



2025-2027 中期経営計画

2025年2月28日

日鉄ソリューションズ株式会社

Agenda

■ 会社概要

■ I. 事業環境認識とNSSOL2030ビジョン

■ II. 2025-2027中期経営計画の骨子

■ III. 事業分野別戦略と外部成長戦略

■ IV. 財務戦略

■ V. サステナブル経営の進化

■ VI. 総括

0

会社概要

日鉄ソリューションズ（NSSOL）概要

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

会社情報

代表取締役社長

- 玉置 和彦

発足

- 2001年4月1日

従業員数

- 8,740名 (2024年12月末)

主要株主

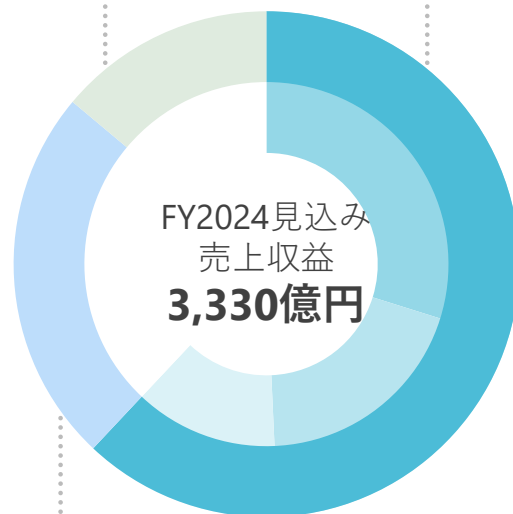
- 日本製鉄株式会社
(持分比率: 63.4%)

上場証券取引所

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

FY2024見込み サービス・顧客業種別売上収益 (億円)

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



IT & デジタルサービス
800億円 (24%)

産業・鉄鋼
925億円 (28%)

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

流通・プラットフォームフォーマー
635億円 (19%)

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

金融
450億円 (14%)

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

コンサル&デジタルサービス
800億円 (24%)

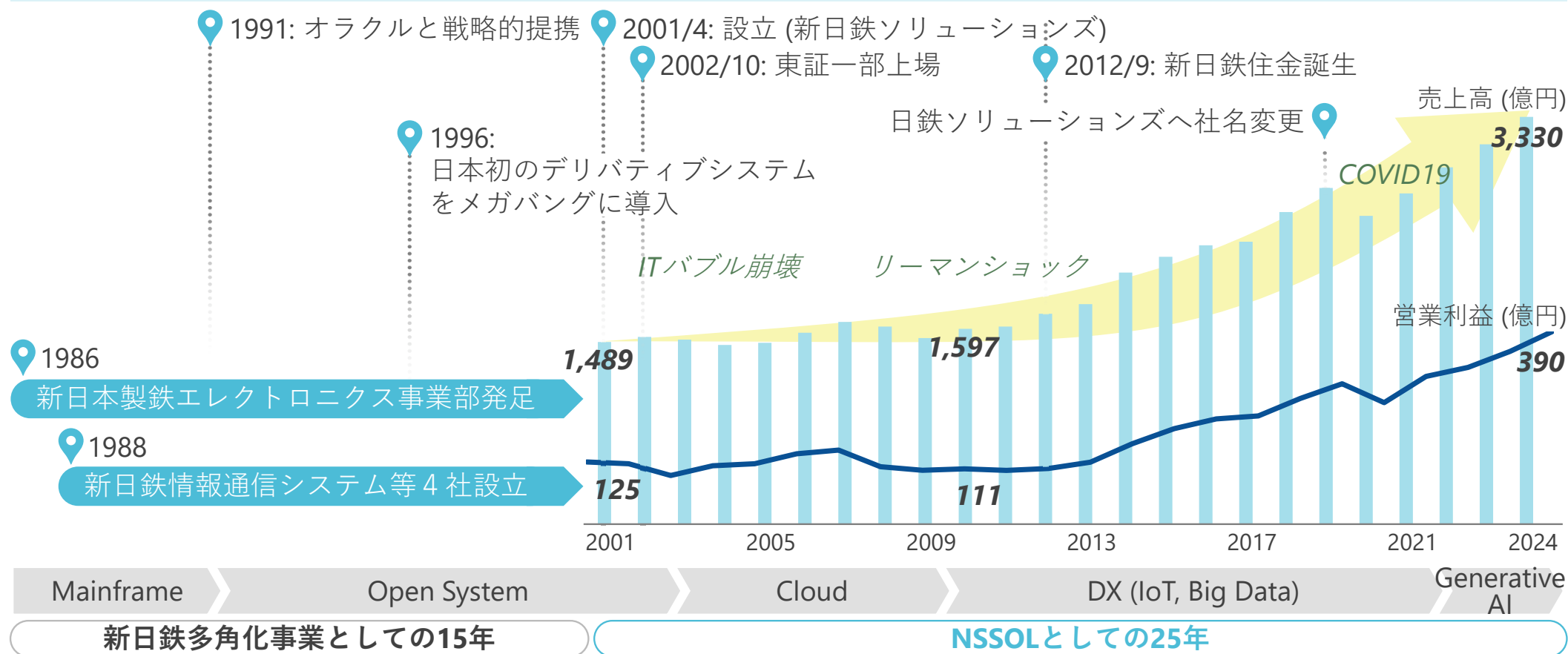
- 業界横断的なコンサル・アプリケーションの提供
- 社会インフラを支える企業・官公庁向けのシステム構築・運用保守

グループ会社
520億円 (16%)

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

NSSOLの歩み

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



中期事業方針 (2021-2025年度) の振返り

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

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

注力領域の推移

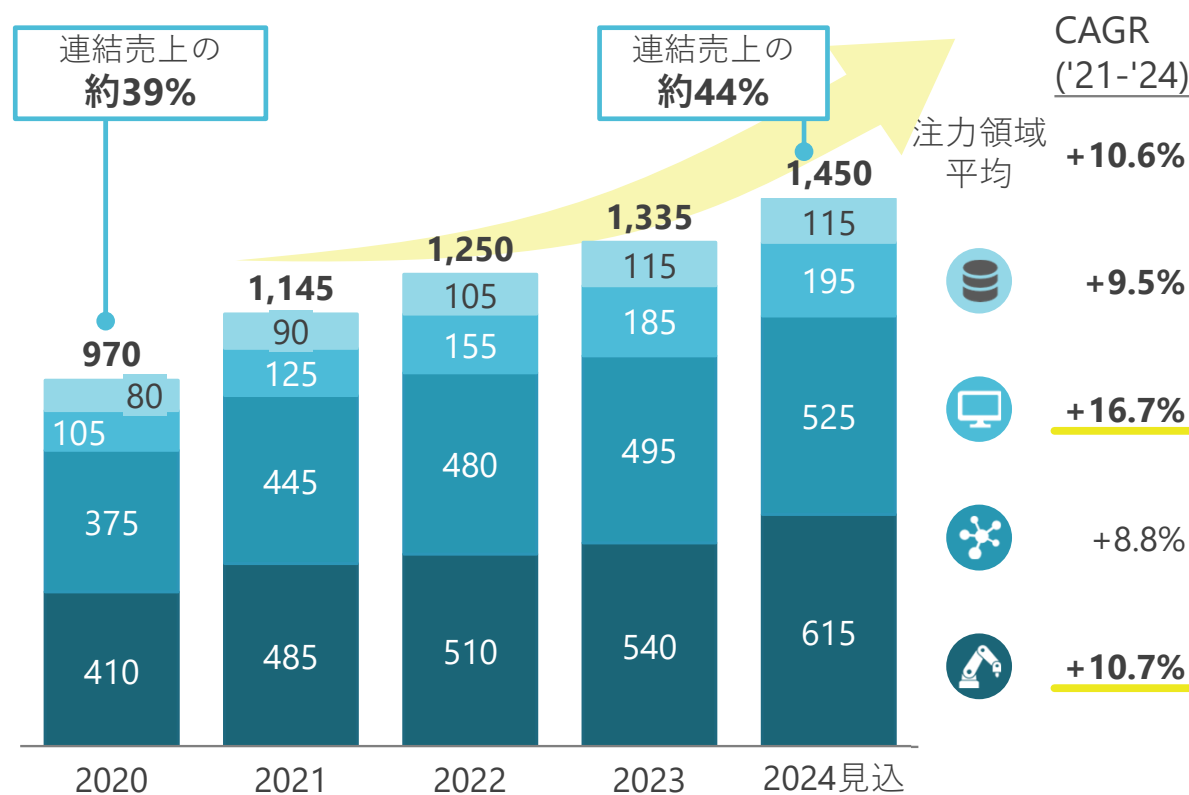
- 前中計では注力領域の伸びが全社成長を牽引し、連結売上7.2%成長を達成する見込み
- DXのトレンドに適応し注力領域を拡大

前中計の目標

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

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

2021年度-2024年度の注力領域・領域別売上高¹



1. JGAAPベース; 2. IFRSベース

変革/成長のベースとなるNSSOLの強み

- 業務知見、技術力、人材を強みに変化する競争環境を勝ち抜く

業務知見

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

NSSOL 成長の 源泉

技術力

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

人材

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

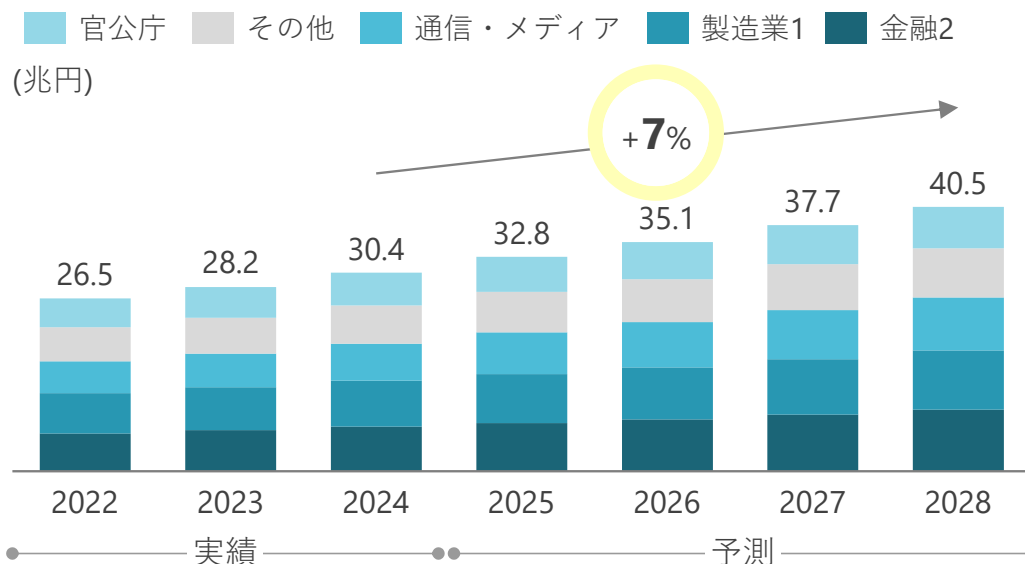
- 現場・業務を徹底理解するDNA
- 業界トップクラスの顧客との深いリレーション

事業環境認識と NSSOL2030ビジョン

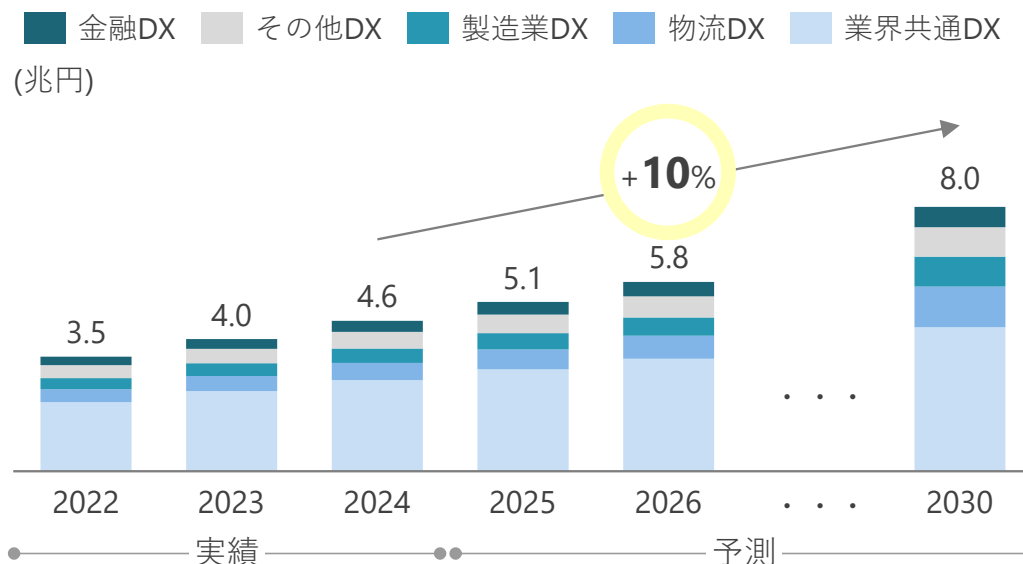
これからの国内IT/DX市場環境

- 国内はDXや構造改革に伴うIT投資が引き続き拡大

国内IT市場



国内DX市場



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

1. 資源を含む; 2. 銀行、保険含む

Note: 国内IT市場の定義はソフトウェア、ハードウェア、IT・通信サービス等への企業のIT総支出

Source: Gartner Verticals_Forecast_4Q24; 富士キメラ総研 2024 デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望

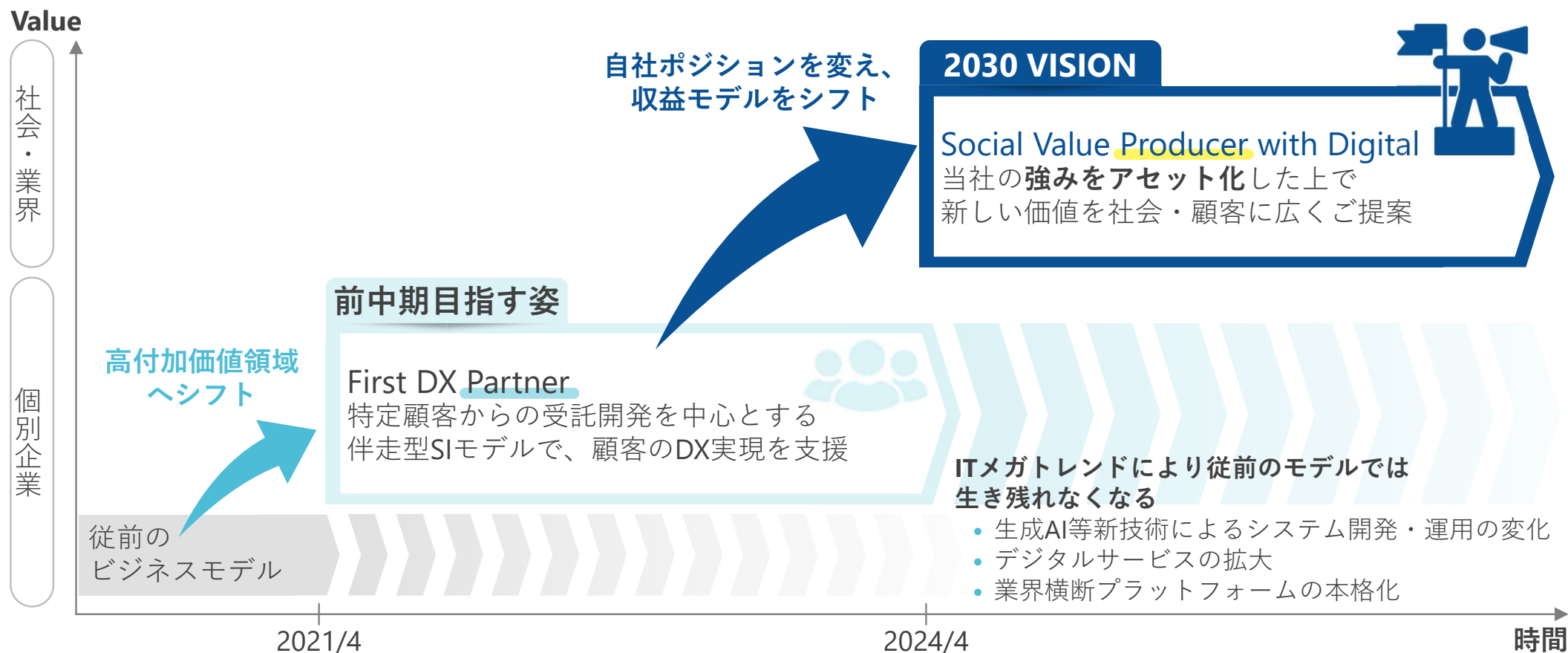
中長期的なITメガトレンド

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



新しいビジネスモデルの構築へ

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



NSSOL2030ビジョンの目指す姿

- 目指す姿 -

Social Value Producer with Digital

デジタルの力で社会の未来を描き、実現する

- 目指す構造 -

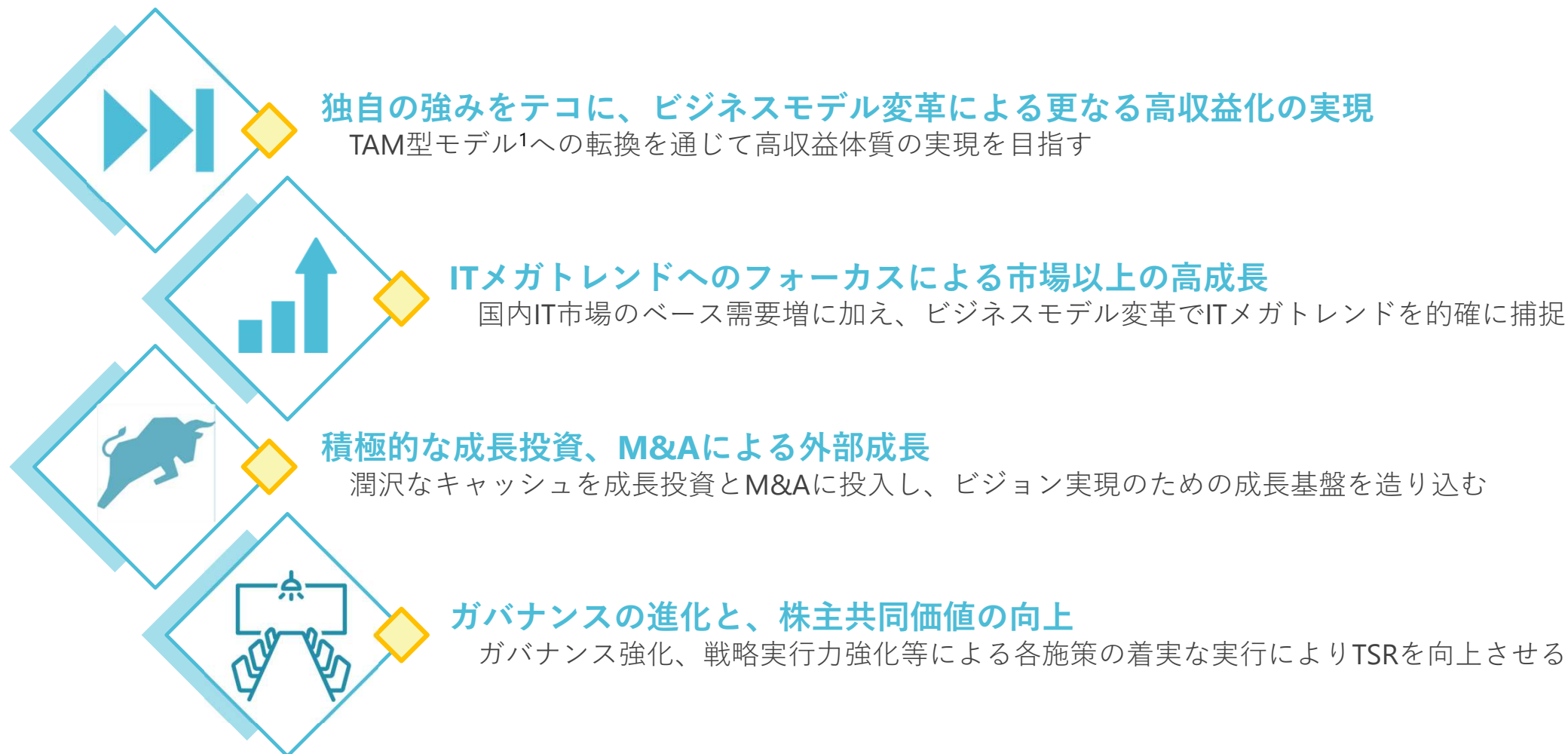
売上高	5,000 億円 レベル
営業利益	1,000 億円 レベル
営業利益率	20 % レベル
ROE	15 % レベル

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



2025-2027中期経営計画の骨子

NSSOLが2025-2027中期経営計画で目指す姿



1. SI **T**ransformation, **A**sset Driven, **M**ulti Company Platformから構成されるNSSOLの新しいビジネスモデル（詳細は後述）

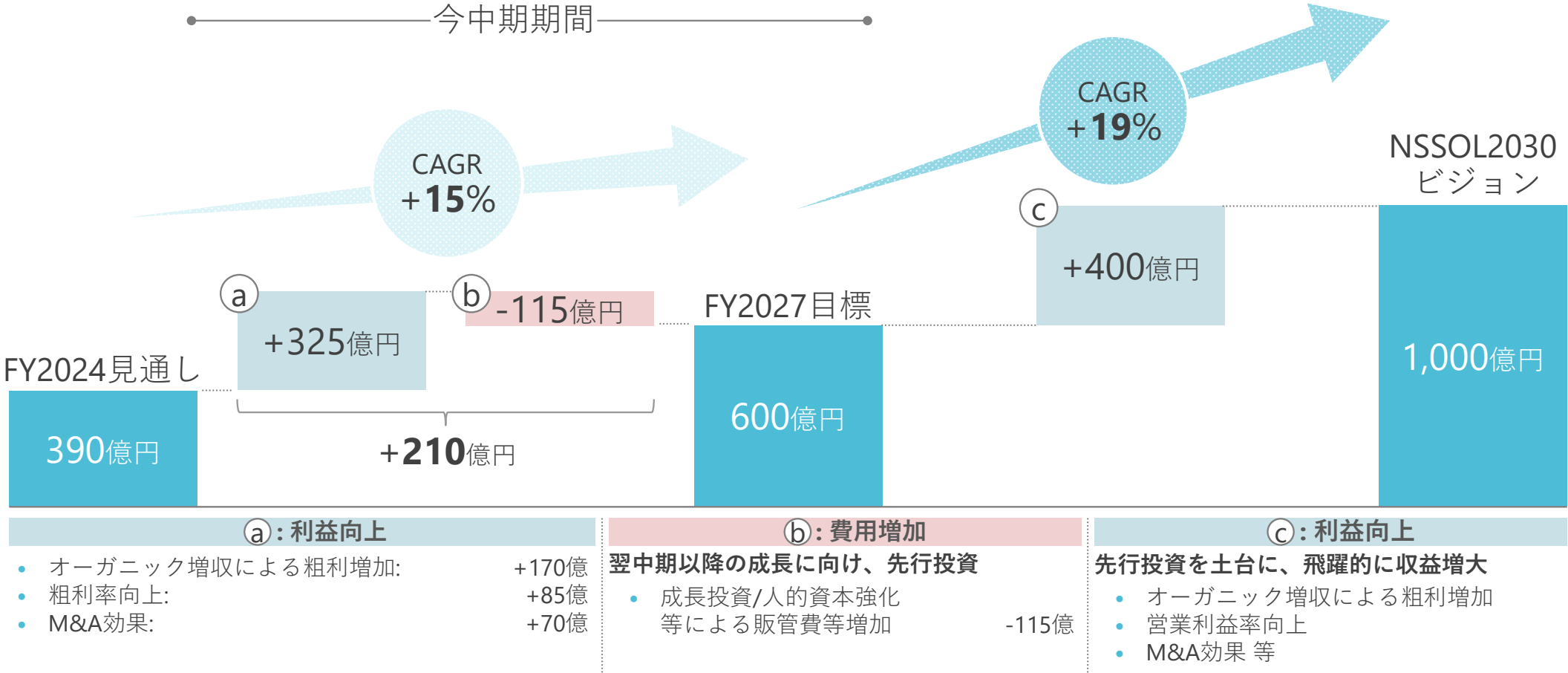
目標とする指標

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

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

連結営業利益目標

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



2025-2027中期経営計画における変革

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

高収益企業

2030年代早期に**営業利益1,000億円**を目指す



① 事業収益モデルの変革

個別顧客受託型SIから、TAM型をベースにした高収益モデルへシフト

② 顧客アプローチの変革

顧客個別課題への対応から、顧客経営・社会課題の視点へ

③ 技術獲得・適用プロセスの変革

研究開発と事業との連携強化と標準化の推進による高度開発生産性の達成

④ 社内業務・マネジメントの変革

社内業務生産性向上及び、データドリブン経営基盤の構築

1 事業収益モデルの変革 – 目指す事業モデル

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



SI Transformation 次世代SIモデル (T型)

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



Asset Driven アセット活用型 (A型)

強みを独自にアセット化し、
ベストプラクティスとして
複数顧客に提供



Multi Company Platform PF提供モデル (M型)

複数企業が共同利用するプラット
フォームをNSSOLが事業主体と
して提供

提供価値

個別企業の経営課題を解決

業界横断課題/社会課題を解決

実現方法

生成AI等を用いて
高い生産性で開発

自社アセット化して顧客に提供

目標粗利率
(2027→2030)

27%→30%

30%→40%

20%→30%

1 事業収益モデルの変革- TAM型実現アプローチ

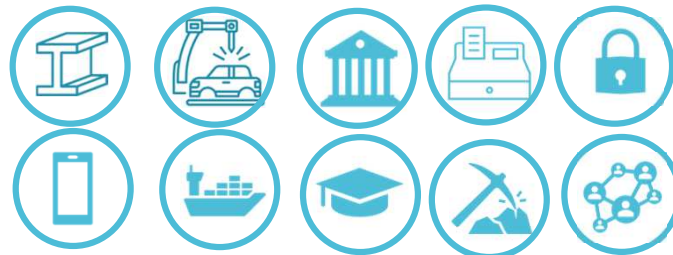


- 従来SIの実績
- 業務知見
- 先端技術



Asset Driven

知見・アセット
の商品化



先行事例



SI Transformation

- 開発への生成AIの適用で効率化
- 価値ベースの契約へ段階的に切替



Multi Company Platform

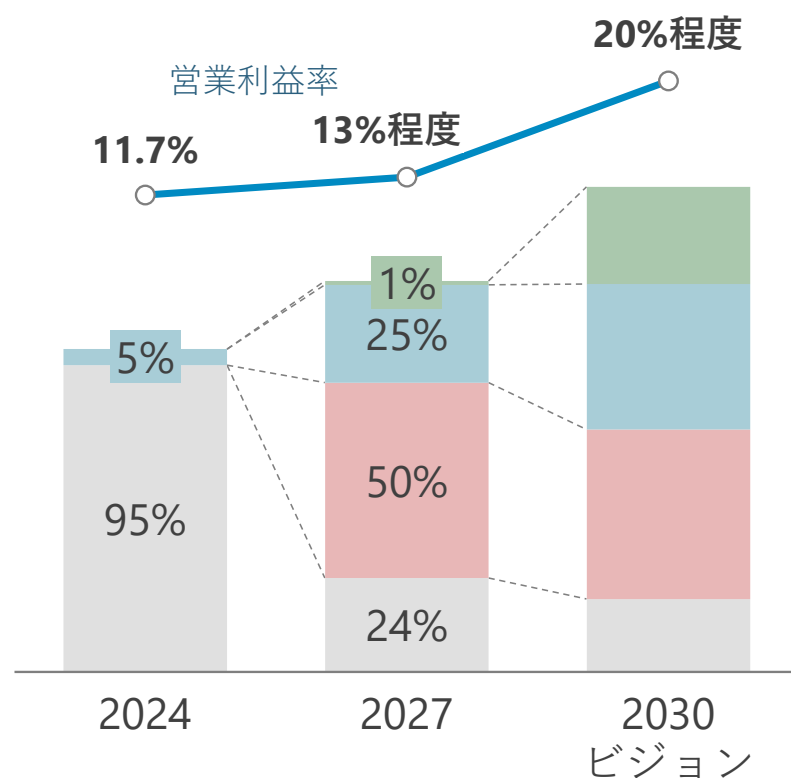
- 複数企業が
共同利用する
プラット
フォームを
事業主体
としてご提供

1

事業収益モデルの変革- 事業ポートフォリオ

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

事業ポートフォリオのイメージ



M型



素材産業向けのプラットフォーム等を展開

A型

当社に蓄積された業務知見をアセット化し
幅広いお客様にご提供

T型

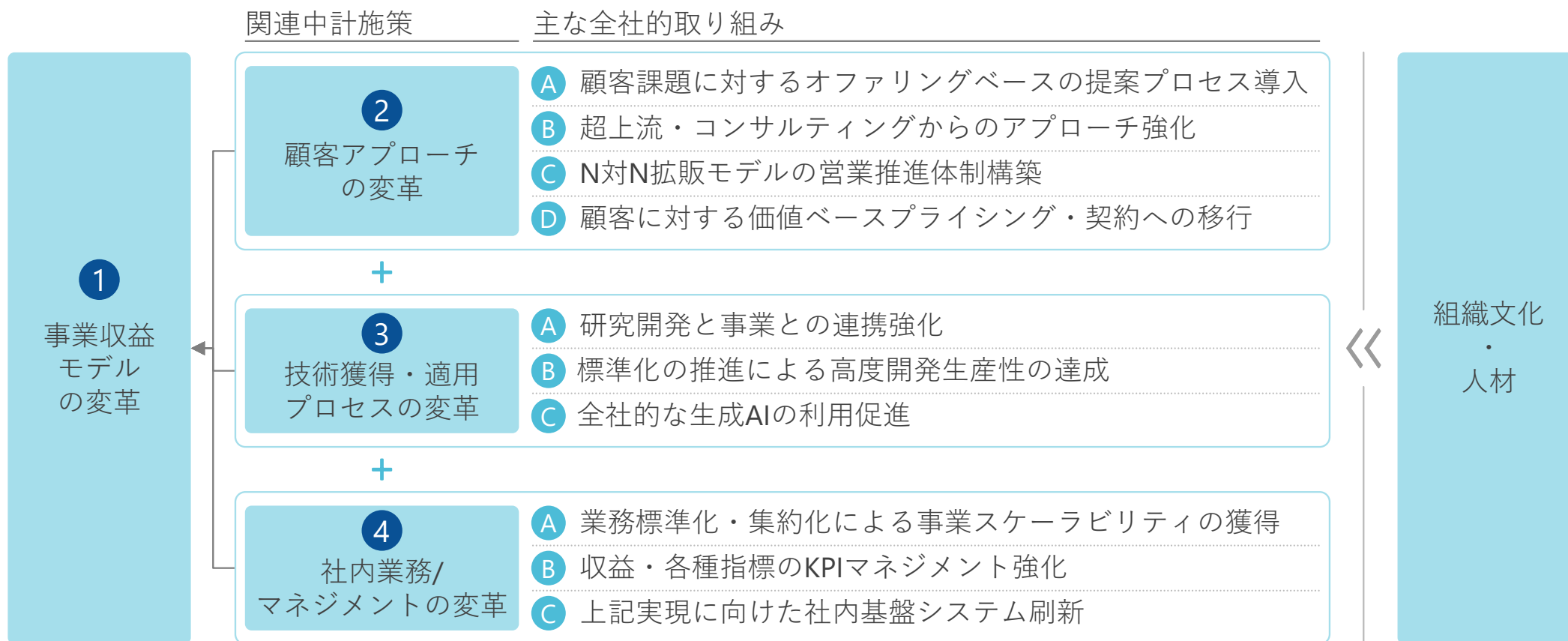
開発への生成AI等の先端技術適用を進めつつ、
価値ベースの契約へ段階的に切替

従来型

レガシー対応等

1 事業収益モデルの変革 - 実現に向けた取り組み

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



2 顧客アプローチの变革

- 顧客個別課題への対応から、顧客経営・社会課題の視点にシフト

	現状	目指す姿	実現に向けた取り組み
A	顧客課題に対する オファリングベースの 提案プロセス導入	現場のニーズ ➤ 経営課題解決に向けた 能動的な提案	オファリング推進センターを設置 ・ オファリングメニューを整備
B	超上流・コンサルティング からのアプローチ強化	システム要件下の 案件獲得 (RFPベース) ➤ 上流からの入り込み	コンサルティング機能の強化・ シンクタンク機能獲得を検討
C	N対N拡販モデルの 営業推進体制構築	事業部サイロ ➤ 顧客に最適な 全社ソリューション 提供	戦略営業部の設置 ・ 全社オファリングメニューを ベースにお客様毎に最適な サービスを提供するモデル
D	顧客に対する 価値ベースプライシング 契約への移行	コストベース ➤ 価値ベース	価値ベース価格設定モデルへの移行

3

技術獲得・適用プロセスの変革

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

今中期における取組

期待する効果

A 研究開発と事業との連携強化

事業/プロダクト開発への適用を出口とした
技術本部・システム研究開発センターの
研究開発テーマ設定や活動量の増加

B

標準化の推進による
高度開発生産性の達成

コンポーザブルアーキテクチャ、クラウドネイティブ
技術をベースにした高生産性を実現する
全社標準のITサービスプラットフォーム
“Nestorium”の整備・全社展開

C

全社的な生成AIの活用推進

AI活用推進センターを設置し、
開発現場や共通部門における生成AI活用を推進

- ソリューション創出力向上
- 投資活動における
コスト削減
- Nestorium上での新規案件
開発生産性 **2倍**
- 全社の開発生産性**20%**以上の
向上
- 管理部門生産性 **20%**向上
支援

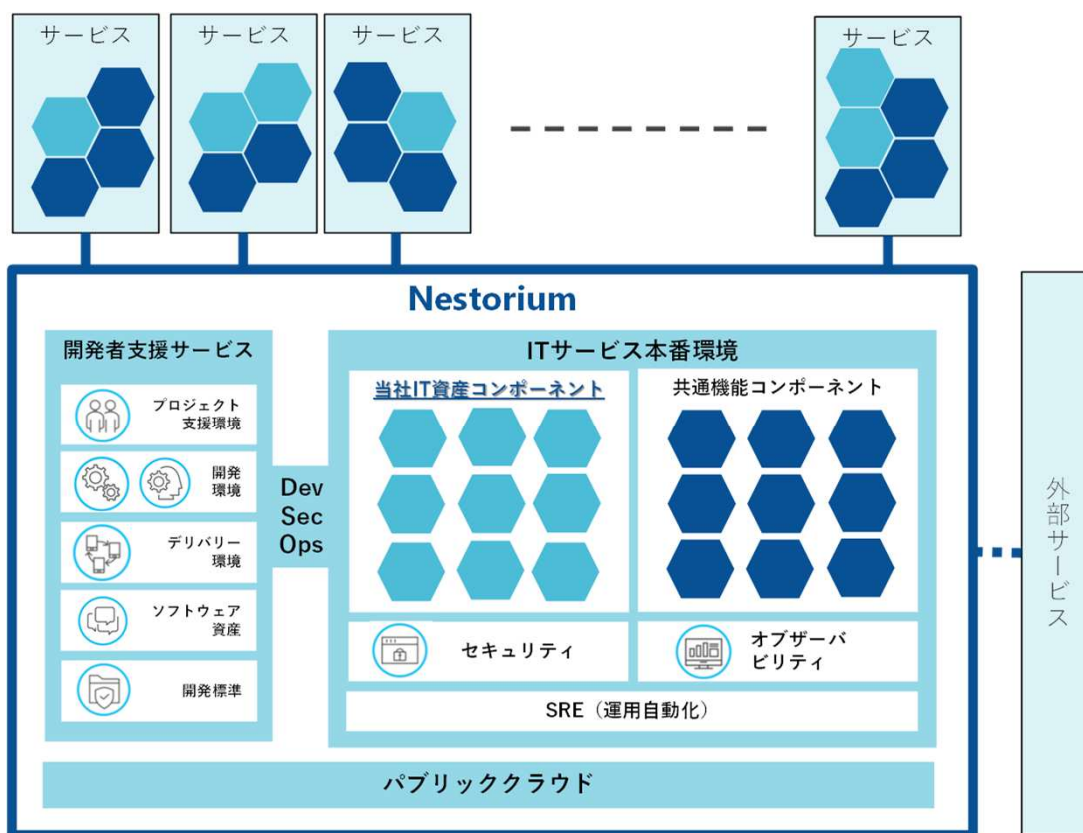
(参考) Nestoriumの概要

● Nestorium

※商標出願中

Nest : たくさんの新規サービスをインキュベーションするための「巣」

Torium : さまざまなサービスが集う「場所」

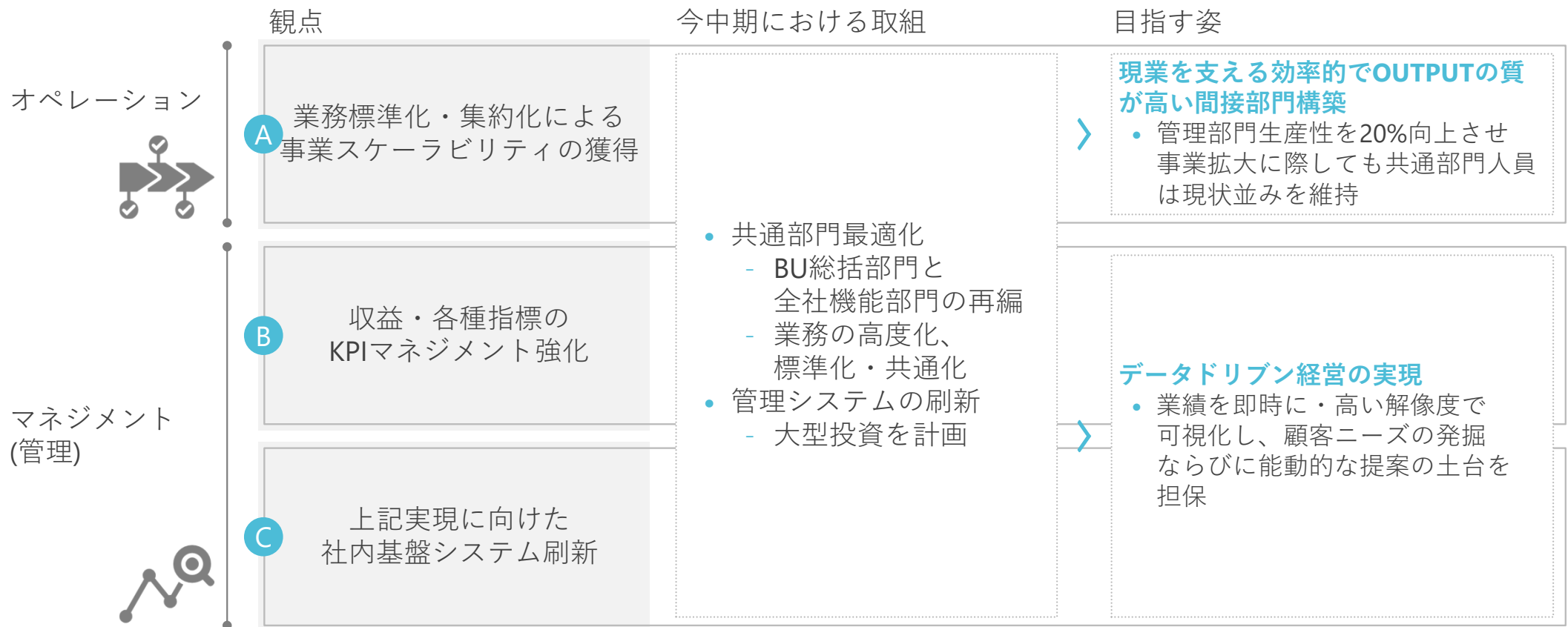


Nestoriumの特徴と主要機能

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

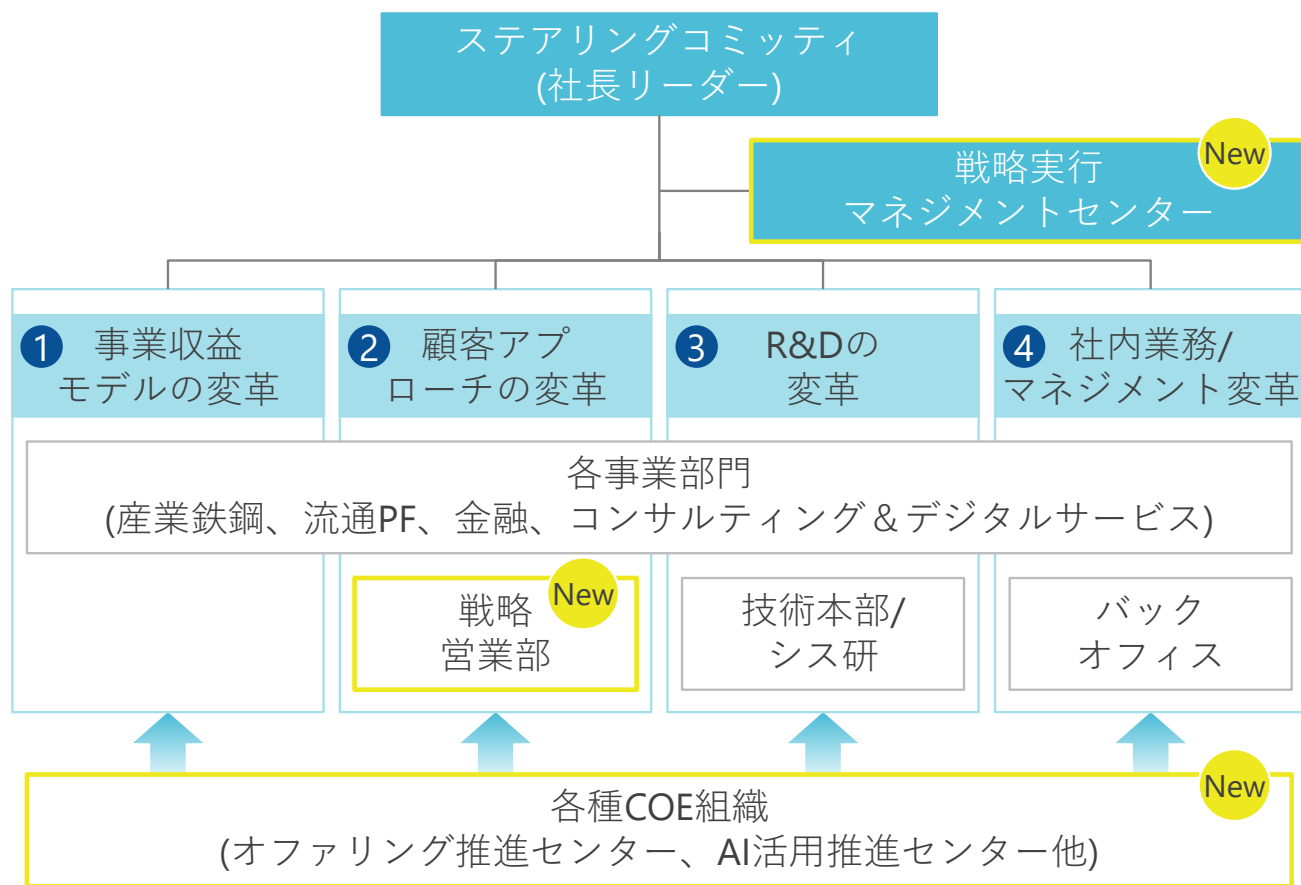
4 社内業務/マネジメントの变革

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



中期戦略の実行推進体制

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



統括組織を新設

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



KPIのモニタリング

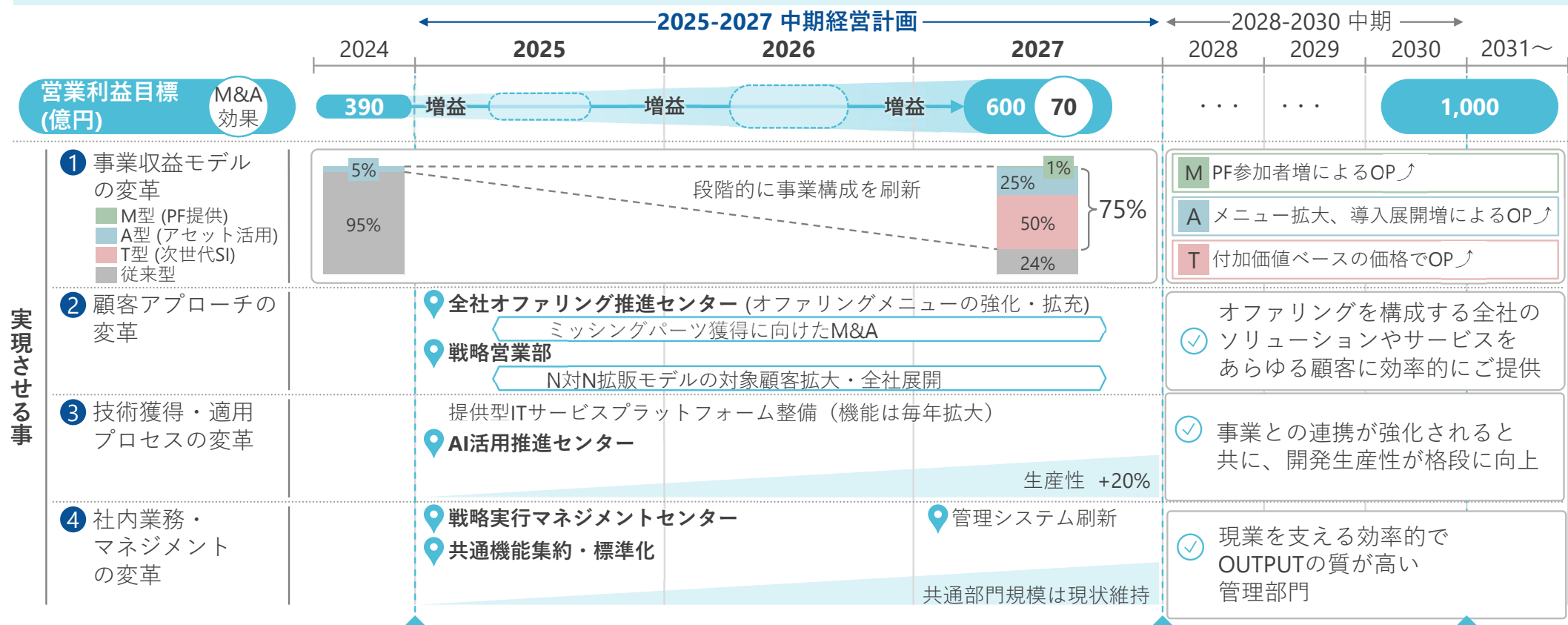
全社のパフォーマンス、主要施策の進捗を、KPIを用いてモニタリング

- T/A/M売上比率・営業利益率、成長投資額、ROE 等



変革に向けたタイムライン

- 本中期期間中に基礎を固め、次期中期計画での成果刈り取りを目指す



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

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

事業モデル変革の結果としてビジネスゴールを達成している



事業分野別戦略と外部成長戦略

事業分野別の売上収益目標

FY2024 見通し	FY2027目標
売上(営利)	売上(営利) 3カ年 成長率

2025-2027年の注力ポイント

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

グローバル戦略

Marketing Strategy

既存領域の高付加価値化と新領域・成長市場への参入で売上収益倍増を狙う

2024

120

2027

250

売上収益: **+130**億円

事業戦略

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

対象地域

- 中国、ASEANなど

M&Aによるグループ強化

Resource Strategy

開発・生産機能の最適再配置と
デリバリー構造の強靱化・生産能力向上

機能の最適再配置と強靱化

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

強化するデリバリー機能

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

対象地域

- 既存拠点：中国
- 新規拠点：インド、ベトナム、その他東南アジア

外部成長戦略

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

目標とする指標

M&A投資額

FY2025-2027計画

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

M&A効果¹

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

外部成長戦略

M&Aの効果

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



投資基準

- 資本コスト (7-8%) を上回るハードルレートを基準



実行体制

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



主な投資テーマ

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

全社
ケイパビリティの
強化

IV

財務戦略

財務方針

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

主要テーマ

取り組み

目標とするKPI

キャッシュ
イン



運転資本の
最適化

財務レバレッジの
活用

- 国内の同業平均レベルに圧縮

- 財務健全性とのバランスを勘案しつつ、大規模M&A実行時には借入を活用

月商
2.4カ月分

-

キャッシュ
アウト



M&A/成長投資の
積極化

安定的な
株主還元

- ビジネスモデル変革に向けたM&Aと成長投資を積極的かつ確実に実行

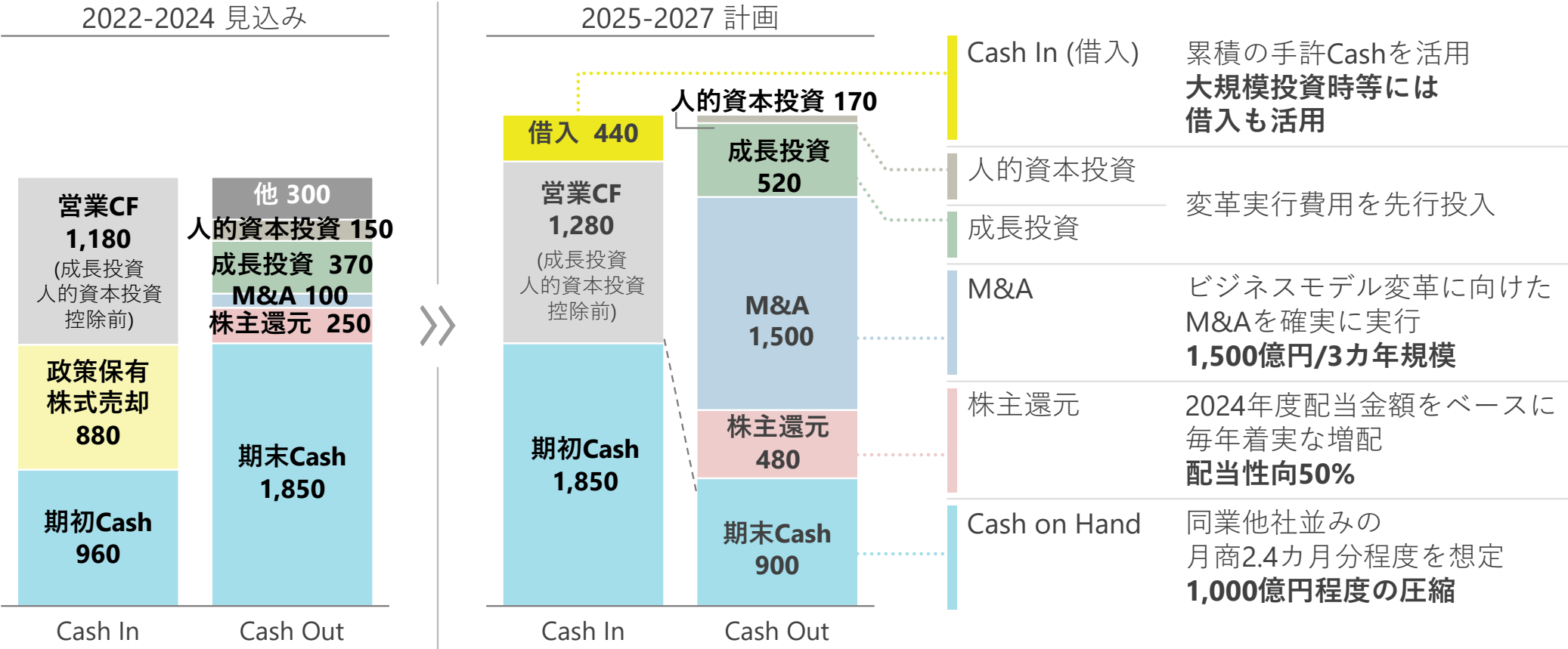
- 2024年度配当金額をベースに毎年着実な増配

- M&A 1,500億円/3カ年
- 成長投資/売上収益
5%程度

配当性向
50%

キャッシュアロケーション方針

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



資本コスト低減策

-資本コストや株価を意識した経営-

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

現状の資本コスト

- 1 当社のCAPMベースのWACCは6%と試算
- 2 資本コストは7-8%
(≒アナリスト平均値)



当社のROE (11%程度) は
資本コストを
2~4%程度上回る

資本コスト抑制・低減策

当社の資本コストが上がる要因¹

「中長期の数値目標が不透明
であり業績予想が困難」

「人月ビジネスゆえの業績の
ボラティリティ」

「株式流通量が少ないため、
売買したいときに売買できない」

「経営陣のインセンティブ設計
ができていない」

今後の方針



本中計にて
営業利益等目標値を開示



TAMモデルの導入による
ボラティリティの軽減



株式分割、IRの充実、
名証/福証への重複上場



中長期業績指標へのROE導入等
を含む役員報酬の改定

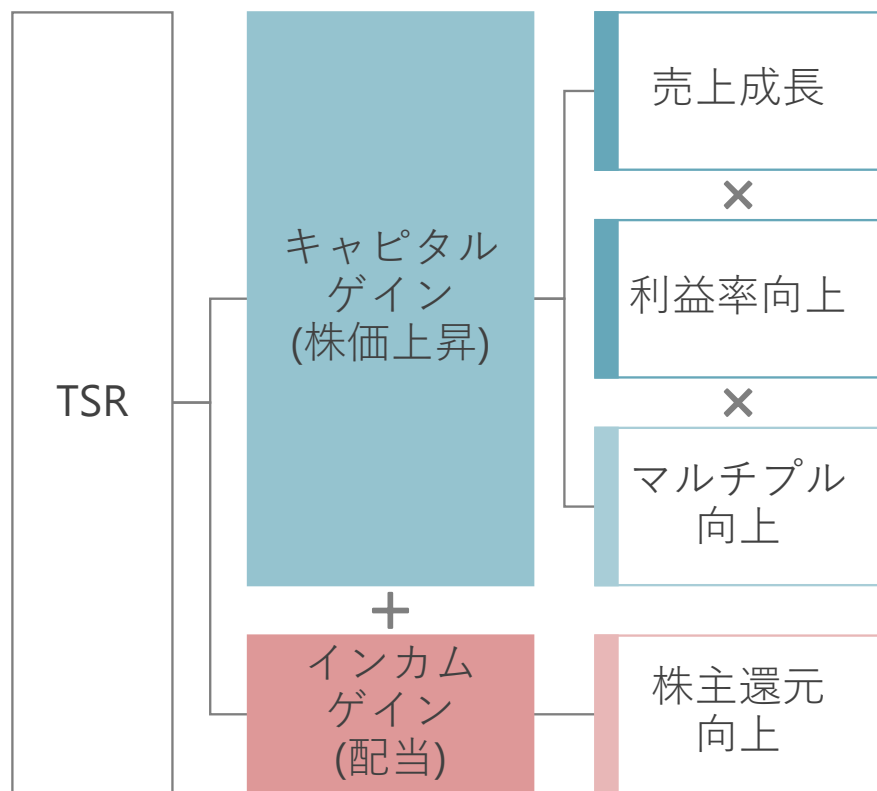
今後取り組み予定

1. セルサイドアナリストへのインタビューに基づく

TSR向上に向けた取り組み -資本コストや株価を意識した経営-

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

TSRのドライバー



TSR向上に向けた取り組み

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

V

サステナブル経営の進化

人材戦略

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

ビジネスモデル変革に資する人材の確保

求める人材像



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

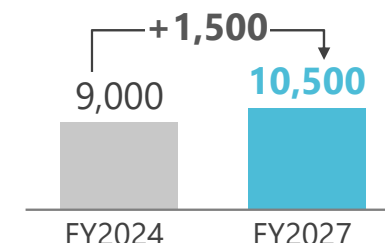
+



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

目指す人員規模

(M&A除く 単位: 名)



人材シフト戦略

採用の強化

- 新卒採用の多様化
- キャリア採用の拡充

育成の強化

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

評価制度・処遇の改訂

- 業界TOPレベルの報酬
水準を実現
- 組織目標-個人目標の
連動強化

多様性の尊重

- 女性管理職比率30%に
向けた取組みの強化
- LGBTQ+施策の推進

ガバナンスの進化

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

コーポレートガバナンスの強化

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

戦略実行力強化

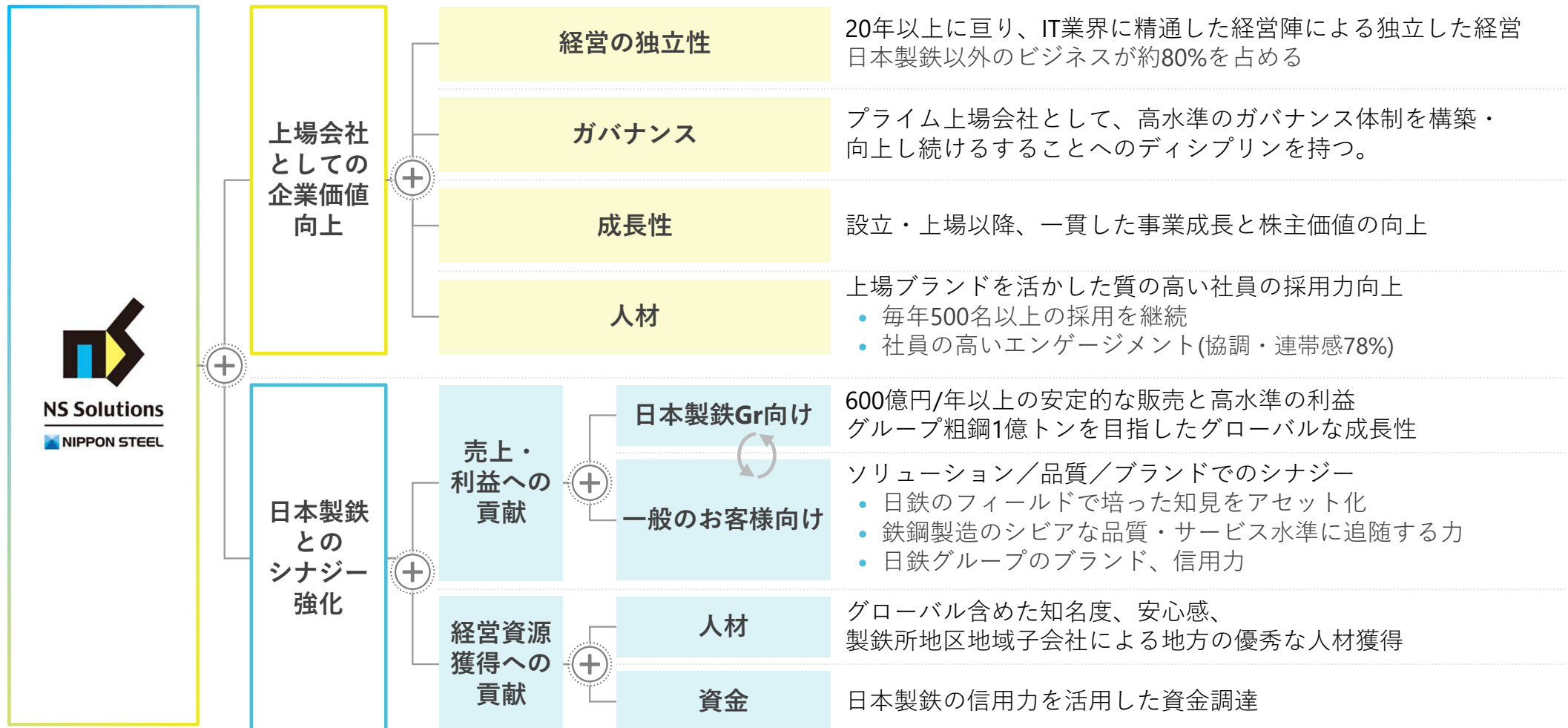
- ビジネスモデル変革に併せたマテリアリティ・KPIの設定・見直し
➡ 従来の "Partner" 視点から 能動的に社会課題解決に取り組む "Producer" 視点へ
- 中期経営計画達成に向けた執行組織整備
➡ 2025年4月より「戦略実行マネジメントセンター」を設置し、4つの抜本的変革の取り組み実行状況をモニタリングの上、的確なコントロールを図る。

社会価値実現

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



企業価値の向上と日本製鉄とのシナジーの強化（親子上場メリットの活用）



VI

総括

総括

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

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

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

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



Social Value Producer with Digital

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

本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

(参考) 損益モデル

(億円)

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

- 2027年はビジネスモデル変革の通過点
→ **2030年に向けて収益性は更に向上**
- AM型売上総利益率はスケーラビリティと共に向上
 - 販管費は今中期で投資のピークアウト
 - 2027年のM&A効果は刈り取り途上