

日鉄ソリューションズ 統合報告書

Integrated Report 2025



NSSOL 2030ビジョン

Social Value Producer with Digital

デジタルの力で社会の未来を描き、実現する

ともに未来を考え 社会の新たな可能性を テクノロジーと情熱で切り拓く

社会が大きく変化し続け、
多様性が求められている時代。
答えは一つではありません。

必要なのは変革の力。
一人ひとりが真価を発揮し、
社会の可能性を広げていくことが重要です。

日鉄ソリューションズは、
それぞれが描く未来を共有し、
何が必要かとともに考え、実現していきます。

積み重ねた知見とテクノロジーの力、
そして私たちの情熱で、
新たな可能性を切り拓いていきます。

Social Value Producer with Digital

デジタルの力で社会の未来を描き、実現する



Value

NSSOL
2030ビジョン

Purpose

企業理念
創造・信頼・成長

日鉄ソリューションズは、
情報技術のプロフェッショナルとして、
真の価値の創造により、
お客様との信頼関係を築き、ともに成長を続け、
社会の発展に貢献していきます。

Move! to Change 「チャレンジ」

- 果敢な決断と素早い行動で、変化を捉えチャンスを掴もう
- 常に挑戦を続け、昨日を超える今日にしよう
- 心震えるチャレンジで、自分も周りも変えていこう

Move! with Everyone 「ともに」

- 互いの個性を尊重し、多様性を力に変えよう
- 企業や組織の壁を越え、心躍る新たな価値を生み出そう
- 仲間を信じて助け合い、生み出す価値を最大化しよう

Move! toward Future 「未来」

- ありたい未来を描き、想いを持って進み続けよう
- 本質を捉え、真の価値を創造しよう
- 自らの価値を組織のDNAへ高め、次へ繋いでいこう

Move! as a Professional 「プロフェッショナル」

- 強い当事者意識を持ち、プロフェッショナリティでやり遂げよう
- 自分の枠を超え、自らをアップデートし続けよう
- 培った学びを形にし、組織や社会へ還元しよう

Contents

イントロダクション

パーパス／目次 01

メッセージ

社長メッセージ 03

中期経営計画

NSSOL 2030ビジョン 09

主要施策 4つの変革 11

4つの変革実行のための推進体制 15

グローバル戦略／外部成長戦略 17

2025-2027中期経営計画における「当社の強み」の強化策 18

財務担当役員メッセージ 19

価値創造プロセス 23

社外取締役対談 25

サステナビリティ経営

マテリアリティとKPI 31

サステナビリティ経営を支える環境、社会、ガバナンスへの取り組み 34

社会

人事に関する基本的な考え方 35

1-1 ビジョン実現のための人的資本の高度化-人材編- 36

1-2 ビジョン実現のための人的資本の高度化-組織編- 37

2 人的資本を支える基盤要素の強化 40

人権尊重の取り組み 42

NSSOLで働くということ 43

環境

環境 45

ガバナンス

役員紹介 47

コーポレート・ガバナンス 49

NSSOLの情報セキュリティ 54

株主との対話 55

日本製鉄との関係 56

事業戦略

日鉄ソリューションズの歩み 57

日鉄ソリューションズの総合力 59

デジタル製造業センター 60

産業ソリューション事業本部 61

鉄鋼ソリューション事業本部 62

流通・サービスソリューション事業本部 63

金融ソリューション事業本部 64

ITサービス＆エンジニアリング事業本部 65

デジタルソリューション＆コンサルティング本部 67

技術本部／システム研究開発センター 68

国内グループ会社 69

海外グループ会社 70

データ

財務情報 71

非財務情報 73

株式情報／会社情報 75

編集方針

今回の統合報告書は、当社が本年2月に発表した「2025-2027中期経営計画」(以下中計)を中心にお
ご紹介しております。巻頭より当社代表取締役社長の強い思いをお伝えし、次に中計の内容、財務面から
の対応、価値創造プロセス等を説明した後に、社外取締役から見た中計を掲載しております。

後半では、中計策定に合わせて見直したマテリアリティKPIをご紹介し、それらと関連する環境、社会(人
的資本)、ガバナンスなど当社のサステナビリティ経営をわかりやすく説明することを心がけました。また、
社員の横顔を紹介するコーナーなど、社風や企業文化を多面向的に捉えていただけるようなコンテンツも
ご用意しました。

今後も読みやすい統合報告書を目指して改善してまいりますので、忌憚のないご意見・ご要望等をお
寄せいただければ幸いです。本報告書が、皆様の当社ご理解の一助になればと願っております。

<注記> この統合報告書に掲載されているサービス名、商品名等は、日鉄ソリューションズ株式会社あるいは各社の登録商標又は商標です。

対象期間 2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)

対象範囲 日鉄ソリューションズ株式会社(NSSOL)及びNSSOLグループ会社

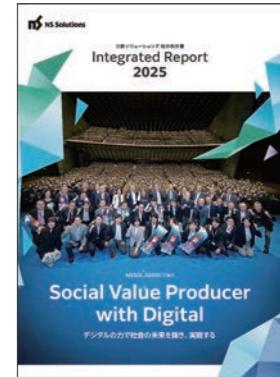
発行時期 2025年9月

参考にしたガイドライン等 IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

サステナビリティ課題におけるマテリアリティの特定においては、以下を参考としました。

Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
各種ESG格付け評価

見通しに関する注意事項 本統合報告書には、当社グループが現時点で把握可能な情報に基づく将来につ
いての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。
実際の業績は異なる場合があることをご承知おきください。



<表紙>
2025年6月4日(水)に東京国際
フォーラムで開催された「NSSOL
IGNITION DAY」の集合写真。
対面参加で約3,700名、オンライン
参加で約2,600名の社員が参
加しました。

© 2025 NS Solutions Corporation



一人ひとりの「情熱」と組織の力で ビジョン実現に向けた変革を実行する

代表取締役社長
玉置 和彦

過去最高益を更新し、さらに次のステージへ

2021年度から開始した5ヵ年の中期事業方針(以下、前中期経営計画)では「ファーストDXパートナー」というビジョンの下、「デジタル製造業」「プラットフォーマー支援」「デジタルワークプレースソリューション」「ITアウトソーシング」の4つを注力領域に定めて、成長に向けた投資を進め、売上収益の成長を目指してきました。この4つの注力領域が全社の成長を牽引し、2024年度の業績は売上収益3,383億円、売上総利益817億円、営業利益385億円、親会社に帰属する当期利益270億円、ROE10.9%となり、前年度に記録した過去最高益をさらに更新する結果となりました。売上成長率や投資額といった前中期経営計画の定量的な目標は、1年前倒しで達成しています。

この業績の好調を受けて、私たちは、さらにその先の未来に向けて動き出しました。2024年4月には2030年における当社の目指す姿である「NSSOL 2030ビジョン」を発表し、この2025年2月には「NSSOL 2030ビジョン」実現に向けた実行計画である「2025–2027中期経営計画」(以下、新中期経営計画)を策定、公表させていただきました。

NSSOL 2030ビジョン

「NSSOL 2030ビジョン」では当社が2030年に目指す姿を「Social Value Producer with Digital」として、前中期経営計画のコンセプトである「パートナー」から、社会課題の解決を先導する「プロデューサー」となることを目指しています。これはもちろん、私たちの業界を取り巻く環境が大きく変化していることへの対応ではありますが、実は、私たちの社会的存在意義であるパーソンを策定する際の議論で若手や中堅メンバーから出た、「お客様に伴走するパートナーであるだけではなく、もう一步前に出るべき」「お客様の課題解決をリードする存在でありたい」という声が発想の起点になっています。今後は強い意思を持って、新中期経営計画とそれに続く次の中期経営計画の実行を通じて目指す姿へと自らを変革していきます。

2025–2027中期経営計画

新中期経営計画では、NSSOL 2030ビジョンで示したTAM型(T:SI Transformation—次世代SIモデル、A:Asset Driven—アセット活用型、M:Multi Company Platform—PF提供モデル)の3つの事業収益モデルへ転換することを目指して、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の4つの抜本的な変革に取り組みます。

①事業収益モデルの変革では、2027年までの3年間で先端技術の活用を通じた高生産性SIモデルであるT型と、当社の知的資産を汎用化したアセットを軸に展開するA型の拡大に注力し、TAM型の売上構成比を75%まで高めています。

この事業収益モデルの変革に合わせて、②と③の変革を進めます。②顧客アプローチの変革では、今まででは、クラウド企業の中で経営から現場に落とし込まれて具体化している課題に対して、例えば会計システムの導入を提案するといった、個別にソリューションを提供するアプローチでした。これからは、より上流の経営層の目線で課題そのものを発掘して、お客様に経営課題を解決するソリューションを提案・提供していくといったアプローチへと変えることで、当社の価値をさらに高めています。

③技術獲得・適用プロセスの変革は、事業収益モデルの変革の実現に向けて、研究と事業の連携を強化し、ソリューション創出力と開發生産性の大幅な向上を図っていきます。

最後の④社内業務・マネジメントの変革は、各事業部門内の共通管理機能を集約し、業務の標準化と効率化を図ります。また、データドリブン経営実現のための社内基盤システムへの投資も進めています。

新中期経営計画では、この4つの変革を中心として、売上収益4,500億円、営業利益600億円、ROE13%の実現を目指しています。



“プロデューサーへと進化し、社会課題の解決を主導します”

自律・分散・協調する当社の人的資本

当社は2021年度のパーパスの制定からはじめて、マテリアリティ、バリューという共有すべき価値観や大きな方向性を示してきました。また NSSOL 2030 ビジョンで 2030 年の当社のありたい姿を明確にし、そこへのロードマップとして新中期経営計画を策定しました。これらを意味のあるものとし、目標を実現していくためには、結局は社員一人ひとりが当事者意識を持つこと、自分事化していることが重要です。IT 業界ではメインフレームからオープンシステムへと移行する際に「自律・分散・協調」というワードが頻繁に使われていましたが、人的資本についても同じです。個々人が自律して判断し行動する一方で、全体としては価値観を共有し協調していることが重要です。そうした観点から、当社のパーパスやバリューの策定に、できるだけ多くの人に関わってもらい、社員の声を反映した形としています。また、浸透活動についても力を入れて取り組みました。ポスターを制作して社内に貼付したり、動画を制作したりもしました。動画では、社員自身が、パーパスやバリューをどのように理解し、どういった行動を起こしたいかを語っています。身近な社員が語るのを見て、パーパスやバリューを身近なものと感じてもらえたように思います。

NSSOL 2030 ビジョンや新中期経営計画についても同様です。単に経営陣が策定し発信するトップダウン型ではなく、まさに現場起点で動き出す計画として策定しています。ビジョン策定の段階から執行役員全員が深く関わり、新中計策定プロセスにおいても強いコミットメントを求め議論を重ね、相当な時間をかけて意識合せをしてきました。したがって各現場のリーダー全員がビジネスモデルの変革が何を意味するかをしっかりと理解していて、会社の向かう方向を自分自身の言葉で語ることができます。こうしたリーダーたちが、自分の事業における TAM 型の T とは何か、A とは何か、M とは何かを現場に伝えてきましたので、現場メンバー全員が、自分なりに新中期経営計画を消化しています。事業部門のキックオフや子会社での説明会などで話を聞くと、メンバーそれぞれが、何かしたい・行動したいという想いを持っていることを感じます。これこそが、当社が変革を実現する上での強みであると実感しています。

第二の創業へと社員の「情熱」を確認した IGNITION DAY

その集大成が2025年6月4日に東京国際フォーラムで開催した新中期経営計画の決起集会「NSSOL IGNITION DAY」です。この集会には現地オンラインで約3,700名、オンラインで約2,600名がリアルタイムで参加しました。その時点の在籍数が約9,000名ですので7割の社員が同



時に参加したことになります。

私はここで、当社の25年の歴史について伝えました。創業当時は、それこそITベンチャーの新規事業の集まりのような形でした。その後は、ある程度安定した会社運営はできるが、成長ができない時期もあり、そこを乗り越えて成長を始めて今の姿がある、という話をしました。なぜ私が歴史の話をしたかというと、大きな変革を目指す今の当社は第二の創業期であり、今度はここにいる社員みんなが、初心に返ってそれをやり遂げるということを伝えたかったからです。その後は、5人のリーダーが変革についてメッセージを伝えるということをしましたが、会場からは社員一人ひとりの高い熱量を感じることができ、新中期経営計画実現へ向けて大きな手応えを感じることができました。

事業を成功させ、企業価値を生み出し続けるためには、社員一人ひとりの自律的な行動がとても重要です。私は、その自律的な行動のベクトルを同じ方向に向けて、成長へのエネルギーを加速できるようにすることがマネジメントの役割の一つだと考えています。今回の IGNITION DAY は、その一つの成果ではないかと思います。

変革の実行を推進する新組織

新中期経営計画は、抜本的な変革を実現しようとする計画です。当然ながら社員の情熱や自律性は必要な要素ではありますが、号令をかけるだけ、個人の自律性に期待するだけでは変革を成し遂げることはできません。組織としての仕組みが必要です。そのために今回、新中期経営計画推進のための部署を4つ新設しました。

変革全体の進捗管理や出てきた課題の共有など全体

の司令塔となる「戦略実行マネジメントセンター」、社内業務・マネジメントの変革の大きな要素となる「AI活用推進センター」、そして顧客アプローチの変革のトリガーとして設置したのが、「オファリング推進センター」と「戦略営業部」です。「オファリング推進センター」と「戦略営業部」はセットであり、「プロデューサー」への転換を切り拓く専任組織です。社内に存在するソリューションやアセットを網羅的なマップにして再構築し、それらを組み合わせた課題解決のストーリーを準備する。そして、それらストーリーをもって、上流の経営課題レベルからお客様に切り込み、提案をして、解決策を共創していく。この具体的な流れを社内に示すことで、変革後の営業スタイルを可視化していくミッションを担っています。

さらに重要なミッションが、価値をどう価格に転換していくかという点です。価値ある提案をすることはもちろん、その価値に見合った価値ベースのプライシング・契約への移行を大きなテーマとして掲げています。これまで Sler の多くは、お客様の現場部門の要望に応じたシステム開発、多くの人手を介したシステム開発を主軸としてきました。しかし現在はお客様自身が AI などの新技術を取り入れて内製化を進め、自己完結できてしまう時代です。私たち自身も、従来の業態のままでは存在意義が薄れかねないという危機感を抱いています。だからこそ、今後はお客様の経営層に対して、課題解決の共創者としてアプローチしていくことが求められます。私たちは個別課題に対するシステム提供ではなく、経営課題の発掘にまで踏み込み、解決するためのシナリオを提案する方向へバリューを移していくなければなりません。そのためには経営者の目線でモノを見て、お客様の先にいるお客様、さらにその先の社会を見ることが大事であり、ビジョンの「Social

Value」につながっています。

他社の多くも同様に上流アプローチやコンサルティング型への転換を掲げていますが、私たちの強みは、現場に根差した深い業務知見にあります。オファリング推進センターが業務知見に基づいたお客様ごとの課題解決ストーリーを構築し、戦略営業部が経営層へ提案し、オファリング型のビジネスを実現していく。さらに、コンサルティング・ファームのようなプランニングだけにとどまらず、実務の細部にまで落とし込んで実装できることが、私たちならではの提供価値であり、突出した強みだと考えています。

技術のNSSOLであり続けるための取り組み

TAM型への移行では、顧客提案の切り口とともに提案を実現する技術的な切り口との両輪を整える必要があります。特にT型とA型では、新たな技術を積極的に取り入れて新たなサービスをつくり込み、それをツール化して生産性を上げる、ということを行います。当社は「技術のNSSOL」というほど技術力を強みにしており、技術に対する誇りと強みを持っています。しかし、昨今の急激かつ大きな技術革新の荒波の中では、さらにしっかりと尖った技術を磨いていかないと埋もれてしまいます。新技術獲得に向けた、アグレッシブなチャレンジが必要です。当社は、Slerでは珍しくシステム研究開発センターという技術研究の専門機関を置いており、これこそが「技術のNSSOL」という強みを支えています。技術獲得・適用プロセスの変革では、この事業と研究との連動性をより高めることをテーマの一つとして取り組んでいます。各事業部門から事業に即した研究テーマを研究所に提示して、研究所が持っている要素技術を組み合わせたソリューションや新しい技術開発につなげるという形で、ビジネスニーズと研究のシーズをマッチングするためのパスを強化する仕組みをつくりました。

もう一つの取り組みテーマが、開発環境の共通化と生産性の強化です。従来は、業種別にバラバラでシステム開発を行っていましたが、Nestorium(ネストリウム)という最新の開発環境を導入し、全社共通のプラットフォームで最新の技術をふんだんに活用しながら開発の共通化・標準化を進めます。開発環境を共通化することにより、CoE(センター・オブ・エクセレンス)的な役割を果たすことになります。これにより、先端技術を駆使した生産性の高い開発を実現します。

変革を支える社内業務改革

これまで、お客様に提供する価値や生産技術の変革についてお話ししましたが、「社内業務・マネジメントの変革」で、それらを支える社内業務についても大きく構図を変えていきます。

今まで事業部門ごとに対応していた業務処理関連システムを標準化し、全社レベルでの最適化を実現します。これにより、全社のデータが一元管理され、データドリブン経営につながることができます。データがリアルタイムに取り出せますので、現場から経営まで、すべての社員が共通のデータに基づき、迅速に正確に意思決定することができます。

また、AIも日常業務への実装を見据え、力を入れて取り組みます。AIツールをすべての社員に届け、かつ法務相談などの業務プロセスにAI機能を実装します。日々の業務で、自然にAIと協働する環境を整えることで、私たちが本質的な価値創出に集中できるようになり、「働き方の質」が向上することを目指しています。

外部成長の活用とグローバル展開

新中期経営計画では、M&Aに3カ年で1,500億円の投資額を設定し、改革のミッシングパーツの獲得を強化していきます。事業成長、技術獲得、人材確保のすべてにおいて、スピードアップが企業価値向上の鍵だと考えています。

M&Aには、大きく分けて3つの目的があります。まずマーケットの獲得です。インドネシアのWCSアビセナ社(PT. WCS ABYAKTA NAWASENA)や、タイのRound Two Solutions社など、現地ローカル企業の買収・出資を通じて、日系企業だけでなく現地企業やマーケットへの足がかりとします。海外事業について、今までは日本製鉄グループの海外進出に合わせて展開する第一段階、それをベースに日系企業へビジネスを展開する第二段階まででした。今後は、現地ローカル企業への展開という第三段階目の施策を進めます。また日本国内においても、現在アクセスのないマーケットを持っている企業の獲得も視野に入れています。

次に、ソリューションの獲得です。当社にない技術を獲得し、ピンポイントで武器を買うイメージです。オファリングのストーリーを、より充実させる期待もあります。

そしてもう一つ、リソースの獲得があります。オファリングビジネスに必要な、経営の上流領域において提案することができる人材獲得を投資テーマとしています。

M&Aを成功させるにはPMIが非常に重要になります。異なる文化や価値観を持つ企業の自律性を活かしながら、シナジーを創出し、同時にリスクコントロールを行うのは簡単なことではありませんが、誠実な対話を重ねながら進めていきたいと考えています。M&Aやグローバル展開は、当社はまだ経験値が低いことは事実です。一方で今までは、この分野の経験が豊富な社外取締役の知見を十分に活かし切れていませんでしたので、今後は社外取締役に助言をいただきながら、成果を上げていきたいと考えています。

サステナビリティ経営の進捗状況

サステナビリティへの対応は、社会的要請であると同時に、私たちのパーソンを実現する根幹にあるものだと考えています。当社ではパーソン、バリューを定め、それと連動するかたちでマテリアリティを策定し、サステナビリティ経営を企業戦略と不可分のものとして進めてきました。当社は製造設備を有する企業とは異なり、環境負荷が相対的に小さい業種ですが、GHG排出量の削減においては、すでに2030年までに50%削減という目標達成の見通しが立っています。

また、当社は「人こそが最も重要な経営資源」と位置づけ、健康経営および多様性の推進を行っています。多様性推進の中でも特に女性活躍に力を入れてきました。まず第1段階として、育児や介護といったライフイベントと両立できる環境整備には一定の成果が見え始めています。今後は第2段階として、経営の中枢における女性リーダーの育成・登用を本格的に進めていきます。

株主・投資家の皆様へ

当社は上場会社であることで、資本市場からの厳しい目にさらされることにより、高い成長意欲と高水準のガバナンスへの意識を持っています。それに日本製鉄のグループ会社であることが加わることで人材獲得においてのメリットがあります。一方で親子上場があるので、経営の独立性の確保と少数株主に安心していただける環境づくりについては強く意識しています。そのために、政策保有株式の売却や配当性向の50%への引き上げも行いました。また、取締役会の構成も現在、取締役11名のうち、社内取締役を5名、独立社外取締役は6名にするなど、ガバナンスの強化も図っています。親子上場であることについては、株主の皆様に長期的に当社株式を保有いただけるように、今後も日常的なIR活動の中で丁寧に説明していくべきものであると考えています。

今回の中期経営計画は、成長の意志を資本市場に対して明確に打ち出す宣言でもあります。成長のために積極的な資本の活用をしていきます。また、「資本コストや株価を意識した経営」としてROEの目標値を定め、財務の数値目標を明確にし、事業モデルの変革によりボラティリティを下げることで資本コストの軽減を図っています。配当と株価上昇によるTSRの向上への取り組みも強化していきます。

社長就任から2年が経過し、ビジョンの策定、新中期経営計画の策定、新組織の設置、ガバナンスの改革など、未来に向けた布石を着実に打ってきました。

経営者として、ステークホルダーの皆様との丁寧なコミュニケーションを大切にし、長期持続的な成長を実現することにコミットしています。今後の当社の成長にぜひご期待いただきたいたいと思います。



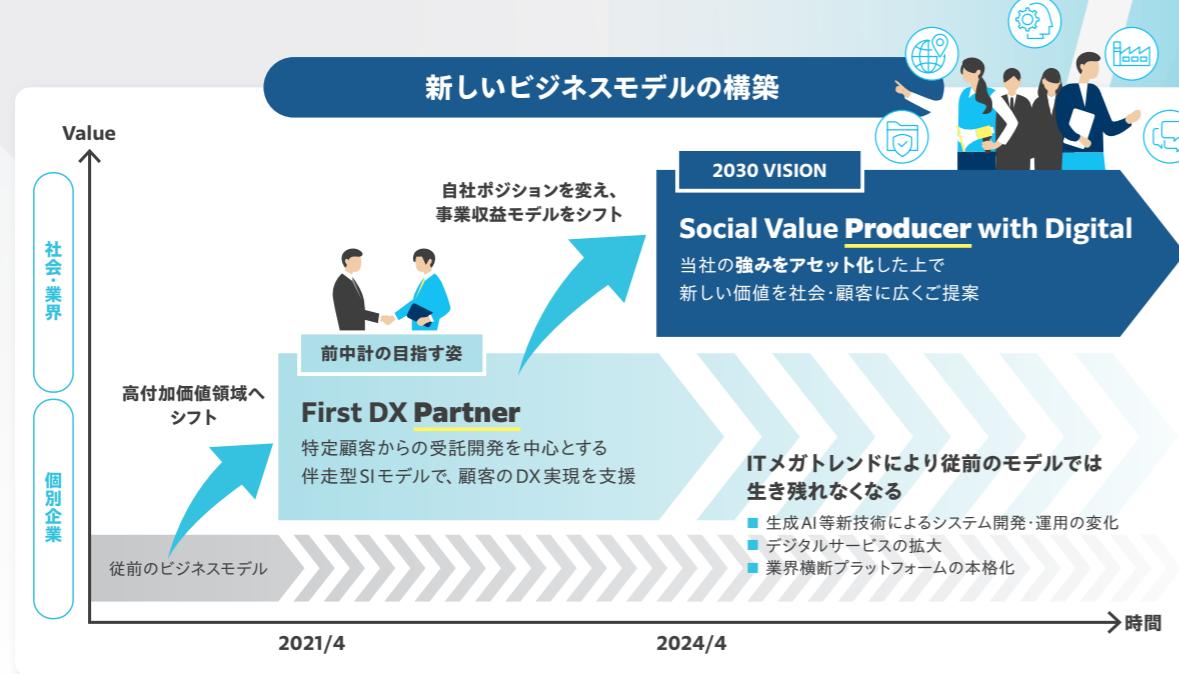
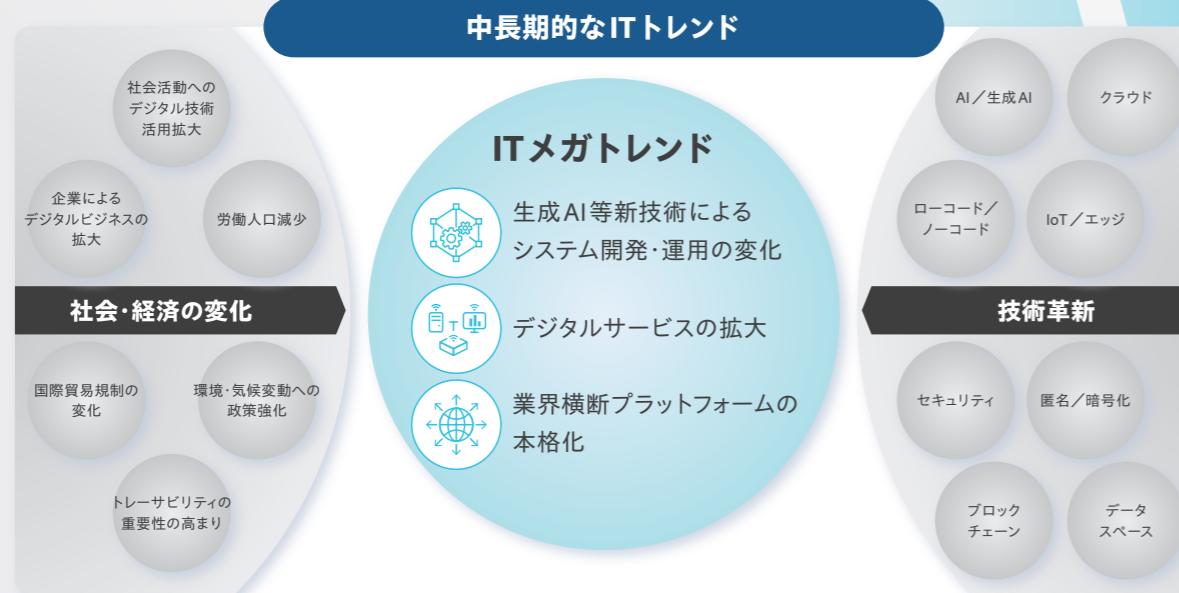
**“TAM型実現へ、
技術と仕組みで変革を推進します”**

NSSOL 2030ビジョン

NSSOL 2030ビジョンで目指す姿

Social Value Producer with Digital

デジタルの力で社会の未来を描き、実現する



2025-2027中期経営計画のポイント

NSSOLが2025-2027中期経営計画で目指す姿

- ビジネスモデルの変革による高収益化の実現
- ITメガトレンドへのフォーカスによる市場以上の高成長
- 積極的な成長投資とM&Aによる外部成長
- 戦略実行力強化を含むガバナンスの進化と株主価値の向上

高収益&高成長企業への4つの変革+2

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

グローバル戦略

外部成長戦略

NSSOLは、中期経営計画を実現するために、事業収益モデルの変革、およびそれを支える顧客アプローチ、技術獲得・適用プロセス、社内業務・マネジメントの各変革に取り組んでいきます。そして、それら4つの変革を統括する組織として「戦略実行マネジメントセンター」**NEW**を新設しています。

目標とする指標

NSSOL 2030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実績	FY2027計画	NSSOL2030ビジョン
ビジネスゴール	売上収益 3,383億円	4,500 億円	5,000億円
	営業利益 (営業利益率) 385億円(11.4%)	600 億円(13%)	1,000億円(20%)
	ROE 10.9%程度	13% 程度	15%程度
資金配分	M&A 16億円	1,500 億円/3カ年 (投資効果: 1,000億円程度の事業を創出)	N/A
	株主還元 配当性向50.1%	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除く) 3.6%	5% 程度	-

主要施策 4つの変革

変革 1 事業収益モデルの変革

NSSOLは、従来の個別受託型SI事業から脱却し、「Social Value Producer」への進化を図るため、右記3つの収益モデルへの転換を目指します。これらを軸とし、価値提供の高度化と事業の持続的成長を実現していきます。

- T型:生成AI等の活用で生産性向上を図ります。
- A型:強みをアセット化して多数の顧客に展開します。
- M型:複数企業が共用可能なプラットフォームを当社主導で提供します。

個別受託型事業収益モデル

- 人月型事業の限界
 - IT人材の不足
 - 内製化ツールの普及
- 利益率の向上が困難

TAM型事業収益モデル

- SI事業の生産性向上
- アセット化による成長性と収益性の向上
- 高付加価値なソリューション提案

TAM型事業収益モデルとは

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
アセット活用モデル(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

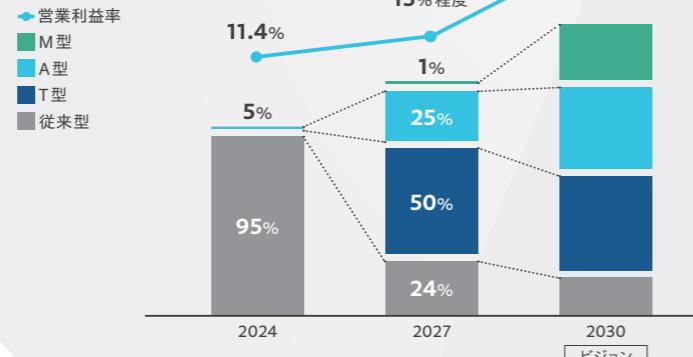
Multi Company Platform
PF提供モデル(M型)

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

事業ポートフォリオ

2027年までの3年間で、NSSOLは先端技術を活用した高生産性SIモデル「T型」と、知的資産を活用したアセット展開による「A型」の拡大に注力します。「M型」は好実例の構築を通じて将来的な拡大を図ります。2027年には、T/A/M型の売上構成比を75%程度とすることを目指しています。

事業ポートフォリオのイメージ



TAM型事業収益モデルの具体例

A型



機能概要

- 従来、各金融機関で個別最適により構築・運用されてきたALM・市場リスク管理、収益管理、バーゼル規制対応、市場系取引管理等の業務パッケージを、統合されたワンストップソリューションとしてご提供
- すべての経営管理情報を統合経営管理データベースに集約・一元化することで、データ利活用を推進
- 当社が提供するプラットフォームサービスをご活用いただくことで、お客様の基盤にかかる負荷を軽減することが可能
- これらにより、金利ある世界など変化する市場環境の中でも、お客様の「最適な経営管理」を実現するサービス

TAM型事業収益モデル(A型)として見た場合の特徴

- 金融機関の経営管理領域での豊富な導入実績をベースとした規制対応や実務的なニーズと合致したサービスがアセットとして準備されており提供可能
- 市場系取引管理のアセットを活用して、事業法人の財務部門向けトレジャリー機能を開発&提供

お客様からの評価、引合状況

- 従来、個別システムでの提供となっていたため拡張性に制約があったが、ConSeekでは統合ソリューションとして必要な機能から順次導入することが可能となり、将来まで見据えて幅広く検討できるようになった点を評価されている
- システム保守だけでなく業務面、基盤面も含めた総合的なサポートを受けられる点も評価されている

今後の展開

- データ利活用やRegTechプラットフォームなどのConSeekの統合経営管理データベースを活用した機能やサービスの拡充
- システム導入時の経営管理業務全体の最適化検討や、運用時における日々の課題解決など、各金融機関のCS/CX向上に資する業務サポート活動の強化
- 金融機能プロバイダーとして金融機関以外も含めた幅広い顧客への機能提供

A型



機能概要

- CloudHarborは、お客様のDX推進に不可欠な次世代クラウド開発・実行基盤
- コンテナ、CI/CD、DevSecOps、IaC、オブザーバビリティ、SRE等、クラウドネイティブにまつわる多種多様なテクノロジーと方法論の中から当社のアセットを活用し、最適に組み合わせたプラットフォーム及びその活用支援を提供
- プラットフォームを全社で活用するための組織変革・統制や、教育まで包括的に支援可能
- これらにより、お客様のクラウドネイティブ化を迅速に実現し、ビジネスアグリティを向上させ、DXの実現に寄与するサービス

TAM型事業収益モデル(A型)として見た場合の特徴

- クラウドネイティブ化に必要となるコンポーネント(構成要素)は全てアセット化して準備されており、カスタマイズ不要であれば、すぐに提供可能
- お客様のクラウド活用状況に応じて、必要なものをプラガブル(pluggable)に選択して活用することも可能

お客様からの評価、引合状況

- 企業のDX実現には、生産性向上とスピードが必須だが、高度なクラウド人材の不足、セキュリティを含むIT統制の維持、そしてプラットフォームの継続的な更新と運用が課題
- CloudHarborは、エンタープライズ企業で必要となるIT統制を考慮した、設計済みのベストプラクティスの環境を提供する。またプラットフォームの維持・改善と、継続的に最新技術へアップデートするための運用サービスを提供するため、DXを確実に加速させることができる点などが評価されている

今後の展開

- クラウドネイティブ化は変化の早い領域だが、AIやFinOps等の様々な機能を随时取り込み、機能をアップデートすることで、お客様に選ばれ続けるサービスとして継続的に進化
- CloudHarborは、エンタープライズレベルの利用に耐えうる最適なクラウドネイティブプラットフォームを提供することで、お客様のDXの実現を伴走型で支援

主要施策 4つの変革

変革 2 顧客アプローチの変革

NSSOLは、従来の個別課題対応型SIモデルから脱却し、顧客や社会の経営課題に対する包括的なアプローチへの転換を図ります。

お客様の経営課題に対しては「オファリング推進センター」**NEW**を新設し、営業強化のためのメニュー整備を推進していきます。

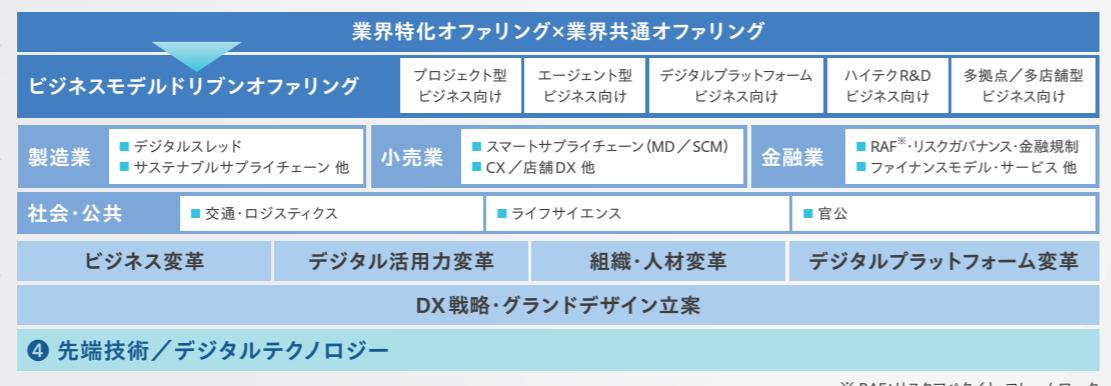
営業面では「戦略営業部」**NEW**を新設しています。「N

従来の顧客アプローチ

- お客様の現場ニーズ起点の受動的アプローチ
- システム要件下の案件中心
- 事業部ごとの縦割り顧客アプローチ
- 人月/コストベースの契約

新:顧客アプローチ

- お客様の課題に対するオファリングベースの提案
- 超上流コンサルティングからの提案強化
- N対N拡販モデルの営業推進体制強化
- 価値ベースプライシング契約への移行

① 統合
オファリング

主要施策 4つの変革

変革 4 社内業務・マネジメントの変革

当社はNSSOL 2030ビジョン実現に向けて、機動力をもち、新たな挑戦をし続ける組織に変革していきます。

各事業部に分散していた共通管理機能を集約し、業務標準化と効率化により約20%の生産性向上を実現します。

加えて、社内基盤システムを刷新し、データドリブン経営の実現を目指します。

従来の社内業務・マネジメント

- 管理業務や社内インフラが事業部ごとに分散
- リスク・品質重視のマネジメントと人材育成
- 山積する社内業務

新:社内業務・マネジメント

- 全社管理部門の業務標準化、社内基盤システムの整備
- 快適で安全なデジタルワークプレース拡充
- 挑戦×自律的成长を支える人材マネジメント強化
- 働き方の質を変える、AIの人・業務への実装推進

主要施策 4つの変革

変革 3 技術獲得・適用プロセスの変革

「技術獲得・適用プロセスの変革」として、研究と事業の連携強化を最重要テーマと位置づけ、事業直結型のR&D体制へ移行します。

先端技術による高生産性実現に向け、全社標準提供型ITサービスプラットフォーム「Nestorium」の全社展開を図ります。さらに、開発現場におけるAI活用を促進

するため、「AI活用推進センター」**NEW**を新設し、開発現場や共通部門へのAI活用拡大に取り組みます。

これら一連の施策により、全社の開発生産性及び管理部門生産性を20%向上させ、ソリューション創出力向上と全体コスト削減効果を見込んでいます。

従来の技術開発と事業の連携

- 研究開発の出口が事業に直結しておらず、事業との好循環なサイクルに課題感
- 各事業部門独自の開発環境・ITサービス提供環境
- 共通部門等におけるAI利用率の低さ

新:技術開発と事業の連携

- 研究開発と事業との連携強化
- 標準化の推進・標準環境の全社展開による高度開発生産性の達成
- 全社的な生成AIの活用推進

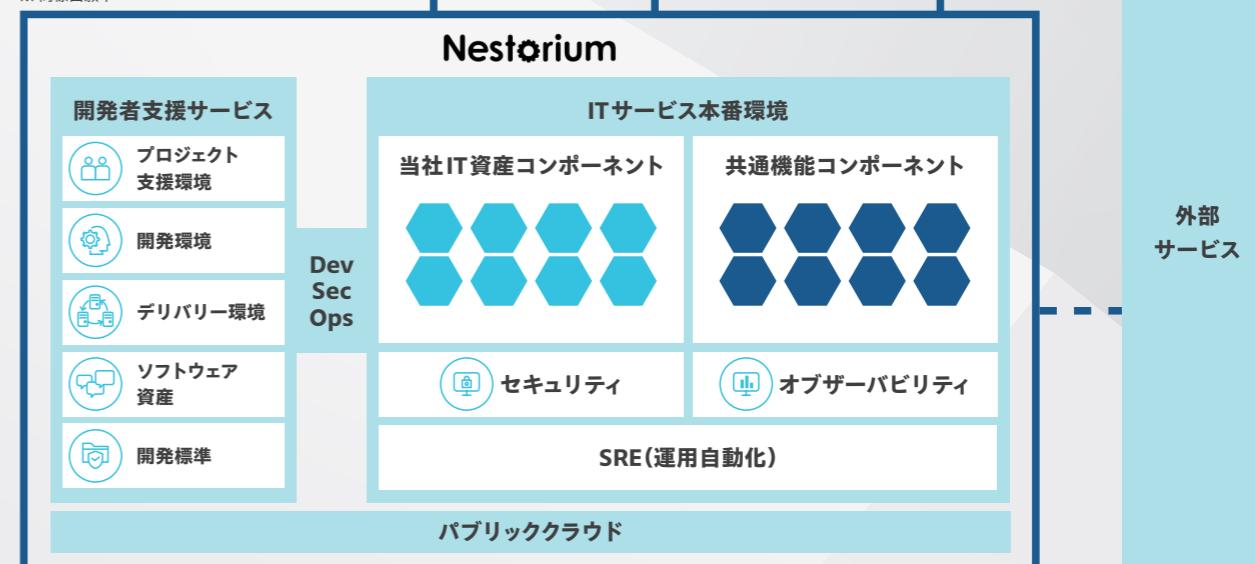
参考 Nestorium の概要



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、高い開発生産性を実現
- 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つの変革実行のための推進体制

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・推進していきます。

NEW

戦略実行マネジメントセンター

上席執行役員
戦略実行マネジメントセンター所長
佐藤 文敏



戦略実行マネジメントセンターは、中期経営計画の各施策を着実に推進し、計画の実現を確かなものとするために、中期計画実行全体の司令塔として設置されました。

当センターは2025-27年度中期経営計画の骨格となる4つの変革を主導する各部門、及び全社戦略策定部門である企画部と連携しながら、それぞれの変革の実行状況をフォローし、課題共有と解決に向けた取り組みを進めていく組織です。

4つの変革は、それを個別に実現させていくという

ものではなく、一つの変革に向けた取り組みが他のすべての変革に影響する内容ばかりです。

例えば、新技術の活用はオファーリングの強化やTAM型モデルシフトの実現に必要であり、そうした取り組みを迅速、かつ効率的に進めていくために、社内業務マネジメントの変革やN対N拡販モデルの試行が必要である、といった具合です。

4つの変革が最大の効果を発揮するよう、関連部署との連携を密にしつつ、強く歩みを進めています。

NEW

営業統括本部 戰略営業部

営業統括本部
戦略営業部長
射残 大輔



戦略営業部は、中期経営計画の根幹を担うオファーリング型ビジネスの強化と、N対Nの拡販モデルを先導する組織として新設されました。

戦略営業部のミッションは右記の3つです。

全社に先駆けて顧客アプローチの変革を断行し、戦略顧客に対する先行事例の蓄積と、全社の変革に向けた機運と文化の醸成に貢献していきます。

NEW

オファーリング推進センター

執行役員
オファーリング推進センター所長
法兼 尚志



中期経営計画の「顧客アプローチの変革」は、「Tech Value(顧客テクノロジー課題解決)」を中心のアプローチから、その先の「Business Value(顧客ビジネス課題解決)」や「Social Value(個社を超えた業界・社会課題解決)」のアプローチへシフトしていくことを目指しています。これを実現するには、お客様が本質的に求めるものに基づいて、課題の発掘、解決アプローチの仮説立案を含んだ「価値」を届ける(=オファーリングする)ことが必要です。

当センターは、NSSOL各組織の知見と技術を組み合

わせ再構築することで、お客様のビジネス課題を解決に導くオファーリングメニューを整備しています。

またCoE組織として各組織と連携して事例やノウハウの共有化を行うほか、オファーリング推進上の課題を明確にし、ミッシングパツツやビジネスパートナー、連携の仕組みなど、個々の組織では解決できない課題を全社視点で解決していきます。

これら取り組みの推進により、当社の提供価値の向上とリテンション売上による生産性の向上を目指します。

NEW

AI活用推進センター

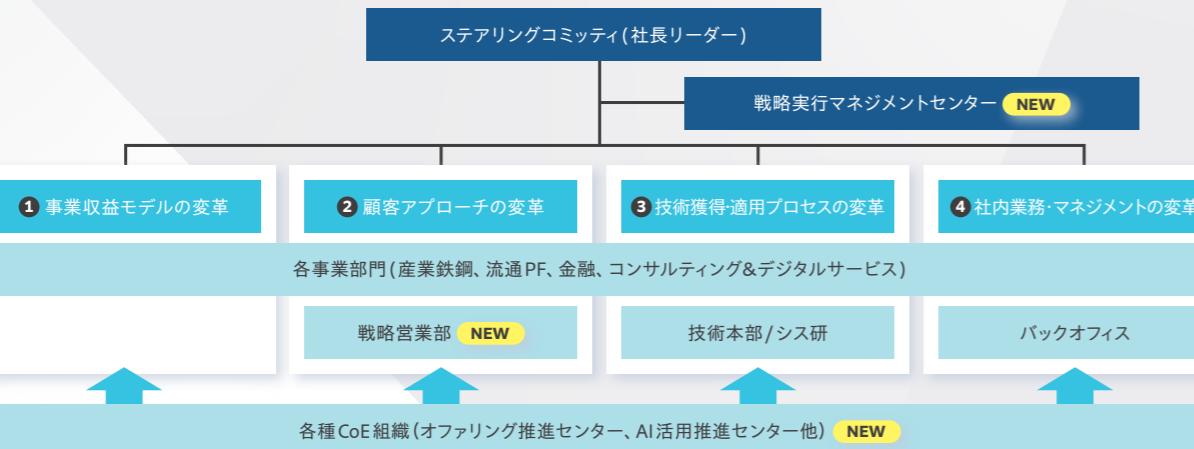
執行役員
AI活用推進センター所長
齋藤 聰



AI活用推進センターは、AIを人と業務に融合し、人の能力を拡張、業務変革を実現することで、NSSOLグループを次のステージにシフトさせます。

2025年度中に右記を実施し、誰もが日常でAIを活用できる環境を整えます。

これらの取り組みを通して、AIを活用した「非連続な生産性の向上」と「NSSOL独自の付加価値創出」を実現します。



グローバル戦略



「グローバルで500億円」これが2030年に実現するグローバル事業の売上規模です。2024年度末時点では120億円規模ですので、今回の新中計期間の3年で海外における成長基盤を整え、飛躍的な成長を目指しています。

当社はこれまで、中国や東南アジア、北米や欧州など、世界各国で確かな事業基盤を整えてきました。これらの拠点を足掛かりに、協業やM&A等を駆使し、各国における更なる市場の深耕と新市場への参入を目指します。

また、拡大する事業規模に対応するため、技術およびリソース面でも海外活用を進めます。インドや東南アジアを中心としたデリバリーネットワークを整備し、拡大・多様化する市場ニーズに対応します。

新中計における戦略(1) 既存事業の最大化

中国および東南アジアでは、堅調なIT市場の成長を背景としたDX需要を確実に取り込みます。インドネシアのPT. WCS ABYAKTA NAWASENAを皮切りに、各国でグローバルパッケージ事業を強化し、現地の顧客/市場を取り込みます。

欧米ではVC投資等を通じた最先端技術の獲得や国際金融IT動向への追隨により、更なる高付加価値ITサービスを開発し、事業規模の拡大を図ります。

新中計における戦略(2) 新成長市場の開拓

飛躍的成長を遂げるには、新たな成長市場への進出も必要です。北米、欧州における新市場の開拓はもちろん、他の新地域を含め、当社が得意とする製造、金融、インフラサービス等を中心とした高付加価値のソリューション・アセットを投入し、グローバル事業の多極化と規模拡大の後押しを図ります。

NSSOLのグローバル事業は、変化が速く、かつ多様である海外市場で大いに鍛えられています。その経験値を最大限活かし、ビジョン達成、ビジネスモデル変革を、海外から先導できる存在になることを目指していきます。



外部成長戦略



「1,000億円の事業創出」これが2030年に実現するM&Aの効果です。それに向けて、新中計期間合計で1,500億円のキャッシュを投下し、売上収益規模で470億円程度、営業利益で70億円程度の効果を発現させていきます。各事業領域の成長や変革に向けたミッシングパーツを獲得するだけでなく、全社ケイバリティを強化するための大型M&Aも積極的に実行していきます。

その皮切りに、約550億円を投じて2025年7月1日付けて、インフォコム株式会社を当社グループ化しました。これまで両社が培ってきた強み・ノウハウを相互に活用・補完することで、①プロセス系製造業領域における両社顧客へのサービス提供力強化と同領域のSI事業拡大による一層の成長加速、②GRANDITを中心としたNSSOLの地域会社の販売チャネルと開発・導入リソースを活用した中堅企業向けアセット活用ビジネスの拡大、③ヘルスケアを始めとする社会課題解決型サービス・プロダクトのクロスセルや共同開発などに取り組みます。

M&A実行体制を強化しながら、引き続き、積極的に外部成長戦略を推進するとともに、新たにグループ会社となった各社とのシナジーを実現し、飛躍的な事業成長を目指します。

主な投資テーマ

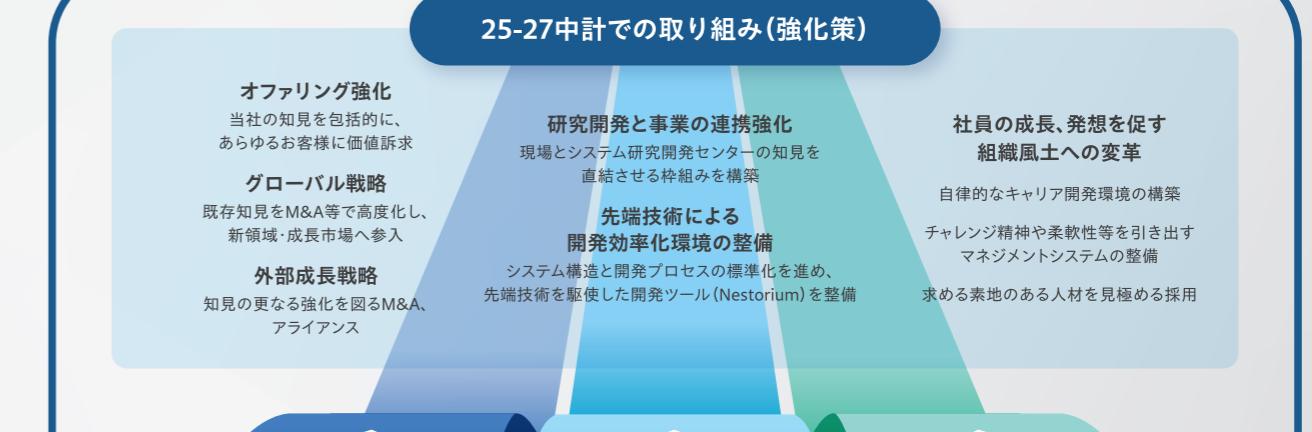
全社オファリング	顧客経営戦略策定から具体化まで、上流対応力強化のため、戦略コンサルティングおよびビジネスコンサルティング機能の獲得・強化	全社ケイバリティの強化
製造領域	Software Defined Factory [※] の実現に向けた、グローバル先端技術・ソリューションの獲得	
金融領域	グローバルマーケットを視野に入れた、市場系グローバルソリューションの獲得	
流通・サービス領域	旅行業・人材サービス業・小売業のソリューション獲得	
インフラ領域	AI、サイバーセキュリティ、データ活用、システム運用高度化等の先端技術、ソリューションの獲得	
グローバル	ローカルマーケットへの参入、現地消費者関連ITサービスの獲得	

[※] 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

2025-2027中期経営計画における「当社の強み」の強化策

NSSOL 2030ビジョンの実現

4つの改革の成功



25-27中計での取り組み(強化策)

- オファリング強化**
当社の知見を包括的に、あらゆるお客様に価値訴求
- グローバル戦略**
既存知見をM&A等で高度化し、新領域・成長市場へ参入
- 外部成長戦略**
知見の更なる強化を図るM&A、アライアンス
- 研究開発と事業の連携強化**
現場とシステム研究開発センターの知見を直結させる枠組みを構築
- 先端技術による開発効率化環境の整備**
システム構造と開発プロセスの標準化を進め、先端技術を駆使した開発ツール(Nestorium)を整備
- 社員の成長、発想を促す組織風土への変革**
自律的なキャリア開発環境の構築
チャレンジ精神や柔軟性等を引き出すマネジメントシステムの整備
求める素地のある人材を見極める採用

NSSOL 2030ビジョン実現に向けた課題

- 高収益なTAM型事業収益モデルへの転換
- 事業領域の拡大

- 先端技術の実用化までのリードタイム短縮
- 開発生産性の飛躍的向上

- TAM型事業収益モデル実現のための人材のシフト

NSSOLの「強み」の現状

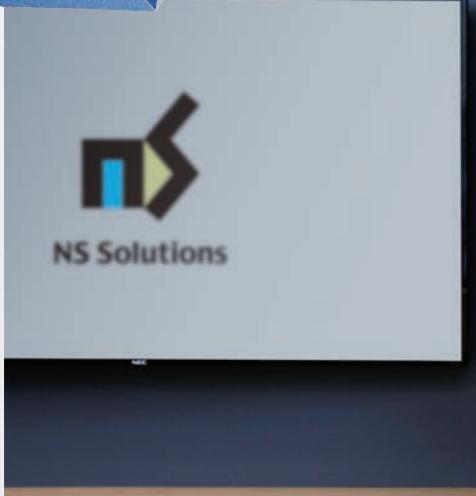
- 製鉄業に端を発する業務知見を探求・蓄積する社風
- 現在でも、各業界の業務知識を高レベルで蓄積
- 世界初の製鉄所オンラインリアルタイムシステムを立ち上げた技術力
- 「システム研究開発センター」を擁し、再先端の技術を現場で活用

知的資本 (業務知見)

技術資本 (技術知見)

- 社員が自律的に活き活きと働き、成長を続ける組織風土
- 人々が活き活きと働く人材

財務担当役員 メッセージ



新中期経営計画では、NSSOL 2030ビジョンで掲げた飛躍的な利益成長に向けた基盤づくりと変革の実現に向けた財務戦略を実行してまいります。

取締役
上席執行役員 財務担当
東條 晃己

業績について

2024年度実績について

2024年度は、売上収益・売上総利益・営業利益・当期利益いずれも前年度を上回り過去最高となりました。

売上収益は、日本製鉄向けを含む製造分野、金融分野、クラウドソリューション分野、及びOracleをはじめとするプロダクト販売が好調であり、グループ事業についても全般的に好調で新規連結効果もあったことから、3,383億円と、対前年同期比+277億円、+9%の増収となりました。営業利益は、技術・研究開発投資の増加や、一過性費用により販管費等が増加したものの、売上規模の増加、及び売上高総利益率の改善による売上総利益の増加により、385億円と、対前年同期比+35億円、+10%の増益となりました。

2025年度業績予想について

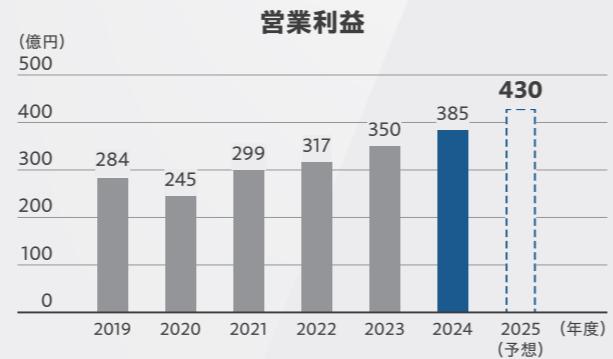
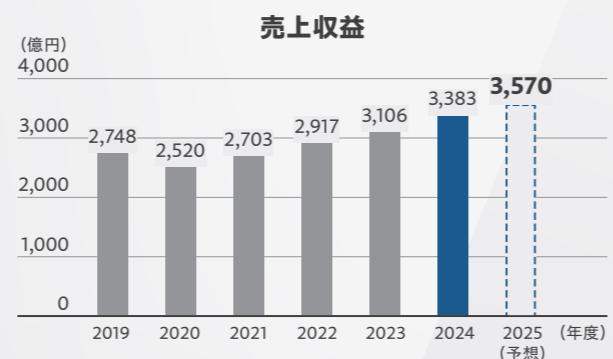
2025年度は、米国関税政策の動向等により、国内外の景気全般に不透明感が生じておりますが、国内IT需要は引き続き堅調と考えております。

売上収益につきましては、ITインフラ・ソリューション分野において、アセット型のソリューションを中心に大きく伸ばす計画としており、対前年同期比+6%成長となる+187億円増の3,570億円を目指してまいります。

営業利益につきましては、ビジネスモデル変革に向け

た技術・研究開発投資を積極的に実施する一方、一過性費用の反動に加え、增收効果、売上高総利益率の改善効果により、対前年同期比+12%、+45億円増の430億円を目指してまいります。

なお、4月に公表しました、インフォコム株式会社の子会社化による影響については、現在試算中であり、上記見通しに含めておりません。



財務マネジメントについて

新中期経営計画の実現に向けて

新中期経営計画は、NSSOL 2030ビジョンで示した飛躍的な利益成長に向けた基盤づくり期間と位置づけて、4つの抜本的な変革に注力することとしており、中長期的な成長に向けた投資を着実に実行しつつ、足元の収益力の向上を図るバランスの取れた経営を進めていきます。

新中期経営計画では、事業収益モデル変革の柱として、ビジネスモデルを労働集約型からTAM型へと転換を進めます。2027年度にはTAM型の売上収益比率を全体の75%程度まで拡大するとともに、収益を生み出すアセット等への成長投資については、売上高投資比率5%程度に引き上げます。この進捗状況については、的確にモニタリングし、可視化していきます。

さらに上記のオーガニック成長に加えて、3年間で1,500億円規模の資金を投じ、グローバルを含めたM&A等の外部成長施策を実行していきます。

以上の取り組みによる収益力の大幅な向上と並行して、企業価値向上に向けた資本コストや株価を意識した経営の取り組みとして、投資家との対話強化やIRの充実を図り、配当性向50%を継続して株主の皆様への還元にも努めることで、株主総利回り(TSR)の向上にも努めています。

なお、目標実現に向けたインセンティブ性を高めるため、役員報酬について業績連動割合の引き上げ、業績指標

にROEを組み込む等の報酬制度の改定を実施しております。

以上の取り組みにより、最終年度の2027年度では、売上収益4,500億円、営業利益600億円、ROE 13%程度の達成を目指します。

NSSOL付加価値

当社は、価値創造プロセスの進展・深化を測る指標として「NSSOL付加価値」を定義しています。中長期的な視点でNSSOL付加価値が拡大しているかを計測するだけでなく、事業活動から生み出されるNSSOL付加価値から、人的資本・知的資本(広義人件費)や製造資本等(減価償却費)への再投下により、更なる価値創造・事業成長につながる好循環を実現することが重要だと考えております。

新中期経営計画では、人的資本・知的資本の強化として、人材育成施策を充実させるとともに、採用ソースの多様化も進めています。また、報酬水準については、業界トップレベルの水準を早期に実現し、更に優秀な人材の確保に努めています。製造資本の強化については、ソリューション開発の加速など収益成長に向けたアセットへの投資を積極的に行っていきます。

これらの取り組みにより、NSSOL付加価値の拡大と投資・収益の好循環を継続することにより、高収益構造の実現と企業価値の向上を目指します。

キャッシュ・アロケーション方針

キャッシュ・アロケーションについては、将来の成長に向けた人的資本投資、成長投資、M&Aの着実な実行に加えて、株主の皆様への適正かつ安定的な配当に充當していく方針としております。

2024年度末(2025年度期首)の手元資金は、堅調な収益による積み上がりに加え、2024年度に実施した政策保有株式の一部売却により1,929億円となりました。なお政策保有株式については、2024年度末時点で上場株式の純資産比率は1%未満となっており、今後は事業提携を伴わない上場株式について原則保有しない方針としております。

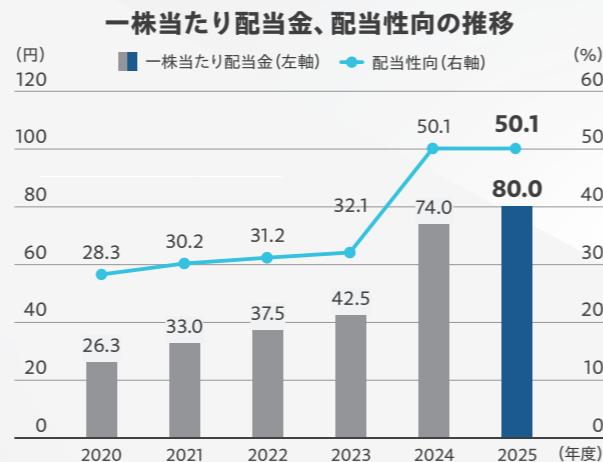
2025-2027中期経営計画では、4つの抜本的変革を着実に進めるべく、採用強化や育成の充実に向けた「人的資本投資」、研究開発、アセット開発、設備・事業投資といった「成長投資」に加え、3年間で1,500億円規模のM&Aを着実に実行しております。株主還元については、積極的な投資を実行する中においても、配当性向50%を堅持し、毎年の増益による増配を目指します。

手元資金については運転資金相当の月商2.4カ月分程度の水準とし、2027年度末900億円程度まで圧縮する予

定です。今後の旺盛な資金需要に対しては、営業利益の拡大によるキャッシュの積み上げに加え、必要に応じて外部からの資金調達も検討してまいります。

上記キャッシュ・アロケーションの実現により、資本収益性(ROE)についても2027年度までに13%程度の達成が可能と考えております。

2025年度は、新中期経営計画のスタートの年であります。目標の達成に向け、全社一丸となって邁進していきます。

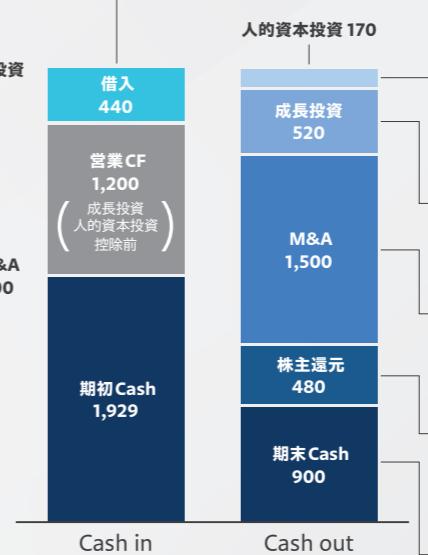


キャッシュ・アロケーション方針

2022-2024 実績



2025-2027 計画



Cash In (借入)

累積の手元Cashを活用
大規模投資時等には借入も活用

人的資本投資

変革実行費用を先行投入

成長投資

変革実行費用を先行投入

M&A

ビジネスモデル変革に向けたM&Aを確実に実行
1,500億円/3カ年規模

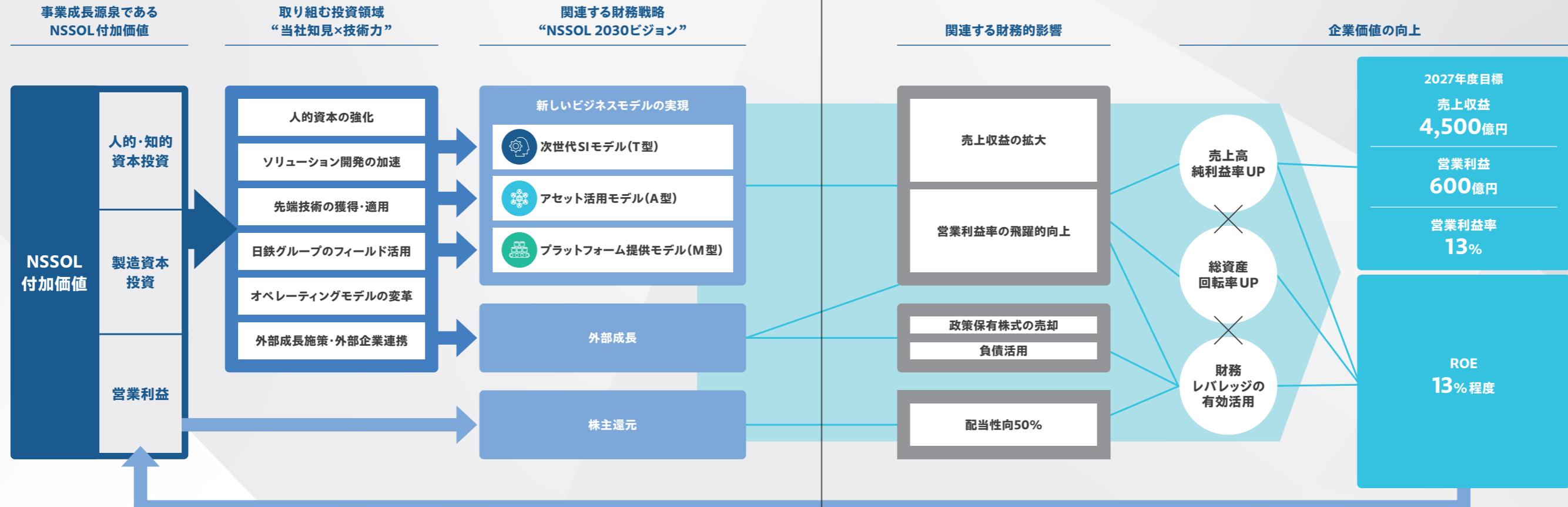
株主還元

2024年度配当金額をベースに毎年着実な増配
配当性向50%

Cash on Hand

同業他社並みの月商2.4カ月分程度を想定
1,000億円程度の圧縮

NSSOL付加価値とNSSOL 2030ビジョンとの連関



価値創造 プロセス

社会・経済の変化
技術革新

ITメガトレンド



生成AI等新技術による
システム開発・運用の変化



企業による
デジタルビジネスの拡大



業界横断プラットフォームの
本格化

パーカス 社会における存在意義 (P.01) ともに未来を考え

マテリアリティ (P.31)

① ITを通じた
社会課題の解決

社会の新たな可能性を テクノロジーと情熱で切り拓く

② 社会インフラとしての
ITサービス安定供給

③ 多様な人材が活躍できる
場の創出

④ 環境負荷低減

⑤ 信頼される社会の一員としての
ガバナンス/コンプライアンス追求

NSSOL 2030ビジョン (P.09)

Social Value Producer with Digital

2025-2027中期経営計画 (P.10)

事業収益モデルの変革 (P.11)

個別受託型SIから、TAM型をベースにした高収益モデルへシフト



事業への適用

当社の強み (変革 3)

価値創造の源泉となる「アセット」

技術知見

業務知見

当社の事業活動 (変革 4)

NSSOL付加価値 (P.21)

人的・知的資本

製造資本

顧客アプローチの変革 (P.13)

顧客個別課題への対応から、顧客経営・社会課題の視点へ

NSSOL 2030 ビジョン	売上高 5,000 億円
	営業利益 1,000 億円
	営業利益率 20%
	ROE 15% 程度

FY2027 計画	売上高 4,500 億円
	営業利益 600 億円
	営業利益率 13%
	ROE 13% 程度

技術獲得・適用プロセスの変革 (P.14)

研究開発と事業との連携強化及び、
標準化の推進による高度開発生産性の達成

社内業務・マネジメントの変革 (P.13)

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

価値の提供

NSSOL付加価値の蓄積

アウトカム

社会価値

社会の新たな可能性の実現

社会
社会インフラの
安定・高度化

働く人
多様な人材が活躍できる
社会の実現

環境
脱炭素社会の実現

お客様

お客様の可能性を見つけ
力タチにする

生産現場の
デジタル化
労働力不足対策

データドリブン
経営
業界
プラットフォーム
の構築

DX戦略実践
環境負荷の低減



ビジョンの実現へ向けて、チームで責任を果たす

当社は、昨年の「NSSOL 2030ビジョン」に続き、「2025-2027中期経営計画」を策定しました。また、コーポレート・ガバナンスの更なる強化を図るなど、持続的な成長に向けて歩みを進めています。社外取締役は、そのような当社を、どのように見ていらっしゃるのでしょうか。対談形式でお話ししていただきました。



社外取締役
石井 一郎



社外取締役
堀井 利江



社外取締役
藤原 雅俊



社外取締役
山畑 聰

2017年4月 東京海上ホールディングス(株) 取締役副社長
2018年10月 同社 常勤顧問
2020年6月 当社取締役 現在に至る
豊富なグローバル経験および企業経営・M&Aに関する高い見識を有する。

2018年1月 ソフィーナヒューティカウンセリング(株)(現花王 ヒューティプランズカウンセリング(株))代表取締役社長執行役員
2021年6月 港区立男女平等参画センターセンター長
一橋大学大学院経営管理研究科教授として経営戦略論等の研究に従事し、経営戦略分野研究の専門家としての高い見識を有する。
2023年6月 当社取締役 現在に至る
企業経営およびマーケティングに関する高い見識に加え、ダイバーシティ推進に関する要職を歴任。

2021年4月 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科 教授 現在に至る
2024年6月 ヤマハ(株) 常務執行役 コーポレート本部長
※これまで、経理・財務部長、経営企画部長、経営本部長、業務本部長、人事・総務本部長等要職を歴任。
2025年4月 同社顧問 現在に至る
2025年6月 当社取締役 現在に至る
長期にわたるCFOを中心とした企業経営経験、会計・ファイナンス、法務・リスクマネジメント、M&Aに対する高い見識を有する。

スキルの充実とチームアップで社外取締役のシナジーを生む

石井 日鉄ソリューションズは、2025年6月より取締役会の構成を変更してコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。13名であった取締役会の人員数を11名に減少し、社外取締役を5名から6名に増員しました。これにより社外取締役の割合も11名中6名と過半数を超える構成になっています。

新任の社外取締役にはヤマハ株式会社で取締役を務められていた山畑さんに就任いただいている。私は、今回山畑さんに加わっていただいた結果、取締役会全体のスキルが向上し、スキルマトリックスが充実したと思っています。山畑さんはご経験が豊富で、コーポレートの部分は一通りカバーされているので、中計などの戦略実行に必要なスキルは全体としてカバーされたと思います。

山畑 今、石井さんからご紹介いただきましたが、今回社外取締役に就任しました山畑です。よろしくお願ひいたします。ヤマハでは、経営企画・財務・IRをはじめ、法務、人事、総務、情報システム、物流等々、コーポレート部門を幅広く担当してきました。企業経営においては事業戦略に加えて、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティなどへの対応が求められますので、これまでの経験を活かし、当社の企業価値向上に貢献したいと思います。また、海外駐在経験や、M&Aの経験もありますので、事業拡大の後押しもしていきたいと考えています。

堀井 取締役会のスキルマトリックスはバランスがとても大事です。それぞれ得意分野をお持ちの方々が集まることで、あらゆる観点から考えて意見が出せる、議論ができる取締役会になると思います。様々な専門性を持つ方々の観察を結集して、企業価値の向上に資することが大切だと意識しています。

藤原 私は皆さんと異なりアカデミアの人間です。経営学の中でもイノベーションと経営戦略に関心を持って研究をしてきた学者ですので、そういった観点から見ることが多いです。イノベーションは長期的な企業価値向上にもつながる大きなポイントになり得るので、その辺りを注目していきたいと思います。

石井 この新しい社外取締役チームは、従来以上にカバーできる範囲が拡大し、チームとしてのパワーが格段にアップしている気がします。山畑取締役からはすでに新たな刺激を受けていますし、これを4人のチームの中で強化して、チームの総合力をさらに高めていくことが大事です。私たちがワンチームで活動していくれば、高いシナジーを生み出すことができると感じています。

日鉄ソリューションズの取締役会の役割

石井 当社は日本製鉄を親会社に持つ上場子会社という性格があります。それも踏まえて、当社の取締役会の目標

す姿、役割についてどう思いますか？私は当社のパパスに沿って企業価値を向上させていくことこそが、取締役会の真ん中のテーマだと思っています。その観点からすると、親会社である日本製鉄が求めるものも、少数株主が求めるものも企業価値の向上であることは変わらない。もちろん少数株主の利益については常に意識し、日本製鉄との取引は利益相反にならない仕組みを持ちながら、上場企業として株主共同の利益を目指していくことこそが、取締役会の役割に他ならないと考えています。

藤原 私もそれに尽きたと思いますね。やはり企業価値向上のために我々は存在していて、そのために独立した立場で意見を述べています。これからも少数株主を含め、全体の共通利益向上に向けて励んでいきたいと思います。

堀井 私は、企業価値を向上させることを考えれば、大株主も少数株主も利益相反はしないであろう方向性で進めています。ただし、社外取締役として「少数株主の利益を考えられているか」という点を常に自問しながら議論をしています。

石井 少数株主保護の観点は常に意識していますし、親会社との利益相反に関して仕組みとしては「親会社取引等審議会」という特別委員会を設置し、我々社外取締役が深く幅広く監督しています。今回、社外取締役が多様性を増したこと取締役会の過半数を占めたことで、少数株主保護を含むガバナンスの強化となっていると思います。過去には投資家の方と議論する機会がありました。そこでも当然のことながら親子上場の話題が出ました。彼ら投資家の方々に対しては、我々もこの点を意識して取り組んでいるという実事を、継続的なIR活動などで知つていただく必要を感じています。

目標と到達までの道筋が示された 2025-2027中期経営計画

石井 今回、新しく中期経営計画が策定されました。私は社外取締役として今年が6期目になりますが、実は3年前から、この新中期経営計画につながる動きは始まっていました。執行が取締役会で報告し、社外取締役が意見し、それを反映させるというプロセスで、取締役会の内外で議論を重ねてきました。その結果として昨年に発表した「NSSOL 2030ビジョン」と今回の「2025-2027中期経営計画」が策定されており、ここ2~3年の集大成だといえます。皆さんは、この新中期経営計画について、どのように感じていますか？

堀井 今回は出来上がった結果を報告されるのではなく、要所々で途中経過を共有してもらい、それに対して私たちも議論し、意見を述べて、それをまた執行が議論していくというキャッチボールをしながら進めることができましたので、非常に質の高い議論が盛り込まれている認識です。
藤原 新中期経営計画については、印象的な点が2つあり



ます。1つ目が、目標のストレッチ性です。「NSSOL 2030ビジョン」で掲げている目標に向かって、大きなジャンプが求められる内容になっています。従来の「パートナー」から「プロデューサー」へ自分たちが意識的に変革を主導していくという強い意思が表現できていると思います。2つ目は、ストレッチした目標を実現するための具体的な取り組みを、同時に示している点です。新中期経営計画では「TAM型」へのビジネスモデルの変革に取り組むことを示していますが、その道筋が明確に描かれているところに注目しています。

もちろん実現への課題はいくつかあります。アセット化やコンサルティング機能強化への動きは、SI業界全体の流れです。その中で当社がどのような独自ポジションを取っていくのか、強みの解像度を上げる必要があります。また大きな変革を進める際に、既存の組織に働きがちな慣性をどうやって乗り越えていくのか。今回、中期経営計画推進のために新しい部署を設置していますので、その活動を注視していきたいと思います。

堀井 藤原先生がおっしゃる通り、新中期経営計画は「何をするか」という戦略の部分と、「どのように実行するか」という戦術の部分が明確に示されています。ただ、途中段階では、TAM型への変革で事業ポートフォリオが具体的にどうなるのかは、まだ検討中のことでした。そこは、私が特に気になった点でした。それを執行側に伝え、議論された結果、事業ポートフォリオの具体的な数値目標の提示に至ったことは、非常に評価しています。あとはこれが一人ひとりに浸透し、成果を上げていくことが大切です。その面では「NSSOL IGNITION DAY」という全社の決起集会に参加して、皆さん自分が分事として受け止めていることを実感しました。今後は公表した目標に対しての進捗状況を確認し続けることが、私たちの役割だと考えています。

石井 「NSSOL IGNITION DAY」は、有楽町の東京国際フォーラムで一番大きなホールで開催されて、リモートも含めると約6,300人が参加したそうです。私も当日参加して、取締役会の会議室では感じ取れない一人ひとりの熱を感じました。これだけ多くの人たちが1つの目標に向かって結集し、士気を高めていく姿は感動的でした。

山畑 私も「NSSOL 2030ビジョン」と新中期経営計画は、将来の目指す姿とそこに向かう道筋が具体化されていて、

素晴らしい経営計画だと思います。新中期経営計画はストレッチした積極的な計画ですが、前中期事業方針がすべての財務目標に対して1年前倒しで達成されていることが、新中期経営計画の数値計画に対する納得感を与えていました。一方で、サステナビリティを経営の枠組みへどのように組み込んでいかにについて更なる改善の余地があるように思っています。「事業を通じて社会価値の創造を目指すことで企業価値の向上を図っていく」という価値創造プロセスの整理がより進めばと思います。そのためには、TAM型のMで複数企業が共同利用するマルチカンパニー・プラットフォームを提供するビジネスモデルがポイントになると思います。この戦略を具現化する中で、会社の中でサステナビリティに関する議論が活発化していくことを期待しています。

堀井 「NSSOL 2030ビジョン」では、2030年に向けた当社の目指す姿を「Social Value Producer with Digital」としています。中期経営計画については、「パートナーからプロデューサーへ」の変革がフォーカスされますが、私は「ソーシャルバリュー」の部分も大切だと思います。目の前のお客様があり、その先に社会がある。我々は社会インフラをつくる企業ですから、社会的価値を高めていく必要があります。私たちの生み出すソーシャルバリューについても、もっと議論することが重要になります。

M&Aのケイパビリティを高め 外部成長を実現していく

石井 新中期経営計画では、外部成長を戦略の一つに挙げて積極的にM&Aによる成長を取り込んでいく方針です。現状では手元資金は積み上がっている状態ですので、このキャッシュを株主還元と成長投資でバランスを取ってアロケーションしていくことが重要になります。株主還元については配当性向の目標を50%とするなどしっかりと対応しています。M&Aについては、3年で1,500億円という数字を公表しています。また、何のために、どうやって目標に向かってミッシングパースを取りに行くか、この辺は整理できたように思います。が、これを実行に移した際のPMIまでやり切るケイパビリティとリソースはまだ足りていないのではないか、という懸念があります。PMIの成功



には、最終的には誰がオーナーシップを持つのか、事業サイドのオーナーをしっかりと決めて、一人が一定の権限を持って引っ張っていくことが必要です。これに関しては会社全体としての仕組みと必要なリソース、ケイパビリティにはまだ課題があると思います。

藤原 お話しいただきましたように「NSSOL 2030ビジョン」に従って、内製的にできることと、外部から獲得しなければできないところを整理しながら、何が足りないのか、何を外部から持ってくるべきなのかという議論は進んできていると感じます。M&Aでは、企業価値の創造に向けて活かしていくPMIが大切です。石井さんの繰り返しになりますが、やりきる責任者をきちんと立てられるかどうかが非常に重要なことです。どこかでエアポケットが生じてしまつて、そこに落ちてしまうことがないように、誰か一人が束ねてしまつかり管理する体制にしていただきたいです。実際にはいろいろなことが起きるかもしれません、それを経験として学習してケイパビリティを高めていくことも重要です。当社の中にM&Aをやっていく能力を蓄積して体制を構築する。その取り組みをしっかりとウォッチていきたいと思います。

山畑 私も過去にM&Aを実行した経験がありますが、とにかく重要なのはPMIです。新中期経営計画で公表している3年間で1500億円の金額の大きさもさることながら、その規模のM&Aをやり切るエネルギーも相当なもののが求められます。実際にPMIは誰がやるのかとなったときには、既存の事業部門だけではやり切れるものではないでしょう。PMIをやり切る仕組みを会社としてしっかりと準備しないといろいろなリスクが発生してしまいます。もちろんM&Aは有効な成長の手段です。単なるアドオンではなく技術的なシナジーや組織文化のシナジーも起こります。M&Aの成果を最大限に発揮するために、リスク管理をしっかりと行なわなければなりません。

それと先ほどから話題にのぼっていますが、何を獲得するのかということをしっかりと捉えておく必要があります。営業基盤なのか技術なのかブランドなのか、それらの資産でどれだけのシナジーが得られるのか。また、そういう資産は、結局は人に紐づいているので、経営者を含むキーパーソンのリテンションプランを考えることも重要です。

堀井 取締役会の中でも、M&A案件が出たときに、どういったビジネスでどういったパフォーマンスかの判断や、キー

パーソンに対して当社がどのように求心力を持ち得るかという議論はよくされています。今後、M&A先の会社を誰がどのようにリードしていくのかという点も、より重要なになってくると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

石井 それでは最後に、ステークホルダーの皆様に対する皆さんからのコミットメントで、この座談会を締めたいと思います。

藤原 私は、イノベーションや経営戦略の領域に関心を持って研究をしてまいりました。ゆえに、中長期的な企業価値の向上という観点から、イノベーションの重要性というの非常に強く感じています。その点で、当社独自の開発・運用統合プラットフォームのNestoriumに注目しています。これが土台となって新しいビジネスを次々と生み出す泉になってくれるか、大変楽しみにしているところですし、現実に機能してどれぐらいパイプラインに入ってくるか、会社としてどう活かしていくのかを、しっかりと見ていきたいと考えています。

山畑 今までの経験を活かし、独立社外取締役として、リスクテイクの後押しを含む監督機能をしっかりと発揮していきたいと思います。

堀井 「NSSOL 2030ビジョン」と新中期経営計画を目指すべき方向、やるべきことがクリアになったと思います。それを実行する人たちも「よし、やるぞ」という状態になっていると感じています。それ自体は非常に素晴らしいことですが、世の中の状況の変化があまりにも大きく、何が起こるかわからない状況で、見落としてしまっていることや思わぬリスクがあるかもしれない。我々としてはあらゆる可能性について透明な公平・中立的な立場からしっかりと議論して、企業価値の向上に貢献したいと思います。

石井 皆さん、ありがとうございます。当社の目指す方向や、何をすべきかは定まりました。ただ、本当にそれができるかどうかは、今後の行動次第です。社外取締役として、これまで以上に監督機能を発揮して、厳しい提言をしていかなければなりません。私たちもチームとしてお互いをカバーしながら、全体のレベルを上げていきたいと思います。ビジョンの達成に向けて我々の責任は重いと思います。



NSSOLの サステナビリティ 経営

変化が激しく多様性が高まる社会において、企業の果たすべき役割は大きく変化しつつあります。

当社は、「パーパス
「ともに未来を考え 社会の新たな可能性をテクノロジーと情熱で切り拓く」
で表現された当社の社会的な存在意義を発揮して、事業を通じた社会価値創造に取り組むべく
サステナビリティ経営を推進します。」



マテリアリティの設定プロセス

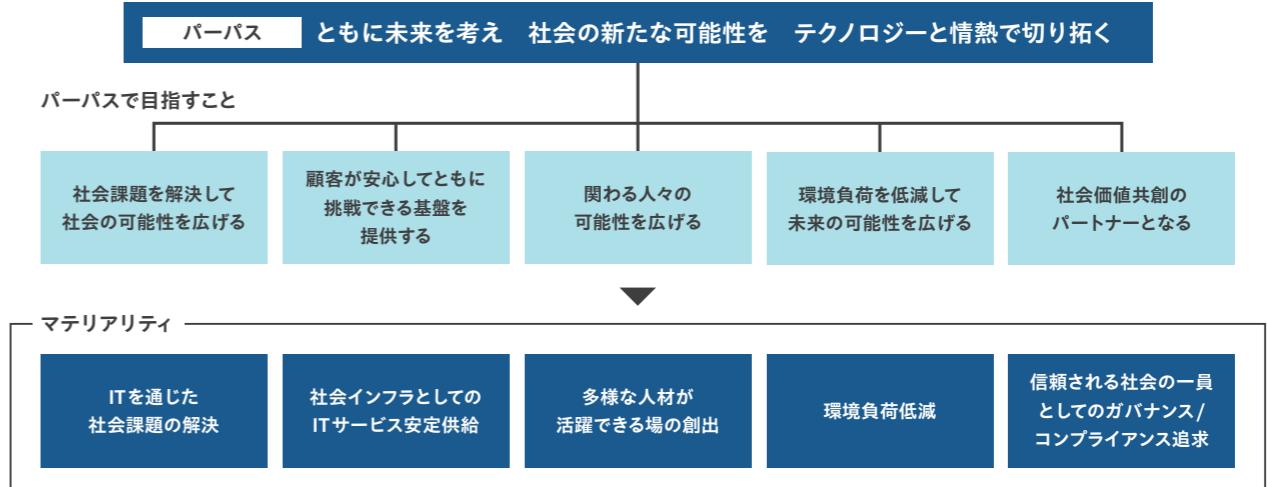
2021年度に作成したマテリアリティを基礎に、毎年パートごとに見直しておりましたが、「NSSOL 2030ビジョン」や「新中期経営計画」の策定に合わせて、より具体的となった将来への眼差しを取り込む形で一から見直しました。

サステナビリティ経営の推進のために

当社では「サステナビリティ経営」を推進するために、まず当社の社会的な存在意義としてパーパスを定めました。このパーパスを起点として社会価値の創出に取り組んでいきます。そして、パーパスを踏まえて、5つのマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)を設定しました。マテリアリティを設定することで、サステナビリティ経営に具体的にどう取り組むのかを明確にしています。そして各マテリアリティにKPIを設定し、中長期的に進捗管理を行っていきます。

サステナビリティ経営の管理体制としては、「サステナビリティ委員会」を中心としたマネジメント体制を構築しています。

パーパスとマテリアリティ



サステナビリティ経営の推進体制

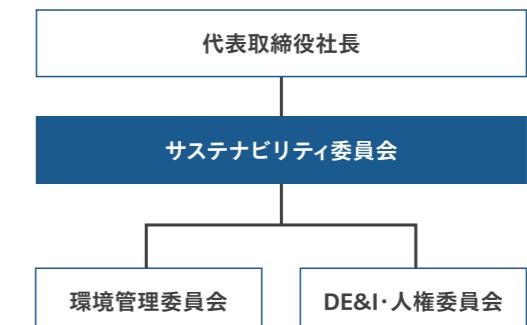
当社では、マテリアリティへの取り組みの推進体制として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会では、マテリアリティへの取り組み方針、対応の推進状況等を審議するとともに、必要に応じて「部会」「ワーキンググループ」を設置し、機動的・効率的な推進を図る体制を取っています。

また重要事項について、経営会議及び取締役会に報告しています。

サステナビリティ委員会構成

サステナビリティ委員会	委員長	代表取締役社長
	副委員長	管理本部担当取締役
	委員	経営会議メンバー

推進体制



サステナビリティ審議事項

- サステナビリティ課題の取り組み方針・年度計画の策定
- サステナビリティ課題の推進状況の確認・評価及び対応
- サステナビリティ課題に関する法令改正、規制動向等の重要課題に関する情報収集

STEP 1 社会課題の把握・整理

「旧マテリアリティ」と国際的なフレームワークを参考に、改めて当社グループ事業と強く関連する社会課題を幅広く抽出し、重点テーマの候補を見直しました。

STEP 2 優先度・重要度の評価

①で選定した候補の中から、当社グループの事業への影響度を評価し、課題を整理しました。

STEP 3 ヒアリング・議論の実施と決定

②で整理した課題について、サステナビリティ委員会を主な議論の場としつつ、社内外の取締役、役員層、従業員各層と議論を重ね、当社のマテリアリティとして経営層に諮り、決定しました。

マテリアリティとKPI 2025年度からの計画

当社は、2021年度に選定したマテリアリティに対して、2022年度、2023年度と取り組みを進めてきました。2024年度からは、当社サステナビリティ経営の更なる高度化のために、KPIを一部見直すとともに、その具体的な評価指標および定量的な目標値を設定しました。

見直しにあたっては、社内各関係部署と「指標としての

実効性、具体性」に重きを置いて議論を重ね、また社内外の取締役、役員とも議論しながら、最終的に経営に諮り決定しました。

今後も、外部環境の変化や当社の事業運営状況の変化に即して、当社サステナビリティ経営の具体を映すものとなるよう柔軟に見直していく予定です。

マテリアリティ	NSSOLが取り組むこと	KPI	2025年度からの計画	
				取り組みの具体的な評価指標と目標値
1 ITを通じた社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ■ 少子高齢化や地球環境問題等の社会課題をITで解決 ■ 値段提供方法の多様化による新たな社会価値の創造 	■ 顧客ビジネスや当社が提供するITサービスを通じた社会課題解決への貢献実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界横断プラットフォーム提供による社会課題解決実績 	
		■ 社会全体のIT利用のサステナビリティ実現への貢献実績 (変化に強く、長く使えるアーキテクチャやプロセスを用いた情報システムやサービスを、AIなどの先端技術を駆使して高い生産性で提供することで、社会全体のIT利用のサステナビリティに貢献)	<ul style="list-style-type: none"> ■ T型売上高 2025目標:680億円 ■ 研究開発費総額 2025目標:非公開 	
		■ ベストプラクティス提供による企業の生産性・競争力向上実績 NEW	<ul style="list-style-type: none"> ■ A型売上高 2025目標:570億円 ■ ソリューションパイプライン市場投入件数 2025目標:非公開 	
		■ 業界横断プラットフォーム提供による社会課題解決実績 NEW	<ul style="list-style-type: none"> ■ M型売上高 2025目標:35億円 	
2 社会インフラとしてのITサービス安定供給	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会の信頼にこたえるシステムの安定運用 ■ 社会の安心を支える情報セキュリティの確保 ■ 社会変化を捉え、先端技術を活用したプロジェクト推進の高度化 	■ ITサービス案件障害件数 (当社提供ITサービスの安定運用およびセキュリティ確保の指標)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ITサービス案件における重大障害発生件数 連結 2025目標:0件(2022から、0件を継続中) 	
		■ 安定的なプロジェクト推進実績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提案通りの工期でのシステム供給率 連結 2025目標:非開示 	
3 多様な人材が活躍できる場の創出	<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイバーシティを推進し、誰もが活き活きと働く組織 ■ ITによる社会価値創造型人材の採用・育成・創出 ■ 人権の尊重、他者を大切にし、お互いに認めあう文化を醸成 	■ 自律型育成とハーハードスキル・ソフトスキル両面での多様化 NEW	① キャリア自律のマインド醸成:エンゲージメントサーベイ設問「当社では、自分らしいキャリアの実現に向けて自律的に行動できる仕組みや環境がある」、「私は、直属上司とキャリア開発について有意義な議論をしている」 単体 2025目標:前年度以上	
		■ 従業員エンゲージメント状況	② e-learning活用状況 2025目標:前年度以上	
		■ DE&I推進状況	③ インクルージョンスコア 連結 2025目標:前年度以上	
		■ 健康経営進捗度	④ 女性新卒採用比率 単体 2025目標:30%以上を継続	
		■ 人権尊重への取り組み推進状況	⑤ 年休取得7日以下者 連結 2025目標:ゼロ化	
4 環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ■ ITを活用してお客様を通じた環境負荷の低減に貢献 ■ データセンター事業で、再生可能エネルギーを積極的に活用 ■ 環境負荷低減に向けて自らが利用する電力等、資源の効率化を徹底 ■ 自社が排出するGHG(温室効果ガス)を2050年までにゼロとする 	■ 環境負荷低減に資するソリューション、サービスの創出 (お客様の環境負荷を直接的に削減する当社サービスの売上高を指標に設定。削減の内容は、物理機器の削減(仮想化)、電気使用量の削減、紙使用量の削減、移動の削減(ロケーションフリー)、要員効率化など)	① ITアウトソーシングサービス売上高 2025年度目標:290億円	
		■ 温室効果ガス排出量(Scope1+2)	② デジタルワークプレースソリューションサービス売上高 2025年度目標:270億円	
5 信頼される社会の一員としてのガバナンス/コンプライアンス追求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法令遵守の徹底 ■ 内部統制(リスクマネジメント)の強化 ■ 公正で透明な組織・業務運営 	■ 温室効果ガス排出量(Scope1+2)	③ 温室効果ガス排出量(Scope1+2) 連結 2025目標:26,716 t-CO ₂ [*]	
		■ ガバナンス/コンプライアンス強化に向けた取り組み推進状況	④ 取締役会の実効性評価 連結 2025目標:実効性が確保されている	

マテリアリティとKPI 2024年度の実績

マテリアリティ	2024年度		
	KPI	取り組みの具体的な評価指標と目標値	実績
1 ITを通じた社会課題の解決	顧客ビジネスを通じた社会課題への貢献実績	■ 全社売上高 連結 ■ 2024目標:3,300億円	■ 3,383億円 ○
	社会課題の解決を促進するソリューション、サービスの創出・提供実績	①新規ソリューションに係る開発投資額 連結 ②ソリューションパイプラインの市場投入フェーズ件数 連結	①非開示 ②非開示
2 社会インフラとしてのITサービス安定供給	ITサービス案件障害件数 (当社提供ITサービスの安定運用およびセキュリティ確保の指標)	■ ITサービス案件における重大障害発生件数 連結 2024目標:0件	■ 0件 ○
	安定的なプロジェクト推進実績	■ 提案通りの工期でのシステム供給率 連結	■ 非開示
3 多様な人材が活躍できる場の創出	Equity確保に向けた取り組み推進、女性活躍推進状況	■ 女性基幹職数 単体 一部連結 * ※ グループ各社への出向者を含む	■ 目標達成 ○
	従業員エンゲージメント状況	■ エンゲージメントスコア 中期目標は単体 連結 2024年度目標:前年度以上	■ 目標達成 ○
4 環境負荷低減	働き方変革進捗度	①年間総労働時間 単体 連結 2024年度目標:2,000時間 ②平均年休日数 単体 連結 2024年度目標:15日以上維持 ③健康管理時間超過件数 連結 2024年度目標:ゼロ ④年休取得7日以下者 連結 2024年度目標:ゼロ	①目標未達 ▲ ②目標達成 ○ ③目標達成 ○ ④目標未達 ✗
	自律型育成環境整備と風土醸成状況	①キャリア自律のマインド醸成: エンゲージメントサーベイ設問「当社では、自分らしいキャリアの実現に向けて自律的に行動できる仕組みや環境がある」の値 単体 2024年度目標:前年度以上 ②自己選択型育成施策の強化 単体 e-learning (Udemy) の配布拡大、社内研修のe-learning化、当社標準e-learning環境の整備	①目標達成 ○ ②目標達成 ○
5 信頼される社会の一員としてのガバナンス/コンプライアンス追求	人権尊重への取り組み推進状況	■ 人権デューデリジェンスプロセスの推進状況 連結 人権デューデリジェンスプロセスの定着・範囲拡大	■ 人権デューデリジェンスプロセスを継続して実施 ○ ■ 海外グループ会社のサプライチェーン(外注パートナー)に対象範囲を拡大 ○
	お客様を通じた環境負荷低減 (お客様の環境負荷を直接的に削減する当社サービスの売上高を指標に設定。削減の内容は、物理機器の削減(仮想化)、電気使用量の削減、紙使用量の削減、移動の削減(ロケーションフリー)、要員効率化など)	①デジタルワークプレースソリューションサービス 売上高 2024年度目標:195億円 ②ITアウトソーシングサービス売上高 2024目標:115億円 ■ 温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 連結 2024目標:28,052 t-CO ₂ * ※ 長期計画(2030年排出量半減目標に向かって、基準年2015年から年率3.3%でリニアに削減)の年次目標値	■ 220億円 ○ ■ 105億円 ▲ ■ 17,246t-CO ₂ (対目標-10,806t-CO ₂) ○
	ガバナンス/コンプライアンス強化に向けた取り組み推進状況	①取締役会の実効性評価 定性 2024目標:実効性が確保されている ②コンプライアンス強化期間 e-learning 受講率 2024目標:100%	①実効性が確保されている ○ ②100% ○



多様な人材が活躍できる場の創出 (P.31)

マテリアリティ 3

取り組み

- ①ダイバーシティを推進し、誰もが活き活きと働く組織
- ②ITによる社会価値創造型人材の採用・育成・創出
- ③人権の尊重、他者を大切にし、お互いに認め合う文化を醸成

NSSOL2030ビジョン実現に向け、人材を最も重要な経営資産として位置づけ、人的資本経営を強化していきます。これまでのSI型ビジネスに最適化された人材から、変化の激しい時代に対応し、お客様への新しい価値を提供しうる存在、社会価値創造人材へとシフトしていきます。そのためには、各自が自らのキャリアを描き、そのキャリア実現に向け自律的に学ぶことが必要です。そこで当社は社員にとって魅力的な、エンゲージメントの高い会社づくりを進めるべく、働きやすく、働きがいのある職場づくり、

社員の自律的な成長を支える人材育成環境整備、自律的なキャリア形成や適時適切に社員の貢献に応える人事制度整備を進めています。

当社は企業文化として、社員一人ひとりが自ら考え行動し(自律)、様々な想い、スキル、属性などの多様性を大切にしつつ(分散)、集団としての一体感をもつこと(協調)を目指しており、これら「自律・分散・協調」を各種人事施策の根幹に据えています。

人的資本に関する基本的な考え方

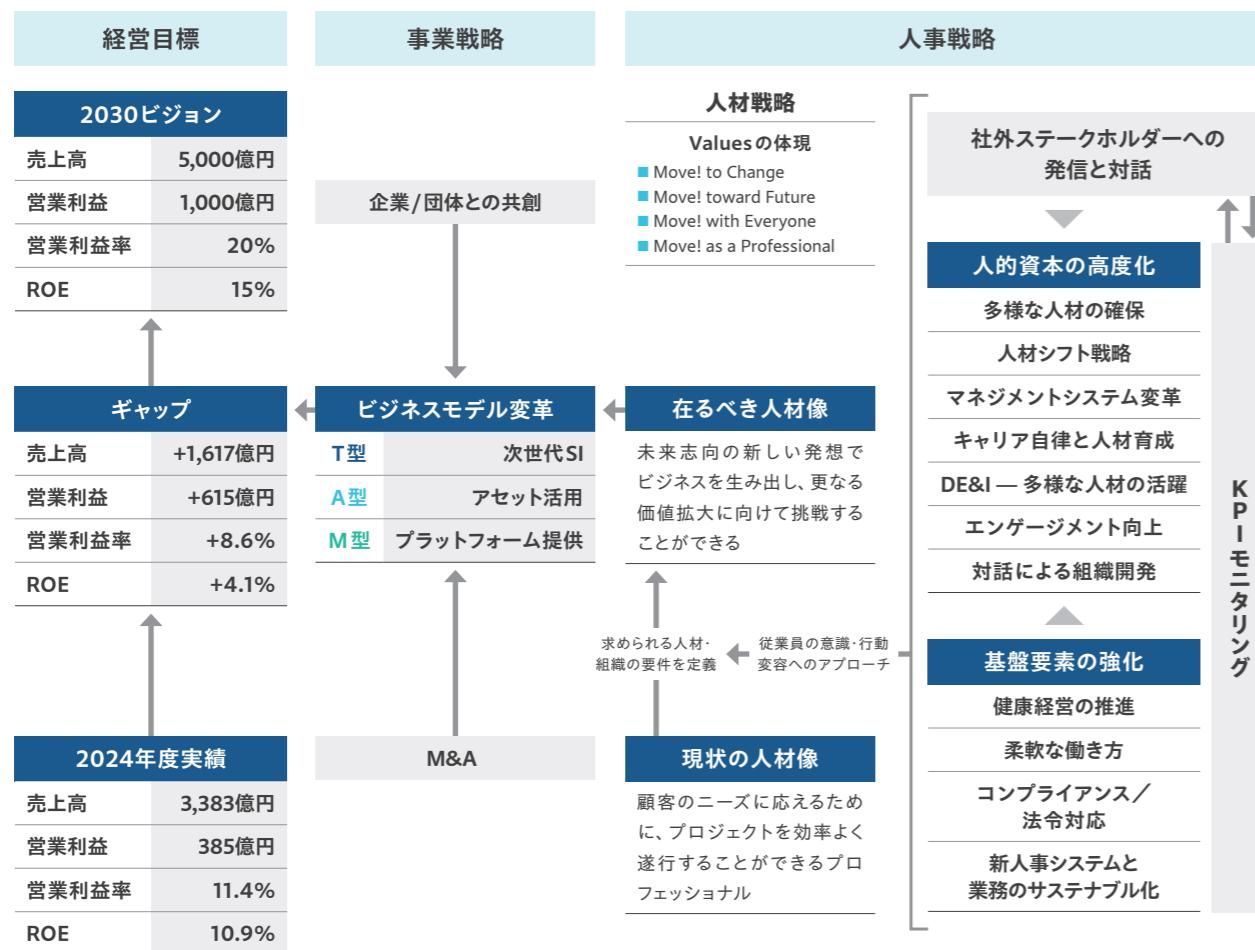
当社はNSSOL2030ビジョン及び2025-2027中期経営計画実現のため、経営戦略に連動した人事戦略を策定しています。そこに含まれる各施策は、人材版伊藤レポート2.0を基に整理しています。

2025-2027中期経営計画では、以下の点を強化していきます。質の観点では、SI型人材から社会価値創造人材へのシフトを進めます。そのためには、これまで注力してきたITスキルや業務知見といったハードスキルの強化に加え、社会課題解決意識や新しい分野・技術へのチャレンジといったソフトスキルの強化を図ります。数の観点では、従来の人材像に加え、ビジネスアーキテクトなどビ

ジョン実現に対応した人材を新たに採用し、変化対応力を高めます。加えて、優秀な人材に選ばれる会社となるための競争力ある待遇体系・待遇水準を目指します。

また、働きやすい職場環境づくりや、誰もが活き活きと活躍できる場の創出を通じ、エンゲージメントが高い会社づくりを進めます。さらに、社員が肉体的・精神的・社会的に満たされた状態、つまりウェルビーイングであることがビジネス変革のための事業基盤とし、これまで取り組んできた労働時間適正化の取り組みに加えて、健康経営に資する取り組みを強化します。

事業戦略と人事戦略との連動



1-1 ビジョン実現のための人的資本の高度化-人材編-

人材シフト戦略(意識改革)

当社の「NSSOL 2030ビジョン」及び「2025-2027中期経営計画」のため、ビジネス変化対応力・社会価値創出力向上のため、SI型ビジネス向け中心の人材ポートフォリオから、社会価値創造型人材へのアップデートを行います。

ビジョン及び新中計実現のために求められる人材像「TAM型事業収益モデルに対応するスキルを持ち合わせた人材」について、以下の通り整理しました。

ハードスキル

- 各組織の業務遂行に必要な高いコアスキル、自社リューションに関する知識
- AI等の先端技術に対する深い知識と活用力
- 業界全体の動向や顧客の経営戦略・IT戦略の理解、会計・マーケティング知識等

ソフトスキル

- 変化に対する柔軟性、適応力、チャレンジ精神 (Move! to Change)
- 創造性、革新性、新たなビジネスを生み出す力 (Move! toward Future)
- コラボレーション意識、コミュニケーション力 (Move! with Everyone)

- プロフェッショナルとしてスキルや技術を磨き続ける力 (Move! as a Professional)

社員がこのような知識・スキルを変化に応じて継続して獲得し、かつ新しい発想・考え方・動き方を自然に行うことができるようになるためには、

- 時々で求められる新しい知識・スキルを常に更新し続ける自律的なキャリア開発・自己啓発と、それを支えるキャリア・能力開発環境
- チャレンジ精神や変化への柔軟性等、求められる社員の思考・行動様式を引き出す各種マネジメントシステム（人事においては、評価制度、目標管理制度、団体業績評価制度、表彰制度、等）
- 求められる人材となる素地のある人材を、適切に見極める採用

が必要であり、これらを整備して社員の思考・行動様式を具体的に変化させ、それを組織風土の変革へつなげていきます。

キャリア自律と人材育成

キャリア自律の考え方を基本として、各社員が自分のキャリアを自ら描き、その実現のために自発的に学ぶ風土を実現します。当社はキャリア自律を後押しするため、自己選択型育成施策の考え方を基本として、以下を進めています。

- 社会価値創造型人材像を社内に示し、これに向けた社員のキャリア自律意識の強化
- キャリア自律を促進するためのキャリア研修の強化
- キャリア自律をベースとしたリスクリング強化のためのe-learning (Udemy等)施策の拡大
- 人材の戦力把握と人材育成PDCAを可能とするハードスキル(技術力や業務知見)把握の仕組みである、キャリアLinkの活用

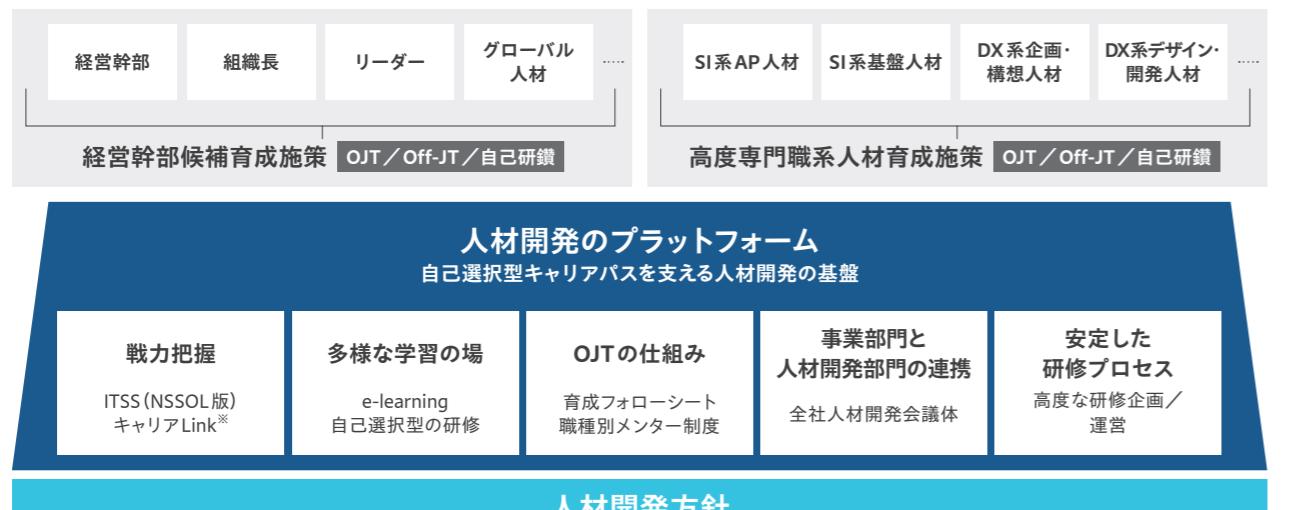
⑤ 社員のハードスキル把握に加え、ソフトスキル(マインドセット)把握を行い、社会価値創造型人材数の把握と規模拡大に向けたPDCAの実施

⑥ 現場OJTを促進する育成強化部会の活用

⑦ 高度な専門性・幅広い経験・強いリーダーシップを備えた中核人材を育成するための仕組み「NSSOLアカデミー」の継続活動

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人材開発投資額(百万円) (人事本部+各事業部門の合計)	808	895	1,246	1,256
ベンダー資格取得数(件)	561	707	741	-

人材開発施策の全体像



※ 収集データを「NSSOL人材白書」として社内公開

求める人材の確保

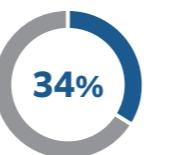
2030ビジョン実現のため、新卒、キャリア採用において、これまでのAIを中心とした当社が強みとする技術力を持ったメンバーに加え、近年では社会課題解決、社会変革を起こすマインドを持ったメンバーを多く採用しています。

事業成長を支える人材の安定的な確保のため、新卒採用ではビジネスインターンシップを通じ当社事業に共感をもつ学生の採用、当社のパーカス、バリューの認知のための大学施設のネーミングライツ取得、若い世代のキャリア自律意識に対応した初任配属採用等を行うことで、毎年3万人を超えるエンタリー者から将来の中核人材を安定的に採用しています。

(2026年度新卒採用予定者 約200名)

キャリア採用では従来の事業成長に直結するIT人材に加え、業務知見を重視し、当社がターゲットとしている顧客業種からの採用も増やしており、人材の多様性が向上しています。さらにキャリア採用を加速させるために、積極的な採用広報の展開や、リファラル、アルムナイといった採用経路の多様化を図っています。
(2025年度キャリア採用予定者 約170名)

2025年度女性採用比率



女性活躍推進

女性活躍推進については重要テーマとして取り組んでおり、2021年4月に策定した「女性活躍推進に関する行動計画」では、以下の目標を設定しました。

目標1 2025年度までに、女性基幹職の人数を現状から2倍以上とする。

目標2 新卒採用における女性採用比率30%以上を維持・継続する。

この目標達成に向けて、「女性のためのCareer Enhancement Program」として、キャリア研修・面談をはじめ、女性管理職候補人材の「個別育成計画策定・フォロー」、「既存管理職によるグループメンタリング」等の実践的な取り組みを行っております(今年度までの受講対象者100名以上)。

この活動成果として女性の管理職91名、女性役員2名など、毎年女性新卒採用者30%以上を継続しているなかで、ますます活躍の場が広がっています。

育児・介護と仕事の両立

育児と仕事の両立に関しては、単なる就業継続のための支援にとどまらず、育児を抱える中でもやりがいを失うことなく活き活きと働き続けられる職場環境を整えるため、各種施策を展開しています。なかでも男性の育児休業取得率[※]は「96.6%」、取得日数[※]が「105日」(2024年度)と着実に増えています。休業からの復職者とその上司を1組とした研修について、2024年度は64組受講(うち男性育休復職者45組)しています。

介護と仕事の両立については、経営リスクの一つとして2023年度の介護調査で確認したりiskも踏まえ、国内グループ会社を含む全基幹職向けに介護の両立マネジメント研修(e-learning)を実施しています。事後アンケートでは「マネジ

メントに役立つ」と答えた割合が97%と、社内の風土醸成に大きく寄与いたしました。また本研修実施と同時に、既存施策(介護相談会・セミナー・コラム等)について国内グループ会社が一律利用可能なよう対象範囲を拡大しております。

※ 当社独自の育児事由で利用可能な休暇(配偶者出産休暇、福祉休暇)の取得日数を含む。

障がい者雇用

2021年4月に、様々な障がいのある方の長期就労と活躍の場を創造していくことを目的にした特例子会社(株式会社Act.)を設立しました。同社は「1億人に“ワクワク”を届けられる集団に」を経営ビジョンに掲げ、障がいのある方もそうでない方も一緒にになって「新しい価値あるもの」を創造していく会社です。同社に関わってくださるすべての方々と共に、様々な社会課題に挑戦し、そのつながりの輪を日本中に広げていく。こうした活動を通じて共創社会の実現に寄与する会社を目指しています。

同社では、グループ会社の事務効率化を支援するオフィスサービス事業、グループ会社の社員が快適に仕事ができる空間を提供するオフィス運営管理事業、マッサージ等を提供する福利厚生関連事業、そして地域と連携し地方活性化を図る地域サービス事業を行っています。それぞれの事業領域において、社員の障がい特性に応じた支援体制を構築し、長期的な社員の就労を実現できる環境づくりに努めるとともに、新たな職域の拡大に取り組んでいます。

地域サービス事業としては、2021年10月に徳島県、2023年10月に高知県に事業所を設立しました。農業と福祉、そして企業が連携することによって、それぞれの分野が抱える課題を解決し、地域共生社会を実現する「農福連携」の取り組みを進めています。

以上の取り組みにより、当社の障がい者雇用率は2.57%となっています。

1-2 ビジョン実現のための人的資本の高度化-組織編-

エンゲージメントを高める組織風土づくり

事業を取り巻く環境変化が激しさを増す中、当社が中長期的に持続的成長を実現するためには、多様な人材が様々な視点から議論し、新しい発想を生み出していくことが求められます。当社では、社員一人ひとりの個性や価値観を認め合うとともに、多様な能力や経験を伸ばしていくことができる組織風土づくりを進めています。その基軸になっているのが、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンです。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン[※]は、多様な人材の活躍を目指す当社にとって重要な施策です。女性、育児、介護、キャリア採用、外国籍、シニア、ハンディキャップ、LGBTQ+等、それぞれで生じやすい制約や悩みを取り除くための制度・環境整備を行うとともに、ともに働く仲間同士で理解・協力し合える風土醸成を推進し、誰もが能力を最大限に発揮できる環境を整えています。

※ 当社ではこれまで「Inclusion」に「Equity」の概念を含むかたちで「D&I」としていましたが、「DE&I」という表現が一般的となりつあり、当社も「Equity」の概念を表出し「DE&I」と改めました。

	実施中	今中計検討テーマ
女性	育児・介護・私傷病等の時間制約	シニア
当事者向け	キャリア形成支援施策 (研修・面談・メンター制度)	LGBTQ+
管理者向け	個別育成計画の徹底・個別フォロー強化	障がい者
職場風土醸成	男女育休取得促進 管理職向けダイバーシティマネジメント研修(全ライン部長・一部GL向け) オープンセミナー 介護者増に伴う施策強化 治療と仕事の両立の施策検討	外国语社員 採用方針検討 環境整備 グローバル交流会、海外現地法人トレーニング受け入れ グローバルインターンシップ DE&Iポータル、各種講話での情報発信

狭義の多様性

属性のダイバーシティ

いわゆる「マイノリティ」の属性で生じやすい制約や悩みを理解し、能力を最大限発揮できる環境を整える

労働人口減少の中、女性・シニアなど以前はマイノリティだった人材や、育児・介護等の時間制約のある人材など、様々な属性の社員が活躍できる会社であることが不可欠です。属性ごとに生じやすい課題や悩みを取り扱うことで、「時間制約のため能力に見合う業務にアサインできない」といった状況を防ぎ、属性にかかわらず能力を最大限発揮できる環境につながります。

本質的な多様性

個性のダイバーシティ

(知・経験のダイバーシティ)

属性にかかわらず、社員一人ひとりの個性や価値観を認め合う多様なスキル・経験を伸ばす

変化の激しい時代においては、従来の事業を維持するだけでなく、外部環境の変化に合わせ新しい価値を生み出していくことが必要です。

しかし、同質性の高い集団では、柔軟に変化に対応していくことはできません。多様な人材が様々な視点から議論を交わすことが、新しい発想の創出につながります。

多様な人材の活躍の場づくり

当社では、やりがいのある事業と業務の創出、自律的なキャリア形成支援、公正な評価と待遇を通じ、社員一人ひとりのやる気と能力を高めるとともに、各人のライフとキャリアステージに合わせた柔軟な働き方を可能とする人事制度を整備・運用しています。

社員のキャリア自律の意識向上、多様性確保のための人事制度としては以下の通りです。

多様な人材が働く場の提供

NSSOLは、「ともに未来を考え/社会の新たな可能性を/テクノロジーと情熱で切り拓く」というパーソナリティの一つに「多様な人材が活躍できる場の創出」を掲げています。各人のライフステージや、育児・介護、障がい等の事情のある社員に対し、やりがいを持ち、成長・活躍し続けるための環境整備や支援を進めています。そのなかで、定年年齢は、年齢にかかわらず成長、活躍し、安心して働き続けるための施策として65歳とされています。また、後述の育児・介護、障がい等の状況に対応した各種施策、支援体制を用意しております。

役割給制度の導入

2022年度より、約1,200のビジネス戦略に即したリーダー・専門職職位を設計、そこに人材を登用する仕組みである役割給制度を導入しました。これはビジネス戦略と人事戦略を一体化し、お客様への付加価値向上、社員のキャ

リア自律の実現を図る仕組みであり、今年度は制度導入4年目となり、社員の「適材適所意識」が浸透してきています。

社内公募制度・キャリア支援制度

社員個々人が自律的にキャリアを考え、スキルアップを通じてキャリアを実現できるよう年一度の社内公募制度「オープンチャレンジ制度」や、当社内でのキャリア実現を最大化するため、社内職位の共有、キャリア開発の提案を行う仕組みである「キャリアデザイン支援制度」を整備しています。2024年度は社内の様々な組織より100職位を超える募集があり、自身のキャリア実現のために活用されています。

兼業・副業

キャリア選択機会拡充、キャリア形成ニーズの多様化に対応し、兼業・副業制度を整備し、自律的に働くことができる環境整備を進めています。

エンゲージメントサーベイ

エンゲージメントの状況をタイムリーに把握・認識し、会社、職場それぞれ必要な改善施策を実行するため、1年に1回エンゲージメントサーベイを実施しています。

本調査では、当社が大切にしている価値観や強みであり、エンゲージメントに影響を与えると考えられる項目「NSSOLエンゲージメントドライバー」を選出し、エンゲージメント状態を確認するKPIを測定しています。2021年度の初回調査の結果を踏まえて、重点ポイントとして対応を強化した「キャリア実現」に関する項目は、毎年スコアが向上しエンゲージメントスコアの向上にも寄与しました。また、当社の強みである「職場の連帯感」や「自律性」、「仕事の貢献実感」についても、さらにスコアが向上しています。

昨年度同様に、調査結果は、即時に集計して社内で共有し、全社のエンゲージメント向上施策検討や各職場での改善活動(エンゲージメント向上対話会)の実施につなげています。

このプロセスを継続することで、全社一丸となって「エンゲージメントの高い組織づくり」を実現していきたいと考えています。

当社の強みといえる
「NSSOLエンゲージメントドライバー」の状況

	2023年度	2024年度
協調・連帯感	78%	80%
自律的・自己選択的な環境・文化	70%	71%
社会・顧客への貢献実感	68%	70%

※ 調査対象者における肯定的回答率の割合

※ 調査対象者：日鉄ソリューションズ全社員 回答率：95%

※ 「自律的・自己選択的な環境・文化」については、2022年度より内部設問様式を一部変更

各職場での改善活動
(エンゲージメント向上対話会)の状況

	2023年度	2024年度
エンゲージメント向上対話会実施率	98%	96%

※ 日鉄ソリューションズ対象部門における実施率

2 人的資本を支える基盤要素の強化

健康経営

人材が最大の資産である当社において、「多様な人材が活躍できる場の創出」を実現するために、社員一人ひとりが、心身ともに健康で生き活きと働くことができる環境整備を推進しています。

人事部門の専任組織(健康経営グループ)を中心に、健康保険組合とも連携しながら、生活習慣の改善やコミュニケーションの活性化等による社員の健康意識向上や職場の活性化、健康経営戦略マップを踏まえたモニタリングを実施しています。中でも、健康診断受診後に実施する保健師との全員面談(2023年度実施率：95.5%)により、従業員の自主的な健康増進に向け丁寧なサポートを実現してきました。

※ 2020年度から5年連続、健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けています。

2030ビジョンで掲げる4つの抜本的変革に向けて、従業員一人ひとりが新しい発想や従来とは異なるアプローチで仕事に取り組むことが必要であり、これまで以上に心身の健康をケアし、能力を最大限発揮することが、ビジョン実現に向けて重要と認識しており、健康経営の取り組みをさらに推し進めています。

健康意識改善に向けたNSSOLグループ独自の健康キャンペーンの実施

メタボリックシンドロームの該当者およびその予備軍が30.0%発生(2023年度/当社グループ全体)していることから、従業員の健康意識の低さや生活習慣の定着の弱さが課題であると捉え、2024年度は当社グループ独自の健康キャンペーン「ケンコウADVENTURE」をトライアルとして3週間ほど開催しました。キャンペーンでは、メタボ対策をテーマとし、健康測定会・健康セミナーの開催や健康アプリ導入によるウォーキングイベント開催、特例会社Act.とのコラボレーション企画としてAct.が運営するリラクゼーションルームによるマッサージ会の開催を行いました。これらにより、健康測定会参加者の参加後の健康改善への意識は56%→85%※に向上し健康意識改善に寄与しました。

※ 健康測定会のアンケートにて「運動習慣改善にすでに取り組んでいる」「直ちに運動習慣を改善しようと考えている」を選択した人の割合。回答数=230名。

メタボリックシンドローム等の予防の観点では若い頃からの健康づくりが重要であることから、2025年度はケン

コウ ADVENTURE を開催し、一層の健康意識改善・健康習慣改善に向けた支援を行っていく予定です。

「健康経営の推進」「DE&I」外部評価



健康経営優良法人
2020年～
優良な健康経営を実践している企業



えるぼし認定
2019年～
優良な女性活躍推進に関する取り組みを実施している企業



プラチナくるみん認定
2020年～
優良な子育てサポートを実施している企業



PRIDE指標
2022年～
LGBTQ+に関する取り組みの評価指標

S 社会 働く環境整備

リモートワーク等柔軟な働き方、年齢にかかわらず活躍できる環境

リモートワークについて、全社員対象の日数制限のない在宅勤務制度を基本として、家族の事情から当社拠点外の国内の遠隔地に転居する場合の、原則出社を求める遠隔地在宅勤務を可能としました。リモートワークの最大活用に向け、出社と在宅の最適な使い分けに向けた実用的

なガイドを整備し社内に展開するとともに、社内研修においてもリモートワークマネジメントの要点を取り入れています。

月1日以上の
リモートワーク実施者



営業日ごとの
リモートワーク実施率



人的資本経営高度化KPIモニタリング

NSSOL2030ビジョン実現に向け人的資本経営高度化を進めるなかで、広く展開する施策の効果、進捗を確認するため、上記で述べた主要施策ごとに「人的資本高度化KPI」を定め、実効性モニタリングを実施します。

(1)人材シフト戦略

NSSOL 2030ビジョンの実現に向けて、ハードスキル(技術力・業務知見)・ソフトスキル(マインドセット)の両面から求める人材像を定義し、このスキルを持つ人材の量と質の変化を定量的に捉えていきます。

(2)キャリア自律と人材育成

自律的なキャリア形成と自己選択的な能力開発のKPIとして、エンゲージメントサーベイによるキャリア自律項目の推移、および自己選択型学習施策の利用率としています。

(3)エンゲージメント向上

社員個々人が能力を最大限発揮するには、エンゲージメント高く働ける環境であることが重要であり、社員の貢献意欲・達成感や会社・組織への愛着を測る総合的な指標として、エンゲージメントサーベイ結果をKPI指標としております。

(4)多様な人材の活躍

多様な人材の活躍KPIとして、エンゲージメントサーベイにおけるインクルージョンの項目結果、および女性管理職数としております。

(5)健康経営

社員一人ひとりの心身の健康は人的資本の土台となるものであり、健康経営KPIとしてエンゲージメントサーベイにおける心身の健康・WLB項目結果、健康診断受診率、平均総労働時間・年休取得日数としております。

人権尊重の取り組み

近年、企業活動が人権に及ぼす負の影響の防止・軽減に関し、社会的な要請が高まっています。NSSOLグループは人権尊重を自らが果たすべき重要な社会的責任と位置づけ、これまででも社員の行動規範「グローバル・ビジネス・コンダクト」(2015年)でその徹底を図ってきました。2022年にはサステナビリティ委員会の下に執行役員人事本部長を委員長とするDE&I・人権委員会※を設置し、取り組みの範囲拡大・強化に努めています。

※「D&I・人権委員会」は、2025年より「DE&I・人権委員会」に改称。

(1)人権方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえて、当社の人権尊重に関するコミットメント声明である人権方針を2022年10月に制定・開示しました。

(2)人権デューデリジェンス

自らの事業活動が人権に与える負の影響を評価・特定し、防止し、軽減し、どのように対処するかということに責任を持つために、人権方針に則り人権デューデリジェンスを段階的に実施しています。デューデリジェンスの最初のフェーズであるリスクアセスメントにおいては、国際規範やガイドラインを参考に24個人権課題をリストアップし、その中から長時間労働、ハラスメント、女性の権利、消費者の個人情報保護など当社にとって重要と考えられる10個の課題を特定しました。次にそれら重要課題を対象にリスクと脆弱性について評価を行い、その結果を踏まえて対策を進めています。社員の人権意識を高め、人権リスクを軽減するために、国内外のグループ全社員を対象とするe-learningを毎年1回実施するなど、教育・

(3)苦情処理メカニズム(ヘルプライン)

ハラスメントなどの人権侵害を含めた相談・通報窓口としてヘルプラインを運用しています。当社グループ社員だけでなく、当社グループの業務に従事する者及びそれらの家族からの通報・相談を受け付けており、本人が承認しない限り匿名が担保されるなど、プライバシーは保護されています。

代表取締役社長

サステナビリティ委員会
(委員長:代表取締役社長)

DE&I・人権委員会
(委員長:人事本部長)

NSSOLグループ人権方針

<https://www.nssol.nipponsteel.com/sustainability/social/human-rights.html>

啓発活動にも注力しています。

また、パートナー企業に対して、当社の人権方針を周知し理解と支持をお願いするとともに、定期的にアンケートを実施することでサプライチェーンにおけるリスクのモニタリングを行っており、2024年度からその対象範囲を海外グループ会社のパートナー企業にも拡大しています。



付けており、本人が承認しない限り匿名が担保されるなど、プライバシーは保護されています。

NSSOLグループヘルプライン

<https://www.nssol.nipponsteel.com/sustainability/governance/compliance.html>

はAIを活用(開発・提供・利用)する企業として、AIを倫理的に活用していくうえでの理念をまとめた「NSSOLグループAI倫理宣言」を2025年3月に策定・開示しました。

NSSOLグループ AI倫理宣言

https://www.nssol.nipponsteel.com/info/ai_ethics_declaration.html

「公正な事業慣行」への取り組み

一般財団法人 日本経済団体連合会(経団連)は、2024年5月に「企業行動憲章第2条『公正な事業慣行』」を改訂し、「パートナーシップ構築宣言」の参加企業の拡大と実効性の確保・向上に向けた取り組み、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の周知等を行っています。

当社は、「パートナーシップ構築宣言」に2020年から賛同しており、サプライチェーン全体の共存共栄に取り組んでおりますが、とりわけシステム開発パートナーとの適切な取引対価設定への取り組みを積極的に進めています。



NSSOLで働くということ

S
社会流通・サービスソリューション事業本部
アドバンスドテクノロジー部**中塚 淳一**

私は、強い当事者意識を持ってお客様と向き合い、お客様のビジネスをお客様と共に成長させることを常に心がけています。

お客様のビジネスの成長に寄与できるということは、大きなやりがいにつながります。私は、事業部における新技術の研究開発とそれを実際の案件で活用することを両輪で手掛けているが、案件に参画した際に、自身で得た知識の他にも社内の知見をフル活用して、お客様のビジネスの成長に貢献することを大切にしています。また流通・サービス事業部のお客様はB2Cサービスを手掛けていることが多いので、自分がつくったものが世に出て、多くの人に利用されていることに、やりがいを感じています。

NSSOLでは、お客様のビジネスの成長に貢献する上で必要となる高度な技術の習得ができる環境が整備されています。また、多様な業界の様々なお客様と関係を持ち、信頼を深めることができます。私の場合は、特にプラットフォーマーのお客様との協業を通じて技術力を磨き、お客様のビジネスへの関与を深めることができます。

デジタルソリューション&コンサルティング本部
オファリング&コンサルティングセンター
山崎 知美

私はデータ活用領域のコンサルティングを担当しており、お客様からの多様な要望や質問に向き合う中で、社内の各分野の専門家たちに相談する機会が多くあります。皆さん非常に熱心で、親身になって一緒に考え、的確なアドバイスをくれる点にいつも助けられています。高い技術力を持つメンバーが集まり、日々多様な案件や新しい取り組みに挑戦している社内の活気ある雰囲気が好きです。

私は小さな子供が二人いるため、仕事と育児のバランスを意識しています。時間に制約がある中でも、限られた時間でいかにスムーズに業務を推進できるかが、最近の自分にとっての大きなテーマです。効率だけでなく、周囲との連携や信頼関係も大切にしながら、質の高いアウトプットを目指しています。NSSOLには在宅勤務と裁量労働の制度がありますので、その制度を利用して子供の送り迎えや通院などの際には一時的に中抜けなど柔軟に働くことができます。生活リズ

人事本部
人事企画部
井上 裕葉

私が所属する人事企画部のミッションは、社員と組織のパフォーマンスを最大化する仕組みをつくることです。そのために全体を俯瞰する「バランス感」を大切にしています。社員と経営の双方にとってWIN-WINとなる制度であるか、先進事例や外部の法制度などにも目を配りつつ、事業や組織文化に合う形で制度を設計しています。

NSSOLは、役職や性別、育児等のライフステージにかかわらず、チャレンジしたい人には積極的に機会を与えてくれます。私自身、7月に育休から復職した2児の母ですが、復職と同時にグループリーダー

ダーやを任せさせていただいて、やりがいを感じています。また、人事部門以外の経営層や事業部、労働組合の方々ともフラットな意見交換が可能で、これら質の高い議論を通じてスピーディーに答えを出す仲間が多くいることも、大変刺激になっています。

NSSOLは、人材への投資を惜しまない会社ですので、外部研修への参加や自律的な学習を支援するe-ラーニングの提供など、教育制度が充実しています。私もより高い視座、広い視野、多様な知見を獲得する目的で活用しています。

**Move! to Change
Move! toward Future**

これからも、会社の目指す姿に向かって、まずは自らも一歩を踏み出し、多様なメンバーと議論を重ねながら、会社としての価値創出を最大化できる仕組みを実現していきます。



イントロダクション

メッセージ

価値創造プロセス

サステナビリティ経営

事業戦略

データ

Move! as a Professional

るのは、非常に魅力的だと感じています。シス研の研究成果や、各事業部での最新技術のノウハウが共有されているため、それを活用しつつ、事業部を超えた連携などにも、かかわることができます。また私たちの部署では案件遂行とは別に技術検証、自己研鑽に充てる

時間が確保されていますので、こういった制度も有効に活用しています。

お客様と同じ視点を持つことを重視し、お客様との信頼関係の構築を通じてニーズを深く理解し、最適なソリューションを提供することで、お客様との協業関係を強化して、プロジェクトを成功に導くことができると言っています。

Move! as a Professional

NSSOLには高い使命感と責任感を持ったメンバーが非常に多くいます。営業・SE・コンサルタントそれぞれが強いプロフェッショナル意識を持ち、お客様のため・世の中のために役に立とうと常に考えている意欲的なメンバーです。そんな仲間から常に刺激を受けており、それが非常に楽しいです。

私はセールスならびにコンサルタントを担当していますが、お客様への貢献を一番大切にしています。若手時代にあるお客様から言われた“ありがとう”という一言がきっかけで、お客様が持つ問題を解決することに強いやりがいを感じるようになりました。この“ありがとう”という一言は、ずっと私の励みになっています。

お客様に貢献するためには、個々の学び続ける意識やそれを後押しする仕組みが非常に重要だと思います。私は、お客様の経営課題、IT課題を高い視点で抽出・整理し、それらの課題に対する“最善のご提案”ができるよう、日々学び続けています。最近では、お客様への貢献の素晴らしさや楽しさを少しでも後輩に伝えられたらと思い、自ら

学んだことを後輩に伝授&後方支援する活動もさせてもらっています。また、NSSOLでは、自社のナレッジやアセットを享受できる多くの施策があります。様々な研修プログラム、週1回以上の勉強会、技術知識の共有ツール、生成AIの整備など、ハード面・ソフト面共に充実していることも、お客様に貢献するうえで非常に有用です。

我々の使命は、お客様の課題の解決です。社名にもある『ソリューション』という言葉の意味を重く捉えて、日々の業務に向き合っています。

**Move! toward Future
Move! with Everyone**

ムに合わせて業務時間を調整できるため、仕事と育児の両立がしやすく、集中できる時間帯に効率よく働ける点がとても助かっています。

これからもデータ活用コンサルタントとして、お客様に高い価値を提供できるよう日々取り組んでいます。全社CoEの立場から、社内に散在するノウハウや事例の共有を推進し、業務知見やソリューションを組み合わせた新たな価値創出を目指して、社内外の関係者と連携しながらオファリングの開発を進めています。

**Move! to Change
Move! as a Professional**

私たちが事業活動を行っているIT業界は、変化がとても激しい業界です。お客様のビジネスのあり方も時々刻々と変化していきます。変化に対応していくためには常に学び続け、成長し続けることが必要です。NSSOLでは日々自分自身の成長を感じ続けることができ、それが働くことへのモチベーション・満足度につながっています。

私は中央省庁・外郭団体のアプリケーション開発・運用や基盤構築の経験を経て、現在は自治体や民間企業のデータ活用に関する企画・提案を行っています。技術やマネジメントだけではなく、企画・提案・検証・改善等を素早く行うための総合的な能力が今まで以上に必要とされており、ここでも成長を実感しています。

NSSOLには、様々なお客様に向き合う優秀な社員が多く在籍しています。対話がしやすい文化から生まれる、優秀な仲間とのコミュニケーションから刺激を受けています。また、全く新しいチャレンジを後押し

してくれる社風です。この数年、新規企画に携わっていますが、企画を立ち上げる際には多くの助言・アドバイスを受けることはあっても、頭ごなしに否定されることはありません。本気で取り組めばしっかりと受け取ってくれる、チャレンジのしやすい会社だと思います。

これからも変化に合わせて常に学び、挑戦を続けることで成長し、お客様の可能性を引き出すことのできるプロフェッショナルであり続けたいと思います。

マテリアリティ 4

環境負荷低減 (P.31)

- 取り組み
- ① ITを活用してお客様を通じた環境負荷の低減に貢献
 - ② 再生可能エネルギーを積極的に活用
 - ③ 環境負荷低減に向けて自らが利用する電力等、資源の効率化を徹底
 - ④ 自社が排出するGHG(温室効果ガス)を2050年までにゼロとする

環境方針

NSSOLグループは、環境負荷低減を経営の重要課題の一つとして位置づけ、企業の社会的責任として自らの事業活動に伴う環境負荷の低減に努めるとともに、事業

※ 環境方針の全文は、当社ホームページでご覧になれます。

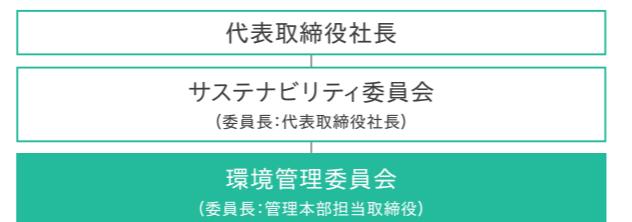
NSSOLグループ 環境方針

<https://www.nssol.nipponsteel.com/sustainability/environmental.html#environmental-policy>

推進体制

サステナビリティ委員会の下に管理本部担当取締役を委員長とする「環境管理委員会」を設置し、気候変動問題への対応や環境マネジメントシステムの活動など、環境負荷低減に関する取り組みを推進しています。

を通じて社会全体の環境負荷低減を図り、気候変動問題への対応を含む地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

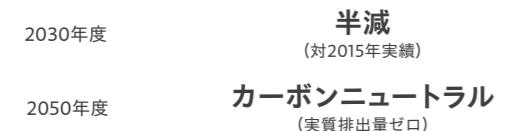


気候変動への取り組み

目標と実績

NSSOLグループは、2022年4月にTCFD提言への賛同を表明し、同時にGHG(温室効果ガス)排出量Scope1+2について削減目標を定めました。

GHG排出量 Scope1+2 削減目標



Scope1・2排出量実績の内訳

単位:t-CO ₂	2024年度	構成比
Scope1	195	1.1%
Scope2	17,051	98.9%
Scope1+2	17,246	100.0%
うちデータセンター	8,305	48.2%
うちオフィス等	8,940	51.8%
Scope3	313,526	

Scope3 カテゴリ別排出量実績

2024年度 実績 (t-CO ₂)	カテゴリ												
	1	2	3	5	6	7	8	11	12	13			
購入した 製品・ サービス	資本財	自社調達 した燃料、 電力の 上流工程	事業から 出る 廃棄物	出張	雇用者の 通勤	リース 資産 (上流)	販売した 製品の 使用	販売した 製品の 廃棄	リース 資産 (下流)				
313,526	232,721	4,944	4,303	39	1,054	1,918	2,924	61,299	38	4,285			
100%	74%	2%	1%	0%	0%	1%	1%	20%	0%	1%			

* カテゴリー4(輸送)は1に含む。9、10、14、15は対象なし。

排出量削減の取り組み

NSSOLグループの排出量は、Scope2(電力利用による間接排出)がその大宗を占めることから、電力利用の効率化と再生可能エネルギー由来のグリーン電力活用を軸に、排出量削減を進めています。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会

1.5°Cと4°Cの2つのシナリオで、2050年までの長期時間軸で検討しています。

1.5°Cシナリオでは、カーボンプライシング導入を含む法規制強化に伴う電力価格上昇のリスクなどがある一方、

1.5°Cシナリオ

事象	リスクと機会	影響	時間軸
リスク	政府のカーボンプライシング導入に伴う電力価格上昇	6 中期	
	化石由来電源の規制強化に伴う再エネ価格上昇	4 中期	
	省エネ法等の規制強化に応じるため、DC設備の更新や運営等でコスト増加	2 中期	
	DCの脱炭素化の対応が遅れることによる顧客離れ	2 中期	
	電力利用効率が高いDCの需要増	2 中期	
	資源利用効率の高い共同利用型のITシステム需要増	9 中期	

[影響] “可能性”×“大きさ”で算定

可能性 3:十分想定される 2:想定し得る 1:想定しがたい 0:想定できない
影響の大きさ 3:重大(会社全体の収益に大きな影響) 2:大(事業全体に影響、2つの事業に該当) 1:軽微(主要業務に影響1つの事業に該当) 0:ほぼ無し

	電力利用効率化	再エネ活用
データセンター (DC)	空調効率の最適化、老朽DC統廃合による集約	2022年度より活用を開始し、徐々に範囲を拡大中
オフィス	照明LED化／人感センサー	本社地区(虎ノ門、新川)で全面的に活用

省エネ・効率化等のニーズを事業“機会”と捉えることができます。

4°Cシナリオでは、気候変動の激化により、DCの操業停止やオフィスの機能停止など、事業活動への影響が懸念されますが、対策を早めに講じることで、事業継続性や販売機会を確保します。

4°Cシナリオ

事象	リスクと機会	影響	時間軸
リスク	平均気温が上がり、DCの空調負荷が上がる	3 短期	
	大規模な停電により、DC・オフィスの機能が停止する	4 長期	
	自然災害による公共交通網寸断などで事業遂行に支障が生じる	4 長期	
	事業拠点における洪水等の災害発生	4 長期	
	顧客の柔軟な働き方実現に資するデジタルワークプレイス事業の需要増	2 中期	
	DCにおける十分な対策による高い事業継続能力と販売機会の確保	4 中期	

[時間軸]
短期:2年以内 中期:2030年まで 長期:2050年まで

事業を通じた環境負荷低減への取り組み

DXやAI活用の進展に伴い、データ量や計算処理負荷の増大が惹起するデータセンターの消費電力増加は、環境負荷に大きな影響を与えています。当社保有のデータセンターはPUE値1.4以下と高エネルギー効率を実現しており、ハウジングサービスやクラウドサービス「absonne」の提供を通じ、お客様や社会全体の電力利用効率化に貢献しています。

環境マネジメントシステム

本社地区のオフィスとデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しています。また、地方拠点やグループ会社を含むNSSOLグループの国内事業全体を対象に、ISOに準

NSSOL EMS(環境マネジメントシステム)	
ISO14001認証取得	NSSOL本社地区 オフィス・データセンター等
グループ会社	NS北海道、NS東日本、NS中部、 NS関西、NS九州、NVC、Act.、NCI、NHS
国内	

拠した取り組みにTCFD提言への対応を加えた当社独自の環境マネジメントシステムである「NSSOL EMS」を構築、推進しています。

NSSOL EMSにおける具体的な取り組み例

電力消費削減	働き方変革の推進による労働時間削減、不使用エアコンの消灯、冷暖房時の設定温度適正化、PCやモニターの節電設定を徹底、省電力機器の活用
紙消費削減	会議室へのディスプレイ配備やコミュニケーションツール活用によるペーパーレス化推進
廃棄物	フロアごとに責任者を配置し、日常発生するゴミの分別管理を徹底
教育	e-learningの実施(社員は年1回)、パートナーは新規着任時、社内インフラでNSSOL EMSの取り組みを周知
その他	社内使用品(事務用品・各種消耗品)についてグリーン商品を優先して購入

役員紹介



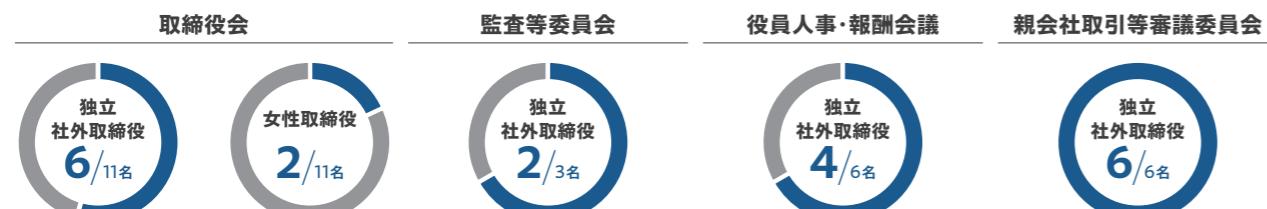
**G
ガバナンス**

業務執行取締役				非業務執行取締役					監査等委員である取締役		
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	
代表取締役社長 玉置 和彦	取締役 東條 晃己	取締役 鎌田 三保	取締役 石井 一郎	取締役 堀井 利江	取締役 藤原 雅俊	取締役 山畑 聰	取締役 内藤 寛人	常勤監査等委員 松村 篤樹	監査等委員 星 周一郎	監査等委員 藤田 和弘	
スキルの必要性			社外	社外	社外	新任 社外		新任	社外	社外	
企業経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
営業・マーケティング	顧客価値創造と収益拡大の源泉であり、市場理解とブランド戦略の実行力が、持続的成長に貢献。	●	●	●	●	●	●	●			
技術・研究開発	技術革新による競争優位の確立のためのサービス差別化や新規事業創出に貢献。		●		●	●		●	●		
グローバル	海外市場への参入、海外企業との連携など、グローバル戦略の適切な実施に貢献。	●	●	●	●	●		●	●	●	
M&A	外部成長戦略の要であるM&Aはリスクも大きく、対象企業の見極め、PMI等に貢献。		●			●				●	
会計・ファイナンス	財務健全性と資本政策の適正化のために、企業価値評価や投資判断に貢献。	●	●				●			●	
法務・リスクマネジメント	コンプライアンスと企業防衛の要であり、法的リスクやガバナンス体制の整備に貢献。	●		●			●		●		
人事・労務・人材開発	組織力強化と人材戦略の中核であり、人材育成・配置・評価制度の設計や企业文化醸成に貢献。	●			●	●					
ESG	サステナビリティ経営推進のため、企業の長期的価値創造に直結する環境・社会・ガバナンスへの対応力向上に貢献。	●	●	●	●	●					

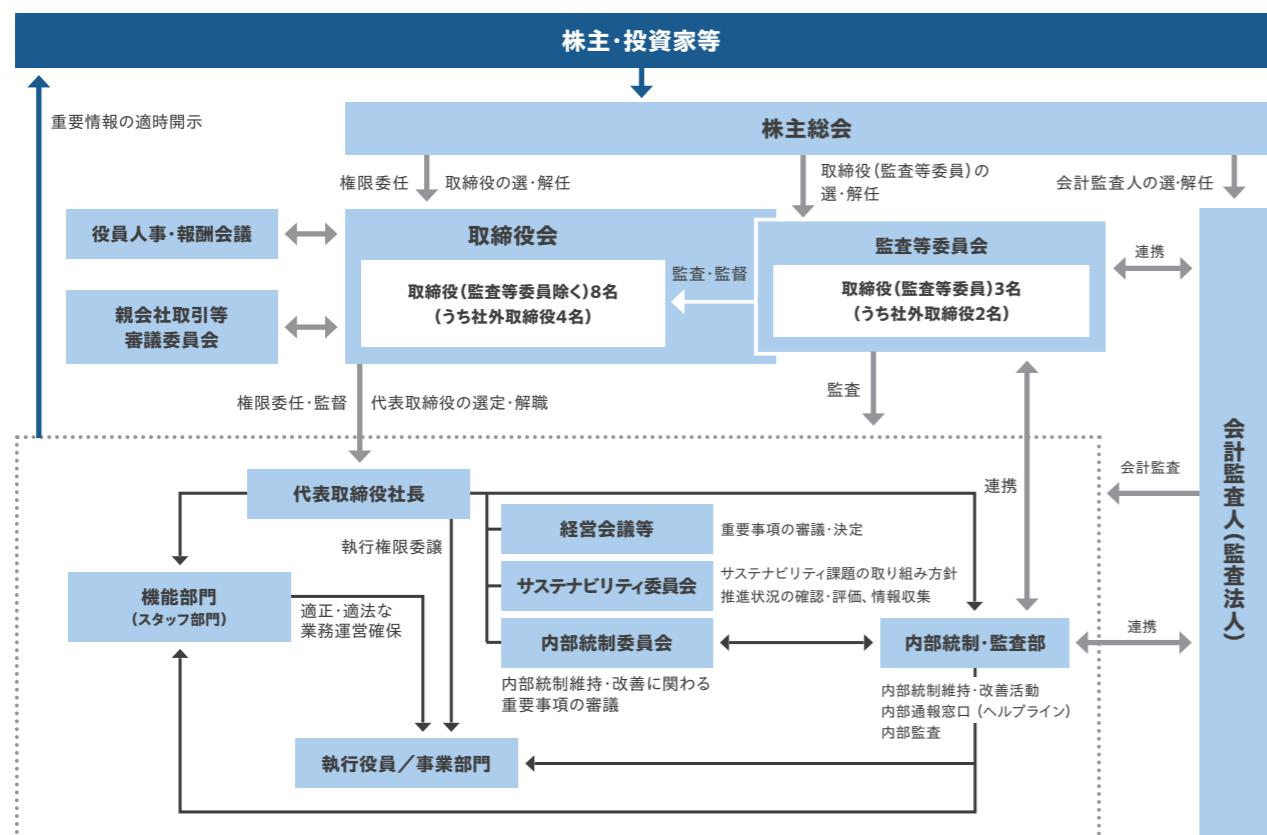
コーポレート・ガバナンス

当社は、企業理念の下、株主や取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの負託と信頼に応えて、当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、当社グループの事業に適したコーポレートガバナンスの仕組みを整えています。

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数	11名
取締役の任期	1年(監査等委員は2年)
任意の委員会	役員人事・報酬会議、 親会社取引等審議委員会
報酬制度	①固定報酬 ②業績連動報酬(短期・中長期)



コーポレートガバナンス体制の概要



取締役 定員の削減について

- 更なる意思決定の迅速化と取締役会の経営に対する監督機能の強化を目的として、取締役の定員を13名以内から11名以内に削減しています。
 - 現在、取締役11名のうち、社内取締役5名、独立社外取締役は6名です。

上場政策保有株式の原則全株売却について

- 上場政策保有株式の原則全株売却方針を掲げ、売却を進めた結果、2025年3月末時点で純資産に占める政策保有株式の比率は1%未満にまで減少しております。
 - 今後も、具体的な事業提携を伴わない上場株式については原則として保有しない方針しております。

取締役会・経営会議

当社は、取締役会における審議事項を重点化し、経営方針の策定等の議論をより充実させることを目的として、定款において、重要な業務執行(会社法第399条の13第5項各号に定める事項を除く)の決定の全部または一部を取締役に委任することができる旨を定めています。当社においては、すべての取締役がそれぞれの役割・責務を適切に果たすことで、経営環境の変化に応じた機動的な意思決定を行うとともに、取締役会における多角的な検討と意思決定の客観性・透明性を確保しています。

取締役会は現在、社内取締役5名、独立社外取締役6名で構成しております。業務執行につきましては、所定の決

裁権限ルールに基づき、業務を担当する執行役員以下に執行権限を委譲し、意思決定の迅速化に努めています。重要なものにつきましては、社長をはじめとする経営層がメンバーとなる経営会議にて審議・決定を行うこととしています。

取締役会の活動状況

取締役会では、経営計画等の経営の基本方針と進捗、内部統制等のガバナンス事項、財務戦略・決算、重要個別議題について重点的に審議・監督しております。

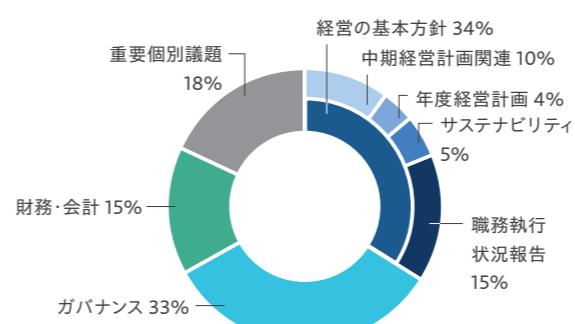
2024年度の主な審議内容

カテゴリ	主なテーマ
経営の基本方針	中期経営計画関連 「NSSOL 2030ビジョン」の策定、「2025-2027 中期経営計画」の審議
	年度経営計画 2025年度経営計画の審議
	サステナビリティ 人的資本経営やマテリアリティに関する審議
	職務執行状況報告 年度業績概況、中期事業方針の進捗状況、株主との対話状況等の報告、経営会議議題の共有、他
ガバナンス	内部統制 内部統制システムの整備・運用状況、ヘルpline通報状況、社員意識調査結果等の報告
	監査報告 監査等委員会の監査報告・年度監査計画
	役員人事・報酬 役員人事や役員報酬、サクセションプランに関する審議
	実効性評価 取締役会実効性評価の取り組み方針および評価結果の審議
	親会社取引 親会社との利益相反取引の該否についての審議
	その他 株主総会、有価証券報告書、CGコードへの対応、規程等に関する審議
	財務戦略・決算 財務戦略、政策保有株式、決算等に関する審議
重要個別議題 重要案件、投融資、個別株主との対話等に関する審議	

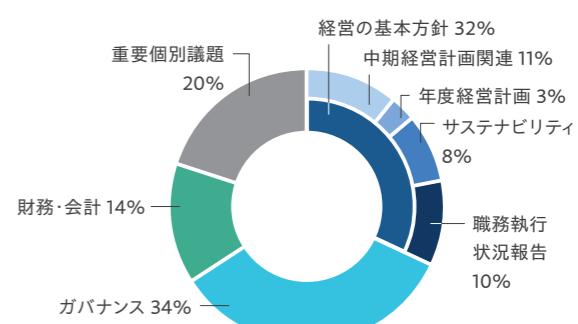
取締役会の議題別審議時間比率

- 「経営の基本方針」では、報告事項の重点化により、職務執行状況報告を短縮させる一方で、「2025-2027中期経営計画」や人的資本経営等のサステナビリティテーマについて、時間をかけて議論を進めています。
 - 取締役会の監督機能の一層の強化を進めており、ガバナンス事項について、時間をかけて審議を行っております。
 - 投資家との対話に関する議論の更なる充実等により、重要個別議題の割合が増えております。

取締役会の議題別審議時間比率 2023年度



取締役会の議題別審議時間比率 2024年度



監査等委員会の活動状況

当社の監査等委員会は、常勤の監査等委員である取締役1名、及び財務・会計に関する相当程度の知見を有する1名を含む社外取締役2名から構成されています。また、監査等委員会の職務を補助する専任組織として監査等委員会事務局(3名)を設置し、監査等委員会の職務執行のサポートを行っています。監査等委員会は、年度の監査方針・監査計画に従い、取締役の職務執行の適法性・妥当性の観点から監査を実施しており、内部監査部門と緊密な連携を図るとともに、会計監査人やグループ会社の監査役とも定期的にコミュニケーションをとり、計画的に日々の監査活動を進めています。

また、取締役会や経営会議への出席、社内会議資料の閲覧や各部門担当者による報告等を受け、社内状況の把握に常に努めるとともに、監査計画の重点監査項目に基づくチェックシートを用いた書面審査及び実地調査を実施し、監査の質の向上に努めています。

2024年度 監査等委員会開催 状況	20回(全員100%出席)
2024年度 主な重点監査項目	内部統制の継続的なレベルアップ、中長期経営目標実現に向けた取り組み、人材、プロジェクトマネジメント、情報セキュリティ等に関する課題対応、他

2024年度 監査等委員会開催 状況	20回(全員100%出席)
2024年度 主な重点監査項目	内部統制の継続的なレベルアップ、中長期経営目標実現に向けた取り組み、人材、プロジェクトマネジメント、情報セキュリティ等に関する課題対応、他

サクセッションプラン

コーポレートガバナンスコードでは、最高経営責任者等の後継者計画について「取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画(プランニング)の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。」と謳われ、取締役会がCEO等の後継者計画へ主体的に関与し、指名委員会などの独立した諮問委員会で実効性のある議論を行うことなどが求められています。

当社としては、最高経営責任者(CEO)を中心とした執行体制の後継者計画の策定・運用に取締役会が主体的に関与、監督する観点から、右記の対応を行います。

① 代表取締役社長を中心に各事業・業務領域を統括する役員で構成する「サクセッションプラン検討会議」にて、執行役員およびその後継者候補の育成計画を検討する。

② 具体的には、次期執行体制に向けたローテーション計画およびOFF-JT計画を検討、ローリングする。

③ その検討内容について、4/6を独立社外取締役で構成する「役員人事・報酬会議」で審議を行う。

④ ①～③の検討／審議内容等を踏まえ、次期体制案を取締役会に諮り、取締役会は、その執行を決定するとともに、後継者計画の策定および運用状況の評価を行う。

取締役報酬制度

報酬決定の方針

当社は、昨年策定した「NSSOL 2030ビジョン」及びその達成に向けた「2025-2027 中期経営計画」を踏まえ、実績との連動性を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上に資する報酬体系とするため、譲渡制限付株式報酬制度を含む役員報酬制度を改定いたしました。

当社の役員報酬は、固定報酬、短期業績連動報酬、及び中長期業績連動報酬で構成されております。

今回の報酬制度の改定においては、業績連動をより重視する観点及び株主の皆様との価値共有を一層促進する観点から、業績連動報酬比率及び株式報酬比率を上げるとともに、「NSSOL 2030ビジョン」で目標とする営業利益1,000億円に向けて、区切りとなる営業利益を達成するごとに段階的に報酬水準全体を引き上げる仕組みも導入いたしました。

取締役(監査等委員である取締役を除く)

社外取締役を除く取締役の報酬は、各取締役の役割と職責に応じて予め定められた役位別の固定報酬と業績連動報酬から構成されます。業績連動報酬は、短期業績連動報酬及び中長期業績連動報酬から構成し、短期業績連動報酬は、当事業年度の親会社の所有者に帰属する当期純利益及び売上高営業利益率に連動します。中長期業績連動報酬は、ROEに連動した譲渡制限付株式報酬及びサステナビリティ経営の実現に向けたマテリアリティへの取り組みの評価に対応した中長期業績連動報酬(金銭)により構成します。加えて、代表取締役社長による取締役ごとの評価を加味(各役位別報酬金額の5%の範囲内)して、実際の支給額を算出しています。

なお、社外取締役の報酬については、固定報酬のみとされています。

- 取締役の報酬限度額: 年額410百万円以内(うち社外取締役は年額60百万円以内)
- 社外取締役を除く取締役に対する譲渡制限付株式の付与のために支給される報酬総額: 年額100百万円以内、発行または処分される当社の普通株式の総数: 年50千株以内

監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬は、経営に対する独立性、客觀性を重視する観点から固定報酬としています。

- 監査等委員である取締役の報酬限度額: 年額100百万円以内

報酬決定の手続き

取締役の報酬については、透明性・客觀性の向上の観点から代表取締役社長(玉置和彦氏)、社内取締役(1名: 東條晃己氏)と独立社外取締役(4名: 石井一郎氏、堀井利江氏、藤原雅俊氏、山畠聰氏)からなる「役員人事・報酬会議」で審議の上、取締役会の決議により決定いたします。

なお、監査等委員である取締役の報酬決定の方針及び各監査等委員である取締役の具体的な報酬の額については、監査等委員である取締役の協議により、決定しています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会出席者から取締役会の運営等に関する評価や意見を聴取の上で、取締役会において定期的に取締役会の実効性について分析・評価を行い、今後の取締役会の運営改善等に反映させることとしています。

取締役会から指示を受けた取締役会事務局が第三者機関の助言を受けながら、取締役会へ付議・報告された案件数や審議時間・各役員の出席率等の定量的な分析に加え、取締役へのアンケート・ヒアリングに基づく定性的な分析を行いました。その分析結果及び第三者機関からの報告を踏まえ、取締役会で実効性の評価・取り組むべき課題等について審議を行いました。

当社取締役会は、会社法及び社内規程に基づいて取締役会に付議・報告された各議案が適切な議事運営により議論され、コーポレート・ガバナンスの要請を踏まえ

た機能発揮がなされていること、及び昨年度抽出された実効性向上に資する施策の取り組み成果も確認できたことから、取締役会の実効性が確保されていると判断いたしました。

なお、第三者機関からも、取締役会が効果的に運営され、内部統制・リスク管理体制が適切に整備・運用されており、改善の成果がみられるなど、当社取締役会は実効性があるものと評価しております。

	2023年度	2024年度
取締役会への付議・報告件数	74件	84件
出席率	99.5%	100.0%

■ 2025年度は、「2025-2027中期経営計画」の進捗状況等のモニタリング、サステナビリティテーマの議論の充実等、取締役会の監督機能の一層の強化に取り組みます。

内部統制システム

当社は、企業理念に基づき、企業価値の継続的な向上と社会から信頼される企業の実現を目指しています。また、関連法を遵守し、財務報告の信頼性と業務の有効性・効率性を確保するため、以下のとおり内部統制システム(業務の適正を確保するための体制等)を整備し、適切に運用するとともに、企業統治を一層強化する観点から、その継続的改善に努めています。

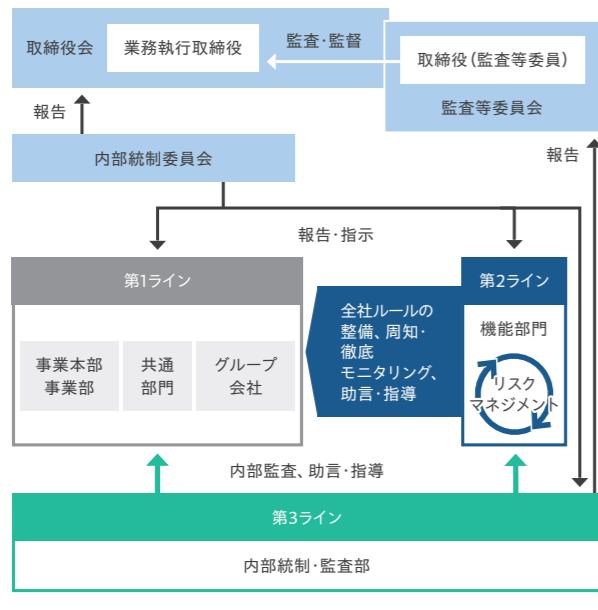
内部統制・監査部の設置

内部統制・監査部を設置し、コンプライアンス事案対応、内部通報窓口(以下ヘルpline)の運用、内部統制に関する基本方針及び年度計画の策定、内部統制システムの水準維持・向上に関する施策の立案、実行を行っています。また、取締役会に、内部統制に関する年度計画(内部統制計画)の策定・実行状況や、セクハラ・パワハラ等の人権侵害などのESGリスクも含むリスク管理に関する事項を定期的に報告しています。

リスクマネジメント体制

当社は、自律的内部統制を基本とした内部統制システムを構築・整備しています。各部門長は、各部門の自律的内部統制システムを整備するとともに、法令及び規程の遵守・徹底を図り、業務上の法令違反行為の未然防止に努めます。また、法令及び規程遵守のための定期的な講習会の実施やマニュアルの作成・配布等、社員に対する教育体制を整備・充実し、法令違反のおそれのある行為・事実を認知した場合、速やかに内部統制・監査部長に報告します。

内部統制・監査部長は、当社グループ全体の内部統制システムの整備・運用状況を確認し、各部門における法令及び規程遵守状況を把握・評価するとともに、法令・規程違反の防止策等の必要な措置を講じます。さらに、これらの内容については、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会に報告するとともに、重要事項については、取締役会に報告します。また、業務遂行上のリスクに関する相談・通報を受け付ける内部通報制度を設置・運用します。



ヘルpline

当社は、2003年にコンプライアンスデスクを設置、2006年4月には公益通報者保護法の施行を踏まえてヘルplineとして整備し、新たに社外窓口も設置しました。2008年4月からはハラスメント等の人権侵害も含めた相談・通報を受け付ける窓口として、運用を続けてきました。現在、ヘルplineでは当社グループの業務に従事する者及びその家族からの通報・相談を受け付けており、本人が承認しない限り匿名が担保される等、そのプライバシーは保護されています。

経営に重大な影響を及ぼす事態が発生した場合には、会社に対する損害・影響等を最小限にとどめるべく、社長を本部長とする「危機対策本部」を招集し、必要な対応を図ります。

社員は、法令及び規程を遵守し、適正に職務を行う義務を負います。法令違反行為等を行った社員については、就業規則等の定めに従い厳正な処分を行います。

腐敗防止について

贈収賄・腐敗防止

日鉄ソリューションズ株式会社及びその子会社（以下「NSSOLグループ」といいます。）では、贈収賄防止規程を定め、NSSOLグループの業務に従事する者に対し、贈収賄の禁止等、腐敗行為を防止しています。

また、NSSOLグループのすべての役員（取締役、監査役及びこれに準ずるものをいいます。）及び社員（社員、嘱託社員、派遣社員、臨時雇用社員及びこれらに準ずるものをいいます。）は、グローバル・ビジネス・コンダクト（NSSOLグループ行動規範）を遵守しています。

グローバル・ビジネス・コンダクトには、「国内外の公務員・準公務員への贈賄等の禁止（腐敗行為防止）等」の条項が含まれており、これまで、政治・行政との関係において、不正・腐敗行為に関する調査・処罰を受けた事例はございません（2024年度も政治献金を行った実績はございません）。

NSSOLグループは、これからも、高い倫理性をもって行動します。

グローバル・ビジネス・コンダクト（NSSOLグループ行動規範）については、以下をご覧ください（腐敗行為防止以外にも多くの行動規範が含まれます）。

グローバル・ビジネス・コンダクト
<https://www.nssol.nipponsteel.com/corporate/conduct.html>

ヘルpline通報・相談件数

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
通報・相談件数(件)	32	20	34	32	44

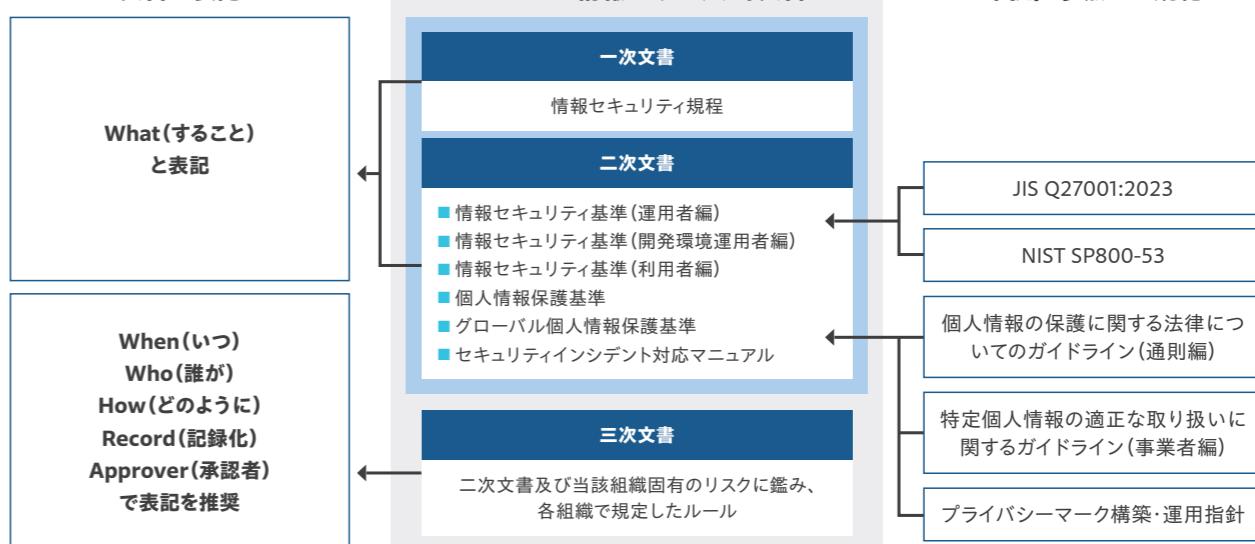
NSSOLの情報セキュリティ

NSSOLグループでは、情報資産や個人情報を保護するため、以下の取り組みを行っています。

NSSOLの情報セキュリティ体制

社長を委員長とした情報セキュリティ委員会にて、NSSOLグループの重要な情報セキュリティ施策の執行決定を行っています。また、その施策の導入については、推進責任者である情報セキュリティ総括責任者（技術統括担当取締役）の配下に情報セキュリティ部を組織しています。

文書の表記

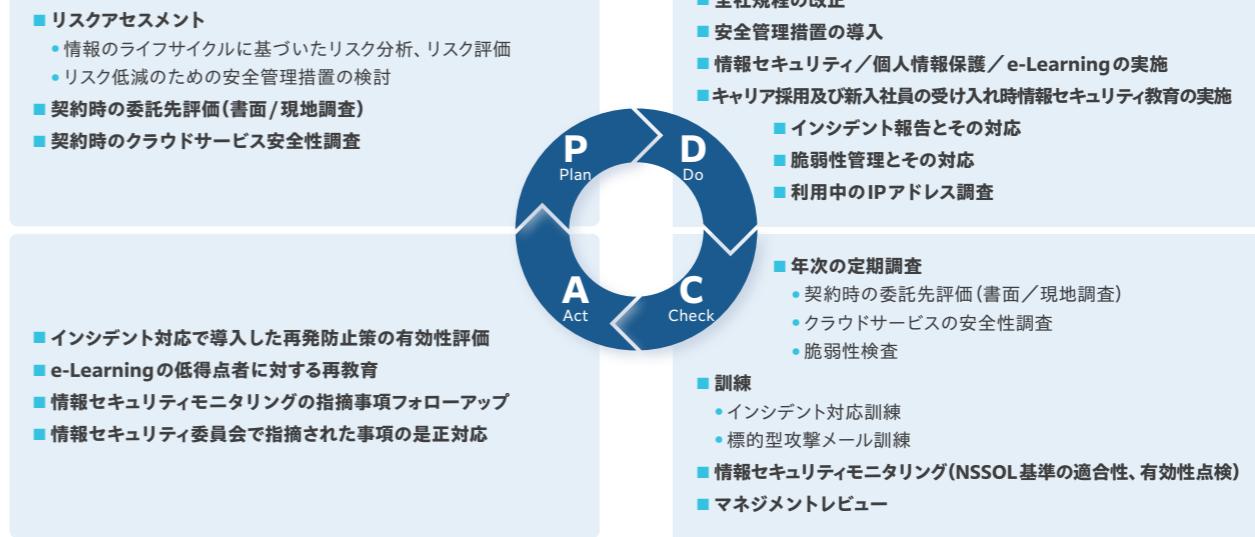


情報セキュリティマネジメントシステム

NSSOLは、サイバーセキュリティ等の外部脅威、内部

情報セキュリティに関する規程等

情報セキュリティ関連規定は、NSSOLのサイバーセキュリティ、情報セキュリティ及び個人情報保護のための規定類を、一次文書から三次文書までの階層構造にしています。そのうち、一次文書／二次文書はすべてのグループ会社を適用範囲とした全社規程としています。また、組織的、人的、技術的、物理的な安全管理措置の網羅性を担保するため、世の中の規範を積極的に取り込んでいます。



第三者認証と外部専門機関との連携

プライバシーマーク付与認定

当社は、プライバシーマーク制度創設時から認定を付与されており、2023年9月には、プライバシーマーク制度創設25周年記念で表彰を受けました。

NSSOLグループのプライバシーマーク付与認定の取得状況

- 日鉄ソリューションズ株式会社
- 日鉄ソリューションズ北海道株式会社
- 日鉄ソリューションズ東日本株式会社
- 日鉄ソリューションズ中部株式会社
- 日鉄ソリューションズ関西株式会社
- 日鉄ソリューションズ九州株式会社
- 日鉄ソリューションズサービスアンドテクノロジー株式会社
- 株式会社ネットワークバリューコンポネンツ
- NSフィナンシャルマネジメントコンサルティング株式会社
- インフォコム株式会社
- エヌシーアイ総合システム株式会社
- 日鉄日立システムソリューションズ株式会社

外部機関との連携

サイバーセキュリティリスクへの対応を強化するため、専門組織のJPCERTコーディネーションセンター、日本クラウドセキュリティアライアンス、日本シーサート協議会と連携しています。

不正アクセスについて

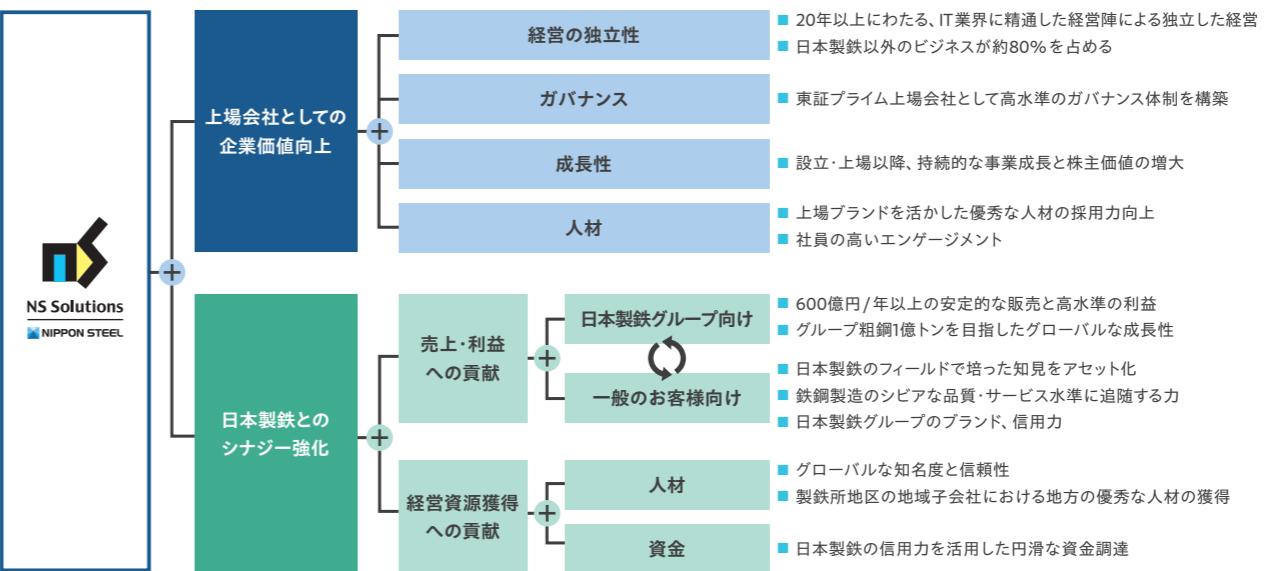
2025年3月に不正アクセスによる当社ネットワークへの侵入を検知しました。調査の結果、情報漏洩の可能性があることから、2025年7月に当社ホームページで、お詫びとお知らせの公表をいたしました。当社システムの復旧は完了しておりますが、同様の事故を発生させないために、情報セキュリティマネジメントの見直しを図り、徹底した再発防止に努めてまいります。

日本製鉄との関係

企業価値の向上と日本製鉄とのシナジーの強化

日本製鉄(株)は、当社議決権の63.44% (2025年3月31日現在)を所有する親会社です。

当社は上場会社としての企業価値向上とともに、日本製鉄とのシナジーを最大限活用しながら、幅広いお客様にITが生み出す最先端の価値を提供していく方針です。



株主との対話

2024年度における株主との対話の状況

当社の2024年度における株主との対話の状況は、右記のとおりです。

関連事項掲載ホームページ

- 個人投資家の皆様へ
<https://www.nssol.nipponsteel.com/ir/individual/>
- よくあるご質問
<https://www.nssol.nipponsteel.com/ir/faq.html>

主な対応者	代表取締役社長他取締役、執行役員・IR部長等
株主の概要	国内外機関投資家
対話の実施状況	決算説明会(四半期ごと)、「2025-2027中期経営計画」説明会、IR個別面談、IRスマートミーティング、SR個別面談、海外IR、技術関係説明会(2024年度はシステム研究開発センターにて生成AI関連の説明会を開催)等を実施
対話の内容	決算、中長期事業戦略、財務戦略、コーポレート・ガバナンスに関する事項等
フィードバックの実施状況	経営陣や社内各部門の間で隨時共有するとともに、四半期毎に取締役会に対してフィードバックを実施

経営の独立性について

当社は20年以上にわたり、IT業界に精通した経営陣による独立した経営を維持しており、現在では日本製鉄以外のビジネスが全体の約80%を占めています。

また、当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会は現在、社内取締役5名、独立社外取締役6名で構成、特別委員会として、独立社外取締役が過半数を占める「役員人事・報酬会議」、独立社外取締役のみで構成される「親会社取引等審議委員会」を設置しており、同社からの一定の独立性が担保されているものと考えております。独立役員の選・解任については、「役員人事・報酬会議」での審議等を経た上で、取締役会において決議し、取締役の選・解任案として株主総会に付議しております。本会議は、過半数を独立社外取締役で構成することにより、審議の客観性・透明性を担保し、親会社からの独立性を確保しております。

なお、当社社内取締役の1名は日本製鉄の執行役員を兼務しております。当該取締役からは、日本製鉄グループ成長戦略の共有や内部統制システムなどについて幅広く意見を求める一方で、親会社取引に関わる議題審議の際は退席とするなど、利益相反防止の観点からの措置を講じております。

少数株主の利益保護および親会社取引等審議委員会について

当社は、親会社より社内情報システムの構築及びその運用保守業務等を受託していますが、価格等の取引条件は、他の顧客との契約条件や市場価格を参考に合理的に決定しております。また当社は、保有するキャッシュにつきましては、企業価値の向上に向けた成長投資、人的投資、M&Aや株主還元等に充当していくこととしており、現預金の一時的な預入先として、当社独自の判断により、経済性、利便性等のメリットを勘案の上、親会社のCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)も活用しております。

重要な取引・行為が発生する際は、独立社外取締役のみで構成される「親会社取引等審議委員会」を取締役会からの諮問に応じて設置し、審議・検討を行い、その結果を踏まえ、取締役会にて決定します。また、CMSの利用も含む通期での親会社との取引実績についても、当該委員会にて毎事業年度、審議・確認のうえ取締役会に評価報告を行い、取締役会にて当該取引が利益相反には当たらず、株主共同の利益に資するものであることをについて判断を行っております。

日鉄ソリューションズの歩み

イントロダクション

アライアンスの取り組み

1987
NSSUNのOEM販売開始

1991
オラクル社との戦略的提携

2005
インテル社、デル社など主要ベンダー14社の協力を得て、グリッド・ユーティリティ検証センター設立

2020
東邦システムサイエンス社との資本業務提携
2022
Arithmer社、エスタイル社、ヒューマンクリエイションホールディングス社、Round Two Solutions社との資本業務提携

2023
2025/7
10,485名(連結従業員数)

システム構築・サービス提供事例

1968
世界で初めて製鉄所全体のオンラインリアルタイムシステムを構築

1999
インターネットによる音楽コンテンツ配信サービスシステムを構築

連結従業員数
1996
オブジェクト指向技術を採用したメガバンク向けデリバティブ管理システムを構築

2007
クラウド技術を活用した当社サービス「absonne(アブソンヌ)」を提供開始
オラクルパッケージを利用した大規模基幹系(ERP・SCM・CRM)システム構築

2016
機械学習の活用を推進する「DataRobot」の販売開始(2020年 資本業務提携)

2015
気象衛星「ひまわり」からのデータ処理・配信の整備・維持管理を受託
2019
製造業のデジタルツインを実現するシステム「Geminant(ジェミナント)」を発表

2022
食品業界の需給計画業務DXを支援するクラウドサービス「PPPlan(ピーピーブラン)」を提供開始
従業員エンゲージメントの向上を狙う、キャリアアフレクションツール「なやさば」を提供開始

2025
惣菜部門の業務を丸ごとサポートし、AIによる売場改革を支援する「Delifit AI」を提供開始
大規模システム開発に関わるすべての業務をAIで効率化する「NSDevia」を提供開始
製造工程を効率よく管理し、上位・下位のシステム連携に優れた「PPMP」を提供開始

拠点設立・拡充等

1989
エレクトロニクス研究所^{※1}設立
オブジェクト指向フレームワークの研究開発等

2002
中国・上海に拠点設立

2007
NSフィナンシャルマネジメントコンサルティング設立

2013
最適化技術を活用したJリーグ公式戦の試合日程自動作成システムを構築

2012
第5データセンター開業
包括型ITアウトソーシングサービス「NSFITOS(エヌエスフィットス)」を提供開始
2017
ウェアラブルデバイスにより作業者の異変を管理者側から気づく「安全見守りくん」を提供開始

2024
クラウドネイティブ化を迅速に実現するための包括的支援サービス「CloudHarbor(クラウド・ハーバー)」を提供開始
2023
金融機関様向けの統合経営管理プラットフォームサービス「ConSeek(コンシーク)」を提供開始

2024
OSPソリューションズ社のグループ会社化

2025
インフォコム社のグループ会社化
WCS ABYAKTA NAWASENA社のグループ会社化
2023
テックスエンジソリューションズ社のグループ会社化
(2025/4より日鉄ソリューションズ東日本に統合)

メインフレーム

オープンシステム(クライアント/サーバ)

クラウド

DX(IoT・Big Data)

1960 1980 1990 2000 2010

1960年～1980年代前半

2001年～2010年

2011年～

2025

NSSOL
2030ビジョン
Social Value Producer with Digital

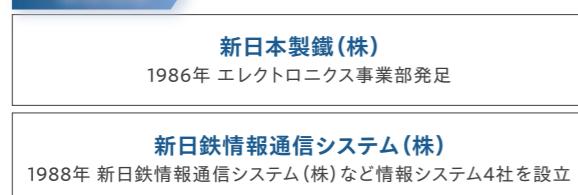
当社は日本を代表する製鉄会社を母体として生まれました。1968年、世界で初めてオンラインリアルタイムシステムを全面的かつ総合的に使用して24時間365日稼働する製鉄所を誕生させるなど、1960年代から鉄づくりにコンピュータシステム導入を進めてまいりました。

1980年代後半、メインフレームからオープンシステムへITの潮流が大きく変わる中、当社はオラクル社など海外ベンダーと提携し、また鉄づくりのノウハウを応用した様々なソリューションを開発するなど、ビジネスを切り拓いていきました。これら取り組みで、以降の事業発展のベースとなる人材・ノウハウが蓄積されました。

2001年4月、新日鉄ソリューションズが発足しました(2019年4月に現社名に変更)。2000年代初頭はインターネットが普及し企業活動や消費行動に変革が起こりました。当社はこのような時代の流れを捉え、主に製造・流通業向けに大規模Webサイトの構築や、製品の需要予測システム、製品管理システムなどを数多く手がけました。

2010年代以降は、クラウドコンピューティングの普及、AIやビッグデータの活用など、技術力や開発スピードに加え、ソリューションやデータを活かすための業務知識の重要性が問われるようになってきています。当社は、創業時より培われたお客様と一緒に成長するスタイルに加え、そこで蓄積したお客様現場レベルの業務知識を最大限に活用したアセット群により、お客様の、そして社会の新たな価値を創出する「プロデューサー」としての存在を目指しています。

会社沿革



1995年 主に開発・運用を担う地域子会社6社を全国に設立

2001年4月 事業統合

2002年10月
東京証券取引所
市場第一部に株式を上場
(2022年4月からはプライム市場に移行)

2019年4月
日鉄ソリューションズ(株)に
社名変更

※1 現:技術本部システム研究開発センター ※2 現:デジタルソリューション&コンサルティング本部 ※3 現:技術戦略統括部

データ

事業戦略

イントロダクション

サステナビリティ経営

データ

日鉄ソリューションズの総合力

最先端のテクノロジーと深い業務知見に裏打ちされた総合力によって、

日鉄ソリューションズは、お客様のシステムのコンサルティング、システムインテグレーション、ITサービスを通じて、お客様にとって真に価値のある情報システムを提供しています。



デジタル製造業センター



デジタル製造業センター所長
岡田 好輝

当センターは、デジタル製造業ビジネスの全社共有戦略の立案、ソリューションとユースケーズの拡充、産業ソリューション事業本部と鉄鋼ソリューション事業本部との連携を中心とするCoE(Center of Excellence)機能としてデジタル製造業全体の成長に資するソリューション戦略・企画を中心活動しています。主な取り組み領域は次の通りです。

- 製造業等の現場のデジタル化技術を活用したスマートファクトリー・ソリューション
- 散在するデータを適時適切に収集・蓄積・分析し、得られたインサイトを生産最適化・製版連携等のオペレーションへと迅速に反映するためのデータ分析・利活用・ソリューション(SoI・SoE・SoR+)*
- 物流問題、カーボンニュートラル、品質トレーサビリティ実現のためのサプライチェーン・トレーサビリティ・ソリューション

* SoI(System of Insight): インサイトを分析するためのシステム(例: ビジネスインテリジェンスシステム等)
SoE(System of Engagement): ユーザーと連携するためのシステム(例: CRM, SNS等)
SoR(System of Record): 記録のためのシステム(例: 会計、受発注管理、製造管理システム等)
SoR+: 従来のSoRとSoI、SoEの組み合わせ、昨今ではAI技術を駆使するなどして、データドリブン経営・オペレーションの実現を目指すシステムの新しい概念

市場環境分析と戦略

成長機会

- 素材リサイクル等サーキュラーエコノミーの加速に加え、業界内(国内外)情報連携ニーズの高まり(業界内競争領域/協調領域両立による他社差別化の動き)
- 人材不足、原材料やエネルギー価格高騰に伴う生産コスト削減・適正な価格転嫁の重要性の高まり
- デジタル化の加速によるデータドリブン経営強化の動き(データ活用・データガバナンスニーズの拡大)
- IT/OT/ET*の情報連携による製造現場におけるデータ・デジタル化ニーズの高まり

* IT(Information Technology), OT(Operational Technology), ET(Engineering Technology)

中期的な脅威

- 国内における人口減少及び国内需要が減少する中、グローバル展開による事業成長を果たすとする企業が増加していますが、世界における動向を見ると長引くウクライナ問題、中東情勢、米国による関税施策等、取り巻く環境は先行き不透明な要素が多く、楽観視できない状況におかれています。そういう環境のもと以下の点で製造業界の成長を阻害するリスクがあると思われます。
- 産業政策を通じて、民間や市場に対する各国・政府の関与が強まる流れ
- 更なる地政学リスクの高まり
- 顧客DX・ICT部門の人材不足に伴う、IT施策の遅滞やITガバナンスの弱体化

中期経営計画実現に向けた施策

当センターでは、デジタル製造業全体の成長に資するソリューション戦略(事業戦略含む)・企画を中心に活動しています。産業ソリューション事業本部、鉄鋼ソリューション事業本部にて蓄積されたアセット・ノウハウをA型モデル新規ソリューションとして企画、事業化(製品化)を進めています。すでに製品化されたA型モデルソリューションに関しては、M型モデルソリューションへ進化させるべくエンハンスを行っていく活動計画としています。のために、ソリュー

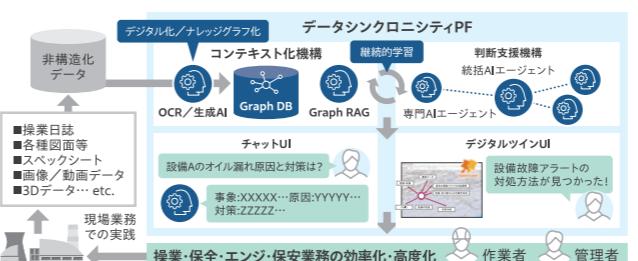
ション・エンハンス・ロードマップを作成し、計画に沿った活動を行っていきます。また、実行にあたり製造業全体動向(グローバル含め)をリサーチした上でニーズの先取り・先読みを行い、新規及び既存ソリューションの機能拡充を図っています。製造業全体動向に加え、法改正をはじめとした各国政府の動きに注視した上で各省庁、経団連などの経済団体の動きにも平仄(ひょうそく)を合わせ活動していかたいと考えています。

ソリューション等紹介

デジタルツインプラットフォーム

3次元マップ上にプラントの操業・保全・安全などの業務に関わるあらゆる情報を可視化できるデジタルツインプラットフォームである“Geminant”を製品化しリリースしました。特徴としては、“広域性”と“時空間可視性”です。前者は1つのプラントだけでなく複数のプラント間の関連性の表現が可能です。後者は過去から現在の状態を見ることで異常やその原因の究明が図れ、またシミュレーションした未来状態の提示により、トラブルの予兆を把握することができます。

さらに時系列データ・画像・映像・図書・図面などをコントекスト化(関連付け)することにより、現場・管理業務において必要とする情報を自律エージェントがタイムリーに提示する機能も合わせて提供しています。



Interview

ソリューション企画グループ
安藤 藍

私は事業本部と協働し、製造業向けにデータ利活用の新規ソリューション開発を担当しています。当センターはベテラン社員が多く在籍しており、様々なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。人数が少なくアットホームな雰囲気がありながら、豊富な知見を持つメンバーの多面的な視点で、活発な議論が交わされる刺激的な職場です。「Move! toward Future」の精神で、新しい価値を事業部門とともに構築していきます。



ソリューション企画グループ
針ヶ谷 智生

私は製造業向けの新規ソリューションの企画・開発を担当しています。日本製鉄グループのフィールドで、関係する事業部と連携することで多様な業務知見と技術力を融合して取り組んでいます。組織横断的なチームでの活動や、そのチームだから実現できる新たな価値の創出への挑戦にやりがいを感じています。

アセット型・プラットフォーム型ビジネスを通じてお客様や社会へ価値を提供し、2030ビジョンの実現に貢献していきます。

産業ソリューション事業本部



上席執行役員
産業ソリューション事業本部長
吉田 利昭

当事業本部は、グローバルに事業展開する製造業のお客様のDXの取り組みについて、企画・構想段階から構築・運用まで支援を行っています。

自動車・電機・精密機械・産業機械・重工業・素材製造業・食品・飲料業等のお客様に向けて、グローバルな生産・物流管理、設計情報管理、スマートファクトリーやデータ利活用基盤に関するソリューションを、運輸業のお客様に向けて、輸送・運行、設備・資材管理システムといったソリューションを提供しています。

また、現場(Edge)から企業(Enterprise)レベルまでのデータを活用し、プロセス横断的に業務を変革することで競争力強化を果たす「データドリブン経営」実現に向けたソリューションを提供しています。

市場環境分析と戦略

成長機会

- データ活用を軸とした経営管理の高度化、事業環境変化への適応ニーズの一層の顕在化
- 地政学的リスクやパンデミックへの対応等、サプライチェーンの透明性向上や強靭化、リスク管理強化ニーズの高まり
- AI、IoT、ロボティクスといった先進技術を活用し、製造プロセスの効率化と品質向上を図ることの重要性の増大
- 消費者の嗜好やニーズの変化に迅速に対応するための柔軟な製造システム構築ニーズの高まり

中期的な脅威

- 米中貿易摩擦やその他の地政学的緊張、関税、規制等の影響による輸出入への影響
- 原材料やエネルギー価格の高騰に対応するお客様のIT投資に対する姿勢の変化
- デジタル人材の不足等を背景としたお客様のIT投資の先送り

中期経営計画実現に向けた施策

当事業本部は、日本の製造業の復権をITの力でProduceし、お客様企業をリードしていく存在に進化すべく、自らの組織変革、ケイパビリティの拡張に取り組んでいます。

データドリブン経営、デジタルエンジニアリング、ファクトリーインベーション、サステナブルサプライチェーン、カスタマーエンゲージメントといったオファーリング領域を定義し、2025年度より、お客様業種毎の課題等に対応するオファーリングを開発しています。

また、既存領域の幅出しやIT-OT連携/AI・ロボティクス領域などの新規事業テーマを掲げ、それぞれの事業領域テーマ毎に事業責任者を配置、検討を進めており、これら事業テーマを統合インダストリーソリューションとして確立し、お客様に新たな価値を提供してまいります。

ソリューション等紹介

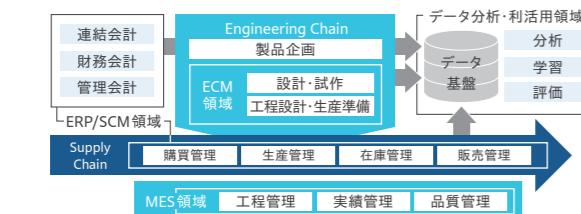
製造業を中心としたDXニーズ対応

お客様のDXへの取り組みについて、企画・構想段階から実行、運用までワンストップで支援し、幅広い領域において高い評価をいただいている。

「ERP」「SCM」「ECM」「MES」等によるバリューチェーン構築

当社は從来から、ERP、SCM、ECM、MESといったソリューションで、多くのお客様のバリューチェーン構築を支えてきた実績があります。

ERP 企業の経営資源(ヒト・モノ・カネ)の情報を一元的に計画・管理する
SCM 原材料の調達から、製品の生産、市場への流れに関わる情報を管理する
ECM 製品の企画から設計、生産、サポートに関わる情報を管理する
MES 製造工程の可視化・管理や、製造指示や実績の記録、作業者の支援を行う



Interview

産業ソリューション第一事業部
システムエンジニアリング第二部
武藤 芽衣



私は、製造業のお客様に対するデータ活用基盤構築・推進を担当しています。技術の進歩が著しいこの領域では、新しいサービスや手法が次々に登場し、常に学びと挑戦が必要です。メンバーそれぞれの知見を掛け合わせながら、全国に跨がる顧客データを扱うお客様の営業現場に、リアルタイムな可視化や分析を可能とする環境を提供しています。これからも変化するビジネスニーズに柔軟かつ迅速に応えるデータ活用プロフェッショナルとして頑張ります!

TAM型事業収益モデルへのシフトの主な取り組み

T型 2024年10月に生成AI活用推進組織を設置し、従来より取り組んできた生成AIを活用した開発自動化等の実案件適用を2025年度以降加速

2023年度より提供開始した食品業界向けサプライチェーンマネジメントクラウド「PPPlan」を食品・飲料中小企業向けプラットフォームへと発展

A型 2025年1月より新規事業企画専任組織を設置し、A型、M型ビジネスの立ち上げ支援、ビジネスアーキテクト人材育成開始

2025年5月に製造・エネルギー・運輸業の現場改善を実現するデジタルツインソリューション「Geminant」の販売を開始

今後もこれまで培ったアセット活用等も含めたA型ビジネス、M型ビジネスの立上げを推進し、2027年度でA型・M型ビジネスのウエイト5割超を目指します。

スマートファクトリー/エッジ系ソリューションへの対応

お客様のDX推進に向け、各種センサデータやドローン等との連携といった様々なユースケースを実現しています。

また、日鉄テックスエンジンとの協業等を通じ、IT/OT連携によるサイバー・フィジカル・システムを構築する体制も整備しています。

エンタープライズ向けローカル5G

- 設備監視ドローン遠隔操縦
- 高精細カメラによる多拠点監視
- 大量のセンサデバイスを通じた設備の一元管理
- AGV(自動運転車)の活用
- 構内車両の遠隔運転
- 新人作業者 ■臨場感を持った教育・訓練・技能伝承
- 現場作業者 ■過去・現在・未来のデータへのアクセス
- 作業員の安全見守り
- 作業員の体調管理
- 作業員の映像音声コミュニケーション
- 仮想空間上のシミュレーションの実現
- センサ・画像・映像など時系列データの蓄積と故障予測
- AIによる画像・映像の異常検出
- データ分析・利活用領域
- データ基盤
- 分析
- 学習
- 評価

鉄鋼ソリューション事業本部



上席執行役員
鉄鋼ソリューション事業本部長
星野 毅夫

当事業本部は日本製鉄グループを中心とした顧客企業に対し、企業活動を支える業務システム領域全般において、企画、開発、運用・保守までの全システムライフサイクルにわたるIT支援を行っています。当社最大のお客様である日本製鉄が目標とする「鉄鋼業におけるデジタル先進企業」を達成すべく、先端ITを駆使して挑戦を続けます。また厳しい鉄鋼業界で培った知識と経験、ビジネス成果をアセットとして蓄積し、日本製鉄グループに横展開するとともに、当社内の他事業本部に情報発信することで、他産業にも広く付加価値を提供していくことも私たちの大切な使命です。

市場環境分析と戦略

成長機会

- 日本製鉄は国内7製鉄所をはじめとしてグローバルに製造拠点を展開する、鉄鋼業界におけるリーディングカンパニーです。当事業本部は高度ITを用いて、環境問題など複雑化する企業運営を支え、社会に不可欠な鉄のサステナブルな供給を通して社会貢献し、ともに成長していきます。

中期的な脅威

- 複雑化・高度化する日本製鉄グループの経営課題を解決し、高度なDXを実現するため、優秀な人的リソースの持続的確保が重要な課題となります。

中期経営計画実現に向けた施策

鉄鋼分野でも中期経営計画で掲げる「TAM事業収益モデル」への取り組みを進めています。

まず「Tモデル」では、生成AIを活用した製鉄所システム維持・運用業務の抜本的な効率化や、新規システム開発の生産性向上に足元から取り組んでおり、より少ない人数で精度の高い維持・運用およびシステム開発が実行できる体制構築を進めています。

また「Aモデル」では、日本製鉄での長きにわたるシステム開発経験で培ったノウハウをパッケージ化し、日本製鉄グループ会社を中心に拡大適用しています。その一つはプロセス製造業向け生産管理パッケージであるPPMP(Process-manufacturing Production Management Package)です。これは素材供給から出荷までの製造工程を効率よく管理するシステムで、上位の一般管理システ

ムや下位の現場制御システムとの連携に長けており、2024年度までに複数の導入事例も生まれています。また画像解析パッケージPPCV(Platform for Providing Computer Vision)は最先端画像解析AIを用いたパッケージで、お客様のニーズに合わせ簡単にAIをカスタマイズできることと、ユーザーデータが当該システム内でのみ取り扱われるデータ流出懸念のない点が特徴です。これらは今後日鉄グループ会社以外にも拡大していく計画です。

「Mモデル」においても、日本製鉄で育んだ遠隔設備監視プラットフォームNS-IoTやデータ利活用プラットフォームNS-Libの拡大展開等を他事業部と共に推進しており、国内のみならず海外の日本製鉄グループ会社へのプラットフォーム提供にも取り組んでいます。

ソリューション等紹介

鉄鋼ソリューション事業本部の強み

- 24時間/365日稼働が必要な巨大製鉄プラントを支え続ける技術力と信頼性
- 日本製鉄のインサイダーであり、実ユーザーと共に悩み、考え、ソリューションを創り上げる組織風土とプライド

日本製鉄グループへの先端IT適用

- 省力化、省資源を支えるシステム開発
- 生産管理システム構築、生産最適化DX、一貫品質管理DX
- データをつなげ、あやつる、データ利活用基盤、AI開発・実行基盤

NS-IoT 無線IoTセンサ活用プラットフォーム

NS-Lib 統合データプラットフォーム

NS-DIG 統合データ解析プラットフォーム

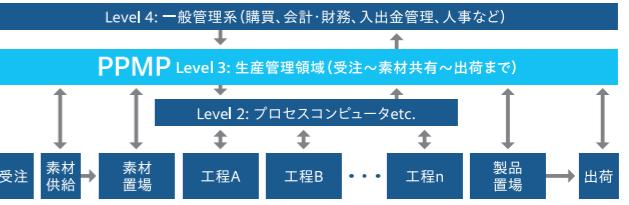
Interview

鉄鋼ソリューション事業本部
名古屋システムソリューション部
吉長 晴信

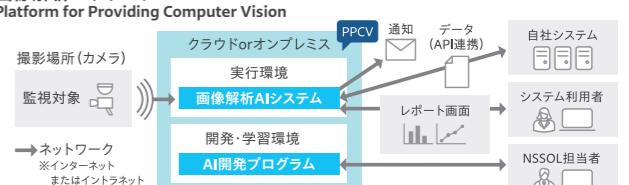
私は先進技術(数値AI・画像AI等)を武器に製鉄所のDXを取り組んでいます。これまでには蓄積してきた業務知見・冶金的知見を以て顧客と共に課題を解決してきましたが、ベテラン社員減少に伴い、技能伝承や生産性・品質維持に課題があります。そこで近年実用レベルにある生成AIを「戦力」として駆使し、熟練者の暗黙知を生成AIに継承、「世界最高水準のものづくり」を支える「現場力」×「AI」の共創をより一層推進していきます。

日本製鉄向けシステム開発で培ったノウハウの展開

生産管理パッケージ“PPMP” Process-manufacturing Production Management Package



画像解析パッケージ“PPCV” Platform for Providing Computer Vision



鉄鋼ソリューション事業本部
企画設計第三部
池田 茜

私は鉄鋼生産管理パッケージPPMPの開発・保守を担当しています。PPMPは事業本部初の自社パッケージであり、様々なお客様の期待に応えられるよう仲間と試行錯誤しながら作り上げました。チャレンジ精神旺盛な仲間とともに未経験の領域にも積極的に挑戦し、お客様からは日本製鉄グループにフィットした製品として高い評価をいただいております。今後もA型ビジネスを牽引する存在として、進化と挑戦を続けていきます。

流通・サービスソリューション事業本部



執行役員
流通・サービスソリューション事業本部長

中橋 憲悟

当事業本部は流通・サービス分野に注力しており、消費者が日常利するサービスの「インターネットビジネス」、「通信業界」、転職・新卒採用の「人材業界」、小売・アパレル・百貨店等の「流通業界」から、航空会社や旅行代理店の「旅行業界」、さらに「ヘルスケア・ライフサイエンス業界」まで、ネットとリアル両面において最新テクノロジーを取り入れたソリューションを展開しています。お客様のプラットフォーム戦略、データを活用した新規サービスの企画段階から関わり、開発、構築から運用まで対応できるプロダクト開発力が強みです。お客様の事業企画と開発を繋ぐ、ITディレクションサービスを軸とした、アジャイルな開発を得意としています。

中期経営計画実現に向けた施策

AIを活用した「T型」と「A型」の取り組み

当事業本部では、「NSDevia」を活用し、当社内の開発生産性を向上させ、中期経営計画の重点施策であるT型を推進します。また、お客様の生成AIを活用した、自動化、省力化のニーズの高まりにお応えするためのA型のサービスとして対応しています。

2025年4月、当事業本部では、「開発AIソリューショングループ」を今年度発足させ、AIを活用した開発支援ソリューションとして「NSDevia」というブランドを立ち上げ社内外に向けて展開しています。2025年度は、第一弾としてアプリケーションのソースコードを自動生成するJitera社とのパートナーシップを通じて実現する「開発の自動化サービス」をリリースいたしました。2026年度中には、AIを活用した「テストの自動化サービス」、そして、運用の効率化を目指し、コールセンター業務効率化やオプザーバビリティデータを活用した「運用業務効率化サービス」を実現するAIサービスを「NSDevia」シリーズとして展開を予定しています。

培った高度な業務知見と最新テクノロジーを組み合わせた「M型」の取り組み

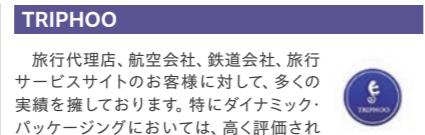
当事業本部が担当させていただいている異なる6つの業種セグメントのお客様に、共通して評価いただいている当事業本部の強みと特徴を抽出したオファリングが3つあります。それぞれ①ネットサービス開発力、「②大規模プラットフォーム機能基盤提供力」、「③データ利活用ソリューション提供力」になります。この3つの横断オファリングの中から、高度な業務ノウハウと最新基盤テクノロジーを組み合わせた、EC型モールプラットフォーム「NS Eclipsa」を、

ソリューション等紹介



Delifit AI

店舗の惣菜部門に業務効率の向上に特化した、販売計画ソリューションです。需要予測と独自の最適化技術により、フードロスを最小限にコントロールしつつ荒利を最大化する販売計画をAIによって自動立案するSaaSです。今後、総菜部門以外にも順次対応していきます。



TRIPHOO

旅行代理店、航空会社、鉄道会社、旅行サービスサイトのお客様に対して、多くの実績を擁しております。特にダイナミック・パッケージングにおいては、高く評価されており、スクラッチ開発以外に、「TRIPHOO」をサービス展開しております。旅行商材の販売・仕入業務効率化を支えるNo.1インテグレーターを目指しています。



なやさぼ

「Good Design Awards 2024」を受賞した、従業員エンゲージメントとキャリアについての悩み、ホンネの調査サービスです。従業員自身の仕事の悩みの整理を行うことで、悩みの自己解決や周囲とのコミュニケーションによる改善を支援します。人材のミスマッチ、リスクリミング、人事施策の検討、執行に役立っています。

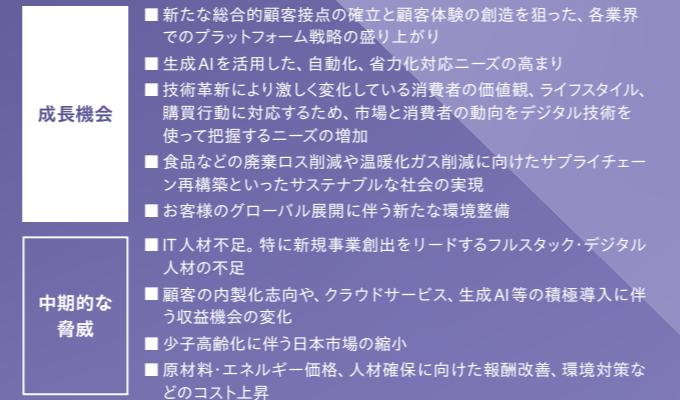
Interview



流通・サービスソリューション事業本部
アドバイスソリューション部
相原 慎司

私は事業本部を横断して技術・アーキテクチャ支援を行う専門組織に所属しています。クラウドネイティブ技術やモダンアーキテクチャ開発の第一線で活躍するエンジニアが多数在籍し、技術を学びながら成長できる風土が整っています。多様な業界のお客様の課題解決を通じて得た知見を社内外で活用可能なアセットとして汎化、再利用性と品質を兼ね備えた技術基盤を提供することを常に意識しています。今後も技術力と組織力を活かして、お客様のDXや事業成長を支える価値創造に貢献していきたいです。

市場環境分析と戦略



金融ソリューション事業本部



上席執行役員
金融ソリューション事業本部長

前原 卓己

金融ビジネスの世界は、情報の素早い捕捉と分析・活用力がすべてを決めるITの最前線です。当事業本部は、20年来培ってきた金融工学やリスク規制等に関する深い業務知見と実装力を基に、デリバティブやリスク管理分野では他社の追随を許さない競争優位性を持って、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してサポートしてきました。

中期経営計画実現に向けた施策

TAMによる事業収益モデルの実現

TAMによる事業モデル変革を成長ドライバーとして、高付加価値事業へのシフト(T型)、パッケージラインナップの拡充(A型)を実現し、プラットフォーム事業(M型)へ挑戦していきます。高付加価値化に向けては、金融工学等の強みのアセット化や、生成AI活用等による開発プロセス高度化に取り組みます。A型事業は、事業拡大に向けナレッジ共有とAI活用を進めることで提案力を強化する計画です。さらに、A型事業をM型事業へと発展させるために、全社クラウドプラットフォーム「Nestorium」を活用し、金融機関及び事業法人向けのサービスを開発します。

業務コンサルを主領域とするNSFMC、データサイエンスを主領域とするFEGも合わせた金融ソリューションサービスグループとして金融機能プロバイダーの役割を担っていきます。

ソリューション等紹介

市場取引・リスク管理、経営管理ソリューション

今まで蓄積した市場取引・リスク管理や経営管理の知見を活用し、コモディティ取引・リスク管理、エネルギー取引・リスク管理、資産運用、財務管理等の領域までソリューションを拡大しています。

AMLソリューション

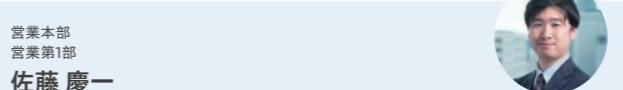
重要な社会課題であるAML(アンチマネーランダリング)に関して、KYC(本人確認)、顧客ライフサイクル管理、取引監視のソリューションを提供し、金融機関の顧客オンボーディング、継続的顧客管理のデジタル化を支援します。

データソリューション

金融機関においても「データドリブン経営」の重要性が高まっており、安全かつ付加価値の高いサービスに直結しています。

当事業本部では、お客様の「データ利活用」を支えるシステムを支援します。

Interview



営業本部
営業第1部

佐藤 慶一

私はメガバンクグループ様を担当し、スクラッチシステムから自社・海外パッケージまで、お客様にとって最適なソリューションのご提案を行っています。変化の激しい金融業界において自分たちのプレゼンス維持は容易ではなく、「Move! with Everyone」というビジョンのもと、営業本部全体で連携を取りながら業務を遂行しています。私たちは、個別のお客様に対する価値提供にとどまらず、金融業界全体の発展に寄与できるよう、挑戦を続けています。

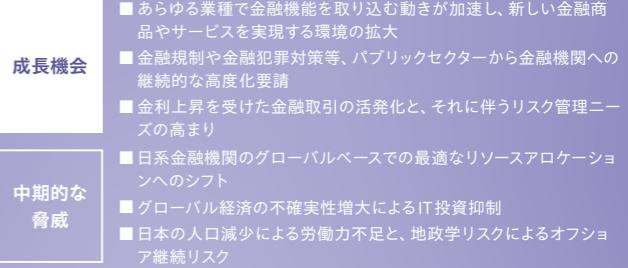


(株)金融エンジニアリング・グループ (FEG)
コンサルティング本部
本多 真穂／高橋 秀岳

当社は、1989年創業のデータサイエンティスト集団です。統計的・数理的知見を基に、金融機関の信用分析では豊富な実績を有し、自社のアセットを活かしたサービスを提供しています。また、AIを用いた画像・自然言語分析にも取り組んでいます。なお、当社は若者の採用・育成に積極的な企業として厚生労働省ユースエール認定*を取得しています。

* <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html>

市場環境分析と戦略

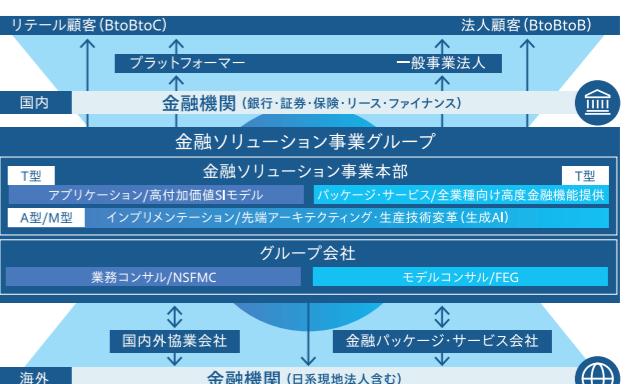


グローバル

金融2030ビジョンでは、自社アセットを海外に展開し、国内のみならず海外の金融機関にも事業を拡大することを掲げています。今中計では、既存の海外SI事業、邦銀海外拠点での業務支援を拡大しつつ、海外ディストリビューターとの協業を活用した本格展開の土台作りを進めています。

リソース強化・エンゲージメント向上

上記施策を確実に実行するために、アーキテクトVCoEの組成、金融工学研究の拡充、定期的ローテーションによるコンサル力と開発力両面の能力向上に取り組みます。また、エンゲージメント向上策として、働く環境と業務プロセスの改善にも取り組みます。



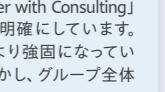
下山 冬馬



若林 明穂



下山 冬馬／若林 明穂



下山 冬馬／若林 明穂

デジタルソリューション&コンサルティング本部



執行役員
デジタルソリューション&コンサルティング本部長
法兼 尚志

上流コンサルティングや先端技術等を駆使したオファーリングメニューの提供を担うセンターとデジタルソリューションを提供する事業部から構成され、コンサルティング～ソリューション提供～運用まで一貫したサービスを業種横断で提供しています。

ビジネス・デジタル変革の企画構想力、データ利活用・アーキテクチャの設計・実装力、AI・生成AI・最適化等の最先端技術力を組み合わせ、お客様のDXを専門的に支援しています。また、内製化を支援するロードコードプラットフォーム、エンタープライズBPM・文書管理・ワークフロー、BtoB/BtoC取引を支える電子契約といったソリューションの提供により、お客様のDX推進をさらに加速します。

中期経営計画実現に向けた施策

当事業本部は、本中期経営計画期間において、NSSOL2030ビジョン実現に不可欠なオファーリングビジネスの構築・推進、上流コンサルティングの強化を実施していきます。

オファーリングビジネスに関しては、お客様のビジネス・デジタル課題発掘・解決に向けた仮説提言・実装アプローチを強化すべく、当事業本部が強みとする水平ソリューションを軸に、当社が保有する業界特化・業界共通のサービスメニューやAI/生成AI/最適化等の先端技術・製品を組み合わせた統合型オファーリングを構築・提供していきます。

上流コンサルティングに関しては、業務プロセス・組織人材改革やデータ利活用、アーキテクチャ変革など、強みの軸となる領域・テーマの提供価値の強化や、ビジネスプロデューサー役となるコンサルタントの拡大を推進します。

これらの実現に向けて、コンサルティング、AI/生成AI・データ利活用、アーキテクチャ等の当社ケイパビリティ・アセットを当事業本部に結集するとともに、システム研究開発センターとも共同で最先端技術のオファーリングへの組み込みを行っていきます。

また、オファーリングビジネス推進に不可欠なエンタープライズソリューションについては、当事業本部が保有する文書管理・電子契約・エンタープライズBPM・ロードコードプラットフォームといったソリューションに当社の業務知見・技術を組み込み、アセット化を進めています(A型の推進)。

さらに、当社M型ビジネスの中心である電子契約ソリューションについては、大規模利用や個別カスタマイズ等の高度なニーズに対応した製品(CONTRACT CROSS/CONTRACT CUBE)への移行を進め、M型ビジネスの更なる拡大を進めています。

デジタルソリューション&コンサルティング本部の概要



Interview



オファーリング&コンサルティングセンター
営業・マーケティンググループ
加藤 悠祐

オファーリングビジネスの営業企画として“未来の売り方”を磨きつつ、実案件ではコンサルタントも兼務しています。新しい取り組みが多く、両現場で得た知見を相互に活かしながら仮説検証を重ね、成果につなげていく点に大きなやりがいを感じます。挑戦を部門横断で共有する風土の下、組織一体となってお客様と当社へ更なる価値を提供し続けたいと思います。

市場環境分析と戦略



- 成長機会**
 - 企業のDX拡大に伴う、コンサルティング・先端技術・製品・サービスのインテグレーションニーズの高まり
 - 労働力減少を背景としたAI・生成AIの活用・内製化・運用ニーズの高まり
 - BtoB/BtoC取引全体の電子化に関するニーズの高まり
 - コンサルティングファームのSI領域への侵食
 - AI/生成AIプラットフォーム間の競争激化
 - ロードコード・BPM・電子取引領域での競合・近接ソリューション(グループウェア等)の参入による競争激化
- 中期的な脅威**

中期経営計画実現に向けた施策

当事業本部は、本中期経営計画期間において、NSSOL2030ビジョン実現に不可欠なオファーリングビジネスの構築・推進、上流コンサルティングの強化を実施していきます。

オファーリングビジネスに関しては、お客様のビジネス・デジタル課題発掘・解決に向けた仮説提言・実装アプローチを強化すべく、当事業本部が強みとする水平ソリューションを軸に、当社が保有する業界特化・業界共通のサービスメニューやAI/生成AI/最適化等の先端技術・製品を組み合わせた統合型オファーリングを構築・提供していきます。

上流コンサルティングに関しては、業務プロセス・組織人材改革やデータ利活用、アーキテクチャ変革など、強みの軸となる領域・テーマの提供価値の強化や、ビジネスプロデューサー役となるコンサルタントの拡大を推進します。

これらの実現に向けて、コンサルティング、AI/生成AI・データ利活用、アーキテクチャ等の当社ケイパビリティ・アセットを当事業本部に結集するとともに、システム研究開発センターとも共同で最先端技術のオファーリングへの組み込みを行っていきます。

また、オファーリングビジネス推進に不可欠なエンタープライズソリューションについては、当事業本部が保有する文書管理・電子契約・エンタープライズBPM・ロードコードプラットフォームといったソリューションに当社の業務知見・技術を組み込み、アセット化を進めています(A型の推進)。

さらに、当社M型ビジネスの中心である電子契約ソリューションについては、大規模利用や個別カスタマイズ等の高度なニーズに対応した製品(CONTRACT CROSS/CONTRACT CUBE)への移行を進め、M型ビジネスの更なる拡大を進めています。

ソリューション等紹介

オファーリング&コンサルティング

- オファーリング推進**
当社の業界特化・業界共通・先端技術オファーリングを駆使した「統合オファーリング」の企画・提供
- 上流コンサルティング**
業務プロセス・アリケーション・組織・人材・データドリブンビジネス・データ活用・基盤、アーキテクチャに関するコンサルティング提供

先端技術オファーリング

- DataRobot, Dataiku, Databricks, Weights & Biases 等先端のAIプラットフォーム導入支援、AIの業務適用のコンサルティング、SI、人材育成
- 生成AIに関するコンサルティング・SI、最適化システムの提案・構築
- システム研究開発センター連携での新規ソリューション開発、既存ソリューションの組み合わせによるオファーリング提供

エンタープライズソリューション

- 電子契約サービス**
電子契約を含む企業間取引の包括的なデジタル化を推進し、業務プロセス全体の統制と最適化を実現するプラットフォームを提供
- エンタープライズBPM、ロードコードプラットフォーム導入支援**
困難を伴うBPM・ロードコードプラットフォーム導入に対し、業務可視化・改善のコンサルティングからツール選定・導入、お客様自身での拡張・改善までを支援
- 文書管理、クラウドストレージ**
高度文書管理アセットを強みに、社内ドキュメント管理・活用に関する幅広いニーズに対応する各種文書管理サービス及びクラウドストレージ(BOX)を提供

技術本部/システム研究開発センター



執行役員 技術本部長



エグゼクティブ・フェロー
技術本部 システム研究開発センター所長
南 悅郎

技術本部は、当社競争力の源泉の一つである「ITにおける技術力」を維持、向上していくための企画推進部門です。

①技術力の強化、②IT装置の強化、③ITリスク対策・ガバナンス強化、の3つのミッションを担っています。

中期経営計画の実現に向けては、AI等の最新技術を安全に全社で

使えるように装置を整え、全社の生産性向上を実現していきます。

システム研究開発センターは、①のミッションを担い、最新技術の活用に向けた研究開発を行っています。

先端技術を迅速に採用し、開発の現場で活用できるよう、研究開発と事業の連携を加速させる役割を担っています。

中期経営計画実現に向けた施策

技術本部は、中期経営計画で掲げる「技術獲得・適用プロセスの変革」の中核を担います。

研究開発と事業の連携強化

システム研究開発センターと事業部門が一体となり、新規ビジネスを創出できる仕組みを構築し、連携を拡大します。

標準化による開発生産性の飛躍的向上

AIやクラウドネイティブなどの先端技術を前提に、開発プロセスとアーキテクチャを標準化。これを支える環境・ツールを整備し、生産性を大幅に高めます。

生成AIの全社活用促進

AI活用推進センターと連携し、開発・運用・保守など現場ですぐ使える生成AIツールを提供し、AI活用を日常化します。

提供型ITサービスプラットフォームの開発と利用促進

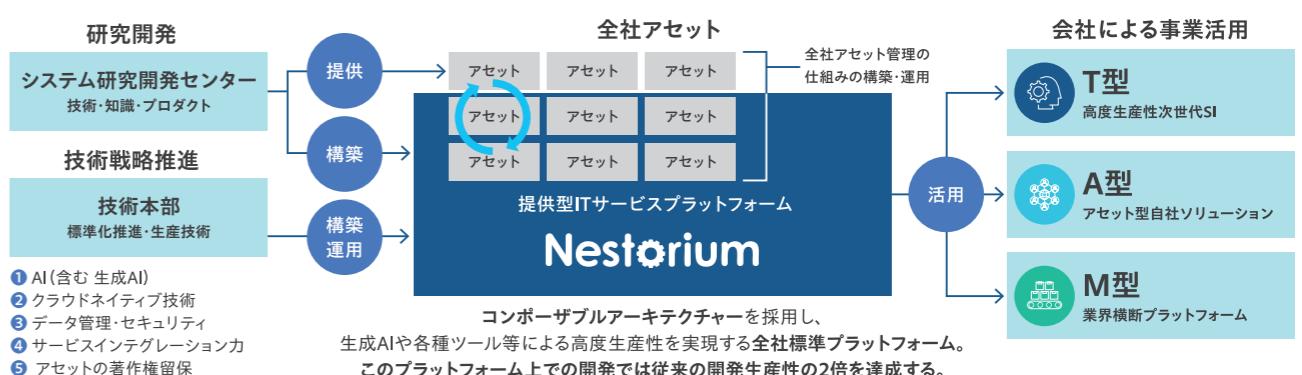
これらの施策の具現的な実装として、技術本部では全社標準提供型ITサービスプラットフォーム「Nestorium」を提供し、その更なる強化開発を進めています。

「Nestorium」は、強固なセキュリティ、監視・ロギング・バックアップなどの共通機能をワンパッケージで提供し、各事業部(BU)が個別にインフラを用意せずにSaaS型サービスを迅速に立ち上げられる提供型ITサービス向けプラットフォームです。

狙いは「人月型SIからの脱却」と「アセット型ビジネス拡大」です。Nestoriumにより開発チームは差別化領域(アプリ本体や独自サービス)に集中できるため、開発リードタイムが短縮され、セキュリティと品質も自動的に統一されます。テンプレート化されたインフラコードやリファレンスアーキテクチャが再利用でき、生産性と信頼性を同時に高められる点が特徴です。

2025年4月に正式提供を開始し、今後は①24時間365日運用体制の確立、②AI・高度分析基盤/DevSecOpsツールチェーン/開発者ポータルの拡充、③ITサービス管理(ITSM)機能や生成AIコンポーネントの追加などを段階的に実装する予定です。Nestorium自体を「成長し続けるプラットフォーム」と位置づけ、中長期にわたり機能拡張と技術アセット強化へ投資を継続する方針です。また、システム研究開発センターの成果物であるテスト自動化ツールCuratisや仕様書レビュートールなどのアセットをNestoriumに搭載し、研究成果の事業開発への適用を加速とともに、生成AIを活用した開発ツールを提供することで生産性向上をさらに促進します。

Nestoriumは技術施策であると同時に経営変革施策でもあります。この成功がNSSOL 2030ビジョン実現に大きく寄与するものです。これらの取り組みにより、①ビジネスモデル転換(SaaS型ビジネスの拡大)、②新規事業の迅速な創出、③全社的な品質向上・セキュリティ標準化、④人的リソースの高付加価値領域への再配分、⑤DevOpsとクラウドネイティブ開発の更なる強化といった中期経営目標の達成を目指します。



Interview



システム研究開発センター
サービスデザイン研究部
長瀬 駿秀 / 坂東 亜須未

私は2023年にキャリアで入社し、電子契約サービスの開発・保守を担当しています。アジャイル開発の中でチームワークを大切にしながら、リーダーとしてより良い製品づくりと働きやすい環境の両立を目指しています。

関係者からのフィードバックが業務のモチベーションになっており、単に要望に応えるだけではなく、本質的に価値のある機能とは何かを考え続けるよう心がけています。今後は開発効率の更なる向上に取り組み、より多くの人から信頼される存在を目指したいです。

Interview



技術戦略統括部
百武 由佑子

私はNestorium上の開発生産性可視化の取り組みとして、チーム活動の自律的・継続的な改善を支援するツールの実機化を目指しています。開発生産性2倍の達成に密接につながるミッションとして、使命感とわくわく感をもって取り組んでいます。ユーザーのインサイトを引き出せたとき、体験デザインに大きなやりがいを感じます。今後は進歩が著しいAI技術をいち早く活用することで検証作業を効率化し、デザイナーが本来の価値提供に集中できるような環境をつくり、価値あるプロダクト創出につなげるとともに成果を通じて社会に貢献していきます。

国内グループ会社

地域子会社

当社が受注した案件について、ソフトウェア開発やシステムの運用・保守サービス等に、ともに取り組むと同時に、各社の強みを活かして、地域市場を対象としたシステム案件を担当しています。



日鉄ソリューションズ東日本株式会社

業務ソリューション第二事業部の佐藤彰哉です。NSSOLと連携し、旅行業アカント向けのシステム開発と組織管理を担当しています。変化が激しい市場での顧客ニーズを的確に捉えられるように、顧客とのコミュニケーションを密にしてプロジェクトを推進しています。経験豊富な同僚から新たに配属されたメンバーまで、多様な背景を持つ同僚と協力し、幅広い視点を活かした職場環境が私たちの強みです。



日鉄ソリューションズ関西株式会社

業務ソリューション事業部SE2部の永田 晴久です。当部は某鉄道会社向けのアカント部署であり、私はの中でもDenodo(データ仮想化プラットフォーム)を用いたデータ利活用基盤の構築・導入・運用支援を担当しています。お客様や製品ベンダーと深く関わらながらシステム構想を議論し導入を推進するため、苦労も多いですが、その分やりがいや達成感は大きいです。社内のメンバー同士も、業務はそれぞれですが、互いに刺激を受けながら活動しています。



インフォコム株式会社

当社は、2025年7月から日鉄ソリューションズのグループ会社となりました。創業以来培ってきた顧客の業務領域に関する知見とIT化の技術力を強みとして、企業、医療機関、製薬企業、公共機関等に情報システムの企画・開発・運用・管理等のITサービスを提供しています。



特例子会社

株式会社Act.

株式会社Act.は、様々な障がいのある方々の長期的な就労と活躍の場を創造していくことを目的に設立されました。「1億人に“ワクワク”を届けられる集団に」を経営ビジョンに掲げ、障がいのある方もそうでない方も一緒になって新しい価値あるものを創り出しています。



合弁子会社

各社独自の業務ソリューションの提供、情報システム商品の販売等を行うとともに、当社の金融・製造業分野等の案件についてシステムの企画・設計及びソフトウェア開発等を行っています。



エヌシーアイ総合システム株式会社

当社は、金融、製造、流通・サービス、ヘルスケア等の各業界向けシステム導入に強みを持ち、日鉄ソリューションズ、伊藤忠商事の両親会社との密接なビジネス連携を背景に、優れたシステムの提供を通じて社会に貢献していきます。



日鉄日立システムソリューションズ株式会社

当社は、お客様のビジネスそのものの研鑽、最適化のためのシステム化やそのサポートにとどまらず、お客様のコアとするビジネスネットワーク全体を、IT、デジタルの力でサポートできるITのプロフェッショナル集団として、お客様、そして社会に貢献できる会社を目指します。

海外グループ会社

PT. WCS ABYAKTA NAWASENA

当社は、今年6月10日にNSSOLグループに加わりました。

ジャカルタ、スマバヤの2拠点から、インドネシアのローカル企業を中心としてASEAN圏にDynamics365ソリューションを提供しています。成長著しい東南アジアでのビジネス拡大、NSSOLグループとのシナジー発揮によって、海外事業成長とNSSOL 2030ビジョンの実現に貢献していきます。



Thai NS Solutions Co., Ltd.

当社は、タイにおける日鉄グループ企業や日系製造業を主に、NSG-ITOS(包括的ITアウトソーシングサービス)、SAP、MESサービス等を提供しています。

今般提携した現地大手SlerのG-Able社のクラウドやセキュリティ等のサービスも組み合わせ、アジアの成長市場をフィールドに、更なる飛躍を目指していきます。



NS Solutions Asia Pacific Pte.Ltd.

当社は、躍動するアジア圏の中軸の一つであるシンガポールの地で、金融機関、商社、リース会社といったお客様に対し、長年にわたりコンサルティングや基幹ソリューションを提供してきました。今後は、NSSOLや当社が蓄積してきた業務・ITの知見に基づく様々なソリューションやアセットを、NSSOL共通基盤Nestoriumをベースに開発できるよう環境を整え、アジアのお客様とともに地域の経済発展にますます寄与できるよう邁進していきます。



NS Solutions IT Consulting Europe Ltd.

当社は、ロンドンを拠点に日系金融機関向けコンサルティング事業を行っています。日本の金融ソリューション部門が保有する高度な業務・技術知見を継承し、欧州での各種顧客業務支援の推進を通じ、最先端の金融IT知見をグローバルで共有し、NSSOLの海外事業拡大に貢献しています。



財務情報

連結財務諸表(単位:百万円)

	日本基準		IFRS			
	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
損益計算書						
売上高/売上収益	251,992	270,332	270,332	291,688	310,632	338,301
売上原価	200,042	210,011	209,883	225,752	238,790	256,594
売上総利益	51,950	60,321	60,448	65,935	71,841	81,707
販管費	27,400	30,505	30,014	33,007	36,634	41,071
営業利益	24,549	29,815	29,886	31,738	35,001	38,497
経常利益/税引前利益	25,101	30,811	30,687	32,101	35,437	39,076
親会社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	16,982	19,977	20,521	22,000	24,241	27,049
貸借対照表(期末)						
資産合計	272,223	296,790	325,764	319,908	374,637	421,302
流動資産	171,834	187,686	187,343	207,383	228,258	324,824
固定資産/非流動資産	100,388	109,103	138,420	112,525	146,379	96,477
負債合計	86,094	93,360	121,194	112,108	129,853	151,487
流動負債	60,694	62,165	67,757	72,619	81,237	119,175
固定負債/非流動負債	25,400	31,195	53,436	39,489	48,615	32,312
純資産合計/資本合計	186,128	203,429	204,569	207,800	244,783	269,815
キャッシュ・フロー計算書						
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,544	32,313	38,406	26,032	26,154	37,207
投資活動によるキャッシュ・フロー	10,414	-8,540	-8,540	-5,635	-8,570	70,249
財務活動によるキャッシュ・フロー	-7,395	-6,845	-12,939	-14,943	-15,078	-18,805
設備投資・減価償却・研究開発						
設備投資額*	3,764	9,032	5,337	4,400	3,122	3,513
減価償却費	6,145	5,523	11,637	12,620	12,050	12,134
研究開発費	1,694	1,942	1,942	2,320	2,405	2,833
財務指標						
売上総利益率(%)	20.6	22.3	22.4	22.6	23.1	24.2
営業利益率(%)	9.7	11.0	11.1	10.9	11.3	11.4
ROE(%)	10.3	10.6	10.8	11.0	11.1	10.9
ROA(%)	9.8	10.8	9.7	9.9	10.2	9.8
配当性向(%)	28.3	30.2	29.4	31.2	32.1	50.1

※ 設備投資には使用権資産の取得額は含めておりません。

サービス・顧客業種別情報(単位:百万円)

	2023年3月期	2023年3月期実績を 新区分で集計した例	2024年3月期	2024年3月期実績を 組替え後の値で集計した例*	2025年3月期
セグメント情報					
受注					
業務ソリューション	165,474				
産業・流通サービス	82,379				
金融	33,622				
公共公益他	49,472				
サービスソリューション	106,086				
ITインフラ	44,229				
鉄鋼	61,857				
子会社等	42,003				
合計	313,564				
売上					
業務ソリューション	156,787				
産業・流通サービス	78,508				
金融	34,518				
公共公益他	43,759				
サービスソリューション	96,870				
ITインフラ	38,945				
鉄鋼	57,925				
子会社等	38,029				
合計	291,688				
受注残					
業務ソリューション	74,699				
産業・流通サービス	31,219				
金融	11,386				
公共公益他	32,092				
サービスソリューション	59,043				
ITインフラ	29,072				
鉄鋼	29,970				
子会社等	11,970				
合計	145,713				

※ 2024年4月より一部の分野につき、ビジネスソリューション(産業・鉄鋼)からコンサルティング&デジタルサービスへの組替えを実施しており、2024年3月期の数値は組替え後の数値となっております。

非財務情報

人事関連データ

		2020年度 ('20Fy末時点)	2021年度 ('21Fy末時点)	2022年度 ('22Fy末時点)	2023年度 ('23Fy末時点)	2024年度 ('24Fy末時点)	
連結従業員数	合計	6,958人	7,143人	7,458人	7,826人	8,647人	
	男性	2,660人	2,707人	2,855人	2,980人	3,083人	
単体従業員数	女性	599人	643人	708人	778人	855人	
	合計	3,259人	3,350人	3,563人	3,758人	3,938人	
平均年齢		39.8歳	40.0歳	40.0歳	39.9歳	39.9歳	
	男性	13.6年	14.0年	13.7年	13.6年	13.6年	
平均勤続年数	女性	8.7年	8.9年	8.9年	8.8年	8.8年	
	合計	12.7年	13.0年	12.8年	12.6年	12.6年	
新卒採用者数 (翌年度/4/1入社者数)	男性	97人	113人	125人	137人	132人	
	女性	50人	59人	66人	72人	68人	
	合計	147人	172人	191人	209人	200人	
キャリア採用者数 (当該年度入社者数)	男性	57人	79人	140人	119人	96人	
	女性	6人	20人	33人	36人	32人	
	合計	63人	99人	173人	155人	128人	
		31%	40%	50%	45%	38%	
自己都合離職者数	男性	78人	101人	86人	98人	88人	
	女性	21人	21人	26人	27人	16人	
	合計	99人	122人	112人	125人	104人	
自己都合離職率	男性	3.1%	3.8%	3.2%	3.4%	3.0%	
	女性	3.8%	3.5%	4.0%	3.8%	2.1%	
	合計	3.2%	3.7%	3.3%	3.5%	2.8%	
障がい者雇用率		2.20%	2.37%	2.41%	2.61%	2.57%	
派遣社員の人数		684人	709人	736人	730人	698人	
管理職の人数 ^{※1}	男性	905人	949人	946人	977人	1,106人	
	女性	41人	42人	40人	45人	91人	
	合計	946人	991人	986人	1022人	1,197人	
新たに管理職に登用した人数 ^{※1}	男性	80人	63人	69人	74人	63人	
	女性	5人	3人	2人	8人	11人	
	合計	85人	66人	71人	82人	74人	
従業員の能力のための 教育・研修に費やした時間	総時間数	195,305時間	208,300時間	218,007時間	233,639時間		
	平均時間／人	58.3時間	58.5時間	58.0時間	60.1時間		
月間平均残業時間 ^{※2}	11.4時間／月	8.3時間／月	10.9時間／月	9.2時間／月	9.0時間／月		
平均有給休暇取得日数	13.7日／年	14.6日／年	15.0日／年	15.3日／年	15.1日／年		
労働統計	男性	27人	32人	78人	67人	68人	
	育児休業取得者数	女性	39人	39人	48人	25人	40人
	合計	66人	71人	126人	92人	108人	
介護休業取得者数	男性	0人	1人	1人	0人	1人	
	女性	0人	3人	2人	0人	0人	
	合計	0人	4人	3人	0人	1人	

※1 2023年度以前は当社「基幹職」の人数を掲載

※2 2023年度より管理監督者を含み、健康管理超過時間で算出

環境

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
GHG 排出量	Scope1(燃料) (t-CO ₂)	493	140	137	145	94	195
	Scope2(電気・熱) (t-CO ₂)	36,169	32,790	30,559	24,266	18,371	17,051
	Scope1+2(t-CO ₂)	36,662	32,930	30,696	24,411	18,465	17,246
	Scope3(t-CO ₂)	—	—	308,814	296,724	297,735	313,526
カテゴリ	1 購入した製品・サービス	—	—	198,359	213,550	232,721	
	2 資本財	—	—	11,813	4,725	4,944	
	3 自社調達した燃料、電力の上流工程	—	—	4,666	4,587	4,303	
	5 事業から出る廃棄物	—	—	12	21	39	
	6 出張	—	—	896	941	1,054	
	7 雇用者の通勤	—	—	1,637	1,714	1,918	
	8 リース資産(上流)	—	—	3,182	2,997	2,924	
	11 販売した製品の使用	—	—	70,264	64,572	61,299	
	12 販売した製品の廃棄	—	—	33	36	38	
	13 リース資産(下流)	—	—	5,864	4,593	4,285	

※ GHG 排出量の報告対象範囲に国内の連結子会社全てを含む。

※ Scope1・2は省エネ法/温対法に基づき算定。

※ Scope3(自社活動に関連する他社の排出)は2022年3月期より算定開始。カテゴリ4(輸送)はカテゴリ1に含む。カテゴリ9,10,14,15は対象無し。

コーポレートガバナンス

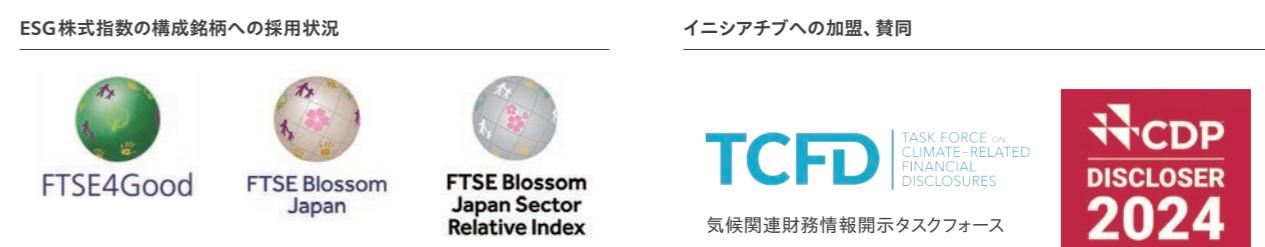
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取締役(監査等委員である取締役を除く)総数(名)	10	10	10	10	10
社外取締役(名)	3	3	3	3	3
女性取締役(名)	1	1	1	2	2
監査等委員(名)	—	3	3	3	3
社外監査等委員(名)	—	2	2	2	2
取締役会開催回数(回)	16	16	14	16	18
全取締役の平均出席率(%)	100%	99%	99%	99%	100%

ヘルプライン通報・相談件数

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
通報・相談件数(件)	32	20	34	32	44

社外からの評価

ESG 株式指数の構成銘柄への採用状況

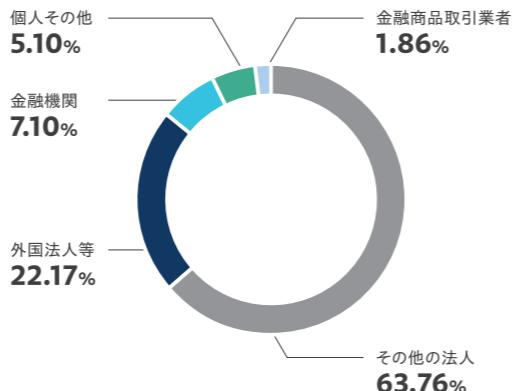
「FTSE4Good Index Series」^{※1}、「FTSE Blossom Japan Index」^{※2}、
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」^{※2}の構成銘柄に選定※1 <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>※2 <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

株式情報

株式情報 2025年3月31日現在

証券コード	2327
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 福岡証券取引所本別市場
事業年度末日	3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式数	732,008,000株
発行済株式数	183,002,000株
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
配当基準日	3月末日、9月末日

所有者別保有割合 2025年3月31日現在



大株主の状況 2025年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を 除く。)の総数に対する所有 株式数の割合(%)
日本製鉄(株)	東京都千代田区丸の内2丁目6番1号	116,067	63.43
3D WH OPPORTUNITY MASTER OFC - 3D WH OPPORTUNITY HOLDINGS (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	15/F,LKF 29, 29 WYMDHAM STREET,CENTRAL HONG KONG (東京都港区港南2丁目15番1号)	18,483	10.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号	8,668	4.74
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	PETERBOROUGH COURT 133 FLEET STREET LONDON EC4A 2BB UNITED KINGDOM (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号)	5,349	2.92
日鉄ソリューションズ社員持株会	東京都港区虎ノ門1丁目17番1号	3,893	2.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	3,395	1.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE1, BOSTON,MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番1号)	1,685	0.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE1, BOSTON,MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番1号)	1,667	0.91
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	2 KINGD EDWARD STREET, LONDON EC1A 1HQ UNITED KINGDOM (東京都千代田区丸の内1丁目4番5号)	991	0.54
BNPパリバ証券株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目9番1号	987	0.54
計		161,190	88.09

※ 上記のほか当社保有の自己株式 27,793株があります。

株主総利回り・株価 2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り(%) (比較指標:配当込みTOPIX)(%)	135.4 (142.1)	144.3 (145.0)	141.9 (153.4)	198.3 (216.8)	307.5 (213.4)
最高株価(円)	3,700	4,065	4,020	5,250	4,408 (5,460)
最低株価(円)	2,365	3,030	3,140	3,505	2,690 (4,830)

※ 括弧内は、株式分割前の最高株価及び最低株価

会社情報

会社情報 2025年3月31日現在

社名	日鉄ソリューションズ株式会社
資本金	129億5,276万3,000円
本社所在地	〒105-6417 東京都港区虎ノ門一丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー TEL : 03-6899-6000(代表)
設立年月日	1980年(昭和55年)10月1日
事業内容	• 経営及びシステムに関するコンサルテーション • 情報システムに関する企画・設計・開発・構築・運用・保守及び管理 • 情報システムに関するソフトウェア及びハードウェアの開発・製造並びに販売及び賃貸 • ITを用いたアウトソーシングサービスその他各種サービス
売上収益	3,383億円(連結)[2025年3月期]
従業員数	8,647名(連結)[2025年3月期]

主要グループ会社一覧 2025年9月1日現在

社名	所在地
日鉄ソリューションズ北海道株式会社	札幌本社：北海道札幌市中央区北四条西5丁目1-3 日本生命北門館ビル10階 室蘭本社：北海道室蘭市みゆき町2丁目13-1
日鉄ソリューションズ東日本株式会社	東京本社：東京都中央区新川2-27-1 東京住友ツインビル東館 仙台オフィス：宮城県仙台市青葉区中央三丁目2番1号 青葉通プラザ8階
日鉄ソリューションズ中部株式会社	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18階
日鉄ソリューションズ関西株式会社	大阪府大阪市北区天満橋1-8-30 OAPタワー-34階
日鉄ソリューションズ九州株式会社	福岡県福岡市博多区博多駅前二丁目3番7号
株式会社OSPソリューションズ	沖縄県那霸市字小禄1831番地1 沖縄産業支援センター7階・5階
インフォコム株式会社	東京都港区赤坂9-7-2 ミッドタウン・イースト10階
日鉄ソリューションズサービスアンドテクノロジー株式会社	東京都中央区新川2-27-1 東京住友ツインビル東館
株式会社ネットワークバリューコンボネンツ	東京都大田区南蒲田2-16-2 テクノポート大樹生命ビル
NSフィナンシャルマネジメントコンサルティング株式会社	東京都港区虎ノ門1丁目17番1号 虎ノ門ヒルズビジネスタワー-21階
株式会社金融エンジニアリング・グループ	東京都中央区新川2-27-1 東京住友ツインビル東館10階
株式会社Act.	東京都中央区八丁堀3-20-5
日鉄軟件(上海)有限公司	上海市淮海中路775号 新華聯大厦西館15階 200020
NS Solutions Asia Pacific Pte.Ltd.	16 Raffles Quay #17-01 Hong Leong Building Singapore 048581
Thai NS Solutions Co., Ltd.	1 Empire Tower, 31st Floor, South Sathorn Road, Yannawa, Sathorn, Bangkok 10120, Thailand
PT.NSSOL SYSTEMS INDONESIA	Sentral Senayan I Office Tower, 4th Floor,Jl. Asia Afrika, No. 8, Gelora, Tanah Abang, Central Jakarta 10270, Indonesia
PT. WCS ABYAKTA NAWASENA	Skyline Building 9th Floor, Suite 901-902, Jl. M.H. Thamrin No.9 2, RT.2/RW.1, Kb. Sirih, Kec.Menteng, Jakarta Pusat, Jakarta 10340
NS Solutions USA Corporation	2000 Alameda de las Pulgas, Suite159, San Mateo, CA, 94403, USA
NS Solutions IT Consulting Europe Ltd.	Building 3, Chiswick Park 566 Chiswick High Road Chiswick London W4 5YA
日鉄日立システムソリューションズ株式会社 (合弁会社)	東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー26階
エヌシーアイ総合システム株式会社(合弁会社)	東京都中野区中央1-38-1 住友中野坂上ビル12階