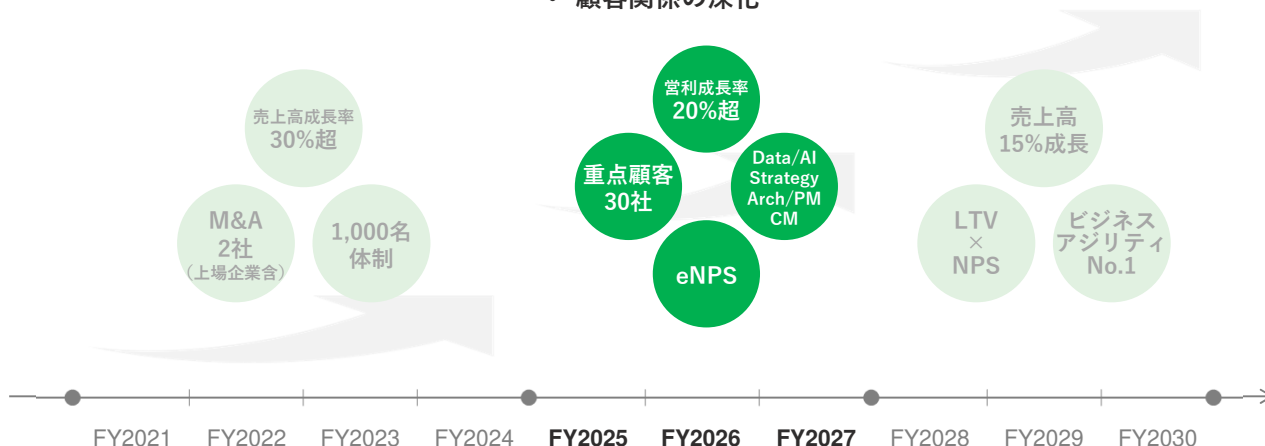
売上高 営業利益率
500億円 / 10%超
(オーガニック+M&A)



デジタル時代の
ベストパートナー
(変革×事業×組織×協創)

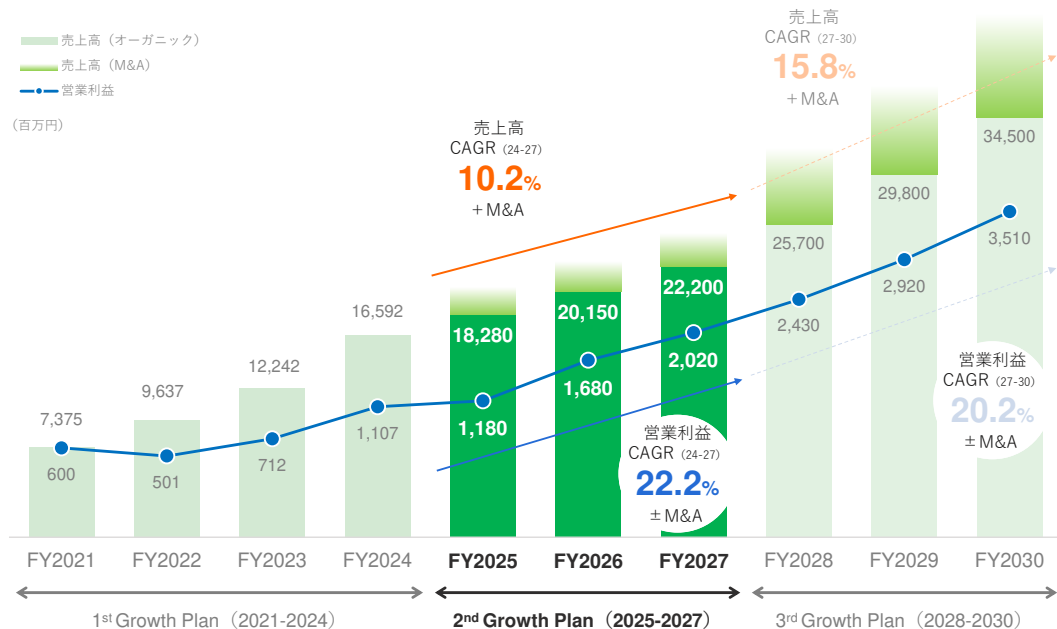


プロフェッショナル
2,000名
(ビジネスアジリティの専門家)



2nd Growth Plan - 業績目標推移

- 2025-2027期間では収益性（営業利益率）の回復を優先し、営業利益の平均成長率20%を計画
- 計画には織り込まないものの、オーガニック成長に加え、M&Aによる非連続的な成長も視野
- 下方修正はあるものの事業成長の基本基調は変わっていないため、現在進行中の「2nd Growth Plan」は変更なし



M&Aを加味した成長目標

FY	売上高	営業利益率
2030	500億円	10% 超

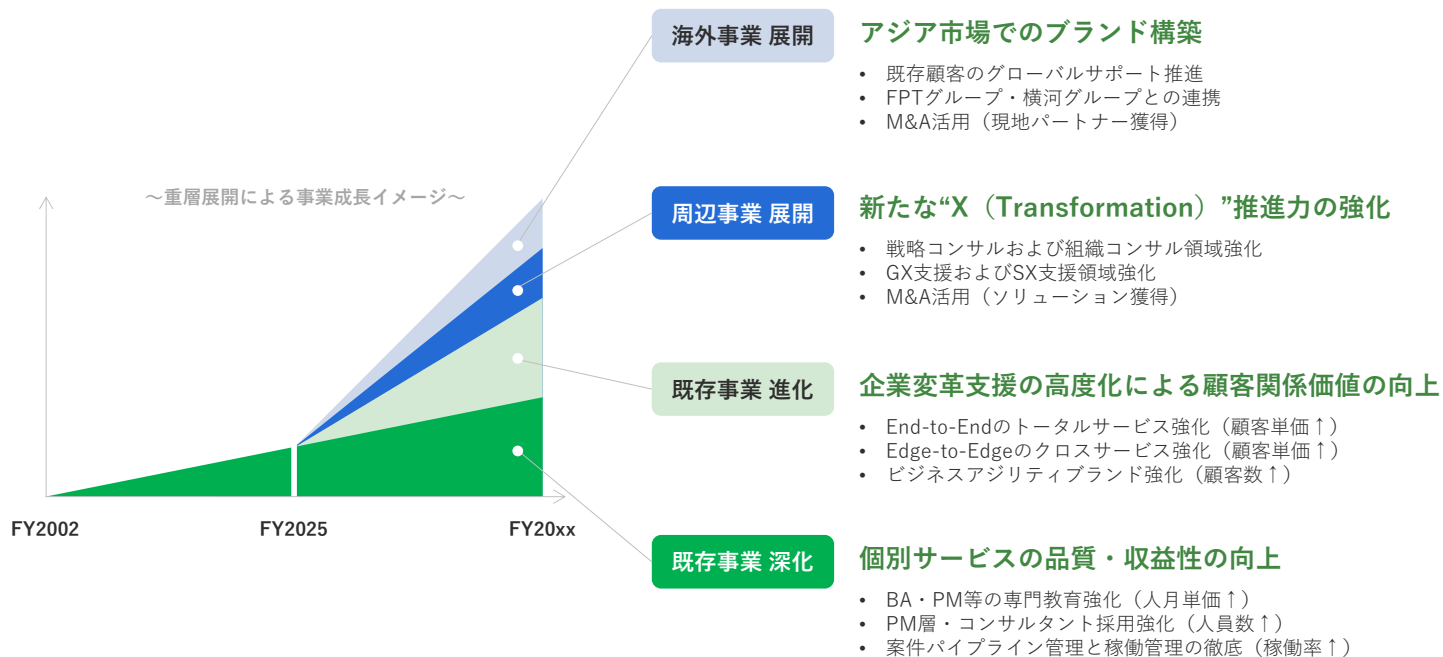
オーガニックでの成長イメージ

FY	売上高	営業利益
2027	222億円	20.2億円 (利益率: 9.1%)

FY	売上高	営業利益
2030	345億円	35.1億円 (利益率: 10.2%)

2nd Growth Plan - 積層型事業成長戦略

- "X"（トランスフォーメーション）を総合的に支援し、デジタル時代のベストパートナーを目指す
- 既存事業の強化によって収益性を高め、周辺領域・海外事業の探索によって次の飛躍の土台を整備



既存事業の成長シナリオ - 収益モデル分類

- 過去行ってきた意欲的なサービス開発の結果、現在複雑化しているサービス群を、以下の5つの領域に整理

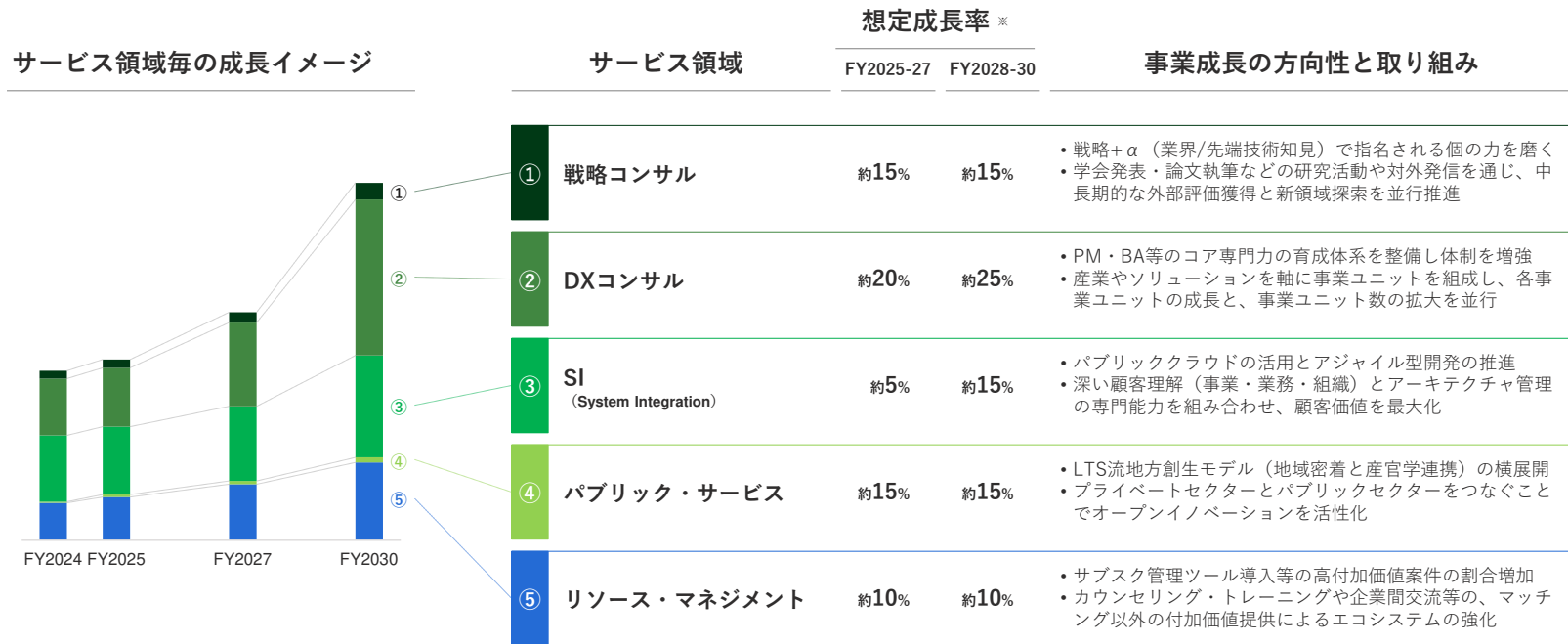
サービス領域	収益モデル						収益性向上のポイント		
戦略コンサル	Flow 型	高 単価	×	中 稼働率	×	少 人数	×	短 期間	- 最先端領域のR&Dを継続し、高水準の単価を確保 - 独自のポジショニングと経営トップとの協創関係を磨き続け、潤沢な案件パイプラインを維持
DXコンサル	Flow 型	中 単価	×	高 稼働率	×	多 人数	×	中 期間	+ 外部リソース 活用 - マネージャ層の採用とBA・PM教育によって柔軟な体制構築力を確保し、稼働率を適正水準で維持 - 外部リソースを活用し、デリバリ力をレバレッジ
SI (System Integration)	Stock 型	案件単価		×	案件数		+	外部リソース 活用	- DXコンサルの後続フェーズをグループ一体で担当し、多数の中規模・中リスク案件を積み上げ - 生成AIなどのテクノロジーを活用した生産性向上
パブリック サービス	Hybrid 型	案件単価		×	案件数		+	コミュニティ 運営費 ※1	- リージョナル・コミュニティの運営を長期で継続 - コミュニティをインキュベーション装置化し、派生案件（コンサルプロジェクト）を組成・受注
リソース マネジメント	Hybrid 型	RMフィー ※2		×	アレンジ数		+	プラットフォーム 有料会員費	- 案件・人材情報をグループで共有し、機会損失を防止 - マッチング担当の営業生産性向上 - 適切な仕入れ値の維持および内製化による利益率向上

※1：地方創生の取り組みの中で、各地域の行政・企業・教育機関・非営利団体・個人が所属し、出会いと協働を促進する「場」の運営を受託している

※2：Resource Management料金として、案件と人材のマッチングに対して、手数料を徴収している

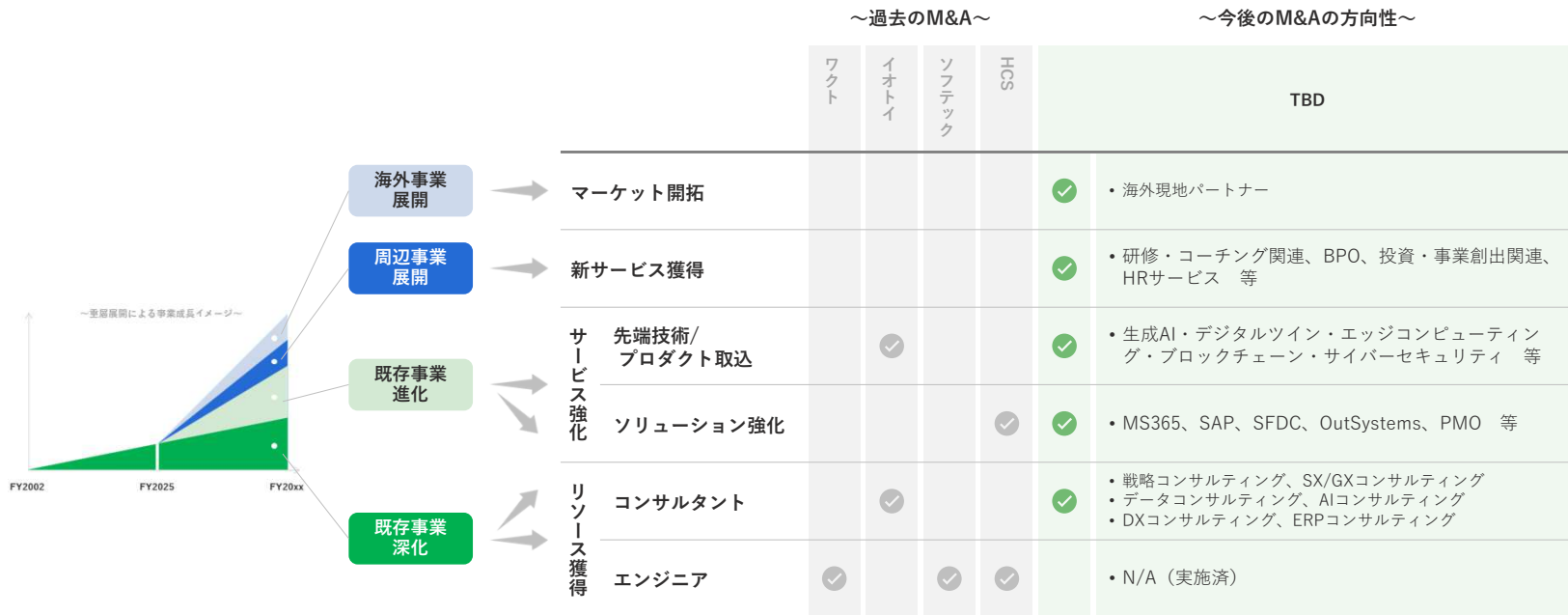
既存事業の成長シナリオ - 収益モデル別成長シナリオ

- 整理された5領域毎に、異なる考え方・アプローチで事業成長を計画・管理



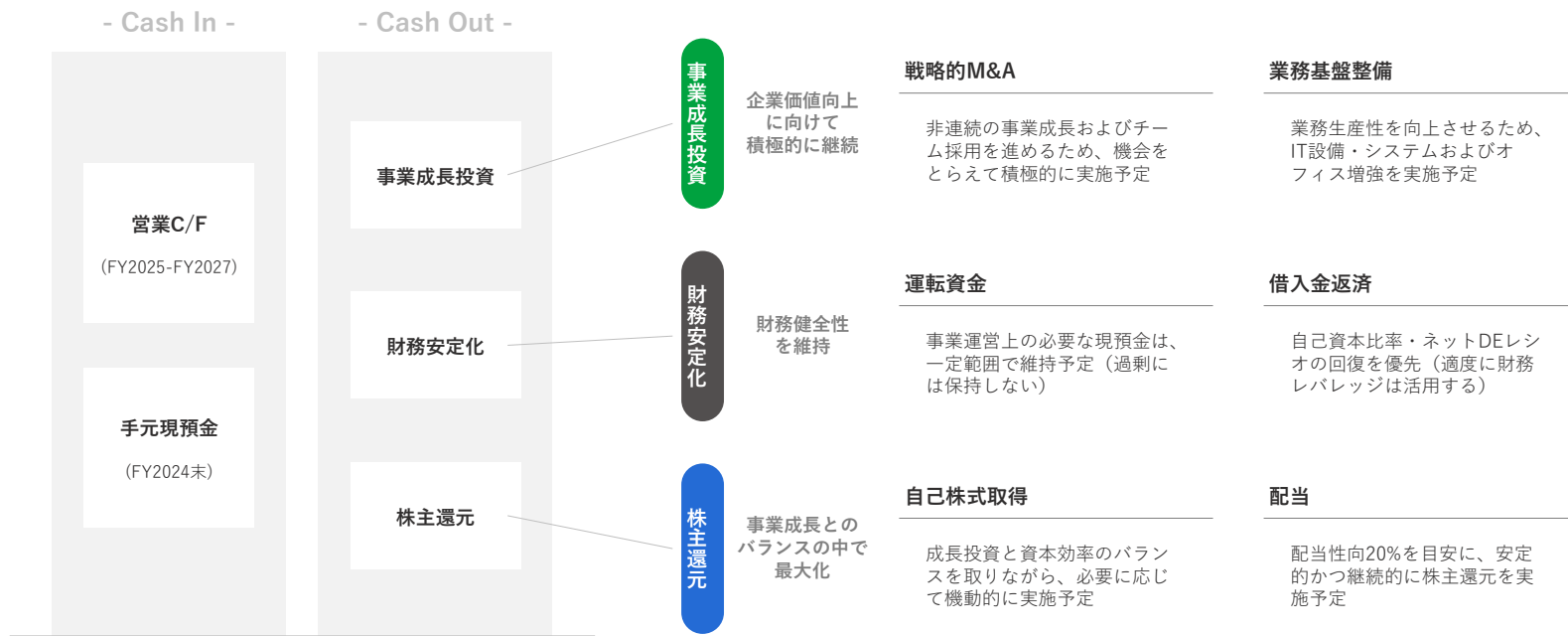
非連続的成長に向けたM&A戦略

- ・ オーガニックでの成長を基本としながらも、重要な成長戦略オプションとしてM&Aを積極活用予定
- ・ 2025-2027では既存事業の深化・進化のための小型（～5億円）M&Aを優先



キャピタル・アロケーションの考え方

- ・ 中長期的な企業価値向上に向けて、「積極的な事業成長投資」と「株主還元の最大化」を目指す
- ・ 財務健全性を維持しながらも、M&Aなど大型投資実施時には借入を活用予定（増資予定なし）



1. FY2025 3Q業績
2. FY2025 通期見通し
3. 株主還元と資本政策
4. 中長期の成長シナリオ
5. 参考資料

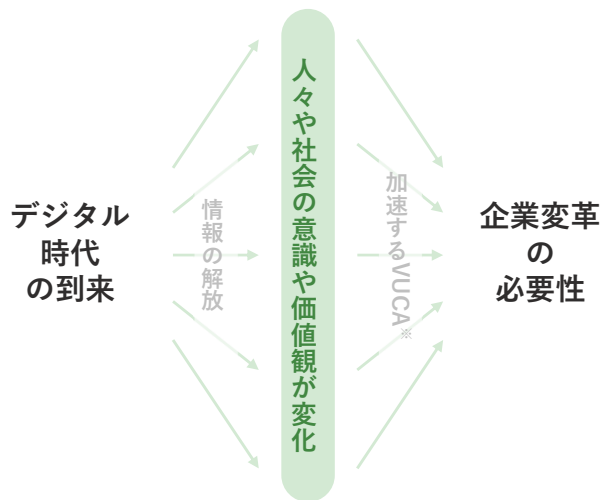
1.

マクロ環境 (デジタル時代)

デジタル時代がもたらす企業への影響

- デジタル技術の普及により、社会のあらゆる側面で大きな変革がおきており、この変革の波が企業に対して「変化に対する迅速な適応」を要請

企業に対するデジタル時代のインパクト



企業が対応しなければならない領域

経営・戦略

- 意思決定：スピードを重視（計画駆動から変化駆動）
- 事業創造：増加する破壊的イノベーションへの対応
- 業界再編：企業間連携やM&Aの常態化

業務・IT

- 業務管理：経営が主体的に業務構造の全体像を管理
- DX推進：ビジネスとテクノロジーを一体化
- データ起点：データに基づくデザインと軌道修正

組織・人材

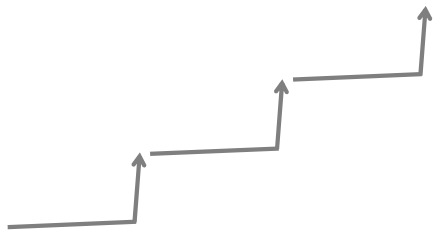
- ネットワーク型組織：フラットで柔軟な組織構造
- 社会的責任：マイノリティの可視化と多様性/包摂性の促進
- 人材の流動化：Job型の一般化と専門人材の重要性

変革の日常化

- 企業変革支援のサイクルが大幅に短期化（“日常的に”変革し続けることが重要）

社会変化が“緩やか”なアナログ時代

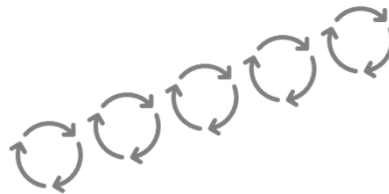
10年に1度の大変革を通じて
ギャップを解消



ゆっくり × 大きく × 一回で

社会変化が“激しい”デジタル時代

変革を繰り返し
継続的に環境変化に適応

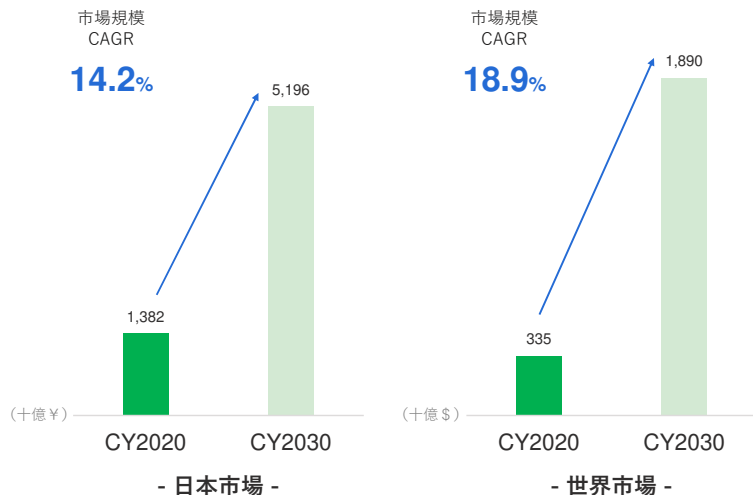


速く × 小さく × 数多く

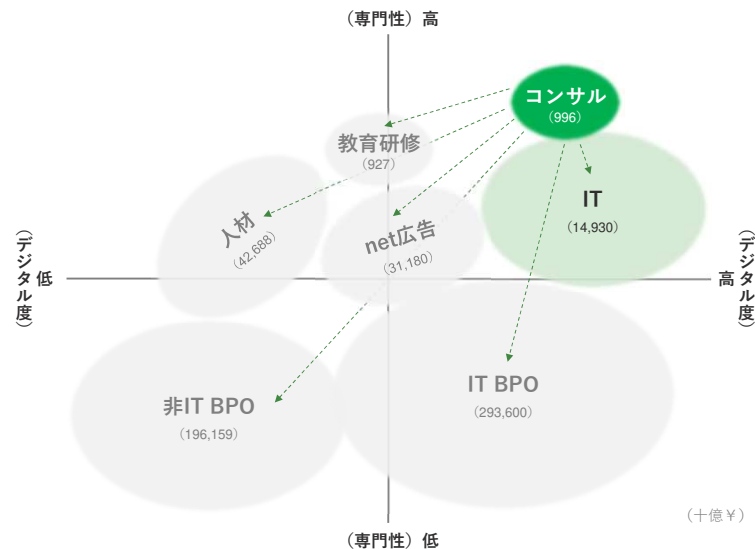
コンサルティング市場の拡大（成長×拡張）

- DX・SX・GXなどのさまざまな“X”（トランスフォーメーション）は、その頻度・数量共に増加
- 企業の“X”を支えるコンサルティング市場は成長を継続（周辺市場も巨大で開拓余地大）

2030年 DXの予測市場規模（成長性）



2023年 国内予測市場規模（拡張性）



2.

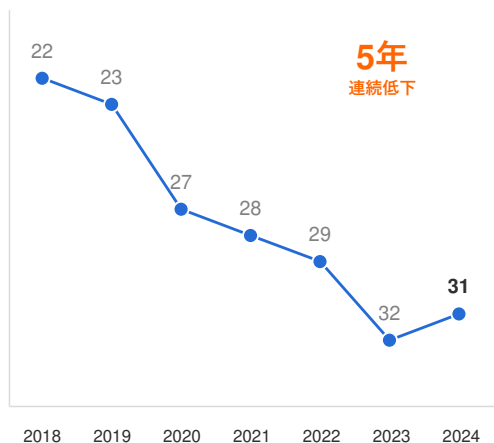
ミクロ環境 (ビジネスアジリティ)

日本の社会課題 - “速さ”が失われている

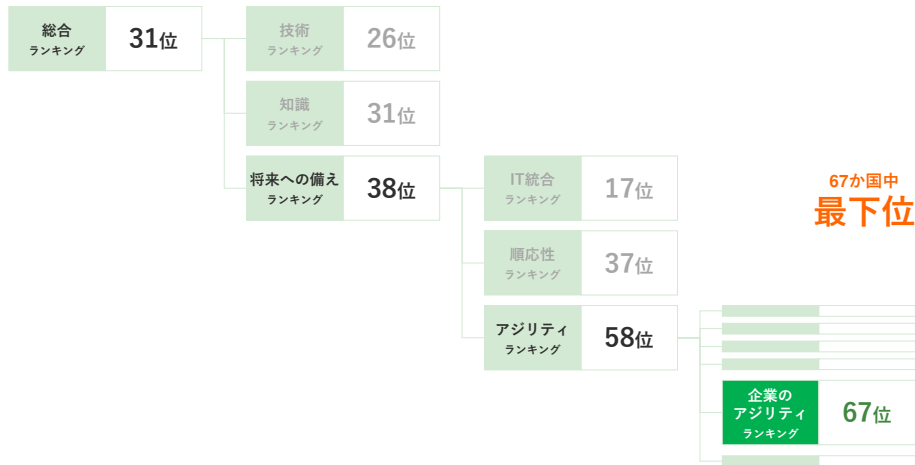
- 一人当たりGDP、労働生産性などの各指標で、日本の産業の地盤沈下が深刻
- デジタル敗戦から立ち直り、競争力を取り戻すには、「企業のアジリティ」の獲得・強化が不可欠

IMD世界デジタル競争力ランキング

ランキング
(n-67)



2024年ランキング 要素分解



アジリティ - 事業構造を「理解/分解/再構築」する力

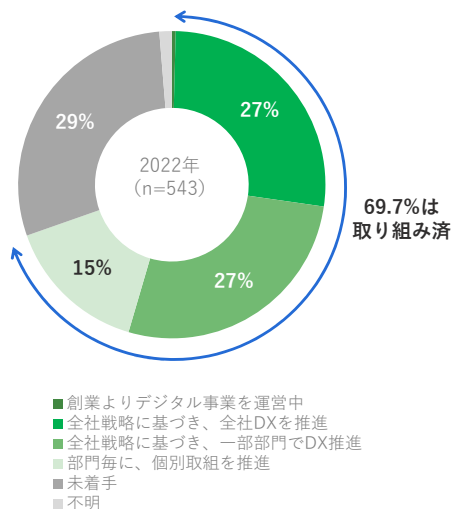
- 「ビジネスアジリティ※」とは、事業構造を外部の環境変化に対して素早く適応させることを可能にする組織能力

		Before アジリティ	After アジリティ
企業のアーキテクチャ	事業戦略・計画	- 意思決定は、“正確性”を重視 - 資源や資産は、所有の対象 - 失敗や撤退は、避けるべき対象	- 意思決定は、“スピード”を重視 - 資源や資産は、アクセスと利用の対象 - 失敗や撤退は、学びの対象
	業務プロセス	- 個々の業務手順は、“現場が随時”管理 - 業務プロセスの責任主体が、“不明確” - ビルディングブロックは、“密結合”	- 業務構造の全体像を、“経営が定常的に”管理 - 業務プロセスの責任主体が、“明確” - ビルディングブロックは、“疎結合”
	IT・OT	- ビジネスが要求し、テクノロジーが応答 - ウォーターフォールでの開発 - 内部自律性が低く、外部ベンダーに依存	- ビジネスとテクノロジーは一体 - アジャイルやDevOpsでの開発 - 内部自律性を高め、外部ベンダーを活用
	人・組織	- 指示と命令に基づく、階層型組織 - 組織力は、内部人材の総量で向上 - 組織構造も人材の配置も、予測可能で安定的	- ビジョンと自律に基づく、ネットワーク型組織 - 組織力は、外部パートナーでレバレッジ - 組織構造も人材の配置も、予測不可能で可変的

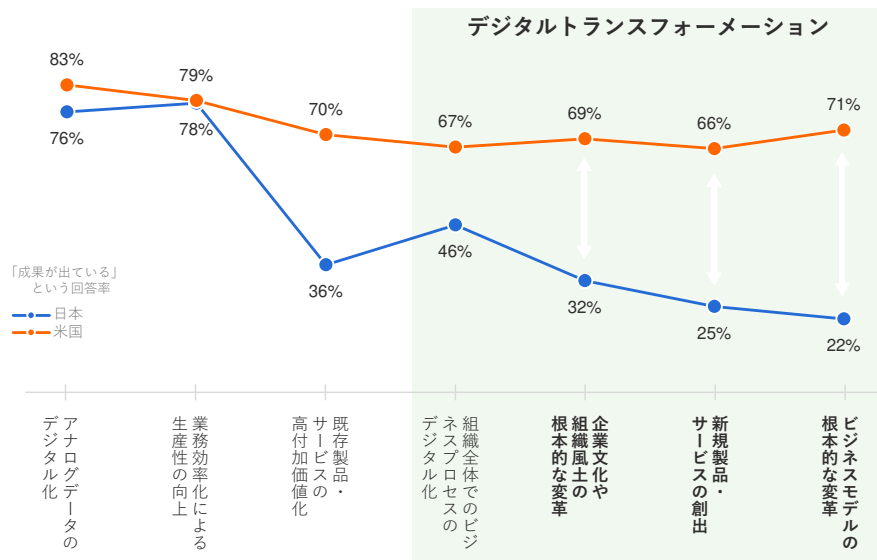
日本企業のDXの進展 - 取り組み状況とレベル

- 日本企業の約7割は、なんらかの形でDXに取り組居中
- 取り組みの多くは「データとプロセスのデジタル化」に留まっており、「デジタルをビジネスの前提とした“X”（transformation）」には及んでいない

日本企業のDXの取り組み状況



取り組み内容と成果（日米比較）



DXが期待効果を上げられない原因と当社の支援

- 各DXレベルに存在する障害（失敗の原因）を共に乗り越えるパートナーが必要

DXレベル	取り組み	取り組み結果	失敗の原因	当社の支援
3rdレベル 戦略構築 組織変革	ポートフォリオ マネジメント (プログラム群+オペレーション)	変革が日常化せず 競争力を上げきれない (“DX”のイベント化、 外部パートナーへの依存)	習慣や文化は 変わっていない (危機意識の乖離、 従来の習慣・やり方の継続)	【組織パートナー】 “変化創出力”の強化 (変革意識浸透と 変革リーダーの育成)
2ndレベル 事業構造変革 (設計) 事業構造変革 (管理)	プログラム マネジメント (変革プロジェクト群)	プロセスの デジタル化に留まる (生まれ新しい新製品/サービス、 変わらないビジネスモデル)	事業構造を 包括転換できていない (事業とデジタルが分離、 強い現場による業務の個別最適化)	【事業パートナー】 “変化適応力”の強化 (事業アーキテクチャーの 設計・構築・管理)
1stレベル 業務/システム 変革	プロジェクト マネジメント (変革アクション群)	変革プロジェクトの ROIが悪い (品質への不満、予算の超過、 スケジュールの遅延)	ユーザ企業側の 体制・推進力が弱い (要求分析が不十分、要件定義が不明確、 プロジェクトマネジメントが不適切)	【変革パートナー】 “変革推進力”の強化 (ユーザサイドでの プロジェクト支援)

3. 事業概要 (補足)

コンサルティングの変質

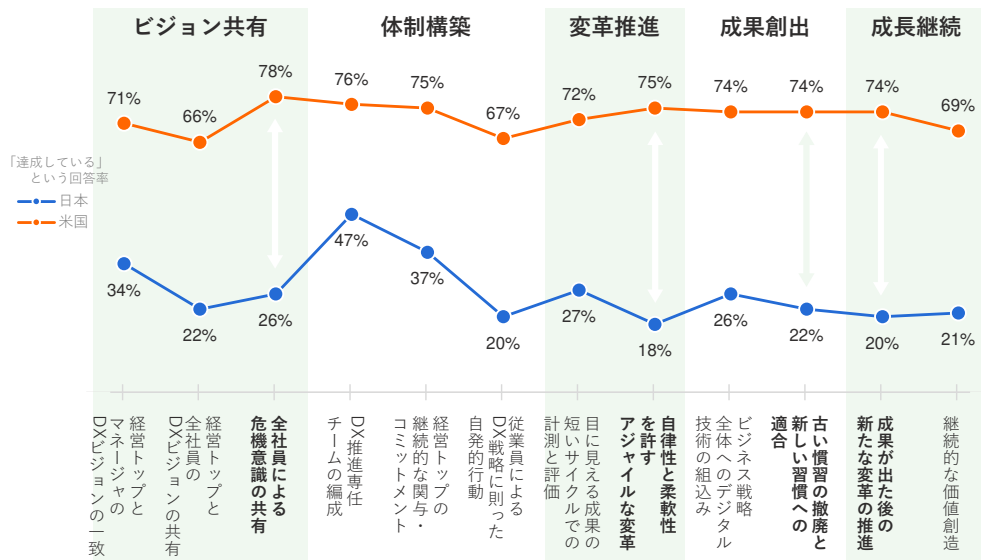
- ・ コンサルティングサービスは、時代と共に提供価値を進化
- ・ 現在は、顧客にとってのカンパニー（仲間）であることが重要



日本企業のDXの課題 - 達成事項と問題点

- ・ 取り組みは推進しているが、企業文化レベルでの企業変革には至っておらず、「アジリティの獲得・強化」は十分なされてはいない
- ・ 達成度について日米間で最大の乖離が生じているポイントは「アジャイルな変革」(▲57ポイント)

DX推進プロジェクトの達成度（日米比較）



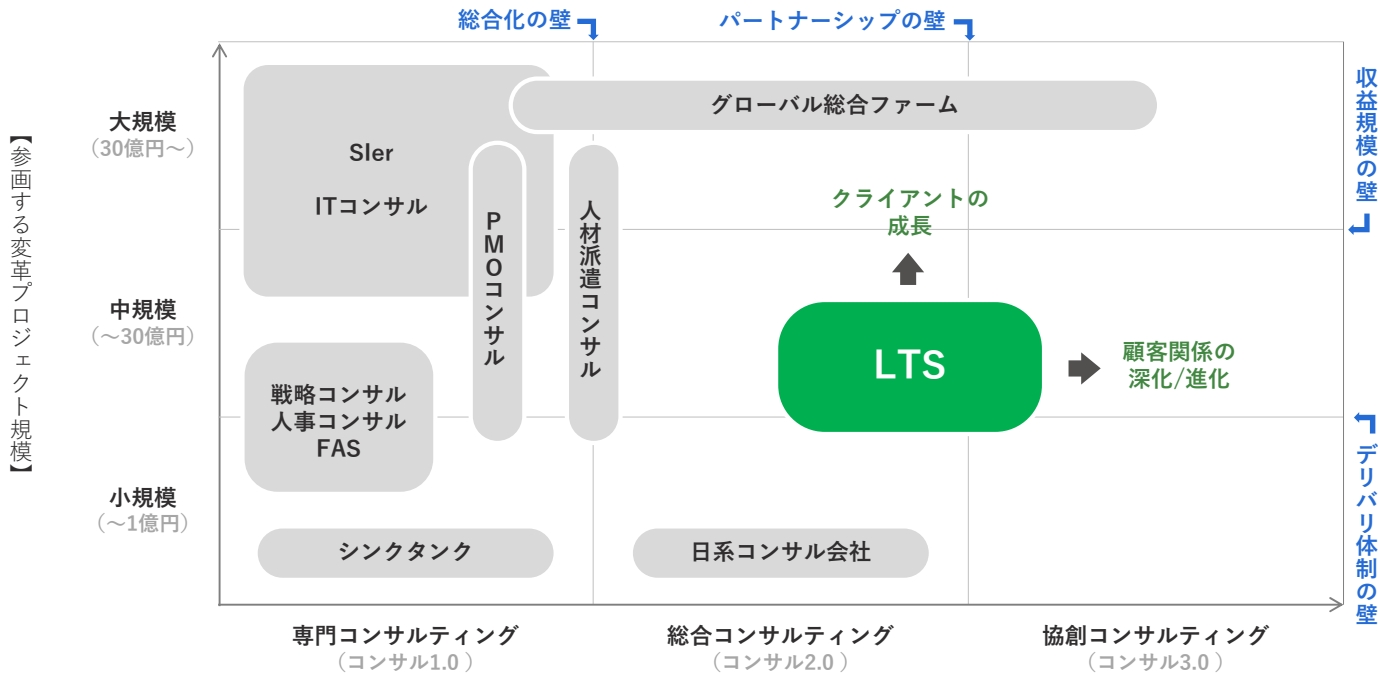
日本企業のDX推進上の問題

ビジョン共有	デジタル時代がもたらす変化に対する危機意識が共有されていない
体制構築	体制は整え、取り組みは実施している
変革推進	DXに必須となるアジリティの高い変革プロセスを理解・実践できていない
成果創出	取り組みがデジタライゼーションに留まり、文化レベルでの変革まで至らない
成長継続	DX推進チームによる一過性の取り組みとなり、変革サイクルが自律的に回らない

DXを成功させるための
“協創のパートナー”が必要

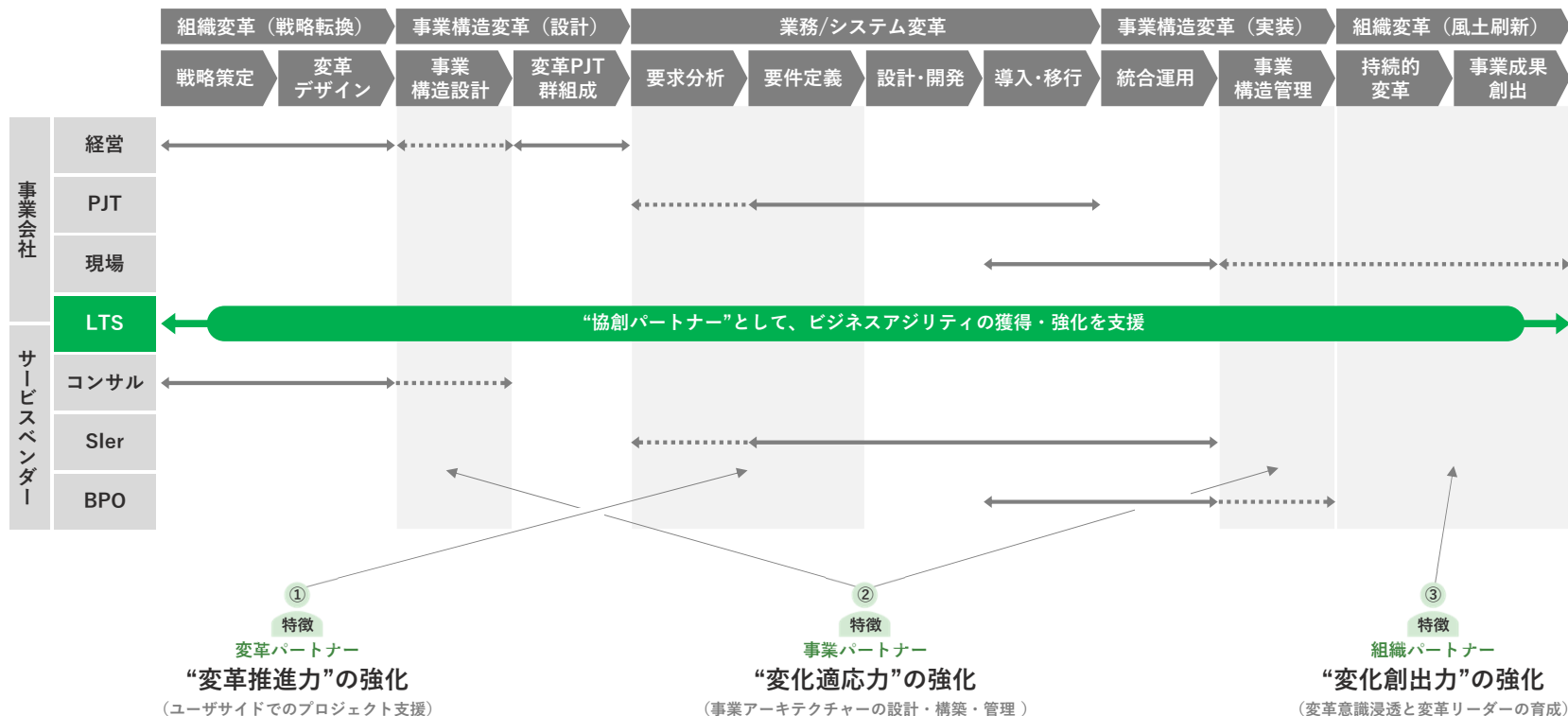
当社の特徴 - ミッドサイズ×協創コンサルティング

- 中堅～準大手企業の協創パートナーとして、ビジネスアジリティの獲得・強化を支援



当社の特徴 - 3種類のパートナー

- 事業会社の変革推進力が弱く、サービスベンダーの変革支援が薄い領域をパートナーとして支援



顧客関係価値 - 深さ × 広さ × 長さ

- 取引先数を増加させながら、深さ（取引先企業あたり平均単価）× 広さ（取引先企業あたり取引部門数）× 長さ（取引先企業あたり平均取引年数）の観点で、顧客関係を継続的に強化

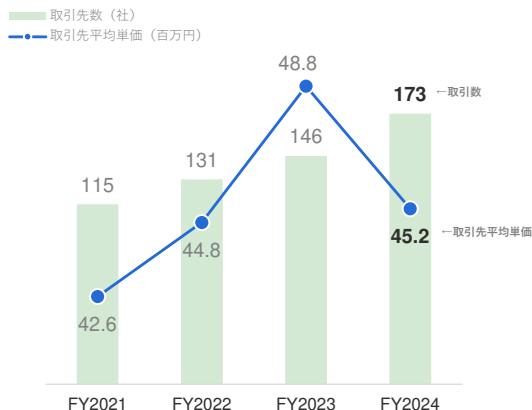
深さ：取引先企業あたり平均単価

45.5 百万円

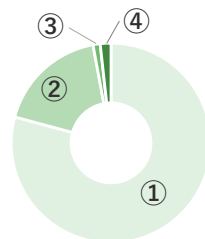
顧客企業との関係性が深化・進化中
(提供価値の高度化、収益性の向上)

CAGR
(取引先数)

14.6%



広さ：取引先企業あたり取引部門数

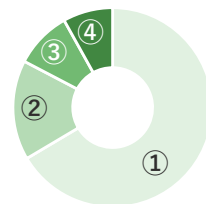


顧客企業内での横展開が進展中
(関係の多角化、浸透度の向上)

①	取引部門=1部門	79%
②	取引部門≦3部門	18%
③	取引部門≦5部門	1%
④	取引部門≧6部門	2%

3社

長さ：取引先企業あたり平均取引年数



顧客企業からの信頼と期待が継続中
(関係の安定化、ブランドの向上)

①	取引期間≦3年	66%
②	取引期間≦6年	16%
③	取引期間≦9年	9%
④	取引期間≧10年	8%

14社

顧客関係価値 - 取引実績

- 幅広い業界のリーディング・カンパニーに対して、変革・成長を継続的に支援

●商社

- ・伊藤忠商事株式会社*
- ・三菱商事株式会社
- ・株式会社メタルワン

●小売

- ・株式会社セブンーイレブンジャパン
- ・株式会社ファミリーマート
- ・三菱食品株式会社

●エネルギー

- ・出光興産株式会社
- ・太陽石油株式会社
- ・東京ガス株式会社

●運輸

- ・西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本）*
- ・日本航空株式会社（JAL）
- ・東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）

●自動車

- ・ジヤトコ株式会社*
- ・日産自動車株式会社*
- ・矢崎総業株式会社*

●建築・不動産

- ・大和ハウス工業株式会社
- ・東急建設株式会社
- ・長谷工グループ

●製造

- ・コクヨ株式会社
- ・DIC株式会社*
- ・日本電気株式会社（NEC）

●食品/外食/医療

- ・キリンホールディングス株式会社*
- ・中外製薬株式会社
- ・日本たばこ産業株式会社（JT）*

●メディア/教育

- ・株式会社時事通信社
- ・株式会社テレビ朝日
- ・株式会社ベネッセコーポレーション

●通信

- ・NTTコミュニケーションズ株式会社
- ・ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社
- ・日本郵便株式会社

●サービス

- ・セントラル警備保障株式会社
- ・日本郵政株式会社
- ・株式会社MonotaRO

●金融・証券・保険

- ・あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
- ・オリックス株式会社*
- ・住友生命保険相互会社

●コンサルティング/IT

- ・株式会社デジタルガレージ
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社
- ・日本マイクロソフト株式会社

●官公庁/地方自治体/国立法

- ・経済産業省・総務省・防衛省
- ・群馬県・静岡県・広島県
- ・岡山大学・広島大学

他多数

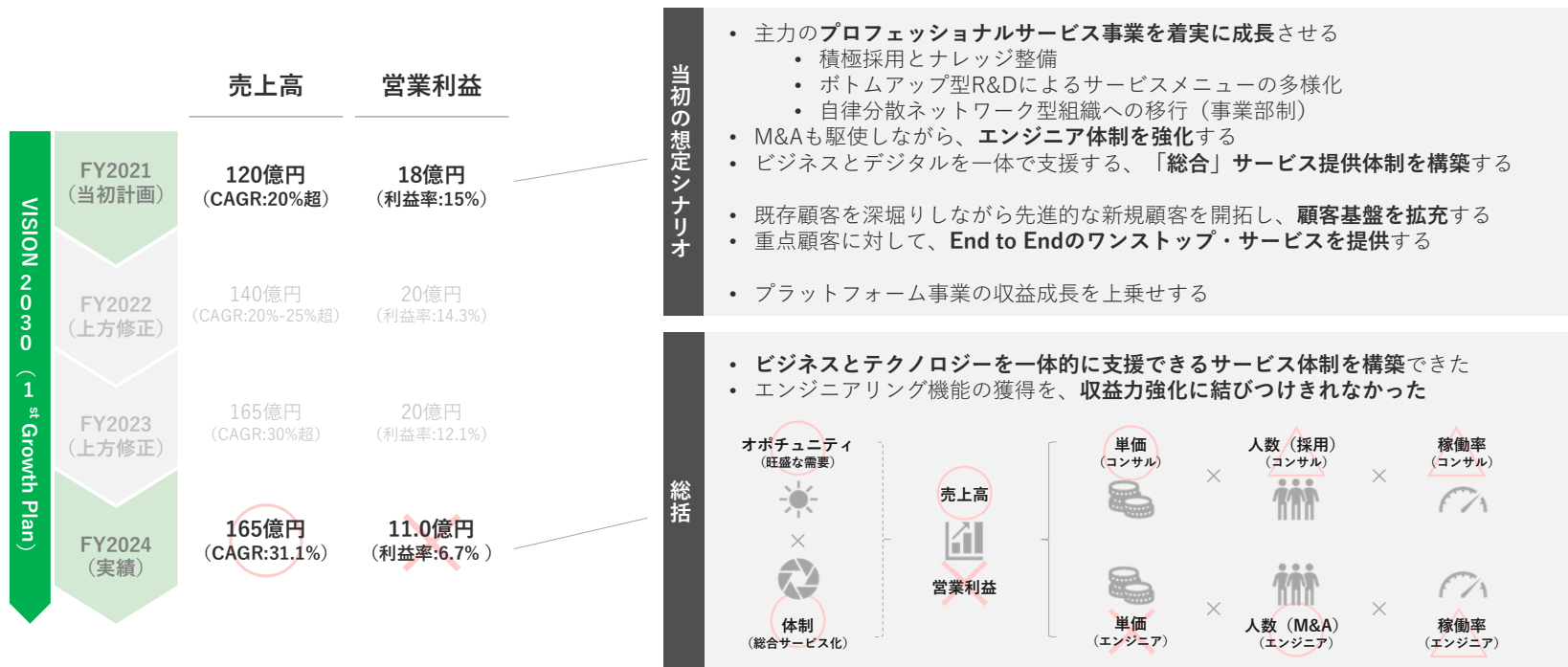
(*取引期間10年以上)

(掲載許可済みおよび開示資料にて掲載済み顧客の一部を掲載)

4. 成長シナリオ (補足)

1st Growth Planの振り返り - 目標とシナリオ

- 売上高・営業利益ともに一定の成長は果たしたが、営業利益目標については大幅未達で着地
- 進捗遅延や発生している問題にはFY24より対応しており、引き続き当初想定シナリオの実現を目指す



1st Growth Planの振り返り - 問題点と取り組み

- 豊富なオポチュニティと充実したサービスケイパビリティを結び付けることで利益創出力を向上

達成事項・成果

問題点

現在の取り組み

人材

フロント人員は640名増加（245%増）

- 積極採用により若手社員が大幅増加
- M&Aにより400名超のエンジニアが増加
- 約100名が専門領域（PM・BA）の資格を取得

顧客

顧客関係価値が向上し顧客単価も増加（122.9%増）

- アカウント営業体制を整備（上位20社で70%超）
- 新規顧客も153社増加（23.7%増）
- 国内拠点が拡大し地方創生支援も本格化

サービス

End to Endの変革支援サービスの提供開始

- FPT・YOKOGAWA両グループとの資本業務提携

生成AIやGXなど先進領域の事業成長加速

- SX・HCサービスが本格化

グループ経営

グループインした子会社の業績回復

- サービス・セールス資産の共有
- コーポレート機能・インフラの一部を統合
- MVV再策定（協働軸）とオフィス移転（協働場）

利益創出力が低下

人財ポートフォリオに歪みが発生

- メンバー層に対してPM層が過少
- エンジニアに対してコンサルタントが過少

End to End サービスの機会損失が発生

- 既存顧客からの引き合いに対して、タイムリーにPJT体制を組めず

コンサルタント単価は上昇も、稼働率低下

- 小規模組織での稼働管理の強度不足
- サービス開発投資の回収遅延（深化と探索のバランス悪化）

エンジニア数は大幅増も、単価・稼働率は横ばい

- コンサル&エンジニアの一体サービスの受注不足

プラットフォーム事業の構造改革が長期化

PJTを発掘・組成・推進リードできる人財の充実

- 報酬制度改定によるPM層の採用加速
- コンサルタント採用継続とチームM&Aの模索
- エンジニアのビジネススキル開発（BA・PM）

顧客関係価値の引き上げ（PJT→PGM→PFL）

- 業界軸での専門力強化（サービス・個人）
- アカウントマネージャの配置・育成
- 戦略策定・事業構造管理・変革人材育成領域の拡充

個別サービスの磨きこみ×有機的な連動

- サービス領域別専門組織への再編と個別成長の追求
- 顧客起点・オポチュニティドリブンで、サービス領域を横断しながらEnd to Endのサービスを展開

分権型連邦組織のガバナンス強化

- 事業効率管理（収益モデル毎業績管理）の徹底
- 会社や部門を超えたリソースの共有
- ビジョン&カルチャーによる一貫性の担保

過去に実施したM&Aの成果

- LTSグループに参画することにより、各社とも業績が向上（参画直前期決算と2024年12月期決算の比較）
 - 株式会社ワクト：2019年3月期 ⇄ 2024年12月期
 - 株式会社ソフテック：2020年6月期 ⇄ 2024年12月期
 - 株式会社HCSホールディングス：2023年3月期 ⇄ 2024年12月期



WAKUTO

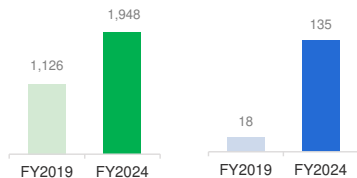
株式会社ワクト

売上高
(FY19-FY24)

+73%

営業利益
(FY19-FY24)

+635%



売上高

(百万円)

営業利益

LTS ソフトウェア
テクノロジー

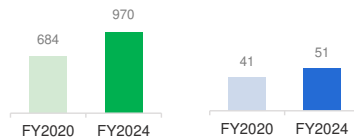
株式会社ソフテック※1

売上高
(FY20-FY24)

+42%

営業利益
(FY20-FY24)

+25%



売上高

(百万円)

営業利益



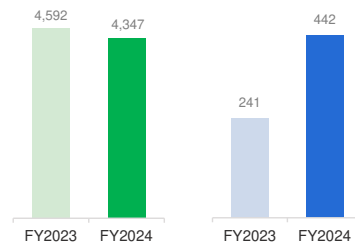
株式会社HCSホールディングス※2

売上高
(FY23-FY24)

▲5%

営業利益
(FY23-FY24)

+83%



売上高

(百万円)

営業利益

成長投資の考え方

- 中長期的な企業価値向上に向けて、積極的な事業成長投資を継続（投資の実体は、各活動を推進する従業員の人件費が該当）

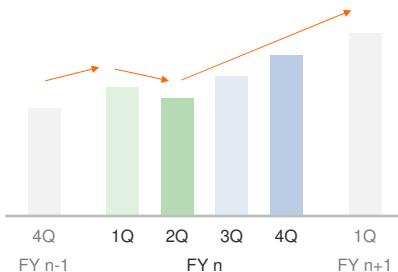


5. 補足データ

四半期別の季節性パターン

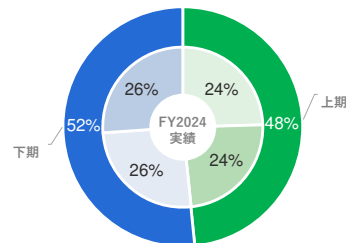
- 当期においても、案件閑散期と新卒社員の受け入れが重なるため、2Q業績は1Qを下回る見込み

売上高推移の「傾向」

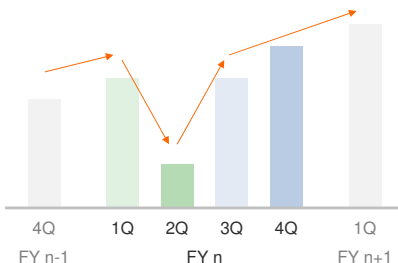


- 【1Q】前年採用者の戦力化が進み、前年4Qを上回る水準でスタート
- 【2Q】案件閑散期（3月決算企業の投資活動が一時的に減少）となり、1Qを“やや”下回る
- 【3Q】各現場でプロジェクト組成が進み、2Qから徐々に回復
- 【4Q】3Qの基本基調を継続し、当期の最高水準を更新

～参考：四半期別売上高構成比～

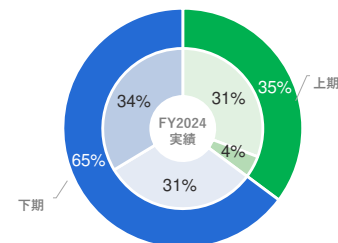


営業利益推移の「傾向」



- 【1Q】前年採用者の戦力化が進み、前年4Qを上回る水準でスタート
- 【2Q】新卒社員の受け入れ（4月一括入社社員の受入研修を3か月実施）があり、1Qを“大きく”下回る
- 【3Q】新卒社員のアサインと有償化が段階的に進み、2Qから大きく回復
- 【4Q】3Qの基本基調を継続し、当期の最高水準を更新（業績進捗や経営課題によっては成長投資を実施し、3Qから低下する場合もあり）

～参考：四半期別営業利益構成比～



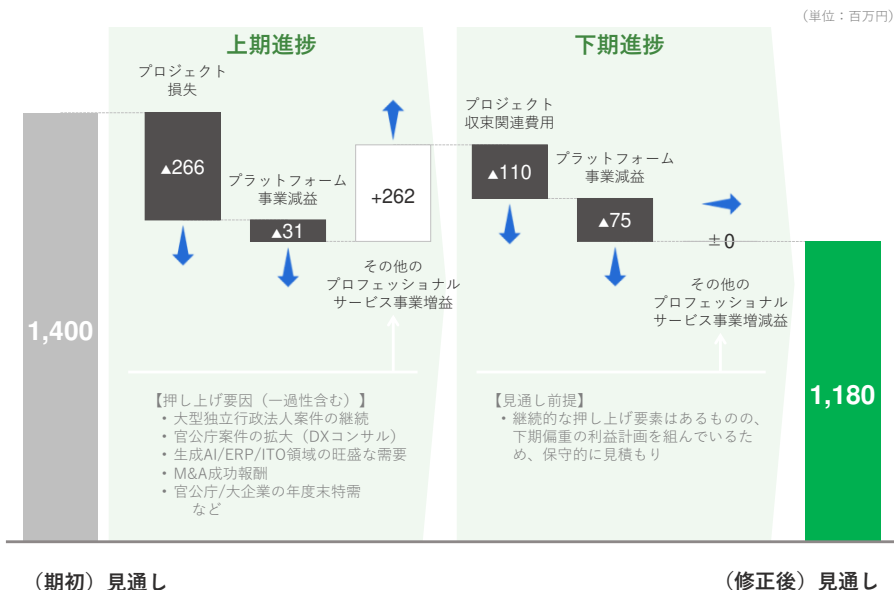
2025年12月期 連結業績見通（修正内訳）

- 外部環境・内部施策とも堅調に推移しているが、特定案件における一過性の損失発生およびプラットフォーム事業の進捗遅れにより、業績予想を下方修正

業績見通しの修正

(単位：百万円)	期初見通し	修正後見通し	
売上高	18,280	18,280	-
営業利益	1,400	1,180	▲220 (▲15.7%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	900	650	▲250 (▲27.8%)

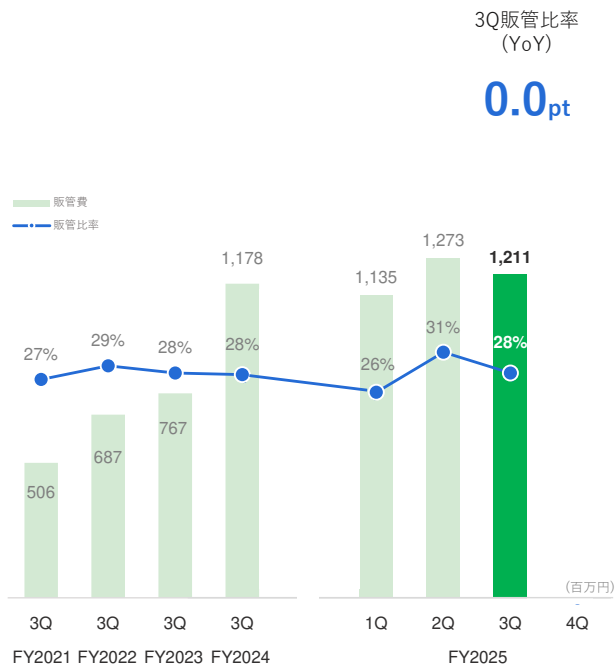
営業利益見通し修正の内訳



連結販管費 - 四半期推移

- ・ 基盤運営費用については継続的に低減を図りつつ、成長投資は機動的に実施
- ・ 一過性損失を計上した案件の影響により稼働率は低下するも、継続的なコスト構造の見直しにより 販管比率はYoYで横ばい

(百万円)



費用区分	費用項目	金額	割合	費用投下方針
共通	人件費	778	64.3%	・ 成長投資（R&D/社内PJT/研修受講）および成長関連支出（営業/知財整備）は一定規律内で積極的に実施 ・ 意図しない人員待機は極小化
	採用費	44	3.6%	・ PM層採用に対し積極投資中 ・ 紹介フィーは高騰中
成長投資	教育研修費	20	1.7%	・ PM・BA系資格取得に積極投資中
	広告宣伝費	7	0.6%	・ 広報・IR強化のため柔軟に増減
成長関連支出	のれん償却費 (顧客関係資産償却費含む)	26	2.1%	
基盤運営費用	地代家賃	25	2.0%	
	減価償却費	20	1.7%	
	各種運営コスト	291	24.0%	

連結従業員数 - 四半期推移

- 参考) FY2021 1QからFY2025 3Qまでの連結従業員数の推移

	2021				2022				2023				2024				2025			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
	▲SFTC連結												▲HCS連結				▲AMG除外（一部事業）			

6. 会社概要

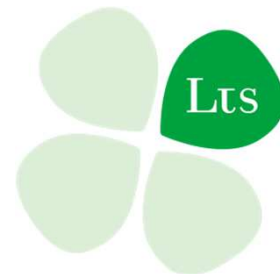
会社概要



概要

社名	株式会社エル・ティー・エス (LTS, Inc.)
設立	2002年3月
代表	代表取締役 社長執行役員 樺島 弘明
所在地	東京都港区元赤坂1丁目3-13 赤坂センタービルディング14階
資本金	839,540,900円 (2025年9月30日時点)
従業員数	1,070名 (2025年9月30日時点)
事業内容	企業変革の支援 ・プロフェッショナルサービス事業 ・プラットフォーム事業
決算期	12月
証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：6560)

ブランド



お客様の課題解決や成長に向けて
単なる外部支援ではなく
LTSが一枚の葉としてお客様と一体化し
三つ葉を四つ葉に変化させる
「質的な変化をもたらす存在」であること

一枚の葉としてお客様と同じ立ち位置で
共に変革を進めていく「真のパートナー」であること

グループ構成



- 2025年4月、グループ意思決定の迅速化と企業オペレーションの効率化を実現するため、連結子会社7社、（持分法適用）関連会社2社の体制に変更



株式会社エル・ティー・エス

プロフェッショナルサービス事業



株式会社エル・ティー・エス
ソフトウェアテクノロジー



WAKUTO
株式会社ワクト



株式会社ME-Lab Japan



株式会社日比谷
コンピュータシステム



株式会社日比谷
リソースプランニング

LTS ASIA CO., LIMITED

※香港法人

プラットフォーム事業



株式会社エル・ティー・エス
リンク

関連会社



FPTコンサルティングジャパン
株式会社

FPTジャパンホールディングス株式会社※との合弁会社
※ ベトナム最大のIT企業FPT社日本法人



Busy Bee
株式会社ビジー・ビー

沿革

- グループ連結従業員数は1,000名を超え、グループ10社で継続的に成長中



Mission

可能性を解き放つ

人の持っている可能性を信じ
自由に生き活きた人間社会を実現する

Vision

世界を広げる
プロフェッショナル
カンパニー

Values

Change

変える・変わる

Learn

学び続ける

Ownership

自ら決め、やりぬく

Venture

未知に踏み出す

Enjoy & Energize

楽しむ、活力をもたらす

Respect

尊重する

Surprise

「枠」を超え、心を動かす

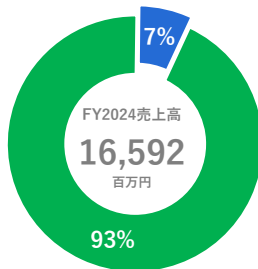
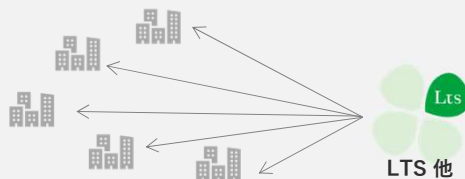
事業構成

- 日本企業のデジタル競争力を引き上げるため、「プロフェッショナルサービス事業」と「プラットフォーム事業」を両輪として、企業の経営・事業・組織運営を支援

プロフェッショナルサービス事業

一社一社の変革やDXを支援

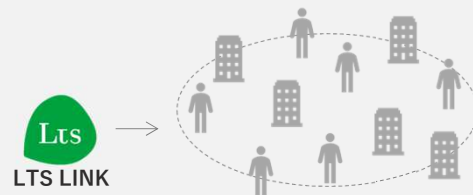
- 大企業/官公庁向けサービス
- クライアントとの協働・協創を推進
- 外部リソースDBとしてLINKを活用（シナジー）



プラットフォーム事業

IT業界全体の協働促進基盤を提供

- 中小/ベンチャー/IT企業・フリーランス向けサービス
- プラットフォーム内での会員間協働・協創を促進
- LTSのプロジェクト体制づくりを支援（シナジー）



サービスドメイン

- LTSは企業の協創のパートナーとして、“すべての企業ステージ×すべての成長フェーズ”を通じて、“一気通貫×領域横断”で、ビジネスアジリティの獲得・強化を支援

“ビジネスアジリティ”の獲得・強化

	Strategy & Innovation	Architecture & Digital	Social & Public	Platform & Network
サービス概要	“非連続的成長”のデザイン 企業戦略・事業戦略をお客様と共に考え、立案・実行し後続の取り組みにつなげる	“デジタルビジネス”の構築 組織能力のシフトを支援し、これからの時代に求められる企業の事業構造をデザインする	“豊かな社会”の形成基盤創出 行政組織やNPOの運営能力向上と官民連携を推進し、持続可能な社会を実現する	“協働のコミュニティ”の運営 IT事業者（法人/個人）とIT活用企業が、課題を解決し協働・協創するエコシステムを提供する
サービスの提供対象	エンタープライズ（大企業）	エンタープライズ（大企業）	- 官公庁/地方自治体 - NPO/NGO	- SMB（中小/ベンチャー企業） - フリーランス
サービスラインナップ	- 戦略策定 - M&A - 事業創造/事業再生	- 各種コンサルティング - データ分析&AI活用 - システム開発・BPO/ITO	- CSR/SDGs推進 - 地方創生（事業創出/人材育成） - 官民連携（産業振興/地域DX）	- マッチングプラットフォーム - SaaSプラットフォーム - プロフェッショナル派遣

サービスメニューの展開

- コンサルティングの課題に向き合いながら、「顧客立社」として顧客の成長にコミットする過程で、「組織人材開発」・「変革支援」を起点に、上流・下流・周辺に支援範囲を拡大

vs コンサル1.0
チェンジマネジメント専業

- 現場を動かす定着化支援 -

vs コンサル2.0
総合コンサルティング化 & コンサル周辺事業進出

- 変革のイニシアチブを取り戻すユーザサイド -

vs コンサル3.0
デジタル機能強化

- 変革に即応するアーキテクチャ管理 -



書籍出版

- ・ LTSは「ビジネスアジリティ」という概念をいち早く提唱し、デジタル競争力の低迷という社会課題について啓発活動を継続

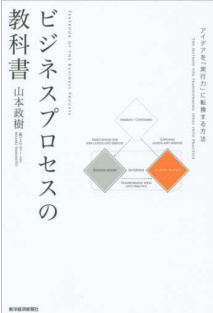
2015年



『サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス』

(翔泳社)

サービスサイエンスを駆使してプロジェクトを成功させていく方向を示す。



『ビジネスプロセスの教科書』

(東洋経済新報社)

ビジネスプロセスとは何か、どのようにマネジメントすればよいのか等をわかりやすく解説する。

2019年

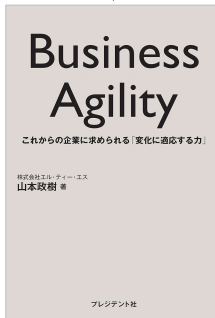


『Process Visionary デジタル時代のプロセス変革リーダー』

(プレジデント社)

デジタル時代の企業は、業務改善の専門職「ビジネスアナリスト」のすべてを解説する。

2021年

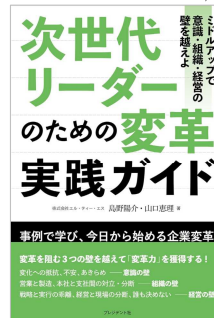


『Business Agility - これからの企業に求められる「変化」に適応する力』

(プレジデント社)

不確実な経営環境下で企業の継続的な成長に不可欠な能力である「ビジネスアジリティ」を解説する。

2022年



『次世代リーダーのための変革実践ガイド - ミドルアップで意識・組織・経営の壁を越えよ』

(プレジデント社)

企業を変革させ、新たなステージに導くうえで、ミドルの役割を解説する。



『ビジネスプロセスの教科書 第2版 共感とデジタルが導く新時代のビジネスアーキテクチャ』

(東洋経済新報社)

ビジネスプロセスマネジメントの考えや仕組みをわかりやすく解説する。

2023年



『知識ゼロからのDX入門』

(監修) (幻冬舎)

DXの本質は「変革」にあり、中小企業が変革への一歩を踏み出すためのプロセスを解説する。

役員紹介

樺島 弘明 (Hiroaki Kabashima)

代表取締役
社長執行役員

2002年3月に当社設立に参画し取締役
に就任。
同年12月より代表取締役社長。



李 成一 (Sungil Lee)

取締役
副社長執行役員

2002年3月に当社設立に参画し取締役に就任。
2005年1月より取締役副社長。



亀本 悠 (Yu Kamemoto)

取締役
副社長執行役員

戦略コンサルティング事業本部長

2011年10月に当社に参画。2019年3月より取締役。2024年3月より副社長執行役員。



上野 亮祐 (Ryosuke Ueno)

取締役
副社長執行役員

Digital事業本部長

2008年4月に当社に参画。2019年3月より取締役。2025年3月より副社長執行役員。



役員紹介

武村 文雄 (Fumio Takemura)

社外取締役（常勤監査等委員）

日本アイ・ビー・エム株式会社入社後、同社理事、執行役員を歴任。その後、日本アイ・ビー・エム・サービス株式会社専務取締役、株式会社JALインフォテック代表取締役社長、日本アイ・ビー・エム株式会社顧問、東京都市大学知識工学部非常勤講師。

2018年3月に当社常勤監査役、2019年3月より社外取締役に就任。2022年6月より当社子会社株式会社ワクト監査役。



高橋 直樹 (Naoki Takahashi)

社外取締役（監査等委員）

日産自動車株式会社入社後、米国ニューヨーク州弁護士資格を取得し、ホワイト&ケース法律事務所入社。その後、日本コカ・コーラ株式会社、株式会社IQ3取締役上級副社長、アメリカンインターナショナルグループ株式会社を経て、AIGジャパン・ホールディングス株式会社取締役常務執行役員。2016年12月に当社監査役、2019年3月より社外取締役に就任。



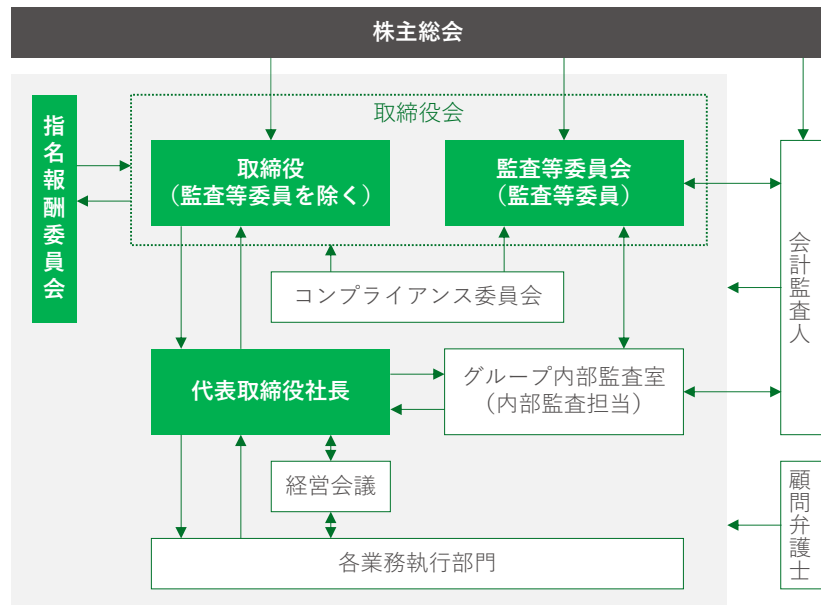
川添 晶子 (Akiko Kawazoe)

社外取締役（監査等委員）

監査法人トーマツ入所後、公認会計士資格を取得し、公認会計士川添晶子事務所を設立。その後、2014年に株式会社リクルートアドミニストレーション（現株式会社リクルート）を経て、ひかり監査法人社員。2024年3月に当社社外取締役に就任。



- ・ 企業価値の拡大と永続的存続、社会貢献を達成するために、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題の1つと捉え、そのために必要な施策を講じ取り組んでいる



これまでの取り組み

- ・ 監査等委員会設置会社への移行
- ・ 社外取締役の増員
- ・ 指名報酬委員会の設置
- ・ 英語版決算短信及び決算説明資料の開示
- ・ 第三者機関を活用した取締役会全体の実効性に関する分析・評価

今後の取り組みテーマ

- ・取締役会構成員の多様性促進
- ・最高経営責任者の後継者計画策定・運用

免責・注意事項

● 免責事項

- 本資料は皆様の参考に資するため、株式会社エル・ティー・エス（以下、当社）の財務情報、経営指標等の提供を目的としておりますが、内容についていかなる表明・保証を行うものではありません。
- 本資料に記載された内容は、現在において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

● 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あっても、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。



End of File