



統合報告書 2025

2024.4.1-2025.3.31

創業の精神

真のコンピューター科学の樹立をも含み、
実践と研究とを兼ねた
極めてユニークな存在たらん

1969年3月 設立趣意書より

経営理念

NSDグループは、社員・お客様・株主の皆様との
共存共栄を企業活動の原点として、
常に最先端のIT技術を探求し、
人や社会に役立つソリューションの創造・提供を通じて、
社会の健全な発展に積極的に貢献します。

Contents

イントロダクション

- | | |
|-------------|----------------|
| 03 目指す姿 | 06 At a Glance |
| 04 価値創造のあゆみ | 07 事業内容 |
| 05 特徴・強み | |

価値創造ストーリー

- | | |
|-------------|-----------------|
| 09 トップメッセージ | 15 経営資源 |
| 11 価値創造プロセス | 16 ビジネスモデルと収益構造 |
| 12 マテリアリティ | 17 財務・非財務ハイライト |

成長戦略

- | | |
|---------|---------|
| 20 事業戦略 | 29 人材戦略 |
| 25 技術戦略 | 34 財務戦略 |

事業別概況

- | | |
|------------|-------------|
| 38 セグメント構成 | 43 社会基盤 I T |
| 39 金融 I T | 45 I T インフラ |
| 41 産業 I T | 47 ソリューション |

サステナビリティ

- | | |
|-------------|-------------|
| 50 環境への取り組み | 54 社会への取り組み |
|-------------|-------------|

ガバナンス

- | | |
|-------------|----------------|
| 59 社外取締役座談会 | 64 ガバナンスへの取り組み |
|-------------|----------------|

企業データ

- | | |
|--------------|---------|
| 77 財務・非財務データ | 81 会社情報 |
|--------------|---------|

編集方針

NSDでは、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、よりわかりやすくお伝えするために、統合報告書を制作しています。制作にあたっては、重要な財務・非財務情報を関連付けながら、特にお伝えしたい事項を中心に編集しています。

今年度の統合報告書では、特に以下の2点のご説明に重点を置いています。

POINT 1

独自の考えに基づく研究・技術開発

NSDでは「I Tを活用した社会イノベーション」をマテリアリティの一つに掲げ、実ビジネスに役立つ研究・技術開発を推進しています。数年後の事業化を見据えた技術テーマを見出し、調査・研究から開発までを実践していくことで、お客様の経営課題の解決に寄与していきます。こうした取り組みについて、「技術戦略」でご説明しています。

➡ P.25 技術戦略

POINT 2

人的資本投資方針とその効果

NSDでは人的資本経営の考えに基づき、「お客様から信頼される“NSD人材”の創造」と「高いパフォーマンスを発揮できる環境」作りに投資しています。これによりもたらされる収益効果を循環（再投資）させることで、持続的な組織の成長を目指しています。こうした取り組みについて、「人材戦略」でご説明しています。

➡ P.29 人材戦略

より詳しい情報は、当社Webサイト☞をご参照ください。

報告対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日（一部、対象期間後の情報を含む）

報告対象範囲：株式会社NSD、NSDグループ会社

免責事項

本報告書は、NSDグループの企業価値向上に向けた取り組みに関する情報の提供を目的としたものであり、株式の購入や売却を勧誘するものではありません。また、業績の見通し等の将来に関する記述は、本報告書作成時の当社の判断に基づいており、その達成を当社として約束するものではなく、今後、予告なしに変更されることがあります。本報告書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。

目指す姿

長期的に目指す姿

「人とITの未来」を提案する会社

さまざまな社会課題をITで解決し、
持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します

NSDは創業以来、お客様の課題に真摯に向き合い、その解決に最善を尽くすことで、多くのお客様と信頼関係を築いてきました。

昨今、生産年齢人口の減少や働き方の多様化、環境問題等、社会はさまざまな課題を抱えており、持続可能な社会の実現には、社会全体でこれらの課題解決に取り組む必要があります。NSDの存在意義は、一つひとつの社会課題に真摯に向き合い、ITの力でその解決に貢献していくことです。

社会インフラを担う大手企業との信頼関係や高い技術力、人材力といったNSDの強みを最大限に発揮し、「人とITの未来」を提案する会社を目指してまいります。



事例の詳細はこちら → P.25 技術戦略

創業から受け継がれる精神

設立趣意書に記された「実践と研究とを兼ねた極めてユニークな存在たらん」という言葉。この言葉には、**実践と研究を繰り返すことで問題の本質に迫り、真に必要とされる価値を提供できる唯一無二の存在になる**という、創業者の強い想いが込められており、この想いは今のNSDにも連綿と受け継がれています。

経営理念に込められた想い

NSDの経営理念の中には、「人や社会に役立つソリューションの創造・提供を通じて、社会の健全な発展に積極的に貢献します。」という文言があります。このようにNSDの事業活動の軸となっているのは、**ITを通じた社会課題の解決であり、その活動を通じて、「人とITの未来」を創造していきたい**という想いがあります。

価値創造のあゆみ

主力のシステム開発事業で お客様の信頼を獲得

創業当初から大手優良企業を中心としたお客様に恵まれ、受託開発を成長ドライバーとして日本経済の発展とともに成長。この頃からお付き合いのあるお客様とは現在もお取引があり、NSDの“生涯顧客”となっています。



収益の第2の柱の確立に向けた ソリューション事業の強化

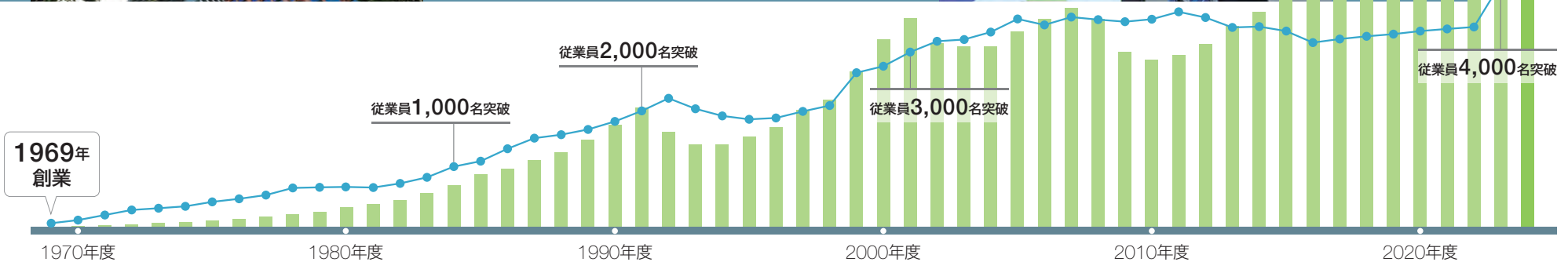
業務領域拡大を目指し、システム開発以外での収益モデル構築を推進。セキュリティ等の汎用的な製品から、医療・ヘルスケアや物流といった特定の分野の製品まで幅広く展開し、お客様の課題解決に貢献しています。

お客様へ新たな価値を提案する 攻めのIT企業へ

DXニーズの拡大、AIの進歩等、変わり続ける経営環境のなかで、より独自性の高い、付加価値のある提案ができるIT企業への変革を推進。コンサルティング領域の強化等を進め、お客様への新たな価値提案に注力しています。



2024年度売上高
1,077 億円



※：1998年度以前は単体の計数を記載しています。

主要トピックス

1969 NSD設立
(設立時商号：日本システムディベロップメント)

1988 大阪証券取引所 市場第二部に上場

1999 東京証券取引所 市場第一部に上場
(2022年にプライム市場に移行)

2001 FSKを子会社化

2007 シェアホルダーズ・リレーション
サービス営業開始

2010 NSDに商号変更

2012 NSD Internationalを設立
(米国ニューヨーク州)

2014 成都仁本新動科技を設立

2015 NMシステムズを子会社化※

2017 ジャパンジョブポスティングサービスを子会社化※

2019 NSD-DXテクノロジーを設立
(設立時商号：NSD先端技術研究所)

2022 Triggerを子会社化

2023 アートホールディングスを子会社化

2023 ノーザを子会社化

2024 Triggerを吸収合併

※：両社は2018年に合併し、商号をステラスへ変更しました。

特徴・強み

安定した顧客基盤

1969年の創業から半世紀以上にわたり、金融機関やメーカー、社会インフラ企業をはじめ、多くのお客様のシステム開発に取り組んできました。お客様の課題に真摯に向き合い、ともにシステムを作り上げていくなかで、お客様との信頼関係を築き上げ、継続的に受注するビジネスモデルを確立してきました。こうした“生涯顧客”の存在がNSDの強みです。

取引社数※

1,403社

上位10社売上高比率※

29.2%

信頼を育む人材力

個別のコンサルティングからミッションクリティカルな大規模システムの開発まで、お客様の多様なニーズに応じられる専門性の高い4,000名を超えるシステム・エンジニアを擁しています。技術力のみならず人間力を高めることを通じ、社員を真のプロフェッショナルへと育成しています。こうした社員の存在が、お客様との信頼関係構築に寄与し、ビジネスの好循環を生んでいます。

従業員数

4,455人

SE比率※

96.3%

卓越した技術力

半世紀以上にわたり多様な業種・業務のシステムを開発してきたことから、豊富な技術的知見・ノウハウを蓄積しています。近年では、DX関連技術、AI等の新技術への対応力を強化し、システム開発で活用しているほか、自社ソリューションの開発においてもこうした技術を積極的に取り入れ、より付加価値の高いサービスを提供しています。

情報処理関連資格取得者数※ (2024年度末延べ)

5,095人

DX・AI関連売上高(システム開発)

37.1%

業界トップクラスの利益率

安定的な継続受注を可能とする顧客基盤のもと、高品質な技術力とプロジェクト管理能力により不採算案件の発生を回避し、高い収益性を確保しています。また、お客様業務とシステムの双方を熟知した開発部門のリーダー層が提案を行うことで計画的かつ効率的にシステム・エンジニアをプロジェクトに配置し、必要なコストを最小限にとどめています。以上により、業界トップクラスの利益率を実現しています。

営業利益率

15.6%

売上高に対する不採算額の比率※ (3年平均)

0.04%

※：単体における実績を記載しています。

At a Glance

売上高

1,077億円



営業利益

168億円



営業利益率

15.6%

EBITDAマージン

18.1%



ROE

18.2%



配当性向

56.6%

総還元性向

70.8%



TSR

254.4%



従業員数

4,455人

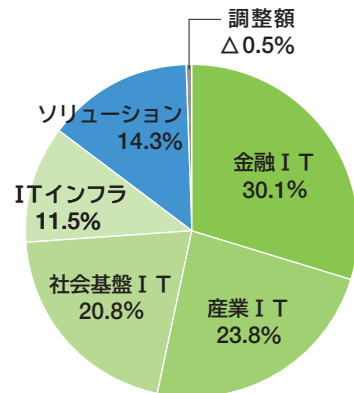


離職率※

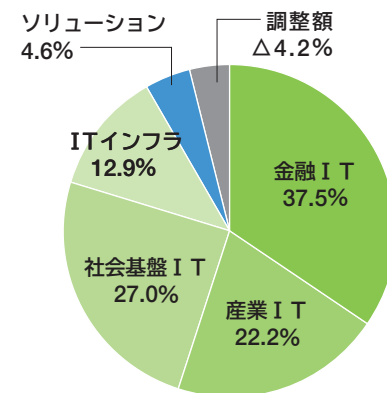
3.3%



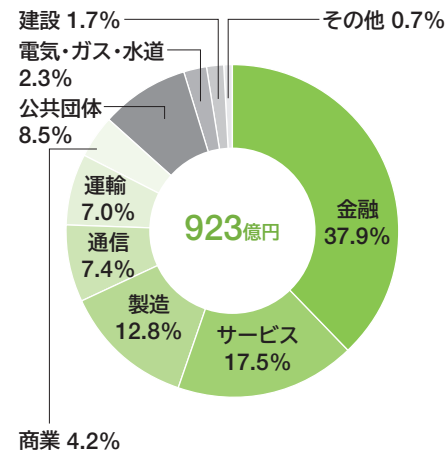
セグメント別売上高構成比率



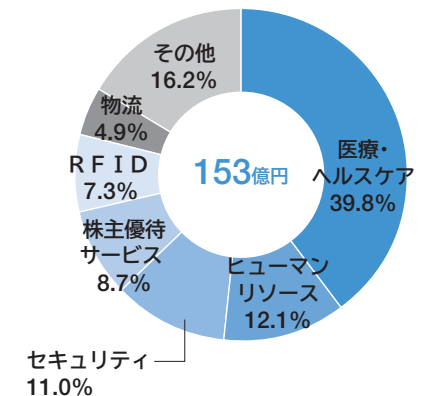
セグメント別営業利益構成比率



システム開発事業 顧客業種別売上高比率



ソリューション事業 製品カテゴリー別売上高比率



※：単体従業員数に占める離職者数の割合です。定年退職・転籍等を除いて算定しています。

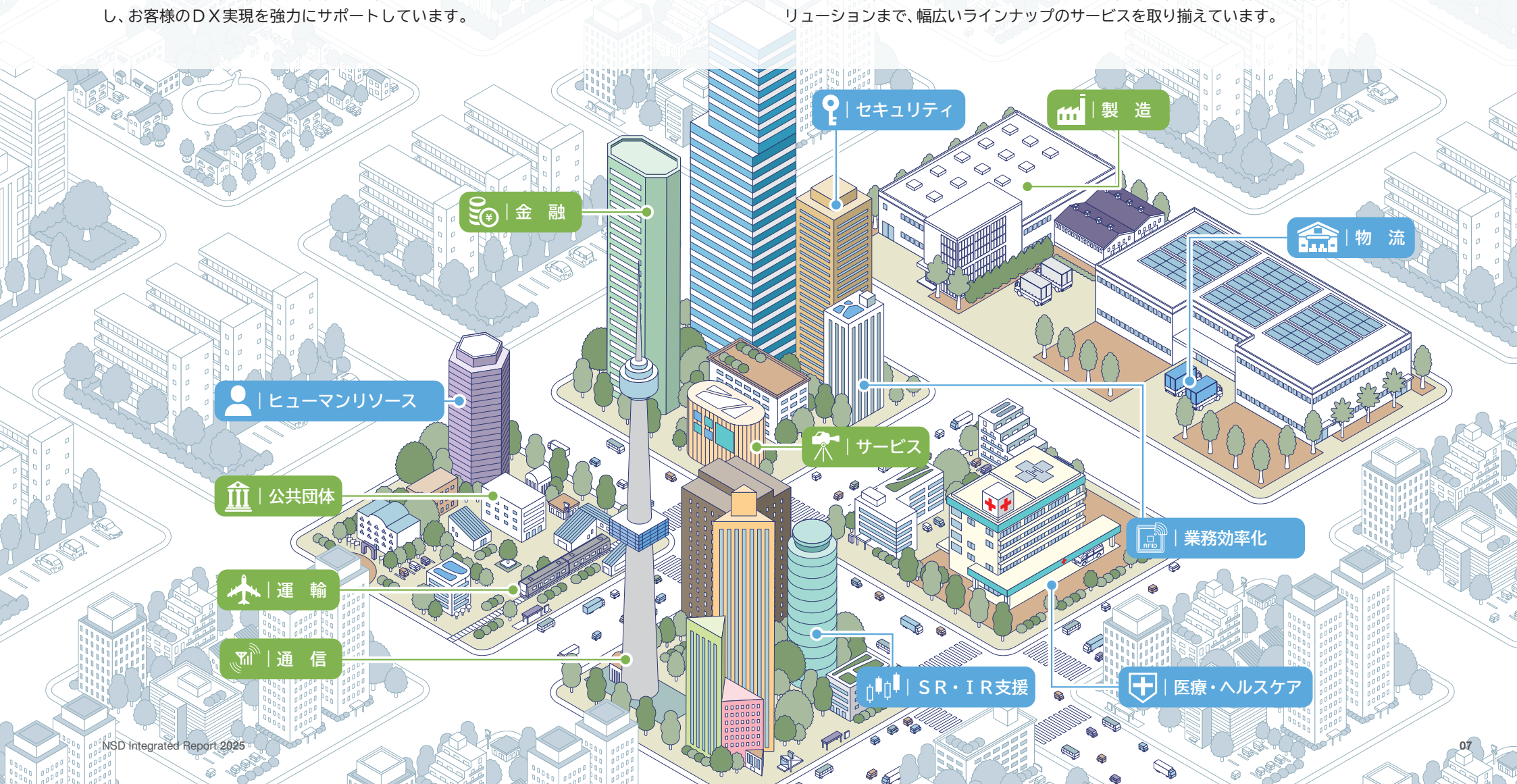
事業内容

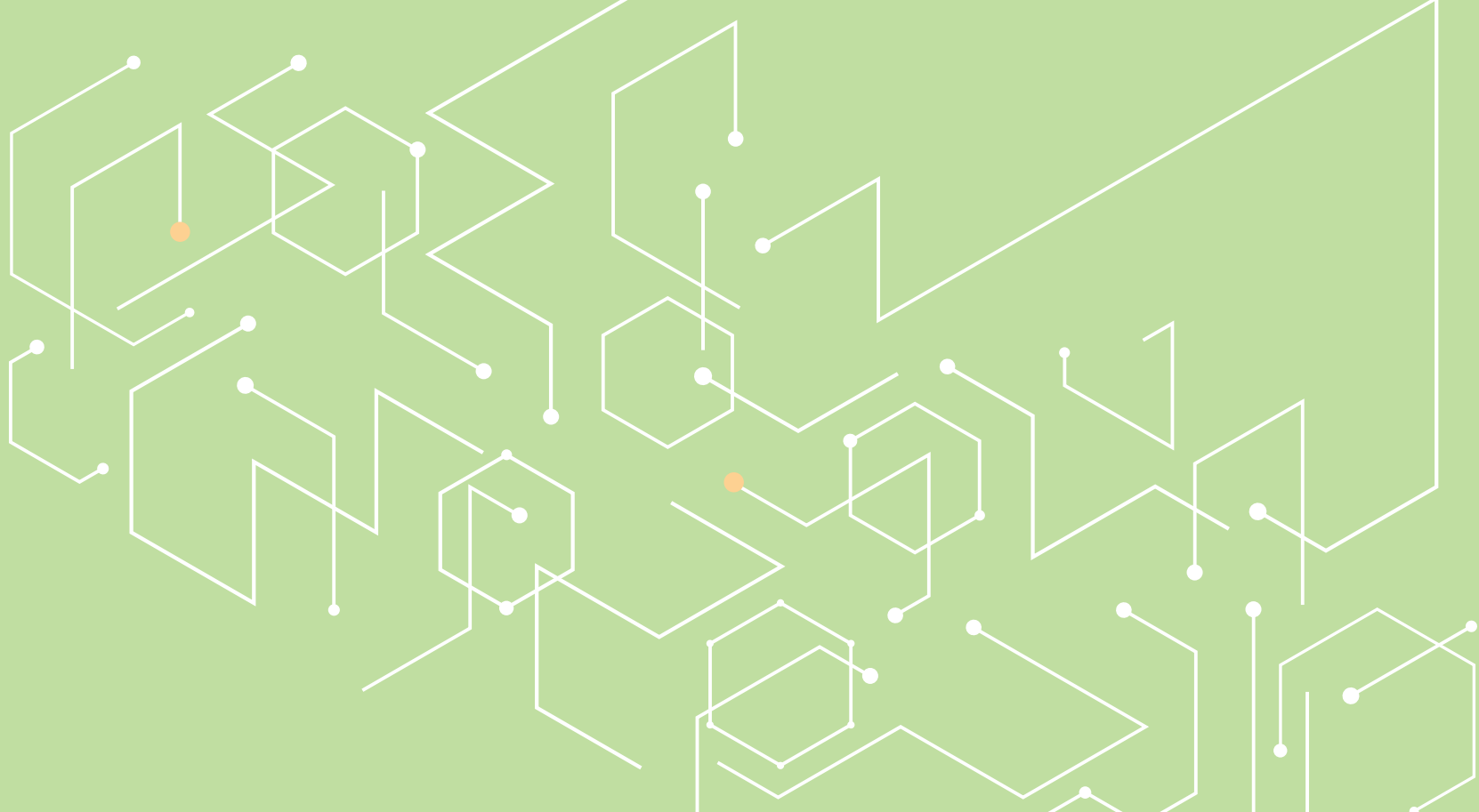
システム開発事業

お客様の課題解決に向けたコンサルティングから、固有のニーズに基づいたシステムの企画・設計、開発、導入後の運用サポートまで、システムに係る総合的なサービスを提供しています。創業以来の中核事業であり、幅広い業種のお客様と長きにわたりお取引いただいています。AI等の新技術を積極的に取り入れることで、付加価値の高いシステムを提案し、お客様のDX実現を強力にサポートしています。

ソリューション事業

システム開発で培った技術開発力に加え、DX分野に関する豊富な知見やAI等の新技術の応用力を活かし、ビジネスをはじめさまざまな社会の課題を解決するため、多様なソリューションを開発・提供しています。セキュリティ対策や人材管理、業務効率化等の広範なお客様に共通する課題に対するソリューションから、医療や物流など、特定の業界に特化したソリューションまで、幅広いラインナップのサービスを取り揃えています。





価値創造ストーリー

- 09 トップメッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 マテリアリティ
- 15 経営資源
- 16 ビジネスモデルと収益構造
- 17 財務・非財務ハイライト

● トップメッセージ

NSDの真価を発揮し、お客様にとっての最適解を導き出します

代表取締役社長 今城 義和

2025年度は5カ年の現中期経営計画（以下、現中計）の最終年度となります。現中計では2025年度までに連結売上高1,000億円を超える企業グループを目標に掲げ、2023年度において2年前倒しで当該目標を達成することができました。また、2024年度の業績も2023年度比増収となり、収益実績も順調に進捗しました。

本年度は現中計の総仕上げの年であるとともに、次のステップをより具体的に描いていく1年となります。そこで、これまでの成果とその先を見据えた戦略について、私の想いとともにお伝えしたいと思います。

現中期経営計画の進捗

現中計では、システム開発事業の持続的な成長に向けて、企業におけるDX推進やAI活用ニーズ、および上流工程への対応力強化を図っています。

2022年10月にコンサルティングに強みを持つTrigger社をグループ化、2024年7月には同社を吸収合併し、その機能をNSDに取り込むことを通じて、上流工程での総合的な提案力を高め、シナジー効果が発揮できる体制としました。

また、成長を牽引するための人材確保として、2023年4月にアートグループを迎え入れ、翌年にはアートホール

ディングス傘下の4社を合併し、事業運営の効率化を図りました。

2024年12月には株式会社日立製作所とDXおよび生成AI分野における協業等について業務提携に関し基本合意しました。今後は、DXや生成AI等の技術進展への対応に加え、同社との人材交流や海外グループ会社の活用を通じて、より付加価値のあるサービス提供を行うべく、具体的施策を進めています。

また、事業を通じた社会課題解決への取り組みとしては、水道事業体が対応を進めている「次世代水道事業DX」に関して、課題抽出・対策検討等を実施し、水道ライフラインの安全・安定的な運営をITの側面から支援しています。

加えて、工場における長年の経験と職人技に基づいた生産計画作成業務の作業効率化・技術継承といった課題や、法令によって定められている化学物質の含有量管理業務における生産性向上・コンプライアンス違反リスクといった課題に対し、独自のアルゴリズム等を用いてシステム化し解決に貢献するなど、ビジネス変革を創出するITエンジニア集団として、社会課題に貢献する取り組みを進めています。

これら施策を実行した結果、システム開発事業は、社会的ニーズの強いDX・新技術関連のシステム開発を成長ドライバーとし、順調に拡大しています。今後のさらなる業



トップメッセージ

績拡大を目指し、コンサルティング領域の強化を進めています。

また、持続的な成長に向けては、システム・エンジニアの確保と技術水準の向上が必要不可欠であると認識しています。そのために人事制度の拡充や技術教育研修の充実などの取り組みを進めています。

ソリューション事業は、サブスクリプション型サービスの拡大をNSDの成長機会とすべく取り組んでいる事業です。複数領域でニッチトップを狙う戦略の下、社会課題解決ニーズとDX・AI分野の技術を融合させた課題解決型ソリューションの開発とともに、M&Aによるラインナップ拡充を進め、システム開発事業と並ぶ収益へ成長させることを目指しています。

課題解決型ソリューションの一例として、生成AIを活用した業務効率化ソリューションの開発・提供を進めています。人材不足への対応として生成AIの活用ニーズが高まっていますが、知識がない、セキュリティ面で懸念があるといった点から導入が進まない企業が多くあります。こうした課題を踏まえ、NSDでは専門知識がなくても利用可能なプライベート生成AIプラットフォームを開発し、提供を開始しています。

また、品揃え拡大の観点から、医療・ヘルスケア分野でノーザ社を、RFID分野でアートグループをそれぞれグループ化しました。

これら施策を実行した結果、ソリューション事業の底上げを図ることができました。引き続きニッチ分野で将来性を見込めるソリューションについては積極的にM&Aを検討していきたいと考えています。

次期中期経営計画に向けて

IT企業がおかれている経営環境は大きく変わり続け、特に、ここ数年の生成AIの進歩は、社会のあり方を大きく変えています。プログラミングなど、一部の仕事は、AIによって代替されていくことが予想され、システム開発を主軸としている当社としても、危機感を持って市場動向を注視する必要があります。一方で、こうした技術の伸展は大きなビジネスチャンスでもあり、先に述べたとおり生成AIを活用したソリューションを開発するなど、新技術を新たなビジネスにつなげていく取り組みを推進しています。子会社のNSD-DXテクノロジーは2019年から新技術の調査・研究を開始し、AIなどの新技術を活用し実用化するコアとなる会社で、グループ全体で連携することにより、お客様と協働で実ビジネスに役立つ新たなソリューションの創造に取り組んでいきます。

また、AIが台頭することにより、「人」にしかできないことが重要視されてくとも考えられます。データを基に解を導き出すような機械的なものではなく、お客様固有の業務や課題を的確に理解したうえで、付加価値のある提案につなげることが今後さらに必要となってきます。

このような環境変化を踏まえ、お客様のビジネスにおける課題をしっかりと把握し、AIなどの新技術の活用自体を目的とした提案ではなく、地に足の着いた、実ビジネスに役立つ提案が重要であると認識しています。これはまさしくNSDが創業以来取り組んできた「実践と研究」の真価が発揮できる実業に根ざした取り組みであり、NSDが強みを発揮できる分野であると考えています。次期中期経営計



画ではこの考え方に基づいて当社の独自性をさらに発揮していきたいと考えています。

おわりに

NSDにとって最も重要な資本は「人」であり、お客様からの信頼にお応えする真面目さと確かな技術力を兼ね備えています。これらをさらに伸ばしていくことは今後の成長において重要であり、今後も人材への投資を行っていきます。お客様の業務をよく理解し、真摯に対応できる人材だからこそ、お客様の課題解決、ひいては社会の課題解決に貢献できると考えています。

NSDは「人とITの未来」を提案する会社として、ITが人を豊かにする未来を、NSDらしく創っていき、ステークホルダーの皆様と共存共栄を図っていききたいと考えています。

価値創造プロセス

外部環境

生産年齢人口減少

IT技術の進化・需要増

環境貢献への期待

マテリアリティ → P.12

Environment

地球環境への負荷低減

Social

IT企業としての特性を活かした社会貢献

多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場づくり

Governance

会社の存立基盤をより強固なものへ

働き方の多様化

サイバーリスクの増大

経営資源 → P.15



人材



技術・ノウハウ



顧客基盤



財務

事業戦略 → P.20

財務戦略 → P.34

技術戦略 → P.25

人材戦略 → P.29

価値創造基盤

人材・組織風土

ガバナンス

財務基盤

事業活動

システム開発

- ITコンサルティング
- ソフトウェア開発
- ITインフラ構築
- 保守・運用

ソリューション

ビジネスモデルと収益構造 → P.16

長期的に目指す姿

「人とITの未来」を提案する会社

価値創造

社会価値

社員

- 成長とキャリア形成
- 健全で働きがいのある職場環境

お客様

- 持続的成長の実現
- イノベーションの実現

ビジネスパートナー

- 共創による価値創出
- 公正公平な取引の実践

株主

- 株主価値の向上と還元
- 透明性の高い情報開示と対話の推進

社会

- 社会インフラを支えるソリューションの提供
- 雇用機会の創出

経済価値

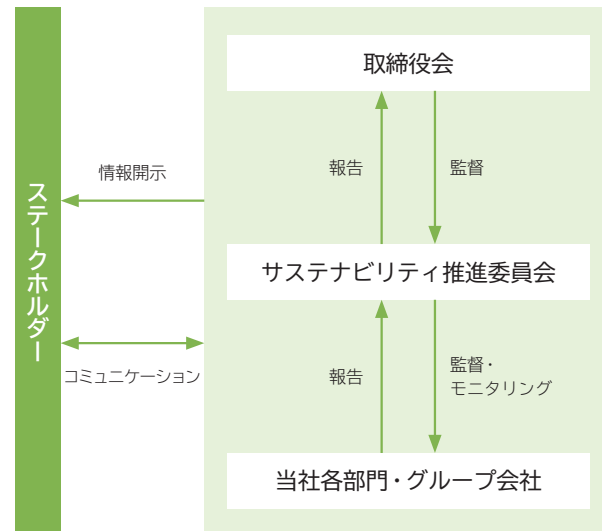
売上高	1,077億円
営業利益	168億円
当期純利益	117億円
ROE	18.2%
	(2024年度実績)

マテリアリティ

サステナビリティ推進体制

当社グループは、持続可能な社会の実現に資する経営の実践に向け、サステナビリティ宣言を採択し、優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定するうえ、サステナビリティ推進委員会を中心に長期的なビジョンに立って全社的な取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進委員会は、特定したマテリアリティ項目に沿って、当社グループのサステナビリティに関する取り組み方針の審議、取り組み状況のモニタリング、情報収集や役員・社員への啓発を主な役割としており、マテリアリティ上、特に優先度の高い項目を中心に具体的な対応を進めています。同委員会で審議・検討された方針、決議事項や活動状況等は定期的に経営会議および取締役会へ付議または報告され、重要事項は取締役会が審議・決議するといった監督体制を取っています。

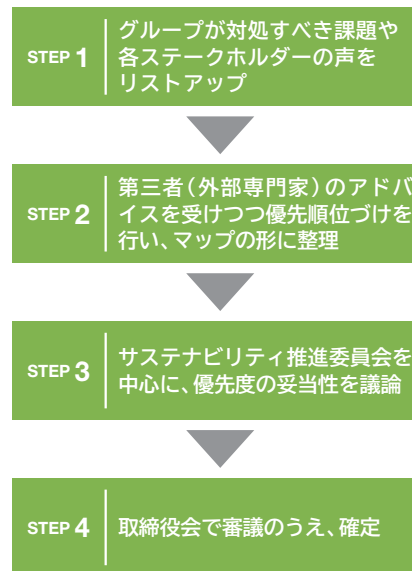


サステナビリティ宣言

NSDグループは、社員・お客様・株主の皆様との共存共栄という企業活動の原点に立ち、人や社会に役立つソリューションの創造・提供を通じて社会の健全な発展に積極的に貢献するため、持続可能な社会の実現が大切なものとの認識を皆で共有し、そのための社会的責任を果たしてまいります。同時に、自らの持続的な成長にも努め、その基盤となるESGに関する取り組みを全員一丸となって進めてまいります。

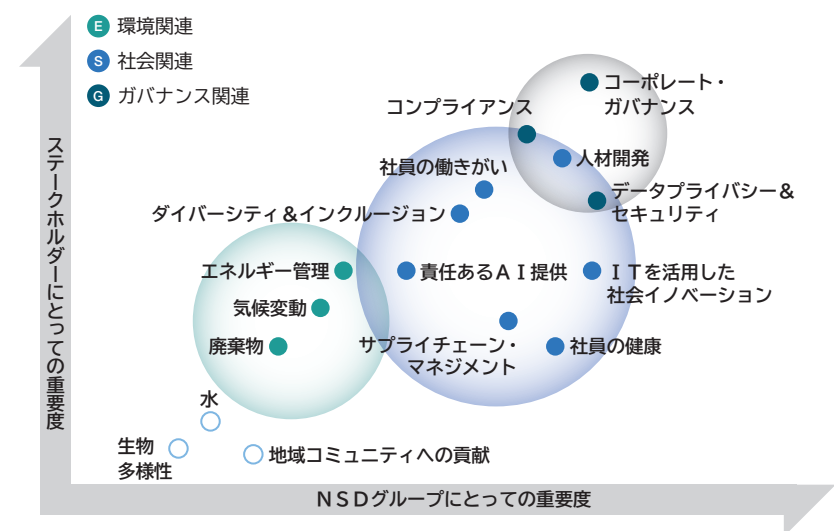
マテリアリティ特定プロセス

ESGに関連する多岐にわたる課題のなかから、NSDグループの強みや業界特性を踏まえてマテリアリティを特定し、社会のサステナビリティの実現に実効的に貢献するための取り組みを推進しています。



マテリアリティの選出にあたっては、「ステークホルダーにとっての重要度」と「NSDグループにとっての重要度」の2つの観点を踏まえて、社外の専門家のアドバイスも交えながらプロセスを遂行しました。

マテリアリティマップ



マテリアリティ

E 地球環境への負荷軽減

持続可能な社会を実現するため、地球環境保全を経営課題の一つとして認識し、お客様やビジネスパートナーと連携しながら豊かでより良い地球環境の実現に貢献します。

機会

- ☑ ITサービス利用の拡大
 - GHG排出量の管理に関するITソリューションの提供

リスク

- ☑ 社会的責任への対応
 - サプライチェーン全体での対応

マテリアリティ	施策	取り組み事例と実績
気候変動／エネルギー管理	● TCFD提言に基づく情報開示 ● ISO14001に基づいた環境マネジメントの徹底 ● 環境に配慮した取り組みの推進 目標 CO₂排出量※ 2030年度：1,395t-CO₂（2020年度比42%削減） 2044年度：ネットゼロ達成	● TCFD提言に賛同し、同提言に基づいた気候変動に関連する当社の「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の情報を開示。 ● ISO14001:2015の認証規格に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、PDCAサイクルに則った運用・管理を実施。 ● 2024年度のCO₂排出量※は1,806t-CO₂で2020年度（基準年度）比24.9%削減。
廃棄物	● ペーパーレス化、パソコンのリサイクル等による廃棄物の低減 目標 印刷用紙の利用枚数 2030年度：50万枚（2020年度比45%削減）	● 2024年度の印刷用紙利用枚数は61万枚で2020年度（基準年度）比32%削減。 ● パソコンのリユース・リサイクル率は100%を維持。

※：測定対象エネルギーはScope1+2、集計範囲はNSDおよび子会社です。

S IT企業としての特性を活かした社会貢献

AIをはじめとする最先端技術の探求を通じ、人や社会に役立つソリューションの創造・提供を行うことで、お客様とともに新技術・DX分野での新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献します。

機会

- ☑ 社会からの信頼獲得
 - 責任あるIT企業としての対応
- ☑ DX関連事業・ソリューション事業の拡大
 - 各企業においてDXやソリューション導入が進められることによる当社の事業創出

リスク

- ☑ 社会的責任への対応
 - NSDグループ全体での対応
- ☑ 技術的知見不足
 - 技術革新への対応不足による競争力低下

マテリアリティ	施策	取り組み事例と実績
ITを活用した社会イノベーション	● 新技術・DX関連ソリューションの創造・提供による社会課題の解決 NSDの目指す姿である“人とITの未来”を提案する会社”の実現に向けて特に注力しているマテリアリティです。社会課題の解決と自社の企業価値向上を両立させ、社会との共存共栄を目指します。	● プライベート生成AIプラットフォーム「BizInsight」を開発・提供、企業の生成AI活用ニーズに柔軟に対応。 ● 白板紙の製造工程における生産計画作成の自動化を実現し効率化に貢献。 ● 次世代水道事業DXの推進により水道ライフラインの安全・安定的な運営をITの側面から支援。 ● 「e-加賀市民制度」の公的個人認証の導入を支援、地域活性化に向けたIT活用ニーズに対応。 ● 工場における化学物質の特定および使用量の把握をシステム化し、業務効率化に貢献。
責任あるAI提供	● IT企業の使命として、責任あるAI提供に向けたルールの策定	● AI事業の推進とAIガバナンスの徹底の両立を目的に「AI基本方針」、「AI規定」を制定。

マテリアリティ

S 多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場づくり

事業を支えるための大切な財産である社員を真のプロフェッショナルに育成するとともに、働きやすい環境の整備と維持に努め、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場づくりに努めます。

機会

- ☑ 多彩な人材の獲得
 - 多様な働き方を推進することによる人材獲得
- ☑ 市場での競争力向上
 - 多彩な人材獲得による品質・生産性向上

リスク

- ☑ 人材流出
 - 社会全体で働き方の選択肢が増えたことによる人材の流出
- ☑ 生産性の低下
 - コミュニケーションロス等による生産性低下、品質低下

マテリアリティ	施策	取り組み事例と実績
人材開発	● 充実した研修制度と実務指導を通じた能力開発 ● 技術者としての技術力の向上（基礎から新技術の探求まで） ● 社会人としてのヒューマンスキルの向上	● 2024年度はアジャイル開発や技術トレンドに関する研修を重点的に実施。 ● 褒賞金支給対象資格を拡充。2024年度末時点の情報処理関連の有資格者数は延べ5,095名。 ● 2022～2025年度にかけてベースアップ等による処遇改善を実施。 ● 2024年度にキャリアラインの細分化等により人事制度を充実化。
社員の働きがい	● 社員への適切かつ十分な能力開発機会の提供 ● 社員の貢献に報いる公正な人事制度の運営	
社員の健康	● 社員が健康で安全に働ける環境の提供 - 目標 月平均残業時間（法定外）20.0時間未満を継続 - 目標 有給休暇取得率 75%以上	● 2024年度の月平均残業時間（法定外）は16.9時間で20.0時間未満継続。 ● 「健康経営銘柄2025」に選定されるとともに「健康経営優良法人2025（大規模法人部門・ホワイト500）」に認定。
ダイバーシティ&インクルージョン	● 女性活躍推進のための取り組みの着実な実践 ● 社員の多様性を尊重した働きやすい環境づくり - 目標 女性社員比率 2030年度：30%以上 - 目標 女性管理職比率 2030年度：20%以上 - 目標 男性社員の育児休業取得率 2030年度：80%以上	● 2024年度の女性社員比率は22.8%、女性管理職比率は11.6%と、それぞれ増加傾向。 ● 2025年度入社の新卒採用者の女性比率は49.7%。 ● 男性社員向け育児支援制度セミナーを実施。2024年度の男性社員の育児休業取得率は66.7%と、前年より約17ポイント増加。 ● D&I研修の実施、LGBTQに関する啓発冊子の配布等を通じ理解を推進。 ● えらぼし認定の最上位を取得。
サプライチェーン・マネジメント	● ビジネスパートナーとの対等で公正な取引の励行 ● ビジネスパートナーとのサステナビリティ課題の共有・実践	● 「サステナビリティ調達ガイドライン」を通じたビジネスパートナーの経営層との定期的な情報共有。 ● サステナビリティ調査による啓蒙状況の調査、サステナビリティ活動や健康経営推進のためのセミナーを開催。

G 会社の存立基盤をより強固なものへ

堅実かつ効率的なコーポレート・ガバナンスを実践するとともに、重要な情報を取り扱う企業として情報資産に対する安心・安全な取り扱いに努め、社会の信頼に応えていきます。

機会

- ☑ 社会からの信頼獲得
 - 責任あるIT企業としての対応

リスク

- ☑ サイバーリスク
 - 不正アクセスによる情報漏えいやサイバー攻撃
- ☑ 社会的責任への対応
 - NSDグループ全体での堅実な事業運営

マテリアリティ	施策	取り組み事例と実績
コーポレート・ガバナンス	● 実効性の高い監督と透明性の高い経営判断を支える取締役会の運営 ● 効率的かつ持続可能な成長につながる業務執行を支える役員報酬制度	● 取締役8名のうち4名、監査役3名のうち2名が独立社外役員。 ● 取締役報酬は基本報酬・賞与・株式報酬で構成（40%以上がインセンティブ報酬）。
コンプライアンス	● コンプライアンス意識の醸成と実践 ● 公正取引の確保と腐敗行為の防止 ● コンプライアンス違反等の未然防止	● 下請法や独占禁止法等の重要法令やハラスメント防止等について定期的に研修を実施（受講率100%を継続）。 ● リスク・マネジメント委員会にてコンプライアンスの遵守状況を確認。課題等について取締役会へ報告。
データプライバシー & セキュリティ	● 情報セキュリティに関する社員のリテラシーの向上 ● サイバー攻撃対策や脆弱性診断等を通じたセキュリティ強化	● 情報セキュリティ・個人情報保護について定期的に研修を実施（受講率100%を継続）。 ● 情報セキュリティ委員会を毎月開催し、全社的なセキュリティ対策等について審議。 ● 不正アクセスやマルウェア感染等の防止策強化。

経営資源



人 材

- プロフェッショナル I T 人材
- 信頼できるビジネスパートナー

- 4,000名超のシステム・エンジニアを抱えるプロフェッショナル集団 (SE比率: 96.3%)
- 何事にも真面目に取り組む組織風土があり、真摯な姿勢はお客様からも評価
- 延べ5,000名超が情報処理関連の資格を保有しており、高品質で確実なプロジェクト運営を実現
- コアパートナーを中心に、選定基準をクリアしたビジネスパートナーとともに高い動員力を確保

情報処理関連資格取得者数[※]

2024年度末延べ

5,095人

ビジネスパートナー社数[※]

2025年3月度実績

355社

資本強化のための取り組み

「お客様から信頼される“NSD人材”の創造」と、「高いパフォーマンスを発揮できる環境」作りに、年間約30億円を投資しています。

→ P.29 人材戦略



技術・ノウハウ

- 豊富な業務知識と技術ノウハウ
- 堅実なマネジメント体制
- 新技術等のノウハウ・応用力

- 充実した技術研修を通じてプロフェッショナル I T 人材の育成を推進
- 半世紀以上にわたる幅広い業種のお客様のシステム開発を通じて蓄積した豊富な業務知識と技術ノウハウ
- 徹底したプロジェクト管理と厳しい管理基準により不採算案件の発生を防止
- NSD - DXテクノロジーを中心に、実践と研究を通じて蓄積したDX・AI関連技術のノウハウと応用力

システム開発における
DX・AI 関連売上高

37.1%

売上高に対する不採算額の比率[※]

3年平均

0.04%

資本強化のための取り組み

最先端の技術を常に探求するとともに、新しいビジネスを展開するための新製品を開発することを主な目的として研究開発投資を推進しています。

→ P.25 技術戦略



顧客基盤

- 多岐にわたる業種の優良顧客基盤
- DX分野における共創

- 大手優良企業を中心に、特定の業種の事業環境の変化に左右されないバランスの取れた顧客基盤
- お客様との確かな信頼関係による継続受注
- 上位50社のうち、80%以上は10年以上の継続取引先
- 多様な業種のお客様がNSD - DXテクノロジーの出資・会員企業となり、協働でDX対応やソリューションを開発

取引社数[※]

2024年度実績

1,403社

上位10社売上高比率[※]

29.2%

資本強化のための取り組み

お客様業務への理解力を活かしたコンサルティング領域の強化により、お客様と経営課題を共有することで、さらなる関係深化を推進しています。

→ P.20 事業戦略



財 務

- 高いキャッシュ・フロー創出力
- 資本の効率的な運用
- 健全な財務基盤

- 資本効率およびキャッシュ・フロー創出力を重視した運営
- 高いキャッシュ・フロー創出力により、積極的な成長投資と充実した株主還元を実現
- 余裕資金は安全かつ堅実に運用するとともに、保守的に定めた政策投資株式の基本方針により、健全な財務基盤を確保

フリー・キャッシュ・フロー

ROE

132億円

18.2%

EBITDAマージン

総還元性向

18.1%

70.8%

資本強化のための取り組み

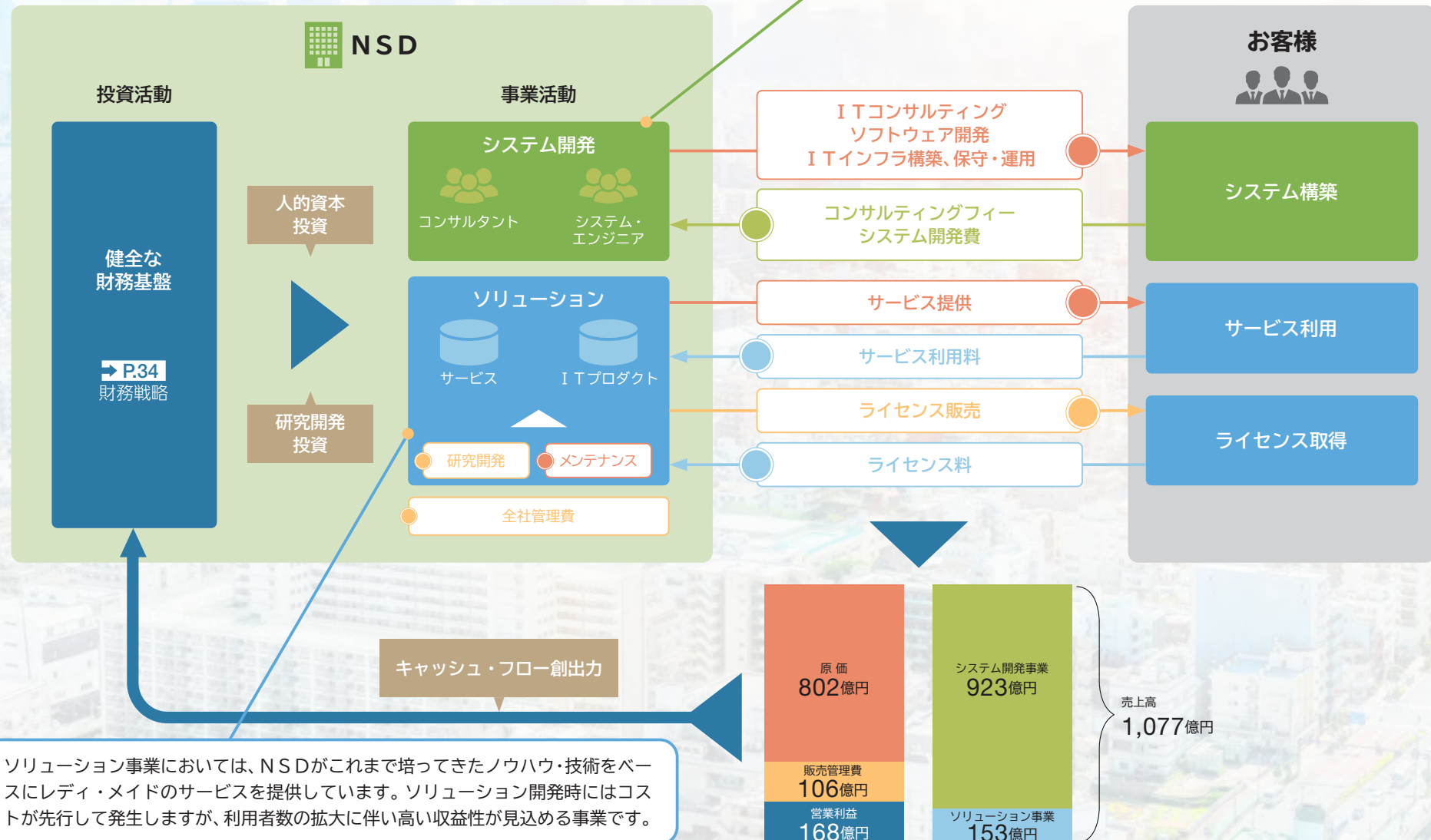
成長投資と株主還元をバランスよく実施していくため、キャッシュ・フロー創出力の維持・強化に努めるとともに、資本コストを意識しつつ資本の効率的運用に努めています。

→ P.34 財務戦略

※：単体における実績を記載しています。

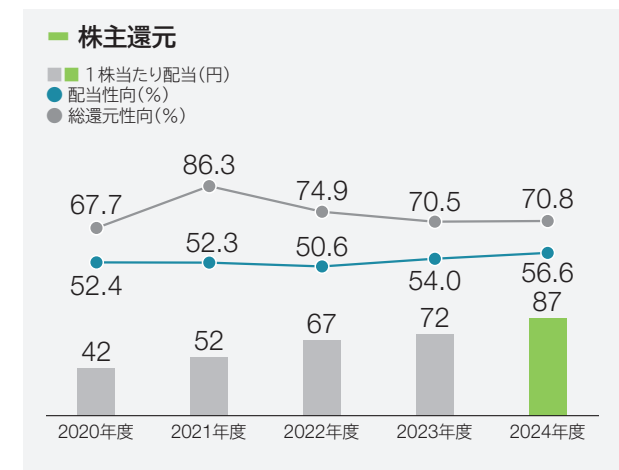
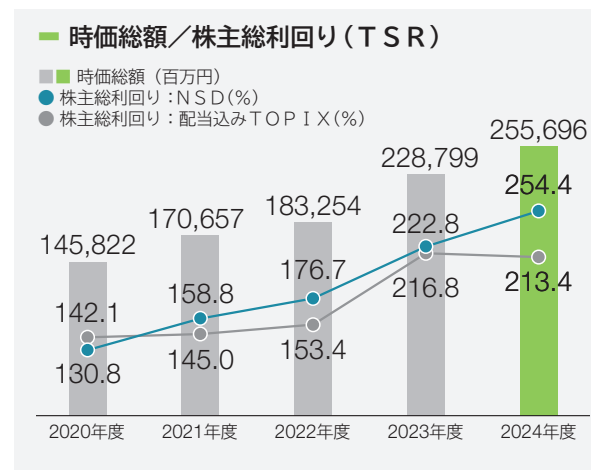
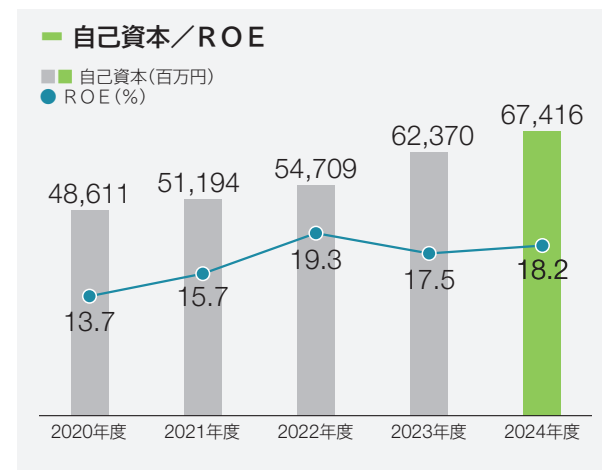
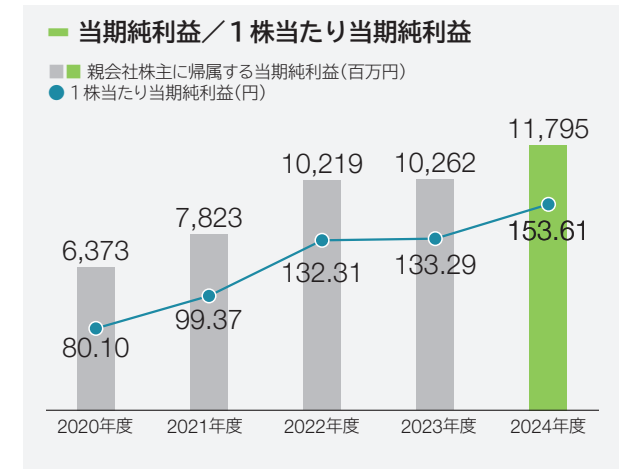
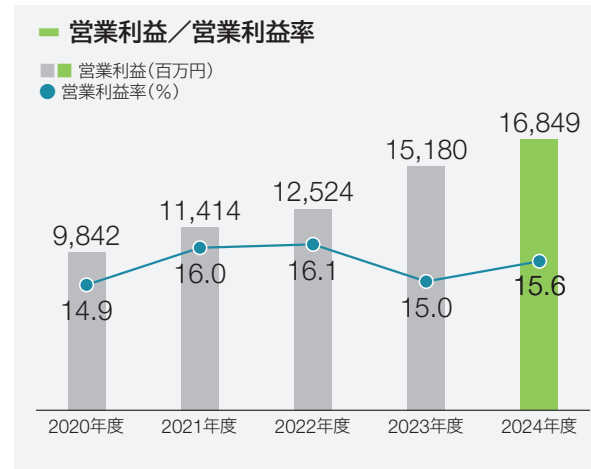
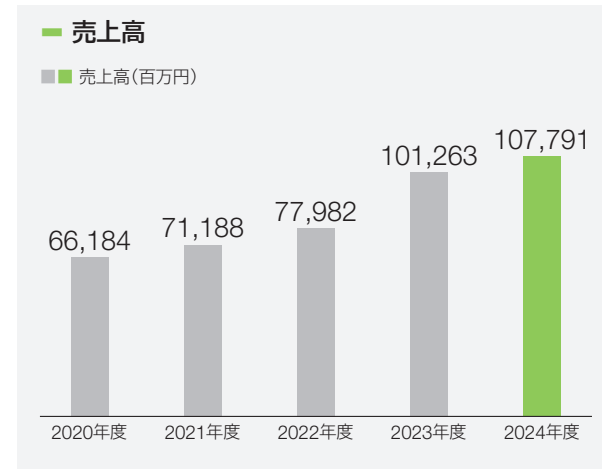
● ビジネスモデルと収益構造

システム開発事業においては、お客様固有のニーズに基づいたオーダー・メイドのサービスを提供しています。大手優良企業を中心としたお客様からの継続受注により、安定的な収益性を実現しています。



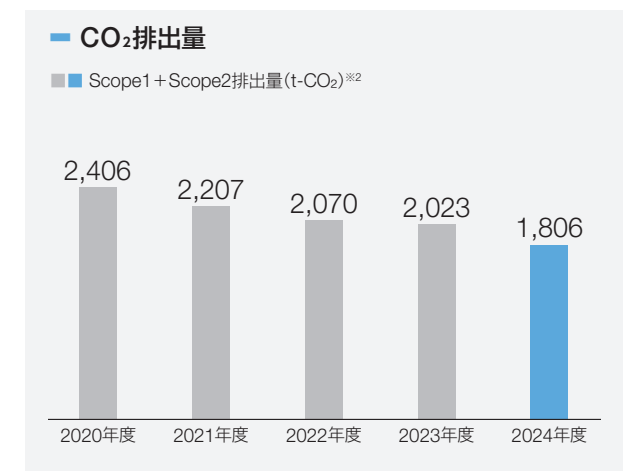
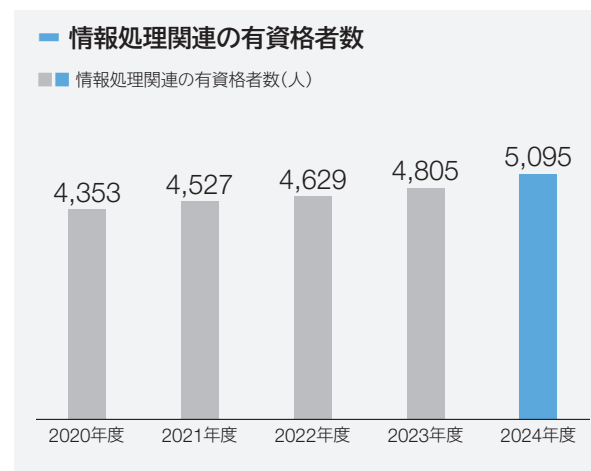
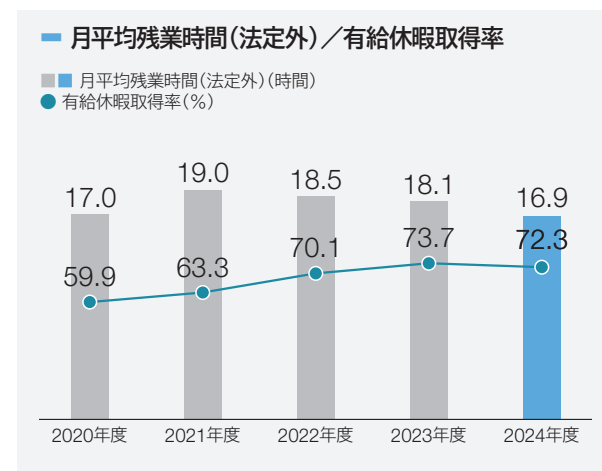
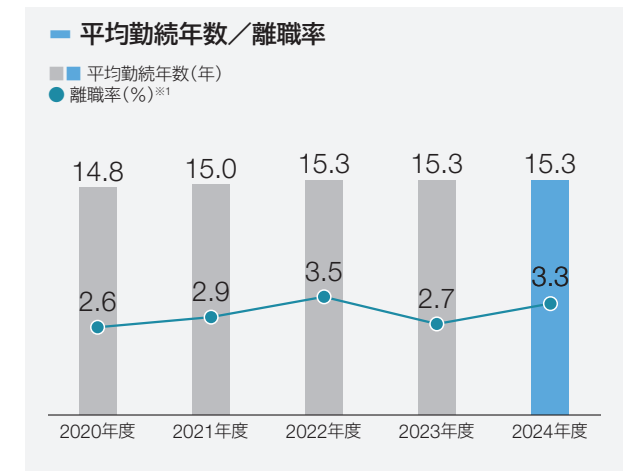
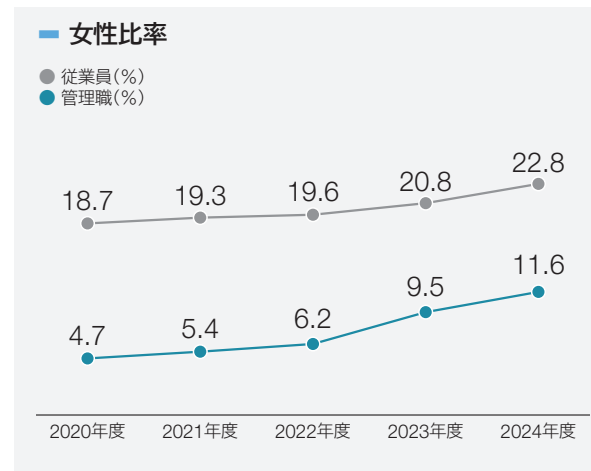
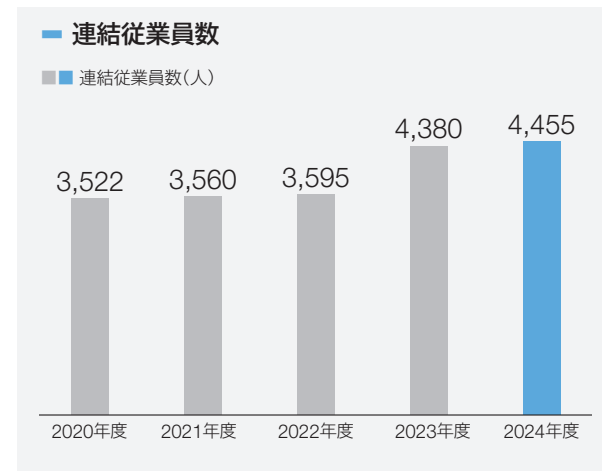
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト (連結)



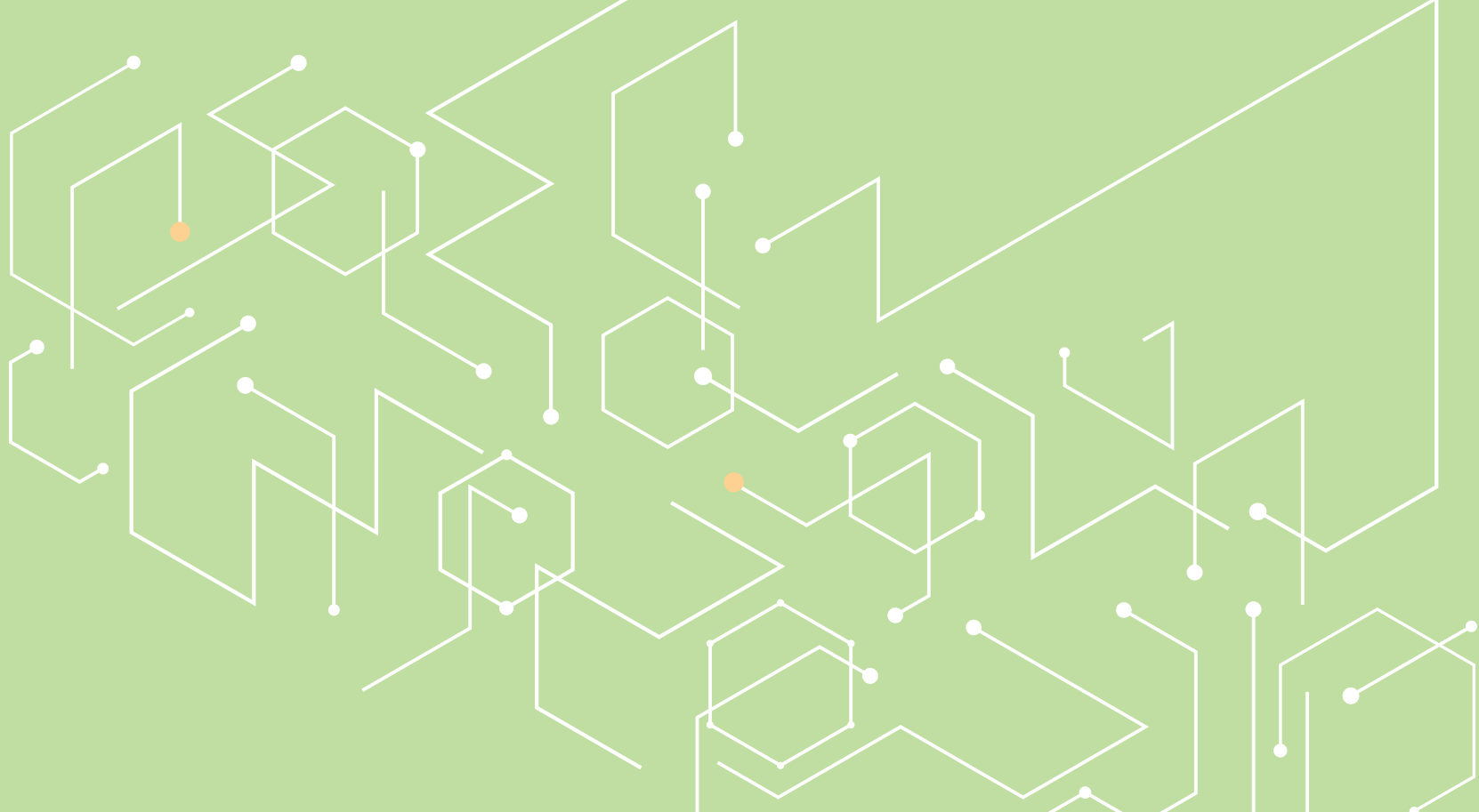
財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト (単体)



※1: 定年退職・転籍等を除いて算定しています。

※2: 集計範囲はNSDおよび子会社です。



成長戦略

20 事業戦略

25 技術戦略

29 人材戦略

34 財務戦略

事業戦略

攻めの戦略を推進し、 独自性の高いITサービスを提案

矢本 理



取締役専務執行役員
営業統括本部長
社会プラットフォーム事業部長

中期経営計画における戦略と進捗

基本戦略

2021年度から2025年度までの5カ年を対象とする現中期経営計画（以下、現中計）においては、「2025年度までに目指す姿」の実現、そして売上高1,000億円を突破する企業グループを目指し、「基本戦略」を策定・推進しています。

NSDの事業は、システム開発事業およびソリューション事業から構成されていますが、いずれの事業においても、DX・AI関連事業の拡大とM&Aの積極活用を成長の鍵と捉えています。

システム開発事業は創業以来の中核事業であり、強固な顧客基盤を強みに順調に拡大を続けています。持続的な成長に向けては、企業におけるDX推進やAI活用ニーズへの対応力を強化し、より付加価値の高いシステムを提供すること、そしてそのために必要な人材の採用・育成およびM&Aにより即戦力となるシステム・エンジニアを確

保し、人材不足に対応すること、この2点を重要な戦略と位置づけています。

ソリューション事業は、DXの進展に伴うサブスクリプション型サービスの拡大をNSDの成長機会とすべく注力している事業です。セキュリティソフトのような汎用性の高いソフトウェアを取り扱うほか、複数領域でニッチトップを狙う戦略の下、特定の業界に特化した業務パッケージを提供しています。社会課題解決ニーズとDX・AI分野の技術を融合させた課題解決型ソリューションの開発に加え、M&Aによるラインナップ拡充を進め、システム開発事業とならば収益へ成長させることを目指しています。

当社の成長ドライバーは、以上のとおり、DX・AI関連事業およびソリューション事業であることから、現中計のKPIとしてDAS事業売上高を設定しています。

計数の進捗状況

良好な受注環境に加え、基本戦略に基づく施策の効果もあり、業績は計画を上回るペースで推移しています。DX

■ 現中計の概要

● 目指す姿

システム開発で
“NSDならではの”
を創出

特定分野で強みの
あるビジネスが
複数の領域で発展

お客様とともに
変革を創出する
ITエンジニア集団

売上高1,000億円の達成

● 基本戦略

システム開発事業の
持続的成長

DAS事業

ソリューション事業を
第2の柱へ

DX・AI関連事業の拡大

M&Aの積極活用

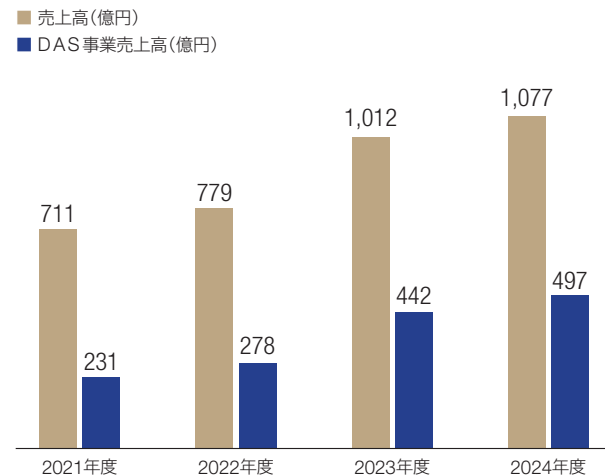
事業戦略

領域への対応強化やM&Aを活用した業績拡大を進めた結果、2023年度には現中計の最終年度目標である1,000億円を2年前倒しで達成することができました。その後も現中計に掲げた施策を着実に実行し、一層、業績を拡大すべく、さまざまな取り組みを進めています。2024年度においては、システム開発事業において、社会基盤ITの受注が大きく伸長したことに加え、金融IT・産業ITの受注も堅調に推移した結果、売上高は前期比6.4%増収の1,077億円となりました。

注力事業であるDAS事業も順調に拡大を続けています。2024年度においては、クラウドを利用したDX関連のシステム開発事業が大きく伸長した結果、売上高に占める当該事業の割合は約46%となり、現中計で目標としていた売上高に占める割合45%を達成することができました。

また、営業利益率・EBITDAマージン・ROEといった収益性指標も高水準で推移しています。

売上高／DAS事業売上高



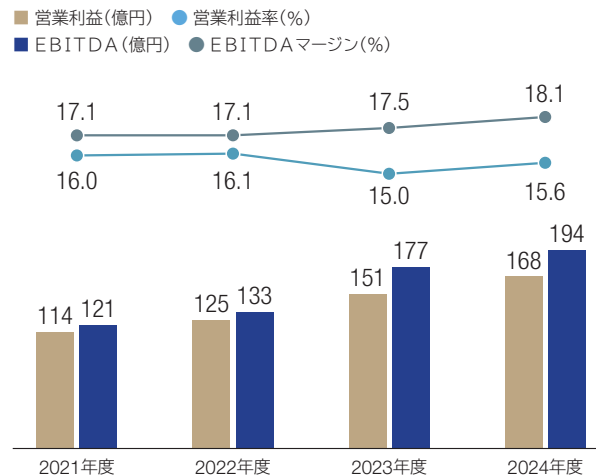
現中計における計数目標・実績

(単位：億円)

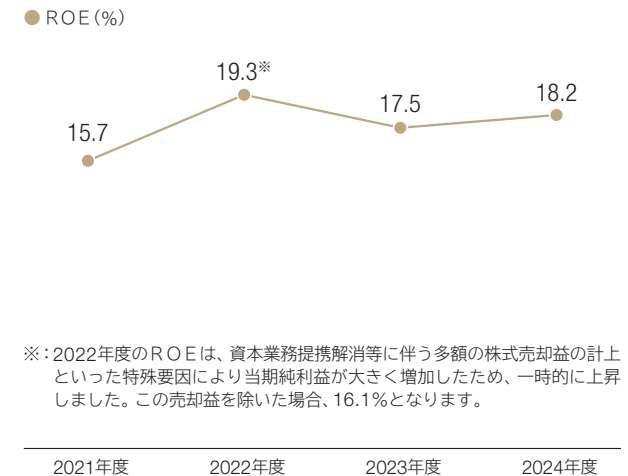
	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	当初計画	実績	当初計画	実績	当初計画	実績	業績予想	実績	当初計画	業績予想
売上高	700	711	740	779	780	1,012	1,070	1,077	1,000	1,132
DAS事業	220	231	260	278	300	442	480	497	400	525
営業利益	100	114	107	125	113	151	168	168	145	171
営業利益率	14.3%	16.0%	14.5%	16.1%	14.5%	15.0%	15.7%	15.6%	14.5%	15.1%
当期純利益	68	78	72	102	76	102	112	117	100	120
EBITDA	—	121	—	133	—	177	195	194	—	195
EBITDAマージン	—	17.1%	—	17.1%	—	17.5%	18.2%	18.1%	—	17.2%
ROE	13.7%	15.7%	13.9%	19.3%	14.0%	17.5%	17.4%	18.2%	15.0%	—

※：当初計画は2021年5月10日公表、2024年度業績予想は2024年10月31日公表、2025年度業績予想は2025年5月8日公表の値を記載しています。

営業利益(率)／EBITDA(マージン)



ROE



※：2022年度のROEは、資本業務提携解消等に伴う多額の株式売却益の計上といった特殊要因により当期純利益が大きく増加したため、一時的に上昇しました。この売却益を除いた場合、16.1%となります。

事業戦略

取り組みの内容・成果

取り組みの内容・成果	攻めのNSD				
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
システム開発事業の持続的な成長 ● 上流工程での対応力アップによる案件獲得力の強化 ● 行政のデジタル化対応など新たなビジネスの獲得 ● 成長を牽引するための人材確保		▶ Triggerをグループ化し、コンサルティング領域の基盤を固める		▶ Triggerを吸収合併し、コンサルティング事業本部を新設	
ソリューション事業を第2の柱へ ● ヘルスケア分野における国内外での展開加速 ● M & Aの積極活用	▶ ヘルスケア関連プロダクトの展開を継続		▶ ノーザをグループ化し、医療・ヘルスケア分野の事業を拡大 ▶ アートグループをグループ化し、RFID分野へ進出		
DX・AI関連事業の拡大 ● AI製品開発の事業展開のスピードアップ ● DX人材育成や技術レベル向上に向けた研修等の拡充 ● 専門部署から社内事業部へ知見やノウハウの横展開 ● 取引先との協業の深化と共創の実現	▶ 先端技術戦略事業本部を新設し、製品開発や事業展開のスピード向上を推進 ▶ インセンティブ制度を拡充し、AIやクラウド関連の資格保有者が増加 ▶ DX関連技術の専門部署の社員が講師を務め、社内での技術展開を実施 ▶ NSD-DXテクノロジーが出資・会員企業のお客様とDX分野における共創を推進		▶ AI議事録ツール「QuickDigest」をリリース	▶ イノベーション戦略事業本部を新設し、商品・サービスの企画から開発、販売までを一気通貫で実施 ▶ プライベート生成AIプラットフォーム「BizInsight」をリリース	▶ 水道局と連携し、次世代水道事業DXに関する取り組みを推進 ▶ 日立製作所との協業を推進

事業戦略

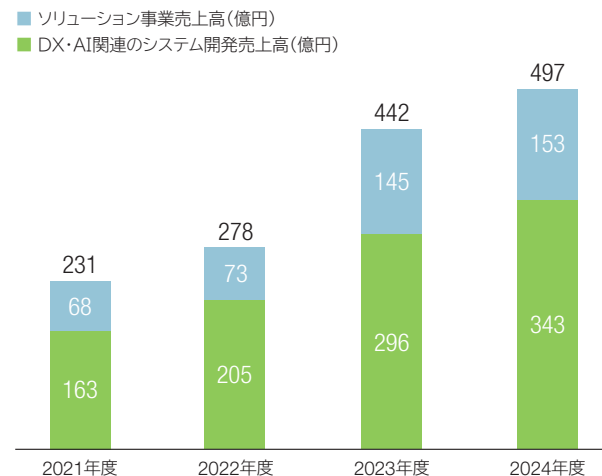
システム開発事業の持続的な成長

システム開発事業においては、DX・AI関連の開発が順調であり、2021年度に163億円であった売上高は、2024年度には343億円と、大きく拡大しています。業種別では、ガバメントクラウドの標準化などにより公共団体からの受注が大きく増加しました。

また、上流工程での対応力アップに向けて、2022年度にコンサルティング事業に強みのあるTrigger社をグループに迎え入れました。2024年度には同社を吸収合併するとともにコンサルティング事業本部を新設し、コンサルティング領域強化を推進しています。

人材確保への対応としては、地方拠点の拡充のほか、アートグループを迎え入れることで質の高いシステム・エンジニアを確保しました。

■ DAS 事業売上高



ソリューション事業を第2の柱へ

2023年度に歯科医院・透析施設をはじめとした医療機関向けITソリューションに強みのあるノーザ社を迎え入れ、医療・ヘルスケア分野におけるNSDのビジネス基盤を拡充しました。また、アートグループを迎え入れたことでRFID関連のソリューション提供も可能となりました。

オーガニックではセキュリティ製品を中心に順調に売上を拡大しており、2024年4月に設置したイノベーション戦略事業本部による社内リソースの最適化により、一層販売力を強化しています。

DX・AI関連事業の拡大

組織横断的な人材交流による技術の横展開や研修の充実などにより技術力を向上させており、DX・AI関連事業は順調に拡大しています。

製紙工場における作業効率化と技術継承や、化学工場における生産性向上とコンプライアンス違反リスクといったお客様の課題をDXで解決するなど、実績を着実に積み上げています。

AIを活用したソリューションの開発にも積極的に取り組み、2024年度にはプライベート生成AIプラットフォーム提供への取り組みを開始しました(2025年8月に提供開始)。

➡ P.25 技術戦略

次期中計も見据えた今後の戦略 ～攻めのNSDへ～

AIをはじめとするIT技術の進化、ITサービスに対するニーズの多様化、そしてそれに伴う競争激化といった外部環境の変化を踏まえ、NSDでは、より独自性の高い、付加価値のあるITサービスを提案するため、攻めの戦略を推進しています。

コンサルティング領域の強化

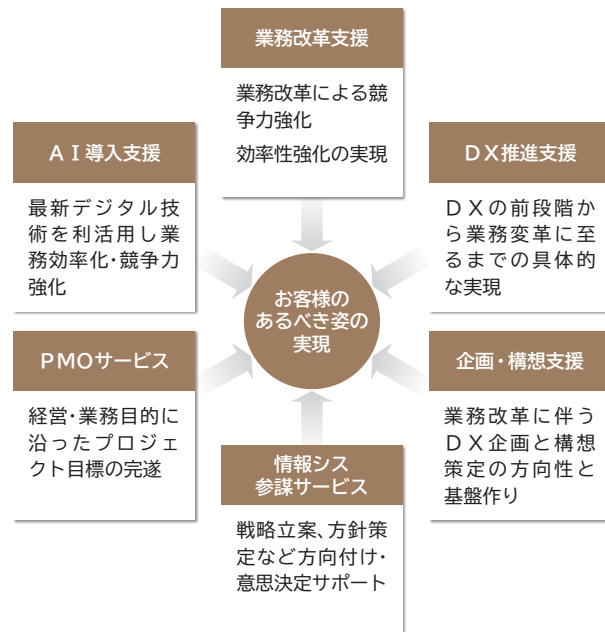
NSDのコンサルティングサービスでは、お客様のビジョンや目標に寄り添い、深く理解し、実行段階も含めて「ともに歩む」、伴走型のアプローチを大切にしています。また、企業の成長に欠かせない重要な要素であるDX推進について、業務プロセスの改革・改善から組織全体のDX戦略構築までを一貫してサポートできるよう、課題解決に向けた具体的なソリューションを提案します。加えて、DX推進に必要なノウハウを提供し、お客様の競争力強化や持続的な成長に貢献します。

2024年度は、コンサルティング事業に強みのある子会社を吸収合併のうえコンサルティング事業本部を設置しました。社内の各事業部との連携を強化し、これまで獲得できていなかった領域の案件獲得にも注力しています。具体的にはIT課題の可視化やロードマップ作成、セキュリティ組織の立上げといった、IT領域ではあるもののより広い視野でお客様の課題と向き合う必要がある案件です。こうした案件を着実に獲得しケイパビリティを拡大させていくことで、一気通貫したITサービスをお客様に

事業戦略

提供し、これまで以上に信頼いただける存在となることを目指しています。

■ NSDが提供するコンサルティングサービス



ソリューション事業の対応力強化および生成AIの活用推進

これまでソリューションのラインナップ拡充に重点を置き、M&Aによるソリューションの獲得のほか、複数部門がそれぞれの領域において独自にソリューションの開発を担ってきましたが、さらなる事業拡大に向けては、新規ソリューションの開発に加え、販売力を強化し、市場投入のスピードアップおよびスタンダードの獲得を図ることが重要となります。そのため、2024年度にイノベーション戦略事業本部を設置し、

ソリューションの企画・開発・販売までを総合的に推進する体制としました。東西に在籍する営業部門の連携を強化するとともにクロスセルを遂行し、新規顧客の開拓や販売拡大につなげています。

また、生成AI活用ソリューションの提供を通じて、日本企業の生産性向上と国際競争力強化に寄与すべく、プライベート生成AIプラットフォームの開発を進めています。生成AIについては、活用方法がわからない、セキュリティ面で懸念があるといった点から、導入が進まない企業が多くあります。こうした課題を踏まえ、当該プラットフォームは当社が培ったノウハウをパッケージ化し、生成AIに精通していなくても利用可能とするとともに、プライベート環境で安心・安全に利用できるソリューションとしています。このように、顧客に寄り添う姿勢を大切にしてきたNSDならではの、現場のリアルな声を踏まえた有用性の高いソリューションを、今後も提供していきます。

取引先との協業の深化と共創の実現

NSDは、株式会社日立製作所とDXおよび生成AI分野における協業等について、2024年12月に業務提携に関する基本合意を行い、後に業務提携を締結しました。

社会的なDXニーズの高まりが目覚ましい一方で、そのインフラを構築・維持するためのシステム開発分野における技術水準の向上や人材確保が喫緊の社会課題であるとの認識の下、それらの課題解決に向けて両社の連携を一層強化することが重要であると考えています。

この業務提携では、DXや生成AI分野でのシステム開発において協業を進めるほか、人材交流による技術水準向

上および海外グループ会社の活用を通じて、より付加価値のある新たなソリューション提供を行っていきます。

■ 業務提携の内容

- ✓ DXおよび生成AI分野における協業
- ✓ 技術水準の向上のための協働
- ✓ 海外リソースの活用

技術戦略

IT企業としての使命を果たし、 社会に新たな価値を提供

取締役専務執行役員
イノベーション戦略事業本部長
NSD-DXテクノロジー株式会社代表取締役社長

黄川田 英隆



NSDの技術戦略

NSDでは、IT企業としての特性を活かした社会貢献が重要な使命であるとの認識のもと、マテリアリティに「ITを活用した社会イノベーション」「責任あるAI提供」を掲げています。そのため、“数年後の事業化を見据えた先端技術テーマを見出し、調査・研究からソリューション開発までを実践していく”ことを大きな特徴に、研究・技術開発を進めています。一般的な研究開発では、10年20年のスパンで要素技術を探索する基礎研究から始める場合もありますが、NSDグループの場合、これまでの歩みがそうであったように、お客様の将来価値を高めるための一つのアプローチとして研究・技術開発を捉えています。

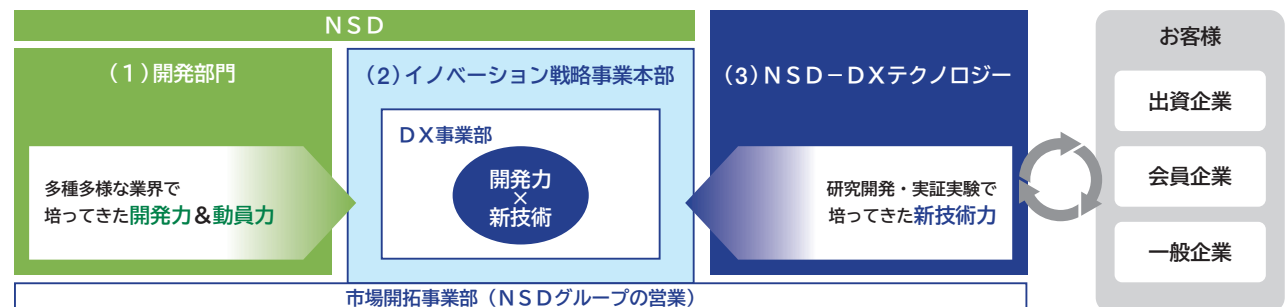
連携体制

- ✓ AI製品開発や営業基盤の拡充、事業展開のスピードアップ
- ✓ 取引先との協業の深化と共創の実現、新技術分野での外部ネットワークの拡大

NSDグループの連携体制

左記、NSDの技術戦略に関する考えのもと、お客様の今後の持続的な成長の鍵となる新技術の応用・実用化に重点を置き、(1)開発力・動員力を有したNSDの開発部門、(2)企画・開発・販売までを総合的に推進し事業化を進めるイノベーション戦略事業本部、(3)研究・技術力を担うNSD-DXテクノロジーの三者による連携を通じ、グループの相乗効果を発揮した新たな価値をお客様に提供しています。

連携体制図



技術戦略

高度専門技術人材の育成

- ☑ 専門部署から社内各事業部への知見やノウハウの横展開
- ☑ 新技術・DX人材の育成、人数や技術レベルの向上のための研修・インセンティブ制度の拡充

連携による人材育成

NSDの開発部門、イノベーション戦略事業本部およびNSD-DXテクノロジーによる三位一体の連携を通じて人材交流が進んでおり、お互いの知見が融合することによる開発のスピードアップを実現しています。例えば、システム開発でお取引のあるお客様から吸い上げた新技術に関する課題に対して、三者が連携することにより、適切かつ迅速に解決に向けた要素技術を提案することができます。このように、解決に向けたスピードアップはもちろんですが、協働で取り組む過程を通じ、お客様のニーズをリアルに実感して現場感覚が磨かれる、技術力・ノウハウが向上するなどの相乗効果を生み出しています。

その他にも、NSD-DXテクノロジーの社員が講師となり、生成AIの活用推進を目的とした社内研修を実施するなど、組織全体で新技術に対するノウハウの向上を目指した取り組みを進めています。

採用・インセンティブ

NSD-DXテクノロジーでは、AIを研究してきた大学院生を継続的に採用しており、3、4年の経験を経て、大きなパフォーマンスを発揮するようになりました。事業化を視野に入れた研究を、時にはお客様とともに共創していく場が刺激となっていると考えますが、今後も、さまざまな

経験を積める環境づくりに注力していきたいと思います。

また、どのような枠組みが社員のモチベーションと満足度を高めるかについても検討・実践を進めています。人事制度としては、アドバンスドリサーチラインを設け、先端／先行研究により新技術・DX関連分野を牽引する人材のキャリア形成を促進しています。また、資格褒賞金制度の対象資格や金額を随時見直すなど、インセンティブ制度を拡充した結果、AIやクラウド関連の資格保有者数は倍増しました。

研究開発投資

NSDグループの研究開発活動は、最先端の技術を常に探求するとともに、新しいビジネスを展開するための新製品を開発することを主な目的として推進しています。2024年度におけるNSDグループの研究開発費は501百万円となっており、主に以下の成長分野について研究開発を行いました。

1. オンプレミス環境下での生成AIのニーズ検証とソリューション化の研究開発
2. 発話等音声データ資産化、データ活用促進ソリューションの研究開発
3. 大規模飲食チェーン店等販売強化ソリューションの研究開発
4. 製造・物流向けデジタル化促進ソリューションの研究開発
5. 医療インシデント管理システムへのAI分析機能の実装
6. 健康経営推進プラットフォームの利用者増加に向けた機能、性能強化
7. 「次世代水道事業DX」に関する課題抽出・対策検討
8. 政策動向(医療DX等)に関する研究開発
9. 次世代歯科予約システム等、製品機能強化に関する研究開発

事例

DX

マテリアリティに「ITを活用した社会イノベーション」を掲げているとおり、IT企業の特性を活かした社会課題の解決に注力しており、近年は、以下のような社会課題の解決に尽力しました。

■ 白板紙の生産計画作成を自動化

社会課題 作業効率化と技術継承

日本製紙株式会社では、工場業務担当者の長年の経験と職人技で生産計画作成業務を実施してきましたが、生産年齢人口の減少に伴い、作業の効率化や技術継承が課題となっていました。NSD-DXテクノロジーでは数理最適化技術を用いて担当者の経験や生産設備による複雑な条件のアルゴリズム化を実現。これにより数時間を要していた業務が数秒～数分で実施可能となり、効率化・技術継承に貢献しました。



技術戦略

■ 次世代水道事業DXを支援

社会課題 ライフラインの安全・安定的な運営、業務プロセス変革

水道事業体に対応を進めている「次世代水道事業DX」に関して課題抽出・対策検討等を実施しており、2024年3月の仙台市水道局に続き、2025年3月には松本市上下水道局とDX推進に関する連携協定を締結しました。当該取り組みを今後も積極的に推進し、水道ライフラインの安全・安定的な運営をITの側面から支援していきます。



■ e-加賀市民制度の公的個人認証の導入

社会課題 生産性向上、地方創生

石川県加賀市が進める「e-加賀市民制度」の公的個人認証の導入を支援しました。NSDでは、地方事業所開設や地方創生事業への寄付等を通じ、地方創生への取り組みを推進しています。その一環として、住民票の住所が加賀市以外であっても観光やワーケーション等で加賀市を訪れる人がネット上の加賀市民となりさまざまな行政サービスを受けられる「e-加賀市民制度」へ、マイナンバーカードを利用した認証iOSアプリケーションを提供しました。iOSのキャン

機能(NFC)でマイナンバーカードを読み取り公的個人認証サービスへ問い合わせを行うことで、個人認証に関するセキュリティ対策を強化しました。また、アプリケーションの開発のみならず、運営に必要なプラットフォーム側の準備や進行管理についてもコンサルティングを行いました。

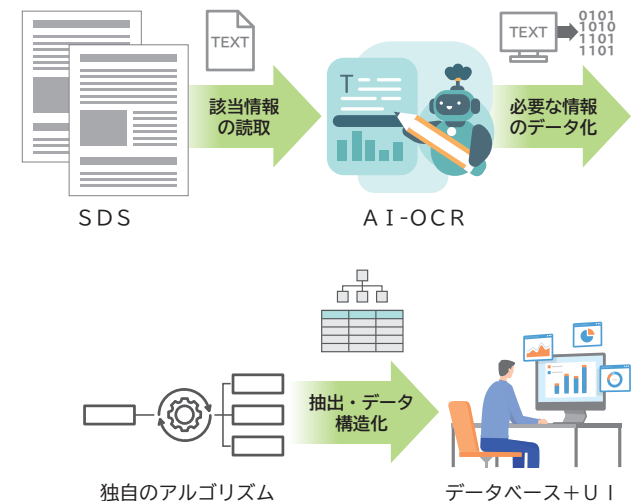


■ 化学物質の管理業務をシステム化

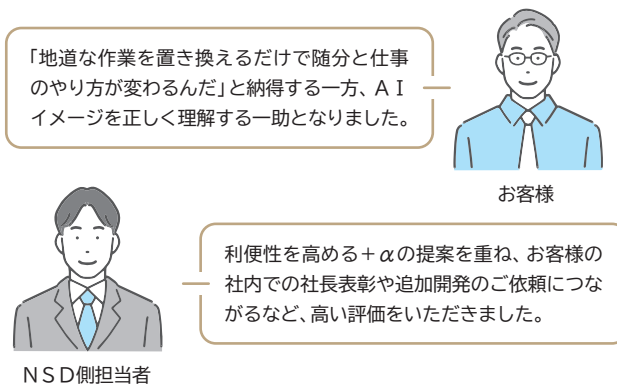
社会課題 生産性向上、コンプライアンス違反

日鉄建材株式会社では、法令によって定められている化学物質の含有量を調査するため、製品・材料の購入先から安全データシートを入手し、製品単位で一覧化・使用量の管理を行っています。この一覧表の作成・チェックを手作業で行っていたため、誤認等によるコンプライアンス違反のリスク、記入漏れ・再チェック等による作業効率に課題を抱えていました。NSDでは、AI-OCR技術とNSD-DXテクノロジーが独自に開発した抽出アルゴリズムおよび文書構造化技術を用いて当該管理業務のシステム化を実現。膨大なチェック対象の化学物質の抽出や一覧の自動作成が可能となり、業務効率化に大きく貢献しました。

■ NSDのアプローチ(AI-OCR技術+文書構造化)



- 形式がバラバラな安全データシート(SDS)をAI-OCRで読みとり、必要な情報をデータ化
- 独自アルゴリズムで抽出・文書構造化処理を行い化学物質情報をデータベース化することで化学物質管理システムとして活用できる仕組みを構築



技術戦略

知的財産活用

NSDグループでは実用化を見据えた技術研究を推進しており、幅広くお客様に共通する課題を解決し実ビジネスに役立つソリューションとして活用を進めています。

発明の名称 手洗い評価システムとその方法

概要

表示デバイスに手洗いの手本動画と、カメラで撮影された利用者の手洗い動作を同時に表示することを備えた手洗い評価システムです。

活用例

手洗い評価ソリューション：テアライト

人に代わってAIが手洗いの手順を常にチェック。正しく手洗いできるまでお手本動画でサポート。誰がいつ手洗いたか、漏れなく記録されるため、コンビニエンスストアや食品工場など、衛生管理が重要なお客様の現場において、衛生管理チェックに対するエビデンス等に活用できます。また、組織や工場ごとに異なる手洗い手順に合わせてAIが学習し、お客様の環境に即した確実な手洗いの習慣化をサポートしています。多様な人材の採用が加速するフードビジネスにおいて、衛生意識面の向上に貢献します。



テアライト
TeA-L/Right



発明の名称 発言切り分けシステムとその方法

概要

会議やコールセンター、インカムを使用する現場のように複数人が同じ空間で発言する場所において、発話者を特定しながらそれぞれの音声を重複させずに録音することができるとの技術です。

活用例

議事録作成ソリューション：Quick Digest

上記技術を組み込むことにより会議をもれなく記録。AIが文字起こし・要約を自動作成し、議事録作成を効率化します。組織全体で議事データを共有できるので参加していない会議も丸ごと把握できるほか、対面・オンラインの両方に対応しており、業務効率化・生産性向上に貢献します。



技術研究

NSD-DXテクノロジーで研究を進めてきた技術が実証フェーズに進んだことによりDX関連事業の実績が積み上がっています。同社では引き続き、生成AIをはじめとする社会的ニーズの高いDX関連技術の研究・概念実証に取り組んでいます。

数値解析・数理最適化

数学的な手法を用いて、さまざまな制約条件のなかから、目的が最大となるような解を見つける技術です。その技術を応用して、生産計画や倉庫業務の最適化、交通量予測等、さまざまな業務プロセスの効率化に貢献しています。アルゴリズムの軽量化や、実運用に即した形式で提供しています。

生成AI

これまで取り組んできた医療インシデント分析において一定の成果を出すことができました。また、問い合わせ対応業務の自動化にRAG（検索拡張生成）を活用した取り組みでは、培ったノウハウを活かしコンサルティング案件につなげることができました。

さらに、自社ソリューションへの実装や情報抽出、整形等への活用も進めており、足下では、プライベート生成AIプラットフォーム「BizInsight」の提供を開始しています。同製品は、オンプレミスなどの自社専用環境で、安全かつ容易に生成AIを利用できるパッケージソリューションであり、社内データと組み合わせることで、お問い合わせ対応や企画・営業などの業務の飛躍的な効率化に貢献しています。



その他新技術活用

従前からのコンテナ（Kubernetes）やマイクロサービス、モダンなフレームワーク・言語等のエコシステムに必要な不可欠な新技術の調査・研究・活用を進めています。

人材戦略

“NSD人材”の力を最大化し、 企業価値を高める

取締役執行役員
グローバルサービス本部長
三池 真優子



NSDの人的資本経営の考え

NSDは、これまで多くのお客様から信頼をいただきながら成長を続けてきました。その成長を支えるのは、信頼に応える真面目な組織風土と、お客様の業務への深い理解を含む確かな技術力であり、それらを築き上げてきた、誠実で、熱意や強靭さを内に秘めた「人」です。

NSDは、社員が最大の財産であり、一人ひとりの成長が、会社の長期的な発展や社会への貢献につながると考えています。この考えの下、さらなる成長と競争力を強化する「攻めのNSD」として、人的資本経営の取り組みを進めています。

NSDの人的資本投資方針とその効果

人的資本経営の考えに基づき、「お客様から信頼される“NSD人材”の創造」と、「高いパフォーマンスを発揮できる環境」作りに、年間約30億円を投資しています。

投資による施策の成果として、長年の完遂実績に基づくお

客様との信頼関係による継続的な受注につながっており、さらには「若年層の着実な戦力化」、「質の高いプロジェクト遂行」、「社員のパフォーマンス向上」等を実現しています。こ

れらの成果は、年間30億円を上回る収益効果に相当します。

こうした「人的資本投資の効果」を循環（再投資）させることで、永続的な組織の成長を目指しています。

NSDの人的資本投資方針とその効果



人材戦略

お客様から信頼される“NSD人材”の創造

インプット（施策）

戦略的な人材獲得

- ☑ ポテンシャル人材の新卒採用
- ☑ 事業目的に沿った即戦力人材のキャリア採用

NSDでは、技術や経験に加え、仕事に真摯に向き合う姿勢を重要な資本と捉えており、こうしたマインドが継承されやすい組織とするため、新卒採用を中心とした採用活動を行っています。

近年は、事業目的に沿った即戦力人材のキャリア採用にも注力しており、新しく当社に加わった人材の職場・業務への順応をサポートするオンボーディングを通して、組織風土との親和や相互尊重できる文化の社内浸透を図っています。

NSDならではの人材育成

- ☑ ITスキルの高度化と業務理解の深化
- ☑ NSDならではの体現する“真面目さ”の継承

IT技術の進展により急速に多様化・高度化するお客様のニ－

ズにお応えべく、社員が最先端の技術を習得できるよう多様な技術研修を実施しています。DX関連技術の研究部門の社員が講師を務めるなど、社内の技術展開の場にもなっています。

また、新入社員の技術研修講師やOJTトレーナーは配属部門の先輩社員が務め、技術だけではなく社会人としての振る舞いやシステム・エンジニアのいろはを教えるなど、自分がそうしてもらったように熱心に指導します。ごく自然に社員が教え合い、連綿と受け継がれる“真面目さ”によって醸成された組織風土は、当社が大切にしている特徴の一つです。

その他にも自律的な学びを促進するために、幅広い資格を対象とした資格取得褒賞金制度を設け、対象資格や褒賞金額を随時見直しています。加えて、各々の目的やタイミングに合わせて利用できるIT専門サブスクリプション型教育サービスや、書籍要約サービスの展開、ラーニングマネジメントシステムの導入等を行うことで、個々のスキル向上、ひいては当社の資産である技術力のさらなる強化を図っています。

アウトプット（施策の効果）

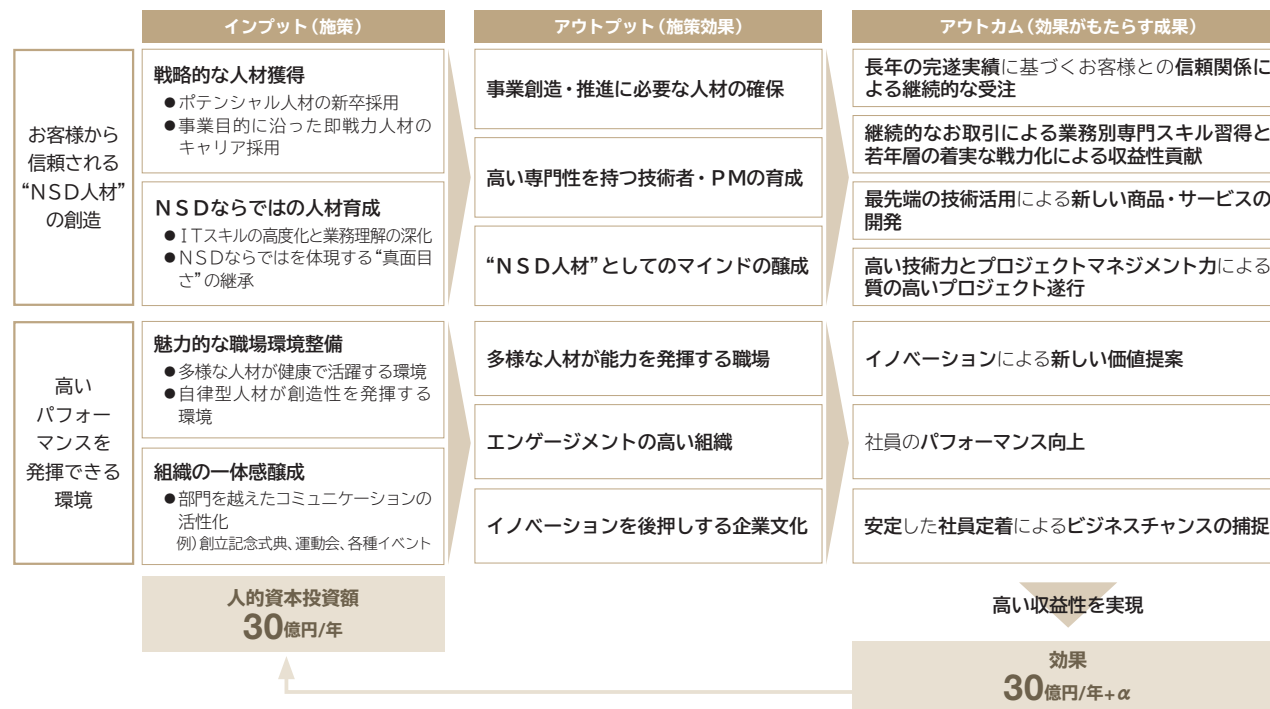
事業創造・推進に必要な人材の確保

採用活動の結果、新卒採用では150名以上、キャリア採用では30名以上の人材確保を継続しています。2025年度もさらなる人材確保に向けて、採用活動を推進中です。

採用人数

	2023年度	2024年度	2025年度
新卒採用人数	150名	155名	155名
キャリア採用人数	35名	34名	（取組中）

■ NSDの人的資本投資循環モデル

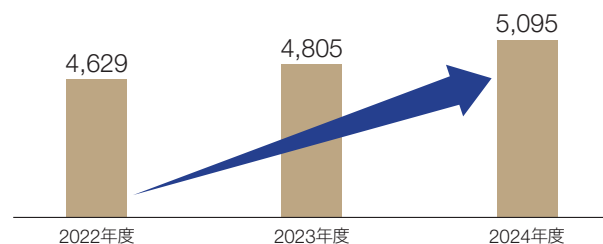


人材戦略

高い専門性を持つ技術者・PMの育成

多彩な技術研修や資格取得褒賞金制度等により、情報処理関連の有識者数は年々増加しています。

情報処理関連の有資格者数



“NSD人材”としてのマインドの醸成

2023年度および2024年度に実施した管理職層の360°調査によって、「高い成果を出す人物に共通して見られる行動特性」には以下の傾向がありました。

NSDで高い成果を出す人物に見られる行動特性

行動特性	説明
耐性	困難な状況でもポジティブに物事に取り組んでいる
誠実さ	正しく倫理的な行いをするように周囲に働きかけている
課題設定	課題を分析し原因を突き止めている
実行力	何事も最後までやり遂げている

NSD人材としてのマインドは、このような行動特性によって構成されていると考えています。

例年、新入社員のOJT終了時に実施しているアンケートでは「OJTトレーナーから教えられて感謝していること」の上位に「仕事に対する姿勢」が挙がるなど、このようなマインドが脈々と受け継がれています。

高いパフォーマンスを発揮できる環境

インプット（施策）

魅力的な職場環境整備

- ☑ 多様な人材が健康で活躍する環境
- ☑ 自律型人材が創造性を発揮する環境

女性の活躍推進をはじめとし、多様な人材が活躍できる職場づくりを推進しています。D&I研修の実施やオンボーディングをはじめとするインクルージョン施策にも取り組むことで、多様性の受入・相互尊重できる文化の社内浸透を目指しています。

同時に、社員一人ひとりが能力を十分に発揮し活躍するには、心身の健康や私生活の充実が不可欠です。NSDでは「社員のパフォーマンスの向上」を健康経営の目標として、社員が健康で安全に働ける環境の整備と維持に取り組むことによって、会社の持続的な成長を目指しています。

また、若手やキャリア採用者も重要な役割へ抜擢する実力主義の人事制度により、社員一人ひとりが自律的に創造性を発揮できる環境を整備しています。

組織の一体感醸成

- ☑ 部門を越えたコミュニケーションの活性化

社員の大半がお客様先に常駐しており、社員同士のコミュニケーションが希薄になりやすい環境であるため、全社員を対象とした創立記念式典やレクリエーションイベントを開催するなど、経営層が意識的に社員のコミュニケーションの場を設けることで会社としての一体感を醸成しています。

アウトプット（施策の効果）

多様な人材が能力を発揮する職場

正社員および管理職における女性比率は年々上昇しているほか、新卒採用者における女性比率も直近で約50%となっています。また、育児休業を取得しやすく、育休明けのフォローも自然に行える組織文化が定着しており、女性社員の育児休業取得率は、統計を取り始めた2000年度から100%を継続、男性の育児休業取得率も大きく向上しています。

女性比率

	目標 (2030年度)	2022年度	2023年度	2024年度
社員	30%以上	19.6%	20.8%	22.8%
管理職	20%以上	6.2%	9.5%	11.6%

男性社員の育児休業取得率

	目標 (2030年度)	2022年度	2023年度	2024年度
取得率	80%以上	30.9%	49.0%	66.7%

※：4月から翌年3月までに子女が誕生した男性社員数のうち、同期間中に育児休業を取得した男性社員数の割合を記載しています。

人材の能力・パフォーマンスは「アブセンティーイズム」※1、「プレゼンティーイズム」※2を数値目標として測定を行っており、これらの指標の向上に注力しています。

※1：「健康問題による仕事の欠勤」を意味しています。

※2：「欠勤にはいたっておらず勤怠管理上は表に出てこないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態」を意味しています。

エンゲージメントの高い組織

NSDの離職率は3%程度で推移しており、同業他社と比較して低い水準となっています。また、2024年度の社内調

人材戦略

査において「今後もこの会社で働きたい」と回答した社員が86%となるなど、働きやすい環境の整備・維持に向けたさまざまな施策の実施により、高い人材定着率を実現しています。合わせて、「ワークエンゲイジメント」※を数値指標として測定を行っており、この向上に注力しています。

※：「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」を意味しています。

離職率

	2022年度	2023年度	2024年度
離職率（定年退職等を除く）	3.5%	2.7%	3.3%

2024年度の社内調査結果（エンゲージメント関連）

今後もこの会社で働きたい	会社や上司から期待されている以上に貢献したい
86%	80%

イノベーションを後押しする企業文化

注力事業であるDAS事業では、意欲的に新技術に係るシステム開発事業に取り組み、優秀な成績を収めた社員に対して表彰を行っています。また、さらなる事業拡大のため、事業部や部などの組織を横断した取り組みや、安心してチャレンジができる企業文化の醸成を推進しています。

2024年度の社内調査結果（企業文化関連）

チャレンジして失敗しても非難されない	意見や考えが職場の上司から尊重されていると感じる
79%	79%

人材開発

日進月歩するテクノロジーや急速に進むDXといった事業環境の変化に対応していくため、社員が最先端の技術を習得できるよう多様な技術研修を実施しています。

技術スキル向上のための研修例

年次別・階層別研修	●年次別研修 単体テスト関連、WBS作成等 ●階層別研修 プロジェクトリーダー育成、PM基礎、要件管理等
選択受講式スキルアップ研修	●アジャイル研修 スクラム、アジャイルとウォーターフォール、アジャイルのテスト駆動開発と自動化等 ●技術トレンド研修 Angularハンズオン、Nest.jsハンズオン、AWS Lambda、NoSQL、Docker、Keycloak、Amazon ESC/VP等
PMP®研修	●試験対策講座 ●受講者用アジャイル研修 ●資格試験対策

※：PMP（Project Management Professional）は、米国PMIの登録商標です。

上記の社内研修のほか、社外研修機関が提供するカリキュラムを活用し、社員のシステム開発スキルやプロジェクトマネジメント・スキルの向上をサポートしています。業務・立場・役割に応じた知識習得や技術スキル向上を目的とした「外部集合研修」や、データベース・ネットワーク・AI等の技術分野ごとの講義が受講できる「SEカレッジ」、その他、eラーニングによるさまざまなプログラムを提供しています。

こうしたITスキルの向上と合わせて、ヒューマンスキルを向上させるための研修も手厚く実施しており、若手を対象

に社会人としての基本スキルを学ぶ研修を毎年実施しているほか、昇格時には自身のビジョンを考える研修、マネジメントに関する研修などを実施しています。

ヒューマンスキル向上のための研修例

年次別研修	●新入社員集合研修 ●新入社員通信教材 ●新入社員フォローアップ研修 ●2年次研修（社会人基礎力：発信力、計画力） ●3年次研修（社会人基礎力：傾聴力、課題発見力） ●5年次研修（キャリアデザイン、ビジョン形成）
階層別研修	●ランクアップ研修（リーダーシップ・コーチング） ●新任マネージャー・スペシャリスト層研修（ビジョン形成・価値提案力強化） ●新任管理職研修（マネジメント・目標達成と人材育成の両立） ●新任部長研修（役割理解・健康経営意識） ●新任執行役員研修（執行力・革新力） ●新任取締役研修（企業価値向上・大局的視点）
目的別研修	●コンプライアンス、内部統制 ●情報セキュリティ、個人情報保護 ●ダイバーシティ＆インクルージョン研修 ●交渉力強化研修 ●人事考課研修 ●ファシリテーション研修 ●OJTトレーナー研修

研修のカリキュラムは、技術と品質の専門部門と、ヒューマンスキルを扱う人事部門とで相互に補完しながら策定しています。

→ Webサイト 人材開発 

人材戦略

健康経営

NSDでは「社員のパフォーマンスの向上」を健康経営の目標とし、以下の観点から、社員が健康で安全に働ける環境の整備と維持に取り組むことによって、会社の持続的な成長を目指しています。

- 健康増進と疾病予防
- 育児・介護・治療と就業の両立支援
- 長時間残業をなくし、有給休暇を取りやすい環境づくり

健康経営の取り組みにあたっては、施策と効果の関連を明確にした「健康経営戦略マップ」を策定し、検証しながら戦略的に推進しています。

こうした健康経営への取り組みが評価され、「健康経営銘柄2025」※1に選定されるとともに「健康経営優良法人2025（大規模法人部門・ホワイト500）」※2に認定されています。

※1：「健康経営」に優れた上場企業を「長期的な視点から企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業」として、経済産業省および東京証券取引所が共同で選定するもので、当社の選定は2年連続2度目です。

※2：経済産業省が実施する「健康経営度調査」に回答した法人から、特に優れた健康経営を実践している法人を、同省と日本健康会議が共同で選出し認定するもので、上位法人には「ホワイト500」の冠が付加されます。当社の選定は2年連続4度目です。

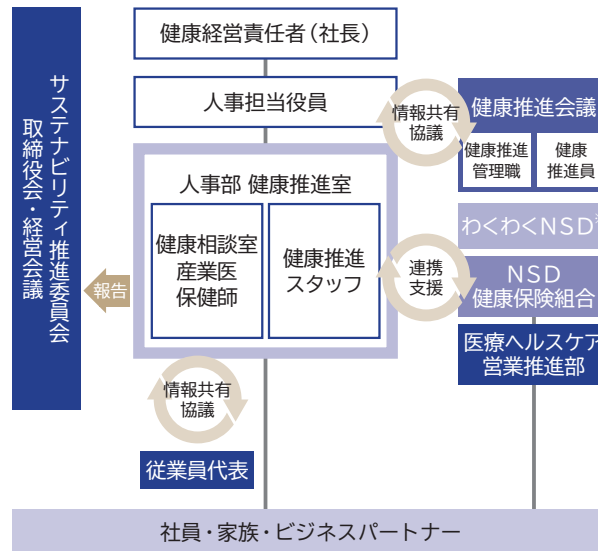


NSDならではの

グループ単一の健康保険組合による積極的な健康づくり支援

NSD健康保険組合はグループ単一の健康保険組合であり、その特性を活かし、会社と連携してグループ企業共通のメンタル・フィジカル両面での健康課題に対して積極的な支援を行うなど、社員とその家族の健康づくりを支援しています。

健康経営推進体制



※：わくわくNSDとは「NSDを働きがいのある会社」にすることをミッションとする社員有志から成るプロジェクトチームであり、部門を越えたコミュニケーションの活性化、働きがいの創出を目的に活動しています。

→ Webサイト 健康経営

ダイバーシティ＆インクルージョン

性別、性的指向、年齢、学歴、人種、民族、国籍、思想、信条、身体的・知的・精神的障がい等に関係なく、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場づくりを推進しています。女性活躍推進に全社を挙げて取り組んでいるほか、労働力の多様性、機会均等への取り組みとして、ワークライフバランスに関する制度面の拡充や、制度を活用しやすい社内風土の醸成にも積極的に努めています。また、差別のない職場づくりに向けて、D&I研修等の実施を通じて、社員の多様性を尊重し相互理解を推進しています。

NSDならではの

ワークライフバランスに関する手厚い制度

法令を上回る育児休業や小学6年生までの育児短時間勤務、オフピーク通勤等の制度を整えているほか、時間単位の有給休暇や有給休暇を一定数積み立てられる制度、勤続年数10年以上の社員に勤続功労休暇を毎年付与するなど、休暇を取得しやすい制度を整えています。



→ Webサイト ダイバーシティ＆インクルージョン

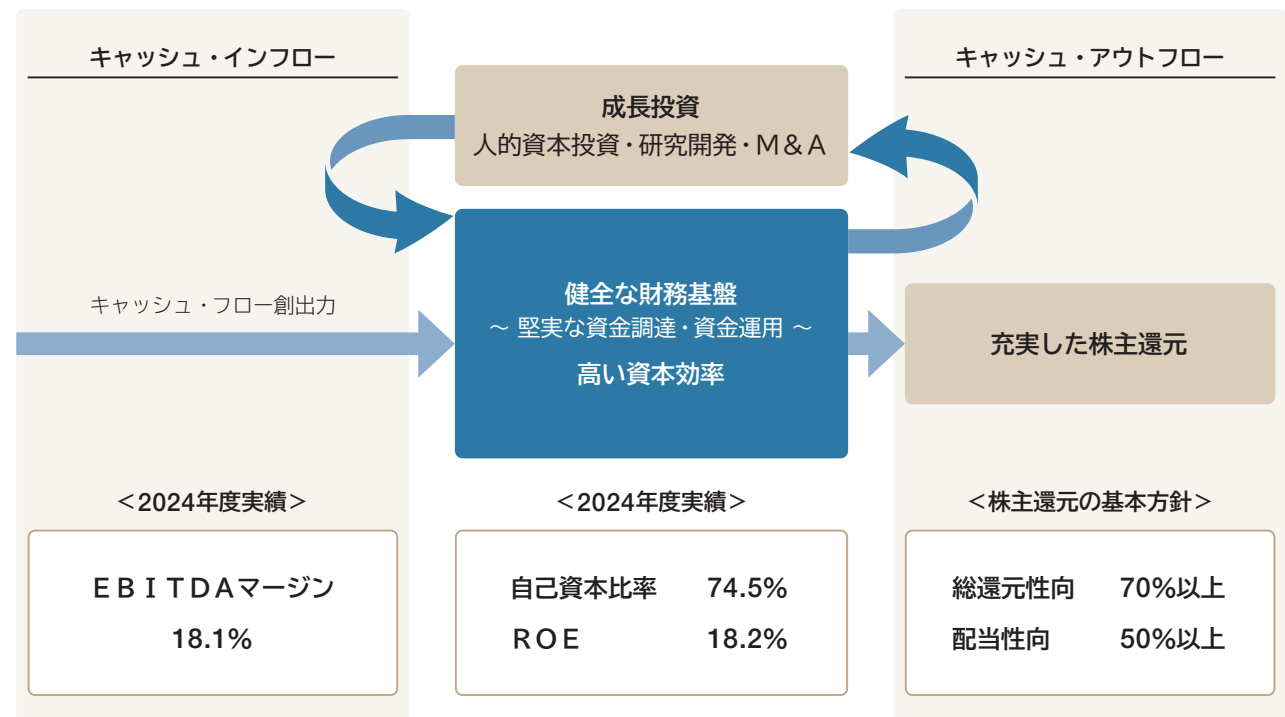
財務戦略

堅実かつ効率的な財務運営で 成長を支える

財務運営の基本方針

当社の財務の強みは、高いキャッシュ・フロー創出力と健全な財務基盤です。このフローとストックの両面からの強みを活かしつつ、高い資本効率を達成することで、さらなる企業価値の向上を目指しています。これまで、当社は、システム開発事業を成長ドライバーに、オーガニック成長により事業を拡大してきましたが、現中期経営計画（以下、現中計）では、ソリューション事業の成長を加速すること等を目的に、インオーガニック成長にも本格的に取り組んでいます。また、当社は従前より株主還元を経営の最重要課題と位置づけ、総還元性向70%以上を基本方針に積極的な還元を実施しています。

以上の成長投資と株主還元をバランスよく実施していくため、キャッシュ・フロー創出力の維持・強化に努めるとともに、資本コストを意識しつつ資本の効率的運用に努めています。よって現中計では、EBITDAマージンおよびROEをKPIに設定し、これらの向上に取り組んでいます。



財務戦略

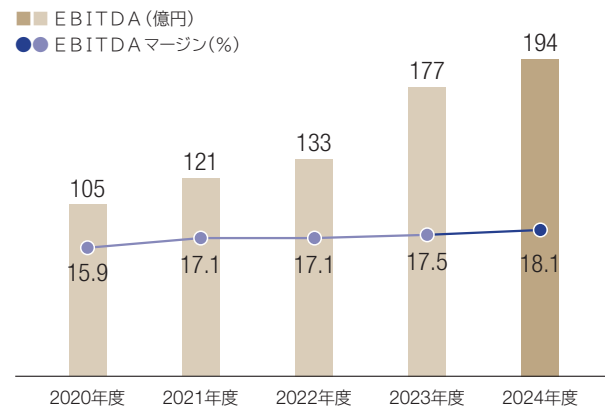
KPI等の進捗

EBITDAマージンは現中計期間において17%以上で推移しています。特に2022～2024年度はベースアップにより費用は増加しましたが、増収効果もあり、これを吸収することができました。

ROEは直近5年間で13.7%から18.2%へと上昇しました。2022年度は資本業務提携解消等に伴う多額の株式売却益の計上といった特殊要因により、当期純利益が大きく増加したため一時的に上昇しましたが、この売却益を除いた場合実質ベースでは16.1%となり、ROEは上昇トレンドとなっています。なお、当社の資本コストは7%前後と認識していますが、これを大きく上回る水準を維持しています。

営業キャッシュ・フローも事業規模拡大とともに上昇傾向で推移しており、足下では100億円を超える水準となっています。また、当社の事業においては大型の設備投資は必

EBITDA(マージン)

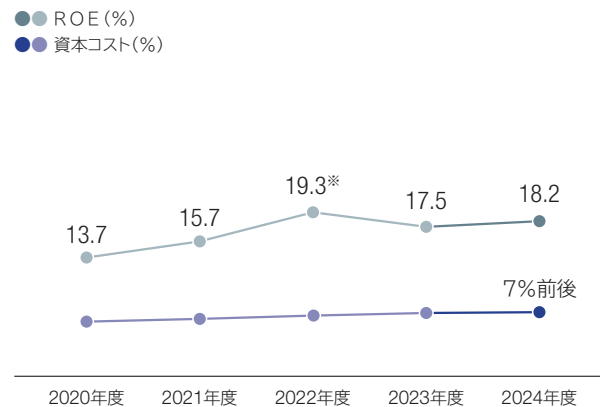


要ないことから、フリー・キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フローとほぼ同水準となり、実態としては概ね100億円の創出力があると認識しています。なお、2024年度の営業キャッシュ・フローは122億円、フリー・キャッシュ・フローは132億円となりました。

資金の調達・運用

当社の事業においては、データセンター等の大規模な事業用資産(償却資産)を必要としないことから、運転資金および設備投資については、営業活動によるキャッシュ・フローおよび内部留保による自己資金で対応することを原則としています。手元資金は、事業の円滑な運営を確保する観点から、売上高の3ヵ月相当額を目安に保有しています。また、余裕資金については、安全かつ確実な運用を心掛け、償還時に価格変動による元本毀損リスクのある金融商品は運用しないこととしています。

ROE/資本コスト

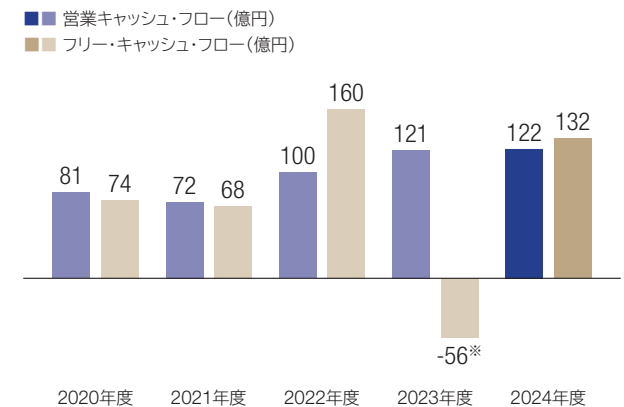


※：2022年度のROEは、資本業務提携解消等に伴う多額の株式売却益の計上といった特殊要因により、当期純利益が大きく増加したため、一時的に上昇しました。この売却益を除いた場合、16.1%となります。

成長投資

当社のオーガニック成長の第一の源泉は、業務ノウハウと技術力を支える人材の確保および当社独自のソリューションラインナップの充実です。そのため、成長投資においては、人的資本投資と研究開発費に資金を優先的に充当しています。加えて、成長をさらに力強く加速させるため、現中計から、インオーガニック成長にも本格的に取り組んでいます。M&Aにおいては、統合後の資本効率にも留意しつつ、対象会社の特性に応じた手法・指標等による価値評価や、発生するのれんの償却による影響、投資採算性等を総合的に踏まえて、買収の可否を判断しています。

営業キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー



※：2023年度は約174億円のM&Aを実施したことから、フリー・キャッシュ・フローは56億円の支出となりました。

財務戦略

政策保有株式

政策保有株式については、原則として以下を条件に保有することとしています。

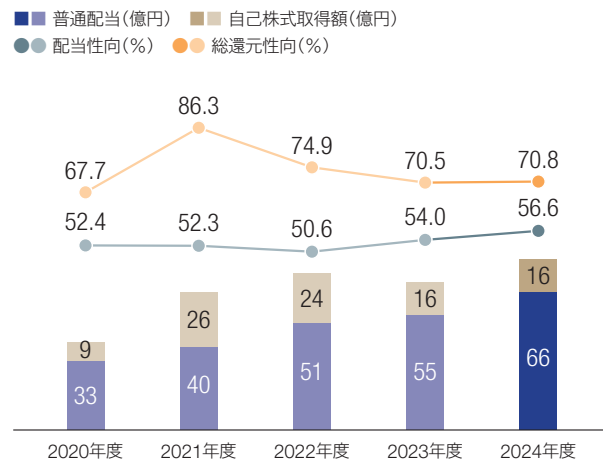
- ① 当社グループの事業拡大・発展または社員の福利厚生に貢献すること
- ② 投資先のROE（5年平均）が当社の資本コストを上回ること

なお、保有条件への充足状況については、個別の銘柄ごとに毎年検証し、その結果を踏まえて当該年度の保有方針を定めています。当社は、この方針を基に政策保有株式の縮減を進めてきた結果、2024年度末における政策保有株式は12銘柄、15億円（非上場株式を含む）となっており、総資産に対する政策保有株式の割合は1.8%となっています。

株主還元

当社は、従前から、株主の皆様への利益還元を経営の最重

■ 配当金額／自己株式取得額／配当性向／総還元性向



要課題と位置づけ、連結ベースの成果を株主の皆様と分かち合うことを目的に、積極的な還元に取り組むこととし、配当性向50%以上、総還元性向70%以上（いずれも連結ベース）を基本方針に還元を実施しています。

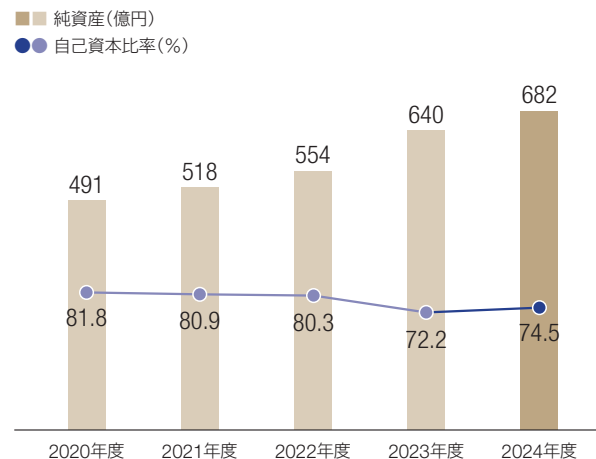
2024年度の利益還元は、配当金66億円（1株当たり87円）、自己株式取得16億円、合計83億円を還元した結果、配当性向は56.6%、総還元性向は70.8%となりました。

なお、自己株式の保有については、発行済株式総数の10%を目安としており、15%を超えた場合は、原則として10%程度まで消却することとしています。

健全な財務基盤

事業を安定的に営んでいくためには、健全な財務基盤が必要です。このような観点から、当社は、余裕資金の運用方針や政策投資株式の保有方針を保守的に定めることなどを通じて、資産の健全性を常に確保するよう努めています。

■ 純資産／自己資本比率



一方で、積極的な株主還元を実施することにより、キャッシュ・資本が過剰に積み上がることを回避し、資本の効率運営にも留意しています。この結果、自己資本比率は70%台となっています。

市場からの評価

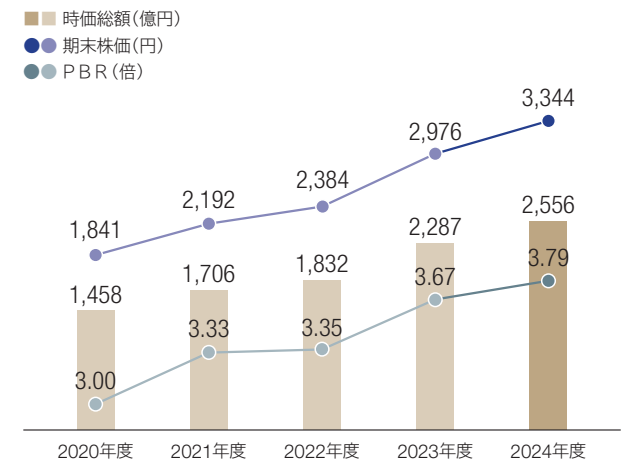
順調な利益拡大に加え、株主・投資家の皆様との建設的な対話の推進や、充実した株主還元を行うことにより、株価も上昇を続けています。この結果、2024年度末時点の時価総額は2020年度末と比較して約1.8倍の2,556億円となるとともに、PBRも上昇し、2024年度末では3.79倍となっています。

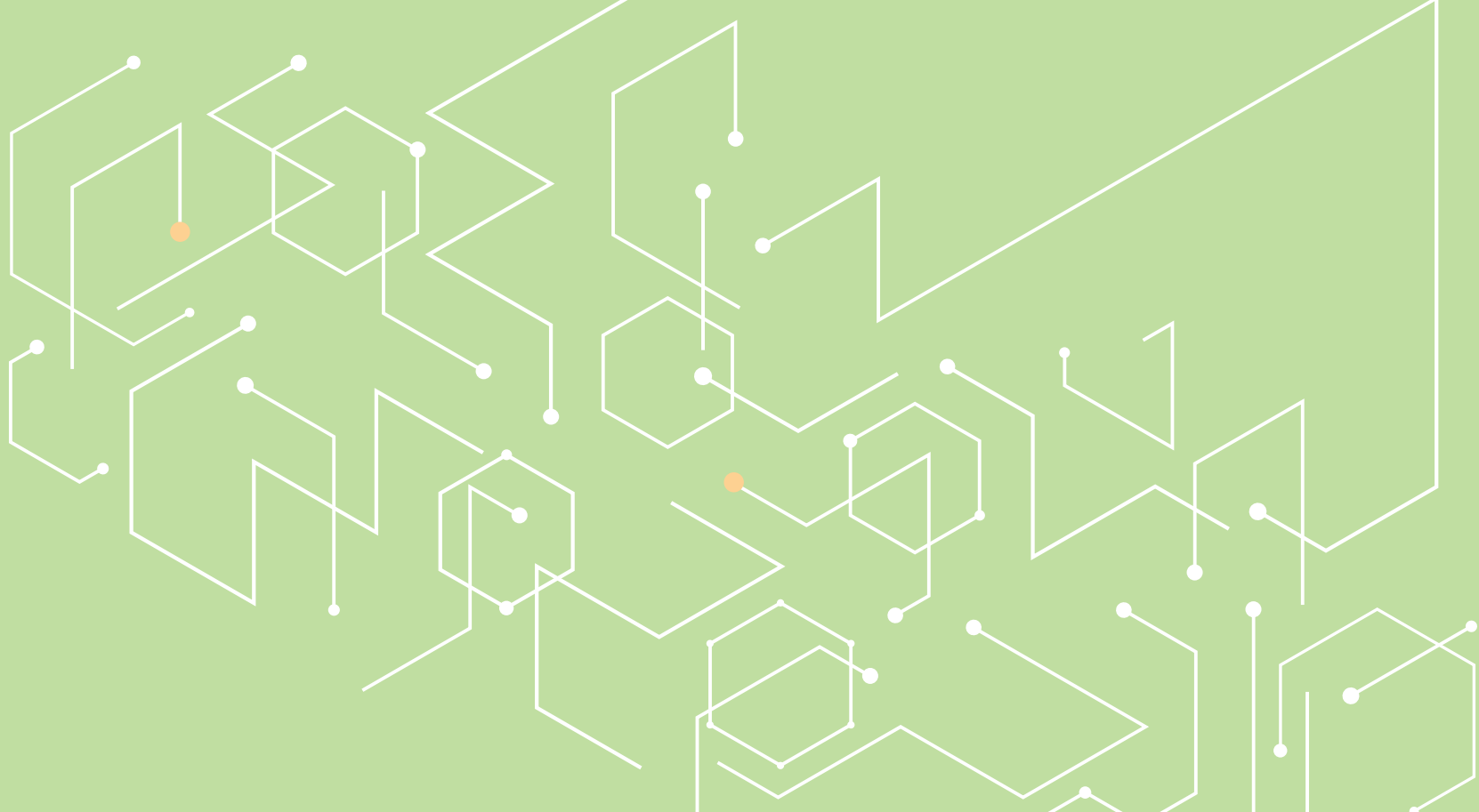
また、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される「JPX日経インデックス400」※1に4年連続で選定されるとともに、資本収益性への評価から「JPXプライム150指数」※2に3年連続で選定されました。

※1：対象期間は2025年8月29日～2026年8月28日です。

※2：対象期間は2025年8月29日～2026年8月30日です。

■ 期末株価／時価総額／株価純資産倍率（PBR）





事業別概況

38 セグメント構成

39 金融 I T

41 産業 I T

43 社会基盤 I T

45 I Tインフラ

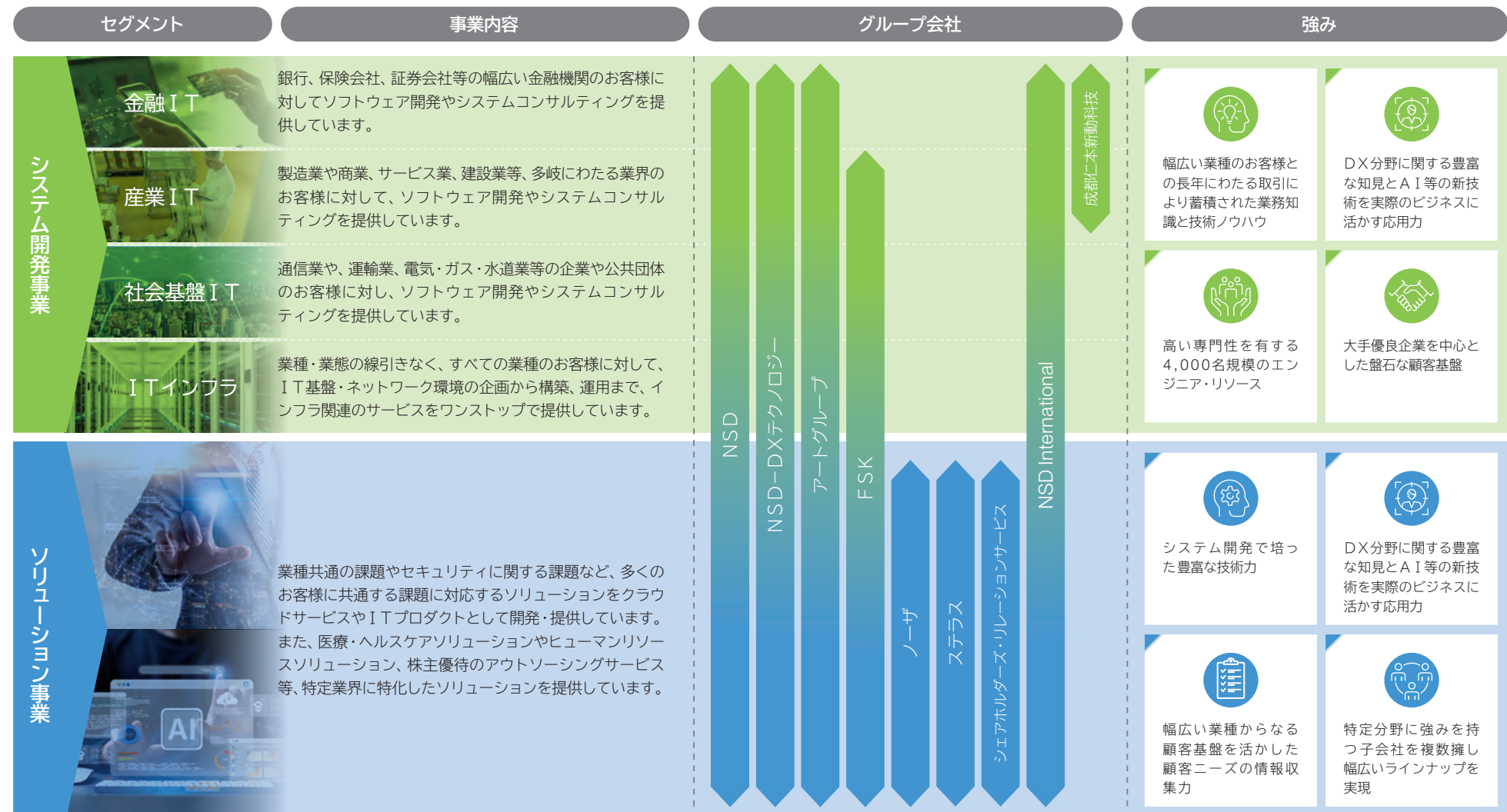
47 ソリューション

セグメント構成

NSDの事業は、システム開発事業およびソリューション事業から構成されます。

システム開発事業は、さらに金融IT、産業IT、社会基盤IT、ITインフラの4つのサブセグメントに分かれています。

NSDグループ各社が持つ強みやそれぞれの事業特性を活かし、各セグメントで事業拡大や社会課題解決に取り組んでいます。



金融 I T



専務執行役員
金融事業本部長
社会基盤事業本部長

清田 聡

創業以来培ってきた
技術力・ノウハウを基盤に、
お客様の課題解決に向けた最適解を提案します

事業概要

銀行、保険会社、証券会社等の幅広い金融機関のお客様に対してソフトウェア開発やシステムコンサルティングを提供しています。

対応領域は多岐にわたり、銀行では勘定系・情報系のシステムを広範に担当しているほか、保険会社でも新規契約から支払いまで幅広く担当しています。証券会社、カード会社においても統合案件やパッケージのエンハンス開発まで、多様なシステムの開発に携わっています。

当社は創業より金融機関のお客様向けシステム開発を多く手掛けており、長年の取引に基づく強固な顧客基盤を有していることから、金融 I T セグメントの売上高は安定的に高水準を維持しています。

開発事例

銀行	● 勘定系システム（預金、貸付、為替等） ● 情報系システム（DWH、顧客管理等）
生保	● 個人保険契約システム ● 団体保険・年金システム
損保	● 自動車保険設計システム ● 火災保険設計システム
証券	● リテール基幹システム ● 営業支援システム
カード	● 顧客管理／加盟店管理システム ● 入会審査システム

内部環境	● 幅広い顧客基盤と豊富な業務ノウハウ ● 顧客との綿密なプロジェクト推進体制 ● 柔軟な組織力	強み
外部環境	● DX市場の拡大 ● AI等の新技術活用ニーズの高まり	機会

強み・課題

業務有識者の豊富さ

長きにわたり最上流工程から最終工程まで一貫して作業を遂行してきたことから、専門的な業務ノウハウが必要となる金融案件において多くの有識者・経験者を有しています。

さらに案件を遂行する体制のなかで、顧客を交えナレッジを共有することにより多くの人材の育成を推進しています。

課題	● コンサルティング人材の育成・確保 ● 新規顧客獲得
リスク	● 生産年齢人口の減少 ● IT投資の抑制 ● サイバーリスクの増加

金融 I T

最適な人材配置を可能とする柔軟な組織力

金融事業本部は4事業部制としており、お客様の業態を大きくカテゴライズすると、銀行、保険、証券・カードとなります。

ともすれば縦割りの対応になりがちですが、積極的な情報共有により、それぞれの担当分野においてどのような技術が求められ、どのようなニーズが生まれているのかといったお客様動向を、金融事業本部全体で把握しています。また、意識的に人材の流動性を高めることで、特定業務に関するノウハウの属人化を防ぎ、その結果、特定の業態・業務に制約されることなく、お客様の潜在的なニーズに対応した戦略的な人材の配置を実現しています。

現中期経営計画で目指す姿

✓ レガシーシステムから新技術を活用したシステムまで、お客様の多様なニーズに的確に対応し取引関係をより一層深化

各業界でシステムのオープン化が進んでいますが、金融業界においては取り扱うデータ量が膨大であることなどにより、レガシーシステムも多数活躍しています。当社では、長年の取引によりレガシーシステムに関して豊富な知見を有しており、お客様にも頼りにしていただける存在であると自負しています。先述の人材の流動性を高める取り組みにより、若手のシステム・エンジニアにも知見を継承しており、レガシーシステムに関する有識者が減少している環境下において、当社が優位性を発揮できると考えています。一方、ここ数年で金融業界でもシステムのオープン化等が飛

躍的に進み、新しい分野でも実績を積み上げお客様の信頼獲得を実現しています。引き続き、確実な対応により安定稼働を維持し、お客様との関係を一層深化させていきます。

2024 年度実績

追い風の事業環境のなか、これまで培ってきたお客様との信頼関係により、良い進捗となりました。システム更改案件をはじめ既存案件の拡大により、大手銀行、地方銀行、証券会社からの受注が大きく伸びました。計数目標の達成に加え、そこに至るプロセスにも手応えを感じており、今後の成長に向けてより基盤を強固なものにできました。金融業界では引き続き旺盛な I T 投資ニーズが続くと予想されますので、顧客基盤の拡大や関係深化に向けてさらなるマネジメント層の強化に注力し、案件獲得力をより一層向上させていきます。

今後の戦略

新規顧客の獲得

既存のお客様との関係深化に加え、新たなお客様の開拓・獲得による顧客基盤の拡大が引き続き重要です。当社はお客様の業務とシステムの双方を熟知した開発部門のリーダーが営業も担い、具体的かつ説得力ある提案により継続的な案件獲得を実現してきました。新規開拓においても、これまでに培ってきた信頼と実績をベースとした提案により、積極的な営業活動を推進しています。

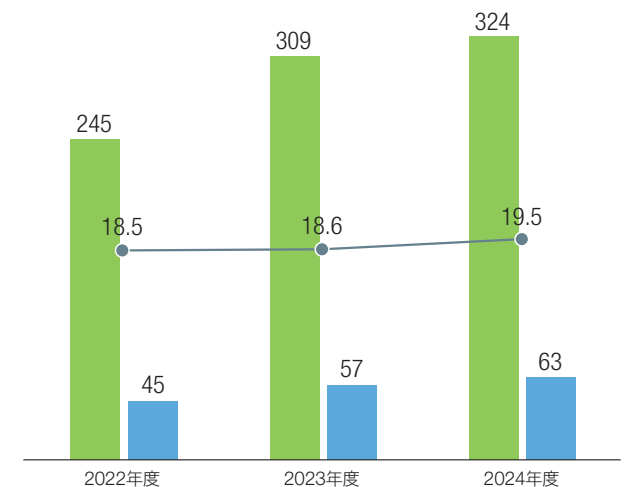
新技術を活用した新たな価値提案

金融機関においても新技術の活用ニーズは高く、お客様が

らのご要望はますます増加しています。その際、お客様が出す DX や AI というキーワードの中に込められた本質的なニーズを理解することが重要です。例えば、AI の活用においても、システムの中心に据えるのではなく、開発プロセスのなかで生産性向上を目的にツールとして活用する方が、課題解決に効果的な場合もあります。技術ありきの提案ではなく、技術を活用してお客様にどういったメリットを提供できるか、本質的なニーズを見失わないよう留意しています。また、新技術分野における当社最大の強みは、グループ内に技術研究の専門部隊 (NSD-DX テクノロジー) を有している点であり、この強みを最大限活用するため、現場でお客様と密接に関わる我々と同社との連携を強化し、お客様の業務と新技術の双方に深い知見を有する盤石な体制で、新たな価値提案を行っています。

売上高／営業利益 (率)

■ 売上高 (億円) ■ 営業利益 (億円)
● 営業利益率 (%)



産業 I T



常務執行役員
産業事業本部長
I.T.インフラ事業部担当

新野 章生

多岐にわたる業種の業務知識を武器に、
お客様の潜在的なニーズに
アプローチしていきます

事業概要

製造業や商業、サービス業、建設業、流通・物流業等多岐にわたる業界のお客様に対して、ソフトウェア開発やシステムコンサルティングを提供しています。

製造業や商業では、AI/IoTの活用やRPA導入による業務効率化・生産性向上につながる開発を行い、お客様の多様な働き方の実現に貢献しているほか、自動車関連では組み込み系システムの開発も手掛けています。

サービス業では放送業界のお客様とお取引があり、当社で開発した選挙パッケージソフトを採用いただいているほか、映像等の素材管理のクラウド化等を目的としたDX関連のご提案も行っています。

各業種において、それぞれの業界を代表する大手優良企業のお客様とお取引があり、個別の業務に対応した多彩なシステムを提供しています。

開発事例

製造	●生産管理システム ●部品受発注システム ●製品需給システム
サービス	●放送局向けテロップ送出システム ●電子書籍販売システム
商業	●販売促進支援システム ●電子決済システム ●EDIシステム
建設	●受発注システム ●スマートハウス向けIoTシステム
流通・物流	●倉庫管理システム ●輸配送システム ●国内貨物追跡サービス

強み・課題

多様な業務知識・技術的知見

多岐にわたる業態のお客様とお取引があることから、多種多様な業務に関するノウハウを有していることに加え、継続受注いただいていることからそれらのノウハウが蓄積され、新たなご提案のベースとして力を発揮しています。また、当セグメントでは、ITを活用した新たな取り組みに積極的なお客様が多く、最新の開発技術をいち早く習得し、能動的かつ実践的に知見を蓄積しています。幅広いノ

内部環境	●多業種にわたる顧客基盤と豊富な業務ノウハウ ●新技術に対する能動的な習得体制 ●全国規模での人員機動力	強み	課題	●コンサルティング人材の育成・確保 ●小規模・多案件がゆえの人員マネジメントの難しさ
外部環境	●DX市場の拡大 ●AI等の新技術活用ニーズの高まり	機会	リスク	●生産年齢人口の減少 ●IT投資の抑制 ●サイバーリスクの増加

産業 I T

ノウハウと技術の双方に強みを有し、お客様のDX推進において、高付加価値のサポートを実現しています。

案件獲得力の強化

当セグメントのシステム開発では、他セグメントに比べ比較的小規模・短期間の案件が多いため、システム・エンジニア一人が年間で対応する案件数が多いという特徴があります。これにより人材の流動性が高まり、ノウハウの共有が進みやすいという点がある一方、切れ目のない案件獲得が重要になってきます。そのため、本社・支社・事業所の当社グループの人材を有効活用するだけでなく、優秀な人材を有したビジネスパートナーとともに戦略的な人員配置を行い、確実な受注体制を確保していくことが重要であると考えています。また、技術の進展による効率化が進むなか、当社が持つノウハウを活用したコンサルティング領域に注力し、継続的な案件獲得に注力していきます。

現中期経営計画で目指す姿

✔ 新技術・DX案件への対応力向上およびソリューション分野への注力によるお客様課題の解決に貢献

新たな取り組みに積極的なお客様が多い当セグメントでは、DX・AI分野のシステム開発に加え、ソリューション分野にも注力したいと考えています。

当社のソリューション事業はイノベーション戦略事業本部および子会社を中心に推進していますが、主に新規のお客様をターゲットとした事業運営を行っています。対して、お客様先に常駐してシステムの開発・保守を行っている当セグ

メントのシステム・エンジニアは、お客様との密接な関わり合いから、お客様の抱える課題を深く理解しており、どのようなソリューションの活用が最適解であるかを導き出し、柔軟な対応でお客様の課題解決に貢献しています。

2024 年度実績

インボイス対応などの大型案件が活況だった前年度に比べて出足は若干の落ち込みはあったものの、モビリティ案件が想定以上に伸びたほか、Trigger社を吸収合併しコンサルティング業務を強化したことにより、製造業、流通・物流業等を中心に超上流からの案件参画ができたことで、増収増益となりました。

また、自動車業界においては、米国の関税の影響もあり、前年度のような投資意欲は減退気味ではあるものの、EVや自動運転といった事業環境の変化への対応に投資が集中することが予想されます。こうした需要拡大が見込める分野において、確実に受注を獲得し実績を積み上げるべく注力しています。

今後の戦略

新技術の活用を通じてお客様の経営戦略の推進を支援

システム開発費用の高騰を背景に、お客様企業において、ローコード／ノーコードのツールを活用したシステム開発の内製化ニーズが高まっています。こうしたツールを有効活用するには、業務をどのようにシステムに変換するかを検討が非常に重要であり、当社としては業務とシステム双方の知見を活かし、お客様をサポートしています。また、現在の技術ではツールやパッケージの利用だけでは実現できない機能もあり、それぞれのお客様の状況に応じた個別のご要望に、引き

続き、丁寧に対応していきたいと考えています。

新たな分野への挑戦

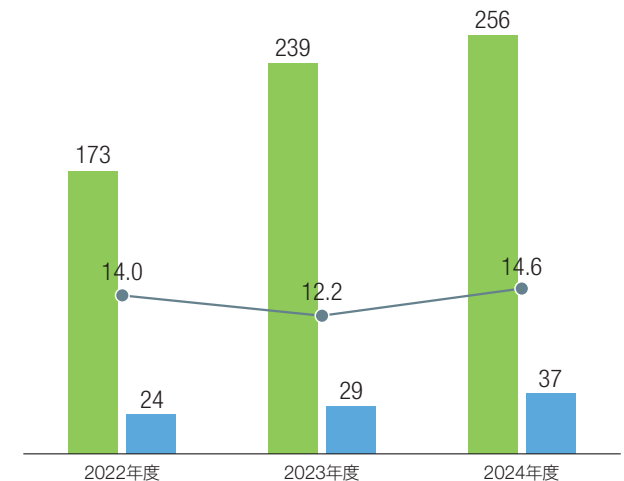
日本企業においてはパッケージ導入の動きが加速し、パッケージソフトを活用したシステム開発案件も増えています。こうした案件への対応力を新たな強みとすべく、ノウハウの蓄積を進めています。

また、当セグメントにおいては切れ目のない案件獲得に向けた提案活動が非常に重要であるため、お客様の潜在的なニーズを見出し、付加価値の高い提案ができるコンサルティング人材の育成に引き続き注力していきます。

新しい分野に積極的に挑戦し、今後もお客様の良きビジネスパートナーであり続けたいと考えています。

売上高／営業利益（率）

■ 売上高（億円） ■ 営業利益（億円）
● 営業利益率（％）



社会基盤 I T



専務執行役員
金融事業本部長
社会基盤事業本部長

清田 聡

実践的な技術力を基盤に、
幅広い業種のお客様へ
攻めの提案を推進していきます

事業概要

通信業や、運輸業、電気・ガス・水道業等の企業や公共団体のお客様に対し、ソフトウェア開発やシステムコンサルティングを提供しています。

お客様の特性上、社会インフラとして生活に欠かすことのできないシステムが多く、高い品質と安全性が求められています。当社は長年の実績をベースに、人々の毎日の暮らしに必要な不可欠なシステムの安全稼働に寄与しています。

通信業においては技術革新のスピードが著しく、まだ世の中に普及していない技術を活用したシステム開発に多く携わっています。さらに、法改正によるシステム改修が多く発生する事業分野でもあります。こうした特需を確実に捉えるとともに、生活者目線で真に価値のあるサービス提供を目指し、社会の根幹を支えるシステムの開発において、着実に実績を積み上げています。

開発事例

運 輸	● マイレージサービスシステム ● 予約発券システム
通 信	● 料金／ポイント管理基幹システム ● 顧客管理／料金計算システム
公共団体	● 住民記録システム ● 国民健康保険システム
電気・ガス・水道	● 料金計算システム ● 需給調整システム

強み・課題

実務を通じた実践的な新技術の習得・継承

通信業界のお客様との取り組みにおいては、システムの構築・運用やサービス開発の現場を通じて、最新技術に触れる機会が豊富にあり、技術者のスキル向上に大きく貢献しています。特に、複数のプロジェクトを経験することにより、幅広い技術領域や業務知識を実践的に習得できる環境が整っており、柔軟で応用力のある人材育成につながっています。また、長年にわたるお客様との継続的な取引の

内部環境	● 実務を通じた実践的な技術習得 ● ニーズの多い技術資格を持つ有識者の供給 ● 知識の蓄積と確実な継承	強 み	課 題	● コンサルティング人材の育成・確保 ● 技術革新スピードへの対応
外部環境	● ガバメントクラウド標準化の進展 ● モダナイゼーションの拡大	機 会	リスク	● 生産年齢人口の減少 ● I T投資の抑制 ● サイバーリスクの増加

社会基盤 I T

中で、システム設計・運用・保守、サービス企画などに関するノウハウが蓄積されており、それを次世代へ継承する体制も整っています。これにより、有識者層が拡充され、技術力と業務知識を融合させた高付加価値な提案が可能となっている点が、大きな強みです。

開発手法の変化に対応しながら収益性を維持

テクノロジーの進化に伴い、従来のスクラッチ開発に加え、より迅速かつ柔軟な開発が求められるようになっており、比較的短い期間での開発が可能となるローコード開発や、パッケージ導入の開発が増加傾向にあります。また、クラウドネイティブなアーキテクチャや、機械学習を活用した開発プロセスの最適化が注目されています。これまで当社ではスクラッチ開発を中心に手掛けており、多くの実績を積み上げてきましたが、このような事業環境の変化にも対応しながら、これまでの収益性を維持・向上させていきたいと考えています。そのため、コンサルティング領域の強化を通じて多くの案件を獲得、対応していくとともに、新しい開発手法のノウハウを蓄積・共有し、生産性の向上に向けた取り組みを推進しています。

現中期経営計画で目指す姿

- ⑤ 5G・6G、AI等の活用による受注領域の拡大
- ⑤ 新技術・DX案件への対応力を向上

引き続き、新技術を活用したお客様の経営戦略の実現に貢献し、受注領域の拡大を目指します。通信業においては5Gを活用した映像配信や大阪万博でのアバターの使用等、社会的にも注目を集める活用例が出てきていますが、非常に速いスピードで技

術革新を続けており、それに伴ってお客様のニーズも高度化・多様化しています。通信業以外のお客様においても、これらの技術を活用することで、それまでの事業に加え新たなサービスの展開による事業拡大が見込まれます。そのため、当社では最新技術への知見を深め、幅広い業種のお客様のビジネスチャンスへと発展させられるよう、攻めの姿勢で提案活動を実施しています。

2024 年度実績

既存案件の拡大等により公共団体からの受注が大きく伸長したほか、通信業や電気・ガス・水道業からの受注も堅調に推移し、増収増益となりました。

通信業については、基幹システムの更新案件があったことに加え、電子マネーや保険サービスといった、本業以外の新たなサービス展開に伴うIT投資需要が大きかったことから受注は堅調に推移しました。

また、公共団体については、ガバメントクラウドの標準化に関連した案件、電力については需給調整システムへのニーズが好調であったことから良い進捗となりました。

今後の戦略

新技術の活用によるお客様の生産性向上に貢献

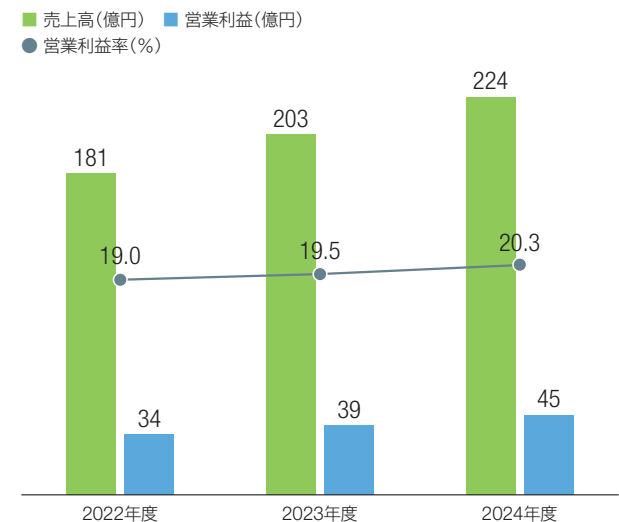
当セグメントのお客様においても、他の業界同様にDX化のニーズは非常に高まっています。公共団体を中心に、紙ベースでの運用方法からの脱却や生産年齢人口の減少に伴う業務ノウハウの継承、労働時間の削減といった課題を抱えており、AI等の活用やRPA領域の引き合いが増えています。社会インフラを担うお客様のこうした課題は、社会全体の課題でもあり、これらの課題解決につながるITソリューションの提供は、我々の使命

であると認識しています。最新技術に関する知見を向上させ、より多くのお客様の課題解決に尽力していきたいと考えています。

市場変化を見据えた戦略的な営業活動の実施

通信業では最新の技術について革新的なスピードで調査・研究が進められています。それらの最新技術については、いち早く情報を取得し、どのようにお客様のニーズに活用できるのか、当社にとってビジネスチャンスとなるのかなど、見極めていくことが重要です。また、当セグメントにおける他業種のお客様においても、大型のシステム更改やDX案件拡大が見込まれます。このような事業環境の下、市場変化を的確に捉えるとともに、関係深化を通じてお客様動向を迅速に把握し、一歩先をいく攻めの営業活動を推進していきます。また、強みでもある技術スキルをより一層向上させ、案件獲得体制の強化に尽力します。

売上高／営業利益（率）



ITインフラ



常務執行役員
産業事業本部長
I.T.インフラ事業部担当

新野 章生

柔軟な提案力を活かし、
全業種のお客様に安定した
ITインフラ環境をご提供します

事業概要

業種・業態の線引きなく、すべての業種のお客様に対して、IT基盤・ネットワーク環境の企画から構築、運用まで、インフラ関連のサービスをワンストップで提供しています。

近年はクラウドを活用したインフラ環境の構築が中心となっていますが、オンプレミスでの環境構築やハードウェアの販売・キitting作業等も含め、広範に対応しています。特にお取引が多いのは、金融業や公共団体のお客様で、社会インフラとして安定稼働が必須となるシステムを長年支えてきた確かな実績があります。また、金融IT・産業IT・社会基盤ITの各セグメントのソフトウェア開発と連動する案件も多く、広範な業種のお客様とお取引があります。

提供サービス

企画・調達	- 要件定義・課題設定・計画支援 - ITインフラサービス営業支援
設計・構築・導入	- クラウド・プラットフォーム・ネットワーク・ストレージ・仮想化基盤・セキュリティの設計構築支援 - アプリケーション開発支援
運用・保守	- システム運用管理・保守サービス - システムオペレーションサービス - ライフサイクルマネジメントサービス - ヘルプデスクサービス

強み・課題

独立系SIerの強みを活かした柔軟な提案力

特定のメーカー等に制約を受けない独立系の強みから、お客様個別のニーズに応じた最適な提案を可能としています。近年、多くのお客様においてクラウドの導入が進んでいます。パブリッククラウド（AWS、Azure等）から、プライベートクラウド（VMware等）まで、サービス・機能特性を活かした最適なクラウド環境の導入を支援しています。

内部環境	- 独立系の強みを活かした柔軟な提案力 - 長年にわたる高品質なサービス提供実績 - 幅広いITインフラ技術を有した人材	強み	課題	- ITインフラ有識者の確保 - 技術革新スピードへの対応
外部環境	- クラウド化の進展 - セキュリティ対策への需要増加	機会	リスク	- 生産年齢人口の減少 - IT投資の抑制 - サイバーリスクの増加

ITインフラ

ITインフラ人材のさらなる強化

ITインフラに関してはさまざまな技術やメーカーに対応可能な豊富な知識が必要とされます。さらに、技術の進歩に伴って高度化・多様化するお客様のニーズを支えるITインフラには、安全性や可用性を担保するためのノウハウが重要になってきます。そのような環境下、国内においてはITインフラ人材の数はまだ少なく、当社においてもお客様のニーズに確実に対応するため人材確保が重要な課題となっています。そこで、採用活動やビジネスパートナーとの関係強化により戦略的な人材確保を行い、これらの課題に対応しています。さらに、当社に在籍している多数の優秀なITインフラ人材のノウハウを他のシステム・エンジニアにも展開し、組織全体のレベルの底上げをするため、積極的な知識の共有に注力しています。

現中期経営計画で目指す姿

- ☑ クラウド技術を中心に、非機能要件全般をリードする技術力と動員力
- ☑ 企業のレガシーシステムからの脱却や行政のデジタル化推進のための新たなビジネスの展開

クラウドサービスにおけるセキュリティ面の信頼性が向上してきたことから、金融業や公共団体のお客様も含め、幅広い業種でクラウドの利用がさらに増加しています。当社ではこれまでに多数の導入実績があり、蓄積されたノウハウを基盤に高品質のサービスを提供し、社会におけるお客様企業の信頼性向上に貢献します。

さらに、お客様企業におけるレガシーシステムからの脱却や、行政のデジタル化推進も引き続き活況であり、これらの

ニーズに対してはインフラ面の設計が非常に重要となります。コンサルティング領域や設計等、上流工程の対応力をさらに強化し、受注拡大に注力します。

2024 年度実績

金融業や公共団体からのインフラ構築案件等の受注が引き続き堅調に推移したことにより、増収増益となりました。ビジネスパートナー含め、先を見据えた戦略的な人材の確保・配置が功を奏し、確実に案件を獲得できたことが大きいと考えています。今後は、お客様からのご要望にお応えするだけでなく、能動的に潜在的なニーズの掘り起こしを行い、さらなる事業拡大を推進します。

今後の戦略

技術革新の流れを見極める

現在、ITインフラの中心となっているテクノロジーはクラウドであり、そのなかでも主流となっている製品がいくつかありますが、技術革新のスピードは極めて速く、この先どのように技術トレンドが変化していくのかを見極めることは非常に難しくなっています。当社では各業界を代表するお客様のITインフラ領域を担っていること、独立系として制約なく幅広い製品を取り扱えることから、高くアンテナを張って時流を見極め、いち早くトレンドを把握して持続的にビジネスを展開していくことを目指しています。

クラウドサービスの普及と働き方の多様化に応える

クラウドサービスとテレワークが急速に普及し、今後ますます社外のネットワークを多用していくことが見込まれま

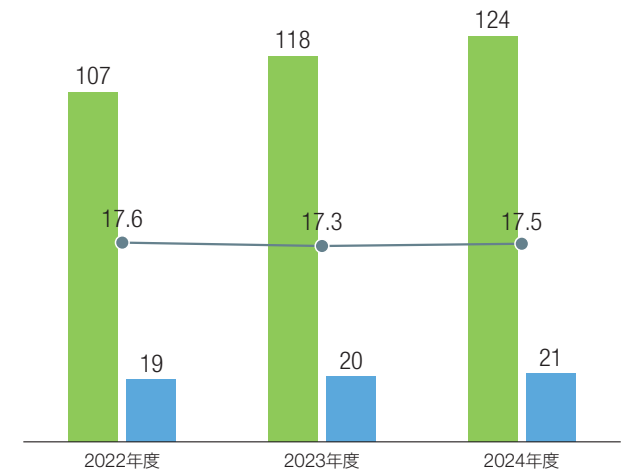
す。すなわち不正アクセス、情報漏洩、データ消失、サイバー攻撃などのセキュリティリスクが高まります。しかしながら、当社は金融業・公共団体といったセキュリティの厳しい業界でインフラを構築してきた実績があります。そのノウハウを活用して安心・安全なITインフラを構築し、多様化するお客様環境の堅牢化を支援しています。

生成AIを活用した新たなビジネスの創出

生成AIの伸張はプログラミングの自動化など、IT業界に従事する者にとってはある意味、脅威にもなり得ますが、一方で、大きなビジネスチャンスでもあります。当社が持つお客様の業務に関する豊富なノウハウと生成AIを組み合わせることでサービス化するなど、新たなビジネスの創出を推進していきます。

売上高／営業利益（率）

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円)
● 営業利益率(%)



ソリューション



取締役専務執行役員
イノベーション戦略事業本部長
N.S.D.=DXテクノロジー株式会社代表取締役社長

黄川田 英隆

世界のトレンドをいち早く捉え、
収益の第2の柱へ

事業概要

セキュリティソフトのような汎用性の高いソフトウェアから、特定の業界に特化した業務パッケージまで、幅広いソリューションを提供しています。

セキュリティ分野では、当社の主力製品であるファイル転送システム「eTransporter」を多くのお客様に導入いただいています。また、医療・ヘルスケア分野では、歯科医院・透析施設をはじめとした医療機関向けITソリューションに強みを有するノーザ社をグループに迎え入れたことで、事業拡大を実現しました。ソフトウェア開発で培った技術開発力をベースとした自社開発製品を中心に販売を行い、お客様の経営戦略推進に最適なソリューションをご提案しています。

ソリューション事例

セキュリティ	●セキュリティ対策ファイル転送システム ●メール誤送信対策システム
医療・ヘルスケア	●歯科医院向けレセプトコンピュータシステム ●透析業務支援システム ●医療事故管理システム ●遠隔健康支援サービス
ヒューマンリソース	●採用管理システム ●人材派遣ビジネス支援システム
物流	●営業倉庫管理システム
業務効率化	●RFIDソリューション ●プライベート生成AIプラットフォーム
SR・IR支援	●株主優待のアウトソーシングサービス

内部環境	●組織力を活かした柔軟な販売手法 ●ニッチトップのソリューションラインナップ ●お客様との価値共創	強み
外部環境	●DX市場の拡大 ●AI等の新技術活用ニーズの高まり	機会

強み・課題

組織力を活かした柔軟な販売手法の展開

当社グループでは、ニッチな分野で特徴のあるソリューションを展開する子会社を、複数擁しています。それらの子会社では、これまで、それぞれのお客様の業界の特性に応じ、実直に営業を行うという販売手法をとってきました。一方、当社では、主にセキュリティや業務効率化といった、お客様の業界を問わず需要が見込める汎用的なソリューションを多く取り扱っており、10年以上の実績を経て、効率的かつ効果的な営業手法を確立しています。近年のM&Aによりソリュー

課題	●ソリューション事業の認知度 ●ソリューションのラインナップ数
リスク	●ソリューションライフサイクルの短期化 ●IT投資の抑制

ソリューション

ソリューションのラインナップが増えたことから、グループ全体で見ると営業手法にも厚みが増し、それらのノウハウを融合させることで、ソリューションごとにより効果的な方法で営業展開を推進しています。こうした柔軟な対応を可能とする組織力は、当社グループのソリューション事業における最大の強みです。

NSD=ソリューションというブランドイメージの定着

M&Aの効果もあり、ソリューション事業の売上は順調に増加し、売上高に占める割合も徐々に増えています。しかし、当社はシステム開発事業において一定の知名度を得ているものの、ソリューション事業における社会の認知度はまだ低い状況にあり、認知度の向上・定着は重要な課題であると同時に、大きなビジネスチャンスでもあると考えています。既存のお客様との関係深化を主とするシステム開発事業に対し、顧客基盤拡大が重要となるソリューション事業ではアプローチ方法が異なりますので、効果的な方法を模索しながら、認知度向上に向けたプロモーション活動に注力していきます。

現中期経営計画で目指す姿

☑ ソリューション事業の規模を拡大し、当社事業の第2の柱へ

企業のDX推進が日本経済成長の鍵となっており、関連したシステム開発も非常に多くなっていますが、当社の持続的成長においては、やはりソリューションという形で革新的なアイデアを創造していく必要があると考えています。ソリューション事業をシステム開発とならぶ収益の第2の柱とするため注力していますが、ただ売れば良いということではなく、当

社が長年大事にしてきた「お客様とともに成長する」という考えをベースに、お客様の課題解決や企業価値向上を最大のミッションとして取り組んでいます。こうした考えの下、DXは当社グループのソリューション事業の推進において重要なキーワードです。このようななか、子会社のNSD-DXテクノロジーは2019年から新技術の調査・研究を開始し、近年では、より広いDX分野への対応に注力し、お客様と協働で実ビジネスに役立つ新たなソリューションの創造に取り組んでいます。このような取り組みを通じて、お客様と価値を共有しながら、当社のソリューション事業拡大を推進しています。

2024 年度実績

セキュリティ製品やRFID関連ソリューション、株主優待サービス等の受注が拡大したことにより増収となりましたが、一部ソリューションの利益率低下等により減益となりました。既存ソリューションは堅調に推移し、PPAP対策や、進展するクラウド化に伴ったセキュリティへの需要は強い状況が続きました。着実な営業活動により案件獲得へと結びつけることができています。

今後の戦略

ソリューションのライフサイクルへの迅速な対応

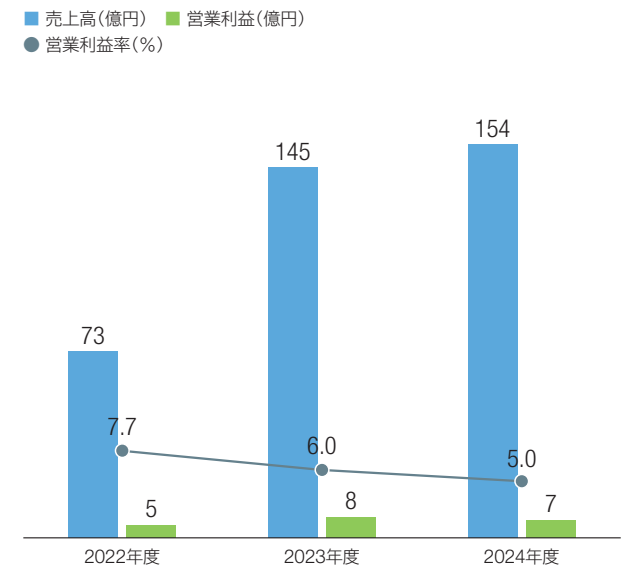
近年、ソリューションや技術トレンドのライフサイクルは非常に短くなってきています。サブスクリプション型のサービス等は、ユーザー側で今まで使っていたものをやめて新しいものに切り替えるということが容易であり、ゲームチェンジが起こりやすい状況になっています。このような事業環境を当社はビジネスチャンスと捉え、アンテナを高く張って、世界

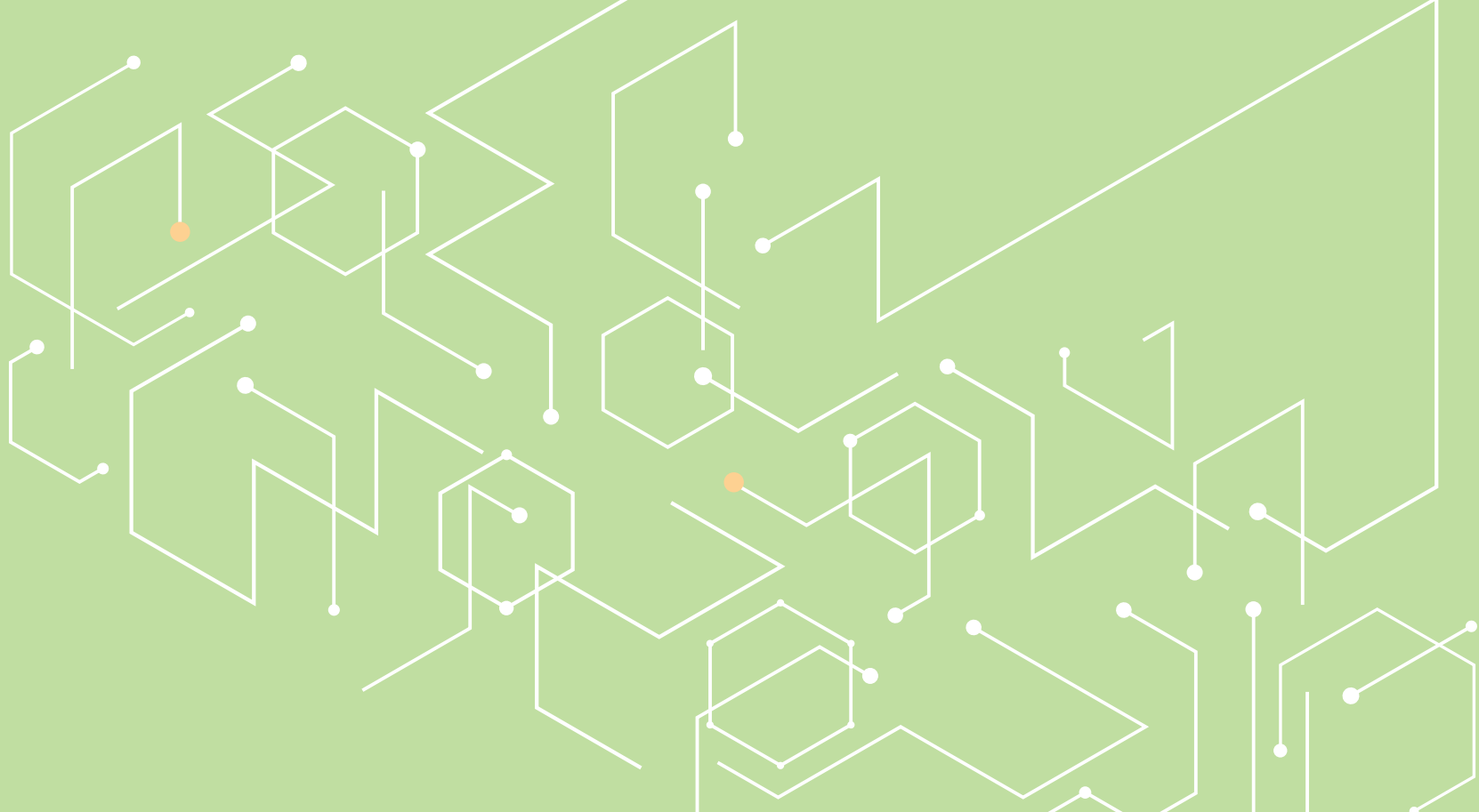
のトレンドをいち早く捉え、その潮流に応じたソリューションを創造していきたいと考えています。

シナジー効果の最大化

当社が取り扱う自社ソリューション群は単独ソリューションとしてお客様にご愛顧いただいておりますが、今後は、点の戦略から面の戦略にシフトしていく必要があります。各ソリューションの強みを活かして相乗効果を生む活動を推進するため、イノベーション戦略事業本部の企画チームがシナジーの最大化をテーマに個別施策を立案実行しながら進めています。自社ソリューションを各分野におけるトータルソリューションへ進化させ、持続的なサービス提供を目指していきます。

売上高／営業利益(率)





サステナビリティ

50 環境への取り組み

54 社会への取り組み

環境への取り組み

NSDグループは、「サステナビリティ宣言」に則り、持続可能な社会を実現していくため、気候変動問題への対応をはじめとした地球環境保全に計画的かつ継続的に取り組み、多様な業界にわたるお客様やビジネスパートナーと連携しながら、豊かでより良い地球環境の実現に貢献してまいります。



環境方針

NSDは、地球環境保全を経営上の課題の一つと認識し、地球環境への負荷軽減のため「環境方針」を定め、事業活動に由来するエネルギーの削減に計画的かつ継続的に取り組んでいます。

環境方針

1. 事業活動、サービス及び製品についての環境への負荷低減を図り、地球環境の保全に貢献します。
2. 事業活動に伴う環境関連の法律、規制、協定及び顧客、地域社会などの要求事項を明確にし、順守します。
3. オフィスにおける環境負荷低減に向けて、省資源化、並びに資源循環による廃棄物の低減に積極的に取り組みます。
4. 環境マネジメントシステムを構築し、環境目標を定め、定期的に見直しを行い、継続的な改善を行ってまいります。また、環境教育・啓発活動を推進し、従業員一人ひとりの環境意識向上を図ります。

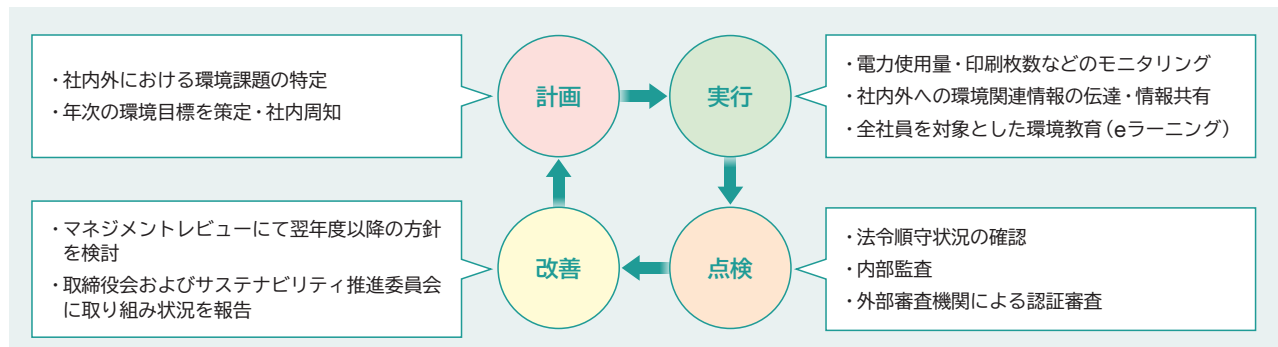
環境マネジメントシステム

NSDは、環境負荷低減に向けた取り組みを確実なものとするため、当社事業が地球環境に与える影響を明確化し、改善に向けて取り組めるよう、ISO14001:2015の認証規格に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、PDCAサイクルに則った運用・管理を実施しています。具体的には、サステナビリティ推進委員会の下に設置したEMS（環境マ

ネジメントシステム）推進チームを中心に、電力・コピー用紙の使用量削減目標の設定や進捗管理、全社員を対象とした環境教育（eラーニング）、各部門の環境に関する状況を調査・評価するための内部監査、外部審査機関による認証審査対応などに取り組んでいます。

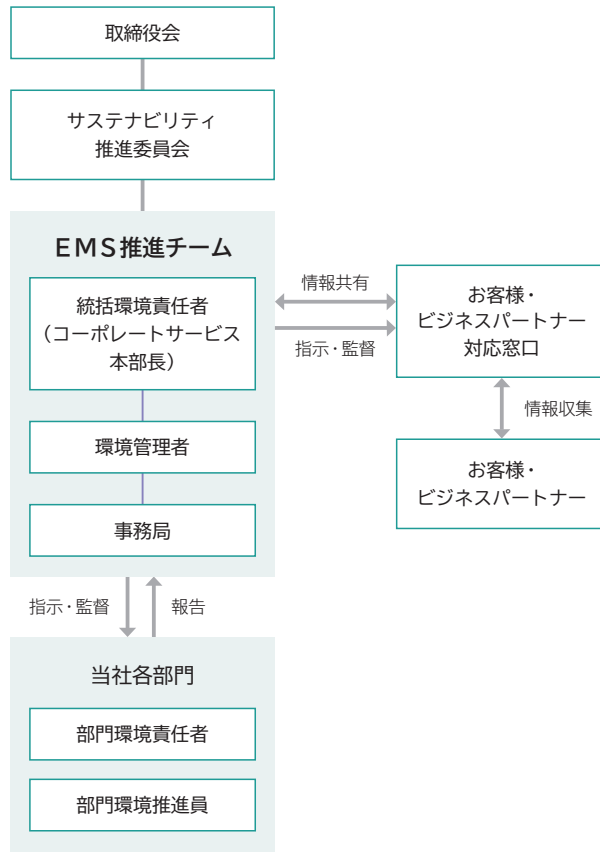
また、社内の専用窓口を通じて、多様な業界にわたるお客様やビジネスパートナーとも日々連携しており、当社の環境施策の継続的改善を図っています。

運用サイクル



環境への取り組み

推進体制



気候変動／エネルギー管理

気候変動への対応

世界規模で深刻化する気候変動問題に対処するため、NSDは「気候変動／エネルギー管理」をマテリアリティの一つに位置づけ、パリ協定の枠組みに沿った中長期の目標を定め、温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。

NSDは多岐にわたる業種の顧客と取引があり、気候変動により引き起こされる異常気象や風水害などが当社の事業活動に与える影響を想定しておくことは重要であると認識しています。この認識の下、気候変動が事業にもたらすリスクや機会を分析し、その情報開示を推進してまいります。

温室効果ガスの排出量削減

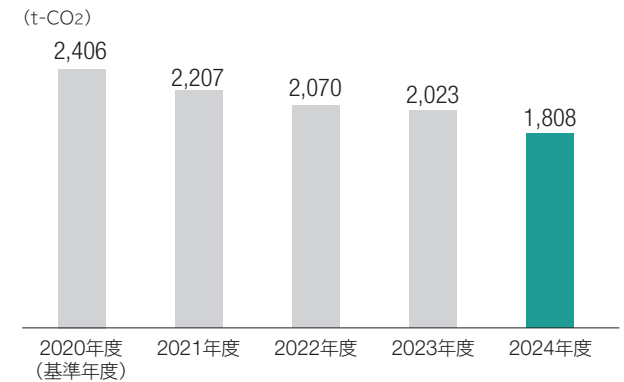
NSDは、ソフトウェア開発事業を主業としており、製造業や輸送業といったエネルギー多消費型産業に比べ、直接的な温室効果ガス排出量が相対的に少ない業種に該当します。主な排出源はオフィスでの電力使用によるものです。そのため、省エネルギー化や再生可能エネルギー由来電力への切替えを推進することで、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

なお、温室効果ガス排出量の集計範囲はNSDおよび子会社を対象としています。排出量算定式は、各拠点の電気・ガソリンなどのエネルギー使用量×排出係数（環境省公表値）に基づくものです。

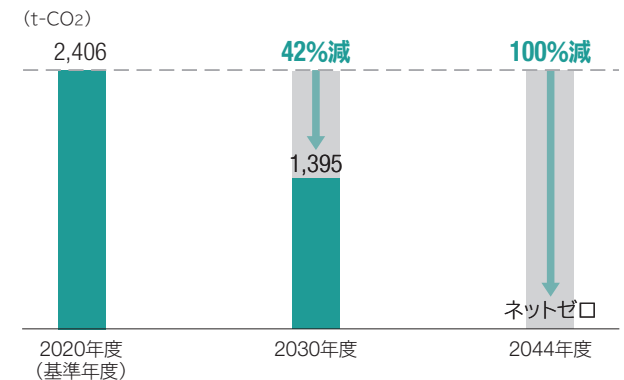
Scope 1 + Scope 2 排出量推移／削減目標

Scope1・Scope2排出量については、2020年度を基準として、2030年度に42%減、2044年度にはネットゼロとする長期目標を定め、達成に向けて取り組んでいます。なお、2024年度の温室効果ガス排出量は1,808t-CO₂で、基準年度比で約24.9%の削減となりました。

排出量推移



削減目標

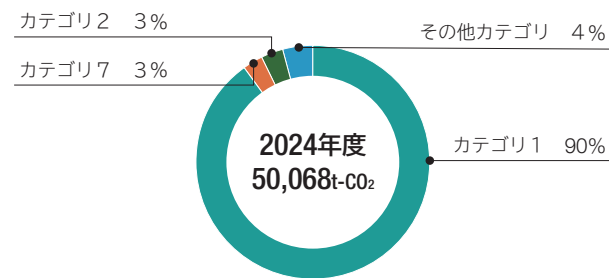


環境への取り組み

Scope 3 排出量

Scope 3 排出量については、2024年度において実態の把握を進めました。引き続き、削減に向けた取り組みについて、サプライチェーン全体で検討してまいります。

排出量



カテゴリ	カテゴリ内訳	実績	割合
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	45,277	90%
カテゴリ 2	資本財	1,353	3%
カテゴリ 3	エネルギー関連活動	463	1%
カテゴリ 4	輸送、配送（上流）	26	0%
カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	674	1%
カテゴリ 6	出張	581	1%
カテゴリ 7	雇用者の通勤	1,634	3%
カテゴリ 8	リース資産（上流）	60	0%
合計		50,068	100%

第三者保証の取得

温室効果ガス排出量の信頼性の向上と透明性の確保を目的として、2024年度より、GHGプロトコルおよび社内基準に準拠した温室効果ガス排出量（Scope 1, 2, 3）の第三者保証を取得しました。持続可能な社会の実現に向け、今後も、データ精度の向上と情報開示の強化に継続的に取り組んでまいります。

廃棄物

NSDは、事業活動に伴う環境負荷の低減を重要な経営課題の一つと捉えており、その一環として、廃棄物の削減・資源循環の推進に取り組んでいます。

廃棄物削減・資源循環に向けた取り組み

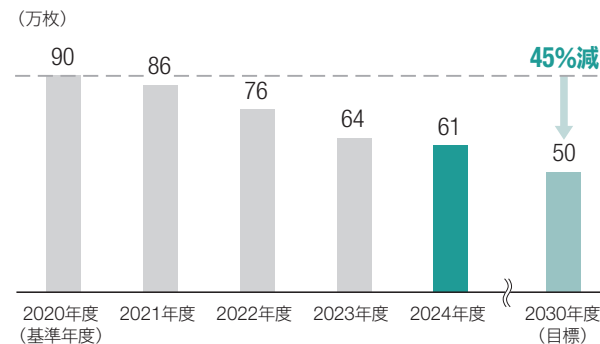
パソコンのリユース・リサイクル率100%の維持

NSDでは、使用済みパソコンなどの情報通信機器について、社内における再利用を優先的に検討し、再利用が困難な場合には、契約業者へ適切に引き渡しを行うことで、100%のリユース・リサイクル率を維持しています。また、情報セキュリティの観点から、機器内のデータについては、物理破壊もしくはデータ消去ソフトによる完全な抹消処理を施しており、個人情報や機密情報の漏えい防止を徹底しています。

ペーパーレス化の推進

NSDは、業務プロセスのデジタル化を推進するなかで、決裁書・申請書といった社内文書の電子化を進めており、紙ベ

印刷用紙の利用枚数



スでの回覧・保管の必要性を可能な限り排除しています。また、ISO14001における取り組みの一環として、紙資源の使用に着目し、2020年度を基準として、2030年度までに印刷枚数を45%削減するという長期的な環境目標を設定しています。月次モニタリングや削減活動の共有を通じて、目標達成に向けた進捗を実現しています。

水・生物多様性の保全

水資源の保全

NSDは水道事業のDX推進に取り組むことで、安全で持続可能な水の供給を支援しています。

→ P.25 技術戦略

生物多様性の保全

生物多様性の保全については、当社の事業活動との直接的な関わりは非常に限定的ではあるものの、一方で、調達品やエネルギー使用を通じた間接的な影響は発生していると認識しています。NSDでは、情報通信機器のリユース・リサイクルや、ペーパーレス化による資源使用の最適化を進めることで、生態系への負荷を最小限に抑える取り組みを行っています。今後も、生物多様性に関する社会的要請の高まりに対応すべく、将来的な取り組みについても検討を進めてまいります。

環境への取り組み

TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示

NSDは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同するとともに、気候変動が当社の事業にどのような影響を及ぼすかの情報を、TCFD提言のフレームワークに基づき開示しています。当社では、これからも中長期的な視点に立って気候変動と向き合い、気候変動が当社の事業に及ぼす影響への理解を深め、気候変動に関するガバナンス、戦略、リスク管理、財務への影響などの事項を適時的確に開示することで経営の透明性を高めてまいります。

ガバナンス

NSDでは、気候変動への対応を含む当社のサステナビリティ活動を推進することを目的に、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を取締役会の下部組織として設置しています。

同委員会を構成する委員は、コーポレートガバナンス、資源・エネルギー管理、サプライチェーン、健康管理、対外開示などを担当する部署の責任者です。同委員会は、当社グループのサステナビリティに関する取り組み方針の審議、取り組み状況のモニタリング、情報収集や役員・社員への啓発を主な役割とし、原則として四半期に1回の頻度で開催しています。

同委員会にて審議された内容は当社の取締役会へ定期的に報告しており、重要な事項に関しては取締役会がこれを決定する体制となっています。

戦略

NSDグループの事業に影響を及ぼすと予想される気候変動に関連する「リスク」と「機会」について、TCFD提言のフレームワークに基づいて、次のとおり整理しています。

気候変動に関連する「リスク」と「機会」および財務への影響

移行リスク	- 気候変動に起因する取引先の業界再編や衰退、これに伴う当社の取引先数の減少 - 取引先からの気候変動への取り組みの要請に当社が対応できず、これに伴う当社の受注量の減少 - 当社の気候変動対策に伴う必要な経費支出（例：カーボンオフセット費用）の増加 - 取引先からの気候変動に関連する新たな技術・製品開発の要請、これに伴う当社の研究開発費や設備投資の増加 - 気候変動対策を起因とする新たな環境税（例：炭素税）の導入、これに伴う当社の税負担の増加 - 株主からの気候変動に関する情報開示の要請に当社が対応できず、これに伴う当社の株価の下落
	- 平均気温の上昇など異常気象の発生による当社の役員・社員の健康面への悪影響、これに伴う生産性の低下 - 台風や洪水などの極端な気象事象の多発、これに伴う当社の事業運営の不安定化
	- 異常気象の激甚化に備えた取引先のBCP関連のシステム化ニーズの高まり、これに伴う当社のビジネス拡大 - 社会における健康への関心の高まり、これに伴う当社の医療・ヘルスケア領域のビジネス拡大 - 当社が積極的に気候変動に関する情報の開示を行うことによる各ステークホルダー（例：取引先・株主など）からの評価向上、これに伴う当社の取引拡大や株価上昇

リスク管理

NSDでは、サステナビリティ推進委員会が中心となり、気候変動が当社の事業に及ぼすリスクを管理しています。同委員会は、気候変動に関する知見者等で構成しており、将来的に想定される当社グループのリスクに関する情報の収集に努めるとともに、当該リスクの内容に見合った適切なモニタリングの方法を議論しています。

指標と目標

NSDグループでは、世界規模で深刻化する気候変動の問題に対処するため、気候変動／エネルギー管理を当社のマテリアリティ（重要課題）の一つとして位置づけており、温室効果ガスである二酸化炭素（CO₂）の排出量の削減に取り組んでいます。

温室効果ガスである二酸化炭素（CO₂）排出量の削減目標

2020年度実績	目標時期	目標値
2,406t-CO ₂ （基準年）	2030年度	42%削減（2020年度比）
	2044年度	ネットゼロ達成

※：NSDおよび子会社を対象としています。

社会への取り組み

NSDは、社員が最大の財産であることを認識し、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場づくりを推進しています。こうした取り組みは社内のみならずサプライチェーン全体で推進しているほか、社会貢献にも積極的に取り組み、社会との共存共栄を目指しています。



従業員の働きがい

基本的な考え方

NSDは、「社員が最大の財産であることを認識し、社員一人ひとりの持つ無限の可能性を信じ、健全で働きやすい環境を提供し、夢と誇りを持てる働きがいのある会社」にしていることを経営の基本方針に掲げています。

働きやすい環境の整備と維持に努め、多様な人材が働きがいをもって活躍できる職場づくりを推進しています。

貢献に報いる公正な人事制度運用

人事制度は、社員にとって目標となり、成長するための基盤です。NSDは、社員一人ひとりの成長がお客様へのサービス向上につながり、社員の成長が会社の成長と競争力を強化するという認識の下、社員の自己成長を促すとともにそれを支援するため、以下の方針に基づき人事制度を運用しています。

1. 会社が期待する人材像を明確化し期待する人材の育成・能力開発が図れる制度とする。
2. 個々人の成果の達成度・能力の発揮度や担当業務に応じた処遇制度とする。
3. 人事考課基準を明確化し人材育成・能力向上に結びつける。
4. 生産性向上に結びつく人事制度とする。

また、社員の貢献に報いるため業績連動賞与を導入し、社員各々の貢献度に応じて支給しています。

適切で十分な能力開発機会の提供

NSDは、社員を事業を支えるための重要かつ不可欠な財産であると認識し、多様な人材を真のプロフェッショナルに育成することを経営の最重要課題の一つと位置づけています。

日進月歩するテクノロジーや急速に進むDXといった事業環境の変化に対応していくため、社員が最先端の技術を習得できるよう多様な技術研修を実施するほか、自律的考動を高

めることを主眼にヒューマンスキル研修を実施し、技術力と人間力を高めています。

[→ Webサイト](#) 人材開発 [🔗](#)

働きやすい環境の整備

NSDは、社員一人ひとりが能力を十分に発揮し、健康で安全に働ける環境の整備と維持に努めています。また、性別、性的指向、年齢、学歴、身体的・知的・精神的障がいの有無にかかわらず、平等に処遇・登用することを基本とし、社員一人ひとりの多様性を尊重した働きやすい職場環境づくりを推進しています。

[→ Webサイト](#) 健康経営 [🔗](#) ダイバーシティ&インクルージョン [🔗](#)

その他の取り組み

社員の堅実な資産形成、および退職後の生活の安定を図ることを目的として、「確定給付企業年金(DB)」「確定拠出年金(DC)」「団体長期障害所得補償保険(GLTD)」「退職一時金」「財形貯蓄(奨励金あり)」「従業員持株会(1口につき20%の奨励金あり)」などの制度を用意しています。

社会への取り組み

サプライチェーン・マネジメント

基本的な考え方

NSDの事業の営みは多くのビジネスパートナーによって支えられており、持続可能な社会を実現していくためには、これらビジネスパートナーと一層の協業深化を図っていくことが重要であると考えます。そのために、公正公平な取引を励行するとともに、業務効率化による労働時間の削減やテレワークの活用などにより、働き方改革をビジネスパートナーとともに積極的に推進しています。

サステナビリティ調達

近年、企業は社会の持続可能な成長のための活動をサプライチェーン全体で行うことが求められており、NSDとしても、社会からの期待や信頼に応えるため、サプライチェーンを意識したサステナビリティ活動に積極的に取り組んでいます。

サステナビリティ調達ガイドライン

ビジネスパートナーとともに持続可能な社会を実現していくにあたり、グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する企業連合であるRBA (Responsible Business Alliance) が策定した行動規範を踏まえ、ビジネスパートナーに取り組んでいただきたい事項を「サステナビリティ調達ガイドライン」としてまとめ、理解と実践を求めています。

ビジネスパートナーの経営層との定期的な情報の共有

NSDでは、ビジネスパートナーを定期的に訪問し、経営層と対話することでサステナビリティ調達に対する当社の考え方をご理解いただき、ビジネスパートナーにおけるサステナビリティ活動の積極的な取り組みをお願いしています。

また、問い合わせ窓口を設置することなどを通じて、ビジネスパートナーに向けて当社のサステナビリティに対する考え方の浸透を図っています。

ビジネスパートナーへのサステナビリティ活動支援

NSDでは、ビジネスパートナーとともにサステナビリティへの取り組みを推進するため、サステナビリティ調達ガイドラインに基づいて作成したチェックリストを使い、現在取引のある全ビジネスパートナーのサステナビリティへの取り組み状況を確認しています。ビジネスパートナーにサステナビリティへの理解を深めてもらうため、チェックリストにはサステナビリティに関する具体的な取り組みの内容についても記載しています。また、新規の取引にあたっては、同チェックリストによる確認を行い、選定の参考にしています。



ビジネスパートナーとの協業深化に向けた取り組み

公正公平な取引の励行

NSDは、「グループ行動基準」「グループ行動規範」において、不正競争防止法や独占禁止法等の関係法令等を遵守し、正しい企業倫理に基づいて行動することを義務づけています。

ビジネスパートナーとの取引開始前には、調達部門である開発サポート部が、下請法や労働者派遣法等の法令等に照らし、当該取引の適切性を検証しています。さらに、ビジネスパートナーの皆様も利用できる通報窓口を設置し、不正・不祥事の未然防止に努めています。

多様な人材が働きやすい職場づくり

NSDでは、当社社員と同様にビジネスパートナーの皆様にとっても働きやすく、かつ多様な働き方ができる職場づくりに取り組んでいます。

その一環として、リモート接続のためのネットワーク機器を増強し、ビジネスパートナーの皆様も利用できるテレワーク環境を整えています。

ビジネスパートナーの皆様の労働時間については、ビジネスパートナーの管理者と就業状況の共有を図り、業務効率化について協議するなど、長時間労働の防止に努めています。特に派遣労働者については、調達部門がシステムにより労働時間を管理し、36協定の遵守に努めています。

ビジネスパートナーへの教育支援

お客様に高品質な製品やサービスを提供し続けるためには、サプライチェーンにおけるIT技術の向上が大切であると考えています。

NSDでは、新入社員に実施している技術研修プログラム

社会への取り組み

をビジネスパートナーの新入社員にも提供し、ビジネスパートナーの皆様のIT技術の習得を支援しています。

ビジネスパートナーとの情報セキュリティ対策の徹底

サプライチェーンの維持には、情報セキュリティに対する意識を高くもち、継続的に対策することが重要です。

NSDでは、新規に取引を開始するビジネスパートナーに対しては、当社の情報セキュリティポリシーに基づき評価を行い、情報セキュリティ管理体制が整備されているか確認しています。その際、評価が低い場合には、契約を見送ることもあります。

また、ビジネスパートナーの皆様に情報セキュリティ研修を毎年行い、当社の情報セキュリティポリシーへの理解を深めることで、遵守いただいています。

社会貢献

未来を担うIT人材の育成

NSDは、未来を担うIT人材育成に向けた取り組みとして、子どもたちを対象としたプログラミング教育や創造性を育むための活動を支援しています。

「全国高等専門学校プログラミングコンテスト」に協賛

NSDは、2019年度より全国高等専門学校連合会が主催する「全国高等専門学校プログラミングコンテスト」を支援しています。同コンテストは、全国の国公立の高専生を対象に、プログラミング作品を募るもので、IT産業に優秀な人材を供給することを目的としています。

「PCNこどもプログラマーフェア」に協賛

NSDは、2017年度より、一般社団法人プログラミングクラブネットワーク(PCN)が主催する「こどもプログラマーフェア」(旧「こどもプログラミングコンテスト」)を支援しています。PCNは、「すべての子どもたちにプログラミングの機会を提供する」をコンセプトに全国に拠点を置く活動団体です。同フェアは全国の小中高生を対象に、ソフトウェア作品(AIを利活用したソフトウェア、Web、ツール等)や、ロボット・電子工作作品等の、プログラミングによる作品を募り、新しいことにチャレンジしたり、新しいものを創造する場を提供しています。

「サイバーサクラ(サイバーセキュリティ教育プログラム)」に協賛

NSDは、2022年度より、NPO法人エル コミュニティが主催する「サイバーサクラ(サイバーセキュリティ教育プログラム)」を支援しています。同プログラムは、未来のサイバーセキュリティ人材の育成を目的とした、全国の中学生・高校生向け教育プログラムです。サイバーセキュリティ分野に進むために必要な知識・経験を得ることができるイベントや動画を組み合わせた体験型教育プログラムを通じて、サイバーセキュリティ技術および情報の取り扱いに関わるリテラシーの向上を図っています。

子どものIT教育の向上に向けた生成AI活用研修(教員対象)に協賛

NSDは、NPO法人「みんなのコード※」が取り組む、子どもたちが学校の授業で生成AIを学ぶことを支援する教育プログラム「みんなで生成AIコース」を普及させるプロジェクトを、2024年度より支援しています。同プロジェクト

は、2025年度には、学校教員が生成AIの基礎から授業実践事例までを学ぶことができる研修を開催します。全国の教員や子どもたちが安全かつ楽しく生成AIを学べる授業の実現につながるものです。子どもたちのIT教育の向上につながるこのような活動を、今後も支援していきます。

※：みんなのコードは、子どもたちのIT教育を支援する団体で、小中高での情報・テクノロジー教育の発展に向け活動しています。



地域社会への貢献

地方創生への取り組み

NSDは、東京・大阪・名古屋・福岡の本支社に加え、2022年から仙台事業所や広島事業所を開設するなど、地方への事業展開を進めています。このような地方への展開を通じ、地元を志向する方々のニーズに応え、地方での雇用機会を創出するとともに、IT技術者の育成・活躍につなげています。また、現地の各自治体が運営する地方創生事業に寄附し、産学官の連携によるIT産業等の振興やIT人材育成を支援しています。

社会への取り組み

なお、これまでの寄附実績は、次のとおりです。

- 2023年12月 鯖江市によるIT教育の推進事業
- 2023年 4月 広島市による地域貢献人材を育成する大学等への支援事業
- 2022年10月 仙台市によるIT人材育成等のための成長産業への振興事業

被災地支援への取り組み

NSDは、大規模な自然災害発生時、被災地への義援金拠出や、被災地に拠点を持つ企業をサポートするサービスの無償提供※等を通じ、自然災害からの復興支援や災害支援に取り組んでいます。

※：東日本大震災の発生時には、ネットワーク診断サービスを無償提供させていただきました。このサービスは、被災地に拠点を持つ企業等のサーバー、スイッチやルーター等のネットワーク機器、業務端末等の通信状況を迅速に収集・分析したうえで、システム復旧や業務継続に向けた提案を行うサービスです。

株主優待制度を通じた社会貢献

NSDは、株主の皆様にご覧の商品カタログから優待商品を選択いただく株主優待を実施しています。この株主優待において、以下のような寄付を選択肢として設け、株主の皆様からのご厚意を募っています。

- 未来を担う子どもたちへのIT教育の支援
- こども食堂への支援
- 温暖化防止のための脱炭素社会への支援

eスポーツへの協賛

NSDは、2024年度より、全国の高校生から大学院生までを対象に行うeスポーツイベント「ExCROSS BLUE LEAGUE（イークロス ブルー リーグ）」に協賛しています。

AIやIoTなどの先進技術を活用できる若い世代の育成や地方創生への貢献を目的とするとともに、年齢・性別・国籍・障がいの有無に関わらず、誰もが参加できるeスポーツの発展を支援しています。



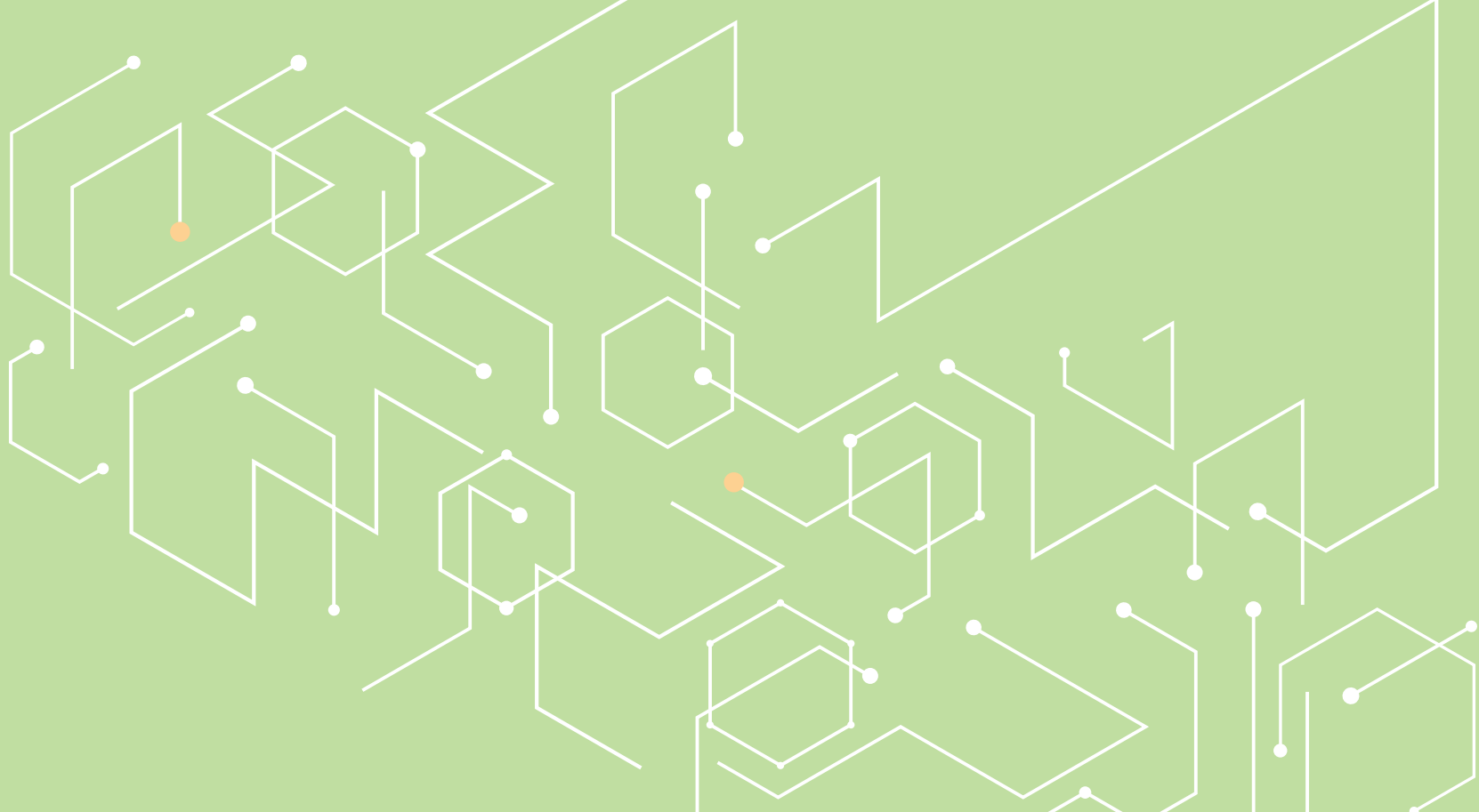
NSDワンピースについて

特例子会社である株式会社NSDワンピースでは、障がいを持つ方々の一人ひとりの特性を理解し、NSDグループ各社のオフィスの清掃や事務業務の支援、山梨の農園において水耕栽培による農産物の生産といった働く環境を提供しています。

農作物の生産においては、生産過程で出る規格外の農作物をスूपに加工するなど、フードロス削減にも取り組んでいます。

[株式会社NSDワンピース](#)





ガバナンス

59 社外取締役座談会

64 ガバナンスへの取り組み

● 社外取締役座談会

グループの多様化と規模拡大を踏まえ 新たなステージに向けて変革するNSD

NSDが掲げる5カ年の中期経営計画は、2025年度で最終年度を迎えています。

社外取締役の皆さんから4年間の実績を評価いただくとともに、現中計で実施した戦略により大きく変化した組織への対応、そして新たなステージへ歩みを進めたNSDの今後のテーマについて、率直にご意見をいただきました。



前倒しで中期経営計画を達成

川股 現中期経営計画は2021年4月にスタートした5カ年計画です。基本戦略として、システム開発事業の持続的成長と、ソリューション事業を第2の柱へ成長させることを掲げ、M&Aの積極活用にも取り組んでいます。4年間を振り返りますと、旧Trigger株式会社、株式会社アートホールディングス、株式会社ノーザの3社をM&Aでグループ化し、旧Trigger社をNSDに吸収合併するなどPMIも着実に進んでいます。最終年度（2025年度）の目標である売上高1,000億円を2023年度に達成したことも含めて、中計開始当初に宣言したとおりに、かつ前倒しで成果が出せていると感じています。

一方で、売上高1,000億円企業、独立系システムインテグレーター（Sier）最大手に近い企業となり、投資家を含むステークホルダーからの今後のNSDへの期待が非常に高くなっていますね。

陣内 3社のM&Aに加えて2024年12月に発表した株式会社日立製作所との業務提携も大きなトピックでした。従来型のシステム開発案件に加え、今後は同社とDXや生成AI分野でも一層の協業を行っていく、これは手法こそ異なりますが、従来型の開発事業を大事にしつつ“新しい土俵”を創るという点で、M&Aと同一の方向を目指した施策です。

今後は、M&Aや業務提携を通じて創り上げた“新しい

社外取締役座談会

土俵”に何を乗せて、どのように実を結んでいくのか、いかに周囲の期待に応えるかが問われると思います。

武内 私も前職でM&Aに携わった経験がありますが、多くの関係者間で利害関係が生じるなか、買われた側の社員にも幸せなM&Aを成立させることは簡単ではありません。NSDのM&Aが着実に進んだ要因は、買収の目的、自社にとっての適正な買収価格、買収後の経営体制やNSDとの統合プロセスなどを十分に議論し、明確化してからM&Aに着手したからだと思います。試行錯誤はあると思いますが、グループ化した事業を、NSDの信用力や人材力を活用してさらにシナジー効果を発揮できればと考えています。

一般論として、企業は成長戦略を推進する際に社員に背伸びした負荷をかけがちです。しかしNSDの場合は、一定の成果を出して株主などステークホルダーの期待に応えつつ、社員の負荷も考慮した確実性の高い計画を策定しており、非常にバランスのとれた経営が成功していると感じます。

梶原 私は2024年6月に取締役役に就任して1年ですが、NSDの一番の印象は人を大切にする企業だということです。特に感銘を受けたのが、NSDが掲げる「人とITの未来」を提案するというメッセージです。これを実現するためには、お客様の要望を理解するだけでなく、社会がどう変わっていくか、常にアンテナを張る必要があります。

社会の変革スピードが早いなか、NSDが一定の成果を上げ続け、社員が成長実感を持ち続けてこられたのは驚くべきことです。

M&Aについては、短期的なビジネス上の損得を評価しがちですが、無形資産である人材は常に劇的に成長する可能性を秘めています。今後はM&Aをした側とされた側、双方がリスペクトをもって交流する機会を増やし、互いのスキルを高めることでNSDグループのポテンシャルと社員の成長実感がさらに高まるという好循環を生んでいければと思います。

組織の多様化に伴うリスクへの対応

陣内 NSDの強みは、増収増益基調を継続して安定的な成長を遂げてきたという点であり、社員や株主等のステークホルダーもそのように評価しているでしょう。しかしながら、一般論ですが、安定的に成長してきた企業は、時に安定的に低迷していることに気づかないというリスクがあります。その点に関して、NSDの経営陣は常に強い危機感を持ち、だからこそ新領域の事業や自らの変革に取り組んできました。

しかし、M&A等を進めることで、比較的同質性が高かったNSDのカルチャーに新しい血が入ってきたことから、これからのNSDの経営においては、多様化をどのように受け入れるのが重要な課題の一つだと思います。3社のM&A後の1年間でNSDグループとしての基本的な



共通ルールを組織として整備しましたが、さらにビジネスを大きく花開かせるためには、どこまでNSDグループとしての共通性を求めるのか、こうした点について引き続き議論をしていきたいと思っています。

梶原 会社の多様化が進みカルチャーが変化する際に、重要であるのは経営陣が社員を大切にしているというメッセージをしっかりと伝え続けることだと思います。例えばNSDは「健康経営銘柄2025」に選定されていますが、グループ各社も同様の指標で健康経営を推進することを社員に伝える、それは、会社が平等に全社員の尊厳を大切にしていることを理解してもらおう一助となると思います。

また、多様化への対応としてミドルマネジメントのケアが重要になると考えています。中間管理職の皆さんは上司と部下、異なる価値観を持つ世代をつなぎ、成果を挙げるのが求められます。気づかないうちに自分を追い

社外取締役座談会

詰めてしまわないよう、会社として常にフォローする仕組みづくりができれば、さらに成長できるのではないのでしょうか。

川股 私はNSDグループが多様化し規模が拡大するなか、自分たちの立ち位置を客観的に認識し、ありたい姿を定義することが必要だと考えています。IT企業、Sierと言っても、どこか漠然としていますし、各社で中身は異なります。例えば当社はDAS事業（DXを目的としたシステム開発事業、AI等の新技術を活用したシステム開発事業、およびソリューション事業）を拡大する方針ですが、20年後に国内および世界市場のどこにフォーカスし、どんな位置づけで生き残っていくのか。また、従来型システム開発事業はBtoB事業ですが、DAS事業ではBtoBtoC、またはBtoCといった一般消費者に近い事業が増える



可能性もあります。将来の自分たちを定義づけするには、人口動態など10年後、20年後の未来予測をもとに、現在の自分たちが何をすべきかを定めるバックキャスティングの手法が有効だと思います。

前述した3社のM&Aではアートグループを通じてシステム開発事業そのものを、旧Trigger社を取り込むことでシステム開発に至る入り口となるコンサルティング事業を、そして、ノーザ社を通じてソリューション事業を各々強化したわけですが、さらなるシナジー効果を発揮するには、やはり自分たちが何者であるのか、これからフォーカスする分野をより明確化する必要があると思います。もっと言うと、業界再編の機運も高まるなか、NSDが取り込まれる側にならないとも限りません。しかし、どんな立場であっても、自分たちの強みと存在意義が明確であれば未来永劫生き残れるのではないのでしょうか。

武内 グループ全体で社員数は5,000名規模になろうとしています。NSDは、経営陣が社員と直接に交流する機会を重視してきた会社ですが、組織が大きくなれば限界が来ると思います。NSDは何を大切にしたい会社なのか、NSDの理念の明文化が必要な時期に来ていると感じます。ただ、判断軸となる理念を細かく定義しすぎると、グループ各社の裁量や社員の自己実現を損なう可能性もあります。経験ある社員に次世代を担う若手社員も交えて、まずは自由にNSDが大切にしていることを挙げていき、徐々に枝葉をそぎ落とし、守るべきことを明文化していくのが良い

と思います。

また、ソリューション事業を拡充するなかで、多様化するお客様ニーズに応えるには、グループ各社に裁量を任せる部分も必要でしょう。理念の明文化においてもグループの多様性を念頭に置くことが重要となりますね。

陣内 グループの多様化と規模拡大は、リスク管理体制の見直しにもつながっています。2024年にはNSD本体の法務室をNSDグループ全体のリスクを管理する法務・コンプライアンス統括部としました。最近の取締役会では、子会社の課題報告の際に、子会社の弁護士に加えて、本社の法務・コンプライアンス統括部や顧問弁護士とも協議したといった報告を耳にするようになり、新しい組織がグループ内のリスク管理において機能していると感じます。

こうしたリスク管理においても多様化への対応というのは必要だと考えています。ビジネスモデルが異なる子会社も増え、例えばNSD本体とノーザ社では契約書のひな型が異なるなど、ビジネスの幅が広がるということは、想定外のリスクも生じさせる可能性があります。グループ全体のリスク管理においては、NSD本体のこれまでの経験値だけで管理するのではなく、より多様なリスクに柔軟に対応できる体制を整える必要があります。そのためには本体の法務・コンプライアンス統括部がグループ各社の特性について理解を深めることが重要ですし、取締役会においても常にグループの多様化を意識した議論が必要だと思います。

社外取締役座談会

持続的な成長に向けた戦略と、
それを具現化する人材力

武内 私はこれからのNSDの方向性の一つとして社会課題の解決にチャレンジする事業に注目しています。もともとNSDは金融機関の決済システムなどの開発事業を主力事業として成長してきました。今、世の中では自動運転やゲームなどのエンターテインメント性のあるIT技術の進化が脚光を浴びていますが、私としてはNSDが金融システムに次ぐ新たな柱として社会インフラの構築に貢献することも一つの道ではないかと思っています。

一例として注目しているのが水道事業の支援です。2024年3月の仙台市水道局に続き、2025年3月には松本市上下水道局とDX推進に関する連携協定を締結しました。地方財政がひっ迫するなかでの地方インフラの更新は日本全国の課題です。もちろん企業として、社会に貢献する事業だからといって収益性を無視することはできません。一方で、水道インフラのように注目される社会課題にNSDが事業で貢献し、かつNSDの成長にも資するものになれば、社員が自らの仕事の社会的価値を実感し、大きなやりがいを感じることができると思います。

川股 社会貢献と収益性のバランスについては、経営学では資本市場と向き合い短期的な業績を上げることと、中長期投資は相対する概念ではなく、むしろ両方を実現してこそサステナブルな成長を実現できるという考え方があります。

NSDの場合、主力のシステム開発事業で収益を確保しつつ、水道事業など、社会課題の解決に資すると同時に将来の主力となる可能性がある複数の事業に中長期的視点で取り組むということだと思います。

梶原 IT業界でも人材獲得がますます厳しくなると予測されるなか、自治体等のインフラ支援のようなプロジェクトは直接的に市民の皆様からNSDに親しみを持っていただくことで社会的認知度を高めるといった点も含めて、さまざまな可能性がありますね。

そして「人とITの未来」を提案するグループを実現するには、社員が自己実現できる環境が必要だと思います。また、社員一人ひとりにSDGsやコンプライアンス意識が浸透していることも重要で、お客様と打ち合わせしている時にも、こうすれば利益が出るという計算も重要です。



が、こちらの提案のほうがSDGsの理念に沿っている、そうした判断ができる社員のほうが時代に陳腐化しない提案ができるし、お客様からの社会的信頼を得ることもできます。

社員の皆さんが自然と多様性を意識してコンプライアンスを守る、社会に貢献することで、お客様に喜んでいただき、NSDと自分自身の成長にもつながると社員が感じられることが重要だと思います。

陣内 NSDの事業は社員一人ひとりの努力の結集であると改めて強く感じています。現在、社員の皆さんはNSDで働くやりがいや誇りを持って非常に充実している印象があり、それが継続できれば、社会が大きく変革しても、人材が最大のNSDの強みであり続けるのかなと思います。今後のNSDの展望についての取締役会での議論にあたっては、常に人を大事にする会社という基本を忘れずに議論していければと思います。

武内 NSDにとって人材が企業価値を生み出す最重要経営資源だということは社内・社外取締役の皆さんの共通認識でしょう。ただ、業績が悪化するとリストラが必要という報道が出るように、投資家の皆様にはそこまで人材に対する思い入れがないかもしれません。社内にメッセージするだけでなく、投資家を含む社外にも、NSDは経営効率の改善のために容易に人の削減に踏み切ることはないのご認識いただく必要もあると思います。あわせて、本

社外取締役座談会

報告書で「NSDの人的資本投資とその効果」として説明しているように、NSD独自の指標で、人材投資と利益との相関関係を社外に示すことも重要だと考えています。

➔ P.29 人材戦略

川股 NSDの強みが人材力であることの根幹は、経営陣が人的資本経営を本気で実現しようと努力するところにあると感じます。人を大事にする会社を企業ブランドにして、世界に唯一無二のIT企業グループに成長できる可能性もある、そのためには冒頭から申し上げるように、自分たちが何者で、力のベクトルをどこに向けるかといった定義づけが不可欠だと思います。

NSDの未来に向けて、 より実効性の高い取締役会に

梶原 皆さんがおっしゃるように、NSDは人を大切に素晴らしい会社だと感じますが、その強みをさらに伸ばしていくためには、10年後、20年後に向けて、社員自身がこうした働き方をしたいと経営陣に提言する機会を設けるのも一案です。働き方については、先ほど中間管理職へのケアに触れましたが、女性の活躍推進についても同様で、出産など女性特有のライフステージを踏まえたくて女性が自分を追い詰めることなく自然にキャリアを積み重ねていける仕組みづくりは継続的な課題だと思います。そうした社内の努力を社外にも発信することで、さらに社外の理

解と評価を得ていくという循環を形作ることにつながり、まさしく唯一無二の会社として発展していけるのではないのでしょうか。私自身も社外取締役として、社員の皆さんに寄り添った提言を続けていければと思います。

武内 私は社外取締役として適切なアドバイスや監督を行うために、NSDが取り組む事業への理解をさらに深めていきたいと思っています。先日も開発部門と管理部門が協働して生成AIを活用した社内業務効率化に取り組んでいることを知り、社外からも関心の高いトピックだと感じました。社員の皆さんから今のNSDが挑戦している分野や取り組みを定期的に報告いただくことなどを通じて理解を深め、より適切な意見を申し上げていければと思います。

陣内 私が取締役に就任して以来、取締役会の実効性は着実に向上していると感じます。今日の座談会でも皆さんが共通の課題認識を持ちつつ、異なる専門性や経験値から多様な意見が表明されました。実際の実効性も同様で、社外取締役の多角的な意見を社内取締役が真摯に受け止めていただいている実感があり、これほど意見のキャッチボールが充実している会社は珍しいと感じています。

近年、企業の不祥事が報道された際など、社外取締役の役割について改めて議論されています。私自身、問題が生じた際に限らず日頃から言うべきことを言うことが社外取締役の役割だと再認識し、常に緊張感を持って役割に取り

組んでいきたいと思っています。

川股 大原則として社外取締役は執行に携わらず、執行側を監督する役割です。しかしながら、株主の権利を積極的に行使するアクティビストの登場や、企業を取り巻くステークホルダーが多様化する現在、取締役会というガバナンスを司る組織に身を置く立場として、会社の中身には一切口を出しませんという時代ではなくなっています。

社内取締役と社外取締役が十分なコミュニケーションをとり、お客様、社員、株主からの要請、さらには社会におけるニーズや規範なども踏まえ、バランスを取りながらNSDの行く末を決めていくことが、取締役会に求められる役割です。NSDが大きく成長するステージにある今、思わぬところで足をすくわれることがないように、取締役会での議論を活発化させ、NSDの企業価値の向上に貢献していきたいですね。



ガバナンスへの取り組み

NSDは、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの双方が会社運営における大切な両輪と認識し、これらの体制の維持・強化に努め、会社の存立基盤をより確かなものとしていきます。また、IT企業として、データプライバシー&セキュリティの強化、品質マネジメントの向上に注力しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

NSDのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、「経営理念」「経営の基本方針」に基づき、意思決定の迅速化、経営責任の明確化、コンプライアンス体制の充実・強化、および適時・適切な情報開示等を通じて、株主・投資家の皆様等の信任を得ることです。確固たるコーポレート・ガバナンス体制は、適正な利益を確保し継続的な企業価値の増大を図る基盤であると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

NSDは、監査役制度を採用し、会社の機関としては、株主総会および取締役のほか、取締役会、監査役、監査役会、会計監査人を置き、その他、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会、代表取締役社長の審議機関として経営会議および業務執行会議、ならびに取締役会の下部組織としてサステ

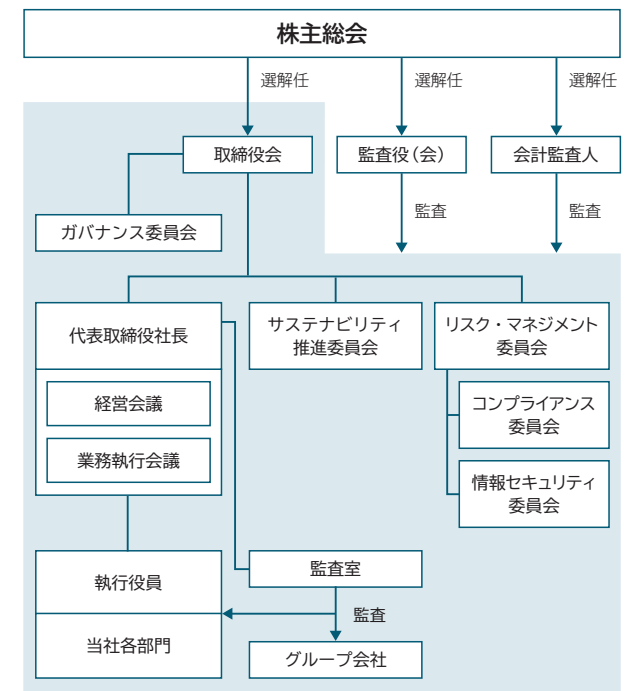
ナビリティ推進委員会やリスク・マネジメント委員会等の各種委員会を設置しています。また、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化を図るとともに、機動的な業務執行を図ることを目的に、執行役員制度を導入しています。

この体制は、当社グループの事業領域が多岐にわたらないこと、および事業規模に相応しい実効的かつ効率的なガバナンス機構を構築することの各観点から採用するものであり、監査役の機能に併せて社外取締役を複数選任することで、経営に対する監督機能の強化・充実に努めています。

取締役会

取締役会は、社外取締役4名を含む取締役8名で構成しています。取締役会は原則として月1回以上開催し、経営や業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行状況の監督を行っています。また、取締役会へは、監査役3名が出席し、意思決定や職務執行状況の適法性などを確認しています。

企業統治の体制図



ガバナンスへの取り組み

監査役(会)

監査役は、常勤監査役1名および社外監査役2名を選任し、取締役会その他重要な会議への出席や業務・財産の調査等を通じて、取締役の職務執行状況や内部統制システムの整備・運用状況を監査しています。

監査役会は、監査方針および各監査役の職務分担を決定し、各監査役の監査結果を協議するために定期的に開催しています。

ガバナンス委員会

取締役会の意思決定における公正性・透明性・客観性を確保するため、取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会は、委員長を代表取締役社長とし、社長および社外取締役4名の合計5名で構成し、取締役・監査役の選解任や取締役報酬の体系等について審議のうえ、取締役会に助言・提言を行うほか、取締役会から委任された事項を決定しています。

経営会議・業務執行会議

代表取締役社長の審議機関として経営会議および業務執行会議を設置しています。

経営会議は、議長を代表取締役社長とし、取締役8名(社外取締役4名を含む)および常勤監査役1名の合計9名で構成し、経営計画・経営戦略等の経営に関する重要事項を審議・報告するため、原則として月1回以上開催しています。

業務執行会議は、議長を代表取締役社長とし、取締役8名(社外取締役4名を含む)、常勤監査役1名および執行役員5名の合計14名で構成し、予算の策定および執行状況等の業務執行に関する重要事項を審議・報告するため、原則として月1回開催しています。

各種委員会

取締役会の下にサステナビリティ推進委員会およびリスク・マネジメント委員会を設置するとともに、リスク・マネジメント委員会の下部組織として、コンプライアンス委員会および情報セキュリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、SDGs/ESGについて組織横断的に取り組むことを目的とし、委員長を代表取締役社長、委員を関連役員・部長で構成しています。

リスク・マネジメント委員会

リスク・マネジメント委員会は、全社的なリスク管理の遂行を

目的とし、委員長を代表取締役社長、委員を内部統制担当役員を含む関連役員・部長で構成しています。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス違反への対応や未然防止策の策定を行うことを目的とし、委員長を代表取締役社長、委員を関連役員・部長で構成しています。

情報セキュリティ委員会

情報セキュリティ委員会は、全社的なセキュリティ対策や情報セキュリティポリシー等の規定策定を行うことを目的とし、委員長を情報セキュリティに精通した役員、委員を関連役員・部長で構成しています。

■ 各機関の構成(2025年10月1日現在)

氏名	役職名	取締役会	監査役会	ガバナンス委員会	経営会議	業務執行会議	サステナビリティ推進委員会	リスク・マネジメント委員会	コンプライアンス委員会	情報セキュリティ委員会
今城 義和	代表取締役社長	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	
黄川田 英隆	取締役専務執行役員	○			○	○		○	○	○
矢本 理	取締役専務執行役員	○			○	○		○	○	◎
三池 真優子	取締役執行役員	○			○	○	○	○	○	○
梶原 祐理子	社外取締役	○		○	○	○				
川股 篤博	社外取締役	○		○	○	○				
陣内 久美子	社外取締役	○		○	○	○				
武内 徹	社外取締役	○		○	○	○				
八木 清公	常勤監査役	○	◎		○	○	○	○		
河 邦雄	社外監査役	○	○							
西浦 千栄子	社外監査役	○	○							
清田 聡	専務執行役員					○		○	○	○
新野 章生	常務執行役員					○		○	○	○
藤川 英之	常務執行役員					○		○	○	○
松本 直樹	常務執行役員					○		○	○	○
関連役員・部長等						○	○	○	○	○

◎：当該機関の委員長または議長、○：当該機関の構成員等

ガバナンスへの取り組み

取締役会の活動状況

2024年度の実効性評価における主な付議事項・報告事項は以下のとおりです。

経営・財務
● 経営戦略と業績予想に関する事項 ● 運用方針・資金計画 ● 業務提携に関する事項 ● 出資に関する事項 ● 株主還元に関する事項 ● 個別案件に関する事項
ガバナンス・組織運営
● リスク管理／内部統制に関する事項 ● 株主総会に関する事項 ● 投資家対応・IRの状況 ● 取締役会の実効性評価
サステナビリティ
● 人的資本・人材戦略に関する事項 ● 健康経営に関する事項 ● 気候変動に関する事項 ● サステナビリティ推進委員会活動状況

取締役会の運営にあたっては、資料の事前配布および取締役会に先立ち開催される経営会議・業務執行会議での論点整理や事前検討により、当日の議論が有意義なものとなるよう努めています。

また、社外取締役・社外監査役への適時・適切な情報伝達を通じて、職務の遂行をサポートしています。

取締役会の実効性評価

毎年、各取締役・監査役へのアンケートに基づき、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の運営等の改善に活用しています。

2024年度につきましては、取締役会の構成・運営、事業運

営への影響力行使等の観点から分析・評価を行った結果、グループ会社の経営・リスク管理や牽制機能に関する評価が前年度比で向上するなど、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しました。

■ 評価プロセス



アンケートの主な項目	2024 年度の評価結果概要	2025 年度に向けた課題
● 取締役会の構成について ● 取締役会の運営について ● 取締役会での議論について ● 取締役会の牽制機能について ● グループ会社の経営・リスク管理について ● 総合評価	主に以下の項目について前年度比で評価が向上 ● グループ会社の経営・リスク管理 ● 構成員相互間の牽制機能 ● 客観的かつ多角的な検討	● 次期中期経営計画策定に向け、現場の状況等を踏まえたより詳細な議論の推進

役員報酬

取締役報酬の方針および内容

NSDの取締役報酬は、役位ごとの役割・責任を報酬算定の基本としつつ、業績向上に対するインセンティブを強化するため、業績連動性を重視した制度としています。このため、取締役報酬は、固定報酬である基本報酬と短期インセンティブ報酬である賞与、中長期インセンティブ報酬である株式報

酬より構成し、個人別の報酬に占めるインセンティブ報酬の割合は40%以上としています。

ただし、経営の監督機能を担い、業務執行から独立した立場にある社外取締役については、インセンティブ報酬は相応しくないため、固定報酬である基本報酬のみを支給しています。

ガバナンスへの取り組み

基本報酬

基本報酬は、職務の遂行に伴う固定報酬として毎月支給しています。

基本報酬は、役位ごとの役割・責任に応じて基本報酬テーブルを定め、これに基づいて支給しています。

賞与

賞与は、毎年の事業計画の達成のための短期インセンティブ報酬として毎年1回支給しています。

賞与は、賞与算定基準に従い、役位に応じて定めた賞与基準金額に、業績評価および定性評価の結果を反映して算定します。

業績評価では、評価年度の業績を適切に反映する財務指標として、売上高、営業利益、経常利益および当期純利益（連結ベース）を採用し、これらの目標に対する達成状況から算定する比率を評価の指標としています。定性評価では、評価年度の財務指標では評価のできない取締役の役割・責任の遂行状況や活動状況を評価しています。

株式報酬

株式報酬は、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、取締役と株主との価値共有を進めることを目的に、中長期インセンティブ報酬として、毎年1回、次の条件等を付した譲渡制限付株式を交付しています。

（譲渡制限期間および譲渡制限の解除）

交付を受けた日から当社の取締役、執行役員またはこれに準じる者（以下、「役員等」といいます。）のいずれの地位からも退任または退職する日までを譲渡制限期間とし、譲渡制限期間中、継続して役員等の地位にあったことを条件

に、当該譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限を解除します。

（無償取得）

役員等が、正当な理由なく役員等の地位を退任または退職した場合や、譲渡制限期間中に当社の社会的信用を著しく失墜させる行為を行った場合等においては、当社は譲渡制限付株式の全部を無償で取得します。

ただし、役員等が、死亡その他取締役会が正当と認める理由により、役員等の地位を退任または退職した場合は、譲渡制限を解除する時期および株数を合理的に調整します。

交付する株式の数は、役位に応じて定めた株式報酬基準金額および株式の割当に係る取締役会決議の前営業日の当社普通株式の終値に基づいて算定します。ただし、取締役に交

付する株式の総数は年4万株以内（株式分割または併合等、株式の総数に調整が必要な事由が生じた場合は、総数を合理的に調整します。）としています。

取締役報酬の決定手続き

取締役報酬の内容および決定手続きについては「取締役報酬および執行役員報酬に関する方針」に規定しています。この方針は、ガバナンス委員会で審議のうえ、取締役会で決定しています。

ガバナンス委員会は、取締役会からの委任を受け、この方針に基づいて基本報酬テーブル、賞与算定基準および賞与基準金額、ならびに株式報酬基準金額を決定しています。

賞与については、業務執行取締役の合議により、支給対象者の業績評価および定性評価を行い、個人別の支給額案を策定します。この個人別の支給額案の妥当性をガバナンス委員会で検証のうえ、取締役会で支給総額を決議しています。

■ 役員区分ごとの報酬総額・支給人数（2024年度実績）

区分	支給額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役 (うち社外取締役)	208 (29)	129 (29)	45 (―)	33 (―)	8 (4)
監査役 (うち社外監査役)	29 (13)	29 (13)	―	―	4 (2)
合計	237	159	45	33	12

※：取締役の報酬等には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額を含んでいません。

※：固定報酬は当年度に支給した基本報酬の額、業績連動報酬は当年度を対象期間とした賞与の額、非金銭報酬は当年度に費用計上すべき株式報酬の額を記載しています。

※：2025年3月31日現在の取締役は8名（うち社外取締役4名）、監査役は3名（うち社外監査役2名）です。上記の監査役の支給人数が相違しているのは、2024年6月26日開催の第55回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した監査役1名が含まれているためです。

ガバナンスへの取り組み

コンプライアンス

基本的な考え方

NSDは、コンプライアンスが企業活動における重要な基盤の一つであると考え、「グループ行動基準」「グループ行動規範」を制定し、コンプライアンス体制を整備するとともに、研修等を通じて法令遵守の徹底や役員・社員のコンプライアンス意識の向上に努めています。

グループ行動基準・グループ行動規範

NSDおよび子会社のすべての役員・社員が事業活動において遵守すべき基本方針を「グループ行動基準」として定めています。

また、「グループ行動基準」を具現化するため、社会・事業活動・会社との関係や、社内での相互関係の観点から、NSDおよびその子会社のすべての役員・社員が遵守すべきガイドラインを「グループ行動規範」として定めています。

コンプライアンス体制

NSDでは、全社横断的にリスク管理を遂行することを目的に、リスク・マネジメント委員会を設置し、その下部組織として、コンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会は、代表取締役社長を委員長、関連役員および部長を委員として組成し、コンプライアンス違反への対応や未然防止策の策定などを通じて、社員の法令等遵守の徹底に努めています。

また、事業環境が変化し、事業活動が多様化・複雑化することに伴い、社員の法令遵守に対する意識の醸成やリテラ

シーの向上が益々重要となっていることを踏まえ、コンプライアンスに関する教育・啓蒙活動の充実に取り組んでいます。

コンプライアンス研修

NSDは、コンプライアンス研修をリスク管理規定に基づく義務研修と位置づけ、毎年、役員・社員を対象に総合的な研修を行うほか、随時必要に応じて研修を行っています。

研修内容は、以下のとおり、法令のみならず、労務管理やハラスメントに関するものまで多岐に亘ります。

- ・ 下請法、偽装請負などの公正取引
- ・ 公務員等に対する贈賄防止
- ・ 循環取引、架空取引などの不正会計の防止
- ・ 個人情報、情報セキュリティ
- ・ インサイダー取引
- ・ 内部統制
- ・ 労務管理
- ・ ハラスメント
- ・ 内部通報制度（コンプライアンス・ハラスメント相談窓口）

コンプライアンス・ハラスメント相談窓口

NSDは、コンプライアンス体制の実効性を確保する観点から、役員・社員およびビジネスパートナー等、NSDグループ業務に関わるすべての者が、不利益を受けることなく通報・相談できる「コンプライアンス相談窓口」および「ハラスメント相談窓口」を設置し、コンプライアンス違反やハラスメントの防止に努めています。

いずれの相談窓口についても、社内のみならず社外（法律事務所）にも相談窓口を設け、躊躇なく相談できる環境を提供しています。

公正取引および腐敗防止への対応

公正取引への対応

NSDは、「グループ行動基準」「グループ行動規範」において、不正競争防止法や独占禁止法等の関係法令等を遵守し、正しい企業倫理に基づいて行動することを義務づけています。

お客様やビジネスパートナーとの取引の開始にあたっては、開発サポート部が、下請法や労働者派遣法等の法令や各種ガイドラインに照らし、当該取引の適切性を検証しています。

腐敗防止への対応

NSDは、不正競争防止法等の贈収賄関連法規制を遵守し、社会規範に則った公正な企業活動を遂行しています。

当社では、「贈賄防止指針」を定め、公務員およびこれに準じる立場の者に対する接待・贈答、不正な金品・便益その他経済的な利益の供与を禁止し、コンプライアンス研修等を通じて、適正な対応を徹底しています。

贈賄防止指針

1. 目的

私たちNSDグループに所属する役員・社員は、公務員等に対する贈賄行為が当社グループや社会に与える影響の重大性を認識し、これらを一切容認しません。私たちは、贈収賄の禁止に関連する法令を遵守し、この指針に則って行動します。

2. 贈答・接待の禁止

私たちは、何人に対しても、不正な利益を得る目的で直接又は第三者を通じて間接に接待や金品の提供など

ガバナンスへの取り組み

を行いません。法令によって許容され、社会通念上、常識的な範囲内でこれらを行う場合には、必ず社内規則に則った承認手続を行います。

3. 会計記録管理の徹底

私たちは、当社グループのすべての取引について、合理的かつ詳細な帳簿を作成し、記録を保持します。

4. 相談・報告体制の整備および運用

私たちは、万が一、公務員等から費用の負担や金品の要求を受けた場合には、上長及びコンプライアンス部門へ報告し、適切に対応します。

5. 継続的な改善

私たちは、贈収賄行為を防止するためにモニタリングの実施など適切な社内体制を構築するとともにこれらを継続的に見直し、改善に努めます。

公正取引および腐敗行為に関する摘発事例等

不正競争防止法違反や独占禁止法違反、または汚職等に関して政府当局から調査・処罰を受けた事例はありません。

また、2024年度に国内外において政治献金を行った実績はありません。

税務コンプライアンスへの対応

NSDは、以下の方針のもと、当社が事業活動を行う国や地域における法令等を遵守し、適切な納税に努めています。

法令遵守

各国の租税法や国際ルールを遵守するとともに、税務に関連する法の趣旨や国際情勢・慣習を理解し、高い倫理観と良識をもって適正な納税義務履行に努めます。

タックスプランニング

租税回避を目的とした経済実態のない取引やタックスプランニングを行いません。

税務当局との関係

各国・地域の税務当局からの要請に対しては誠実かつ適切に情報を開示し、税務の透明性確保に努めるとともに、誠実な対応および対話を通じて、税務当局との公正な関係構築・維持に努めます。

企業価値向上

事業遂行上の目的にあった税制上の優遇措置を適切に活用することにより税務コストの適正化を図り、企業価値向上に努めます。

データプライバシー & セキュリティ

基本的な考え方

NSDは、DX時代に対応したIT企業として、お客様をはじめとする社会の信頼に応えるために、「データプライバシー&セキュリティ」を重要な課題の一つとして取り組んでいます。

情報流出や漏えいといった情報セキュリティ事故を企業経営における大きなリスクと捉え、お客様および社員の重要な情報を取り扱う企業として、個人情報を含む情報資産に対する安心・安全な取り扱い（機密性、完全性、可用性の維持）に努めています。

情報セキュリティ基本方針

NSDは、すべての情報資産に対する機密性、完全性、可用性を維持し、お客様をはじめとする社会の信頼に応えるため、「情報セキュリティ基本方針」を定め、情報セキュリティの確保に努めています。

また、「情報セキュリティ基本方針」の下部規定として「情報セキュリティ対策標準」、「情報セキュリティ実施手順書」に具体的な対策を定め、対応を実効的なものとしています。

情報セキュリティ基本方針

1. 情報資産を災害・故障・過失・故意による脅威から保護するため、情報セキュリティポリシーを定め遵守します。
2. 社員に情報セキュリティの重要性を認識させ、情報資産を適切に取り扱うよう情報セキュリティポリシーを周知徹底します。
3. 情報セキュリティおよび個人情報保護に関する法令、規範を遵守します。
4. 情報セキュリティポリシーの遵守状況を点検、監査し、適切な運用に努めます。
5. 社会的、技術的变化に対応して情報セキュリティポリシーの有効性を継続的に確保します。

情報セキュリティ管理体制の整備

NSDは、リスク・マネジメント委員会の下に「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報セキュリティの強化に努めています。情報セキュリティ委員会は、委員長をコーポレートサービス本部長、委員を関連役員・部室長で構成し、定期的に全

ガバナンスへの取り組み

社における情報セキュリティリスクを把握し、予防措置を指示するほか、ルールの遵守状況等について確認しています。

また、インターネットや電子メール環境における不正アクセス、マルウェア等による侵入、情報漏えいリスク防止に向けて、装置や機能を整備する等、システムを整備することで物理的な対策も行っています。

情報セキュリティに関する社員教育

NSDは、当社のルールやリスクについて、社員教育を毎年実施しています。また、日々発生する情報セキュリティに関連する問題を、自らの課題として捉え、当社に同様の問題がないか検証し、全社に注意喚起しています。個人情報保護法等、法令等の改正時には社員に教育を実施し、法令遵守等の徹底を図っています。

サイバー攻撃対策への取り組み

従前のハッカー等による情報漏えいやサイバー攻撃に加え、最近ではランサムウェアによる身代金要求やインフラ機能を停止させるような他国からの組織テロ的なサイバー攻撃がリスクとなっています。

NSDは、こうしたセキュリティリスクの高まりを踏まえ、社内外のシステムの脆弱性診断実施を第三者の専門機関に委託し、不正アクセスやマルウェア感染の防止に努めています。また、標的型攻撃対策機能、ファイアウォール機能、Webコンテンツフィルタリング機能、不正侵入防止（IPS）機能等によりセキュリティ強化を図っています。

標的型メール攻撃は巧妙かつ進化しているため、引き続き防御システムを強化するとともに、人的な脆弱性を排除するために、訓練や教育を実施しています。

品質マネジメント

基本的な考え方

NSDでは、お客様に満足いただける品質を提供するため、品質ガイドラインに基づく品質マネジメント、標準プロセス展開によるプロセス改善、各種研修による人材育成の3つの取り組みを通じてPDCAの実践を絶え間なく行い、品質と生産性の向上を目指しています。

品質マネジメントを担当する専門部署として品質サポート部、プロセス改善・技術スキル研修を担当する専門部署として技術サポート部を設置しています。

品質ガイドライン

NSDでは、品質ガイドラインに基づき、プロジェクトの

見積もりから納品まで、各フェーズ・各工程の品質評価・品質向上を行っています。一定規模以上のプロジェクトには、品質サポート部メンバーが専任担当となり、開発主管部と一緒に品質保証活動を進めます。

標準プロセス展開によるプロセス改善

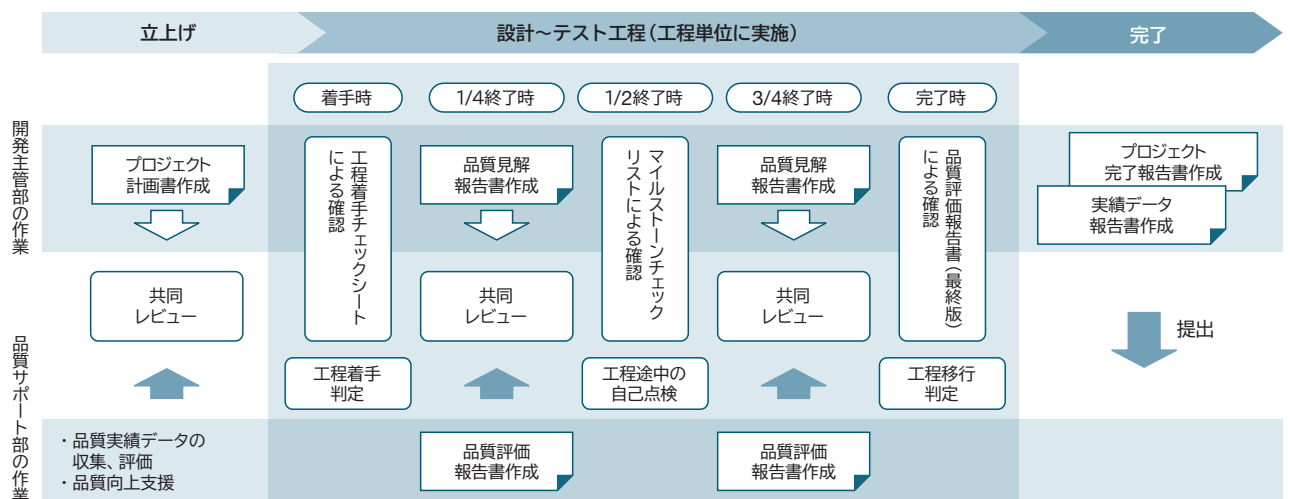
NSDでは、プロセス改善の一環として、NSD標準プロセスを整備し、社内展開を行っています。

NSD標準プロセスの利用により、開発現場での作業手順・テンプレートの共通化を進めます。

目的

- 社内承認済の手順書・テンプレートを使用することにより、作業・作業成果物の品質向上・生産性向上を図ること
- 作業の属人性低減により、一定水準の作業実施を可能にすること

品質評価・向上に向けたプロジェクトフロー



ガバナンスへの取り組み

改善モデル

当社は、改善モデルとしてCMMI®を採用し、この理論に当社としての経験・実績を加味して、NSD標準プロセスを作成しています。CMMI®とは、カーネギーメロン大学、ソフトウェア工学研究所で開発された、ソフトウェア開発プロセスを改善するためのフレームワークのことです。

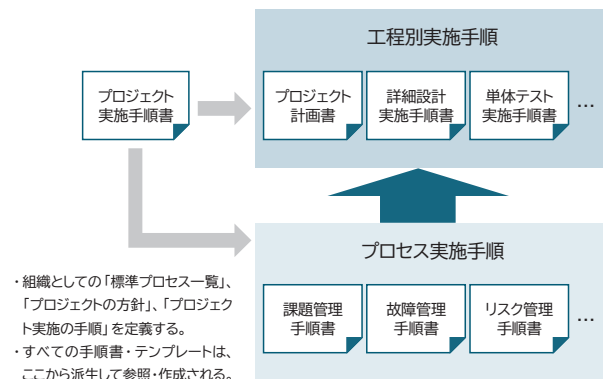
テーラリング

各プロジェクトの特性にあわせてテーラリングを行うことにより、開発現場での活用を進めています。テーラリングとは、個々の状況・顧客改善要望などにあわせて基本となる標準プロセスを手直しし、プロジェクトのルールを作成することです。

構成

NSD標準プロセスは、「組織としての手順書」と「プロジェクトで使用するテンプレート」で構成されます。NSD標準プロセスの基本となる手順書が「プロジェクト実施手順書」です。

■ NSD標準プロセスの構成



各種研修による人材育成

NSDでは、年次別の基礎研修に加えて、プロジェクト・マネジャーの育成を主体とした研修、スキルアップを目指した研修を用意して、人材育成を図っています。これらを通じて品質および生産性をさらに向上させ、お客様の期待に応えるよう努めています。

特にプロジェクトマネジメントに重点を置いた人材育成を積極的に進めています。PMP®の取得を奨励し、社員の1割以上が資格を取得しています。

また、当社は、米国PMI®に「認定トレーニングパートナー（ATP：Authorized Training Partner）」として承認されています。



※：PMI（Project Management Institute）、PMP（Project Management Professional）は、米国PMIの登録商標です。

QCD+CEの達成

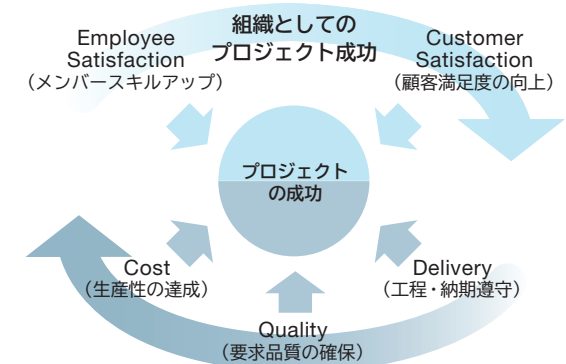
NSDではプロジェクトの成功要素をQCD+CEの5つの要素の達成で定義し、この要素に配慮してプロジェクトを進めています。

お客様の求める品質を確保すること（Quality）、目標の生産性を達成すること（Cost）、お客様への納期のみならず各工程の終了も守ること（Delivery）の3つをプロジェクト成功の基本要素と定義し、加えて組織としてのプロジェクト成功要素として、お客様満足度の向上（Customer Satisfaction）、メンバーのスキルアップ（Employee Satisfaction）の2つを定義し、各プロジェクトにおいてこ

の5つの要素の確実な達成を目指しています。

なお、これを実現するため、プロジェクト計画時にはQCD+CEの観点で目標を立て、プロジェクト実行中はマイルストーンレビューにより目標に対する進捗状況を確認します。さらに、プロジェクトの終結時には振り返りを行い、目標達成の評価を行うことで、プロジェクトの質の改善に向けて取り組んでいます。

■ 5つのプロジェクト成功要素



第三者機関の評価

当社は、2014年に産業事業部※・技術サポート部・品質サポート部を対象にCMMI®成熟度レベル3に認定され、以降継続して認定を受けています。

※：現産業事業本部 第一事業部・第二事業部



ガバナンスへの取り組み

/ マネジメント体制 (2025年10月1日現在)

取締役



代表取締役社長

今城 義和

1961年10月13日生

2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
ガバナンス委員会
2回／2回

在任期間：19年

1984年 4月 当社入社
2005年 4月 当社執行役員 第1システム本部長
2006年 6月 当社取締役執行役員 営業統括本部副本部長
2007年 6月 当社常務取締役執行役員 営業統括本部副本部長
2008年 4月 当社専務取締役 営業統括本部長
2009年 4月 当社代表取締役社長 営業統括本部長
2011年 4月 当社代表取締役社長 (現在)



取締役執行役員

三池 真優子

1981年12月3日生

在任期間：新任

2004年 4月 株式会社スタッフサービス・ホールディングス入社
(2013年2月退職)
2013年 3月 当社入社
2022年 4月 当社コーポレートサービス本部 人事部長
2023年 4月 当社執行役員 コーポレートサービス本部 人事部長
2024年 4月 当社執行役員 コーポレートサービス本部
人事部長、総務部担当
2025年 6月 当社取締役執行役員
コーポレートサービス本部長 (現在)



取締役専務執行役員

黄川田 英隆

1973年5月18日生

2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回

在任期間：3年

1998年 4月 当社入社
2015年 7月 成都仁本新動科技有限公司 董事長 兼 總經理
2017年 4月 当社執行役員 公共・通信事業本部第一事業部長
2018年 4月 当社執行役員 先端技術推進本部長
2019年 4月 株式会社NSD先端技術研究所
(現NSD - DXテクノロジー株式会社)
代表取締役社長 (現在)
2021年 10月 当社常務執行役員 先端技術戦略事業本部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員 先端技術戦略事業本部長
2024年 4月 当社取締役常務執行役員
イノベーション戦略事業本部長
エンタープライズ事業部長
2025年 4月 当社取締役常務執行役員
イノベーション戦略事業本部長
2025年 10月 当社取締役専務執行役員
イノベーション戦略事業本部長 (現在)



取締役

梶原 祐理子

1963年10月13日生

2024年度出席状況：
取締役会
11回／11回
ガバナンス委員会
2回／2回

在任期間：1年

1988年 4月 日本放送協会入局
2017年 6月 同協会大阪放送局編成部長
2019年 6月 同協会千葉放送局長
2021年 6月 同協会経営委員会事務局専任局長
(2023年3月退職)
2024年 6月 大末建設株式会社社外取締役 (現在)
当社社外取締役 (現在)



取締役専務執行役員

矢本 理

1963年2月20日生

2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回

在任期間：11年

1987年 4月 当社入社
2007年 9月 当社執行役員 第5システム本部長
2014年 4月 当社上席執行役員 公共・通信事業本部長
2014年 6月 当社取締役上席執行役員 公共・通信事業本部長
2016年 6月 当社常務取締役
公共・通信事業本部長、ビジネス営業本部統括長
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
公共・通信事業本部長、ビジネス営業本部統括長
2018年 4月 当社取締役専務執行役員 営業統括本部長
2025年 10月 当社取締役専務執行役員 営業統括本部長
社会プラットフォーム事業部長 (現在)



取締役

川股 篤博

1961年8月14日生

2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
ガバナンス委員会
2回／2回

在任期間：5年

1984年 4月 日本たばこ産業株式会社入社
2005年 11月 同社食品事業本部事業企画部長
2008年 7月 同社執行役員 たばこ事業本部中国事業部長
2015年 1月 テーブルマークホールディングス株式会社
代表取締役社長 (2018年12月退任)
テーブルマーク株式会社 代表取締役社長
(2018年12月退任)
2019年 1月 日本たばこ産業株式会社執行役員 食品事業担当
2020年 1月 同社アドバイザー (2024年12月退任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現在)

ガバナンスへの取り組み

取締役

社外取締役
独立役員

取締役
陣内 久美子
1967年2月16日生
2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
ガバナンス委員会
2回／2回
在任期間：6年

1989年 4月 株式会社三和銀行
(現株式会社三菱UFJ銀行) 入行
(1995年6月退職)
2002年 1月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2014年 1月 陣内法律事務所設立 代表弁護士(現在)
2019年 6月 当社社外取締役(現在)

社外取締役
独立役員

取締役
武内 徹
1959年1月1日生
2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
ガバナンス委員会
2回／2回
在任期間：4年

1981年 4月 日東電工株式会社入社
2002年 4月 同社経理部長
2010年 6月 同社執行役員 経理統括部長
2011年 6月 同社取締役執行役員 経理統括部長
2014年 6月 同社取締役上席執行役員 経営統括部門長
2015年 6月 同社取締役常務執行役員 経営戦略統括部門長
2018年 6月 同社取締役専務執行役員(2020年6月退任)
2021年 6月 当社社外取締役(現在)

監査役



常勤監査役
八木 清公
1963年7月16日生
2024年度出席状況：
取締役会
11回／11回
監査役会
11回／11回
在任期間：1年

1986年 4月 東洋信託銀行株式会社
(現三菱UFJ信託銀行株式会社) 入社
2015年 10月 当社入社 社長室長
2016年 4月 当社執行役員 社長室長
2017年 6月 当社執行役員 経営管理・IR室長
2019年 4月 当社執行役員 コーポレートセクレタリー部長
2024年 6月 当社常勤監査役(現在)

社外監査役
独立役員

監査役
河 邦雄
1955年7月16日生
2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
監査役会
15回／15回
在任期間：3年

1990年 11月 三菱ガス化学株式会社入社
2009年 6月 同社執行役員 経営企画部長
2012年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 4月 同社取締役専務執行役員
2015年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2018年 4月 同社取締役
2018年 6月 同社常勤監査役
2020年 6月 同社特別理事(2022年6月退任)
2022年 6月 当社社外監査役(現在)
2024年 6月 東芝テック株式会社社外監査役(現在)

社外監査役
独立役員

監査役
西浦 千栄子
1984年3月1日生
2024年度出席状況：
取締役会
15回／15回
監査役会
15回／15回
在任期間：2年

2006年 12月 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人) 入所
(2014年9月退所)
2009年 12月 公認会計士登録
2014年 9月 西浦公認会計士事務所開設(現在)
2016年 6月 S&N/パートナーズ法律会計事務所顧問(現在)
2023年 6月 当社社外監査役(現在)
2023年 10月 株式会社ツクルバ社外取締役常勤監査等委員(現在)

※：役職ごとの五十音順に記載しています。
※：在任期間は2025年6月時点における期間を記載しています。

ガバナンスへの取り組み

取締役会構成員の主たる経験分野・専門性（スキル・マトリックス）

役職	氏名	性別	基本スキル				業務スキル	
			企業経営	法務／コンプライアンス	財務／会計	グローバル	テクノロジー	業務ノウハウ
取締役	今城 義和	男性	○	○			○	○
	黄川田 英隆	男性	○				○	○
	矢本 理	男性	○				○	○
	三池 真優子	女性	○	○				
	梶原 祐理子	女性	○	○				
	川股 篤博	男性	○		○	○		
	陣内 久美子	女性	○	○				
	武内 徹	男性	○		○	○		
監査役	八木 清公	男性	○	○	○			
	河 邦雄	男性	○	○	○			
	西浦 千栄子	女性	○	○	○			

※：各人の有するスキルのうち、主なスキル（最大4つ）に○をつけています。

スキルの分類と選定理由

当社は経営戦略の実践にあたり、当社の取締役会が備えるべきスキルを「基本スキル」と「業務スキル」に分類しています。

基本スキルには、実効性の高い経営の監督を行うために必要な一般スキルとして、企業経営、法務／コンプライアンス、財務／会計、グローバルの4つを選定しています。

業務スキルには、当社の経営戦略や事業特性に鑑み、必要なスキルを選定しています。当社の使命は、お客様や社会に、真に求められるITソリューションを提案・提供することであり、そのためには、お客様のニーズをかたちにするための高い技術力と、お客様の業務に対する深い理解が必要であると考え、テクノロジーおよび業務ノウハウを選定しています。

■ スキル要件

スキル		要件
基本スキル	企業経営	上場企業の取締役またはこれに準ずる経験
	法務／コンプライアンス	弁護士としての業務経験、上場企業の監査役経験、法務・コンプライアンス部門での業務経験
	財務／会計	公認会計士としての業務経験、財務・経理部門での業務経験
	グローバル	海外での業務経験
業務スキル	テクノロジー	ITテクノロジーに関する専門的知見、IT企業／部門におけるシステム開発経験
	業務ノウハウ	取引先の事業・商品等に対する広範な知見、システムの設計・コンサルティングの経験

※：「経験」とは、基本スキルにおいては3年以上、業務スキルにおいては5年以上を基準としています。

ガバナンスへの取り組み

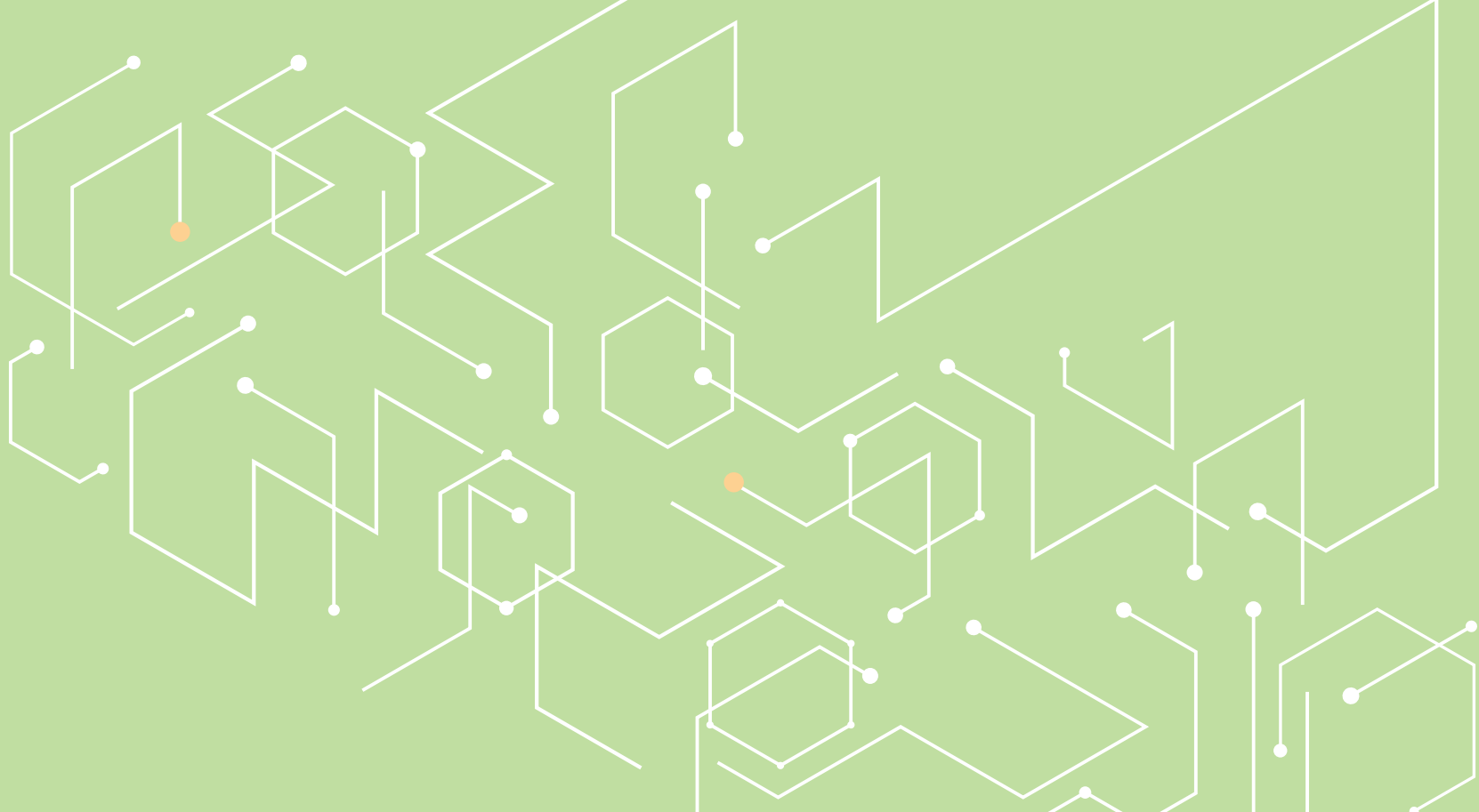
/ 執行役員 (2025年10月1日現在)

執行役員の氏名およびその担当は次のとおりです。

氏名	役職	担当
黄川田 英隆	取締役 専務執行役員	イノベーション戦略事業本部長 コンサルティング事業本部担当 エンタープライズ事業部担当
矢本 理	取締役 専務執行役員	営業統括本部長 社会プラットフォーム事業部長 開発サポート本部管掌
三池 真優子	取締役執行役員	コーポレートサービス本部長
清田 聡	専務執行役員	金融事業本部長 社会基盤事業本部長
新野 章生	常務執行役員	産業事業本部長 I Tインフラ事業部担当
藤川 英之	常務執行役員	総合 I T開発事業本部長
松本 直樹	常務執行役員	コンサルティング事業本部長
青木 学	執行役員	産業事業本部 第一事業部長
伊東 亨啓	執行役員	金融事業本部 第一事業部長
大上 敏行	執行役員	コーポレートサービス本部 経理部担当
栗原 善彦	執行役員	経営企画本部長
品川 肇	執行役員	I Tインフラ事業部長

※：役職ごとの五十音順に記載しています。

氏名	役職	担当
鈴木 信二	執行役員	金融事業本部 第四事業部長
Soloviev Ivan	執行役員	イノベーション戦略事業本部 DX事業部長
鯛 真輔	執行役員	コーポレートセクレタリー本部長
高橋 右門	執行役員	産業事業本部 第二事業部長
高橋 秀治	執行役員	総合 I T開発事業本部 第一事業部長
武田 豪	執行役員	金融事業本部 第二事業部長
田邊 尊之	執行役員	開発サポート本部長
谷口 清治	執行役員	社会基盤事業本部 第一事業部長
田村 秀一	執行役員	エンタープライズ事業部長
本田 晋也	執行役員	金融事業本部 第三事業部長
柳澤 好文	執行役員	コンサルティング事業本部 I Tコンサル事業部長
和田 康志	執行役員	イノベーション戦略事業本部 市場開拓事業部長



企業データ

77 財務・非財務データ

81 会社情報

財務・非財務データ

主要財務データ（連結）

（単位：百万円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益の状況										
売上高	51,585	55,234	58,080	61,944	65,063	66,184	71,188	77,982	101,263	107,791
売上原価	40,674	43,762	46,172	48,780	51,118	52,145	55,350	60,431	76,302	80,257
売上総利益	10,911	11,472	11,907	13,164	13,945	14,038	15,837	17,550	24,961	27,534
販売費及び一般管理費	4,532	4,298	3,989	4,509	4,400	4,195	4,422	5,025	9,781	10,684
営業利益	6,378	7,173	7,918	8,654	9,545	9,842	11,414	12,524	15,180	16,849
E B I T D A (営業利益+のれん償却額+減価償却費)	6,904	7,666	8,470	9,355	10,208	10,509	12,156	13,351	17,751	19,472
経常利益	6,456	7,300	8,119	8,756	9,661	9,955	11,654	12,662	15,340	17,038
親会社株主に帰属する当期純利益	3,110	4,543	5,368	5,817	6,314	6,373	7,823	10,219	10,262	11,795
受注高（システム開発事業）	42,836	43,778	46,415	48,999	58,916	59,817	67,640	72,411	87,239	95,585
受注残高（システム開発事業）	8,511	8,460	9,423	10,068	13,175	13,895	17,581	19,830	21,901	25,093
収益性指標										
売上総利益率（％）	21.2	20.8	20.5	21.3	21.4	21.2	22.2	22.5	24.6	25.5
営業利益率（％）	12.4	13.0	13.6	14.0	14.7	14.9	16.0	16.1	15.0	15.6
E B I T D A マージン（％）	13.4	13.9	14.6	15.1	15.7	15.9	17.1	17.1	17.5	18.1
自己資本利益率（ROE）（％）	7.5	10.8	12.1	12.6	13.8	13.7	15.7	19.3	17.5	18.2
総資産経常利益率（％）	13.2	14.7	15.5	15.9	17.6	17.6	19.0	19.3	19.8	19.3
財政状態										
流動資産	34,543	37,073	34,425	35,819	39,654	44,068	48,206	55,119	50,121	54,432
固定資産	13,649	13,836	19,621	20,058	14,230	15,390	15,067	13,040	36,284	36,052
資産合計	48,193	50,910	54,046	55,878	53,885	59,458	63,274	68,159	86,405	90,485
流動負債	6,171	6,525	7,392	7,701	7,820	8,823	9,435	11,123	14,547	14,725
固定負債	459	407	640	830	1,086	1,461	1,994	1,577	7,825	7,507
負債合計	6,631	6,932	8,033	8,532	8,907	10,284	11,429	12,701	22,373	22,233
純資産	41,561	43,977	46,013	47,345	44,978	49,173	51,844	55,458	64,032	68,252

財務・非財務データ

主要財務データ（連結）

（単位：百万円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たり指標^{※1}										
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	35.49	52.90	63.38	69.65	78.21	80.10	99.37	132.31	133.29	153.61
1株当たり純資産（円）	471.17	505.34	537.08	566.36	557.46	613.71	657.57	711.73	811.26	881.67
1株当たり年間配当金（円） ^{※2}	18.5	22.0	26.0	30.0	46.0	42.0	52.0	67.0	72.0	87.0
設備投資・減価償却・研究開発										
設備投資額	532	295	213	314	553	689	560	390	566	841
減価償却額	413	424	443	468	427	423	492	490	1,287	1,167
研究開発費	263	147	65	157	155	118	184	190	236	501
キャッシュ・フローの状況										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,304	5,115	6,457	5,461	6,764	8,157	7,244	10,067	12,188	12,298
投資活動によるキャッシュ・フロー	263	1,500	△5,822	△412	4,285	△658	△377	6,018	△17,849	904
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,463	△2,692	△3,321	△4,556	△8,569	△3,628	△6,146	△7,574	△5,770	△10,272
フリー・キャッシュ・フロー	2,568	6,615	634	5,048	11,050	7,499	6,867	16,085	△5,661	13,202
現金及び現金同等物の期末残高	20,942	24,875	22,168	22,681	25,172	29,029	29,757	38,297	26,987	29,903
株主還元^{※2}										
配当性向（％）	52.1	41.6	41.0	43.1	58.8	52.4	52.3	50.6	54.0	56.6
総還元性向（％）	112.1	63.7	66.3	77.1	137.5	67.7	86.3	74.9	70.5	70.8
株価関連										
期末株価（円）	832.00	804.00	1,085.50	1,288.50	1,440.00	1,841.00	2,192.00	2,384.00	2,976.00	3,344.00
時価総額	72,398	69,009	91,693	106,697	114,789	145,822	170,657	183,254	228,799	255,696
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.77	1.59	2.02	2.28	2.58	3.00	3.33	3.35	3.67	3.79
株価収益率（PER）（倍）	23.44	15.20	17.13	18.50	18.41	22.98	22.06	18.02	22.33	21.77
株主総利回り（TSR）（％） ^{※3}	—	—	—	—	—	130.8	158.8	176.7	222.8	254.4
比較指標：配当込みTOPIX（％）	—	—	—	—	—	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

※1：株式分割等があった場合は、最新年度末時点の株式数に換算して、1株当たり指標等を算定しています。

※2：2019年度の配当には、創立50周年記念配当（14円）を含んでいます。

※3：配当とキャピタルゲインを合わせた株主総利回りで、2019年度末の株価を100%として算定しています。

財務・非財務データ

主要財務データ（連結）

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度 ^{※4}		2023年度	2024年度
		従来基準	新基準		
セグメント別 ^{※5}					
売上高					
システム開発事業					
金融 I T	22,307	24,561	24,561	30,921	32,487
産業 I T			17,322	23,939	25,635
社会基盤 I T	32,509	35,506	18,157	20,306	22,441
I Tインフラ	9,353	10,275	10,797	11,870	12,403
ソリューション事業	7,257	7,836	7,302	14,555	15,411
調整額	△239	△197	△159	△330	△588
合計	71,188	77,982	77,982	101,263	107,791
営業利益					
システム開発事業					
金融 I T	3,991	4,522	4,546	5,739	6,326
産業 I T			2,425	2,931	3,746
社会基盤 I T	5,569	5,919	3,458	3,963	4,552
I Tインフラ	1,518	1,750	1,902	2,055	2,167
ソリューション事業	604	702	560	870	772
調整額	△268	△368	△368	△380	△715
合計	11,414	12,524	12,524	15,180	16,849
DAS事業 ^{※6}					
売上高	23,537	28,411	27,878	44,209	49,702

※4：組織変更に伴い2023年度より「産業・社会基盤 I T」を「産業 I T」および「社会基盤 I T」の2つに分割するなど、セグメントの区分を見直しています。それに伴い、過年度計数との比較の観点から、2022年度については従来基準による数字も掲載しています。

※5：セグメント間の内部取引を含んだ計数を記載しています。

※6：D A S 事業とは、D X を目的としたシステム開発事業、A I 等の新技術を活用したシステム開発事業、およびソリューション事業をいいます。

※7：外部売上高を記載しています。

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度※4		2023年度	2024年度
		従来基準	新基準		
システム開発事業-業種別売上高※7					
顧客業種別					
金融	22,840	26,127	26,153	33,029	35,054
サービス	11,303	11,998	11,891	15,390	16,133
製造	8,402	9,103	9,250	11,485	11,833
通信	5,605	5,560	5,575	6,384	6,853
運輸	5,706	6,066	6,075	6,256	6,493
商業	3,086	3,229	3,300	4,315	3,851
公共団体	4,133	4,859	5,187	5,774	7,822
電気・ガス・水道	792	856	866	1,767	2,136
建設	1,295	1,139	1,146	1,326	1,541
その他	787	1,220	1,248	989	672
合計	63,954	70,162	70,695	86,721	92,392
金融業内訳					
大手銀行	8,194	9,636	9,669	12,700	14,163
その他銀行	2,524	3,040	3,018	2,847	3,299
保険会社	8,272	8,862	8,867	11,080	10,884
証券会社	1,201	1,315	1,315	1,689	1,995
カード会社	1,595	2,045	2,053	3,274	3,450
その他	1,052	1,228	1,228	1,437	1,261
合計	22,840	26,127	26,153	33,029	35,054
ソリューション事業-製品カテゴリー別売上高※7					
医療・ヘルスケア	—	—	—	6,163	6,128
ヒューマンリソース	2,288	2,222	2,222	1,809	1,872
物流	808	694	694	817	756
株主優待サービス	904	969	969	1,136	1,341
R F I D	—	—	—	868	1,122
セキュリティ	1,076	1,027	1,023	1,266	1,688
その他	2,155	2,906	2,377	2,480	2,487
合計	7,233	7,819	7,286	14,542	15,398

財務・非財務データ

主要非財務データ（単体）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人事関連					
連結従業員数（人）	3,522	3,560	3,595	4,380	4,455
男性	2,818	2,830	2,826	3,311	3,324
女性	704	730	769	1,069	1,131
単体従業員数（人）	3,080	3,106	3,109	3,133	3,256
男性	2,505	2,506	2,499	2,481	2,514
女性	575	600	610	652	742
女性従業員比率（％）	18.7	19.3	19.6	20.8	22.8
女性管理職比率（％）	4.7	5.4	6.2	9.5	11.6
新卒採用人数（人）	137	129	130	150	155
男性	86	83	88	80	83
女性	51	46	42	70	72
新卒採用者に占める女性比率（％）	37.2	35.7	32.3	46.7	46.5
キャリア採用人数（人）	11	20	18	35	34
男性	8	11	16	23	22
女性	3	9	2	12	12
離職率（％）※8	2.6	2.9	3.5	2.7	3.3
平均年齢（歳）	39.1	39.3	39.4	39.4	39.5
平均勤続年数（年）	14.8	15.0	15.3	15.3	15.3
男性	15.8	16.1	16.3	16.5	16.8
女性	10.3	10.6	10.9	10.7	10.5
平均年収（円）	6,423,166	6,515,058	6,714,129	6,960,512	7,167,716
月平均残業時間（法定外）（時間）	17.0	19.0	18.5	18.1	16.9
有給休暇取得日数（日）	11.7	12.4	13.7	14.4	14.1
有給休暇取得率（％）	59.9	63.3	70.1	73.7	72.3
育児休業取得者数（人）	47	37	36	48	58
男性	13	17	17	25	38
女性	34	20	19	23	20
育児休業取得率（％）	43.1	43.5	48.7	64.9	75.3
男性	17.3	26.2	30.9	49.0	66.7
女性	100	100	100	100	100
育児休業復職率（％）	100	95.7	97.3	97.3	98.2
育児短時間勤務利用者数（人）	94	100	103	97	105
介護休業制度利用者数（人）	3	3	0	1	3
介護休暇制度利用者数（人）	6	3	4	4	4
介護短時間勤務利用者数（人）	3	2	2	1	1
情報処理関連の有資格者数（人）※9	4,353	4,527	4,629	4,805	5,095

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
環境関連					
CO ₂ 排出量(Scope1)(t-CO ₂)※10	507	508	501	478	558
CO ₂ 排出量(Scope2)(t-CO ₂)※10	1,899	1,699	1,570	1,544	1,250
CO ₂ 排出量(Scope3)(t-CO ₂)※10	33,817	36,959	40,828	46,155	50,068
消費電力量（kWh）	3,686,889	3,782,126	3,688,318	3,836,856	3,857,433

ガバナンス関連					
女性取締役人数（人）	1	1	1	1	2
女性取締役比率（％）	16.7	16.7	14.3	14.3	25.0
独立社外取締役人数（人）	3	3	3	3	4
独立社外取締役比率（％）	50.0	50.0	42.9	42.9	50.0
独立社外監査役人数（人）	2	2	2	2	2
独立社外監査役比率（％）	66.7	66.7	66.7	66.7	66.7

※ 8：離職率は、定年退職・転籍等を除いて算定しています。

※ 9：情報処理技術者資格、PMP®、各種ベンダー資格、その他団体資格の有資格者の延べ人数です。PMP (Project Management Professional) は米国PMIの登録商標です。

※10：CO₂排出量は、NSDおよび子会社を対象に、各拠点の電気・ガス・ガソリン等の使用量×排出係数（排出係数は環境省が公開しているものに基づく）で算出しています。

会社情報

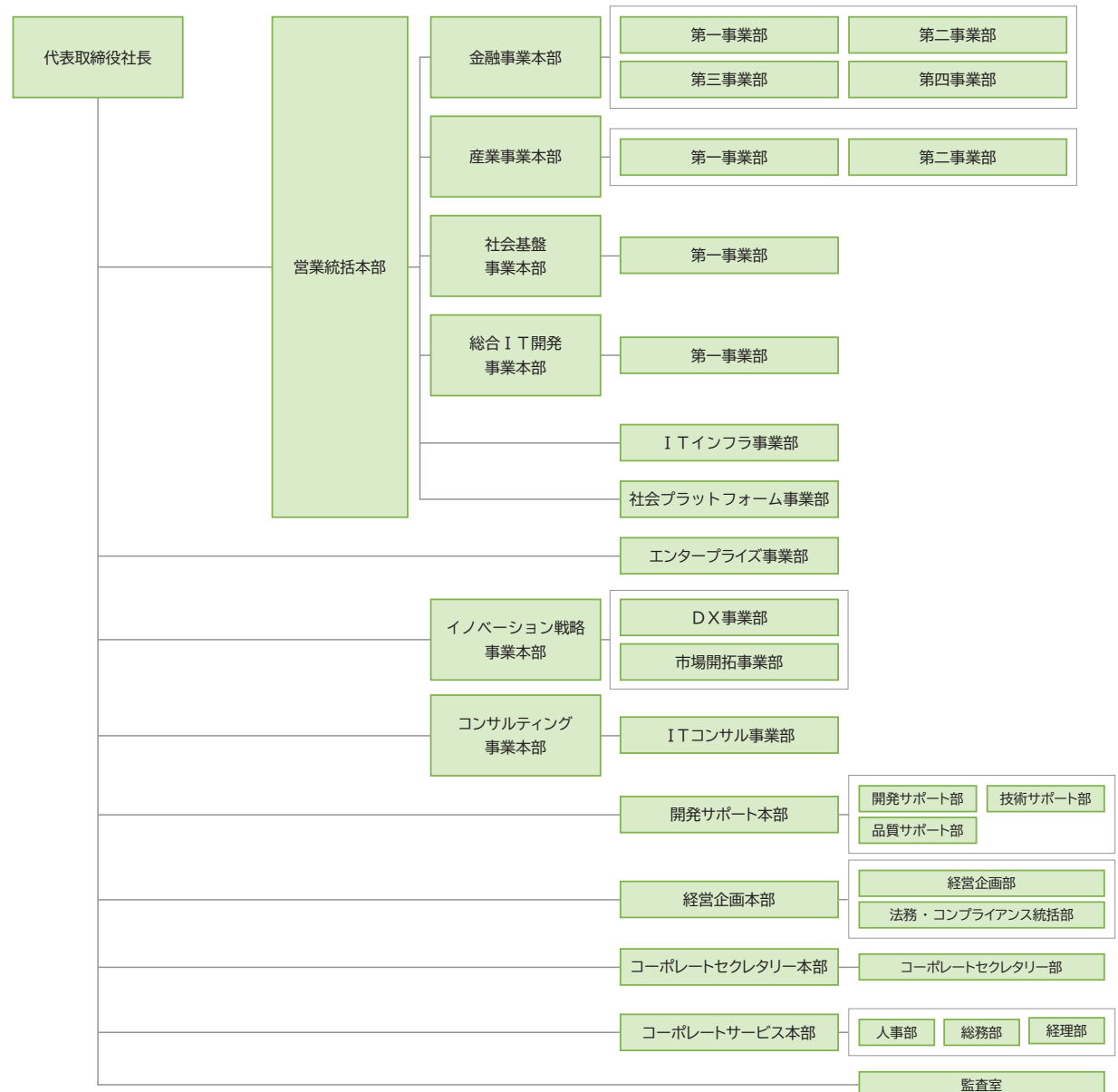
会社概要

社名	株式会社NSD (英文社名：NSD Co., Ltd.)
設立	1969年4月8日
事業内容	システム開発事業 (1) ITコンサルティング (2) システムの企画・設計・開発 (3) ITインフラの構築 ソリューション事業 (1) IT を利用したサービスの提供 (2) ソフトウェア・プロダクトの販売
資本金	7,205百万円
従業員数（連結）	4,455名

事業所

本社	東京都千代田区神田淡路町2-101 ワテラストワー
大阪支社	大阪府大阪市北区堂島1-6-20 堂島アバンザ
名古屋支社	愛知県名古屋市西区牛島町6-1 名古屋ルーセントタワー
福岡支社	福岡県福岡市博多区博多駅前1-13-1 九勸承天寺通りビル
仙台事業所	宮城県仙台市青葉区中央1-3-1 AER（アエル）
広島事業所	広島県広島市中区紙屋町1-2-22 広島トランヴェールビルディング

組織図 (2025年10月1日現在)

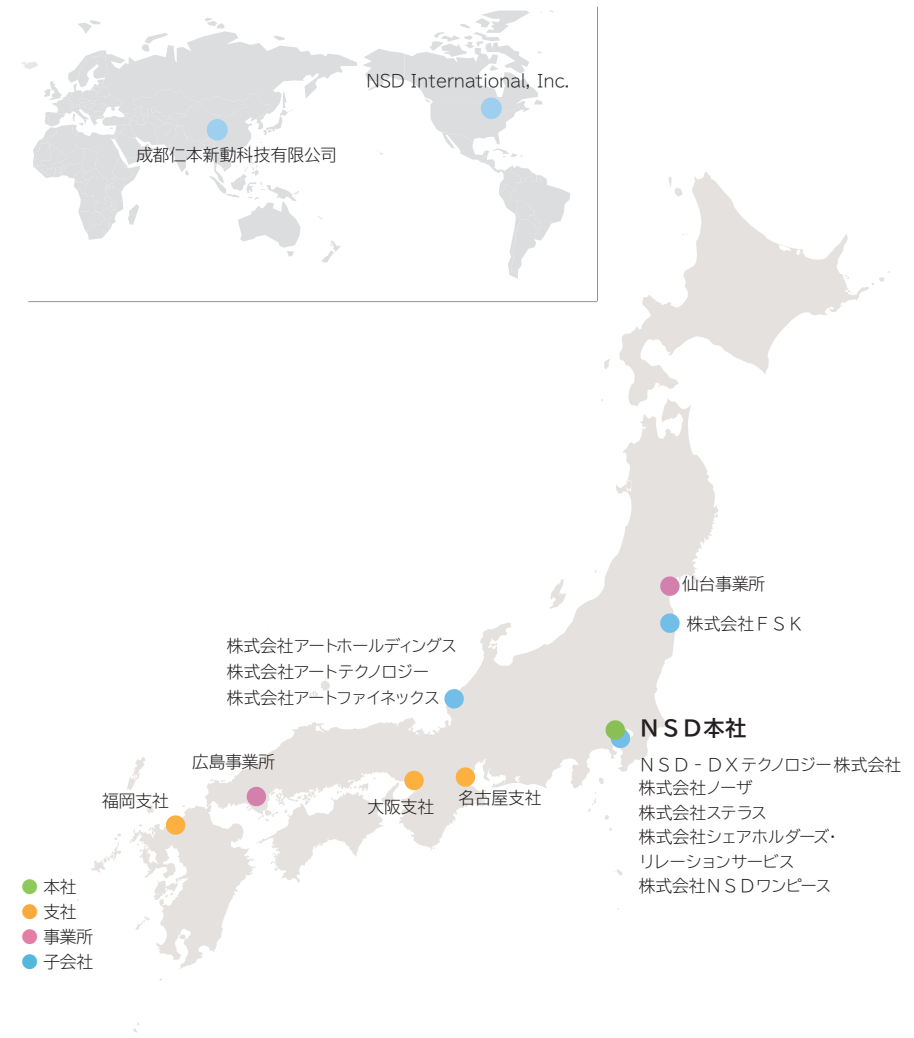


会社情報

グループ会社

会社名	所在	事業内容
NSD - DXテクノロジー株式会社	東京都千代田区	広範なDX関連の技術分野における調査研究および概念実証支援や、同技術を活かしたサービス・製品の開発支援
株式会社アートホールディングス	福井県鯖江市	アートグループの持株会社
株式会社アートテクノロジー	福井県鯖江市	幅広い分野のお客様に、システム構築から保守に至るまでのソリューションサービスを提供
株式会社アートファイネックス	福井県鯖江市	オリジナルのRFID製品を中心に、関連システムおよび周辺機器を提供
株式会社ノーザ	東京都中野区	歯科医院・透析施設をはじめとした医療機関向けシステムの開発・販売、導入支援・保守
株式会社FSK	福島県いわき市	システム構築から運用支援、保守、業務支援までのトータルサービスを提供
株式会社ステラス	東京都千代田区	人材採用および人材派遣に係る人材活用ソリューションならびに営業倉庫業向け物流ソリューションを提供
株式会社シェアホルダーズ・リレーションサービス	東京都千代田区	株主優待ポイントサービス等の個人株主向けIRに特化したソリューションを提供
株式会社NSDワンピース	東京都千代田区	障がい者向け雇用創出を目的としたオフィス業務支援、山梨での農作物生産業務
NSD International, Inc.	米国NY州	米国における日系企業向けに幅広いITサービスを提供
成都仁本新動科技有限公司	中国成都市	オフショア開発事業、および中国における日系企業向けの業務システム開発

拠点

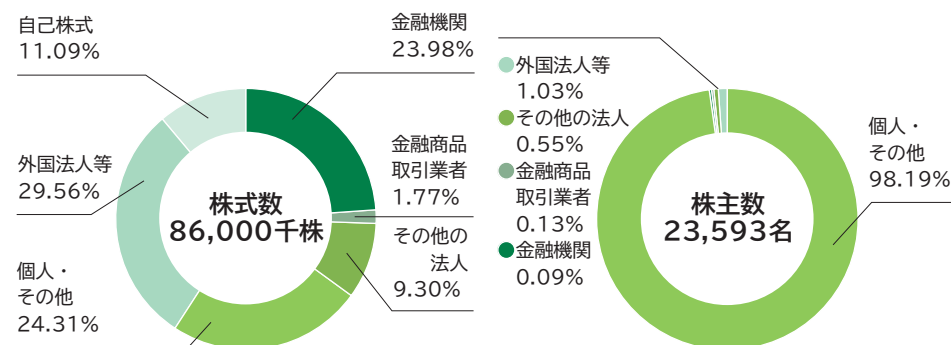


会社情報

株式情報

上場取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	9759
単元株式数	100株
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	86,000,000株
株主数	23,593名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

所有者別分布状況



大株主（上位10名）

株主名	保有株式数 (千株)	保有比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	10,534	13.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,239	8.16
IPC株式会社	5,158	6.74
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	4,070	5.32
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,524	4.60
NSD従業員持株会	2,193	2.86
第一生命保険株式会社	2,070	2.70
有限会社KDアソシエイツ	1,997	2.61
日本生命保険相互会社	1,818	2.37
橋田 麗子	1,324	1.73

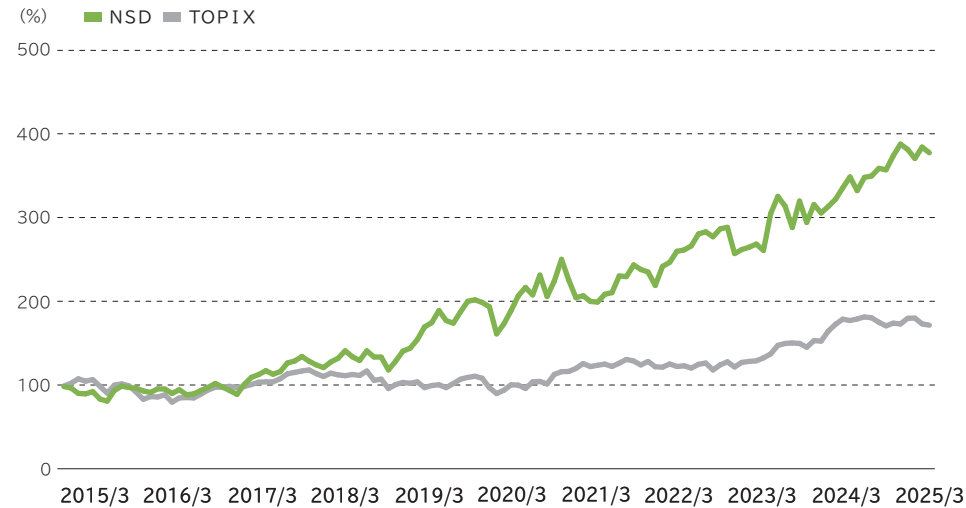
※：当社は、自己株式（9,535千株）を保有しておりますが、上記大株主から除いています。

※：保有比率は、発行済株式数（自己株式を除く）に対する保有株式数の割合です。

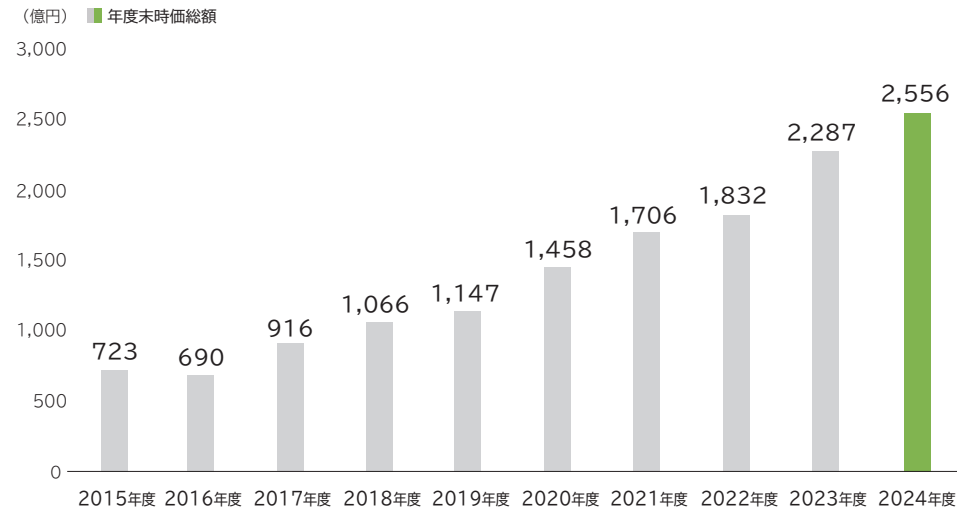
※：保有株式数の千株未満および保有比率の小数点第3位以下は切り捨てて記載しています。

会社情報

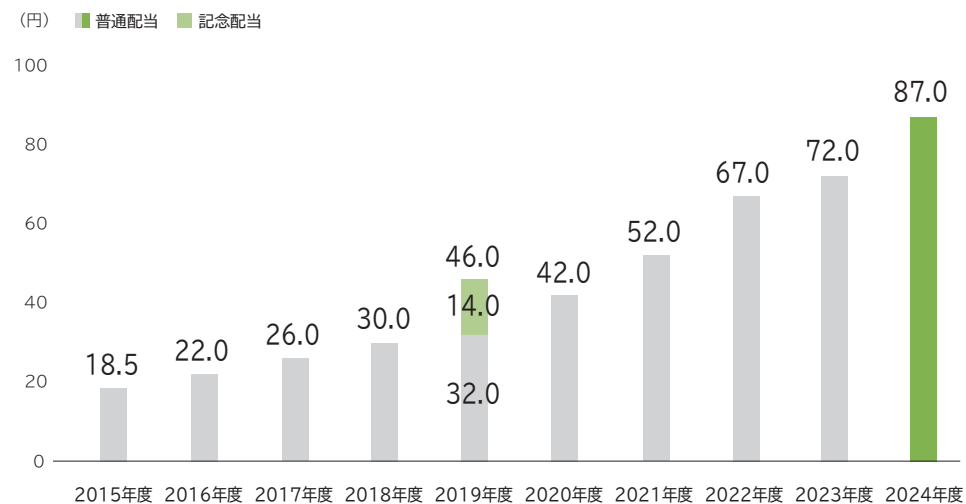
株価の推移（TOPIX比較）



時価総額の推移



配当金の推移



Webサイトのご案内

コーポレートサイト



<https://www.nsd.co.jp/>

株主・投資家情報



<https://www.nsd.co.jp/ir/>

サステナビリティサイト



<https://www.nsd.co.jp/sustainability/>